

分类号 F23/1069
U D C

密级 公开
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 渠道视角下中国医药公司营运资金管理研究

研究生姓名: 李汶睿

指导教师姓名、职称: 邢铭强 副教授

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： 李致霄 签字日期： 2024.6.1

导师签名： 邵钦明 签字日期： 2024.6.1

导师(校外)签名： 李贵义 签字日期： 2024.6.1

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内容。

学位论文作者签名： 李致霄 签字日期： 2024.6.1

导师签名： 邵钦明 签字日期： 2024.6.1

导师(校外)签名： 李贵义 签字日期： 2024.6.1

**Research on working capital management
of China Meheco Group Co.,Ltd. from the
perspective of channels**

Candidate : Li Wenrui

Supervisor:Xing Mingqiang

摘要

我国医药流通企业多处于成长期，行业集中度较低，整体呈现出小、多、乱、散的特点，而药品关乎民生，医药流通市场完全市场化在我国是很难实现的，医药流通行业的集中度在未来会进一步提升。随着医疗改革政策的不断出台，医药流通行业迎来了前所未有的机会与考验，营运资金管理在企业经营管理中占据越来越重要的地位。实现营运资金的高效运作不仅能优化企业资金的使用效率，更保障了资金的灵活流动性，同时增强了资金的盈利潜力，确保企业在市场中占据有利位置。

本文采用案例分析法，选取中国医药公司作为研究对象，从渠道角度出发，深入剖析其营运资金的管理情况。首先，通过对渠道管理及营运资金管理相关文献进行系统归纳，明晰了相关概念与理论基础，为研究方向奠定了基础。其次，分析中国医药当前营运资金管理状况，通过应用渠道视角下营运资金绩效评价体系分渠道分析案例企业营运资金管理，揭示了其营运资金管理中存在的不足，主要有：过度占用供应商资金，往来款周转效率低下，应收账款规模大回收慢，筹资渠道来源单一。最后，针对发现的不足，提出了对应的建议，包括维护与供应商的战略关系，构建高效信息系统，健全收款管理制度，创新融资方式，旨在加强中国医药在渠道视角下的营运资金管理水平。

关键词：营运资金管理 渠道视角 中国医药

Abstract

China's pharmaceutical circulation enterprises are mostly in the growth period, the industry concentration is low, the overall showing small, many, chaotic, scattered characteristics, and drugs related to the people's livelihood, the pharmaceutical circulation market is completely market-oriented in China is difficult to achieve, the concentration of pharmaceutical circulation industry will be further improved in the future. With the continuous introduction of medical reform policies, the pharmaceutical circulation industry has ushered in unprecedented opportunities and tests, and working capital management occupies an increasingly important position in enterprise management. The efficient operation of working capital can not only optimize the efficiency of the use of enterprise funds, but also ensure the flexible liquidity of funds, and enhance the profit potential of funds to ensure that enterprises occupy a favorable position in the market.

This paper adopts the case analysis method, selects China Meheco Group Co.,Ltd.(MEHECO) as the research object, from the Angle of channel, deeply analyzes its working capital management. First of all, through the systematic summary of the literature related to channel management and working capital management, the relevant concepts and theoretical basis are clarified, which lays a foundation for the research direction. Secondly, this paper analyzes the current working capital management situation of MEHECO, analyzes the working capital management of case enterprises by channel through applying the working capital performance evaluation system from the perspective of channel, and reveals the shortcomings of its working capital management, which mainly include: excessive use of supplier funds, low turnover efficiency of current funds, slow recovery of accounts receivable on a large scale, and

single source of financing channels. Finally, in view of the shortcomings found, the corresponding suggestions were put forward, including maintaining the strategic relationship with suppliers, building an efficient information system, improving the collection management system, and innovating financing methods, aiming at strengthening the working capital management level of MEHECO from the perspective of channels.

Keywords: Working capital management; Channel; Meheco

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 文献综述.....	3
1.2.1 渠道管理研究.....	3
1.2.2 营运资金管理研究.....	4
1.2.3 渠道视角下营运资金管理研究.....	5
1.2.4 文献述评.....	7
1.3 研究内容及方法.....	7
1.3.1 研究内容.....	7
1.3.2 研究方法.....	9
2 相关概念及理论基础	10
2.1 相关概念.....	10
2.1.1 渠道管理.....	10
2.1.2 营运资金管理.....	10
2.2 理论基础.....	11
2.2.1 资本周转理论.....	11
2.2.2 渠道管理理论.....	11
2.2.3 客户关系管理理论.....	12
3 中国医药营运资金管理案例概况	13
3.1 医药流通行业概况.....	13
3.1.1 业务模式类型.....	13
3.1.2 相关政策及影响.....	14
3.2 中国医药公司概况.....	16
3.2.1 公司简介.....	16

3.2.2 主营业务情况.....	16
3.2.3 采购策略情况.....	17
3.2.4 营销策略情况.....	17
3.3 中国医药公司营运资金管理概况.....	18
3.3.1 流动资产情况.....	18
3.3.2 流动负债情况.....	19
3.3.3 行业对比情况.....	21
4 渠道视角下中国医药营运资金管理分析.....	23
4.1 基于渠道的营运资金管理绩效评价体系.....	23
4.2 基于渠道的营运资金整体配置情况分析.....	24
4.3 基于渠道的营运资金管理分析.....	25
4.3.1 采购渠道分析.....	25
4.3.2 生产渠道分析.....	27
4.3.3 营销渠道分析.....	28
4.3.4 理财渠道分析.....	30
5 渠道视角下中国医药营运资金管理存在的问题及优化建议.....	33
5.1 营运资金管理中的问题.....	33
5.1.1 过度占用供应商资金.....	33
5.1.2 往来款周转效率低下.....	33
5.1.3 应收账款规模大回收慢.....	34
5.1.4 筹资渠道来源单一.....	35
5.2 营运资金管理的优化建议.....	36
5.2.1 维护与供应商的战略关系.....	36
5.2.2 构建高效信息系统.....	36
5.2.3 健全收款管理制度.....	37
5.2.4 创新融资方式.....	38
6 结论与展望.....	40
6.1 研究结论.....	40

6.2 研究展望.....	41
参考文献	42
后 记	46

1 绪 论

1.1 研究背景及意义

1.1.1 研究背景

近年来，随我国综合国力日益增强、人口老龄化趋势加剧，加之疾病谱迅速演变，国民对身心健康的关注程度也日益提升，对疾病预防与治疗的投入持续扩大，这种变化使得医药行业的发展被按下了快进键，对医药产品的流通提出了更高的要求。基于此背景，为规范医药行业，特别是医药流通行业，国家实施了一系列医改政策，如推行两票制、带量采购、取消药品加成等。过去，我国医药流通行业普遍存在不规范现象，在制度漏洞下行业间的恶性竞争使得药品市场呈现出一片混乱的景象。然而随着各项改革措施的落地执行，行业制度得以不断优化，对药品流通行业的监管得到加强。同时医药行业的数字化发展也对行业发展起到助推之力，医药流通行业必须以创新为动力，促进医药协同发展，从而加快行业转型升级的进程。与其他行业相比，医药流通行业的资金特点表现为资金占用大、周转速度快以及毛利润低，这是因为医药流通行业在产业链中处于中游的位置，扮演着将药品生产环节和零售终端环节进行有效连接的角色。因此对于医药流通企业来说，营运资金管理尤为重要。通过优化营运资金管理，企业不仅能够抓住市场变革的机遇，更能有效在市场竞争中占据优势地位，保持可持续发展。

作为企业稳定发展的核心资源，营运资金在生产经营中扮演着举足轻重的角色，在营运资金的不断流转中，企业价值也随之被创造，因此，营运资金管理的有效性直接关系到企业的健康发展。然而，当前大部分企业并没有充分重视营运资金的管理，制度不完善、资金运行缺乏有效监督是企业存在的共有问题，这不仅降低了资金的使用效率，更阻碍了企业的发展前景。传统的营运资金管理往往简单划分企业的业务流程，仅关注单一要素的变动，而忽视了不同业务间的内在联系。相比之下，基于渠道管理的营运资金管理能够紧密结合企业各业务流程，从全局的角度出发分析和管理的，从而提高营运资金管

理的效率。

作为医药流通行业的领军企业之一，中国医药健康产业股份有限公司（以下简称中国医药）自 2020 年起营业收入呈现出下降趋势，尽管面临国内经济尚未完全恢复、国际市场持续萎缩以及行业整体压力等挑战，但行业内如国药股份、九州通及上海医药等龙头企业依然实现了营业收入的持续增长。因此，为了长远发展于激烈的市场竞争中，中国医药亟需改善其营运资金管理，强化整体盈利能力，以实现真正的可持续发展。

1.1.2 研究意义

（1）理论意义

从理论层面分析，传统的营运资金管理方法往往忽视了企业所处的外部环境及自身状况，这种孤立的要素视角评价方式仅关注企业单一资产的周转状况。因此，其得出的研究结论往往对指导企业改进营运资金管理水平无效。与之相比，渠道视角则提供了一种全过程、全方位的管理思路，它涵盖到营运资金的完整流转过程，并与企业的各项活动紧密结合，这种视角消除了传统方法单一视角的缺陷。然而，目前实证分析的方法被更多的应用于关于渠道视角下营运资金管理的研究，并且研究对象多是制造业企业，如钢铁企业、家电企业等。相比之下，对于资金占用量较大的医药流通行业的研究仍显不足。考虑到医药流通行业在营运资金管理方面具有独特性和挑战性，对其进行深入研究具有重要意义。基于此，本文选取中国医药公司作为研究对象，深入分析其不同渠道营运资金管理，针对分析出的问题提出对应的改良措施。希望通过这一案例研究，能够为医药流通企业的营运资金管理研究提供有益的补充和参考。同时，本文也期望通过这一研究，能够推动渠道视角在医药流通行业营运资金管理中的应用和发展，为企业实践提供更加科学、有效的理论指导。

（2）现实意义

从企业自身来看，现代企业保持发展活力的一个重要工具就是营运资金。高效的营运资金管理不仅能确保企业生产经营活动的资金需求，维持其持续经营能力，还能提升营运资金和营业额的利用效率，进而增强企业的整体竞争力。然而，医药流通企业面临着一个共有的难题——应收应付账期不匹配，没有充

足的现金流转，企业资金链就可能断裂。为预防这一问题，多数企业就会通过短期借款来补充资金漏洞，短期借款还款期限短，相应风险就会大。要想在激烈的行业竞争中取胜，高效的营运资金管理水平至关重要。因此，本文以中国医药为案例，结合国内医药流通行业的背景，从渠道视角出发，深入剖析其营运资金管理的现状。通过绩效分析，结合渠道管理和客户关系管理等相关理论，逐一剖析各渠道存在的问题，并为企业提出针对性的建议。本文的研究不仅有助于中国医药强化其营运资金管理，提升风险抵御能力，同时也为其他医药流通企业提供参考。通过优化营运资金管理，企业可以更好地应对市场挑战，实现稳健发展。

1.2 文献综述

1.2.1 渠道管理研究

国外更早开始渠道管理的研究，前期对渠道效率的探索是研究的重心。随着时间的推移，研究视野愈发开阔，诸如权力在渠道成员间的分配与潜在冲突成为学术界热议的话题。现如今，关系与联盟的研究随着企业间关系的动态演变开始占据主导地位。其中，Weld（1916）致力于营销渠道的研究，他是渠道理论的先驱之一，指出并强调优化渠道管理对企业利润创造的重要性。随后，Coughan 等（2001）指出企业在渠道中的话语权可以通过权力强化，并使渠道成员间的依存关系弱化，这一结论是通过渠道成员间的权力与冲突进行深入探讨得出。而 David Wallace 和 Jean Johnson（2006）则指出，渠道成员间可能因利益纠纷而影响彼此关系，此时，通过增加分销渠道、建立渠道间的监督激励机制等方式，可尽量减轻对企业的不利影响。Johnston（2018）的研究进一步表明，企业通常应采用非强制性策略来改善渠道关系，因为强制性策略虽能短期内约束成员行为，但其效果远不及非强制性策略，且可能引发冲突。

通过进一步完善与延伸国外学术成果，我国逐步开展关于渠道理论的研究。杨涛和葛松林（2000）以企业内外部环境变迁为出发点，探究了不同渠道成员间的关系，阐明渠道创新管理对企业发展的重要意义。刘宇伟（2002）则从营销和竞争的双重视角，梳理了渠道理论的发展脉络，他观察到研究重心经历一

个动态演变的过程，早期是对效率效益的探讨，中期转向权力冲突，后期聚焦关系和联盟。周筱莲和庄贵军（2004）对渠道成员间的冲突进行了深入研究，揭示了其对渠道效率以及企业价值的关键影响。并系统地阐述了冲突的内涵、诱因以及相应的解决方案。张世新（2013）建议，应将供应链中的各个环节，包括供应商竞争者、客户以及员工等，都纳入渠道关系的维护范畴之中。郑秀恋、马鸿佳等（2018）则结合实证案例从供应链视角切入，强调供应链整体效能提升的关键之一就是利益相关者构建的渠道关系。谢庆红等（2018）在研究中对渠道冲突管理的主体进行了拓展，认为渠道关系可被第三方的介入有效地改善。曹鑫等（2020）基于共同演化机制，以京东为研究对象，剖析了利益相关者与平台模式间的互动机制，揭示其中相互作用的方式。詹志方、侯蕾等（2022）则强调，企业应充分关注因素的动态变化，灵活调整基于关系的渠道管理策略。庞芳兰和张楠楠（2022）的研究揭示，渠道绩效对激励会产生正反馈，同时信任对此过程具有抑制作用，而环境动态性则扮演促进角色。

1.2.2 营运资金管理研究

国外更早开始营运资金管理的研究。十九世纪世界经济大萧条促使 Harry G. Guthmann（1934）对其成因进行深入剖析，营运资金这一概念第一次被提出。通过以不同行业的三十家龙头企业为样本，对比研究案例公司营运资金指标在宏观经济变化下的变动，验证了宏观经济波动对企业营运状况产生影响的观点。Knight W D（1972）进一步明晰了净营运资金和营运资金的差别，强调相互影响存在于营运资金各项目间，因此单个资产项目难以衡量整体绩效，应追求全面最优化，以确保企业营运资金的合理配置和高效利用。在此基础上，Seifert（2017）提出营运资金不仅能揭示企业未来的成长潜力，更是衡量企业实际运营效果的重要指标。Samuel Adebayo Olaoye 等人（2020）研究了制造业上市公司，结果显示公司盈利能力与营运资金管理的质量呈正相关关系，企业的财务表现可通过良好的管理策略提升。Banerjee Pradip 等人（2021）的研究结果显示，现金周期对财务约束会产生负反馈，这意味企业要想展现出更高效的营运资金管理，就应进行财务约束。而 Rey-Ares Lucía 等人（2021）的研究则表明，应收账款水平存在一个理想状态，既能促进销售，又能有效控制客户融资的机

会成本。

相比于国外，我国在营运资金管理研究方面的起步稍显滞后。早期学者毛付根（1995）已认识到合理配置流动资产与流动负债的关键性，并主张通过确立严谨且稳妥的营运资金管理方针，以加强整体管理效能。随后，向平（1997）提出了一种名为“零营运资金管理”的理念，旨在通过降低企业在运营过程中的资金投入比例，从而为企业创造更大的利润空间。刘运国、黄瑞庆（2001）揭示了营运资金管理策略会影响企业利润创造水平，并指出了当时研究仍聚焦于单一营运资金要素。随着营运资金管理研究的不断推进，更多显著的成果问世。王竹泉（2013）完善了早期的研究，提出营运资金管理的范畴应延伸至长期资产与长期负债，超越传统的流动资产与流动负债。任慧、张静（2013）进一步强调，营运资金管理的分析要全面最优，不应仅局限于单个项目的分析，同时根据外部市场环境的变动灵活调整管理策略。近年来，学者们的研究方法更加多样，视角也更加广阔。谢春林（2018）以金杯汽车为例，通过对其业务流程的深入剖析，认为完善的制度与管理体系对于提升营运资金使用效率、优化渠道关系、缓解库存危机具有显著作用。程新生、侯煜程（2019）基于供应链管理分析RS公司的营运资金管理，认为周转效率可以通过战略联盟及深度合作的方式提高。赵彬（2020）通过实证研究软件和信息技术服务业企业，得出企业价值创造受流动资产比例影响，企业在制定营运资金管理策略时流动资产水平可适当调高。李瑞敏（2021）的研究揭示，企业的生存与发展与营运资金的周转效率紧密相连，两者之间的关系至关重要，难以分割。而叶好敏（2022）选择制造业企业为研究对象，从价值链的视角出发，深入剖析营运资金管理存在的不足，提供相应的优化策略。我国在营运资金管理研究方面虽起步较晚，但近年来已取得显著进展，研究视角和方法不断拓宽和创新，为企业的营运资金管理实践提供了有力的理论支持。

1.2.3 渠道视角下营运资金管理研究

随着更进一步的研究，暴露出了更多以要素为基础的营运资金管理方法的缺陷。为弥补这些缺陷，研究者们从不同角度着手，尝试找到更为科学、合理的管理策略。

Rafuse (1996) 将渠道理论引入营运资金管理领域, 指出传统的管理方法已难以适应现代企业的需求。Andrew Harris (2005) 则进一步拓展了视野, 认为营运资金管理不仅受企业内部因素影响, 还受到渠道、技术等外部环境的制约。他提倡从渠道视角出发, 综合考虑内外部因素, 优化管理策略。Herdinata (2017) 强调在营运资金管理中, 企业应巧妙运用资金流动, 尽量延缓支付渠道间的应付款项, 同时确保及时回收应收款项, 以保持稳健的现金流。而 Gunasekaran 等人 (2021) 认为可以利用数字化转型策略共享交易中的物流和信息流, 旨在降低营运资金成本, 进而创造更大的企业价值。

王竹泉和马广林 (2005) 深入探讨了跨地区经营公司与一般制造企业在营运资金管理上的差异。前者营运资金管理难度会更高, 是因为公司空间跨度大、经营复杂并且组织层级多。为解决这个困难, 渠道理论被创新性的引入, 从而突破了传统分析方法的制约。张丽立和海峰 (2008) 认为, 为提高营销渠道效率, 企业应改变单方控制思维, 与渠道成员建立互相关联, 协同活动, 实现共赢, 提升整体利益。王竹泉和张先敏 (2012) 尝试从渠道视角出发, 建立营运资金绩效评价体系, 以克服从要素视角出发的营运资金绩效评价体系的缺陷并提供更全面、深入的分析。曹玉珊 (2015) 认为财务活动也与企业经营相关, 为了全面了解营运资金的来源, 深入分析长期的投资和融资活动显得尤为重要。王伟 (2014) 将要素与渠道两种视角进行结合, 对中恒集团的营运资金管理效果进行了综合评价, 得到了更综合的结果。同样的, 杨海燕等 (2017) 以华联为例, 从要素渠道双角度研究了营运资金管理, 对发现的问题给出了对应的策略。马建威等 (2019) 以渠道管理为基础, 分析淮海集团理财、营销、生产、采购渠道营运资金管理策略, 同时提出了切实可行的优化策略。高琼华 (2021) 深入探讨了北方国际营运资金管理情况, 结合要素与渠道给出了具有针对性的改进意见。刘潇楠 (2021) 在研究中从渠道角度出发, 深入剖析了营运资金管理的优越性, 并将相关理论成功运用到房地产企业营运资金管理的实践中。李彬彬和王虹 (2022) 以汽车制造企业为案例, 剖析了要素渠道双视角下企业的资金管理水平, 提出案例分析时, 不应仅依赖简单计算和体系套用, 而应结合行业背景和企业特点, 避免忽略关键要素对分析客观性的影响, 同时保留传统方法的精华。

1.2.4 文献述评

通过对上述文献的梳理可知，自 20 世纪 30 年代起，国外对营运资金管理的研究已近一个世纪，这段理论研究的丰富历程催生了大量实践应用的企业成果。早期，国外学者主要关注单一资产要素，在营运资金管理上缺少全局视野。但随着时间推移，要素理论的不足日益明显，于是国外学者开始倡导从整体角度重新审视营运资金管理。此后，将渠道管理融入营运资金管理的方法兴起，并在长期实践中被证实能为企业提供更为科学和全面的资金管理策略。因此，将渠道理论应用于营运资金管理已成为当代企业管理的一大潮流。

我国学者较晚才意识到营运资金管理的重要性，但随后他们开始热衷于引进国外的前沿理论成果，并结合我国特有的经济体制进行拓展与创新。在这一进程中，渠道管理、价值链管理等理论都被我国学者巧妙地融入了营运资金管理的理论体系之中，更进行了本土化的丰富与发展。其中，王竹泉教授等提出的在营运资金管理中融入渠道管理的观点尤为突出，这一理论体系现已相对成熟，并得到广泛应用。然而，现有研究多集中于传统制造企业和零售企业，对医药流通行业的探讨尚显不足。因此，本文选取医药流通企业——中国医药公司为例，从营运资金管理角度出发，以渠道为视角进行深度剖析，其目的在于完善并丰富与渠道相关的营运资金管理研究，并为该领域的行业实践提供有价值的指导和借鉴。

1.3 研究内容及方法

1.3.1 研究内容

本文围绕中国医药营运资金管理的问题，主要从六个层面展开探讨：

第一章为绪论。该章节阐述了研究背景及其重要性，系统回顾了国内外学者在渠道及营运资金管理方面的核心文献，概述了研究的核心内容和所采用的方法，并构建了论文的整体框架。

第二章聚焦于渠道视角下的营运资金管理理论。此章节明确了渠道管理和营运资金管理的核心概念，并系统梳理了本文所依赖的理论基石。

第三章概述了中国医药营运资金管理的案例背景。该章节详细描述了医药流通业的整体运营态势，深入剖析了案例公司——中国医药的基础信息，并从流动资产、流动负债及行业对比等多个维度，全面揭示了中国医药当前的营运资金管理现状。

第四章从渠道视角出发，对中国医药的营运资金管理绩效进行了深入分析。该章节以中国医药近五年的财务数据为基础，结合行业领军企业的数据进行对比研究，对公司在采购、营销、生产及理财等各个渠道的营运资金管理绩效进行了全面评估。

第五章探讨了渠道视角下中国医药营运资金管理存在的问题，并提出了优化策略。该章节基于第四章的分析结果，结合行业及企业的实际情况，深入剖析了企业在营运资金管理方面存在的挑战，并从渠道视角出发，为企业提供了针对性的改进建议。

最后一章为研究总结与展望。该章节归纳了全文的研究成果，得出了重要结论，并对研究的局限性进行了反思和讨论。

本文研究框架图如图 1.1 所示：

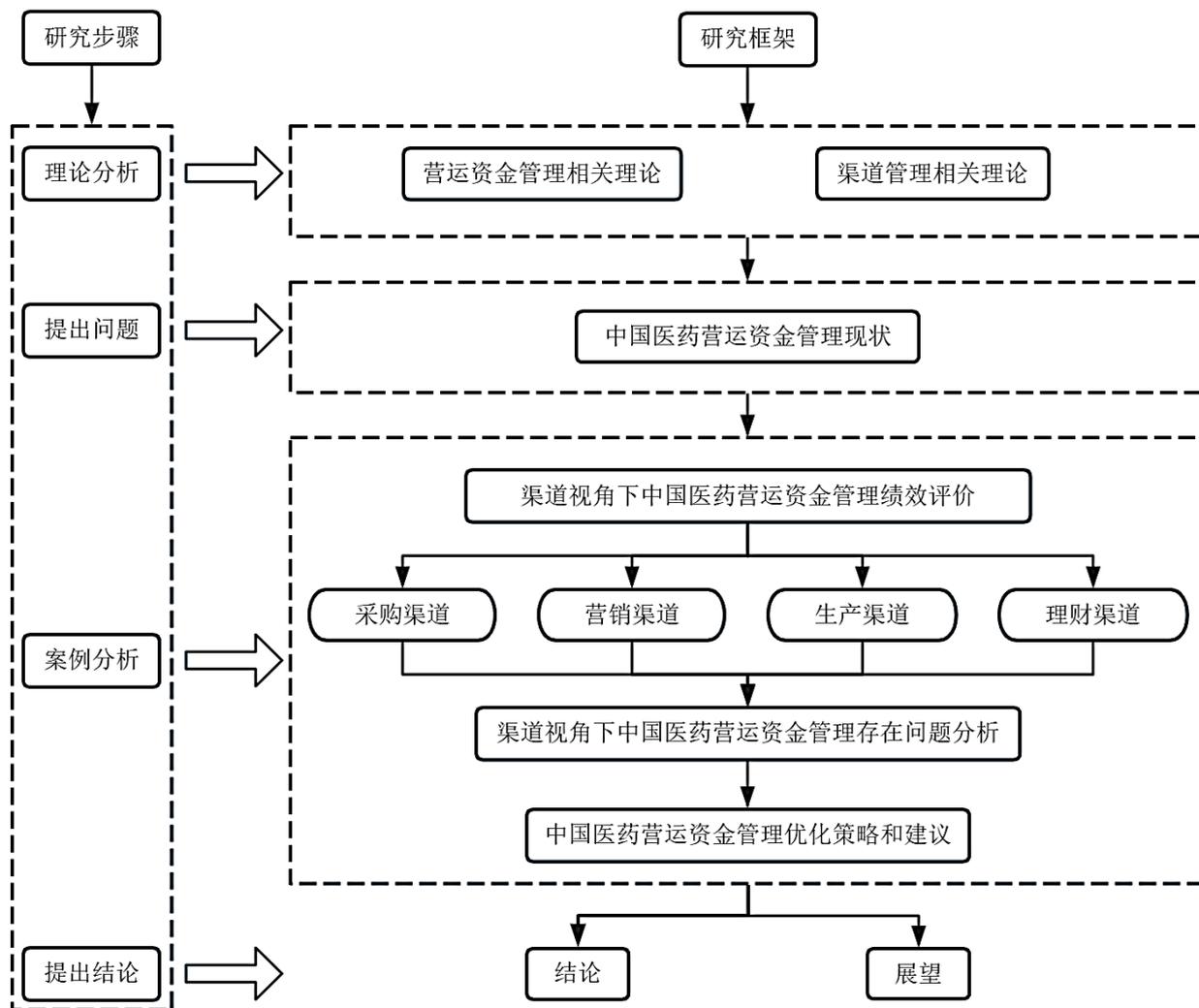


图 1.1 研究框架图

资料来源：作者自制

1.3.2 研究方法

本文采用案例分析法，对中国医药营运资金管理进行深入探讨。案例分析法是一种研究方法，它聚焦于某一具有代表性的个体或事物，通过对其细致入微的剖析，揭示其内在特点和规律。本文以中国医药为研究对象，以其公布的财务数据和公告为依据，对营运资金管理成效进行分析，旨在发现其中可能存在的问题。在此基础上，提出了一系列针对性的建议，并总结得出了相关结论。通过这样的案例分析，期望能为提升中国医药营运资金管理水平提供有益的参考。

2 相关概念及理论基础

2.1 相关概念

2.1.1 渠道管理

渠道管理，作为产品从原料采购到最终销售的完整链条中的关键环节，涵盖了行为协调、结构布局以及关系建立等多个层面。

在行为层面，各成员企业需发挥自身影响力，以促成合作关系的协调与共赢。在此过程中，平衡渠道权力和化解潜在冲突显得尤为重要。渠道权力体现了成员间的控制力与依赖度，而冲突则往往源于各方利益诉求的不同。因此，巧妙运用非强制与强制性的权力手段，成为调和矛盾、促进和谐的关键。

结构层面则聚焦于成员企业间的组合与配置。通过深入分析采购、生产和销售在横向、纵向及空间维度上的结构特点，可以优化资源配置，减少资金占用，进而提升整体运营效率。其核心在于优化渠道效率与效益，推动渠道体系向更加系统化、立体化和扁平化的方向发展。

在关系层面，建立稳固的战略合作伙伴关系至关重要。这种关系基于信任与沟通，对于促进上下游企业间的协同合作、提升经济效益具有不可替代的作用。通过多次交流与合作，企业能够与各业务相关方建立起紧密的渠道关系或联盟，共同应对未知风险，谋求共同发展。随着企业外包非核心业务趋势的加剧以及核心竞争力提升需求的日益迫切，渠道关系管理的重要性愈发凸显，其在理论与实践中的应用也愈加广泛和深入。

2.1.2 营运资金管理

营运资金管理，作为对企业资金进行高效配置的关键环节，旨在实现资金在企业内部的流畅运转，同时规避资金的非必要占用。现有的营运资金管理主要形成了基于要素与基于渠道两种管理模式。基于要素的营运资金管理，主要通过深入剖析各个单项指标，来衡量企业营运资金管理的成效。其显著优势在于方法简洁明了、直观易懂且操作性强。然而，这一模式也存在明显不足，它

未能将企业的各业务流程紧密串联，削弱了企业内部各部门的协同作用力，从而在效率评价上显得较为片面。相较之下，基于渠道的营运资金管理模式则更为全面。它将营运资金细分为生产经营和理财环节两部分，通过整合各个单项项目，进行综合评价。这种管理模式有效克服了基于要素管理模式的局限性，更好地反映了企业营运资金管理的整体状况。总体而言，基于渠道的营运资金管理在提升企业内部协同效率、优化资源配置等方面具有显著优势，更符合现代企业的管理需求和发展趋势。

2.2 理论基础

2.2.1 资本周转理论

马克思在《资本论》中详尽阐述了资本周转理论，资本周转理论的核心在于揭示影响资本周转速度的关键因素。其中，资本的周转时间是一个重要的考量因素。周转时间越短，意味着资本在一年内可以完成更多的周转次数，从而带来更多的剩余价值。反之，周转时间长则意味着资本增殖的速度较慢。此外，生产资本的构成也对资本周转速度产生重要影响。固定资本和流动资本的比例、生产过程中的技术条件以及劳动生产率等因素，都会直接影响资本周转的顺畅程度和速度。资本周转效率的提升意味着资本效能的增强，从而为企业创造更多价值。因此，在企业的营运资金管理中，管理者致力于探索提高存货、应收账款等流转速度的方法，以优化营运资金的管理效能。这一理论对于指导现代企业的资金运作和管理具有重要意义。

2.2.2 渠道管理理论

渠道管理理论的核心在于确保企业能够通过精心规划、有序组织、高效协调及严格控制渠道活动，以达成最佳的产品流通与销售目标。作为商品从生产者流转至消费者的路径，渠道不仅承载着商品的流通功能，更是企业实现资金回流的重要环节。渠道管理的最终目标是提升整个渠道的运作效率和效益，其关键在于协调所有参与者，包括企业内部员工、部门以及外部合作伙伴如代理商、批发商、零售商和营销中介等的行动，确保各方协同一致、高效运作。

渠道管理理论在实践中涵盖以下几个方面：首先是渠道选择。企业在推广产品时，需从众多潜在渠道中经过细致评估和比较，甄选出最合适的推广路径。其次是渠道组织。这一环节关注如何构建并维护渠道成员间的良好关系，可能涉及确立渠道目标、分配角色与职责、建立有效的沟通机制以及解决可能出现的冲突等问题。再者是渠道合作。它强调渠道成员间的协同作用，包括信息的共享、资源的整合以及协同销售等方面的合作。最后是渠道控制。企业需要实施有效的渠道管控，以确保产品和服务能按预期的方式和效果顺畅流通与销售。渠道管理理论为企业提供了一套实用的框架和方法论，助力其更好地理解 and 驾驭渠道，进而实现经营目标并提升企业整体业绩。

2.2.3 客户关系管理理论

客户关系管理理论的核心在于以客户为本，致力于通过精准满足客户的个性化需求、提供卓越的服务与关怀，进而增强客户的满意度与忠诚度。同时，为应对市场需求的持续变化，企业必须不断优化和更新其产品与服务，以确保与客户之间能维持稳固的长期合作关系。在市场竞争日趋激烈的背景下，客户已逐渐从供应链的一环转变为企业不可或缺的战略资产。

在实际应用中，客户关系管理理论能协助企业更深入地理解客户需求、提供更贴心的服务，并精准地满足客户的期望，从而增强企业的市场竞争力并扩大市场份额。此外，借助客户关系管理，企业还能深入挖掘客户的潜在价值，为企业的长远发展奠定坚实基础。总之，客户关系管理理论是一套以客户为中心的系统化管理策略与工具，其目标是帮助企业与客户建立持久而稳固的合作关系，进而提升企业的整体竞争实力与市场份额。

3 中国医药营运资金管理案例概况

3.1 医药流通行业概况

医药产品的生产、配送、仓储及销售等诸多环节共同构成了医药流通行业的完整链条。在我国，药品流通渠道主要包括批发环节、零售环节以及医院门诊部的药房。在这些环节中，医院因其特殊地位而占据主导地位，使得医药流通企业在市场中的影响力相对减弱，难以确保稳定的利润来源。这种局面进而对医药流通行业的稳健与持续发展产生了不利影响。

随着医疗改革的深入推进和居民健康意识的提高，推动了药品流通行业的迅速发展。在医药流通体制改革的过程中，医药资本结构、市场布局、经营模式以及工业、商业与卫生之间的关联都将迎来新的突破与变革。

同时随着市场竞争的不断升级，生产企业越来越重视配送商业公司的增值服务能力，特别是其市场准入及促进销量的能力。为了拓展市场，生产企业不断增加资源投入。同时，行业整合的加速以及市场竞争加剧也预示着行业增长将趋于稳定，企业间的兼并和重组将变得更为常见，有望进一步提高市场的集中度。

3.1.1 业务模式类型

(1) 采购模式

集中采购：集中采购的优势在于它能使企业享受到更显著的价格优惠，一次性到货也避免了企业多次询价的繁琐过程，进而增强了企业在上游产业链中的议价能力。然而，其不足在于采购周期较长，一旦发生区域性紧急事件，难以迅速作出应对。

分散采购：相比之下，分散采购提供了更为灵活的采购机制。然而，其效率相对较低，特别是在小批量采购时，难以获得规模经济的优势。

混合集中采购：混合集中采购则是一种折中的方式，集中采购部分药品，分散采购其他药品，将集中采购和分散采购的特点结合。因其既兼顾了成本效益，又保持了采购的灵活性，被视为三者中较为科学的采购模式，被我国多数

医药流通企业所采用。

(2) 营销模式

医药流通企业的销售模式主要包括批发和零售两大类。

医药批发业务主要涉及：直销，指医药流通企业直接面向终端客户，如医院和药店，进行药品销售。这种方式使企业能够更好地把控销售路径和市场需求，但也可能导致企业应收账款管理效率低下；分销，指医药流通企业通过经销商或代理商将药品销售给终端客户。该模式助力企业迅速占据市场份额，并降低销售成本，但前提是与经销商或代理商维系良好的合作关系，保障销售通路的顺畅与稳固。然而，在“两票制”、“带量采购”政策的推动下，主流市场已逐渐淘汰了这种业务模式；此外还有快批，也被称为“九州通”模式，主要针对较低级的终端市场，如二级以下医院、诊所和社区卫生服务中心，其核心理念是通过微薄的利润实现大销量。

医药零售业务主要涉及通过零售渠道销售药品和其他医疗产品。它是医药供应链中的重要环节，连接着生产企业和终端用户。根据零售药店的经营方式，可进一步划分为个体零售和连锁零售两种形式。

3.1.2 相关政策及影响

(1) “取消药品加成”政策

药品加成曾是公立医院的一种常见做法，即在购进药品后，按照一定比例（通常为 15%）在销售价格上进行加价。这种加价收入曾长时间成为公立医院不可或缺的收入来源。然而，它也催生了“以药养医”的现象，即为了获取更多收入，医院和医生往往倾向于开出更多药品，而非致力于提升医疗服务的质量和效率。这种做法不仅给患者带来了额外的经济负担，也偏离了医疗服务的初衷，对公立医院的公益形象和患者的权益造成了损害。为了纠正这一状况，2017 年我国正式实施了“取消药品加成”政策。此举旨在减轻患者的经济压力，并引导公立医院转变收入结构，更加注重提高医疗服务的质量和效率。

在政策实施后，公立医院将不能再依赖药品销售收入来维持运营，为管理药品产生的间接费用将不能得到补偿。为冲减这一影响，质优价廉的药品供应商就成为医院的主要合作对象，为保持合作关系的稳定，医药流通企业只能放

宽客户信用政策并放弃部分利润来降低售价。同时为了保证资金的融通，医院可能会对医药流通企业的款项延长支付，这使得应收款项的回收变得更加困难，进而提高了营运资金管理的难度和要求。

（2）“两票制”政策

“两票制”是指药品从药厂流向医院的过程中，只能开具两次发票，即药厂销售给一级经销商时开一次发票，经销商再将药品销售给医院时开第二次发票，以此方式取代了之前常见的多达七、八次的开票环节，大幅削减了中间环节的利益链条，同时限定每个药品品种的一级经销商数量不超过两家。2017年，医改办携手八个相关部门共同发布通知，指出试点公立医院必须严格遵循“两票制”，意味着该政策开始正式实施。此前，繁复的医药流通环节既造成了药价的人为抬高，也为某些不法企业提供了偷税漏税的空间。因此，“两票制”的实行有效地简化了药品流通环节，既有利于降低虚高的药价，为民众用药减轻了经济压力，也能够大范围地清理不合规的中小型企业，推动市场秩序的进一步规范。

然而，随着“两票制”落地实施，吞噬了一部分医药流通企业的销售利润。并且政策的执行使得面向二级及以上公立医院的直销业务被强制纳入医药流通企业业务范围。由于大型医院地位特殊，与其他经销商相比应付账款账期要更长，提升了医药流通企业应收账款管理难度。

（3）“带量采购”政策

带量采购的核心机制在于药品集中采购时明确所需数量，进而引导医药企业就具体药品数量展开报价竞争。该模式以“以量换价”为原则，即承诺采购一定数量以换取更优惠的药品价格。2018年11月，中央深改委通过集中采购试点方案，并在选定的11个城市进行试点实施。从国家层面来看，带量采购政策不仅有助于降低药品采购成本，节省大量费用，还能通过“打包”销售方式进一步降低药品价格，从而减轻医疗负担。此外，该政策对药品流通秩序也起到了规范作用，通过减少中间环节来降低药品的虚高定价。

在这一新的市场格局下，那些原本市场份额不高的企业，有可能凭借中标机会，以更亲民的价格赢得超过半数的市场份额；反观原本市场占有率领先的企业，为了维护其市场地位，或许只能大幅度降价应对，因而承受着利润下滑

的压力。与此同时，医药流通企业的角色也正在悄然发生变化，逐步向着薄利多销的配送商转型。由此可见，医药流通行业正面临着前所未有的转型挑战，急需寻找并探索未来的可持续发展之路。

3.2 中国医药公司概况

3.2.1 公司简介

中国医药健康产业股份有限公司（证券代码：600056）是一家国有控股公司，于上海证券交易所挂牌上市，在全国医药流通领域，公司跻身前十之列。近年来，公司成功构建了以国际贸易为龙头、医药工业为基础、医药商业为桥梁的一体化产业体系。

2022年，中国医药表现稳健，实现营业收入共计375.93亿元，较前一年增长了3.75%。同时，公司净利润达到7.36亿元，实现了13.70%的同比增长。

3.2.2 主营业务情况

中国医药的主营业务涵盖医药工业、医药商业以及国际贸易三大板块。具体来说，医药工业板块主要涉及化学制剂、化学原料药、中成药以及中药饮片等药品的生产与销售；医药商业板块则涵盖批发、零售以及第三方物流等多项业务；而国际贸易板块则聚焦于国际营销以及进出口医药贸易等领域。通过这样的业务布局，公司实现了医药全产业链的覆盖，为提升行业竞争力奠定了坚实基础。

表 3.1 中国医药 2018 年-2022 年分行业主营业务收入（单位：亿元）

	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年
医药工业	57.34	51.76	39.37	35.79	35.35
医药商业	192.84	235.47	262.93	246.87	272.37
国际贸易	66.69	74.45	125.66	83.97	87.59

资料来源：中国医药公司年报手工整理

如表 3.1 所呈现的数据，中国医药在其主营业务收入中，医药商业部分占据

较大比重，约为 65%，相对而言，医药工业部分的贡献较小，占比大约 10%。这一比例结构与企业当前的战略布局是一致的。

3.2.3 采购策略情况

中国医药的采购策略呈现出战略化和国际化的特点。首先，与国内信誉良好的供应商缔结稳固的合作关系，确保所采购药品的品质与数量稳定。在此过程中，对供应商的信用资质进行严格筛选，优先与那些具备良好信誉和持续供货能力的供应商合作。同时，提升自身核心竞争力，以在上游产业链中占据更有利的议价地位，进而获得更优越的采购条件。其次，积极开拓新的国际供应商资源，致力于引进国内稀缺且具有市场竞争力的进口药品，以丰富和增强公司的产品线。最后，紧密关注市场动态，精准把握价格变化，制定周密合理的采购规划，旨在降低库存积压和价格波动的风险。借助先进的信息化全面预算系统，公司对采购成本实施全面、精细的管理与控制。

3.2.4 营销策略情况

中国医药的营销策略呈现出多元化和动态化的特点。首先，公司构建了以物流为支撑的精细化招商体系，通过市场调研、客户分级等手段深入洞察客户需求，进而提供定制化的产品和服务。同时，公司也积极吸纳客户反馈，持续优化产品和服务品质。其次，公司利用经销商、代理商等多元化渠道推动品牌宣传，实现了对全国范围内下游终端客户的广泛覆盖。并且利借助数据分析技术挖掘用户需求，实现精准营销，成功将产品推向空白市场。最后，公司构建了一个以北京、河南、广东等 10 个省市为核心，覆盖率高达 90%的销售网络。为进一步提升国际化业务的核心竞争优势，公司还打造了跨境电商国际贸易电子商务营销平台，不仅稳固了现有市场，还成功掌握了多个关键销售渠道。

3.3 中国医药公司营运资金管理概况

3.3.1 流动资产情况

(1) 流动资产规模分析

企业资产中，流动资产占据着不可或缺的重要地位。在持续周转的过程中，流动资产不断改变其形态，其转变与生产流通紧密交织。因其具有较强的变现能力，流动资产成为了企业偿还债务款项的重要资金来源。一般而言，流动资产的规模越大，企业面临的偿债压力便越小；反之，规模较小时，偿债压力则会增大。因此，在企业的经营活动中，需要对流动资产的比重审慎地调控，以维持其合理的平衡状态。

表 3.2 中国医药 2018 年-2022 年流动资产规模（单位：亿元）

	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年
流动资产	207.52	225.14	250.63	221.89	269.35
资产总额	253.44	298.33	331.92	311.11	358.99
流动资产占比	81.88%	75.47%	75.51%	71.32%	75.03%

资料来源：中国医药公司年报手工整理

根据表 3.2 的数据，中国医药的流动资产呈现出稳健的增长态势。具体而言，从 2018 年的 207.52 亿元增长至 2022 年的 269.35 亿元，五年内增长了 61.83 亿元，增长率约为 30%。同时，总资产也实现了显著增长，增加了 105.55 亿元，增幅达到了约 42%。值得一提的是，2018 年，中国医药的流动资产占总资产的比重达到了一个高峰，这主要是由于 2017 年“两票制”政策的实施推动了行业集中度的提升，使得企业收入增速放缓。为保持行业领先地位，中国医药加快了区域扩张步伐，并积极引进新品种。而在 2019 年至 2022 年期间，尽管流动资产占比有所波动，但始终稳定在 75%左右的高位。这主要是因为中国医药构建了以医药及医疗器械商业为主导、医药工业为支撑的产业体系。作为公司战略发展重点的医药工业业务，尚未形成大规模的固定资产及无形资产，因此流动资产占比相对较高。

(2) 流动资产结构分析

表 3.3 中国医药 2018 年-2022 年流动资产各项目占比

	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年
货币资金	17.97%	11.81%	14.18%	12.61%	15.82%
应收账款	45.61%	49.21%	44.45%	50.32%	48.84%
应收账款融资	--	2.48%	2.42%	2.97%	1.76%
预付款项	3.30%	3.51%	4.13%	2.61%	4.54%
其他应收款	3.09%	3.42%	5.39%	3.88%	3.87%
存货	24.97%	26.77%	27.33%	25.49%	22.58%

资料来源：中国医药公司年报手工整理

根据表 3.3 的数据显示，中国医药的流动资产构成中，应收账款和存货占据了显著地位。其中，应收账款的比重尤为突出，约占流动资产的 50%左右。而应收账款与存货两者合计，更是占据了流动资产的 75%左右。这种高比例的应收账款和存货可能导致公司面临应收账款和存货周转缓慢的问题，进而对公司的运营效率和资金流动性产生不利影响。

此外，从 2018 年到 2019 年，公司的货币资金出现了明显的下降，从 37.3 亿元降至 26.59 亿元。这一变化导致货币资金在流动资产中的比重也由 17.97% 下降至 11.81%。造成这一现象的主要原因是应收账款未能及时收回，同时受到“带量采购”及国家“限抗”等政策的影响，公司的销售规模出现下降，进而导致存货积压。这些因素共同作用，使得公司的资金流动性受到一定程度的制约。

3.3.2 流动负债情况

(1) 流动负债规模分析

流动负债占比是评估企业日常经营风险与收益的重要指标。当流动负债占比过高时，意味着企业在短期内面临的资金压力可能增大，这有可能对企业的稳定发展构成威胁。相反，若流动负债过低，则可能反映出企业在财务杠杆的运用上不够充分，资金利用效率有待提升。若企业经营业绩欠佳，资金周转不畅，可能会被迫进一步扩大借款规模以维持运营，这不仅会增加偿债压力，还可能进一步加重企业的负担。因此，合理控制流动负债占比，对于企业的稳健发展至关重要。

表 3.4 中国医药 2018 年-2022 年流动负债规模（单位：亿元）

	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年
流动负债	128.07	158.40	171.33	134.97	180.13
负债总额	152.07	188.22	209.74	186.01	227.26
流动负债占比	84.22%	84.16%	81.69%	72.56%	79.26%

资料来源：中国医药公司年报手工整理

如表 3.4 所示，近年来，中国医药公司的流动负债规模呈现逐年递增的趋势，由 2018 年的 128.07 亿元增长至 2022 年的 180.13 亿元。然而，值得注意的是，尽管流动负债规模增加，其占总资产的比例却从 2018 年的 84.22% 降至 2022 年的 79.26%。这一变化表明，企业已开始关注到高负债可能带来的财务风险，并着手进行调整。然而，流动负债占总负债的比重仍然保持在较高的水平，大约维持在 80% 左右，这反映出中国医药公司短期负债是主要的资金来源。意味着公司面临着较大的资金风险及还款付息压力，需要谨慎管理其负债结构。

（2）流动负债结构分析

表 3.5 中国医药 2018 年-2022 年流动负债各项目占比

	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年
短期借款	6.36%	17.40%	15.22%	11.04%	5.54%
应付票据	6.17%	9.05%	7.25%	7.90%	6.59%
应付账款	42.45%	37.30%	32.33%	40.29%	42.10%
预收款项	11.45%	10.43%	0.03%	0.04%	0.03%
合同负债	--	--	20.75%	10.29%	11.35%
其他应付款	28.47%	21.92%	18.96%	25.16%	18.43%

资料来源：中国医药公司年报手工整理

根据表 3.5 的数据可以观察到，在中国医药的流动负债各项目中，应付款项占据了最大的比重，平均保持在约 40% 的水平。具体来说，从 2018 年到 2022 年，中国医药的应付账款 54.36 亿元上升到 75.84 亿元，增长了 39.51%。应付票据也从 7.90 亿元增长至 11.87 亿元，增长率达到了 50.25%。

企业购进存货时未支付给上游供货的款项构成应付款项。应付款项的增长意味着中国医药存在过度占用供应商资金的现象，这不仅不利于与供应商之间

的合作关系，也可能对双方的共同发展造成不利影响。因此，中国医药需要关注并合理控制对供应商资金的占用，以维护良好的供应链合作关系。

3.3.3 行业对比情况

经过对中国医药 2022 年相关数据的深入分析，本文发现企业营运资金的波动虽通常与行业整体变化趋势相一致，但仍存在一些指标的异常情况。这些异常指标提供了更深入的了解企业运营状况的视角。

(1) 总资产周转率和应收账款周转率

总资产周转率作为衡量企业营运能力及资产利用效率的关键指标，其重要性不言而喻。同样，应收账款周转率也是企业应收账款回收效率及管理水平的直观体现。据数据分析，2022 年中国医药的总资产周转率为 1.1，低于国资委发布的《企业绩效评价标准值 2022》（以下简称《绩效评价》）中公布的医药流通行业均值 1.4，这一数据反映出中国医药在资产流动性和周转性方面表现欠佳，影响了企业资金的正常运转与获利能力的提升。此外，其应收账款周转率也仅为 3.04，低于行业平均值 3.6。应收账款周转率偏低意味着企业应收账款回收速度较慢，导致大量营运资金被占用在应收账款上，进而阻碍了正常的资金周转。因此，中国医药亟需优化应收账款管理，提高营运资金的流动性，以改善企业整体运营状况。

(2) 资产负债率和速动比率

资产负债率反映了债权人所提供资金在全部资金中的占比，是评估企业还款能力的重要指标之一。而速动比率，即速动资产与流动负债的比值，更能精准地体现企业在短期内的变现能力。医药流通企业，作为产业链的中间环节，为确保对下游的及时供货，常持有大量库存商品。因此，在评估其短期变现及偿债能力时，剔除库存后的速动资产更为关键。据数据显示，2022 年中国医药的速动比率为 109.0%，与《绩效评价》中医药流通行业的平均速动比率 102.4% 相当，但距离优秀值 150.1% 仍有显著差距。这一数据揭示了中国医药短期偿债风险较高，营运资金流动性欠佳。另一方面，2022 年中国医药的资产负债率为 63.3%，显著高于《绩效评价》中公布的行业优秀值 53.6%，并接近平均值 63.6%。高资产负债率意味着企业的长期偿债能力较弱。这种高负债状况不仅与

国家的“去杠杆”政策相悖，也可能引发投资者和债权人的担忧，进而限制企业的营销和筹资能力，对中国医药的营运资金管理产生不利影响。因此，中国医药需密切关注并优化其资产负债结构，以降低短期和长期的偿债风险，提升营运资金的流动性。

（3）营业收入增长率

营业收入增长率，作为衡量企业营业收入变动情况的关键指标，其计算公式为今年同期营业收入增长额与上期营业收入之比。根据数据显示，中国医药在 2022 年的营业收入同比增长率为 3.7%，然而，相较于《绩效评价》公布的医药流通行业平均值 12.5%，这一数字显然偏低。尽管 2022 年医药流通市场销售规模整体呈现出稳中有升的态势，但中国医药的营业收入增长却未能达到行业平均水平，这表明其生产经营方面可能遭遇了瓶颈。这样的表现不仅可能影响投资者对中国医药的评价，进而对其商业信用产生负面影响，同时也提示着企业需进一步审视和调整其经营策略，以应对当前的市场挑战。

（4）存货周转率

存货周转率，作为评估企业存货变现效率的关键指标，其重要性不言而喻。据数据分析显示，2022 年中国医药的存货周转率仅为 5.6，这一数值不仅远低于《绩效评价》中公布的医药流通行业平均值 10.1，而且已逼近极差标准 4.5。这一数据表明，中国医药的存货周转次数较少，变现能力相对较弱。考虑到医药流通行业的特性，其存货本身就较其他行业偏高。然而，令人惊讶的是，中国医药的存货周转率竟然低于绝大多数医药流通企业，这无疑凸显出其存货积压问题的严重性。因此，对于中国医药而言，整改存货管理已刻不容缓，以提升其存货周转效率，进而优化整体运营状况。

4 渠道视角下中国医药营运资金管理分析

4.1 基于渠道的营运资金管理评价体系

在营运资金管理评价中引入渠道概念，有助于全面剖析公司的管理状况，从而推动营运资金管理达到最佳状态。本文将从采购、生产、营销和理财四个渠道周转绩效的角度，对营运资金管理进行评估。具体而言，本文依据王竹泉教授的绩效评价体系，针对中国医药的营运资金，按渠道进行分类，并开展相应的评价。这一做法有助于更深入地理解公司在不同渠道上的管理效率，进而提出针对性的优化策略。

在计算绩效评价指标时，利润表的相关项目，采用年末余额作为计算依据。同时，对于资产负债表相关项目则选取年初余额与年末余额的平均数作为计算依据。此外，为了更精确地反映存货情况，还将从资产负债表的附注中，提取“库存商品”、“原材料”等存货分类下的相关项目金额进行考量。这样的处理方式不仅符合财务数据的计算规则，也更有利于全面、准确地评价企业的绩效。

(1) 企业营运资金分类

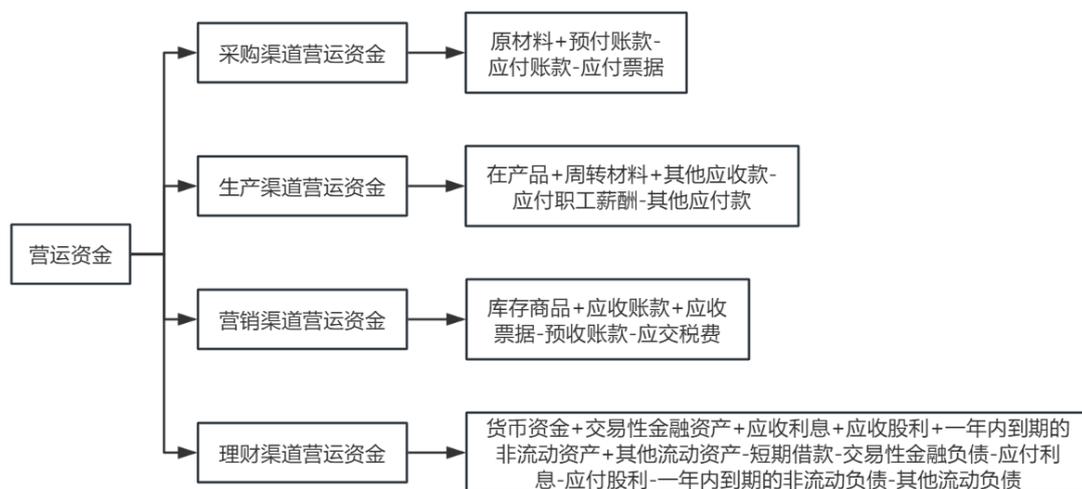


图 4.1 营运资金分类

资料来源：《基于渠道管理的营运资金管理绩效评价体系设计》

由于中国医药 2020 年起执行新的会计政策，因此 2020 年起预收账款项目采用合同负债项目进行替代。

(2) 企业营运资金绩效评价

表 4.1 企业营运资金绩效评价指标

评价指标	计算公式
采购渠道营运资金周转期	采购渠道营运资金×360÷营业收入
生产渠道营运资金周转期	生产渠道营运资金×360÷营业收入
营销渠道营运资金周转期	营销渠道营运资金×360÷营业收入
理财渠道营运资金周转期	理财渠道营运资金×360÷营业收入

资料来源：《基于渠道管理的营运资金管理绩效评价体系设计》

4.2 基于渠道的营运资金整体配置情况分析

表 4.2 中国医药各渠道营运资金配置情况（单位：亿元）

项目	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年
采购渠道营运资金总额	-53.21	-62.7	-53.41	-55.12	-72.12
生产渠道营运资金总额	-27.47	-23.37	-18.19	-24.23	-25.64
营销渠道营运资金总额	127.32	144.8	170.89	163.53	191.04
理财渠道营运资金总额	31.4	1.1	12.02	14.18	12.9

资料来源：中国医药公司年报手工整理

通过观察表 4.2 中中国医药各渠道的营运资金数据可以了解，2018 年至 2022 年的五年间，采购渠道和生产渠道的营运资金虽然有波动但一直是负数，营运资金为负表明采购渠道与生产渠道利用了供应商的资金，未使用企业的资金，从而在这两个关键渠道实现了运营成本的降低。这一发现对于理解企业资金运作和成本控制具有重要意义。

经过对上表数据的纵向对比分析，可以发现在 2018 年至 2022 年期间，采购渠道的营运资金总额呈现出增长的趋势，尤其在 2020 年时出现了最大幅度的减少。与此同时，生产渠道的营运资金总额则保持稳定，变化并不显著。另一方面，营销渠道的营运资金总额也显示出增加的变化趋势，其初始数值相对较小，但到了 2022 年，这一数值已经增长到最大值 191.04 亿元。值得注意的是，该年的增长幅度达到了 16.82%，这表明在营销渠道的管理方面，还存在较大的提升空间。

通过横向对比上表数据，可以观察到在 2018 年至 2022 年间，各渠道营运资金的配置比例呈现出稳定的趋势：采购渠道占比最低，其次是生产渠道，最

后是营销渠道。此外采购渠道和生产渠道在这五年间一直保持着负数状态表明企业在营运资金管理方面的高水平，但同时也表明企业对外部资金的依赖较强，因此，在风险管理方面需要给予更多的关注和重视。

最后，近五年来，虽然中国医药理财活动的营运资金总额占比相对较小，但理财活动营运资金总额的波动情况却显得尤为明显，尤其是在 2019 年，其下降率竟高达近 2754.55%，说明企业并未留存大量营运资金用于理财活动。

4.3 基于渠道的营运资金管理分析

医药流通企业实力两极分化明显，行业集中度偏低，因此受小型企业的影响，行业均值的适用性较差，所以在进行营运资金管理绩效对比分析时本文选取了更具对比意义和参考价值的行业代表企业。特别地，中国医药、国药股份和上海医药这三家企业，业务范围相似，主营业务收入来源相同。此外，上市公司的数据资料相比之下也更容易获取，这为本文的研究提供了便利。因此，为了增加分析的客观性，本文将选择国药股份和上海医药作为对比对象，与中国医药进行横向对比研究。

4.3.1 采购渠道分析

(1) 采购渠道营运资金构成

采购渠道营运资金项目主要包括原材料、预付账款、应付账款以及应付票据。因为在采购环节中，有时企业会提前支付一定的预付款项给供应商，从而确保货源的稳定。此外，为了保证自身现金流的充足，企业通常不会在收到上游供应商交付的货物时就支付款项，而是通过延迟付款占用这部分资金。

表 4.3 中国医药采购渠道营运资金构成（单位：亿元）

	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年
应付票据	7.9	14.33	12.42	10.66	11.87
应付账款	54.36	59.09	55.39	54.38	75.84
预付账款	6.84	7.91	10.34	5.8	12.24
原材料	2.21	2.81	4.06	4.12	3.35

资料来源：中国医药公司年报手工整理

表 4.3 的数据显示，中国医药在采购环节中应付账款与其他三个项目相比数值更大，且总体上呈现增长的趋势。具体而言，公司的应付账款金额常年居于高位，五年间增长率为 21.48%。应付票据金额相比也较大，2022 年增长至 11.87 亿元，增长幅度高达 50.25%。需要注意的是预付账款在 2022 年之前变动一直不明显，但在 2022 年增长迅速，可能存在操纵利润的情况。而原材料占比一直不大，保持着每年微弱的增势。应付款项的同步增长，表明中国医药存在过度占用供应商资金的风险，对双方的共同发展构成不利影响。

(2) 采购渠道营运资金周转期

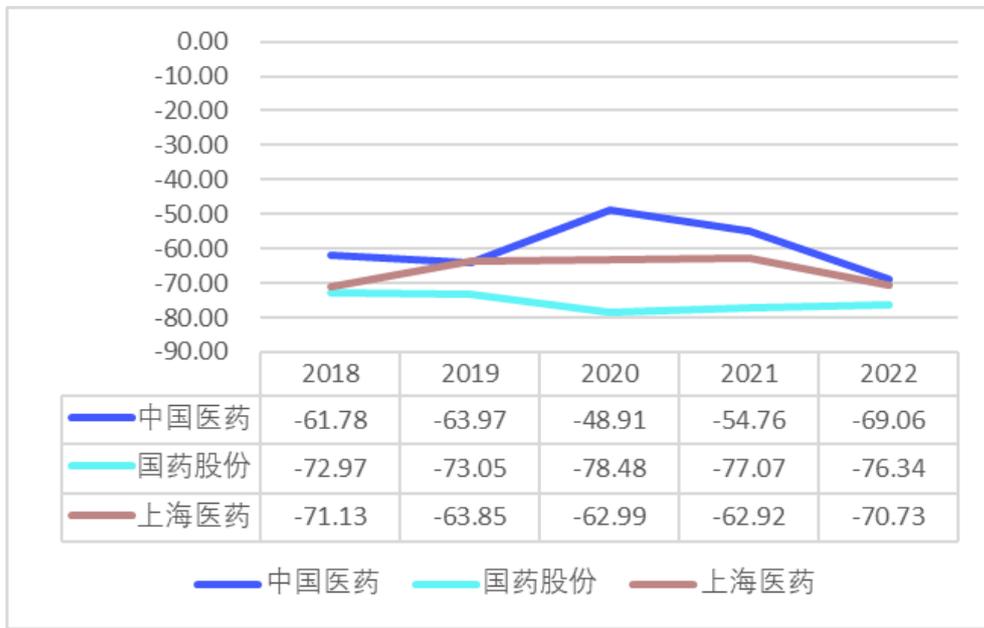


图 4.2 中国医药采购渠道营运资金周转期

资料来源：中国医药公司年报手工整理

图 4.2 清晰地展示了三家企业在采购环节的营运资金周转期绝对值较大，且均为负值，其中中国医药周转期波动最明显。营运资金周转期为负，意味着企业采购环节资金主要依赖占用供应商资金。由于中国医药、国药股份及上海医药均为行业内的领军企业，因此在与供应商的谈判中占据有利地位，能较容易地占用供应商的资金。值得注意的是，2019 年中国医药在采购环节的营运资金周转期达到了近五年来的最高点。然而，近三年来，其采购环节的营运资金周转期基本维持在 -60 左右，这一数值高于国药股份和上海医药，表明相较于其他两家企业，中国医药对供应商的资金占用程度较小，在上游产业链中的议价能

力相对较弱。

4.3.2 生产渠道分析

(1) 生产渠道营运资金构成

生产渠道营运资金主要包括在产品存货、周转材料、其他应收款、应付职工薪酬和其他应付款。随着医疗改革政策的深入实施，医药工业越来越受到医药流通企业的重视，尽管医药工业并非中国医药的主导业务，但在公司的战略布局中占据了重要位置，若经营有效，能够为企业贡献较高的毛利率。因此，对于生产环节营运资金的管理情况，同样需要进行深入的探究。

表 4.4 中国医药生产渠道营运资金构成（单位：亿元）

	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年
其他应付款	36.46	34.72	32.49	33.96	33.2
应付职工薪酬	2.48	2.61	3.21	2.99	3.39
其他应收款	6.41	7.69	13.5	8.62	10.43
周转材料		0.04	0.04	0.07	0.3
在产品	5.06	6.27	4.01	4.1	0.52

资料来源：中国医药公司年报手工整理

表 4.4 所展示的数据表明，中国医药在 2018 年至 2022 年间的生产环节营运资金项目中在产品波动最明显，2018 年为 5.06 亿元而 2022 年仅 0.52 亿元，其他应付款基本保持不变，说明企业生产时占用了更多外部资金，而其他项目均呈现出逐年增长的趋势，这反映出企业的生产规模正在持续扩大。此外，值得注意的是，其他应收款在中国医药生产环节营运资金项目中的平均占比有上升趋势，虽然金额较小，但若未来大幅上升，则意味着企业被外部占用了过多生产渠道营运资金。这些资金主要被下游企业及关联方占用，较高的其他应收款水平有可能对中国医药公司的生产能力造成不利影响。

(2) 生产渠道营运资金周转期

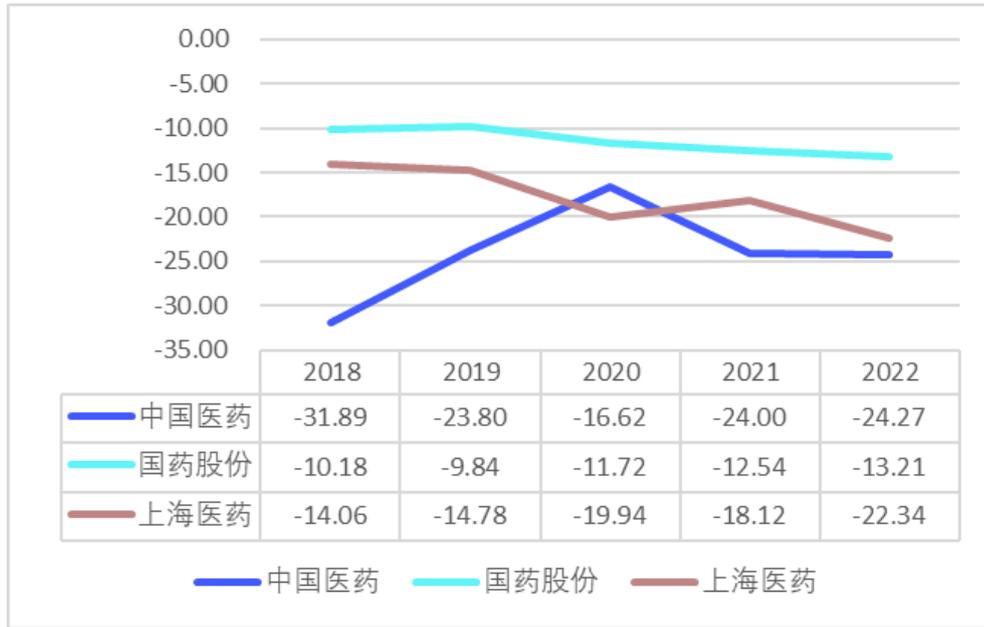


图 4.3 中国医药生产渠道营运资金周转期

资料来源：中国医药公司年报手工整理

根据图 4.3 的数据，可以发现中国医药、国药股份与上海医药在生产环节的营运资金周转期均呈现负值。值得关注的是，近年来，中国医药和上海医药的周转期差距被逐渐缩小，但中国医药的周转期始终低于国药股份。这一趋势表明，在营运资金管理方面，中国医药在生产环节的表现略优于其他两家企业。然而，随着医改政策的逐步完善，特别是修订后的新版药品生产质量管理规范，国家对医药生产提出了更严格的要求，这意味着企业生产渠道营运资金管理需要同步提升。因此，尽管具备优势，但中国医药逐年增长的周转期仍显示出其生产环节的资金管理存在缺陷，需要进一步加强和优化。

4.3.3 营销渠道分析

(1) 营销渠道营运资金构成

营销渠道营运资金主要包括库存商品、应收款项、预收账款以及应交税费等。营销渠道是中国医药创造利润的主要来源，企业将资金投入生产或直接购进产品，再通过不同的销售模式流向最终消费者或用户，最后实现资金回流，在这个流转过程中商品实现了价值增值，企业实现了利润创造。因此，这一环

节对于企业的营运资金管理至关重要。表 4.4 详细展示了中国医药在 2018 年至 2022 年期间营销环节营运资金的构成情况。

表 4.5 中国医药营销渠道营运资金构成（单位：亿元）

	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年
应交税费	3.92	2.51	4.53	1.76	2.25
预收账款	14.66	16.52	35.55	13.89	20.45
应收票据	8.13	1.5	0.79	0.98	3.45
应收账款	94.64	110.79	111.4	111.66	131.54
库存商品	43.13	51.54	63.28	52.7	58.35

资料来源：中国医药公司年报手工整理

医药批发作为中国医药的核心经营业务，库存商品在其中扮演着举足轻重的角色。观察上表数据，可以清晰地看到，在 2018 年至 2022 年间，库存商品在营销环节营运资金项目中的占比一直居高不下。与此同时，应收账款也是这一环节资金占用量较大的一个重要因素，其金额逐年攀升，五年内增长幅度达到了 38.99%。库存商品和应收账款这两大要素，对营销环节营运资金周转效率具有显著影响。因此，提升存货管理效率以及优化客户关系管理，对于中国医药提高营销环节营运资金管理水平而言，显得尤为重要。

（2）营销渠道营运资金周转期

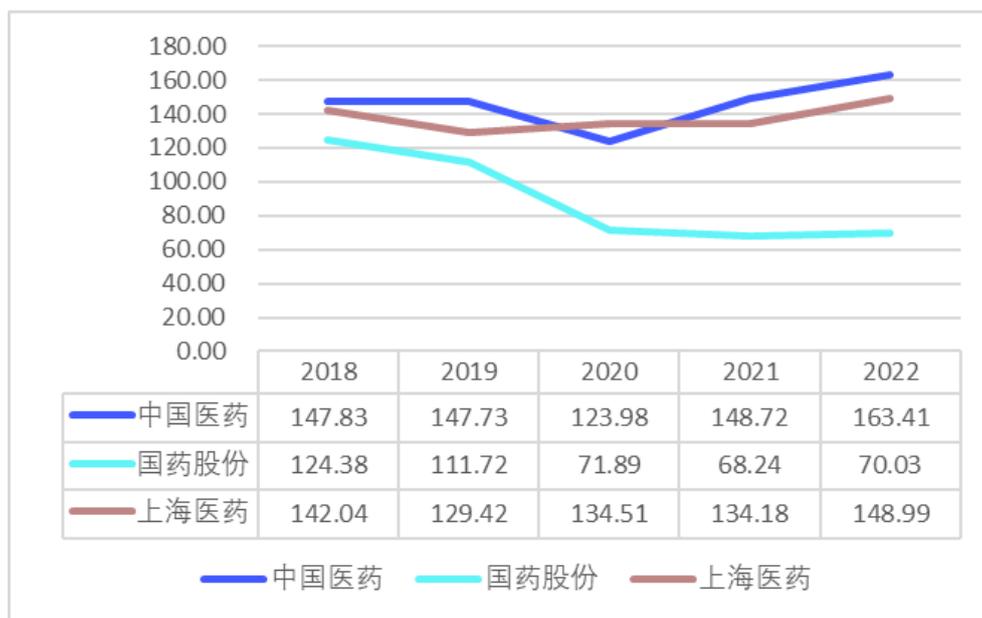


图 4.4 中国医药营销渠道营运资金周转期

资料来源：中国医药公司年报手工整理

图 4.4 揭示了中国医药和上海医药在营销渠道营运资金周转期上的变化趋势基本保持一致，这表明两家企业都针对该环节的营运资金管理采取了相应的调整措施。然而，与国药股份相比，上海医药和中国医药的差距在逐年扩大，三者的周转天数之差从 2018 年的约 20 天跃升至 2022 年的约 80 天。特别值得关注的是，中国医药在 2022 年的营销渠道营运资金周转天数已高达 163.4 天，这意味着从销售完成到资金回流需要五个多月的时间。鉴于营销环节营运资金周转水平对企业经营发展的深远影响，中国医药过去五年中营销渠道营运资金周转期的显著波动和不稳定性，以及持续高于上海医药和国药股份的周转天数，都表明其在营销渠道营运资金管理方面仍有待进一步优化。

4.3.4 理财渠道分析

(1) 理财渠道营运资金构成

理财渠道营运资金主要包括短期借款、交易性金融资产及货币资金等。企业理财活动涉及筹资与投资两大关键环节。理财渠道重点关注资金流动性与盈利性之间的平衡，当企业资金周转困难时，通过短期借款、出售交易性金融资

产等手段保证营运资金的正常流转，当企业资金投入经营活动后还存在闲置时，就可以通过投资为企业带来经营活动之外的额外利润。鉴于医药流通企业资金需求量大且开支繁多，理财渠道的优化与管理显得尤为重要，应给予特别关注。

表 4.6 中国医药理财渠道营运资金构成（单位：亿元）

	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年
其他流动负债	0.13	0.04	1.62	1.79	3.64
一年内到期的非流动负债	0	1.02	0	0.55	19.46
应付股利	0.43	0.09	0.05	0.06	0.05
短期借款	8.14	27.56	26.07	14.9	9.98
一年内到期的非流动资产	0	0.08	0.08	1.18	1.1
应收股利	0.01				
交易性金融资产		1.69	0.16		
其他流动资产	2.37	3.05	4.08	2.25	2.28
货币资金	37.3	26.59	35.55	27.99	42.6

资料来源：中国医药公司年报手工整理

根据表 4.6 的数据，可以观察到，中国医药的短期借款在 2018 年至 2019 年间经历了一个短期的快速增长，从 8.14 亿元攀升至 27.56 亿元。然而，在随后的 2020 年至 2022 年期间，短期借款却出现了急剧下滑，降幅达到了一半，最终降至 14.9 亿元。与长期借款相比，短期借款的财务风险更高，但资金成本更低，短期借款这一变化趋势可能会使中国医药筹资成本增加。此外，从表中的数据还可以看出，中国医药的交易性金融资产和应收股利连续多年基本为零，但货币资金从 2019 年的 26.59 亿元稳步增长至 2022 年的 42.6 亿元。这表明中国医药货币资金被大量闲置，而这些资金并未得到有效利用，从而丧失了诸多潜在的投资机会，并带来了相应的机会成本。因此，如何合理管理和利用这些闲置资金，降低筹资成本，成为中国医药亟待解决的问题。

（2）理财渠道营运资金周转期

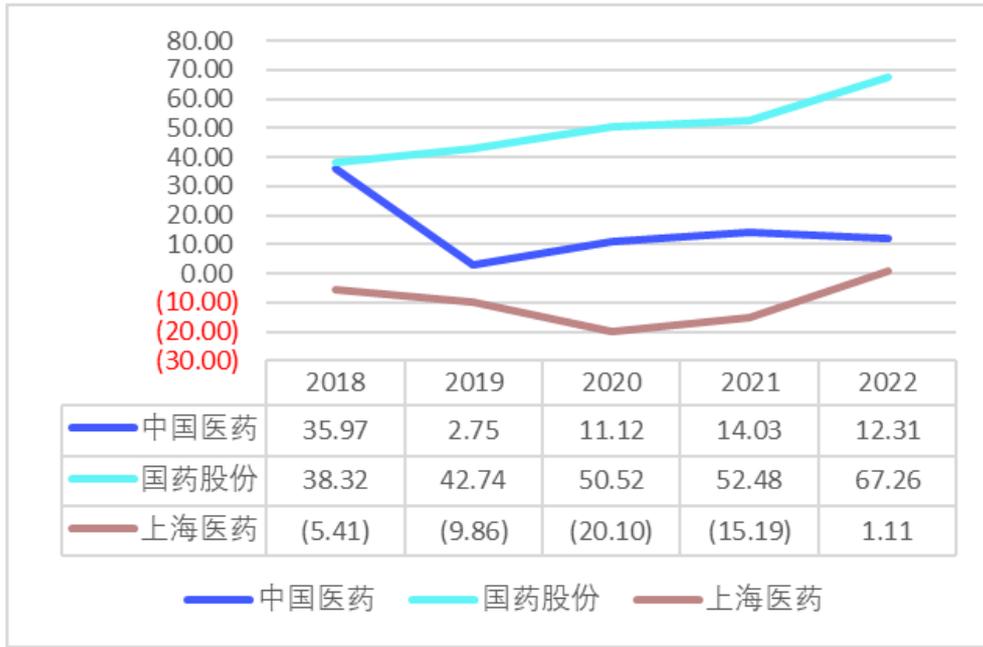


图 4.5 中国医药理财渠道营运资金周转期

资料来源：中国医药公司年报手工整理

根据图 4.5 所示，近五年来，中国医药在理财渠道的营运资金周转期一直低于国药股份，但高于上海医药。在此期间，国药股份的理财渠道营运资金周转期呈现出持续上升的趋势，从 2018 年的最低点 38.54 天逐渐攀升至 2022 年的 67.87 天。而中国医药的营运资金周转期则在 2019 年短暂下降至 1.12 天后，又回升至 2021 年的 14.09 天，整体而言，其理财渠道营运资金周转期虽处于较低水平，但波动较大。从理财渠道营运资金周转期的角度来看，虽然中国医药的营运资金管理水平相对国药股份较高，但仍低于上海医药。然而，需要注意的是，评价理财渠道营运资金效率时应重视资金使用的质量和效率，不能只考虑周转速度，因为理财渠道不直接参与生产经营活动。事实上，中国医药理财渠道筹资方式和投资方式长期未得到有效改善，营业收入的波动是周转期变动的主要原因，这意味着资金使用水平偏低。因此，为了提高理财渠道的管理水平，中国医药需要进一步优化其投资和筹资策略，提升资金使用的效率和质量。

5 渠道视角下中国医药营运资金管理存在的问题及优化建议

5.1 营运资金管理存在的问题

5.1.1 过度占用供应商资金

根据第四章的分析，采购环节资金周转期为负是医药流通行业共同的特点，这是因为医药流通行业集中度不高，行业前端的企业占据了大部分的市场份额，而制药企业市场分散、竞争激烈，使得医药流通企业在行业价值链中对上游企业议价能力更强，从而能够通过占用供应商资金来优化自身资金使用效率。随着医改政策的进一步落地实施，医药流通行业竞争会逐渐加剧，集中度会不断增强，此时对供应商的溢价优势将减弱，因此与供应商保持长久稳定的合作关系就显得尤为重要。

从企业自身来看，中国医药在采购环节一直保持着较高的应付账款数额，这表明其在资金流转中有效利用了外部供应商的资金。作为中国医药流通行业的领军企业，中国医药凭借其在行业内的信誉和地位，能够成功延迟货款支付，从而进一步提升采购环节营运资金的利用效率。

然而，这种做法虽然有助于降低中国医药自身的资金使用成本，实现零成本资金占用，但过度占用可能破坏企业与供应商之间的战略合作关系，迫使供应商采取降低成本、降低质量或延迟供货等不利于企业措施，甚至在极端情况下，可能导致企业现金流断裂，对企业经营产生严重冲击。另一方面也可能导致供应商对企业信用评级下降，进而影响自身的融资能力。因此，在优化自身资金使用效率的同时，中国医药也需要充分考虑与供应商之间的合作关系，确保双方利益的平衡与可持续发展。

5.1.2 往来款周转效率低下

根据第四章的分析，在 2018 年至 2022 年期间，中国医药在生产渠道的营运资金周转期均为负值，其他应付款项是流动负债的主要来源。与应付账款一

样，其他应付款也是一项无息的资金来源，但长期如此对企业信誉不利，甚至可能影响其长期的营运资金管理水平。其他应付款项的管理难度较大，其涉及范围广泛，包括企业在非经营业务中产生的各种未付款项。具体来看，中国医药的其他应付款项主要包括往来款、押金保证金以及应付费用等，且金额长期维持在较高的 34 亿元水平。

通过对年报及生产环节营运资金的分析，可以发现近年来中国医药积极拓展医药工业板块，生产规模不断扩大。然而，受带量采购、燃料动力等成本增长因素的影响，2022 年公司的营业收入达到 35.82 亿元，但同比却略有下降，营业利润同比降幅较大，甚至出现亏损。这表明在该环节占用的营运资金可能在一定程度上使用效率较低。此外，值得注意的是，其他应付款项中未明确分类的部分占比平均达到 10%，且这一比例逐渐增大，这为公司可能存在的暗箱操作提供了空间。因此，管理层应高度重视，以优化营运资金的使用效率，并降低潜在风险。

5.1.3 应收账款规模大回收慢

在企业资金周转的流程中，应收账款无疑扮演着举足轻重的角色。应收账款周转期的长短，直接反映了企业资金回流的效率。若周期较短，则表明企业资金回笼迅速，有助于维持良好的营运资金管理水准；若周期较长，坏账风险增加，企业的资金压力会较大，可能面临资金断裂的风险。企业的信用政策影响应收账款的回收速度。实施宽松的信用政策虽可能吸引更多经销商，延长其资金占用时间，从而增加订单量，但同时也伴随着更高的收账风险。相反，严苛的信用政策虽可能导致部分潜在订单的流失，却能促使款项更及时地回笼。

近年来，中国医药的应收账款规模持续增长。尽管赊销策略在一定程度上促进了产品销售，减少了库存积压，并有助于维持销售增长，但这也可能增加呆账和坏账的风险，导致部分款项无法收回，进而损害企业的经济效益。中国医药对三年以上应收账款的坏账计提比例高达 100%，这显示出企业对长期未收回款项的悲观态度。然而，报表中仍显示有五年账龄的坏账存在，这进一步凸显了中国医药在坏账风险方面的高暴露度，反映出其信用政策相对宽松，以及应收账款管理上的不严谨。

为了充分把握政策带来的发展机遇，中国医药不断扩大销售规模，进而购进了大量的存货。药品类存货具有其独特性，其需求量受到社会健康状况和医疗改革政策的多重影响，且部分药品对存储条件的要求严苛，若储备过量，药品易变质进而造成损失。因此，企业需对存货数量进行精确估算，避免库存不足影响销售或库存过剩带来的跌价风险。前文分析表明，中国医药的存货周转率仅为行业均值的一半，库存商品的周转情况对整体存货周转期具有决定性影响，库存积压将导致整个存货营运资金运转效率低下。在现代企业管理中，信息的传递与共享至关重要，从采购计划的制定、存货分类管理、生产布局到终端销售，各环节均依赖于信息的有效交流与反馈。从中国医药库存商品周转期较长的情况可见，公司采购计划不够精准，库存管理控制有待加强，且上下游信息传递效率有待提高。

5.1.4 筹资渠道来源单一

在中国医药的筹资策略中，银行贷款占据主导地位，股权融资的比例相对较低，这表明企业更依赖短期融资，融资渠道过于单一。但短期借款风险高，作为企业固定筹资渠道太过冒险，加之货币政策调整，企业获取贷款的过程变得更加繁琐，不仅成本增加，获取门槛也提升。对于依赖银行借款融资的中国医药而言，这无疑增加了其融资的难度。

根据第四章的分析，短期借款几乎构成了中国医药流动负债的全部来源。这种单一的筹资方式导致企业的融资期限主要集中在三年以下，而理想的筹资策略应该涵盖多种方式、不同期限和金额的搭配。中国医药的筹资策略过于单一，这将对企业的长期发展构成严重阻碍。企业要想实现利润最大化，就要注重流动资产的使用效率，不能仅依赖传统的经营活动。然而，在分析了中国医药的理财渠道营运资金后，可以发现货币资金则从 2019 年的 26.59 亿元增长至 2022 年的 42.6 亿元，但交易性金融资产和应收股利常年保持为零。这表明中国医药的货币资金存在大量闲置，未能找到合理的投资途径，造成资源浪费。

因此，中国医药需要在确保财务风险可控的前提下，合理利用这些闲置资金，积极寻找科学的投资渠道，从而为企业创造更多的价值。通过优化筹资结构和投资策略，中国医药有望改善其财务状况，实现更为稳健和可持续的发展。

5.2 营运资金管理的优化建议

5.2.1 维护与供应商的战略关系

企业应当树立全局观念，加强对供应商关系管理的重视，适度占用供应商资金，否则会对企业的长远发展构成不利影响。稳固的供应商关系是推动企业可持续发展的关键力量。企业需增强与上游供应商建立战略合作伙伴关系的意识，通过充分交换资源和信息，构建一个高效且稳定的供应体系。

在管理应付账款时，可以搭建供应商管理系统，分类汇总整理供应商相关信息，以此作为设立明细账目及选择供应商的依据。对于现有的应付账款，应进行账龄分析，并指定专人负责与供应商协商。对于新产生的应付款项，可以根据还款金额和时间等因素，合理规划并提前制定还款计划。在管理渠道关系时，应努力维护良好的供应商关系，在合理范围内占用资金。若供应商面临资金困难，企业在确保自身资金正常运转的前提下，可考虑缩短款项支付时间，以维护双方关系并提升企业信誉。在制定采购策略时，中国医药可与供应商应事先就采购数量、产品定价、还款期限及风险防范等内容达成共识，以销定采，并探索实施先进的库存管理模式，以减少信息不对称带来的额外成本。通过发挥各自优势，实现优势互补，从而最大化整体利益。

5.2.2 构建高效信息系统

随着现代信息技术的迅猛进步，企业信息系统的完善对于提升运营效率以及辅助领导层做出财务决策具有至关重要的作用。一个健全的信息系统能够高效地传递信息，对各渠道的资金周转效率优化有积极作用，特别是对其他应付款的管理有重要意义。但由于前期需要投入一定人力、物力和技术资源，所以很多企业不愿进行信息沟通，但从长远来看，这种投入是值得的。

从企业内部来看，在确定产品生产计划时，要想避免因产品积压导致仓储和管理成本的不必要增加，生产部门必须根据市场销售的实际状况，精准地预估未来产品的需求量。从下游经销商来看，作为直面消费者的环节，产品经销商最能够深入了解市场对产品的反馈，从而对产品趋势做出预测。若构建起有

效的信息沟通渠道，经销商就能根据中国医药最新的生产安排制定库存管理计划，减少供货不足造成的缺货成本以及存货积压造成的储存成本；而中国医药就可以根据经销商提供的市场反馈，准确制定生产计划和销售策略，从而实现产品符合消费者需求、产品销售速度提升的高效生产渠道管理，进而助力企业价值创造。可见中国医药与经销商之间的关系本质上是互利共赢的伙伴关系。

最后，通过搭建信息系统，企业就能溯源管理其他应付款，中国医药其他应付款主要包括往来款和押金保证金，通过与相关部门有效的信息沟通，提升资金的利用效率，以充分释放其在生产环节的潜在价值。同时促使企业在管理时更加细致地明确各部分支出，并对涉及的项目信息进行详细登记，确保资金使用的透明性和合规性。

5.2.3 健全收款管理制度

中国医药面临的应收账款和坏账问题日益严重，已对企业的正常运营造成了不小的冲击，因此，优化管理应收账款显得尤为迫切。作为一家医药流通企业，库存商品占用大量营运资金，若下游经销商存在逾期付款、收入波动大等不利情况，即便完成销售，也很可能形成高额坏账，使得企业利润徒有其表。

鉴于此，中国医药应结合宏观经济环境的影响，对预期客户的经营状况和财务能力以及潜在风险进行深入分析。在信用评估方面，企业可参考“5C”系统，从声誉、能力、资本、担保和条件五个维度综合评估经销商的信用水平。同时，企业可以利用互联网技术建立完善的客户评估体系，定期更新客户评价数据，及时反馈应收账款回收情况，据此调整信用政策。通过健全的收款管理制度，可以掌握客户实时信用状态，并综合考虑账款金额、账龄、性质，合理预测可回收金额，并计提相应坏账准备。通过这些措施，中国医药将能够更有效地管理应收账款，降低坏账风险，保障企业的稳健运营。

在中国医药的管理层统筹下，企业可成立应收账款管理小组，专门负责应收账款的催收工作。这一小组由多个层级的员工组成，秉持上下结合、业财融合的原则，小组成员应包含基层执行人员、高层管理人员、财务人员以及业务人员，通过小组内形成的自然牵制关系确保内部控制制度的严格执行。应收账款管理小组首先需要对逾期类型进行划分，以报表数据为基础对应收账款的账

龄情况进行分析。同时结合应收账款的金额状况，实现逾期类型的划分。其次针对不同类型的逾期情况，制定并实施相应的催收策略，以最大限度地提升催收效果。通过这样的流程设计，能够确保应收账款的催收工作既科学又高效，为公司的稳健运营提供有力保障。为了提升应收账款催收的效果和成功率，应收账款管理小组应倡导全员参与，为刺激员工更积极地投入催收工作可设置一定的激励机制。然而，必须清醒认识到，任何催收方式都会产生费用，因此催收机制的设置要考虑到成本效益的平衡。

针对暂时无力支付款项的客户，催收很难产生效果，要想降低潜在损失，可以考虑采取灵活的应收账款债权重组策略。例如，以市场价格为限，允许客户以非货币性资产作为债务抵偿，以最大程度地减少经济损失。此外，企业还可以考虑适当延长还款期限或采取分期偿还的方式，同时根据具体情况调整利率，以防止恶意拖欠行为的发生。另一种可行的策略是将债权转化为股权，即将对客户的债权转化为对其的投资。然而，在客户接近或已经陷入破产境地的情况下，为了最大程度地降低潜在损失，企业应迅速采取法律行动，向人民法院提起相应的诉讼。

5.2.4 创新融资方式

资产证券化作为一种极具创新性的融资方式，相较于传统融资渠道，能够为企业提供更大规模的资金，从而有效满足企业的庞大资金需求。其灵活性亦远超过多数融资手段，不仅有助于企业盘活资产，还能加速资金回笼。因此，越来越多的企业，如行业领军者国药股份和九州通，纷纷选择通过应收账款资产证券化进行融资，这极大地丰富了企业的融资渠道，并提升了融资的灵活性。对于中国医药而言，应收账款是存在于报表上的资金，无法投入到企业生产经营中去，此时可以与经销商合作将应收账款进行出售，从保理公司处获得现金，进行生产经营或投资理财。通过这种方式，为中国医药带来实实在在的利益，一方面中国医药降低了资产负债率，提前实现了资金的回流，有效缓解了营运资金管理的压力，另一方面建立了与融资机构的合作关系，有利于企业后续融资。

营运资金的优点是流动性强、财务风险低，然而持有过多的营运资金其盈

利性会受到挤压。因此，在确保企业维持正常生产经营的同时，中国医药需要在可承受的风险范围内利用闲置的营运资金进行有效投资，保证其盈利性。在进行投资前，中国医药应开展深入的可行性研究，这一研究旨在全面、细致地分析项目的风险、收益和规模，为投资决策提供科学依据。首先，结合国家政策进行背景调查，对投资企业的行业前景、信用条件、经营情况以及财务状况综合评估。其次，做好投资规划，确认资金来源、投资报酬率、投资回收期等细节问题。最后，进行风险分析，要对项目可能面临的各种风险进行全面评估，并制定应对方案。通过这三类分析的有机结合，中国医药能够更全面地评估投资方案的优劣，从而选择最合适的投资方案，降低投资失败的风险，充分发挥闲置营运资金的盈利能力。

6 结论与展望

6.1 研究结论

营运资金作为公司日常经营中的关键因素，已受到众多企业管理者的重视。然而，目前多数公司仍采用传统的资金管理模式。随着社会经济和多种管理理论的发展，专家和学者们正将一些新的理论融入企业管理实践，以探究更有效的资金管理方法。本文基于渠道管理视角，通过对国内外专家学者相关文献的广泛搜集与系统梳理，采用案例研究法，深入剖析了中国医药在 2018 年至 2022 年间营运资金管理的现状。具体而言，本文重点研究了中国医药渠道视角下的营运资金配置状况，结合行业横向对比分析了各渠道营运资金的绩效。得出以下结论：

中国医药采购渠道的应付账款水平过高，这主要源于企业在供应商关系管理方面的疏忽。通过延迟货款支付期限，企业虽然能够降低自身的资金使用成本，实现零成本获取供应商的大量资金，但这种做法却可能损害与供应商之间的合作关系，并进而影响企业的声誉。因此，企业应当建立完善的付款管理制度，按需合理规划款项的使用，并积极维护与供应商之间良好关系，以确保企业自身的信誉不受损害。

中国医药生产渠道的存货周转期显著增长，这主要是由于企业在其他应付款管理方面的不足。为改善这一状况，企业应建立信息共享渠道，追溯并管理往来资金流动，同时整合经营各环节的信息，以实现有效的信息沟通。此外，充分发挥其他应付款在生产环节的价值，通过与相关部门沟通协作，在合理占用其他应付款的情况下，提高资金利用水平，从而优化存货周转期。

中国医药营销渠道的宽松信用政策影响渠道关系稳定性，增加收账风险，而严苛政策则可能损失订单。为平衡矛盾，企业应建立客户关系管理系统，细致评估经销商信用，合理确定信用额度并灵活调整政策，以强化合作关系、确保渠道稳定并降低风险，实现资金良性循环。

中国医药在理财活动中营运资金的利用率偏低，这主要源于理财策略过于保守。企业可积极利用闲置资金进行高效投资，提升资金利用率、稳固渠道关系。同时，企业还可合理利用资产证券化等多元化融资渠道，实现资金的提前

回流，从而有效缓解营运资金管理的压力。通过这些措施，企业能够优化资金配置，提升整体运营效率。

综上所述，相较于同行业，中国医药在营运资金管理方面确实展现了一定优势，但仍有较大的提升空间。然而，这一过程并非一蹴而就，企业应保持持续、系统的努力，把握机遇，应对挑战，从而提升公司的整体竞争实力，以期跻身行业前列。

6.2 研究展望

尽管本文已对中国医药的营运资金管理进行了基于渠道管理的全面研究，但仍存在许多不足之处。首先，本文重点关注了中国医药营运资金的流动性分析，而对盈利性的分析与评价尚显不足。尽管已有专家基于相关理论构建了盈利性评价指标公式，但在数据获取和分析方面仍面临挑战，导致研究不够深入。其次，本文仅以中国医药为案例进行分析，而不同企业间存在差异，可能无法全面覆盖医药流通行业的所有问题。未来，期望通过进一步的学习与研究，能够完善这些不足之处，从而更全面地揭示医药流通行业的营运资金管理问题。

营运资金管理，作为企业财务管理中的关键任务，深刻影响着企业的日常运营与发展前景。而随着国家对医药流通市场的调控政策陆续实施，行业竞争环境将日益激烈，医药流通企业都需要提高营运资金管理水平。在此背景下，本文提议将财务共享中心、O2O 模式等新兴理论引入研究，以期从更为全面的视角对营运资金管理进行深入剖析。此外，渠道管理理论并不仅局限于特定企业或特定行业，其应用潜力跨越多个行业领域。希望本文的初步探讨能为医药流通企业优化营运资金管理提供有价值的启示。

参考文献

- [1] Andrew Harris. WORKING CAPITAL MANAGEMENT: Difficult, but Rewarding[J]. Financial Executive, 2005.
- [2] Banerjee Pradip and Dutta Shantanu and Zhu Pengcheng. Multidimensionality of text based financial constraints and working capital management[J]. International Review of Financial Analysis, 2021, : 101866-.
- [3] Christian Herdinata. Policy identification of the working capital management of medium-sized business [J]. Mediterranean Journal of Social Sciences, 2017 (1): 29-36.
- [4] Coughan, Anne T, Stem et al. Marketing Channels[M]. Prentice Hall, Inc, 2001.
- [5] David Wallace, Jean Johnson. The Role of Channel Alignment Capabilities in Effective Multiple Channel Distribution Systems [J]. The Study of Business Markets. 2006, 12(09): 55~58.
- [6] Harry G. Guthmann. Industrial working capital during business recession[J]. Harvard Business Review, 1934(4): 472-477.
- [7] Johnston J W , Le H N A , Cheng M J . A meta-analytic review of influence strategies in marketing channel relationships[J]. Journal of the Academy of Marketing Science, 2018, 46(4): 674-702.
- [8] Knight W D. Working Capital Management satisficing Versus Optimization[J]. Financial Management(pre-1986), 1972, 1(1): 33.
- [9] Maynard. E. Rafuse. Working Capital Management: An Urgent Need To Refocus [J]. Management Decision, 1996, 34(2):
- [10] Protopappa-Sieke M, Seifert R W. Benefits of working capital sharing in supply chains[J]. The Journal of the Operational Research Society, 2017, 68(5): 521-532.
- [11] Rey-Ares Lucía and Fernández-López Sara and Rodeiro-Pazos David. Impact of working capital management on profitability for Spanish fish canning companies [J]. Marine Policy, 2021, 130
- [12] Samuel Adebayo Olaoye, Richard Adeleye Okunade. Working Capital Management

- ent and Profitability of Listed Manufacturing Firms in Nigeria[J]. Journal of Economics, Management and Trade. 2020, (3): 35~38.
- [13] Sundarakani B, Ajaykumar A, Gunasekaran A. Big data driven supply chain design and applications for blockchain: An action research using case study approach [J]. Omega, 2021, 15(6): 104-118.
- [14] Weld, L. D. H. . Manufacturing Industries.[J]. American Economic Review,1916, Vol.6:892-8
- [15] 曹鑫, 欧阳桃花, 黄劲松等. 基于共同演化的 B2B 平台策略研究: 京东新通路案例[J]. 管理评论, 2020, 32(11): 308-320.
- [16] 曹玉珊. “全渠道”视角下的营运资金管理新论[J]. 会计之友, 2015, (21): 2-7.
- [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] 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, No. 866(06): 117-121.
- [19] 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.
- [20] 李瑞敏. 智慧零售下苏宁易购营运资金管理效率分析[J]. 国际商务财会, 2020, (10): 30-34.
- [21] 刘潇楠. 房地产企业基于渠道视角的营运资金管理研究[J]. 审计与理财, 2021 (08): 29-30.
- [22] 刘宇伟. 营销渠道理论发展及其重心演变[J]. 审计与经济研究, 2002(05): 57-59.
- [23] 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.
- [24] 马建威, 高云青, 杨眉, 刘静. 渠道视角下淮海集团营运资金管理优化[J]. 财务与会计, 2019, No. 598(22): 75-76.
- [25] 毛付根. 论营运资金管理的基本原理[J]. 会计研究, 1995(01): 38-40.
- [26] 庞芳兰, 张楠楠. 激励与渠道绩效的关系: 信任与环境动态性的调节作用[J]. 商业经济研究, 2022(01): 68-71.

- [27] 任慧, 张静. 基于系统论角度分析企业的绩效评价体系[J]. 中国证券期货, 2013(02): 208.
- [28] 王伟. “要素-渠道”双视角下企业营运资金管理绩效分析——以中恒集团为例[J]. 会计之友, 2014, No. 470(02): 66-69.
- [29] 王竹泉, 马广林. 分销渠道控制: 跨区分销企业营运资金管理的重心[J]. 会计研究, 2005(06): 28-33+95.
- [30] 王竹泉, 张先敏. 基于渠道管理的营运资金管理绩效评价体系设计[J]. 财会月刊, 2012, No. 617(13): 11-13.
- [31] 王竹泉. 重新认识营业活动和营运资金[J]. 财务与会计(理财版), 2013(04): 1.
- [32] 向平. 浅谈零营运资金管理[J]. 财会月刊, 1997, (08): 17-18.
- [33] 谢春林. 面向业务流程的营运资金管理探析[J]. 财会通讯, 2018(26): 83-87.
- [34] 谢庆红, 王嘉馨, 江柱忠. 渠道冲突后第三方介入对关系修复的影响[J]. 科研管理, 2018, 39(12): 162-170.
- [35] 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, No. 555(03): 57-61.
- [36] 杨涛, 葛松林. 企业营销渠道系统创新动因分析[J]. 商业研究, 2000(05): 91-93.
- [37] 叶好敏. 论基于价值链视角下制造企业营运资金管理[J]. 现代商业, 2022(03): 123-125.
- [38] 詹志方, 侯蕾, 龚柯, 王辉. 关系变速视角下渠道关系学习的动态机制研究[J]. 财经理论与实践, 2022, 43(01): 131-138.
- [39] 张丽立, 海峰. 营销渠道关系管理创新探讨[J]. 时代经贸(下旬刊), 2008, (08): 41-42.
- [40] 张世新, 李振东. 关系营销导向下的零售企业与供应商关系水平探析[J]. 商业时代, 2014(01): 36-37.
- [41] 赵彬. 营运资金管理策略对企业盈利能力的影响[J]. 财会月刊, 2020(07): 19-23.
- [42] 郑秀恋, 马鸿佳, 吴娟. 基于供应链视角的能力研究综述与未来展望[J]. 外国经济与管理, 2018, 40(07): 59-72.
- [43] 周筱莲, 庄贵军. 营销渠道成员之间的冲突与解决方法[J]. 北京工商大学学报

(社会科学版), 2004(01): 22-26.

后 记

文末搁笔，忽觉岁短。不觉已走过二十余载的求学之路，研究生三年时光更是如白驹过隙。回首这段岁月，知识的积累与个人的成长皆历历在目。值此论文完成之际，有诸多要感谢之人。

茫茫原野无边草，不辞劳苦育青田。感谢母校兰州财经大学为我提供了广阔的学习平台和完备的设施保障，让我在良好的科研环境中深耕学术，收获颇丰。愿母校未来更加繁荣昌盛，培养出更多优秀人才。

饮其流者怀其源，学其成时念吾师。感谢我的导师邢铭强老师在三年求学路上给予我的悉心指导和无私帮助。在迷茫时，您为我指明方向；在困难时，您助我突破瓶颈。您的言传身教和人格魅力让我受益匪浅，终身难忘。愿您事业顺利，桃李满天下。

春晖寸草，山高海深。感谢我的父母和家人一直以来对我的关爱和支持。在我成长的道路上，你们始终是最坚实的后盾和最温暖的港湾。养育之恩，无以为报，唯有不断努力，不负所望。愿家人身体健康，幸福安康。

愿岁并谢，与友长兮。感谢所有的朋友们，与你们同行的每一段时光都是我人生路上宝贵的财富。感谢旧时好友，感谢室友与同门，在苦乐与共的日子里相互鼓励，共同奋斗。愿朋友们前程似锦，生活如意。

海压竹枝低复举，风吹山角晦还明。最后感谢那个不完美但始终努力的自己。在未来的日子里，希望我能够保持初心和热情，不断追求自己的梦想和事业。感谢所有的相遇和相助，让我更加坚定地走向未来，愿鲜衣怒马，未来可期！