

分类号 \_\_\_\_\_  
U D C \_\_\_\_\_

密级 \_\_\_\_\_  
编号 10741

兰州财经大学

LANZHOU UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

硕士学位论文

(专业学位)

论文题目 全渠道零售背景下来伊份供应链  
成本控制研究

研究生姓名: 郭诗妮

指导教师姓名、职称: 郭恒泰 教授 刘筱萌 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： 郭诗妮 签字日期： 2023.5.21

导师签名： 郭诗妮 签字日期： 2023.5.22

导师(校外)签名： 郭诗妮 签字日期： 2023.5.22

## 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： 郭诗妮 签字日期： 2023.5.21

导师签名： 郭诗妮 签字日期： 2023.5.22

导师(校外)签名： 郭诗妮 签字日期： 2023.5.22

# **Research on Supply Chain Cost Control of Shanghai Laiyifen Co., Ltd. Under the Background of Omni-Channel Retailing**

**Candidate : Guo Shini**

**Supervisor: Guo Hengtai   Liu Xiaomeng**

## 摘 要

随着我国互联网技术的飞速发展和居民可支配收入的日益提高,我国零售行业蓬勃发展。从九十年代开始,我国零售行业先后经历了多次革命,如今实现全渠道零售成为我国零售行业的主要发展目标。休闲食品零售企业作为零售行业的重要组成部分,要跟上全渠道零售发展潮流,拓宽零售渠道,加快线上电子商务与线下实体店的相互融合。在整合不同零售渠道的过程中,必然会给企业带来成本负担,成本控制是企业不可忽视的问题,直接关系到企业的盈利。传统成本控制仅着眼于企业自身或其经营过程中的单一环节,在当前环境下逐渐显现出局限性。将供应链理论引入成本控制,其视野超越了企业内部,是一种组织间的成本控制,一定程度上可以克服传统成本控制的缺点。

文章使用案例研究法,以上海来伊份股份有限公司作为研究案例,首先介绍案例企业的基本情况,包括其经营状况、供应链体系、供应链成本构成及供应链成本控制现状;其次,结合相关理论,通过与同行业企业进行横向与纵向对比,分析案例企业供应链成本控制效果;最后,根据前文分析,得出案例企业在各供应链成本控制中存在的问题,并提出相应优化建议。

通过研究,文章发现案例企业在供应链成本控制中存在质量管控有待提高、销售费用占比过高、管理成本重视不足和研发投入不断减少等问题。对此,文章认为案例企业应通过提升质量管控、优化渠道布局、精细人才管理和加大研发投入等措施来优化其供应链成本控制。

**关键词:** 全渠道零售 供应链 成本控制 来伊份

## Abstract

With the rapid development of China's Internet technology and the increasing disposable income of residents, China's retail industry is booming. Since the nineties, China's retail industry has experienced many revolutions, and now the realization of omni-channel retail has become the main development goal of China's retail industry. As an important part of the retail industry, leisure food retail enterprises should keep up with the development trend of omni-channel retail, broaden retail channels, and accelerate the integration of online e-commerce and offline physical stores. In the process of integrating different retail channels, it will inevitably bring cost burden to enterprises, and cost control is a problem that cannot be ignored by enterprises, which is directly related to the profitability of enterprises. Traditional cost control only focuses on the enterprise itself or a single link in the operation process, which gradually shows its limitations in the current environment. The introduction of supply chain theory into cost control, its vision goes beyond the internal enterprise and is a kind of cost control between organizations, which can overcome the shortcomings of traditional cost control to a certain extent.

This paper uses the case study method, taking Shanghai Laiyifen Co., Ltd. as a research case, and first introduces the basic situation of the case enterprise, including its operating status, supply chain system, supply chain cost composition and supply chain cost control status. Secondly, combined with

relevant theories, the cost control effect of the supply chain of case enterprises is analyzed by comparing horizontally and vertically with enterprises in the same industry. Finally, according to the previous analysis, the problems existing in the cost control of each supply chain are obtained, and corresponding optimization suggestions are put forward.

Through research, this paper finds that the case enterprises have problems such as quality control to be improved, excessive proportion of sales expenses, insufficient attention to management costs, and continuous reduction of R&D investment in supply chain cost control. In this regard, the article believes that case enterprises should optimize their supply chain cost control by improving quality control, optimizing channel layout, fine talent management and increasing R&D investment.

**Keywords:** Omni-channel retailing; Supply chain; Cost control; Laiyifen

# 目 录

<b>1 绪论</b> .....	1
1.1 研究背景及意义 .....	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 全渠道零售相关研究 .....	3
1.2.2 供应链成本控制相关研究 .....	4
1.2.3 全渠道零售背景下供应链成本控制相关研究 .....	6
1.2.4 文献述评 .....	7
1.3 研究内容与方法 .....	8
1.3.1 研究内容 .....	8
1.3.2 研究方法 .....	10
<b>2 相关概念与理论基础</b> .....	11
2.1 相关概念 .....	11
2.1.1 全渠道零售 .....	11
2.1.2 供应链 .....	12
2.1.3 供应链成本控制 .....	12
2.2 理论基础 .....	13
2.2.1 交易成本理论 .....	13
2.2.2 组织间成本管理理论 .....	13
<b>3 案例介绍</b> .....	15
3.1 来伊份概况 .....	15
3.1.1 来伊份简介 .....	15
3.1.2 来伊份经营状况 .....	15
3.2 全渠道零售背景下来伊份供应链成本构成 .....	18
3.2.1 来伊份全渠道零售布局 .....	18
3.2.2 来伊份供应链体系 .....	19

3.2.3 来伊份供应链成本构成 .....	20
3.3 全渠道零售背景下来伊份供应链成本控制现状 .....	20
3.3.1 外部供应链成本控制现状 .....	20
3.3.2 内部供应链成本控制现状 .....	22
<b>4 全渠道零售背景下来伊份供应链成本控制效果分析 .....</b>	<b>25</b>
4.1 外部供应链成本控制效果分析 .....	25
4.1.1 采购成本控制效果分析 .....	25
4.1.2 物流成本控制效果分析 .....	27
4.1.3 客户成本控制效果分析 .....	30
4.2 内部供应链成本控制效果分析 .....	32
4.2.1 营销成本控制效果分析 .....	32
4.2.2 管理成本控制效果分析 .....	35
4.2.3 研发成本控制效果分析 .....	37
<b>5 全渠道零售背景下来伊份供应链成本控制存在的问题及改进建议 .....</b>	<b>39</b>
5.1 全渠道零售背景下来伊份供应链成本控制存在的问题 .....	39
5.1.1 质量管控有待提高 .....	39
5.1.2 销售费用占比过高 .....	39
5.1.3 管理成本重视不足 .....	40
5.1.4 研发投入不断减少 .....	40
5.2 全渠道零售背景下来伊份供应链成本控制改进建议 .....	41
5.2.1 提升质量管控，维护客户关系 .....	41
5.2.2 优化渠道布局，降低营销成本 .....	41
5.2.3 加强员工培训，精细人才管理 .....	42
5.2.4 加大研发投入，完善数字管理 .....	43
<b>6 结论与展望 .....</b>	<b>44</b>
6.1 结论 .....	44
6.2 展望 .....	44
<b>参考文献 .....</b>	<b>45</b>
<b>后记 .....</b>	<b>49</b>



# 1 绪论

## 1.1 研究背景及意义

### 1.1.1 研究背景

近年来，我国互联网信息技术发展迅猛，居民收入水平提升，零售行业蓬勃发展，在国民经济中占据重要位置。我国零售行业先后经历了从单一业态零售到多业态零售、电子商务零售、全渠道零售等多次革命，如今全渠道零售是我国零售行业的主要转型方向。全渠道零售充分将互联网技术应用于传统零售业，不但受到业界认可，而且获得国家政策支持。2019年6月，上海举办了第七届中国全渠道零售决策者峰会，全渠道零售将线上、线下零售渠道相融合，是零售行业内持续关注的热点话题。2020年9月，国务院发布的《关于以新业态新背景引领新型消费加快发展的意见》提出，到了2025年，“互联网+服务”等新型消费模式将在我国大量普及，并取得良好成果。2021年10月，商务部发布的《“十四五”电子商务发展规划》指出，2035年，电子商务将作为一种全新的经济增长模式，提高我国的经济、科学技术水平，促使我国综合国力显著提高。这些政策都表明，传统零售企业要积极拥抱互联网和电子商务，加大企业的全渠道零售布局。

零售行业是国民经济的重要支柱产业，休闲食品零售企业作为零售行业中的重要组成部分，积极拥抱全渠道零售的热潮，对零售渠道不断进行拓宽，加速融合线上电子商务和线下实体店，实现全渠道布局。在进行全渠道零售转型的过程中，必定会给企业带来一定的成本负担，因此休闲食品零售企业的成本控制是不可忽视的问题，直接关系到企业的盈利。而由于零售方式的变革，仅着眼于企业内部的传统成本控制逐渐显现出局限性，在成本控制中引入供应链视角成为发展趋势。同时，在全渠道零售背景下企业的销售渠道增多，使得企业原有供应链发生改变，企业不能只关注内部各经营环节产生的作业成本，还应重视与外部企业之间发生的交易成本，这样才能使企业的成本控制更加全面，持续提升企业的发展质量。

上海来伊份股份有限公司（以下简称“来伊份”）是我国A股市场上市的“休闲零食第一股”，目前已实现全渠道零售布局，是休闲食品行业中较具代表性的企业之一。

然而自上市以来，来伊份的营业收入虽不断增加，业绩总体表现却不如人意，增收不增利，2020年甚至出现上市首亏，这表明该企业的成本控制出现问题。因此文章选取来伊份作为研究对象，研究其在全渠道零售背景下的供应链成本控制状况及其效果，以期发现其中存在的问题并提出优化建议，从而提升该企业的供应链成本控制水平，同时为同行业其他企业提供一定借鉴意义。

### 1.1.2 研究意义

本文通过对具体案例的分析，研究零售企业的供应链成本控制，不仅在理论意义上具有一定价值，也可以为实践提供指导。

#### (1) 理论价值

随着经济全球化和互联网技术的发展，企业的经营越来越依赖于和其他企业之间的相互协作，传统成本控制仅着眼于企业自身或其经营过程中的单一环节，在当前环境下逐渐显现出局限性。供应链是一个将很多参与主体连接在一起的网链式结构，这些主体包括材料及零件供应商、加工制造商、经销批发商、终端零售商及最终消费者。将供应链理论引入成本控制，其视野超越了企业内部，具有跨企业的特点。供应链成本控制相较于传统成本控制，涉及的成本控制对象和环节更加全面，一定程度上可以克服传统成本控制的缺点。

在现有关于供应链成本控制的案例研究中，很少涉及实行全渠道零售的休闲食品企业，文章选取我国A股市场最早上市的休闲食品企业来伊份作为研究对象，将全渠道零售与供应链成本控制研究结合在一起，既可以补充和丰富全渠道零售和供应链成本控制的相关案例研究，也期望完善供应链成本控制理论体系，为其他进行相关理论研究的学者提供新思路。

#### (2) 实践意义

当前我国休闲食品零售企业正在向全渠道零售模式转型，销售渠道的拓宽带来成本负担的加重，成本控制成为企业的核心竞争力之一。在此背景下，文章以实行全渠道零售的来伊份为研究对象，从供应链视角研究其成本控制现状，通过分析其供应链成本控制效果，找出其成本控制中存在的不足，并提出有针对性的改进建议，以期帮助来伊份提高自身成本控制水平，进而改善经营业绩。文章也希望能为同行业其他企业的供应链成本控制提供借鉴，为全渠道休闲食品零售行业的长远健康发展尽一份绵薄之力。

## 1.2 文献综述

### 1.2.1 全渠道零售相关研究

#### (1) 全渠道零售内涵研究

互联网技术的蓬勃发展，带来了许多新型销售渠道，如 PC 电商、移动电商和社交网络等。消费者不再受时空的约束，可以利用更碎片化的时间和空间来购物，随之产生的购物需求也更加碎片化。消费者往往希望通过更多的销售渠道来掌握更全面的交易信息，从而做出最佳的购物选择。基于此，传统零售企业要想满足消费者新型的购物需求，就要向全渠道零售企业转型，与消费者的多样化需求对接。Godfrey 等（2011）指出，以新媒体为媒介，将多条零售渠道进行融合，可以为企业在很多方面提供多元化的选择，如与顾客之间的交流互动、行为观察、创新零售服务等。消费者新的需求要与企业新的零售渠道相对接，全渠道零售模式由此诞生。全渠道零售受到广泛关注是在 Rigby（2011）发表于《哈佛商业评论》上的文章“*The Future of Shopping*”中，首次定义了全渠道，即在全渠道零售模式下，零售企业将线上购物网站、线下零售门店、自营服务终端、社交网络媒体以及移动设备等多种不同渠道整合，与顾客进行深度互动。自此之后，国内外众多学者对全渠道零售的内涵进行了研究。Dunne（2013）认为，采用全渠道零售可以帮助零售商有效整合其现有渠道，为消费者提供更优的商品和服务。Frazer 和 Stiehler（2014）认为，消费者在全渠道购买中，其发生的单次购买，实际上相当于同时组合运用了多条购物渠道。Verhoef（2015）认为，全渠道零售可以帮助企业系统管理现有零售渠道，与客户进行多触点连接，从而满足客户集购物、娱乐以及社交于一体的多重需求。李飞（2018）认为，全渠道零售对于不同零售渠道的整合，是一种协同创新，并由零售企业和与之相关的其它利益主体共同创造。全渠道以提供更多可让消费者选择的渠道为目标，从而使消费者的多样化、个性化需求得到满足。Jocovski（2019）认为，全渠道零售相比传统零售，采用的视角更为新颖，在数字经济背景下，零售企业向其转型是必然的。相比其他学者的研究，Lee（2019）和 Shen（2018）通过实证，对于跨渠道整合与企业绩效的关系进行了研究，发现零售渠道整合的进程通常会由企业经营者或消费者的感知得到反映。王虹等（2018）认为，全渠道零售利用先进的信息技术，全面整合线上线下渠道的信息，从顾客角度出发，期望为其提供更全面的服务，并由此构建了全渠道零售模型。

## （2）全渠道零售应用研究

全渠道零售目前已成为零售企业的转型方向。刘向东（2014）认为，在网络零售时代，零售企业要积极拥抱网络平台，布局全渠道零售。同时，他认为在全渠道零售下，商品可以分为两类，即标类和非标类，对不同类型的商品应该适用不同的商业模式。郭燕等（2015）首先分析了传统零售商向全渠道转型的必要性，并提出布局线上渠道并不是对于所有线下零售企业都适用，企业必须具备两方面条件，一方面是要有较好的成本控制水平，另一方面是要事先具备一定规模的线上零售渠道。刘晓峰（2016）认为，在众多销售渠道中，顾客通常会重新选择，从而使企业受到不良影响，既可能减少利润，也可能让服务水平下降，因此，对于 O2O 的应用要慎重，需要有完善的利益分享机制作为保障。刘金荣等（2019）利用全渠道消费者的效用函数构建了企业 BOPS 渠道的利润模型，BPOS 即“线上购买+线下取货”，构建该模型考虑了网络退货及渠道成本，发现当网络购物退货率低、网络购物成本高时，BOPS 渠道可以使企业获得更多利润。马慧敏（2017）通过研究传统零售企业在当前时代如何进行全渠道零售转型以满足消费者多样化的购物需求，得出我国零售企业应抓住移动互联时代消费者的特征，始终以用户为中心，布局移动电商，运用大数据等技术与微店等新型零售模式，充分发挥社交媒体的互动作用。孙永波、杨清桃（2016）在分析了传统连锁超市布局全渠道零售的现状、特点及未来的挑战之后，分别从物流、线上渠道、移动支付、门店布局等方面提出了连锁超市未来的发展策略。衣鹤、冯臻（2016）以天虹商场作为研究案例，研究了不同渠道之间的合作关系，归纳出了全渠道零售战略的发展路径，即全渠道“建设一分工一整合”，并提出了全渠道零售战略在实施中的保障因素。此外，关于全渠道零售模式在休闲食品行业中的应用，也有部分学者进行了研究，如刘晶晶（2020）和宋雪（2021）分别通过案例分析，研究了全渠道零售休闲食品企业的成本控制状况和财务绩效评价。

## 1.2.2 供应链成本控制相关研究

### （1）供应链内涵研究

“供应链”一词最早来源于美国管理大师 Peter F. Drucker 于二十世纪五十年代提出的“经济链”，后来由迈克尔·波特将其完善为“价值链”，到如今演变发展为“供应链”。John B. Houlahan（1985）首次对供应链下了定义，他认为供应链涵盖了产品从材料采购、生产加工、运输配送、最终送达顾客的这一完整过程。英国物流专家 Martin

Christopher (1998) 在《物流与供应链管理》中, 定义供应链为一个由上下游企业共同组成的网络, 这个网络可以完成将产品及服务从最初的生产环节一直到最后送达消费者手中的销售环节, 各企业之间高度协同, 环环相扣。供应链理论传入我国后, 最早的官方定义见于我国国家标准《物流术语》(GB/T 18354-2006), 其中对于供应链所下定义的大意为, 在生产流通中, 由上下游企业共同建立的一个基于消费者需求的链状网, 这个链状网可以完成产品和服务从生产到交付的各个环节。马士华(2015)认为, 供应链从三个角度进行管控, 分别是物流、资金流和信息流, 将链上的各企业连接成一个完整的网链结构。新时代下, 随着信息技术及现代组织方式的发展, 关利欣, 梁威等(2018)认为, 供应链可以更高效地连接生产和消费这两端, 使得供应链中的上下游企业成为更加协同的组织共同体, 他们还将这种高度协同拓展到了国民经济的优化层面。吴江(2021)认为, 宏观来说, 供应链同时整合了物流、资金流和信息流, 既实现了信息反馈, 也使企业得到了升值; 从微观来看, 多个节点共同组成了供应链的运作过程, 从材料采购到生产、运输、销售, 都需要通过供应链上的各个节点来完成, 最终交付给消费者。

### (2) 供应链成本构成研究

供应链成本相较于传统成本, 不再局限于企业内部经营发生的成本, 它包括所有供应链活动发生的成本, 将成本控制范围从企业内部扩展到了供应链上的所有交易活动。对于供应链成本的具体构成, 站在不同角度, 可以有不同的分类。Stefan Seuring (2001) 以直接成本、交易成本和作业成本来划分供应链成本, 其中, 直接成本是在产品或产成品的制造成本, 交易成本是指供应链上各企业之间的交易活动所产生的成本, 作业成本则是商品在供应链中流通时产生的成本。索晨霞、邓子琼(2004)通过研究认为, 供应链成本既包括在供应链活动中由物流、资金流、信息流等带来的成本, 还包括整合供应链的成本和机会成本, 具体有订货成本、货物购置成本、库存仓储成本、交易活动成本、信息交流成本、生产加工成本等。张林林等(2014)认为, 供应链成本包括开发供应链成本、货物自身成本、采购原材料成本、物流运输成本、质量检查成本和贮藏储存成本等。李云(2015)提出可以通过控制企业的人力、资金、信息等十一个模块的成本, 以此让企业的竞争力得到提升。

### (3) 供应链成本控制研究

在供应链管理中, 供应链成本控制是其本质要求, 它是一种跨企业的成本管理方式。关于供应链成本控制方法, Slagmulder (2002) 提出跨组织成本管理理论, 即供应链成本控制不仅要从企业内部出发, 还应与供应链上其他企业协同合作, 共同使得供应链总

成本得到降低。Dutch Fayard, Lorraine S (2012) 对组织间成本管理作出阐释, 认为该方法可以用于管理不同企业间进行交易发生的成本, 并建立模型以对影响组织间成本的因素进行预测, 运用模型得出各个因素的重要性程度。魏霜 (2010) 建议可以通过在企业成本控制核算中引入作业成本法和目标成本法, 使企业运输中的物流成本得到控制。曾方平, 潘欣 (2017) 认为, 零售企业成本控制要以战略为导向, 各供应链企业要从整体出发, 加强合作, 完善信息共享和利益分配制度。齐祥芹 (2019) 从精益型供应链出发, 与企业战略结合, 认为企业应在供应链管理的各个环节都运用精益型供应链, 对供应链成本进行精细化管控。

关于供应链成本控制带给企业的有益之处, 很多学者结合具体案例和实施过程进行了研究。Anthony Berry (2004) 研究了在企业成本控制中, 如何通过运用供应链原理和提高信息共享来使成本管控水平得到提升。Martin Christopher (2006) 则从企业定价角度出发, 对供应链成本控制相关策略和企业定价模型的关系进行了探讨。桂良军 (2005) 为达到成本控制的目标, 通过构建供应链成本控制模型, 期望提高企业供应链成本控制水平。张瞳光 (2011) 以黑龙江热力企业作为案例, 通过研究得出社会环境也是企业成本控制的重要影响因素。李翀 (2013) 以亚马逊作为研究案例, 运用供应链理论, 通过分析企业的物流、资金流和信息流等, 发现亚马逊实行的精细成本管理是其成功之处。柯志伟 (2015) 以电力施工单位为研究对象, 分析其供应链成本构成, 并从多个层面建立了供应链成本管控体系, 巩固了供应链上各参与主体的协同性。肖静华 (2015) 将电商企业作为案例, 分析得出电商企业不能将其供应链只局限在供应商, 而应同时拓展到顾客。王梦婵 (2018) 以中药制药企业为研究案例, 运用相关理论, 在分析其供应链成本控制现状的基础上, 提出了适宜的成本控制方法, 以期帮助中药制药企业实现收益最大化。池毛毛 (2020) 研究了制造企业的供应链各环节上的活动, 总结出其成本控制的核算范围、效果和特点。刘秀洁 (2020) 以五矿集团为例, 归纳了其供应链成本控制在各环节的运用效果, 对其他同行业企业的成本控制具有一定参考价值。

### 1.2.3 全渠道零售背景下供应链成本控制相关研究

#### (1) 全渠道零售与供应链研究

马志军 (2014) 强调, 随着全渠道零售时代的到来, 传统零售商必然要向全渠道零售转型。全渠道零售模式相比于传统零售, 要在组成供应链的采购、生产、物流、销售

等各环节进行变革。汪玲（2017）对于快消品供应链将要面临的挑战进行分析，阐述了在全渠道模式下其供应链变革的必要性，并给出相关建议，如积极引入先进技术、摒弃粗放的营销策略、对顾客需求进行整合等。宋光等（2019）认为，在全渠道零售下，企业在整合供应链时，其对信息的获取和整合能力十分重要，将影响到企业的财务和运营绩效。陈志松、陈丹黎（2020）从研究双产品寄售供应链视角出发，构造了双产品寄售均衡决策模型，并将完全线上或完全线下零售模式与全渠道零售模式的定价、库存决策及绩效进行了对比，结果表明，后者的利润高于前者。黄信恒（2020）研究发现，传统零售企业要顺应时代发展，通过提高库存管理能力、加强信息沟通、加快物流配送效率等，更好地优化其全渠道零售模式下的供应链创新建设。

#### （2）全渠道零售与供应链成本控制研究

郑宜恒（2019）注意到在全渠道零售模式下，供应链的仓储和物流配送存在某种效益悖论，对全渠道零售模式下企业的供应链结构、运作规律和仓储物流特点进行分析，总结出优化全渠道供应链的影响因素和由此产生的成本，并提出为了解决仓储和物流配送的悖论，应该对零售门店的库存配置进行优化，从而使得供应链运营成本在整体上得到降低。阚铭惠（2020）以苏宁易购作为研究案例，该企业已拥有较为完善的全渠道零售布局，结合相关理论，分析得出全渠道零售企业在实际的供应链成本控制中存在采购成本控制不佳、忽视人工费用管控、营销费用效率低下等问题，并提出相关优化建议。

### 1.2.4 文献述评

首先，自2011年全渠道零售概念首次正式被提出以来，近十几年，学术界对其进行了大量的理论研究，研究方向主要集中在概念界定、优势分析和企业进行全渠道零售转型的必要性等方面；此外，也有许多学者结合实际案例进行研究，主要以零售行业中的连锁超市和商场为研究案例。现有研究中，以休闲食品零售企业为案例研究其全渠道零售模式的文章较少。其次，由于供应链提出的时间较早，而且成本控制一直以来都是企业经营中需要重点关注的问题，因此供应链相关理论、供应链成本控制相关研究目前已较为成熟。在供应链成本控制的案例研究方面，当前多关注的是供电、供热及采矿等工业企业以及制造企业，而近几年电商企业的供应链成本控制也成为研究热点，但关于零售行业的供应链成本控制相关研究较少。最后，学术界已关注到在全渠道零售背景下，对零售企业的供应链进行变革十分必要，很多学者研究了优化零售企业供应链的相关措

施，但将全渠道零售与供应链成本控制相结合的研究较少。

在回顾以上文献的基础上，本文认为，全渠道零售强调企业的不同零售渠道之间要达到高度协同，以此为顾客提供无差别的服务，从而提升顾客满意度。而零售企业要布局全渠道零售，需要供应链上的各个环节进行通力合作。在向全渠道零售发展的过程中，势必会增加零售企业的成本负担。因此，要以供应链为视角，对于零售企业在经营过程中的各个阶段所产生的各项成本逐一进行分析，这样才能找出其中存在的问题，并提出改进建议，从而优化零售企业的成本控制。

本文以实行全渠道零售的休闲食品企业来伊份为案例，根据其经营过程中各项成本发生的特点，将其供应链成本分为外部供应链成本和内部供应链成本，分析其供应链成本控制的现状及效果，并找出其中存在的问题，提出相应改进建议。本文期望能在一定程度上弥补学术界在相关领域研究中的不足，同时为我国休闲食品零售企业在全渠道零售转型过程中更好地控制相关成本提供一点参考，从而帮助企业提高成本管理水平，获得竞争优势。

## 1.3 研究内容与方法

### 1.3.1 研究内容

本文以来伊份为研究对象，以全渠道零售背景下的供应链成本控制为研究核心进行了单案例研究，章节设计与内容安排如下：

第一章：绪论。该章节首先阐述本文的研究背景，说明本文的案例研究具有的理论价值与实践意义，其次梳理和评述全渠道零售以及供应链成本控制相关的文献研究现状，最后提出文章研究的主要内容与研究方法。

第二章：相关概念及理论基础。该章节首先对全渠道零售、供应链和供应链成本控制的概念进行界定，其次分析全渠道零售对供应链成本控制的影响，最后阐述文章相关理论基础的具体内容。

第三章：案例介绍。该章节首先介绍来伊份的基本情况，简要描述其经营状况，其次梳理来伊份目前的全渠道零售布局、供应链体系以及供应链成本构成，最后阐述来伊份供应链成本控制现状。

第四章：全渠道零售背景下来伊份供应链成本控制效果分析。该章节从外部供应链



和内部供应链两方面入手，选取相关财务指标和非财务指标，与同行可比企业进行横向和纵向对比，分析来伊份当前供应链成本控制取得的效果。

第五章：全渠道零售背景下来伊份供应链成本控制存在的问题及改进建议。该章节根据前文对来伊份供应链成本控制效果的分析，总结其中存在的问题，相应地提出有针对性的优化建议。

第六章：结论与展望。该章节总结论文研究结论，并对全渠道休闲食品零售企业在供应链成本控制方面的未来发展和学界研究进行展望。

本文研究框架如图 1.1 所示：

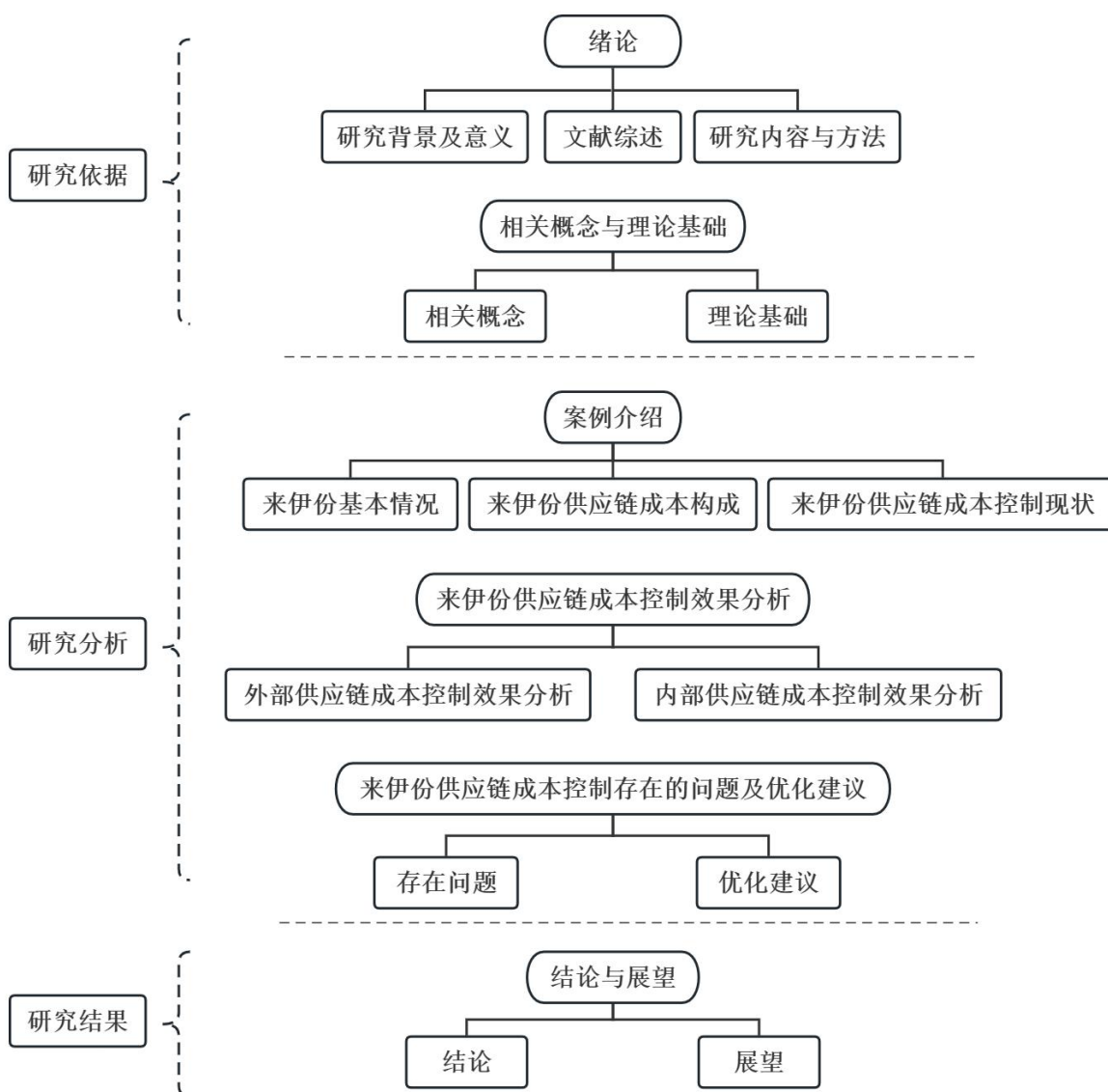


图 1.1 研究框架

### 1.3.2 研究方法

本文采用案例研究法,以我国 A 股市场上市的第一家休闲食品零售企业上海来伊份股份有限公司为研究对象,首先介绍来伊份的基本情况,包括其经营状况、全渠道零售布局、供应链体系和供应链成本构成,并梳理其供应链成本控制现状;其次选取相关财务和非财务指标,分析案例企业在全渠道零售背景下的供应链成本控制效果;最后通过前文分析找出来伊份供应链成本控制中存在的不足,并提出有针对性的优化建议,为休闲食品零售行业其他企业的供应链成本控制提供借鉴意义。

## 2 相关概念与理论基础

### 2.1 相关概念

#### 2.1.1 全渠道零售

“全渠道零售（omni-channel retailing）”由美国 IDG 数据咨询公司于 2009 年首次提出，其认为互联网时代会催生出一批新型消费者，他们会同时将不同类型的零售渠道放在一起进行对比和选择，而非沿用只选择一种零售渠道进行消费的传统购物模式。但当时“全渠道零售”这一新名词并未引起人们的广泛关注和行业的普遍认可。2011 年，美国贝恩咨询公司研究员 Rigby 发表了 *The Future of Shopping* 一文，正式将“全渠道零售”这一概念引入大众视野。该文章指出，线上网店和线下门店各有优势，零售企业要向全渠道零售转型，就要对不同零售渠道进行整合，增强与顾客的互动，提升顾客的购物体验，从而在零售企业的竞争中赢得先机。至此，“全渠道零售”成为国内外学者研究的热点话题。

为了相对准确地理解“全渠道零售”的含义，需要把它拆解开来看。“全”是由英文“omni”翻译而来，意为“全方位”，但由于企业不可能布局所有的零售渠道，而要结合自身情况来决定，因此这里的“全”理解为“多”“泛”更为恰当。“渠道”即英文“channel”的释义，此处指营销渠道，即产品从生产商经过零售商最终到达消费者手中的路径。“零售”翻译自“retailing”，即零售企业将产品或服务直接销售给顾客以供其消费，而非用于商业性用途。综上，“全渠道零售”可以理解为：零售企业根据行业及自身情况，采取尽可能多的营销渠道，将商品或服务直接送达顾客手中，供其用于个人消费或其他非商业活动。但实际上，从词语拆解角度对“全渠道零售”作出的解释是不完整的。

全渠道零售是伴随着信息技术的飞速发展和消费者日新月异的购物需求而产生的一种零售策略。全渠道零售企业要以顾客的购物体验为中心，借助互联网、大数据、云计算、移动支付等多种信息技术，布局线上线下多种零售渠道，如网上商店、社交平台店铺、移动终端店铺、实体商店等，并将不同零售渠道的信息与功能加以整合和优化，实现不同零售渠道的高效协同，为顾客提供无差别的商品和服务。全渠道零售企业要保

证顾客从产生消费动机到搜索挑选商品、到下单支付、再到使用反馈等等这一系列购物过程中的每个环节都顺畅无阻，让顾客在每个环节中都能获得价值，这就需要不同渠道参与者的协同合作，包括制造商、采购商、物流商和零售商等。

### 2.1.2 供应链

供应链由涵盖产品从材料采购到生产销售全过程的企业共同组成。这些企业包括原材料或产品零件供应商、生产制造商、物流配送商、批发经销商、终端零售商等。供应链上的每个企业通过共同合作，将原材料或产品零部件逐步变成可供出售的产成品，再将产品经过一系列物流配送、批发运输环节，最终送达消费者手中，这一完整过程就构成了供应链上的全部活动。供应链的核心思想，就是要把供应链上的各个参与企业看成一个整体，各企业之间形成利益共同体，进行统一管理。通过各企业的分工合作，优化供应链上的物流、资金流和信息流等，使得供应链整体竞争力提高，这就是供应链的目的。

供应链涉及的相关概念主要包括：（1）供应链参与者：原料和零部件供应商、加工制造商、物流商、批发零售商等；（2）供应链活动：材料采购、生产加工、运输配送、批发经销、终端零售等；（3）供应链上的三条“流”：物流、资金流、信息流。综上，供应链就是由链上各企业之间通过分工合作，完成原料采购、产品生产、运输配送、批发零售等增值活动，在这一过程中，物流、资金流、信息流始终贯穿其中。

### 2.1.3 供应链成本控制

供应链成本控制是指企业对供应链上的成本集中管控，把握各项成本耗费，将成本控制范围拓展到供应链的前、中、后端，而不是局限于企业内部单一环节。供应链上的各企业通过战略合作，以最大程度地降低供应链总成本为共同目标，致力于提升供应链上各个企业的核心竞争力，从而优化整体供应链。供应链成本控制注重与上下游企业达成密切合作，加强企业间的沟通，从而有效防止客户流失。

供应链成本控制遵循的三大原则分别为整体性原则、经济效益原则和特殊情况原则。其中，整体性原则最为重要，即供应链是一个由链上各企业共同组成的利益相关的主体，在供应链成本控制中，各企业既要考虑内部成本，也要重视外部供应链成本。其次，经济效益原则指的是在供应链成本控制中，在降低总体成本的同时，必须考虑到供应链的

可持续性。最后，特殊情况原则指在供应链成本控制的过程中，往往会有一些计划成本与实际成本对应不上的特殊情况出现，一般是由某些特殊因素导致，因此要特别注意这些影响供应链成本控制的特殊因素。在经济全球化时代，企业竞争早已不是各自为营，而是团体作战，因此供应链成本控制有利于企业之间通过战略协作来达到降低成本的目的，借助整体的力量共同提升市场竞争力。

## 2.2 理论基础

### 2.2.1 交易成本理论

交易成本，亦为交易费用，罗纳德·科斯最早提出这一概念，他在研究企业的性质时指出，交易成本即企业在与其他企业发生交易活动时产生的成本。经济全球化使得全球竞争加剧，消费者产生越来越多的个性化需求，在这种形势下，企业就要通过更快的相应速度、更周到的服务、更丰富的产品种类来尽力满足消费者。企业将致力于提高其核心竞争力，同时将企业经营中非核心的部分外包，并且尽量多利用外部资源，由此必然产生大量交易成本。

对于供应链上各企业交易成本的增加，主要原因有人们的有限理性、机会主义、不确定性和交易次数这四个方面。第一，人们的有限理性指由于信息传播具有一定的局限，人在接受信息时会受到很多限制，往往不能做出科学的决策。而要降低这种局限，企业就要充分获取尽可能全面的信息，这一过程会耗费大量的交易成本。第二，机会主义是指出于自利心理，在日常经济活动中，人们很可能会为了保护自身利益而损人利己。机会主义使得市场交易变得更加复杂，为规避这些行为，由此会产生公证、商检和索赔等交易成本。第三，不确定性是指由于人们对未来不可能做到充分的预测，在签订契约时会面临很多不确定的因素，因此契约条款就会越来越细化，签约时间也会延长，从而使交易成本变得更高。第四，交易次数越多，也会增加交易成本。但同时，交易次数增多有利于减少前述三种影响因素，因此在交易次数和交易总成本之间，需要寻求一个平衡点。

### 2.2.2 组织间成本管理理论

组织间成本管理，即对组成供应链的各企业共同进行成本管控，以降低供应链整体

成本。所有供应链主体都要注重提升供应链整体效率，而不是仅关注自身效率。但由于组织间成本管理对组织间的协调要求很高，因此这种方法在精细型供应链中运用更为合适，买卖双方可以达到高度的信息共享。由于组织间成本管理致力于提升整体利润，故而供应链取得的任何超额利润都应由所有参与主体共享，从而激励各参与主体继续协同合作。

组织间成本管理要求企业与上游供应商、下游客户一起寻找更好的合作方式，分析其影响因素，防止不确定性发生。例如信息高度共享，简化信息搜寻步骤，由此能够产生节约，使不确定性降低；此外，供应链上一方或多方的行为改变也能降低成本，从而提升合作效率。

组织间成本管理的作用主要体现在以下几个方面：第一是可以为组织确定更优合作方式；第二是可以为企业和供应商寻找设计产品的新方式，降低产品设计成本；第三是可以企业和供应商寻找生产制造过程降低生产成本的新方式。

## 3 案例介绍

### 3.1 来伊份概况

#### 3.1.1 来伊份简介

上海来伊份股份有限公司（以下简称“来伊份”），原为上海爱屋食品有限公司，2002年7月成立于上海，郁瑞芬为法定代表人。2016年10月，来伊份在上海证券交易所挂牌上市（股票代码：603777），是我国A股市场上市的“休闲零食第一股”。

来伊份是一家休闲食品零售企业，主要经营休闲食品批发零售业务，产品来自五大洲的二十多个国家、中国二十多个省市及地区，包括坚果、肉类、果脯、饼干、糖巧、糕点等十二大核心品种，共拥有九百多款产品。此外，企业还涉足非食品品类，在日用百货、美妆护肤、数码产品等领域挖掘消费者新的需求。

来伊份自上市以来，一直注重建设线上线下协同发展的全渠道网络，进行精细化管理。通过与上游材料供应商、加工制造商、产品研究开发机构、下游的物流运输商、其他第三方平台等加强合作，来伊份已建设休闲食品零售生态圈。

#### 3.1.2 来伊份经营状况

如下表 3.1 和图 3.1 所示，来伊份自 2016 年上市以来，随着全渠道零售布局的日益完善，其营业总收入不断增长，但净利润却不断减少，增收不增利，2020 年甚至出现亏损。自 2018 年开始，来伊份的营业总成本一直高于营业总收入，收入与成本匹配不佳，表明其经营不善，财务状况堪忧。2021 年，来伊份扭亏为盈，归母净利润为 3100 万元，同比增长 147.55%，但其扣除非经常性损益后的净利润为-6550 万元，仍未实现真正盈利。根据来伊份财报披露资料，2021 年企业获得了 1759 万元的政府补助，同时，其持有的金融资产等产生的公允价值变动损益，以及投资收益的金额为 1.05 亿元。因此，来伊份 2021 年业绩扭亏，并非得益于其主营业务，而是由其它方面的收益所贡献。在全渠道零售背景下，来伊份应加强控制日常经营活动中发生的成本，提高企业盈利能力。

表 3.1 来伊份 2016-2021 年利润简表 (万元)

项目	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年
一、营业总收入	323,649.75	363,634.63	389,122.28	400,249.10	402,623.09	417,236.78
二、营业总成本	305,769.68	350,034.32	392,106.42	402,757.68	412,904.61	424,648.72
三、营业总利润	18,249.70	16,156.32	2,861.81	2,208.07	-5,409.97	4,530.52
四、利润总额	19,529.21	15,649.91	4,729.55	2,794.23	-5,556.90	5,186.51
五、净利润	13,411.47	10,136.99	1,010.90	1,037.07	-6,519.54	3,100.10

数据来源：来伊份年报



数据来源：来伊份年报

图 3.1 来伊份 2016-2021 年经营状况 (万元)

如表 3.2 所示，来伊份的主营业务为批发零售业，2021 年其营业收入占营业总收入的 97.07%。从产品构成来看，来伊份主要经营炒货及豆制品、肉制品及水产品、蜜饯及果蔬、糕点及膨化食品，其中后两类产品的毛利率较高。来伊份还有其它类产品，但毛利率明显低于四类主营产品。分地区来看，来伊份在华东地区的营业收入最高，这是由于其在上海起家，在华东地区的线下销售渠道布局已较为成熟，能给企业带来较高的毛利率；而华东地区以外的其他地区毛利率均较低，这是由于企业在其他地区的销售渠道布局尚不完善，渠道拓展前期需要花费高昂的成本；除华东地区外，来伊份线上销售的毛利率较高，这与企业近年逐步进行全渠道零售布局有关，不仅与天猫、京东等第三



方电商平台合作，还在自行研发的来伊份 APP 上销售产品，可以实现线上线下渠道之间的融合。从销售模式来看，来伊份线下门店的销售毛利率最高，线下门店依然是其主要的利润来源；加盟商批发的营业收入最高，但毛利率最低；特渠是指大客户团购、经销商模式以及与第三方零售商合作开设专柜等，其与电商的毛利率相当，高于加盟商批发。

表 3.2 来伊份 2021 年主营业务分布情况

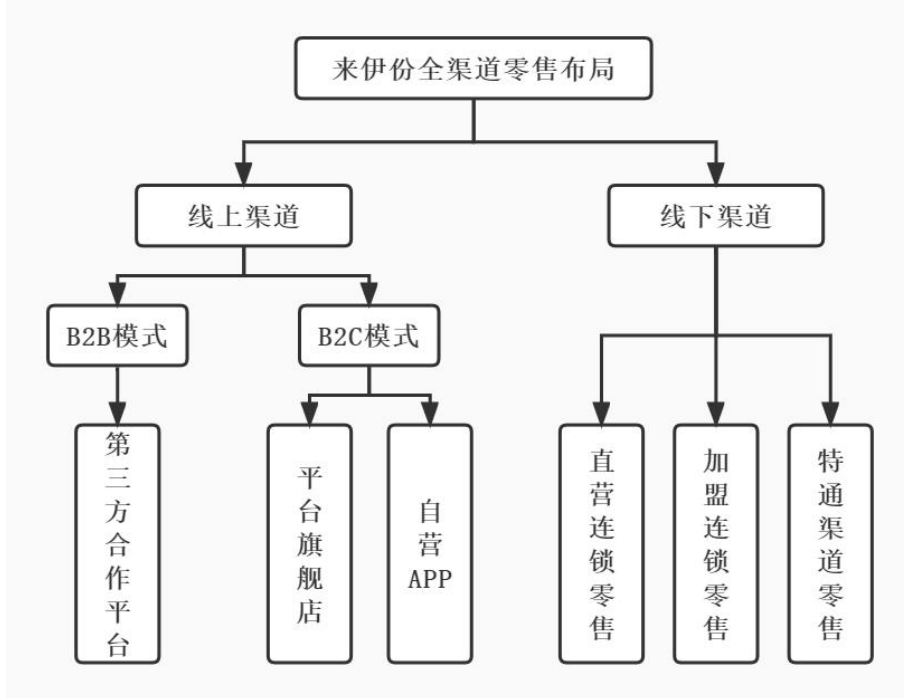
主营业务分行业			
分行业	营业收入（万元）	营业成本（万元）	毛利率（%）
批发零售	405,007.49	233,042.51	42.46
主营业务分产品			
分产品	营业收入（万元）	营业成本（万元）	毛利率（%）
炒货及豆制品	104,945.14	61,981.23	40.94
肉制品及水产品	124,921.09	70,409.14	43.64
蜜饯及果蔬	41,917.39	21,752.87	48.11
糕点及膨化食品	77,413.92	41,179.38	46.81
其它	55,809.95	37,719.88	32.41
主营业务分地区			
分地区	营业收入（万元）	营业成本（万元）	毛利率（%）
华东	345,016.40	187,042.54	45.79
华北	3,379.62	2,982.16	11.76
华南	1,567.01	1,254.74	19.93
其他地区	748.51	665.80	11.05
线上	54,295.95	41,097.28	24.31
主营业务分销售模式			
分销售模式	营业收入（万元）	营业成本（万元）	毛利率（%）
门店零售	54,295.95	41,097.28	50.90
加盟商批发	284,735.44	139,795.00	19.59
特渠	46,543.45	37,425.53	24.23
电商	19,432.64	14,724.70	24.31

数据来源：来伊份年报

## 3.2 全渠道零售背景下来伊份供应链成本构成

### 3.2.1 来伊份全渠道零售布局

来伊份自 2016 年上市以来，一直致力于布局全渠道零售，目前形成的全渠道经营体系包括线下的直营及加盟门店、特通渠道及线上的电子商务、来伊份 APP 平台等。通过全渠道零售体系，来伊份与消费者建立了多时段、多场景的联系，各渠道间达到高度业务协同，实现了线上线下全方位的精准营销。来伊份的全渠道零售布局如图 3.2 所示：



资料来源：来伊份年报及公开资料

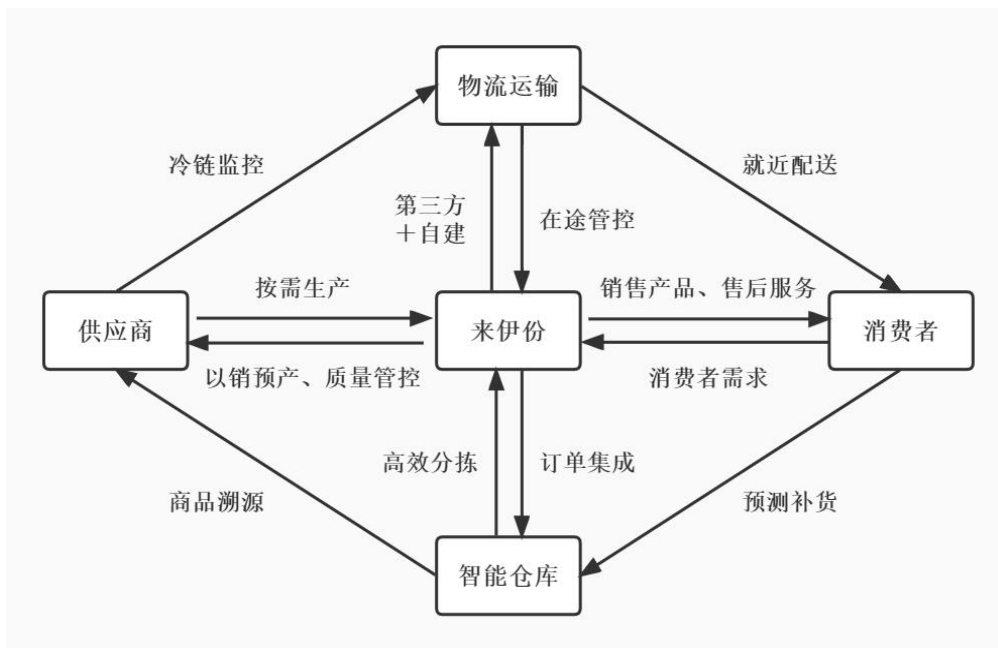
图 3.2 来伊份全渠道零售布局

来伊份的零售渠道由线上和线下组成。其中，线上零售渠道主要包括 B2B 和 B2C 模式。B2B 是来伊份与第三方平台合作（如天猫、京东等），把商品运到平台指定地点，消费者在平台下单购买来伊份商品，平台则将商品直接发送给消费者。B2C 有两种，分别为平台旗舰店和自营 APP。平台旗舰店是指来伊份与第三方平台签订合作协议，在平台开设旗舰店，平台为来伊份运营基础设施、推广宣传以及分析数据等，来伊份则支付服务费给平台。来伊份 APP 由公司自行研发，兼具产品销售、移动支付、会员注册、娱乐互动、外卖下单、门店联动等多重功能。

线下零售渠道主要包括直营连锁零售、加盟连锁零售以及特通渠道零售。直营连锁门店是来伊份在全国多个城市开设线下直营门店，这些门店实行统一的管理制度，为消费者提供无差别的商品和服务。加盟连锁零售是指来伊份授权加盟商使用其商标和商号，准予销售同等系列产品，共享经营管理方法，形成企业特许经营系统。特通渠道包括经销商、大客户团购及关键客户等，由特设的销售中心负责。经销商利用其自身资源，使来伊份产品渠道下沉，拓宽产品销售网络。大客户团购指集体大量采购或定制采购，可以满足顾客对于产品包装或组合的个性需求。关键客户指企业与其他零售平台合作，如大型商场和连锁超市等，在其卖场中设立货架或专柜，向消费者销售来伊份品牌产品。

### 3.2.2 来伊份供应链体系

自 2017 年开始，来伊份着力于构建智慧供应链体系，提高其运营效能，见图 3.3。在采购、仓储、运输、配送等环节，来伊份基于大数据分析，自建智能仓库，配备先进的仓储和物流管理系统，实时管控商品运输配送过程中的冷链温度，并实现全渠道预测补货需求、订单集成、共享库存等多重功能，使得商品供给效率大大提升。智慧供应链管理系统可以满足来伊份全渠道一体的销售需求，从商品溯源、包装、运输、定价等多个维度形成了全渠道原料、库存、商品的管控机制以及供应商协同机制，构成来伊份休闲食品产业共同体。



资料来源：来伊份年报及公开资料

图 3.3 来伊份智慧供应链体系

### 3.2.3 来伊份供应链成本构成

本文将来伊份的供应链成本总体分为两大类，即外部供应链成本和内部供应链成本。外部供应链成本主要由来伊份与上游供应商和下游消费者之间的活动所产生。由于来伊份自身不从事生产，商品均从供应商处采购，因此来伊份与上游供应商之间产生的成本主要包括采购成本、物流成本等；与下游消费者之间产生的成本即客户成本，既包括获得新客户所产生的成本，也包括维持老客户需要花费的成本。内部供应链成本主要是来伊份在内部运营中产生的成本，这些成本会共同作用于企业不同的零售渠道，主要包括营销成本、管理成本和研发成本等。来伊份的供应链成本构成如表 3.3 所示：

表 3.3 来伊份供应链成本构成

供应链成本分类	供应链成本构成
外部成本	采购成本
	物流成本
	客户成本
	营销成本
内部成本	管理成本
	研发成本

资料来源：作者整理总结

## 3.3 全渠道零售背景下来伊份供应链成本控制现状

### 3.3.1 外部供应链成本控制现状

#### (1) 采购成本控制现状

作为零售企业，来伊份的经营环节中不涉及产品生产，主要依靠代工，因此采购成本占据着来伊份成本的大部分份额，与上游供应商进行博弈，控制其采购成本，是来伊份供应链成本控制中的重要内容。

来伊份目前的采购体系以顾客需求为导向、符合其商业运行模式，涵盖了产品品种规划、新产品开发、供应商引进、采购计划、商品质量检查、供应商考评、产品淘汰等全生命周期。在品种规划和新产品开发方面，来伊份根据大数据分析和以往的市场经验，

能够经常推出新产品，引领消费潮流，在经过样品试吃评价、质量标准检测、产品最终定型等多个环节后，委托供应链上游生产加工企业正式投产。在供应商引进和考评方面，来伊份建立质量管控中心，从多个维度出发，综合考量供应商是否符合企业引进标准，包括产品质量、生产能力、供货能力、质量检查能力等。2021年，在来伊份的合作供应商中，通过第三方认证机构认证的供应商占到89%。此外，来伊份每年都会组织供应商专业培训和巡查，并进行多次飞行检查。2021年，来伊份共组织5次供应商技术培训、341次生产巡查、193次飞行检查。在商品采购上，来伊份实行产品经理责任制，产品经理联动供应链管理、销售部、市场部等多个部门，以销预产，对供应商产量、原料库存和包材辅料进行调节，提高企业对商品动销的实时监控能力，从而提升全渠道库存的整体周转效率。在产品质量检测上，公司每年都会对产品进行多次入库检验和第三方送检，检验合格率均在97%以上。来伊份目前已形成较为完整的产品质量管控体系及质量安全溯源系统，产品质检情况如表3.4所示。截至2021年末，来伊份共有900余款产品，其中已有700多款产品可以通过二维码进行追溯。

表 3.4 来伊份 2016-2021 年产品质检情况

	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年
入库检验产品批次	62,155	53,211	59,225	73,963	59,569	57,834
入库检验合格率	99.21%	99.06%	99.16%	99.35%	99.86%	99.86%
第三方送检产品批次	1,260	1,896	1,240	1,223	1,167	1,180
第三方送检合格率	97.30%	98.18%	98.22%	99.51%	99.74%	99.66%

数据来源：来伊份年报

## （2）物流成本控制现状

来伊份的物流体系包括自有物流与第三方合作物流。在自有物流方面，来伊份拥有自建仓储物流基地，借助先进的库存和物流管理系统，可以实现自动化、一体化的智能物流仓储管理。此外，在全国多个城市都有来伊份设立的区域分发中心（RDC），配备了统一的仓储系统、运输系统和物流信息系统。RDC分仓发货速度快，效率高，可以将产品最快送达消费者，提高产品周转时效。在运输过程中，来伊份注重降低相关费用，将同方向货物安排通车配送，有效提高车辆实载率。在与第三方物流合作方面，来伊份不仅与邮政、中通、顺丰等物流平台密切合作，为各销售终端提供全国物流配送服务，

还引入城市配送物流。自新冠肺炎爆发以来，来伊份通过自营 APP 平台提供社区团购、外卖配送等服务，保证民生供应，支援政府抗疫。

### （3）客户成本控制现状

客户成本产生于供应链的下游，是企业在销售产品、为客户提供服务过程中发生的成本，大致可以分为获取新客户成本、保留老客户成本两大类。

在获得新客户方面，来伊份以 Z 世代和宝妈群体作为主要目标客户群，从强化用户心智全面认知入手，通过多种多样的营销手段，如潮玩艺术 IP、艺术家联名作品、跨界联名大秀、盲盒、周边等，不断吸引消费者眼球，收获大批新客户加入品牌会员，打造私域流量。截至 2021 年末，来伊份全渠道会员总人数超过 7000 万人。在维护老客户方面，来伊份重视客户满意度，以客户评价为动力促进企业成长，成立客户满意度督导中心，检查核实各项工作的有效落实。2019 年 7 月，来伊份承诺顾客可以“终身无理由退货”，相比原来的“七天无理由退换货”，进一步提升了企业的售后服务水平。在为顾客退货之后，来伊份还会进行回访，以保证解决方案真正让顾客满意。

此外，来伊份推行“人工+智能”客户服务体系，增加了自助查询会员积分、余额等自助操作系统，减少消费者等待时间，提升消费者满意度。同时，来伊份进一步深化客服系统的全渠道整合，实现了售后业务操作流程的统一，将来自全网的客户投诉信息进行汇总，智能机器人基于已有的企业知识库进行智能分流，提供更高效、精准的客户反馈。客户与在线客服的沟通记录，也会同步传递给客服人员，减少了客户需要反复陈述投诉内容的不便。

## 3.3.2 内部供应链成本控制现状

### （1）营销成本控制现状

来伊份十分重视营销广告投放，致力于建立新鲜零食领导者的品牌形象。通过伊仔 IP 形象开发升级、影视剧植入广告、赞助综艺节目、请当红年轻明星代言等，借势年轻、文化、时尚话题，来伊份深化消费者对其品牌认知，从消费者生活方式和兴趣出发，入驻社交平台，增强与消费者娱乐互动，拉近与年轻消费者的距离。

在销售方式上，来伊份目前布局了全渠道终端体系，与消费者形成多时段、多场景的联系，达到线上线下高度业务协同和精准营销。线上销售渠道方面，来伊份开辟了除传统电商外的新赛道，如直播间、短视频、社区团购等。线下销售渠道方面，来伊份自

2017年开始的“万家灯火”计划持续进行，主要发展线下加盟店，2021年年末，来伊份在全国范围内已有3488家线下门店；B端加盟和经销业务持续发力，以专柜、专架形式与多家线下连锁渠道及经销渠道商合作。线上线下渠道结合方面，来伊份目前拥有的自营APP引入第三方商家，精选经营理念，扩充产品品类，以满足全渠道会员的消费需求；在线下社区门店，来伊份充分发挥自身优势，打造私域流量；开发上线O2O云店，精细化运营，在统一管理的基础上，加入个性化元素，千店千面，为消费者带来新颖体验；来伊份还大力发展自营APP上的外卖业务，并与美团、饿了么等第三方平台合作，成为外卖平台休闲零食领先企业。

### （2）管理成本控制现状

管理成本指来伊份内部发生的共同作用于全渠道的营运成本，包括管理人员薪酬、业务招待费、电话网络费、物业水电费、员工差旅费、职工培训费等。

在组织管理上，来伊份注重火车头和梯队建设，聚焦全员营销，持续提升组织力，并引入目标关键成果法（OKR）提升组织的协同性和组织效率。在人才激励上，来伊份注重在青年人中培养人才干部，并提出设立星级员工等激励制度，从而提升员工自我价值的获得感，实现员工能力和匹配职级薪资的大幅提升；同时公司设置九千万的奖金激励政策，不断优化升级薪酬体系和激励制度，让员工在创造优秀业绩的同时获得收益。在员工培训上，2018年来伊份成立了培训学院，经过打磨与发展，来伊份大学如今已能担负起“发展人才、赋能组织”的角色定位，2021年更名为来伊份学堂。来伊份学堂践行“让每个人成为自驱型战将”的公司人才管理理念，先后提出“驾考培训模式”“翻转课堂授课模式”“以战代训、训战结合”“打造学习型组织”等工作与发展理念，助力业务，赋能组织。

### （3）研发成本控制现状

来伊份作为休闲食品零售企业，虽然其自身不进行产品生产，但仍要投入研发费用进行新产品的研发设计，对研发成本的控制关系到企业和委托生产供应商的共同利益。

在新产品研发方面，来伊份借助大数据分析，结合往年市场经验，推出新产品，力求满足消费者需求。在委托供应商正式投产之前，企业要进行样品品评、质量检测、产品定性等多个环节的前期工作。在内部信息系统开发上，来伊份围绕其“万家灯火”战略，由其科技团队为门店全生命周期赋能数字化管理，通过智能选址，提升选点效率；建立数字化产品矩阵，在全渠道零售模式下，将销售、需求、采购链路打通，实现全链路智能化，使得门店现货率保持在95%以上，90%的供应商流程在线完成，有效提高了

供应链企业之间的协作效率。在供应链体系构建方面，来伊份打造的智慧供应链涵盖了供应链活动的多个环节，包括预测需求、共享库存、预测补货等，形成了闭环运作链。此外，来伊份还打造了智慧物流园、优化了智慧零售服务、研究智慧门店试点，使得全渠道零售模式下的不同零售渠道高度协同，从而降低总体运营成本。



## 4 全渠道零售背景下来伊份供应链成本控制效果分析

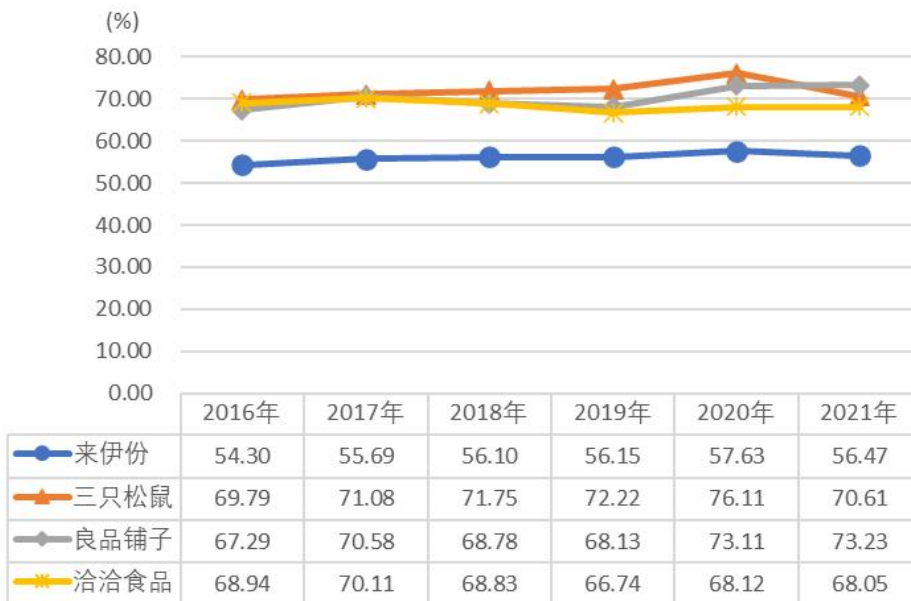
本章根据注册资本、市场份额及主营产品类似程度，选取同样布局全渠道零售的休闲食品企业三只松鼠、良品铺子、洽洽食品作为来伊份的同行业可比企业，选取相关财务和非财务指标，与来伊份进行横、纵向对比，分析来伊份各项供应链成本的控制效果。

### 4.1 外部供应链成本控制效果分析

#### 4.1.1 采购成本控制效果分析

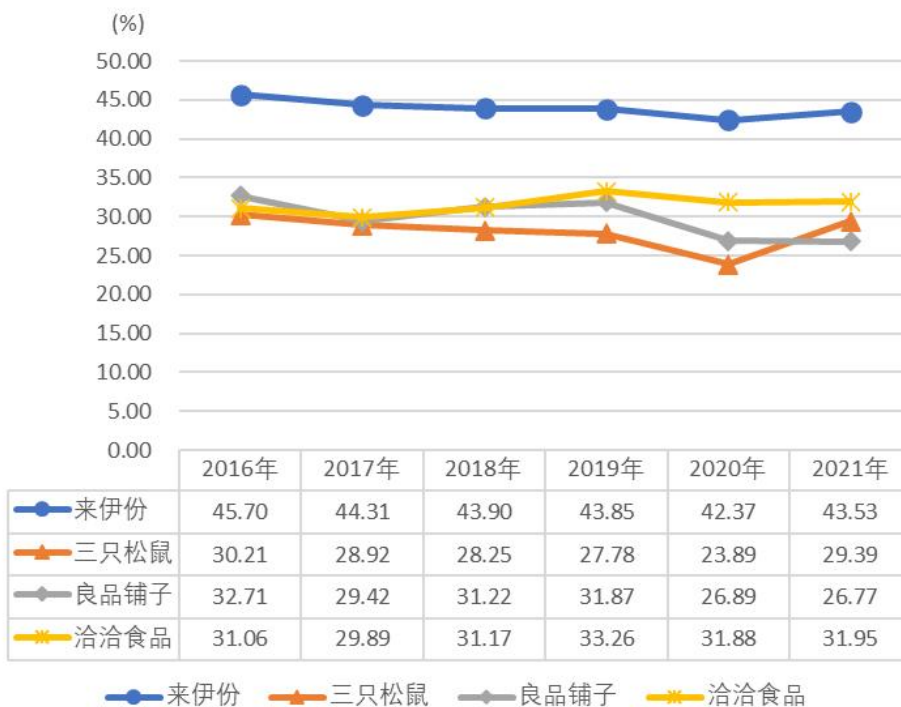
采购环节是开启企业供应链管理的第一环节。来伊份的主营业务为批发零售，其自身不进行产品生产，主要依靠上游加工制造商代工生产，因此在来伊份的营业成本构成中，向上游供应商采购原料及产品是其主要组成。根据来伊份 2016 -2021 年年报，主营业务批发零售的采购成本均占到营业成本的 98%以上，采购成本是其营业成本中的最主要组成部分，且由于所选取的其他三家可比企业均未披露采购成本数据，因此本文将使用营业成本进行采购成本的相关分析。

从横向来看，如图 4.1、4.2 所示，来伊份与三家同行业企业相比，其营业成本率最低、毛利率最高，表明其营业成本总体控制较好，产品盈利空间较大，在行业中具有竞争优势。在其它三家同行可比企业中，三只松鼠近几年的营业成本率均为最高、毛利率均为最低，仅在 2021 年赶超良品铺子；良品铺子的这两项指标走势与三只松鼠大致相当；洽洽食品的营业成本率和毛利率相对较为稳定。但另一方面，由于同行业三家可比企业中，除良品铺子与来伊份一样以代工为主之外，另两家企业的经营活动中都有产品生产环节，采购成本在营业成本中的占比不如来伊份占比大，因此从横向分析得出的来伊份采购成本控制效果不够准确。



数据来源：来伊份及同行可比企业年报

图 4.1 来伊份及同行可比企业 2016-2021 年营业成本率 (%)

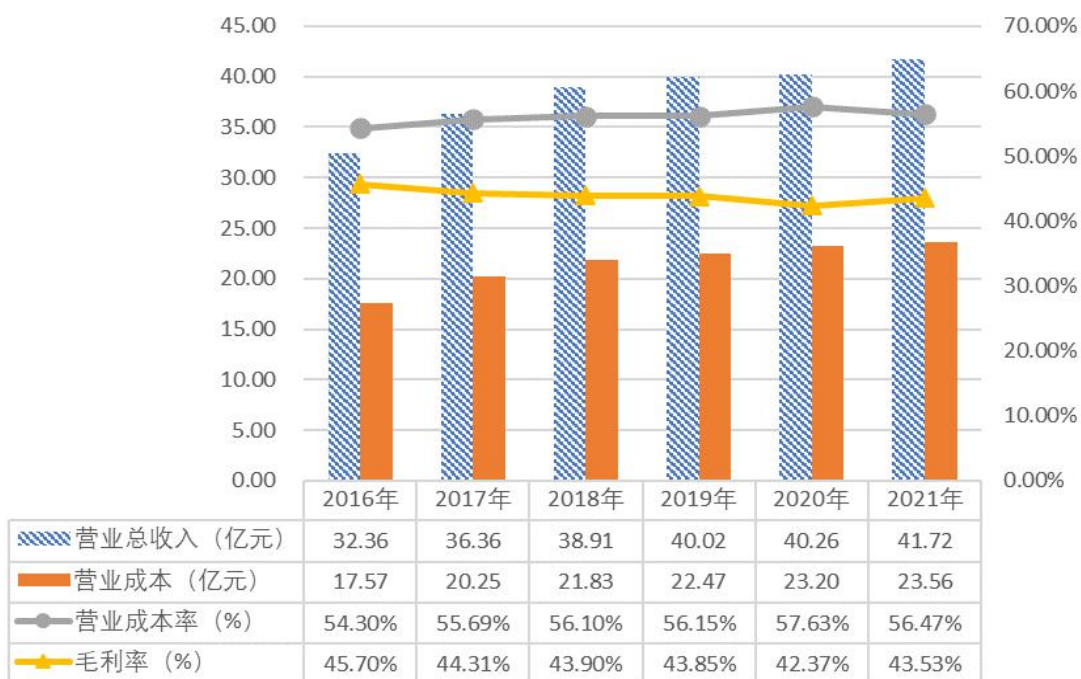


数据来源：来伊份及同行可比企业年报

图 4.2 来伊份及同行可比企业 2016-2021 年毛利率 (%)

从纵向来看，如图 4.3 所示，随着来伊份的全渠道零售布局越来越完善，多种销售渠道齐头并进，企业经营规模不断扩大，营业收入和营业成本均逐年增长。自 2016 年上市以来，来伊份的营业成本率逐年上升，毛利率逐年下降，2021 年有所好转，但仍未恢复到上市之初的水平。但总体上来看，这两项指标变化幅度不大，较为平稳。

综上所述，从横向来看，来伊份的采购成本比所选三家同行业企业控制得更好；从纵向来看，来伊份的营业成本率和毛利率均较为平稳，采购成本控制总体良好。在来伊份目前采用的全渠道零售模式下，集品类战略规划、供应商引进、商品采购、供应商培训、产品质检等环节于一体的采购体系可以加深企业与上游供应商的协同合作，从而有效为企业控制采购成本。



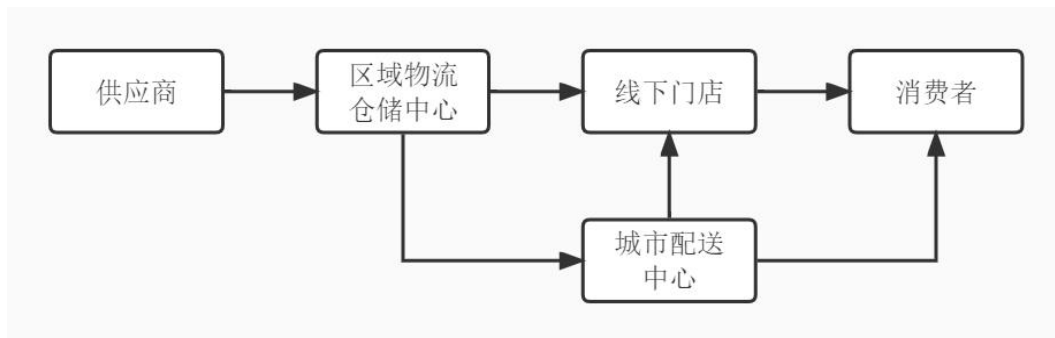
数据来源：来伊份年报

图 4.3 来伊份 2016-2021 年营业成本率及毛利率变动趋势

#### 4.1.2 物流成本控制效果分析

仓储与物流环节是连接企业上下游的纽带，如图 4.4 所示，来伊份的物流运输可分为三个流程：第一流程为“供应商—区域物流中心”；第二流程为“区域物流仓储中心—城市配送中心或线下门店”；第三流程为“城市配送中心或线下门店—消费者”。根

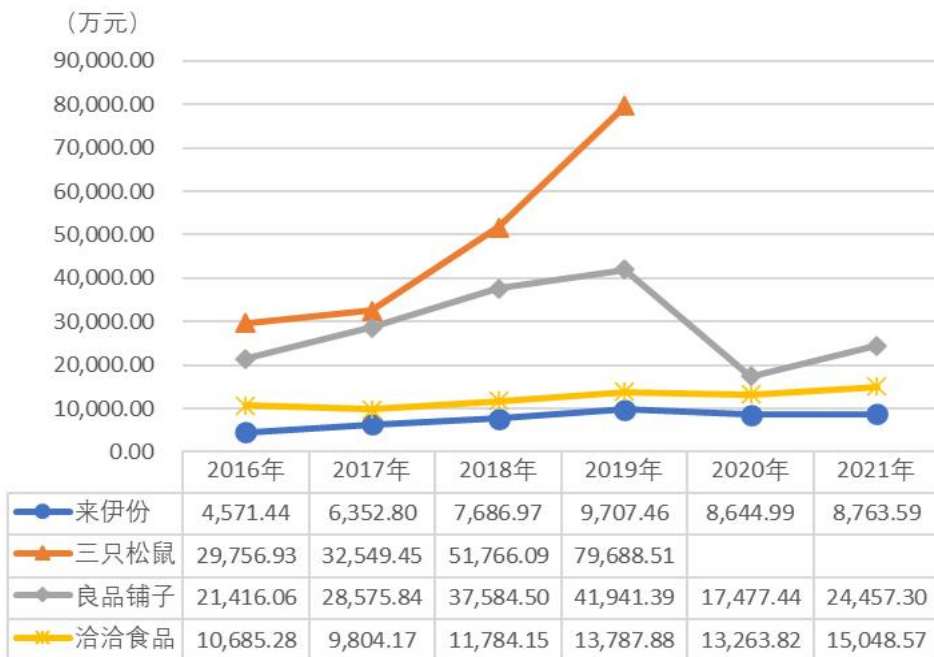
据会计核算制度，第一流程的运输成本，即发生于采购商品过程中的运输费用，应计入产品采购成本中，无法从中分离出来计入物流成本，因此本节分析的物流成本仅考虑第二、三流程的运输过程中发生的费用，即采用销售费用下的“仓储及运输费用”明细科目。



资料来源：来伊份年报及公开资料

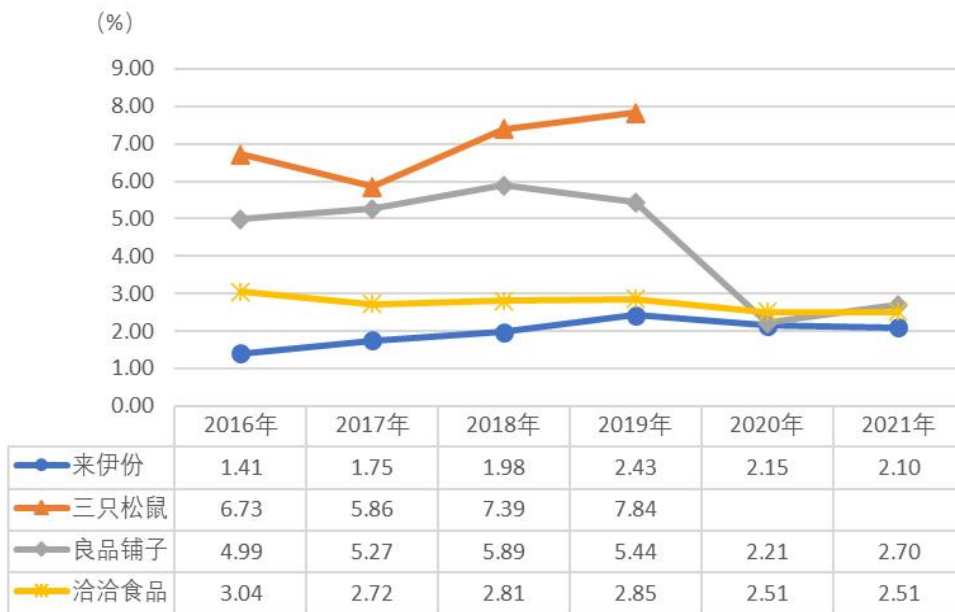
图 4.4 来伊份物流流程图

由于三只松鼠 2020 年和 2021 年的年报中未披露仓储及运输费用具体金额，因此这两年数据未绘制在图 4.5 和 4.6 中。如图 4.5 和 4.6 所示，从横向来看，来伊份的仓储及运输费用明显低于其他同行可比企业，这是由于来伊份以线下门店起家，线下门店零售在其全渠道布局中占比较高；而三只松鼠与良品铺子均以线上电商起步，仓储及运输费用明显偏高；洽洽食品和来伊份一样，侧重于线下销售，因此其仓储及运输费用也较低。这表明休闲食品零售企业的仓储及运输费用与其销售渠道布局密切相关。从纵向来看，来伊份近年仓储及运输费用总体较为平稳，2020 年以前，仓储及运输费用占营收比持续上升，从 2020 年开始逐步下降，这是由于来伊份在加大对线上电商销售渠道布局的同时，相关费用增加，而随着数字化智能仓储管理系统的不断升级、区域分发中心的不断完善、与物流供应商的合作不断深化，企业之后的物流成本控制水平将持续得到优化。



数据来源：来伊份及同行可比企业年报

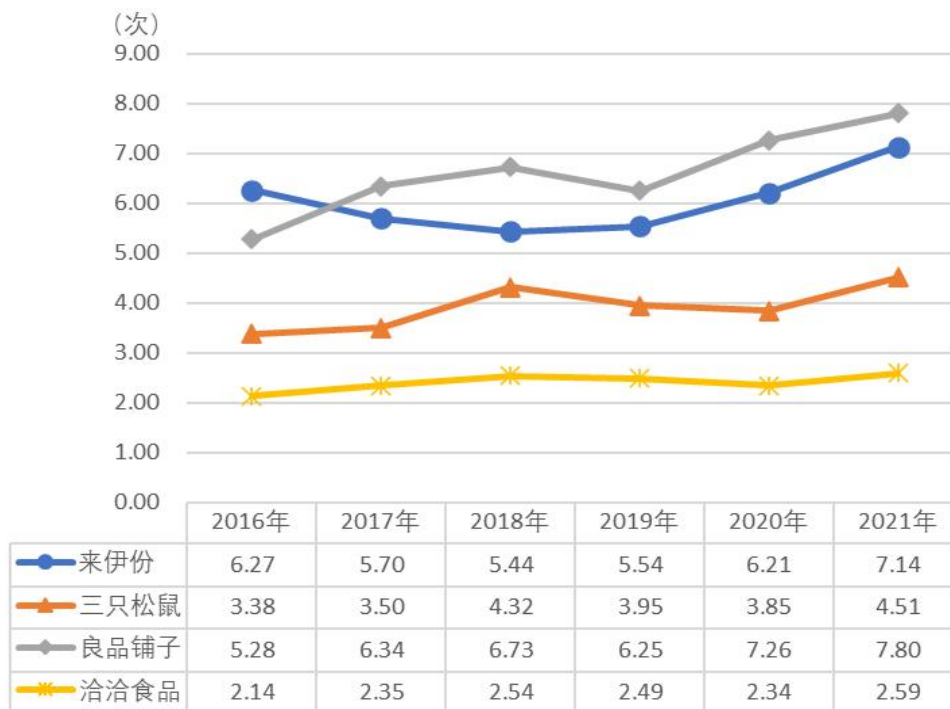
图 4.5 来伊份及同行可比企业 2016-2021 年仓储及运输费用（万元）



数据来源：来伊份及同行可比企业年报

图 4.6 来伊份及同行可比企业 2016-2021 年仓储及运输费用占营收比（%）

如图 4.7 所示，来伊份的存货周转率相较于其他三家企业来说表现良好，且自 2019 年开始不断提高。这是由于在全渠道零售模式下，来伊份供应链管理相关部门以销预产，对供应商产量、原材料、包材辅料等根据销售需求进行调节。同时，来伊份应用的智能库存管理系统可以对商品动销进行实时监管，使得库存周转整体时效得到大幅提升，从而实现全渠道零售模式线上线下的全方位业务协同。



数据来源：来伊份及同行可比企业年报

图 4.7 来伊份及同行可比企业 2016-2021 年存货周转率（次）

综上所述，一方面，由于来伊份的线下门店零售占比高，使其物流成本低于同行业其他以电商销售为主的企业；另一方面，来伊份目前在全渠道零售模式下采取的库存管控机制可以有效提高企业的存货周转时效，企业物流成本控制较好。

#### 4.1.3 客户成本控制效果分析

客户处于零售企业供应链的下游，企业与其进行交易产生的成本也属于外部成本。企业与客户发生的成本主要包括发展新客户成本和维系老客户成本，而这些成本较为隐形，很难在企业公开资料中获取到直接数据。因此本文根据能够收集到的资料，通过客

户增长情况和消费者投诉量分别分析企业在发展新客户、维系老客户方面取得的效果。

根据来伊份年报中披露的信息，如表 4.1，其线上线下全渠道会员人数从 2016 年的 1400 多万人增长到 2021 年的 7000 多万人，可见随着公司规模的扩张、全渠道布局的日趋完善，来伊份的品牌知名度及市场占有率得到有效提升，获得了越来越多的新客户。当然，企业要想留住客户，还得以过硬的产品质量说话。

表 4.1 来伊份全渠道会员人数变化情况

年份	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年
人数（万人）	1,400	2,100	2,700	3,000	3,500	7,000

数据来源：来伊份年报

在新浪旗下公益性消费纠纷解决平台“黑猫投诉”上，截至 2022 年 12 月 8 日，来伊份共有 481 条累计投诉，回复率 100%，处理完成率 89.19%，在该平台红黑榜单中的“食品商家”类别中，来伊份位列红榜，且为周榜第 3 名、季榜第 24 名，在“回复效率”排行榜中位列第 6 名。在消费者对来伊份的这些投诉中，既包括食品变质发霉、吃出不卫生异物等食品安全方面的质疑，也不乏逾期不发货、客服态度差、虚假营销、退款纠纷等服务方面的吐槽。

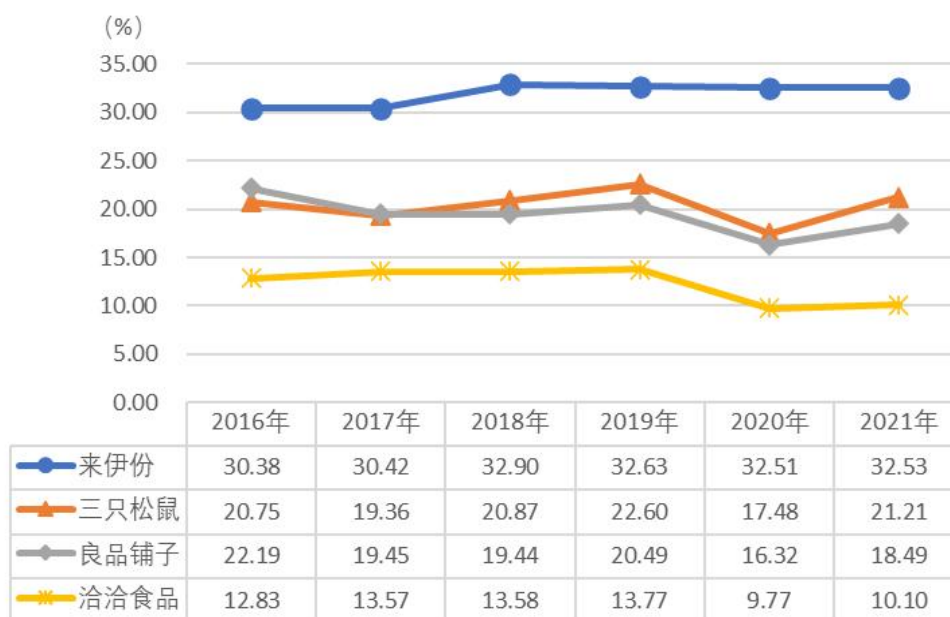
分析以上信息可知，一方面，来伊份在面对消费者投诉时，回复和处理效率良好，表明其重视客户满意度，能及时与客户沟通，但在服务态度上仍要提高，尽量减少消费者对于服务方面的投诉；另一方面，线下销售占比大、代工生产导致其因难以完全控制产品生产的各个环节而让产品出现质量问题。

综上所述，总体来说，来伊份对于客户成本的控制，让企业获得了更多的线上线下全渠道新用户，同时，在维系客户关系方面，来伊份仍需努力，既要在产品质量管控上继续下功夫，也要注重提升服务质量，有效解决消费者投诉，让消费者没有后顾之忧。

## 4.2 内部供应链成本控制效果分析

### 4.2.1 营销成本控制效果分析

从横向来看，根据图 4.8，来伊份的销售费用率远远高于其他企业，2018 年以后呈下降趋势，但下降幅度不大。来伊份销售费用率如此之高离不开其占比 80% 的线下销售渠道，且其线下销售渠道以直营门店为主；而同行业的三只松鼠，其线上渠道业务占到 90%，而线下销售渠道布局较为缓慢；良品铺子的线上线下销售渠道布局较为均衡，且加盟门店在线下渠道中占据主位；洽洽食品则侧重于线下经销。线上销售渠道过多，会导致企业的平台推广费增加，而线下渠道布局过多则会使得人工成本和房屋租金及物业费居高不下。



数据来源：来伊份及同行可比企业年报

图 4.8 来伊份及同行可比企业 2016-2021 年销售费用率 (%)

从纵向来看，由表 4.2 可知，随着企业规模越来越大，产品种类、营销活动、营销渠道越来越丰富多样，来伊份的销售费用逐年上涨，且销售费用中占比最大的三个板块分别是工资及社保费、门店租赁费和广宣服务费，2021 年这三大板块费用之和占到销售费用总额的 81.23%，因此来伊份应将这三部分销售成本的控制作为重点。



表 4.2 来伊份 2019-2021 年销售费用明细（万元）

项目	2019 年		2020 年		2021 年	
	本期发生额	占比	本期发生额	占比	本期发生额	占比
工资及社保费	46,027.85	35.24%	44,763.29	34.19%	44,779.91	32.99%
门店租赁费	40,626.71	31.11%	41,784.44	31.92%	41,030.10	30.23%
广宣服务费	12,096.74	9.26%	17,641.82	13.48%	24,441.79	18.01%
仓储、运输费	9,707.46	7.43%	8,644.99	6.60%	8,763.59	6.46%
门店装修费	6,613.80	5.06%	6,848.46	5.23%	5,377.81	3.96%
材料消耗	4,924.35	3.77%	3,188.09	2.44%	3,195.68	2.35%
卡积分费用	1,084.44	0.83%	2,610.01	1.99%	2,729.40	2.01%
商品促销品	3,658.71	2.80%	2,781.89	2.12%	1,521.59	1.12%
其他	5,869.41	4.49%	2,654.69	2.03%	3,895.32	2.87%
合计	130,609.46	100.00%	130,917.70	100.00%	135,735.20	100.00%

数据来源：来伊份年报

由于洽洽食品年报中未披露线下门店数量，故表 4.3 仅以三只松鼠、良品铺子两家企业与来伊份对比。来伊份虽然一直在加强全渠道零售布局，但与线上渠道相比，由于其以线下销售起家，因此线下才是它的大本营。来伊份在线下从未停止扩张的步伐，截至 2021 年末，来伊份线下门店已扩张至 3488 家，远多于同行可比企业，且线下门店结构中，直营门店数量是加盟门店的近两倍。反观其他两家企业，则均以加盟门店为主。从来伊份这两类门店数量的变化趋势可看出，其已经意识到优化门店结构的重要性，逐步减少直营门店比重，增加加盟门店比重。由于来伊份直营门店体量太大，且多为租赁经营，因此其门店租赁成本和销售人员用工成本高，2021 年分别占到销售费用的 30.23% 和 32.99%，是销售成本中的重要组成部分，也是造成其销售费用率远高于其他可比企业的主要原因。

表 4.3 来伊份及同行可比企业线下门店数量（家）

	来伊份		三只松鼠		良品铺子	
	直营门店	加盟门店	直营门店	加盟门店	直营门店	加盟门店
2019 年	2,429	363	108	278	718	1,698
2020 年	2,369	635	171	872	750	1,951
2021 年	2,194	1,294	140	925	907	2,067
2021 年末合计	3,488		1,065		2,974	

数据来源：来伊份及同行可比企业年报

此外，来伊份近年在广告宣传方面支出大，升级品牌 IP 形象，赞助爆款综艺，推出盲盒、文创周边，开设线下主题快闪店，斥巨资邀请年轻当红明星为品牌代言等，通过各种营销方式以扩大品牌声量，使得企业的广宣服务费大幅增加，尤其是 2020、2021 年，广宣服务费同比增长率分别达到 45.84%、38.54%。

表 4.4 中的广告投放投资回报率  $ROI = [(收入 - 成本) / 投入] * 100\%$ ，其中，收入指主营业务收入，成本指主营业务成本与广宣服务费之和，投入指广宣服务费。从中可看出来伊份的广告投放 ROI 高于其他三家企业，说明来伊份的广告投放取得了较好的效果。但从纵向来看，来伊份广告投放 ROI 逐年下降，表明近几年来伊份的广告投放获益水平在降低。

表 4.4 来伊份及同行可比企业 2018-2021 年广告投放 ROI（%）

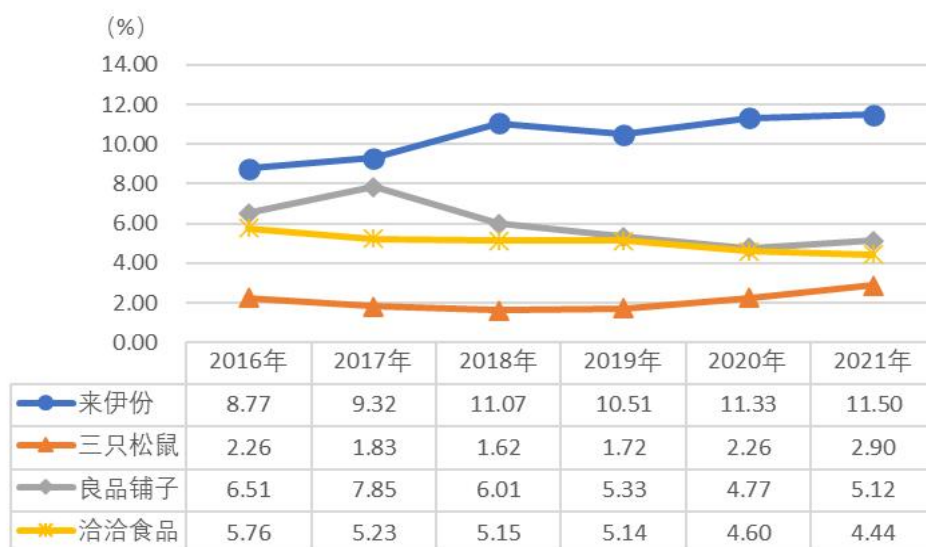
	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年
来伊份	73.53	73.24	67.59	66.79
三只松鼠	36.28	35.08	27.39	34.31
良品铺子	42.25	42.27	34.08	36.95
洽洽食品	41.56	44.31	42.57	43.11

数据来源：根据来伊份及同行可比企业年报披露数据计算整理

综上所述，营销成本是来伊份在供应链成本控制中需要重点关注的部分，其中工资及社保费、门店租赁费、广宣服务费这三大板块占比最大，该企业应考虑进一步调整线下门店布局及合理控制相关费用支出。

## 4.2.2 管理成本控制效果分析

如图 4.9 所示，来伊份的管理费用率比其他三家同行可比企业都要高，2021 年，其管理费用率是良品铺子的两倍多，是洽洽食品的近三倍，是三只松鼠的近四倍。根据前文对销售费用率的分析，来伊份的管理费用率和销售费用率，是增加公司营业总成本、减少净利润的主要原因。要分析来伊份管理费用率为何如此之高，就要在管理费用明细里找答案。



数据来源：来伊份及同行可比企业年报

图 4.9 来伊份及同行可比企业 2016-2021 年管理费用率 (%)

从来伊份管理费用构成的明细表来看，如表 4.5 所示，工资及社保费占来伊份管理费用的 69.39%，而这部分工资及社保费主要是向公司行政人员发放。结合前文分析可知，来伊份有两千多家线下直营门店，日常管理工作量大，这也许是造成行政人员工资及社保费在管理费用中占比如此之高的原因。下面结合来伊份员工构成及薪酬情况作进一步分析。

表 4.5 来伊份 2019-2021 年管理费用明细（万元）

项目	2019 年		2020 年		2021 年	
	本期发生额	占比	本期发生额	占比	本期发生额	占比
工资及社保费	27,493.52	65.39%	30,531.89	66.96%	33,314.02	69.39%
业务招待费	669.75	1.59%	872.63	1.91%	735.23	1.53%
咨询及服务费	3,605.15	8.57%	3,861.28	8.47%	4,032.01	8.40%
折旧费	3,334.38	7.93%	3,675.75	8.06%	3,732.18	7.77%
电话网络费	553.24	1.32%	728.89	1.60%	666.39	1.39%
物业、水电费	890.82	2.12%	813.92	1.78%	832.90	1.73%
差旅费	906.39	2.16%	570.01	1.25%	738.37	1.54%
办公费	746.33	1.77%	537.16	1.18%	597.17	1.24%
股份支付薪酬	-1,358.08	-3.23%	43.74	0.10%	-61.51	-0.13%
其他	5,205.75	12.38%	3,965.19	8.70%	3,425.77	7.14%
合计	42,047.25	100.00%	45,600.47	100.00%	48,012.53	100.00%

数据来源：来伊份年报

根据来伊份管理费用明细表披露的信息，可以通过计算得到来伊份全体员工的人均薪酬和行政人员的人均薪酬，如表 4.6 所示。其中，行政人员总薪酬为管理费用明细中的工资及社保费和股份支付薪酬之和。来伊份内部员工在工资待遇上的差距并不小。2021 年来伊份共有员工 7553 人，其中行政管理人员 626 人，在员工总数中大约占到 8%，这表明在来伊份每 100 名员工中大约就有 8 人为管理人员，而这 8 人的工资水平差不多是其余 92 人的 5 倍。而这些从来伊份获取高额报酬的数百名高管，并没有让公司的业绩像他们的工资一样远远超出平均水平。因此，来伊份对于管理成本的控制应注重对行政管理人员的薪酬进行适当调整。

表 4.6 来伊份 2016-2021 年人均薪酬计算

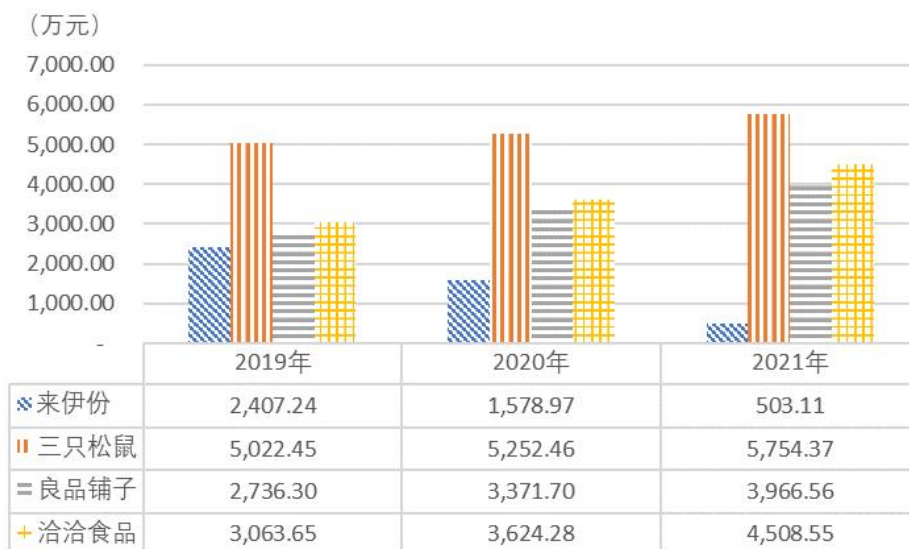
	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年
员工总人数/人	8,125	9,022	9,033	8,991	7,937	7,553
行政人员人数/人	495	893	732	671	643	626
行政人员占比	6.09%	9.90%	8.10%	7.46%	8.10%	8.29%
员工总薪酬/万元	55,934.65	58,898.43	71,713.80	75,070.76	76,266.49	78,434.26
员工人均薪酬/万元	6.88	6.53	7.94	8.35	9.61	10.38
行政人员总薪酬/万元	16,522.88	20,682.26	27,434.70	26,135.44	30,575.63	33,252.50
行政人员人均薪酬/万元	33.38	23.16	37.48	38.95	47.55	53.12

数据来源：根据来伊份年报披露数据计算整理

综上所述，来伊份的管理成本是对其经营业绩造成不利影响的又一重要因素，其管理费用率远高于同行可比企业，且其中行政管理人员的薪酬过高是造成管理费用率居高不下的主要原因。来伊份应对其管理成本加强控制。

#### 4.2.3 研发成本控制效果分析

由图 4.10 中来伊份与同行可比企业近三年研发费用的对比可看出，来伊份的研发费用不但低于同行企业，而且逐年快速缩减，2021 年研发费用不到三只松鼠的十分之一，同比下降 68.14%。来伊份研发力度不断减弱也体现在研发人员数量的急剧减少上，根据表 4.7, 2020 年该企业的研发人员还有所增加，而 2021 年直接同比减少了将近一百人，其他三家企业除三只松鼠研发人员数量也呈逐步减少趋势外，另外两家企业均逐年增多。来伊份虽为代工生产，但其自身仍负责一定的产品开发和技术研发，而其研发投入如此之低，下降速度如此之快，不禁让人怀疑其是为了在 2021 年能够扭亏为盈而大幅缩减成本，其中就包括了裁减研发人员，毕竟研发投入在短期内难以得到有效回报，研发人员的薪酬却是一项硬性支出，唯有减少研发人员，才能使研发成本得到有效降低。从长远来看，来伊份此举并不明智，因为研发投入关乎企业的创新能力和生命力，会在很大程度上影响企业在行业中的核心竞争力。



数据来源：来伊份及同行可比企业年报

图 4.10 来伊份及同行可比企业 2019-2021 年研发费用（万元）

表 4.7 来伊份 2019-2021 年研发人员数量（人）

	2019 年	2020 年	2021 年
来伊份	101	113	17
三只松鼠	241	213	186
良品铺子	137	160	165
洽洽食品	24	36	46

数据来源：来伊份及同行可比企业年报

综上所述，来伊份研发投入过低且不断减少，虽在短期内可达到降低成本的目的，但不利于企业保持长期的创新活力，会影响企业的长远健康发展。

## 5 全渠道零售背景下来伊份供应链成本控制存在问题及改进建议

### 5.1 全渠道零售背景下来伊份供应链成本控制存在的问题

#### 5.1.1 质量管控有待提高

休闲食品零售企业的质量管控既包括产品质量，也包括服务质量，二者均是企业赢得客户忠诚度的制胜法宝。来伊份在产品质量管控方面，将产品入库检查和向第三方机构送检两种手段结合，以确保由供应商生产的产品符合质量要求。根据来伊份披露的资料，这两项检查每年的产品合格率均达到较高标准，但产品质量问题仍引发消费者大量投诉。除产品质量控制不严之外，在网络投诉平台上被消费者诟病较多的还有来伊份的服务问题。客服回复不及时、商家逾期不发货、门店工作人员服务态度差、线上 APP 虚假活动宣传、售后问题未得到有效解决等等，都是消费者指出的来伊份在服务方面存在的不足。良好的客户服务是企业维系客户关系、提升客户忠诚度的重要方面，和产品质量同等重要。对此，来伊份仍有待提高。

#### 5.1.2 销售费用占比过高

对于全渠道零售企业来说，完善的销售渠道布局是企业获得经济收益的基础。全渠道零售企业最大的特点就是将线上线下各种渠道打通，基于顾客体验，让消费者可以有多种自由的购物方式选择。但在零售渠道布局中，线上与线下各占多少比重成为企业必须思考的问题，不同的销售模式侧重点不一样，从而影响企业的成本支出和获利能力。

来伊份的销售费用率明显高于其他三家同行可比企业，过高的销售费用是导致其业绩亏损的主要原因之一。相比于重线上轻线下的三只松鼠、线上线下并重的良品铺子，来伊份则属于轻线上、重线下。2017年，来伊份确立了“万家灯火”计划，即在2023年要在全国布局一万家线下门店，目前该计划正在持续推进。数量庞大的直营门店，带来巨大的销售人员工资薪金、店铺门面租赁费支出。此外，来伊份近年来为提升品牌知名度、拉近与年轻新世代消费者的距离，不断加大广告投放力度，广宣服务费逐年增加，尤其是从2020年开始签约当红偶像明星代言人，广宣费更是大幅增长。来伊份的广告投放收益与同行企业相比具有竞争优势，但正在逐步下降。

### 5.1.3 管理成本重视不足

企业管理成本主要是企业内部运营过程中产生的成本，管理活动属于企业内部供应链中的环节，虽然发生在企业内部，但实际上会作用于企业供应链的各个环节。来伊份对于管理成本的控制重视不足，导致管理成本高成为企业营业总成本过高的又一主要原因。在来伊份的管理费用明细中，行政管理人员的工资薪酬居高不下。这是由于在全渠道零售模式下，来伊份近年来大力拓展多种零售渠道，增加了管理人员人数，且其薪酬水平持续增长，造成其职工薪酬占比过高。而待遇优厚的管理人员并未使公司的业绩向好发展，表明来伊份在管理成本控制中仍存在问题。从来伊份员工人数和行政人员的人数变化来看，自 2017 年以后，二者均在逐年减少，企业在有意识地缩减员工数量，相比从外部吸纳人才，来伊份更侧重在企业内部培养优秀人才干部。但很明显，随着员工薪酬水平的提升，来伊份管理人员人数的减少并未使其管理成本得到有效降低，反而逐年增长。

### 5.1.4 研发投入不断减少

休闲食品作为人们在主食之外的副食产品，本就不是生活刚需，再加上零食市场同质化程度高，替代产品多，休闲食品零售企业要想提高市场份额，就需要通过不断研发新产品来引领消费潮流，引发顾客消费兴趣，从而提升市场竞争力。可以说，研发成本支出是十分有必要且企业不能吝啬的部分。

根据前文对来伊份研发成本的分析可知，其研发投入严重不足。一方面，来伊份不断缩减研发人员数量，2021 年直接减少了将近一百人；另一方面，来伊份的研发费用本来就比同行业企业低很多，随着研发人员的缩减也相应地急剧减少，2021 年其研发费用不到三只松鼠的十分之一。可见，来伊份创新乏力。从短期来看，来伊份大幅减少研发投入，很可能是出于扭转 2020 年亏损局面的无奈之举，但从长远角度看，研发投入严重不足很容易使来伊份丧失创新活力，没有足够的核心竞争力来应对激烈的市场竞争，对企业的长远健康发展十分不利。



## 5.2 全渠道零售背景下来伊份供应链成本控制改进建议

### 5.2.1 提升质量管控，维护客户关系

#### (1) 提升质量管控

由于来伊份自身不生产产品，因此对生产加工供应商的产品质量监管不可疏忽，应采取科学合理的方法来检验生产加工供应商的产品生产流程，使产品质量得到有效保障。来伊份可以在生产加工供应商的生产场所派遣入驻专门的质量监管人员，以确保全流程跟踪产品生产，把控产品质量。监管人员还应及时将产品样本送交第三方专业检测机构，对产品质量进一步评估。此外，来伊份还可以与拥有生产技术专利的供应商就生产技术和工艺签订相关保密协议，防止获取专利的生产加工技术外泄，使供应商的专利权受到损害。对于需要技术支持的供应商，来伊份可以主动向其介绍其它供应商，为其提供相应的技术指导。

#### (2) 维护客户关系

在线下门店，消费者已经可以凭购物小票随时去来伊份的任意一家门店进行无理由退货，因此线下渠道的售后问题处理效率较高。而线上渠道销售不同，消费者往往要在线上平台联系在线客服，反映售后问题，再等待客户给出解决方案。这一过程就需要线上客服做到快速响应，及时回复，提高售后服务效率，从而使企业的退换货成本得到降低。来伊份可以设置自动客服系统，及时回复消费者问题，询问其具体情况，紧接着快速安排人工客服上线解决消费者相关诉求，以确保不消耗消费者的耐心，从而造成顾客流失。此外，在为消费者完成退换货流程后，来伊份还可以对其给予一定物质补偿，以弥补品牌形象在消费者心目中的损失，如寄送小礼品、发放无门槛优惠券等。

### 5.2.2 优化渠道布局，降低营销成本

#### (1) 优化渠道布局

来伊份线下门店数量庞大，且多为直营门店，使来伊份产生高昂的门店租金成本和销售人员用工成本。一方面，由于来伊份推出了“万家灯火”计划，未来门店数量还将不断增长，因此来伊份要想降低门店租赁成本，就要缩减直营门店比例，开设更多加盟店；此外可以通过门店升级改造，优化门店空间布局，提升空间利用率，对门店的续租管理要及时跟进，并加强对门店营业员的技能培训，还要应用信息技术，灵活配置在架

商品，提升门店盈利能力。另一方面，对于销售人员人工成本的管控，应注重对组织效能的管理，实行店员轮班制度，根据店内客流量，科学地安排员工倒班时间和工作时长，合理控制用工成本，提升单位时间内的经营业绩。

### （2）降低营销成本

全渠道零售背景下，来伊份布局了多样化的销售渠道。为提升品牌知名度，拉近与年轻人的距离，来伊份不断创新广告宣传方式，各零售渠道广告投放协同发力。从2020年开始，来伊份签约当红流量明星代言公司产品，为之付出高昂的代言费用，还积极赞助了品牌代言人参与的电视剧、综艺节目等，也是一笔大额支出。来伊份这种粗放的营销模式应改为精细化管理。来伊份可以与专业能力强的广告公司合作，运用大数据对消费者精准定位，把握顾客消费需求，确定营销面向群体，以确保将商品广告能够及时、恰当地推送给有相关需求的用户。此外，对于企业投放的广告，应定期考核广告收益，衡量广告投放价值，避免造成营销成本的浪费以及盲目参与市场竞争。

## 5.2.3 加强员工培训，精细人才管理

### （1）加强员工培训

为提高员工工作能力，员工刚入职时，来伊份可以让员工在刚入职时进行轮岗，以此熟悉公司不同部门的工作流程，了解公司实际运营过程，然后根据员工个人特点，将其分配至具体岗位，进行针对性的岗位技能培训。来伊份目前有七千多名员工，其中将近90%的员工都是大专及以上学历，整体教育程度偏低，因此公司除了在来伊份学堂对员工进行培训外，还可以与一些高校签订合作协议，让员工有机会去高校学习深造，了解行业前沿知识，掌握互联网技能。此外，来伊份要优化现有的员工绩效考核机制，在严格的规章制度中加入温暖的人情关怀。对业绩表现突出的员工给予现金奖励，调动员工的工作积极性和主动创造性。

### （2）精细人才管理

来伊份的管理成本中，行政管理人员薪酬占比最高。行政管理人员作为公司战略的制定者和传达者，享受着优厚的薪资待遇，就应该积极提升自身专业能力和管理水平，制定科学决策，为企业创收。管理人员对公司各个部门和流程的了解必不可少，应在各部门实地考察和调研，全面准确地掌握公司运营的各个环节，这样才能寻找到各环节在实际中遇到的难点、痛点，并制定相应的解决办法。来伊份还应采用适当办法监督

行政管理人员的工作完成度，促使其提升工作效率。对于管理人员的薪酬设计也应更加科学合理，使其获得的报酬与工作贡献相匹配。

## 5.2.4 加大研发投入，完善数字管理

### （1）加大研发投入

休闲食品行业产品同质化现象普遍，研发新品类、引领消费者需求，对休闲食品企业来说十分重要。来伊份为了缩减成本，将研发投入一降再降，与同行企业相比，目前研发能力已很薄弱。面对日益激烈的市场竞争，来伊份不可忽视新产品的开发。开发新产品作为一种创新活动，不可否认其会为企业带来较高的风险，而企业为了抵抗这种风险，往往需要用维持正常经营活动之外的资源去应对，由此给企业造成更高的成本。但如果企业为控制成本而一味缩减研发投入，也会使企业面临被市场淘汰的风险。因此，来伊份应以中性的态度看待研发投入带来的风险，可以采取逐步、渐进式的投入，从财务角度设置成本支出底线，寻找风险和收益之间的平衡点。

### （2）完善数字管理

在数字化时代，来伊份应运用其获取的海量客户数据帮助企业分析预测顾客和市场偏好和需求，为企业确定更科学的发展决策。在企业管理上，也离不开信息技术的使用，来伊份科技团队应注重在全渠道零售的各生命周期为企业赋能数字力量。在现有零售渠道基础上，借助信息技术，在开拓直播、短视频等内容平台上持续发力，继续加大力度布局外卖配送和社区团购业务，搭建全民销售平台，构建数字化产品矩阵，创造新的业绩增长点。此外，来伊份要对其数字供应链进行优化，提高供应链的自动化程度，增强渠道和场景的在线选品能力，合理安排品类结构。在全渠道零售模式下，来伊份要实现全链路协同，对客户订单缩短承诺送达时间，保持较高的门店现货率，提升企业与供应商办公流程的在线化程度。

## 6 结论与展望

### 6.1 结论

本文从供应链视角出发，研究全渠道零售休闲食品企业的成本控制问题。通过案例研究发现，休闲食品零售企业的供应链成本控制中存在很多问题，如质量管控不到位、营销成本偏高、管理人员薪酬过高、研发投入不足等。针对这些问题，本文从以下几个方面提出了针对性建议：一是提升质量管控，维护客户关系。从产品质量和服务质量管控两方面入手，提升客户满意度，减少客户投诉，降低退货成本和客户关系维护成本。二是优化渠道布局，降低营销成本。对于线下门店布局，应以加盟为主，直营为辅，这样才能降低门店租赁费和销售人员工资支出；要做到广告精准投放，改变粗放管理方式，提升广宣费投入收益。三是精细人才管理，加强员工培训。提高管理人员工作能力，缩减冗余岗位，完善绩效考核机制；加大员工培训，内外协同，联合高校授课，提升员工文化水平。四是加大研发投入，完善数字化管理。一方面要提高企业研发新产品的能力，做好风险和收益的平衡；另一方面应完善数字化管理，为企业经营中的各个环节赋能数字力量，提升供应链全链路的自动化程度以及合作伙伴间的沟通效率。

### 6.2 展望

全渠道零售理论自 2011 年由国外学者提出以来，引入我国时间并不长，目前我国学术界对全渠道零售的相关研究仍然不够丰富和完善。全渠道零售是互联网技术飞速发展带来的产物，能够帮助零售行业紧跟数字经济时代的潮流，未来会有更多零售企业选择布局全渠道零售。同时，随着信息技术的日新月异，全渠道零售的内容也会更加丰富和完善，在企业实际应用中会出现更多值得关注的现实问题，因此学术界对该领域的研究也会随之逐步增多。今后，笔者也将不断增加自身的知识储备，在学习和工作中持续关注相关领域的发展动态。

## 参考文献

- [1] Anthony Berry. Place to Space: Migrating to e-Business Models[J]. Boston: Harvard Business School Press, 2004: 26-37.
- [2] Dunne PM, Iusch RF, Carver JR. Retailing [M]. Cengage Learning, 2013, 95-110.
- [3] Dutch Fayard, Lorraine S. Lee, Robert A. Leitch, William J. Kettinger. 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).
- [4] Frazer M, Stiehler B. Omnichannel Retailing: the Merging of the Online and Off-Line Environment[C]//Global conference on business and finance proceedings. Institute for Business and Finance Research, 2014, 9(01): 655-657.
- [5] Godfrey A., et al. Enough is Enough! The Fine Line in Executing Multichannel Relational Communication[J]. Journal of Marketing, 2011, 75(4): 94-109.
- [6] Jucevski M, Arvidsson N, Miragliotta G, et al. Transitions Towards Omni-channel Retailing Strategies: A Business Model Perspective[J]. International Journal of Retail & Distribution Management, 2019, 47 (2): 78-93.
- [7] John B. Houlihan. International Supply Chain Management[J]. International Journal of Physical Distribution and Materials Management, 1985, 15 (1): 21-24.
- [8] Lee Z W Y, Chan T K H, Chong A Y L, et al. Customer Engagement Through Omnichannel Retailing: The Effects of Channel Integration Quality[J]. Industrial Marketing Management, 2019, 77: 90-101.
- [9] Martin Christopher. E-commerce: business, technology, society [J]. Addison Wesley, 2006: 30-100.
- [10] Rigby D. The Future of Shopping[J]. Harvard Business Review, 2011, 89 (12): 64-75.
- [11] Shen X L, Li Y J, Sun Y, et al. Channel Integration Quality, Perceived Fluency and Omni-channel Service Usage: The Moderating Roles of Internal and External Usage Experience[J]. Decision Support Systems, 2018, 109: 61-73.
- [12] Slagmulder, IL. Managing Costs Across the Supply Chain. Physica-Verlag Heidelberg.

2002.

- [13]Verhoef P C, Kannan P K, Inman J J. From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing[D]. *Journal of Retailing*, 2015, 91 (2).
- [14]陈志松, 陈丹黎. 全渠道零售背景下双产品寄售供应链均衡决策——互补品与替代品的对比分析[J]. *北京交通大学学报(社会科学版)*, 2020, 19 (04) :116-126.
- [15]池毛毛, 叶丁菱, 王俊晶, 翟姗姗. 我国中小制造企业如何提升新产品开发绩效——基于数字化赋能的视角[J]. *南开管理评论*, 2020, 23 (03) :63-75.
- [16]关利欣, 梁威, 马彦华. 现代供应链国际比较及其启示 [J]. *国际贸易*, 2018 (08) :40-45.
- [17]郭燕, 王凯, 陈国华. 基于线上线下融合的传统零售商转型升级研究[J]. *中国管理科学*, 2015 (S1) :726-731.
- [18]黄信恒. 全渠道背景下零售企业供应链的优化探究[J]. *商业经济研究*, 2020 (05) :101-103.
- [19]阚铭惠. 全渠道零售企业的供应链成本控制研究[D]. 内蒙古财经大学, 2020.
- [20]柯志伟, 陈文伟, 蔡凤萍, 陈雪磊. 电力施工企业供应链成本协同管控[J]. *会计之友*, 2015 (21) :84-87.
- [21]李翀, 刘思峰, 方志耕, 白洋. 供应链网络系统的牛鞭效应时滞因素分析与库存控制策略研究[J]. *中国管理科学*, 2013, 21 (02) :107-113.
- [22]李飞. 全渠道零售的含义、成因及对策——再论迎接中国多渠道零售革命风暴[J]. *北京工商大学学报(社会科学版)*, 2013 (3) :1-11.
- [23]李飞. 中国零售学术研究理论创新期的历史回顾 (2001-2017 年)——中国零售学术研究 40 年发展历史回顾之二[J]. *北京工商大学学报(社会科学版)*, 2018, 33 (4).
- [24]李云. 中小制造企业成本控制存在问题及难点分析[J]. *现代经济信息*, 2015, (06) :252.
- [25]刘金荣, 徐琪, 陈啟. 考虑网络退货和渠道成本时全渠道 BOPS 定价与服务决策[J]. *中国管理科学*, 2019 (09) :56-67.
- [26]刘晶晶. 全渠道零售背景下 L 零售企业的成本控制研究[D]. 沈阳大学, 2020.
- [27]刘向东. 移动零售下的全渠道商业背景选择 [J]. *北京工商大学学报*, 2014 (05) :13-17.
- [28]刘晓峰, 顾领. 基于消费者转换行为的线上线下产品定价策略研究[J]. *管理科*

- 学, 2016(03):93-103.
- [29]刘秀洁, 董娜. 基于价值链的企业集成成本管理实践——以中国五矿集团有限公司为例[J]. 财会通讯, 2020(10):172-176.
- [30]马丁·克里斯托夫(Martin Christopher)著, 何明珂译. 物流与供应链管理[M]. 北京, 电子工业出版社, 2006.
- [31]马慧敏. 移动互联时代我国零售企业全渠道背景的应用[J]. 中国流通经济, 2017, 31(04):10-16.
- [32]马士华, 林勇. 供应链管理[M]. 第4版. 高等教育出版社, 2015.
- [33]马志军. 全渠道零售背景下企业供应链变革[J]. 信息与电脑, 2014(09):40-43.
- [34]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.
- [35]施蕾. 全渠道时代顾客购物渠道选择行为研究[J]. 当代财经, 2014(2):69-78.
- [36]宋光, 王妍, 宋少华, 施先亮. 全渠道零售策略下的供应链整合与企业绩效关系研究[J]. 管理评论, 2019(06):238-246.
- [37]宋雪. 全渠道零售背景下良品铺子财务绩效评价[D]. 东华大学, 2021.
- [38]孙永波, 杨清桃. 连锁超市全渠道零售背景现状及其对策[J]. 企业经济, 2016(06):118-122.
- [39]索晨霞, 邓子琼. 供应链成本分析[J]. 工业技术经济, 2004, (03):86-88.
- [40]王虹, 孙玉玲, 石岿然. 全渠道零售研究述评与展望[J]. 商业经济研究, 2018, (24):10-12.
- [41]王梦婵, 王新利. 基于供应链的中药制药企业成本控制研究[J]. 现代营销, 2018, (05):130.
- [42]魏霜. 基于供应链视角下的制造型企业物流成本管理[J]. 财会研究, 2011(22):30-32.
- [43]吴江. 基于供应链的财务管理背景探析[J]. 中国乡镇企业会计, 2021, (04):60-61.
- [44]肖静华, 谢康, 吴瑶, 廖雪华. 从面向合作伙伴到面向消费者的供应链转型——电商企业供应链双案例研究[J]. 管理世界, 2015(04):137-154+188.
- [45]衣鹤, 冯臻. 全渠道零售背景实现路径研究——基于天虹商场的案例分析[J]. 商业经济研究, 2016(23):30-31.
- [46]曾方平, 潘欣. 基于供应链背景的零售业成本管控研究[J]. 商业经济研究, 2017(10):

27-28.

[47]张林林, 宋柏洪, 苏展文. 供应链成本控制[J]. 经济研究导刊, 2014, (22):142-144.

[48]张士强, 徐国伟. 零售业供应链成本管理的方法研究[J]. 东岳论丛, 2014, 35(06):144-148.

[49]张瞳光. 基于供应链理论的黑龙江省热力企业成本控制研究[J]. 商业经济, 2011, (20):69-71.

[50]郑宜恒. 随机需求下“新零售”全渠道供应链库存—配送联合优化研究[D]. 北京交通大学, 2019.



## 后 记

时光匆匆，三年的研究生生活转瞬即逝。写下这篇后记，意味着我的学生时代即将正式划上句点。这三年里，我身边有很多可爱的人和事，我要向他们衷心地道一声感谢。

我要感谢我的导师郭恒泰老师。三年前的一封邮件，开启了我们作为师生的缘分。几乎每周末，只要郭老师有空，就会来学校参加师门的组会。组会上，大家各自汇报展示学习成果，互相督促进步，在无形中增进了彼此的感情。从学位论文开题、写作、修改到答辩，郭老师总能及时为我们把关，提出修改建议，并开导我们不要过度紧张，放平心态。谢谢郭老师的谆谆教诲，让学生在以后的学习和工作中也将受益匪浅。

我要感谢 814 的室友们。室友如亲人，在离家求学的日子里，814 就是我们共同的家。这三年来我们一直相处融洽，没有闹过矛盾。从陌生到熟悉，从客气到亲近，那些为了赶作业而痛苦的日夜，那些认真倾听彼此心事的治愈时刻，还有那些平时的嬉笑玩闹，现在回想起来都是闪闪发光的瞬间，这段珍贵的时光我会一直记在心里。

我要感谢我的家人。无论我的人生之船驶到何处，家始终是等待我停靠的温暖的港湾。谢谢我的家人一直以来为我保驾护航，他们尊重我的想法，从不会过多干预我的选择。如今我已求学二十载，即将参加工作，正式步入社会，今后就由我来回馈家人们对我的这份爱。

我要感谢生命中每一个曾经给予我善意的人。人生路漫漫，是生活中发生的那一件件温暖的小事，让我们体会到生命的美好，也汇聚成照亮我们前行之路的光亮。希望未来不论我处于何种境遇，都能够继续保持对生活的热爱。

论文有结尾，青春无谢幕。毕业是结束也是开始，站在新的人生起点上，让我们一起勇敢向前！