

分类号 F23/771
UDC _____

密级 公开
编号 10741

兰州财经大学

LANZHOU UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

硕士学位论文

(专业学位)

论文题目 唯品会价值链成本管理优化研究

研究生姓名: 赵伟杰

指导教师姓名、职称: 袁有赋 副教授 许杰 会计师

学科、专业名称: 会计硕士

研究方向: 成本与管理会计

提交日期: 2022年6月1日

独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 赵伟杰 签字日期： 2022.6.2

导师签名： 袁有斌 签字日期： 2022.6.4

导师(校外)签名： 李松 签字日期： 2022.6.6

关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定，同意（选择“同意”/“不同意”）以下事项：

1.学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；

2.学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分内容。

学位论文作者签名： 赵伟杰 签字日期： 2022.6.2

导师签名： 袁有斌 签字日期： 2022.6.4

导师(校外)签名： 李松 签字日期： 2022.6.6

Research on Cost Management Optimization of Vipshop Value Chain

Candidate : Zhao Weijie

Supervisor: Yuan Youfu Xu Jie

摘 要

得益于我国互联网经济的高速发展，电子商务企业的发展势头也日渐强盛，越来越多的企业开始加入电商行业，使得这一领域的市场竞争日益增大。为了在激烈的竞争中取得一定的市场份额，确保自己的利润空间，企业需着重关注对商品成本的管理。不过传统的成本管理仅针对生产经营流程中的某些环节进行了成本管控，对企业总成本的压缩空间有限，所以价值链成本管理就被引入到企业的成本管理当中。价值链成本管理不仅包含了企业内部经营活动的整个价值流程，同时也涵盖了企业外部的价值活动，可以使企业从整体层面对成本进行管控。

本文首先对国内外有关价值链、成本管理、价值链成本管理的相关文献进行了归纳总结，并阐述了相关理论，为下文的研究分析提供了理论依据。其次选取电商企业唯品会作为案例研究的对象，先是对唯品会的基本情况进行概述，而后又分析了其财务状况，通过这两方面的分析，可以使我们从整体层面对唯品会目前的发展状况有所了解。紧接着从具体层面对唯品会现行的价值链成本管理现状进行分析，发现唯品会价值链成本管理实施的并不全面，主要还是对传统的业务流程进行成本管控。再次，针对唯品会价值链成本管理现状不佳的情况，结合价值链成本管理理论的核心内容从内部价值链、横向价值链、纵向价值链三方面来详细分析其价值链成本管理中存在的问题，同时对这些问题产生的原因也做出了进一步的解释说明。最后，针对唯品会价值链成本管理中存在的问题给出了具体的优化建议和保障措施。通过对唯品会价值链成本管理的研究分析，不但可以帮助唯品会完善其价值链成本管理，提高其市场竞争力，同时也能够给其他电商企业的成本管理提供有益的参考。

关键词：唯品会 电商企业 价值链成本管理

Abstract

Benefiting from the rapid development of my country's Internet economy, the development momentum of e-commerce enterprises has become increasingly strong, and more and more enterprises have begun to join the e-commerce industry, making the market competition in this field increasing day by day. In order to gain a certain market share in the fierce competition and ensure their own profit margins, enterprises need to focus on the management of commodity costs. However, the traditional cost management only controls the cost of certain links in the production and operation process, and the compression space for the total cost of the enterprise is limited, so the value chain cost management is introduced into the cost management of the enterprise. Value chain cost management not only includes the entire value process of the internal business activities of the enterprise, but also covers the value activities outside the enterprise, which enables the enterprise to control the cost from the overall level.

This paper firstly summarizes the relevant literatures on value chain, cost management and value chain cost management at home and abroad, and expounds the relevant theories, which provides a theoretical basis for the following research and analysis. Secondly, select the e-commerce enterprise Vipshop as the object of the case study, firstly summarize the basic situation of Vipshop, and then analyze its financial situation. of the current state of development. Then, it analyzes the current status of Vipshop's value chain cost management from a specific level, and finds that Vipshop's value chain cost management is not comprehensive, and it mainly controls the cost of traditional business processes. Thirdly, in view of the poor status quo of Vipshop's value chain cost management, combined with the core content of the value chain cost management theory, it analyzes in detail the problems existing in its value chain cost management from three aspects: internal value chain, horizontal value chain and vertical value chain. problems, and further explanations are given for the reasons for these problems. Finally, specific optimization suggestions and safeguard measures are

given for the problems existing in the cost management of Vipshop's value chain. Through the research and analysis of the cost management of Vipshop's value chain, it can not only help Vipshop to improve its value chain cost management and improve its market competitiveness, but also provide a useful reference for the cost management of other e-commerce companies.

Key Words: Vipshop; E-commerce enterprises; Value chain cost management

目 录

1 绪论	1
1.1 研究背景与研究意义	1
1.1.1 研究背景	1
1.1.2 研究意义	1
1.2 文献综述	2
1.2.1 国外研究现状	2
1.2.2 国内研究现状	5
1.2.3 文献述评	8
1.3 研究内容、方法与思路	9
1.3.1 研究内容	9
1.3.2 研究方法	10
1.3.3 研究思路	11
2 相关理论基础	12
2.1 价值链理论	12
2.1.1 价值链的产生与发展	12
2.1.2 价值链的特点	12
2.2 成本管理理论	13
2.3 价值链成本管理理论	14
2.3.1 价值链成本管理内涵	14
2.3.2 价值链成本管理目标	15
3 唯品会概况及其价值链成本管理现状	16
3.1 唯品会基本情况	16
3.1.1 唯品会简介	16
3.1.2 唯品会的商业模式	16
3.2 唯品会的财务状况	18
3.3 唯品会价值链成本管理现状	20
3.3.1 采购成本管理现状	20

3.3.2 仓储物流成本管理现状	22
3.3.3 营销成本管理现状	23
3.3.4 研发成本管理现状	24
3.3.5 行政人工成本管理现状	25
4 唯品会价值链成本管理问题及成因分析	26
4.1 内部价值链成本管理问题及成因分析	27
4.1.1 科技研发投入不足	27
4.1.2 采购成本占比较高	29
4.1.3 仓储利用率低	30
4.1.4 物流成本高昂低效	32
4.1.5 营销与售后成本控制力差	35
4.2 横向价值链成本管理问题及成因分析	37
4.2.1 价值链成本管理落后对手	37
4.2.2 品牌特卖模式受到威胁	39
4.3 纵向价值链成本管理问题及成因分析	41
4.3.1 缺乏严谨的供应商选择体系	41
4.3.2 新用户获取动力不足	42
5 唯品会价值链成本管理优化建议及保障措施	43
5.1 唯品会内部价值链成本管理优化建议	44
5.1.1 增加研发投入	44
5.1.2 优化采购模式	44
5.1.3 提高仓储利用率	45
5.1.4 降低物流费用率	46
5.1.5 严控营销成本、提高售后服务质量	47
5.2 唯品会横向价值链成本管理优化建议	48
5.2.1 完善价值链成本管理体系	48
5.2.2 健全品牌特卖模式	49
5.3 唯品会纵向价值链成本管理优化建议	49
5.3.1 强化供应商资质筛选	49

5.3.2 多渠道获取新用户	50
5.4 唯品会价值链成本管理优化的保障措施	51
5.4.1 加强信息平台的建设	51
5.4.2 构建战略合作联盟	52
5.4.3 注重对人才的引进和培养	52
6. 结论与展望	53
6.1 结论	53
6.2 展望	54
参考文献	55
致谢	59

1 绪论

1.1 研究背景与研究意义

1.1.1 研究背景

得益于中国经济的快速发展以及信息技术的日益成熟，互联网经济也随之取得了长远的发展，成为了推动我国市场经济前进的重要动力。电子商务作为互联网经济发展中的关键组成部分，有着举足轻重的地位。伴随着国家政策的强力支持和庞大的国内外市场，我国电子商务行业发展日益繁荣，取得了一系列令人瞩目的成就。根据中国国际电子商务网站的相关报道我们可知：截止到 2021 年 6 月，我国互联网使用人数已经达到了 10.11 亿人，而其中使用互联网进行购物的人数为 8.12 亿人，占网民总人数的 80.3%。2020 年我国电商行业交易数额高达 37.21 万亿元，与 2019 年的额度相比较增长了 4.5%，其中，网络零售的交易金额为 11.76 万亿元，同比增长了 10.9%。

近年来，随着国家对电子商务企业的大力支持，我国也产生了诸多的电子商务巨头，比如淘宝、京东、拼多多等，这些企业的强势发展表明了电商行业具有无尽的发展潜力。不过随着竞争者的不断涌入，电商企业所面临的行业竞争也在日益激烈，企业要想取得竞争优势，获得更多的市场份额，就需具有强大的市场竞争力，而企业竞争力的强弱则与企业成本管理的效果息息相关。成本管理可以减少企业的成本支出，给企业带来成本优势，从而可以为消费者提供物美价廉的产品。但是传统的成本管理多运用在劳动密集型企业，且成本管理的范围也多局限于内部的业务流程方面，不能很好的满足电商企业的成本管理需求。价值链成本管理是将价值链的理论思维贯穿到企业的成本管理之中，从整体层面对企业进行成本管控，将同行业竞争对手以及上下游的供应商、消费者都包含其中。因此电商企业在日常的经营管理中应注重价值链成本管理的运用，从整体层面对自身成本进行管理，识别出增值部分与非增值部，并找出各个环节运行中可进行成本管控的地方并加以改进，从而达到统一管理，合理管控。这样才可以最大限度的使价值链成本管理的功能发挥到最大，从而提升企业的市场竞争力。

1.1.2 研究意义

(1) 理论意义

当前，从价值链的视角对我国电商企业进行成本管理的实证研究还比较少，且许多的研究文献并没有很好的与我国的国情政策及信息化、智能化的社会背景相结合。基于此，本文从价值链的视角，深入分析了唯品会目前在价值链成本管理方面存在的诸多问题，找出可供优化的成本节点，并以成本管理为目标提出了相对应的优化建议，合理的将价值链的相关理念与我国电商企业进行了结合。与传统的成本管理模式相对比而言，从价值链的角度进行成本管理的模式所包含的内容更加全面、范围更加广阔、各个环节成本的划分也更加清晰。

（2）现实意义

伴随着互联网经济的快速发展，电子商务对我国经济所起到的支柱性作用也愈加明显，同时政府对电商行业的支持力度也在增加，相继出台了众多的优惠政策，越来越多的企业开始进入电商领域，共同推动着我国电商行业的高速前进。对于多数仍使用传统成本管理模式的的企业而言，他们所进行成本管理的目的是为了企业在成本的分配和成本的结转等方面存在的问题，并没有对企业的研发、物流、售后、外部竞争者、上下游供应商等价值环节进行深入的研究。如今，互联网的高速展使得各个国家之间的联系更加紧密，相对应的是企业所面临的竞争也日渐激烈，成本管理成为众多企业在竞争中所关注的重点，假如一成不变的坚守传统的成本管理方式对企业的日后竞争是不利的。因此，我国的电商企业在面对国外如亚马逊等电商巨头和国内其他竞争者的双重压力下，需要从宏观层面清晰地了解价值链的具体流程，识别出增值与非增值部分，对成本进行合理的管控，提升企业的资源使用效率，这样才能为企业的长远发展打下坚实的基础。

1.2 文献综述

1.2.1 国外研究现状

（1）价值链研究

价值链的产生最早可以追溯到 20 世纪八十年代，美国知名研究学者迈克尔·波特教授（1985）最先提出了这一理论。波特将企业的经营活动视为一个完整的链条，也就是价值链，在这个链条上，包含了从原材料的采购到生产，再到运输和销售等一些列环节。波特认为，企业生存的前提条件就是要产生价值，企业要想长远稳定的进行发展，必须要找出价值链中薄弱的地方，并进行优化，从而提

高其市场竞争力。Jeffre F. Rayport (1995) 认为虚拟价值链的产生具有划时代的意义, 它给企业的价值提升提供了新的增长点, 其本身是信息技术深入发展的产物, 主要内容也就是我们现在所熟知的电子商务。在此之后, Peter Hines (1998) 又进一步的丰富与完善了价值链理论, 他认为企业要完成最终的价值实现, 获得利润, 就必须将商品尽可能多的出售给消费者, 因此消费者应当是企业价值链中重要的一环。

然而在进入 21 世纪之后, 随着价值链在全球的日益发展, 价值链与数字化、信息化的结合又成为众多学者研究的重点。Prabakar Kothandaraman 和 David T Wilson (2001) 通过一系列的研究, 巧妙地将价值链与信息化进行了结合, 从而也就产生了价值网。价值网具有高度的信息共享性, 成员之间的信息传递没有任何壁垒, 彼此之间的信息都可相互了解, 这样在面对多样化的消费人群时, 具有不同功能的成员之间可以相互借鉴, 优势互补, 就可以做到最快匹配, 最快满足, 进而提高资源的使用效率, 降低整个企业的成本。Andratou 和 Dimakis (2016) 指出为促进企业健康稳定发展, 企业在进行价值链分析时应关注自身所处的行业。Mendes (2017) 认为创新是价值链流程中的重要环节, 创新可以弥补价值链管理中的不足。Joanna Dehmer (2018) 指出, 在价值链的开拓与发展中, 数字化能够提供巨大的支持作用, 因此应当把传统的价值链管理与数字化进行有机的结合, 以数字化推动整个价值链的进一步优化, 最大限度的挖掘每个环节的价值。

(2) 成本管理研究

成本管理最早诞生于 20 世纪初期, 号称是“科学管理之父”的 Taylor (1911) 认为, 企业要想提高生产的效率, 减少生产的成本, 就需要对成本进行标准化的分配管理, 提前制定需求计划, 按照计划进行生产要素的供给, 同时针对员工的工资采取计件制, 进一步降低成本。尤其是他倡导的标准化极大地推动了成本管理的发展, 也为后来成本会计的发展奠定了基础。Shank(1992)认为企业的战略成本管理不必局限于执行成本, 应同时结合企业的作业成本动因、作业质量对成本进行优化。企业通过实行战略成本管理, 可以最大限度的提高企业的价值, 同时也可以维护全体股东的利益, 促使股东获得更多权益。Cooper(1998)则进一步完善了成本管理理论, 他认为企业成本的构成是以作业进行计量的。于是就引入了作业成本法, 作业成本法将传统的成本计量方式由以产品为核心转变为以作

业为核心，进而使成本管理更加精准、全面。

为了证实成本管理对企业的推动作用，诸多的研究者也进行了理论方面的实践。Pravdyuk M (2015)以奶制品生产企业为研究对象，通过运用先进的成本计算方式，以及对生产成本精准划分，设计出了最优的成本核算模型。Kuzey (2016)认为企业的价值活动应当明确区分其增值的部分以及非增值的部分，要清晰地识别出企业的这两种不同活动，降低非增值活动的成本，进而降低企业的成本，这极大地延伸了企业成本管理的范畴，有利于企业的价值活动划的分更加清晰。Shevelev AE、Sheveleva EA 和 Bazhanova MI(2017)则以钢管行业为研究的目标，通过分析钢管企业的成本产生流程，提出了成本管理要注重维护消费者的价值，将消费者价值的实现作为重要的目标，对企业价值链的成本管控要从产品的生产到最终交付给消费者的整个流程之中。

(3) 价值链成本管理研究

伴随着成本管理的日益发展，价值链成本管理的研究也在逐步展开。众多学者认为，传统的成本管理方式已不能满足企业的快速发展，基于价值链的成本管理方式可以在一定程度上帮助企业管控成本，增强企业的竞争力。Herger and Morris (1989)指出，与企业以往常用的成本管理方式相比，价值链成本管理具有诸多的优势，价值链成本管理更看重的是对企业核心关键环节的成本进行管控，同时也将外部竞争者，供应商和下游的消费者考虑在内。

世界经济大环境日新月异，企业所处的市场环境也日趋充满竞争，加之产品成本不断上涨以及客户需求多样性的增加，企业更加需要增强对各个环节的成本管控。不过，对成本的管控不应单单局限于对内部成本的控制，也应当注重外部成本的管控，如若外部成本没有得到合理控制，同样会影响企业整体的成本管理效果。Dekker(2003)也认为价值链成本管理具有全面性、协调性、高效率等优势，可以很好的将价值链上的各个部分进行统筹规划，以此来完善企业在成本管理领域所存在的不足。Henry(2009)指出，从价值链的视角对企业的成本管理进行分析可以清晰地了解企业内外部成本运行情况，只有全面掌握自身的实际情况，才能在竞争中处于不败之地。同时这种管理模式也进一步的优化了企业的成本构成，使成本结构更加合理。Mansfield E, Rapoport J (2011)将价值链成本管理运用到企业的经营管理当中，通过分析发现价值链成本管理可以减少企业的额外损失。

Estampe (2013) 则认为, 基于价值链所进行的成本管理, 在优化企业成本构成的同时, 也会促进企业生产效率的提升, 价值链成本管理可以完善企业成本管理的不足之处, 进而降低不必要的成本支出, 势必会有更多的企业使用价值链来进行成本管理。Yang (2017) 认为, 加强企业与上下游之间的关系也是十分必要的, 要重视上游的供货商, 中游的企业, 下游的消费者以及外部的竞争对手这几者之间的关系。只有处理好他们之间的关系, 企业的成本管理方案才能顺利实施, 价值链成本管理的效果才会显现。

1.2.2 国内研究现状

(1) 价值链研究

基于国外的研究学者对价值链的深入研究, 我国的众多学者在价值链研究方面也取得了诸多的成就。张旭波 (1997) 认为价值链同样适用于我国的众多企业, 对企业生产经营中的成本管控是有帮助的。孙茂竹 (2002) 通过对国外价值链理论的梳理与总结, 指出我国企业也应从内外部价值链的角度对成本进行管控。余绪缨 (2004) 认为价值链可以帮助企业完成一系列的经营管理活动, 进而满足企业的多样化需求。阎达五 (2004) 则进一步完善了价值链理论, 他指出, 内部价值链成本管理可以有效地降低企业在生产流通等环节的成本浪费, 压缩成本支出, 从而可以给自身的产品做出最精准的市场定位; 横向价值链成本管理可以清晰地使企业明白自己与竞争对手相比在成本管理方面存在的劣势, 有利于企业制定合理的竞争方案, 从而加强自己的市场竞争力。

之后, 研究者张鸣 (2007) 运用大量的问卷调查和实际的案例研究分析出: 由于外部市场环境变化不断, 充满了未知数, 企业为了抵御风险, 增加产品竞争力, 便不断地完善企业的价值链成本管理, 这对企业的组织架构, 数据收集和员工素质也会产生一定的影响。杨怀宏 (2009) 认为在价值链的发展当中应当引入与会计相关的要素, 也即是价值链会计。价值链会计的主要目标就是帮助企业尽可能的实现最大的价值收益。穆林娟 (2011) 认为企业的一些列生产经营管理活动都是基于价值展开的, 目的就是促使企业价值的实现, 因此企业应当把价值的最大化作为价值链管理的核心。付娆 (2014) 指出, 价值链在企业的成本管理中发挥着至关重要的作用, 可以优化企业的内部流程, 减少成本支出, 增加企业的利润。王瑛 (2018) 认为, 企业实现价值链增值的过程中需要耗费相应的资源,

但同时也会给企业带来相应的价值。王凤娟（2018）认为原材料的采购与商品的供货商是密切相关的，而客户的体验及满意度这些外部因素同时也会对企业的价值链管理产生影响。陈菡，陈思钰（2019）则认为，电子商务企业的价值创造要想不断地提升，就需要同时注重内外部价值链的作用，将两者紧密的进行结合，同等对待，这样价值创造才能稳步提高。刘秀洁、董娜（2020）认为价值链管理方法不仅满足当代企业的发展需求，同时可以促进企业资源得到合理利用。李慧（2021）认为上下游企业的供应链机制影响着企业价值链产销环节之间的流畅程度。朱慧明（2021）指出了创新价值链理论，将创新思维与价值链深度结合，把企业的研发创新理论转变为实际的成果。张晴、于津平（2021）要将数字化的思维贯穿到企业价值活动的各个环节当中，并主动与全球价值链体系结合，以便企业的成本管理模式能符合当下的时代发展。宋玉洁、乔翠霞（2022）指出我国的价值链质量应当是多元化的，除了考虑价值链的效率，同时还要兼顾其运转的稳定性。

（2）成本管理研究

杨纪碗（1980）最早提出了成本分块核算的理论，将成本管理划分为多个环节，主要包含了成本的预测、决策、计划、管控等七大环节。袁天荣、焦跃华（2001）认为成本管理对企业的发展是至关重要的，企业实施成本管理可以实现以下两个目标。一是企业长久的发展战略可以很好的与企业的成本管理相匹配；二是将不同的资源进行整合，全方位减少企业生产经营的资源耗费，增加企业的利润，增强竞争力。但是这两个目标的实现也是需要克服相应的困难的，只有明确企业的战略定位，选择合适的成本管理方案，企业所制定的长远目标才能实现。企业价值的产生包括多个环节，要统筹发展，提高增值环节，减少非增值环节，全面推动企业降本增效。生产经营的流程很多，每个流程都需耗费一定的成本，但如果每个流程的成本都压缩一点，汇总起来对企业的价值增值也是有巨大帮助的。

结合当下快速发展的时代背景，我国学者针对成本管理的研究也越来越深入。韦德洪和王珊珊（2007）认为灵活性和适应性应当是企业成本管理遵循的原则。王竞达、于增彪和瞿卫菁（2007）指出公司的总体发展战略对其成本的管理是具有帮助的，要将公司的战略目标融入到成本的规划与执行当中。与此同时，需要提前将成本的规划执行及预期达到的目的在规划开始之前就进行展示，从而提高

整个成本管理过程的系统性、规划性。吴革（2008）指出要想推动企业价值活动不断发展前进，就需要将企业成本管理的各个流程进行整合，统筹管理。李桓（2015）则认为对企业的成本管理应当是基于价值链理论进行展开的，价值链将企业的各个生产经营环节进行了详细的划分，各环节之间的关系也是彼此明确的，基于此对企业进行成本管控可以合理的压缩企业在成本方面的支出，便于企业平稳健康的发展。刘全山和刘东山（2019）阐述了成本管理发展的三个阶段。第一阶段是只关心企业内部成本的管理；第二阶段是对整个业务流程成本的管理；第三个阶段则是结合当下大数据的时代背景进行数字化、智能化成本管理。许雅玺（2019）以企业的成本管理委员会，成本监督管理中心为核心架构，同时结合信息化、智能化技术建立了电子商务企业成本管理程序，进而运用大数据手段减少电商企业的成本支出。孟一君（2020）认为电商企业要想获得持久性的发展动力，就需格外关注企业的成本支出情况，尤其是企业运营成本的支出，优化采购到运输及销售整个流程的成本支出。冯圆（2021）认为企业的成本管理创新需结合数字化模式，利用数字化完善企业的成本管理体系，提升企业成本管理的效率。张紫霄、杨梓涛（2022）指出企业的成本管理应当涵盖物质流、信息流、资源流，将三流进行统一考虑，相互协同。

（3）价值链成本管理研究

价值链成本管理在电商企业实现价值增值和提高行业竞争力等方面发挥着至关重要的作用。戴子礼和谢诗芬（2000）梳理了我国企业成本管理发展的历程，指出由于市场经济的快速发展，企业应当将价值链成本管理引入到企业的生产经营当中。闫洪彬（2002）讨论了成本管理与价值链两者之间的关系，其侧重点主要是对内部价值链成本管理的研究。段姝和寇勇刚（2007）认为电商企业需要清晰全面的了解自身的成本耗费，做到全方位的成本管控，不能单单依靠减少某一环节的成本来实现企业的增值，需要将企业的研发、采购、生产、运输、销售等环节的成本综合进行考虑，将价值链成本管理的思维贯穿到企业的整个生产经营中来。将这几部分的资源进行整合，从而实现整体价值的最大化。晁新忠（2011）认为实施好价值链成本管理第一要保证价值链中价值的可流动性，将价值贯穿于整个价值链成本管理之中，第二则要尽可能的降低价值链流通运行环节的成本耗费。与此同时，企业的价值链成本管理也需和企业的发展战略相匹配。崔洁元、

韦英（2015）对价值链成本管理的完善与发展做出了进一步的补充，通过大量的实践来论证价值链成本管理对企业的正向发展作用。唐艳、唐国平（2016）指出企业进行价值链成本管理的根本是为了降低整个价值链环节的成本，增加企业的效益，也就是说企业的价值链成本管理应涵盖企业的内外部，此外他们为了优化成本的分配方案，建立了成本分配二维模型。陈益云（2016）认为企业运用价值链成本管理需要提升企业财务人员的能力，财务人员不仅要对生产经营活动中的每个环节进行会计处理，同时对企业价值链也需有全面的认识。范影（2017）认为电子商务企业进行价值链成本管理是必不可少的。电子商务与互联网的关系可谓是十分密切，但是由于互联网的虚拟性使得电商企业的日常经营活动也存在诸多风险，传统的成本管理模式的应对这些问题。

赵娟（2017）通过对以往价值链成本管理理论的分析 and 整理，对传统的成本管理和价值链成本管理这两者之间的联系和区别做出了说明。此外，她认为企业实施价值链成本管理的关键在于对增值环节和非增值环节的划分，以此明确企业进行成本管理的重心。侯嘉宝，杨景海（2017）针对价值链成本管理中的采购成本给出了优化建议，应充分披露采购成本的明细，加强对采购人员的培训。王小鹏、宋露（2018）认为战略是一个公司发展的主要引领方向，只有明确了发展战略，价值链成本管理的方案才能更加符合实际的制定，过程的实施才会更加畅通，进而使企业价值链成本管理的效能发挥到最大。赵一旻（2019）则认为企业完整的价值链成本管理体系是由多方面的成本管理活动共同构成的，这其中也包括企业的研发成本支出，也属于价值链成本管理的内容。付素华（2020）着眼于企业的内部价值链成本管理，分析出其成本管理的关键环节，将企业的成本动因，作业流程等环节进行整合。周慧琳、冯雅琨（2020）认为价值链成本管理将供应商与客户相互串联，在降低企业运转成本的同时可以增加其效益。何瑛、赵映寒（2022）认为企业要构建信息化的价值链成本管理体系，拓宽企业的价值链成本管理范围。

1.2.3 文献述评

从上述国内外研究者对价值链、成本管理、价值链成本管理的大量研究中我们可知，国外的研究者们对于价值链的基本概念、内涵的延伸、以及在企业中的应用等各方面的研究都是早于国内的，奠定了这一领域的研究基础。伴随着我国

市场经济的不断开放与发展,大量的现代化企业相继出现,基于价值链的成本管理越来越受到国内众多研究学者的青睐,在结合我国国情的基础上,对价值链成本管理的内涵也做出了诸多的补充与开拓。

我国对价值链的研究虽然起步较晚,但是也基本形成了完整的价值链成本管理框架,逐步摆脱了传统的成本管理所带来的局限性。不过国内学者主要的研究内容还是对价值链的补充以及对成本管理理论的完善,对实证的研究较为缺乏,战略管理的思维也没有很好的与价值链成本管理相结合。且研究对象多集中在传统的生产制造业,劳动密集型产业,针对电子商务企业等新兴产业的实际案例研究较少,这与我国当今快速发展的互联网经济不太匹配,进而导致我国对价值链成本管理的研究比较单一。所以本文选取电商企业唯品会为研究案例,综合国内外相关学者的理论成果,从内部价值链、横向价值链、纵向价值链三个维度来探究电商企业价值链成本管理中的不足,并给出了具体的优化建议和保障措施,以促进电商行业稳步发展。

1.3 研究内容、方法与思路

1.3.1 研究内容

本文通过以下六个章节来对唯品会价值链成本管理进行研究:

第一章:绪论。主要介绍了文章的研究背景以及研究意义,对国内外众多学者的研究成果进行了整理,同时对研究的内容、文章使用的研究方法、全文的研究思路也做出了完整的说明。

第二章:相关理论基础。介绍了本文写作要用到的理论基础,涵盖了价值链理论、成本管理理论、价值链成本管理理论。

第三章:唯品会概况及其价值链成本管理现状。首先介绍了唯品会的基本情况以及近几年的财务状况,使我们从整体层面对唯品会的发展情况有所了解。然后对唯品会现行的价值链成本管理现状进行具体的描述。

第四章:唯品会价值链成本管理问题及成因分析。从内部价值链、横向价值链、纵向价值链的角度对唯品会价值链成本管理存在的问题以及成因进行了详细的探究。

第五章:唯品会价值链成本管理优化建议及保障措施。针对第四章唯品会价

值链成本管理的不足,本章给出了具体的优化策略,同时也提供了一些保障措施。

第六章:结论与展望。总结全文,并做出展望。

1.3.2 研究方法

(1) 文献研究法

搜集并阅读国内外有关价值链、成本管理、价值链成本管理的文献资料,并进行总结,为文章的写作提前做好理论准备。

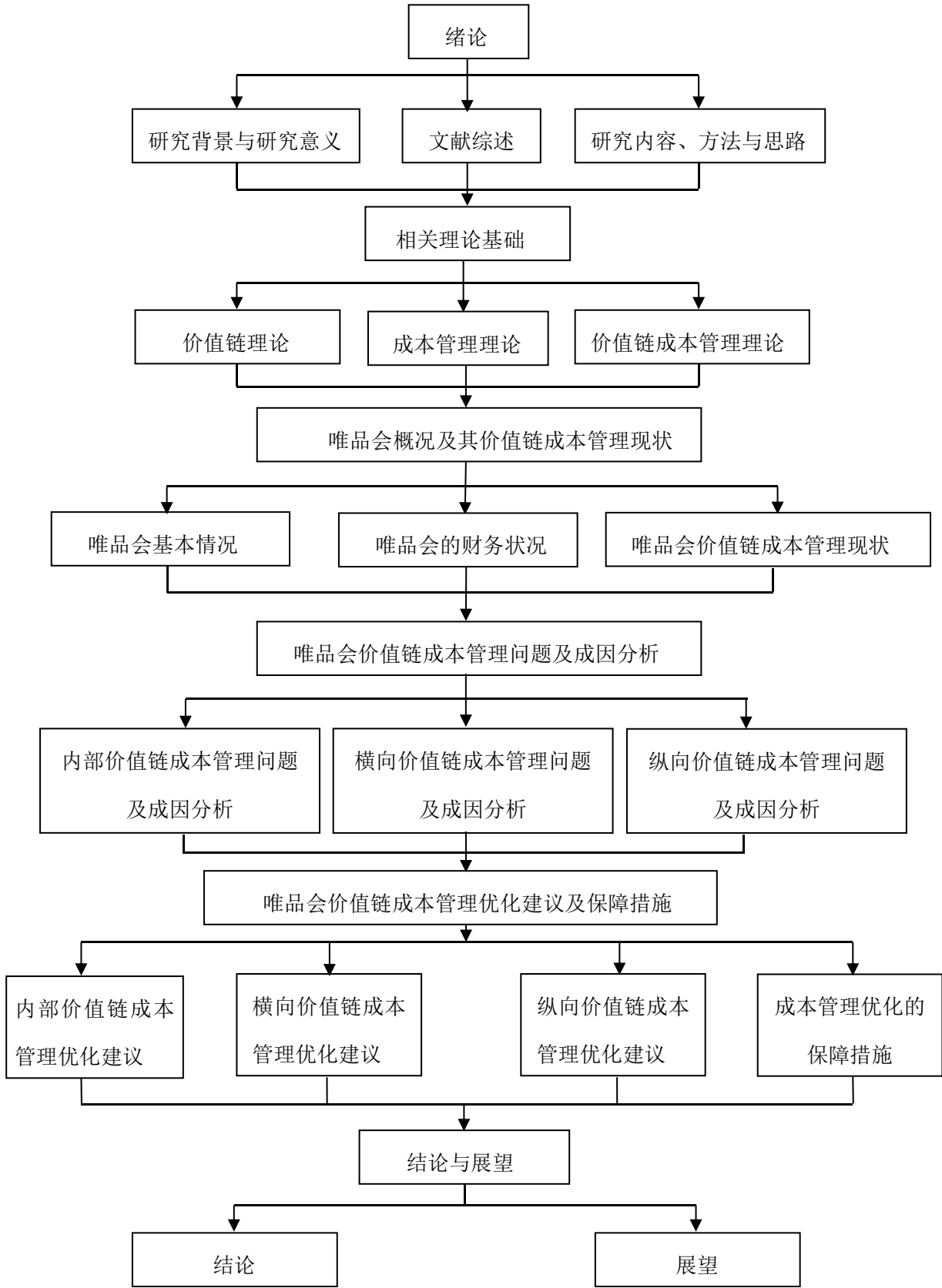
(2) 案例研究法

以唯品会为本文的研究案例,结合唯品会发布的年度报告,官网公告等公开资料来对唯品会的价值链成本管理进行研究分析。

(3) 对比分析法

本文主要选取京东集团作为对比研究对象,京东集团在价值链成本管理方面处于行业领先地位,将唯品会现行的价值链成本管理状况与京东集团进行对比,从中找出可供唯品会参考借鉴之处。

1.3.3 研究思路



2 相关理论基础

2.1 价值链理论

2.1.1 价值链的产生与发展

波特教授于 1985 年率先提出了价值链理论。他认为企业价值实现的流程就是从材料的采购到生产，再到出售给顾客的整个价值活动。具体包括了研发、采购、生产、仓储物流、销售和售后等环节，每一个环节都是这个活动链条上必不可少的部分，它们之间相互促进，共同合作，构建了一条完整的价值链。波特的价值链理论涵盖了基础活动与辅助活动两个部分，基础的活动用来维护企业日常的生产经营，主要包含生产、流通、销售等。辅助支持性活动则包含售后的服务、人才的引进、以及新技术的开发与利用等。此外他认为企业应加强对价值链流程中的管理、分配，形成合理长久的运行机制，以促使企业价值得到进一步的提升。

桑克与哥芬达拉加没有将价值链理论划分为基础核心活动与辅助支持活动，在他们看来技术研发与生产、销售、服务等基础核心活动具有相同的重要性，都是价值链中必不可少的部分，从而将企业的生产经营价值流程确定为设计、研发、采购、生产、营销等环节。此外每个企业在市场竞争中都有自身独特的生存发展之道，企业需时刻关注行业竞争对手的发展情况，通过借鉴行业优秀企业的做法来完善自身的不足。最后是阐述了企业和上下游供应商、消费者之间的关系。在之前的研究中只是简单涉及了这两个方面，并没有进行深入研究，他们明确提出了上游供应商价值链和下游客户价值链，使得价值链理论的发展日趋完善。

2.1.2 价值链的特点

(1) 时间性

随着时间的逐步发展，学者们对于价值链的研究也在不断深入，同样就会产生新的价值链研究成果。企业应随时关注价值链的最新成果，及时调整自己的策略，不能因循守旧，一成不变，只有这样才能时刻保持对竞争者的优势地位。

(2) 整体性

价值链中的每一个环节都不是孤立存在的部分，仅仅针对某一个环节进行管控并不能很好的达到目的。在运用价值链时候，需将价值链条上得每一部分都考虑在内，通过每个环节的彼此协作，促使价值链的作用发挥到最大。

（3）联系性

企业运用价值链的目的是为了获取最大的收益，因此需注重每一部分资源的耗费。如研发成本得到保障，那么企业的生产成本乃至销售成本都会得到一定的改善。此外内外部价值链之间的联系也是密不可分的，它们共同对企业的价值产生影响。

（4）差异性

企业的性质、规模、产业结构、消费对象等共同构成了企业的价值链，它们之中任何因素发生变化都会影响企业的价值链，比如电商企业和传统制造企业，由于他们的经营模式和产品构成等大不相同，所以它们价值链的选择与运用也具有十分明显的差异。

2.2 成本管理理论

成本管理理论最早起源于欧美国家，主要运用管理学的思维对企业生产经营活动中资源的耗费进行成本预算、成本管控。成本管理经过长久的不间断发展，逐渐形成了传统的成本管理理论与现代成本管理理论两大发展阶段。传统的成本管理多关注企业直接的成本支出，对于企业在间接层面产生的成本支出关注的较少，这导致企业成本管理的范围不够全面，企业会存在无形中的成本支出。此外传统的成本管理多注重短期效益的获取，企业在短时期内运用成本管理可能会取得不错的效果，但是由于忽视了对成本的长久管控，企业的成本管理并不能取得预期的效果。对传统的成本管理而言，其成本管理的重心就是确定商品成本的多少，至于企业的研发成本，销售以及售后服务等成本支出并没有进行过多的考虑，因此传统的成本管理越来越不适用于现代的企业经营。现代成本管理主要涵盖了我们常用的战略成本管理、作业成本管理等管理工具。它将企业各方面的成本支出进行了综合性的考虑，明确了成本发生的动因，可以使企业有针对性的进行成本管控。现代成本管理的顺利实施是在保证商品质量，顾客体验等方面的前提下，对企业经营管理过程中的成本支出进行合理管控，从而使企业获取最大的价值收益。

2.3 价值链成本管理理论

2.3.1 价值链成本管理内涵

价值链成本管理是一种全面的、科学的、符合现代企业经营需求的成本管理理论。使用价值链成本管理可以对企业日常经营过程中的成本进行全方位的掌控，同时结合战略管理的思维来对企业成本产生的原因进行分析，找出其增值活动与非增值活动，降低非增值活动的成本支出，进而对成本进行合理的管控。与此同时，价值链成本管理还能够促进企业上下游之间的联系，有助于信息的沟通交流以及双方价值的实现，从而进一步巩固企业的竞争优势。

内部价值链成本管理是对企业内部价值活动的细分，具体可分为核心基础活动与辅助支持活动。基础价值链涵盖了企业的研发、采购、生产、销售等方面的成本支出，辅助支持价值链包括了人工、行政等成本。虽然分为核心价值链与辅助价值链，但是它们都是内部价值链成本管理流程中的一环。内部价值链成本管控首先就要从研发环节开始，研发完成之后就是原材料采购和生产阶段，商品种类的个性化及多样化直接影响消费者的体验程度，要根据市场消费者的需求，选择合适的供应商，进行多元化的市场采购与生产；其次是仓储阶段，经过大范围、多批次的采购生产之后，商品需分类存储在不同的仓库中，按照地域及时效性进行分配。再次就是物流阶段，物流是企业完成交易的必要环节，提前对物流线路进行系统的优化，提高物流的效率，才能保障用户及时收到产品。最后就是营销服务阶段，产品采购的最终目的是销售，前面所做的步骤都是为最终的产品销售所服务的，通过各种渠道来销售商品到达客户，从而获得利润。而售后作为消费者权益的保障以及客户满意度的重要尺度，同样影响着企业的成本支出。通过上述分析我们可以看出，企业的成本支出在体现在各个方面，而内部价值链成本管理则涵盖了企业整个生产经营过程，有助于我们对成本进行管控。

横向价值链成本管理是指对竞争者的价值活动进行收集与分析，从而确保自身的竞争优势。在与同行业竞争者对比之后，企业可以获取诸如研发成本、销售成本等行业数据，从而使企业的管理者清晰地了解到自身所处的市场环境以及自身存在的优势与不足，以此来优化自己的采购、研发、销售等环节的成本，最终达到成本管控的目的。

纵向价值链成本管理涵盖了处于上游的商品供应商和下游的消费者。供应商在企业成本管控中所发挥的作用是不言自明的。供应商与企业之间存在利益争夺的空间，供应商原材料供给的速度、质量、价格都和企业的生产经营成本息息相关。因此企业需注重上游供应商的选择，进行多元化的采购，通过筛选优质供应商，建立长期合作机制来达到采购成本降低的目的。除此之外，针对下游消费者的成本管控同样重要。企业在将商品销售给顾客的过程中同样伴随着成本的发生。纵向价值链成本管理贯穿了企业从采购生产到销售给客户的整个流程，基于价值链的视角，企业只有把客户的需要当做生产目标，才能取得利润的最大化。

2.3.2 价值链成本管理目标

价值链成本管理是在以往的成本管理基础上进一步丰富完善而形成的，主要运用于企业成本的管控之中。价值链成本管理通过对企业生产经营流程的全方位管理来完善企业成本管理的不足，进而减少企业的成本支出。再者价值链成本管理十分注重各个环节之间的联系，成本管理贯穿于整个价值活动中，以此形成企业的成本优势。企业价值链成本管理目标可具体分为以下三点：

首先是提升顾客的满意度。产品只有满足消费者的需求，得到消费者的认可才能给企业带来价值收益。在如今竞争急剧加速的市场环境中，拥有稳定的客源是必不可少的，而这就需要企业生产物美价廉的产品来吸引客户，因此企业要重视成本的产出效益，低投入，高产出，增强竞争力的同时给企业带来高收益。

其次是降低成本，增加收益。基于价值链对企业的成本管理进行分析，需要将价值活动进行合理的归类与分配，弄清楚每项价值活动所投入的成本和产生的价值，增加增值环节的投入，减少非增值环节的成本，进而提高整体价值收益。

最后是增强企业市场竞争力。从宏观层面来说，价值链成本管理可以帮助企业清晰到认识到自己在市场中所处的地位，同时也可以对竞争对手的情况有一定的了解，进而帮助企业制定有效地竞争策略。从微观层面来说，价值链成本管理可以具体分析出每个部分的成本支出和存在的问题，有助于企业对价值链流程进行优化，成本进行合理分配，从而使有限的资源产生最大的价值。

3 唯品会概况及其价值链成本管理现状

3.1 唯品会基本情况

3.1.1 唯品会简介

唯品会信息科技有限公司于 2008 年在广州创立，旗下电商特卖平台“唯品会”也于同年 12 月开始上线运营。唯品会成立初期的市场定位就是“打造一个专做特卖折扣的网络平台”，其主营业务范围涵盖服装、化妆品、居家生活用品等。2012 年，唯品会正式登陆纽交所。唯品会是我国首家以“名牌折扣+限时抢购+正品保障”为特卖模式的电商企业，三万多个品牌合作供应商遍布于国内外众多城市。随着市场环境的不变化，唯品会也在主动调整升级自身的发展策略。2017 年，唯品会将自己初期的市场定位调整升级为“全球精选，正品特卖”，致力于为消费者带来更舒适的购物体验。现阶段唯品会已是我国规模较大的特卖电商企业之一。

历经十几年的发展，唯品会取得了诸多成就。根据唯品会 2021 年发布的年报可知，截止到 2020 年底，唯品会已经持续盈利了 33 个季度，这在国内同行业电商企业中是十分亮眼的成绩。在 2020 年，唯品会的总营业收入为 1018.59 亿元人民币，与去年相比增长了 9.53%，客户总下单量达到了 6.92 亿单，整体复购率维持在 82%，用户活跃数达到 8390 万人，唯品会在电商企业成交额的排名中也长期保持在前十名的位置，处于一种比较稳定的状态。随着业务量的不断增长，唯品会在全国也建立了多个大型的仓储物流中心，这些仓库的建成有助于提升唯品会商品配送的效率。

3.1.2 唯品会的商业模式

唯品会作为以特卖起家的垂直电商企业，其市场竞争力的关键就是其折扣特卖模式。唯品会在其品牌成立之初就开始了特卖业务，唯品会之所以选择这一模式与当时席卷全球的经济大危机密切相关，受金融危机的影响，人们的消费水平与消费意愿得到了削减，伴随而来的就是服装店铺里堆积如山的商品。唯品会适时顺应时代发展的潮流，紧抓消费者对高性价比商品的需求，以特有的商业竞争模式迅速抢占电商市场并获得成功。正如唯品会的品牌建立者所言“市场竞争是长期存在的。市场竞争越激烈，唯品会越要重视其特卖模式的推广，利用自身的

优势，给顾客带来最大的福利”。唯品会的品牌特卖有点类似于饥饿营销的方式，对于那些折扣力度较大的商品，唯品会会采取限时抢购等措施来激发消费者的热情，不过唯品会的特卖模式还是与其它电商企业有所不同，主要具有以下四个特点：

（1）限时抢购

限时抢购是电商企业品牌特卖的常用手段，围绕着这一模式，唯品会相继开发了专门的秒杀专区、如“唯品快抢”等，在2020年4月份推出了“419品牌特卖节”，这些模块的成立，给消费者带来了很多具有高性价比的产品。此外，一般参与限时抢购的商品其价格都会具有很大的优势，消费者为了抢到这些心仪的产品，需提前做好相应的准备，等到抢购的时间一开始，便迅速下单才能获得商品。这种特卖方法不但使消费者以较低的价格获得了高价值的产品，同样也激发了消费者的购物热情，为网站带来更多的流量收益。

（2）低价品牌好货

消费者对于商品的价格是十分敏感的，一般进行打折销售的商品总会引起消费者的关注，而唯品会所销售的品牌商品就是以折扣的模式出售，利用价格优势来激发消费者的购买欲望。唯品会所销售的商品成千上万，大部分都是与我们日常生活息息相，如化妆品、衣服、鞋帽等。唯品会通过和供应商直接签署协议，缩减了中间不必要的流转环节，通过自家的购物网站将商品直接出售给消费者，进而降低了产品的价格，使消费者得到更多实惠。

（3）正品保障

对于广大消费者而言，价格只是其关注的一个方面，商品的质量对于消费者来说是同等重要的。只有商品的质量得到了保障，才能给企业营造良好的市场口碑，才能使消费者的满意度达标。唯品会十分重视商品的采购，因此成立了专门的采购部门来对采购的商品进行筛选，以便给消费者带来优质可靠的购物体验，如图3-1所示为唯品会正品保障流程图。此外，唯品会所出售的商品还支持第三方正品检验，使消费者的购物保障得到进一步巩固。

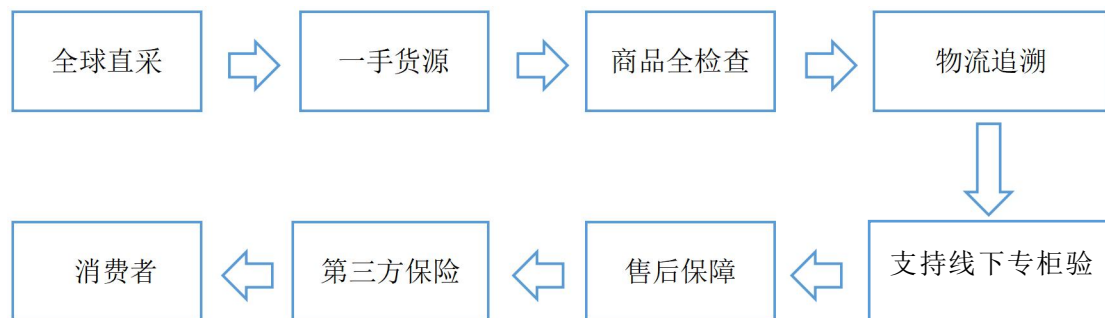


图 3-1 唯品会正品保障流程图

(4) 完美体验

随着社会潮流的日益转变，消费者的购物需求也在时刻发生着变化，企业应时刻关注市场发展方向，及时调整自己的策略。唯品会始终从顾客的实际需求出发，及时将国外新颖的产品引进，进而满足客户的需求。由于唯品的大多数客户都是女性，因此唯品会加大了对美妆产品的研发，推出了“在线试妆”功能，消费者可借助虚拟手段提前体验自己即将购买的产品，有助于消费者购买到适合自己的产品。

3.2 唯品会的财务状况

本章节计算了唯品会 2016-2020 年相关的财务数据指标，并从营运能力、盈利能力、成长能力、偿债能力四部分对唯品会现阶段的财务状况做出了研究分析，从而使我们从整体层面对唯品会的发展情况有所了解。依据表 3-1 的数据，具体分析如下：

首先从营运能力来看，唯品会的存货周转率整体上处于小幅上涨态势，在 2019 年达到了 14.22%，这在电商行业中属于不错的成绩。由此可以看出唯品会的商品库存周期较短，存货转为现金的能力较强，唯品会之所以取得这样的成就就要归功于其仓储物流中心的大量建设，加快了其商品周转速度。不过唯品会的应收账款周转率波动还是比较大的，2016 年之后的几年应收账款周转率始终维持在一个较低的水平，说明唯品会在这几年之中收账速度变缓，收账周期增加，不利于其资金的周转。虽然唯品会的应收账款周转率在 2020 年得到了极大地增长，达到了 124.96%，不过这是因为当年唯品会应收账款金额较小，仅为 3.345 亿元，对比前几年的应收账款金额差距较大。总资产周转率方面，自 2016 年开始，一

直处于下滑趋势，这反映出唯品会的销售能力出现了下降，资产的使用效率有所降低。尤其是在 2019 年斥资 29 亿元收购彬彬商业 100% 股权之后，固定资产得到增加，进一步拉低了其资产周转率。

其次从盈利能力来看，唯品会的净资产收益率虽有波动，但都在 10% 以上，这在电商行业中也属于比较靠前的水平，这表明唯品会对股东投入的资本进行了高效合理利用，股东的投资能得到不错的回报。2016 年-2018 年唯品会的销售净利率是在逐渐走低的，出现这种现象的原因是唯品会为了扩大宣传效果，增加了营销开支。伴随着同行业竞争的加剧，唯品会的营业利润率从 2016 年的 4.75% 减少到 2018 年的 2.744%，好在唯品会及时调整营销策略，近两年的营业利润率又在逐步恢复。

再次从成长能力来看，最近五年，唯品会的营业收入增长率一直处于下降趋势，从 2016 年的 40.76% 减少到 2020 年的 9.53%，降幅达 76.6%。由此看出唯品会的市场份额正在被竞争对手挤占，营业收入增速变缓，竞争力有所下降。而总资产增长率则由 2016 年的 25.25% 下滑到 2020 年的 21.32%，说明唯品会在最近几年当中资产规模增速减慢。

最后从偿债能力来看，唯品会的流动比率常年维持在 1 附近，距离标准值 2 还有一定的距离，速动比率近几年也一直处于参考值 1 以下，由此两者可以分析出唯品会资产变现能力较弱，短期偿债能力并不是特别强。而唯品会的资产负债率近几年一直在下降，到 2020 年已减少到 50.14%，这是一个相对可控的数值。资产负债率的降低意味着唯品会对供应商资金占用的减少，此外，腾讯的进入又给唯品会增加了巨额的现金流量，使其长期偿债能力进一步加强。

表 3-1 2016-2020 年唯品会财务状况分析表

指标	比率	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年
营运能力	存货周转率（次）	11.89	12.25	13.71	14.22	13.27
	应收账款周转率（次）	42.15	20.43	16.13	26.28	124.96
	总资产周转率（次）	2.51	2.31	2.07	2.02	1.89
盈利能力	净资产收益率（%）	43.94	19.47	13.49	20.55	23.48
	销售净利率（%）	3.52	2.60	2.52	4.29	5.81
	营业利润率（%）	4.750	3.595	2.744	5.329	5.614
成长能力	营业收入增长率（%）	40.76	28.84	15.93	10.02	9.53
	总资产增长率（%）	25.25	51.36	14.69	11.52	21.32
偿债能力	流动比率（倍）	1.00	1.35	1.05	0.96	1.17
	速动比率（倍）	0.66	0.98	0.85	0.64	0.89
	资产负债率（%）	76.96	62.48	60.49	54.20	50.14

数据来源：根据唯品会 2016-2020 年年报整理可得

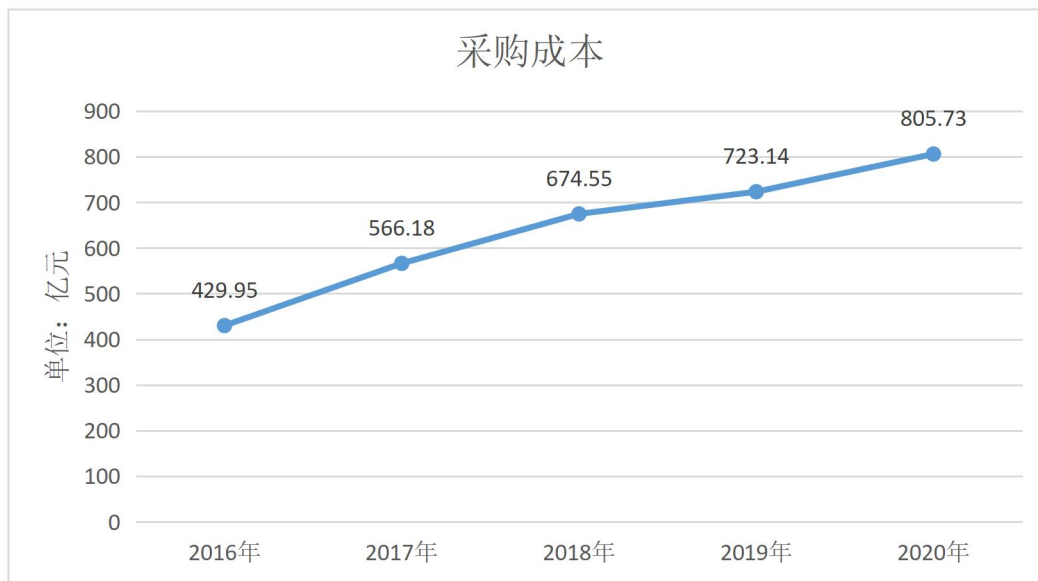
3.3 唯品会价值链成本管理现状

企业的成本费用应当包含企业生产经营活动中所消耗的全部支出。对于电子商务企业而言，其成本的构成主要是采购和运营这两方面的成本。采购是电商企业经营发展的关键步骤，企业从上游供应商那里采购自己所需要的商品，然后将他们存放在指定的位置以备接下来的销售，这样就形成了企业的采购成本。运行成本则涵盖了电商企业的仓储物流、市场营销、产品研发、行政人工等成本支出。因此下文将从这五个方面对唯品会现阶段的价值链成本管理现状进行分析。

3.3.1 采购成本管理现状

商品价格的高低关乎着电商企业市场竞争力的强弱，不过要想控制商品的价格，夺得更多的市场话语权，则需要格外关注商品的采购价格。商品采购成本的高低在于企业与供应商之间的议价能力，企业若占据主动权，则能以较低的价格取得商品。此外优质的供应商还可以降低企业的采购时间，缩短交货周期，保障企业商品的质量，从而进一步减少采购环节的成本支出，使企业获得价格优势。

所以电商企业在进行成本管控时首先最应关注的就是企业采购环节的成本支出。



数据来源：唯品会 2016-2020 年年报

图 3-2 唯品会 2016-2020 年采购成本

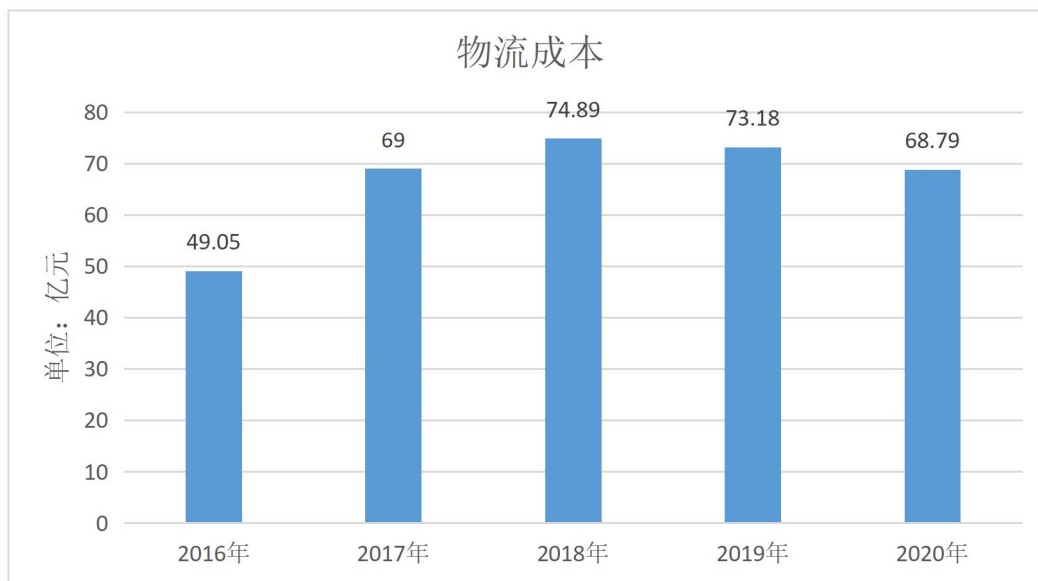
作为一家电商企业，唯品会的采购范围主要包括了奢侈品、衣服、鞋帽、化妆品等，这就决定了唯品会的采购模式与一般企业是不相同的。唯品会现阶段的采购模式主要有三种，第一是各大品牌供应商直接授权供货，这是一种比较难以建立的采购渠道，唯品会针对这些一线奢侈品大牌，采取买断的措施，使其成为专门的网上代理商。第二是代理商供货，针对二三线品牌唯品会则采取从代理商处拿货的方式。唯品会根据自身的销量及市场的需求向代理商下单，商品在平台进行售卖一段时间后，剩余的商品则退还给供应商，虽然会增加一部分中间成本，但是可以减少库存压力，有效地避免了产品的大量积压。第三则是利用海外专业的买手团队进行采购。海外欧美市场通常引领了时尚发展的潮流，其产品也紧跟时代发展的步伐，这对于拥有大量女性客户的唯品会来说，是十分必要的。由此可以看出唯品会在采购环节的渠道是多样的，伴随而来的则是唯品会在采购成本方面的支出。根据图 3-2 可知，2020 年唯品会采购成本为 805.73 亿元，同比增长了 11.42%；而 2016 年的采购成本为 429.95 亿元，五年间唯品会的采购成本上涨了 46.6%。近五年来唯品会的采购成本不但在逐渐增多，而且占营业收入的比重总体而言也呈现出增长的态势。

3.3.2 仓储物流成本管理现状

对电子商务企业而言，仓储物流是其生产经营中必不可少的一环。仓储位置的布局是否得当，可以直接对商品配送效率产生影响，商品配送效率不高，不但会导致企业的资源发生浪费，同时也会影响消费者的购物体验，给企业带来负面影响。而合理便捷的仓储系统，能够提升商品的配送效率，使商品在最快的时间达到消费者手中，进而加速交易的完成，不但使消费者受益，同时也减少了企业的库存成本。

目前唯品会的仓储中心覆盖全国东西南北中各大主要区域，分别位于：广东、天津、湖北、四川、辽宁、陕西、江苏。仓库的总面积达到了 300 万平方米，自营的物流配送网点 4000 多个，拥有员工 3 万多人，每年能够运输配送的包裹数量超过 2.9 亿个。此外，唯品会同时在 9 个国家和地区相继成立了子公司，并配备了完善的管理人员。

物流是商品交易顺利完成的关键一步，顾客在网上平台下单后，就需依靠物流将商品送达给消费者。因为网络购物具有虚拟性、不可接触性，消费者是否决定购买该商品主要是通过相关的图片以及卖家的文字介绍，并没有办法见到实物。所以，物流配送就是消费者与商品实际接触的第一环节，此时物流配送的快慢以及配送人员的服务水平就对顾客的满意度产生了关键的影响，因此我国的众多电商企业都十分注重商品的物流配送环节，加大了在这领域的成本建设支出。如淘宝成立的菜鸟驿站，京东建立的自营物流，苏宁易购则收购了天天快递，拼多多则选择和极兔快递进行合作以完善自身的物流配送能力。而唯品会也没有原地止步，而是花费重金于 2013 年成立了专门的物流子公司品骏物流，并且唯品会在物流方面的成本支出也在加大，从图 3-3 中我们可以看出，唯品会的物流费用从 2016 年的 49.05 亿元增加至 2020 年 68.79 亿元，增幅高达 40.24%，可见唯品会在物流方面投入巨大。



数据来源：唯品会 2016-2020 年年报

图 3-3 唯品会 2016-2020 年物流成本

此外唯品会积极与第三方物流公司合作，以此进一步提高自身的物流配送能力。2019年11月25日，唯品会与顺丰达成业务合作关系，利用顺丰的时效性与优质的服务口碑打造唯品会物流配送的“最后一公里”。这样不但可以节约自建物流带来的巨大成本，同时也可以满足用户选择不同物流公司的需求，降低投诉率，给用户带来优质的消费体验。

3.3.3 营销成本管理现状

对任何企业而言，生产经营的最终目的就是商品销售给客户以此来获得收益，因此加大对产品的营销是不可忽视的。消费者在选择商品时总会不自觉的去选取那些名气比较大的品牌，同理，在选择购物平台时也会优先考虑知名度高的网站，毕竟高知名度的网购平台通常情况下产品的质量和服务也是比较好的。所以为了提高自己的市场占有率和扩大品牌的知名度，电商企业需着重关注其营销服务的推广。

唯品会在营销方面可谓是下足了功夫。采取了多样化的广告宣传，将广告进行精准投放，如在2021年我们在观看网剧或者综艺节目时经常能听到“打开唯品会，搜索我的同款好物”等广告语，此外唯品会还通过与手机厂商合作提前将平台软件预装在手机中，以此来进一步的进行推广。唯品会的这些服务确实提升

了品牌的形象，不过相应的营销成本也出现了大幅度的增长。根据图 3-4 可知，2016 年唯品会营销成本是 28.38 亿元，到了 2020 年唯品会的营销成本上涨到 42.84 亿元，增长率高达 51%。而其中接近 80% 的营销成本都投放到了品牌冠名以及设立明星代言等方面。唯品会希望这些巨额的营销活动能为其带来更高的品牌美誉度，进而获得更多的客户流量，以此拉动企业全方位的发展。



数据来源：唯品会 2016-2020 年年报

图 3-4 唯品会 2016-2020 年营销成本

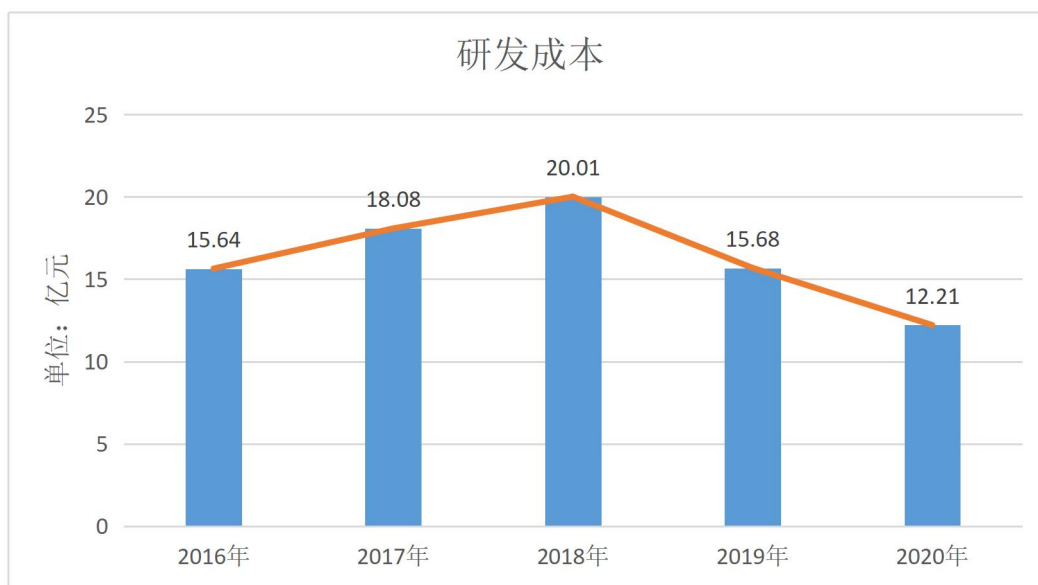
3.3.4 研发成本管理现状

电子商务的稳定有序发展，离不开各种先进信息技术的支持，这就要求电商企业加大研发创新力度。在最新发布的《“十四五”电子商务发展规划》中，国家明确支持电商企业对智能化、数字化等高新技术的研发投入，鼓励电商企业积极地进行专利申报，从而使科研成果得到更好的保护。

处于激烈的市场竞争中，唯品会也深知拥有核心竞争力对企业的巨大帮助，因此唯品会也在企业的研发活动中投入了一些资金，如图 3-5 所示，近五年唯品会的研发支出先是小幅增长，至 2018 年达到顶点，然后就开始一路下降。唯品会的研发成本支出主要包括网站的建设及日常维护、研发人员的培训及薪酬、新技术的开发等。唯品会要完成商品的交易，首先要搭建一个购物平台，而平台的

流畅度及便捷性是客户购物时最直接的体验，目前唯品会的电脑购物网站及手机 APP 已实现了常态化的更新，以便及时给客户带来最优质的购物体验。其次是研发人员的培训和薪酬支出。电商产业作为新兴的服务业，其更行迭代是十分迅速地，只有加大对研发人员的培训，使其掌握未来的发展方向，才能推出符合社会需求的产品。而薪酬的支出有利于企业吸引优秀的研发人才，唯品会每年都会投入一定资金在各大高校招聘研发人员。最后是新技术的研发创新。2018 年，唯品会正式上线了“拍立购”，这是由唯品会自主研发的图像搜索产品，是将大数据技术与自主学习技术深度结合所形成的产物。自上线以来，深受用户的喜爱，日使用量近百万，对销售额产生了巨大的拉动作用。

此外唯品会也积极地与腾讯进行技术研发合作，如网站的人性化互动，商品的大数据推送等，利用腾讯在研发领域的优势，积极地改善自身研发能力不足的问题。



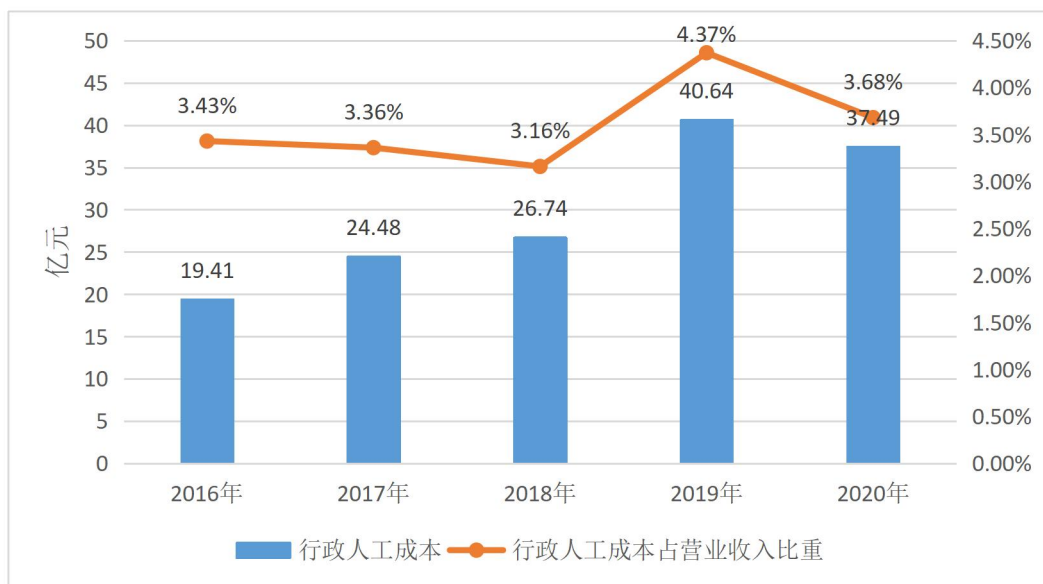
数据来源：唯品会 2016-2020 年年报

图 3-5 唯品会 2016-2020 年研发成本

3.3.5 行政人工成本管理现状

唯品会的行政人工成本占营业收入的比例长期处于 3%-4%之间。根据图 3-6 可知，2020 年唯品会的行政人工成本为 37.49 亿元，同比减少 7.76%，2019 年行

政人工成本大幅增多主要是由于收购彬彬商业集团所带来的行政人工成本增加，总体而言唯品会的行政人工成本占比是比较稳定的。行政人工成本主要是由日常的行政管理支出，人员的工资，办公场地的租赁费等构成的。在唯品会的企业人员构成中，仓储物流人员所占的比重是最大的，行政管理人员所占比重较小，且唯品会对员工的职级有明确的划分，G1-G4 等级为基层的商品员，录入员等，P1-P8 等级为普通文员到总经理，再往上则就是总裁级别的管理者，不同的职级所领取的薪酬待遇也不相同，因此薪酬对管理费用增减变动的的影响较小。此外唯品会的行政办公场所大多是自购自建，租赁的办公场所较少，所以办公场地租赁费较少。从总体上来看，唯品会在行政人工成本方面的管理做得还是比较到位的。



数据来源：唯品会 2016-2020 年年报

图 3-6 唯品会 2016-2020 年行政人工成本占比

4 唯品会价值链成本管理问题及成因分析

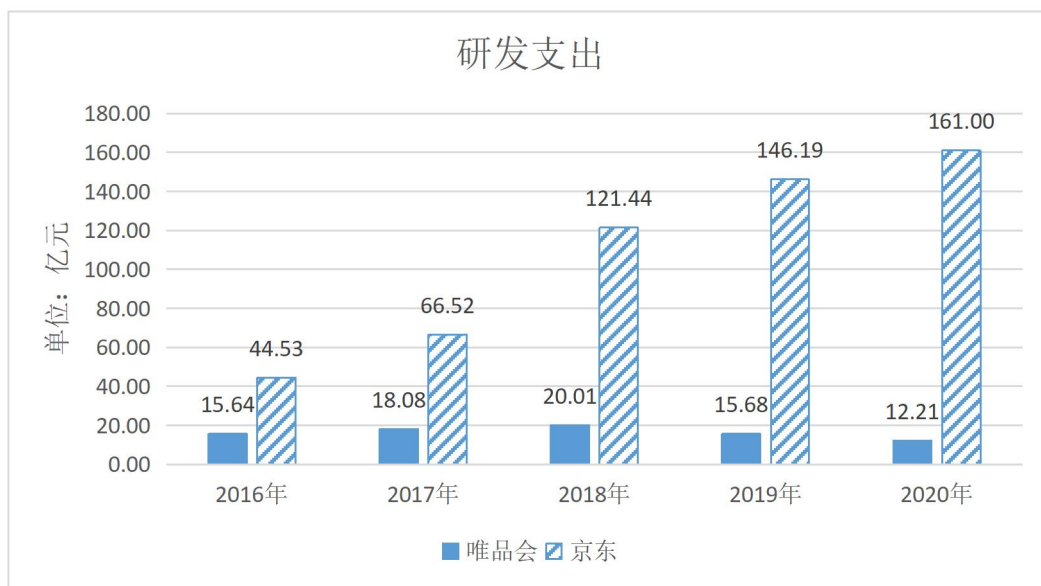
通过上一章节的分析我们可以得知，虽然电商行业具有广阔的发展潜力，不过唯品会最近几年的发展状况并不乐观，目前虽仍处于盈利的状态，但随着总成本的不断增长，利润空间正在被逐步挤压。在这个处处充满竞争的电商行业，唯品会若想继续保持竞争优势，实现更高的利润，就必须拥有更大的成本优势。然而唯品会目前的价值链成本管理主要还是对传统的业务流程进行成本管控，没有

详细的对成本管理中存在的不足进行深入研究,并且对企业外部的成本管控涉及的也比较少,导致价值链成本管理的效果没有完全实现。所以本节基于价值链理论和价值链成本管理理论,从内部价值链、横向价值链、纵向价值链三方面来探究唯品会成本管理中存在的问题,并对这些问题产生的原因做出进一步的解释说明,从而帮助唯品会更加清晰地了解自身成本管理中存在的不足。

4.1 内部价值链成本管理问题及成因分析

4.1.1 科技研发投入不足

随着电商行业竞争的日趋激烈,价格战已不再是企业获得竞争优势的唯一法宝,面对信息技术、人工智能技术的大范围应用,企业的研发能力成为衡量其市场竞争力的重要尺度。电商企业应主动利用这些前沿技术,提高自己的研发能力,进而精准的分析出市场消费者的需求,从而提供相应的配套服务措施,以此保证自己的经营服务能及时跟上时代发展的步伐。所以,加大对研发方面的投入与建设是每个电商企业都应重视的事情。

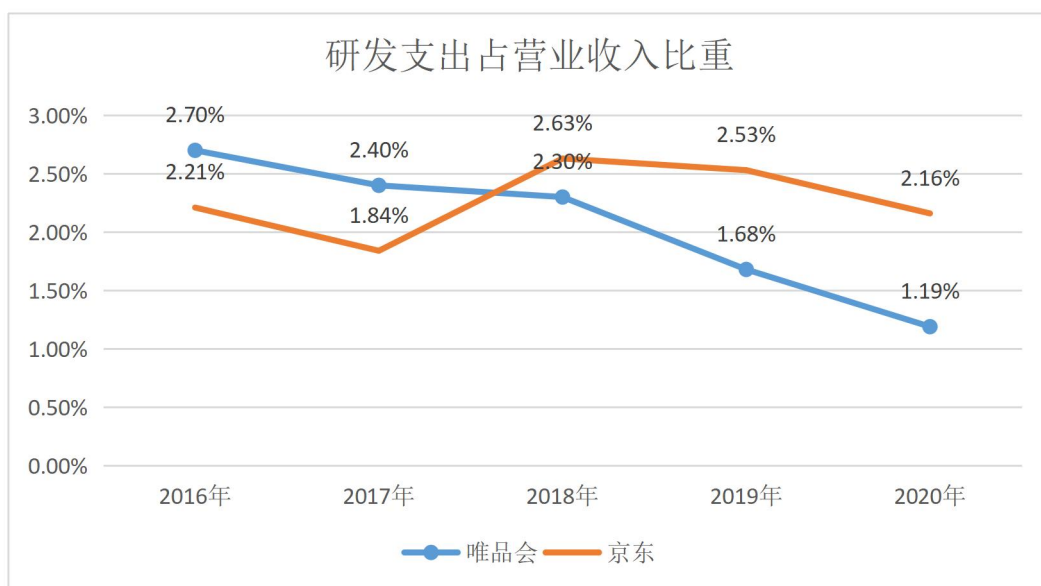


数据来源: 唯品会、京东 2016-2020 年年报

图 4-1 唯品会、京东 2016-2020 年的研发支出

通过图 4-1 我们可知,唯品会的研发支出在 2016-2018 年之间是保持上升的,虽然增长量较小,但总的来说每年的研发投入也在增加。不过在 2018 年之后连

续两年研发支出都在减少，2020 的研发支出仅为 12.21 亿元，与 2016 年相比，下降了 21.93%。而京东的研发支出则从 2016 年的 44.53 亿元大幅提高到 2020 年的 161 亿元，五年间研发支出增加了近 117 亿元。通过这两者的比较，可以清晰的知道唯品会的研发投入不但在减少，其研发金额的数量与京东相比也不在一个量级。我们要清楚地认识到，在当前的经济形势下，增加对研发支出的投入在短期内来说可能增加企业的成本，但是从长远发展的角度来看，对企业的帮助却是意义重大的。唯品会在研发方面的投入情况可以直观的反映出其研发能力不足以及对研发环节的不重视。



数据来源：唯品会、京东 2016-2020 年年报整理可得

图 4-2 唯品会、京东 2016-2020 年研发支出占营业收入的比重

企业在研发方面耗费的成本支出与企业营业收入的比重可以清晰地反映出企业的研发强度。通过图 4-2 我们可知，唯品会研发支出所占的比重自 2016 年的 2.7% 下降到 2020 年的 1.19%，几乎呈现出直线式的下滑。而京东的研发支出占比近五年来虽有波动，但大部分时间都维持在 2% 以上，两者之间的差距还是十分明显的。得益于研发支出的有效保障，京东 2020 年新增专利数量已突破 1000 件，研究成果丰硕，提出了诸如“时空 AI 技术”、“零信任安全体系”等理论成果，这不但提高了京东的研发创新能力，同时也进一步增强了其行业竞争力。唯品会早在 2014 年就在美国设立了自己的海外研究中心，早期也推出了一

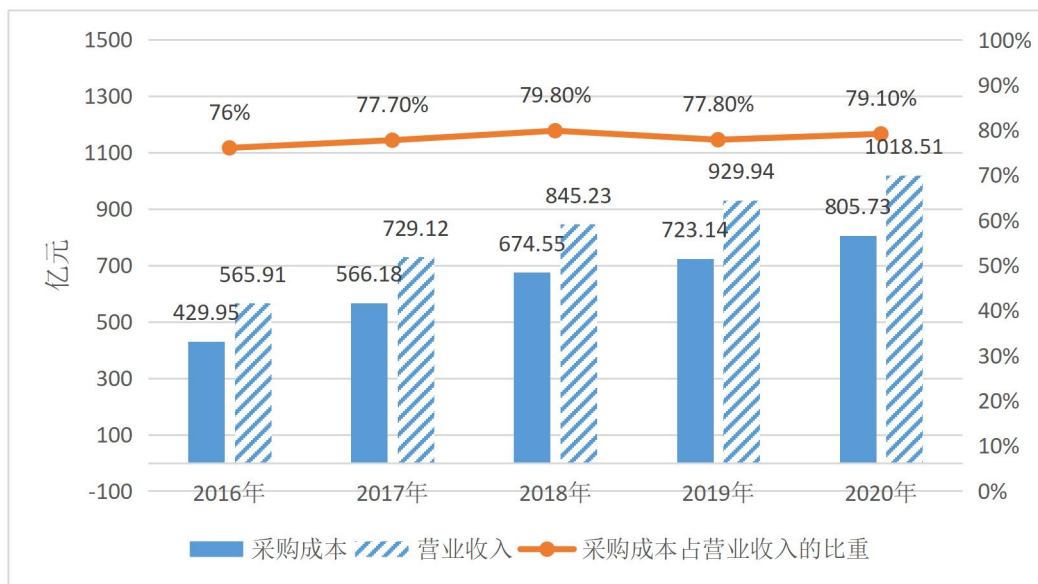
些不错的创新产品，但是随着研发投入的降低，近几年的研发成果并不突出，研发后劲明显不足。

唯品会研发投入不足的原因首先是管理层面的不重视。作为以服装起家的唯品会，其主要是通过将库存商品的尾货进行折扣销售来获取利润，因此对管理层而言，只要商品便宜就会有消费者购买，至于技术含量，则为次之。再者研发创新所需的资金较多，成果产出的周期也比较久，对于唯品会这种主打限时抢购，快速消费的企业而言是不太容易接受的，从而使企业认为将大量资金投在研发方面是得不偿失的。

4.1.2 采购成本占比较高

对于电商企业而言，由于很少自主生产产品，因此对外采购商品就成为其经营发展的关键。在电商企业的总成本支出中，采购成本往往占据着最大的比重，商品销售价格的高低很大程度上取决于采购成本的多少，所以电商企业在进行商品采购时，应格外关注商品的采购成本，给企业留出更大的利润空间。

唯品会由于经营范围广，商品种类多，因此需要从大量的供应商处进行采购。商品采购时，通过对单一商品的大规模采购不但可以使企业取得谈判的主动权，同时也可以将商品的价格尽可能的压低。唯品会为了获取商品的最优价格，通常情况下都是大批量采购。从电商行业整体的采购情况来看，虽然唯品会的采购成本占营业收入的比重并不是最高的，但是与其自身的发展情况相比，其采购成本占营业收入的比重总体而言也在上涨。从图 4-3 我们可知，2016 年唯品会的采购成本为 429.95 亿元，而 2020 年的采购成本为 805.73 亿元，增加了 375.78 亿元，采购成本占营业收入的比重也上涨到了 79.1%，这在一定程度上会对企业的利润造成影响。



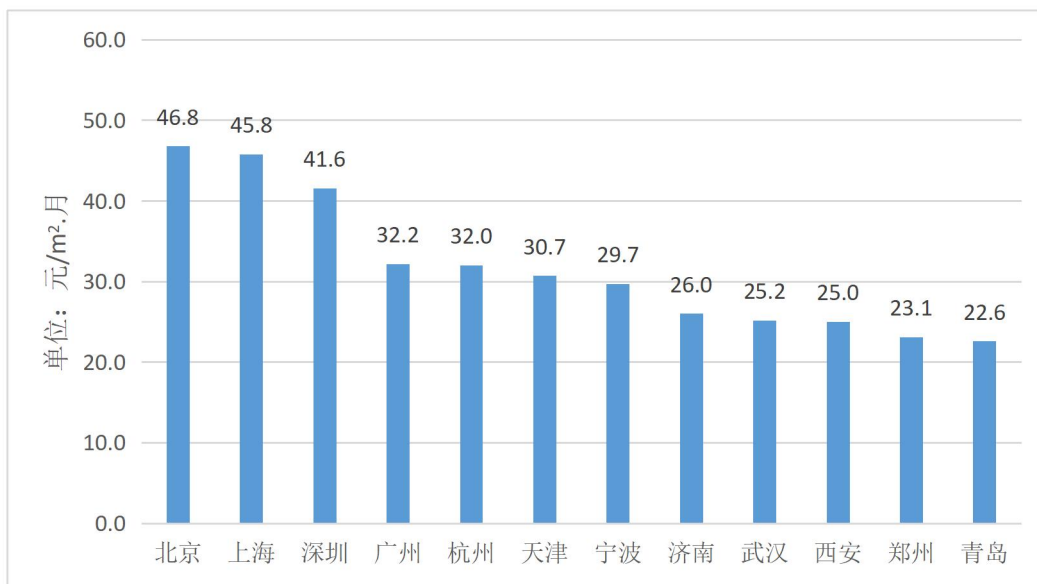
数据来源：唯品会 2016-2020 年年报

图 4-3 唯品会 2016-2020 年采购成本占营业收入的比重

针对唯品会采购成本较高的原因主要有以下两点：第一，随着唯品会业务规模的不断扩大，以及消费者需求多样性的不断增多，唯品会所需采购的商品数量也就越来越多。由于新冠疫情导致商品的原材料价格不断增加，供应商也就会上调商品的供应价格，这就导致唯品会的采购成本出现上涨。第二，由于唯品会的海外奢侈品及化妆品深受女性客户的喜爱，所以其采购量是比较大的。不过由于近几年疫情的影响，这些海外商品的采购比较困难，所需的流程和时间较以往有所增多，所以价格有所上涨，加之这些奢侈品本身价格就比较高昂，因此所需的采购成本就比较多。

4.1.3 仓储利用率低

唯品会在全国目前拥有七个大型物流仓储中心，同时在海外又有多个仓储基地，总仓储面积达到了 300 万平方米，这些仓库日常需要大量的人员进行看管保养，耗费了较多的成本。此外为了提高商品的出库效率，唯品会的仓库大都建立在交通设施比较便利的地方，这些地方多处于我国经济发达的城市，因此仓储租金总体来说是比较高的。图 4-4 显示了我国 2021 年 6 月主要城市的仓库平均租金。由于电商企业经营的种类繁杂，需要存储的商品数量很多，所以唯品会的仓储成本支出也就很大。



数据来源：物联云仓

图 4-4 我国 2021 年 6 月主要城市的仓库平均租金

从表 4-1 中我们可以得知，京东与唯品会的仓储布局大同小异，都涵盖了我国的主要方位。在仓储面积的使用效率方面，唯品会的仓储利用率（成交总额/仓储面积）为 55000 元/平方米，而京东的仓储利用率则高达 123809 元/平方米，京东的仓储使用效率是远高于唯品会的。这意味着唯品会的仓储活动并没有发挥其最大的价值，仓储面积没有得到充分利用。虽然京东集团在仓储环的成本支出也很高，但是由于京东高额的成交量使得每一平方米的仓储面积都物尽其用，而唯品会则没有做到，因此唯品会应重点考虑如何提升自己的仓储使用效率。

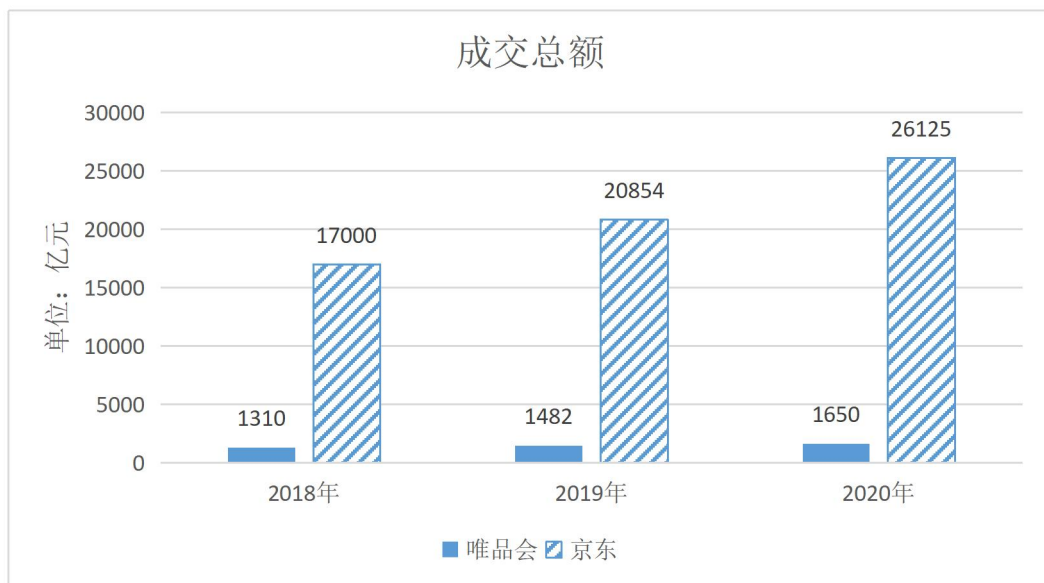
表 4-1 京东集团和唯品会仓储业务量对比表

维度	指标	京东集团	唯品会
物流	配送方式	自营物流	自营+第三方物流
	仓储中心	北京、上海、广州、 沈阳、武汉、西安、 成都、德州	广东、天津、江苏、 四川、陕西、湖北、 辽宁
仓储	仓储面积	2100 万平方米	300 万平方米
	仓储利用率	123809 元/平方米	55000 元/平方米

业务	业务量	450 万/天	190 万/天
	业务来源	自营、第三方平台	自营、第三方平台

数据来源：唯品会、京东官网整理可得

出现上述问题的原因一方面是因为唯品会的业务范围逐渐增多，需要采购存储的商品也就比较多，所以需要大量的仓库进行存放，同时为了方便运输，唯品会的仓库大都选择在交通便捷的地方，这样就拉高了仓储成本。另一方面是由于唯品会的日单业务量较少，商品成交金额不高。通过图 4-5 可以反映出唯品会的平台成交额不但增长缓慢，且与京东集团相比，数额差距也较大，因此导致唯品会仓储利用率低下，没有很好的发挥其作用。当下，京东的日订单数量已高达 450 万单，反观唯品会的日订单数量仅有 190 万单，这从侧面反映出京东的市场占有率远高于唯品会。因此，在唯品会以后的发展中，应着重提高平台的交易数量和交易数额，从而增加仓储的使用效率，摊薄仓储的成本。



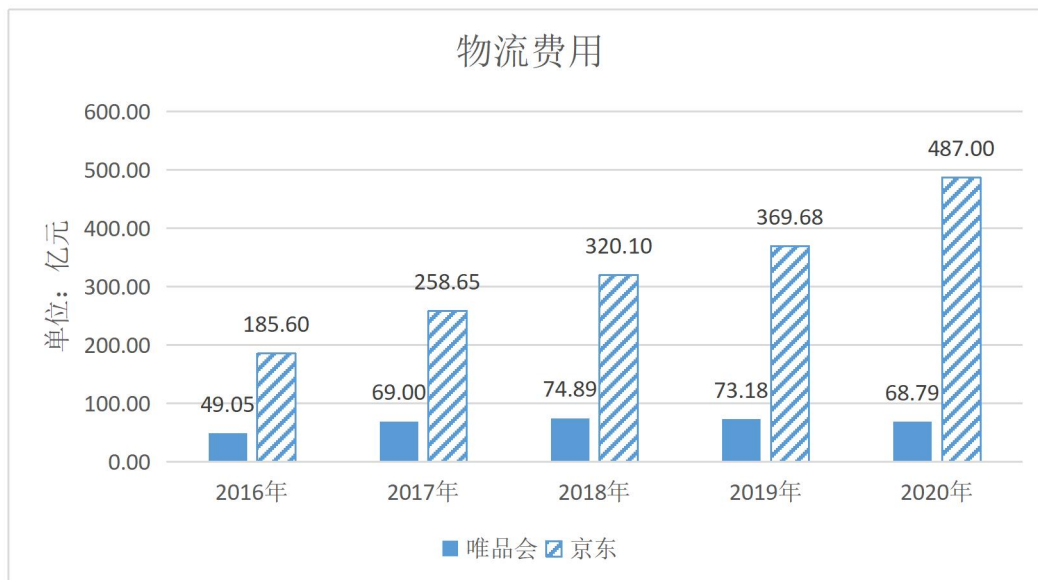
数据来源：唯品会、京东 2018-2020 年年报

图 4-5 唯品会与京东 2018-2020 年的成交总额

4.1.4 物流成本高昂低效

对于电子商务企业而言，物流费用是其成本构成中的重要一环。企业要想顺

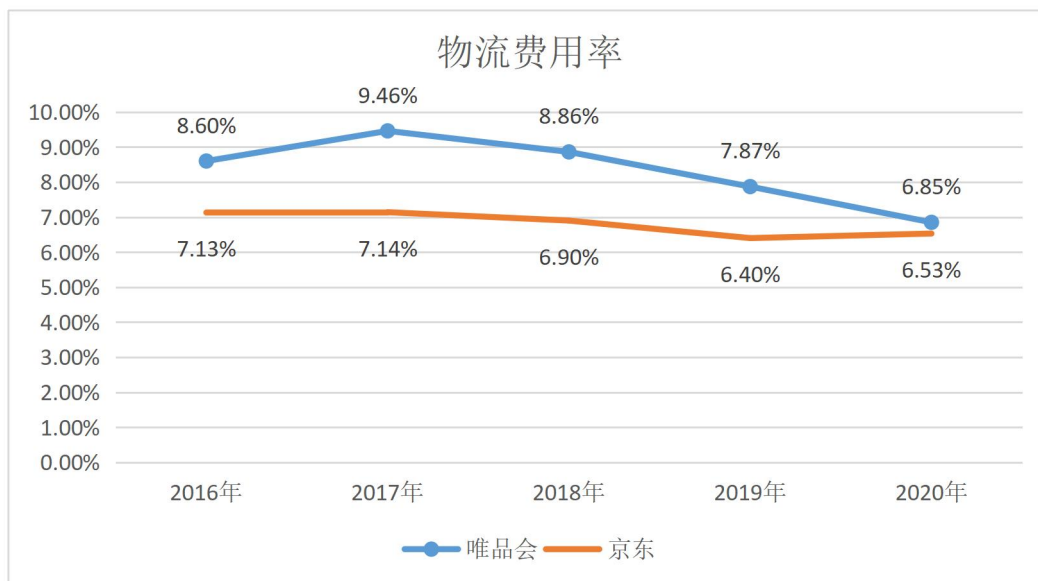
利的完成交易，就需要将商品运输传递给消费者，此时物流费用就产生了。唯品会的物流费用主要包括自营的物流费用和第三方物流费用，它们共同构成了唯品会的物流成本支出。本节通过对比唯品会与京东 2016-2020 年有关物流费用的相关数据，指出唯品会在物流方面存在的不足。



数据来源：唯品会、京东 2016-2020 年年报

图 4-6 唯品会、京东 2016-2020 年的物流费用

根据图 4-6 可知，唯品会的物流成本在 2018 年之前都是上涨的，并且每年的增长幅度都比较大，2018 年增加到 74.89 亿元，相比于 2016 年的 49.05 亿元，增长率高达 52.69%。2020 年因为疫情管控，唯品会的物流成本有所降低，不过仍处于高位状态。唯品会在 2013 年 12 月创建了自己的物流品牌品骏物流，为了尽快完善品骏物流的营业布局，唯品会逐年加大对品骏物流的成本支出。唯品会本想通过自建物流来优化自己的配送体系，从而达到成本降低，营收增加的目的。但是事与愿违，品骏物流的成立并没有达到唯品会的预期目的，不但在物流市场毫无竞争力，同时也使唯品会的单件商品物流运输成本高于同行业。反观京东集团的物流成本虽然也在逐年增加，但是其自营物流体系也在日渐完善，京东的物流投入给企业的发展带来了正向的帮助。现如今，京东的自营物流无论是运输效率还是服务口碑在业内都是首屈一指的。



数据来源：根据唯品会、京东 2016-2020 年年报数据计算得出

图 4-7 唯品会、京东 2016-2020 年的物流费用率

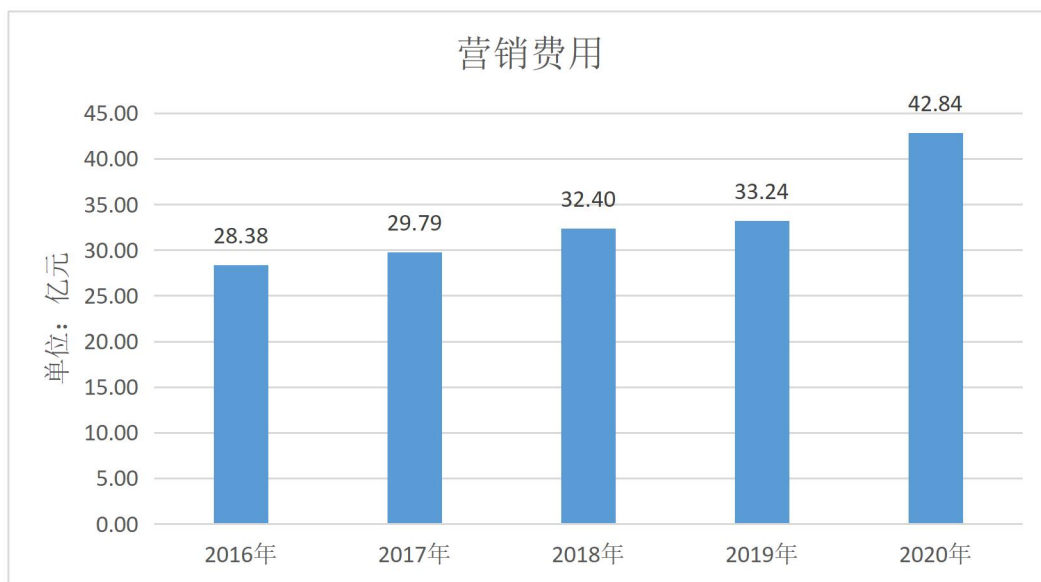
图 4-7 表明，唯品会最近五年的物流费用率（物流费用/营业收入）基本维持在 8% 上下，而京东集团物流费用率则长期保持 7% 左右，这意味着在一笔 100 元的营业收入中，唯品会就比京东少赚了一块钱。虽然 2020 年唯品会的物流费用率有所下降，京东集团物流费用率有所上升，但是京东集团的物流费用率依然比唯品会低了 0.3 个百分点。这表明京东集团对物流的使用效率较高，物流体系建设的比较完善，大量的物流成本支出得到了合理的利用，而唯品会在这方面则有所欠缺。

综上所述，唯品会物流成本投入高昂低效的首要原因是自营物流成本的开支比较大。对唯品会而言，自营物流并不是其擅长的领域，自营物流从搭建到成熟需要较长的时间，且前期投入的资金比较多。京东集团在 2007 年便开始构建属于自己的物流运输体系，在过去的十几年中，京东投入了大量的资金，才使其自营物流逐渐走向成熟。此外，唯品会的物流体系建设开始的比较晚，在其进入市场时圆通、顺丰、韵达、京东等老牌物流企业已占据了大部分的市场，品骏物流无论是在运输的效率还是商品的配送价格方面都无法与这些企业竞争，因此唯品会大量投入的物流建设资金就没有得到合理的利用。再者品骏物流的订单 80% 都来自唯品会，外包业务比较少，对唯品会的依赖是比较大的，不过由于唯品会自身业务量也不大，所以其物流的使用效率也会进一步受到制约。

4.1.5 营销与售后成本控制力差

（一）营销推广成本居高不下

目前唯品会已经保持了长达 36 个季度的持续性盈利。“品牌特卖，就是超值！100%正品！”唯品会的这句宣传口号想必已深入广大综艺爱好者的脑海之中。近几年，唯品会大力赞助各类综艺节目，投放了大量的广告宣传，凡是热播电视剧和综艺活动，几乎都能看到唯品会的身影。从图 4-8 可以看出唯品会近五年的营销推广费用一直处于增长趋势，从 2016 年的 28.38 亿元增加到 2020 年的 42.87 亿元。虽然其高昂的营销推广费使唯品会得以保持盈利，但是 2020 年唯品会的毛利率为 20.9%，相较于 2019 年 22.2%的毛利率下降了 1.3 个百分点，而 2020 年营销推广费的增幅却高达 28.9%，两者相比，毛利率增长速度并未跑赢营销费用增长速度，也就是说，唯品会不断升高的成本正在侵蚀其利润。由此可知，唯品会在营销方面所花费的巨额支出不仅没有促使企业收益大幅增加，同时流量转化的效率也不是十分的理想。而在 2021 年 11 月，唯品会又注资 100 万元成立新的子公司广州海珠品唯信息服务有限公司，主要的业务范围是广告的制作，发布等。由此可以看出唯品会会继续加大在营销推广方面的费用，而这又会进一步增加其运营成本。



数据来源：唯品会 2016-2020 年年报

图 4-8 唯品会 2016-2020 年的营销费用

（二）售后服务质量有待提升

售后服务质量的高低同样也会对企业的成本产生影响。从表 4-2 可以看出，唯品会售后回复时效性和用户满意度分别为 0.810 和 4.000，与同为综合电商企业的苏宁易购和京东相比还有一定的差距，苏宁易购的回复时效性为 0.985，京东的回复时效性为 1.000，高效率的回复时效性使得这两者的综合消费指数比较靠前。而这反映出唯品会在售后回复客户问题咨询方面存在不足，回复时间较长，从而导致用户满意度下降，进而可能会导致用户的退单率增加。而唯品会的退货政策一般为七天无理由退货，退货产生的物流成本由唯品会负担，这就导致其成本进一步增加。目前唯品会的退单率大概维持在 20%-30%之间，按照 2020 年唯品会 6.9 亿单的成交量，平均每单 8 元的物流费用来看，唯品会 2020 年在逆向物流费用方面的成本就徘徊在 13 亿元左右。因此唯品会需及时改进其售后服务质量，降低逆向物流成本，从而达到“高质量服务-高用户满意度-用户群体扩大”的良性循环。

表 4-2 2019 年全国零售电商消费评级榜

排名	平台名称	平台反馈率	回复时效性	用户满意度	综合指数
1	百丽优购	100%	1.000	8.000	0.965
2	海淘 1 号	100%	1.000	7.400	0.940
3	i 百联	100%	1.000	6.870	0.920
4	苏宁易购	100%	0.985	7.037	0.919
				
9	京东	100%	1.000	4.960	0.890
10	拼多多	99.89%	0.905	3.950	0.888
11	蜜芽	100%	0.96	2.154	0.850
12	唯品会	100%	0.810	4.000	0.873
13	当当	100%	0.908	4.154	0.869

数据来源：网经社

通过上述分析，我们可知唯品会营销成本开支较大的原因主要是其广告费用

较多。在电商行业，唯品会拥有极为出色的营销能力，为了提高自己的品牌知名度和获取更多的客源唯品会疯狂的赞助各种网剧，广告满天飞，极尽可能的“刷存在感”。在这背后所蕴含的是电商行业竞争的白热化，在流量为王的时代，谁拥有大量的流量，谁就能掌握市场的主动权。唯品会相对于京东、天猫、拼多多来说，其自身规模本来就小，再加上其长期深耕女性购物市场，因此其市场竞争力就稍显不足。唯品会寄希望于大量的营销以此提高自身的影响力。

而售后服务的质量同样会影响企业的成本支出，唯品会之所以售后服务成本开支较高主要是因为其售后回复的时效性和客户满意度不及同行业企业。对我们大部分消费者来说，如果商品没有特别大的问题，商家给予适当的补偿即可满足消费者的需求，如补偿五元的损失或者十元的代金券等。但是如果不能及时解决客户问题，导致客户不满意，那么客户就可能选择退货，而退货所形成的的逆向物流成本通常高于企业给出的补偿。唯品会在这方面做得还不是特别到位，因此每年也产生了大量的逆向物流费用。

4.2 横向价值链成本管理问题及成因分析

由于同行业竞争的不断加剧，企业需时刻了解竞争对手的成本管理现状，只有做到知己知彼，才能保证企业在竞争中取得优势。将唯品会与同行业中的其他企业进行对比，不但可以使唯品会进一步了解自身的不足，同时也能借鉴其他企业在价值链成本管理中的优秀做法。

4.2.1 价值链成本管理落后对手

电商领域运用价值链进行成本管理的企业有很多，但是其具体的运用方式以及运用效果却有很大的不同。通过观察竞争者的价值链成本管理运用情况，分析其资产规模、研发支出、经营成本等数据，可以帮助企业全面的了解竞争对手的情况，以此来确定自身所处的市场地位，同时也可使企业认清自己价值链成本管理的运用与其他企业相比有何优势与不足，以此来进一步完善自己的价值链成本管理。

本节基于唯品会的基本情况，选取了京东和天猫作为价值链成本管理的比较对象。京东和天猫作为电商行业的领头羊，具有深厚的发展基础，其价值链成本管理的实施也较为完善，在分析完唯品会内部价值链成本管理的基础上，从横向

层面对唯品会的价值链成本管理进行进一步的分析。由于横向价值链成本管理对比企业所涉及的相关数据较多，所以本节选取了企业的营业收入、营业成本、研发支出、一般及行政费用、销售净利率等关键指标来比较它们之间价值链成本管理的不同。

表 4-3 2020 年天猫、唯品会、京东基本情况分析表

项目	天猫	唯品会	京东
营业收入（亿元）	5097.11	1019	7458.02
营业成本（亿元）	2823.67	805.7	6366.94
研发费用（亿元）	430.80	42.21	161.49
研发费用占比(%)	15.25	1.5	2.54
一般及行政费用（亿元）	281.97	37.49	470.51
一般及行政费用占比(%)	9.95	4.66	7.39
销售净利率（%）	19.98	5.81	6.62

数据来源：根据各企业 2020 年公布的年报计算可得

从上表 4-3 的相关数据来看，天猫和京东的营业收入都是远超唯品会的。两者的营业收入都在五千亿元以上，而唯品会刚刚一千亿元。与之相对应的是营业成本的支出，由于唯品会的业务规模较少，所以其营业成本远低于另外两个企业，在研发支出方面，天猫和京东的研发支出以及研发支出占营业成本的比重均高于唯品会，说明他们比较重视在研发方面的投入。一般及行政费用方面唯品会的成本支出是低于天猫和京东的，并且占总成本的比重也较低，表明唯品会在这方面的成本管理做得还是比较到位的。最后就是销售净利率了，天猫的销售净利率达到了 19.98%，京东虽然与天猫相比有较大的差距，但是也达到了 6.62% 的销售净利率，而唯品会在这方面的表现就不尽人意了，销售净利率仅为 5.81%。企业进行价值链成本管理的目的就是为了提高利润率，增加收入。但是通过对上面数据的分析，我们发现唯品会在价值链成本管理方面与京东和天猫相比还是存在一些不足，所以唯品会应向其学习，进一步完善其价值链成本管理，提高企业利润率。

唯品会价值链成本管理与同行业竞争对手相比处于劣势的主要原因是唯品会价值链成本管理体系不健全。唯品会的价值链成本管理仅针对经营活动中的某些环节去实施，没有严格按照价值链的流程去执行。价值链成本管理不是一味的去压低商品的价格，它包含了企业从采购到售后的各个环节成本的优化，虽然唯品会的成本管理数据在某些方面优于同行业的其它企业，但是由于没有从整体方面进行考虑，价值链成本管理的效果并没有完全体现，这也就导致了唯品会的销售净利率不高，价值链成本管理的预期目的没有达到。

4.2.2 品牌特卖模式受到威胁

在前文我们已对唯品会的商业模式进行了详细的阐述，唯品会主打的就是品牌特卖，通过销售大牌尾货，不但节约了大量的采购成本，同时也保障了利润的实现。但是唯品会这种营业模式所带来的优势正在减弱，越来越多的同行业电商也开始实施类似的销售策略，它们凭借自身强大的实力和众多的客户基础迅速抢占了特卖市场的大量份额，使唯品会在这一领域的处境越来越艰难。通过表 4-4 我们可以看到，淘宝成立了“特卖节”、“天天特卖工厂”、“聚划算”，京东建立了“京东秒杀”、“品牌闪购”等特卖渠道，此外苏宁，拼多多也加入到这一领域的竞争中，相继推出了自己的特卖活动。淘宝和京东拥有完善的物流配送体系，客户流量充足，并且售后服务体系也比较健全，所以平台成交量和成交额也比较多，这导致越来越多的品牌倾向于和他们合作，进而使其商品采购成本进一步降低，从而能够更好地维持自己的低价特卖策略。

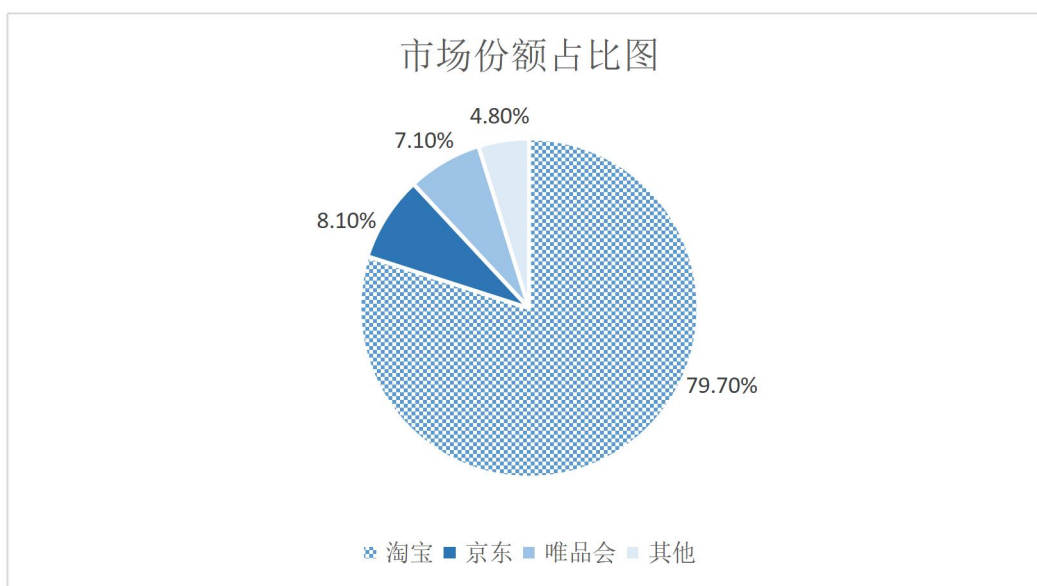
表 4-4 淘宝、京东、苏宁、拼多多品牌特卖模式

企业	品牌特卖模式
淘宝	特卖节、天天特卖工厂、聚划算
京东	每日特价秒杀、品牌闪购
苏宁	苏宁奥莱
拼多多	百亿补贴、9.9 特卖、品牌清仓、名牌折扣

数据来源：各企业官网

唯品会的特卖模式受到削弱不仅体现在同行业特卖活动的不断推出，同时

也体现在市场份额的不断压缩。以服装市场为例，我们知道唯品会主要的经营业务就是服装销售，服装销售所带来的收入占唯品会总收入的 70%，不过在这领域中，唯品会所占的市场份额并不大。通过图 4-9 我们可知，在电商服装市场中，淘宝的市场占比达到了 79.7%，仍牢牢占据着大量的市场份额。京东则紧随其后，市场份额为 8.1%，虽然与淘宝相比差距较大，但也位居行业第二。唯品会的市场份额则为 7.1%，与京东相比少了 1%。从上述分析中，可以得知，淘宝在电商服装市场中处于绝对的领先地位，市场份额很高，虽然唯品会以服装销售为主，但是在与淘宝对比时差距还是十分明显的。



数据来源：易观智库

图 4-9 2020 年中国零售电商服装市场份额占比图

唯品会品牌特卖模式受到威胁的首要原因就是特卖门槛比较低。对于同行业的电商企业而言，唯品会的特卖模式很容易就能被复制，企业结合自身特色再加以低价的产品就能轻松地推出自己的特卖活动，所以进入特卖领域的企业也就越来越多，特卖活动的形式也越来越多样化。其次就是唯品会的发展战略比较单一。虽然唯品会也曾收购不同领域的企业，希望拓宽自己的业务范围，但是由于消费者对唯品会根深蒂固的认知以及消费群体覆盖的不全面导致唯品会主要还是依靠服装销售来拉动企业发展。我们知道，京东在早期主要是靠卖电器，数码产品起步的，但是面对苏宁易购、国美电器等老牌家电企业，京东一方面选择继续巩

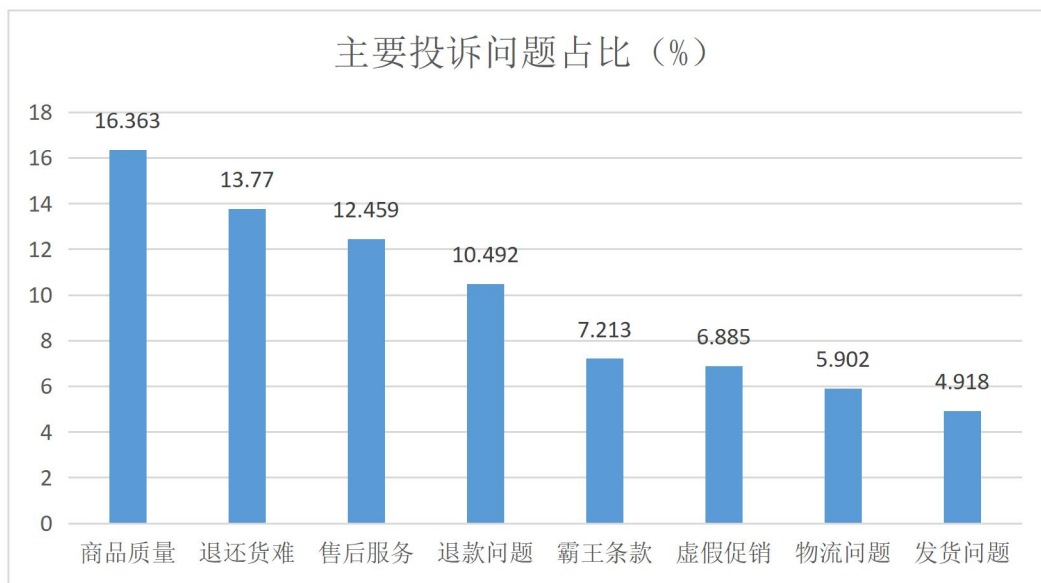
固自己在这领域的发展,另一方面又向食品、服装、生活用品等领域进行开拓,从而形成了今天强有力的市场竞争地位,唯品会应积极地向京东进行学习。

4.3 纵向价值链成本管理问题及成因分析

唯品会的纵向价值链成本管理主要涵盖了商品的供获商以及消费者,这两部分对唯品会成本管理的效果也起着至关重要的作用,接下来就从这两个维度来分析唯品会纵向价值链成本管理中存在的问题。

4.3.1 缺乏严谨的供应商选择体系

由于电商企业的大多数商品都是采购自第三方,所以商品的质量就与供应商的选择密切相关。优质的供应商不仅可以为企业提供长久稳定的供货渠道,同时其商品的质量也会有很大的保障,因此电商企业在进行商品采购时,应注重对供应商资质的审核,完善其供应商选择体系。



数据来源:“电诉宝”《2020年“双11”零售电商投诉榜》

图 4-10 唯品会主要投诉问题占比图

通过图 4-10 我们可以得知,在消费者对唯品会的投诉问题占比中,商品质量问题占据首位,占比达到了 16.393%。由此,我们可以推断出唯品会在商品质量管控方面还存在一些问题。虽然唯品会长期以来把“正品特卖”作为自己的营销理念,但是伴随着业务量的不断增加,以及消费者需求的多样化,唯品会在

商品采购方面所面临的挑战也在不断加大,这时对商品质量的把关也就容易出现纰漏。早在 2015 年 12 月唯品会举办的一个专场特卖活动中,就曾曝出唯品会出售假茅台酒。针对此次事件,唯品会发布声明称将对涉事的 903 名消费者进行退货退款,并给与十倍的补偿,此外唯品会将立即暂停与该供应商的一切合作。虽然早有前车之鉴,但唯品会还是不断曝出商品质量问题,如出售假羊毛衫、假古驰腰带等事件。这些事件的发生,不但使唯品会的市场口碑受到影响,加剧消费者的不信任度,同时大量的赔偿也会增加企业的成本支出,不利于企业的成本管控。

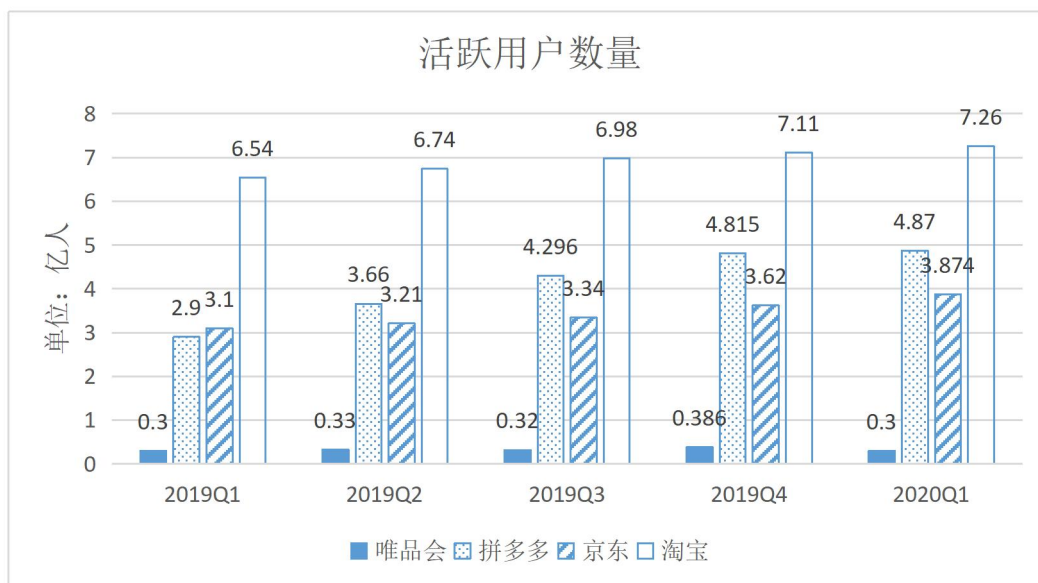
唯品会之所以会在商品质量方面频频出现问题,首先就是其供应商选择体系不健全。在唯品会选择商品供应商时,比较看重的就是供应商提供的产品价格。我们知道,企业在进行商品采购时,选择报价较低的供应商本是无可厚非的,但是商品的价格和其对应的商品质量是息息相关的,企业不能只看价格而不顾商品的质量。唯品会在这方面就忽视了对供应商资质的筛选,没有从源头对商品的质量进行管控。此外,唯品会的商品供应商高达几万家,这对于唯品会的采购部门而言可谓是工作量巨大,在没有清晰明确的供应商分级情况下,员工稍有疏忽,就会出现商品质量把关不严的问题。

4.3.2 新用户获取动力不足

对于电商企业而言,客户流量就是企业生存发展的基础。企业的用户数量越多,越有利于企业产品的销售,同时企业需多方开拓其获客渠道,以此保证企业新用户的获取,从而保障企业客户流量的稳定。

从图 4-11 唯品会、拼多多、京东、淘宝的季度活跃用户数量对比表中,我们可以得知,在活跃用户数量上,淘宝处于行业领先水平,拥有大量的客户群体,并且活跃用户数量呈递增态势。拼多多和京东的月活跃用户数量紧随其后,也拥有不错的市场份额,而唯品会的月活跃用户数量则较少,且总体而言并没有呈现上涨趋势。这反映出唯品会在新用户增长方面存在问题,新用户增长动力不足。唯品会显然也意识到了自己在这方面所存在的问题,主动与腾讯进行战略合作,希望借助腾讯巨大的引流能力来提高自己的客户流量,此外也积极地开通微信小程序。这些措施虽然短暂的使唯品会用户量得到了增加,但是效果并不太明显。唯品会还是需提高自身内在建设,增强对客户的吸引力,以此来降低新用户的获

取成本。



数据来源: 网经社

图 4-11 2019Q1-2020Q1 唯品会、拼多多、京东、淘宝活跃用户数量对比图

唯品会新用户获取动力不足的首要原因是营销推广费用没有很好的转化为客户流量。我们知道,唯品会在营销方面所支出的成本不可谓不大,且呈现出连年增长的趋势,但是高额的营销费用却没有换来唯品会用户数量的大增。唯品会的营销推广费用大部分都投在了综艺节目、电视网剧等方面,平时观看这些节目的客户群体主要为年轻人,中老年人群所占的比重较少,而网购的主力也是年轻人,即使没有铺天盖地的广告,他们大部分还是喜欢选择网购,这就导致唯品会的广告营销只是在面向年轻人重复宣传罢了,并没有很好的涉及到中老年群体。此外,唯品会的主要客户群体是女性,针对女性的商品比较多,而男性用品则比较少,从而使唯品会失去了大量的男性客户市场,进而导致唯品会在新用户获取方面更加困难,获客成本更高。

5 唯品会价值链成本管理优化建议及保障措施

在上一章节中,我们已从价值链的三个维度对唯品会的成本管理进行了全面细致的分析,发现唯品会在内部价值链、横向竞争对手价值链、纵向价值链等方面都存在一些问题。为了解决这些问题,完善唯品会的价值链成本管理体系,本章节有针对性的提出了具体的优化建议及保障措施,以帮助唯品会取得更大的成本管理优

势。

5.1 唯品会内部价值链成本管理优化建议

5.1.1 增加研发投入

随着科学技术日新月异的发展，新的研究成果和研究理论在不断地问世，这在加速社会发展的同时也在快速地对老技术进行淘汰，因此企业需时刻重视对研发的投入支出，以避免企业被社会所淘汰。

在前文的问题分析中，我们知道唯品会的研发投入是比较低的，且最近几年竟然呈现下降的趋势。针对这一问题，唯品会应增加在研发方面的成本支出，应在企业长远的发展规划中明确将研发作为企业发展的重点，每年列出专项的资金用以保障研发的支出。此外唯品会的管理层也需要清晰地认识到现在电商企业的竞争已从传统的价格战转变为拥有核心技术的竞争。研发不是简单的开发几个小程序，它包含了企业的技术革新，网站的建设，信息的精确捕捉，客户的定制化需求等一系列内容，这些都需要企业通过自主研发去实现。倘若仅依靠外部第三方来维持，不但会增加企业的成本支出，同时也会使企业的发展掌握在别人手上，不利于企业平稳运行。再者唯品会的技术研发应结合时代的前沿技术，利用它们去为自己服务。当下火爆的人工智能，数字化技术都可以运用到电商平台中来，这些技术可以更加准确的判定出客户的购物喜好，从而精准的向消费者推送相关的产品信息。这在一定程度上减少了企业获取新用户的成本，同时也可以使唯品会的广告成本发挥到最佳。因此在唯品会价值链成本管理的优化中，要把研发作为重中之重，研发能力提高了，企业的生产经营活动才会更加合理流畅，企业的行业竞争力才能变强。

5.1.2 优化采购模式

相较于其他方面的成本支出，唯品会在采购方面所花费的成本是最大的。这是由于唯品会经营商品种类繁多，市场规模不断扩大，商品的采购数量也就随之增长，进而推动采购成本日益上涨。所以，为了保障唯品会的收益，减少采购成本的支出，唯品会应及时优化其采购模式。

现阶段，不同的企业所使用的采购模式也有所不同。不过对大部分企业而言，常用的就是大规模批量化采购，这种采购模式具有一定的好处，那就是通过大量

的订单数量来提高采购方的成本议价能力。不过这种采购方式也存在明显的缺陷，针对商品更新速度快，产品销售周期短的企业而言很容易造成商品的大量积压，尤其是对电商企业而言，消费者的需求变化很快，要及时跟上市场的发展，就需选择科学合理的采购模式，这时 JIT 采购模式就顺利的运用到唯品会的采购之中了。JIT 采购模式是在准时化生产管理理念的基础上进一步加工形成的，因此也被人们成为准时化采购模式。JIT 采购模式的关键做法就是将合适的商品数量、合适质量的产品、在合适的时间之内运送到合适的地点，企业不必要再像以前一样每一件商品都采购很多的数量。这样不但可以满足客户的实际需要，也能尽可能的降低企业的库存，减少不必要的成本支出。另外，在运用此模式的时候，唯品会的采购部门不但要挑选出优质可靠的供应商，加大对供应商资质的审核，同时也需合理的对商品采购的数量进行编排，及时的将商品采购信息传递给供应商。这样不但可以保证商品采购的质量，保证商品供应的稳定性，同时也可以使供应商明确采购的信息，减少供货周期，从而达到企业与供应商的互利共赢。

5.1.3 提高仓储利用率

仓储也是电子商务企业经营活动中应重点关注的对象。企业在商品采购之后需要将商品进行合理的仓储，等到客户在平台下单之后，商品再从仓库发出，因此仓储在此期间起到了承上启下的作用。仓储管理的好坏以及仓库工作人员效率的高低都会对仓储的使用效率产生巨大的影响。

加强企业的仓储管理，就是要降低企业的库存成本，提高企业商品的出库速度，加快库存商品的周转率，加速资金的回笼，从而使仓储的利用率发挥大最大。目前，在电商行业的仓储管理工作中，京东集团可谓是经验十足，不但仓储面积大、仓储中心多，同时仓储的管理水平和仓储的利用率也很高。所以唯品会在优化自身仓储管理时，可以借鉴京东集团仓储管理的做法，将京东集团先进的仓储管理模式运用到自己身上来。

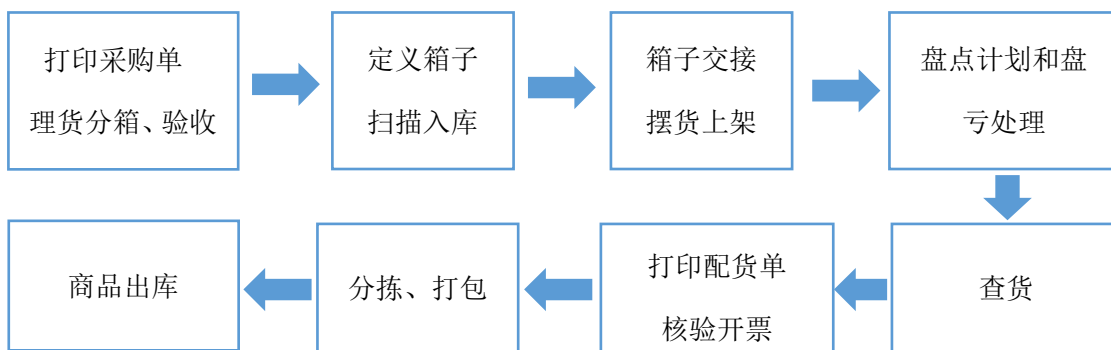


图 5-1 京东集团仓储管理作业流程图

图 5-1 向我们展示了京东集团日常的仓储作业流程，从上图中我们可以看出，为了提高仓储作业的效率，京东将其作业流程划分为“采购商品入库—分类合理摆放—打印配货单—分拣打包—商品出库”等流程。京东按照商品需求程度的高低，将市场消费者需求程度高，销售量大，周转速度快的商品放置在便于查验运输的地方，这不但可以提高商品的出库、入库效率，同时也增加了仓储的使用效率。此外，针对仓储作业人员，京东还进行定期的培训学习，以便其掌握自动化分类技术，这在一定程度上有利于仓储成本开支的减少。因此唯品会应以京东为榜样，不断优化自身的仓储管理水平，努力提高仓储利用率。

目前唯品会在全国也拥有众多的仓储基地，仓储面积也有 300 多万平方米，这些基地有的是唯品会自建的，有的则是经营租赁的。无论是自建，还是租赁，这些仓储基地都会耗费唯品会的大量成本支出，只有在商品订单充足的情况下，企业的仓储管理活动才会满负荷的运行，才能使仓储的利用率发挥到最佳。不过根据前文的分析，我们知道唯品会目前的平台成交量和成交额并不是十分充足，因此唯品会可考虑将闲置的仓储面积对外进行租赁，这样还可以回收一部分租赁资金来抵减仓储成本的支出，从而使企业的仓储利用率得到提升。

5.1.4 降低物流费用率

物流成本支出在电商企业的成本支出中所占的比例也不小，同样是不可忽视的一部分。企业应时刻考虑在支出大量的物流成本的同时如何提高物流的使用效率，通过对物流的合理使用，发挥其最大的效率，从而使单位的物流费用率降低，进而降低物流成本的支出，保障企业的收益。

首先唯品会应加强自身物流体系建设，进一步完善物流体系制度。因此唯品

会需结合自身实际的经营发展情况，制定切实可行的物流配送方案，针对物流线路和物流的运输方式也需做到合理精细的规划，尽量减少物流运输过程中产生的不合理的支出。比如配送车辆几点出场，几点达到，都要有清晰的时间表，处于物流配送环节的各部门都要严格按照所制定的规划进行，从而形成明确的物流管理制度。其次，应借助大数据等信息技术将全国的物流配送网点进行信息化整合，形成高效便捷的信息网，建立信息沟通交流的平台，这样有助于物流配送信息的及时传递。同时在末端配送阶段，可引入目前较为流行的无人送货车进行配送，这样不但可以极大地改善物流配送的效率，同时也可以有效地降低物流成本的支出，从而使企业的营业收入得到保证，物流费用率得到降低。

目前的物流市场当中，京东物流、顺丰等都是行业的翘楚，它们无论是在物流的配送速度还是配送服务方面都有很好的口碑。唯品会可以通过与它们签订合作协议来为自己进行物流配送，这样不但能减少自建物流所带来的巨额成本支出，同时也可以对自身的物流配送体系做出进一步的优化，在降低物流费用率的同时提高客户的满意度。

5.1.5 严控营销成本、提高售后服务质量

针对营销成本居高不下的情况，唯品会应反思其巨额的营销费用是否给企业的营业收入带来了正向帮助。在前文的分析中，我们已知唯品会营销费用的增长率远高于其营业收入增长率，营销成本的大量支出并没有给企业带来很好的收益。所以唯品会应合理规划其营销成本开支，营销渠道应做到多元化，避免大量的营销成本都投放到电视广告中，毕竟其客户群体比较固定，观众看得多了也就失去了新鲜感。其次不应盲目的进行营销宣传，应该结合公司的发展战略和发展方向进行相对应的营销宣传，使营销成本的支出变得物超所值。

此外唯品会可借助旗下平台进行营销推广，从而降低营销宣传成本。品维信息服务有限公司和唯品富邦金融公司是唯品会旗下的两家分公司，它们都有各自的经营领域，如图 5-2 所示，品维信息服务有限公司主要经营广告制作、网络信息技术服务，唯品富邦金融公司的主营业务则是金融咨询、业务代理、个人信贷等。由于这两个公司所经营的业务范围有很大的不同，所以其目标客户群体也不同，基于此，唯品会可通过这两家公司的资源优势，来对自己进行宣传和营销。同时多多组织一些互动活动，拉近与消费者的感情，从而进一步提高其客户流量。

这样不但可以使唯品会的营销成本得到节约,同时也能推动这两家子公司的发展,形成合作共赢的模式。

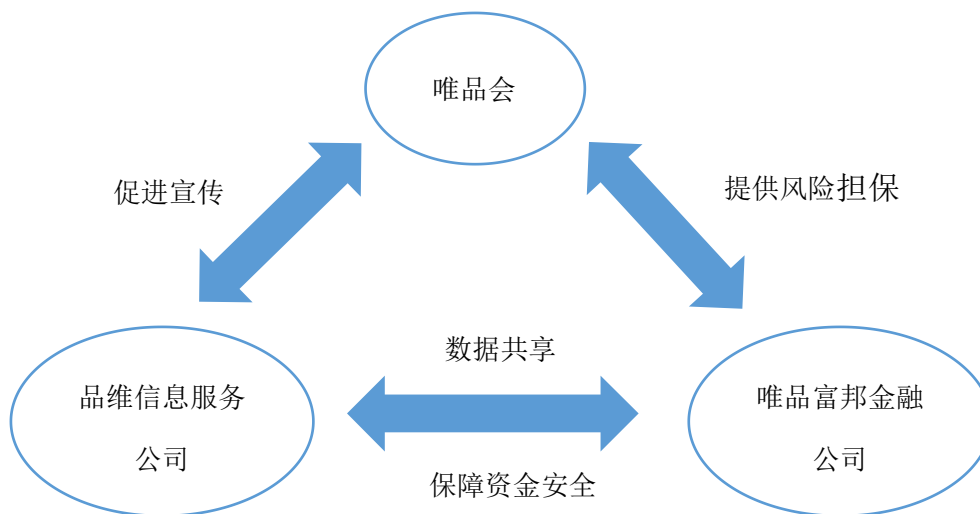


图 5-2 唯品会与旗下公司关系图

同时唯品会也需进一步提升其售后服务的质量。消费者的问题能否得到及时完美的解决,不仅关乎消费的权益能否得到保障,同时也会对企业的声誉产生一定的影响。所以要定期对客服人员进行培训,强化其服务意识,同时建立合理的奖罚机制,制定消费者打分表。对于消费者给出五分评价的售后服务,唯品会可适当的给与一定的奖励,对于给分较低的售后服务评价,唯品会可给与诫勉谈话,这样可以加强客服人员的服务热情,提高消费者的满意度。

5.2 唯品会横向价值链成本管理优化建议

5.2.1 完善价值链成本管理体系

针对唯品会价值链成本管理落后于竞争对手的情况,唯品会一方面要完善自身的价值链成本管理,另一方面要加强对竞争对手价值链的分析。自我完善就是唯品会在进行成本管理时应结合价值链的内涵,从整体的角度去考虑企业价值链成本管理如何实施。价值链成本管理需要价值活动上的每个部分共同协作来完成,仅针对某几个部分进行成本管理并不能很好的降低企业总成本的支出。此外,进行横向价值链成本管理分析的主要目的就是通过和竞争对手相比较来找出可供自己借鉴的方面。唯品会需广泛收集竞争对手价值链成本管理方面的信息,这可

通过现代信息技术或者竞争对手发布的相关信息来实现。在了解竞争对手价值链成本管理的具体实施方略之后，唯品会可找出其价值链增值与非增值的部分，分析竞争对手是如何对非增值部分进行成本管控的，进而将其利用到自身的价值链成本管理中。当然，与竞争对手相互合作，共同交流成本管理经验是最便捷的途径，唯品会也需加大在此方面的努力。

5.2.2 健全品牌特卖模式

面对品牌特卖优势的不断减弱以及竞争者的不断增加，唯品会需及时的调整自己的经营策略，从而扭转目前的不利局面。首先唯品会应对竞争者的特卖活动做出清晰地判断认知，确定哪些企业为自己的直接竞争者，哪些是间接竞争者，找出彼此之间的不同，从而对自己的特卖活动进行优化。其次唯品会需进一步完善其经营活动，唯品会将服装销售作为自己的主营业务是没有任何问题的，但是通过上一章的分析我们知道电商服装市场中唯品会的份额比较小，市场竞争力并不太强。唯品会将服装作为品牌特卖的主要商品，在与淘宝、京东的服装特卖活动竞争中无论是价格、还是多样性都不占据优势，唯品会需扩充其特卖活动的业务范围，加大对数码产品，家居用品的特卖力度，从而保持其特卖优势。最后唯品会还需积极向行业领跑者学习，学习京东的高效运转，学习淘宝的多样化，将他们的优势运用到自身的经营活动中，这样不但可以完善自身的品牌特卖模式，同时也有助于更好地开展成本管理。

5.3 唯品会纵向价值链成本管理优化建议

5.3.1 强化供应商资质筛选

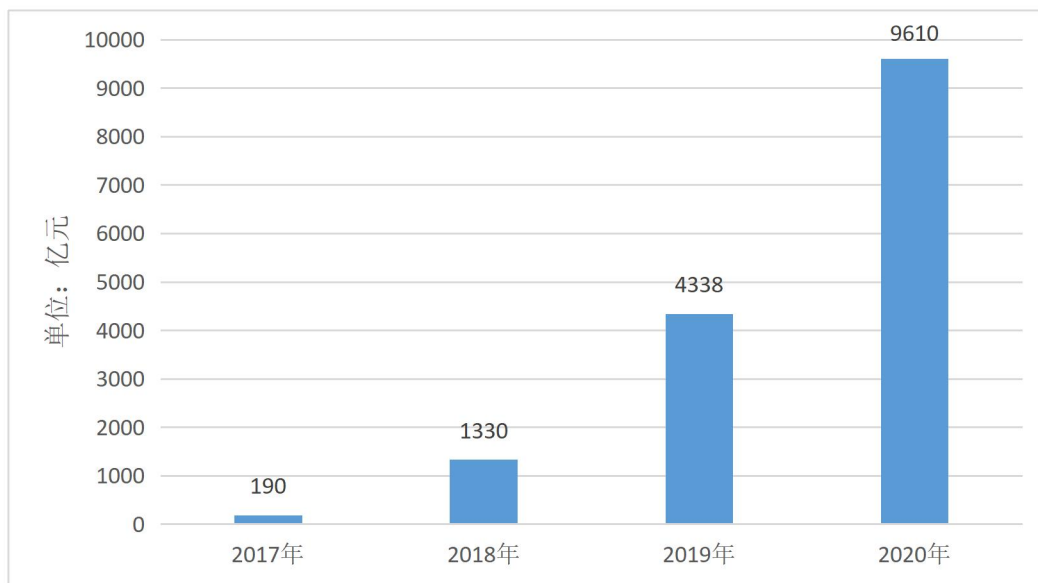
对电商企业而言，商品采购成本的高低与供应商的选择是密不可分的。优质的商品供货商不但可以给企业提供物美价廉的商品，同时也能保障企业商品采购的长久稳定。所以电商企业应注重对供应商的审核，加大供应商资质的检查筛选，从而为企业选出优质的供应商，进而使企业的采购成本得到优化。

针对唯品会在上游供应商资质筛选不健全的问题，唯品会首先应建立层级清晰明确的供应商资质筛选体系。对供应商的交货能力、研发创新能力、信息沟通能力、发展能力等方面的了解可以帮助唯品会更加明确的划分供应商层级。交货能力是供应商选择时最应重视的一个方面，高效的交货能力保证了交货的高准时

率和低出错率，这可以减少企业因商品延期或出错而额外产生的物流费用。研发创新能力方面应选择研发能力强的供应商，电商企业产品更新速度快，倘若供应商研发能力不强，那么势必会影响新产品的推出，从而影响企业的销售量，此时更换产品供应商的成本也就增多。信息沟通能力强的供应商不但可以使买卖双方的沟通交流成本减少，同时由于高效便捷的沟通渠道，商品的交货周期也会大大缩减。发展能力则反映出该供应商长期稳定的供货能力，具有发展前景的供应商企业可与之达成长久的战略合作关系，以此保证企业商品供给的稳定。综上所述，唯品会应及时完善其供应商资质的筛选，从而减少隐形成本的支出。

5.3.2 多渠道获取新用户

针对唯品会新用户获取动力不足的问题，唯品会应主动优化其营销方案，通过多途径、多渠道的营销来获取新的用户。首先是广告营销方面，唯品会应将广告投放放在不同群体观看的电视节目中，做到广告推送的精准性，这样即避免了广告费用的大规模盲目支出，同时也可以使广告覆盖的人群更加的全面。此外唯品会也可以与当下火热的自媒体软件进行合作，进一步增加自己的曝光率。就拿我们现在常用的抖音来说，截止到2020年，抖音的日活跃用户量为6亿人，注册用户更是超过8亿人，具有强大的用户流量，不仅各路大牌明星纷纷入驻抖音，同时官方媒体和众多企业也积极地在抖音注册账号，可见其中蕴含的宣传推广能量之大。再者唯品会也可以通过网络带货的便捷性和实惠性来吸引客户。如图5-3为2017年-2020年我国电商直播收益额，从中我们可以看到，在短短五年的时间内，电商直播收益额就从190亿元提高到9610亿元，其增长速度之快令人震惊。网络直播带货主播李佳琦一场直播带货就可以销售出几个亿的产品，观看的用户数量甚至能达到千万。唯品会可选择与这些主播进行合作，这不但能增加唯品会的产品销量，同时也可以给唯品会带来大量的用户流量，从而提高其新用户获取能力。最后唯品会应随时关注市场的发展方向，了解并掌握消费者的需求，及时改变自己的经营策略，进而迎合市场推出相应的产品，以此来吸引消费者。



数据来源: 《2020年直播电商白皮书》

图 5-3 2017-2020 年电商直播收益额

5.4 唯品会价值链成本管理优化的保障措施

5.4.1 加强信息平台的建设

对于电商企业而言,谁掌握的市场信息越充分,谁就可以在行业的竞争中占得更多先机,信息的获取对企业的发展尤为重要。所以唯品会在进行价值链成本管理优化时,需加强信息平台的建设,为将来的成本管理打好基础。

唯品会可从以下三个方面构建自身的信息共享平台。第一个方面是强化企业的内部信息联系,优化相关的信息系统,共同搭建企业的价值链信息沟通平台,加强彼此之间的信息交流。第二个方面是针对外部信息的沟通交流。除了要加强上游的供应商与下游的客户之间的关系,还需及时的关注市场的发展动向。消费者的需求是多变的,社会的时尚潮流也是在变化的,及时掌握这些信息变化,将消息及时传递给供应商,可以减少企业的物流和采购成本。同时由于信息的及时传递,企业早已将符合消费者需求的产品备好,这不但满足了消费者的购物需求,同时也可以给企业带来巨大的收益。第三个方面则是结合数字化、信息化技术建设信息平台。现代信息技术以其无与伦比的快速性、精准性、畅通性正在快速地改变这个社会。在信息平台中,客户的需求及消费偏好可以及时准确地传递到企业的后台之中,从而向消费者精准的进行商品的推送,这可以提高企业的商品交

易量。此外，唯品会还可通过分析消费者的购物信息，来预测以后的市场发展走向，从而获得及时改变自己的经营策略，为企业的可持续发展赢得先发优势。

5.4.2 构建战略合作联盟

由于国家对电子商务企业的大力支持以及线下经营困难的加剧，越来越多的企业选择通过网络进行销售，比如我们常见的网络直播带货等，这些对手的进入使得电商领域的竞争也在日渐加剧。而传统的电商巨头淘宝、京东、苏宁易购等企业仍牢牢占据大量的市场份额。在这种环境下，唯品会有必要与其他企业进行业务合作，通过构建战略合作联盟，实现资源的共享，以此来弥补企业市场竞争力不足的问题。以拼多多为例，最近几年拼多多的发展可谓是十分迅猛，短短几年间拼多多就超越众多的老牌电商，成功跻身行业前列，其用户规模甚至一度超过京东集团。不过拼多多的快速发展也带来诸多的问题，其商品质量、物流速度、品牌信誉度、消费者口碑等表现都不佳。为了改善这一情况，摆脱低端廉价的市场形象，拼多多联合中国人保共同设立了“百亿补贴、大牌正品低价专区”，承诺商品 100%保真，这一举措使拼多多的市场口碑有所挽回。此外拼多多积极投资国美零售，借助国美的安迅物流来优化自己的物流体系。这不但解决了拼多多目前的困境，同时也给合作伙伴带来了效益。所以为了唯品会价值链成本管理优化措施能够更好的实施，唯品会应积极主动地与自身业务相关的企业合作，通过建立合作联盟，来完善自身的生产经营，从而达到优势互补，最终实现合作双方的利益共赢。

5.4.3 注重对人才的引进和培养

针对电商行业日新月异的更新发展速度，企业要紧跟行业的发展步伐，注重研发环节的成本支出，努力提高自己的科技研发水平。不过企业仅仅拥有充足的研发资金还是不够的，还需注重对人才的引进。只有人才和研发费用都得到保障，企业的科技研发能力才会增强。

企业应清晰地明白，现代企业的竞争，很大程度上就是对人才争夺的竞争。一个企业拥有的高科技人才越多，就越能说明这个企业对人才的重视，同时也从侧面反映出这个企业的拥有较强的研发创新能力。在前文的分析中，我们知道与京东集团相比唯品会的研发投入是比较少的，且最近几年研发支出竟然呈现下滑

的趋势,而对于人才的引进方面唯品会更是远远落后于京东集团。对唯品会而言,首先是要加大对高科技人才的引进,高科技人才在企业的研发、管理方面都发挥着支柱性作用,他们不但可以增强企业的研发创新能力,同时也能给企业的发展提供科学的建议,使企业的经营活动更加的合理完善,从而帮助企业做好成本管理。其次是注重对技能型人才的引进,在唯品会的业务经营活动中,有仓库分拣货物的工作人员,也有运输商品的货车司机。这些基础的技能人才保证了唯品会的正常运转,他们凭借在各自领域的高超技术,正在一步步的推动企业平稳向前发展。加大对这类人才的引进,不但有利于企业的进步,同时也可以发挥模范带头作用,给其他员工树立榜样。不过,企业要想平稳顺利的引入这些人才,也需要一定的激励措施,要对员工的职业发展和工作收入给予一定的保障。此外,要健全人才培养体系,完善人才管理制度,使人才能够引进来,留得住。

6.结论与展望

6.1 结论

基于上文对唯品会价值链成本管理的深入研究分析,本文总结出以下两点结论:

(1) 唯品会现阶段的价值链成本管理存在诸多不足。唯品会的价值链成本管理仅仅针对生产经营流程中的某些环节,并没有从整体的角度全方位的进行成本管理,这不但影响成本管理的效果,同时也不利于唯品会全面发现企业成本管理中隐藏的问题。经过深入研究,本文发现唯品会在内部价值链成本管理方面的问题是:科技研发投入的资金较少;采购成本占比多且处于增长态势;仓储面积没有得到很好的利用;物流方面投入了大量的资金却没有完全发挥其功效;营销与售后方面的成本控制效果也不佳。在横向价值链成本管理方面,与同行业的竞争企业相比,唯品会的价值链成本管理处于下风,并且其品牌特卖模式也受到了威胁。纵向价值链成本管理方面,唯品会缺乏严谨的供应商选择体系,同时其新用户增长缓慢,获客成本较高。

(2) 唯品会的价值链成本管理还需进一步的优化完善。针对内部价值链成本管理问题,唯品会需增加研发方面的投入,优化其采购模式,减少采购方面的成本支出,同时尽量增加仓储的使用效率,降低物流费用率,最后就是要严控营

销成本，提高售后服务的质量。针对横向价值链成本管理问题，唯品会需向同行业的其它企业学习，进一步完善价值链成本管理体系，同时还要健全品牌特卖模式。针对纵向价值链成本管理存在的不足，唯品会要严格的挑选供应商，确保商品的质量，此外多渠道获取新用户，提升用户活跃度，减少新用户获取成本。

6.2 展望

虽然本人在论文的写作过程中查阅了相关的财报、数据、资料等，但是由于一些数据涉及商业机密，企业并没有进行披露，所以材料的收集并不是特别的健全，因此针对企业价值链成本管理中某些环节的成本数据获取有限，从而导致内容与实际情况之间可能会存在一些误差，在下一步的研究分析中，还需加强对企业成本管理数据的获取。此外，本文在选择案例对比公司时并没有选取所有的电商企业，因此成本管理优化的措施可能有一些片面性，还需进一步加大与其他电商企业的对比分析，以此促进电商行业平稳有序的发展。

参考文献

- [1]Porter . E . M . Competitive Advantage[M]. New York: The Free Press, 1985: 350.
- [2]Jeffrey F. Rayport, John J. Sviokla. Exploiting the Virtual Value Chain[J]. Harvard Business Review. 1995(11): 75-78.
- [3]Peter Hines. Value Stream Management[J]. The International Journal of Logistics Management, 1998, 9(1): 25-42.
- [4] Prabakar Kothandaraman and David T Wilson. The Future of Competition[J]. Industrial Marketing Management, 2001, 30(4): 379-389.
- [5]Dimakis, Alexandratou. Value Chain Upgrading in a Textile Dyeing Industry [J]. Journal of Cleaner Production, 2016, (12): 36-52.
- [6]Mendes. Tourism as a Driver of Conflicts And Changes in Fisheries Value Chains in Marine Protected Areas [J]. Journal of Environmental Management, 2017, (200): 9-16.
- [7]Joanna Dehmer and Jorg Nieman. Value Chain Management Through Cloud-based Platforms[J]. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 2018, 238: 177-181.
- [8]Talor F W. Principles of scientific management[J]. Bloomsbury Business Library Management, 1911,7(9): 723-724.
- [9]Shank J K and Govindarajan V. The Value Chain Perspective. Journal of Management Accounting Research,1992,(04): 147-197.
- [10]Robin Cooper, Robert Kaplan. How cost accounting distorts product costs[J]. Management Accounting, 1998(6): 20-27.
- [11]Pravdyuk M. Accounting Support for Cost Management in Milk-Processing Companies[J]. Accounting & Finance,2015, 10(5): 236-243.
- [12] Cemil Kuzey, Ali Uyar. Does management accounting mediate the relationship between cost system design and performance? [J]. Advances in Accounting, incorporating Advances in International Accounting, 2016, 5(10): 67-74.
- [13] Shevelev AE, Sheveleva EA, Bazhanova MI. Cost management at the tube-rolling enterprises[J]. 2017(35): 11-12.
- [14]Michael Hergert and Deigan Morris. Accounting Data for Value Chain Analysis[J].

- Strategic Management Journal, 1989, 10(2): 175-188.
- [15]Dekker H C, Value Chain Analysis in Inter Firm Relationships: a Field Study[J]. Management Accounting Research, 2003, 14(1): 1-23.
- [16]Henry Dekker. Value Chain Analysis In Cost Management[J]. Management Accounting Research, 2009(01): 12-14.
- [17]Mansfield E, Rapoport J. The Cost of Industrial Product Innovations[J]. Management Science, 2011, 21(12): 1380-1386
- [18]Dominique Estampe et al. A framework for analysing supply chain performance evaluation models[J]. International Journal of Production Economics, 2013, 142(2): 247-258.
- [19]Shixiao Yang. Analysis of Cost Control Mode Based on Enterprise Value Chain[C]. International Conference on Economics, 2017: 515-518.
- [20]张旭波.公司行为与竞争优势——评迈克尔·波特的价值链理论[J].国际经贸探索,1997(3):34-37.
- [21]孙茂竹.管理会计的理论思考与架构[M].北京:中国人民大学出版社, 2002(8): 19-22.
- [22]余绪缨.管理会计[M].沈阳:辽宁人民出版社,2004.
- [23]阎达五.价值链会计研究——回顾与展望[J].会计研究,2004(02):3-8.
- [24]张鸣.价值链管理理论与实证分析[M].辽宁:东北财经大学出版社,2007,45-46.
- [25]杨怀宏.价值链会计理论框架探析[J].财会通讯,2009,(21):41-43.
- [26]穆林娟,宋研.基于价值创造的投资者保护:管理会计的视角[J].中国总会计师,2011(03):38-39.
- [27]付娆.基于价值链视角的成本控制研究[J].商场现代化,2014(30):73.
- [28]王瑛.价值链分析法在企业成本管理中的应用[J].行政事业资产与财务,2018(14):27-28.
- [29]王凤娟.基于价值链的企业成本管理探讨[J].财经界,2018(32):23-24.
- [30]陈菡,陈思钰,池海彤,罗煌.D公司数字化转型下的价值链协同管理[J].财务与会计,2019(18):35-39.
- [31]刘秀洁,董娜.基于价值链的企业集成成本管理实践——以中国五矿集团有限

- 公司为例[J].财会通讯,2020(10):172-176.
- [32]李慧.流通企业供应链联盟对价值链创新的路径驱动[J].商业经济研究,2021(20):124-127.
- [33]朱慧明,张中青扬,吴昊,邹凯.创新价值链视角下制造业技术创新效率测度及影响因素研究[J].湖南大学学报(社会科学版),2021,35(06):37-45.
- [34]张晴,于津平.制造业投入数字化与全球价值链中高端跃升——基于投入来源差异的再检验[J].财经研究,2021,47(09):93-107.
- [35]宋玉洁,乔翠霞.中国制造业 OFDI 的国内价值链质量效应:兼论效率与稳定性[J].世界经济研究,2022(05):60-79+136.
- [36]杨纪琬.企业成本管理问题浅议[J].财贸经济丛刊,1980(05):13-17.
- [37]袁天荣.战略管理会计的体系内容[J].中南财经大学学报,2001(01):107-110.
- [38]韦德洪,王珊珊.成本管理系统的柔性研究[J].会计之友(下),2007(01):8-9.
- [39]王竞达,于增彪,瞿卫菁.成本管理系统解析:实务发展、制度变迁和学术研究[J].南开管理评论,2007(02):90-99.
- [40]吴革.财务报告舞弊特征三因子理论假说及其对中国实践的解释[J].中国注册会计师,2008(08):62-65.
- [41]李桓.基于价值链的企业战略成本管理分析[J].经营管理者,2015(24):188-189.
- [42]刘全山,刘东山.成本管理的“三重境界”:历史演进与启示[J].财务与会计,2019(03):82-84.
- [43]许雅玺.基于大数据的电子商务企业供应链成本控制[J].会计之友,2019(08):130-134.
- [44]孟一君.电商企业的物流成本控制研究[J].商场现代化,2020(08):42-43.
- [45]冯圆.数字化改革背景下的成本管理创新[J].财会月刊,2021(23):68-75.
- [46]张紫霄,杨梓涛,杜国良.智能制造背景下 S 钢铁集团成本管理优化研究——基于三流协同效应视角[J].财会通讯,2022(04):163-169.
- [47]谢诗芬,戴子礼.新中国成本管理会计的发展——回顾与展望[J].湘潭工学院学报(社会科学版),2000(01):55-58.
- [48]闫洪彬.战略成本管理与企业价值链[J].价值工程,2002,(02):12-14.
- [49]段姝,寇勇刚.基于价值链的成本管理[J].会计之友,2007(34):56-56.

- [50]晁新忠,管理新理念:价值链成本管理[J].中国市场,2011(19):31-32.
- [51]崔洁元,韦英.全价值链成本管控体系建设实践研究[J].湖南商学院学报,2015,22(04):108-111.
- [52]唐艳,唐国平.论交易成本视角下价值链成本管理的模型构建[J].会计之友,2016(06):118-121.
- [53]陈益云.基于价值链管理会计的会计业务流程再造研究[J].会计之友,2016(19):26-29.
- [54]范影.试析基于价值链分析的电子商务企业成本管理[J].会计师,2017(08):37-38.
- [55]赵娟.基于价值链的成本管理探究[J].当代会计,2017(06):39-40.
- [56]侯嘉宝,杨景海.电子商务背景下采购成本控制问题研究[J].商业会计,2017(20):66-67.
- [57]王小鹏,宋露.价值链成本管理研究及应用[J].商业会计,2018(01):25-28.
- [58]赵一旻.基于价值链理论的企业成本管理[J].现代经济信息,2019(10):142-143.
- [59]付素华.浅析企业内部价值链的成本控制与管理[J].中国农业会计.2020,(1):18-19.
- [60]周慧琳,冯雅琨.包钢股份价值链成本控制探析[J].财务与会计,2020(12):67-68.
- [61]何瑛,赵映寒,杨琳.海底捞价值链成本管控分析[J].会计之友,2022(04):25-31.

致 谢

时光荏苒，匆匆而过。丰富多彩的研究生生活在不知不觉间就要落下帷幕，二十年的求学生涯也将画上完美的句号。对我而言，这是一段充满艰辛与收获的旅程，使我获益良多。在此临别之际，有太多的不舍与怀念，虽不知如何去表达，但还是想对这一路上遇到的所有老师、同学、朋友说一句谢谢。

感谢我的导师。从最初的论文选题到文章的形成您反复的指导修改，给我提供了莫大的帮助。此外在日常的生活中，您如家长般一样对我嘘寒问暖，常常教导我做人做事之道，使我受益终生，谢谢您。

感谢我的同学。十分开心这一路有你们相伴，教室、宿舍、操场、图书馆见证了我们的拼搏、努力，希望进入社会的我们还能始终保持这份初心。

感谢我的父母以及我亲爱的姐姐。是你们无怨无悔的付出才使我走到今天，无论何时，你们都是我坚强的后盾，在此向你们表达我最真诚的感谢。

最后呢还要特别感谢小贾同学。从本科到硕士，我们一路相伴，虽聚少离多，但我们彼此珍惜。愿未来一切顺遂，喜乐有分享，共度日月长。

就让这所有的美好都定格在 2022 年的夏天。

再见了，我的学生时代！