

分类号 F23/1093
UDC 0006078

密级 公开
编号 10741

兰州财经大学

LANZHOU UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

硕士学位论文

(专业学位)

论文题目 基于价值链的小熊电器成本管理研究

研究生姓名: 索自清

指导教师姓名、职称: 李希富 教授

学科、专业名称: 会计硕士

研究方向: 注册会计师

提交日期: 2024.6.1

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： 索自清 签字日期： 2024.6.1

导师签名： 李希富 签字日期： 2024.6.1

导师(校外)签名： (李希富) 签字日期： 2024.6.1

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： 索自清 签字日期： 2024.6.1

导师签名： 李希富 签字日期： 2024.6.1

导师(校外)签名： (李希富) 签字日期： 2024.6.1

Research on Cost Management of Xiaoxiong Electric Appliance Co Ltd. Based on Value Chain

Candidate : Suo Ziqing

Supervisor: Li Xifu

摘 要

电子商务正飞速发展，网络购物行为已成为新的大众消费模式，同时伴随着我国居民人均可支配收入的持续增长，小家电以其外观和用途的精巧性，一路走高，发展势头迅猛。然而，在该行业看似业绩火爆的背后，面临着技术门槛较低、产品生命周期短、容易被模仿等问题，因此，行业竞争也愈发激烈。在这样的背景下，曾经借助互联网平台优势和其独特的创意性，不断为消费者带来更好的消费体验的家电企业小熊电器，其优势在逐渐减弱，作为“创意小家电+互联网”企业，必须重视对成本的管理，才能在未来的竞争中有脱颖而出的可能。

传统的成本评价体系是单纯的就成本论成本，这种一刀切式的成本管理并不能全面反映企业成本管理现状，可降低的成本空间有限。而基于价值链视角开展的成本管理，范围进一步扩大，涉及了研发、采购、生产、销售、仓储的全过程，同时把握了整体性和局部性，财务指标和非财务指标均有所涉及，使得成本管理更加科学合理，企业的资源得以充分利用。同时，还能帮助企业站在战略的高度制定长远规划，实现企业长远稳健发展。

基于此，本文选择小熊电器股份有限公司作为案例分析对象。首先，本文简述了研究背景及意义，并整理了相关理论的文献综述。其次，本文在相关理论基础和国内外研究现状的基础上，结合小熊电器股份有限公司相关经营情况，基于价值链的视角分析了小熊电器的成本费用构成情况，寻找成本控制点。再次，对在内部价值链的关键环节的成本进行分析，涉及研发、采购、生产、销售、仓储环节，也对外部价值链的问题进行说明，主要发现企业同上游供应商和下游经销商间存在的问题。最后，根据小熊电器企业目前的实际经营情况与需求，按照内、外部价值链的划分，各自都提出了针对性的成本优化建议。一方面，希望能够帮助企业提高成本管理水平和经济效益，在同行业拥有竞争优势，使企业获得长久竞争力，另一方面，也希望为同行业企业的成本管理提供一定的借鉴和指导。

关键词：价值链 成本管理 家电行业

Abstract

With the rapid development of e-commerce, online shopping has become a new mode of mass consumption. At the same time, with the continuous growth of per capita disposable income of Chinese residents, small household appliances, with their exquisite appearance and use, have been rising all the way and developing rapidly. However, behind the seemingly booming performance of the industry, it is faced with such problems as low technical threshold, short product life cycle and easy imitation, so the competition in the industry is becoming more and more fierce. In this context, with the help of the advantages of the Internet platform and its unique creativity, Xiaoxiong Electrical Appliances, a household appliances enterprise, has continuously brought better consumption experience to consumers. Its advantages are gradually weakening. As a creative small household appliances and Internet enterprise, it must pay attention to cost management in order to stand out in the future competition.

The traditional cost evaluation system is simply on the cost of cost, this across the board cost management model can not fully reflect the status of enterprise cost management, can reduce the cost of limited space. The scope of cost management based on the perspective of value chain has been further expanded, involving the whole process of research and development, procurement, production, sales and warehousing. At the same time, it grasps the integrity and locality, and involves both financial and non-financial indicators, making cost management more scientific and rational, and making full use of enterprise resources. At the same time, it can also help enterprises to make

long-term plans at a strategic level and achieve long-term and steady development of enterprises.

Based on this, this paper chooses Xiaoxiong Electric Appliance Co Ltd. as the case study object. First of all, this paper outlines the research background and significance, and finishing the literature review of the relevant theory. Secondly, based on the relevant theoretical basis and research status at home and abroad, combined with the relevant operating conditions of Xiaoxiong Electric Appliance Co Ltd this paper analyzes the cost structure of Xiaoxiong Electric Appliance from the perspective of value chain, and looks for the cost control point. Thirdly, it analyzes the cost of the key links in the internal value chain, involving R & D, procurement, production, sales and warehousing, and also explains the problems in the external value chain, mainly finding the problems between enterprises and upstream suppliers and downstream distributors. On the one hand, hope to help enterprises to improve cost management, improve economic efficiency, in the same industry has a competitive advantage, so that enterprises obtain long-term competitiveness, on the other hand, also hope to provide some reference and guidance for the cost management of enterprises in the same industry.

Keywords: Value chain; Cost management; Household appliances industry

目 录

1 绪 论	1
1.1 研究背景及研究意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	1
1.2 文献综述.....	2
1.2.1 价值链研究现状.....	2
1.2.2 成本管理研究现状.....	4
1.2.3 基于价值链的成本管理研究现状.....	6
1.2.4 文献述评.....	8
1.3 研究内容与研究方法.....	8
1.3.1 研究内容.....	8
1.3.2 研究方法.....	9
2 相关概念及理论基础	10
2.1 相关概念.....	10
2.1.1 价值链.....	10
2.1.2 成本管理的概念.....	11
2.1.3 价值链成本管理基本概念.....	12
2.2 理论基础.....	13
2.2.1 竞争优势理论.....	13
2.2.2 委托代理理论.....	13
2.2.3 微笑曲线理论.....	13
3 小熊电器基本情况及成本管理现状	14
3.1 小家电行业发展现状.....	14
3.2 小熊电器公司概况.....	15
3.3 小熊电器经营状况.....	16
3.4 小熊电器成本管理现状.....	18
4 价值链下小熊电器成本管理问题分析	21

4.1 内部价值链下成本管理问题分析	21
4.1.1 研发投入不足	21
4.1.2 材料采购成本不稳定	23
4.1.3 产品质量不佳造成资源浪费	24
4.1.4 营销环节投入过大	25
4.1.5 仓储成本过高	27
4.2 外部价值链下成本管理问题分析	29
4.2.1 上游供应商相对分散	29
4.2.2 对下游销售商粘性减弱	30
4.2.3 同行业竞争激烈	30
5 价值链下小熊电器成本管理的改进措施	32
5.1 内部价值链下成本的改进措施	32
5.1.1 研发先行	32
5.1.2 智慧采购	33
5.1.3 精益生产	34
5.1.4 合理营销	35
5.1.5 优化仓储	37
5.2 外部价值链下成本的改进措施	38
5.2.1 构建科学的供应商合作机制	38
5.2.2 加强与经销商的关系管理	39
5.2.3 增强自身的核心竞争力	39
6 研究结论与不足	41
6.1 研究结论	41
6.2 研究不足	41
参考文献	43
后 记	46

1 绪 论

1.1 研究背景及研究意义

1.1.1 研究背景

自上世纪 80 年代起小家电便开始进入国内市场，但由于当时人们收入水平较低，小家电并未在国内大面积普及。直到 2008 年，我国经济迅猛发展，人们生活水平显著提高，小家电才作为高品质生活的象征在国内占据了一部分市场。近年来，互联网电子商务迅猛发展，人们消费水平不断升级，作为消费主力的新一代年轻群体更加注重生活品质，有着更为个性化、时尚化的消费需求，追求产品的时尚与创意，因此小家电受到广泛的关注。从全球来看，发达国家的小家电销售额与大家电销售额的比例约达到 0.7 以上，而我国仅为 0.27，这说明小家电行业在我国成长空间巨大，在如今消费升级的背景下发展前景广阔。

近年来，家电行业受房地产市场变化和大宗原材料价格上涨两大外部因素的持续影响，房地产所处环境使得家电行业处于存量竞争时代，原材料价格上涨使得家电行业成本增长约 10%，家电行业面临市场需求下降、生产要素成本上升、行业恶性竞争等诸多问题。在面临成本快速上涨、产品价格难以消化成本增长率、企业收入下降等问题时，企业若想增大利润空间、在行业内获取竞争优势，需要对成本进行科学有效的管理。传统的成本管理已不能满足企业的管理需求，成本管理的理念需要与时俱进，所以，将价值链引入企业的成本管理之中是十分必要的。

基于此，本文选取国内具有代表性的小家电“小熊电器”企业为案例研究对象，从价值链的角度剖析其当前的成本管理情况，发现企业的竞争优势，关注企业生产经营环节中价值增值环节，节约非增值环节的成本，提高企业成本管理的质量，使公司站在战略的高度规划未来的发展，建立长期的竞争优势和品牌价值，更好地应对外部环境的变化，并对同行业其他企业的成本管理提供参考和借鉴意义。

1.1.2 研究意义

(1) 理论意义

目前，国内对于家电企业的研究多是从技术层面或经济角度来分析其产业发展的具体走向，而通过在企业中引入价值链理论来实现家电企业成本的降低、实现企业长远发展策略的相关研究还比较匮乏。传统的成本管理举措多局限于内部，无法对企业的整体发展进行明确规划，而基于价值链视角的成本管理能够站在战略的高度，对成本进行系统的、全局的、精细化的管理，弥补传统成本管理的不足。因此，本文将从价值链分析着手，通过细化企业的内外部价值链，挖掘价值链分析对企业成本管理的价值，希望为家电行业的企业健康发展提供更多的理论保障。

（2）实践意义

随着互联网的普及化，越来越多的人倾向于选择线上消费，年轻人是小家电的消费主力，他们具有独特的审美和多元化的需求，使得小家电市场有着很大的增长空间。本文选择国内发展强劲的创意小家电第一股——小熊电器为案例研究对象，在成本管理的基础上结合价值链理论，分析各个生产经营环节过程中存在的问题，剖析问题出现的原因，力求对其价值链条上的增值和非增值活动提出建设性意见，达到全价值链实施成本管理的效果，帮助企业降本增效、形成成本领先优势的同时，支撑企业的战略决策，帮助企业建立长期竞争优势，希望本文的研究对其他家电企业成本管理具有借鉴意义。

1.2 文献综述

1.2.1 价值链研究现状

（1）国外相关研究

Michael E. Porter (1985) 在其《竞争优势》中提出了价值链理论，他认为企业的任务就是创造价值，所以将企业整体的生产经营活动进行细分，划分为基本活动和辅助活动，所有这些活动都可以用一个价值链来表明。波特还指出：“消费者心目中的价值由一连串企业内部物质与技术上的具体活动与利润所构成，当你和其他企业竞争时，其实是内部多项活动在进行竞争，而不是某一项活动的竞争”，这说明对于企业而言，局限于某个环节的竞争是不全面的，应当从整个价值链的视角看待竞争，价值链的综合竞争力决定了企业的竞争力。在此研究基础上，John Shank 和 Govindarajan V (1993) 扩大了价值链的范围，认为仅关注内部价值链条还不够全面，还需要考虑外部价值链，即包含从供应商手中获得原材料和将产品送到用户手中的过程，通过企业与其产业中下

游的其他企业间价值活动进行优化协调，从而为企业创造出更高价值。

随着经济发展、互联网技术进步，Jefferey F. Rayport 和 John J. Sviokla (1995) 提出开发虚拟价值链，即将实物价值链以信息的形式反映在虚拟的信息世界里，通过获取虚拟价值链中的信息流，挖掘潜在的市场需求，他们将价值创造分为收集、整理、筛选、综合和传递信息等五个活动。后来，学者们对于价值链的研究更加深入，Adrian Slywotzky (1998) 提出了价值网，他认为产品或服务的价值是由价值网的成员创造并由价值网络整合而成的，需要各方的协同，不仅要求组织内、组织间的协同，还要求与全社会、全球协同。Kathandaraman 和 Wilson (2001) 在此基础上构建了价值网模型，该模型能更直观地解释所有商业活动参与者之间的关系，是一种包含顾客与供应商之间合作和信息交流活动的强有力的高业绩网络，旨在通过价值网使企业各部门各环节的信息实现高度公开、透明、共享，进而获得更高的市场价值。

此后，价值链被逐渐应用于企业管理中。Estampe 和 Lamouri (2013) 认为，企业可以引入价值链分析方法进行绩效考核，使公司站在战略的高度分析、评价绩效，按照企业的长期目标制定相关决策、提供依据、完善组织结构、规范生产经营流程。Tapia 和 Samsatli (2020) 认为内外部价值链需要相互作用，结合内外部价值链的分析是一种更为系统、全面、有效的分析方式，能够使得企业各部门实现最大程度的配合，对企业后续的成长和发展起积极影响。

(2) 国内相关研究

与国外研究相比，我国对于价值链研究起步较晚。张旭波 (1997) 在《公司行为与竞争优势》中首次将价值链的相关理论知识在国内进行发表，系统地阐述关于企业行为与竞争优势的关系，认为企业既需要进行纵向环节对比，也需要展开与同行业的横向对比，他的系列观点得到国内认可，此后，价值链理论被国内学术界所关注。迟晓英和宣国良 (2000) 在概括传统价值链的基础上，结合信息技术以及互联网的发展，分析现有研究中存在的不足之处的同时，还强调了虚拟价值链以及价值网的贡献，认为价值网可以在企业内部、企业与企业之间进行数据共享，利用彼此互补的优势和资源加强配合和合作。

随着国内对价值链研究的兴起，国内学者将价值链同其他理论、方法结合。裴正兵 (2003) 提出将作业成本法与价值链有机结合，形成投入、产出两方面的价值增值方法，并与企业的战略目标相衔接，达到战略目标和日常行动的统一。阎达五 (2004) 提出价值链会计的概念，他认为价值链会计一定要打破各环节分割的局面，积极研究对企业价

值信息及其背后的深层次关系，利用会计的特有功能与方法为企业价值增值最大化服务，因此，通过审视价值链与价值链管理理论去改造原来的会计管理理论，实现价值链与会计的融合是非常必要的。刘静、康国卿（2006）提出绿色价值链，强调要关注产品生命周期的回收和再利用这一重要环节，企业的发展除了要用自身的业绩衡量之外，还可以通过设置环境物排放达标率、污染治理达标率等指标来衡量其对周围环境的影响。周松（2010）将企业的成本管理工作视为一项系统工程，采用系统的视角，提出将价值链引入成本管理能够从多角度视野全面分析成本产生的前因后果，完成对产品全生命周期的成本计算与管理，这种统筹思想使得成本管理系统更加完善。

随着市场竞争的日益激烈，价值链作为一项管理工具逐渐被应用于企业之中。张新娜（2018）认为价值链成本管理模式的纵向拓展是管理过程非常重要的环节，处理好上下游关联企业的关系，会更有利于企业在激烈的市场竞争中脱颖而出。徐昊（2020）提出从价值链的角度入手，联通业务和财务，能够使得企业对经营活动的具体情况更加了解，实现业财融合，更加合理地分配有限的资源。孙新波、李继蔚、张明超（2022）认为，在如今数据赋能情境下，数字技术渗透进研发设计、生产制造和营销服务等价值链的核心环节，加大数字技术的投入研发，使得企业的整个生产流程得到可控化发展，加速企业的创新过程。

1.2.2 成本管理研究现状

（1）国外相关研究

Frederick Winslow Taylor（1911）在《科学管理原理》一书中首次提出建立科学的管理模式是企业实现利益最大化的重要途径之一，此后，对成本管理的相关理论研究日益丰富，使企业成本管理工作逐渐趋向科学化。

Kenneth Simmons（1981）最早提出了战略成本管理的概念，他认为，战略成本管理是企业在制定和实施经营战略时，以成本为杠杆设定标准，使企业的战略更加符合成本效益原则，对于成本的管理要以企业战略为先导。Robin Cooper 和 Kaplan（1988）在从前研究成果的基础上，先是提出了成本动因理论，将成本动因划分为资源动因和作业动因两种形式，此后又系统地提出了作业成本法，他认为作业成本法融合了多种成本法的优势，是最适合企业的成本管理方法之一，作业成本法得到了实务界的推广，这使得现代成本管理模式的向前迈出了关键的一步。然而，作业成本法需要对成本进行精细

化管理,即便能够弥补传统成本计算方法的不足,仍然没有被广泛运用于实践中。Kaplan 和 Anderson (2004) 提出了时间驱动的作业成本法 (TDABC), 引导管理人员将注意力集中在成本发生的原因及成本动因上, 克服传统成本管理方法中间接费用责任不清的缺点。此后, Kuchta 和 Troska (2007) 发展了作业成本理论, 提出了客户驱动的作业成本法这一概念, 认为企业必须竭尽全力为那些最重要的客户提供最具独特价值的服务和产品, 给企业在客户关系的维护上带来启发。

将成本管理与企业实际生产经营结合时, Stanley C (2016) 指出, 以价值链的作业成本动因为切入点, 能够实现对作业成本和作业品质的改进, 使得对于成本的管理更加灵活, 整体上是一个动态的管理过程。Adam (2017) 梳理归纳了众多学者的研究, 他认为将战略成本管理的思想运用到实际生产中, 使得企业生产经营的各项活动突破地域、时间、人员等的限制而得到充分的挖掘和运用, 增强成本管理的力度, 他的理论成果标志着战略成本管理在研究领域的完善。

(2) 国内相关研究

1980年, 我国成立了中国成本研讨会并多次开展学术交流活动。杨纪琬 (1980) 对企业成本管理的内涵进行了界定, 并认为企业和国家都要把成本作为考核经济效果的一个重要指标, 需要同时做好成本的预测、控制、核算、分析及考核, 才能以最小的劳动消耗, 取得最大的经济效果。余绪缨 (1995) 将作业成本法引入国内, 他认为此种方法是将传统的以产品为中心转移到以作业为中心, 使企业更关注产品设计、生产模式和全面质量管理等环节, 为企业提供动态的成本信息, 帮助企业不断完善生产经营过程中的缺陷。蒋国发 (1995) 认为, 成本管理具有全面性, 既要调动企业内部各部门各职工对成本关注的主动性, 同时对成本的管理应当体现在企业运营的全过程中, 企业需要严格执行经济责任制, 全体员工必须提高专业度和合理操作的意识, 遵循科学合理的原则, 从而达成最佳成本。经过国内学者多年的探讨, 极大地推动了我国对成本管理方面的研究。

此后, 国内学者站在了战略的高度对成本进行研究。焦跃华和袁天荣 (2001) 提出战略成本管理的思想, 认为战略成本管理规定了成本管理的总体目标与发展方向, 决定着未来成本的基本架构, 为之后的成本管理研究奠定了一定的基础。周占伟 (2010) 从价值链的视角下提出战略成本管理思路, 并构建了基于价值链的战略成本管理流程, 希望提高价值链作业的增值程度, 提高企业的核心竞争力。陈哲 (2018) 强调环境管理会计的重要性, 并基于战略成本导向原则构建了与环境可持续发展相匹配的管理会计适应

模型，结果表明该模型能够降低企业的综合管理成本，对提升企业的经济效益、社会价值等方面起积极作用。

在供给侧改革背景下，国内学者对于成本管理的研究更为深入、细致。冯圆（2020）创新了成本管理的控制模式，她认为需要从结构性动因及执行性动因来对成本管控机制进行分析，并配合着信息支持系统的使用，从而帮助企业改善经营现状、创造企业价值。陈倩（2020）认为，企业需要对成本进行精细化管理，分工和服务质量都要做到精细化，落实管理责任，可以提高成本管理水平，推动企业可持续性发展。

1.2.3 基于价值链的成本管理研究现状

（1）国外相关研究

随着对价值链理论和成本管理理论的深入研究，有学者提出将二者结合，基于价值链的成本管理研究作为一种新型的成本管理模式，为企业治理带来新的指导。Lord（1996）提出将价值链和成本管理相结合，基于价值链的视角帮助企业管理成本，为战略管理会计研究提供了新思路。Dekker（2003）认为企业利用价值链进行成本管理是十分必要的，在完整的价值链条上能够发现成本管理的关键环节，去掉非增值部分，提升增值部分，有利于提高企业整体的经营水平。

通过实际运用过程中存在的局限性，学者们对价值链下的成本管理继续进行优化。Hilton（2014）认为，在价值链成本管理体系中，要对客户进行识别和分析，可以按从客户群体身上获利的程度，将其分为优质、一般、不良三类，通过此种分类方法，划分出优质客户和非优质客户，不同类别的客户采取不同的成本管理策略，这是对企业纵向价值链的一种优化。Mathew Paul Ojo 和 Adeolu Babatunde Avanwale（2019）认为把企业的供需进行匹配、整合是进行价值链的成本管理时关注的重点，供需匹配如果不合理，势必会造成供应过剩或供应不足的情况，导致企业经营效益下降甚至失败，而要做到供需尽可能地准确匹配，需要解决上下游间信息不对称的问题，共享信息是增进信任感的前提，是充分发挥效能的保障。

大数据背景下，企业所能获取信息的多少决定了企业是否具有更大的优势。Dehmer 和 Niemann（2018）认为当下应当将传统的价值链与云平台结合，强调云平台在当今的重要性，他们主张企业应当加强与平台之间的合作，从而在激烈的市场竞争中站稳脚跟。Mohammad Alawamleh 等（2018）希望开发一种企业资源运行系统，该系统能够将企业的

各流程、各部门的实施情况与整体的业务运行情况紧密联系起来，资源、信息等实时共享，依据内部价值链的价值点进行整合，从而打破固有的企业经营模式，实现资源的优化配置。

（2）国内相关研究

国内不少学者也将价值链与成本管理结合。阎达五（2005）对内外部价值链的优缺点提出自己的观点，有助于帮助企业管理者在制定决策时综合考虑其侧重点及在行业竞争中的优势，有利于企业更清晰地明确自身所处的经济地位。郭秀颖（2006）认为价值链分析是战略成本管理的第一步，价值链分析能够突出重点环节，并针对重点环节节支降耗，还能够分析企业的优势、劣势，帮助企业准确地进行价值链及价值链成本定位。韩祉清（2006）认为企业需要基于实物价值链和虚拟价值链两个角度来探讨价值链成本管理，重视物质资源和信息资源的投入和耗费，同时，企业可以通过建立 ERP、CIMS 系统等方法进行成本管理，目的在于使得企业的信息资源在合理成本投入的前提下，得到最大程度的开发利用。赵娟（2017）梳理了运用价值链成本管理的最简洁模式，即以价值增值和成本动因为导向，消除非增值作业、提升增值作业，从而帮助企业进行成本优化，提升企业整体竞争力。

在企业将此管理工具运用于实际生产运营过程中时，不同学者对于价值链成本管理的要素有着不同程度的侧重。谷慧玲、杨丽芳（2015）认为人工成本对企业成本管理起到的作用不容忽视，需要提高员工素质、合理调整人员结构和企业内部组织结构、提高技术水平、培养全员化管理意识，此外，还需要借助合理的薪酬制度和福利政策，吸引、保留优秀的员工，提高生产力和效率。廖联凯等（2017）将价值链成本管理理论应用于家电行业，他认为在内部价值链方面，企业应重视研发设计，加强采购和营销预算控制，通过作业成本动因的识别和控制而降低；在外部价值链方面，应加强供应商管理，完善客户沟通机制，让上下游企业积极参与企业的生产经营过程，可以让其真正感受到自身的重要性，便于更进一步地沟通和建立长期合作。郑美英（2020）认为信息不流通是阻碍企业成长发展的重要原因之一，企业应当注重互联网中新的信息技术的运用，加强构建基于价值链下生产企业的会计信息系统的建设，协调机制、共享机制、执行机制和监督机制共同作用，便于管理者更好地做出决策。王卫星、徐育红（2023）认为区块链技术对企业优化价值链成本管理实现降本增效具有重大价值，从内部价值链视角来看，区块链技术可以帮助企业进一步剖析成本结构，明确责任主体，进而提出更具针对性的成本管控措施；从外部价值链视角来看，区块链技术可以实现跨主体的信任与协同，打破

沟通壁垒，形成高效的信息共享机制，降低信息不对称带来的风险。杨予彤（2023）则在当前互联网背景下，基于价值链视角对海尔集团进行了成本管理方面的研究，海尔集团创新内部价值链，比如：采用 JIT 模式来控制进货和发货的数量、引进先进的生产线、打造智慧物流、完善售后服务体系、与上下游企业积极合作等，其做法能够为家电行业的其他企业提供思路借鉴。

1.2.4 文献述评

综上所述，西方学者在价值链、成本管理、价值链成本管理方面的研究都领先于我国，并提出较多丰富的理论，但综合各类参考文献，研究角度一般从宏观入手，缺乏关于价值链成本管理的实际研究案例。我国学者虽然研究时间较晚，但在近些年来这些方面的研究也逐渐受到广大学者的关注，国内的相关理论成果也更加丰富。综合国内外对于价值链理论的研究现状来看，价值链的相关研究已经形成了一整套完整的理论体系，学界的研究成果表明，基于价值链的成本管理工作，分析企业经营发展过程中各个环节产生的价值，根据价值对于企业经营发展的重要性而进行资源的合理分配，这是一种更加全面的成本管理体系，可以帮助企业提高成本管理的效率，建立长期的竞争优势。

不足之处就在于目前我国的价值链研究一般是从宏观角度展开，主要方向为企业战略层次，关于价值链成本管理在企业应用的案例研究不多，对价值链具体环节的深入分析还不是很细致，同时还缺乏对小家电领域等新兴企业的研究，所以本文在借鉴国内外研究的基础上，再结合如今互联网电子商务背景，对小家电行业的代表企业——小熊电器公司展开研究，通过价值链成本管理的分析，以期发现企业成本管理过程中存在的问题，并提出具体实施建议，也希望对同行业企业成本管理提供新的思考。

1.3 研究内容与研究方法

1.3.1 研究内容

文章的研究内容共分为六个部分，具体内容如下：

第一部分：绪论。本章首先阐述了文章的研究背景、研究意义，其次梳理总结了国内外学者关于价值链、成本管理以及价值链成本管理的研究成果，最后对本文的内容及研究方法进行概述。

第二部分：相关概念与理论基础。不仅阐述了价值链、成本管理以及价值链成本管理的相关概念，还简要阐述了竞争优势理论、委托代理理论及微笑曲线理论，为本文开展研究提供理论支撑。

第三部分：小熊电器的成本管理现状。首先对小家电行业的发展现状和小熊电器公司进行简单介绍，其次对小熊电器的经营状况做出具体分析，并结合经营状况及成本的数据，分析出企业目前成本管理现状并不乐观，为后文从价值链视角对企业在成本方面的管理进行更加深入分析做铺垫。

第四部分：价值链下小熊电器成本管理问题分析。引入价值链分析方法，按照内部价值链和外部价值链的划分标准，对企业各个环节进行具体的问题分析，发现问题。

第五部分：价值链视角下小熊电器成本管理的优化措施。针对存在的问题，结合公司实际情况及发展规划提出针对性的改进对策。

第六部分：研究结论与不足。总结了本文的研究结论，并提出文章研究中所存在的不足之处。

1.3.2 研究方法

（1）文献研究法

通过查阅、梳理价值链理论、成本管理以及价值链成本管理的相关文献，了解国内外的研究现状，并对现有专家学者的研究成果进行归纳总结，全面认识价值链成本管理体系，为论文的后期写作打下理论基础。

（2）案例分析法

本文以小熊电器为案例研究对象，通过收集其公告、媒体报道、年报数据获得相关信息，结合价值链的相关理论，对其内外部价值链进行清晰的划分后，找出其在成本管理中存在的问题，并针对这些问题提出针对性的优化建议，对于实践活动具有指导意义。

（3）对比分析法

为更好地了解小熊电器成本管理的现状，在价值链的基础上对其自身各环节进行分析的同时，也与其他小家电企业进行相关数据的对比分析，希望在对比的过程中帮助企业更清晰地找出自身与同行业企业的差距和不足，并对此进行优化改进，更加确定其进行价值链成本管理的必要性。

2 相关概念及理论基础

2.1 相关概念

2.1.1 价值链

迈克尔·波特是全球著名的竞争战略之父，他在 1985 年出版的《竞争优势》中首次提出了价值链的概念，他指出：“每一个企业都是用来进行设计、生产、营销、交货以及对产品起辅助作用的各种活动的集合”，他将价值链细分为内部价值链和外部价值链。

(1) 内部价值链

内部价值链与企业作业链涵盖的范围一致，主要解决降低企业内部成本的问题。内部价值链优化侧重自我诊断，主要是通过企业内部成本进行分析，客观区分增值作业和非增值作业，准确识别企业所在价值链中的关键环节，找准企业在产业链中的定位，采取一定的措施和手段，实现成本降低和作业增值，提高企业核心竞争力。

内部价值链优化是进行纵向价值链优化和横向价值链优化的基本前提，要以产业链为导向随外部环境的变化而变化，价值链只有先从内部进行优化与整合，通过优化配置资源，降低各环节的业务成本，才能逐步形成具有相对竞争力的资源链、财务链和产业链。内部价值链分析将企业的生产经营活动分为基本活动和支持活动两大类。

a. 基础活动

基本活动又称为主体活动，与商品实体的加工流转直接相关，具体包括内部后勤、生产经营、外部后勤、市场销售和服务五类活动。内部后勤体现的是对生产的输入，是企业为下一环节的生产经营活动所做的准备工作，包括接收、储存、分配资源。生产经营活动则是将企业前期投入的资源转化为最终产品。外部后勤是将最终产品进行集中、仓储和调配，确保产成品能够顺利销售，从而收回前期投资。市场销售的目的是使得产品价值最终得以实现，比如采取广告、促销、渠道选择与管理等方式均是为了促进产品在市场上销售。服务是企业在成功销售产品后，继续向顾客提供各种服务保障产品的价值和增值，提升客户满意度，获得良好口碑。

b. 支持活动

支持活动又称辅助活动，是指用以支持基本活动而其内部之间又相互支持的活动，

包括采购管理、技术开发、人力资源管理和企业基础设施。采购管理的概念比较宽泛，并不局限于对原材料的采购，还包括购买用于企业价值链各种投入的其他资源。技术开发是在技术诀窍、程序、工艺设备中所体现出来的技术，包括生产性技术和非生产性技术。人力资源是帮助组织用以制造产品和提供服务的劳动力，它支撑着整个价值链，需要同时保证人力的数量和质量，充分调动人力的积极性和主观能动性。企业基础设施既涉及到企业的组织结构、高层管理人员、惯例、控制系统、文化等，还包括企业的总体管理、规划、财务、法务、质量管理、公共关系等方面。

（2）外部价值链

外部价值链体现的是整体思维，通过全产业链的分析以提升自己的行业竞争力，由行业纵向价值链和竞争对手横向价值链组成。

纵向价值链是指企业价值链与供应商价值链、顾客价值链形成的完整链条。企业与供应商的关系由原来的对立、博弈，转换成利益共享、共同创造价值，他们之间已经处于一个信息共享、双向沟通的联盟体系里。在这个价值链条中，由一个环节到另一个环节都会带来价值变动，为企业发生成本或带来利润，因此，企业在成本管理中，纵向企业间关系稳定，合作程度加深等都会为企业节省费用，争取最大的利润空间。

横向价值链是与同行业的竞争对手相比较，衡量在提供同质化产品的同时，是否能够给予消费者更优惠的价格和更优质的服务，是否有核心竞争力、获取竞争优势。当企业了解竞争者的发展动态、优势劣势，才能更好地制定自身的战略方案，提高竞争能力，在行业中处于优势地位。

2.1.2 成本管理的概念

成本管理是企业的重要组成部分之一，是指以成本作为控制的手段，控制成本的前提是正确地核算产品和项目的成本与费用，再根据预先设立的成本管理目标，对各种影响成本的因素和条件采取的一系列预防与调节措施，实现预先的成本管理目标。成本管理包括进行成本预测、决策、计划、控制和考评等方面的内容，在实施过程中，要用发展、保证企业价值最大化的思路制定科学合理的成本管理目标，树立“大成本”观念进行可控成本的成本管理，注重“小费用”实施全员、全过程、全方位的成本控制。

传统的成本管理理论主张在具体的执行环节，通过控制企业成本的技术与技巧来降低生产成本，提高企业收入，然而由于该理论只关注企业内部生产经营活动的价值耗费，

很少关注、研究企业外部的环境，所以不能很好地将成本管理与产品和企业的竞争优势联系起来；此外，传统成本确定时要求产品结构合理、单位消耗科学、单价合理，这需要掌握丰富的基础资料，借助一定的技术测定，对行业、市场和历史数据进行全面分析，侧重于对生产经营的事后反应，是静态的管理，不够灵活，因此，该理论不能满足企业成本管理的需求。

现代成本管理理论是基于传统成本管理理论的一次较大突破，是更为科学的成本管理方法。全生命周期成本管理理论是指对产品从设计至产品回收再处置的全生命周期过程进行管理。在目前智能制造的大背景下，产品在设计研发和销售环节有着极高对对附加值，因此被摆在了重要的位置，生产环节的重要性则逐渐弱化，成本管理应将管理重心向两端延伸，转变经营机制，实现项目全生命周期总成本最小化的目标。

战略成本管理理论是站在战略的高度更全面、细致、准确地去规划和控制成本，该理论对传统成本管理系统功能进行拓展，将成本管理与企业竞争战略进行有机结合，根据战略目标明确成本管理的方向，找寻企业以较低的成本提供相同的使用价值的方法，或寻求成本降低而使用价值提高的路径，促进增产节支，产生相对于竞争对手的优势，使企业在生产经营过程中取胜。企业战略的不同选择，越来越直接地影响着企业成本战略的选择。目前，现代成本管理理论在我国企业中受到广泛推广。

2.1.3 价值链成本管理基本概念

价值链成本管理是一种新型的、具有战略意义的管理方法，是以价值链理论和成本管理理论为基础，以价值链和成本动因分析为手段的成本管理体系。价值链成本管理以客户价值为起点，以股东价值为终点，强调价值链成员间的关系管理，促进价值链联盟的形成与稳定发展。当价值链联盟成立之后，通过对价值链上的各环节进行合理的分工，促进价值链联盟的密切合作，实现价值链流程的优化，以达到价值链整体成本持续降低、整体价值增值的目的。价值链可以帮助企业识别、分析成本管理中的薄弱环节，挖掘内部潜力，对成本实行科学管理也能反作用于促进价值链的完善，二者之间是良性循环的关系，有助于企业巩固并提升现在的行业地位，保持自身的优越条件，发展更多的竞争优势。

2.2 理论基础

2.2.1 竞争优势理论

竞争优势理论是美国哈佛大学商学院教授迈克尔·波特经过一系列研究后提出的,该理论指导企业进行精准地市场定位,有效地整合利用资源,获得控制价格的市场势力,他认为企业竞争优势的关键来源是价值链的不同,并提出企业获取竞争优势的三种战略、四阶段模型、价值链理论、五力模型、钻石模型,这都是非常有用的分析工具。竞争优势理论还强调竞争优势是动态的,它将企业或地区间在某一特定领域中的零和竞争关系转变为竞合关系,注重分工协作来提高创新能力和生产效率,使得企业形成强劲的竞争优势,实现高质量、可持续发展。

2.2.2 委托代理理论

美国经济学家伯利和米恩斯认为,企业所有者兼具经营者会为了追求自身利益最大化而偏离所有者的目标,这种做法存在极大的弊端,在此背景下提出委托代理理论。该理论认为委托人和代理人在目标利益不一致及信息不对称时会产生委托代理问题,这主要是由于市场经济中存在信息不对称的现象。信息掌握的越充分,便能够更轻易地从市场中获利,而各方企业为了自身利益最大化,往往会隐瞒某些重要性,因此,这就需要价值链上下游企业之间建立委托代理关系,而价值链成本管理下可以对这些成本进行分析,促进上下游企业间协调,重视信息共享,进而降低代理成本,提高代理效率,为价值链各节点企业间的稳定合作提供有力保障,推动合作共赢目标的实现。

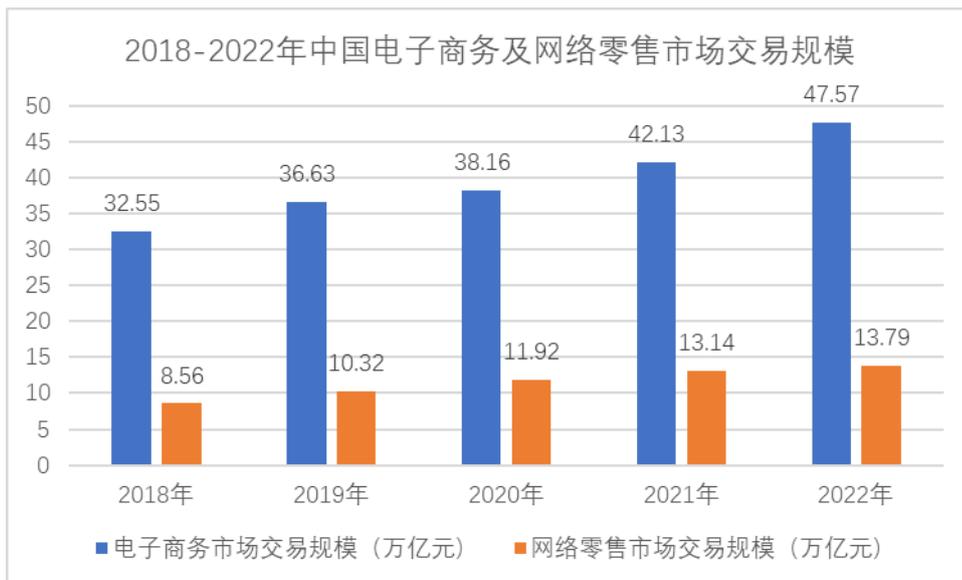
2.2.3 微笑曲线理论

施振荣提出“微笑曲线”,该理论说明,并不是每一个活动创造的价值是一样的,如果一家企业做的是制造,附加价值最高的区域正好集中在价值链的两端,微笑曲线的前端是研发、设计,后端是渠道管理、售后服务、金融服务等,中间的组装和制造环境的附加值最低。企业要打造“强价值链”就是要推动现有优势企业向微笑曲线两端延伸,谋求价值链上个环节的协同发展,提升企业在竞争中的优势。

3 小熊电器基本情况及成本管理现状

3.1 小家电行业发展现状

互联网已完全融入到我们的社会生活中，中国网民数量每年都以较快的速度增长，网民数量排全球第一，国内互联网领域投融资规模整体呈现快速增长的态势，电子商务迅猛发展，网络购物行为凭借多样、便捷、高效、安全的特点，已经从一种网络时尚转变为大众消费模式，深刻地改变了网民消费行为和消费理念。图 3.1 是中国电子商务研究中心（CECRC）发布《2022 年度中国网络零售市场数据报告》，报告显示，2022 年中国电子商务市场规模达 47.57 万亿元，同比增速达 13%，可见，中国电子商务市场前景广阔。



资料来源：中国电子商务研究中心（CECRC）

图 3.1 2018-2022 年中国电子商务及网络零售市场交易规模

根据图 3.2 可以看出，五年来，随着国民经济的快速发展，我国居民人均可支配收入持续增长，城镇化水平不断提升，全国常住人口城镇化率由 59.58%提升为 65.22%。随着国民整体收入水平的提高和消费能力增强，小家电在国内的普及率有了较大的提升，但与海外市场相比，除厨房小家电以外，其他类别小家电渗透率仍然处于较低的水平，相比于发达国家的消费者而言，我国消费者实际拥有小家电的数量较少，可选择的

小家电品类也更少。但在目前居民生活水平越来越高、消费持续升级的环境下，人们会进一步追求更高的生活品质，这有利于促进小家电行业的扩张，因此，小家电在国内市场仍有较大的发展空间。



资料来源：国家统计局

图 3.2 2018-2022 年中国居民人均可支配收入和城镇化率

家电行业竞争愈演愈烈，产品同质化现象明显，人们对小家电行业提出更高层次的需求，不仅关注产品的外观和使用体验，也关注产品的品质和内涵，所以国内小家电企业开始注重设计研发、技术创新、品控质量、售后服务等方面，不仅强调外观上的创意，还寻求功能上的创意，除了推出生活中常用的小家电，还设计出智能蒸锅、除螨仪等以全新的功能引领消费需求的创意小家电，并借助其发展理念寻求消费者的情感共鸣，深受大众喜爱，因此其市场潜力较大。

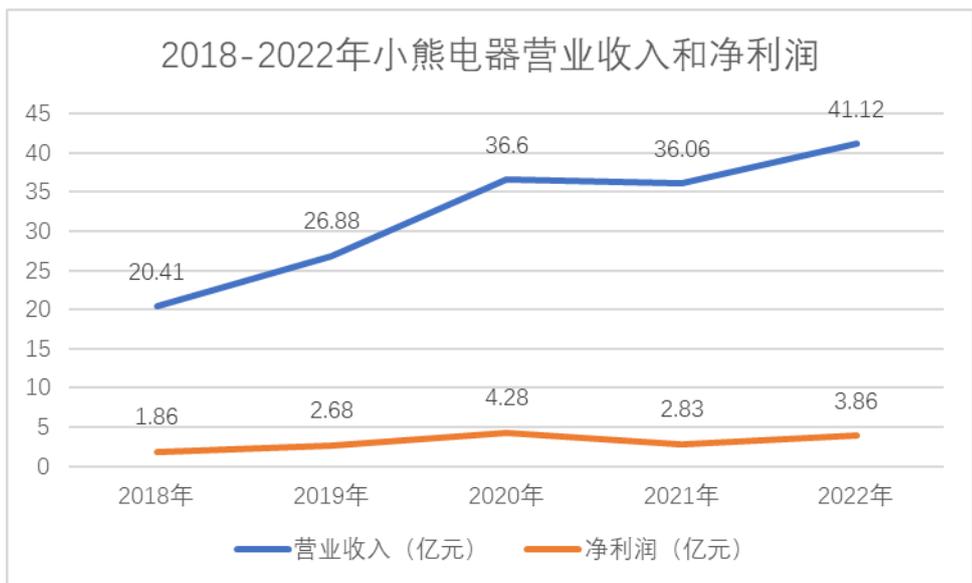
3.2 小熊电器公司概况

小熊电器于 2006 年 3 月成立，公司的职能管理部门主要由供应商管理中心、研发中心、品质管理中心、营销中心、财务管理中心、人力资源中心、6 个电器事业部和个体产品项目部组成。作为一家“创意小家电+互联网”创新商业模式所驱动的实业公司，小熊电器以“小熊”作为公司的自主品牌，始终坚持以用户为中心，以产品为核心，秉持“创意让生活更美好”的核心价值理念，借助深耕电商多年积淀下来的互联网经验和

大数据，不断完善企业的产业链条，优化生产经营管理模式，及时捕捉和洞察到最真实的用户细分需求，在“以小见大”的产品理念的指导下，不断向消费者推出精致小巧、智能便捷、安全环保的创意小家电，专注满足用户容易被忽视的“小”需求，其产品小而灵巧，小而精致，小而智慧。目前公司已有超过 60 个产品品类、500 多款产品型号对外销售，使用对象涵盖各年龄段群体及其生活与工作的不同场景，在 2022 年十一期间，公司绞肉机、打蛋器、煮蛋器、电热饭盒、一人食电饭煲、超声波清洗机等六大品类获得天猫平台销售额第一，绞肉机、打蛋器、煮蛋器、电热饭盒、电炖锅、电烤炉等六大品类获得京东平台销售额第一。自创建以来，小熊电器在以小见大的产品理念的指导下，始终保持高速和稳健的发展，过去五年营收增速平均达到了 37% 以上。

3.3 小熊电器经营状况

图 3.3 显示，近五年，小熊电器的营业收入和净利润大体上呈增长态势。相比于 2018 年，2022 年营业收入和净利润均增长超过 100%，但在 2021 年营业收入和净利润都有一定程度的下降。2020 年是小熊电器营业收入增速最快的一年，净利润也达到五年来的最高水平，净利润同比增长 59.70%，这主要是疫情给小家电市场带来了一波消费红利，人们更关注居家生活体验，对厨房系列、浴室系列、居室清洁系列等产品的需求增加，使得轻便、性价比高的小家电爆火，与此同时，小熊电器也抓住机遇，股价一路飙涨，不断创下新高。后续随着疫情的好转，使得“宅经济”市场回归常态，营收略微降低。如今，在国家政策的推动下，健康、节能的家用电器日渐融入了大多数市民的家庭当中，小熊电器在不断地改造升级以适应消费者的需求变化，在自动化、便捷化的基础上朝着多功能化、高颜值化、智能化、健康化等方向持续扩张，努力提升家用电器一体化、智能化和能效水平。



资料来源：根据年报整理

图 3.3 2018-2022 年小熊电器营业收入和净利润

由表 3.1 显示，小熊电器近五年的营业收入整体上呈增长趋势，按照产品品类划分，厨房类小家电占比最大，每年都占整体营业收入的 80%以上，不过随着公司产品种类的逐渐丰富，厨房小家电的占比正在下降，虽有下降趋势，但仍是公司主要收入来源，同时也是公司成本的重要构成部分，是公司向市场推出的核心产品，未来对于厨房类小家电的成本管理是重中之重。

表 3.1 2018-2022 年小熊电器营业收入构成

单位：亿元

产品品类	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年
厨房类小家电	17.32	22.37	31.18	29.32	33.65
生活小家电	2.93	3.82	4.01	4.07	3.95
其他小家电	0.03	0.49	1.16	2.28	3.23
其他业务	0.13	0.19	0.25	0.39	0.34
营业总收入	20.41	26.88	36.60	36.06	41.12

资料来源：根据年报整理

3.4 小熊电器成本管理现状

表 3.2 展示了小熊电器的营业总成本，营业总成本主要由营业成本、研发费用、销售费用、管理费用和财务费用构成。营业总成本自 2018 年的 18.00 亿元增长至 2022 年的 36.62 亿元，增长了超过 100%。除财务费用外，其余成本费用均持续增长，其中，营业成本是小熊电器主要的成本来源，2022 年营业成本占比达到营业总成本的 70%，显然营业成本是小熊电器成本的重点。

表 3.2 2018-2022 年小熊电器营业总成本构成

单位：亿元

项目	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年
营业总成本	18.00	23.44	31.49	32.38	36.62
营业成本	13.78	17.67	24.37	24.24	26.17
研发费用	0.47	0.77	1.05	1.30	1.37
销售费用	2.86	3.96	4.40	5.53	7.30
管理费用	0.72	0.90	1.23	1.31	1.54
财务费用	0.03	-0.01	-0.15	-0.16	-0.04

资料来源：根据年报整理

通过表 3.3 可知，小熊电器营业成本主要包括自产成本和外协生产成本，其中，自产成本为主，自产成本占营业成本的比例约在 70%-80%，自产成本包括原材料、人工成本、制造费用、外协加工费。公司的自产成本主要由原材料构成，人工成本、制造费用和外协加工费占比较为稳定。外协生产成本的比例约在 20%-30%，部分产品选择外协生产，主要是考虑随着公司销售规模不断增长，自有产能增长相对不足，基于产品战略布局及弥补自有产能的需要，公司通过选择优秀的外协生产供应商生产部分产品。

表 3.3 2018-2022 年小熊电器营业成本构成

单位：亿元

项目	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年
原材料（亿元）	10.33	13.12	17.28	14.68	14.73
人工成本（亿元）	0.70	0.90	1.38	1.56	1.65
制造费用	0.74	0.85	1.09	1.42	1.75

续表 3.3 2018-2022 年小熊电器营业成本构成

单位：亿元

项目	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年
外协加工（亿元）	0.69	0.90	0.76	0.49	0.40
外协费用（亿元）	1.27	1.76	4.03	5.88	7.43

资料来源：根据年报整理

由表 3.4 可以看出,2018-2022 年小熊电器营业成本逐年递增,而营业收入却在 2021 年有略微下降的走势。从营业成本增长率来看,尽管营业成本在近两年增速明显减弱,但在 2018 年、2021 年、2022 年,同期的营业收入增长率均低于营业成本增长率,其余年份的营业收入增长率也略微高于营业成本增长率,这说明小熊电器的营业成本增长相对较快,在如今电子商务市场增速下滑和小家电行业处于充分竞争的背景下,同行业竞争对手会通过价格战、广告战、专利战等方式挤占公司的市场份额,小熊电器并不具备竞争优势,企业需要实施有效的成本管理措施,提升对于成本的控制能力,降低物耗,提高资金使用效益。

表 3.4 2018-2022 年小熊电器营业总收入与营业总成本情况

项目	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年
营业总成本（亿元）	18.00	23.44	31.49	32.28	36.62
营业总成本增长率	24.05%	30.22%	34.34%	2.83%	13.09%
营业收入（亿元）	20.41	26.88	36.60	36.06	41.12
营业收入增长率	23.92%	31.70%	36.16%	-1.48%	14.20%

资料来源：根据年报整理

成本利润率是反映企业盈利能力的重要财务指标,说明企业在生产过程中发生的主要耗费和收益间的关系,企业为取得利润而付出的成本与成本利润率成反比。该指标越大,表明企业为取得利润而付出的代价越小,成本管理的越有效,盈利空间增大,能够获取更多的经济效益。由表 3.5 可以看出,小熊电器成本利润率在 2020 年前持续增长,在此之后便总体呈下降趋势,说明小熊电器的投入产出水平不如从前,生产和销售产品的经济效果并不理想。

表 3.5 2018-2022 年小熊电器营业总成本与利润情况

项目	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年
营业总成本 (亿元)	18.00	23.44	31.49	32.38	36.62
利润总额 (亿元)	2.39	3.32	5.18	3.30	4.55
成本利润率	13.28%	14.16%	16.45%	10.19%	12.42%

资料来源：根据年报整理

综上所述，小熊电器目前成本增长相对较快、为取得利益而付出的代价偏高，为此，小熊电器有必要进行价值链成本管理来解决传统成本管理存在的弊端。通过价值链成本管理，提高增值作业的效率，督促各个职能机构合理组织人力物力，紧密合作，互相制约，争取高质量低成本。此外，价值链成本管理还能使企业与上下游建立良好、稳定的合作关系，达到互利共赢，直接影响到企业产品成本或者企业效益。

4 价值链下小熊电器成本管理问题分析

4.1 内部价值链下成本管理问题分析

4.1.1 研发投入不足

研发设计是价值链成本管理的首要环节。由于产品的诞生出自于研发设计，当产品被设计出来时，这款产品的器件成本、运输成本、维护成本等基本就确定在一个范围了，也就基本上决定或影响了这款产品的成本属性和降本空间，所以该环节同后面环节的成本管理息息相关，影响着企业整体的成本管理。

由表 4.1 可知，近五年，小熊电器的研发投入金额从 2018 年的 0.47 亿元逐年上升至 2022 年的 1.37 亿元，增长近 3 倍。研发人员虽然也相比五年前有明显上升，但研发人数占比较低，甚至在 2020 年后，占比反而下降。国家要求高新技术企业的研发费用与营业收入的比例应当达到 3% 的标准，但小熊电器在 2018 年至 2022 年时，明显没达到该项要求，后续尽管研发投入占营业收入的比例大体上呈现增加的态势，但变化不明显，该指标仍然处在一个较低的水平，这说明小熊电器在产品研发方面投入的力度仍然不足。

表 4.1 2018-2022 年小熊电器研发投入情况

项目	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年
研发人员数量 (人)	138	241	319	272	321
研发人数占比	5.38%	7.14%	7.47%	6.78%	6.84%
研发投入金额 (亿元)	0.47	0.77	1.05	1.30	1.37
研发投入占营 业收入占比	2.30%	2.86%	2.87%	3.60%	3.33%

资料来源：根据年报整理

通过表 4.2 显示，研发投入同销售费用相比，销售费用连年占据高位，竟是研发投入的 5 倍之上，公司研发投入严重不足，技术人才匮乏，创新机制不灵活，缺乏数据能力的支撑，在收集客户的需求方面还做得远远不够，这都是产品研发阶段经验不足的体现，若公司不能抓准市场需求展开研发设计，会造成很大的隐形成本，减少公司的市场份额，盈利水平降低，导致公司在市场竞争中处于落后地位。

表 4.2 2018-2022 年小熊电器研发费用与销售费用

单位：亿元

项目	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年
研发费用	0.47	0.77	1.05	1.30	1.37
销售费用	2.86	3.96	4.40	5.53	7.30

资料来源：根据年报整理

表 4.3 展示了具有代表性的同行业家电企业的研发费用占营业收入的比重，可以看出美的集团作为行业标杆，整体占比高于其他企业，美的集团作为全球知名企业，坚定地进行研发投入，不仅持续引进领军型专家，还不断扩大国外研发中心规模。九阳股份的研发费用占比和美的集团相当，甚至部分年份还高于美的集团。而小熊电器公司的研发投入占比相对落后，苏泊尔也同其他企业相比占比偏低，这也再次印证小熊电器公司在研发费用投入方面还远远不足，为企业未来的品牌转型和长期发展考虑，企业有必要将研发环节引起足够的重视，及时调整“重营销，轻研发”的发展模式，做好研发就是做好成本管理的事前预测，做好价值链成本管理的开端，拥有较强的研发能力可以帮助企业对产品的成本管理奠定良好的基础，后期不断优化生产工艺，获取市场竞争优势。

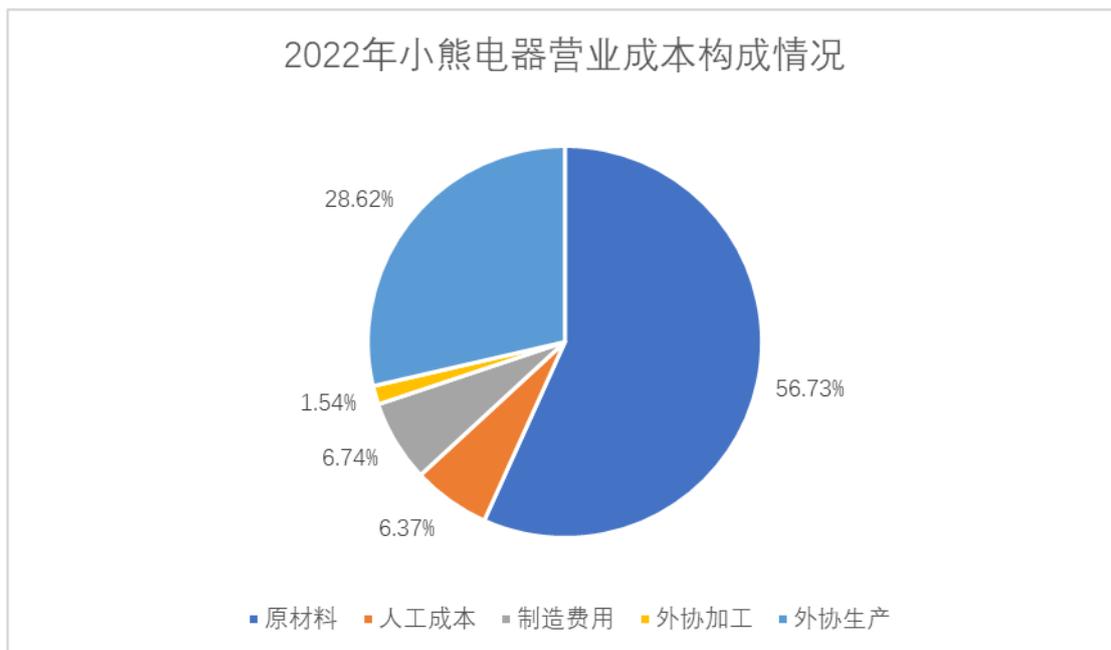
表 4.3 小熊电器与同行业企业研发费用占营业收入的比较

项目	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年
小熊电器	2.30%	2.86%	2.87%	3.60%	3.33%
美的集团	3.23%	3.46%	3.55%	3.52%	3.67%
苏泊尔	2.25%	2.27%	2.37%	2.08%	2.06%
九阳股份	3.65%	3.53%	3.09%	3.40%	3.82%

资料来源：根据年报整理

4.1.2 材料采购成本不稳定

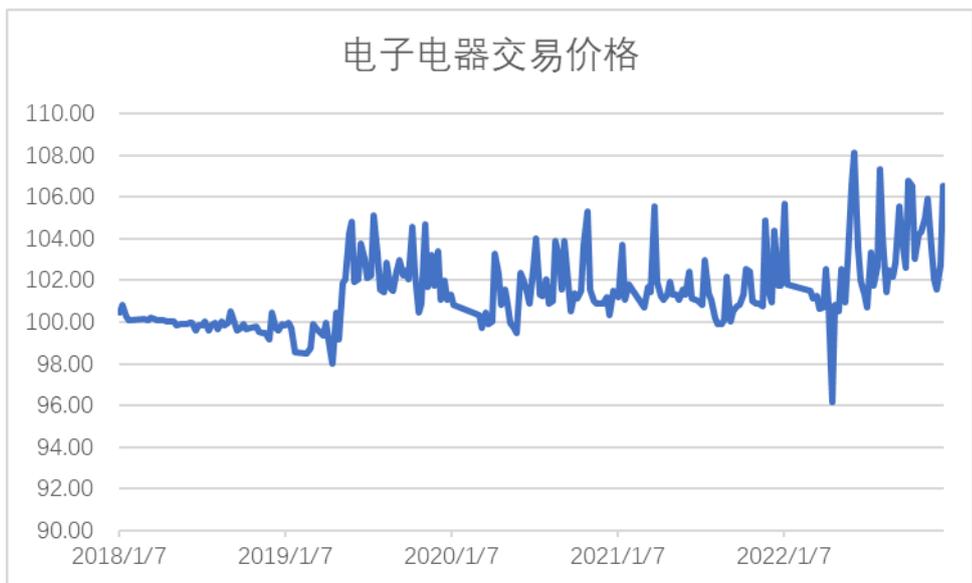
小熊电器采取自主生产为主、外协生产和外协加工为辅的生产模式。由图 4.1 可知，超过一半的生产成本是原材料成本，近五年，原材料占自产成本比例平均为 82.15%，可见，原材料对营业成本具有很大影响，采购成本最终会直接影响产品的成本，这意味着采购原材料对产品的成本优化至关重要，往往决定了产品在市场上是否具有竞争力。



资料来源：根据年报整理

图 4.1 2022 年小熊电器营业成本构成

在小熊电器的主要原材料有塑料原料、五金制品、电子电器，采购价格很容易受原材料市场价格的影响，图 4.2 和图 4.3 分别展示了近五年电子电器和五金的交易价格，原材料价格波动导致的产品单位生产成本发生变化，会对公司的经营业绩带来不利影响。与此同时，由于小熊电器产品类别及型号较多，且不断更新升级，其所需的原材料种类繁多且规格、型号、品牌均有所不同，导致各大类原材料的平均价格存在波动，而原材料价格的上升，一定会传导至最终消费品的价格，原材料价格的波动很有可能导致产品还没出仓，产品的利润就已经被高位建立的库存跌价吃掉了。



资料来源：wind 数据库

图 4.2 2018-2022 年电子电器交易价格



资料来源：wind 数据库

图 4.3 2018-2022 年五金交易价格

4.1.3 产品质量不佳造成资源浪费

近五年，小熊电器的生产量由 2018 年的 2581.41 万台增长到 2022 年的 4205.89 万台，增速达到约 63%。其中，生产量于 2020 年达到峰值，产出 4532.19 万台，这主要由于小熊电器作为专做创意小家电的企业，在近年来国内“宅经济”“客厅经济”兴起的环境下，80、90 后作为当下社会的主力消费群体享受独居生活，同时也是线上销售、直

播带货高速发展的时期，所以这带给了小熊电器带来一定的市场空间，小熊电器也在此时期扩大生产量满足市场的需求，小熊电器推出的产品以种类多、价格低、注重性价比为卖点抢占市场份额，受到年轻消费群体的欢迎。

然而在 2020 年之后，生产量经历了先下降再上升的阶段，降幅达到 10%，这是由于市场上有越来越多的小家电企业，产品同质化程度高，产品竞争激烈，在低价的基础上产品质量也被疏忽。近年来，小熊电器产品的口碑不断下滑，在各大电商平台和网络投诉平台，出现越来越多的用户差评和投诉，投诉内容主要涉及产品质量及售后服务。此外，小熊电器还经常被监管部门通报批评，例如：小熊电器的安抚奶嘴、加湿器分别被上海、西藏自治区市监局抽查不合格；电水壶、吸奶器被江苏省消保委、上海市质监局抽检不合格等，这与小熊电器“重营销轻研发”的发展模式有关，企业需要意识到产品没有品质的支撑，最终难以在市场上长久立足。若不能及时改进产品质量，将导致销量下滑、退货率上升、原材料和商品囤积，企业面临的负面评价将增加。因此，通过质量管理，可以减少错误作业流程，实现成本的节约。此外，许多电商平台还设置了入库期限，在约定期限内，平台未销售出去的商品可以退还给企业，所以，如果产品出于各种原因被频繁退货，平台退还给企业的商品也会随之增加，企业前期投入的生产资金难以转化成流动资金，使用效率下降，甚至可能变成坏账。

4.1.4 营销环节投入过大

根据表 4.4 数据显示，2019 年至 2022 年，小熊电器的销售量增速分别为 30.39%、40.22%、-13.70%、3.28%，可见，小熊电器的销售量于 2020 年达到峰值，这是因为 2020 年宅家文化让消费者重燃生活热情，广大居民重新从忙碌的工作节奏中回归到了休闲的生活轨道上来，社交电商、直播带货让小家电如虎添翼，社交电商通过产品强体验式种草以及低客单价优势，迅速获得粉丝认可并形成购买，而直播带货则通过降价促销等方法，促成小家电销量暴涨的现象。同时，小熊电器品类丰富，可以更好地覆盖用户需求，并且其工艺水平和产品力已经达到了比较高的水平，给用户体验带来了飞跃，也切实能改善用户生活中所遇到的问题，所以销量增长明显。

但近两年，小熊电器的小家电年度销售量的增速呈现明显、大幅放缓，增长乏力说明目前小家电行业存在激烈的竞争。通过表 4.5 可以看出，小熊电器为了打开市场知名度，提升品牌形象，所以，销售费用逐年递增，销售费用率也大体上呈现增长的趋势，

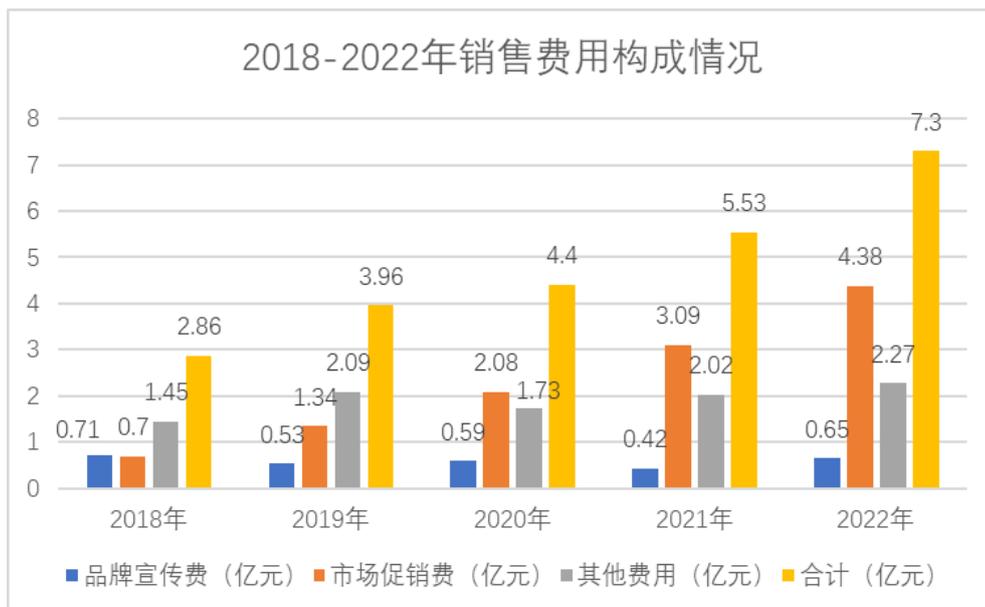
但小熊电器的销售利润率不增反降，销售费用的增长率超过了营业收入的增长率，说明企业的盈利能力并没有提升。随着公司市场份额的不断增加，公司增加了户外广告、明星代言、新媒体等多种品牌和产品推广等多种方式，更进一步加强“小熊”品牌的宣传力度，若公司市场推广费用长期增长超过销售的增长幅度，势必会对公司的经营业绩存在一定影响。此外，尽管品牌宣传、渠道推广对提升公司销售收入有较大帮助，但若未来其效果不及预期，品牌宣传、渠道推广未能带来新增利润的贡献，将会对公司盈利能力造成不利影响。

表 4.4 2018-2022 年小熊电器销售量、销售费用及占比情况

项目	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年
销售量（万台）	2468.46	3218.99	4513.74	3895.47	4023.32
营业收入（亿元）	20.41	26.88	36.60	36.06	41.18
利润总额（亿元）	2.39	3.32	5.18	3.30	4.55
销售利润率	11.71%	12.35%	14.16%	9.14%	11.05%
销售费用（亿元）	2.86	3.96	4.40	5.53	7.30
销售费用率	14.01%	14.73%	12.03%	15.34%	17.72%

资料来源：根据年报整理

图 4.4 展示了销售费用的细分项目，其中，品牌宣传费、市场促销费增幅最高，分别达到 54.15%和 41.75%。从传播效果来看，小熊电器这一波组合拳尽管付出了实打实的金钱，但也取得了热度，但爆款产品的生命周期普遍不长，可复制的爆款公式能不断孵化出类似的品牌和产品，加速消耗消费者的耐心和好奇心，真正能从网红演变为主流产品的只有寥寥几款。未来，随着流量红利进一步枯竭，若继续采取“重营销、轻研发”的发展模式，将会侵蚀厂商的利润和市场的增长空间。



资料来源：根据年报整理

图 4.4 2018-2022 年小熊电器销售费用构成情况

微笑曲线的另一端代表销售。小熊电器尽管已采取全渠道运营策略，基本完成全渠道布局，但电商渠道仍是目前的核心渠道，公司早与天猫、京东、苏宁等主流电商平台建立了长期稳定的合作伙伴关系，同时，也在逐步拓展拼多多、抖音、小红书等新电商及新媒体渠道，搭建短视频、直播、长期社交运营等内容团队。然而，过度依赖线上销售有着显而易见的弊端。首先，经营风险更加集中，目前的发展趋势无法预料，如果未来线上电商市场增速下滑，电商平台的销售政策、收费标准等发生重大不利变化，公司未来与上述电商平台的合作关系僵化，那么在公司未能及时拓展其他新兴销售渠道的情况下，会导致公司可能面临销售增速放缓或收入下滑的风险，公司的经营业绩将受到很大影响。其次，社交电商对零售毛利要求极高，短视频、直播带货等形式可能会要求 20%-30% 的佣金或相应的坑位费等，这也是一项占比较大的固定销售费用。最后，在企业销售费用中，市场促销费用占全部销售费用比重较大，电商平台频繁促销，促销活动的商品价位相对较低，会相应减少企业的收益。

4.1.5 仓储成本过高

通过表 4.5 可知，五年来，小熊电器的库存量不断增长，截至 2022 年末，小熊电器的库存量已经迈入千万台级别。数据显示，2019 年至 2022 年，小熊电器的小家电行

业库存量分别同比增长 38.83%、14.71%、9.72%、10.11%，这在一定程度上说明了小家电行业的竞争加剧，消费者对于家电产品的要求越来越高。

近五年，小熊电器的存货虽然连年上升，但存货资产比例总体上降低，在 2020 年其存货资产比例首次低于 20%，这意味着企业资产流动性在逐渐增强，资金周转更加灵活，资金的使用效率提高，存货管理能力正在逐年提高。与此同时，小熊电器的存货周转率呈现出先上升后下降的态势，近两年下降幅度较为明显，也能说明企业在存货管理方面采取了更为积极的手段。小熊电器采取“预测销售量+安全库存”的存货管理模式，同时针对“双十一”“双十二”以及农历春节等促销活动带来的销售高峰期，一般均按预估量提前生产、备货，以应对短期的大批量供货需求，如果对于促销活动带来的销量预测不够准确，很有可能导致原材料减值、产品滞销、产成品堆积增加仓储费用，还会占用较多营运资金，使得资金使用效率下降、前期投入无法收回、坏账增加，影响经营性现金流，增加财务风险，降低盈利质量。

表 4.5 2018-2022 年小熊电器库存量、存货情况

项目	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年
库存量（万台）	539.07	748.38	858.49	941.95	1037.20
存货（亿元）	3.13	4.32	5.32	6.16	6.51
存货资产比例	45.81%	21.68%	18.05%	23.68%	18.00%
存货周转率	4.89	4.74	5.13	4.22	4.13

资料来源：根据年报整理

表 4.6 将小熊电器与国内知名传统小家电企业进行比较，可见小熊电器的存货周转率同与行业中其他企业相比，存在很大的差距。近年来，小熊电器的销量虽逐步增长，但由于多元化的经营战略与销售扩张，小熊电器产品种类繁多，差异较大，需要以充足的库存商品为保障，所以库存量也在增长。库存应当在一定期限内销售完毕，存货存放的时越长，存货也就越不值钱，也越难卖出去，企业就有可能要清仓处理，甚至亏本甩卖，庞大的存货不仅会带来仓储成本，同时存货还会随着时间的推移造成价值下跌，无形中增加了销售环节的成本，直接影响企业的资金链，侵蚀企业的毛利率，加大了管理困难。

表 4.6 小熊电器与竞争对手存货周转率的比较

项目	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年
小熊电器	4.89	4.74	5.13	4.22	4.13
美的集团	6.37	6.38	6.83	6.87	5.67
苏泊尔	5.41	5.93	5.88	6.04	5.35
九阳股份	8.77	6.88	7.51	7.64	8.35

资料来源：根据年报整理

4.2 外部价值链下成本管理问题分析

4.2.1 上游供应商相对分散

随着公司生产和销售规模的增加，采购规模也随之增加，但小熊电器的采购渠道相对分散，由表 4.7 可以看出，2018 年小熊电器全年采购金额为 11.12 亿元，五年来，采购金额已增加到 2022 年 22.91 亿元，增长了 106%，然而，前五名供应商合计采购金额占比逐年下降，集中采购程度降低，企业的其他供应商占比保持在 82%-89%之间。企业有着强大的规模优势，本应该借助该优势增强采购时讨价还价的能力，然而，小熊电器公司的采购渠道逐渐分散，集中采购程度降低，采购议价能力减弱，不利于抵消原材料价格波动带来的部分风险，也不利于降低单位采购成本。同时，采购较为分散还使得企业需要花时间成本去了解不同的供应商，供应商的承诺较低，难以建立长期合作关系，如果不能与质量一流、送货及时、能满足其需求的供应商签订长期协议，在一定程度上不利于企业维持低成本优势。

表 4.7 2018-2022 年小熊电器供应商采购情况

项目	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年
全年采购金额（亿元）	11.12	17.55	26.05	22.36	22.91
前五名供应商采购金额（亿元）	2.05	2.76	3.92	2.63	2.74
占年度采购总额比例	18.44%	15.71%	15.05%	11.76%	11.96%

资料来源：根据年报整理

4.2.2 对下游销售商粘性减弱

小熊电器的下游价值链一方面连接着消费者，另一方面连接着销售商，对下游需求方的消费市场进行有效的成本控制，有利于提高企业成本投入的回报率，更好地实现价值增值。小熊电器以线上销售为主，其线上销售模式包括线上经销、电商平台入仓和线上直销，因而其下游终端客户包括电商平台、经销商、第三方物流企业及终端消费者。

如表 4.8 所示为小熊电器近五年前五大客户销售金额占年度销售总额的比例，分别为 48.67%、48.89%、39.48%、41.84%、37.43%，占比逐渐下降，企业与前五大客户的关系有所变化，企业对前五名客户的依赖在逐渐减弱，这对于销售环节而言是一个不利信号。与此同时，小熊电器的第一名客户约占年度销售总额比例约为 30%，其销售金额占同后续几名客户所占比重的差距很大，说明小熊电器对第一名销售客户高度依赖，企业在对第一名客户投入大量精力时，势必会弱化与其他较大客户的联系，不利于企业的稳定销售和长期经营，小熊电器有必要改善该种局面，同更多大客户维持良好的关系，进而提升市场占有率。

表 4.8 2018-2022 年小熊电器前五大客户销售金额占年度销售总额比例

	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年
第一名	25.24%	30.63%	29.62%	34.60%	30.15%
第二名	10.20%	5.24%	3.43%	2.70%	2.56%
第三名	6.45%	5.19%	2.39%	1.81%	2.19%
第四名	4.01%	4.20%	2.02%	1.37%	1.27%
第五名	2.78%	3.63%	2.01%	1.36%	1.26%
合计	48.67%	48.89%	39.48%	41.84%	37.43%

资料来源：根据年报整理

4.2.3 同行业竞争激烈

目前，小家电行业普遍存在品牌之间的同质化竞争，不仅产品同质化严重，产品线、营销手段、物流等方面也在日渐趋同，同质化竞争会压缩产品的获利空间，同行业品牌之间很容易陷入价格战、广告战之中，不仅会花费大量的人力物力财力，最终盈利效果也很不明显。小熊电器的众多产品在市场上都可以找到相应的替代产品，甚至有些产品

除了包装的不同，质量、功能、外观等都一模一样，而在线上销售渠道，消费者很容易货比三家，在产品、品质一样的前提下，选择更低价的产品，还有一些网红产品为了迎合消费者偏好，风靡一时，这都能凸显出小熊电器的产品辨识度不高、竞争力不足。

小熊电器的市场规模也较小，市场份额占比较低，大部分销售额来自于东南沿海城市，在其余地区的品牌知名度还较低，品牌效应较弱。小熊电器的主要增长点在于厨房类小家电，还不足以满足消费者多元化的消费需求，也没有单个产品在市场中具有明显优势。此外，相比于同行业竞争企业，小熊电器在各个生产经营环节的资源投入还不够科学，甚至有着明显劣势，这也充分说明小熊电器竞争力不足。

5 价值链下小熊电器成本管理的改进措施

5.1 内部价值链下成本的改进措施

5.1.1 研发先行

研发设计作为价值链成本管理的首要环节，基本上决定或影响了一款产品的成本属性和降本空间，增加研发的投入能够获取更多附加值的提升，对研发成本的管理不能仅看投入的多少，更要关注研发投入带来的效益对比。小熊电器需要切实提高其研发能力来获得市场认可。

（1）以客户需求为导向进行研发

小熊电器需要以行业发展和市场需求为导向，在技术开发和产品创新方面持续加大投入。随着新能源技术的发展，小家电产品在能源上有了更优的节能选择，节能省电是小家电产品的一大优势。另外，政策大力提倡环保，人们的环境保护意识也已越来越强，小熊电器可以顺应节能、环保、健康、养生的市场发展趋势，以减少环境污染、保护人体健康为研究方向，运用热敏、温敏、气敏等前沿技术，制造出健康环保的产品。目前，新材料应用技术、功能和外观结构设计、节能环保技术是小家电企业在研发过程中应当关注的核心技术，但国内有创新能力、研发投入较大的小家电企业较少，小熊电器更应该牢牢把握消费趋势，加大研发投入力度，优化升级现有产品，并继续推出兼具实用和创新的产品，形成的竞争优势，为公司长期稳定发展提供持久动力。

（2）保护公司的专利技术

公司产品的核心技术对公司的快速发展起到至关重要的作用，小熊电器需要出台更完善的知识产权保护措施，加强对核心技术的保护。对于适合申请专利保护的核心技术，公司需要及时申请国家专利并取得专利权，利用专利权保护手段抢占市场；对于未申报专利的核心技术，应当对通过加强核心技术成果保密化、标准化、书面化、及电子化制度建设，将技术档案进行科学地整理与归档，防止核心技术的流失。同时，公司还需要规范员工专利管理制度、技术文件管理制度等，与技术研发相关员工签署保密、竞业限制等协议，最大限度地降低由于核心技术人员或核心技术流失对公司生产经营造成的不良影响，通过法律手段保护公司的核心技术。

（3）建设研发人才梯队

研发人才支撑着企业研发环节，小熊电器公司的研发人才欠缺愈发明显，因此企业应建设研发人才梯队，形成高中低合理搭配的研发人才队伍，以利于研发队伍的正常发展，提高研发人力资源利用效率，同时避免对少数研发骨干人员的过度依赖。

首先，企业研发人员必须进行专业分工，以利于研发人员在各自领域做专做精，同时也减少对研发人员的跨专业技能和经验要求。其次，研发组织必须进行合理分化，设立必要的管理层次和技术等级，以经验丰富、综合能力强的研发人员担任管理性工作或负责高层次方案设计，缺乏经验的人员则在高层次人员指导下进行设计实现工作，赋能员工胜任岗位，深层发掘员工潜在能力，助力员工全面提升个人能力，为公司的后续发展提供人才保障和支撑。最后，要适当调整对研发人员的绩效考核，改变过去只关注完成的产品开发项目的数量，而不去关注产品上市之后的市场表现的考核方式，让研发人员和市场人员展开相互学习，从而避免研发人员只追求技术先进而缺乏对市场的敏感度，如此，就不需要对研发新人提出不合理的高要求，不仅容易招聘，而且还可以很快使其发挥作用，满足企业可持续发展需求。

5.1.2 智慧采购

当产品规格确定的时候，产品成本的 70% 已经被确定下来，采购所能影响的空间就变得十分有限。小熊电器生产的原材料占自产成本比例平均为 82.15%，可见，原材料对营业成本具有很大影响，因此，对于采购环节进行成本管理是十分必要的。

（1）讲究采购策略

小熊电器已设立了供应商管理中心，负责建立采购管理制度与流程标准，在采购计划、订单拆解、供应商流程管理等采购环节全过程充分发挥其职能。但由于市场行情时刻都在发生变化，公司生产所需的主要原材料均由公司按企业质量标准和对供应商的订单要求进行自主采购，所以供应商管理中心应当时刻关注原材料价格走势，定期编制物料采购计划，灵活调整采购量和库存量，制定科学合理的物资采购战略，安排采购合同谈判，当市场价格预计会走高时，在库存成本可以负担的情况下，应适当增加采购数量；当市场价格预计会走低时，在维持安全库存和正常生产的情况下，应尽可能减少采购数量；当通货膨胀或宏观经济状况导致价格上升时，通过谈判或其他措施，比如在合同中加入价格保护的相关条款，将价格维持在现有水平，或使涨幅低于通胀或市场基准，从

而推迟价格上涨，减缓成本上涨的速度和幅度。此外，采购资本设备时，在不增加支出的情况下，通过谈判，可以让设备厂家提供多一年的保修期、免费的设备安装或培训服务。在合同续签、更新时，在不提高现有价格的情况下，通过谈判为企业争取有现金价值、更多的优惠条款，如更高的服务水平协议或额外的交付物。

（2）加强数字化采购

小熊电器还需要加强数字化采购。一方面，数字化采购将利用强大的协作网络，预测采购需求，自动生成寻源建议，帮助企业发掘更多合格供应商，同时智能分析和预测其可靠性与创新能力，更准确地预测供应商对企业的影响，筛选优质合作伙伴。另一方面，数字化采购将智能预测供应商谈判的场景和结果，分析并推荐最优供应商和签约价格，最终建立可预测的供应商协作模式，预测谈判双方条件变化对签约价格及采购成本的影响，帮助谈判人员识别关键因素与节点，从而控制谈判风险并削弱采购成本，提高合同签订效率的同时，还能确保合规性。

5.1.3 精益生产

生产环节作为制造业最主要的环节之一，在该环节进行成本管理可以解决生产过程中低效率和资源浪费问题，实现降本增效。

（1）引进先进生产设备

小熊电器公司的业务规模在不断扩大，小熊电器可以在现有的生产模式基础上，保持现有产量规模良好发展势头，投入一些更先进的全自动化生产设备，比如提升产线标准自动化设备的覆盖率，增加专用自动化设备的投入，成熟自动化设备的复制等方式，进而全面持续提升制造能力，满足公司多品种且高速增长的销售规模需求。显著提升生产自动化程度，有利于公司提升制造水平、扩充产能、降本增效和保障产品质量。此外，公司在制造过程中还要注重产品技术与精益制造的结合，对标行业龙头企业，引入精益咨询公司，系统地导入方法和工具，持续信息化的推进，做到制造单位信息系统全覆盖，整体提升精益改善水平，推动制造能力持续提升。

（2）注重质量管理

质量是企业生存和发展的基础，加强质量管理能够大大减少售后服务成本和废品损失。因此，公司要对生产过程实行全方位的质量管理。一方面，公司应当按照国际质量标准的要求，建立完善的质量管理体系，实施全面质量管理，在材料采购、设计生产、

生产控制、出入库检验、设备养护以及合同评审方面不断优化配置并强化管理，使生产过程和产品检验过程均严格按照技术标准执行。另一方面，公司应当以品质管理中心为主导，多部门共同协助推行全面、全员、全过程的质量管理，从产品设计开发、供应商选择、进货、生产设备养护、生产首件检验和巡检、成品检验、入仓前检验、入仓后抽查以及售后反馈检验等各个环节均配备质量控制人员监督生产，以确保每一个生产环节的生产质量，让检验人员严格把关；同时，对产品质量的形成过程要实现全过程追溯，对不合格品由质量控制部门按规定进行处理，并采取预防纠正措施，避免不合格品由质量控制部门按规定进行处理，并采取预防纠正措施，避免不合格产品的重复发生，防止不合格品的非预期使用及交付，保证了产品的高质量。

（3）建立适时生产系统

小熊电器可以建立适时生产系统，以需带产，加强生产经营管理各环节的沟通合作、协调配合，根据顾客订单所提出的有关数量、质量和交货时间等特定要求来安排生产任务。一方面，适时生产系统要求尽可能地降低购货和生产等环节中的各种缺陷，从源头上减少了企业的返工的次数，减少了次品、废品的数量，既节约了成本，也为企业在质量信誉方面带来了隐形的收益。另一方面，适时生产系统能将原材料、零部件、产成品等保质保量并适时地送到下一加工环节，缩短了企业从收到材料到产品制成所耗用的时间，而且使原材料、在产品及产成品等各类存货保持在最低水平，期末存货量也变得很小，减少了库存资金的占用、数据收集和处理方面的成本，节约了库存占用的场地空间。

5.1.4 合理营销

（1）拓展销售渠道

一方面，小熊电器需要加强营销队伍建设，打造一支专业高效的营销团队。首先，可以引进有丰富经验的销售人员，定期对导购员进行培训，传授销售技巧，要让导购具备良好的沟通能力和亲和力，洞察客户的真实需求，站在客户的角度来考虑问题，为其提供和传递价值，增强线下销售人员的市场意识和服务意识，这对于线下销售人员和售后服务人员的整体素质有着很高的要求。其次，公司可以在传统经销授权渠道体系覆盖区域或核心网点的基础上，进一步加强与全国连锁超市开展线下零售模式的探索，如构建线下销售网络，并在部分城市设立形象专区，形象专区单独设计，主要体现小熊品牌特性，以品牌推广为主，重点打造核心网点的终端形象，推动销售发展。最后，公司还

可以基于小熊产品功能特性，跨界合作，比如与餐饮、服饰、母婴等行业知名企业合作，共同打造联名产品，增加市场销售份额。

另一方面，小熊电器可以积极拓展海外市场。有研究报告显示，英、美等发达国家的平均小家电保有量已是我国的三倍之多，这说明海外消费者对于小家电需求较高，目前，小熊电器已经在东南亚、日韩、德国、美国等地与多个跨境电商平台达成合作，要想在海外站稳脚跟，除了拥有自己的过硬产品之外，公司还需要对标国际做好产品标准，建立高水平、高要求的外贸产品质量与技术标准，同时，充分利用经销商或海外客户资源及经验优势，打通国际物流节点，畅通内外循环，多方协作不断提高货物通关效率，降低物流成本是提升外贸业务竞争力的重要因素。公司还可以通过产品推广、国内外展览、深化与代理商合作等途径积极开拓海外市场。

（2）精准投放广告

无论线上销售还是线下销售，广告宣传都应对消费者进行精准定位。小熊电器多年积累的客户数据资料，可以帮助公司更深入地了解客户人群属性、生活方式和产品属性偏好等，对潜在的消费者投放广告，持续更新广告宣传内容，优化广告创意，丰富广告宣传的内涵，控制广告宣传的投放数量，注重广告宣传的投放质量和收益反馈，增加广告吸引力和互动性，提高广告的点击率和转化率，以避免无效曝光和点击浪费广告预算，使广告费用物有所值。此外，小熊电器还要选择合适的广告渠道，筛选营销媒体和投放方式，避免在不合适的媒体上投放广告，并且优化广告投放策略和投放时段，提高广告投放的效率，力求营销媒体能够将产品信息广泛传播，扩大小熊电器的影响力，使其凭借良好的声誉吸引更多的潜在消费者，进而节约宣传成本。

（3）重视品牌建设

小熊电器还应当继续重视品牌建设。一些国际品牌通过将品牌精神传递给消费者，使品牌深入人心，这种做法值得借鉴。目前，小熊电器在广州、北京、上海等地为每个被生活小情绪所困住的年轻人，特意举办熊抱快闪巡游并设置“小熊治愈角落”快闪店，还在官方微博发布不同城市熊抱活动情感海报，为用户构建情绪的“避难所”。小熊电器未来应当继续深入打造成有一个有温度的品牌，品牌深入年轻人的沟通语境，是实现有效情感连接的关键，将品牌文化代入营销过程，用温暖来加深用户与品牌间的联系，唤起年轻人感受幸福、创造幸福、分享幸福的能力，不断强化年轻人喜欢的小家电的品牌印记，让一个有温度、有关怀、有爱心的品牌形象立体起来，进而从心理上吸引消费者购买行为，以此节约销售成本。

（4）承担社会责任

小熊电器应当认识到社会责任的重要性，践行法律和道义，不断强化社会责任的担当意识。因此，小熊电器在后续发展中，依然要围绕企业使命，以保护环境、清洁生产、员工健康安全、向全球客户提供满意的产品和服务为基本理念，注重维护股东、员工、消费者、合作伙伴、政府、社会等利益相关者的合法权益，认真履行质量安全、环保、节能降耗、安全生产、产品安全、资源的综合利用、公共卫生等社会责任，主动收集关于活动、产品、服务内容相关方面的法律法规标准，并进行产品认证机构符合性测试以及购买特定设备进行内部测试管控，以消除公众隐忧，坚持与各方的和谐共生。同时，小熊电器还需要积极参与公益事业，将公益活动向教育、文体、民生、慈善等多重领域遍及，扩大企业的影响力，增强企业口碑，这也是企业展开营销的途径之一，积极承担社会责任将成为企业的无形资产，帮助企业节省销售成本。

5.1.5 优化仓储

（1）建设存货管理系统

小熊电器应持续关注存货周转率。小熊电器应建设先进的存货管理系统，设计公司网内存货供应及需求实时统计系统，并结合积累的网购数据，利用大数据对各个品类的销售业绩和收益进行评估调查，及时收集市场对产品的需求信息，时刻关注消费者需求的变动，依据市场需求有计划的生产，为了验证其对市场的预测是否准确，还可增设新产品试用名额，吸纳试用人员的反馈意见，再对反馈较好的产品进行批量生产，从而避免预测失误或生产计划不合理造成的产品积压，将仓储成本控制一个合理的区间内，加快存货周转。同时，小熊电器要对生产量有合理的预估，尽快消化当季推出的产品，对部分即将过季的产品，以主题促销的方式加大销售力度，避免错过了销售的最好时机，造成过季存货积压。

（2）打造智能化仓储空间

小熊电器借鉴可以亚马逊、京东等的智能仓库建设经验，借助人工智能、机器人、无人机等创新仓库的管理运营模式，打造全自动化智能物流仓库甚至无人仓储。智能集成技术能够模仿人类智慧，具备学习、感知、推理判断、解决问题等能力，能够降低订单履约时间，成倍提高订单处理效率，合理安排库存量，灵活控制出入库数量，有效减少运输环节，提高商品的周转效率和社会资源利用率，实时了解，实时监控，节省人工

成本，高效解决各种难题以提高仓储效率，帮助企业实现转型及智慧零售战略的快速发展。

5.2 外部价值链下成本的改进措施

5.2.1 构建科学的供应商合作机制

(1) 对供应商进行定期考核

供应商的优劣将直接影响价值链组织的长期获利能力，因此，有必要建立严格的采购流程和供应商甄选制度，对供应商进行调查、评估和甄选，选择出最优、最适合企业自身的供应商，列入管理名录，同时进行严格的供货情况考核，对评审不合格的供应商要停止采购，并选择限期整改或淘汰，避免造成成本的浪费，及时将损失降到最低。考核内容不仅要测试主要原材料的品质持续符合公司的质量要求，还要考虑质量、可靠性、到货准时性等因素，把因送货不及时、质量低劣等损失降到最低，与提供产品质量高、效率高的供应商展开长久合作，减少定价、订单、交货、包装等合约的签订成本，减少交易的投机机会，建立和维护一个持久、具有竞争力的供货渠道，提升自己的议价能力。

(2) 与供应商建立长久合作的关系

当小熊电器确定了供应商名录中的优质供应商时，便要投入极大的时间和精力去维护与重点供应商间的关系，其中最重要的便是双方之间相互信任，低水平的信任意味着只顾为自身利益进行明争暗斗，而建立高质量的信任关系可以大大降低合作伙伴之间的协调工作量，形成稳定的供应链合作关系。一方面，小熊电器需要经常同供应商展开沟通，相互了解、求同存异，借助数字交换技术建立一个包括反馈机制在内的成熟的沟通机制，小熊电器不仅需要让供应商了解企业的生产程序和生产能力，使供应商清楚地知道所需产品或原材料的期限、质量和数量，还应向供应商适时提供自己的经营计划、经营策略、提高产品质量等想法，以便供应商能随时达到企业的要求，避免后续发生误解事件，在问题演变成危机前把问题解决掉。另一方面，小熊电器可以在同重点供应商建立长期合作目标的基础上慢慢渗透，可以在产权关系上采取适当互相投资、参股等措施，或是在组织关系上做出些许调整，保证双方派员加入到对方的有关业务活动之中，比如：帮助供应商建立全面质量管理体系、无偿为其培训员工、邀请供应商参与产品设计等，从而使得供应商以及价值链上所有成员的积极性和能动性充分调动起来，避免将成本管

理人为割裂在不同的阶段。

5.2.2 加强与经销商的关系管理

小熊电器主要采用经销商发货模式、经销代发货模式、电商平台入仓等线上经销模式。经销模式比直销模式占比更大，线下经销占比远远不及线上经销，所以对经销商的管理也要引起企业足够的重视。

(1) 对经销商进行严格管理

首先，公司与经销商开始合作前，需要对经销商进行更为严格和全面的考察，在敲定满意的经销商之后，主动为其提供免费的在线或线下业务培训，培训内容包括产品知识、营销经验、线上网店的图片展示及宣传等，并对其市场推广工作给予一定的费用支持。其次，对经销商要进行严格的授权管理，避免经销商在未经公司许可的前提下，出现把公司授予的经销权以任何形式转让给第三方、以批发或其他方式专卖给其他非授权渠道、销售其他品牌的同类产品等情况。最后，小熊电器还要对经销商进行价格管理，统一制定终端零售指导价，经销商需经过公司许可后才可降价，并不得低于公司规定的最低限价在网上标价出售或线下对外零售，除此之外，公司适时需要根据市场行情调整产品限价，经销商收到公司的最新调价后，必须在规定时间内按公司要求调整价格。

(2) 优化经销商激励体系

生产企业应该成为各级经销商的强大后盾，充分的技术支持能让经销商更有信心地完成渠道目标，这是保持经销商销售士气的基础。但具体的奖励可以带来更直接的激励效果。比如，企业可以与经销商签订更有吸引力的经销协议，约定年度销售目标及销售返利比例，在经销商完成公司当年下达的销售目标后，公司给予其一定比例的销售返利或其他激励措施，目的在于提高经销商的积极性和主观能动性，并与之达成良好的长期合作关系。此外，还可以根据任务的完成情况、销售回款情况、信用额度指标、终端开拓情况，对经销商进行贡献评比，通过奖励优胜者，让其他经销商认清差距，鼓足干劲。

5.2.3 增强自身的核心竞争力

(1) 发展产品新优势

对于产品同质化严重、同行业竞争激烈的问题，小熊电器可以打造生活化、健康化、趣味性的产品，发展产品的新优势，形成相较于对手的核心竞争力。打造生活化产品意

味着小家电的设计要贴近消费者的生活习惯，比如操作简单、安全环保、轻便小巧的小家电更受消费者的青睐，因此，在创新产品时要对消费者的需求做出大数据调查分析，真正做出平民化、生活化、让消费者有亲切感的产品。打造健康化的产品意味着小熊电器可以和健康和环保组织等合作，塑造健康的品牌形象，随着国民的健康意识逐渐觉醒，对于日常使用的家电不仅要实用、好用，又要安全环保，比如近几年空气净化器、净水设备、新风空调、洗碗机、扫地机器人、电动拖把、智能马桶盖等产品销量增长迅速，这些产品往往也具有更高的溢价空间。打造趣味性产品意味着小熊电器要通过增加趣味消费体验来增加卖点，小家电的主力消费者是年轻顾客，非常期待家电的趣味性，小熊电器可以丰富线下体验店的消费场景，不断升级更新的互动式体验，增添消费者的购买和使用乐趣，吸引更多年龄段、不同消费水平的消费者，助力消费体验的提升和品牌推广，进而更好地为品牌发展积蓄后劲。

（2）借鉴同行业管理经验

家电市场竞争激烈，美的集团和格力电器作为行业标杆，市场份额占比较大，知名度更高，口碑更好，因此，小熊电器积极学习、借鉴行业标杆企业的管理办法，能够促进自身的快速成长，比如：海尔搭建开放式创新体系、引入柔性制造系统、打造智慧物流、发明 SBD 模式等，美的集团实行“T+3”模式、校企联合建成研发中心、建有面向全球产学研创新体系等，这些做法对小熊电器而言均有极强的借鉴意义。小熊电器公司需要定位自己在整个价值链中所处的位置，梳理出上下游企业的合作情况，分析、比较同行业企业的优劣势，及时进行架构调整，发现自身的不足，寻找还未有企业涉足的领域，创新自身的业务；或是巩固自身的优势，在熟练并且有优势的领域精益求精，扬长避短，形成独特的竞争优势，使得内、外部价值链协同进步、发展，做出更加科学的成本管理战略决策。

6 研究结论与不足

6.1 研究结论

成本管理是企业永恒的话题，但目前国内大部分制造业依然把目光定位于低成本制造，传统的成本管理越来越不能适应企业的发展变化，而价值链成本管理作为一种新型的管理方法显示出它的优越性，谋求价值链的协同效应是实现战略成本管理的新理念。本文以小熊电器股份有限公司为案例，根据其成本管理现状，从价值链的角度针对其成本管理过程中存在的问题进行分析，并提出相应的优化措施，得到该公司最主要的成本管理问题以及相应的优化建议如下：

从内部价值链角度来看，小熊电器的研发投入远远不够，研发作为价值链的首要环节，是企业获取成本优势的基础，未来需要以客户需求为导向进行研发，同时保护公司的专利技术。采购环节易受原材料价格的波动，企业可以时刻关注原材料的市场价格，适时调整采购模式生产环节在制造企业中的附加值较低，企业可以通过引进先进生产设备来降低人工成本，在生产环节注重质量管理减少产品的售后服务成本和废品损失，建立适时生产系统来减少企业材料、物资、半成品等的运送、存储损耗、过期、不适用等方面的风险和费用。小熊电器目前集中于线上销售，未来需要拓展销售渠道来分散线上销售的分析，同时精准投放广告，重视品牌建设，承担社会责任，培育良好的口碑，从心理上吸引消费者购买。在仓储环节，小熊电器可以建设存货管理系统，并打造智能化仓储空间，从而降低自身的仓储成本。

从外部价值链的角度看，小熊电器不仅需要对供应商进行定期考核，与提供产品质量高、效率高的供应商建立长久合作的关系，增强自身与供应商讨价还价的能力，还需要对经销商进行更为严格的管理，优化对经销商的激励体系，同时，还需要向行业标杆企业充分学习，积极吸收竞争者的优势，取长补短。内外部价值链同时助力，能够帮助小熊电器在发展过程中获取长久的竞争优势。

6.2 研究不足与展望

本文基于价值链视角对小熊电器的成本管理进行研究，在本次论文写作的过程中，学到了很多知识，提升了自己的阅读能力和写作能力，但由于客观存在的局限性，论文

研究成果有待进一步完善。

一方面，数据资料有限。在对小熊电器公司的成本管理进行分析的过程中，并未对公司进行实地调研，也未曾参与过公司的生产经营管理，因此，本文采用的相关数据都是通过官方渠道获取的，对于公司未公开数据无法取得，数据资料不足可能导致分析结果存在片面性。另一方面，本人才疏学浅、能力不足、缺乏实践经验，受研究水平及思维的限制，对本文中的核心概念的理解还无法融会贯通，加之时间和精力有限，在研究过程中可能会存在一定的主观性和局限性，造成分析结果不够准确。

通过对该论文的写作，我深刻认识到理论和实践结合的重要性，因此，在未来的学习和工作中，我会将所学应用于实践，在实践中更新自己的理论知识，学习借鉴企业中科学有效的管理办法，以更加严谨的态度对待学术。

参考文献

- [1] Adam. Total Cost Management-System Architecture Strata for Operations[J].Social Science Electronic Publishing 2017.
- [2] Adrian J.Slywotzky,David J.Morrison,Bob Andelman.The Profit Zone:How Strategic Business Design Will Lead You to Tomorrow's Profits[M].Three Rivers Press,1998:19-23.
- [3] Beverley R. Lord. Strategic management accounting: the emperor's new clothes?[J]. Management Accounting Research,1996,7(3).
- [4] Clémence Stanley. Strategic Cost Management and Performance: The Case of Environmental Costs[J]. Social and Environmental Accountability Journal,2017,37(2).
- [5] Cooper Robin, Kaplan Robert S. Measure costs right: Make the right decisions[J]. Harvard Business Review ,1988,66(5):96-102.
- [6] Dominique Estampe,Samir Lamouri,Jean-Luc Paris,Sakina Brahim-Djelloul. A framework for analysing supply chain performance evaluation models[J]. International Journal of Production Economics,2013,142(2).
- [7] Frederick Winslow Taylor. Scientific Management[M].Taylor and Francis:2003-09-25.
- [8] Henri C Dekker. Value chain analysis in interfirm relationships: a field study[J]. Management Accounting Research,2003,14(1).
- [9] Hilton RW, Maher MW, Selto FH. Cost Management:2004.strategies for business decisions[J].China Renmin University Press,2014(5):23-26.
- [10]Jeffrey F. Rayport, John J. Sviokla. Exploiting the Virtual Value Chain[J].Harvard Business School Press. 1999, 73(1): 35-51.
- [11]Joanna Dehmer,Jörg Niemann. Value Chain Management Through Cloud-based Platforms[J]. Procedia - Social and Behavioral Sciences,2018,238.
- [12]Kaplan Robert S,Anderson Steven R. Time-driven activity-based costing.[J]. Harvard business review,2004,82(11).
- [13]Kenneth Simmons. Strategic Management Accounting[J].Management Accounting, 1981,(7):21-34
- [14]Kuchta D,Troska M. Activity-based Costing and Customer Profitability[J].Journal of Cost Management,2007,21(3):18-25.
- [15]Mathew Paul Ojo,Adeolu Babatunde Ayanwale. Value chain financing and plantain

- production in Nigeria: an ex-ante approach[J]. *Financial Innovation*,2019,5(1).
- [16] Mohammad Alawamleh, Loiy Bani Ismail, Randa Mazzawi. Value chain and supply chain: which is more impacted by ERP systems?[J]. *Int. J. of Services and Operations Management*,2018,30(4).
- [17] Prabakar Kothandaraman, David T Wilson. The Future of Competition[J]. *Industrial Marketing Management*,2001,30(4).
- [18] Shank J.K., Govindarajan V. Strategic Cost Management: The Value Chain Perspective[J]. *Journal of Management Accounting Research*, 1992, 4(4): 147-197.
- [19] Tapia J F D , Samsatli S . Integrating fuzzy analytic hierarchy process into a multi-objective optimisation model for planning sustainable oil palm valuechains[J]. *Food and Bioproducts Processing*, 2020, 119:48-74.
- [20] 陈倩.企业成本精细化管理存在的问题和对策[J].*会计师*,2020(23):38-39.
- [21] 陈哲.基于战略成本导向的管理会计适应模型构建[J].*中国注册会计师*,2018(07):110-113.
- [22] 迟晓英,宣国良.价值链研究发展综述[J].*外国经济与管理*,2000(01):25-30.
- [23] 冯圆.成本管理控制机制与行为优化研究[J].*财会通讯*,2020(02):15-20+116.
- [24] 谷慧玲,杨丽芳.价值链视角下先进制造业成本管理优化[J].*财会通讯*,2015(02):76-78.
- [25] 郭秀颖.战略成本管理中的价值链分析[J].*商场现代化*,2006(28):164-165.
- [26] 韩祉清.基于实物与虚拟价值链的成本控制方法[J].*会计之友*,2006(03):62-63.
- [27] 蒋国发.现代企业成本控制必须遵循的几项原则[J].*广西会计*,1995(04):6-7.
- [28] 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.
- [29] 李慕华.基于价值链视角下家电企业成本控制研究[D].华北水利水电大学,2021.
- [30] 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.
- [31] 刘静,康国卿.基于价值链的企业绩效评价体系[J].*统计与决策*,2006(15):159-160.
- [32] 马梓煊.价值链视角下企业成本管理优化研究[J].*中国集体经济*,2023(09):48-51.
- [33] 迈克尔·波特.竞争优势[M],北京:中信出版社,2014.
- [34] 裴正兵.价值链管理与作业成本法的有机结合:双向增值法[J].*财会月刊*,2003(01):48-49.
- [35] 孙榕.基于价值链的美的集团成本控制研究[D].南京邮电大学,2022.
- [36] 孙新波,李继蔚,张明超.数据赋能智能制造企业价值链攀升:综述与展望[J].*财会通*

- 讯,2023(02):26-31.
- [37]汪霁月. 海尔集团基于价值链的战略成本管理探析[D].江西财经大学,2022.
- [38]王卫星,徐育红. 区块链技术在企业价值链成本管理中的应用[J].财会通讯,2023(08):96-101.
- [39]吴丽丽. 基于价值链视角的企业采购成本管理优化研究[J].企业改革与管理,2023(04):96-98.
- [40]徐昊. 基于“价值链”分析的业财融合实施路径思考——以南京 GL 集团为例[J].交通财会,2020(01):60-64.
- [41]阎达五. 价值链会计研究:回顾与展望[J].会计研究,2004(02):3-7+96.
- [42]杨纪琬. 当前成本管理工作中的几个问题——在中国成本研究会成立大会上的发言[J].会计研究,1980(04):4-13.
- [43]杨予彤. 互联网背景下基于价值链的企业战略成本管理——以海尔集团为例[J].现代商业,2023(07):116-119.
- [44]易雨露. 基于价值链的海尔智家成本控制研究[J].产业创新研究,2023(06):168-170.
- [45]余绪缨. 简论当代管理会计的新发展——以高科技为基础、同“作业管理”紧密结合的“作业成本计算”[J].会计研究,1995(07):1-4.
- [46]张新娜. 试析基于价值链理论的企业成本管理新模式[J].财会学习,2018(09):90+92.
- [47]张旭波. 公司行为与竞争优势[J].国际经贸探索,1997,(003):34-37.
- [48]赵娟. 基于价值链的成本管理探究[J].当代会计,2017(06):39-40.
- [49]郑美英. 基于价值链下的中型工业企业成本控制研究[J].纳税,2020,14(03):255-256.
- [50]周松. 成本管理新理念:价值链成本管理[J].会计之友(中旬刊),2010(03):42-43.
- [51]周占伟. 基于价值链理论的战略成本控制研究[J].商业会计,2010(05):75-76.

后 记

行文至此，落笔为终。时间飞逝，我的学生生涯即将结束，三年前线上复试的场景还历历在目，思绪万千，如今要和这里分别，万般不舍，虽有遗憾，但收获颇多，在这里向三年来帮助过我的人表达诚挚的感谢。

一朝沐杏雨，一生念师恩。感谢我的导师李希富教授，在毕业论文撰写期间的悉心指导，一针见血地指出问题，帮助我梳理出清晰的逻辑。记得初见李老师时，老师幽默的交谈、亲切的笑容、开阔的眼界和独特的人格魅力令我深受触动，特别羡慕老师身上的那份松弛感，希望未来的自己能看到更大的世界，有更丰富的阅历，少点如今的急躁，多些从容和悠然。感谢研究生期间遇到的所有老师，以过硬的专业素质和高尚的师德修养启迪我，那些曾在教室上课的时光，让我近距离感受到学者的风采和光芒。

在披荆斩棘的世界里，唯有父母的爱是无解的命题。成长路途中父母虽然未曾给过专业性意见，但却是最坚强的后盾，支持我做出一切决定，鼓励我勇敢尝试新事物，轻松、愉悦的家庭氛围让我无忧无虑、野蛮生长，这份信任与尊重给了我无限的自由。曾有段时间因为各种原因交织一度压力大到整晚只能睡2个小时，妈妈像哄小宝宝一样每晚都会轻拍着我直到入睡。这大半年，去了很多地方，考了很多考试，大部分都是没有结果的，原本担心父母会责备我自己学习知识不精还花掉很多路费，但他们只是说，事情只有做了才有可能看到希望。谢谢爸爸妈妈，我惟愿你们身体健康。

山水一程，三生有幸，相遇即是缘分。感谢我的同学和师兄师姐在三年中给予的包容与照顾，学业上共同探讨，生活中给予信心，每一次的小组作业、比赛组队，我都能看到他们的闪光点，在临近毕业面临就业难题时，他们主动分享经验，提供他们所能看到的就业信息，舒缓我心中的焦虑，我们不仅是学业上的搭档，还是羽毛球场的玩伴，因为遇到了优秀的人，所以也让我变得更好。另外，还要感谢我的朋友们，我们已不在同一领域、同一阶段，甚至不在同一地域，维持多年的友谊其实很难，但我们依然见证着彼此的重要时刻，分享心中的喜悦并发自内心的为彼此高兴，我们能互相理解、共情彼此的每一份痛苦，还保留着中学时代在肯德基奋笔疾书的记忆，记得大学时代里我们躺过的每一片草坪，这样的纯粹弥足珍贵。

“只要你相信，全世界都会帮你。”这是说唱歌手周延呼吁的，我特别有感触，因为每当我下定决心时，那个结果一定不会差。说唱音乐装点着流水账般的日子，极强的律动感如同出击的拳头，好像可以赐予力量，让你直接又精准地去对抗各种挫折。史铁

生先生的《我与地坛》是一直放在我床头的书，地坛帮助史铁生先生找回希望和勇气，也激励着我永远怀抱向上生长的决心，所以“不懂就问、不会就学、不熟就练”是我解决问题的万能法则。三毛的作品是我闲暇时的读物，她的善良、洒脱、坚韧使她的每一部作品散发出爱的温暖，强大的女性力量持续感染着我，我渐渐成长，虽然我还是很不自信的样子，但却比从前多了许多的坚定，感谢心怀热爱、坚守本心、奋力向前的自己。

向过去致谢，与未来碰拳，夏天不会结束，愿每天都有进步，毕业快乐！