

王艳  
主讲老师

# 营运资金分析

# 讲解内容

1. 营运资金效率分析
2. 存货分析
3. 应收款分析
4. 应付款分析

# 营运资金效率分析

# 营运资金效率分析

- 什么是营运资金？
  - 广义——占用在流动资产上的资金
  - 狭义——流动资产减去流动负债后的余额



# 营运资金效率分析

- 营运资金的来源

营运资金 = 流动资产 - 流动负债

= (总资产 - 非流动资产) - (总资产 - 所有者权益 - 长期负债)

= (所有者权益 + 长期负债) - 非流动资产

= 长期资本 - 长期资产

# 营运资金效率分析

- 营运资金的分析
  1. 总量分析
  2. 效率分析
  3. 绩效改善分析



# 营运资金效率分析

## 总量分析

	比亚迪			江淮汽车			东风汽车		
	2013年	2014年	年平均	2013年	2014年	年平均	2013年	2014年	年平均
流动资产合计(亿元)	282.43	407.33	344.88	124.94	141.93	133.44	135.92	129.87	132.90
流动负债合计(亿元)	417.22	530.22	473.72	146.44	174.90	160.67	108.65	109.65	109.15
资产总计(亿元)	763.93	940.09	852.01	236.72	268.64	252.68	201.92	194.39	198.16
营运资金(亿元)	-134.79	-122.89	-128.84	-21.49	-32.96	-27.23	27.28	20.23	23.75
营运资金增加额(亿元)			11.90			-11.47			-7.05

# 营运资金效率分析

效率分析：经营活动营运资金的要素分析与渠道分析

现金周期

=应收账款周转期+存货周转期-应付账款周转期

营运资金周转天数（要素分析）

=存货周转天数+应收帐款周转天数-应付帐款周转天数+预付帐款周转天数-预收帐款周转天数。

营运资金周转天数（渠道分析）

=营销渠道周转天数+生产渠道周转天数+采购渠道周转天数



# 营运资金效率分析

		流动资产	流动负债
报表项目		现金（周转）	短期借款（相对固定的来源）
	往来	应收账款	应付账款
		应收票据	应付票据
		预付账款	其他应付款
	存货	材料存货	预收账款
		在产品存货	应交税费
		产成品存货	应付职工薪酬
经营活动 营运资金 项目	营销渠道	应收账款	预收账款
		应收票据	应交税费-销项
		产成品存货	其他应付款-客户定金
	生产渠道	在产品存货	应付职工薪酬
	采购渠道	材料存货	应付账款
		预付账款	应付票据
		其他应收款-供应商定金	应交税费-进项（负数）

# 营运资金效率分析

以营运收入为基数，要素分析	比亚迪	江淮汽车	东风汽车
应收票据周转天数	46.21	26.87	122.74
应收账款周转天数	66.31	5.13	16.30
预付账款周转天数	2.06	5.51	5.43
存货周转天数	56.29	13.35	35.74
0	-	-	-
应付票据周转天数	85.51	71.64	91.54
应付账款周转天数	63.66	52.82	83.86
预收账款周转天数	15.21	16.14	11.38
营运资金周转天数	6.48	-89.74	-6.58

# 营运资金效率分析

渠道	比亚迪		江淮汽车		东风汽车	
	次数	天数	次数	天数	次数	天数
应收账款周转	5.43	66.31	70.17	5.13	22.08	16.30
应收票据周转	7.79	46.21	13.39	26.89	2.93	122.74
预收账款周转	23.66	15.21	22.29	16.15	31.63	11.38
库存商品	23.45	15.35	41.04	8.77	17.53	20.54
营销渠道周转天数	-	112.66		24.64		148.20
应付票据周转	3.68	97.77	4.36	82.66	3.37	106.77
应付账款周转	3.04	118.44	5.91	60.95	3.68	97.80
预付账款周转	153.08	2.35	56.65	6.35	56.88	6.33
原材料	17.12	21.03	79.32	4.54	25.14	14.32
采购渠道周转天数	-	-192.82	-	-132.72	-	-183.92
在产品	13.25	27.18	466.45	0.77	106.77	3.37
生产渠道周转天数	-	27.18	-	0.77	-	3.37

# 营运资金效率分析

渠道	比亚迪		江淮汽车		东风汽车	
	次数	天数	次数	天数	次数	天数
营销渠道周转天数	3.20	112.66	14.61	24.64	2.43	148.20
生产渠道周转天数	13.25	27.18	466.45	0.77	106.77	3.37
采购渠道周转天数	-	-192.82	-	-132.72	-	-183.92
营运资金周转天数	-	-52.99	-	-107.30	-	-32.35

# 营运资金效率分析

营运资金分析要点：

## 3. 绩效改善分析

海尔营运资金管理绩效对比								
	分渠道，经营活动周转期				分要素，经营活动周转期			
	采购渠道	生产渠道	营销渠道	营运资金周转期	存货	应收账款	应付账款	营运资金周转期
2007年	-20.83	0.8	43.85	23.82	28.21	32.78	31.23	29.76
2008年	-19.82	-3.76	46.33	22.75	28.3	32.92	30.08	31.14
2009年	-36.48	-11.02	46.72	-0.78	20.01	44.33	43.8	20.54
2010年	-47.31	-18.64	50.18	-15.77	17.28	51.05	53.93	14.4
2011年	-59.5	-18.58	55.35	-22.73	25.14	51.51	69.97	6.68
2012年	-72.98	-20.6	67.14	-26.44	30.35	60.11	85.69	4.77
2013年	-84.38	-22.82	78.81	-28.39	30.01	74.38	97.68	6.71
2014年	-97.78	-25.73	88.9	-34.61	30.04	85.84	108.47	7.41

# 营运资金效率分析

## 影响经营活动营运资金效率的因素

指标	数值	业务影响
周转率	销售收入	产品类别、赊销政策、市场偏好.....
存货	原材料	批量采购、季节采购、供应商
	在产品-半成品 周转材料	技术进步、生产计划、工艺、现场管理水平
	库存商品	呆滞物资、销售水平、物流配送
应收账款	销售收入	销售政策、收账策略、合同管理、客户管理、收入确认
应付账款	采购物资	招投标、采购量、合同管理、供应商管理、采购确认
	销售成本	产品增值率

# 营运资金效率分析

- 加强对营运资金的风险管理
- 根据企业自身的具体情况，结合其对风险的态度，慎重选择营运资金投资策略。
- 充分考虑风险、盈利、市场竞争情况，配置长、短期负债，选择合适的负债结构。
- 营运资金是动态管理，要对多因素的利害、得失进行综合权衡，要经常对数据做跟踪分析

# 存货分析



# 存货分析



如何看待存货高居不下的问题？

# 存货分析

- 存货积压对利润和现金流的影响
  - 占压资金引起的财务费用增加
  - 存货在库损失无法及时确认
  - 市场变化导致价格波动
  - 存货增加了保管成本
  - 在制时间长导致错过最佳销售时机
  - 技术进步和市场变化，导致存货变现能力和变现质量下降

# 存货分析

- 存货分析方法：
  1. 比较分析：存货变化与营业收入规模的关系
  2. 结构分析：存货占资产比例，同行业分析
  3. 效率分析：存货周转率分析，同行业比较

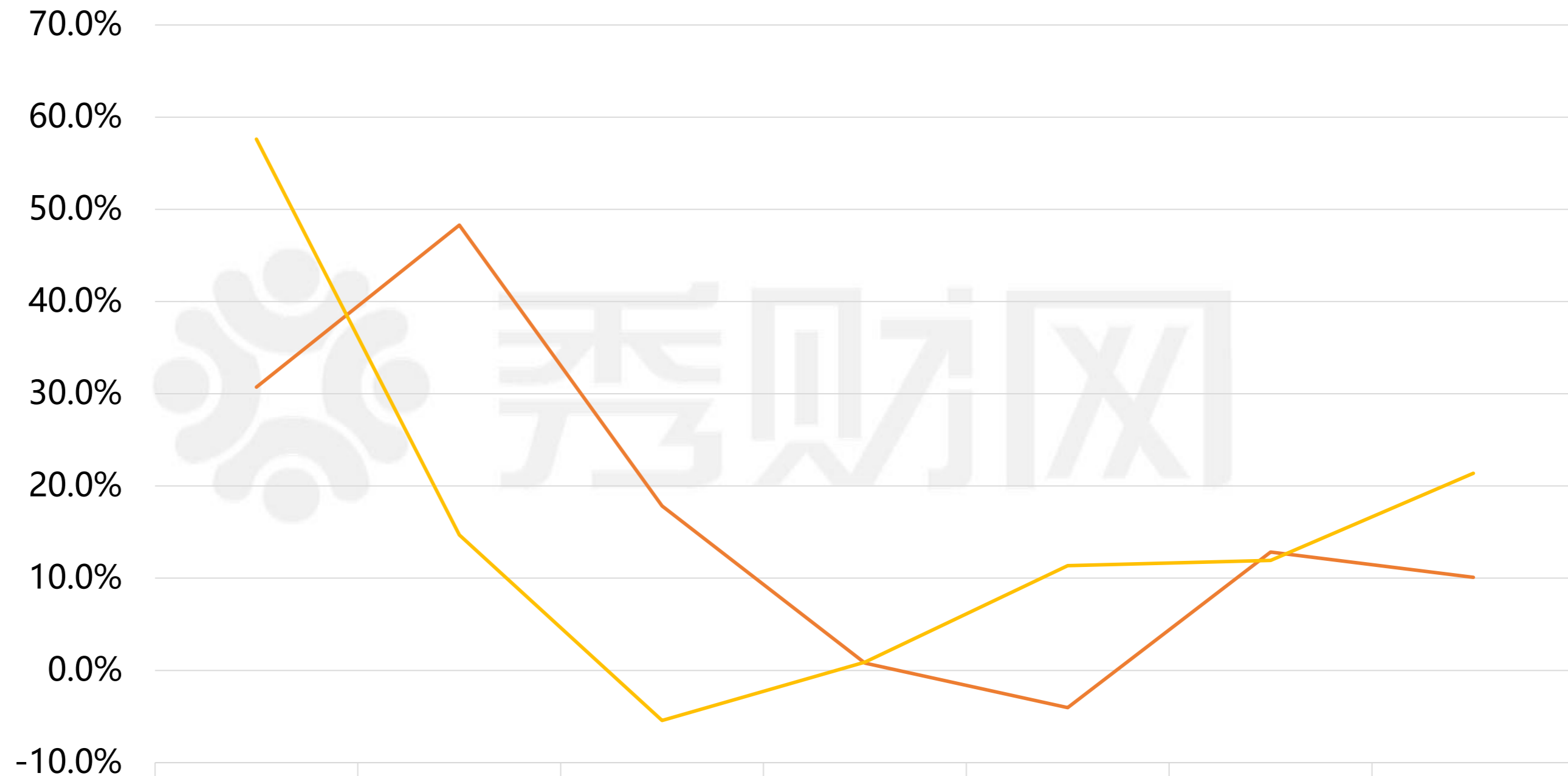
# 存货分析

## 比较分析：存货与营业收入增加幅度的比较

<b>比亚迪</b>		2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年
<b>营业收入年递增比例</b>		30.7%	48.3%	17.8%	0.8%	-4.0%	12.8%	10.1%
<b>存货年递增比例</b>		57.6%	14.7%	-5.4%	0.9%	11.4%	11.9%	21.4%
<b>江淮汽车</b>	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年
<b>营业收入年递增比例</b>	31.7%	3.2%	36.4%	47.8%	2.6%	-4.4%	15.5%	1.6%
<b>存货年递增比例</b>	9.7%	-7.8%	61.8%	56.4%	-27.9%	-23.2%	9.3%	9.3%
<b>东风汽车</b>	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年
<b>营业收入年递增比例</b>	26.5%	-7.2%	15.1%	38.4%	8.0%	-17.3%	9.1%	-9.5%
<b>存货年递增比例</b>	33.5%	6.3%	4.1%	7.9%	-5.9%	-3.9%	-29.1%	-1.4%

# 存货分析

## 比亚迪，存货与营业收入年递增比例

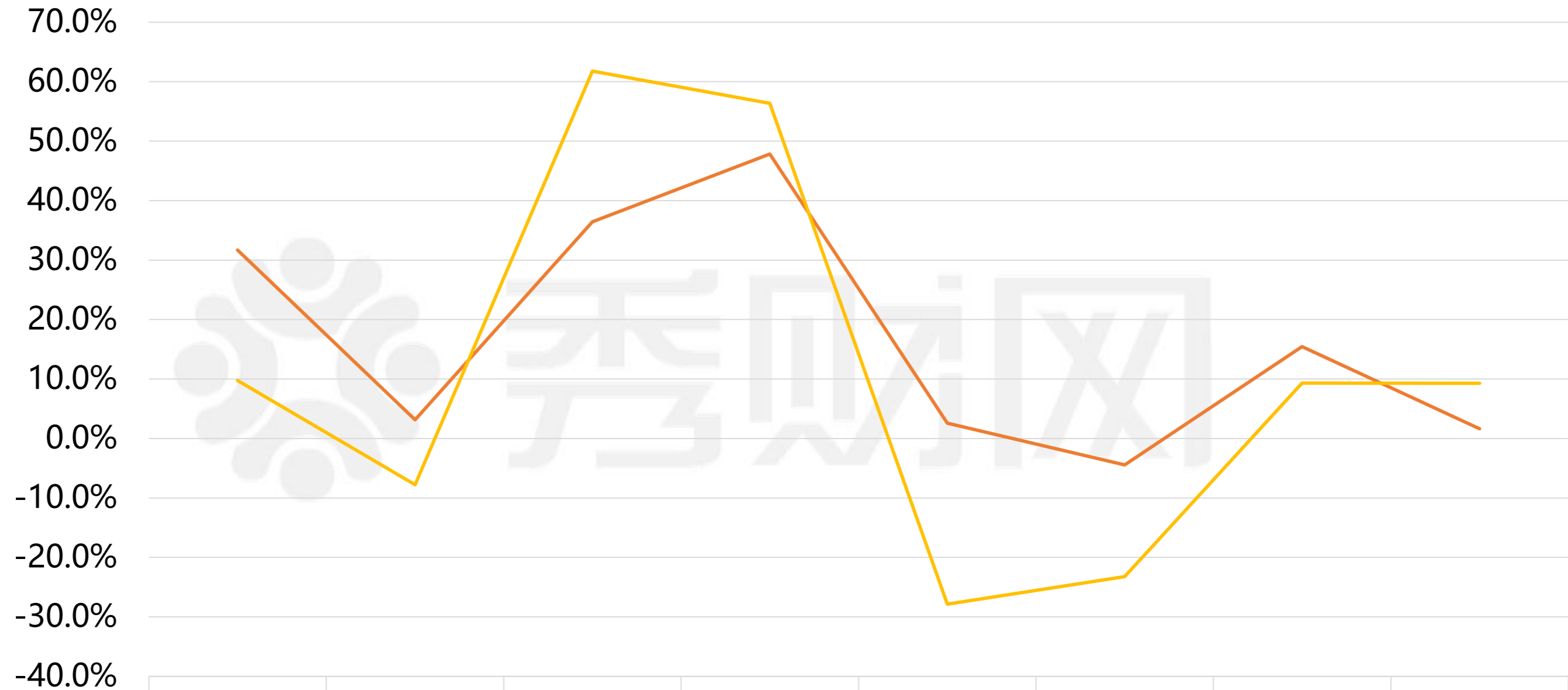


	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年
—营业收入年递增比例	30.7%	48.3%	17.8%	0.8%	-4.0%	12.8%	10.1%
—存货年递增比例	57.6%	14.7%	-5.4%	0.9%	11.4%	11.9%	21.4%

此版权归秀财网所有

# 存货管理

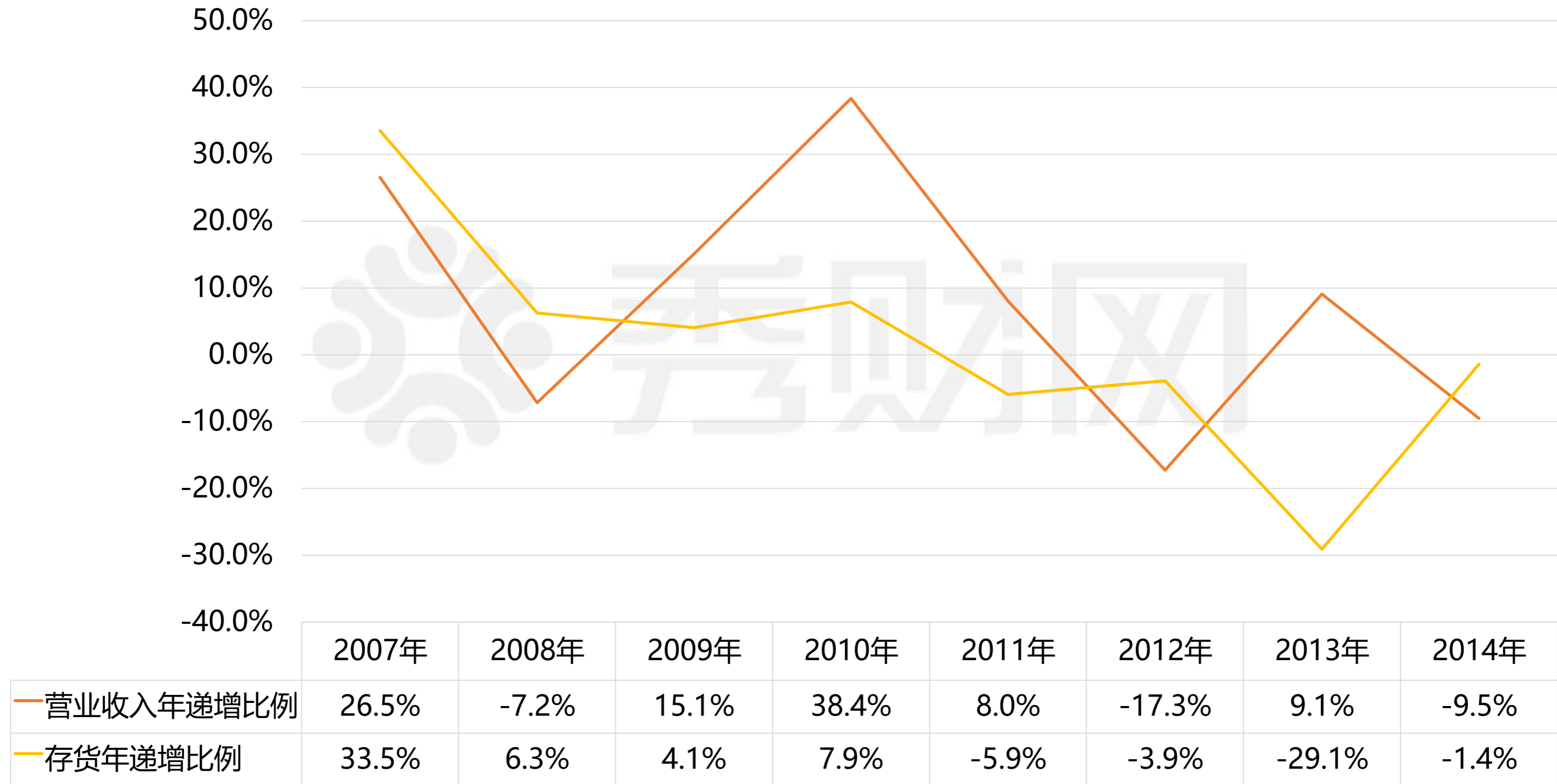
## 江淮汽车，存货与营业收入年递增比例



	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年
—营业收入年递增比例	31.7%	3.2%	36.4%	47.8%	2.6%	-4.4%	15.5%	1.6%
—存货年递增比例	9.7%	-7.8%	61.8%	56.4%	-27.9%	-23.2%	9.3%	9.3%

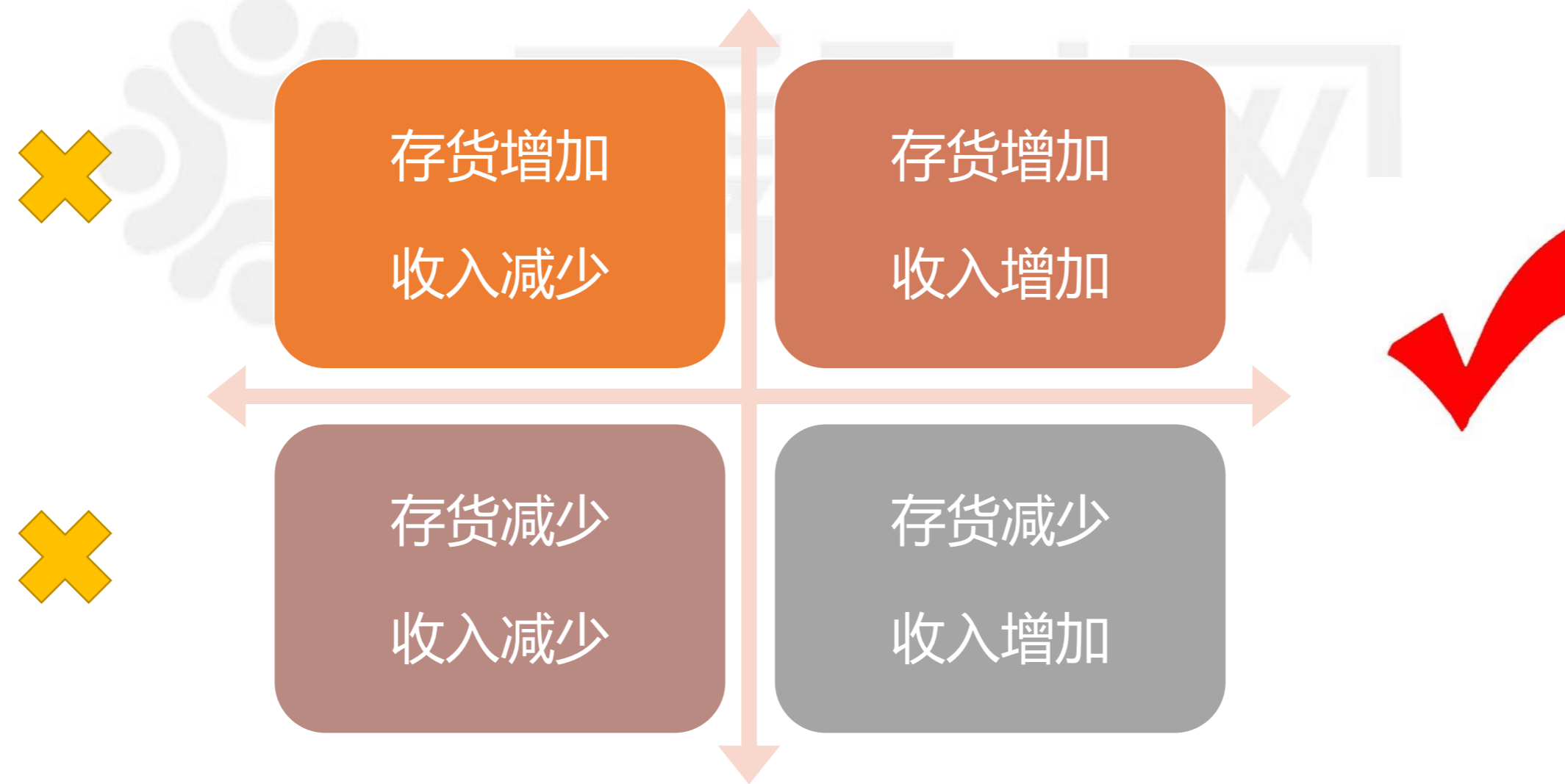
# 存货管理

## 东风汽车，存货与营业收入年递增比例



# 存货管理

- 比较分析：
- 存货与营运收入增长比例的分析





# 存货管理

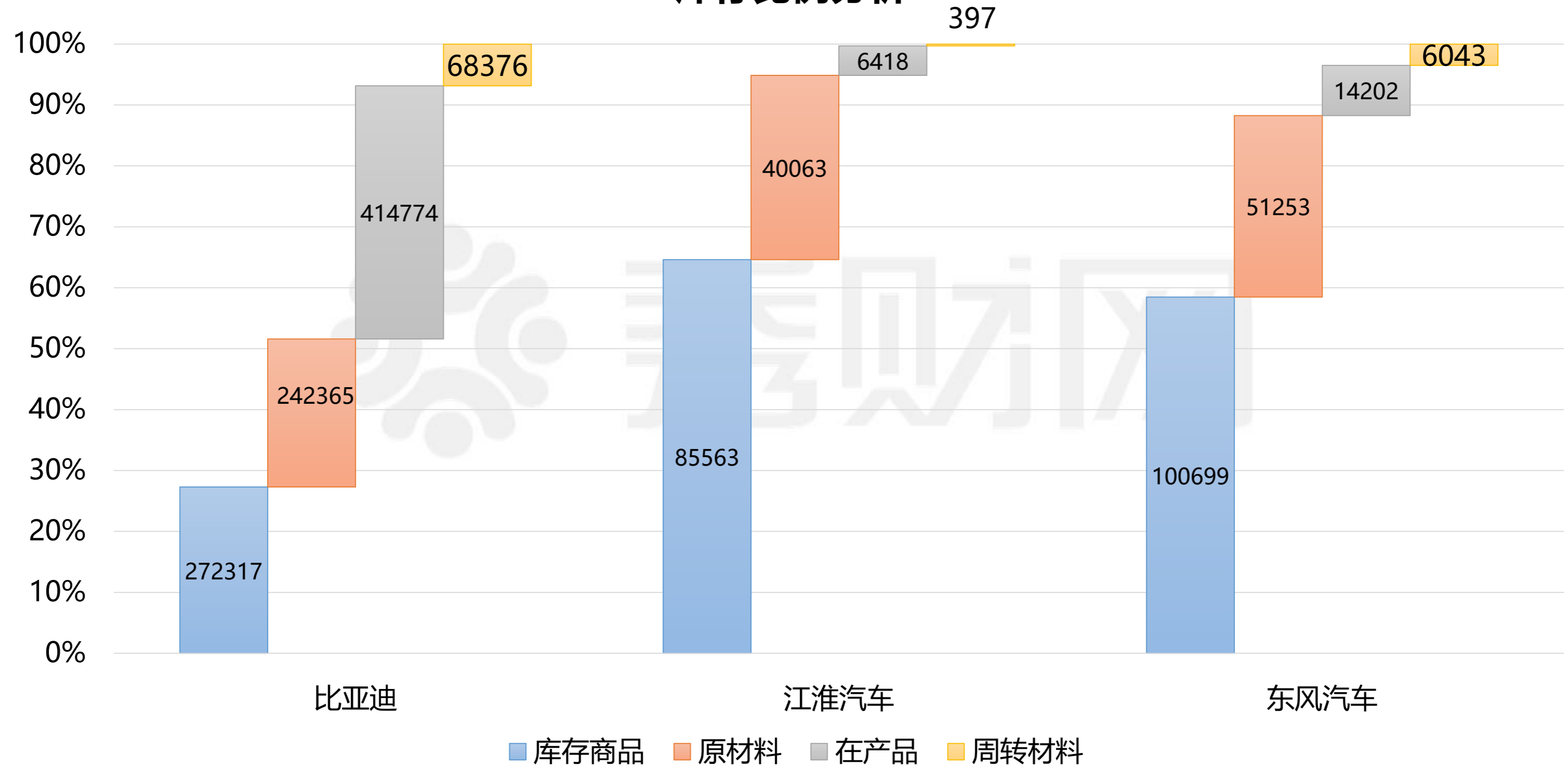
## 存货的结构分析

	比亚迪		江淮汽车		东风汽车	
	金额	分类占比	金额	分类占比	金额	分类占比
库存商品	272317	27.3%	85563	64.6%	100699	58.5%
原材料	242365	24.3%	40063	30.2%	51253	29.8%
在产品	414774	48.4%	6418	5.1%	14202	11.8%
周转材料	68376		397		6043	
存货	997832		132441		172197	
占流动资产比例		24.5%		10.6%		12.9%
占总资产比例		10.6%		5.6%		6.8%



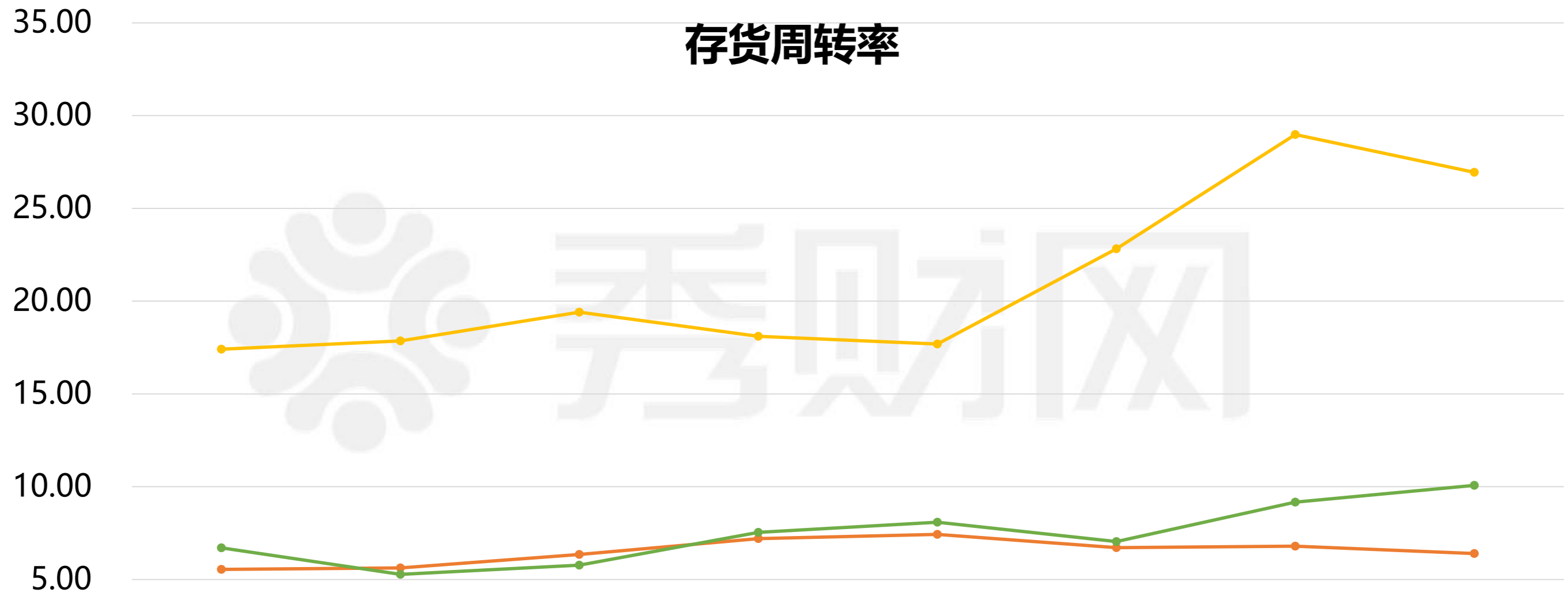
# 存货管理

## 库存比例分析



# 存货分析

## 存货的效率分析



	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年
— 比亚迪	5.55	5.63	6.35	7.20	7.44	6.72	6.79	6.40
— 江淮汽车	17.41	17.86	19.40	18.11	17.69	22.82	28.98	26.95
— 东风汽车	6.70	5.28	5.78	7.54	8.09	7.04	9.17	10.07

此版权归秀财网所有

# 存货分析

- 成本基础的存货周转率（次数）= 营业成本 / 存货平均余额
- 收入基础的存货周转率（次数）= 营业收入 / 存货平均余额

周转额	存货周转率	比亚迪	江淮汽车	东风汽车
营业收入	库存商品	23.45	41.04	17.53
营业成本	原材料	21.70	80.15	27.92
营业成本	在产品	13.12	465.72	106.63
营业成本	周转材料	81.02	7,738.41	252.51
营业收入	总存货周转率	6.40	26.95	10.07

# 存货分析

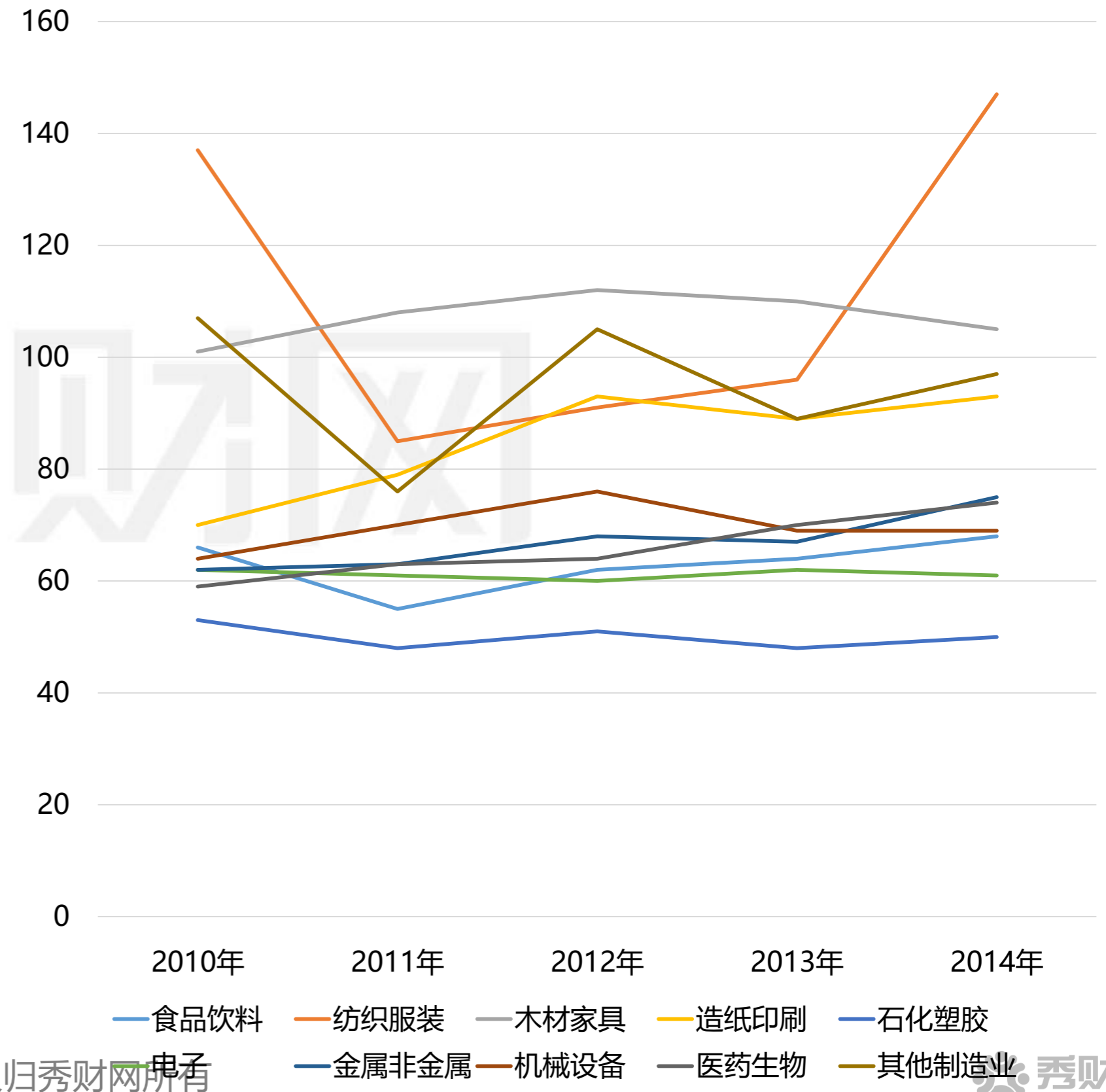
- 存货周转率指标
  1. 反映企业存货的管理水平
  2. 反应企业的短期偿债能力
  3. 反应企业的存货周转速度、资金占用水平
  4. 反应企业销售实现的快慢

# 存货分析

## 2010-2014年上市公司存货周转期-制造业

制造业	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年
食品饮料	66	55	62	64	68
纺织服装	137	85	91	96	147
木材家具	101	108	112	110	105
造纸印刷	70	79	93	89	93
石化塑胶	53	48	51	48	50
电子	62	61	60	62	61
金属非金属	62	63	68	67	75
机械设备	64	70	76	69	69
医药生物	59	63	64	70	74
其他制造业	107	76	105	89	97

## 存货周转天数的变化



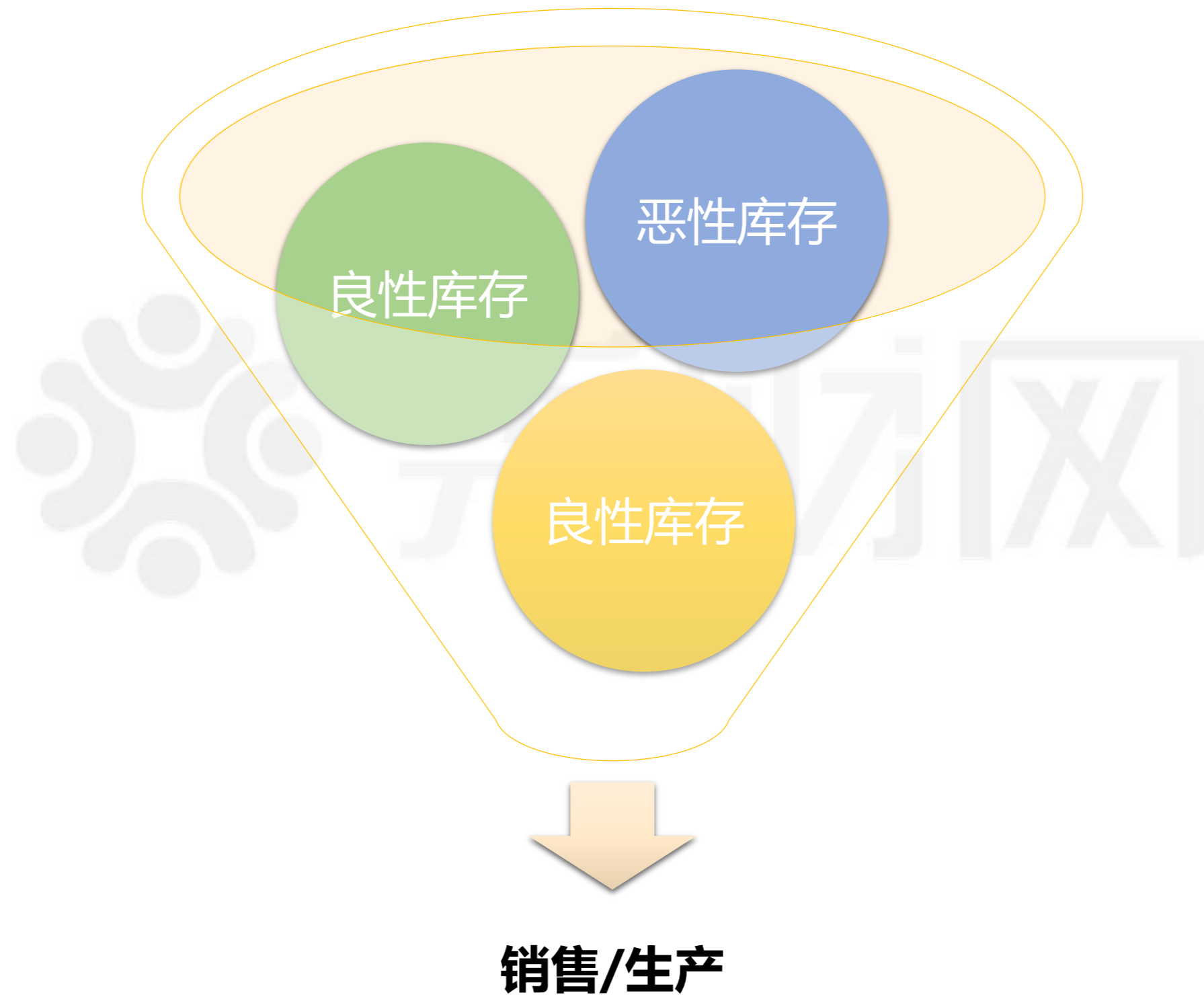
数据来源：营运资金管理发展报告2015，中国财政经济出版社

此版权归秀财网所有

# 存货分析

- 存货管理：
  - 1.企业必须保有一定量的库存
  - 2.管理对象：较大的损耗、较多的缺货、较高的存量、较低的周转
  - 3.管理目的：合理的存量、合理的存期、合理的价格

# 存货分析





# 存货分析

## 良性库存管理

供应链			
物料计划	库存配套率	BOM准确率	物料有效性
采购执行	供应商，配送条件	交货期，品质、数量	
生产计划	内部的及时交货率	合理计划，现场管理	在产品流转
销售	成品交货频率	销售周期	有效库存与销售政策
仓储配送	库存数据准确	物流运输、配送原则	保质期

# 存货分析

- 库存的管理分类分析：
  1. 按在库时间划分：找出长期占用
  2. 按有效库存划分：安全库存
  3. 按持有目的划分



# 存货分析

- 沃尔玛全球采购政策
  1. 永远不要买的太多
  2. 价廉物美
  3. 突出商品采购的重点



# 存货分析

## 常用的技术手段

- 原材料分类：ABC分类法
- 采购、生产：JIT，无库存生产方式(即时)
- 价值链分析



# 存货分析

- 宝洁的存货管理
  1. 原材料：ABC分类
  2. 供应商：共享采购数据
  3. 分销商：共享商品数据

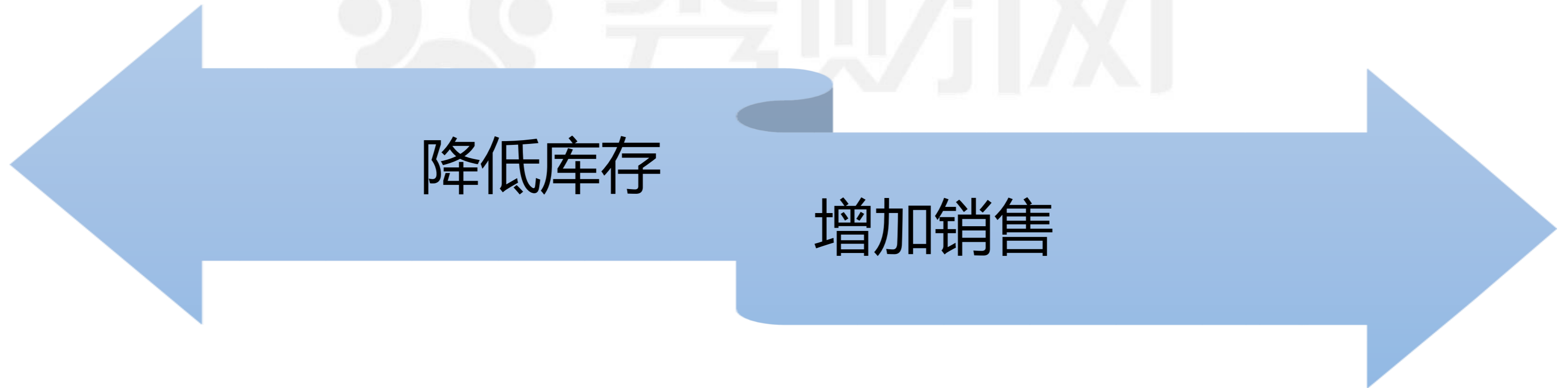


# 应收款分析

# 应收款分析

## 应收账款

- 是企业因对外赊销产品、材料、供应劳务等而应向购货或接受劳务单位收取的款项



# 应收款分析

报告期	江淮汽车		比亚迪		东风汽车	
货币资金(万元)	798611	29.73%	445316	4.74%	401289	20.64%
应收票据(万元)	257284	9.58%	935235	9.95%	546413	28.11%
应收账款(万元)	52773	1.96%	1375193	14.63%	93516	4.81%
预付账款(万元)	58152	2.16%	33861	0.36%	23663	1.22%
其他应收款(万元)	7581	0.28%	56306	0.60%	29386	1.51%
存货(万元)	132441	4.93%	997832	10.61%	172197	8.86%
流动资产合计(万元)	1419337	52.83%	4073310	43.33%	1298745	66.81%
固定资产净额(万元)	768206	28.60%	3001481	31.93%	327068	16.83%
资产总计(万元)	2686418	100.00%	9400886	100.00%	1943925	100.00%

警惕三高



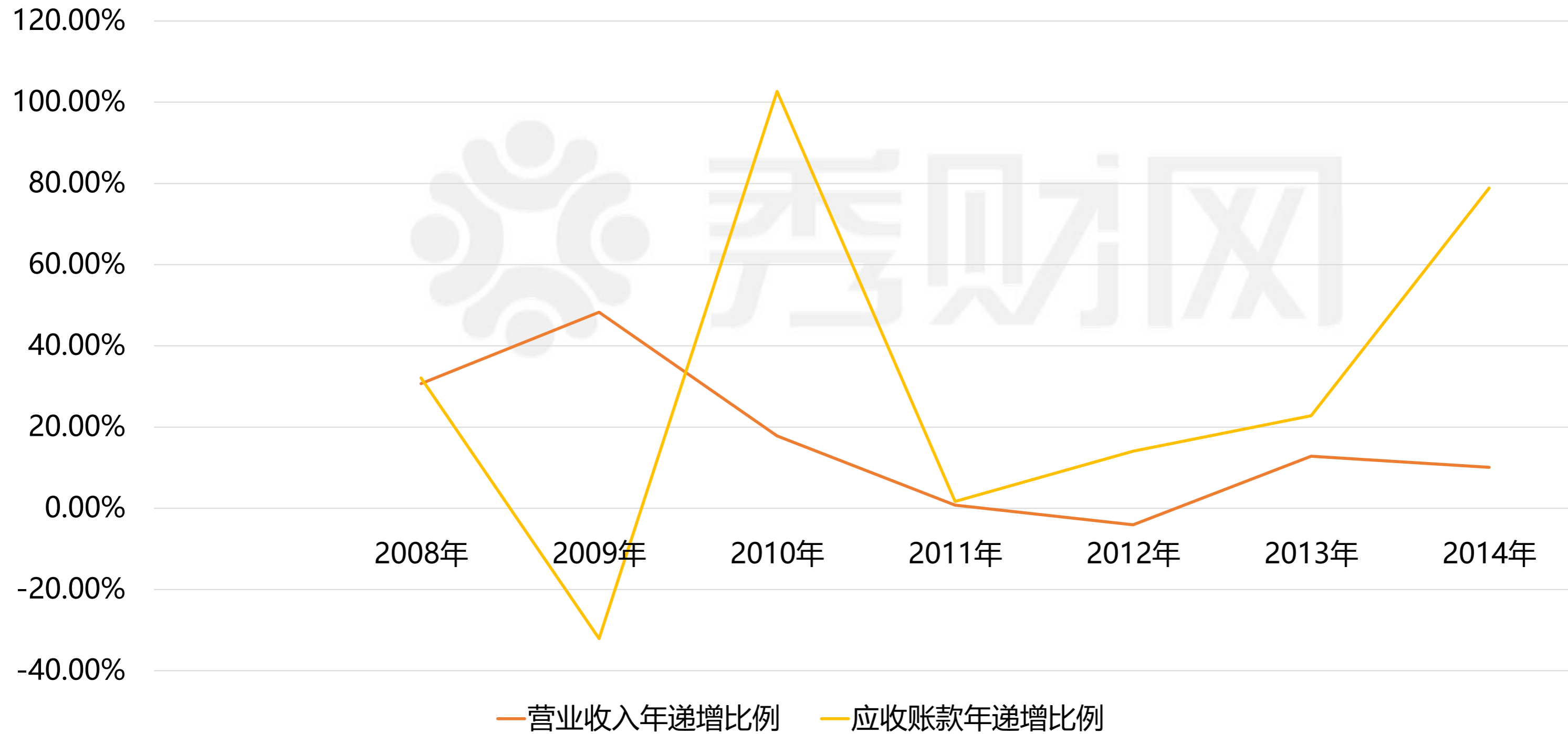
# 应收款分析

- 应收款分析：
  1. 比较分析法：应收帐款的增幅与主营收入的增幅对比
  2. 结构分析法：应收帐款占主营业务收入的比重、应收帐款占总资产的比重
  3. 效率分析法：应收账款周转率的分析
  4. 账龄分析法：
  5. 关联分析：与应收款有关的项目分析

# 应收款分析

- 应收账款：比较分析

## 比亚迪

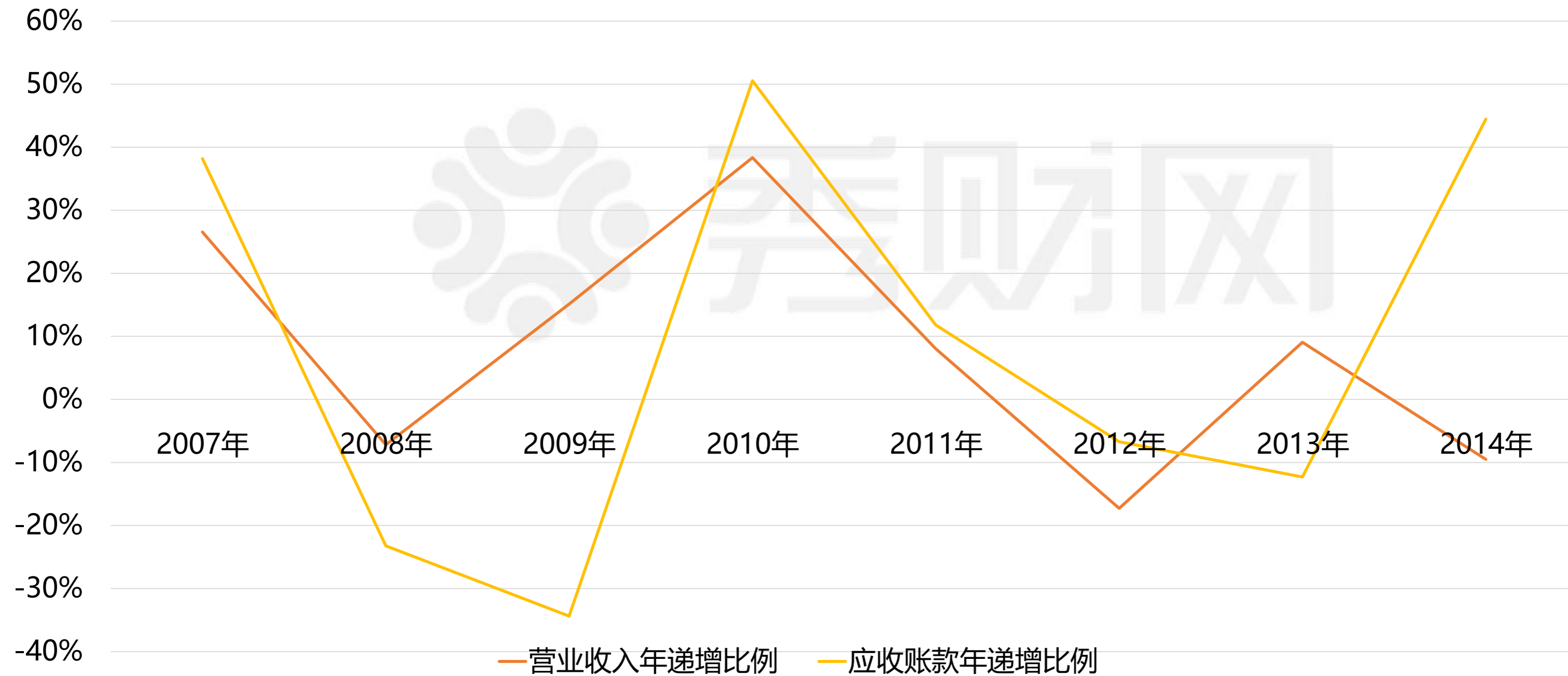


此版权归秀财网所有

# 应收款分析

## 应收账款：比较分析

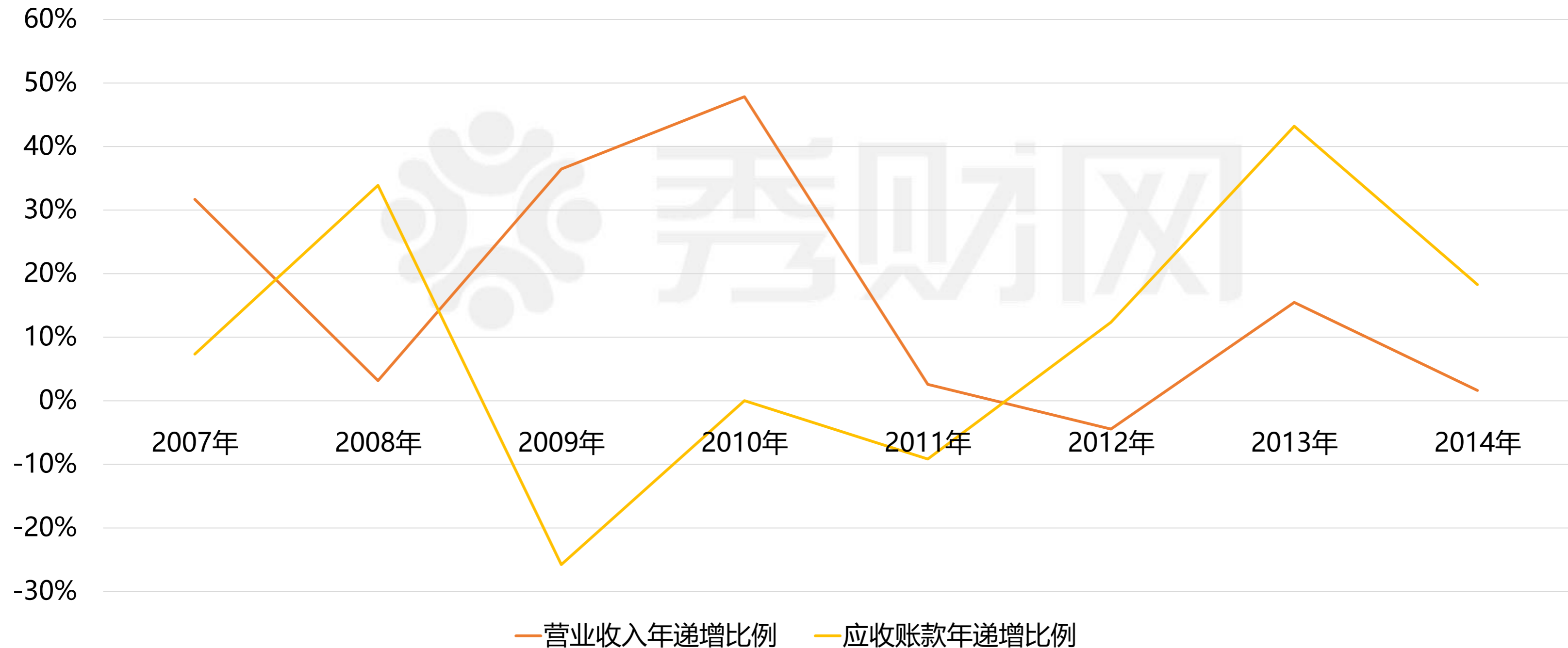
### 东风汽车



# 应收款分析

## 应收账款：比较分析

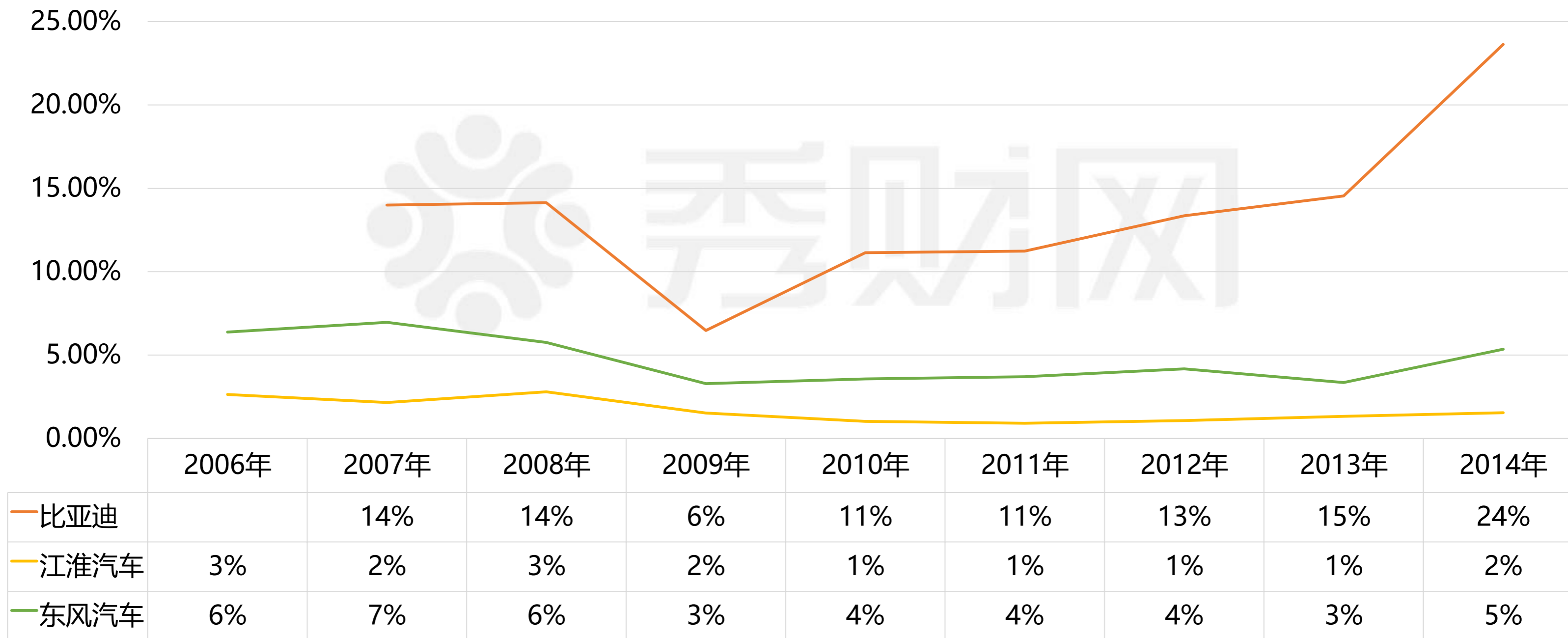
### 江淮汽车



# 应收款分析

## 应收账款：结构分析

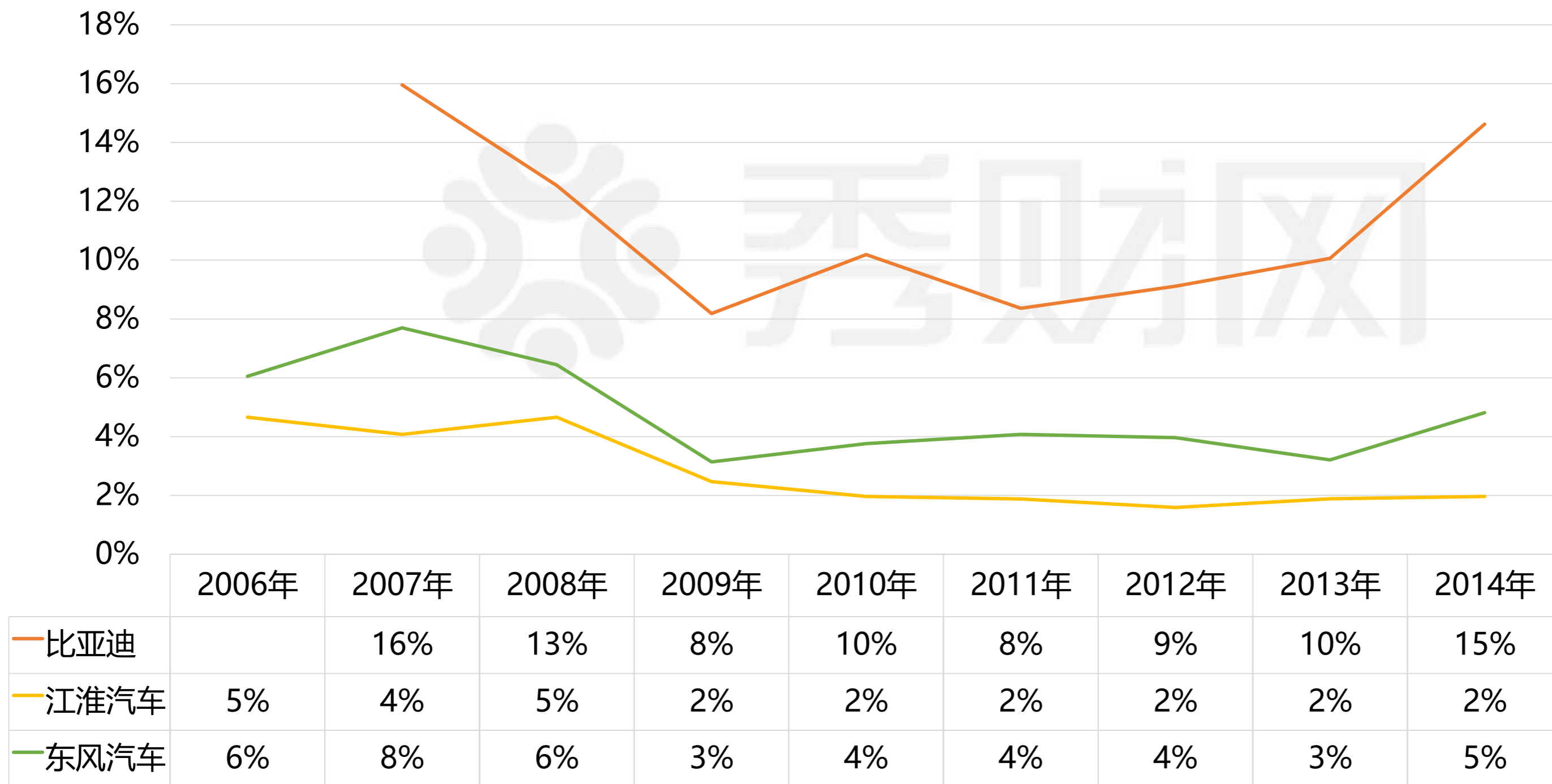
### 应收账款占营业收入比重



# 应收款分析

## 应收账款：结构分析

### 应收账款占总资产的比重

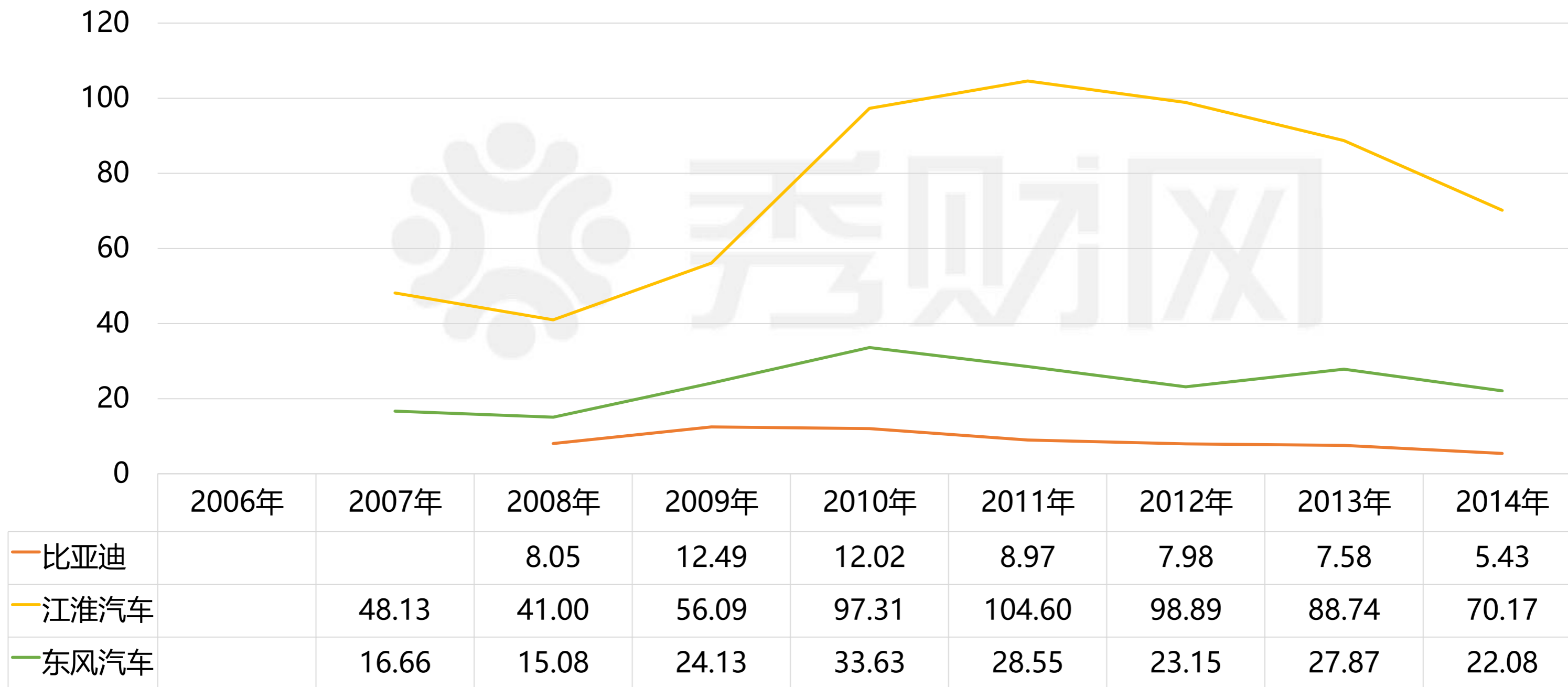


此版权归秀财网所有

# 应收款分析

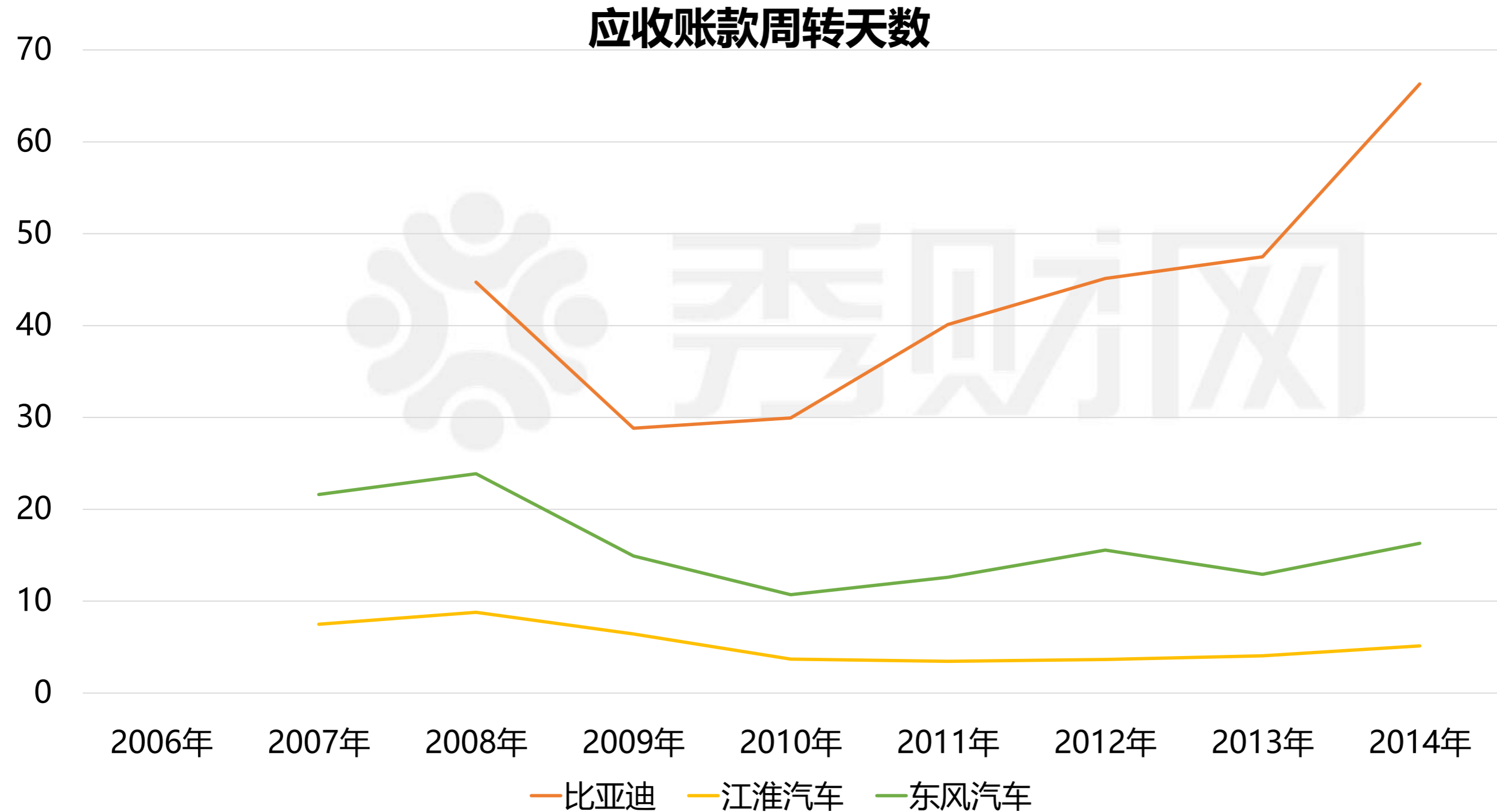
## 应收账款：效率分析

### 应收账款周转率



# 应收款分析

## 应收账款：效率分析



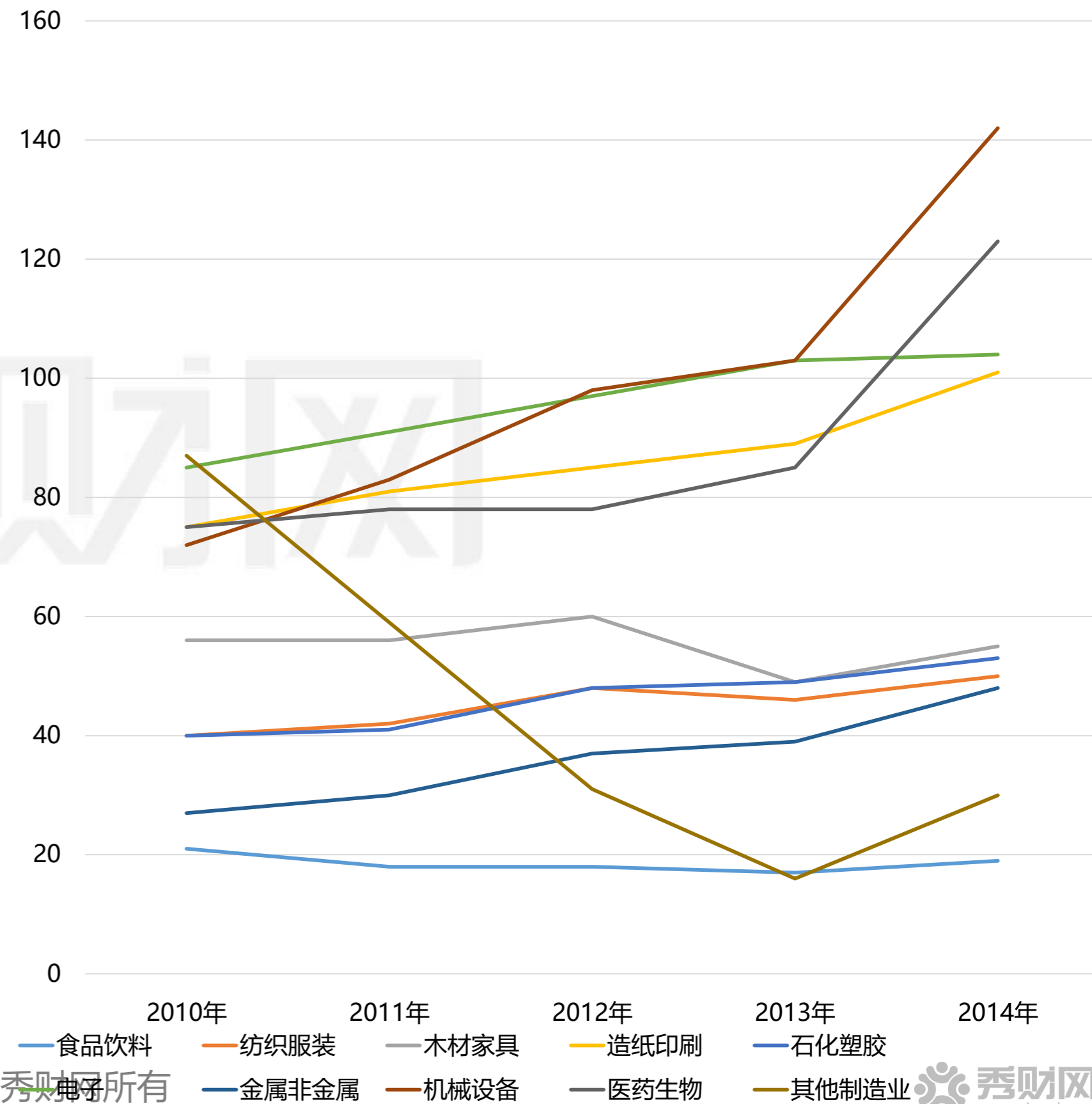


# 应收款分析

## 应收账款：效率分析

2010-2014年上市公司应收账款周转期-天					
制造业	2014年	2013年	2012年	2011年	2010年
食品饮料	19	17	18	18	21
纺织服装	50	46	48	42	40
木材家具	55	49	60	56	56
造纸印刷	101	89	85	81	75
石化塑胶	53	49	48	41	40
电子	104	103	97	91	85
金属非金属	48	39	37	30	27
机械设备	142	103	98	83	72
医药生物	123	85	78	78	75
其他制造业	30	16	31	59	87

## 应收账款周转天数的变化

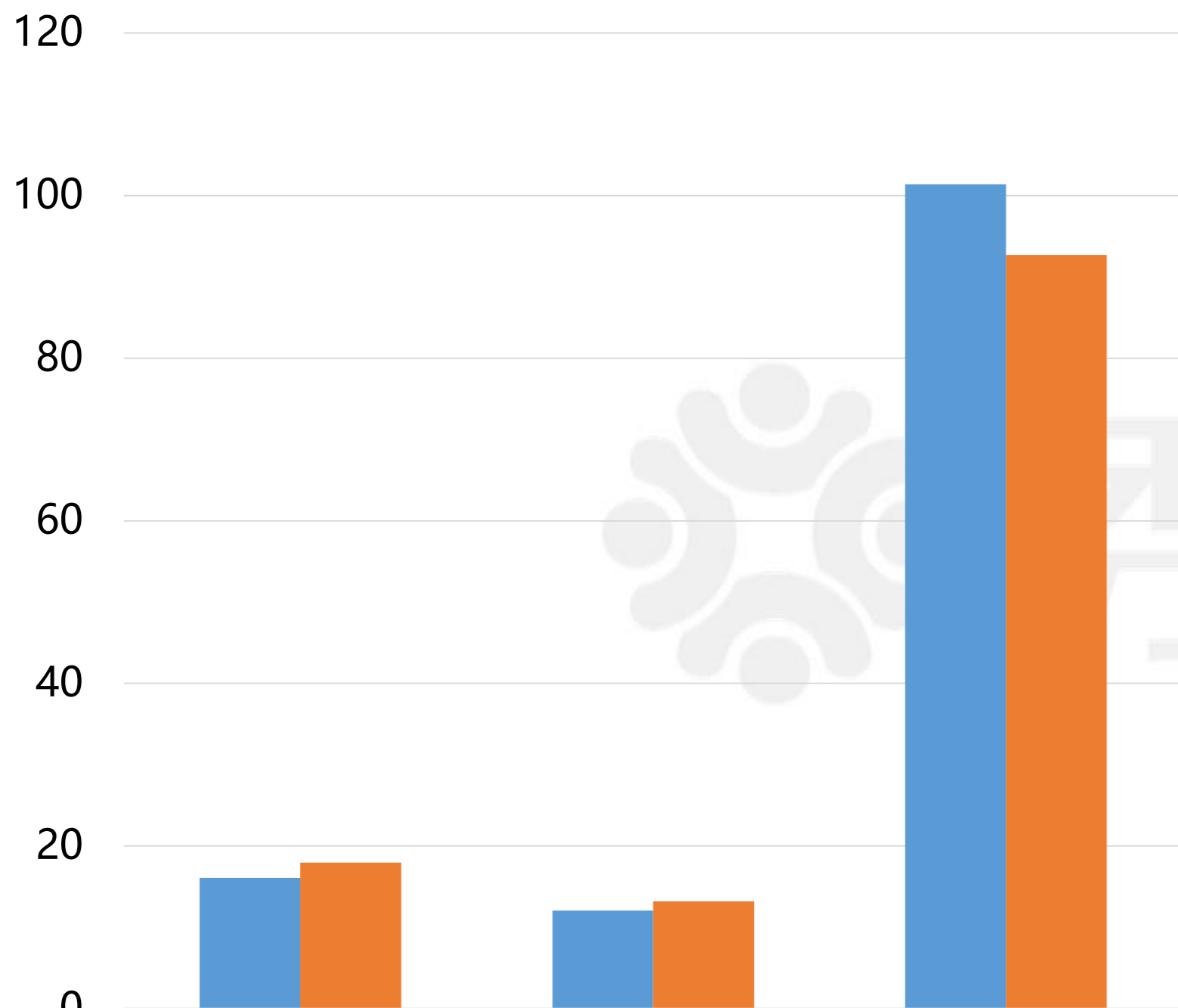


数据来源：营运资金管理发展报告2015，中国财政经济出版社

此版权归秀财网所有

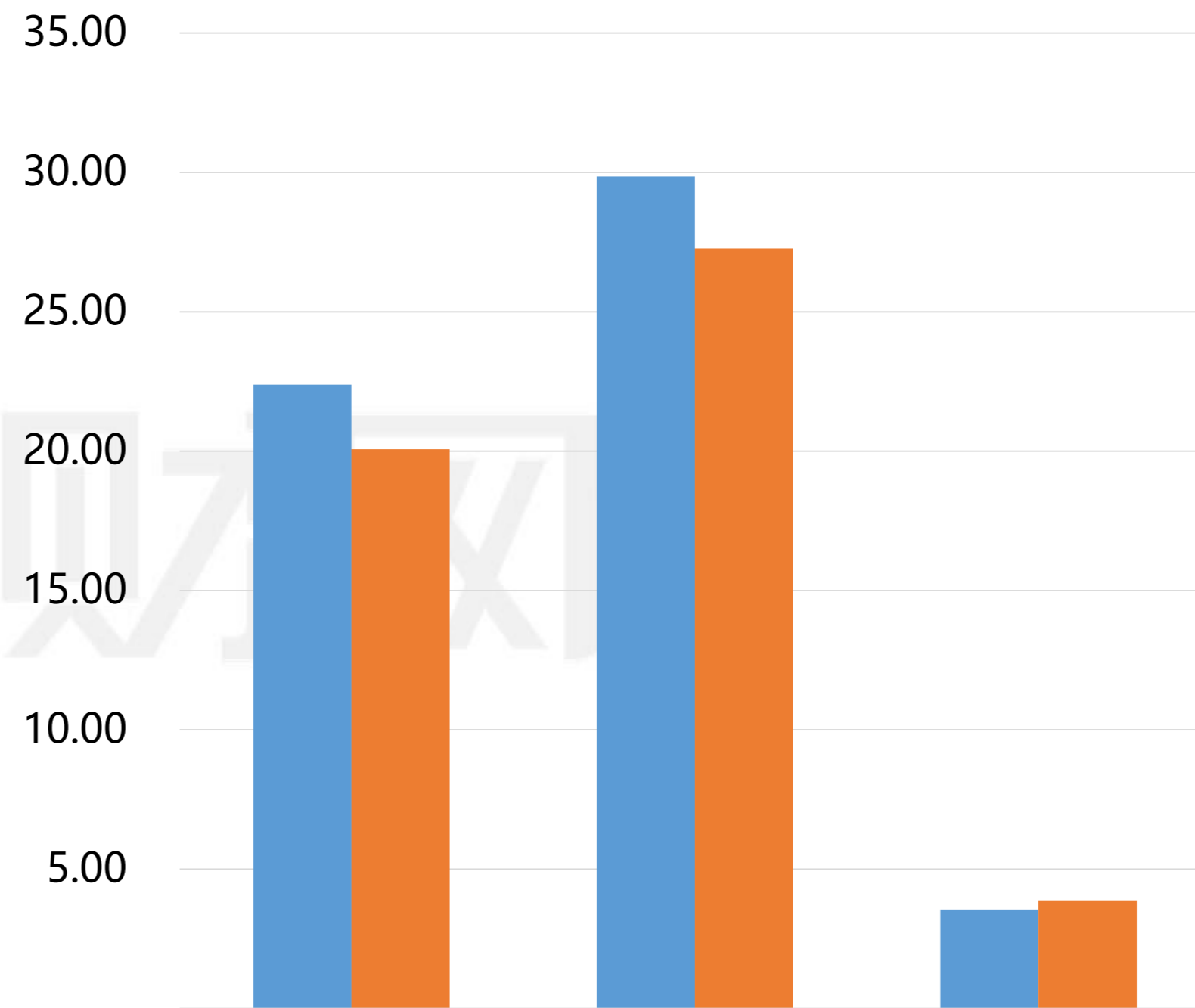
# 应收款分析

## 应收账款周转率，次数



	三元股份	光明乳业	伊利股份
2013年	16.08	12.06	101.41
2014年	17.94	13.2	92.7

## 应收账款周转期，天数



	三元股份	光明乳业	伊利股份
2013年	22.39	29.85	3.55
2014年	20.07	27.27	3.88

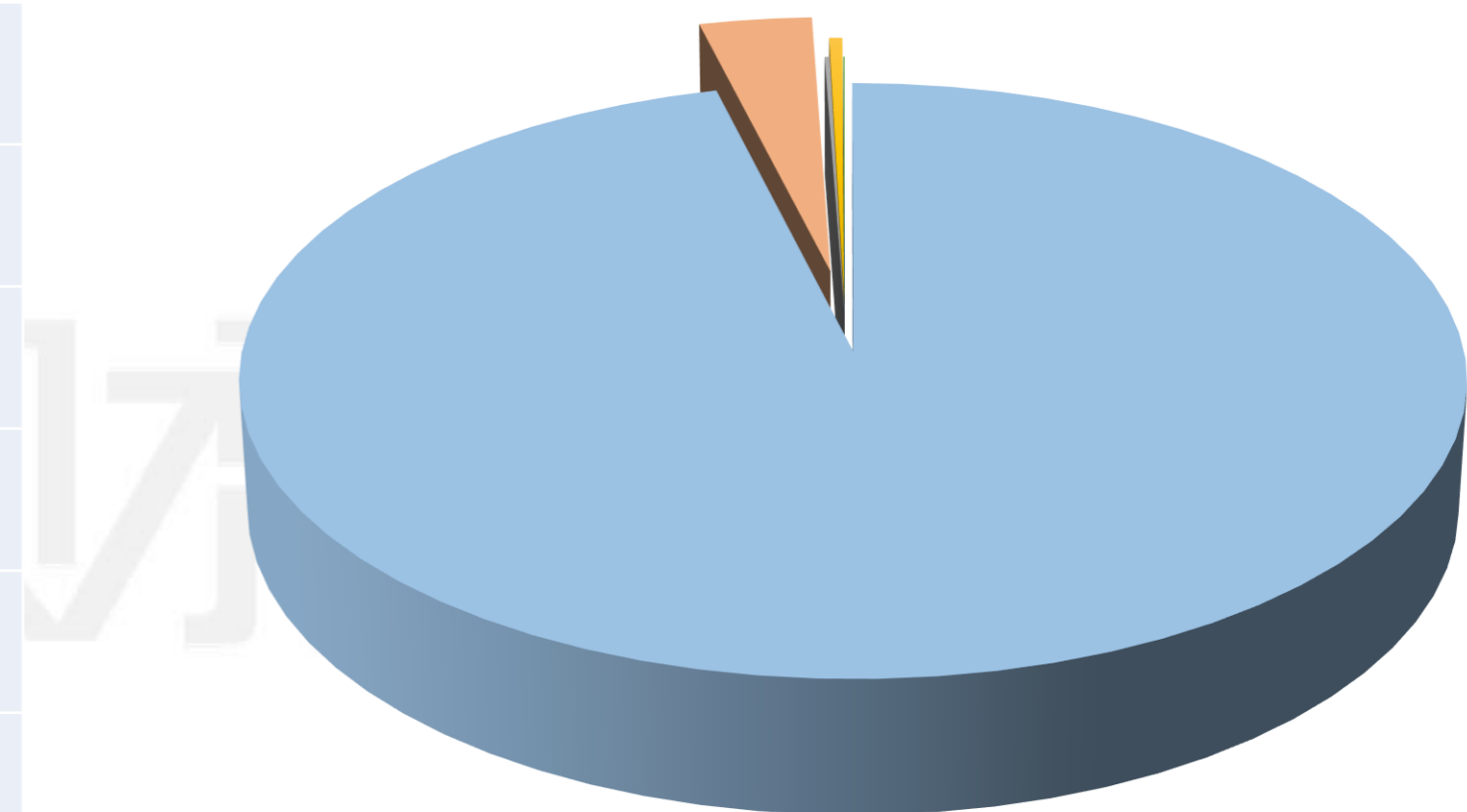
# 应收款分析

	2011年	2012年	2013年	2014年
应收账款周转率（次数） = 销售额/应收账款	48.95	41.08	44.42	68.54
流动资产周转率（次数） = 销售额/流动资产	0.81	0.73	0.64	0.72

# 应收款分析

## 应收账款：质量分析——账龄分析

比亚迪			
账龄	应收账款	坏账准备	计提比例
一年以内	1305192.5	914.3	0.07%
1-2年	45397.8	5718.8	12.60%
2-3年	2017.2	1269	62.91%
3-4年	5240.1	1822.3	34.78%
4-5年	53.2	53.2	100.00%
5年以上	616.3	616.3	100.00%
合计	1358517.1	10393.9	0.77%



■ 一年以内 ■ 1-2年 ■ 2-3年 ■ 3-4年 ■ 4-5年 ■ 5年以上

# 应收款分析

## 应收账款：质量分析——重大余额分析

按欠款方归集的期末余额前五名的应收账款情况

	与本集团关系	金额	坏账准备金额	占应收账款总额的比例(%)
应收账款余额第一大客户	第三方	1,281,050	99	9.12
应收账款余额第二大客户	第三方	932,049	-	6.64
应收账款余额第三大客户	第三方	763,683	406	5.44
应收账款余额第四大客户	第三方	625,885	-	4.46
应收账款余额第五大客户	第三方	492,464	49	3.51
		4,095,131	554	29.17

# 应收款分析

## 应收账款：质量分析——关联方交易分析

单位：千元

关联方	期末余额		期初余额	
	账面余额	坏账准备	账面余额	坏账准备
比亚迪戴姆勒	663,956		210,444	
天津比亚迪	182,919			
江南出租	65,426		28,768	
杭州西湖	44,866			
山煤灵丘比星	10,000			

# 应收款分析

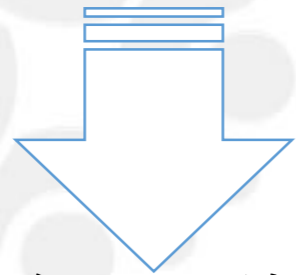
应收账款的时间价值：天上真的会掉馅饼吗？

- 美国一商店曾打出这样的广告，“购物满999美元——免费！”
- 如果顾客购物满999美元，商店就会返还全部购物款！
- 面值1000美元、30年期的无息国债

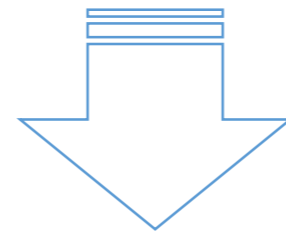
应收账款的成本：

应收账款+管理成本+坏账损失+机会成本

应收账款机会成本 = 赊销业务所需资金 × 资金成本率



赊销业务所需资金 = 应收账款平均余额 × 变动成本率



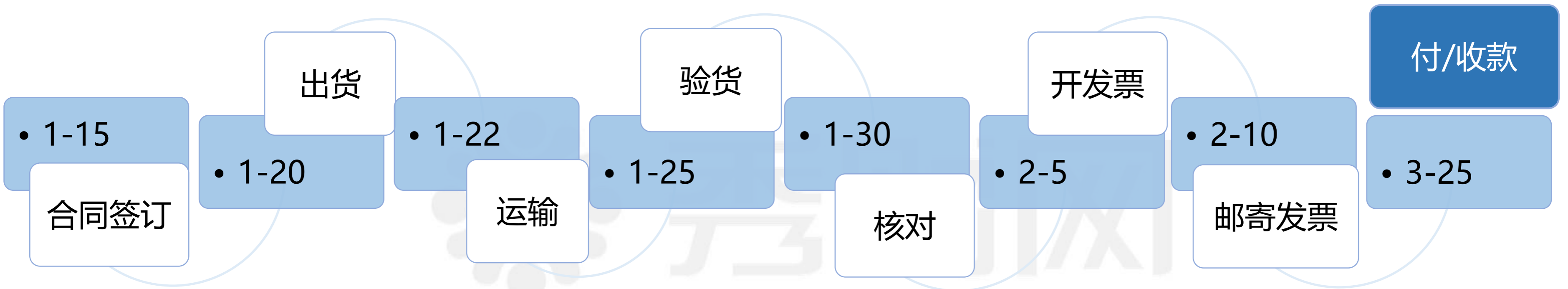
应收账款平均余额 = 平均每日赊销额 × 平均收账天数



# 应收款管理

	线上	经销	商超	出口
年订单	无	年初签订	框架协议	意向书/无
责任部门	电子商务部	业务部	业务部	外销部
销售订单	客户天猫下单	经销商发来订单	客户在供应商系统下 采购订单	电子邮件下订单
销售出库	物流发货，客户网 上确认收货	授信、发货，客户收货 后确认收货清单	安排物流，客户收货 后开出验货单	成交确认书-排期订舱- 出库保关-获取提货单
收入确认前提	网销商品存在七天 内无理由退货；确 认收款	收到客户确认的收货清 单后	收到客户确认的验收 单后	离岸价核算，货物离 港后，获取提货单发 给客户
销售收入	货物发出			
会计收入确认	收入确认前提+开发票确认收入实现			
现金收入	及时收到	当月+30天账期		信用证收款

# 应收款分析



➤ 财务收入的确认与业务收入的确认时间不一致

外：如何制定对客户的信用政策？

内：如何将业务绩效与回款挂钩？

# 应收款分析

## 应收账款管理

在2010年到2014年间

1, APPLE公司, 应收账款从9.24下降到6.72

2, MICROSOFT微软公司, 应收账款周转率从4.667下降到4.44

3, DELL戴尔公司, 应收账款周转率从6.19下降到5.79

4, FACEBOOK脸书公司, 营收账款周转率从5.29上升到7.43

# 应收款分析

- 其他应收款陷阱
  - 是否抽逃注册资金？
  - 是否有事实上的利润分配？
  - 是否有关联企业的非正常拆借？
  - 长期其他应收款的追缴

# 应收款分析

## (4). 其他应收款按款项性质分类情况

款项性质	期末账面余额	期初账面余额
应收惠民补贴款	32,145,000.0	32,145,000.00
应收退税款	14,037,774.58	13,674,781.13
往来款	8,027,967.86	12,395,862.41
代收代付款	15,246,173.62	21,591,175.16
应收保险赔款		45,000,000.00
其他	18,034,761.81	18,380,445.06
合计	87,491,677.87	143,186,263.76

单位名称	款项性质	期末余额	账龄	占其他应收款期末余额合计数的比例	坏账准备期末余额
客户一	惠民补贴款	32,145,000.00	1-2年	36.74	3,214,500.00
客户二	代收代付款	10,609,098.38	2年以内	12.13	621,985.80
客户三	应收退税款	6,483,452.86	1年以内	7.41	324,172.64
客户四	应收退税款	5,729,697.06	1年以内	6.55	286,484.85
客户五	其他	2,213,820.50	1年以内	2.53	110,691.03
合计	/	57,181,068.80	/	65.36	4,557,834.32

# 应收款分析

- 应收账款的控制和管理(赊销政策,客户信用政策):
  1. 行业管理和竞争对手的政策
  2. 评估客户的信用标准：客户类型，销售额，历史回款记录，主要供应商政策等
  3. 慎重选择企业给客户的信用条件，分别制定切实可行的收账政策
  4. 商品本身的特点
  5. 销售对信用期限的敏感度，应收账款的信用期限边界
  6. 引入供应链管理和CRM管理
  7. 鼓励客户使用可靠的信用付款
  8. 注意：将合并入应收账款的预付账款提前分解

# 应付款分析

# 应付款分析

## 应付账款

通常是指企业因购买材料、商品或接受劳务供应等而发生的债务，这是买卖双方在购销活动中由于取得物资与支付货款在时间上不一致而产生的负债。

用以核算企业因购买材料、商品和接受劳务供应等经营活动应支付的款项。





# 应付款分析

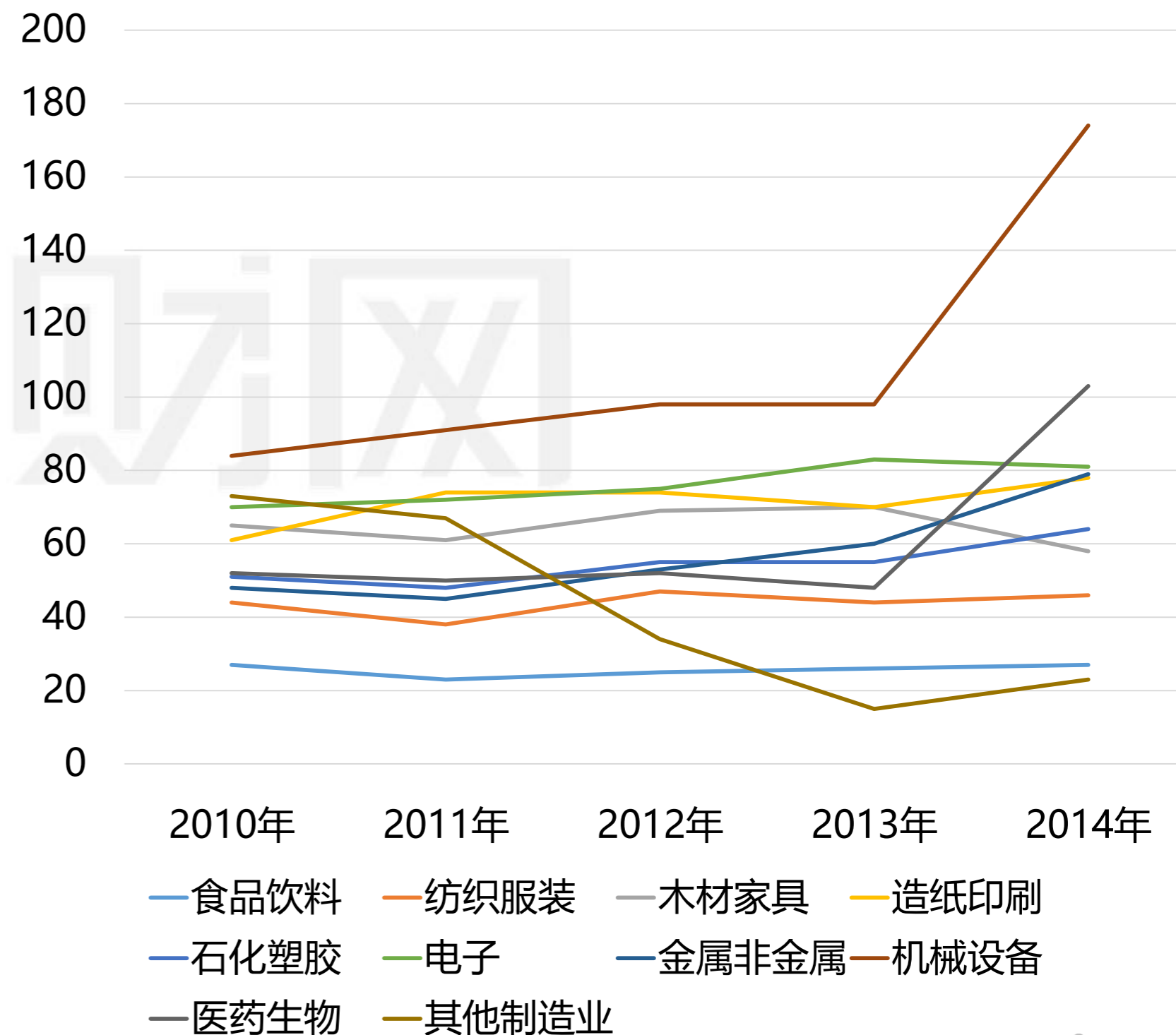
以营运收入为基数，要素分析	比亚迪	江淮汽车	东风汽车
应收票据周转天数	46.21	26.87	122.74
应收账款周转天数	66.31	5.13	16.30
预付账款周转天数	2.06	5.51	5.43
-	-	-	-
应付票据周转天数	85.51	71.64	91.54
应付账款周转天数	63.66	52.82	83.86
预收账款周转天数	15.21	16.14	11.38

# 应付款分析

## 2010-2014年上市公司应付账款周转期-制造业

制造业	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年
食品饮料	27	23	25	26	27
纺织服装	44	38	47	44	46
木材家具	65	61	69	70	58
造纸印刷	61	74	74	70	78
石化塑胶	51	48	55	55	64
电子	70	72	75	83	81
金属非金属	48	45	53	60	79
机械设备	84	91	98	98	174
医药生物	52	50	52	48	103
其他制造业	73	67	34	15	23

## 应付账款周转天数的变化



数据来源：营运资金管理发展报告2015，中国财政经济出版社

此版权归秀财网所有

# 应付款分析

	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年
李宁公司，负债项目摘要					
应付特许使用费	3.65%	19.75%	16.08%	12.52%	3.61%
可换股债券					15.44%
递延所得税负债	3.52%	3.59%	2.85%	2.22%	1.88%
递延收入		2.53%	2.08%	1.67%	1.42%
非流动负债总额	7.17%	25.87%	21.01%	16.40%	22.35%
应付账款	38.41%	32.85%	39.67%	39.91%	22.77%
其他应付款项及应计费用	24.10%	22.69%	21.52%	18.08%	17.65%
应付特许使用费 - 即期部分	1.28%	2.36%	2.35%	1.96%	2.63%
当期所得税负债	2.01%	5.90%	5.05%	0.78%	
	27.02%	10.33%	10.40%	22.87%	34.29%
可换股债券 - 应付利息					0.30%
流动负债总额	92.83%	74.13%	78.99%	83.60%	77.65%
负债总额	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

# 应付款分析

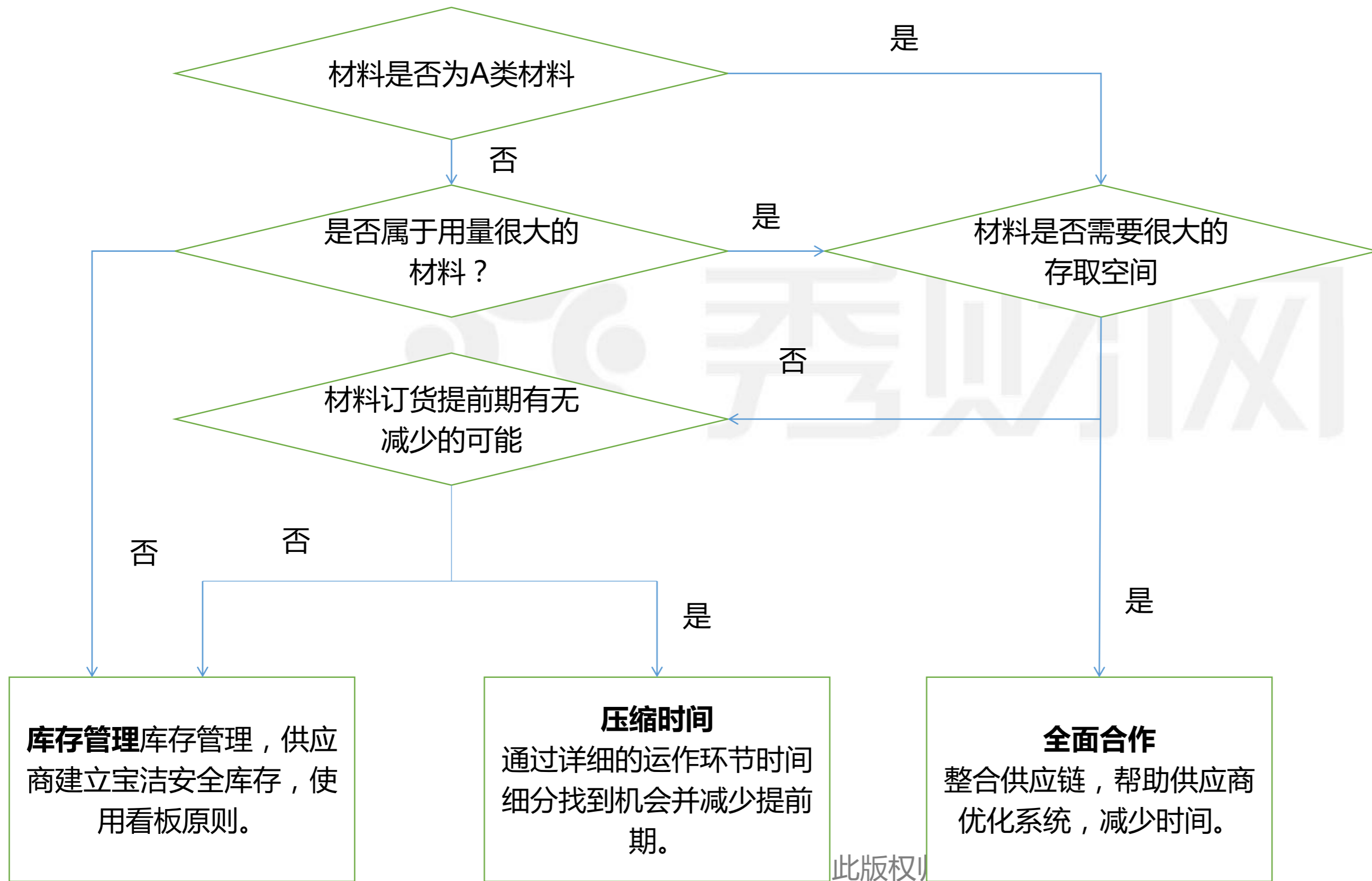
## 供应商分类

1. 战略供应商 ( Strategic Suppliers )
2. 优先供应商 ( Preferred Suppliers )
3. 考察供应商 ( Provisional Suppliers )
4. 消极淘汰 ( Exit Passive )
5. 积极淘汰 ( Exit Active )
6. 身份未定供应商 ( Undetermined )

# 应付款分析

	投入期	成长期	成熟期	衰退期
特点	前期投入大，技术不成熟	销售增长率>10%	市场饱和	销售萎缩
	合格率低	销售量、利润迅速增加	制造成本最低	经营成本增加
	成本高、无利可图	技术趋于成熟	销售增长幅度明显减弱	利润迅速下降
		竞争者纷纷介入	服务、价格竞争激烈	
对供应商政策	提供技术支持和指导	供应商降价	继续技术创新和改造	
	给予一定价格保护	供应商参与技术创新和更改	强化售后服务	降价
	要求承诺价格成本下降计划		降低成本	转移
			业务外包	淘汰产品
				开发新产品

# 应付款管理



# 应付款分析

## 宝洁与供应商全面合作

- 材料不同制订的时间不同——存货的ABC管理法
- 原材料的库存由供应商管理——数据共享
- 压缩材料库存的时间——存货上移
- 解决小批量与大批量间接生产的问题，达成多品种小批次送货

The logo for Procter & Gamble (P&G) is displayed in a bold, blue, italicized serif font.

信用政策是供应商根据自身营运情况制定的有关应收帐款的政策。

主要由以下四方面内容构成；

- ( 1 ) 信用期限。是供应商给予用户的付款时间，即用户从购货到必须付款的时间间隔。
- ( 2 ) 信用标准。是供应商接受用户赊销条件时，用户必须具备的最低财务能力。
- ( 3 ) 现金折扣。是供应商为鼓励用户提前付款而给予的债务扣除。
- ( 4 ) 收帐政策。是当信用条件被违反时，供应商采取的收帐策略



# 应付款分析

京东的应付账款天数比较 单位：天

	2009	2010	2011	2012	1-3Q 2013
京东	48.20	54.33	66.43	77.98	87.76
亚马逊	107.8	110.54	109.09	105.74	103.56
苏宁	37.90	40.24	40.89	47.19	65.71

贵州茅台	2011	2010	2009	2008	2007
总资产报酬率 (%)	39.61	30.80	33.48	40.27	44.65
资产负债率 (%)	27.21	27.51	25.89	26.98	20.16

# 版权声明

本网站 ( [www.xiucai.com](http://www.xiucai.com) ) 刊载的所有内容，包括文字、图片、音频、视频、软件、程序、以及网页版式设计等均在网秀财网上搜集。

访问者可将本网站提供的内容或服务用于个人学习、研究或欣赏，以及其他非商业性或非盈利性用途，但同时应遵守著作权法及其他相关法律的规定，不得侵犯本网站及相关权利人的合法权益。除此以外，将本网站任何内容或服务用于其他用途时，须征得本网站及相关权利人的书面许可，否则，将承担侵犯知识产权的法律责任。

谢谢观看

---

秀财网出品

---