

分类号 \_\_\_\_\_  
U D C \_\_\_\_\_

密级 \_\_\_\_\_  
编号 10741



## 硕士学位论文

论文题目 财务共享模式下TCL科技营运资金管理研究

研究生姓名: 梁媛

指导教师姓名、职称: 杨瑚 教授

学科、专业名称: 会计硕士

研究方向: 成本与管理会计

提交日期: 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： 梁媛 签字日期： 2024.6.1

导师签名： 杨琳 签字日期： 2024.6.1

导师(校外)签名： 阮奕 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： 梁媛 签字日期： 2024.6.1

导师签名： 杨琳 签字日期： 2024.6.1

导师(校外)签名： 阮奕 签字日期： 2024.6.1

# **Research on TCL Technology Working Capital Management under Financial Sharing Mode**

**Candidate : Liang Yuan**

**Supervisor: Yang Hu Ruan Ying**

## 摘要

随着大智移云等新技术的快速发展,大型集团企业不断加快扩张速度,在繁杂的管理组织架构中,如何高效地进行财务管理和精准地进行成本控制显得尤为重要。作为一种新型的财务管理模式,财务共享模式通过运用先进的财务共享技术,实现了企业日常资金管理数据的集中统一处理,并将这些数据精准地呈现给管理层,从而为他们提供有力的决策支持,从而进一步优化和提升财务管理的效率。此外,通过数据的集中处理,企业可以构建出一个高效且完善的信息传播平台,这个平台为公司内部各部门及时提供了统一透明的信息,从而加快企业信息化建设的步伐。这不仅为资金管理带来了全新的管理理念,也为企业的发展注入了新的活力。

为进一步了解财务共享模式究竟对营运资金管理有何影响,本文选取TCL科技股份有限公司作为主要研究对象,将财务共享模式的基础理论与营运资金管理基础理论结合在一起,研究企业在财务共享模式下的营运资金管理,并探讨了财务共享模式对TCL科技营运资金管理效率的影响路径及效果。通过查阅相关资料和公司年报,从企业流程再造与价值网两个角度分析了财务共享模式对TCL科技营运资金管理的影响路径,同时分别从要素和渠道这两个维度剖析了营运资金的管理效率,以阐明财务共享模式对营运资金管理效率的作用。研究表明,财务共享模式能够有效促进营运资金管理效率,且在不同阶段呈现出不同的特征。此外,在分析过程中也发现,尽管财务共享模式的实施对提升企业营运资金管理效率具有积极效果,但在其实际推行过程中仍不可避免地存在一些缺陷。针对这些缺陷,本文提出了一系列优化建议,旨在帮助企业更有效地开展营运资金管理工作。最后,根据研究所得结论,为其他有意向实施财务共享模式以提升营运资金管理效率的企业提供启示和参考。

**关键词:** 财务共享模式 营运资金管理 管理效率 TCL 科技

## Abstract

With the rapid advancement of technologies such as Da Zhi Yi Yun, large group enterprises are constantly accelerating their expansion speed. Within the context of a vast and complex management organizational system, the level of efficiency and cost-effectiveness of financial management become extremely important, which greatly influences the competitive ability of enterprises in domestic and international markets. As a new type of financial management model, The financial sharing mode focuses on processing the data pertaining to the daily management of enterprises' operating capital, through financial sharing technology and provides it to the management, assisting the company's management in making precise and prompt financial decisions, ultimately enhancing the effectiveness of financial management. Processing can build an efficient information dissemination system, facilitating various departments within the company to access standardized, up-to-date, and clearly communicated information, facilitating the construction of enterprise informatization and offering innovative management perspectives for the administration of operating capital.

In order to gain a deeper comprehension of the influence exerted by the financial sharing mode on operating capital management, this paper selects TCL Technology Co., Ltd. as the main case study object, combining the theoretical foundation of the financial sharing mode with

the theoretical foundation of operating capital management, undertaking research into the management of operating capital under the enterprise financial sharing mode, and discussing the impact path and effect of the impact of financial sharing model on the effectiveness of managing operational capital at TCL Technology. Based on the review of relevant materials and the company's annual reports, this paper analyzes the impact path of TCL Technology's financial sharing mode on operating capital management from the perspectives of enterprise process reengineering and value chain. The efficiency of operating capital management is analyzed from two perspectives: channels and elements, demonstrating the role of the leveraging financial sharing mode to enhance the effectiveness of operating capital management. Through the research, it is concluded that the impact of the influence of financial sharing modality on the proficiency of capital management varies at different stages. Additionally, it is found during the analysis that although the implementation of the financial sharing mode has a positive effect on improving the efficiency of enterprise operating capital management, there persist certain shortcomings in course of implementation. This paper provides optimization suggestions for these shortcomings to help enterprises better carry out operating capital management work. Finally, based on the conclusions, relevant insights are provided for other enterprises intending to implement financial utilizing sharing models to

enhance the effectiveness of managing operational capital.

**Keywords :** Financial sharing framework; Management of operational capital; Performance in management; TCL

# 目 录

<b>1 绪论</b>	<b>1</b>
1.1 研究背景和意义	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 国外研究现状	3
1.2.2 国内研究现状	5
1.2.3 文献述评	7
1.3 研究内容与方法	8
1.3.1 研究内容	8
1.3.2 研究方法	9
1.3.3 研究框架	10
<b>2 相关概念与理论基础</b>	<b>11</b>
2.1 相关概念	11
2.1.1 财务共享模式	11
2.1.2 营运资金管理	12
2.2 营运资金管理效率评价方法	12
2.2.1 基于要素的营运资金管理效率评价方法	12
2.2.2 基于渠道的营运资金管理效率评价方法	13
2.3 理论基础	15
2.3.1 规模经济理论	15
2.3.2 流程再造理论	15
2.3.3 渠道管理理论	16
<b>3 案例介绍</b>	<b>17</b>
3.1 TCL 科技基本情况	17
3.1.1 TCL 科技公司介绍	17
3.1.2 TCL 科技财务基本情况	17
3.2 TCL 科技财务共享模式的发展	20
3.2.1 TCL 科技财务共享模式建设背景	20

3.2.2 TCL 科技财务共享模式发展历程 .....	22
3.3 TCL 科技营运资金分析 .....	24
3.3.1 营运资金总体分析 .....	24
3.3.2 流动资产与流动负债分析 .....	25
<b>4 财务共享模式下 TCL 科技营运资金管理效率影响效果分析 .....</b>	<b>28</b>
4.1 财务共享模式对 TCL 科技营运资金管理效率影响路径分析 .....	28
4.1.1 财务共享通过流程再造影响营运资金管理效率 .....	28
4.1.2 财务共享通过价值网影响营运资金管理效率 .....	29
4.2 财务共享模式下 TCL 科技营运资金管理效率影响效果分析 .....	31
4.2.1 基于要素的营运资金管理效率分析 .....	32
4.2.2 基于渠道的营运资金管理效率分析 .....	36
4.3 本章小结 .....	44
<b>5 财务共享模式下 TCL 科技营运资金管理的不足与建议 .....</b>	<b>45</b>
5.1 财务共享模式下营运资金管理存在的不足 .....	45
5.1.1 财务共享模式下 TCL 科技应收账款管理不善 .....	45
5.1.2 财务共享模式下采购渠道占用上游资金较多 .....	45
5.1.3 财务共享模式下营销环节效率低下 .....	46
5.2 财务共享模式下营运资金管理优化建议 .....	46
5.2.1 适时调整应收账款信用政策 .....	46
5.2.2 优化采购渠道资金占用 .....	46
5.2.3 建立财务共享模式下全方位的营销渠道 .....	47
<b>6 结论与展望 .....</b>	<b>48</b>
6.1 研究结论 .....	48
6.1.1 财务共享模式发展具有阶段性 .....	48
6.1.2 财务共享模式提升了企业营运资金管理效率 .....	48
6.1.3 财务共享模式促进了企业营运资金管理转型升级 .....	49
6.2 研究不足与展望 .....	49
<b>参考文献 .....</b>	<b>50</b>
<b>后记 .....</b>	<b>55</b>

## 图表目录

图 2.1	财务共享自动化工作流程图	11
图 3.1	TCL 科技财务共享组织架构图	22
图 4.1	TCL 财务流程再造逻辑关系图	28
图 4.2	TCL 科技基于价值网的营运资金管理系统图	29
图 4.3	TCL 科技研发投入资金图	30
图 4.4	2013-2022 年 TCL 科技存货周转期变化趋势图	33
图 4.5	2013-2022 年 TCL 科技应收账款周转期变化趋势图	34
图 4.6	2013-2022 年 TCL 科技应付账款周转期变化趋势图	35
图 4.7	TCL 科技 2013-2022 年采购渠道营运资金周转期变化趋势	38
图 4.8	TCL 科技 2013-2022 年生产渠道营运资金周转期变化趋势图	40
图 4.9	TCL 科技 2013-2022 年营销渠道营运资金周转期变化趋势图	42
表 2.1	基于要素的营运资金管理效率评价指标	13
表 2.2	基于渠道的营运资金管理效率评价指标	14
表 3.1	TCL 科技 2018-2022 年末的经营情况	18
表 3.2	TCL 科技 2018-2022 年末的资产情况	19
表 3.3	TCL 科技营运资金规模	24
表 3.4	TCL 科技流动资产构成	26
表 3.5	TCL 科技流动负债构成	27
表 4.1	2013-2022 年 TCL 科技要素视角下的营运资金周转期	32
表 4.2	TCL 科技 2013-2022 年采购渠道营运资金	37
表 4.3	TCL 科技 2013-2022 年采购渠道营运资金	38
表 4.4	TCL 科技 2013-2022 年营销渠道营运资金	41
表 4.5	TCL 科技 2013-2022 年经营活动营运资金	43

# 1 绪论

## 1.1 研究背景和意义

### 1.1.1 研究背景

随着大数据、人工智能、移动云等新技术的快速发展以及企业战略发展的需求,财务共享模式应运而生。近年来政府部门也出台了一系列鼓励性政策和文件,激发企业积极探索财务共享。2013年,财政部发布的《企业会计信息化工作规范》文件,鼓励国内企业积极探索信息技术在财务管理中的应用,并鼓励主动构建适应自身需求的财务共享模式。随后在2015年,电子发票在全国范围内得到推广,这为财务共享的广泛应用奠定了坚实的基础。2021年,国务院《政府工作报告》中指出,我国将继续加快经济结构的优化调整,全面推进数字经济的发展,促进科技创新。实施财务共享模式,对于企业的财务转型而言具有至关重要的意义。通过构建全新的信息化体系,将传统模式下分散的资源、职能和经济活动整合到一个统一的体系中,以满足各企业在创新创造和管理方面的需求。这一举措不仅有助于提升企业的运营效率,还能加强财务风险管理,为企业的可持续发展奠定坚实基础。

变化性和流动性是企业资产中营运资金的两大特点,在对企业经营效率的影响中营运资金的周转率占比较高。高效的营运资金管理可以让企业内部的资金流转形成良性的循环,从而稳定高效发展的企业。有效的资金周转可以帮助企业优化库存管理、减少资金占用,提高资金利用效率,降低财务成本。然而,不良的营运资金管理可能导致资金链断裂,给企业带来巨大的财务困境甚至倒闭的风险。根据《中欧商业评论》近年来研究发生企业财务危机的案例得到营运资金不足是资金链断裂的主要原因。营运资金管理是与企业商品经营流通相关的最为重要的财务管理模块,它需要企业进行有效的预测和规划,合理配置资金,优化供应链管理,加强与供应商和客户的合作关系,以提高现金流量的稳定性和流动性。通过优化营运资金管理,企业可以实现资金的最大化利用,降低财务风险,提高盈利能力,为企业的高质量发展奠定坚实的基础。

TCL 科技是我国较早成功建立财务共享服务模式的企业之一。公司于 1981 年成立，属于全国最早的十二家中外合资企业之一，于 2004 年 1 月在深圳证券交易所主板上市（S2000100）。2014 年公司引入了财务共享中心，2017 年开始实施数字化财经、工厂、营销等一系列措施。公司财务共享中心的信息化平台由多个系统组成，这些系统间紧密相连，共同构建了一个业务循环，以确保财务共享中心能够高效运作。到 2020 年 12 月为止，TCL 科技公司主要的几个业务板块循环均已被财务共享服务中心所覆盖，同时集团下属法人公司以及多家分支机构财务管理也由财务共享服务中心统一管理。因此，本文以建立财务共享服务中心的 TCL 科技公司为例子，探讨财务共享模式对集团企业营运资金的管理的影响效果，找出不足，并提出针对性的改进措施以优化其运营效果。

### 1.1.2 研究意义

#### （1）理论意义

渠道、要素、供应链和价值链是传统的营运资金管理主要关注的几个方面。企业发展需要一种新型的财务管理方式来提高营运资金管理效率，财务共享模式应运而生，并受到企业的认可。现阶段对财务共享模式下影响公司营运资金的管理路径分析的研究相对不多。因此，本文将 TCL 科技作为案例公司，探讨财务共享模式是对公司营运资金管理效率的影响路径，增加财务共享模式对营运资金管理的研究范围及研究方法，也在一定程度上丰富我国在财务共享与营运资金管理结合方面的案例研究。

#### （2）实践意义

由于制造业需要大量资金投入到原材料采购、购置设备、生产过程等方面，高效的管理资金及快速周转至关重要。随着信息化水平的提升，通过信息化手段实现财务共享服务，能够集中管理资金信息、优化空间利用并，从而使资金利用效率得到显著提高。因此，企业应激发构建财务共享中心的积极性。然而，国内企业目前采用财务共享管理服务较为少见，且部分企业在实施财务共享模式时时间较短可能面临一些挑战。本文以 TCL 科技为例，基于规模经济、流程再造及渠道管理理论，分析其财务数据，以探讨这一模式的实践效果及其对企业财务管理转型的帮助。为其他正在构建财务共享模式的企业提供借鉴，避免陷入困境。

## 1.2 文献综述

### 1.2.1 国外研究现状

#### (1) 财务共享相关研究

财务共享的概念。首次提出财务共享概念是在1993年，由Robert Gunn等学者引起了国际学术界的关注。根据他们的观点，财务共享是一种新型的管理理念，采用这种管理理念是为了达到优化服务效率、大幅降低成本的目的，它可以将资源和信息有计划地进行分配和共享。随后，众多学者开始积极从事财务共享方面的研究工作，探索其在实践中的应用和效果，Bryan Bergeron（2003）研究后认为，财务共享是一个新型的财务组织，这个财务组织具有半自治性，并拥有独立明确的管控结构，可以将各个下属单位和部门承担的业务整合到一起，内部可以降低成本、提高效率。Gospel和Sako(2010)的研究观点指出财务共享是企业建立财务共享部门致力于整合和分析财务信息，以支持企业的财务管理。通过运用先进的信息技术，企业可以更加高效地管理和利用财务资源，进而提升其整体的竞争力和绩效水平。Liu MF（2017）研究认为财务共享可以有效的提高企业财务管理水平，是一种新型财务管理模式，它可以将企业内部的重叠的职能整合在一起。财务共享模式能够提供规范化的服务，有效降低企业管理成本。

财务共享模式的应用。根据Watts（2018）的研究，财务共享模式的构建需将会计集中处理的技术与企业的特色相融合，财务共享部门应助力企业高效地完成日常业务处理，并进一步完善企业的组织架构，进行流程的优化与再造以及提升信息技术。Xiong LL（2021）指出财务共享模式在大数据时代下发展的更加迅速，财务共享模式可以帮助企业有效利用数据资源，推动决策制定和管理活动，建立信息平台，实现数据共享并监控风险。Rothwell（2020）等人以跨国公司解释性案例为基础，对财务共享模式实施前后的数值进行分析，并对公司的资本收益率、资本周转率、应付账款进行比较，深入研究了财务共享服务模式的应用价值，由此对财务共享服务模式的实施和优化提供了有价值的见解。

#### (2) 营运资金管理的相关研究

营运资金管理的内容。早期的国外学者对营运资金的研究主要聚焦于某个特定的项目，深入剖析其存在的问题与成因，并据此提出针对性的解决方案。后来发现仅以单项营运资金为研究对象可能无法全面了解企业的整体财务状况和管

理效率,学者逐为了更全面地了解企业的财务状况,提高管理效率,并寻找改进建议以提升企业的财务管理绩效,逐渐聚焦于综合研究方面。Knight(1972)指出,当企业在进行与营运资金相关的决策时,从全局来看,要涉及到与该公司有关的所有项目。Groth(1992)研究认为,营运资金的管理水平和对该领域的关注程度,直接影响到企业的经济效益。近些年来,对营运资金管理的实证研究得到了越来越多的学者关注,如Kayani(2019)所指出的,从公司的内部治理角度来看,具有较高治理水平的企业,相应地企业内部也有着较高的营运资金管理效率。

营运资金管理效率。关于营运资金管理效率的评价,目前主要存在三种方法。首先,是基于较为原始要素的营运资金管理评价指标;其次,是基于渠道管理对营运资金管理效率影响的评价指标;最后,则是考虑多个因素和指标的综合评价指标。随着研究的深入,学者意识到综合评价和考虑供应链管理是更全面的方法,营运资金管理绩效评价中慢慢融入了供应链管理的理念。在前人研究的基础上,Hofmann等(2016)对供应链进行了持续地整合与发展,建议使用不同指标方法对不同渠道的资金管理绩效进行评价。Tamilseivan(2019)的研究结合了多指标综合评价方法和层次分析法,提出了一种新型的评价模型,通过综合考虑确定指标和比重。同时,SatishKumar(2021)研究中,以分析为基础,采用现金流动周期和净额流动资本这两个关键指标来衡量和评估印度中小企业在经营活动中所需资本的实际状况,研究企业管理营运资金过程中采取的政策和措施。

### (3) 基于财务共享模式的营运资金管理相关研究

通过深入查阅和分析众多相关的学术论文和专业报告,从已有的国外研究来看,普遍认为财务共享模式在提升企业营运资本管理效能方面优势显著,但当前此领域的研究文献数量尚显不足。Teemu等(2008)指出企业单纯的依靠降低成本的方法来提升自己的收益是不可行的,在业务方面应该加强产品的质量和品级,为了确保财务共享模式在各方面都能提升管理效率,财务管理者必须精准把控营运资金的风险。只有在这样的前提下,财务共享模式才能充分发挥其优势。Tony(2011)的研究则进一步证实了财务共享模式的有效性。他通过对公司运营资本的长时间追踪研究,发现财务共享模式的构建是一种非常有效的改变。通过他的数据,可以发现财务共享模式不仅能够有效管理公司的营运资本,而且能够促进财务、人力乃至信息技术等多个管理领域的优化与发展。从TangW等(2020)最新研究可以看出,企业实施财务共享的趋势越来越明显,全球范围内,已有超过70%的跨国集团计划和实施了财务共享。近年来,财务共享模式的广泛应用显

著提升了企业的经营效率，加速了企业价值的创造与生成，而移动云则能进一步提高企业的竞争能力。随着研究的深入，Shuqijia(2020)的观点进一步深化了我们对营运资金管理与财务共享之间关系的理解与认识，财务共享模式与营运资本管理的相互促进，使得企业能够更好地实现资源的优化配置和价值的最大化。

## 1.2.2 国内研究现状

### (1) 财务共享模式的相关研究

财务共享模式的效果。赵彩云(2021)对财务共享模式的观点更加全面，指出财务共享模式并非只有优点，而是既有其正面效应，也有其潜在的负面效应，在实施财务共享时，需要各种影响有清醒的认识，并主动采取措施来避免或减少其负面影响。王海枫(2021)提出了财务共享模式可以实时处理企业财务业务，也可以提高业务办理效率，节约费用。王晶(2023)通过海尔、中兴通讯等制造业企业的财务共享模式的实施效果进行比较和分析，提出一方面创需要新思维与技术发展来推动财务共享模式的发展，另一方面财务共享模式也会带来不小的隐形利益。王津兰(2019)研究显示，实施财务共享后，财务管理效率得到了显著的提升，中国石油在增值业务和核心业务中投入了更多的精力，从而提高了公司的盈利。研究案例除外，我国专家学者通过深入的理论分析和实证研究证明了财务共享对企业创造价值的内在机制。刘新丹和刘孟晖(2019)提供了财务共享模式对企业成本结构和回报绿的影响，选取2017年中国五百强A股上市公司为研究对象，通过实证分析发现，财务共享模式能优化资源配置降低人力成本，把握投资机会提高资本回报率。财务共享在制造行业的应用中，常媛和左宪磊(2020)提出资金的集中管理和统一调配可以实现业务流、票据流、资金流“三流合一”。

财务共享模式的转型升级。蒋盛煌(2021)的研究深入探讨了财务分享模式对企业业财融合战略转变的推动作用。他以A企业的财务共享为例，详细分析了其对内部管理和外部经营的积极影响。内部管理方面，财务分享模式通过系统连接和信息共享实现内部各部门间的高效沟通和协作，优化业务流程和资源整合，提高运行效率。在外部经营活动方面，财务分享模式实现了与银行和税务等外部机构的互联，便捷处理资金结算和税务申报，降低交易成本，增强市场竞争力。此外，通过集中化处理财务数据和流程，财务分享模式还减少了企业的运营成本；陆怡梅、王丽娟、陈兵(2023)通过中国宝武财务共享分“系统整合——夯实数据基础——转型提升”三个阶段的数字化转型，提出财务共享业务数字化是是技

术发展的必然趋势，也是企业实现转型升级、提升竞争力的重要途径，为企业高层决策提供依据和支持，推动企业高质量发展。

## （2）营运资金管理的相关研究

相比于国外，由于国内的经济水平的影响，在营运资金管理方面，国内学者起步较晚，直到上世纪九十年代初，随着中国的市场经济的发展，学者们才对研究营运资金管理不断深化和扩展。在最初的研究中，国内学者在研究营运资金管理策略时，主要倾向于采用指标分析的方法进行深入探索。学者毛付根(1995)提出，将净营运资金纳入企业偿债能力分析中，这一观点既有洞察力与前瞻性。净营运资金是流动资产与流动负债之间的差额，反映了企业在营运活动中所需的资金量，将净营运资金纳入偿债能力分析的过程中，有助于分析企业的资金流动状况和偿债能力。王金梁(2004)系统分析和阐述“零营运资金管理”的一些相关要素，这为企业节约成本、改善流动性、增强竞争力提供重要的方向和指导<sup>[28]</sup>。王竹泉和王贞洁等(2017)对流动资本的理解更为深入和精确，将流动资本定义为企业在生产经营过程中所拥有的能够随时变现的流动资金，相比传统的将流动资产与流动负债之差作为流动资本的理解，更加贴近企业实际运营的需求。

关于营运资金管理效率影响因素。房小兵(2016)揭示了营运资本管理在企业运营中的核心地位，并强调了市场化水平和创新投资时机在优化营运资本管理中的重要性，通过加强内部控制，规范员工行为，企业可以减少这些不合理行为的发生，从而提高营运资本管理的效率和效果，并获得更好的市场竞争优势。程昔武和程炜(2020)通过实证分析，客户集中度的增加会对企业的营运资金管理效率产生负面影响，导致企业在下游环节的营运资金管理效率降低。陈剑等(2020)学者的研究揭示了数字化赋能对公司营运资本管理效率的显著提升作用。随着数字化进程的不断深化，公司将能够更加有效地管理和利用营运资本。

关于营运资金管理效率评价方法。从一开始的单要素分析，发展到了多渠道多要素对营运资金管理效率进行分析。王竹泉、逢咏梅等(2007)提出了基于渠道的评价方法，一种创新且实用的管理分析工具，将企业生产经营周转期分为三个环节，企业可以更加精确地评估自身的经营效率，为决策提供有力支持。基于农业企业的实证分析，陈静和李小健(2018)关于三种渠道的周转时间对公司业绩影响的研究为我们提供了新的视角。渠道的周转时间与公司业绩之间存在着显著的负向相关性，这一发现深化了我们对运营资本管理效率与公司业绩关系的认识。渠道确实是衡量营运资本经营效益的一种关键手段，我们可以从流动性的角

度深入剖析企业营运资本经营。为了更好地满足不同研究需求，越来越多的学者开始从不同的视角对营运资本进行研究，以获得更全面的评估。孙莹（2013）提出要考虑多方面的因素来评价营运资金管理绩效，并综合运用财务性和非财务性指标。而且评价体系应综合定量和定性分析方法，以确保评价的完整性和准确性。焦然等人（2020）成功构建了一套以绩效棱柱模型为核心、利益相关者需求为导向、涵盖22个关键指标的营运资金绩效评价体系。该体系通过加权平均，对经营资金效率进行评估。

### （3）基于财务共享模式的营运资金管理相关研究

将国内外相关文献的进行深入地分析，我们可以清晰地看到，目前国内学者对金融分享模式如何影响公司营运资本的绩效进行了全面且深入的研究，国外在这方面的研究相对较少。金灿灿和王竹泉（2017）在其研究中明确指出，通过对业务流程进行优化重组，可以实现更高效的资源分配，并显著提升企业的运营效益。这种优化不仅涉及内部流程的重构，还包括对应收账款、库存管理等关键环节的精细化运作。在张殿荣（2018）的研究揭示了财务共享模式在生产企业运营资金管理中的重要作用。通过提高资讯集中程度、降低资金运作成本、提升资金使用效率，财务共享模式为企业的稳健运营和持续发展提供了有力支持。对于钢铁企业等资本密集型行业来说，引入财务共享模式无疑是一种值得尝试的管理创新方式。当前市场环境急速发展，陈海秋（2020）指出，一个企业的后期发展前景受其营运资金管理的高效性所控制。搭建资金管理平台是企业保障资金链完整性、降低财务风险、提高资本管理水平的有效途径。通过这一平台，企业可以实现对资金的全面掌控和高效利用，为公司的稳健发展奠定坚实的基础。以华为公司 2005-2019 年的财务资料为基础，提出财务共享模式的建立能够有效地提高企业的经营效益。这一进步体现在：负债的管理更加精细，应收、应付帐款的周转天数一年比一年少，公司的结算程序越来越简单，财务工作的效率和资本的使用效率也在不断地提高。这些积极的改变对于公司的总体财政表现有显著的积极作用。唐耀祥（2021）的研究表明，财务共享模型可以作为一种加快企业资金流动速度的有效途径。

## 1.2.3 文献述评

通过综合以上文献，在营运资金管理的内容与效率评价、财务共享模式的建立与实施效果，以及财务共享模式对营运资金管理效率的影响效果等方面，众多

学者已经进行了广泛且深入的研究。然而，这些研究仍然存在一定的不足之处：

首先，学者们对财务共享模式的必要性和可行性进行了深入分析。随着企业规模的不断扩大和业务的日益复杂化，传统的财务管理模式已经难以满足企业高效运营的需求。而财务共享模式作为一种新型的财务管理方式，通过集中处理财务数据、标准化业务流程，可以有效降低运营成本，提高管理效率。还能够整合企业的资金、业务数据和市场信息，实现资源的优化配置和最大化利用。这不仅有助于提升企业的财务管理水平，还能够为企业的战略决策提供更加全面、准确的数据支持。然而，尽管财务共享模式在多个行业得到了广泛应用，但现有研究主要集中在建筑行业、电信以及电网行业等领域。在光学、光电子企业领域的研究相对少见。

在企业营运资金管理方面，国内外的学者们的研究主要集中在两个方面：（1）在理论上，对营运资本的研究逐步由单项转向多种形式，同时将经济环境与公司业务活动等因素纳入其中。最初的研究主要集中在对概念的探索，但随着时间的推移，研究的视角变得更加综合。（2）在营运资金管理效率评价方面，对企业营运资金绩效进行了全面的评价。但是，到目前为止，还没有一个统一的评估系统，这就造成了对企业营运资金管理评价有很大的局限性。

现在大多数研究显示，实施财务共享模式对于提升企业营运资金管理效率具有促进作用。但鲜有财务共享模式对营运资金管理的影响路径方面的研究，因此本文以TCL科技为例，分析其财务共享对营运资金管理的影响路径，并进行后续研究。

## 1.3 研究内容与方法

### 1.3.1 研究内容

以TCL技术股份有限公司为研究对象，旨在深入探究财务共享模式对营运资金管理效率的影响路径，探讨其实际影响效果，并最终得出相关总结。全文共分为六个章节，各章节内容简要概括如下：

第一部分：绪论。本部分重点阐述了本文的研究背景及其重要性，回顾了国内外对营运资金管理和财务共享模式在相关领域的研究进展，并明确了本文所采用的研究方法、核心研究内容以及整体研究框架。

第二部分：相关概念及理论分析。在这一部分，详细阐述了营运资金管理和

财务共享模式的基本概念，介绍了与之相关的流程再造等理论。

第三部分:TCL 科技背景及现状分析。包括案例公司的基本情况介绍，财务共享模式的建设背景和建设历程，并对公司建立财务共享模式以来的取得的成效进行了分析。

第四部分:查阅相关资料和公司年报，结合企业流程再造与价值网两方面分析了财务共享模式对 TCL 科技营运资金管理的影响路径。此部分研究时将渠道和要素作为主要研究视角，展开了深入分析。

第五部分:探讨 TCL 科技实施财务共享模式后，在营运资金管理中遇到的问题，并提出相应的对策建议。

第六部分:结论与不足。经过前面的理论研究和案例公司的实证分析之后，总结了全文的主要结论，同时也说明了论文的不足之处。

### 1.3.2 研究方法

本文以财务共享为切入点，通过阅读文献和研究资料，将全面了解财务共享模式和理解营运资金管理运行，并借此为研究提供理论基础。为了获得更全面、系统的财务共享信息和营运资金管理数据，本研究将采用案例研究方法，并结合比较分析法进行深入探讨。这样可以详细的对比所获取的数据。总体来看，本文将综合运用案例研究方法和比较分析法两种研究方法，以确保研究结果的准确性和可靠性。

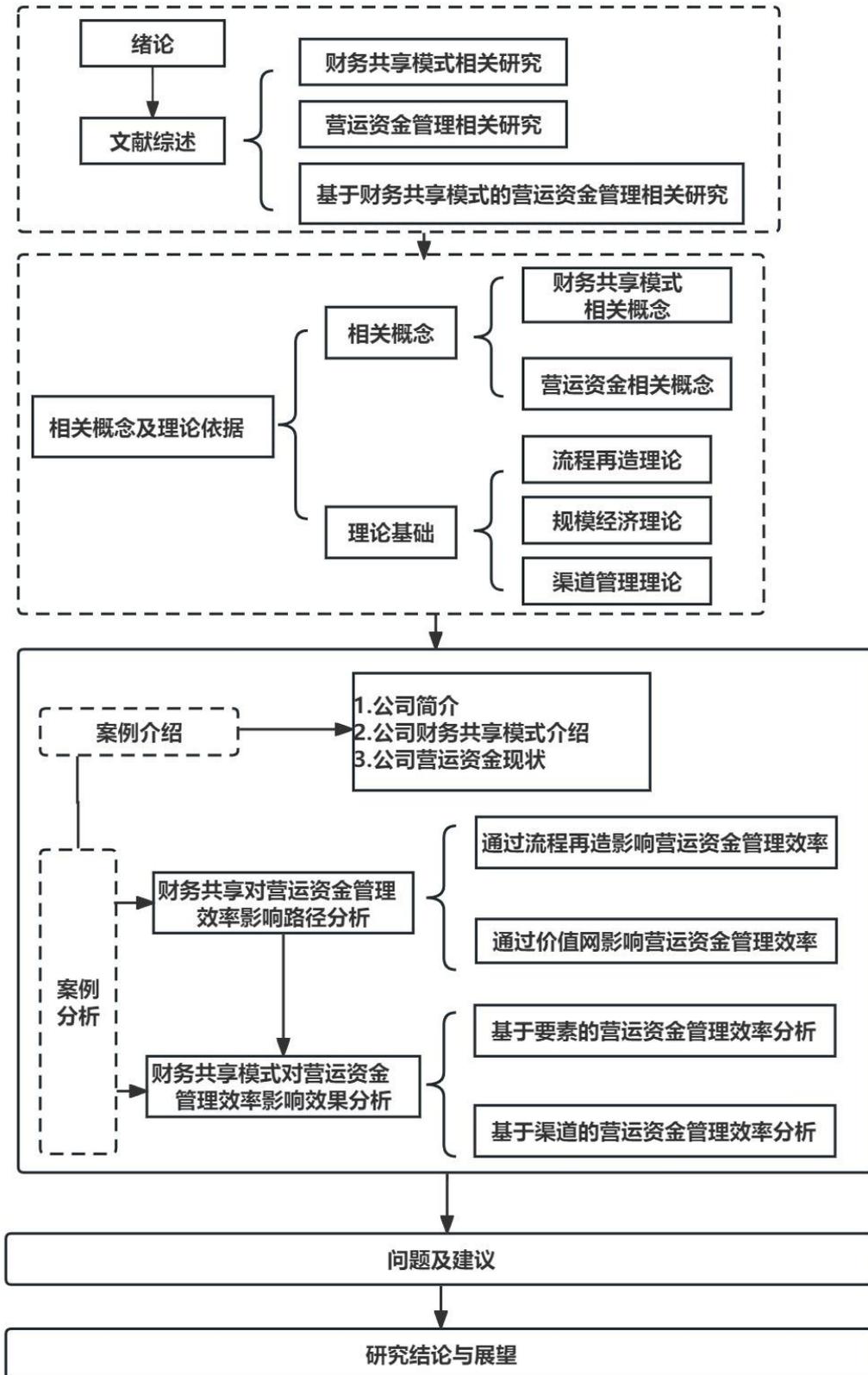
#### (1) 案例研究法

案例研究法是指为了验证提出观点的正确性，将某一特定案例进行详细分析，并就分析结果为其他类似案例提供参考依据。本文面对众多案例，选择 TCL 科技集团股份有限公司作为具体的研究对象，搜集了上市公司年报以及同花顺、国泰安数据库等多方面的数据资料，深入探讨了其建立财务共享模式的原因、及其影响路径以及实际效果，以案例分析印证理论分析，最后根据分析结果为企业提供恰当的建议与对策。

#### (2) 比较分析法

比较分析法是一种深入探究事物性质、规律以及作出正确评价的重要方法。本文拟在分析过程中，可以揭示事物本质特征和运作机制，对决策和判断提供有力的支持。比较了 TCL 在财务共享模式和传统模式下的营运资金管理情况，并对 TCL 财务共享模式构建的不同阶段对营运资金的影响进行对比分析。

### 1.3.3 研究框架



## 2 相关概念与理论基础

### 2.1 相关概念

#### 2.1.1 财务共享模式

财务共享模式是一种基于信息技术的分布式管理模式，为企业提供专业化服务。在信息技术的助力下，企业的业务程序得以更加规范、统一，这不仅大大提高了工作效率，也为客户带来了前所未有的便捷和优质服务体验。这种模式的优势在于，它不仅能最大限度地优化公司的组织结构，还能显著降低企业的经营成本，从而进一步提升企业的盈利能力和市场价值。通过建立财务共享中心，企业成功解决了各地区子公司之间数据信息分布不均匀的问题，有效消除了信息传递上的障碍。这一创新举措不仅优化了企业的财务管理流程，还显著提高了工作效率，相信财务共享中心将在未来发挥更加重要的作用，为企业创造更大的价值。

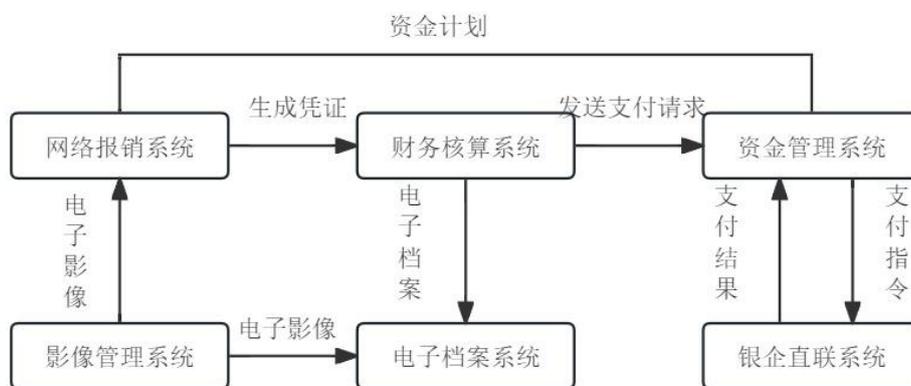


图 2.1 财务共享自动化工作流程图

财务共享模式与传统的集中式管理模式存在差异。集中式管理模式和共享服务模式各有其优势，集中式的管理模式通过将支持部门的职能和运营集中至总公司，实现了资源的统一调配和高效利用。这种管理模式有助于增强企业的整体控制力，确保各项政策与标准得以贯彻执行。与此相比，共享服务模式则以计算机系统与网络信息系统为基础，将财务管理、人力资源管理、信息系统管理和采购等大量重复且繁琐的工作功能集成到一个独立的实体中。这种模式通过专业化的

服务团队和标准化的流程，为各分公司或集团提供高效、便捷的共享服务，有效降低了成本，实现了资源的优化整合。

### 2.1.2 营运资金管理

营运资金管理涉及对流动资产和流动负债的全面、有效的管理，旨在确保企业资金的安全、流动和高效使用。流动资产因其占用时间短、周转快、易变现等特征，在企业运营中确实扮演了重要角色。持有适量的流动资产可以确保企业资金流的顺畅，为企业的日常运营和突发状况提供必要的资金支持，从而降低财务风险。在企业的财务报表中，流动资产主要包括货币基金、应收账款、库存等，这些都是企业运营中不可或缺的元素。然而，流动负债的管理同样至关重要。流动负债虽然具有费用低廉、偿债期限短的特点，但如果不加以妥善管理，也可能给企业带来较大的风险。对流动资产与流动负债进行有效的管理，不仅有利于提高企业的经营效益，还能保证企业利润的最大化。企业可以通过优化库存管理、加强应收账款管理、合理安排短期借款等方式，来实现流动资产与流动负债的平衡。同时，企业还可以利用财务杠杆，通过适度的负债经营来扩大经营规模，提高盈利能力。资本的筹集与使用是企业经营活动中不可或缺的重要环节。通过对流动负债和流动资产的管理，企业可以实现对运营资本的最优管理，提高运营效率，获得最大的收益。

营运资金管理包含静态和动态两个方面的概念。从静态角度来看，它强调对企业流动资本的有效控制。从动态的角度来看，涵盖了商业循环的多个关键环节，包括采购与支付、销售与收款、库存收发以及资本支出等。这些环节共同构成了企业资金流动的主要脉络。通过精细的资本运营和合理的流动资本管理，企业可以提高流动性，降低风险，并确保短期偿付能力和盈利能力的稳定。

## 2.2 营运资金管理效率评价方法

### 2.2.1 基于要素的营运资金管理效率评价方法

基于要素的营运资金管理效率分析是一种全面且深入的方法，它涵盖了应收账款周转期、应付账款周转期、存货周转期以及营运资金周转期这四个关键指标。这些指标共同反映了企业营运资金管理的效率和效果。

应收账款周转期是指从销售商品或提供服务后获得应收账款开始,到最终收回这些账款并转换为现金的整个过程所经历的时间周期。这一周期越短,说明企业回收账款速度越快,资金流动速度越迅速。为了提高营运资金管理效率并降低坏账风险,账款赊销金额和赊销的时长必须要严格把控。应收账款周转期限是指从应收账款中获得商品起至最后向供货商付款之间的期限。这一循环越长,就意味着从外部提供商那里获得的资金就会更长。但是,企业要控制好应收账款的周转时间,保证在双赢的情况下,按时向供应商付款。对供应商的应收账款进行及时清偿,可以提高集团的商业信誉,从而更好地发挥其在大宗采购中的作用,从而提高企业内部资本的流转效率。库存周期是企业管理中至关重要的一个环节,它涵盖了从采购或制造库存开始,到库存最终被消耗和出售的整个过程。这一周期的长短直接反映了企业库存管理的效率,进而影响到企业整体运营资本的流动性。这些指标的综合分析可以帮助企业更好地了解资金流动情况,及时发现并解决资金占用过长或流动速度不足的问题,从而提高整体运营效率和风险管理能力。根据王竹泉、逢咏梅(2007)团队的研究,基于要素的营运资金管理效率指标计算方式具体公式如下:

表 2.1 基于要素的营运资金管理效率评价指标

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

### 2.2.2 基于渠道的营运资金管理效率评价方法

从采购、生产、市场三个方面对企业营运资本经营效益进行评估,可以全面反映企业营运资本管理的效率和质量。简化采购过程意味着减少不必要的环节和流程,使采购活动更加高效和顺畅。这可以通过优化采购流程、提高采购管理的信息化水平、加强与供应商的沟通协作等方式实现。简化的采购过程不仅可以降低采购成本,还可以减少内部资本的占用,加速资本的流动。生产环节是指企业将原材料经过加工制造转化为成品的过程。在生产环节中,企业通过对原料的加工制造,将其转变为最终产品。在这一过程中,有效控制生产成本是关键。通过

采用先进的生产技术、提高生产效率、降低原材料浪费等方式，企业可以显著减少生产过程中的资金占用，从而降低资金成本。同时，减少库存商品的管理费用也是提高资金周转速率的有效手段。通过优化库存管理，减少库存积压和滞销，企业可以加速资金的流动，提高资金的使用效率。而在终端营销环节，企业将产品推向市场，向消费者出售。在这一过程中，降低市场费用和缩短市场营销周期同样重要。通过精准的市场定位、有效的营销策略以及高效的销售渠道，企业可以降低销售费用，提高销售效率。同时，缩短市场营销周期意味着产品更快地从生产环节进入销售环节，从而更快地实现资金回笼。这不仅可以加速资金的流动，还可以提高企业的市场竞争力。根据王竹泉、逢咏梅（2007），基于渠道的营运资金管理效率评价具体公式如下：

**表 2.2 基于渠道的营运资金管理效率评价指标**

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

渠道视角确实在评估企业经营资金管理业绩时表现出更为详尽和全面的特点。与传统要素视角相比，渠道视角不仅涵盖了传统要素，如应收账款、应付账款和存货等，还深入考虑了销售渠道、销售环节以及相关的管理和控制因素，并且这些要素相互协作，避免了它们之间的矛盾和冲突。此外，渠道视角不仅能够评估传统要素，还能够考虑销售渠道、销售环节以及相关的管理和控制因素，从而为企业提供更全面、更深入的资金管理业绩评价。当然，渠道视角存在局限性，虽然提供了一个通用的评价框架，但可能无法完全适应所有企业的特殊情况，无法针对性的提出分析解决方案。

因此，在对TCL科技的营运资金管理效率进行评价时，本文结合要素评价指标与渠道评价指标进行了综合分析。

## 2.3 理论基础

### 2.3.1 规模经济理论

在《经济学原理》一书中，马歇尔首次提出了规模经济的概念。规模经济，又称“规模利益”，是指随着企业规模的扩大，单位产品成本逐渐减少的现象。它体现了随着产量的增加，平均成本不断降低的事实。这种经济效益主要源于在一定产量范围内，认为固定成本不变，那么新增的产品将固定成本进行分摊，从而致使总成本下降。总的来说，规模经济是企业实现高效生产、降低成本、提升竞争力的重要途径。

规模经济理论是经济学的基本理论之一，财务共享模式则是现代企业实现财务优化和效率提升的一种重要方式。规模经济理论为财务共享模式的建立提供了理论基础。通过财务共享平台对类似交易进行精简和集中管理，企业可以进一步提高财务工作的效率，保证信息的准确性，同时减少多余的人力和行政费用，以及减少重复的商业过程。这不仅有助于降低企业的运营成本，还可以提升企业的整体运营效率和市场竞争力。从投入产出的角度看，企业为了维持和发展财务共享模式需要持续进行资源投资。这些投资包括系统升级改进、人力资源培养等多个方面。虽然这些投入在短期内可能会增加企业的成本负担，但从长远来看，它们将为企业带来更高的效率和更大的经济效益。因此，企业应该根据自身的实际情况和发展需求，合理规划和安排这些投入，以实现财务共享模式的可持续发展。

规模经济对各种产业都有影响，但对制造业企业的影响尤为显著。通过固定成本分摊、专业化和分工、采购优势、技术进步、经验学习等方面对企业产生影响。然而，也需要注意，规模经济并非永远成立。存在着递减边际收益的情况，当企业规模过大时，单位成本可能会开始上升，这被称为递减边际收益或规模不经济。这表明企业需要在规模经济和递减边际收益之间找到一个平衡点，以最大化利润。

### 2.3.2 流程再造理论

流程再造理论是由美国学者哈默提出的，认为其核心在于在企业战略层面重新设计企业运营流程。通过剔除非必要的流程，企业能够减少资源的浪费，提高

生产力，降低成本，并增强竞争力。流程再造理论的应用有助于企业发现和解决流程中存在的问题，为企业带来长期的竞争优势和可持续发展。

信息技术的出现为市场环境带来了新的变革和挑战，形成了一种以财务为核心的新型流程再造理论。在此背景下，通过专业化的分工和构建信息化平台等方式进行财务流程重组和优化，企业可以实现财务管理的高效化和现代化，为企业的长远发展奠定坚实基础，使企业能够不断受益。流程再造的目的是通过重新组织企业的工作流程和流程结构，实现降低运作成本、改善顾客服务、提升产品品质和提升生产效率等多重目标。在业务过程中，将重点放在技术改造和业务重构上，以适应新的商业要求，并提高顾客满意度。流程重组是根据企业现有运作过程中存在的问题，对其进行根本性的再思考和彻底的再设计，从而优化企业的业务流程，提高企业的核心竞争力和绩效。

### 2.3.3 渠道管理理论

渠道管理理论是基于企业生产经营中“供产销”的核心体系而产生的，其主要侧重于以客户为中心，通过采购、生产和销售这三个过程来提高企业的利益。传统的管理模式往往依赖于市场行情来预测和决策原材料的购买量，这种方式存在较高的风险，如市场需求的变化可能导致库存积压或供应不足。相比之下，渠道管理理论为企业提供了一种更为高效和灵活的管理方式。渠道管理理论强调以顾客为中心，以订单为出发点，将企业的生产活动结构划分为采购、生产和销售三个扁平化的过程。这种扁平化的组织架构具有显著的优势，它极大地提高了企业的响应速度。渠道管理理论的有效应用可以帮助企业提高销售效率、减少成本、增强市场覆盖，并在竞争激烈的市场中获得竞争优势。这个理论的关键在于综合考虑整个渠道，并确保各个环节的协调运作，以满足最终用户的需求。

### 3 案例介绍

#### 3.1 TCL 科技基本情况

##### 3.1.1 TCL 科技公司介绍

TCL 科技总部位于广东省，成立于 1981 年，并成为首家在 A 股上市的企业。在多个城市还设有分部和工厂，过去几十年里，TCL 一直致力于家用电器领域的发展，并逐渐发展成为一个现代化企业，以彩电为核心，同时涵盖音像和移动终端领域。自创立以来，TCL 获得了多个重要奖项的认可。TCL 科技成立至今已有 40 年，在全球 160 多个市场开展业务，拥有 32 个制造基地，42 个研发中心。CL 公司自改革开放以来，凭借“敬业奉献、锐意创新”的精神，从零开始，快速崛起，现已成为中国电子、通讯行业的重要领军企业。这种不断进取、勇于突破的企业精神，使得 TCL 能够在激烈的市场竞争中脱颖而出，实现持续稳健的发展。在中国百强品牌中，TCL 的品牌总市值达到了 710.28 亿元，这一数字不仅彰显了 TCL 在中国市场的强大影响力，也反映了消费者对其产品和服务的广泛认可，同时证明了其在行业内的领先地位和强大的竞争力。。

TCL 科技自 1999 年起便踏上了国际化这条充满挑战与机遇的征途。其国际化进程历经早期探索、跨国并购和稳步成长三个阶段，不仅积累了丰富的国际化经验，更在全球市场上建立了强大的品牌影响力。近年来国家一带一路战略给中国企业带来了新的机遇，TCL 审时度势重新制定了国际化路线图，以更加坚定和明确的步伐迈向全球市场。值得一提的是，TCL 在国际化进程中始终坚持扎根于当地市场，建立全价值链竞争力。这意味着 TCL 不仅要在产品销售上取得成功，更要在研发、生产、供应链管理等各个环节实现本土化运营，与当地企业形成紧密的合作关系，共同推动当地经济的发展。TCL 将继续秉持开放、合作、创新的精神，不断探索和实践国际化的新路径和新模式，为实现全球领先企业的目标而不懈努力。

##### 3.1.2 TCL 科技财务基本情况

TCL 科技秉持的“致力于提升企业价值，担当企业财务的守护者与管理者”

的财务管理理念深刻体现了其财务管理的核心使命。在这种理念的指引下，公司致力于加强财务管理体系建设，提升财务信息管理水平，以更好地服务于企业的整体战略和运营。之前，CL科技财务中心确实面临一些挑战。分散的核算模式导致账务处理一致性难以保证，这在一定程度上影响了财务信息的准确性和可靠性。同时，由于公司组织结构的复杂性，信息汇总的速度相对较慢，使得管理层难以及时获取所需的会计信息，影响了决策效率。然而，一旦TCL科技实施了财务共享服务，企业的财务管理效率得到了显著提升。

表 3.1 TCL 科技 2018-2022 年末的经营情况

年份	2018	2019	2020	2021	2022
营业收入（亿元）	1133.60	750.33	766.77	1636.58	1665.53
营业成本（亿元）	926.06	663.37	662.42	1311.56	1519.25
营业利润（亿元）	40.92	39.77	53.59	173.72	41.9
净利润（亿元）	40.65	36.57	50.65	149.76	17.88
总资产收益率（%）	2.05	2.05	2.40	5.29	0.52
毛利率（%）	18.31	11.59	13.61	19.86	8.78

数据来源：TCL 科技历年年报

表 3.1 可以看出TCL科技在2018年至2021年期间取得了显著的财务业绩改善，主要体现在营业成本、营业收入、营业利润和净利润等方面。首先，营业成本、营业收入、营业利润和净利润稳定增长，这表明TCL科技的业务规模和盈利能力都在持续增长，特别是净利润在2021年达到了149.76亿元，接近2020年的3倍，这种增长是非常显著的，显示了企业在市场上的竞争力和盈利能力的提升。

其次，总资产收益率和毛利率稳定。总资产收益率和毛利率的稳定性表明TCL科技在资产利用效率和盈利能力方面保持了相对稳定的水平。这可能是通过控制成本和提高销售价格来实现的，反映了企业在经营管理方面的成熟度和高效性。也可以推测TCL科技在管理水平上有所提高，能够有效地控制成本费用，这有助于提高盈利能力和竞争优势。此外，企业取得的优势地位和市场占有率的扩大可能归功于品牌效应的发挥，这表明TCL科技在市场上的品牌形象和声誉具有一定的影响力。最后，也反映出企业盈利能力持续提高、财务状况良好。TCL科技近几年的盈利能力不断提高，反映了企业的经营战略和执行力的可行性。整体来看，

这些财务指标的改善表明TCL科技的财务状况比较良好，具备了稳定增长和竞争优势。综上所述，TCL科技在过去几年取得了显著的财务业绩改善，这为其未来的发展奠定了良好的基础，同时也反映了其在市场竞争中的成功表现和管理实力的提升。

然而，2022年企业成本大幅上升，利润直线下降。在新冠疫情初期，公司的财务数据出现了明显的波动，线上和线下业务都出现了大幅增长。然而，随着疫情的大规模爆发，公司在2022年面临营收下降的挑战。下降主要源于较大的投入研发产品升级和新租赁准则的财务费用上涨导致成本增加，这些成本的增加共同导致了公司利润出现显著下降的趋势，反映了公司盈利能力的明显降低。根据2022年的年度报告，营业成本为1519.25亿元，同比增长了15.8%，而毛利下降了126%。同时，作为一家民生企业，不仅致力于自身的商业成功，还积极承担着稳岗、稳物价、保销售等社会责任。这些社会责任的履行，对于维护社会稳定、促进经济发展具有重要意义。

表 3.2 TCL 科技 2018-2022 年末的资产情况

年份	2018	2019	2020	2021	2022
总资产（亿元）	1927.63	1648.44	2579.08	3087.5	3599.96
总负债（亿元）	1318.92	1009.61	1678.51	1890.88	2278.57
所有者权益（亿元）	608.71	638.83	900.57	1196.62	1321.39
每股净资产（亿元）	4.70	4.72	6.42	8.53	7.74
资产负债率（%）	60.02	61.25	65.08	61.24	63.29
流动比率	1.02	1.12	0.92	1.08	1.09

数据来源：TCL 科技历年年报

从表 3.2 中可以看出，TCL科技在2018年至2022年期间，其资产、负债和所有者权益都呈现逐渐增加的趋势。这表明企业在这段时间内经历了持续的发展，资产规模和财务实力得到了增强。2018年公司进行了资产重组，由过去相关多元化经营，转为专业化经营，因而每股净资产和资产负债率增加；流动比率基本维持不变，说明企业在支付短期债务方面的能力相对稳定。这表明企业短期偿债能力良好，能够及时偿还到期债务。

综上所述，TCL科技在2018至2022年期间的财务表现显示出了持续增长的趋

势，资产规模和财务实力得到了增强，同时短期偿债能力也得到了有效维持，这为企业未来的发展提供了良好的基础。

### 3.2 TCL 科技财务共享模式的发展

TCL科技在持续发展的道路上，无疑会面临诸多棘手的问题和严峻的挑战。其中，财务管理模式分散尤为突出，这导致集团总部与各研究所、办事处以及分子公司的财务人员各自独立运作，难以统一管理和指导。这不仅可能导致财务信息的不一致和失真，还可能增加公司的财务风险和运营成本。因此，TCL科技的董事长提出借鉴国外成功企业的经验，结合自身的实际情况，制定符合公司发展的财务共享方案，推进TCL财务共享改革之路，通过推进财务共享改革，TCL科技将能够建立更加高效、规范的财务管理体系。这一改革举措旨在优化财务资源的配置，实现信息流、资金流和人才流的更好整合，提高决策效果和业务协同，为TCL科技的可持续发展提供支持。

#### 3.2.1 TCL 科技财务共享模式建设背景

##### (1) 外部环境机遇与威胁共存

伴随着 2014 年中国彩电市场的销量出现的负增长，以及销售价格的下降，国内彩电企业迎来了巨大的挑战和压力。此次负增长是彩电市场的销售量近三十年来的首次负增长。主要是由于消费者对彩电产品的需求减少，以及市场竞争加剧导致价格竞争激烈所致。这种情况下，企业往往需要依靠规模扩张和降低成本来维持盈利水平，但这也可能会导致盈利空间的进一步压缩。市场环境的变化对企业盈利能力影响显著，同时增加了管理层的压力。管理层迫切需要提高管控能力、执行能力以及对市场的反应能力，以应对市场的动态变化，并制定相应的应对策略来保持企业的竞争优势和盈利能力。在此背景下，传统的财务管理模式可能无法满足当前市场环境下的需要，财务组织的职能结构可能需要进行调整和优化，以提升财务管理的效率和灵活性。作为一种新型的管理模式的财务共享模式，正逐渐被国内外大型企业采用，它能够提高企业的运营效率和财务管理水平。2018 年，由于世界经济形势导致了 TCL 集团实施战略转型，但在多元化发展的同时，也导致了 TCL 集团的从属机构更加庞杂化，使其整体经营受到极大的

影响。面对市场的挑战和趋势，TCL 科技率先决定在销售体系中推行财务转型，并试点集中核算，积极探索财务共享模式的应用。这种转型实践有助于 TCL 更好地适应市场变化，提升企业的财务管理水平和竞争力。

## （2）内部环境优势与劣势明显

在内部环境优势方面，TCL 科技具有以下内部优势。一是信息技术基础设施完善，强大的信息技术基础设施为高效的财务系统和数据管理提供了支持，有助于共享模式的顺利实施。二是公司内部存在支持变革和协作的文化，这有助于员工更容易接受共享模式，协同工作的效果可能更好。三是高素质的财务团队，拥有高素质的财务团队使公司能够理解和应对共享模式带来的挑战，提高共享模式的成功实施概率。四是业务流程标准化，公司已经进行了业务流程的标准化，这使得共享模式的实施更加顺利，因为流程更易于集成和共享。五是建设性的沟通机制，内部建设性的沟通机制有助于有效传递共享模式的目标和好处，从而提高员工的理解和参与度。

但是，也存在以下劣势。一方面，随着规模扩张，成本压力不断增大。TCL 在其发展历程中经历了从生产磁带到涉足固定电话、电视、手机和白色家电等多个产业领域的扩张，导致了业务范围的不断扩大和产业链的不断延伸。这种扩张带来了一系列管理挑战，其中财务管理是其中一个重要的方面。企业面临着巨大的财务数据量，TCL 业务遍布全球 80 多个国家和地区，每天产生大量的财务数据。这些数据需要进行基础会计的核算和入账，因此就会耗费大量的人力和时间，这对于传统的财务管理模式来说是一个挑战。同时，面临着冗余的组织结构和高昂的管理成本。

另一方面，TCL 科技在发展过程中，资金风险管控能力受限确实是一个亟待解决的问题。公司众多的分支机构之间存在的差异性给公司的财务管理带来挑战，各自独立的财务系统，导致战略布局无法统一部署，这在一定程度上影响了公司的整体运营效率和风险防控能力。各分支机构都设有各自的银行账号，这使得 TCL 的资金无法有效实现集中管控。大量资金分散在不同地区，不仅增加了总部管理机构对分支机构的管理难度，也影响了公司资金的流动性和使用效率。同时，这种分散的资金管理方式也可能增加税务风险，如双重征税等问题，进一步加大了公司的财务风险。因此，TCL 面临着提升资金风险管控能力、加强资金流动性和强化集中管理的重要任务。

针对这些挑战，TCL 建立财务共享模式，集中处理各分公司的财务核算、报

表编制等工作，避免各个分公司重复建立完整的财务部门，降低管理成本，提高资源利用效率，实现财务管理的集中化和优化，从而更好地支持企业的发展战略和管理目标。

### 3.2.2 TCL 科技财务共享模式发展历程

TCL 面临着传统财务模式的问题，包括业务流程冗余、项目延迟、效率低下，无法跟上 TCL 科技的快速发展节奏。各分支机构独立运行导致企业管理分散，不断增加成本，限制了企业的管理决策能力。为解决这些问题，2013 年，TCL 科技在发展过程中，针对企业规范化、人才管理系统和业务流程系统等方面进行了深入的改革，旨在提升企业的整体运营效率和市场竞争力。提出了建设财务共享的项目目标，并首先在 TCL 的多媒体板块实现了财务共享，以测试其适用性并确保成功运营。TCL 集团的财务共享服务中心的建设分为三个步骤：总体设计、业务集中试点和分模块构建系统平台的“三步走”建设路径。TCL 的财务共享服务中心自 2015 年成立以来，经历了多个阶段的发展，逐步实现了集中共享、运营提升以及全球化阶段的发展目标。以此改革，TCL 致力于提升财务共享的效率和质量，促进整个集团的可持续发展。

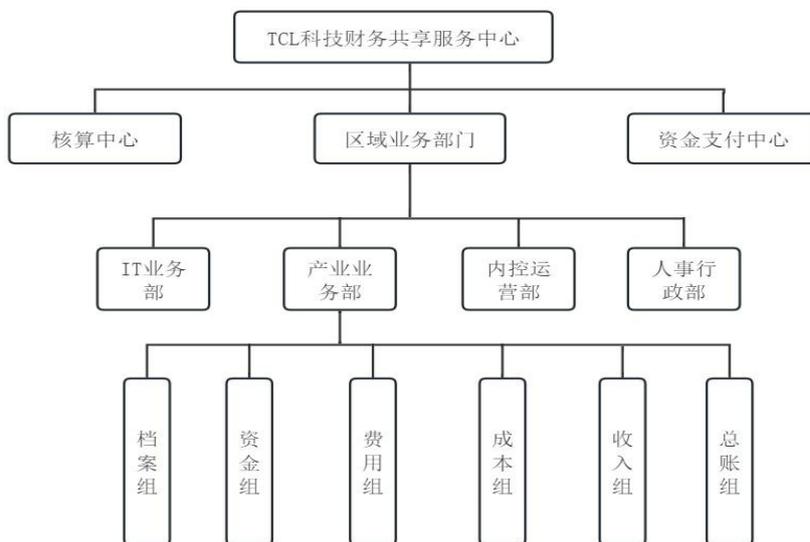


图 3.1 TCL 科技财务共享组织架构图

#### (1) 集中共享阶段

2014 年为了适应全球化业务发展需求，TCL 财务共享项目正式启动。当年，国内市场竞争的加剧、成本上升以及消费者需求的变化等多方面因素，财务转型

需求迫切。在这样的背景下，财务共享作为一种有效的财务管理模式，被 TCL 视为转型的关键举措之一。由于销售公司的业务相对单一，主要涉及产品的销售和市场推广，相较于其他业务板块，其财务流程和核算要求相对简单明了。因此，在销售公司推行财务共享的阻力和难度相对较低，更容易实现集中管理和标准化操作。因此，在 2014 年上半年，TCL 科技在国内彩电产业中率先实施了集中核算试点。为了推进这一变革，TCL 挑选了 5 家分、子公司作为试点单位，将原本分散的资金收付、费用审核、账务核算等职责集中至总部，进行统一高效的核算管理。通过这一举措，TCL 不仅积累了宝贵的试点经验，而且对财务共享运作的有效模式进行了初步的探讨。在试点运行一段时间后，TCL 科技在 2014 年下半年正式启动了财务共享建设。为了确保顺利实施，公司积极引入外部咨询机构，对在集团内部推行财务共享的可行性和具体实施方案进行深入研究。2014 年至 2016 年，TCL 在前期专家的精心指导和建议下，逐步建立了财务与业务集中共享的服务平台，自此 TCL 实现了财务流程的标准化和规范化，提高了财务处理效率和准确性。这一阶段被称为集中共享阶段，通过这一阶段的建设，TCL 实现了财务共享的目标，为进一步推进全球化阶段奠定了基础。

### （2）运营提升阶段

TCL 科技于 2017 年基本确定财务共享中心组织结构，并实现了彩电产业国内机构共享核算。然而，正如任何处于发展阶段的系统一样，财务共享系统也面临效率与质量的双重挑战。随着 TCL 财务共享范围逐渐扩大，涉及的业务类型和地域分布也更为复杂。这一变化虽然为公司的整体发展带来了积极的影响，但也让企业发展需求与财务共享运营现状之间出现了矛盾。为应对这以挑战，TCL 科技依托第一阶段的丰富经验，聚焦于财务共享的建设与内部运营的优化。积极对标行业领军企业，学习引进一系列前沿方法论，对现有运营体系进行反思与改进。经过不懈努力，TCL 科技最终打造出独具特色的“一二四”运营体系，为财务共享的高效运作奠定了坚实基础。在接下来的两年里，TCL 财务共享中心紧紧围绕这一体系，不断提升自身的运营能力。通过优化流程、提高自动化水平、加强团队建设和培训等措施，确保了高质量的企业运营工作。这不仅提升了财务共享服务的效率和质量，也为公司的整体发展提供了有力的支持。

### （3）全球化阶段

自 2019 年起，TCL 财务共享中心明显的扩大了核算主体的覆盖范围，涵盖了更多多元化的业务场景和更广泛的地域分布。这一变化导致基础核算业务量出现

了大幅增长，这对财务人员的工作效率和质量提出了更高的要求。为了应对这一挑战，TCL 财务共享中心开始积极探索并引入一系列新技术，如 OCR 技术和 RPA 技术。OCR 技术通过光学字符识别，将纸质文档或图像中的文字信息快速、准确地转化为可编辑的文本格式，大大提高了数据录入和处理的速度。RPA 技术则通过自动化机器人完成重复、繁琐的任务，释放了财务人员在基础工作上的时间。在适应企业产业融合的同时，TCL 财务共享中心还积极拓展其服务范围。与此同时，TCL 开始新一轮的内部职能转变，首先注重了从传统的核算型财务向管理型财务的转变。通过借助新技术提高基础运营效率，并完善财务共享的内部职能，推动财务共享进一步适应变革趋势和发展需求。以此为基础，财务共享中心在不断优化运营过程中为企业提供高质量的财务支持。这一阶段的探索符合学术论文的规范，并具备内在逻辑合理性。

### 3.3TCL 科技营运资金分析

#### 3.3.1 营运资金总体分析

在本文的探讨中，采用流动资产与流动负债之间的差额计算营运资金这一狭义维度，这一差额直接体现了企业流动资产相对于流动负债的超出部分，从而能够清晰地反映出企业营运资金的净规模。当这个差额较大时，意味着企业拥有更多的资金来应对日常的运营活动和潜在的短期债务，从而显示出其偿债能力更为强大。我们可以有效地评估企业的短期偿债能力和营运效率，为企业的财务管理和决策提供有力支持。

表 3.3 TCL 科技营运资金规模

单位：亿元

年份	流动资产	流动负债	营运资金
2013	479.29	371.50	107.79
2014	554.80	479.76	75.04
2015	537.49	539.73	-2.23
2016	759.22	672.93	86.29
2017	800.96	722.48	78.48
2018	803.08	788.35	14.72

续表 3.3

2019	481.56	430.58	50.98
2020	656.88	710.17	-53.28
2021	871.83	807.79	64.04
2022	954.93	875.41	79.52

数据来源：TCL 科技 2013-2022 年年报

从表 3.3 的数据中可以清晰地观察到 TCL 科技营运资金的变化趋势。2015 年，TCL 科技的营运资金出现负值，然而公司在 2016 年成功实现了营运资金的显著增长，并在接下来的几年中，即 2016 年至 2019 年持续保持这一增长态势。然而，到了 2020 年，情况发生了显著变化。企业的营运资金出现了 -53.28 亿元的负值，与上一年相比降低幅度巨大，几乎达到了 200%。深入分析这一数据波动，发现流动负债的快速增长是导致此现象的关键因素。半导体显示行业在当年业绩不佳，市场环境的不利影响导致 TCL 科技在维持企业正常运转方面承受了巨大压力。为了缓解资金压力，公司不得不增加其他借款形式，这使得流动负债迅速增长，进而营运资金呈现负值。到了 2021 年，TCL 科技开始逐渐走出困境，营运资金再次呈现上升趋势，而到了 2022 年，营运资金更是达到了 79.52 亿元，这一显著增长不仅表明企业的经营状况开始好转，也显示了企业偿债能力的增强。TCL 科技在营运资金管理方面经历了一系列波动，但企业通过有效的策略调整和市场应对，成功实现了营运资金的恢复和增长。未来，TCL 科技仍需持续关注市场动态和行业趋势，加强营运资金的管理和规划，以确保企业的稳健发展。

### 3.3.2 流动资产与流动负债分析

#### (1) 流动资产分布

在财务共享模式的运营过程中，TCL 科技的货币资金状况一直维持着稳健的发展态势。与此同时，公司的流动资产分布及其占比也呈现出合理且均衡的特点，具体数据如表格所示：

表 3.4 TCL 科技流动资产构成

单位：亿元

年份	货币资金	应收票据	应收账款	预付账款	其他应收 款	存货	其他
2013	123.18	54.98	102.67	5.54	31.62	121.83	32.49
2014	157.90	47.37	133.09	5.69	37.58	94.23	52.56
2015	153.40	39.57	133.08	6.57	42.63	9029	67.54
2016	263.95	57.72	139.47	8.87	38.44	128.25	122.53
2017	274.60	61.70	147.94	9.10	38.54	129.46	139.62
2018	268.01	42.72	136.04	11.95	57.19	198.88	88.99
2019	186.48	2.29	83.40	3.64	27.50	56.78	121.51
2020	217.08	59.57	125.58	13.56	27.94	88.35	178.42
2021	313.94	77.62	182.39	23.06	44.89	140.93	159.26
2022	353.79	51.28	140.52	35.94	40.33	180.01	54.39

数据来源：TCL 科技 2013-2022 年年报

根据表 3.4 的数据，自 2013 年至 2021 年期间，应收账款呈现出稳步上升的趋势。具体来说，到 2021 年，应收账款总额达到了 182.39 亿元，相较于 2019 年的 83.4 亿元有了显著的增长。在深入分析数据后，发现 2019 年应收账款与应收票据两个项目的数值均出现了大幅下降。这一变化可能意味着 TCL 科技在当年成功回收了大部分的应收款项，这无疑对企业的风险管理工作产生了积极影响，有助于提升企业的财务稳健性。通过对存货变动的细致观察发现，存货量 2021 年为 140.93 亿元相比 2020 年的 88.35 亿元增加了接近 100 万元，这一明显的上升趋势显示出企业存货规模的显著扩大。通过分析货币资金情况，发现 2021 年的货币资金高达 313.94 亿元元，显示 TCL 科技拥有相当可观的资金持有量。虽然资金持有量高，但需要注意预防资金浪费情形的发生，确保有效利用资金以提高企业的盈利能力和效率。

综上所述，TCL 科技在应收账款管理、存货管理和资金管理方面都展现出一定的策略和应对措施，这些措施有助于提高企业的运营效率和风险管控能力。然而，仍需密切关注各项资产和资金的动态变化，及时调整策略以适应市场和行业的变化。

## (2) 流动负债分布

表 3.5 TCL 科技流动负债构成

单位：亿元

年份	短期借款	应付票据	应付账款	预收账款	其他应付款	其他
2013	59.59	50.89	110.24	13.79	72.29	8.12
2014	114.21	41.34	117.75	10.73	98.70	11.31
2015	112.07	37.74	136.23	9.83	136.83	24.49
2016	101.84	18.68	195.72	13.33	170.10	38.09
2017	159.90	20.61	193.24	13.08	166.63	60.75
2018	132.41	33.64	134.06	14.61	231.21	13.44
2019	120.70	17.20	115.49	1.42	122.94	0.69
2020	122.64	47.26	164.69	0.79	148.70	3.67
2021	93.41	32.75	242.98	0.06	193.87	12.70
2022	102.16	63.66	263.82	0.01	241.90	11.86

数据来源：TCL 科技 2013-2022 年年报

由表 3.5 中的数据可以看出，2013-2021 年度，TCL 科技的应付账款、其他应付款和短期贷款数额都比较大。其中，应付账款在 TCL 科技的财务结构中占据显著比重，平均维持在 167.42 亿元的水平。从 2013 年至 2018 年，这一数额呈现出波动增长的态势。尽管在 2019 年至 2020 年期间出现了轻微下滑，但到了 2021 年，应付账款猛增至 242.98 万元，远超过平均值，增长额高达 127.49 亿元，增幅达到了 110.39%。从价值链的视角来看，这一增长反映了 TCL 科技凭借其卓越的信用评级，成功地将原材料付款的周期延后。然而，这也提醒 TCL 科技在这一期间需特别关注与供应商之间的合作关系，确保资金占用不过度，从而维护双方长期稳定的合作关系。这种策略使 TCL 科技能够暂时提升资本利用率，缓解付款压力。

## 4 财务共享模式下 TCL 科技营运资金管理效率影响效果分析

流程再造和价值网两方面借助财务共享影响 TCL 科技营运资金管理效率。分别对采购、生产和销售等关键业务流程产生作用，来达到提高效率、降低成本、加强内部控制等方面等积极影响。

### 4.1 财务共享模式对 TCL 科技营运资金管理效率影响路径分析

#### 4.1.1 财务共享通过流程再造影响营运资金管理效率

TCL 科技通过业务流程再造，特别是在采购、生产和销售等关键业务流程中，实施了财务共享模式。这一模式涵盖了多个财务和营运资金管理的方面，从而在提高效率、降低成本、加强内部控制等方面带来了一系列积极影响。

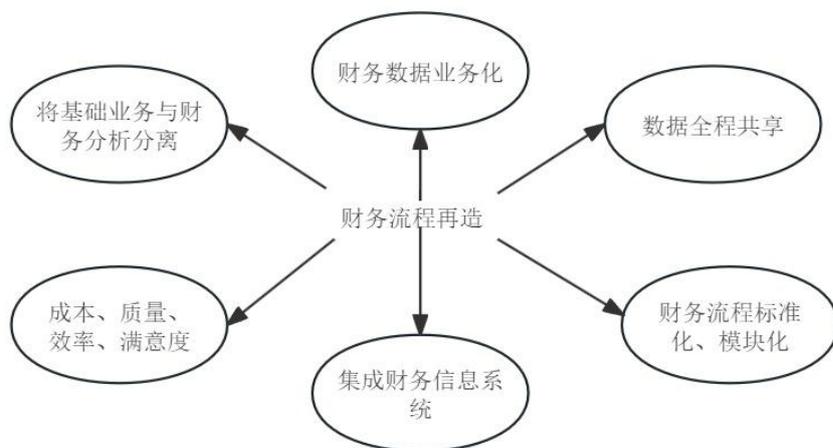


图 4.1 TCL 财务流程再造逻辑关系图

在采购业务流程再造方面，TCL 科技通过采购预测和电子审批，加强对供应商信息的了解和采购预算的控制。在采购执行过程中，通过设立在共享中心的审核小组来审查采购合同是否合规。采购事后，通过财务共享平台及时入账，实现对采购流程的监控和财务记录。

在生产业务流程再造方面，TCL 科技在生产计划阶段，通过制定计划和检查原材料，实现对生产过程的计划和控制。生产执行过程中，通过制造执行系统反

馈进行记录，强化生产车间行为的实时监控。生产完成后，系统对各项作业进行监督。

流程再造对销售业务的影响方面，通过充分了解经销商信息，选择合适的销售渠道，实现对销售过程的前期控制。在销售执行阶段，通过审核经销商订单和库存信息，加强对销售流程的实时审核。销售完成后，发票的开具和相关信息的自动记录，实现对销售事后的监控和财务处理。

总体而言，TCL 科技通过财务共享模式的业务流程再造，在事前、事中和事后三个阶段都实现了对采购、生产和销售等关键业务流程的全面控制。这有助于提高企业的运营效率、加强内部控制，进而对营运资金管理产生积极的影响。同时，通过流程再造，公司实现了对财务信息的可视化和共享，加强了对资金状况的监控，促使企业能够更迅速地做出反应并做出更明智的资金管理决策。

#### 4.1.2 财务共享通过价值网影响营运资金管理效率

为了提高公司整体经营效率，TCL 科技建立核心业务运行体系和资金管理体系两个体系来协助公司提升管理能力、资金管理水平和生产效率。两大体系主要通过评估单位的业务操作和资金管理效率，公司的企业价值得以提升。此外，为了改善公司的流动资金运用效率，TCL 科技采用了一体化的资金收支系统，实现了对各分支机构和部门资金的集中管控。最后，TCL 科技的财务子公司将公司的利用数据库讲历史数据进行了对比分析，提供给公司管理层强有力的决策支持。总体来看，企业利用价值网通过研发、采购、生产和销售四个环节来对营运资金管理效率产生影响。

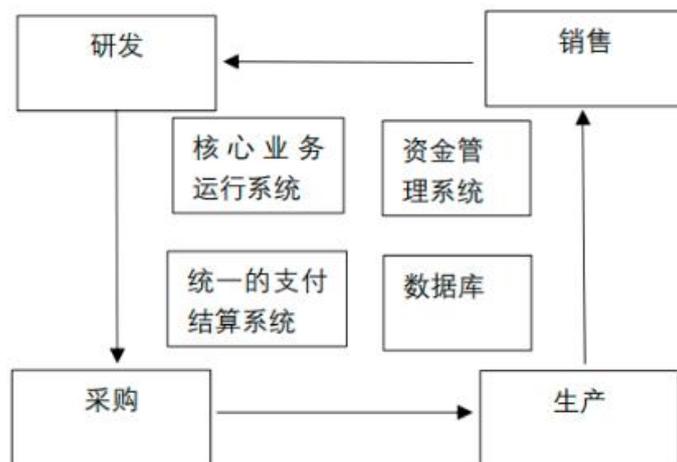


图 4.2 TCL 科技基于价值网的营运资金管理系统图

### (1) 财务共享模式下研发活动对营运资金管理的影响

在智能家电成为未来家电行业发展的主流时代，TCL 科技紧抓机遇一直都加大研发投入，重视智能产品的开发，以此来顺应信息化和互联网时代的到来。公司在提升经营能力，治理能力方面通过以下方式，以关注用户需求为核心，将产业技术创新作为驱动力，长期致力于提升市场占有率为目标，树立经营优势。在内部价值网影响下，TCL 科技在全球建立开放式创新系统，多个研发中心、多个创新中心，各中心独立运行。集团进行主要技术研发，事业部专注产品开发和个性化研究，这种分工合作的方式有助于确保科技创新更加高效，更加贴近市场需求。持续投入和创新下，TCL 科技不仅在智能家电领域取得成果，而且在其他领域得到拓展。为了提高研发实力，集团公司加大了资金投入和人才投入。由下图可以看出 2015 年以来 TCL 科技持续加大研发投入，2022 年首次突破 100 亿元，同比增长 22.9%，新增 PCT 国际专利申请 659 件，累计申请 14,741 件，这在一定程度上说明公司注重科技生产力与前瞻性投入。

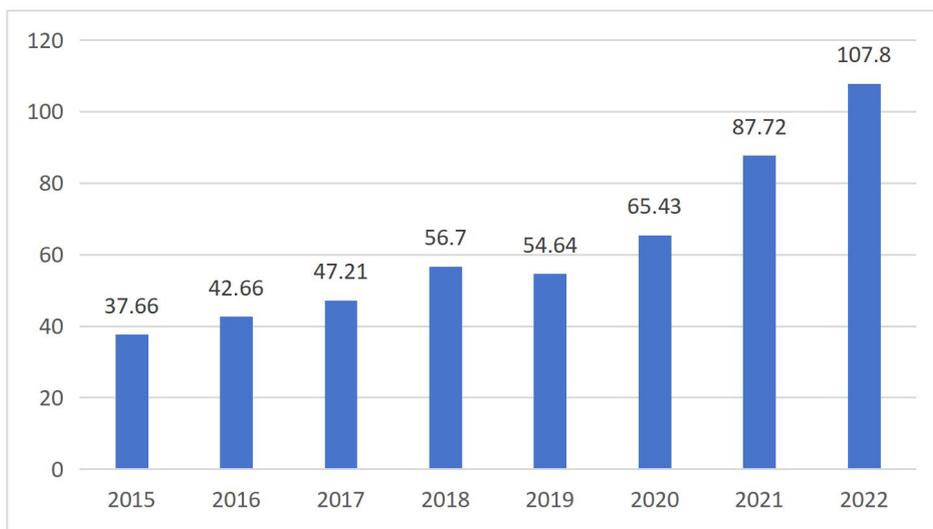


图 4.3 TCL 科技研发投入资金图

### (2) 财务共享模式下采购活动对营运资金管理的影响

在制造业企业中，采购活动属于核心环节，也是成本管理的重要环节。材料存货、应付票据和预付账款等科目均属于采购环节，这些科目与资金周转效率密切相关。财务共享中心通过供应商信息共享系统对其加强管理，来提升资金管理效率。TCL 科技的建立了与供应商进行信息共享的系统，来达到降低运营成本，提升资金运营效率的作用。公司为了根据需求及时采购及时生产及时供应，将原材料的供求、运输和仓储等信息通过此信息共享系统与供应商进行分享。此外，

占供应商总销售量一定比例的采购数量与商品自身的特性影响着营运资金的管理水平。而公司与供应商的谈判能力的高低对商品采购数量产生影响，较高的谈判能力可以将公司的信用期限得以延长，促进资金及时回笼，而且能吸引质优价廉的商品。在这种模式下，有利于公司对采购活动做出科学决策。

### （3）财务共享模式下生产活动对营运资金管理的影响

公司内部价值链的运行效果影响着营运资金在生产环节的周转情况。经营管理中能够增加附加值和创造利润的关键所在的生产活动起着举足轻重的作用。公司的制造水平的质量、员工素质的高低和管理能力的好坏都影响着公司在生产环节涉及到的每一个步骤。对以生产为主的企业而言，材料、人力等方面的浪费会直接影响到企业的资金使用效率。基于以上，在构建财务共享模型时，企业必须对所涉及到的各个环节进行综合分析，并对其进行规范化的监管，从而实现对生产成本与流程的高效管理。其次，运用 GVS 系统，保证了产品的准时交货，降低了制造过程中的资金浪费与积压；在此基础上，进一步优化企业的库存管理体系，利用信息分享技术对企业进行科学的库存管理，为企业制定合理的库存量提供依据。

### （4）财务共享下营销活动对营运资金管理的影响

本文从改进分销渠道和构建顾客关系管理体系两个方面进行阐述。营销渠道包括存货，应收账款，应收账款，应收账款等，它们的流动程度受到企业与客户之间的关系以及销售战略的影响。TCL 科技采取了多种措施来有效管理营销环节的资金。首先，在销售部门实施扁平化管理，利用往来中心、云对账管理等系统对资金的使用情况进行监督，剔除价值不高的部分，并依据以往的财务资料制定出一个合理的信用与收付款体系。其次，TCL 科技通过与各大连锁超市的直连，并通过电子商务平台进行线上营销，降低企业和经销商间的交流壁垒。同时，公司还引入基于信息技术的数据管理平台以及机器人分拣系统，以此成立了自己的物流公司，实时对物流进行的追踪与监控，强化对物流过程中的商品质量的监控。最后，TCL 科技的财务共享中心通根据以前的销售数据和物流数据，对销售情况进行评价，改进与销售有关的业务流程，来达到对营销活动中的营运资本进行有效的管理的目标。

## 4.2 财务共享模式下 TCL 科技营运资金管理效率影响效果分析

在第二章节中，本文构建了财务共享模式下营运资金的评价体系。基于此，

本章节对TCL科技的营运资金管理效率展开具体分析。该分析以TCL科技2013-2022年的财务报告为基础，根据整个评估体系的思想，对TCL科技渠道、生产要素的各个指标进行了测算。在此基础上，对计算得出的各个指标进行了横向和纵向对比，以分析财务共享模式下TCL科技的营运资金管理效率。

#### 4.2.1 基于要素的营运资金管理效率分析

在本章中，选择了存货周转期、应收账款周转期和应付账款周转期这三个指标，通过横向对比和纵向分析，研究了在财务共享模式下TCL科技营运资金方面不同要素指标的变化，揭示周转过程中各因素的变动规律。根据TCL科技财务报表2013年至2022年财务数据整理得表4.1：

表 4.1 2013-2022 年 TCL 科技要素视角下的营运资金周转期

单位：天

年份	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
存货周转期	62.1	49.4	39.8	44.5	52.3	63.8	69.4	39.4	31.4	38.9
应收账款周转期	39.2	41.5	46.7	46.5	46.3	45.2	52.8	49.1	33.9	31.5
应付账款周转期	60.1	50.1	52.3	69.5	80.1	82.3	97.8	86.3	59.6	70.8

数据来源：TCL 科技历年年报

##### (1) 存货管理

存货管理方面，财务共享模式对集团库存管理发挥着重要的作用。由于存货属于流动性较差的短板，很容易因为积压造成成本的增加。财务共享模式可以借助信息化帮助企业在供产销之间搭建全面的信息管理平台，对生产环节的业务流程进行精细化管理，通过科学的管理方法，确保存货的流动更加高效。这样不仅可以帮助企业设定一个“最低库存”，还能显著提升营运资金的周转效率。

从表 4.1 可以看到，TCL 科技在 2015 年引入财务共享后，相对于未引入财务共享时，存货周转期迅速降低，说明财务共享能够促使企业更快地销售存货，减少了存货占用资金的时间，提高了资金利用效率。但是，2015 年后，存货周转期出现延长，存货的变现速度持续下降。这是由于在引进财务共享模式的初期，

企业内部各部门之间的配合不够默契,造成了各个部门的库存管理主体无法很好地融入到新项目中。这就会导致数据处理的成本增大,订购决策和库存控制等方面的工作效率也变缓,同时也延长了库存占用时间。此外,半导体显示行业的产品更新速度很快,企业需要加大研发力度,不断创造新产品来维持竞争优势。这需要企业不断加快生产,导致存货不断增加。进而导致存货周转期从 2016 年开始持续增加,其中 2019 年为 69.37,达到了史上最高。

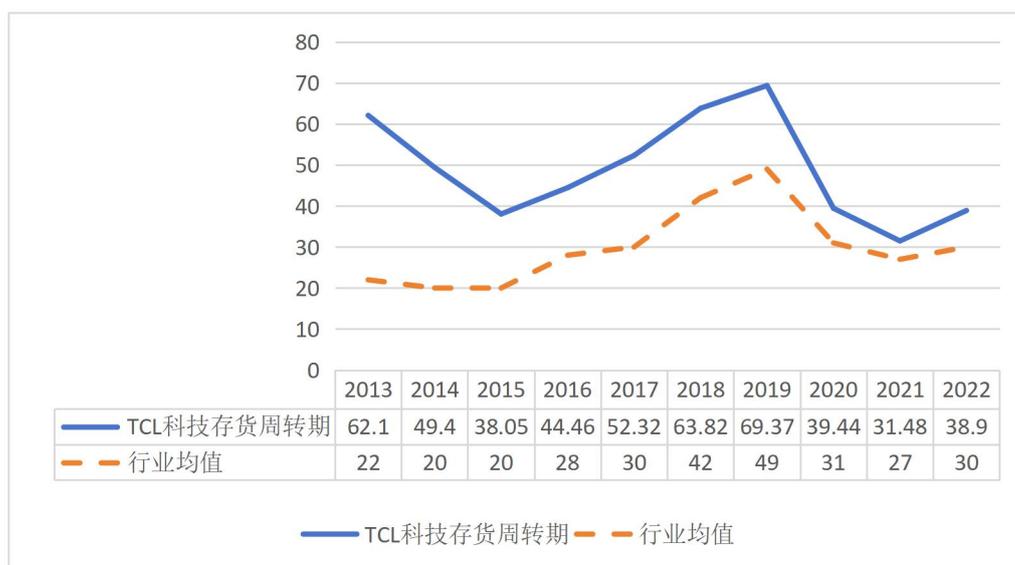


图 4.4 2013-2022 年 TCL 科技存货周转期变化趋势图

如图 4.4 所示, TCL 公司的存货周转率在实施了财务共享后急剧下降,并且变动幅度大于整个行业的变动幅度。2015 年以后企业变化趋势基本与行业变化持平。但是 TCL 科技存货周转期一直高于行业均值,说明存货管理水平存在问题,未达到行业标准,企业持续需要提高存货管理水平。且 TCL 科技一直在持续进行新产品的研发和生产,导致库存增加,是为了获取半导体显示行业产品更新速度快的优势。况且, TCL 科技引入财务共享处于引进初期,即在 2015-2019 年期间,还没有根据企业实际情况做出很好的改进和完善。但是, TCL 科技的存货周转期在 2020-2021 年期间开始缩短,则是由于财务共享服务已经逐步趋于成熟,在这一阶段,可以实现各个企业之间的库存信息共享。

## (2) 应收账款管理

应收账款周转期是衡量企业流动性的关键指标,它精确地体现了企业在完成一笔销售交易后至最终收到款项所需的时间跨度。通过该指标,我们可以了解到企业资金回笼的效率和速度,进而评估其资金链的健康状况。TCL 科技建立了以 SAP 为核心系统的财务共享系统。该系统可以将所有的交易过程都记录下来,

为企业的商业信用等级和客户信息的管理提供数据支撑。在应收账款发生后，通过对客户过去的交易记录进行分析，对坏账风险进行估计。在此基础上，对不同的顾客制定不同的信用管理策略，以减少企业的坏帐风险。

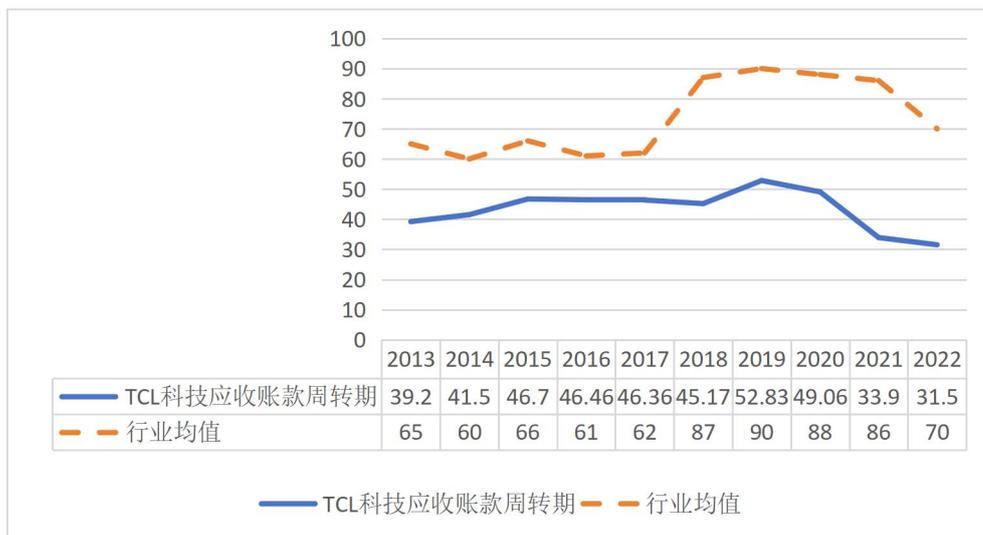


图 4.5 2013-2022 年 TCL 科技应收账款周转期变化趋势图

从图 4.5 可以看出 TCL 科技在 2013 年至 2015 年应收账款周转期持续提高，2015 年开始应收账款周转率出现下降，2015 年至 2018 年应收账款周转率几乎没有波动，处于一个相对稳定的阶段。这说明这一时期企业的应收账款内控制度通过财务共享得以完善，应收账款管理水平得到提升，坏账损失也得以改善。且对共享系统中的客户关系档案不再采取宽松的赊销政策，而是实施更加稳定的信用政策，通过对应收账款进行实时跟踪与监控，不仅增强了企业资金的流动性，确保了销售款项的及时回收，也有助于降低潜在的财务风险。通过精确的账款追踪和分析，企业可以更快地识别出欠款客户，从而采取相应措施减少坏账风险，提高资金周转率，最终实现业务的稳定增长。但是 TCL 科技在财务共享服务实施初期，由于对自身具体情况分析不足，存在盲目套用的情况，设置上存在一定的缺陷。因而 2015 年至 2018 年应收账款周转率几乎没有变动。

总体看来，TCL 在财务共享的初始阶段，对于应收账款的审核并不严谨。但是，随着财务共享业务的不断完善，企业也在不断地调整以适应自己的实际情况，这一阶段应收账款的周转天数增长幅度逐步放缓。如图 4.5 所示，该公司的应收账款周转率显著地比同行业平均水平低，说明该公司的资信状况比较稳定，坏账风险也比较小。

### (3) 应付账款管理

在财务共享模式中，应付账款的处理过程主要由三个步骤组成：分别是发票资料收集、数据处理以及收付款。发票收集信息有两种输入方式，一种是由财务人员通过信息平台输入，另一种是由供应商自己登录系统输入，这两种方式都简化了传统支付过程中繁琐的步骤，使得应付账款的管理成本得以降低。同时，财务人员的工作效率也通过线上审核得到了很大的提高，公司的商业信誉也得到了保障，从而减少了企业的采购成本。此外，对应收账款的偿还时间进行监控可以帮助企业对集团的偿债能力做出预警，这样可以避免由于拖欠货款而造成的商业信誉损失，提升了集团今后与上游供货商的谈判能力。

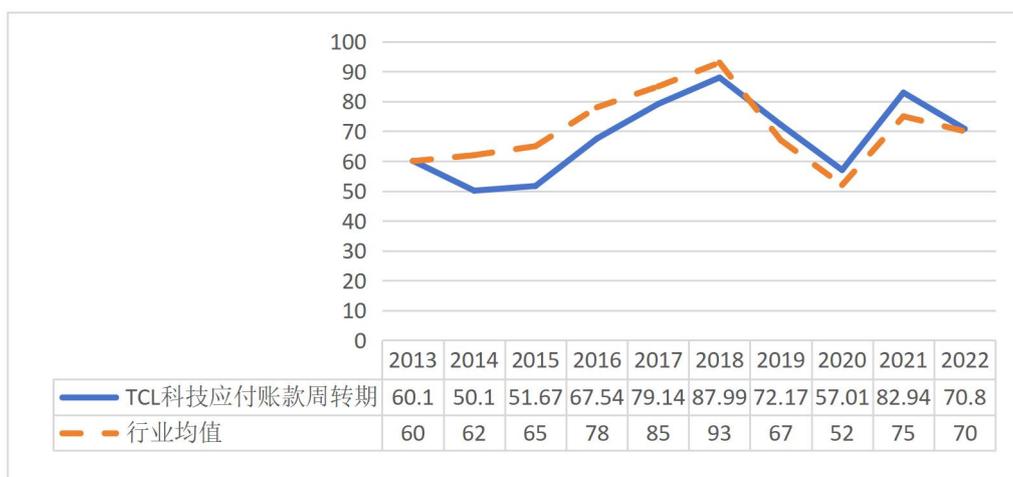


图 4.6 2013-2022 年 TCL 科技应付账款周转期变化趋势图

随着企业对财务共享服务的应用，TCL 科技在应付账款的管理方面也取得了一定的成果。从整体上来看，TCL 科技应付账款周转期呈现平稳上升的趋势，中途略有波动。在 2013 年至 2022 年这一范围内，应付账款周转期整体上提升了 10 天。

结合表 4.1 中的数据和图 4.6 可以看出，TCL 科技 2015 年建立财务共享之后应付账款周转期出现了大幅度的下降，主要是建立财务模式后，促使财务交易和结算流程加快，且高效的数字化能力提高了账款处理和支付的效率。但是在 2015 年以后，应付账款周转期出现了明显的提升，随后，这一趋势一直呈直线上升，一直持续到 2019 年达到了顶峰。这主要是企业财务共享模式引入时间较短，没有根据自身的发展情况形成适合自己的模式，存在盲目照搬的情况。且引入财务模式后需要更严格的财务审批流程，需要更多的信息共享和核实流程，这增加了付款审批时间，导致应付账款周转期增加。同时，这表明在财务共享模式下，企业对上游企业进行了资金拆借，这也在一定程度上降低了贷款的利息费用，

同时也反映出两家企业之间存在着合作伙伴关系。这种情况下，企业的应收账款管理得到了显著的改善。

从2015年到2018年期间，TCL科技的应付账款周转期低于行业平均水平，其原因在于，公司当时正处在财务共享服务的初步探讨阶段，共享服务的运用尚不完善，与整个企业的融合程度并不高。但从2019-2022年的趋势图来看，TCL的应付账款周转率已经超出了业内平均线，这意味着企业占有较高比例的供应商资本。TCL科技的财务共享服务中心在建设初期功能尚未完善，导致应付账款周转期较低。然而随着时间的推移，该中心逐渐提升了企业营运资金的周转效率，使应付账款周转期超越了行业平均水平。这种成效表明，在财务共享服务实施中，应付账款管理取得了显著进步，为TCL科技进一步在集团内部推广此模式提供了有价值的参考依据。

对营运资金管理效率在基于要素的进行分析时，发现在财务共享模式下，TCL科技存货周转期出现了明显下降，但还是高于行业均值。应收账款周转期维持在一个相对较稳定的水平。应收账款周转期整体出现了上升趋势且应付账款周转率未得到明显的改善。从整体来看，建立财务共享之后，要素层面的营运资金管理效率均有所提升。但是也存在以下问题，存货周转期明显高于行业均值，应付账款周转期没有得到大幅度的降低。企业应该利用财务共享模式来优化收款方案，以提升应收账款的利用效率。

#### 4.2.2 基于渠道的营运资金管理效率分析

为了避免单一要素指标在反映营运资金周转效率上的局限性，本文将综合采购、生产和营销三个渠道的周转期指标来评价营运资金管理效率。

##### (1) 采购渠道营运资金

采购渠道方面，企业的资金占用主要包括四部分，分别是原材料库存、预付账款、应付款和应付款。这部分资金的运用效果，直接关系到企业在采购过程中的营运资金管理效果。为了提升整体营运资金管理效率，可以将这部分资金的使用效率进行优化。TCL科技在实施财务共享系统后，针对原材料供应商建立了信息共享系统，这使得企业能够随时将不同供应商提供的原材料在价格和质量方面进行对比，以此筛选出性价比较高且质量有保证的供应商。同时，通过依托财务共享系统建立的供应商信息平台，能够加强与上游供应商的合作关系，提升企业与供应商在价格方面的谈判能力，加快企业自有资金的周转速度，从而达到提

升整体的营运资金管理效率得目的。

表 4.2 TCL 科技 2013-2022 年采购渠道营运资金

单位：亿元

项目	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
材料存货	26.31	25.25	20.38	33.63	29.95	33.62	10.34	26.98	42.47	56.05
预付账款	5.54	5.54	6.57	8.86	9.11	11.74	36.44	13.56	23.06	35.94
应付账款	110.2	117.7	136.2	195.7	193.2	239.2	115.4	164.6	242.9	263.8
	4	5	3	2	4	2	9	9	8	2
应付票据	50.89	41.34	37.74	18.68	20.61	30.93	17.20	47.26	32.75	63.66
采购渠道	-129.	-128.	-147.	-171.	-174.	-224.	-85.9	-171.	-210.	-235.
营运资金	28	3	02	9	7	7	1	4	2	49
采购渠道										
营运资金										
周转期	-55	-46	-51	-58	-56	-71	-60	-80	-49	-52
(天)										
行业均值	-60	-57	-62	-64	-59	-72	-64	-81	-56	-58

数据来源：TCL 科技 2013-2022 年年报

从采购渠道分析,如表 4.2, TCL 科技采购渠道营运资金周转期一直是负数,说明企业与供应商关系良好,企业可以先获得产品和服务,再进行付款,并且可以延长付款期限。这一现象表明,企业已经巧妙地利用了供应商的独特优势,从而在几乎没有动用自身资金。通过这种策略,企业能够更有效地降低成本,同时可以增强供应链的效率。公司在 2015 年推行财务共享模式以来,采购渠道营运资金周转期负数的浮动幅度减小,说明企业和供应商关系维持的较好。TCL 科技建立财务共享后,原材料占用资金基本保持在 27 亿元左右。这表明财务共享模式帮助企业成功找到了与自身发展契合的采购战略。TCL 科技利用财务共享成功地构建了一个高效的供应商管理信息系统,该系统不仅包括了详尽的供应商信息管理,还具备整合原材料价格的功能。通过这样的财务共享服务平台,公司能够在其采购业务中迅速而精准地评估和选择最合适的供货商。

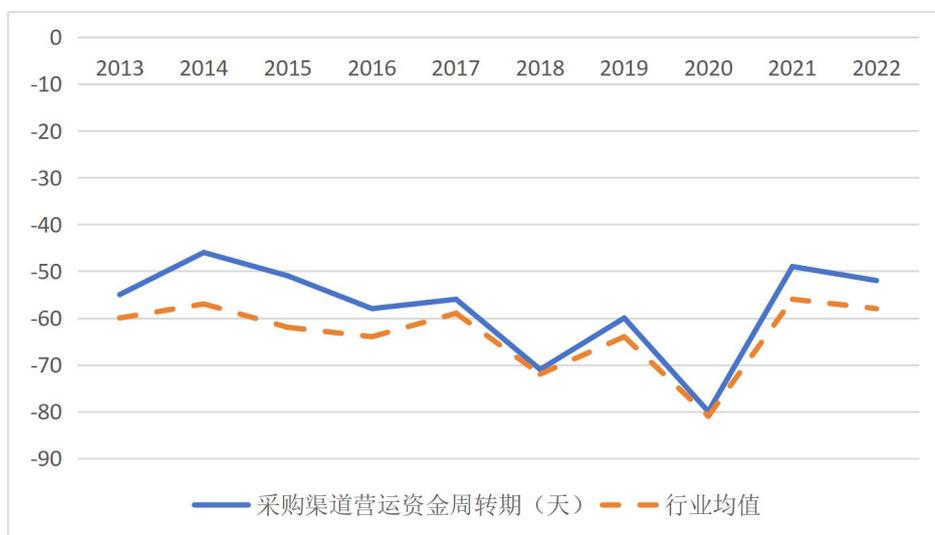


图 4.7 TCL 科技 2013-2022 年采购渠道营运资金周转期变化趋势

如图 4.7 所示, TCL 科技在采购渠道的营运资金周转期与行业平均水平大致相当, 这一现状反映出公司在采购环节上的资金总额相对健康和合理。这确保了公司不会因资金过度占用而陷入资金周转的困境, 进而保障业务的高效运作。

## (2) 生产渠道营运资金

财务共享服务能够通过帮助企业优化和改进生产流程, 来达到降低生产成本的目的。通过财务共享服务, TCL 科技可以在保证持续生产的前提下, 对库存进行实时监测。在此基础上, 通过大数据的支撑, 合理地预测企业的年产量与销量, 实现了科学、合理的生产计划。这不仅能防止由于过量生产造成的库存积压, 还能减少缺货断货的风险, 防止因不能及时交货而造成的商业信用损失, 从而保证了集团维持良好的企业形象。TCL 科技在 2015 年后生产渠道的营运资金周转期一直为负数, 这说明财务共享的实施对 TCL 科技在生产环节方面的经营能力有所提升。具体数据如下表 4.3 所示:

表 4.3 TCL 科技 2013-2022 年采购渠道营运资金

单位: 亿元

项目	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
在产品存货	4.62	3.67	5.04	8.19	9.40	11.58	7.61	19.01	27.05	36.04
其他应收款	31.62	37.58	42.63	38.43	38.54	56.01	27.44	27.94	44.59	40.33
其他应付款	98.70	72.29	136.83	170.01	166.63	225.11	122.83	148.68	193.52	240.91
应付职工薪酬	14.95	18.07	19.06	20.45	22.93	28.91	10.94	18.57	33.12	23.77

续表 4.3

生产渠道										
营运资金	-77.41	-49.11	-108.22	-143.84	-141.62	-186.43	-98.72	-120.3	-155	-188.31
总额										
生产渠道										
营运资金										
周转期	-33	-27	-37	-49	-46	-59	-47	-56	-34	-41
(天)										
行业均值	-20	-22	-17	-27	-21	-25	-22	-32	-27	-30
(天)										

数据来源：TCL 科技 2013-2022 年年报

表 4.3 反映出，TCL 科技的生产渠道营运资金周转期在 2013-2022 年间呈现出一种波动的态势。深入分析影响生产渠道营运资金周转期的各因素来看，2019 年其产品存货金额为 7.61 亿元，相比其他年份大幅度降低。查阅企业年报可知 TCL 科技在 2018 年进行了一次大规模的资产重组，并在随后的 2019 年成功剥离了其智能终端和相关业务。这一系列的战略调整对公司的业务结构和财务报告产生了显著影响。这直接导致了从 2019 年开始，TCL 科技的产品库存数量在财务报告中呈现出下降的趋势。这种变化反映了 TCL 科技战略转型的成果，使其能够更加专注于核心业务，优化资源配置，提升整体运营效率。在 2015 年，TCL 科技的其他应付款项达到了 136.83 亿元。随后的几年里，即 2016 年至 2018 年，这一数额持续上升。然而，到了 2019 年至 2020 年期间，却经历了一次小幅度的下滑。但值得注意的是，在 2021 年，其他应付款项突然激增，跃升至 193.52 亿元。与此同时，应付员工薪酬也呈现出类似的波动趋势。造成这一系列变动的核心因素在于 TCL 科技对外部供应商资金的占用。为了有效应对这一风险，TCL 科技应该积极采用财务共享服务进行监控，确保客户能够按时还款，从而有效减少信贷风险。这一举措不仅有助于公司稳定现金流，还能在一定程度上提升公司的财务安全性。

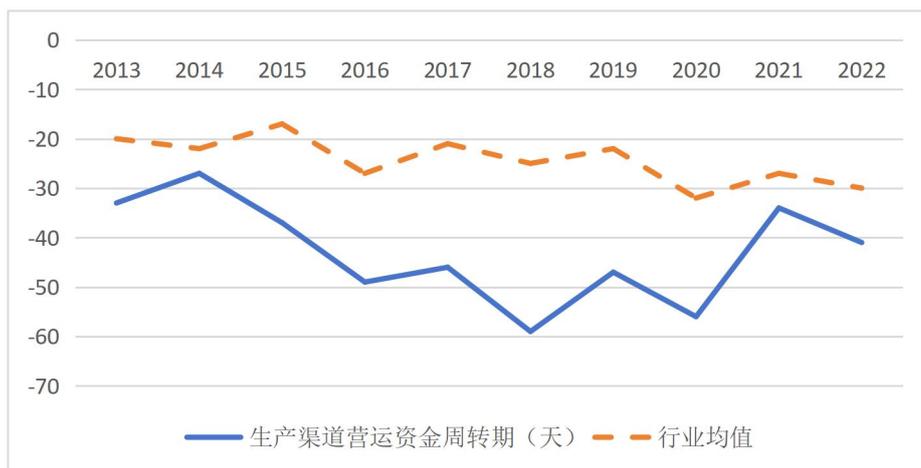


图 4.8 TCL 科技 2013-2022 年生产渠道营运资金周转期变化趋势图

如图 4.8 所示，自实施财务共享服务以来，TCL 科技生产渠道的营运资金在 2015 年显示为-37.25，随后几年内，这一数值持续呈现负增长态势，直至 2021 年降至-34.12。对于制造业而言，TCL 科技经营资金周转周期呈现负数是一个正常现象。这一数据也反映出，TCL 科技在生产过程中有效地利用了大量的外部资金，以支持其业务运作和扩张。在 2015 年至 2021 年期间，TCL 科技的生产渠道营运资金周转期变动趋势与行业平均水平一致，反应出生产渠道营运资金周转期能力较好。值得注意的是，在 2017 年、2019 年和 2021 年这三个关键时点，尽管 TCL 科技生产渠道的运营资金周转周期均有所增长，但依然保持在负值区间，这符合行业常态。这一现象主要归因于新模式的引入和发展，导致公司内部经历了一定程度的波动和调整。随着财务共享服务模式的深入运营，它将对整个生产过程中的资本运营进行最优化调整。这将对 TCL 科技生产过程中的资金利用效率产生积极的推动作用，进一步提升公司的竞争力和市场地位。

### （3）营销渠道营运资金

财务共享模式对营销渠道营运资金的提升方法主要体现在以下几个方面：首先，建立客户关系管理系统，通过该系统财务共享模式为财务人员提供了丰富的营销数据支持。这些数据不仅有助于财务人员更深入地了解市场动态和客户需求，还能为制定更精准的营销策略提供有力依据。通过财务共享信息平台，企业可以将营销费用划分为更细致的类别，使销售部门在制定销售费用投入决策时更加精准。

在 TCL 科技财务共享服务实施的初期，降低了营销渠道营运资金的周转能力自 2015 年实施财务共享服务后取得了一定的成效。TCL 科技在 2015 年的应收账款数额为 135346 万元，而到了 2021 年，这一数字达到了近年来的最高点，。

这是由于 TCL 科技在财务共享服务初步建立阶段，流程及制度还不完善，使得应收账款管理失控，同时系统维护与开发费用高昂，使得资金多用于支付系统费用，从而引发预收款项上升。

表 4.4 TCL 科技 2013-2022 年营销渠道营运资金

单位：亿元

项目	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
库存商	69.9	67.66	67.85	87.79	92.55	119.2	40.67	46.06	85.42	115.1
品	2					6				3
应收票	54.9	47.37	35.57	57.72	61.70	42.72	2.29	59.57	77.62	51.28
据	8									
应收账	102.	133.0	135.3	139.4	147.9	136.5	83.41	125.58	182.3	140.5
款	67	8	5	7	4	2			9	2
应交税	10.3	11.48	9.81	9.28	12.74	7.17	2.27	6.71	12.39	12.16
费	2									
预收账	8.76									
款		9.83	16.33	13.08	14.61	14.18	7.86	0.58	0.14	9.83
营销渠										
道营运	208.		212.6	262.6	274.8	277.1	116.2			284.9
资金总	49	226.8	3	2	4	5	4	223.92	332.9	4
额										
营销渠										
道营运										
资金周	81	80	79	89	89	91	56	80	72	63
转期										
(天)										
行业均	78	75	80	91	82	73	55	56	41	52
值(天)										

数据来源：TCL 科技 2013-2022 年年报

如表 4.4 在营销渠道中，与 2015 年相比，2021 年的周转期缩短了 7 天，降幅达到了约 8.86%。具体来说，2021 年 TCL 科技的营运资金周转期为 72 天，然

而，同期行业内的平均周转期仅为 41 天，这意味着 TCL 科技的周转期比行业均值高出了 31 天。这一数据反映了 TCL 科技在营运资金管理方面仍有待提升，与行业水平相比存在一定的差距。主要是产品积压，无法迅速销售出去，且应收账款周转期延长造成的，应收账款延长的幅度大于存货积压的幅度。受 2021 年大规模疫情的影响，市场需求下降，下游企业受到冲击，无法及时支付货款。

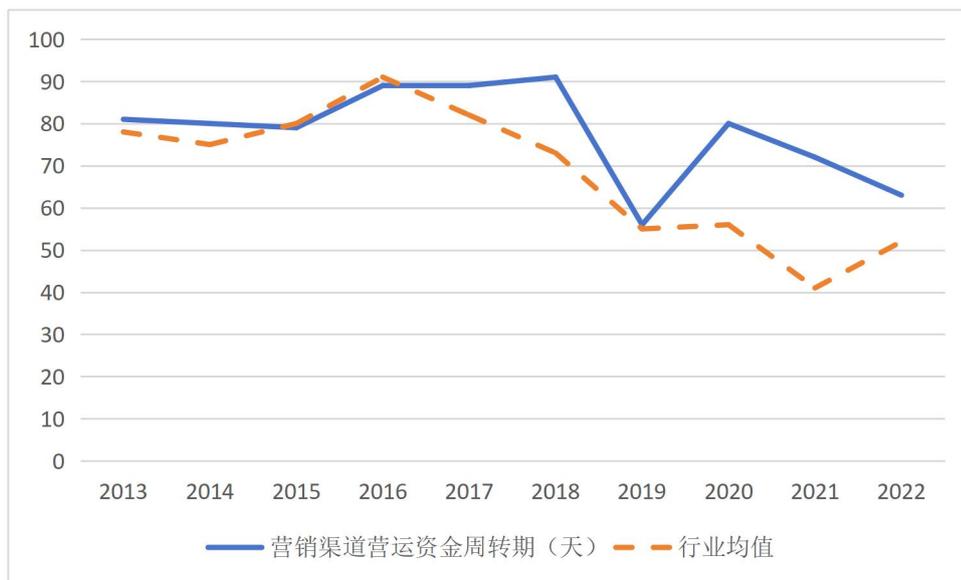


图 4.9 TCL 科技 2013-2022 年营销渠道营运资金周转期变化趋势图

图 4.9 清晰地展示了 TCL 科技营销渠道营运资金周转期的变化趋势。起初的两年内，该周转期低于行业平均水平，然而自 2017 年起，这一指标开始持续高于行业均值，呈现出波动上升的状态。此外，从历年的数据中我们可以观察到，营销渠道占营运资金总额的比例在不断攀升，到 2021 年已经达到了 2631185 万元，这主要是由于 TCL 科技为了提升销售量，采取了多元化的营销手段，包括加大广告投放力度和聘请明星代言等，这些举措无疑需要庞大的资金支持。同时，随着信息技术的迅猛发展，营销投入金额也呈现出不断增长的趋势，这不仅是 TCL 科技面临的挑战，也是整个行业的普遍现象。

#### (4) 经营活动营运资金

经营活动流程主要涵盖了企业的三大核心环节：采购、生产与销售，因此需要用各个环节的总和来计算经营活动营运资金周转期。计算公式如下：

经营活动营运资金周转期 = 采购环节营运资金周转期 + 生产环节营运资金周转期 + 销售环节营运资金周转期

表 4.5 TCL 科技 2013-2022 年经营活动营运资金

项目	单位：天									
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
采购渠道营运资金周转期	-55	-46	-51	-58	-56	-71	-60	-80	-49	-52
生产渠道营运资金周转期	-33	-27	-37	-49	-46	-59	-47	-56	-34	-41
营销渠道营运资金周转期	81	80	79	89	89	91	56	80	72	63
经营活动营运资金周转期	-7	7	-9	-18	-13	-39	-51	-56	-11	-30

数据来源：TCL 科技 2013-2022 年年报

由表 4.5 可知，TCL 科技在 2013-2022 年的经营活动营运资金均为正数，除 2017 年有轻微的上升外，整体上呈现下降的趋势，说明 TCL 科技财务共享模式的实施效果明显，有效缩短了资金周转期，加快了资金回收速度，营运资金管理整体水平得到了提升。但是在 2017 年营销环节出现了上升趋势，导致 2017 年经营活动周转期有所上升，说明各环节之间任然需要加大衔接的流畅程度，使资金运行顺畅。

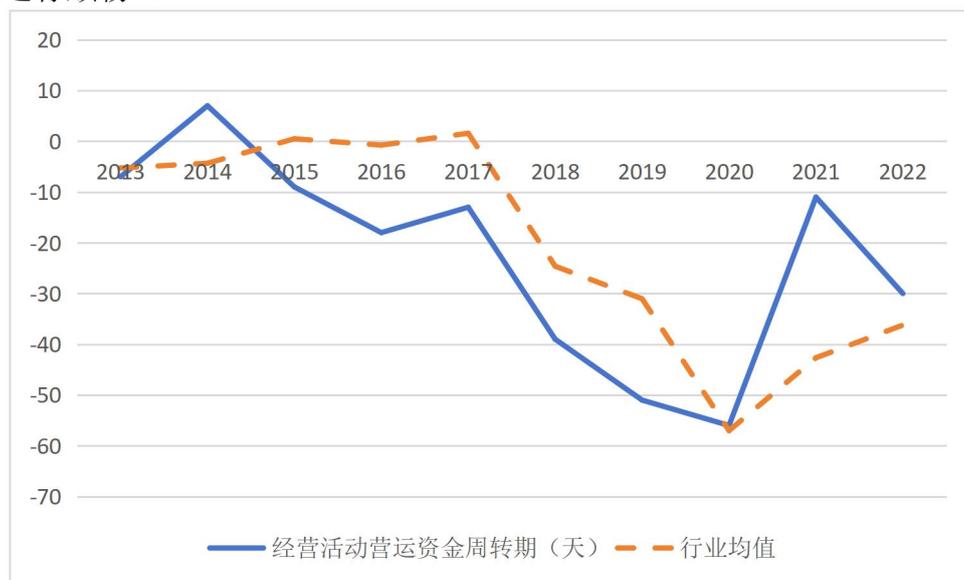


图 4.10 TCL 科技 2013-2022 年经营活动营运资金周转期变化趋势图

图 4.10 将 TCL 科技经营活动营运资金和行业均值进行了对比，可以看出除去 2021 年疫情影响，TCL 科技在建立财务共享后经营活动营运资金周转期低于行业均值，整体呈现出下降的趋势，说明财务共享模式大大提高了企业营运资金管理水平，提升了其在行业中的经营地位。

自 TCL 科技财务共享服务落地以来，企业营运资金管理能力总体上获得了提升和改善。采购渠道和生产渠道营运资金管理的绩效在经营活动流程的优化下

得到了显著提升，这一改善趋势逐年增强，展现出积极的发展动向。然而，营运资金管理在营销渠道尚未取得明显的成效，有必要进一步强化财务共享服务在营销环节中作用，实现更高效益的营运资金运作。并且其中要素和渠道的部分环节没有得到明显提升，TCL 科技的财务共享服务仍存在协同困难、管理成本较高等问题。

总的来说，财务共享服务在 TCL 科技的营运资金管理中发挥了重要作用，但还有改进的空间，尤其是在营销渠道方面需要更深入的挖掘和改进。通过不断优化和改进，TCL 科技可以进一步提升营运资金管理的能力，以支持企业的可持续发展和竞争力。

### 4.3 本章小结

深入剖析 TCL 科技在财务共享模式下的营运资金效率发现，自财务共享模式正式上线以来，无论是基于要素还是基于渠道，TCL 科技的营运资金管理效率均取得了显著的成效。这一成果体现了财务共享模式在提升营运资金管理效率方面的有效性。其中要素层面来看，财务共享模式下 TCL 科技的存货周转期出现了明显下降。应收账款周转期维持在一个相对较稳定的水平。应付账款周转期整体出现了上升趋势。但是也存在以下问题，存货周转期明显高于行业均值，应付账款周转期没有得到大幅度的降低，且应付账款周转率未得到明显的改善。渠道层面来看，TCL 科技的采购渠道和生产渠道的营运资金均呈现出负数变化，这反映出集团与供应商之间保持着良好的合作关系，并成功利用外部合作方的资金进行资金周转。相比之下，营销渠道的营运资金管理尚未取得理想成效，这表明企业在该领域还有很大的改进空间。从营运资金效率的角度来看，负营运资金的运营模式可能加大集团的负债风险。因此，在享受这种运营模式带来的好处的同时，TCL 科技也需要对潜在的负债风险保持警觉。

## 5 财务共享模式下 TCL 科技营运资金管理的不足与建议

### 5.1 财务共享模式下营运资金管理存在的不足

#### 5.1.1 财务共享模式下 TCL 科技应收账款管理不善

正如前文所述，TCL 科技从 2013 年到 2022 年期间，应收账款平均达到 100 亿元，在 2021 年甚至高达 182.39 亿元，远远高于行业平均水平。庞大的应收账款规模直接对企业的营销效率产生负面影响，导致企业资金周转速度放缓。通过前文分析发现，TCL 科技建立了以 SAP 为核心系统的财务共享系统，共享系统中的客户关系档案不再采取宽松的赊销政策，而是实施更加稳定的信用政策，对应收账款进行实时跟踪与监控。这样虽然提升了企业财务处理的效率，但也可能导致对应收账款的跟进和管理出现疏漏。尤其是在 TCL 这样的大型企业集团中，由于业务规模庞大、涉及地域广泛，财务共享中心可能难以实时、准确地跟踪每一笔应收账款的状态和进展，导致部分应收账款未能及时收回。同时，TCL 建立的财务共享模式也可能在一定程度上忽视了对应收账款的风险控制。财务共享中心可能难以对不同客户、不同业务类型的应收账款做到灵活应对，导致部分应收账款难以有效回收。

#### 5.1.2 财务共享模式下采购渠道占用上游资金较多

自 2015 年实施财务共享以来，TCL 科技采购流程得到优化，资金使用效率得到了提升。财务数据显示，采购渠道营运资金周转期持续为负，其中 2015-2022 年采购渠道营运资金周转期一直在-50 和-55 之间波动，至 2022 年已达-52，这说明企业对上游供应商的资金进行长期占用。虽然通过占用外部资金的方式来获取资金，能在一定程度上补充企业所需的现金流，且无需支付利息，资金使用成本较低，但这种方式可能造成企业过度消费商业信用，不仅损害企业的声誉，还可能面临偿债风险。

### 5.1.3 财务共享模式下营销环节效率低下

TCL 科技实施财务共享模式后，主要有以下三个原因导致营销环节效率低下。首先，流程再造调整不当，财务共享模式的引入导致营销环节的部分流程发生了变化，业务模块未能切实促进销售，供应和销售系统之间的联系不紧密，财务共享在营销环节未能充分地管控营运资金管理。其次，赊销额度过大，导致应收账款占据较多资金，进而加剧了坏账风险，这对营销渠道营运资金的管理效率造成了负面影响。最后，家电市场竞争的加剧，由于产品生产过量，仓库内存货品大量积压，从而加剧了企业资金的占用压力。。

## 5.2 财务共享模式下营运资金管理优化建议

### 5.2.1 适时调整应收账款信用政策

大量的应收账款不仅直接拖慢了企业的营销进程，更是大大降低了企业的资金流动速度。为了解决这一问题，企业需要利用财务共享模式调整应收账款信用政策，来优化应收账款管理。首先，针对不同客户建立不同的应收账款管理系统。根据客户的信用状况、业务规模、付款习惯等制定差异化的应收账款管理策略。通过财务共享平台对客户进行信用评级和分类，并为不同类别的客户设置不同的信用额度、账期等条件。这样的系统化管理有助于企业更精准地控制风险，提高应收账款的回收效率。其次，企业应建立应收账款定期跟进机制，通过财务共享平台实时监控应收账款的状态，对逾期未付的款项及时进行催收。同时也要加强跟财务部门和销售部门的沟通，避免出现信息不对称的情况。

### 5.2.2 优化采购渠道资金占用

针对上文中提到的，采购渠道过度占用上游资金的情况。TCL 科技可以利用财务共享构建一体化的信息整合价值链，对供产销等各个关键环节中的营运资金占用情况进行实时监控，从而精准地掌握资金流动状态，优化资金配置。同时，TCL 科技还应该积极推动产品的创新研发，以增强集团的核心竞争力。此外，TCL 科技需要利用财务共享优化供应链管理，筛选出高质量的长期合作伙伴，

可采用固定供应商的方式，延长付款期间或者分期付款，以此种方式来减少资金压力。亦可采用与供应商联盟的方式来占据付款主导权。通过股权将自身和供应商捆绑，这样可与供应商建立一种不可轻易毁约的长期合作关系，双方协商付款期限和付款方式，相互合作，来达到一种双赢得目的，以此来维持供求关系的稳定。为此，TCL科技可以依托财务共享识别供应商群体，将不同类型的供应商划分为几种类型，一是针对不同的供应商设置不同的还款期限，因此，TCL科技可对下游企业的供应商放宽信用政策，适当延长回款政策，通过增加客户的方式来增加集团收益。

### 5.2.3 建立财务共享模式下全方位的营销渠道

在营销渠道建立的过程中，TCL科技需采取以下措施来提升营销渠道营运资金管理效率。首先，优化先前不合理的流程，完善流程的再造，确保各环节之间的衔接顺畅，提高整体运营效率。其次，为了提升资金回收效率并降低坏账风险，TCL科技应该加强应收账款的管理，确立严格的应收账款政策，并大力催收到期未收的款项。最后，借助财务共享中心的预算规划功能，根据市场需求精准规划生产计划，确保生产出的产品与市场需求高度契合，减少不必要的生产，进而加快存货周转速度，提升资金利用效率。

## 6 结论与展望

### 6.1 研究结论

对半导体显示行业而言,采用财务共享模式能够显著降低产品过期与滞销的风险。因此,企业应充分认识到财务共享服务在营运资金管理中的重要作用。本文以TCL科技为具体案例,深入剖析了其在财务共享服务模式下的营运资金管理效率。从渠道和要素两个层面对2013-2022年间的财务指标进行了详细的对比与分析揭示了TCL科技近十年营运资金管理效率的发展变化态势。经过深入研究,本文得出以下结论:

#### 6.1.1 财务共享模式发展具有阶段性

经过对本文的深入研究后发现,在财务共享的发展过程中,每一阶段都有每一阶段的侧重点,但这些侧重点之间又紧密相连,形成了层层递进、无缝衔接的发展脉络。因而本文最终认为,虽然财务共享模式不同行业种因行业特性、业务规模和复杂程度不同而不一定相同,但是都遵循一定的发展规律。在初期探索阶段,企业开始意识到财务共享模式的潜力,并开始尝试在一些具有限制性的领域实施共享。这可能包括探索跨部门的共享资源等,这个阶段主要是试验性的。在扩展和标准化阶段,一旦企业确认了财务共享模式的价值,并且在一些实验性项目中取得了成功,它们会开始扩大共享的范围和深度。在这个阶段,企业可能会建立专门的共享服务中心,为多个部门提供服务。在优化和整合阶段,随着财务共享模式的进一步发展,企业会不断优化共享服务中心的运作,提高效率和质量。同时,企业可能会将其他部门的支持功能,如人力资源、采购等,纳入到共享服务中心,实现跨部门的整合和协同。总的来说,财务共享模式的发展是一个渐进的过程,企业需要不断地探索和实践,才能逐步完善和优化这种模式,实现持续的业务增长和竞争优势。

#### 6.1.2 财务共享模式提升了企业营运资金管理效率

随着互联网信息技术应用而生的财务共享模式通过集中化、标准化和专业化的管理方式,实现了信息的实时共享和快速传递,使得企业能够更及时、更准确

地掌握各部门的财务状况和资源使用情况，提高了企业营运资金的管理水平。在推行财务共享模式的过程中，TCL 科技积极实施了流程再造，对原有的业务流程进行了全面优化和重新设计，成功构建了一个信息化的资金管理体系。同时，为了更高效地管理营运资金，TCL 科技创建了专业化的管理平台，实现了资金的集中管理，这一举措也确保了资金的安全性和流动性。此外，TCL 科技还创建了专业化的网络平台，实时掌握资金流动情况，优化资金配置，提升资金的管理效率和质量。这一系列举措确保了 TCL 科技营运资本的合理配置，同时也提高了债务水平的管控能力。

### 6.1.3 财务共享模式促进了企业营运资金管理转型升级

TCL 科技在财务共享模式的初创阶段，便着手建立标准化的业务处理流程和统一的会计核算体系，旨在对各子公司进行集中管控。随着财务共享模式的逐步发展，企业的工作重心逐渐转向资金的结算与运营，开始加强对采购、生产和销售环节业务过程的监督。如今，财务共享模式已步入一个比较成熟的阶段，TCL 科技的营运资金管理也实现了从传统模式向新型模式的转变，这一变革不仅提升了资金的使用效率，还为企业的发展注入了新的活力。

## 6.2 研究不足与展望

本文的研究存在一定的局限性。一方面，TCL 科技仅通过与行业平均水平相比较，来评估其营运资金管理的效率，而未与同行业的其它公司进行详细的比较，无法全面揭示 TCL 科技在特定行业内的竞争地位和优势，从而影响了分析的完整性和深入性。另一方面，本文在分析过程中主要依赖企业年报，年报数据往往只能反映出部分经营状况和财务情况，无法对未披露的信息及进行分析，本文的分析在某些方面难以深入展开，导致部分分析不够透彻。

财务共享模式的构建已成为当前企业财务管理的主流趋势，其潜在价值将在未来愈发显现和突出。随着这种服务模式逐渐被更多企业采纳，面临的挑战和困难也越来越多，本文究旨在向更多企业，特别是业务特点相似的企业，提供有益的指导和参考，避免陷入困境。希望各企业在借鉴本文经验时，应充分考虑自身的业务流程和特点，确保合理、有效地应用财务共享模式。

## 参考文献

- [1] Robert W. Gunn, David P. Carberry, Robert Frigo, et al. Shared Services:Major Companies are Reengineering Their Accounting Functions[J]. Management Accounting,1993(60),135-139.
- [2] Bryan Bergeron. Essentials of Shared Services[M].John Wiley&Sons Inc,2003,60-63.
- [3] Teemu Malmia, David A. Brownb, management control systems as a package :Opportunities ,challenges and research directions[J].Management Accounting Research.2008,(19):7-9.
- [4] Tony de Caux. Understanding International Corporate Treasury[J].Finance Executive.2011,183.(109):65-78.
- [5] Liu M F. Research on Accounting Talent Training in Financial Shared Service Mode-l[C]//Proceedings of the 3rd International Conference on Economics, Management, Law and Education (EMLE 2017) (Advances in Economics, Business and Management Research, Vol.32 ),2017:399-402.
- [6] Watts T, Zahner S. Mrochek T. Financial and Legal Characteristics of Cross-Jurisdictional Shared Service Agreements Between Local Public Health Agencies.[J].Journal of public health management and practice: JPHMP, 2018,24(2):172-180.
- [7] Xiong L L. Enterprise Financial Shared Service Platform Based on Big Data[J]. Journal of Physics: Conference Series,2021,1852(3):5-6.
- [8] Tang W, Chen S, Yang S, et al. Financial Shared Service Model Based on Block Chain and Evaluation[C]//2020 International Conference on Computer Network, Electronic and Automation (ICCNEA)2020.
- [9] P.Tamilseivan, Gow Aashirvad, Anitha K. Evaluation of Cash Management at Kirupal-aya Trust Villupuram[J].International Journal of Recent Technology and Engineering(IJRTE),2019,8(28):35-36.
- [10]Sunday Simon, Norfaiezah Sawandi, Satish Kumar Magdi El Bannany.Economic downturns and working capital management practices: a qualitative enquiry[J].Qualitative Research in Financial Markets,2021,13(4):42-45.

- [11]M .Jassen, Rothwell , W. Seal Shared service centers employability[J].Journal of Vo-cational Behavior,2020,91(79):241-252.
- [12]Knight W D. Working Capital Management: Satisfying Versus Optimization [J].Financ-ial Management,1972,1(1):33-40.
- [13]Groth J C. The Operating Cycle: Risk, Return and Opportunities[J]. Manag-ement De-cision,1992,30(4):3-11.
- [14]Kayani U N,De Silva TA, Gan C. Working Capital Management and Corpo-rate Gov-ernance: A New Pathway for Assessing Firm Performance[J]. App-plied Economics Letters,2019,26(11):938-942.
- [15]P.Tamilseivan, Gow Aashirvad, Anitha K. Evaluation of Cash Management at Kirupa-laya Trust Villupuram[J].International Journal of Recent Technolo-gy and Engineering(IJRTE),2019,8(28):35-36.
- [16]Hofmann Erik, Kotzab Hebert. A supply chain-oriented approach of workin-g capital management[J].Journal of business logistics,2016,31(2):305-330.
- [17]Shu Qi Jia. Problems and Solutions of Financial Management Transformatio-n under t-he Establishment of Financial Shared Service Center[J].Tourism Management and Technology Economy,2020,08(03):251-257.
- [18]Gospel Howard, Sako Mari. The unbundling of corporate functions: the evo-lution of shared services and outsourcing in human resource management [J].Industrial and Corpora-te Change,2010,19(5).
- [19]陆怡梅, 王丽娟, 陈兵. 中国宝武以数字化为目标的财务共享转型提升[J]. 财-务与会计, 2023, No. 674 (02) :34-38.
- [20]于竹明, 彭家钧. Q公司营运资金管理模式创新与实践[J]. 财务与会计, 2019, No. 594 (18) :73-74.
- [21]李欣然, 曹卫. 集团企业财务共享模式下资金管理研究[J].技术与市场, 2019, 26 (08) :181-182+184
- [22]金莲花, 王华, 财务共享服务中心的应用效果研究[J]. 会计之友, 2016 (05) :21-24.
- [23]常媛, 左宪磊. 我国制造企业财务共享服务中心实施效率研究[J]. 财会通讯 2020, 32 (11) 148-152+171.
- [24]赵彩云. 财务共享服务对企业财务管理的影响探析[J]. 中国乡镇企业会计, 2

- 021(12):75-76.
- [25]刘孟晖,刘新丹.财务共享服务与企业绩效的实证检验——中国上市公司的经验证据[J].郑州航空工业管理学院学报 2019,37(01):72-82.
- [26]蒋盛煌.基于财务共享的业财深度融合探究[J].会计之友,2022, No. 673(01):2-9.
- [27]毛付根.论营运资金管理的基本原理[J].会计研究,1995(01):38-40.
- [28]王金梁.试析“零营运资金”在企业财务管理中的运用[J].东北财经大学学报,2004(2):84-86.
- [29]王贞洁,王竹泉.基于供应商关系的营运资金管理——“锦上添花”抑或“雪中送炭”[J].南开管理评论,2017,20(02):32-44.
- [30]王海枫.财务共享模式促进企业财务转型的分析[J].中国市场,2021(31):159-160.
- [31]房小兵,胡思玥.行为财务与建筑企业营运资金管理:影响机理分析[J].会计研究,2016(03):50-55.
- [32]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.
- [33]郭彩芬.国投全业务共享的智慧财务共享建设实践[J].财务与会计,2023, No. 676(04):29-31.
- [34]焦然,温素彬.绩效棱柱模型:解读与应用案例——绩效棱柱在营运资金绩效评价中的应用[J].会计之友,2020(23):151-155.
- [35]陈静,李小健.基于渠道理论视角下农业企业营运资金的绩效管理研究[J].新疆农业科学,2018,55(03):581-588.
- [36]王竹泉,孙莹,王秀华,张先敏,杜媛.中国上市公司营运资金管理调查:2012[J].会计研究,2013(12):53-59.
- [37]张殿荣.基于供应链的企业营运资金管理研究——以济源钢铁有限公司为例[J].财会通讯,2018,(35):65-69.
- [38]吕婷.财务共享下NESI集团资金管理研究[D].长春:吉林大学,2019.
- [39]陈海秋.论财务共享背景下的营运资金管理[J].全国流通经济,2020(16):99-100.
- [40]胡爱平,张春艳,周莎.财务共享对企业财务绩效的影响研究——以华为公司为例[J].会计之友,2021,(19):14-19.

- [41]唐耀祥,张庆一,赵鑫,黄擎.基于现金池模式的资金集中管理案例研究[J].会计之友,2021,31(03):91-96.
- [42]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.
- [43]王竹泉,孙莹,孙建强等.中国上市公司营运资金管理调查:2015[J].会计研究,2016,(12):37-43+95.
- [44]杜媛,姚连军.企业经营性营运资金管理重心与管理策略研究——离散度下的启示[J].财经论丛,2014,(10):50-58.
- [45]陈剑,黄朔,刘运辉.从赋能到使能——数字化环境下的企业运营管理[J].管理世界,2020,36(02):117-128.
- [46]王晶.制造业财务共享中心实施效果研究——以TCL科技公司为例[J].中国注册会计师,2023,(01):98-103.
- [47]魏云捷,徐大为,杨一帆等.商业模式变革研究:TCL科技案例[J].管理评论,2016,28(10):250-258.
- [48]焦然,温素彬,张金泉.基于WSR的企业社会责任对营运资金管理效率影响研究——利益相关者认知的调节作用[J].管理评论,2021,33(05):217-23.
- [49]王明虎,郑泽旗.宏观经济增长、高管持股与营运资金融资策略[J].南京审计大学学报,2023,20(02):63-71.
- [50]孙莹,王竹泉,张先敏等.中国上市公司营运资金管理调查:2014[J].会计研究,2015,(12):67-73+97.
- [51]岳霞.中小企业营运资金管理中的问题及对策[J].山西财经大学学报,2011,33(S3):86.
- [52]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.
- [53]王贞洁,王竹泉.基于供应商关系的营运资金管理——“锦上添花”抑或“雪中送炭”[J].南开管理评论,2017,20(02):32-44.
- [54]何瑛,周访.我国企业集团实施财务共享服务的关键因素的实证研究[J].会计研究,2013,(10):59-66+97.
- [55]金灿灿,王竹泉,王海龙.财务共享模式下企业营运资金管理绩效研究——基于海尔集团2007~2014年的纵向案例[J].财会通讯,2017,(02):98-103+129.

- [56]李耀. 以财务共享为中心搭建高效财务管控体系——中国融通集团财务共享建设实践[J]. 财务与会计, 2023, No. 675(03):18-22.
- [57]王津兰. 中国石油财务共享服务建设初探[J]. 财会通讯, 2019, 19(08):86-88.
- [58]谭怡. 财务共享模式下企业营运资金管理绩效研究[D]. 广州:广州大学, 2022.

## 后记

今执笔致谢之时，属甲辰初春。伫立在窗前，在祁连山南麓的小城里，看着满天飞舞的春雪，想到历时三年的硕士生涯即将结束，心中感慨万千。回忆三年硕士生涯，恍如隔日，日月忽其不淹兮，春与秋其代序，斗转星移，三年一瞬，一路走来，坎坷与成长并存，起起伏伏成就了最美好的三年。悠悠岁月，在父母，恩师，同窗，亲友的陪伴与关怀下，我的三年硕士生涯才更加充实。

首先，我要衷心感谢我的恩师杨瑚教授，他在专业知识方面的悉心指导对我完成论文起到了至关重要的作用。他不仅在学术上使我受益匪浅，而且在人生道路上给予了我宝贵的建议。聊聊数语难以表达我内心深处无限的感激和深深的敬意，在此谨向恩师致以诚挚的谢意和崇高的敬意！

我还要感谢我的家人，特别是我的父母，他们是我前进路上最坚实的后盾。没有他们的理解、包容和鼓励，我无法完成这篇论文。

我要感谢我的同学和朋友，在我遇到困难时给予了我帮助和支持。他们的鼓励和友谊使我能够坚持下来，克服了种种困难。

最后，我要感谢所有在论文撰写过程中给予我建议、反馈和支持的人。虽然无法一一列举，但你们的帮助对我来说是至关重要的。

感谢你们所有人的支持和帮助，是你们让我完成了这篇论文的旅程。我将永远怀着感激之情，在未来的日子里，以梦为马，不负韶华。