分类号_____　　密级 _____
U D C _____　　编号 10741

硕 士 学 位 论 文

（专业学位）

论文题目 天虹股份战略成本管理研究

研 究 生 姓 名：杨琴琴

指导教师姓名、职称：郭恒泰 教授　宋国荣 高级研究员

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：杨琴琴 签字日期：2023.6.9

导师签名：[signature] 签字日期：2023.6.12

导师(校外)签名：宋国荣 签字日期：2023.6.15

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：杨琴琴 签字日期：2023.6.9

导师签名：[signature] 签字日期：2023.6.12

导师(校外)签名：宋国荣 签字日期：2023.6.15

Research on Strategic Cost Management of RAINBOW

Candidate : Yang Qinqin

Supervisor: Guo Hengtai Song Guorong

摘 要

随着大数据、物联网等高新技术的日益普及，连锁百货零售企业在管理和运营方式上不断改进，同时伴随着企业之间的竞争趋向白热化，企业的利润空间在不断压缩，基于此加强成本管理对于连锁百货零售企业来说至关重要。然而传统的成本管理单纯以降低企业的成本为目标，缺乏整体长远考虑，已经不能适应连锁百货零售企业当前的管理模式。而战略成本管理将战略思维融入到成本管理中，追求的是企业长远的成本优势，进而通过资源最优配置，提高企业在市场中的竞争力。

文章以连锁百货零售行业的代表企业天虹股份为研究对象，首先运用战略成本管理的桑克模式从战略定位、价值链、战略成本动因等方面对天虹股份战略成本管理的实施现状进行说明；其次运用价值链分析法及平衡计分卡对天虹股份战略成本管理的成本控制效果及实现的绩效情况分别进行分析；最后，在上述分析基础上得出天虹股份战略成本管理存在的问题，并针对问题提出相应的优化建议。

文章通过研究发现：天虹股份战略成本管理过程中存在部分门店经济效益不佳、营销成本及物流仓储成本较高、产品质量把控不够严格、管理者思维固式较严重等问题。并且针对存在的问题，文章提出控制企业扩张速度、拓宽营销渠道、构建自有物流运行体系、增加自有品牌数量、加强成本文化建设等优化建议。

关键词：战略成本管理 价值链 平衡计分卡 天虹股份

Abstract

With the booming of high and new technologies such as big data and the Web of Things, chain department store retail enterprises have made great efforts in management and operation methods, and the competition among enterprises tends to be heated, and the profit space of enterprises is constantly compressed. Therefore, it is very important for chain department store retail enterprises to strengthen cost management based on this. However, the traditional cost management simply aims at reducing the cost of the enterprise and lacks long-term plan, so it can not adapt to the management mode of the chain department store retail enterprises. Strategic cost management combine overall situation with cost management, pursuing long-term cost advantages of enterprises, so as to enhance the enterprise's dominance in the market through Walrasian equilibrium.

This paper takes Rainbow Digital Commercial Co., Ltd., a typical enterprise in the chain department store retail industry, as the research object. Firstly, it uses Sanke model of strategic cost management to explain the implementation status of strategic cost management of Rainbow Holdings from strategic positioning, value chain and strategic cost drivers. Secondly, the value chain analysis method and balanced

scorecard are used to analyze the cost control effect and realization performance of the strategic cost management of Rainbow Digital Commercial Co., Ltd.. Finally, on the basis of the above analysis, we conclude the problems existing in the strategic cost management of Rainbow Digital Commercial Co.,Ltd., and put forward the corresponding optimization suggestions.

Through the research, some deficiencies in the process of strategic cost management of Rainbow Digital Commercial Co., Ltd., such as poor economic benefits in some stores, high marketing costs and logistics and warehousing costs, not strict product quality control, and serious fixed thinking of managers. In view of the existing problems, this paper gives some suggestions, such as controlling the expansion speed of enterprises, expanding marketing channels, constructing self-owned logistics operation system, increasing the number of self-owned brands and strengthening the construction of cost culture.

Keywords: Strategic cost management; Value chain; Balanced scorecard; Rainbow

目 录

1 绪 论 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 1

1.2 文献综述 2

1.2.1 战略成本管理的发展研究 2

1.2.2 战略成本管理的实施研究 4

1.2.3 战略成本管理的实施效果研究 5

1.2.4 文献述评 6

1.3 研究内容和研究方法 6

1.3.1 研究内容 6

1.3.2 研究方法 7

2 相关概念与理论基础 9

2.1 相关概念 9

2.1.1 战略成本管理 9

2.1.2 桑克模式 9

2.1.3 平衡计分卡 10

2.2 相关理论 10

2.2.1 战略定位理论 10

2.2.2 战略成本动因理论 10

2.2.3 价值链理论 11

3 天虹股份案例介绍 12

3.1 天虹股份概况 12

3.1.1 公司简介 12

3.1.2 天虹股份发展战略 12
3.1.3 天虹股份经营情况 13
3.2 天虹股份战略成本管理的实施 14
4 基于桑克模式的天虹股份战略成本管理实施现状 16
4.1 天虹股份的战略定位 16
4.1.1 天虹股份 SWOT 分析 16
4.1.2 天虹股份竞争战略定位 18
4.2 天虹股份的价值链分析 18
4.2.1 天虹股份的内部价值链 19
4.2.2 天虹股份的外部价值链 21
4.3 天虹股份的战略成本动因 24
4.3.1 天虹股份的结构性成本动因 25
4.3.2 天虹股份的执行性成本动因 27
5 天虹股份战略成本管理实施效果分析 29
5.1 基于内部价值链的战略成本管理实施效果分析 29
5.1.1 采购环节成本控制分析 29
5.1.2 营销环节成本控制分析 31
5.1.3 运营环节成本控制分析 34
5.1.4 仓储物流环节成本控制分析 35
5.2 基于外部价值链的战略成本管理实施效果分析 36
5.2.1 上游价值链的战略成本管理实施效果 37
5.2.2 下游价值链的战略成本管理实施效果 37
5.3 基于平衡计分卡的战略成本管理实施效果分析 37
5.3.1 平衡计分卡的选择理由 37
5.3.2 平衡计分卡指标体系的建立 38
5.3.3 战略成本管理实施效果的结果分析 38
5.4 小结 46
6 天虹股份战略成本管理存在的问题及优化建议 47

6.1 天虹股份战略成本管理存在的问题 47
6.1.1 门店数量增速快，经济效益不匹配 47
6.1.2 营销成本较高，但有效数字会员增长较慢 47
6.1.3 物流技术不完善，物流仓储成本较高 47
6.1.4 产品质量把控不够严格，商品力亟需提升 48
6.1.5 管理者思维固式严重，新人才缺乏企业认同感 48
6.2 对天虹股份战略成本管理的优化建议 48
6.2.1 控制企业扩张速度，提高门店效能 49
6.2.2 拓宽营销渠道，提升品牌效应 49
6.2.3 完善物流技术，构建自有物流运作体系 49
6.2.4 增加自有品牌数量，注重提升商品力 50
6.2.5 加强成本文化建设，控制责任成本 50
7 结论与展望 51
7.1 结论 51
7.2 展望 51
参考文献 53
后　记 57

1 绪 论

1.1 研究背景和意义

1.1.1 研究背景

自 2020 年以来，由于疫情的影响，我国各行业的供应链受阻，市场需求收缩，使相当一部分企业面临的压力较大，企业获取利润的空间不断被压缩。为此，2022 年《政府工作报告》中特别强调，要推动降低企业的生产经营成本。

企业要想降低成本，提高其竞争优势，那么进行成本控制就是关键。近年来，由于互联网和科技水平的蓬勃发展，连锁百货零售企业在管理与经营模式方面不断创新，这给企业带来创新转型机遇的同时，也导致竞争趋于白热化。面临线上线下产品生命周期越来越短以及人工成本、运营管理成本等不断攀升的多重压力，再加上疫情的冲击，我国居民消费环境整体放缓，连锁百货零售企业步入微利时代，因此企业迫切需要适应其所处环境的成本管理方式对企业的成本进行控制。在这种情况下企业进行战略成本管理，可以给企业的成本管理提供更多的可能性。

实施战略成本管理是从公司战略出发，将内部生产管理链条与外部价值链相结合对成本管理模式进行完善，并通过对多维成本动因进行分析，从而对企业的经营与发展提出更加有效的指导建议。本文以连锁百货零售行业中具有代表性的天虹股份为例，剖析其战略成本管理实施情况，以期能为同行业中其他企业在激烈的竞争环境下进行有效的成本管理提供参考。

1.1.2 研究意义

面对日益激烈的市场竞争，企业必须从战略的角度实现资源的最优配置，通过对各类资源的协调运作来进行成本的管控。于传统成本管理而言，战略成本管理是一个突破，它以价值链作为辅助工具，从企业生产经营的各环节采取科学的降低成本的方式来实现企业的经济利益最大化，关注的是企业投入和产出价值差异的最大化，可以为企业进行高效的成本控制提供更多的可能性。文献资料显示，战略成本管理的已有研究多集中于制造行业，对连锁百货零售行业研究较少。因

此，本文选取连锁百货零售行业的代表企业天虹股份为研究对象进行研究，使战略成本管理的实践研究更加完善。

战略成本管理的理论研究较成熟，但是其模式并不固定，并非所有的企业都可以采用同一种战略成本管理方式，而是要根据企业所处的行业环境以及其自身的发展情况制定恰当的战略成本管理方案。天虹股份作为连锁百货的龙头企业，对连锁百货零售行业的其他企业而言，研究其战略成本管理具有典型性。因此，本文通过剖析天虹股份的战略成本管理实施现状及效果，梳理其存在的问题并提出建议，为同类型企业的成本管理提供参考。

1.2 文献综述

本文在分析天虹股份的战略成本管理之前，对战略成本管理的发展、实施及实施效果方面的相关研究进行搜集归纳，为后文的研究奠定理论基础。

1.2.1 战略成本管理的发展研究

战略成本管理是将公司的成本结构与公司的长期战略、短期战略相结合的一种方法。学者们对战略成本管理的研究是与时俱进的，现将相关研究整理如下。

（1）战略成本管理的理论研究

肯尼斯·西蒙兹（1981）率先对战略成本管理展开深入的研究，提出从企业资源、能力以及竞争对手的成本信息三个维度来考察企业的成本管理。他认为，战略成本管理的主要目的是建立符合公司发展战略的管理会计数据信息系统，并将公司的成本情况与其竞争对手做比较，这样便可以高效控制成本，并提升企业优势，西蒙兹的这一结论对以后企业的战略成本管理有重要的指导意义。然而，他对战略成本管理的理解注重的是使企业能够做出决策的成本信息，并不太注重公司的战略层面对成本的影响。此后迈克尔·波特（Michael E.Porter，1980）开始改变这一现状，将价值链引入到战略成本管理体系中，为战略成本管理的研究提供了新的思路和方法。他对自己多年研究的竞争战略理论进行了系统的总结，指出通过对价值链中各种活动的分析，找出企业的增值活动及不增值活动，并采取相应的措施可以使企业的竞争优势得到提升。

在国外文献研究的基础上，我国学者王学军（1992）学者指出战略会计的重

要性，并从战略定位、价值链和战略成本动因这三方面对企业的战略成本管理进行分析，他的研究使得我国更多的学者开始关注企业的战略成本管理。随后焦跃华等（2001）提出在战略成本管理中要有源流管理思维，要考虑公司的发展情况，同时也要考虑公司发展的经营方式、员工积极性及成本观念等。而且他提出要建立一套保证制度，健全事前成本预警体系及事后绩效评估机制，这对我国战略成本管理理论的发展做了很大贡献。接着李海舰（2013）将战略成本管理与传统的成本管理进行对比，从时空两个维度进行拓展，指出传统的成本管理仅侧重于减少企业的可视化成本，而战略成本管理则从长期的角度弥补了传统成本的不足。在此基础上，张继德（2014）认为价值链、成本动因、战略定位是相互关联、层层递进的关系。他也指出战略成本管理的对象不应该只是单个企业，而应扩大到整个价值链，然后通过战略成本管理的三个工具进行分析，进而制订适合企业的竞争策略。不仅如此，仪秀琴、姚强强（2018）提出企业应该紧跟时代的发展潮流，将现代化信息技术运用到战略成本管理中，通过信息共享等手段来达到成本最优控制的目的。刘东山（2019）认为由企业内部的纯成本控制转变为现在的跨界成本管理，意味着我国的成本管理系统走向了现代化，在这个过程中战略成本管理起到了重要的作用。

（2）战略成本管理的模式研究

战略成本管理的模式主要有四种，现将相关文献整理归纳如下：

桑克模式是由 Jack Shank（1993）等学者提出的一种战略成本管理的主流模式，它是以价值链分析为基础，然后将战略定位和战略成本动因作为辅助进行分析的。价值链分析可以有效识别出企业在价值链各环节的增值活动及不增值活动，从而通过有节制的减少不增值活动和保持增值活动来实现企业的战略目标，进而使企业更具有竞争优势。他们的研究为这一模式的实际应用提供了指导，且扩大了价值链研究的范围。

克兰菲尔德模式由 Tony Grundy（1998）提出，他认为战略成本管理是一种分析工具，侧重于对企业所处环境和竞争对手的分析，进而了解企业自身发展的优劣势及存在的问题，并制定及执行适合企业发展的竞争战略。

罗宾·库珀模式由 Robin Gooperand（1997）提出，他提倡企业在进行战略成本管理时，可以结合使用作业成本法这个工具，对企业自身、行业及竞争对手

进行分析，同时在每个环节都进行成本核算来控制成本，这样可以不断提高企业的竞争力。这个模式对所有员工提出了高要求，要求他们把企业的战略目标放在第一位。

成本企划模式由日本学者提出来的。这个模式是通过“设定→分解→达成”这个循环模式来进行管理的，通过在实施过程中不断的降低甚至消除非增值作业来达到对成本的控制。成本企划模式建议企业在开始生产的环节就注意成本管理，并注意降低非增值活动，当然也要时刻关注市场及行业环境，并及时做出调整。

1.2.2 战略成本管理的实施研究

战略成本管理在理论和模式方面的研究进一步给国内外学者对战略成本管理实施的研究带来了较好的指导：

Ilic（2010）等学者认为，企业通过实施战略成本管理而获得的成本信息，可以指导企业制定相应的战略决策，从而使企业能够更好地适应市场运作的变化，进而维持其竞争优势，提高其整体业绩。一个公司若能成功地运用战略成本管理，就可以减少经营成本，提高经营效率，并可以制定出保持其竞争优势的业务战略。

近年来，我国学术界在战略成本管理的实践应用研究方面取得了一定的进展。邬迷奶（2017）学者将制造行业的企业作为研究对象，重点对其价值链进行了分析，并提出制造业企业很有必要采用战略成本管理，尤其是价值链管理。同时，他认为制造业企业应该与企业的上游即供应商建立好联系，这对于制造业企业的成本管理是非常重要的。孟小欣（2019）则以啤酒公司为研究对象，对其进行分析后指出啤酒公司实施战略成本管理可以实现成本的高效控制，提高其盈利水平及市场竞争力，同时也可以为同行业企业运用战略成本管理提供借鉴。同年，李现宗（2019）提出高科技企业应充分发挥其优势，在实施战略成本管理时以战略和竞争优势为基础，以实现可持续的价值创造。之后石浩（2021）将战略成本管理的桑克模式应用到了全聚德集团，对其从战略定位、战略成本动因和价值链三个方面分别进行了分析，进而为全聚德集团的成本控制提出优化方案。周敏锐（2022）学者将金陵饭店作为研究对象，对其成本管理的实施现状及问题进行了剖析，在此基础上运用战略成本管理的三个工具对金陵饭店进行了分析，并提出高星级酒店在战略成本管理实施方面的优化方案。

1.2.3 战略成本管理的实施效果研究

战略成本管理在实施之后，通过对其实施效果的分析可以反馈出其存在的问题，便于企业更好的改进战略成本管理。

（1）战略成本管理实施效果评价方法研究

战略成本管理实施效果就是根据企业制定的发展战略，对现行战略成本管理是否能实现既定目标做出评价。大多数学者们认为战略成本管理的实施能使企业发现其增值环节及竞争优势，给企业带来价值，并帮助其实现战略目标。现行对于战略成本管理实施效果的分析方法主要为价值链分析法、财务及非财务指标分析法、平衡计分卡等。如金桐立（2018）通过对吉利汽车战略成本管理的实施情况进行说明后，选取了财务指标如税前利润、含税收入、总资产周转率、营业利润率等，和非财务指标如市场销量、品牌价值、消费者的口碑等对吉利汽车战略成本管理的实施效果进行分析。在此基础上，为吉利汽车战略成本管理的完善提出相应的建议。

（2）基于价值链视角的战略成本管理实施效果研究

仇洋（2020）以小米集团为研究对象，从内外部价值链两方面阐述战略成本管理的实施情况后，借助财务指标、市场表现等对小米集团的内部价值链、外部价值链的战略成本管理实施效果进行分析，进而得出小米集团战略成本管理实施过程中的不足与经验。同样张蕙（2021）学者也是从价值链角度对战略成本管理的实施效果进行评价，他从内部价值链和外部价值链的角度对 S 航空公司的战略成本管理的实施效果进行分析，在具体分析过程中选用了相应的财务指标和非财务指标，然后得出了对同行业民航公司实施战略成本管理的启示。

（3）基于平衡计分卡的战略成本管理实施效果研究

段凤英（2018）通过构建平衡计分卡对宁波建工战略成本管理的实施效果进行评价，进而发现宁波建工在价值链的各环节中，增值环节主要包括项目承揽环节、人力资源管理、物资采购及建立纵向价值链联盟，同时也对宁波建工价值链的优化提出了相应的建议。王健（2017）以中国邮储银行为研究对象，在分析了它的成本管理模式之后，考虑了企业所面临的内外部环境及其自身发展情况，运用平衡计分卡和层次分析法为该企业构建了战略成本管理绩效评价模型。

1.2.4 文献述评

综上所述，经过学者们的不断研究，战略成本管理的理论框架已基本建立起来，其中桑克模式是学者们研究最多的战略成本管理模式，且逐渐发展为一个全新的研究领域。在战略成本管理实施方面，我国实施战略成本管理体系的企业较少，且战略成本管理的已有研究多集中于制造行业，对其他行业研究较少，因此战略成本管理的实践研究还有待进行更多的调整和完善。同时，学者们对于战略成本管理实施效果的研究并未形成体系，他们多是从价值链角度或财务及非财务角度等进行分析，关注重点并不相同。

本文基于上述研究，尝试将战略成本管理应用于连锁百货零售行业，以天虹股份为研究案例，结合其运营的特点，运用学者们已经研究成熟的桑克模式对其战略成本管理的实施现状进行说明，并为了使结论更具说服力，以价值链分析法结合平衡计分卡对天虹股份战略成本管理的实施效果进行分析评价，以实现企业成本的整体协同优化。

1.3 研究内容和研究方法

1.3.1 研究内容

本文以连锁百货零售行业的天虹股份作为研究对象，从天虹股份的战略成本管理现状出发，对天虹股份战略成本管理的实施效果进行分析，进而指出其战略成本管理实施过程中存在的问题，并针对问题提出相应的优化建议。本文内容主要分为七章：

第一部分：绪论。这部分介绍了本文的研究背景和意义，通过文献综述整合了国内外学者的观点，最后提出文章研究的主要内容以及研究方法。

第二部分：相关概念及理论基础。这部分介绍了相关概念，包括战略成本管理、桑克模式和平衡计分卡，同时还介绍了相关理论。

第三部分：天虹股份案例介绍。这部分对天虹股份的基本情况做了介绍，包括公司简介、发展战略及经营情况，其次介绍了天虹股份战略成本管理的实施，指出天虹股份在新的业务战略下对战略成本管理做了调整。

第四部分：基于桑克模式的天虹股份战略成本管理实施现状。这部分依据桑克模式依次介绍了天虹股份的战略定位、价值链及战略成本动因。

第五部分：天虹股份战略成本管理实施效果分析。这部分首先从内部价值链及外部价值链角度对战略成本管理的成本控制效果进行分析，然后运用平衡计分卡对天虹股份战略成本管理实现的绩效情况进行分析。

第六部分：天虹股份战略成本管理存在的问题及建议。这部分主要是提出天虹股份的战略成本管理存在的问题，并针对这些问题给出优化建议。

第七部分：结论与展望。这部分是对文章整体内容的总结归纳，以及对日后的完善研究做出展望。

1.3.2 研究方法

文章的研究方法为案例研究法。

案例研究法是研究人员通过系统地收集数据和信息，选择一个或多个研究对象，进行深入研究其在实际环境下的状况的一种方法。案例研究法相较其他研究方法更具说服力，因为它对案例公司的研究更为具体和深入，因此也就具有更强的实践意义和参考价值。本文在对天虹股份战略成本管理分析的基础上，得出天虹股份战略成本管理实施过程中存在的问题，并提出相应的优化建议。同时，通过对天虹股份战略成本管理的研究，为连锁百货零售企业的成本管理提供借鉴。

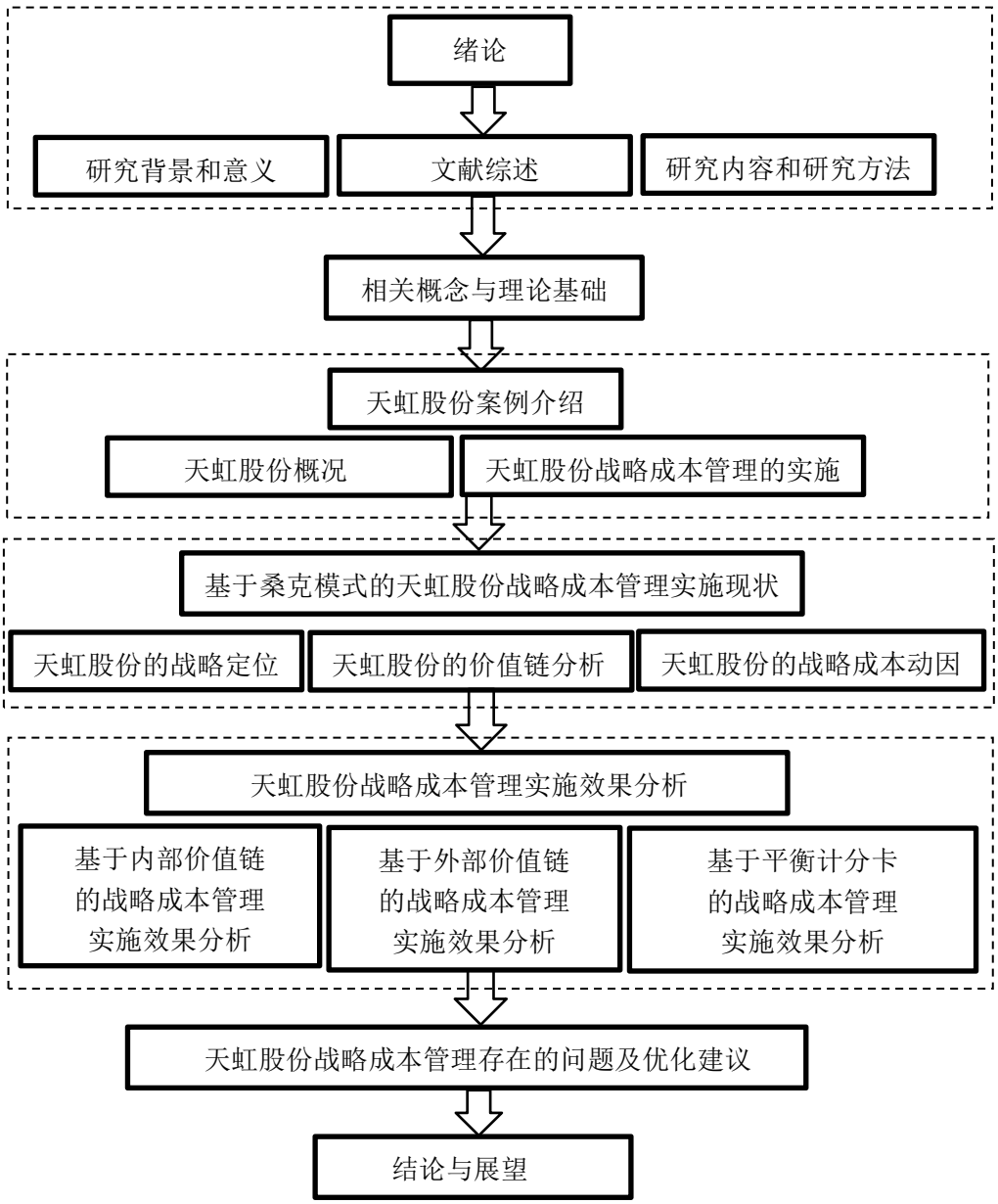

绪论
研究背景和意义
文献综述
研究内容和研究方法
相关概念与理论基础
天虹股份案例介绍
天虹股份概况
天虹股份战略成本管理的实施
基于桑克模式的天虹股份战略成本管理实施现状
天虹股份的战略定位
天虹股份的价值链分析
天虹股份的战略成本动因
天虹股份战略成本管理实施效果分析
基于内部价值链的战略成本管理实施效果分析
基于外部价值链的战略成本管理实施效果分析
基于平衡计分卡的战略成本管理实施效果分析
天虹股份战略成本管理存在的问题及优化建议
结论与展望

图 1.1 论文思路框架图

2 相关概念与理论基础

2.1 相关概念

2.1.1 战略成本管理

战略成本管理的实质是将战略思维融入到成本管理之中的一种管理模式，其目的不只是为了降低企业成本，更重要的是为了使企业拥有长远的成本优势及市场竞争力。该管理模式是指对企业的内外部环境和长短期目标进行了解之后，对成本管理进行事前调整和事后评估，以便让企业能够不断适应外部环境的变化，实现资源的最优配置，从而使成本得到很好的控制，企业能够更好地获取竞争优势，进而推动战略目标的实现。

相对于只注重降低成本的传统成本管理而言，战略成本管理将成本控制提升到战略层面，可以避免企业的短视行为，使企业选择到适合自身发展的竞争战略进而高效控制成本；同时，战略成本管理在价值链各环节对成本数据的分析又可以作为企业调整发展战略的依据，这样就形成良性循环，有利于企业的长期发展。

2.1.2 桑克模式

桑克模式是战略成本管理的一种模式，它具有系统的分析工具，包括战略定位、价值链分析及战略成本动因。该模式首先从企业所处的内部市场、外部环境等方面对企业进行战略定位分析，确定企业应采取的竞争战略，如成本领先战略、差异化竞争战略、集中化战略等，明确企业成本管理的目标和方向；其次通过分析企业内部价值链和外部价值链涉及到的各环节，识别出企业的增值环节和不增值环节，进而通过加强增值环节和优化不增值环节来提高企业的成本优势；最后在明确企业竞争战略和增值及不增值环节基础上，需要对企业的成本动因进行分析，找出影响企业成本发生变动的因素，确保企业能够按照其制定的成本管理方向进行控制成本，更高效的推动企业实现其战略目标。

2.1.3 平衡计分卡

平衡计分卡这一概念是卡普兰与诺顿在《哈佛商业评论》首次提出的，提出的背景为：传统的财务指标存在滞后性，对于战略执行的指导意义是有限的。在新经济时代信息化社会中，以财务指标为主的传统方法已经远不能适应企业的需求，因此企业必须更多关注财务、顾客、内部流程和学习成长等这些对实现战略目标越来越重要的因素。

平衡计分卡的核心理念是以企业战略为基础，将企业的战略目标层层分解成各种特定的相互均衡的绩效考核指标，从而建立起一套可靠的绩效管理体系进行绩效管理，来推进公司各层级更好的展开日常经营活动。

2.2 相关理论

2.2.1 战略定位理论

战略定位理论是由安索夫（1965）在其《公司战略》一书中首次提出的，他在书中强调：“战略定位主要是指确定公司的产品市场领域，以及确定公司业务活动的发展方向”。此后，学者们对这一理论进行了更详细的研究，波特教授认为，公司竞争战略中最为重要的是战略定位，战略定位的实质是建立公司与产业环境之间的联系。

在学者们的研究基础上，本文认为，战略定位理论是指企业在了解其所处的竞争环境的基础上，选择适合其自身发展情况的竞争战略，以使企业的资源配置最优化，提升企业的市场竞争力。

本文运用战略定位理论分析了天虹股份的竞争战略，对其战略环境进行了解，明确了降低成本的方向，从而使战略发展和天虹股份的成本控制保持一致，提高战略成本控制的有效性。

2.2.2 战略成本动因理论

战略成本动因理论是由 Porter（1985）年在他的著作《竞争优势》中首次提出的，之后 Shank 在他的《战略成本管理》一书中将战略成本动因分为结构性成

本动因和执行性成本动因。

其中，结构性成本动因是指企业进行生产经营之前的资本投入考虑因素，结构性成本决定着企业的基础经济结构，这种成本一旦投入，难以再改变，结构性成本动因一般可以从企业的规模、地理位置、技术等方面进行分析。而执行性成本动因是指企业在实际作业过程中的成本驱动因素，通常可以从员工对企业的向心力、全面质量管理以及价值链之间的联系来分析。

本文结合战略成本动因理论对天虹股份成本的不同形成动因进行分析，同时也尝试找出更恰当的方式去控制这些动因，从而更高效地实现天虹股份的战略目标。

2.2.3 价值链理论

价值链理论是由 Porter（1985）首先提出的，他认为企业是由生产、营销、交付等各种活动构成的整体，这些所有的活动都可以用一个价值链来表示。

内部价值链、行业价值链和竞争者价值链是价值链分析系统的三个组成部分，其中，内部价值链的分析目的是识别公司生产经营活动中的增值环节，并加强这些环节，对于不增值环节则想办法消除；行业价值链将分析对象提升到产业链，使公司在产业链中找到自己的定位；竞争对手价值链的分析是通过将企业自身的价值链活动与竞争对手进行比较，从而了解自身的优劣势，并进一步完善自己的价值链结构，实现有效的价值链提升。

本文运用价值链理论对天虹股份的价值链各环节进行了分析，可以较为清晰的认识到天虹股份的价值活动分布。同时本文以价值链理论为指导，从价值链角度对天虹股份的成本控制效果进行了分析评价，从而为更好地提高天虹股份的成本管控水平提出相应的对策。

3 天虹股份案例介绍

3.1 天虹股份概况

3.1.1 公司简介

天虹股份是一家连锁百货零售企业，成立于 1984 年，属于国有控股的上市公司，于 2010 年在深圳证券交易所上市。

公司针对不同用户的差异化要求，逐渐形成了百货商场、大型购物中心、大型超市和便利店四大零售业态，并形成了以“亲和、信赖、享受生活”为核心价值观的品牌。目前天虹股份已在广东等省的 33 个城市设立了门店，包括 102 家购物中心、129 家超市和 203 家便利店，总面积超过 460 万平方米。

3.1.2 天虹股份发展战略

天虹股份的总体战略目标是将公司建设成为与顾客分享生活之美的全国一流零售企业。

天虹股份在零售业内率先转型，在 2010-2015 年期间，该公司从多渠道向全渠道零售转型，在经济下滑的环境下仍实现了收入和利润的增加，同时也为公司下一阶段的转型打好了基础。2016 年天虹股份提出“数字化转型战略”，紧跟时代发展潮流。2017 年天虹股份提出“数字化”、“体验式”、“供应链”三大业务战略，表明公司在 2017-2021 年进入了零售业发展的新阶段，即智慧零售。

公司始终坚持将其服务对象定位为城市中产家庭。公司以客户为中心，进行线上和线下一体化营销，随时随地满足客户的需求，坚持持续创新。同时天虹股份深入推进其提出的三大业务战略，其中：“数字化”战略是为了增加线上购物方式，适应目前网购的趋势，同时也为了弥补线下销量的下降。当然数字化战略的实施使公司的门店运营更加智能化；运用数字化技术能更加准确的捕捉到客户的需求，为其提供个性化服务；运用数字化技术也能更准确的整合员工工作的信息，提高员工的工作效率等。“体验化”战略是为了提高客户忠诚度，并对客户进行个性化营销及精准管理，以增加销售收入。“供应链”战略的实施可以使供

应链得到整合，加强与上游供应商的联系，提高议价能力，从而降低采购成本。

3.1.3 天虹股份经营情况

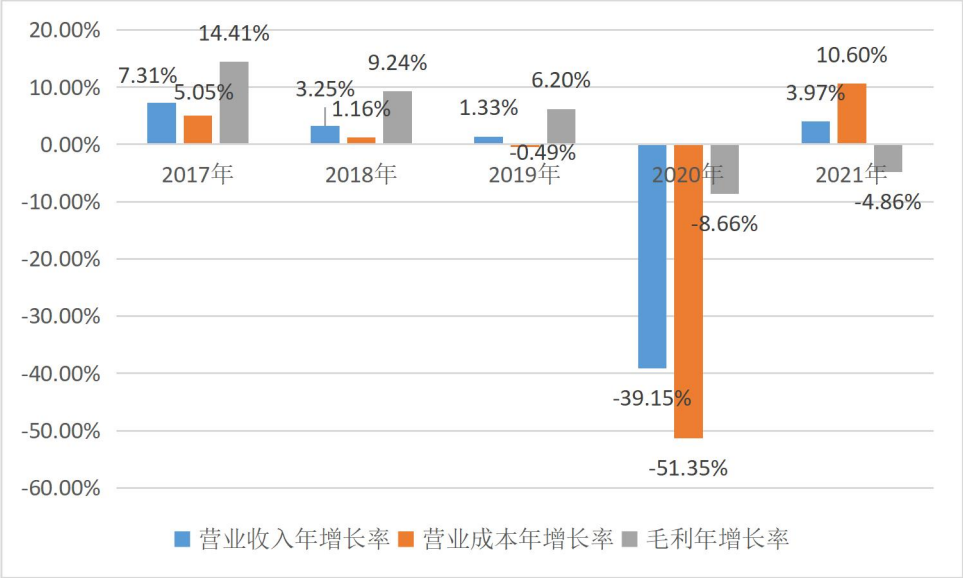
分析天虹股份近五年的财务报表，整理成表 3.1 的简明综合损益表：

表 3.1 天虹股份 2017-2021 年简明综合损益表 单位：亿元

	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年
营业收入	185.36	191.38	193.93	118.00	122.68
营业成本	137.62	139.22	138.53	67.40	74.55
营业毛利	47.75	52.16	55.39	50.60	48.14
营业费用	37.88	40.37	44.61	48.30	47.87
营业利润	9.23	11.63	10.90	3.35	3.58
利润总额	9.31	11.69	11.05	3.71	3.32
净利润	7.18	9.05	8.61	2.57	2.33

数据来源：天虹股份 2017-2021 年报

根据表 3.1 计算得出营业收入年增长率、营业成本年增长率以及毛利的年增长率，绘制成图 3.1。



数据来源：天虹股份 2017-2021 年报

图 3.1 天虹股份 2017-2021 年营业收入年增长率、营业成本年增长率及毛利年增长率

由图 3.1 可以看出，天虹股份 2020 年的数据出现较大变动，是受到疫情影响。总体来看，天虹股份的营业收入年增长率呈现下降趋势，营业成本年增长率也呈现下降趋势，但对于毛利年增长率，天虹股份 2017-2020 年在逐年下降，2021 年相对于 2020 年有所上升，但依然为负值，这就表明公司的成本投入没有取得与其相对应的成效，天虹股份的利润增长率没有得到提高。成本管理不仅要关注成本控制，还要关注成本效率，也就是说，应将投入和产出的价值差异最大化作为成本管理的目标。因此，我们需要找出天虹股份的成本管理未使总体利润增长率提升的原因，并去寻找可以改进和加强的环节。

3.2 天虹股份战略成本管理的实施

大数据、物联网等高新技术的快速发展，极大地促进了连锁百货零售行业的转型。在此背景下，天虹股份以数字化为导向，加入了零售企业转型行列。2017 年，天虹股份三大经营战略的实施，意味着天虹股份步入了智慧零售的发展阶段。

天虹股份战略成本管理的实施以其战略管理目标为基础，其长远的战略目标是要成为全国一流的零售企业，因此，要对天虹股份所处的内外部环境进行分析，选择适合其发展的竞争战略，同时要明确其价值链各环节所采取的措施是否能达到降本增效的目的，也要对其进行战略成本动因分析，确保其采取的措施是符合

其发展需要的。可见，天虹股份实施战略成本管理的目的不仅是要降低其成本，更是要巩固其自身的战略地位。

不同战略下成本管理的方式是不同的，在新的业务战略下，天虹股份对战略成本管理的方式发生了调整。基于此，文章运用桑克模式从战略定位、价值链及战略成本动因三个方面对天虹股份战略成本管理的实施现状进行说明，具体实施情况在下一章展开介绍。

4 基于桑克模式的天虹股份战略成本管理实施现状

从战略角度对企业进行成本控制，应明确企业的定位，分析企业所处的环境，将环境与自身的实际定位相结合，了解企业的相对成本地位，持续增强企业的核心竞争能力。

4.1 天虹股份的战略定位

通过战略定位分析，可以帮助公司确定其成本战略，使成本战略更好地与成本管理相结合。战略定位分析的第一步是要选择恰当的方法，全面分析影响公司战略的各种因素，以此来确定公司应采取的最佳战略。本文通过 SWOT 分析法对天虹股份优势、劣势、机会、威胁进行综合分析，判断企业的竞争战略是否恰当。

4.1.1 天虹股份 SWOT 分析

（1）天虹股份优势分析

天虹股份的优势主要体现在以下几个方面：

第一，具有领先的零售数字化技术。天虹股份能够实现营销及服务数字化，通过数字化技术进行智能化经营管理门店，洞察客户需求，为客户提供个性化服务等。

第二，拥有高质量供应链。天虹股份通过成立全球供应网络、扩大生鲜产品直采基地、推出 3R（即食、即热、即煮）产品等行动，满足顾客对健康、快捷、便利生活的需求。

第三，为顾客提供个性化服务。利用数字技术工具与洞察顾客需求、解读消费行为和定制化满足的能力，随时随地为顾客提供个性化、交互化、精准化的服务。

第四，营销手段多样化。天虹股份推出智能推荐、秒杀、赠品、虚拟时装线上直播等方式，吸引客户从而使销售收入增加。

（2）天虹股份劣势分析

天虹股份主要有两个方面的劣势：

一方面，物流效率低。天虹股份自身的物流体系还不完善，主要依赖于第三方物流，存在着物流效率低下、客户体验不佳等问题。

另一方面，店面布局不佳，缺乏品牌影响力。天虹股份的门店主要分布在华南地区，在别的地区缺乏品牌影响力，客户消费量低，不利于企业整体发展。

（3）天虹股份机会分析

天虹股份可能拥有的机遇有以下几点：

第一，消费需求日益多样化。消费者更加关注个性、品质、生态等，关心商品的设计风格、品牌实力等，驱使连锁百货企业丰富门店功能并升级购物体验。

第二，国家出台支持消费新业态的政策。国家在大力促进线上和线下消费双向融合，加快信息化基础网络建设，促进产业链协同发展，鼓励商业模式创新。

第三，连锁百货在三线至六线城市未形成成熟型商业市场。在一线、二线城市都形成了成熟的购物圈，同行业间竞争非常激烈，因此可以通过布局三线至六线城市的市场来规避部分竞争。

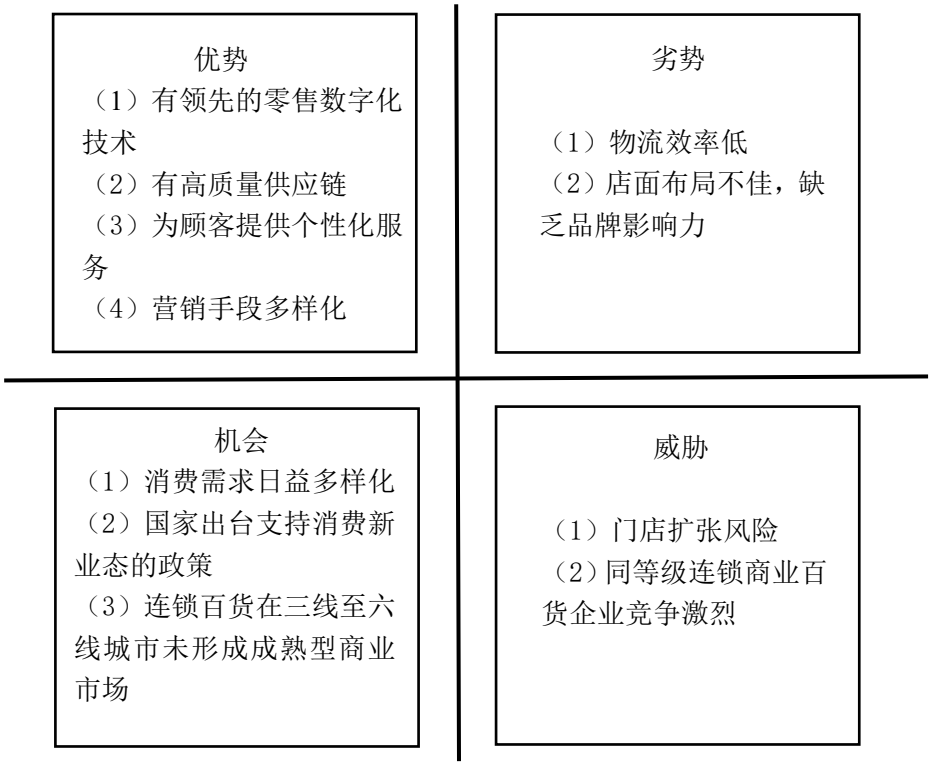
（4）天虹股份风险分析

天虹股份面临的风险主要为：

一方面，门店扩张风险。在低速增长的宏观环境下，天虹股份门店数量仍逐年增加，这就导致企业面临着新店效果能否达到预期及次新店能否平稳过渡的风险等。

另一方面，同等级连锁商业百货企业竞争激烈。由于连锁百货零售行业进入门槛较低且具有一定的盈利空间，因此连锁百货零售行业的企业数量众多，企业间的竞争较为激烈。

通过上述分析，整理出天虹股份的 SWOT 分析如图 4.1 所示：



资料来源：根据天虹股份公开资料整理

图 4.1 天虹股份 SWOT 分析图

4.1.2 天虹股份竞争战略定位

通过对天虹股份进行 SWOT 分析，可以看到随着国家出台支持新消费模式的相关政策、大数据等新技术的发展以及顾客消费趋势的转变等，连锁百货零售企业都在转型变革，市场竞争趋向白热化，利润空间在不断缩减，这对于连锁百货零售企业的成本管理提出了更高的要求。面对当前的竞争环境，天虹股份利用自身优势迅速做出调整，通过不断加强零售数字化技术的研发、改进供应链以及提升为顾客提供差异化及个性化服务的能力等，突出自己的优势，同时也在不断改进自己的劣势，尽量避免同行业竞争对手对其造成冲击。可见，天虹股份采取的成本领先战略及差异化战略相结合的方式是符合其实际发展情况的。

4.2 天虹股份的价值链分析

在了解天虹股份战略定位的基础上，文章从内部价值链、行业价值链和竞争

对手价值链三个方面对天虹股份在价值链环节采取的战略成本管理措施进行介绍。

4.2.1 天虹股份的内部价值链

在一个公司的内部价值链中，每一个环节都会对最终的成本产生影响。下面从辅助活动和基本活动两个方面深入剖析天虹股份在内部价值链各环节的战略成本管理举措。

表 4.1 内部价值链构成表

活动类型	环节	具体措施
辅助活动	基础设施管理	门店设施、物流配送中心建设、重构数字化中台
	人力资源管理	人员招聘、人员培训
	采购	源头直采、电商化采购平台
	研究与开发	零售数字化技术、天虹金融
基本活动	物流仓储	仓储、货物运输
	市场营销	线上线下全渠道销售
	服务	体验式消费、客服专区、售后服务

资料来源：天虹股份年报及社会责任报告等

（1）辅助活动

在基础设施管理方面，天虹股份近年来的投资主要是新开购物中心、超市以及便利店等，扩建和改善物流配送中心，重构数字化中台。首先，天虹股份在不断地扩大自己的店面，并且有自己的网上商城、支付系统以及 APP 等，公司将走线上与线下相结合的经营方式，以满足当前的市场需求；其次，天虹股份近几年一直在完善自己的物流系统，以提升物流配送的效率，尽快满足顾客的货物需要；最后，天虹股份利用数字技术提升店铺运营的智能化水平，推动科技取代人力，构建高效率的供应链，从而实现低成本运营。

在人力资源管理方面，天虹股份十分注重对员工的培养，以多种方式进行培训，不断提升员工的综合素质，从学习方式、交付效率、以赛代训等多个角度，

使培训工作更接近于实际操作。天虹股份会对各类员工都进行培训，使他们逐渐认识到成本控制的重要性，在他们的思维中形成战略成本管理的思维惯式，从而提高他们的战略成本管理能力。

在采购方面，采购是连锁百货零售企业内部价值链的关键环节之一，与商品质量、交货速度以及采购成本等有关，因此天虹股份十分重视采购活动。天虹股份首先从强化源头直采入手，在经营规模不断扩张的情况下，天虹股份拓展了货物购买范围，使全球供应链体系纵深发展，实现源头购买，也就是跳出中间商，直接对话源头供应商，在扩大产品品类的同时达到高品质产品导入。其次是整合供应链。搭建电商化采购平台后，天虹股份通过该平台向上游企业传达市场信息、库存信息，还能在任何时间、任何地点通过采购平台获取供应商对各种物品的出价、数量等，直接将供应链上、下游企业间信息进行共享，提高天虹股份从供应商处订货的工作效率和供应商对订货的加工效率。

在研究与开发方面，天虹股份以零售生态体系为核心，设立了深圳市灵智数字科技有限公司，主要致力于为行业内的各大品牌提供数码产品的技术支持，从而提升企业的运营管理水平，提升企业的销售绩效。还为有资金需要但是融资困难的中小型供应商成立了天虹小额贷款有限公司。此外，还创建了智能化用工平台等，避免劳动力浪费，进而提高工作效率等。

（2）基本活动

在物流仓储方面，天虹股份的物流服务范围辐射广东、江苏等五个省份二十九个城市，可提供各业态的线下商品和线上商品的存储和配送。目前天虹股份拥有 11 个独立的物流中心，面积为 154,000 平方米；5 个常温仓库，面积为 14,000 平方米；6 个低温仓库，面积为 108,000 平方米等。所有的运输分配都是外租运力。

在市场营销方面，天虹股份实现了线上和线下销售的无缝对接：在选品时，顾客可以通过线上线下不同方式购买商品，并可以采用不同方式调研或对比商品价格，确定最终购买方案；在结账时，天虹股份建立了多种支付渠道供顾客选择，如收银台支付、自助扫码支付等，可以减少顾客的排队和支付时间，更符合当前电子支付的流行趋势；在取货时，顾客可以采用不同的取货方式，如店内取货和快递送货等，但为了鼓励顾客当面取货，减少公司的物流成本，公司更推荐这几

种取货方式：店内取货、第三方取货和自助取货柜台取货。在店内取货时，顾客可以选择在天虹任一家线下门店取货，这一举措有助于增加线下门店的顾客访问量，有利于促进实体店的销量。从第三方取货时，顾客可以在指定的配送点取货，这些配送点有专人负责，会确保货物的安全。自助式柜台取货是考虑了以上两种取货方式停止营业的情况，顾客便可以采用此种方式。这三种取货点都是由顾客自己选择的，可以说是给了顾客更多的选择，适应了不同顾客的习惯和配送需求，不会让顾客在下单前有顾虑，加快了商品销售的进程。

在服务方面，随着网络电子商务对零售业的冲击，天虹股份逐渐由以产品为中心转变为以人为中心。首先，公司对体验式消费的关注体现在两个方面：第一，将企业的零售业务与体验业务有机的结合起来；第二，提供了多种服务型产品。例如，天虹股份以前卖的是食品原材料，现在卖的更多的是半加工产品以及成品等。其次，天虹更加注重售后服务，还成立了客户服务部，专门记录退货数量，以更好地保证商品的质量，提高消费者的忠诚度。

4.2.2 天虹股份的外部价值链

（1）行业价值链分析

随着科学技术的不断发展，我国企业的生产能力逐渐加强，产品出现了供过于求的现象，买方渐渐占据了优势，企业之间的竞争也随之加剧。此时，企业不能再作为一个单独的个体存活，而应该置于一个大的系统中。这个系统不只包括同行业的企业，还包括能直接或间接影响企业的所有对象，包括顾客、供应商等。所以当成本控制在内部价值链上做到极限时，应该把战略眼光投向上游供应商和下游客户，加强企业外部价值链的成本管理，从而不断增强自己的竞争优势。

①供应商

作为一个连锁型商贸集团，天虹股份需要供应各种产品，包括酒类、食品、新鲜农产品和其他产品。天虹股份通过开发新的产品供应商和从源头直接采购来增加采购量。为了有效管理供应链，天虹股份与供应商成为了战略伙伴，并开发了供应商平台，该平台实现了销售和库存信息的共享等。

天虹股份不仅升级了供应链，同时还推出了供应链金融平台，这个平台主要是为有资金需求但融资困难的中小型供应商提供资金。除此之外，平台还可以收

集商品采购、库存等信息，这些信息可以作为考核供应商商业信用及还款能力的依据等。可见，除了满足供应商的融资需求外，天虹金融还能实现信息共享，让天虹股份更好地了解供应商的信用度和供应链中的整体资金流。

②客户

客户是企业的一项重要资产，天虹股份主要通过实施数字化销售和体验化销售策略来吸引客户。

从数字化销售方面来看，首先，天虹股份通过“虹领巾”APP 收集了所有天虹股份会员的信息，在这个 APP 上，无论会员以手机号、微信等何种形式登陆，都会享受会员待遇，这在很大程度上为客户提供了方便，也加强了顾客对于公司的忠诚度。其次，在商品信息方面，“虹领巾”APP 整合了无论是实体店铺还是线上商铺的所有商品的信息，所以顾客无论从线上购买还是线下购买，都不会存在商品质量或价格不统一的情况。更值得关注的是，APP 上最新产品以及折扣产品的信息都会通过天虹微信推送给每个会员，增加顾客对于这些商品的购买率。最后，由于“虹领巾”整合分析了会员的交易信息，因此可以了解顾客的购买习惯及偏好，能做到对顾客精准推销其所需商品，使顾客增加购买次数等。

可以看出，数字化销售让天虹股份有了更精确的客户画像，公司可以通过对用户在平台上的浏览记录和消费数据进行全面的分析，进而对用户的喜好进行更深层次的理解，并进行个性化的推荐。很明显，天虹股份利用数字化销售进行了精确的市场推广，把顾客紧紧地绑在了一起，充分满足了顾客的个人喜好和需要，从而提高了顾客的消费粘性。

从体验化销售方面来看，近些年来由于线上电商的出现，对传统百货零售企业产生了很大的冲击，但是传统百货零售企业大都缺乏创新，无法适应当前的新消费模式，容易陷入被动状态。天虹股份正是由于认清了这一点，才开始逐渐进行销售方式转型，开始实行体验化销售。体验化销售重在体验，因此这一战略实施方法的第一要素就是增加消费者的体验机会。在这种情况下，天虹股份增加其零售店铺体验区域的布置，丰富商品的种类，从而提升消费者的体验机会以及回购率。除此之外，天虹股份在体验区的不同主题上也下了很大的功夫。将不同商品模块化，对应不同的生活主题。在提升客户体验的同时，增加了其他商品的附加值，将相关联的产品展现于客户的视野中，有助于提升公司的销售额。

体验化销售的战略在两个方面有优势。其一，适应了消费者追求便捷化的消费需求。消费者可以在线下体验不同类型的商品，然后在线上选择商品的型号。这样既可以保留原来的线上购物方式，又增加了客户的线下体验需求，同时增加了生活的便利性。其二，这种战略有助于线上线下两条渠道的相辅相成。线下店满足消费者对于不同产品的体验，为消费者进行线上选择奠定基础。而线上店铺为消费者提供购买的便利性，为体验完产品的消费者提供线上销售渠道。

（2）竞争对手价值链分析

对于竞争对手价值链来说，最核心的一点其实就是要和竞争对手对比成本管理水平。随着对竞争对手成本控制水平的分析，逐渐找到企业自身的定位，帮助企业实现更好的发展。

重庆百货与王府井与天虹股份的经营范围相似，其规模也相对接近，因此选取它们作为天虹股份的竞争对手。首先从门店数量来看，由表 4.2 可知，天虹股份近几年处于快速扩张阶段，而重庆百货、王府井则是考虑到外部环境的影响，放缓了自己的扩张速度，维持甚至缩减了当前的门店数量。虽然天虹股份门店数量较多，但经济效益却没有同比放大。

表 4.2 天虹股份与重庆百货、王府井门店数量对比

企业/年份（单位：家）	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年
重庆百货	311	310	308	309	304
王府井	54	51	54	55	74
天虹股份	290	321	360	413	434

数据来源：重庆百货、王府井与天虹股份年报

为了进一步剖析问题所在，本文进一步对这几家企业的成本结构情况和盈利水平进行分析，如表 4.3 所示。

表 4.3 天虹股份与重庆百货、王府井盈利水平与成本结构对比

项目/年份		2017 年	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年
营业利润率	重庆百货	2.45%	3.01%	3.46%	5.76%	5.29%
	王府井	5.12%	6.10%	5.70%	7.59%	14.95%
	天虹股份	4.98%	6.08%	5.62%	2.84%	2.92%
净资产收益率	重庆百货	12.56%	15.75%	16.68%	15.25%	16.69%
	王府井	9.33%	11.46%	8.66%	3.37%	8.86%
	天虹股份	11.91%	13.77%	12.38%	3.83%	5.67%
采购成本/营业收入	重庆百货	81.71%	80.85%	81.22%	74.56%	71.75%
	王府井	78.86%	77.90%	78.91%	64.05%	57.86%
	天虹股份	69.86%	69.03%	68.09%	56.12%	60.52%
管理成本/营业收入	重庆百货	3.74%	3.42%	3.20%	5.15%	5.21%
	王府井	3.66%	3.68%	3.40%	10.87%	11.13%
	天虹股份	2.07%	2.29%	2.21%	3.38%	3.17%
销售成本/营业收入	重庆百货	10.62%	10.84%	10.55%	14.58%	14.34%
	王府井	10.96%	10.85%	10.90%	13.72%	12.89%
	天虹股份	18.42%	18.95%	20.74%	36.95%	32.71%

数据来源：重庆百货、王府井与天虹股份年报

由表 4.3 可知，重庆百货和王府井的营业利润呈现逐年上升趋势，而天虹股份虽然门店数量激增，营业利润却在波动性下降。从净资产收益率来看，相比于重庆百货和王府井而言，天虹股份也不容乐观。同时，天虹股份的销售费用率相较于竞争对手来说也较高。说明相较于竞争对手而言，天虹股份应该重视规模扩张的适度性以及销售费用率的合理性。

4.3 天虹股份的战略成本动因

战略成本动因包括结构性成本动因和执行性成本动因。前者主要包括生产组织、业务、规模、技术水平等因素，这些因素对企业的成本具有决定性作用。而执行性成本动因是指企业在运行过程中影响成本的要素。下面从这两个方面展开

具体介绍。

4.3.1 天虹股份的结构性成本动因

天虹股份的结构性成本动因包括以下四个方面：

（1）企业规模

分析企业规模是由于它会对企业各方面的成本产生较大的影响。企业规模扩大的初期，由于采购量会随规模的扩大而增加，因此有了一定的议价优势，会达到单位固定成本明显降低的效果，从而使企业拥有一定的成本优势。但是当企业的规模持续扩大，超过一定限度时，成本优势将不复存在，处于边际效应递减阶段。一般我们用资产规模说明企业的规模大小，天虹股份 2017-2021 年的总资产规模如表 4.4 所示。

表 4.4 天虹股份 2017-2021 年规模变动表

项目	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年
资产总额（亿元）	154.10	162.50	166.30	178.10	321.10
资产增长率（%）	4.40	5.45	2.34	7.10	80.29

数据来源：天虹股份 2017-2021 年报

从表 4.4 中可以看出，2017 年开始的这五年间，从总体上来看，天虹股份的总资产每年都有所增加，尤其 2021 年增幅非常明显。说明 2017 到 2021 年期间公司在不断扩大资产规模。

天虹股份 2017 年到 2021 年总资产净利率如表 4.5 所示，根据表 4.5 中的净利润数据，可以看出天虹股份的净利润从 2017 到 2021 年整体呈下降趋势，只有 2018 年相较于 2017 年是上涨的。结合表 4.4 和表 4.5 的数据分析，我们可以发现天虹股份在企业规模扩大的同时，企业的净利润呈下降趋势，因此天虹股份的总资产净利率除了 2018 年相比 2017 年是上涨的之外，从 2018 年到 2021 年的总资产净利率一直是下降的。从以上数据分析可以得出，天虹股份企业规模扩张的速度是存在一定问题的，在其规模扩大的同时并没有产生预期的经济效应。

表 4.5 天虹股份 2017-2021 年总资产净利率

项目	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年
资产总额（亿元）	154.10	162.50	166.30	178.10	321.10
净利润（亿元）	7.18	9.05	8.61	2.57	2.33
总资产净利率（%）	4.66	5.57	5.18	1.44	0.73

数据来源：天虹股份 2017-2021 年报

（2）整合程度

企业进行整合的原因一般是为了获取更大的利润率、提高自己产品的稳定性、扩大经营范围以及提高行业进入壁垒等。

对于天虹股份来说，由于其属于零售行业，在其所处的价值链中，向上整合涉及到了制造业、农牧业等，这些行业已发展较成熟，行业进入壁垒很高，因此天虹股份向上整合的难度非常大。而天虹股份的价值链下游是直接消费的顾客，可见也不具备向下整合的可能。当然，与天虹股份自身的经营水平以及技术水平也有一定的关系，所以天虹股份应专注于自身所在行业即连锁百货零售行业，争取尽快实现其战略目标—成为全国一流的零售企业。

（3）地理位置

在结构性成本动因中，地理位置是一个比较重要的因素，因为它会对企业的很多价值活动产生影响。天虹股份是从深圳发家，建立了第一家门店，在发展前期属于地域性的商业百货企业，在华南地区有独特的竞争优势，拥有庞大的顾客群体。但是后来它调整了战略目标，想要成为全国性质的零售企业，随后便在经济比较发达、人口基数较大、交通比较便利的一、二线城市如广东、福建、浙江、北京等设立门店，并逐渐向全国辐射。可见天虹股份在进行战略成本管理时，考虑到了门店的地理位置。

（4）学习与溢出

学习与溢出这个结构性成本动因，对企业在市场中的竞争力有着非常重要的作用。从外部环境来看，我国倡导全民创新，天虹股份的竞争对手也都开始创新自身业务，天虹股份也逐渐意识到了创新对自身发展的重要性。因此天虹股份致力于将企业塑造成为学习型企业，不断调整自己的企业文化，鼓励员工积极创新。

同时天虹股份也采取了一系列有效的措施，比如加强与同行业企业的交流，在企业内部开展经营能力复盘等业务主题培训，提高员工的学习效率。同时天虹股份也创立了电商学习平台，提供了内容丰富的学习课程，线下开展了项目真实演练培训，使知识在企业内进行广泛的传播。为了进一步激发员工创新的积极性，天虹股份还开展了创新人才挑战赛，不断鼓励员工提出金点子，也加大了员工的好想法、新点子的曝光率，为企业的创新寻找突破口。对于敢想敢干的创新型人才，公司给予了较大奖励，同时为他们提供了更大的平台。可见在学习与溢出方面，天虹股份付出了较大的努力。

（5）技术

随着社会的进步与人民生活水平的提高，消费者对于商品的购买不只注重它的使用价值，也逐渐开始注重商品的附加价值。就像消费者购买手机，不再仅仅满足于它的通话功能，更看重的是视频、游戏的流畅度以及手机别的功能属性等，因此企业不能再运用传统的成本控制方法一味的去降低成本，而应该运用先进的技术手段去改进企业的经营范式与管理水平等，在满足顾客追求的商品价值的同时去降低成本。天虹股份在这方面做的比较出色，非常重视零售运营技术的研发与应用。天虹股份通过不断强化企业的数字化技术，基本实现了会员与商品信息的智能化处理，对客户可以实现智能化服务，门店的运营可以实现智能化管理；天虹股份还建立了数字化平台，可以与供应商共享商品销售与存储信息，能够做到所有门店的跨区域协同，形成一定的网络效应；不仅如此，天虹股份通过大数据可以精准洞悉顾客的需求，为客户精准画像，从而为其提供个性化服务等。

4.3.2 天虹股份的执行性成本动因

执行性成本动因会对成本控制产生不同程度的影响，如果企业能够很好的执行这些成本动因，那么对企业成本的降低是非常有帮助的，反之，若企业不能有效执行这些成本动因，那么可能会使企业的成本更高。接下来，从以下三方面对天虹股份的执行性成本动因做介绍：

（1）员工对企业的向心力

企业是由所有员工组成的一个集体，只有所有员工心往一块儿想，劲往一块儿使，才是使企业得到较快发展。天虹股份目前正处于转型升级的发展阶段，对

于老员工来说，习惯了之前的管理模式，有了一定的路径依赖，在短时间内较难调整；而对于新招募的员工，对零售企业的企业文化的适应能力不是非常迅速，因此天虹股份的人力资源在逐渐加强新员工的归属感并及时调整老员工的思维定势。在成本管理方面，员工是否有降低成本的意识，取决于他的知识水平和业务能力等，但是否具备降低成本的主动性则取决于他对公司的向心力。因此，天虹股份不仅要注重培养员工的成本意识，更要加强员工对于企业的向心力，使其有降低成本的主观能动性，只有这样，公司提出的各项控制成本的措施才能得到高效执行。

（2）全面质量管理

全面质量管理是指企业在整个运行过程中的各个环节都要注意质量控制，也就是说，企业的所有员工都要参与到质量控制中，使企业能够长期获得顾客的高满意度以及社会的认可。对于天虹股份这样成立久远且大型的连锁百货零售企业来说，如果出现商品质量不佳的丑闻，对公司商品的销量以及声誉都会造成不可逆的消极影响，后期想要改变这一局面需要耗费的成本是非常高的。天虹股份目前是比较注重商品质量及食品安全的，对于公司制定的质量标准也能够较好的执行，这样对于售后服务成本的降低是有很大帮助的。

（3）价值链的联系

价值链的联系包括企业内部价值链之间的联系以及外部价值链之间的联系，天虹股份通过加强内部价值链各环节之间的相互联系，鼓励企业内部各部门积极沟通交流等，来提高公司运行效率，进而降低成本。同时，天虹股份通过调查客户喜好及需求等，积极调整其采购方案；与供应商建立了战略合作，积极进行商业洽谈；还与竞争对手加强交流，互相沟通学习等。天虹股份逐渐加强其所在价值链之间的联系，以使企业的相关成本得到降低。

5 天虹股份战略成本管理实施效果分析

战略成本管理旨在从宏观角度控制成本来源，超越对单个公司成本的管理，战略成本管理的目的不仅是为了降低成本，而且是为了实现公司在行业中的可持续发展。因此，有必要对战略成本管理的实施效果从成本控制情况及实现的绩效情况方面进行分析，进而将这些效果分析的结果作为公司调整其发展战略的依据，以达到一种良性循环。

本文结合天虹股份案例公司实际情况，运用价值链分析法及平衡计分卡对天虹股份战略成本管理的成本控制效果及实现的绩效情况分别进行分析，从而更为完整地对天虹股份战略成本管理进行研究。

5.1 基于内部价值链的战略成本管理实施效果分析

天虹股份在内部价值链的各个环节做了适应战略的具体成本管理举措，这些环节主要包括采购环节、营销环节、运营环节及仓储物流环节等，现将成本控制效果分析如下。

5.1.1 采购环节成本控制分析

为了更准确地反映采购成本水平，本文用采购成本率这一指标进行分析。天虹股份的采购成本主要由零售业成本和服务成本组成，通过查找相关资料，发现对于天虹股份来说，零售业成本约占总成本的 99.60%，因此本文将天虹股份的零售业成本近似看作其采购成本。

表 5.1 天虹股份各产品采购成本明细 **单位：万元**

项目	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年
包装食品类	355,378.17	389,892.82	451,415.13	246,305.46	245,912.08
生鲜熟类	0	0	0	249,261.63	243,695.31
日用品类	94,288.04	100,451.50	113,573.28	102,072.58	107,226.87
服装类	478,741.51	483,398.35	435,999.44	11,733.44	27,386.89

续表 5.1 天虹股份各产品采购成本明细 单位：万元

项目	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年
餐饮娱乐类	12,702.58	13,284.33	15,800.11	32,269.74	76,194.86
化妆精品类	123,920.19	117,295.90	104,581.57	10,378.96	21,955.90
皮鞋皮具类	123,547.03	114,119.94	103,353.04	789.13	3,100.75
家居童用类	91,474.58	94,596.08	90,511.44	7,990.02	15,163.20
电器	14,751.58	8,054.15	5,198.42	1,402.67	1,863.73
合计	1,294,803.68	1,321,093.07	1,320,432.43	662,203.63	742,499.59

数据来源：天虹股份 2017-2021 年报

从表 5.1 可以看出，在 2017-2021 年这 5 年中，天虹股份的采购总成本呈现下降趋势，说明天虹股份在采购环节采取了相应措施，使采购成本得到有效控制。食品类的采购成本最高，其次是日用品类、服装类。天虹股份的超市及便利店门店数量相对于百货和购物中心来说较多，因此食品类商品需求较大，相应的其成本也较高，而电器类和家居童用类等商品的需求相对较小，相应的其成本也较低。

表 5.2 天虹股份各产品收入明细 单位：万元

项目	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年
包装食品类	466,150.81	508,034.96	581,795.47	326,067.16	324,320.54
生鲜熟类	0	0	0	324,531.16	314,762.96
日用品类	129,055.34	137,561.90	155,868.14	145,644.14	15,120.17
服装类	627,126.66	642,809.30	584,014.69	127,585.76	13,984.43
餐饮娱乐类	50,672.28	63,696.81	76,193.89	87,873.82	119,324.69
化妆精品类	161,753.26	158,232.44	146,997.78	48,288.25	62,140.97
皮鞋皮具类	157,900.91	147,806.73	133,414.25	22,549.59	23,011.46
家居童用类	123,660.85	130,560.67	125,522.18	35,725.88	41,026.93
电器	15,770.35	9,082.84	7,266.12	3,779.90	5,487.07
合计	1,732,090.46	1,797,785.65	1,811,072.52	1,122,045.66	1,181,120.68

数据来源：天虹股份 2017-2021 年报

从表 5.2 可以看出，天虹股份的包装食品类以及生鲜熟类商品的销售收入是最高的，两类商品的销售收入每年约为 60 亿左右，但不可避免的其采购成本也是最高的，而电器类的销售收入是最少的，其采购成本也相应的较低。天虹股份可根据各类商品销售收入的多少选择重点投入的商品种类，从而保证销售利润率。

表 5.3 天虹股份各产品采购成本率

项目	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年
包装食品类	0.76	0.77	0.78	0.76	0.76
生鲜熟类	/	/	/	0.77	0.77
日用品类	0.73	0.73	0.73	0.70	0.71
服装类	0.76	0.75	0.75	0.09	0.20
餐饮娱乐类	0.25	0.21	0.21	0.37	0.64
化妆精品类	0.77	0.74	0.71	0.21	0.35
皮鞋皮具类	0.78	0.77	0.77	0.03	0.13
家居童用类	0.74	0.72	0.72	0.22	0.37
电器	0.94	0.89	0.72	0.22	0.37
合计	0.75	0.73	0.73	0.59	0.63

数据来源：天虹股份 2017-2021 年报

据调查研究显示，一般商业百货企业采购成本率维持在 70%左右，由表 5.3 可知，虽然天虹股份通过加强源头直采以及供应链整合使其总的采购成本率逐年降低，实现了采购成本对企业的盈利贡献增加，但仍有改进空间，如包装食品类、日用品类的采购成本率还有待降低等。

5.1.2 营销环节成本控制分析

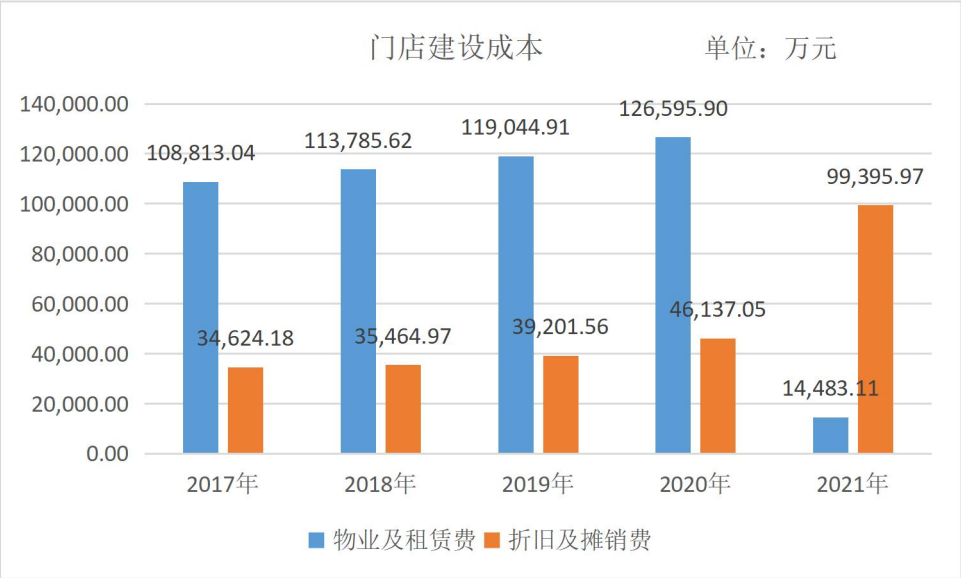
天虹股份的销售成本是由门店建设成本、门店运营成本和营销成本组成，其中，门店运营成本包括职工薪酬、水电费、清洁费及其他费用；门店建设成本包括物业及租赁费和折旧及摊销费。由表 5.4 可以看出职工薪酬的成本占总成本的比重最大，其次是物业及租赁费、折旧及摊销和水电费。

表 5.4 天虹股份营销成本明细表 **单位：万元**

项目		2017 年	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年
门店建设成本	物业及租赁费	108,813.04	113,785.62	119,044.91	126,595.90	14,483.11
	折旧及摊销费	34,624.18	35,464.97	39,201.56	46,137.05	99,395.97
门店运营成本	职工薪酬	129,292.47	134,595.56	144,002.23	149,690.45	162,494.59
	水电费	11,923.00	12,902.33	22,042.69	23,130.10	27,930.36
	清洁费	8,424.88	9,909.68	12,605.43	15,974.51	17,556.40
	其他	29,291.29	36,570.26	43,774.32	51,896.43	53,047.72
营销成本	广告宣传及促销费	19,014.63	19,462.13	21,551.39	22,541.60	26,357.68
合计		341,383.50	362,690.56	402,222.54	435,966.05	401,265.83

数据来源：天虹股份 2017-2021 年报

（1）门店建设成本

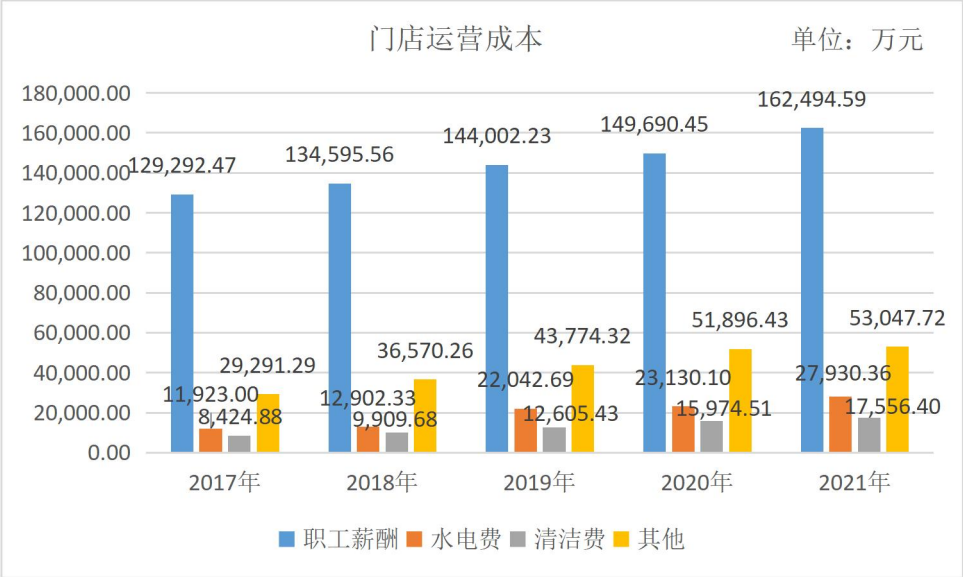


数据来源：天虹股份 2017-2021 年报

图 5.1 天虹股份门店建设成本变动趋势图

由图 5.1 可知，天虹股份的门店建设成本占比最大的是物业及租赁费，除了 2021 年大幅下降外，其余年份物业及租赁费一直不断上升，这是由于新租赁准则规定除了短期租赁和低价值资产租赁以外，其他租赁都要确认为使用权资产，而且要对使用权资产计提折旧，所以天虹股份的折旧及摊销费用在 2021 年上升的幅度较大。总体来看，由于天虹股份的门店数量逐年增加，其门店建设成本也在逐渐上涨。

（2）门店运营成本

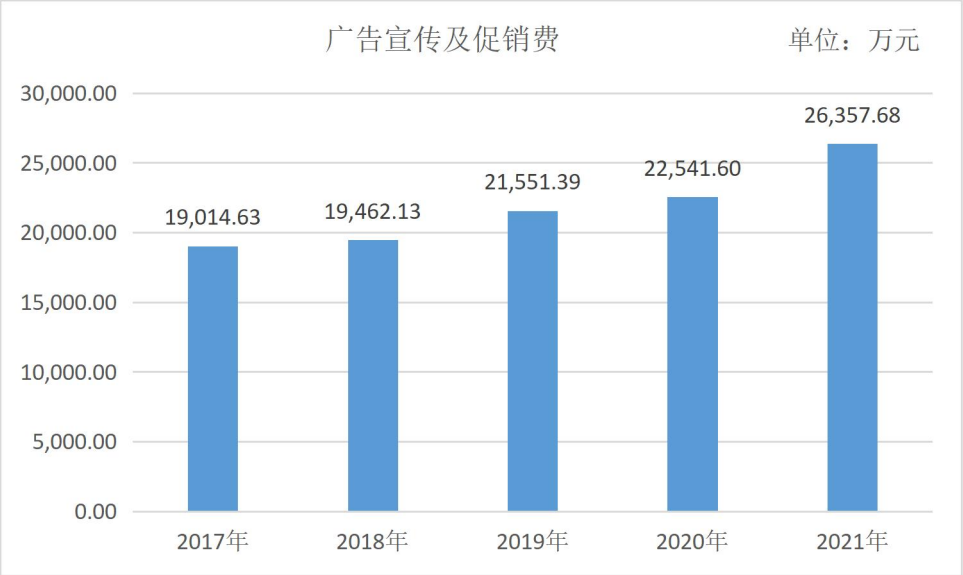


数据来源：天虹股份 2017-2021 年报

图 5.2 天虹股份门店运营成本变动趋势图

天虹股份门店运营成本中，门店运营人员的薪酬所占的比例最大，从图 5.2 很明显可以看出 2021 年的门店运营人员薪酬是 2017 年的 1.3 倍左右，这是由于在商业连锁百货企业中，处于一线的门店营销等人员数量是最多的。经过调查发现，天虹股份的门店运营人员大约占所有员工数量的 86%，近年来，随着天虹股份门店数量的增加，门店运营人员的数量还在逐年增加，因此天虹股份的人工成本居高不下。且除了运营人员薪酬之外，其他运营成本也呈上涨态势。

（3）营销成本



数据来源：天虹股份 2017-2021 年报

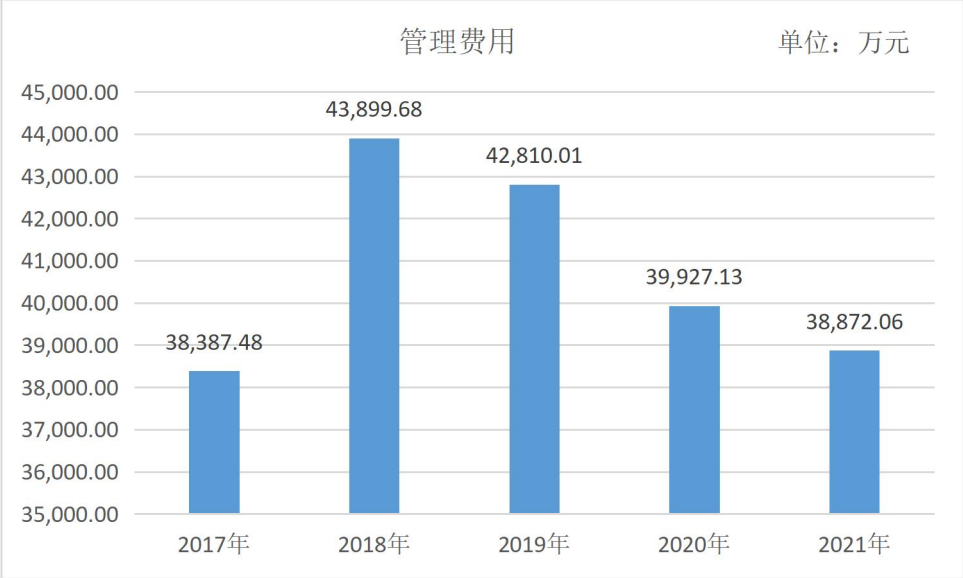
图 5.3 天虹股份营销成本变动趋势图

天虹股份虽然成立较早，但其影响力较弱，从图 5.3 可以看出，天虹股份营销成本呈现上升趋势，在广告宣传及促销费用上投入较多，即使从销售费用整体来看，营销成本所占比例不是很大，但是也需要对其进行合理控制。

综上所述，天虹股份的销售成本控制不理想，门店成本和营销成本呈现逐年上涨趋势，应从战略角度衡量门店扩张的合理性及营销费用的有效性。

5.1.3 运营环节成本控制分析

本文在分析天虹股份运营环节的成本控制情况时运用管理费用的变动趋势来说明，具体如图 5.4 所示。



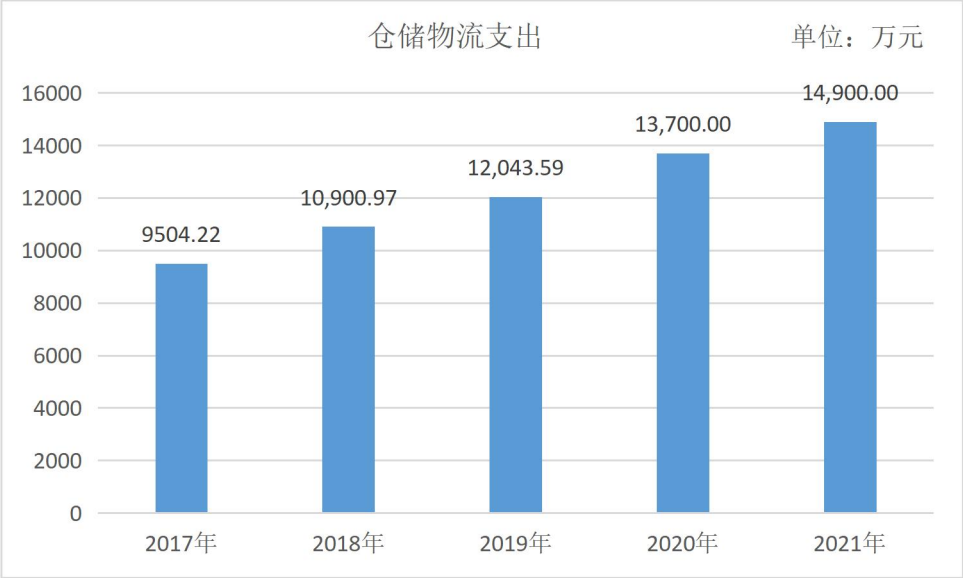
数据来源：天虹股份 2017-2021 年报

图 5.4 天虹股份管理费用变动趋势图

由图 5.4 可以看到，随着天虹股份逐步完善其内部管理制度，在组织结构和人力资源管理方面向国内先进企业看齐，其运行效率明显提高，对于成本控制及竞争力的提升起到了重要作用。公司摆脱了传统的垂直组织结构，建立了现代企业治理体系，从金字塔式结构转为扁平化的组织结构，其职能部门不超过三级，电子审批流程不超过五个，符合减少管理层级和扩大管理范围的需求。组织结构形式的变化使企业的相关成本减少，另外员工在工作小组中实行自我管理，在小组内可以实现充分沟通，有助于减少管理成本。

5.1.4 仓储物流环节成本控制分析

本文在分析天虹股份仓储物流环节的成本控制情况时运用仓储物流支出的变动趋势来说明，具体如图 5.5 所示。



数据来源：天虹股份 2017-2021 年报

图 5.5 天虹股份仓储物流支出变动趋势图

由图 5.5 可以看出，近年来随着天虹股份门店规模的持续扩张，其运输和仓储费用也在大幅增加。而且天虹股份新增了生鲜熟食等业务，对于生鲜熟食保证对其进行冷链运输是至关重要的，然而我国的冷链技术尚不成熟，因而产生的运输费用也比较高。此外，天虹继续扩大了其物流中心，为消费者提供更好的购物体验，且每个中心都配备了智能技术等，这也增加了物流成本。

作为一家成立多年的百货零售企业，天虹股份的销售渠道一直集中在线下，但是近年来为了抢占线上市场份额增设了线上销售渠道，这同样也会增加物流成本。线上和线下的融合使物流变得更加复杂，而生鲜产品储存的温度和条件也进一步提高了对物流技术的要求。因此，由于天虹股份自身物流不完善以及生鲜产品对物流技术的高要求，都会加大物流成本。

5.2 基于外部价值链的战略成本管理实施效果分析

天虹股份通过战略成本管理的实施，逐渐提升了外部价值链控制能力，这有利于降低外部价值链成本。

5.2.1 上游价值链的战略成本管理实施效果

天虹股份与上游供应商建立了战略合作关系，为他们及时提供市场情报，并与他们建立长期的合作关系和信任度。在成立了供应商联盟的基础上，天虹股份还创建了供应商平台，与供应商共享交易信息，使彼此能够互相帮助、协同发展。这种战略合作的形成，使供应商能够快速提供市场所需的商品，及时响应市场需求，改变其在市场中的被动地位；对于天虹股份而言，可以获得更多的商业信用，从而提高其在供应链上的资金利用率。可见，对于上游供应商，天虹股份通过与其建立战略联盟，享受到了额外的成本和资源优势。

5.2.2 下游价值链的战略成本管理实施效果

在当前社会发展的背景下，消费者更倾向于追求个性化消费，因而高效便捷的消费体验是影响其消费与否的关键。天虹股份把经营方式调整为线上线下相结合的方式，加速了线上线下商品销售，符合中国消费者的消费节奏，满足了互联网技术发展对产业的转型要求。而且在当今新零售转型时期，天虹股份引入了各种创新业态，针对消费者的个性需求开展不同服务，各个店铺也持续引入优质的文化营销活动，积极布局不同的场景体验，通过各类场景服务以及不断涌现的新技术让消费者获得良好体验。这样既满足了消费者个性化需求，又增加了人均消费。

5.3 基于平衡计分卡的战略成本管理实施效果分析

5.3.1 平衡计分卡的选择理由

本文选择用平衡计分卡来对天虹股份战略成本管理实现的绩效情况进行评价。平衡计分卡是一种战略绩效评价方法，强调把组织的愿景和发展战略纳入到企业的绩效评价体系中，把战略目标转化为具体的指标。

本文在对天虹股份的战略成本管理进行分析时，主要运用了价值链作为分析工具，这其中不仅涉及到了企业内部的经营环节，还涉及到了上游供应商、下游客户及竞争对手等，因此对天虹股份实现的绩效情况进行分析时，不仅需要传统

的财务指标分析，还需要使用一些非财务指标进行分析。而平衡计分卡通过其四个维度相互关联的指标设计，可以较充分的对天虹股份的战略成本管理实现的绩效进行评价。

5.3.2 平衡计分卡指标体系的建立

本文以 SMART 原则（即具体的、可衡量的、可实现的、与战略相关的以及有时限的）为基础，依据平衡计分卡理论，参考学者们提出的零售企业战略成本管理绩效评价指标，结合所选取的案例企业的特征，在财务、客户、内部流程以及创新与学习四个方面为天虹股份的战略成本管理设计绩效评价指标。具体评价指标体系如下：

表 5.5 基于平衡计分卡的战略成本管理指标评价体系表

	一级指标	二级指标	三级指标
战略成本管理评价指标	财务维度	发展能力指标	营业收入增长率
		偿债能力指标	速动比率
		营运能力指标	存货周转率
			应收账款周转率
		盈利能力指标	成本费用利润率
			营业净利率
	客户维度	客户质量	顾客满意度
		用户成交量	用户成交总额
	内部运营维度	产品质量	产品合格率
	学习与成长维度	职工教育经费	工会及职工教育经费
		技术创新评价	研发费用投入比率

资料来源：作者整理

5.3.3 战略成本管理实施效果的结果分析

接下来从以下四个维度对天虹股份战略成本管理实现的绩效进行分析。

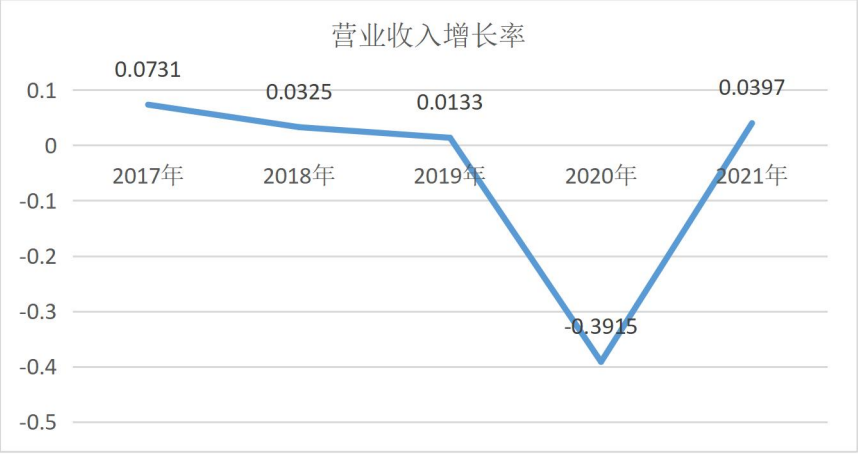
（1）财务维度

表 5.6 天虹股份财务指标分析表

指标	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年
营业收入增长率	0.0731	0.0325	0.0133	-0.3915	0.0397
速动比率	0.7807	0.8446	0.9171	0.9009	0.7655
存货周转率（次）	10.0849	13.2548	16.4307	8.7196	8.8191
应收账款周转率（次）	355.6599	335.8094	233.3773	117.9486	119.2691
成本费用利润率	0.0526	0.0645	0.0599	0.0319	0.0269
营业净利率	0.0387	0.0473	0.0444	0.0218	0.0190

数据来源：国泰安数据库

①发展能力指标



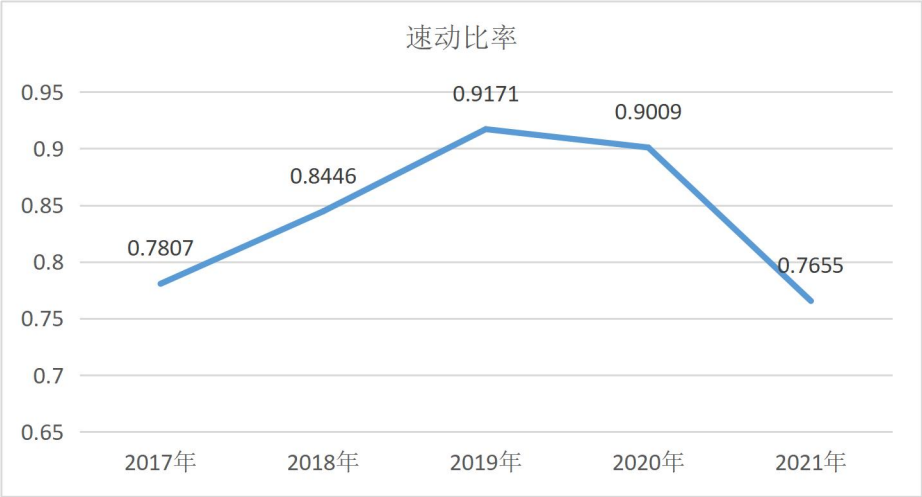
数据来源：国泰安数据库

图 5.6 天虹股份 2017-2021 年营业收入增长率变动趋势图

对于发展能力的分析，本文选择运用营业收入增长率这一指标。由于近几年经济大环境的不景气，使得连锁百货零售行业的营业收入增长率不断下滑。当然天虹股份也是如此，由图 5.6 可以知道，在 2017-2020 年天虹股份的营业收入增长率一直处于下降状态。营业收入增长率是一种边际增长，由于天虹股份本身体量较大，其在 2017 年之前的营业收入处于行业均值水平之上，在发展到一定阶

段后，会到达瓶颈状态，再上升就比前期困难很多。而且，天虹股份一直将其主要发展力量放在华南地区，在全国的扩展区域并没有其竞争对手那么广泛，这对于其营业收入增长率的降低也是有影响的。但是根据年报披露，2021 年天虹股份通过多次开展营销体验活动等，抓住了重大营销机遇，使门店客流量与销售收入都得到了提升，例如购百的整体销售同比增长 26.8%等。与此同时，天虹股份也在不断进行多业态发展以及门店的改进等，对线上的销售与服务也在大力推动，使得可比店的营业收入同比增长 0.1%，营业收入增长率开始提高，天虹股份逐渐向好的趋势转变。

②偿债能力指标

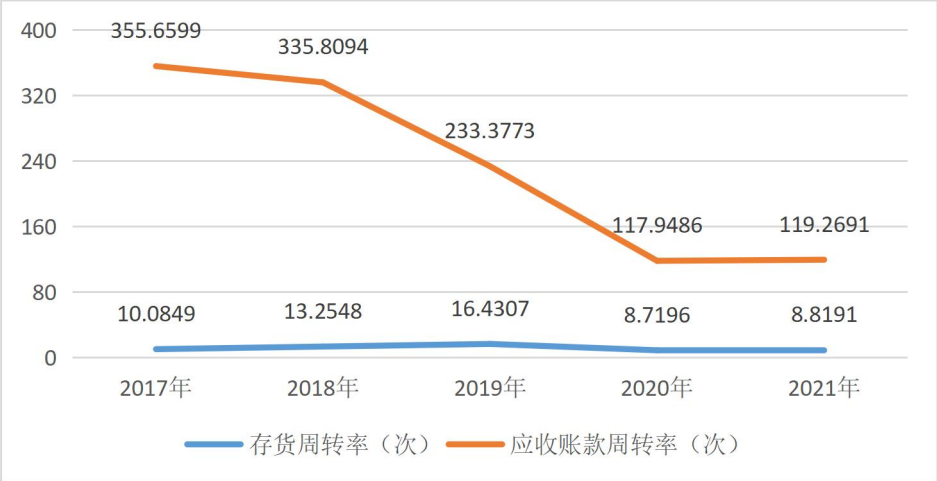


数据来源：国泰安数据库

图 5.7 天虹股份 2017-2021 年速动比率变动趋势图

本文用速动比率这一指标对天虹股份的偿债能力进行分析。由图 5.7 可知，天虹股份在 2017-2020 年这四年期间，速动比率整体处于上升趋势，2021 年虽然相比于 2020 年有所下降，但其速动比率仍属于较高水平。这是因为，天虹股份属于连锁百货零售行业，具备这一行业专有的特征，即银行借款相对较少，一般从供应商那儿采购商品都是以赊购的方式，短期筹资主要来源于占据上下游的资金，另外，天虹股份自身也有充足的货币资金。因此，天虹股份的速动比率较高，意味着其不存在短期偿债压力，变现能力相对较强。

③营运能力指标

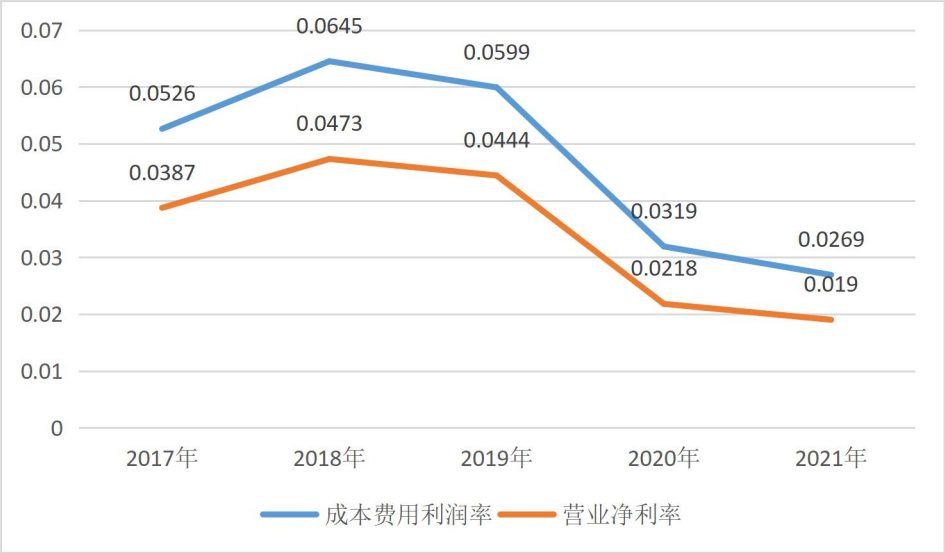


数据来源：国泰安数据库

图 5.8 天虹股份 2017-2021 年存货周转率与应收账款周转率变动趋势图

对于营运能力的分析，本文选择了存货周转率和应收账款周转率这两个指标进行分析。就存货周转率来说，其值越高，说明存货周转频率越快，企业的资金使用效率越高，营运能力越强。对于连锁百货零售企业来说，存货周转速度是非常重要的，从图 5.8 可知，天虹股份在 2017-2019 年这三年的存货周转率处于上升趋势，表明公司在这几年实施的三大业务战略取得的了不错的效果，比如体验化战略推动了线下门店的销量，加快了存货的周转；数字化战略使公司的门店经营更加智能化，使门店存货的管理效率得到了提高，同时对于各个门店存货的销量及存量的分析更加快速准确；物流中心的建设使线上渠道产品销售的配送更加及时，以及两小时到家服务等都加快了线上商品的销售，这些举措的实施对于存货周转率的提升都有着突出的贡献。2020 年之后由于疫情的影响，在行业水平有所下滑的时候，天虹股份的存货周转率虽然下降了，但仍保持在行业平均水平之上，2021 年之后有所好转，说明公司的存货周转速度处于正常水平。对于天虹股份的应收账款周转率，由图 5.8 可以看到，虽然呈现波折下降趋势，但是数值是高于行业平均水平的，这说明天虹股份的应收账款管理能力是比较强的。结合上文对这两个指标的分析来看，天虹股份的营运水平较高。

④盈利能力指标



数据来源：国泰安数据库

图 5.9 天虹股份 2017-2021 年成本费用利润率与营业净利率变动趋势图

对于盈利能力的分析，本文选择运用成本费用利润率和营业净利率这两个指标进行分析。就成本费用利润率来说，由图 5.9 可以看到，天虹股份的成本费用率在 2018 年有短暂上升之后，一直处于下降趋势，说明天虹股份在付出一定的成本之后，其得到的收益并不相匹配，在 2018 年之后的这四年其成本的收益率在逐年下降，经济效益越来越差。对于营业净利率来说，和成本费用利润率呈现同样的变化趋势，这进一步说明了天虹股份在 2018 年之后的资源配置存在问题，盈利水平相对较差。综合成本费用利润率及营业净利率两个指标来看，可以得出天虹股份增收不增利的现象一直在持续，天虹股份的“增利”能力有待提升。

（2）客户维度

在智慧零售发展阶段，天虹股份以顾客为中心，让顾客享受满意的服务，购买到称心如意的商品是企业的第一要务。

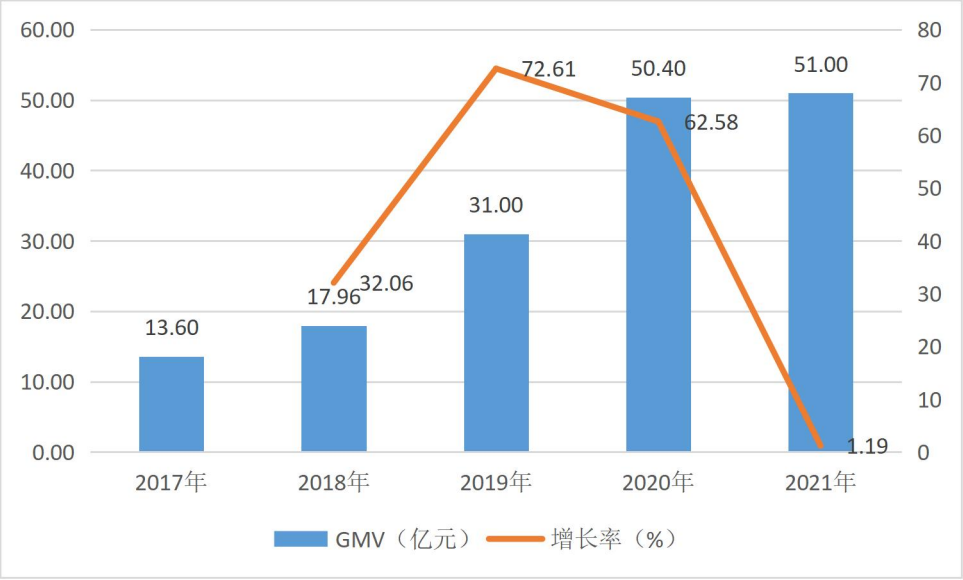
①客户满意度

客户满意度对一家企业来说是非常重要的，因为这不仅代表着顾客对企业的认可，也是企业不断成长的动力。客户满意度越高，说明客户对这家企业的忠诚度越高，也代表着企业抓取客户的能力越强。根据天虹股份 2017-2021 年社会责

任报告的披露，由于其数字化技术逐渐成熟，因此经常会对顾客展开各种形式的调查，根据这些调查结果，可以看到，天虹股份在 2017-2021 年的客户满意度都处于行业的中等水平之上，分数为 92 分左右（百分制），可见天虹股份的顾客满意度较高。这主要得益于天虹股份 2017 年开始实施的三大业务战略，例如体验化战略的实施使其不断变革线下门店，持续打造不同主题场景，来更好的满足顾客的需求；数字化战略的实施使天虹股份的线上销售更加个性化，能使客户购物的效率提升等，这些举措都保障了客户对天虹股份的满意程度。

②用户成交总额

天虹股份在加快线上商品销售，积极发展第二增长曲线，其线上商品销售收入占总收入的 76%左右。且天虹股份在 2017 年开始实施三大业务战略后，构建了自己的线上平台，在平台上可以查看客户的订单支付情况等，对于线上商品销售的业绩情况可以快速查找到。因此通过天虹股份的线上交易情况即线上的商品销售收入 GMV 来分析其用户成交额，具体如图 5.10 所示：



数据来源：天虹股份 2017-2021 年报

图 5.10 天虹股份 2017 年-2021 年用户成交额

天虹股份在未进行商业模式转型时，是一家传统的实体连锁百货零售商，其收入主要来自于各产品的线下销售，不存在线上销售。但是在公司进行整合线下和线上的销售之后，其线上销售一度反超线下销售，因此本文选择用线上交易总

额来进行客户维度效果的分析。由图 5.10 可知，天虹股份的线上交易总额呈现直线上升趋势，这是由于天虹股份的用户数量也在不断增加。但是从 2019 年开始，线上销售成交额的增长率出现了下滑，这是因为天虹股份的客户数量增长到了一个瓶颈期。从天虹股份所处的竞争环境来看，这一现象也不难解释，天虹股份通过扩大全球采购范围以及源头直采来降低产品的成本，打造低价产品，然而淘宝等这些大型平台由于有相似的线上业务，因此也在采取同样的措施，而且这些平台的知名度及品牌种类要远高于天虹股份，那么对于偏向选择性价比高且有保障商品的大多数顾客就会去光顾其他平台，这自然而然会使天虹股份的用户成交额的增长率下降。还存在另一个比较关键的原因是，天虹股份在组织促销活动时，线上商家与线下商家并不能做到高效协同，线下的商家存在思维定势，认为在促销活动中，消费者选择了线上商品，就会减少实体店的销量，进而影响实体店的考核。因此，天虹股份线上销售与线下门店之间的不配合，使其销售的产品在服务等方面弱于竞争对手，从而使线上销售成交额大幅下降。

（3）内部运营维度

本文在内部运营维度选择用产品合格率这一指标分析，天虹股份的该指标在 2017-2021 年间始终保持在 73%左右，与其竞争对手 81%的产品合格率相比，天虹股份的产品合格率还需提升。线上销售渠道的产品质量问题一直是消费者不太满意的地方，无论什么平台的线上销售渠道都出现过产品质量问题，天虹股份的线上平台也不例外。究其原因，本文认为是由于天虹股份在未转型之前一直是引进各大品牌的产品，自有品牌数量极少，即使是转型之后，其创新发展年限较短，自有品牌数量仍不够多，对产品的质量控制掌握不到主动权。

（4）学习与成长维度

①工会及职工教育经费

在学习与成长维度，本文首先选择用公司投入的工会及职工教育经费来进行分析。因为员工作为企业发展的基石，对其进行培养和激励是非常有必要的。天虹股份在近几年不断扩张，门店数量增幅较大，同时也在不断构建自己的物流系统，这些举措提供了大量的就业机会，但新招募的人才可能对公司的适应性较差，所以人员流动较频繁。为了改变这一现状，天虹股份逐渐加强对公司员工的培训，为员工提供明确且个性化的培养机制，使每位员工都能人尽其才。同时，天虹股

份设立了一套员工考核体系，对表现突出的员工给与丰厚的奖励，激励别的员工向这些优秀员工看齐。正是因为天虹股份对职工教育及培训的重视，其投入的工会及职工教育经费才逐渐提升，具体如表 5.7 所示。

表 5.7 天虹股份 2017-2021 年工会及职工教育经费

	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年
工会及职工教育经费（万元）	2,871.32	3,411.41	3,725.83	3,511.43	3,803.24

数据来源：天虹股份 2017-2021 年报

从员工结构来看，截止 2021 年底天虹股份中学历为本科及以上的员工占比将近 20%，这是因为天虹股份近几年的转型升级需要较多的专业人员。不论是技术人员还是一线人员，天虹股份都注重对他们进行培训，总体来看，天虹股份十分关注员工的学习成长和公司的长远发展。

②研发费用投入比率

本文选择研究研发费用投入比率作为技术创新评价指标。根据表 5.8 中的数据可知，天虹股份每年的研发投入额是逐渐上升的，而且研发费用投入比率也是一直上升的，表明天虹股份对技术研发越来越重视。近年来，天虹股份通过与腾讯合作，运用腾讯的大数据技术构建了一套管理系统，这套管理系统涉及到了商品的库存信息、支付情况、会员信息以及物流方面的信息等，统筹了天虹股份价值链的多个环节，如商品入库、营销及配送等，使各个供应链之间的联系更加紧密。此外，天虹股份在 2019 年开始加大研发投入，不断提升自身的零售数字化技术，相继完成了数字化平台、智能用工平台以及客户资产管理平台的搭建等。

表 5.8 研发费用投入比率

	2019 年	2020 年	2021 年
研发费用（万元）	2,520.31	5,490.70	6,883.37
营业收入（万元）	1,939,252.91	1,179,992.64	1,226,824.47
研发费用投入比率（%）	0.13	0.47	0.56

数据来源：天虹股份 2019-2021 年报

5.4 小结

通过从内部价值链及外部价值链角度对天虹股份战略成本管理的成本控制效果的分析，以及基于平衡计分卡对战略成本管理实现绩效的分析，可以看出天虹股份战略成本管理执行有所成效，主要体现在：有效控制了采购成本；经过调整组织框架，实现了精细化管理，降低了管理成本；能更好的与上游供应商建立联盟，实现成本优势；能更个性化的为客户提供服务；更加注重研发投入以及对员工的培训，不仅注重培养员工的专业技能，更注重加强员工的主观能动性；公司的偿债能力及营运能力都有所提高等。

但同时在分析过程中也显示出天虹股份在采用战略成本管理过程中存在的不足，如门店数量与经济效益不相匹配；营销成本、物流仓储成本较高；产品质量把控不严格；管理者的思维固式增加了相应的管理成本等，具体问题将在第六章展开论述。

6 天虹股份战略成本管理存在的问题及优化建议

6.1 天虹股份战略成本管理存在的问题

6.1.1 门店数量增速快，经济效益不匹配

天虹股份近五年的门店数量增加较快，即使在外部环境对其发展不利的情况下，相对于竞争对手放缓门店拓展步伐甚至缩减门店数量的做法，天虹股份仍然在逆势扩张，相应地增加了新开店的成本，如门店建设成本及门店运营成本等都在逐年增加，然而展店进度不及预期，次新店爬坡同样不及预期，以致于其经济效益低于竞争对手，可见天虹股份存在盲目扩张的嫌疑。而且根据前文结构性成本动因部分的介绍，同样可以看到天虹股份的规模扩张是存在问题的，其规模的扩大并未产生规模经济效应。

6.1.2 营销成本较高，但有效数字会员增长较慢

天虹股份虽然是连锁百货零售行业中成立较早的企业，但其与京东、天猫、苏宁易购等相比，在品牌种类和平台知名度的影响力上都相对较弱，因此天虹股份的营销成本在近五年仍然呈现上升趋势，在广告宣传及促销费用上花费较多。即使天虹股份的营销成本相对于竞争对手较高，但并未达到相应的效果，其有效数字会员仍增长较慢。这是因为天虹股份采取的是线上线下一体化营销模式，这难免会使线上线下商户存在利益冲突，不相互协调配合，导致其产品的优惠力度难以吸引消费者，进而使会员对公司的忠诚度不够高。

6.1.3 物流技术不完善，物流仓储成本较高

物流和仓储是连锁百货零售企业运营中不可或缺的一部分。近年来，天虹股份的运输和仓储成本随着门店的扩张而大幅增加，而且为了抢占电商市场份额，天虹股份增加了线上销售渠道，更加强调“到家”业务，这也增加了运输成本。此外，线上和线下销售的整合也增加了物流的难度，然而天虹股份自身的物流系

统不成熟，运输分配都是依靠外租运力，再加上天虹股份新增了生鲜熟食等业务，生鲜产品对物流运输中的储存条件要求很高，这就需要更严格的物流技术。综上所述，天虹股份自身物流的不充分运用以及生鲜产品要求的高物流技术，会给其造成严重的物流和仓储成本负担。

6.1.4 产品质量把控不够严格，商品力亟需提升

线上商品的质量问题一直是电子商务中普遍存在的问题，天虹股份也不例外。在天虹股份线上 APP 的评价里有较多关于产品质量问题的评论，可见天虹股份在采购环节对于质量的把控还没做到位。经调查发现，天虹股份在 2017-2021 年间产品的合格率基本维持在 73%左右，和行业内其竞争对手 80%以上的产品合格率相比，有较大的提升空间。此外，天虹股份是近几年才转型新零售的企业，商品力较弱，商品同质化严重，自有品牌数量很少，目前只有天优、菲尔芙等品牌，公司对产品质量的把控缺乏一定的主动性。可见，天虹股份自有品牌数量缺乏是其产品质量把控不到位及商品力较弱的主要原因。

6.1.5 管理者思维固式严重，新人才缺乏企业认同感

天虹股份成立较早，在未变革之前公司的管理模式已经发展成熟，公司的老员工习惯公司未变革之前的管理方式，习惯固有的思维观念，很难改变过往依赖的路径，对新业务战略下战略成本管理的调整缺乏认同感。而招募的新人才，思维很前瞻，但不一定懂企业文化，对连锁百货零售这个行业的适应性较差，对企业的归属感不强，对公司一些规定的执行缺乏主动性，同时对于公司战略成本管理的执行理念理解不到位，进而导致公司在推进战略成本管理过程中一些举措的执行效率低下，会增加企业的相关成本。

6.2 对天虹股份战略成本管理的优化建议

通过上一节对天虹股份战略成本管理存在的问题进行分析后，本节针对以上问题提出相应的优化建议。

6.2.1 控制企业扩张速度，提高门店效能

针对门店数量与效益不相匹配的问题，天虹股份要严格控制开店的速度，提高选址的标准，缩减门店的数量，推动新店的转型和创新，强化新店的前期管理，提高店面的运营水平。

天虹股份也可以继续实施“扭亏为盈”的专项计划，并将更多的精力投入到商场的专业化经营、盈利水平、营销战略与投资管理上；加强大型商场的建设，发展社区服务中心；通过对主题街区、体验式设计等方面的深入研究，使客户满意程度得到提高，从而提高企业的利润。

6.2.2 拓宽营销渠道，提升品牌效应

在当前的社会环境中，消费者追求便捷高效的购物，因此线上购物量远远大于线下购物量，此时，会员运营对于企业来说就显得尤为重要，可以说得会员者得天下。因此，天虹股份应该进一步推动线上销售渠道，如可以利用微博、快手、小红书等多媒体平台进行产品的营销，增加品牌曝光度，进而提高品牌影响力。

天虹股份还可以通过与其他品牌或者游戏等进行跨界合作进行营销，这样可以提升商品营销的新鲜感，同时也可以使品牌的经营战略朝着多元化方向发展，实现一加一大于二的效果。除此之外，也可以对一些收视率较高的综艺节目通过赞助的方式使企业品牌走进大众视野，扩大企业的影响力，进而为品牌造势。

6.2.3 完善物流技术，构建自有物流运作体系

针对物流仓储成本较高的问题，天虹股份应持续完善物流技术，如 BMS 物流自动结算系统、TMS 运输管理系统等，不断进行优化升级提升系统配载功能，服务于生鲜熟食等业务，提升配送效率来降低物流成本。

此外，天虹股份目前尚未有自建或参股物流快递公司，主要依靠第三方物流公司配送，然而要更好的推广超市到家的极速达+次日达+全国配的业务矩阵，避免更多关于客户对于物流慢的投诉，就应该发展自有物流体系，以便能尽快使商品到达顾客手中，提升消费者的购物满意度，进一步提高门店效能，拓展市场空间。

6.2.4 增加自有品牌数量，注重提升商品力

针对天虹股份产品质量把控不严格及商品力较弱的问题，本文认为天虹股份需要增加自有品牌数量。发展自己的品牌，是连锁百货零售业发展到一定程度后的必然趋势。因为发展自己的品牌，既能提升公司的产品实力，保证产品质量，又能促进公司进行差异化经营，提升商品力，从而提高公司的总利润，并且还可以摆脱对强势品牌商的依赖。

因此，天虹股份可以通过自主采购原材料、自主营销商品，以及加大投资力度，培养买手队伍，建立激励和试错机制等手段来增加公司的自有品牌数量，保证原材料及商品的质量，进一步提升商品力，来提高企业的竞争优势。

6.2.5 加强成本文化建设，控制责任成本

企业的一切费用都是由员工的具体行为引起的，而员工的工作动机对他们的工作方式和工作结果有着重要的影响。在战略成本管理中，企业应该注重员工对成本的影响，提高员工的成本意识，提升员工的主动性和创造性，从而帮助企业降低成本。

要使所有的员工都能感受到成本管理的重要性，就必须建立起一种全员参与的企业文化，让他们了解到，企业的成本降低和他们的行为是紧密联系在一起的，而且关系到他们自己和公司的利益。同时，企业应该创建一个平台，让员工亲自参与到成本管理中来，比如组织成本管理培训等，并引入各种激励机制，帮助企业在价值链的各个环节降低成本。另外，实施责任成本管理、指导员工提高工作质量、建立健全业绩评价指标及奖惩制度等，也可以有效地规范企业员工的行为，降低责任成本。

7 结论与展望

7.1 结论

战略成本管理是企业进行高效成本控制的重要手段。本文选择连锁百货零售行业的代表企业天虹股份为案例企业，运用桑克模式对其战略成本管理的现状作了详细说明，接着运用价值链分析法和平衡计分卡对其战略成本管理的效果进行了分析，发现了天虹股份战略成本管理存在的问题并提出相应的建议。本文的研究结论如下：

天虹股份天虹股份所实施的战略成本管理给企业带来了积极影响，但也存在一些不足。通过分析发现天虹股份战略成本管理的实施能够改善成本结构，提高整体运营效率，从而获得一定的市场竞争优势。但也存在着一些问题，如天虹股份的快速扩张导致企业的门店数量与经济效益不匹配，盈利能力有待提升；天虹股份的营销成本较高，但并未达到良好效果，有效数字会员增长较慢，品牌影响力较弱；天虹股份的物流仓储成本较高；天虹股份自有品牌少，对产品质量的把控缺乏自主权，其商品力较弱；天虹股份的管理者思维固式较严重，习惯路径依赖，而新人才又缺乏企业认同感，不利于战略成本管理的有效实施等。

针对天虹股份战略成本管理中存在的问题，文章给出了相关建议。如天虹股份应控制企业的门店数量，注重提升门店经营质量，进而提升其盈利能力；拓宽营销渠道，扩大企业影响力，提升品牌效应，吸引有效会员；完善相关物流技术，构建自有物流运行体系，提升消费者满意度；增加自有品牌数量，提升公司的商品力，加强公司的差异化运营；加强成本文化建设，摆脱管理者路径依赖，控制责任成本。本文为天虹股份优化战略成本管理提出相关建议，希望能为同行业企业实施战略成本管理提供参考与借鉴，助力企业提升核心竞争力，为连锁百货零售行业的蓬勃发展添一份力。

7.2 展望

目前连锁百货零售领域的竞争情况较为复杂与多变，且有关连锁百货零售企业的战略成本管理研究还相当缺乏。本文选择天虹股份为研究对象，并尝试对其

展开战略成本管理的探讨，但存在获取数据困难等问题，基于此建议之后有关学者能够从如下方面对连锁百货零售企业的战略成本管理展开研究：

一是可以挖掘新的细分研究方向。后续的相关研究可以专注于战略成本管理的某一环节，对连锁百货零售行业进行更深入分析，或者可以采用双案例等将天虹股份与其竞争对手的战略成本管理实施情况进行对比分析等。

二是采用新的研究工具。之后相关学者如果可以获得更多的连锁百货企业内部成本数据，则可以使用这些成本数据利用作业成本法或更有效的工具对连锁百货企业的战略成本进行更细维度的核算，更准确地计算相关流程成本，从而为企业提供更为精准的战略成本管理决策依据。也可以研究是否还有其他管理会计工具来保障落实战略成本管理，以及是否每个成本较高的连锁百货企业都可以引进战略成本管理等。

参考文献

[1]Ansoff, H.I. Corporate Strategy[M]. New York: McGraw-Hill, 1965.

[2]Grundy T. Strategy Implementation and Project Management[J]. International Journal of Project Management, 1998(1): 43-50.

[3]Ilic, B V. Milicevic, and Cvetkovic. Strategic Cost Management and the Product Life Cycle Concept[J]. Megatrend Review, 2010,7(1): 193-208.

[4]Jack Shank. Strategic cost management: the new tools for competitive advantage[M]. New York: the Free Press, 1993.

[5]Kenneth Simmonds. Strategic Management Accounting[M]. Handbook of management accounting, Second Edition. New York: Gower Publishing, 1989.

[6]Michael Porter. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance[M]. New York, 1990.

[7]Mills, R.W. Strategic Financial Management and Shareholder Value Analysis[J]. Mangement Accotunting, 2004(3): 36.

[8]Peter Hines. Value Stream management[J]. International Journal of Logistics Management, 1998,9(1): 25-42.

[9]Porter, Michael E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors[J]. Social Science Electronic Publishing, 1980,(2): 86-87.

[10]Robin Cooper. Design of cost management system[J]. New Jersey: Pearson Education, 1998(5): 47-49.

[11]Shank J K, Govindarajan V. Strategic Cost Management[M]. Free Press, 1993.

[12]Tony Grundy. Strategic financial management[M]. London: Prentice Hall, 1998.

[13]Thomas W. Guenther, Simone Gaebler. Antecedents of The Adoption and Success of Strategic Cost Management Methods: A Meta-analytic Investigation[J]. Journal of Business Economics, 2014,84(2): 145-190.

[14]陈芸.价值链视角下上市公司成本费用管理研究—以家电行业为例[J].管理会计,2016(12):112-118.

[15]程明.价值链视角下的医院成本管理策略—基于上海 XH 医院的实践案例[J].

会计之友,2020(24):2-7.

[16]段凤英.基于价值链视角的施工企业战略成本管理研究[D].内蒙古大学,2018.

[17]戴德明,何广涛.新竞争环境下战略成本管理研究:基于价值链的视角[M].北京:中国人民大学出版社,2014.

[18]冯巧根.成本管理与控制[M].北京:中国人民大学出版社,2014.

[19]何万能.基于价值星系的战略成本管理模式构建[J].财会通讯,2019(1):45-48.

[20]黄冰冰,马元驹.成本动因选择研究—基于南方航空的案例分析[J].财会月刊,2020(01):66-71.

[21]洪荭,廖联凯,贾晓佳.基于价值链理论的联想 PC 业务成本管理研究[J].财会通讯,2017(05):80-84.

[22]金桐立.基于价值链分析的战略成本管理研究[D].西南财经大学,2018.

[23]焦跃华,袁天荣.论战略成本管理的基本思想与方法[J].会计研究,2001(02):40-43.

[24]乐艳芬.战略成本管理与企业竞争优势[M].复旦大学出版社,2006.

[25]廖联凯,郭艺威,王月媚.家电企业价值链成本管理应用研究—以创维集团为例[J].财会通讯,2017(14):53-57.

[26]梁喜,赵棒.平台型物流企业多产品运输经济分析与成本优化[J].财会月刊,2020(22):61-65.

[27]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.

[28]李海舰,孙凤娥.战略成本管理的思想突破与实践特征—基于比较分析的视角[J].中国工业经济,2013(02):91-103.

[29]李现宗,刘阳,周茹.服务于高质量发展的战略成本管理实践—基于中航光电的案例分析[J].财务与会计,2019(04):24-27.

[30]孟小欣.桑克模式在公司战略成本管理中的应用—以青岛啤酒股份有限公司为例[J].财会通讯,2019(05):109-112.

[31]马影,王越.价值星系视角下的战略成本管理—以亚马逊为例[J].财务与会

计,2015(07):19-21.

[32]牛正清.基于平衡计分卡的战略成本管理研究[J].财会学习,2018(24):123-125.

[33]仇洋.基于价值链的战略成本管理研究[D].东北财经大学,2020.

[34]石浩.桑克模式下的集团公司战略成本管理研究[J].会计之友,2021(13):49-55.

[35]田晓川.基于价值链的成长型中小企业战略成本管理[J].财会通讯,2017(26):77-81.

[36]邬迷奶.基于价值链分析的制造业战略成本管理研究[J].经济师,2017(02):134-135.

[37]王健.中国邮政储蓄银行战略成本管理绩效研究[D].南京大学,2017.

[38]王宝云.基于价值链的企业营运资金管理改进研究—以燕京啤酒为例[J].财会通讯,2019(02):66-70.

[39]王小鹏,宋露.价值链成本管理研究与应用[J].管理会计,2018(1):25-27.

[40]王学军.论战略成本管理[J].财会通讯,1992(09):3-5.

[41]温素彬,张海琳.管理会计工具及应用案例—价值链成本管理及应用[J].会计之友,2016(24):132-136.

[42]卫颖.基于价值链视角的现代企业财务分析研究[J].会计之友,2017(02):39-43.

[43]武文杰.HB 公司价值链成本管理实践[J].财务与会计,2020(04):39-43.

[44]夏宽云.战略成本管理及其模式与方法[J].外国经济与管理,2000(02):44-48.

[45]熊瑛.基于桑克模式的战略成本管理分析—以昆明佳晓股份为例[J].会计之友,2019(15):17-22.

[46]仪秀琴,姚强强.双驱动下战略成本管理研究综述[J].财会通讯,2018(1):27-31.

[47]杨大建.价值链分析工具在精益成本管理中的应用研究[J].企业改革与管理,2020(23):114-115.

[48]严颂兵,马江红.我国企业业绩评价方法探讨—平衡计分卡的应用及策略[J].

财会研究,2012(19):56-59.

[49]余绪缨.管理会计学[M].北京:中国人民大学出版社,1999.

[50]杨学成,陶晓波.从实体价值链、价值矩阵到柔性价值网—以小米公司的社会化价值共创为例[J].管理评论,2015,27(07):232-240.

[51]张蕙.基于价值链的S航空公司战略成本管理研究[D].中南林业科技大学,2021.

[52]张清玉.试论我国企业跨国经营中的战略成本管理[J].会计之友,2013(18):26-28.

[53]赵敏.基于战略地图的医院成本管理体系构建[J].财务与会计,2020(14):76-77.

[54]张炳红.基于价值链的制造企业成本控制问题探讨[J].财会通讯,2017(20):72-76.

[55]张继德,赵亚楠.企业战略成本管理在我国应用的现状、问题和对策[J].会计之友,2014(26):122-125.

[56]郑玲,王培培.战略管理会计的演变轨迹与发展趋势—基于价值链的分析[J].财会月刊,2016(07):8-12.

[57]张颖.战略成本管理研究评述[J].财会通讯,2015(18):83-86.

[58]周敏锐.高星级酒店战略成本管理研究—以金陵饭店为例[J].会计之友,2022(20):96-102.

后 记

求学路是艰苦而漫长的，但一步一步走着，竟然三年的研究生学习生活就要结束了，与此同时，我感慨万千。其中最让我难以忘记的是许多优秀的老师以及和我朝夕相伴的同学，因为他们的存在，使我在这三年学到了很多，也成长了很多。

首先我要感谢我的导师郭恒泰老师，感谢郭老师给予我论文写作的系统指导，为我提供了很多实用的写作建议。此外，感谢郭老师在这三年中每周组织组会，督促我学习成长，培养我的专业素养，教会我为人处世之道。郭老师的谆谆教诲，让我受益终身，没齿难忘。同时我也要感谢为我授课、教我学业的所有老师，他们的教导使我的专业技能得到提升。我定将努力提升自己，勤于思考，不辜负他们对我的教诲。

其次，我要感谢与我朝夕相伴的舍友及同学，在三年的研究生学习生活中，我们一起经历过攻克课程难题的喜悦、经历过面临考试及各种考核的紧张焦虑、经历过获得奖学金及各种奖励的激动、经历过团队参加活动或比赛的充实.....在这过程中，我逐渐纠正了自身的缺陷，同时提升了自己赞赏别人闪光点的能力。由于他们的陪伴，我的研究生阶段过的幸福且满足。

最后，我要感谢我的父母，他们鼓励我成长，支持我在完成大学学业后继续读研究生，他们对我的默默付出我永远不会忘记。我也即将步入社会，我会做更好的自己去回报他们的付出，不辜负他们对我的期望。