

苏宁易购营运资金管理存在的问题及完善对策研究

摘 要

营运资金作为企业短期偿债能力和经营能力的衡量指标，提高营运资金管理水平尤为重要。传统的营运资金管理偏向从单个项目分析库存现金、存货、应收账款这三个要素对企业营运资金风险及盈利能力的影响，正是由于这种传统的分析方法的局限性，基于供应链视角对营运资金管理进行研究的理念逐渐发展起来。电子商务凭借其成本低、效率高、品类多样化、购买便利的特点，在近近年来蓬勃发展，成为新兴的产业。因此，本文将顺应电商行业快速发展的时代潮流，将电子商务企业的运作方式与供应链管理的运作方式结合起来，分析如何提高营运资金的管理水平。

本文以苏宁易购作为研究企业，以供应链理论为指导基础，通过财务分析法对苏宁易购的营运资金管理成效进行分析，并从中寻找苏宁易购供应链上下游环节存在的问题，从完善供应商体系、加强针对性营销、提高闲置资金的利用率等方面，提出提高苏宁易购营运资金管理水平的几点建议，为同类企业提供参考。

关键词：供应链，营运资金管理，苏宁易购，电子商务

目 录

一、绪论	1
(一) 选题背景及意义	1
1. 选题背景	1
2. 选题意义	1
(二) 基于供应链的营运资金管理国内外研究现状	1
1. 国外研究现状	1
2. 国内研究现状	2
(三) 研究方法及论文创新点	2
1. 研究方法	2
2. 论文创新点	2
二、供应链及营运资金管理相关理论	4
(一) 供应链的概念	4
(二) 营运资金相关概念和分类	4
1. 营运资金的概念	4
2. 营运资金的重新分类	4
(三) 基于供应链的营运资金管理内容	5
1. 上游供应链的营运资金管理	5
2. 企业生产活动的营运资金管理	5
3. 下游供应链的营运资金管理	5
三、苏宁易购营运资金管理现状	6
(一) 苏宁易购简介	6

(二) 苏宁易购营运资金管理现状.....	6
1. 营运资金管理组织	6
2. 营运资金管理策略	7
四、基于供应链的营运资金管理成效分析	9
(一) 采购渠道营运资金管理成效分析.....	9
(二) 生产渠道营运资金管理成效分析.....	11
(三) 销售渠道营运资金管理成效分析.....	12
(四) 理财渠道营运资金管理成效分析.....	13
(五) 本章小结.....	16
五、苏宁易购营运资金管理存在的问题	17
(一) 采购环节营运资金管理存在的问题.....	17
(二) 生产环节营运资金管理存在的问题.....	17
(三) 销售环节营运资金管理存在的问题.....	17
(四) 理财环节营运资金管理存在的问题.....	17
六、苏宁易购营运资金管理优化对策	18
(一) 完善供应商体系.....	18
(二) 进行针对性营销.....	18
(三) 优化物流配送和安装.....	18
(四) 加强应收账款管理.....	18
(五) 提高闲置资金利用率.....	19
(六) 优化融资渠道.....	19
结束语	20
参考文献	22

一、绪论

(一) 选题背景及意义

1. 选题背景

近年来，“互联网+”概念深入大众，并且在政府一系列的新举措下，“一带一路”的推动以及共享经济领域的快速发展，这些因素为我国的电子商务行业的繁荣发展创造了一个良好的市场环境，许多零售业也从传统的门店销售模式转变为“线上线下相结合”的新零售模式。网经社电子商务研究中心发布的《2020年（上）中国网络零售市场数据监测报告》数据指出，国内网络零售市场交易规模达5.36万亿元，预计全年网络零售交易达12.33万亿元；2015年至2020年，网络零售交易规模持续增长，2015-2017年，增速保持在超30%，往后保持在20%左右。以上数据充分表明，我国的电商行业正在蓬勃发展，行业内的竞争必然相当激烈。

一个企业的长期稳定的发展，提高营运资金的管理水平至关重要。传统的营运资金管理的关注点主要在于优化企业现金、应收账款以及存货上，随着竞争市场的多样化，这种单一的财务活动已经不能满足企业提高管理营运资金水平的要求。近些年基于供应链的营运资金管理理论被学者提出，一些企业通过运用该理念与企业实际情况相结合，取得了不错的业绩。供应链营运资金管理将企业的上下游环节紧密联系在一起，实现了多方的共赢，在营运资金管理的研究重心已经逐渐转向供应链管理。

2. 选题意义

互联网的普及带动了电子商务公司的蓬勃发展，电商行业的发展也为国民经济注入了新血液，作为其中的一个新的增长点，在推动经济发展上起着重要的作用。电商行业独特的电子商务模式与传统行业的商务模式有诸多不同，但是从电商行业的萌芽至今，学者对于营运资金管理在电商行业相关的探究较少。将电商企业的信息技术结合供应链理论，用以管控营运资金在不同供应链中的运营情况，促使营运资金在供应链体系中能够尽可能降低流转周期，实现企业资金的价值最大化。以苏宁易购作为研究对象，对其营运资金的管理和成效进行分析，分析问题，总结经验，为同类企业提供借鉴。

（二）基于供应链的营运资金管理国内外研究现状

1. 国外研究现状

国外对营运资金的研究较早，从简单的“直接供应链”到“延伸供应链”研究，营运资金管理已经从单一要素的分析转变为多渠道分析，研究内容不断创新和丰富。

1988年，Norman、Flanagan、Andrew将供应链理论与建筑行业的营运资金管理结合起来，发现有效地管理营运资金能使产品成本减少，而且在一定程度上可以改善房地产企业之间的关系。Error! Reference source not found.

2006年，世界经济危机让许多企业家在资金运转上面临难题，Bhoon、Kanda、Wadhwa指出供应链的构建可以提高营运资金运用率，改善企业与上下游企业的关系，加快订货速度，减少仓储成本。

2011年，Ellinger Alexander以供应链管控企业的1-25名作为研究对象，研究表明受经营成本、营销收益、营运资金影响的股东价值和供应链的管理水平密切相关。Error! Reference source not found.

2018年，Hofmann E从供应链视角下观察供应链，指出资金在供应商、企业、消费者之间流通，可以使上下游企业在资金上的灵活度更高，还能降低供应链流转风险。

2. 国内研究现状

我国将供应链引入营运资金管理的研究起步较晚，目前还在探索当中。

王竹泉、张欣怡在2007年将营运资金按渠道进行重新分类的基础上，于2011年通过供应链角度对企业的营运资金周转期进行对比分析，指出业务流程的整合对营运资金管理的重要性。Error! Reference source not found.

王苑琢在 2014 年表明优化库存管理、改善与供应商的关系，可以促进企业间的合作，提高营运资金管理水平。

旷乐在 2018 年发现供应链上下游关系越紧密，营运资金周转期就越低，指出要加强对供应链的管理，通过综合物流、信息流和资源来提升企业效益。

综上国内外研究现状，我国基于供应链的营运资金管理研究与国外相比还有着不足之处。在当今互联网大数据时代，电商企业的“异军突起”给我国带来经济增长的同时也增加了新的挑战，我们要更加关注电商行业的发展情况，将供应链和营运资金管理有机结合起来，从多个方面来为提升营运资金管理水平寻找出路。

（三）研究方法及论文创新点

1. 研究方法

（1）文献分析法

通过期刊、相关书籍、电子图书馆等渠道，获取供应链及营运资金管理的相关文献并进行整理归纳，为文章作理论支撑。

（2）财务分析法

计算分析苏宁易购 2015-2019 的财务数据和相关指标，分析企业在营运资金管理的过程中存在的问题及解决措施，更具有说服力和可信度。

（3）对比分析法

选取与苏宁易购在业务经营模式存在诸多相似的国美零售作为对比企业，国美在苏宁转型后一年也进行转型，其财务数据于此次研究有着很大的参考价值。同时将苏宁与行业平均水平进行比较，力求研究结果更加客观。

2. 论文创新点

（1）研究内容创新

传统的营运资金管理研究较少考虑到整体的营运资金运行情况，只单一地去分析某个财务指标，而本文探究了在上游供应商、企业、以及下游消费者这整个供应链之间利益的权衡和把握。

（2）研究视角创新

本文以新兴的电商企业苏宁易购为案例，采用财务分析法对其的营运资金管理进行分析，以战略为向导，引入较为完整的供应链模式，得到相关数据，从电商行业去探究，实现供应链营运资金的最大化优化配置，提供可供行业参考的优化对策和保障措施。

二、供应链及营运资金管理相关理论

（一）供应链的概念

通过阅读相关文献发现，供应链的最早研究源自 20 世纪 60 年代，供应链之父 Jay Forrester 关于形成供应链的成员企业的关系研究代表着供应链概念的初步形成，但是这一概念从提出到得到认可还经历了一段较长的时间，直到 90 年代才在企业管理中得到应用。目前各国学者对供应链的定义仍存在一定差异，我国使用的是由李效良教授提出的关于供应链的经典定义。供应链是指产品从采购、生产、分销、零售直到最终使用者所构成的一个整体性功能网链结构，也就是说材料的供应商、生产制造商、零售商、消费者都是供应链的重要组成部分，需要综合信息流、物流、资金流对全部节点进行管控，才能实现供应链的结构最优化。

（二）营运资金相关概念和分类

1. 营运资金的概念

营运资金的定义一般有广义与狭义的区别。在广义上，营运资金为企业的流动资产在全部资产中占有的部分，在一定的条件下，能够转换为现金和现金等价物；在狭义上，营运资金是在企业营运管理的过程中全部流动资产减去流动负债后的剩余，其在财务计划和融资方面体现了企业在经营过程中规避财务风险的能力以及短期债务的偿还能力。Error! Reference source not found.通过其狭义的理解可以发现，如果出现流动资产多于流动负债的情况，说明一部分的长期负债或股东权益的作为对应的流动资产的来源，这就提高了企业的融资成本。当企业出现资金不足的局面，可以通过把非现金形式的营运资金转换为现金的手段来解决资金短缺的问题。

2. 营运资金的重新分类

不同于以构成要素或时间变动的分类方式，从企业营运资金的使用角度来按供应链来分类，可以将其重新列为经营活动营运资金和理财活动营运资金。Error! Reference source not found.经营活动营运资金的目的是为了提升周转效率，从而使企业的盈利能力提高的目标得以实现；理财活动营运资金是指这部分资金和经营活动的直接联系不大，或者产生的结果已经无法区别是由于经营活动、筹资活动还是投资活动导致的。营运资金的重新分类结果如表 2-1 所示：

表 2-1 营运资金的重新分类

营运资金			
经营活动营运资金			理财活动营运资金
采购渠道的营运资金	生产渠道的营运资金	销售渠道的营运资金	
材料存货 预付账款 应付账款 应付票据	在产品存货 其他应收款—经营活动有关 应付职工薪酬 其他应付款—经营活动有关	应收票据 应收账款 产成品 预收账款—货款 应交税费	货币资金 应收利息 其他流动资产 交易性金融资产 短期借款 交易性金融负债 应付利息 一年内到期非流动负债 其他流动负债

（三）基于供应链的营运资金管理内容

1. 上游供应链的营运资金管理

在上游供应链，企业采购活动中要重视供应商的选取。第一要保证原材料的质量，提高产品核心竞争力；第二要调查其的信誉良好程度，避免出现材料不能及时供应的情况。第三选择合理的报价能够给企业节约购买成本，减少资金的投放。第四与供应商构建长期的合作关系，避免采购环节无效资金的使用，减少库存占用资金的数额，使资金运用更加灵活，缩短了回款时间，提高了企业效益。

2. 企业生产活动的营运资金管理

生产活动中产品的产量以及残次品的数量都会影响到企业的营运资金管理。如果在规定生产时间内产量不达标或者残次品过多，会使根据原计划采买的原材料闲置而占用了库存，材料无法按期转为产品获得收益，同时还要因为库存增加而支出更多的管理费用，降低了资金周转效率。

3. 下游供应链的营运资金管理

销售环节营运资金可以通过以下几点管控。一是客户关系的维持。维持企业与客户的良好关系可以减少业务办理时间，降低不合理的支出，加快货款回收，节约资金成本。二是销售方式的制定。一般的销售可以加快营运资金周转速度，使企业有足够的营运资金进行日常生产活动，同时还能减少坏账产生；但是由于一般销售的特点会使企业的销售渠道扩大较慢，市场占有率低，影响了企业市场竞争力的提高。通过贷款销售可以引导消费，降低存货成本，但是这种方式会导致企业的坏账相对增多，对企业的资金周转不利。

三、苏宁易购营运资金管理现状

(一) 苏宁易购简介

苏宁易购，全称是苏宁易购集团股份有限公司，由苏宁云商股份有限公司于 2018 年更名而来。1990 年苏宁在江苏南京成立，在创立初期以销售家电作为主营业务，随着公司的不断发展，营业范围逐渐覆盖日用品、百货、图书等领域，经营场所主要是传统的线下实体店。2004 年，苏宁在深圳证券交易所成功上市，成为我国第一个家电零售上市公司。

顾客的消费方式和消费观念随着互联网的普及开始改变，苏宁在创建网上商城的投资持续性加大。2013 年，苏宁的商业模式再一步发生转换，形成了“电商+店商+零售服务商”的线上线下结合的云商模式，转型为电子商务企业。电商企业的发展离不开物流体系的构建，苏宁陆续开发“半日达”、“极速达”等业务。2015 年阿里巴巴投资苏宁，作为苏宁的第二大股东。2017 年，苏宁全资收购天天快递，完善了物流体系，苏宁转型效果显著，形成苏宁智慧零售模式。在全国工商联发布的 2020 年中国民营企业 500 强榜单中，苏宁位列第二位，成为互联网零售行业第一。

(二) 苏宁易购营运资金管理现状

1. 营运资金管理组织

为了提高客户在线下门店的体验感，苏宁易购重新整合了线上线下的组织结构：将线下的运营组织优化为 5 大管理总部、8 大地区管理以及 3 个新建立的经营总部平台，如图 3-1 所示。整合后的组织结构相较之前，线上与线下的联系更为紧密，两者采购与销售同步，完善了营运资金的管理的流程和效率。同时线下门店的布局也得到优化，线下店面的数量和服务质量上升，在线下店面中也能享受到线上平台中便利的体验，线上与线下优势并驾齐驱。在三大经营总部平台中，连锁平台经营总部主要负责现金的管理，商品经营总部主要负责存货管理，电子商务平台主要负责应收账款的管理，各大平台联系紧密，在营运资金管理中起着重要作用。

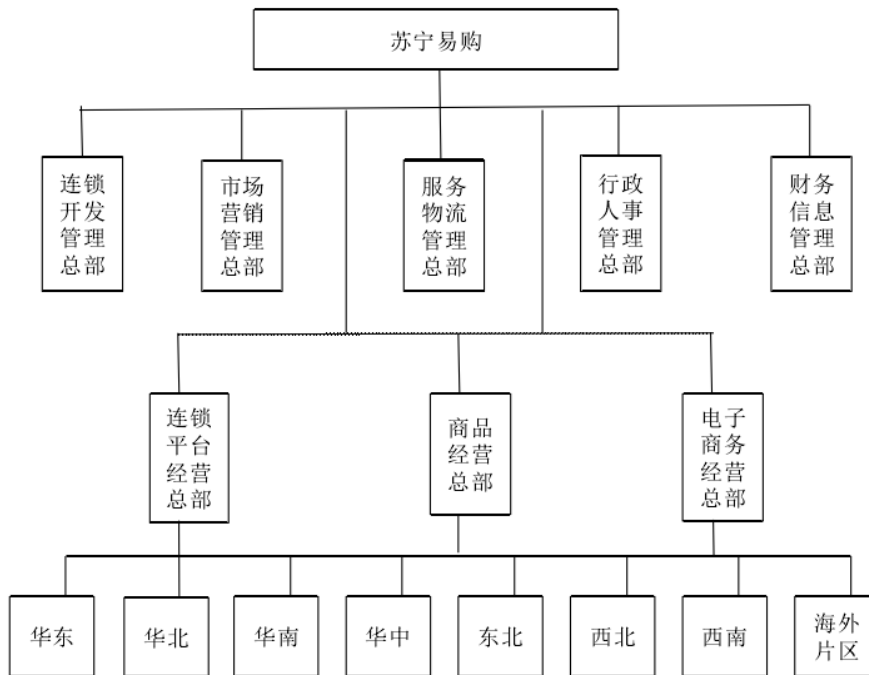


图 3-1 苏宁易购营运资金管理组织

2. 营运资金管理策略

由苏宁历年年报中的数据整理可得表 2 如下，可以从表 2 中看出苏宁 2015-2019 年流动资产的投资策略较为保守，流动负债的筹资策略较为激进。

表 3-1 苏宁 2015-2019 年营运资金规模分析表

年份	2015 年	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年
流动负债（千元）	45,734,659	61,455,026	64,263,657	93,696,656	121,256,981
总负债（千元）	56,150,606	67,245,263	73,649,033	111,256,403	149,710,232
流动资产（千元）	56,751,867	82,383,635	87,829,679	131,742,542	120,761,474
总资产（千元）	88,075,672	137,167,241	157,276,688	199,467,202	236,855,045
流动负债/总资本（%）	51.93	44.80	40.86	46.97	51.19
流动负债/总负债（%）	81.45	91.39	87.26	84.22	80.99
流动资产/总资产（%）	64.44	60.06	55.84	56.05	50.99

数据来源：苏宁易购历年年报

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/808054027066006133>