

分类号 _____
U D C _____

密级 _____
编号 10741



硕士学位论文

(专业学位)

论文题目 价值链视角下的 OPM 战略营运资金管理研究—以格力电器为例

研究生姓名: 赵新蕊

指导教师姓名、职称: 李希富 教授 常鑫 高级会计师

学科、专业名称: 会计硕士

研究方向: 注册会计师

提交日期: 2022年6月1日

独创性声明

本人声明所呈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： 赵新蕊 签字日期： 2022.6.2

导师签名： 李希昂 签字日期： 2022.6.6

导师(校外)签名： 李希昂 签字日期： 2022.6.7

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内容。

学位论文作者签名： 赵新蕊 签字日期： 2022.6.2

导师签名： 李希昂 签字日期： 2022.6.6

导师(校外)签名： 李希昂 签字日期： 2022.6.7

Research on OPM Strategic Working Capital Management from the Perspective of Value Chain-Taking Gree Electric Appliance as an Example

Candidate : Zhao Xinrui

Supervisor: Li Xifu Chang Xin

摘 要

充足的资金能够保障企业正常经营，同时，资金匮乏也是困扰许多企业可持续发展的最大障碍。一些企业开始运用 OPM 战略来缓解资金短缺的压力，通过占用上下游企业的资金，保证自身正常运营。然而，OPM 战略是一把双刃剑，“过度”或者不合理的资金占用势必会影响与上下游企业之间的关系，不但会降低企业的商业信誉也会增加企业的经营风险。所以实施 OPM 战略的企业应该与上下游企业建立稳定的合作关系。

基于此，本文从价值链视角出发，以格力电器为分析案例，以营运资金管理理论、价值链理论为基础，通过对格力电器 OPM 战略实施情况进行简单介绍，从内部价值链和外部价值链两个方面，对格力电器运用 OPM 战略进行营运资金管理进行分析，并对 OPM 战略下营运资金管理存在的风险进行深入分析。探索了企业运用 OPM 战略管理营运资金的成功经验，并就如何适当地实施 OPM 战略提出建议：加强供应商合作的紧密度、优化企业的债务结构、加强存货管理。

最终得出结论：格力电器 OPM 战略的实施为企业缓解资金压力的同时也存在相应的风险。因此，实施 OPM 战略的企业应该立足于自身发展情况，在不影响企业商业信用和品牌影响力的情况下占用上下游企业资金，平衡 OPM 战略的盈利性及风险性，有助于提高 OPM 战略下的营运资金管理效率。

关键词：营运资金 价值链 OPM 战略 格力电器

Abstract

Sufficient funds can ensure the normal operation of enterprises, and at the same time, lack of funds is also the biggest obstacle to the sustainable development of many enterprises. Some enterprises have begun to use the OPM strategy to alleviate the pressure of capital shortage, and ensure their normal operation by occupying the funds of upstream and downstream enterprises. However, the OPM strategy is a double-edged sword. "Excessive" or unreasonable capital occupation will inevitably affect the relationship with upstream and downstream enterprises, which will not only reduce the business reputation of the enterprise, but also increase the business risk of the enterprise. Therefore, enterprises implementing the OPM strategy should establish stable cooperative relations with upstream and downstream enterprises.

Based on this, from the perspective of value chain, this paper takes Gree Electric as an analysis case, based on working capital management theory and value chain theory, through a brief introduction to the implementation of Gree Electric's OPM strategy, from the internal value chain and external value chain. In one aspect, Gree Electric uses the OPM strategy for working capital management, and conducts an in-depth analysis of the risks of working capital management under the OPM

strategy. It explores the successful experience of enterprises using OPM strategy to manage working capital, and puts forward suggestions on how to properly implement OPM strategy: strengthen the tightness of supplier cooperation, optimize the debt structure of enterprises, and strengthen inventory management.

Finally, it is concluded that the implementation of Gree Electric's OPM strategy also has corresponding risks while relieving the financial pressure of enterprises. Therefore, enterprises implementing the OPM strategy should be based on their own development, occupy the funds of upstream and downstream enterprises without affecting the business credit and brand influence of the enterprise, balance the profitability and risk of the OPM strategy, and help improve the OPM strategy. working capital management efficiency.

Keywords: Working capital; Value chain; OPM strategy; Gree Electric Appliance

目 录

1 绪论	1
1.1 研究背景、目的及研究意义	1
1.1.1 研究背景	1
1.1.2 研究目的	1
1.1.3 研究意义	2
1.2 国内外研究现状	2
1.2.1 OPM 战略相关研究	2
1.2.2 营运资金管理相关研究	4
1.2.3 价值链与营运资金管理结合的相关研究	6
1.2.4 文献述评	7
1.3 研究内容与研究方法	8
1.3.1 研究内容	8
1.3.2 研究方法	9
2 相关概念和理论基础	10
2.1 相关概念	10
2.1.1 OPM 战略	10
2.1.2 营运资金	10
2.2 理论基础	11
2.2.1 营运资金管理理论	11
2.2.2 价值链管理理论	11
3 格力电器 OPM 战略在营运资金管理中的应用	13
3.1 格力电器基本概况	13
3.1.1 格力电器简介	13
3.1.2 格力电器价值链结构	13
3.2 格力电器 OPM 战略实际情况	14

3.2.1 运作条件	15
3.2.2 运作模式	16
3.2.3 资金应用方式	20
3.3 价值链视角下营运资金管理的目标与可行性	23
3.3.1 价值链视角下营运资金管理的目标	23
3.3.2 价值链视角下营运资金管理的可行性	24
3.4 价值链视角下 OPM 战略营运资金管理评价指标	24
3.4.1 内部价值链营运资金管理评价指标	25
3.4.2 外部价值链营运资金管理评价指标	28
4 格力电器价值链视角下 OPM 战略营运资金管理分析	31
4.1 内部价值链营运资金管理分析	31
4.1.1 采购环节	31
4.1.2 生产环节	35
4.1.3 销售环节	38
4.2 外部价值链营运资金管理分析	42
4.2.1 上游供应商	43
4.2.2 下游客户	45
4.3 OPM 战略下营运资金管理风险分析	47
4.3.1 过度挤压供应商造成关系紧张	47
4.3.2 负债结构失衡	48
4.3.3 存货积压导致资金周转慢	48
5 格力电器运用 OPM 战略管理营运资金的启示与建议	49
5.1 启示	49
5.1.1 合理运用无息债务	49
5.1.2 利用 OPM 战略增加现金流	49
5.2 建议	50
5.2.1 加强供应商合作的紧密度	50
5.2.2 优化债务结构	51
5.2.3 加强存货管理	52

6 研究结论	53
参考文献	54
致谢	58

1 绪论

1.1 研究背景、目的及研究意义

1.1.1 研究背景

近些年来，家电行业出现了放缓的趋势，随着“家电下乡”、“以旧换新”等扶持政策退出市场，从 2012 年开始，家电行业发展进入瓶颈期，市场销量下降，供求矛盾突出，导致产能堆积。2015 年受“去库存”政策的影响，家电企业的经营业绩出现快速增长，企业的利润恢复了稳定增长趋势。但是，从目前的形势来看，经过过去十年的高速发展，家电行业市场已经趋于饱和。2020 年的新冠疫情让家电行业受到了极大的影响，行业市场面临较大增长的压力，人工、材料、物流等成本的不断上升，给家电企业的经营带来挑战，企业经营者逐渐意识到营运资金管理的重要性。

资金在企业生产和经营过程中发挥着重要的力量，营运资金的高效运转能够增加企业的经营业绩。然而传统的产、供、销模式过于单一，已经不适应时代发展的需要，所以加强营运资金的高效运转对于企业来说已经迫在眉睫。在这种情况下，为了获取到充足的资金，企业需要转变财务战略，借助外部资金满足自身的发展，只有这样才能较之其他企业获得较多的利润。

在激烈市场竞争环境下，格力电器开始将 OPM 战略应用到营运资金管理中，通过占用上下游合作伙伴的资金，解决企业流动资金周转缓慢的难题。通过 OPM 战略的实施获取到了获取到了充足的现金流，提升了资金的周转效率。然而，占用的资金越多、占用的时间越长，能够给企业带来较高盈利得同时也存在着极大的风险，因为过度的资金占用会给上下游企业带来资金压力，激化相互之间的矛盾。由于 OPM 战略的应用会对营运资金产生影响，所以实施 OPM 战略的企业应该从价值链视角出发管理企业的营运资金。

1.1.2 研究目的

从目前的的研究现状来看，对于 OPM 战略下营运资金管理的研究是从单一要

素或渠道视角出发，没有从价值链的分析思路出发，研究 OPM 战略的实施对上下游企业的影响，这样企业就很容易忽视与上下游企业建立长期的合作共赢关系，不利于加强营运资金管理水平。通过多年的研究，学者发现从价值链视角出发，通过建立和谐的产业链关系，能够提升价值链整体利益。由于过度的资金占用会影响上下游企业的生存和发展，也会由于过于依赖供应商和客户处取得的资金导致企业资金链脆弱。因此，本篇论文从价值链视角出发，通过分析 OPM 战略的应用对营运资金的影响，得出企业实施 OPM 战略的成功经验以及 OPM 战略实施过程中存在的不足。

1.1.3 研究意义

1. 理论意义

本篇论文从价值链视角出发，在借鉴相关理论的基础上，分析企业 OPM 战略的实施对营运资金的影响。另外，近年来，家电行业市场的低迷，面对成本不断上升的压力，选择恰当的营运资金管理方法，对企业的经营事半功倍，能够带来充足的现金流以及更多的利润。格力电器作为行业内的成熟企业，市场竞争优势明显，OPM 战略的成功应用为企业带来了经济效益，但是 OPM 战略的应用仍然存在一定的风险，所以从价值链视角出发，研究 OPM 战略下营运资金的管理现状，可以充实理论研究。

2. 现实意义

从内部及外部价值链出发，研究特定案例企业的营运资金管理，可以客观的分析出 OPM 战略对营运资金的影响。与此同时，格力电器作为行业领先企业，OPM 战略的实施有一定的借鉴之处，但也存在一定的不足，所以 OPM 战略实施对企业来说，增加企业盈利的同时也会带来一定的风险，所以关键在于要在风险和收益之间达到一个平衡。

1.2 国内外研究现状

1.2.1 OPM 战略相关研究

国外学者对于 OPM 战略的研究比较早。Christian.H (2017) 认为在营运资

金管理政策识别一文指出,实施 OPM 战略的企业要关注流动资产的变现能力以及偿还债务的能力,规避企业在经营过程中可能产生的财务危机。但是在竞争激烈的环境下,此种做法绝非易事,企业一般很难做到,所以在实施的过程中就产生了相应的风险。Sripad K (2019) 认为企业利用自身的竞争优势占用资金时一定会增加企业的现金流,但是也会增加企业的财务风险,所以企业应该认识到 OPM 带来高风险。

国内学者黄世忠(2006)最早开始研究零售企业 OPM 战略,他认为当企业的现金周转期比较低或者是负数时,说明企业应用 OPM 战略比较成功,占用资金的能力比较强。曹鑫(2015)认为 OPM 战略与企业的营运资金规模有一定关系,大型企业具备一定的经济与竞争实力,经营过程中需要更多的流动资金满足周转的需要,企业更倾向于利用 OPM 战略占用上下游企业的资金,所以往往能够成功实施 OPM 战略。

对于 OPM 战略的实施动因,学者认为融资的难易程度是企业考虑的因素之一,Fisman .W(2013)认为当市场融资环境不乐观,企业会面临融资困境,在这种情况下,企业会将 OPM 战略作为融资渠道。黄诚(2016)在研究苏宁云商 OPM 策略时提到,通常情况下如果企业提前支付供应商的货款会享受到供应商为其提供的折扣,但是企业在综合考量下认为,相比于提前付款来说,资金占用会给企业带来较更多的收益,企业就会选择延期付款。

在关于 OPM 战略的案例研究方面,孔宁宁(2009)在研究苏宁电器 OPM 战略时提到,苏宁电器行业领先地位以及完善的物流模式和营销模式,更加有助于其 OPM 战略的实施。白朝丽(2012)在研究财务弹性和 OPM 战略关系时,选取了同行业中三家具有可比性的企业,研究发现两者是正相关,OPM 战略实施的越成功,但企业面对突发事件时,资金周转就不会出现问题。于兰(2013)选取了多家具有可比性的企业,采取了同样的方法进行了验证,也得出了相同的观点,OPM 战略的实施会对企业的经营发展带来好处。随着研究的不断深入,王锴,胡婧(2017),选取鄂武商、中商、中百为案例公司,探讨 OPM 战略和盈利模式,盈利模式是 OPM 战略取得成功必不可少的因素,OPM 战略应用也存在风险,企业的盈利模式可以随着 OPM 战略的实施不断的精进。

但是 OPM 战略应用过程中业存在风险。李爽,刘凤(2015)认为如果企业在

业务流程中资金供给不足,会对产业链上的上下游企业带来影响,企业的日常经营过程中也会存在极大的风险。张继德、尉建梅(2016)研究的万科的 OPM 战略的应用,认为企业应该关注其潜在的风险,合理利用 OPM 战略。William V(2017)认为以 OPM 战略为主要融资渠道,当上下游企业的资金满足不了企业的资金需求时,会给企业的资金链带来风险。王锴,胡婧(2017)实施 OPM 战略的企业,流动负债比例会很高,这是因为企业占有的资金增加了,随之而来带给企业的是不合理的债务结构导致的偿债风险。当整个市场的大环境发生变化时,企业会因为偿债能力下降,会导致财务风险增加。

于是,针对如何防范 OPM 战略的应用风险,学者提出了不同的观点。兰素英,覃雪梅(2018)认为研究 OPM 战略应该从整个供应链视角出发,这样可以让产业链上的企业互利互惠,最终实现共赢。卢意(2018)从多角度出发,对 OPM 战略下的企业财务弹性以及营运资金结构进行分析,最后得出结论,OPM 战略盈利性和风险性并存,只有合理运用,才能实现企业的可持续发展。张凌云(2019)将青岛啤酒与同样实施 OPM 战略的燕京啤酒作对比,提高企业盈利的前提是企业要擅于利用自己的优势来实施 OPM 战略,但也要具有警惕意识。

1.2.2 营运资金管理相关研究

1. 营运资金的概念

国外学者早在 1930 年就开始研究营运资金,学者普遍认为,关于营运资金的定义,一是营运资本;二是净营运资本。Harry G. Guthmann(1934)研究了经济衰退时期企业的营运资本,研究认为经济衰退会影响企业的营运资金周转,企业应该及时地调整营运资金管理策略。W. D. Knight(1972)在对营运资金管理展开研究时,提出了净营运资本的概念,认为流动资产应该包含在营运资金中。

1990 年我国学者开始研究营运资金,潘一欢(1993)对净收益和营运资金的概念和范围以及两者之间的关系展开了研究,他认为营运资金的高效利用能够为企业带来较多的净收益。毛付根(1995)比较认同国外学者对营运资金的研究范畴,他认为企业应该重视营运资金管理,根据行业的发展现状以及企业的实际情况,选择合适的营运资金管理方法。王竹泉(2012)对营运资金进行了分类,在以往评价指标的基础之上,引入渠道思想构建了评价指标,对营运资金的研究更

加广泛，后期陆续研究营运资金管理的学者都比较赞同他的观点。

2. 营运资金管理方法

起初，学者是对单独的流动资产项目展开研究。Dennis (2007) 在研究企业的应付账款时，认为企业可以通过利用会计信息系统，实时加强对应收账款的控制。但是从单个指标的分析中发现营运资金管理存在的问题，过于片面，没有考虑指标之间的相关性。

随着思想的不断进步、研究领域的不断拓宽，国内外学者创新了理论的研究思路。学者认为由于经营范围的多元化，企业应该站在更高的角度，对营运资金整体进行研究。D. Kight (1972) 认为单个要素的营运资金管理过于简单，难以发现企业营运资金管理存在的问题，应该拓宽研究视野。Keith V. Smith (1973) 比较认同学者提出的上述观点，认为针对单项目研究应该有重大突破，开始对营运资金进行系统分析。

向平 (1997) 认为零营运资金会增加资产在企业各个环节的占用，为了避免不良资产占用资金，企业应该致力于加强存货在各个环节的管理，避免存货过多的占用企业的资金。杨雄胜 (2000) 在借鉴以往学者的研究基础上，提出当企业的营运资金为负数或负值比较大时，企业更应该加强运营资本的管理，充实了理论的研究范畴。

随着思想的不断进步、研究领域的不断拓展，国内外学者开始从不同的视角研究营运资金管理。王竹泉 (2005) 最早将渠道思想引入到营运资金管理中，他指出从供应链的角度，对各个渠道的营运资金管理进行研究，是一种较为全面的评价企业营运资金管理水平的办法。陈正林, 王彧 (2014) 认为位于产业链上的企业可以通过合作与竞争能够加快企业的资金周转，企业之间的战略联盟，一定程度上可以提高企业的经营业绩。李金保 (2020) 认为从价值链视角，以提升价值链整体经济效益为落脚点，能够加速营运资金流通速度，让企业可持续发展的同时增加企业收入。

3. 营运资金管理绩效评价

传统单一的评价体系，难以适应企业不断发展的需求。于是，国内外学者开始对评价体系进行创新，致力于发现更为全面的、更客观的评价方法，进一步精进理论的研究范畴。Beaver (1966) 认为单一评价指标分析并不能够精准的发现企

业管理中存在的问题，应该应用更为完备的。张墩力等（2018）在单一要素分析的基础上引入渠道理论，他认为从生产经营的各个环节出发能够识别出企业在管理营运资金中存在的问题。

针对传统研究存在的局限性，Brandenburg. M（2010 在）在研究金融中介发展与产业增长时，建立了一个模型，考虑了渠道对营运资金的作用机理，认为两者的结合能够优化企业的结构，为企业创造价值。郁国建（2000）认为企业在构建评价指标时，要从多角度出发，既要考虑到财务指标的易于获取，也要考虑到非财务指标的广泛影响，他认为评价指标应该在现有研究基础上不断创新，建立充分的评价体系，不能依赖于过往的研究。王竹泉（2007）拓宽了理论研究的范围，在对营运资金进行分类后，通过充分考虑传统评价体系的优劣，从新的研究视角出发，构建了评价体系。王风源（2020）研究了高新技术企业运营资本管理现状，认为企业若想获取充足的资金，必须合理且高效的使用资金、合理配置企业的各类资源。

近年来学者开始从多个维度出发构建营运资金管理评价指标。韩沁清等（2017）认为企业可以从不同的研究视角出发，应用不同的方法或者将多种方法结合在一起对营运资金管理进行评价，从而实现营运资金管理的目标，为学者进行进一步研究提供了启示和借鉴。李争光（2011）运用层次分析法，从流动性、安全性、收益性出发，通过构建评价模型，对家电企业营运资金管理进行了评价。高琼华（2021）认为评价营运资金管理现状，从营运资金流转的各个环节，对各个项目资金的占用情况进行分析，具有一定的可取性。

1.2.3 价值链与营运资金管理结合的相关研究

研究初期学者主要立足于单个营运资金项目，后来才逐渐发展到多个角度，创新研究的范畴，充实理论研究。Erik Hofmann 和 Herbert. Kotzab.（2010）分别对单个要素、价值链下的营运资金管理进行了对比研究，通过分析比较认为价值链对于企业加强营运资金管理的助推作用是传统要素分析方法无法体现出来的。张淑云等（2006）在研究 ERP 系统的基础上，认为将价值链融入到企业的营运资金管理活动中可以加快企业的资金周转。童艳华（2014）认为营运资金管理是企业管理非常重要的环节，从价值视角出发去分析营运资金管理，发现企业

经营活动中存在的问题，采取措施去解决企业的资金需求。范业燕（2015）认为考虑内部的各个环节与外部上下游企业的协同发展，有助于企业更好的管理各分支机构、维护良好的上下游关系，能够加强营运资金管理。周利芬（2016）认为价值链视角下的营运资金管理，通过业务流与信息流的优化，能够让企业重视到内外部环境企业带来的影响，从而提升企业在整个行业中的竞争力。孙建强, 姜亚男（2016）认为从价值创造的角度来看，企业可以通过业务流程和组织结构的创新，与客户建立合作协同的伙伴关系，可以更好地管理营运资金。肖梅峻, 揭莹（2018）认为企业在内部的各个业务流程与上下游合作伙伴交易过程中，可以通过整合各类资源，优化企业的价值链。刘玮（2020）认为将价值链应运到营运资金管理中，可以让企业意识到在提升企业内部价值链的同时要和价值链上的上下游企业协同发展，在满足企业资金的需求的同时能够提高营运资金周转效率。史金灵, 许延明（2021）认为伴随着科技的进步和时代的发展，越来越多的企业开始将价值链思想应用到企业的营运资金管理过程中，提升企业资金的流动性，进而实现企业价值。

1.2.4 文献述评

通过阅读相关文献资料，学者已经从多种视角出发对营运资金管理进行了分析研究，研究范围涉及面广，其中价值链的研究视角学者早有涉猎。从 OPM 战略出发，研究企业的营运资金管理，学者主要是从单一营运资金项目出发。对于从价值链的角度去分析 OPM 战略对营运资金管理的影响少有涉足。

由于从单一营运资金项目管理营运资金过于简单和片面，已经不满足企业规模的不断扩张、业务的不断复杂的情况下管理营运资金的需求，并且难以兼顾到 OPM 战略给企业带来的风险，容易忽视上下游合作伙伴的利益。本文认为营运资金是维持企业经营的良药，企业在用 OPM 战略无偿占用资金时，必须要考虑到 OPM 战略的盈利性和风险性，考虑到价值链对企业管理营运资金过程中所起到的助推作用。要提高风险意识和避免因为资金断裂给企业带来财务风险。基于此，本文以格力电器为例，从价值链视角出发，对其应用 OPM 战略管理营运资金进行研究，时刻围绕以提高企业经营利润、维护上下游企业关系为宗旨，发现格力电器实施 OPM 战略的启示与建议。在提高企业内部价值链的同时带动上下游企业的

协同发展，提高企业经济效益的同时提高商业信用。

1.3 研究内容与研究方法

1.3.1 研究内容

本文具体内容共分为六章：

第一章是绪论。主要包括论文选题是在什么情况、什么背景下提出来的，现在学者研究的方向在什么地方，还有哪些领域没有进行研究，提出本篇论文的研究方向，从而对本篇论文的研究内容进行简单的框架构建，使读者对本篇论文有一个大致的了解。

第二章是相关概念与理论基础。通过简明扼要的阐述贯穿于全文的理论基础，为下文的分析部分提供依据。

第三章是格力电器 OPM 战略在营运资金管理中的应用。在对格力电器基本情况有所了解之后介绍格力电器 OPM 战略应用的实际情况，最后对价值链和营运资金管理的相关性进行阐述，提出本篇文章的评价指标，为下文的写作做好铺垫。

第四章是格力电器价值链视角下 OPM 战略营运资金管理分析。内部价值链从各流程环节出发，外部价值链对主要供应商及主要顾客作出分析。

第五章是格力电器运用 OPM 战略管理营运资金的启示与建议。

第六章是研究结论。针对 OPM 战略的应用，站在客户和供应商的角度，对企业如何进行营运资金管理提供主要观点。

1.3.2 研究方法

1. 文献研究法

通过梳理与研究主题相关的文献资料，总结出学者现阶段的研究方向以及还没有研究到的地方，提出本篇文章的研究内容。为全文提供理论基础和分析框架。

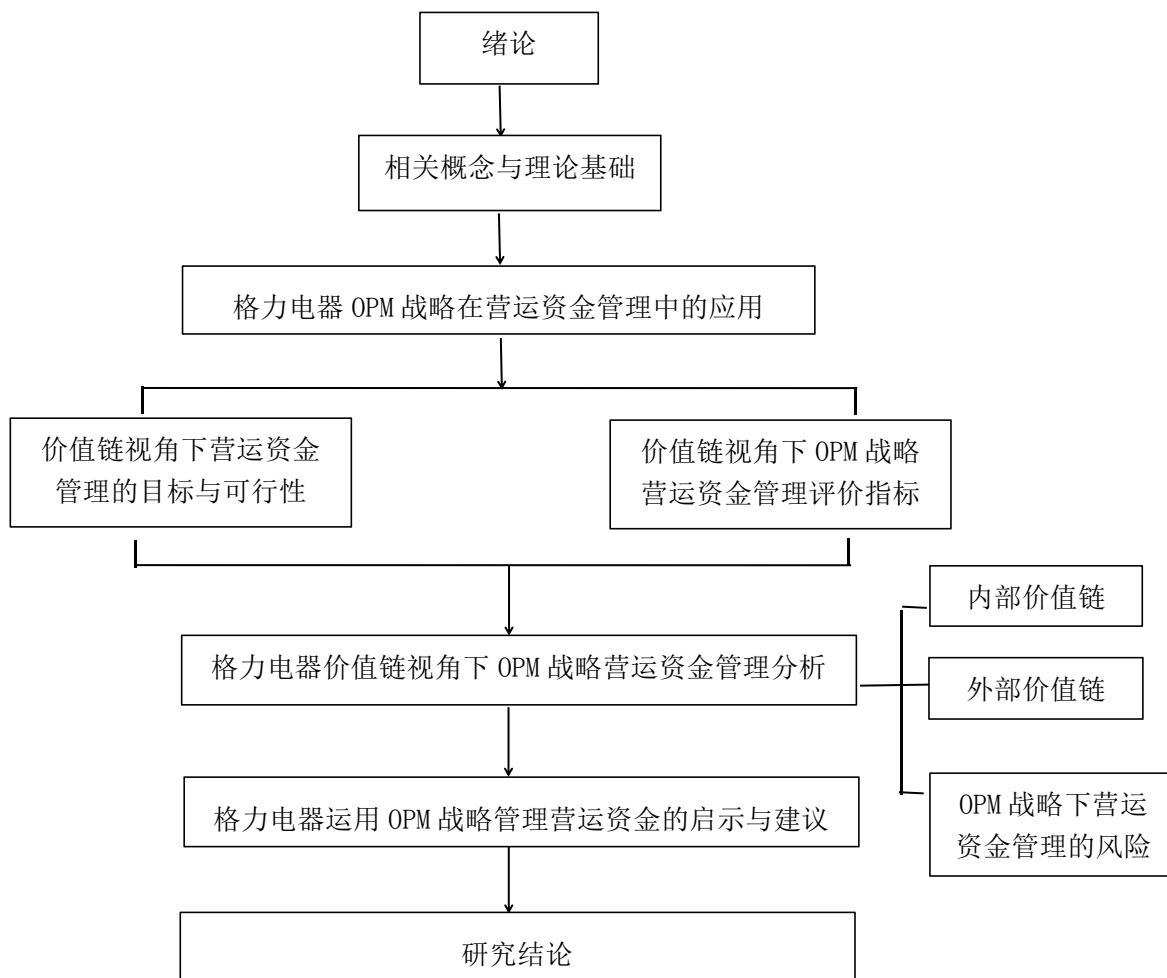
2. 案例研究法

以典型案例为素材，在对相关概念和理论基础介绍的基础上，阐述案例企业 OPM 战略在营运资金管理中的应用，从价值链视角出发，分析 OPM 战略对营运资金管理的影响，得出实施 OPM 战略的启示和建议。

3. 比较分析法

通过比较具有可比性的事物之间的不同点，来深入了解事物本身。在第四章案例分析部分，在格力电器营运资金管理的过程中，以青岛海尔、美的集团为对比公司，对指标进行相互的比较，进一步分析 OPM 战略对企业营运资金的影响，提高营运资金管理水平。

论文研究框架如下：



2 相关概念和理论基础

2.1 相关概念

2.1.1 OPM 战略

“OPM” 全程是 Other People's Money，字面意思是“用他人的钱”。实际上 OPM 战略是营运资金管理的策略，它是指企业利用得天独厚的竞争优势以及领先地位，通过延期付款或预收账款的方式占用上下游合作伙伴的资金，实现企业规模扩张以及最大做强的目的，最终实现企业价值最大化。

企业通过延期付款或预收货款进行购销活动，会增加企业的营运资金。企业会将增加的这部分资金用于解决经营活动的资金需求或者进行投资，投资会为企业带来更多的资金，充足的资金会增加企业的经营业绩，扩大企业的规模与此同时企业又可以获得更多的商业信用。但是长期资金的占用容易引起上下游企业的不满，所以企业在占用资金的同时要给予上下游企业相应的投资回报，从而提高资金的使用效率。

2.1.2 营运资金

营业资金是公司在维持生产运营活动中所不可或缺的重要组成部分，有广义与狭义之分，广义是指公司全部的流动资金，而狭义则是指流动资产减去流动负债的余额。本篇论文采用的都是狭义营运资金。

一般情形下，公司能够利用各种途径获得企业运营活动中所需的营运资金，能够利用短期贷款、商务信贷、票据贴现等方法进行企业融资，也可以通过向金融机构贷款的方式满足资金的长期需求。从营运资金的特点来看，一方面营运资金的金额越高，企业就会有充足的资金偿还短期债务；另一方面企业的营运资金周转越快，营运资金的流动性越强，当企业面临临时性资金需求时，可以变现账面上的存货、应收票据、短期有价证券等，维持企业的可持续生产经营。

2.2 理论基础

2.2.1 营运资金管理理论

国外关于营运资金管理的研究可分为两个阶段：一是对单一项目的流动资产和流动负债进行研究；二是立足于整个企业，研究全部的营运资金构成项目。国内有关营运资金管理的研究主要分为两个方面：一是关于获取营运资金的渠道以及营运资金来源；二是对营运资金如何进行投资，来满足企业更多的资金需求。随着相关理论的不完善，营运资金管理的研究范围也在不断拓展，国内外学者开始从多个视角出发研究营运资金管理，其中供应链视角是学者研究的新方向，学者研究的比较多。

王竹泉教授从经营活动和理财活动对营运资金进行了分类，其中经营活动营运资金与企业的日常经营活动有关，包括企业的各个业务流程。企业可以利用理财活动的营运资金进行投融资，为企业创造收益。本篇论文主要研究格力电器在经营活动对上下游企业资金的占用。本文认为，加强营运资金管理，降低企业的资金成本，有助于企业进行正常的经营运转，降低企业可能因为资金周转困难而带来的财务风险，从而促进企业的可持续发展。

2.2.2 价值链管理理论

价值链是迈克尔·波特 1985 年提出来的，当时波特的研究关注的焦点是内部价值链，强调企业要提高自身的行业竞争力。后来随着波特研究的不断深入，他指出在研究内部价值链的同业也应该考虑到外部价值链的作用。他认为，生产、销售、运输是价值链上的基本业务流程，企业可以通过辅之以各种辅助活动来实现企业的价值。根据价值链所处的流程不同划分为内外两大类。

1. 内部价值链理论

企业内部价值链是一种以生产价值为目的的经营活动。这一系列的活动贯穿于企业的整个生产和运营，从采购环节向供货商购买原料，到将原料加工成商品实现价值增值，再到销售环节将企业所生产的产品销售给消费者的价值实现过程。从内部价值链的价值生成的角度来看，它只是一个从内部组织构建的角度来

分析。企业内部的价值链管理能够在一定程度上提高公司的运营资本，而要提高公司的整体运营资本管理水平，必须与外部价值链相结合。

内部价值链上的各业务流程能够为企业创造价值，而且各个业务流程构成了企业日常生产经营的各个方面。企业会先从供应商出采买生产过程中所需要的原材料，接着将采买回来的原材料投入生产环节，最后将生产出来的产品投入到销售环节进行营销，销售到客户的手中，最终为企业实现价值。内部价值链是创造价值的过程，企业对内部价值链进行管理，可以提高各个业务流程营运资金管理水平，但是创造价值不是终点，实现价值才是结果，企业应该关注内部价值链营运资金管理水平提高的同时也应该考虑外部价值链的作用。

2. 外部价值链理论

外部价值链能够为企业实现价值创造了有利的外部环境。企业在日常生产经营过程中一定会与外部的经营者在交易过程中产生交易往来。这其中供应商、客户与企业的拥有较多的联系。一方面，企业需要从供应商处购买生产所需的原材料，另一方面企业会将生产出来的产品销售给客户，而最终客户对产品质量的满意程度与企业采购的原材料息息相关，企业生产线能否正常运行与供应商是否能及时供货有关，所以企业与供应商、客户之间相互依存、相互促进。企业与供应商和客户维持良好的关系能够提升企业的商业信用，商业信用能够帮助企业扩张规模，提升竞争优势。

因此，从价值链视角管理企业的营运资金不仅要考虑内部各个业务流程也要考虑外部价值链的助推作用。企业在提高企业的经济效益的同时也要关注与供应商和客户关系的建立，避免产生与上下游企业关系紧张的局面，从而为企业创造更多的价值。

3 格力电器 OPM 战略在营运资金管理中的应用

格力电器作为行业领先企业，其 OPM 战略的成功实施，具有一定的代表性。本章节从价值链视角出发，在介绍格力电器的基本情况与价值链结构后，分析 OPM 战略的实施情况，结合价值链和营运资金管理，指出本篇论文的分析指标。

3.1 格力电器基本概况

3.1.1 格力电器简介

格力电器成立于 1991 年，是我国家电行业的领军企业，是一家拥有研发、生产、销售、服务于一体的全球性家电企业，主营业务覆盖空调、生活电器、通信设备、高端装备等板块，“格力”品牌空调是企业的主要发展板块并且一直领先全球。

2020 年 8 月格力由于领先的品牌竞争力，在世界 500 强名单中排名第 436 位，同年 10 月，在“最受赞赏的中国公司”名单中，排名第七位，相比于国内其他家电企业，格力电器实至名归。截止 2020 年底，格力空调业务以 36.9% 的市场份额，是家电行业中的龙头企业，这是继 2005 年开始，格力空调实现了 26 年来位居家电行业之首。可见，始终坚持创新、坚持发展核心技术、以“消费者满意是最高标准”的格力电器，通过自主地研发、采购、生产、销售，巩固和产业链上下游企业的关系，也为其做大、做强奠定了良好的发展基础。

3.1.2 格力电器价值链结构

营运资金是企业生存与发展必不可少的一部分，在企业发展的各个业务流程营运资金参与其中。因为内部价值链能够创造价值，涵盖了企业采购、生产与销售过程，外部价值链能够实现价值增值。所以，价值链视角下的营运资金管理，具有得天独厚的优势，能够提高企业营运资金的周转效率。

内部价值链是了解企业各个业务流程，要确保企业各个环节都能够顺利进行，外部价值链是利用商业信用，和维护企业与供应商和客户的关系。企业在管理内部价值链营运资金时，与上下游企业建立战略合作联盟，可以通过资金占用，

提高企业的价值链竞争优势，提高企业的经营业绩。如图 3.1 所示。

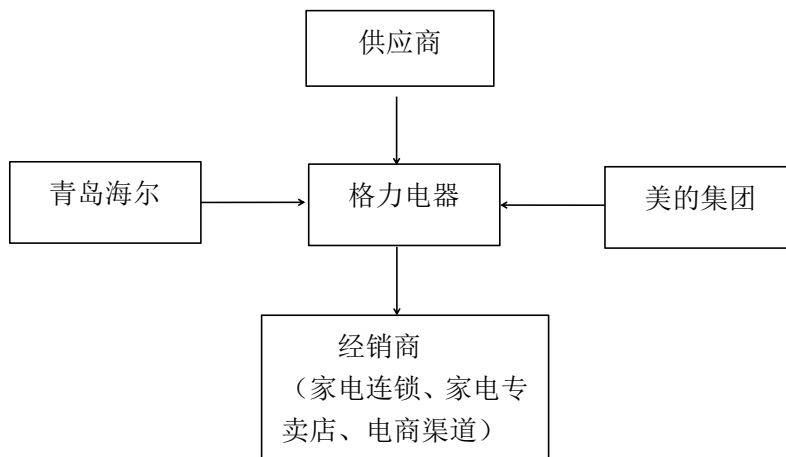


图 3.1 格力电器价值链结构

3.2 格力电器 OPM 战略实际情况

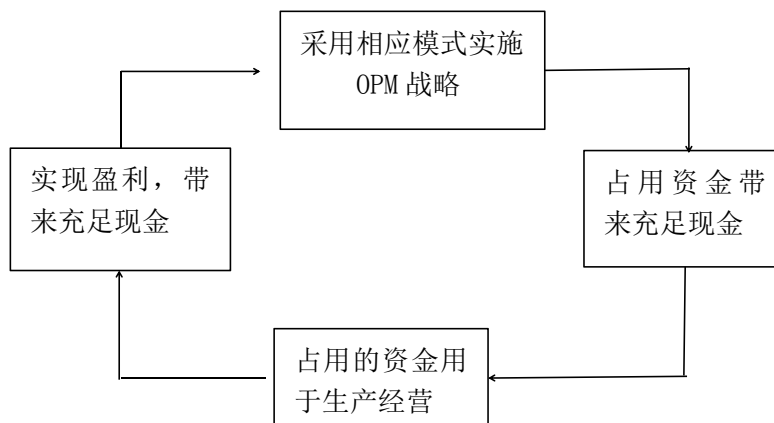


图 3.2 OPM 战略运作方式

如图 3.2 所示：实施 OPM 战略的前提是满足实施的条件，在满足实施条件之后，可以根据实际资金占用的情况，选择相应的模式来应用 OPM 战略，实施之后企业的账面上就会有充足的资金，此时企业可以将这部分资金利用起来从而获得更多充裕的资金，充足的资金又巩固企业的竞争优势，接着又形成了新一轮的资金占用。

3.2.1 运作条件

OPM 战略是行业领先企业凭借自身的竞争优势与信用从上下游企业处获取日常经营活动中所需要的资金。因此实施 OPM 最重要的是要在行业中具备核心竞争力。本文认为,从波特五力模型出发可以分析出格力电器所面临的内外环境。

1. 同行业的竞争者

格力电器持续的研发是其使拥有空调的核心技术的前提,与此同时,格力在销售环节拥有创新的营销模式,提升了客户对企业的信赖,这都使得格力空调在行业发展中具有无可比拟的优势。截止 2020 年,尽管疫情给企业带来了一定的影响,但是格力电器摆脱了这一困境,空调的市场份额排名首位,空调业务依然蓬勃发展是当之无愧的领军企业。

2. 潜在进入者的威胁

我国一直鼓励企业加强自主创新也出台了相关政策。以空调类业务为主的格力电器在多年来一直致力于掌握核心科技,一方面注重创新发展,拥有数量众多的优秀研发人员而且已经把领先于行业其他企业的核心技术掌握在自己手中,另一方面以格力电器为首包括美的集团,青岛海尔已经占据了空调业务的半壁江山,走向了垄断,所以对于潜在的进入者来说,面对空调市场发展的客观环境,只有拥有更加领先的核心技术并且在行业形成差异化竞争,才有可能争得一席之地。

3. 替代品的威胁

从空调的主要功能来看,制热的空调可以被集中供暖、煤改气以及煤改电所取代,制冷的空调可以被风扇或空调扇取代,但是不得不承认,这两类产品的制冷效果远不及空调,没办法在短时间达到降温的效果。从以上两个角度来看,空调替代品的威胁虽然存在,但是更应该引起企业重视的是技术的不断升级,产品的更新换代。对于格力来说,面临这一威胁,格力在不断研发核心技术的情况下,会将这种威胁尽可能降到更小。

4. 购买者的议价能力

随着社会的不断进步,线上和线下、实体店和电商平台的出现,消费者可以从多种渠道购买到自己所需要的产品,空调市场也从卖家市场进入买家市场,消费者拥有了更多的自主购买权和选择权。一方面近年来格力开始不断对营销模

式进行创新，以直播带货等方式将产品带入到了消费者的视野。所以格力来说，在扩大经销渠道，提高产品销售量的同时要生产出满足消费者需求、让消费者满意的产品，从而提高企业的利润。另一方面由于海外客户的议价能力强，所以不容忽视的是格力的国外销售渠道需要进一步的扩张与完善。

5. 供应商讨价还价的能力

格力凭借其优势地位，可以自主选择原材料的供应商，所以对于供应商有相当大议价能力。一方面在选择供应商时，每一种原材料由 2-3 家供应商来供应，能够为原材料提供稳定的渠道来源，所以供应商之间会进行竞争，满足了企业的原材料供应。另一方面，将稀缺资源铝用铜代替，降低了原材料供应紧张的压力。

综上所述，由于存在行业壁垒，潜在竞争者对格力电器的影响较小，在企业对供应商采取严格筛选政策下，企业对供应商依赖程度较高，在空调市场经济发展低迷的情况下，企业应该研发核心技术支撑减少替代品的威胁，企业在行业发展中屹立不倒，与建立的品牌优势有很大的关系。

3.2.2 运作模式

分析 OPM 战略的运作模式时，首先判断企业是否实施 OPM 战略，主要是从 OPM 战略财务特征以及营运资金结构展开分析。其次从 OPM 战略实施后企业获取的商业信用中识别运作模式。

1. OPM 战略财务特征分析

表 3.1 现金周转期

	单位：天数		
	2018 年	2019 年	2020 年
格力电器	-36	-31	-13
青岛海尔	8	5	8
美的集团	14	9	-2

数据来源：三家企业 2018 年-2020 年年报

通常情况下，现金周转期越短越好。表 3.1 所示，格力电器现金周转期短于青岛海尔和美的集团。现金周转期在 2018 年-2020 年一直为负数，虽然负值的

绝对值一直在缩短，但是相比于其他两家企业，格力电器资金的周转速度较快，企业在短期内筹资的需求比较少。企业在现金周转期缩短的情况下，经营业绩得到了提升。由于企业筹资需求少，所以企业的融资成本也较低。格力电器可以将占用的资金解决了企业对资金需求的同时保证了企业的持续经营。通过与上下游合作伙伴建立合作关系，提升了企业产业链上的竞争力与企业价值的最大化。

2. 营运资金结构分析

以延期付款、预收账款模式实施 OPM 战略的企业会让流动负债发生变动，而从流动负债的变动中可以反映出企业是占用上下游企业资金的情况。因此，本文对营运资金结构进行分析。从表 3.2 可知，格力电器 2016 年-2020 年流动负债占总负债的比重都接近 100%，企业的负债几乎都来自流动负债，说明企业较好地实施 OPM 战略完成企业的日常经营活动。与此同时格力电器 2016 年-2020 年的营运资金呈逐年上升的趋势，短期偿债能较强，给企业的资金安全提供了保障。

表 3.2 格力电器 2016-2020 年营运资金结构

单位：亿元、%

	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年
流动资产	1429.15	1715.54	1997.11	2133.64	2136.33
资产总额	1823.74	2149.88	2512.34	2829.72	2792.18
流动资产/总资产	78.36%	79.80%	79.49%	75.40%	76.51%
流动负债	1268.52	1474.91	1576.86	1695.68	1584.79
负债总额	1274.22	1481.33	1585.19	1709.25	1623.37
流动负债/负债总额	99.55%	99.57%	99.47%	99.21%	97.62%
营运资金	555.22	674.97	935.48	1134.04	1207.39

数据来源：格力电器 2016 年-2020 年年报

从表 3.3 所示, 2018-2020 年货币资金占流动资产的比例逐年上升, 基本上保持在 60%左右, 说明企业营运资金流动性比较强, 有稳定的资金来源, 截止 2020 年货币资金占比为 63.85%。2016 年-2020 年应收款项占流动资产的比重呈现下降的趋势, 2019 年其应收款项占比大幅下降为 3.99%是 5 年以来的最低值。另外, 应收账款的减少和货币资金的增加, 从某种程度上来看, 企业加强了应收款项的回收。通过查阅报表数据发现, 应收款项的总金额中应收票据占据多了, 更能说明说明这一点。此外, 存货占流动资产的比例从 2016 年的 6.31%上升至 2020 年的 13.05%, 企业需要减少存货的资金占用。

表 3.3 格力电器 2016 年-2020 年流动资产内部结构占比

单位: %

	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年
货币资金占比	67.00%	58.06%	56.62%	58.77%	63.85%
应收款项占比	23.04%	22.19%	21.84%	3.99%	4.15%
存货占比	6.31%	9.66%	10.02%	11.29%	13.05%
合计占比	96.35%	89.91%	88.48%	74.05%	81.06%

数据来源: 格力电器 2016 年-2020 年年报

表 3.4 格力电器 2016 年-2020 年流动负债内部结构占比

	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年
短期借款占比	8.44%	12.64%	13.99%	9.40%	12.81%
应付款项占比	30.48%	30.05%	31.60%	39.48%	33.46%
预收账款 (合同负债) 占比	8.08%	11.80%	10.64%	9.57%	11.61%
其他流动负债	47.1%	41.3%	40.18%	38.98%	40.62%
合计占比	94.10%	95.79%	96.41%	97.43%	98.51%

数据来源: 格力电器 2016 年-2020 年年报

表 3.4 所示,2016-2020 年短期借款占流动负债的比例呈现总体上升的趋势,这部分短期借款的来源主要是由于企业信用的上升,银行增加了企业的贷款额度,增加了企业的资金来源。

企业的流动负债占比较高,基本上在 95%-99%之间,但从流动负债的构成来看,无息负债(除短期借款之外)占比较高,需要偿还的利息少,资本成本低、财务风险低。2016-2019 年应付款项呈现上升趋势是企业通过延期支付货款占用了上游供应商的资金。2020 年应付款项占比下降是企业开始与供应商维持良好关系的表现。企业的预收账款占比 2017 年和 2020 年均出现增加的趋势,截止 2020 年预收账款占比为 11.61%,总体上来看呈现上升趋势,表明企业通过占用下游经销商的资金,完成自身营运。

3. OPM 战略运作模式

从供应商和客户处获取的商业信用构成企业的商业信用,本篇论文将通过计算企业获取的商业信用,分析企业资金占用情况。

表 3.5 格力电器 2016-2020 年具体商业信用结构

单位:亿元

	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年
与供应商交易所获商业信用= (1) - (2)	369	406	477	645	499
(1) 应付票据、应付账款	387	443	498	669	530
(2) 预付账款	18	37	22	24	31
与客户交易所获商业信用= (3) - (4)	70	83	21	-3	30
(3) 预收账款	100	141	98	82	117
(4) 应收账款	30	58	77	85	87
所获商业信用总额	439	489	498	643	528

数据来源:格力电器 2016 年-2020 年年报

从表 3.5 可知,2016 年-2020 年企业从供应商处所获得的商业信用占信用总额的比重平均为 91.43%,且获得的商业信用规模在 2016-2019 年持续上升。2020 年应付款项在 2019 年的基础上开始减少,预付账款也呈现总体上的增加趋势,

更加说明了企业开始致力于维护与供应商的关系。格力与客户交易所获取的商业信用规模不断减少而且在 2020 年大幅增加是自 2019 年达到低谷以来增幅较大的一次。从上述分析可知，格力电器 OPM 战略的运作模式是延期付款和预收账款相结合，这种模式的应用能够获取日常经营中所需要的资金，而且不需要支付相应的利息，保障了企业的日常经营。

3.2.3 资金应用方式

对于格力电器来说基于其强大的竞争优势以及行业领先的地位，企业可以获得到日常经营中所需要的资金，可以将这部分资金应用到企业发展的各个方面，包括增加核心技术的研发投入、进行企业扩张、维持和上下游企业关系的稳定性，利用应收票据进行背书或质押，提前获取经营中所需要的资金。具体如图 3.3 所示。

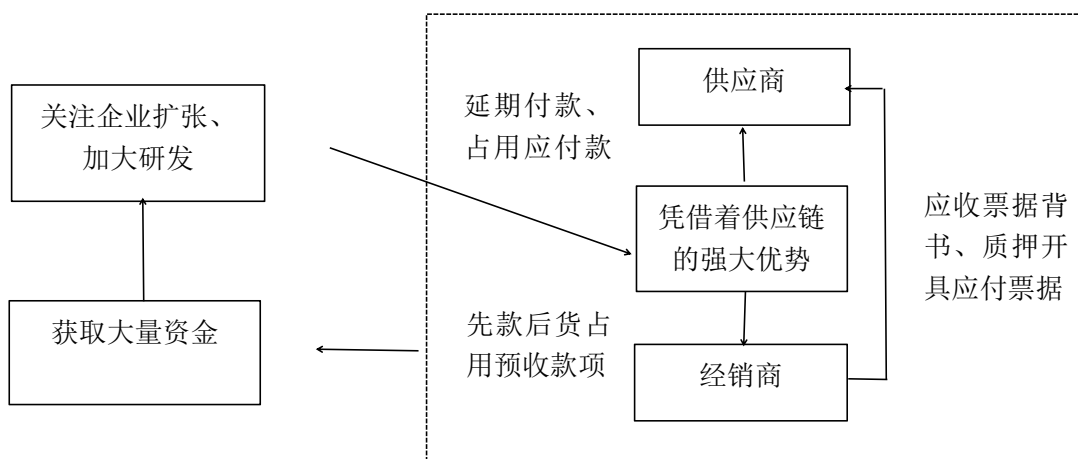


图 3.3 格力电器 OPM 战略下的资金运作流程

1. 加大研发投入

2020 年尽管客观环境给企业的经营带来了压力，但是格力电器在重压下依然保持良好的发展势头，持续研发核心科技，为企业的发展奠定了良好的基础。表 3.6 所示，格力电器的对于技术研发投入了大量资金，2016 年到 2020 年期间总体呈现出上升的趋势，研发投入占营业收入的比重大于 3%，2019 年研发投入开始减少，研发投入占营业收入的比重也在降低，截止 2020 年研发投入 62.14 亿元，占营业收入的 3.69%，相比于 2019 年出现增长，表明格力电器依然在保

持自己的核心竞争优势，通过增加研发投入，实行差异化的竞争。

表 3.6 格力电器的研发资金投入

单位：亿元

	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年
研发投入	57.67	72.68	60.11	62.14
研发投入/营业收入	3.89%	3.67%	3.03%	3.69%

数据来源：格力电器 2016 年-2020 年年报

2. 关注企业扩张

表 3.7 格力电器营业收入构成

单位：亿元、%

年份	项目	空调	生活电器	智能装备
2017 年	金额	1234	23	21.3
	占营收比重	83.22%	1.55%	1.43%
	同比增减	40.10%	33.95%	122%
2018 年	金额	1557	37.9	31.8
	占营收比重	78.58%	1.91%	1.57%
	同比增减	26.15%	64.90%	46.19%
2019 年	金额	1387	55.76	21.41
	占营收比重	69.99%	2.81%	1.08%
	同比增减	-10.93%	46.96%	-31.12%
2020 年	金额	1179	45.22	7.91
	占营收比重	70.08%	2.69%	0.47%
	同比增减	-15%	-18.90%	63%

数据来源：格力电器 2017 年-2020 年年报

表 3.7 所示，格力电器营运收入构成中空调占据较大的比重。2017 年-2018 年空调业务的营业收入呈现上升趋势，空调业务收入占比呈现下降趋势，生活电器收入占比开始上升，主要是因为，在空调市场低迷的情况下，格力电器在 2017 年开始走向多元化战略转型，所以格力电器 2018、2019 年生活电器、智能装备业务的营业收入实现了增长，空调业务占比下降，说明格力电器多元化布局增加了企业的营业收入。2020 年在疫情的影响下，营业收入在第一季度开始减少，在第二季度格力电器迎难而上，充分发挥自身优势，坚持创新驱动企业经营发展，将线下和线上相结合，进行直播带货，在 2020 年第四季度，增加了企业的净利润。尽管格力电器一再强调要继续推进多元化经营，但是在 2020 年空调、生活电器、智能装备的营业收入均开始下滑。因此，本篇论文认为，格力电器不能太过于依赖于空调业务，应该积极拓展新兴业务，在主业不变的情况下，继续加大研发，寻找新的经济增长点。

3. 维持供应链稳定

表 3.8 格力电器对应收票据的使用

单位：亿元

	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年
背书或贴现	424.26	404.3	588.61	358.23	416.05
质押	24.41	38.9	54.96	88.74	101.46
合计	448.67	443.2	643.57	446.97	517.51

数据来源：格力电器 2016 年-2020 年年报

表 3.8 所示，“先货后款”的销售模式下，格力电器会收到大量的应收票据，格力会通过背书、贴现或者质押的方式，提前收到资金，进一步将这部分资金支付给供应商，减轻供应商因为资金被占用而带来的资金压力。2020 年末，用于背书、贴现和质押的应收票据金额为 517.51 亿元，实现了应收票据的充分利用。格力电器利用自身的商业信用实现了对上下游企业资金的占用，满足了企业日常经营所需要的资金。同时格力为了与上下游企业建立良好的合作关系，相应地也给予了上下游企业众多的资金支持，这种举措的实施降低了企业的经营风险，提

高了企业的知名度，奠定了企业价值链上的核心地位，优化了企业的价值链。

本文认为格力电器具备实施 OPM 战略的条件，通过预收账款和延期付款模式能够取得充足的资金。截止 2020 年占用经销商的资金量以及比例开始增加，占用供应商的资金量以及比例开始减少，考虑供应商的利益，能够降低企业的资金压力。

3.3 价值链视角下营运资金管理的目标与可行性

3.3.1 价值链视角下营运资金管理的目标

从价值链视角管理营运资金，对营运资金管理水平的提高也有促进作用，能够助推企业的发展。

1. 基本目标

在整个产业链上的企业，企业的基本目标是实现企业价值最大化的同时不能忽视上下游合作伙伴的切实利益，企业要致力于和上下游合作伙伴建立长久的合作联盟。

2. 具体目标

基本目标涵盖包含许多具体的小目标，具体目标可以来指导企业战略的实现。一般情况下，企业制定具体目标会从以下几个方面去考虑。首先，考虑流动资产和流动负债的匹配。企业生产经营中产生的现金流入，在满足日常生产经营需求之后，应该将多余的资金留在企业的内部用于投资，企业在生产经营中发生现金流出的同时应该增加现金流入来弥补现金流出。其次，价值链视角下的营运资金管理要求企业要加强渠道建设，将企业的采购、生产、销售环节紧密联系起来管理营运资金，发现各个业务流程营运资金管理存在的问题，采取有效地应对措施，更好地对营运资金进行管理。另外，企业对内部价值链管理时也应该将企业与上下游连接在一起。实现价值链上所有企业的价值最大化。因为企业仅依靠自身的力量无法创造出更多的价值，只有和上下游企业彼此相互依存，相互信赖，实现整个价值链上相关企业的价值。

3.3.2 价值链视角下营运资金管理的可行性

价值链的管理和营运资金的管理有助于企业实现价值最大化的目标，因此价值链与营运资金管理有必然的联系。

第一，价值链与营运资金管理的目标都是实现企业价值最大化。企业在价值链上的每一个环节都要投入大量的资本，从上游企业处采购原材料到通过物料的消耗生产出成品，最终销售给客户，整个价值链上的生产运营都是为了实现经营利润。对营运资金进行管理是为了匹配流动资产和流动负债数量，满足偿债的要求，维持资金的正常周转，资金在交易过程中的周转，能够为企业带来利润。

第二，营运资金和价值链具有相互促进的作用。营运资金贯穿于价值链的各个环节，各个环节都需要不断地消耗资金来完成运营，所以充足的营运资金能够满足企业日常的经营过程中所需要的现金支出，维持企业的可持续发展，能够保障价值链上各个环节的正常运行，营运资金运行的有效性能够提高企业的竞争优势。当价值链管理能够为企业带来竞争优势时，核心竞争力时会提高企业的经营业绩，从而为企业带来充足的现金流。

综上，价值链管理与营运资金管理相互影响。价值链管理的提升能够提高营运资金在生产经营的各个业务流程的利用率。企业的营运资金的高效运转能够为价值链各个环节的有效运行提供保障。提供资金保障。因此，将价值链与营运资金管理相结合具有必要性和可行性。

3.4 价值链视角下 OPM 战略营运资金管理评价指标

传统的营运资金管理主要是对单项指标进行分析，忽视了各个指标之间的相互关系。随着企业规模增长、经营业务的多样性，传统的分析方法已经不再适应企业发展的需求，企业应该用发展的眼光管理营运资金。基于前文的文献综述和相关理论基础，本篇文章借鉴王竹泉教授（2007）对营运资金重分类的做法，如表 3.9 所示，对格力电器的营运资金进行重分类。这种分类能够反映出营运资金在各个环节的变化趋势。本文从内、外部价值链角度建立营运资金管理的评价指标，在内部价值链从采购环节、生产环节、销售环节进行分析，外部价值链从上游供应商、下游客户进行考虑。本篇论文主要是对格力电器的经营活动进行研究，

因此不涉及理财活动。

表 3.9 营运资金分类

项目	所设科目
经营活动	采购环节 原材料、预付账款、应付账款、应付票据
	生产环节 在产品、其他应收款、应付职工薪酬、其他应付款
	销售环节 产成品、应收账款、应收票据、合同资产、 预收账款、合同负债、应交税费
理财活动	投资活动 货币资金、应收利息、应收股利、交易性金融资产等
	筹资活动 短期借款、长期借款、应付债券、应付股利等

数据来源：王竹泉（2007）营运资金重分类

企业的日常经营管理活动中要不断协调采购、生产和销售之间的关系，企业要想迅速的做大、做强就要加强经营管理，从而协调采购、生产和销售之间的关系。供、产、销构成了企业的整个业务流程，是循环的，是缺一不可的。其中销售环节是源头是企业经营过程中的重要环节，企业可以销售的实际需要出发，制定具体的采购计划，生产环节是服务于销售计划的，生产出来的产品构成企业的销售需求，采购计划是确保生产计划、销售计划达成的基本前提。由于企业在采购环节会与供应商产生交易，所以在采购环节要对采购的原材料加强质量监控的同时也要与供应商维持长期的合作关系；企业将生产出来的产品通过销售环节提供给下游客户，销售环节的取得的现金流入为采购生产环节提供了重要的资金支持。

OPM 战略是对企业的资金占用，所以本文认为，行业内的核心企业在应用 OPM 战略为企业的发展获取充足的营运资金时，也应该具有长远的发展眼光，立足于价值链整体与上下游合作伙伴实现共赢，实现价值链上的竞争优势，最终实现企业价值的最大化。

3.4.1 内部价值链营运资金管理评价指标

1. 采购环节

采购环节能够将企业与其供应商联系在一起,当企业预付给供应商款项后供应商会将原材料交付给企业。在企业整个交易过程中,对企业采购环节有影响的营运资金项目及划分依据如表 3.10 所示。

企业在采购环节要选择合适的供应商获取生产环节中所需的原材料,其优点在于:第一,可以降低采购成本,在与供应商建立长期合作关系的基础上,通过洽谈降低采购价格和运输成本;第二,可以基于对供应商基本情况的了解下,选择值得信赖的供应商,获取到优质的原材料,提升产品质量。最后,通过减少采购环节对供应商的资金占用以及对供应商资金的依赖程度,提高企业采购渠道营运资金管理。

一般情况下,企业会根据收到的订单数量制定具体的采购计划,因此采购数量以及原材料的库存管理是企业在价值链上进行营运资金管理的首要任务。格力电器在整个采购环节发挥了其独特的优势,对整个采购流程加强了监督管理的力度,与此同时评估采购信息和供应商信息,对采购时间、供货时间与交货时间以及采购数量等方面做到了精准定位和掌控,有效的控制了企业生产过程中发生的不必要的成本费用支出。在此基础上,将采购的订单信息及时地与供应商进行信息沟通。当供应商了解到企业的采购计划时,会有目标且有针对性的制定供应计划,满足客户的采购需求。因为供应商的及时供货能够保证材料及时投入生产线,降低企业的时间、运输和存货成本等,通过降低采购成本,提高采购渠道营运资金周转效率。

表 3.10 采购渠道营运资金项目

划分依据	
原材料	属于生产储备材料,在没有投入生产前属于采购渠道
预付账款	企业会根据需要提前支付一部分货款,企业的资金流出源于采购活动
应付账款	企业购进货物时应该支付给供应商的资金
应付票据	企业购进货物时形成的对供应商资金的占用,延迟了资金流出的时间

2. 生产环节

在生产环节企业需要投入大量的资源将采购的原材料通过加工成产成品。对生产环节有影响的营运资金项目及划分依据如表 3.11 所示。

生产环节对于制造业企业来说尤为重要，一方面企业的生产过程中会因为存货积压问题导致存货占比较高，所以要加强对存货的管理，提高管理效率。另一方面，采购环节企业与供应商之间的信息与沟通，能够提高企业的生产效率、降低生产成本。格力电器属于制造业企业，企业在生产渠道主要采取的措施包括：第一，由于生产环节在产品数量过多，所以企业在生产环节投入了充足的资金，保障企业生产过程的顺利开展；第二，格力电器力求实现“质量零缺陷”，对于生产的每一件产品的质量都进行严格的质量把控，以确保提供给每一个消费者的产品都是高质量的，合理控制企业的生产成本。第三，格力电器高效能的自动化模式以及准时制生产，减少了生产过程中材料以及人工成本，最终实现生产环节降低成本，提高资金的流转速度。

表 3.11 生产渠道营运资金项目

	划分依据
在产品	企业拥有的在产品最终是生产出成品
其他应收款	生产过程中所支付的代垫款、保证金及备用金
应付职工薪酬	生产环节的人工成本
其他应付款	保证金和押金

3. 销售环节

在销售环节企业会将生产出来的产品通过销售环节卖到市场上，为企业创造价值收益。对销售环节有影响的营运资金项目及划分依据如表 3.12 所示。由于新收入准则的变化，本文在销售环节将合同资产和合同负债考虑在内。

销售渠道营运资金管理重点在于营销方式的选择和客户关系的维护。一方面企业可以通过创新营销模式，将生产出来的产品最大限度的销售出去，从而实现业务流程的良性循环。另一方面企业可以通过向客户提供售后服务，满足顾客的消费需求。格力电器一直在创新营销策略。格力给予经销商的返利政策不仅增加了企业的销售收入，而且实现了。而以线下销售为主向线上互联网思维的转变是

格力电器对营销策略进行的调整。

格力营销策略的实施，使得格力的销售业绩在同行业中处于领先地位，生产出的产品备受广大消费者的喜欢，加速了格力电器的资金周转。同时格力电器也加强了产品售后服务，为消费者提供了便利也得到了广大消费者的赞誉和认可，增加了企业的美誉度，提升了销售渠道营运资金管理水平。

表 3.12 销售渠道营运资金项目

划分依据	
产成品	已完成全部生产过程，可供销售的产品
应收账款	因销售商品向购买方收取的款项
应收票据	销售过程中增加的销售收入
预收账款	通过商品买卖形成的对经销商的资金占用
应交税费	发生销售行为产生的纳税义务
合同资产	因转让商品而有权收取的对价
合同负债	向客户转让商品的义务

3.4.2 外部价值链营运资金管理评价指标

本篇论文在对企业营运资金管理进行研究时主要考虑上游供应商和下游客户的分析。

1. 上游供应商

格力电器建立了一套严格的供应商管理体系。第一，通过了解供应商较为详细的资料，选择优质的供应商进货；第二，将自行采购的原材料交付给供应商生产产品，提高了产品的质量；第三，大量且集中的采购模式，降低了原材料采购成本。一方面由于供应商的选择将直接影响到企业采购环节营运资金的投入。企业与供应商在交易的过程中也应该考虑采购的原材料的质量以及具体的交货时间，保证原材料的及时供应。所以企业应该加强对供应商的了解，避免因信息沟通不畅，影响企业对供应商的选择。另一方面格力积极推动与供应商的合作共赢，因为企业的经营者逐渐意识到了供应商在企业整体价值链上发挥着重要的作

用。

本篇论文认为，在严格的供应商管理体系下，格力电器应该充分考虑供应商的需求，在占用供应商的资金时也要关注主要供应商的财务状况，当供应商的财务状况出现问题时，企业在及时归还供应商货款时也应该给予资金上的帮扶，最终让企业和供应商实现共赢。

2. 下游客户

企业将生产出来的产品销售给客户时，要维护与客户的关系、了解客户消费需求与此同时应该为客户制定合理的信用政策，减少被客户占用的资金。面对空调市场的激烈竞争，格力坚持以优质的产品和服务吸引客户的注意力，一直以来积极倡导与客户建立战略合作关系，通过及时了解客户的需求、加强与客户的信息沟通，赢得了客户对企业的信任，以及对格力产品的满意度，形成了企业的竞争优势。

表 3.13 价值链视角下营运资金评价指标

价值链	具体分类	分析指标
内部价值链	采购环节	采购渠道营运资金、采购渠道营运资金周转期、 采购渠道内部要素项目明细
	生产环节	生产渠道营运资金、生产渠道营运资金周转期、 生产渠道内部要素项目明细
	销售环节	销售渠道营运资金、销售渠道营运资金周转期、 销售渠道内部要素项目明细
外部价值链	上游供应商	供应商集中度、应付账款周转天数
	下游客户	客户集中度、应收账款周转天数

OPM 战略的实施为企业带来了充足的现金流，但是企业长时间的资金占用一定会影响企业和上下游企业的关系。所以本篇论文认为，实施 OPM 战略的企业为自身牟取利益的同时也应该关注上下游企业的利益诉求。而将价值链与营运资金管理相结合去分析 OPM 战略对企业营运资金管理的影响，可以发现格力电器 OPM 战略的实施带来的有益经验与存在的不足，进而探索企业营运资金管理的新思

路。因此，下文将从内外价值链展开，分析格力电器以延期付款、预收款的模式实施 OPM 战略对营运资金产生的影响。

4 格力电器价值链视角下 OPM 战略营运资金管理分析

在家电行业市场，格力电器的空调业务市场份额占比较大，在某种程度上，经营业绩已经超出了行业均值，本文选择与其竞争对手进行横向对比，具有一定的研究意义。另外，对格力电器营运资金管理进行研究时，将格力电器与美的、青岛进行对比，主要是因为三家经营规模相当都比较有竞争优势并且都实施了 OPM 战略得出的结果更可靠、更客观的将格力电器对标更高标准的竞争对手，发现其运用 OPM 战略管理营运资金的经验与不足。

4.1 内部价值链营运资金管理分析

4.1.1 采购环节

为了应对原材料在供给端存货质量可能存在的问题，导致外部采购难以及时供应到企业的生产端，格力电器开始地向上游的产业链进行扩张，保障了企业原材料的及时供应，通过这一举措来控制企业的采购环节。

1. 采购渠道营运资金

表 4.1 三家企业采购渠道营运资金

单位：亿元

	格力电器	美的集团	青岛海尔
2016 年	-344.25	-394.03	-303.27
2017 年	-362.38	-530.00	-382.82
2018 年	-388.71	-528.29	-442.61
2019 年	-542.32	-591.72	-487.18
2020 年	-409.43	-720.14	-540.88

数据来源：2016 年-2020 年三家企业年报

表 4.1 所示，三家企业采购渠道营运资金都小于零，并且随着时间的累积，数值有一定程度的上升，说明企业在采购渠道长期并且持续增加了对供应商资金的占用，格力电器从 2017 年占用资金-344.25 亿元到 2020 年的-409.43 亿元，

美的集团从 2017 年占用资金-394.03 亿元到 2020 年的 720.14 亿元，青岛海尔从 2017 年占用资金-303.27 亿元到 2020 年的 540.88 亿元，5 年内采购渠道资金的占用增长率分别为 18.93%、82.76%以及 78.2%，美的集团占用外部资金最多，格力电器排名第三。

(1) 采购渠道营运资金占比

表 4.2 三家企业采购渠道/经营活动营运资金

	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年
格力电器	2.83	4.42	11.69	1.94	2.13
美的集团	1.78	1.66	1.9	1.53	2.44
青岛海尔	3.29	2.61	2.34	3.23	3.07

数据来源：2016 年-2020 年三家企业年报

进一步分三家企业采购渠道资金占比，表 4.2 所示，美的集团采购渠道营运资金占比维持在 1.5-2.5 之间，青岛海尔在 2.3-3.3 之间，除 2018 年以外，格力电器在 1.94-4.42 之间，在 2018 年比值达到了 5 年中的最高值，2018 年相比较于 2017 年占用了更多的资金。在 2019 年虽然占用供应商的资金比较多，但是因为 2019 年净利润下降，经济发展不景气。而随着时间的推移，2020 年格力电器开始减少了对上游企业资金的占用，但是采购渠道营运资金占比上升。表明格力电器在减少对供应商资金占用时，采购渠道营运资金管理提升。

(2) 采购渠道与营业收入比值

企业的经营规模与采购渠道营运资金占用数量密切相关。表 4.3 所示，2020 年格力、美的、海尔的比值分别为 0.24、0.25、0.26，比值之间相差不大。格力电器在 2016 年比值达到最高水平，2016 年以后到 2020 年总体上呈现下降趋势，比值在 0.2-0.27 之间。从美的集团集团 2018 年-2020 年的数据来看，比值在 0.2-0.25 之间美的集团开始稳步上升。青岛海尔在 2016 年-2020 年基本上变化不大，比值在 0.24-0.26 之间，2018 年-2020 年也有上升的趋势。可以看出三家企业在经营规模大致一样的情况下，比值相差不大，基本都维持 0.2 的同级水平上。通过上述分析，结合年报中的资料，本文认为三家企业占比差别不大、经

营规模也一样的情况下，三家企业采购渠道资金存在较大的差额，与企业在该环节才去的不同采购策略息息相关。相比其他企业格力电器较低的采购渠道营运资金表明企业开始在 2020 年减少供应商资金占用与供应商维持良好关系的同时，应该尽可能的发挥出由于注重合作关系而带来的合作效益，加强采购渠道营运资金管理。

表 4.3 采购渠道营运资金/总营业收入

	2016	2017	2018	2019	2020
格力电器	0.31	0.24	0.2	0.27	0.24
美的集团	0.25	0.22	0.2	0.21	0.25
青岛海尔	0.26	0.24	0.24	0.24	0.26

数据来源：2016 年-2020 年三家企业年报

2. 采购渠道营运资金周转期对比

营运资金流动性的强弱，是企业营运能力的体现，对于企业日常经营来说十分重要。一般情况下，资金的流动性越强，营运能力就越强，营运资金周转期越短，获利能力越强。

表 4.4 三家企业采购渠道营运资金周转期

单位：天数

	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年
格力电器	-137	-88	-71	-99	-87
美的集团	-89	-79	-73	-76	-91
青岛海尔	-92	-85	-88	-87	-92

数据来源：2016 年-2020 年三家企业年报

表 4.4 所示，三家企业的营运资金周转期都是负数，格力电器营运资金周转期从-137 天延长至-87 天，虽然在 2019 年营运资金周转期出现缩短趋势，但是从 5 年的整体数据来看，2016 年-2020 年，营运资金周转期开始不断地延长，除

了 2016 年以外，基本上在 90 天左右，2020 年营运资金周转期相比较于以前年份营运资金周转速度下降。与 2016 年相比美的集团和青岛海尔的数值营运资金周转加快，尤其是在 2020 年，格力电器营运资金周转期在 2019 年的基础上继续延长，排在三家企业的末位。美的集团和青岛海尔资金周转期总体上呈现出都缩短趋势。上述数据表明，格力电器在 2020 年为了维护与供应商的关系，相比于 2019 年提前支付了供应商货款，采购渠道营运资金周转期延长。

3. 采购渠道内部要素项目明细

表 4.5 三家企业采购环节各要素资金占比

公司	项目	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年	平均值
格力电器	原材料	9.72%	12.04%	22.61%	19.02%	21.88%	17.06%
	预付账款	5.27%	10.26%	5.56%	4.42%	7.64%	6.63%
	应付账款	85.81%	95.35%	99.66%	76.81%	77.19%	86.97%
	应付票据	29.18%	26.95%	27.88%	46.62%	52.33%	36.59%
美的集团	原材料	7.24%	10.72%	9.81%	8.47%	10.28%	9.30%
	预付账款	4.03%	3.16%	4.19%	3.80%	3.84%	3.80%
	应付账款	64.35%	66.31%	69.85%	71.88%	74.89%	69.46%
	应付票据	46.91%	47.56%	44.15%	40.38%	39.23%	43.65%
青岛海尔	原材料	6.88%	9.68%	5.72%	6.30%	5.15%	6.74%
	预付账款	1.95%	1.64%	1.34%	2.61%	1.41%	1.79%
	应付账款	67.93%	68.54%	62.72%	69.28%	67.12%	67.12%
	应付票据	40.90%	42.78%	44.34%	39.63%	39.45%	41.42%

数据来源：2016 年-2020 年三家企业年报

本文将通过分析内部各要素明细，了解采购渠道营运资金的构成情况，主要包括企业的自有资金和企业占用供应商的资金，占用供应商资金越多，企业就拥有了充足的资金进行投资和扩大企业规模。

表 4.5 所示，2016 年-2020 年，三家企业应付款项的资金占比均大于原材料

和预付账款。其中格力电器 5 年以来占用了大量的应付款项，应付款项平均占比超过了美的集团和青岛海尔，维持在较高的水平。究其原因，主要是因为格力采取的产销均衡与甲方供货策略，所以企业能够在具有强大话语权的情况下，占据更多的资金。

对比三家企业五年来各要素占比的平均值，原材料占比分别为 17.06%、9.3%和 6.74%，预付账款占比分别为 6.63%、3.8%和 6.74%，其中格力电器原材料占比在 5 年来总体呈现稳步上升的趋势且占比较高，美的集团和青岛海尔在多数年份原材料的占比均出现下降的趋势。

格力电器预付账款占比变动较为明显，美的集团和青岛海尔基本上都维持在平稳的水平，截止 2020 年格力电器预付账款占比远高于其他两家企业。通过查阅报表发现，出现这种现象主要是由于甲方供货策略带来的影响，格力作为甲方，为了保证供应商提供给企业原材料的质量，格力电器会提前采购一部分原材料卖给供应商，然后供应商会利用这部分原材料生产出格力所需要的产品，最后再卖给格力电器，表现在企业报表上是原材料和预付账款金额较大，所以资金占用比例提升。

综上所述，本文认为格力电器在减少了占用供应商资金的情况下，营运资金规模较为合理，逐渐延长的采购渠道营运资金周转期，预示着提高采购渠道营运资金周转效率是首要任务。受甲方供货的影响，企业应该对原材料加强管理。

4.1.2 生产环节

1. 生产渠道营运资金

(1) 生产渠道营运资金规模

一般情况下，企业在生产环节需要占用更多的资金。表 4.6 所示，三家企业生产渠道营运资金都是负数，青岛海尔从 2016 年开始就占用了较多的外部资金，美的集团次之，格力电器最少。其中青岛海尔 2016 年-2020 年占用外部资金的数额呈现持续增长的趋势，从 2016 年的 104.7 亿元到 2020 年的 187.6 亿元，增长幅度明显。美的集团虽然每年都在增长，但是没有青岛海尔增长的多。而格力电器占用的外部资金在 2017 年和 2020 年均减少了。截止到 2020 年，青岛海尔销售渠道的营运资金已经是是格力电器的 5 倍，美的集团的 3 倍，三家企业之间

差距明显。

表 4.6 三家企业生产渠道营运资金

单位：亿元

	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年
格力电器	-27.11	-13.88	-28.33	-41.51	-35.51
美的集团	-27.93	-37.57	-41.23	-59.28	-66.06
青岛海尔	-104.7	-123.4	-135.1	-157.4	-187.6

数据来源：2016 年-2020 年三家企业年报

(2) 生产渠道营运资金占比

表 4.7 三家企业生产渠道/经营活动营运资金

	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年
格力电器	0.23	0.17	0.85	0.08	0.1
美的集团	0.13	0.12	0.15	0.14	0.13
青岛海尔	1.12	0.82	0.62	0.68	0.76

数据来源：2016 年-2020 年三家企业年报

在上文分析的基础上，分析生产渠道资金占比，表 4.7 所示，格力电器除 2018 年营运资金占比在短期内得到迅速提高外，在其他年份营运资金占比在 0.2 左右，美的占比在 0.12-0.15 之间保持平稳波动。青岛海尔营运资金占比虽然在各个年份起伏变化，但是保持在较高的水平上。截止 2020 年格力电器营运资金占比排在三家企业中的末位，已经接近 5 年以来的最低值。通过查阅报表发现，青岛海尔生产环节的优势在于企业采取了订单式生产模式，生产理念的转变以及零库存管理。所以在生产渠道中在产品数量减少，在产品占用的营运资金减少，生产渠道营运资金占比增加，从而使企业的生产链运作得到了完善。

2. 生产渠道营运资金周转期

表 4.8 所示, 截止 2020 年末, 青岛海尔生产渠道占用的营运资金最多, 营运资金周转期最短, 营运资金周转效率也最高。美的集团生产渠道营运资金在逐年增长的情况下, 营运资金周转期逐渐延长。2018 年格力电器的营运资金周转期相比较于 2016 年和 2017 年, 生产渠道营运资金周转期变慢, 但是从 2018 年开始营运资金周转期开始缩短, 说明格力电器开始注重加强生产环节营运资金管控。

表 4.8 三家企业生产渠道营运资金周转期

单位: 天数

	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年
格力电器	-25	-12	-2	-7	-8
美的集团	-10	-8	-9	-7	-8
青岛海尔	-25	-26	-22	-28	-32

数据来源: 2016 年-2020 年三家企业年报

3. 生产渠道内部要素项目明细对比

表 4.9 所示, 三家企业其他应付款占比平均值分别为 114%、72%、93%, 格力电器其他应付款占比最高、青岛海尔次之。其他应付款主要是企业之间的往来款项以及押金, 对于格力电器来说, 往来款项所占比重最多。三家企业应付职工薪酬占比平均值分别为 93%、112%、21%, 其中美的集团最高、格力次之, 主要是计提的长期职工福利和应付的工资报酬。由此可以看出格力账面上存在的较多的其他应付款可以用来补充生产经营活动中所需要的资金, 其他应付款资金管理较好。另外, 格力电器的人工成本仅次于美的集团, 一方面是格力对人才的重视, 但是另一方面也会增加企业的支付出去的人工成本。

企业的在产品明细可以看出生产和销售渠道的衔接是否顺畅。三家企业在产品占比平均值分别是 81%、37%、2%。格力电器在产品占比相比于其他两家企业来说, 比较突出。由于青岛海尔实施了零库存下订单式生产所以在产品管理较为出色, 受疫情的影响, 格力电器在产品数量不断增加, 在产品占比也维持在较高的水平, 用企业发展的眼光来看, 在产品数量的不断增加, 会增加在产品的资金

占用，从而给企业带来一定的运营风险。

格力自成立以来一直在进行改革创新，全自动化生产线，最大限度地利用人力资源，使得生产渠道占用的营运资金不断降低。2020 年生产渠道营运资金所占比重在 2019 年的基础上出现增长，生产渠道的营运资金周转效率提高，但是对于企业产品数量的增加，应该加强管理。

表 4.9 三家企业生产环节各要素资金占比

	项目	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年	平均值
格力电 器	在产品	36%	205%	65%	44%	58%	81%
	其他应收款	9%	18%	90%	4%	4%	25%
	应付职工薪 酬	63%	135%	87%	83%	95%	93%
	其他应付款	82%	188%	168%	65%	67%	114%
	在产品	28%	54%	49%	27%	28%	37%
美的集 团	其他应收款	41%	75%	72%	46%	45%	56%
	应付职工薪 酬	113%	141%	140%	109%	105%	122%
	其他应付款	56%	89%	81%	64%	68%	72%
青岛海 尔	在产品	2%	2%	1%	3%	2%	2%
	其他应收款	11%	10%	12%	14%	9%	11%
	应付职工薪 酬	23%	20%	20%	20%	20%	21%
	其他应付款	90%	92%	94%	96%	91%	93%
	在产品	2%	2%	1%	3%	2%	2%

数据来源：2016 年-2020 年三家企业年报

4.1.3 销售环节

1. 销售渠道营运资金

表 4.10 所示，在销售环节，三家企业营运资金都是正数，说明企业在销售

渠道没用占用外部资金，格力电器 2016 年-2018 年销售环节占用自有资金比较多，从 2019 年开始出现大幅减少。而青岛海尔和美的集团销售环节占用自有资金在不断增加，表明格力电器大量占用经销商资金的资金。

表 4.10 销售渠道营运资金

单位：亿元

	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年
格力电器	246.6	296.0	386.4	77.0	106
美的集团	202.1	250.6	298.9	241.5	290.8
青岛海尔	320.2	368.1	382.9	441.6	484.9

数据来源：2016 年-2020 年三家企业年报

(1) 销售渠道营运资金与营业收入的比值

表 4.11 销售渠道营运资金/营业收入

	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年
格力电器	0.22	0.2	0.19	0.04	0.06
美的集团	0.13	0.1	0.11	0.09	0.10
青岛海尔	0.26	0.22	0.23	0.21	0.23

数据来源：2016 年-2020 年三家企业年报

一般而言，销售渠道营运资金与营业收入的比值越小，表明企业以较少的自有资金，取得了较高的营业收入，企业销售渠道营运资金管理越好。表 4.11 所示，2019 年、2020 年格力电器在销售渠道占用少量自有资金的情况下，销售渠道营运资金与营业收入的比值最小，可以看出企业在利用自有资金创造收益增的优势。而美的集团和青岛海尔在占用的自有资金逐年增长的情况下，销售渠道营运资金创收水平不佳。

(2) 销售渠道营运资金占比

表 4.12 所示，通过进一步分析企业销售渠道营运资金占比，除了 2018 年格

力电器营运资金占比基本上维持在较低的水平,2016年-2018年营运资金规模不断增加的情况下,营运资金占比也在上升,2019年企业开始减少自有资金的占用,营运资金占比也在下降。而美的集团和青岛海尔在占用自有资金不断增加的情况下,营运资金占比此起彼伏,正好印证了上文的观点,格力电器创收水平比较好。

表 4.12 销售渠道营运资金/经营活动营运资金

	2016	2017	2018	2019	2020
格力电器	2.06	3.58	11.54	0.15	0.31
美的集团	1.52	0.83	0.92	0.59	0.59
青岛海尔	3.4	2.66	1.97	2.18	1.99

数据来源:2016年-2020年三家企业年报

2. 销售渠道营运资金周转期对比

4.13 三家企业销售渠道营运资金周转期

	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年
格力电器	82	72	70	14	23
美的集团	46	37	41	31	5
青岛海尔	97	82	85	87	83

单位:天数

数据来源:2016年-2020年三家企业年报

表 4.13 所示,格力电器营运资金周转期总体上呈现下降的趋势,2016年-2018年营运资金周转期较大,呈现下降趋势,但是企业在这段时间投入的自有资金在持续增加,2019年-2020年随着企业自有资金投入量的减少,企业营运资金周转期也在下降,这表明格力电器在销售渠道营运资金周转效率较高。青岛海尔自有资金投入的最多,营运资金周转期也一直维持较长的期限,美的集团随着2019年开始自有资金投入量的减少,在2019年-2020年营运资金周转期开始下

降，尤其是在 2020 年，下降明显。

3. 销售渠道内部要素项目明细对比

在上文分析的基础上，本文对销售渠道的各要素资金展开了解。表 4.14 所示。

表 4.14 三家企业销售环节各要素资金占比

企业	项目	2016	2017	2018	2019	2020	平均值
格力电器	产成品	20%	32%	25%	144%	150%	74%
	应收账款	12%	20%	20%	110%	83%	49%
	应收票据	121%	109%	93%	0%	0%	65%
	合同资产	0	0	0	0	0.01	0
	预收账款	41%	48%	25%	107%	0%	83%
	合同负债	0	0	0	0	1.1	0
	应交税费	13%	13%	13%	48%	22%	22%
美的集团	产成品	59%	70%	62%	91%	84%	73%
	应收账款	67%	70%	65%	77%	89%	74%
	应收票据	37%	43%	42%	20%	21%	32%
	合同资产	0	0	0	0	0.11	0
	预收账款	51%	69%	56%	67%	0%	61%
	合同负债	0	0	0	0	0.63	0
	应交税费	12%	14%	13%	21%	22%	16%
青岛海尔	产成品	42%	52%	47%	52%	57%	50%
	应收账款	38%	34%	24%	22%	33%	30%
	应收票据	43%	35%	32%	28%	29%	33%
	合同资产	0	0	0	0	0.01	0
	预收账款	18%	16%	14%	13%	0%	15%
	合同负债	0	0	0	0	0.15	0
	应交税费	5%	5%	4%	4%	5%	5%

数据来源：2016 年-2020 年三家企业年报

收入准则对企业销售渠道各项目明细没有太大的影响。对于三家企业来说各要素资金中占比最大的是应收款项。应收款项中应收账款和应收票据都能够反映出企业的销售情况。只是应收票据能够通过质押或背书的方式迅速转化为企业需要的资金。从 5 年的数据可以看出,从三家企业应收款项和合同资产平均占比可以发现,美的集团占据第一,格力电器次之。从应收款项的构成来看,格力电器应收票据占比的平均值较高,这部分应收票据信用高的同时风险也小,而格力电器账面上有较多的应收账款,一方面说明企业产品的销量好,另一方面对于企业来说也要关注可能存在的坏账成本。

从预收账款、合同负债来看,三家企业 5 年来预收账款平均占比分别为 0.83、0.63、0.15,其中格力电器的占比较高,美的集团次之。究其根源是由于企业在销售渠道实施了“先款后货”的返利制度,利用龙头企业的市场地位以及有核心竞争优势的品牌和产品,要求经销商先预存一部分货款,格力会借助销售返利通过占用经销商的货款获得收益,所以格力电器会利用较高的预收账款,来稳固销售渠道的地位。

新收入准则执行后,销售商品而预收的“预收账款”重分类至“合同负债”。家电企业库存压力比较大,所以企业的预收账款普遍比较少。对于海尔集团来说,企业的预收账款减少了,营业收入也实现了持续的增长。格力电器 2020 年执行新收入准则后,随着企业预收账款的逐年下降,合同负债出现了大幅增长,说明格力电器依然拥有对下游企业的话语权。美的集团 2016 年-2019 年预收账款变化不大,合同负债在 2020 年也实现增长,经营状况稳健,在市场竞争比较激烈的情况下,美的集团的销售状况稳步回升。

三家企业产成品平均占比分别为 0.74、0.73、0.52。一般而言,产成品占比低的企业,产成品营运资金管理水平就越好。表 4.14 所示,格力电器在 2016 年-2020 年产成品占比与其他两家企业相比占比最高,企业库存商品的数量持续增长,说明格力电器在产成品的销售环节存在问题,究其根源可能是企业的销售策略存在问题,导致产品积压比较严重,占用了企业一部分营运资金。

4.2 外部价值链营运资金管理分析

由于 OPM 战略的运用不当,会损害企业与上下游企业之间的关系,影响企

业商业信用同时也会给企业带来经营风险,因此本节将对企业的外部价值链展开分析。

4.2.1 上游供应商

供应商在企业外部价值链管理中扮演着非常重要的角色,企业在生产环节需要大量的原材料的投入,所以供应商关系管理有助于企业的发展,实现企业价值最大化。对于企业来说一定要在采购环节严格把关,加强与供应商的信息与沟通,及时了解主要供应商的信息,关注供应商的经营状况,选择优质的供应商对于企业来说非常重要。

格力是一家拥有众多供货商的制造型企业,采购原材料的数量多而且对质量也要求较高,所以在采购原材料之前在质量达到要求的情况下,要考虑企业对供应商的议价能力,选择价格低、信誉好的供应商。本篇论文用前五大供应商的销售额占企业总销售额的比例来判断分析供应商的集中度。

表 4.15 前五大供应商的销售额占企业总销售额的比例

	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年
格力电器	20.34%	22.58%	18.65%	25.07%	32.28%
美的集团	4.82%	5.73%	4.99%	5.42%	5.14%
青岛海尔	24.30%	24.60%	26.62%	19.32%	20.46%

数据来源:2016 年-2020 年三家企业年报

表 4.15 所示,2016 年-2020 年,格力电器的前五大供应商的销售额占总销售额的比例呈现总体上升趋势,5 年的平均值为 23.87%,高于美的集团和青岛海尔。由此可以看出,格力电器供应商集中度高,究其原因主要是格力电器对供应商采取了严格的筛选政策。在企业与供应商交易的过程中,会有现销和赊销两种销售方式,如果供应商根据企业以往的商业信用判断出企业的商业信用值得信赖会将货物赊销给企业,而赊销的货物会构成企业的应付账款,如果企业选择推迟应付账款的支付,延期支付的货款会增加企业的经营现金流,所以可以从应付账款周转天数这一指标分析企业对供应商资金占用的时间。

图 4.1 所示，2016 年-2019 年格力电器应付款项呈现上升趋势，2019 年应付款项大幅增加，占用供应商的资金最多，说明企业充分利用了 OPM 战略以及在供应链中的竞争优势，实现了供应商资金的大量占用，企业开始将占用的资金用于日常生产经营以及规模扩张，此时延期支付成为企业非常重要的筹资渠道。2020 年由于疫情以及宏观经济的影响，格力电器的应付账款同比下降 15.26%，格力减少对供应商资金的占用一方面开始开始注重于供应商维持良好的关系，另一方面是受经济环境的影响，格力电器对供应商的议价能力开始减弱。



图 4.1 格力电器应付款项趋势图

表 4.16 格力、美的、海尔应付账款周转天数对比

	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年
格力电器	134.19	115.88	95.76	101.16	106.15
美的集团	66.64	60.35	68.92	72.25	81.58
青岛海尔	77.27	75.77	74.68	78.78	85.5

数据来源：2016 年-2020 年三家企业年报

表 4.16 所示，2016 年-2020 年格力电器应付账款周转天数多于美的集团和青岛海尔，2016 年应付账款周转天数最长，截止 2020 年相比于其他两家企业，格力电器的应付账款周转天数仍然较长。美的集团和青岛海尔相比于格力电器占用供应商更多的资金，但是格力电器应付账款周转天数远远高于美的集团和青岛

海尔，即使是在 2020 年市场形势比较复杂的年份，格力电器仍然在利用自身强大的竞争优势、商业信用以及在减少资金占用的情况下，以更长时间的占用了供应商的资金。但是长时间的资金占用会影响企业和供应商的关系，所以企业在占用供应商资金时，不能损害自身的商业信用，不能损害和供应商的合作关系，当供应商面临资金需求时要给予供应商一定的资金支持或者要及时支付供应商的货款，实现企业和供应商之间的双赢，防止企业和供应商关系的紧张，建立战略合作伙伴联盟。

4.2.2 下游客户

良好的客户的关系管理能够为企业实现价值，客户在购买企业的商品的同时会为企业带来收益。在家电行业市场，客户可以选择的商品种类繁多，所以客户最关心的是商品的质量，因此对于企业来说应该以客户需求为导向。格力电器一直以来都注重以产品的研发投入，以及培养大量的研发人员，生产出区别于行业竞争对手的更高质量的产品来吸引客户的注意力，所以格力生产出来的产品在市场上也非常有竞争优势。格力电器拥有比较完备的线上、线下营销渠道，线下有多家专卖店，线上格力与京东家电、天猫等电商平台合作。但是，格力的线上销售渠道建立的比较晚，近年来，新零售模式才开始布局。在“新零售”时代下，企业应该加强营销创新，加强线上渠道布局。

格力电器是空调市场的领军企业，近年来格力电器在研发领域投入了大量的资金，随着多元化战略的稳步推进，在生活电器以及智能设备等新兴业务中获得了稳定的经营收入。本章节将从客户集中度分析客户的议价能力，从而分析出企业的营运资金管理效率。

本篇论文利用前五大客户的销售额占比分析客户集中度。表 4.17、4.18 所示，格力电器在前五大客户的销售额占比在 2016 年-2017 年呈现增长趋势，客户议价能力比较强的情况下，产品比较畅销，销售额仍然实现了稳步的增长，提高了企业的经营业绩。2019 年-2020 年，当美的集团与青岛海尔前五大客户的销售额和销售额占比均呈现增长的情况下，格力电器开始下降。总体来看，美的集团和青岛海尔客户集中度高，企业在销售环节逐渐让利与客户，拥有了较为稳定的客户资源，占用客户资金的能力比加强，所以对于格力电器来说，在前五大客

户的销售额与销售额占比逐渐下降的情况下，企业应该加强客户关系管理，让利于客户，从而防止重要客户的流失，拓宽营销渠道，刺激客户的消费需求。

表 4.17 前五大客户的销售额占企业总销售额的比例

	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年
格力电器	21.09%	22.07%	20.79%	17.05%	14.86%
美的集团	10.10%	9.89%	9.76%	12.86%	13.89%
青岛海尔	19.00%	20.00%	20.07%	20.06%	21.55%

数据来源：2016 年-2020 年三家企业年报

表 4.18 前五大客户的销售额

单位：亿元

	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年
格力电器	232.27	330.96	415.79	341.75	253.19
美的集团	160.71	238.13	253.23	357.63	394.77
青岛海尔	225.96	318.31	367.97	402.64	451.99

数据来源：2016 年-2020 三家企业年报

表 4.19 格力、美的、海尔应收账款周转天数

单位：天数

	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年
格力电器	9.86	10.63	29.32	14.93	18.64
美的集团	27.34	15.54	23.49	24.97	26.74
青岛海尔	28.03	28.32	23.22	19.59	23.44

数据来源：2016 年-2020 年三家企业年报

本篇论文利用应收账款周转天数分析格力电器收回被客户占用资金的时间。表 4.19 所示，三家企业应收账款周转天数总体上逐年增加。通过对比发现格力

电器收回应收账款的时间短于美的集团和青岛海尔，2017 年格力电器应收账款周转天数在 2016 年的基础上出现增长，主要是因为企业增加了主营业务，增加了企业的收入来源，这部分主营业务收入在应收账款中占比较大，因此企业的应收账款周转天数增加了。2019 年企业的应收账款周转天数相比于 2018 年减少了 14.39 天，2020 年格力电器应收账款周转天数为仅 18.64 天，美的和海尔分别为 26.74 天和 23.44 天，三家企业之间相差明显。格力电器的应收账款周转天数短于美的集团和青岛海尔。企业销售环节占用自有资金减少的情况下，被客户占用资金的时间延长了，格力电器的产品比较畅销，占据了领先地位。但是格力电器在 2019 年-2020 年应收账款不断增加的情况下，企业应收账款周转天数也开始增加，无形中增加企业的收账风险。

4.3 OPM 战略下营运资金管理风险分析

4.3.1 过度挤压供应商造成关系紧张

在与供应商交易过程中格力电器获得了大量的商业信用融资。但随着占用金额的增加、占用时间的延长，当供应商意识到自己的利益被侵害时，供应商就会停止供货。当企业的进货渠道被切断，而企业又找不到新的进货渠道，企业的整条生产链就会面临停工。格力电器在 2016 年-2020 年采购渠道营运资金一直是负数，应付账款周转天数也持续在增加，说明企业对供应商的占款能力比较强。虽然在 2020 年采购渠道占用资金减少，但是从企业的应付账款周转天数来看，占用资金的时间仍然是延长的。另外企业向供应商支付的预付账款远低于对供应商的应收款项。由此可以看出，格力电器对较为依赖供应商的资金。

尽管 OPM 策略会尽量利用产业链上游和下游的资金，但在现实中，如果供应商的流动资金和利润被大幅压缩，必然会形成一场非良性的博弈。OPM 不是为了争夺更多的资源，而是为了利益，达成共识。如果一味的打压，只能让他们重新开始，失去更多的利润。所以，加强渠道优势、协商、运营资本经营的管理方式、以双赢的方式赢得供应商的信赖，是 OPM 战略的关键。但是企业与供应商应该是互利互赢的关系，如果企业只为自己的获利，一味地将供应商的资金占为己用而不进行供应商关系管理，一定会降低企业的商业信用，丧失和供应商合作的

机会。

4.3.2 负债结构失衡

不合理的使用 OPM 战略会造成公司负债构成不合理。2016 年-2020 年格力电器的流动负债占比高达 99%。其中无息负债占比较高，短期借款占比较低，由于大量无息负债的存在企业需要偿还的利息较少。但是大量的资金占用于企业发展来说会带来一定的负面影响，会挤兑供应商利益，给企业带来更大的财务风险。

虽然短期负债企业需要支付的利息少，但同时也反映出企业没有合理利用财务杠杆，进行举债经营。所以合理地匹配和长期负债和流动负债对格力电器来说非常重要，因为如果企业没有稳定的长期借款来满足企业对资金的需求，当市场环境发生变化或者上下游企业出现经济危机以及企业要进行规模扩张需要大量的资金时，企业会面临资金链断裂的风险。因此企业应该从多种渠道进行融资，保证有充足的资金来支持企业的经营运转。

4.3.3 存货积压导致资金周转慢

存货占营运资金的比重会影响企业营运资金的周转。根据格力电器的存货结构分析，原材料和在产品库存的周转速度慢，分销渠道上的产品库存数量居高不下，产成品库存的堆积是影响公司分销渠道经营资金质量的重要因素。

董明珠曾说：“格力电器要在 2023 营收 6000 亿”，但从 2016 年-2020 年企业的财务数据中可以看出，截止 2020 年格力电器实现营业收入 1681.99 亿，目前来看格力电器业绩指标在 2023 年应该很难实现。2017 格力电器实现了 1482.86 亿的营业收入，较前一年同期增加 37%；2018 年格力电器实现了 1981.23 亿的营业收入，较前一年同期增加 33.61%；在近年来营业收入不断下滑的趋势下，截止 2020 年末格力电器的营业收入显著下降。为了实现业绩目标格力电器的经营者采取了相应的措施，比如说格力电器从 2016 年开始压缩渠道的库存，加强存货管理，但是去库存的营销策略在增加销量的同时也产生了坏账风险，因为应收账款会占用企业的资金，降低资金周转效率。

5 格力电器运用 OPM 战略管理营运资金的启示与建议

5.1 启示

5.1.1 合理运用无息债务

为了扩大市场占有率，实现企业的规模扩张以及迅速发展，企业必须要有足够的资金。但是如果依靠有息债务来实现企业对资金的需求，会增加企业的资金成本以及还本付息的压力，甚至会面临资不抵债的风险从而导致企业破产。格力电器 OPM 战略的实施为企业带来了充足的资金，满足了企业日常生产经营中对资金的需求，加快了企业营运资金的周转。表 5.1 所示，2016 年-2020 年格力电器的无息债务占比一直在持续增加，虽然企业有较高的资产负债率，但也正因为如此，这部分无息负债增加了企业获取资金的渠道，降低了企业的财务风险，而且这部分资金有稳定的来源，不用支付任何费用，降低了企业的融资成本。

表 5.1 格力电器无息债务占比

单位：亿元、%

	2016	2017	2018	2019	2020
无息债务	486.91	584.63	596.15	751.68	647.1
流动负债	1268.52	1474.91	1576.86	1695.68	1584.79
无息债务占比	38.38%	39.64%	37.81%	44.33%	40.83%

数据来源：格力电器 2016 年-2020 年年报

5.1.2 利用 OPM 战略增加现金流

判断企业的经营业绩可以从企业的现金流出发，充足的现金流对于满足企业日常生产经营至关重要，会保障企业的正常经营。所以对于企业来说，应该加强现金流管理。

经营活动的现金流是企业营运资金的主要来源，格力通过应用 OPM 战略增加

了企业经营现金流。表 5.2 所示，2016 年-2019 年经营活动产生的现金流量净额实现稳步增长，其中 2018 年增幅最大，相比于 2017 年同比增加 64.9%，说明企业在经营活动创造大量的营业收入，资金的流动性较好。2020 年受新冠疫情的影响，企业的营业收入下降，利润开始下滑，但是营运资金总量仍然呈现出增长趋势，这表明格力电器资金周转不存在问题，主营业务仍然能够带来充足的资金，这与格力电器实施 OPM 战略有关。从整体来看，2016 年-2019 年格力电器的营运资金上升的同时，经营活动现金流量净额也呈现出增长趋势，更能说明企业现金流的增加与 OPM 战略的实施有关。

表 5.2 经营活动现金流量净额与营运资金总量

单位：亿元

	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年
经营活动产生的 现金流量净额	148.60	163.38	269.41	278.94	192.39
营运资金	555.22	674.97	935.48	1134.04	1207.39

数据来源：格力电器 2016 年-2020 年年报

5.2 建议

5.2.1 加强供应商合作的紧密度

格力电器实施 OPM 战略获取的商业信用融资大部分都是与供应商交易过程中取得的，所以格力电器应该与供应商维持良好的合作关系。格力电器占用供应商的资金，满足了企业日常经营过程中对资金的需求或者投资以及规模扩张的需要。但是格力电器将预先从经销商处收到的货款用来支付企业因购买原材料需要支付给供应商的货款，可能会因为经销商资金周转不畅导致企业无法收到这部分货款，进而无法偿付供应商货款。当外部环境发现巨变，企业的流动负债增加，容易降低企业商业信用，引发财务危机，甚至会让企业面临破产危机。

同时,由于企业对供应商的资金占用,导致供应商在与企业交易的过程中对格力电器作出了让步,随着企业占用供应商资金的不断增多、占用时间的不断增加,格力电器与供应商的关系会逐步的恶化。对于供应商来说,现在从事家电制造业的企业越来越多,供应商可以选择与其他企业进行合作,如果供应商认为自己的切身利益受损,原来属于自身的利润被格力电器所侵占,供应商就会放弃与格力的合作关系。所以本篇论文认为,格力电器一定要加强供应商关系管理,在占用供应商的资金时,在占用时间和占用数量少应该有一定的度。格力电器可以利用自己行业领先地位的优势,为供应商提供借款担保,避免让供应商陷入资金短缺的困境同时也应该及时支付拖欠供应商的货款。

针对企业账面上的应付账款,如果企业在折扣期内付款所获得的金额超过了延期付款所带来的成本,企业应该在折扣期内付款;如果企业在折扣期内付款所获得的金额不能够补偿延期付款的机会成本,企业应该选择在不影响企业商业信用的情况下,支付拖欠的货款,避免造成与供应商关系紧张的局面。

5.2.2 优化债务结构

OPM 的实施拓宽了企业的筹资渠道,对于占用的资金企业不需要支付利息,减少了企业的利息支出的同时给企业带来了资金收益。但是,在 OPM 战略应用过程中,企业也会存在着相应的经营风险。由于格力的债务构成并不合理,所以公司的流动负债占总负债的比重一直很高,接近 100%的比例。

格力电器在推行 OPM 战略的过程中,债务结构构成的不均衡,势必会增加企业的运营风险。所以应该加强企业的营运资金管理,从而避免企业的运营风险。比如,在日常的生产经营过程中,企业要提高自身的商业信用,通过与金融机构或者其他企业之间的合作,增加企业资金来源的渠道,对于债务结构的不平衡要引起足够的重视,通过调整资本结构实现流动负债与非流动负债的平衡,来增加财务的稳健性。另外,格力电器在实施 OPM 战略的过程中要有风险意识,要把鸡蛋放在不同的篮子里,采取多种方式进行筹融资,从而避免潜在的经营风险。

所以,在实施 OPM 战略的时候,格力电器应该立足于企业自身的发展现状,通过对市场的供需、企业占用资金的时间以及占用资金所产生的资金成本等进行分析 and 研判,并结合行业发展的内外部环境等方面的因素,在此基础上,建立一

种有利于改善企业资金流，有效地控制公司财务风险的内部环境。从而保障企业的可持续经营，降低企业的用资成本，增加企业的资金需求的科学、合理的负债结构。

5.2.3 加强存货管理

企业为了提高产品的市场占有率，大多数情况下决策者会高估消费者需求，生产出大量的产品，增加了存货占用资金的比重，造成了存货的积压。格力电器存货的构成中产成品占存货的比重较大，这表明企业没有充分了解消费者的需求而只是在盲目的扩大生产，导致产成品积压。

为逐步改善产成品对存货的资金占用，经营者要重视存货管理是基础。首先在采购环节，企业应该将市场需求、行业现状、以往的销售情况、收到的客户订单结合起来综合考虑，通过企业内部各个部门的全员参与，制定企业的采购计划，避免采购数量过多而导致的存货积压。其次在生产环节，企业要制定合理的生产计划。制定计划时要根据客户需求、企业的实时库存等不断地调整生产计划，从而避免生产过剩而导致存货积压。在组织生产时，充分利用采购的原材料，尽量做到少投入，多产出，减少机物料的消耗。其次，格力电器要积极开展市场调研活动，及时了解消费者的需求，根据消费者需求及偏好开发新产品，制定营销策略，适应市场环境的变迁。另外近年来以线下门店销售为主的格力电器，开始创新营销策略，通过直播带货或者与各大电商平台进行合作开展促销优惠。2020年受新冠疫情的影响，格力电器的线下实体店受到冲击，导致经营受损。但是由于格力电器线上销售开始的时间比较晚，所以导致空调市场线上销售收入大打折扣。所以未来格力电器应该继续布局线上销售渠道，增加产品的销售渠道，扩大销量，从而避免存货积压带来的对企业营运资金的占用。

6 研究结论

本文从价值链视角出发，在借鉴营运资金管理理论、价值链理论的基础上，分析了 OPM 战略的实施对营运资金管理的影响，探索了格力电器应用 OPM 战略管理营运资金的经验，通过分析，得出了以下结论：

通过从价值链视角分析格力电器营运资金管理状况，发现格力电器采购与销售渠道营运资金管理水平的提高与企业实施 OPM 战略密切相关。总的来说，格力电器通过实施 OPM 战略，占用上下游企业的资金，为企业带来了充足的现金流，加快了营运资金的周转效率，提高了营运资金管理水平。具体来说，格力电器通过预付账款、延期付款实施 OPM 战略，在采购渠道较为依赖供应商的资金，占用供应商资金的时间逐年延长，在生产渠道库存管理仍存在一些问題，在产品占用的资金较多，导致生产渠道营运周转效率下降。在销售渠道主要利用自有资金，营运资金管理水平较好，但是应收账款管理时要关注可能存在的坏账风险。

通过对格力电器营运资金管理的研究，总结了格力电器应用 OPM 战略的成功经验，分别是合理利用无息债务，降低了企业的融资成本；充分发挥了 OPM 战略的优势，增加了企业的经营现金流。此外，格力电器 OPM 战略的成功应用，具有一定的借鉴意义，但也存在相应的风险，主要是商业信用过度使用，容易引起供应商的不满；负债结构失衡；存货积压导致资金周转慢。并由格力电器 OPM 战略应用中存在的不足引发思考，认为格力电器应加强与供应商合作的紧密度实现合作共赢；优化债务结构，降低企业的财务风险；加强存货管理，减少存货占用资金。因此，本篇论文认为实施 OPM 战略的企业，应该立足于企业自身的发展状况，在占用上下游企业资金的同时要维护好与上下游企业之间的关系，致力于提高企业的商业信用和品牌的影响力，以平衡 OPM 战略的盈利性及风险性。

参考文献

- [1]Beaver W H.Financial ratios as predictors of failure [J].Journal of Accounting Research,1966 (5) :23-41.
- [2]Brandenburg Marcus.Financial Intermediary Development and Industry Growth [J].Journal of Finance, 2010, 58(1).
- [3]Christian H. Policy identification of the working capital management of medium-sized business[J].Mediterranean Journal of Social Sciences Journal,2017(1):29-36.
- [4]Dennis Bauer. Working capital management: create additional value within AP [J]. Cash Management, 2007, 10: 60-63.
- [5]Erik Hofmann,Herbert Kotzab , A Supply Chain-Oriented Approach of Working Capital Management[J].Lournal of Business Logistics, 2010(31):305-330.
- [6]Harry G.Guthmann.Industrial Working Capital During Business Recession[J].Harvard Business Review,1934.
- [7]John C.The Operating Cycle:Risk,Return and Opportunities [J].Management Decision ,1992(5):3-11.
- [8]Keith V.Smith. State of the Art of Working Capital Management[J]. Financial Management,1973,2(3).
- [9]Richard V. D.E. J. Laughlin. Cash Conversion Cycle: The Road to Liquidity Analysis[J].Financial Management,1980,32-38.
- [10]Sripad K.The Impact of Working Capital Financing Costson the Efficiency of Trade Credit[J]. Production and Operations Management,2019,28(4).
- [11]W.D.Knight. Working Capital Management: Satisficing versus Optimization[J]. Financial Management,1972,1(1).
- [12]William Vlcek.Taking other people's money:development and the political economy of Asian casinos[J]. The Pacific Review,2017.
- [13]白朝丽, 杨邦文. OPM 战略下的财务弹性分析—基于鄂武商、武汉中商、武汉中百的案例[J]. 财会通讯, 2012(08):117-118.

- [14]陈正林, 王戩. 供应链集成影响上市公司财务绩效的实证研究[J]. 会计研究, 2014(02):49-56+95.
- [15]曹鑫, 范利民, 唐菁菁. OPM 战略、定向增发水平与盈余管理[J]. 财会通讯, 2015(12):33-36+45+129.
- [16]范业燕. 国有大型家电企业营运资金管理重组模式解读—基于价值链视角[J]. 财会通讯, 2015(32):8-10+129.
- [17]高琼华. “要素+渠道”双视角下企业营运资金管理绩效评价[J]. 财会通讯, 2021(06):117-121.
- [18]黄世忠. OPM 战略对财务弹性和现金流量的影响—基于戴尔、沃尔玛、国美和苏宁的案例分析[J]. 财务与会计, 2006(23):15-18.
- [19]黄诚. 苏宁云商营运资金管理的 OPM 策略分析[D]. 安徽工业大学, 2016.
- [20]韩祉清, 张常青, 杨军. 营运资金管理绩效评价研究述评及展望[J]. 财会通讯, 2017(05):53-56.
- [21]孔宁宁. 营运资本管理的 OPM 战略实践分析—基于苏宁电器的案例[J]. 财会通讯, 2009(34):20-22.
- [22]李爽, 刘凤. 不同生命周期下 OPM 战略的风险管理研究—基于苏宁电器的案例分析[J]. 财经界(学术版), 2015(24):42-43+45.
- [23]兰素英, 覃雪梅. 伊利股份基于供应链管理视角的 OPM 战略探析[J]. 时代金融, 2018(15):331-332.
- [24]卢意. OPM 战略、财务弹性与风险控制—基于苏宁云商、国美电器的案例分析[J]. 财会学习, 2018(01):229-230.
- [25]刘玮. 基于价值链视角的企业营运资金管理研究[J]. 财会学习, 2020(06):191-193.
- [26]李金保. 基于价值链的营运资金管理体系构建[J]. 财会学习, 2020(28):154-155.
- [27]毛付根. 论营运资金管理的基本原理[J]. 会计研究, 1995(01):38-40.
- [28]潘一欢. 净收益和营运资金的比较研究[J]. 财会月刊, 1993(08):31-32.
- [29]潘晗璇. 浅析白酒行业 OPM 战略模式—以贵州茅台为例[J]. 会计师, 2019(15):26-27.

- [30] 容少华, 黄开涛. 制造企业分销渠道管理及其财务研究—以格力电器为例[J]. 财会通讯, 2012(29):67-68.
- [31] 孙建强, 姜亚男. 价值网导向下企业营运资金管理模式研究[J]. 财会通讯, 2016(35):64-67.
- [32] 童艳华. 价值链导向的企业营运资金管理目标整合与管理优化[J]. 财会通讯, 2012(20):56-57.
- [33] 史金灵, 许延明. 价值链视角下企业营运资金管理研究[J]. 商场现代化, 2021(05):111-113.
- [34] 汤谷良. 资金运营战略:速度至上—基于国美、苏宁的流动性分析[J]. 财务与会计, 2008(12):33-35.
- [35] 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(06):28-33+95.
- [36] 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.
- [37] 王洪海, 卞艺杰. 上市公司应收账款风险分析与控制策略—江苏的实践[J]. 财会通讯(综合), 2009, 36:134-136.
- [38] 王竹泉, 王秀华. 业务流程与经营性营运资金管理绩效:影响机理与案例[J]. 财会通讯, 2012(09):3-7+161.
- [39] 王锴, 胡婧. 行业特征、OPM 战略与盈利模式—基于武汉地区多案例研究的启示[J]. 商业会计, 2017(17):54-57.
- [40] 王风源. 高新技术企业渠道营运资金管理绩效评价研究—以 A 公司为例[J]. 会计师, 2020(21):29-31.
- [41] 向平. 浅谈零营运资金管理[J]. 财会月刊, 1997(08):17-18.
- [42] 肖梅陵, 揭莹. 基于价值链的企业营运资金管理问题探究[J]. 财会通讯, 2018(08):62-66.
- [43] 郁国建. 建立营运资金管理的业绩评价体系[J]. 中国流通经济, 2000(03):46-48.
- [44] 杨雄胜. 营运资金与现金流量基本原理的初步研究[J]. 南京大学学报(哲学. 人文科学. 社会科学版), 2000(05):32-39.

- [45] 于兰. 企业 OPM 战略、财务弹性与可持续增长研究[D]. 内蒙古大学, 2013.
- [46] 张淑云, 俞雪华. 基于价值链的集团公司资金管理模式探讨[J]. 商业会计, 2006(16):13-14.
- [47] 周利芬. 价值链视角的现代物流营运资金管理分析[J]. 会计之友, 2016(11):19-22.
- [48] 张继德, 尉建梅. 万科 OPM 战略成效与启示[J]. 财务与会计, 2016(16):33-34.
- [49] 张敦力, 张今, 江新峰. 企业营运资金管理问题研究—以格力电器为例[J]. 财会通讯, 2018(08):67-71.
- [50] 张凌云. OPM 战略实践: 基于青岛啤酒与燕京啤酒的比较案例[J]. 财会通讯, 2019(32):39-44.
- [51] 张先敏, 于洋. 格力电器营运资金管理绩效提升策略研究—基于与青岛海尔的对比分析[J]. 会计之友, 2017(02):47-52.

致 谢

伴随着研究生学习生涯的结束，我们都来到了新的转折点。回首既往，能与众多德才兼备的老师们和非常努力并且优秀的同学们一起度过，我感到无比的荣幸。提笔至此，我要向所有无私的、给予我帮助的人表示最真诚的谢意！

首先，感谢导师的辛苦栽培与付出。犹记过往，导师的敬业精神、待人真诚的优秀品质、丰富的专业知识都给我带来了深刻的影响，是我今后学习的榜样。

其次，本篇论文的按时完成离不开各位论文答辩老师提出的问题和建议，还有给予我帮助的同学们。在此，我想说的是相逢即是缘分，三年的学习生涯能够与大家相聚在一起，吾之幸运也。

最后感谢我的家人们，感谢父亲、母亲一直以来的爱与支持，对我多年来的付出，感谢父母给予我的爱，他们无私的付出总能合成一缕温暖的阳光，照亮我前行的道路，才让我顺利的完成了学业。

余生很长，愿你我努力成长。