

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 供应链视角下云南白药营运资金管理研究

研究生姓名: 张雅琪

指导教师姓名、职称: 李希富 教授

学科、专业名称: 会计硕士

研究方向: 注册会计师

提交日期: 2024年6月1日

独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的科研成果。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：张程琪 签字日期：2024年6月1日

导师签名：李希富 签字日期：2024年6月1日

导师(校外)签名：杨宇峰 签字日期：2024年6月1日

关于论文使用授权的说明

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

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

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

学位论文作者签名：张程琪 签字日期：2024年6月1日

导师签名：李希富 签字日期：2024年6月1日

导师(校外)签名：杨宇峰 签字日期：2024年6月1日

Research on working capital management of Yunnan Baiyao from the perspective of supply chain

Candidate : Zhang Yaqi

Supervisor:Li Xifu

摘 要

企业生存发展的关键环节之一是进行有效的营运资金管理,也是企业经营活力的根本所在,其价值不可小觑。优化资金管理有助于提升企业资金运转效率,有助于缓解资金周转紧张状况。传统的企业运营资金管理通常只关注个别项目要素,并未将之与整个企业的业务活动作为一个统一体来考虑。然而,仅对个别要素进行管理显得不够全面,从供应链管理的视角出发,营运资金的有效管理能够促成业财之间的深度融合,进而显著提升企业内部资金的流转效率。不仅优化了企业内部的资金运作,更有助于推动供应链上下游企业间的合作机制。在王竹泉学者的理论指引下,针对供应链视角下的营运资金进行了重分类,并特别聚焦于云南白药公司的经营活动营运资金管理。

首先,对营运资金管理及基于供应链的营运资金管理的文献研究进行梳理和归纳;对于文中所用到的渠道管理理论、利益相关者理论以及供应链视角下的营运资金管理理论进行说明,以此为本文提供丰富的理论支撑。其次,以云南白药公司为案例,分析其营运资金管理的现状。再次,云南白药营运资金管理水平分析采用熵值法进行分析,找出存在的问题。最后,供应链管理和营运资金管理的有机结合针对性地找出问题产生的成因,并提出相应的改进措施。

研究表明,云南白药的营运资金管理是较为典型的案例,其中供应链条中营运资金管理表现较为良好的环节是采购环节,其能够运用供应商的资金来提升营运资金的使用效率。但云南白药在其他环节仍然存在一些问题,基于此提出了改进措施。通过分析云南白药供应链视角下的营运资金管理,为企业构建一个更加高效、稳健的营运资金管理体系,为其未来的可持续发展提供有力保障。

关键词: 供应链 云南白药 营运资金管理

Abstract

One of the critical aspects for the survival and development of enterprises is to carry out effective working capital management, which is also the foundation of business vitality, and its value cannot be underestimated. Optimizing capital management can help improve the efficiency of enterprise capital operation and help alleviate the tight situation of capital turnover. Traditional corporate working capital management usually focuses on individual project elements and does not consider them as a continuum with the business activities of the entire enterprise. From the perspective of supply chain management, the effective management of working capital can promote the deep integration between business and finance, and then significantly improve the efficiency of internal capital flow. It not only optimizes the internal capital operation of the enterprise, but also helps to promote the cooperation mechanism between upstream and downstream enterprises in the supply chain. Under the theoretical guidance of scholar Wang Zhuquan, the working capital from the perspective of supply chain is reclassified, with a special focus on the working capital management of Yunnan Baiyao Company's business activities.

Firstly, a review and summary of literature studies on working capital management and supply chain-based working capital management are conducted, and explains the channel management theory, stakeholder

theory and the theory of working capital management from the perspective of the supply chain used in this article, so as to provide rich theoretical support for this paper. Secondly, taking Yunnan Baiyao Company as an example, the current situation of its working capital management is analyzed. Thirdly, the analysis of the working capital management level of Yunnan Baiyao uses the entropy value method to find out the existing problems. Finally, through the organic integration of supply chain management and working capital management, it specifically identifies the causes of the problems and proposes corresponding improvement measures.

The study shows that Yunnan Baiyao's working capital management is a typical case, and the good working capital management in the supply chain is the procurement link, which can use the supplier's funds to improve the efficiency of working capital use. However, Yunnan Baiyao still has some problems in other links, and improvement measures are proposed based on this. By analyzing the working capital management from the perspective of Yunnan Baiyao's supply chain, we can build a more efficient and stable working capital management system for the enterprise and provide a strong guarantee for its sustainable development in the future.

Keywords: Supply chain; Yunnan Baiyao; Working capital management

目 录

1 绪论	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 国内外研究现状	3
1.2.1 国外研究现状	3
1.2.2 国内研究现状	4
1.2.3 文献述评	7
1.3 研究内容与方法	7
1.3.1 研究内容	7
1.3.2 研究方法	9
2 相关概念与理论基础	11
2.1 相关概念	11
2.1.1 供应链	11
2.1.2 营运资金	11
2.2 理论基础	12
2.2.1 利益相关者理论	12
2.2.2 渠道管理理论	12
2.2.3 供应链视角下营运资金管理理论	13
3 云南白药简介及其营运资金管理现状	14
3.1 云南白药简介	14
3.1.1 基本情况	14
3.1.2 总体财务状况	15
3.1.3 营运资金概况	16
3.2 云南白药经营活动营运资金管理现状	19
3.2.1 采购环节营运资金管理现状	19
3.2.2 生产环节营运资金管理现状	22
3.2.3 销售环节营运资金管理现状	24
4 供应链视角下云南白药营运资金管理评价和问题分析	28
4.1 基于熵值法的云南白药营运资金管理评价	28
4.1.1 评价目的	28
4.1.2 熵值法评价步骤	28
4.1.3 评价指标的选取	30
4.1.4 评价过程	31
4.1.5 评价结果分析	35
4.2 云南白药经营活动营运资金管理存在的问题	37
4.2.1 采购环节经营活动营运资金管理存在的问题	38

4.2.2 生产环节经营活动营运资金管理存在的问题	39
4.2.3 销售环节经营活动营运资金管理存在的问题	40
5 云南白药营运资金管理改进措施	42
5.1 采购环节营运资金管理改进措施	42
5.1.1 优化与供应商关系	42
5.1.2 合理运用商业信用政策	42
5.2 生产环节营运资金管理改进措施	43
5.2.1 保证产品质量	43
5.2.2 采用以销定产管理模式	44
5.3 销售环节营运资金管理改进措施	44
5.3.1 加强存货管理	44
5.3.2 控制客户集中度	45
6 研究结论与展望	46
6.1 研究结论	46
6.2 不足与展望	46
参考文献	48
后记	51

1 绪 论

1.1 研究背景及意义

1.1.1 研究背景

营运资金在企业资金中的地位日益突出，犹如维系人们生活的“血液”，贯穿于企业生产经营的每一个脉络。其流动性强、周转周期短的特点尤为显著，使得资金利用效率达到最大化。当企业的营运资金管理得当，往往意味着其生产运作流畅、资金流动性良好且盈利能力较强；反之，若管理不善，则可能导致营运资金流转缓慢，难以满足日常经营所需，给企业带来资金短缺的风险，严重影响企业的稳健发展。因此，营运资金的管理在企业经营中占据举足轻重的地位。营运资金是非常重要的，如果运用得当，就能为企业今后的可持续发展提供保障；相反，如果运用不当，就会让公司陷入困境，甚至走向破产。故而，企业必须高度重视营运资金管理，持续提高管理绩效，确保资金的有效利用。在理论研究方面，传统的营运资金管理主要聚焦于一些具体科目，这种模式在过去曾取得显著效果。随着理论研究的不断推进与深化，众多学者开始从供应链的角度对营运资金管理问题展开审视。这预示着企业在管理营运资金时，除了立足自身视角，更需将目光投向整个供应链条，加强与链条中各企业的沟通与合作，共同构建稳健且互利的战略合作关系。这样的转变不仅符合学术研究的趋势，也是企业在复杂多变的市场环境中实现可持续发展的必然要求。

随着我国经济的快速发展，居民可自由支配收入得到了不断提高，药品在人民生活中的地位日益突出，与人们的身体健康息息相关。再加上国家的计划生育政策以及人口老龄化的加剧，使得人们对生活中的药品需求不断增加，从而给医药行业提供了广阔的发展前景。这让很多医药企业抓住机会，开始扩张产业。但从某种意义上说，这对医药行业来说，也是一个巨大的挑战。首先，医药企业之间的竞争日趋激烈，许多大型医药企业为保证自己的市场份额，采取了盲目的信贷政策，这就造成了公司的资金回笼缓慢，从而影响到了资金的周转；其次，随着人民生活水平的不断提升，对医疗药品的质量要求也在不断提升，这就需要医

药企业在产品研发方面下更大的功夫,尽快开发出符合用户需要的优质产品,这就造成了医药企业在研发方面的投资增加,产品创新的难度也在不断增加。“两票制和”和“4+7”等一系列改革措施的实施,使医药企业面临着严峻的考验。在此情形下,企业不应仅局限于自身视角审视问题,而应拓宽视野,将关注点扩展至整个供应链条上。上述传统的营运资金管理模式忽视了与上下游企业之间的协同合作,导致与企业实际经营活动的差距日益凸显,无法满足企业日益增长的营运资金管理需求。因此,为确保企业稳健发展,应紧密结合供应链上下游企业,从整个供应链的角度审视问题。只有将供应链管理与营运资金管理理论有机地融合在一起,才能使经营资金的管理更加全面、更加系统。本文以云南白药为研究对象,从供应链视角切入,深入探讨了其营运资金管理的现状。在此基础上,本文进一步分析了存在的问题,并揭示了这些问题产生的根源。最后,针对这些问题,本文提出了相应的改进措施与建议,以期对云南白药及其他企业的营运资金管理提供有益的参考与启示。

1.1.2 研究意义

(1) 理论意义

在进行企业营运资金的传统管理时,往往依赖一系列关键指标。然而,营运资金的核心来源实际上是企业的基本生产和运营活动,这些最基础的生产和运营活动通常都是围绕着供应链进行的,所以,将营运资金管理置于供应链管理的框架下,可以优化物流、资金流、信息流等流程,提高资金流转效率,降低企业风险。这种深度融合不仅有助于提升企业的内部管理水平,还能够推动供应链上下游企业之间的协同合作,实现整个供应链的优化。本文从供应链视角对云南白药的营运资金进行分析,可以为该领域的研究提供新的思路和方法,推动相关学术理论的发展和完善。

(2) 实践意义

有助于提升云南白药营运资金管理的效率和效果,通过从供应链的角度审视营运资金管理,企业可以更加全面、深入地了解资金在供应链各个环节的流转情况,从而有针对性地制定管理策略。可以增强云南白药供应链的协同性和稳定性。营运资金是供应链运行的重要支撑,其管理水平直接影响到供应链的协同效率和

稳定性。通过优化营运资金管理，云南白药可以更好地协调供应链上下游企业的合作关系，实现资源共享和风险共担，提高整个供应链的竞争力和抗风险能力。通过深入分析云南白药在营运资金管理方面的现状和存在的问题，结合供应链管理的理念和方法，可以提出针对性的优化措施和建议。这些措施不仅有助于改善企业的资金状况，还可以提升企业的管理水平和市场竞争力。云南白药作为我国医药行业的龙头企业，其营运资金管理实践具有一定的代表性和借鉴意义。通过对云南白药的研究，可以为其他医药企业提供有益的参考和启示，推动整个行业的营运资金管理水平的提升。

1.2 国内外研究现状

1.2.1 国外研究现状

供应链最早产生于二战期间，美国为实现物资的及时供给，对物流的仓储、运输和配送等环节进行了深入的探索。关于供应链的概念，Simon C（2000）提出，供应链是由全供应链上的各个环节企业互相交错构成的，也就是在各个环节企业之间进行循环操作，最后向终端顾客销售可销售的产品或服务，从而使供应链中的各个环节企业之间的价值增加。关于供应链管理的内容，Copper 等人（1997）提出，本质上供应链管理是一种集成性的管理方法，它涵盖了从上游供应商到下游终端客户的全方位管理过程。关于供应链管理的评价中，Beamon（1999）提出了一个全面而细致的评价框架。他主张从资源效率、投入与产出比率以及柔韧度这三个维度来评估供应链管理的绩效，并为此设计了一系列详尽的指标。这一方法不仅有助于企业更准确地衡量供应链管理的效果，还为提升供应链绩效提供了有价值的指导。Karri（2019）认为，企业要想运用供应链融资来保持自己的竞争优势，就必须建立一个好的供应链系统。

国外对营运资金的研究可追溯至二十世纪三十年代。在 Guthman（1934）的研究中，他特别关注了以美国为代表的国家，从中分析了资金流动速率对企业营运资金的影响。Beranek（1966）清晰地阐述了营运资金管控的各个环节，并提出了以价值为基础的营运资金控制是营运资金管理的核心。二十世纪七十年代之前，关于营运资金管理的研究比较简单，并未形成一个较为全面、系统的分析框

架。直到 Smith (1979) 深入每一个关键环节, 对影响营运资金的多重因素进行了详尽而细致的评估, 通过这一全面且有针对性的评估, 为企业提供更精准、更有价值的营运资金管理建议。进入 80 年代后, Hampton 和 Wagner (1989) 从风险与收益的视角出发, 为企业的营运资金管理提供了更为全面和系统的框架。Ding S 等人 (2013) 认为, 企业付款延迟愈久, 获得的收益愈高, 故对营运资金进行科学、合理的管理, 可以提升公司的盈利能力。Talonpoika 等人 (2016) 基于上市公司的营运资金数据, 深入分析了不同行业的营运资金战略, 并归纳出 11 条针对性的策略, 这些策略旨在加速公司的营运资金周转, 对于提升公司的盈利水平具有积极的推动作用。Rajon 等人 (2021) 发现营运资金管理中不同因素对企业经济效益的同等重要性, 为进一步优化资金结构、提升经营效率提供了有力的理论依据。并且都有较强的负面影响。总之, 衡量营运资金经营效益的标准, 已由以流动资产周转率为主, 改为以营运资金周转天数或二者相结合的方式

进行。

自 90 年代起, 学界对公司营运资金管理的研究方法发生了显著变化, 逐渐从传统的单一要素研究转向基于供应链视角的综合分析。Agapiou 等人 (1998) 从供应链视角深入剖析了建筑企业的运营资金状况, 并明确指出房地产开发商在建筑企业营运资金管理中占据重要地位。基于这一发现, 他们进一步提出建筑企业应加强与地产开发商的合作, 构建策略性的合作伙伴关系, 以实现资源的高效分配。Reason (2005) 提出, 企业应当主动与供应链上下游的关键节点企业建立稳固的合作伙伴关系, 这种合作模式将有助于企业更精准地规划生产活动, 减少库存积压, 从而加快资金流转速度, 提升整体运营效率。进一步地, Hofmann E 和 Wetzell P (2018) 指出, 公司的其他利益相关者亦能为其提供资金支持。

1.2.2 国内研究现状

国内从 1993 年正式开始对供应链的研究, 大部分是基于国外的研究成果展开的。黄培清 (1997) 构建了一个涵盖各环节企业不确定事件的供应链模型, 以帮助企业更好地应对不确定性带来的挑战。张先敏 (2013) 提出, 供应链管理的主要目标在于精准地协调供应链中各利益相关者的契约管理, 同时明晰供应链管理与渠道管理间的差异。其中, 供应链管理的实质在于深化供应链各环节企业间

的协作,以实现共同发展的目标;而渠道管理的核心则在于构建稳固的伙伴关系,确保收益的稳健性。穆晓静(2017)曾指出,随着经济的飞速发展,市场竞争的态势已然发生了显著变化。当前,市场上的竞争已不再是企业之间的较量,而是逐渐演变为供应链之间的全面竞争。陈祥锋(2001)指出传统的供应链管理在内涵上存在缺陷,提出将组织流引入到物流、信息流、资金流等元素中,以使其更具综合性和系统性。陈功玉,阳明明(2003)提出,供应链管理是把供应链中所有的环节都紧密地连接在一起,使其在管理的内容上覆盖了整个供应链的所有商业过程。童立忠和谷春梅(2013)在原有的“信息流”、“实物流”和“资金流”基础上,进一步引入了“工作流”和“业务流”两大要素,从而构建了一个更为全面的“5F模型”。霍佳震等人(2002)通过深入调查顾客满意度,对企业的顾客价值与供应链价值进行了评价,并对顾客价值与供应链价值进行了分析,从而对企业的整个供应链管理水平进行了评估。王肖文(2016)通过构建模型、专家座谈、问卷调查等手段,对我国装配式住宅供应链的性能进行评估,并提出相应的评估指标,为我国装配式住宅供应链的性能评估提供依据。商与下游顾客的集中管理,是实现供应链价值创造的关键。李咏梅和陈婧钰(2019)深入探讨了供应链管理的绩效与财务业绩之间的关联,指出供应链整合是提升企业财务绩效的有效途径。徐源璘(2021)提出企业应制定发展规划,并借助大数据工具对未来发展进行精准预测。同时,企业还需从多个维度实施有效的成本管理策略。通过实施供应链管理,企业能够显著提升运营效益,实现更可持续的发展。巫强和姚雨秀(2023)提出为了推动企业数字化转型的加速,构建高效且数字化的供应链体系,以优化运营流程并提升整体效率。

我国同样是从1993年引入了营运资金的概念。从1993年到2000年,国内外学者对于营运资本的研究,主要集中于三个维度:概念的界定、内在的运作机制以及评估指标的确立。毛付根(1995)指出企业的营运资金管理的研究不能仅仅从企业的主体因素出发,而应该从企业的角度出发,主张在确保企业正常运营的前提下,应通过短期负债等手段,降低营运资金占用,并获取更多流动性强的资金,从而增强企业的盈利能力。然而,这种策略的实施也伴随着潜在的风险,即可能增加企业的财务风险。自2001年起,我国营运资金管理的研究焦点逐渐由理论层面的探讨转向实证经验的深入挖掘。在这一转变中,王竹泉(2001)针

对跨地区企业的营运资金进行了详尽的分析,他认为企业与上游及下游企业之间所建立的紧密合作关系,对于营运资金的管理绩效具有显著而积极的影响。王大元和韩址清(2013)以供应链为基石,从时间、成本、投入与回收四个维度,对企业运营资进行了全新的探讨。温素彬和焦然(2020)得出若管理会计工具应用的均衡性较差,则其对于营运资金管理效率的促进作用亦会相应减弱的结论。刘丽华(2021)从经营资金的全过程入手,对企业的可持续发展起到了一定的指导作用。高琼华(2021)在“因素+渠道”的双重视角下,提出了对营运资金进行有效的预测,并对其进行实时监控。随着财务共享理念的提出并进入到企业的经营管理中,它对经营资本的表现所产生的影响也随之显现出来。朱小娇(2022)从管理会计的角度出发,研究了企业营运资金的管理问题,其中涉及到了采购合约的协商、订货的时间安排、安全库存等问题。

近年来,随着我国资本市场的不断发展,许多学者开始将供应链的概念引入到企业营运资金的研究中。王竹泉与逢咏梅等人(2007)将营运资金划分为经营活动营运资金和理财活动营运资金两大核心类别。冯咏梅(2013)认为,在供应链上,企业之间的交易方式、过程体系等因素对公司营运资金管理产生的作用存在差异,并且得到了理论与实证的验证。要加强对营运资金的管理,应加强与上游、下游企业的长期合作。王苑琢(2014)基于上游供应商视角对公司的营运资金进行了研究,提出了公司应当强化与上游供应商的接触,并与其形成策略性的伙伴关系,从而达到双方间的信息顺畅交换和物料供应的稳定性。旷乐(2018)通过对我国制造业上市公司的实证分析,发现供应商、顾客集中度与公司营运资金管理水平之间存在着显著的正相关关系。提出了企业要加大与上下游企业的整合力度。从而最大限度地优化企业的营运资金,提高企业的盈利能力。杨文(2023)认为通过供应链整合有助于营运资金运转效率加速,构建科学完善的信息合作共享平台、规范企业经营各个环节的营运资金管理。

有的学者则从供应链的角度出发,通过建立数据模型和选择实例,以对企业营运资金的绩效水平进行综合评判。庄伯超等人(2015)为了实证检验相关理论,收集了2010至2012年间1132家制造业企业的财务数据,并构建了供应链伙伴关系-企业内外部绩效-财务绩效模型。张淑英(2017)在调研了2001至2014年我国上市公司后发现,相较于国有企业,民营企业在顾客关系方面更为敏感。从

斐然（2021）从流动性、安全性、效益三个维度进行了实证检验，得出了改善营运资金管理状况的结论：强化供应商管理，优化采购战略，增加研发投入，促进线上和线下的共同发展。李彬彬和王虹（2022）针对 S 集团在特定模式下的营运资金管理水平，分别从传统要素视角和供应链视角不同的视角进行了全面剖析，得出采购环节通过流程的优化来实现更为高效和可持续的占款能力提升；生产环节转向以数字化供应链为主导，以提升整体运营效率；销售环节逐步转向以客户需求为主导，以更好地满足市场需求。

1.2.3 文献述评

通过整理国内外相关学术文献发现，发现供应链视角下的营运资金管理研究正逐渐成为一个热点领域。这一视角强调将营运资金管理与企业的供应链活动紧密结合，通过优化供应链流程来提升营运资金的使用效率。这种研究思路有助于打破传统营运资金管理研究的局限性，为企业提供更全面、更深入的管理策略。

深入分析且系统梳理国内外文献后，可以发现为探讨营运资金的相关问题，众多学者均倾向于以供应链这一独特视角切入。将两种不同的理论相结合后的研究方法有两个好处：一是更好地管理营运资金，二是使公司的运营管理水平更高，可以更好地发挥公司的价值，提高公司的运营管理水平。然而，迄今为止，学术界从供应链的角度来看，关于营运资金的研究还比较粗浅，有待于深化。针对特定企业的研究较少，而对医药企业的研究更加少见。基于上述考虑，本文进一步拓展和深化供应链视角下云南白药营运资金管理的研究内容。例如，可以结合更多的实际案例和数据进行分析，以验证和优化现有的管理策略；同时，也可以加强与其他同行业企业的对比分析，以提炼出更具普适性的管理经验和启示。

1.3 研究内容与方法

1.3.1 研究内容

本文的研究内容如下：

第一部分：绪论。开篇阐述了本文的研究背景与意义，随后综述了国内外关于供应链与营运资金管理的研究，最后概括性总结本文的研究内容及研究方法。

第二部分：相关概念及理论基础。首先，简要介绍供应链与营运资金的基本概念，随后详细阐述与本文研究密切相关的理论。

第三部分：云南白药营运资金管理现状分析。首先，概述云南白药的基本情况。随后分析该公司的总体财务状况和营运资金概况。最后，以供应链的视角为切入点，计算并分析云南白药在采购、生产和销售各环节的营运资金。

第四部分：供应链视角下云南白药营运资金管理评价与问题分析，并对结果采用熵值法综合评价。然后，分析云南白药供应链各环节的营运资金，发现其在营运资金管理方面存在的一些问题。

第五部分：云南白药营运资金管理改进措施。针对云南白药目前所面临的营运资金存在的问题，本文从采购、生产和销售各环节对其提出了相应的改进措施。

第六部分：研究结论与展望。本文对全文进行了总结，并提出了本文可能存在的不足之处和有待于进一步深入研究的方向。

论文的写作框架如图 1.1 所示。

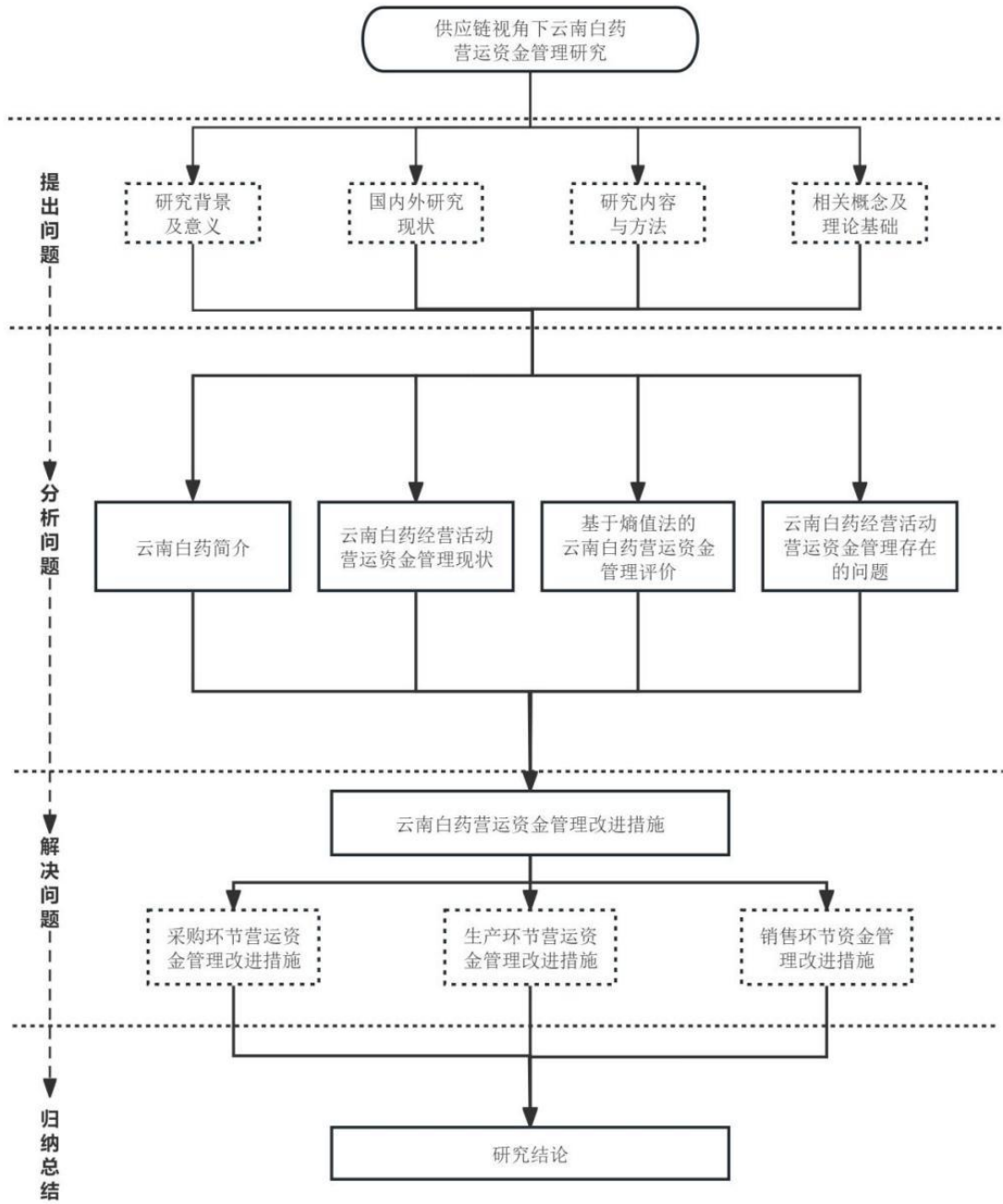


图1.1 论文写作框架图

1.3.2 研究方法

(1) 文献研究法

文献研究法主要通过对已有文献的搜集、整理、分析和解读，来深入理解某一研究主题或问题的历史背景、现状和发展趋势。在供应链视角下云南白药营运资金管理研究中，文献研究法具有重要的作用。文献研究法有助于全面了解供应

链管理和营运资金管理的相关理论和方法。可以发现研究的不足和空白点。通过对已有文献的综述和评价，发现当前研究中存在的问题和不足，从而确定自己的研究问题和方向，为研究的创新性和实用性提供保障。文献研究法在供应链视角下云南白药营运资金管理研究中具有重要的作用。通过全面、深入地分析和解读相关文献，研究者可以深入理解研究主题的背景和现状，发现研究的不足和空白点，为研究的创新性和实用性提供有力保障。

（2）案例分析法

案例分析法是一种重要的研究方法，特别适用于对特定企业、事件或现象进行深入剖析和理解。在供应链视角下云南白药营运资金管理研究中，案例分析法具有独特的价值和意义。对云南白药这一具体企业的营运资金管理实践进行详细的考察。通过收集和整理云南白药的相关数据、文件和资料，深入的分析有助于揭示云南白药在营运资金管理方面的独特性和特殊性，为其他企业提供具体的借鉴和启示。综上所述，案例分析法在供应链视角下云南白药营运资金管理研究中具有重要的价值和意义。通过对具体案例的深入剖析和理解，可以揭示营运资金管理的复杂性和动态性，提出有效的管理策略和方法，为企业的实践提供有益的指导和帮助。

2 相关概念与理论基础

2.1 相关概念

2.1.1 供应链

供应链是指企业在产品制造与流通环节中，通过与上下游企业的协作，形成的一个网状链式架构，旨在将产品高效送达终端客户。起初，供应链主要是指从上游供应商处采购原材料，经过企业的加工制造形成产品，再将其销售给下游消费者。这属于企业内部各环节之间的运转过程。当一个公司变得越来越强大的时候，公司要想在市场上站稳脚跟，就必须把供应链的概念添加到公司的外部环境中，把供应商的供应商、顾客的顾客作为供应链的出发点和终点，让商品在流通的过程中获得价值的增加，因此，供应链的内涵更加的丰富，涵盖的领域也更加广泛。

尽管国内外学者在供应链概念上有所分歧，但对其核心内涵的理解却相同的。基于前人的研究成果，本文所探讨的供应链，是围绕链条中的核心企业，从原材料采购到生产加工，再到销售给消费者的完整产品流通链条。此链条不仅将供应链中的各企业紧密相连，更促进了信息流、物流、资金流的顺畅流通，并对其实现有效控制。

2.1.2 营运资金

营运资金是指企业日常运营所必需的资金流。主要指的是在企业流动资产总额上扣除流动负债总额后的净额。这一指标体现了企业的流动资产在短期的债务偿还之后，还能继续用于生产经营周转的资金数额。换句话说，营运资金就是企业维持日常运营所需的资金，它包括了企业在生产经营活动中用于采购、生产、销售等环节所需的现金、存货、应收账款等流动资产，同时也考虑到了企业需要支付的短期债务，如应付账款、短期借款等流动负债。

营运资金作为企业的核心指标，其重要性不言而喻。它不仅能够精准反映企业的经济运行状况，也能够反映企业的经营状况。营运资金与企业的盈利能力、

市场竞争力紧密相连，直接影响着企业的长远发展。因此，对营运资金的合理管理，可以确保企业供应链的顺畅运作，优化库存结构，提高资金使用效率，进而提升企业的整体竞争力。

2.2 理论基础

2.2.1 利益相关者理论

利益相关者理论起源于 1930 年代，随后在 1960 年代得到广泛采纳。1984 年，弗里曼在其著作中正式引入了利益相关者管理理论。该理论的核心观点在于，企业应全面考量与其经营活动直接或间接相关的各方利益诉求，从而确保在决策过程中充分顾及到所有利益相关者的权益，以实现利益平衡为目标进行管理。通过这一理论，企业可以更好地协调各方利益，促进企业的稳定与可持续发展。利益相关者理论指出，一切企业的发展都与各种利益相关者的活动有关，公司不能只顾自己的利益，而忽视了其它利益相关者的作用，而是要站在整个利益层次上，对企业的长期发展进行全面的考虑。针对这一问题，我国的利益相关者理论仍在不断探索和完善之中。企业的利益相关者涵盖了多个方面，除了直接关联的投资者、债务人、经销商和供应商等，还包括间接关联的政府部门、监管机构以及金融机构等社会主体。这些利益相关者与企业的关系错综复杂，深刻影响着公司的生产经营活动。

2.2.2 渠道管理理论

“渠道”是一种为促进营销而出现的管理方式。随着理论的不断发展与扩展，渠道涵盖范围不断扩大，从原材料采购、生产加工直至最终售出。所以，根据每一个环节之间的联系，将其划分为三个部分：采购，生产，销售。在采购环节企业需要建立一套完善的供应商评估体系，从供应商的质量、价格、交货期、服务等多个维度进行综合评价，选择最合适的供应商作为合作伙伴。在生产环节企业需要对生产流程进行精细化管理，确保生产过程中的物料、设备、人力等资源得到充分利用。同时，通过与销售渠道的紧密配合，及时了解市场需求和变化，调整生产计划，确保产品能够满足市场需求。在销售环节中，渠道管理理论的核心

在于精准选择、科学评估与适时调整销售渠道。企业需结合产品特性、目标市场定位以及竞争环境等多方因素，以挑选出最为合适的销售渠道。

2.2.3 供应链视角下营运资金管理理论

(1) 供应链视角下营运资金的重分类

关于营运资金，王竹泉教授于 2007 年对国内外相关研究进行了梳理，并结合国内外相关研究成果，将其分为两种类型：经营活动所产生的营运资金与理财活动所产生的营运资金。本文参照王竹泉教授的研究成果，对云南白药的营运资金进行了深入分析。从供应链的角度出发，本文将营运资金细分为三大类别：采购环节的营运资金、生产环节的营运资金以及销售环节的营运资金。这样的分类有助于更精准地理解云南白药在不同供应链环节中的资金流动情况。

(2) 供应链视角下营运资金管理分析指标

从供应链视角下，营运资金管理评价指标如表 2.1 所示。

表 2.1 供应链视角下营运资金管理评价指标

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

资料来源：王竹泉. 中国上市公司营运资金管理调查:2009

3 云南白药简介及其营运资金管理现状

3.1 云南白药简介

3.1.1 基本情况

云南白药源自云南省，由本世纪初著名中医外伤科医家曲焕章于清光绪二十八年（1902年）研制成功，原名“曲焕章万应百宝丹”。时至今日，它作为中国国家地理标志产品，其研发创新能力，作为国家首批创新型公司的典范，一直是其核心竞争力所在。云南白药的发展历程，从1971年响应国家号召建厂，到1993年深交所上市，再到1996年更名统一，每一步都稳健而坚定。此后，云南白药通过一系列战略举措，如公司再造、产品战略调整、产业战略升级以及混合所有制改革，成功跻身我国大健康产业的领军行列。同时，随着业务市场的不断拓展，云南白药更放眼全球，踏上国际化征程。

在经营业务层面，云南白药不仅深耕中医药等传统药板块，还积极拓展茶产品业务，同时结合供应链、互联网等前沿技术，不断探索新的增长点。具体而言，云南白药创新运营模式，除了发挥“产品+营销”模式的优势外，还积极探索产学研一体化，进军医美领域；通过搭建数字化平台，实现智能运输和高效采购；打造生态茶庄，提供独特的茶文化体验，提升工艺水平。

云南白药在经营管理方面同样表现出色。在研发上，它采用项目与功能相结合的方式对科研项目分类，加强对重点项目和成果的保护与培育。通过里程碑管理和项目评估，建立起完善的知识管理体系，确保研发活动的有效性和高效性。在采购环节，云南白药建立了完善的采购责任分配制度，在生产环节，云南白药注重产销协调，优化工作流程和制度，构建多层次、安全的生产管理体系，确保生产过程的规范化和产品质量的稳定。在销售环节，云南白药针对不同类型的客户，如经销商、大型终端、批发商和零售商，制定灵活且有针对性的销售政策，以满足市场需求，提升销售业绩。

3.1.2 总体财务状况

本节是对云南白药近几年财务状况的总结，为后续对营运资金分析做准备。通过对云南白药 2018—2022 年五年主要财务指标进行统计分析，如表 3.1 所示。2018—2022 年总资产呈现出较小幅度的上下波动，营业总收入则是呈现逐年增长，结合图 3.1 来分析利润和经营性现金流的变化，通过变化趋势可以看出营业利润、净利润和经营活动现金流量净额均呈现先升后降，从 2018 年开始逐年上升在 2020 年达到峰值然后逐年下降。在过去五年中，营业收入的增长未能匹配营业成本的增速，同时管理费用和研发费用的增加也进一步推高了费用总额。尽管财务费用在此期间大幅减少，但由于其占总收入比重较小，对费用总额的影响有限。特别是 2021 年和 2022 年，利润下滑主要归因于营业成本、管理费用及研发费用的共同增长。尽管短期内利润呈现下降趋势，但从长远视角来看，企业加大对管理费用和研发费用的投入，这不仅是企业可持续发展的体现，而且从长期来看，对利润将产生积极的正面影响。

表 3.1 云南白药 2018—2022 年年度主要财务指标

项目	单位：亿元				
	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年
总资产	539.48	496.58	552.19	523.35	533.21
营业总收入	270.17	296.65	327.43	363.74	364.88
营业利润	37.03	47.43	68.12	34.85	33.71
净利润	34.80	41.73	55.11	27.98	28.40
经营活动现金流量净额	15.49	21.05	38.29	52.23	32.09

数据来源：根据云南白药 2018—2022 年年报披露数据整理

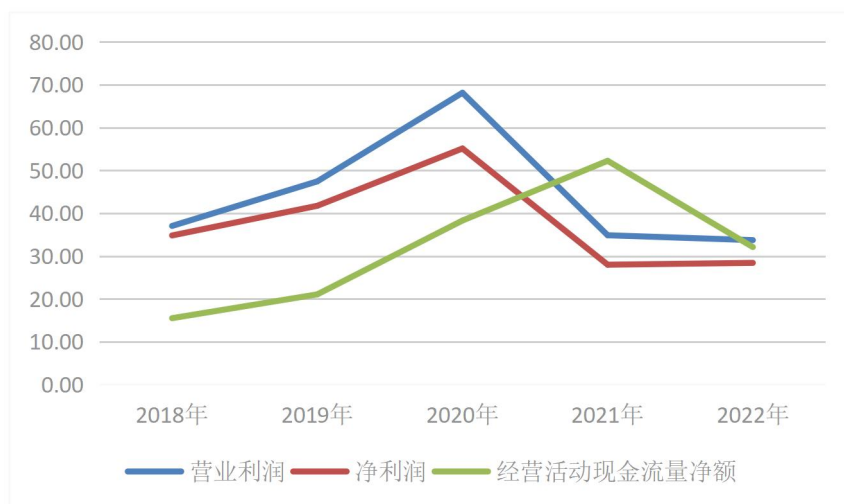


图 3.1 利润变化趋势图

3.1.3 营运资金概况

营运资金管理涵盖了流动资产与流动负债的两大核心领域。在本节中，对其流动资产和流动负债进行计算分析，从而研究其营运资金的规模和结构。

(1) 营运资金规模分析

由表 3.2 可知，2018—2022 年期间，云南白药的流动资产在总资产中所占的比例逐年下降，但占比一直较高，近五年中，它所占的比例都在 50%以上，表明企业的资产结构中，流动资产占了半数以上，其他的都是非流动资产，比如固定资产。公司存在大量的流动资产，那就意味着它的变现能力好，可以用来偿还短期债务。但是，流动资产作为公司日常运营的重要部分，并不是说越多越好，需要维持在合理的范围，因为流动资产主要是通过日常的流转为企业带来的收益较小，公司存有太多的流动资产会加大公司的机会成本，降低收入，进而不利于提高公司的盈利水平，这也说明云南白药持有流动资产的方式较为保守。

表 3.2 云南白药流动资产占总资产比例

项目	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年
流动资产（亿元）	490.49	447.01	492.61	455.04	356.77
资产总额（亿元）	539.48	496.58	552.19	523.35	533.21
占总资产比例	90.92%	90.02%	89.21%	86.95%	66.91%

数据来源：根据云南白药 2018—2022 年年报披露数据整理

从表 3.3 可以看出，2018—2022 年期间，云南白药的流动负债在总负债中所占的比例较高，除了 2019 年以外，均超过了 90%，主要原因是由于 2018 年公司的非流动负债暴涨暴跌，由递延收益所致。云南白药自 2019 年起，其递延收益已逐步回归稳定状态，对公司的财务状况影响相对较小。总体来看，目前公司的债务总额以流动负债为主，流动资产在资产总额中占据显著比重，这显示出公司具有较强的变现能力，从而面临的偿债压力相对较小。

表 3.3 云南白药流动负债占总负债比例

项目	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年
流动负债（亿元）	129.41	96.15	156.37	127.18	135.58
负债总额（亿元）	139.43	115.58	168.75	139.00	147.94
占总负债比例	92.81%	83.18%	92.66%	91.50%	91.65%

数据来源：根据云南白药 2018—2022 年年报披露数据整理

（2）营运资金结构分析

在营运资本结构方面，本文主要从流动资产与流动负债两个方面进行分析研究。本文对云南白药的流动资产结构进行了分析，如表 3.4 所示列出了其内部流动资产的构成情况，通过对表格中的数据进行分析，可以看到，产生较大变动得科目主要有：

①货币资金。2018 年云南白药的货币资金在流动资产中的占比为 13.69%，这是 5 年来最低的，也远远低于合理范围。这一数据揭示了其利用现金偿债的能力相对较弱。2019—2022 年，除 2021 年稍微高外，公司的货币资金在流动资产中的比例都在 30%左右，这是比较合理的。但是，过高的比例也意味着公司的资金利用效率比相对不高，这可能会影响到公司的利润。

②应收账款。2018—2022 年间云南白药应收账款大幅增长，这既反映了云南白药营业额的增长比较迅速，也反映出其资金被其它合作方过度借用，从而加大了坏账的风险。与此同时，从 2020 年到 2022 年，应收账款在流动资产中的比例分别上升到了 7.21%、15.79%和 25.48%，这已经是处在较高风险中了。为有效规避潜在风险，应实施客户信用调查，并制定针对性的收款策略，降低坏账损失的可能性，提升公司的短期偿债能力。云南白药在过去的 5 年中，其应收账款及营业收入一直在上升，但其应收账款增幅远远大于其营业收入增速。与此同时，应收账款在流动资产中的比例逐年上升，2022 年的占比达到 25.48%，表明公司的赊销业务正逐渐增长，并伴随着坏账计提准备的稳步上升。从长远来看，这可能会对企业资金的安全性构成威胁，削弱企业在市场中的话语权，进而不利于企业的长期发展。

③存货。云南白药的存货比较平稳，存货账面价值总体上没有太大的变化，在过去的五年里，流动资产的变化较小，但是，存货在占比却在不断地降低，这既与市场环境有关，也与公司积极的策略安排有关。云南白药在 2018 至 2019 年间，存货占流动资产的比重呈现上升态势，然而自 2020 年起开始呈现下降趋势。这是由于新药品代替旧药品，进而造成存货积压，并占据较大的资产比重。然而，自 2020 年起，受网络上部分舆论的引导，云南白药的某些存货被民众抢购，导致存货出现下降趋势。这意味着库存的增速并未超过流动资产的增速，库存积压的情况得到了一定程度的缓解。

表 3.4 云南白药流动资产主要项目及所占比重

项目	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年
货币资金	13.69%	29.07%	31.02%	41.47%	36.60%
应收票据	6.47%	4.04%	6.15%	0.72%	2.21%
应收账款	3.78%	4.56%	7.21%	15.79%	25.48%
预付账款	1.24%	1.29%	0.94%	1.17%	1.52%
其他应收款	0.67%	0.89%	0.58%	0.36%	0.33%
存货	22.49%	26.28%	22.31%	18.41%	22.40%
合同资产	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
其他	51.67%	33.86%	31.78%	22.07%	11.45%
流动资产合计	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

数据来源：根据云南白药 2018—2022 年年报披露数据整理

云南白药的内部流动负债的构成情况如表 3.5 所示，短期借款、应付账款及票据、预收账款、合同负债是流动负债中占比较高的项目。2018—2019 年的短期借款为 0，2020 年开始向外部借入，但在资产表中可以看出，存在着大量的货币资金项目，按照公司的发展战略，很可能是因为公司投入的资金太多，为了保持公司的正常运营，因此借入短期借款。而云南白药应付账款及票据占流动负债的比重很大，表明该公司占用其它企业的资金，在行业中且具有一定的市场竞争力。合同负债是在新收入准则下对原有预收账款进行增补而诞生的项目。这两个项目在核心特征上具有相似性，均依据合同规定，承载商业实质并与收入紧密相关。因此，在进行分析时，应将 2018 至 2019 年的预收账款与 2020 至 2022 年期间的合同负债进行比对，以便更准确地把握公司的财务状况。合同负债占比逐年增加，一般来说，对于云南白药来说交付产品的环节不会有太大问题，合同负债越多一方面代表公司产品紧俏，另一方面代表公司对于下游的议价能力非常强。

表 3.5 云南白药流动负债主要项目及所占比重

项目	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年
短期借款	0.00%	0.00%	12.57%	13.54%	13.65%
应付账款及票据	43.88%	64.94%	40.39%	50.62%	48.91%
预收账款	8.03%	12.13%	0.01%	0.01%	0.01%
合同负债	0.00%	0.00%	13.28%	18.86%	19.02%
应付职工薪酬	1.72%	4.73%	4.71%	2.35%	3.46%
应交税费	3.69%	3.05%	5.05%	4.18%	3.76%
其他应付款	11.01%	14.31%	16.53%	8.21%	7.70%
其他	31.68%	0.83%	7.46%	2.24%	3.50%
流动负债合计	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

数据来源：根据云南白药 2018—2022 年年报披露数据整理

3.2 云南白药经营活动营运资金管理现状

从供应链管理的视角出发,云南白药的采购、生产与销售均构成其核心环节。在此框架下,本文将上游供应商对云南白药产生的效应归入采购环节考量,而将下游客户的影响整合至销售环节分析。接下来,从供应链的视角入手对云南白药经营活动中的营运资金管理现状进行研究。

3.2.1 采购环节营运资金管理现状

(1) 采购环节现状

云南白药采购部是公司内部和外部供应链中最重要的部门,它承担着公司各个部门对采购的要求。为确保采购流程的透明与高效,云南白药当前实行了采购需求、执行与决策的三权分立原则。通过深化采购分析,提升采购的专业化水平,并对新型的采购方式进行了研究,并与网络公司进行了合作,将平台上的资源进行了整合,实现员工福利及差旅服务一站式解决方案,进一步提升了采购管理的综合效能。云南白药自2013年开始搭建集中采购平台,设立采购中心,建立并完善了集采模式下的组织流程、控制体系以及供应商管理体系。云南白药尝试实行电子采购,电子招标采购,对于战略物资和特殊物料实行战略采购和储备采购。云南白药以“贸易代量采购模式”的方式进行供应链的价值创新,以“贸易代量采购模式”的方式来优化供应链的服务,从而减少了整个供应链的成本,提高了产品的竞争能力,实现供需共赢。

(2) 采购环节营运资金管理与行业平均对比分析

采购环节营运资金由原材料存货、预付账款、应付账款及票据等项目所构成。为衡量采购环节的资金运作效率,需计算其营运资金周转期,如表3.6所示。

表 3.6 云南白药采购环节营运资金周转期

项目	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年
原材料存货(亿元)	14.27	13.42	17.57	23.53	22.74
加 预付账款(亿元)	6.06	5.78	4.65	5.31	5.43
减 应付账款及票据(亿元)	56.78	62.44	63.16	64.38	66.31
采购环节营运资金(亿元)	-36.45	-43.24	-40.93	-35.53	-38.14
采购环节营运资金周转期(天)	-48.58	-52.47	-45.00	-35.17	-37.63

数据来源:根据云南白药2018—2022年年报披露数据计算所得

从表中可以看出,从 2018—2022 年,原材料存货一直在增加,而在 2019 年有所减少。这表明云南白药的业务规模在不断扩大,其原料存货量也在逐步增加。预付账款呈现小幅度波动,应付账款及票据则是逐年上升,加上五年间采购环节营运资金一直是负数,说明云南白药一直仍然存在着对供应商资金占用的现象,这也证明了公司在运用自己的信誉来制衡上游供应商。

在过去的五年中,云南白药在采购环节的营运资金周转期均为负值,这反映出公司的营运能力颇为出色。在日常经营中,云南白药是依赖流动负债来支持运营的。云南白药能够充分利用这一优势,最大限度地延长货款期限,并迅速将存货转化为现金流入,从而优化资金的使用效率。

云南白药采购环节的营运资金周转天数由 2018 年的-48.58 个天下降到 2019 年的-50.78 个天,反映出近两年来云南白药在采购方面对供应商的占用较大,从而提高了其在产业中的位置。但是,从 2020 年到 2022 年,云南白药的周转天数逐年上升,在采购环节占用的资金减少,但是在采购方面,却没有太大的损失。但是,云南白药应该把握好对供应商资金的使用比例,以免给供应商带来过大压力,从而引起整个供应链的不平衡。

本文还进一步搜集并整理了同行业的平均值数据,以便与云南白药进行横向的比较分析,如表 3.7 所示。

表 3.7 云南白药采购环节营运资金周转期对比

项目	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年
云南白药	-48.58	-52.47	-45.00	-35.17	-37.63
行业均值 ^①	-6.82	-11.37	-12.29	-16.69	0.21

数据来源:根据各企业年报整理

由图 3.2 可知,云南白药与行业均值的走势大不相同,起伏较大。云南白药的营运资金周转期呈现出一种先降后升的变化趋势,在采购过程中营运资金使用充足性降低;除了 2022 年行业均值为正值之外,其他年份的行业均值和云南白药的营运资金周转天数都是负的,而云南白药的周转期都要比行业均值低。通过对采购环节营运资金的评估指数进行分析,可以发现,一般来说,对供应商的资

^①行业均值为云南白药、片仔癀、同仁堂、东阿阿胶和以岭药业五家企业的平均值。

金的占用程度较高,说明公司的流动性较高,但是对供应商的资金的过分占用也会对双方的合作产生不利的影 响,这对企业的长远发展是不利的。综合来看,云南白药相对于同行而言,在采购环节对供应商的资金占用较大。

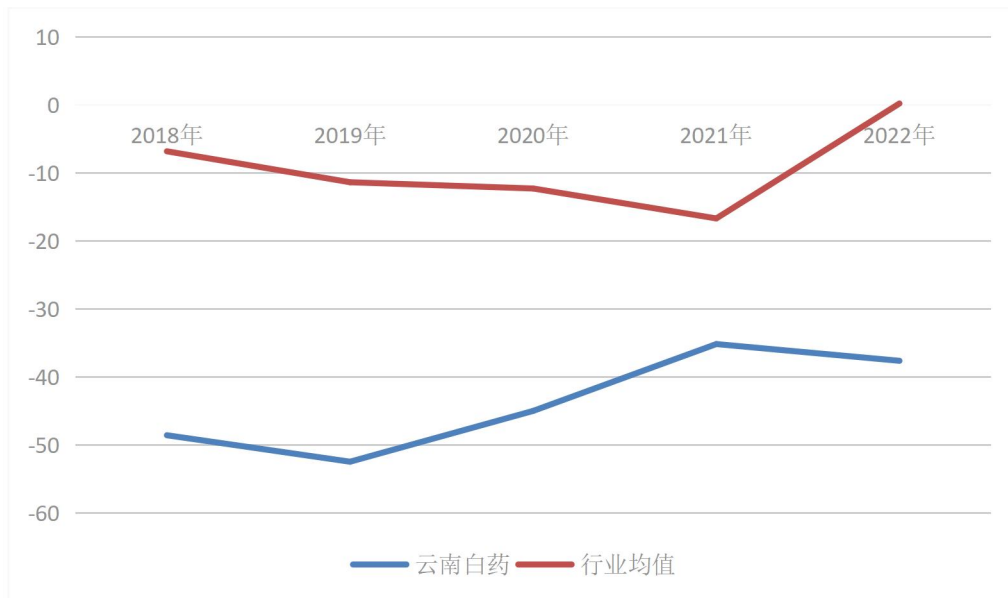


图 3.2 云南白药采购环节营运资金周转期对比

(3) 上游供应商对云南白药营运资金管理影响

云南白药对供应链的管理非常重视,该公司引入了 ERP 管理系统,企业内部的供应链传输就是通过这一系统的过程来实现的。它的功能能够很好地满足企业的基本需要,并且能够在企业的发展中得到改进。在此基础上开放了供应商门户,建立了供应商评估体系,实行了财务共享。面对瓶颈供应商云南白药的做法是供应商早期介入,将成熟供应商引进到研发阶段,配合研发工作,避免带入较多新供应商。云南白药的供应商关系策略是共同成长,长期共赢,在合规性和灵活性之间,流程化和柔性化之间找到一个平衡点。云南白药对供应商的评估始终保持客观公正,建立公平竞争,优胜劣汰的机制,传递供应链整体最优的理念给供应商,实现长期共赢。下文中,将从应收账款周转率和同业对比来对上游企业的营运资金管理进行比较,如表 3.8 所示,应收账款周转率并非越长就是越好的,云南白药应该在考虑到自己的具体情况的基础上,制定一个合理的应付账款管理策略。

表 3.8 云南白药应付账款周转期对比

项目	2022	2021	2020	2019	2018
云南白药	6.08	5.99	5.13	4.81	4.75
行业均值	5.16	5.55	5.82	6.44	6.75

天

数据来源：东方财富网

应付账款作为商业信用的一种体现形式，构成了公司业务欠款的重要组成部分。相较于其他资金渠道，应付账款所需的费用相对较低，风险也较小。在较短的时间跨度内，由于从货物采购到支付款项之间存在的时间差，这种正效应可以为企业带来额外的收益，有助于提升企业的经济效益。但若占用供应商拥有过多的资源，则会使其对企业产生猜疑，从而影响企业的声誉，可能会丧失对其的信赖。因此，应付账款的管理对于企业今后的发展具有十分重要的意义。从表格中可以看到，从 2018 年到 2022 年，整个行业的应收账款周转率的平均值都在不断地降低，不过总体变化幅度不大，说明行业平均应付账款管理有所加强。云南白药的应付账款周转期逐年上升并且从 2021 年起开始高于行业均值，长期下去可能会造成应付账款周期天数过长。

3.2.2 生产环节营运资金管理现状

(1) 生产环节现状

云南白药的工业产品以顾客为中心，采取“订单制”的生产方式，注重产、销的匹配，对工作过程及系统进行了优化，为提升安全生产管理水平，构建了一个自上而下、层层递进的安全生产管理组织体系。这一体系不仅规范了生产的各个环节和工序，还有效确保了产品生产的稳定性和质量的可控性。云南白药充分依托云南的资源基础，打造重楼、三七等战略药材的标准化全产业链建设，公司通过建立面向三七产业链条的数字化基础设施和信息化建设，推动贯穿于全供应链的数字化改造进程，公司在战略大品种中药材领域的长期、持续投入，实现了从种苗选育、药材种植到生产加工的全程、全产业链闭环。

(2) 生产环节营运资金管理与行业平均对比分析

从云南白药的财务报告中可以看出，在产品存货、其他应收款、应付职工薪酬、以及其他应付款等科目，共同构成了生产环节营运资金的组成部分。而企业

通常是以生产环节的营运资金周转期作为评估生产环节营运资金管理的重要指标。为了深入分析生产环节的营运资金状况，本文将以 2018 年至 2022 年的相关数据为基准，进行计算，如表 3.9 所示，

表 3.9 云南白药生产环节营运资金周转期

项目	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年
在产品存货（亿元）	1.85	0.01	0.50	1.67	1.43
加 其他应收款（亿元）	3.28	3.99	2.88	1.65	1.19
减 应付职工薪酬（亿元）	2.22	4.55	7.36	2.99	4.68
减 其他应付款（亿元）	14.25	13.76	25.85	10.44	10.44
生产环节营运资金（亿元）	-11.34	-14.31	-29.83	-10.10	-12.50
生产环节营运资金周转期（天）	-15.11	-17.37	-32.80	-10.00	-12.34

数据来源：根据云南白药 2018—2022 年年报披露数据计算所得

从表 3.9 中可以看到，云南白药的生产环节营运资金周转期呈现先降低后上升的趋势，而在 2019 年则出现了小幅的下滑，在 2020 年更是出现了明显的下滑，几乎是 2019 年的两倍左右，2021 年更是大幅度的增长，在 2022 年趋于平缓，云南白药生产部门的营运资金周转能力在 2020 年显著增强，然而 2021 年却出现了大幅度的下滑。因此，企业应加强对生产环节营运资金的管理，以确保其稳健运行。

本文还进一步将云南白药与同行业的平均值进行了横向对比，见表 3.10 所示。

表 3.10 云南白药生产环节营运资金周转期对比

项目	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年
云南白药	-15.11	-17.37	-32.80	-10.00	-12.34
行业均值	-5.34	-7.66	-15.82	-3.92	-11.30

数据来源：根据各企业年报整理

由表 3.10 可知云南白药在 2018 年至 2022 年生产环节营运资金周转期均小于行业平均水平，但从 2021 年开始云南白药的营运资金周转率逐步提高，并与同行业的平均值持平。从图 3.3 可以看出，云南白药营运资金周转期和周转期的行业均值都有较大的波动，云南白药变化幅度最大，数值均为负值。在资金周转周期的整体变化趋势上，云南白药与行业平均水平相近，但具体数值上始终存在

显著差异。这反映出云南白药在营运资金周转期的变动上基本符合行业趋势，同时在生产环节的营运资金周转速度表现优异，在同行业中处于较高地位。

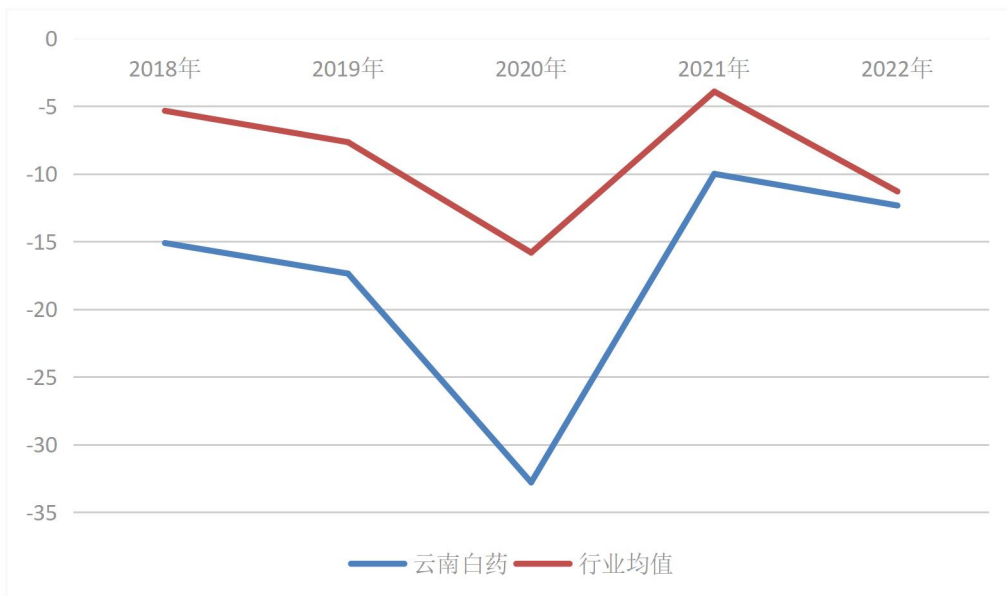


图 3.3 云南白药生产环节营运资金周转期对比

3.2.3 销售环节营运资金管理现状

(1) 销售环节现状

云南白药的工业产品，主要采取“先款后货”的方式，即每年与销售商签定合同，对货款的支付时间等进行约定。公司主要负责重点终端的维修工作，具有较强的终端控制能力。经营方式主要是批发和零售。批发方面，将以“先货后款”的方式，为医疗机构和商业企业提供长期稳定的大客户服务；在零售业方面，采取了“现款现货”的销售模式。在药品方面，公司与阿里、京东、拼多多等主要电商开展了广泛合作，拓展线上 OTC 销售渠道，通过定制化数字营销实现对消费者的高效触达。在健康品方面，公司具有覆盖到终端的、布局完善的全国性大健康产品销售团队。

(2) 销售环节营运资金管理分析

销售环节的营运资金包括库存商品、应收账款及票据、合同资产、合同负债（自 2020 年起新收入准则实施后增设的科目）、预收账款以及应交税费等。计算销售环节营运资金周转期如表 3.11 所示。

表 3.11 云南白药销售环节营运资金周转期

项目	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年
库存商品（亿元）	85.08	96.46	84.17	57.49	54.64
加 应收账款及票据（含合同资产）（亿元）	50.28	38.46	65.82	75.13	98.79
减 预收账款（含合同负债）（亿元）	10.39	11.66	20.78	24.00	25.80
减 应交税费（亿元）	4.77	2.93	7.90	5.32	5.09
销售环节营运资金（亿元）	120.20	120.32	121.30	103.29	122.55
销售环节营运资金周转期（天）	160.16	146.02	133.37	102.23	120.91

数据来源：根据云南白药 2018—2022 年年报披露数据计算所得

从表 3.11 可以看出，2018—2020 年的库存商品数额较大，从 2020 年起，云南白药的销售签单明显增多，最终库存商品有所下降。不难看出，尽管云南白药的营收逐年增长，但其应收账款和票据（包括合同资产）同样呈逐年上升的趋势。从 2018 年到 2021 年，云南白药的销售环节营运资金周转期在逐步下降，在 2022 年有小幅回升，这说明了云南白药的销售环节营运资金占用状况正在逐步好转。

上述数据反映了云南白药在过去五年中销售环节资金周转期的变化情况。除了进行自身的纵向对比之外，本文还进一步与同行业的平均水平进行了横向比较，见表 3.12 所示。

表 3.12 云南白药销售环节营运资金周转期对比

项目	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年
云南白药	160.16	146.02	133.37	102.23	120.91
行业均值	138.46	132.75	127.21	108.08	57.11

数据来源：根据各企业年报整理

为了更直观地对比分析数据，采用折线图表示，如图 3.4 所示。从图中可以看出，在 2018 至 2019 年间，云南白药的销售环节营运资金周转期相较于同行业的平均水平呈现出较高的态势，这表明其销售环节营运资金的管理水平相对较弱。从 2020—2022 年总体来看，云南白药与行业内其他公司相比，虽然营运资金管理得到了一定程度的提高，但是管理状况依然较差，这和应收账款的管理有着很大的关系，所以云南白药应该加强应收账款的管理，促进公司的健康发展。

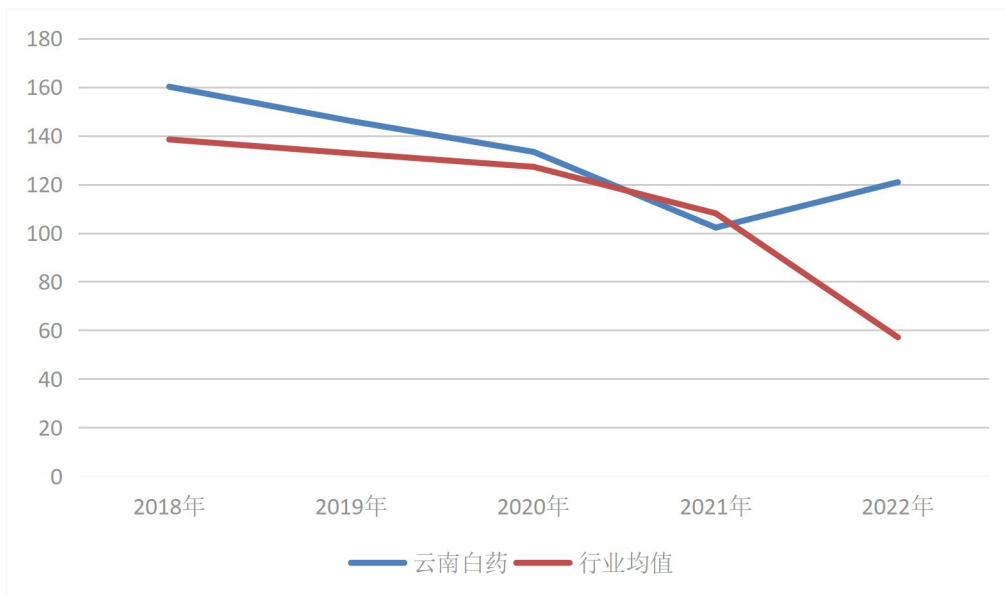


图 3.4 云南白药销售环节营运资金周转期对比

(3) 下游客户对云南白药营运资金管理的影响

云南白药的下游客户分为两种，一种是医药渠道（如喷雾剂、药膏、邦迪等），另外一种是在去除了药物之后的其它产品渠道（如牙膏，洗发水，卫生巾等）。云南白药的产品大部分是 OTC 的，大部分都是通过药房来销售，并不是过度依赖于医院的渠道来销售，再加上云南白药的配方是国家保密配方，对白药具有专属权，这也是云南白药在市场上占据了绝对的优势的原因。非医药产品的销售，大多是通过大型分销商进行。随着电子商务的蓬勃发展，云南白药已经开始在网络上出售各种产品，甚至还在天猫上开了一家以日常用品为主的旗舰店，并且在网络上的销量也在不断的增长。2022 年公司前五名的客户占总销售额为 15.56%，最大的客户占比也只有 4.98%，属于 客户集中度相当低。公司 2022 年的应收帐款天数为 85.80 天，说明其现金回笼速度快，回款效率高。

在下游客户环节中，要关注客户付款情况，通过云南白药应收账款周转期分析客户付款情况，如表 3.13 所示，

表 3.13 云南白药应收账款周转期

项目	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年
应收账款周转期（天）	70.32	53.84	57.32	69.75	85.80
应收账款周转率（次）	5.12	6.69	6.28	5.16	4.20

数据来源：同花顺财经网、东方财富网

从表 3.13 中可以看到，云南白药的应收帐款周转率自 2019 年开始呈逐年降低趋势，而应收帐款的周转天数则呈逐年上升趋势，这说明云南白药应收帐款的质量的逐步下降，原因之一是云南白药对下游经销商的应收账款管理有所放松，另一方面也意味着企业的资金流动性在逐年减少，应收账款在公司资产中所占的比例也在不断增加，一旦拖欠债务的客户出现逾期，将会形成大额坏账，这不仅会对云南白药的现金流量造成一定的影响，而且还会导致资产质量的下降，导致企业虽然拥有高资产的表象，但在实际中却难以实现现金转化，长期来看，有可能造成公司短期偿债能力的降低。

4 供应链视角下云南白药营运资金管理评价和问题分析

4.1 基于熵值法的云南白药营运资金管理评价

4.1.1 评价目的

第3章以供应链为视角,对云南白药营运资金的管理状况进行了深入的分析,包括定性与定量两个层面。定量分析部分主要聚焦于采购、生产、销售三个环节的营运资金周转期,旨在揭示云南白药在这些环节中营运资金的使用效率。同时,本文还进一步探讨了上下游企业对云南白药营运资金管理所产生的影响,以全面评估其营运资金管理的整体状况。但是,从目前的情况来看,云南白药的营运资金管理在整个过程中以及每一个环节都存在着问题首先,各个环节在云南白药运营资本管理中的影响权重尚不明确,且彼此相对独立,缺乏整体性考量。其次,当前的分析主要局限于各个环节的管理流程、营运资金的流动性以及上下游企业云南白药的营运资金的影响等方面来看,无法清楚的反映云南白药的营运资金的总体及各个环节的经营状况。为此,本文拟通过构建相关模型,对云南白药营运资金的各个环节进行量化评估,并以权重占比来分析云南白药营运资金管理的问题。

4.1.2 熵值法评价步骤

对于企业营运资金的评估,存在多种方法,其中熵值法和层次分析法为最常用的两种。层次分析法特别依赖于具有丰富经验的专家进行主观判断,然而,在实际应用中,它往往缺乏对客观数据进行指标判断的能力。而熵值法是根据已有的数据进行计算的,所以对其进行了比较客观的分析,所以,在运用熵值法的基础上,选取了与之相对应的营运资金评估指标,并对其进行了计算和确定权重。熵是信息不确定的体现,它与所含的信息之间存在着一种负相关性,它的数值越小,这个指标在决策中所占的权重也就越大。

为了进一步了解云南白药的经营情况,提高云南白药营运资金的管理水平,本文采取熵值法对其进行了分析研究。利用熵值法,对云南白药在各个环节中的

营运资金使用效率进行了评估。熵值法能够使企业减少一些对评估结果产生不利影响的因素，为企业提供改善营运资金管理的明确思路与方向。

(1) 标准化选取每个数据指标

由于指标可被划分为正向指标和负向指标两类，正向指标体现指标数值越高，反映出企业营运资金的管理效率也相应越高。而负向指标体现指标数值越小代表企业营运资金的管理效率越高。

①指标为正向指标时，其标准化公式为：

$$x'_{ij} = \frac{x_{ij} - \min(x_i)}{\max(x_i) - \min(x_i)} \quad (4-1)$$

($i = 1, 2, 3, \dots, n$; $j = 1, 2, 3, \dots, m$)

②当指标为负向指标时，其标准化公式为：

$$x'_{ij} = \frac{\max(x_i) - x_{ij}}{\max(x_i) - \min(x_i)} \quad (4-2)$$

x'_{ij} : 经过标准化的计算后所得到的数值

$\max(x_i)$: 表示最大值

x_{ij} : 方便起见， $x'_{ij} = x_{ij}$

$\min(x_i)$: 表示最小值

(2) 计算每个个体比重 p_{ij}

$$p_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sum_{i=1}^n x_{ij}} \quad (4-3)$$

($i = 1, 2, 3, \dots, n$; $j = 1, 2, 3, \dots, m$)

(3) 计算第 j 项指标的熵值 e_j

$$e_j = -k \sum_{i=1}^n p_{ij} \ln(p_{ij}) \quad (4-4)$$

其中， $k > 0$ ， $k = \frac{1}{\ln(n)}$ ， $e_j \geq 0$

(4) 计算第 j 项指标的差异系数 g_j

$$g_j = 1 - e_j \quad (4-5)$$

(5) 确定评价指标的权重 w_j ，

$$w_j = \frac{g_j}{\sum_{j=1}^m g_j} \quad (4-6)$$

(j = 1,2,3...m)

4.1.3 评价指标的选取

在选取指标时，既要突出重点，又要客观反映企业的实际情况。同时，为了确保分析的准确性和全面性，对所选取的指标进行了多视角的对比和考量。在此基础上，选择了与云南白药三个环节相关的 13 项流动资产与流动负债指标，并对其进行了分析，如表 4.1 所示。

表 4.1 指标选取

目标	层面	指标（属性）	代码
供应链视角下营运资金管理 评价指标	采购环节	原材料存货（负向）	χ_1
		预付账款（负向）	χ_2
		应付账款（正向）	χ_3
		应付票据（正向）	χ_4
	生产环节	在产品存货（负向）	χ_5
		其他应收款（负向）	χ_6
		其他应付款（正向）	χ_7
		应付职工薪酬（正向）	χ_8
	销售环节	库存商品（负向）	χ_9
		预收账款（正向）	χ_{10}
		应收账款（负向）	χ_{11}
		应收票据（负向）	χ_{12}
		应交税费（正向）	χ_{13}

数据来源：作者分类整理所得

遵循熵值法的科学性和全面性选取原则，本文整理了云南白药从 2018 年至 2022 年的年度报告，并据此提炼出以下 13 项关键财务数据。数据详情见表 4.2 所示。

表 4.2 云南白药营运资金相关指标

单位：亿元

指标	代码	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年
原材料存货	χ_1	14.27	13.42	17.57	23.53	22.74
预付账款	χ_2	6.06	5.78	4.65	5.31	5.43
应付账款	χ_3	42.85	45.91	46.37	42.09	46.39
应付票据	χ_4	13.93	16.53	16.79	22.29	19.92
在产品存货	χ_5	1.85	0.01	0.50	1.67	1.43
其他应收款	χ_6	3.28	3.99	2.88	1.65	1.19
其他应付款	χ_7	14.25	13.76	25.85	9.90	10.44
应付职工薪酬	χ_8	2.22	4.55	7.36	2.99	4.68
库存商品	χ_9	85.08	96.46	84.17	57.49	54.64
预收账款	χ_{10}	10.39	11.66	20.78	24.00	25.80
应收账款	χ_{11}	18.54	20.38	35.54	71.84	90.90
应收票据	χ_{12}	31.74	18.08	30.27	3.28	7.89
应交税费	χ_{13}	4.77	2.93	7.90	5.32	5.09

数据来源：根据云南白药年报整理

4.1.4 评价过程

(1) 标准化处理

根据公式（4-1）和公式（4-2）进行计算，其结果见表 4.3。

表 4.3 云南白药营运资金管理效率评价指标 max-min 值

指标	代码	max-min
原材料存货	χ_1	10.11
预付账款	χ_2	1.41
应付账款	χ_3	4.31
应付票据	χ_4	8.35
在产品存货	χ_5	1.84
其他应收款	χ_6	2.80
其他应付款	χ_7	15.95
应付职工薪酬	χ_8	5.14
库存商品	χ_9	41.81
预收账款	χ_{10}	15.30
应收账款	χ_{11}	72.36
应收票据	χ_{12}	28.45
应交税费	χ_{13}	4.97

数据来源：作者整理计算所得

(2) 为了统一数据的度量标准，本文运用公式（4-1）和（4-2）对上表中的数

据进行了标准化处理，处理后的结果如表 4.4 所示。

表 4.4 2018—2022 年云南白药财务指标标准化处理结果

指标	2018	2019	2020	2021	2022
原材料存货 (χ_1)	0.916536	1.000000	0.589613	0.000000	0.078337
预付账款 (χ_2)	0.000000	0.203285	1.000000	0.530600	0.448728
应付账款 (χ_3)	0.177140	0.886818	0.994495	0.000000	1.000000
应付票据 (χ_4)	0.000000	0.311140	0.341403	1.000000	0.716336
在产品存货 (χ_5)	0.000000	1.000000	0.734322	0.098649	0.230932
其他应收款 (χ_6)	0.252966	0.000000	0.397760	0.835784	1.000000
其他应付款 (χ_7)	0.272577	0.241953	1.000000	0.000000	0.033436
应付职工薪酬 (χ_8)	0.000000	0.453419	1.000000	0.148986	0.479353
库存商品 (χ_9)	0.272036	0.000000	0.293831	0.932028	1.000000
预收账款 (χ_{10})	0.000000	0.082663	0.674294	0.883061	1.000000
应收账款 (χ_{11})	1.000000	0.974561	0.765025	0.263323	0.000000
应收票据 (χ_{12})	0.000000	0.479964	0.051416	1.000000	0.837867
应交税费 (χ_{13})	0.369859	0.000000	1.000000	0.480956	0.434912

数据来源：作者整理计算所得

(2) 为了使数据运算更具实际意义，需要对整体数据进行适当的平移处理，从而能够排除 0 数据的存在，并且尽可能地保持原来的数据， α 值一定要极小，在这里取 $\alpha=0.0001$ 。详细的计算公式如下：

$$\chi_{ij} = \chi_{ij} + \alpha \quad (4-7)$$

数据平移结果如表 4.5 所示：

表 4.5 数据平移结果

指标	2018	2019	2020	2021	2022
原材料存货 (χ_1)	0.916636	1.000100	0.589713	0.000100	0.078437
预付账款 (χ_2)	0.000100	0.203385	1.000100	0.530700	0.448828
应付账款 (χ_3)	0.177240	0.886918	0.994595	0.000100	1.000100
应付票据 (χ_4)	0.000100	0.311240	0.341503	1.000100	0.716436
在产品存货 (χ_5)	0.000100	1.000100	0.734422	0.098749	0.231032
其他应收款 (χ_6)	0.253066	0.000100	0.397860	0.835884	1.000100
其他应付款 (χ_7)	0.272677	0.242053	1.000100	0.000100	0.033536
应付职工薪酬 (χ_8)	0.000100	0.453519	1.000100	0.149086	0.479453
库存商品 (χ_9)	0.272136	0.000100	0.293931	0.932128	1.000100
预收账款 (χ_{10})	0.000100	0.082763	0.674394	0.883161	1.000100
应收账款 (χ_{11})	1.000100	0.974661	0.765125	0.263423	0.000100
应收票据 (χ_{12})	0.000100	0.480064	0.051516	1.000100	0.837967
应交税费 (χ_{13})	0.369959	0.000100	1.000100	0.481056	0.435012

数据来源：作者整理计算所得

(4) 指标比重计算

根据公式 (4-3) 计算，计算结果见表 4.6，

表 4.6 指标比重结果

指标	2018	2019	2020	2021	2022
原材料存货 (χ_1)	0.354600	0.386888	0.228130	0.000039	0.030343
预付账款 (χ_2)	0.000046	0.093163	0.458107	0.243093	0.205591
应付账款 (χ_3)	0.057942	0.289942	0.325142	0.000033	0.326942
应付票据 (χ_4)	0.000042	0.131359	0.144132	0.422094	0.302373
在产品存货 (χ_5)	0.000048	0.484450	0.355755	0.047834	0.111912
其他应收款 (χ_6)	0.101755	0.000040	0.159975	0.336100	0.402129
其他应付款 (χ_7)	0.176095	0.156318	0.645865	0.000065	0.021658
应付职工薪酬 (χ_8)	0.000048	0.217802	0.480296	0.071598	0.230256
库存商品 (χ_9)	0.108924	0.000040	0.117648	0.373091	0.400297
预收账款 (χ_{10})	0.000038	0.031343	0.255402	0.334465	0.378752
应收账款 (χ_{11})	0.332988	0.324518	0.254752	0.087708	0.000033
应收票据 (χ_{12})	0.000042	0.202580	0.021739	0.422028	0.353611
应交税费 (χ_{13})	0.161821	0.000044	0.437446	0.210415	0.190275

数据来源：作者整理计算所得

(5) 计算熵值、差异系数以及权重

运用公式 (4-4)、(4-5) 和 (4-6) 等计算，结果见表 4.7。

表 4.7 评价指标熵值、差异系数以及权重

层面	指标	熵值 e_j	差异系数 g_j	权重 w_j
采购环节	原材料存货 (χ_1)	0.459510	0.540490	7.83%
	预付账款 (χ_2)	0.486645	0.513355	7.44%
	应付账款 (χ_3)	0.489347	0.510653	7.40%
	应付票据 (χ_4)	0.495909	0.504091	7.31%
生产环节	在产品存货 (χ_5)	0.432667	0.567333	8.22%
	其他应收款 (χ_6)	0.490819	0.509181	7.38%
	其他应付款 (χ_7)	0.375020	0.624980	9.06%
	应付职工薪酬 (χ_8)	0.472367	0.527633	7.65%
	库存商品 (χ_9)	0.478765	0.521235	7.56%
营销环节	预收账款 (χ_{10})	0.464554	0.535446	7.76%
	应收账款 (χ_{11})	0.504319	0.495681	7.18%
	应收票据 (χ_{12})	0.443976	0.556024	8.06%
	应交税费 (χ_{13})	0.507038	0.492962	7.15%

数据来源：作者整理计算所得

4.1.5 评价结果分析

基于熵值法的原理，发现权重排序较高的指标在影响企业营运资金管理效率方面扮演着更为显著的角色。这意味着，当营运资金指数数值较高时，其对应的熵值也相对较高，进而表明这些排名靠前的指标在企业的营运资金管理中发挥着重要作用。从表 4.8 中，可以看到应付职工薪酬、在产品存货、其他应付款、应收账款以及原材料存货等与营运资金有关的指标中权重较高，这表明，云南白药的营运资金管理受到这几项相关指标的影响，需要引起公司的高度重视。在此基础上，对云南白药各环节中与营运资金有关的 13 项指标进行排名。

表 4.8 2018—2022 年云南白药营运资金要素权重排名

排序	指标	w_j
1	其他应付款	9.06%
2	在产品存货	8.22%
3	应收票据	8.06%
4	原材料存货	7.83%
5	预收账款	7.76%
6	应付职工薪酬	7.65%
7	库存商品	7.56%
8	预付账款	7.44%
9	应付账款	7.40%
10	其他应收款	7.38%
11	应付票据	7.31%
12	应收账款	7.18%
13	应交税费	7.15%

数据来源：作者整理计算所得

从表 4.9 可以发现，在企业的采购环节中，原材料存货的权重位列第一，这凸显了原材料存货对于企业的关键性地位。因此，为了优化企业的运营流程，应加强对原材料库存的管理，并严格控制采购流程，确保原材料的供应稳定且高效。在生产环节中，其它应付款项权重排名第一，而其它应付款项包含的内容较为复杂，应予以注意，并对它们的具体组成和来源进行分析；而应收账款是整个销售环节中权重排名第一的指标，所以公司要加强对客户的信用监督，从而优化公司的客户结构，减少坏账的产生。

从图 4.1 中可以看出，在云南白药的营运资金指标中，销售环节的权重排名第一，生产环节和采购环节依次为第二和第三，分别为 37.71%、32.31%和 29.98%。其他应付款、在产品存货和应收票据的权重分别为 9.06%、8.22%、8.06%，在所有的指标中排名前三的项目，应当予以格外重视，这也是提高云南白药营运资金管理水平的一个重要因素。在提高上述主要项目后，再对其它方面进行改进，从而实现总体营运资金管理的提高。

综上，云南白药对营运资金的影响从大到小依次是：销售环节，生产环节，采购环节，特别是前两者是云南白药提高营运资金管理的关键。

表 4.9 2018—2022 年云南白药各环节营运资金要素权重排名

层面	指标	排序	权重
采购环节	原材料存货	1	7.83%
	预付账款	2	7.44%
	应付账款	3	7.40%
	应付票据	4	7.31%
生产环节	其他应付款	1	9.06%
	在产品存货	2	8.22%
	应付职工薪酬	3	7.65%
	其他应收款	4	7.38%
销售环节	应收票据	1	8.06%
	预收账款	2	7.76%
	库存商品	3	7.56%
	应收账款	4	7.18%
	应交税费	5	7.15%

数据来源：作者整理计算所得

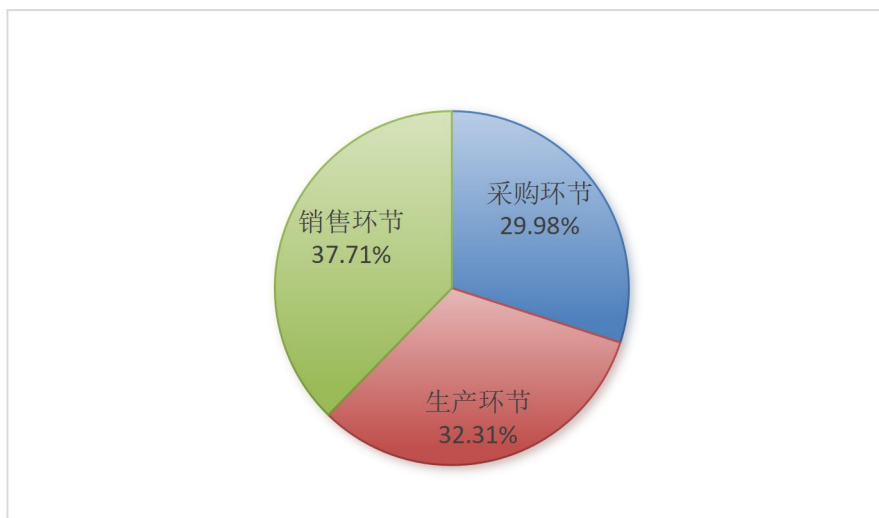


图 4.1 云南白药供应链各环节所占比重

4.2 云南白药经营活动营运资金管理存在的问题

上文已经从供应链的采购、生产到销售环节对云南白药营运资金管理的现状进行了详尽的汇总与分析。此外，通过构建模型，对云南白药近五年的营运资金管理水平进行了综合评估，涵盖了这三个关键环节。通过这一系列分析，可以清晰地观察到，采购环节中的营运资金管理表现尤为出色。然而，经过深入剖析，发现销售环节和生产环节中的营运资金管理尚存问题，应引起重点关注。因此，在本节中，将结合上章对现状的深入剖析、各环节营运资金管理水平的全面评价，

以及市场环境和企业内部管理政策的考量,对各个环节存在的问题进行细致探讨,旨在为企业优化营运资金管理提供有益的参考与启示。

4.2.1 采购环节经营活动营运资金管理存在的问题

(1) 对供应商的关注度不足。

从供应链的视角来看,供应商是整个供应链中最关键的一环,其与供应商之间的合作对企业的采购环节营运资金管理有很大的影响。云南白药建生产了重楼、三七等多个战略性大品种,以保障集团能够及时供应药品。基于云南省丰富的天然药物资源,构建具有可持续技术含量的可持续发展的资源体系,构建一套兼具可持续技术内涵与发展潜力的资源体系,进而打造一个从种植到回收的闭环生态链。这一举措不仅推动了云南白药在企业内部供应的份额不断增加,而对于外来供货商的控制力度则有所弱化,从而实现了对外部供应商控制力度的优化调整。通过对云南白药在采购环节上的营运资金的分析,还可以发现云南白药营运资金周转期为负值,并且是行业均值的5倍左右,这表明云南白药对供应商资金的依赖程度很高。这在一定程度上有利于云南白药的营运资金,体现了其在供应商融资方面的优势,在与供应商打交道中具有更高的话语权。然而,从供应链视角来看,若供应商的资金长期被占用,一旦供应商因资金短缺而陷入管理困境,这不仅可能对云南白药自身的运营造成不利影响,还可能推高其采购成本,进一步损害公司的声誉和形象。从年报中能够看出,云南白药在2022年的采购总额中排名第一的供应商最多也就是2.80%,平均只有2%左右,也就是说云南白药长期以来未能确立稳定的供应商关系,这导致了其营运资金周转成本的持续增长。这一现象无疑揭示了云南白药在供应商管理方面的不足。

(2) 应付账款周转天数过长

对云南白药在采购环节营运资金管理进行分析,发现其在该环节的营运资金周转效率在行业中处于相对较高的位置,整体营运资金的运营效率表现出色。从采购环节的财务报表数据中,可以发现其预付账款管理总体状况良好。然而,也应注意到,应收账款和应付票据在营业收入中的占比相对较低,这反映出云南白药在运用商业信贷政策方面尚存不足。通常情况下,若企业能够采取恰当的信贷政策,其营运资金占用率将会得以下降。降低资金占用,将节约下来的流动资金

可以用于支持企业的日常运营活动。因此，云南白药应当进一步强化对应收账款的管理与控制，以提高外部营运资金的使用效率，从而进一步降低公司自身的营运资金占用率。

4.2.2 生产环节经营活动营运资金管理存在的问题

（1）产品质量把控不够严格。

云南白药在生产过程中屡次出现质量问题，给公司带来了负面影响，影响了公司的声誉和形象。2017年，国家食品药品监督管理局发布了46条不合格信息。云南白药3次被列入“不合格”名单，其中“土鳖虫”指标不合格，菊花性状不合格等。在部分批次的样品中，发现其总灰分、水分或含量的检测结果未达到合格标准。新闻报道云南省药品监督管理局针对云南白药所生产的一次性使用医用口罩，因未能达到注册产品所规定的技术要求，采取了相应的没收措施，并对处以云南白药罚款，虽然云南白药已就此事致以歉意，并阐明原因在于产品的透气性不佳，所以才会让人觉得不舒服，但这也让人对它产生了担忧。虽然口罩的保护作用没有减弱，但是现在大众对口罩还是比较敏感的，再加上云南白药是业内的佼佼者，品牌的价值很难估量，如果在这个时候出了差错，那就是在打击公众的信任。而一旦失去民众的信赖，势必会造成销售业绩的下滑，从而造成公司收益的降低，资金的流动能力减弱，从而使营运资金的表现变差。如果投资者看到了负面消息，也会对云南白药心存疑虑，进而影响投资的成功概率。并且一旦有了负面新闻，公司就会出面进行公关来解决问题，这样云南白药的生产成本就会增加，营运资金管理效率就会下降。

（2）在产品存货积压

通过深入分析云南白药在生产环节中的营运资金周转期数据，不难发现，其生产过程中需充分考虑在产品库存所带来的机会成本，从而有效提升公司的短期偿债能力。在2018年至2022年间，云南白药的营运资金周转期出现了显著波动，营运资金管理有所下滑，同时在产品库存占比也相对较高。鉴于此，云南白药应加强对存货的管理力度，提升其营运资金的周转效率。云南白药供需矛盾较为突出，导致在产品长时间积压，当外界商品价格波动时，云南白药将会面临存货跌价风险。

4.2.3 销售环节经营活动营运资金管理存在的问题

(1) 存货存在积压现象

云南白药在销售环节所表现的营运资金水平相较于同行业平均水平略高,这一现象主要归因于存货积压过多以及库存商品周转速度较慢,从而导致了营运资金的流动性不足。云南白药是传统的中药生产企业,由于其产业的特殊性,其原料以中药为主。而且,由于中药的供给是不确定的,它存在着许多不可控制的因素,比如天气。因此,为了保证正常的生产,中药公司都会一次性购买大量的中药材,这就造成了药材的积压。但是,通过对采购和生产两个环节的分析,发现原材料和在产品对其评估的影响不大,因此,存货积压是由于库存商品的积压所致。这可能是由于制药工业具有不断更新的特点,新药物的产生势必造成旧药物的淘汰。根据云南白药的年度报告,云南白药库存商品量很大,在2019年曾高达964550.81万元,2021年大幅下滑降至546440.39万元,但其存量仍然是不小的。云南白药库存商品以药品为主导,这些产品不易长期保存,且存储所需费用较为高昂。若云南白药未能妥善解决库存积压问题,不仅可能对产品品质造成不良影响,更会导致销售环节中营运资金占用过多,降低销售部门的资金利用效率。

(2) 客户集中度升高,预收账款减少

预收账款是企业提前从客户处收取的款项,通常与未来的产品或服务交付相关,常被用作订金或抵押贷款的支付。观察云南白药过去五年的财务数据,发现其预收账款逐年递减,而销售额却呈现出逐年增长的趋势。这种现象很可能是由于云南白药在营销方面采取了较为宽松的销售策略所致。云南白药主要是以批发为主,零售为辅。批发方面,以“先货后款”的方式,先出货,后付款,主要面向的群体包括医疗机构,商业企业等。这对于顾客而言,这种方式可视为一种积极主动的采购策略,不仅能确保所购货物的品质上乘,还能给予其充裕的时间进行货物周转。然而,对于云南白药而言,这种营销模式却潜藏着一定的风险,可能会对其产生一系列不利影响。如果先发货,再收取货款,将增加其应收帐款的时间,降低预付款金额,增加坏账的风险。预收款项从一定意义上讲是企业资金获取的一种方式。预收账款的减少也反映出云南白药对销售部门营运资金利用不充分,未将客户资金用于强化营运资金运作。云南白药在利用客户资金进行周转方面存在不足,这反映出其在与客户议价时显得相对被动。从云南白药的年度报

告中可以看出，其在过去的 5 年里，顾客的集中度越来越高，反映了企业对于特定客户或市场的依赖程度增加，这也是造成云南白药与顾客的议价能力越来越少的重要因素。

5 云南白药营运资金管理改进措施

5.1 采购环节营运资金管理改进措施

5.1.1 优化与供应商关系

要从根本上解决云南白药在采购环节中出现的問題，首先要做好与供应商之间的合作。在当前的市场环境下，供应链的协同和开发日益受到人们的关注，因此，对供应商的管理也成为了一个公司能否正常运作的一个重要因素。为实现供应链整体的协调与高效发展，云南白药需加强对供应商的管理力度。首要任务便是提升供货商的集中度，因为集中度越高，交易费用相应越低。构建长期且稳定的大型供应商群体，是提升供应商集中度的关键途径。与核心供应商维持良好的伙伴关系，通过实施长期战略合作，不仅可以增强其对云南白药的归属感，还能提升其忠诚度，为供应链的稳健发展奠定坚实基础。与此同时，云南白药也应该充分考虑到供应商的选择，在合作初期就和供应商进行谈判，制定出一套双方都能够接受的、合理的合作标准，并以这个标准为依据进行工作。云南白药应该和供应商进行紧密、高效的沟通和交流，缩短和供应商之间的距离，及时掌握他们的需要，这样才能起到更好的效果。为了提升采购环节的营运资金管理效率并降低周转成本，云南白药通过优化供应商管理，旨在增强与供应商的合作紧密度。通过此举，公司成功提升了供应商的集中度，从而获取了更有利的折扣条件，进而增强了在采购环节的议价能力。与供应商建立紧密的合作关系，不仅实现了风险的共同分担和收益的共享，还显著降低了采购成本，提高了原材料的质量，确保了供应的稳定性，并进一步优化了采购环节的营运资金管理效率。

5.1.2 合理运用商业信用政策

企业在供应链中所处的上游活动即为企业所开展的采购活动，这个阶段是企业与供应商的连接，所以企业和供应商的关系非常密切。因此，要想和供货商形成密切的合作，就必须在保证双方利益的基础上，同时也要保持良好的信誉，从而使货款的支付期限得以延长。通过在供应商进行原材料的采购，并与其进行长

期的合作，能够充分发挥企业的商业信誉，使其能够更好地满足企业在采购过程中的资金需求。为此，云南白药在采购过程中应灵活调整支付方式，积极利用信用赊购等策略。

此外，云南白药还应努力缩短应收账款的周转周期，合理使用上游供应商的资金，以此提升供应商对云南白药的信任度。这样的做法有助于促进公司的长远发展，吸引更多优质供应商加入，为云南白药寻找理想的合作伙伴创造更多可能。

5.2 生产环节营运资金管理改进措施

5.2.1 保证产品质量

为妥善解决生产环节中营运资金管理的问题，云南白药要做到确保产品的品质良好且树立公司的卓越形象。为确保药品品质，云南白药需构建一套完善且详尽的品质标准体系，并严格要求员工依照规范进行制造，从而避免因产品品质而导致的品质偏差。其次，必须建立一套严谨的制作工艺。在生产过程中，必须严格遵守相关的生产工序，不能有任何遗漏、简化步骤的现象。在验收过程中，产品一定要达到产品的验收标准，绝不能有“差不多”的情况发生。另外，也要加强对员工的培训，让他们的工作能力和素质都得到提升，这样才能最大限度地降低由于工作人员的失误和疏忽而造成的产品质量问题。最关键的是，必须要有一套严谨的管理体系，将职责划分清楚，让每个人都有自己的职责，防止一个人来处理多个流程，同时还要注意避免过多的人参与影响到结果。所有涉及到产品制造的人员，都必须按照规定执行相应的责任追究制度，做到每个失误都能找到根源。要加强对外包的监管，防止外包公司因生产失误而影响到公司的产品质量和形象。一旦有了质量问题，就必须要做好公关和补救工作，尽可能地减少损失。比如，云南白药因为生产不合格口罩而被人诟病，所以必须要解决它所造成的不良后果。云南白药可以借助现场直播的方式，让消费者亲眼见证口罩的生产过程，这样既打消了消费者的疑虑，又恢复了他们的消费信心。通过塑造良好的公司形象，可以提高云南白药的品牌价值，从而能够吸引到更多的顾客，增加其销售收入，从而提高他们的利润和净利润，提高他们的盈利能力，从而提高生产环节的营运资金管理效率。

5.2.2 采用以销定产管理模式

在对生产环节营运资金周转期的数据分析研究基础之上，云南白药在生产过程中，需要关注原材料库存成本，以及资金占用及存货积压所引发的机会成本。为有效应对短期偿债问题，云南白药宜采取“以销定产”的经营策略。该策略强调供应商与购货方共同参与库存管理，并实施联合管理策略。这种管理模式的核心在于紧密地将销售与生产环节相连接，确保产品供给与市场需求相匹配，从而最大限度地减少库存积压和浪费。通过此模式，企业能够简化供应链库存层级，减少物流成本，并能有效地解决因不确定、信息不对称等因素引起的库存需求扩大、在产品存货积压等问题。采用以销定产管理模式有助于云南白药更好地适应市场变化，提高生产效率和市场竞争力。然而，这种管理模式也对企业的信息传递、协调能力和供应链管理水平提出了更高的要求。因此，企业在实施以销定产管理模式时，需要充分考虑自身的实际情况和资源能力，确保能够充分发挥该模式的优势。

5.3 销售环节营运资金管理改进措施

5.3.1 加强存货管理

云南白药要想在销售环节营运资金周转天数上获得更好的发展，必须从解决库存积压问题入手。云南白药应该建立健全药品的存货和材料的回收管理体系。云南白药应定期开展存货清理工作，对库存商品进行认真高效的盘点，并实行分类保管，确保临期、过期及不合格产品得到明确区分。针对不同种类产品，应采取相应措施，如促进临期产品销售、及时清理过期产品，从而有效降低库存量，保持库存处于合理水平，进而减少企业经营成本。目前，云南白药的销售渠道仍以传统药店和医院为主，云南白药应拓宽销售渠道，积极利用新媒体，增加产品曝光度，提升销量，进而减少库存积压。为解决库存积压，各个环节间的紧密衔接和有效沟通至关重要。云南白药在采购过程中实行三权分立制度，这有助于避免权力集中带来的风险。然而，三权分立并不意味着各环节应孤立运作。每一个环节都要对其他各环节的发展状况进行实时的掌握，并对自己的规划进行相应的

调整，或者就项目的进度进行沟通，在对各个环节的发展进行全面的了解之后，进行最佳的采购策略。对采购管理进行优化，对原材料的采购进行控制，根据市场的最新进展，对原材料进行筛选，对库存量进行调整。如果能够很好地解决库存积压的问题，那么云南白药在销售环节的营运资金周转就会变得更加迅速和高效，从而提高资金的使用效率和频率，为云南白药提供更多的资源和机遇来调整自己的运营战略或者进行其它的投资，来提升企业销售环节营运资金管理效率。

5.3.2 控制客户集中度

云南白药近年来预收账款持有量逐年递减，因此，公司可考虑采取一系列销售策略以强化预收账款的持有量，如设定最低消费限额、规定最低销售量或缩短销售账期等。此举旨在提升销售环节营运资金的周转效率，通过占用客户资金，进而优化公司的营运资金使用效率。同时，预收账款的增加亦有助于降低坏账风险，因为较高的预收账款数额将增加客户的违约成本，提升其忠诚度，并减少潜在损失。然而，从供应链管理的角度来看，预收账款的持有量亦需控制在合理范围内，以免对下游公司造成过大压力，进而影响整个供应链的稳定性。为此，云南白药可根据货款总额的一定比例设定预收账款标准，并深入分析客户资料，对长期合作且忠诚度高的客户给予适当优惠。此外，维持合理的客户集中度对于保持预收账款持有量的稳定至关重要。过高的客户集中度可能削弱公司在与客户谈判中的议价能力。因此，云南白药需警惕客户集中度逐年上升的趋势，积极发掘新客户，扩大客户基数，并通过建立多样化的客户关系，避免过度依赖单一客户。

6 研究结论与展望

6.1 研究结论

在当前市场竞争日趋激烈、市场环境日趋复杂的情况下，云南白药只有注重营运资金的管理，改进传统的营运资金管理方式，并与供应链理论相结合的营运资金管理方式进行积极探索，才能够市场中长期健康的发展。通过上文的分析，可以得出，云南白药在营运资金周转效率方面，仍面临一些亟待解决的问题。在梳理了国内外相关研究成果之后，针对云南白药当前的营运资金管理状况，本文提出了引入供应链管理理论以优化营运资金管理的观点。首先，评估企业的具体状况，特别是采购、生产和销售三个环节，通过横向和纵向比较，综合分析云南白药在实际经营管理过程中存在的问题，并针对性的提出相应的改进措施。基于这一点，本文得出下的结论：

经过对云南白药营运资金管理的深入分析与研究，发现其在该方面尚存一些待解决的问题。本文从供应链视角切入，通过优化云南白药的营运资金配置后，实现整体控制营运资金这一目标，才能进一步提升企业的营运资金管理效率与营运资本管理水平。

经过对云南白药营运资金管理状况的深入剖析，并从供应链的角度对其进行细致研究，发现在采购环节中，营运资金的管理成效尤为显著，云南白药能够高效利用供应商资金，从而提升了企业营运资金的利用效率；而在生产环节，虽然营运资金利用效率尚可，但整体变动趋势不尽如人意，波动较大，稳定性有待加强；在销售环节，云南白药当前的营运资金管理效率尚存提升空间。为此，本文在传统营运资金管理方法的基础上，融入供应链理论，从供应链全局的角度深入剖析企业各个环节的营运资金管理状况。通过此举，本文旨在提出更具针对性的改进措施，以期优化云南白药的营运资金管理，进而提升整体运营效率。

6.2 不足与展望

本文基于传统的营运资金研究方法，从供应链角度出发，全面分析了供应链整体框架下的云南白药营运资金管理状况，指出引入这种营运资金管理方法的必

要性，并认为这一研究具有一定的实际意义。然而，受限于研究水平，本文的研究仍存在以下不足：本文仅针对云南白药在经营活动中产生的营运资金进行了详细的分析和研究，而未能将理财活动中产生的营运资金纳入研究范畴，因此，对于这一问题的探讨尚显片面；本文所提出的云南白药营运资金管理优化措施，仅是针对现存问题提出的，具体执行后的效果，还需结合企业的实际状况做进一步的剖析，以确保其针对性和有效性。

因此，期望未来对云南白药的营运资金管理展开更为深入的研究，特别是要关注其理财活动中产生的营运资金。在研究中，应综合考虑公司的具体情况以及整个医药行业的现状，从更深层次的角度进行剖析。通过分析研究可以更好地提升营运资金的管理效率，为医药行业的营运资金管理提供有效的参考。

参考文献

- [1] Andrew Agapiou, Roger Flanagan George Norman and David Notman. The changing role of builders merchants in the construction supply chain[J]. *Construction Management and Economics*, 1998(3):351-361
- [2] Anna-Maria Talonpoika, Timo KARRI, Miia Pirttila, Sari Monto. Defined strategies for Financial working capital management[J]. *International Journal of Managerial Finance*, 2016, 12(3):22-25
- [3] Benita M. Beamon. Measuring supply chain performance[J]. *International Journal of Operations & Production Management*, 1999, 19(3):275-292
- [4] Ding S, Guerriglia A, Knight J. Investment and Financing Constraints in China: Does Working Capital Management Make A Difference [J]. *Journal of Banking & Finance*, 2013(37(5)):1490-150
- [5] Graham C. Stevens. Integrating the Supply Chain. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 1989, 19(8):3-8
- [6] Harry G. Guthmann. Industrial Working Capital During Business Recession[J]. *Harvard Business Review*, 1934, 52(4):196-200
- [7] Hofmann E, Wetzel P. Working Capital Management Study 2018-Supply Chain Finance Introduction[J]. 2018
- [8] Hofmann. Supply Chain Management measurement and its influence on Operational Performance [J]. *Journal of Supply Chain and Operations Management*, 2011, 4(2):56-70
- [9] John J. Hampton, Cecilia L. Wagner. Working Capital Management[J]. The First Edition. Wiley: New York, 1989(1):527
- [10] Joseph R. Carter, Ram Narasimhan. Purchasing and Supply Management: Future Directions, *Journal of Supply Chain Management*, 1996, 20(1):1-12
- [11] Keith V. Smith. Guide to Working Capital Management[M]. Los Angeles: McGraw-Hill, 1979, 36:113-121
- [12] Margarita Protopappa-Sieke, Ralf W Seifert. Benefit of working capital sharing in supply chains[J]. *The Journal of the Operational Research Society*, 2017, 68(5):521-532
- [13] Martha Cooper, Douglas M. Lambert, Janus D. Pagh. Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistics. *International Journal of Logistics Management*, 1997, 8(1):1-14
- [14] Meah Mohammad Rajon, Sen Kanon Kumar, Sahabuddin Mohammad. Do working capital Decision and efficiency of working capital management contribute to the profitability? Evidence from Bangladesh[J]. *Asia Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 2021, 17:1-2
- [15] Miguel Souza de P L, Brito L A L. Supply Chain Management Measurement and its Influence on Operational Performance[J]. *Journal of Supply Chain and Operations Management*, 2011, 4(2):56-70
- [16] Simon C. Supply Chain Management; An Analytical Framework for Critical Literature Review[J]. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 2000(6):67-72

- [17]Tim Reason.Capital Ideas:The 2005 Working Capital Survey[J].CFO Magazine,2005(3):157-160
- [18]T.Karri.Working capital management intheRussian automotiveindustry supply chain[J].International Journal of ProductionEconomics,2019,5(39):35-36
- [19]Trivedi Savita.Impact of Working Capital Management on the Profitability o-f Limited Companies[J].Advances in Management,2011(10):48-59
- [20]William Beranek,Working Capital Management[M].Wadsworth publishing Co-m Pany.Inc,1966
- [21]陈功玉,阳明明.论中国企业的供应链管理[J].中山大学学报(社会科学版),2003(06):76-82+125
- [22]程新生.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
- [23]陈祥锋.供应链中质量担保决策[J].科研管理,2001(03):114-120
- [24]丛斐然.供应链视角下G公司营运资金管理研究[D].沈阳大学,2021
- [25]逢咏梅.供应链交易、制衡机制与营运资金管理效率研究[D].南京大学,2013
- [26]高琼华.“要素+渠道”双视角下企业营运资金管理绩效评价[J].财会通讯,2021,6:117-121
- [27]韩址清,王大元.基于价值链的营运资金管理探究[J].财会通讯,2013(7):16-18
- [28]黄培清.供应链管理的本质[J].工业工程与管理,1997,(06):12-15
- [29]霍佳震.集成化供应链整体绩效评价体系构建[J].同济大学学报(自然科学版),2002(04):495-499
- [30]旷乐.供应链集成对经营性营运资金管理绩效的影响——基于制造业上市公司的实证研究[J].会计之友,2018(03):95-101
- [31]廖涛.“零营运资金管理”模式的几点思考[J].商业现代化,2013(02):156-157
- [32]刘丽华.基于业财融合视角的企业营运资金管理问题探讨[J].企业改革与管理,2021(19):159-160
- [33]李彬彬,王虹.类金融模式下S集团营运资金管理绩效评价研究——基于“要素-供应链”双视角的多案例[J].财会通讯,2022,(22):121-126+162
- [34]李咏梅,陈婧钰.环境不确定性、供应链集成与企业财务绩效[J].会计之友,2019(06):119-124
- [35]毛付根.论营运资金管理的基本原理[J].会计研究,1995(1):114-119
- [36]穆晓静.供应链管理研究综述[J].科技经济导刊,2017(13):242
- [37]童利忠,谷春梅.供应链管理的5F研究模型[J].管理世界,2013,(06):184-185
- [38]王竹泉,逢咏梅,孙建强.国内外营运资金管理研究的回顾与展望[J].会计研究,2007(2):85-90
- [39]王竹泉.跨地区营销企业如何进行商流规划[J].经济管理,2001(11):44-47
- [40]王肖文.装配式住宅供应链整合管理研究[D].北京交通大学,2016
- [41]王苑琢,王竹泉.供应商关系视角的资金管理策略[J].财务与会计(理财版),2014,03:12-14
- [42]温素彬,焦然.管理会计工具应用对营运资金管理效率的影响研究——基于利益相关者视角的分析[J].会计研究,2020,(09):149-162
- [43]巫强,姚雨秀.企业数字化转型与供应链配置:集中化还是多元化[J].中国工业经济,2023,(08):99-117
- [44]向平.浅谈零营运资金管理[J].财会月刊,1997(8):17-18

- [45]徐源璘,曾滢,王鑫春.基于大数据的企业供应链优化与管理创新分析[J].中国物流与采购,2021,(20):88
- [46]杨文.基于供应链视角的营运资金管理绩效研究[J].中国市场,2023(02):166-168
- [47]杨雄胜.营运资金与现金流量基本原理的初步研究[J].南京大学学报(哲学.人文科学.社会科学版),2000,(05):32-39
- [48]张淑英.经济周期、供应链合作关系与营运资金的产品市场竞争效应[J].现代财经,2017(03):35-53
- [49]张先敏.供应链管理与经营性营运资金管理绩效:影响机理与实证检验[D].中国海洋大学,2013
- [50]庄伯超,余世清,张红.供应链集中度、资金营运和经营绩效—基于中国制造业上市公司的实证研究[J].软科学,2015(3):9-14
- [51]朱小娇.管理会计视角下流通企业营运资金管理[J].现代商业,2022(11):190-192

后 记

行文至此，落笔为终。

一转眼又是毕业季，一直以来我好像做了一个不真实的梦，梦里是从小到大 20 多年的求学之路。作为一个学生，我感觉要学习的还有很多，但求学生涯即将画上句号；作为一个即将踏进社会的成年人，拔剑四顾心茫然，不知未来何去何从。但幸好，我还有我的导师，我还有我的朋友们。师者，人之模范也。在学习上我深切意识到，再多的溢美之词都无法描述这样一位老师，他不仅是我学习上的榜样，更是我为人处世上行动的标杆，我只能将他深深铭记在心里，镌刻在心头。史铁生在《我与地坛》中写到，二十一岁末尾，我的双腿背叛了我，我没死，全靠友谊。我虽没有史铁生这么痛彻心扉的经历，但在我的人生中，我的朋友所占的位置也是举足轻重。我们曾在夕阳下坐在中山桥边，看着黄河水静静地流淌，一如我的人生，奔涌着走过 25 年。于无声处听惊雷，于无形处建奇功，回顾我的生活，竟也是如此绚烂多彩。

曾以为来日方长，却不知时光飞逝，三年研究生生涯即将落幕。目之所及，皆是回忆，一路走来皆是成长，纵有万般不舍，但仍心存感恩。在此，对所有帮助过我的老师家人朋友表示最衷心的感谢！