

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 基于渠道理论的格力电器营运资金管理研究

研究生姓名: 卜婷婷

指导教师姓名、职称: 朱泽钢 副教授 巨强 正高级会计师

学科、专业名称: 会计硕士

研究方向: 企业理财与税务筹划

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： 卜婷婷 签字日期： 2022.6.9

导师签名： [Signature] 签字日期： 2022.6.10

导师(校外)签名： [Signature] 签字日期： 2022.6.15

## 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： 卜婷婷 签字日期： 2022.6.9

导师签名： [Signature] 签字日期： 2022.6.10

导师(校外)签名： [Signature] 签字日期： 2022.6.15

**Research on the Working Capital  
Management of Gree Electric Appliances  
Based on Channel Theory**

**Candidate :Bu Tingting**

**Supervisor: Zhu Zegang Ju Qiang**

## 摘要

《中国制造 2025》的推出，是对我国制造业更高端化、更精密化、更专业化的期盼和要求。对于中国国产家电行业来说，制造升级成为必然选择。同时，这也成为了众多家电企业面临的难题。营运资金是企业生存发展的血脉来源，是保证企业生产经营持续稳定的基石。同时也是企业战略目标实现的重要支撑。渠道管理理念的引入为企业营运资金管理提供了新的视角，使得营运资金管理模式转变为更符合企业业务流程的新管理模式。

本文将格力电器作为案例公司，从渠道视角对其营运资金管理展开研究。基于企业运营模式，分别分析了格力电器各个渠道营运资金的规模、周转期、以及内部结构。并且与行业 TOP3 的数据进行对比，对其管理绩效作出评价。总结其优秀经验，给更多同类企业的营运资金管理模式的探索提供有益参考。并分析找出格力电器营运资金管理尚待完善之处，提出优化改进的措施。通过分析发现：就格力电器各渠道营运资金管理水平而言，对采购渠道管控最强，生产渠道次之，销售渠道管控最差。本文据此提炼出格力电器优秀经验有：和谐稳固的上游渠道关系；合作共赢的销售模式；类金融的资金运营模式。问题主要在于：过度占用供应商资金；渠道内存货积压严重；强制压货经销商；销售渠道急需整合优化。本文在对这些问题进行深入分析后，提出了以下几点建议：适度让利供应商；优化采购模式；以销定产实现产销均衡；整合线上线下资源。

**关键词：**渠道理论 家电行业 营运资金

## Abstract

The launch of "Made in China 2025" is an expectation and requirement for the higher-end, more precise and more specialization of China's manufacturing industry. For China's domestic home appliance industry, manufacturing upgrading has become an inevitable choice. At the same time, this also became the difficult problem that many home appliance enterprises face. Working capital is the blood source of the survival and development of enterprises, and is the cornerstone to ensure the sustainable stability of enterprise production and operation. At the same time, it is also an important support for the realization of enterprise strategic goals. The introduction of channel management concept provides a new perspective for enterprise working capital management, and transforms the working capital management mode into a new management mode more in line with the business enterprise process.

This paper takes Gree Electric Appliances as a case company to study its working capital management from the perspective of channel. Based on the enterprise operation mode, the scale, turnover period and internal structure of each channel of Gree Electric Appliances are analyzed respectively. And compared with the industry TOP3 data, to evaluate its management performance. Summarize its excellent experience, to more similar enterprises working capital management mode exploration to provide useful reference. And analyze and find out the gree electric

appliances working capital management needs to be improved, put forward the optimization and improvement measures. Through analysis, it is found that: in terms of the working capital management level of each channel of Gree Electric Appliances, the management and control of procurement channel is the strongest, production channels are the second, and sales channel control is the worst. Based on this paper, the excellent experience of Gree Electric Appliances includes: harmonious and stable upstream channel relationship; win-win sales model; and capital operation model of finance. The main problems are: excessive occupation of supplier funds; serious inventory backlog in channels; forced inventory dealers; sales channels need integration and optimization. After thorough analysis of these problems, the following suggestions: appropriately benefiting suppliers; optimizing purchasing mode; balancing production and sales; and integrating online and offline resources.

**Key words:** Channel theory; home appliance industry; working capital

# 目录

<b>1 绪论</b> .....	1
1.1 研究背景及研究意义 .....	1
1.2 文献综述 .....	2
1.2.1 营运资金管理的文献综述 .....	2
1.2.2 渠道理论的文献综述 .....	2
1.2.3 渠道理论下营运资金管理的文献综述 .....	4
1.3 研究内容与方法 .....	7
1.3.1 研究内容 .....	7
1.3.2 研究方法 .....	8
<b>2 相关概念及理论基础</b> .....	9
2.1 相关概念界定 .....	9
2.1.1 渠道管理的概念 .....	9
2.1.2 营运资金管理的概念 .....	9
2.2 基于渠道理论的营运资金管理 .....	9
2.3 渠道视角下营运资金管理理论基础 .....	11
2.3.1 渠道管理理论 .....	11
2.3.2 客户关系管理理论 .....	12
2.3.3 供应链管理理论 .....	12
<b>3 格力电器营运资金管理概况</b> .....	14
3.1 格力电器基本情况介绍 .....	14
3.1.1 格力电器公司概况 .....	14
3.1.2 格力电器经营模式 .....	14
3.2 格力电器营运资金管理现状分析 .....	18
3.2.1 格力电器营运资金规模分析 .....	19
3.2.2 格力电器营运资金结构分析 .....	21
<b>4 基于渠道理论的格力电器营运资金管理分析</b> .....	24

4.1 经营活动营运资金管理总括分析 .....	24
4.1.1 经营活动营运资金规模分析.....	24
4.1.2 经营活动营运资金内部结构分析.....	25
4.2 采购渠道营运资金管理分析 .....	26
4.2.1 采购渠道营运资金规模分析.....	26
4.2.2 采购渠道营运资金周转期分析.....	29
4.2.3 采购渠道营运资金内部结构分析.....	30
4.3 生产渠道营运资金管理分析 .....	32
4.3.1 生产渠道营运资金规模分析.....	32
4.3.2 生产渠道营运资金周转期分析.....	33
4.3.3 生产渠道营运资金内部结构分析.....	33
4.4 销售渠道营运资金管理分析 .....	35
4.4.1 销售渠道营运资金规模分析.....	35
4.4.2 销售渠道营运资金周转期分析.....	37
4.4.3 销售渠道营运资金内部结构分析.....	38
<b>5 渠道视角下格力电器营运资金管理的经验与启示 .....</b>	<b>40</b>
5.1 渠道视角下格力电器营运资金管理经验.....	41
5.1.1 和谐稳固的上游渠道关系.....	41
5.1.2 互利共赢的销售模式.....	41
5.1.3 “类金融”的资金营运模式.....	42
5.2 渠道视角下格力电器营运资金管理问题 .....	43
5.2.1 过度占用供应商资金.....	43
5.2.2 渠道内存货积压严重.....	44
5.2.3 强制压货经销商.....	44
5.2.4 销售渠道急需整合优化.....	45
5.3 格力电器渠道营运资金管理改进的对策 .....	45
5.3.1 适度让利供应商.....	45
5.3.2 优化采购模式.....	46
5.3.3 以销定产实现产销均衡.....	46



---

5.3.4 整合线上线下资源.....	47
<b>6 研究结论与展望.....</b>	<b>47</b>
6.1 研究结论.....	47
6.2 展望.....	47
<b>参考文献.....</b>	<b>50</b>
<b>致谢.....</b>	<b>55</b>

# 1 绪论

## 1.1 研究背景及研究意义

### 1.1.1 研究背景

2015年5月，国务院正式印发了全面推进实施制造强国的战略性文件《中国制造2025》。《中国制造2025》不仅代表国家战略层面对高端制造业的重视，更代表着高端国产制造企业春天的福音到来。然而，国际贸易形式错综复杂，2018年的“中兴事件”、2020年的“301调查”接踵而至。在机遇和挑战并存的当下，国产家电行业如何把握机遇、规避风险，完成向高端制造业的转型，是国产家电企业面前的当务之急。

营运资金是企业生存发展的血脉来源，是保证企业生产经营持续稳定的基石。同时也是企业战略目标实现的重要支撑。随着企业的发展壮大，企业财务管理的精度也随之提高。传统的营运资金管理弊病逐渐暴露出来，例如指标孤立、要素间冲突、与业务流程脱节等问题。在营运资金管理研究中，采用王竹泉教授首创的渠道视角，成为相关案例研究争相使用的经典思路。

格力电器的成长映射着在中国制造业的发展壮大。格力从珠海的一家小型配件加工厂起步，经过30年的风风雨雨，逐渐成长为如今享誉全球的知名品牌。如今的格力电器凭借核心技术占据了空调领域的首位，成为当之无愧的第一。但是，在空调以外的其他领域，格力电器的市场占有率有限。在我国，家电作为居民生活的刚需产品，行业竞争一直存在。新世纪以来，海尔凭借全国统一的售后服务系统，全家电产业的布局优势逐渐显现；TCL、创维、海信等新兴黑电大厂进军“冰洗空”；华为、阿里、小米等互联网巨头进入家电行业，白电市场竞争继续加剧。在供给侧结构性改革的背景下，格力电器想要保持竞争优势，提高营运资金管理效率刻不容缓。

### 1.1.2 研究意义

#### 1. 理论意义

进入本世纪二十年代，企业营运资金管理模式的发展面临新的挑战。一般意义上的资金管理往往割裂了各指标间的联系，与企业业务流程脱节，缺乏分析的全面性等等。在学界研究中，众多学者开始试图探寻新的研究思路。其中，王竹

泉教授另辟蹊径，从渠道的角度出发研究营运资金管理。这种研究模式综合考虑了营运资金的各要素，具备整体性思维，更加符合现实需要。这种新型的营运资金管理模式得到了众多学者的认同，逐渐成为该领域主流研究方法。但是，关于渠道营运资金管理的研究中，大部分学者选择将乳制品企业、物流企业作为案例公司，目前针对家电企业营运资金管理的研究并不多。本文通过对电器行业中具有一定代表性的格力电器进行案例研究，在弥补电器行业的案例研究空缺的同时，也有助于探索该行业的营运资金管理新模式。

## 2. 实践意义

目前我国家电行业供大于求，竞争激烈。国际贸易形式错综复杂，2018年的“中兴事件”、2020年的“301调查”接踵而至。在国内外经济环境的影响下，家电行业发展正在步入瓶颈期。对于企业来说，加强营运资金管理是企业抓住机遇、赢得发展的关键所在。本文从采购、生产、销售渠道全方位剖析格力电器营运资金管理现状，有助于发现其营运资金管理的优点与不足，探索改进方向，增强企业竞争力，获得发展机会。同时，给更多同类企业的营运资金管理模式的探索提供有益参考。

## 1.2 文献综述

### 1.2.1 营运资金管理的文献综述

#### 1. 国外文献

1934年，Guthmann在分析金融危机对于美国公司造成的影响时，第一次提出营运资金这个概念。随后，Collins（1945）试图通过企业财报中相关数据分析来探析企业营运资金的变化，以及营运资金变动对企业的影响。1953年，美国会计师公认会计程序委员会对营运资金的性质做出界定：营运资金可用于反映企业的偿债、盈利及流动性。Sagon（1955）进一步提出了速动比率等营运资金相关指标，并肯定了其对于企业战略制订的重要性。1970年以前，学者对于营运资金管理的研究集中于应收账款、短期借款、货币资金、存货等单项流动资产和流动负债的资金管理上。1972年，W. D. Knight（1972）提出，单个要素的最优并不意味着营运资金整体状况的最优，应当综合考虑，从全局出发研究营运资金管理效率。Smith（1973）提出了相似的观点，指出孤立地研究单个要素并不能对企业营运资金的效率提升发挥作用。Hampton与Wagner（1989）指出营运资金的管

理应结合企业的盈利状况以及风险水平。Andrew Harris (2002) 指出：对于营运资金的管理，管理者应当充分考虑内外部因素，加强对渠道链的管理。Juan Colina(2002)认为企业营运资金的管理涉及到对收入的管理、对供应链的管理、对支出的管理。Xavier (2013) 指出，在信息化时代，企业可以充分利用现代信息技术，优化业务流程，提升营运资金的管理水平。Kaur 和 Gupta (2015) 指出，财务管理人员应当将营运资金管理作为企业财务管理的重中之重，将其与企业的战略决策结合。Anna-Maria (2016) 对 90 家上市公司的营运资金管理情况进行分析，并为其提出相应的战略计划。Seifert 和 Protopappa-Sieke (2017) 认为，企业应当与供应链成员建立良好关系，加强沟通联系，这样可以减少成本，对于企业的长期发展更为有利。

## 2. 国内文献

20 世纪末，我国所颁布的新会计制度中，首次出现“营运资金”这一名词。潘一欢 (1993) 通过总结营运资金的影响因子，横向比较各因素与之关联性，研究了营运资金的内在含义。毛付根 (1995) 指出企业要想合理管控营运资金，应当重点关注流动负债与流动资产这两个项目，他们的变动影响着企业经营的风险性与收益性。周静 (2007) 建议企业可以实行零营运资金管理的方法，尽可能地增加应付款项的利用，减少存货、应收款项的利用，这样就可以减少内部资金的占用。王晓军等 (2011) 提出各自为政的营运资金管理政策严重影响营运资金管理的效率。企业应当统筹规划、结合实际制订营运资金管理策略，追求综合质量。孙燕 (2014) 指出营运资金的管理应当与企业的生产经营活动联系起来，通过加强与供应链成员的交流提升其抗风险能力，提高营运资金周转效率。兰素英和于敏 (2019) 指出 OPM 战略的实施能在一定程度上提高企业竞争力，推动企业价值实现。雷振华 (2019) 认为企业与其利益相关者的关系可细分为寄生、互惠共生、偏离共生这三类，企业应予区分，采取有针对性的营运资金管理策略。于竹明，彭家钧 (2019) 介绍了 Q 公司独创的“3456”营运资金管理模式，管理模式创新优化了公司的财务状况，提升了公司竞争力。何瑛，李雯琦 (2019) 提出了新零售对于企业营运金融资的影响路径，分析了苏宁易购营运金融资管理策略，为行业其他企业提供了经验借鉴。焦然 (2020) 提出企业履行社会责任可以激励利益相关者采取积极行为，进而提升营运资金管理水平。花双莲 (2020) 研究发

现高管超额薪酬有助于缓解代理成本,进而提升营运资金管理效果。赵彬(2020)认为,过分强调企业流动资金运作行为,不一定会确切推动企业良性发展。若流动资产占比大于等于70%,则二者存在正相关关系,若占比低于70%,则二者无关联性。刘俊(2021)深入分析了企业营运资金风险产生的原因,认为其根源在于投资风险,并提出了相应的风险防范措施。王明虎(2021)通过实证研究证明了管理层自信程度与企业营运资金融资策略有关。管理者自信程度越高,越激进,越有利于实现企业价值增值。

## 1.2.2 渠道理论的文献综述

### 1. 国外文献

在西方学界,关于渠道理论的研究由来已久。Weld(1916)是渠道理论的奠基人,他提出合理的渠道结构能够在一定程度上提高企业经济效益。Alderson(1940)提出企业营运资金管理要重视渠道这一要素,加强渠道管理有助于企业利润的增加。1950年,Converse提出渠道结构纵向一体化有利于减少企业成本,尤其是营销成本。L. W. Stem(1970)研究发现企业行为会对渠道中相关企业的收益与风险产生影响。Rosenberg(1970)通过深入分析了渠道冲突与渠道绩效的关系,提出渠道间企业应建立联盟关系,加强信息交流,形成良好的渠道关系,促进渠道间企业的共同进步。Morgan和Hunt(1994)指出信任是影响渠道管理的重要因素,如果渠道成员彼此信任,会大大降低彼此之间的监督成本。M. E. Rafuse(1996)提出建立良好的渠道关系有助于企业形成长期的竞争优势,获取超额利润。R. Spekman和J. Kamauff(1996)建议企业制订有效的供应商管理及采购制度,以此提高渠道管理效率。David Wallace和Jean Johnson(2006)指出渠道成员之间可能会因为利益纠纷影响彼此关系,在这种情况下,可通过增加分销渠道、建立渠道间的监督激励机制等方法尽可能降低对企业的影响。

### 2. 国内文献

与国外相比,我国学者较晚开始研究渠道理论。苏勇(2000)提出渠道成员的沟通与合作有助于降低财务成本,获得更高的利润。林曦(2004)认为企业可以根据实际情况来选择单一的或者是混合的渠道关系。王媛、罗锡勇(2006)建议企业应当从渠道关系、渠道控制这两方面着手进行渠道管理,以渠道控制为主,渠道关系的管理为辅。唐鸿(2009)研究表明,供应商拥有越多非强制权力,渠道关

系质量越高。并提出了关于渠道权力行使的一些建议。庄贵军(2012)将渠道组织分为公司型、管理型、关系型、契约型,并建立一套具体的渠道治理策略选择模型。李敬泉(2015)将供应链渠道关系分为水平、垂直两类,提到渠道成员之间的关系既具有依赖性,又具有排斥性。李波(2015)通过博弈模型证明了信息共享总能使开设直销渠道的制造商获利。李飞(2019)在总结全渠道服务蓝图演化过程的基础上,以顾客体验和服务渠道为主线,对现有蓝图进行改造,构建了全新的服务蓝图。卢亭宇,庄贵军(2021)通过对问卷调查的统计分析,得出结论:渠道多元化一方面会导致渠道之间争夺资源,进而产生冲突;另一方面有助于企业扩大规模,提升企业绩效。高聪蕊(2021)主要分析了新媒体营销带来的渠道变革,并提出了应对之策。

### 1.2.3 渠道理论下营运资金管理的文献综述

#### 1. 国外文献

20世纪90年代,开始有学者将渠道理论引入营运资金管理的研究当中。Rafuse(1996)提出营运资金管理不能局限于企业自身,应当加强与渠道成员的沟通合作,通过改善渠道关系进一步优化企业营运资金管理。Colina(2002)认为企业的价值创造是通过采购、生产、销售等具体的生产经营过程实现的,因此,企业的营运资金管理也要从这几个方面入手,通过渠道关系的优化改善营运资金。Gosman和Kelly(2003)指出渠道关系并非企业内部各个部门间的关系,而是企业与其上下游企业之间的关系,渠道关系的好坏影响到企业营运资金管理的优劣。N.F.Xavier(2013)指出良好的营运资金管理需要合理规划资金用途,满足生产经营需要的同时尽可能减少闲置资金。Herdinata(2017)指出在营运资金管理中,企业应当尽可能延缓支付渠道间的各类应付款项,及时收回应收款项,保持充足的现金流。

#### 2. 国内文献

21世纪,我国学者才开始将渠道理论与营运资金管理结合起来进行研究。王竹泉、马广林(2005)基于跨区分销企业的特点,提出了建立“拉式”分销渠道模式,促进分销渠道整合重组等建议。王竹泉、逢咏梅和孙建强(2007)在回顾总结以往研究成果的基础上,提出了营运资金管理绩效评价的改进思路。同时,提出我国应加快数据平台建设,为营运资金管理研究提供数据支撑。王竹

泉及张欣怡（2011）分别分析了营销流程管理、采购流程管理、生产流程管理对于企业营运资金管理的作用机理。强调企业应当加强各个流程之间的信息共享以更快地对市场变化做出反应，加快营运资金周转。杜媛等人（2014）认为，虽然我国企业对于销售环节倾注的资金量较大，然而营销渠道并非企业的管理重点，其标准差率明显小于生产、采购渠道。同时，作者分析了电子业各渠道营运资金的影响因素和管理策略。罗治东（2015）分析了宇腾公司营运资金管理中存在的问题以及原因，提出了加强预算管理、三流合一，生产销售一体化等改进对策。徐晓慧和朱和平（2015）以江浙上市公司为研究对象，分析了各渠道营运资金周转期对公司业绩的影响。曹玉珊（2015）认为针对营运资金管理的现有研究仅考虑了企业的经营活动，未将投融资活动囊括在内，不够全面。他指出，企业应当全面考虑企业经营与理财活动，从全渠道的视角进行营运资金管理。

王竹泉等（2007）按照采购、生产、销售渠道对营运资金进行分类，并提出了以周转期为主的评价体系。张婉君（2010）认为之前的营运资金分类存在不足，他按照是否直接参与企业经营，将营运资金进行了重新划分，并在此基础上提出了改进的营运效果评价方法。王竹泉、张先敏（2012）认为企业的营运资金管理应当重视渠道思想，并将企业盈利性考虑在内，并设计出了评价营运资金盈利性的相关指标。吴富中（2012）在考察企业营运资金循环过程的基础上，提出了投入产出绩效分析方法。并且以海尔、长虹为例进行了案例分析。宋丽平、徐玮（2017）以H制造企业为例，分析了O2O转型过程中企业营运资金管理问题，并提出了加强网络销售，加快推进产品创新，自建物流等建议。韩祉清等（2017）总结了以往学者所提出的各种营运资金管理的评价方法，认为传统评价方法忽视了企业价值最大化这一目标。他认为管理者应当充分考虑企业价值与营运资金之间的关系，并据此优化现有评价体系。

王贞洁，王竹泉（2017）通过实证研究证明了供应商更愿意与弱势企业合作，弱势企业也因此获得了融资，增强了市场竞争力。许冬梅（2018）认为在渠道领袖的管理过程中普遍存在不认同、畏落实、失互信的问题。之后，通过案例分析，提出了渠道领导加强渠道管理的若干措施。马建威等（2019）以淮海集团为研究对象，分别分析了各渠道营运资金管理情况，并提出了加强供应商管理，优化库

存管理制度,扩宽销售渠道等建议。高琼华(2021)从分别从要素与渠道的角度,对北方国际营运资金管理效果展开评价,并针对性的提出了改进建议。

文献述评:通过以上的文献梳理可知,自我国1993年颁布新会计制度以来,众多学者围绕企业营运资金管理展开研究。然而传统研究均是从单一要素出发寻求企业营运资金的优化措施,割裂了各指标间的联系。同时,与企业业务流程脱节,缺乏分析的全面性。随着经济的发展,越来越多的学者认识到了传统研究的缺陷,开始寻求研究的新思路。2007年,王竹泉尝试以渠道为出发点展开相关研究。这种新型的营运资金管理模式综合考虑了营运资金的各要素,具备整体性思维,更加符合现实需要。因而得到了众多学者的认同,逐渐成为该领域主流研究方法。目前关于渠道营运资金管理的研究中,大部分学者选择将乳制品企业、物流企业作为案例公司,针对家电企业营运资金管理的研究并不多。由于每家企业的基本情况、财务状况有所区别,其营运资金管理模式也各有特色。故本文选择将电器行业中具有一定代表性的格力电器作为研究对象,希望能为同类企业的营运资金管理提供一定的借鉴意义。

## 1.3 研究内容与方法

### 1.3.1 研究内容

本文以格力电器为研究对象,结合近几年格力发展现状,探讨其营运资金管理情况。首先,将家电行业市场份额排名Top3的企业进行对比,分析格力电器营运资金管理现状,并对其管理绩效作出评价。其次,总结其优秀经验,为同类企业提供参考。最后,分析找出格力电器营运资金管理目前存在的不足之处,提出优化改进的措施。

本文共六章。第一章综述了相关研究文献与主要研究成果,并对本文的研究内容与方法进行了大致介绍。第二章对渠道理论、营运资金管理基础概念以及本文使用的基础理论进行了阐述。同时,介绍了渠道视角下营运资金管理的评价方法,为后文分析提供支撑。第三章基于格力电器基本情况,从整体上对其营运资金管理现状展开分析。第四章结合格力电器运营模式,分别分析了格力电器各个渠道营运资金的规模、周转期、以及内部结构。并且与行业TOP3的数据进行对比,试图对其营运资金运营效率做出评价。第五章总结了格力电器的优秀经验,并找出尚待完善之处,提出相应的优化建议。第六章是研究结论与展望。



本文的逻辑框架图如图 1.1 所示：

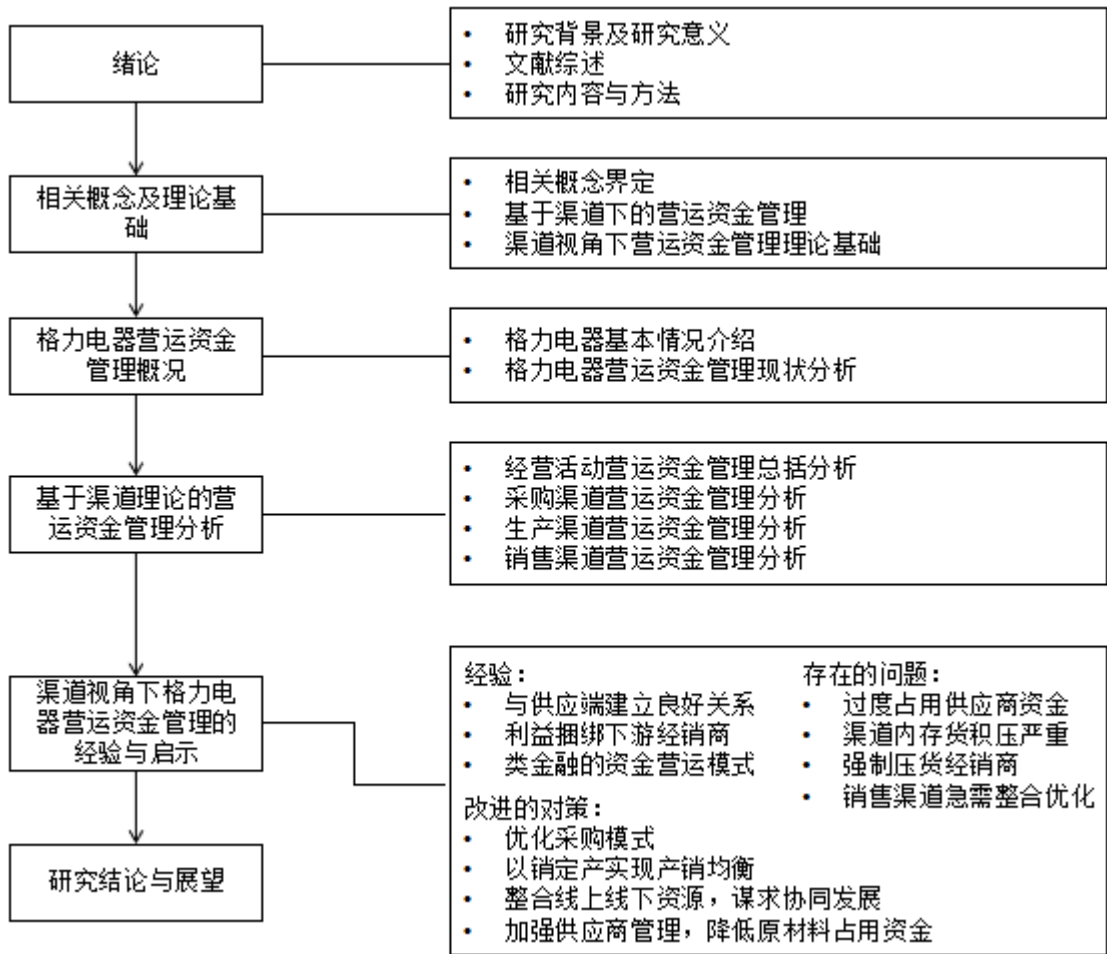


图 1.1 本文逻辑框架图

### 1.3.2 研究方法

案例研究法：本文选择格力电器为研究对象，基于渠道理论对其营运资金管理开展分析研究。将家电行业市场份额排名 Top3 的企业进行对比，并结合格力电器运营模式，分别分析了各个渠道营运资金的规模、周转期、以及内部结构，试图对其营运资金运营效率做出评价。在此基础上，总结格力电器优秀经验并对其不足给出改进建议。

## 2 相关概念及理论基础

### 2.1 相关概念界定

#### 2.1.1 渠道管理的概念

在营销界中，“渠道”最初是指产品的销售渠道，即商品在制造商与消费者之间的流通通道。后来，“渠道”一词的含义得到了引申，学者们认为从商品采购、生产，再到销售的整个流程都与渠道有关。采购渠道是指制造商向材料供应商采购材料存货的通道，涉及到采购成本的核算、原材料的运输入库、供应商的筛选等内容。生产渠道是指企业将收到的原材料经过一系列生产工艺加工为产成品的过程，涉及到产品质量管理、生产流程优化、成本控制等内容。销售渠道是指制造企业生产的产成品进入市场，流向用户的过程，涉及到营销策略、产品定价等内容。所谓渠道管理，是指企业应当加强对于渠道关系的管理，强化合作，互利共赢。

#### 2.1.2 营运资金管理的概念

营运资金管理是指企业对于流动资产、流动负债的管理。从企业发展角度来看，必须保证企业营业资金良好的偿付能力和盈利能力。如果企业持有的营运资金过多，短期偿债能力增强，但资金的利用率降低。如果企业持有的营运资金不足，又不利于企业日常的经营运转。营运资金管理既是企业针对渠道上下游联系的纽带，也是企业战略制定的重要内容。传统的营运资金管理将关注点放在存货、应收账款等单个要素的管理上，试图通过对各个要素的优化来提升企业整体营运资金管理效率。后来，越来越多的学者在认识到传统的营运资金管理存在很多不足。例如，与企业的业务流程脱节，未考虑到各要素之间的联系等等。在这种情况下，王竹泉教授结合渠道管理，提出了营运资金管理的新方法。本文便是利用这种方法，全面分析评估案例企业的营运资金管理水平。

### 2.2 渠道理论下的营运资金管理

#### 2.2.1 渠道视角下营运资金管理的内容

渠道视角下的营运资金管理在梳理企业业务流程的基础上，将营运资金进行了详细划分，如图 2.1。企业生产经营依赖于渠道上下游公司的配合。因此，企

业主体营运资金集中表现在原材料采购和加工、产品研发生产、市场销售等环节。此外，针对富余流动资金的保值增值，同样是企业营运资金的重要内容，更是企业拥有面对市场风险的有力后盾。

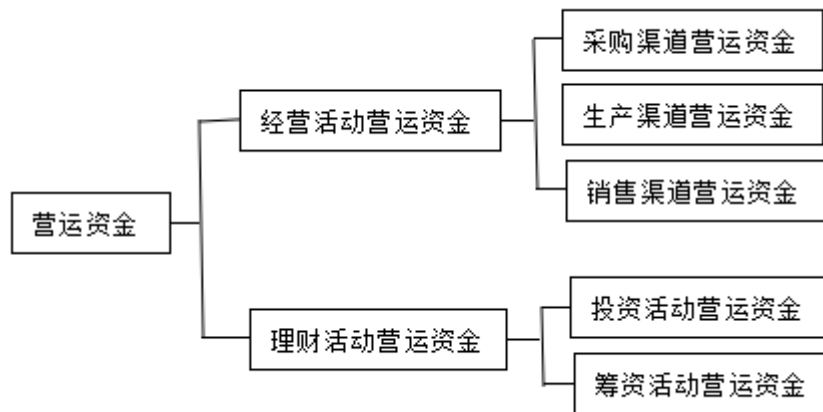


图 2.1 营运资金的划分

### 2.2.2 渠道视角下营运资金管理绩效评价

本文主要参考的是王竹泉教授提出的渠道视角下的营运资金管理绩效评价体系，该体系以各渠道营运资金的周转期计算为核心。具体评价方法如下：

$$\text{采购渠道营运资金周转期} = \frac{\text{材料存货} + \text{预付账款} - \text{应付账款} - \text{应付票据}}{\text{营业收入} \times 360}$$

$$\text{生产渠道营运资金周转期} = \frac{\text{在产品存货} + \text{其他应收款} - \text{应付职工薪酬} - \text{其他应付款}}{\text{营业收入} \times 360}$$

$$\text{销售渠道营运资金周转期} = \frac{\text{产成品存货} + \text{应收账款} + \text{应收票据} - \text{应交税费} - \text{预收账款}}{\text{营业收入} \times 360}$$

### 2.2.3 渠道对营运资金管理的作用机理

根据渠道管理理论三个细分领域，以及上文对营运资金的探讨，分析得出渠道通过以下方面对营运资金管理产生作用：

(1) 精简的渠道结构，有助于确保信息质量，减少资金占用。由于渠道成员之间存在信息壁垒，信息在传播的过程中，会出现市场需求被夸大的现象。渠道成员越多，结构越复杂，信息扭曲越严重，信息质量越差。而一旦信息失实，

会导致企业判断失误,高估市场需求,进而造成大量产品滞销积压,占用自有资金。因此企业应当适当压缩渠道结构,精简渠道成员,以此确保信息真实有效,避免产品积压占用过多资金。

(2) 恰如其分的渠道行为,有利于利用外部资源充裕营运资金。渠道行为强调的是企业通过各种方式来增强渠道控制力,进而强势占用外部资金。通常来讲,企业拥有的资源越多,渠道权利越大,对外部资金的占用率越高,收益越可观。格力电器就是企业通过渠道行为增加外部资金占用的典型:一方面,格力电器充分利用规模优势,争夺上游话语权,通过先款后货、延期付款等方式无偿占用外部资金。另一方面,在营销渠道,格力利用销售返利的销售模式让大量返利金额长期留存供企业使用。适当的渠道行为对企业是有利的。但是,一味挤占渠道成员利益,很可能影响与渠道成员的后续合作,甚至将其推给竞争对手。因此,企业针对渠道成员采取行动时一定要慎重,切忌破坏渠道关系。

(3) 同兴同荣的渠道关系,避免内部博弈,空耗营运资金。渠道关系注重于探讨怎样形成良性的渠道关系、怎样保持和促进渠道成员之间的正常交往,以及影响渠道关系发展的各种因素。对于企业来说,良好的渠道关系可充分实现分工协作、有效沟通、资源共享,能最大限度地提升营运资金运转效率。而一旦渠道关系恶化,内部博弈,则会两败俱伤。

## 2.3 渠道视角下营运资金管理理论基础

### 2.3.1 渠道管理理论

渠道管理理论最早见于上世纪二十年代,学者围绕渠道结构、渠道行为、渠道关系三块细分领域展开研究。

渠道结构理论认为,渠道结构主要由生产端、销售端和顾客端构成。根据参与者多寡一般分为 0/1/2/3 级渠道。渠道结构由简单到复杂,所对应的商业模式各有优缺点。零级渠道(M—C)最有代表性的是美国戴尔电脑公司,因为其产品属于价值较高的特殊产品,所以可以承受前期海量的市场拓展投入。三级渠道(M—W—J—R—C)一般是常用消费品,比如面包、饮料等日常用品,企业无须投入太多销售成本,换得充足的资金投入新品研发和提高产量。由此可以看出,渠道越短,企业需要面临的经营资金压力越大。但渠道越长,渠道传递作用的效率和质量必然下降,牛鞭效应会夸大市场需求。

渠道行为理论中,渠道成员之间的行为,更像是一场接力赛,赛道涉及整个市场各种要素。在渠道中流通的实物、所有权、货款、信息、广告等要素有序进出赛道。整个赛场制度越合理,生产商、经销商、消费终端执行力越高,要素通过渠道的效率才能越高。这种赛制包括对品牌的认可度、商品定价权、厂商激励措施、经销商反馈信息等诸多方面。历来渠道行为的最终目的是实现价值变现,厂商处于生产端,是一切行为的开始,占据着商业变现充分的主动权。因为渠道的存在,厂商让利成为必然,经销商争取主动亦是天性使然。

渠道关系理论中,如何构建合理的渠道关系,是渠道参与者始终关注的话题,也是诸多学者讨论的永恒话题。中西方学界、商界针对渠道关系做了很多设想,有将渠道看做单一资源通道,也有些企业将渠道成员汇成一个封闭式整体,体系内部竞争与合作,体系之外排斥和封闭。但总之,追求和谐稳定的渠道关系是大家的共识。良性的渠道关系可以降低障碍,畅通渠道成员内部的流通渠道,促进资源流动,降低销售的不确定性,增强公司的实力。

### 2.3.2 客户关系管理理论

从 20 世纪 90 年代开始,国内外一些企业逐渐意识到客户关系管理的重要性,甚至开始尝试建立收集客户信息的信息系统。客户关系管理是指通过加强企业与客户之间的沟通,改善关系,提升服务,以提高客户满意度与客户粘性,进而提升企业利润。随着现代科技的发展,客户关系管理的优势更加凸显。很多企业利用网络技术收集客户信息,并通过分析顾客行为建立数据模型,为之后的产品生产以及销售策略的制度提供依据。具体来讲,企业可以通过细分消费者市场、提供定制产品、改善服务质量等方式建立长期稳固的客户关系。客户关系管理所涉及对象不仅包括消费者,还包括企业自身员工以及与其有业务往来的客户。对于企业来说,无论面对的是内部客户还是外部客户,都应在充分了解需求的基础上,为其提供满意的产品与服务。只有这样,才能在维持现有客户的基础上,吸引更多新客户,也才能提升企业盈利能力。

### 2.3.3 供应链管理理论

供应链管理是指将企业供应链上的各个企业看作一个整体,协调资源,以达到降低成本,满足客户需求的目的。供应链管理可细分为 5 个方面内容。①制定计划。在进行供应链管理之前,我们首先需要做好战略规划,统筹资源。有效的

规划是指企业能对供应链各个环节进行管控，确保供应链的稳定高效，降低供应链成本。②采购管理。采购管理涉及到诸多方面。首先，企业需要选择满足要求的供应商，与其制订价格标准并确定配送与提货方案。其次，还应做好原材料的质量监控，建立严格的付款收货的流程。③制造管理。制造管理指的是对于企业生产加工过程的监控与管理。制造管理的核心内容是对产品质量、生产效率等内容的测试。④配送管理。配送是指企业通过物流平台，将订单产品准确快速交付给顾客的过程。配送管理的目标就是在满意顾客需求的基础上尽可能控制成本。⑤售后服务。售后服务是供应链管理的末端，主要为顾客提供退换货等服务，以客户满意度为管理目标。

### 3 格力电器营运资金管理概况

#### 3.1 格力电器基本情况介绍

##### 3.1.1 格力电器公司概况

1988年，朱江洪进入冠雄塑胶工业公司。当时的冠雄因为管理问题，产量低迷，负债累累。朱总接手冠雄后，励精图治，更新公司产品，淘汰落后因素，冠雄生产的转页扇获得市场广泛认可。1990年，公司通过将“快乐—GLEE”、英文转中文简化而成“格力”这一商标。同年，在总公司的发展战略要求下，朱江洪接管海利空调生产厂。次年，朱江洪管理下的两家公司“冠雄”和“海利”合并，成立格力电器股份有限公司。

1996年，蓬勃发展的格力电器经过五年的积累，在深交所完成敲钟仪式。在1988—1996年，格力电器坚守工匠精神，完成了从弱到强的蜕变，坐上了空调市场的头把交椅；在1996—2012年，格力电器抗住了国内家电行业“旺季不旺”的价格战，成就了“好空调，格力造”的品牌美誉度；2012年，格力迈入董明珠时代，提出了5年再造格力的目标。2012年之后，家电行业累积的市场潜力充分释放。格力电器逐步开拓国内外市场，凭借“研发不计成本”的底气，外拓产品边界，内部协调“厂商”、“厂客”关系，形成以空调为核心产品，家用电器和工业装备领域全力发展的“一核多元”化发展战略。在董明珠的带领下，格力电器于2019年1月突破了第一个五年计划，即2000亿大关。格力的核心产品空调在行业竞争中更是独占鳌头，2020年国内市场份额升至36.9%。

随着《中国制造2025》目标的持续推进和国家相关政策的支持，格力电器凭借卓越的工业积累逐步向多元化、智能化产业发展。根据2020年《财富》榜单，格力电器以其雄厚的实力跻身世界500强的第436位。从一个鲜为人知的空调制造小厂，到一个国际化的工业制造集团，格力电器在三十年间完成了华丽的蜕变。如今，第二个五年计划（在2018—2023年完成6000亿营收）摆在眼前，成败与否，格力电器发展面临的考验和挑战仍有很多。

##### 3.1.2 格力电器经营模式

###### 1. 采购模式

###### (1) 高标准的厂商资质审核

在家电市场上,符合高端零部件要求的供应商难以轻易甄别。在这种情况下,为有效降低成本、保障原材料质量、满足生产需要,格力电器逐渐探索出一套独特的采购策略。格力电器采购策略的重点包括以下几个方面:

**供应商的选择:**在供应商的选择上,格力电器制定了严格的筛选规定:1. 供应商的产品质量、技术水平、生产规模不能低于现有供应商水平。2. 在保证材料质量的前提下,考量供应商是否愿意给予一定的价格优惠,以节省采购成本。3. 在材料质量以及采购价格差异较小的情况下,要考虑到供应商的地理布局,优先选择靠近格力电器生产厂家的供应商,以确保供货的及时性。4. 还要了解到供应商之前的供货情况,考察其信誉度以及供货质量。最后,对于满足上述条件的供应商,格力电器的评审小组会对其进行全面筛查,从中选择最优的供应商。

**供应商的组合:**虽然说,选择单一采购商方便企业进行的管理,但考虑到单一的供应商会削弱企业的议价能力,并且存在供货中断的风险,格力电器将每项原材料的供应商确定为2-3家。同时,尽可能考虑供应商的地域分布,保证及时供货,促进良性竞争。

**供应商的供货分配率:**格力电器定期审核上游供货质量,并依据结果确定各企业供货分配率。格力电器根据供应材料在入厂、生产、顾客反馈等环节中的质量数据,会在季末、年末对供应商进行A至D的等级划分。A级别的供应商,可获得大约60%-70%的供货量,B级别的供应商,可获得大约30%-40%的供货量,C级别供应商作为候补。

**供货价格的确定:**供货价格的确定在采购过程中至关重要,需要兼顾材料质量与采购成本。格力电器根据以下要点来确定供货价格:其一,针对供应材料质量可靠、性能良好的供应商,格力电器会适当让利。其二,对于同等质量的供应商,可通过竞标的方式来获取价格上面的优惠。其三,了解供应商的成本结构,以便更好地进行价格谈判,也能避免供应商利用信息不对称获取暴利。

**供应商的质量监控:**产品物料的合格与否决定着产品的良品率。因此,必须加强对供应商的质量监控以确保生产活动的正常进行。格力电器建立了专门的检测场所,利用当前最前沿的检测方法,对入场材料进行严格筛选。同时,格力电器还会通过不定期实地检查的方式检查供应商质量。对于具体的供货质量要求,格力电器事先会以合同的方式进行明确。如果供应商提供的材料质量未达标,会



有相应的整改与处罚措施。同时，格力电器强调使用熟练工，保证工厂产量良品率和激励机制相挂钩。杜绝零时工、学徒等参与格力电器零配件生产，有效降低了产出物料的次品率。

**供应商的质量监控：**产品物料的合格与否决定着产品的良品率。格力电器为了秉持产品的工匠品质，坚持核心产品自主研发，并制定相应的科学严格措施。而对于非自产的物料，格力电器对于供应商除常规要求外，还强调使用熟练工，保证工厂产量良品率。杜绝零时工、学徒等参与格力电器零配件生产，有效降低了产出物料的次品率。

**供应商的淘汰机制：**格力电器制订的淘汰机制主要针对以下三种情况：1. 季度评级等级为 D 的供应商，格力会停止向其进货，视后期改进情况决定是否恢复资格。2. 若年度评级等级为 D，格力电器会直接终止与其合作。3. 对于提供产品质量明显不达标的供应商，暂停或者处罚，甚至取消供应资格。

## （2）集中采购+甲供材料

**集中采购控制成本：**在原材料采购方面，格力电器需求量巨大，且有一套严格的供应商管理制度。因此，格力电器择优选择供应商，运用集中采购的方式来降低采购成本。以 2020 年为例，仅前五名供应商为格力电器提供了大约三分之一的原材料。

**甲供材料降低成本：**对于一些重要的配件，格力电器利用甲供材料的方式来确保配件质量。即由格力电器提供生产配件所需原料，供应商按照要求进行进一步加工生产。甲供材料在一定程度上可以保障配件材料质量符合要求，避免由此产生产品质量问题，免除后顾之忧。另外，甲供材料可以在一定程度上降低原材料成本，有效避免与供应商之间关于材料价格的纠纷扯皮。

## 2. 生产模式

### （1）闭环管理系统

为解决生产环节物料损耗大、缺料停线多的问题，格力电器创新物料管理理念，建立了物料产品一一对应的闭环管理系统。物料闭环管理包括三个核心流程：齐套生产、定额送料与反冲结算。

齐套生产是指格力电器在生产之前会检查订单是否齐套，只有确认物料齐套才能予以排产，这样可以从源头解决缺料停产的问题，确保生产顺利进行。格力

电器齐套生产的全过程，从物料库存管理、物料齐套检查到最后的排产都是严格按照要求执行的。格力电器的物料库存管理主要是通过 MES 系统来实现的。首先，材料入库时，生成专属信息，就可以从系统查询到物料的入库时间、质量信息等，方便库存管理以及后期配送。其次，要求供应商每天将生产物料信息上传系统，格力电器通过 MES 系统可随时查看以及监控供应商库存情况。为高效开展齐套检查工作，格力电器开发了检查系统，可计算生产需求以及库存剩余，进行齐套检查。最终，安排专人负责清点核查，根据清点结果安排生产。

定额送料是指由物流派送中心负责统一派料。之前，格力的物料由各个生产中心自行前往领取，物料运转过程繁杂、交接多，效率较低。于是，格力电器创新物料转运模式，改为派料模式，分时段派送、按计划领取物料。首先，格力电器重新调整了物流派送人员的设置，设立了统一的派送中心，优化流程，提高了物流效率。其次，为解决超前、超量领料导致的存货堆积在生产现场这一问题，格力电器利用订单管理系统统一管理物料派发时间，将一天的时间分为四个时段，根据运输距离、运输方式严格安排派送时间。再次，格力电器淘汰了手工领料的领料方式，通过电子拣选系统快速准确提取订单的物料信息，并生成领料单，据此配发物料，大大提升了领料的效率与准确率。最后，格力电器通过拣选系统，创建了信息化物料派送看板，使得物料信息更加规范准确。

反冲结算是指格力电器产成品数量反冲其使用的物料，实现产品与材料的一一对应。为保证反冲准确，格力电器借助物料防错扫描系统核对物料与订单是否相符，并且定期检查生产车间，保证其严格按照规定用料。当产品完成，会对其 MES 条码进行完工扫描，将结果上传反冲系统，完成物料的反冲扣减工作。另外，格力电器可以利用反冲异常数据发现生产过程中的问题，促使其不断改善物料管理，实现成品与物料的零差异。

## （2）严格的质量管理

一直以来，格力电器一直秉持着“追求完美质量”的理念，以产品质量作为发展基石。从初期的筛选分厂、零缺陷工程、T9 质量控制体系，到如今的 PQAM 完美质量保证模式，格力的质量管理体系不断优化，逐渐成为行业标杆。格力始终坚持：产品质量不仅关乎顾客满意度，更是制造业企业的生命线。2012 年，在深入调研的基础上，格力电器的董事长董明珠创新性的提出了完美质量管理模式。

经过实践证明，该方法有效的降低了产品故障率，提升了企业质量管理水平。

### 3. 销售模式

#### (1) 区域销售公司

格力电器销售模式最大的特色就是首创于 1997 年的股份制区域销售公司，该公司由格力电器与各地大型优质经销商共同出资成立，格力电器主要负责提供产品、统一价格，经销商负责具体的销售事宜。区域销售公司的出现对于格力电器来说意义重大：其一，整合了区域内经销商资源，通过利益绑定使各个大型优质经销商成为自己的合作人，提升了对于渠道的掌控。其二，区域销售公司的成立有利于格力制定规范、统一价格，避免经销商之间恶性竞争扰乱市场秩序。其三，格力利用区域销售公司来建造格力专卖店，大大节约了巨额的建造成本。

#### (2) 销售返利

众所周知，空调的销售存在明显的季节性。在 4-8 月，空调需求量巨大，供不应求。而到了 9-3 月，提货量骤减，出现大量库存堆积。为平滑销量，节约库存成本，格力电器采取了销售返利的优惠措施，来鼓励经销商淡季提货。如果经销商在淡季提货，可以获得优惠价格。另外，如果达到约定提货量，还可获得相应返利。值得一提的是，格力电器是以企业库存产品作为返利，并不支付现金。并且，销售返利累计越多，返利越多。这样一来，经销商不得不持续向格力提货，以获取更多返利。通过销售返利，格力电器进一步稳定了下游渠道。同时，平稳了淡旺季销量的剧烈波动，缓解了淡季库存压力。

#### (3) 先款后货

凭借着强大的品牌优势、强势的渠道地位，格力电器强势限制经销商先付款，后提货。对于下游经销商来说，如果想要继续同格力合作，就必须跟着格力的规定走。在这种模式下，格力电器收到了大量的预收账款，相当于对经销商资金的无偿占用。与传统的先货后款的销售模式相比，先款后货显然更有优势。一方面，从根本上消灭了坏账，降低了追账成本。另一方面，可将这部分资金用于企业生存发展，减少了外部融资，提高了资金管理效率。

## 3.2 格力电器营运资金管理现状分析

本部分主要根据格力电器 2014-2020 年年报中的相关数据，对其营运资金管理现状展开分析，并为后续分析提供数据支撑。该部分主要从营运资金规模、内

部结构这两个方面进行分析。

### 3.2.1 格力电器营运资金规模分析

#### 1. 流动资产规模分析

我们可以通过分析格力电器流动资产占总资产的比例来了解其营运资金管理情况。由表 3.1 可知, 2014-2020 年, 格力电器流动资产占比在 77% 上下波动, 这充分反映出格力集团轻资产运营模式的特点。格力电器在企业价值最大化这一目标的引领下, 进行了轻资产运营模式的战略转型, 将更多的资源集中于技术创新、客户渠道、品牌形象方面。格力电器通过对企业资源的系统规划, 避重就轻, 加大在研发、营销上的投入力度, 牢牢把握住了利润最高点。安全、持续的现金流为轻资产运营模式的实施提供保障。

表 3.1 格力电器流动资产规模

年份	流动资产	总资产	流动资产占总资产的比重
2014	1201.43	1562.30	0.77
2015	1209.49	1616.98	0.75
2016	1429.11	1823.69	0.78
2017	1715.34	2149.68	0.80
2018	1997.11	2512.34	0.79
2019	2133.64	2829.72	0.75
2020	2136.32	2792.17	0.77

数据来源: 格力电器 2014-2020 年年报

也可以通过分析格力电器流动资产周转率来了解其营运资金管理情况。一般来说, 企业的流动资产周转率应当不低于 2。该指标越高, 表明企业充分利用流动资产, 盈利能力强。该指标越低, 表明企业账上有大量资金可灵活使用, 但未能充分发挥这部分资产的价值, 降低企业的盈利能力。由表 3.2 可以看出, 格力电器 2014-2020 年的流动资产周转率总体偏低, 年均值不到 1。这就说明格力电器营运资金使用效率不高, 大量的流动资产闲置, 无法为企业带来收益。格力电器应当更加关注流动资产, 通过短期投资等方式进一步提高资金的综合利用效率。

表 3.2 格力电器流动资产周转率

年份	营业收入	年初流动资产	年末流动资产	平均余额	格力流动资产周转率
2014	1377.5	1037.49	1201.43	1119.46	1.23

2015	977.45	1201.43	1209.49	1205.46	0.81
2016	1083.02	1209.49	1429.1	1319.3	0.82
2017	1482.86	1429.15	1715.34	1572.25	0.94
2018	1981.23	1565.9	1997.1	1781.5	1.11
2019	1981.53	1995.25	2133.64	2064.45	0.96
2020	1681.99	2133.64	2136.32	2134.98	0.79

数据来源：格力电器 2014-2020 年年报

## 2. 流动负债规模分析

从表 3.3 可以看到，2014-2020 年，格力电器的流动负债增长较为缓慢，年均增长 7.7%。但流动负债在总负债中的占比一直居高不下，维持在 99%左右。这说明格力融资方式较为单一，主要靠流动负债来解决资金短缺问题。对于企业来说，流动负债的筹资方式灵活性高，且成本低。但是，流动负债还款期限短，到期还款资金压力会比较大，存在资金链断裂的巨大风险。

表 3.3 格力电器流动负债规模

年份	流动负债	总负债	流动负债占总负债的比重
2014	1083.88	1110.99	0.98
2015	1126.25	1131.31	1.00
2016	1268.76	1274.46	1.00
2017	1474.90	1481.33	1.00
2018	1576.86	1585.19	0.99
2019	1695.68	1709.24	0.99
2020	1584.78	1623.37	0.98

数据来源：格力电器 2014-2020 年年报

因此，我们通过计算权益乘数与产权比例这两个财务指标来分析格力偿债能力：

(1) 权益乘数分析：由表可知，格力电器近七年的权益乘数平均为 2.99，处于较高水平，总体来说财务杠杆比较大。然而，我们观察到，权益乘数处于逐年下降的趋势，说明格力最近几年在努力改善偿债能力；(2) 产权比率分析：产权比率代表了负债筹资和权益筹资这两种不同渠道所筹集资金的相对关系。通常来讲，产权比率在 1:1 比较合理，股东权益足以偿还所有债务，企业基本没有偿债风险。观察表 3.4 可以看到，格力电器的产权比率逐年下降，2020 年为 1.39，说

明格力电器优化了筹资结构，长期偿债能力逐渐改善。

表 3.4 格力电器偿债能力相关指标

年份	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
产权比率	2.46	2.33	2.32	2.22	1.71	1.53	1.39
权益乘数	3.46	3.33	3.32	3.22	2.71	2.53	2.39
流动比率	1.11	1.07	1.13	1.16	1.27	1.26	1.35

数据来源：格力电器 2014-2020 年年报

### 3. 营运资金规模分析

由表 3.5 可以发现，除了 2015 年，格力电器营运资金规模持续增加，从 2015 年的 83 亿元到 2020 年的 437 亿元，这五年的年均增长率高达 85%，说明格力电器的短期偿债能力越来越强。目前，格力电器的流动资产与流动负债均呈增长趋势，意味着格力电器营运资金的增长是借助流动资产、流动负债的协同增长来达到的。研读格力电器近几年年报可以发现，格力电器流动资产中货币资金占比很高，即使偿债压力有所缓解，但企业资金利用率有待提高。格力电器需要进一步加强对流动资产和流动负债的管理。

表 3.5 格力电器营运资金规模(单位：亿元)

项目/年份	流动资产	流动负债	营运资金
2014	1201.43	1083.88	117.55
2015	1209.49	1126.25	83.24
2016	1429.11	1268.76	160.35
2017	1715.34	1474.9	240.44
2018	1997.11	1576.86	420.25
2019	2133.64	1695.68	437.96
2020	2136.32	1584.78	551.54

数据来源：格力电器 2014-2020 年年报

## 3.2.2 格力电器营运资金结构分析

### 1. 流动资产内部结构分析

进一步分析流动资产的结构，可以从表 3.6 看到，货币资金这一项大约占到了格力流动资产总额的 50%。表明格力电器手中存留着大额现金，可供自由支配，投资政策相对稳健。这样一来，格力几乎没有偿债风险。但同时，也说明企业未

能充分利用这部分资金，造成浪费。

表 3.6 格力电器流动资产内部结构(单位：亿元)

年份	货币资金	应收票据	应收账款	预付账款	其他应收款	存货
2014	545.45	504.8	26.61	15.91	3.8	85.99
2015	888.19	148.79	28.79	8.47	2.54	94.73
2016	956.13	299.63	29.6	18.14	2.44	90.24
2017	996.1	322.56	58.14	37.17	2.52	165.68
2018	1130.79	359.11	76.99	21.61	25.53	200.11
2019	1254	——	85.13	23.95	15.9	240.84
2020	1364.13	——	87.38	31.29	14.73	278.79

数据来源：格力电器 2014-2020 年年报

由表可知，流动资产中占比第二高的便是应收票据。2013 年格力电器年报中，将应收票据的变动解释为预收经销商票据增加。进一步查阅资料可知，格力电器凭借其品牌影响力，强势推行先款后货的拿货模式。一方面解决了应收账款逾期率高、追账成本高昂的问题，另一方面为公司提供了持续充沛的现金流。另外，通过观察年报附注，可以看到，格力电器应收票据项目比较独特，包括期末已质押的应收款项融资、期末已背书或贴现但尚未到期的应收款项融资。查阅资料可知，长期以来，格力电器将部分应收票据质押背书，拿到银行承兑汇票再支付给供应商，这样融合了上下游资金，减少了贴现成本。当然，还有一部分应收票据用于贴现，换取现金用于企业投资扩张，加快了资金周转。

## 2. 流动负债内部结构分析

进一步分析流动负债的结构，可以看到，格力电器的流动负债集中于其他流动负债、应付款项、短期借款。

表 3.7 格力电器流动负债内部结构(单位：亿元)

年份	短期借款	应付票据	应付账款	预收账款	其他应付款	其他流动负债
2014	35.78	68.81	267.84	64.27	25.46	485.85
2015	62.76	74.27	247.94	76.19	26.07	550.07
2016	107.01	91.27	295.41	100.21	22.22	597.58
2017	186.46	97.66	345.52	141.43	26.04	609.12
2018	220.67	108.35	389.87	97.92	47.47	633.61
2019	159.44	220.67	416.56	82.25	27.12	643.82

2020	203.04	214.27	316.04	——	23.79	643.82
------	--------	--------	--------	----	-------	--------

数据来源：格力电器 2014-2020 年年报

其中，仅其他流动负债这一项就占据了流动负债的 1/2 左右。通过查阅资料可知，格力电器其他流动负债的主要来源就是销售返利。销售返利是格力电器 2007 年开始实施的一项销售政策。通过查阅 2012 年公布的《增发招股意向书》，可知，销售返利包括两个部分。其一是对于一定时期内达到一定购货量的供应商，格力电器给予相应的价格优惠。其二是指由于市场价格波动，格力电器基给予经销商的价格补偿。

流动负债中，应付账款的规模仅次于其他流动负债，占比约为流动负债的 23%。接下来是应付票据，从 2014 年的 68 亿元上升到 2020 年的 214 亿元，年均增长 35%。从本质上看，这两项都是对于上游资金的占用，反映了企业强势的渠道地位和议价能力。在应收账款方面，格力电器建立了严格的供应商管理制度，稳固了上游渠道关系。基于格力电器稳定大量的供应需求以及强大的品牌优势，供应商放宽了付款期限。在应付票据方面。查询相关报道可知，质押票据是格力的一大特色。格力电器从经销商手中收取应收票据之后，通过质押票据，拿到银行承兑汇票支付给供应商，这样既减少了贴现成本又可换取现金用于企业投资扩张，加快了资金周转。

无论是其他流动负债、应付账款、抑或是应付票据，其实都是格力电器对于上游供应商的欠款，这部分欠款还款期限长，资本成本低，利息费用基本可忽略不计。这意味着格力电器大量使用别人的钱办自己的事，大大降低了有息融资，节约了资本成本。

综合以上分析，虽然格力电器流动负债率高，财务杠杆大，但其并未面临债务风险，反而因为占有大量无息负债而受益很大。

对于家电行业来说，预收账款就是收入的先行指标，代表了经销商订货情况。观察表 3.7 可知，2018 年开始，格力电器的预收账款出现了下降的趋势，而应收账款持续上升，说明经销商库存压力增加，产品销售情况不容乐观。



## 4 基于渠道视角的格力电器营运资金管理分析

21 世纪初,王竹泉从渠道的角度出发,为营运资金管理研究提供了新思路。相比于传统的营运资金管理,通过渠道视角对企业营运资金管理进行研究更加契合业务流程,更有针对性。故此,本文以渠道管理理论为出发点,展开格力电器的相关方面的研究。

同时,考虑到仅从企业自身分析,不利于发现企业存在的问题。故本文将行业 Top3 放在一起进行对比分析,以便更好的了解格力电器营运资金管理的优势与不足。中怡康数据统计显示:2020 年,家电行业市场份额排名前三分别是青岛海尔、美的集团、格力电器,各自占比为 22.8%、13.8%、8.7%。文章重点从经营活动着手进行研究分析,暂不考虑理财活动。

### 4.1 经营活动营运资金管理总括分析

经营活动营运资金指企业在采购材料、产品生产、产品销售过程中所占用的资金。若企业经营活动营运资金为正值,表明其主要使用自有资金;若为负值,表明企业生产经营活动的开展依赖于外部资金。因此,该指标负值越大,对企业越有利。

#### 4.1.1 经营活动营运资金规模分析

从经营活动营运资金绝对数值来看,如表 4.1 所示,2015 年起三家企业均为负值,说明家电行业普遍处于外部资金占用状态。2018 年,格力电器经营活动营运资金仅为 33 亿元,远低于其他两家企业。

表 4.1 经营活动营运资金规模(单位:亿元)

年份	格力电器	美的集团	青岛海尔
2014	112.14	2.15	-99.27
2015	-187.9	-95.15	-91.45
2016	-117.45	-221.89	-86.99
2017	-82.43	-318.73	-138.51
2018	-33.48	-274.43	-144.57
2019	---	-414.24	---
2020	---	---	---

数据来源:格力电器 2014-2020 年年报

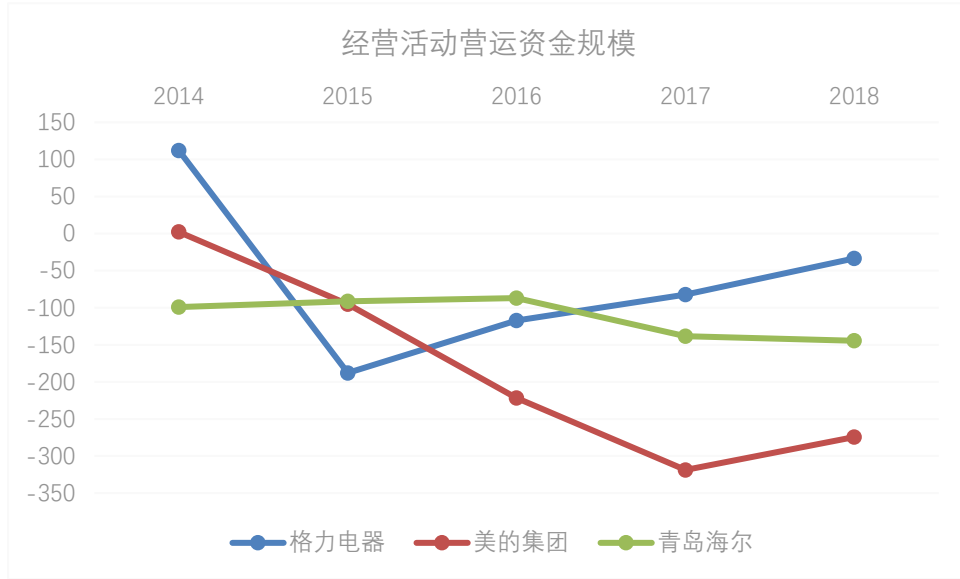


图 4.1 经营活动营运资金规模

为剔除企业规模的影响，我们又计算了经营活动营运资金与营业收入的比值。由表 4.2 来看，2017-2018 年，格力电器的比值处于三家企业的最低水平，说明其经营活动营运资金确实偏低，外部资金总体占用较少。

表 4.2 经营活动营运资金与营业收入的比值

年份	格力电器	美的集团	青岛海尔
2014	0.08	0	-0.11
2015	-0.19	-0.07	-0.1
2016	-0.11	-0.14	-0.07
2017	-0.06	-0.13	-0.09
2018	-0.02	-0.11	-0.08
2019	---	-0.15	---
2020	---	---	---

数据来源：格力电器 2014-2020 年年报

从三家企业经营活动营运资金变化趋势来看，美的集团营运资金波动上升，青岛海尔变动不大，而格力电器营运资金自 2015 年起持续降低。由此可知，格力电器货币资金占用额不断缩减，渠道权利减弱。

#### 4.1.2 经营活动营运资金内部结构分析

观察表 4.3 发现，2015 年起，在采购、生产渠道，三家企业的实际营运资金值为正，更多的使用了外部资金；在销售渠道，实际营运资金值为负，企业的自

有资金投入更多。

表 4.3 经营活动营运资金的结构

		2014	2015	2016	2017	2018
采购渠道营运资金占比	格力电器	-2.57	1.47	2.86	4.42	11.69
	美的集团	-134.59	3.35	1.78	1.66	1.93
	青岛海尔	2.52	2.67	3.49	2.74	3.06
生产渠道营运资金占比	格力电器	-0.21	0.15	0.23	0.17	0.85
	美的集团	-8.6	0.19	0.13	0.12	0.15
	青岛海尔	0.7	0.73	1.19	0.86	0.93
销售渠道营运资金占比	格力电器	3.78	-0.62	-2.1	-3.58	-11.53
	美的集团	144.19	-2.54	-0.9	-0.78	-1.08
	青岛海尔	-2.22	-2.41	-3.68	-2.61	-3

数据来源：格力电器 2014-2020 年年报

从各渠道营运资金占比来看，采购渠道营运资金明显高于生产渠道，说明企业对于外部资金的占用集中于采购环节。具体来看，三家企业中，格力电器采购渠道营运资金占比最高，说明格力电器渠道地位高，渠道权利大，采购渠道管控能力强。就生产渠道而言，青岛海尔营运资金占比最高，格力电器次之，美的集团占比最低。由此可知，格力电器生产渠道管理处于中等水平。对于销售渠道来说，企业营运资金占比越高意味着自有资消耗越多。由表 4.3 可知，三家企业中，格力电器销售渠道营运资金占比最高，说明格力电器对于销售渠道的管控比较差，拖了企业经营活动营运资金的后腿。

## 4.2 采购渠道营运资金管理分析

在采购环节，企业通过支付价款，从供应商手中获取所需资源。在采购过程中，涉及的营运资金主要包括材料采购成本、运输成本、仓储成本。采购环节对应的是采购企业的预付账款与应付款项。入库环节对应的是在途物资与材料仓储。生产商甄别合适的零部件加工厂时，与之存在简单的博弈现象。若企业议价能力更强，便可采用应付票据或者应付账款的付款方式，强势占用对方资金，降低自身资金压力。若供应商议价能力更强，便可要求企业及时全款支付资金。

### 4.2.1 采购渠道营运资金规模分析

根据表 4.4，可以看到：七年间，格力电器营运资金总体呈增加趋势。2020

年比较特殊，营运资金出现大幅下跌，这主要是由于 2020 年格力电器营业收入下降，应收款项大幅减少。

表 4.4 采购环节营运资金规模(单位：亿元)

年份	格力电器	美的集团	青岛海尔
2014	-288.02	-289.36	-252.74
2015	-277.07	-319.05	-244.34
2016	-336.47	-394.13	-303.34
2017	-364.02	-530.46	-379.83
2018	-391.23	-528.9	-442.61
2019	-512.23	-592.39	-487.18
2020	-413.32	-744.07	-539.88

数据来源：格力电器 2014-2020 年年报

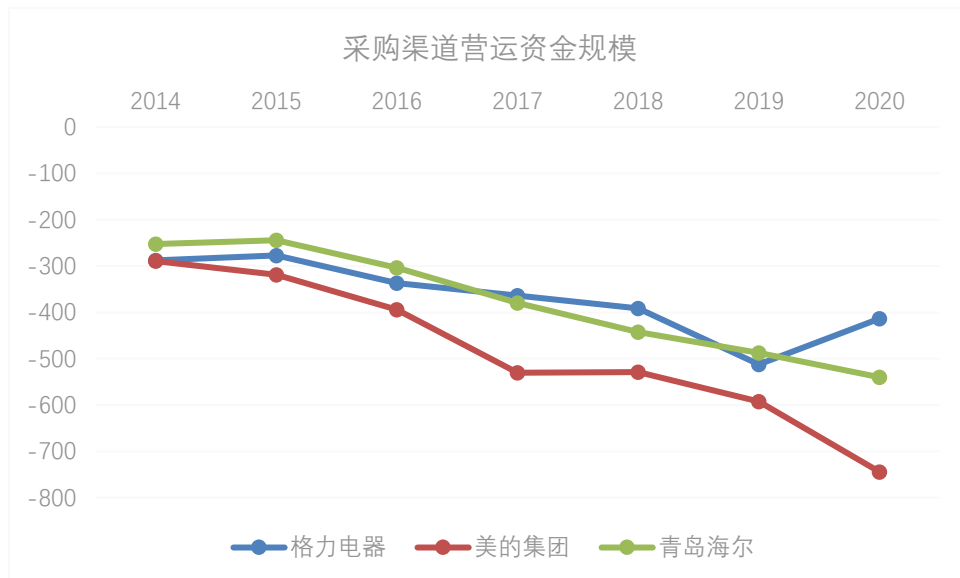


图 4.2 经营活动营运资金规模

通过 3 家企业的横向比较，可以观察到：2014-2020 年，七年间 3 家企业采购渠道营运资金都是负数，并且数值持续增大，这说明 3 家企业长期大量占用供应商资金，且规模持续扩大。格力电器营运资金绝对值从 2014 年的 288 亿增加到 2020 年的 413 亿，美的集团从 289 亿增加到 744 亿，青岛海尔从 252 亿增加到 539 亿。3 家企业七年内采购渠道营运资金增长率分别为 43.4%、157.4%、113.9%。这些数据说明，在占用供应商资金方面，美的集团扩张速度最快，扩张规模最大，青岛海尔次之，格力电器无论扩张速度、扩张规模，均远低于其他两

家企业。

采购渠道营运资金与营业收入比值。由于企业规模不同，直接比较企业间采购渠道营运资金绝对数值是没有意义的，因此本文计算出采购渠道营运资金与营业收入的比值，利用这一相对数值进行企业间采购渠道营运资金的横向比较。

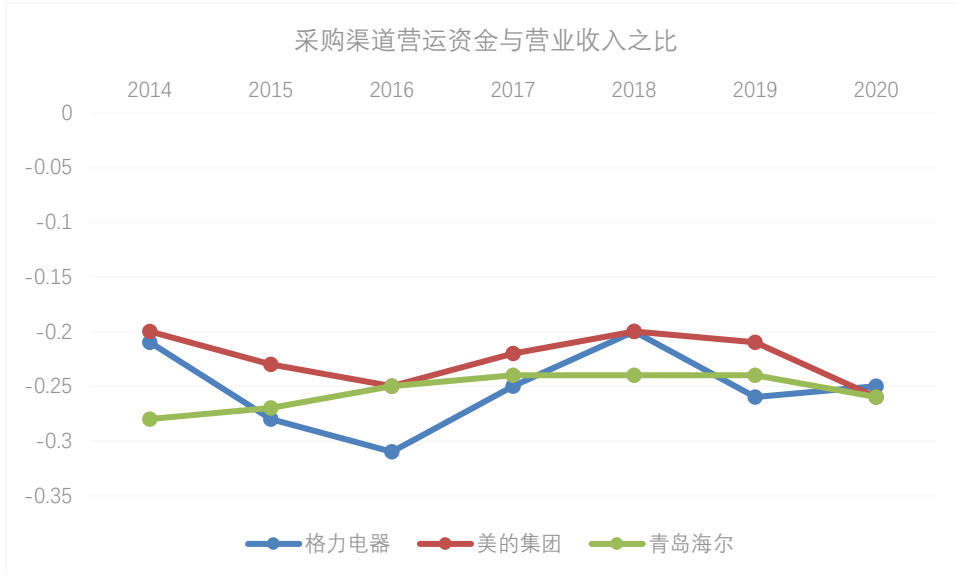


图 4.3 采购渠道营运资金与营业收入比值

根据图 4.3 来看，2020 年 3 家企业采购渠道营运资金与营业收入比值分别为-0.25、-0.26、-0.26，几乎相等。2014 年-2020 年，格力电器、美的集团、青岛海尔的比值基本在 0.2-0.3 之间波动。由此可见，企业间采购渠道营运资金规模管控差异不大。

从表 4.5 中采购渠道营运资金在企业经营活动营运资金中的占比来看，近几年，青岛海尔和美的集团采购渠道资金占比变化幅度相对较小。美的集团占比近些年在 1.4-2 的范围波动，青岛海尔则围绕 3 上下波动。

表 4.5 采购渠道营运资金在经营活动营运资金中的占比

年份	格力电器	美的集团	青岛海尔
2014	-2.57	-134.59	2.52
2015	1.47	3.35	2.67
2016	2.86	1.78	3.49
2017	4.42	1.66	2.74
2018	11.69	1.93	3.06
2019	---	1.43	---
2020	---	---	---

数据来源：格力电器 2014-2020 年年报

反观格力，其采购渠道资金占比持续增加，2014 年-2018 年年均增速高达 356%。在 2018 年更是达到将近 12 的比值，约是美的集团的 12 倍。由此说明，三家企业中，格力电器对采购渠道依赖性最强，且近些年依赖程度有增无减。虽然，外部资金的占用在一定程度上有助于改善企业营运资金管理绩效，但是我们也应当注意到长期过度占用供应商资金会影响合作关系，可能存在隐患。

#### 4.2.2 采购渠道营运资金周转期分析

分析表 4.6 可知，3 家企业周转期均为负值，表明应付款项高于材料存货与预付账款，外部资金占用高于企业自有资金占用。

表 4.6 采购渠道营运资金周转期

年份	格力电器	美的集团	青岛海尔
2014	-75.27	-73.53	-102.49
2015	-102.05	-82.97	-98.01
2016	-111.84	-89.21	-91.72
2017	-88.37	-79.33	-85.86
2018	-71.09	-73.33	-86.92
2019	-93.06	-76.65	-87.36
2020	-88.46	-94.25	-92.67

数据来源：格力电器 2014-2020 年年报

观察图 4.4 发现，近几年格力电器周转期呈倒 U 型的变化轨迹，2015-2017 连续三年处于最高水平，2020 年周转期降至 88.46，低于美的集团、青岛海尔。而美的集团和青岛海尔的周转期则处于持续波动状态，七年期间平均周转期分别为 82.32、92.15。基于以上可知，格力电器周转期波动较大，近些年周转期有缩短的趋势。

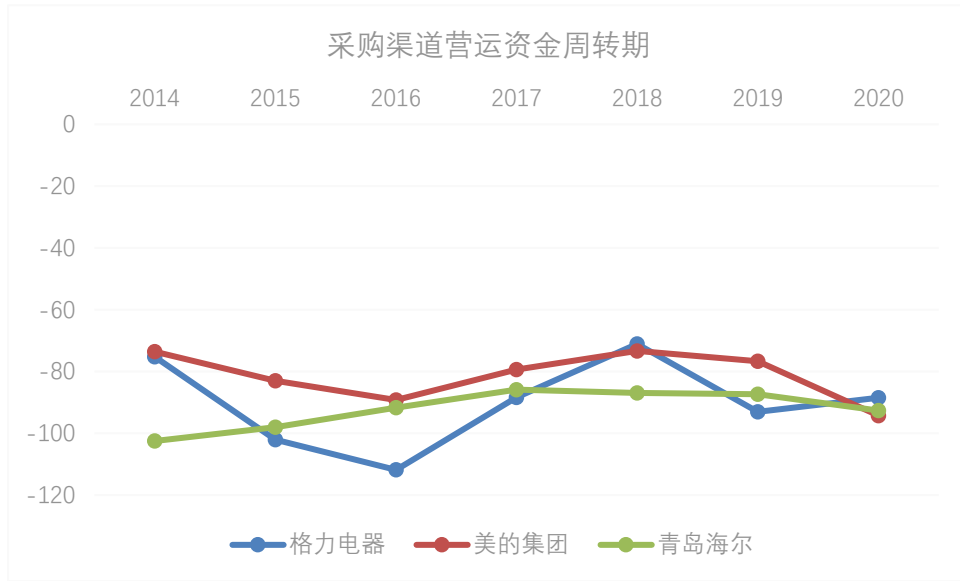


图 4.4 采购渠道营运资金周转期

### 4.2.3 采购渠道营运资金内部结构分析

表 4.7 为采购渠道各要素的占比数据。整体来看, 三家企业采购渠道营运资金所涉及项目占比大致遵循应付账款>应付票据>材料存货>预付账款这一规律。

表 4.7 采购渠道营运资金内部结构

年份	格力电器				美的集团				青岛海尔			
	材料 存货	预付 账款	应付 账款	应付 票据	材料 存货	预付 账款	应付 账款	应付 票据	材料 存货	预付 账款	应付 账款	应付 票据
2014	-11%	-6%	-93%	-24%	-8%	-5%	-70%	-44%	-6%	-3%	-53%	-56%
2015	-13%	-3%	-89%	-27%	-5%	-3%	-55%	-54%	-5%	-2%	-60%	-47%
2016	-10%	-5%	-88%	-27%	-7%	-4%	-64%	-47%	-7%	-2%	-68%	-41%
2017	-12%	-10%	-95%	-27%	-11%	-3%	-66%	-48%	-9%	-2%	-68%	-43%
2018	-22%	-6%	-100%	-28%	-10%	-4%	-114%	0%	-6%	-1%	-107%	
2019	-20%	-5%	-81%	-43%	-8%	-4%	-72%	-40%	-6%	-3%	-69%	-40%
2020	-21%	-8%	-76%	-52%	-7%	-4%	-72%	-38%	-5%	-1%	-67%	-39%

数据来源: 格力电器 2014-2020 年年报

可以看到,对于这三家企业来说,应付账款和应付票据这两项的占比远远高于其他项目。虽说应收账款和应收票据都是对于上游资金的占用,但二者也有区别。应付账款涉及主体为采购企业与材料供应商,无确切付款时间,两者可协商确定。对于采购企业来说,付款压力相对较小,并且有可能获得现金折扣。而应付票据是采购企业与银行之间的往来款,有确定的还款期限乃至利息。因此,与供应商交易中,争取使用应付账款而非应付票据的付款方式对企业更有利。那么,我们可以进一步来看应付账款与应付票据的比值情况。

表 4.8 应付账款与应付票据的比率

年份	格力电器	美的集团	青岛海尔
2014	3.89	1.59	0.95
2015	3.34	1.02	1.27
2016	3.24	1.37	1.66
2017	3.54	1.39	1.57
2018	3.6	——	——
2019	1.89	1.78	1.75
2020	1.47	1.91	1.71

数据来源: 格力电器 2014-2020 年年报

观察表 4.8 可知,2018 年之前,格力电器的应付账款远远高于应付票据,也领先于其他两家企业。说明此时格力电器渠道稳固,对于供应商具有超强话语权。而 2018 年之后,格力电器应付账款占比下降,应付票据占比上升,两者的比值与美的集团、青岛海尔趋近。这说明格力电器上游话语权逐渐减弱,渠道地位下降。

就材料存货而言,格力电器材料存货占比明显高于其他两家企业。2014-2020 年,美的集团与青岛海尔占比变动较小。而格力电器材料存货占比呈上升趋势,这说明格力电器对于材料存货的管理有待加强。

小结:格力电器采购渠道营运资金的规模持续扩大,但扩张速度较慢。营运资金周转期不断缩短,流动性持续增强。但是,采购渠道营运资金的结构不甚合理,格力电器对于供应商资金依赖性过高,可能存在隐患。近几年格力应付账款与应付票据比值出现下降,意味着格力电器渠道地位下降,话语权减弱。另外,材料存货占比上升也在提醒格力进一步优化材料库存管理。



### 4.3 生产渠道营运资金管理分析

#### 4.3.1 生产渠道营运资金规模分析

对比三家企业可以发现，生产渠道营运资金规模最大的是青岛海尔，2020 年营运资金高达 313 亿元，大约是格力电器的 8 倍，年均增速约为 57%。其次是美的集团，2020 年达到 68 亿元，增速与海尔相当。格力电器营运资金规模最小，波动幅度不大。可以看出，格力电器营运资金规模与青岛海尔相比有较大差距。

表 4.9 生产渠道营运资金规模(单位：亿元)

年份	格力电器	美的集团	青岛海尔
2014	-23.93	-18.5	-70.68
2015	-27.58	-17.64	-67.11
2016	-27.21	-27.93	-103.71
2017	-13.89	-37.2	-119.81
2018	-28.34	-41.23	-135.13
2019	-27.2	-59.28	-157.4
2020	-35.51	-68.86	-313.49

数据来源：格力电器 2014-2020 年年报

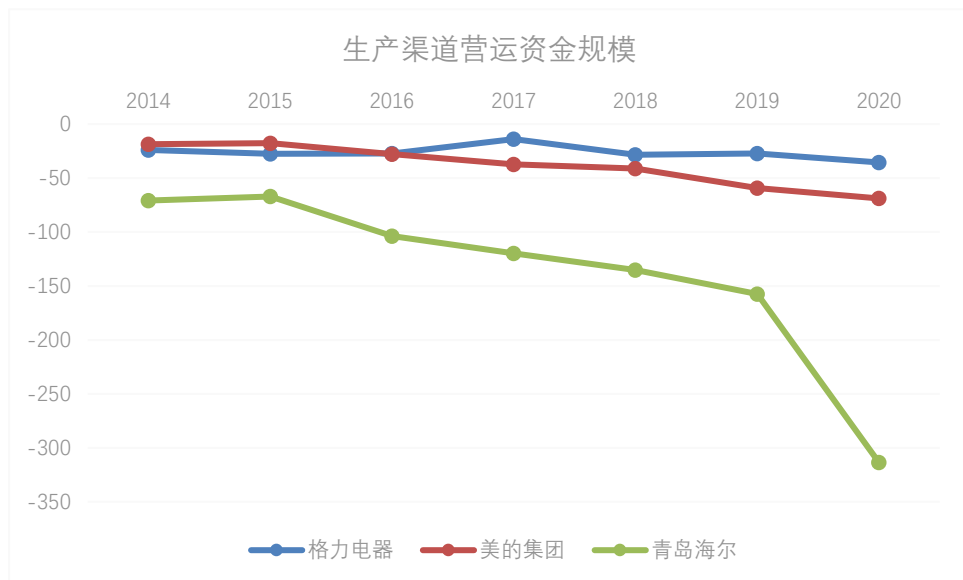


图 4.5 生产渠道营运资金规模

从生产渠道营运资金占比来看，青岛海尔表现突出，2014-2018 年平均为 0.88, 位居第一。青岛海尔之所以在生产渠道占据优势地位, 得益于其”零库存”

的管理模式。青岛海尔强调即需即供，按订单生产，使得在产品存货骤减，资金占用减少。而格力电器一直以来表现平稳，2018 年生产渠道营运资金占比骤增，达到 0.85，说明格力电器在 2018 年大幅提升了对生产渠道外部资金的占用。

表 4.10 生产渠道营运资金在经营活动营运资金中的占比

年份	格力电器	美的集团	青岛海尔
2014	-0.21	-8.6	0.7
2015	0.15	0.19	0.73
2016	0.23	0.13	1.19
2017	0.17	0.12	0.86
2018	0.85	0.15	0.93
2019	---	0.14	---
2020	---	---	---

数据来源：格力电器 2014-2020 年年报

### 4.3.2 生产渠道营运资金周转期分析

从生产渠道营运资金周转期来看，青岛海尔周转期明显高于格力电器和美的集团，周转速度最慢。格力电器和美的集团周转期基本处于同一水平且持续波动。2014-2016 年，美的集团周转期低于格力电器，但是 2017 年以后，格力电器的周转期明显缩短，反超美的集团，从此稳居首位。由此看出，近几年格力电器生产渠道营运资金周转效率实现显著提升，这与格力电器的生产经营方式是密切相关的。格力电器有着严格的质量控制体系，行业顶尖的生产工艺和技术。近些年，格力电器更是加大了对于生产自动化设备的投入，不断地改造升级，以缩短生产周期，降低人力成本，减少资金占用。

表 4.11 生产渠道营运资金周转期

年份	格力电器	美的集团	青岛海尔
2014	-6.25	-4.7	-28.66
2015	-10.16	-4.59	-26.92
2016	-9.04	-6.32	-31.36
2017	-3.37	-5.56	-27.08
2018	-5.15	-5.72	-26.54
2019	-4.94	-7.67	-28.22
2020	-7.6	-8.72	-53.81

数据来源：格力电器 2014-2020 年年报

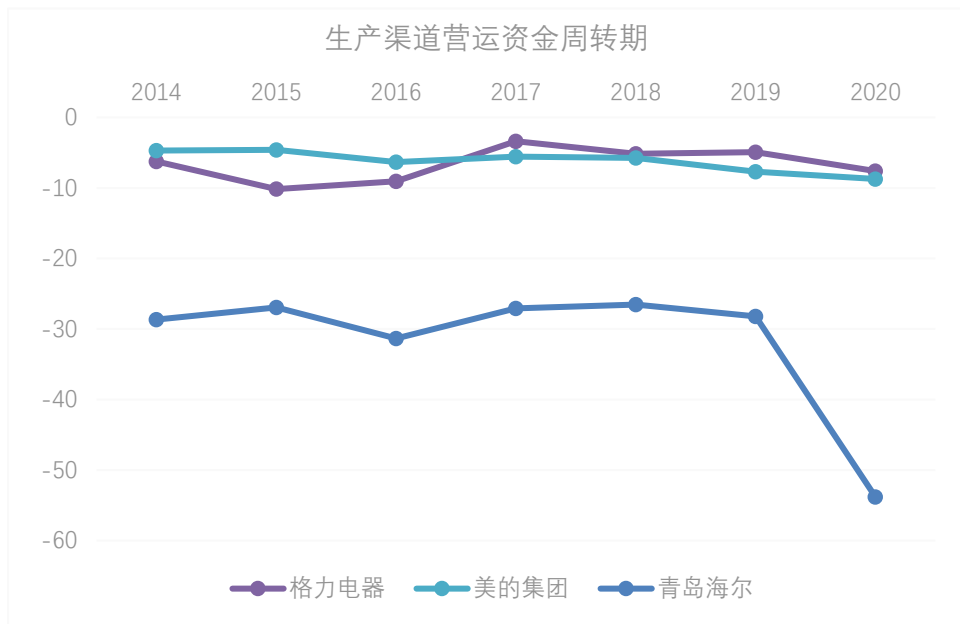


图 4.6 生产渠道营运资金周转期

### 4.3.3 生产渠道营运资金内部结构分析

由表 4.12 可知，格力电器生产渠道营运资金占比最高的是其他应付款，且该项占比明显高于其他两家企业。查阅报表附注可知，格力电器其他应付款项目由往来款和押金两部分构成。其中，往来款占比在 80%左右，押金占比约为 20%，押金多为经销商保证金。由此可知，格力电器对于其他应付款的管理，在 3 家企业中处于较高水平。而在 2019 年，由于格力电器宣布全员涨薪，导致应付职工薪酬占比骤增，超过了其他应付款，跃居首位。

表 4.12 生产渠道营运资金内部结构

企业	格力电器				美的集团				青岛海尔			
	在产品存货	其他应收款	应付职工薪酬	其他应付款	在产品存货	其他应收款	应付职工薪酬	其他应付款	在产品存货	其他应收款	应付职工薪酬	其他应付款
2014	-55%	-16%	-65%	-106%	-21%	-64%	-119%	-66%	-1%	-4%	-15%	-90%
2015	-47%	-9%	-62%	-95%	-29%	-62%	-126%	-65%	-1%	-7%	-18%	-90%
2016	-35%	-9%	-63%	-82%	-28%	-41%	-113%	-56%	-2%	-11%	-23%	-90%

2017	-204%	-18%	-135%	-187%	-55%	-71%	-141%	-85%	-2%	-8%	-20%	-90%
2018	-65%	-90%	-87%	-168%	-49%	-72%	-140%	-81%	-1%	-12%	-20%	-94%
2019	-67%	-58%	-126%	-100%	-27%	-46%	-109%	-64%	-3%	-14%	-20%	-96%
2020	-58%	-4%	-95%	-67%	-23%	-43%	-101%	-65%	-1%	-5%	-12%	-95%

数据来源：格力电器 2014-2020 年年报

分析三家企业的在产品存货占比可知，格力电器>美的集团>青岛海尔。2020年格力电器占比为 57%，约为青岛海尔的 54 倍。说明格力电器存货积压的情况严重，资金使用效率不高。而青岛海尔优异表现，缘于其即需即供的生产模式。青岛海尔强调“先有订单，后有排产”，有效减少了在产品库存，提高了在产品营运资金管理效率。因此，格力电器可以向青岛海尔学习在产品管理的相关经验，提高其在产品存货管理水平。

小结：相比而言，格力电器生产渠道营运资金规模最小，增速较慢。而近年其生产渠道营运资金占比迅速提升。就周转期而言，近几年格力电器显著提升了周转效率，成为了三家企业周转期最短的企业。就结构而言，格力电器其他应付款的管理水平较高，但是在产品资金管理较差，与青岛海尔相比有很大差距。

#### 4.4 销售渠道营运资金管理分析

##### 4.4.1 销售渠道营运资金规模分析

从销售渠道营运资金的规模来看，有别于采购与生产环节，三家企业的营运资金都是正值，说明在销售环节，三家企业对于自有资金的使用超过了对外部资金的占用。2020 年，格力电器销售渠道营运资金为 386 亿元，位列第二。观察格力电器营运资金历年数值发现，自 2015 年起，其营运资金规模高速增长，平均增幅为 233%。这说明格力电器在销售渠道主要依赖自有资金运营，外部占款能力正在被快速削弱。

表 4.13 销售渠道营运资金的规模(单位：亿元)

年份	格力电器	美的集团	青岛海尔
2014	424.09	310.01	224.15

2015	116.75	241.54	220
2016	246.23	200.17	320.06
2017	295.48	248.93	361.13
2018	386.09	295.7	433.17
2019	---	237.43	---
2020	---	---	---

数据来源：格力电器 2014-2020 年年报

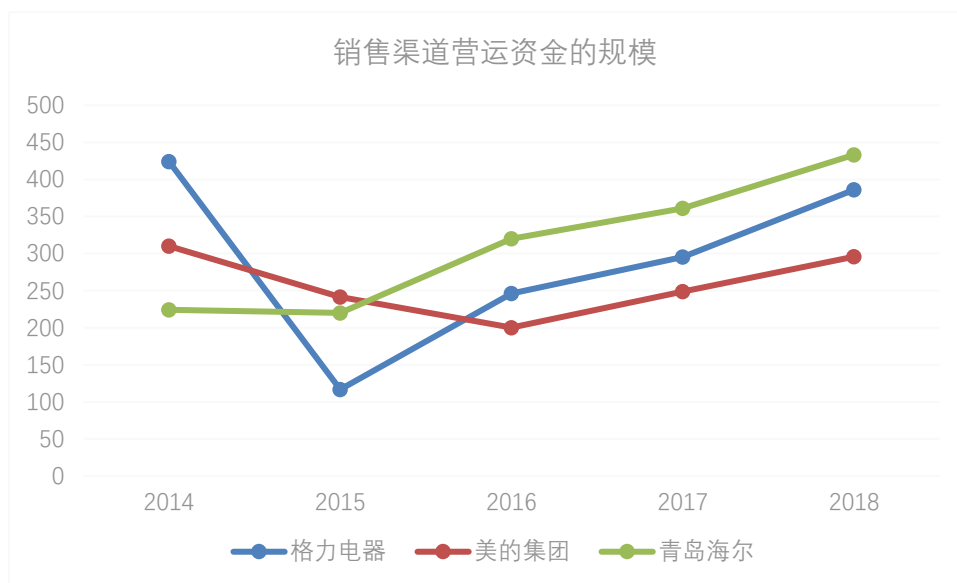


图 4.6 销售渠道营运资金的规模

从销售渠道营运资金与营业收入的比值来看，由于销售渠道营运资金体现的是企业自有资金的投入，因此该比值越小，说明营运资金管理越好。由图 4.7 可知，2018 年，美的集团的该项比值最低，青岛海尔居中。这就说明，格力电器在销售渠道的占款能力不如美的，营运资金管理有待提升。

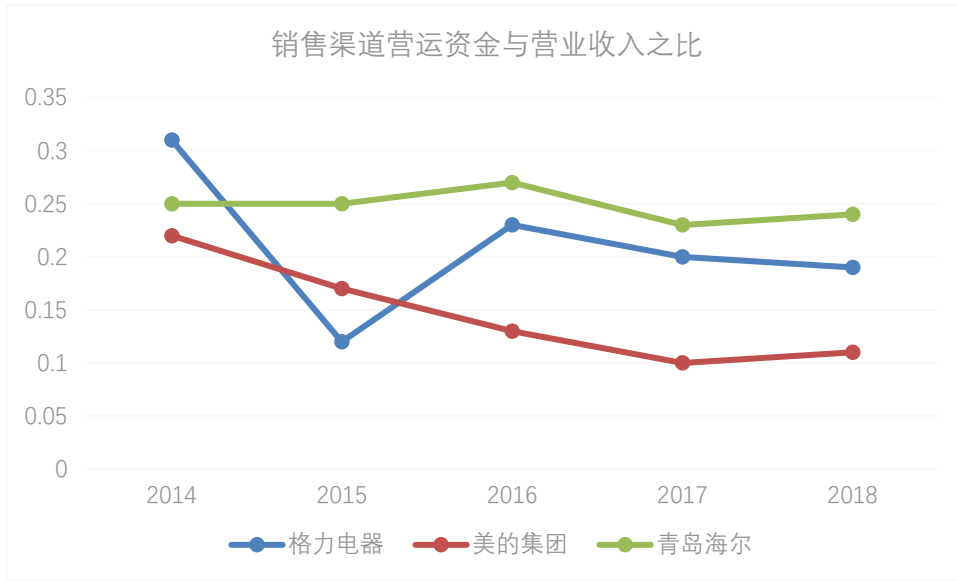


图 4.7 销售渠道营运资金与营业收入的比值

从销售渠道营运资金占比数据来看。由表 4.14 可知，2016 年-2018 三年间，美的集团的占比最低，位居第一。而格力电器销售渠道营运资金占比持续上升。尤其是 2018 年，其占比达到-11.53，高出美的集团 9 倍。从三家企业的对比可以看出，格力电器销售渠道营运资金管理较差，渠道地位较低。

表 4.14 销售渠道营运资金占比

年份	格力电器	美的集团	青岛海尔
2014	3.78	144.19	-2.22
2015	-0.62	-2.54	-2.41
2016	-2.1	-0.9	-3.68
2017	-3.58	-0.78	-2.61
2018	-11.53	-1.08	-3
2019	---	-0.57	---
2020	---	---	---

数据来源：格力电器 2014-2020 年年报

#### 4.4.2 销售渠道营运资金周转期分析

对比销售渠道营运资金周转期，发现美的集团周转期持续处于最低水平且呈下降趋势，周转效率最高，与其他两家企业差距较大。观察格力电器周转期变化趋势，可以看到其周转期从 2014 年的 110 降至 2018 年的 70，降幅高达 36%，说明格力电器加强了销售渠道营运资金的管理，逐渐提高了周转效率。

表 4.15 销售渠道营运资金周转期

年份	格力电器	美的集团	青岛海尔
2014	110.83	78.78	90.9
2015	43	62.81	88.25
2016	81.85	45.31	96.77
2017	71.73	37.23	81.63
2018	70.15	41	85.07
2019	——	30.72	——
2020	——	——	——

数据来源：格力电器 2014-2020 年年报

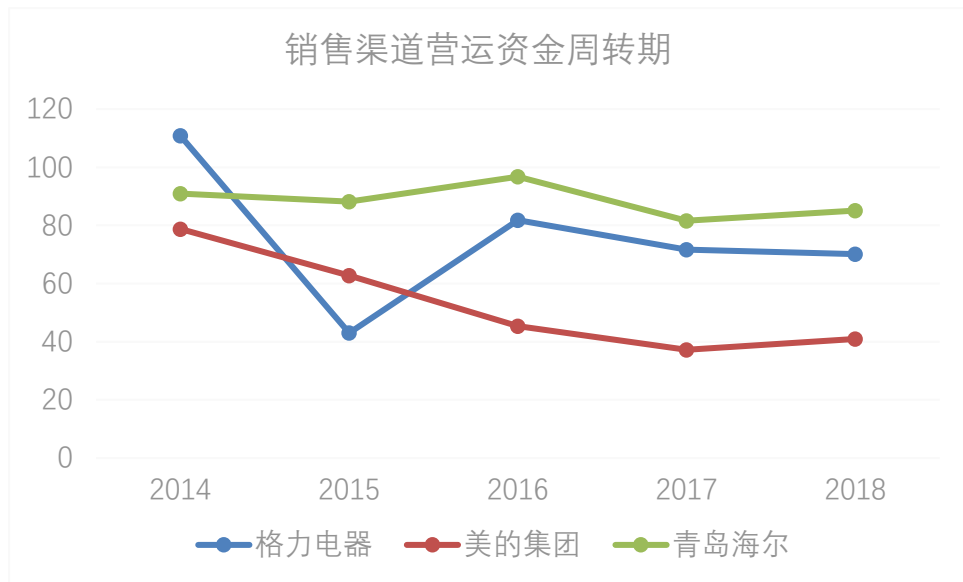


图 4.8 销售渠道营运资金周转期

#### 4.4.3 销售渠道营运资金内部结构分析

由于应收账款和应收票据代表的都是经销商对于企业资金的占用，故我们将这两者结合起来分析。图 4.9 列示了三家企业销售渠道营运资金中应收款项的占比。结合表 4.16 可知，三家企业销售渠道营运资金中，占比最高的均为应收款项，说明企业侧重应收款项的管理。此外，可以看到，2014-2018 年，格力电器应收款项占比始终略高于其他两家企业，但相差不大，基本处于同一水平。

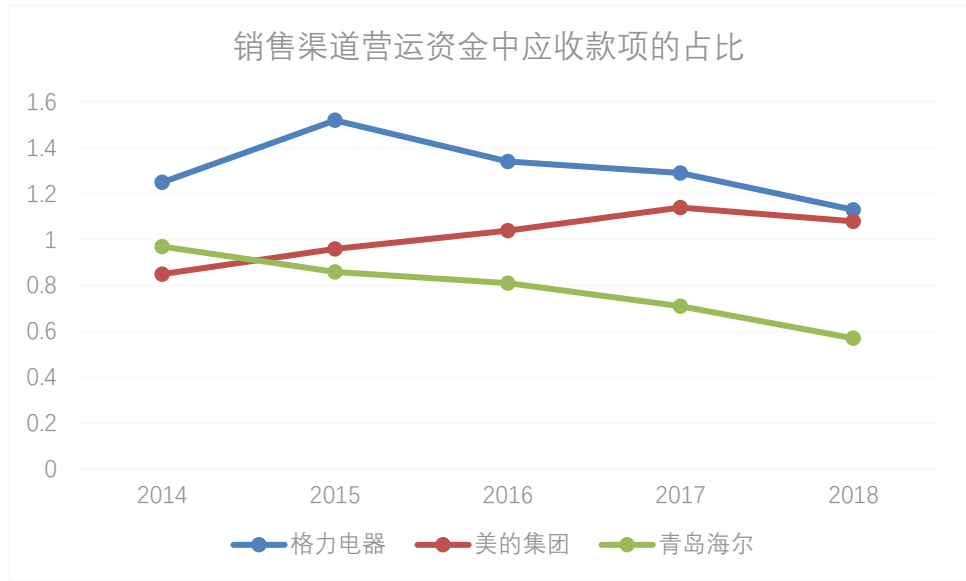


图 4.9 销售渠道营运资金中应收款项的占比

但我们也应当注意到，应收票据和应收账款其实是有细微区别的。应收票据基本是银行承兑汇票，故其回款率高，风险小。而应收账款坏账率较高，还款时间无法保障。因此，渠道地位更强的企业会更多的采用应收票据的收款方式，而非应付票据。

通过表 4.16 可以看到，格力电器应收票据占比明显高于其他两家企业，而应收账款占比最低。这就说明格力电器应收款项管理水平较好，有效控制了回款风险。但是，通过观察发现，近几年格力电器应收票据占比出现下降趋势，意味着格力电器对于经销商话语权有所减弱。

表 4.16 销售渠道营运资金结构

企业	格力电器					美的集团					青岛海尔				
	库存商品	应收账款	应收票据	预收账款	应交税费	库存商品	应收账款	应收票据	预收账款	应交税费	库存商品	应收账款	应收票据	预收账款	应交税费
2014	9%	6%	119%	15%	20%	38%	30%	55%	13%	11%	27%	24%	73%	19%	5%
2015	39%	25%	127%	65%	25%	34%	43%	53%	23%	7%	33%	28%	58%	14%	4%
2016	20%	12%	122%	41%	13%	59%	67%	37%	51%	12%	42%	38%	43%	18%	5%



2017	32%	20%	109%	48%	13%	70%	70%	44%	70%	14%	51%	34%	36%	16%	5%
2018	25%	20%	93%	25%	13%	62%	108%	--	57%	13%	47%	24%	33%	0%	4%
2019	--	--	--	--	--	91%	79%	20%	68%	21%	--	--	--	--	--
2020	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

数据来源：格力电器 2014-2020 年年报

从库存商品的占比来看，格力电器占比低于美的集团与青岛海尔，说明其存货积压较少，占用资金不多。格力电器之所以能保持较低的库存商品占比，主要是由于其对经销商采取了股份出让和销售返利的政策。早在 2007 年，格力电器就向其核心经销商京海担保出让了 10% 的股份。格力电器通过股份转让，实现与经销商的利益捆绑，有利于建立更稳固的渠道关系。空调销售有明显的淡季旺季，淡季生产资金缺乏、旺季产能不足是行业的痛点所在。为此，格力电器利用销售返利敦促经销商持续向格力购货，形成稳固的渠道关系。

小结：格力电器销售渠道营运资金规模位列第二，且高速增长，营运资金管理较差，渠道地位较低。就周转期而言，格力电器周转期较长，与美的集团存在较大差距。就结构而言，格力电器应收款项管理水平较好，但近几年应收票据占比出现下降趋势，意味着格力电器对于经销商话语权有所减弱。此外，格力电器存货占比最低，说明其存货占用资金较少。

## 5 渠道视角下格力电器营运资金管理的经验与启示

通过上文分析,结合格力电器经营模式,提炼出格力电器营运资金管理的成功经验,同时对存在的不足之处提出改进建议,希望可以为同类企业提供借鉴与参考。但由于企业所处行业不同,发展阶段不同,每一家企业都有其自身特色,不可直接套用他人的成功经验,而应立足自身发展的实际情况,探索属于自己的营运资金管理模式。

### 5.1 渠道视角下格力电器营运资金管理经验

#### 5.1.1 和谐稳固的上游渠道关系

格力电器之所以在采购渠道营运资金管理方面表现突出,得益于其和谐稳固的上游渠道关系。格力电器主要通过以下举措来巩固与供应端企业的关系:

1. 高标准的厂商资质审核。为规范供应商管理,格力电器制订了详细的管理制度,严格控制供货来源,通过仔细的筛选来选择可靠稳定的供应商。

2. 集中采购+甲供材料。作为家电行业的领头企业,格力电器每年对于原材料的需求量巨大。基于此,格力电器利用规模优势与强势的渠道地位,运用集中采购的方式来获取折扣,降低采购成本。此外,为确保原材料质量,格力电器采用了甲方供货的采购方式:由格力电器根据自身要求去采购原材料,然后将其转售给供应商,经供应商加工后,将产出的成品配料交给格力。甲方供货一方面有利于确保产品质量,另一方面,也促进了与供应商的渠道关系。

3. 开拓上游产业链。为防止受到供应商的影响与约束,更好的整合资源,格力电器近几年十分重视上游产业链布局,先后收购南京华新,入股新疆众和、海立股份、闻泰科技。通过开拓上游产业链,格力电器强有力的巩固了渠道关系,在上游渠道拥有了更优的议价权,有助于降低企业的采购成本。

#### 5.1.2 互利共赢的销售模式

格力电器通过建立区域销售公司、股权捆绑以及销售返利与下游渠道成为利益共同体,提升了渠道地位,建立了稳固的渠道合作关系。

1. 区域销售公司。1996年之前,格力实行的一直都是传统的经销商模式。在此模式下,格力电器对经销商的掌控力有限,时常出现经销商为各自利益私自降价、恶性竞争的现象,不仅影响了格力的品牌形象,而且造成了市场价格混乱。

在此背景下，格力电器与各地大型经销商合作，共同出资成立销售公司，格力电器负责提供产品、统一定价，区域销售公司主要负责产品销售。通过建立区域销售公司，格力电器吸收了各地优质的经销商，统一了销售渠道，规范了销售制度。同时，增强了渠道话语权，建立了更为稳固的合作伙伴关系。

2. 合作共赢的销售模式。企业之间最稳固的关系就是利益关系。为了维持长期稳定的渠道关系，格力电器通过向上游供应商出让股权来进行利益捆绑。2007年，格力电器向其16家区域销售公司的实际控制人—河北京海担保投资有限责任公司出让10%的公司股份。直到2020年，京海担保仍持有格力电器8.2%的股份。通过股份出让，格力电器与经销商成为一致行动人，提高了经销商的忠诚度。面对股价增值带来的高额收益，经销商自然会主动的选择维护格力的利益，并帮助其做好市场销售。

3. 销售返利稳定下游供应链。众所周知，空调销售有明显的淡季和旺季的区别。随着季节的变化，空调的销量也会有大幅的变动。如果企业在淡季大规模生产，为旺季销售做准备，无疑会加大库存成本压力。但如果等到旺季再去全力生产，又会出现供不应求的局面。对于企业来说，最理想的状态就是让经销商在淡季也能保持一定的提货量，尽可能使得产销均衡，缓解库存压力。于是，格力电器实施了销售返利的销售政策。销售返利的实质就是给予经销商一定的优惠，鼓励其在淡季提货，并根据提货量发放实物返利。格力电器承诺：当经销商完成约定的提货任务，就可以获得实物返利，延迟提取返利将会享有更高的返利水平。通过这一举措，格力电器提高了经销商淡季提货的积极性，也提高了经销商退出的机会成本，保证了下游供应链的长期稳定。

### 5.1.3 “类金融”的资金营运模式

格力电器创新融资方法，采用“类金融”模式，利用其在渠道中的话语权，尽可能地无偿占用上下游渠道的资金来支持企业经营发展，减少外部融资需求。

1. 延期付款占用上游资金。格力电器采用集中采购的策略，并借助其长久以来形成的品牌效应与规模优势，以提升其上游议价能力，尽可能延缓付款时间。对于家电企业来说，产品生产的流程复杂，采购和生产周期长，资金周转慢。格力延长账期的方式推迟了付款时间，有效提升了资金周转速度。同时，在与供应商的交易中，格力电器更多的采用应付账款作为付款方式，而非应付票据，这就

相当于企业从供应商取得的一笔无息借款，大大降低了企业的资金成本。

2. 运用“先款后货”占用经销商资金。格力电器利用其强势的渠道地位，对经销商付款时间做出了要求。经销商如果想要采购格力产品。必须提前支付货款。格力电器在收到预收账款之后，才会向经销商发货。与传统的先货后款的销售模式相比，先款后货具有一定的优势。一方面，从源头消灭了坏账，降低了交易风险，减少了追账成本。另一方面，格力可以提前使用来自经销商的大额货款，加快了回款速度。

3. 应收票据质押形成资金循环。由于格力电器制定了采用先款后货的提货规定，部分供应商资金压力大，更多的选择银行承兑汇票作为付款方式。银行承兑汇票的安全性较高，但其兑现期限较长，为加快资金循环，同时避免贴现成本，格力电器选择将应收票据进行质押、背书，以获得新的银行承兑汇票，并用来支付供应商货款。这样一来，应收账款的资金价值得到充分利用，上游供应商的资金压力也有所缓解。

## 5.2 渠道视角下格力电器营运资金管理问题

### 5.2.1 过度占用供应商资金

国产家电行业发展历程中，生产厂商的运营资金被上游采购渠道大量占用的情况由来已久。这是由于家电品牌呈现“寡头化”，而原材料市场供过于求。受制于家电企业的强势地位，供应商也就不得不放宽付款条件，以获取更多订单。而格力电器更是凭借其品牌优势以及稳定需求占据优势地位，长期强制占用供应商资金。由上文分析可知，格力电器对于供应商资金的占用远高于美的集团和青岛海尔。2018年，格力电器采购渠道营运资金在企业经营活动营运资金中的占比高达12，位列第一，为美的集团的12倍。并且，格力电器应付款项在采购渠道营运资金当中的占比也是明显超过其他两家企业。另外，格力电器应付账款的使用显然高于应付票据，足以说明其将渠道权利运用到了极致。

俗话说，物极必反：一方面，对供应商资金的占用可以为企业生产经营带来大量免息现金流，降低资本成本。但另一方面，如果企业长期无视供应商现实情况，过度挤压供应商利益不利于长远的合作。如果企业只顾眼前利益，强势施压上游企业，很可能造成供应商不满，影响原材料质量以及供货效率、信用政策等，甚至可能导致合作关系破裂。因此，对供应商资金的过度占用反而不利于企业营

运资金绩效的改善。根据前文分析,2018-2020年,格力电器应收账款占比下降,应收票据占比上升,这进一步说明格力电器过度占用供应商资金导致其信用政策收紧。

### 5.2.2 渠道内存货积压严重

对于家电企业这样的大型制造业企业而言,存货管理对于企业营运资金运转效率和获利能力至关重要。由上文分析可知,在存货管理方面,格力电器的材料存货以及在产品存货积压严重,占用了大量自有资金,降低了采购与生产渠道营运资金的周转效率。首先,材料存货的积压说明采购部门和生产部门缺乏信息的沟通,存在信息不对称。生产部门的生产计划可以帮助采购部门合理确定采购计划,尽可能减少存货的积压,减少资金占用。而如果采购部门和生产部门之间信息不畅通,采购部门可能高估生产需求,脱离实际需求进行采购,导致大量材料闲置库房,使得企业自有资金的投入不断提高,进而影响企业采购渠道营运资金管理效率。其次,大量在产品的积压是格力电器几年来不断扩张产能的结果。随着空调市场逐渐饱和,格力开启多元化业务布局,向新能源、智能机器人、厨电、洗衣机等多领域进军,由此带来在产品规模的增大。

### 5.2.3 强制压货经销商

由上文分析可以看到,格力电器虽然积压了大量材料存货以及在产品,但其产成品存货明显少于美的集团和青岛海尔,这主要是由于格力电器在销售不畅的情况下会选择强制压货经销商。前文也提到,格力电器为了强化与下游经销商的合作关系,采用销售返利、股份出让等手段将其捆绑成为利益共同体,再加上格力电器本身具有很高的市场认可度,因此其在销售渠道也有极高话语权。当格力电器销售遇冷,出现产品积压情况,便会向经销商施压以清理库存、提升自身销量。格力电器制订的销售返利政策是一环扣一环的:只有在一定时期内达到相应购货量,才能享受返利的优惠,这就促使经销商选择不断提货,以兑现返利。

对格力电器来说,压货经销商可以短时间内促进销量增长,加速资金回笼,但这种举措治标不治本,反而会影响渠道关系,不利于长期发展。在销售遇冷的情况下,格力电器压货经销商也只是将自身的库存变为经销商的库存,并没有完成产品的最终销售。在这种情况下,经销商的销售压力增加,还要承担大量存货仓储的费用,很可能出现资金链断裂的情况。长此以往,格力电器这样无视经销

商利益的行为容易使其产生不满情绪，进而引发冲突，导致合作破裂，甚至将其推向竞争者手中。

## 5.2.4 销售渠道急需整合优化

随着互联网的发展，人们的消费方式发生变化，电商模式大行其道。很多家电企业顺势而为，开始布局线上营销，抢占线上市场。然而格力电器对线上渠道的关注比较滞后，其产品营销依然主要依靠线下连锁专卖店来进行。对于空调这样的高价、大件、需安装的产品，线下专卖店的营销方式当然是更有优势。但是，至于电饭煲等小电器，消费者可能更倾向于网上购物，极少有人会专门去格力电器的线下专卖店购买。因此，对格力来说，布局网络营销渠道是很有必要的。

从格力电器年报中可以看到，这两年格力电器开始尝试渠道改革。2020年，多家线上董明珠店开业，意味着格力电器开始向线上渠道倾斜资源。2019年双十一，格力电器为促进销量，大幅降价，让利30亿。这次大幅降价确实起到了预期效果，格力当天销售额超过41亿，力压美的集团与奥克斯。然而，降价促销带来的销量增长不具有持续性。对格力电器来说，空调是格力业务的大头，占到总营收的80%，降价销售会极大侵蚀企业利润。另外，线上的大幅降价会使线下经销商利益受损。要想切实提高销量，不能仅靠短期降价，须整合渠道资源，增强渠道优势。

## 5.3 格力电器渠道营运资金管理改进的对策

### 5.3.1 适度让利供应商

作为供应链的重要一环，某种意义上来说，上游供应商在和企业属于利益共同体。如果企业无视供应商利益，过度占用其资金，可能导致供应商资金周转出现困难，影响其正常生产，进而导致企业供应链出现中断。因此，从长远来看，企业应当与供应商构建良性的合作关系，谋求共赢。鉴于此，建议格力电器加强供应商管理，合理使用信用政策。格力电器可以通过评估供应商提供的材料质量、信用政策、以及合作关系等相关因素，对供应商进行大致的分类。面对不同的供应商类型，采购部门要采用有区别的信用政策。当然，在这个过程中，必须考虑到供应商的资金情况，以免给其造成资金压力。

另外，对于核心供应商，格力电器可以适度的让利。比如说，针对优质供应商，

可以在合理范围内提高采购价格。这种让利行为有利于增强彼此的信任感，进一步激励供应商提供更优质产品和服务，建立稳定良性的合作关系。

### 5.3.2 优化采购模式

对于格力电器来说，要想缓解存货积压的状况，降低资金占用，就要考虑优化采购模式。格力电器现有的采购模式的重点放在供应商的管理上，并制定了很多细则要求。然而，现有采购模式对于存货积压这一问题关注不够。

解决材料存货积压问题的关键在于采购和生产如何达到供需平衡。采购部门只有严格按照生产需要进行采购，才能缓解存货压力。由于格力电器已经有较完备的供应商管理制度，故格力可以在此基础上引入生产部门，搭建一个信息共享平台，供应商直接根据生产部门的采购订单来备货，这样既可以减少企业采购成本与存货管理成本，减少采购渠道资金占用，又能加强双方信任，稳固渠道关系。尤其在如今这个日新月异的时代，市场需求变化很快，只有供应商与生产商紧密联系，才能根据市场需求及时调整采购计划，避免存货过剩，造成不必要的损失。

另外，由于不同材料的采购难度和采购周期有所区别，所以格力电器可以对其进行分类。对于采购周期长、采购难度大的材料，可以提前采购，保持一定的库存余量以保证生产的需要。对于那些采购流程简单、要求不高的原材料，则不必保留过多库存，甚至可以采用即需即供的方式，这样可以有效减少原材料存货，降低采购环节的资金占用，提高营运资金管理水平。

### 5.3.3 以销定产实现产销均衡

前文提到，格力电器凭借其强势的渠道地位以及与经销商的利益绑定策略强制压货经销商，达到了自身利益最大化。但是，这种行为对于渠道关系的伤害很大，也无益于格力电器的长期发展。因此，格力电器应当转变意识，加强渠道关系的维护，谋求合作共赢，而不是一味的挤占经销商资源。具体来讲，格力电器可以投入一些人力物力来维护经销商，尤其是相对重要的经销商，可安排专人负责对接，尽可能给予购货优惠。同时，格力电器应当加强与经销商之间的沟通，例如定期举办讨论会，分析市场情况，互相听取需求，努力将蛋糕做大，实现双方的互利共赢。

从根本上来讲，格力电器之所以会强制压货经销商，是因为产品供求不均衡。格力电器采用的生产模式是批量生产，而非按需生产，这样就导致生产情况未必

符合市场需求,会出现库存积压的情况。因此,格力电器可从以下几个方面着手减少库存积压:一、实行按需生产、以销定产的生产模式。想要解决供需矛盾,格力电器应该建立一个高效的信息沟通机制,销售部门及时反馈市场情况,生产部门据此安排生产计划,两者密切配合,实现供求平衡。二、关注市场需求,及时创新产品。随着国人对生活质量的要求越来越高,市场需求水涨船高。在买方市场中,如何满足顾客个性化需求,是衡量企业面对市场考验的重要指标。因此,格力电器应当将目光聚焦于消费者,通过市场调研、分析消费者订单等方式,挖掘顾客的新需求,及时调整生产。同时,要注重产品的创新,提供更加智能化、人性化的产品,提升消费者体验。

### 5.3.4 整合线上线下资源

在大数据时代,网络购物凭借其便捷性吸引了大量年轻消费者。随着市场需求的变化,格力电器也开始开拓线上渠道,但发展缓慢。不同于传统的线下营销,线上网络营销有其独特性:1. 线上营销的成本较低。线上营销可以减少分销环节,降低门店以及人员费用。2. 线上营销可以即时监测营销效果。线上营销可以及时了解客户反馈,据此调整营销政策乃至生产计划,以满足客户需求。3. 线上营销可拓宽销售范围。线上营销覆盖面广,可为企业带来潜在消费者。因此,格力电器应该认识到线上与线下渠道的互补性,整合资源,实现协同发展。

要实现协同发展,应当统筹规划企业营销策略,避免线上线下渠道的内部博弈。首先,可以根据产品销售的不同特点,选择差异化的销售渠道,尽量并避免商品同质化。其次,在制订商品促销策略时,应在不同的销售渠道选取有差别的促销商品。再次,在产品促销方式方面,线上线下也要有所差异。对线下专卖店来说,可采用现金折扣、赠送配件等促销形式。而线上则可采用限时满减、团购活动等方式。总之,要通过各种各样的方式,充分发挥线上线下平台的优势,促进整体销量的增长。



## 6 研究结论与展望

### 6.1 研究结论

与传统模式相比,渠道视角下的营运资金管理具有整体思维,结合业务流程,综合考虑各个要素,更符合企业发展的实际需要。本文将格力电器作为案例公司,从渠道的角度来分析企业营运资金管理。探析格力电器各渠道营运资金管理情况,并与同行企业进行对比,发现格力电器的营运资金管理模式优势突出,但也存在着隐患和缺陷。

由上文分析可知,就格力电器各渠道营运资金管理水平而言,对采购渠道管控最强,生产渠道次之,销售渠道管控最差。具体来说,格力电器采购渠道营运资金的规模管控合理,营运资金周转能力持续提升,渠道地位较高。但是,其采购渠道营运资金的结构不甚合理,格力电器对于供应商资金依赖性过高,可能存在隐患。格力电器生产渠道营运资金规模较小,增速较慢。但其营运资金周转效率近年波动上升,居于三家之首。在产品资金管理较差,与青岛海尔相比有很大差距。格力电器销售渠道营运资金规模居中且持续攀升。渠道资金周转效率有所提升。应收款项管理水平较好,存货管理能力也强于其他两家企业。

通过数据分析,结合格力电器的经营模式,作者提炼了格力电器营运资金管理的优秀经验,分别是:和谐稳固的上游渠道关系、互利共赢的销售模式以及“类金融”的资金营运模式。同时,本文发现格力电器的营运资金管理有以下几点尚待完善:过度占用上游资金;渠道内存货积压严重;强制压货经销商;销售渠道急需整合优化。在对这些问题进行深入分析后,提出了以下几点建议:适度让利供应商;优化采购模式;以销定产实现产销均衡;整合线上线下资源。

### 6.2 展望

鉴于作者能力有限,对于格力电器营运资金管理的分析仍然存在许多不足之处。首先,由于缺乏 2021 年数据,本文研究结论滞后于实际情况。例如,本文依据格力 2004-2020 年财报数据,发现格力电器销售渠道急需优化整合。但实际上,在 2021 年,格力电器已经加大力度布局线上渠道,并占据了一定的线上市场份额。其次,笔者并未对格力电器进行实地考察和探访,所用资料皆来自于公开渠道。因此,本文对格力电器营运资金管理的问题分析以及提出的对策建议可

能不够具体，缺乏一定的实用性。例如，本文针对格力过度占用供应商资金这一问题，提出了适度让利供应商的建议。但在实际操作过程中，由于作者缺乏实际经验，对于企业应当如何做到“适度让利”，很难给出具体建议。最后，希望本文的研究，能为格力电器乃至该行业的营运资金管理提供一定的参考价值。

## 参考文献

- [1]Alderson. Relationship and Market Conditions[J].英国皇家学会期刊,1940.
- [2]Andrew Harris.Working Capital Management:Difficult,but Rewarding[J].Financial Executive,2002(05):52-53.
- [3]Anna-Maria Talonpoika, Timo K rri, Miia Pirttil , Sari Monto. Defined strategies for financial working capital management[J].International Journal of Managerial Finance,2016,123.
- [4]Christian Herdinata.Policy identification of the working capital management of medium-sized business [J].Mediterranean Journal of Social Sciences,2017 (1):29-36.
- [5]Converse J M.Restoration of Facial Contour by Bone Grafts Introduced through the Oral Cavity[J].Plastic & Reconstructive Surgery.1950,6(04):295-300.
- [6]David Wallace, Jean Johnson.The Role of Channel Alignment Capabilities in Effective Multiple Channel Distribution Systems [J].The Study of Business Markets.2006,12(09):55~58.
- [7]George William Collins.Analysis of Working Capital[J].The Accounting Review,1945,21(4):430-441.
- [8]Hampton JJ,Wagner CL.Working capital management[J]. Journal of Economic Literature,1989(2):23-78.
- [9]Harry G.Guthmann. Industrial Working Capital During Business Recession[J]. Harvard Business Review,1934(61):133-140.
- [10]John Sagan.Toward a Theory of Working Capital Management[J].The Journal of Financial,1955,10(2):121-129.
- [11]Juan Colina.Working Capital Optimization[J],PULP & PAPER.2002(6),64-65.
- [12]Keith V.Smith.State of the Working Capital Management[J].Financial Management,1973(12):3.
- [13]Knight WD.Working Capital Management:Satisficing Versus Optimization[J]. Financial Management,1972(3):98~106.

- [14]M.E.Rafuse.Working capital mangement:an urgent need to refocus[J].Mangement Decision,1996(4):59-63.
- [15]Margarita Protopappa-Sieke, Ralf W Seifert.Benefits of working capital sharing in supply chains[J]. The Journal of the Operational Research Society, 2017,(5):521-532.
- [16]Martin Gosman,Trish Kelly. Working Capital Efficiencies Resulting From Large Retailers Power[J].Commercial Lending Review,2003,18(2):25.
- [17]Morgan&Hunt (1994) .“The Commiment— trust theory of relationship marketing”.Journal of Marketing 58(3):24—38.
- [18]R.Spekman,J.Kamauff and J.Spear.Towards more effective sourcing and supplier management[J].European Journal of Purchasing and Supply Management,1992(2):103-116.
- [19]Rafuse,M.E. Working capital management: an urgent need to refocus[J].Management Decision,1996,34(2):59-63.
- [20]Ramanjot Kaur, Kusum Gupta.Change In the Working Capital Requirements: In the Textile Industry[J]. International Journal of Research in Finance and Marketing,2015(8):5.
- [21]Rosenberg LJ,Stern LW.Toward the Analysis of Conflict in Distribution Channels: A Descriptive Model [J].Journal of Marketing.1970,34(04):40-46.
- [22]Xavier NF.Working capital management:foundation of strategic competitiveness of smes in Rwanda[J].European Scientific Journal,2013,9(34):177-191.
- [23]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.
- [24]杜媛,姚连军. 企业经营性营运资金管理重心与管理策略研究——离散度下的启示[J]. 财经论丛. 2014(10) :50~58.
- [25]高聪蕊. 营销赋能: 新媒体营销下的渠道创新[J]. 商业经济研究, 2021(18) :82-84.
- [26]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.

- [27] 韩沁清, 张常青. 营运资金管理绩效评价研究述评及展望[J]. 财会通讯, 2017(5): 53-56.
- [28] 何瑛, 李雯琦. 苏宁易购新零售模式下营运资金融资管理及启示[J]. 财务与会计, 2019(19): 25-28.
- [29] 花双莲, 吴玉洁. 高管超额薪酬、内部控制与营运资金管理绩效[J]. 会计之友, 2020(20): 52-59.
- [30] 焦然, 温素彬, 张金泉. 基于 WSR 的企业社会责任对营运资金管理效率影响研究——利益相关者认知的调节作用[J]. 管理评论, 2021, 33(05): 217-235.
- [31] 兰素英, 于敏. OPM 战略、营运资本管理效率与企业价值——基于制造业上市公司供应链管理的视角[J]. 会计之友, 2019(15): 55-59.
- [32] 雷振华, 张雨洁, 肖梦迪. 共生视角下制造企业营运资金管理探讨[J]. 财会通讯, 2019(11): 73-76.
- [33] 李波, 孙鹏, 李庆华. 双渠道供应链中信息共享价值研究[J]. 系统工程学报, 2015, 30(04): 530-538.
- [34] 李飞. 全渠道服务蓝图——基于顾客体验和服务渠道演化视角的研究[J]. 北京工商大学学报(社会科学版), 2019, 34(03): 1-14.
- [35] 李敬泉. 供应链渠道交涉关系探讨[J]. 中国流通经济, 2015, 29(09): 83-90. DOI:10.14089/j.cnki.cn11-3664/f.2015.09.014.
- [36] 林曦. 浅析渠道关系[J]. 北方经贸, 2004, (12): 84-85.
- [37] 刘俊. 上市企业资金营运风险的规避与防范[J]. 征信, 2020, 38(04): 89-92.
- [38] 卢亭宇, 庄贵军. 渠道多元化对跨渠道冲突和企业绩效的影响[J]. 管理学报, 2021, 18(11): 1679-1685.
- [39] 罗治东. 宇腾公司营运资金管理研究[D]. 湖南大学, 2015.
- [40] 马建威, 高云青, 杨眉, 刘静. 渠道视角下淮海集团营运资金管理优化[J]. 财务与会计, 2019(22): 75~76.
- [41] 毛付根. 论营运资金管理的基本原理[J]. 会计研究, 1995年第2期: 38-40.
- [42] 潘一欢. 净收益和营运资金的比较研究[J]. 财会月刊, 1993年第8期: 31-32.
- [43] 宋丽平, 徐玮. O2O 模式下制造业闭环式营运资金管理绩效评价[J]. 财务与

- 会计. 2017 (12) :77~79.
- [44] 苏勇, 陈小平. 渠道关系:从交易型向伙伴型转变[J]. 销售与市场. 2000, (07) : 27-29.
- [45] 孙燕. 基于公司治理结构的企业内部财务控制研究[J]. 中国总会计师, 2014 年第 7 期:60-62.
- [46] 唐鸿. 营销渠道权力对渠道关系质量影响的实证分析[J]. 软科学, 2009, 23 (1) :140-144.
- [47] 王明虎, 王楠. 管理层自信影响企业营运资金融资策略吗——基于 A 股上市公司数据[J]. 会计之友, 2021 (22) :37-41.
- [48] 王晓军, 乔志杰, 刘文霞. 几种营运资金管理缺陷的案例分析[J]. 财会通讯, 2011 年第 17 期: 118-122.
- [49] 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 (03) :100-101.
- [50] 王贞洁, 王竹泉. 基于供应商关系的营运资金管理——“锦上添花”抑或“雪中送炭” [J]. 南开管理评论, 2017 (2) :32-44.
- [51] 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.
- [52] 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.
- [53] 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.
- [54] 王竹泉, 张欣怡. 业务流程管理对营运资金管理的影响机理研究[J]. 财务与会计(理财版), 2011 (05) :15-18.
- [55] 吴富中. 基于闭环式的营运资金投入产出绩效评价——青岛海尔与长虹电器案例分析[J]. 财会通讯. 2012 (22) :13~15.
- [56] 徐晓慧, 朱和平. 营运资金管理效率与公司绩效相关性研究——以江浙制造业中小板上市公司为例[J]. 会计之友. 2015 (04) :101~104.
- [57] 许冬梅. 渠道领导理论视角的渠道管理模式研究——基于企业渠道管理的实践[J]. 现代商业, 018 (35) :123-124.

- [58]于竹明,彭家钧.Q 公司营运资金管理模式创新与实践[J].财务与会计,2019(18):73-74.
- [59]张婉君.营运资金管理绩效评价体系设计[J].财会月刊.2010(05):74~75.
- [60]赵彬.营运资金管理策略对企业盈利能力的影响[J].财会月刊,2020(07):19-23.
- [61]周静.零营运资金管理策略分析[J].财会通讯(综合版),2007(10):38-39.
- [62]庄贵军.基于渠道组织形式的渠道治理策略选择:渠道治理的一个新视角[J].南开管理评论,2012年第6期:72-84.

## 致谢

似水流年，笔触至此，该如何砌词以致谢？随着论文研究进度一点一点的推进，我知道，这份带有期待、彷徨、收获和衷心感谢的终章沉甸甸的铺在眼前。

首先，衷心感谢我的恩师！三年前，从金融学转修会计，薄弱的会计基础，使我一时我不知所措。而恩师的谆谆教诲尤在耳旁，让当时的我摆脱彷徨，由无从着手到慢慢进步，并能紧跟恩师的教学节奏。这给了我强大的信心和勇气，也懂得了如何规划我的人生，借此机会向恩师表达我最诚挚的谢意！

从学十余载，七年母校情。2015年，怀着忐忑和期待，迈进了这所学校。于今驻足回望，四年又三年，眼里唯剩星星泪光。在这座历久弥新的大学，我知道，自己只是她众多的学子之一。而她，却是我学习和成长弥足珍贵的记忆之钥。在此，再次感谢母校培育之恩，祝愿母校永远年轻，桃李天下。