

分类号 F23/1028
U D C 0006013

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 波司登数字化转型下价值链成本管理研究

研究生姓名: 陈玉清

指导教师姓名、职称: 李培根 教授

学科、专业名称: 管理学 会计硕士

研究方向: 注册会计师

提交日期: 2024年6月1日

独创性声明

本人声明所提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论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 陈玉清 签字日期： 2024年6月1日

导师签名： 齐培根 签字日期： 2024.6.2

导师(校外)签名： 高志明 签字日期： 2024年6月1日

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： 陈玉清 签字日期： 2024年6月1日

导师签名： 齐培根 签字日期： 2024.6.2

导师(校外)签名： 高志明 签字日期： 2024年6月1日

**Research on Value chain Cost
management under the digital
transformation of Bosideng**

Candidate: Chen Yuqing

Supervisor: Li Pengen

摘要

由于原料及人工成本的不断上升、电商销售渠道的冲击、海外高端品牌的竞争等原因，我国羽绒服品牌面临着发展难题。当前数字经济时代背景下，数字化转型已经成为企业转型的必经之路。习近平总书记在党的二十大报告中强调：“加快发展数字经济，促进数字经济和实体经济深度融合，打造具有国际竞争力的数字产业集群。”数字化转型可以加强企业的价值链成本管理、提升企业价值创造能力。作为国内领先的羽绒服品牌波司登企业通过数字化的转型来提高业绩，并在价值链中强化成本管理的实例能为我们带来深刻的启示。

本文选取波司登作为案例企业，主要通过对波司登数字化转型的历程、数字化转型下的价值链成本管理情况以及对公司的综合绩效表现进行研究，研究了数字化转型如何催生公司的价值链的转型，以及这种转型如何影响成本管理和综合绩效表现。在本文主要部分，首先介绍了波司登企业的情况，紧接着介绍了波司登企业数字化转型下价值链成本管理的动因分析，主要是行业竞争加剧以及波司登成本管理困难加剧。其次，介绍了波司登的数字化转型的历程和价值链情况。最后，主要是分析了波司登价值链成本管理情况，从内部价值链和外部价值链两个方面进行了分析。在此基础上得出了案例研究结论，波司登数字化转型增强了自身的竞争优势、并且数字化转型也促进了波司登价值链成本管理，控制了波司登价值链的各个环节的成本，包括采购环节、生产环节等等，这也是波司登在羽绒服品类保持行业领先地位的原因之一。

波司登数字化转型顺应了价值链成本管理发展的需要，本文借助案例分析试图为其他企业数字化转型下的价值链成本管理提供借鉴。

关键词：数字化转型 价值链成本管理 波司登

Abstract

Due to factors such as the continuous rise in raw material and labor costs, the impact of e-commerce sales channels, and competition from overseas high-end brands, Chinese down jacket brands are facing development challenges. In the current digital economy era, digital transformation has become the inevitable path for enterprise transformation. Digital transformation can strengthen enterprise value chain cost management and enhance the ability to create value. As a leading domestic down jacket brand, Bosideng has improved its performance through digital transformation and strengthened cost management in the value chain, providing us with profound insights.

This paper selects Bosideng as a case enterprise, mainly through the study of Bosideng's digital transformation process, value chain cost management under digital transformation and the company's comprehensive performance, to study how digital transformation promotes the company's value chain transformation, and how this transformation affects cost management and comprehensive performance. In the main part of this paper, firstly, the situation of Bosideng enterprises is introduced, and then the motivation analysis of value chain cost management under the digital transformation of Bosideng enterprises is introduced, which mainly includes the intensification of industry competition and the intensification of cost management difficulties of

Bosideng enterprises. Secondly, it introduces the process and value chain of Bosideng's digital transformation. Finally, it mainly analyzes the cost management of Bosideng value chain, from two aspects of internal value chain and external value chain. On this basis, the case study concluded that the digital transformation of Bosideng has enhanced its competitive advantage and promoted the cost management of the value chain of Bosideng, controlling the cost of every link of the value chain of Bosideng, including the procurement link, the production link, etc., which is also one of the reasons why Bosideng maintains the leading position in the down garment industry.

The digital transformation of Bosideng conforms to the needs of the development of value chain cost management. This paper attempts to provide reference for other enterprises' value chain cost management under the digital transformation with the help of case analysis.

Key words: Digital transformation ; Value chain cost management ; Bosideng

目 录

1 绪 论	1
1.1 研究背景与意义.....	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 数字化与数字化转型.....	3
1.2.2 价值链与价值链成本管理.....	5
1.2.3 数字化转型与价值链成本管理.....	6
1.2.4 文献述评.....	8
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.....	9
1.3.3 论文框架.....	10
2 理论基础	11
2.1 价值链理论.....	11
2.2 成本管理理论.....	11
2.2.1 传统成本管理.....	11
2.2.2 现代成本管理理论.....	12
2.3 价值链成本管理理论.....	13
3 数字化转型下波司登价值链成本管理案例概况	14
3.1 案例选择与企业概况.....	14
3.2 数字化转型下实施价值链成本管理动因分析.....	15
3.2.1 行业竞争加剧.....	15
3.2.2 成本管理困难加剧.....	17
3.3 波司登数字化转型的历程.....	19
3.3.1 20 世纪中后期至 2012 年初始探索阶段.....	19

3.3.2 2012年至2018年全面发展阶段	19
3.3.3 2018年至2023年全领域渗透阶段	19
3.4 波司登价值链体系	19
3.4.1 外部价值链分析	19
3.4.2 内部价值链分析	20
4 数字化转型下波司登价值链成本管理案例分析	22
4.1 数字化转型下波司登价值链成本管理分析	22
4.1.1 外部价值链成本管理	22
4.1.2 内部价值链成本管理	25
4.2 波司登数字化转型综合绩效分析	27
4.2.1 基于财务指标的综合绩效分析	27
4.2.2 基于非财务指标的综合绩效分析	30
4.3 波司登数字化转型对价值链成本管理的影响机制总结	31
5 数字化转型下波司登价值链成本管理的结论与启示	32
5.1 案例研究结论	32
5.1.1 数字化转型增强了波司登的竞争优势	32
5.1.2 数字化转型促进了波司登价值链成本管理	32
5.2 案例研究启示	33
6 研究结论与未来展望	35
6.1 研究结论	35
6.2 未来展望	36
参考文献	37
致 谢	41

1 绪 论

1.1 研究背景与意义

1.1.1 研究背景

习近平总书记在党的二十大报告中强调：“加快发展数字经济，促进数字经济和实体经济深度融合，打造具有国际竞争力的数字产业集群。”现今的世界，科技和产业的革命和变革势如破竹，新兴技术与其他技术发生了深度融合和交叉，技术创新也在快速前进。科技和社会经济的发展关系日益紧密，数字经济正在崛起成为全球资源重塑、世界经济布局重塑以及全球竞争格局转变的驱动力。数字经济布局持续完善，发展势头较为强劲，重点领域发展势头良好，成为推动各国经济复苏的重要力量和新生动力。中国信息通信研究院发布的《全球数字经济白皮书（2023）》指出，数字经济加速构筑经济复苏关键支撑，2022年，测算的51个国家数字经济增加值规模为41.4万亿美元，同比名义增长7.4%，占GDP比重的46.1%。面对持续深入的新技术革命、产业变革与中国式现代化进程的历史性交汇，以习近平同志为核心的党中央以更高远的眼光为我国的经济的进一步发展指明了方向。我们要把握世界历史的发展脉络以及未来走向，深刻认识我国的发展国情与发展现状，把握生产力发展的历史沿革和前进方向，在激烈的国际竞争中，我们要以新质生产力取得竞争优势，占领更高的市场份额。

近几年，由于原材料和劳动力成本的持续上升、电子商务发展路径的冲击，以及海外高端品牌之间的激烈竞争等多重因素，我国的羽绒服品牌正面临着面对销售业绩不佳、持续高涨的运营成本和不断缩小的盈利范围等作为系列发展问题，面对数字经济已逐渐成为主导经济增长的新时代，一个企业必须更加重视价值链的成本控制，增强其创造价值的潜能，并进一步巩固其主要的竞争优势。数字化转型已逐步转变为对企业在价值链中进行有效管理的核心路径。随着数字技术在羽绒服行业的广泛应用，各企业在内部及外部的价值交易中的中心活动都发生了巨大的转变。因此，研究和创新企业价值链的成本管理和控制策略以适应数字化的变化，变得尤为重要。与传统的成本管理方式相比，企业在成本管理上需要转变过去的无法及时发现问题，无法及时给予解决方案的困境，转向更为全面和及时的策略。这意味着从传统的在生产流程中，我们应重点关注成

本管理，逐渐形成从前端的研发设计扩展到终端消费者全链条的成本控制。在价值链的成本管理领域，公司主张应该从全局战略视角出发，专注于以价值为核心驱动力的理念，并进一步重视资源分配的优化性以及资本效益的最大化输出。我们通过数字化转型手段，企业对其成本进行了进一步的细致和精准管理，同时深入研究了企业每一步的价值，旨在达到企业价值的绝对提升。

因此，本研究以波司登为研究案例，重点关注在数字化转型过程中的价值链成本管理方法，本文试图通过分析波司登在数字化转型背景下的价值链成本管理来解释几个核心问题：第一，数字化转型如何影响企业的价值链条；第二，企业价值链化改革如何对其成本管理产生影响；第三，这种转型是如何对企业的整体绩效造成影响的。

1.1.2 研究意义

为寻找新的经济增长点，积极发展数字经济是把握即将来临的科技变革和产业转型的新机遇的战略方针。中央经济工作会议提出：“要大力推进新型工业化，发展数字经济。”在数字经济方面，它不仅成长迅速，其对全球的辐射作用强，而且其影响力是空前的，当前，我国经济已经由高速增长阶段转向高质量发展阶段，我们需要把握数字化，网络化，智能化融合发展的契机。我国高度重视数字经济的发展，将其上升为国家战略，希望企业通过数字化转型巩固其竞争优势，实现更大的增值。波司登，作为一家历史悠久的羽绒服制造企业，受到2020年新冠疫情“黑天鹅”风波的深刻打击和冲击后，其数字化转型的速度显著增加。其采纳数字化转型策略来加强企业价值链的成本管理和提高公司业绩是实践中获得的重要经验。为我们提供了全新的视角和可参照的模式。随着数字科技的深入推进，企业在成本管理方面也更加关注“颗粒化”的策略，这些创新技术在价值链的各个部分被成功运用，帮助企业明确客户的价值定位，并进一步完善价值链的各个环节：在外部的价值链中，建立上游供应商与下游客户之间的价值连接，确保整个价值链能够实现合作共赢和降低成本；在企业的内部价值链中，我们需要针对我们自身的企业特点，从我们价值创造的各个环节入手，精确分析每一个价值创造环节，持续分析每一件产品的价值创造，减少或者消除无效的作业，使得企业成本降低，利润上升。

因此，本文研究意义主要有两个层面，一：理论意义，本篇论文专门关注在数字化转型环境中，如何有效管理企业价值链上的成本，这也是数字化转型与成本管理研究的

深入挖掘。通过对数字化转型下波司登价值链成本管理案例研究得出数字化转型将会的如何促进企业价值链成本管理，为学者们对数字化转型下企业进行成本管理研究提供了一定的参考。通过对羽绒服行业进行分析，丰富了此类研究的案例分析。二：现实意义，本文通过对波司登进行数字化转型的历程以及数字化转型下是如何进行价值链成本管理的，可以为其他羽绒服类企业，甚至是服装行业之后如何在数字经济浪潮下进行成本管理提供借鉴。

1.2 文献综述

1.2.1 数字化与数字化转型

随着数字化技术逐渐走向完善，它的应用范围也在深入拓展。在此背景下，以互联网为驱动力的新型经济正在逐步转型，现在，它以更为丰富的内容、更成熟的发展和更大的数据为核心组件的数字经济形式出现。Yoo et al (2010) 指出随着时代的进步，大数据、云计算以及人工智能等尖端的数字技术的应用，正逐渐地重塑工业经济的核心结构，这也进一步对产品和服务的创新方向提供了重新定义，意味着现代社会正式迈入数字时代。

关于数字经济，美国学者 Tapscott Don (1995) 最先提出“数字经济”一词，被公认为是“数字经济之父”，他从一个宏观的视角简洁地阐述了数字经济注定会成为未来新的经济模式的观点，并坚信电子商务是数字经济的核心部分。Ahmad、Ribarsky (2018) 在数字化的研究的基础上，加上了“交易”的概念，将数字经济与交易进行联系，认为数字经济满足数字交易和电子商务的特性。这个对于数字经济的定义是比较简洁的。狭义上的数字经济涵盖了数字化设备、采购和内容三大方面，但是数据交易不一定能全部地融入到数字内容中，仅有数据资本才具备加入数字经济体系的资格。徐清源 (2018) 指出从广义上来说，我们应当认识到数字经济是一种涵盖了经济生产与消费的创新增长模式。数字经济是由数字科技所触发和影响的一系列经济行为与模式，这体现了其具体表现形式。刘传辉 (2019) 指出数字经济建立在信息基础设施和通讯技术之上，其中以数字化知识与信息作为核心生产元素，以数字技术的创新为中心动力。利用现代信息网作为主要承载手段，在数字化产业和产业数字化的进程中，推动数字经济与实体经济的深度融合，从而产生生产、消费、交易等多个经济活动环节的综合体现。

关于数字化与数字化转型，秦荣生、Loebbecke、Picot（2015）认为数字化是基于信息化的进步所产生的，站在了信息技术的肩膀上产生的，数字技术逐渐发展壮大代替了信息技术。信息技术逐渐退出企业发展过程，这些技术能够将复杂的、不断变化的信息转化为可度量的数值，使得这些数据能够自动生成和集中处理。这些技术的出现不仅增强了企业对数据的使用率，也彻底改变了我们的生活习惯，标志着企业正在从信息化向数字化转型。关于数字化转型，Vial（2019）、Warner、Wäger（2019）、Caputoetal（2021）认为数字化转型是指结合数字技术于其产品、服务和流程中，以变革企业如何为顾客创造价值的模式，目标是创立一个全新的商业运营模式。Chaniias（2019）、Legner等（2017）认为如果一个企业决定利用信息技术来实现其转型和升级，那么这可以被视为该企业正在进行数字化的转型过程。戚聿东、蔡呈伟（2020）基于资源的核心理论，指出制造业的数字化转型是通过融合数字技术与资源，对其研发、生产、销售及管理各个环节实施数字化改革，旨在增强制造业的市场竞争力，面对激烈的市场竞争和不固定的技术创新，从而确保短期及长期的收入持续上升。然而，企业进行数字化转型远不只是单纯地利用数字技术，这种技术创新影响着组织管理的各个方面，无论是商业模式、运营流程、经营策略还是组织架构。Kane、Palmer（2017）认为数字转型是企业如何借助数字技术来构建新型的数字化商业策略以及实现更高价值的组织变革。任保平（2020）数字经济的崛起正在对企业的生存环境产生深远的影响，数字化的转型正在对企业现有的生产模式和组织结构产生冲击和颠覆，它已经成为推动企业走向高品质发展的新动力。为了顺应时代的发展趋势并促进可持续发展，企业的数字化转型显得尤为关键。何帆、刘红霞（2019）建议，采纳数字化转型的措施，以帮助企业降低经营成本、加快工作效率、并激发创新思维，这样可以有效地增强企业的经营成果，从而推动企业走向更高质量的发展路径。韦影、宗小云（2021），本研究从数字化转型的概念及其特性、基础理论、转型过程中需要关注的主体和转型流程的多个角度，对数字化转型进行了深入的探究和分析。肖旭、戚聿东（2019）研究表明，通过对产业进行数字化转型，它不仅有助于提高各个产业的操作效率，同时也促进了不同产业链间的跨越融合，重塑产业组织的竞争格局，并有助于产业的进一步升级。李玮、李文军（2020）从企业的角度看，企业在数字化转型中获得了更加出色的应对能力。在新冠疫情等危机面前，具有深度数字化转型的企业在面对并应对危机的技能方面，明显超过了那些仍处于“数字化边缘”状态的企业，为它们展示了宝贵的经验和挑战。

1.2.2 价值链与价值链成本管理

哈佛大学商学院的 Michael E. Porter 教授在其著作《竞争优势》中首次提出了价值链这一概念。他仅当基础工作和支持性行为相结合,才得以形成价值链。基础活动主要涉及通过对产品进行加工处理以达到使产品价值增加的各种活动。从生产阶段的处理、市场推广阶段的销售,再到产品的售后服务,支持活动的定义是一个有助于产品进一步优化并增长其价值的流程。Kogut (1985) 企业提出了“价值增进链”的理念,并将技术、原材料和劳动紧密结合,使产品的生产与销售过程中得到价值的提升。张旭波(1997)在我国引入价值链的相关理念后,我们对企业之间的生产关系行为进行了深入的探讨,并详细描述了企业的长处和短处。阎达五(2004)提出,企业的价值链可以从内部和外部进行划分,外部价值链又可以分为横向的竞争对手价值链和纵向的企业上下游价值链两方面。黄光灿、王珏、马莉莉(2019)等学者要想让中国的制造业达到更高速度和更强的发展水平,有必要对以往的发展模式进行改革,并有可能更广泛地扩展决策权,以减少中间管理层的冗余。朱海娟、王莹莹(2020)通过将价值链的理念与现代社会所推崇的绿色发展理念相融合,为新兴环保企业在成本方面提供了一条创新的路径,旨在确保这些企业在维持其经济效益增长的同时,也能对环境保护做出有意义的社会贡献。

关于价值链成本管理, J. K. Shank、V. Govindarajan 等学者们(1992)基于价值链的战略成本管理理论等理论经过对价值链和成本管理的综合探讨,发现企业可以在价值链的基石上进一步优化成本,从而形成了基于价值链的成本管理理论。王越、王满(2015)企业要想盈利,并在激烈的竞争中获得市场份额,必须重视企业的价值创造,将成本管理与价值创造结合起来。温素彬、张海琳(2016)认为,基于价值链分析与成本管理理念的成本管理,主要利用价值链成本的鉴别以及成本驱动的分析手段。为了企业的总成本是在一个低水平,增强企业的竞争力。该体系最大的特点是全流程和全要素的运用。温素彬等(2023)认为,价值链成本管理是将价值链理论和成本管理进行融合提升的全新理念,价值链成本管理在战略、时间与空间进行结合。企业要有战略的眼光和思维,在新产品开发时,进行充分的市场调研,从战略的角度看,我们应当积极采纳战略管理的思维方式,对任务的各个环节进行深层次的成本驱动分析是非常必要的,为了消弭不具附加值的环节,我们需确保公司在成本管理上与其竞争策略保持紧凑;在时间方面,我们尝试将价值链成本控制和全体生命周期成本管理进行整合和融合,从一件产品的企划研发,一直延伸到产品的出售后保障以及用户在使用过程中的质量保障等等。

从空间的角度看，企业要考虑材料的采购以及产品的销售，价值链的成本管理策略从公司的中心部分开始，它将成本控制拓展到更广泛的价值领域，实现了供应商、企业内部成员和买家之间的利益协调，进一步扩大了成本管理的应用领域。成本管理应遵循综合性的成本管理原则、尽可能降低总成本的原则以及全生命周期内的成本控制原则。伴随信息技术的迅猛增长，虚拟价值链这一概念在学术领域中也开始逐步流行和被重视。冯雪莲（2020）阐述了在创新制造手法基础上的虚拟价值链的操作流程：起初，为了收集不同类型的数据和资源，我们使用了创新的技术，然后，我们会对收集到的这些建议信息进行筛选与深入探讨，接着将这些信息融入到实体价值链的全过程运营中。这一战略不仅是降低实体价值链成本的手段，还同样服务于企业创造更多利润，而且还能帮助企业制订更为精准的增长策略，合理分配资源，以促进价值的创新和增加。

1.2.3 数字化转型与价值链成本管理

面对日渐增加的市场竞争，传统的大规模和标准化生产方式已经难以满足客户多种复杂的需求，因此企业应当在合适的时机转向小规模、个体化和柔性的生产方法。殷俊明、王跃堂（2010）指出随着信息技术的进步，产业价值链中的每一个企业都能借助信息共享机制，实现更为高效的跨组织合作。在价值链中引入供应链概念，是实现企业间资源共享的有效方法。通过整合价值链的信息共享，我们可以更好地理解产品生命周期中的总成本结构，并将成本分析、计量和评价扩展到全价值链上的所有企业，重新审视成本消耗与顾客价值之间的关系，这将有助于实现跨组织的成本管理。莫磊等（2018）在深入研究研发创新和供应链协作对公司价值创造的相互作用的过程中，研究者们普遍认为，研发创新不仅可以有效提高公司的内部价值，还能为公司的价值创新提供一个基础性的驱动力；通过外部价值链的协作和合作，可以有效地减少跨组织交易的成本，进一步提升了公司创造价值的能力；通过内部和外部价值链的有效协调，企业可以实现具有“持续效应”的价值创造。何风琴、邹奥博（2019）指出特别是在分布式创新的背景下，各企业通过建立研发合作伙伴关系，在不同的区域、行业和技术之间进行创新研发的合作，并构建了一个协同的信息交流平台，以更好地满足企业在竞争和创新方面的需求。数字化进程不仅为价值链的协同改革打开了新的大门，同时也为企业的成本管理方式带来了翻天覆地的改变。这表明，我们不只是需要专注于内部价值链中各个环节的成本控制和管理，还应当高度注重外部价值链中的企业间的合作和管理，特别是产品的整

个生命周期成本和合作伙伴关系的成本，以共同提高价值链的工作效率，并实现全价值链的最大总收益。熊毅等（2019）在深入分析医药集团在大数据环境中如何建立一个完整产业链的成本管理架构后，我们总结出，这个全产业链的成本管理机制是由诸如大数据、互联网这样的尖端技术发展某一具体时期所直接推动的。信息共享是促进成本管理体系发展的关键核心要素。程平等（2021）通过研究某风景区，对这个风景区进行成本管理进行了智能化应用处理，并详细介绍了智能化的成本管理体系在这个园林之中的应用细节。张明明（2023）随着大数据、智能化、移动互联网、云计算、物联网、区块链等的应用，成本管理工作也在潜移默化的影响中得到了发展。这种成本管理模式是通过智能数据库里的数据进行提取整合处理，以得到企业想要获取的数据资料，帮助企业的发展。而且这个数据的考察是一个动态的过程，我们可以随时根据发现的数据对生产活动的材料的耗费进行管理。这有助于感知质量的变化、效益的上升和下降以及生产工艺的状态。这为公司的流程效率和生产方式的创新、组织架构的更新、评估及激励策略提供了科学的参考，这进一步为各种生产活动赋予了政策决策的支撑，实现了扩大财务功能、加强管理效益以及降低成本的目标。未来，成本大数据资产将成为企业核心竞争力的重要组成部分。总之，李晓华、王怡帆（2020）认为在数字技术转型的背景下，公司的整个生产流程都将发生确切的数据，这类数据的价值链有助于消除公司内部的结构界限，使得企业在各种关键环节可以充分应用这些数据，使得数据在企业发挥最大化的作用。陈菡等（2019）各企业都必须努力向数字转型，推动企业间的价值链合作管理，旨在降低成本、提高收益，并确保成本管理所带来的“回报”能惠及价值链中的每一位利益相关方。

关于对价值链成本管理的评价，韦秀长、金高波（2017）从价值链成本管理的评估角度看，成本管理是由价值驱动的，而绩效管理则是基于价值的固定。李玲（2012）企业价值链成本管理的根本目的并非仅仅是降低运营成本，对于企业来说，更为重要的是找到增值的环节，通过有效的价值链成本管理手段来推动企业价值观的提升，因此，全面评估价值链成本管理的效能显得尤为重要。Kaplan（1992）用平衡计分卡的思想，在探究成本时，需要考虑综合非财务性要素和财务性要素的影响，伍中信、张荣武（2006）、万寿义、郭进（2009）价值链在成本管理中展示的扩展特点和系统化特点，为我们供应了与财务数据有关的信息，我们也获得了与客户的使用满足度、市场份额等非财务性的数据相关的详细信息。同时，该考量还充分考虑了对各利益相关方可能造成的影响。因此，在评估企业的成本管理效能时，评估过程应该更加准确和全面。

1.2.4 文献述评

本文从数字化转型、价值链成本管理以及数字化转型下价值链成本管理三个维度对现有的研究成果进行了全面梳理。观察结果表明，即便数字化的转变和价值链的成本控制是学术领域普遍受到关注的主题，但对于数字化转型如何塑造企业的价值链以及如何进一步优化价值链的成本管理的学术探讨还显得较为稀少。大部分的学术论文更多地集中在数字化转型的重要性上，强调了数字化转型在维护企业核心竞争力方面的重要性。关于数字化转型对企业价值链成本管理机制的影响，目前的研究还相对较少。另外，关于价值链成本管理模型构建及实施中所面临问题和挑战的探讨也较少。再者，研究的焦点主要集中在互联网公司和家用电器企业上，而对于传统羽绒服行业的实际案例仍需深入探讨。

本文选取波司登这家服装行业的代表，研究波司登数字化转型下的价值链成本管理研究，分析数字化如何催生价值链成本变革，波司登的价值链成本管理的具体实施情况以及对波司登数字化转型下价值链成本管理下的综合绩效进行分析。对于羽绒服以及服装行业的案例研究是一个补充。

1.3 研究内容与方法

1.3.1 研究内容

本文共分为六个部分。

第一部分是绪论，这一部分从内容的选题背景和意义出发，详细介绍了本文的选题来源。对于本文研究进行了文献回顾，主要包括数字化方向、价值链成本管理方向、数字化转型下价值链成本管理方向。梳理了本文研究内容与所使用的研究方法，对本文的逻辑框架进行了梳理。

第二部分是对本文研究理论性支撑进行回顾，包括三个理论内容。

第三部分是案例的主要情况的介绍，为第四部分的分析做准备。包括波司登案例的基本情况，主营业务情况等，其次是介绍了波司登实施数字化转型下价值链成本管理的动因，分为了行业竞争加剧、自身成本管理的难度加大。最后介绍了波司登数字化转型的历程和价值链的基本情况。

第四部分是波司登价值链成本管理的案例分析。这一部分是本文的重点。首先对波

司登数字化转型下价值链成本管理的内容进行了分析，其次对案例企业数字化转型下的综合绩效表现从财务绩效和非财务绩效角度分析和评价，最后总结出数字化转型对企业价值链成本管理的影响路径。

第五部分总结了波司登数字化转型下企业价值链成本管理的结论与启示。

第六部分是研究结论与未来展望。

1.3.2 研究方法

本文应用案例研究法对波司登数字转型阶段价值链的成本管理进行深入的定性与定量分析。旨在阐明，如何在企业的价值链中通过推行数字化转型策略来进一步提升成本管理效率和效果，通过案例研究法可以对案例企业的数字化转型动态过程进行完整的了解，更加深入的揭示和总结其中的机理特征。以波司登以此案例作为研究对象，并利用对比分析方法，我们对该公司过去几年的运营情况和财务表现进行了深入剖析，从垂直视角揭示了其数字化转型过程是如何影响公司价值链的成本管理效能的；通过横向对比则可以发现更加明确行业地位以及竞争优势所在。

1.3.3 论文框架



图 1.1 论文框架图

2 理论基础

2.1 价值链理论

迈克尔·波特教授是首位提出价值链这一概念的学者，并在他的著作《竞争优势》中进行了详细记录。该理论价值链可以被界定为一个由相互联系公司的生产与经营行为组合而成，用于价值创新的动态循环。波特强调，企业的经营行为不仅包含与商品实际交易流转紧密相关的核心增值活动，如内部支持、生产流程、外界后勤帮助和市场销售与服务，还涉及到采购、人力资源管理，以及公司的基础管理，是辅助性增值的任务。这些都会给企业带来增值效果。桑克与其他一些学者基于波特的价值链学说，进一步对价值链的分析领域提出了扩展。他们认为，企业的上游材料供应、企业的生产环节、企业的销售环节以及企业的同行业的竞争者都是在一个整体之中的。这些个体相互交织构成了企业的价值链体系，即内部价值链和外部价值链。相应的产生的成本也可以根据内部和外部进行划分。

基于本文波司登的案例，其成本也可以根据内部价值链成本和外部价值链成本进行划分，内部价值链成本主要包括羽绒服品类的研发成本、生产成本、销售成本以及人力资源管理成本等等。对于外部价值链的分析主要包括：对上游供应商价值链的分析，可以减少上游供应商的波动造成的原材料等供应短缺的问题的发生；对于下游销售商进行分析，可以根据市场情况及时调整自身的研发和生产策略；对于竞争对手羽绒服企业的分析可以找到自身的竞争道路，以赢得更大的市场份额，助力企业发展。

2.2 成本管理理论

成本管理理论根据发展历程可以划分为传统成本管理阶段和现代成本管理阶段。

2.2.1 传统成本管理

传统的成本管理理论主要是标准成本管理，这种成本管理是预先设定一个标准成本，将实际成本和标准成本进行比较，进而分析成本耗费的环节，进行成本管理和控制。这个阶段的成本管理是比较简单的，停留在对产品成本的计算上，对于成本的控制并没有更深入的研究。

2.2.2 现代成本管理理论

现代成本管理理论主要有：作业成本管理理论、战略成本管理理论、产品生命周期理论以及全面成本管理理论。

（1）作业成本管理理论

作业成本管理理论是科勒在 1952 年提出的。作业成本管理是将企业的生产活动划分成多个作业，通过计算每个作业的成本耗费确定哪些是增值作业，哪些是非增值作业，进而应用于企业的生产管理，增值作业予以保留，非增值作业予以改进或者消除。

（2）战略成本管理理论

战略管理这个理论最初在上世纪 60 年代提出，经由国内外研究者的深度探索后，如今已经得到了完善和扩展。为了形成一个更加完备的学术体系。其中最为基础理论的几部分包括：经典战略管理、竞争策略理论及资源的基本理论。

经典战略管理理论是指企业在生产经营过程中不仅仅关注自身的成长发展情况，而且要考虑外部环境的变化，强调外部环境的变化对于企业成长的重要意义。外部的经济环境、行业整体的发展情况、消费者的消费喜好都是企业发展过程中必须关注的重点内容。只有顺应外部环境的变化，及时根据外部变化做出自身业务的调整是必要且关键的。传统的策略主张公司应依据市场的变化来调整其战略目标，增加市场份额，以巩固其持续增长。经典战略理论的核心转变侧重于对组织结构和生产体系的调整。该理论的提出为战略管理理论的发展奠定了基础，该理论存在缺陷主要有以下两点：第一是企业的外部环境不好掌握，且具有滞后性，并不是企业通过外部环境的改变就必然会促进企业的发展，环境的变化是迅速的，企业需要极大的环境捕捉能力来进行这项工作。第二是这项理论的关键在于企业有能力提升自身，而通常情况之下企业的增长空间是有限的。这个理论没有考虑到企业的自身能力这一因素。

迈克尔波特首次提出的竞争战略理论，巧妙地将产业理论中的结构性结构和绩效纳入到战略管理的理论中，进而发展出基于产业结构分析的全新观点。竞争战略理论在考虑了企业的外部环境变化这个前提下，进步之处在于，它增加了企业自身的关注，这个理论结构包括了企业的价值结构分析。企业可以将两者进行结合分析，从而确定自身的发展优势与不足，对于优势的方面保持并进步，对于不足的部分进行取代。从而确定自身的发展战略，是在成本控制上努力还是寻求与竞争对手的差异，走差异化发展战略。

以资源为基础的核心竞争理论，对于将信息作为价值资源的竞争环境，企业无法改变生存和发展的环境，提升的方法就只能是关注自身的发展，正确的审视自身发展的独特的资源，可能是人力资源，也可能是企业独有的客户资源，对于自身优势资源清晰地审视之后，企业要充分利用优势资源，让优势资源给企业带来最大化的利润。

（3）产品生命周期理论

产品生命周期理论认为产品市场生命始终是有过程的，主要有进入市场阶段、快速成长阶段、趋于成熟阶段以及最后的退出市场阶段。企业根据产品所处的生命周期的不同阶段可以实施不同的策略。

（4）全面成本管理理论

全面成本管理强调的是全员成本管理、全面成本管理以及全过程的成本管理。将企业价值链分为不同期间，对价值链上的各个环节进行成本管理。全面成本管理依赖于较强的员工素质。

2.3 价值链成本管理理论

价值链成本管理理论是在价值链理论以及战略管理理论等发展的基础上发展形成的。价值链成本管理理论符合现阶段企业的发展需求，价值链成本管理理论强调企业在发展过程中，需要关注与自身发展相关的个体与单位。其次是企业可以构建与上下游企业沟通交流的机制，实现多方共同发展以及合作共赢。

当我们进行价值链的成本控制时，需要遵循系统完善、客户需求作为方向以及认识到客户的关键性等关键原则。另外，与标准的成本管理方式相比，价值链成本管理不只是为了减少成本，更重视在企业价值链中提升各组成部分的价值生成效率。通过这种方式，我们有能力确保企业价值链里每个环节的成本和收益达到最佳，这将进一步推动公司持续价值的增长，保持在价格上的领先优势，并最大化地利用企业的整体价值。

3 数字化转型下波司登价值链成本管理案例概况

3.1 案例选择与企业概况

本文选取波司登股份有限公司（以下简称“波司登”）作为研究案例企业。波司登数字化转型是值得其他企业借鉴的，具有典型性。其通过数字化转型历程正式实现了“新零售”的蜕变。在适配性方面，波司登企业像其他羽绒服服装企业一样，面临着发展的种种困境，例如：成本的不断上升、多样的销售渠道的开拓等。

波司登于 1976 年在江苏常熟创立，1992 年注册波司登商标后公司快速发展，2007 年港交所主板上市，在羽绒服领域登顶龙头地位。但受暖冬及金融危机影响，波司登上市首年业绩遇冷，因此开始四季化、多元化、国际化探索，之后四年营收小有改善，但很快因快时尚、电商冲击以及公司自身扩张粗放产品老化，业绩再度陷入低谷。公司开始潜心调整，并开始时尚年轻化转型的试水性探索。2018 年公司正式提出“聚焦主航道，收缩多元化”战略，通过产品、品牌、渠道运营等多管齐下转型时尚年轻化，发展步入快车道，业绩股价均大幅上涨，老牌国产羽绒服以全新形象强势回归。

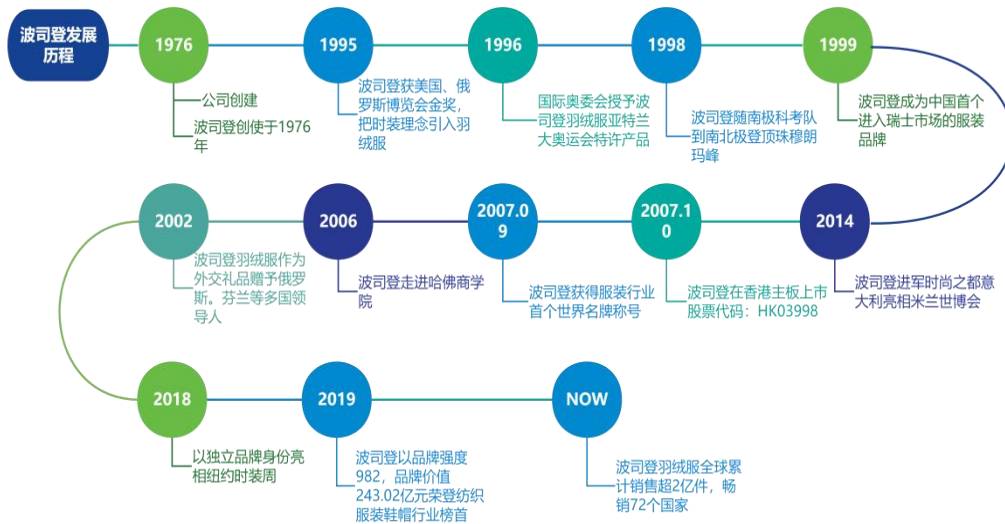


图 3.1 波司登发展历程

资料来源：根据波司登官网信息自行整理

目前波司登主营业务包括三大业务品牌羽绒业务（波司登、雪中飞和冰洁）、贴牌加工管理业务、女装业务（杰西、邦宝、柯利亚诺和柯罗巴）以及多元化服装业务。羽绒服品类又分为泡芙系列、极寒系列、滑雪系列以及轻薄羽绒服等。女装业务品牌包括杰西、邦宝、柯利亚诺和柯罗巴。

品牌羽绒服业务是集团的最大收入来源，以 2022 年为例其占总收入约 82%，同比上升约 1.3%；贴牌加工管理业务占总收入约 12%，同比上升约 2.6%；女装业务收入约为人民币 9.03 亿元，占总收入约 5%，同比下降约 20%；多元化服装业务（包括飒美特校服及其他品牌）收入约为人民币 1.85 亿元，占总收入约 1%，与上年同期占比持平。

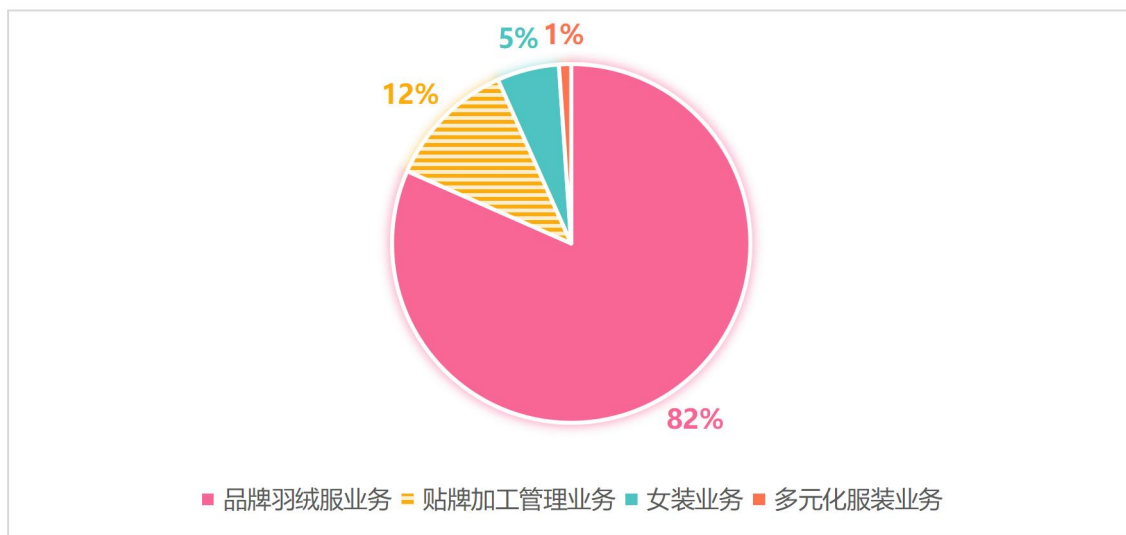


图 3.2 波司登 2022 年各业务收入占比

资料来源：根据波司登官网信息自行整理

3.2 数字化转型下实施价值链成本管理动因分析

3.2.1 行业竞争加剧

中国品牌力指标(China Brand Power Index，简称：C-BPI)是中国领先品牌评价和顾问组织 Chnbrand 推出的首次品牌价值评估机制。这个指标依赖于消费者对于产品或者服务进行使用之后给予的评价。有助于推动企业构建完善的品牌管理系统，以增加品牌的影响力。

根据中国品牌评级权威机构 Chnbrand 发布的 2023 年中国品牌力指 SM(C-BPI)羽绒服/棉衣品牌榜排行，波司登虽然以 C-BPI 得分 563.7 分排名第一，但是分列二和三的为休闲运动品牌耐克、阿迪达斯的得分也是非常高的，所以如果这些品牌在营销上或者价格上赢得消费者青睐的话，就会挤占波司登的市场份额，并不可掉以轻心。从排名的变化我们也可以清晰的看到，北面以提升 14 名的变化冲到了总排名的第 12 位，可以看出目前消费者的消费水平不断提升，愿意为羽绒服其他要素付出溢价，对于品牌的质量的追求也越来越高，以及国外的中高端羽绒服市场品牌在国内市场的不断营销，会有一

部分的消费者，特别是年轻的消费者选择国外中高端品牌。应对国外中高端市场侵占市场份额的情况，国内羽绒服品牌的竞争压力也会加剧。由统计数据我们也可以看出除了传统的羽绒服品牌受消费者欢迎以外，像海澜之家、森马、优衣库、以纯这种偏向时尚年轻、种类多且变化快的品牌服饰的羽绒服也是比较受欢迎的。这部分消费者可能是学生族以及上班族偏多，他们更加追求样式创新以及价格的因素，所以对于这部分市场，波司登的竞争压力也很大。

目前，我国羽绒服装行业的市场集中度较低，产品竞争较为激烈。波司登想要在目前的 market 形势下保持住地位并争取赢得更高的市场份额是很有难度和挑战的。在高端产品市场中，市场集中度相对较高，主要集中在加拿大鹅、盟可睐、波司登等企业，这部分高端市场波司登占比较少，以国外品牌为主。而在中低端市场中，因竞争者较多，且产品差异化程度较小，同质化严重，导致市场集中度较低。在羽绒服装产品布局方面，目前国内市场的中高端羽绒服装品牌主要以功能性、时尚度为主，中低端羽绒服品牌主要以讲究性价比为主；要想在全领域取得成绩的话，必须兼顾功能时尚与性价比这两个方面。而在销售渠道布局方面，羽绒服品牌基本都采取了“线上+线下”的布局模式。所以仅仅是传统的“线上+线下”的模式并不会成为竞争优势。必须根据线上与线下的销售情况不断重新布局，以及通过明星代言、时装周参演、快闪门店等等多种创新的模式取得更多消费者的关注和认可，针对不同的年龄对位的消费者采取不同的营销方式。

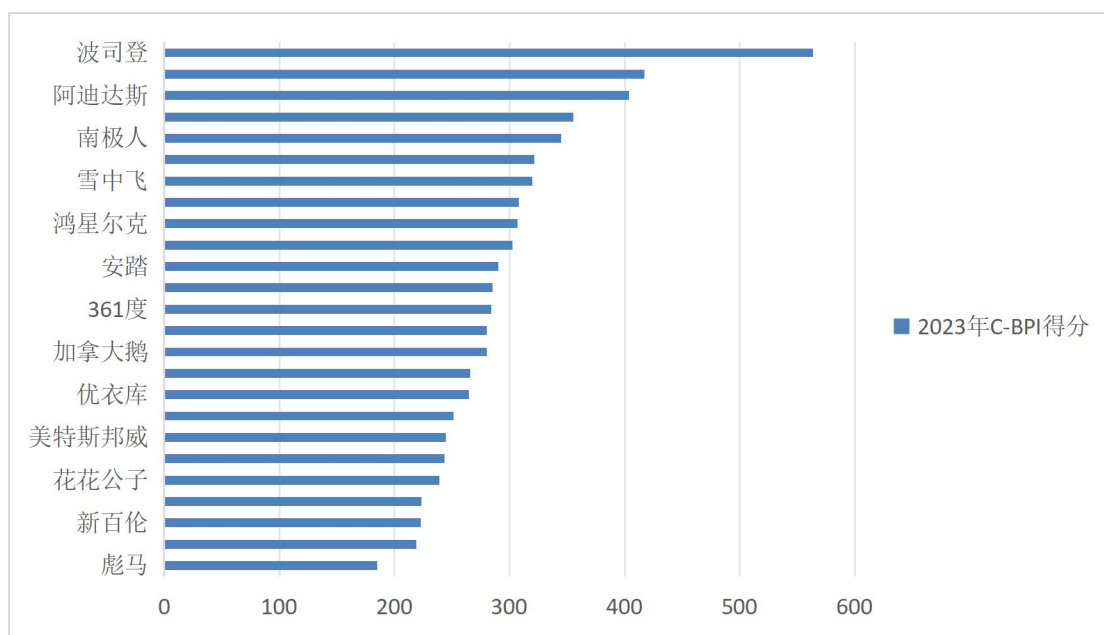


图 3.3 羽绒服品牌排行榜

资料来源：中国品牌力指数官网

从波特五力竞争模型角度对于波司登竞争环境分析，目前的情况来看，我国羽绒服市场的竞争者较多，无论是快时尚品牌还是休闲运动品牌都在稳步地发展中，现有羽绒服品牌的竞争较为激烈；而羽绒服属于传统服饰，同类替代品有很多，例如棉服、皮衣、羊毛大衣等等，目前消费者的可选择面非常广阔，故羽绒服存在一定的替代品威胁；羽绒服行业上游供应商一般为鸭绒、鹅绒等原材料、充绒机设备提供方以及拉链面料等的供应方，由于供应商数量较多且原材料价格上涨幅度较大，作为羽绒服企业的议价能力较弱；下游消费市场主要是终端客户，因羽绒服品牌众多，消费者的选择很多，因此消费者有较强的议价能力；此外，羽绒服行业的进入壁垒并不高，但目前羽绒服行业发展较为成熟，企业间的竞争进入品牌强化、产品技术创新的竞争，故羽绒服行业存在一定的潜在进入威胁。综合这五项内容来看，波司登羽绒服竞争压力是很大的。

3.2.2 成本管理困难加剧

在巨大的行业竞争压力之下，这也给行业的成本管理带来了巨大的挑战。站在价值链的视角，中国服装行业在成本管理上主要遭遇以下困境：

(1) 纵向价值链：缺乏与上下游企业的协同

无论处于什么行业、何种发展状况企业，完美整合上下游的资源都是十分必要且关键的，必须正确处理上下游企业之间的关系与合作，这样才会促进企业的发展和进步。上游企业主要是本企业的供应商，处理供应商的关系是企业处理上下游关系的很关键的一部分，如果上游供应商关系处理不到位，例如说：上游供应商供应不及时或者突然取消合作的话，对于我们企业不但要花费重新选择供应商的成本，还会使得我们的生产出现中断，生产中断不仅是人工与机器的成本耗费，还会因为不能及时交货对企业的信誉产生重大的影响。下游主要是合作的销售商，销售商的质量和关系的维护也是必不可少的，会直接影响我们产品市场的开拓。

在传统运营策略之中，公司与其上游的供应商间明显地缺少协作与协作，造成对于羽绒、面料以及辅料等原料的价格波动对企业的影响大，而且企业在也难以应对供应商提供材料质量等出现突发情况。针对终端的消费者来说，企业缺少相应的精准分析能力，所提供的商品与消费者的需求和选择之间出现了偏差，这样就会导致产品积压，销路受堵等严重的销售问题。因此，服装企业对于加强企业上下游之间的联系是非常有必要的。数字化转型可以帮助企业建立科学的供应链平台，帮助企业实现与上游供应商的充分链

接。保障了原料供应的充足与稳定。其次，通过提升服务的质量更好的服务消费者，增加与客户的粘性。

（2）横向价值链：竞争策略同质单一，品牌营销效果差

在羽绒服行业中，市场的集中度相对较低，众多品牌存在，使得各大品牌之间的销售竞争变得异常激烈。低端产品正日益活跃，而高端产品所覆盖的产品数量较少，这导致市场的韧性降低，许多企业都倾向于采纳发展低端产品策略，进而导致产品的同质性加剧。与此同时，根据传统的品牌发展策略，品牌的策略通常是基于创始人对市场的持久观察和他们的直觉所确定的，这种策略往往导致品牌展现出局部性、片面性和固化性的特征和倾向。高端的品牌会花费巨额的产品营销费用，例如：请知名人物代言，但是这种营销的效果却是难以保证的，在有影响力的知名人士的选择上也存在困难。

（3）内部价值链：库存积压严重，成本控制困难

在羽绒服生产者的视角中，他们面临的问题是产品的生命周期较短、存在季节变化，消费者的需求呈现出丰富和明显的个性化。因此，库存的有效控制显得尤为困难，而如何管理库存已经成为公司持续进步中的一大挑战和焦点。库存的积压的羽绒服会造成企业的库存管理成本的提升，而且积压的库存不能及时变现，严重的会导致企业的资金链条发生断裂，导致企业破产。库存的过度积累基本上是由于企业内部的计划经济和销售不平衡，导致价值链运作效率低下。在常规的公司成长流程中，计划编制缺少足够的依据，而且计划的系统性和准确性也不够。在新产品的开发中，开发者的专业知识和市场动态的解读能力至关重要。新药研发需要漫长的时间并需要较高的成本，但成功的可能性却常常较低。经常一个“爆品”能支撑一个品牌多年，最终随着产品的消亡，整个企业也随之衰落。销售团队无法迅速反应市场，背后的管理层也不能进行即时的市场分析和决策，也无法迅速增加订单或推动促销活动；当销售情况良好时，如存货调配延迟、生产能力的减少或原材料准备不充分等因素，都可能导致商品销售的中断；在库存积压的情况下，货架使用、储存仓库使用以及生产能力的占用等多种因素导致库存不充分。另外，由于生产过程的刚性和智能化水平相对偏低，因此窜货、仿制品及渠道矛盾等问题时常出现。部门之间的沟通和协同能力不足，还有员工绩效考核的不合理性等，这些因素都给企业在成本管理上带来了诸多难度。

综上所述，由于波司登行业竞争加剧，波司登必须加强成本管理来提升自身的竞争优势，抢占更多的市场份额。其次，波司登的成本管理遭遇困难，需要运用数字化转型加强企业的价值链成本管理。

3.3 波司登数字化转型的历程

3.3.1 20 世纪中后期至 2012 年初始探索阶段

20 世纪中后期，波司登启动了数字化和信息化的建设，建立了包括羽绒服面料、辅料、羽绒服的版型以及制作工艺等多种标准数据。2012 年波司登引进了 ERP 信息系统，在 ERP 平台上录入了企业的各种数据，也将企业的部分管理工作和业务工作的融入进了系统。

3.3.2 2012 年至 2018 年全面发展阶段

这个阶段波司登进行了完整地数字化零售建设。上线云 POS、渠道管理系统、iscm 门店拉补系统、CRM 会员管理系统，而且在 2018 年波司登实现了线下门店自动补货，实现了线下门店与线上门店的流通。

3.3.3 2018 年至 2023 年全领域渗透阶段

这个阶段是数字化全域渗透阶段，随着各种数字技术的应用，数字化渗入到了生产、物流和销售等各个环节。推动了供应链的数字化发展，进行了直播、社群销售等新型销售模式；在物流配送方面，波司登建立了高效的物流配送中心，实现了全国门店直配送，并且全国的货物还可以实现分配共享。

3.4 波司登价值链体系

波司登处于一个由内部价值链和外部价值链组成的价值链系统当中，本文将这两个维度对波司登价值链构成的具体情况进行分析。

3.4.1 外部价值链分析

从采购原材料直到为终端消费者提供成品的全过程中，纵向价值链构成了一系列的价值活动的价值链条。波司登行业纵向价值链如图 3.4 所示，其中，上游主要包括羽绒的供应、服装面料以及拉链纽扣等辅料的供应；企业生产环节主要包括产品的企划、设

计开发、生产以及销售；下游的渠道商主要包括专卖店、商超、电商。

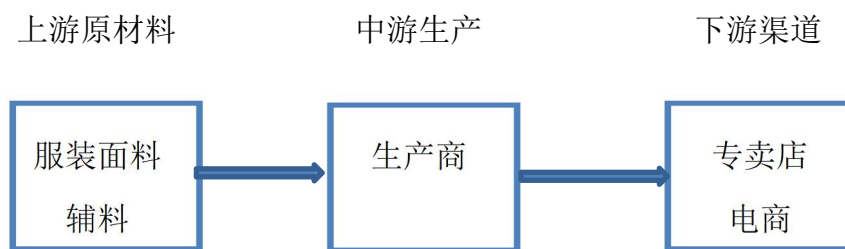


图 3.4 羽绒服行业纵向价值链

横向价值链分析是通过自身与竞争对手进行对比，发现自身竞争优势。2012 年始，随市场的逐渐扩大，运动品牌、快时尚品牌等争相进入市场，2016 年开始随着国际品牌的加入，中国本土羽绒服品牌开始着眼高端市场，羽绒服市场形成强竞争、快速发展的格局。市场的参与者主要有四大派系，分别是国际高端品牌、快时尚品牌、专业羽绒服品牌和休闲运动品牌。

波司登三大羽绒服品牌矩阵，差异化覆盖不同消费群体。目前，波司登羽绒服业务品牌主要有：波司登、雪中飞、冰洁，三大主要羽绒服品牌的差异化可满足不同终端消费者的需求。其中，波司登主品牌是公司着力重塑的对象。公司将波司登定位中高端品牌，并为其量身定制了为期十年的战略规划，目标对准国际高端品牌，从做强中国市场到布局全球市场，最后领先全球市场；其次使雪中飞品牌，其定位中端市场，回归“活力、时尚、运动”的年轻羽绒服品牌定位，将线上渠道作为重点发力方向，确立线上品牌授权分销以及直播新零售为战略发展业务；最后是冰洁品牌：始终定位高性价比时尚羽绒服，聚焦 25-35 岁二三线城市新时尚女性。2021 年冰洁品牌全面收缩线下代理渠道，开始转型发展线上渠道。

3.4.2 内部价值链分析

企业内部价值链分析主要着眼于企业的内部，从一件产品的诞生来看，企业的内部价值链可以分为基础活动和辅助活动两大方面。基础的活动又包含这一件产品的研发环节，生产环节、质量检验环节、销售营销环节、售后服务环节等，基础活动中的每一个环节对于企业的成长都是关键的，每一个环节相辅相成才能最后助力企业销售业绩的提升，利润的不断提升。辅助活动顾名思义是对于企业的基础活动进行辅助的活动。虽然不直接影响企业的生产，但是却对企业的生产产生促进或阻碍的影响。辅助活动包括：

人力资源管理、采购活动以及企业基础设施固定资产的管理等。

4 数字化转型下波司登价值链成本管理案例分析

4.1 数字化转型下波司登价值链成本管理分析

创立于 1976 年的波司登，是一家在全球范围内具有广泛知名度的羽绒服装品牌，其核心业务始终专注于羽绒服生产，波司登秉持“国际标准管理”、追求卓越、满足客户的各种需求、持续积极进行质量改进的宗旨，持续致力于确保产品质量的提升。

波司登在数字化转型过程中成效显著，并且实现了研发，生产，供应链，销售模式以及服务模式的协同共同发展。波司登积极探索了产品质量管控体系，并且获得了国家高度重视和肯定。以下是波司登在内部于外部价值链两个方面数字化转型下的成本管理现状分析。

4.1.1 外部价值链成本管理

（1）供应商成本管理

波司登通过实施战略联盟方案，建立了覆盖上游企业的供应链生态平台，这个供应链生态平台的建立给予企业原材料供应的保障，并且在这个平台上面，上游的供应商可以平等的竞价，这也使得波司登省去了与上游供应商的谈判时间和成本，并且极大程度上保障了波司登采购成本。波司登对全程采购活动实施了严格的管理策略，打造出整体化、涵盖所有类别的高效集约化采购管理方法，旨在从根本上增强产品的健康与安全特性。

波司登在供应链的建设上走在创新的位置，构建“小批量、高频次、快速滚动反单”的柔性供应链体系，这样的供应链体系能够解决之前的供应链体系下市场反应不及时、市场需求不确定、企业与商场之间供给与需求不匹配的问题。“柔性生产”能够更快、敏捷地响应市场需求。波司登的柔性供应链具备以下三点支撑：第一：国家级的智能制造示范工厂，第二：智能配送中心自动立库，第三：数字化的供应链运营。波司登具有强大的物流支撑体系，其中常熟是物流总仓，全国建设有 9 个物流分仓，这些仓库足以满足全国各地的地区门店的需要。2019 年波司登开始投资物流升级建设，以此满足销售的增长，波司登于 2017 年利用阿里巴巴的网络架构工具创立了一个私有化的云服务平台，这个平台可以快速整合消费者、门店销售数据以及供应商平台的数据。2021 年，波司登与钉钉达成专属合作协议，打造了统一的数字化工作平台，实现组织以及业务的数

数字化转型。这个平台上的数据板块清晰地展示每个门店的日销售数据、周销售数据、月销售数据以及年销售数据，还能够根据数据的波动及时调整库存产品的类型。可以根据销售数据精准地预测顾客偏好、各个单品的订单量。

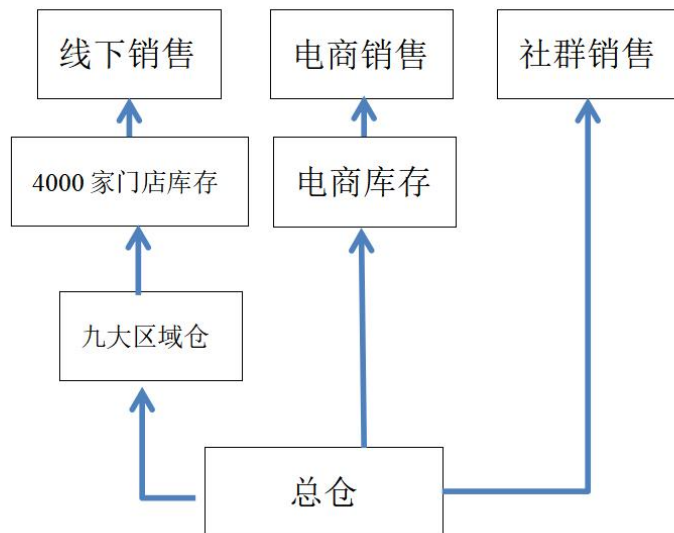


图 4.1 波司登销售渠道及供货途径

资料来源：根据波司登官网信息自行整理

（2）经销商成本管理

波司登建立了实时动态的销售检测平台，这个平台会对每一个新品进行追踪考察，考察这个产品是否是满足了消费者的需求，并且可以及时获取消费者的反馈，以消费者的反馈信息指导下一次的新品研发，这样就形成了一个良性循环，并且最大化的利用的消费者的信息。这种产品的研发是具有针对性的且高效的。对于销售数据的实时检测也可以最大限度的调整生产情况。有了销售数据的监测，企业就可以根据这个数据准备库存，这样一定程度上也避免了库存积压的问题。

对于波司登来说，对于每一件产品的追溯信息是关键，可以从全过程追踪中获取企业所需的数据。RFID 是一种射频识别功能，这个功能类似于商超对于商品的出库与入库管理，通过对每一件羽绒服进行个别管理，首先是降低了产品丢失的发生，其次最重要的是，对于每一件产品的全过程追踪，可以了解到整体产品的销售情况，每一个款式在各个地区的受欢迎程度，每一个地区的整体销售业绩，考量各个地区的门店是否是盈利的等等，这些数据都一目了然地呈现在决策者的面前，有利于企业不断调整战略。

对于下游销售情况来说，波司登与腾讯的智慧零售部门展开了深入的合作伙伴关系，他们的门店遍及全国，总数达到四千余家，协助门店与终端消费者在线上确立友好关系。

这一次的智慧零售主要是开展以下工作，通过个体销售与终端消费者建立联系，通过导购的新品分享，增加消费者在商场之外的购物几率，以此产生更多的销售利润。其次，完善线上的服务体系，其中包括线上商城的运营，线上微信公众号的自动回复，增加消费者线上购买的渠道和可能性。

数字经济的发展使得企业不得不试试更新自身的营销策略。在抖音等新媒体平台发展店铺，选择符合品牌价值观和企业形象的优良主播，通过主播详细的精准的服务，使得更多消费者喜欢线上服务体验，增加顾客粘性。

（2）横向价值链成本管理

在激烈的竞争中，波司登选择差异化路线，实现自身竞争优势。波司登在产品上聚焦品牌羽绒服，以“畅销全球 72 国”，打造国际化品牌形象。波司登聚焦高端产品的研发升级工作，打造出“登峰系列”。并根据不同人群的需求，打造出“波司登”、“雪中飞”和“冰洁”三大羽绒服品牌。

以“用户数据”指导销售和下一期的研发工作比起以设计师的审美来决定产品的设计更具有客观性和精准性。以数据为抓手，将品牌羽绒服业务分为了三个部分，波司登羽绒服品牌针对的是高端客户，这类的产品主要与国内外高端羽绒服品牌抗衡，这个品类的羽绒服也是波司登羽绒服品类的主要收入来源。雪中飞是定位于中端档次的羽绒服，主要的竞争点是高定价比，这类羽绒服针对的是对于时尚感追求偏低，更注重品牌质量的用户，当然也更加适合年轻人。冰洁羽绒服的定位是低端市场的人群，以年轻人为主，突出时尚、休闲等特点。

表 4.1 按品牌划分羽绒服收入及其占比

品牌	波司登	雪中飞	冰洁	其他
收入（百万元）	11,617.7	942.2	235.3	395.8
占羽绒服销售额百分比	87.8%	7.4%	1.8%	3%

资料来源：根据波司登官网信息自行整理

波司登除了专业的羽绒服品类的产品，还有贴牌管理加工业务、女装业务和多元化服装业务，开发这些业务可以减少羽绒服季节性的问题带来的夏季销售剧烈下滑。

4.1.2 内部价值链成本管理

（1）产品研发环节

波司登十分注重产品研发，一件产品的研发过程会有顾客研究、市场调研、趋势分析、商品企划、设计企划、推广企划、产品的创新、顾客品质审查、订单反馈和销售结果反馈的活动等一系列系统的流程规划，在每一个环节都追求更完美的产品呈现给消费者。波司登注重与国际知名设计师的合作，通过不断追求设计的前沿性得到年轻消费者的喜爱与追捧。

产品的设计是前端性的工作，产品的质量设计过关可以最大程度上减少后期的销售退货成本，从根源上保障产品的质量。相比较于通过后期质量检验来确定产品质量，前期的质量设计成本更低。波司登对于产品质量的把握十分严格，波司登在进行产品设计时，积极运用先进技术，包括数字化三维设计系统和 3D 打版，为产品打造了一个现代化的视觉空间。以消费者为中心的数据驱动策略，为我们促进了产品的研发进程，并引入了端到端的电子设计技巧。此技术允许对人体信息、模拟的测试服装、样本以及生产制造流程进行自动构建和灵活加工间的完美连接。通过运用可视信息、数字化及智能化的策略来进行创新设计，显著提高了研发效果，并形成了大数据为核心的服装精确设计研发新策略。

（2）生产环节

数字化生产是数字化转型最重要的部分，波司登建立了数字化的智能工厂，这个智能工厂包括羽绒服生产的各个程序，包括自动化的充绒设备、自动化的剪裁模板、自动化的包装设置。这些数字化技术的应用提升了羽绒服的生产效能，一件羽绒服的制作周期变成了 7 天，凭借自动化和智能化设备的广泛应用，以及数字化的改革手段，工厂的质量控制和产品质量都得到了明显的提高。数字化生产可以节约材料、人工以及各种制造费用，数字化的生产对于材料的使用有精准的控制，避免材料的浪费。最明显的是人工成本降低，提升了生产效率。

（3）质量评价环节

波司登检测中心已经建立起了一个数字化的质量评价体系，在羽绒服装行业中，它是最服务于大规模检测的权威平台，并且已成功获得国家认可委员会（CNAS）以及国际羽绒羽毛局（IDFB）的实验室认证。该监测中心是从羽绒服的新国标开始实行的，因此引进了与新国标相匹配的行业先进、智能和自动的检测方法。该机构具有布料、理化、

羽绒及辅料这四大核心检验区，并始终为原始和辅助材料供应商提供服务，涵盖面料的外形、理化属性、羽绒及辅料等多个检测领域。他们每年均能接收到近 7 万份的检测服务，这些服务至少被执行了 15 次的对比性检查，而且这些检查的准确率达到 99% 或甚至更高。为了进一步提高原材料与成衣的智能处理品质和效率回溯管理，极地气候实验室、恒温恒湿实验室、新技术研究室、智能面辅料储存室、3D 研究研发室和数字视觉检测系统都在努力实现。

波司登公司非常注重数字化质量管理的创新与提升，因此成立了一个由总裁主导的数字化质量管理变革领导小组。在保证组织保障得到有效执行的前提下，团队选择了扁平化与网状的合作模式，以提高客户价值为中心目标。该领导小组认为，大数据技术应该贯穿品牌产品的整个生命周期，确保在整个流程中实现质量管理和信息追踪。

（4）销售环节

波司登线下销售门店在每个衣服上安装小芯片，这个小芯片可以在顾客试穿的时候记录衣服在顾客身上的合身程度，并将这些数据传导到后台系统，便于进行产品的分析。并且对于顾客的触摸等其他有意向购买的行为也进行了捕捉。

对于销售预测，波司登根据顾客的行为对商品进行了划分，对于试穿频次高、拿起频次高的定义为爆款，对于这类需要及时补货增产。对于销售量高但顾客关注度呈下降趋势的产品判断为此产品处于生命周期的末期，需要谨慎补货，避免库存积压。对于销售量低且顾客的关注度低的产品判断为滞销产品，这类产品不但不能进行补货，还要想各种办法促销。对于销售量不高但是顾客的关注度呈现上升趋势的产品，应通过调整销售策略，充分挖掘这类产品的销售潜力。

（5）人力资源管理环节

数字化办公平台运用提升了企业的人力资源管理水平。波司登建立了数字化的办公平台，这个平台可以准确记录员工的工作内容，通过这个平台员工可以清晰明确自身的工作内容，并且企业可以通过数字化平台对员工进行公平的考核。以此激发了员工的工作热情，提升工作效率。数字化办公平台提升了人力资源管理的效率，人力资源管理优势企业内部价值链辅助活动中重要的部分，所以人力资源管理会增强企业内部价值链管理。

数字化的办公平台可以将多部门的工作发布，例如：如果某一项工作需要多部门来联合完成，那么这个平台会同时发布任务给多个部门。

4.2 波司登数字化转型综合绩效分析

对于波司登数字化转型下价值链成本管理的效果进行分析，分为了财务指标的综合绩效分析和非财务指标综合绩效分析两个方面展开。

4.2.1 基于财务指标的综合绩效分析

(1) 降低了波司登的库存风险

存货周转天数定义为企业从收集存货的起始阶段一直到消耗和销售的完整时间段。存货的周转天数更短这意味着存货的变现效率更高，资金使用时间更短，而存货的管理工作也更加高效。从图 4.2 我们可以看出，在 2013 年-2016 年企业的存货周转天数是在平均 170 天的水平，在 2017 年，波司登建立了智能化的供应链平台以及销售数据的实时监测系统之后，波司登的存货周转天数下降了，在 2017 年-2022 年，波司登的存货周转天数平均在 145 天左右。波司登通过对生产和产品策划的严格执行、对终端零售信息的实时捕捉与深度解析，推动了零售业务的细致管理，进而提升了整体营运效率。

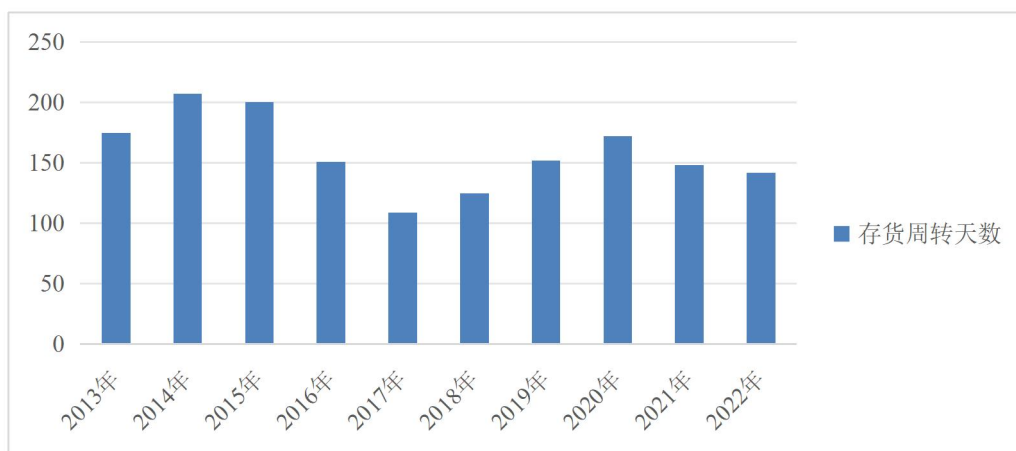


图 4.2 2013 年至 2022 年波司登存货周转天数（单位：天）

资料来源：choice 数据库，波司登公司公告

(3) 提高了波司登的流动资产周转率

流动资产周转率反映了企业流动资产的周转速度，是从企业全部资产中流动性最强的流动资产角度，对企业资产的利用效率进行分析。它是反映资产质量的时期指标，通常，当这个指标更高时，它意味着企业的流动资产的周转速度更快，并且具有更好的短期偿还债务的能力。这一测量准则也可被利用作一个评价机制，以量化企业盈利增长质量的高低。尽管该公司追求利润的持续增长，但其流动资产的周转率却呈现出不利趋势，

这说明公司利润上升似乎存在其不足。流动资产的周转率被视为评估公司运营状态的关键参数，通过对比和深入分析，我们可以帮助企业完善其内部操作，更加有效地利用这些流动资产。

对企业 2013 年-2022 年流动资产周转率进行计算，从图 4.2 可以清晰看出，企业的流动资产周转率呈现上升趋势。这个结果可能得益于企业进行的数字化转型，更新了物流体系。

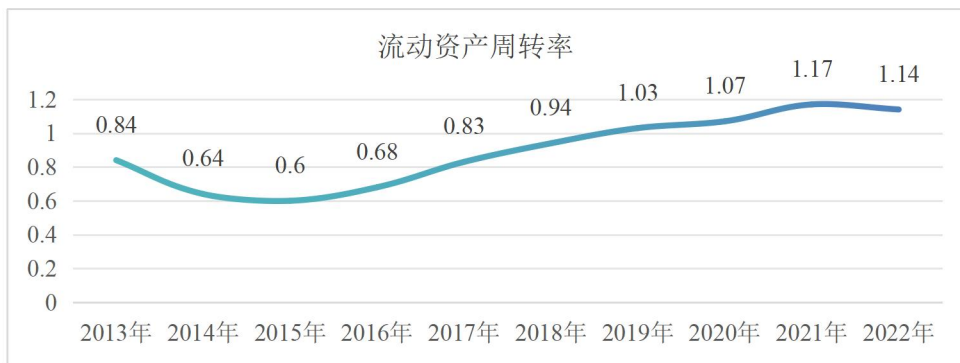


图 4.3 2013 年至 2022 年波司登流动资产周转率（单位：次）

资料来源：choice 数据库，波司登公司公告

(4) 提高了波司登的盈利能力

从图 4.4 和 4.5 我们可以看出 2014 年至 2022 年波司登销售毛利率与销售净利率稳定提升，企业的销售净利率在 2014 年之后上升迅猛，到 2018 年之后趋于平稳上升。波司登的销售毛利率在近几年一直保持在一个较高的水平。

波司登企业持续地推进其数字化的业务转型，借助大数据的先进技术来优化价值链中的活动，从而达到更好地控制成本的效果。经过重新聚焦于其主要业务之后，该公司持续专注于品牌的更新升级，对设计方案进行优化和工艺改良，进一步提升了品牌的公众形象。同时，产品的售价也有所上涨。通过以上对流动资产周转率的详细分析，我们可以确认利润增长是高质量的。

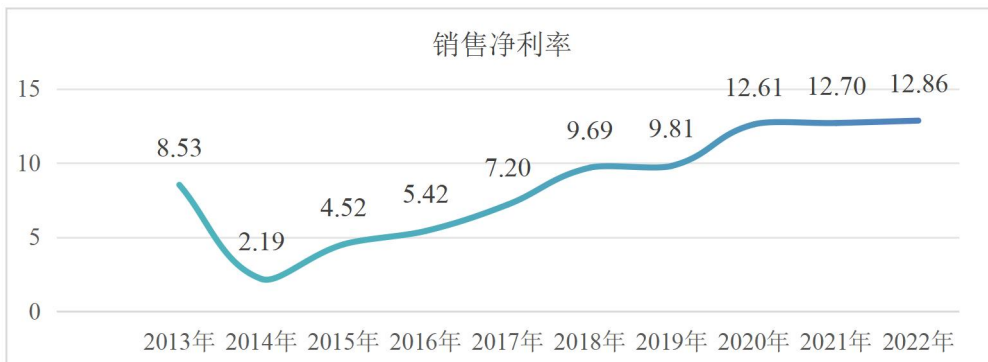


图 4.4 2013 年至 2022 年波司登销售净利率（单位：%）

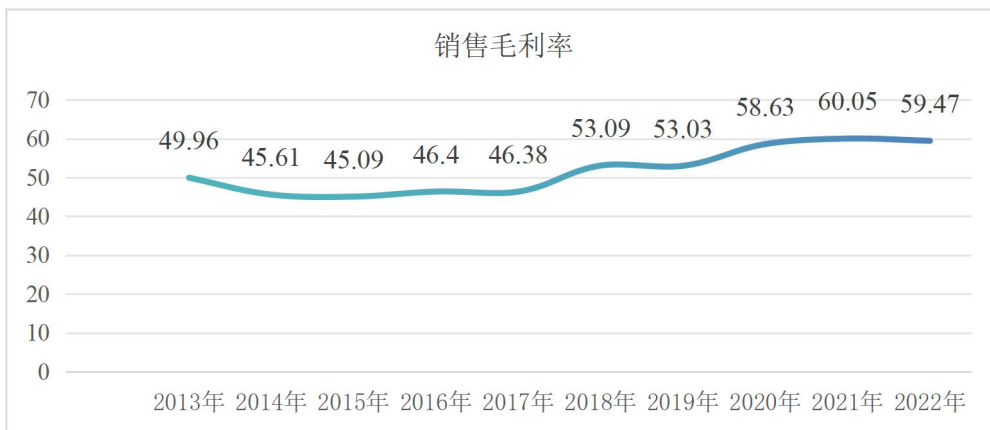


图 4.5 2013 年至 2022 年波司登销售毛利率（单位：%）

资料来源：choice 数据库，波司登公司公告

(5) 销售成本呈现稳定趋势

表 4.2 2017 年-2022 年波司登营业收入以及分销成本

年份	2017	2018	2019	2020	2021	2022
营业收入（百万元）	6816	8880	10383	12190	13516	16213
分销成本（百万元）	1951	2451	3439	4276	4807	6171

资料来源：波司登公司年报

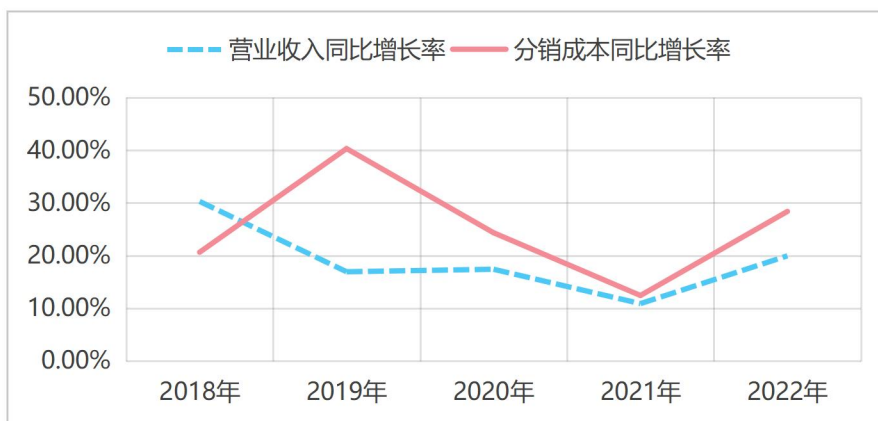


图 4.6 2018 年至 2022 年波司登营业收入与分销成本同比增长率

资料来源：波司登公司年报

从图 4.6 我们可以看出波司登在 2018 年至 2022 年营业收入同比增长率呈现稳定的状态，分销成本在 2019 年同比增长率有一个明显的上升，主要是企业进行了品牌建设

和渠道优化导致，但是在 2019 年到 2022 年期间分销成本与营业收入的变化率呈现同一趋势变化。

（6）降低采购成本

波司登数字化的供应链管理系统可以实现采购的“按需采购”，采购部门的采购人员按照现阶段企业的实际需求以及未来生产的预测对原材料等进行精准采购，避免了原材料的积压造成的成本损失。并且整个过程都在内部管理系统中进行，避免了采购环节的不良交易发生的概率。

4.2.2 基于非财务指标的综合绩效分析

（1）提升了波司登的生产效率

羽绒服的制作程序繁琐复杂，传统羽绒服的生产过程需要耗费大量的人力成本，目前自动化、数字化的生产使得现在羽绒服的生产全程实现快速高效。这大大提升了生产效率。在数字化转型的时代，企业要想提升自己的竞争力，就需要采用最新进的生产设备来控制生产成本，提升生产效率，增大利润空间。数字化的生产也满足了目前库存管理的需求，采用订单式生产大大降低了企业的库存成本。

波司登在智能制造方面走在前列。波司登早在 1992 年便投入了 2000 万元建设生产基地，90 年代末，购入了自动充绒机，自动模版机，智能吊挂系统等等，显示器实时显示制作环节以及操作流程，可以及时发现出现的错误，并及时改正。目前，波司登生产只需要极少的员工便可完成前期翻倍的工作量。

波司登将数字化运营方面，根据当前数字化的发展形式以及技术应用情况，不断调整符合产品生命周期的模式，最终实现了办公移动化处理，业务全程在线处理，运营完全数字化处理，决策精准智能。

（2）提高了波司登的用户满意度

中国顾客满意度指数一个对于产品顾客满意度量化测评的评价体系。针对全国使用过的消费者展开测评。这个指标评价体系由三个方面构成，分别是顾客忠诚度，总体满意度以及要素满意度。顾客忠诚度也可以理解为顾客粘性，即一个顾客在消费之后，不会再次选择这个商品。这个指标可以很好地反映顾客的消费体验是否良好，羽绒服是否达到了顾客的预期。总体满意度是一个对于产品各个方面的评价，要素满意度是对于满意度量化处理。我们可以利用这个指标对产品做出比较评价。具有权威性和参考性。

以下表 4.3 是波司登 2018 年-2023 年顾客满意度排名以及得分情况。2018 年-2023 年波司登一直是顾客满意度前三名，并且在 2020 年和 2021 年两年均位于第一名，这显示了他们以客户需求为核心的众多举措都已获得了实际效果，而随着大数据技术的广泛应用，波司登提供的产品和服务品质也有所进步。

表 4.3 波司登顾客满意度排名

年份	排名	C-CSI	客户忠诚度	C-CSI 构成	
				总体满意度	要素满意度
2018 年	2	74.4	78.3	73.3	73.6
2019 年	3	86.7	86.9	86.9	86.3
2020 年	1	87.7	86.5	89.2	86.7
2021 年	1	84.8	85.4	86.5	82.8
2022 年	2	85.8	84.5	87.9	84.3
2023 年	3	78.3	75.7	79.9	78.1

资料来源：Chnbrand 官网

4.3 波司登数字化转型对价值链成本管理的影响机制总结

在进行企业内部价值链成本管理时，在开始处理企业的各种内部活动之前，企业需要明确哪些活动需要继续改善，以及这些改进能够涵盖多少范围和采取了哪些具体的改进措施，并考虑这些改进可能对成本产生的具体影响。因此，本文在生产制造过程中分析发现，波司登能够整合生产相关数据，进而减少生产开销；在执行仓储和物流的工作过程中，波司登利用大数据云技术平台来控制库存并且减少库存的成本支出；在产品开发、采购和市场营销过程中，波司登深入探讨消费者的需要，预估潜在客户的偏好，以此方式减少销售开销。

在进行企业外部价值链管理中，波司登作为中间生产者的身份，所需要做的努力是协同上下游形成合力，实现上下游的共同发展。上游的供应商和下游的销售商同样重要。波司登利用数字化平台积极进行供应链优化，并且利用数字化平台拓展更多线上销售的可能，助力企业的快速发展。

5 数字化转型下波司登价值链成本管理的结论与启示

5.1 案例研究结论

5.1.1 数字化转型增强了波司登的竞争优势

成本降低对于一个企业提升竞争能力至关重要，控制成本是企业激烈竞争中获胜的关键要素。在波司登公司的产品制造周期里，管理成本一直占据中心地位，这涵盖了原材料购买、羽绒服制造以及最终产品配送等关键环节。因此，假如波司登在其制造与商业过程中期望达到显著的盈利，那么必须确保公司具备出色的成本管理能力。

数字化转型降低了波司登的库存周转天数，降低了采购成本和销售成本，提升了波司登的流动资产周转率、提升了波司登的销售毛利率和销售净利率。波司登采用大数据信息精准捕捉消费者喜好，节省了研发成本。生产环节采用最先进的生产模式，大大降低了人工成本，销售环节采用线上+线下的模式，全国九大仓供货，降低了销售成本。供应商管理使得波司登可以在众多供应商中以最低的价格控制原材料的成本。对于非财务指标，波司登的数字化转型提升了生产效率和顾客的满意度。综合来看，波司登的数字化转型增强了企业的综合竞争能力，使得波司登在众多羽绒服品牌以及国外高端羽绒服的竞争情况下保持高的销售额并且呈现上升趋势的原因。

通过数字化转型，企业能够解决成本问题。公司的费用数据可以通过信息系统在实时范围内传递，并且系统能够自动评估标准费用到实际费用的偏移，接着，这些偏移将被反馈至预先设定的水平，以便企业能更灵活地跟踪和监视成本相关的波动。成本管理的关键环节包括了原材料的采购、产品的制作以及物流和配送环节。

5.1.2 数字化转型促进了波司登价值链成本管理

对于内部价值链来说，波司登数字化转型对于波司登内部价值链进行了重塑。波司登的内部价值链包括波司登的研发、生产、质量检验、销售、售后管理等环节。对于研发环节来说，数字技术可以帮助企业收集用户信息，包括线下顾客对于各种不同品类的羽绒服的试穿情况，对于服装产品的满意程度，这些信息可以反馈到销售端，对于有销售前景的商品可以有计划地进行补货、加大宣传；对于销售前景不好的服装，要谨慎进行补货，及时调整销售策略。避免了不必要的库存积压问题。生产环节精准的羽绒填充

技术、数字化的剪裁技术等数字化的生产流程可以使得企业及时发现不增值作业环节，进而对其进行优化，如果出现耗费问题，及时进行解决。生产环节动态化屏幕的引入可以清晰明了的得到企业外部与内部的信息。智能生产基地内整合了多种类型的传感器与数控技术装置，这使得生产过程能够实时地监控资源的高效利用以及产品质量和合格水平。此种策略不仅有助于减少材料的浪费，还能显著提升产品的生产效益，并且能确保整个从接收订单直至生产的全过程都得到严密的管理。数字化的质量检验环节可以使得波司登的产品质量得到充分的保证，以此加强了品牌建设，避免因产品质量问题造成的销路受堵、产品滞销等问题的发生。“线上+线下+社群”营销模式可以充分的将产品的销售成本降低，通过社群传播，可以加大产品的影响力。对于采购，波司登可以运用大数据科技以及智能设备中与原材料相关的各个模块，来对车间与仓库内所有相关原材料的存量、应用以及价格进行实时的监测。我们仅当保证仓库的存量和现金不会过度消耗同时，又不会引起原材料的短缺时，才会发布购买信息，这样可以达到原材料的动态平衡，协助公司制订更加合理的购买策略。在配送的过程中，波司登的智能化配送中心将在正式配送之前为配送路径进行详细规划，并根据目前的交通状况与气候状况来选取最适合的线路设计。在整个配送流程中，仓储系统基于接收订单，自动选择货物并将其放入传输带以进入物流环节，此外，它还能实时跟踪和分配物流，确保物流阶段的成本得到动态的监控。

对于外部价值链来说，构建“小批量、高频次、快速滚动反单”的柔性供应链体系，这个供应商平台可以将所有供应商的信息进行汇总，也可以保证企业以最低的价格购入原材料。在销售端，精准对接目标顾客，实现高质量销售。

5.2 案例研究启示

在新经济的时代背景下，波司登抓住这一时机，致力于深度融合数字化技术以塑造全新的商业架构，努力实现线上与线下的业务合一，并集中力量于培育数字化产品创新研发、整个业务链条的响应力，以及新型零售产品的高质量用户体验，这三个方面构成了我们的核心竞争优势。在数字转型的过程中，波司登成功地将自身的价值赋予了飞翔的羽翼，这有助于企业在整个价值链中实现降低成本、提高效率的目标，从而增强了企业的创造价值的潜力。即使在行业发展不振、同行企业损失或被退市的宏观环境下，波司登依然能维持其稳健的经营业绩。波司登公司在数字化转型期间的价值链成本管理策略，

无论是从公司内部的价值链视角，还是从公司的纵向和横向价值链两大视角出发，都为其他企业，特别是其服装行业，在数字经济的大潮下提高其价值，提供了宝贵的参考和经验。

企业应深刻认识到数字化转型的必要性。应该加大学习型组织的建设力度，使员工能够更好地掌握与涉及数字化变革的各类学识与文化知识；为了刺激和激发组织内的创新，我们应当创造一个充满鼓励的文化环境，并利用物质激励与精神激励这些方式，促使组织成员勇于变革和大胆创新；组织内，我们有责任培育对数据驱动的决策意识，并努力塑造一个以数据为核心，满足商业需求的公司文化环境，这有助于企业进行更科学的决策制定。

企业在管理成本时需要更新其管理理念，并采用创新的方式来驱动成本管理。随数字化转型的推进，公司的商业战略经历了深刻的变革，原有的价值链条管理方式受到冲击，随着“新制造”与“新零售”概念的兴起，公司在成本管理领域无疑面临了全新的考验。企业应当调整其思维模式，并最大化地利用数字化转型带来的益处，以达到数字化成本控制的目的。在这个数字化的经济时代里，企业需要把握进行转型的大好机遇，进一步深入研究和推广数字成本管理的理念。为了实现企业成本的精准控制，我们通过全面整合大数据进入企业的成本管理流程，把数字化转变作为中心战略，积极优化资源的利用效果，并尝试转型我们的传统成本管理方式。这旨在从减少成本中的花费转为提高收益，并进一步为企业增添更多的附加价值。

6 研究结论与未来展望

6.1 研究结论

本研究聚焦于“数字化转型背景下的价值链成本管理”这一核心议题，并选取波司登公司作为研究案例。文章深入探索了其在数字化转型过程中与价值链成本管理的紧密联系，并明确了如何利用数字化转型策略重塑企业的价值链，进一步影响企业的成本管理效益的逻辑结构。研究最后提出了以下研究发现：

数字化转型能够促进企业内外部价值链的变革，重塑企业的价值创造方式，提升成本管理效果，增加企业价值。

从企业纵向价值链的视角看，进行数字化转型可以促使企业在纵向价值链中做出变革，并助力企业构建协同一致的供应链构架，为了进一步削减相关采购、物流以及客户获取的费用，我们与供应商和消费者都确立了一个双赢的合作关系。

从横向价值链维度分析，数据的数字化转型助力企业基于这些数据进行更加深入的市场研究，帮助他们清晰地确定市场方向，建立核心竞争力；利用信息技术提升管理能力，提高生产效率和运营质量，减少浪费，降低成本，为企业带来更多效益。为了促进行业的繁荣，为了提高行业价值，我们必须摒弃与相同行业中其他企业的竞争模式，并依赖标杆企业的引领。

从企业内部价值链的角度来看，数字化转型对内部价值链中的每一个环节都产生了深远的影响，这有助于优化生产、供应和销售流程，并重新塑造企业内部的价值链结构。数字化转型也能为企业带来新的机遇，如创新商业模式，提高产品附加值以及拓展销售渠道等方面的影响。数字化技术在制造过程中的广泛使用为我们在产品研发阶段提供了更新的观点和策略，这不仅可以提升产品的质量，还有助于减少生产过程中的资源浪费和制造费用。明确地说，利用数字化研发工具，公司能显著提高其研发效率与成果，进而有效地从源头控制了公司的成本开支；数字化的采购方式依赖于对市场前沿的迅速响应和备料，这有助于减少备料的负担，并确保材料的质量与价格；利用数字化技术，我们在生产阶段达到了灵活和智能的生产标准，这不仅显著提升了生产过程的自动化与智能化程度，同时也大大降低了生产费用，并成功缓解了存量积压的问题；数字化的物流实现产品快速运输、仓储配送和订单跟踪管理，为客户提供及时可靠的服务保障。通过数字化营销手段，实现了线上与线下渠道的深度整合，从而提高了营销的准确性，并有

助于降低销售成本和提高效益；数字化财务核算实现财务管理向运营管控转变，提升财务风险防控能力。借助于数字化的基础管理手段，我们有能力实施组织在线管理以及企业管理模式的扁平化，从而不只增强了管理的效率，还增强了决策的效力，并有效地降低了管理成本；数字化技术与业务相结合，助力财务分析工作向精细化方向转变，加强财务管理信息化建设，为企业战略实施提供保障。为了满足企业转型的需求，数字化人力资源管理致力于培养数字化的专业人才，利用数据来进行员工评估，通过激励措施和增强员工的工作成果，我们能够进一步推动企业的数字化转型与连续的成长，从而形成一个稳健的公司持续发展的模式。

6.2 未来展望

这篇文章可能有几个明显的不足：首先，对“数字化转型与价值链成本管理”这一学术主题的洞察和解析很可能仅处于表层阶段，并未深入探索其深层的逻辑；其次，受限于客观环境因素，文章中分析的成本相关数据主要源自企业的年度报告以及其他公开披露的资料，缺失充分的成本数值可能会使得论文的解析和验证不够有力；再次，由于时间仓促以及能力有限，对一些案例中出现的问题未能一一做出解释说明。最后是，选题的论证维度和分析视角有可能进一步丰富和合理化。总之，本文对我国企业在新时期下如何进行成本管理提出了自己的建议和意见。随着我国企业逐步步入数字化转型的时代，我相信，在价值链的成本管理上，企业将展现出更为先进的方法和实践，与此同时，传统的成本管理的难题也会得到更为高效的解决。为此，我们应该共同致力于这一目标的实现，并付诸实践。

参考文献

- [1] Ahmad N, Ribarsky J. Towards a framework for measuring the digital economy[C] /16th Conference of the International Association of Official Statisticians. 2018,(1): 1-33.
- [2] Kaplan R, Norton D. The balanced scorecard: measures that drive performance[J]. Harvard Business Review.1992,70(1): 71-79.
- [3] Loebbecke C, Picot A. Reflections on societal and business model transformation arising from digitization and big data analytics: A research agenda[J]. The Journal of Strategic Information Systems, 2015, 24(3): 149-157.
- [4] Michael E.Porter.竞争优势, 陈小悦译[M].北京: 华夏出版社, 1997: 36~39.
- [5] Simon Chanias,Michael D. Myers,Thomas Hess. Digital transformation strategy making in pre-digital organizations: The case of a financial services provider[J]. Journal of Strategic Information Systems,2019,28(1).
- [6] Shank J K , Govindarajan V.Strategic Cost Management: The Value Chain Perspective[J]. Journal of Management Accounting Research,1992,4:179-197.
- [7] Vial, G.Understanding Digital Transformation: A Review and A Research Agenda. The Journal of Strategic Information Systems.2019, 02: 118-144.
- [8] Warner K S R,Waeger M.Building Dynamic Capabilities for Digital Transformation: An Ongoing Process of Strategic Renewal[J].Long Range Planning,2019,52(3) : 326-349.
- [9] Yoo,Y., Henfridsson,O. and Lyytinen, K.. Research Commentary-the New Organizing Logic of Digital Innovation : An Agenda for Information Systems Research[J]. Information Systems Research,2010,21(4):724-735.
- [10]包全永, 谢冠儒 .A 银行财务共享服务数字化转型路径探索 [J].财务与会计,2022(22):59-61.
- [11]陈菡,陈思钰,池海彤,罗煌.D 公司数字化转型下的价值链协同管理[J].财务与会计,2019(18):35-39.
- [12]程平, 张卢 . 大数据时代基于云会计的生产制造企业成本控制 [J]. 会计之友,2015(16):133-136.

- [13]冯雪莲. 基于新制造的虚拟价值链解构[J]. 财会通讯,2020,(14):14-17.
- [14]何帆,刘红霞.数字经济视角下实体企业数字化变革的业绩提升效应评估[J]. 改革,2019,(04): 137-148.
- [15]何风琴,邹奥博. 分布式创新网络中多核心企业间协同模式研究[J]. 企业经济,2019,(05):35-41.
- [16]黄光灿,王珏,马莉莉.全球价值链视角下中国制造业升级研究——基于全产业链构建[J]. 广东社会科学,2019(01):54-64.
- [17]李玲,李冰,李琦.战略成本管理与企业价值创造[J].财务与会计(理版),2012(09):20-22.
- [18]李晓华,王怡帆.数据价值链与价值创造机制研究[J].经济纵横,2020(11):54-62.
- [19]李小俊.数字化背景下医药企业财务共享构建研究[J].会计之友,2023(07):57-62.
- [20]李铮.中国中车财务数字化转型路径探索[J].财务与会计,2023(03):23-29.
- [21]李玮,李文军.从新冠肺炎疫情防控看中小企业数字化转型[J].企业经济,2020(07):14-19.
- [22]刘传辉. 数字经济背景下城市群空间经济联系及效应研究[D].西南财经大学,2019.
- [23]刘博. 零售企业数字化转型对企业价值提升的影响研究[J]. 商业经济研究,2022(17):130-133.
- [24]莫磊,黄鹏程,杨柳. 研发投入、供应链社会责任管理与公司价值——基于内外价值链有机协同的视角[J]. 中国注册会计师,2018,(03):56-62+3.
- [25]彭梓倩,周鹏. 数字化转型对商业信用融资能力的影响研究——基于供应链信息传递的视角[J]. 管理现代化,2023,43(01):82-90.
- [26]秦荣生.数字化与财务分析的发展趋势[J].新理财(政府理财),2017(08):53-54.
- [27]戚聿东,蔡呈伟.数字化对制造业企业绩效的多重影响及其机理研究[J].学习与探索,2020(07):108-119.
- [28]任保平.数字经济引领高质量发展的逻辑、机制与路径[J]. 西安财经大学学报, 2020(02): 5-9.
- [29]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.
- [30]温素彬,朱夏,李慧.价值链成本管理的解读与应用案例——价值链成本管理在 PZ 公司的应用[J].会计之友,2023(02):147-152.

- [31]伍中信,张荣武.成本管理理论新进展及其对企业绩效评价的影响[J].系统工程,2006(02):15-18.
- [32]韦影,宗小云.企业适应数字化转型研究框架:一个文献综述[J].科技进步与对策,2021(38):152-160.
- [33]韦秀长,金高波.基于价值的成本管理研究——以电信市场为例[J].财会月刊,2017(19):31-35.
- [34]万寿义,郭进.论战略成本管理业绩评价体系的构建[J].贵州财经学院学报,2009(03):32-38.
- [35]王嘉璐,傅明华.数字化对制造业企业财务绩效的影响研究——基于有调节的中介效应分析[J].经济与社会发展:1-15.
- [36]王鑫鑫,韩啸,张洪.制造业企业数字化转型的特征及对策——基于上市企业年报的文本分析[J].经济纵横,2022,(09):95-103.
- [37]王满,王越.价值链战略成本管理[J].财务与会计,2015(07):16~18.
- [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]徐敏.零售企业数字化转型对企业价值提升的影响研究[J].现代商业,2023,(07):39-4
- [40]徐清源,单志广,马潮江.国内外数字经济测度指标体系研究综述[J].调研世界.2018(11):52-58.
- [41]肖旭,戚聿东.产业数字化转型的价值维度与理论逻辑[J].改革,2019(08):61-70.
- [42]熊毅,洪荭,李文豪,李乐飞.基于“大智移云”的企业全产业链成本管理系统构建——以JZ医药集团为例[J].财会月刊,2019(10):25-32.
- [43]颜剩勇,陈琪.数字化转型与财务绩效研究——以上市公司福耀玻璃为例[J].山东工商学院学报,2023,37(02):55-63.
- [44]阎达五.价值链会计研究:回顾与展望[J].会计研究,2004(02):3-7.
- [45]殷俊明,王跃堂.供应链成本控制:价值引擎与方法集成[J].会计研究,2010(04):65-73.
- [46]张旭波.公司行为与竞争优势——评迈克尔·波特的价值链理论[J].国际经贸探索,1997(03):34-37.
- [47]朱海娟,王营营.价值链视角下的企业绿色成本管理分析[J].商业经济,2020,(01):128-129.

- [48]张明明.成本管理数字化变革的探索——理论构建、关键技术与制造业的试点应用[J].
财务与会计,2023(02):48-53.

致 谢

时光飞逝，三年的学习时光也随着最后的毕业论文落下了帷幕。当然也意味着学生时代真正的结束了，我们又马不停蹄地踏上下一段旅程。

涓涓师恩，铭记于心。感谢我的导师，在这三年中对我们的悉心教导。从研一刚入学的规划，到三年来每一次开组会的指导，我觉得老师在学习和人生道路上都给我们指明了方向，受益匪浅。我会带着老师教导我们对做事情认真的态度以及坚持的精神继续前行。愿老师桃李满园，学术长青。

感谢父母。首先感谢你们无条件支持我读研的决定，这让我在这条道路上走的更加坚定和自信；其次，感谢父母给予我的陪伴，在面对困难时，他们总是坚定的相信我并以他们的方式给我加油鼓励，也许因为他们无意间的一句话，都会让我瞬间信心百倍，继续向前，也许这就是家人的力量。有时候看到他们又多了几根白发也会心疼，愿父母身体健康，万事顺意。

感谢求学这一路上的朋友，人生有几个知心的朋友真是一件幸福和幸运的事情。不用太多，两三个足矣。我可以毫无保留地向他倾诉我的心事，她的话也好像有魔力一般会我的心情从乌云密布到晴空万里。这就是朋友给予我的力量！我希望在之后的人生道路上，深深的话，我们浅浅的说，长长的路，我们慢慢地走，一起努力，朝着我们心中的目标前进。愿我们前程似锦，心想事成！

不忘初心，不负韶华。希望今后的每一步，我都可以保持足够的信心和勇气走下去。记得研一学过一篇英文文章里所说：你能成为什么样子，是你心中坚信自己想成为什么样子。既然选择了远方，便只顾风雨兼程。希望自己走过的每一步都无悔。加油！

凡是过往，皆为序章。始终相信努力和真诚，永远不缺再出发的勇气和信心，奔赴下一场旅途。