

分类号 \_\_\_\_\_  
U D C \_\_\_\_\_

密级 \_\_\_\_\_  
编号 10741



硕士学位论文  
(专业学位)

论文题目 新零售模式下家家悦供应链成本管理研究

研究生姓名: 呼延伸

指导教师姓名、职称: 孔陇 教授 王啟明 高级会计师

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: 2023年6月19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： 呼延伸 签字日期： 2023.6.1

导师签名： 孔彤 签字日期： 2023.6.13

导师(校外)签名： 王 签字日期： 2023.6.14

## 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： 呼延伸 签字日期： 2023.6.1

导师签名： 孔彤 签字日期： 2023.6.13

导师(校外)签名： 王 签字日期： 2023.6.14

# **Research on Supply chain cost Management of Jiajiayue under new retail mode**

**Candidate :Huyan Shen**

**Supervisor:Kong Long**

## 摘 要

线上零售的快速发展得益于网络技术的进步，迈入了快速进步的发展时期。但是随着增速的不断放缓，线上零售的发展也进入了瓶颈期，不同类型的零售企业遭遇到了各种各样的经营问题，线上线下零售企业效益下降也导致整个行业的销售额增速不断放缓。探究深层次的原因，行业大环境的不景气以及零售企业发展上遇到的诸多问题催生了新零售模式，新零售模式消除了线上和线下销售的边界，为了实现降本增效对供应链进行转型升级。供应链成本管理涵盖了零售企业日常经营活动中的每一个环节的成本消耗，能够有效提升企业的效率，提升整个供应链链条的运转水平。因此，高效进行供应链成本管理是零售企业想要顺利平稳进行新零售转型所关注的重点。

本文的研究方法主要是案例研究法，文章的理论研究部分主要对新零售概念的提出、供应链的意义以及新零售模式下的供应链成本管理进行了详细阐述，理论研究不仅包括了相关文献的梳理，还包括了相关的理论基础。在理论上，又引入了近几年大力推动新零售转型的家家悦公司作为案例企业，详细剖析了家家悦的新零售转型过程以及各项转型措施，并详细分析了家家悦的供应链成本体系的构成，随后结合家家悦近年来的新零售转型措施，展示了其各环节的供应链成本管理现状，并采取了不同的指标对各环节的供应链成本管理效果进行了分析，发现了新零售模式下的家家悦供应链成本管理存在农产品验收缺乏严格的质量把控、物流总成本居高不下、企业间信息共享滞后等问题，针对这些问题提出了切合案例公司发展实际的改进建议，希望企业能够从内部供应链以及外部环境多个角度出发建立一定的制度保障，以实现更好的供应链成本管理。

家家悦作为发展历史悠久的大型综合超市在国内零售行业具有很大的影响力，因此对家家悦的供应链成本管理进行研究具有一定的借鉴性，能够为其他相关零售企业提供经验启示。

**关键词：**新零售模式 供应链 供应链成本管理 家家悦

## Abstract

Thanks to the progress of network technology, the high speed development of online retail has entered a period of rapid development. However, as the growth rate continues to slow down, the development of online retail has also entered a bottleneck period. Different types of retail enterprises have encountered a variety of business problems. The decline in the efficiency of online and offline retail enterprises has also led to the slowing down of the sales growth of the whole industry. To explore the underlying reasons, the depression of the industry environment and many problems encountered in the development of retail enterprises gave rise to the new retail model, which eliminated the boundary between online and offline sales, and transformed and upgraded the supply chain in order to achieve cost reduction and efficiency. Supply chain cost management covers the cost consumption of every link in the daily business activities of retail enterprises, which can effectively improve the efficiency of enterprises and improve the operation level of the whole supply chain. Therefore, efficient supply chain cost management is the focus of retail enterprises to smoothly and smoothly carry out the new retail transformation.

The research method of this paper is mainly case study. The theoretical research part of this paper mainly expounds the proposal of the new retail concept, the significance of supply chain, and the supply

chain cost management under the new retail model. The theoretical research not only includes the review of relevant literature, but also includes the relevant theoretical basis. On the basis of the theory, it also introduces JiaJiaYue Company, which has vigorously promoted the transformation of new retail in recent years, as a case enterprise, analyzes the process of new retail transformation and various transformation measures of JiaJiaYue in detail, and analyzes the composition of the supply chain cost system of JiaJiaYue in detail: procurement cost, inventory cost, sales cost, logistics cost, supplier cost and consumer cost. Then combined with the new retail transformation measures of JiaJiaYue in recent years, the present situation of supply chain cost management of each link is demonstrated, and different indicators are adopted to analyze the effect of supply chain cost management of each link. It is found that there are some problems in JiaJiaYue supply chain cost management under the new retail mode, such as lack of strict quality control in agricultural product acceptance, high total logistics cost and lagging information sharing among enterprises. In view of these problems, it puts forward some improvement suggestions in line with the actual development of the case company, hoping that the enterprise can establish certain institutional guarantees from multiple perspectives of internal supply chain and external environment. To achieve better supply chain cost management.

As a large comprehensive supermarket with a long history of development, JiaJiaYue has a great influence in the domestic retail industry. Therefore, the study on the supply chain cost management of JiaJiaYue has a certain reference, which can provide experience and enlightenment for other related retail enterprises.

**Key words:** New retail mode; Supply chain; Supply chain cost management; JiaJiaYue

# 目 录

<b>1 绪论</b>	1
1.1 研究背景和意义	1
1.1.1 研究背景	1
1.1.2 研究意义	2
1.2 文献综述	3
1.2.1 新零售模式研究	3
1.2.2 供应链成本管理研究	4
1.2.3 新零售模式下供应链成本管理研究	6
1.3 研究内容与研究方法	8
1.3.1 研究内容	8
1.3.2 研究方法	9
1.4 本文基本框架	10
<b>2 相关概念与理论基础</b>	11
2.1 相关概念	11
2.1.1 新零售模式的界定	11
2.1.2 供应链成本管理	12
2.2 理论基础	13
2.2.1 价值链理论	13
2.2.2 委托代理理论	13
2.2.3 交易成本理论	14
2.3 新零售模式给供应链成本管理带来的挑战	15
2.3.1 面临难以准确定位消费者需求的困境	15
2.3.2 竞争维度多元化	15
2.3.3 门店中心类别及库存配置繁杂化	15
<b>3 新零售模式下家家悦供应链成本管理现状</b>	17
3.1 家家悦的新零售模式	17

3.1.1 家家悦的基本情况 .....	17
3.1.2 家家悦的新零售转型过程 .....	19
3.2 家家悦供应链体系及成本构成 .....	22
3.2.1 家家悦供应链体系 .....	22
3.2.2 家家悦供应链成本构成 .....	23
3.3 新零售模式下家家悦内部供应链成本管理实施现状 .....	26
3.3.1 采购成本管理现状 .....	26
3.3.2 库存成本管理现状 .....	27
3.3.3 销售成本管理现状 .....	28
3.3.4 物流成本管理现状 .....	29
3.4 新零售模式下家家悦外部供应链成本管理实施现状 .....	30
3.4.1 供应商成本管理现状 .....	30
3.4.2 消费者成本管理现状 .....	31
<b>4 新零售模式下家家悦供应链成本管理效果分析 .....</b>	<b>32</b>
4.1 供应链成本管理效果评价指标选取 .....	32
4.2 新零售模式下家家悦内部供应链成本管理效果分析 .....	32
4.2.1 采购成本管理效果 .....	32
4.2.2 库存成本管理效果 .....	34
4.2.3 销售成本管理效果 .....	36
4.2.4 物流成本管理效果 .....	38
4.3 新零售模式下家家悦外部供应链成本管理效果分析 .....	39
4.3.1 供应商成本管理效果 .....	39
4.3.2 消费者成本管理效果 .....	41
<b>5 新零售模式下家家悦供应链成本管理问题及优化建议 .....</b>	<b>42</b>
5.1 新零售模式下家家悦供应链成本管理存在的问题 .....	42
5.1.1 农产品验收缺乏严格质量把控 .....	42
5.1.2 物流总成本依旧居高不下 .....	43
5.1.3 企业间信息共享滞后, 无法保障真实性 .....	44
5.1.4 门店运营管理能力偏低, 非增值性营业成本增加 .....	45

5.2 新零售模式下家家悦供应链成本管理优化建议 .....	46
5.2.1 提高供应链上游质量把控标准 .....	46
5.2.2 优化物流配送体系 .....	47
5.2.3 建立以信任合作为基础的共享机制 .....	48
5.2.4 加强构建高效的超市门店运营标准体系 .....	49
<b>6 研究结论与展望 .....</b>	<b>50</b>
6.1 研究结论 .....	50
6.2 未来展望 .....	51
<b>参考文献 .....</b>	<b>52</b>
<b>后记 .....</b>	<b>56</b>

# 1 绪论

## 1.1 研究背景和意义

### 1.1.1 研究背景

当今的社会大环境下，零售业企业的良性发展与经济、市场、价值观等因素的相关性大大提高。随着我国进入中国式现代化发展的新时期、全国人民进入小康社会，人民生活收入水平不断提高，人均可支配收入也大幅增加，再加上市场的变化以及人们消费意识和消费习惯的潜移默化，全民消费升级的趋势无法避免。在这种社会大环境下，以生鲜销售业务为主的传统零售企业进行供应链成本管理的相关尝试就变得尤为重要。再加之生鲜业务不同于普通商品，具有易损耗、高投资的特点，如何进行正确的成本管理是需要解决的难题。

实体零售业的转型本身就受制于销售渠道单一化的影响，再加上被电商的快速扩张不断挤压市场，早已流失了一定的客源，此外，人力和租金等各方面的成本逐年升高，利润大幅度缩水，当前想要平稳转型面临巨大压力。面对着新冠疫情给国内经济形势带来的不断冲击，电商平台推出了社区团购来满足特殊时期消费者的特定需求，给传统商超带来了双重压力，亟需找寻新的出路。在整个零售业的发展受到各方面因素影响的困境之下，企业谋求持久平稳的进步必须审时度势进行改革。马云在阿里巴巴年度峰会上对新零售的概念进行了定义，新零售模式就是企业以互联网为依托，通过先进技术手段，不断整合生产环节、流通环节、销售环节所需要的各种资源，并进行合理科学的再分配，进而以技术进步推动业态结构的转型升级，并将商品本身、消费者体验以及物流体系这三个方面进行深度交流融合。

新零售模式改变了以往线上和线下销售缺乏联系、相互割裂的封闭状态，推动了两者之间的优势互补以及互相扶持，现代物流体系促进了线上和线下沟通的无缝衔接，从而使零售业实现了协同效应。新零售模式在实体企业的成功推广，不仅需要这些企业自身的认可，还需要整个供应链生态系统的集体支持。在线和离线领域之间的共生关系在使零售商充分利用新零售模式的潜力方面发挥了重

要作用。必须承认,这种模式的成功取决于整个供应链上所有利益相关者的支持。在新零售模式下,有效整合利用供应链各环节上的资源,优化供应链成本管理,帮助企业推动零售模式的转型,实现持久平稳的进步。

在全国市场上,阿里巴巴集团推动盒马生鲜项目的实施落地是实体零售业对新零售模式的首次尝试。胶东半岛地区的零售行业领军者家家悦也通过云计算和大数据技术,实现了不同销售渠道的开发与现代化物流体系构建的深度融合,零售方式的多样化和消费场景的科技化给消费者带来更多选择的同时也改善了购物者的消费体验。而家家悦积极推进新零售转型,在这个过程中其成本管理也出现了一些问题,对这些问题进行研究并提出建议有利于家家悦后期的发展。

### 1.1.2 研究意义

我国传统零售业主要通过线下渠道运营。然而,随着数字时代的到来,电子商务作为一种颠覆性的力量出现,深刻地改变了零售业的面貌。2016年,一种倡导在线和离线渠道深度融合的新型零售模式出现了,预示着该行业新时代的到来。技术进步、消费者偏好的变化和不断发展的市场动态推动了模式转变。新零售模式支持以客户为中心的方法,强调为消费者创造沉浸式体验的重要性。它代表了与传统零售模式的重大区别,并强调了该行业在应对新兴趋势和颠覆性力量时的动态和适应性。在新零售模式之下,企业的供应链各环节发生变化,如何采用新的视角看待供应链成本管理问题变得至关重要。新零售转型中的企业期望进行流量和资源的多方整合,加速新零售模式的运行的同时提高供应链的运转速度。现今新零售市场的整体发展状况证明了供应链中新零售企业的经营策略对于整条供应链的发展产生极大的影响。进行新零售转型可以帮助传统企业脱离发展困境并赋予其更多的发展机会,然而整合供应链上下游资源不断创新管理模式和数字化建设会给企业带来成本的激增,这无疑会加大企业的负担甚至减缓企业新零售转型的速度。

本文在探究学习供应链成本管理的相关理论的基础上,探索契合新零售模式的供应链成本管理措施,并将家家悦作为进行研究的案例企业,基于其新零售转型措施探究该公司新零售转型过程中的供应链成本管理现状,本研究对零售业的内部和外部供应链成本管理效果进行了细致地分析,同时也提供了务实的建议以

促进问题解决。本案例研究的次要目标是为同行业的其他企业提供关于新零售转型的经验。

## 1.2 文献综述

### 1.2.1 新零售模式研究

从有关新零售概念的研究上来看, Priporas<sup>[1]</sup>等(2017)认为, 各类技术的更新迭代为消费者提供了多样性消费的支持, 消费者渴望通过前所未有的技术做出更加符合自身消费习惯的购物决定, 因此受到技术进步的影响零售业进行改变迫在眉睫。Briel<sup>[2]</sup>(2018)提出, 在世界经济出现动荡的过去的十年间, 网络销售渠道的应运而生是一项标志性的事件, 传统零售行业在未来的发展中如何改变自己对于多种渠道资源的整合方式将会引起零售业的新变革。此外, 传统零售行业未来发展规划的出发点会是如何满足消费者多样化的需求。因此线下零售业以用户体验作为未来发展的切入点将会给自己带来更多的机遇, 而线上线下多种销售渠道的融合将大幅度提高传统零售业的效率。

国外学者认为及时进行新零售转型是传统零售企业抢占市场份额的契机所在。Aorlmh<sup>[3]</sup>(2016)认为竞争日趋激烈的市场大环境下, 零售业企业要时刻将消费者作为自己的运营战略要点。Cheah S<sup>[4]</sup>(2018)研究了美国上百家传统零售企业后认为, 公司对商业结构不断进行转型升级有利于增强其可持续发展能力。美国零售协会主办零售商年度峰会(Retails Digital Summit)指出了传统零售商需要将企业内部创新的重点放在电子零售上<sup>[5]</sup>。Evanschitzky H<sup>[6]</sup>(2015)构建了可供消费者持续使用的特定自助服务技术的模型以及个人消费自动化助手, 在这两项研究中他们认为传统零售业的业态转型升级可使多方受益。Moen<sup>[7]</sup>(2016)认为, 传统零售企业借助新零售转型的契机可以在很大程度上发挥网络技术的优势, 对销售渠道进行改造升级, 改善消费者的购物体验, 加快物流配送速度, 提高企业管理水平。

而国内学者杜睿云<sup>[8]</sup>(2017)认为新零售的出现引发了零售业的变革, 新零售模式对前沿技术的运用大幅提升了零售业的运营效率, 同时也促进了整个行业的转型。因此, 产业结构经历了一个稳定的上升轨道。徐印州, 林梨奎<sup>[9]</sup>(2017)

认为,随着多家零售企业开始尝试新零售转型,打破了电子商务和实体店之间曾经僵化的界限,通过实施线上和线下的双重发展模式优化了消费者体验。此外国内也有不少的学者将新零售模式与传统零售进行对比,发现了新零售的优势所在,王正沛,李国鑫<sup>[10]</sup>(2019)用自己看法阐述了新零售模式的优点。从日常运营层面上来说,加快创建了一种生产商、零售商与消费者之间及时沟通交流的新型运营体系;在消费者体验层面,通过理性地激发购物者的消费需求,创设全新的消费情境,给购物者提供更优质营销和购物体验;在上,下游主体的关系上,增强了各参与主体之间的联系。黄炯华和黄文群<sup>[11]</sup>(2020)针对新零售模式下缺少有特定评价指标体系的建设,构造出了包含服务因素、效用因素的模型,期望解决新零售企业具体评价指标缺失这一问题。刘炜祺<sup>[12]</sup>(2021)则通过对永辉超市新零售转型存在的弊端进行分析,探究新零售模式存在的弊端。周莲洁<sup>[13]</sup>(2022)以数字经济为依托对新零售商业模式进行分析,探析生鲜电商商业模式上的创新与未来发展空间。

## 1.2.2 供应链成本管理研究

国外学者 Mahar S<sup>[14]</sup>等(2009)对成本管理的价值与意义提出了具有创新意义的看法,他倡导企业在发展的过程中,一定要展开对成本的科学管理,这对企业的发展意义非凡。自此之后,涌现出多位学者都对他的成本管理相关理论进行了创新,使成本管理朝着一门系统化,独立型新学科发展。

在随后的研究中,学者注重研究供应链与成本管理之间的关系,Hergert M<sup>[15]</sup>(1989)通过对美国上市公司的研究进行成本管理与供应链结合的案例分析。Handfield 和 Nichols<sup>[16]</sup>(1999)认为,供应链整个链条上的企业共享彼此了解到的信息,也会引发成本的耗费,这又涉及到了供应链成本。此外,供应链上的其他环节中,企业间的默契程度及其合作方式也将对供应链总成本产生极其显著的影响。该学者的研究创新点就是,在企业内部成本问题时突破了内部供应链各环节之间的鸿沟,同时从管理层视角出发,对供应链整体成本进行了深度探讨。Simmonds<sup>[17]</sup>(2012)认为要有效管理供应链成本,就必须了解其构成:首先是运营成本,包括货物配送过程中产生的费用,包括运输、仓储和库存管理成本。其次是交易成本,包括由于相关的贸易活动而产生的费用,如采购、采购和物流管

理。最后是直接成本，包括商品生产过程中发生的费用，如原材料、劳动力和设备成本。Zissimopoulos JM<sup>[18]</sup>（2005）和 Alfred L. Guiffrida<sup>[19]</sup>（2006）等扩大供应链成本的研究范围。为了推动供应链成本管理领域的发展，对产品质量的调查，对服务和产品交付时间的分析，以及对各种因素之间相互依存关系的探索，都对加强成本管理战略有着巨大的潜力。McLaren T<sup>[20]</sup>等（2002）提出了跨组织成本理论，认为供应商与采购商之间的深度合作为彼此的发展提供强有力保障，这有助于整个链条上企业的成本控制。基于该学者的研究，Dutch Fayard<sup>[21]</sup>等（2012）深度探讨了在组织之间进行高效成本管理的战略与途径，认为高效的成本管理主要功能在于科学管理越过供应链组织边界所发生的有关费用。Hatim<sup>[22]</sup>（2019）进一步地研究得出，供应链成本管理是一个系统化、整体化的过程，在供应链上各个环节的成本管理活动存在着紧密的联系，例如，采购过程与费用的研究，不能仅仅以采购活动自身为基础，需要从供应链整体角度出发，选择合适的成本管理方法。当前形势下，Mohammaditabar<sup>[23]</sup>（2016）认为走国际化发展道路的公司，对供应链成本管理的重视是十分必要的，梳理各家企业的销售数据，总结出销售成本在不同时期变化情况以及其原因。把成本控制和供应链二者结合起来，有助于各企业间加强合作和交流，最终实现共同发展，利于企业自身盈利与业绩的提升。

在国内，纪作哲<sup>[24]</sup>（2002）最早进行了供应链成本管理方面问题的深度剖析，建议传统零售企业抛弃传统独立运营的观念，提倡和上下游的公司协同合作，使供应链总体达到最高效的配置。在供应链成本构成的研究领域，索晨霞<sup>[25]</sup>（2004）认为，供应链成本管理是一项多层面的工作，有效的管理需要对基本的成本结构有一个全面的了解。此外，与各种流程、系统的协调有关的整合成本，也是供应链成本的一个重要因素。因此，识别和管理这些成本构成对于优化供应链效率、提高利润率并最终实现可持续增长至关重要。李秉祥，许丽<sup>[26]</sup>（2005）对传统供应链成本管理效果难以有效提升进行了研究，强调立足于整体与局部两种不同的视角进行深刻剖析，采用科学目标成本法进行核算，通过剔除部分隐性成本，实现对供应链成本进的良好管控。陈长彬<sup>[27]</sup>等（2014）按不同功能划分，把供应链成本划分为以下几个基础部分：生产，安装，营销，储存、管理和资本成本。

在探求更加符合实际的供应链成本管控措施方面，战子玉<sup>[28]</sup>（2010）通过对

供应链成本构成因素的细化研究, 得出了高质量的采购、快速的物流配送等措施, 可以促进供应链创新和优化, 降低供应链成本。王子亮, 严静诗<sup>[29]</sup> (2016) 认为, 对于企业日常生产经营活动中耗费的各类资源都必须加以科学的管理与控制, 从而达到有效的供应链成本管理。曾方平, 潘欣<sup>[30]</sup> (2017) 探索如何改进传统零售企业的成本管理, 认为要以战略导向为根本法则, 加强供应链上, 下游有关企业之间的协同作业, 以增强整体意识为前提, 以实现资源与信息及时共享为目标, 做到科学分配利益。陈建鑫<sup>[31]</sup> (2022) 以大数据为切入点, 尝试进行电商供应链成本控制体系的有效构建, 根据电商企业供应链管理的现实问题, 制定了有针对性的改进策略, 以电商企业的发展现状为出发点提出成本管理目标。

### 1.2.3 新零售模式下供应链成本管理研究

国内一些学者针对进行新零售转型的企业, 对其供应链成本管理进行探讨, 大部分学者都将研究重点集中在渠道建设方面。李坚飞<sup>[32]</sup> 等 (2019) 在创新驱动质量动态视角的指导下, 对创新模式下新零售企业供应链服务环节中的不同主体之间协同质量改造运行标准和线性变化过程进行了深度解析, 以博弈论为理论基础建造了不同主体协同质量改造动态模型。高荣明, 王稼才<sup>[33]</sup> (2021) 以细化的视角进行剖析, 发现了数字化供应链能够自动地进行供应链调整和优化, 充分体现了数字化供应链的智能化和集成化、可视化, 生态化特征。徐琪<sup>[34]</sup> 等 (2015) 认为, 若很难对市场需求进行有效定义, 接下来要全面加强线上和线下不同主体之间的交流和合作, 通过实现共享库存信息、共享物流信息, 有效规避市场主流方向改变带来的风险问题, 从而帮助供应链系统实现较高利益。曹晓刚<sup>[35]</sup> 等 (2015) 认为, 在实现渠道建设多样化的进程中, 首先要时刻关注客户的主要需求, 此后有目的地生产产品, 这对供应链上各家企业来说可以取得较好的效果。王志亮<sup>[36]</sup> 等 (2017) 从顾客价值和其他有关的影响因素出发, 选择切合研究方向的可行性指标, 建造定制产品的成本管理竞争模型。刘海燕<sup>[37]</sup> (2018) 认为, 对广大新零售企业而言, 长期有效地进行一系列成本管理活动会带来长期的收益, 不管是研发上新 APP 和微信小程序, 或者对实体店铺进行优化转型, 均需花费大量费用。

随着对供应链成本管理有关研究的不断深入, 近年来, 管理理论在很多企业中都有所运用, 并逐步引入具体案例企业对这一问题进行探讨。雷锋刚<sup>[38]</sup> (2016)

从作业与时间这两种不同的角度出发,加深了对钢铁制造业供应链成本管控问题的分析,并在类似行业的供应链成本管理体系的构建上进行了深入研究。颜茂华<sup>[39]</sup>等(2019)对伊利绿色供应链成本管理模式进行深度分析,认为该公司既注重提高经济收益,还注重实现环境效益。齐祥芹,钱丹蕾<sup>[40]</sup>等(2019)在已有供应链成本理论基础上,引入了精益理念,并选取沃尔玛公司为案例研究对象,对物流、资金流、现金流、信息流等几个维度的成本耗费进行了分析,从而创造出一个和电商企业匹配,能够提高其运营效益的精益化供应链成本管控体系。孙文婷<sup>[41]</sup>(2022)以协同思想为基础,分析了烟草企业供应链管理在新零售转型过程中的劣势,建议烟草行业内的企业应当增加供应链上的协同管理水平,从而实现企业的降本增效,推动行业持续健康发展。权莉<sup>[42]</sup>(2022)认为高效的供应链建设在传统零售业的新零售转型过程中处于关键地位,针对新冠疫情的动态清零政策不断制约着企业商品流通与人力资源的流通,及时找到新零售转型下零售企业供应链建设的新思路,优化供应链建设,已成为零售企业需要解决的重点问题。李美羽<sup>[43]</sup>等(2021)从新零售模式下各个要素的变化出发,确定生鲜农产品全新供应链建设的创新点所在,同时进行了数字化生鲜农产品供应链体系建设的实证分析,丰富新零售下生鲜农产品供应链创新理论。

#### 1.2.4 文献述评

对上述国内外相关研究文献进行整合,可以发现,伴随着新零售模式应运而生,从某种角度讲,可以推动传统零售业价值的提升,但由于新零售的发展尚未成熟,已有研究尚未解决根本问题。另外,由于新零售模式的概念最早被国内学者进行定义的,因此,已有参考文献的作者大多为国内学者。

供应链的相关理论产生于西方学术界,国内学者对相关理论进行了升华,无论是认识上,还是研究角度上,都发生了相应的转变。伴随着各国政治制度的变迁和经济体制改革,业务范围千差万别的各企业不断重视和加强彼此之间的合作,以华楠楠<sup>[44]</sup>(2021)为代表的国内学者开始逐步探索新零售下的企业供应链转型升级。在此背景下,供应链管理被引入到了各个行业当中,并取得了较好的效果。国内外学者纷纷将供应链的相关研究纳入企业成本管理层面,从而催生了供应链管理理论的诞生。从一定程度上来讲,外国学者对这一问题的深度研究做足了充分的准备,供应链成本管理的体系结构较为成熟,从体系构建,措施的实行等多

方面进行了阐述，并且各方面也取得了相应的实践成果，然而对于新兴业态层面的研究，国内学者尚未实现理论与实践的高度融合。

新零售的应运而生，不断驱使学者进行对于供应链成本管理有关问题的深层次探讨，大部分研究人员学者都注重对多方销售渠道的整合与优化。在国内肖溪玥<sup>[45]</sup>（2021）着重研究如何消除企业内部成本管理的存在的障碍，从而实现对成本的良好控制，国内的相关研究把重点放在了商业结构的创新与升级上，而化解企业内部供应链上各环节之间的矛盾也成了研究热点。由此可见对于内部供应链上采购成本、营运成本、库存成的过度重视会导致企业忽略了外部供应链成本的重要性。而随着新零售观念被市场广泛认可，传统零售业必将致力于寻求新的发展契机来面对转型压力，企业需要从多重维度出发分析供应链成本管理存在的问题。

## 1.3 研究内容与研究方法

### 1.3.1 研究内容

文章的理论研究部分结合了供应链成本管理有关理论和新零售的定义，紧接着介绍山东家家悦集团有限公司的情况，并对其新零售转型措施加以具体分析，探讨其在新零售转型过程中成本管理的现状及供应链成本管理存在的缺陷，在为同行业企业全面降本增效的同时，为转型升级的实现提供了新的思路。

在进行研究时，以新零售模式的概况以及供应链成本管理的介绍作为着手点，阐述文章研究的宏观背景和企业背景，并进行相关文献理论的展示以及文献述评，然后列举出相关的概念及理论基础。接着，从宏观角度上对供应链与传统零售业的关系及影响供应链效率的因素展开论述。然后，分析新零售模式下家家悦供应链成本管理现状，对家家悦新零售转型的过程进行详细的描述，并详细地分析家家悦供应链成本的具体构成。

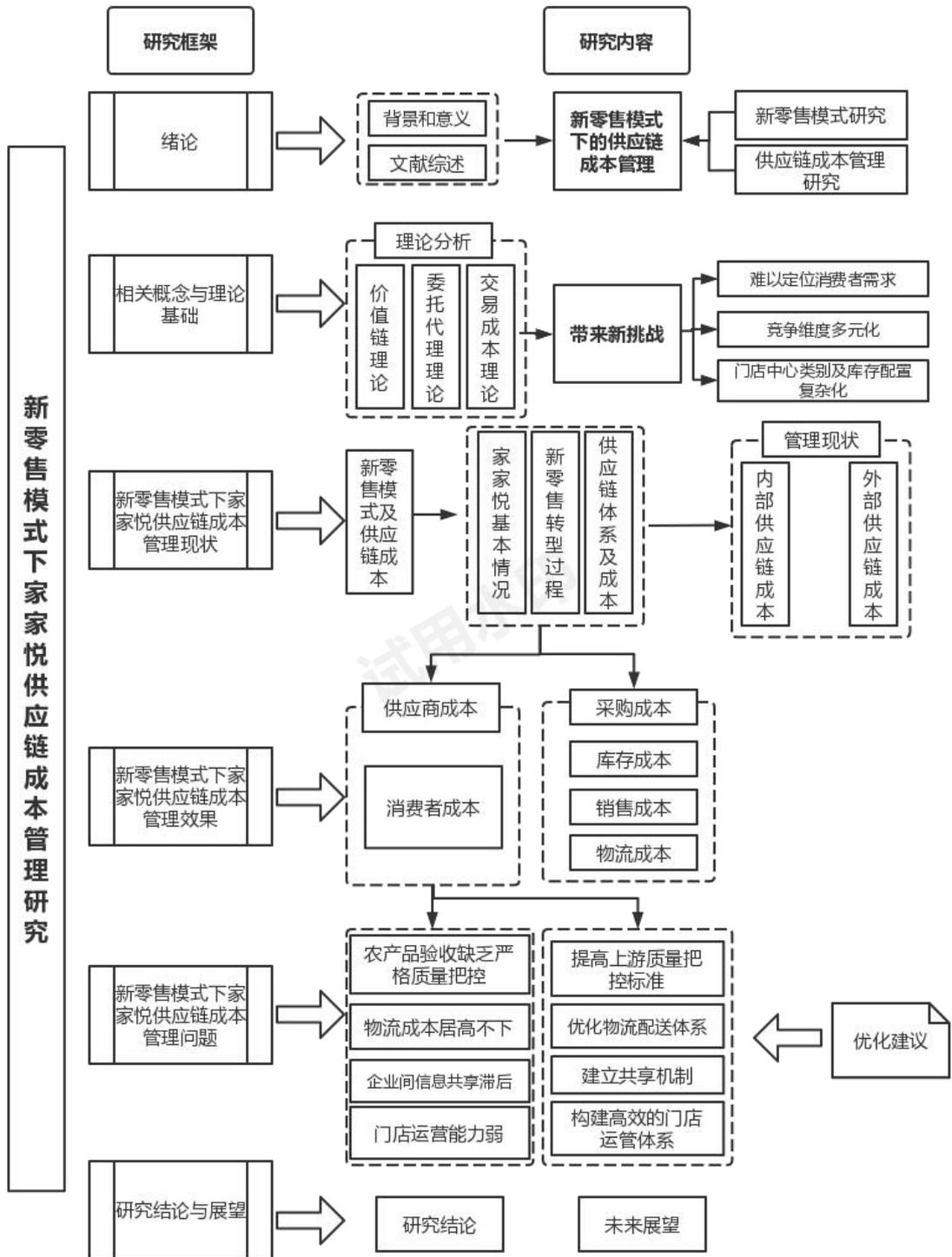
而完成对家家悦供应链成本具体内容构成分析后，从内外部供应链出发，分析家家悦供应链成本管理的现状再对家家悦供应链成本管理效果进行评价，第一部分是供应链成本管理效果评价指标的选择，然后就是进行具体的指标分析，得出各个供应链环节的成本管理效果，最后再进行家家悦供应链成本管理效果的总

体评价。最后，对新零售模式下家家悦供应链成本管理问题及优化建议。根据前一部分中分析出的供应链成本管理的效果，指出问题，并结合实际给出优化建议。

### 1.3.2 研究方法

本文主要采取了案例分析法进行相关理论研究和案例企业成本指标的具体计算和分析：从公司的官网、巨潮资讯等具有权威的网站收集有用的数据，尤其是成本数据，据此展示家家悦供应链成本管理的现状及效果，并分析不足之处，针对这些不足之处提出建议。希望本文的案例研究部分以及相关建议可以为同行业中规模差别不大的其他大型综超在优化供应链成本管理时提供一定的参考。

### 1.4 本文基本框架



## 2 相关概念与理论基础

### 2.1 相关概念

#### 2.1.1 新零售模式的界定

新零售模式下注重消费者体验,企业要围绕着消费者这个中心进行商业模式的开发,并时刻关注消费者需求的多元化增长趋势。而在消费者之外的企业内部员工和供应链上下游各方企业也同样也是关注的重点。新零售模式主要有以下三种:

##### (1) 线上线下多渠道合作,惠及消费者

线上线下各方零售商进行合作开辟新的销售渠道以达到扩宽经营范围、提高经营效率的目的。这样做不仅可以整合物流配送资源实现对货物有效且高速的配送,同时还可以为商品的定价提供行业参考值,让消费者放心。此外消费者还可以实现线上付款线下提货,或者线下选购商品线上配送到家的多种取货方式,建立起消费者与零售商之间的和谐往来关系,让各方在这种关系中获得便利。除了消费者与供应商之间,在供应商与供应商之间也消除了固有的界限,不同类型的零售商也相互合作致力于打造更加多样化的物流配送网络。这种新型的多渠道合作方式给消费者带来了相应的便利的同时,也可以让各方零售商降本增效,各企业效益增加的同时也会有越来越多的零售商尝试新零售模式的运营开发。

##### (2) 推动消费场所“场景化”转型,提升商品的认知度

潘悦<sup>[46]</sup>(2021)提出在生鲜行业的新零售转型中也包含了消费场所的转型,而消费场所的转型的主要方向就是“场景化”,即通过细分消费者使用不同产品下的特殊场景,并根据特殊场景满足消费者的多元化需求,这种消费场所转型不仅仅局限于商品如何售出,同时也将商品的使用体验、消费者与商品的深度交互等深层次的内容呈现在了转型的关键位置。通过消费场所的转型,消费者选购商品时不仅能在极强的消费环境代入感中挑选出符合自身消费需求的商品,还能够提升自己的消费欲望。能够成功做到这种转型的零售场所在国内屈指可数,真正做到能让消费者进行沉浸式购物依旧颇有难度,而这种消费模式的转型也是零售业需要关注且付诸实践的关键点。

### (3) 构建新零售全渠道生态系统

新零售全渠道生态系统由零售企业员工和与自己合作的供应链上下游企业共同构成，包括进行商品加工制造商、提供货源的经销商以及物流配送体系内的合伙人，供应链上下游各类企业以同一个系统为合作平台，在合作中实现互利互惠，实现生态系统的良性循环。

## 2.1.2 供应链成本管理

早期的成本管理受制于仅关注内部成本的局限性，早已无法匹配社会经济的高速发展，在这种困境下学者们开始从供应链的视角出发来看待成本管理。供应链成本管理相比较传统的成本管理，更能打造综合性的成本优势，集中体现在它从供应链上多方开展成本管理：不仅仅包含企业内部供应链上的各种成本耗费，还包括与之合作的供应链各节点的相关成员。在这种成本管理的视角下，企业必须通过加强与合作伙伴之间的联系提升彼此之间的利益相关性。进行供应链成本管理不仅要调节各方关系还要合理分配资源、适度压缩成本。统筹全局的综合性管理理念始终贯穿于供应链成本管理活动，整个活动的进程必须在供应链综合性视角指导下对供应链全过程发生的信息流、物流、资金流等成本要素进行科学分配，对供应链上各主体的成本活动进行全面规划，以实现成本管理的目标。

供应链成本管理相较于传统成本管理的创新之处在于，对企业内外部之间合作壁垒的突破推动成本管理的对象扩大为供应链上各相关方的交易或者是作业，这能为企业实现降本增效的目的提供一定的操作空间。IBM 多项有关供应链的实验项目表明契合企业自身发展规划的供应链成本管理措施可以高效提升企业的供应链成本、运营效率以及收入。因此，有效的供应链成本管理措施为新零售转型下的零售企业的成本管理提供了高效能和充足的活力。

## 2.2 理论基础

### 2.2.1 价值链理论

迈克尔·波特 1985 年通过对价值链模型的构建阐述了价值链理论，价值链是一种由价值创造进程中的经营管理环节相接而成的链条，在形成链条之后还应将经营管理环节细化分类为两种：第一种是生产产品的基础环节，其中包括对于原材料的购买和处理，以及商品的出售等相关环节；另一种是确保所有环节平稳运行的保障性活动，包括设备运转、技术研发等。在这两种环节的相辅相成下才能打造出一条完整的价值。

在对价值链理论进行深度的剖析后可以发现其内容在很多方面与供应链存在相同之处。价值链推崇企业内部各部门之间交流合作，供应链则强调各环节上不同企业进行合作，这体现了各部分之间合作交流的重要性在于延长效益链条以及提高效率；价值链上各个环节之间互相影响，供应链上各环节企业的经营好坏以及合作情况也会对其他企业造成同步影响，最终也会引起整条供应链发生连锁反应。所以想要进行新零售转型的企业高层必须以统筹整个链条发展的全局视角来规划各项成本管理措施，不能只基于自身的发展现状，同时还要以价值链理论、供应链理论为基础深化各环节企业之间的沟通合作，建立可以进行“无边界合作”的供应链链条。

### 2.2.2 委托代理理论

委托代理理论在产生之初就将研究重点放在了所有权和经营权分离造成的利益矛盾上。该理论指出集团的日常经营管理不善会催生信息共享滞后的问题出现，这又会导致经营各主体间产生利益上的矛盾与分歧。譬如一项投资在项目投产运行之后才能给股东带来一定的收益，但是期初的成本投入会减少企业业绩，甚至影响管理层收入水平，在这种情况下管理层不同意此项投资的可能性会大大增加。因此为了推动投资的进程，股东必须通过激励手段来驱使管理层向其目标不断靠近。

委托代理理论提出股东需通过激励手段来驱使管理层的目标向其目标

转变。在供应链上下游，作为上游企业的委托方与作为下游企业的代理方不可避免会出现利益矛盾，矛盾的激发则会导致供应链各方由协同合作变为独立运行。处于供应链下游的企业盲目追求单方面的高收益会对同链条上的其他企业造成损失，并引发一系列资源浪费问题。因此通过高效的激励制度解决委托代理问题势在必行，这也会导致一定的成本支出。总之，要在成本低且效益高的基础上采取相对稳妥的激励方式，促进供应链效益平稳增长。

### 2.2.3 交易成本理论

交易成本理论诞生于二十世纪三十年代，其概念是由美国学者 Coase 在进行企业本质研究时提出来的，他指出交易成本的发生是由交易关系促成的。有三个维度的变化会供应链整个链条中交易成本的激增：首先，市场的变迁、日趋激烈的行业竞争、消费方式的多元化等因素致使进行交易的企业在契约关系中愈发重视自身的利益，进而忽略其他利益相关方的权益，这种不平等交易心理的出现会在无形中增加交易成本；其次，由于供应链上下游信息共享存在一定的滞后性，处于供应链中不同位置的企业对于消费者需求的波动会产生不同的反应。也就是说消费者的需求波动信息在供应链链条上从下往上传递的过程中对上游企业的影响会逐渐加剧，在这种情况下消费者需求细小的波动就会导致上游企业的运营发生大幅变动。在这种连锁反应下，下游企业向上传递的消费者需求波动信息的滞后给上游企业带来一定误差的同时也会给交易成本带来不必要的增加；最后，三是供应链中各企业为了占据一定的市场份额、及时定位消费者需求变化，会采取相应的投机行为，抢占市场先机在竞争中获得优势。背离供应链上下游合作互利初衷的投机行为降低各方信任度，损害彼此利益的同时，也在一定程度上增加了交易成本。这三个方面导致交易成本上升，将给整个供应链的利益造成不利影响，减少供应链利润。同时，供应链中不同节点间的交易费用也存在很大差异，使得各个节点的利益不一致。马义琳，许雅玺<sup>[47]</sup>（2021）认为针对生鲜产品特有的供应链体系，应该高度整合所有相关资源，所以对供应链中的公司而言，交易成本需要着重考虑。企业要互相信任、协调交易各方关系、共同面对外界竞争及市场环境、充分实现信息共享，尤其是针对物流体系的建设以及物流成本的降低，刘明朝，陈义梅<sup>[48]</sup>（2020）认为应当以物流信息的高度共享为出发点，提高供应

链综合协作水平，降低供应链各环节发生的成本。

## 2.3 新零售模式给供应链成本管理带来的挑战

### 2.3.1 面临难以准确定位消费者需求的困境

新零售为了实现时刻满足消费者需求的目标，需要时刻准确掌握消费者的行为规律以及消费心理。而这就对大数据分析水平提出了严格的要求，大数据分析有助于企业找出不同的渠道中合适的触点，并从触点切入不断深入了解消费者的行为规律变化。此外，由于在新零售模式下消费者能够更加自由地在同一个消费市场中频繁改变自己进行消费行为的渠道，引发消费者行为发生变化的因素也逐渐引起更多的关注，例如消费者在线上购物更加关心自己收取货物是否会更加省时省力。赵思雨<sup>[49]</sup>（2021）探索了通过社区团购的方式来满足消费者的个性化需求，这是因为高新技术的进步赋予消费者多样化购物体验的同时，也催生了更加科技化、人性化的购物场景和消费渠道，这也给消费者需求的定位增加了难度，再加上消费者需求本身就存在一定的个性化，因此将面临更加难以准确定位消费者需求的困境。

### 2.3.2 竞争维度多元化

多元化的营销方式使得传统零售企业将面临陌生竞争对手带来的压力（如：直播带货的网红、抖音厂牌大V等），这些对手将目标锚定在具有特殊需求的人群身上，铸就了全新的价值链和供应链，在行业中抢占了市场先机；另一方面，传统行业也通过创新来提升竞争力，以满足不同客户需求；最后，传统的对手还在继续开辟新的战场，以目标群体为中心，服务组合更全面，从一个全新维度对竞争进行界定。

### 2.3.3 门店中心类别及库存配置繁杂化

传统零售所构建的线上线下相互独立运行的物流配送体系将无法满足消费者的需求，主要是因为消费场景的无处不在使消费者对物流配送的时效和便捷程

度提出了更高要求,物流体系的时效性与稳定性必须与消费场景的多元化相匹配。郭静安<sup>[50]</sup>(2021)研究在新零售模式下如何通过供应链整合和创新机制,推动仓储和物流的转型升级:仓储一体化、门店精细化布局逐步成为新零售模式下消费者所偏好的门店和仓库布局模式,为了顺应趋势,各种前置仓、下沉社区的门店仓的应用能在短时间内减少货物运送途中的损耗以及物流配送成本,但是这类新型库存中心其本身的复杂化也会给仓储以及配送带来新的挑战。

第一个挑战就是门店的扩张以及仓储一体化发展带来仓库布局设计上的困难:全新的布局要将新设门店耗费、送货成本以及兼顾消费者配送要求等因素纳入设计的考量之中,布局设计的考量涉及了区域经济、社区发展规模、基础设施建设等多个方面,而且消费者群体的基本情况也起着决定性作用。如果没有科学的理论方法指导而盲目布局,将会导致新零售企业的经营失败。第二个挑战就是消费者高标准的配送需求成为新零售送货上门服务物流配送的难题:高效的物流配送体系建设之所以在多家新零售企业的未来蓝图上,是因为高效率低代价的解决物流配送的难题是新零售企业是否能抢占先机的关键措施。简单来说就是如何利用有限的物流资源进行高效的配送?如何对配送调度方案进行合理制定?在消费者取得货物时间最短和配送成本最低之间找到相对的平衡,这是新零售企业急需解决的关键性问题。

### 3 新零售模式下家家悦供应链成本管理现状

在传统零售业，永辉超市与家家悦是分别立足于南方和北方的大型综超巨头。家家悦集团股份有限公司（简称“家家悦”）自成立之初不断经营扩张数十年，发展成了山东省内规模最大、营业收入最高、影响最广泛的大型综超，具有家家悦公司特色的供应链体系是企业长时间占据大量市场份额、实现高速发展的基础。本章对家家悦新零售模式下的供应链成本管理现状的研究将主要从其新零售的转型过程、供应链体系及成本构成和供应链成本管理实施现状三个角度进行展开介绍。

#### 3.1 家家悦的新零售模式

##### 3.1.1 家家悦的基本情况

家家悦集团股份有限公司的主要经营业务是以大卖场和综合超市为主体的商业零售，公司主营业务为超市连锁经营。2021年底公司直营连锁门店数量971家，其中综合超市253家、社区生鲜食品超市407家、乡村超市34家、百货店13家、宝宝悦等其他业态门店64家，同时依托超市开展到家服务、社区团购等线上业务；经营品类涵盖了日常生活所需的生鲜食品类商品；为增强供应链能力，公司分区域建设了常温、冷链、生鲜加工、中央厨房一体化的供应链体系，具备农产品从基地采购、冷链仓储、生鲜加工、终端零售的全产业链运营能力，形成了较强的生鲜食品供应链体系，支撑超市业务持续稳定发展。

基于家家悦近几年大力推进新零售转型，且近几年高速扩张业务范围，因此本文选取家家悦作为案例企业。家家悦于2016年至今依托新零售模式实现了高速发展，公司坚持区域密集立体化布局、多业态协同发展，并持续进行业态优化创新，区域市场覆盖率高，门店下沉贴近居民，为百姓日常生活提供便利；公司目前已初步完成了物流布局，搭建了生鲜农产品全产业链的供应链平台，利用一体化的物流和生鲜加工体系，提高生鲜初级产品、半成品及熟食产品的标准化，增强服务消费者一日三餐的能力，自有品牌销售占比在国内同行业处于前列，并为加盟商等企业提供社会化的供应链输出服务；公司积极推进数字化转型，加速

线上线下融合，利用信息技术驱动提高运营效率，向综合型、平台型、技术型零售服务商转变。

表 3.1 家家悦 2021 年主营业务具体情况表

主营业务分行业情况（万元）						
分行业	营业收入	营业成本	毛利率（%）	营业收入比上年增减（%）	营业成本比上年增减（%）	毛利率比上年增减（%）
商业	1601526.79	1300284.54	18.81	4.13	4.62	减少 0.38
工业及其他	12378.50	11751.08	5.07	37.61	48.78	减少 7.13
合计	1613905.29	1312035.62	18.70	4.32	4.90	减少 0.45
主营业务分产品情况（万元）						
分产品	营业收入	营业成本	毛利率（%）	营业收入比上年增减（%）	营业成本比上年增减（%）	毛利率比上年增减（%）
生鲜	713899.35	596348.32	16.47	-3.56	-2.66	减少 0.77
食品化洗	822441.06	662173.71	19.49	11.66	11.80	减少 0.10
百货	65186.38	41762.51	35.93	6.59	10.20	减少 2.10
合计	1601526.79	1300284.54	18.81	4.13	4.62	减少 0.38
主营业务分销商模式情况（万元）						
销售模式	营业收入	营业成本	毛利率（%）	营业收入比上年增减（%）	营业成本比上年增减（%）	毛利率比上年增减（%）
自营	1537370.51	1261907.78	17.92	3.12	3.72	减少 0.47
联营	24592.63		100	26.17		
供应链销售	39563.65	38376.76	3.00	42.91	46.79	减少 2.56
合计	1601526.79	1300284.54	18.81	4.13	4.62	减少 0.38

数据来源：家家悦2021年度报告

从表 3.1 中展示的家家悦主营业务情况可知，家家悦业务构成的主体是货物零售。在新零售转型的技术加持下，公司 2021 年经营效果稳中有升，营业收入比起上年增长 4.13%。家家悦 2021 年的主营业务分产品情况表明食品化洗和百货销售额都实现了小幅度提升，这三类产品中食品化洗的体量最大、营业增长率也为最快的 11.66%，百货产品的毛利率为三者中最高，为 35.93%。

### 3.1.2 家家悦的新零售转型过程

正式分析家家悦供应链成本管理效果前,要对家家悦新零售转型过程进行详细展示,目的就是更好地将新零售模式与家家悦供应链成本管理相结合。在进行新零售转型过程的展示后,认为家家悦的新零售转型是从2016年开始逐步推进的。

#### (1) 加快线上线下融合

家家悦集团采取线上与线下相结合的方式,推动家家悦网络商城项目的启动,消费者可在线上终端设备上在线购物,针对进口商品还建成了山东省内第一座进口商品直购体验店。2016年,家家悦城镇电商平台开通,乡村消费者可以通过城镇电商销售平台和官方网站在线购买超市内的所有产品,消费者在线进行购物、下单等操作,足不出户便能享受到便捷服务,在乡镇打造互联网线上线下相结合的销售方式,体现了新零售的理念。2019年,家家悦上线了零售新业态生活港以及微信小程序“悦生活”,实现同城范围内超市专职骑手配送上门。并且于2017年建立了自己特有的会员管理制度,实现了所有门店会员特权的通用。这些全新的销售方式以及渠道开拓是推进线上线下进一步融合的关键步骤。2021年利用物流、门店社群及品牌厂商等资源,全年开展直播181场,把直播间搬到工厂、基地、仓库、流水线等,实现了多得多场景多产地实时连线,平均每场观看人次约15万,最高单场直播观看量达到58万人,线上业务模式和场景不断创新,为线上业务的健康可持续发展奠定了基础。

#### (2) 业务结构转型升级,创新沉浸式购物场景

2016年以来,家家悦持续运用新技术,开辟全新业务渠道,增强发展的内部动力。并大力提升企业的数字化能力,利用云技术提升仓库的空间管理水平;对门店布局进行细化调整,并推动大卖场的门店转型优化,打造提供私人定制服务的精品超市,尝试无人售货技术的引入。同时还在传统便利店内开展“智能购物”活动,实现商品全渠道销售和服务一体化。在各个商店里,新技术的使用都得到了积极的普及,借助新兴技术手段,实现刷脸支付和语音支付,给消费者带来更便利的购物感受。

#### (3) 科技赋能,加快数字化转型

2016年家家悦促进物流配送信息化水平快速提升,生鲜产品物流跟踪平台

利用 ERP 技术实现对生鲜品类物流信息的实时关注。同时，家家悦不惜重金打造先进的物流配送系统，进一步提升智能化程度。2018 年，家家悦开始对财务数字化领域进行尝试，利用 SAP S/4HANA 云平台让企业能够更快速地制定更明智的决策。以便能更深地发掘会员的消费潜力以及行业内部营业信息等，运用大数据实时寻找有关企业运营的前沿信息。

近年来，商业环境竞争日益激烈，需要更加重视开发和利用尖端技术，以保持领先地位。因此，该公司坚定不移地致力于提高其科学和技术的敏锐性，利用数字能力的建设作为核心竞争力。为了引领其数字化转型，该组织在 2021 年进行了结构改革，导致科技创新中心的建立。此后，该中心开始了一项雄心勃勃的工作，旨在实施各种项目，包括但不限于数字供应链优化、大数据平台整合和全渠道会员升级。由于坚定不移地专注于巩固其供应链优势，该组织已在升级其系统、授权其商店、提高市场份额和推进数字供应链架构方面取得了重大进展。通过创建尖端的空间管理和智能补货系统，数字供应链项目开创了智能补货的新时代，优化了生产力，加强了以客户为中心的服务，并提高了补货效率。同时，大数据平台在整合企业范围内的多维数据、统一处理和挖掘隐藏价值、预先预警和控制潜在障碍以及事后分析结果方面起到了基石作用。通过授权给第一线并推动持续的业务改进，该平台加强了组织的数字和数据洞察能力。自 2021 年 12 月以来，这种开创性的努力已在选定的商店实施，为持续创新和成功奠定了基础。

#### （4）加强供应链联动，完善物流体系布局

自 2016 年以来，家家悦加速推进物流技术改进，建立标准化管理体系，在物流配送的各个环节上采取实时监督，确保流程符合监管体系。并借助大数据的强大计算和处理功能，全面地分析了这些问题，并稳步推进智能化物流体系的布局。

在河北张家口和安徽淮北建立的物流园区，加强了供应链的联系，从而促进了智能化、标准化和流程化的运作。商河 5.0 智能物流园已经启动，为提高配送效率和为区域零售商提供供应链输出服务提供了尖端能力。

此外，该公司已经加快了向以制造为导向的零售模式的转型。在济南和河北张家口的生鲜产品深加工能力和生鲜加工业务的快速增长，促进了这种转型。此外，这种方式促进了威海、青岛、济南和张家口的工厂之间的协同分工，从而提

高了商店服务能力。这是在后台对各类新鲜半成品、熟食和面食进行密集加工而实现的。公司减轻门店负担，提高自主品牌的生产加工能力，报告期内自主品牌营业收入占比达到 13.36%。总体而言，公司在科技方面的战略投资极大增强了其超市业务的稳健性和可持续性，使其具备了持续增长和盈利能力。

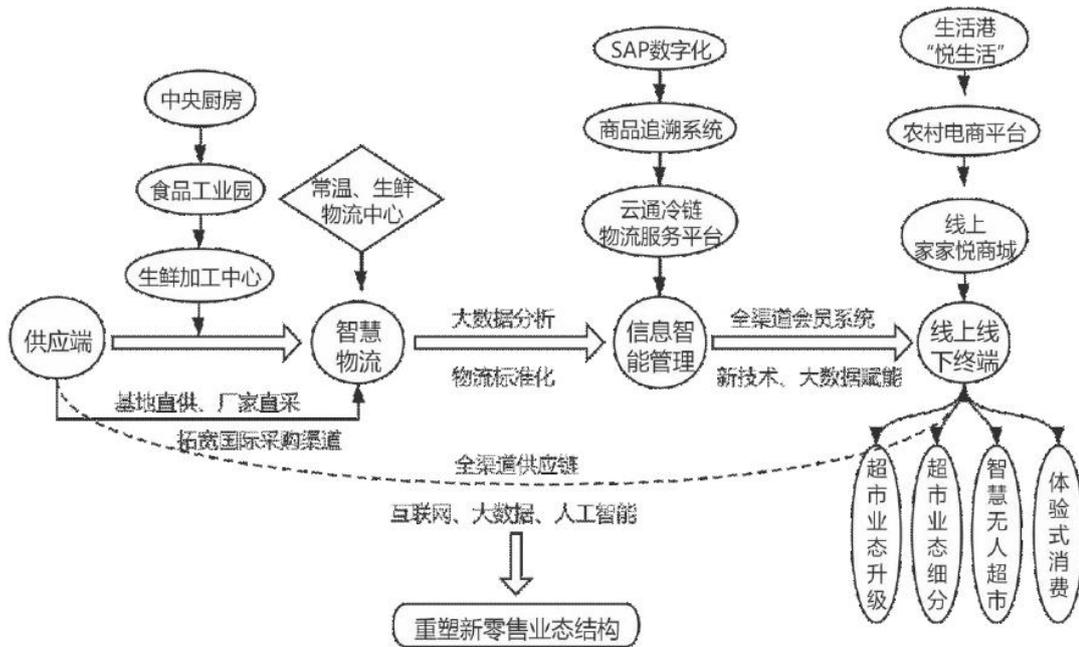


图 3.1 家家悦新零售转型过程图示

### 3.2 家家悦供应链体系及成本构成

#### 3.2.1 家家悦供应链体系

零售在本质上就是将劳务或商品提供给消费者的一项交易，直接销售给个人消费者或最终消费者的商业活动，是劳务或商品从流通过程到进入消费者手中的最终节点，零售的最终目的就是通过赚取差价的方式取得一定的利益。对于零售的各个环节来说，供应链相当于其各项经济活动的承载者。从这个角度来看零售业将会在不久的将来将竞争的重心放在供应链上。

家家悦将生鲜产品的销售作为企业的中心业务，通过生产厂家直接供货和原材料基地直接采购的方式，用一套标准化的监督体系保证商品从源头上的采购到一系列生产活动都能有良好的质量，用高质量产品提升企业地位，建立起迎合消费者偏好的供应链，为企业的后续发展提供持续的资源保障，并为其他同样进行新零售转型的企业提供范本。

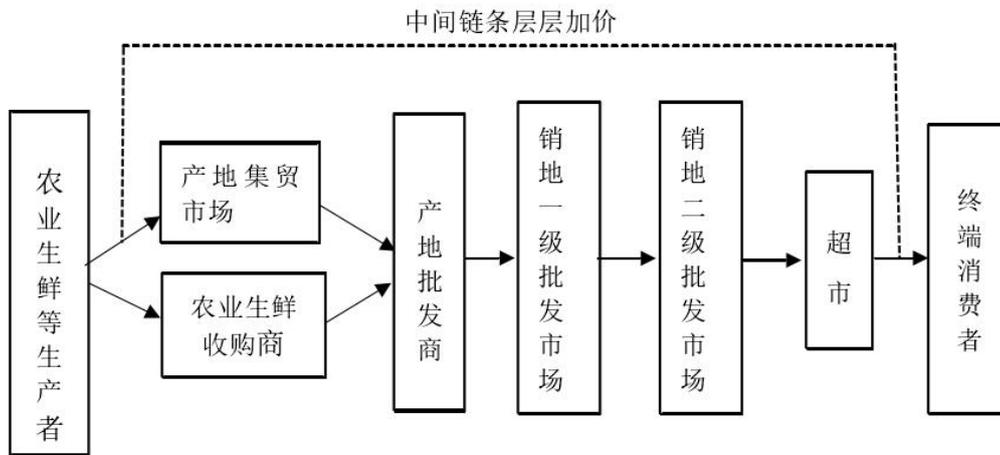


图 3.2 传统供应链模式

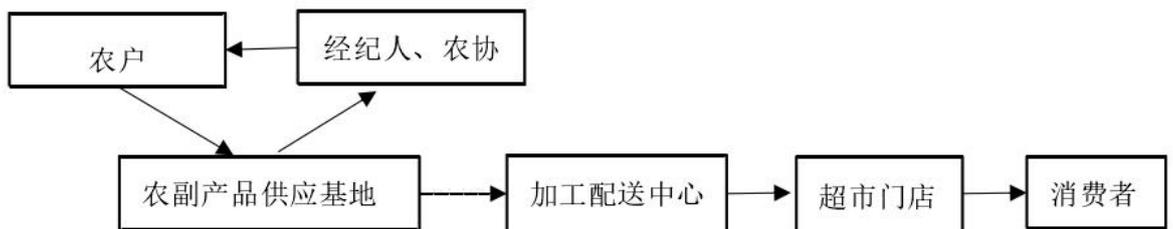


图 3.3 家家悦供应链模式

如图 3.3 家家悦供应链模式对比所示,传统零售商供应链存在中间链条繁琐、各环节间连接不畅、资源浪费的弊端。生鲜货物销售的供销两端分别为个体户和市场,传统的供销两端在信息流、物流、资金等多种资源共享上存在一定的误差,导致了生鲜农产品需要通过各级分销市场以及物流配送中心的周转才能进入超市,繁琐的流通环节会导致生鲜货物的大量损耗。而家家悦采用的农业个体户直接供货和农副产品基地直接采购的模式,简化了中间繁琐的产品运输环节,这种简捷有效的采购方式减少商品溢价的同时也降低了采购成本,还能够惠及普通消费者。

### 3.2.2 家家悦供应链成本构成

虽然存在多种角度对供应链成本的构成进行细分,但是不同角度成本要素的具体内涵具有一定的相似度。从零售企业的角度来看,不参与生产与研发设计环节意味着自己的主营业务为商品采购、商品的储存及深加工,最终还包括了商品的物流配送。供应链上基本环节的构建、流程顺序的确定都必须由链条上的所有企业同步参与。家家悦成本构成内容如表 3.2 所示。

表 3.2 家家悦供应链成本构成

外部供应链—组织间交易成本	与供应商的关系	搜寻成本、谈判成本
内部供应链—组织内作业成本	内部运营成本	采购成本、库存成本、销售费用、物流成本
外部供应链成本—组织间交易成本	与客户的关系	客户维系成本、客户发展成本

表 3.3 家家悦 2019 年-2021 年成本构成数据表

项目名称	2019 年		2020 年		2021 年	
	数值 (万元)	百分比 (%)	数值 (万元)	百分比 (%)	数值 (万元)	百分比 (%)
营业成本	1192923.82	81.09	1276281.31	79.19	1337824.44	76.70
税金及附加	5251.04	0.36	5816.70	0.36	7316.87	0.42
销售费用	240622.42	16.36	294437.44	18.27	337726.50	19.36
管理费用	31873.85	2.17	33311.08	2.07	34633.57	2.00
财务费用	455.93	0.031	1895.42	0.12	26698.05	1.53
营业总成本	1471127.06	100	1611741.95	100	1744199.43	100

数据来源：家家悦 2019-2021 年度报告

家家悦处在其所属供应链的核心位置，是整个供应链运行的关键点所在。在不同供应链节点则消耗了不同的成本费用，也会对企业的成本管理产生不同影响。结合家家悦的成本构成我们分析得出：近三年的营业成本、销售费用占据了成本费用总额的 95% 以上。接下来我们将公司的供应链成本拆分成几个重要的部分。

#### (1) 采购环节发生的各项成本

采购是供应链上游的关键节点。家家悦主要销售品类所发生的营业成本占总体营业成本比重高达 80% 以上，货物采购引发的资源消耗是主营业务成本的重要组成部分，直接影响家家悦的经营成本。家家悦始终保持着采购环节高比例的直接采购，生鲜商品实行产地直购，与个体种植户、养殖场、种植合作社签署合作协议，由从采购部门挑选出来的专业采购队伍进行直采；普通商品根据签订的销售合同由各个品牌方直接供货。因此在采购环节，形成了采购成本、交易成本、物流成本、信息成本等。

#### (2) 企业内部成本

近年来家家悦为了整合供应链资源，减少商品流转成本，精进供应链上各企业之间的合作，斥巨资构建了由多个物流基地、生鲜加工基地、集中配送调度中

心组成的高度集约型农产品产业链，提升农产品质量控制水平，打造特色自有品牌。同时，家家悦的业务结构转型升级增加了加速门店租金的支出以及管理人员、物流人员、销售人员的薪酬支出，因此，企业内部成本成为了成本管理的重点。

### （3）销售环节发生的各项成本

销售环节是供应链下游的关键节点所在。由表 3-4 中数据可得知，家家悦的销售环节中最主要的成本支出是员工工资，家家悦员工中门店日常运营维护人员占到了九成以上，且随着劳动力的短缺，员工薪酬快速增长，说明家家悦门店数量的大量扩张会为企业带来巨大的人员成本负担。此外，家家悦不断开发新的销售渠道、创新销售手段，推广支付宝刷脸支付、自主结账扫码的过程中产生成本也需要引起企业管理者的注意。

表 3.4 家家悦 2019-2021 年销售费用明细表（元）

项目	2019 年	2020 年	2021 年
职工薪酬	1,213,460,952.21	1,473,631,816.11	1,644,627,417.14
租金及物管费	435,281,261.07	560,874,843.05	163,934,561.64
能源费	197,067,503.90	222,559,128.57	299,594,919.16
长期待摊费用摊销及修理费	135,611,462.77	159,618,085.77	221,891,984.60
折旧摊销费	112,947,855.41	150,271,179.04	177,481,781.74
其他各明细	311,855,141.11	377,419,338.55	439,680,078.14
使用权资产折旧			430,054,253.98
合计	2,406,224,176.47	2,944,374,391.09	3,377,264,996.40

数据来源：家家悦 2019-2021 年度报告

### 3.3 新零售模式下家家悦内部供应链成本管理实施现状

#### 3.3.1 采购成本管理现状

作为位于胶东半岛的大型综合零售企业的杰出典范，家家悦在最近的新零售转型努力中，成功开发了一套独特的供应链采购系统。准确地说，国内商品主要来源于总部，通过“产地直供生鲜，厂家直采日用品”的模式。总部采购的过程与区域采购同步进行，从而提高了整个采购系统的效率。此外，通过迅速实施全球直接采购战略，促进了国外商品的采购，从而加快了采购过程，简化了供应链的运作。

##### (1) 生鲜产品原产地直供

生鲜产品相比其它品类，本身自带高损耗、易过期的特点，需要大量的采购成本以及仓储费用，这也意味生鲜业务很难达到一个较高水平的毛利率。以往的生鲜产品产业链中存在着中间商频繁提价、流通环节过于繁杂以及产业链条过于冗长的多种弊端，这些不利因素在无形之中增加了生鲜产品的损耗。而家家悦在新零售转型过程中与 IBM 合作构建的 S/4HANA 平台使采购人员能够借助人工智能，自动进行数据分类，直接跟踪预算和财务报表中的采购成本，从而实现采购业务的可视化。利用新零售转型带来的数字采购优势降低了采购成本。

##### (2) 杂货商品厂家直采

从家家悦 2017 年度报告中我们不难发现，家家悦当年与超过 2000 家各类供货商形成了互利共赢的长期合作关系，在这 2000 多家企业中，与巴黎欧莱雅、屈臣氏、康师傅等 300 多家知名品牌长达十年以上的合作关系得到良好保持。在购买货物的时候家家悦总部和供应商签了供货合同，在日常运营中，店铺需要及时补充的货源物流中心会自动补充，采购权掌握在总部的手里，各分店无法进行私自采购行为。

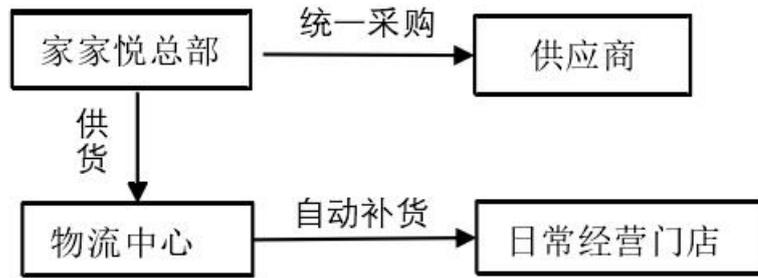


图 3.4 家家悦采购补货模式

### (3) 实施全球范围货物直接采购战略

家家悦为进一步巩固自己在胶东半岛市场上的优势地位,在初步打造出国内直采渠道的基础上也逐步明确了自己的全球直采战略,在经济全球化的宏观背景加持下积极拓宽全球范围内的采购渠道。目前,家家悦已与中亚、拉丁美洲、欧洲等地多个供应商签署了合作协议,将自己的供货基地逐步分散至世界各地,引进国外高质量货源。现如今家家悦的各级门店内随处可见性价比极高的进口货,如定价 35 元/斤的泰国金枕榴莲、9.9 元/瓶的比利时小麦精酿白啤和一些冷冻食品、蔬菜肉类等。可见,全球范围内货物直接采购,一方面可以实现家家悦货物种类的多样化,另一方面,家家悦直接从国外供应商那里进口货物,相比其他公司通过进口代理商进口货物,规避了代理商加价行为,给家家悦提供了竞争优势。

### 3.3.2 库存成本管理现状

截至 2021 年底,家家悦已建成并投入使用的 6 处常温物流中心、7 处生鲜物流中心面积合计超过 30 万平方米;另生鲜加工中心、中央厨房等 7 处农产品加工设施的厂房面积合计约 20 万平方米,分布在山东省的威海、烟台、济南、青岛,及河北张家口、安徽淮北等地,增强了门店的存货管理能力。这足以看出家家悦在入驻新的城市的同时实现了有效的仓库布局。而在新零售转型过程中,家家悦的仓储中心不再是简单地具有储存货物的职能,新零售使其不断变得智能化、多元化,更像是朝着一个实现预测、决策的智能化系统转变:

### （1）实现仓库布局细化、功能细化、动作细化

仓库布局体系不断扩大后呈网状分布状态，货物的流转速度提升以及各个仓库之间的相互协同有利于商品的快速补给，全新的仓库布局实现了供货市场的全面覆盖。实现各个仓库之间存货信息的及时交互，单个仓库的存货量可控、透明、可预测。为了实现效率的最大化将仓库按照体量与货物周转能力分成几类，通过不同类别仓库之间的各种组合来提高效率。为了实现对仓库的布局细化提高仓库存放货物的最高限度，综合考量仓库的地理位置和基础设施建设以及仓库内部面积大小情况、柱网高度等因素。在仓库内部面积的使用上采取严格的划分标准以及更加细致的空间利用原则，明晰划分不同区域的职能。以订单的性质为出发点，各项库内作业被智能仓储技术逐步分解为紧密衔接的“动作”，随后经由仓储管理系统实现收货、上架、路径、拣货、分拣、复核、打包等作业的合理细化。提升仓储活动的自动化管理水平并提高库存产品周转效率，降低了相应的成本耗费。

### （2）作业协同，资源共享

新零售的转型会将家家悦整个内部的资源共享水平带到一个全新的层次，而在仓储环节与物流环节也会逐步构建出一个协同运作、资源共享的新模式。新模式下为达到共享资源的要求，仓储环节要及时共享商品库存的实时变化，物流环节上要协调费配运力资源并整合运输线路信息。首先要以计算机技术为主要方法，在云计算大数据技术的加持下，实现存储资源和物流资源的优化配置，其次通过提高自身仓储运输管理水平，降本增效。

### （3）新零售与智能仓储联动

仓储在未来的发展趋势就是借助云计算信息系统和仓储智能硬件设备来代替相应的人力资源，只有这样才能满足企业对订单的分散化需求以及对货物周转速度的要求。对智能化立体库、自主补货柜、AGV、全自动拣货台等自动化技术的引进可以降低一定的人工成本，降低了仓储运转过程中的能耗，提高了货物周转速度和效率。

## 3.3.3 销售成本管理现状

新零售模式下的经营重心不断转移到消费者身上，这不仅代表着对传统思维

的突破，还有利于增加对消费者的吸引力。零售业的商品品牌、销售模式、消费场景之所以更新迭代的速度不断加快，是因为顾客的消费需求受到社会阅历、购买力、生活环境等多种主观因素的影响变得难以预测。受到这种趋势的影响，新零售转型下的零售企业持续推动业务版图的扩张，谋求占据更大的市场份额的同时拉近自己与消费者之间的距离。为了顺应这种趋势，家家悦近年来不断扩张销售业务、提高消费者的购买感受，满足消费者需求：

#### （1）大力推进销售业态转型优化

在大卖场门店升级、乡村超市下沉至社区的经验基础上，稳步推进条件成熟的现有门店合理升级，在 2017 年内完成百余家门店改造。将商品结构转型优化、多品类门店高效重组、完善门店服务职能以及提升门店销售坪效作为门店升级的重点。

#### （2）销售渠道多样化

时刻关注消费者消费重心的变化，在以人为本理念的指导下关注顾客对于商品品质的要求，合理地进行商品结构调整并根据消费者需求完善商品类目，通过对商品结构的转型升级加强门店运营能力。研发部门开发并上线“家家悦优鲜”微信小程序，积极入驻外卖 APP（美团、饿了么），直接将商品配送至消费者手里。同时整合大数据资源并合理利用线下门店顾客群体，通过抖音、快手等平台开展对合作方商品的直播带货。此外，该公司还通过提供超市组团服务，将触角延伸至抖音商城和美团优选等网购平台。这种多元化的销售方式不仅为消费者提供了充足的促销优惠，也提升了整体的购物体验，从而加快了将线上和线下销售渠道不断融合的进程。2018 年报告期末，公司利用小程序家家悦优鲜平台、第三方平台，直播和社区团购业务实现全门店覆盖，线上销售增长迅速。

### 3.3.4 物流成本管理现状

家家悦的近几年的物流体系建设体现了新零售模式的先进理念：例如按照物流先行的中心思想，将统一配送的理念贯穿于整个物流体系建设，在物流网络覆盖区域内构建一体化物流建设中心，编织成为门店运营提供支撑、为加盟商提供服务的物流网络。

考虑到生鲜产品本身具有易腐烂变质、易损耗的特殊性，运输过程中的意外

损耗增加物流成本，家家悦为生鲜产品建立了一套独立于其他产品的物流体系。家家悦的自有冷链运输体系能够有效地降低运输过程中生鲜产品的损耗，冷链运输体系包括了将近五百部冷冻运输车以及冷冻库、冷藏库、恒温存放仓库等冷链设施，为生鲜产品运输全程提供恒温监控和冷链控制。近年来，新鲜农产品物流配送中心的建立有效连接农业生产和销售渠道，为整合、分类和分配新鲜农产品提供了一个有效的平台，从而简化了整个物流过程。除了缓解零售店的存储压力，还可以大大减少流通过程中的损失，从而明显降低物流成本。新鲜农产品物流和分销的这种模式转变已经证明了它有可能提高农业供应链的整体效率，同时提高农产品的质量和新鲜度。家家悦将生鲜损耗率降低至远低于行业平均水平的 3%，这在无形之中给公司的经济效益带来了提高。在日用品领域，家家悦设计了一个复杂的配送中心，以威海物流中心为核心，满足低周转率的产品。相反，烟台、青岛和莱芜的物流中心将其覆盖面扩大到更多的商店，从而作为区域配送中心，进行较大出货量产品的存储。各级配送中心的功能划分明确，形成了一个中央和区域优势互补的综合物流系统，从而确保了各种商品的快速交付。

家家悦物流配送中心的新零售转型，能紧密连接供应链上的各方企业，供应链上的各种资源得到持续的整合与优化，为家家悦供应链成本管理打好基础，并为其后续全国扩张战略蓄足了力量，赢得了竞争优势。

### **3.4 新零售模式下家家悦外部供应链成本管理实施现状**

#### **3.4.1 供应商成本管理现状**

为了更好地支持新零售转型背景下的快速业务扩张，2020 年家家悦与国际商用机器公司联手打造了智悦行动，携手 IBM 公司实施的“智悦行动”项目正式上线，通过 SAP 这一款面向未来的 ERP 系统，采用综合流程来计划、安排和执行资产维护活动是实现卓越运营的基石。此外，利用综合调度来优化分配资源，如人员、设备和材料，可以显著提高供应链中每一个环节的效率。这种方法可以带来一个更加精简和有效的供应链管理系统，使企业能够有效地满足客户的需求和期望，同时提高利润率和市场竞争力。2021 年，家家悦又联手美国 JDA 软件公司，启动仓储空间智慧化管理&智能补货项目，推动与供应商之间的高度透明信

息共享，加强与多方供应商之间的合作关系，降低委托代理成本，并借此形成良性循环，扩大销售，为双方创造更多利润。

从表 3.5 中我们可以看出：从 2017 年到 2021 年，家家悦虽然前五大供应商采购金额呈一个不断上升的趋势，但是前五大供应商采购比例却呈一个逐年下降的趋势，这说明了家家悦经过新零售的转型其供应商结构变得愈加分散化，公司对于任意一个供应商都没有产生过多的依赖性。而随着新型智能化采购平台的不断完善，家家悦的供应商结构将会变得更加稳定，这将有助于家家悦在未来更好地进行供应商成本的管理控制。

表 3.5 家家悦 2017-2021 年前五大供应商采购情况

	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年
金额（万元）	74666.06	78850.66	98964.38	95672.00	94382.40
采购比例（%）	8.53	8.21	7.94	6.93	6.54

数据来源：家家悦2017-2021年度报告

### 3.4.2 消费者成本管理现状

在新零售转型中公司所采用的信息技术的加持下，家家悦借助生鲜经营红利期带来的发展机遇，发挥物流供应优势，借助计算机技术和云平台深度分析消费者习惯和消费者偏好，为顾客制定新颖的消费场景从而在最大限度上刺激消费者的购买力，并顺势提高顾客满意度，降低消费者维系成本。

如宝宝悦深耕母婴市场，提供更加细致的服务；面对追求更大折扣的消费者开发线上团购活动，并通过自提点取货；面对追求时效性的消费者提供专门的送货到家服务。零售业的业务结构调整是由社会环境和人们的价值观、消费观决定的，随着我国全面进入小康社会，人们的可支配收入大大提高，顾客需求风向发生改变的同时，也要求零售企业面对变化调整细分市场战略。

## 4 新零售模式下家家悦供应链成本管理效果分析

家家悦新零售模式下的成本管理不仅注重对内部成本,库存成本、销售成本、采购成本、物流成本的管控,还将供应商成本、消费者成本的管控放在了重要的位置。本章节将通过一系列指标反映这些环节的供应链成本管理效果。

### 4.1 供应链成本管理效果评价指标选取

本章节采取财务指标与非财务指标结合展示的方式展示家家悦每个环节上的供应链成本管理效果。供应链成本的衡量在评估运营效率和确定改进领域方面发挥着关键作用。在内部供应链中,我们选择了采购成本/运营成本比率和采购成本/运营收入比率作为评估采购成本的关键指标。为了衡量库存成本,我们采用了库存与流动资产比率、库存周转率和库存周转天数等指标。此外,销售成本的评估基于以下几个标准,包括主营业务收入的高低和销售坪效。此外,物流成本是通过考虑商品损耗率、运费和实物管理费等因素来衡量。关于外部供应链,应收账款周转率和应收账款周转天数被用作评估供应商成本的关键指标。此外,会员人数和商店销售贡献率被用来衡量消费者成本。鉴于家家悦在2016年初才开始进行新零售转型,预计到2021年底将取得重大成果并将新零售原则完全融入整个供应链。因此,本文对2017-2021年这5年的成本指标进行分析,探讨新零售转型对家家悦供应链成本管理的作用。

### 4.2 新零售模式下家家悦内部供应链成本管理效果分析

#### 4.2.1 采购成本管理效果

家家悦作为大型综超企业不涉及产品的制造,加工和开发,其主要业务就是向供应商采购商品并分销给购物者。其次,生鲜商品的采购成本远高于其他采购成本。因此,本文根据家家悦前五大供应商采购额以及占比来进行采购成本的具体量化,在量化的基础上分析家家悦采购成本管理效果。从表4.1可以得知,在营业成本中,家家悦采购成本占比一直处于较高水平。2020年比率达到最高为85.66%,2021年虽然有下降趋势,但仍达到80%。因此在采购环节,降低原材料

生产成本可以极大地提高公司效益。不过,分析采购成本与营业成本之间的关系,可以看出新零售模式下家家悦采购环节成本费用控制的整体优化效果并不明显。就家家悦而言,降低采购成本已被确定为提高其利润率的关键战略。然而,仅仅依靠采购成本与总运营成本的比率可能无法准确反映新零售转型在优化成本管理方面的功效。因此,当务之急是探索一种更全面、更细致的方法来评估新零售转型对成本管理策略的影响。在这方面,纳入一个考虑各种成本因素及其相互关系的多维视角,可以对成本管理的有效性进行更准确和全面的评估。

表 4.1 家家悦 2017-2021 年采购成本占营业总成本比率

年份	2017	2018	2019	2020	2021
采购成本(万元)	875334.82	960422.17	1246402.77	1380548.34	1443155.96
营业总成本(万元)	1093337.04	1228287.48	1471127.06	1611741.95	1744199.43
采购成本/ 营业总成本(%)	80.06	78.19	84.72	85.66	82.74

数据来源:家家悦2017-2021年度报告

利用对于前五名供应商采购额估算出来的采购成本具有相对较高的准确性,采购成本、营业收入的具体金额可以展示家家悦的采购成本管理效果,也就是说成本占收入的比重数值越大,就意味着较低的收益水平。表 4.2 的数据变化可以看出,家家悦采购成本占营业收入的比率基本上不会发生太大的变化,2017、2019、2020、2021 年均来到了为 80%。公司内部纵向对比并不能看出家家悦新零售转型对采购成本管理的优化效果。于是我们再选取与家家悦具有业态相似性的永辉超市、人人乐进行另一个角度的对比分析,从表 4.3 可以看出永辉超市的该占比自 2017 年以来处于最低水准,而家家悦除 2020 年之外均低于人人乐且总体上高于永辉超市,即使是家家悦在新零售转型后的几年中,采购成本没有明显降低,这说明了家家悦在采购成本管理上虽在同行业中处于中等水平,但是比起行业顶级的永辉超市还有很大的优化空间。

表 4.2 家家悦 2017-2021 年采购成本占营业收入比率变动情况

年份	2017	2018	2019	2020	2021
采购成本（万元）	875334.82	960422.17	1246402.77	1380548.34	1443155.96
营业收入（万元）	1133038.02	1273071.18	1526375.79	1667846.89	1743279.24
采购成本/营业收入(%)	77.26	75.44	81.66	82.77	82.78

数据来源：家家悦2017-2021年度报告

表4.3 同行业采购成本占营业收入比率对比

年份	2017	2018	2019	2020	2021
家家悦	77.26%	75.44%	81.66%	82.77%	82.78%
人人乐	85.76%	83.30%	84.77%	81.83%	83.79%
永辉超市	80.83%	78.41%	77.69%	79.44%	79.87%

数据来源：家家悦 2017-2021 年度报告

#### 4.2.2 库存成本管理效果

从表 4.4 分析得出，家家悦的存货数量与金额都在逐年小幅度增加，流动资产的金额也是这样一个增长的趋势。变动的趋势与家家悦新零售模式下门店快速扩张的基本战略呈现正相关性。而且存货数量与金额的大幅度波动在一定程度上佐证了家家悦的存货管理缺乏稳定性。

表 4.4 家家悦 2017-2021 年存货与流动资产以及占比情况

年份	2017	2018	2019	2020	2021
存货（万元）	125285.52	129042.20	211819.30	208316.46	241428.48
流动资产（万元）	448571.00	409620.36	451361.67	496371.70	512251.84
存货占流动资产比例(%)	27.93	31.50	46.93	41.97	47.13

数据来源：家家悦 2017-2021 年度报告

根据表 4.5 中可以看出，家家悦存货周转率在 2017 年—2021 年期间是呈现不断下降的状态，因此存货周转天数相对而言也有所增加。但是家家悦在新零售转型刚开始的 2017 年存货周转率由 6.9 提升到了 7.58 说明家家悦的新零售转型是有一定的成效的。但是到了 2019 年末以后，不免受新冠疫情影响，家家悦存货金额大幅度增加，存货周转率下降至 7% 以下，可以看出家家悦库存管理中应对市场变化的举措不够迅速，导致库存积压。这些数据的小幅度波动表明家家悦

在这五年间对存货环节的管理能力出现了一定的减弱的,在库存管理方面存在一定的不足。

表 4.5 家家悦 2017-2021 年与存货相关财务指标情况表

年份	2017	2018	2019	2020	2021
存货(万元)	125285.52	129042.20	211819.30	208316.46	241428.48
存货周转率(次)	6.9638	7.8313	6.9995	6.0756	5.9493
存货周转天数(天)	51.6959	45.9694	51.4322	59.2534	60.5113

数据来源:家家悦 2017-2021 年度报告

从图 4.1 这三家企业的横向对比中我们可以看出,红旗连锁的存货周转速度最慢、存货周转天数最长,在 2021 年达到 80 天以上,可见家家悦在存货管理方面比起红旗连锁还是取得了良好的效果,但是依旧追赶不上永辉超市。因家家悦将生鲜农副产品的经营销售作为自己的主营业务,一旦仓库内大量的生鲜货物无法及时周转就会给商品带来大量的损耗,造成无谓的损失,不仅会提高库存周转环节的成本,还会在一定程度上拉低整个供应链环节的毛利率水平。以上分析证明了家家悦想要在大型综超领域内保持自己的地位,应当在库存成本管理环节加强对商品数量统筹管理和周转能力;而在库存环节中家家悦做得比永辉超市优秀的一方面就是家家悦的存货周转率小幅波动,而永辉在这几年间存货周转率波动幅度较大。这得益于家家悦在新零售转型期间不断实现的仓储中心多元化、智能化赋能以及多个自建物流中心之间的资源共享、作业协同。



图 4.1 大型综超 2017-2021 年存货周转天数图

### 4.2.3 销售成本管理效果

家家悦为了稳步推进新零售模式的变革，不断进行业态转型升级，而业态升级带来门店的升级和扩张不可避免会带来销售成本的增加，本章节通过梳理案例公司近年来的销售数据对销售成本明细进行深度分析。

表 4.6 家家悦销售成本明细（万元）

明细	2017	2018	2019	2020	2021
职工薪酬	89253.61	102759.22	121316.10	147363.18	164462.74
运费及物管费	29389.57	35283.57	43528.13	56087.48	16393.46
能源费	17591.67	18205.86	19706.75	22255.91	29959.49
修理费	15189.77	14013.47	13561.15	15961.81	22189.20
折旧摊销费	6549.23	9649.60	11294.78	15027.12	17748.18
其他各明细	22406.96	23011.04	31185.51	37741.93	86973.43
合计	180380.81	202922.76	240622.42	294437.44	337726.50

数据来源：家家悦 2017-2021 年度报告

结合表 4.6 家家悦 2017 年-2021 年销售成本明细和供应链上销售环节的作业活动来看，门店经营而发生的费用和为门店建设而支出的费用共同组成了家家

悦的销售成本。各级别家家悦商场的日常运营产生的资源耗费主要由员工工资和水电费、租金构成，员工工资方面，为销售人员支付了大量薪酬。员工工资的大幅上升主要是由新零售转型下业务扩张带来的销售人员增加引起的，同时也给企业造成了大量资金支出，与此同时，和员工工资上涨的还有水电费和租金。

门店建设所带来的费用包括两个关键部分：即租金和物业管理费。这些支出是一个巨大的成本负担，呈现出持续上升的轨迹。这一趋势主要归因于家家悦新零售模式的战略转型，这使得公司丰富其零售店的店面形式。比如，针对消费升级和特定消费群体习惯进行细分客群研究后在济南建立了家家悦首家付费会员制仓储超市，同时在潍坊寿光开业其全国首家折扣业态店，该店铺也是走高货架、宽购物通道、大包装的仓储店形态。门店租赁面积 6000 多平方米，销售面积 3000 多平方米，供应 5000 多支 SKU，覆盖日用百货、蔬菜水果、生鲜海鲜、家清个护、母婴用品等品类。多种新业态销售门店的开设必然会带来各种成本的增加：比如，会员仓储超市的升级必然会采购各类新型设备，折扣业态店的占地面积也是远高于普通超市，无人售货商店也会引进刷脸支付技术、场景设备、全天候店面自动化监督系统。而业态的转型升级以及门店多样化发展是否给企业带来了难以承受的成本压力，接下来通过主营业务收入和销售坪效指标来进一步分析。

表 4.7 家家悦 2017-2021 年销售能力指标表

年份	2017	2018	2019	2020	2021
主营业务收入 (万元)	1133038.02	1273071.18	1526375.79	1667846.89	1743279.24
门店面积(平方 米)	1578900	1754800	2181300	2564000	3005500
销售坪效(元/平 方米)	7176.12	7254.79	6997.55	6504.86	5800.30

数据来源：家家悦 2017-2021 年度报告

表 4.7 详细展示了收入情况和销售坪效的高低，从营业收入上来看，家家悦的主营业务收入逐年增加，从 2017 年的 1133038.02 万元到 2018 年 1273071.18 万元，再到 2019 年 1526375.79 万元，增幅最大，再到 2020 年 1667846.89 万元，直至 2021 年的 1743279.24 万元。在销售坪效方面，自 2018 年以来，家家悦的销售坪效逐年下降，从 2018 年的峰值 7254.79 元/平方米，到 2021 年的 5800.30

元/平方米，出现了近 20%的大幅下降。结合上述成本因素，可以看出，家家悦主营业务收入的增加主要来自于门店升级和业务多元化，而销售坪效的下降表明，门店的扩张导致成本增加，但公司的销售能力却没有相应的提升。

#### 4.2.4 物流成本管理效果

新零售模式将线上线下不同销售渠道相结合以供消费者选择符合自己需求的渠道，而不同的销售渠道也会导致消费者对不同物流配送方式产生需求，因此需要进行多种手段进行货物的配送。新零售模式对新零售转型下企业物流和调度运作提出了更进一步的要求，通过统筹调拨宏观配送理念的指导，简洁高效地对物流体系下的不同订单进行分类，以求商品的高效配送。

表 4.8 家家悦与永辉超市商品损耗费及损耗率

年份	2017	2018	2019	2020	2021
家家悦商品损耗（万元）	3607.51	3454.47	2927.67	3952.26	4156.85
家家悦损耗率（%）	0.30	0.27	0.14	0.20	0.18
永辉超市商品损耗（万元）	11238.36	11984.02	11109.17	14010.18	14135.64
永辉超市商品损耗率（%）	0.27	0.24	0.19	0.20	0.21

数据来源：家家悦、永辉超市 2017-2021 年度报告

表 4.9 家家悦 2017-2021 年物流成本情况表

年份	2017	2018	2019	2020	2021
运费物管费（万元）	29389.57	35283.57	43528.13	56087.48	16393.46
主营业务收入（万元）	1133038.02	1273071.18	1526375.79	1667846.89	1743279.24
占比（%）	2.59	2.77	2.85	3.36	0.94

数据来源：家家悦 2017-2021 年度报告

表 4.8 中的物流成本数据说明，家家悦能采取有效的成本管理措施控制商品损耗，近五年来家家悦能将商品损耗率控制在百分之零点三以下。此外，在和行业龙头永辉超市的对比中可以发现：家家悦的损耗率从 2017 年的高于永辉超市到 2021 年变为低于永辉超市，并且随着损耗率的不断下降以及表 4.9 中的数据可以证明运费和物管费会受到家家悦规模的扩展而逐步提高，伴随着新零售转型

持续加速：由于一体化物流中心建设和持续投入运营，减轻店铺存货周转压力，从而减少物流成本，确保物流有效地配送至物流体系能够辐射到的店铺。总之家家悦的物流体系在供应链成本管理中扮演着重要角色，使企业的成本有一定降低同时助力家家悦在市场竞争中占据先机。

纵观当前家家悦的物流配送体系建设现状，公司针对不同类型货物的特点建成了常温和冷冻配送中心以及生鲜农产品物流中心，普通配送中心的占地面积为30万平方米左右，生鲜配送中心的面积为15万平方米。就各种配送中心的分布情况而言，在山东省内主要分布在威海、烟台、济南、青岛，在省外主要分布在河北张家口、安徽淮北等。对于普通零售商品家家悦主要采取了由供应商通过物流配送中心运往门店的配送方法。生鲜产品的销售作为主营业务，具有丰富的种类，因此，商品的运输车队会通过预先经过特定的系统规划好的路线，尽可能地缩短时间。这种事先规划好的运输路线，能有效降低物流环节的成本。

### 4.3 新零售模式下家家悦外部供应链成本管理效果分析

#### 4.3.1 供应商成本管理效果

从第三章中的家家悦供应商成本管理现状中我们可以分析得出：家家悦的前五大供应商采购金额在逐渐上升的趋势中同时实现了占总采购金额比例逐步下降，这不断表明了家家悦经过新零售的转型其供应商结构变得愈加分散化，公司对于任意一个供应商都没有产生过度的依赖性。因此接下来将进一步挖掘家家悦与供应商之间的关系，分析其供应商成本管理效果。

表 4.10 家家悦 2017-2021 年应收账款周转率及周转天数

年份	应收账款周转率（次）	应收账款周转天数
2017	799.1051	0.451
2018	470.5853	0.765
2019	401.4224	0.897
2020	318.6654	1.128
2021	183.8524	1.958

数据来源：家家悦 2017-2021 年度报告

应收账款周转率的高低，反映了企业应收账款折算成现金需要的时间长短，资产能够快速流动，短期偿债能力强。相反，表明资金周转速度受到了制约，偿债能力下降。如表 4.10 是家家悦应收账款周转率和周转天数的情况，从中可以看出，家家悦的应收账款周转率从 2017 年的 799.1051 一路跌至 2021 年的 183.8524，表明营运资金在应收账款中停留的时间过长，不能够立即折现。随着企业经营活动中应收账款规模不断增大，其周转速度也随之加快。应收账款周转天数渐增，说明家家悦把应收账款转化为现金这个过程耗费的时间不断增加。

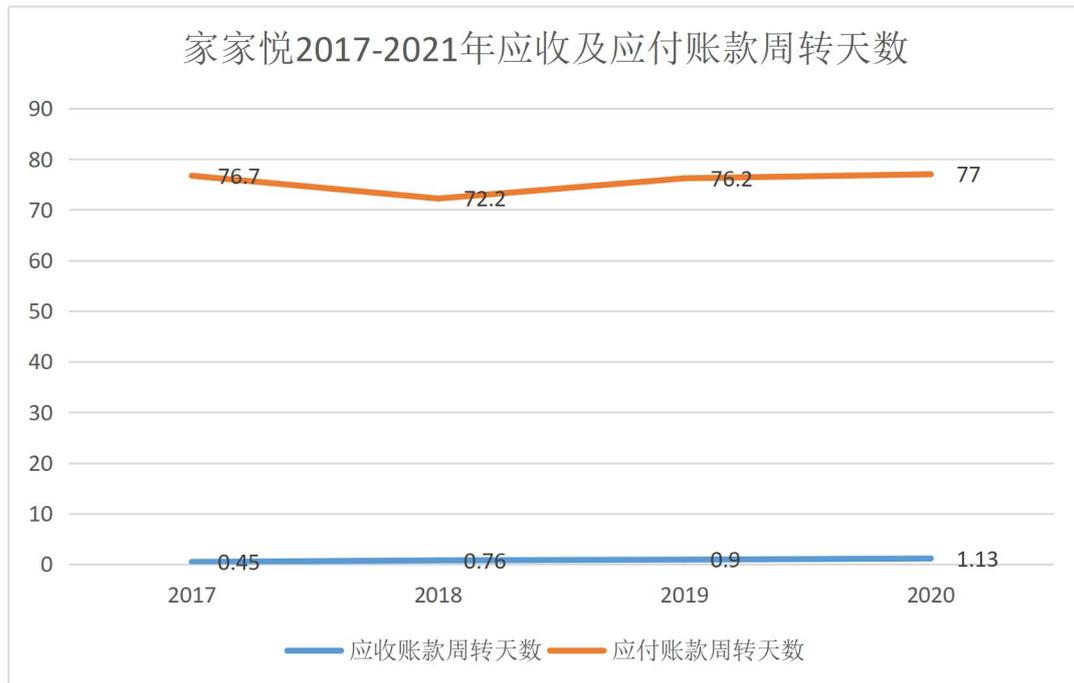


图 4.2 家家悦 2017-2021 年应收及应付账款周转天数对比

图 4.2 分析对比了应收账款周转天数和应付账款周转天数，可以看出，家家悦的应付账款周转天数明显高于应收账款周转天数。由此可见，家家悦能够及时得到顾客的付款，那么对供应商的付款期就更长了。这说明家家悦对供应商议价能力很强，与供应商之间的信息不对称程度较小，没有“逆向选择”的代价。同时能及时接收客户货款可以提高企业资金流动能力，增强企业偿债能力。2017 年以来家家悦应付账款波动幅度较为稳定，表明家家悦基于新零售转型，极大程度地消除了和供应商之间信息不对称的问题，确保商家能够挑选到高质量供应商，

建立长期密切合作关系。

### 4.3.2 消费者成本管理效果

企业为更顺利地开展供应链上各环节活动,引起消费者的青睐会发生大量的消费者维系成本,但是在本环节的供应链成本管理的研究中不能对消费者维系成本产生具体的考量,因此将通过展示会员人数变动和人均门店销售贡献率来分析消费者成本管理效果。

为了达到减少获客成本、产生更多回头客的目的,家家悦打造了独特的消费者维护体系,在产品的宣传方面,家家悦注重于开发对自营产品和供应商提供产品的新型宣传方式,例如搭建产品信息共享共建平台、注重引导消费者需求的变化等。在提升客户忠诚度方面,家家悦借助大数据技术和云平台进行客户消费数据的深度分析,创新消费场景,提升会员价值,引导客户消费,立足于业务结构转型升级,把握不同种类消费者的需求。我们将通过对下表数据的分析更加清晰地感受消费者成本管理:

表 4.11 家家悦 2017-2021 年会员数量及其门店销售贡献率情况表

年份	会员数量(万人)	门店销售贡献率(%)
2017	463.92	75.96
2018	603.49	76.42
2019	746.68	75.18
2020	958.56	76.12
2021	1150.03	74.87

数据来源:家家悦 2017-2021 年度报告

会员人数在这几年内由463.92万人飙升到1150万人,我们可以看出家家悦为了提升用户体验、维系消费者付出了大量心血,使得公司的会员数量大幅度增加。但会员对门店销售贡献率的相对稳定的趋势又从侧面佐证了:其逐年提升的会员数量并没有激发更好的销售效应,付出了较大金额消费者维系成本的同时并没有取得相应的效果。

## 5 新零售模式下家家悦供应链成本管理问题及优化建议

前文介绍了新零售模式下家家悦在供应链各个环节成本管理现状,并通过一系列成本数据和指标对供应链各环节的成本管理进行了效果评价,发现了优化效果的同时也发现了问题的存在。本章将基于第三章家家悦供应链成本管理现状以及上一章对家家悦供应链成本管理效果的分析,指出新零售模式下家家悦供应链成本管理存在的问题并提出相应的优化建议。

### 5.1 新零售模式下家家悦供应链成本管理存在的问题

#### 5.1.1 农产品验收缺乏严格质量把控

严格的质量把控制度有利于减少无谓的产品损失,提高成本控制水平。在没有把好质量关的基础上成本管理就会缺少有效制约。在2019年家家悦多次被济南市市场监督管理局通报食品安全检查不合格,分属于历下区和市中区的两家生活超市未通过抽检:金枪鱼、三文鱼菌落总数大肠菌群项目超标。近几年来公司旗下超市、大卖场等出现了多起被通报的食品不合格事件,例如烟台市家家悦超市唐家泊店销售的芒果吡唑醚菌酯和噻虫胺不符合食品安全国家标准规定;烟台市家家悦莱阳盛隆广场店销售的豇豆,阿维甲基异柳磷、三唑磷、水胺硫磷菌素均不符合食品安全国家标准规定。多项农产品出现农药残留超标问题让家家悦的质量控制体系在消费者心中的印象大打折扣。

从家家悦多项产品质量不合格和供应链成本管理现状两个角度分析,产品的质量与农产品验收环节有很大的相关性。新零售转型后期的关键阶段,家家悦与农民个体种植户和乡镇专业种植合作社直接进行产品对接,进行生鲜农产品的采购。农产品从种植到产成需投入大量的资金、人力、物力确保产成品的高质量,所以生产高质量农产品的成本耗费必定高于不合格农产品。即使供货协议以及食品安全条例对相关产品提供了明晰的质量要求,但由于农村个体种植户有盲目追求利益的投机心理存在,会激发其催熟增产、使用激素、为降低成本使用低价化肥等一系列不正当行为。此外个体种植户和种植合作社的分散性较强,无法进行集中化、规模化管理,无法通过集中指导以及集体约束的方式保障每一个环节都遵守严格标准,因此无法避免地出现农产品质量不合格的情况。

除生鲜产品直接种植基地采购外,家家悦其他商品的供应商主要是各大品牌方。近年来,新零售转型过程中,家家悦为了实现全国范围内的零售布局,采取了一系列并购、新增店铺、转型升级措施,这类转型升级措施需要增加供应商的数量,以满足其超市业务不断增长的需求。为了实现这一目标,家家悦必须利用战略伙伴关系,与更多的供应商合作,以实现一个更多样化和更强大的供应链。这种合作有可能提高供应的可靠性、质量和及时性,同时也能促进创新和竞争差异化。采购人员无法采取全局视角看待问题,而盲目追求如何在短时期内降低采购成本,长期如此必会导致一系列问题出现:供货质量得不到严格把控必然会导致接下来的销售环节、仓储环节等出现问题,从而还需要重新寻求新的供货商,这一系列蝴蝶效应将会给企业带来大量的无谓损失。

### 5.1.2 物流总成本依旧居高不下

家家悦建设专门的物流配送中心以期降低物流成本,提高企业的整体竞争力。虽然这一举措在减少物流损失方面取得了一些明显的成功,但与家家悦运营相关的总物流成本仍然较高。主要体现在以下几个方面:

#### (1) 门店布局较为分散,不能达到规模效益

家家悦连锁经营超市已经建立起四座现代化配送中心和两座生鲜配送中心,虽然相对高效合理但是门店过于分散,目前只有150多家分店,数量上远远达不到规模效益,在进行跨区域配送时效率只会更加低。这忽略了本身的规模大小以及资金持有量,才导致统一配送效率不高。

#### (2) 物流体系日常运营缺乏专业管理人员

连锁超市内配送中心的现代化程度是最重要的。然而,家家悦连锁经营超市在制定物流方案、实施管理、开发物流市场和运营管理方面缺乏专业人才。目前从业人员对物流业的了解程度仍然有限,大多局限于运输和仓储概念,对物流服务概念的理解有限。虽然目前计算机被用于配送中心的业务和事务管理,但其在货物分组、运输车辆的交付路径规划、最佳库存控制和物流成本控制方面的应用受到限制。因此,家家悦配送中心的现代化程度是有限的,计算机的应用也只是处于初级阶段。

### (3) 物流中心基础设施尚未及时升级

家家悦物流配送体系下的各类软硬件设施还停留在半人工水平,各种软硬件设施还没有完全发挥出现代化的潜力。这些设施的运行没有跟上行业需求的变化,大部分运行设备的自动化水平和机械质量不符合现代标准。这种情况降低了物流运作的效率,可能导致成本增加。此外,家家悦在县域范围内的配送仍然严重依赖手工劳动,导致技术基础设施不合格。例如,叉车运载率低,托盘精度不足,周转设施运行迟缓。虽然佳悦已经实施了ERP信息系统,但其应用并不全面,不能覆盖物流运作的所有方面。因此,ERP信息系统无法提高物流配送措施的及时性和便利性。从家家悦的角度出发,物流体系建设的自动化、科技化程度越高,配送的时效性就越高,也会降低物流成本。

### 5.1.3 企业间信息共享滞后,无法保障真实性

在当前这个信息化经济时代,及时的实现信息共享有利于更好地进行供应链成本管理。家家悦可谓投入大量的资源支持公司的数字转型,高科技信息技术的整合已经成为现代商业企业创新和竞争力的关键驱动力。家家悦在信息技术方面进行了大量的投资,然而信息共享系统建设却忽视了对内部信息共享机制的建立。这意味着错过了一个利用外部网络和协作的力量来推动创新和增长的机会。在当今相互联系和快速发展的市场环境中,与外部利益相关者(如供应商、客户和合作伙伴)进行合作和分享信息的能力对于成功至关重要。因此,家家悦必须对信息技术投资采取更加全面和合作的方法,优先建立外部信息共享机制。

目前家家悦与外部供应链企业的信息共享现状存在两方面的问题:第一个方面是信息的真实性无法保障。大部分情况下供应链上的企业在进行信息交流时,出于对自身利益的保护以及公司数据安全问题的考量,会刻意分享经过粉饰过后的数据,这种行为无法保证信息的真实性。第二个方面是信息共享滞后,信息反馈时效性较差。在这种情况下不仅企业之间沟通的有效性降低,还会导致信息无法准确反映市场的变化。最终这些问题基于信息流的各种供应链活动会带来不利影响,造成了信息的不对称。并且给家家悦带来了以下负面影响:对管理层的供应链成本管理决策产生一定程度上的影响,由于信息的失真增加相关成本。因此,为了减少信息不对称带来的不良影响,必须要建立完善的信息沟通协同机制以及

相应的信息沟通渠道。

家家悦作为所在供应链链条中的关键公司，无论是采购环节还是销售环节均需准确、及时地掌握相关资料，而做到零售与供货协同进行，信息高度共享是企业需要的优化之处。

#### 5.1.4 门店运营管理能力偏低，非增值性营业成本增加

家家悦自2016年上市后快速扩大自己的业务范围，高速发展阶段往往是暴露企业运营管理问题最集中的时期。

##### (1) 闭店率始终无法降低

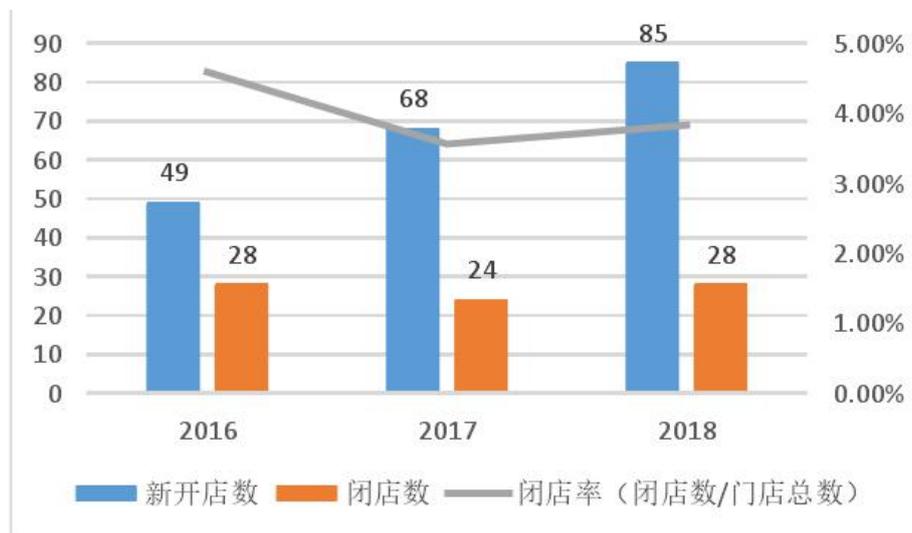


图 5.1 家家悦门店情况

从图 5.1 具体的闭店数据得出，家家悦一直在扩大门店规模同时也无法降低自己的闭店率，导致了成本费用大大增加，资源浪费严重。此外，随着消费者购物习惯逐渐从实体店向线上转变，越来越多的实体零售商选择关闭店铺以节省时间和空间。而同样作为大型商超企业的永辉超市 2018 年仅仅关闭了六家门店，闭店率不到百分之一，很显然家家悦的供应链管理与整合能力略显欠缺。

##### (2) 非增值性营业成本增加

进行成本管理时，家家悦对在日常经营过程中发生的隐性成本和附加财物损耗的分析重视不够，加之日常销售时，各类卖场的商品管理欠缺规范化，无法

准确记录存货变动的具体情况,进行存货清点的专职人员也没有提供严格的监督,因此极有可能出现不能及时处理过期商品的情况。如果不能说明与货物采购相关的隐性成本,就会对运营效率和财务业绩产生重大不利影响。这些隐性成本可能包括重复购买同一物品,导致过多的库存成本,以及退货成本和缺货情况造成的利润损失。这些不增值的业务会大大增加运营成本和销售费用,阻碍企业的整体盈利能力。

## 5.2 新零售模式下家家悦供应链成本管理优化建议

### 5.2.1 提高供应链上游质量把控标准

在新零售模式下的采购环节中生鲜农产品质量控制的出发点是生产者。在生鲜农产品的采购上,在种植、养殖环节出现的问题会给后续的生产、加工、经营、销售带来不利影响,给农民造成经济损失,损害家家悦品牌声誉、降低其在消费者心中的地位。高质量产品的生产不依赖于外部的监控,需要从产品生产的早期阶段开始就打下良好的基础来确保高质量。家家悦要想从货物的采购源头确保商品的高质量,就应该完善质量管理体系,在个体农民和农场中推广安全和可持续的生产方式,必须提供有针对性地支持和资源,帮助农民在生产过程中采用最佳做法和现代技术,使这些个体实现规模经济,利用技术和创新扩大其市场范围,从而提高其整体运营效率和盈利能力。

#### (1) 采取有效监管措施确保农产品生产标准化

由于生鲜农产品的高风险性和易损耗性,因为生产过程中某些环节的失误,就会容易引发严重的质量问题。家家悦针对生鲜农产品的特殊性成立专门的生产安全检查队,派出监督人员入驻各供货基地,进行生鲜农产品安全检测设备的全覆盖,在选种、施肥、施药等关键环节建立监控点。定时、定量、定点对农产品质量进行抽检,对抽检不合格的供货方提出整改通知。

#### (2) 加强农产品生产技术指导

不但要派遣专家进行长期性的生产技术培训,派专家进行经常性的辅导,还要把培训过程中提出的生产建议、技术措施等,进行多种方式的记录,以实现长期有效的技术指导。同时应当设立专门的生产信息库,包括各种信息来源、相关

政策文件、农业科技资料等。通过搭建信息反馈平台，及时了解农民生产中碰到的难题，为解决上述问题提供了有针对性地指导。同时家家悦可以定期举办农业生产交流会，推荐生产养殖优秀农户作为农业科技示范户报告自己的生产情况并分享先进的经验，用以提升整个环节上生产者的技术。

### （3）激励机制与约束机制相结合，建立奖惩制度

家家悦先是和合作社签订了产品质量安全标准有关指标的书面协议，这一系列协议具备法律效力。其次是在签订了上述协议后，还要根据《农业法》规定制定具体的农产品质量安全检测办法，以确保检测结果真实可靠。协议中的相关指标包括在农产品种植和播种过程中用到的农药、有机肥的品种和用法用量，产成品的采摘方式以及农作物幼苗的嫁接方法等。另外，也需要与个体种植户、养殖场、农村生产合作社签订明确权责划分的协议，并对以上协议各方实行奖惩制度：对于严格按照协议进行日常生产经营活动的农户、养殖场，经过检验其商品质量符合标准后可以优先购买他们的农产品；以公司的生产监管督导组为牵头对安全合规生产的不同生产单元进行奖励，提高生产的积极性。

## 5.2.2 优化物流配送体系

我国对交通基础设施的投资正在增加，这可能会导致未来物流成本的逐步下降。此外，该国将出台多项政策，旨在促进物流业的快速健康发展，包括加快物流园区建设。这为家家悦在国内的扩张提供了一个很好的机会，并有可能大大降低其物流成本。有鉴于此，家家悦必须优先规划其物流和配送战略，为不同地区量身定制解决方案，并优化自身的物流和配送系统，以利用这一有利的行业环境。

### （1）合理规划最优配送路径以确保综合物流配送里程最短

路线方案选定以前，应当综合考量多方面的因素，比如配送距离，车况，驾驶难度等等，根据各种因素的相关性强弱程度对配送方案赋予权重，用以分析何种线路搭配是最合适的。在物流体系的日常运行中，还需要结合实际情况，进行灵活的调整，以便处理突发事件的发生。在家家悦原物流配送服务体系的基础上，调查各地收货人在交货时间、地点等方面的要求，在全球无线定位技术和遥感技术等信息技术的支持下，获取实时交通状况信息、车况信息等，实现配送环节的全程监控管理。以节省里程为目标，对配送中心到接收点的最优路径进行了计算

和分析，通过配送里程最短化来节省物流成本。

### (2) 通过降低物流配送车辆空载率减少闲置成本

物流配送车辆所运送的货物最多，说明越能高效利用有限的运力资源。货物的物流配送途中，进行运力资源的高效整合、合理安排运输线路和班次可以大大减少物流车辆空载现象的出现。采用大数据分析的方法对不同的车辆型号进行整合、并对不同装载量的车辆进行细化分类，在运力和运量之间找到一个微妙的平衡节点，尽可能地提高每一辆物流运输车辆的运载率，从而做得对物流资源浪费行为的规避，达到降低物流成本的目的。

## 5.2.3 建立以信任合作为基础的共享机制

今后零售业发展主要集中在提升供应链效率上。供应链成本管理的关键一环就是实现信息共享和优化配置，而这一切都需要借助于物流与信息流。信息流在供应链系统中处于神经系统的地位，把隔离的纽带联结成一个持续而秩序分明的整体活动。因此，只有在供应链中实现了物流、资金流和信息流的高度集成才能真正做到整个供应链的高效运作。可以说信息共享是确保供应链平稳运作的关键所在。在当前竞争日益激烈的环境下，供应链成员间信息共享成为影响整条供应链运作效率和竞争力的重要因素。构建共享机制，必须以信任和协作为前提。所以家家悦要发挥自己作为供应链上核心企业的竞争优势，就要积极促进供应链上节点企业间以信任和协作为基础的共享机制的建立。

### (1) 建立供应链各主体有效沟通的机制

上至供销两端企业的高层管理人员，下至各个企业的每个业务部门，供应链上不同的主体之间都需要定期地交流合作，通过有效的沟通与交流增强彼此之间进行更深层次合作的可能性，增加彼此之间的信任度，增强合作行为与决策透明度；通过企业经营理念的相互借鉴以促进各主体价值观念的不断升华，在文化融合中进行长期的交流与沟通，从理念层面出发指导企业之间增强在不同领域内的合作，推进信息共享。

### (2) 加大公共信息平台的投入

家家悦希望通过新零售转型由一家普通零售公司向全供应链公司进行转变，在转型期间最棘手的问题是信息公开问题。员工要通过各种途径进行有效的信息

反馈，企业则要加强员工需求和想法的理解。作为整个供应链链条上的重点企业，家家悦通过对公共信息平台的资金投入构建供应链上的企业信息共享云平台，通过云平台与合伙企业共享供应链上各环节的相关信息，降低信息不对称给供应链成本带来的不利影响。这样才能推动家家悦整个业务流程的运行更加顺畅、各项运营措施更加科学合理，助力企业根据市场消息及时应对供应链发生的变化。

#### 5.2.4 加强构建高效的超市门店运营标准体系

在新零售模式下，店铺运营过程中建立了一套标准化的操作。这些标准化操作旨在通过提供符合消费者期望的服务和体验来满足消费者的需求，还能促进商店运营效率的提高，降低零售商本身的成本。通过实施标准化运营，零售商可以简化流程，提高服务的一致性和质量，最终提高顾客满意度和忠诚度。总的来说，采用标准化门店运营是新零售模式下零售商成功的一个关键因素。

##### (1) 落实严格的库存管控标准

库存管理被广泛认为是零售业务中有效商品管理的一个重要组成部分。通过优化库存水平和周转率，企业可以最大限度地提高利润率，增强客户满意度，并提高整体运营效率。主要涵盖以下几个方面，仓库的管理标准：先进先出标准，临期、过期、残损等商品的清理规范与流程；货架高层的商品管理标准；滞销品的定期梳理与清理；促销商品的陈列、销售及清退管理等。

##### (2) 对线上运营标准进行明确

随着消费者消费习惯的变化，以及新零售的不断深入，很多实体门店都逐步增加了线上到家服务，而线上消费者对于体验的感知非常明显，需要单独对线上的运营情况进行标准化，必须为顾客提供可以预期的高质量服务，才能有效提升复购率。包括了以下几个标准：订单处理标准、拣货标准、送货到家标准、售后服务标准。

随着门店的自主经营权降低趋势，商品、营销、定价等核心运营手段越来越集中在总部手中。因此，门店必须注重构建高效的运营标准体系，有效提升客流和运营效率。运营标准体系的建设直接影响着消费者的购物体验。运营标准化不仅可以促进运营效率的提高和成本的降低，还可以保证消费者获得预期甚至是超预期的服务和体验。

## 6 研究结论与展望

### 6.1 研究结论

现在不断尝试新零售转型的传统综合商超越来越多,竞争出现了白热化的趋势。对于家家悦这种转型过后依旧以实体店铺为主的零售企业而言,网络销售平台的迅猛发展依旧影响着其业务版图的扩张,再加上新零售与传统零售的区别也要求传统形式的供应链作出相应的改变,因此,优化企业供应链成本管理有助于传统零售企业通过新零售转型的方式在市场竞争中处于优势地位。文章选取了传统零售业的业界代表家家悦作为研究对象,对其进行分析,进行了系统的探索。以相关概念和理论基础为指导,结合家家悦的新零售转型措施,整合归纳供应链各环节成本数据,进行家家悦的供应链成本管理效果分析后指出了做得不好的地方,并给出一些解决方法与措施。另外还制定了一系列的保障方案,使得改进措施的执行效果更好,实时性更强,从而达到良好的供应链成本管理效果。最终得到如下结论:

#### (1) 新零售的特征推动供应链优化的同时也影响成本管理

新的零售模式的基础是利用大数据和云计算等尖端技术,从而为消费者创造优化的购物体验。通过利用数据分析,点对点商业模式的出现使人们重新强调了客户参与和体验的重要性。通过利用先进的数据分析和数字技术,公司可以对其客户的偏好和行为获得前所未有的洞察力,使他们能够提供个性化和有针对性的体验式服务,以推动忠诚度和收入增长。以新零售模式的数字化这一基本特征为出发点,企业可以提升其业务流程,改革其管理模式,从而实现成本最小化和效益最大化。事实证明,数字化和新零售模式之间的协同作用是现代企业提高供应链效率、节约成本和增加收入的关键动力。

#### (2) 家家悦的供应链成本管理研究经验可供其他企业借鉴

传统零售业纷纷开始向新零售进行战略升级,以实现更好更快地适应市场变化。家家悦引领了行业内的新零售转型,其新零售转型完成度、成本管理效果在行业内都处于一个较高的水准。因此解决家家悦供应链成本管理问题时积累下来的实践经验对于其他企业也会具有借鉴意义。通过分析家家悦供应链成本管理现状和效果,结合具体的新零售转型措施,认为其物流配送体系建设存在以下问题:

农产品验收缺乏严格质量把控、物流总成本依旧居高不下、企业间信息共享滞后，无法保障真实性、门店运营管理能力偏低。而这些成本管理分析将会对其他的同行业新零售企业具有一定的借鉴意义。

总结家家悦的新零售模式，其供应链成本管理的改进方向是提高供应链上游质量把控标准、优化物流配送体系、建立以信任合作为基础的共享机制、加强构建高效的超市门店运营标准体系。多方面改进措施的综合作用能够帮助家家悦进一步维护与供应商、客户的关系网络，助力企业发展。

## 6.2 未来展望

本文利用新零售模式的启示，为家家悦的供应链成本管理提出了初步的优化建议。由于个人知识的局限性，无法对所有潜在的问题进行全面分析，但所提出的建议对家家悦和其他寻求优化新零售转型和提升供应链管理水平的企业具有实际意义。通过广泛的研究，可以看出，虽然信息技术已经在工业制造中被广泛采用，但对其在企业经济和新零售模式中的应用研究相对缺乏。需要进一步的研究来探索这些技术在大型综合超市中的具体应用。希望能够有更多的学者对大型综超新零售转型可应用的技术进行深入的研究，以更好地指导企业的实践，帮助企业有更加充分的准备应对未来市场的变化。

## 参考文献

- [1] Priporas C-V, Stylos N, Fotiadis A K. Generation Z consumers' expectations of interactions in smart retailing: A future agenda[J]. *Computers in Human Behavior*, 2017, 77.
- [2] Briel F V. The future of omnichannel retail: A four-stage Delphi study[J]. *Technological Forecasting & Social Change*, 2018, 132.
- [3] AORLMH, et al. Phenotype and genotype comparisons in carriers of haemophilia A[J]. *Haemophilia: the official journal of the World Federation of Hemophilia*, 2016, 22 (3).
- [4] Cheah S, Ho Y-P, Li S. Business Model Innovation for Sustainable Performance in Retail and Hospitality Industries[J]. *Sustainability*, 2018, 10 (11).
- [5] Sustainability Research; New Findings from University of the Free State in the Area of Sustainability Research Described (Corporate environmental sustainability in the retail sector: Drivers, strategies and performance measurement)[J]. *Ecology Environment & Conservation*, 2018.
- [6] Evanschitzky H, Iyer GR, Pillai KG, et al. Consumer Trial, Continuous Use, and Economic Benefits of a Retail Service Innovation: The Case of the Personal Shopping Assistant[J]. *Journal of Product Innovation Management*, 2015, 32 (3).
- [7] Moen O. The Five-step Model – Procurement to Increase Transport Efficiency for an Urban Distribution of Goods[J]. *Transportation Research Procedia*, 2016, 12.
- [8] 杜睿云, 蒋侃. 新零售: 内涵、发展动因与关键问题[J]. *价格理论与实践*, 2017 (02): 139-141.
- [9] 徐印州, 林梨奎. 新零售的产生与演进[J]. *商业经济研究*, 2017 (15): 5-8.
- [10] 王正沛, 李国鑫. 消费体验视角下新零售演化发展逻辑研究[J]. *管理学报*, 2019, 16 (03): 333-342.
- [11] 黄炯华, 黄文群. 大型新零售企业竞争力评价指标体系构建[J]. *商业经济研究*, 2020 (16): 128-131.
- [12] 刘炜祺. 永辉“新零售”大反思[J]. *中国企业家*, 2021 (08): 88-91.
- [13] 周莲洁. 数字经济背景下新零售商业模式分析——以盒马鲜生为例[J]. *中国物流与采购*, 2022 (05): 99-100.

- [14] Mahar S, Bretthauer K M, Venkataramanan M A. The value of virtual pooling in dual sales channel supply chains[J]. *European Journal of Operational Research*, 2009, 192 (2).
- [15] Hergert M, Morris D. Accounting Data for Value Chain Analysis[J]. *Strategic Management Journal*, 1989, 10 (2).
- [16] WIH. "book-review" Introduction to Supply Chain Management[J]. *Interfaces*, 1999, 29 (3).
- [17] Simmonds K. Strategic Management Accounting for Pricing: A Case Example[J]. *Accounting and Business Research*, 2012, 12 (47).
- [18] Zissimopoulos JM, Karoly L A. Transitions to self-employment at older ages: The role of wealth, health, health insurance and other factors[J]. *Labour Economics*, 2005, 14 (2).
- [19] Guiffrida AL, Nagi R. Cost characterizations of supply chain delivery performance[J]. *International Journal of Production Economics*, 2005, 102 (1).
- [20] McLaren T, Head M, Yuan Y. Supply chain collaboration alternatives: understanding the expected costs and benefits[J]. *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, 2002, 12 (4).
- [21] Fayard D, Lee LS, Leitch RA, et al. Effect of internal cost management, information systems integration, and absorptive capacity on inter-organizational cost management in supply chains[J]. *Accounting, Organizations and Society*, 2012, 37 (3).
- [22] Praveen U, Farnaz G, Hatim G. Inventory management and cost reduction of supply chain processes using AI based time-series forecasting and ANN modeling[J]. *Procedia Manufacturing*, 2019, 38: 256-263.
- [23] Mohammaditabar D, Ghodsypour S H, Hafezalkotob A. A game theoretic analysis in capacity-constrained supplier-selection and cooperation by considering the total supply chain inventory costs[J]. *International Journal of Production Economics*, 2016, 181.
- [24] 纪作哲. 供应链成本管理: 利润增长的新源泉[J]. *商业研究*, 2002 (01): 71-72.

- [25] 索晨霞, 邓子琼. 供应链成本分析[J]. 工业技术经济, 2004 (03): 86-88.
- [26] 李秉祥, 许丽. 供应链成本控制方法研究[J]. 当代财经, 2005 (02): 126-129.
- [27] 陈长彬, 盛鑫. 供应链成本构成及测量模型构建[J]. 统计与决策, 2014 (18): 46-49.
- [28] 战子玉. 降低供应链成本的策略分析[J]. 财会研究, 2010 (01): 44-46.
- [29] 王子亮, 严静诗. 基于供应链的管理会计研究综述[J]. 会计之友, 2016 (23): 57-61.
- [30] 曾方平, 潘欣. 基于供应链模式的零售业成本管控研究[J]. 商业经济研究, 2017 (10): 27-28.
- [31] 陈建鑫. 基于大数据的电商供应链成本控制策略[J]. 山西财经大学学报, 2022, 44 (S2): 31-33.
- [32] 李坚飞, 李蓓, 孙梦霞. 创新驱动下新零售服务供应链质量协同改进的稳态策略[J]. 中国管理科学, 2021, 29 (12): 145-156.
- [33] 高荣明, 王稼才. 新零售环境下智慧供应链协同运作机制研究[J]. 绥化学院学报, 2021, 41 (06): 26-28.
- [34] 徐琪, 刘峥, 汤兵勇. 双渠道供应链库存协调合作策略[J]. 系统工程, 2015, 33 (03): 45-51.
- [35] 曹晓刚, 郑本荣, 闻卉. 考虑顾客偏好的双渠道闭环供应链定价与协调决策[J]. 中国管理科学, 2015, 23 (06): 107-117.
- [36] 王志亮, 白少布, 王云霞. 基于顾客价值的定制产品供应链运作策略[J]. 统计与决策, 2017 (18): 45-50.
- [37] 刘海燕. “新零售”背景下物流业面临的困境与发展路径选择[J]. 商业经济研究, 2018 (14): 94-96.
- [38] 雷锋刚. 钢铁企业供应链物流成本控制系统设计——基于“时间+作业”的双重因素[J]. 财会通讯, 2016 (11): 70-72.
- [39] 颜茂华, 王娇, 刘远洋, et al. 绿色供应链成本管理信息化的实施路径——基于伊利集团的纵向案例研究[J]. 管理案例研究与评论, 2019, 12 (04): 431-448.

- [40] 齐祥芹, 钱丹蕾, 尤诗翔. 电商企业的精益供应链成本管理研究——以亚马逊为例[J]. 财会月刊, 2019 (14): 57-64.
- [41] 孙文婷. 新零售背景下企业终端渠道营销和供应链协同管理研究——以烟草企业为例[J]. 中国商论, 2022 (20): 136-140.
- [42] 权莉. 新零售背景下高鑫零售供应链建设及其启示[J]. 中国农业会计, 2022 (08): 81-83.
- [43] 李美羽, 朱艳新, 王成敏. 新零售背景下生鲜农产品供应链创新[J]. 河北民族师范学院学报, 2021, 41 (04): 104-110.
- [44] 华楠楠. 新零售驱动下的企业供应链转型升级探索——以苏宁易购为例[J]. 市场周刊, 2021, 34 (07): 36-38.
- [45] 肖溪玥. “新零售”背景下生鲜电商的供应链模式研究[J]. 中小企业管理与科技(下旬刊), 2021 (04): 164-165.
- [46] 潘悦. 基于“新零售”的生鲜供应链优化[J]. 时代金融, 2021 (18): 71-73.
- [47] 马义琳, 许雅玺. 基于新零售模式的生鲜农产品供应链资源整合决策分析[J]. 中国集体经济, 2021 (05): 107-108.
- [48] 刘明朝, 陈义梅. 新零售模式下生鲜电商企业的物流成本管控[J]. 财会月刊, 2020 (S1): 94-98.
- [49] 赵思雨. 新零售背景下社区团购供应链模式研究[J]. 中国物流与采购, 2021 (10): 78-79.
- [50] 郭静安. 新零售模式下供应链整合与创新机制研究[J]. 商业经济研究, 2021 (07): 22-26.

## 后记

行文于此，落笔为终。毕业论文已经进入尾声，我的三年研究生生涯也将画上句号。总觉得来日方长，却不知时光匆匆。与兰州财经大学相识于2020年疫情开始的那个秋天，将要和它挥手于2023年这个疫情结束的盛夏。在疫情的催促下，三年的时光变得更加地短暂，刚拿到录取通知书的兴奋和喜悦仿佛就在昨天，转眼我即将要告别最后的校园时光了，心中有点失落。

有师如斯庆幸之至。首先感谢我的导师，承蒙垂恩，不胜为感。老师于我来说，亦师亦友亦亲人；老师博学严谨、精益求精的学术作风，是我求学路上的指路明灯；老师谦虚儒雅，热情友善的人格魅力，是我孜孜以求的人生境界。论文写就的过程实属不易，从最初的构思选题、数据收集整理、案例研究到最终的完稿，每一步都离不开老师的指点与教导。在选题初期，老师就为我提供了丰富的研究方向和新颖的研究主题，让茫然的我有了努力的方向；在研究中期，每逢遇到瓶颈时，老师高屋建瓴地指导如拨云见日，和蔼耐心的态度总能给我无限的希望与力量；在生活中，疫情被封在学校，老师都予以无微不至的关心。三年以来，无一重话，无一脾气，老师之思，感激铭念。桃李之情，终身不忘。唯愿老师、师娘幸福安康！其次，我还想感谢所有任课老师的谆谆教诲，言传身教。非常感谢各位答辩委员会的老师在开题以及预答辩阶段提出的建议与指导，正是有各位老师的建议，我才意识到自己初期选题的缺陷，并及时予以弥补，也正是各位老师的指导，让我的论文能够更加全面严谨，以顺利通过外审考核。唯愿各位老师桃李满园，万事胜意！

椿庭萱堂，感恩父母，父母是这辈子最爱我的人，他们愿意为我倾其所有，不计得失。感谢相遇，莫负青春。感谢李洪仪、我的同学和室友、我的师弟师妹，感谢相遇，感谢你们在我生命中出现，留下绚丽多彩的篇章。