

海天味业营运资金管理及优化研究

孔丽媛^{1*}, 郑烯¹

(¹ 广州华立学院 商学院, 广东 广州 511300)

摘要: 随着居民消费需求升级、社会经济迈向高质量发展, 叠加“十五五”规划“调味品健康工程”推进, 我国调味品行业监管趋严、竞争加剧。营运资金是企业日常经营的核心保障, 其管理效率直接决定经营稳定性, 科学高效的营运资金管理已成为调味品企业健康运营与可持续发展的关键。本文以海天味业为案例, 剖析其 2022—2024 年营运资金管理现状, 发现其营运资金管理存在的一定问题, 并据此从内外部视角为其营运资金管理提出优化建议, 既为海天味业提升资金效率、降低运营风险提供参考, 也为调味品行业同类企业提供借鉴。

关键词: 营运资金; 资金周转效率; 渠道管理

DOI: <https://doi.org/10.71411/rwxk.2026.v1i6.1514>

Research on Working Capital Management and Optimization of Haitian Flavouring & Food Co., Ltd.

Kong Liyuan^{1*}, Zheng Xi¹

(¹ Guangzhou Huali College, School of Business, Guangzhou, Guangdong, 511300, China)

Abstract: With the upgrading of consumer demand and high-quality development of the economy, coupled with the advancement of the "Condiment Health Project" in the 15th Five-Year Plan, China's condiment industry is facing stricter supervision and intensified competition. Working capital serves as the core guarantee for daily business operations, and its management efficiency directly determines operational stability. Scientific and efficient working capital management has become crucial to the sound operation and sustainable development of condiment enterprises. Taking Haitian Flavour Industry as a case study, this paper analyzes the current situation of its working capital management from 2022 to 2024, identifies existing problems in its management, and puts forward targeted optimization suggestions from internal and external perspectives. The research not only provides a reference for Haitian to improve capital efficiency and reduce operational risks, but also offers experience for similar enterprises in the condiment industry.

Keywords: Working Capital; Capital Turnover Efficiency; Channel Management

引言

本文以调味品行业头部企业之一的海天味业为案例研究公司, 对海天味业近三年的营运资金

作者简介: 孔丽媛 (1996-), 女, 河南信阳, 硕士, 研究方向: 会计学

郑烯 (2004-), 女, 广东汕头, 学士, 研究方向: 会计学

通讯作者: 孔丽媛, 通讯邮箱: 864930741@qq.com

总体规模和内部结构分析，初步评估其营运资金管理现状；接着对海天味业内外部营运资金管理进行深入分析，指出其内部管理中上下游商业信用资金占用偏高、存货周转效率偏低等问题，在外部管理中存在供应商集中度相对较低、客户管理维护不到位等问题；最后根据存在的问题提出了相应的优化建议，在内部强化商业信用管理、加强企业内部供需信息建设，在外部完善供应商管理体系、优化客户合作机制^[1]。期望通过深入探讨海天味业的营运资金管理现状，为海天味业营运资金管理的优化路径提供帮助，也为调味品行业其他企业提供有益的参考。

1 海天味业简介及营运资金概况

1.1 公司基本情况

佛山市海天调味食品股份有限公司（603288.SH）成立于 2000 年 4 月，专注调味品研发、生产与销售，产品覆盖酱油、蚝油、醋、调味酱、鸡精等品类，核心品类市占率长期位居行业前列。公司采用多基地生产+经销为主、直销为辅模式，经销网络覆盖全国 100%地级市及 90%县级市场，同步布局线上新零售，形成线下深度渗透、线上精细拓展的渠道格局。2024 年公司实现营业收入 269.01 亿元，净利润 63.56 亿元，业绩稳健增长，行业龙头地位稳固^[2]。

1.2 营运资金内部结构

1.2.1 流动资产结构

表 1 2022-2024 年海天味业流动资产及占比

项目	2022 年		2023 年		2024 年	
	金额	占比	金额	占比	金额	占比
货币资金（亿元）	182.23	67.56%	216.89	70.48%	221.15	67.34%
交易性金融资产（亿元）	60.82	22.55%	58.41	18.98%	76.18	23.19%
应收账款（亿元）	1.88	0.70%	2.23	0.73%	2.42	0.74%
存货（亿元）	23.92	8.87%	26.19	8.51%	25.25	7.69%
流动资产总额（亿元）	269.74	—	307.74	—	328.42	—

表 1 所示，海天味业货币资金作为其流动资产核心占比常年超 60%，支付能力得到保障；交易性金融资产占比约 20%，整体稳定。应收账款从 0.41 亿元增至 2.42 亿元，22 年同比激增 235.71%，源于公司放宽经销商信用条件，赊销政策松动。存货整体上升、占比下降，2023 年达 26.19 亿元高位，2024 年小幅回落，反映需求预测精准度不足，库存积压导致资金沉淀。

1.2.2 流动负债结构

表 2 2022-2024 年海天味业流动负债及占比

项目	2022 年		2023 年		2024 年	
	金额	占比	金额	占比	金额	占比
应付账款（亿元）	13.00	19.35%	14.03	15.71%	13.60	15.14%
应付票据（亿元）	0	0%	4.58	5.13%	5.86	6.53%
合同负债（亿元）	29.48	43.88%	45.27	50.66%	43.35	48.25%

续表 2 2022-2024 年海天味业流动负债及占比						
项目	2022 年		2023 年		2024 年	
	金额	占比	金额	占比	金额	占比
应付职工薪酬（亿元）	6.69	9.96%	0.19	6.64%	6.65	7.40%
应交税费（亿元）	4.79	7.13%	5.94	3.21%	4.14	4.61%
流动负债总额（亿元）	67.19	—	89.36	—	89.86	—

表 2 显示，海天味业流动负债以经营性负债为主，应付账款与票据合计占比升至 21.67%，公司通过票据结算延长付款周期，占用上游资金能力持续提升。合同负债为流动负债最大组成部分，占比接近 50%，主要依托其“先款后货”模式获取经销商预付款。其中 2022 年受行业冲击，经销商备货谨慎，合同负债降至 29.48 亿元，同比下降 37.40%，销售模式易受外部冲击，营运资金稳定性需重点关注。

2 渠道视角下海天味业内部营运资金管理分析

2.1 采购渠道营运资金管理分析

表 3 显示近年海天应付账款及票据整体呈现上升趋势，公司通过“先货后款”的采购模式下持续占用供应商资金。应付款项 2022 年为 13 亿元回升至 24 年的 19.47 亿元，数据显示海天味业近三年采购环节的营运资金持续为负值，由 2022 年-8.75 亿元迅速回落至 2024 年的-16.12 亿元，反映出公司充分依托自身行业地位和商业信用，在采购环节拥有较强的议价能力，通过拉长付款周期、合理占用供应商资金，公司有效优化了经营性现金流，降低了自有资金的垫付压力。从长远角度看公司仍需控制自身付款节奏，降低资金波动对供应商的影响，以维护供应链稳定性。

表 3 2022-2024 年海天味业采购渠道营运资金周转情况			
项目	2022 年	2023 年	2024 年
原材料存货（亿元）	4.00	3.00	3.00
加：预付账款（亿元）	0.25	0.19	0.34
减：应付账款及票据（亿元）	13.00	18.61	19.47
营业收入（亿元）	256.10	245.59	269.01
采购渠道营运资金（亿元）	-8.75	-15.43	-16.12

2.2 生产渠道管理营运资金管理分析

在产品存货是该环节管理的重点，表 4 显示海天味业 2022-2024 年公司在产品存货整体增加，24 年海天味业存货周转率为 6.59，处于行业上游水平。近三年其生产渠道的营运资金波动，其中 2023 年其他应收款激增至 1.82 亿元，这对生产渠道营运资金转为正值产生了明显影响，而营运资金的大幅波动也反映了公司对生产环节的资金配置策略进行显著调整。

表 4 2022-2024 年海天味业生产渠道营运资金周转情况			
项目	2022 年	2023 年	2024 年
在产品存货（亿元）	15.70	14.89	13.40
加：其他应收款（亿元）	0.11	1.82	0.19
减：应付职工薪酬（亿元）	6.69	5.94	6.65

续表 4 2022-2024 年海天味业生产渠道营运资金周转情况			
项目	2022 年	2023 年	2024 年
减：其他应付款（亿元）	10.45	8.48	8.62
营业收入（亿元）	256.10	245.59	269.01
生产渠道营运资金（亿元）	-1.33	2.29	-1.68

2.3 销售渠道营运资金管理分析

表 5 2022-2024 年海天味业销售营运资金周转情况			
项目	2022 年	2023 年	2024 年
成品存货（亿元）	4.21	8.30	8.85
加：应收账款及票据(亿元)	1.88	2.23	2.43
减：合同负债（亿元）	29.48	45.27	43.35
减：应交税费（亿元）	4.79	2.87	4.14
营业收入（亿元）	256.10	245.59	269.01
销售渠道营运资金（亿元）	-28.18	-37.61	-36.22

近三年海天味业成品存货和应收类款项显著增长,尤其成品存货在 2024 年攀升至 8.85 亿元,创下近五年新高,然而调味品行业产品保质期较短,库存积压容易导致过期损失,存在去化压力。其近三年销售渠道营运资金持续为负值,是三大渠道中贡献最大的营运资金来源。这一优势源于公司长期坚持的“先款后货”销售模式,合同负债是影响营运资金为负值的关键因素。2022 年合同负债为 29.48 亿元,2024 年回升至 45 亿元,营运资金周转效率逐步改善,体现了海天味业品牌影响力和渠道控制力进一步扩大。

3 渠道视角下海天味业外部营运资金管理分析

3.1 上游供应商环节营运资金管理

上游供应商是企业生产经营所需原材料与核心资源的供给主体,三年间海天味业前五名供应商的合计占比整体呈现下降趋势,2023 年降至 17.28%,整体来看,海天味业未对单一供应商形成过度依赖,有效降低了供应链中断风险,保障了原材料采购的稳定与可靠^[3]。

2022-2024 年应付款项金额整体上升,总资产逐年增加,而应付款项占总资产的比重整体下降,反映公司通过占用上游资金优化自身营运资金结构,与大多数企业相同,海天味业采取赊销模式拖欠供应商货款,以此获得经营过程中的资金支持,但长期大幅占用供应链资金,一定程度会合作稳定性与供应链风控隐患。

表 6 2022-2024 年海天味业供应商管理及应付款项情况			
指标	2022 年	2023 年	2024 年
应付账款及票据（亿元）	13.00	18.61	19.47
应付账款周转率（次）	11.45	12.02	12.20
应付款项占总资产的比重	3.82%	3.65%	3.33%
前五名供应商占采购金额的比重	23.75%	17.28%	19.44%

3.2 下游客户环节营运资金管理

下游客户是企业实现经营资金回笼的关键环节，海天味业采取以经销商为主要客户的销售模式，表 7 显示其近三年海天味业前五名客户销售占比不足 3%，公司客户集中度较为分散，该现象的主要在于公司采取线上线下协同销售模式，灵活的销售方式易造成与线下客户关系不紧密的情况，容易导致难以快速获得市场需求的反馈，因此公司对消费者偏好的变化和区域市场热点的洞察存在一定滞后性。

表 7 2022-2024 年海天味业客户管理及应付款项情况

指标	2022 年	2023 年	2024 年
应收账款及票据（亿元）	1.88	2.23	2.43
应收账款周转率（次）	210	119	116
应收款项占总资产的比重	0.55%	0.58%	0.59%
前五名客户占销售金额的比重	2.38%	2.18%	2.66%

4 海天味业营运资金管理存在的问题

4.1 渠道视角下内部营运资金管理问题分析

4.1.1 上下游商业信用资金占用偏高

近三年海天味业应付账款及票据占流动负债比重不断提升，公司采购渠道营运资金与周转期长期为负，核心原因是应付账款规模较大，表明公司在采购环节过度依赖占用供应商资金维持运营。应付账款周转期持续延长，虽能短期改善公司资金周转与现金流效率，但会显著加剧供应商资金压力，一定程度会损害公司商业信用与供应链合作稳定性。

销售渠道方面，公司依托“先款后货”模式形成大额合同负债，资金规模显著高于同业，成为销售环节核心资金来源。该模式虽能带来稳定资金流入，但也暴露出对经销商资金过度依赖的问题。若经销商资金紧张或渠道信心弱化，预付款规模将快速收缩，直接冲击营运资金平稳运行；长期过度占用渠道资金，还会加重经销商负担、降低合作黏性，不利于企业长期可持续发展。

4.1.2 存货周转效率偏低

尽管海天味业已运用 ERP 系统开展库存管理，试图推进流程精细化与产销协同，但近年存货结构仍存在明显问题。近三年公司原材料存货持续压缩，一定程度会影响企业生产连续性与供应稳定性；其中在产品存货由 2022 年 15.70 亿元，回落至 24 年的 13.40 亿元；成品存货波动上升至 2024 年 8.85 亿元。各类存货规模持续攀升，大量占用营运资金，明显拉低整体周转效率，且调味品保质期较短，易形成积压与过期损耗。公司整体库存去化压力依然较大，存货管理水平仍有较大提升空间^[4]。

4.2 渠道视角下外部营运资金管理问题分析

4.2.1 上下游商业信用资金占用偏高

海天味业当前已建立集中采购模式和稳定的供应商合作关系，但在供应商管理的精细化和系统化方面仍存在不足，呈现相对松散的状态近三年其前五名供应商的采购金额适中偏低，其反映出企业供应商集中度相对较低，与供应商合作黏性不足，缺乏与核心供应商的深度合作机制^[5]。且企业在与供应商交易中普遍采取赊销方式，通过占用供应商资金来支撑自身运营，导致应付账款增加、短期偿债压力加大，若未来双方合作关系出现恶化情况，容易引发供应链供需协调失衡。

4.2.2 下游客户管理维护能力偏弱

海天味业采用以经销商为主要客户的销售模式,拥有覆盖全国的庞大经销商网络,但在客户管理及关系维护等方面存在明显不足^[6]。其前五名客户销售额占年度销售总额的均不足3%,反映出客户集中度处于较低水平,说明海天味业在下游客户的管理维护存在不足,尚未建立起优质的长期合作机制。企业与客户之间的合作黏性不足,不仅会降低应收账款的回收效率、影响企业销售收入,还会引发客户流失问题,导致客户资源变得分散,难以及时把握市场需求的变化趋势。

5 海天味业优化营运资金管理的建议

5.1 强化商业信用管理

对上游供应商实施分级信用管理与稳定付款机制,按战略价值、合作稳定性、供货能力将供应商划分为战略、核心、普通三级,执行差异化付款政策,对战略供应商合理压缩付款周期,释放合作诚意;对核心供应商保持账期稳定;对普通供应商在约定范围内适度延付并提前告知、按期履约。建立付款计划预告制度,季度初披露付款安排,调整节奏提前沟通,保障供应商资金安排,稳定供应链信用基础。

5.2 加强内部供需信息协同建设

针对市场竞争加剧和市场需求不断变化问题,公司应依托大数据与人工智能技术搭建需求预测模型,构建覆盖采购、生产、销售全流程的产销协同信息平台,整合历史销售、季节规律、市场趋势等数据,提升需求预判精度。采购端同步原材料库存与在途订单,生产端实时更新生产计划、在产品存货及产能状态,销售端及时回传渠道库存与终端销售数据,打通全链条数据壁垒,实现信息实时共享。通过产销联动、灵活调整生产计划,从源头减少存货积压,提升营运资金使用效率^[7]。

5.3 完善供应商管理体系

海天味业可以建立供应商评估机制,打破以单一价格为导向的筛选方式,结合调味品市场原材料价格波动大、质量稳定性要求高的特点,以原材料质量、供货稳定性、交货周期等因素为主要筛选标准,综合考察供应商的信用状况、经营规模和可持续发展能力,筛选出2-3家优质供应商签订长期采购协议,并保留2-3家供应商作为备选,降低单一依赖,增强供应链稳定性。为加强对供应商的管理,公司可以定期对供应商进行评估和抽检,将评估结果与奖励绑定,对表现优秀的供应商采取提高采购份额等激励,调动供应商主动配合企业优化营运资金管理的积极性。

5.4 优化客户合作机制

海天味业可以建立客户信息管理系统,收集并完善客户相关信息,包括公司名称、合作年限、历史销售量、信用状况、付款周期等关键信息。对客户分级管理,划分为战略客户、核心客户、普通客户三个层级,通过收集的客户数据,对其需求特征及消费偏好展开剖析,制定适配的销售策略。对战略客户可以适当放宽信用政策,在“先款后货”的基础上给予10%-20%的信用额度,允许其延期30-45天付款,以协助缓解其资金压力,深入加强合作关系^[8];对核心客户可以在维持现有政策基础上缩短发货周期,提供优先发货的服务,保障其市场拓展需求;对普通客户继续做好标准化服务与需求匹配,稳步提升合作粘性。同时,公司应注重维护客户关系,定期回访客户,梳理合作过程中遇到的问题和需求,及时反馈处理进度,以此提升客户满意度,推动企业与客户的协同发展^[9]。

参考文献:

- [1] 文绪武, 汪奕东. 供应链稳定性与集中度对企业营运资金管理的影响[J]. 生产力研究, 2021, (03): 34-39+161.
- [2] 周频, 吴婉婷. 企业营运资金管理研究——以海天味业为例[J]. 现代商业, 2024, (02): 185-188.
- [3] 雷晓芳. 民营企业存货管理存在的问题及对策研究[J]. 行政事业资产与财务, 2024, (04): 46-48.
- [4] 林翠萍. 企业营运资金管理存在问题与对策[J]. 投资与创业, 2024, 35(11): 25-27.
- [5] 张晨昊. 运用渠道理论优化营运资金管理[J]. 中国商界, 2025, (07): 120-122.
- [6] 毛江强, 闫玉芝, 刘振, 等. 强化资金全过程管理, 提升卓越运营质量[J]. 中国总会计师, 2024, (09): 40-43.
- [7] 赵彬. 营运资金管理策略对企业盈利能力的影响[J]. 财会月刊, 2020, (07): 19-23.
- [8] 赵羽童. 应收账款管理风险控制研究——以燕塘乳业为例[J]. 老字号品牌营销, 2025, (02): 157-159.
- [9] 李洁. 企业提升营运资金管理效率的策略分析[J]. 天津经济, 2024, (09): 107-109.