

神农种业营运资金管理问题及优化对策研究

赵开慧

(内江师范学院, 四川内江 64110)

摘要: 文章以神农种业为研究对象, 选取 2021-2025 年的财务数据, 采用比率、趋势、同业对比法, 按照先纵向后横向的分析顺序, 从营运资金结构规模和营运资金周转效率两个方面进行财务分析。同时考虑行业的竞争状况、客户结构、仓储管理、内部控制等非财务指标加以综合分析。经由研究可知, 该企业营运资金总量持续缩减、周转效率总体较低, 诸多问题互相影响致使经营风险不断累积。根据种业行业的经营特点, 本文从融资、资产控制、信用体系、内部治理等几个方面提出可以实施的改善措施, 从而提高企业的营运资金管理水平, 为同类型的涉农上市公司提供借鉴。

关键词: 神农种业; 营运资金; 财务分析; 非财务指标; 涉农上市公司;

一、引言

(一) 研究背景与意义

1. 研究背景

当前, 我国持续推进乡村振兴战略与种业强国战略, 将种业安全提升至国家粮食安全的核心高度, 一系列扶持政策相继落地, 为国内种业企业创造了良好的发展环境。与此同时, 国内种业市场准入门槛逐步放宽, 本土企业数量不断增加, 叠加海外种业品牌入局, 行业市场竞争进入白热化阶段。种业属于典型涉农行业, 生产季节性突出、整体生产周期偏长, 种子产品存在严格的保质期要求, 仓储、运输条件标准较高, 下游客户以农户、中小型经销商为主, 整体信用水平参差不齐, 以上行业特性使得涉农种业企业的营运资金管理相较于普通工商企业面临更大挑战。

营运资金是企业经营的“血液”, 它把企业的各项经营活动联系在一起, 营运资金的存量、周转速度、结构是否合理都会影响到企业的现金流稳定性和持续经营能力^[1]。一旦营运资金管理出错就会造成库存积压、账款坏账、资金链紧张等状况, 从而影响企业的正常生产和市场发展。神农种业是区域内具有代表性的种业上市公司, 主要经营农作物种子的研发、生产、销售, 依靠自主研发的品种在区域内有一定的市场占有率。但是近五年来, 由于市场竞争加剧、农业生产资料价格上涨、极端天气频发、终端农产品价格波动等诸多外部因素的影响, 企业的经营压力越来越大, 营运资金的各项指标也不断下滑, 各种管理问题逐渐显现出来。在这种情况下, 对神农种业营运资金进行专项财务分析, 挖掘问题、分析原因、提出解决办法, 具有十分紧迫的现实意义。

2. 研究意义

从现实意义角度来讲, 本次研究可以帮助神农种业对目前的营运资金管理状况有一个全面、系统的了解, 准确找到财务风险和管理上的漏洞, 找出问题产生的内外部原因, 从而通过具体的对策来改善资金的调配, 盘活闲置的资产, 减少坏账和库存损失, 提高企业的财务管理水平。

从行业意义层面来看, 种业行业经营模式、财务特征具有高度相似性, 本文的分析思路、研究结论与优化方案, 能够为同类型涉农上市企业提供参考, 推动整个种业行业营运资金管理能力的整体提升。

从理论意义层面而言, 本文以种业企业为案例, 将财务与非财务指标相结合开展分析,

[1]王化成.财务管理学[M].北京: 中国人民大学出版社, 2020.

进一步丰富了涉农企业营运资金管理的案例研究成果,拓展了财务分析理论在农业领域的应用场景。

（二）研究对象与分析范围

本文的研究对象是神农种业股份有限公司,研究数据的区间是 2021 年到 2025 年,主要的数据来源是企业的公开财务报表和经营公告。本次分析分为财务指标和非财务指标两大部分,两者互相支撑、互相补充。财务指标板块主要从营运资金结构规模和周转效率两个方面展开分析,用连续五年的数据做纵向比较和横向对比。非财务指标板块包含六个方面,即行业竞争格局、企业经营战略、下游客户结构、仓储物流管理、内部管理制度、信息化建设水平,从经营、管理、外部环境的角度来解释财务指标变化背后的原因^[2]。

为了保证分析结果的客观性、可比性和行业参考价值,本文选取农发种业、亚盛集团、新农开发这三家公司作为主要的比较对象,其主营业务相似,经营规模也处在行业不同的梯队中,2021-2025 年的财务数据被用来进行横向比较,从而清楚地看出企业在行业中所处的位置以及存在的差距和提升的空间。

（三）研究方法与行文框架

1.研究方法

本文综合运用多种财务分析方法,同时融合财务与非财务双重视角,保证分析的全面性、专业性与深度,具体方法如下:

第一,比率分析法。该方法是财务分析的基本方法,用净营运资金、各类资产周转率、周转期等主要财务比率来把抽象的经营状况变成量化数据,直接评价企业的营运资金状况和周转效率^[3]。

第二,趋势分析法。对神农种业 2021-2025 年各项财务指标进行逐年纵向比较,跟踪指标连续五年变化轨迹、波动幅度和趋势,预测企业可能存在的经营风险。

第三,对比分析法。以 2021-2025 年的数据为依据,把神农种业的各项指标与同行业公司、行业均值进行横向比较,剔除掉行业共性的因素,找出企业的个性化管理问题以及行业系统的管理问题。

第四,财务与非财务结合分析法。单纯的财务数据只能反映结果,不能解释原因。本文根据行业规则、客户特点、仓储状况、内部制度等非财务信息,从内外两个方面剖析指标变动的原因,使分析结论更立体、更客观。

2.行文框架

全文共六个主体部分:第一部分为引言,阐述研究背景、研究意义、研究对象、研究范围与研究方法;第二部分为企业概况与内外部非财务环境分析;第三部分为营运资金纵向财务分析;第四部分为营运资金横向财务分析;第五部分结合财务、非财务信息,识别现存问题与综合风险;第六部分提出针对性优化对策;第七部分为结论与展望。

二、神农种业概况及非财务环境分析

（一）企业基本概况

神农种业股份有限公司总部坐落于河南省郑州市,是一家集农作物种子研发、良种繁育、成品加工、全国销售及海外贸易于一体的现代化涉农上市公司。公司核心主营玉米、小麦、水稻、棉花四大类大宗农作物种子,同时配套少量杂粮、蔬菜种子业务,产品精准对接国内各大农业主产区与种植大户。依托多年技术积累,公司组建了专业育种研发团队,拥有多项自主知识产权的农作物新品种,在华中、华北农业区域具备较高的品牌知名度与市场认可度。

公司在经营布局上采取的是“线下经销商为主、线上渠道为辅”的销售模式,线下依靠各级种子经销商覆盖乡镇市场,线上借助电商平台加强零售业务。近些年来,国内种业行业

[2]何晓.农业企业营运资金管理存在的不足与解决措施[J].现代营销,2025,(27):94-96.

[3]张新民,钱爱民.财务报表分析[M].北京:中国人民大学出版社,2021.

的集中度持续上升，头部企业依靠资金、技术、渠道、品牌等各方面的优势不断地压缩着中小企业的生存空间。在此行业的背景下，神农种业为了保持市场份额、扩大客户群，逐渐改变经营策略，放宽销售信用政策、增加市场铺货力度，而这些经营策略直接作用于资金端，造成营运资金各项指标不断下降，资金管理压力越来越大。

（二）外部非财务指标分析

1.行业竞争格局

国内种业行业目前呈现“头部集中、中小企业分散”的竞争格局。农发种业等头部上市公司资金实力雄厚、研发能力突出、全国销售网络完善，具备规模化经营优势；而包括神农种业在内的中型种业企业，综合实力偏弱，在市场竞争中处于被动地位。为抢占终端市场、防止客户流失，神农种业不得不采用放宽赊销账期、加大铺货量等竞争手段，直接导致应收账款规模持续扩张，大量营运资金被下游客户占用。同时行业内产品更新迭代速度较快，老旧品种市场需求快速萎缩，极易造成库存积压，进一步加重资金占用压力。

2.行业经营特性

种业属于典型的强季节性涉农行业，农作物的播种和收获都有一定的周期，企业的采购、生产、销售活动也随着季节的变化而呈现出明显的淡旺季。播种旺季企业要集中采购原材料、组织生产、大量供货，资金集中流出；销售淡季产品销量下降，资金回笼变慢。同时种子是特殊存货，有明确的保质期，对仓储温湿度、通风、防潮等条件要求严格，如果仓储管理不善，很容易导致种子变质、发芽、失效，造成存货减值损失。由于行业存在季节性、存货具有特殊性这两个特点，所以营运资金的调配和控制变得十分困难。

3.下游客户结构

神农种业下游客户主要分为两类：个体种植农户、中小型种子经销商，整体呈现数量多、分布散、单体规模小的特点。个体农户收入完全依赖农作物收成，受自然灾害、农产品价格影响极大，还款能力与还款意愿不稳定；中小型经销商普遍存在资金周转紧张的问题，习惯性拖延付款。整体客户信用资质参差不齐，是企业应收账款回款慢、坏账风险偏高的核心外部原因。

（三）内部非财务指标分析

1.仓储与物流管理

目前神农种业仓储设施整体标准化程度低，没有引进智能化仓储管理系统，库存盘点、临期种子筛查、货品整理等全部依靠人工来完成，管理效率低、误差率高。仓库分区划分不清，新旧品种、不同批次种子混放，不能实行精细化分类管理。同时部分仓库的温湿度调控设备老化，不能达到种子长期储存的标准，存在变质、损耗的风险。落后的仓储条件造成存货周转缓慢、库存减值风险大，占用大量的营运资金。

2.内部管理制度

企业尚未建立覆盖采购、生产、销售、资金全链条的标准化管控体系。资金预算制度流于形式，无法结合行业淡旺季合理调配资金；采购与生产环节未严格执行“以销定产、以采定产”原则，容易出现盲目生产、过量采购，催生库存积压；销售环节考核机制单一，绩效考核仅侧重销售额、市场占有率，未将应收账款回收率纳入考核体系，导致销售人员重开拓、轻回款；信用审批制度执行宽松，一线销售人员可随意放宽信用账期与额度，进一步加剧账款风险。

3.信息化建设

企业财务系统、库存管理系统、销售业务系统彼此独立，数据壁垒明显，不能达到数据实时共享的目的。财务部门不能第一时间得到真实的库存数据、客户的欠款明细，销售部门不能同步客户回款的状态，管理层也不能对整个营运资金的流向、存量和风险进行动态的监控。信息滞后造成管理决策出现偏差，各种资金问题不能及时发现、提前干预。

三、神农种业营运资金管理纵向比较分析

（一）神农种业营运资金结构分析

本文选取了神农种业 2021-2025 年资产负债表内流动资产及流动负债两部分中各组成项目占总流动资产和总流动负债比重靠前的数据进行分析^[4]，具体情况如表 1、表 2 所示。

1.流动资产构成情况

表 1 神农种业 2021-2025 年流动资产构成（单位：亿元）

项目	2021 年		2022 年		2023 年		2024 年		2025 年	
	金额	占比	金额	占比	金额	占比	金额	占比	金额	占比
货币资金	2.19	55.69%	1.15	35.71%	1.11	36.90%	0.57	21.57%	0.97	27.31%
应收票据及应 收账款	0.40	10.07%	0.84	25.94%	0.87	28.78%	0.79	29.85%	1.28	35.99%
存货	0.69	17.49%	0.78	24.29%	0.72	23.71%	0.63	23.84%	0.55	15.37%
流动资产总计	3.93	100%	3.22	100%	3.02	100%	2.64	100%	3.56	100%

从表 1 可以看出，神农种业的流动资产结构发生了根本性的改变：货币资金规模和比例都大幅度降低。货币资金是企业中流动性最强的资产，但是其在不断缩水，从 2021 年的 55.69%下降到 2025 年的 27.31%，说明神农种业即时支付、应急抗风险能力大大降低。应收票据及应收账款占比从 10.07%上升到 35.99%，成为公司流动资产的第一大构成部分，这是神农种业为抢占市场地位而放宽信用政策的结果，大量资金被下游客户占用，坏账风险逐渐增大。存货占比呈上升再下降趋势，2025 年库存清理完毕之后其占比有所下降，短期内缓解了库存问题。总的来说，神农种业的流动资产形式由原来的以货币资金为主导的稳健型格局，逐渐转变为以应收款项为主的高风险格局，资产质量不断下降^[5]。

2.流动负债构成情况

表 2 神农种业 2021-2025 年流动负债构成（单位：亿元）

项目	2021 年		2022 年		2023 年		2024 年		2025 年	
	金额	占比	金额	占比	金额	占比	金额	占比	金额	占比
短期借款	0.12	9.09%	0.14	12.42%	0	0.00%	0.07	6.50%	0.28	16.33%
应付票据及应 付账款	0.33	24.94%	0.62	54.98%	0.70	65.02%	0.40	36.40%	0.56	32.65%
流动负债总计	1.33	100%	1.14	100%	1.07	100%	1.11	100%	1.72	100%

从表 2 可知，神农种业流动负债结构波动较大、偿债压力增大，主要体现在应付票据及应付账款的比重变化上，其中，在 2021-2023 年间应付票据及应付账款占比较大，是由于企业依靠无息商业信用来缓解资金压力，但是 2024-2025 年间该比例出现下降趋势，说明神农种业的供应链议价能力降低，对于无息负债的支持作用变弱。神农种业短期借款大幅上升，由 2023 年的没有短期借款变为 2025 年占流动负债的比例为 16.33%，说明经营性无息负债减少之后，企业只能依靠有息借款来弥补资金上的不足，同时也提高了付息压力。负债由原

[4]胡煜.企业营运资金管理绩效研究——以华菱钢铁为例[J].财会通讯,2022,(18):137-141.

[5]李红杰.企业营运资金管理研究[J].中国集体经济,2025,(4):169-172.

来的无息应付款为主，变为有息借款和经营性应付款并存，资金成本上升，这种流动负债结构也不稳定，后期有息负债增多，短期流动性风险加大，与流动资产结构恶化相互影响，加剧了营运资金管理的压力。

3. 营运资金总体趋势

营运资金规模决定企业可支配流动资金的总量，是判断经营安全边际、短期抗风险能力的基础性指标。

表 3 神农种业 2021-2025 年营运资金规模情况（单位：亿元）

指标	2021 年	2022 年	2023 年	2024 年	2025 年
流动资产总计	3.93	3.22	3.02	2.64	3.56
流动负债总计	1.33	1.14	1.07	1.11	1.72
净营运资金	2.60	2.08	1.95	1.53	1.84

在流动资产上，在 2021-2024 年期间，神农种业的流动资产连续四年呈下降趋势，由最初的 3.93 亿元下降到 2025 年的 2.64 亿元，四年间共减少了 1.29 亿元，累计减少幅度为 32.82%。该数据清楚地表明神农种业近四年整体流动资金在不断减少，内部造血功能差。虽然 2025 年流动资产达到 3.56 亿元，但是仍然比 2021 年的初始值低，说明企业流动资金量长期萎缩的状况还没有得到根本性的改变。

从流动负债来看，流动负债由 2021 年的 1.33 亿元减少到 2023 年的 1.07 亿元，即神农种业有意识地减少了短期债务，从而减轻了企业短期内的偿债压力。但是 2024-2025 年流动负债又出现大幅度反弹，2025 年流动负债达到五年来最高水平 1.72 亿元，比 2024 年增长 54.92%，神农种业短期债务规模迅速扩大，侧面说明企业内部现金流不足，只能依靠短期借款补充经营资金。

净营运资金是反映企业资金充足状况和经营安全的指标，2021-2024 年净营运资金由 2.60 亿元下降到 1.53 亿元，累计下降 41.00%，扣除短期负债后的可支配流动资金持续减少，经营安全边际不断缩小。2025 年净营运资金小幅回升至 1.84 亿元，同比增长 20.05%，但对比 2021 年仍下降 29.16%。综合纵向数据可知，近五年神农种业营运资金整体呈“持续收缩、短期小幅修复”态势，再加上后期短期负债大幅增加，企业整体短期财务压力逐年上升。

（二）神农种业营运资金效率分析

营运资金周转效率直接反映企业资产利用能力与资金回笼速度，本文参照王竹泉等人在《中国上市公司营运资金管理调查：2010》中列示的营运资金管理绩效评价指标作为神农种业营运资金管理绩效的评价，选取流动资产周转率、存货周转期、应收账款周转期、营业周期、现金周期五大核心指标开展纵向分析^[6]。其中：

流动资产周转率反映企业整体流动资产的利用效率，指标越高说明单位流动资产创造的营业收入越多，资产利用能力越强。

存货周转期反映企业存货的周转效率，指标越短说明存货变现能力越强，库存管理能力越高。

应收账款周转期反映企业应收账款的回款能力，指标越短说明资金回笼速度越快，应收账款管理能力越高。

营业周期是指企业从取得存货开始，至销售存货、收回全部现金的完整经营时间段，周期越短，代表存货与应收账款综合管理效率越高，占用营运资金越少。

现金周期是指企业从实际支付采购现金，到销售回款收到现金的平均间隔时间，该指标

[6]王竹泉,孙莹,王秀华,等.中国上市公司营运资金管理调查:2010[J].会计研究,2011,(12):52-62+97.

直接体现企业需要自行垫支的营运资金规模，周期越短，企业自有资金垫支压力越小，资金使用效率越高。

神农种业的具体对比数据如表 4 所示。

表 4 神农种业 2021-2025 年营运资金效率核心指标

指标	2021 年	2022 年	2023 年	2024 年	2025 年
流动资产周转率（次）	0.3757	0.5914	0.5527	0.5921	0.6999
存货周转期（天）	205.48	204.43	251.22	249.31	131.58
应收账款周转期（天）	108.40	114.18	178.48	184.71	145.87
营业周期	313.88	318.61	429.70	434.02	277.45
现金周期	198.07	145.14	195.86	284.76	152.23

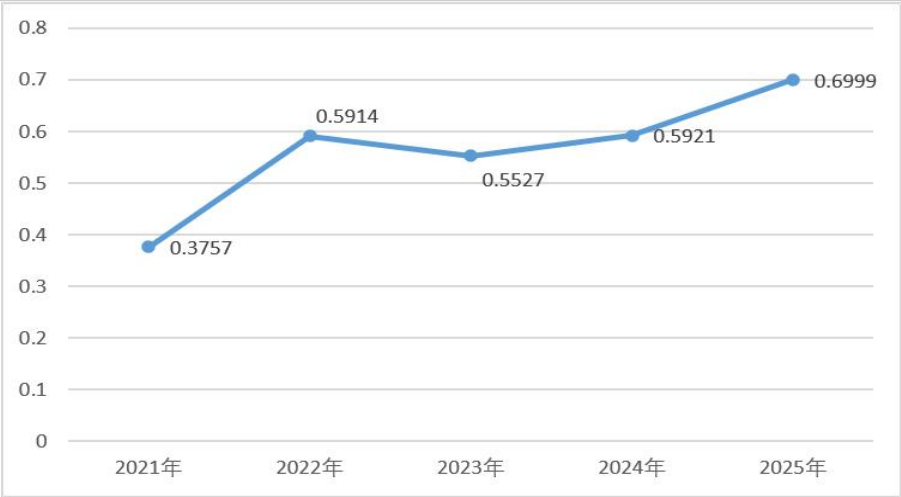


图 1 神农种业流动资产周转率变动情况

从流动资产周转率来看，该指标在 2021-2025 年五年间总体呈现上升趋势，2021 年为 0.3757 次，2025 年为 0.6999 次，累计提高 86.30%，这说明神农种业自身在长期经营中，通过不断改善其流动资产的配置方式，使企业单位资产创造的营业收入有所好转，内部资产利用能力在慢慢提高。

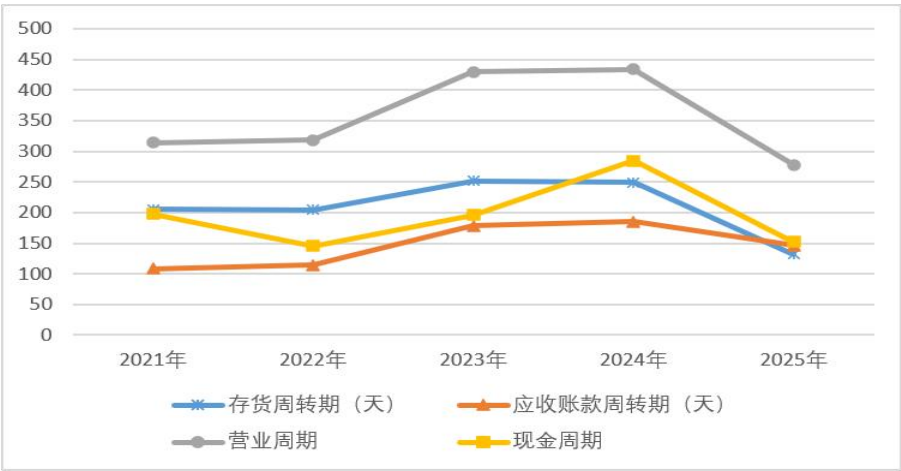


图 2 神农种业各周转周期变动情况

从存货周转期来看，2021-2023 年存货周转期由原来的 205.48 天延长到现在的 251.22 天，存货周转速度不断变慢，库存积压的问题越来越明显。从内部仓储管理落后、产品更新速度快等非财务因素上分析可知，该阶段企业老旧种子品种滞销、人工管理效率低、库存问题不断加重。2025 年存货周转期大幅缩短到 131.58 天，是由于神农种业集中进行库存清理、打折促销等工作的结果，从而导致存货管理出现短期改善。

从应收账款周转期来看，2021-2024 年应收账款周转期由 108.40 天延长到 184.71 天，销售回款周期明显变长，说明企业的资金被下游客户长期占用。究其原因，主要是由于行业竞争造成信用政策的放松、客户信用不好、内部回款考核的缺失等原因。尽管 2025 年的指标回到了 145.87 天，但是回款情况仍然没有达到 2021 年的水平。

从营业周期和现金周期来看，2021-2024 年企业营业周期由原来的 313.88 天变成长达 434.02 天，现金周期也由原来的 198.07 天变成长达 284.76 天，说明神农种业从采购原材料到销售回款的全过程周期变长，资金占用时间变长，现金流压力增大。但是 2025 年两项指标都出现了大幅度的下降，营业周期缩短到 277.45 天，现金周期缩短到 152.23 天，企业的资金周转效率实现了阶段性的改善，但是整体仍然处于较高的水平，资金周转的压力依然存在。

四、神农种业营运资金管理横向比较分析

本文选取农发种业、亚盛集团、新农开发三家同行业可比企业，以 2021-2025 年财务数据为基础，从营运资金规模、周转效率两大核心维度开展横向对比分析，精准定位神农种业在行业中的发展位次与现存差距。

（一）同行业营运资金结构对比分析

表 5 2021-2025 年同行业企业净营运资金规模对比（单位：亿元）

企业名称	2021 年	2022 年	2023 年	2024 年	2025 年
神农种业	2.60	2.08	1.95	1.53	1.84
农发种业	11.42	15.15	19.57	19.56	19.79
亚盛集团	16.33	4.33	20.09	21.56	9.06
新农开发	-2.99	-3.98	2.37	1.86	1.04

从变动趋势来看，神农种业的净营运资金呈持续下降后小幅回升的走势，2021-2024 年累计降幅达 41.15%，表明企业的自身造血能力持续下降，可自由支配的流动资金规模在不断缩小，而行业头部企业农发种业同期实现了 73.29%的规模增长，亚盛集团虽然有波动但是整体规模仍然远高于神农种业。

从行业对标来看，神农种业净营运资金规模一直处在行业下游水平，2021-2025 年均低于农发种业、亚盛集团等行业的头部企业，2023-2025 年略高于经营出现波动的新农开发。头部企业农发种业净营运资金规模一直保持稳定增长，2025 年为 19.79 亿元，是神农种业同期的 10.76 倍，行业头部企业的资金储备优势、抗风险能力十分突出，而神农种业资金储备明显不足，抗风险能力也很弱。

（二）同行业营运资金效率对比分析

同样选取流动资产周转率、存货周转期、应收账款周转期、营业周期、现金周期五大核心效率指标，以 2021-2025 年数据为基础开展横向对比，具体分析如下：

1.流动资产周转率对比分析

表 6 2021-2025 年同行业企业流动资产周转率对比						
企业名称	2021 年	2022 年	2023 年	2024 年	2025 年	五年均值
神农种业	0.38	0.59	0.55	0.59	0.70	0.56
农发种业	1.88	1.93	2.00	1.48	1.80	1.82
亚盛集团	0.94	0.91	0.95	0.92	0.89	0.92
新农开发	0.80	0.93	0.69	0.52	0.75	0.74
行业均值	0.99	0.99	1.13	1.11	1.04	1.05

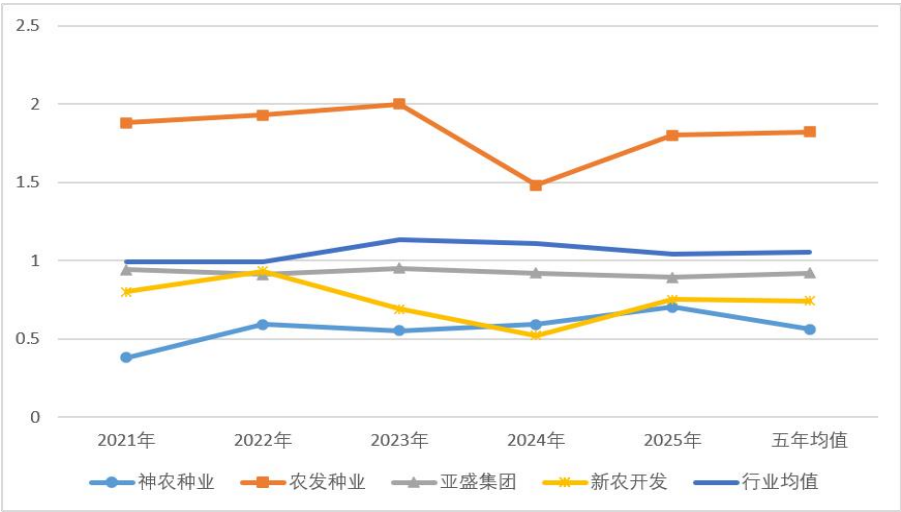


图 3 流动资产周转率行业对比

从变动趋势上看，神农种业流动资产周转率总体呈上升态势，由 2021 年的 0.38 次增长到 2025 年的 0.70 次，但是依然低于行业平均水平，2025 年只有当年行业平均值 1.04 次的 67.31%，资产利用能力提升的速度跟不上行业的平均水平，大量的流动资金被闲置，不能发挥出盈利的作用^[7]。

从行业对标来看，神农种业的流动资产周转率五年来的平均值只有 0.56 次，仅为全种业行业均值 1.05 次的一半；与头部企业相比，更是只有农发种业均值的三分之一，表明神农种业整体流动资产的利用效率远远低于行业平均水平，与行业内的头部企业差距更为明显。整体来看，神农种业流动资产周转率在四家样本企业中长期处于下游，流动资产的盈利创造能力存在明显短板。

2.存货周转期对比分析

表 7 2021-2025 年同行业企业存货周转期对比（单位：天）						
企业名称	2021 年	2022 年	2023 年	2024 年	2025 年	五年均值
神农种业	205.48	204.43	251.22	249.31	131.58	208.40
农发种业	48.49	53.49	46.58	60.19	57.83	53.32
亚盛集团	128.71	124.70	127.93	148.88	167.36	139.52

[7]García-Teruel, Pedro J,Martínez-Solano, Pedro.Effects of Working Capital Management on SME Profitability[J].Social Science Electronic Publishing[2026-06-15].

企业名称	2021 年	2022 年	2023 年	2024 年	2025 年	五年均值
新农开发	291.73	355.38	404.04	319.72	343.84	342.94
行业均值	118.60	134.50	157.44	144.53	175.15	146.04

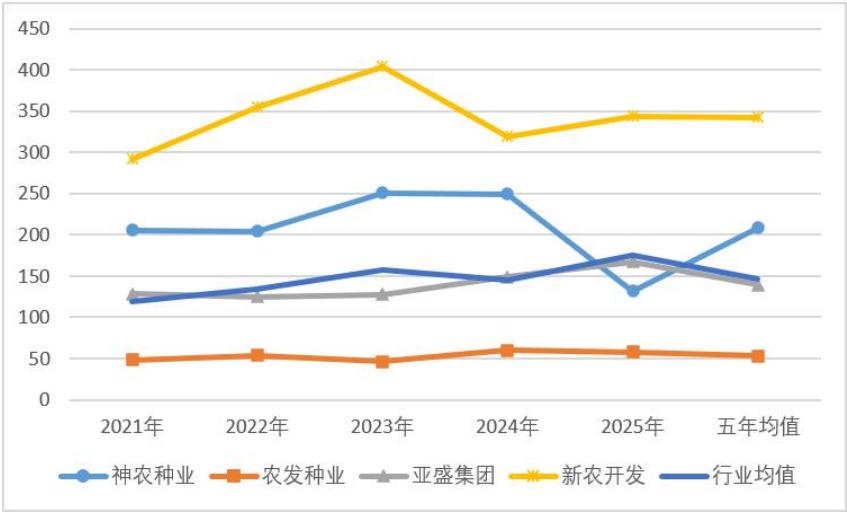


图 4 存货周转期行业对比

从变动趋势上看，2021 年到 2024 年神农种业存货周转期不断拉长，由原来的 205.48 天增加到现在的 249.31 天，库存积压问题越来越严重，与行业均值的差距也在不断增大；2025 年虽然通过集中清库、促销等方式将存货周转期大幅降至 131.58 天，低于行业均值的 175.15 天，但是五年均值仍然远高于行业水平，说明神农种业的库存管理得到了短期的改善，但是长期来看，能否彻底改善库存管理短板还是未知的。

从行业对标来看，神农种业的存货周转期五年来的均值高达 208.40 天，是全种业行业均值 146.04 天的 1.43 倍，远高于行业平均水平；与行业头部相比，农发种业存货周转期的五年均值仅为 53.32 天，只有神农种业的四分之一左右。整体来说，神农种业存货周转期在四家样本企业中也是长期处于下游，说明存货的变现能力相比于同行业比较差，库存管理能力也存在缺陷。

3.应收账款周转期对比分析

表 8 2021-2025 年同行业企业应收账款周转期对比（单位：天）

企业名称	2021 年	2022 年	2023 年	2024 年	2025 年	五年均值
神农种业	108.40	114.18	178.48	184.71	145.87	146.33
农发种业	24.39	16.95	14.23	21.28	25.26	20.42
亚盛集团	138.67	131.24	130.58	138.73	146.28	137.10
新农开发	9.40	10.83	18.61	12.14	9.97	12.19
行业均值	14.69	14.14	14.46	13.98	11.49	13.75

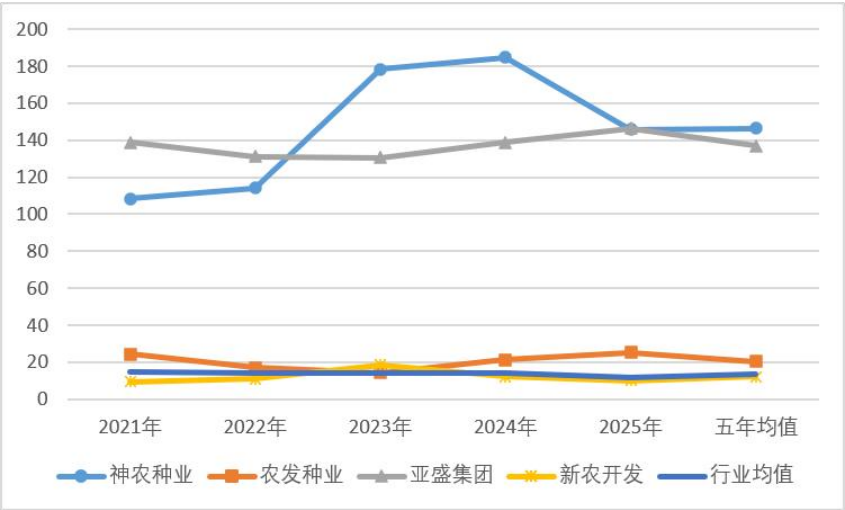


图 5 应收账款周转期行业对比

从变动趋势上看，2021-2024 年神农种业应收账款周转期不断拉长，从 108.40 天增加到 184.71 天，回款周期不断拉长，和行业平均水平的差距越来越大；2025 年虽然回到了 145.87 天，但是仍然比当年的行业平均水平 11.49 天多出了 12.70 倍，回款能力的提高幅度非常小，应收账款管理的主要问题没有得到解决。

从行业对标来看，神农种业应收账款周转期五年均值达到了 146.33 天，是全种业行业均值 13.75 天的 10.64 倍，远超行业平均水平，而反观同行业其他企业，农发种业、新农开发应收账款周转期五年均值均不足 30 天，远远优于神农种业。整体看来，神农种业在四家样本企业中依旧处于下游，表明应收账款回款效率极差，与同行业主流企业的差距比较大。

4.营业周期对比分析

表 9 2021-2025 年同行业企业营业周期对比（单位：天）

企业名称	2021 年	2022 年	2023 年	2024 年	2025 年	五年均值
神农种业	313.88	318.61	429.70	434.02	277.45	354.73
农发种业	72.88	70.44	60.81	81.47	83.09	73.74
亚盛集团	267.38	255.94	258.51	287.61	313.65	276.62
新农开发	301.14	366.21	422.65	331.86	353.81	355.13
行业均值	120.36	115.44	115.02	124.15	125.97	120.19

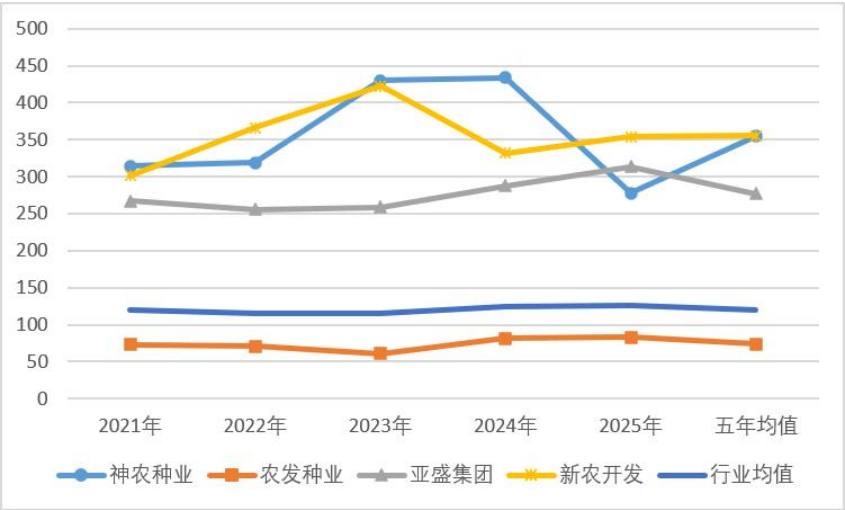


图 6 营业周期行业对比

从变动趋势上看，2021-2024 年神农种业营业周期不断拉长，由原来的 313.88 天增加到 2025 年的 434.02 天，企业整体经营循环不断恶化，资金长时间滞留在经营环节，营运资金占用规模持续增大；2025 年虽然通过存货清库等方式将营业周期大幅缩短到 277.45 天，但是仍然比当年行业的平均值 125.97 天高出了 2.20 倍，整体经营循环效率仍然远低于行业平均水平，短期应急改善的效果较小，长期的运营效率短板没有得到根本的解决。

从行业对标来看，神农种业五年营业周期均值 354.73 天，是全种业行业均值 120.19 天的 2.95 倍，远超行业平均水平，在四家样本企业中也是仅略低于新农开发，头部企业农发种业五年营业周期均值更是只有 73.74 天，仅为神农种业的 20%左右，说明神农种业从存货采购到销售回款的全经营循环耗时过长，存货、应收款项双重拖累整体运营效率，经营流转速度远落后于行业水平。

5.现金周期对比分析

表 10 2021-2025 年同行业企业现金周期对比（单位：天）

企业名称	2021 年	2022 年	2023 年	2024 年	2025 年	五年均值
神农种业	198.07	145.14	195.86	284.76	152.23	195.21
农发种业	62.93	55.27	47.01	60.83	62.74	57.76
亚盛集团	245.44	235.71	237.33	254.76	280.39	250.73
新农开发	208.64	195.57	369.65	288.14	311.75	274.75
行业均值	81.660	62.638	61.491	70.3560	75.466	70.32

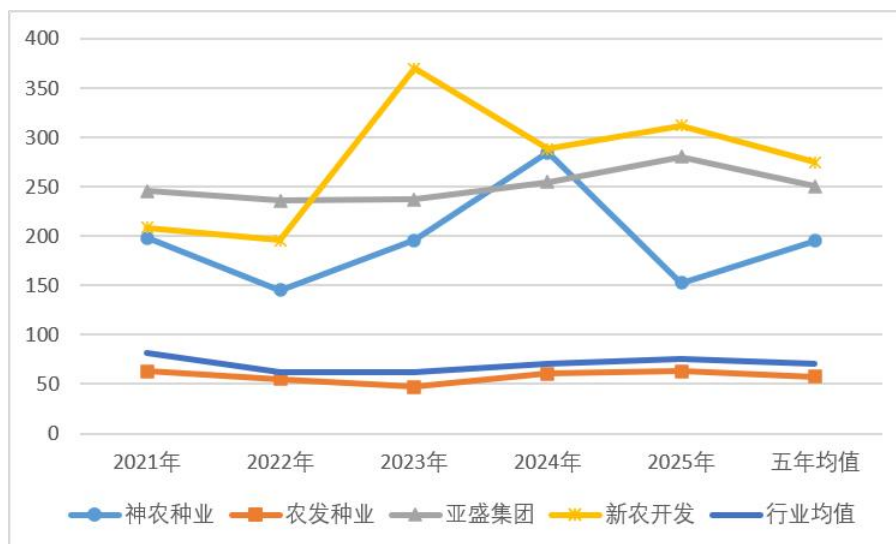


图6 现金周期行业对比

从变动趋势上看，2021 年-2024 年神农种业现金周期不断增大，由原来的 198.07 天上升到 2025 年的 284.76 天，企业经营垫资规模不断扩大，自有资金的占用时间也变长，现金流压力越来越大；2025 年虽然回到 152.23 天，但仍是当年行业均值 75.47 天的 2 倍多，资金垫支压力依然比行业平均水平高很多。

从行业对标来看，神农种业现金周期的五年平均值为 195.21 天，虽然在四家样本企业中处于比较靠前的位置，但仍是全种业行业均值 70.32 天的 2.78 倍，远超行业平均水平，而行业头部企业农发种业的现金周期五年均值仅为 57.76 天，只有神农种业的 30%左右，这意味着神农种业的日常经营需要长期垫付大量的自有资金，资金占用压力明显大于同行，现金流承压问题比较突出。

五、综合问题与风险识别

结合前文纵向趋势分析、横向行业对标结果，叠加种业行业特性、企业非财务环境因素，全面梳理神农种业营运资金管理存在的核心问题与潜在经营风险，具体如下：

（一）营运资金总量持续萎缩，资金储备严重不足，抗风险能力薄弱

2021-2024 年神农种业净营运资金累计降幅为 41.15%，2025 年虽然有所修复但是仍然比 2021 年低，资金规模一直处在行业下游水平，只有行业头部企业的一半左右。种业企业研发投入、生产备货、渠道铺货都需要大量的流动资金来支持，资金储备不足会直接影响到企业的研发创新和市场拓展能力，在面对行业周期波动、自然灾害等风险的时候，经营安全边际非常低，一旦出现回款延迟、库存减值等突发情况，企业就会面临极大的现金流断裂风险，持续经营能力受到威胁^[8]。

（二）资产运营效率全面偏低，核心周转指标远落后于行业平均水平

神农种业五大核心运营效率指标均低于全种业行业均值，流动资产周转率为行业均值的一半，存货周转期为行业均值的 1.43 倍，应收账款周转期为行业均值的 10.64 倍，营业周期、现金周期也都比行业均值高出两倍以上。核心周转指标全面落后，体现出企业整体运营管理能力存在着系统性的缺陷，存货管理、应收账款管理等核心环节的控制出现失灵现象，大量的流动资金被无效的库存、逾期的应收账款所占用，资产的盈利创造能力严重缺乏，同时大大增加了企业的经营成本和财务风险^[9]。

（三）存货管理存在系统性短板，库存积压与减值风险突出

[8]Deloof M .Does Working Capital Management Affect Profitability of Belgian Firms?[J].Journal of Business Finance & Accounting, 2003.

[9]Raheman A , Nasr M .Working capital management and profitability-case of Pakistani Firms[J].

2021年至2024年神农种业存货周转期一直呈拉长趋势,2025年虽然通过应急清库实现了短期的改善,但是从长远来看仍然存在不足。核心问题就是:首先,生产环节同市场需求相脱离,没有形成科学的以销定产机制,盲目生产造成老旧品种、滞销品种库存不断堆积;其次,仓储管理能力差,没有建立智能化的库存监控、临期预警机制,种子产品的保质期管理不到位,存在很大的过期减值风险;最后,销售渠道拓展不够,滞销库存的清理能力小,只能依靠短期促销完成应急清库,没有建立长效的库存周转优化机制。种子产品具有特殊的性质,存货周转期过长会直接造成产品失效、减值损失增大,占用大量流动资金,形成“库存积压-资金占用-新品研发不足-市场竞争力下降-库存进一步积压”的恶性循环。

(四) 应收账款管理全面失控,回款风险与坏账损失持续攀升

神农种业应收账款周转期五年均值达到146.33天,是行业均值的10倍以上,回款效率极差,核心问题在于:一是客户结构不合理,下游客户以个体农户、中小型经销商为主,信用资质参差不齐,还款能力与意愿不稳定,客户信用评级和准入机制缺失;二是信用政策过度宽松,为了抢占市场份额,无底线放宽赊销账期和额度,事前风险控制完全缺失;三是考核机制严重失衡,销售绩效考核只看重销售额、市场占有率,没有把回款率、账龄控制作为核心考核指标,造成销售人员重售出、轻回款;四是事中跟踪、事后催收机制缺失,没有建立常态化的账龄跟踪、逾期预警机制,逾期账款催收力度不够,大量应收账款长期逾期,坏账损失风险持续上升,严重侵蚀企业的经营利润,同时导致企业现金流不断恶化^[10]。

(五) 流动资产与流动负债双重结构失衡,经营风险与财务风险双向叠加

企业流动资产从2021年货币资金为主变为2025年应收款项为主,货币资金所占比例从原来的55.69%降到2025年的27.31%,即时支付、应急抗风险能力明显下降,流动资产总体流动性、安全性持续降低。流动负债上,神农种业对上游供应商的议价能力下降,应付账款无息负债占比由2023年的65.02%降至2025年的32.65%,使得企业不得不加大有息短期借款,资金使用成本不断攀升。两种结构同步失衡,造成“资产流动性下降、负债刚性上升”的双向叠加效应,企业经营风险和财务风险不断累积,一旦出现经营波动,就会直接引起流动性危机。

(六) 内部管控制度不完善,执行落地严重不到位

企业尚未建立覆盖采购、生产、销售、资金全链条的标准化管控体系,各项制度流于形式,执行落地严重不到位。资金预算制度无法结合种业行业淡旺季特性合理调配资金,资金使用效率低下;采购与生产环节未建立“以销定产”的联动机制,盲目生产、过量采购问题突出;销售环节考核机制不合理,信用审批制度执行宽松,应收账款管控失效;各部门权责划分不清晰,采购、生产、销售、财务部门缺乏有效联动,信息传递不及时,各类管理漏洞无法被及时发现与整改,是营运资金管理乱象的内部核心根源。

(七) 信息化建设严重滞后,管理决策缺乏数据支撑

企业财务系统、库存管理系统、销售业务系统互相独立,数据壁垒明显,不能达到数据实时共享和互联互通的目的。财务部门不能第一时间得到真实的库存数据、客户的欠款明细,不能进行资金和资产的动态监控;销售部门不能同步客户回款的状态,不能及时调整销售策略;管理层不能动态掌握整体营运资金的流向、存量、风险,管理决策具有明显的滞后性、偏差性,各种资金风险不能被提前预警、及时化解,使营运资金管理更加困难、风险更大。

六、综合优化对策

针对神农种业营运资金管理存在的七大核心问题,结合种业行业经营特性、企业自身发展阶段,对标行业头部企业的先进管理经验,提出分层、可落地的综合优化对策,具体如下:

(一) 拓宽多元融资渠道,优化负债结构,补足资金缺口

通过对接农业政策性银行、政府种业扶持政策等,申请种业专项低息贷款、涉农普惠金

[10]邓慢慢.企业营运资金管理相关问题探讨[J].投资与创业,2025,36(3):113-115.

融产品、种业研发专项补贴、乡村振兴专项补贴等，一方面可以替换现有的高成本短期借款，降低资金使用成本，同时，还可以补充短期流动资金缺口，缓解即时的现金流压力。加强与上游种子原材料、包装材料供应商的沟通谈判，结合企业长期合作关系，争取更宽松的付款账期与付款额度，提升无息经营性负债的占比，减少自有资金的垫支压力。

改善企业融资结构，恰当调配短期融资和中长期融资，在保证流动资金需求的同时，采用股权融资、中长期公司债券、银行中长期项目贷款等方式，提升长期资金比例，改善整体负债结构，缩减短期偿债压力，加强企业资金稳定性^[11]。另外，还需要创建多元化的融资体系，除了传统的银行贷款以外，应积极开拓供应链金融、融资租赁等多元化的融资途径，削减对单一融资渠道的依存度，改善企业的融资灵活度和稳定程度。还要创建科学的资金预算管理体系，按照种业行业淡旺季特点以及企业年度经营计划，制订年度、季度、月度资金预算，对资金流入、流出实施全过程控制，科学调配资金，削减资金闲置和无效占用，改善资金运用效率。

（二）构建全流程存货管控体系，提升存货周转效率，降低库存减值风险

开展全面的库存盘点与清理，对现有库存按品种、批次、保质期进行全面梳理，区分畅销、平销、滞销、临期品种，针对滞销、临期品种制定专项促销清库方案，通过渠道让利、线上直播促销、买赠活动等方式，加快滞销库存的清理，快速回笼资金，降低库存减值风险。另外，要优化现有仓储管理体系，建立库存台账与临期预警机制，对不同品种、批次的种子产品进行分区分类管理，明确各批次产品的保质期与预警时间，安排专人定期盘点，提前对临期产品进行预警处理，避免产品过期失效造成的减值损失。

建立科学的以销定产、以采定产机制，打通销售、生产、采购环节的信息壁垒，结合历史销售数据、行业发展趋势、经销商订单需求等，制定科学的年度、季度生产计划与采购计划，严格控制生产与采购规模，避免盲目生产、过量采购导致的库存积压问题。同时，也要优化产品结构，加大对市场畅销、高毛利新品种的研发与推广力度，加快淘汰老旧品种，提升产品的市场竞争力与周转效率，从产品端解决库存积压的核心问题。此外，完善销售渠道体系也很重要，在巩固现有线下经销商渠道的基础上，可以积极拓展线上电商平台、直播带货等新型销售渠道，扩大产品销售范围，提升产品的整体销售能力，为库存周转提供渠道支撑^[12]。最后，还可引入智能化仓储管理系统，实现库存的动态监控、自动盘点、临期预警等，提升仓储管理的数字化与精细化水平，降低库存管理的成本，提升库存周转效率。

（三）构建全生命周期应收账款管控体系，加快资金回笼，降低坏账风险

开展全面的应收账款梳理与催收，对现有应收账款按客户、账龄、逾期情况进行全面梳理，建立应收账款台账，针对不同账龄、不同信用等级的客户制定差异化的催收方案。对刚逾期的账款，安排销售专员及时跟进提醒；对长期逾期的账款，成立专项催收小组，通过上门催收、法律诉讼等方式，加大催收力度，最大限度回笼资金，降低坏账损失。优化销售考核机制，紧急调整销售绩效考核体系，将应收账款回款率、账龄管控纳入销售团队、销售人员的核心考核指标，与薪酬、奖金、晋升直接挂钩，对回款率不达标的团队与人员进行考核问责，对超额完成回款目标的进行奖励，彻底扭转“重销售、轻回款”的现状。

建立完善的客户信用评级与准入机制，结合客户的合作年限、历史回款情况、行业口碑等指标，将客户划分为不同的信用等级，针对不同信用等级的客户制定差异化的信用政策，对高信用等级客户给予合理的账期与额度，对低信用等级客户严格执行现款现货，严禁无底线放宽信用政策，从源头控制应收账款的坏账风险。建立严格的信用审批制度，明确信用审批的流程、权限与责任，所有赊销业务必须经过严格的信用审批，严禁一线销售人员、销售部门擅自放宽信用账期与额度，对违规审批造成坏账损失的，严肃追究相关人员的责任。建

[11]武莹莹,王旭.产业链整合战略下企业营运资金管理研究[J].财会通讯,2022,(14):109-114.

[12]费亚芳.基于价值链视角的J公司营运资金管理研究[D].景德镇陶瓷大学,2023.

立常态化的应收账款跟踪与预警机制,安排专人负责应收账款的日常管理,每月对每一笔应收账款的账龄、回款情况进行动态跟踪,实现应收账款的全生命周期管控。完善应收账款的坏账管理机制,合理计提坏账准备,真实反映应收账款的可收回金额;对确实无法收回的账款,严格按照规定流程进行坏账核销,同时建立已核销账款的备查台账,持续跟进客户经营情况,一旦客户具备还款能力,及时进行催收,最大限度挽回企业损失。

(四) 优化资产负债结构,提升资产流动性,降低财务风险

优化流动资产结构,设定货币资金安全保有红线,结合企业日常经营支出、债务到期规模、应急需求,确定最低货币资金保有量,保障企业日常经营与应急支付需求;逐步收紧信用销售规模,有序压降应收账款占比,提升存货周转效率,降低无效流动资产的占用,重塑“货币资金为主、高效流动资产为辅”的健康流动资产结构,全面提升资产的流动性与安全性。

改善流动负债结构,在保证企业资金需求的前提下,优先采用无息经营性负债,控制好有息短期借款的规模和比例,降低综合资金成本;改善短期借款的期限结构,合理安排借款到期时间,防止债务集中到期造成的流动性压力;积极开拓长期融资渠道,加大长期资金的比例,改善整体负债结构,削减短期偿债压力,加强企业财务结构的稳定程度。

建立资产负债结构的动态监控机制,每月对流动资产、流动负债的结构、规模进行监控分析,及时发现结构失衡的问题并进行调整,确保企业资产负债结构保持健康、稳定的状态,实现资产流动性与负债稳定性的平衡,降低经营风险与财务风险。

(五) 健全内部管控制度,强化部门协同,提升管理执行能力

梳理并完善采购、生产、销售、资金全链条的标准化管理制度,明确各部门、各岗位的岗位职责、工作流程、考核标准、责任追究机制,形成“制度规范流程、流程规范行为、行为规范结果”的全流程管控体系,确保各项管理工作有章可循、有规可依。

创建跨部门联动协同机制,设立营运资金管理专项小组,以财务部为牵头单位,采购、生产、销售、仓储等相关部门参加,定时召开营运资金管理专题会议,交流各环节的运营状况及存在的问题,协调解决跨部门管理的堵点,促使采购、生产、销售、仓储、财务各个方面的信息共享、流程协同,防止由于部门之间脱节造成的管理漏洞。

完善绩效考核体系,把营运资金管理相关的指标,即资产周转率、存货周转期、应收账款回款率等,纳入到各部门、各岗位的绩效考核体系中,并且与薪酬、奖金等直接挂钩,从而调动全体员工参与营运资金管理的积极性,提高企业整体管理水平。

加强制度的执行落实和监督问责,成立内部监督小组,定期对各项制度的执行情况开展检查监督工作,对制度执行不到位、违规操作的部门及个人实行严格的考核问责,保证各项制度能够真正落到实处,防止制度成为摆设。

(六) 推进数字化信息化建设,实现营运资金的精细化管控

打通企业财务系统、库存管理系统、销售业务系统、采购管理系统,打破各系统之间的数据壁垒,实现各系统数据的实时共享、互联互通,构建企业一体化的数字化管理平台,实现采购、生产、销售、仓储、财务全流程数据的实时同步、动态监控。

搭建企业营运资金管理数字化模块,在一体化管理平台的基础上,开发营运资金管理专项模块,实现对资金流入流出、库存变动、应收账款回款、应付账款支付的全流程动态监控,自动生成库存临期预警、应收账款逾期预警、资金缺口预警等指标,对各类风险进行提前预警、及时干预,提升营运资金管理的风险管控能力^[13]。

利用大数据分析技术,对市场需求、客户信用、产品销售情况、资金使用效率进行深度分析,为企业的生产计划、采购计划、销售策略、资金调配提供精准的数据支撑,提升企业管理决策的科学性、精准性,实现营运资金的精细化、数字化管控。

[13]王晶.价值链视角下有友食品营运资金管理研究[J].现代商业,2025,(22):167-170.

（一）研究结论

（一）研究结论

本文以神农种业为研究对象，综合运用比率分析法、趋势分析法、同业对比分析法，结合财务指标与非财务指标，对企业 2021-2025 年营运资金管理现状开展了全面、系统的分析，同时对标全种业行业 21 家上市公司均值、行业头部企业的先进管理经验，得出以下核心结论：

神农种业营运资金总量持续萎缩，资金储备严重不足，长期处于行业中下游水平，与行业头部企业差距极为悬殊，企业抗风险能力、经营发展能力受到严重制约。

企业资产运营效率全面偏低，五大核心周转指标均远低于全种业行业均值，其中应收账款周转期更是达到行业均值的 10 倍以上，存货管理、应收账款管理的核心环节管控失效，是营运资金管理的核心短板。

企业流动资产与流动负债双重结构失衡，资产端从稳健型转为高风险型，负债端有息负债占比持续上升，形成了经营风险与财务风险的双向叠加效应，企业流动性风险持续累积。

内部管控制度不完善、执行落地不到位，信息化建设严重滞后，是企业营运资金管理乱象的内部核心根源，制度的缺失、部门协同的不足、数据支撑的缺乏，导致各类管理问题无法被及时发现、有效解决。

结合种业行业特性，针对神农种业的核心问题，本文从融资渠道、存货管控、应收账款管理、结构优化、制度建设、数字化升级六个维度，提出了分层、可落地的综合优化对策，兼顾短期应急整改与长期体系建设，可有效改善企业的营运资金管理现状，提升企业的经营管理水平与抗风险能力。

（二）研究不足与展望

本次研究只依靠神农种业公开的财务数据、行业公开数据，没有进行实地走访调研，对企业内部管理细节、隐性问题的了解不全面；研究周期为 2021-2025 年五年，不能完全体现企业长期发展变化和营运资金管理的变化规律。之后可根据实地走访调研、更长时间跨度的财务数据展开更加深入细致的剖析，对企业的风险以及管理上的漏洞作出更为精确的评判，并且给出更有指向性的改进措施。

对于神农种业来说，种业行业正处在政策红利期、行业集中度快速上升期，企业要顺应行业政策和市场动向，根据研究提出的各项改善措施，不断加强营运资金管理体系建设，改善资金运作效率、提升资产经营水平和风险控制水准，才能在激烈的市场竞争中稳步前进、可持续发展。同时本次研究的分析思路、优化方案也可以给国内其他涉农、种业上市公司提供借鉴，促进整个种业行业营运资金管理水平的提高。