

# 数字经济背景下企业营运资金管理研究

## ——以格力电器、美的集团为例

梁译尹, 江乾坤

浙江理工大学经济管理学院, 浙江 杭州

收稿日期: 2024年3月22日; 录用日期: 2024年4月3日; 发布日期: 2024年5月23日

### 摘要

数字经济为我国传统企业转型升级提供了动力和技术支持, 传统的制造业在数字经济的驱动下走上了数字化转型之路。而营运资金管理作为企业价值创造的重要内容, 探寻其在数字经济背景下的新模式显得尤为重要。本文将选取格力、美的两大集团公司, 从价值链的角度来对比两个企业在数字经济时代企业营运资金管理水平的变化, 为企业后续的发展提供建议。

### 关键词

数字经济, 制造业, 营运资金管理, 价值链

# Research on Working Capital Management of Enterprises in the Background of Digital Economy

## —Taking Gree Electric Appliances and Midea Group as an Example

Yiyin Liang, Qiankun Jiang

School of Economics and Management, Zhejiang University of Science and Technology, Hangzhou Zhejiang

Received: Mar. 22<sup>nd</sup>, 2024; accepted: Apr. 3<sup>rd</sup>, 2024; published: May 23<sup>rd</sup>, 2024

### Abstract

The digital economy provides power and technical support for the transformation and upgrading of traditional enterprises in China, and the traditional manufacturing industry has embarked on the road of digital transformation driven by the digital economy. And working capital manage-

ment, as an important element of enterprise value creation, it is particularly important to explore its new model in the context of the digital economy. This paper will select Gree, Midea two groups of companies, from the perspective of the value chain to compare the two enterprises in the digital economy era changes in the level of enterprise working capital management, to provide suggestions for the subsequent development of enterprises.

## Keywords

Digital Economy, Manufacturing, Working Capital Management, Value Chain

Copyright © 2024 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

## 1. 引言

在数字化经济环境下,以“用户价值”为核心的“替代性竞争”是推动企业经营转型的重要动力,它既促进了企业经营目标的转型,也促使了企业的内部治理方式发生了一系列的变化[1]。数字化转型能够显著地提高实体企业的经济效益,通过降低成本和提高效率来提高其经济效益[2]。从四个维度分析数字经济对制造业的影响,分别是要素驱动、产品导向、产业关联、竞争合作到数据驱动、用户体验、企业群落、互利共生[3]。

资金营运水平影响了企业的经营业绩,如何加强营运资金管理在投入资金大且周期长的制造业企业中显得尤为重要[4]。数字经济的发展,各个产业链、供应链集成使得企业能够通过数字管控加强对企业营运资金管控,从而降低企业经营风险、财务风险[5]。

数字经济的不断深化,进一步拓展了中国制造业的根本观念。在此过程中,“价值”的观念已经形成并得到了广泛认同。它是中国制造业发展到一定阶段后的必然产物,也是推动中国制造向高质量增长转变的强劲动力。营运资本则是企业投入、消耗和占用的一种资本,它能为企业创造价值[6] [7]。价值链作为企业寻求价值创造的最有效工具,本文将美的集团和格力电器为例,从价值链的角度分析集团在数字经济背景下如何提高改进营运资金管理水平。

## 2. 基于内部价值链的营运资金管理分析

### 2.1. 采购渠道营运资金管理分析

如表 1、表 2 所示,美的在 2019~2022 年期间,在采购渠道中使用的经营资本一直是负值,并且这一指标的绝对值整体都在增加,所以美的集团的预付账款、原材料占用量要小于应收账款。应付账款和应付票据都是企业占用上游资金的整体状况,因此,对这两个项目进行综合分析,可以看出,美的在采购过程中,已经成功地掌握了供应商的资金,并且提高了与供应商的谈判能力[8]。

在占用供应商的资金方面,美的的规模要大于格力,从采购渠道营运资金周转期来看,格力是要好于美的,但是波动幅度较大。具体来看,2020 年格力采购渠道营运资金周转期大于其他三年,主要原因是由于疫情爆发,企业面临原材料缺货、物流困难,营业收入下滑。

在原材料占比上格力电器和美的电器二者之间有明显的差距。因为公司的物料采购及存货管理,格力公司始终坚持以生产规划为指导,以企业的资源规划为依据,这种“以销定产”做法也使得格力电

器很难满足不断化的市场需求而造成的原料过剩或短缺。相比之下,美的公司采取的是 VMI 供应商管理方式, 可以实现对供应商进行信息分享, 对供应商进行优选, 并对原材料的采购量进行准确的控制, 从而使原材料的周转效率得到进一步的提升。

**Table 1.** Working capital of Midea's procurement channel

**表 1.** 美的采购渠道营运资金

项目/年份	2019	2020	2021	2022
原材料	49.41	50.09	94.72	84.34
预付账款	22.46	27.64	43.53	43.67
应付账款	425.4	539.3	659.8	642.3
应付票据	238.9	282.5	327.5	255.7
采购渠道营运资金	-592.43	-744.07	-849.05	-769.99
营业收入	2782	2842	3412	3439
采购渠道营运资金周转期	-76.66	-94.25	-89.58	-80.60

**Table 2.** Working capital of Gree procurement channel

**表 2.** 格力采购渠道营运资金

项目/年份	2019	2020	2021	2022
原材料	101.06	85.70	101.69	96.64
预付账款	23.96	31.29	45.92	23.45
应付账款	416.6	316.0	358.8	328.6
应付票据	252.9	214.3	407.4	386.1
采购渠道营运资金	-544.48	-413.31	-618.59	-594.61
营业收入	1982	1682	1879	1890
采购渠道营运资金周转期	-98.90	-88.46	-118.52	-113.26

接着本文继续分析比较了两家企业的经营情况。2022 年, 格力电器实现了 1349 个亿元的空调, 占比 71.36%。家电产品为 45.67 亿元, 占总营收的 2.42%。可以看出, 格力电器目前的经营模式仍停留在依靠空调的销售上。美的集团营收构成分别为暖通空调 1506 亿, 消费电器 1253 亿, 机器人及自动化系统 299.3 亿。相对于专注于空调的格力, 美的产品则更为多样化, 布局更为平衡。

如表 3 所示, 美的集团虽然比格力电器要高出 1500 亿左右, 但净利润却没有格力那么高, 而格力电器的净利润却要比美的高出一大截。从这一点来看, 美的集团的利润空间很小, 产品的竞争力也很差, 这主要是由于它的多元化经营模式造成的。正是由于这种依赖于外部收购来实现成长的方式, 造成了它对上游的资金占用能力很弱。而格力电器, 因为走的是一条更专业的经营模式, 所以他们在研发上的投入要远大于其他企业, 在产品的生产上形成了完整的产品链, 从核心零件到压缩机乃至压缩机的模型都是格力电器自行开发设计[9]。这样的研发实力, 让企业在面对上游供应商时, 有着很强的话语权。对此美的公司需要通过强化自己的研究开发实力来降低对上游供应商的依赖性, 进而提高其对上游公司的资本占有能力。

**Table 3.** Revenue comparison between Midea and Gree**表 3.** 美的、格力营收比较

项目	格力电器	美的集团
2022 年营业收入	1890	3439
2022 年净利润	230.1	298.1
2022 年毛利率	26.04%	24.24%

## 2.2. 生产渠道营运资金管理分析

从表 4、表 5 来看, 格力电器、美的集团和行业在生产环节的营运资金周转期一直为负数, 美的集团在其他应收款和应付职工薪酬项目上要高于格力电器。在 2014~2017 年期间, 格力公司的营运资金占用率呈先下降后上升的趋势, 而周转期则呈增长趋势。从整体上看, 格力电器营运资金周转期比美的更低, 尤其这两年营运资金的周转速度比美的更快。这也是为什么格力公司在销售渠道方面, 要比美的更好的原因。美的公司应注重生产渠道, 将其与生产、渠道等环节有机地结合起来, 不断实现经营资金的最优化。

**Table 4.** Working capital of Midea's production link**表 4.** 美的生产环节营运资金

项目/年份	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年
在产品	15.96	18.79	24.07	25.19
委托加工物资	2.58	5.23	5.97	4.28
其他应收款	27.13	29.74	31.04	22.11
应付职工薪酬	64.36	69.55	75.35	71.52
其他应付款	38.01	45.01	42.88	43.22
生产环节营运资金占用	-56.7	-60.8	-57.15	-63.16
营业收入	2782	2842	3412	3439
生产渠道营运资金周转期	-7.34	-7.70	-6.03	-6.61

**Table 5.** Working capital of Gree in the production link**表 5.** 格力生产环节营运资金

项目/年份	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年
在产品	18.34	20.46	19.74	24.04
其他应收款	1.591	1.473	3.342	8.043
应付职工薪酬	34.31	33.65	34.67	38.98
其他应付款	27.13	23.79	67.63	109.1
生产环节营运资金占用	-41.51	-35.51	-79.22	-115.00
营业收入	1982	1682	1879	1890
生产渠道营运资金周转期	-7.54	-7.60	-15.18	-22.09

表 5 中格力 2021~2022 生产渠道周转期缩短主要原因是其他应付款这一项目剧增, 2021 年为子公司合肥格力发生的基建工程款增加所致。从 2019~2022 年, 美的集团在产品存货增长数量比较大, 通过数据分析, 美的在产品存货增长率比主营业务收入的增长率要高得多, 这是由于公司产能过剩使得在产品

数量加大啊, 产生了不必要的仓库管理费和仓储费用。

### 2.3. 销售渠道营运资金管理分析

如表 6、表 7 所示, 美的集团的存货和营业收入的变化趋势是一致的, 这样的变化是由于收入的增加和减少而引起的。而从应收账款来看, 美的公司自 2019 年起一直在不断地增加, 2022 年的应收账款规模是 2019 年的 1.5 倍左右, 并且除了 2021 年以外, 应收账款的增长率都超过了营业收入的增长率, 这说明, 美的的应收账款增速相对较高, 在此阶段的营运资金周转率下降, 资金周转周期变长。此外, 大量的应收账款还会使企业难以回收资金, 使坏账风险增大。相对于应收账款, 公司应收票据的变动较为稳定, 基本能够与收入的变化范围相一致。将以上几个项目结合在一起进行分析, 可以看出, 整体的经营资本周转周期呈递增趋势, 说明美的公司对全渠道运营资本的管理还有待进一步完善。

**Table 6.** Working capital of the sales channel of Midea

**表 6.** 美的销售渠道营运资金

项目/年份	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年
库存商品	216.39	213.46	336.36	342.95
应收账款	186.6	229.8	246.4	282.4
应收票据	47.69	53.05	47.85	47.58
预收账款	162.3	-	-	-
应交税费	50.96	57.58	54.04	49.55
销售环节营运资金占用	237.42	438.73	576.57	623.38
营业收入	2782	2842	3412	3439
销售渠道营运资金周转期	30.72	55.57	60.83	65.26

**Table 7.** Working capital of Gree sales Channel

**表 7.** 格力销售渠道营运资金

项目/年份	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年
库存商品	110.71	156.53	265.49	214.13
应收账款	85.13	87.38	138.4	148.2
应收票据	-	-	-	0.07
预收账款	82.26	-	-	-
应交税费	37.04	23.01	22.30	38.19
销售环节营运资金占用	76.54	220.9	381.59	324.21
营业收入	1982	1682	1879	1890
销售渠道营运资金周转期	13.90	47.28	73.11	61.75

反观格力电器, 2019 年推广的新零售模式使得客户可以通过线上下单、线下体验产品, 这种模式的推出给顾客提供了更多的方便。格力电器先款后货的交易模式既能让格力集团降低交易风险, 提早回笼资金, 又能防止经销商逾期不还, 造成不良贷款, 同时, 格力还能把这笔钱投入到公司的日常运营中, 提升资本的使用效率。

总体来看, 格力电器在销售渠道营运资金管理略强于美的, 这也和他们采用了不同的商业模式相关。

### 3. 基于供应商价值链的营运资金管理分析

#### 3.1. 与供应商战略合作关系分析

美的公司通过“四大业务线”来实现对供应链的整合控制：一是从订货到收货，增加出口。二是通过对成本毛利率的计算分析，拉动内销。三是在购买和支付环节，贸易结算标准透明化；四是从规划到实时环节，提高运作效率。2002年，美的公司引入了VMI(供应商管理库存信息系统)，通过降低库存来达到资金流通，从而达到了降本增效的目的。利用MRP为基础，搭建美的物流配送平台，减少了物流费用，使供应商可以在自己的办公室里查看订单的具体情况，如产品种类、数量、发货日期等。通过对大多数供货商的控制，使原材料的价格降下来，从而减少原材料的成本。

格力主要通过以下三条措施来维护和供应商的战略合作关系：第一是高标准厂商资质审核。格力公司制定了一套完善的供应商管理体系，对供应商进行了严格的甄选，保证了供应商的可靠性和稳定性；第二，“集采+甲供”的模式。格力电器凭借在上游供应链的话语权，通过集中采购的方式降低原材料的获取成本。其次，为了保证产品的品质，选择由甲方提供原材料，供应商按照格力要求产出原材料给到格力，既确保产品质量也增强企业渠道优势；第三，积极开发上游的产业链。为获取成本优势和原材料垄断性优势，格力电器收购了多家制造核心零部件的企业，保证了空调零部件的自配件。格力电子通过拓展上游产业链，不仅强化了自己的渠道，获得了更好的议价能力，也降低了企业的采购成本和控制企业的产能。

#### 3.2. 与供应商资金往来关系分析

在当前的商业环境中，以供应商关系为基础的运营资金管理已成为一种普遍而有效的策略。尤其对于那些市场地位尚不稳固，或者是新兴产业或是私营公司而言，这种管理方式更显得至关重要。它不仅提供了一种即时的帮助，而且还可能为企业带来长远的利益。与供应商的紧密合作关系能够为它们提供稳定的运营资金来源，从而保证日常运营的顺畅进行。同时，这类公司也可以通过与供应商建立良好的关系，获取更加优惠的融资条件和成本结构，进一步增强其市场竞争力[10]。

该部分主要从格力、美的两大家电企业与上游供应商的资金链入手，对其营运资金运作情况进行了研究。

由图1分析可以看出，格力应付账款周转天数总体上大于美的，说明格力可以更多的占用供应商货款来补充营运资金，美的应该增加应付账款或应付票据，从而减少采购渠道营运资金的占用。然而，当企业长期占据供应商的资金时，这种行为会对双方的合作关系产生不容忽视的负面影响。因此在进行此类交易时，企业必须慎重考虑其商业信誉和长远利益，确保不会因为短期的资金需求而牺牲与供应商之间的信任和协作。本节接着从两家企业前五大供应商销售额占总销售额比例对其营运资金管理情况进行分析。

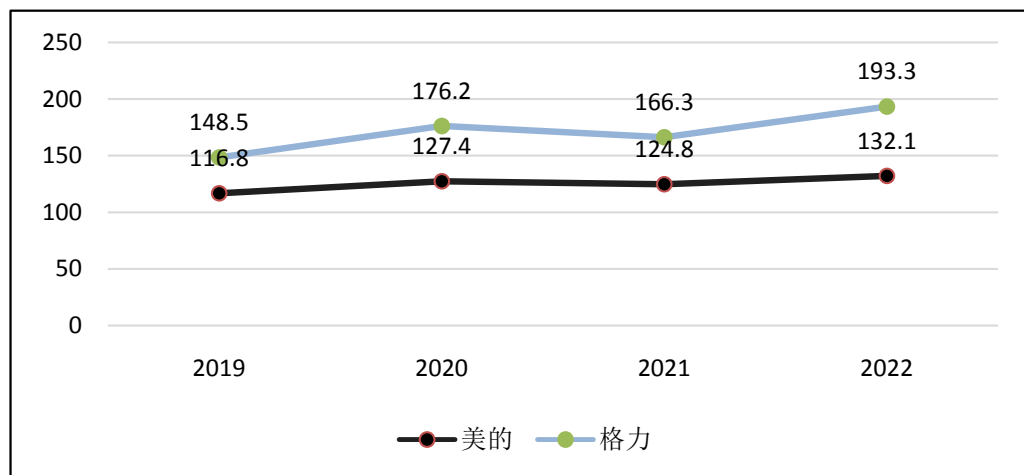
表8所示，2019年~2022年，美的的前五大供应商的销售额占总销售额的比例是要小于格力电器的。这里可以看出格力电器由于严格的供应商筛选政策，保证了供应商的稳定性和较高集中度。

**Table 8.** The proportion of the total sales volume of the top five suppliers

**表 8.** 前五大供应商的销售额占总销售额的比例

	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年
美的集团	5.42%	5.14%	6.26%	6.36%
格力电器	25.07%	32.28%	35.07%	24.43%





**Figure 1.** The turnover days of accounts payable of Midea and Gree  
**图 1.** 美的、格力应付账款周转天数

## 4. 基于客户价值链的营运资金管理分析

### 4.1. 与客户战略合作关系分析

将供应链和价值链的理念融入到企业的运营资本管理之中, 已经成为了众多国内外学者探讨的热点议题。这种跨学科的研究不仅在学术界引起了广泛的兴趣和讨论, 而且也被业界视为提升企业竞争力的重要手段。然而, 随着互联网技术的不断进步、商业模式的创新变革以及企业整体战略重要性的日益凸显, 原有的运营资本管理方式已无法完全适应新的市场环境和竞争要求。因此, 对现有管理方式进行深入的分析和改进变得尤为迫切。下面是美的和格力对企业渠道进行的改革[11] [12]。

2018 年下半年空调行业遇冷, 美的空调继 2015 年后又一次遭遇渠道库存困难, 也许是痛定思痛, 在 2019 年初下定决心深化空调事业部 T+3 变革, 缩减渠道层级(去代理商化), 放弃压货促进产销均衡, 转而选择终端销售带动生产的柔性生产模式。

美的“T+3”的推出, 是为了改变以往主机厂向各省经销商发出的大量订货, 然后由主机厂向省代和零售商层层压货(以销售和平衡为目标)转变为直接汇总零售商的订单, 实现多批次、小批量的灵活生产(T+3)。

根据渠道调研, 相比美的集团, 格力电器对代理商的层级的改革更加彻底, 销售公司转型、取消代理商层级, 渠道实现扁平化, 线下渠道产品定价恢复竞争力, 线上渠道得到大力发展。由于触及代理商利益, 在部分区域市场造成了较大的震动, 对短期业绩造成一定影响(尤其是工程渠道), 但长期来看渠道效率将更具优势。

### 4.2. 与客户资金往来关系分析

通过图 2 可以发现, 从 2019~2022 年, 美的集团应收款项周转期呈现先减少后增加的趋势, 格力电器应收账款周转率呈现上升趋势。总体来看, 美的应收款项的周转期高于格力电器。

美的应收账款周转期之所以如此之高, 很大程度上是因为它向下游公司提供了充足的信贷政策, 但是, 由于应收账款太多, 应收账款周转期太长, 坏账的产生风险就会增大, 而且还会影响到公司的营运资金管理效率。格力不断上升的周转天数是由于格力电器临时放宽了信用政策, 稍微加大了赊销力度, 导致应收款项增加, 这也说明由于疫情导致经销商付钱能力变弱。

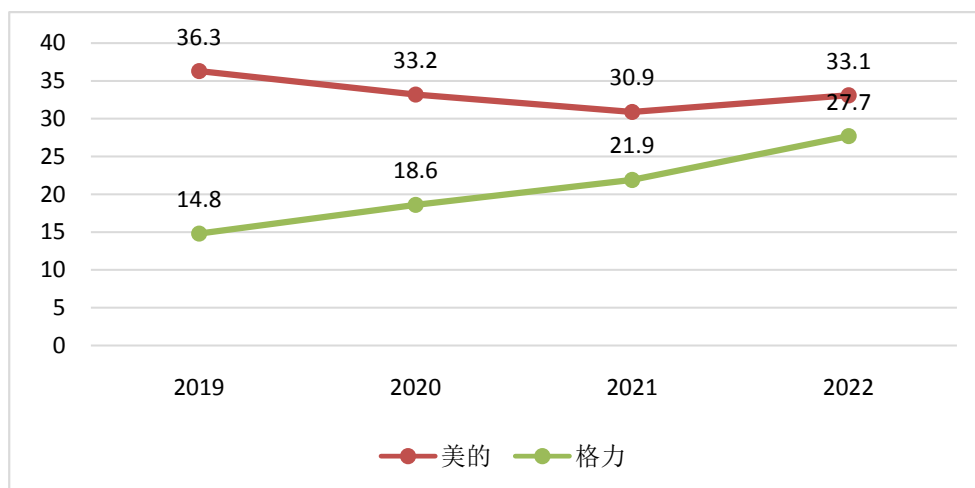


Figure 2. Midea and Gree turnover days of accounts receivable

图 2. 美的、格力应收账款周转天数

## 5. 总结

在数字经济发展背景下互联网与制造业的深度融合是我国制造业转型发展的方向。传统的制造业企业应形成互联网 + 制造的平台模式, 实现制造企业独居竞争力的商业模式。在智能化、物联网等领域, 制造企业可以使用大量的营运资金对外进行投资或收并购以寻求新的上行空间, 或者以投资代替研发的方式, 这也是通过营运资金管理推动企业价值提升值得尝试的一个措施。数字经济发展也对企业营运资金管理提供了改进方向: 在采购环节, 企业应建立起供应商信息共享平台, 缩短采购周期; 在生产环节, 企业可以改进生产模式, 提高生产效率; 在销售环节, 企业应优化客户关系, 整合线上线下的资源。

## 参考文献

- [1] 戚聿东, 肖旭. 数字经济时代的企业管理变革[J]. 管理世界, 2020, 36(6): 135-152+250.
- [2] 何帆, 刘红霞. 数字经济视角下实体企业数字化变革的业绩提升效应评估[J]. 改革, 2019(4): 137-148.
- [3] 焦勇. 数字经济赋能制造业转型: 从价值重塑到价值创造[J]. 经济学家, 2020(6): 87-94.
- [4] 胡煜. 企业营运资金管理绩效研究——以华菱钢铁为例[J]. 财会通讯, 2022(18): 137-141.
- [5] 王金, 陈楠希, 周华, 等. 数字经济冲击下高端装备制造业数字化转型研究[J]. 西南金融, 2023(7): 65-80.
- [6] 申嫦娥, 魏荣桓, 田洲. 供应链集成、营运资金管理效率与资本结构[J]. 学术论坛, 2016, 38(12): 63-68.
- [7] 闫志月. 数字经济对企业营运资金管理的影响研究[J]. 商讯, 2019(22): 64-65.
- [8] 黄颖楠. 家电企业营运资金管理研究[D]: [硕士学位论文]. 广州: 暨南大学, 2019.
- [9] 何瑛, 李雯琦. 苏宁易购新零售模式下营运资金融资管理及启示[J]. 财务与会计, 2019(19): 25-28.
- [10] 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(2): 32-44.
- [11] 孙建强, 姜亚男. 价值网导向下企业营运资金管理模式研究[J]. 财会通讯(中), 2016(12): 64-67.
- [12] 赵新蕊. 价值链视角下的 OPM 战略营运资金管理研究——以格力电器为例[D]: [硕士学位论文]. 兰州: 兰州财经大学, 2022.