

采购视角下电商平台型企业营运资金管理研究 ——以苏宁易购为例

赵丽娜

南京信息工程大学商学院, 江苏 南京

收稿日期: 2025年6月13日; 录用日期: 2025年6月26日; 发布日期: 2025年7月28日

摘要

在电子商务竞争加剧的背景下, 电商平台型企业的营运资金管理效率直接影响其市场竞争力。本文以苏宁易购为案例, 从采购视角深入分析其营运资金管理策略、成效及优化路径。研究发现, 苏宁易购通过供应链协同、账期优化与数字化技术应用, 构建了高效的资金管理体系, 但面临采购成本控制与供应商关系平衡的挑战。

关键词

电商企业, 营运资金, 苏宁易购

Research on Working Capital Management of E-Commerce Enterprises from the Perspective of Procurement —A Case Study of Suning.Com

Lina Zhao

School of Business, Nanjing University of Information Science and Technology, Nanjing Jiangsu

Received: Jun. 13th, 2025; accepted: Jun. 26th, 2025; published: Jul. 28th, 2025

Abstract

Against the backdrop of intensifying competition in e-commerce, the efficiency of working capital management for e-commerce platform enterprises directly affects their market competitiveness. This paper takes Suning.com as a case study and conducts an in-depth analysis of its working capital management strategies, achievements, and optimization paths from the perspective of procurement.

The research finds that Suning.com has established an efficient working capital management system through supply chain collaboration, optimization of payment terms, and application of digital technologies. However, it faces challenges in controlling procurement costs and balancing supplier relationships.

Keywords

E-Commerce Enterprises, Working Capital, Suning.Com

Copyright © 2025 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 研究背景

在数字经济蓬勃发展的当下，电子商务行业已成为推动经济增长的关键力量。我国电商市场规模持续扩张，交易额屡创新高，电商平台数量不断增多，竞争愈发激烈。在此背景下，营运资金管理对电商平台型企业的生存和发展起着决定性作用，高效的管理能保障企业资金流畅，提升竞争力[1]。

采购环节作为营运资金管理的起点，对电商平台型企业至关重要。其采购商品种类繁杂、频率高且渠道多元，采购资金管理涉及与供应商的账期谈判、库存控制等，复杂且充满挑战。合理的账期政策与库存管理策略，关乎企业资金成本、供应链稳定及运营效率[2]。

苏宁易购作为电商行业典型代表，业务广泛、采购规模大、供应商合作多，在采购营运资金管理上有成功探索，也面临采购成本控制、供应商关系维护、资金周转效率等难题。以苏宁易购为案例研究，能深入剖析电商平台型企业采购营运资金管理的实际状况，为行业提供借鉴，丰富相关理论，具有重要现实意义。

2. 电商平台型企业营运资金管理特点与交易模式

2.1. 电商平台型企业营运资金管理特点

从采购视角来看，大多数电商企业普遍采用两种支付应付账款的方式。其一为“先货后款”模式，在此模式下，供应商先向电商企业提供商品，双方事先约定好付款时间，待该时间节点到达，电商企业再履行支付义务。其二则是基于线上平台的第三方支付方式，当顾客下单后，供应商发货，此时顾客会向电商企业所接入的支付平台完成付款操作[3]。待消费者确认收货，电商企业才会将相应货款结算给供应商。

在这两种支付模式下，电商企业获得了更灵活的资金运用空间。在“先货后款”模式中，从商品到货至付款期限到来前的这段时间，资金可由电商企业自由调配；而在第三方支付方式下，从顾客付款到消费者确认收货前的阶段，资金同样处于电商企业的掌控之中。相较于传统实体店经营模式，电商企业凭借这两种支付模式，拥有了更为充裕、可灵活运用的流动资金。

2.2. 电商平台型企业的交易模式

电商平台企业的交易模式多样，主要包括 B2B (企业对企业)、B2C (企业对消费者)、C2C (消费者对消费者)、O2O (线上到线下)、C2M (消费者对工厂)等。B2B 模式聚焦企业间大宗商品及服务交易，优化供应链管理；B2C 模式通过线上平台直接连接企业与消费者，提升购物效率；C2C 模式为个人用户提供

灵活交易渠道;O2O 模式结合线上线下资源,实现全渠道营销;C2M 模式则让消费者直接与制造商交易,满足个性化需求[1]。这些模式共同推动了电商行业的繁荣发展。

为更清晰地呈现采购视角下电商平台型企业营运资金管理的实际状况,本文将苏宁易购选定为研究对象。苏宁易购电子商务模式以 B2C 为主,同时整合了部分 B2B 业务。B2C 模式是苏宁易购的核心,企业通过网络平台直接向消费者销售商品,涵盖家电、数码、服装、食品等众多品类。苏宁易购自 2015 年涉足跨境电商领域,开设“苏宁易购全球购”频道,其跨境电商业务本质上属于 B2C 模式。此外,苏宁易购内部整合的百货业企业平台,属于 B2B (企业与企业之间的交易)模式。消费者从苏宁易购网上下单后,一些百货类单子会直接转到后台对应的某家企业,由该企业为苏宁易购提供货物,再由苏宁易购的物流配送到消费者手中。

3. 案例公司基本情况

3.1. 苏宁易购公司简介

苏宁易购 1990 年起步于南京,从空调专营店发展而来。2009 年苏宁电器网上商城改版升级为苏宁易购,正式进军电商领域。它采用线上线下融合模式,线上平台商品丰富,功能便捷;线下门店超 13,000 家,商品覆盖家电、百货等多品类,曾获多项行业荣誉。

苏宁易购作为国内知名电商平台,采用了独具特色的平台模式。它构建起连接消费者、品牌供应商、第三方卖家等多方参与者的生态系统,具备资源整合与协同发展的特性。1990 年,苏宁从空调专营店起家,构建线下实体网络。2009 年,苏宁易购上线试运营,开启 B2C 电商探索,以自主采购、共享物流为特色。2013 年,苏宁提出“云商”模式,开放平台引入第三方卖家,同年实现线上线下同价,推动渠道融合;并加大物流基建,改造物流体系。2014 年,苏宁整合线上线下业务,成立大运营总部。2017 年收购天天快递,完善自营物流。2018 年,“苏宁秒达”上线,提供即时配送服务,同年公司正式更名“苏宁易购”。近年来,苏宁易购打造开放零售服务平台,推出“M2S2B2C 模式”,深化中台建设,探索即时零售,与美团、抖音等合作。这种平台模式借助网络效应吸引更多用户与商家入驻,通过规模经济降低运营成本,以灵活性和创新性适应市场变化,让苏宁易购在电商市场竞争中占据重要地位。

3.2. 采购渠道中的平台模式

3.2.1. 采购平台

苏宁易购的采购平台是集供应链整合、商品供应与增值服务于一体的综合性采购枢纽。平台依托苏宁深耕零售行业积累的供应链优势,深度整合全球优质供应商资源,构建起覆盖家电、3C、日用百货等多品类的商品矩阵,以规模化采购保障商品品质与价格竞争力。通过数字化采购平台实现全流程线上化,运用大数据分析技术深度挖掘市场趋势、用户偏好及供应商履约能力,为采购决策提供数据化支撑;与供应商建立战略协同机制,通过联合预测、库存共享等模式优化供应链效率。以技术驱动供应链升级,以服务赋能采购全链路,形成“商品 + 数据 + 生态”三位一体的采购解决方案,助力企业实现降本增效与数字化转型[4]。

苏宁易购的采购平台即苏宁易采云,是其零售服务商战略布局关键部分,专注政企数字化采购服务 34 年。在运作模式上,以集中采购为主,采购前,经严格资质审查、实地考察、质量评估等筛选供应商,录入合格名录。同时,借助市场调研、历史销售数据分析及内部需求整合制定采购计划,多部门审核后依此生成订单,经领导批准下达。订单执行时,跟踪运输,到货后严格验收,合格入库,不合格则退换。结算协同方面,共享财务中心并采用电子发票提升效率,还提供智能化金融服务。此外,平台运用 AI 技术实现选品、供应商评估智能化,持续优化,提升服务水平,已服务超 2200 家大型集团客户。

3.2.2. 仓储平台

苏宁易购的仓储平台是其物流体系的关键构成，具备先进的设施与创新模式。1990 年起，苏宁就着手物流能力建设，仓储体系历经多代发展。

苏宁易购仓储平台运作高效且智能。在仓储布局上，构建三级仓网，覆盖全国核心城市与重点商圈，配合 46 个冷链仓，适用于电商零售、商超供应链、跨境电商及即时配送等多场景。从作业流程看，收货区对供应商货物初步分拣验收，随后依商品类别、销售与库存情况分类存储于存储区。订单生成后，仓储系统分析订单、规划最优拣选路径，拣选人员依指示操作，最后包装好的商品于发货区出库，全程记录出库信息并实时追踪物流动态，实现从入库到出库全链条精准管控与高效流转。

苏宁易购仓储平台优势显著，依托先进技术实现智能化自动化管理，借助大数据、物联网等技术，像南京雨花“超级云仓”配备自动化分拨中心、智能分拣系统等，实现全流程自动作业，人均拣选效率每小时达 1200 件，大幅提升效率与库存管理精度。多元化的仓储布局能依据商品特性与消费场景，灵活高效配送。截至 2017 年底，高比例自有仓储物业达 349 万平方米，长期成本控制能力强，稳定性高，有力支撑仓储平台高效运作。但不足也较为突出，前期建设与后期维护成本高昂，系统在全场景覆盖和功能完善度上仍有提升空间，部分复杂作业环节仍依赖人工操作，影响整体效率与成本控制。

4. 苏宁易购采购视角下苏宁易购营运资金管理现状

为精准剖析苏宁易购营运资金管理在采购环节的现状，本文选取经营模式相近的京东集团作为对比研究对象。2004 年京东涉足电子商务领域，在发展过程中，京东不断拓展业务领域，完善服务体系，从最初的电子产品零售商发展成为如今的大型综合电商零售平台，在国内外电商市场都具有重要影响力。京东在采购环节的营运资金管理上，采取以销定采策略，合理控制采购数量；运用供应链金融服务，为供应商提供融资，强化供应链合作并提升流动性；同时拓展多元化融资渠道，为采购业务提供充足资金保障[5]。

因此苏宁易购与京东集团在采购视角下的管理存在一定的相似性与可比性，通过深入对比，能够更全面、客观地评价苏宁易购在采购环节营运资金管理的成效与不足，挖掘潜在优化空间。

鉴于本文聚焦电商平台企业，其业务流程区别于传统制造企业，不存在原材料采购与生产制造环节，因而不存在原材料类存货。基于此特性，采购渠道的营运资金及周转期计算公式得以简化[6]：

采购渠道营运资金 = 预付账款 - 应付账款 - 应付票据；

采购渠道营运资金周转率 = 营业收入/采购渠道营运资金；

该简化公式更贴合电商平台企业轻资产、高周转的业务特征，有助于精准衡量其采购环节资金运作效率。

Table 1. Suning.com 2020~2024 procurement channel working capital turnover rate

表 1. 苏宁易购 2020~2024 采购渠道营运资金周转率

财务指标	2020 年	2021 年	2022 年	2023 年	2024 年
营业收入(亿元)	2522.96	1389.04	713.74	626.27	567.91
预付账款(亿元)	247.87	203.83	120.99	88.02	94.26
应付账款(亿元)	310.52	201.36	183.65	167.02	144.28
应付票据(亿元)	210.21	168.68	111.21	50.78	40.18
营运资金周转率(%)	-9.25	-8.36	-4.11	-4.83	-6.3
营运资金周转期(天)	-38.92	-43.06	-87.59	-74.53	-57.14

数据来源：2020~2023 年苏宁易购年度报告。

Table 2. JD.COM 2020~2024 procurement channel working capital turnover rate
表 2. 京东 2020~2024 采购渠道营运资金周转率

财务指标	2020 年	2021 年	2022 年	2023 年	2024 年
营业收入(亿元)	7458	9515.93	10462.39	10846.6	11588.19
预付账款(亿元)	108.4	154.1	189.9	183.9	194.6
应付账款(亿元)	1068	1405	1606	1662	1832
应付票据(亿元)	128.54	93.86	102.3	104.1	113.2
营运资金周转率(%)	-6.85	-7.08	-6.89	-6.86	-6.62
营运资金周转期(天)	-52.55	-50.85	-52.25	-52.48	-54.38

数据来源：2020~2023 年京东年度报告。

从表 1 和表 2 可以看出，京东和苏宁易购的采购渠道营运资金周转期均为负数，本质上是零售业“占用供应商资金”模式的体现。京东通过技术驱动的供应链效率和适度账期延长，实现了现金流优化与供应商关系的平衡；苏宁则因债务压力被迫延长应付账款周期，虽短期缓解资金压力，但供应链信任危机加剧。未来，京东需防范供应商关系风险，苏宁则需通过债务重组和库存优化重建供应链稳定性。两者的差异折射出电商与传统零售在数字化转型中的不同路径与挑战。

对比来看，京东在早期渠道营运资金周转效率远高于苏宁易购的基础下，在 2022 年被苏宁易购实现反超。但京东周转期的平均水平要低于苏宁易购，即京东采购渠道营运资金的平均周转速度要更快。与苏宁易购相比，京东在供应商合作中，其规模化采购优势和政企市场主导地位强化了议价能力，通过延长应付账款周期缓解资金压力，加速了采购渠道内资金的周转速度。然而苏宁易购由于其早期无序扩张导致的巨额债务以及叠加近年来主营业务低迷导致资金周转速度减慢。

苏宁易购的采购模式兼具线上线下融合特色，与京东存在显著差异，在优势与短板的交织下，对采购渠道营运资金管理产生了复杂影响。苏宁易购早期以线下门店为核心，依托庞大的实体网络与家电 3C 领域的深厚积累，形成了强大的区域议价能力，能够通过较长的应付账款账期占用供应商资金，优化自身现金流。随着线上业务的拓展，其逐渐转向双线融合模式，试图利用线上平台扩大市场份额，同时借助线下门店实现“即买即提”的便捷服务，增强用户粘性。然而，这种模式也带来了明显弊端，线下门店分散的库存管理导致存货周转效率低下，2024 年存货周转天数为 50.23 天，远高于京东；加之近年来企业经营承压，应付账款逾期问题凸显，严重损害供应商信任，部分供应商甚至中断合作，使得应付账款管理陷入被动延长账期却难以保障供应稳定的困境。

然而京东以自营为主，依托强大的物流体系和数字化供应链管理，实现高效的库存周转与精准采购，对供应商议价能力强，通过延长应付账款周期优化现金流，同时利用技术手段保障供应商关系稳定，有效缩短采购渠道营运资金周转期。相比京东数字化驱动的精准采购与高效周转，苏宁易购的采购模式在营运资金管理上暴露出供应链协同不足、库存冗余等问题，制约了资金周转速度与企业长期发展潜力。

从渠道管理及供应商关系管理维度深入剖析，苏宁易购在采购渠道营运资金管理层面暴露出多重结构性矛盾，这些问题不仅掣肘资金周转效率，更对企业长期可持续发展构成潜在威胁。

5. 采购视角下电商平台型企业营运资金管理优化建议

5.1. 重构应付账款管理体系

苏宁易购重构应付账款管理体系，需从分级优化、债务重组、金融创新三方面协同发力。在分级账期优化上，对家电头部等核心供应商保持合理账期，稳固长期合作关系；针对中小供应商，缩短账期并

提供如“2/10, n/30”的提前付款折扣, 增强其信任度, 换取更优采购价格与优先供货权, 降低断供风险[7]。面对逾期应付账款, 积极与供应商协商, 制定分期还款方案, 或通过滞销库存折价、股权置换等方式抵债, 缓解资金压力同时清理积压商品。在供应链金融创新上, 联合银行等机构推出应收账款保理、存货质押融资等产品, 助力供应商提前回笼资金, 苏宁易购也可通过金融服务获取手续费收益; 充分发挥苏宁金服平台优势, 为供应商提供低成本融资渠道, 实现互利共赢, 提升供应链粘性与资金管理效率。

5.2. 提升存货周转率

加大技术投入, 引入大数据分析和人工智能算法, 对销售数据、市场趋势进行深度挖掘, 实现精准需求预测。例如, 针对家电产品, 根据地区消费习惯、季节因素制定采购计划, 减少库存积压。进一步聚焦家电 3C 核心业务, 清理非核心品类库存; 采用 ABC 分类法, 对高价值、高周转的 A 类商品实施重点监控, 缩短补货周期; 对低价值、低周转的 C 类商品, 减少库存持有量或进行促销处理。利用线下门店网络优势, 建立区域库存共享机制, 实现门店间商品的快速调拨。通过线上平台实时更新各门店库存信息, 消费者下单后可选择就近门店取货, 降低整体库存水平, 提升存货周转速度。

5.3. 强化供应商关系

当前对苏宁易购未来营运资金管理造成消极影响的重要原因, 是由应付账款逾期引发的供应商信任危机带来的供应中断风险。以目前苏宁易购对延长应付账款账期的依赖来看, 一旦供应商因长期拖欠货款而选择断供或终止合作, 不仅会造成企业采购渠道的瘫痪, 还会使本就紧张的资金链面临更大压力, 严重威胁营运资金周转效率。对于供应商关系管理的优化, 首先需要财务部门对逾期的应付账款进行专项重组, 通过债务展期、以资抵债等方式降低供应商资金回收压力, 逐步恢复信任[8]; 其次需要供应链管理部门搭建供应商协同平台, 实现订单、库存、物流等信息的实时共享, 打破信息壁垒, 同时针对核心供应商推出联合营销、返利激励等政策, 深化战略合作, 重塑稳定的供应链生态。

6. 研究结论

综上所述, 通过对苏宁易购在营运资金管理方面的分析可以看到, 从采购环节来看, 苏宁易购虽依托线下门店网络和家电 3C 领域的传统优势, 通过延长应付账款账期实现了一定程度的资金占用, 但近年来企业经营承压, 应付账款逾期问题凸显, 严重影响了供应商信任与合作稳定性[9]。为进一步提升整体营运资金管理效率, 苏宁易购亟需在采购渠道进行系统性优化。一方面, 通过智能预测与精准采购减少库存积压, 利用门店库存共享机制提升存货周转效率; 另一方面, 积极推进应付账款重组, 分级优化账期管理, 以供应链金融创新改善供应商资金状况, 重建长期稳定的合作关系。电商平台竞争的本质是供应链效率与渠道韧性的较量, 苏宁易购若持续依赖高账期占用资金, 不仅会加剧供应商合作危机, 更将制约自身资金周转效率。事实上, 强化供应商战略合作、推进数字化转型, 对苏宁易购降低采购成本、优化库存结构、提升市场响应速度具有关键意义。因此, 在营运资金管理上, 苏宁易购应摒弃单纯依赖应付账款融资的模式, 转而构建互利共赢的供应链生态, 为企业长期稳健发展筑牢资金管理根基。

参考文献

- [1] 张凤莲. 电商平台核心型企业的供应链融资业务运营研究[J]. 中国经贸刊, 2025(8): 97-99.
- [2] 岑玉明. 电商平台自营生鲜农产品供应链采购管理研究[J]. 食品研究与开发, 2021, 42(4): 229-230.
- [3] 吴琼瑶. 电商平台下的物流采购管理策略探析[J]. 中国储运, 2023(4): 201-202.
- [4] 裴文珠. 渠道视角下格力电器采购渠道营运资金管理探究[J]. 全国流通经济, 2021(27): 26-28.
- [5] 李倩莹. 采购视角下电商平台型企业营运资金管理研究——以京东为例[J]. 现代营销, 2025(12): 139-141.

-
- [6] 刘春雨. 供应链数字化与企业营运资金管理绩效分析[J]. 现代企业文化, 2024(26): 31-33.
 - [7] 丁媛. 大数据时代电子商务企业的创新发展研究[J]. 营销界, 2024(22): 107-109.
 - [8] 李林. 数字经济时代中小企业电子商务发展策略研究[J]. 商场现代化, 2024(10): 44-46.
 - [9] 许遥遥. “渠道”视角下汽车制造业企业营运资金管理研究——以 A 企业为例[J]. 现代工业经济和信息化, 2025, 15(4): 44-46.