

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： 财务共享模式下永辉超市营运资金管理  
绩效研究

研究生姓名： 杨富萍

指导教师姓名、职称： 曹剑峰 副教授 王啟明 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： 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：杨富萍 签字日期：2023.6.10  
导师签名：曹锦 签字日期：2023.6.13  
导师(校外)签名：王. 6. 14 签字日期：2023.6.14

## 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：杨富萍 签字日期：2023.6.10  
导师签名：曹锦 签字日期：2023.6.13  
导师(校外)签名：王. 6. 14 签字日期：2023.6.14

# **Research on Working Capital Management Performance of Yonghui Supermarket under Financial Sharing Mode**

**Candidate : Yang Fuping**

**Supervisor: Cao Jianfeng    Wang Qiming**

## 摘要

近几年来,在全球经济一体化的趋势下,市场变化迅速,竞争日趋激烈。目前,大多数的企业还在使用着传统的财务管理模式,导致资金管理效率不高。如果一个企业想要持续有效地扩张,就需要对资金管理方式进行创新。而财务共享的出现恰好为企业的营运资金管理提供了新途径,它的创建和实施,给公司的营运资金管理绩效带来了崭新的改变。

为进一步了解财务共享究竟对营运资金管理绩效有何影响,本文聚焦于零售行业,选取行业中建立财务共享较为成功的佼佼者——永辉超市为主要案例研究对象,以其财务共享发展的三个阶段为主线,将渠道和要素这两个营运资金管理绩效评价体系作为切入点,对所获取的各阶段资料加以统计整理,同时,以行业平均值作为对比,对永辉超市在财务共享不同阶段的运营资金管理表现进行了分析,从全局的角度来剖析永辉超市的营运资金管理状况。

通过研究得出,财务共享模式的发展具备阶段性,而且不同的发展阶段都有与之相适应的营运资金管理模式,因此,财务共享的实施能够提升企业营运资金管理效率,但是在不同阶段对营运资金管理效率影响程度是不同的。此外,在分析过程中也发现,尽管财务共享的实施对企业营运资金管理绩效的改善有利好作用,但在实施过程中尚有不足,本文针对这些不足,给出优化建议,以帮助企业更好地开展营运资金管理。最后,根据结论为其他欲实施财务共享以改善营运资金管理绩效的零售企业提供相关启示。

**关键词:** 要素视角 渠道理论 永辉超市 财务共享模式 营运资金管理绩效

## Abstract

In recent years, under the trend of global economic integration, the market is changing rapidly and the competition is becoming more and more fierce. Currently, most companies are still using the traditional financial management model, which leads to inefficient fund management. If a company wants to continue to expand effectively, it needs to innovate the way it manages funds. The emergence of financial sharing provides a new approach to working capital management, and its creation and implementation has brought a new level of change to the company's working capital management performance.

To further understand the impact of financial sharing on working capital management performance, this paper focuses on the retail industry, and selects the industry's most successful financial sharing leader, Yonghui Supermarket, as the main case study. At the same time, we analyzed the working capital management performance of Yonghui Supermarket at different stages of financial sharing, using the industry average as a comparison, and analyzed the working capital management status of Yonghui Supermarket from a global perspective.

The study concludes that the development of the financial sharing model has stages, and there are working capital management models that are appropriate for different development stages. Therefore, the

implementation of financial sharing can improve the efficiency of enterprise working capital management, but the degree of impact on working capital management efficiency varies at different stages. In addition, it is found that although the implementation of financial sharing is beneficial to the improvement of working capital management performance, there are still shortcomings in the implementation process. Finally, based on the findings, the paper provides insights for other retail companies that want to implement financial sharing to improve their working capital management performance.

**Keywords:** Factor perspective; Channel theory; Yonghui supermarket; Financial sharing model; Working capital management performance

# 目 录

<b>1 绪论</b>	1
1.1 研究背景及意义	1
1.1.1 研究背景	1
1.1.2 研究意义	2
1.2 研究内容与研究方法	2
1.2.1 研究内容	2
1.2.2 研究方法	3
1.3 文献综述	4
1.3.1 财务共享研究	4
1.3.2 营运资金管理相关研究	5
1.3.3 财务共享与营运资金管理绩效相关性研究	8
1.3.4 文献述评	8
<b>2 相关概念与理论基础</b>	10
2.1 财务共享模式概述	10
2.1.1 财务共享的概念及特征	10
2.1.2 实施财务共享的意义	10
2.2 营运资金管理绩效评价体系	11
2.3 理论基础	12
2.3.1 流程再造理论	13
2.3.2 财务集中管理理论	13
2.3.3 渠道管理理论	13
<b>3 案例介绍</b>	15
3.1 永辉超市概况	15
3.1.1 永辉超市简介	15
3.1.2 永辉超市财务状况	15
3.2 永辉超市实施财务共享模式概况	16

3.2.1 永辉超市实施财务共享的动因 .....	16
3.2.2 永辉超市财务共享的发展历程 .....	18
3.3 永辉超市财务共享各阶段营运资金管理模式 .....	19
3.3.1 财务共享初创期营运资金管理模式 .....	20
3.3.2 财务共享发展期营运资金管理模式 .....	20
3.3.3 财务共享成熟期营运资金管理模式 .....	21
<b>4 财务共享模式下永辉超市营运资金管理绩效分析 .....</b>	<b>23</b>
4.1 财务共享初创期营运资金管理绩效分析 .....	23
4.1.1 要素视角下营运资金管理绩效分析 .....	23
4.1.2 渠道视角下营运资金管理绩效分析 .....	24
4.2 财务共享发展期营运资金管理绩效分析 .....	30
4.2.1 要素视角下营运资金管理绩效分析 .....	30
4.2.2 渠道视角下营运资金管理绩效分析 .....	31
4.3 财务共享成熟期营运资金管理绩效分析 .....	36
4.3.1 要素视角下营运资金管理绩效分析 .....	36
4.3.2 渠道视角下营运资金管理绩效分析 .....	38
<b>5 财务共享模式下永辉超市营运资金管理的不足与建议 .....</b>	<b>44</b>
5.1 财务共享模式下永辉超市营运资金管理的不足 .....	44
5.1.1 未能充分利用供应商资金 .....	44
5.1.2 业务流程有待优化 .....	44
5.1.3 生产环节效率低 .....	44
5.1.4 财务人员缺乏或难以保持积极性 .....	45
5.2 财务共享模式下永辉超市营运资金管理建议 .....	45
5.2.1 提升应付账款信用管理 .....	45
5.2.2 不断优化业务流程 .....	46
5.2.3 完善生产渠道建设 .....	46
5.2.4 构建集团财务共享激励机制 .....	47
5.3 财务共享模式对零售企业营运资金管理的启示 .....	47
5.3.1 针对企业不同的发展时期, 制定相应的对策 .....	48



5.3.2 加强信息中心建设，成立线上平台 .....	48
5.3.3 重视财务人员培养，建立培训系统 .....	49
<b>6 研究结论与不足 .....</b>	<b>50</b>
6.1 研究结论 .....	50
6.1.1 财务共享模式发展具有阶段性 .....	50
6.1.2 财务共享发展阶段对应不同的营运资金管理手段 .....	50
6.1.3 财务共享能够提升企业营运资金管理效率 .....	50
6.1.4 财务共享不同阶段对营运资金管理效率影响不同 .....	51
6.2 本文的不足之处 .....	51
<b>参考文献 .....</b>	<b>52</b>
<b>后记 .....</b>	<b>56</b>

# 1 绪论

## 1.1 研究背景及意义

### 1.1.1 研究背景

经济全球化日益显著，各大企业为了强化核心竞争力，开始收购兼并，抢占市场份额，迅速扩张，以便向国际化趋势靠拢。营运资金管理作为关乎企业命脉的“心脏”，影响着企业的盈利、偿债、运营和发展能力。然而，错综复杂的市场经营环境导致集团企业成员单位数量急剧上升、内部组织结构也是盘根错节，这就造成了一系列的问题，例如，母公司与子公司之间财务信息不对等、资本扩张困难、员工执行决策时敷衍了事，以及业务和财务严重分离等，浪费了内部资源、增加了营运资金风险。

为此，企业需要加快调整战略目标，改变资金管理现状，不断创新企业财务管理模式，寻求内部资源整合和价值创造，在此背景下，财务共享呼之欲出。2005年，中兴通讯在总部率先建立财务共享，开创了我国在此领域的先河。之后，国内其他企业摩拳擦掌，先后搭建财务共享体系，以期优化管理模式，例如四川长虹、华为、青岛海尔等知名集团。2013年，我国财政部发布了《企业会计信息化工作规范》，倡议在全国范围内推广财务共享服务中心，加速财务信息资源共享。此政策出台后，为了适应市场大环境、满足企业的多元化发展需求，也为了进一步满足集团管理诉求，众多大型企业经过调研以及充分准备后开始引入财务共享服务模式。近年来，我国引入财务共享中心的企业数量与日俱增，但这并不能改变我国财务共享仍处于起步阶段的真实现状，而关于财务共享和运营资金管理之间关系的研究也才刚刚开始，需要我们继续深入探索。

零售行业关系着国计民生，永辉超市作为零售行业的领军企业，旗下公司数量庞大，不同区域之间的财务信息传递比较复杂，因此，不能完全发挥出集团总部的领导和监督作用。尤其近年来，随着企业持续扩张，竞争愈演愈烈，外部环境变幻莫测，如何在激烈的竞争中脱颖而出，如何降低成本、如何创造价值等问题促使着永辉不断加快财务转型的脚步。财务共享平台的建设使得永辉超市财务人员减少、运营效率提高、管理更加规范。如今，国内许多大型零售集团为了实

现企业的目标，纷纷建立了财务共享中心。永辉超市财务共享服务中心的显著成效对同类型企业具有很好的启发意义，也是此类公司在进行财务管理转型的探索性实践中可以参考的典型实例。

### 1.1.2 研究意义

#### (1) 理论意义

目前，国内外学者主要研究财务共享和营运资金管理相关性的理念，鲜少有关于二者结合的研究，而本课题拟对这种局限性进行突破，将财务共享与营运资金管理深度融合，量化且动态的研究企业实施财务共享各阶段的营运资金管理绩效，探索财务共享如何影响企业营运资金管理绩效的，根据分析结果总结出企业实施财务共享优化营运资金管理绩效的成功经验，此外，我们还可以针对案例公司财务共享模式下营运资金管理存在的一些问题，给出一些改进的意见，期望能够在某种程度上，为公司营运资金管理的研究开拓出一条新的思路。

#### (2) 现实意义

一方面，永辉超市是零售行业中具有代表性的企业，较早构建财务共享中心且实施颇为成功，其改革路线极具代表性。本文拟从要素和渠道两个视角出发，以财务共享发展的三个阶段为主线条，将营运资金数据信息加以整理，然后具体分析各个阶段的影响效应，全面认识财务共享与营运资金管理的关系，探究两者之间的作用机理，找出其中值得借鉴的地方，总结经验，为计划构建财务共享中心的零售业企业提供参考价值。

另一方面，本文梳理永辉超市实施财务共享前后营运资金管理的变化，并通过与零售行业均值进行对比，找出企业财务共享模式下营运资金管理尚需改进的地方，并提出针对性的建议，对案例企业进一步完善和持续推进财务共享，优化营运资金管理意义重大。

## 1.2 研究内容与研究方法

### 1.2.1 研究内容

本文通过六部分来研究财务共享模式下永辉超市的营运资金管理：

第一部分：绪论。对选题背景及研究意义进行解释，对选取的研究方法作出说明，明确研究内容与研究框架，最后梳理国内外关于财务共享理论、营运资金管理以及财务共享下企业营运资金管理的研究现状并进行综合评述。

第二部分：理论基础。对财务共享与营运资金管理绩效相关的概念进行了介绍，同时还对与本文主题内容有关、在写作中所运用到的部分理论进行了阐述，包括流程再造理论、财务集中管理理论和渠道管理理论，该部分为下文的写作奠定了基础。

第三部分：介绍案例企业。包括对永辉超市的简介及财务状况、永辉超市实施财务共享的概况，永辉超市建立财务共享的各阶段其营运资金管理模式的变化等做了阐述。

第四部分：财务共享模式下永辉超市营运资金管理绩效分析。从永辉超市财务共享服务发展的不同阶段入手，探究企业各阶段要素和渠道视角下的营运资金管理绩效表现，从而客观描述和评价永辉财务共享模式下的营运资金管理效率。

第五部分：财务共享模式下永辉超市营运资金管理的不足与建议。本章对永辉超市财务共享模式下营运资金管理尚需改进的地方进行总结，并提出对应的优化建议，同时为所有零售业企业财务共享模式下营运资金的管理提供经验启示。

第六部分：结论与不足。最后，对本文的研究结论进行了总结，并对本文研究存在的缺陷与不足进行说明。

## 1.2.2 研究方法

### （1）文献研究法

通过在知网、万方等多个网站平台上，收集、整理、阅读国内外有关财务共享和营运资金管理的文献资料，可以了解到相关内容的研究现状和理论体系，也可以对财务共享下企业的营运资金管理有一定的认识，从而理清本文的行文脉络。

### （2）案例分析法

案例分析法以真实存在企业为研究对象，对实际的数据资料进行归纳研究，最终总结出一个或多个值得信赖，甚至可以推广的研究观点。本文以永辉超市为案例分析样本，从财务共享建立的不同阶段出发，整理永辉财务信息和营运资金的数据，分析营运资金管理绩效在财务共享实施的不同阶段有什么变化，探究财

务共享对永辉超市营运资金管理的影响效果。

## 1.3 文献综述

### 1.3.1 财务共享研究

#### (1) 财务共享的概念

财务共享第一次在国际上露面，源于 Robert Gunn 等（1993）提出的一种新型管理理念。他们认为共享服务指的是将有限的人力、信息、财务资源有计划地分配和共享，从而优化服务效率、促使成本大幅下降。随后，众多学者开启了财务共享的研究，Bryan Bergeron（2003）研究不同种类对象后认为，财务共享服务是将原本归属于各下属单位、各部门的业务整合归纳到一个新型的财务组织内，此组织半自治，拥有独立明确的管控结构，主要为内部顾客提供低成本、高效率的服务。Gospel（2010）认为财务共享中心是指定某个特定的业务部门去完成一些基本的业务，而且这个部门可以利用信息技术来提升工作效率。Ioan Petrisor（2016）认为，财务共享中心未来的研究应该如此规划，即从流入和流出两个方向融合管理。

经济的快速发展促使企业规模不断扩张，共享服务应运而生。目前，国内学术界对财务共享的研究还处于起步阶段，且多集中于金融财务等领域。张高峰、吕巍（2003）认为财务共享服务中心作为一个独立的经济体存在于企业内部，主要服务于内部顾客，偶尔也会服务其他企业来体现其商业化性质。通过内部顾客与财务共享中心的双向选择，提高企业“后台”服务效率，达到降本增效的目的。张瑞君等（2010）认为，财务共享服务中心是作为业务伙伴出现在企业内部，先将分散的财务业务集中在共享平台，而后借助互联网大数据为企业各个成员单位提供全面化、标准化、方便快捷的信息服务，从而降低成本，为企业创造更高的价值。宋建琦（2018）则认为财务共享服务中心是一种融合了企业会计和业务运营的新型管理模式，它将成为未来企业预算管理的发展趋势。随着我国各大公司的发展，越来越多的企业推出了财务信息共享业务，优化预算管理，提升企业的效率。

#### (2) 财务共享的作用

陈虎（2008）认为财务共享标准化的处理流程、规模化的服务帮助企业大大

节约了成本,使得企业工作效率显著提升,核心业务得以拓展,标准化进程不断加速,可持续发展能力日益增强。李桂荣、刘卓然(2017)提出,随着经济的发展,传统财务工作的职能已然发生改变,财务共享中心的出现不仅为财务职能向决策支持型、客户支持型转变提供了有效的保障,还促使企业财务人员向“军师参谋”“主动参与者”以及“价值创造者”等角色进行转变。张庆龙(2019)从智能财务决策的视角出发,提出财务共享服务将分散的数据集中化,通过业财融合,实现系统实时相连和数据集中共享,这种新型管理模式将为企业的决策提供可靠的数据基础、流程再造基础和信息系统基础,使得管理层决策高效化,智能化。

### (3) 财务共享的应用

在对财务共享服务应用效果的研究中,根据可靠的数据和案例分析,可以看出,财务共享服务已经得到了广泛认同,由于它的作用是显著的,在多数企业都能看到它的足迹。Bergeron(2003)认为,与外包的业务相比,财务共享服务中心可以更全面地提高顾客的满意度,也可以更大限度地改善服务品质。ACCA(2013)调研报告中明确显示,2013年底我国企业将近有40%已经建立了财务共享中心,剩余的企业中也将近有半数的企业正在进行筹备工作,他们认为建立财务共享中心能有效缩减成本、提升财务人员硬实力、强化内控和风险管理能力,显然,财务共享已然是大势所趋。何瑛、周访(2013)选取了我国已建立财务共享中心的企业集团,以流程再造为基础,设计了一套模型,大样本实证分析并探究我国企业集团成功实施财务共享服务的关键因素及其相互关系,最后对关键因素影响程度进行排序。在应用效果方面,赵晓玲、丘云琳(2014)细致研究中信通讯相关数据,分析后得出,集团财务共享服务会促使企业财务处理效率提高,财务处理成本降低,资金管理集中度较高,并且对资金活动的控制非常有效。金莲花、王华(2016)选择了多个已经设立了财务共享中心的公司,而将没有设立财务共享中心的公司作为比较样本,在进行了实证分析之后,得出结论:设立了财务共享服务中心的企业集团,其成本投资较低,核心业务的利润比例较高。

## 1.3.2 营运资金管理相关研究

### (1) 营运资金概念研究

西方发达国家最先投入对营运资金的理论研究。Guthmann(1934)将营运

资金管理引入大众视野，提出一个企业的营运资金管理水平受多方面影响，其中就包括宏观经济。Knight（1972）认为营运资本的分析想要细致全面，不仅仅对营业资产，还得对营业资产加以深入研究。JoonhoMoon（2014）在原有营运资金管理体的基础上做出了多步提升，特别是进一步拓宽了营运资本管理方法的应用领域，使之在原有基础上进一步融入了预收账款、应付股票、应付人员工资等管理内容。

目前，就我国营运资金管理理论的研究而言，王竹泉教授团队居于领先地位，他们在原有理论的基础上推陈出新，不断深入。王竹泉等人（2007）指出，现行的运营资本划分方法存在着不少缺陷，如果要实现运营资金的理论创新，就必须对运营资本进行重新划分，于是，他们给出了全新的分类，为后续研究奠定了基础。朱志荣（2015）提出，企业资金管理过程中缺一不可的便是营运资金管理，而如何强化营运资金管理呢，重点则是要加快货币资金的周转速度。企业应避免形式化的制度管理，从实际出发，有针对性、科学合理地提升营运资金管理水平，使得现金流量尽可能保持均衡。李鹏飞、王元月（2016）等从投融资这个视角切入，精准的对营运资金管理策略进行了划分，通过分析，他们认为不同企业在营运资金管理策略的选择上大有不同的原因有：研究业务和市场差异、融资束缚、对公司内部风险管理的偏好以及公司成长战略等。肖莹华（2016）认为，国有企业营运资金管理存在一系列问题，管理者应完善管理制度，实施动态监控、注重有效管理、强调高效控制、积极盘活资金，以此提升资本运用效益。韩沁清（2017）等人总结了营运资金管理相关文献，发现当前研究仅仅局限于营运资金管理本身，而鲜少有基于企业价值最大化目标来探究营运资金管理根本目的的文献，因此他们对未来的研究方向提供了一些建议。

## （2）营运资金管理模式研究

首先是基于渠道的营运资金管理模式。马广林、王竹泉（2005）提出，大型企业多半已经形成跨区分销的格局，这就使得其营运资金管理面临跨度大，环节复杂的问题，企业必须将营运资金管理的重心切实转移到分销渠道的控制上来，提高其远程控制力。王竹泉（2011）等发现在全球化的冲击下，海尔集团始终保持不败之地的原因在于：海尔以完备的风险管控体系、优越的渠道管理和专业化的团队实现了营运资金管理的“零负”效应。曹玉珊（2015）着眼于“全渠道”，对营运资金做了更细致的分类，提出在此视角下营运资金管理策略的新思路是：

分工协作。他指出,从本质上讲,营运资金管理在本质上财务管理和企业战略管理是紧密相关的,而且是趋于一致的。其次是基于供应链、价值链的营运资金管理模式。Andrew Harris (2002)认为公司的运营资本管理的走向会被内外两方面的大环境所左右,下一步的工作就是要对那些环境的影响因素展开研究,并将其计算出来,从而为公司的运营资本开辟一条新的思路。孙建强、姜亚男(2016)带我们跳出框架,重新解读“零负”营运资金管理,他们认为,企业应当以顾客为中心,结合网络技术,紧密联系各部门以及上下游企业,使资金充分实现协同与共享,力求将营运资金的需求量降低到最小值,甚至无限趋近于零。王贞洁、王竹泉(2017)通过实证分析得出,基于供应链的营运资金管理对市场地位低、竞争程度高的企业以及民营企业来说无疑是“雪中送炭”,这使得公司与供应商辅车相依,达到事半功倍的效果,因此,供应链之间的竞争可以说是企业之间的竞争,其重要性不可言喻。

### (3) 营运资金管理绩效研究

营运资金管理在国内外都备受瞩目,说明营运资金管理对企业而言举足轻重。David M. Mathuva (2002)选取了问卷调查的方式加以分析,针对公司表现而言,发现流动负债在企业经营中至关重要,其资金周转期与营运资金管理呈正相关性,而流动资产周转期则恰恰相反,据此可得营业资金周转期指数与公司表现之间的关系,呈负相关性。Singh、Pandey (2008)的研究成果证明营运公司各个方面的周转率情况和业绩水平有正向相关性,资金周转利用率越高,公司业绩越好。Hyun (2015)在对各类个案的研究基础上,通过数据分析,汇总得出了营运资金管理工作的几个指标,包含存货周转率、现金管理流动性等。Vera Fiador (2016)根据要素理论基础,深入研究并提出营运资金管理业绩与应收账款资金周转期呈正比例变化的关联。徐晓慧、朱和平(2015)等选择了杭州地区在中小板挂牌的汽车制造公司,并以其主要财务指标作为研究目标,着重研究了公司的生产活动运作资金管理效率与企业业绩之间的关联,结果研究显示,公司生产、销售两个渠道的营运资金周转期均与公司业绩显著的负相关,而采购环节则反之。唐晓宇教授(2017)采用实证研究方法探索了治理对企业的经营资本控制和公司绩效管理有什么作用,研究结果表明,治理能够显著调节企业营运资金控制,企业也应该建立优质的公司治理机制。此外,资金周转期越短,公司业绩也越高。



### 1.3.3 财务共享与营运资金管理绩效相关性研究

关于二者的相关性研究，目前学术界鲜少有闻。陈虎、董皓（2013）锁定国内第一家实施财务共享的企业——中兴通讯，对比分析企业实施财务共享前后财务数据的变化，发现财务共享确实有提升企业整体绩效水平的功效。在此之后，徐纯（2016）对财务分享在企业集团管理和运营资本管理方面所产生的作用进行了详细的剖析，他指出，如果建立起一个财务共享服务，能够将资本集中起来，也能够尽可能地防止资本的沉积，从而加强对预算的管控，提高资金的管理效率。余敏（2016）把目光聚焦于建筑施工企业，从其资金管控的特殊性出发，提出财务共享服务中心的建立一方面提升了会计核算的独立性，促进企业资金精细化管理，另一方面加强了企业内部监督职能，降低了资金和税务风险。邵新智（2016）重点梳理了海尔集团的财务共享历程，详细介绍了其共享平台的各个模块，指出海尔建立财务共享期间，会计交易效率成倍提升，资金高效运转，企业价值不断提升。金灿灿（2017）等人对海尔建立财务共享三个时期对公司运营业绩的影响进行了追溯调查，结果表明，虽然公司营运资金管理绩效在各个时期有所差别，但整体都是呈现出向上发展的态势。吕靖焯、王婷（2018）认为煤炭上市企业建立财务共享中心是十分必要的，建立财务共享下资金管理系统更是加大了企业财务管控力度，实现了煤炭企业的最大效益。王丽杰（2020）认为，随着信息化进程不断加快，管理会计信息化是企业集团的必然选择，而财务共享极大程度地推进了管理会计信息化的进程，使得企业信息共享，业财统一，营运资金管理绩效显著提升。迟源（2020）认为财务共享这一精细化管理手段打破了企业资金集中管理的局面，强化了资金监控力度，所以在财务共享体系下，企业必须对资金管理体系进行重构。

### 1.3.4 文献述评

通过梳理财务共享相关文献可知，国外对于财务共享服务的敏锐性远远超过我国，相关研究在 20 世纪 90 年代就已经兴起，随着理论研究的不断深入，财务共享概念体系愈发完整，这为研究起步较晚的我国提供了丰富的理论知识。从研究主体方面观察，外国的学者从总体和个体两方面展开了研究，但是，我国的学者大多将单个公司作为了研究的主体，由此可见，在研究对象上，国内研究存在

着一定的不足之处，比较有局限性。从研究方式上来观察，不管是在国外，还是在我国，大多数都还是倾向于研究理论，很难看到具有大规模数据分析的实证研究。

通过整合营运资金管理研究成果可以发现，由于营运资金对企业的影响效果日益显现，国内外企业对营运资金的重视程度逐步提高，对其研究的深度也逐步加强。目前，营运资金管理取得了两个方面的发展进步：（1）就理论而言，从单一走向多元化。学者们从广义和狭义两方面着手，不断丰富和完善营运资金的概念，随着理论实践化，国内外学者又从要素、渠道、供应链等超大广角，多元化研究为公司的管理提供新的思路。（2）就效率评价体系而言，同样更加细致合理。一开始从要素出发，以各个单一要素的周转率为主要评价指标，而后拓展到各个渠道，从采购、生产、营销等多环节、多方面对营运资金管理效率进行分析与评价，当前经济形势下，学者们还在不断联系实际，并尝试引入新的视角进行研究。

总结现有文献可以看出，当前，关于财务共享与营运资金管理结合的研究不多，且多集中于研究财务共享对信息产业、金融业等行业营运资金管理的影响。此外，大部分的研究都强调了财务共享模式能够提高营运资金管理的效率，而忽视了其具体的作用机制。所以，实施财务共享对企业营运资金的绩效影响是否有普适性是一个需要进一步探索的课题，基于目前的研究现状及问题总结，本课题将选取永辉超市作为个案，探索其财务共享模式对运营资金的影响机理、作用机制和产生的明显效应，促进二者的深度结合，验证财务共享在运营资金管理绩效提升方面的可行性，拓展现有的理论，并对其他公司提出有益的启示。

## 2 相关概念与理论基础

### 2.1 财务共享模式概述

#### 2.1.1 财务共享的概念及特征

财务共享服务通俗地讲，类似于提取公因数、合并同类项。它以信息技术为依托，以业务流程为基础，指企业在财务等领域以统一的系统平台，简易的核算方法，规范的操作流程，将分散的相似职能集中化，由财务共享中心进行管控，对公司的财务数据进行共享和管理，以降本增效和创造价值为目标的新型分布式管理模式。特点是信息化、规范化和服务化。

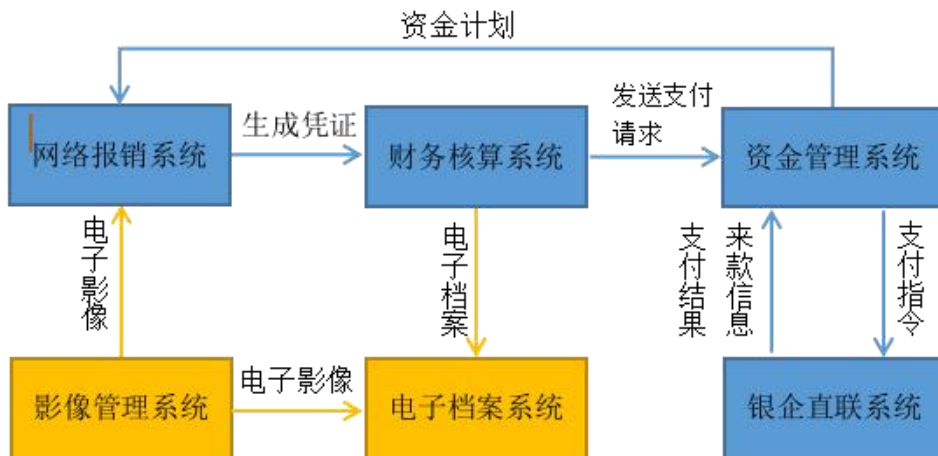


图 2.1 财务共享服务平台自动化工作流程图

#### 2.1.2 实施财务共享的意义

##### (1) 降低企业成本

财务共享模式建立以后，可以将分散的资源业务整合集中到财务共享中心，原本跨区域多岗位的工作，现在一个员工即可处理，这种“一岗多用”的特性使企业在业务量不变的情况下节约了人力成本。同时，通过流程再造与优化，财务系统中一些繁杂且增值性低的作业被合并甚至消除，这也大大降低了时间成本。

##### (2) 提升企业服务效率

对于大型企业来说，企业跨区域经营，分支机构庞杂，部门繁多，分级管理制度下，层层核算、审批显然效率低下，而财务共享中心的集中化管理，规模化

运营极大程度地简化了业务流程，使得工作模式看似简单实则更加标准，看似统一却更加细致。一方面，财务共享中心的信息系统自动化处理，速度快，准确率高，另一方面，财务共享中心的员工进行流水线作业，对同类型业务更为熟练，操作流畅迅速，效率和精确性都提升了。

### (3) 为企业规模化发展保驾护航

传统财务业务被共享以后，企业原有的财务部门便有更充足的时间去从事附加值更高的工作，比如全力负责核心业务，参与成本管理、预算管理，真正意义上实现业财融合，将财务信息这一结果追溯到与之相关的业务，再连接到每个部门，每个环节，每个员工，进而去评估各个主体创造的价值，保证核心业务的质量，让核心业务稳步发展。再比如，企业可以更快地拓展新的业务，省去了公共部门的设置，新业务扩张起来便会更加迅捷，企业会变得更加灵活。

## 2.2 营运资金管理绩效评价体系

在企业经营过程中，要想知道营运资金管理的效果究竟如何，是否以最小的投入获得了最大的产出，就需要相应的衡量标准，我们称这一标准为营运资金管理绩效评价体系。当然，这套评价体系并非一成不变，随着营运资金的研究越来越广泛，人们对营运资金的认识越来越深刻，各大理论碰撞的过程中，营运资金管理绩效评价体系也在不断演变。现在运用最为广泛的两大体系如下：

### (1) 基于要素的营运资金管理绩效评价体系

传统的营运资金管理研究墨守成规，认为营运资金等于流动资产减去流动负债，于是评价标准就围绕各个孤立的财务指标来展开。

表 2.1 基于要素的营运资金管理绩效评价指标

名称	计算公式
存货周转期	$=[(\text{期初存货余额} + \text{期末存货余额})/2] / (\text{营业成本}/360)$
应收账款周转期	$=[(\text{期初应收账款} + \text{期末应收账款})/2] / (\text{营业收入}/360)$
应付账款周转期	$=[(\text{期初应付账款} + \text{期末应付账款})/2] / (\text{营业收入}/360)$
现金周转期	$=\text{应收账款周转期} - \text{应付账款周转期} + \text{存货周转期}$

很明显，这种评估体系十分简洁、数据从年报即可获取计算，可以很直接地将一些不合理的指标找出来，从而更具有针对性地解决那些异常管理问题。但这

种方法有一个最大的弊点就是割裂了各个指标之间的内在联系,从而可能会使得要素之间相互矛盾,评价失去意义;另外,单独地看某一个要素管理的好坏不足以反映企业整体的资金管理的能力,企业应该将营运资金当作一个整体来研究。

## (2) 基于渠道的营运资金管理绩效评价体系

王竹泉、逢咏梅、孙建强等人于 2007 年提出了运营资本经营的新视角,并以渠道为基础,建立了运营资金管理绩效评价系统。王教授等人根据对营运资本的新定义,把营运资本划分为两类,一类是经营活动营运资本,另一类是理财活动营运资本,这就表明,一个公司的营运资本是与业务活动密切相关的,因此,我们可以把业务与财务相结合,对营运资本的管理进行评估。经营活动营运资本,它分布在采购,生产,销售这一大循环之中,沿着资本在业务活动中的运行轨迹,全方位地去考察营运资金在公司是如何运作的,就能够看出在某个渠道下,营运资本发生了怎样的改变,但是并没有将每一个环节割裂。理财活动营运资金包括投资活动营运资金和筹资活动营运资金。故此,营运资金各部分评价指标如下:

表 2.2 基于渠道的营运资金管理绩效评价指标

名称	计算公式
采购渠道营运资金周转期	$= (\text{材料存货} + \text{预付账款} - \text{应付票据} - \text{应付账款}) / (\text{营业收入} / 360)$
生产渠道营运资金周转期	$= (\text{在产品存货} + \text{其他应收款} - \text{其他应付款} - \text{应付职工薪酬}) / (\text{营业收入} / 360)$
营销渠道营运资金周转期	$= (\text{成品存货} + \text{应收票据} - \text{应收账款} - \text{应交税费} - \text{预收账款}) / (\text{营业收入} / 360)$
经营活动营运资金周转期	$= (\text{采购渠道营运资金} + \text{生产渠道营运资金} + \text{营销渠道营运资金}) / (\text{营业收入} / 360)$

相对于传统的要素视角来说渠道视角更加细致,更加全面。它囊括了多种相关要素,能够对公司的运营资本管理绩效进行全面的评估,而且各要素之间相辅相成,避免了各要素之间此起彼伏所带来的矛盾。此外,这种方式把营运资本在企业内部流动的过程表现得淋漓尽致,将营运资金管理与业务紧密相连,从而将管理的高度提升到更高的层次,拓宽了管理的视野,帮助企业管理者站在一个战略的高度和视角上,寻求公司更长远的经营发展。但同时它也存在局限性,在渠道视角下通常只能看到大框架下的管理状况,无法进行针对性分析解决问题。

## 2.3 理论基础

### 2.3.1 流程再造理论

流程再造理论强调，一切变革都要紧紧围绕提质、降本、增效这三方面来展开。它指的是在企业的经营管理过程中，为了提高顾客满意度，更精准地满足顾客需求，从根本上统筹规范企业制度，对企业现行的业务流程查漏补缺甚至重新设计，对每一项业务活动悉心考量，剔除非增值部分，整合重复性流程，从头至尾去完善流程中存在的不足，力求全方位革新以根除企业长期积存的问题，从而制定符合企业发展的新流程，使企业运营效率不断提高。流程再造理论针对的是业务流程活动的整个轨迹，因而打破了传统的职能分工体系，不再局限于单个部门，而是更加注重企业内部的协作，以团队协作的方式，实现跨部门职能管理，减少企业的系统性负担；同时企业以满足顾客需求为发展导向，设计符合消费者偏好的业务流程，从而赢得市场，提高竞争力。

### 2.3.2 财务集中管理理论

传统的财务管理模式下，每个子公司有单独的财务单元，分别管理各自的财务信息，公司之间井水不犯河水，各行其是。而财务集中管理模式借助信息技术，将各子公司的财务信息集中起来进行统一标准化管理，建立完善的财务数据体系，使集团对企业信息了如指掌，同时形成了信息共享平台，这对于整合财务内部资源，预防决策风险，进而提升工作效率有很大帮助。财务共享服务实施的一大理论基础是财务集中管理，在财务共享实施的过程中，信息由中心进行管理，业务会集中处理，财务工作总体上呈现智能化，这样就降低了雇员的工作压力，节约了人力资源，提升了工作效率，加速了企业的周转。

### 2.3.3 渠道管理理论

渠道是承载产品(或服务)从准备到产生再到销售这一循环顺利运行的组织。渠道管理理论产生于企业“供产销”核心体系，即，以消费者为中心，建立其与供应商之间相互依存的关系，具体以采购、生产和销售三个渠道来链接，如此一来，可以直观地反映企业管理渠道存在的问题，进而迅速、精准，且高效对每个环节进行针对性改善。

渠道管理理论具体包括以下三个理论：第一，渠道结构理论。它强调，对企

业的生产经营活动应当重新划分，订单式采购，订单式生产，摒弃了原本的金字塔结构，推崇扁平化结构，突出每个环节的重要性，降低流程运转成本，加快营运资金的周转速度。第二，渠道行为理论。它指的是在渠道成员之间，由于发展理念的不一致，不可避免地会产生利益冲突。第三，渠道关系理论。这一观点主要阐述如何处理渠道上利益各方关系以及如何处理企业集团和外部单位的关系变化。在竞争激烈的市场中，企业、供应商和客户之间存在着相互依赖的关系。通过互信合作的方式，各单位只需对自己主营的产品或服务进行改进和完善，就可以有效地提升整个产业链的价值。

### 3 案例介绍

#### 3.1 永辉超市概况

##### 3.1.1 永辉超市简介

永辉超市股份有限公司于 2001 年诞生于福建福州，我国企业 500 强之一，2010 年 12 月 15 日在上海主板成功上市。永辉是我国首批将农副产品引入零售商超的企业之一，因此被国家七部委誉为中国“农改超”推广的典范。如今，永辉成为我国零售业龙头，截至 2022 年底，超市业务已入驻 29 个省市，585 座城市，业态门店达 1033 家，位居 2021 年中国超市百强第二位、2021 年中国连锁百强第六位。

##### 3.1.2 永辉超市财务状况

表 3.1 可以看出永辉超市从 2018 年至 2021 年，营业成本、营业收入、营业利润和净利润均稳定增长，总资产收益率和毛利率较为稳定，表明资产整体运营状况良好，有计划地控制了成本费用，管理水平在慢慢提高，代表永辉此前在市场竞争上已取得了优势地位，扩大了市场占有率，品牌效应发挥了明显作用。前三年的财务指标可以看出永辉近几年盈利能力不断提高，企业财务状况比较好。

表 3.1 永辉超市 2018-2021 年末的经营情况

年份	2018	2019	2020	2021	2022
营业总收入(亿元)	705.2	848.8	932.0	910.6	900.9
营业成本(亿元)	698.5	829.7	914.6	950.0	924.8
营业利润(亿元)	12.64	16.40	22.85	-48.28	-32.98
净利润(亿元)	9.974	14.53	16.53	-44.95	-30.00
总资产收益率(%)	2.75	3.16	3.05	-7.05	-4.50
毛利率(%)	22.15	21.56	21.37	18.71	19.68

数据来源：Choice 金融终端

然而，2021 年企业收入下降，成本大幅上升，利润直线下降，这是永辉近 12 年来的首次亏损。财务数据出现明显波动主要由于新冠爆发初期，公司的线上、线下业务均有大幅提升，2021 年，随着疫情的常态化，在住宅消费持续下



滑以及社区团购低价扩张等因素的共同作用之下，公司的营收出现了轻微的下降。成本增加系公司投入较大研发费用和新租赁准则引起的财务费用增加所致，因而利润呈现大幅下降的趋势，说明公司的盈利能力明显降低。2022 年年报实现营业收入 900.91 亿元，同比下降 1.07%，主要由于 2022 年受国内外社会经济环境的变化，居民消费习惯变化以及消费能力受限等方面的影响。同时，公司作为民生企业，承担了稳岗、稳物价、保销售的社会责任，公司毛利率虽有提升但尚未恢复至正常水平。

表 3.2 永辉超市 2018-2021 年末的资产情况

年份	2018	2019	2020	2021	2022
总资产（亿元）	396.3	523.5	561.6	713.1	621.4
总负债（亿元）	201.9	319.0	357.6	602.3	544.9
所有者权益（亿元）	194.3	204.5	203.9	110.8	76.57
每股净资产（元）	2.0224	2.0335	2.0335	1.1745	0.8226
资产负债率（%）	50.96	60.93	63.69	84.47	87.68
流动比率	1.201	0.987	0.951	0.842	0.844

数据来源：Choice 金融终端

从表 3.2 中我们可以看出，从 2018 至 2020 年，永辉超市的资产、负债和所有者权益都在逐渐增加，其每股净资产和资产负债率也在不断增加，然而流动比率由 2018 年的 1.201 一路下滑至 0.842，究其原因发现永辉超市短期融资性负债占比较大，说明企业短期偿债能力不足。

## 3.2 永辉超市实施财务共享模式概况

### 3.2.1 永辉超市实施财务共享的动因

永辉超市成功上市之后，企业开始大力扩张，营业收入和门店数量不断增长，分散在各个区域的业务单元就会形成信息孤岛，企业很难整体掌控各部分的经营数据和管理状况，无法统一进行决策。此外，顾客来来往往络绎不绝，每日上百万的销货单，录入和核算工作纷繁复杂，如此一来准确性就无法保证，庞大的业务量对财务人员的专业性和能力提出了极大的挑战，同时，业务量的增长使得现金流激增，财务成本不断增加，传统的财务模式显然力不从心。所以，以上问题

对永辉的运营与管理提出了以下的挑战：怎样才能构建一个可以支撑门店快速发展的稳固而坚实的后盾？怎样加强企业总公司的统筹管理，事前防范风险？如何在保证质量的前提下减少财务核算的成本？如何加强业务和财务的相互联系，真正实现业财融合？如何将财务信息迅速上报或及时分享以满足管理层和企业各部分管理经营的需要？如何实现资源的合理分配以达到企业价值最大化？于是，企业想到了财务共享。

### （1）加快分散式财务管理模式转变升级

在零售行业，财务部门的分布很零散。截至 2022 年底，永辉超市已经在全国铺设了 1033 家店铺，若以传统的财务管理模式，各个分店独自运行，分别建立财务管理系统，则如图所示，组织结构平行化，此种情况下，管理人员冗杂，各部门财务数据良莠不齐，时效性和准确度都无法保证。同时由于子部门自主决策权过大，导致各部门财务信息不畅通，总部与下属部门信息不对称，财务决策无法及时准确的传达。因此，集团总部需要对各个地区的分店进行分别指导、监督和管理，如此一来，管理力度便会薄弱许多，管理效率也越发低下。因此，永辉超市需要一种新型的财务管理模式来适应自身发展需求。

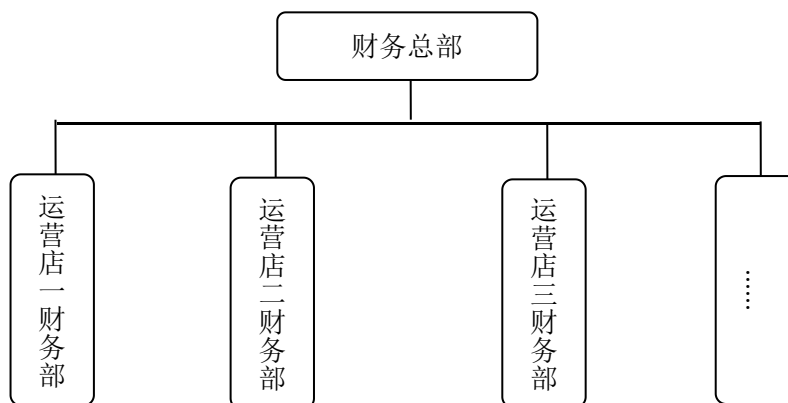


图 3.1 永辉传统财务部门组织结构图

### （2）加强企业财务风险控制

传统财务管理模式下，扁平化的财务组织结构对永辉超市而言并无不妥。由于业务范围，经营规模比较小，核算流程的相对滞后并没有给公司带来太多的财务风险，但随着企业不断发展壮大，传统核算流程的弊端逐渐暴露，记账到核算再到编制报表，这套自下而上的流程导致财务数据的时效性和质量都无法保证，这就给企业的经营和财务分析带来了巨大的困难，由此产生的财务风险和决策风

险可能会制约企业的发展。而在财务共享模式下,对业务流程进行重塑,建立完善的风险防范体系,加强企业财务风险控制,因此,永辉超市实施财务共享模式一方面是适应企业发展的需要,另一方面是企业减少财务风险的有效手段。

### (3) 促进资金管理专业化与流程化

永辉超市多区域、多数量门店经营,使得企业在资金集中管理方面困难重重,线下门店的收款方式十分自由,随着销售量的增加,销售资金愈发分散,资金归集周期越来越长,长此以往,预算资金与实际资金出入加大,降低了资金的使用效率,也会导致营运资金管理效率低下。2011年底,永辉超市着手打造财务共享中心,全集团6万多名员工和供应商的资金归集及支付统一由总部的财务共享中心安排,欲实现企业资金专业化与流程化协同管理。

基于以上动因,企业发现,传统的管理模式已无法掌控当下的市场趋势,其负面影响不断增大,严重制约了企业的发展。为了适应不断改变的市场,也为了满足集团自身发展需求,企业就必须站在制高点,放眼望去,寻求特殊的管理模式来革新财务机制,于是,财务共享应运而生。

## 3.2.2 永辉超市财务共享的发展历程

2011年永辉超市上市以后,经过多方面调研,决定引进财务共享系统,制定一套与自身发展相契合的全方位战略规划,以便为企业创造更高的价值。彭新敏等(2011)把财务共享中心从建立到成熟的过程按地区共享、全国共享和区块链共享进行划分,2016年,永辉超市财务总监朱国林曾做过关于财务共享的访谈,于是,本文在深入理解上述观点和访谈后,将永辉超市财务共享分为以下三个时期:

### (1) 初创期: 2011.12-2012.11

永辉上市初期,面临着资本扩张,财务压力激增的挑战,为缓解相关压力,企业建立资金管理系统,促进银企直联;加强相关人员培训,学习财务流程再造理论,推进财务管理标准化;优化SAP系统,为企业建立财务共享中心开启第一步,随后开始投入财务共享的筹备。2012年底永辉超市第一个财务共享中心在福建地区设立,开始试运行,标志着永辉超市财务共享即将开启新的阶段。

### (2) 发展期: 2012.11-2015.12

把2012年11月至2015年底作为永辉“财务共享”的发展期,主要原因在

于：在此期间，永辉的财务共享中心从区域性分散化到全国性的资金共享，跨越了空间阻隔；同时，在试点实验成功之后，也顺利将其扩展到了总部，进一步健全了财务共享系统。2012年11月，企业在福建建立了首家以省、市主的共享平台，并设立了各自的共享服务团队，财务人员各司其职，分工明确。经过大半年的优化培训，截止到2013年6月，永辉超市财务共享工作卓有成效，于是，集团决定将原本分散在各个地区的职责统统收拢，集中到福建总部，这就标志着财务共享中心集中化管理基本实现。

(3) 成熟期：2016年至今

到了2015年底，永辉超市迅速扩大，其公司的供应商已经破万家，营业额也在持续上升，平均每天都会收到170万笔的购物单，使得共享中心的工作人员夜以继日，因此，他们在原来的结算体系上增加了电子签名和票据的管理体系，并对其进行了进一步的改进，实施了规范化重组，实现无纸化，从而有效地解决了各公司间的财务信息口径错位的问题。与供应商线上对账，提高结算效率的同时又提升了供应商满意度，一举两得。2016年至今，永辉超市已经全面实现无纸化，大步迈入业务整合阶段，不断补充，积极完善，未雨绸缪，开始显现其规模效应。目前，永辉已经将应付、应收账款管理，资金管理、费用管理、总账与报表业务纳入财务共享中心。图3.2体现了永辉超市财务共享的具体实施过程，可以看出各阶段对应的平台和财务管理模式及主要覆盖的业务流程均有所不同。

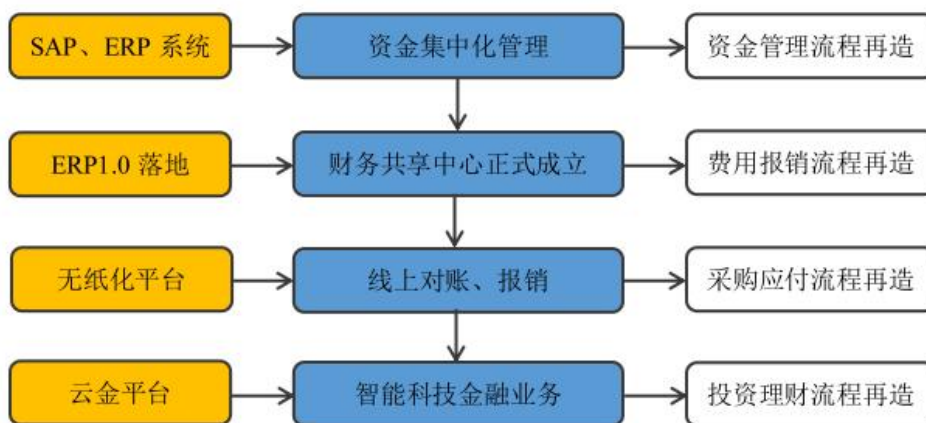


图 3.2 永辉超市财务共享中心发展过程

### 3.3 永辉超市财务共享各阶段营运资金管理模式

零售业的行业特征极其明显，尤其是大型连锁企业，业务规模十分庞杂，核算处理常常令员工眼花缭乱，工作效率往往是事倍功半。企业想要跻身行业前列，必须加快制定相应的战略，而战略的制定需要财务的有力支持，加强财务管理的重要一步便是加强营运资金管理，因此，永辉摒弃了转型前长期使用的传统营运资金管理模式，在财务共享下，开始了新营运资金管理模式的探索。

### 3.3.1 财务共享初创期营运资金管理模式

初创期阶段，首先，为了有效推进财务共享的建设，永辉超市与专家积极沟通，组织企业员工进行培训，重新设置岗位，合理调配，使得员工进一步加深对财务共享的认识，并积极参与，为财务共享的推进奠定基础。接着，企业推出资金集中管理系统，完全实现银企直联，这就使得账务信息银企同步，资金变化状况实时可见，有利于企业进行财务监控和决策，增加资金的安全性，提升内控的有效性；同时，建立资金池以后，资金的归集、调拨更加便捷，大大提高了资金利用效率；而且，人工核算工作量大幅降低，就会有效减少差错率，提高工作效率。最后，财务共享的建设为资金管理系统增砖添瓦，资金管理更为专业化、流程化、标准化。永辉超市营运资金管理模式从分散、粗放式管理逐步转变为标准化管理，欲提升企业的营运资金管理绩效。

### 3.3.2 财务共享发展期营运资金管理模式

下图是永辉财务共享中心的基本组织架构图：

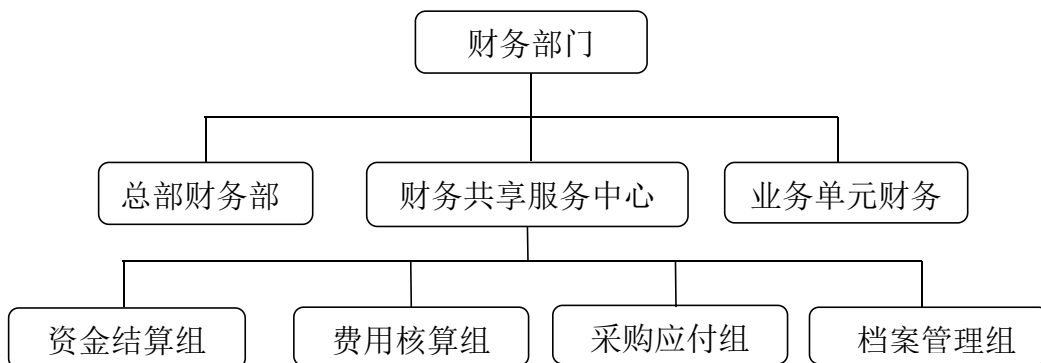


图 3.3 永辉财务共享中心组织架构图

2012 年 11 月到 2013 年 5 月是永辉超市财务共享中心的试点运营阶段。企

业从总部和全国各地各子公司抽调合格人员并组成财务共享项目组，构建组织框架，全面进行流程再造和管理变革。对业务流程进行标准化改造，规范财务管理制度。对营运资金严格把控和统一管理是财务共享发展阶段的首要任务，试运行取得不错的成绩后，永辉将各级分（子）公司全部汇入财务共享服务信息平台，一个更加科学、高效、规范、智能的财务共享信息平台随即产生。这一现代化企业管理平台，不但改进了企业管理结构和财务流程，而且优化了资源的配置，为企业营运资金管理提供了保障。

### 3.3.3 财务共享成熟期营运资金管理模式

传统营运资金管理模式，自上而下，营运资金项目要素被完全分离，从而引发了一系列的问题：首先，财务部和业务部的寻常矛盾，造成了两个部门的经营绩效此起彼伏，这就从业务的根源上制约了营运资金管理水平的提高；其次，材料采购及贮存费用增加；三、积压的存货显著；四、应收账款管理愈发困难。于是，永辉财务共享成熟期主要进行推广，主要从应付、应收账款，资金、费用管理，总账与报表五方面着手，在财务共享中心不断完善过程中，财务核算系统与资金管理系统、债权债务系统统一协调，极大程度上促进了业财融合，加强了对营运资金的管控。资金管理系统与客户以及外部银行系统的统一协调，使得资金结算、支付与财务核算流程相辅相成，各区域门店资金归集到总公司进行统一管理，企业实时掌握结算和支付状况，与银行互联互通，更好、更合理地管理和调配资金。财务共享沟通管理供应商、客户、银行之间的往来，能够加强对应收账款的控制，比如，对已到期应收账款进行跟踪催促；原本由各个单位掌握的银行账户控制权被转移到了永辉的总部，这样可以对公司的运输资金流动和流向进行统一控制。由公司总部进行资金的统一调配、划拨与支付，这不但可以有效地防止各级部门违法占资，还可以让企业获得讨价还价的优势，从而降低采购成本。同时，企业还可以利用自己良好的声誉，获取更多的供应商资金，从而减少自己的资金占用，提高资金周转率。

永辉超市财务共享成熟后期主要任务是完善财务共享平台。第一，将目前未并入总部财务共享中心的财务部门按需融合，不断优化让新的流程适应新老业务。第二，加快共享方式的优化，迅速建立规范的服务标准，实现从实体中心到共享服务的转化。第三，在资金运营上，进行审核、支付的过程中，要强化对资

金整体处理过程的监督，用统一的账户和资金的分配来达到公司营运能力的有效运作，在构建资金运作的全过程中，营运资金的管理程度得到了极大地提升。2021年，受宏观经济形势和行业监管政策的影响，公司云金业务开始向提供创新金融服务的方向转型。通过资产业务的压降调优，提高资金使用效率以保障基本利润；截至2021年末，公司云金总资产规模为24.49亿元，同比缩小了44.12%。营收4.1亿元，同比下降4.2%；利润达1.2亿元。云金业务准备金充足，资产风险可控。

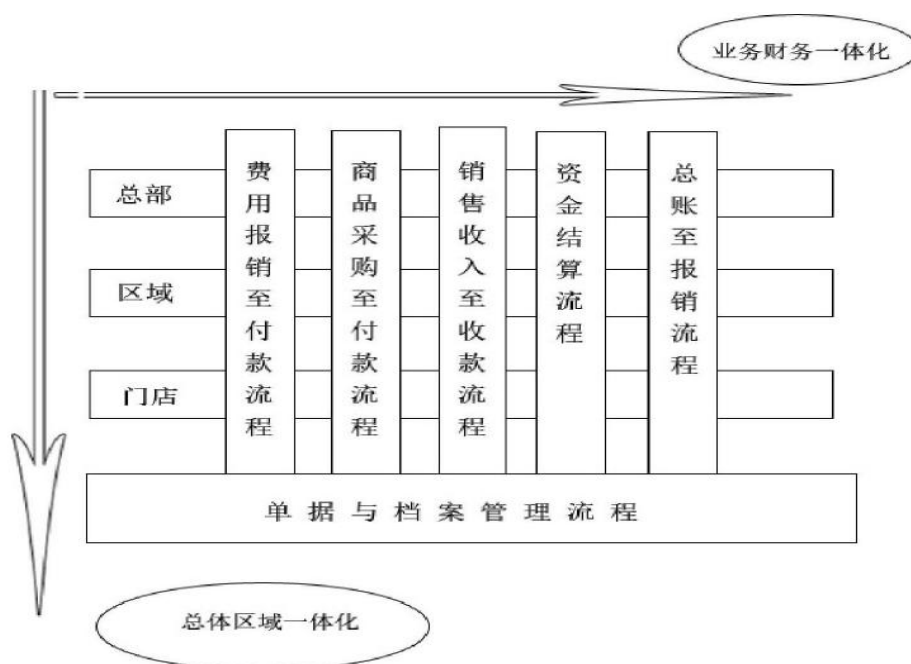


图 3.4 永辉超市财务共享中心财务流程

## 4 财务共享模式下永辉超市营运资金管理绩效分析

本章节立足于永辉超市构建财务共享的三个阶段,选取相应期间的财务数据进行量化分析,同时辅以零售行业均值进行对比,具体是在同花顺 iFinD 上先筛查国内商业零售行业上市公司,再进一步选择主营业务为超市的 29 家可与永辉对比的上市企业,统计汇总数据,计算出行业平均水平。通过纵向和横向分析,全面展现永辉超市在财务共享发展的不同阶段,其营运资金管理绩效有什么样的变化。本篇文章应用传统要素理论和王竹泉教授新型渠道理论对企业营运资金管理绩效做了评估。在零售行业中,经营活动营运资金的管理更为普遍。所以,在这篇文章在后续的研究中,只对经营活动的运营资金展开探讨。

### 4.1 财务共享初创期营运资金管理绩效分析

永辉财务共享初创期,资金管理显著集中,更为专业化。此节以 2011-2012 年的财务数据为主,2010 年度的有关财务资料数据为辅,以便于更好地了解永辉超市建立财务共享之初,其营运资金管理绩效是如何变化的。

#### 4.1.1 要素视角下营运资金管理绩效分析

资金流的效率和资金的回笼速度,可以在周转期指标上清楚地反映出来,即周转速度越快、企业的资金效益会明显升高、企业的营运能力就越强,与之对应的偿债能力也越强,永辉超市财务共享初创期营运能力分析指标见表 4.1。

##### (1) 横向分析

表 4.1 2010-2012 年永辉要素视角下的营运资金周转期

单位:天

项目 年份	存货周转期		应收账款周转期		应付账款周转期		现金周转期	
	永辉	行业均值	永辉	行业均值	永辉	行业均值	永辉	行业均值
2010	38.00	38.66	1.58	5.45	32.23	43.38	7.35	0.73
2011	47.10	53.60	1.60	5.06	41.07	52.66	7.63	6.00
2012	47.74	54.80	2.09	4.63	49.25	54.18	0.58	5.25

数据来源:永辉超市 2010-2012 年年报数据及同花顺 iFinD

将下述不同周转期指标与行业均值作比,横向观察永辉在财务共享初创期这



几年,各指标与行业均值之间的差别。从表 4.1 数据可以看出,永辉超市基于要素的营运资金管理效率刚开始不如行业均值,但随着财务共享的推进,2012 年现金周转期已然低于行业均值,说明其管理效率不断增强,财务共享发挥了较大效益。从具体要素来看,存货周转期和应收账款周转期明显低于行业均值,可以看出永辉在存货管理和应收账款管理这方面的措施优于行业整体情况。而应付账款周转期相对低于行业均值,说明永辉还需在应付账款的管理上下功夫。

## (2) 纵向分析



图 4.1 2010-2012 年永辉超市要素视角下营运资金周转趋势图

从图 4.1 可以看出,永辉超市的库存和应收账款周转期在财务共享开始使用时增幅较小,可见,使用财务共享对库存管理和应收账款流转速度的改善并不明显。而 2012 年,应付款项的周转期从 32.23 日增加到了 49.25 日,说明在企业在实施财务共享后,通过资金监管、统一划拨,企业与供应商的关系日渐改善,从而增强了其商业信誉。在三者的共同作用下,可以看到现金周转期整体呈现下降趋势,企业的营运能力有所提升。

## 4.1.2 渠道视角下营运资金管理绩效分析

依据前期整理和查阅的永辉超市及零售业相关数据,下文首先对财务共享初创期每个渠道的营运资金分别进行剖析,结合年报信息分析其指标变动原因。

### (1) 采购渠道营运资金

商品采购是零售业必不可少的环节,因而,其营运资金管理对零售企业而言

至关重要，因此，在该渠道下，库存商品、预付账款、应付账款便成为了重点研究对象。表 4.2 反映的就是采购渠道项目资金占用情况以及其资金周转期。

表 4.2 永辉超市 2010-2012 年采购渠道营运资金

项目	2010	2011	2012
材料存货（百万元）	8.17	6.29	4.33
预付账款（百万元）	398.51	649.41	761.59
应付账款（百万元）	1,148.34	2,118.87	3,314.88
应付票据（百万元）	0	0	0
采购渠道营运资金总额（百万元）	-741.66	-1463.17	-2548.96
营业收入（百万元）	12,316.50	17,731.56	24,684.32
采购渠道营运资金周转期（天）	-21.68	-29.71	-37.17
行业均值（天）	-45.03	-45.40	-42.99

数据来源：永辉超市 2010-2012 年年报数据及同花顺 iFinD

表 4.2 数据表明，从 2010 年到 2012 年，永辉超市在采购环节中的营运资金数额为负，且呈现不断下降的趋势，从具体项目来看，这一利好现象主要源自应付账款持续增长，到 2012 年已然增加到三倍，充分体现出企业商业信誉良好，在上游供应商中逐渐拥有较强的话语权，因此可以通过占用供应商的款项来完成其经营活动。此外，永辉超市营运资金的周转率在三年间减少了近 71%，显示出该渠道营运资金的管理效率在不断提高。从永辉集团的年度报告来看，公司在 2011 年度上市之后，飞速发展，业务规模迅速扩大，采购量猛增，使得企业对供应商的应付账款和预付款也随之增加。采购业务是零售行业持续经营的坚实后盾，其成本及资金管理关乎企业命运，所以永辉在建立财务共享时首先对该业务流程进行改造，在此期间，尽管企业正处于快速扩张期，但是在实行“财务共享”之后，它的库存商品却在不断的下降，而应付款增长率持续上升，这说明了公司在利用财务共享来规范业务过程，以确保公司的存货资金占比与供应商应付款保持平衡。

观察图 4.2 可以发现，在财务共享开始的三年里，永辉超市的采购渠道营运资金周转率与连锁零售超市的平均周转率相去甚远，这意味着永辉超市采购渠道营运资金的周转率在整个行业中都是比较低的，其占用上游供应商资金的水平也并不靠前。但是，上图趋势明显表明，永辉采购渠道营运资金周转期虽不及行业

水平，但连年下降，渐渐靠近行业均值，不利情况逐渐减小，这在一定程度上说明企业采购渠道营运资金管理正在逐步改善。

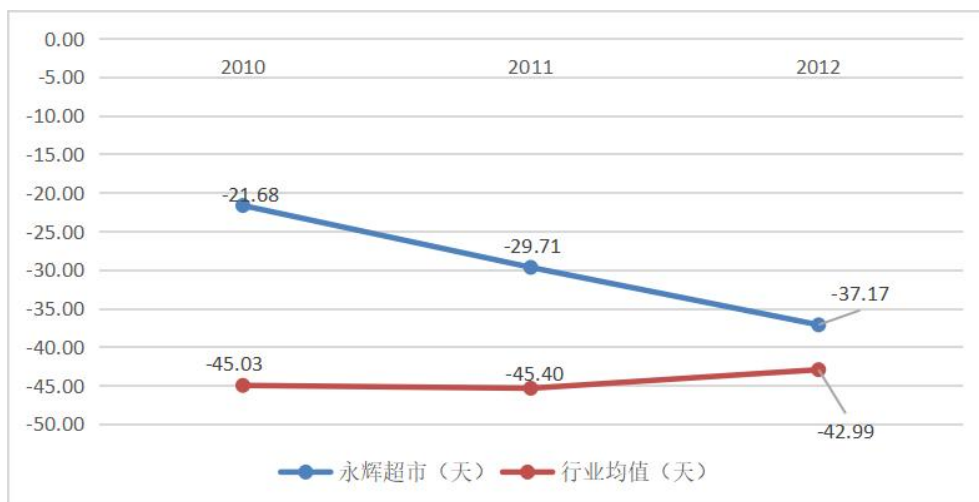


图 4.2 2010-2012 年永辉超市及连锁零售业采购渠道营运资金周转趋势图

## (2) 生产渠道营运资金

零售行业一般生产活动较少，几乎没有制造加工这一环节，故而在产品存货数值多半为 0，因此永辉超市生产渠道主要从其他应收款、其他应付款以及应付职工薪酬这三个项目来呈现，具体如表 4.3 所示：

表 4.3 永辉超市 2010-2012 年生产渠道营运资金

项目	2010	2011	2012
在产品存货 (百万元)	0	0	0
其他应收款 (百万元)	219.81	806.92	999.17
其他应付款 (百万元)	158.51	329.87	514.38
应付职工薪酬 (百万元)	63.83	110.45	135.94
生产渠道营运资金总额 (百万元)	-2.53	366.6	348.85
营业收入 (百万元)	12,316.50	17,731.56	24,684.32
生产渠道营运资金周转期 (天)	-0.07	7.44	5.09
行业均值 (天)	-10.41	-11.05	-9.40

数据来源：永辉超市 2010-2012 年年报数据及同花顺 iFinD

观察上表中生产渠道具体项目可知，永辉 2010 年生产渠道营运资金周转期为 -0.07，此时企业应付职工薪酬和其他应付款数额比其他应收款数额要多很多，

这就导致了公司生产渠道营运资金总额为负数。然而，2011年此数值产生波动上升后在2012年又逐渐回落。分项目观察，2011年永辉上市成功后其他应收款增长率为267%，而其他应付款增长率、应付职工薪酬增长率分别仅达到108%，73%，因而，生产渠道营运资金管理状况相对变差，从而让企业资金的运营出现波动，也从侧面反映出永辉超市对供应商、客户、银行的资金往来管理效率不高，催促跟踪工作要加强。所以企业应该加强信用管理，加快其他应收款资金的回笼。2011年实施财务共享后，生产渠道营运资金周转期明显开始回落，管理状况日渐改善，同时企业应付员工薪资呈逐年递减态势。



图 4.3 2010-2012 年永辉超市及连锁零售业生产渠道营运资金周转趋势图

图 4.3 反映出，永辉超市生产渠道营运资金周转率远与其他行业相比，还是有很大的差距，但是随着时间的推移，这个差距越来越小，尽力向行业均值靠拢，说明公司的运营资金管理已经得到了提升。这一结果表明，永辉通过财务共享获得了一定的规模效益，营运资金规模与企业经营规模成正比，财务管理模式日益创新，与企业发展同频，永辉以差异化战略强化了自身的核心竞争力。

### (3) 营销渠道营运资金

永辉超市主要业务是商品零售，各个门店直面消费者，销售渠道营运资金周转效率关系着企业的营业收入，款项偿付等情况，对企业整体资金周转与流通都很重要。永辉超市营销渠道各项目如表 4.4 所示：

2011年永辉超市成功在上海主板上市，而后开启了扩张之路，随着企业规模越发壮大，其库存商品、应收账款、应交税费和预收账款也迅速上升。根据表

4,4可以看出,永辉营销渠道营运资金均为正数,表明其在销售环节大部分采用企业自有资金,并且可以看出,每年的营运资金都在稳定上升。企业营销渠道营运资金周转期与其他两个渠道相比更长一些,周转期与生产渠道类似,也是先增后减。2011年库存商品增长率高达78%、应收账款增长率分别更是达到了126%,但2012年增长率又各自下降至19%、62%;2011年,由于公司的应税收入提高,以及由于未支付代扣代缴的股权受让个人税收,导致应付税款的增长率达到了181%;2011年和2012年预收账款增长率分别为83%、57%,原因是永辉不断加大店面投放力度和营销力度,从而增加了大量的大顾客订单。因而永辉集团财务共享中心对收款流程进行了规范化处理,并将隐私信息和现金验证等信息进行了统一操作,在确保数据正确性的情况下,提高了金融体系的安全性。整体而言,尽管在2011年,应收账款和应交税费的增长率高于其他企业,但是在2012年增速出现了显著的下降,说明在进行经营扩展的时候,财务共享主动、积极且有效地对应收账款的增长速度进行了把控。

表 4.4 永辉超市 2010-2012 年营销渠道营运资金

项目	2010	2011	2012
成品存货(百万元)	1,345.24	2,392.78	2,842.26
应收账款及票据(百万元)	48.49	109.58	177.67
预收账款(百万元)	244.18	446.36	702.31
应交税费(百万元)	56.34	158.31	210.42
营销渠道营运资金总额(百万元)	1,093.21	1,897.69	2,107.20
营业收入(百万元)	12,316.50	17,731.56	24,684.32
营销渠道营运资金周转期(天)	31.95	38.53	30.73
行业均值(天)	-17.10	-20.59	-22.78

数据来源:永辉超市 2010-2012 年年报数据及同花顺 iFinD

对照图 4.4,永辉销售渠道营运资金周转速度比行业平均要慢,尤其是销售环节行业平均营运资金全部为负,几乎利用负债来运营,究其原因,主要是以家家悦、三江购物为代表的几家企业拥有一批忠实的客户,组成了庞大且忠诚度极高的会员体系,因而预收账款数额较大。因此,永辉超市应适时地对其市场策略进行调整,让顾客积极主动地选择预先消费。

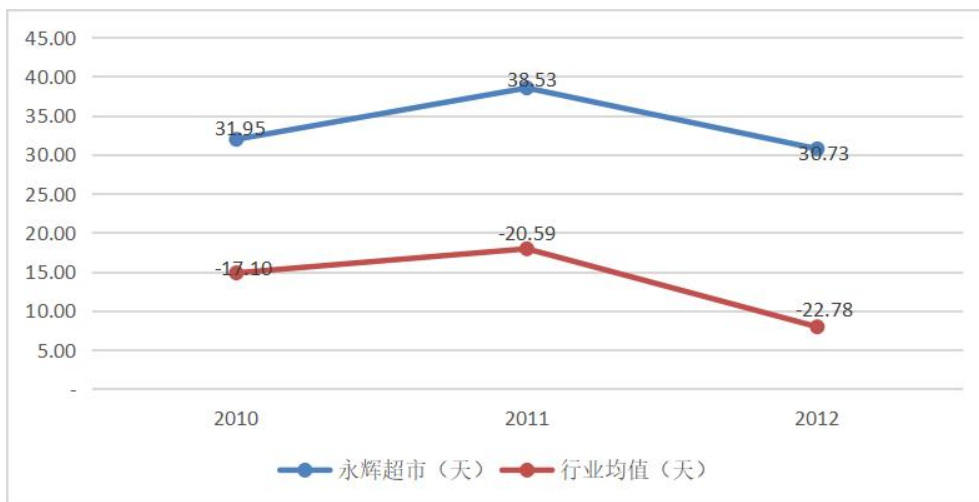


图 4.4 2010-2012 年永辉超市及连锁零售业营销渠道营运资金周转趋势图

#### (4) 经营渠道营运资金

通过上文分析，企业在 2011 年底实施财务共享中心后，采购渠道营运资金周转期由原来的-21.68 天缩短到-37.17 天，资金效率提升显著；营销渠道营运资金周转期亦缩短了 1.22 天；生产渠道营运资金周转效率略有提高；综合三者计算得出永辉超市经营活动营运资金周转天数下降，如图 4.5 所示。

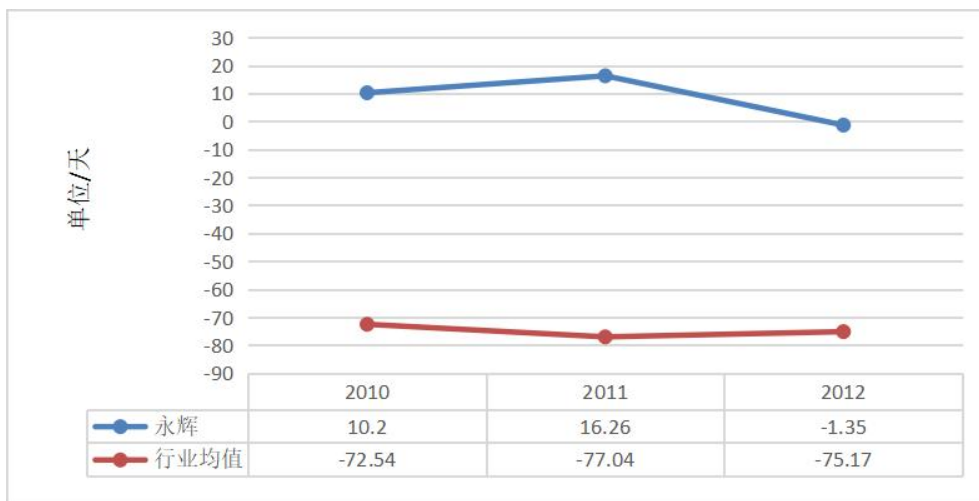


图 4.5 永辉超市及连锁零售业 2010-2012 年经营活动营运资金周转期

从上图中可以看到，连锁零售业指标的波动相对而言较为平稳，总体来说，它是先缓慢地降低，然后才有轻微的升高，这就意味着，在上述年度中，连锁零售行业的经营渠道营运资金管理绩效的变动幅度比较小。而永辉虽整体弱于行业

水平，但在 2011 年实施财务共享后，其周转率出现了变化，周转天数开始呈现下降趋势，而且与同行业平均水平相比，永辉的经营活动营运资金周转期下降幅度略大，图 4.2 表明，在连锁零售业中，采购渠道的运营资金表现没有太大的改变，但是永辉超市的这个指数却在不断地下降，可以看出，经营活动营运资金管理绩效表现有一定程度的提高，归功于财务共享模式的发展对采购渠道营运资金周转期产生了利好影响，从而减少了永辉经营活动营运资金的周转天数。

## 4.2 财务共享发展期营运资金管理绩效分析

财务共享进入发展期，永辉超市资金管控更加集中化，其营运资金管理绩效变化分析如下文所示。

### 4.2.1 要素视角下营运资金管理绩效分析

#### (1) 横向分析

表 4.5 2013-2015 年永辉要素视角下的营运资金周转期 单位：天

项目 年份	存货周转期		应收账款周转期		应付账款周转期		现金周转期	
	永辉	行业平均	永辉	行业平均	永辉	行业平均	永辉	行业平均
2013	45.36	54.59	1.62	5.05	53.27	54.25	-6.29	5.39
2014	42.99	53.84	1.03	5.72	55.24	57.86	-11.22	1.7
2015	42.35	51.83	0.91	5.72	54.69	57.23	-11.43	0.32

数据来源：永辉超市 2013-2015 年年报数据及同花顺 iFinD

从上述数据得出，在财务共享发展期阶段，永辉超市现金周转期明显短于同行业均值。其中存货周转期影响最大，而应付账款周转期在 55 天上下浮动，并且没有很大程度的变动，也基本与行业平均持平，但分析过程中发现，永辉的生鲜账期为到货 15 天，其他商品的收款期限都是“月结 30 日”，通常永辉公司都会在这个期限上多加 5 天，延迟付款，而供应商发货到永辉后大概要 10 天才能完成对账，再加上开具、邮寄、收到发票，一共五天，永辉超市的实际账期就是 55 天。永辉因为生鲜商品的特殊性，使得支付周期变得更短，而他与其他商品的供应商缺乏相应的合作、协调与管理，这就导致了永辉超市在供应链上处于劣

势，所以，永辉必须加强对供应商的管控，提高对供应商的资金占有率。

## (2) 纵向分析



图 4.6 2013-2015 年永辉超市要素视角下营运资金周转趋势

由图 4.6 可知，在永辉财务共享发展期间，存货周转期、应收账款周转期不断降低，说明存货、应收款项的周转率在不断提高，应付账款周转期则明显变长，周转率也在不断优化，随着永辉超市的总体规模迅速扩大，其在连锁零售业中占据了越来越重要的位置。在积累了一定的顾客资源之后，永辉超市在供应链上的优势也越来越明显，随着讨价还价能力的提高，永辉超市最近几年的支付时间也在逐步延长，这一点从永辉超市的应收账款周转率上就可以看得出来。在三者相互影响下可以发现，企业整体的现金周转期直线下降。

## 4.2.2 渠道视角下营运资金管理绩效分析

首先运用渠道视角下营运资金绩效评价体系计算永辉超市 2013-2015 年各渠道营运资金周转期，然后分析在具体变动情况。

### (1) 采购渠道营运资金

采购渠道的营运资金周转期是一个公司能否从供货商那里获得足够多资金的重要指标。具体情况如表 4.6 所示：根据表 4.6，这一阶段，材料存货每年的增长率分别为 42%、16%；2014 年，应付账款较上年增加了 27%，2015 年数额依旧很大；预付账款以先增后减的趋势在变化。当公司处于经营扩张时，应付账款增加可以稳定资金的配置，并通过对供应商的欠款来缓解营运资金紧张的状况。



表 4.6 永辉超市 2013-2015 年采购渠道营运资金

项目	2013	2014	2015
材料存货 (百万元)	4.79	6.83	7.96
预付账款 (百万元)	925.65	1,302.38	1,063.04
应付账款 (百万元)	3,990.16	5,064.43	5,201.03
应付票据 (百万元)	0	0	0
采购渠道营运资金总额(百万元)	-3,059.72	-3,755.22	-4,130.03
营业收入 (百万元)	30,542.82	36,726.80	42,144.83
采购渠道营运资金周转期 (天)	-36.06	-36.81	-35.28
行业均值 (天)	-44.26	-44.38	-41.42

数据来源：永辉超市 2013-2015 年年报数据及同花顺 iFinD

需要指出的是，2014 年，采购渠道的营运资本周转天数降至-36.81 天很大原因在于应付款项增幅达到 27%，而在 2013 年年底之前，财务共享中心已经完成了业务流程集中化管理，显著提升了企业对供应商应付款项的占用率，从而加强了永辉营运资金管理效率。考虑供应商的青睐程度，我们发现，随着供应商青睐程度的提高，企业的运营资金管理效率呈现出一个“倒 U 型”曲线，而应付款项的增多，会对企业的青睐程度造成一定的负面作用，因此，快速的应付款项的增长，对于企业的长期运营资金管理极为不利。2015 年的资料显示，尽管材料存货增长率大于 10%，但应付账款增长率仅为 3%，说明公司财务共享中心业务流程集中化后，可以敏锐地发掘各项目背后财务数据发生的改变，进行深刻全面的认识，并对存在的问题及时向管理层反馈。总体来说，此渠道周转期较初创期而言虽然仍呈下降趋势，不过下降幅度变小，存货与应收款管理有待加强。

从图 4.7 可知，2013-2018 年，永辉超市这一周转期是负的，在 36 天左右，这表明永辉超市采购渠道的运营资金利用率还不错，但相对于其他行业而言却略显薄弱，究其原因，一方面，永辉超市营业收入占比过重，这就造成了它的整体周转期比行业周转天数长一些。另一方面，因为永辉超市的主要收入来源是生鲜商品，所以它的采购周期比其他行业的零售商品要短，而且它采取了一种专业化的自建、自采、自营生鲜供应链管理方式，缩短了中间供应商的供应链，使得它的采购渠道的运营资金周转期比其他行业的平均水平要短。

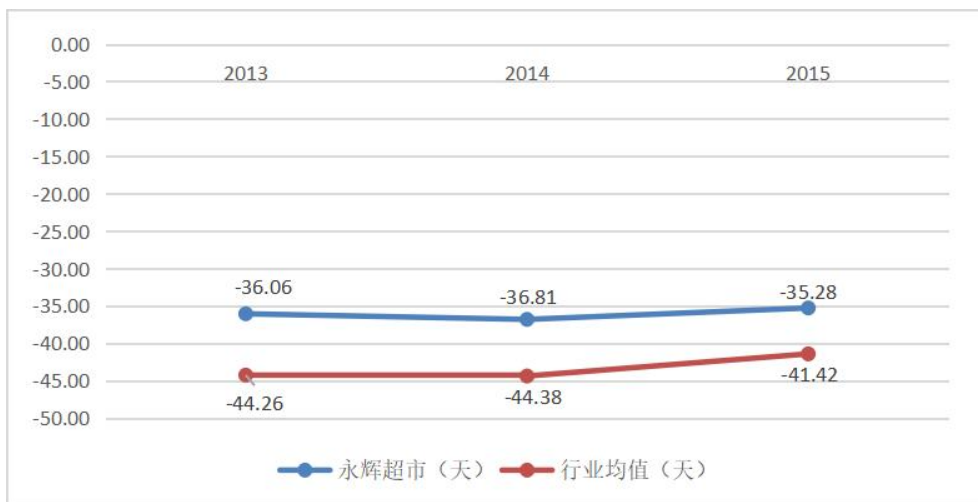


图 4.7 2013-2015 年永辉超市及连锁零售业采购渠道营运资金周转趋势图

### (3) 生产渠道营运资金

本小结与上文计算方法一致，部分项目如表 4.7 所示。

表 4.7 永辉超市 2013-2015 年生产渠道营运资金

项目	2013	2014	2015
在产品存货 (百万元)	0	0	0
其他应收款 (百万元)	863.55	779.80	767.35
其他应付款 (百万元)	732.01	834.70	949.20
应付职工薪酬 (百万元)	178.67	314.79	354.17
生产渠道营运资金总额 (百万元)	-47.13	-369.69	-536.02
营业收入 (百万元)	30,542.82	36,726.80	42,144.83
生产渠道营运资金周转期 (天)	-0.56	-3.62	-4.58
行业均值 (天)	-16.56	-17.55	-18.23

数据来源：永辉超市 2013-2015 年年报数据及同花顺 iFinD

从表 4.7 可以看出，与初创阶段相比，公司生产环节的周转期呈现下滑的态势。在经营范围扩大的时候，其他应收款连年减少，而其他应付款则逐年增多，应付职工薪酬数额也较大，使得在生产环节中的营运资金规模为负且周转天数持续的降低，公司充分利用外部资源，降低了对自身资金的占用。这反映出永辉通过财务共享的资金往来财务管理，对应付账款进行了集中精细化管理，提升了商业信用，资金周转能力得到了提高，因而提升了生产渠道营运资金管理效率。

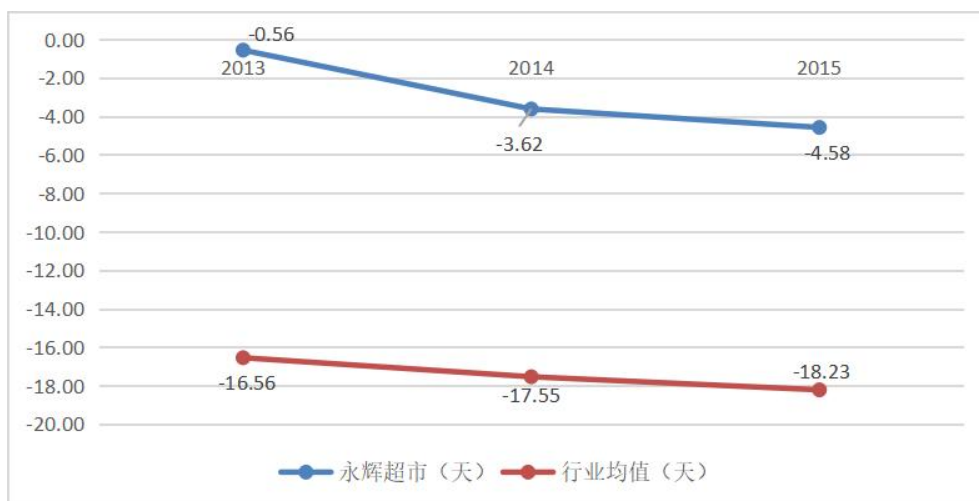


图 4.8 2013-2015 年永辉超市及连锁零售业生产渠道营运资金周转趋势图

此外，永辉生产渠道营运资金周转期虽弱于行业均值，但仍然与行业均值变动趋势保持一致，尽管如此，在发展期财务共享服务实施仍有一些琐碎的问题，需要对往来中心进行仔细的审查和严格的管控。

### (3) 营销渠道营运资金

营销渠道本质上来讲就是将产品存量通过一系列销售方式，转化为资金量的过程，企业在市场中获取运营收益，从而保持自身的基本生命力和长期持续的战斗力。表 4.8 列示了永辉发展期营销渠道营运资金各项目及其周转天数。

表 4.8 永辉超市 2013-2015 年营销渠道营运资金

项目	2013	2014	2015
成品存货 (百万元)	3,297.72	3,604.24	4,144.36
应收账款及票据 (百万元)	98.01	112.19	101.55
预收账款 (百万元)	914.82	953.98	1,212.20
应交税费 (百万元)	248.85	312.96	211.68
营销渠道营运资金总额(百万元)	2,232.06	2,449.49	2,822.03
营业收入 (百万元)	30,542.82	36,726.80	42,144.83
营销渠道营运资金周转期 (天)	26.31	24.01	24.11
行业均值 (天)	-11.97	-7.49	-7.37

数据来源：永辉超市 2013-2015 年年报数据及同花顺 iFinD

结合表 4.8 分析，整体上，营销渠道的营运资金周转天数呈现出了一种不断下降的态势，在财务共享发展阶段，逐渐降低，达到稳定水平，与 2013 年相比，

2015 年的运营资金周转天数减少了 2.2 天。就每一项目而言，库存商品的数量与企业经营规模正相关；2013 年，应收账款下降了 45%，2014 略有上涨后又开始出现下滑迹象；应交税费是先增后减的，按照年度报告的披露，这是 2015 年企业缴纳了之前计提的税费才使得应交税费减少的；预收款每年都有增加，截至 2015 年，增幅达到了 73%，因为绝对金额的变化比较大，所以对销售渠道的运营资金周转期的影响也比较大。在这一阶段，财务共享中心将会把所有的工作的重心都集中在票据业务和报销流程规范化处理上面，各分公司在提交单据的时候，必须要严格遵守公司的程序，同时还要对单据进行审核，并且附上相关的业务说明，确保每一笔单据真实准确，这样的工作过程将会为企业实现电子单据服务打下坚实的基础。在发展阶段，企业的应收账款周转率逐渐加快，这与初期的下降形成鲜明对比，说明公司对应收账款的管理水平有所改善；预收账款不断上涨也与财务共享中心对票据的规范化处理有很大关系。

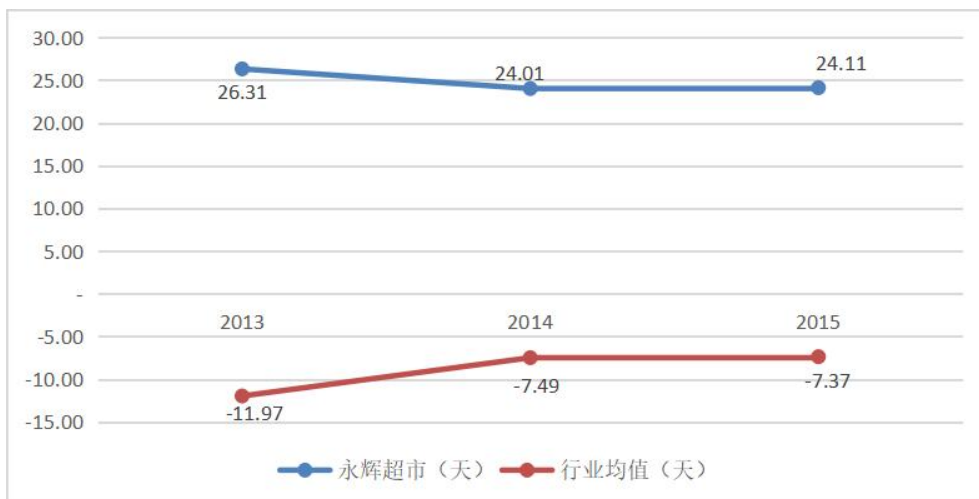


图 4.9 2013-2015 年永辉超市及连锁零售业营销渠道营运资金周转趋势图

据图 4.9 可知，永辉超市营运资金周转期依旧高于行业均值，但明显可以看到，连锁零售行业营运资金周转期不断上升，从 2012 年的-23.41 天上升到 2013 年的-13.61 天，到 2015 年的-9.45 天，反观永辉超市此指标较 2012 年还减少了 6.62 天，处于稳步下降状态，与行业大背景相背离却呈现好的趋势，说明永辉的财务共享实施起到了良好的效用。

#### (4) 经营渠道营运资金

从以上的分析可以看出，财务共享中心走上了正轨之后，采购渠道营运资金

周转期基本上维持在一个相对平稳的水平,生产和销售渠道的运营资金周转效率分别提升 6.4 天和 6.62 天;将这三个因素结合起来,得出永辉超市经营活动营运资金周转率在上升,如图 4.10 为 2013-2015 年永辉超市及行业整体经营活动营运资金的周转情况。

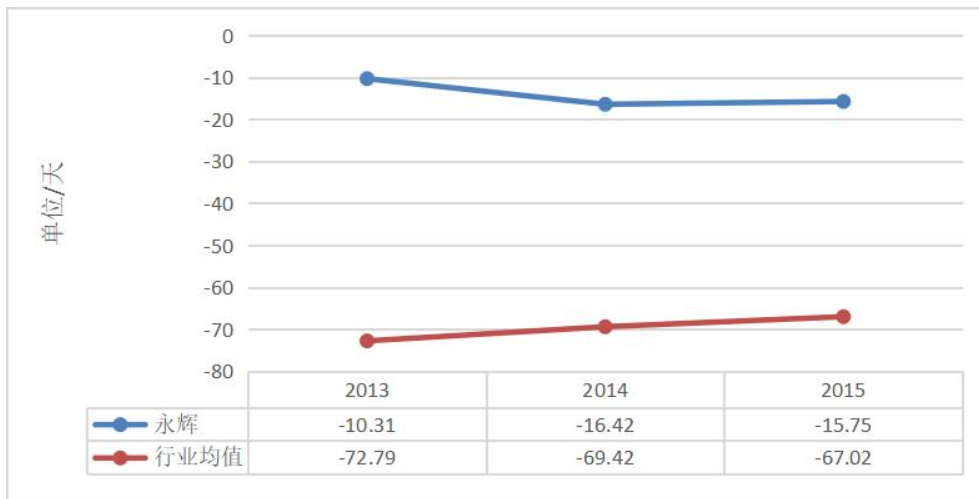


图 4.10 永辉超市及连锁零售业 2013-2015 年经营活动营运资金周转期

从上面的图表可以看到,行业经营活动营运资金平均周转期有显著的上升,说明连锁零售行业的企业整体经营活动营运资金管理绩效受到了冲击。在这样的商业大背景之下,永辉百货的运营资金周转期并没有随之增加,而是保持比较平稳的下滑趋势。这正好证明了,实行“财务共享”对公司的运营资金和管理有很大的帮助,永辉将财务共享融入企业发展策略上,既能提高公司的运营效率,又能提高公司在行业内的影响力。

### 4.3 财务共享成熟期营运资金管理绩效分析

在财务共享中心不断完善的过程中,财务共享的重点逐渐转移到了多元化决策支撑阶段,在这一阶段,营运资本究竟有何变化,具体内容如下:

#### 4.3.1 要素视角下营运资金管理绩效分析

##### (1) 横向分析

表 4.9 2016-2021 年永辉要素视角下的营运资金周转期

单位：天

年份\项目	存货周转期		应收账款周转期		应付账款周转期		现金周转期	
	永辉	行业均值	永辉	行业均值	永辉	行业均值	永辉	行业均值
2016	44.11	53.29	2.15	5.98	53.58	60.16	-7.32	-0.89
2017	42.54	51.86	4.51	6.46	54.67	60.47	-7.62	-2.15
2018	44.92	56.19	7.82	8.00	56.75	63.66	-4.01	0.53
2019	55.30	57.38	6.53	9.55	61.37	64.58	0.46	2.35
2020	57.02	84.31	2.78	11.74	62.63	106.99	-2.83	-10.94
2021	52.70	82.49	1.83	10.18	60.87	97.74	-6.34	-5.07
2022	52.88	84.38	2.01	12.22	61.46	101.34	-6.57	-4.74

数据来源：永辉超市 2016-2021 年年报数据及同花顺 iFinD

表 4.9 中，永辉超市在财务共享的执行上已迈入了成熟阶段，分要素的运营资金循环周转都做得很好，而从整个行业来看，永辉超市各个要素的运营资金管理效率也要高于行业平均水平。总体来说营运资金管理效率得到一定改善并且效果非常好。至于最后三年现金周转期行业均值看似优于永辉，原因在于行业中个别企业应付账款周转期猛增。

### (2) 纵向分析

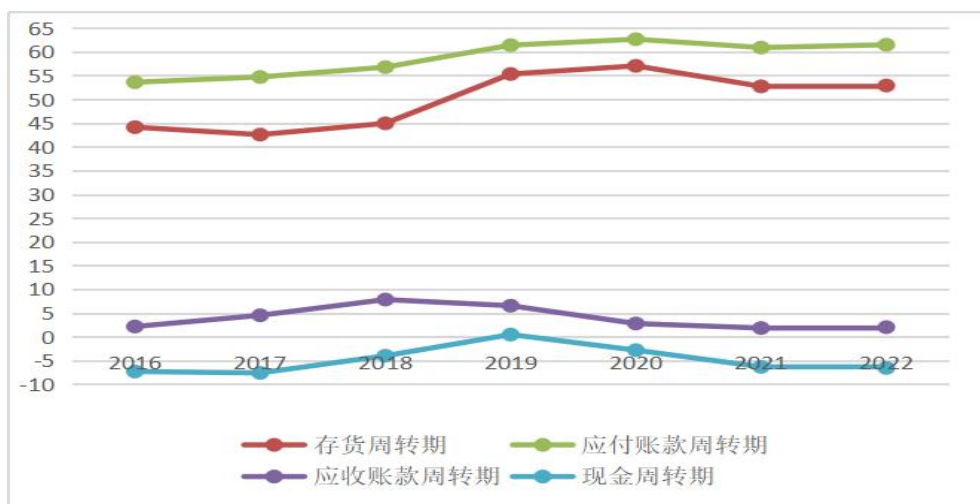


图 4.11 2016-2021 年永辉超市要素视角下营运资金周转趋势

上图表明，永辉超市财务共享服务进入成熟期，要素视角下的现金周转期在 2016 年稍有下降后一路上涨，到 2019 年达到峰值，而后开始回落，到 2021 年回落至-6.43。简而言之，本阶段营运资金管理绩效有一定改善但效果并不稳定。

关注各个要素，存货周转期于 2016 年开始呈现增长状态，至 2020 年存货周转期上升为 57.02，如果不考虑 2016 年的收购和战略的调整，库存周转时间的增长在某种意义上说明了永辉超市在库存管理方面存在着一些问题，需及时改进。而后 2021 年存货周转期突然降低，原因在于永辉通过末端工具的使用，实现系统自动推荐商品，加速尾部商品汰换，提高了存货周转率与毛利率。就应收账款来看，前三年应收账款周转期不断上升，至 2018 年达到历年来峰值 7.82，说明周转率在下降。经过调查，我们认为，这与永辉集团涉足供应链融资有着密切的关系。在永辉超市开展供应链金融的三年里，应收账款明显增长，2018 年骤增到 20.85 亿，翻看永辉年报，也得出了同样的结果。对于这种情况，永辉超市给出了一个合理的解释，那就是，公司的应收保理款增加了，也就是说，与供应链金融有关的业务也增长而导致的。而后应收账款周转期开始逐渐回落。相比之下，应付账款方面，周转期几乎是呈上升的态势，显示出永辉超市的应付账款的管理有改进。整体而言，由于应收账款表现的改进，运营资本的周转率基本维持平稳。

#### 4.3.2 渠道视角下营运资金管理绩效分析

本节从采购、生产和营销渠道三个方面，对永辉超市 2016-2021 年度的运营资金进行了详细的分析。

##### (1) 采购渠道营运资金

表 4.10 永辉超市 2016-2021 年采购渠道营运资金

项目	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
材料存货（百万元）	3.6	22.7	18.9	7.6	3.6	6.5	8.3
预付账款（百万元）	1,443	1,904	2,105	2,398	2,467	1,972	1,389
应付账款（百万元）	6,495	7,591	9,716	12,983	12,513	12,518	12,155
应付票据（百万元）	0	0	0	0	0	33.0	0
采购渠道营运资金（百万元）	-5,048	-5,664	-7,592	-10,577	-10,042	-10,572	-10758
营业收入（百万元）	49,231	58,591	70,516	84,876	93,199	91,061	90,091
采购渠道资金周转期（天）	-36.92	-34.80	-38.76	-44.86	-38.79	-41.80	-42.99
行业均值（天）	-46.18	-44.91	-44.24	-43.54	-53.32	-56.20	-56.87

数据来源：永辉超市 2016-2021 年年报数据及同花顺 iFinD

2016 年到 2021 年，永辉超市关停了许多经营效益不佳的店铺，又有不断在开拓新的门店，所以仍然处于规模广泛扩张阶段。库存商品持续增加，应付账款在此阶段增长率达到 93%，就永辉自身而言，它对供应商进行了有效的管理，良好的利用信誉开始借用外部供应商资金，同时，预付账款也以一定比率在增加，使采购渠道营运资金管理效率基本维持着稳步的发展，但总体还是呈下降态势。上文提到，永辉实现全面无纸化后打造了自己的数据信息中心，这一系列的措施帮助永辉超市与上下游企业实现信息的交流和置换，促进沟通，提升经营效率。



图 4.12 2016-2021 年永辉超市及连锁零售业采购渠道营运资金周转趋势图

总而言之，过去五年，永辉超市在采购渠道的营运资金管理虽有改善，但仍然比行业内的平均数要差，主要因为永辉的预付款较多，以及应付账款利用率相对不如其他公司，说明永辉超市一向对供应商比较友善，并未因为自身的利益而过分占用供货商的资金。

#### (2) 生产渠道营运资金

观察表 4.11，永辉集团在 2017 年度的其他应收账款大幅下滑，主要是因为当年对华联超市股权转让款的收回，从而使公司当年的其他应收账款减少了将近四亿元。其他应付款以 60% 高增长率持续上涨，有效地利用上游资金，这对公司资金的周转起到了促进作用；应付职工薪酬总体变动不太大。



表 4.11 永辉超市 2016-2021 年生产渠道营运资金

项目	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
在产品存货（百万元）	0	0	0	0	0	0	0
其他应收款（百万元）	1,221	812	724	935	938	742	650
其他应付款（百万元）	1,268	2,044	3,352	3,438	3,498	2,749	1,900
应付职工薪酬（百万元）	461	430	486	637	721	665	758
生产渠道营运资金（百万元）	-508	-1,662	-3,114	-3,141	-3,282	-2,672	-2,008
营业收入（百万元）	49,231	58,591	70,516	84,876	93,199	91,061	90,091
生产渠道资金周转期（天）	-3.72	-10.22	-15.90	-13.32	-12.68	-10.56	-8.02
行业均值（天）	-17.25	-20.90	-23.65	-21.49	-31.76	-33.66	-34.27

数据来源：永辉超市 2016-2021 年年报数据及同花顺 iFinD

总的来说，生产渠道营运资金管理水平逐年上升，归因于其他应付款每年增加数额较大，而这些资金的积累则有助于公司的资金流动，从而提高了运营资金的管理效率。值得注意的是，2018 年财务人员急剧缩减，只剩 340 人，在总员工中仅占 0.4%，到 2021 年，财务员工人数再次缩减到 302 人，因此，财务共享中心助力企业节约了人工成本，优化了组织结构。基于公司自研系统 YHDOS 的底层架构，技术团队完成了门店考勤线上管理、定编排班、用工数据实时可视的人效提升计划。从侧面反映出，公司依靠财务共享，通过建设往来中心对供应商款项展开科学的数据化管理，保证款项的及时调拨与及时还款，从而提高公司的信誉，降低运营资金占用，提高运营资金的管理绩效。



图 4.13 2016-2021 年永辉超市及连锁零售业生产渠道营运资金周转趋势图

通过比对行业均值,永辉超市在生产渠道的营运资金周转天数在均值水平之下,到2018年最接近均值,而后三年差距逐渐拉大,原因在于,受疫情影响,零售行业整体营业收入下降幅度较大,而永辉超市营业收入始终稳定增长所致。

### (3) 营销渠道营运资金

营销渠道的营运资金主要有产成品存货、预收账款、应收账款以及应交税费。其中,产成品存货和应收账款两项涉及的资金越多,资金周转期越长,对营销渠道营运资金周转期的总体影响就越大,且导致绩效水平降低,其余则相反。

表 4.12 永辉超市 2016-2021 年营销渠道营运资金

项目	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
成品存货(百万元)	5,281	5,446	7,968	12,172	10,833	10,740	10,420
应收账款及票据(百万元)	486	980	2,085	993	447	477	531
预收账款(百万元)	1,531	1,837	2,365	3,205	197	199	197
应交税费(百万元)	292	408	334	396	266	202	230
营销渠道营运资金总额(百万元)	3,944	4,180	7,352	9,563	10,817	10,814	10,524
营业收入(百万元)	49,231	58,591	70,516	84,876	93,199	91,061	90,091
营销渠道营运资金周转期(天)	28.84	25.69	37.54	40.56	41.78	42.75	42.05
行业均值(天)	-5.78	-6.76	3.03	6.82	40.29	42.66	42.47

数据来源:永辉超市 2016-2021 年年报数据及同花顺 iFinD

2016-2021 年营销渠道营运资金周转天数除 2017 年有所下降之外,基本处于稳定增长状态,由此可见该渠道的周转能力在下降。虽然波动程度不大,但仍需重视。库存商品、应收账款和预收账款均变动明显,2018 年年底由于增大了备货量,而企业销售不利出现库存堆积,导致库存商品骤然增加;而应收账款较上年多出 1105 百万是应收保理款增加所致;预收账款维持 30%的持续增长率。在使用了无纸化票据对账系统之后,企业充分利用财务云平台,对往来发票进行全方位无死角的动态实时监控,从而提高应收账款的回笼速度。此外,在 2020 年疫情常态化的情况下,在线业务所占的比重逐步增加,这便成为公司新的业绩增长来源。为了适应“即期达”“次日达”“一件代收”等“到家”模式的需求,

我们构建了一套线上商品的管理体系，拉通线上线下的市场，增设了专属的线上个性化市场推广计划，目前，我们的应收账款总体平稳。2016-2019年，预收账款保持持续高增长率，说明企业财务共享中心下的全面预算管理系统得到了有效地利用，提升了大客户订单结算处理速度，把坏账损失率控制在一定范围。成熟阶段，建立无纸化财务管理平台能够给线上货物销售提供更多的财务结算上的方便，最后的结果就是，企业营销渠道的运营资金管理效率会有所下降。



图 4.14 2016-2021 年永辉超市及连锁零售业营销渠道营运资金周转趋势图

从图 4.14 清晰可见，永辉超市营销渠道营运资金周转期略微上升后基本保持稳定，而行业均值却逐年增加，到 2021 年基本与行业均值持平，说明财务共享的实施使得永辉抗风险能力逐步加强，在行业大环境下稳步前行。

(4) 经营渠道营运资金

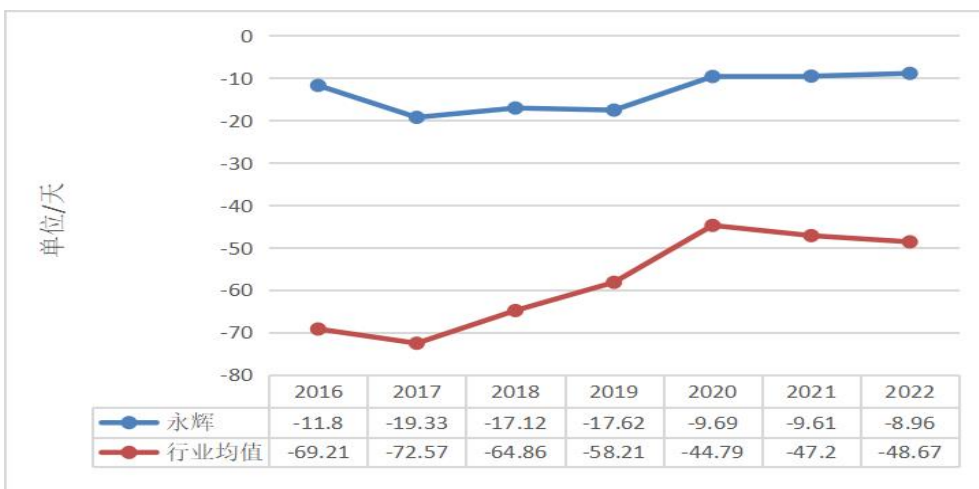


图 4.15 永辉超市及连锁零售业 2016-2021 年经营活动营运资金周转期

观察图 4.15，财务共享中心成熟期，经营活动营运资金周转期出现轻微的下滑后又逐步回升，与 2016 年相比，2021 年周转期延长了 2.19 天；又从上文可知，生产渠道营运资金周转期一直为负数，且这一渠道的效益继续稳步提高；采购渠道营运资金周转率相对较高，其周转速度也比较快，周转天数变动范围基本在-38 天左右；反观营销渠道的营运资金周转天数，则醒目提升 13.91 天，对此阶段影响最大。

总之，永辉集团在建立了“财务共享中心”以后，经过一系列专业化流程，让我们看到了企业内部管理活动和经营活动营运资金管理水平的提升，在财务共享中心的发展早期和中期，尤其是企业运营扩展的中期，运营管理水平得到了明显的提高，这是因为这个阶段财务共享给企业带来的管理水平提高远远超过了财务共享给企业制造的风险。迈入成熟期，财务管理模式基本成型，管理水平保持稳定，提升变得举步维艰，但企业继续扩张的脚步却未停歇，于是企业在营运资金管理方面倍感压力，于是，该时期的营运资金管理效率呈现了意料之中的下降态势。但与行业均值对比可知，此阶段行业均值在直线上升，周转期增长幅度远远高于永辉超市，因此侧面反映出，永辉实施财务共享这一决策在优化经营活动营运资金管理效率方面是有明显作用的。

## 5 财务共享模式下永辉超市营运资金管理的不足与建议

上文对永辉超市财务共享模式下的营运资金管理绩效进行了全方位多角度地分析,发现财务共享在一定程度上帮助永辉提升了营运资金管理效率,但也存在一些不足的地方。下文主要对财务共享提升营运资金绩效作用不明显或尚有不足的地方进行概括,并针对不同问题提出切实可行的建议。

### 5.1 财务共享模式下永辉超市营运资金管理的不足

#### 5.1.1 未能充分利用供应商资金

如上文所述,永辉超市采购渠道营运资金管理绩效明显低于行业平均水平,其最大之因素为应付账款周转期偏短。这一劣势正好与永辉超市当下所面临的窘境相吻合。近年来,随着企业规模逐渐扩大,永辉愈发深刻地意识到,稳定、成熟的供应链对自身尤为关键,因此严格把关供应商质量势在必行。然而,到目前为止,永辉所有的供应商中,年收入在3000万以下的中小企业占其供应商总数的比例超过90%,这是因为永辉知道,资金不足是制约其供货商发展的主要原因,因此,所以,在保持自身发展的前提下,永辉集团并没有占用供应商太多的资金,而这极大程度上限制了永辉提升自己的营运资金管理效率。

#### 5.1.2 业务流程有待优化

财务共享服务本质上就是给企业繁冗的流程“减负”,通过优化再造,对关联性不高的流程予以调整,以便推进更高效的管理。遗憾的是,从上面的调查研究中可以看出,在采购和生产渠道中,运营资本的绩效并不理想,归根结底,这是因为有关的业务流程没有进行适当的设计,或者多数皆为纸上谈兵,并没有得到有效的执行。

#### 5.1.3 生产环节效率低

分析财务共享服务中心执行前后,不同渠道营运资金管理表现时发现,永辉在生产渠道的营运资金管理效率并未达到预期效果,且一直在上下波动,相对于

产业平均水平，一直处于偏低的处境。经过研究，我们得出了这一现象的原因是：首先，人工成本的增加，企业员工规模逐渐变小，但薪酬逐渐提高，从而影响了资金的管理；其次，与生产有关的辅助流程未能进行合理的配置，无法与销售环节建立良好的连接，造成了各环节间的脱节，从而削弱了财务共享服务中心对生产环节营运资本管理的效果。

#### 5.1.4 财务人员缺乏或难以保持积极性

建设并实施财务共享并非一朝一夕，需要大量的财务人员共同摸索前进，因为第一次遇到这种新模式，不熟悉，不适应等现象层出不穷，所以，就有必要对财务人员展开专业培训，但是，有些财务人员还是受到了传统的管理方式的束缚，不愿意跳出舒适区，于是产生抵触，对工作的完成质量不高。此外，财务共享在原有的管理模式基础上展开创新。因此，在其实的过程中，必定会伴随着组织结构的调整、轮岗以及权责的重新规划。而这些变化，无疑也会激发出员工的逆反情绪，从而导致财务共享服务中心加速发展受到阻碍。

### 5.2 财务共享模式下永辉超市营运资金管理建议

#### 5.2.1 提升应付账款信用管理

##### （1）善用渠道优势适当延长账期

永辉超市处于供应链末端，直面消费者，近年来其门店迅速扩张，行业地位逐年上升，市场占有率持续增长，因此，面对上游供应商时更有底气。但由于永辉超市长期保持高速扩张的状态，需要充足的资金量来支撑，于是，永辉超市提高了短期借款的比例。但是，在现实中，使用商业信贷更加方便，也更加灵活，但是要记住，商业信贷不能被滥用，也不能被随意使用，公司也不能一味压榨到供货商，因此，永辉超市必须要确保它有足够的偿还债务的能力，与供货商保持良好的协作，并适时推迟账款支付。将商业信用运用到公司的经营中，以保证公司的营运周转，进而提高公司的营运能力。

##### （2）与供应商加强联盟

在采购环节，永辉超市可以通过股权，将自己和上游的供应商捆绑在一起，

这样既可以牢牢掌握定价权，又可以和上游的公司建立起一种长久的、具有战略意义的伙伴关系，从而形成一个同盟。这样就能保持供求关系的稳定，双方都能相互信任，实现双赢。因此，永辉超市应该根据自身的情况，对应收账款系统进行优化，完善对供应商的信用政策，针对不同供应商选用不同的应付账款付款政策，多元化匹配，强化市场竞争力，以提高运营资金的周转率，以便在采购渠道上获得更大的收益。比如，在食品和用品板块，采购团队角色可以做个转换，在外部，以品牌代理人的身份与品牌商共同工作，加强合作，深化协同，努力构建高效、灵活、数字化的供应链。在内部，则作为品牌推荐官，主要服务于门店；在试验店面中，通过构建一个主题场景来实现更新和提升，着重深化优悦宝贝（母婴）、电靓动力（小家电）、娱乐星球（文玩体）、铃铛宠物（宠物）等供应链的建设。

### 5.2.2 不断优化业务流程

只有业务流程足够出色，企业经营和管理效能才能乘势而上，因此，这就要求公司在运作的时候，要对其进行实时的管控和分析，要对那些不适当的、出现问题的流程迅速展开分析和测试，不断改进和完善它。对流程管理中的要点要铭记于心：流程的设置必须要符合经营的基本原则，以便对企业的经营决策起到一定的辅助作用；对于操作人员要充分熟悉自己所负责的流程，要懂得设定目标，并付诸实践；管理者要做好流程风险预警工作。通过合理的空间布局、商品上下架、货架展示设计，在流量端、销量端为线下门店运营提供商品可视化链路。搭建完成一套完整的、自主可控的全链路操作系统-YHDOS，将整个供应链的采购、销售、运营、业财管理有机结合起来，为实现全渠道的数字变革打下坚实的基础，并迅速进行企业的管理和运营策略的优化。稳定保障集团业务，实现线上故障响应小于5分钟，扛住大促期间4倍流量峰值。

### 5.2.3 完善生产渠道建设

永辉生产渠道营运资金管理相较于行业均值略显逊色，原因在于较高的人工成本和生产相关配套流程的设置不合理。因此需要大力优化生产渠道业务，将财务共享的作用发挥到极致，与销售部门及时沟通，掌握一线需求变化，做好自身

产品改进。生鲜板块可推动组织垂直管理，采用长短半径机制。运用数字化工具提升经营效率和质量。如：门店必售商品清单工具的推进，有效改善必售商品缺货率；网箱管理系统减少无效 SKU 等。其次对人工费用进行有效控制，在适当流程中加入机械加工，从而降低人力成本的开支。积极推动物流自动化建设，提升配送及时性准确性，实现库内作业自动化、智能化。通过系统上线运作，推进物流的运作效率的提升，围绕运作模式转化、物流信息透明同步及门店订单备货可视等节点出发，进一步完善门店订单满足率及订单配送时效，有助于门店订货参考，有望提升订单量的精准度。最后，查找漏洞，弥补不足，找到在原来的流程中造成绩效不佳的原因，进行再一次地改进，以提升生产渠道的资金管理效率。

#### 5.2.4 构建集团财务共享激励机制

对财务人员实行激励机制，保障人员的积极性。根据公司的财务共享需要，HR 部门对关键职位的人员进行快速招聘。公司制定了一份《绩效辞典》，建立了一个涵盖各级负责人的评价指标体系，继续实施年轻、扁平化、灵活化的改革，建立了一个“灵活的前台，强大的中台，高效的后台”的组织结构，把“战区制度”改成了“省区制度”。同时，开展重点人才可持续发展的大学生项目“精英班”通过线上线下加强培训，积极引导员工持续自我学习与自我发展，为永辉超市今后的发展培养一支储备队，缓解扩张时紧缺的财务管理问题。

### 5.3 财务共享模式对零售企业营运资金管理的启示

我国财务共享中心起步较迟，尤其对于零售企业而言，依然是新兴的事物，仍然属于陌生且值得探索的领域，因此，零售业的财务共享模式有很好的发展潜力。要创建一个国际一流的财务共享服务中心，必须要有如下九个因素：明确的前瞻性战略、全球服务能力、集约敏捷的组织、多元化的人才、端到端流程管理、技术与创新、卓越运营管理体系、风险与合规、持续经营能力。所以，本文根据现阶段已有研究，依据上文对永辉超市案例相关的分析，为试图通过建立财务共享来改善并优化营运资金管理绩效的企业提出建议。





图 6.1 财务共享模式实施的行业分布

资料来源：2022 年中国财务共享服务研究报告

### 5.3.1 针对企业不同的发展时期，制定相应的对策

因为有相当多的分店，所以零售企业的财务单位是零星四散的，各个财务人员能力素质参差不齐，库存现金也四处分散，因此，难以对企业营运资金进行有效的管理。财务共享初成立，统一会计标准最为重要，而在企业较为稳定后，财务共享平台不再局限于资金的管理，也应向投资管理靠拢，充分发挥其辅助决策职能，做最强“助攻”，要最大限度地运用“闲钱”，使投资与融资有机地融合起来，形成良性循环，提高公司的盈利能力。但在这一进程中，财务共享必须制定业务连续性计划，以便在遇到疫情、市场波动等外部风险因素的冲击之下，快速提升共享服务中心对突发性风险事件的灵活应变能力和弹性恢复能力，为企业持续经营提供更强的支撑。企业可以推动远程办公、移动化办公等无接触工作方式常态化，要持物提高财务共享对于无纸化办公的接受能力和适应性。

### 5.3.2 加强信息中心建设，成立线上平台

此处所说的便是上文所提到的，企业要不断进行技术创新，实现端到端的流程管理，财务共享在解决企业内部财务问题的同时需要及时整合企业上下游资源。在数字经济时代，对于许多公司来说，这是塑造他们的核心能力的必由之路。

财务共享要与时俱进，积极拥抱技术变革、深入挖掘数字化应用场景，将自身的数据优势充分利用起来，从传统交易处理中心向企业级数据中心升级转型，从而创造数据价值。将探索数字技术，强化数据赋能，列为财务共享发展的主要目标。此外，财务共享中心也应进一步推动各种数字应用落地，如智能业务处理、自动统计分析、风险预警等。

### 5.3.3 重视财务人员培养，建立培训系统

财务共享属于外来事物，难免我国传统财务人员无法迅速适应，而且财务共享模式随环境、时间等不断变化，这就需要我们的财务人员将财务共享流程了然于心，一到工作岗位便如庖丁解牛，游刃有余。所以，各环节专人把控十分必要。零售企业一方面要牢牢定好框架，另一方面必须注重修内核，对财务共享中心和各门店的财务职员实施联合培训，使财务培训更加系统化、循环化。数据和技术在业务创新和价值增值方面的作用越来越明显，因此，财务共享服务中心也应该更加重视对复合型人才的培训，财务专业知识、数据分析与洞察、信息系统、沟通协调等是未来财务工作者最需要的技能。在人才的培育上，可以通过开辟专业发展的渠道，建立优秀的团队文化，来吸引人才，加强团队的建设。

## 6 研究结论与不足

### 6.1 研究结论

零售业较为分散的公司分布模式导致营运资金管理困难,对于此财务共享模式可能是有效的解决手段,结合上文要素和渠道理论分析,本文得到如下结论。

#### 6.1.1 财务共享模式发展具有阶段性

永辉超市迅速发展的这十年与其财务共享兴起的这十年恰好吻合,此间,财务共享完成了资金集中化管理、不断进行业务流程再造、通过改革达到无纸化,最终成功建设财务共享服务中心。本文通过研究发现,财务共享在发展的不同时间段,其侧重点均有所偏差,但是这一建设重点又是无缝衔接,层层递进的,因而本文在阅读学术专家著作的基础上进行研究,最终认为,虽然不同行业的财务共享模式不一定相同,但是都有一定的阶段性,而这基本可以分为三个阶段:初创期、发展期和成熟期。

#### 6.1.2 财务共享发展阶段对应不同的营运资金管理手段

营运资金管理要转型升级,必须要有多个部门的配合,而财务共享中心作为新型财务管理手段,自然要撑起这一重任,改变传统的资金管理模式。正如上面所说,在财务共享的各个阶段,运营资源的管理侧重点是不一样的。永辉超市在财务共享中心初创期主要进行整合,以建立统一的会计准则为重点,以方便让总部对各个门店的财务情况有一个更加清晰的认识,以财务共享助力资金集中化管理,让资金加快流动;进入发展期,财务共享建设目标开始聚焦到归集业务流程,加深业财融合上,目标更加具体清晰。成熟期全面实现无纸化后,云金平台顺势而出,将投资决策功能融入共享服务,财务共享中心成为“后备军”,作为决策辅助参与并影响企业管理。这一时期永辉开始将闲散资金用于投资。

#### 6.1.3 财务共享能够提升企业营运资金管理效率

从“十二五规划”至今,永辉飞速发展,业态门店上千家。营业收入增长了

将近五倍，而这正是财务共享中心陪伴其成长的十年，其经营活动营运资金周转期从 2011 年的 10.2 天一路缩短至 2021 年的-9.61 天，这表明，在公司发展迅速，规模越来越大的情况下，财务共享模式有助于公司提高运营资金的管理效率，降低公司的风险，让永辉集团能够健康、均衡、长期的发展。

#### 6.1.4 财务共享不同阶段对营运资金管理效率影响不同

根据本文第三章和第四章的分析，永辉超市在财务共享不同发展阶段，选择并运用相应的营运资金管理模式，使得企业资金管理效率的变化情况有显著差异。在创业初期，永辉集团就已经采取了统一的资金管理方式，将重点放在了应收账款、货币资金等方面，在这个阶段，采购渠道、销售渠道的运营资本的管理，都得到了比较显著的提高。发展期，永辉超市对 ERP 进行了全面的改造，并利用 SAP-ERP 资源管理体系对各大业务进行了全面的整合。业务流程再造和业财集中化管理如火如荼，这在一定程度上影响了应付和预付账款的流动性，在这一时期，经营活动营运资金管理效率的增长速度已经开始放慢。成熟阶段，企业把关注点投放在到发展云金平台上，并将其部分功能与共享系统中融合起来，此时，企业的投资活动和理财活动就会增加。

### 6.2 本文的不足之处

本文在研究过程中也存在许多不足之处：在一个公司的发展过程中，有很多的因素都会或多或少地对营运资金管理绩效造成一定的影响，因此本文研究时，纵向时间跨度选取较长，分阶段进行分析，希望能够将短期事件的影响降到最低。横向在很难找到同体量企业进行同期对比的情况下，收集同行业上市公司的相对应资料，计算出行业平均水平，进行比较；在行业均值的计算上，由于选取的部分企业数据波动起伏较大，所以主观剔除了一些样本，这可能导致数据计算会有点误差；在进行分析时，所选择的信息和数据都是企业正式公布的年报当中的，对于未披露的内部信息无法得知，所以研究可能存在一定的局限性。

## 参考文献

- [1]Andrew Harris, Amrik S. Sohal, . Managing change in an aluminium can manufacturing plant: a case study[J]. Technovation, 2002, 22(10):615-623.
- [2]Bryan Bergeron. Essentials of Shared Services[M]. John Wiley & Sons.2003:43-61.
- [3]David M.Mathuva.The influence of working capital management components on corporate profitability:A survey on Kenyan Listed Firms[J].Research Journal of Business Management,2010,4,(01):1-11.
- [4]Gunn Robert,Carberry David,Frigo,Behrens.Shared Service:Major companies are Rreengineering their accounting functions[J].Management Accounting,1993,20(15):25-30.
- [5]Gospel Howard,Sako Mari.The unbundling of corporate functions: the evolution of shared services and outsourcing in human resource management[J]. Industrial and Corporate Change,2010, 19(5):1367-1396.
- [6]Harry.G.Guthmann.Industrial Working Capital During Business Recession[J].Haward Business Review,1934(4):472-477.
- [7]Hyun Han Shin,Luc Soenen.Efficiency of Working Capital Management and Corporate Profitability[J]. Financial Practice and Education,2015(11): 37-56.
- [8]Knight,W.D.Working Capital Management: Satisficing versus Optimization[J].Financial Management,1972,1(1):33-40.
- [9]Moon J,Sharma A.Franchising effects on the lodging industry: optimal franchising proportion in terms of profitability and intangible value[J].Tourism Economics, 2014,20(5):1027-1045.
- [10]Petrisor I,Cozmiuc D.Specific Models for romanian companies finance shared services[J].Procedia-Social and Behavioral Sciences,2016,221(30):159-165.
- [11]Singh J P,Pandey S.Impact Of Working Capital Management In The Profitability Of Hindalco Industries Limited[J].Inp Jouranl Of Financial Economics,2008,(04):62-72.
- [12]Vera Fiador.Does corporate governance influence the efficiency of working

- capital management of listed firms: Evidence from Ghana[J]. *African Journal of Economic and Management Studies*, 2016, 7(4):482-496.
- [13] ACCA, 德勤. 财务共享服务现状与展望[J]. 首席财务官, 2013, (05):82-85.
- [14] 陈虎. 未来之路——财务共享服务[J]. 财务与会计, 2008, (14):54-55.
- [15] 陈虎, 董皓. 财务共享服务[M]. 北京:中国财政经济出版社, 2013.
- [16] 陈虎. 财务共享服务与全球化财务人才培养[J]. 财务与会计, 2018, (22):26-28.
- [17] 陈虎, 赵旖旎, 党梅梅. 中兴通讯全球财务共享的信息化实践[J]. 财务与会计, 2015, (15):24-26.
- [18] 陈虎. 创造价值的财务管理模式——中兴通讯的探索之路[J]. 会计之友, 2013, (12):4-8.
- [19] 陈娟. 财务共享对企业营运资金管理的影响[J]. 质量与市场, 2021, (10):25-27.
- [20] 程晓凤, 薄建奎, 李盼盼. 基于财务共享模式的企业营运资金管理研究——以美的集团为例[J]. 现代商业, 2021, (35):163-165.
- [21] 迟源. 财务共享服务模式下的集团企业资金管理[J]. 财会学习, 2020(09):28-30.
- [22] 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.
- [23] 邓志媛. 财务共享对企业营运资金管理的影响研究[J]. 企业改革与管理, 2021, (13):166-167.
- [24] 杜鹤. 财务共享下企业营运资金管理[J]. 财富生活, 2021, (22):180-181.
- [25] 何瑛, 周访. 我国企业集团实施财务共享服务的关键因素的实证研究[J]. 会计研究, 2013, (10):59-66+97.
- [26] 韩沁清, 张李妍. 企业营运资金管理绩效评价研究述评[J]. 财会通讯, 2015, (03):79-82.
- [27] 金灿灿, 王竹泉, 王海龙. 财务共享模式下企业营运资金管理绩效研究——基于海尔集团 2007 ~ 2014 年的纵向案例[J]. 财会通讯, 2017, (02):98-103+129.
- [28] 金莲花, 王华. 财务共享服务中心的应用效果研究[J]. 会计之

- 友, 2016(05):21-24.
- [29] 吕靖焯, 王婷. 大数据时代煤炭上市公司财务共享服务中心构建[J]. 会计之友, 2018(03):106-111.
- [30] 李桂荣, 刘卓然. 财务共享、财务职能转型与财务人员角色转变[J]. 会计之友, 2017(10):21-23.
- [31] 李鹏飞, 王元月. 营运资金管理策略选择研究[J]. 财会通讯, 2016(14):59-61.
- [32] 刘岩. 财务共享对企业营运资金管理的影响[J]. 商业观察, 2021, (33):17-19.
- [33] 罗燕娜. 财务共享模式下的公司营运资金管理分析[J]. 纳税, 2021, 15(18):119-120.
- [34] 罗文萱, 周书明. 中国交建基于财务共享的营运资金管理研究[J]. 绿色财会, 2021, (03):31-35.
- [35] 毛付根. 论营运资金管理的基本原理[J]. 会计研究, 1995, (01):38-40.
- 究, 2005, (06):28-33+95.
- [36] 孙建强, 姜亚男, 于洋. 重新认识“零负营运资金管理”模式[J]. 财会月刊, 2016, (13):26-29.
- [37] 宋建琦. 信息化视角下企业预算管理与财务共享服务协同融合[J]. 财会通讯, 2018(29):92-96.
- [38] 邵新智. 互联网时代的海尔财务共享之路[J]. 财务与会计, 2016(21):26-30.
- [39] 田高良, 陈虎, 孙彦丛, 刘扬. “大智移云物”背景下的财务转型研究[J]. 财会月刊, 2019, (20):3-7.
- [40] 唐晓宇. 公司治理、营运资金管理与公司绩效[J]. 财会通讯, 2017(28):29-32.
- [41] 王竹泉, 孙莹, 祝兵. 全球化企业营运资金管理模式探析——以海尔集团为例[J]. 中国科技论坛, 2011(08):56-61+78.
- [42] 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.
- [43] 王丽杰. 基于财务共享的管理会计信息化案例分析[J]. 财会通

- 讯, 2020, (19):150-154.
- [44]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.
- [45]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.
- [46]许汉友, 姜亚琳, 徐香. 基于 DEA 的我国集团公司财务共享服务实施效率研究[J]. 审计与经济研究, 2017, 32(05):74-84.
- [47]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.
- [48]徐纯. 大数据背景之下加强财务共享服务中心营运资金管理的建议[J]. 西部财会, 2016(03):25-27.
- [49]肖莹华. 国有企业营运资金管理存在的问题及应对[J]. 现代商业, 2016(32):156-157.
- [50]姚志刚. 港口企业集团构建财务共享服务中心的探讨[J]. 会计之友, 2015, (24):43-47.
- [51]余敏. 试论财务共享服务中心在当代施工企业财务资金管理中的应用[J]. 当代经济, 2016(35):124-125.
- [52]章煜铭. 论财务共享中心在企业营运资金管理的应用分析[J]. 中国市场, 2022, (06):180-181.
- [53]张庆龙. 企业应以财务共享构建智能财务决策的数据基础[J]. 中国注册会计师, 2019, (07):99-100.
- [54]张高峰, 吕巍, 张颖. 企业的新“后台”服务共享中心[J]. 企业改革与管理, 2003, (02):10-11.
- [55]张瑞君, 陈虎, 张永冀. 企业集团财务共享服务的流程再造关键因素研究——基于中兴通讯集团管理实践[J]. 会计研究, 2010, (07):57-64+96.
- [56]赵晓铃, 丘云琳. 集团财务共享服务模式的效益分析——以中兴通讯为例[J]. 会计之友, 2014, (22):61-65.
- [57]朱志荣. 关于企业集团资金管理的研究[J]. 经济师, 2015(04):135-136.



## 后 记

三年的硕士生涯，恍然如梦。被疫情包裹着的这三年，原本简单的事情变得困难无比，原本计划好的一切也不断延迟，但庆幸的是，我没有辜负这些日子，三年里，我学着担当，学着勇敢，享受着独处的快乐，也能在群居中游刃有余，不断用知识丰富自己，在实践中磨砺心性，遇到了良师益友，不断从他们身上汲取养分，正在成为一个更好的人。

首先，感谢我的导师，在曹老师的悉心指导下，本篇论文从选题到开题、案例企业的挑选、研究方法的确定、理论部分的搜集学习、数据的分析直至论文的整个撰写，老师都耐心细致地帮忙指导，疫情阻隔了我们见面，但老师依然会在线上及时指导，每一次遇到挫折，都会得到老师的安慰和鼓励。在曹老师的孜孜教导下，我对这些年学到的理论知识有了更深的领悟，也渐渐学会了如何将自己的知识应用于实际研究。不仅仅是论文，这三年得益于老师的照顾，学生受益颇多。老师深深地热爱教学，对待工作一丝不苟，在困难面前从容不迫，面对生活永远积极乐观，能入曹门，何其有幸，所学所获，一生受用，在此特别向曹老师表示深深的谢意！

此外，我也要特别感谢我的舍友对我的包容，感谢同师门小伙伴的帮助和照顾，感谢帮助过我的其他老师同学，感谢家人无私的支持和陪伴，谢谢自己不断地跌倒又爬起。这一年的死缠烂打，谢谢有人不厌其烦，这一年的喜怒哀乐，谢谢有人愿意倾听！

在兰财的这7年，有快乐、有梦想，有人陪伴，感谢我的头号粉丝阿婧，7年时间，承蒙喜欢，未来还要走很久很久。

愿你我如星辰一般，在天璀璨，在地从容！愿我们都有光明的前程，以各种各样的方式！