

分类号 F23/627

密级 公开

U D C \_\_\_\_\_

编号 10741



# 硕士学位论文

(专业学位)

论文题目 基于渠道理论的安踏公司营运资金管理研究

研究生姓名: 寇俊韬

指导教师姓名、职称: 董成 教授 罗凡 高级经济师

学科、专业名称: 会计硕士

研究方向: 注册会计师

提交日期: 2021年5月30日

## 独创性声明

本人声明所提交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 寇俊翔 签字日期： 2021.6.3

导师签名： 李斌 签字日期： 2021.6.8

导师(校外)签名： 马 签字日期： 2021.6.13

## 关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定，同意（选择“同意”/“不同意”）以下事项：

1. 学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；
2. 学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分內容。

学位论文作者签名： 寇俊翔 签字日期： 2021.6.3

导师签名： 李斌 签字日期： 2021.6.8

导师(校外)签名： 马 签字日期： 2021.6.13

# **Research on Anta's Working Capital Management Based on Channel Theory**

**Candidate : Kou Juntao**

**Supervisor: Dong Cheng   Luo Fan**

## 摘要

营运资金是企业中流动速度最快,周转性最强的资金,它的正常与否关系到企业能否正常运转。在经济日益快速发展的今天,快流通和高周转成为了很多企业的特点,在体育用品行业,这种特点尤为突出。在渠道理论视角下对营运资金管理是2009年我国第一家营运资金管理机构成立后提出的,该营运资金管理理论将财务与企业战略管理相结合,分析方式与分析过程也更加符合当今经济发展的节奏。

本文以安踏公司为案例公司,选取其2016—2019年相关财务数据,在安踏公司现行政策和营运资金管理方式上分析后,发现安踏公司在营运资金管理方式中存在的一些问题,然后在渠道理论的视角下对其三大渠道进行分析,并依据相关指标发现安踏公司营运资金管理所存在问题,分别是:一、产品周转状况不佳形成库存积压;二、销售方式单一造成应收账款回收过慢;三、管理层过于重视防范信用风险。并且根据上述问题,提出了相应的优化措施:首先,增加销售方式,加速应收款的回收;其次,采取“零库存”采购模式,与上下游成员间建立信息共享平台;然后,清晰目标消费群体,加强产品针对性;最后,创新自身线下模式,提升产品竞争力。

**关键词:** 渠道理论 安踏公司 营运资金 资金管理

## Abstract

Working capital is the capital with the fastest flow rate and the strongest turnover in an enterprise. Whether it is normal or not is related to the normal operation of the enterprise. With the rapid economic development today, fast circulation and high turnover have become the characteristics of many enterprises. In the sporting goods industry, this characteristic is particularly prominent. The management of working capital from the perspective of channel theory was put forward after the establishment of my country's first working capital management agency in 2009. The working capital management theory combines financial and corporate strategic management, and the analysis methods and processes are more in line with today's economic development. Rhythm.

This article takes Anta company as a case company and selects its 2016-2019 relevant financial data. After analyzing Anta company's current policies and working capital management methods, it is found that there are some problems in Anta company's working capital management methods, and then in the channel Analyzed its three major channels from a theoretical perspective, and found out the problems in Anta's working capital management based on relevant indicators. They are: 1. Poor product turnover has resulted in inventory backlog; 2. A single sales method has resulted in accounts receivable Recovery is too slow; 3. The management pays too much attention to preventing credit risks. And based on the above problems, corresponding optimization measures are proposed: firstly, increase sales methods to accelerate the recovery of receivables; secondly, adopt a "zero inventory" procurement model to establish an information sharing platform with upstream and downstream members; then, clearly target consumption Group, strengthen product pertinence; finally, innovate its own offline model to enhance product competitiveness

**Keywords:** Channel theory;Anta company;Working capital;Capital management

# 目 录

<b>1 绪论</b> .....	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究目的.....	2
1.3 研究意义.....	2
1.3.1 理论意义.....	3
1.3.2 现实意义.....	3
1.4 研究内容及方法.....	3
1.4.1 研究内容.....	3
1.4.2 研究方法.....	4
1.5 国内外研究现状.....	4
1.5.1 渠道管理理论研究现状.....	4
1.5.2 营运资金管理研究现状.....	6
1.5.3 基于渠道理论的营运资金管理研究现状.....	7
1.5.4 文献述评.....	9
<b>2 相关理论基础</b> .....	10
2.1 营运资金管理理论.....	10
2.1.1 营运资金管理的概念.....	10
2.1.2 营运资金管理的特征.....	10
2.1.3 营运资金管理的内容.....	11
2.2 渠道理论.....	11
2.2.1 渠道理论的概念.....	11
2.2.2 渠道理论的特征.....	12
2.2.3 渠道理论的内容.....	13
2.3 基于渠道理论的营运资金分类.....	14
2.3.1 采购渠道营运资金.....	14
2.3.2 生产渠道营运资金.....	15
2.3.3 销售渠道营运资金.....	16
<b>3 安踏公司简介及营运资金管理分析</b> .....	18

3.1 安踏公司概况.....	18
3.1.1 公司简介.....	18
3.1.2 组织结构.....	19
3.1.3 行业概况.....	19
3.2 安踏公司营运资金管理现状.....	21
3.2.1 流动资产内部结构.....	21
3.2.2 流动负债内部结构.....	22
3.2.3 营运资金周转效率分析.....	23
<b>4 基于渠道理论的安踏公司营运资金管理存在的问题及原因.....</b>	<b>26</b>
4.1 安踏公司营运资金项目分析.....	26
4.1.1 采购渠道营运资金管理.....	26
4.1.2 生产渠道营运资金管理.....	27
4.1.3 销售渠道营运资金管理.....	28
4.2 安踏公司营运资金管理评价指标及分析.....	29
4.2.1 营运资金管理评价的相关指标.....	29
4.2.2 营运资金管理评价指标数据分析.....	31
4.3 安踏公司营运资金管理存在的问题及原因.....	32
4.3.1 存货周转速度下降, 产成品库存积压.....	32
4.3.2 应收账款增长过快, 存在坏账风险.....	34
4.3.3 管理层过于重视防范信用风险.....	36
<b>5 安踏公司营运资金管理优化对策及保障措施.....</b>	<b>38</b>
5.1 优化采购渠道.....	38
5.1.1 优化销售渠道, 加快资金回笼.....	38
5.1.2 加强采购管理信息化.....	39
5.1.3 采用 JIT 采购模式.....	39
5.2 加强渠道成员间的沟通与协作.....	39
5.2.1 建立渠道成员信息共享平台.....	39
5.2.2 建立与渠道成员的长期合作关系.....	40
5.3 注重销售渠道销售模式的转变.....	41

---

5.3.1 清晰产品定位，吸引不同客户群体.....	41
5.3.2 革新门店模式，提升产品竞争力.....	41
<b>6 结论与展望.....</b>	<b>43</b>
6.1 结论.....	43
6.2 展望.....	44
<b>参考文献.....</b>	<b>45</b>
<b>后 记.....</b>	<b>48</b>

# 1 绪论

## 1.1 研究背景

营运资金是企业维持日常生产所需的必需资金, 营运资金的管理效能决定了企业能否开展正常的经营活动, 所以企业必须持有自身所需量的营运资金。然而, 当持有量超过企业正常所需时, 会致使企业可利用资源的浪费, 但持有量不足又会可能使企业出现无法持续经营的危机。经济全球化成为主流, 营运资金管理的重要性也日益凸显, 企业如果对营运资金有着良好的管理方式和效率, 不但可以保证生产经营活动中企业的正常损耗, 维持企业持续经营的能力, 而且可以使企业在竞争中占据优势, 提高企业利润率。近些年来, 新的营运资金管理理论不断出现, 逐渐有了基于供应链、渠道理论和利益相关者等与企业管理相关的理论和营运资金管理的结合。与这些理论结合的营运资金管理是现代营运资金管理中主要应用的, 他们可以有效的将企业管理与财务信息结合, 分析方法也不再仅仅局限于数据层面, 使分析更加全面性和整体性, 传统营运资金管理分析的单一化缺点也显现出来。将渠道理论和营运资金管理相结合, 最初是国内学者王竹泉教授及其团队提出, 这一模式后来也被现代众多企业争相应用到实务中。渠道理论视角下的营运资金管理, 分别从生产经营环节所经历的途径, 将其划分为产品流通所经历的采购, 生产和销售三个必要渠道, 分渠道对营运资金状况进行分析, 而且联系到企业实际的管理模式, 联系整个渠道链, 解决了传统分析方法下营运资金无法整体进行研究的问题, 使得整个营运资金的管理过程更加详细化。

1990年, 我国体育用品企业开始起步, 后因亚运会和奥运会的举办, 2000年年到2008年得以飞速发展, 不但国内原有的体育用品企业迅速发展, 新的体育用品公司也如雨后春笋般崛起。正是这样的发展却给日后埋下隐患, 随着奥运会过后, 人们对体育健身的热情也渐渐消去, 但是, 大量的体育用品充斥市场, 上下游企业数量也多于实际市场所需, 逐渐地许多门店开始关闭, 甚至有的公司倒闭, 行业进入寒冬期。此后, 随着国民收入的提高, 《全民健身计划》、《体育强国纲要》等相关政策的出台, 再次掀起了国民健身热潮。2015年, 安踏公司发展迅速, 营收超过100亿元人民币, 取得历史性的突破, 李宁也从前几年的亏损中走了出来, 开始盈利。2017年, 全国体育用品制造业的总产值为13509.2亿元, 同比上涨31.86%, 在整个体育产值总量中占比61.4%, 2019年达到了26603.4

亿元，体育用品制造业仍然是我国体育产业的重要支柱。

从 2004 年开始, 中国体育用品行业迎来发展春天, 有几年甚至以超过 20% 的速度每年在增长, 当时也被很多人认为是中国兴起的朝阳产业。但是随着奥运会热潮的退却, 人们的运动健身热情逐渐下降, 体育用品行业的一些问题也相继暴露出来, 例如产能过剩, 同质化竞争也变得越来越激烈等。2012 年时, 我国体育用品行业发展到前所未有的高度, 无论是行业经济量的增加还是增速, 都达到历史的新高, 但是之后, 体育用品行业的寒冬悄然降临。主要原因是国外知名体育用品企业不断进军中国市场, 且国内体育用品企业整体出现库存积压、产品同质化严重和公司形象下降等问题。

在此大背景下, 本文以安踏公司为例, 在分析其营运资金现状后发现问题, 然后在渠道理论的视角下分析问题, 提出合理优化措施与建议, 帮助体育用品企业从传统模式向互联网转型, 为体育用品企业提供理论参考和建议, 从营运资金的角度注入新鲜血液。

## 1.2 研究目的

一、在当下中国体育用品行业发展的大背景下, 通过对安踏公司营运资金管理现状的分析, 发现其存在的问题, 在渠道理论的视角下提出相应的优化措施与建议。

二、并非如传统的营运资金管理分析方式一样致力于从某个要素去分析, 而是将渠道理论和营运资金管理结合起来, 对传统的营运资金理论和实务的研究进行突破。如此一来既优化了传统营运资金管理的方式方法, 又在整个营运资金管理层面做了更全面的分析, 以此为我国营运资金理论的发展与研究尽绵薄之力。

三、不再从流动资产和流动负债单独的项目或者渠道对营运资金进行分析, 而是将其扩展到企业整个经营活动范围中去, 达到拓宽企业营运资金渠道管理的研究方向的目的。在采购、生产和销售三个渠道全面且相互联系的分析安踏营运资金管理活动, 提出更加与时俱进的分析方法。

## 1.3 研究意义

随着近几年我国综合国力的不断加强, 越来越多的企业如雨后春笋般迅速崛起, 其中不乏很多企业也在飞速发展, 这就使得其资金流动日益加快, 资金管理也越来越复杂。加之本文所研究的企业处在一个周转速度非常快的行业中, 因此,

为了使企业能够拥有一个长期且正常的生产经营循环,营运资金的管理就显得格外重要。如何使营运资金管理能够适应当下飞速发展的经济,是学者和实务工作者研究的重点。因此,本文通过研究安踏的营运资金管理现状,在渠道理论的基础上发现企业现行营运资金状态下所存在的问题,并据此提出一些优化措施和建议,对公司实现科学的营运资金管理有一定的现实意义。

### 1.3.1 理论意义

如今企业面临的挑战越来越多,这都是由于经济全球化的影响。随着企业接触的业务越来越多,越来越复杂,企业很多的管理方式已经无法适应现在企业本身的发展,传统营运资金管理亦是如此,甚至成为企业发展中的枷锁。基于渠道理论的营运资金管理就可以解决企业在这方面的困难,目前,基于渠道理论的营运资金管理已经在家电企业得到重视并广泛应用,但是体育用品企业却涉及很少,本文以安踏公司为例,研究其营运资金管理现状,有助于促进体育用品企业营运资金管理的研究。

### 1.3.2 现实意义

对于体育用品企业的日常经营活动,主要是采购、生产和销售三个渠道中营运资金由货币形态到固定资产然后再到货币形态的转化,而这其中的每一次转变,营运资金都参与其中。因此营运资金的转变是一整个过程,并不是单独的某个因素或者某个渠道的问题,将渠道理论运用到企业营运资金管理中去,在整体的角度出发去解决企业营运资金管理所面临的问题,增强企业营运资金使用效率和企业获利能力。

## 1.4 研究内容及方法

### 1.4.1 研究内容

本文研究内容主要包括以下六个部分:

第一部分为绪论部分,在研究背景的基础上,介绍了选取安踏为案例公司的原因,然后通过文献综述阐述了国内外在实务和研究领域营运资金管理的一些成果;

第二部分为相关理论，对本文主要运用的理论进行阐述和总结；

第三部分是安踏公司营运资金管理的现状，具体包含安踏公司的简介、组织结构、行业概况以及对安踏公司现行营运资金管理进行初步的分析；

第四部分在渠道理论视角下，从三个渠道对安踏公司营运资金管理进行分析，然后通过相关指标对其渠道营运资金管理绩效进行评价，分析其存在的问题及原因；

第五部分在已经分析问题的基础上针对每个渠道层面出现的原因提出对安踏公司营运资金管理优化的建议；

第六部分提出本文研究中存在的不足之处，指出文章可提升部分。

## 1.4.2 研究方法

### (1) 文献研究法

通过阅读近些年来对于渠道理论与营运资金管理结合的相关文献及其理论成果，并结合二者各自丰富的文献及理论基础，将理论运用到实际的案例企业——安踏公司营运资金管理现状中去，分析其管理存在的问题，以达到客观全面的分析效果。

### (2) 规范研究法

在对安踏公司的营运资金管理现状进行分析前，首先明确渠道理论与营运资金管理各自的价值目标是一致的，并明确其可行性与重要性，在这个基础上再具体结合安踏公司本身进行研究，保证分析研究的意义。

### (3) 案例研究法

本文为了更加全面的体现安踏公司的营运资金管理现状，选择渠道理论的角度，并结合王竹泉团队在进行类似研究时的分类方法，进一步与安踏公司实际状况相结合，从生产经营的三个渠道对安踏公司营运资金进行分析。

## 1.5 国内外研究现状

### 1.5.1 渠道管理理论研究现状

#### (1) 国外渠道管理理论发展概述

1950 年左右，国外学者就从三个方面对渠道管理展开了研究，其中，维尔

德的研究被认为是最早的渠道研究。他的观点是渠道和经济效益是密不可分，上下游的渠道关系都会对企业盈利带来巨大影响，尤其是在营销方面，更需要加强渠道联系。康弗斯和胡基指出，在企业具备足够的管理和协调能力的基础上，可以和上下游渠道商建立良好的渠道关系，通过这样关系的建立，可以为企业带来货源稳定和降低费用等方面的利处。麦克马蒙通过大量研究后发现，企业若想建立渠道体系，通常是通过与自己利益相关方建立联系，大多数企业都通过三种方式建立渠道体系，分别是并购相关企业、企业内部部门的发展和与上下游渠道商建立战略合作关系。

1980年，交易成本分析理论开始在渠道研究中被讨论，竞争不再是企业间的主要方式，相反，企业通过合作来谋求发展。因此，如何和渠道商建立良好的关系并结盟共同发展成为营销渠道理论的主要研究方向。1990年以后，营销渠道的研究成果越来越多，因此可供企业选择的方式也越来越多。Oddsson (1995)指出，渠道成员间良好关系的形成，是通过渠道成员多对话，多磋商后的结果，并非一家渠道成员渠道权力独大的结果。Stem L W. (2005)通过研究指出，相互信任是渠道关系成立的关键，只有渠道成员间相互信任并且履行承诺，才能建立起渠道成员间的信息共享，通过信息共享为企业带来经济效益。

## (2) 国内渠道管理理论发展概述

苏勇和陈晓萍(2000)认为，企业间的协同合作往往比企业自身内部的发展更重要。因为通过与渠道成员的合作，可以很大程度降低自身发展所带来的大量成本，并且仅需要很低的成本就能实现高收益。林曦(2004)在《渠道关系分析》中提出，企业应依据自身渠道关系和发展程度，自行选择单一还是混合的渠道关系模式。何艳春(2005)指出，企业渠道合作结构并不是一成不变的，当企业内部部门发生改变或者外部经营环境发生变化时，渠道合作结构也会发生变化。张丽丽(2008)通过总结国内外研究成果后提出，将营销渠道主要分为合作共赢、价值链、承诺和信任三大类，在分类的基础上逐一讨论其实现方式。

随着国内市场环境的不断发展，中国学者在渠道研究方面取得了不断的创新。杨涛(2000)总结了影响渠道创新的一些因素，主要是内部和外部环境的变化以及渠道成员的相互竞合，并以动因模式图的形式阐述了它们之间的关系。于俊秋(2013)阐述了为什么营销渠道关系结构会发生改变，主要是如今企业已不再是单

纯的交易关系，而是互相合作的关系，零售商逐渐成为营销渠道的重心，结构化也从多层次变为扁平化。

企业的管理模式并不是一成不变的，如今社会飞速发展，知识经济悄然来临，时代推动企业管理模式根本性地转变，营销渠道的改革也在所难免。张立和王学人（2003）对电信企业进行研究后发现了其渠道方面存在很多问题，比如：传统渠道作用减弱但是新的渠道并不能弥补传统渠道的缺陷，持续增长的代理渠道成本等。在对问题进一步探究后，他们提出了相应的改进措施。兰秀建（2011）以物流企业为背景，对三维营销理论的可能性进行了探讨，并且提出了以客户为导向的营销策略，还指出物流拓宽销售渠道的关键在于注重沟通和实现便利。

## 1.5.2 营运资金管理研究现状

### （1）国外营运资金管理研究现状

最早在上世纪 20 年代，国外学者就开始了对于营运资金管理的研究。George William Collins(1946)指出，营运资金是企业的流动资产减去流动负债后的余额（正值）。Andrew Harris（2002）指出组织内部和外部的驱动因素在进行营运资金管理是都应该被考虑到。另外，内部和外部不同驱动因素对市场的敏感度也要被充分考虑。因此，营运资金的管理不但是对企业本身的管理，对外部环境包括整条渠道链的管理也应囊括在内。Julius 和 Michael（2014）通过研究大量上市公司数据等后发现，经济周期对营运资金管理存在一定的影响作用，尤其是当经济不景气时，企业会出现库存积压和回款困难等现象，存货周转慢并且应收款回款速度也会减慢，营运资金管理难度增加。

### （2）国内营运资金管理研究现状

国内学者结合中国发展现状，对营运资金管理的研究做出了相当大的贡献。毛付根（1995）作为我国营运资金研究的奠基人，对营运资金的研究贡献巨大，他最先提出营运资金研究要关注流动资产和流动负债之间的关系，通过对流动资产来源和去处的探索，概括出一定的营运资金管理方法。罗福凯和车艳华（2006）营运资金管理范围会随着公司发展而扩大，一些无形资产会被列入其中。王竹泉（2013）在营运资金划分时研究了资金的来源和去处，对企业所有资金进行了分类和整理，同时也对企业经济行为重新划分，最终得出营运资金和流动资产与流动负债之间的数学关系。

### (3) 营运资金管理方法及管理效率评价方法研究

上世纪 70 年代，国外学者仍然没有确定的营运资金管理绩效的评价体系，但是一些有指导意义的研究成果也逐渐被其他人接受。凯斯（1974）分析了当下很多流行的营运资金管理方法，归纳出了规划法、财务状况模拟法、推理法等八种有代表性且被广泛接受的营运资金管理方法。里查德（1980）认为评价企业营运资金管理效率时，现金周转期需要被加以更多的注意力。James. A. Gentry 和 R. Vaidyanathan 等（1990）提出了加权现金周期概念，此概念为学者或实务工作者在营运资金效能分析上做出有效的判断。

1990 年左右，国内关于营运资金管理绩效评价体系的研究开始展开。向平（1997）率先提出了“零营运资金”的管理理念。这是一种相对极端的管理理念，旨在让企业刚好有一定的资金完成日常经营所需且不多不少，以此来降低资金的浪费。王竹泉（2011）指出加强对客户和供应商的渠道整合是提高营运资金管理效率的有效途径，国外像苹果，惠普等大型科技创新公司就是通过这样的方式进行营运资金管理的，中国企业应该借鉴学习。韩祉清等（2017）在价值链的基础上提出了“价值链投入耗用资源观”，通过投入产出以此来体现营运资金管理的效率状况。

## 1.5.3 基于渠道理论的营运资金管理研究现状

### (1) 国外基于渠道理论营运资金管理的研究

Kenneth P. Nunn（1981）研究后指出，单从微观的财务层面确定企业营运资金管理模式是很片面的，影响企业经营和资金流动的因素有很多，其中宏观层面比如产品战略，市场地位等都会影响到企业经营，因此在选择营运资金管理模式时应该从宏观和微观两个层面考虑，选择出适合企业的方式。拉富斯（1996）提出，现代企业发展环境变化飞快，单一固定的传统营运资金管理模式很大程度上无法解决现行一些营运资金问题。他将渠道理论和营运资金管理结合起来，使企业营运资金管理可以在战略层面与财务状况相结合。Juan Colina（2002）强调了渠道视角下的营运资金管理不但可以提升企业自身财务状况，同时对上下游渠道成员的财务状况和公司战略也有促进作用。

2000 年，渠道成员间的关系和联盟成为渠道理论的研究重点。泰勒（2011）认为，发展阶段的企业对于营运资金的运用相比成熟企业要更加的合理有效才可

以，因为发展阶段的企业资金有限，并且企业发展迅速，资金的不确定性也大。这就要求发展阶段的企业要充分利用营运资金，同时还要保障资金的回收速度，避免资金链断裂。Xavier.N.F（2013）通过研究发现企业若想增强市场竞争力，就应该提高自身营运资金管理水平，但过剩或紧缺的营运资金都会给企业带来负面的影响，因此，营运资金的持有量应该在企业合理的规划范围内。Thorsten Knaue（2013）提出营运资金管理状况可以很清晰的反映在企业的市场表现上，因为营运资金管理是企业最直观资金管理的体现。

## （2）国内基于渠道理论的营运资金管理研究

王竹泉教授（2007）率先提出营运资金管理和渠道理论的结合，在研究了大量国外营运资金管理案例后提出，缺少评价营运资金管理绩效的体系是这一研究成果最大的不足。安青菊（2009）首次把渠道理论和营运资金管理研究的结合理论尝试性的运用到房地产行业中去。郭晓莎等（2010）从家电制造业着手，对苏宁电器的营运资金管理进行了研究，研究后发现，苏宁电器有大量的应付账款，虽然从苏宁角度而言这样可以降低企业自身资金的占用，但是长期占用上游渠道商的资金，不利于企业和渠道供应商之间关系的维系。最终研究得出结论，应该通过与上下游渠道成员建立良好的渠道关系来减少营运资金周转期，这样有助于整条价值链上各个成员的利益提升。祝兵（2010）在对葡萄酒企业研究后指出，产业链和价值链与营运资金管理的结合是提升营运资金管理绩效的有效途径。秦书亚（2011）则是对戴尔和惠普等计算机制造企业进行研究后得出了与祝兵近乎相同的结论，依然强调要将供应链融入的营运资金管理中来，通过与供应链成员的信息共享和合作来实现营运资金管理的优化。

此外，石意如（2011）指出企业想要提升盈利水平，对营运资金的全面管理是必不可少的，引入渠道理论和其相结合，效果更明显。王竹泉（2012）设计了基于渠道理论营运资金管理绩效评价的指标，一定程度上解决了渠道营运资金管理无法量化评价的困境。

曹玉珊（2015）首次将“全渠道”和营运资金管理相结合，创立了一种新的营运资金分析方法，将企业财务与管理相结合，不再仅仅局限于单纯的财务或者资金的管理，提高了营运资金管理质量。吴国艳（2015）对客户关系和营运资金管理之间的关系进行了研究，并且经过大量的案例分析后指出，营运资金管理和

渠道间的客户关系密不可分，企业想要进一步提升自身营运资金管理效能，就要加强与各个渠道客户关系的管理。李鹏飞和王元月（2016）对金融和投资领域的营运资金管理做了大量的研究，经过研究发现，企业对营运资金管理方式的选择的影响因素有很多，即使在同一行业内，企业根据风险、产品和企业战略等因素，都会有很多不同的选择。谢喻江（2016）将研究的重点放在了企业与上游供应商的关系建立，如何去建立良好的渠道关系，改善企业营运资金管理效能中去。他指出，企业和供应商之间应该建立信息共享平台，利用渠道间的信息共享达到互利共赢的目标。

#### 1.5.4 文献述评

通过对国内外相关文献和研究成果总结归纳后，可以看出，近些年的研究已经逐渐向着营运资金管理与其他理论相结合的全新模式在发展，传统的营运资金管理只能对单一项目或者要素进行分析，无法与现代企业发展结合，因此无论在实务还是研究领域都逐渐被放弃。渠道理论视角下的营运资金管理适合如今的企业发展状况，既能评价企业营运资金管理绩效，并且还具有一定的发展性，把企业的财务状况和公司管理相结合，让企业营运资金管理和企业的发展一起得到发展。对上述文献进行整理总结后，主要可以从以下两个方面阐述当下营运资金管理研究现状：

第一、当前经济飞速发展，对营运管理和渠道理论相结合的资金管理模式也被广泛认可并应用。随着社会发展，改变了想凭借简单的经济体量增加就在竞争中拔得头筹的过去，反而是越来越重视管理所带来的持续经济效益。在此背景下使得企业不得不寻找更加有效的营运资金管理模式，基于渠道理论的营运资金管理模式无论从财务角度还是管理角度，都适合当代企业的发展，提升企业资金管理效能。

第二、采购、生产、销售三大渠道是渠道管理理论对企业生产经营渠道的大致划分，然而，并不是所有的企业都适用这样的渠道划分。根据企业的发展和实际需求，有的企业可能并不需要如此划分渠道，有的企业甚至在发展过程中新增或减少渠道。渠道理论强调的是管理与现实的结合，因此在划分渠道时不需要循规蹈矩，企业可根据自身情况进行划分，作出有利于企业营运资金管理和提升企业经营效益的最有效的决策。

## 2 相关理论基础

### 2.1 营运资金管理理论

#### 2.1.1 营运资金管理的概念

企业所有资金中，流通性和周转性最强的就是营运资金，通常情况下，企业通过对流动负债的来源和对流动资产的去处分析，来对营运资金进行管理。企业往往通过营运资金的循环周转来实现商品周转的闭环管理，所以，营运资金管理效率在很大程度上决定了企业的周转效率和运营能力，因此企业都很重视自身营运资金的管理。企业在进行生产经营时，需要一定量的流通资金来保障企业的正常运营与生产，这是企业具备经营能力的基础。在对营运资金进行细分时，通常从广义和狭义两个角度进行分类。广义的营运资金是指企业将筹集来的资金投放到流动资产中的数量。狭义的营运资金是指企业流动资产和流动负债所形成的差额。流动资产有着货币和资产的双重属性，流动资产在资产和货币间形态转变是为了满足经营需求，以此来保证企业拥有一定的资金进行周转。在转化的过程中，营运资金便实现了形态上的转变，从资产变成了货币形式，保障了企业的资金流入，补充了企业营运资金。然而企业发展具有很强的不确定性，并且很多企业采取的销售模式为赊销，因此在营运资金管理上应该持有一定量的营运资金，以此来应对企业可能会遇到的经营困难，企业在销售货物时的确认收入和收款在时间上的不一致就是例子。在会计实务的日常处理中，赊销是最为常见的企业货物销售方式，这样就造成了货物销售和资金回收在时间上的不一致，所以，为了应对这种状况的发生，财务管理理念要求企业需要备有一定量充裕的营运资金，可以保障企业日常的开销。

#### 2.1.2 营运资金管理的特征

(1) 灵活性特征。企业可以通过多种渠道获取营运资金，企业对营运资金的安排也是根据自身发展和经营所需，因此企业可以很灵活的安排营运资金的取到渠道，这样也可以平衡企业资本成本。例如从银行短期或长期借款，占用上游渠道商的资金，融资行为等，都是企业获得营运资金的方式。

(2) 复杂性特征。无论是宏观的外部环境还是企业内部自身经营状况，都是在不断的变化之中，企业经营状况良好时，企业就需要更多的营运资金去实现

商品的周转。相反，当企业经营状况差时，需要的营运资金量相对也会减少，因为此时持有大量的营运资金不但会造成企业资金使用的浪费，也会对资金管理带来压力。所以这种不断变化的环境和经营状况就造成了营运资金需求量的复杂变化，继而造成营运资金管理上的复杂性。

(3) 及时性特征。及时性主要体现在企业对营运资金状况的反应要及时，营运资金是流动资产和流动负债共同作用的结果，而流动资产和流动负债的变化都很快，所以营运资金的变化也很迅速。因此企业不得不作出及时的决策，以保证营运资金的充足和企业的正常运营。

### 2.1.3 营运资金管理的内容

整个营运资金管理的内容，从根本上来讲就两个方面，一是企业如何能够筹集到资金，二是筹集到的资金应该如何使用。关于资金的筹资，企业有很多方式，比如银行长短期借款、占用上游供应商资金、发行债券等。这些筹资行为对于企业而言是很重要的，是企业运营的基础保障。筹集到的营运资金的使用，企业主要用于原材料款，工人工资款，相关费用等的支付。合理的营运资金管理才能让上述行为，无论筹集还是使用都能够正常进行。

## 2.2 渠道理论

### 2.2.1 渠道理论的概念

“渠道”一词最初是引用自营销界，指产品交易中双方关系和交易过程，后来，该定义被国外学者延伸后有了现在渠道的理念，认为渠道存在于企业生产经营的任何时段，从采购到生产再到最后销售，都离不开渠道。本文所指的渠道就是采用此观点，然后根据产品形成到销售所经过的途径，将其分为三大渠道。渠道管理就是强调制造商要优化渠道各参与成员间的组织关系，加强各环节之间的协调与合作，以使得各渠道成员能合作共赢，实现渠道整体的利益最大化。

随着王竹泉教授（2007）和他的团队对各个渠道营运资金分类，同时在渠道理论的视角下建立了营运资金管理的评价指标体系，使这种新的营运资金管理模式不但能够从管理的角度分析企业营运资金状况，并且可以对这一模式进行绩效评价。企业的资金管理也逐渐与其他相关理论结合，不仅局限于财务层面的分析，同时也注重管理层面的影响，基于渠道的营运资金管理便是如此，不但可以

将营运资金与企业管理相结合,而且能够对企业在这种新的营运资金管理模式下进行评价,将绩效量化后,能够更加全面的分析出企业营运资金管理的效能。渠道理论视角下的营运资金管理之所以能应用于企业实务,主要有以下三个方面的优势:

(1) 企业资金的流转离不开渠道。商品从生产出到最终消费者手中,始终在渠道内进行流通,可以这么说,商品生于渠道也终于渠道。无论在商品渠道流通的哪一个环节,都伴随着资金的流通,商品由资金的形式转换为资产再转换为资金,实际上就是资金流通的过程。因此,企业想要达到提高营运资金管理效率的目的,对渠道的管理是必不可少的。

(2) 降低渠道信息的不对称性。市场交易中最主要的关系就是供求关系,满足这种关系最好的解决办法就是消费者需要什么,企业就及时地生产什么。但是市场的变化瞬息万变,不单是消费者对商品的需求度,还有商品数量,市场敏感程度等都会造成商品的供需变化。渠道亦是如此,渠道内部信息的反映不及时,就会造成渠道成员接受信息的滞后性,进而导致真正的市场需求无法及时的被渠道成员接收到。当销售紧俏、供不应求等信息被生产者接收到时,为保证足够的产品生产,生产者便会向供应商处大量购买原材料。而对于反馈信息来说,由于该信息所反馈的情况是已经是历史,往往与现实情况有一定的偏差。因此,企业需要加强渠道信息管理,通过合理的上下游渠道关系建立,来获取企业所需的真实信息,可以使企业生产与市场需求无论在数量还是时间上都能够一致,减少了这种因为信息不对称所带来的损失。

(3) 渠道关系越好,营运资金占有量越少。作为渠道关系最重要的组成部分,企业与供应商的关系如何维护是企业不得不考虑的问题,如果能很好地建立企业与供应商之间的战略合作关系,企业就可以获得很多“特权”。不但在原材料供应上获得充足的保障,还能获得一定的商业信用以此来缓解企业的资金压力,并且在折扣方式上也会获得比其他企业更多的优惠。反之,企业为了获取原材料就必须采取不利于企业的方式,使企业更多的资金被渠道商占用。

### 2.2.2 渠道理论的特征

(1) 整体性是基于渠道理论营运资金管理的最大特征。在传统营运资金管理分析中,主要是关注于资产负债表要素的变动情况,从相互独立的项目的增

减变化中得到企业营运资金管理效能,这样做存在很大的片面性。然而渠道理论营运资金管理模式,更加注重企业整体性的表现,分渠道分析营运资金状况,并且结合企业的相关管理措施,对营运资金做整体的评价,在渠道理论的基础上提出一定的优化对策。因此,在通过对企业整体资金变化进行分析后,可以更加全面、系统地对企业营运资金进行管理,提升管理效能。

(2) 整体性不仅体现在对营运资金管理的分析过程中,在整个营运资金管理的过程中,基于渠道理论的营运资金管理整体性也被表现出来。这主要是因为各个渠道和各个环节是一个整体,在资金管理过程中,一个环节或者渠道的资金发生异常,将会产生多米诺骨牌效应,其他渠道资金也很可能出现异常。因此,为了应对这一情况,应当建立企业各部门之间的协作管理系统,而不是仅由财务部门负责企业营运资金的管理工作,这样一来,部门于部门间的无效信息传递减少,部门间的沟通与运行更加有效,资金管理效率得以提升。

综上所述,两种营运资金管理模式的侧重点是其最主要的区别。传统营运资金管理的侧重点在要素分析,通过各个单独要素的分析,找出营运资金管理中的不足,然后进行优化。而渠道理论的营运资金管理不但分析营运资金的变化状况,还在各个资金项目间建立联系,侧重更加整体的营运资金管理模式。当然,二者对于营运资金管理绩效的提升也有所不同,传统的营运资金管理注重风险与收益之间的平衡,以此做到管理效能的提升。而渠道视角下营运资金的管理主要注重渠道的优化,把资金管理和企业管理相结合,以此来提升营运资金管理效率。

### 2.2.3 渠道理论的内容

渠道,顾名思义就是通道或者路径,当然,在渠道理论中的渠道被赋予了管理学的理念,指的是商品流通所经过的路径。从商品的生产加工到最后转移到消费者手中,渠道主要分为三部分,在采购渠道环节,生产者从在供应商处购买生产所需原料,在生产渠道环节,生产者将购买的原材料加工成市场所需要的产品,在销售渠道环节,被加工完成的产品移交至最终消费者手中,产品就这样完成了从无到有再到无的整个过程。产品市场占有率的增加离不开渠道管理的完善,渠道管理的完善可以增强产品的周转效率,同时也能帮助企业收集到和产品相关的市场信息,增强企业竞争力。

(1) 渠道结构理论。该理论将重点放在渠道间配置上,理论认为,不应当

把各个渠道看成单独运行的独立单元，而是应该把他们整合到一起，优化他们之间的结构，从而提高整个渠道链的运行效率，最终达到提高企业经营效率的目的。例如，如果能够准确的获得客户对产品的需求度，那么企业就可以在合适的时间生产适量的产品，不但使交易时企业与客户间关于产品适配性的沟通减少，而且业务效率也可提升；产品运输是产品转移至消费者的重要过程，合理规划运输路径和运输方式，便可有效减少产品在整个运输过程中的时间和损耗，降低了企业自身成本的同时，也为渠道合作的成员节省了成本。因此，渠道结构的合理设置可以使渠道所有成员获益，进而使得整个渠道营运能力和效率提升。

(2) 渠道行为理论。渠道中的成员都有各自的利益，因此在渠道行为中会因为利益的不同而产生矛盾，渠道行为理论就致力于此方面行为的研究。通过调节渠道各成员间的行为关系，来达到解决矛盾的目的，使渠道交易可以更加顺畅，减少摩擦。渠道权力是指渠道中成员在交易中的话语权，简而言之，就是某一方在交易中所具有的优势，比如，采购时的预付行为就是渠道权力的一种，因为商品供应方掌握着市场所需产品，因此销售方想要获得产品，就需要通过预付款的方式购买，这样便降低了供应方的风险，显然，在此次交易中，供应商所具有的渠道权力是大于销售方的。但是，市场环境瞬息万变，因此渠道权力也随之会发生转移，上次交易的优势方下次可能会成为劣势方，如果没有在交易中做到双方权力的平衡，可能会导致很多交易都产生大量的壁垒，降低交易成功率。成员间应当平衡渠道权力，加强合作，如此一来才能保障渠道成员的利益，减少因不对称的权力而造成的摩擦，增加交易成功率，实现渠道成员互利共赢的目的。

(3) 渠道关系理论。渠道各个成员之间存在着联系，而且这样的联系和企业生产和销售上都密不可分，无论是获得生产所需的原材料还是销售产品时跟下游分销商之间的联系，都是企业运营生产过程中必不可少的环节。渠道关系理论就是在这种关系上所形成，致力于通过改进渠道关系，以此来达到优化企业资源配置的目的。

## 2.3 基于渠道理论的营运资金分类

### 2.3.1 采购渠道营运资金

生产商和上游供应商之间通常有着紧密的联系，此间发生的经济业务所产生的资金，都属于采购渠道营运资金管理。该渠道是渠道理论管理闭环的开始，整

个过程中,企业的营运资金在商业活动作用下转变为固定资产,主要包括的营运资金项目有原材料、预付账款、应付票据及账款。

供应商关系管理水平会影响企业采购环节的效率和正常生产经营,因此,和上游供应商之间的渠道关系就成为采购渠道营运资金管理的重中之重,上游渠道供应商关系管理的内容主要是数量、信誉和产品质量等方面的管理。企业需要建立一张动态的供应商信息网络,对供应商进行全面的考察和评估,然后择优选择,坚决淘汰信誉不佳的、产品质量不好的供应商。同时,企业应当加强与供应商之间的沟通与合作,改善双方关系,以最低的成本获得原材料,同时最大程度的实现零库存管理,这样一来可以解决企业的库存积压,采购渠道营运资金也不会过多的投放于库存商品中,增加资金灵活性,从而提升资金管理的效率。

从渠道权力的角度分析,采购渠道中生产商一般拥有更大的渠道权力,因此他们往往通过商业信用占用上游渠道商的资金,这样虽然可以解决自身营运资金问题,但是不利于渠道关系的维系。因此在该渠道营运资金管理中,如何对应付款项进行管理是企业需要重点需要考虑的问题。占用供应商资金虽然可以节省企业自有资金的占用,但是,从长远来看,长时间且过多的占用上游渠道商的资金,不但会引起渠道商的不满,而且会影响渠道商的发展,从而影响企业自身发展,因此要做到合理使用商业信用。

此外,随着网络信息化技术的发展和普及,通过网络化采购使得采购渠道追求“零库存”有了可能性。网络化采购能够实现制造商与供应商的网络交易,同时还能利用信息技术对采购环节进行管理,帮助企业改善营运资金管理效率。另一方面,还可以做到制造商与供应商的材料信息共享,帮助供需双方及时了解彼此需求,可最大限度缩短原材料的入库时间。

### 2.3.2 生产渠道营运资金

制造类企业通常在生产环节所投放的营运资金是最多的,生产渠道营运资金的管理也是影响渠道营运资金管理的重要部分,所涉及到的营运资金项目主要有在产品,应付职工薪酬,其他应收款和其他应付款。

以往的生产方式往往并不符合如今生产渠道营运资金管理的要求,因此企业需要对生产方式进行转变,精益生产方式是其首选。传统的制造企业一般采用以自身为核心的生产管理模式,以企业的产品去安排材料的采购、生产和销售计划,

没有充分考虑到市场需求和消费者等因素，造成供不应求或者供过于求的状况，导致企业库存成本的增加和营运资金管理效率的下降。而在渠道理论的指导下，企业应当采用精益生产方式，以市场需求来驱动生产，严格按照订货组织生产。通过维持良好的渠道关系，及时了解市场的实际需求来调整企业的生产，将整个生产经营渠道结合在一起，缩短产品的制造和交货周期，有效避免产品积压，降低企业的库存成本，最大程度减少生产环节占用的资金。

在推行精益生产的同时，企业还应该加强生产信息共享平台的建设。企业通过信息平台及时了解产品销售情况，掌握市场和消费者的真实需求，从而制订更准确的销售预测，指导生产和采购活动。通过与采购渠道成员分享数据信息，保证原材料的及时适量供应，减少原材料堆积或原材料入库不及时造成的资金挤占现象。此外，企业在改善生产渠道各环节时，还应该及时运用先进的工业生产技术，形成标准化生产模式，从而缩短生产周期和提高产品的质量水平。

### 2.3.3 销售渠道营运资金

销售渠道是指产品流向最终消费者的渠道。尤其在加工制造企业，销售渠道是销售商品和获得利润的主要途径，是经营活动三大渠道中取得营运资金最重要的渠道，在此渠道需要将附加在产品中的资金变成货币形态，重新流回企业，商品销售出去并取得货币资金，营运资金才能实现闭环管理。该环节主要的营运资金项目有产品存货、应收票据及账款、预收账款和应交税费。

销售渠道是企业将产品最终转嫁给消费者的渠道，因此客户关系管理在该渠道资金管理中就显得异常重要。在渠道理论的视角下，所有属于供应链的成员都可视为企业的客户。企业需要以客户为中心，妥善处理好客户关系，识别内外部不同客户对企业的需求，根据不同类别的客户有针对性的实施对策，以便更好地提供产品或服务满足内外部客户的需求。有效的客户关系能够降低企业的生产成本和提高产品的质量，赢得客户的信任和忠诚，资金回流速度加快，企业营运资金管理效能提升。

合适的信用政策、较强的应收账款管理体系是销售渠道营运资金可收回的保障。在方式的选择上可以选择现销或者赊销。现销方式能够以最短的时间收回货款，提高资金周转速度，减少销售渠道对资金的占用，但是也不可避免地会损失部分客户，影响企业产品竞争力。而赊销方式会带来企业销量的增长和市场占有

率的提高，降低存货的资金占用，但是不可避免地会带来应收账款的增加和财务风险，不利于销售渠道资金的管理。因此，企业要综合衡量应收账款的成本与收益状况，制定出适合企业自身的信用政策，既能促进企业的销售和加强与销售方的关系，又能最大程度的收回销售货款，降低坏账的损失。同时，应收账款收回后也要评估客户的信用等级，做好日后应收账款的信息管理工作。

### 3 安踏公司简介及营运资金管理分析

#### 3.1 安踏公司概况

##### 3.1.1 公司简介

安踏体育用品有限公司（以下简称安踏）成立于 1994 年，之后多年励精图治，现在已经坐上国内体育用品的第一把交椅。起初的安踏非常注重销售的业绩，随着近几年的发展，逐渐开始自主设计、研发和生产，三十年的时间里，安踏从一家小的体育用品公司一跃为如今的行业龙头，安踏主要经历了以下几个阶段：

###### （1）创立阶段（1991-1999 年）

1991 年，安踏鞋业创立于福建晋江，这就是后来安踏体育的前身。

1992 年，在原有的基础上，安踏鞋业开始拓宽销售出路，在全国开设销售门店。

1994 年正式创立了安踏体育品牌。

1999 年，安踏重金聘请红极一时的乒乓球运动员孔令辉为其代言，使安踏一时间被大众所熟知，后来又花费几乎所有的半年利润在央视黄金时段投放广告，这样大规模的品牌形象推广投入，也让安踏瞬间家喻户晓，在全国人民心中建立起了品牌形象。

###### （2）战略转型阶段（2000-2006 年）

2001 年，安踏开始从鞋服向综合性企业转型，标志着安踏进入一个新的战略阶段。

2002 年，邀请当时在 NBA 征战的中国球星巴特尔代言，服装业务全面铺开。

2004 年，在全国大多省会城市和其他主要地市建立了销售网路；成为中国篮球职业联赛的主要赞助商之一。

2005 年，加大对自主研发的投入，成立研发实验室，并且将 Keep Moving 作为公司的产品理念大力宣传。

###### （3）高速发展阶段（2006 年-至今）

2007 年，安踏公司在港交所挂牌上市(代码:2020)，IPO 超过 36 亿港元，该数据创造了中国体育用品行业之最。

2008 年，ANTAKIDS 成立，标志着安踏公司开始进军儿童鞋服市场。

2009年，安踏收购“斐乐中国”，从此安踏不再单有体育用品，也开始生产高端时尚消费品。

2011年，安踏公司市值超越李宁公司，成为国内最大的体育用品企业。

2013年，安踏战略转型取得巨大成功，成功走出行业萧条期。

2016年，安踏营收再创新高，利润率也持续上涨，线下门店数量增加。行业龙头地位得到进一步巩固。

### 3.1.2 组织结构

安踏公司过年来一直致力于体育用品设计、生产和销售，初期主要以体育鞋服生产为主，在公司改变发展战略后，开始全面布局，体育器材，潮流单品等商品在如今的安踏门店也随处可见。安踏公司对于公司品牌形象的推广力度也是明显领先于同行业其他的，邀请国内外著名体育运动员做公司代言人，使得公司形象迅速被广大体育用品消费者接受。

在组织结构中，安踏是总裁负责制，其下又有各个总监进行负责，无论是哪一部分业务，都有相应的领导对其分管。安踏的这种组织结构也使其内部结构管理更加有效，部门协作程度很高。

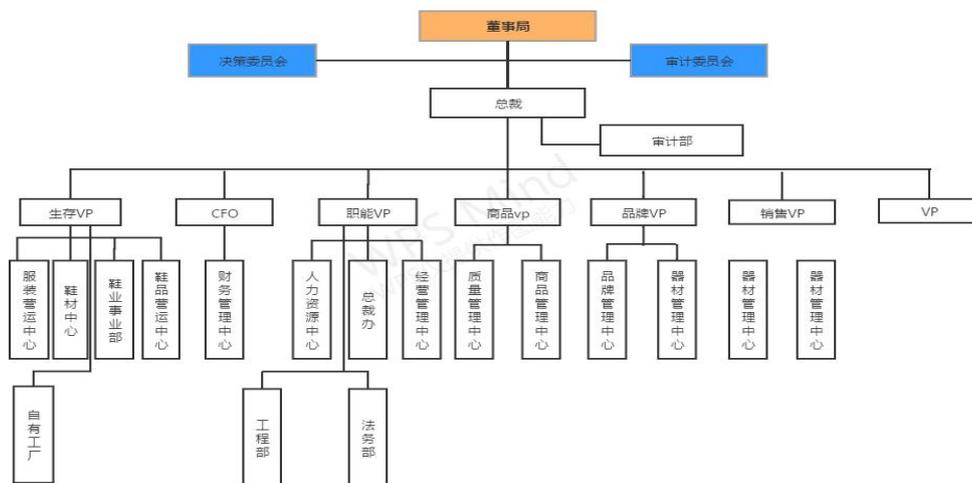


图 3.1 安踏公司组织结构图

### 3.1.3 行业概况

#### (1) 体育用品行业发展状况

我国体育行业发展相对发达国家较晚，1950年左右才真正开始发兴起，随着市场经济体制改革，体育行业的发展也是蒸蒸日上。之后随着居民收入的不断

提高,越来越多的体育爱好者出现,加之我国体育健儿在国际赛场上不断创造佳绩,我国的体育用品行业在居民生活中发挥的作用也越来越重要。2008年北京奥运会的举办更是为体育用品行业注入一针强心剂,在接下来的几年里飞速发展。

体育爱好者数量增多是体育用品行业快速发展的次要原因,国民消费能力的提升才是促进其发展的主要动力。从我国市场统计数据来看,2012年至2017年,我国年均GDP一直处于高速增长阶段,几乎每年都超过了7.6%。在2017时,我国社会消费品零售总额已达到366262亿元,较上年增长10.2%之多。我国2017年城镇居民和农村人均可支配收入分别增长了6.5%和7.3%,中国消费者购买力也相应增强。2016-2019年间,我国体育用品行业销售收入总体呈现平稳增长的态势,2019年体育用品市场规模达到11655亿元,预计2020年将超过15000亿元,这也体现出了体育用品行业发展的强劲势头。

近些年来,中国体育行业发展迅速,在北京奥运会夺得金牌榜第一后,国民对中国体育信心大增,这也促使了之后多年体育行业的蓬勃发展。例如国内体育联赛职业化的快速推进;优秀体育健儿出国加入更高级别的联赛来提升自身实力;冷门领域体育健儿夺得最高级别冠军等,这些改变不但使中国运动健身人群数量不断增加,也使得我国体育运动员实力不断提升,与世界其他体育大国竞争。

正因为体育行业如此快速发展,我国体育用品行业也迎来了发展的绝佳时机,人们不仅观看体育赛事,也积极投身体育健身中去,提升了体育用品行业的消费水平。当然,虽然发展迅速且前景广阔,但是我国体育用品行业仍然面临着很多问题。

## (2) 体育用品行业存在的问题

我国体育用品行业起步较晚,相比国外其他体育强国,虽然近年来的展迅速,但是仍然有相当大的差距。从整个行业发展而言,我国体育用品行业主要存在以下两方面的问题:

### ① 规模较体育强国仍有差距

美国无论是体育运动员在国际赛场的表现还是国内体育用品行业的规模,都是世界第一体育强国,其体育用品行业生产总值在1995年左右就可以在国民生产总值中排到第十一名,可贡献1520亿美元的GDP,可以占GDP总量的2.2%。更为夸张的是,美国有的州,体育行业极其发达,甚至单就体育行业的贡献值能

排进 GDP 前三。中国与之相比则差距不小，2008 年北京奥运会举办，体育用品行业在规模和销售量都创造新高，但是体育行业也仅仅能贡献 1555 亿元的生产总值，仅占我国当年 GDP 的 0.25%，我国体育用品行业规模小、起步晚。体育用品行业相关统计数据显示，2016 年体育用品行业销售总额仅为 0.15 万亿元，仅占社会消费品零售总额的 0.45%。但 2014-2017 年，该比重维持在 0.38% 左右，我国体育用品制造在国民经济中的地位尚未充分体现，这表明，我国体育用品行业还有很长的发展之路要走。

## ② 缺少品牌影响力

近年来，我国体育用品行业取得了突飞猛进的发展，但与一些国际知名体育用品企业相比，我国的体育用品企业还存在着较大的差距，例如阿迪、耐克等企业，其品牌价值在体育用品行业中遥遥领先，市场占有率也具备很高的水准。

从具体的数据分析来看，在 2016 年，包括“安踏”、“李宁”等多家国内领先的体育用品企业销售收入较之前有了很大的提升，达到 317.8 亿元人民币，但与国际市场比较，仅相对于耐克一家公司而言，其销售收入就达到我国多家企业收入总和的 7 倍之多，并且从 2014 年起的三年内，我国体育用品进出口总额呈现出下降的趋势，2016 年下降速度最快，下降比例高达 16.9%。从人均消费水平来看，我国人口对于体育用品的消费由低档消费品逐渐向中高端发展，近年来我国农村的人均消费水平也实现了突飞猛进的发展，许多地方步入了小康社会，对于中低档体育用品的需求在农村地区在一定程度上也形成了规模化。但与国际体育品牌相比，我国的体育品牌不论在品牌价值，市场占有率，发展速度以及人均消费水平仍有很大的差距，要实现国际化水平，成为全球知名的体育用品企业之路道阻且长。

## 3.2 安踏公司营运资金管理现状

### 3.2.1 流动资产内部结构

流动资产的管理是营运资金管理的一部分，企业流动资产的多少可以反映其资产的流动性强弱，企业将资金分配到流动资产中去，也是企业对资产配置的一种体现。下表是安踏公司 2016—2019 年流动资产在总资产中分布的情况。

表 3.1 流动资产结构

单位：百万元

	2016	2017	2018	2019
流动资产规模	11453.11	15441.94	19284.38	23320.81
总资产规模	14223.54	19074.22	24374.23	41218.40
流动资产比例	80.52%	80.96%	79.1%	56.6%

数据来源：安踏公司 2016-2019 年报

表 3.1 数据显示，高流动资产比例是安踏在流动资产配置中最主要的特征，尤其是在 2016—2018 三年时间里，安踏公司流动资产占总资产的比例达到了 80%，说明公司将大多数的资金投放于流动资产中去，这也符合安踏公司所在行业的行业特征，体育用品行业需要很高的周转性，产品更新换代速度非常快。这也反映出营运资金管理对安踏公司的重要性。虽然 2019 年减至 56.6%，企业短期偿债能力减弱。然而超过一半的流动资产规模依旧让公司在短期内拥有很强的偿债能力，公司短期内风险低。当然，从绝对数量来看，由于流动资产总额在不断大幅上涨，公司需要纳入营运资金管理范围的资产也越来越多，增加了资金管理的复杂性。

### 3.2.2 流动负债内部结构

流动负债管理是营运资金管理的一部分，安踏公司流动负债的规模与分布不但体现了公司资金的来源，也能够反映企业的风险偏好程度。下表是安踏公司 2016—2019 年流动负债在总资产中的分布情况：

表 3.2 流动负债结构

单位：百万元

	2016	2017	2018	2019
流动负债	4272.50	4498.35	8614.32	16210.35
总资产规模	14223.54	19074.22	32547.06	59176.1
流动负债比例	30.04%	23.58%	26.47%	27.39%

数据来源：安踏公司 2016-2019 年报

由表 3.2 数据显示可以看出,安踏公司有着较低的流动负债比例,尤其是在 2017—2019 年三年中,流动负债占总资产的比例基本维持在 26%左右,这反映出安踏公司管理层是厌恶风险的,大量的流动资产却只用少量的流动负债与之匹配,剩余流动资产所需资金都来自于长期借款的方式,虽然能够很大程度降低企业的经营风险,但是不符合财务管理中“长资长用,短资短用”的资金管理理念,如此资金管理方式,加重了安踏公司资金成本,使得企业实际收益降低,在收益与成本之间权衡,使得企业有高获利能力,也是营运资金管理的一部分。

### 3.2.3 营运资金周转效率分析

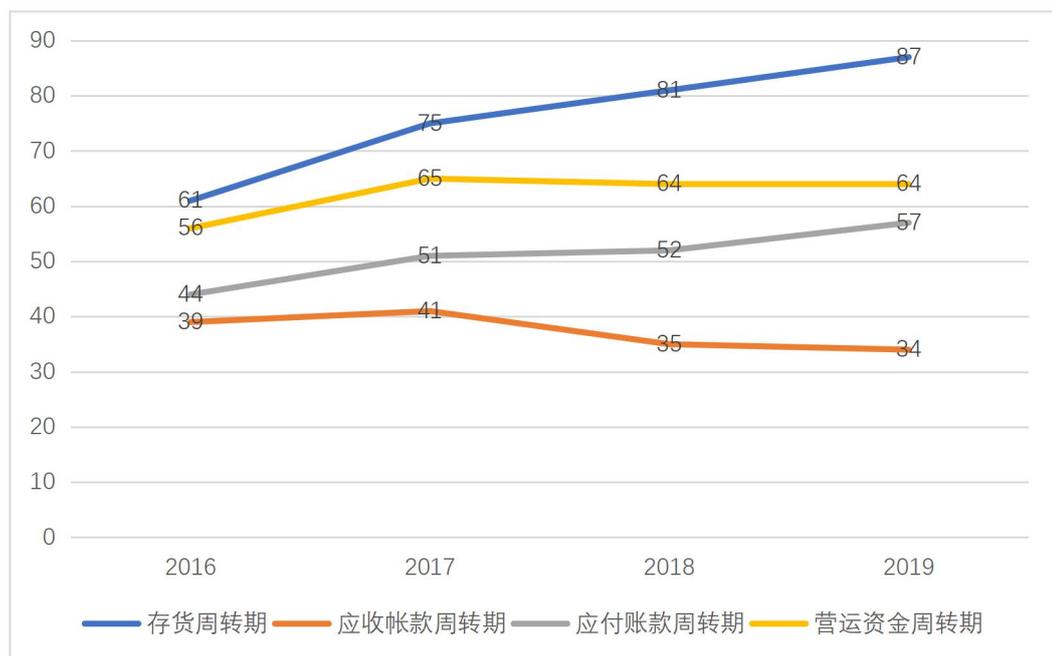


图 3.1 周转期变化趋势图

图 3.1 显示,营运资金周转期在 2017 年较大幅度增长后便一直保持稳定,说明安踏公司近三年营运资金管理绩效稳定,无大的波动。存货周转期持续增长且增长幅度较大,说明安踏公司存货变现速度减慢,库存积压问题凸显,销售状况有所恶化。应付账款周转期也连续四年上升,一方面说明安踏公司拥有较高的渠道权力,与上游供应商的谈判能力增强。但是另一方面也说明安踏公司占用上游供应商资金的时间越来越长,这不利于渠道关系的发展,企业应该引起重视。应收账款周转期出现一定幅度的下降,说明安踏公司收款能力有所提升。下面分项目具体分析。

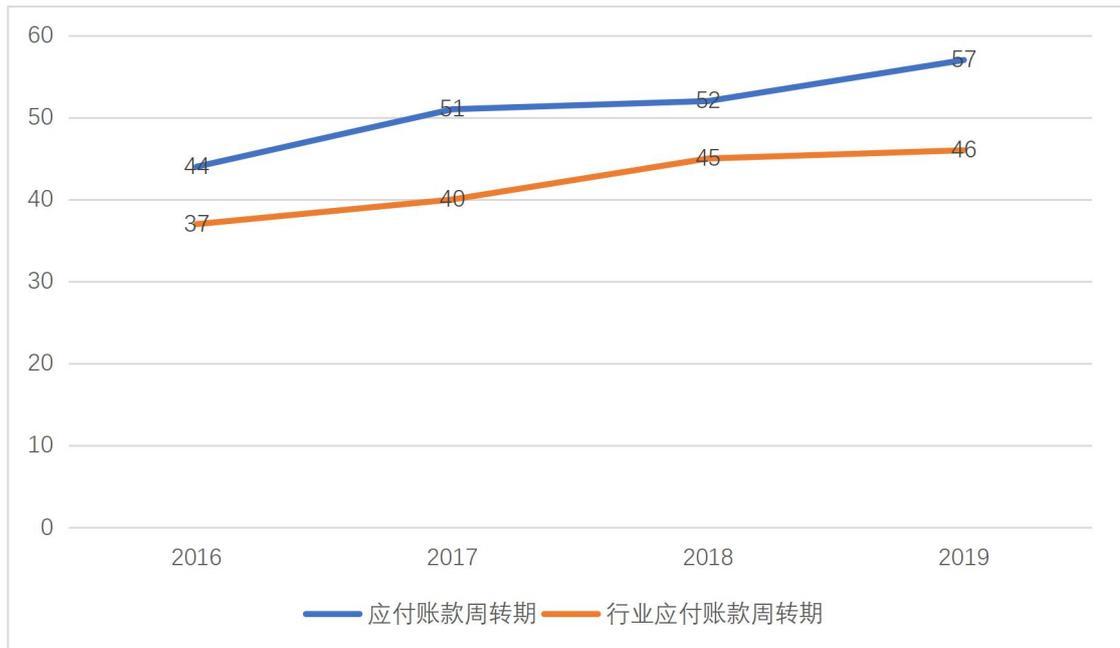


图 3.2 应付账款周转期变动趋势图

从图 3.2 可以看出，安踏公司应付账款周转期不但持续高于行业平均水平，而且付款周期一直在增长，表明在体育用品行业中，安踏公司有较高的渠道话语权，占用供应商资金时间持续增长，虽然从安踏公司营运资金获取角度有利于公司发展，但是安踏公司需要注意其中变化。因为体育用品行业同质化问题一直是其存在的主要问题之一，占用供应商资金会带来供应商对生产商的不满，影响渠道关系，因为同质化问题，甚至会导致供应商转投其他企业，短期内影响公司产品供给。

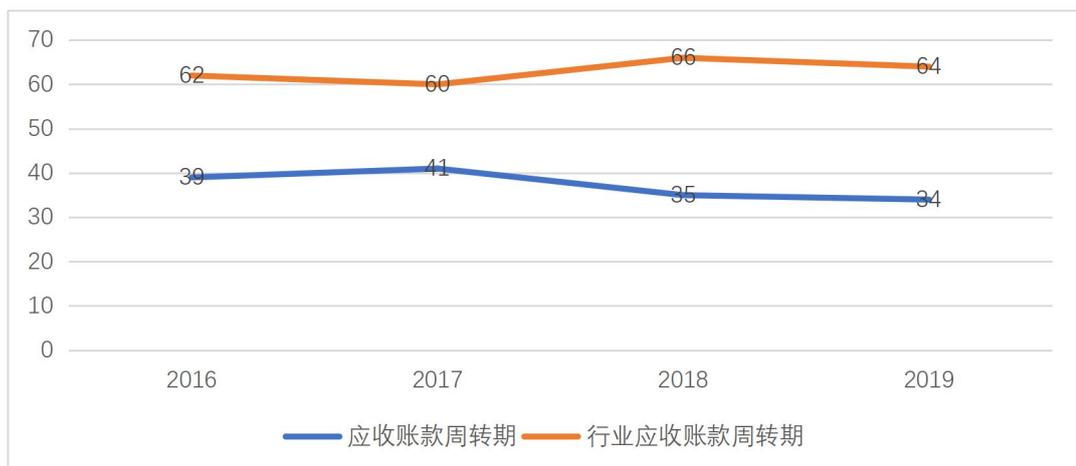


图 3.3 应收账款周转期变动趋势图

由图 3.3 变化趋势发现，安踏公司应收账款周转期持续低于行业均值，说明安踏公司资金回收方面的表现是强于同行业其他公司的，应收账款的管理也处于

行业领先地位。

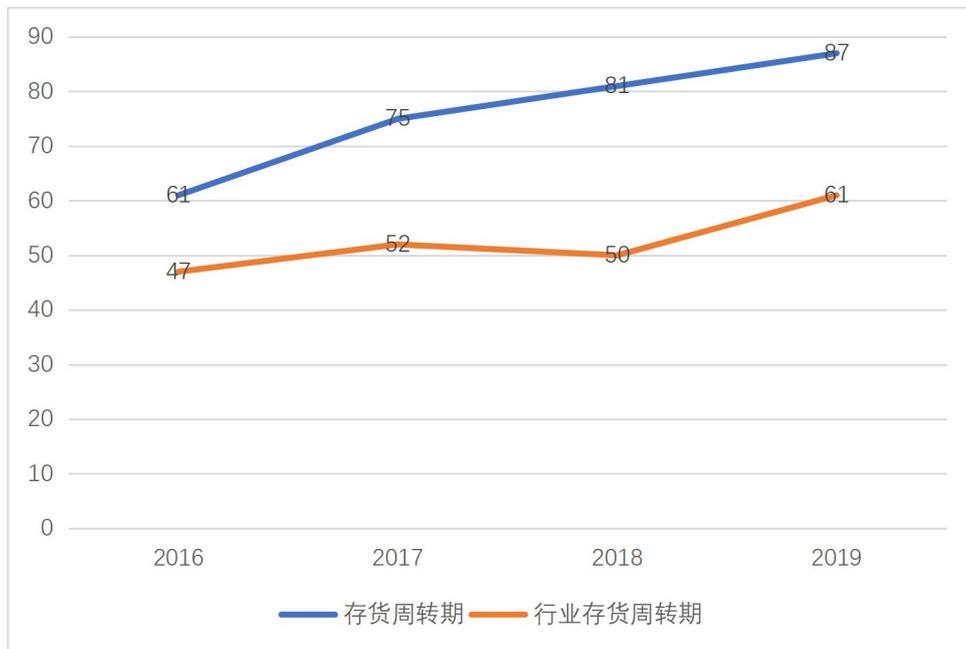


图 3.4 存货周转期变化趋势图

由图 3.4 可以看出，安踏公司存货周转期不但在 2016—2019 年大幅度上升，而且明显高于行业均值，说明在体育用品行业内，安踏公司的库存积压问题比同行业其他公司要严重，虽然安踏公司在应收账款周转期中的表现很好，但是也无法抵消其在存货周转期的劣势。然而存货的构成有由原材料，在产品 and 库存商品三部分构成，这三部分存货又分别处于不同的渠道，所以仅仅从整体存货周转期分析，无法得出是哪一环节的存货积压最为严重，在渠道理论的视角下进行分析，便可解决此问题。

## 4 基于渠道理论的安踏公司营运资金管理存在的问题及原因

### 4.1 安踏公司营运资金项目分析

#### 4.1.1 采购渠道营运资金管理

采购渠道是生产经营环节营运资金的起始,生产者通过和材料供应商的交易行为,获得生产所需的原材料,营运资金也在此渠道发生了形态上的转变,由货币形态变为资产形态。下表是安踏 2016—2019 年采购渠道营运资金的相关数据:

表 4.1 安踏公司采购渠道营运资金数据

单位:百万元

	2016	2017	2018	2019
计算公式	采购渠道营运资金=原材料+预付账款-应付票据及账款			
原材料	103.97	133.95	178.36	259.05
预付账款	523.54	498.72	664.07	732.31
应付票据及账款	910.37	1446.65	1792.25	2962.65
采购渠道营运资金总额	-282.86	-813.98	-949.82	-1971.29

资料来源:安踏公司 2016-2019 年报

由表 4.1 可以看出,安踏公司在 2016—2019 年四年间,采购渠道营运资金总额高比例增长且数额巨大,而且总额一直是负数,2019 年增长甚至超过一倍,达到-1971.92 百万元。数据显示原因是应付票据及账款金额的大幅上涨,根本原因是近几年安踏公司库存积压问题显现,致使产品变现速度慢,无法快速偿还上游供应商渠道的资金导致。虽然近几年超越李宁占据国内体育市场第一把交椅,但是库存问题一直是难以解决的难题。应付票据及账款反映的便是企业需向上游供应商的付款责任,四年来一直高比例增加,说明企业长期占用供应商的款项,

这不利于企业与上游关系的维系。

#### 4.1.2 生产渠道营运资金管理

生产者将从供应商处购买的原材料加工成符合市场需求的产品，整个过程都发生在生产渠道中。在生产渠道，企业需要投入其他营运资金使原材料变成企业所需的产品，营运资金从货币形态变为资产形态。下表是安踏公司 2016—2019 年生产渠道营运资金的相关数据：

表 4.2 安踏公司生产渠道营运资金数据

单位：百万元

	2016	2017	2018	2019
计算公式	生产渠道营运资金总额=在产品+其他应收款-应付职工薪酬-其他应付款			
在产品	185.03	179.06	165.80	248.96
其他应收款	975.36	1643.98	2133.30	2412.30
应付职工薪酬	1506.28	2005.82	2633.61	3955.70
其他应付款	247.65	362.38	714.08	563.60
生产渠道营运 资金总额	-593.54	-544.99	-1048.59	-1858.04

资料来源：安踏公司 2016—2019 年年报

由表 4.2 可以看出，安踏公司在 2016—2019 年四年间，采购渠道营运资金总额居高不下，而且总额一直是负数。从 17 年开始出现大幅度增长的现象，分别达到 93%和 77%。从图 4.1 可以很直观地看出，应付职工薪酬所占此渠道营运资金的比例最大，并且持续以较高的速度在增长，分析原因后发现主要是由于近几年安踏公司采取积极扩张的政策，公司店铺不断增加，员工人数也不断增多，

这些原因都导致应付职工薪酬的持续攀升。2018 年较 2017 年增加 6.2779 亿元，2019 年较 2018 年增长 13.2139 亿元。

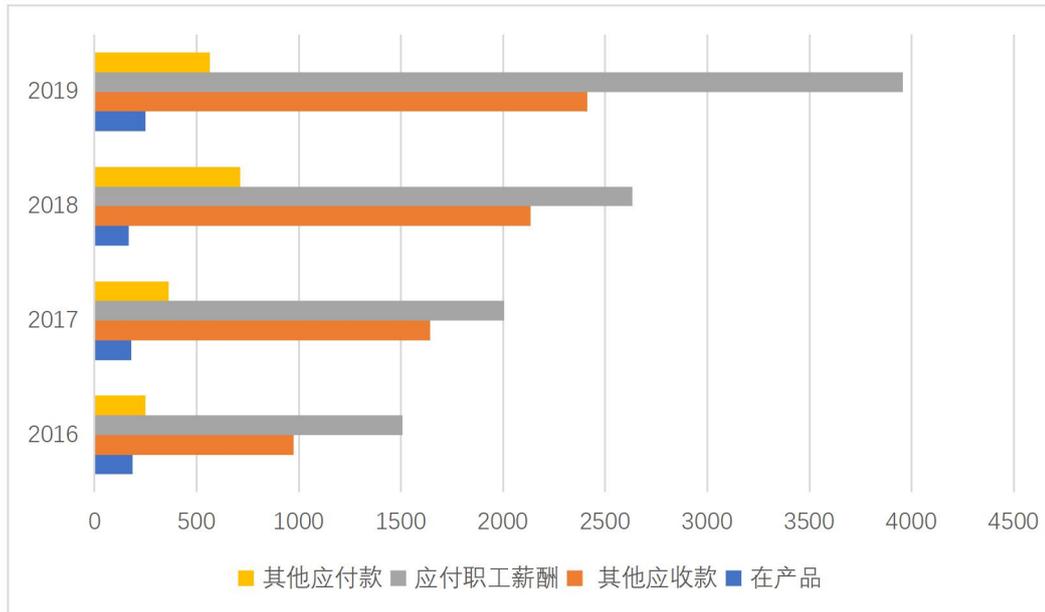


图 4.1 生产渠道营运资金结构

### 4.1.3 销售渠道营运资金管理

生产商所生产的产品到达最终消费者手中的过程都发生在销售渠道，在销售渠道，营运资金发生最后以此转变，由资产形态转变为货币形态，最终实现营运资金管理的闭环。下表是安踏公司 2016—2019 年销售渠道营运资金相关数据：。

表 4.3 安踏公司销售渠道营运资金数据

单位：百万元

	2016	2017	2018	2019
计算公式	销售渠道营运资金=产成品+应收票据及账款-应交税费			
产成品	1005.93	1842.25	2548.32	3897.27
应收票据及账款	1675.45	2117.90	2504.90	3896.27
应交税费	866.33	1151.67	1533.15	2384.42
销售渠道营运资金总额	1815.05	2808.48	3520.07	5409.12

数据来源：安踏公司 2016-2019 年年报

由表 4.2 可以看出，安踏公司在 2016—2019 年四年间，销售渠道的营运资金总额一直处在持续高速增长的状态，2016 年到 2017 年增长了 54.71%，2017 年到 2018 年增长了 25.36%，2018 年到 2019 年增长了 53.66%。图 4.2 直观的反映出，不但应收账款和产成品金额占据整个销售渠道营运资金总额的比例很大，而且二者的金额也在持续上升，表明公司在销售商处存在大量的应收账款，大部分产成品赊销在销售商手中，存在一定的坏账风险。产成品金额的持续增多也反映出了安踏公司近几年库存积压的问题。

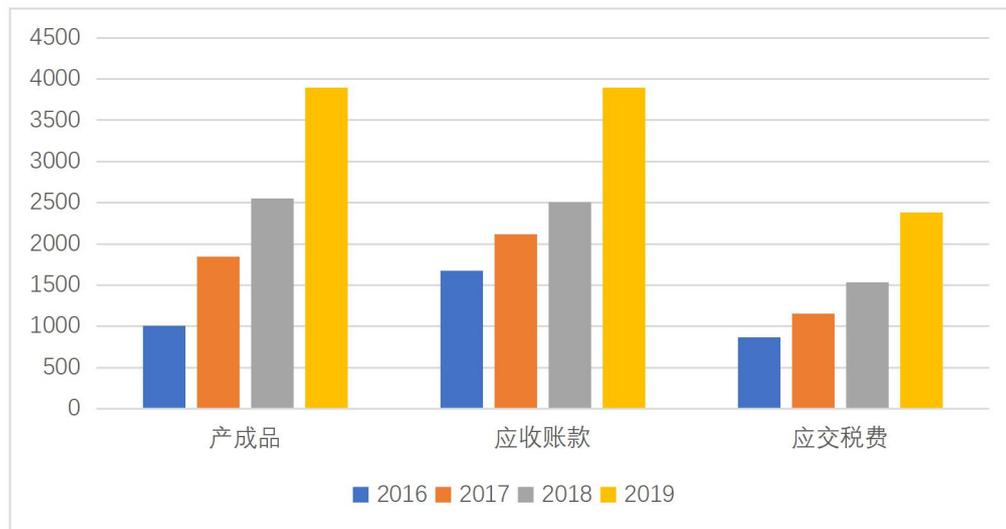


图 4.2 销售渠道营运资金结构

## 4.2 安踏公司营运资金管理评价指标及分析

### 4.2.1 营运资金管理评价的相关指标

本文在将经营活动营运资金分类时，是在渠道理论的基础上进行的，不但把国外先进的营运资金管理评价体系的思想、方法和研究成果用于本文研究，而且还参考了国内学者所设计的营运资金管理评价体系，针对安踏公司 2016—2019 年在经营活动方面各渠道营运资金的管理进行有效地分析与研究。

表 4.4 计算出的数据得出，安踏公司在采购和生产两大渠道营运资金总额都是负数，通过对渠道内项目分析得出，主要是因为安踏公司长期占用供应商资金和近年来大规模扩张导致，然而这样长期占有这些资金，对于公司与渠道成员关系的发展是不利的，这也为公司发展埋下隐患。销售渠道的表现和前面二者恰好相反，营运资金总额表现为正数，通过分析发现，主要是由于安踏公司在销售

渠道占用了大量的企业自有资金，表现为产成品和应收账款的金额巨大。整体分析后发现，安踏公司整个经营活动的营运资金总额为正数，也侧面表现出安踏公司在销售渠道投放营运资金之多。

表 4.4 安踏公司各渠道营运资金数据

单位：百万元

	2016	2017	2018	2019
采购渠道营运 资金总额	-282.86	-813.98	-949.82	-1971.29
生产渠道营运 资金总额	-593.54	-544.99	-1048.59	-1858.04
销售渠道营运 资金总额	1815.05	2802.48	3520.07	5409.12
经营活动营运 资金总额	938.65	1443.51	2461.66	1579.79

资料来源：安踏公司 2016-2019 年年报

表 4.5 则是选取了渠道营运资金管理的相关评价指标，来对安踏公司渠道理论视角下的营运资金管理绩效进行评价：

表 4.5 安踏公司各渠道营运资金评价指标

	2016	2017	2018	2019
营运资金收益率	0.90 元	0.75 元	1.08 元	1.71 元
采购渠道营运资 金周转期	-7.63 天	-17.55 天	-14.19 天	-20.92 天
生产渠道营运资 金周转期	-16.01 天	-11.75 天	-15.66 天	-19.72 天
销售渠道营运资 金周转期	48.96 天	60.44 天	52.58 天	57.39 天
经营活动营运资 金周转期	25.32 天	31.14 天	22.73 天	16.75 天

资料来源：安踏公司 2016-2019 年年报

通过分析表 4.5 和图 4.3 可以看出,安踏公司经营活动营运资金周转期 2017 年短暂上升后便开始下降,说明安踏公司近三年来在经营活动营运资金管理的效能是提升的。营运资金收益率在研究期的四年时间里也呈现上升趋势,说明安踏公司营运资金的获利能力提升。营运资金收益率代表了一单位的营运资金可以为企业带来多少的利润额。

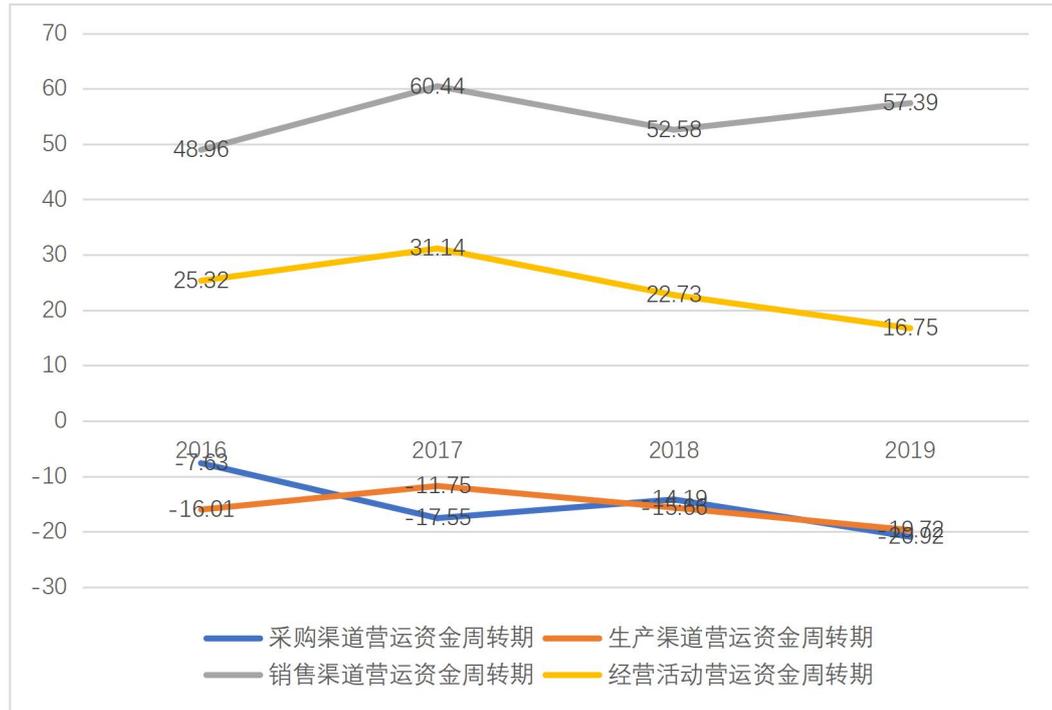


图 4.3 营运资金周转期

从以上分析的生产经营各个渠道来看,1、采购渠道营运资金周转期在 2016—2019 年的数据分别是-7.63 天、-17.55 天、-14.19 天、-20.92 天。2017 年较 2016 年大幅增长,达到 130%,2018 年比 2017 年有所降低,2019 年比 2018 年上升 47.43%,采购渠道营运资金周转期整体呈上升趋势。2、生产渠道营运资金周转期在 2016—2019 年表现为先降后升,2017 年比 2016 年降低 26.61%,2018 年比 2017 年上升 33.28%,2019 年较 2018 年上升了 25.93%。3、销售渠道营运资金周转期整体波动较小。但也处于一个增长的趋势,尤其是 2018 年以后,并且按照此趋势,之后也很可能出现增长的情况。

#### 4.2.2 营运资金管理评价指标数据分析

通过对表 4.5 和图 4.5 安踏公司相关数据及指标分析,经营活动营运资金周

转期表现良好，四年总体呈下降趋势，它的下降说明安踏近几年营运资金管理有一定成效。2016 年与 2017 年营运资金收益率并没有明显的变化。但 2017 年以后出现了很明显的涨幅。再通过安踏 2016—2019 财务报表中盈利能力指标的分析，安踏在产品盈利方面明显高于同行业其他公司。安踏近几年表现出的较强的盈利能力，说明安踏公司营运资金管理效能以很好的势头在上升。

对于经营活动营运资金周转期的下降，本文通过表 4.1 和表 4.2 相关数据分析得出，这一下降主要是因为采购渠道应付票据及账款的大幅增加，以及生产渠道应付职工薪酬金额的骤然攀升所致，虽然可以减轻安踏公司自由资金使用的压力，但是长期占用这两部分资金，也给公司埋下了隐患。通过图 3.2 安踏公司应收账款周转期与同行业应收账款周转期的对比可以看出，安踏公司在与下游销售商行交易时，渠道权力的下降，可能对渠道关系已经产生了影响。加之应付账款金额和产成品金额的大量增加，使得公司将使用资金的成本转嫁给上下游企业。安踏公司今年在生产模式上选择代工生产模式，因此要做好与供应商的对接，还包括订单，物流，产品质量等管理管控，这样才可使安踏公司营运资金管理效能提升。

### **4.3 安踏公司营运资金管理存在的问题及原因**

#### **4.3.1 存货周转速度下降，产成品库存积压**

在过去的十年时间里，安踏公司建立了一整套比较完善的上下游供应链来应对可能发生的危机，但这样的规避风险系统有一个前提，就是企业要有高周转速度。经销商销售是安踏公司销售商品的主要方式，因此安踏只有在出货后才能进行收入的确认。这其中就存在一个很重要的疏漏，那就是经销商手中的库存商品并不在安踏体育的账面中体现。虽然通过这种模式会降低安踏的运营成本，但是这样会有一个弊端出现，那就是当渠道伙伴库存出现积压时，势必会影响其资金的回收，如此一来又会影响他们接下来的产品订购量。为了帮助下游经销商，同时建立良好的渠道关系，多年来，安踏始终帮助下游经销商渡过难关，主要表现在政策上的支持，例如加大折扣力度，提供融资支持等。

表 4.6 营运资金投资情况

	2016	2017	2018	2019
总资产（百万元）	14223	19074	24374	41218
流动资产（百万元）	11453	15442	19284	23321
存货（百万元）	2155	1295	2892	4405
流动资产占总资产的比率	80.5%	80.9%	79.1%	56.6%
存货占流动资产的比率	18.8%	8.4%	15%	18.9%

资料来源：安踏公司 2016-2019 年年报

表 4.6 可看出，安踏公司在 2016—2018 年间，流动资产在总资产中的份额始终保持在八成左右，虽然 2019 年有所下降，但总体比例依旧很高，这说明安踏采取的是稳健的营运资金投资战略。然而公司近几年存货占流动资产的比例总体呈现上升的态势，表明公司存货积压问题逐渐显现，在之前的分析中也提到，由于扩张和市场的冲击，安踏公司的存货管理需要引起管理者的注意。对存货内部项目进行进一步细化后更能印证之前的结论，如图 4.4 所示：

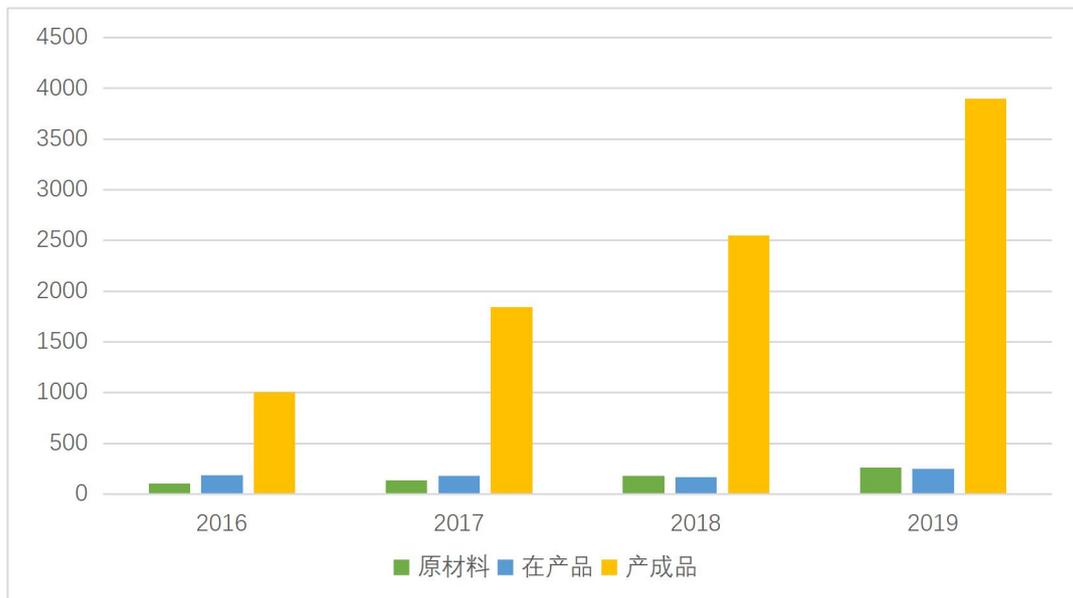


图 4.4 存货内部结构

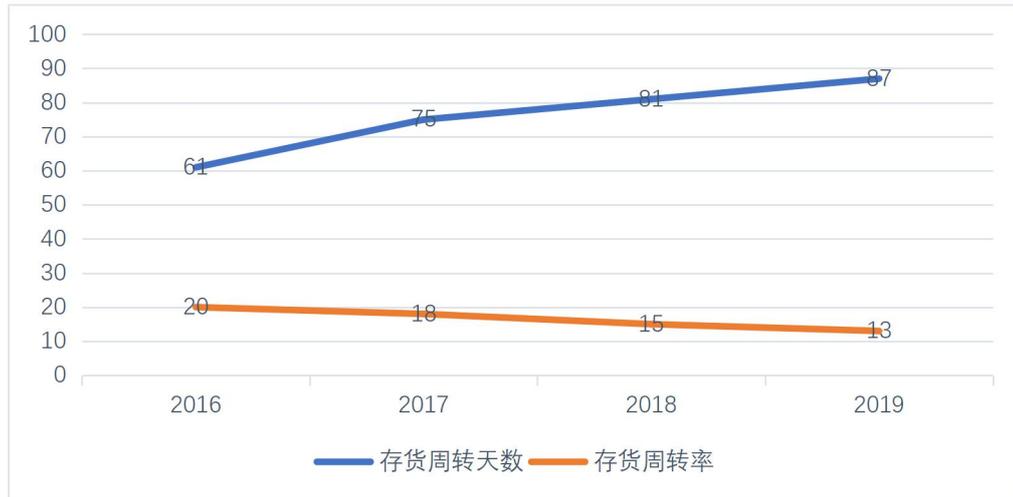


图 4.5 存货周转趋势

由图 4.4 可以清楚的看出,产成品数量占据了安踏公司存货数量的绝大部分。并且从图 4.5 中也可以发现,持续增长的存货周转期为安踏的存货管理再添忧愁,存货管理效率变低,库存压力大的危机依然存在。

#### 4.3.2 应收账款增长过快,存在坏账风险

流入安踏公司的营运资金可以为公司提供一定量的周转资金,其中主要指销售货款所得,表 4.7 是安踏公司流入营运资金数据统计表。

表 4.7 安踏公司流入营运资金数据

单位:百万元

	2016	2017	2018	2019
		采购渠道		
预付账款	523.54	498.72	664.07	732.31
		生产渠道		
其他应收款	975.36	1643.98	2133.30	2412.30
		销售渠道		
应收票据及账款	1675.45	2117.90	2504.90	3896.27
合计	3174.35	4260.60	5302.27	7040.88

资料来源:安踏公司 2016-2019 年年报



合计	3530.63	4966.52	6673.09	9866.37
----	---------	---------	---------	---------

资料来源：安踏公司 2016-2019 年年报

从表 4.8 的相关数据不难看出，应付职工薪酬和应付票据及账款构成了最主要的流出部分，应付职工薪酬的大量增加主要是由于安踏积极扩张的公司战略，导致线下门店和员工的大量增加。而应付票据及账款的增加是因为安踏对下游销售商的赊销政策，应付账款的管理关系到企业资金能否正常流通。如图 4.7 所示：



图 4.7 应付账款周转趋势

图 4.7 不难看出，安踏公司的应付账款周转天数持续不断的增加，表明企业与上游供应商渠道权力的增加，企业具有了一定的谈判能力，资金占用时间更长。虽然长期占用供应商的资金从某种程度来说是有利于公司发展的，可以提升公司营运能力，但是从渠道角度考虑，过度占用应付账款，会破坏上下游渠道成员之间良好的合作关系，这对企业的持续发展又造成了一定的影响。

### 4.3.3 管理层过于重视防范信用风险

相对宽松的信用政策可以帮助企业吸引相当数量的顾客，增加企业销售额，这样做也存在一定的风险，会增加企业应收款项金额，坏账问题严重，甚至会使资金链断裂出现破产的情况，近几年来，这样的例子并不少见。以轻资产模式运营是安踏近几年的战略转变，公司也采取了一定的信用保守政策，从安踏近些年的应收账款回收制度中就能体现出来。但是过于保守的信用政策也为安踏带来了不利影响，首先是失去了一些潜在的客户资源，再者也不利于渠道成员关系的发展，继而造成企业销售量和销售业绩的双重压力。

过于严格的信用政策也不利于企业和客户关系的维系，在客户关系理论中对

企业对客户的关怀才是其核心所在。因为近年来持续高增长的应收账款金额，使得安踏公司不得不采取严格的信用政策来防治企业资金被销售商过度占用，但是由于在企业交易过程中，赊销是不可避免的销售方式，安踏采用如此严格的政策，往往会损坏与客户建立起的良好关系，甚至影响到他们的发展。在进行信用政策的选择时，企业往往只会考虑眼前利益，忽略了客户关系能给企业带来的积极作用，例如为企业在整个市场上传递良好的口碑、巩固企业市场地位、积极推动企业新上市产品的销售等。当然，放宽信用政策会给企业带来一定的经济负担，但是从更为长远的角度考虑，可能带来的效益并不见得低于成本，因此，要在二者之间衡量决定，不能一味追求应收款的回收而忽虑了客户关系。

## 5 安踏公司营运资金管理优化对策及保障措施

上文通过对安踏公司渠道营运资金管理数据的分析,可以看出虽然安踏公司在个别地方的营运资金管理效能高于行业均值,但是还是存在一些营运资金管理上的问题,本章根据第四章已经发现的问题,再结合渠道理论和安踏公司现行的营运资金管理政策,对安踏公司提出相应的优化对策和保障措施。

### 5.1 优化采购渠道

#### 5.1.1 优化销售渠道, 加快资金回笼

安踏公司 2017 年年度报告中显示,安踏销售商品中电商销售只占到了百分之 12%左右,而这与安踏电商销售占到公司总销售额 25%—40%的目标相差甚远。因此,在同行业其他众多公司都积极进军电商市场的同时,安踏也应该布局自己的电商销售网络,增加线上产品销售量,达到公司 40%销售额的目标。在电商销售领域,李宁、匹克和乔丹等企业是领先于安踏的,他们已经快速的占领了各自的电商市场,并且仍在积极开拓电商业务,尤其在三四线城市市场。安踏公司想要快速打开电商销售渠道,就必须重视互联网线上线下生态圈的建设,以此为切入点,快速打开电商的大门。

近几年的高库存问题一直是困扰安踏及其销售商的难题,安踏也采取了很多措施降低库存量,比如换季折扣,积分兑换,买一送一等活动,甚至利用网络渠道进行了存货甩卖清理。但是网络折扣一旦开启,就会大大影响线下门店的产品价格,这缘于网络销售与线下销售成本的问题,这也使安踏品牌价值收到一定损失。加之网络销售低成本的运营,价格会比实体店低很多,网络销售商为了清理库存进行跑量式大批量的销售,又抢走了大量实体店客户,导致大量实体店不得不关闭。因此,安踏不仅要整合销售渠道,而且要做到线上线下协调发展,这样不仅能减轻安踏库存压力,而且可以缓解一定的渠道冲突问题。

此外,不仅是线上线下协调发展,拓展更广阔的市场也是安踏应该考虑的策略。公司起步于沿海地区,之前多年的发展也主要布局在沿海地区,然而随着中国整体实力的提升,西部地区消费能力也在不断提升,这是安踏公司涉足比较少的,消费者具有一定消费需求的地区。公司还应该根据不同的市场需求等级进行消费细分,建立更加完善的产品分类体系,满足不同的消费群体。

### 5.1.2 加强采购管理信息化

随着消费市场不断扩大,消费品的种类也在不断增多,体育用品在当下社会虽然几乎是必需品,但是体育用品企业众多,行业竞争激烈,消费者能够选择的产品也越来越多。材质和款式是衡量一件体育用品尤其是服饰鞋类最重要的指标,所以企业只有在选材和款式定位设计中脱颖而出,才能在如此激烈的市场竞争中取得一席之地。服装服饰最大的特点就是季节性,当季火爆的产品如果放到下一季,不仅价格下降,甚至无法销售。如果因此造成的积压将可能成为永久性的,因为即使到下一年当季,由于款式过时,消费者依然不会买账,因此在采购环节要加强信息化的管理。据此可以建议安踏公司引入 ERP 系统,该系统可以对加盟商数据进行分析,准确预测款式的流行度和可能的需求量,不但保证了企业在旺季的爆款销售,同时也可避免因大量采购生产而造成的库存压力。另外,区域化问题也应该被考虑,各个区域所需求的产品数量不同,应该加强采购信息的管理,在各个区域采购其销售比较好的产品,这样也可以减少公司的调货成本,进而提升营运资金管理效率。

### 5.1.3 采用 JIT 采购模式

产品积压不仅是销售环节的问题,采购环节用样应该采取措施,体育用品行业是高周转的行业,库存积压一定的原因也来自于采购过量,致使当季产品无法完全销售而被积压。产品积压会给企业的仓储、运输等方面带来压力,同时也会降低企业利润,降价销售的产品又会影响企业形象。设想一下,如果能有一个顾客需要一件产品我们就生产一件,这样一来是不是可以很好地解决产品积压问题。JIT 就是这样一种采购模式,在准确的时间生产出精准适合客户的商品是 JIT 的基本原则,满足企业均衡化生产的要求。虽然 JIT 模式对于体育用品企业而言很难完全照搬,但是安踏公司可以借鉴其先进的理念,根据服装服饰的周期和款式合理地规划采购量和生产量,尽可能做到产出即销售目的。

## 5.2 加强渠道成员间的沟通与协作

### 5.2.1 建立渠道成员信息共享平台

建立渠道成员的信息共享平台,可以帮助安踏公司得到准确及时的信息,避免了因为信息的不完整和不及时给企业所带来的采购、生产和销售环节上的不利

影响。举例说明，时下在供应链渠道比较流行的管理模式是供应商库存管理模式（VMI），该模式主要在于企业和供应商之间的信息共享，这样供应商便可根据视生产商的库存情况而定自己的进货数量。比如达成信息共享后，供应商便可查询企业相关的存货信息，例如仓储情况和订单情况等，根据企业所需，供应商自己调节生产进度。当销售方给企业送来订单时，供应商便可根据这一信息准备生产所需的原材料，当然，企业也可到供应商处查验材料。

企业可以通过供应商管理系统加强与供应商间的信息共享，不但能缓解自身库存的压力，同时供应商也能缓解因原材料带来的存放压力，降低了沟通成本，提升了营运资金管理效率。此管理模式的关键在于：供应商购进原材料是根据企业是否有生产或者销售的需求。这种方式通过降低库存和节约材料采购到加工时间等方式，增强了企业采购渠道营运资金使用效率；从安踏自身出发，采用供应商库存管理模式，能够节省安踏挑选原材料和匹配市场信息的时间，通过供应商提供的信息，增强了自身管理效率，同时提升了供应商营运资金的效率，便间接的提升了安踏自己营运资金的效率。安踏公司需要与下游供应商相互信任并且协同合作，在此基础上建立信息共享的战略合作平台，提高二者之间的默契程度，这是 VMI 的核心所在。安踏若采用此管理模式，还能为公司的形象和地位带来重要影响，增强与渠道上游伙伴的合作关系。当然同理，此模式也可建立在与物流公司的合作上，通过建立信息共享平台，能够很好的实现线上销售后产品快速且准确的送达客户，并且相关产品问题也能够第一时间解决。

### 5.2.2 建立与渠道成员的长期合作关系

渠道成员关系的建立是渠道营运资金管理的重要环节，应该被企业放到重要战略层面考虑。有多种途径可以使企业与渠道成员建立合作关系，比如，通过管理理念的分享，让渠道成员在管理质量上得到提升；通过对渠道成员进行技术援助，让他们在技术环节获得帮助等等，在此方面安踏公司可以借鉴惠普的成功经验。

多年来，惠普一直被视为渠道关系管理的典范。多年的发展，惠普已经形成了一套专门的致力于渠道关系提升的经验。在这一方面，惠普也毫不吝啬，不仅耗费自己的人力资源，而且投入了大量资金，对渠道成员的经营和技术等方面进行援助，帮助他们拥有更好的管理水平和技术水平。这是一个企业拥有长远发展

眼光的体现，渠道商和企业本身是一个利益共同体，惠普在这种方式的推动下，使得他与渠道商的关系更为密切，彼此间的关系也形成了长期依赖、稳定的良性循环。当然，如此关系的建立，也能优化企业营运资金管理效能。企业账款回收速度快，坏账风险降低，资金运转快。企业也能通过渠道商更加了解市场信息，以此来调节企业已定的销售计划，防止滞销风险的发生。虽然所处行业不同，但是这样的渠道管理方式对于安踏现状也是有很好的效果，可以积极采用。

## 5.3 注重销售渠道销售模式的转变

### 5.3.1 清晰产品定位，吸引不同客户群体

尽管到现在，安踏也没有摆脱消费者心中低端初级品的印象。2015年时，安踏公司制定出了“中高端、国际化”的品牌定位，但是国际国内市场竞争的双重压力下，安踏中高端路线的实施并没有想象中那么容易。

根据市场反馈，安踏在2016年时针对90后消费群体进行了品牌重塑计划，设计出了一批全新定位于90后的产品。安踏管理层将消费目标群体放在14—29岁之间，但是实际情况是，安踏的消费群体在18—46岁，并且21—25岁间有一定空档期。更多的年轻消费者追求品牌商品外观的酷与时尚，这在一定程度上是安踏的劣势。在外观设计上NIKE等国际知名体育品牌早已占据优势，而且国内也有李宁这样实力强劲的对手，虽然近年来收购斐乐让安踏捕获不少年轻消费群体，但是仍然无法与国内外一些体育用品企业形成分庭抗礼的局面。

安踏公司消费群体及目标产品定位的不明确，使得安踏不但没有吸引来更多年轻的90后和00后顾客，反而是曾今大量忠实的70、80后顾客也离他远去。因此在未来安踏品牌塑造的道路上，为其提两点建议，一、通过会员卡办理，积分折扣，打折优惠等方式，留住原有的老顾客，这样也能保证粉丝对品牌的忠实行。二、赞助一些年轻群体参与度高的赛事，实现产品在年轻群体中的快速推广，如果可以，应该让他们亲自体验安踏产品，切身感受安踏品牌文化。

### 5.3.2 革新门店模式，提升产品竞争力

消费者是体育用品行业最终产品的输出对象，满足消费者需求是行业的基本原则。但是随着社会商品的不断革新，加之人们消费水平的不断提高，仅仅是简单的满足消费者对于消费品基本职能的需求，很可能在如今的市场竞争中难有一

席之地，体育用品行业亦是如此。很多体育用品公司仍然坚持着传统的消费模式，而不是以消费者真正的需求为出发点，没有意识到如今消费者更多的是需要服务且服务性好的产品。以往是商家为消费者提供什么样的商品，消费者只能从这些商品中进行选择，而如今到了个性化、多样化消费体验的时代，消费不在是被动发生。这就需要安踏公司在产品提供以及消费心理捕捉上做功课，通过深度挖掘消费者的购买需要，制定出适合消费者的商品，这就需要在经营门店上进行再次革新，包括设计，服务，产品等各个方面。安踏想要吸引更多的年轻群体，就要构造出有活力、有魅力的购物环境。在产品搭配的选择上，安踏也应该充分展示体育用品的阳光与青春魅力。体育上充满活力的，因此体育用品也应该如此，在如今多元化的市场消费下，提升品牌知名度和顾客忠诚度，就需要安踏公司提供开放，舒适的消费环境，这样才能更加吸引目标群体的注意力，提升企业核心竞争力。

## 6 结论与展望

### 6.1 结论

本文运用文献研究法、案例分析法、定性与定量结合法等方法，在安踏现行的营运资金管理的基础上，再加以渠道理论的视角，通过对安踏公司 2016—2019 年财务报告数据分析，对近四年安踏营运资金管理状况进行阐述，说明了安踏公司营运资金管理中存在的问题。并通过渠道理论的视角，提出了一定的优化建议与措施。

在对安踏公司 2016—2019 年相关财务数据进行分析后，首先分析了安踏公司营运资金管理现状，然后结合相关评价指标对其营运资金管理绩效进行评价，最后得出以下研究结论：

#### 一、存货周转速度下降，产品库存积压

本文通过对安踏 2016—2019 年存货周转天数和存货周转率的分析，得出结论，安踏公司存货周转天数持续上升，周转率下降，并且通过分析其存货内部结构得出其存货占用资金量大，变现能力减弱，库存积压凸显等结论。

#### 二、应收及应付账款增长过快，存在坏账风险

通过对安踏公司 2016—2019 年营运资金流入和流出数据分析，已经应收账款周转期和周转率分析得出，安踏公司应收账款金额增长过快，公司营运资金被销售商占用严重，存在坏账风险。通过对应付账款周转期分析得出，安踏公司长期且大量占用上游渠道成员资金，这对安踏公司维护渠道关系是不利的。

#### 三、传统渠道与网络渠道冲突

为适应当下日益激烈的市场竞争，安踏公司也在由传统销售方式向“互联网+”销售模式过渡，但是过渡途中因渠道控制行为的运用不当，使得传统销售模式与网络销售模式出现冲突，进而出现了实体店库存无法合理解决等问题。

根据以上结论，主要从以下四个方面对安踏营运资金管理提出优化措施：第一、存货积压问题尤其是产成品的积压，应该通过提高存货周转率、增强销售渠道资金的回收和使用率。第二、加快应收账款的回收，增加销售渠道的营销模式，增加网络销售途径。第三、加速渠道成员间信息的共享，从源头解决库存积压和应收款回收的问题。第四、清晰客户群体，制定产品政策，满足个性化顾客的需求，寻找适应消费群体的经营模式。

## 6.2 展望

本文主要采用了案例研究和规范研究法对安踏公司营运资金管理现状进行研究,在指标的选取上,主要是从安踏自身情况出发所选,因此会有一定的局限性,在研究过程中虽然使用了一些行业数据对比,但是数据搜集量还是有所欠缺,行业对比略显单薄。在提出建议时主要是根据安踏公司现存的营运资金管理中的问题所提,对整个行业的启示不足。

近年来对于营运资金管理方法的研究出现了很多流派,但是涉及到体育用品企业的并不多,基于渠道理论的体育用品企业营运资金管理研究更是少之又少,并且并且在评价渠道营运资金管理效能时,所能选取的指标也很少。国内学者在进行研究时多的也是考虑到财务指标,对于一些非财务指标对渠道营运资金的影响并没有太多阐述,本文行文过程中也缺少这样分析。因此在今后的研究中可以更多的着眼于体育用品行业营运资金管理和评价指标多样化可能性的探索。

## 参考文献

- [1]Andrew Harris. Working Capital Management: Difficult, but Rewarding[J]. Financial Executive, 2002(05):52-53.
- [2]Anna-Maria Talonpoika, Sari Monto, Miia Pirttil , Timo K rri. Modifying the cashconversion cycle:revealing concealed advance payments[J]. International Journal ofProductivity and Performance Management, 2014, 633.
- [3]Amarjit S. Gill, Nahum Biger. The impact of corporate governance on workingcapital management efficiency of American manufacturing firms[J]. ManagerialFinance, 2013, 392.
- [4]Anna-Maria Talonpoika, Timo K rri, Miia Pirttil , Sari Monto. Defined strategiesfor financial working capital management[J]. International Journal of ManagerialFinance, 2016, 123.
- [5]Brian Flanagan. Managing Working Capital[J]. Business Credit, 2005(09): 26-29.
- [6]Bagher Asgarnezhad Nouri, Farzad Bagheri, Ali Fathi. Comparison of WorkingCapital Management,Capital Structure and Real Investment Policies among Activeand Bankrupt Firms in Tehran Stock Exchange[J]. International Business andManagement, 2016, 131.
- [7]Julius,Michael,Jussi.The Impact of Working Capital Management on Firm Profitablilty in Different Business Cycles:Enedencefrom Finland,2014(32):36-49.
- [8]Keith.V.Smith.State of Working Capital Management [J]. Financial Management, 1973 96-101.
- [9]Richard.V.D&E.J.Laughlin.A Cash Conversion Cycle App Liquidity Analysis[J]. FinancialManagement(Spring), 1980.
- [10]James.A.Gentry , R.Vaidyanathall& Hei Wai Lee.A Weight Cash Conversion Cycle [J]. Financial Management(Spring),1990.
- [11]Gill.A,Biger.N.and Mathur.N.The Relationship Between Working Capital Management And Profitability:Evidence From The United States[J].Business Economics Journal,2010:1-9.
- [12]Abdul Raheman, Talat Afza,Abdul Qayyum,Mahmood Ahmed Bodla.Working

- Capital Management and Corporate Performance of Manufacturing Sector in Pakistan[J].International Research Journal of Finance and Economics, 2013(47): 151-163.
- [13]Juliano Ribeiro de Almeida, William Eid Jr.Access to Finance,Working Capital Management and Company Value:Evidences from Brazilian Companies Listed on BM&FBOVESPA[J].Journal of Business Research,2016(67):924-934.
- [14]Tahir,Anuar.The Determinants of Working Capital Management and Firms Performance of Textile Sector in Pakistan[J].Qual Quant,2017(50):605-618.
- [15]张维迎.所有制、治理结构及委托—代理关系——兼评崔之元和周其仁的一些观点[J].经济研究,1996(9):3-15.
- [16]孙建强,姜亚男,于洋.重新认识“零负营运资金管理”模式[J].财会月刊,2016(13):26-29.
- [17]王竹泉,逢咏梅,孙建强.国内外营运资金管理研究的回顾与展望[J].会计研究,2007(2):85-90.
- [18]王竹泉,孙莹.营运资金概念重构与分类研究--由 IASB/FASB 联合概念框架引发的思考[C]中国会计学会 2010 年学术年会——营运资金管理论坛.2010.
- [19]曹玉珊.“全渠道”视角下的营运资金管理新论[J].会计之友,2015(21):2-7.
- [20]谢喻江.基于渠道管理的企业营运资金管理创新研究[J].财会通讯,2016(35).
- [21]王朝辉.营销渠道理论前沿与渠道管理新发展[J].中央财经大学学报,2003(8):64-68.
- [22]王竹泉,马广林.分销渠道控制:跨区分销企业营运资金管理的重心[J].会计研究, 2005(6):28-33.
- [23]李鹏飞,王元月.营运资金管理策略选择研究[J].财会通讯,2016(14).
- [24]王竹泉,逢咏梅,孙建强.国内外营运资金管理研究的回顾与展望[J].会计研究, 2007(2):85-90.
- [25]孙莹,王竹泉,张先敏,等.中国上市公司营运资金管理调查:2014[J].会计研究, 2015(12):26-35.
- [26]王竹泉.重新认识营业活动和营运资金[J].财务与会计:理财版,2013(4).
- [27]韩祉清,张李妍.企业营运资金管理研究述评[J].财会通讯,2015,(3):79-82.

- [28] 刘宇伟. 营销渠道理论发展及其重心演变[J]. 审计与经济研究,2002,17(5):57-59.
- [29] 王媛,罗锡勇.渠道管理理论与模型研究[J].安徽工业大学学报(社会科学版),2006, 23(3):100-101.
- [30] 王竹泉,马广林.分销渠道控制:跨区分销企业营运资金管理的重心[J].会计研究, 2005(6):28-33.
- [31] 石意如.渠道视角的营运资金管理改进:以中恒集团为例[J].财会月刊,2011(35):66-68.
- [32] 王竹泉,孙莹,祝兵.全球化企业营运资金管理模式探析——以海尔集团为例[J].中国科技论坛,2011(8):56-61.
- [33] 陈朝晖,廖鹏翔.企业经营活动营运资金渠道管理研究[J].财会通讯,2015(5):9-11.
- [34] 王竹泉,张先敏.基于渠道管理的营运资金管理绩效评价体系设计[J].财会月刊, 2012(13):11-13.
- [35] 郭晓莎,吕素萍.供应链理论与营运资金管理绩效——基于苏宁供应链运作的案例研究[C].中国会计学会 2010 年学术年会——营运资金管理论坛.2010.
- [36] 温琳,王慧,薛婧.营销渠道营运资金管理绩效比较分析——以青岛海尔、格力电器与美的电器为例[J].财会通讯,2012(35):115-116.
- [37] 张志花.财务共享模式下企业营运资金管理研究——以中交集团为例[J].行政事业资产与财务,2018(23):38-40.
- [38] 刘硕,刘家伟,张金越.对营运资金管理与企业财务风险关系的探究 [J].全国流通经济,2018(26):42-43.

## 后 记

行文至此，感慨万千，还能很清楚的能记得三年前的此时还在为研究生复试努力着，如今却快要走出校园，步入社会，心中也是万般不舍。整个研究生学习生涯中，不仅学会了老师教给我的专业知识，也学会了如何做一名合格的研究生。从一开始步入研究生生活的迷茫到如今的即将毕业，这其中有过挣扎和放弃，也有过坚定和努力。回顾这三年，最想说的两个字就是感谢。

首先，我要感谢我的导师，老师不仅是我学业之路上的指引者，更是我人生导师，在老师身上我看到了善良，正直，热心和关爱学生，时刻把学生的事情放在首位，对我的关心无微不至。在论文撰写过程中，老师给予了我很多帮助和指导，我相信我的最终结果一定不会辜负老师的期望。

其次，我要感谢我的篮球教练。在三年的球队生活，让我深深感受到一个球队居然可以带来如此多的温暖，是教练的人格魅力感染了我，让我学会遇事不放弃，坚持到底肯定会有所收获的道理，无论在什么样的逆境下都要满怀希望，不断向前。在以后人生的道路上我也会铭记教练对我的教诲。

然后，我要感谢我的同学和同门，感谢你们在三年来大家的互相帮助，尤其要感谢赵师兄，感谢你在我论文写作过程中的给予的帮助，以及在整个研究生期间在学习和生活上的关心。

最后，我要感谢我的父母和女友，无论是在考研过程中还是三年研究生学习中，你们始终在我身边支持我，给我信心。

由衷感谢百忙之中评阅本论文的各位老师，以及参与答辩的各位老师。辛苦你们了！

目力所及，皆是回忆。分别是为了更好的遇见，感恩相遇，祝好。