

Research on Enterprise Working Capital Management under the Financial Sharing Model

—A Case Study of Haier Smart Home

Minming Zhu

East China Jiaotong University, Nanchang 330000, Jiangxi, China

Abstract

This paper takes Haier Smart Home as a case study to explore the impact of the financial sharing model on enterprise working enterprises' working capital management. By building a "RenDanHeYi" (Person-Order Integration) financial sharing platform, Haier Smart Home has realized centralized control and management of working capital, achieving remarkable results in accounts receivable and accounts payable management, with overall capital turnover efficiency exceeding the industry average. However, the study also finds that the platform has insufficient adaptability in scenarios such as customized production and cross-border business, weak supply chain collaboration, and there is still room for improvement in global inventory turnover efficiency. In response, it is suggested to further improve through measures such as optimizing the platform's scenario-based functions, strengthening supply chain collaboration, and enhancing refined inventory management. This research provides a reference for similar enterprises to optimize their capital management.

Keywords: Financial Sharing; Working Capital Management; Haier Smart Home; Supply Chain Collaboration

财务共享模式下的企业营运资金管理研究

——以海尔智家为例

朱民明

华东交通大学, 江西南昌 330000

摘要: 本文以海尔智家为例, 研究财务共享模式对企业营运资金管理的影响。海尔智家通过构建“人单合一”财务共享平台, 实现了营运资金的集中管控, 在应收账款和应付账款管理上成效显著, 整体资金周转效率优于行业水平。但研究也发现平台在定制化生产、跨境业务等场景适配不足, 供应链协同较弱, 且全球库存周转效率仍有提升空间。对此, 建议通过优化平台场景功能、加强供应链协同、提升库存精细化管理等措施进一步改进。本研究为同类企业优化资金管理提供参考。

关键词: 财务共享; 营运资金管理; 海尔智家; 供应链协同

1 引言

数字经济时代, 市场竞争加剧与业务扩张使营运资金管理成为企业财务管理的核心。作为经营“血液”, 营运资金管理的效率直接关乎企业的盈利与竞争力。在此背景下, 云计算、大数据驱动的财务共享模式应运而生, 通过集中处理财务业务、再造流程, 破解了传统管理效率低、风险高的痛点, 为企业营运资金管理优化提供了关键支撑。财务共享已从成本工具升级为数字化转型战略支撑, 与营运资金管理结合可通过资金集中、流程优化等提升周转效率。

海尔智家作为家电龙头, 以“人单合一”为核心构建财务共享平台, 实现全球营运资金全流程管控, 实践极具代表性。本文以其为对象, 剖析财务共享对营运资金管理的影响, 总结成效与不足并提建议, 既为企业

业提供借鉴，也丰富相关理论案例支撑。

2 海尔智家财务共享实施概况

海尔智家作为全球领先的智慧家庭解决方案提供商，其前身为 1984 年成立的青岛电冰箱总厂，2019 年完成全球化战略布局后正式更名，目前注册资本达 60.93 亿元，分别在上海证券交易所、法兰克福证券交易所等多地挂牌上市。公司主营业务涵盖冰箱、洗衣机、空调等传统家电，以及智慧家居系统、物联网家电等新兴领域，其中智慧家电业务营收占比超 65%，海外市场营收贡献达 40%以上，形成了覆盖研发、生产、销售、服务的全产业链布局。

在实施财务共享模式前，海尔智家采用传统的分散式财务管理架构。随着全球化业务的拓展，旗下近 200 家分子公司及海外分支机构各自独立开展财务核算，导致财务数据口径不一、信息孤岛现象突出。例如，不同区域子公司的费用报销标准、应收账款核算流程存在差异，集团层面需投入大量人力进行数据汇总核对，财务报告出具周期长达 15 天，难以满足管理层实时决策需求。同时，手工录入凭证、线下审批等流程占比超 70%，不仅人工成本居高不下，还存在资金支付审核漏洞、成本分摊不准确等内控风险，传统模式已无法适配集团“全球协同、快速响应”的发展战略。

2016 年，海尔智家以“人单合一”管理模式为核心，启动财务共享转型工程，成为行业内首个将管理理念与财务技术深度融合的企业。转型初期，集团摒弃传统 ERP 系统的局部升级思路，直接搭建基于云端的“海尔财务云平台”，将全球财务业务划分为核算、资金、税务等 8 大模块，通过岗位标准化、流程节点化的方式，对分子公司财务岗位进行重组，形成“共享中心—业务单元—总部财务”的三级管控架构。2019 年起，平台逐步接入物联网技术，实现从“财务共享”向“业财资税一体化共享”的升级，构建起覆盖全价值链的共享生态。

海尔智家财务共享中心的核心运作逻辑以“数据驱动”为核心，通过前端业务系统与财务云平台的无缝对接，实时采集订单签订、原材料采购、生产入库、终端销售等全流程数据。例如，在采购环节，系统可自动匹配采购订单、入库单与发票信息，实现应付账款的自动生成与支付审批；在销售环节，通过与电商平台、线下门店系统的联通，实时归集营收数据并完成应收账款的动态监控。平台内置的智能核算引擎可按照全球统一的会计政策进行数据处理，同时构建多维度分析模型，为成本管控、资金调度、风险预警等提供实时数据支撑。这种“业务数据化、数据财务化、财务智能化”的运作模式，使财务报告出具周期缩短至 3 天，业财数据核对准确率提升至 99.2%，有效支撑了集团的全球化运营与战略决策。

3 海尔智家财务共享模式下营运资金管理现状

在财务共享模式的深度赋能下，海尔智家的营运资金管理摆脱了传统分散式管理的桎梏，形成了“全流程可视、全要素可控、全渠道协同”的管理格局，营运资金周转效率与风险管控能力得到显著提升。为系统厘清该模式下营运资金管理的实际成效，本文将从要素视角与渠道视角两个核心维度，结合财务共享平台的运作机制，对其营运资金管理绩效展开具体分析。

3.1 基于要素视角的营运资金管理绩效分析

要素视角下，营运资金管理聚焦于存货、应收账款、应付账款三大核心要素，海尔智家借助财务共享平台的集中化管控与数据化赋能，实现了各要素管理的精细化升级。

3.1.1 存货周转期分析

存货周转期作为衡量企业库存管理效能的核心指标，能够精准反映库存资金占用时长、库存变现速率等关键信息，为企业优化资金配置、制定科学库存预算提供重要依据。海尔智家及行业均值 2020—2024 年的存货周转期如表 1 所示。

表 1 海尔智家 2020—2024 年的存货周转期及行业均值

项目	2020 年	2021 年	2022 年	2023 年	2024 年
海尔智家存货周转期(天)	71.23	80.38	88.29	82.07	73.07
行业均值(天)	63.49	65.57	75.16	68.83	70.59

数据来源：东方财富网

从表 1 的数据可以看出，海尔智家存货周转期在 2020 至 2024 年间呈现先升后降的趋势，从 71.23 天逐步上升至 2022 年的峰值 88.29 天后回落至 73.07 天，整体已接近 2020 年水平。同期行业均值从 63.49 天波动至 70.59 天。海尔智家的周转期始终高于行业平均水平，但差距逐步收窄，由 2020 年的 7.74 天扩大至 2022 年的 13.13 天，随后在 2024 年缩小至 2.48 天，已接近行业水平。

结合财务共享模式的演进，2021 至 2022 年周转期上升可能与全球供应链波动及库存调整有关，而财务共享平台已开始为库存优化提供数据支持。2023 至 2024 年周转期回落，则体现了财务共享通过物联网监控和需求预测提升库存管理效率的成效，加快了存货变现并降低了资金占用成本。这一变化既反映了外部环境影响，也凸显了财务共享对存货管理的赋能作用^[1]。

3.1.2 应收账款周转期分析

作为评估企业营运能力的关键指标，应收账款周转期通过揭示应收账款的回收速度，直观体现了企业资金的流动性状况和营运资金的管理效能。海尔智家及行业均值 2020—2024 年的应收账款周转期如表 2 所示。

表 2 海尔智家 2020—2024 年的应收账款周转期及行业均值

项目	2020 年	2021 年	2022 年	2023 年	2024 年
海尔智家应收账款周转期(天)	23.12	24.18	22.58	24.91	29.41
行业均值(天)	28.89	26.45	28.21	29.56	34.32

数据来源：东方财富网

根据 2020 年至 2024 年的数据，海尔智家在应收账款管理方面展现出显著优于行业平均水平的营运能力。整体来看，近五年海尔智家的平均应收账款周转期为 24.84 天，相较于行业平均的 29.49 天，资金回笼速度快了约 4.65 天，这表明海尔智家拥有更高效的营运资金管理效率和更强的现金流流动性。

其中 2023-2024 年周转期逐步上升，核心原因是海尔智家全球化战略深化，海外新兴市场布局扩大，为培育市场份额对部分海外经销商放宽信用政策，延长了信用账期；同时，高端家电产品销售占比提升，部分大额订单采用分期回款模式，一定程度上拉长了回款周期。值得关注的是，尽管呈上升趋势，海尔智家应收账款周转期在研究期内始终低于行业均值，2024 年行业均值达 34.32 天，其仍低出 4.91 天，优势显著。这一优势得益于财务共享平台的集中化管控：平台构建的智能信用评级系统可精准评估不同区域、客户的信用风险，动态调整信用政策^[2]。实时预警模块对逾期款项及时提示，联动销售部门开展针对性催收，保障了回款效率优于行业整体水平。

3.1.3 应付账款周转期分析

应付账款周转期作为营运资金管理的重要指标，不仅能够精准反映企业与供应商之间的财务协同关系及款项支付效率，更可为企业动态调整供应商管理策略、优化现金流配置提供核心决策依据。海尔智家及行业均值 2020—2024 年的应付账款周转期如表 3 所示。

表 3 海尔智家 2020—2024 年的应付账款周转期及行业均值

项目	2020 年	2021 年	2022 年	2023 年	2024 年
海尔智家应付账款周转期(天)	85.51	90.45	90.68	89.33	88.67
行业均值(天)	89.11	82.38	86.75	86.54	104.35

数据来源：东方财富网

从表 3 的数据可知，与行业均值对比，其应付账款周转期呈现“先低后优”的优势转换：2020 年较行业均值 89.11 天低 3.6 天，2021-2022 年行业均值回落，海尔智家以稳定周转期形成相对优势；2024 年行业均值大幅攀升至 104.35 天，其周转期仍低 15.68 天，优势显著。这一表现得益于财务共享平台的赋能：平台整合全球采购数据，通过集中议价与供应商建立长期协同关系，在保障付款信誉的同时合理把控付款节奏；智能匹配采购订单、入库单与发票，优化付款审批流程，既维护了供应链稳定，又实现了现金流的高效管理，凸显财务共享模式的实践价值^[3]。

3.2 基于渠道视角的营运资金管理绩效分析

渠道视角下，营运资金管理贯穿采购、生产、销售三大核心渠道，海尔智家依托财务共享平台的业财融合能力，实现了各渠道营运资金的协同化管控。为全面审视海尔智家的营运资金管理效率^[4]，本部分将分别从采购、生产与营销三大渠道对其管理策略进行详细阐述。

3.2.1 采购渠道营运资金管理分析

采购渠道作为供应链的上游核心环节，承载着企业与供应商之间的合作协同职能，其管理质量直接影响原材料供应稳定性、采购成本控制效果，进而对企业整体运营效率与发展韧性产生关键影响。海尔智家 2020—2024 年的采购渠道营运资金及周转期如表 4 所示。

表 4 海尔智家 2020—2024 年采购渠道营运资金情况

项目	2020 年	2021 年	2022 年	2023 年	2024 年
采购渠道营运资金（亿元）	-539.88	-613.5	-596.34	-621.66	-664.56
采购渠道营运资金周转期（天）	-92.67	-97.06	-88.16	-85.61	-83.66

数据来源：根据海尔智家年报整理

根据表 4 的财务数据，海尔智家采购渠道营运资金从-539.88 亿元逐步降至-664.56 亿元，反映出其在供应链中具备较强的议价能力和资金占用优势。与此同时，采购渠道营运资金周转期虽整体保持负值，但从 2020 年的-92.67 天逐步回升至 2024 年的-83.66 天，呈现小幅延长趋势。

这一变化可以看出，一方面，负值营运资金及较短的周转期表明海尔智家能够有效利用供应商信用，延缓付款并释放自身流动资金，体现出较强的供应链控制力；另一方面，周转期逐年延长也提示企业在采购规模扩大或供应链结构变化背景下，资金占用效率出现温和回落，需关注其对整体资金流动性的潜在影响^[5]。

3.2.2 生产渠道营运资金管理分析

生产渠道作为衔接供应链上游采购与下游营销的核心纽带，其营运资金管理效率至关重要。通常而言，生产环节营运资金周转期数值越低，意味着企业营运资金在生产渠道中的流转速度越快，资金占用成本越低，也能更高效地支撑全链条运营^[6]。海尔智家的财务共享平台正为生产渠道营运资金周转效率的提升提供关键赋能。海尔智家 2020—2024 年的生产渠道营运资金及周转期如表 5 所示。

表 5 海尔智家 2020—2024 年生产渠道营运资金情况

项目	2020 年	2021 年	2022 年	2023 年	2024 年
生产渠道营运资金（亿元）	-187.62	-195.67	-191.07	-215.62	-230.74
生产渠道营运资金周转期（天）	-32.21	-30.96	-28.25	-29.69	-29.05

数据来源：根据海尔智家年报整理

从生产渠道营运资金周转期来看，整体呈“小幅波动、稳中有升”态势，2020 年为-32.21 天，2022 年升至-28.25 天的阶段性高点，随后 2023-2024 年小幅回落至-29.05 天，虽始终维持负向区间，但周转效率波动中显露出明显问题。2022 年周转期负向缩短，核心源于全球供应链扰动下，海外生产基地零部件供应延

迟导致在制品积压，而财务共享平台与海外生产系统的数据协同存在时滞，未能及时为生产排产调整提供精准数据支撑。

此外，尽管 2024 年周转期略有回落，但高端家电定制化生产占比提升后，生产环节资金占用周期较标准化产品延长 4-6 天，而平台针对定制化生产的成本核算与资金管控模块尚未完全适配，导致部分定制订单的生产资金周转效率偏低，反映出财务共享在细分生产场景的赋能仍需深化^[7]。

3.2.3 营销渠道营运资金管理分析

营销渠道作为供应链的下游关键环节，承担着企业产品销售与终端价值实现的核心职能。在营运资金管理视角下，营销环节营运资金周转期数值越小，意味着企业产品从生产完成到销售变现的流程越高效，资金回笼速度越快，整体营运资金管理成效也更为优异。海尔智家依托财务共享平台，正持续优化营销渠道营运资金周转效率，为企业整体竞争力提升提供支撑。海尔智家 2020—2024 年的营销渠道营运资金及周转期如表 6 所示。

表 6 海尔智家 2020—2024 年营销渠道营运资金情况

项目	2020 年	2021 年	2022 年	2023 年	2024 年
营销渠道营运资金（亿元）	552.8	613.35	594.8	611.32	722.74
营销渠道营运资金周转期（天）	94.9	97.03	87.93	84.18	90.98

数据来源：根据海尔智家年报整理

从营销渠道营运资金周转期来看，呈现“波动优化后回弹”的特征：2020 年为 94.9 天，2023 年降至 84.18 天的阶段性低点，2024 年回弹至 90.98 天。2021-2023 年周转效率提升，得益于财务共享平台与线上电商、线下经销商系统的实时对接，实现销售数据与资金回笼数据的同步监控，针对高周转产品优化铺货策略，加速资金变现。但 2024 年周转期回弹暴露出明显问题：一方面，海外新兴市场拓展中，为抢占份额对当地经销商放宽信用政策，导致海外渠道回款周期较国内延长 12-15 天，而平台跨境资金监控及催收机制适配不足^[8]；另一方面，线下体验店扩张过程中，部分门店库存积压导致存货占用资金增加，平台对线下门店的库存动态调配与销售预测功能未完全落地，反映出财务共享在营销渠道细分场景的赋能仍存在短板。

4 海尔智家财务共享模式下营运资金管理存在的问题

4.1 财务共享平台场景适配不足，细分领域赋能存在短板

海尔智家财务共享平台虽实现了全链条数据归集，但在定制化生产、跨境运营等细分场景的适配性不足，导致部分环节营运资金管理效率受限。从生产渠道看，高端家电定制化生产占比提升后，其生产环节资金占用周期较标准化产品延长 4-6 天，而平台针对定制化生产的成本核算模型未及时优化，在订单拆解、物料分配等环节的资金动态核算存在滞后性，无法为生产排产提供精准资金管控依据。从营销渠道看，海外新兴市场拓展中，跨境资金监控及催收机制适配不足，导致海外渠道回款周期较国内延长 12-15 天，2024 年应收账款周转期升至 29.41 天，较 2020 年增长 27.2%，部分区域经销商逾期率较国内高出 3.2 个百分点。同时，线下体验店扩张过程中，平台对门店库存的动态调配与销售预测功能未完全落地，2024 年营销渠道周转期回弹至 90.98 天，较 2023 年的阶段性低点上升 6.8 天，凸显场景化赋能短板。

4.2 供应链协同管控不均衡，上下游关系管理存在隐患

海尔智家在供应链上下游的资金管控呈现“重自身效益、轻协同平衡”的特征，长期可能影响供应链稳定性。采购渠道中，尽管营运资金负向规模从 2020 年的-539.88 亿元扩大至 2024 年的-664.56 亿元，彰显了对供应商的资金占用优势，但周转期从-92.67 天回升至-83.66 天，且对中小供应商付款账期压缩明显，部分核心零部件供应商反映付款周期较行业头部企业缩短 5-8 天，导致部分供应商为保障利润降低供货优先

级，2022 年全球供应链扰动时曾出现关键零部件短期断供情况。营销渠道中，为抢占海外市场份额过度放宽信用政策，未形成与供应商的协同信用管理机制，2024 年营销渠道营运资金达 722.74 亿元，较 2020 年增长 30.7%，资金占用规模扩大与供应链上游付款压力形成矛盾，整体协同效能不足。

4.3 库存管理精准度不足，全球化布局下周转效率偏低

海尔智家全球化库存布局虽支撑了业务扩张，但库存管理精准度不足，导致存货周转效率长期低于行业均值^[9]。数据显示，2020-2024 年海尔智家存货周转期始终高于行业均值，2022 年差距达 13.13 天的峰值，即使 2024 年收窄至 2.48 天，仍未实现反超。从结构看，高端家电产品线库存周转效率偏低，部分智能家电新品因市场预测偏差导致库存积压，2024 年高端产品库存占比达 35%，但周转期较中低端产品延长 18-22 天。从区域看，海外仓库库存调配存在滞后性，欧洲区域仓库 2023 年存货周转期达 95 天，较国内同品类产品高出 22 天，主要因财务共享平台的全球库存数据虽已归集，但缺乏多区域联动的动态调配模型，无法根据区域需求差异及时调整库存布局，导致资金占用成本居高不下。

5 财务共享模式下营运资金管理的对策建议

5.1 优化平台场景化功能，强化细分领域赋能能力

针对定制化生产与跨境运营等场景，对财务共享平台进行功能升级。生产端，开发定制化生产资金管控模块，嵌入订单全流程 BOM（物料清单）拆解功能，实时归集定制订单的物料消耗、人工成本等数据，构建动态成本核算模型，精准测算生产环节资金占用额度，为排产优化提供数据支撑；同时联动智能制造系统，实现生产进度与资金占用的同步监控，缩短定制订单资金周转周期。跨境运营端，升级财务云平台的多币种核算与跨境资金监控功能，接入海外当地支付结算系统与信用评级机构数据，构建海外客户动态信用评估模型，针对不同区域设置差异化信用账期；开发多语言智能催收模块，结合当地商业惯例自动生成催收方案，联动海外销售团队开展精准催收，缩短跨境回款周期。此外，优化线下门店库存管理功能，接入门店销售终端实时数据，构建“总部-区域-门店”三级库存调配模型，实现库存短缺预警与 surplus 库存跨店调拨，提升营销渠道周转效率。

5.2 构建供应链协同机制，平衡上下游资金关系

以财务共享平台为载体，建立“共赢型”供应链资金协同体系。对上游供应商，实施分级付款管理策略，针对核心零部件供应商，在财务共享平台中建立战略协同模块，共享生产计划与销售预测数据，基于供货稳定性与质量评分设置弹性付款账期，对评分优异的供应商适当延长付款周期，保障核心供应链稳定；针对中小供应商，搭建线上融资对接平台，联合合作银行将供应商应收账款转化为融资依据，缓解其资金压力的同时保障自身付款效率。对下游渠道商，推行“信用分级+回款激励”机制，通过财务共享平台整合渠道商历史回款数据、销售业绩等信息，建立动态信用评级体系，对高评级渠道商给予账期优惠或返利激励；同时构建供应链金融服务模块，为优质经销商提供基于订单的融资支持，加快渠道资金回笼。通过上下游协同，实现采购渠道周转效率提升与供应链稳定性增强的平衡，避免资金占用过度引发的合作风险。

5.3 提升库存管理精准度，优化全球化库存布局

依托财务共享平台的数据整合能力，构建全链路库存精准管控体系。产品端，建立细分品类库存预测模型，结合历史销售数据、市场趋势、促销计划等多维度数据，精准预测不同品类产品的市场需求，为生产计划制定提供依据，尤其针对高端家电新品，采用“小批量试产+动态补货”模式，降低新品库存积压风险。区域端，优化全球库存分布，在财务共享平台中搭建全球库存可视化模块，实时展示各区域仓库库存数量、库龄及销售进度，基于区域需求差异设置安全库存阈值，当某区域库存低于阈值时自动触发跨区域调拨流程；同时在欧洲、东南亚等核心海外市场建立区域共享仓库，缩短高端产品与定制化产品的配送周期，降低区域

库存周转期。此外，建立库存预警与清库机制，对库龄超过 90 天的产品自动触发预警，联动营销部门制定针对性促销方案，加速库存变现，推动存货周转效率向行业领先水平靠拢。

6 结论

本文以海尔智家为案例，聚焦财务共享模式与企业营运资金管理的深度融合，系统探究了该模式在营运资金管控中的实践价值与优化路径。研究表明，海尔智家通过构建“人单合一”财务共享平台，实现了营运资金的集中化、数据化管控，在应收账款周转效率、应付账款协同管理及多渠道资金调度上成效显著，整体营运能力优于行业平均水平，验证了财务共享模式对提升资金周转效率、强化风险管控的积极作用。同时，研究也发现平台在定制化生产、跨境业务等细分场景适配不足，供应链协同不均衡及全球库存管理精准度欠缺等问题，制约了营运资金管理效能的进一步释放。

本研究立足要素与渠道双视角，全面剖析了财务共享模式下营运资金管理的运作机制与现存短板，提出的场景化功能优化、供应链协同构建及精细化库存管理等对策，既为海尔智家完善管理体系提供了实操方向，也为同类企业借助财务共享模式优化营运资金管理、适配数字化转型需求提供了有益参考，丰富了财务共享与营运资金管理领域的案例研究成果。

参考文献

- [1] 龚玲.财务共享视角下中兴通讯营运资金管理绩效研究[D].南宁:广西大学,2022.
- [2] 徐博.海信集团财务共享服务下营运资金管理研究[D].长春:吉林财经大学,2023.
- [3] 王迎.财务共享模式下房地产企业营运资金管理研究[D].武汉:江汉大学,2023.
- [4] 杨宇青.财务共享模式对企业营运资金管理的影响研究：以太平鸟为例[D].太原:山西财经大学,2023.
- [5] 李诗欣.财务共享对 S 企业营运资金管理绩效的影响研究[D].桂林:桂林理工大学,2023.
- [6] 侯立翠.基于价值链视角的营运资金管理研究[J].审计与理财, 2021(9):36-37.
- [7] 高琼华“. 要素+渠道”双视角下企业营运资金管理绩效评价[J].财会通讯, 2021(6):117-121.
- [8] 徐鹤鸣.采购渠道营运资金管理绩效比较分析——以格力电器、青岛海尔与美的集团为例[J].财会研究,2019(5):56-58.
- [9] 魏明, 黄锦鸽.信息技术驱动下制造业企业财务共享服务模式探析[J].财会月刊,2018(9):56-60.

【作者简介】



朱民明（2002-），男，汉族，华东交通大学，硕士学位。