

结合期货市场的企业风险管理咨询研究 ——风险管理为企业创造价值*

宏源期货有限公司 张文海
密歇根大学安娜堡分校 李森

一、背景

（一）行业背景

目前，期货和期权衍生品品种已逾100个，覆盖的实体产业的细分行业已超20个，参与套期保值的实体行业A股上市公司行业覆盖快速延展，由2006、2007年5个行业的覆盖面，扩展到2018年以来的29个，诸如有色、黑色、农产品、化工、建筑、交通运输等非金融类实体行业的稳定全覆盖。避险网数据显示，A股上市公司套期保值参与率由十年前（2013年）的6.48%提高到了2022年的22.89%，其中大型企业的套期保值参与度由十年前的7.11%提高到了2022年的26.51%，中小型企业的套期保值参与度由十年前的3.87%提高到了2022年的14.41%。2022年共有1137家实体行业的A股上市公司发布了总计达2819条衍生品使用的相关公告。

回顾过去市场的格局变化，其中的启示是显而易见的，企业无法袖手旁观地保守等待，必须比以往更加随机应变，力求开发创新经营模式并探索其他利润来源，以保持公司的运营能力和市场占有率。而对不断变化的市场

环境做出快速反应并不代表企业就应该只关注短期策略，更需要将市场变化纳入中长期策略的考虑中，以确保运营经得起考验并能够适应更新的趋势。随着市场的持续发展，摆在企业面前的最终问题是，随着经营模式的演变，它们是否顺应了新趋势，有什么锦囊妙计可以使他们在未来保持可持续增长？我们认为良好的韧性，即承受冲击并先于竞争对手恢复的能力将是企业持久生存、长期发展的关键。随着大宗商品市场的日趋成熟，产业各环节也朝着更加专业化和精细化的方向发展，无形中助推了上、下游客户对服务要求越来越高的新趋势。衍生品市场的快速发展，亦为传统企业提供了全新的风险管理和盈利方案，比如一些企业就通过熟练运用衍生品工具进行套保，平抑价格波动风险，还通过开展基差和套利交易，进一步提升盈利水平。

（二）政策背景

金融衍生业务是大型企业管理价格风险的常用手段，可有效对冲现货价格波动风险，促进企业平稳运行。当前指导企业加强金融衍生业务风险管控的相关政策进一步完善，国资委

* 本作品在2025年《期货与金融衍生品》征文活动中荣获二等奖。

等部门先后印发了监管通知，构建了中央企业金融衍生业务监管制度框架体系。随着近年来中央企业加快“走出去”步伐，积极拓展国际业务，运用金融衍生工具对冲大宗商品价格、利率、汇率波动风险的需求增多，开展金融衍生业务出现一些新情况、新变化。为此，监管框架从“一事一核准”升级为“全生命周期管理，形成“法律—行政法规—部门规章—交易所规则”四层架构，为企业开展衍生品业务戴上“安全帽”、系好“安全带”。

二、主要发现

（一）商品价格波动是首要管理风险

1. 大宗商品的范围

大宗商品是指具有实体，可进入流通领域，但并非在零售环节进行销售，具有商品属性，用于工农业生产与消费使用的大批量买卖的物资商品。同时，在金融投资市场，大宗商品也可作为期货、期权等金融工具的标的来交易，具有金融属性。

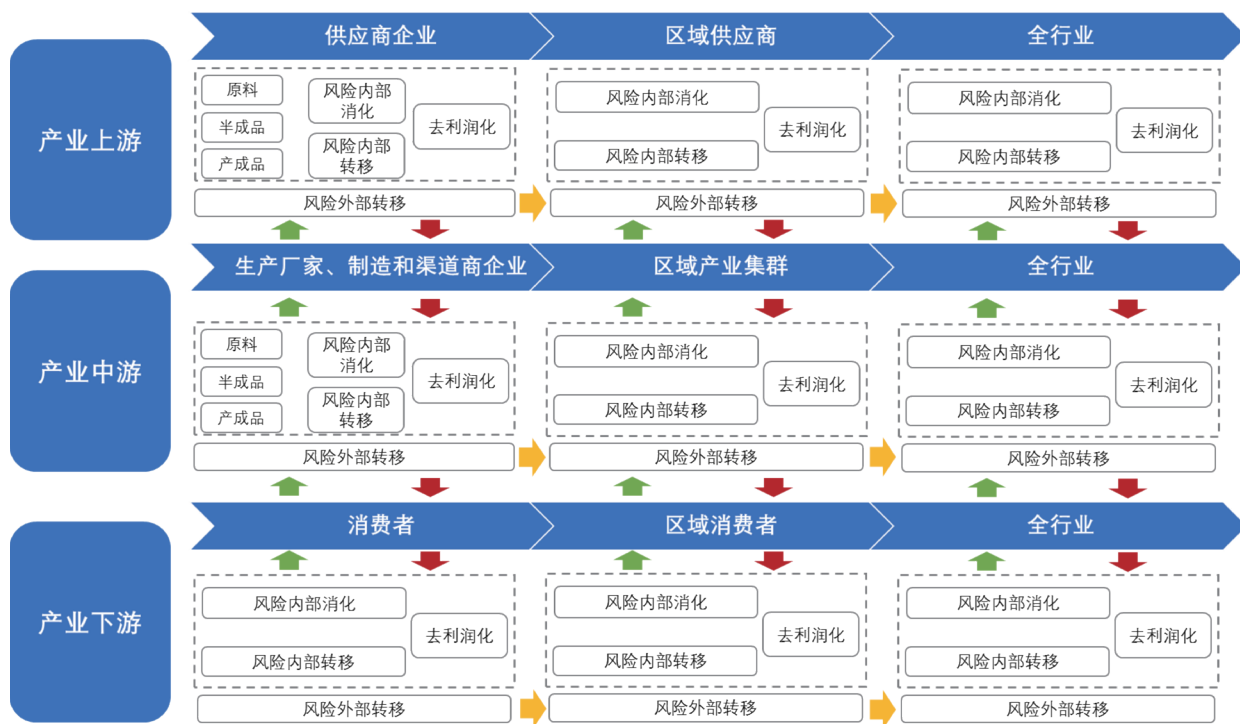
2. 大宗商品的波动特点

大宗商品价格已不再是简单的供需曲线。金融衍生品把宏观预期、地缘冲突、资金博弈、算法交易一并打包，瞬间注入盘面。这些

信息量级不同、方向各异，彼此强化或抵消，传统“库存-开工-利润”框架失灵，企业凭经验判断高低点的胜率急剧下降。更棘手的是波动本身成为新的变量，市场要求企业同时具备产业深度、金融广度与数据速度，并始终保持低成本、高流动性、可控敞口。跟不上这一节奏的企业，将被迫在每一次剧烈波动中被动承担风险；而率先升级“产业+金融”双轮驱动的公司，则能把同样的波动变成超额利润的来源。

（二）商品价格波动风险传导路径

马克思指出，生产价格=成本价格+平均利润，是市场价格波动中枢。价格风险先在企业内部“消化”或“转移”：前者直接侵蚀利润，后者借原料—半成品—产成品链条内部对冲。若企业议价强、衍生品运用成熟，可把风险转移至外部；反之，风险沿产业链自上而下加速传导，上游涨价快、下游跌价慢，议价弱的中游被迫承担价差损失。区域集聚后，行业整体利润被再分配，缺乏锁价工具、供应链弹性低的企业将陷入大规模亏损甚至出清（图1）。



资料来源：笔者整理

图 1：商品价格波动风险传导路径

（三）企业风险管理手段不足

1. 企业生产管理不足

面对变幻莫测且高度复杂的市场环境，不少大宗商品企业在价格管理上，都存在形态和程度各异的疏漏。归根结底是价格管理机制不健全，管理上缺乏“精耕细作的主动干预”。这种滞后反应将造成“低价超量”库存积压造成现金流紧张，“高价低量”销售与生产经常互相抱怨，甚至是“有价无量”的局面。造成企业产销不协调，需求预测不准，造成远期订单接单不足等。相反，下游客户由于对市场趋势的捕捉更为敏锐，往往会迅速调整采购量价，使大宗商品生产商的处境更为艰难。

2. 价格风险管理不够灵活

一般企业出于对行业竞争和价格透明度的考量，往往采取高度统一的定价模式，而非

基于客户和区域性特征建立差异化的定价体系。因此，不少生产商与客户之间都存在价值错配问题。由于缺乏对客户的需求洞察和价值分级，企业的定价策略较为单一，不考虑该客户长期采购合作的稳定性，以及业务特性等要素。有的行业由于对市场变化不敏感，某些行业企业依旧沿用之前的周期性定价模式（如周均、月均定价等），无法跟随市场的波动及时调整，最终导致价格管理方面的一些问题。大多数企业规避价格波动的传统手段包括降低运营成本，同时与行业重点供应链客户建立全面战略合作关系以持续实现购销等。对期货市场参与度较低或运用工具单一，规避风险的手段也只是套期保值，把价格管理统一打包为管理对冲价格，反而对不同部位价格风险管理不当或管理过度。

3. 风险转移能力弱

如何千方百计保持大宗商品成本优势是众多企业经营的重中之重，是企业能否持续保持竞争力的根本。当大宗商品价格上涨时，产业链上下游价格上涨存在明显的增速差。加工品价格增速与原材料价格增速差低，凸显了中小微加工型制造业面临着巨大成本上涨和价格向下传导难度增大的压力。有的企业本身对于利用衍生品管理风险的意识较弱，对有订单而没有及时进行价格锁定的企业而言，没有将风险转移，反而经常主动承担风险，希望成本跟随市场价格调整，以获取更大利润，造成企业经营情况剧烈波动。有的企业有常规性库存，同样存在着价格传导难度增大的问题。

4. 企业供应链稳定性不够

供应链是相互间提供原材料、产品、半成品及厂家和贸易商等组成的一个价值网络，要想维持一个稳定供应链，尤其是适应企业长期战略发展的供应链，关键是要在其成员之间实现风险和利益的共享。而供应链上各节点的企业，其采购部门必须面对卖方价格波动的挑战，互相之间往往视为价格对手方，并没有视供应链的成员为伙伴，极少在管理好自身价格风险的同时帮助供应链上下游管理风险。供应链上下游企业对外面对的是由市场决定的交易价格，对内则是在自愿基础上以协定的价格提供原材料、半成品、产品。而协定价格要受到市场价格的影响和制约，在外部市场价格发生不利变动时，极容易导致交易成本的上升，从而引发毁约行为，严重影响整个供应链的紧密性和稳定性。

三、管理目标：稳定供应链

现有企业的供应链渠道大多是立足于企业

内部资源配置的“块块式”渠道，在商品从生产领域到消费领域的整个转移过程中，企业往往只承担其中某一环节的功能，如供应、贸易或消费等。作为各自独立的法人实体，与其他企业之间通常只存在基于商品交换关系的业务联系，因而各环节之间没有形成有效的整合。原材料涨价及供应链中断，都对企业成本控制、库存管理及价格传导能力提出挑战。企业需要大力补齐上游控资源、中游保服务、下游控客户的能力，结合物流和供应链金融打造核心竞争力。在实现稳定供应链目标的过程中，企业可根据自身禀赋和所在细分行业的特点，选择不同的转型目标和与之对应的发展路径。

（一）重塑供应链的弹性

许多企业在订单价格或库存调节时如何规避风险，保持供应链的紧密性和稳定性（表1）。源于竞争的压力促使企业在供应端打造一个结构灵活、互联互通的区域性多层次生态系统（供应链弹性）。企业通过改善上、下游供应链关系，整合和优化供应链中的信息流、物流、资金流，以获得企业的竞争优势。因此，供应链弹性能使企业更好地采购制造产品和提供服务所需原材料、生产产品和服务并将其递送给客户。目前有一些领先企业已经通过主动管理上下游价格风险以增强供应链弹性的工作。例如，为上下游企业提供多种报价模式，而上下游客户可按照市场判断选择最有利于自己的价格模式，同样不会影响到对手方的价格。利用期货+期权的交易模式，优化定价优势，减轻了上下游客户因为价格剧烈波动导致毁约的情况，而只需将重心关注在仓储、物流、货品质量等领域，使得自身上下游的供应链更稳定。

表 1：供应链弹性核心能力

指标名称	核心能力细分	备注
上游能力	采购能力	卓越的上游资源采销交易能力及渠道建设。
	上游资源投资能力	分析上游市场，选择进入时机和目标企业，通过收并购、股权投资等方式获取资产。
	上游资产生产运营	维护上游商品资源的生产、仓储、物流系统稳定性，形成成本优势。
中游能力	物流能力	实现跨地区物流协调，根据贸易需求及时匹配仓储能力，控制仓储成本。
	仓储能力	库存管理的能力。
	贸易能力	高效的贸易合同执行和管理。
下游能力	销售能力	建立并维护销售渠道，进行客户管理，获得客户反馈并及时传递至生产和决策部门。
	市场营销能力	准确的市场定位和产品定位，把握客户的购买偏好和趋势，开拓产品市场。
	下游资产投资能力	分析市场，选择赛道、进入方式，通过新建产能、收并购、投资等方式获得下游资产。
交易能力	市场研究能力	全球和国内的宏观面研究、基本面研究、市场情绪追踪，市场结构研究，价格预测等。
	现货交易能力	根据企业特性和风险偏好进行现货交易策略制定与执行。随风险变化调整头寸。
	价格管理能力	根据企业成本和利润需求，利用衍生品工具对商品价格或头寸数量进行主动管理。
	头寸管理能力	根据企业特性和风险偏好进行衍生品交易策略制定与执行，随风险变化调整头寸。
	风险控制能力	进行市场风险分析，严格执行头寸风险控制、合规风险控制、信用风险控制等。
管理赋能	资金管理能力	建立多元融资渠道获得低成本资金，并运用衍生品工具实现资金高效周转。
	数字化能力	实现内部流程及供应链管理信息化和数字化。
	绩效考核能力	科学合理和人性化的绩效考核机制与内部提升机制。通过考核体系鼓励部门间的协同。
	人才培养能力	建立人才专业知识与技能培训机制，保证人员能力适配公司发展。

资料来源：麦肯锡

（二）保供稳价、资产增值与渠道拓展

供应链优化能够有效提高企业供应和销售渠道的效率和性能。由于大宗商品产业涉及各行各业，参与企业数量众多，禀赋各不相同，企业应结合自身发展需要及市场实际情况制定相关风险管理策略，其核心应侧重于如何平衡库存的利润率和资产周转速度。

1. 保价稳供

通过库存管理策略解决购销策略难以跟

上市场调整节奏的问题。面对“低价超量”库存积压造成现金流紧张或者“高价低量”甚至是“有价无量”造成供应不足影响生产或销售的局面，通过主动性构筑库存资产池，将库存资产划分为安全库存和循环库存，安全库存负责统筹保障重要生产、供应和销售等环节的稳定，确保库存调控能力得到保障，循环库存通过价格管理手段，将安全库存价格风险打包，最终实现购销供应稳定，摆脱需要预测市场价

格的风险。最终，通过库存管理策略在保证自身效益的前提下，对外增强了订单管理，在各个渠道都能完美履约订单，坚守客户承诺，积极维护供应链上下游权益。

2. 保值增值

在多变的市场环境下，如何在保证运营效率的同时控制成本，又能享受利润，即实现鱼与熊掌可兼得是企业必须面对的重要课题。企业倾向于利用套期保值管理库存价格风险，但在库存资产的增值方面缺乏方法。而库存管理策略将库存赋予了风险管理的职能，成为安全库存的风险池，提供更精细完善的库存头寸配置，利用时间差和空间差将波动风险打包，在管理库存成本的同时，保留流动性来实现增值的能力。

3. 购销渠道拓展

在传统架构下，线上供应链商品流动要么还不存在，要么和线下流通尚未打通，使得企业在同一时间只能选择一种渠道形式。但是到了多渠道阶段，借助线下（现货市场）、线上（期货市场）、线上+线下的组合，企业完全可以同时接触到多个渠道的资源。目前市场的不确定性因素已引发企业对供应链韧性和可持续性的探索。我们始终在推广期货作为一个市场的功能，不局限于交割、期转现和仓单业务等，将企业经营渠道横向拓展，形成现货与期货双轨运行，同时将供应链渠道垂直下沉，形成比较价格的优势。

四、管理体系和职责

企业管理体系既是企业内部业务核心流程的管理工作，也是企业进一步控制内部风险的基础和防范外部风险的前提。企业在推动价格管理、库存管理，甚至供应链优化业务的同

时，应积极打造相关组织与能力建设，有针对性地进行优化提升。企业普遍以设立专门期货部门的方式构筑风险管理平台，这一方式在确保主要业务核心稳定的同时能够较快地满足风险管理的需求，但同时这也带来了内部职能单一、业务拓展受限、内部信息割裂的情况，给未来基于公司业务逻辑的应用平台优化，甚至管理供应链平台赋能带来挑战。企业应颁布一系列指导原则，旨在平衡总部和区域间的决策权，赋能组织及时应对市场变化。企业在推动组织和流程的变化过程中，应视绩效考核为转型过程中的指挥棒，对相关人员的绩效考核指标进行优化，根据不同层级的目标和任务，合理设置以利润和价格为导向的绩效指标。

（一）优化制度流程

企业开展风险管理业务需匹配相关的制度流程作为保障，使得风险管理业务不独立于传统业务范围，应契合到企业的全周期经营流程中，企业优化制度流程旨在梳理现有制度、优化现行制度、新建必要制度，规范流程、优化流程、新建流程，组织优化、职责优化、岗位优化等原则的基础上，从企业自身业务价值链和管理价值链出发，评估企业制度体系及流程。通过在对核心业务流程梳理的同时对相对应的规章制度体系进行梳理与优化，使制度建设的作用落到支撑风险管理业务流程运转的实处。

（二）再造渠道平台

大宗商品行业的渠道变革正在从现货端向金融端延伸。通过传统购销渠道变革，跨市场企业正在进一步重塑中国大宗商品的行业格局。对于广大传统企业来说，把握渠道变革带来的机遇至关重要。在国内市场上，极度分散

但广泛覆盖的企业在传统购销体系中仍扮演着重要角色。而在现代渠道（线上、线下、线上+线下）中，很多实体企业凭借独有的定位和多元的渠道资源，拥有比传统渠道更高的渗透力和客户忠诚度。在需求方面，传统现货渠道容易迷失在复杂的分销商体系中，既难以保证进货效率，也需要承担更大的商品价格风险。而在供给方面，多元渠道企业的发展使得物流、仓储、交割、期转现等业务逐步成熟，给再造渠道平台提供了良好的基础。

（三）共建数据平台

为了实现业务效率提升、降低管理资产运营成本、构建差异化价格策略，引入数据平台推动流程数字化、自动化和智能化平台保障。比如，企业在定价策略中，需要对市场和客户的精准洞察入手，综合考虑市场特征、增长趋势、覆盖半径、竞争对手和渠道建设等因素，明确目标市场，找准业务定位，在购销策略的执行过程中，还应确保购销数据的高度真实，保持对市场的敏捷反应能力，能及时发现区域窜货和价格偏离的情况，确保针对价格偏离能做出最优的策略。因此，企业应该建立以数据为基础的差异化动态价格管理体系，依托数字化工具和组织能力进行赋能，掌握市场变化规律，在变化发生前进行预判，并在变化发生时快速应对，全面提升企业的价格管理能力。

（四）人才归集平台

在商品市场多变的环境下，企业需要依靠灵活的组织模式，使其能够持续关注环境变化并能快速调整适应。为了实现“质量增长”，企业需“外增”“内练”并举：既要管理好供应链，实现有质量的增长；也要通过深挖人效潜力，打造坚实内核。人才归集必然成为企业

经营者追求质量增长之路上绕不开的话题。基于此，企业应制定人才战略规划，编制预算，确定目标，实现前端控制。在落地过程中多措并举，不论是从内部选拔可以胜任新角色的人才，或是从外部聘用具有丰富风险管理经验的人才，都应在风险管理体系不断优化背景下，凭借科学的绩效管理机制确保企业风险管理制度流程的敏捷和卓越，切实激活每一位员工的创造力和主动性，以内生活力助推质量增长，并不断创造价值。

五、管理体系方案设计

（一）服务宗旨：发现问题、解决问题

以客户为中心，从问题到解决是客户服务体系构建方法和管理流程的宗旨，本质是将优质的服务产品交付给客户并为其创造利润，因此“以客户为中心”从问题到解决体系是我们深入研究众多企业实践的基础上，融合了制度流程管理、价格管理、库存管理和供应链管理的全面再开发，增强了对不同行业，不同企业规模、不同商业模式、不同业务场景等的适应性，助力优化风险管理体系，将我们的服务打造为企业新的利润增长点。

（二）服务内容：多场景风险管理咨询策略

吸收先进咨询管理公司经验集合现货行业与期货行业现状，运用“企业自身战略3C”“业务分析五力”“拟定营销策略4P”等多种先进管理咨询工具，打造出具有自身特色的风险管理服务体系。我们致力于帮助企业改善供应链绩效。希望能够提高企业在经营中对上游、下游和外部的风险转移及内部的风险缓释能力。尤其是供应链评估识别供应链中存在的问题，并提供改善建议；协助企业规划供应链战略，

包括价格管理、库存管理等方面；帮助企业优化供应链流程和金融衍生工具，以提高生产效率、降低成本和提高供应链稳定性；帮助企业员工成长，提供培训课程，使员工掌握供应链风险管理实践和金融衍生工具的使用方法。

（三）服务方式：全周期服务

以固定的项目组服务产业客户，项目组的组建是根据客户的行业、项目需求以及项目特点，调配具备相关行业背景、项目背景、专业背景及能力特点的人员组成项目组，有利于在方案制定过程中，以按期提出合理、可行的策略咨询解决方案。提供驻场式咨询、方案式咨询和顾问式咨询等多种方式，根据客户的实际风险管理服务需求，签订长期顾问服务协议，动态为客户提供相应的风险管理咨询服务。在顾问服务期内，将根据客户的时间要求、工作要求，提供即时、定期的答疑解惑、专业咨询等，或开展专题研究、专项项目等，全程陪伴客户成长和发展。

（四）主要观点：获得的价值

通过集成风险管理解决方案制定，企业将获得以下价值：

1.提高效率和质量：协助企业优化供应链流程和技术工具，提高生产效率和质量，降低成本。

2.提高客户满意度：协助企业改善供应链管理，提高服务质量和客户满意度，增强企业竞争力。

3.增加收入和利润：协助企业实现更高效的供应链管理和优化库存管理，提高生产能力和收入，实现利润最大化。

六、风险管理咨询服务案例

（一）制度流程篇

1.案例一：制度流程案例

A油脂企业主要以大豆、玉米初加工和精深加工为主，为应对市场变化，拟开展期货套期保值业务主动进行风险管理，但该企业没有匹配相对应的制度流程体系。针对企业当前的组织结构，汇报关系，决策制定和分工的情况，将风险管理业务嵌入现有组织结构和业务流程。交付解决方案包含套期保值框架体系、风险管理制度等作为该企业相关制度的补充。

2.案例二：人员培训案例

B企业是一家主要经营包装材料、化工材料及产品的公司，因为期货部人员对职责不够明晰，难以将风险管理业务嵌套入该企业的日常生产经营中，造成风险管理对企业经营的帮助不足。针对运营的现状，制定和实施具体可行的优化方案。通过辅导企业培训如何组织设计，能够有效地完成整个期货交易的各流程任务。基于该企业部门的核心职能（业务价值链）梳理，明确责权分工，并编写《岗位说明书》，明确各岗位的职责内容及任职资格要求。

3.案例三：风险管理流程优化案例

C企业是从事有色金属来料加工行业公司，已经设立期货业务部门，但从整个公司层面来说，期现操作的联动性不足，销售部门不太积极寻求期货部进行风险管理来解决自身需求问题。经过对期货和现货业务部门评估之后，制定了常态化的操作细则，该企业现货业务部门碰到订单和采购情况的时候，把套保诉求告知期货部，期货部按照常态化流程去执行。该企业结合自身销售能力、库存状态和回

款情况，组建了跨部门小组，共同商讨和制定上、下游的采购与销售计划，分析后期行业趋势，识别风险敞口数量，决定套期保值比例，选择合适的衍生品工具，制定策略并配合执行。

（二）价格管理篇

1.案例一：价格上涨风险案例

A企业年需沥青30万吨，参与固定价道路投标，却遭炼厂强势、无法锁价保供，利润难保；回款慢、资金紧，又缺库容、仓储贵。打造“基差点价+含权贸易”：企业买入期货远月多单，提前5个月锁定采购价；再嵌场外期权，涨则降本、跌则减亏。同时解决价格、资金、库容三大难题，帮助企业高效经营、稳定盈利。

2.案例二：价格下跌风险案例

B企业铝加工，盈利靠加工费，风险集中在2万吨未锁价成品库存，铝价下跌即亏损。为其制定库存套保方案：保留1万吨低敏感原料库存，对1.53万吨成品分批建仓3060手，均价23700元；后在21000元下平仓，均价19800元，实现5967万元（3900元/吨）套保利润，成功对冲跌价风险，锁定加工利润。

3.案例三：锁定销售利润案例

C油脂加工厂处于油脂产业链中游，风险敞口两头在外：上游需提前3—4个月从南美订购大豆，海运周期长，CBOT价格随时跳涨；下游豆油、豆粕销售随行就市，价格短期波动剧烈，导致“进口成本固定、销售价格漂浮”，压榨利润常被吞噬，甚至出现亏损。针对这一痛点，为其设计“锁两头”套保方案：企业在国际市场上以ICE5月大豆期货点价，确定到岸成本；同时在DCE卖出等量5月豆油、

豆粕期货，锁定下游售价。整个流程一次性完成，盘面榨利50元/吨即刻落袋。后续无论大豆到港前后行情如何起伏，企业均已锁定合理利润，既压缩了时间风险，又屏蔽了价格下跌带来的经营亏损。通过该方案，C油厂将浮动压榨利润转化为固定利润，稳定经营预期，增强了资金与库存周转效率，为扩大规模及稳健经营提供了保障。

（三）库存管理篇

1.案例一：跨区域库存管理案例

A钢材贸易商面临区域价差风险：2019年底物流受阻，广东热卷价格较上海飙升至230元/吨，远高于正常溢价100元，存在价差回落、库存贬值风险。依托数据平台实时监测，结合实地调研确认北方货源正船运南下，广东供给紧张将迅速缓解。据此为企业定制“库存轮转”策略：将原计划发往广东的1万吨热轧卷板改卸上海，降低广东库存、同步增加上海库存，锁定230元/吨价差。年后物流恢复，大批北材涌入广东，当地市场由紧缺转为过剩，价差迅速收敛至50元。企业及时售出上海库存，并在广东补库，吨钢获利180元，整轮操作1万吨库存实现增值180万元，成功对冲价差波动风险，提升资金周转与盈利效率。

2.案例二：跨品种库存管理案例

B钢贸商年初遇“品种差”风险：钢厂转产高利润合金钢，锰卷供给骤增，需求停滞，3月中旬竟比普碳低30—50元/吨，偏离正常“锰高80—230”区间，库存结构若偏重锰卷将随价差回归而贬值。提出“跨品种轮转”两步走：第一步，卖出普碳、等量买入被低估的锰卷，锁定-50元极端价差；待铁水回流、价差修复至80元时平仓，吨钢赚130元。第二步，

趁基料又比普碳低30元，把锰卷货款全部换为基料库存；当基料溢价50元时反向平仓，吨钢再赚80元。两轮合计吨钢增值210元，1万吨库存轮转获利210万元，无赌价格涨跌，仅靠品种差套利实现低风险增值。

3.案例三：动态库存管理案例

企业C是全国布局的钢材贸易加工商，年沉淀库存十余万吨。过往纯期货套保虽能对冲价格风险，却冻结现货流动性，错失区域、品种价差收益，与“快进快出”购销节奏错配。为其设计“动态库存+网格化”策略：以热轧为底仓，把2万吨库存拆成可流动头寸，配套跨区域、跨品种数据池，实时扫描沪、津、唐、广四地及热轧、中板、冷轧价差。行情上涨至网格上限逐步降库，下跌至下限分批补库，库存始终“有货可卖、无货可补”，既保留销售弹性，又通过流动中的高卖低买摊薄成本。半年运行，库存周转率提升40%，平均库存成本下降1000元/吨，折合释放现金约2000万元，实现“保值+增值”双目标。

（四）典型问题和改善成果

过往案例显示，企业风险管理，不但有助于企业降本增效，更能提高其企业管理水平和

行业竞争力。企业一般都会面临原材料的供应“不稳定”及价格“不确定”的问题，尤其是对节奏快、原料消耗大、原料大宗属性强的快消行业而言，影响尤为明显。市场的“不确定性”难以消除，企业只有在自身能力范围内通过一系列管理手段与运营提升措施寻求“确定性”，才是对抗“不确定性”及构筑成本优势的有效措施。我们认为企业要根据自身的情况（如所处供应链环节、上游供应链格局、现有能力与基础等）选择性实施。尤其是在成本控制严格、竞争激烈的行业中，从传统的采购成本管理转向全局的利润管理尤为重要。

（责任编辑：齐浩田）

作者简介：

张文海，现任职于宏源期货有限公司产业金融总部，长期专注于运用期货及衍生品工具为企业量身定制最贴合实际的风险管理方案的领域。

李淼，现就读于密歇根大学安娜堡分校，硕士研究生，研究方向为数据科学与文本智能分析。