价值链视角下光明乳业营运资金管理优化研究

倪喃 卢文韬

中南林业科技大学

DOI:10.12238/ej.v8i6.2637

[摘要] 在当前数字化转型与供应链重构的背景下,传统的企业营运资金管理已难以满足现代企业的需求,本文以光明乳业为研究对象,将价值链理论与营运资金管理相融合,构建了一个系统性的分析框架,从整体价值创造过程中揭示企业营运资金管理存在的问题,并基于企业价值链特征提出具体建议,有助于乳制品企业在复杂市场环境下实现资金效率与业务增长的平衡。

[关键词] 价值链; 营运资金管理; 光明乳业

中图分类号: F275.1 **文献标识码:** A

Research on the Optimization of Working Capital Management of Bright Dairy from the Value Chain Perspective

Nan Ni Wentao Lu

Central South University of Forestry and Technology

[Abstract] Against the backdrop of digital transformation and supply chain restructuring, traditional working capital management approaches have struggled to meet the demands of modern enterprises. This study focuses on Bright Dairy as a research subject, integrates value chain theory with working capital management, and constructs a systematic analytical framework to identify issues within the holistic value creation process. By leveraging the characteristics of enterprise value chains, the paper proposes actionable recommendations to help dairy enterprises achieve a balance between capital efficiency and business growth in complex market environments.

[Key words] Value chain; Working capital management; Bright Dairy

引言

随着全球经济环境波动加剧,营运资金管理已成为企业确保运营稳定性的关键支柱,不仅影响企业短期偿债能力,更决定着长期竞争力的塑造。在乳制品这类高周转、低利润率行业中,资金流动效率往往是企业生存与发展的分水岭。光明乳业作为中国乳制品行业的领军企业之一,其营运资金管理策略代表了行业发展趋势,也反映了当前面临的共同挑战。本研究以光明乳业为例,探索乳制品企业如何在复杂市场环境下优化营运资金管理,实现财务稳健与业务增长的良性循环。

1 光明乳业营运资金管理现状

1.1 光明乳业概况

光明乳业成立于1996年,总部位于上海,是中国领先的乳制品企业之一,2002年在上海证券交易所上市。作为中国乳业领军企业,光明乳业拥有完整的乳品产业链,从奶源基地、乳品研发、生产加工到销售网络建设,形成了全产业链布局。公司主营业务涵盖新鲜牛奶、常温牛奶、酸奶、奶酪、黄油、冰淇淋等多元化乳制品,以及奶粉、植物蛋白饮品等领域。

根据光明乳业年报显示,2022年,其实现营业收入286.77

亿元,同比增长6.52%;归属于上市公司股东的净利润8.35亿元,在行业中处于领先地位。并且建立了稳定的奶源基地和供应商体系、自动化设备和工艺、线上线下融合的立体化销售网络,积极推进产品创新和品牌升级。

表1.2 光明乳业2019—2023年流动资产、流动负债规模及其占比

项目/年份	2019	2020	2021	2022	2023
流动资产(亿元)	72.06	90.11	91.78	99.08	97.20
流动负债(亿元)	82.31	90.75	86.89	107.3	102.0
总资产(亿元)	176.4	201.7	234.5	244.5	242.3
应付账款(亿元)	25.15	30.02	33.05	39.04	31.12
流动资产占比	40.83%	44.67%	39.14%	40.52%	40.11%
流动负债占比	46.66%	45.01%	36.97%	43.89%	42.10%

数据来源:光明乳业2019—2023年财务报表

1.2 光明乳业营运资金现状分析

从表1.2数据可以看出,光明乳业2019—2023年的营运资金规模呈现波动变化趋势。2019年公司流动资产为72.06亿元,流动负债为82.31亿元,营运资金为负值,表明公司短期偿债压力较大。2020—2021年,随着企业经营规模扩大和“领鲜战略”的推进,流动资产增至91.78亿元,而流动负债在2021年有所下降,使得营运资金状况明显改善。2022年流动资产进一步增长至99.08亿元,但流动负债同比大幅上升至107.3亿元,使营运资金再次承压。2023年公司通过优化资金结构,流动资产维持在97.20亿元,同时控制流动负债规模下降至102.0亿元,营运资金状况有所好转但仍为负值。

从流动资产占总资产比例来看,2019—2023年该比例在39.14%—44.67%之间波动,总体保持相对稳定,表明光明乳业在资产配置上较为均衡,既重视流动性管理,又注重长期资产投入。2020年该比例达到44.67%的高点,可能与公司应对疫情影响而增加流动性储备有关。此后三年,该比例保持在40%左右,说明公司在加大奶源基地等长期资产投入的同时,仍维持了合理的流动资产比例。

流动负债占总资产比例的变化更为显著,从2019年的46.66%下降至2021年的36.97%,随后又上升至2022年的43.89%,2023年略有下降至42.10%。这种波动主要受公司融资策略和经营周期影响。特别是2021年的明显下降,可能与公司完成19.3亿元非公开发行股票有关,优化了负债结构。但2022年该比例又明显上升,反映出公司在扩大业务规模过程中对短期融资的依赖增加。

总体而言,光明乳业营运资金规模处于微负状态,表明公司在短期资金管理上存在一定挑战。虽然这种状态在乳制品行业并不罕见(由于行业特性如资金密集型投资与快速周转的产品),但持续的负营运资金可能限制公司的经营灵活性。随着公司“全国化布局”战略的深入推进,需要更加平衡短期偿债能力与长期投资需求之间的关系。

2 价值链视角下光明乳业营运资金管理问题分析

2.1 采购环节供应商议价能力减弱

表2.1 光明乳业2019—2023年采购环节营运资金周转期

项目/年份	2019	2020	2021	2022	2023	
营运资金周转金额 (亿元)	采购环节	-13.41	-16.73	-16.83	-19.34	-9.71
	生产环节	-26.82	-27.65	-29.47	-30.85	-23.50
	销售环节	15.25	29.28	35.37	37.27	42.35
营运资金周转期 (天)	采购环节	-21.70	-24.17	-21.03	-25.03	-13.39
	生产环节	-43.40	-39.94	-36.83	-39.92	-32.38
	销售环节	25.3	42.9	44.9	48.3	57.7

数据来源: 光明乳业2019—2023年财务报表

采购环节营运资金周转期在2019—2023年均均为负值,从2019年的-21.70天变化至2023年的-13.39天。营运资金周转金额则从2019年的-13.41亿元增至2022年的-19.34亿元,随后在2023年大幅减少至-9.71亿元。结合表1.2中应付账款数据来看,2019—2022年应付账款持续增长,从25.15亿元增至39.04亿元,2023年则降至31.12亿元。这表明:

光明乳业主要通过延长应付账款期限获取供应商融资,形成负周转期。虽然这种策略在短期内缓解了公司现金流压力,但2022年至2023年应付账款的明显减少(从39.04亿元降至31.12亿元)以及周转期的改善(从-25.03天缩短至-13.39天),表明公司已意识到过度挤压供应商可能带来的负面影响,开始调整采购资金策略。

在采购环节,过度依赖应付账款融资形成了以下问题:首先,挤压上游奶农和原材料供应商资金空间,可能影响奶源质量和供应稳定性;其次,长期拖欠可能导致供应商提高报价以补偿资金成本,最终增加公司采购成本;最后,随着公司“全国化布局”战略推进,各区域采购资金策略缺乏协同,可能加剧供应链风险。

2.2 生产环节资金管理效率下降

生产环节的营运资金周转期和周转金额均为负值,且绝对值大于采购环节。2019年为-43.40天,2023年改善至-32.38天;周转金额从2019年的-26.82亿元变化至2023年的-23.50亿元。这一数据表明:

光明乳业在生产过程中依然采取了较为保守的资金策略。从表1.2看,虽然流动资产规模从2019年的72.06亿元增至2023年的97.20亿元,但流动负债规模增长更快,导致营运资金持续为负。这种情况反映了乳制品行业的特点——产品保质期短、周转速度快,企业倾向于维持较低的存货水平,但可能导致公司生产节奏与资金配置衔接不够平稳,可能影响生产稳定性问题。

2.3 销售环节资金占用时间延长

与前两个环节形成鲜明对比的是,销售环节营运资金周转期为正值且持续增长,从2019年的25.3天增至2023年的57.7天;周转金额则从15.25亿元增至42.35亿元,增长近3倍。这一趋势表明:

光明乳业在销售端的资金占用越来越大,商业信用政策越来越宽松。结合表1.2的数据分析,光明乳业的总资产规模从2019年的176.4亿元增长至2023年的242.3亿元,增幅37.4%,而销售环节营运资金周转金额增长了177.7%,远高于总资产增速,说明公司销售扩张速度过快,或信用政策过于宽松。一方面,应收账款回收风险增加,尤其在乳制品这种微利行业,坏账风险可能直接影响利润;另一方面,资金过度占用在销售环节,导致整体营运资金为负,增加了财务风险;此外,销售环节营运资金周转期的快速增长(2019年25.3天到2023年57.7天)表明公司在渠道管理和客户信用政策上可能存在结构性问题,需要优化调整。

3 总结与建议

3.1 优化采购环节,重构供应商合作模式

针对2023年采购环节营运资金周转期显著缩短的问题,光明乳业应构建分层供应商管理体系。对核心原料供应商,可延长付款周期;对非核心供应商,维持适度的现金结算速度。具体可将供应商分为战略级、重要级和一般级三类,分别给予90天、60天和30天的账期,平衡供应链稳定与资金效率。其次,扩大集中采购规模,整合集团内部采购需求,增强对供应商的议价能力。特别是对包材、辅料等标准化原料,实施季度或半年度批量采购合同,锁定价格同时获取更优惠的付款条件,以恢复和提升2022年前的采购环节资金周转优势。

3.2 重塑生产环节,提高资金管理效率

根据表2.1生产环节数据,2019-2023年生产环节营运资金周转期虽有改善,但仍处于较高负值(-32.38天)。光明乳业可以优化存货结构和水平,结合公司产品多元化特点(新鲜牛奶、常温牛奶、酸奶、奶酪等),针对不同品类制定差异化存货策略,平衡保质期与库存成本。并加强生产计划与资金计划协同,结合表1.2显示的流动资产规模(97.20亿元)与流动负债规模(102.0亿元)差距,合理安排生产节奏,避免资金调配不当导致的生产中断或效率下降。

3.3 重构销售环节,缩短资金占用周期

在销售环节方面,光明乳业可以实施差异化客户信用政策。根据客户历史交易记录、销售规模和战略重要性,将客户分为A、B、C三类,分别给予不同的信用期限和额度,对高风险客户实行预付款或现款交易,降低应收账款总额。

在库存商品与应收账款方面,建议优化需求预测系统,提高销售预测准确率,特别是针对低温乳制品的短保质期特性,建立更为灵活的库存管理模式。同时,通过大数据分析,识别滞销产品,及时调整生产计划和促销策略,减少库存积压。并建立专职应收账款管理团队,结合信息系统,实现应收账款全生命周期管理。引入账龄分析预警机制,对超期应收账款启动阶梯式催收程序。

3.4 整合价值链,构建协同资金管理体系

面对日益复杂的经营环境,光明乳业应整合采购、生产和销售环节的资金管理,构建一体化资金管理平台,实现各环节资金流动的可视化管理。建立适应乳品行业特点的关键绩效指标(KPI)体系,将采购、生产和销售各环节的资金周转指标纳入业绩考核,形成全员参与的资金管理文化。并且基于销售预测,建立月度滚动预算和周度资金计划,提高资金使用的前瞻性和针对性。特别关注季节性波动较大的产品线,在销售高峰前做好资

金储备,避免因资金短缺影响业务扩展;在销售淡季合理调整采购和生产节奏,减少不必要的资金占用。最后,光明乳业可以借助人工智能和大数据技术,建立资金流动预警系统,对异常的资金占用情况进行实时监控和预警。同时,利用区块链技术优化供应链金融服务,降低交易成本,提高资金流转效率,实现整个价值链的资金优化配置。

4 结语

本研究从价值链视角探讨了光明乳业营运资金管理的问题与优化方向,揭示了企业在价值创造过程中资金流动的特点与挑战。研究表明,光明乳业作为中国乳制品行业的领军企业,在采购和生产环节保持了较强的资金周转优势,但销售环节的资金占用呈现持续恶化趋势,成为制约企业运营效率的关键瓶颈。

基于这一分析,本文提出了构建差异化营运资金管理策略、优化价值链协同效应、发挥科技赋能作用、完善风险防控机制以及构建价值导向绩效评价体系等优化建议,旨在帮助光明乳业实现资金效率与业务增长的良性循环。这些建议不仅适用于光明乳业,也为整个乳制品行业乃至其他快消品企业的营运资金管理提供了参考框架。价值链视角下的营运资金管理是一个动态优化的过程,需要企业根据内外部环境变化不断调整策略。未来研究可进一步探讨数字化转型对乳制品企业价值链重构的影响,以及如何在全球供应链重组背景下实现跨国营运资金管理的协同与优化,为企业提供更具前瞻性的管理思路。

[参考文献]

[1]陈艳,鞠成晓.基于价值链视角的企业营运资金管理问题研究[J].现代商贸工业,2025,(05):134-136.

[2]赵佳,曹姝.供应链视角下企业营运资金管理优化研究——以海尔公司为例[J].中国储运,2024,(07):83-84.

[3]温素彬,朱夏.价值链成本管理的解读与应用案例——价值链成本管理在PZ公司的应用[J].会计之友,2023,(2):147-152.

[4]郝艳华.营运资金管理策略对零售企业价值创造的影响——基于企业生命周期的异质性分析[J].商业经济研究,2022,(10):134-137.

[5]张海啸,张波.基于三维分析法的营运资金管理研究——以万科为例[J].财会通讯,2019,(35):63-67.

作者简介:

倪喃(2004—),瑶族,湖南株洲人,中南林业科技大学,本科在读。