

供应链与市场营销协同视角下云南白药 营运资金管理研究

江乾坤, 陈 恬

浙江理工大学经济管理学院, 浙江 杭州

收稿日期: 2025年5月6日; 录用日期: 2025年5月19日; 发布日期: 2025年6月17日

摘 要

在全球化竞争加剧的市场环境中, 供应链与市场营销的协同对企业发展至关重要, 营运资金管理更是关乎企业财务健康。本文以云南白药为研究对象, 从供应链与市场营销协同的视角, 深入分析其2020~2024年营运资金管理状况, 揭示存在的问题并提出针对性建议, 旨在提升云南白药营运资金管理水平, 为中医药行业提供借鉴。

关键词

云南白药, 供应链, 市场营销, 营运资金管理

Research on Working Capital Management of Yunnan Baiyao from the Perspective of Supply Chain and Marketing Collaboration

Qiankun Jiang, Tian Chen

School of Economics and Management, Zhejiang Sci-Tech University, Hangzhou Zhejiang

Received: May 6th, 2025; accepted: May 19th, 2025; published: Jun. 17th, 2025

Abstract

In the increasingly competitive global market environment, the synergy between supply chain and marketing is crucial to the development of enterprises, and working capital management is even more important to the financial health of enterprises. Taking Yunnan Baiyao as the research object, this paper deeply analyzes the working capital management status of Yunnan Baiyao from 2020 to 2024 from the perspective of supply chain and marketing synergy, reveals the existing problems

and puts forward targeted suggestions, aiming to improve the working capital management level of Yunnan Baiyao and provide reference for the Chinese medicine industry.

Keywords

Yunnan Baiyao, Supply Chain, Marketing, Working Capital Management

Copyright © 2025 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

在经济全球化与产业深度融合的趋势下, 市场竞争已演变为供应链与市场营销协同能力的较量。供应链管理能够优化企业资源配置、降低运营成本, 而市场营销则直接影响产品的市场份额和销售收入。营运资金作为企业日常运营的血液, 其管理水平直接关系到企业的生存与发展。科学的营运资金管理, 能确保企业资金链稳定, 实现资源的高效利用。

云南白药作为中医药行业的领军企业, 近年来在战略转型、业务拓展和产业升级过程中, 营运资金管理面临诸多挑战。财务数据显示, 近五年其流动资产大幅缩减, 营运资金规模波动明显, 这反映出企业在资金配置和业务运营方面存在潜在问题。从供应链与市场营销协同视角来看, 采购环节的供应商合作、生产环节的库存管理以及营销环节的销售策略和客户关系维护, 都与营运资金周转效率紧密相关。因此, 深入研究云南白药的营运资金管理, 对解决企业实际问题、推动行业发展具有重要意义。

2. 云南白药营运资金状况分析

(一) 企业简介

云南白药在我国医药行业占据着举足轻重的地位, 有着深厚的历史渊源与强大的市场影响力。1902年, 云南草医曲焕章于20世纪初研制出传统中药制剂“曲焕章百宝”, 经过多年发展完善, 最终成为享誉中外的云南白药核心配方。历经百年风雨, 凭借独有的配方和显著疗效, 云南白药赢得了“中华瑰宝, 伤科圣药”的赞誉, 还是中国国家地理标志产品。云南白药构建起多元的业务架构。在医药领域, 云南白药系列作为主打中成药产品, 凭借其独特的止血化瘀、消肿止痛及解毒功效, 在治疗外伤出血、软组织挫伤以及各类血瘀症状方面展现出显著疗效, 在处方药及医保甲类药物市场地位重要。在健康产品领域, 以云南白药牙膏为代表, 借助白药品牌优势与独特药用价值, 成功开拓市场, 成为深受消费者信赖的口腔护理品牌。此外, 云南白药积极投身中药资源开发, 以三七等为原料推出系列保健产品, 茶叶产品业务也在有序推进。

(二) 企业营运资金现状分析

1. 营运资金分析

营运资金有广义和狭义之分。广义的营运资金包括现金、应收账款、预付账款、存货等, 这些是企业日常运营中需要用到的各类短期资产[1]。狭义的营运资金则是指企业当前资产减去当前负债的差额, 它具体地反映了企业在短期内用于日常运营的净资金量。

如表1所示, 近五年云南白药营运资金规模波动显著, 整体呈现“先降后升再降”的态势。2020~2022年, 营运资金从336.2亿元骤降至221.2亿元, 降幅高达34.2%, 这主要归因于流动资产由492.6亿元锐

减至 356.8 亿元，而流动负债变化幅度相对较小，侧面反映出企业在资产端管理面临挑战；2022~2023 年，营运资金短暂回升至 235.8 亿元，虽有所反弹，但仍未恢复至 2020 年水平；2024 年，营运资金再次回落至 212.9 亿元，延续了下滑趋势。流动资产的减少主要是由于交易性金融资产由 2020 年的 112.3 亿下降到 2024 年的 25.47 亿，货币资金由 152.8 亿减少到 108.9 亿，存货由 109.9 亿减少到 62.94 亿。流动负债的减少主要是因为短期借款由 19.65 亿降至 4.23 亿和其他应付款的减少。这说明企业主动降低流动资产比例，提升资产运营效率，通过供应链管理减少了积压库存，并且减少了金融资产的投资，收缩投资规模，转向更保守的财务策略。

Table 1. The overall working capital of Yunnan Baiyao from 2020 to 2024

表 1. 2020~2024 年云南白药营运资金整体规模

项目	2020 年	2021 年	2022 年	2023 年	2024 年
流动资产(亿元)	492.6	455.0	356.8	363.2	341.5
流动负债(亿元)	156.4	127.2	135.6	127.4	128.6
营运资金(亿元)	336.2	327.8	221.2	235.8	212.9

数据来源：东方财富网。

2. 基于杜邦分析体系的财务绩效评估

杜邦分析体系通过分解净资产收益率(ROE)为销售净利率、资产周转率和权益乘数的乘积，能够系统性揭示企业盈利能力、运营效率与财务杠杆的综合影响。基于云南白药 2020~2024 年财务数据，构建杜邦分析框架如表 2：

Table 2. Key indicators of Yunnan Baiyao DuPont analysis from 2020 to 2024

表 2. 2020~2024 年云南白药杜邦分析关键指标

	2020 年	2021 年	2022 年	2023 年	2024 年
销售净利率(%)	16.83	7.69	7.78	10.54	11.91
资产周转率(次)	0.62	0.68	0.69	0.73	0.75
权益乘数	1.44	1.36	1.38	1.35	1.36
ROE (%)	14.46	7.58	7.87	10.51	11.99

数据来源：东方财富网。

如表 2 所示，2020~2021 年，ROE 从 14.46% 骤降至 7.58%，主因营销端激进促销导致销售净利率从 16.83% 腰斩至 7.69%，尽管资产周转率从 0.62 次升至 0.68 次，但难以抵消利润侵蚀。2022 年后，供应链优化与营销效率改善推动 ROE 回升至 11.99%，但应收账款规模从 65.82 亿增至 108.5 亿，应收账款周转率从 11.71 次降至 4.03 次，显示营销端仍存在资金占用瓶颈。整体来看，ROE 对经营效率(净利率、周转率)依赖度极高，财务杠杆(权益乘数稳定在 1.3~1.4)未能有效撬动增长。

3. 供应链与市场营销协同视角下云南白药营运资金管理现状分析

(一) 采购环节营运资金分析

采购是企业进行生产经营的第一个环节，采购渠道营运资金主要涉及原材料的购买、存储以及与供应商的应付账款管理。采购渠道营运资金计算公式为：

$$\text{采购环节营运资金} = \text{原材料} + \text{预付账款} - \text{应付账款} - \text{应收票据}$$

根据上述公式计算出云南白药采购环节营运资金，如表 3 所示。

Table 3. Working capital of Yunnan Baiyao procurement
表 3. 云南白药采购环节营运资金

项目	2020 年	2021 年	2022 年	2023 年	2024 年
原材料(亿元)	17.57	23.53	22.74	17.80	15.36
预付账款(亿元)	4.65	5.31	5.43	3.12	3.04
应付账款及应付票据(亿元)	63.16	64.38	66.31	62.10	66.72
采购环节营运资金(亿元)	-40.94	-35.54	-38.14	-41.18	-48.32
采购环节营运资金周转期	-45	-35.19	-37.62	-37.89	-43.48

数据来源：东方财富网。

根据表 3 可知, 2020~2024 年云南白药生产环节营运资金的数值都为负值。从具体构成来看, 应付账款及应付票据是采购环节金额最大的项目, 2024 年高达 66.72 亿元。其次是原材料, 2024 年为 15.36 亿元。预付账款最低, 2024 年为 3.04 亿元。这表明企业的应付账款远大于存货价值, 意味着云南白药主要依靠供应商支持采购活动, 未占用企业资金, 反映出在采购环节的优势地位。云南白药采购环节营运资金周转期均为负数, 也表明公司在采购环节占用供应商资金的能力较强。

(二) 生产环节营运资金分析

在生产环节中, 原材料经过一系列的加工和转化, 转变为具有更高价值的产品, 从而满足市场与客户的需求[2]。生产环节运营资金管理注重生产过程中的资金使用, 包括劳动成本、生产设施维护以及日常运营费用的支付。销售环节营运资金计算公式为:

$$\text{生产环节营运资金} = \text{在产品} + \text{其他应收款} - \text{其他应付款} - \text{应付职工薪酬}$$

根据上述公式分别计算出云南白药生产环节营运资金, 如表 4 所示。

Table 4. Working capital for the production of Yunnan Baiyao
表 4. 云南白药生产环节营运资金

项目	2020 年	2021 年	2022 年	2023 年	2024 年
在产品(亿元)	0.5	1.67	1.43	1.92	2.82
其他应收款(亿元)	2.88	1.65	1.19	1.04	1.08
其他应付款(亿元)	25.85	9.90	10.44	10.25	13.87
应付职工薪酬(亿元)	7.36	2.99	4.69	10.67	12.84
生产环节营运资金	-29.83	-9.57	-12.51	-17.96	-22.81
生产环节营运资金周转期	-32.79	-9.47	-12.34	-16.53	-20.51

数据来源：东方财富网。

根据表 4 可知, 2020~2024 年云南白药生产环节营运资金的数值都为负数, 表明这一环节没有占用企业的营运资金。从具体构成来看, 其他应付款和应付职工薪酬的金额最大, 2024 年分别为 13.87 亿元和 12.84 亿元, 其次是其他应收款, 2024 年规模为 1.08 亿元。在产品金额最小, 2024 年仅为 2.82 亿元。云南白药生产环节营运资金周转期在 2020~2024 年期间均呈现负值, 且绝对值整体呈扩大趋势, 从-9.47 逐步降至-20.51, 反映出企业在此环节的资金运作模式与潜在风险。这表明云南白药在生产环节不仅无需占用自有营运资金, 反而通过对其他应付款、应付职工薪酬等负债的有效利用, 实现了资金的反向沉淀, 相当于利用供应商信用账期与员工薪酬支付周期, 获得了短期的资金周转优势。虽然这种做法短期内可以减轻资金压力, 但从长期来看, 可能带来风险, 如员工不满、供应商关系紧张等。

(三) 营销环节营运资金分析

营销环节是企业实现产品价值增值的最后阶段, 是企业直营业务收入的主要来源[3]。营销环节营运资金涉及库存管理、应收账款以及客户信用政策的执行。

1. 营运资金占用结构分析

营销环节营运资金计算公式为:

$$\text{营销环节营运资金} = \text{产成品} + \text{应收票据} - \text{预收账款} - \text{合同负债} - \text{应交税费}$$

根据上述公式计算出云南白药营销环节营运资金, 如表 5 所示。

Table 5. Working capital of Yunnan Baiyao marketing

表 5. 云南白药营销环节营运资金

项目	2020 年	2021 年	2022 年	2023 年	2024 年
产成品(亿元)	84.17	57.49	54.64	43.77	43.72
应收账款及应收票据(亿元)	65.82	75.12	98.79	101.9	108.5
预收账款及合同负债(亿元)	20.78	24.01	25.8	17.45	19.21
应交税费(亿元)	7.9	5.32	5.09	3.4	4.67
营销环节营运资金(亿元)	121.31	103.28	122.54	124.82	128.34
营销环节营运资金周转期	133.33	102.27	120.81	115.02	115.38

数据来源: 东方财富网。

根据表 5 可知, 2020~2024 年云南白药营销环节处于波动上升趋势, 都为正值, 表明企业在下游端主要使用企业的自有资金。从具体构成来看, 云南白药应收账款及应收票据金额最大, 且自 2022 年开始有明显增加, 表明企业在回收销售收入方面的效率明显下降。其次是产成品, 呈逐年下降趋势, 2024 年为 43.72 亿元。应交税费同样逐年减少。云南白药营销环节营运资金周转期的数值均为正数, 且处于较高水平。这表明云南白药在营销环节从投入营运资金到收回资金需要较长时间, 企业的资金在营销环节被占用的时间较长, 这会给企业带来较大的资金压力。企业需要不断投入资金来维持营销活动的开展, 可能会影响到企业在其他环节的资金投入, 如研发、生产等, 进而影响企业的整体发展。

2. 市场营销策略对资金占用的影响

云南白药的市场营销策略在企业运营中对资金占用有着显著影响, 这一影响可通过其营运能力指标进行分析, 如表 6 所示。

Table 6. Indicators of Yunnan Baiyao's operating capacity

表 6. 云南白药营运能力指标

项目	2020 年	2021 年	2022 年	2023 年	2024 年
存货周转天数	173.0	131.6	109.6	90.4	79.42
存货周转率	2.08	2.74	3.28	3.98	4.53
应收账款周转天数	30.74	53.14	80.28	87.70	89.43
应收账款周转率	11.71	6.77	4.84	4.11	4.03

数据来源: 东方财富网。

根据表 6 数据, 从促销活动与应收账款的关系来看, 二者变动紧密相关。2022 年, 云南白药推出“健康中国行”大型促销活动, 采用“买赠 + 延期付款”的组合策略, 吸引经销商大量囤货。这一策略使得

当年应收账款从 75.12 亿元急剧增长至 98.79 亿元, 激增幅度高达 23.6%, 然而同期企业营收仅增长 9.8%。这种“以赊销换增长”的模式, 虽然在短期内刺激了产品销量的提升, 但却给企业带来了更为严峻的资金占用问题。应收账款周转期从原本的 102.27 天大幅反弹至 120.81 天, 资金被客户长期占用, 不仅降低了资金的使用效率, 还显著增加了企业的资金占用压力, 对企业资金链的稳定构成潜在威胁。

而在广告投入与库存周转方面, 则呈现出明显的协同效应。以 2021 年云南白药牙膏为例, 通过抖音直播带货这一新兴营销方式, 实现了单场销售额破亿的佳绩。同时, 配合“预售 + 即时发货”的创新销售模式, 成功推动存货周转期缩短了 41 天左右。云南白药增加的数字化营销费用, 能够有效带动存货周转速度的提升。这充分验证了精准营销能够有效提高资金使用效率, 减少库存积压, 降低存货资金占用, 为企业资金的高效流转提供有力支持。

4. 供应链与市场营销协同视角下云南白药营运资金管理存在的问题

(一) 过度依赖供应商潜藏供应风险

云南白药在采购环节虽凭借应付账款优势占用供应商资金, 但过度依赖少数核心供应商, 使得原材料供应稳定性面临风险。以三七为例, 其作为云南白药的关键原材料, 若主产区遭遇自然灾害或市场价格剧烈波动, 企业可能因缺乏供应商备选方案, 导致原材料供应中断, 进而影响生产计划与营运资金周转。此外, 长期延长应付账款周期可能损害供应商利益, 削弱供应商合作积极性, 增加供应商寻找替代合作方的可能性, 对企业未来的采购议价能力和供应链稳定性构成威胁。

(二) 成本控制与风险平衡存在隐患

生产环节中, 云南白药利用应付职工薪酬和其他应付款降低营运资金占用, 却存在长期隐患。压低人力成本虽能短期减少资金支出, 但可能导致员工工作积极性下降、人才流失, 影响产品质量与生产效率。同时, 在产品库存管理方面, 虽存货规模较小, 但部分产品生产周期长、技术更新快, 若企业对市场需求预测不准确, 易出现产品滞销或断货, 造成生产环节资金积压或生产中断, 影响整体营运资金效率。

(三) 应收账款回收与库存管理矛盾突出

营销环节中, 应收账款及应收票据规模持续增长, 从 2020 年的 65 亿增长至 2024 年的 108 亿, 反映出企业信用政策过于宽松, 催收机制不完善。大量资金被客户长期占用, 不仅降低资金使用效率, 还增加坏账风险。此外, 产成品库存虽呈下降趋势, 但产品结构优化不足, 部分滞销产品仍占用一定资金, 未能实现库存资源的高效配置。同时, 企业在电商渠道与传统渠道的库存协同管理能力较弱, 存在线上线下库存积压与缺货并存的现象, 影响资金周转与客户满意度。

(四) 市场需求响应滞后导致库存失衡

在供应链与市场营销协同运作的关键环节中, 市场需求响应的及时性和精准性对企业的库存管理和营运资金效率起着决定性作用。然而, 云南白药在实际运营过程中, 由于未能充分借助先进的市场调研方法和深入的消费者行为分析工具, 难以准确预测市场需求的动态变化。

市场调研方面, 企业可能缺乏系统性和持续性的调研机制, 未能全面收集市场信息, 包括消费者偏好的转变、行业趋势的演进以及竞争对手的策略调整等。同时, 在消费者行为分析领域, 未能有效整合多源数据, 深入挖掘消费者购买动机、购买频率以及品牌忠诚度等关键因素。这一系列的不足, 使得企业在生产规划和库存管理上缺乏科学依据, 进而导致产成品库存与市场实际需求严重脱节。

(五) 渠道冲突加剧资金压力

在云南白药销售体系中, 传统经销商渠道与电商渠道是产品触达消费者的重要途径。但企业渠道管理存在缺陷, 二者库存协同不足, 加剧了资金压力。

电商渠道凭借自身优势在市场中地位重要。电商开展大规模促销活动时, 因企业缺乏渠道库存协调

机制, 未及时调整传统渠道库存策略, 致使线下渠道库存大量积压。线下经销商受电商价格冲击和销售分流影响, 库存周转放缓, 资金回笼困难, 影响其资金流动性和经营积极性。企业为维持合作, 可能承担库存成本或提供补贴, 加重自身资金负担。此外, 渠道冲突还会影响产品价格体系, 降低品牌形象, 不利于企业长期发展。因此, 解决渠道冲突引发的资金周转效率低的问题, 是云南白药供应链与市场营销协同发展的当务之急。

5. 供应链与市场营销协同视角下云南白药营运资金管理优化建议

(一) 构建供应商分级协同体系与动态库存管理机制

建立供应商战略分级管理体系, 针对核心原料供应商签订 5 年长期合作协议, 约定年度采购量、价格浮动机制及质量标准, 并通过预付 30% 货款增强合作粘性。搭建供应商协同平台(如用友 SRM 系统), 每月向战略供应商共享季度销售预测数据, 实现原料需求与生产计划的动态匹配, 提升供应商交货准时率。同时, 利用大数据分析原材料市场动态, 制定科学的采购计划, 合理控制原材料库存水平, 在保障供应的前提下降低库存成本[4]。此外, 探索多元化采购渠道, 分散供应风险, 如与新兴供应商合作或建立原材料储备基地。

(二) 优化成本结构与平衡利益关系

实施“薪酬 + 培训”双驱动机制提升生产效率: 一线员工采用“基本工资 + 绩效奖金 + 产能超额奖”结构, 将奖金与产品合格率、设备利用率挂钩; 技术团队推行“创新项目分红制”, 对缩短生产周期的项目按年节约成本的 10% 给予奖励。与高校合作开发线上技能培训课程, 完成全员轮训, 降低员工流失率, 平衡多方利益关系。建立科学的生产计划与库存预警系统, 经过大数据分析、人工智能等技术的分析, 准确地预测市场需求, 根据市场需求制定相关的生产计划, 合理控制在产品库存水平。对生产周期长、技术更新快的产品, 加强研发投入与技术创新, 缩短生产周期, 降低库存积压风险。

(三) 完善信用政策与加强产销协同

建立“三维度信用评分卡”体系, 从财务健康度(资产负债率、流动比率)、交易记录(付款准时率)、市场影响力(渠道覆盖量)对客户分级, 总分 ≥ 8 分客户授予 90 天账期, < 6 分需预付款, 建立统一的供应商准入和分类管理制度, 分门别类有效整合供应商资源[5]。建立应收账款预警机制, 逾期 1~30 天自动短信提醒, 31~60 天客户经理介入, 超 60 天启动法务程序, 降低应收账款周转率和坏账风险。优化产品结构, 加大对畅销产品的生产与推广力度, 减少滞销产品库存。加强线上线下库存协同管理, 通过信息系统实现库存数据实时共享, 根据销售情况及时调整库存分配, 提高库存周转率与资金使用效率。

(四) 构建需求驱动的动态营销体系

云南白药应充分利用大数据分析技术, 深度挖掘消费者偏好, 构建需求驱动的动态营销体系。通过收集社交媒体、电商平台、线下门店等多渠道的消费者数据, 企业可以精准洞察消费者的购买习惯、功能需求、审美偏好等。例如, 分析消费者在不同季节、不同地区对云南白药各类产品的需求差异, 以及对产品包装、剂型的喜好倾向, 从而有针对性地制定营销方案。这种精准营销不仅能够提高营销活动的投入产出比, 还能更有效地满足消费者需求, 增强品牌忠诚度。

(五) 整合全渠道营销资源

为了实现供应链与市场营销的高效协同, 云南白药需要整合全渠道营销资源, 优化渠道管理, 建立线上线下库存共享平台是关键举措。通过引入智能系统, 实现线上线下库存的实时调配。当线上订单激增而库存不足时, 系统可以自动查询线下门店库存, 并安排就近发货; 反之, 若线下门店某产品库存积压, 也可将库存调配至线上平台进行销售。这样的实时调配机制能够有效避免渠道冲突, 减少库存积压和缺货现象的发生。

6. 总结

本研究从供应链和市场营销协同视角对云南白药近五年营运资金管理进行深入分析, 得出了企业在采购、生产、营销环节中存在的营运资金管理的问题。通过分析研究发现, 云南白药虽在采购和生产环节通过占用供应商和员工资金减少了营运资金占用, 但存在潜在风险; 营销环节的市场需求响应滞后和渠道冲突等挑战。针对上述问题, 提出了强化供应商协同、优化成本结构、整合全渠道营销资源等优化建议。通过实施这些建议, 有助于云南白药提升营运资金管理水平, 增强企业资金链稳定性与市场竞争力。未来, 随着供应链管理理念的不断发展和企业市场营销体系的优化, 云南白药需持续关注营运资金管理, 不断创新管理模式, 以适应行业发展新要求, 为中医药企业营运资金管理提供更具价值的实践经验。

参考文献

- [1] 郭小娟. 基于供应链视角的赛轮轮胎营运资金管理分析[J]. 现代营销(下旬刊), 2025(4): 136-138.
- [2] 周姣, 宋璇. 基于供应链视角的海尔营运资金管理研究[J]. 商场现代化, 2024(13): 25-27.
- [3] 姚智恺, 王宏. 基于渠道理论的天润乳业营运资金管理研究[J]. 全国流通经济, 2023(9): 189-192.
- [4] 何之源. 轻资产运营模式下三只松鼠营运资金管理研究[D]: [硕士学位论文]. 贵阳: 贵州财经大学, 2023.
- [5] 袁艺虹. 供应链视角下迈瑞医疗营运资金管理策略及效果分析[D]: [硕士学位论文]. 南昌: 江西财经大学, 2024.