

分类号 _____

密级 _____

U D C _____

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 供应链视角下光明乳业营运资金管理研究

研究生姓名: 党林喆

指导教师姓名、职称: 董成 教授 李宏杰 财务部部长

学科、专业名称: 会计硕士

研究方向: 注册会计师方向

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： 原林静 签字日期： 2023.6.15

导师签名： 董成 签字日期： 2023.6.15

导师(校外)签名： 刘 签字日期： 2023.6.15

关于论文使用授权的说明

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

1. 学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；

2. 学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分內容。

学位论文作者签名： 原林静 签字日期： 2023.6.15

导师签名： 董成 签字日期： 2023.6.15

导师(校外)签名： 刘 签字日期： 2023.6.15

Research on Working capital Management of Bright Dairy from the perspective of supply chain

Candidate :DangLinZhe

Supervisor:DongCheng

摘要

近年来,由于我国乳制品行业市场已经发展成熟,加之乳制品企业数量一直在不断增加,企业之间的竞争日趋白热化。对于企业来讲,营运资金就像我们身体中流淌的血液一样,对企业日常经营活动非常重要,营运资金管理的水平决定着企业能否健康的长久发展。传统的营运资金管理只关注企业单一要素是否达到最优,不重视各要素之间的相互作用和协同关系,营运资金运用得当,一方面可以提高企业的营运资金周转效率,另一方面大幅度降低企业面临的投资风险、筹资风险和经营风险,甚至盈利能力也会增强。以往的营运资金管理都是把各要素单独分开来分析,这种分析方法只能看出单独的营运资金要素的影响,不能从企业整体层面了解企业的营运资金管理状况。想要提高企业的营运资金管理,只能从供应链视角出发,从不同方面加强乳制品企业资金管理,不仅能够控制企业的营运成本,还能提高企业的盈利水平。查阅有关营运资金管理相关文发现,关于乳制品行业营运资金管理的成果相对较少,所以本文选取乳制品行业代表型企业光明乳业作为案例公司研究供应链下企业营运资金管理。

本文采用案例分析法,结合供应链管理理论、营运资金管理理论,分析并研究营运资金管理的现状、问题、原因,然后针对发现的问题给出合适的管理建议。首先,构造完整的供应链营运资金管理评价体系。然后,根据构建的评价体系对供应链上三个环节的营运资金管理分别进行评价,根据评价的结果找出光明乳业营运资金管理问题。最后,针对提出的问题给出针对性的建议。

本文研究内容着重讨论营运资金各要素之间的相互关系对企业的影响,不同于传统营运资金管理的单一要素研究,光明乳业营运资金管理研究以营运资金管理理论为重点,不止重视企业内部的营运资金管理,还深入分析了外部供应链的管理,一条完整的供应链应该同时包含采购环节的供应商、作为核心企业的企业本身、还有下游销售企业。针对光明乳业营运资金管理的问题进行分析和研究,最后制定出具体的改进意见,为今后准备大力发展供应链的乳制品企业提供供应链管理的参考意见。

关键词: 供应链管理 营运资金管理 光明乳业

Abstract

Due to the maturation of the domestic dairy sector market and the rising number of dairy businesses, there has been an increase in the level of rivalry among these businesses in recent years. Working cash, like the blood circulating in our bodies, is crucial for the functioning and growth of businesses in proper operational circumstances. The degree of working capital management directly affects how well businesses may grow. It can not only increase an organization's working capital turnover efficiency but also significantly lower the operating, finance, and investment risks that the organization faces. It can even increase profitability. The prior working capital management strategy required breaking down the components for analysis; however, this analytical approach only allowed for the influence of each working capital component to be seen, not the working capital management of the organization as a whole. It is only possible to begin from the perspective of the supply chain and strengthen the fund management of dairy enterprises from various angles if we want to increase the ability of businesses to manage their working capital. This will help businesses not only control their operating costs but also raise their level of profitability. After reviewing pertinent papers on working capital management, it is discovered that the dairy business has made very little advances in this area. In order to analyze the working capital management of businesses within the supply chain, this article selects Bright Dairy

Industry, a representative operation of the dairy industry.

The case analysis method is used in this paper, along with the theories of supply chain management and working capital management. The current state, issues, and causes of working capital management are examined, and management recommendations are made that are appropriate for the vibrant dairy industry. Initially, according to the features and structure of the supply chain of dairy industry, a thorough evaluation system of dairy industry working capital management is built. The working capital management of each of the three supply chain connections is then assessed using the established evaluation system, and the issues with working capital management

The research topic of this paper, which is fundamentally distinct from typical research on a single aspect of working capital management, is the influence of the mutual link between multiple elements of working capital on firms. Working capital management theory and supply chain management theory are the main topics of Bright Dairy's working capital management research. On the one hand, it places a focus on Bright Dairy's internal supply chain management. The management of the external supply chain, however, is thoroughly researched. A complete supply chain should include upstream suppliers, internal enterprises and downstream customers. This paper analyzes and studies the problems of working capital management of Bright Dairy Industry, and finally formulates specific

suggestions for improvement, so that dairy industry enterprises can have a more comprehensive reference in the process of production, operation and management in the future.

Key words: Supply chain theory; Working capital management; Bright Dairy

目录

1. 绪论	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究目的和意义	2
1.2.1 研究目的	2
1.2.2 研究意义	2
1.3 研究方法和内容	3
1.3.1 研究内容	3
1.3.2 研究方法	4
2. 文献综述和相关理论	5
2.1 文献综述	5
2.1.1 营运资金管理的研究现状	5
2.1.2 供应链的研究现状	6
2.1.3 供应链视角下的营运资金管理的研究现状	7
2.1.4 国内外研究述评	8
2.2 相关概念与基础理论	9
2.2.1 相关概念	9
2.2.2 理论基础	9
3. 光明乳业简介及其营运资金结构分析	13
3.1 行业概况	13
3.1.1 小城市将成为乳制品的主要销售点	13
3.1.2 乳制品出口明显下降	13
3.1.3 市场需求旺盛	15
3.1.4 国家政策推动乳制品行业发展	17
3.2 光明乳业基本情况	18
3.3 光明乳业营运资金结构分析	19
3.3.1 营运资金规模	19
3.3.2 流动资产结构分析	21
3.3.3 流动负债结构分析	22
4. 供应链视角下光明乳业营运资金管理评价与分析	24
4.1 供应链视角下营运资金管理的评价指标	24
4.1.1 营运资金重分类	24
4.1.2 采购环节的营运资金管理评价指标	26
4.1.3 生产环节的营运资金管理评价指标	26
4.1.4 销售环节的营运资金管理评价指标	27
4.2 供应链视角下光明乳业营运资金管理分析	28
4.2.1 采购环节营运资金管理分析	28
4.2.2 生产环节营运资金管理分析	30

4.2.3 销售环节营运资金管理分析	32
4.2.4 整体经营活动营运资金管理分析	35
5. 供应链视角下光明乳业营运资金管理问题分析及解决方案	37
5.1 供应链视角下光明乳业营运资金管理问题	37
5.1.1 采购环节营运资金管理问题	37
5.1.2 生产环节营运资金管理问题	38
5.1.3 销售环节营运资金管理问题	39
5.2 供应链视角下光明乳业营运资金管理问题解决方案	40
5.2.1 采购环节营运资金管理方案	40
5.2.2 生产环节营运资金管理方案	41
5.2.3 销售环节营运资金管理方案	42
6 结论与展望	46
6.1 结论	46
6.2 不足和展望	47
参考文献	49
致谢	53

1. 绪论

1.1 研究背景

在金融危机前，公司对营运资本的重视程度较低，而在金融危机后，公司对营运资本的重视程度较高。随着越来越多的企业开始采用“协作共赢”的思想，跨界与不同的利益相关者进行协作的创新模式不断出现，为运营资本的管理提供了新的思路。从利益相关者的角度，对银企关系、供应商关系、以及客户关系展开了深入的研究，从利益相关者的角度展开研究，并在其中起到了引导作用。随着经济的发展，企业面临着新的经营模式和新的经营模式，这就对企业的经营能力提出了更高的要求。供应链管理的思想已经被运用到了企业中，并在实践中获得了明显的效果，从而提高了企业的整体竞争力。把供应链和营运资金管理有机地融合在一起，可以使供应商，企业自身，顾客三方都得到充分的增值。对营运资金管理中的三个环节进行研究，既可以更清晰的认识营运资金，还能够让管理者对营运资金的管理有一个整体上的统筹，进而达到企业价值的最大化。

如今，随着国家的经济水平不断提升，乳制品的需求量也在不断的增长，对乳制品的需求也在不断朝着多元化和高品质的方向发展，这对中国的乳制品产业而言，无疑是一个巨大的市场，也是一个不可忽视的发展机会，乳制品企业要寻找新的发展机会，就必须要有有一套行之有效的营运资金管理体系。营运资金直接决定着企业的发展和稳定。要想企业健康长久的发展，就必须重视运营资金的管理。健全的营运资金管理体系能够最大限度地保证在规划、原奶采购、生产、销售等各个环节中资金稳固对公司的利润提升有很大的帮助。不健全的营运资金管理体系轻则使供应链破裂，重则资金供应出现问题，最终导致公司破产。

然而，目前我国的乳制品企业大多采用的营运资本管理模式都忽视了各要素之间的联系。只重视企业的各项财务指标是否合理，认为只有财务指标才是衡量企业是否健康发展的主导因素。只关注自身的发展和指标管理而不注重部门与部门之间的联系和合作。这种思维和管理方法对企业的营运资金发展极其不利，光明乳业亦是如此，最近几年以来，光明乳业的市场占有率在逐年下降，与行业代表性企业的差距越来越大，所以，营运资金的管理对光明乳业来说极其重要。本

文立足于供应链，结合企业的经营现状和营运资金管理水平，分析了光明乳业营运资本管理中存在的问题及成因，并提给出了增强公司营运资金管理的相关建议。

1.2 研究目的和意义

1.2.1 研究目的

本文将收集的与本文研究有关的理论作为基础，并以光明乳业为例，将供应链管理理论与营运资金管理相结合，从供应链的角度，对光明乳业的运营资本管理展开深入的分析，并对其供应链各个环节的周转绩效进行深入的探讨，并对企业目前存在的问题进行了分析和整理，积极地寻求相应的解决方案，从而达到提高营运资金管理水平的目的。

1.2.2 研究意义

(1) 理论意义

营运资金管理是企业财务管理的最重要的一环，但是就目前的研究成果来看，关于营运资金的研究是非常稀少的。传统的营运资金管理在一定程度上缺少能跟进时代的管理思想，传统的管理办法已被淘汰。在将理念和方法引入到营运资金管理中后，就能够做到业财融合，构建起一个以营运资金管理为主要思想的营运资金管理理论新模式而不仅仅是从数字推理对营运资金进行研究。

营运资金的周转是一个企业生存和发展的根本，也是企业运营资金周转的基础，供应链思想应用到营运资金的管理中可以以新的角度来思考企业经营中的问题，从而达到降低成本，优化企业业务流程，增强其他竞争力的目的。从戴尔，沃尔玛，苏宁，国美等世界著名公司的运营资金管理实践表明，从供应链的视角来进行运营资金管理是非常重要的。在企业经营管理中，对资金的管理起到了至关重要的作用。

在公司的经营管理过程中，营运资金管理不可或缺，营运资金管理水平好，对企业未来的发展有促进作用，管理水平差，就会使公司难以继续经营发展下去。将营运资本管理和供应链理论进行充分的结合，并将其精准地运用到乳制品行业中。以产业供应链的特点为基础对各类营运资金进行分类，并以此来对现阶段光

明乳业目前的营运资金管理状况进行了系统的分析。此种分类方法，能够极大地提高公司的营运资金管理水平，从而可以提升企业的整体管理效率。

(2) 实践意义

解决外部投资需求。在供应链视角下，将营运资金管理的概念引入到研究中，而不是局限于对财务指标的分析。这样外部投资者有了更多可以了解企业的数据，以便于投资者做出更明智的投资决策。

满足公司内部的运营决策。本文对营运资金管理的发展进行了系统的研究，并对其进行了深入的探讨。在一个企业的营运资金管理中，如果要想实现其长期的目标，必须要有供应商企业、客户的共同协同效应和支持。而要想达到公司的短期目标，只需要考虑公司本身的营运资金管理效率是否达到最大化，想要达到公司的长期目标，不仅需要考虑营运资金管理是否最大化，还要充分的考虑供应链中上下游公司的管理的整体效率。所以，在研究分析了传统管理方法之后，本文将更适合光明乳业的理论引入，从供应链视角下的采三个环节来具体分析，用一种全新的思维来协助企业管理者进行管理决策。

光明乳业是我国乳品产业中的龙头企业，但近几年来，其市场占有率逐年下滑，与其它一线品牌蒙牛、伊利之间的差距也越来越大，因此本文取其为研究对象很有代表性。本文从供应链的视角出发，分析与研究光明乳业上中下游环节中的资金管理效率，并针对存在的问题给出了相关优化方案，以期对光明乳业在运营资金管理过程中出现的各种问题加以优化改进，同时也为同行业公司运营资金的管理上提供了实际的指导，从而推动乳制品行业的健康发展。

1.3 研究方法和内容

1.3.1 研究内容

本文分为六章，具体内容如下：

第一章为绪论，简要介绍了营运资金管理的发展背景，并阐述了本文的研究意义和研究目的，研究方法和研究内容。

第二章是文献综述和相关理论部分，细分了与本文有关的管理理论的三个研究现状，总结归纳了国内外学者的研究状况。

第三章是对光明乳业营运资金管理进行研究和分析。首先介绍乳制品行业的特征以及企业概况和公司的管理现状,然后构建的评价指标体系分析公司目前的营运资金管理结构。

第四章是对供应链视角下光明乳业的营运资金管理进行分析和评价。首先对光明乳业营运资金管理下的营运资金重分类方;其次对供应链视角下对营运资金管理各环节的绩效进行分析评价。

第五章是根据第四章的分析提出供应链下三个环节的问题并对提出的问题给出针对性的建议。

第六章为结论与展望。

1.3.2 研究方法

本文采用的研究方法是案例研究法。

案例研究法,选取光明乳业公司作为案例公司,分析和研究光明乳业的营运资金管理情况和现状,发现光明乳业营运资金管理采购、生产、销售环节中存在的一些问题,结合公司发展前景和战略针对发现的相关问题提出有关的改进建议和对策,将理论与实际结合起来为同行业内其他企业提供营运资金管理的参考和建议。

2. 文献综述和相关理论

2.1 文献综述

2.1.1 营运资金管理的研究现状

(1) 国外研究现状

20世纪70年代之前,国内外对应用在企业中的营运资金的研究少之又少,且多是针对单项营运资本的优化问题。后来,研究者们开始研究和追求营运资金管理中各要素之间的相互作用关系。Knight(1972)认为,因为多种因素共同存在于营运资金管理过程中,交互作用错综复杂且存在很大的不确定性。HamptonCHager(1976)对公司在生产活动中的资金流动进行了分析,并对加速资金流动效率提出了一些看法。JohnCGroth(1992)认为企业为达到投资回报最大化的目标的投资活动的一部分内容是企业的营运资金。

HyunHanShinandLucSoenen(1998)认为衡量一种管理是否有效要看是否能为企业创造价值。将企业利润最大化作为首要目标 JohnAntanies(2002)对客户服务、生产效率、供应链成本三个会影响企业营运资金管理的要素之间的互相影响关系进行了和深入的研究,发现这三个条件不可能满足要求。在规划运营资金的过程中,要仔细考虑运营资本各个因素之间的联系,使企业的策略目标达到最佳。

(2) 国内研究现状

王竹泉、马广林(2005)在此基础上,引入了“以销售渠道为中心的运营资本管理”这一崭新的概念。廖涛(2006)认为零运营资本经营是以尽量减少运营资本为目标的一种经营方式。在此模式中,企业拥有较少的流动资产和较多的短期债务,企业在运营中盈利程度很高,但同时也存在很大的风险。徐丽萍、陈洁(2010)研究企业营运资金的应用和筹划战略产生的影响时选取了金融危机这一突发事件,以确保企业能够平稳正常的运行,从而让营运资金为企业带来最大利益。企业应当慎重考虑现金存在量的松紧程度,金融危机的对企业的教训就是对传统现金存在量提出疑问。金融危机之后,当公司在财务危机发生后,选择运用不同的营运资本融资方式产生的应付风险的能力也会有差异,因此,公司应该慎

重选择运用何种融资方式进行最优的融资方式。王贞洁、王竹泉（2014）发现 Financial 444 危机对信息行业的营运资金管理的效率产生了消极的影响，市场渠道的资本占用增大，使得企业的资本运作效率下降，高度外向型公司为了维持营运资金绩效往往会采取相对守旧的资金策略。孙兰兰、翟士运（2019）以企业资金周转作为过渡对营运资金融资结构和客户集中度之间的关系进行了深入研究。得出的结论是营运资金周转效率直接反映了企业的运营情况，不论是采购环节、生产环节还是销售环节，企业营运资金周转期越小，表明企业管理越有效，企业运营越平稳。兰丽娟（2021）认为企业经营过程中管理效果越好的企业资金周转越好，对运营资金的影响就会越大，对公司的利益也会有更大的帮助。同时，对公司经营业绩的提升也会产生积极的影响。

2.1.2 供应链的研究现状

（1）国外研究现状

Graham C. Stevens (1989) 提出供应链管理只是一个简单的内部系统管理，它还应当包括管理生产计划和预算采购、巩固企业与上下游企业的关系、售后客服管理和物流信息技术管理、销售渠道的宽广等其他一些因素，都是为了巩固与上游企业的共同发展的同时又能满足顾客的需要，在减少存货存在量的同时，又满足了顾客的需求。Copper (1997) 认为整体管理是供应链管理最重要的内容，言下之意就是将供应链上的三个环节集中起来管理，利用三个环节之间的关系和相互影响进行全面的的管理。Stanley E Fawcett 等（1997）认为企业物流效率可作为重要方面的判断依据；在生产成本、货物质量、产品交付等方面，概括来讲就是加强物流能力会提高公司的物流绩效。John T Mentzer (2001) 认为满足客户需求才是企业的首要任务。而供应链管理作为企业重要的管理方法之一也应该想方设法满足客户需求，供应链与企业的各个部门联系紧凑，也将采购环节的上游企业和销售环节的下游企业联系在一起。

（2）国内研究现状

马士华等（2000）发现随着世界经济的不断发展，顾客对于产品的需求量在不断增加，市场更是在交替变化。马士华（2008）指出供应链是以对物料部门、 workflow、资金部门、信息流的合作为基准，以供应链上的核心企业为重点，将采

购部门采购材料作为起点,企业生产车间加工产品产成成为产成品,最后通过企业的销售部门将产品销售给客户,将供应链上的三个环节的所有企业和客户为一个功能网状结构的命运共同体。王伟(2015)整理了国内外供应链理念的变化过程,分别从企业系统运作、与其他企业协同发展、合作共赢、企业的核心竞争力和客户服务质量等五方面总结了供应链的核心概念。卜妙玲(2020)认为整合供应链对提升供应链柔性起着非常关键的作用,提升供应链柔性可以促进企业营运资金管理的管理。很多供应链理论学者都认为供应链涉及供应链的所有企业都有机的结合起来,想要深入研究供应链理论,就要结合供应链所有环节所涉及的企业进行研究分析。

2.1.3 供应链视角下的营运资金管理的研究现状

(1) 国外研究现状

Colina(2002)指出企业在优化营运资金管理体系时,一方面要对企业资金系统进行可行的决策,另一方面需要构建一个全面且科学的系统。

(2) 国内研究现状

王竹泉等(2007)重分类和界定了营运资金,指出应该将营运资金管理的最重要的部分应该是渠道关系的管理,对营运资金更进一步的研究需要各种理论的支持。李心合(2010)认为供应链理论应该归入营运资金管理的框架中,营运资金管理的最重要的部分是重点关注企业资金运营的过程,应该从财务向业务的转移过程。王竹泉(2011)认为要想做好企业营运资金的管理应从以下两方面入手:第一,由于供应链管理涉及的环节较多,过程繁琐,应想方设法提高效率。第二,客户是企业的血液来源,企业应当时时刻刻将顾客放在首要位置。霍宝锋等(2016)通过分析和研究得出企业的两个部分是相辅相成的正向关系,运营绩效的提高主要是因为内部整合的主要原因。吴霞(2017)通过研究得出,汤仁恒(2019)深入研究了供应链视角下的几个要素中的一些问题,发现供应链上主要要素的管理都缺少与供应链管理的联系。贾博文(2019)指出想要提高钢铁行业企业的营运资金管理水平可从企业的理财、生产、供应、销售等多个渠道来入手,从而让企业拥有更好的市场占有率,进而完成企业的升级和优化。程新生和侯熠程(2019)对一家建筑型企业给出优化建议:选取高质量客户建立供应链战略联盟,引入以

顾客为主导的经营模式，强化企业供应链中采购环节管理模式，优化应收账款的管理机制，企业以融资方式解决企业的资金周转不开的问题。闫蓓（2019）分析了在线上线下结合模式下制造业行业的企业在供应链模式下的营运资金的特征，线上线下结合模式下采购环节的资金是非常少的，现如今移动支付的方式已应用广泛，可以帮助消费者快速识别和处理交易信息，“以需求为导向”企业运营模式方式可以提高企业的营业利润。刘会洪、张果（2020）的实证分析表明供应链管理中的采购、生产、销售环节三个环节的营运资金周转期与管理之间均是线性的、负向的关系。

2.1.4 国内外研究述评

在国外，有关营运资金管理的理论研究已经从一开始的单因素研究发展到各种因素组合的研究，再到公司战略的非财务方面，达到了从单一角度到多维度的综合研究的目的。而在企业管理中，企业管理的重要性日益凸显，企业管理中的企业管理问题也日益突出。研究者们对企业营运资金的研究从只注重单个项目的优势最大化随着营运资金管理发现也变成了注重营运资金各要素之间联系的研究。后来学者们发现仅凭供应链管理无法全方位的研究企业营运资金管理，又将供应链管理和价值链相结合进行分析，以此突破企业运营资金构成要素范围的局限。自此，学者们不但对供应链内部的营运资本管理进行了分析与研究，还对供应链的外部结构与营运资本管理的关系进行了更深层次的分析，将其与供应商和客户的关系进行了拓展，并将其延伸到了整个供应链。

整体而言，目前我国对企业营运资金管理的研究还处于起步阶段，还没有形成一个完整、全面的供应链营运资金管理系统，需要不断的完善和补充。另外，乳制品行业是一个脆弱易变的行业，易受到外界不确定因素和营运资金管理的影响。研究者们对乳制品行业供应链的分析集中在企业与企业、企业与客户的关系和企业营运资金的管理等方面。关于两者的结合目前还没有相关的研究结论。因此，在本文中，本文从供应链的角度出发，选择光明乳业作为案例公司，对案例公司供应链的采购环节、生产环节、销售环节的营运资金进行科学的、深入的研究。首先，根据乳制品行业的组织特征，构建适合我国乳品行业的营运资金管理水平的评价体系，在此基础上分析和研究光明企业三个环节的营运资金管理水

平。其次，运用统计资料、对比分析等方法，对影响企业营运资金运行的各种因素进行较为直观的探讨。最后，提出了案例公司目前存在的问题，并给出了建设性的意见。

2.2 相关概念与基础理论

2.2.1 相关概念

(1) 供应链管理

本文分析并总结了前人的思想和理论，认为供应链应该是从从采购原材料开始、再到产品生产，最后将产品销售，实现了采购环节、生产环节、销售环节的合作和供应链的整体功能性。

(2) 营运资金管理

营运资金的定义译自英文 WorkingCapital。指的一个企业其现有资产中用于对外投资的总金额。狭义的营运资金指的是净营运资本，此定义在评估资产的流动性和偿债能力时具有重要的作用。除此之外，从资金使用角度来看，营运资金是企业的净营运资本，可以直观的看出企业日常活动和维持企业正常运行需要的营运资金。本文对营运资金的定义是狭义的营运资金定义。营运资金管理就是对企业需要在一年内归还的负债和易于流通的资产的管理。从财务角度来看它是对企业各个营运资金项目的管理，从企业经营活动上看是对采购环节、生产环节、销售环节的管理，因为行业之间的不同，每个行业的营运资金管理都有自己的特点，而且也不完全一样。

2.2.2 理论基础

(1) 供应链管理理论

国外学者对供应链管理进行了深入研究。虽然定义不尽相同，但都有一个共同点就是都强调集成化的管理模式，使供应链上各环节可以结合在一起。

供应链管理强调是各个环节上的企业之间的合作共赢。本文认为供应链管理 (SupplyChainManagement. SCM) 是指企业通过改善与采购环节和销售环节企业的

关系,企业想要改善与上游采购环节企业的关系,就要尽量减少应付账款,不占用上游企业的资金,已达成长期合作关系。严格控制生产流程,让企业生产出来的产品不仅能满足客户的需求的,也能使供应链各环节上的企业实现平衡的利益。虽然国内外学者对于供应链的定义不尽相同,但是重点核心意义是相同的,那就是供应链各个环节上的企业通过组织或和协调与产品相关的环节来提高企业的运行效率。

供应链管理作为企业管理的重要手段,将供应链上的企业紧密联系起来,要想利用供应链实现企业利益最大化,企业之间的合作和资源共享不可或缺,比如上游采购环节供应商企业的信息可以通过生成环节的企业自身传递给下游销售环节的企业,如此一来,销售环节的企业可根据提供的信息分类销售产品,实现销售效率的最大化。供应链的应用使企业间更注重合作,那就要更加注重合作企业的利益,再实现企业自身利益最大化的同时也要兼顾合作企业的利益,长此以往,会破坏合作企业之间建立的信任使合作关系破裂。比如销售环节的企业应减少自身应付账款的金额,减少对生产环节企业资金的占用,如果销售环节企业长期占用企业的资金而导致企业资金周转出现问题,不仅会损害双方企业的信任,还会使生产企业继续占用采购环节供应商的资金,长此以往形成恶性循环,对乳制品行业的发展会有重大威胁。

(2) 营运资金管理理论

以往研究的营运资金管理中最重要的是求单个项目最优解,重点是营运资金中几个要素的管理。现在对营运资金管理的研究重点是把营运资金作为核心要素。企业在经营营运资金的方法也从原来的数理推算转变为以企业供应链为核心。构建对营运资本经营业绩评价的指标体系,是营运资金管理中非常重要的部分。在最初的估值方法中经常会用到一些指标进行识别,比如:应付账款、库存周转率、等,然而,这些单项指标太过片面,不能与其他因素相结合来全面分析和评估企业的营运资金管理水平,所以最近几年依赖企业管理层研究和分析营运资金的管理水平时倾向于使用周转期、周转率以及时间之类的指标。研究和分析流动资产与流动负债之间的关系是营运资金管理理论的主要内容。目前的主流理论主要有三种。在前人研究的理论基础上,采购环节和销售环节企业经营活动之间的合作和正向作才是用营运资金供应链管理的重中之重。将采购环节和销售环节的企业

连接了起来，打破了企业与企业之间的边界，构成了一条完整的供应链。利用通讯科技来达成资源分享，使企业能对不同的资源进行整合与配置。

现有的营运资金具体分类方法主要包括以下三种：

第一是根据营运资金的组成要素分类。营运资金分为货币资金，应收账款，商品和其他应收款。在此分类的基础上，人们又把营运资金管理分为库存备用金和证券、应收账款、材料管理和信借管理。怎样判断要素的最优拥有量。以往的营运资金管理研究只是按其要素结构来划分，这种划分方式缺少整体的大局观。

第二是根据营运资金随着时间的推移而改变的特性来划分。经过多名学者的不断研究，将营运资金分为永久性营运资金和临时性营运资金。临时性流动资产指的是会因为季节或时间因素变化企业所占有的资产部分。比如，企业的货币资金就是典型的临时性营运资金销售数量减少时减少，随企业盈利变化而变化。永久性流动资产指的是企业的固定资产等，不受任何季节、时间、灾害的影响。临时性流动负债是为了应对企业产生的短期负债而备用的。自发性流动负债是为满足企业日常经营活动所产生的负债而准备的。此类营运资金的划分方式是用于企业更好的分析何种流动负债对应何种流动资产，以备企业更好的防范。并对公司将面临的金融风险进行深入的分析。

第三种分类方法是分为用于营运活动和用于投资活动的营运资金，分别从营运和经营两个方面进行分析。将此种划分方式与供应链理论和渠道管理理论结合起来，与之前分类方法的不同点是，第三种分类并不看重企业投资活动和筹资活动。覆盖了营运资金管理中的几个环节，并明显的指出了营运资金管理。传统营运资金管理的主要是对单个要素的优化，最主要的是对几个营运资金项目的管理。以运营资金为主体是现在的营运资金管理的主要内容，对运营资金进行整体的经营与规划。营运资金的管理方法也由单纯的数理分析转变为以最优的供应链为重点的流动资金管理。构建评价和分析管理绩效的指标体系对于企业营运资金管理来说是一项非常有意义的举措。在最初的估价方法中，经常会用到一些常规指标，比如：存货周转率、应收账款等。这些单项指标太过片面，不能与其他因素相结合来全面分析和评估企业的营运资金管理水平，所以最近几年依赖企业管理层研究和分析营运资金的管理水平时倾向于使用周转期、周转率以及时间之类的指标。研究和分析流动资产与流动负债之间的关系是营运资金管理理论的主要

内容。目前的主流理论主要有三种。在前人研究的理论基础上，采购环节和销售环节企业经营活动之间的合作和正向作用才是用营运资金供应链管理的重中之重。将采购环节和销售环节的企业连接了起来，打破了企业与企业之间的边界，构成了一条完整的供应链。利用通讯科技来达成资源分享，使企业能对不同的资源进行整合与配置。

3. 光明乳业简介及其营运资金结构分析

3. 1 行业概况

随着经济的持续发展。人们生活水平逐渐提高，对食物的要求也越来越高，这对我国乳制品行业的发展来说是一个好消息。近些年来，我国大多数乳制品企业认识到了行业商机，纷纷对企业现有的产品进行了升级和开始研发新产品。但是，乳制品生产环节复杂且对产品质量要求非常高，而我国乳制品产业链还不是特别完善，仍有很长一段路要走。

3. 1. 1 小城市将成为乳制品的主要销售点

原奶价格的回温使得供应链上采购环节企业获益颇丰，一方面原奶价格上涨很大程度上提高了乳制品企业的整体利润；与此同时，供应链上销售环节的客户对牛奶的需求回升，采购环节企业对牛奶的销售压力也大大的减少，销量也会逐步上升。与此同时，绿色有机牛奶市场将会越来越宽广这与消费者的消费爱好相一致。此外。对光明乳业而言，一二线城市市场对光明乳业已无任何优势可言，企业应该转换思维。开始进军乡镇市场以维持企业的市场占有率，随着经济的不断发展，乡镇市场已逐渐成为光明乳业主要的市场范围。乳制品现在已是乡村居民饮食中的重要一环。

3. 1. 2 乳制品出口明显下降

国内的乳制品行业算的上是一个新兴行业，虽起步较迟，但是发展迅速。我国乳制品生产量每年保持在 2500 万吨左右的水平 2018 年是近年来的最低点，产量为 2687 万吨，2019 年产量为 2719.4 万吨。2020 年，我国乳制品产量为 2780.4 万吨，比上年增长 2%。2021 年，我国乳制品产量达 3031.7 万吨，同比增长 9%。

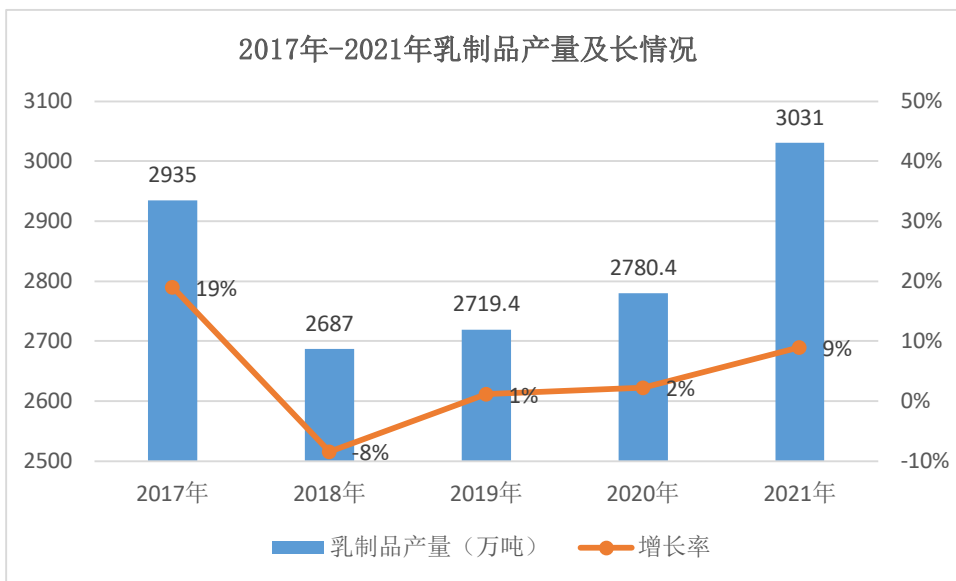


图 3-1 2017 年-2021 年乳制品产量及长情况

资料来源：国家统计局

在乳制品出口方面，2019 年度，我国乳制品的出口量是历史的最高点，其他几年都保持比较平稳的，我国的乳制品出口量基本维持在 5 万吨以下，相较于进口而言是非常少的。

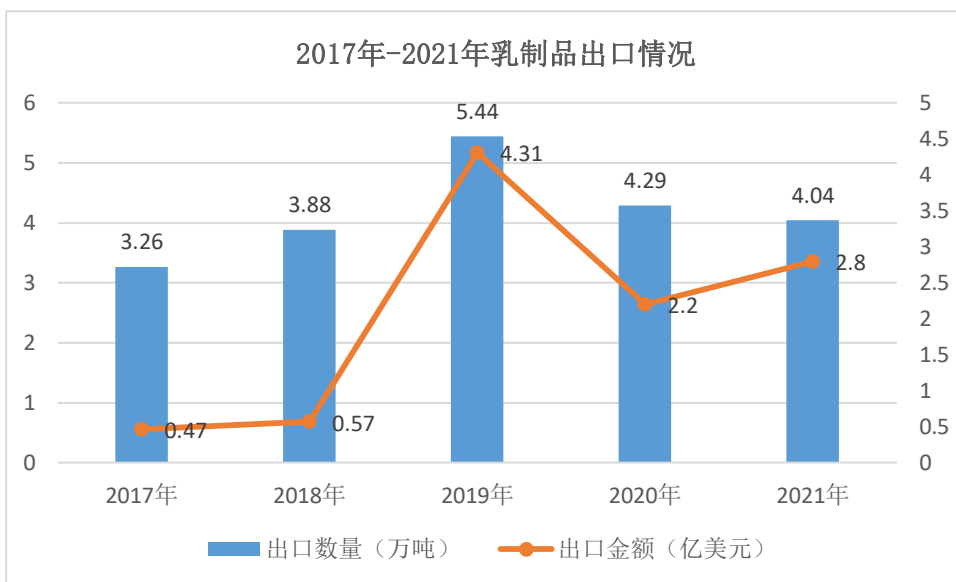


图 3-2 2017 年-2021 年乳制品出口情况

资料来源：国家统计局

3.1.3 市场需求旺盛

我国人口基数庞大，乳制品消费量极高，近些年来随着人们收入水平不断提高，对食物的种类和营养要求引入越来越高，这大大的促进了乳制品的总体消费量。2021年乳制品销量已高达2911.47万吨，同比增长4%。

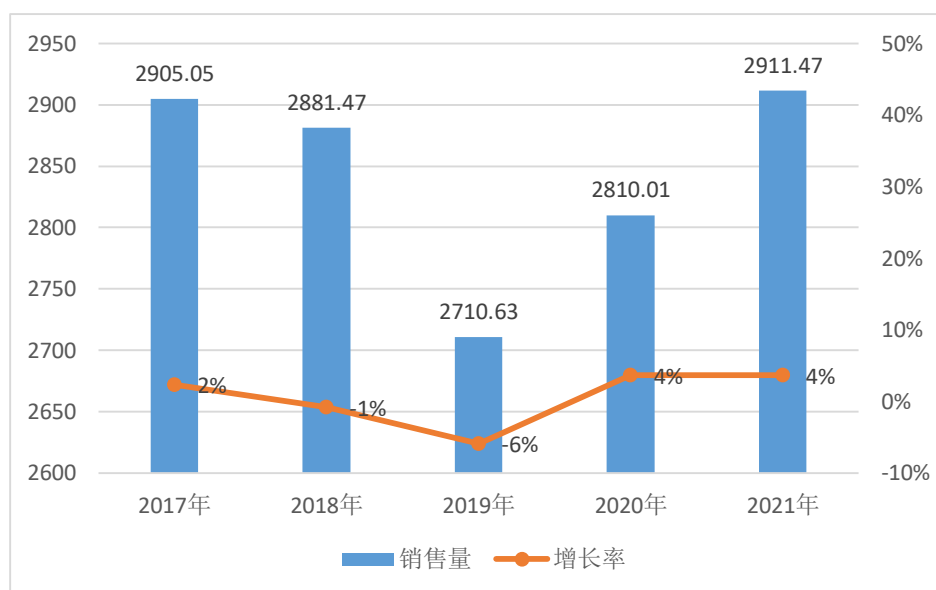


图 3-3 2017年-2021年乳制品销售量及增长率

资料来源：国家统计局

据国家统计局数据显示，我国乳制品企业数自2017年以来逐年减少，至2019年达到最低，从2019年开始又逐年增加。在2021年里，我国乳制品企业共计585家，同比增长了2%。

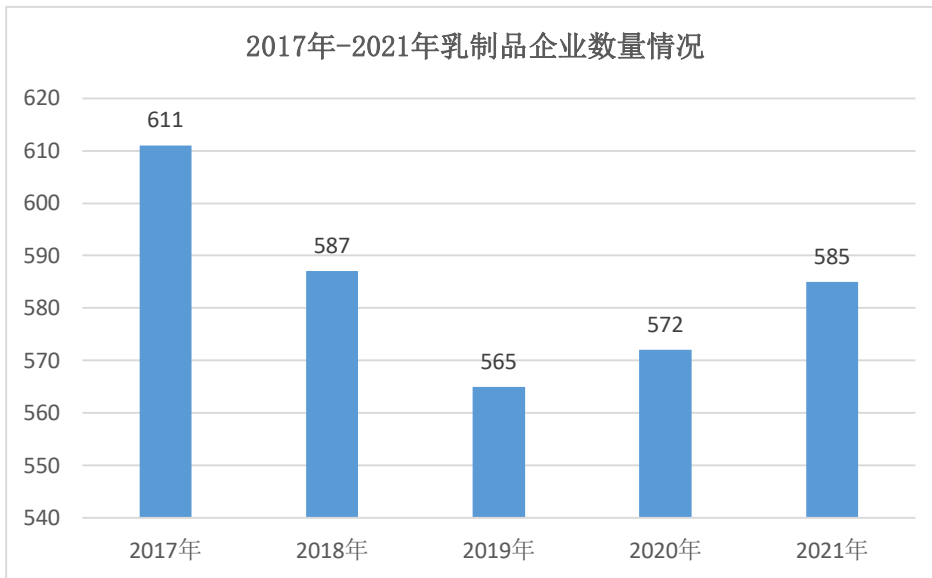


图 3-4 2017 年-2021 年乳制品企业数量情况

资料来源：国家统计局

由国家统计局的资料可以看出，我国乳制品每年销售收入都保持在相对平稳的状态，2020 年达到顶点为 4195.58 亿元，2021 年乳制品销售收入达到 3905.68 亿元，比上年减少 6%，由所得数据预测，随着乳制品市场的不算扩大和疫情好转，乳制品行业前景良好。

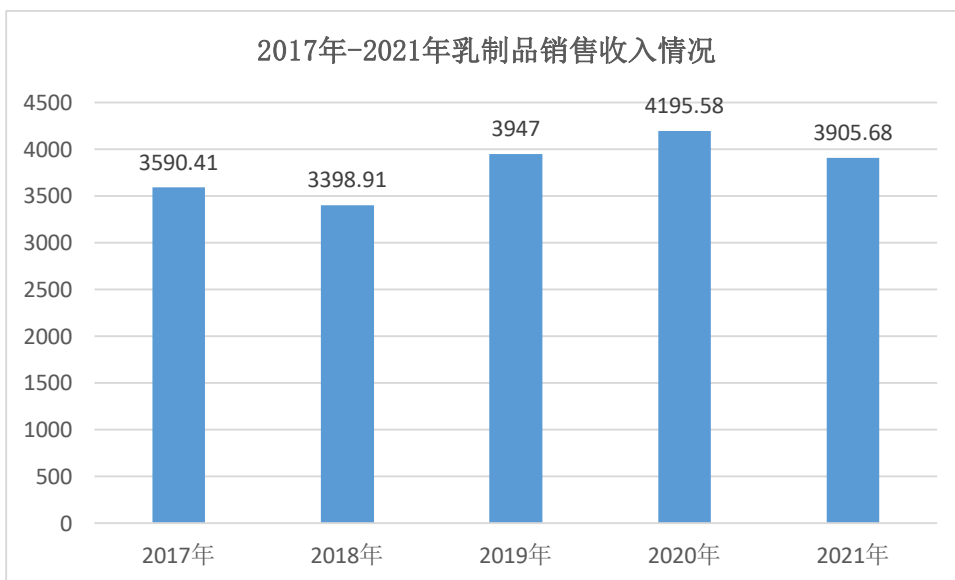


图 3-5 2017 年-2021 年乳制品销售收入情况

资料来源：国家统计局

3.1.4 国家政策推动乳制品行业发展

最近几年以来,为了让乳制品行业不受之前负面新闻的影响和冲击尽快走上健康的、持久的发展道路,政府一直在加大对乳制品行业的监管力度并且在一直推动整个产业的整合。一系列的国家标准政策已经颁布,乳制品行业企业的制造许可证也已被重新审核和颁发。这些举措的实施,将使乳制品行业进一步规范化,为乳制品行业未来的健康发展打下良好的基础。由国家统计局的资料可以看出,我国是乳制品消费的主要来源,每年的消费量均排世界第一。也是乳制品的主要生产来源,全球大约三分之一的乳制品均产于我国。因此,如何提高我国乳制品的生产效率具有重要意义,乳制品存在巨大的潜力市场。2021年我国乳制品产量达3031.7万吨,比上年增长9%。今年第四季的销售额有望再创历史新高。由于乳制品行业日趋标准化,为乳制品行业的开发与迅速发展提供了良好的基础,今后乳制品行业的发展前景依然广阔。

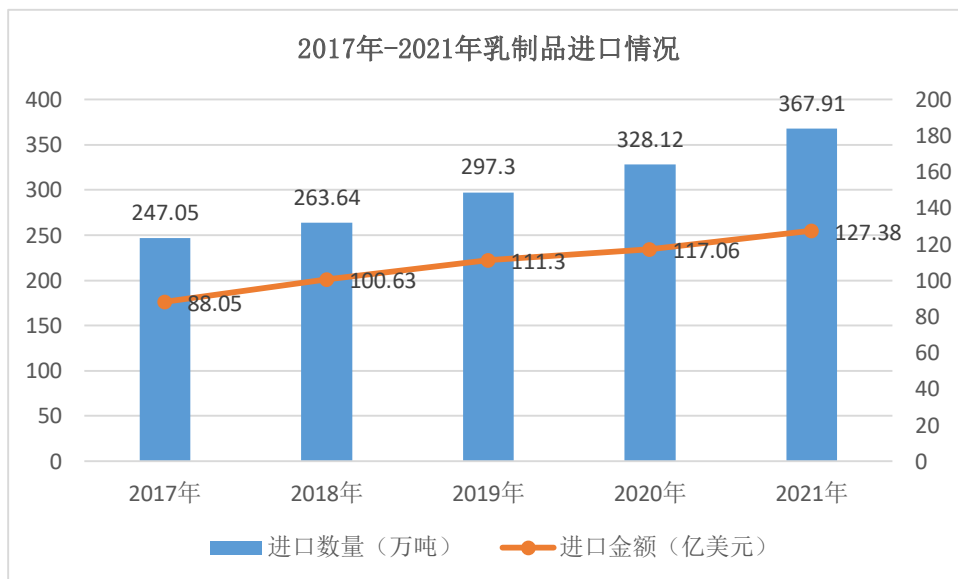


图 3-6 2017 年-2021 年乳制品进口情况

资料来源：国家统计局

就乳制品的供应与需求而言,供应与需求基本上是平衡的,产销率保持在100%以上。乳制品行业的整体产销率一直保持在一个很稳定的状态,供应和需

求都比较均衡。从 2018 年到 2019 年，乳制品的需求大于了供求，供需不再平衡。而随着疫情的结束，其需求量将会继续上升。

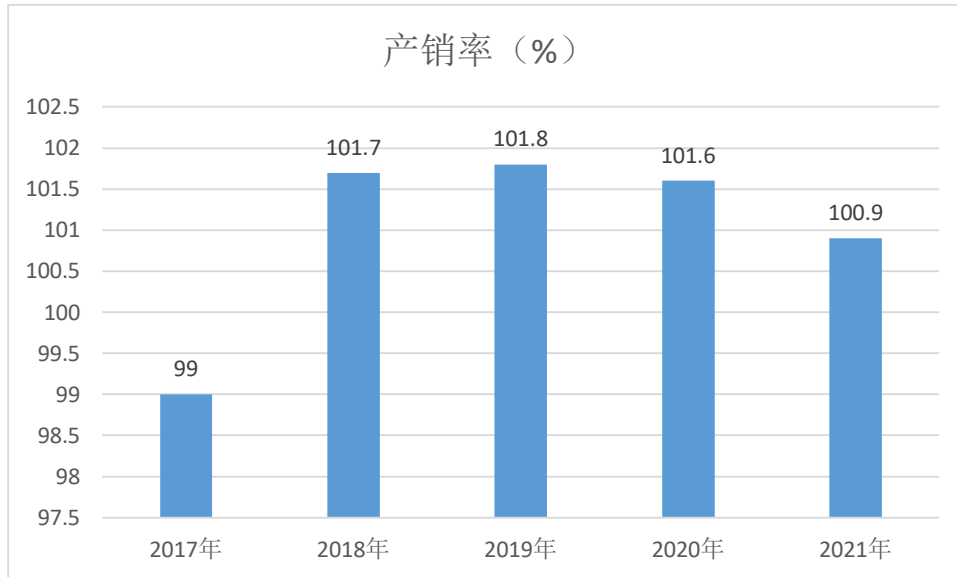


图 3-7 2017 年-2021 年乳制品产销比情况

资料来源：国家统计局

3.2 光明乳业基本情况

1996 年，光明乳业于上海成立，2000 年更名为上海光明乳业股份有限公司。其业务流程从牧场采奶环节到终端销售，确保高质量产品始终如一，致力将光明乳业打造成中国最好的乳制品企业。光明乳业旗下品牌主要有“光明冷饮”、“畅优”、“优倍”、“致优”、“莫斯利安”、“牛奶棚”等。是国内乳制品行业的佼佼者。

作为华东地区的龙头企业，光明乳业从成立之初，就一直保持着与蒙牛、伊利等公司的绝对优势，并逐渐将它们甩在身后。但最近几年，光明乳业的营业收入越来越不景气，已经被乳制品行业一线企业拉开差距。光明乳业成立初期在乳制品行业优势明显，具有很好的发展前景，并且致力于研发新产品，此后终于研发出了使光明乳业在市场站稳脚跟，市场占有率越来越高的莫斯利安。于 2009 年初投放市场，2012 年开始在全国范围内售卖，莫斯利安一经推出，就吸引了很多消费者。该产品从 2012 到 2015 期间销售，2015 年莫斯利安销售额达到 58.74 亿元。然而，在后来因为缺少行销与推广的技巧，莫斯利安迅速被产品抢占市场，

之前的市场优势也不复存在。因为莫斯利安产品的特殊性和光明乳业的市场先机当维持该产品的市场优势已付诸东流,使得企业的财务风险和压力越来越高。此外,在2005年,光明乳业郑州子公司被爆“回产奶”事件,由于光明乳业没有及时回应媒体的报道,让光明乳业的口碑受到了极大的影响。此后,光明集团股票大幅下挫,公司高层变动频繁,管理层动荡,给公司带来了很大的冲击,极大地危机了光明乳业的市场价值。

此后数年,乳制品行业的市场占有率都被一线企业所占领,其他企业的市场占有率一直在下降。光明乳品公司也紧随其后,为争取更多的市场份额进行了一系列的重组,他们的重心工作集中在了冷饮上。光明乳业是国内最大的乳制品分销平台,是一家大型的乳制品分销公司。在疫情发生之后,利用“无接触式”的优势,在2020年2月份,将其作为线上生鲜产品进行线上销售,并将其作为外带服务,获得了的效果。另外,在2020年七月,与“饿了么”平台达成战略合作关系。

3.3 光明乳业营运资金结构分析

3.3.1 营运资金规模

营运资金不同于固定资金,固定资产流动性极低,营运资金与企业的偿债能力有关决定了它的流动性高。偿债能力决定了企业的融资能力,如果企业的偿债能力弱,会导致没有企业或者个人愿意投资或者借钱给企业,这会导致营运资金不充足的企业资金周转困难,严重的会影响企业正常经营活动。净营运资金是流动资产减去流动负债的差额,净营运资金越大,表明企业的偿债能力是很好的。营运资金管理是企业管理中非常重要的一环,决定着企业供应链上三个环节的运行成果。营运资金管理的目的就是为了提高企业运行效率,加强生产管理、提高生产率为企业创造更高的利润。通常情况下,企业的流动资产越多,流动负债越少,盈利能力就低。光明乳业近五年净营运资金如下表 3-1 所示:

表 3-1 光明乳业营运资金结构

	2017	2018	2019	2020	2021
流动资产（亿元）	81.28	85.84	72.06	90.11	91.78
流动资产/总资产	47.86%	47.86%	42.88%	44.68%	39.14%
流动负债（亿元）	92.84	98.70	82.31	90.75	86.89
流动负债/总负债	90.76	87.71	80.53	80.74	66.33
净营运资金（亿元）	-11.56	-11.95	-10.25	-0.64	4.89

数据来源：东方财富网

在过去的五年中，公司的流动资产规模一直在不断地增长。但是，公司的流动资产规模在总资产中所占的比例并不稳定。企业资产结构发生了变化，流动资产占比相较于非流动资产来说较少，维持在 40%左右，非流动资产主要是维持企业日常生产和经营的过程，为企业带来收益，非流动资产为企业带来的利益是非常高的，所以光明乳业的资产占比结构是有利于企业的发展的。会为光明乳业带来极高的收益。如果企业总资产是一定的，非流动资产占比越高，资产的流动性越弱，企业的资产盈利能力与其经济状况呈负关。

2017 年光明乳业流动负债达到了历史最高值。占总负债的 91%，流动负债筹资成本低于非流动负债，企业债务总额是固定的，如果非流动负债占比很少时那么企业的债务是比较容易偿还的，因为流动负债需要在一年内偿还，流动负债的占比与企业的财务风险成正比，流动负债占比越高，公司的还款压力就越大。从数据分析可以看出。光明乳业低流动资产占比和高流动负债占比的结构组成，所以光明乳业的管理战略偏向于保守，如此一来，在光明乳业合理的组织结构至上又大大减少了财务风险，但盈利能力也会稍微受到影响。通常来讲，一个企业在保持流动负债基本不变的前提下，如果净营运资金是逐年增多的，这就表明企业的还债能力是越来越强的，企业盈利能力是越来越好的，发生破产的可能性是很小的。最近五年以来，光明乳业流动负债是逐年减少非流动负债是逐年增加的，企业的偿债能力是越来越好的，前景一片光明，并且光明乳业五年以来净营运资金也是逐年增加的，公司盈利能力逐年变好。固定资产这类用于企业日常经营生产中的非流动资产的盈利能力是更强的，光明乳业近五年的盈利能力是先上升后

下降的趋势。

3.3.2 流动资产结构分析

流动资产是指企业流动性较高的资产，企业的总资产由非流动资产和流动资产组成，流动资产比非流动资产的流动性高。我们选择案例公司流动资产中几个重要的、占比较高的要素来进行光明乳业流动资产结构的分析。

表 3-2 光明乳业 2017-2021 年流动资产结构分析表 单位：%

项目	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年	平均
流动资产/总资产	48.07%	46.76%	40.85%	44.68%	39.14%	44.06%
货币资金/流动资金	45.36%	47.560%	33.65%	32.86%	34.93%	38.78%
存货/流动资产	24.33%	24.63%	31.34%	32.00%	31.86%	28.78%
预付账款/流动资产	5.49%	5.22%	6.61%	5.82%	6.04%	5.75%
应收账款/流动资产	21.67%	19.16%	22.18%	20.15%	20.85%	20.2%
应收票据/流动资产	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
其他应收款/流动资产	2.41%	0.00%	1.42%	1.12%	1.14%	1.21%

资料来源：光明乳业 2017-2021 年年度报告

在光明乳业流动资产中，从 2017 年至 2029 年流动资产占比一直都在下降，于 2019 年跌到 40%，从 2020 稍有回温。达到 44%，但好景不长，2021 年又下跌至 39%，光明乳业中流动资产占比比非流动资产稍低，但是差距并不大，这表明光明乳业在长、短资产组合方面的资金利用差异不大，且企业的流动资产越丰富，表明其短期偿债能力更好。

货币资金作为企业非常重要的一项流动资产。其存在可以很直观的反应企业的状态，光明乳业货币资金占比较高，2017-2018 年一直维持在 40%左右，于 2019 年降至 34%，2019 年因为银行存款的减少而使货币资金相继减少。光明乳业的货币资金可以有效的帮助企业降低风险。应收账款在总资产占比中相对稳定，一直维持在 20%左右，应收账款在流动资产中的占比基本保持在 22%左右，应收账款占比过高可以提高企业竞争力竞争市场份额和维持客流量，但对企业的营运资金周

转能力有很大的影响。并且应收账款可收回的风险高，受外部不确定因素影响较多。所以，为了不影响企业营运资金的变现能力和降低应收账款可收回风险，光明乳品公司应采取相应的对策，降低其应收账款的比重，提高其流动资本的使用效益。对于乳制品企业来讲，存货乳制品流动性差，变现能力弱，而且乳制品保质期较短，容易受到市场不确定因素的影响，如果存货占用过多的货币资金容易增加企业的成本所以光明乳业应降低存货对货币资金的占用，此外，由于乳制品产品易损坏的特性，乳制品企业的库存成本一般来说都是非常高的，这给企业带来了许多额外的成本费用。由表可知，在光明乳业的资金结构中，货币资金占流动资产比重变动较大，2018年下降后2019年又稍有增高，2021年又稍有下降。尤其在2019年由于受到了疫情的影响，公司的销售出现了下降，造成了大量的库存。

3.3.3 流动负债结构分析

流动负债是指企业负债中流动性较高的负债。流动负债可以以推迟应付账款偿还的方式有效减少企业的成本，这对于减轻企业偿付利息带来的财务压力是很有帮助的，相较于非流动负债来说流动负债具有一定的流动性，非流动负债和流动负债共同组成企业的总负债。我们选择案例公司流动资产中几个重要的、占比较高的要素来进行光明乳业流动资产结构的分析。

表 3-3 光明乳业 2017-2021 年流动负债结构分析表 单位：%

项目	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年	平均
流动负债/总负债	91.68%	88.63%	80.53%	80.74%	66.33%	81.42%
应付账款/流动负债	24.77%	19.95%	31.04%	33.08%	38.04%	29.07%
其他应付款/流动负债	27.41%	24.20%	30.12%	28.18%	29.23%	27.48%
预收账款/流动负债	5.98%	9.34%	12.31%	0.00%	0.00%	5.53%
应付职工薪酬/流动负债	3.20%	4.23%	4.77%	5.29%	5.45%	4.41%
应付税费/流动负债	5.03%	3.32%	4.49%	4.10%	1.97%	3.72%
短期借款/流动负债	34.27%	39.02%	18.15%	14.48%	8.20%	22.81%

资料来源：东方财富网

如表 3-3 所示,光明乳业 2017 年到 2021 年流动负债占总负债占比一直是下降的趋势,且从总体上来看,其流动负债的比重呈现出一种不稳定的状态,在 2017 年达到峰值 91.68%。此后四年间一直逐年下降,该数据表明光明乳业已不再需要过多依赖短期债务进行筹融资,企业的筹融资成本将会大大的减少,一个企业的短期筹资过多,占用的企业资源较多这会减少企业的偿债能力,使企业陷入财务危机,进而会影响企业利润表中列示的各项能力指标,所以,企业要对短期融资有一个清晰的认知。光明乳业管理层也认识到了扩大短期融资会给企业带来一系列的风险,所以在 2018-2021 年,逐年减少了流动负债占总负债的比重,从 2018 年的 87.72%减少到了 2021 年的 66.33%。同时短期借款比重也随着流动负债逐年减少。在表 3-2 中可以看出,应付职工薪酬在流动负债中占比很低且占比非常稳定,2017 年到 2018 年呈下降趋势,从 2018 年开始逐年增长,2021 年已达到 38%,和其他资产比较占比较高。其他应付款占比比应付账款稍低。表明光明乳业缺乏对应付账款和其他应付款的管理。预收账款从 2017 年起逐年增加,到 2019 年增长至 12.31%,从 2020 年开始光明乳业的预收账款均为 0,应付账款都是企业财务报表中重要的科目,预收账款提前收取订金,应付账款推迟了付款,两者都是增加了企业的流动资金,但是需要关注这两种情况对企业的品牌形象产生的负面影响。

4. 供应链视角下光明乳业营运资金管理评价与分析

4.1 供应链视角下营运资金管理的评价指标

为了更好的评价和分析光明乳业供应链下营运资金管理水平,本文在供应链理论上构建适合乳制品行业企业的营运资金管理评估指标体系。但是,光明乳业的投资活动产生的营运资金无法细分到供应链中各个环节上,因此本文对营运资金管理的分析和研究只针对企业的经营活动。

表 4-1 供应链视角的营运资金管理评价体系指标

指标	计算方法
采购环节营运资金周转期	$\text{采购环节营运资金} / (\text{营业收入} / 360) = (\text{材料存货} + \text{预付账款} - \text{应付账款} - \text{应付票据}) / (\text{营业收入} / 360)$
生产环节营运资金周转期	$\text{生产环节营运资金} / (\text{营业收入} / 360) = (\text{在产品存货} + \text{其他应收款} - \text{应付职工薪酬} - \text{其他应付款}) / (\text{营业收入} / 360)$
销售环节营运资金周转期	$\text{销售环节营运资金} / (\text{营业收入} / 360) = (\text{成品存货} + \text{应收账款} - \text{应收票据} - \text{预收账款} - \text{应交税费}) / (\text{营业收入} / 360)$

4.1.1 营运资金重分类

本文的营运资金分类方式采用三种分类方式中的第三种。第三种方式更贴合光明乳业的企业特点,能够更好地反映出营运资金在供应链各环节上的分布,供应链的三个环节为顺序,进行重新分类,如下图 4-1:

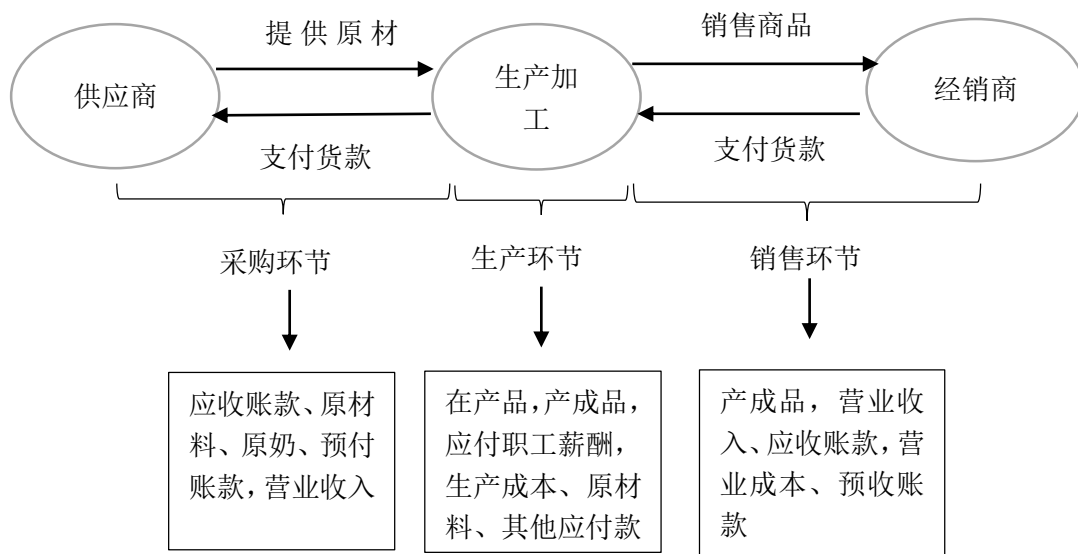


图 4-1 乳制品行业供应链营运资金的分布情况

(1) 采购环节的营运资金

奶源供应商企业为乳制品企业提供产品是采购环节的营运内容,是企业供应链的第一环节,企业在购买原奶等的过程中会为供应商企业支付商品资金,采购环节所支付的资金就是采购环节的营运资金。采购环节营运资金=采购渠道营运资金/(营业收入/360)=(材料存货+预付账款-应付账款、应付票据)/(营业收入/360),公式中的材料存货特指还未被企业加工的从供应商企业购买来的原材料,包括岁随产品一起购买来的产品包装物。

(2) 生产环节的营运资金

乳制品企业加工处理采购环节中从供应商企业购买来的原材料是生产环节的营运内容,主要是原奶。是企业供应链上最重要的环节,生产环节所涉及的业务和资金周转活动都是非常复杂的,所以企业应当足够重视供应链上的生产环节。生产环节营运资金=生产渠道营运资金/(营业收入/360)=(在产品存货+其他应收款-应付职工薪酬-其他应付款)/(营业收入/360),公式中的在产品已经进行加工的但是还未完成加工的产品,不能进行出售的产品也包括企业委托给其他企业的加工物资。

(3) 销售环节的营运资金

将产成品由经销商和分销商等售出是销售环节的主要内容,是企业供应链上

直接决定着企业的盈利情况的一个环节。由于乳制品易损坏且易过期，所以销售环节的重中之重是快速的在产品保质期内将企业产成品及时售出，避免因为过期给企业带来不必要的损失。影响企业利润和公司声誉。售环节的营运资金=销售渠道营运资金/（营业收入/360）=（成品存货+应收账款、应收票据-预收账款-应交税费）/（营业收入/360），公式中产成品存货指的是采购环节和生产环节为生产产品的所有成本。

4.1.2 采购环节的营运资金管理评价指标

采购环节营运资金周转期=（材料存货+预付账款-应付账款、票据）/营业收入*360 由于乳制品企业最重要的原材料就是原奶，所以通常情况下原奶是采购环节中占比最高的原材料。大部分企业都从零散的奶牛养殖户采购原奶，又由于散户奶养殖户一般都没有先进的养殖技术和生产技术，因此采购的原奶数量和质量不能得到保障，如果采购环节的原奶出现质量或者不能及时供货的问题，将直接导致生产环节瘫痪，最终影响销售环节的外售。所以，为确保牛奶的供应能够得万无一失，乳制品企业非常重视原奶的采购，通常都会提前与供应商企业沟通需要购买的原材料确保原材料的购买能够满足企业生产要求。通常有以下两种情况：第一是乳制品企业有足够的议价能力、为企业提供奶源的供应商企业多时，供应商企业会想方设法销售原奶给企业。若企业没有足够的资金支付价款时，就会形成应付账款占用供应商企业的资金。二是供应商企业有议价能力、可提供的原奶种类繁多时，乳制品企业会提前交付大量的定金以确保原奶的采购得到保障，这时企业会形成大量的预付账款。此外，原奶的市场价格受很多外部的不确定因素的影响。而原奶是乳制品企业生产链的源头和起点，乳制品企业应与奶牛养殖户签订长期协议以此确保奶源供应的充足和质量，对采购环节中的营运资金进行严格的控制，并对营运资金进行有效的管理。

4.1.3 生产环节的营运资金管理评价指标

生产环节营运资金周转期=生产渠道营运资金/（营业收入/360）=（在产品存货+其他应收款-应付职工薪酬-其他应付款）/（营业收入/360），在生产环节

中每种产品都有属于其独一无二的研发过程,不同产品对研发技术的要求也不尽相同,企业的研发技术和过程需要营运资金的支持,不同的研发技术和研发过程所需要的营运资金也不尽相同。比如一般的乳制品和高档的乳制品,前者价格便宜销量高,且研发过程简单,对研发技术要求不高,所以在研发阶段所需的营运资金会低于后者,而由于市场销量所以需要加大生产,在生产环节所需营运资金也比较多。后者反之,高档的乳制品产品研发过程复杂且对研发技术要求高于前者,所以在研发阶段所需要投入的资金也会远远高于前者,但由高端乳制品制过程复杂,在生产环节所需的营运资金也不会少于前者甚至会多于一般乳制品,在投放市场后,如果此类产品能得到消费者的青睐销量逐渐提高后,此类产品为企业带来的利益也会越来越高,这有利于企业健康的、可持续发展。

4.1.4 销售环节的营运资金管理评价指标

销售环节营运资金周转期=销售渠道营运资金/（营业收入/360）=（成品存货+应收账款、应收票据-预收账款-应交税费）/（营业收入/360），乳制品企业的销售方式有两种，一种是直销，另一种是分销。以前企业的销售渠道只要实体销售，近些年来，电子商务的崛起冲击了实体销售，实体销售越来越不景气，于是企业纷纷把目光转向了线上销售，线上销售逐渐成为了企业销售最重要渠道。线上销售和线下销售的方法和过程不同，所以产生的销售成本也大不相同。直销没有繁琐的中间环节，回收资金的效率是最快的。不同于分销，分销中间环节复杂繁琐，从企业到分销是商再到客户，回收资金从客户到分销商再到企业，回收资金效率低下，不利于企业发展。企业可以将产品重点分销至连锁店，连锁店一般都拥自己稳定的顾客来源，有助于就能促进销售、拓展市场、提高收益。稳定的经销商一般也有自己的市场销售渠道，在建立分销网时需要支付一定的费用，但是可以通过建立分销网来控制线上销售的成本。随着大数据的发展，网络浏览量已经成为一个热门话题，上网的成本低，加上智能手机的普及，线上销售已是大势所趋，没有任何门店成本就可任意通过大数据分析对应客户的喜好精准投放给客户，有利于企业的产品销售和经营策略的革新和调整。

4.2 供应链视角下光明乳业营运资金管理分析

4.2.1 采购环节营运资金管理分析

采购环节营运资金周转期=(材料存货+预付账款-应付账款、票据)/营业收入*360 公式中的材料存货特指还未被企业加工的从供应商企业购买来的原材料,包括随产品一起购买来的产品包装物。具体计算的结果总结于下表:

表 4-2 光明乳业 2017-2021 年采购环节营运资金周转期对比表

项目		2017	2018	2019	2020	2021
采购环节营运	光明乳业	-89185.64	-90667.40	-97745.99	-98452.62	-97863.21
资金平均余额	伊利股份	-351799.94	-375020.95	-450345.72	-46235.65	-48521.36
(万元)						
采购环节营运	光明乳业	-14.81	-15.55	-15.60	-15.68	-14.52
资金周转天数	伊利股份	-18.75	-17.08	-18.01	-18.94	-19.21
(天)						

资料来源:光明乳业和伊利股份 2017-2021 年年度报告

表 4-3 光明乳业 2017-2021 年采购环节营运资金要素周转期对比表单位:天

项目		2017	2018	2019	2020	2021
材料存货周	光明乳业	18.66	18.32	17.93	18.54	17.65
转期	伊利股份	24.53	23.60	26.47	25.65	26.33
预付账款周	光明乳业	8.94	11.04	11.22	12.32	11.25
转期	伊利股份	4.67	6.04	5.23	6.21	5.33
应付账款周	光明乳业	49.80	52.69	51.84	52.93	50.21
转期	伊利股份	59.52	58.99	61.73	61.23	62.21
应付票据周	光明乳业	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
转期	伊利股份	2.35	1.80	1.84	1.82	1.90

资料来源:光明乳业和伊利股份 2017-2021 年年度报告

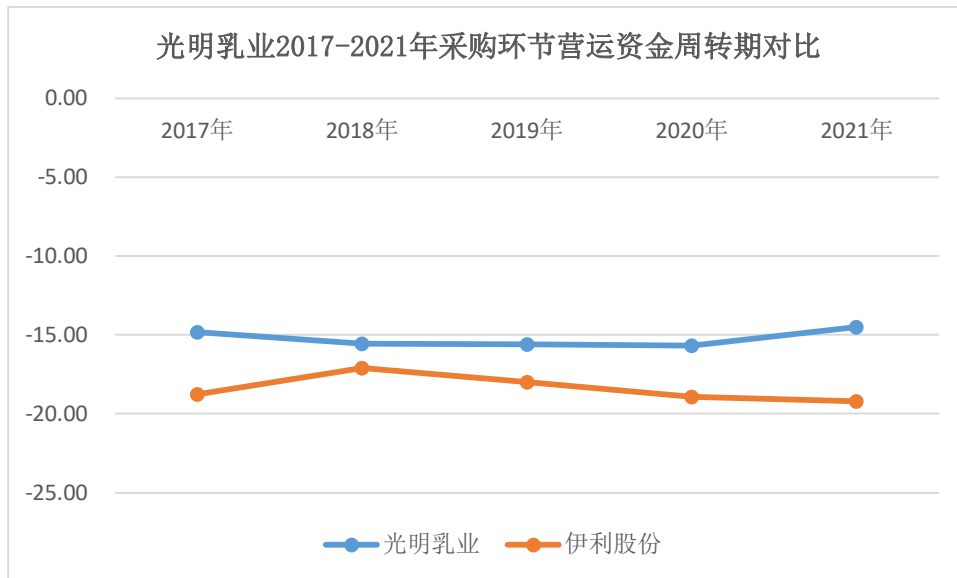


图 4-2 光明乳业 2017-2021 年营运资金周转期对比单位 (天)

资料来源：东方财富网

由表 4-2 可见，光明乳业近五年以来的营运资金周期都是负数，这表明因为采购奶源产生的应付账款或支付的价款流出企业的时点晚于因为销售产成品形成的应收账款或者资金流乳制品企业的时点。营运资金周转期越直接反映了企业营运资金的管理水平，当营运资金为负时，证明企业的经营状况良好，负数的绝对值越大，也就是负数越小，企业的管理水平越好，生产环节和销售环节的管理水平也同样可以用周转天数来评价。

对比光明乳业五年的营运资金周转期来看, 2018 年的周转周期较 2017 年来说稍有上升, 说明光明乳业 2018 年的管理水平不如 2017 年, 出现这样的波动是因为企业高层管理的发生了变化且未做好公司公关工作所导致的。这样的负面新闻使企业名誉受损, 产品开始滞销, 存货积压, 企业不得已降低产能, 存货也随之大幅度减少, 从 2017 年的从 2018 年开始至 2021 年稳步下降, 与近几年光明乳业严格筛选供应商人选、把控奶源质量、注重奶源建设有关。

与伊利股份的对比来看, 从表 4-3 得出结论, 伊利股份的营运资金周转天数一直为负且五年内均小于光明乳业, 这表明伊利股份营运资金管理一直高于光明乳业, 这与光明乳业之前的丑闻回产奶时间有很大关系, 伊利股份一直是乳制品企业的龙头企业。伊利乳业 2018 年较 2017 年营运资金周转天数稍有上升。这说明伊利乳业的营运资金管理水平稍有下降, 是因为受到了新品常温奶的冲击,

使伊利乳业原来品牌的市场占有率稍有下降。同时又预付了大量的广告预付款，自 2017 年起，伊利股份的预付账款营运资金周转期也一直小于光明乳业，这是伊利股份管理水平高于光明的主要原因，较伊利股份来说，光明乳业的营运资金管理还有待提高，应当加强对企业营运资金的管理。

4.2.2 生产环节营运资金管理分析

生产环节营运资金周转期=(在产品存货+其他应收款-其他应付款-应付职工薪酬)/营业收入*360 公式中的材料存货特指还未被企业加工的从供应商企业购买来的原材料，包括随产品一起购买来的产品包装物。由于乳制品企业行业的特点，原奶的加工需要快速处理且保质期较短，在产品一般都非常少甚至可忽略不计，因此认为没有必要将在产品纳入计算范围内，而乳制品企业的采购来的材料存货和产成品存货在企业财务报表中有具体科目所以纳入公式计算，具体运算结果如下：

表 4-4 光明乳业 2017-2021 年生产环节营运资金周转期对比表

项目		2017	2018	2019	2020	2021
生产环节营运资金平均余额(万元)	光明乳业	248866.50	260579.00	265427.00	269541.00	275621.00
	伊利股份	362968.00	369523.00	427677.00	415623.00	423623.00
生产环节营运资金周转天数(天)	光明乳业	-41.34	-44.70	-42.35	-43.35	-44.13
	伊利股份	-19.34	-16.84	-18.99	-19.32	-18.65

资料来源：光明乳业和伊利股份 2017-2021 年年度报告

表 4-5 光明乳业 2017-2021 年生产环节营运资金各要素周转期对比表 单位：天

项目		2017	2018	2019	2020	2021
其他应收款周转期	光明乳业	3.14	1.67	0.78	1.22	0.93
	伊利股份	0.23	0.27	0.4*	0.29	0.51

续表 4-5 光明乳业 2017-2021 年生产环节营运资金各要素周转期对比表 单位：天

应付职工薪	光明乳业	4.59	5.44	5.69	5.63	5.36
酬周转期	伊利股份	13.11	12.03	9.87	8.26	9.36
其他应付款	光明乳业	60.26	61.29	54.44	52.36	53.63
周转期	伊利股份	10.30	9.13	15.39	14.32	13.56

资料来源：巨潮资讯网

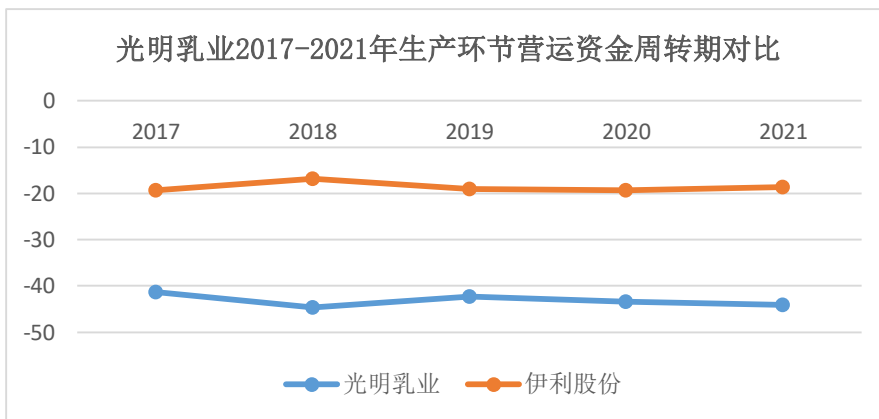


图 4-3 光明乳业 2017-2021 年生产环节营运资金周转期对比 单位（天）

资料来源：光明乳业和伊利股份 2017-2021 年年度报告

由表 4-4 可以看出，光明乳业采购环节的营运资金周转期是负数，这表明因为在此环节产生的应付账款或支付的价款流出企业的时点晚于因为形成的应收账款或者资金流乳制品企业的时点。营运资金越小企业的管理水平越好，当营运资金为负时，证明企业的经营状况良好，负数的绝对值越大，也就是负数越小，企业的管理水平越好。

对比光明乳业五年的营运资金周转期来看，2018 年的周转周期较 2017 年来说稍有下降，说明光明乳业 2018 年的管理水平高于 2017 年，出现这样的波动是因为企业高层管理的对新产品投放市场的明智决定，2019 年较 2018 年来说又稍有上升，说明企业 2019 年营运资金管理不如 2018 年，总体来讲，光明乳业在生产环节的营运资金管理波动较多

与伊利股份的对比来看，伊利股份的营运资金周转天数一直为负且五年内均大于光明乳业，这表明光明乳业在生产环节营运资金管理一直高于伊利股

份，光明乳业在生产环节有很大的优势。一方面是光明乳业非常符合乳制品行业企业的特点，那就是在产品 and 半成品非常少，资金占比几乎可以忽略不计，很大程度上降低了光明乳业生产环节上的营运资金周转期。二是伊利股份“4P”理念的运用非常成功，提升了伊利股份的营运资金管理能力和为企业创造了价值。是伊利股份一个非常成功且有效的决策，光明乳业也可以适当借鉴和在这一方面，光明乳业可以借钱和学习使用这一理念。光明乳业的企业应付款周转期约为伊利股份的5倍，由伊利股份和光明乳业的年报可以看出，光明乳业的其他应付款主要由员工差旅费、等构成，而伊利股份的主要由股权激励产生的费用、代收代缴的税款、和投融资的手续费所组成。两家企业其他应付款的构成不相同。光明乳业在这一方面可以参考伊利股份的管理方法以提高其他应付款的资金管理水平。

4.2.3 销售环节营运资金管理分析

销售环节营运资金周转期=(产成品存货+应收票据、账款-应交税费-预收账款)/营业收入*360 公式中产成品存货指的是采购环节和生产环节为生产产品的所有成本，包括原材料成本、人工成本等；具体计算结果如下：

表 4-6 光明乳业 2017-2021 年销售环节营运资金周转期对比表

项目		2017	2018	2019	2020	2021
销售环节营运	光明乳业	156576.80	185604.90	170849.99	185236.35	178523.22
资金平均余额	伊利股份	189118.06	167207.65	156133.78	162345.25	146235.62
(万元)						
销售环节营运	光明乳业	26.31	32.54	28.33	25.36	27.66
资金周转天数	伊利股份	10.08	-7.62	-7.02	-8.65	-7.96
(天)						

资料来源：光明乳业和伊利股份 2017-2021 年年度报告

表 4-7 光明乳业 2017-2021 年营运资金各要素周转期对比表单位：天

项目		2017	2018	2019	2020	2021
产成品存	光明乳业	27.63	30.95	32.45	31.22	34.36
货周转期	伊利股份	13.57	13.59	16.44	14.36	15.23
应收票据	光明乳业	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
周转期	伊利股份	0.87	0.79	0.81	0.77	0.83
应收账款	光明乳业	29.20	30.13	26.69	27.66	28.66
周转期	伊利股份	4.03	4.30	5.43	4.73	5.03
预收账款	光明乳业	13.80	13.33	15.37	14.53	13.69
周转期	伊利股份	20.56	19.43	20.84	21.66	19.83

资料来源：光明乳业和伊利股份 2017-2021 年年度报告

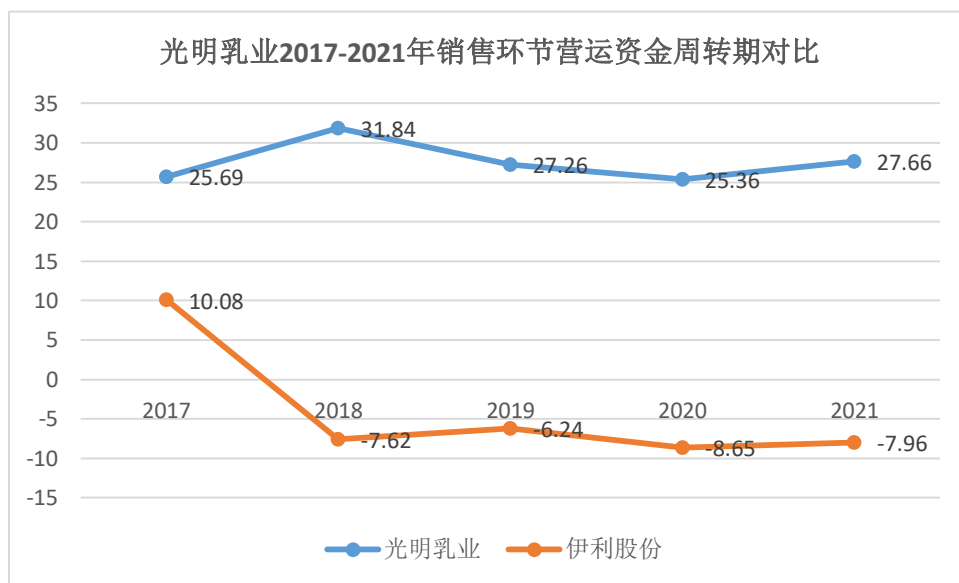


图 4-4 光明乳业 2017-2021 年营运资金周转期对比单位 (天)

资料来源：东方财富网

营运资金周转期越直接反映了企业营运资金的管理水平，营运资金越小企业的管理水平越好，当营运资金为负时，证明企业的经营状况良好，负数的绝对值越大，也就是负数越小，企业的管理水平越好。由表 4-6 可见，伊利股份在销售环节的营运资金周转天数远远小于光明乳业，说明光明乳业在销售环节的管理水平不如伊利股份。销售环节的管理水平在还有提高空间。

对比光明乳业五年的营运资金周转期来看,2018年的周转周期下降好多。由2017年的10.08下降至-7.62,说明光明乳业2018年的管理水平高于2017年。出现这样的波动是因为企业高层管理明智决定,2018年与国家体育队中国女排达成合作,提高了企业知名度,后来又推出了两款受消费者青睐的新产品,为企业带来了高收益,2019年较2018年来说又稍有上升,说明企业2019年营运资金管理不如2018年,从2019年后光明乳业营运资金周转天数平稳下降,2021年下降至-7.96。总体来讲,光明乳业在生产环节的营运资金管理波动较多

与伊利股份的对比来看,光明的营运资金周转天数一直为负且五年内均小于伊利股份,这表明光明乳业在生产环节营运资金管理一直高于伊利股份,光明乳业在生产环节优势明显。一方面是光明乳业非常符合乳制品企业的特点,那就是在产品 and 半成品非常少,资金占比几乎可以忽略不计,很大程度上降低了光明乳业生产环节上的营运资金周转期。二是由于伊利股份将“4P”理念运用在应付职工薪酬方面上,最大可能延长了应付职工薪酬周转期,提升了营运资金周转能力,是伊利股份一个非常成功且有效的决策,光明乳业也可以适当借鉴和在这一方面,光明乳业可以借钱和学习使用这一理念。光明乳业的企业应付款周转期约为伊利股份的5倍,由伊利股份和光明乳业的年报可以看出,光明乳业的其他应付款主要由员工差旅费、修理费、等构成,而伊利股份的其他应付款主要由投融资产生的费用、代缴款项和限制性股票回购义务等构成。两家企业其他应付款的构成不相同。光明乳业在这一方面可以参考伊利股份的管理方法以提高其他应付款的资金管理水平。

与伊利股份的对比来看,由图4-5可以看出,光明乳业的营运资金周转天数一直为正且五年内均大于伊利股份,这表明光明乳业在生产环节营运资金管理一直低于伊利股份,伊利股份在销售环节优势明显。伊利股份在该环节采用了更高效的营运资金管理策略。光明乳业在销售环节与伊利股份的差距主要体现在应收账款周转期的差距,从营运资金中各要素的周转期对比情况来看,伊利股份和光明乳业差距最大的是2017年光明乳业周转期为29.2天,伊利乳业只有3.62天。差距十分明显。再者产成品存货周转期差距也很大,2021年光明乳业周转期为34.36,而伊利乳业只有15.23。销售环节的营运资金管理低说明光明乳

业面对企业客户的议价能力较弱，处于劣势地位。这与企业的品牌文化有很大关系。

4.2.4 整体经营活动营运资金管理分析

上文分别从供应链的采购、生产、销售环节分析了光明乳业的营运资金管理水
平，我们将对供应链的营运资金周转期进行整体的分析以此来反映光明乳业整
体管理水平。

经营活动营运资金周转期=采购链营运资金周转期+生产链营运资金周转期+
销售链营运资金周转期，具体计算结果如下：

表 4-8 光明乳业 2017-2021 年经营活动营运资金各要素周转期对比表单位：天

项目		2017	2018	2019	2020	2021
采购环节营运 资金周转天数 (天)	光明乳业	-15.62	-14.98	-15.60	-15.68	-14.52
	伊利股份	-18.75	-17.07	-18.01	-18.94	-19.21
生产环节营运 资金周转天数 (天)	光明乳业	-42.66	-45.20	-42.35	-43.35	-44.13
	伊利股份	-19.34	-17.02	-18.99	-19.32	-18.65
销售环节营运 资金周转天数 (天)	光明乳业	26.03	32.06	27.26	25.36	27.66
	伊利股份	10.08	-7.62	-6.24	-8.65	-7.96
整体经营活动 营运资金周转 期(天)	光明乳业	-31.07	28.41	31.66	33.67	30.99
	伊利股份	28.02	41.54	42.34	46.91	45.82

资料来源：巨潮资讯网

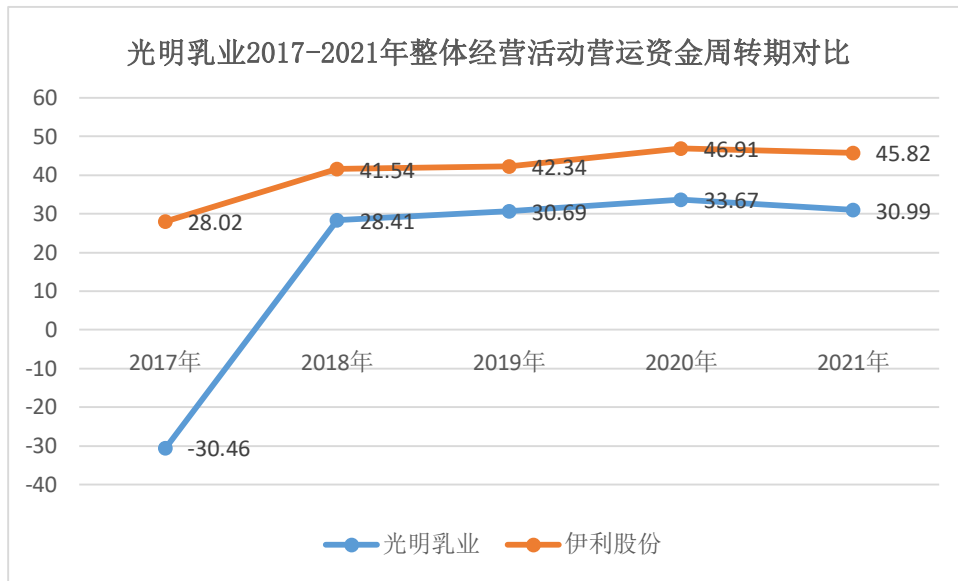


图 4-5 光明乳业 2017-2021 年经营活动营运资金周转期对比单位 (天)

资料来源：巨潮资讯网

从图 4-5 可以看出，伊利股份的整体营运资金管理不如光明乳业，联系上文的分析数据，伊利乳业在采购环节和销售环节的营运资金是优于光明乳业的，生产环节的营运资金水平光明乳业稍占上风。光明乳业 2017 年到 2021 年的营运资金周转天数整体呈上升趋势，说明光明乳业的营运资金管理已经落后。不再适用于营运资金的管理，据统计分析是因为光明乳业的品牌知名度不够加上企业不注重产品的宣传导致现在的困局。维持企业客流量、提高客户粘性和提高客户忠诚度对光明乳业来说是非常重要的。

5. 供应链视角下光明乳业营运资金管理问题分析及解决方案

5.1 供应链视角下光明乳业营运资金管理问题

5.1.1 采购环节营运资金管理问题

通过上文分析我们可以看出，光明乳业采购环节占比最多的要素是应付账款。应付账款在采购环节产生于原材料的采购，说明光明乳业的经营资金很多都是外部资金，光明乳业非常重视原材料的采购，准备了很多的资金来购买原奶。而流动资金周转期均为负数，此环节产生的应收账款回收在产生的应付账款之前，说明光明乳业经营状况良好，周转效率非常高，企业运营平稳且发展良好。从上文的研究和分析可以看出，应付账款在资金中的占比是非常高的，且在持续增长过程中，说明光明乳业在采购过程原材料时欠款过多，使用了养殖户的资金。过多使用外部资金使企业形成大量应付账款这种管理方法有助于企业缓解企业资金困难的问题，使企业推迟支付欠奶牛养殖户的资金。但是从可持续发展的角度来看，长期欠款会增加企业的负债负担，不利于企业资金周转，严重的还会影响企业建立的品牌影响，长此以往，也会无形中失去供应商的信任，失去合作伙伴，失去原材料供应商等于断了企业的血脉来源，原材料采购是乳制品企业运行最重要的环节之一。总之，应付账款占比过高会给企业带来负面影响。再者，这会使企业的债务增加，不利于企业未来发展和前景。总之，应付账款占比过高会给企业带来负面影响。光明乳业如果持续一如既往的高应付账款，只考虑自身营运资金周转，自身利益而长期占用养殖户的资金，会导致与供应商合作关系的破裂，使企业失去原材料来源。供应商企业如果由于收不到应收账款而导致企业自身的营运资金发生问题，损害了企业的利益，供应商企业很有可能会终止与光明乳业的合作。长此以往，如果供应商企业也选择和光明乳业一样占用上游企业的资金，使供应商企业的上游企业陷入资金困难的境地，形成恶性循环，这对乳制品行业的发展及其不利。所以从长远的角度来看，想要维持和上游企业的长久合作关系，不能只考虑自身利益一

味的占用外部资金。

光明乳业的原材料供应商主要是奶牛养殖场和一些零售奶农。但是零售奶农没有议价能力，处于市场的劣势地位，原奶价格极容易受到外部不确定因素和市场环境的影响，买卖合同也不能保证零售奶农的合法权益。作为原奶市场的购买方，乳制品企业在市场上处于绝对优势的地位，具有很强的议价能力。当原奶产量供大于需或者奶农饲养成本增加时，而乳制品企业有多种选择，选择别的供应商购买原奶或者压低采购价格时奶农的合法权益就会受到损害。从本年度利润的角度来看，乳制品企业的这一做法降低了采购成本，为企业创造了利润。但从长期来看，频繁的更换原奶供应商不能保证原奶的质量和数量保证。而原奶是企业产业链的起点，是企业生存与发展最重要的一环，如果原奶采购出现问题，会给企业带来巨大风险，不利于企业的发展。

5.1.2 生产环节营运资金管理问题

生产环节是乳制品行业营运资金管理最核心的环节，生产环节的上游是采购环节，下游是销售环节，生产环节链接了供应链的三个环节。对供应链的运行和发展起着关键作用。光明乳业生产环节存在问题并不是很多，也不会对企业供应链造成太大的影响，光明乳业在生产环节的营运资金周期是优于行业龙头企业伊利股份的，光明乳业非常符合乳制品企业的特点，那就是在产品 and 半成品非常少，资金占比几乎可以忽略不计，加之，光明乳业在生产环节营运资金周转天数一直保持在一个很低的水平，远远低于行业平均值，且还在逐年减少。这是光明乳业的绝对优势。为了更好的探究生产环节存在的问题，我们详细列示了光明乳业的相关数据，从上文的分析数据可以看出，光明乳业产成品较多，存货数量继续呈上升趋势，说明企业积压存货过多，库存成本提高。且乳制品易损坏保质期短，长时间的存货积压会给企业带来巨大损失。

第一. 因为管理层对现有市场和客户需求量了解不完全。没有进行充足的调查，也不了解企业在市场中的占有率导致制定的本年生产计划时与企业实际生产能力脱节、生产出过多的产品导致市场供大于需，最后由于销路不通导致存货积压过多，产品的生产成本不能及时得到回笼影响企业的利润导致企业亏损。

第二，光明乳业未能将供应链的功能最大化利用，光明乳业在供应链运行过

程中并没有将采购环节、生产环节、销售环节联系起来实现信息资源共享使企业利润最大化,采购环节的企业信息未能通过生产环节的核心企业传达给销售环节的企业,同样,采购环节供应商的信息销售环节的企业也全未知。这种自顾自暇、闭塞的管理方式是不能发挥出供应链管理的潜力,长此以往,由于信息不流通会导致各个环节脱节最终影响企业的发展。

第三,光明乳业在新产品开发方面经验不足。且不重视对外营销,对外营销工作量严重不足。现如今,乳制品行业的企业越来越多,市场发展已经成熟,由于之前光明乳业对营销方面的懈怠导致光明乳业客户信任度和企业知名度并不高,近些年来,为了弥补营销方面的不足,光明乳业开始想方设法进行企业品牌的营销,虽然结果不尽人意,但是为以后的营销打下了坚实的基础。从企业内部来看,光明乳业近年以来没有打造属于自己企业的新型、具有品牌代表的产品。企业的形象也因回产奶事件未及时回应受到损害。从顾客的反馈情况来看,光明乳业的品牌还没有深入人心受到消费者的青睐。

5.1.3 销售环节营运资金管理问题

对于企业的供应链来说,此环节中最主要的问题就是如何做好销售环节营运资金管理中的应收账款的管理。光明乳业最近几年的发展良好,产品销量也一直在稳增不降,应收账款也在稳步增加。这对销售环节营运资金管理是一个很大的挑战,光明乳业销售环节的营运资金周转周期较长,可以看出光明乳业回笼资金的能力较差。在销售环节企业出现问题销售不景气的时候企业可以尝试用赊销的方式销售产品,以此来减轻企业的库存压力。

从销售环节的资金管理不景气可以看出企业并不注重应收账款的管理,应收账款对企业资金周转发挥着不可或缺的作用,是企业营运资金的重要组成部分,长此以往对应收账款的不重视可能会导致企业资金链出现问题,严重的会影响企业利润,降低企业受益。光明乳业在客户管理方面也没有一套成熟的运营策略。除此之外,如果企业对应收账款资金回笼能力弱,会导致公司的流动资金压力加大,财务风险也随之增大。光明乳业如果想提高企业销售环节的销售量也可以选择延长应收账款收款时间,但是放开应收账款政策只能维持一时的业绩,从长远的角度来看,如果延长应收账款回收时间,企业销售环节的应收账款在营运资金

中的占比会大大提高,营运资金周转周期会延长,这不利于企业未来的健康发展。况且延长应收账款回收时间很大可能会增加企业的坏账,使营业收入减少,轻则降低企业利润,重则资金链断裂导致光明乳业破产。应收账款如果大量增加,维持公司正常运营的资金和销售环节的资金就会减少,如果资金周转不开,企业很可能会选择占用上游企业的资金,形成应付账款。而上游企业因为被占用了资金再选择占用其上游企业资金,形成恶性循环,这对乳制品行业的发展是非常不利的。

光明乳业的原材料供应商是非常分散的,光明乳业在每家供应商采购原材料种类和数量都比少,而因为生产的产品种类繁多,需要采购大量的原材料,所以光明乳业的原材料供应商是非常多的。企业可以在采购原材料时择优采购,确保采购原材料的符合企业生产要求和数量达标。但供应商众多也有不好的一面,采购过程中会增加人力成本和采购成本。此外,乳制品企业对原材料的要求都比较高且奶源保质期比较短,由于大多数供应商并没有建立长期的合作关系,企业对此了解可能不足,很有可能采购到不符合公司要求的原材料而给公司带来不必要的损失。重则会给生产环节和销售环节带来很多不必要的麻烦。最后,由于供应商比较分散,而乳制品企业一般都有很多的临时订单,若光明乳业接到临时订单且由于寻求不到能提供订单中产品原材料的供应商二不能为企业创造利润甚至导致企业亏损。另外,光明乳业应付账款营运资金周期较长,应付账款很多,占用了供应商的营运资金,如果供应商企业资金周转不开,有可能会选择占用上游企业的营运资金,长此以往,形成恶性循环,对乳制品行业的发展极其不利。而且,还会使长期建立的信任关系破裂。丧失与优质供应商合作的机会,企业重新寻找供应商还会增加采购成本。

5.2 供应链视角下光明乳业营运资金管理问题解决方案

5.2.1 采购环节营运资金管理方案

许多企业选择将大量的营运资金、人力用于养殖奶牛为企业源源不断的原奶资源,而不注重营销市场的发展,而光明乳业选择将大量的营运资金用于营销市场的扩展以保证企业产品的及时销售,而不注重奶源的培养。当采购环节的

供应商企业与乳制品企业签订采购合同时就已经与企业建立了合作关系达成协议。但是在这种运营模式下，企业容易忽略原材料的质量和数量，而乳制品企业原奶的质量直接影响产成品的质量，如果原奶质量不达标，会导致产品质量不达标，投放市场后会严重影响企业长期以来建立的企业形象，影响企业的利润。此外，当企业和采购环节供应商签订协议后，由于企业只注重销售环节，并不重视采购环节的原奶，这会导致原材料供应商也不重视原奶的生产而消极怠工，最终导致原奶的质量不达标，生产的产品达不到消费者的预期，损害企业的利益。

国内乳制品企业可参考一些先进国家乳制品企业的运营模式和经验。可以让供应商以入股的方式成为乳制品企业的一部分，按照企业分红方式每年如期分红给供应商，使供应商的利益与企业利益挂钩，企业盈利时，按照约定的分成如约分红给供应商，企业亏损时也尽量减少企业应付账款的比例，不占用供应商企业的资金使其陷入资金困难的境地。如此一来，赢得了供应商企业的企业可与其建立长期合作关系以保证奶源的质量和数量。无论采用哪一种方法，都能使供应商企业和乳制品企业成为利益共同体。当乳制品企业的利益直接影响供应商企业利益时，供应商企业就会想方设法保障奶源的质量和数量。并且对于企业而言，有稳定的供应商企业提供奶源会大大减少采购环节的采购成本和采购风险，在产业链源头上保障了企业的可持续发展。

5.2.2 生产环节营运资金管理方案

在光明乳业的全面策略规划中，光明如在三四线城市的市场占有率很高，能达到百分之三十七，主要由县级单位构成。从市场占有率的构成可以看出光明乳业的消费者非常分散，且收入普遍不高，对消费者的需求量也有一定的影响。光明乳业未来发展还需进军一二线城市甚至海外市场，加强企业销售环节的能力和协作，要注重内外两个方面的协调发展。全球经济危机在带来威胁的同时也带来了挑战和机遇，光明乳业要抓住此次金融危机带来的有利条件和机会，将眼光放到海外，积极发展海外市场。提高光明乳业在全球范围内的知名度和品牌形象。并推动光明乳业在国内外的联合发展。

为了保证企业营运资金分部的合理性的利用最大化，光明乳业要不断巩固企业内部的协同合作，实现企业内部资源和资源共享，提高品牌形象和知名度，有

需要的情况下可以建立适合企业日常运营和发展方向的策略。强化供应链销售环节企业之间的合作，实现销售环节的信息共享和资源共享。重视企业与销售环节经销商之间的合作和信息贡献。如此一来，企业的产品销售得到保障，还能及时掌握各个经销商、代理商的信息，实现“以销定产”的生产模式，避免了因为供大于需的资源浪费和供小于需的市场匮乏，实现企业利润最大化。同时，企业在销售产品的时候也要注意资金回笼的问题，如果一味的增大产量和销售量而不重视客户是否能及时支付价款导致资金不能及时回收，给企业带来不必要的损失。企业应当在销售环节及时回收资金减少应收账款的占比，应收账款占比较高容易产生企业坏账而损害企业利益，减少应收账款可以更好地对销售环节的营运资金进行管理，这样才能对供应链的整体协调以实现企业价值最大化。也才能切实的提高应收账款和存货的周转率，降低存货的积压量。

5.2.3 销售环节营运资金管理方案

企业销售环节营运资金管理最重要的就是应收账款的管理。应收账款作为衡量供应链销售环节销售能力的重要标准，对企业的平稳发展和市场拓展起着非常关键的作用，企业想要做好应收账款的管理，就必须先认识到应收账款对企业发展的重要作用，光明乳业可以聘请专人，构建专属于应收账款的机构，并计划好后续的工作保证部门能够有效的运行，拟定科学的、符合企业发展现状的政策。当企业销售产品时由于客户资金不足不能及时支付价款而形成应收账款时，企业要考虑该客户的财务状况、信用等方面以判断应收账款能否及时回收。如果是抵押贷款，还需要实地考察抵押资产的实际情况以确定是否可以顺利收回资金。应收账款按时间和债务人的实际情况分类计提坏账准备，实现应收账款更精准化的管理。此外，为了让资金回收效率更好，企业可以聘请专人构建组成管理机构对应收账款的去向和用处进行调查并及时提醒和督促债务人的债务问题确保企业应收账款可以最大限度的收回。减少不必要的损失以提高企业利润。

可以建立企业信用机制，按应收账款收回时间对债务人进行分类划分，精确分类债务企业的信用问题。为企业后续产生应收账款时计提坏账提供参考。最后，企业可建立监控系统对债务人进行实时监控，从应收账款产生的时点开始实时监控，以确保债务人能够及时归还所欠账款。还可以建立审查机构，聘用专门的审

查人员审查债务人的各项业务并根据审查结果和债务企业实际经营状况进行企业信用评级分类为后续计提坏账提供参考。这有助于企业应收账款收款率的提高和坏账的减少，以此提高企业的利润为企业创造价值。除了可以建立信用系统和审查系统外，企业还可以建立专用于催收应收账款的催收系统，同审查系统，企业可聘用专门的催收人员组成催收团队，用于在应收账款到期前夕提醒债务人及时归还所欠账款，以达到企业应收账款回收率的提高。

债务企业在营运过程中可能会出现营运亏损或者破产清算的情况。如果债务企业申请破产，审查系统的审查人员应实地调查其破产原因以证实其真实性，对债务客户的破产原因进行研究分析为后续企业确认计提的坏账或计提新的坏账做好基础工作。如果只是单纯的亏损，审查人员理应调查清楚亏损原因和亏损金额，按期亏损情况可以与债务人协商延长应收账款的回收时间或者选择分期付款。企业要做好延长应收账款回收时间和坏账增加的准备。在实际收到债务人的货款时，对债务企业的偿债能力和企业经营现状进行分析，为后期与企业的继续合作和应收账款的管理做好准备。

企业应重视供应商管理的以下几个方面：

第一，尽量减少供应商的数量重视供应商企业的质量。企业供应商的数量应与企业实际需求相匹配，避免因供应商过多被人为控制。既能降低采购环节的采购成本又能降低财务风险。企业在选择供应商时，既不能太多也不能过少，供应商过多不但会提高企业的采购成本而且会因为不断更换供应商无法与供应商企业建立信任达成后期的合作。如果数量过少，会使料的采购使企业陷入被动的地位。如果供应商不能及时供给企业所需原材料，会直接影响生产环节的生产工作，进而影响销售环节的销量，降低企业的利润，给企业带来不必要的损失。

第二，供应商企业的原材料是乳制品企业产业链的源头和起点，供应商企业对乳制品来说非常重要，一个经营良好的供应商企业能为企业降采购成本，所以企业在选择供应商时应调查供应商企业的声誉和信用情况进行调查，选择信用状况良好的企业合作。如果供应商企业的口碑不好，这会影响企业的产品销量，甚至会失去消费者的信任降低企业的销量给企业造成损失。乳制品企业与供应商建立长期稳定的合作关系，不仅可以降低乳制品企业的采购成本保证奶源的质量和数量，还能使供应商企业参与到乳制品企业日常经营活动中去，增加供应商企业对

乳制品企业活动的参与度。如此一来可以提高供应商企业对乳制品企业的了解，供应商可根据企业的实际情况提供更适合企业发展的原奶。在互相足够了解的情况下即使企业合作出现了突发状况，双方也可以快速做出反应及时止损。

光明乳业可以从以下三个方面对已经建立了长期合作关系的供应商进行管理：

第一，对供应商企业的产业链进行实地考察和评价，保证供应商所提供奶源的质量的卫生状况。若供应商企业产业链各方面都符合企业的要求。企业可选择与其签订长期的购货合同。如此一来有了稳定的合作伙伴。可以保证企业的原奶质量和数量，避免企业因为不能及时采购奶源错失订单而影响消费者对企业的信任损害企业形象。

第二，可以避免企业防止采购不足而大量采购原奶最后导致原材料积压的情况。有了稳定的供应商，保证了稳定的奶源，企业可以少量多次的方式采购原材料。避免了积压所带来的库存成本增加和原奶过期的风险。同时，因为建立了长期合作管理，企业在采购原材料时可以享受一定的价格折扣。企业在选择决定建立长期合作关系的供应商时，应结合企业实际经营情况，选择与企业可持续发展一致的供应商合作，如此才能实现供应商企业对乳制品企业的贡献最大化。保障企业稳定发展。

第三，对与企业可持续发展方向一致的、对企业的发展有帮助的的供应商合作，并在企业运营或者资金周转困难的时候给予帮助和支持。提高供应商企业与乳制品企业之间的信任程度，以此保障原奶的数量和质量，为企业产品生产打下坚实的基础。

供应商与乳制品企业之间长期稳定关系不仅能帮助企业降低采购成本和库存成本，还可以使乳制品企业减少应付账款占比，减少企业负债且不占用供应商企业的资金，如此一来，供应商的资金运转也会得到极大的改进。乳制品企业可以控制采购环节中企业资金以增强企业的管理水平。随着人工智能的发展，人工智能技术对我们的生活影响越来越大，包括对各行业的冲击，人工智能给会计行业带来了巨大的变化，传统的企业财务会计很可能会被人工智能所取代，而营运资金管理作为企业运营管理中不可或缺的环节也应跟上时代的发展，将财务机器人引入到财务工作中，对企业财务人说可以减少不必要的工作量，解放双手，对

企业来说。财务机器人的使用可以完成很多财务工作，如此一来，可以减少企业财务人员的聘请，以此减少企业的应付职工薪酬提高企业的营业利润。对审计人员来说财务机器人并且能够整理企业的数据，预防财务风险和舞弊，节约了大量的人力和时间。利用人工智能收集信息提高营运资金管理水平和实现企业供应链管理和日常业务的结合，实现企业的业财融合以建立财务共享中心，财务共享中心将企业的日常业务和财务工作联系起来，实现真正的业财融合。不仅可以提高财务人员财务工作的效率，还可以实现企业的信息共享，企业的管理都可以在财务共享平台查看企业的经营状况和财务现状，根据企业的发展现状制定出发展计划。有助于企业高效运作和未来健康的发展，更利于解决产品库存问题。

6 结论与展望

6.1 结论

本文在供应链的视角下,结合乳制品行业的特征和营运资金管理理论、供应链理论,通过研究和分析光明乳业 2017-2021 年的财务数据以及供应链管理情况资料,在与行业另一家龙头企业伊利集团对比后,探讨了光明乳业在乳制品供应链的生产环节,采购环节和销售环节的营运资金管理现状,从企业战略管理高度出发,得出了以下结论:

第一,国内乳制品企业参考先进国家乳制品企业的运营模式和经验。可以让供应商以入股的方式成为乳制品企业的一部分,按照企业分红方式每年如期分红给供应商,使供应商的利益与企业利益挂钩,企业盈利时,按照约定的分成如约分红给供应商,企业亏损时也尽量减少企业应付账款的比例,不占用供应商企业的资金使其陷入资金困难的境地。无论采用哪一种方法,都能使供应商企业和乳制品企业成为利益共同体。当乳制品企业的利益直接影响供应商企业利益时,供应商企业就会想方设法保障奶源的质量和数量。并且对于企业而言,有稳定的供应商企业提供奶源会大大减少采购环节的采购成本和采购风险,在产业链源头上保障了企业的可持续发展。

第二,光明乳业未来发展进军一二线城市甚至海外市场,加强企业销售环节的能力和协作,要注重内外两个方面的协调发展。全球经济危机在带来威胁的同时也带来了挑战和机遇,光明乳业要抓住此次金融危机带来的有利条件和机会,将眼光放到海外,积极发展海外市场。提高光明乳业在全球范围内的知名度和品牌形象。并推动光明乳业在国内外的联合发展。加强企业销售环节的能力和协作,要注重内外两个方面的协调发展。全球经济危机在带来威胁的同时也带来了挑战和机遇,光明乳业要抓住此次金融危机带来的有利条件和机会,将眼光放到海外,积极发展海外市场。提高光明乳业在全球范围内的知名度和品牌形象。并推动光明乳业在国内外的联合发展。

第三,企业想要做好应收账款的管理,就必须先认识到应收账款对企业发展的作用,光明乳业可以聘请专人,构建专属于应收账款的机构,并计划好后

续的工作保证部门能够有效的运行,拟定科学的、符合企业发展现状的政策。当企业销售产品时由于客户资金不足不能及时支付价款而形成应收账款时,企业要考虑该客户的财务状况、信用等方面以判断应收账款能否及时回收。还可以建立审查机构,聘用专门的审查人员审查债务人的各项业务并根据审查结果和债务企业实际经营状况进行企业信用评级分类为后续计提坏账提供参考。这有助于企业应收账款收款率的提高和坏账的减少,以此提高企业的利润为企业创造价值。

第四,企业供应商的数量与企业实际需求相匹配,避免因为供应商过多被人为控制。既能降低采购环节的采购成本又能降低财务风险。企业在选择供应商时,既不能太多也不能过少,供应商过多不但会提高企业的采购成本而且会因为不断更换供应商无法与共供应商企业建立信任达成后期的合作。如果数量过少,会使料的采购使企业陷入被动的地位。如果供应商不能及时供给企业所需原材料,会直接影响生产环节的生产工作,进而影响销售环节的销量,降低企业的利润,给企业带来不必要的损失。

第五,资金管理作为企业运营管理中不可或缺的环节也应跟上时代的发展,将财务机器人引入到财务工作中,对企业财务人说可以减少不必要的工作量,解放双手,对企业来说。财务机器人的使用可以完成很多财务工作,如此一来,可以减少企业财务人员的聘请,以此减少企业的应付职工薪酬提高企业的营业利润。对审计人员来说财务机器人并且能够整理企业的财务数据,预防财务风险和舞弊,节约了大量的人力和时间。利用人工智能收集信息提高营运资金管理水平和实现企业供应链管理和日常业务的结合,实现企业的业财融合以建立财务共享中心,财务共享中心将企业的日常业务和财务工作联系起来,实现真正的业财融合。不仅可以提高财务人员财务工作的效率,还可以实现企业的信息共享,企业的管理都可以在财务共享平台查看企业的经营状况和财务现状,根据企业的发展现状制定出发展计划。有助于企业高效运作和未来健康的发展,更利于解决产品库存问题。

6.2 不足和展望

本文对营运资金管理水平的研究和分析只针对光明乳业的经营活动。所以通过此次研究和分析对光明乳业营运资金管理提出的问题和给出的建议只适用于

光明乳业经营活动的营运资金管理,希望今后有机会能对光明乳业理财活动的营运资金管理进行研究和分析。

其次,由于本人能力有限,样本只选取了乳制品行业的代表性企业光明乳业作为案例公司进行研究和分析。所分析的结果和启示只适用于和光明乳业同等规模、同样发展方向的乳制品企业,不适用于行业中小企业。若以后有能力搜集更多的乳制品行业的相关资料。可以进一步研究和分析适用于全行业企业的结论和方法。

基于供应链视角的营运资金管理分为采购、生产、销售三个环节,从三个环节分别进行营运资金的管理,企业可以有针对性地加强管理水平。作者认为,随着经济的发展,乳制品行业竞争已进入白热化状态,基于供应链视角下的企业营运资金管理是大势所趋。为我国企业的营运资金管理提供切实可行的参考意见。

参考文献

- [1] Andrew Harris. Working Capital Management: Difficult, but Rewarding[J]. Financial Executive, 2002(5): 52-53.
- [2] Antanies, John. Recognizing the Effects of Uncertainty To Achieve Working Capital Efficiency[J]. Pulp & Paper, 2002.
- [3] B. A. Ranjith APPuhami. The Impact of Firm's Capital Expenditure on Working Capital Management: An Empirical Study across Industries in Thailand[J]. International Management Review, 2008, 4(1): 8-21
- [4] Banerjee Pradip, Dutta Shantanu, Zhu Pengcheng. Multidimensionality of text based financial constraints and working capital management[J]. International Review of Financial Analysis, 2021 (prepublish): 101866.
- [5] Colina J. Working capital optimization[J]. Pulp & thesis, 2002, 76(7): 64-64.
- [6] Hager, Hampton C. Cash Management and the Cash Cycle[J]. Management Accounting, 1976, March: 19-2
- [7] Hyun Hanshin, Luc Soenen. Efficiency of Working Capital Management and Corporate Profitability[J]. Financial Practice and Education, 1998, (11): 37-45.
- [8] James A Gentry, R. Vaidyanathan, Hei Wei Lee. A Weighted Cash Conversion Cycle[J]. Financial Management, 1990, Spring: 90-99
- [9] John C. Groth. The Operating Cycle: Risk, Return and Opportunities[J]. Management Decision, 1992: 3-11
- [10] Rabih Moussawi, Mark LaPlante, Robert Kieschnick, Nina Baranchuk. Corporate working capital management: determinants and consequences[R]. Working thesis, 2006
- [11] Stanley E Fawcett, Linda L Stanley, Sheldon R Smith. Developing a logistics capability to improve the performance of international operations[J]. Journal of business Logistics, 1997, 8(2): 101-127.
- [12] S. M. Aghera, C. D. Lakhani, S. M. Trivedi. A Study on Working Capital Management Through Ratio Analysis[J]. International Research Journal of Agricultural Economics and Statistics, 2018, 9(2)

- [13]W.Steyn,W.D.Hamman,E.V.D.M.Smit.TheDangerofHighGrowthCombinedwitha LargeNon-cashWorkingCapitalBase- ADescriptiveAnalysis[J].JournalofBusinessManage,2002,01:41-47.
- [14]W.D.Knight.WorkingCapitalManagement.SatisficingVersusOptimization[J].FinancialManagement,1972,spring:33-40.
- [15]卜妙玲. 供应链整合与零售企业绩效:供应链柔性的中介作用[J]. 商业经济研究, 2020(22):121-124.
- [16]程昔武,程炜,纪纲. 客户集中度、市场竞争与营运资金管理效率[J]. 会计之友, 2020(07):45-51.
- [17]程新生,侯煜程. RS 公司基于供应链营运资金管理的优化研究[J]. 会计之友, 2019(06):69-76.
- [18]陈国权. 供应链管理[J]. 中国软科学, 1999(10):101-104.
- [19]杜鹏,周语嫣,徐津. 新零售背景下全渠道供应链整合实现路径[J]. 商业经济研究, 2019(11):20-23.
- [20]韩祉清,张常青,杨军. 营运资金管理绩效评价研究述评及展望[J]. 财会通讯, 2017(05):53-56.
- [21]霍宝锋,曹智,李丝雨,赵先德. 供应链内部整合与外部整合的匹配研究[J]. 系统工程理论与实践, 2016, 36(02):363-373.
- [22]刘会洪,张果. 供应链视角下制造业营运资金管理对企业绩效的影响研究[J]. 市场研究, 2020(06):17-21.
- [23]兰丽娟. 零售企业供应链管理与经营绩效提升——基于营运资金管理效率的调节效应[J]. 商业经济研究, 2021(08):106-109.
- [24]刘运国,黄瑞庆,周长青. 上市公司营运资金管理策略实证分析[J]. 贵州财经学院学报, 2001, (03):6-10.
- [25]刘春全,李仁刚. 供应链管理研究现状综述[J]. 华中农业大学学报(社会科学版), 2008(02):63-66+72
- [26]蓝伯雄,郑晓娜,徐心. 电子商务时代的供应链管理[J]. 中国管理科学, 2000(03):2-8
- [27]廖涛. “零营运资金管理”模式的几点思考[J]. 商场现代化, 2006(02):156-

157. [28]刘喆. 家电连锁零售企业价值链营运资金管理研究——以国美为例[J]. 财会通讯, 2015(06):108-111
- [29]李心合. 嵌入供应链的营运资金管理[J]. 会计之友, 2012(34):21-23.
- [30]雷振华, 张雨洁, 肖梦迪. 共生视角下制造企业营运资金管理探讨[J]. 财会通讯, 2019(11):73-76.
- [31]马士华, 林勇, 陈志祥. 供应链管理[M]. 北京机械工业出版社, 2000.
- [32]马士华, 新编供应链管理[M]. 北京:中国人民大学出版社, 2008:2-3.
- [33]毛付根. 论营运资金管理的基本原理[J]. 会计研究, 1995(01):38-40.
- [34]齐彩红, 刘姝娟, 朱金忠. 基于层次分析法的营运资金绩效管理体系构建[J]. 现代商业, 2011(30):148-149.
- [35]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.
- [36]孙兰兰, 朱大鹏. 上市公司营运资金管理宏观影响因素分析——以制造业为例[J]. 财会通讯, 2014(32):28-30
- [37]孙莹, 张仪. 高管团队特征、股权激励与经营活动营运资金管理绩效[J]. 财务研究, 2018(03):76-86.
- [38]汤仁恒. 供应链视角下的企业营运资本管理研究[J]. 信阳师范学院学报(哲学社会科学版), 2019, 39(03):39-43.
- [39]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.
- [40]王竹泉. 企业营运资金管理该向何处去?[J]. 财务与会计(理财版), 2011(02):1.
- [41]王竹泉, 马广林. 分销渠道控制:跨区分销企业营运资金管理重心[J]. 会计研究, 2005(06):28-33+95.
- [42]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.
- [43]王炬香, 胡宗武, 王安麟. 基于电子商务的供应链管理[J]. 制造业自动化, 2000(10):27-30
- [44]王靖春. 煤炭上市公司营运资金管理效率评价研究[J]. 会计之

友, 2018(05):49-53.

[45] 王伟. 供应链概念的起源和发展研究[J]. 中国市场, 2015(02):76-78.

[46] 徐丽萍, 陈洁. 新经济下企业营运资金管理思考[J]. 财会通讯, 2010(17):75-76.

[47] 闫蓓. 020 模式下企业营运资金管理影响因素探究——以家电制造业为例[J]. 财会通讯, 2019(02):71-74.

[48] 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.

[49] 杨海燕, 王伊, 韦菁韩. 零售业营运资金管理现状及优化策略研究——以华联综超为例[J]. 会计之友, 2017(03):57-61.

[50] 张月玲, 洪慧林, 邢小培, 陈莉, 陈露. 我国企业营运资金管理研究现状及展望[J]. 会计之友, 2012(11):17-21

[51] 周利芬. 价值链视角现代物流营运资金管理分析[J]. 会计之友, 2016(11):19-22

致谢

论文的写作结束意味着我充满意义研究生时代已落下帷幕，回想这三年走过的路倍感留恋。

本文的撰写在论文指导老师的指导下完成，导师严谨的教学态度，和诲人不倦的高尚师德我影响深远，论文撰写初期漏洞百出，行文结构不严谨、逻辑混乱。幸得老师悉心指导，老师用心良苦不厌其烦的指正才使得论文撰写顺利完成，老师的这种敬业精值得我学习，

借此机会特向老师致以衷心的感谢，您一丝不苟的敬业精神、严谨认真的治学态度、深厚的专业素养和平易近人的待人方式让我获益匪浅。同时感谢我的母校，感谢我的老师和同学们，因为你们的陪伴才有了我的成长。