

海尔智家营运资金管理问题研究

王文萱, 张 宏

武汉科技大学管理学院, 湖北 武汉

收稿日期: 2023年12月8日; 录用日期: 2023年12月28日; 发布日期: 2024年2月29日

摘 要

营运资金管理对企业的长期生存与发展有十分重要的作用, 且营运资金在不同的运作特性和经营模式下具有差异性。近些年来, 海尔智家在营运资金管理方面一直在吸取自身成功或失败的经验来尝试不断地创新, 这些创新对我国营运资金管理方面的理论和实践都有着深远影响。本文以海尔智家为案例企业, 运用指标体系对海尔智家的营运资金管理政策进行了调查, 并分析了海尔智家的营运资金管理绩效。同时, 重点分析了海尔智家在网络战略实施前后的具体情况。研究发现, 海尔智家的营运资金管理采用了效率激进的筹资方针和相对谨慎的投资方针, 并且海尔智家在实施网络战略后, 其营运资金管理表现得到改善, 战略变革也取得了成功。最后, 为了提高海尔智家的营运资金管理, 本研究基于对海尔智家目前的营运资金管理的分析提出改进建议。

关键词

营运资金管理, 绩效评价, 海尔智家

Research on Working Capital Management of Haier Smart Home

Wenxuan Wang, Hong Zhang

School of Management, Wuhan University of Science and Technology, Wuhan Hubei

Received: Dec. 8th, 2023; accepted: Dec. 28th, 2023; published: Feb. 29th, 2024

Abstract

Working capital management plays a very important role in the long-term survival and development of enterprises. Working capital is different in different operating characteristics and operating models. In recent years, Haier Smart Home has been absorbing its own successful or failed experience in working capital management to try continuous innovation, and these innovations have far-reaching impact on working capital management in China, both in theory and practice.

文章引用: 王文萱, 张宏. 海尔智家营运资金管理问题研究[J]. 运筹与模糊学, 2024, 14(1): 771-781.

DOI: 10.12677/orf.2024.141072

Taking Haier Smart Home as a case enterprise, this paper investigates its working capital management policy by using the index system, and analyzes its working capital management performance in particular the specific situation of Haier Smart Home before and after the implementation of the network strategy. It is found that Haier Smart Home's working capital management adopts the efficient and aggressive financing policy and the relatively cautious investment policy. After implementing the network strategy, the performance of working capital management in Haier Smart Home is improved, and the strategic reform has achieved success. Finally, to improve the working capital management level of Haier Smart Home, some suggestions are put forward based on the analysis of the current working capital management of Haier Smart Home.

Keywords

Working Capital Management, Performance Evaluation, Haier Smart Home

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

一般来讲, 营运资金管理最重要的内容是对流动负债和流动资产的管理。在企业的正常生产及运营过程中, 需要解决以下两个问题: 一是资金筹措管理的问题。二是与资金使用相关的管理问题。近些年来, 国内企业通过吸收国有企业的营运资金管理经验, 大大提高了自身的经营水平。但是, 由于经营者的思维、经验、知识有限, 在营运资金管理方面, 国内企业与发达国家之间仍然存在很大的差距。

关于营运资本管理内容的研究, 最早由外国学者开始, 可以追溯到 1930 年。1970 年前的调查的主要重点是优化流动资产的方法, 例如库存和应收账款。自 1970 年以来, 由外国学术界建立的流动资金管理理论体系已开始出现。1985 年, Michael E. Porter 最先提出营运资金管理的价值链理论, 按照自己的观念详细分析了价值链是如何嵌入到企业活动的整个链条中的, 企业在特定业务单元中的活动构建出完整的价值链条[1]。Sandip Dhole 等人研究了营运资金管理的有效性, 并尝试找出其与财务风险之间的联系, 研究发现在进行了有效的营运资金管理后, 财务风险明显变得越来越小[2]。Kwadwo Boateng Prempeh 发现营运资金管理与盈利能力之间呈现正比例关系, 得出积极有效的营运资金管理可以使企业的盈利能力最大化的结论[3]。

自 1993 年以来, 我国的会计制度渐渐跟上国际惯例的步伐。在这段时间里, 我国的营运资金被引入国内学术界。杨胜雄对 2000 年现金周转率表示怀疑, 他根据自身的观念对营运资金周转进行了详细分析, 并就应收账款周转和库存周转的使用提出了建议[4]。营运资金管理指标符合公司营运资金管理的初衷和目的, 并进一步加强了人们对于营运资金管理的理解。王竹泉等人以渠道为基础, 建立了新的营运资金管理架构[5]。在营运资金管理方面, 朱振峰认为合理有效地管理企业的营运资金, 可以维持企业的正常生产经营活动, 从而提高企业的变现能力, 降低企业财务风险水平[6]。

营运资金管理作为公司的重点关注事项, 其质量很大程度上影响到公司的经营与发展。本文以海尔智家为案例企业, 分析海尔智家营运资金管理绩效水平, 研究海尔的智家营运资金管理政策, 并分析海尔智家实施网络战略后, 其营运资金得到增长, 营运资金的财务风险有没有发生变化以及营运资金的运营效率如何, 评价海尔智家选择的战略转型是否为公司发展带来了好处。另外还分析了海尔智家选择的战略变革是否对其营运资金管理水平及公司未来的发展有益。

2. 企业营运资金管理中的问题

2.1. 缺乏营运资金管理的观念

长期以来,几乎所有的企业来说,他们一般更注意自己的高科技和市场占有率,企业规模的扩大和追求销售额的增长,不注重企业内的日常营运资金的管理和财务管理,无视了营运资金管理的重要性以及对营运资金管理理论的理解也有一定的欠缺。很多企业的管理层不仅无法管理运营资金,甚至连财务报表都无法理解。企业不注意营运资金管理,正是由于对财务管理的忽视和对营运资金管理的意识的缺乏。

2.2. 缺乏有效的管理手段

2.2.1. 没有建立起科学的制度

通过研究,我们注意到我国许多公司缺乏有效的途径来对营运资金进行管理。具体来说,对于营运资金的管理过于单一,认为只有流动资产对于企业而言比较重要,因而只关注对流动资产的主要项目——现金、存货、应收及应付款项的管理,而忽视了对流动负债进行合理管理。实际上,流动资产和流动负债共同统领了企业的短期财务活动。

2.2.2. 缺乏对营运资金结构管理的研究

迄今为止,大部分企业对营运资本的管理,主要是将重点放在确保企业营运资本的安全,能够及时满足企业在生产及运用过程中的资本需求,加快企业的资本周转,减少企业对资本的占用。而忽略了对于营运资金构成配比上的关注。例如,加速资金的运转,采取一些信用政策来减少占用预付账款和应收账款的金额,减少盈利性低的库存持有和货币资金持有。有效性十分有限,只对营运资金实施了小范围管理,缺乏对企业营运资本结构的合理管控,影响了公司调整营运资本运用的能力。

2.2.3. 负债结构不合理,付息压力大

企业负债的典型问题是流动负债占负债总额的大部分,而非流动负债占比较低的比例。流动负债通常资本成本较高,企业高成本的资本合作方式筹资比例的上升,将会增加本不必要的筹资成本,但另一方面,企业负债过多,时刻面临着还本付息的压力,这就需要企业花费大量精力去处理企业之间的合作关系,解决财务上的风险。因而在一定程度上限制了债务管理的灵活性。

3. 海尔智家营运资金管理绩效分析

3.1. 发展概况

3.1.1. 公司介绍

青岛海尔成立于1984年,其前身是青岛电冰箱总厂。自2019年起更名为海尔智家。公司最开始只生产冰箱,经过30多年的持续开发,现在是我们的生活的所有方面几乎都被海尔智家的产品所填补。是中国的大型家电行业的一线企业,在全世界中得到很高的评价。

海尔智家于1993年在A股上市,到2023年是海尔智家上市的第30个年头。海尔智家一直以成为消费者心目中最喜爱的品牌为目标。海尔智家三十多年的发展到现在,消费者对海尔智家的品牌满意度一直领先于其他国内家电品牌。但是,海尔智家从没有停止其前进的脚步。30年来,海尔智家员工数量已从最初的1568人发展为如今的超10万人。海尔智家一直致力于引领世界知名家电品牌。海尔智家不断的开发创新,申请了23,334项专利。

3.1.2. 海尔智家发展战略

海尔智家自1984年成立至今,经历了六个战略发展阶段,分别是最初的名牌战略、随后的多元化战

略、再是国际化战略、到之后的全球品牌战略、网络化战略。自 2019 年至今, 海尔智家开始实施第 6 个发展战略——生态品牌战略。创业 30 多年, 海尔智家以成为“时代的企业”为目标, 而且随着时代的变化各个阶段的开发战略主题经常改变, 海尔智家坚持管理与创新齐驱。但海尔智家的开发过程以“人”的价值实现为焦点, 员工为用户创造价值的同时实现自己的价值。海尔智家的六个战略发展阶段如图 1 所示。



Figure 1. Six strategic development stages of Haier Smart Home
图 1. 海尔智家六个战略发展阶段

3.2. 海尔智家营运资金管理政策分析

3.2.1. 营运资金筹资政策分析

营运资金政策的最优先事项是营运资金的资金筹集政策。一般来说, 营运资本的资金筹措方针具体到公司的流动负债和流动资产, 以及它们之间的相互配比。正如我们所知, 企业的负债分为流动负债和非流动负债。长期负债是一年期以上到期的负债, 它的到期日较长, 资金筹措成本也相对较高, 但资金筹措风险相对较小。企业想要避免财务风险时, 就必须严密管理流动负债的规模。虽然流动负债的筹资成本相对较低, 但流动负债过多, 对于企业来说并非益事。通常使用流动负债与总资产的比率来反映公司所采用的资金筹措方针。一般来说, 流动负债在总资产中所占的比例越大, 公司采用的资金筹措方针就越激进。相反, 流动负债在总资产中所占的比例越小, 说明企业采用了适度的周转资金筹措方针。以下是海尔智家流动负债的具体分析。

Table 1. Analysis of the scale of Haier Smart Home’s current liabilities
表 1. 海尔智家流动负债规模分析表

年份	流动负债(亿元)	总负债(亿元)	总资产(亿元)	流动负债占总资产比重(%)	流动负债占总负债比重(%)
2012 年	313.00	343.00	496.00	63.10%	91.25%
2013 年	380.00	411.00	610.00	62.30%	92.46%
2014 年	416.00	504.00	750.00	55.47%	82.54%
2015 年	397.00	435.00	759.00	52.31%	91.26%

续表

2016年	734.00	936.00	1312.00	55.95%	78.42%
2017年	768.00	1047.00	1514.00	50.73%	73.35%
2018年	800.00	1115.00	1666.00	48.02%	71.75%
2019年	956.00	1224.00	1874.00	51.01%	78.10%
2020年	1093.00	1353.00	2034.00	53.74%	80.78%
2021年	1247.00	1363.00	2174.00	57.36%	91.49%
2022年	1186.00	1411.00	2358.00	50.30%	84.05%

数据来源: 根据海尔智家年报计算整理

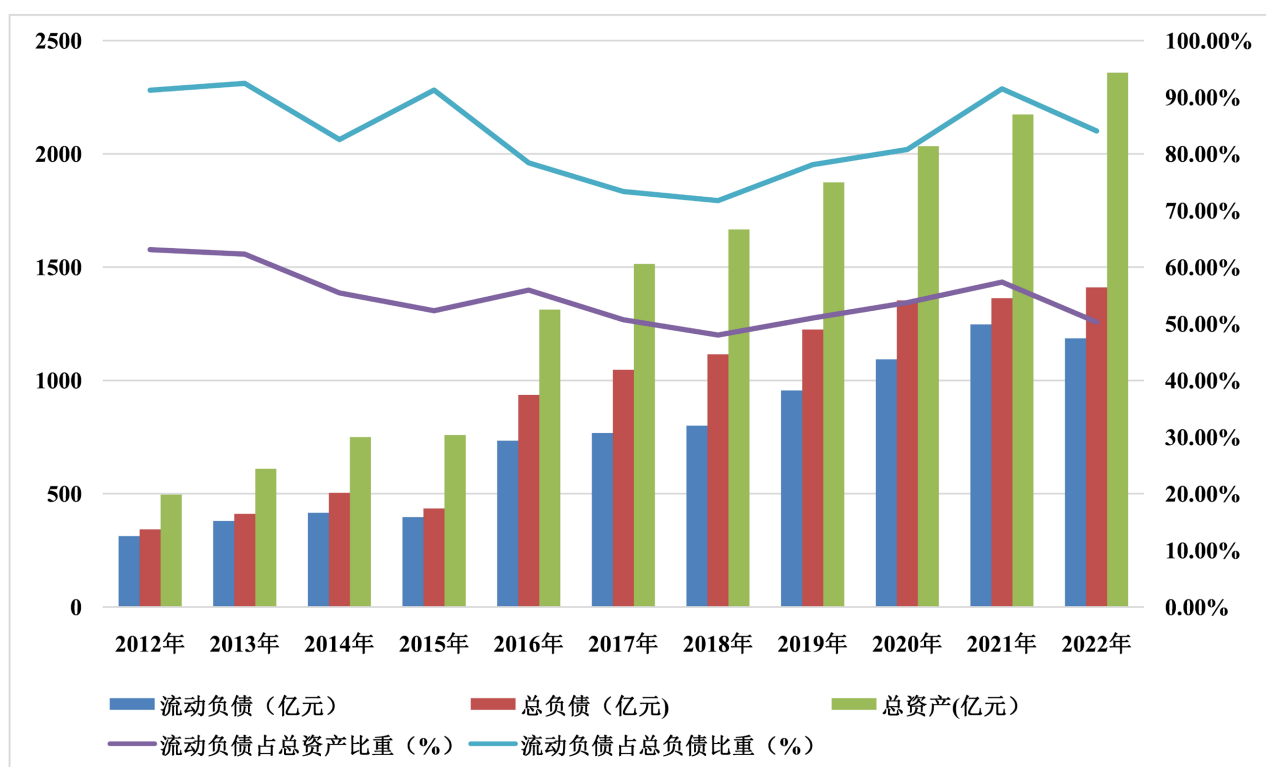


Figure 2. Analysis chart of Haier Smart Home's current liabilities scale

图 2. 海尔智家流动负债规模分析图

通过表 1 计算可知,从 2012 年~2022 年,海尔智家的总负债中流动负债的占比很大,平均达到 84.56%;流动负债在总资产中的占比平均为 54.57%。流动负债是海尔智家营运资金的主要来源,由此可见,海尔智家采用了偏激进的营运资金融资政策。此外,流动负债占总负债的占比平均为 83.22%,可以看出海尔智家的营运资本很大一部分是来自流动负债,这表明海尔智家采用了基于流动负债的资金筹措模式。2013 年以来,海尔实施了网络战略。从图 2 可以看出,2013 年之后,流动负债在总负债中所占的比例有所下降,可以看出海尔在努力削减负债流动性,用于提高公司业务的稳定性。

3.2.2. 营运资金投资政策分析

一般来说,企业的流动资产越多,就越能保证生产和运营所需的周转资金,就越能保证生产和运营的顺利持续进行,也就越低运营风险。但是,如果公司的大部分资本都投资在流动资产上,不仅会

对固定资产等长期资产的份额带来损害, 还会严重限制公司生产条件的发展。而且还会严重影响公司生产能力的开发, 从而降低公司总资产的回报率。流动资产的盈利能力低, 若其占总资产的比例越小, 企业的利润就越大, 但企业也就失去了一定的安全性, 承担风险的可能性越大。相反, 企业持有的流动资产多, 就会导致收益性低, 风险也较小。因此, 通过分析海尔智家的流动资产占总资产的比率, 可以了解公司的盈利能力和资金流动性。下面对海尔智家的财务数据进行分析。

Table 2. Analysis table of Haier Smart Home’s current assets scale
表 2. 海尔智家流动资产规模分析表

年份	流动资产(亿元)	总资产(亿元)	流动资产占总资产比重(%)
2012 年	397.00	497.00	79.88%
2013 年	493.00	611.00	80.69%
2014 年	660.00	823.00	80.19%
2015 年	549.00	760.00	72.24%
2016 年	695.00	1312.00	52.97%
2017 年	883.00	1514.00	58.32%
2018 年	942.00	1666.00	56.54%
2019 年	1005.00	1874.00	53.63%
2020 年	1142.00	2034.00	56.15%
2021 年	1236.00	2174.00	56.85%
2022 年	1303.00	2358.00	55.26%

数据来源: 根据海尔智家年报计算整理

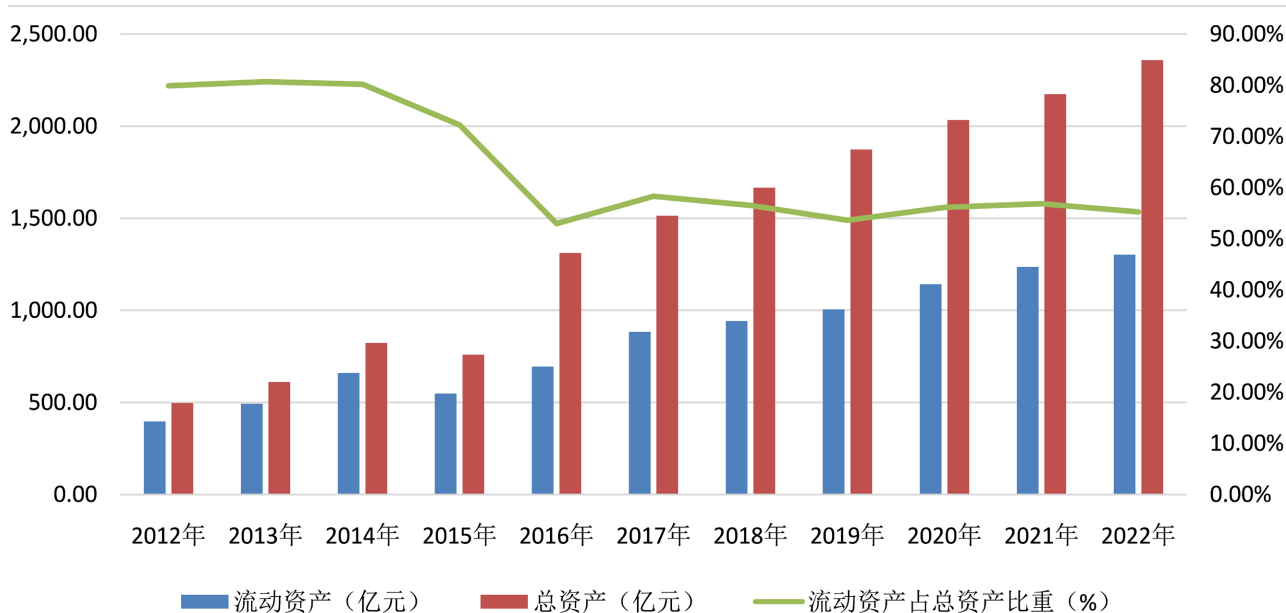


Figure 3. Analysis chart of Haier Smart Home’s current assets scale
图 3. 海尔智家流动资产规模分析图

从表 2 的数据可以得出，从 2012 年到 2022 年，海尔智家总资产中流动资产的平均比例为 63.88%。这一高比率表明海尔智家采用的投资政策是偏谨慎的。

从图 3 可以清楚地看出，2015 年之前，流动资产在总资产中所占的比例一直很平稳，但在这一年占比有所下降。这是因为海尔智家在 2015 年以现金形式收购了海尔新加坡投资控股公司 100% 的股权，该公司原来是香港海尔投资有限公司所控股，最终交易价格合计为 48.737 亿人民币。通过此次收购，海尔智家的整体资本效率将得到提高，核心竞争力将得到进一步强化，实现长期稳定的发展。由此可见，在实施网络战略转移的同时，海尔智家通过加快收购进程的途径，使海尔智家的投资方针进一步优化。海尔智家借助这一举措，可以大幅改善其自身的收益性，实现利益最大化。从 2013 年，海尔智家网络战略实施以来，流动资产占总资产的比重比上年逐渐减少，可见海尔智家适当减少其流动资产，以此来加强公司的盈利能力。

3.3. 基于渠道角度对海尔智家营运资金管理绩效的分析

从渠道角度来分析海尔智家的营运资金管理绩效水平，可以进一步分为不同的渠道，分别是采购渠道的营运资金管理绩效分析及销售渠道营运资金管理绩效分析。

3.3.1. 采购渠道营运资金管理绩效分析

结合应付账款周转期和采购渠道的营运资本周转期，我们对海尔智家的周转资本状况进行详细分析。

Table 3. Haier Smart Home accounts payable, procurement channels working capital turnover period
表 3. 海尔智家应付账款、采购渠道营运资金周转期

指标	应付账款周转期(天)	采购渠道营运资金周转期(天)
2012 年	86	-73
2013 年	98	-84
2014 年	108	-98
2015 年	112	-110
2016 年	128	-85
2017 年	130	-80
2018 年	130	-82
2019 年	133	-84
2020 年	134	-85
2021 年	136	-87
2022 年	137	-88

数据来源：根据海尔智家年报计算整理

从表 3 和图 4 可以得出，海尔智家的应付账款周转率和采购渠道的运营资本周转率呈现出相反的趋势，这是由于应付账款周转率的延长。将来，在采购渠道上的周转资金的占用自然会减少。海尔智家的应付账款周转期总体呈上升趋势，表明了海尔智家的应付账款管理的表现得到了充分的改善。2014 年以后，应付账款的周转时间超过了 100 天，这主要是海尔智家在 2013 年实施了网络战略带来的结果。从上述情况可以看出，自实施网络战略以来，海尔智家已经完全提升了自身的市场地位，并获得了很高的评价。这表明，海尔智家自进入网络时代以来，在物流、流通、售后等信息平台的构建上取得了丰硕的成果。由此可见，海尔智家的战略变革是成功的。海尔智家变革的成功，进一步强化了核心竞争力，使其

成为我国白色家电行业的领导者。这也为今后更好的面向全球发展奠定了坚实的基础。

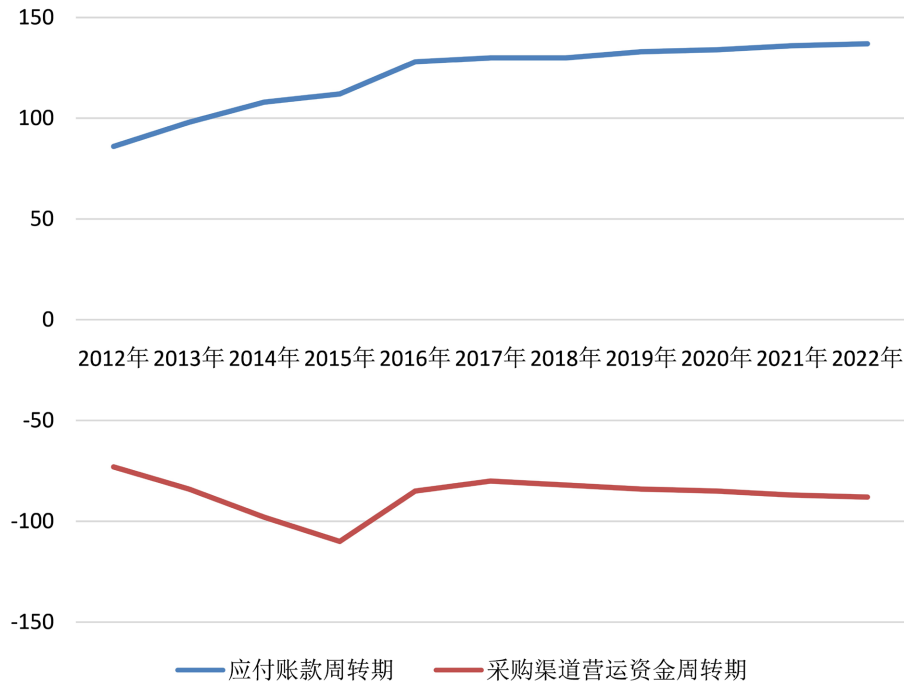


Figure 4. Haier Smart Home accounts payable, procurement channels working capital turnover period

图 4. 海尔智家应付账款、采购渠道营运资金周转期

3.3.2. 销售渠道营运资金管理绩效分析

应收账款和销售额有着密切的关系。想要了解销售渠道营运资金管理水平,分析应收账款周转期是有必要的。因此,我们分析比较了应收账款周转期和销售渠道营运资金周转周期。

Table 4. Haier Smart Home accounts receivable, sales channel working capital turnover period

表 4. 海尔智家应收账款、销售渠道营运资金周转期

指标	应收账款周转期(天)	销售渠道营运资金周转期(天)
2012 年	60	67
2013 年	74	79
2014 年	86	89
2015 年	98	99
2016 年	92	82
2017 年	94	77
2018 年	100	79
2019 年	96	83
2020 年	99	84
2021 年	99	86
2022 年	98	84

数据来源: 根据海尔智家年报计算整理

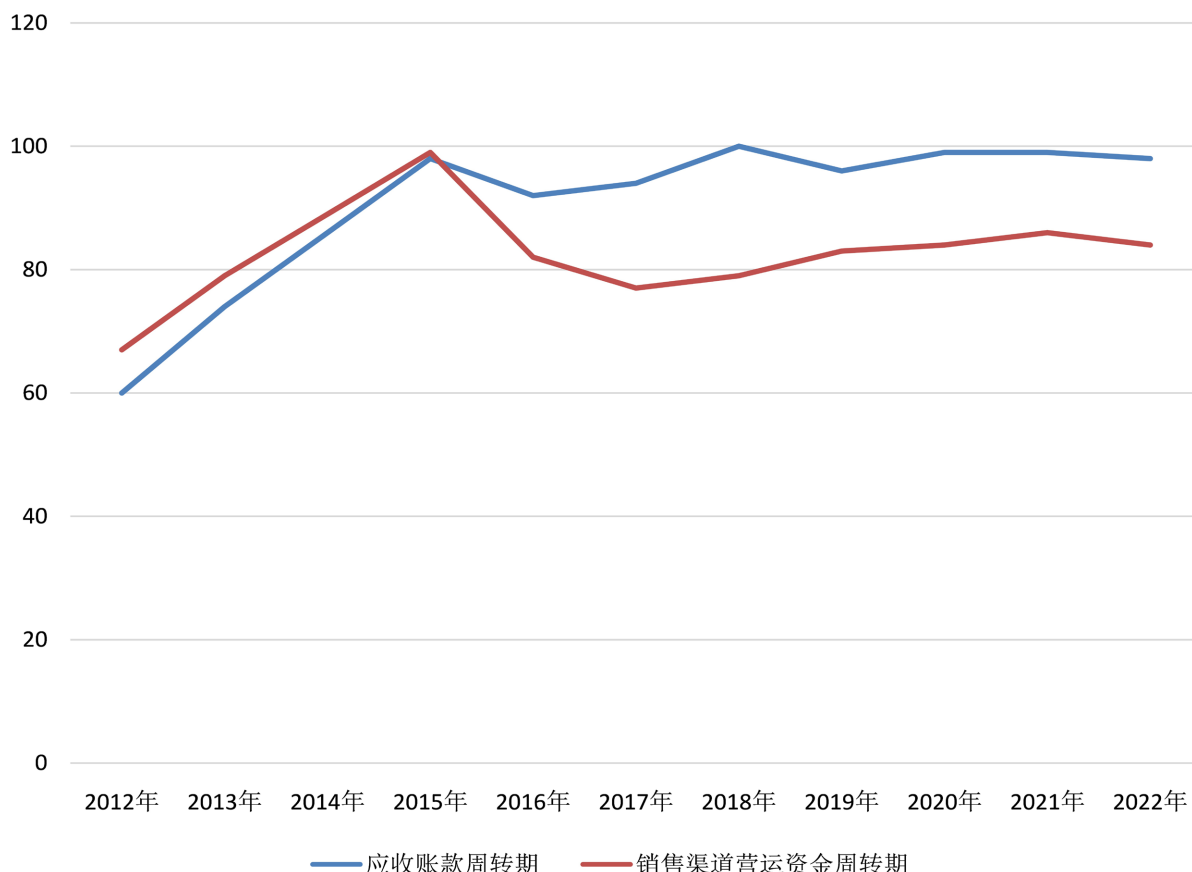


Figure 5. Haier Smart Home accounts receivable, sales channels channel working capital turnover analysis chart

图 5. 海尔智家应收账款、销售渠道营运资金周转期分析图

从表 4 和图 5 可以看出, 2012 年至 2015 年, 应收账款周转周期和销售渠道周转周期一直在不断提高, 均呈现出明显的上升趋势。2015 年以后虽然有小幅度下降, 但与前一年相比大幅上升, 整体也呈现上升趋势。这主要是因为海尔智家在 2013 年实施了网络战略。海尔智家自加入网络战略以来, 以给产品消费者带来全面的解决方案而不断努力。同时, 海尔智家为了提高自己的品牌管理水平, 一直在努力促进日日顺网络的开发。借助日日顺网络体系, 海尔智家将商品送到消费者手中, 以此来强化核心竞争力。此外, 海尔智家还将根据自身的发展动向, 促进品牌运营, 扩大市场份额。因此, 销售渠道的周转资金份额持续增加, 销售渠道周转资金的周转期也在增加。

4. 海尔智家营运资金管理的优化建议

4.1. 管理政策方面

海尔智家正在扩大规模, 在设立大量实体店面的同时, 为了维持正常的生产运营活动, 海尔智家需要充分的资金。2013 年, 海尔智家实施了战略变革, 但这也需要大量的资金来支撑。因此, 在这个阶段, 海尔智家为了实现公司的利益, 需要最大限度地利用财务杠杆等。面对日新月异的金融市场, 应科学地加以利用, 改善其收益性。此外, 海尔智家为了在提高收益性的同时扩大市场份额, 可以不断扩大资金筹措渠道, 为保证企业资金结构稳定升级, 需要以创新的融资形式, 合理分散资金风险, 降低资金成本, 以提升企业的营运资金管理绩效水平。

分析结果表明, 流动资产在海尔智家总资产中所占的比例较高, 因此海尔智家在投资策略上选择了

更为稳健的策略。采用这一方针,意味着海尔智家拥有大量的库存,同时也拥有大量的货币资金。因此,海尔智家必须采取各种有效途径最大限度地利用这些资金,不能让收益性极低的货币资金影响公司的盈利能力。例如,海尔智家在不断推进各种平台建设的同时,加快了物流服务的速度,使更好的库存管理成为可能。通过这些方法,海尔智家可以更有效地利用货币资金。

4.2. 采购环节营运资金管理方面

通过分析,我们发现海尔智家的应付款周转期比较长。这表明海尔智家对供应商的拖欠比较严重,过度占用供应商的应收账款,这不是长期的解决方法。因此,海尔智家有必要采取有效的对策来改善这种状况。首先,为了更好地规避面临的金融风险,海尔智家通过扩大各种融资渠道,减少对供应商的依赖。第二,海尔智家通过节约各种采购成本,优化各种资源的分配,来改善采购渠道营运资金管理绩效水平。在采购环节方面,海尔智家可以通过严格管理采购成本,尽可能减少不必要的开支,以提高企业竞争力,进而促进企业未来发展。

4.3. 销售环节营运资金管理方面

从前述分析中可以得出结论,近年来海尔智家的快速发展使得销售渠道所占的流动资本量不断增加。因此,为了确保营运资金的稳定,海尔智家有必要加强应收账款的回收。就经销商而言,海尔智家需要加强与他们的合作,提供优先的信用政策;经销商的满意度得以提高,与海尔智家的长期合作也更加积极。在顾客方面,海尔智家也需要提高顾客的满意度,将顾客的需求放在首位。只有这样,海尔智家才能在销售渠道上拥有充足的周转资金,才能为公司的营运资本管理水平带来极大程度地提高。

5. 结论与展望

营运资金管理是企业财务管理的核心内容。在当今日益激烈的竞争中,营运资本管理对于企业发展十分重要。如何在急速变化的市场中获得生存与发展,是所有企业都需要解决的问题。

通过对海尔智家营运资本管理业绩进行分析,我们发现海尔智家的营运资本主要投资于流动资产,投资方针较为谨慎;海尔智家的营运资本主要来源于企业当前的短期负债,因此其筹资方针较为激进;海尔智家在实施网络战略后,改善了营运资本管理的表现。总的来说,海尔智家的战略变革取得了成功。

自2013年海尔智家进入网络时代以来,其变革的表现逐渐变好。但是,海尔智家还存在一些需要改善的问题,今后在生态品牌战略的实施中,海尔智家还有继续改善的余地。从资金筹措的角度来看,海尔智家需要注意资金筹措金额的管理,将企业的财务风险降到最低,尽可能改善营运资本管理的效率。进一步提高企业经营管理的效率,使营运资金管理的绩效水平提高,实现未来的发展与壮大,才可以维持在我国家电行业的主导地位。成为国家乃至世界在家电行业的领头羊,成为我们中国的国之骄傲和世界的风帆。

参考文献

- [1] Porter, M.E. (1985) Technology and Competitive Advantage. *Journal of Business Strategy*, 5, 60-78. <https://doi.org/10.1108/eb039075>
- [2] Dhole, S., Mishra, S. and Pal, A.M. (2019) Efficient Working Capital Management, Financial Constraints and Firm Value: A Text-Based Analysis. *Pacific-Basin Finance Journal*, 58, Article ID: 101212. <https://doi.org/10.1016/j.pacfin.2019.101212>

-
- [3] Prempeh, K.B. (2020) Does Working Capital Management Affect Profitability of Ghanaian Manufacturing Firms? *Zagreb International Review of Economics and Business*, **23**, 1-18. <https://doi.org/10.2478/zireb-2020-0001>
- [4] 杨雄胜. 营运资金与现金流量基本原理的初步研究[J]. 南京大学学报(社会科学版), 2000(5): 32-39.
- [5] 王竹泉, 逢咏梅, 孙建强. 国内外营运资金管理研究的回顾与展望[J]. 会计研究, 2007(2): 85-92.
- [6] 朱振峰. 企业营运资金管理与研究[J]. 财经界, 2020(27): 80-81.