

分类号 _____
U D C _____

密级 _____
编号 10741

兰州财经大学

LANZHOU UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

硕士学位论文

(专业学位)

论文题目 C2M 模式下南钢股份营运资金管理研究

研究生姓名: 焦彦雯

指导教师姓名、职称: 苏耀华 副教授 潘敏 高级会计师

学科、专业名称: 会计硕士

研究方向: 成本与管理会计

提交日期: 2023 年 6 月 19 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： 焦彦 签字日期： 2023年6月8日

导师签名： 苏耀华 签字日期： 2023年6月11日

导师(校外)签名： 潘斌 签字日期： 2023年6月4日

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： 焦彦 签字日期： 2023年6月8日

导师签名： 苏耀华 签字日期： 2023年6月11日

导师(校外)签名： 潘斌 签字日期： 2023年6月4日

Research on working capital management of Nangang Co., Ltd. under C2M mode

Candidate: Jiao Yanwen

Supervisor: Su Yaohua, Pan Min

摘要

近年来,随着技术的不断进步,国家鼓励企业采取更多的措施来拓宽市场,以满足消费者的多样化需求,这样导致新的 C2M 模式逐渐成为不少企业的选择,用来满足消费者的个性化要求,从而促进行业的创新和变革。通过 C2M 模式,南钢股份可以让消费者更多地参与公司的设计和制造过程,从而更好地实现消费者的需求。这种方法不仅可以减少许多中间环节,例如物流、总分销等,还可以降低这些环节的中间费用,提升资金利用率。

随着时代的进步,生产方式的改革已经对企业的经营状况造成重大的改变,从而对其财务管理的有效性造成不可忽视的影响。营运资金的流动性与盈利性,不仅仅是维持公司的经济状况的重要因素,更是决定公司未来可持续发展的重要前提,也是公司获得更大的市场份额的重要因素。

C2M 模式的应用可以显著改善企业的财务状态,它不仅可以大幅度降低营运资金周转期,而且还能够极大地改善营运资金管理的绩效,从而增强企业的市场份额;并且,相关的学术文献和案例都证明,这种模式能够显著地增强企业的核心竞争力。南钢股份作为钢铁行业推行 C2M 模式的先行者,以其全球性的发展策略及其卓越的市场影响力,成为了该行业的佼佼者。

本文基于南钢的战略实施规划,对其实施 C2M 模式前后的营运资金变化进行了对比分析,发现 C2M 模式的应用确实能够提升营运资金管理绩效,改善其存货、应收账款以及应付账款的结构,C2M 模式的实施实现了存货合理管理,同时个性化的生产方式也为其吸引了大量下游客户。但是,将南钢营运资金根据渠道进一步分解,细化到各个渠道中,对南钢在实施 C2M 模式后的营运资金管理绩效进行评价,发现 C2M 模式下南钢营运资金管理仍存在一些潜在问题,由于实施 C2M 模式涉及数字技术的应用,复合型技术人才缺失仍为其日后发展带来一定的挑战,钢铁行业回笼资金较慢,不利于资金链的持续运转,导致为了正常的生产经营活动势必要借入大量短期借款,如若不能很好的控制上述因素带来的潜在风险,将会大大影响南钢未来的可持续发展。在 C2M 模式的指导下,南钢公司的营运资金发生变化,这给公司的财务管理带来了挑战,也展现出其管理中的不足,通过研究和分析,制定一些有针对性的解决方案,以期在这种情况下取得更好的管理效率,同时亦为其他预转型 C2M 模式的企业提供借鉴。

关键词：南钢股份 C2M 模式 营运资金 渠道理论

Abstract

In recent years, with the continuous advancement of technology, the state encourages enterprises to take more measures to broaden the market to meet the diversified needs of consumers, and the new C2M model has gradually become the choice of many enterprises to meet the personalized requirements of consumers, thereby promoting innovation and change in the industry. Through the C2M model, Nangang can allow consumers to participate more in the company's design and manufacturing process, so as to better realize the needs of consumers. This method can not only reduce many intermediate links, such as logistics, total distribution, etc., but also reduce the intermediate costs of these links and improve the utilization of funds.

With the progress of the times, the reform of production methods has caused major changes to the operating conditions of enterprises, thus having a non-negligible impact on the effectiveness of their financial management. The liquidity and profitability of working capital is not only an important factor in maintaining the company's economic situation, but also an important prerequisite for determining the company's future sustainable development, and also an important factor for the company to obtain a larger market share.

The application of C2M model can significantly improve the

financial state of enterprises, which can not only greatly reduce the working capital turnover period, but also greatly improve the performance of working capital management, thereby enhancing the market share of enterprises, and relevant academic literature and cases have proved that this model can significantly enhance the core competitiveness of enterprises. As a pioneer in the implementation of the C2M model in the steel industry, Nangang has become a leader in the industry with its global development strategy and excellent market influence.

Based on the strategic implementation plan of Nangang, this paper compares and analyzes the working capital changes before and after the implementation of the C2M model, and finds that the application of the C2M model can indeed improve the performance of working capital management, improve the structure of inventory, accounts receivable and accounts payable, and the implementation of the C2M model realizes reasonable inventory management, and the personalized production mode also attracts a large number of downstream customers. However, the working capital of Nangang Iron and Steel is further decomposed according to the channel, refined into various channels, and the working capital management performance of Nangang Iron and Steel after the implementation of the C2M model is evaluated, and it is found that there are still some potential problems in the working capital management of

Nangang under the C2M model, because the implementation of the C2M model involves the application of digital technology, the lack of composite technical talents still brings certain challenges to its future development, and the steel industry is slow to return funds, which is not conducive to the continuous operation of the capital chain. As a result, a large amount of short-term borrowing is necessary for normal production and business activities, and if the potential risks caused by the above factors cannot be well controlled, it will greatly affect the sustainable development of Nangang Iron and Steel in the future. Under the guidance of the C2M model, the working capital of Nangang Company has changed, which has brought challenges to the company's financial management, but also showed its deficiencies in management, through research and analysis, develop some targeted solutions, in order to achieve better management efficiency in this situation. At the same time, It also provides reference for other enterprises that are pre-transforming to the C2M model.

Keywords: Nanjing Iron and Steel Co. Ltd;C2M model;Working capital;
Channel theory

目 录

1 绪论	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究意义.....	2
1.2.1 理论意义.....	2
1.2.2 实践意义.....	3
1.3 研究内容及方法.....	3
1.3.1 研究内容.....	3
1.3.2 研究方法.....	5
1.4 文献综述.....	5
1.4.1 C2M 模式相关研究.....	5
1.4.2 营运资金管理相关研究.....	7
1.4.3 C2M 模式与营运资金管理.....	8
1.4.4 文献评述.....	10
2 相关概念及基础理论	12
2.1 相关概念.....	12
2.1.1 C2M 模式.....	12
2.1.2 营运资金.....	12
2.2 基础理论.....	13
2.2.1 渠道管理理论.....	13
2.2.2 价值管理理论.....	14
3 南钢股份 C2M 模式概况	16
3.1 南钢股份概况.....	16
3.1.1 钢铁行业发展现状.....	16
3.1.2 南钢股份简介.....	16
3.1.3 南钢生产模式转型及实践.....	18
3.2 南钢股份 C2M 模式.....	19
4 C2M 模式下南钢股份营运资金基本变化	21

4.1 结构方面.....	21
4.2 要素方面.....	22
4.2.1 存货周转天数.....	22
4.2.2 应收账款周转天数.....	23
4.2.3 应付账款周转天数.....	24
5 C2M 模式下南钢股份营运资金管理效率分析.....	25
5.1 转型前后营运资金配置结构分析.....	25
5.2 转型前后经营活动营运资金占用水平及节约额分析.....	26
5.3 转型前后基于渠道的营运资金周转期分析.....	27
5.3.1 采购渠道.....	27
5.3.2 生产渠道.....	29
5.3.3 销售渠道.....	32
5.3.4 理财渠道.....	34
6 C2M 模式下南钢股份营运资金管理存在问题及优化建议.....	36
6.1 存在的问题.....	36
6.1.1 较多占用供应商资金.....	36
6.1.2 技术人员储备量不足.....	37
6.1.3 应收款项回收率不高.....	38
6.1.4 融资方式单一.....	38
6.2 优化建议.....	39
6.2.1 与供应商建立优质合作.....	39
6.2.2 加强人才队伍建设.....	39
6.2.3 加强客户信用管理.....	40
6.2.4 拓宽融资渠道.....	41
7 研究结论及展望.....	42
7.1 研究结论.....	42
7.1.1 提升了存货管理水平.....	42
7.1.2 个性化定制增强企业主导权.....	42

7.2 展望.....	43
参考文献	44
后记	49

1 绪论

1.1 研究背景

钢铁生产制造业作为我国工业化的一个主要行业，它在一定程度上促进了我国的城镇化和工业化，同时它也为现代社会的发展提供了必要的物质和资源，为国家的综合国力持续提高提供了强有力的支撑。我国的钢铁业长期处于“低位运行、去产能”的两难境地，而钢铁业又是传统制造业中的先锋，因此，国家对其今后的发展也给予了高度的重视，并重点关注其未来的发展方向，“去产能”、“去库存”、“降成本”和推进“供给侧结构性改革”等都成为了钢铁业今后发展的主要目标。面对不断变化的市场经济，环境问题受到了各界的持续关注，对于钢铁行业这种重污染类企业而言，原本的生产方式对环境造成的影响不容小嘘，“十四五”期间政府又对钢铁行业提出了更高层次的发展要求，大力推动钢铁行业的超低排放，为我们提供了一条新的节能减排之路，让我们的钢铁工业能够实现绿色、可持续发展。因此，在目前情况下，我国钢铁企业需要进行产业转型升级，或者改变其原有的管理方式。

然而，与世界先进国家比较，中国的基础建设还很不健全，技术和经济发展水平相对滞后，这些因素对中国的钢铁工业发展有着很大的影响。从目前钢铁行业的市场发展情况来看，近几年来，钢铁价格经历了一次又一次的“过山车式”的涨跌，“赌政策、赌心理、赌预期”的传统商业观念已经被打破了。

从外因来看，随着劳动者的收入水平和社会保障成本的持续增加；银行利率的持续上涨；贷款的利息和承兑汇票的成本也在不断攀升。从企业自身角度看，面临着对机器设备的升级改造、技术的研发和创新等机遇，但是，由于资金积累的局限性，企业仍未能达到这些要求。钢铁业是一个需要高科技、高效率的行业，它需要克服外部和内部因素的双重限制才能实现自我发展和完善。

对企业而言，营运资金就如同血液一般，它不断地进行着周转和循环，带动企业经济活动的持续发展，对公司的各项经济活动产生着巨大的影响，它与公司的生存与发展有着密切的联系，是公司发展的主要支柱。有效的营运资金管理，可以对采购、生产、销售各个阶段之间的关系进行统筹和协调，让企业可以有条

不紊地运作，这对企业维持其竞争优势有很大帮助。与此同时，营运资金与企业的筹资、融资、偿债能力密切相关，它为企业的正常运行提供了基本的保证。因此，对营运资金进行高质量的管理，与企业的利益有直接的关系。

《中国制造 2025》持续推动着传统制造业的转型，提出由“制造”向“智造”的模式转变，随着工业 4.0 在全球范围的不断推广，原有的价格优势已不再能为我国在国际竞争中获得优势，为了提升制造业在全球经济中的竞争实力，在新的发展时期，建设具有中国特色的智能制造模式，是当下的时代任务。在智能制造的支持下，C2M 模式逐渐开始流行起来，成为大多数企业转型需求，C2M 模式一方面能够满足消费者个性化诉求，另一方面也会使企业减少很多不必要的环节，大大节省成本，达到保证收益的目的。

C2M 模式下消费者个性化需求增加，加速了企业生产过程中高新技术的使用，带动企业技术革新和产品升级，极大帮助企业缩短生产周期、降低在产品库存持有量，进而提升存货的周转速度。以销定产的拉动式生产方式首先降低了信息的不对称性，从而加快了企业信息的收集和处理的的速度，让企业能够最大限度地利用自己的资金流来进行经营活动，从而加快了资金的总体运行；其次，与顾客合作，可以扩大销售渠道，减少中间环节，减少资金占用率，不仅可以节约销售成本，还可以缩短销售时间，从而提高了销售渠道的营运资金管理，又增加了企业营业收入，有利于企业产生预收账款。因此，C2M 模式的实施将大大降低企业在价值链上的资金消耗，并且将其影响力延伸至采购、生产和销售的全过程，因此，有效控制和管理这些资金变动将成为企业面临的最重要挑战。

1.2 研究意义

营运资本不断地进行着周转和流转，对公司的各项经济活动产生着影响，它与公司的存在和发展有着不可分割的联系，是公司发展的主要支柱。特别是在后疫情时代，良好的营运资金管理可以让企业及时适应外部环境的变化调整企业自身战略，应对不确定因素带来的风险。

1.2.1 理论意义

应对外部环境的变化，生产模式的转变成了大部分制造业转型的首选，我国

对于生产模式转变下的营运资金管理的文献相对较少，随着互联网的普及，C2B 模式成为了电子商务企业的首要选择，随着工业互联网的不断推进，制造业也选择新生产模式，C2M 模式的出现，使得智能制造的应用更加便捷，它不仅可以帮助制造业实现差异化的竞争策略，而且还可以改变企业的营运资金，从而提升企业的营运资金管理绩效。因此，研究生产模式下的营运资金管理可以丰富营运资金方面的相关研究。

1.2.2 实践意义

工业 4.0 时代的到来，使得我国制造业大而不强的问题凸显出来，传统制造业的优势已成为劣势，为适应时代的发展，生产模式的变革为其在困境中开辟一条新出路，同时，C2M 模式被广泛运用于服装、家电等生活化制造业，重工业尤其像钢铁类这种大型制造业运用的很少，鲜有文献研究 C2M 模式下大型制造业的营运资金管理，疫情带来的影响导致多数行业停产停业，造成的损失不容小视，运用数字技术，实现智能化生产，打破对传统钢铁行业原有的印象，高耸的烟囱里浓烟滚滚，烟尘遍布的环境下路人捂住口鼻行走的情景，智能工厂的建立为钢铁行业绿色转型提供方向，在 C2M 模式下也实现零库存，低成本的生产过程，一方面可以响应国家有关政策，另一方面也为处在危机中的企业提供了新方向。推动传统产业进行商业模式的转型和升级，能够对国家有关政策的落实起到积极的推动作用，同时还能拯救大批的制造企业，防止失业人数的增加，为中小企业的生存和发展提供借鉴，通过生产模式变革来解决营运资金管理问题，具有较大的现实意义。

1.3 研究内容及方法

1.3.1 研究内容

以南钢股份的营运资金为例，运用营运资金相关的概念和基础理论，结合南钢股份财务数据，对 C2M 模式下的营运资金管理绩效进行了分析，揭示了 C2M 与营运资金管理的内在关系，分析南钢股份 C2M 模式下营运资金管理现状。

借助渠道视角下营运资金管理效率评价体系，将南钢股份财务数据根据企业

活动进行分类，分析经营活动、理财活动营运资金数据，并进行营运资金管理效率分析，对南钢股份 C2M 模式下营运资金管理效率进行对比评价，根据评价结果，分析南钢股份 C2M 模式下营运资金管理，发现其在不同活动下可能存在的问题并针对相关问题提出 C2M 模式下营运资金管理的优化建议。

本文研究从七个部分进行展开：

第一部分，绪论。这一部分首先阐述了选题的背景、目的和意义；其次，本文在对相关国内外文献进行整理和总结的基础上，对目前的相关研究状况和有待进一步深入探讨的空间进行了论述；最后，简要说明了本文的研究内容和研究方法；

第二部分，相关概念及基础理论。本部分首先对相关概念作出了界定，介绍了 C2M 模式的含义；其次，对后文用到的重点基础理论做出了说明，包括渠道管理理论以及价值管理理论，为下文进一步研究营运资金管理奠定了理论基础；

第三部分，南钢股份简介及其 C2M 模式介绍。分析钢铁行业目前发展现状，南钢股份转型情况以及南钢股份 C2M 模式运行情况；

第四部分，南钢股份 C2M 模式下营运资金基本变化分析。从结构和要素等方面分析了南钢目前营运资金管理的现状；

第五部分，南钢股份的营运资金管理效率分析。本部分在收集了大量的文字资料和数据资料之后，首先将营运资金按照企业活动分为两种，一种是经营活动，另一种是投资活动。从渠道管理的角度，对不同活动、不同渠道中的营运资金周转期、营运资金配置等进行了研究，并对企业在实施 C2M 模式前后，其生产经营活动到底受到了怎样的影响进行了分析；

第六部分，南钢股份的营运资金管理存在的问题及优化建议。企业实施 C2M 模式后营运资金管理得到了一定的改善，但由于还未达到成熟阶段，仍然存在一定的优化空间，本部分通过对南钢现有营运资金管理中可能出现的问题以及产生这些问题的原因进行了研究，提出了一些有针对性的改进措施，从而使整个公司能够更好的发挥营运资金管理水平；

第七部分，结论与展望。本部分对论文的主要结论与未来展望进行了论述。

1.3.2 研究方法

案例研究法, 本文选取南钢股份为研究对象, 在详细了解和整理南钢股份相关资料和动态的背景下, 对其 C2M 模式下营运资金管理进行分析。本文从南钢公司的实际运营情况出发, 并与同行业的其它公司进行了比较, 对其营运资金管理的问题进行了剖析。利用渠道管理的理论, 找出企业在不同活动、不同渠道中, 营运资金管理中所存在的具体问题, 并针对这些问题, 给出了相应的改进意见, 从而提升企业的营运资金管理水平。

1.4 文献综述

1.4.1 C2M 模式相关研究

早期, C2M 模式仅仅被视为一种初步尝试, 旨在以大规模生产来满足客户需求, 但由于其不健全的理论框架, 无法得到充分应用。Alvin Toffler (1970) 曾经提出一种可行性解决方案, 即建立一种可以规模化生产、符合客户期待的生产制造模式, 以期达到更高效、更可持续、更安全、更环保的生产状态。Pine (1993) 深入探讨了大批量定制的优势, 指出它不仅能够实现规模化, 还能够提供更加精准的、更加灵活的、更加符合客户需求的个性化产品, 实现既节省生产成本, 也提升了工作效率的双重目标。在 21 世纪, C2M 模式重新作为一种新兴的模式, 已被广泛认可, 并得到实践应用。Jair Partanen (1993) 针对电子工业领域, 开发出一套可实现大规模订单的快速生成模型, 从而推动 C2M 的发展。2011 年, 德国政府推行“工业 4.0”和“工业互联网”的政策, 以此来推动 C2M 的兴起, 受到互联网技术快速变革的刺激, 许多企业纷纷投身 C2M 的研究, 以期获得更多的经济价值。美国戴尔 (DELL) 公司首先采用了 C2M 模式, 即通过互联网建立客户个性化的购物体验, 为客户量身订做个性化的电子设备, 客户可以按照个人的特殊需求, 定制为其量身打造的高性价比产品, 从而获得更高的主动权, 戴尔公司也提升了其市场份额。“戴尔模型”的出现给市场带来了巨大的变革, 它不仅使消费者可以享受更加实惠的定制化产品, 而且还可以有效地节省企业库存管理成本, 同时也可以有效地提高企业的竞争力, 从而实现企业的可持续发展。

C2M 作为一种新兴的模式,已经在许多行业中得到广泛的运用,例如汽车制造、服装、电子商务等众多领域。

“工业 4.0”的出现为 C2M 模式的发展提供了一个重要的起点,它利用互联网技术、大数据技术以及人工智能技术,以更加有效的方式满足不同客户的各种需求。中国的学术界对 C2M 模式的特点、实际运作情况以及成功案例进行了广泛的探索。C2M 的出现极大地推动了大规模定制的发展,陈玉强等(2008)指出,技术的发展是至关重要的。因此,企业应该积极采用最新的科学技术,如信息集成、精益制作及先进管理,从而有助于极大地改善大规模定制的生产效率和产品质量。根据高云(2014)的研究,大规模定制的几个显著优势在于,利用现代科学 IT 技术快速精准地把握客户的需求;采用灵活的生产方式;缩短产品的生产周期;更加注重个性化的设计以及以更优惠的价格和更优良的质量来满足客户的需求。随着 C2M 模式的引入,中国的企业家们纷纷探索和挖掘它的优势。吴义爽,盛亚,蔡宁(2016)发现,由于企业普遍使用机器设备过于单调,无法充分满足客户的多样化需求,企业应当着力于寻找一种平衡,以便在实现大规模制造的基础上,更好地满足客户的个性化、定制化的服务,从而实现双赢的局面。因此,C2M 的发展成为企业发展的重要助推力。“短路经济”是彭志刚(2017)的一个重要观点,他指出 C2M 是一种全新的、基于互联网的电子商务模式,它通过互联网将消费者与生产企业连接起来,摒弃传统的生产流程,减少非必要中间环节,从而极大地降低生产成本,使消费者能够享受到更优惠的价格。“预约购买,按需生产”是该模式独有的优势。宋迎,安晖(2016)指出,C2M 模式可以有效地改善资源的分布,促进企业的发展和变革。金双(2015)指出,C2M 模式拥有多种优势,包括个性化、定制化、信息化和智能化,它以客户需求为导向,以客户为中心,可以有效地消除企业的库存压力,从而极大地增强企业的生产效率。近年来,许多中国企业纷纷采用 C2M 模式,并且受到众多学术界的关注。周文辉,王鹏程,陈晓红(2016)从价值共享的理念,深入探讨尚品宅配的大规模定制的发展史,为其未来的发展提供了重要的参考依据,并为其未来的成功奠定基础。他们指出,利用互联网与大数据技术,结合线上线下,跨越空间的界限,使得企业能够实现多元经营,实现企业的可持续增长,开辟了中国制造业的未来发展方向。李佳佳,贝淑华(2019)提出了一种全新的视角,即 C2M 模

式的可持续发展。他们指出，虽然 C2M 的发展有许多益处，但它的构建却是一个漫长而艰辛的进程。因此，企业可以通过加强协同、共享资源和利益相关者，构筑一个完善的 C2M 生态，以推动中国制造系统向绿色化、智能化和信息化的方向发展。

1.4.2 营运资金管理相关研究

营运资金是企业经营活动中不可或缺的重要组成部分，高效的营运资金管理不仅可以提高企业的运营效率，而且还可以保证企业的供应、生产、销售等各个环节的顺利进行，从而为企业的长期发展提供强大的支撑。

早期的营运资金管理仅仅局限于从财务报告中获取资金来源的资金管理（Collins, 1946），而后，存货管理（Knight, 1972）、应收账款管理（Kenneth 等, 1981）以及其他相关管理的出现，极大地拓展了企业营运资金管理的范围，并且在企业营运资金管理中发挥了越来越大的作用。王竹泉（2007）指出，通过对渠道的划分，营运资金的流向可以从四个不同的途径进行划分即理财、采购、生产、销售。此外，Hofmann 等（2010）的研究中发现，通过扩大加权平均资本成本较低公司的现金周转期，缩短融资成本较高公司的现金周转期，有助于提高资金流动性，从而实现资金效率的有效利用。

Valipour 等（2012）认为企业的规模、流动比率、资产负债率、盈利能力和市场份额等都会对企业的营运资金管理产生不同的影响。研究表明，宏观经济背景和公司治理结构对于优化营运资金具有重要意义（陈克兢等, 2015）。此外，Gill 等（2013）的研究表明，美国的制造业企业通过改善其内部治理，能够更加有效地控制和优化其营运资金管理效率，其研究还表明，延长 CEO 的任职期限能够更好提升公司营运资金管理水平。通过分析各方的利益，我们发现，在营运资金管理方面，客户的需求对采购、生产、营销环节资金管理都是非常重要的（温素彬等, 2015）。例如，客户的信任会对公司的融资结构造成重大的影响（孙兰兰等, 2019）。此外，建立在供应链上的营运资金管理可以减轻公司的财务压力，并为公司的可持续发展奠定坚实的基础（王贞洁, 王竹泉, 2017）。企业的财务主管可能因其偏好、缺乏自信、顽固地追求完美而无法做出正确的投资决策（Graham 等, 2016）。由于金融危机，中国的电子信息产业的上市公司的营运资

金管理效率受到了影响,导致管理水平的下降,因此,这类公司通常会减少对短期贷款的需求,同时也会减少对供应链依存,以此来应对金融危机带来的风险(王贞洁等,2014)。通过减少企业的不合规行为,促进资本市场的健康发展,能够提升营运资金管理质量。同时,通过加强市场化程度,可以促进营运资金转变到更好的管理水平,从而更有效地提升效率(房小兵等,2016)。王竹泉等(2017)发现,企业的经营风险可能导致管理效率的下降。

从对营运资金管理效率的评价已经发生了很大的变化。一开始,学术界还只关注单个会计科目下的营运资金管理效果,到后来逐渐扩展到每一项目之间的相互关系,再到将其与公司的经营策略、经营模式等相结合,从宏观角度分析企业营运资金管理效果。Hager(1976)在发表的《现金管理和现金周期》一书中,提出了“现金周转期”的概念,研究结果表明,企业的现金周转率愈低,企业的营运资金管理效果愈好。Gentry等(1990)在“现金周转期”的基础上,提出了“加权现金周转期”,对营运资本各个项目给予权重,从而增强了原来理论的客观性和精确度。郁国建(1999)认为在企业资本循环中,营运资金是最重要的一环,应该从宏观和总体上来把握,从而提出了“购销周转率”这一指标,对企业在经营活动中的购销活动进行了全面的分析。杨雄胜等(2001)在分析了我国资本市场上市公司的发展情况之后,他指出了单因素研究的缺陷,并提出应当将周转率指标发展为周转期指标。Hofmann等(2010)在现金周转期模型中引入了供应链管理的理念,并开始把公司的策略和营运资金的管理业绩结合起来。王竹泉等(2012)在平台管理工作的基础上,将资本效率和收益性作为一个重要考虑因素,纳入到营运资金管理绩效评价体系中,从而拓宽了研究领域。

1.4.3 C2M 模式与营运资金管理

通过研究 C2M 模式下钢铁行业的资金循环情况,我们可以更好地了解当前钢铁行业的资金管理水平。探究这种模式对企业的营运资金使用情况的影响,并总结出 C2M 模式下资金管理的特点。这样,我们就可以为传统钢铁企业提供一种更加灵活和有效的资金管理方法,从而帮助它们实现转型。

传统的钢铁行业面临着资金周转困难的问题,这主要是由于产销不匹配导致的。如果货物无法及时销售,就会面临营运困难。然而,C2M 模式可以很好解

决这一问题，因为它采用大数据分析，选择最适合公司产品的采购量，并根据顾客的要求加以统计，从而得出应有的采购数量。采用 C2M 模式的个性化定制业务，可以有效地控制购买量，避免库存过量堆积，从而更好地使用营运资金，提升公司的盈利水平，并增强公司的风险控制能力。此外，该模型还可以帮助企业通过网络选择最佳的原材料供应商，从而大大降低企业采购成本，提升采购效率，减少企业之间的信息不对称，从而避免盲目购买。经过科学有效的库存管理，中小企业可以更好地控制库存，同时也可以更有效地使用资金，从而大大提升资金的利用率，提升资金管理效率。

在网络初期，B2C 模式非常流行，公司会按照预估的产量计划完成购买。但是，由于 C2M 模式的出现，传统的订货管理模式已经得到了很大的改善，变成了订单式购买。C2M 模式与网络完美地结合在一起，实现了有效的协作。消费者可以通过在线成交和支付来实现产品购买，而公司则可以通过信息管理体系来提高订单管理的便捷性，从而减少了产销双方的不必要环节。通过缩短收付款的时间，不仅可以降低人力成本，而且还能够显著提升资金运营的效率。

采用先进的生产模式，如采用数字化管理、智能化技术、信息化管理等，将有助于提高传统的钢铁制造的生产效率，使得客户能够更加便捷地获取所有的钢材信息，而不再受限于自身产品，减少规模化钢材缺乏适用性带来的“边角料”浪费。C2M 模式的优势显而易见，一方面，它让消费者自主选择最合适的商品，从而有效地避免不必要的浪费，同时还有助于增强企业市场份额，并且有助于节省人力、物力和财力，有效地控制运营成本；另一方面，通过实施个性化定制，企业还有助于缩短加工周期，从而极大地改善企业的生产效率。随着科技的发展，个性化定制已经可以在网络平台实现，无须再依赖传统的纸质订单或者合同，大大节省了交易成本，并且有效地节省了企业生产渠道资金占用。

企业库存积压的主要原因是信息不对称。传统的钢铁行业往往无法及时了解客户的需求，导致过量生产，造成供需失衡。这种情况不仅会阻碍消费者购买满意的产品，而且企业也无法预测产品的市场反映，只能依靠以往的经验来生产产品。随着 C2M 模式的普及，企业可以通过定制服务来满足客户的需求，从而避免了传统模式下的货物堆积滞销和供过于求的现象。定制服务的实施，使得设计师可以更加精准地满足客户的需求，从而消除信息不对称带来的问题，同时也大

大降低了产品销售退货的风险。通过第三方平台的支持，可以大大提升产品的生产效率，让消费者和生产商之间的沟通更加便捷，缓解了信息时效问题。此外，第三方平台的出现，使得产销各方能够更加便捷地进行沟通，大大减少了中介和分销商的环节，进而大大降低了劳动力生产成本和时间成本，能够更快地完成交易过程，最终让企业和消费者实现双赢。

1.4.4 文献评述

传统的大规模生产方式依赖于生产，即以产定销，存在较大的库存风险，导致利润水平不高，产品同质化严重；相比之下，基于 C2M 的大规模定制模式更加灵活，以销定产，因为它能够满足客户的个性化需求，并且能够与客户进行更多的互动。采用 C2M 的大规模定制模式，可以避免过去的繁琐生产过程，即预测、生产、销售，精准定位客户，依据客户需求开展生产，可以有效避免库存的积压，从而使客户和厂家都能够获得更大的经济利益。

C2M 模式是一种全新的、基于数据和技术的创新型生产方式，它不仅解决了“制造-客户”(M2C)的问题，而且还满足了消费者的个性化和差异化的要求。C2M 的核心思想是，去掉多余环节，客户直连工厂，实现了零库存、快速响应、精准配送，从而满足消费者在不加价的前提下获取符合自身实际需要的定制化产品。C2M 模式的发展取决于企业通过采用订单式的营销策略，更好地满足消费者的个性化需求；采用高度灵活的生产流程，使得定制的生产成本大幅降低，同时缩短生产的周期；确保能够及时满足不同种类的产品需求。

近年来，学术界对营运资金的研究已经发生了巨大的变化，从最初仅仅关注单一项目的管理，发展到以供应链和价值链为核心，将数学计算和供应链、渠道管理有机结合，以期达到最大限度地提升企业价值和利润。这种转变使得营运资金管理的研究更加全面、深入。随着时代的发展，我国在绩效评价方面已经从过去仅关注单一要素指标转变为更加全面地考量企业经营活动的各个环节，并且引入渠道管理理论思想，以更好地反映业财融合的趋势。随着行业的发展，许多学者已经开始将营运资金管理研究与特定行业或公司联系起来，以探索新的研究方向。例如，通过对苏宁等零售企业、乳制品行业、电力行业等的研究，可以更好地了解不同行业的营运资金流动特征，从而更有针对性地提出改进建议，从而为

理论的发展和实践的提升提供了有益的参考。

当前，学者正着重研究 C2M 模式的特点、基本原则和可行性。然而，由于疫情的出现，供应链中游的企业面临着巨大的挑战，这就需要我们重新审视未来的经营思路，即“共赢”的经营战略。波特的产业提升效应认为，企业的成功和持续增长，除了依赖于其本身产品的质量外，还必须依赖于其利益相关方的服务。随着数字经济时代的到来，C2M 模式受到越来越多制造类企业的青睐，它不仅打破原有产品的同质化，而且还可以利用数字技术实现精益化生产，有效地配置资源，避免不合理的耗费，压缩中间环节所需的时间，大大缩短商品的制造周期。疫情期间，导致企业消亡的最主要原因是资金链的断裂，因此，企业营运资金的持有量对企业的经济发展至关重要，C2M 模式通过实现产品零库存，缩短产品周期，对提升营运资金管理提供一定的借鉴意义。

2 相关概念及基础理论

2.1 相关概念

2.1.1 C2M 模式

C2M 模式 (Customer to Manufactory), 也被称为“消费者对生产商”, 旨在满足消费者对高品质产品日益增长的需求, 并以此为基础, 推动制造业的发展, 从而实现产品的全面改良。它的理论基础可以追溯到 Alvin Toffler (1970) 的大规模定制理论。Giovani Da Silveira (2001) 将其视作一种更加特殊的定制理念, 即通过利用先进的互联网、数据分析等手段, 来满足客户的个性化、定制化的需求, 从而实现客户的价值最大化。Hans Kull (2015) 提出, 将直接数字制造与智能工厂相融合, 将会带来一种全新的生产方式, 即大规模个性化定制模式。

C2M 模式的运营是一个复杂的过程, 它的核心要素是采用灵活的生产方案, 利用互联网技术, 开展精准的营销活动, 并且进行有效的供应链协调。通过这些措施, 可以有效地重塑整个制造行业的运营, 调整其结构, 增强其价值, 并且有助于调整市场的供求状况。

2.1.2 营运资金

2.1.2.1 营运资金管理

营运资金管理是企业对流动资产、经营性流动负债所做的一项管理活动, 本质上是财务人员企业的资金收益和财务风险的管控。对企业而言, 拥有的营运资金太多或太少都会带来一些负面影响。营运资金管理不仅仅是企业对营运资金的财务管理, 还需要综合考虑企业的收益性和风险性, 以确保其合理使用。企业的管理人员应该与公司的实际状况相联系, 制定出科学的资金配置方案, 以确保营运资金的有效使用, 并且充分考虑企业的财务状况, 以便在应对突发事件和风险时, 能够有效地保证企业的盈利能力, 从而达到最佳的经济效益, 以使损失最小。

2.1.2.2 C2M 模式下的营运资金管理

C2M 模式的出现彻底改变了钢铁行业的生产模式，它打破了传统的商业制造规则，让工厂可以直面顾客，从而真正实现了规模化生产。在这种模式下，公司可以按照顾客的要求，自己去购买原料，不用过于担心不合理的采购渠道营运资金的占用。此外，这种模式的生产，可以说是一种以销售为导向的生产模式，从而真正实现了更高效的生产。通过 C2M 模式，企业可以根据客户的需求进行定制化的生产，从而有效地避免生产能力过剩，而且可以做到零存货。这种方式不仅可以让客户通过与工厂沟通，而且还可以解决大批量生产带来的质量问题，提升企业的品牌形象，同时也可以减少库存。

2.2 基础理论

2.2.1 渠道管理理论

渠道这个词语最早来源于西方，MacCarthy 指出一个公司建立了一个销售网络，然后再由分销商向顾客销售商品，这就是一个渠道。然后爱德华·肯迪福又提出了一个新的观点，那就是“渠道”就是一种商品从原料到生产再到销售的整个流程。在此基础上，将公司经营的渠道界定为，采购渠道、生产渠道和销售渠道。

渠道管理包括渠道的行为，渠道的结构和渠道的关系。渠道行为就是渠道中的每一个成员如何从他们对渠道的认知开始，到他们如何建立和运用他们的渠道关系的过程。将渠道行为引进到企业的管理活动中，目的就是要对渠道中的各个成员之间的冲突进行协调，并利用成员间的合作来获得一定的利益，从而使企业的价值达到最大。渠道结构它涉及到采购、生产、销售等多个环节，从而使企业能够更有效地实现目标。其中，渠道关系是最为重要的，企业应该加强与渠道上下游的合作，以提升渠道管理的效率，实现企业的最大价值。随着市场竞争的加剧，企业对渠道关系的管理日益受到重视，许多企业都会建立自己的渠道部门，以此来提升企业的竞争力，实现更高的经济效益。渠道结构是指不同的渠道成员在进行组合时所使用的特定方法，从开始的时候，对运营结构进行了研究，到现

在，对运营过程中的采购、生产、销售三个环节进行了全面的探讨。渠道关系是最关键的，企业可以通过构建好的渠道上、下游的合作关系，来提高渠道中各个成员之间的协作和配合，从而使渠道管理在企业中得到最大程度的发挥。由于企业对渠道关系的关注，很多公司都会成立一个专门的部门，对自己的渠道关系进行有效的管理，以提高公司的价值。

在本文中，渠道管理就是利用营运资金项目重分类，将渠道业务营运资金与财务管理之间的关系呈现出来。也就是，通过对采购渠道、生产渠道、营销渠道和理财渠道四个方面的营运资金管理绩效进行重点研究，来对企业 C2M 转型的成败进行分别评价。企业要对渠道管理与业务流程管理进行密切结合，对渠道进行重新配置，实现采购、生产、销售三个渠道相结合的控制系统，从而提高整个渠道的管理水平。

2.2.2 价值链管理理论

1985 年，美国哈佛商学院的迈克尔·波特博士在《竞争优势》一书中首先明确提出了价值链环节的观念，他认为，价值链环节是一种有效的组织结构，它能够帮助公司实现从产品到服务的价值最大化，这种价值链环节应该分为三个阶段，竞争价值链环节、公司内部价值链以及产业价值链环节。波特博士指出，公司的价值链环节包括内部和外部，从产品的设计到营销，再到交易，每个环节都能够体现出它们的价值。因此，公司的价值链环节对于实现它们的价值增长至关重要，它们是整个商品或服务的核心组成部分。产品的价值应该从内在和外部两个方面来考量，从内在角度来看，价值链环节包含了从购买到加工、制造、营销等一系列的流程；而从外部角度来看，价值链环节则受到供应商、客户以及外部环境的影响，从而形成一个复杂的价值网络。价值链是市场经济活动不可或缺的一环，它由上下游企业、内在各部门以及各种规模和类型的价值链环节组成，构成一个复杂而又密切相关的网络。每一项价值链环节活动都会对整个企业的经济发展和运营造成深远的影响，从而推动经济发展和社会进步。波特认为，企业在市场中所面临的挑战，并非仅仅局限在一两项技术或物质活动，它们更多地涉及到一条完整的价值链，这条价值链将直接影响到企业在市场中所获得的优势和劣势。因此，波特提倡，要想在市场获得成功，就必须把握住消费者心目中的价值，并

且要把握好市场中每一项活动，以便在市场中获得更多优势。管理营运资金对于企业的发展至关重要，价值链理论可以为企业有效的管理方法，以确保其可持续发展。企业可以从内部价值链和外部价值链两个层面入手，通过有效的管理，实现企业价值的快速提升。

价值链管理涉及多个方面，包括内部和外部。内部价值链涉及企业的生产、运营和客户服务，而外部价值链则涉及从供应商采购原材料到客户购买产品的全过程。由于消费者是整个价值链的最终用户，因此了解消费者的需求对于企业实现增长至关重要。营运资金是企业发展的基础，它不仅能够为企业带来最大的价值，而且还能够有效地控制企业的经营风险，从而提升企业的核心竞争力。因此，企业应该充分利用营运资金，以确保企业发展的有效性和稳定性。

3 南钢股份 C2M 模式概况

3.1 南钢股份概况

3.1.1 钢铁行业发展现状

自疫情出现至今，网络、新型技术、虚拟现实、手机网络等信息技术的出现，为疫情防控提供了强有力的支撑，并且引领着现代数字化发展的潮流，改变了世界工业制造产业价值链，使得我国世界工厂的位置和竞争力面临史无前例的巨大威胁。随着数字化转型的不断深入，中国制造业正在迅速崛起，从而巩固其作为制造大国的位置。在这一新的经济时代，各行各业的资源集中度也在迅速提升，因此，未来一些企业要么面临着被兼并、破产的风险，要么成为行业领军者。

钢铁企业在数字化转型过程中，面临着许多挑战，包括资产负担沉重、流程复杂、分布范围广泛，核心技术能力薄弱，缺乏可靠的数据标准，物流成本过高，生产线条层次复杂，多样化发展与大规模工业生产相互之间的冲突日渐突出。《中国制造 2025》旨在推动钢材产业的发展，通过实施智能控制和优化协同，利用大数据、云计算等新兴信息技术，进行企业信息的深度洞察、智能优化选择及其精准协同管理，以期达到更高的经济效益。当前，钢铁行业正在大力推进数字化转型，其主要采取两种模式，分别是自主研发和借助社会专业技术力量。2015 年，宝钢股份公司首先参与智能制造创新项目“热轧 1580 智能厂房”，2018 年基本建成，科技指标取得显著提升；2019 年，宝钢股份公司更是在达沃斯世界经济论坛上荣获“灯塔工厂”的殊荣。鞍钢率先明确提出了“看得见、管得住、放得出、进得来”的要求，即系统设计、系统规范、分层投入、分层监管，采用“数字化生产方式、智能化经营”的发展思路，这些都为企业智能制造生产发展提供了重要的指导，并且形成了独具特色的鞍钢文化。

3.1.2 南钢股份简介

南钢股份，创立于 1958 年，作为江苏省的骨干钢铁公司，其经济实力和社会影响力不可低估。公司致力于生产和经济效益最佳的钢铁制造，并以此作为江

苏钢铁的发展方向。南钢股份是一家具有领导地位的高科技公司，曾多次获得“亚洲质量奖”、“全国质量奖”、“全国质量标杆”、“全国用户满意企业”等称号。

2018 年南钢取得了史无前例的成功，其各项经济指标均大幅提升，其利润总额、归属母公司净利润、销售毛利率均位居全国钢铁行业前列，超越了 21 家其他上市钢铁企业。南钢 5 项指标位居全国 103 家重点钢铁企业之首，13 项指标位居全国第三，29 项指标位居全国第五，因此，南钢被授予“A+级竞争力极强企业”和“十大杰出钢铁企业”的称号，并且还荣获 40 周年钢铁行业的功勋，位列 500 强公司第 209 位，以及制造业 500 强公司第 90 位。

南钢始终将以人为本作为其经营的根基，并将创新作为其工作的推手。南钢致力于实现两化深度融合，通过这种方式来推动公司的管理水平与市场竞争力。从 90 年代起，南钢就积极推行信息化，将其应用于各个行业，包括销售、财务、生产、自动化控制，以极大地改善企业的运营状况，并且实现两化融合，从而实现企业的高质量发展。21 世纪初，南钢更是把握住机遇，积极推行信息化，实现企业的可持续增长。

南钢致力于两化融合发展，旨在达到“管理工作更高集成、产销更高连接、财务数据更高统一、信息系统更高安全性、人才高效率配备”的总体设计要求，并借助业内最佳管理实务和经验，采取分阶段进行的方式，结合自身实际情况，不断创新，建立一个完善的企业现代化管理工作支持网络平台，通过引进外部资源和内部创新的有机结合，推动两化融合的深入发展。南钢积极引进国际一流企业的先进管理理念，并将其融入公司的管理体系。2003 年，南钢公司与 POSCO ICT 开发了国内外首个中厚板炼轧一体化 MES 管理体系，并将韩国浦项的产品控制理念导入，作为 POSCO ICT 在国内外的一个成功案例。2007 年，南钢与台湾地区中冠公司共同开发了 ERP 管理体系，并从中学习到台湾地区中钢的企业管理思想和成功实践。2014 年以来，南钢积极探索“JIT+C2M”个性化定制管理模式，着力推行智能制造，使技术水平得到显著提升。2019 年，南钢又进一步推出了铁前集控一体化项目，将互联网与铁前过程紧密结合，进行了全面的集中化、远程化操作和控制，并且将这种集控模式应用于钢铁制造的各个环节，如炼钢、轧钢等，从而大大加速钢铁工业机理模型的构建和完善。为了更好地满足客户的需求，南钢公司积极参与中国电信的 5G 信号试点，加快 5G 网络的布局，

实现低延时的数据传输，支持远程集中控制。2020 年，南钢公司建立的智能工厂正式投入运营，并且在下游客户中开展 E2E 服务，实现上下游企业的系统直接连接，促进供应链的深度整合。南钢通过引进先进技术并加以创新，实现了全面的系统集成和业务整合，为公司的快速发展和高效运营提供了强有力的支持。这一成就受到了工信部、中国钢铁工业协会以及各地政府的认可。

近年来，南钢利用物联网、互联网+、云计算、大数据和智能优化模型等前沿技术，以提高钢铁产品的整个生命周期的质量和效率为核心，构建了一套智能制造系统，将满足用户的个性化要求与规模化的生产紧密结合，实现了钢铁智能化生产，使得上下游供应链的信息交流、协作设计和商品的终端加工更加协调有效。为了适应顾客的个性化需求，南钢公司不断提高研发效率，稳定产品质量，灵活组织生产，有效控制成本，快速分析决策，整合产业链资源，实施人性化加工配送，以增强南钢的核心竞争力，实现智能制造和绿色制造。

3.1.3 南钢生产模式转型及实践

南钢，作为一家传统的制造业公司，近年来在中国炼钢厂的综合竞争力排行榜上，已连续多年保持着领先地位。南钢以数字化为“发动机”，实现了动能转换，加快了发展，打造了一个以南钢为核心的新时代数字竞争力，促使南钢向“企业智慧生命体”的转变。“企业智慧生命体”具体表现为，一是在生产运营中体现出的智能制造、智能决策的特点；二是公司可以对外界的迅速改变进行感知，并对其进行科学准确的预测，与外界的社会建立一个与之共存的生态系统；三是能够对公司运作中的薄弱环节和痛点进行自我修补，使公司更上一层楼；四是通过“互联网+”环境下的内部和外部资源，促进行业发展，将资金和金融资本进行了有效的整合，从而使传统制造业企业从直线增长转变为几何阶梯式增长。

南钢致力于构筑一个具有国际影响力的、被人们所尊敬的企业智慧生命体系统，以“一切业务数字化，一切数字业务化”为指导思想，积极推动数字化转型，以开放、融合、改革、创新、分工、交叉、集群的方式，把内外部资源有效地整合、分配，形成南钢的强劲动力，促使钢铁行业的各个环节的协调发展，打造完善的数字化产业生态，使得各个环节的信息、技术、服务等都得到有效的交叉连接，从而达到更好的效果。通过不断创新，南钢将推进“绿色、智慧、人文、

高科技”的发展，实现其年度盈利超过 100 亿元，并实现千亿级的资本运作。

南钢率先推出“JIT+C2M”个性化定制新模式，以此来推动企业的数字化转型和升级，将 M 端的优势发挥得淋漓尽致，从而使得从客户到制造过程的各种因素得以完美结合，从而大大提升企业的灵活性和可持续发展的能力，同时也减少了不必要的中间环节，使得最终客户可以享受更优质、更方便的个性化定制服务。C2M 致力于建立一条完善的供应商直达制造商的渠道，以提升企业的竞争力，并以最先进的科学技术手段将企业的产品、服务、物流等联结起来。

“JIT+C2M”提出了一种全新的个性化定制模式，它将用户放在首位，利用工业互联网的优势，实现规模化、灵活多样和个性化的定制，并将互联网、虚拟现实、物联网、人工智能等前沿信息技术与钢铁生产制造业紧密结合，使得用户可以直接体验到定制的乐趣，同时也促进了供应链各方的协作，形成了一个共赢的智慧生态系统。

3.2 南钢股份 C2M 模式

传统钢铁行业作为重型工业行业，为节省成本，开展规模化生产，而随着智能化时代的不断来临，个性化定制逐渐成为客户对产品的需求偏好，不管是家具行业、服装行业还是教育业，无一例外的推出个性化服务，根据客户自身需求，“量身定制”符合其需求的产品，一方面可以有效满足客户需求；另一方面也能更好的利用有限资源，减少不必要的浪费。

特别是对于钢铁行业这类制造业，原有的钢材尺寸固定，很难满足客户需求，标准化钢材还需要经过客户进一步加工才能符合生产需要，这样一来，难免存在浪费现象，因为没有合理规划，随意切割，剩余“边角料”很难被再次利用，因此，如何生产出符合不同客户需求的不规则钢材一直是钢铁行业努力的方向。

正是存在这种需求，钢铁行业为了满足客户需求，开始引入个性化生产，但是，不同于轻工业服装行业，个性化对于钢铁行业这类大规模制造业来说无疑是加剧成本，因为，存在个性化定制必然意味着订单的零散化，零散化的订单无法进行大规模生产，例如，某船厂需要的板材仅有 1 吨，然而启动炼钢炉需要生产至少 150 吨钢材，如此大的差距无疑加剧成本，这样一来，个性化定制还没有原标准化产品对客户来说价格更低，因此，无法解决个性化与规模化之间的矛盾，

使得个性化定制无法在钢铁行业普遍推行。

为了解决这一矛盾，南钢利用互联网思维实现个性化定制，而又不减少规模化生产，将全部客户需求信息汇集到一起，利用科学、合理的规划，精益化生产技术，将一张钢板生产出多种不同规格产品，以应对不同客户的需求，利用大数据进行设计，不但提升了钢材利用率，还为客户减轻负担，实现了一举两得的效果。这种科学、合理的规划板材对于南钢来说并不困难，因为在早期船厂设计阶段，南钢就协助客户优化方案，实现最优化生产钢材的设计，帮助客户降低成本。金陵造船厂的客户数据显示，与南钢的合作使得钢铁的利用率提升了 3.02 个百分点，大大缩短了供应时间将近 1 个月左右，有效降低了钢铁仓储管理的成本，合理减少了存货、运营资本耗费和经营成本等费用；通过分批次支付的方式，大大减轻了应付资金的压迫；同时，还推动了分段制造计划向日程计划管理的转变，大大提升了加工车间的生产效率，为船厂的设计提供了更加灵活的参考。

智能制造不断被各行各业推行，钢铁行业也不例外，利用智能制造，实现了以前无法实现的情形，改变原有生产模式，提升资源利用效率，同时也符合可持续发展目标，进行“绿色生产”。

4 C2M 模式下南钢股份营运资金基本变化

2014 年，随着工业互联网的不断推行，南钢也随之开启了以“JIT+C2M”新模式为特色的工业互联网实践，坚持以客户为中心，打造智慧产业生态，形成“一切业务数字化，一切数字业务化”的建设理念。通过数字化转型，从战略、组织架构、研发、营销、采购、生产、物流、人才管理等全方位入手，有效配置各类资源，推动业务流程、生产方式重组变革，实现数字化研发、智能化生产、智能运营与决策以及精准营销与服务等各环节，走出了一条数字化、网络化、智能化并行推进的数字化创新之路，实现了南钢的智能升级、高质量发展。

在分析 C2M 模式对南钢营运资金的影响时，参考企业绩效评价标准值中的行业均值，通过将南钢财务数据与行业均值进行对比，分析南钢在实施 C2M 模式后对营运资金管理效率的影响，从而发现企业在营运资金管理方面可能存在的问题，同时也为其他企业转型提供一定的指导意义。

4.1 结构方面

从图 4.1 可以看出，南钢股份 2014、2015 年增加了非流动资产，主要是由于行业环境持续低迷，为了未来的可持续发展，南钢不得不做出相应的改变，而 2014 年又是其转型的关键一年，其建造的“转型发展结构调整项目”也在 2014 年上半年陆续建成投产，公司已经实现了主要设备的大型化、现代化和信息化改造，这对提高产品质量和优化品种结构都是有利的，同时该项目为公司产品提档升级提供支撑，降低了流动资产的比例，这一时期是南钢股份实施 C2M 模式的初期尝试阶段，经过几年不断探索和实践，在 2019 年左右占比趋于稳定，达到 40%左右。2014、2019 年企业的货币资金持有量显著上升，高达 50 亿左右，相比其他年份持有量增高的主要原因是由于转型的需要，南钢不仅需要改善产品品质，还需要提升生产能力，因此，除了满足正常生产需求资金外，南钢利用发行公司债等手段提高了其现金持有量，从 2015 年开始，历时 5 年的自主探索、自主创新、自主研发，终在 2019 年南钢开工建设智能工厂，从“制造”向“智造”转变，2020 年逐步开始投产使用，并展现出不错的效果，此后，流动资产所占比例一直保持在相对平稳状态，即使是疫情影响下，也未发生大额波动。

南钢在 2017 年以前为流动负债和非流动负债相结合的稳健的融资方式，2017-2018 年流动负债占比接近 100%主要是由于“11 南钢债”即将到期，因此转入“一年内到期的非流动负债中”所致，在 2019 年，南钢又陆陆续续发行了中期票据，一方面维持了正常的生产需求，另一方面也为其持续推进 C2M 模式提供了必要的资金支持，在 C2M 模式下，企业需要资金来运营云商平台，以及建造智能工厂，仅依靠其自身的应收账款，企业不足以获得足够的资金支持，必须拓宽融资渠道，为企业获得更多资金来源，这种多元化的融资方式，既可以改变负债结构，又可以降低财务风险，有利于企业未来的发展。

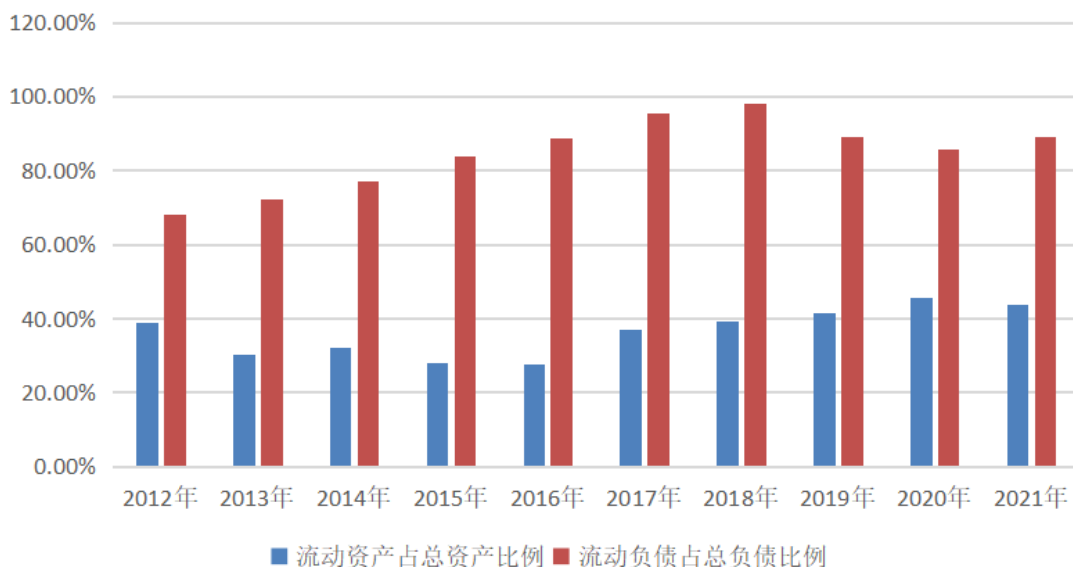


图 4.1 南钢股份流动资产、流动负债变化

数据来源：南钢股份年度报告

4.2 要素方面

4.2.1 存货周转天数

从图 4.2 可以看出，南钢股份存货周转天数呈下降趋势，说明在实施 C2M 模式后，精益化的生产方式确实提高了其存货管理效率，并且从总体上来看，南钢的存货周转期长久以来一直在平均水平以下，其在实施新的生产模式后确实对

其改善存货管理有了显著的效果，自 2014 年实施该模式后，其存货周转天数持续下降，到 2017 年开始达到稳定，即使是在疫情影响几年中，南钢依旧保持比较平稳的周转天数，可见，C2M 模式的确优化了其存货的管理，提升了存货管理的效率。

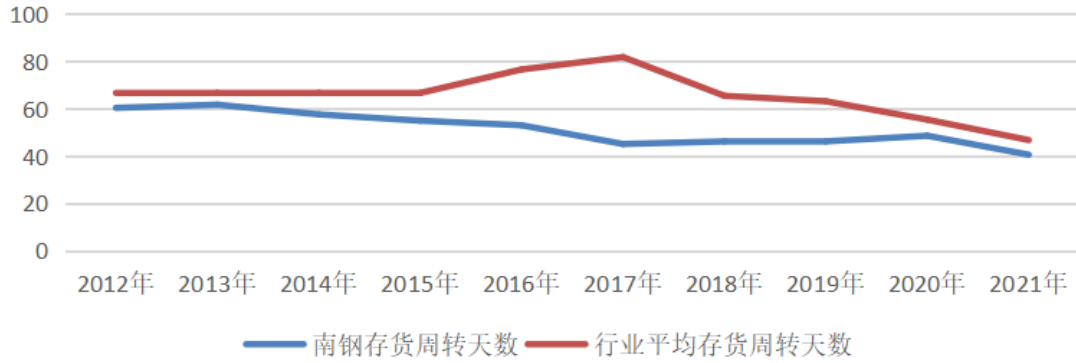


图 4.2 存货周转天数

数据来源：南钢股份年度报告、企业绩效评价标准值

4.2.2 应收账款周转天数

从图 4.3 可以看出，南钢应收账款天数远低于行业平均水平，同时在行业波动较大的情况下，南钢自 2015 年后呈下降趋势，公司在转型 C2M 模式后，拓宽了销售渠道，使得营业收入大幅度提升，但与此同时，应收账款的周转天数反而减少了，周转效率提升，对于钢铁制造业来说，其主要收款方式以赊销为主，因此，在 C2M 模式下，对其应收账款的影响还是十分显著的。

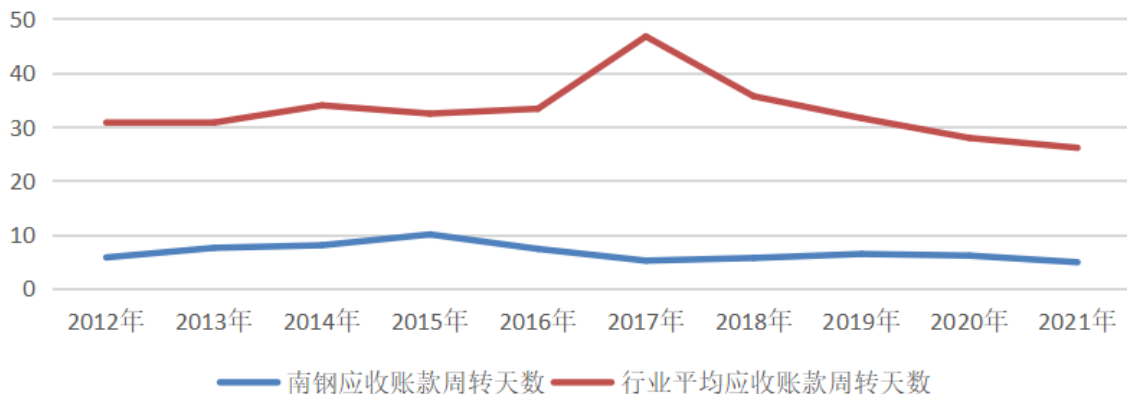


图 4.3 应收账款周转天数

数据来源：南钢股份年度报告、企业绩效评价标准值

4.2.3 应付账款周转天数

从图 4.4 应付账款周转天数波动幅度来看，南钢整体波动和行业波动大体一致，但其周转期低于行业平均水平，其在运营过程中较少的占用供应商货款，这样会使公司很难从供应商处获得优势，则需要自有资金来维持生产需求，将会加大其负债的持有，不利于其保持营运资金的充足，因此，实施 C2M 模式后并未为企业带来很好的应付账款管理效率的提升，企业应在日后发展重视其应付账款管理。

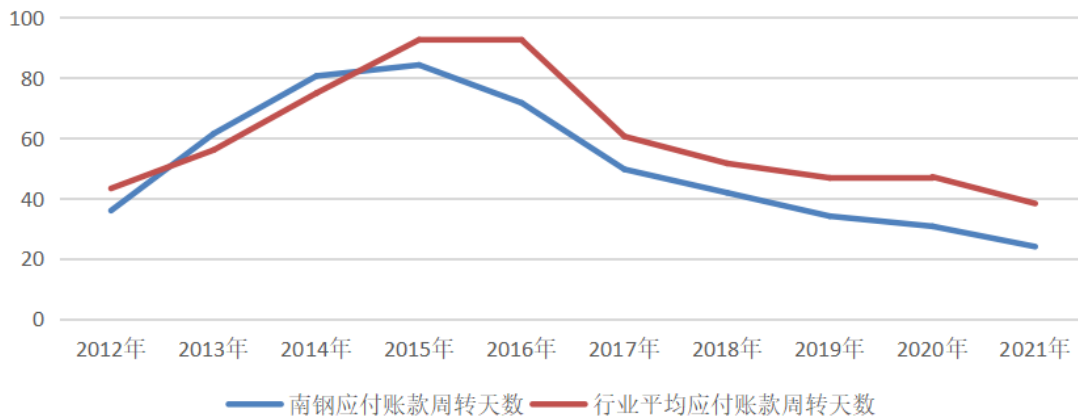


图 4.4 应付账款周转天数

数据来源：南钢股份年度报告、Wind 数据库

5 C2M 模式下南钢股份营运资金管理效率分析

5.1 转型前后营运资金配置结构分析

王竹泉（2013）对营业活动进行定义，是企业所从事的各种使用资金为其内部利益相关者创造价值的活动，它被划分成了两大类型，一种是经营活动，另一种是投资活动。企业通过对资金的使用，可以直接或间接地为内部利益相关者创造价值，而创造价值的大小，则是由这两类活动的配置效率决定的，也就是说，在同样的资金投入条件下，配置效率高的活动可以为利益相关者带来更多的价值。

评价指标计算如下，

①经营活动营运资金 = 存货 + 预付款项 + 应收账款 + 应收票据 + 其他应收款 - 应付账款 - 应付票据 - 应付职工薪酬 - 应交税费 - 其他应付款

②投资活动营运资金 = 货币资金 + 交易性金融资产 + 应收利息 + 应收股利 + 一年内到期的非流动资产 - 交易性金融负债

根据表 5.1 所列内容，分析南钢营运资金整体的配置结构，可以清晰的观察到南钢营运资金在经营活动和投资活动之间是如何配置的。自 2014 年实施 C2M 模式后，其营运资金的管理效率逐年提升，主要得益于经营活动营运资金利用效率的提升，在 2016 年经营活动营运资金利用效率最高，由于其转型大规模定制化的生产方式，使得其能更好的提升存货管理的效率，做到精准存货管理，2017 年其投资活动营运资金较低的原因主要是由于“11 南钢债”即将到期，从而转为流动负债所致，之后由于受到疫情影响，导致南钢的经营业务量受到极大影响，因此更多的配置流向了投资活动，为了维持正常经营需要，南钢投资活动则占用了过多的资金。

表 5.1 南钢股份营运资金配置结构变化

单位：亿元

项目	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
营运资金	39.2	-12.1	-36.6	-61.5	-72.9	-43.1	-5.0	-18.4	7.0	2.0
经营活动					-102.					
营运资金	3.7	-37.2	-74.7	-93.0	8	-42.7	-28.0	-78.1	-61.5	-69.9

续表 5.1

项目	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
投资活动										
营运资金	35.5	25.1	38.1	31.5	29.9	-0.5	23.1	59.7	68.5	71.9

数据来源：南钢股份年度报告数据计算

5.2 转型前后经营活动营运资金占用水平及节约额分析

经营活动对营运资金的占用主要表现为通过占用资金从而创造更多的营业收入，数值越小，则表明其营运资金管理效率越高。

评价指标如下，

$$\textcircled{1} \text{ 经营活动营运资金占用水平} = \frac{\text{经营活动营运资金平均余额}}{\text{营业收入}}$$

$$\textcircled{2} \text{ 经营活动营运资金节约额} = \text{期初经营活动营运资金} - \text{期末经营活动营运资金}$$

从表 5.2 中可以看出，南钢股份的经营活动营运资金占用水平均为负数，且自 2014 年后，该数值一直呈现下降的趋势，说明在实施 C2M 模式后，由于存货管理得到了优化，精准的信息使得生产得到了有效的控制，减少了不必要库存积压，同时也降低了库存存货管理成本，有效提升了企业营运资金管理效率，再通过营运资金节约额可以更加清楚的意识到 C2M 模式确实对企业的营运资金的优化有着重要的贡献。在该模式由转型初期到逐步完善的阶段中可以明显看出，南钢经营活动的营运资金管理绩效有了明显的改善，这为其未来利润的增长提供了支持的动力。

表 5.2 南钢股份经营活动营运资金占用水平及节约额

单位：亿元

项目	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
经营活动营运资金占用水平	-0.06	-0.20	-0.38	-0.40	-0.19	-0.08	-0.11	-0.13	-0.09

续表 5.2

项目	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
经营活动营运 资金节约额	40.95	37.42	18.34	9.78	-60.11	-14.65	50.03	-16.56	8.39

数据来源：南钢股份年度报告数据计算

5.3 转型前后基于渠道的营运资金周转期分析

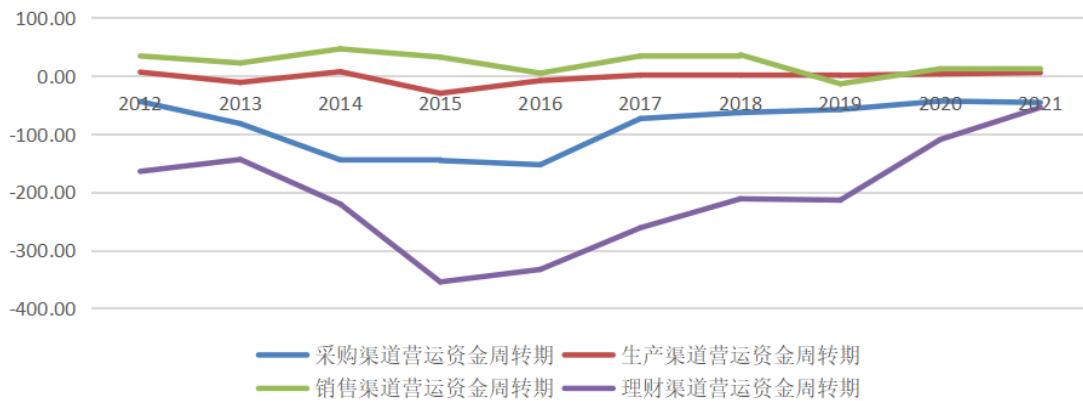


图 5.1 南钢股份分渠道营运资金周转期

数据来源：南钢股份年度报告数据计算

5.3.1 采购渠道

在四大渠道中，采购渠道是起点。企业要想制造和出售一种新的商品，必须先购买商品所需的原料，这是必要的任务。所购置的原材料都会被列在存货项目中，在公司采购原材料的时候，如果公司在与供应商的交易中拥有很少的权力，则供应商就有可能要求公司提前对原材料进行预付，这会导致公司的预付账款增加，而如果公司在与供应商的交易中拥有很大的权力，则公司可以先对原材料进行赊销，这样，应付票据及应付账款的金额就会增加，与此同时，为了避免原材料供应出现不稳的情况，公司也有可能会大量地购买原材料。此外，在采购过

程中，还需要考虑与供应商的关系，信用评估系统和原料市场的短缺风险等。

根据图 5.1 可以看出，总体来说，南钢股份其采购渠道营运资金占用为负数，且自 2014 年实施 C2M 模式后，企业采购渠道营运资金周转期呈现下降趋势，到 2016 年下降到低谷，营运资金管理效率在实施 C2M 模式后有所提升，同时，其大量占用供应商资金，使得自身应付账款和应付票据之和远远高于存货。在图 5.2 中也很容易发现，南钢股份应付账款和应付票据在采购环节占有较高比重，因此其波动对采购渠道产生的影响较为巨大，2017 年营运资金周转期上升的原因一部分来自于销售规模的大幅上升，另一部分原因则是由于企业应付票据的大幅下降，由于钢铁行业交易金额大，因此上下游之间更多的是带信用期、有保障的票据结算方式，较少采用账款结算，同时，由于 C2M 模式的个性化营销方式，导致南钢有了一定的资金持有量，因此与供应商的结算频率也提高了，自 2017 年以后，应付账款和应付票据有了明显的减少。

在 2016 年，该模式已经在企业中运用接近成熟阶段，明显看出这一举措大幅提升了企业的营业收入，同时，这一时期原材料的采购量也在持续增加，并非是企业盲目采购所带来的结果，而是由于在南钢 C2M 云商平台的运用下，使得企业获得了业内良好的声誉，同时也赢得了众多的下游客户的支持，造成了其订单采购量的大幅增加。

目前更多提倡的是合作共赢的经营理念，根据渠道关系理论可知，关系型渠道这种经营模式目的是实现渠道成员之间的互惠共赢，建立和谐的合作关系，使双方形成互帮互助的利益共同体，促进企业的长远发展。虽然占用供应商资金可以使得企业在其余环节拥有更多可支配的自由现金流，有利于企业的采购渠道营运资金管理，但是，也可以使得企业承担信用风险，这是由于应付账款主要是利用企业自身信用来实现筹资的一种方式，绝大多数企业利用这一手段，较长时间的占用上游资金，不仅影响上游的资金回笼，还会降低双方之间的可信度，造成自身的信用等级下降。而通过分析南钢股份的付款方式，为了合理避免这种风险，营造良好的合作环境，在运用 C2M 模式后，南钢主要采取应付票据这种付款方式，虽然其也有商业承兑汇票，但相比应付账款来说，很大程度上增强了信用，使得上游企业对于资金的回笼更有信心，大大增强双方之间的信用合作关系，也增加渠道合作关系，有利于稳定与供应商关系，提升采购渠道营运资金管理效率。

采购环节是获取正常经营活动资源保障的基础,很大程度上影响企业营运资金的存货和应付账款的管理,南钢 C2M 模式的定制化精准明确了采购的材料,在原材料价格稳定的情况下,极大的提升了存货管理的效率,同时也提高了采购活动的效率。

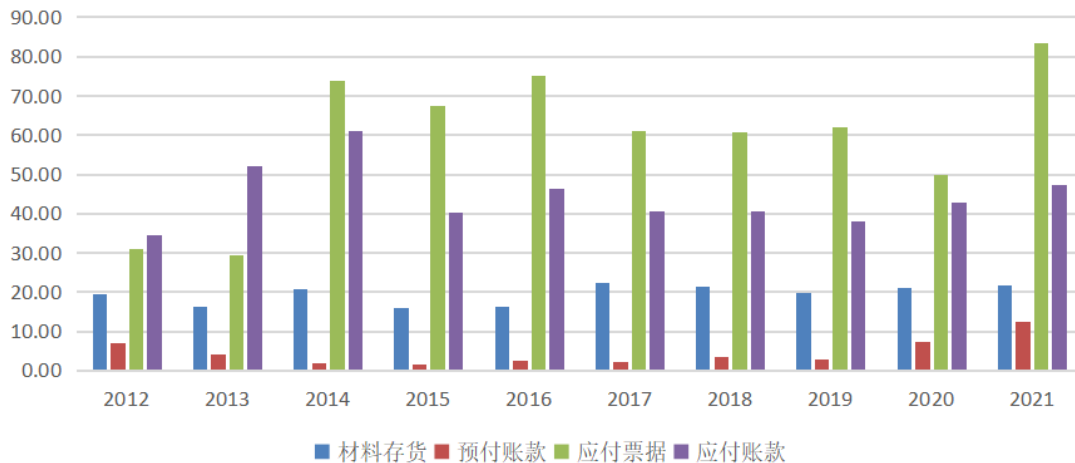


图 5.2 南钢股份采购渠道各项指标

数据来源：南钢股份年度报告

5.3.2 生产渠道

在这一过程中,生产渠道又是连接采购与销售的“桥梁”,企业采购了原材料,就必须要进行产品的制造,在加工的过程中,原材料以在产品的形式出现,并将其列在存货项目中;企业要进行生产,就必须向员工发放工资,将其列在应付职工薪酬中;其他应收款与其他应付款项并非发生于公司的采购与销售过程,而是包括各种赔款、罚款等,与公司的生产与经营紧密相关,属于生产渠道项目,因为最近几年,会计准则发生了一些改变,在其他应收款中,还包括应收股息和应收利息,在其他应付款中,还包括应付股利和应付利息,从其本质和界定来看,这四项都是金融工具中的一项,应该从其中扣除,划分到理财渠道相关项目。除此之外,在生产环节中,不仅要对其现有的生产效率、生产模式进行考量,还要对生产和销售环节的产品是否畅销、职工薪酬体系等表外因素进行考量。

图 5.1 整体来看,南钢生产渠道营运资金周转期徘徊于 0 附近,仅在 2013、

2015 年为负，且数额较大，2015 年主要是由于其他应付款的增加所致，这部分款项源于公司应付南京钢联及南钢联合款项增加导致。在刚实施 C2M 模式前几年时，其营运资金周转期主要为负，在 C2M 模式不断实施下，南钢营运资金周转期逐渐为正，并趋于稳定，同时在 2017 年开始，由于转型需要大量的研发人员，导致其应付职工薪酬大幅增加，提升了近 1 倍左右，这一举措使得南钢营运资金周转期由负转正，同时南钢也在很好的调节资金占用情况，在 2016-2018 年这段期间，公司既没有过多的占用外部资金，也没有过分的利用自身资金，达到接近平衡的状态，生产渠道营运资金周转期浮动于 0 附近，在 2020 年其生产渠道营运资金有了大幅度的提升，主要原因是在 2020 年 7 月，其建造的智能工厂正式投产运营，一方面为其获得大量的订单，加大了其生产量，另一方面，在推行 C2M 模式过程中，其也提升了声誉，获得更多客户的青睐，提升了在行业的知名度。

在生产渠道营运资金管理，其他应付款和应付职工薪酬之和的变化幅度除了在非常时期由于其他应付款的较大波动，其余时期该数值一直处于稳定，总体来说变化幅度不大，此外，其他应收款在近 10 年内也呈现比较稳定的波动幅度，因此，对于南钢生产渠道的营运资金管理来说，在产品的变化起到了至关重要的作用，即在产品越多，其占用的资金就越多，企业生产渠道营运资金的利用效率就越低，反之，在产品越少，其占用的资金就相对较少，生产渠道营运资金的利用效率则会提升。企业在 2014 年实行 C2M 模式后，在产品数量相对 2013 年有了明显的减少，大约下降了 30% 左右，由于企业放弃了原有的“粗略化”生产模式，即仅按自身经验积累实现的预测量生产出来的在产品，逐渐转化为按需生产，“精准化”生产，合理估计在产品数量，采用顾客到工厂的直接定制方式，也就是顾客需要什么，就生产出满足他们要求的产品，从而降低在产品的积压。2020 年智能工厂的顺利建成，既提升了其原有的生产效率，又为其未来在行业内树立了良好的声誉，从数据上也可以明显看出，从 2020 年开始，南钢在产品库存上升，并非是无计划造成的库存积压，而是由于近些年该模式为其带来更多的客户，同时在智能工厂的助力下，使其生产能力提升，对于增加的订单量在智能化的帮助下也能够更好的实现。对于钢铁行业来说，敢于挑战传统，在工业互联网时代勇于尝试新模式，让“个性化”，具有针对性的生产方式引入钢铁生产，对南钢

来说,一方面为其提升了在行业内的竞争力,另一方面也为其带来了更多的收入,稳定的利润,这种独特的做法使得南钢“名利双收”。生产效率的提升不仅减少了企业生产渠道营运资金的占有,还进一步降低了经营活动中的存货占有率。

2014 年推行 C2M 模式后,对于南钢来说,利用互联网进行创新,必须引入相关人才,只有专业的人才才能使得运营长久持续下去,建设先进的 C2M 云商平台需要技术人才,建造智能制造工厂更需要舍得付出人力资本留住人才,在企业生产中,不光需要材料以及各项制造费用,还需要人才,人力资本对于企业的发展起到的作用不容小觑。但人才储备需要相应的资金投入,人力成本的上升必然会造成工资薪金的上涨,不难看出,当 C2M 模式逐渐成熟时,南钢的应付职工薪酬也随之表现出上升趋势,与此同时,智能化的应用给企业带来方便的同时,必然会致使以前一些“非创新性”的岗位消失,造成类似人员的减少,当 C2M 模式运营趋于稳定时,客户直接对接工厂,必然会省去部分中间环节,管理层也因此对相关人员进行了一定的调整,因此,在 2021 年职工薪酬有了相应的回落,此外,部分原因也可能是受到疫情的持续影响,使得员工工资有了些许的下降。

另外,南钢生产渠道营运资金周转期在 2020 年上升的最大原因是其他应收款的大幅度增加,其他应收款是指与公司的一般业务没有联系的应收款项,南钢其他应收款在 2020 年出现的突然上升主要是由于当年将持有的某公司 93.3% 股权转让了,造成了股权转让收入的突增,影响了生产渠道的营运资金的变动,但这仅属于偶发事件,总体来讲,通过 C2M 模式的实施,其生产渠道营运资金管理效果还是较为优异的。

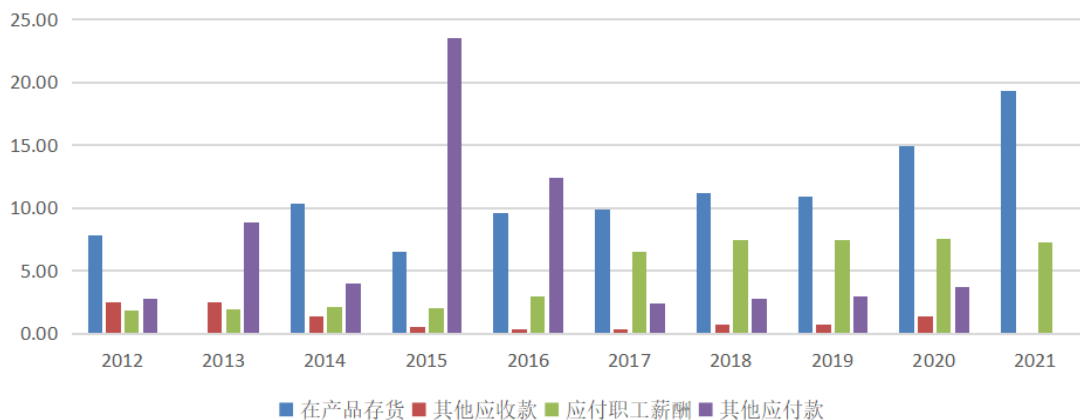


图 5.3 南钢股份生产渠道各项指标

数据来源：南钢股份年度报告

5.3.3 销售渠道

销售渠道既是一个公司运作的最终目标，又是一个公司进行再生产的出发点。公司所制造的产品要向外出售，才能达到运营业务的循环，资金链的循环，尚未售出的货物就是产品，列示于存货项目中；在销售过程中，企业在与顾客的交易中占有主动权，这样，企业就能提前收到顾客的货款，预付货款占比就较大；假如在交易过程中，公司的实力越弱，顾客越有可能以信用的形式和公司做生意，公司的应收账款和应收票据就会增加；在完成一笔交易的同时，也要支付相应的税款。另外，在这一渠道中，还需要考虑到一些不可定量的因素，如产品销售渠道、顾客信用评价体系、与客户渠道之间的关系等。

从图 5.1 可以看出，南钢销售渠道营运资金在推行 C2M 模式后存在较大的波动，一段时期呈现上升趋势，一段时期又呈现下降趋势，但总体来看，企业销售渠道营运资金周转期呈下降趋势，在 2014 年推行了 C2M 模式后，南钢销售渠道营运资金确实出现了预想的效果，周转期的确缩短，说明其营运资金管理效率得到了完善。

南钢的产品存货近 10 年来一直处于稳定水平，但其营业收入自 2016 年以后迅猛增长，可见，未推行该模式时，其产品存货的数量并非是由于销量的上涨而导致的，而是由于预测性生产导致的存货积压，同时这一时期企业的在产品 and 原材料也相对较多，说明，2012-2013 年这一时期企业销售渠道营运资金周转期的缩短并不是其管理效率的提升，而是企业自身生产率水平有限导致的资金占有率不高。2014 年推行 C2M 模式后，营业收入有了明显的提升，产品存货没有出现相似的变化，说明通过 C2M 模式的推行，大大减少了产品的积压，以需定产的生产模式也得到了较好的应用，合理的库存管理也有助于降低企业的管理费用。

通过观察图 5.4 发现，应收票据在南钢销售环节占比较高，因此，销售渠道营运资金的波动主要取决于应收票据的波动，不难发现，销售渠道营运资金的走势和应收票据的升降趋势大致相同，说明，其对销售渠道的营运资金管理效率起着决定性的作用。可见南钢与下游企业进行交易时也较多的使用票据结算方式，

可以看出这种交易方式是钢铁行业的主要交易手段,由于其产品金额较大,其更愿意选择有保障的交易方式,票据相对于账款来讲,其有一定的信用期,从而导致其违约风险较低,采用此交易模式,无论对资金收取方还是资金支付方都有益处,一方面可以约束资金支付方,提高其信用度,另一方面也为资金收取方回笼资金提供了保证,稳定其资金回收率,降低其坏账风险。在实施 C2M 模式后,销售渠道营运资金的波动除了受到应收票据的影响外,还和预收账款存在一定的关系,自 2014 年开始,预收账款有了明显的增长,进一步说明推行 C2M 模式后,南钢对其客户的主导权有了明显提升,同时,也与个性化定制的独特优势离不开,由于产品是具有很强针对性,因此,适合一家企业的产品很难在适合另一家企业,因此,预收账款逐渐成为这一时期的货款支付形式,明显发现,随着预收账款的不断上升,企业销售渠道营运资金周转期逐渐下降,2019 年由于疫情原因,有所回升,但幅度并不是很大。

虽然整体上销售渠道营运资金的效率有了一定的提升,但存在不稳定性,没有长期稳定的发展,虽然预收账款近些年出现了持续的增长,但应收票据和应收账款在之后的占比也出现了显著的提升,尽管宽松的信用政策能够暂时缓解企业的库存压力,但如果持续实施,它会对企业的收入造成负面影响,并增加坏账和呆账的风险;相比之下,过于严格的信用政策可能会改善企业的账款回收效率,但同时也会影响企业的销售能力,降低营业收入。企业在实施信用政策时应该谨慎,避免过度宽松或过于严格。所以,企业应根据自己的特征,选择一种符合自己实际情况的信贷政策,可以对应收票据、应收账款的质量和数量进行综合考虑,从而达到提高销售渠道资本运营效率的目的。南钢仍然需要进一步优化资金结构,更好的提升营运资金管理效率。

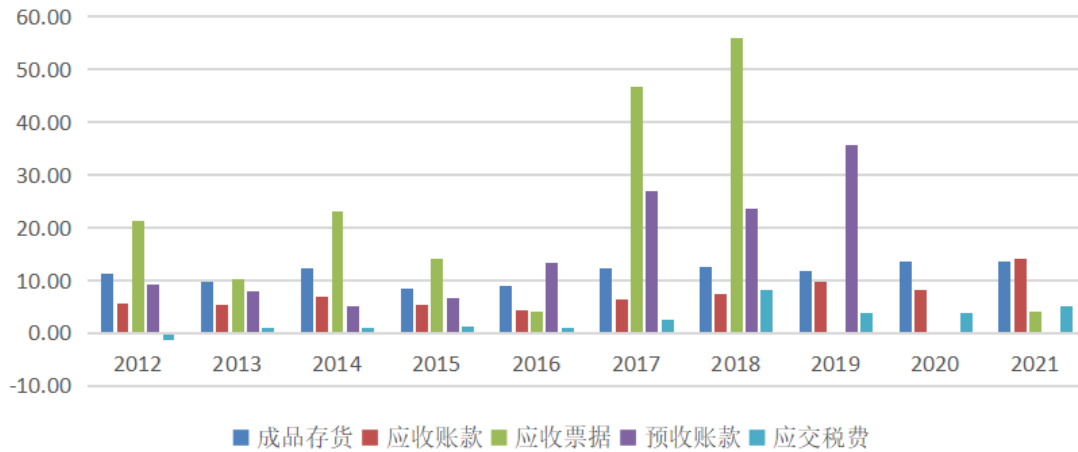


图 5.4 南钢股份销售渠道各项指标

数据来源：南钢股份年度报告

5.3.4 理财渠道

公司的理财活动可以让公司的盈利能力更上一层楼，但这是建立在公司经营状况良好的前提下的，在理财活动中，与营运资金相关的项目主要为以下方面，其中，货币资金包含了银行存款、现金、其他货币资金三个方面，公司拥有的货币资金有部分是用来满足公司经营活的要求，然而，当公司拥有大量的货币资金时，就意味着公司有进行理财的必要。应收股利、应收利息、交易性金融资产、应付股利、应付利息、交易性金融负债的性质和定义，可以认为它们属于企业投资和筹资活动。

图 5.1 观察可知，南钢一直以来理财渠道营运资金均为负值，流动资产不足以偿还负债，公司举债规模大于资产规模，据此可知公司采用的融资策略偏向激进型。短期借款长期是公司补足资金的主要方式。但短期借款存在较高的使用成本，短期内需要偿还利息，加之企业流动性超强的货币资金储备量却远低于短期借款，疫情期间除外，因此，长久下去，在资金偿还问题上存在一定的风险，总体来看，企业的理财渠道营运资金管理效率仍然有待提升。

在理财活动营运资金中，短期借款所占的比例远远超过了流动资产，尽管从整体上来看，流动负债所占比例已经降低了，但仍然还是在 90% 以上，南钢主要依靠短期借款来弥补营运资金的不足，这样的一种融资模式并不适合对财务风险

的控制，尽管企业以票据为主要交易手段，但是它的流动性和变现速度都不如货币资金优异。因为钢铁行业具有特殊的行业特性，所以融资一直是理财渠道管理的一大挑战。为了解决资金短缺的问题，公司通常会选择借贷。然而，这种做法可能会增加债权人的负担，并且会损害各渠道之间的关系，导致信任的破坏。因此，我们应该谨慎考虑如何合理地使用资金，以避免这些问题。较高占用债权人资金时，当债权人集中要求偿还债务时，如果无法及时履行，将会严重损害企业的信誉，并且可能导致企业资金链断裂，进而阻碍企业的长期发展。同时，由于南钢采用的是单一的短期借款融资方式，无法充分满足其融资需求，也无法满足其长期资产的需求。融资渠道的单一化、不稳定也会对理财业务的营运资金运作产生不利影响。

6 C2M 模式下南钢股份营运资金管理存在问题及优化建议

6.1 存在的问题

C2M 模式虽然优化了南钢的营运资金管理效率，但其在各渠道层面仍然存在一定的问题，筹资方式单一导致其财务风险较高，虽然在一定程度上占用供应商资金可以缓解其自身资金压力，但较多占用其资金将极大影响渠道间的合作关系，不利于未来渠道关系的和谐发展，同时其生产渠道在产品存货的占用问题仍然较为严重，在产品占比较高很大程度上影响企业该渠道的营运资金效率，与此同时，在转型期间，企业对人才的需求得到提升，尤其是建设相关平台需要技术型人才的支持，因此，在 C2M 模式运行期间，人才储备的缺失也是南钢面临的问题所在。

6.1.1 较多占用供应商资金

从图 5.2 可以看出，在实施 C2M 模式后，南钢材料存货管理效率确实得到了很大程度的提升，但自 2014 年后，应付票据和应付账款之和远远大于自有资金，南钢较多的占用供应商资金为自身提供资金支持，过大规模的占用供应商资金虽有利于自身营运资金的释放，但却不利于与供应商建立长期持久稳定的合作关系。

南钢在长期的采购过程中，应付票据的金额始终占据着很高的比例，因此，它对供应商拥有更多的控制权，因此，它几乎零成本的占用供应商的资金，虽然可以提高自身营运资金的效率，但是，由于长期拖欠供应商巨额的货款，使得对方的部分经济利益受到了损害。企业的经营目标就是要创造价值 and 利润，不管两者之间的关系是怎样的，只要涉及到了利益本身，那么就会对两者之间的关系产生影响。南钢的发展策略使其要用自有资金来开发新产品，尽最大限度地节约自己的流动资金，但如果供应商觉得自己的利益受到了侵犯，或者收不回钱了，那么就会对南钢的长远发展产生不利的影 响。而且，这也会让南钢的名声受损，就算供应商接受了，但如果其供应商因资金问题拒绝给南钢供货，也会对南钢的长远发展造成很大的影响。

两者的良好合作，是建立在对方对自己企业有足够信心的基础上，而占据对方的资金，在一定程度上，可以暂时推迟支付，同时也可以减轻自己的资金压力。但如果持续的话，则很有可能会造成企业的信用危机，这不但会损害公司长久以来所树立的品牌优势，还会影响到供货商的货款回收。在紧急情况下，供应商若突然集中的催款，还会引起公司的资金链断裂，进而对公司的日常运营产生不良的影响，也会引起供应商的消极情绪，进而直接影响采购的质量、价格、规模等，严重时还会终止与供应商的合作，引发企业的供应危机，使企业的日常生产经营难以进行。

6.1.2 技术人员储备量不足

从南钢的生产渠道中，对流动资本的使用情况进行了研究，结果表明，目前资金的使用情况以使用自有资金为主，C2M 模式运用后使用情况虽然有所减少，但并没有维持太久，长期的自有资金的使用，会对公司的运作造成不良的影响，所以，公司应该引起重视。

南钢从 2009 年开始就在大规模招募职工，当时由于企业处于发展期，需要大量人员储备。在 2014 年推行 C2M 模式后，由于利用“互联网+”的缘故，2014 年后，生产人员出现大幅度下降，特别是智能工厂的投产导致部分“非创新性”岗位的锐减，直到 2020 年才趋于平稳，智能化的缘故的确会让部分生产人员和销售人员的岗位被削减，但在钢铁行业运用大规模个性化定制是以前从未有过先例，南钢作为首次推行该模式的领先者，但由于 C2M 模式是一种较为新颖的生产模式，无论是云商平台的运作，还是后续的技术创新，都离不开专业人士，但南钢的技术人员确不增反降，仅有不到 900 人，可以看出南钢对于自身 C2M 的发展太过趋于自信，亦或是由于没有很好的人才激励政策，无法吸引有能力的技术人才留下来。技术方面人才的缺失不利于企业长远发展。

在 2020 年 7 月，由于智能工厂的顺利投产，导致这一年人员结构变动显著，企业辞去较多的管理人员和生产人员，在未来，为了保持该模式继续推行，智能工厂的稳定运营，南钢以目前的技术人员储备量恐有不足，人员结构的不合理将在一定程度上影响企业的发展。

6.1.3 应收款项回收率不高

通过对销售渠道的分析可知,南钢在应收账款和应收票据方面存在一定问题,二者在销售环节占据较高比例,且自 2017 年后,其增长幅度远远大于营业收入的增长,这意味着企业主要以赊销为主,且账龄较长,但由于在 C2M 云商平台上,订单都是以在线形式完成,本应多以现销形式结算,但南钢与下游客户之间仍存有大量的应收票据和应收账款,这是不科学,也不合理的,存在很大的优化空间。

目前,无论是现销还是预付款,都是提高公司现金流的最直观的手段,因此,在钢铁工业中,任何一家公司都应该引起足够的重视。如果出现了对客户信用政策管控不严、货款催收不及时等问题,就会导致销售政策很难得到有效实施,从而导致南钢的实际现金流量大幅度下降,甚至有可能导致资金链断裂。

6.1.4 融资方式单一

理财活动对于企业的营运资金有着很大的影响。通过南钢 2011 年财报可知,企业为了补充流动资金,向资本市场发行了市价为 40 亿元的公司债,称为“11 南钢债”,期限长达 7 年之久,此外,又于 2019 年年初和年末分别发行中期票据,金额合计为 10 亿元。南钢之所以发行债务补充资金的原因是,一方面是南钢销售渠道营运资金周转效率低下,应收账款及票据不能及时收回,加之当时行业处于低迷时期,企业融资难度较大,因此选择发行债券的方式筹措资金,通过补充资金使得资金链正常运转,以满足企业的生产经营需求。从年报的数据可以发现,南钢流动负债中的短期借款占比较高,2016 年高达 32%,通过短期借贷的方式,虽然在某种程度上,对企业的营运资金的压力有了一定的缓解,然而,这样一种单一的融资方式,在公司的长远发展中,的确存在着一定的风险。在短时间之内,公司的偿债风险会有所增加。过于偏激的融资形式,会造成公司具有较高的财务杠杆。假如公司在未来的一段时间里,公司没有实现稳定的盈利,或是在借款到期的时候,有大量的债权人集体兑现,公司就会面临着偿还本金及利息的巨大财务压力,这样很容易造成公司资金链断裂,出现财务风险。

6.2 优化建议

通过上文对南钢股份营运资金结构、规模以及分渠道的分析，发现南钢在营运资金管理方面仍存在需要改进的空间。重点针对各个渠道营运资金管理方面存在的问题和缺陷，有针对性的提出相关解决方案，以提升南钢 C2M 模式下的营运资金管理水平，从而有助于南钢股份的长远发展，并为未来的稳定经营提供有力的支撑。

6.2.1 与供应商建立优质合作

南钢实施 C2M 经营方式后，主要依照客户的要求来购买原料，从成本构成发现，原料所占的比例超过了 50%。南钢要加大与供货商的沟通力度，就如何尽快付款和享受到更多的价格优惠等问题，加强与供货商的沟通。另外，南钢还应该对供应商的应收账款进行按时支付，占用供应商资金虽然能提高企业的营运资金，确保企业有足够的流动资金，但却存在着很大的风险。如果上游供应商是大企业，那么它可以承受资金被占用，既不会影响其正常运营，也不会对其造成不利的影 响。但是，对于优质的中小型上游供应商来说，快速回笼资金非常重要。一旦企业的付款延迟影响到供应商的利益，将导致与上游企业之间的合作关系出现中断。要是因为这件事而失去了一大批优质货源，那就太不划算了。而且，一旦出现资金问题而影响到南钢在其眼中的信誉，这将会影响到他们未来的合作，也将很难在价格上达成一致。

为此，南钢必须加强与下游供货商的沟通，树立“互利双赢”的思想，以实现高质量的长期合作。良好的伙伴关系能够确保原料的品质和优先供应，而长久的伙伴关系能够使其在原料的价格上得到更多的优惠。如果南钢对原料成本进行了适当的控制，将会使其在生产上获得更大的收益，同时也会使企业的营运资金的管理效率得到改善。

6.2.2 加强人才队伍建设

在后疫情时期，C2M 模式已经逐步应用于各个行业，顾客对个性化定制的需求也日益增加，未来肯定会有很多公司采用 C2M 模式。随着越来越多的行业

企业采用 C2M 模式，如果不进行持续的创新，不断的改进优化，那么，这个模式给企业带来的优势将会消失。C2M 模式是一种新型的生产模式，其自身存在着很多尚未被发现的潜能。南钢应该继续和增加技术投资，利用 C2M 模式为企业在市场上抢占先机，创造出更多的竞争优势。

在公司内部，公司原有的员工是最合适的员工。南钢实施 C2M 模式，既是一种适应时代变化的改革，又是一种崭新的管理方式，需要全体员工一起努力，一起摸索。因此，企业要建立健全自己的人才制度，以保持与之相适应的人才队伍。在引进高科技人才的过程中，要提高人才素质，提高大学毕业生的比例。在 C2M 模式持续发展的过程中，公司应当储备一批高素质的技术人员，确保这些技术人员的稳定性，能够让公司的 C2M 模式能够顺利地运转下去，并发掘出 C2M 模式更深层的优势，从而提高公司的竞争力。确保财务人员的稳定性，能够让公司快速地将 C2M 模式与公司的财务管理相结合，从而提高公司的竞争力，还能提高公司的营运资金管理绩效。

6.2.3 加强客户信用管理

每个企业都会给信用好的客户一定的赊销额度，这样才能和客户建立起良好的合作关系。南钢也是如此，因此，它需要确保自身的应收款项不会对自己构成风险。所以，公司应该健全公司的客户资信评价体系，强化对应收账款和应收票据的管理，尽可能地对那些信用级别较低的客户采取不赊欠的方式，采取现卖或者提高保证金的方式，提高预付款的付款比率，在一些特殊的情况下，可以将原来的资信要求降低一些，但是“度”要掌握好；对于信用等级高的客户，为了确保客户的信用状况良好，我们应该定期监测客户的财务状况，并不断提供反馈。我们还应该密切关注客户的财务报表，并经常与他们沟通，以确保应收账款和应收票据的风险得到有效控制，这样，我们就能建立一种科学的客户管理模式。既要稳住顾客，又要强化自身的应收账款管理。而且，在目前的互联网大数据背景下，这种管理方式的应用将会变得更加便利，通过对南钢信贷管理平台的完善，能够帮助企业更好地控制自己的应收账款风险，提高公司的营运资金管理绩效。

6.2.4 拓宽融资渠道

单一的融资方式不能很有效的分散风险，容易引发较高的财务风险，对于钢铁行业来说，其资金需求量较高，加之南钢与客户之间多以赊销为主，导致其货币资金不足以弥补其大量的短期借款，导致企业的财务风险较高，偿债能力低，南钢应采用多元化的资金筹措方式，可以借助长期负债，例如债券或长期借款等方式融资，也可以探索其他新的融资方式。

南钢短期借款持有比例偏高，但这种融资方式期限短，利率高，虽然说审核速度相对较快，但长此以往，不利于企业长期发展，还容易形成财务风险，当自身资金回收速度不及时时，很容易陷入“拆东墙补西墙”的恶性循环，因此，企业应结合其他更稳定的融资形式，例如发行企业债券等方式，将利率设置为浮动利率，可以与自身经营情况挂钩，这样即便当年的业绩不是很好，也不会因为需要偿还大量利息导致需要额外借入款项，有利于稳定企业的现金流。

此外，在目前的情况下，资产证券化也属于一种新的融资渠道，它可以将公司中流动性不强的资产转化为证券的形式，在市场上进行出售。它拥有多方面的优点：一是它能够满足钢铁行业的资金需求，从而可以实现巨额融资，获得较高的收益；二是打破了传统的银行融资方式的局限，使其具有了一定的灵活性；三是可以让公司的资金，尽快的转化为现金，增加公司的流动资金；四是减少资金占用，让那些高负债的公司，可以用他们的净资产，来筹集资金。

7 研究结论及展望

7.1 研究结论

我们现在所处的是一个工业互联网的时代，对于传统的钢铁业来说，这是一个很大的挑战，但同时也是一个很好的机会。目前，互联网蓬勃发展，加之受疫情冲击，正是公司进行转型的绝佳机会。C2M 模式的出现，让传统的钢铁行业的运营模式发生了改变，同时也让消费者的个性化需求得到了完美的满足，它将消费者与工厂进行了直接的对接。而大量中间环节省去，将会导致企业营运资金发生大幅变动，这会对企业营运资金管理造成一定的影响。因此，企业应该及时地调整自身营运资金管理方案，以适应不断发展变化的内外部环境。

7.1.1 提升了存货管理水平

实施 C2M 模式后，企业存货的持有量确实得到一定的控制，以销定产的生产方式减少了不必要的存货管理成本，库存存货的积压问题得到了较好的改善。推行 C2M 模式期间，南钢存货周转天数低于行业平均，并呈现下降趋势，精准采购，精准生产，精准销售节约了企业的管理费用，也提升了企业利润，同时个性化定制也为企业获得更多优质客源，提升了营业收入，C2M 模式提高了企业存货管理效率，进而提升了营运资金利用率。

7.1.2 个性化定制增强企业主导权

大规模个性化定制，使得产品具有一定的特殊性，客户为此必须支付相应的保证金或预付款项，在南钢践行 C2M 模式期间，其预付款项的占比逐年提升，也渐渐导致其偿债能力有了一定程度的提升，相较于赊销期限长且缺少信用保障的应收账款来说，南钢与下游客户较多选择票据结算方式，在 C2M 模式下，南钢个性化定制一方面获得了更多客户资源，另一方面也提升了其在下游企业中的信誉度，为其未来营业收入的增长奠定了基础，同时，预付账款比例的提升也促使南钢销售渠道营运资金管理效率质的提升。

本文选取南钢为个案，南钢于 2014 年开始实施 C2M 模式，在对 C2M 模式实施前后的相关财务数据进行统计分析后，发现 C2M 模式确实给公司带来了一定的正面效应。南钢实施 C2M 后，原材料、在产品 and 产成品存货的积压情况得到了显著的改善，但同时也出现了一些问题，如对上游供应商资金的占用，应收账款的坏账损失风险，以及短期贷款的大幅上升等。在此基础上，针对南钢在营运资金管理方面存在的问题，提出了一些改进建议，以期能更好地提高运营资本管理的水平，实现资本的合理配置，降低企业的风险，稳步地推进 C2M 模式的应用，同时也期望能给其它需要引进 C2M 模式的钢铁企业带来一些参考。

7.2 展望

当前，我国钢铁行业的 C2M 模式尚处在起步阶段，在工业互联网背景下的 C2M 模式尚未得到充分的发掘，很少有公司能够对 C2M 模式进行深刻的理解和正确地实施，因此，本文能够使用的可供借鉴的研究资源非常有限，因此，本论文的研究极具挑战。

在企业的经营过程中，营运资金的管理仅仅是其中的一环，要想真正的发展壮大，就必须要对自己的经营进行全方位的提高。同时生产模式的改变，对于公司的影响，绝不仅仅局限于营运资金单一方面。希望在未来，可以有更多更好的关于钢铁行业在模式转型之后的整体财务管理提升方案的研究，为钢铁行业的转型提供更多更好的改进方法，为钢铁行业的发展做出贡献，也希望可以给其他行业中使用 C2M 模式的公司，带来一些可以借鉴的地方。

然而，鉴于作者学识的局限性和钢铁行业自身的特殊性，论文中仍有许多不完善的地方。本论文关于“渠道型”营运资金管理的研究侧重于南钢公司这样的钢铁企业，并根据其自身特征给出了相应的建议，但对那些与钢铁企业特征差异很大的企业而言，本论文所得出的结论能否为其提供一定的参考价值，值得探讨。

参考文献

- [1] Alvin Toffler. Future Shock[M]. Bantam Books, 1970.
- [2] Amarjit S. Gill, Nahum Biger. The impact of corporate governance on working capital management efficiency of American manufacturing firms[J]. Managerial Finance,2013,39(2).
- [3] Bee fan world. From C2M to see how personalized intelligent manufacturing landing[J]. Enterp. Res, 2016.
- [4] BoYang. Analysis on Current Situation of E-Commerce Platform for the Development from C2M Model to C2B Model[C]. International Symposium on Intelligence Computation and Applications. Springer, Singapore,2017.
- [5] Colina J. Working capital optimization[J]. Pulp & Paper, 2002.
- [6] Erik Hofmann, Herbert Kotzab. A Supply Chain-Oriented Approach of Working Capital Management [J]. Journal of Business Logistics,2010,31(2).
- [7] George William Collins. Analysis of Working Capital[J]. The Accounting Review,1946,21(4).
- [8] Giovanni Da Silveira, Denis Borenstein, Flávio S Fogliatto. Mass customization: Literature review and research directions[J]. International Journal of Production Economics,2001,72(1).
- [9] Hager H C. Cash management and the cash cycle[M]. 1976.
- [10] Hans Kull, et al.智慧工厂：大规模定制给制造者的机遇、方法和挑战[M].机械工业出版社,2015.
- [11] Heiwai Lee, Crystal J. Scott. The Impact Of Customer Satisfaction On Chief Marketing Officer's Compensation[J]. The journal of applied business research,2013,29(1).
- [12] Jair Partanen. Mass customization: the new frontier in business competition[M]. Harvard Business Press, 1993.
- [13] James A. Gentry, R. Vaidyanathan, Hei Wai Lee. A Weighted Cash Conversion Cycle[J]. Financial Management,1990,19(1).

- [14]Jia G, Wang J, Zhang R, et al. Red Collar Group in Qingdao—High-End Clothing Customization Service[J]. Springer Singapore, 2016.
- [15]John R. Graham, Campbell R. Harvey, Shiva Rajgopal. The economic implications of corporate financial reporting[J]. Journal of Accounting and Economics,2005,40(1).
- [16]Kenneth P. Nunn. The Strategic Determinants of Working Capital: A Product-line Perspective[J]. Journal of Financial Research,1981,4(3).
- [17]Liu C, Chen Y, Tong S, et al. A Study on Revenue Distribution of Information Sharing in the C2M Supply Chain[C]. International Conference on Cloud Computing and Security, 2018.
- [18]Liu M L, Long Y Y, Chen S N, et al. Research on the Feasibility of C2M Mode to Promote the Transformation and Development of Furniture Manufacturing Industry in Shaoguan[J]. Journal of Shaoguan University, 2018.
- [19]Pine B J, Victor B, Boynton A C. Making Mass Customization Work[J]. Harvard Business Review,1993,71(5).
- [20]Valipour H, Moradi J, Farsi F D. The Impact of Company Characteristics on Working Capital Management[J]. Journal of Applied Finance & Banking,2012,2.
- [21]Verlyn D. Richards, Eugene J. Laughlin. A Cash Conversion Cycle Approach to Liquidity Analysis[J]. Financial Management,1980,9(1).
- [22]Vikash Ramiah, Yilang Zhao, Imad Moosa, Michael Graham. A behavioural finance approach to working capital management[J]. The European Journal of Finance,2016,22(8-9).
- [23]W. D. Knight. Working Capital Management: Satisficing versus Optimization[J]. Financial Management,1972,1(1).
- [24]Xianyu Zhang, Xinguo Ming, Zhiwen Liu, Yuanju Qu, Dao Yin. A framework and implementation of Customer Platform-connection manufactory to service (CPMS) model in product service system[J]. Journal of Cleaner Production,2019,230.

- [25] 陈克兢,李延喜,曾伟强,张婷婷.上市公司营运资金影响因素及其调整速度的实证研究——基于系统广义矩估计的动态面板数据分析[J].当代会计评论,2015,8(02):43-60.
- [26] 陈青梅.C2M 电商模式助力传统制造企业转型升级的策略研究[J].经贸实践,2017(08):177.
- [27] 陈玉强,林志扬.服务失误及服务补救理论研究进展综述[J].中国流通经济,2008(01):61-64.
- [28] 戴玉芳,李依璇,杜劲松,陈文祎.服装 C2M 定制模式中的关键技术[J].服装学报,2018,3(05):390-394.
- [29] 房小兵,胡思玥.行为财务与建筑企业营运资金管理:影响机理分析[J].会计研究,2016(03):50-55+96.
- [30] 高云.定制规模化与大规模定制化的比较[J].电子制作,2014(20):240.
- [31] 郭子钰.基于渠道的拉夏贝尔营运资金管理问题及对策研究[D].天津财经大学,2021.
- [32] 胡林娜.制造业与互联网融合发展背景下 C2M 模式探讨[J].生产力研究,2017(08):75-78+100.
- [33] 金双.我国服装产业 C2M “大规模定制”模式研究[J].艺术教育,2015(07):116.
- [34] 李蓓蓓.电子商务 C2M 模式的发展现状、阻碍及突破[J].商业经济研究,2018(12):100-102.
- [35] 李佳佳,贝淑华.对 C2M 电商模式发展的研究与探讨——以酷特智能为例[J].电子商务,2019(12):24-25.
- [36] 李鑫杨.C2M 商业模式在中国服装业的应用研究[D].辽宁大学,2016.
- [37] 刘晓丽,王志勇.C2M 电商平台价值共创过程及升级演化机制分析[J].财会月刊,2020(22):127-134.
- [38] 潘弘扬.C2M 模式对制造业转型升级的影响研究[D].广东省社会科学院,2019.
- [39] 彭志刚.C2M 商业模式下的成本管理——以 L 集团为例[J].中国总会计师,2017(03):80-81.
- [40] 宋丹霞,谭绮琦.工业互联网时代 C2M 大规模定制实现路径研究——基于企业价值链重塑视角[J].现代管理科学,2021(06):80-88.

- [41] 宋迎,安晖.制造业供给侧结构性改革可借力 C2M 模式[J].中国工业评论,2016(11):12-15.
- [42] 孙兰兰,翟士运.客户关系影响企业营运资金融资决策吗?——基于资金周转中介效应的实证分析[J].财经论丛,2019(08):63-72.
- [43] 孙新波,苏钟海.数据赋能驱动制造业企业实现敏捷制造案例研究[J].管理科学,2018,31(05):117-130.
- [44] 王先庆,李华,林至颖.C2B 定制模式:新零售时代如何满足个性化需求[M].中国经济出版社,2016.
- [45] 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,2017,20(02):32-44.
- [46] 王贞洁,王竹泉.外向型水平与上市公司营运资金管理绩效——基于我国电子信息产业的实证分析[J].管理评论,2014,26(09):100-108.
- [47] 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.
- [48] 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(02):85-90+92.
- [49] 王竹泉,王贞洁,李静.经营风险与营运资金融资决策[J].会计研究,2017(05):60-67+97.
- [50] 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.
- [51] 温素彬,陈敏.基于利益相关者视角的企业营运资金管理效率影响机理研究[J].财务研究,2015(06):81-89.
- [52] 吴娜,于博,王博梓.市场化进程、创新投资与营运资本的动态调整[J].会计研究,2017(06):82-88+97.
- [53] 吴娜.经济周期、融资约束与营运资本的动态协同选择[J].会计研究,2013(08):54-61+97.
- [54] 吴义爽,盛亚,蔡宁.基于互联网+的大规模智能定制研究——青岛红领服饰与佛山维尚家具案例[J].中国工业经济,2016(04):127-143.

- [55]肖静华,毛蕴诗,谢康.基于互联网及大数据的智能制造体系与中国制造企业转型升级[J].产业经济评论,2016(02):5-16.
- [56]杨雄胜,缪艳娟,刘彩霞.改进周转率指标的现实思考[J].会计研究,2000(04):47-51.
- [57]杨雄胜,熊廷瑶.证券市场与会计行为的规范:来自美国的经验[J].中国注册会计师,2001(09):55-58.
- [58]郁国建.如何建立战略管理会计业绩评价体系[J].财会通讯,1999(12):28-30.
- [59]张明超,孙新波,钱雨,李金柱.供应链二元性视角下数据驱动大规模智能定制实现机理的案例研究[J].管理学报,2018,15(12):1750-1760.
- [60]周文辉,王鹏程,陈晓红.价值共创视角下的互联网+大规模定制演化——基于尚品宅配的纵向案例研究[J].管理案例研究与评论,2016,9(04):313-329.

后记

行文至此，感慨万千，还能很清楚的记得三年前的此时还在为研究生复试努力着，可是马上就快要离开学校，踏入社会，内心总会有些不舍。在这段时间里，我不但从教师那里学到了很多专业的东西，而且学会了如何做合格研究生。从一开始步入研究生生活的迷茫到如今的即将毕业，这其中有过挣扎和放弃，也有过坚定和努力。三年的时间，我最想说一句谢谢！

首先，我要感谢我的导师，她既是我求学路上的指导者，也是我一生的良师益友。在她的身上，我看到了善良、正直、热心和关爱学生，时刻把学生的事情放在首位，对我的关心无微不至。在论文撰写过程中，老师给予了我很多帮助和指导，我相信我的最终结果一定不会辜负老师的期望。

其次，我要感谢会计学院所有的老师，感谢你们提供给我的帮助与鼓励。

然后，我想要谢谢我的同门，因为有了他们，让我的生活丰富多彩，也因为有了他们，我才有更好的研究生生活，是你们让我明白了什么才是真正的朋友。

最后，感谢你们一直以来对我的支持与理解，每次想起亲人，心中总是会充满了力量，也正是这样的一种力量驱使着我不断前进。

在此，我要向所有在百忙中给我提供意见和建议的老师们的致以最诚挚的谢意！