

轻资产运营下 A 公司财务风险及控制研究

黄天宇

天津科技大学经济与管理学院，天津 300202

DOI:10.61369/SE.2026030002

摘 要： 在技术进步和经济高质量发展的背景下，零食、房地产等行业企业聚焦核心业务，进行产业结构升级，采用轻资产运营模式，取得一定成效，然而也面临一定的财务风险。本文以 A 公司作为案例企业，从公司的轻资产运营模式和面临的财务风险出发，对公司轻资产运营的财务特征进行界定，结合行业平均水平，从筹资、投资、营运三方面进行分析，发现 A 公司面临一定的财务风险，同时，针对具体风险，提出构建多元化融资体系、强化供应链协同管理、规范非核心业务投资、优化存货管理水平及推动数字化转型的具体控制措施。

关 键 词： 轻资产运营；财务风险；控制措施

Research on Financial Risks and Control of Company A under Asset-Light Strategy

Huang Tianyu

School of Economics and Management, Tianjin University of Science and Technology, Tianjin 300202

Abstract： Against the backdrop of technological advancement and high-quality economic development, enterprises in industries such as snacks and real estate have focused on their core businesses, upgraded their industrial structures, and adopted asset-light strategies, achieving certain results. However, they also face certain financial risks. This paper takes Company A as a case study, starting from its asset-light strategy and the financial risks it faces, defines the financial characteristics of its asset-light operations. By analyzing the company's financing, investment, and operational aspects in comparison with the industry average, it is found that Company A faces certain financial risks. Meanwhile, specific control measures are proposed to address these risks, including constructing a diversified financing system, strengthening supply chain collaborative management, regulating investments in non-core businesses, optimizing inventory management levels, and promoting digital transformation.

Keywords： asset-light strategy; financial risk; control measures

引言

在当前全球经济结构深度调整与产业升级浪潮汹涌的背景下，传统的重资产运营模式因固定资产投入大、资产折旧高、灵活性不足等局限，已难以满足部分企业对运营效率和资源优化的需求。轻资产运营模式通过减少固定资产投入，加强成本控制，聚焦如研发设计、品牌管理等核心环节，外包非核心生产，已经逐步成为企业突破瓶颈的战略选择。零食、服装、房地产等行业中的多家企业纷纷进行轻资产转型，寻求取得经济效益增长，试图占据行业领先地位。供给侧结构性改革对制造业而言主要是调整资产配置结构以提升企业价值^[1]。研究发现轻资产运营转型后企业资产结构有所优化、运营效率在同行业中保持较高水平、费用控制成果显著、盈利能力稳步提升^[2]。然而，轻资产运营模式的特征也会带来许多天然的财务风险^[3]，如果不能及时发现并妥善处理会对企业发展产生不利影响，甚至导致企业破产，因此对其风险进行识别与控制能够有效推动企业健康转型和持续发展。本文选取轻资产运营下的 A 公司为案例公司，从筹资、投资、营运三方面研究其财务风险并提出控制措施。

一、轻资产运营相关研究

关于轻资产的说法最早出现于美国麦肯锡咨询公司的经营策略实践，而后逐渐走入大众视野。轻资产被认为是作用于企业产品品牌、专业技术、营销渠道、企业文化、客户管理、人力资源

等方面的资产^[4]。轻资产运营下企业可以给予优质环节更多的资金分配，提高资源和资金在企业各环节配置的有效性^[5]。通过这种模式能够提高企业竞争力，进而促进企业价值创造，价值提升在制造业和产品竞争程度较高的情况下表现的更为明显^[6]。同时，如果企业过度轻资产化，将精力集中在营销上而忽视外包环节，可能

会引发产品质量问题，还可能形成对供应商的过度依赖^[7]。除此之外轻资产运营企业由于缺少抵押物而对外部融资有所限制，其增加的内部研发投入强度和非效率投资也可能会导致财务风险^[8]。

二、A 公司轻资产运营财务特征

轻资产运营下企业财务特征主要表现在存货、固定资产、利息费用、现金股利分红低，无息负债、资产周转速度、现金储备、研发费用、利润高^[9]。A 公司作为行业内典型的轻资产运营企业，其财务特征表现较为明显，下面将结合 A 公司近五年数据指标进行分析。

（一）固定资产占比低

轻资产运营下企业固定资产占比较低，流动资产占比较高，更多依赖品牌、技术、研发等无形资产驱动增长。A 公司持续采用轻资产运营模式，近 5 年来，固定资产总额持续下降，占总资产比例虽然有所波动，但整体保持在 15% 左右，平均占比为 14.88%，具体数据如表 1 所示，财务特征表现出较为明显。

表 1 A 公司 2020–2024 年固定资产占比情况

	2020	2021	2022	2023	2024
固定资产总额（亿元）	13.87	13.6	13.21	12.43	11.77
资产总计（亿元）	85.41	101.9	85.57	80.83	84.24
固定资产占总资产比例	16.24%	13.35%	15.44%	15.38%	13.97%

（二）无息负债占比高

轻资产运营下企业更多依赖应付票据及应付账款等无息负债来支持周转，无息负债占比较高。根据表 2 数据显示，A 公司在 2020 年应付票据及应付账款占总负债的比例高达 51.52%，2021–2023 年逐年下降，2024 年回升至 33.09%，且 2024 年应付职工薪酬金额 1.757 亿元，其他应付款金额 1.244 亿元，整体来看无息负债占比较高，符合轻资产运营财务特征。

表 2 A 公司 2020–2024 年应付票据及应付账款占比情况

	2020	2021	2022	2023	2024
应付票据及应付账款（亿元）	23.909	24.676	16.305	9.868	12.946
负债总计（亿元）	46.410	59.244	43.978	35.533	39.122
所占比例	51.52%	41.65%	37.08%	27.77%	33.09%

（三）销售费用占比高

轻资产运营下的企业一般采用业务外包、战略联盟的模式，把低附加值的生产制造环节交给外部合作伙伴完成，自己则把精力放在研发设计、品牌塑造、市场营销等高附加值的环节上。在识别轻资产运营时不仅要关注轻资产本身的价值，还要关注企业管理轻资产的能力，即关注企业在管理和销售上的投入^[10]。根据表 3 数据所示，A 公司在 2020–2023 年间销售费用占比保持在 35% 左右，2024 年达到 38.80%，比例变化整体呈上升趋势，表明 A 公司注重销售环节，销售费用占比较高，符合轻资产运营财务特征。

表 3 A 公司 2020–2024 年销售费用占比情况

	2020	2021	2022	2023	2024
销售费用（亿元）	32.73	39.49	31.66	28.03	26.39
营业收入（亿元）	93.87	109.2	86.02	77.92	68.02
销售费用占营业收入比例	34.87%	36.16%	36.81%	35.97%	38.80%

三、A 公司轻资产运营财务风险分析

在明确 A 公司轻资产运营财务特征较为明显的情况下，结合行业平均水平，通过具有代表性的财务指标从筹资、投资和营运三方面进行分析，识别 A 公司面临的财务风险。

（一）筹资风险分析

表 4 A 公司偿债能力指标及行业均值

	2020	2021	2022	2023	2024
流动比率	1.39	1.53	1.76	2.26	2.16
流动比率行业均值	2.87	2.98	2.81	2.80	2.73
现金比率	0.56	0.69	0.73	1.15	1.02
现金比率行业均值	1.42	1.58	1.48	1.53	1.45
资产负债率	54.34%	58.11%	51.43%	43.96%	46.44%
资产负债率行业均值	33.37%	34.12%	35.00%	36.63%	38.02%

根据表 4 数据可知，A 公司流动比率和现金比率在 2020–2023 年间持续上升，在 2024 年略有下降，但仍高于 2020 年，表明 A 公司整体上流动资产和现金短期偿债能力有所提高。与行业均值对比发现，A 公司流动比率和现金比率始终明显低于行业平均水平，表明其短期偿债能力仍然较差，存在短期偿债风险。A 公司资产负债率在 50% 左右呈现波动变化，明显高于行业均值，行业均值虽整体上升但变动幅度较小，保持在 33.37% 到 38.02% 之间，表明 A 公司资产负债结构存在风险，长期偿债能力在行业内相对较差，存在长期偿债风险。综合来看，A 公司存在筹资风险，主要原因是 A 公司将生产制造进行外包，注重资产轻量化，非流动资产较少，传统抵押融资方式受限，流动资产中交易性金融资产较多，现金较少，自身资产规模较小但业务量大，总体负债水平高。

（二）投资风险分析

投资活动产生的现金流量净额是现金流入减现金流出，根据图 1 所示，A 公司近五年间投资活动产生的现金流入在 2021 年略有上升，而后逐年下降，现金流出在 2022–2024 年间先上升后下降，但整体水平明显低于 2020 和 2021 年，投资活动产生的现金流量流动减少。现金流量净额只有 2022 年为正值，其余几年均为负值，即投资活动产生的现金流入少于现金流出，现金回收能力较差，可能存在投资风险。主要原因是 A 公司购买大量理财产品，投资风险大，公允价值变动损益具有不确定性。

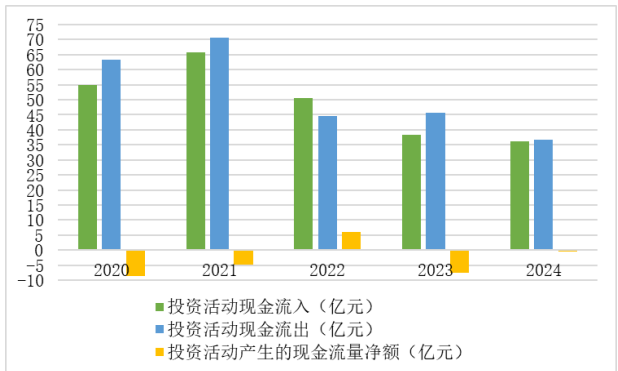


图 1 A 公司投资活动产生的现金流量情况

（三）营运风险分析

表5 A 公司营运能力指标及行业均值

	2020	2021	2022	2023	2024
存货周转率	2.17	2.14	1.91	1.97	1.88
存货周转率行业均值	3.47	3.02	2.67	2.76	2.49
应收账款周转率	13.36	15.49	14.81	15.34	13.38
应收账款周转率行业均值	9.72	11.19	10.79	11.33	10.56

存货周转率和应收账款周转率作为企业营运能力的核心指标能够反映企业库存管理和收款环节的效率。根据表5数据所示，A 公司存货周转率始终低于行业均值并且总体呈下降趋势，表明其存货流动较慢，变现能力较差，存货管理能力下降，与其作为轻资产运营企业在资产营运上的优势相背。A 公司应收账款周转率近五年来虽有波动但整体较为稳定，保持在13.36至15.49之间，且始终高于行业平均水平，表明企业收款环节效率较高，坏账损失可能性小，但要注意过于收紧应收账款可能带来的风险。

四、A 公司财务风险控制措施

结合轻资产运营模式本身存在的财务风险和 A 公司实际情况，给出以下几点控制措施。

（一）构建多元化融资体系

针对 A 公司固定资产占比较少导致的传统抵押融资困难的问题，应建立多元化融资体系。首先，充分利用 A 公司无形资产密集的优势，开展知识产权质押融资，将设计专利等无形资产进行价值评估，合理确定质押额度。其次，拓展供应链金融融资渠道，依托公司在行业的核心地位，联合上下游企业搭建供应链金融平台，通过开具电子商业承兑汇票、应收账款保理等方式，降低对单一融资渠道的依赖。

（二）强化供应链协同管理

A 公司将生产环节外包容易对供应链失去控制，引发质量波动等问题，应强化供应链协同管理。首先，在供应商选择上，应建立涵盖生产能力、交货周期、质量稳定性、财务状况等维度的量化评估指标体系，跟评价较高的供应商建立长期战略合作关系，减少供应商频繁更换带来的磨合成本与资金周转风险。其次，对核心供应商实施严格的质量管控，定期审查供应商的流动

比率、速动比率等关键指标，派遣专业人员驻场监督生产进度与质量，从源头降低退货与品牌声誉损失风险。同时，利用数字化手段实时监控订单进度、库存水平与物流状态，提升供应链透明度与响应速度。

（三）规范非核心业务投资

针对 A 公司现金流量净额为负，投资收益不确定的风险，应审慎投资非核心业务。首先，公司应明确投资优先级，将现金储备优先保障研发与营销等核心环节投入，重点用于产品设计、数字化转型等领域，巩固价值链高端优势。其次，严格限制非核心业务投资，仅在现金流充沛的前提下，适度参与低风险投资，避免涉足商誉并购等高风险领域。同时，建立投资决策委员会，由财务、法务、业务等专业人员组成，对投资项目进行可行性分析与风险评估，制定投资止损机制。

（四）优化存货管理水平

结合 A 公司存货占比偏高、存货周转效率较差的问题，应优化存货管理水平。首先，基于大数据分析消费者偏好，缩短产品设计到上架周期，实现小批量、多批次生产，减少滞销风险。其次，加强存货精细化管理，建立动态库存监测系统，按销售热度将产品划分为畅销款、平销款、滞销款，实施差异化库存策略。同时，优化商品结构，聚焦高毛利、高周转的核心品类，提升整体存货周转率。

（五）推动数字化转型

结合 A 公司整体发展情况应进一步深化数据驱动的全链路革新。首先，打通线上电商平台、线下门店、社交媒体的销售与客户数据，实现精准营销与智能补货。其次，利用人工智能预测区域市场需求、流行趋势与爆款概率，指导设计与采购决策。同时，通过客流分析，关闭持续亏损门店，将资源集中于高潜力门店与核心商圈。

五、结论

轻资产运营下企业减少固定资产依赖、聚焦高附加值环节，在提升全要素生产率、构建新发展格局上与供给侧改革具有深刻的内在契合性，其实质是企业微观战略对国家宏观政策导向的主动响应。通过对 A 公司在轻资产运营过程中存在的财务风险进行分析并提出控制措施，可以推动 A 公司平稳可持续发展，同时为其他同类企业提供借鉴。

参考文献

- [1] 邵志高, 吴立源. 供给侧结构性改革、轻资产转型与制造业业绩波动 [J]. 财经问题研究, 2019, (04): 103-112.
- [2] 李文新, 郭樊睿. 轻资产运营转型的动因及绩效研究 [J]. 商业会计, 2023, (18): 94-98.
- [3] 安佰慧. 轻资产运营模式 H 公司财务风险分析 [J]. 商场现代化, 2024, (23): 180-182.
- [4] 薛文艳. 轻资产类公司的运营模式与财务管理 [J]. 山西财税, 2012, (03): 36-38.
- [5] 孙莹, 张仙, 宋秋华. 轻资产运营、股权性质与资本效率——以我国制造业上市公司为例的实证研究 [J]. 商业研究, 2020, (12): 99-109.
- [6] 周泽将, 邹冰清, 李鼎. 轻资产运营与企业价值：竞争力的角色 [J]. 中央财经大学学报, 2020, (3): 101-117.
- [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(03): 94-110.
- [8] 谢佩帛. 轻资产运营对企业财务风险的影响及路径研究 [J]. 财会通讯, 2024, (04): 72-76.
- [9] 戴天婧, 张茹, 汤谷良. 财务战略驱动企业盈利模式——美国苹果公司轻资产模式案例研究 [J]. 会计研究, 2012, (11): 23-32, 94.
- [10] 朱卫东, 潘霞, 操埏. 轻资产运营对制造业企业研发投入绩效的影响 [J]. 财贸研究, 2022, 33(07): 100-110.