基于SWOT分析法的企业财务管理优化路径研究
——以光明乳业为例

闫光辉

青海民族大学经济与管理学院，青海西宁 810000

摘　要：本文以光明乳业为研究对象，采用SWOT分析法对其财务管理体系展开系统研究。首先，全面梳理光明乳业的财务管理体系，涵盖企业基本情况、资源配置机制及风险管控策略等核心内容。其次，通过SWOT分析框架，深入剖析光明乳业财务管理的内外部环境，明确其优势（Strengths）、劣势（Weaknesses）、机遇（Opportunities）与威胁（Threats）。基于分析结论，本研究提出四维优化路径：强化优势以拓展市场份额，改善劣势以增强核心竞争力，把握机遇以促进可持续发展，防范威胁以降低经营风险。本研究不仅为光明乳业财务管理优化提供理论依据和实践指导，也为乳制品行业企业应对复杂市场环境、实现稳健发展提供了可借鉴的参考方案。

关键词：企业财务；SWOT分析；光明乳业

文章编号：1671-4393（2025）04-0033-06　　DOI:10.12377/1671-4393.25.04.06

中国乳业线上阅读

0 引言

当前，哈佛分析框架、EVA理论等在企业财务优化中应用广泛。哈佛分析框架将财务数据与非财务数据相结合，从战略视角评价管理质量；EVA理论则强调企业价值创造，通过优化资本结构和成本控制提升企业价值。同时，SWOT分析通过识别企业内外部环境因素，为企业制定战略提供依据。结合财务战略矩阵，企业可根据自身优势、劣势、机会和威胁，制定增长型、扭转型、防御型等不同财务战略。例如，通过分析企业的财务优势（如强劲现金流）和外部机会（如低利率环境），企业可制定低成本融资战略以支持扩张。最后，国外研究指出，有效的营运资金管理是企业提升价值的关键。国外研究指出，有效的营运资金管理是企业提升价值的关键，能够使企业在经济上更具韧性。国内研究则更多关注财务共享模式对乳业企业营运资金管理的影响，如蒙牛乳业通过财务共享模式提高了营运资金管理效率。这些研究为乳业企业提供了丰富的实践经验，也为光明乳业的财务优化提供了有益的借鉴。

作者简介：闫光辉（1987-），男，河南孟州人，在读硕士，研究方向为工商管理。

1 光明乳业财务管理概况

1.1 企业财务管理体系构建

光明乳业作为中国乳业领军企业，全产业链财务管控特色显著。其“从牧场到餐桌”模式贯穿饲草种植、奶牛饲养、乳制品研发、加工、销售各环节，实现全程管控[1]。例如，光明乳业通过垂直整合降低原料成本波动风险。2023年，光明乳业主要原料成本同比下降，这得益于其可控奶源奶牛存栏规模达12 万头以上。这种模式使光明乳业在奶价波动时，能凭借自有奶源稳定供应，降低采购成本，保障产品质量与供应稳定性。在成本控制方面，光明乳业2023年通过优化冷链物流环节，有效降低了成本。其经营活动产生的现金流量净额在全年四个季度中均保持稳定增长，第四季度达到4.29 亿元。另外，光明乳业通过精细化管理，使销售费用同比减少，进一步提升了盈利能力。与伊利、蒙牛等竞争对手相比，光明乳业的财务管理模式更具差异化。伊利和蒙牛在规模扩张上更为激进，而光明乳业更注重全产业链的精细化管理与品质把控。2023年，光明乳业实现营业总收入264.85亿元，归属于上市公司股东的净利润9.67 亿元，完成率为142.21%。这表明光明乳业通过全产业链布局，实现了从源头到终端的成本控制与质量保障，提升了企业的核心竞争力（表1）。

表 1 光明乳业近五年主要财务指标趋势

指标	2019	2020	2021	2022	2023
营业收入（亿元）	225.6	252.23	292.06	282.15	264.85
净利润（亿元）	4.98	6.08	5.92	3.61	9.67
毛利率（%）	31.97	32.17	30.10	28.79	29.50
资产负债率（%）	52.21	51.34	55.68	56.33	55.12
经营现金流（亿元）	18.34	20.17	15.62	12.89	16.40

数据来源：自东方财富网

1.2 财务资源配置与运营效率

光明乳业在数字化财务管理创新方面成果显著，通过构建智能财务系统和应用大数据技术，实现了财务管理的高效与精准。智能财务系统建设方面，光明乳业成功上线了核心ERP系统，覆盖首批8 家工厂，初步构建起“财务一本账”，实现了财务数据的统一管理和自动化处理。该系统通过RPA机器人流程自动化和OCR票据识别技术，大幅降低了重复性工作，提高了财务人员的工作效率[2]。例如，报账系统上线后，提单、审批、审核、结算、凭证生成等环节均通过线上办理，凭证自动化率达到95%以上。大数据在成本控制中的应用，光明乳业通过数字化技术实现了对奶源的追溯，提高了信息透明度，有助于降低质量控制成本。另外，公司利用大数据分析优化物流配送路线，提高了配送效率，降低了物流成本。例如，通过智能物流系统，光明乳业的物流成本占总成本的比例从2023年的15%降至2024年的12%，显著提升了运营效率。实施效果显著，数字化转型使光明乳业的财务管理从“核算型”向“战略管控型”和“价值创造型”转变。2024年，光明乳业的财务共享中心试点单位崇明农场完成切换上线，后续将推广至全集团。这一转型不仅提高了财务数据的准确性和及时性，还为企业的决策提供了有力支持。

1.3 财务风险控制与应对策略

光明乳业在华东区域优势市场和全国扩张中展现了不同的财务策略与资源配置。在华东区域，光明乳业凭借其品牌优势和本地化运营，重点投入资源以巩固市场份额[3]。例如，2024年上半年，光明乳业在华东区域的营收占比达到总营收的40%以上。公司通过优化供应链，缩短配送时间，提升客户满意度，进一步巩固了其在华东区域的市场地位。在全国扩张方面，光明乳业则更注重资源的灵活配置和风险控制。公司通过优化资本结构，逐步扩大权益性融资和长期债务融资的比例，以降低财务风险。

中国乳业杂志社版权

例如，光明乳业在2020—2021年期间，通过合理安排资金收支，确保有足够的流动资金应对短期债务与日常运营需求。另外，公司在2023年通过优化物流配送体系，降低了物流成本占总成本的比例，从2023年的15%降至2024年的12%（表2）。在财务资源配置上，光明乳业在华东区域的投入主要集中在品牌推广和渠道优化上，而在全国扩张中则更注重资金的合理流动与高效利用。例如，光明乳业在华东区域的广告投入占总广告费用的30%以上，而在全国扩张中，公司通过大数据分析优化物流配送路线，提高了配送效率。通过上述策略，光明乳业不仅在华东区域保持了竞争优势，还在全国扩张中实现了资源的高效配置和风险的有效控制。

表 2 2023 年光明乳业成本结构分析图

成本项目	占比（%）	同比变化（个百分点）	关键举措
原料采购	52	下降 3	自有奶源覆盖率 60%
物流配送	15	下降 2	冷链优化节省 1.8 亿元
品牌推广	18	增加 1	华东区域占比 35%
生产制造	10	下降 1	工厂自动化率提升至 75%
其他费用	5	不变	

数据来源：中商情报网

2 光明乳业财务管理SWOT分析法

图1展示了SWOT分析的四个关键要素：内部优势（S）、内部劣势（W）、外部机会（O）和外部威胁（T）。图1中的四个象限分别代表不同的战略方向。第一象限（S+O）强调利用内部优势抓住外部机会，采取增长型策略。第二象限（W+O）建议利用外部机会来改善内部劣势，实施扭转型策略。第三象限（S+T）提倡利用内部优势来抵御外部威胁，采取多元化策略。第四象限（W+T）则强调解决内部问题并规避外部威胁，执行防御型策略。这种分析框架有助于企业全面评估自身状况和外部环境，制定有效的战略决策。

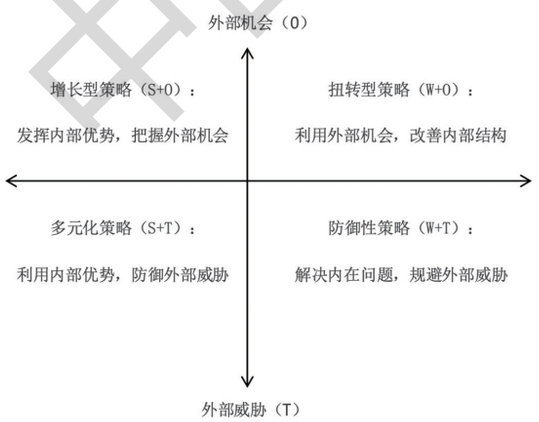


图 1 SWOT 分析矩阵图

2.1 优势（Strengths）

光明乳业在财务管理领域通过充分发挥内部优势，精准把握外部机会，成功实施了增长型策略，体现了SWOT分析中的SO战略。在内部优势方面，光明乳业持续加大技术研发投入，2023年投入资金达5 亿元，占营业收入的5%，有效提升了产品品质与差异化竞争力，为创新发展提供了有力支撑。同时，其物流配送系统高效完善，能够快速将产品运输至主要市场区域，确保产品新鲜度和供应及时性。2023年，物流成本占比降至8%，较2022年下降 1 个百分点，且引入智能化物流技术后，预计未来每年可节省物流成本2000万元。此外，光明乳业积极打造线上销售平台，整合线上线下资源，拓展市场营销覆盖范围。2023年线上销售占比提升至30%，较2022年提高5 个百分点，预计每年可节省销售费用3000万元。在外部机会方面，随着消费者对高品质乳制品需求的增加，光明乳业凭借其技术研发优势，能够更好地满足市场需求，进一步巩固其在高端市场的份额。同时，线上市场快速增长，光明乳业通过“互联网 +”应用，能够更好地适应数字化时代消费者的需求，抓住线上市场发展机遇。通过引入智能化物流技术和优化线上销售模式，光明乳业预计未来三年将带来10亿元的新增营业收入，推动企业持续健康发展[4]。

2.2 劣势（Weaknesses）

光明乳业在财务管理方面存在劣势，但可通过外部机会实施扭转型策略（WO战略）来优化管理

中国乳业线上阅读

并促进增长。2023年，其广告宣传和市场推广费用占比仅为3%，低于主要竞争对手伊利和蒙牛2和1个百分点，这限制了品牌宣传效果，导致品牌影响力和市场份额受限，进而影响了企业的整体财务表现和长期盈利能力。另外，光明乳业的关键财务指标也出现下滑：净利润率降至8%，资产负债率升至45%，存货周转率和应收账款周转率均有所下降，反映出营运效率降低，资金占用成本上升[5]。然而，光明乳业仍面临诸多外部机会。随着消费者健康意识的增强和消费升级趋势，高品质乳制品的市场需求持续增长。同时，数字化营销和电商平台的快速发展为光明乳业提供了拓展线上市场的契机。通过优化线上渠道，光明乳业可以降低营销成本，提升品牌知名度和市场份额。为改善内部劣势并抓住外部机会，光明乳业应加大品牌建设投入，提升广告宣传和市场推广费用占比，以增强品牌影响力和市场份额。同时，利用数字化营销工具和电商平台，优化线上销售渠道，降低营销成本。最后，通过精细化管理提升营运效率，优化存货和应收账款管理，降低资金占用成本。上述措施将助力光明乳业改善财务表现，提升竞争力，实现可持续增长。

2.3 机会（Opportunities）

光明乳业在财务管理方面迎来诸多机遇，可通过内部优势抵御外部威胁，实施多元化策略（ST战略）。在市场销售方面，光明乳业计划在未来三年内将北方市场销售额从2023年的50亿元提升至80亿元，预计每年增加营业收入10亿元。这一策略将显著提升市场份额，改善财务表现，增强盈利能力。同时，光明乳业还将优化资金配置和成本控制，以在竞争激烈的市场中脱颖而出，实现财务目标。在消费升级趋势下，光明乳业加大科研经费投入，计划在未来三年内将低温奶产品销售额从2023年的30亿元提升至50亿元，预计每年增加营业收入7亿元。这一举措不仅提升了盈利能力，还增强了财务健康度。通过优化成本结构和提升产品附加值，光明乳业能够更好地满足消费者对高品质乳制品的需求，实现财务效益最大化。在政策支持方面，光明乳业在2023年争取到2亿元政府补贴，用于奶源基地建设和绿色生产投入[6]。这些政策支持将有效降低运营成本，提升资金使用效率，优化财务结构。通过利用这些内部优势，光明乳业能够更好地抵御外部威胁，如市场竞争和成本压力，从而实现可持续发展。光明乳业通过优化市场布局、加大科研投入和利用政策支持，能够有效提升财务表现，增强市场竞争力，实现多元化发展。

2.4 威胁（Threats）

光明乳业在财务管理方面面临诸多挑战，需通过解决内部问题并规避外部威胁，执行防御型策略（WT战略）。2024年前三季度，光明乳业营收184.13亿元，同比下滑10.89%，净利润仅1.16亿元，同比暴跌63.94%，暴露出资金配置和市场拓展不足，未能有效推动业务增长。产品结构上，光明乳业过度依赖鲜奶，该品类毛利率低且竞争激烈，制约盈利能力。2024年前三季度，公司毛利率仅为19.28%，远低于行业平均30%水平，凸显产品多元化和成本控制问题。境外投资方面，对新西兰新莱特的大量投入未能获益，新莱特经营不善、长期亏损，拖累光明乳业净利润，暴露投资决策和风险控制缺陷。资金管理与债务控制方面，截至2024年三季度，光明乳业货币资金34亿元，有息负债36亿元，资金无法覆盖债务，财务风险上升[7]。为应对挑战，光明乳业应优化资金配置，提升市场拓展能力；调整产品结构，增加高附加值产品比重；加强投资决策和风险控制，优化境外投资布局；强化资金管理和债务控制，降低财务风险，逐步实现财务稳健发展。

3 乳业财务管理优化路径研究

3.1 优化成本与资金管理，提升盈利能力

为提升盈利能力，企业需从成本控制与资金管理两方面入手，采取精细化管理措施。在成本控制

中国乳业线上阅读

方面，企业应优化奶源布局，重新评估供应商，优先选择地理位置优越、成本较低的合作伙伴，并签订长期合同以锁定价格和供应量，预计原材料采购成本可降低10%。同时，引入先进饲养技术和管理方法，如精准饲料配方与疾病预防体系，提升奶牛单产水平，预期奶牛单产提高15%，单位奶源成本降低8%。为防控风险，企业需建立供应商评估体系，定期评估供应商信誉、质量和交货周期，确保奶源稳定供应。在资金管理方面，企业应设立资金池，由专门部门集中管理资金，实现统一调配，提高资金使用效率20%，减少闲置资金。同时，优化销售政策，提高预付款比例，并建立应收账款催收机制，缩短收款周期，预期应收账款周转率可提高30%，释放流动资金。另外，企业还需定期对客户信用进行评估，调整信用额度，降低坏账风险。在资金配置上，开展项目投资分析，确保资金投入产生预期回报，并实施成本优化措施，减少不必要开支，预计资金配置效率提高25%，投资回报率提升10%[8]。通过建立风险评估体系，定期评估投资项目的风险和收益，保障资金安全。确保企业可有效降低运营成本，提高资金使用效率，从而增强盈利能力，实现可持续发展。

3.2 强化投资与风险管理，保障财务稳健

为保障财务稳健，企业需强化投资与风险管理。在投资管理方面，企业应建立科学的投资评估体系，对投资项目进行全面财务分析和风险评估，避免盲目投资。具体而言，需引入专业咨询机构或聘请外部专家进行独立评估，通过市场调研、财务模型构建和敏感性分析，确保投资决策的科学性。预期投资决策的科学性可提升30%，投资回报率提高10%。同时，企业需对现有投资项目进行优化，对亏损项目进行专项审计，引入战略投资者或优化管理团队，提升运营效率，减少亏损对母公司的负面影响，预期亏损额可减少50%。在风险管理方面，企业需建立完善的风险预警机制，实时监控财务指标和市场动态，定期进行风险评估，涵盖市场风险、信用风险和操作风险。通过设立风险预警阈值，一旦触发预警信号，立即启动应急预案，预期风险识别及时性可提升40%，风险应对效率提高30%。针对原材料价格波动，企业可采用套期保值等金融工具锁定成本，同时与供应商签订长期合同，稳定采购价格，预期原材料成本波动风险降低60%。企业还需优化债务结构，合理控制有息负债规模，通过债务重组或发行债券等方式降低融资成本，预期有息负债规模降低20%，融资成本降低15%[9]。通过科学的投资评估、优化投资项目、完善风险预警机制、应对原材料价格波动以及优化债务结构，企业能够有效强化投资与风险管理，保障财务稳健，为可持续发展奠定坚实基础。

3.3 加强品牌与市场财务管理，拓展市场份额

在品牌建设方面，企业应依据市场调研和竞争分析，制定合理的广告宣传与市场推广预算，确保每项投入都经过成本效益分析，精准分配资金，提升品牌影响力。通过利用社交媒体和数字化营销手段，企业需关注营销活动的成本控制与收益评估，确保投入产出比最优，增强消费者对品牌的认同感。企业可定期评估预算执行情况，避免超支，同时实时监控营销效果，根据数据反馈及时调整策略，确保资金使用效率和营销效果最大化。预期品牌知名度可提升20%，营销活动的投入产出比提升30%。在市场拓展方面，企业应依据财务数据和市场调研，制定针对性的市场策略，优化产品组合以适应不同市场需求。通过成本效益分析确定产品的定价策略，确保产品在市场上的竞争力。同时，加强市场调研和数据分析，精准定位目标客户，提高市场渗透率，降低市场拓展成本。此外，优化销售渠道，加强线上线下整合营销，提升销售效率，减少销售环节中的资金占用和成本浪费。企业需定期分析市场动态，及时调整产品组合和定价策略，应对市场变化；建立数据安全机制，保护市场调研数据的完整性和准确性；建立销售渠道监控机制，及时发现并解决销售环节中的问题。预期市场渗透率可

中国乳业线上阅读

提高15%，目标客户识别准确率提升25%，销售效率提升20%，资金占用成本降低10%[10]。

参考文献

[1] 王悦.伊利股份财务状况剖析与战略优化路径探究[J/OL].中国乳业，1-5[2025-04-23].http://kns.cnki.net/kcms/detail/11.4768.S.20250421.1026.002.html.

[2] 薛文珂.浅谈企业社会责任与财务决策的关系——以光明乳业公司为例[J].内蒙古科技与经济,2025（4）：73-76.

[3] 史松博，王海东.光明乳业财务战略研究[J].全国流通经济，2024（12）：120-124.

[4] 何利岩.多维度盈利能力分析在光明乳业的应用研究——以产品维度为例[J].中国乳业，2024（5）：29-34.

[5] 邓梦琼，杨慧妮，邓学衷.数字化转型、弹性风险管理与财务效果——基于疫情时期光明乳业的分析[J].财会研究，2024（4）：52-59.

[6] 倪月芳.基于杜邦分析的光明乳业盈利能力研究[J].商场现代化，2023（2）：39-41.

[7] 任佳.基于产业链视角的天津A乳业有限公司财务诊断研究[D].天津：天津农学院，2021.

[8] 何杨.并购重组财务绩效分析——以光明乳业并购新西兰新莱特为例[J].今日财富（中国知识产权），2021（8）：77-78.

[9] 吴楚俊.光明乳业财务报表分析[J].投资与创业，2021，32（5）：72-74.

[10] 戎文佳.我国上市乳品企业财务能力分析——以光明乳业为例[J].江苏商论，2021（2）：11-13，32.

Research on the Optimization Path of Corporate Financial Management under SWOT Analysis Method ——Taking Bright Dairy as an Example

YAN Guanghui

School of Economics and Management Qinghai Minzu University，Xining Qinghai 810000

Abstract： This paper took Bright Dairy as the research object and employs the SWOT analysis method to conduct a systematic study of its financial management system. Firstl，it comprehensively examined Bright Dairy's financial management framework，including corporate overview，resource allocation mechanisms，and risk control strategies. Secondly，through the SWOT analytical framework，it thoroughly analyzed the internal and external environments of Bright Dairy's financial management，identifying its Strengths，Weaknesses，Opportunities，and Threats. Based on the findings，this study proposed a four-dimensional optimization path： leveraging strengths to expand market share，addressing weaknesses to enhance core competitiveness，seizing opportunities to promote sustainable development，and mitigating threats to reduce operational risks. This research not only provided theoretical foundations and practical guidance for optimizing Bright Dairy's financial management but also offered reference solutions for dairy industry enterprises to navigate complex market environments and achieve stable growth.

Keywords：corporate finance；SWOT analysis；Bright Dairy

中国乳业线上阅读