

# 轻资产运营模式下服装企业财务绩效研究 ——以P公司为例

宋嘉乐

北华大学经济管理学院, 吉林 吉林

收稿日期: 2026年1月12日; 录用日期: 2026年2月5日; 发布日期: 2026年2月14日

## 摘要

近年来, 轻资产运营模式因其低投入、高产出的特点, 成为企业应对竞争、优化资源配置的重要战略选择。本文以服装企业P公司为研究对象, 结合其财务数据, 分析轻资产运营模式下公司的财务绩效表现。研究发现, 该模式在帮助公司聚焦核心业务、提升资产周转效率等方面具有积极作用, 但也逐步暴露出盈利韧性不足、存货周转下滑、经营性现金流波动及增长动力缺乏等问题。基于上述分析, 本文从供应链协同、品牌溢价提升、现金流管理及研发转化等方面提出优化建议, 以期为P公司巩固轻资产优势、实现可持续发展提供参考, 也为同类企业转型提供借鉴。

## 关键词

轻资产运营模式, 财务绩效, P公司

# Research on Financial Performance of Garment Enterprises under Light Asset Operation Mode

## —Taking P Company as an Example

Jiale Song

School of Economics and Management, North China University, Jilin Jilin

Received: January 12, 2026; accepted: February 5, 2026; published: February 14, 2026

## Abstract

In recent years, the asset-light operational model has emerged as a strategic choice for enterprises

to enhance competitiveness and optimize resource allocation, owing to its low investment and high output characteristics. This study examines P Company, a garment enterprise, and analyzes its financial performance under the asset-light model using financial data. The research reveals that while this model effectively helps the company focus on core operations and improve asset turnover efficiency, it has also gradually exposed issues such as insufficient profit resilience, declining inventory turnover, fluctuations in operating cash flow, and lack of growth momentum. Based on these findings, the paper proposes optimization recommendations in areas including supply chain synergy, brand premium enhancement, cash flow management, and R&D commercialization. These suggestions aim to provide references for P Company to consolidate its asset-light advantages and achieve sustainable development, while also offering insights for similar enterprises undergoing transformation.

## Keywords

Light Asset Operation Mode, Financial Performance, P Company

Copyright © 2026 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

在当前日益激烈的市场竞争、快速迭代的技术变革以及对资本效率提出更高要求的宏观背景下，传统重资产模式下，企业需在土地、厂房、设备等固定资产上投入大量资金，这会导致初始投资规模庞大，而一旦市场需求波动，易引发资产闲置与折旧负担，对经营造成显著压力。以服装企业为例，线上平台的兴起，对服装行业等传统领域造成直接冲击，进一步暴露了该模式的市场适应性局限。

轻资产运营模式已成为企业应对动态复杂环境、谋求长期可持续发展的重要战略选择。它超越了传统重资产依赖型企业的经营模式，通过聚焦核心业务、外包非核心环节、利用信息技术等手段，实现资源的优化配置与高效利用[1]。该模式通过优化资产结构、聚焦核心业务、降低固定成本与财务风险，对企业财务绩效产生系统性长期影响：在盈利能力方面，助力控制运营成本、提升产品附加值并实现规模经济；在偿债能力方面，改善资产流动性、稳定现金流并降低财务杠杆；在运营能力方面，强化资源配置效率与供应链协同；在发展能力方面，推动技术创新、市场拓展与战略灵活调整。因此，深入探究轻资产运营对企业财务绩效的长期作用机制，不仅具有重要理论价值，也能为企业优化战略决策、构建持续竞争优势提供实践依据。本文以国内知名服装企业 P 企业为研究对象，结合其财务数据，分析该企业轻资产运营模式的实施效果，剖析现存的问题，进而提出针对性改进建议。

## 2. 轻资产运营模式概述

### 2.1. 轻资产运营模式定义

轻资产运营模式是一种以最小化自有固定资产投入、最大化无形资产杠杆效应为核心特征的企业战略范式。企业拥有的不可替代的资源是企业获得竞争优势的基础[2]。它强调企业应将核心资源聚焦于研发设计、品牌管理、客户关系等高附加值环节，而将生产制造、物流配送等标准化环节通过外包、合作等方式交由外部专业伙伴完成。这种模式通过知识资本、品牌价值、供应链整合等软实力撬动外部资源，在保持财务灵活性的同时，追求更高的资本回报率和更敏捷的市场响应能力，其典型特征是“低固定资产占比、高无形资产价值、强核心环节控制”。

## 2.2. 轻资产运营模式文献综述

国外相关研究显示,“轻资产”这一概念最早由 Michanel (1970)提出, Michane 将其定义为一种能够提升公司价值的软实力,并强调企业需全面审视自身经营,不应盲目追求规模扩张,而应将重心置于能切实增强企业价值的业务环节[3]。Birger (1984)进一步指出,轻资产主要指企业所持有的具有特殊性、高价值且难以被模仿的资源,这些资源构成了企业的核心竞争要素,能够形成区别于其他企业的独特优势。Amit 等人(1993)首次拓展了轻资产的涵盖范围,认为其不仅包含品牌设计、研发能力、供应链管理与客户关系维护等方面,还应包括销售渠道管控、客户资源、创新设计以及人力资源等无形资源。他们特别指出,品牌溢价与专利技术是轻资产中的关键组成部分,并对企业核心价值的提升具有积极推动作用。Martin (2002)在此基础上,将管理流程与品牌价值也纳入轻资产的范畴,进一步丰富了这一概念的内涵。

国内对轻资产的研究相对起步较晚。薛文艳(2012)提出,轻资产主要指那些在生产过程中地位重要、流动性低、投资回收期长且需持续大量投入的固定资产以外的资源。杜海霞(2015)进一步深化了这一概念,认为轻资产应指诸如客户关系、品牌设计、供应链网络、人力资源等能够撬动其他资产、具有杠杆效应的特殊经济资源。当企业通过掌握资金等关键资源占据价值链核心位置,并有效协调上下游合作,例如苹果公司的模式,这些资源便能发挥杠杆作用,使企业以较少投入获取更大市场回报,从而赢得超额收益。裴正兵(2017)则认为,相较于需长期大量资金投入的重资产,轻资产是一种受环境波动影响较小、投入产出比较高的独特资源,涵盖企业管理经验、专业人才、品牌创新力、客户关系维护等,能够助力企业实现低投入、高产出。陈银飞等(2022)的研究构建了一个整合“数字化驱动-资产结构转变-成长绩效产出”的理论分析框架,其关于倒U型关系与门槛效应的发现,丰富了企业成长与战略管理理论,并为企业在复杂数字环境下的资产配置与转型升级提供了严谨的实证依据和深刻的实践启示。容川博(2022)强调,企业推行轻资产化旨在减少对高投入、低回报的重资产项目的依赖,通过在上游与下游环节创造更多附加值来实现利润增长。杨勇强(2023)提出,轻资产企业应聚焦于产品研发与市场开拓,在品牌建设过程中往往仍需投入较多资金。谢佩帛(2024)基于A股上市公司的实证研究发现,轻资产运营会对企业财务风险产生正向影响,并指出其影响路径主要包括加剧外部融资约束、增加研发投入强度以及导致非效率投资;研究同时表明,高管能力在此过程中具有负向调节作用。宋孟林(2024)以太平鸟集团为例进行案例分析,发现该集团通过精简实体资产、挖掘无形资产潜力,在品牌塑造、市场反应速度及财务绩效方面取得显著成效,其数据驱动的全链路革新策略有效提升了运营效率。杨勇强(2023)提出,轻资产企业应聚焦于产品研发与市场开拓,在品牌建设过程中往往仍需投入较多资金。何妍(2025)以服装企业为例,进一步阐述了轻资产模式下企业可能面临的筹资风险、投资风险、营运风险及收益分配风险,并从内外部角度分析了风险成因,进而提出构建多元融资体系、优化资产配置、强化现金流管理等针对性管控策略。张佳敏(2025)针对家电行业A企业的研究指出,轻资产转型有助于企业应对行业增速放缓与竞争加剧的挑战,通过剥离重资产、聚焦核心能力,实现了盈利能力的稳步回升与营运效率的改善,但同时也伴生了存货周转效率下滑、偿债能力偏弱等需要优化的问题。

综上,轻资产可理解为企业内部那些难以替代、处于核心地位的无形资源,主要包括企业的品牌声誉、运营管理经验、稳定的客户关系、高效的制度体系以及优质的人力资源等。相较于重资产,这些资源往往具备更高的价值潜力,能够为企业开拓更广阔的发展空间。

## 3. P 公司轻资产运营模式下的财务绩效分析

### 3.1. 案例公司简介

P 公司成立于 1996 年。品牌创立之初专注于男装市场,开始尝试生产外包的“轻资产”模式,将资源聚焦于设计与品牌建设,于 2001 年创立相应的女装市场,同时逐步开启多品牌发展的序幕。相继推出

了面向少女群体的 L 品牌和 M 童装等多系列品牌，形成了覆盖主流消费人群的品牌矩阵。更为关键的是，公司敏锐地抓住了互联网机遇，于 2008 年率先布局电商，成为较早入驻天猫的服饰品牌，成功构建了线上线下融合的全渠道零售网络。

2017 年，公司 IPO 成功上市，并将国潮风格推向国际，品牌形象和国际影响力得到显著提升。凭借资本与品牌势能，公司进入了快速发展期。

近年来，面对市场环境变化，P 公司正主动推进深度调整与战略转型。公司确立了聚焦主业的新战略，持续注重研发创新并通过开设超级旗舰店强化体验、优化渠道结构。

3.2. P 公司轻资产运营模式的实施路径

P 公司的“轻资产”运营模式是其早期确立并持续优化的核心战略，其实施路径可以概括为：将生产环节高度外包，集中核心资源于产业链的“微笑曲线”两端：即前端的品牌设计、产品开发与后端的市场营销、零售渠道建设。

创业初期的 P 公司便做出了前瞻性决策，灵活性选择自主生产或者外部协作，系统性评估产品属性、制造难度、交付周期以及成本结构等关键要素，主动将服装生产环节外包给专业的制造工厂。同时，为确保外包产品的品质一致性，P 公司建立了一套严格的供应商评估体系。自身则从重资产的生产制造中解脱出来。这一关键转变，使得公司能够将有限的资金和精力，高度集中于价值更高的领域：一是组建并不断壮大内部时尚设计研发团队，紧抓潮流趋势，提升产品原创性与附加值；二是全力投入品牌建设与市场拓展，通过营销和渠道网络建设来直接触达消费者，掌控市场终端。在此后的发展过程中，这一模式被系统性地深化和巩固。公司通过与稳定的供应商合作确保供应链的灵活与品质，同时持续强化设计中心的潮流引领作用和全渠道零售网络的构建：包括线下门店与线上电商平台，最终形成了以品牌和渠道为核心驱动、以轻资产运营为支撑的独特竞争力。

3.3. 轻资产运营模式下 P 公司财务绩效分析

3.3.1. 盈利能力分析

盈利能力反映企业的利润水平和成本控制能力[4]。结合 P 公司轻资产运营的特征，主要选取了净资产收益率、营业利润率两个指标，具体数据如表 1 所示。

Table 1. Profitability indicators of P company and garment enterprises (Median values, 2020~2024)

表 1. P 公司及服装企业中值 2020~2024 年盈利能力指标表

|        | 2020  |       | 2021  |       | 2022  |       | 2023  |       | 2024  |       |
|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|        | P 公司  | 行业中值  | P 公司  | 行业中值  | P 公司  | 行业中值  | P 公司  | 行业中值  | P 公司  | 行业中值  |
| 净资产收益率 | 0.194 | 0.069 | 0.169 | 0.079 | 0.044 | 0.047 | 0.097 | 0.053 | 0.058 | 0.049 |
| 营业净利润  | 0.075 | 0.085 | 0.062 | 0.103 | 0.022 | 0.048 | 0.054 | 0.054 | 0.038 | 0.052 |

数据来源于：东方财富网。

从 2020 年至 2024 年的数据来看，P 公司的净资产收益率和营业净利润总体呈现下降再上升的趋势。其净资产收益率明显高于行业平均水平，营业净利润则显著低于行业水平。两指标均在 2022 年达到最低点，官方回应原因在于新冠疫情影响加之固定费用开支较大，导致扣非净利润出现亏损。在疫情得到缓

和后，P 公司进一步加大促销活动，部分商品折扣力度达 50%，同时，与知名艺人合作，策划了时装发布会、联名等一系列营销活动，营业利润率恢复力强劲。这充分证明了其轻资产运营模式相较于重资产模式所具备的显著优势：将生产环节外包，集中资源发展高附加值的设计与销售两端，显著降低了对固定资产的投入和运营成本。减轻了企业的现金流压力，使其能够将有限资金聚焦于销售端和线上电商渠道，推动销量增长。同时，通过优化供应商管理体系，提升供应链效率，P 公司进一步降低了运营支出，实现了资金高效利用与盈利能力的持续提升。

3.3.2. 营运能力分析

营运能力反映企业通过各种资产所获利润的能力。结合 P 公司的轻资产运营的特征，本文主要选取了应收账款周转率、存货周转率和总资产周转率三个指标，具体数据如表 2 所示。

Table 2. Operational capacity indicators of company P (2020~2024) (Unit: times/year)

表 2. P 公司 2020~2024 年营运能力指标表(单位：次/年)

|          | 2020 年 | 2021 年 | 2022 年 | 2023 年 | 2024 年 |
|----------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 应收账款周转次数 | 13.36  | 15.49  | 14.81  | 15.34  | 13.38  |
| 存货周转次数   | 2.17   | 2.14   | 1.91   | 1.97   | 1.88   |
| 总资产周转次数  | 1.21   | 1.17   | 0.92   | 0.94   | 0.82   |

数据来源于：东方财富网。

根据上表的相关指标可以得知，其应收账款的周转次数每年都在行业均值 14 附近，处于较为平稳的位置。主要原因在于 P 公司采用宽松的赊销政策，通过账期支持经销商囤货，使得加盟商粘性更强，销售渠道更广。存货周转率可以有效反映企业的存货控制能力，是衡量企业购产销能力的重要指标之一，存货周转次数越高，说明存货流动性更强，变现能力也强。就存货周转次数来看，行业均值一般处于 1.5 至 2.0 之间，P 公司存货周转率基本高于行业均值，这主要得益于 P 公司的轻资产的运营模式，说明其存在较强的存货变现能力，外包生产避免了库存积压和资源浪费，同时，P 公司专注于设计和营销，在设计方面，依靠大数据来捕捉市场趋势和流行元素，设计符合消费者的产品，营销方面使用 AI 技术并进行精准投放，有效减少了资源浪费。总资产周转次数的行业平均水平在 0.5 至 0.8 之间，而 P 公司明显高于行业均值，其根本原因在于轻资产的运营模式下，P 公司在运营过程中以消费者为导向，品牌与市场相契合，同时，通过优化存货管理、减少库存积压，进一步强化了资产的流动性，为企业的可持续发展奠定了坚实基础。

3.3.3. 偿债能力分析

偿债能力反映企业偿还长期和短期债务的能力，是影响信息使用者做出决策的一个关键指标[5]。结合 P 公司轻资产运营的特征，主要选取了速动比率、现金流量比率和资产负债率三个指标，具体如表 3 所示。

Table 3. Debt repayment capacity indicators of P company from 2020 to 2024

表 3. P 公司 2020~2024 年偿债能力指标表

|        | 2020 年 | 2021 年 | 2022 年 | 2023 年 | 2024 年 |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 速动比率   | 0.89   | 0.99   | 1.10   | 1.63   | 1.46   |
| 现金流量比率 | 0.25   | 0.28   | 0.12   | 0.53   | 0.35   |
| 资产负债率  | 0.54   | 0.58   | 0.51   | 0.44   | 0.46   |

数据来源于：东方财富网。



P 公司在 2020 至 2024 年间的财务结构呈现出从“进取”向“保守”的明确转向，短期偿债能力显著增强而财务杠杆持续收缩。根据 2024 版《企业绩效评价标准值》可知，纺织服装服饰业速动比率的良好值为 1.5，中等值为 1.1，较差值为 0.7，纺织服装服饰业资产负债率的优秀值为 48，良好值为 53，中等值为 58，较差值为 67。P 公司通过轻资产运营模式减少存货的占用资金使得速动比率 0.89 稳步提升至 1.46 以上，同时现金流量比率整体与行业平均水平接近，表明公司持有充裕的资产以应对风险；资产负债率从 0.58 降至 0.44 左右，显示其主动降低负债、修复资产负债表的防御性策略。这一转变有效提升了财务安全边际，缓解企业的偿债压力。

3.3.4. 发展能力分析

发展能力反映企业的未来发展前景，预测企业未来的经营状况。结合资产运营的特征，选取了营业收入增长率、资本积累率和技术投入比率三个指标，具体如表 4 所示。

Table 4. Development capability indicators of company P from 2020 to 2024  
表 4. P 公司 2020~2024 年发展能力指标表

|         | 2020 年 | 2021 年 | 2022 年 | 2023 年 | 2024 年 |
|---------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 营业收入增长率 | 0.18   | 0.16   | -0.21  | -0.09  | -0.13  |
| 资本积累率   | 0.11   | 0      | -0.03  | 0.08   | 0      |
| 技术投入比率  | 0.01   | 0.01   | 0.01   | 0.02   | 0.03   |

数据来源于：东方财富网。

根据 2020 年至 2024 年三项关键发展指标可以得出：P 公司整体呈现出“增长动能衰竭，转型投入与积累效果不彰”的困境。自 2022 年起，营收转入持续的负增长。这表明其核心的市场扩张与品牌吸引力已然失效，轻资产模式并未能抵御行业下行与需求疲软的冲击。与营收下滑形成直接呼应的是其资本积累的停滞，仅 2023 年因可能的盈利修复或财务调整出现短暂小幅回升。这表明，公司不仅无法从外部市场获取增长，其内生性的资本自我增值能力也已基本丧失，股东权益难以实现实质性积累。在此严峻背景下，公司正努力加大技术投入。技术投入比率从 2020~2022 年稳定的 1%，逐步提升至 2023 年的 2%和 2024 年的 3%。尽管绝对值依然很低，且增长部分源于营收基数收缩，但这一趋势表明管理层或在尝试通过增加产品研发、数字化或供应链技术投入来寻求破局[6]。但截至目前来看，这种投入尚未转化为可观测的增长动能或资本积累效应，技术与市场表现之间存在显著的“投入产出滞后”甚至“脱节”。

4. 轻资产运营模式对 P 公司财务绩效存在的问题

4.1. 利润增长乏力且盈利韧性不足

从 2020 年至 2024 年的数据来看，P 公司的净资产收益率和营业净利润呈现波动下行趋势。其 ROE 在 2022 年显著下滑至 0.044，低于 2021 年的 0.169。结合公司年报附注分析，原因主要包括：疫情影响线下销售，导致收入下滑，但固定支出，如门店租金、人员薪酬依然较高；促销力度加大：2022 年为清理库存，部分商品折扣达 50%，直接拉低毛利率；营销投入增加：与艺人合作、举办时装发布会等虽提升品牌曝光，但短期内推高销售费用。尽管 2023 年后 ROE 有所回升，但营业净利润持续低于行业均值，说明公司在轻资产模式下虽控制住了固定资产投入，但在品牌溢价与成本管控方面仍有提升空间。尤其是线上渠道占比提升后，平台佣金与推广费用侵蚀利润的问题逐渐凸显。

## 4.2. 存货积压导致周转率下降

应收账款周转率保持平稳，主要得益于公司对经销商实行宽松的信用政策，账期从 30 天放宽至 45 天，这虽增强了渠道黏性，但也带来坏账风险上升。存货周转率从 2020 年的 2.17 次下降至 2024 年的 1.88 次，反映库存去化压力增大。进一步分析存货结构：成品存货占比上升幅度大，原材料占比相应下降；1 年以上库龄存货占比上升，显示滞销款增多。这些数据说明 P 公司在供应链响应与销售预测之间出现脱节，轻资产模式下的外包生产虽降低自有库存，但并未完全解决“库存积压”问题，反而因供应链控制力弱而加剧波动。

## 4.3. 资金内生力不足

由 P 公司的现金比率指标可知，其现金流量比率不稳定且变化幅度较大。说明企业的经营现金流的自我生成能力依然薄弱且不稳定。现金流量比率在 0.12 至 0.53 间剧烈波动，尤其在 2022 年盈利大幅下滑时骤降至 0.12，暴露其主营业务“造血”功能严重不足。尽管账面现金储备充足，但并未能掩盖盈利质量脆弱和营运效率下滑的本质问题。另外，为稳定供应链，P 企业向供应商预付款项增加；当期净利润下滑，经营活动现金流入减少。正因为速动比率和资产负债率的稳步提升，使得当前财务结构的趋向于“保守化”，可以视为对盈利与运营挑战的被动回应——以囤积现金和降低杠杆来换取喘息空间，却未能从根本上改善资产盈利效率和现金流创造能力。因此，P 公司如何在已构建起稳固的短期财务防御体系中将静态的现金优势转化为动态的盈利增长与运营效率提升，实现从“财务修复”到“业务重塑”的跨越，仍是其面临的核心挑战[7]。

## 4.4. 增长战略失效且技术转型脱节

由上述的 P 公司成长能力的财务指标可知，P 公司正陷入一个典型的“增长陷阱”：传统扩张的驱动模式逐步失灵，从而导致营收萎缩与资本积累停滞；而新兴的研发转型投入虽在加码，但力度尚浅且成效未显，未能及时构筑起新的增长曲线。技术投入比率虽从 1% 逐步提升至 3%，但绝对值仍偏低，且投入方向分散，涵盖数字化系统、研发设计、供应链技术等，尚未形成明确的技术驱动增长路径。年报中未见明确研发成果转化指标，显示研发与市场脱节问题仍存。公司面临的核心挑战已从单纯的营运效率问题，升级为关乎长期生存与发展的战略路径重塑问题：即如何使有限的技术投入，高效地转化为切实的产品竞争力、市场份额与盈利增长，从而跳出当前的负向循环。

# 5. 轻资产运营模式下 P 公司财务绩效优化建议

## 5.1. 提升盈利韧性，构建持续竞争优势

为巩固轻资产模式下的盈利基础，增强对市场波动的抵御能力，P 公司应着力构建以品牌价值深化与全渠道效能优化为核心的竞争壁垒。在盈利韧性提升方面，公司可实施结构化产品战略，通过设立具有独立设计语言与文化内涵的高溢价产品线，瞄准细分客群，提升整体毛利率水平。建议明确该系列产品的毛利率目标不低于 60%，并通过系统性的营销叙事与渠道专供，逐步将其销售占比提升至 20% 以上，从而改善盈利结构。同时，需深化客户资产运营，建立基于消费数据与生命周期价值的客户分层管理体系，为高净值会员提供包括产品定制、优先体验、专属顾问在内的一体化服务，以此提升客户忠诚度与全生命周期价值，形成稳定的利润来源。在全渠道协同方面，应通过技术整合打通线上线下价值链，构建“线下体验、线上交易、智能履约”的融合零售模式，实现库存共享与流量互导，提升整体运营效率。此外，需建立渠道费用精益管控机制，尤其针对线上平台日益增长的流量成本，设定推广费用占销售额的比例上限，并通过归因分析持续优化营销资源配置效率。

## 5.2. 强化供应链协同与存货精细化管理

针对轻资产模式下暴露的供应链控制力弱与存货周转效率下滑问题，P 公司应向敏捷化与数字化供应链转型。建议系统性地提高供应链的柔性化水平，将当季新品中具备快速反应能力的“快反”款式比例提升至 30% 左右，并依托数字化工具整合前端销售数据与后端生产计划，将新品从设计到上架的全周期压缩至 30 天以内，以敏锐应对市场变化。为降低系统性库存风险，可与核心战略供应商共同构建可视化库存协同平台，实现滞销商品跨区域、跨渠道的动态调拨与消化，优化整体库存水平。在存货管控层面，应建立基于数据驱动的库存动态监控体系，对库龄超过 6 个月的商品自动触发清仓决策流程，并通过奥特莱斯、直播带货等特定渠道进行高效处置。同时，推行存货周转绩效看板管理，将公司层面的存货周转目标科学分解至各产品线与业务单元，并纳入管理团队的关键绩效指标，形成持续改善的管理闭环。

## 5.3. 增强资金内生能力与现金流管理效能

为化解经营性现金流波动较大、自身“造血”功能不足的财务风险，P 公司需从融资结构创新与营运资本精细化管理两端协同发力。在融资优化方面，可积极探索以应收账款为基础资产的结构性融资工具，通过资产证券化等方式将未来的应收款项提前变现，从而加速资金回流、降低对传统短期流动负债的依赖。公司应建立中长期现金流滚动预测模型，覆盖未来 18 个月的经营活动，并设定以营业收入为基准的最低流动性安全阈值，如年收入的 10%，以提升资金链的稳健性与前瞻性管理能力。在营运资本管理上，建议建立经销商动态信用评估体系，根据客户的财务状况、历史履约记录及增长潜力实施差异化的信用政策，对优质客户提供适度的账期支持，对风险较高的客户则转向更为安全的结算方式。此外，可设立公司级的应付账款统筹管理中心，统一规划付款节奏，在维护供应商关系的同时，合理延长付款周期，改善现金流状况。

## 5.4. 推动战略重构与研发成果转化

轻资产运营通过整合企业内外资源，将难以形成明显竞争力的环节外包，使企业资金和精力集中于核心业务，如核心技术研发、品牌提升、市场拓展等，从而极大地提升本企业核心竞争力[8]。为进一步突破增长瓶颈并弥合研发与市场之间的鸿沟，P 公司需实施以市场需求为导向、以数字化为支撑的战略重构。首先，应改革研发体系的激励机制，将研发成果的市场化效率纳入核心考核维度，例如设定“新产品上市首季销售收入占该季度研发项目总投入之比不低于 20%”的量化指标，迫使研发活动紧密对接商业价值。其次，应制度化地开展用户共创活动，定期邀请核心消费者参与产品概念测试与样衣评审，使研发过程融入真实市场反馈，提升产品的市场命中率。在技术赋能层面，建议引入人工智能驱动的市场趋势分析系统，对社交媒体、电商平台等多元数据进行深度挖掘，将设计选款的趋势预测准确率提升至较高水平，降低研发试错成本。最终，需构建一个“小规模市场测试 - 实时数据回收 - 产品快速迭代”的敏捷开发闭环，将新品从试销到完成反馈调整的周期严格控制在 45 天左右，从而系统性地提升创新效率与市场响应速度。

## 6. 结论

P 企业的轻资产运营转型，有效适应了服装行业市场竞争加剧、消费需求波动的市场环境。通过聚焦品牌、设计及渠道核心能力，P 企业实现了高于行业的资产周转效率与阶段性的盈利增长，验证了该模式在优化资产结构、增强经营灵活性等方面的积极作用。然而，分析也发现，转型过程中企业逐渐暴露出盈利韧性不足、存货周转效率下降、现金流内生能力薄弱及增长动力缺乏等问题。P 企业应当在保持轻资



产核心优势的基础上，着力提升供应链管控能力与品牌溢价水平，优化营运资本管理，并推动研发投入向市场成效有效转化，从而构建更具韧性、可持续的财务绩效体系，以应对行业挑战，实现长期稳健发展。

## 参考文献

- [1] 李晔君. 轻资产运营模式下太平鸟公司的绩效研究[D]: [硕士学位论文]. 泰安: 山东农业大学, 2025.
- [2] 杨晓璇. 三只松鼠资产运营模式转型案例研究[D]: [硕士学位论文]. 北京: 中国财政科学研究院, 2025.
- [3] 洪祥骏, 杨佳, 熊剑亮. 轻资产化转型与企业创新: 基于并购视角研究[J]. 管理工程学报, 2025, 39(3): 164-179.
- [4] 黎星. 轻资产运营模式下企业财务绩效评价及优化研究[J]. 中国集体经济, 2025(24): 157-160.
- [5] 张佳敏. 轻资产运营模式下 A 企业财务绩效研究[J]. 中小企业管理与科技, 2025(24): 185-187.
- [6] 曹向, 印剑, 叶秋志. 商业银行轻资产运营模式转型研究[J]. 会计之友, 2023(15): 54-59.
- [7] 陈银飞, 邓雅慧, 茅宁. 数字化、轻资产运营与企业成长[J]. 会计与经济研究, 2022, 36(3): 94-110.
- [8] 杜海霞. 谈轻资产运营模式——基于华谊兄弟案例研究[J]. 财会月刊, 2015(27): 112-113.