

# 山西汾酒 OPM 战略下内部价值链营运资金管理优化研究

## 摘要

在改革开放，市场经济的环境之下，彼此之间的竞争趋向于高层战略意识的竞争，偏向于对企业内部营运资金的管理和把控。在新的市场环境下，企业如果想取得成功，务必对自身进行改革优化，适应市场发展的新需求。在外部条件一致的情况下，企业只有改善自身，增强优势，才能在市场上立足。而有的企业则通过利用自身规模优势、质量优势、服务优势、品牌优势或速度优势等，来提升和供应商或客户多次协商定价的能力，获得更多的商业信用，同时将占用营运资金及其成本从自身转嫁给他人。

本文通过研究山西汾酒这个案例进行分析，利用波特五力模型对山西汾酒的内外环境进行分析，判断其具备实施 OPM 战略的能力。再通过分析其实施 OPM 战略的运作模式，得到其前期主要通过延期付款的方式实施 OPM 战略，但在后期逐渐转变为使用预收款的方式实施 OPM 战略的结论。最后分析实施 OPM 战略后其营运资金管理在内外价值链中的效果体现。但由于山西汾酒在转变战略的过程中，因此，在山西汾酒实施 OPM 战略的过程中，有的方面在实施中得以进步，有的方面则更需谨慎和关注。

**关键词：**OPM 战略；价值链；营运资金

## 目录

摘要 .....	I
1 绪论 .....	1
1.1 研究背景和研究意义 .....	1
1.1.1 研究背景 .....	1
1.1.2 研究意义 .....	1
1.2 国内外研究现状 .....	2
1.2.1 国内研究现状 .....	2
1.2.2 国外研究现状 .....	2

1.3 研究内容和研究方法 .....	3
1.3.1 研究内容 .....	3
1.3.2 研究方法 .....	4
2 相关理论概述 .....	5
2.1 营运资金管理相关概念 .....	5
2.1.1 营运资金管理的概念 .....	5
2.1.2 营运资金管理的战略划分 .....	5
2.1.3 OPM 战略概念 .....	6
2.2 价值链理论 .....	6
2.2.1 内部价值链 .....	7
2.2.2 外部价值链 .....	7
2.3 基于价值链视角的营运资金管理理论 .....	7
2.3.1 OPM 战略运作的条件 .....	7
2.3.2 OPM 战略运作模式 .....	8
2.3.3 影响企业选择 OPM 战略运作模式的因素 .....	9
3 山西汾酒 OPM 战略分析 .....	11
3.1 山西汾酒简介 .....	11
3.2 山西汾酒实施 OPM 战略管理分析 .....	11
3.2.1 山西汾酒 OPM 战略实施条件 .....	11
3.2.2 山西汾酒 OPM 战略运作模式 .....	13
3.2.3 山西汾酒 OPM 战略资金运用方式 .....	16
4 山西汾酒 OPM 战略下内部价值链营运资金管理分析 .....	19
4.1 营运资金流动性分析 .....	19
4.1.1 采购环节营运资金流动性分析 .....	19
4.1.2 生产环节营运资金流动性分析 .....	19
4.1.3 销售环节营运资金流动性分析 .....	20
4.2 营运资金安全性分析 .....	21
5 山西汾酒 OPM 战略下外部价值链营运资金管理分析 .....	23
5.1 基于上游供应商的分析 .....	23
5.2 基于下游客户的分析 .....	23

6 山西汾酒运用 OPM 战略营运资金管理的建议 .....	25
6.1 山西汾酒实施 OPM 战略的建议 .....	25
6.2 山西汾酒 OPM 战略下内部价值链营运资金管理的建议 .....	25
6.2.1 采购环节 .....	25
6.2.2 生产环节 .....	25
6.2.3 销售环节 .....	26
6.3 山西汾酒 OPM 战略下外部价值链营运资金管理的建议 .....	26
6.3.1 上游供应链 .....	26
6.3.2 下游客户 .....	27
7 结 论 .....	29
参考文献 .....	33

## 1 绪 论

### 1.1 研究背景和研究意义

#### 1.1.1 研究背景

我国融资的主要对象还是以银行为主体，证券和保险等其他方式所占比重不多。在这种经济的调节下，一些企业试图通过其他的方式来发展自身的企业，这种方式即——OPM 战略。通过利用上游供应商或下游客户的资金来完成自身的经营活动。一方面是为了缓解自身经营活动中资金带来的压力，另一方面是为了企业更好的发展。但是，OPM 战略并不是每个企业都可以盲目的使用，也不是每个使用 OPM 战略的企业都可以恰当的实施和操作。有效的 OPM 战略的实施和运用不是盲目、胡乱、随意的占用上下游的资金，而是多方之间在意识形态中的博弈。因此，实施和使用 OPM 战略需要更慎重的思考，否则很容易陷入财务危机的旋涡。

流动资金是企业中的中流砥柱，在企业中的周转性和流动性最强。企业的发展收到很多因素的影响，其中直接影响它的是对流动资产的管理。现如今很多人都开始使用价值链角度管理企业营运资金。从价值链的视角来说，企业经营营运资金的水平和能力很是重要。

因此本文将从价值链的角度，来分析和探讨什么样的企业可以运用 OPM 战略、以及运用 OPM 战略后在企业各个营运环节的现象，以及对使用 OPM 战略企业在各方面给

---

---

予一些适当的建议。

### 1.1.2 研究意义

首先根据波特五力模型进行分析山西汾酒的内外环境，从而分析其竞争优势；再根据内外部价值链、营运资金、财务数据等进行多角度分析。从其是否具备实施条件、如何实施以及最后实施的效果进行分析，较为全面的分析了山西汾酒实施 OPM 战略后对营运资金管理的效果。从而进行总结，并对其实施 OPM 战略中出现的现象提出一些建议。同时也可看出占用上下游资金各个营运环节资金的周转效率有何影响，进一步的提高内部营运资金管理水平。实施 OPM 战略的企业都会严格管理企业的营运资金，同时也比较注重相互间建立良好往来，提高对彼此的商业信用或议价能力。

---

---

因此，本文以山西汾酒为例，多角度分析山西汾酒怎样实施、如何实施，以及在实施 OPM 战略的过程中出现的现象以及其对营运资本的影响。再结合财务和非财务指标分析在实施 OPM 战略的过程中企业营运资本的流动性和安全性，客观、较全面地分析山西汾酒 OPM 战略的实施条件、运作模式、资金运用及其对营运资本的影响。同时，汾酒中国白酒的文化遗产，虽如今并不是行业翘首，但仍具有代表性。因此研究山西汾酒实施 OPM 战略对白酒行业的一些企业也有一定的借鉴意义，也有助于完善其自身的营运资金管理。

## 1.2 国内外研究现状

### 1.2.1 国内研究现状

韩址清、张常青和杨军<sup>[1]</sup>(2017)提出通过研究发现，在如今的企业中，越来越多的企业更倾向性选择银行理财产品，这种产品有很高的收益但风险却很低，同时还便于存取。卢意<sup>[2]</sup>(2018)通过研究 OPM 战略在家电领域业务运营资金方面的作用，发现苏宁、国美通过实施 OPM 战略拥有大量非成本资金，在发展的同时利用这些资金迅速扩张。兰素英，于敏<sup>[3]</sup>(2019)、闰蓓<sup>[4]</sup>(2019)则在研究的过程中发现，可以实施 OPM 战略主要的一个因素是企业贯穿这个价值链中，在中间这个位置中是否具有属于自己企业独特的、所特有的特色文化或产品，这些特色可以简单概括为在成本、服务、品牌、人力资源、企业文化等等方面上的独特性和闪光点。而一旦这些企业可以有效的实施 OPM 战略，在生产经营中，可以有充裕的资金进行投资；在遇到风险时，可以有效进行周转、规避或者对抗。

### 1.2.2 国外研究现状

Kies<sup>[12]</sup>(2015)在研究中发现，企业的商业信用在价值链中有着重要的作用。在整个价值链中，竞争优势强的企业，它的商业信用更好。Christian.H<sup>[13]</sup>(2017)的研究中表明，实施 OPM 战略后，企业可以有效且迅速的链接企业的运作，加快各个环节的周转天数，使企业的资金拥有良好的流动性。但在操作和实施的过程中，总会带来巨大的、不稳定的、甚至是无法确定的风险。William.V<sup>[14]</sup>(2017)在研究中主要认为 OPM 战略的实施主要是借用上下游的资金，这样的方法，如果过度依赖，或者为了获得大量的资金而过度侵占，容易使企业自身的资金链脆弱，易断链。因此，SripadK<sup>[15]</sup>(2019)的研究中所表明的观点是 OPM 战略是一把双刃剑，因为其具有低成本、高风险的特点，所以在实施 OPM 战略的过程中，可能给企业带来巨大的好处，使企业的发

---

---

展更上一层楼。但同时也可能会将企业带进危机漩涡之中，使其经营不善等状况之中。

---

---

## 1.3 研究内容和研究方法

### 1.3.1 研究内容

第一部分是绪论。在这部分内容中，首先描述了选题所在的大环境以及怎样进行研究、研究的目的和意义。其次介绍了国内外文献对 OPM 战略的研究及关注。最后在内容中绘制了思路框架图并简述了研究方法。

第二部分是对本文支撑的理论进行概述。在这一部分中，主要对本文中所使用的概念、战略、方法等进行介绍，对其有基本的熟悉和了解；其次对价值链进行划分，并简单总结并描述了实施 OPM 战略的条件、它的运作模式以及影响企业选择 OPM 战略的因素。这部分为本文贯穿全文的理论，为是本文的写作的基础。

第三部分是山西汾酒 OPM 战略分析。首先介绍了山西汾酒，简单的描述了其发展的历程。然后对其实施 OPM 战略进行管理分析：实施的条件——是否具备；运作模式——怎样实施；以及资金运用——如何使用。

第四部分是山西汾酒实施 OPM 战略下内部价值链营运资金管理分析。在这一章节中，主要对山西汾酒内部价值链在流动性方面、安全性方面进行分析。流动性分析主要借助企业的采购环节、生产和营销环节的资金周转期进行分析。而安全性分析则借助山西汾酒 2015-2019 年的流动、速动比率与行业均值进行对比分析。

第五部分是山西汾酒实施 OPM 战略下外部价值链营运资金管理分析。在这部分中其上游供应商主要是通过供应商的集中度和数据中心的架构两个方面进行分析，下游客户环节则是分析销售的区域及范围进行分析。

第六部分是山西汾酒运用 OPM 战略营运资金管理的启示和建议。在本章中，总的讲述了在分析山西汾酒实施 OPM 战略后得到的启示和建议，并根据内外部价值链分别提出了一些小的建议，最终对本文进行总结。

本文的整个思路框架图如下图所示：

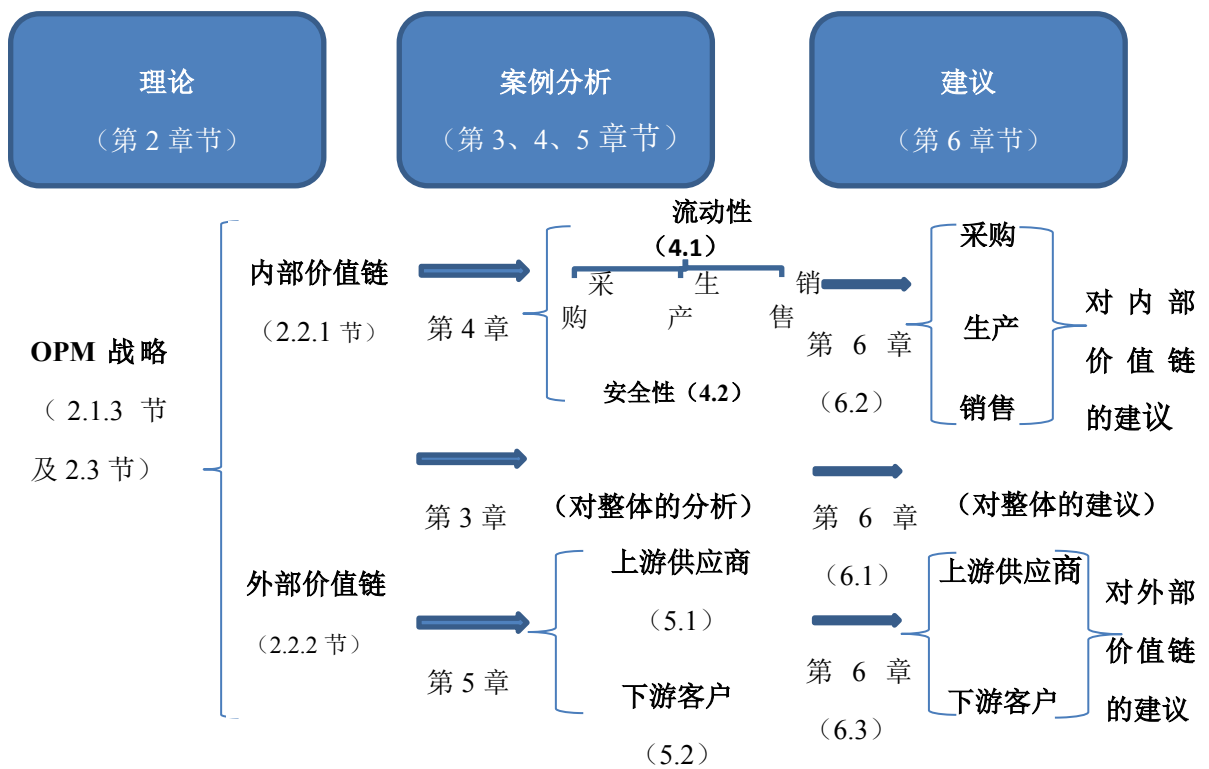


图 1-1 思路架构图

### 1.3.2 研究方法

#### (1) 文献研究法

本文采用通过对 OPM 战略、价值链、营运资金等文献的阅读和梳理，结合本文的案例进行梳理、分析及计算来进行分析，同时，再通过从年报中获取的数据和资料作为支撑的材料，为本文的写作打下了坚实的基础。

#### (2) 案例分析法

本文选取山西汾酒为案例对象，首先介绍了相关概念和相关理念，根据理论进行分析，分析了山西汾酒是否可以实施 OPM 战略，实施 OPM 战略的条件以及根据其商业信用来判断其运作的模式。最后研究其资金的运用。根据其实施的 OPM 战略来分析对内价值链营运资金的管理效果及影响，对外价值链的营运资金管理效果的影响，并有所启示，提出建议，最终总结。



---

---

## 2 相关理论概述

### 2.1 营运资金管理相关概念

#### 2.1.1 营运资金管理的概念

营运资金是指企业维持生产经营活动后所剩余的净额。

营运资金从广义上的角度来说就是企业总的流动资产。而狭义的营运资金则是流动资产和流动负债的差额。本文是基于后者的概念进行研究。

营运资金管理简单的说是对企业生产经营活动过程中的资金流的管理。企业正常的运转首先就需要适量的营运资金进行维持，在维持的基础之上通过投资、筹资等方式进行资金的积累，更好的运作自身企业或降低成本等。因此，营运资金管理是企业重要的一环。而营运资金管理的核心就是资金的管理、运用以及筹集。在管理的过程中，一般分为两类。一类是拥有大量营运资金，变现能力也很强，这样的管理并没有有效的利用资产。一类则是营运资金仅仅只能维持生产经营，变现能力不是很强，经营上可能面临一定的困难。企业在管理营运资金的过程中，需要考虑自身应在流动资产上投资的程度，怎样使用这部分资金，怎样使这部分资金达到最大的效益。同时，还需要思考，在出现了突发的或者意料外的事情时，怎样有效的、快速的进行资金的筹集。

#### 2.1.2 营运资金管理的战略划分

营运资金管理主要是讲究流动资产的投融资策略。

##### (1) 投资战略

低流动性的流动资产投资战略:流动资产与销售收入比率低，高营运风险。

高流动性的流动资产投资战略:流动资产与销售收入比率高，低营运风险。

但是对于企业来说选择怎样的流动资产投资战略，往往取决于企业的决策者对于风险和收益的偏好程度。

##### (2) 融资战略

融资战略一般是由波动性流动资产与短期资金来源进行判定。其风险和收益以及长期资金与短期资金来源均有所不同。融资战略与这四者之间的类型与特征关系如表 2-1 所示：

---

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/945123100040011322>