

# 加强物流企业营运资金管理提高企业核心竞争力

庞春霞

中国邮政速递物流股份有限公司广东省电商物流分公司，广东 广州 510000

DOI:10.61369/ER.2025040016

**摘要：**探究物流企业面临的压力，揭示其对企业扩张能力及抗风险韧性的深层抑制，进而系统剖析强化资金管理的战略意义。核心制定三大整合策略，依靠内部流程再造达成精细化管控目标，依托供应链的协同作用重塑资金价值链，依靠金融工具建设多元资金池，提升物流企业资源配置效率与市场响应速度，最终转为可长期维持的核心竞争力。

**关键词：**物流企业；营运资金管理；现金流效率；供应链协同；融资策略

## Strengthen The Management of Working Capital for Logistics Enterprises to Enhance Their Core Competitiveness

Pang Chunxia

China Post Express & Logistics Co., LTD. Guangdong E-commerce Logistics Branch, Guangzhou, Guangdong 510000

**Abstract :** This study examines the pressures faced by logistics enterprises, revealing their profound constraining effects on corporate expansion capabilities and risk resilience. It further systematically analyzes the strategic significance of strengthening capital management. The core proposal involves three integrated strategies: achieving refined control through internal process reengineering, reshaping the capital value chain through supply chain collaboration, and constructing diversified capital pools through financial instrument utilization. These strategies enhance resource allocation efficiency and market response speed for logistics enterprises, ultimately transforming into sustainable long-term competitive advantages.

**Keywords :** logistics enterprises; working capital management; cash flow efficiency; supply chain collaboration; financing strategy

## 一、物流企业营运资金管理的现实困境

### (一) 重资产模式下的资金枷锁

物流网络的扩张本质是资本消耗的竞争。车队采购、智能仓库建设与物联网部署所需的巨额投资，使企业陷入“扩张-资金缺口”悖论。以干线牵引车为例：单台购置成本超百万，而行业平均资产回报率不足5%，需近20年才能收回投资。这种重资产模式更形成恶性循环：老旧设备导致高油耗、高故障率，推高运营成本；微薄利润却无力更新设备，最终陷入“资金不足→设备老化→成本攀升→利润下滑→资金链紧张”的闭环困局，致使企业错失转型机遇<sup>[1]</sup>。

### (二) 运营流程中的“时间差”困局

物流服务交付链里隐匿着致命的资金断点，为稳固现有的战略客户群体，企业大多时候只能被迫认可60-90天的超长账期，引起应收账款按每月营收15%的速度逐步累积，呈现出明显落差的是，燃油费、路桥费、人力成本这类刚性支出需要立即结算，供应商的账期大多时候都不足30天。导致企业不断垫付资金维持运转。

### (三) 外部环境的不可控冲击

物流企业生存在呈现高度不确定性的生态环境里面，国际油价的起伏直接改变成本结构，燃油支出占比超30%的情形，造成

企业利润跟着油价起落变化，政策猛然调整会产生颠覆性效应，国六排放标准执行后，有企业提前把40%车辆淘汰，直接造成该企业1.8亿元的资产减值损失，面对数字化浪潮产生双重压力：既需要不断地投入智能调度系统、无人仓等新型基础设施，又要面对科技巨头在跨界竞争里凸显的资金优势，这些变量彼此缠绕产生成效，让传统静态预算管理彻底失去效力，资金弹性匮乏的企业稍有疏漏便会面临巨大祸害。

## 二、强化营运资金管理的战略价值

### (一) 资金效率革命：重构物流企业的增长飞轮

处于物流行业“现金为王”这一生存规律笼罩下，资金周转效率直接关乎企业的扩张规模，若应收账款周转天数（DSO）每缩短15天，企业所释放的流动资金恰似再设立一个中等规模分公司，这种资金效率提升引起的倍数效果，正在改变行业的增长格局。

例如，顺丰利用优化账期释放的资金，在“双11”前储备运力，成功承接了竞争对手流失的订单。德邦则将提升存货周转效率所释放的现金流投入自动化分拣系统，实现了效率3倍提升和毛利增加20%，形成了“效率提升-成本优化-服务溢价”的良性循环。

## (二) 风险对冲体系：锻造穿越周期的生存韧性

在油价起伏、政策大幅变动、经济周期形成的三重风险矩阵里，资金管理创新正再度搭建起物流企业的风险防御体系，中通快递面对国际油价单月30%的快速攀升，依托充裕的现金储备逆市扩张，依靠收购3家区域专线促成网络密度的跃升，这种“反周期操作”有底气的根源，是资金管理的战略纵深<sup>[1]</sup>。

京东物流通过数字化风控体系，依据12项指标对客户信用进行“红黄绿灯”动态评估，将坏账率降至0.8%，远低于行业水平。同时，其与供应商签订的“基准价+浮动”弹性合约，有效规避了因油价峰值恐慌囤油导致的资金占用问题。

## (三) 生态协同创新：撬动供应链网络的战略杠杆

从集团化物流企业的角度看，资金管理的顶极境界是搭建跨组织的价值网络局面，申通快递凭借搭建跨区域资金调度中心，做好分子公司各主体间资金余缺的调节事宜，以每年实现节约240万元财务费用为基础的同时，带动全网业务实现业务量15%的增长，这种资金池引发的聚合效果，正有望冲破传统组织的边界界限，得到网络化企业的协同实惠。

就供应链生态这一维度而言，成规模资金流不停转化为议价的筹码，韵达快递把年5亿燃油采购量作为谈判的核心关键，谈妥“保量溢价”协议，在旺季运力紧张阶段保证自己拥有优先供油的权限，更值得留意的是运力生态的重新组合，采用“运费保理与结算保障”手段，实现超万辆优质运力的联结，实现旺季里运力保障率提升至98%，这种依靠资金进行赋能的生态建设，正在刷新行业资源分配的规矩。

当资金管理过渡到生态战略，物流企业赢得的不只是成本上的有利局势，更是握有供应链网络的治理指挥权，圆通国际物流借助资金稳定状态得到的稳健的资金管理和良好的信用评级，成功获得国际金融机构的低息贷款，靠募集资金打造出东南亚智能物流中心，使得圆通国际物流在东南亚市场的份额在三年内增长了150%，成为该地区领先的物流服务提供商，这种资金实力跟战略投入达成的正向循环，正带动物流企业从运输服务商过渡到供应链价值整合方面的角色<sup>[2]</sup>。

## 三、物流企业营运资金管理的整合策略

### (一) 内部流程再造——构建精细化资金管控网络

内部流程二次升级的核心，是把资金效率因子散布到业务流程的各个角落，这要求企业撕开部门之间的阻隔，凭借责任的重新组合、数字赋能运作、进行动态调控，搭建贯穿整个价值链的资金管控架构，当资金管理从财务后端过渡到业务前端，企业才可以真正达成“运营即金融”的转变<sup>[3]</sup>。

例如：顺丰控股的实践显示出极大的示范意义，该公司把资金责任掺入业务单元的核心要素：销售部门应当承担起客户信用风险与回款效率的相关职责，DSO（应收账款周转天数）成为区域总监KPI考核里的核心项；运营部门凭借线路规划的优化，降低在途资金的占用水平，直接把车队油耗以及路桥费的预算下达给线路经理，费用超出部分会对个人绩效产生影响，该责任的再

构建倒逼着业务端主动做好运营优化工作。

数字赋能堪称精细化管控的提速器，顺丰做到TMS（运输管理）、WMS（仓储管理）、ERP系统的整合工作，打造“订单-运输-签收-开票-回款”全链路一目了然的平台，货物电子签收（POD）马上触发自动开票，系统参照账期开展分级的预警催收工作。管理者可实时监督各仓库存货周转率和各客户回款逾期率的相关数据，让资金占用情况清晰可视，避开潜在的坏账麻烦。

动态调控机制赋予企业开展实时优化的优势，顺丰设计由付款历史、行业风险、财务健康度构成的客户信用三维模型，要求高风险客户预先打款或缩短账期的时长，采用电子发票与在线支付之后，客户采取扫码支付的比例为70%，回款周期直接削减15天。对供应商采纳“动态折扣”相关策略：要是燃油供应商答应30天内开展付款结算，可拿到1.5%折扣，既减轻企业在支付上的压力，又可使供应商的融资成本得以降低，该灵活机制让企业在油价起伏时把握主动权，油价大幅攀升期间，企业采用延长账期跟提前采购组合的方案，省下资金成本一千多万元。

### (二) 供应链协同——打造共生型资金生态圈

供应链协同的核心要义，是冲破企业的界限，塑造资金流、物流、信息流深度融合的共生模式，这要求物流企业脱离零和博弈的思维窠臼，采用信息互通、金融科技助力、结算体验突破的手段，把上下游变成一同创造价值的伙伴，实现生态整体效率的上扬态势。

例如，京东物流实践堪称典型的样板，该公司跟核心制造商创建数据直连通道，分享实施脱敏措施后的生产计划及销售相关预测，达成精准的运力统筹，依照主机厂排定的生产计划，企业提前3天把专用车辆安排至厂区，减少车辆空闲干等的时间耗费，单车月均的周转次数上涨达1.2次，从年度维度计算，释放资金超5000万元，更核心的实质是，该协同模式引导企业从被动回应过渡为主动服务，有一回主机厂摸底产能急剧上扬时，企业凭借精准的运力储备量，顺利拿下增量订单，加固战略合作纽带。

金融科技促进开拓生态共赢新局面，京东物流搭建起一个供应链金融平台，把物流控货能力当作信用背书的依仗：向下游经销商拓展应收账款融资业务，依照承运的电商平台应收账款情况发放贷款，经销商到T+3的时候获得80%货款去进行备货，企业同步提前回笼70%运费；为上游的个体司机创设“电子运单质押融资”模式，依靠待执行运单去提出预支50%运费的申请，打破加油、过路费资金周转的难关，采用GPS对货物全程跟踪监控，实现银行风险的可掌控性，该操作绑定数量超一万的优质运输力量，运力保障率提升至98%的水平，客户所产生的投诉率下滑60%<sup>[3]</sup>。

京东物流通过强制核心客户接入自动化结算平台，将平均结算周期从45天压缩至20天，纠纷率降至60%。该平台沉淀的数据还为客户生成了信用画像，助其获得低成本融资，增强了生态粘性与企业议价能力。

### (三) 金融工具组合——构建弹性资金储备池

金融工具组合的战略意义，在于凭借资产资本化、融资结构

化、数据信用化，构筑贴合企业全生命周期的资金储备池，这要求企业攻克“贷款依赖症”，精准借助金融杠杆调整资本结构，把资产负债表调整为价值创造表<sup>[3]</sup>。

例如，传化集团的实践存在极高的借鉴价值，鉴于重资产扩张的要求，企业把自家的枢纽仓售后回租给金融租赁机构，一次就拿到数亿资金去开展自动化改造，因运营效率提升形成的收益可抵租金，靠着车辆运营数据得到设备融资款项，买车的时候首付比例降低到10%，把释放出来的资金投入进网络加密里，该轻资产模式让企业在三年内把仓储面积增大一倍，运力规模有80%的上扬。

面对短期资金周转需求，企业可借助开立银行承兑汇票来支付旺季临时仓库的租金，从而将现金支出延缓3个月。例如，传化集团通过为物流企业提供银行承兑汇票融资支持，有效缓解了企业的短期现金流压力，展现了银行承兑汇票在缓解物流企业现金流压力方面的优势。就长期投资而言，企业可实施资产支持证券（ABS）的发行。以东北物流车队为例，该车队通过发行ABS产品，以稳定的运输业务合同现金流为基础资产，成功筹集资金并

投入智能分拣线建设。ABS的发行不仅优化了车队的财务结构，同时使项目内部收益率（IRR）提升了5个百分点。绿色信贷在物流行业得到政策支持，使企业能够享受较低的贷款利率。企业可申请绿色信贷，积极推动绿色转型，再利用所得资金用新能源车替换传统柴油车。

#### 四、结束语

营运资金管理对物流企业竞争格局的影响力已经非常显著，本文发现的重资产困境、现金流出现断裂的点、环境不稳定的情形，正是行业升级一定要突破的艰难壁垒，而三大策略——内部打造精致化流程架构、外部营造协同化生态格局、合理运用多元化金融方法，其实是贯通资金运转脉络的系统做法。综上所述，提升资金管理水平，实质是培育出一种深层次组织能力，即对资源的恰当调配力、对风险的沉着处置力、对机遇的快速获取力，唯有让资金如流水般滋润全部运营链条，物流企业才可借着稳健姿态穿越周期的波动，最终在核心竞争力锚定长久地位。

#### 参考文献

- [1] 郑睿.企业营运资金管理文献综述 [J].全国流通经济 ,2022,(02)1009-5292.2022.02.015.
- [2] 李彦君.供应链模式下的企业物流管理优化策略 [J].中国管理信息化 ,2023,26(24):134-136.
- [3] 程艳艳.浅析数字金融与物流金融的融合发展 [J].物流工程与管理 ,2021,43(04):4-53.