

# 基于 BSC 的我国绿色企业业绩评价研究

## — 以蒙牛乳业为例

王 凤

武汉工程大学, 中国·湖北 武汉 430205

**【摘 要】**党的十九大以来, 绿色发展理念深入人心。许多企业转型发展为绿色企业, 但目前对于绿色企业的业绩评价指标仍较为传统, 所以文章基于平衡计分卡的新视角, 从财务、客户、内部运营、学习与成长四个维度, 运用比例分析法、趋势分析法等多种方法对蒙牛乳业的财务状况进行较为全面的分析, 以期对其他绿色新发展企业提供有益参考。

**【关键词】**绿色企业; BSC; 业绩评价

## BSC-based my country Green Enterprise Performance Evaluation Research

### — Taking Mengniu Dairy as an example

Wang Feng

Wuhan Engineering University, China Hubei Wuhan 430205

[Abstract] Since the 19th National Congress of the Communist Party of China, the concept of green development has become popular. Many companies have been transformed into green enterprises, but the performance evaluation indicators of green enterprises are still more traditional, so the article is based on a new perspective of a balanced scoring card. A variety of methods such as law and trend analysis method have comprehensively analyzed the financial status of Mengniu Dairy, in order to provide useful references for other new developed companies.

[Keywords] Green Enterprise; BSC; Performance Evaluation

### 1 BSC 在蒙牛乳业业绩评价中的分析应用

#### 1.1 财务维度

本文主要从偿债能力、营运能力、盈利能力和发展能力这四个关键财务指标对蒙牛乳业2017-2021连续五年的财务情况进行系统分析。

##### 1.1.1 偿债能力

表 1 2017-2021 蒙牛乳业偿债能力相关数据

| 年份    | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|-------|------|------|------|------|------|
| 资产负债率 | 0.53 | 0.54 | 0.57 | 0.54 | 0.57 |
| 流动比率  | 1.15 | 1.18 | 1.18 | 1.21 | 1.07 |
| 速动比率  | 0.99 | 1.01 | 1.02 | 0.99 | 0.84 |

由表 1 可知, 蒙牛乳业在 2017-2021 年度, 其资产负债率一直保持在合理的区间水平, 即介于 40%-60% 之间。2020 年度受疫情影响的波动并不是很大, 企业整体的财务风险较低, 融资资金安全有保障, 股东权益有保障。在 2017-2019 年度, 蒙牛乳业的流动比率和速动比率呈现缓慢上升的趋势, 表示企业长期偿债能力逐渐增强, 表示有较高的支付能力, 对于偿债支付的能力较有保障。但是企业的流动比例仍然低于合理值 2, 表明企业偿还流动负债的能力比较弱, 经调查研究主要是企业存货周转时间较长, 使得企业变现能力差, 从而导致盈利水平受限。2020-2021 年, 蒙牛乳业的流动和速动比率呈现下降趋势, 主要原因是疫情影响, 企业的冷冻产品输送、分配等各方面受到较大的影响, 企业的正常运营受到一定的压力。但可以发现, 速动比率还是维持在数值 1 左右, 这是贴近合理值的<sup>[1]</sup>。

##### 1.1.2 营运能力

由图 1 可以发现, 2017-2021 年度, 蒙牛乳业的应收账款周转率均值在 24 次左右, 行业均值 29。说明蒙牛乳业的应收账款周转率低于食品加工行业平均水平, 企业应收账款变现能力较弱。企业的存货周转率在 2017 年达到峰值之后逐渐下降, 但是依然高于行业平均水平值 7.84。这表明企业的存货周

转速度比较快, 主要和企业冷冻奶和低温鲜奶需要冷藏, 保质期较短相关, 不宜长期储存。2020 年疫情原因, 企业存货周转率降幅较大, 主要是因为疫情导致的市场经济不景气和产品滞销。总资产周转率五年内波动较小, 但是整体水平较低, 低于均值 1.5。表明企业的销售管理环节仍存在诸多问题, 公司利用其资产进行经营的效率较差, 长期下去会不利于公司获利<sup>[2]</sup>。

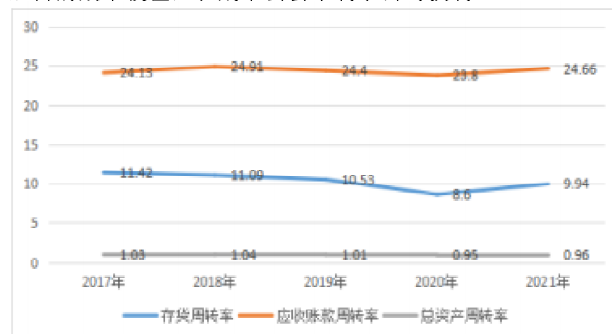


图 1 2017-2021 蒙牛乳业营运能力相关数据

##### 1.1.3 盈利能力

表 2 蒙牛乳业盈利能力相关数据

| 年份      | 2017   | 2018   | 2019   | 2020   | 2021   |
|---------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 营业利润率   | 35.21% | 37.38% | 37.55% | 37.65% | 36.74% |
| 成本费用利润率 | 4.49%  | 5.77%  | 7.11%  | 5.56%  | 6.85%  |
| 净资产收益率  | 7.49%  | 10.51% | 12.88% | 9.40%  | 11.82% |

由表 2 可知, 在 2017-2020 年度, 蒙牛乳业的营业利润率总体高于同行业平均水平。据相关行业资料统计, 食品加工行业的营业利润率均值位于 30% 左右。这主要是由于蒙牛乳业高质量产品具有较强市场竞争力, 同时也表明蒙牛乳业在未来具有更大的发展潜力。在 2017-2019 年度, 蒙牛乳业的成本费用

利润率和净资产收益率呈现逐年攀升之势, 主要是由于其高品质产品带来的市场效益。2020-2021 年度, 企业的成本费用率和净资产收益率均呈现先降再缓慢回升的变化, 主要是新冠肺炎疫情的多重影响。2020 年, 面对全球新冠肺炎疫情肆虐的状况, 蒙牛乳业为保障员工身体健康, 正常投入到企业的复工复产而额外支出了疫情防控费用。但是 2021 年是有所回升的, 可以说明蒙牛乳业正在积极适应常态化疫情的影响, 探索相关经营战略。

#### 1.1.4 发展能力

表 3 2017-2021 蒙牛乳业发展能力相关数据

| 年份     | 2017  | 2018   | 2019  | 2020   | 2021   |
|--------|-------|--------|-------|--------|--------|
| 总资产收益率 | 3.79% | 5.14%  | 5.93% | 4.41%  | 5.57%  |
| 销售净利率  | 3.38% | 4.64%  | 5.44% | 4.61%  | 5.63%  |
| 资本累积率  | 6.29% | 12.38% | 9.46% | 11.70% | 12.76% |

由表 3 可知, 2017-2018 年度, 蒙牛乳业的总资产收益率总体呈现缓慢上升的趋势, 但是总资产收益率水平在食品制造业处于较低的水平, 表示企业的生产盈利水平较低。近五年企业销售增长率 10.39%, 但企业销售净利率水平偏低, 主要原因在于两方面: 一是企业追求高端绿色品质, 但原奶、饲料、包装等产品费用近年来不断上涨, 直接生产成本占据较大比重; 二是品牌建设和推广成本投入较高。疫情期间, 为降低库存, 维护企业形象, 还额外加入企业形象营销开支。由上图可直观看出, 近五年蒙牛乳业的资本累积率逐年上升且呈现出较大的增幅, 这表明蒙牛乳业的发展日益壮大, 股东权益更有保障, 资本保全性日益增强, 企业的可持续发展能力逐渐增强。

#### 1.2 客户维度

##### 1.2.1 市场占有率

蒙牛乳业的市场占有率高, 市场竞争力位于第一梯队的全国性乳业行列, 其行业市场影响力仅次于伊利, 且蒙牛乳业和伊利股份联合市场占有率高达 50% 左右。企业的核心竞争力仍然领先于其他企业, 说明蒙牛乳业的品牌得到多数客户的认可。但随着乳制品行业的高速发展, 同类行业纷纷涌现, 且企业的生产结构也较一致, 所以企业本身不可小视其他新兴厂家的威胁, 应当保有忧患意识。

##### 1.2.2 客户满意度

截止 2020 年年底, 在全国主要售卖区域, 蒙牛乳业当日生产当日配送到店率实现 87%, 极大的保障了产品的新鲜度和口感, 满足消费者对品质的极致追求。企业另设有售后服务专线, 重视客户退货换货需求和批评建议。

#### 1.3 内部运营维度

企业内部运营维度展示了企业经营管理的环节, 透彻分析企业内部运营管理可以实现对于企业的良好控制, 有益于完善企业的业绩管理。对于企业内部运营维度的评价可以从生产研发维度进行企业相关业绩评价。

蒙牛乳业是全球八强乳制品企业。在研发过程中, 蒙牛乳业在北美、欧洲等区域建有跨国联合研发中心。在饲草料培育、养殖与加工、食品创新等领域进行联合攻关, 在智能制造、低温保鲜、乳酸菌等领域实现可持续发展。公司秉持绿色发展理念, 坚持绿色发展模式。在水资源方面, 2019 年, 公司制定了 2020-2022 三年节水工作目标, 即每年节水量同比下降 0.5%; 在排放物管理方面, 完善排放物的排放指标, 尽力控制直接排放的环境污染; 在产品包装方面, 在产品包装环节中减少了镀铝工艺, 减

少资源浪费。

#### 1.4 学习与成长维度

员工是企业重要的人力资源。只有持续提高员工的员工满意度与归属感, 才能不断地开发新产品, 为客户和股东创造更多价值并提高企业自身的经营效益。

据相关数据统计, 截至去年年底蒙牛乳业共有 40626 名员工, 年内雇员成本为 62.9 亿元, 人均薪酬 15.48 万元。据国家统计局数据显示, 2020 年我国不同单位人均薪资 9.17 万元, 可以看出蒙牛乳业的员工薪资待遇普遍高于其他企业。优厚的薪资待遇可以充分调动员工的生产积极性, 加快转化为企业利润率的效率。

## 2 研究启示与建议

### 2.1 合理利用财务杠杆, 优化资本结构

绿色企业在发展过程中, 因坚持绿色环保发展理念会产生一些额外的经营管理费用, 增加企业的成本开支。一方面企业应适当举债, 适度负债, 提升财务杠杆利益, 为企业带来额外收益。另一方面, 企业应当保持合理的融资结构, 降低企业筹融资成本, 同时应积极寻找合作方拓宽融资渠道, 合理规划融资结构, 降低加权平均资本成本率。

### 2.2 提高业务能力, 增加产品附加值

绿色企业在经营发展过程中, 存在周转时间较慢, 应收账款回收困难, 资金变现能力差的问题, 极易导致资金链断裂。企业应当建立完善的财务指标和经营风险识别体系, 提高企业的业务经营能力。针对企业产品原材料、包装、运输环节上涨的管理费用以及高昂的销售费用, 企业可以在保障产品质量的同时提高产品的附加值, 扩大企业的利润来源。

### 2.3 聚焦市场定位, 提高产品竞争力

市场定位在绿色企业营销中扮演着重要角色。绿色企业注重聚焦市场定位。根据不同消费层的主导需求去开发新的产品, 同时注意新品牌包装策略, 主要研发绿色无菌可回收材料, 提高资源的可重复使用率。新颖创意的绿色产品根据不同特点的客户需求投放到相应的市场, 必将大大增加企业的市场竞争力, 有利于绿色企业的可持续发展。

### 2.4 适应疫情常态化, 积极发展多元化经营战略

2020 年初爆发的新冠肺炎疫情, 对各行各业的正常经营都造成了巨大的影响。绿色企业在经营发展的过程当中应注重积极适应疫情常态化的局面, 主动防疫抗疫, 降低疫情对于企业自身的财务风险及损失。重视根据疫情特点发展多元化经营战略, 开发多元化产品提高市场影响力、拓宽销售渠道, 尤其是重视网络销售渠道的搭建、推广多元化营销策略等。

### 2.5 重视人文关怀, 增加企业凝聚力

企业文化是企业的精神食粮。绿色企业在发展过程中, 需结合本产业具体特点及组织发展宗旨打造符合本企业的组织文化, 增强企业内在凝聚力。同时重视员工满意度和加强员工激励, 注重满足员工的基本需求, 同时构建多层次激励体系满足员工的不同主导需求, 以切实可行的举措表达对员工的关怀, 增强员工的归属感和工作积极性。

## 参考文献

- [1] 孙艳兵. 平衡计分卡在高新技术企业绩效管理中的应用[J]. 财会月刊, 2019(01): 33-39.
- [2] 康玲. EVA 和 BSC 相结合的企业业绩评价——以中国神华集团为例[J]. 财会月刊, 2013(11): 29-32.

## 作者简介:

王凤 (1998.6-), 女, 汉族, 湖北荆门人, 武汉工程大学管理学院, 21 级在读研究生, 硕士学位, 专业: 企业管理, 研究方向: 创新创业管理、企业管理。