

数字化供应链视角下伊利股份的营运资金周转期管理研究

徐娟*, 洪小娟

南京邮电大学管理学院, 江苏 南京

收稿日期: 2025年10月10日; 录用日期: 2025年10月22日; 发布日期: 2025年11月17日

摘要

数字化影响力的提升, 使各行业更加重视数字技术的应用和数字化转型的推进。国家和企业及时制定相关发展策略, 加快推动数字化进程。其中, 伊利股份积极配合国家数字化转型战略, 自2015年起已开展供应链数字化建设路径的研究, 具备较为扎实的数字经济研究基础。此外, 营运资金问题长期困扰企业, 直接影响其发展质量与生存周期。供应链管理是企业营运资金的重要载体, 采购、生产、销售等环节都会占用资金, 如何提高资金周转效率是许多企业面临的难题。本文分析了伊利股份数字化供应链发展现状, 并对伊利股份营运资金周转期进行绩效评价, 最后提出优化建议, 使企业对营运资金绩效管理有更加全面以及深入的考量, 同时拓展营运资金管理的思路, 使其更加高效, 成为企业良性经营的利器。

关键词

数字化供应链, 营运资金周转期, 伊利股份

Research on Working Capital Turnover Management of Yili Shares from the Perspective of Digital Supply Chain

Juan Xu*, Xiaojuan Hong

School of Management, Nanjing University of Posts and Telecommunications, Nanjing Jiangsu

Received: October 10, 2025; accepted: October 22, 2025; published: November 17, 2025

Abstract

The enhancement of digital influence has made all industries pay more attention to the application

*通讯作者。

文章引用: 徐娟, 洪小娟. 数字化供应链视角下伊利股份的营运资金周转期管理研究[J]. 电子商务评论, 2025, 14(11): 1034-1044. DOI: 10.12677/ec.2025.14113532

of digital technologies and the promotion of digital transformation. The state and enterprises should promptly formulate relevant development strategies and accelerate the digitalization process. Among them, Yili Industry has been actively cooperating with the national digital transformation strategy. Since 2015, it has been conducting research on the digital construction path of the supply chain and has a relatively solid foundation in digital economy research. In addition, the issue of working capital has long plagued enterprises, directly affecting their development quality and survival cycle. Supply chain management is an important carrier of an enterprise's working capital. Funds are occupied in various links such as procurement, production and sales. How to improve the efficiency of capital turnover is a difficult problem faced by many enterprises. This article analyzes the current development status of the digital supply chain of Yili Industry, conducts a performance evaluation of the working capital turnover period of Yili Industry, and finally puts forward optimization suggestions, enabling the enterprise to have a more comprehensive and in-depth consideration of the performance management of working capital, and at the same time expands the thinking of working capital management to make it more efficient and become a powerful tool for the enterprise's healthy operation.

Keywords

Digital Supply Chain, Working Capital Turnover Period, Yili Industry

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. 引言

数字化转型的概念最早由国外提出,相关研究表明数字化转型是数字化技术的变革方向。Jay 等(2015)指出数字化转型是将数字技术融入公司某些业务环节中[1]。Li 等(2018)结合数字化转型的模型开展研究,认为数字化转型是由“转型信息技术”促成的转型,研究注重技术的根源以及信息技术和企业之间的一致性[2]。肖静华(2020)通过整合性研究指出,企业发展数字化既是产业层面信息化与工业化深度融合的微观体现,又是企业层面从工业化体系向数字化体系的跨体系转型[3]。而供应链这一概念是由价值链衍生出的,Stevens(1989)对供应链进行了概括,并详细指出供应链的目标是通过协同供应商的物流满足客户需求,从而平衡客户服务水平和低成本、低库存目标之间的矛盾[4]。数字技术与供应链的融会贯通,延伸出了供应链数字化,崔芳菲(2023)提出企业与企业之间的竞争正向着企业所在供应链之间的竞争转变,可将供应链数字化视为企业创造利润的新动力,具有改进供应链运营效率与柔性、节约运营成本并提高企业的抗风险性、帮助企业进行战略调整的作用[5]。

此外,营运资金周转是指企业的营运资金从现金投入企业的采购及生产经营开始,到最终销售转化为现金的过程,如果其他影响企业效益的因素不变,营运资金周转速度加快,营运资金的使用效率就会提高。Baur 和 Frazzon(2018)通过实证研究表明供应链数字化转型可以提高数据可视性,实现信息共享,提高企业产销环节的衔接效率;同时,可以为生产阶段设定高质量的反馈控制,减少生产周期,节约生产成本,最终增加绩效[6]。李彬彬和王虹(2022)在供应链角度对企业营运资金展开研究,认为供应链数字化制造汽车,可以缩短营运资金周转期,提出生产环节应以数字化供应链为主导转变[7]。

供应链数字化背景下,营运资金周转管理的研究概念还比较新。将数字化、供应链与营运资金相关理念结合起来,能够解决传统供应链模式下企业管理存在的问题,这也是企业进一步发展的关键路径。因此,本文以伊利股份为实例进行具体分析,探究数字化供应链场景下企业营运资金周转期的实际作用,

进而提出优化供应链数字化对营运资金周转状况影响的具体对策。期望能够推动该领域的研究进一步发展, 为数字化转型更好地改善营运资金周转状况提供借鉴。

2. 数字化供应链视角下伊利股份发展现状

2.1. 伊利股份简介

内蒙古伊利实业集团股份有限公司, 1993 年成立于呼和浩特, 是亚洲乳业龙头, 连续多年稳居全球乳业五强, 以“滋养生命活力”为使命, 业务覆盖液态奶、奶粉、冷饮等多品类, 产品远销 60 余国。其全品类优势显著, 液体乳稳居行业第一, 金典、安慕希引领高端市场; 冷饮连续 30 年领跑, 2024 年市占率第一; 奶粉实现“大满贯”, 2025 年上半年婴儿奶粉市占率 18.1%, 佳贝艾特羊奶粉全球销量蝉联第一。2024 年新品收入占比超 15%, 2025 年推出“燃刻”“美呦”及同仁堂联名养生奶, 非乳业务中伊刻活泉等实现双位数增长。同时, 研发实力强劲, 全球专利数量居世界乳业十强第二, 掌握母乳研究、益生菌包埋等关键技术, 乳业创新中心二期、奶酪基地三期推进中。安慕希爆珠酸奶、QQ 星益生菌奶粉等成爆款, 优酸乳嚼柠檬上市 83 天销售额破亿。此外, 伊利构建“从牧场到餐桌”全链条质量管理体系, 保障产品安全。

2.2. 伊利股份供应链各环节数字化举措落地情况

2.2.1. 采购环节

伊利以“全生命周期供应商管理”为核心, 实现了供应商管理系统(SCM)与奶源追溯平台的深度落地与协同。早在 2014 年便启动 ERP、CRM 基础上的 SRM(供应商关系管理系统)规划, 2016 年进一步升级为“SRM-全球供应商协同平台”, 形成覆盖供应商开发、分类、绩效、能力提升等七大维度的数字化管理体系。当前, 该系统已实现与上下游合作伙伴的数据直连, 通过“伊起牛”系统完成原辅料出入库的可追溯管理, 同时将可持续发展要求纳入供应商审核——2024 年新增《供应商合规性审查指南》等制度, 100%原辅料合作供应商通过质量管理体系与食品安全管理体系认证, 核心原奶供应商的审核覆盖超 50% 牧场, 且通过“三营一体”培训体系(先锋营、领军营、实战营)为 71 家供应商的 105 名管理人员提供数字化赋能, 推动供应商参与双碳管理与节水技术应用。

此外, 在奶源追溯平台应用上, 构建了“从牧场到工厂”的全链路数字化追溯体系。牧场端为每头牛建立独立“数字身份证”, 记录饲养、健康数据, 全国 27 个在线视频监控中心覆盖所有牧场关键控制点; 运输环节通过“电子围栏”技术, 原奶运输车进入工厂后自动推送电子交接单, 鲜奶运输全程采用电子化铅封管理, 每一次奶罐开启可追溯至具体时间、地点与人员; 验收环节仅允许追溯信息完整的车辆完成交付, 实现 100%原奶可追溯至牧场。此外, 2024 年伊利完成 100%核心原奶供应商碳盘查, 通过卫星遥感与农业大数据平台监控饲草种植, 进一步强化奶源端的数字化管控深度。

2.2.2. 生产环节

生产环节的数字化落地聚焦“智能工厂建设”与“MES 系统部署”的双向发力, 形成从生产调度到能效管理的全流程数字化闭环。在智能工厂建设方面, 伊利已建成液态奶、奶粉全球智造标杆基地、敕勒川生态智慧牧场及冷饮智能制造工厂等标杆项目, 其中冷饮工厂拥有亚洲最先进的冷饮生产系统, 可实时控制调整各工艺环节并展示系统状态; 同时, 累计打造 5 家“碳中和工厂”与 44 家国家级“绿色工厂”, 26 家工厂完成分布式光伏电站建设, 装机规模达 63.75 MW, 绿电使用比例提升至 25.37%, 2024 年通过热泵技术、磁悬浮机组等数字化节能设备, 减少能源消耗 27,033.90 吨标准煤。

MES(制造执行系统)的部署则实现了生产过程的精细化管控。伊利于 2019 年开发“生产过程执行模型”, 当前已在旗下工厂全面覆盖, 通过与 IoT 设备、工业互联网的联动, 实时采集生产设备运行数据、

产品质量检测数据与能耗数据, 形成可视化生产看板。例如, 在液态奶生产中, MES 系统可基于实时订单需求动态调整灌装速度, 同步监控原奶脂肪蛋白比例以优化产品口感; 在质量管控上, 系统与 HACCP、FSSC 22000 等体系联动, 自动识别生产异常并触发预警, 2024 年实现工厂污水处理 100% 合规处置、产品质量安全事故零发生。此外, 通过 MES 系统与碳管理平台的对接, 伊利完成 8 类核心产品碳足迹核算全覆盖, 为生产环节减碳提供数据支撑。

2.2.3. 销售环节

销售环节的数字化落地围绕“电商平台整合”与“渠道数字化监控”, 构建起“线上线下融合、终端动态可控”的营销数字化体系。在电商平台整合方面, 伊利从 2014 年起便启动电子商务渠道资源整合, 搭建“电商中心仓”与点对点物流配送直供平台, 后续通过 CDP 打通天猫、京东等第三方电商平台与自有“伊利商城”的数据孤岛, 形成 2 亿 + 消费者画像库。2024 年进一步升级“伊 Space2.0”需求地图项目, 借助 AIGC 技术识别 19 类消费大场景下的微需求, 指导电商平台的精准选品与个性化推荐; 同时推出“数字人家族”, 通过 IP 化运营触达 Z 时代消费者, 结合“云游伊利”数智化溯源项目, 强化线上消费者对产品品质的信任。

渠道数字化监控系统的应用则实现了对线下渠道的动态管理与效率优化。伊利为经销商打造“云商系统”与“浑天仪”地理大数据系统, 前者整合订单管理、库存监控与物流调度功能, 可基于历史数据生成科学化补货建议, 2024 年帮助经销商库存周转效率提升, 临期产品占比下降; 后者通过打通社区内外部数据, 精准识别县域市场需求, 推动乡镇网点超 100 万家, 下沉市场营收增速达 12%。在终端零售端, 伊利为合作商超、便利店提供 AI 货架管理系统与智能价签, 在高校、写字楼铺设智能冰柜, 实时采集终端动销数据; 针对低温产品, 通过“智能温控箱 + GPS”实现配送全程温度可视, 结合“核心干线 + 节点支线”运输模式与海运替代陆运的低碳路线, 进一步提升渠道响应速度与履约效率。

2.3. 数字化供应链下伊利股份营运资金概况

2015 年伊利股份着手供应链数字化工作, 2017 年正式深入布局, 为了更好地体现供应链数字化转型对营运资金的影响, 本文选取 2015~2024 年作为研究年份。营运资金的正负与波动, 对乳企而言不仅体现财务稳定性, 更反映供应链对原料采购、库存管理、终端销售的资金适配能力。由于奶牛养殖周期固定、原料供应连续性强, 生鲜乳采购需高频次资金投入、成品库存需冷链维持、终端回款受经销商账期影响较大, 这些因素共同导致乳企营运资金易出现波动。结合伊利股份 2015~2024 年财务数据, 其营运资金及变动情况如表 1 所示¹:

Table 1. Overview of working capital of Yili industry
表 1. 伊利股份营运资金概况

年份	流动资产(万元)	流动负债(万元)	营运资金(万元)	营运资金增长率(%)	数字化供应链阶段
2015	1,978,615.24	1,820,202.33	158,412.91	-29%	数字化启动期
2016	2,019,269.86	1,490,745.47	528,524.39	234%	
2017	2,984,573.19	2,385,002.53	599,570.66	13%	
2018	2,445,529.68	1,917,078.00	528,451.68	-12%	全链数智化深化
2019	2,570,585.04	3,143,227.47	-572,642.43	-208%	
2020	2,838,057.92	3,476,818.48	-638,760.56	12%	
2021	5,015,495.99	4,329,623.94	685,872.05	-207%	

¹数据来源伊利股份 2015~2024 年年度财务报告 <https://www.yili.com/investors>。

续表

2022	6,146,331.10	6,216,952.72	-70,621.62	-110%	生态协同期
2023	6,935,538.00	7,685,980.17	-750,442.17	963%	
2024	6,661,938.14	8,992,453.22	-2,330,515.08	211%	生态协同深化

伊利股份营运资金在 2015~2024 年呈现显著波动性，这与乳制品行业的周期性、外部冲击敏感性高度相关。2015 年乳制品行业竞争加剧，乳企纷纷推出低温奶、酸奶等新品，伊利为抢占市场加大冷链设备投入，同时生鲜乳价格小幅上涨导致采购资金占用上升，流动负债同步增加。2016 年伊利通过搭建原料采购信息平台，实现生鲜乳采购按需匹配，减少库存积压，营运资金爆发式增长 233.63%

2017 年伊利“智慧供应链”项目落地，通过物联网监控冷链库存，存货周转效率提升，流动资产中存货占比下降，资金利用效率优化，这符合乳制品行业“降本增效”的转型趋势，营运资金保持增长。2018 年营运资金下降是由于非洲猪瘟期间的间接冲击，伊利为保障原料供应增加库存，同时短期借款用于补贴牧场，流动负债增速加快。

2019 年乳制品行业成本压力集中释放，营运资金首次转为负值。非洲猪瘟导致饲料价格同比上涨超 20%，生鲜乳采购成本激增；同时伊利为应对低温奶市场竞争，加大冷链物流网络建设，短期融资规模扩大，而流动资产增速滞后于流动负债。2020 年伊利为保障“民生品”供应，增加原料与成品库存避免断供，同时餐饮、学校关闭导致应收账款回收延迟，流动资产周转放缓，流动负债因短期资金需求而增加，增长率下降。

2021 年伊利通过大数据预测需求，减少库存积压，存货周转天数下降，应收账款回收周期缩短，流动负债增速放缓，营运资金反弹增长 207.39%。2022 年营运资金再度转为负值，与国内消费疲软直接相关，乳制品终端销量下滑，存货积压导致流动资产占用增加，而伊利为维持市场份额加大促销投入，需短期资金支持，所以流动负债增速高于流动资产。

2023~2024 年伊利大规模推进智慧牧场、全链路冷链物联网建设，需短期融资支持设备采购与系统开发，流动负债大幅增加；同时消费市场复苏缓慢，常温奶、低温奶销量增速放缓，存货周转效率下降，流动资产增长乏力，双重压力导致营运资金缺口扩大。营运资金负值持续扩大。

3. 数字化供应链下伊利股份营运资金周转期管理评价

本文以下数据均来源于 Choice 数据库。

3.1. 存货周转期分析

存货周转期 = 销售成本/存货平均余额 = 360/存货周转率。伊利股份的供应链数字化，依托全链条的信息共享，实现了供产销一体化。构建供应商全生命周期管理体系，以制度筛选优质供应商，借助 SRM 系统实现采购数字化，减少供应波动与过量采购；依托“伊起牛”系统溯源原辅料、伊 Space2.0 洞察需求，精准匹配采购与生产、消费需求，避免库存冗余；搭建供应链智能协同平台优化运距，结合绿色物流，加快采购流转；赋能供应商并提供产业链金融，保障供应稳定以降低安全库存；严控采购质量，避免质量问题导致库存滞留，整体缩短存货周转期。具体数据见表 2 和图 1：

纵向看，伊利股份 2024 年的存货周转期和 2015 年相比，相差 9.51 天。这一数据说明该公司当前的存货管理策略与数字化管理平台还不够完善，存货周转期稳定性不足，当存货出现骤然短缺或积压时，企业会面临营运困难的风险。2015 至 2018 年，存货周转期下降，说明公司自 2015 年开始供应链数字化转型后，依靠数据处理系统，实现各环节信息共享，优化购产销平衡，使存货占用资金比例降低，周转

Table 2. Analysis of inventory turnover indicators of Yili industry
表 2. 伊利股份存货周转指标分析

年份	伊利存货周转期(天)	周转期行业均值	存货周转率(次)	周转率行业均值
2015	45.36	66.54	7.94	5.41
2016	43.23	56.07	8.33	6.42
2017	38.10	54.55	9.45	6.6
2018	37.19	52.63	9.68	6.84
2019	42.20	52.33	8.53	6.88
2020	44.44	49.32	8.10	7.3
2021	38.78	43.58	9.28	8.26
2022	51.44	55.30	7.00	6.51
2023	58.06	60.10	6.20	5.99
2024	54.87	54.38	6.56	6.62

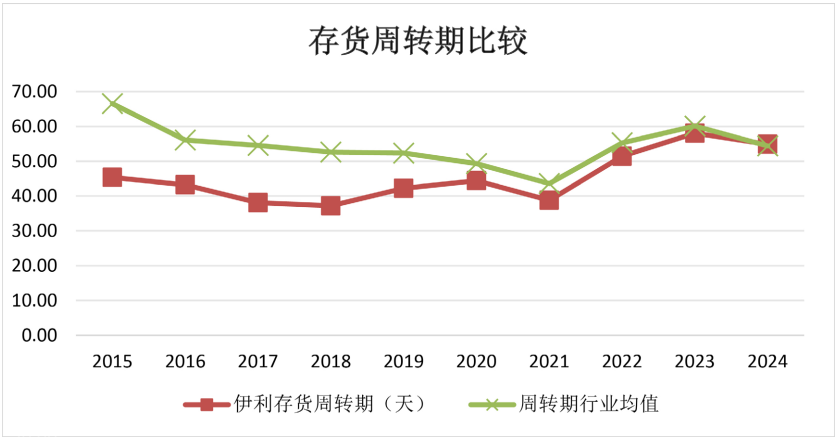


Figure 1. Comparative trend of inventory turnover period
图 1. 存货周转期对比趋势

水平提高。2022 年原奶价格处于低位，伊利加大采购量囤积原奶，存货大幅增加 59.19 亿元，2023 年又因原奶价格持续下跌计提减值 12.22 亿元，叠加消费信心不足、出生率下降导致需求疲软，库存消化受阻，周转期在 2023 年冲高至 58.06 天；2024 年，伊利通过密集清理渠道库存、推进供应链数字化协同，叠加经销商数量触底回升，库存较年初减少 7.6%，周转期回落至 54.87 天，效率明显修复。横向分析 2015 至 2024 年数据，伊利股份存货周转期先降后升，整体呈上升趋势。其变化与行业均值基本一致，且多数时间低于行业平均水平，显示其在乳制品行业的管理表现较为突出。不过，该指标波动幅度大于行业均值，面对市场变化调整不够及时，表明存货管理的数字化优化仍有提升空间。

3.2. 应付账款周转期分析

应付账款周转期 = 销售成本/应付账款平均余额 = 360/应付账款周转率。伊利股份通过数智化供应商管理平台数字化的建设，延长了应付账款周转期。企业按原奶供应商准入条款、硬件配置等五大维度开展季度或半年度审核，将奶源质量与采购计价激励挂钩，还新增可持续发展评价指标激励供应商，以此灵活协商付款周期；通过“即期保”等金融产品为供应商提供支持，缓解供应商资金压力以维持付款

周期；规范应付账款管理，借助供应商管理系统实现流程数字化，避免逾期；依托供应链资源智能协同平台和原奶调配系统提升效率，2024 年单吨原奶运距降至 7.02 公里，加速付款审批；与养殖户签订长期原奶收购合同，联合 154 家伙伴组建“零碳联盟”锁定付款条款，平衡自身资金效率与供应链稳定。具体数据见表 3 和图 2：

Table 3. Analysis of accounts payable turnover indicators of Yili industry
表 3. 伊利股份应付账款周转指标分析

年份	应付账款周转期(天)	周转期行业均值	应付账款周转率(次)	周转率行业均值
2015	57.17	55.30	6.3	6.51
2016	66.04	62.72	5.45	5.74
2017	61.86	58.92	5.82	6.11
2018	60.79	63.49	5.92	5.67
2019	63.57	62.72	5.66	5.74
2020	65.34	62.61	5.51	5.75
2021	60.53	54.96	5.95	6.55
2022	66.85	61.02	5.39	5.9
2023	67.18	61.12	5.36	5.89
2024	66.34	59.21	5.43	6.08

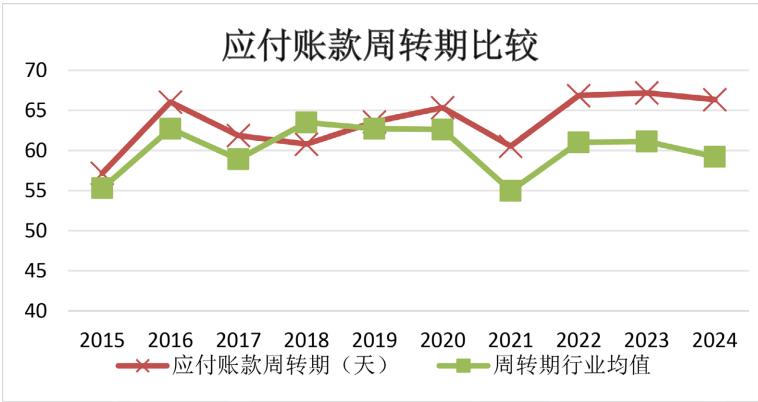


Figure 2. Analysis of accounts payable turnover indicators of Yili industry
图 2. 应付账款周转期对比趋势

纵向来看，2016 年伊利应付账款周转期上升，源于公司拓展上游供应链、加大原奶等原材料采购，通过适度延长对供应商的付款账期来优化自身现金流，2023 年，作为行业龙头的伊利对上游议价能力持续增强，同时为应对原奶价格波动、保障供应链稳定，进一步延长了对供应商的付款周期，使得周转期维持在较高水平；2024 年周转期略回落，是因为上游原奶产能逐渐释放、供应更趋充足，且公司为维护供应商关系、保障长期合作，适度加快了部分款项的支付节奏。2015~2024 整体呈波动上升趋势，应付账款周转率下降，说明伊利股份调整供应商关系对改善应付账款周转起到了作用。横向看，2015 至 2024 年，该公司应付账款周转期总体缓慢上升，与行业均值变化趋势基本一致，且长期低于行业均值，但差距逐渐缩小，表明企业不再垄断供应价格，需占用更多自有运营资金维持周转。此外，数字化转型措施也在

逐步优化应付账款周转水平。

3.3. 应收账款周转期分析

应收账款周转期 = 营业收入/应收账款平均余额 = 360/应收账款周转率。伊利股份的供应链数字化转型，有助于改善对应收账款的管理。通过供应商全生命周期管理确保原材料质量与供应稳定，避免因生产中断延误交付导致客户拖欠；借助 SRM 等数字化系统加快采购 - 生产流转，产品快速交付可缩短客户付款周期；精准匹配采购与市场需求，减少库存积压，确保产品新鲜度与市场竞争力，推动客户及时回款；供应链协同优化让产品更快触达客户，加速销售回款，整体缩短应收周转期。具体数据见表 4 和图 3：

Table 4. Analysis of accounts receivable turnover indicators of Yili industry
表 4. 伊利股份应收账款周转指标分析

年份	应收账款周转期(天)	周转期行业均值	应收账款周转率(次)	周转率行业均值
2015	4.12	14.20	87.28	25.36
2016	4.2	17.55	85.8	20.51
2017	4.36	16.75	82.56	21.49
2018	5.09	15.87	70.77	22.68
2019	6.24	15.18	57.71	23.71
2020	6.71	15.15	53.68	23.77
2021	6.32	13.56	56.97	26.55
2022	7.86	14.64	45.8	24.59
2023	9.38	15.07	38.37	23.89
2024	10.04	14.81	35.87	24.31

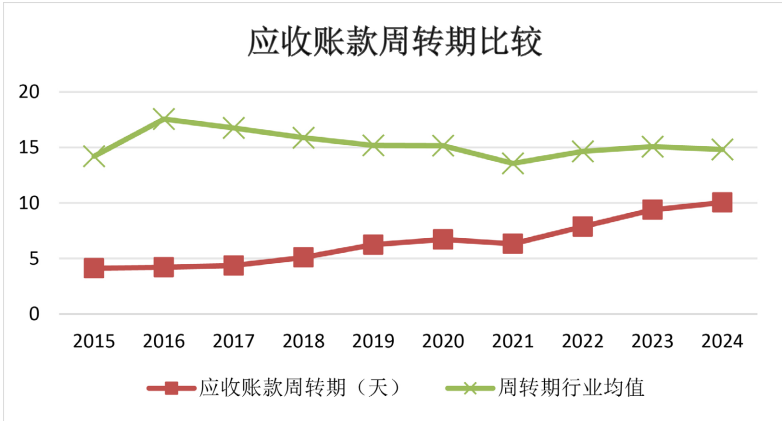


Figure 3. Comparative trend of accounts receivable turnover period
图 3. 应收账款周转期对比趋势

纵向来看，伊利股份伊利应收账款周转期整体呈缓慢上升趋势，2015 年为 4.12 天，2024 年增至 10.04 天，长期远短于行业均值，体现出其对下游客户较强的回款把控能力，但近年呈上升趋势，表明伊利股份的数字化转型进程并没有改善企业应收账款的周转状况，对客户信息采集、筛选等还不够全面，存在

坏账风险, 自动化应收账款管理流程还不够连贯。与之反向的应收账款周转率, 从 2015 年的 87.28 次逐步下降至 2024 年的 35.87 次。同时, 伊利股份近几年施行了相对严格的信用政策, 优化了乳业在应收账款相关方面的周转效率, 但也存在一定减少客户的风险。

横向来看, 伊利周转期长期远短于行业均值, 体现其对下游客户较强的回款把控能力, 只是近年受市场环境和策略调整影响有所放缓, 但仍在产业链中对下游保持显著议价优势; 供应链数字化的渗透则为这种优势提供了技术支撑, 尽管外部因素导致周转期上升, 数字化仍在延缓其上升幅度、维持整体效率。但其应收账款周转期的波动幅度较行业均值的波动幅度更大, 说明公司目前的应收账款管理水平发展不善, 仍有待提高, 公司应加强数字化平台对应收账款项目的相关管理。

3.4. 现金周转期分析

纵向来看, 2015~2021 年, 伊利现金周转期长期处于负数区间, 远低于行业均值。这源于伊利借助供应链数字化工具加快存货周转, 同时通过数字化订单系统、信用评估体系加速经销商回款, 再结合行业龙头地位延长对上游的付款周期, 实现了“占用上下游资金”的高效现金流管理。2022~2024 年, 现金周转期显著收窄, 大环境因素导致经销商库存压力增大, 伊利为维护渠道适度放宽信用政策, 应收账款周转放缓; 叠加原奶价格波动下采购策略调整, 存货周转效率略有下降, 现金周转期因此收窄甚至转正。此外, 说明伊利股份自 2015 年开启供应链数字化进程后, 企业要素视角下的营运资金周转水平逐渐提高, 但仍存在管理不稳定的现象, 需要进一步加强管理。具体数据见表 5 和图 4:

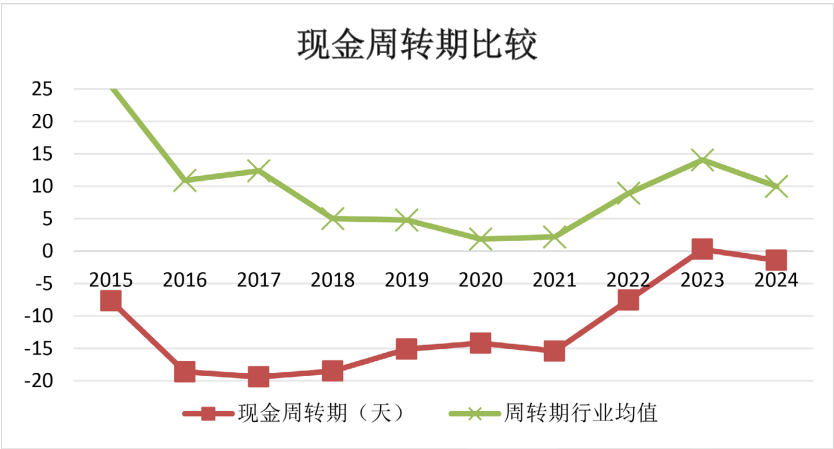


Figure 4. Comparative trend of cash turnover period
图 4. 现金周转期对比趋势

Table 5. Cash Turnover Period of Yili Industry and the Industry (Unit: Days)
表 5. 伊利股份与行业的现金周转期(单位: 天)

年份	现金周转期(天)	周转期行业均值
2015	-7.69	25.44
2016	-18.61	10.90
2017	-19.4	12.38
2018	-18.51	5.01
2019	-15.13	4.79
2020	-14.19	1.86

续表

2021	-15.43	2.18
2022	-7.55	8.92
2023	0.26	14.05
2024	-1.43	9.98

总的来看，伊利股份的现金周转期与行业均值变化趋势相近，且一直低于行业均值，表明伊利股份现金周转能力优于行业平均水平，占用供应商资金的能力较强。同时，这也说明其数字化转型在要素视角下对营运资金周转期的整体优化效果，在行业内优于其他企业。

4. 数字化供应链下伊利股份营运资金周转期优化建议

4.1. 精准管控全链条库存

针对乳制品保质期短的特性，存货周转期优化需从分级分类管理与产销协同数字化两方面入手。在精益库存管理上，可按“核心单品高周转 + 潜力单品中周转 + 创新单品低周转”分类设置库存阈值，其中核心单品保持 3~7 天安全库存，创新单品则采用 “小批量试产 + 快速补单” 模式，同时引入供应商管理库存模式，与前 20 大核心供应商搭建云原生信息共享平台，实时同步销售数据、库存水平与生产计划——牧场可通过平台直接获取伊利液态奶生产线的原料乳消耗速度，主动规划奶源供应节奏；包装供应商则能根据产成品生产计划提前备货，实时同步销售数据与库存水平，由供应商主导补货决策，预计可降低原材料库存 30% 以上。在产销协同数字化链路建设中，需基于 ERP 系统升级 “需求预测模型”，整合电商平台实时订单、经销商终端数据与历史销售规律，将预测偏差率从当前 15% 压缩至 8% 以内，同时推行 “推拉结合” 生产计划，基础款产品按预测 “推式生产”，定制化产品按订单 “拉式生产”，以此减少产成品积压。

4.2. 强化信用管控与回款激励

应收账款周转期优化的核心在于动态信用管控与高效回款激励的结合，伊利股份需充分利用数字化工具打通供应链各环节的数据壁垒，让应收账款管理从“事后催收”转向“事前预防、事中监控、事后高效处理”，最终实现周转期缩短与资金流动性提升。在信用评级体系构建上，需针对下游经销商实施分类管理，年销售额超亿元的战略客户给予 45 天账期，中小客户缩短至 20~30 天，新增客户采用“预付 30% + 货到付款 70%” 模式，同时接入央行征信系统与行业信用数据库，对逾期超 60 天的客户暂停供货，目标将应收账款周转天数从当前 50 天左右降至 40 天以内。在回款激励机制创新方面，可推出“阶梯式现金折扣”，提前 10 天回款享 2% 折扣，提前 20 天享 3.5% 折扣，预计可加速 30% 的应收账款回收，同时搭建数字化收款平台，支持经销商在线对账、票据贴现等功能，将回款在途时间从平均 7 天缩短至 3 天。

4.3. 平衡 OPM 战略与供应链稳定

应付账款周转期优化需在延长资金占用与保障供应链稳定间寻找平衡，重点推进差异化管理与流程效率提升。在付款周期管理上，对非核心供应商适度延长账期至 60~90 天，对核心奶源供应商保持 30~45 天账期以规避供应链风险，同时通过“批量采购 + 长期协议” 换取付款弹性，针对年度采购量超 5000 吨的供应商，协商“季度结算 + 滚动补货” 模式，既保障供应又延长资金占用时间。在付款流程优化上，升级电子采购平台，实现“自动对账 - 发票核验 - 审批付款” 全流程数字化，将付款审批周期从 15 天压

缩至 5 天, 提升供应商配合度。

4.4. 构建价值链协同管理体系

为保障营运资金周转期优化落地, 需搭建多维度系统性支撑体系。在数据监控方面, 整合采购、生产、销售数据, 搭建全链路数据监控平台, 设置“现金转化周期预警线”, 当 CCC 突破 10 天时自动触发库存清库、信用收紧等动作; 在考核机制上, 强化跨部门考核联动, 将“存货周转天数”纳入生产部门 KPI, “应收账款回收率”纳入销售部门 KPI, 并与绩效奖金直接挂钩; 在流动性补充上, 依托 2024 年 217.4 亿元经营现金流, 发行供应链金融 ABS 产品, 盘活应收账款资产, 降低短期借款依赖。

5. 结论与展望

伊利股份营运资金周转期的优化需紧扣乳制品行业“短保质期、强供应链依赖”的核心特性, 通过“局部管控精细化 + 系统协同一体化”的双轮驱动实现突破。这套优化体系并非单一环节的局部调整, 而是贯穿“采购 - 生产 - 销售 - 资金”全价值链的协同方案, 既贴合伊利作为行业龙头的规模优势, 又针对其现存的周转效率不足问题精准发力, 为营运资金管理从“被动应对”转向“主动管控”奠定基础。

待优化模式成熟后, 伊利可将营运资金管理经验沉淀为行业标杆方法论, 尤其在乳制品细分领域形成可复制的周转期管控模型, 助力行业整体提升资金效率; 此外, 面对消费需求升级与原材料价格波动等外部变化, 需持续动态调整优化策略, 例如针对短保低温奶强化“以销定产”的拉式生产比例, 针对大宗商品涨价风险建立原材料库存动态预警机制, 确保营运资金管理始终适配企业战略与市场环境, 为长期稳健发展提供坚实的资金保障。

参考文献

- [1] Lee, J., Bagheri, B. and Kao, H. (2015) A Cyber-Physical Systems Architecture for Industry 4.0-Based Manufacturing Systems. *Manufacturing Letters*, **3**, 18-23. <https://doi.org/10.1016/j.mfglet.2014.12.001>
- [2] Li, L., Su, F., Zhang, W. and Mao, J. (2017) Digital Transformation by SME Entrepreneurs: A Capability Perspective. *Information Systems Journal*, **28**, 1129-1157. <https://doi.org/10.1111/isj.12153>
- [3] 肖静华. 企业跨体系数字化转型与管理适应性变革[J]. 改革, 2020(4): 37-49.
- [4] Stevens, G.C. (1989) Integrating the Supply Chain. *International Journal of Physical Distribution & Materials Management*, **19**, 3-8. <https://doi.org/10.1108/eum00000000000329>
- [5] 崔芳菲. 以数字化供应链体系建设, 构筑生物药企核心竞争力[J]. 流程工业, 2023(2): 12-15.
- [6] Baur, L. and Frazzon, E.M. (2018) Evaluating the Contribution of In-Line Metrology to Mitigate Bullwhip Effect in Internal Supply Chains. *IFAC-PapersOnLine*, **51**, 1714-1719. <https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2018.08.209>
- [7] 李彬彬, 王虹. 类金融模式下 S 集团营运资金管理绩效评价研究——基于“要素-供应链”双视角的多案例[J]. 财会通讯, 2022(22): 121-126+162.