

# Analysis of the Impact of Digital Transformation on Enterprise Value Chain Cost Management—Taking Liangpinpuzi as an Example

Yingtao Li

Qingdao University of Technology, Qingdao, Shandong, 266000, China

## Abstract

Digital transformation has a profound impact on the business management of enterprises, especially in terms of value chain cost management. As a well-known enterprise specializing in leisure food, Liangpinpuzi has successfully reformed its supply chain, production processes, and sales channels through digital transformation. Using this enterprise as a case study, the impact of digital reform on the company's value chain cost management was explored, and its positive role in reducing costs, improving efficiency, and optimizing the supply chain was studied. Research has shown that digital transformation can gain a competitive advantage in a fiercely competitive market by promoting enterprise research and development management, improving production efficiency, optimizing logistics transportation and marketing strategies, and utilizing data analysis to support cost management. However, digital transformation also brings some challenges, including investment in technology and human resources, information security, and privacy protection. Therefore, enterprises should fully recognize the importance of cost management in the process of digital transformation, and achieve more efficient cost management and continuous innovation.

## Keywords

digital transformation; value chain cost management; retail enterprises

# 数字化转型对企业价值链成本管理的影响分析——以良品铺子为例

李瑛韬

青岛理工大学, 中国·山东 青岛 266000

## 摘要

数字化转型对企业的经营管理有着深远的影响,尤其在价值链成本管理方面。良品铺子作为一家以休闲食品为主营业务的著名企业,通过数字化转型成功改革了供应链、生产流程和销售渠道。以该企业为案例,探讨了数字化改革对公司的价值链成本管理的影响,并研究了其在降低成本、提升效率以及优化供应链方面的积极作用。研究表明,数字化转型通过促进企业研发管理、提高生产效率、优化物流运输和营销策略,以及利用数据分析支持成本管理,从而在激烈竞争的市场中获得竞争优势。然而,数字化转型也带来了一些挑战,包括技术和人力资源的投入、信息安全和隐私保护等方面。因此,企业在数字化转型过程中应充分认识到成本管理的重要性,实现更高效的成本管理和持续创新。

## 关键词

数字化转型; 价值链成本管理; 零售企业

## 1 TOE 框架下的数字化转型对企业价值链成本管理的影响机理分析

### 1.1 技术层面因素 (Technology)

数字技术的发展改变了企业原有的价值链,从而带来

【基金项目】临沂市社科规划基金项目“科创型企业生命周期过程的融资偏好与选择而研究”(项目编号: 2023LX044)。

【作者简介】李瑛韬(1999-),女,中国山东青岛人,在读硕士,从事财务会计与CPA审计研究。

新的价值链成本管理方式。数字技术赋予企业实现智能生产的能力,通过降低低技能劳动力和生产原料等成本,提升了运营水平。程平与王晓江(2015)<sup>[1]</sup>深入剖析,指出借助大数据与云计算等先进数字技术,企业能够构建多样化的数据模型,深入剖析成本费用的构成要素,进而精准识别成本管理体系中的不足与缺陷。数据驱动决策则利用数字化技术提供的实时数据和信息,精确地进行成本控制和管理。

### 1.2 组织层面因素 (Organization)

数字化转型不仅是企业内部组织结构与流程的全面革新,还深刻影响着成本管理机制。张德容与张婷(2020)<sup>[2]</sup>通过分析具体案例,指出企业采用大数据等前沿数字化技术

手段，成功构建了成本管理的综合平台。不仅消除了内部组织间的数据壁垒，实现了原材料采购、生产制造、产品销售乃至日常运营管理等全链条信息的无缝对接与高效流通。

### 1.3 环境层面因素 (Environment)

Green 等学者 (2015)<sup>[3]</sup> 主张，通过运用大数据技术，企业能够显著增强对内外部环境的剖析效能，促使企业更加敏捷地调整其运营策略，提升快速响应市场变化的能力，增强整体竞争力。这一转型不仅使企业了解市场竞争态势，还通过实时数据与分析工具强化了对潜在风险的管理能力，同时助力企业精准驱动产品与服务的创新，拓宽收入来源并有效控制成本。此外，数字化转型还促进了企业信息数据的透明化，有效满足了严格的法规与合规要求，降低了非合规行为可能引发的经济负担。

## 2 良品铺子数字化转型发展的归因及路径

### 2.1 良品铺子数字化转型归因

新冠疫情的爆发使消费方式和环境发生巨大变化，同时国家政策引导数字经济发展，为企业实施数字化转型提供市场和政策支持。数字化转型为该行业带来了全新的销售渠道，这不仅大大扩展了市场覆盖范围，还为消费者提供了更便捷的购物体验。良品铺子 2020 年上市获得巨大现金流，为公司项目提供了经济支持。此外，近年来政府和消费者对食品安全的关注日益增加，像良品铺子这样缺乏自身商品原料产地和食品加工企业的企业而言，只能通过完善全过程质量数字化管控流程，考核和监督第三方供货商来管控产品质量安全。

### 2.2 良品铺子进行数字化转型的主要路径

拓展多渠道，实施数字化管理策略。自 2008 年起，对门店全面实施信息化建设，并上线了仓库信息化管理平台。2011 年，构建了产品供应链的信息化管理体系，还对 ERP 系统进行了全面升级。2012 年，正式涉足电商领域，引入 SAP 系统优化运营流程与效率。至 2014 年，相继推出 PC 端商城与支付宝商城。2017 年，推出了自有品牌 APP，有效促进了多渠道会员的整合与转化。通过与 SAP、IBM 等合作建设公司整体信息化，构建了国内最大的多渠道信息系统，实现数据融合。

打通全渠道，实施智慧供应链战略。2015 年依托 IBM 率先建成国内食品零售行业的首个全渠道平台，实现了全渠道管理、供应链及电商运营模式的全面创新。2017 年，通

过与支付宝、阿里巴巴、华为 IT 咨询等深度合作，构建全渠道数字化体系，推动供应链的智能化运营。至 2023 年，良品铺子已将数字化供应链协作视为核心驱动力，与各商业环节紧密协作，进一步巩固供应链管理的智慧化运营能力，引领行业向更高层次的数字化转型迈进。

## 3 数字化转型对良品铺子价值链成本管理的影响效果分析

### 3.1 内部价值链

根据良品铺子各项成本，各费用项目的占比自高至低排列，依次为采购成本，销售、运营、物流成本和研发与财务费用。鉴于休闲食品零售领域独有的特殊性与复杂性，本文聚焦于良品铺子在研发和采购方面的成本分析。

#### 3.1.1 研发环节

根据表 1 可观察到 2018—2023 年间，良品铺子研发投入显著增长，这一趋势源于其投入大量资金用于数字化建设，其中包括与 IBM、SAP 等的战略协作，以及建立 EWM 系统与自动化仓库系统。然而，与行业内其他标杆企业相比，良品铺子在前期研发投入上的力度相对不足，如三只松鼠长期保持的五千万以上研发投入，可见竞争对手对研发的重视程度。为在竞争激烈的休闲食品市场中脱颖而出，摆脱同质化困境，进一步拓展市场份额，良品铺子亟需加大资金与资源投入，确保其在未来竞争中占据有利地位。

#### 3.1.2 采购环节

良品铺子的总营业成本中，采购成本占据了约六成的重要份额，一方面归因于原材料固有的农副产品属性，另一方面，在代加工的模式下，良品铺子难以构建强大的原材料议价控制能力，导致了采购成本居高不下。但是通过数字化手段，采购流程得以显著优化。良品铺子引入 EC 平台以智能化管理库存与生产规划，运用 EWM 系统实现物流仓储流程的数字化转型，以及建立采购质量检验平台等，数字技术已广泛渗透至采购领域的各个环节。不仅促进了采购的智能化，还使企业能够精准配置资源，推动企业内部管理的深度优化与成本的有效控制，最终达成降本增效的显著成效。良品铺子 2018—2023 采购成本情况如表 2 所示。

### 3.2 外部价值链

良品铺子 2019—2023 年存货周转率和应付应收账款周转率变化如表 3 所示。

表 1 良品铺子 2018—2023 研发费用率

	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年	2023 年
研发投入 (百万元)	21.268	27.363	33.717	39.666	50.553	43.73
研发投入 / 营业成本	48.48%	52.06%	61.43%	58.09%	73.94%	75.23%
研发投入 / 营业收入	33.64%	35.47%	42.71%	42.54%	53.55%	54.35%

表 2 良品铺子 2018—2023 采购成本情况

	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年	2023 年
采购成本 (亿元)	40.75	48.47	49.82	66.77	67.4	57.34
采购成本 / 营业成本	92.89%	92.22%	90.76%	97.79%	98.58%	98.64%
采购成本 / 营业收入	64.46%	62.83%	63.11%	71.61%	71.40%	71.27%

表 3 良品铺子 2019—2023 年存货周转率和应付应收账款周转率变化表

	2023 年	2022 年	2021 年	2020 年	2019 年	2018 年
存货周转率 (次)	7.46	6.68	7.8	7.26	6.25	6.73
应付账款周转率 (次)	6.69	7.04	8.24	6.85	6.86	7.12
应收账款周转率 (次)	14.42	13.53	18.28	25.52	44.74	68.24

### 3.2.1 上游供应商环节

良品铺子公司的存货周转率在 2015 年数字化转型之后呈稳步上升趋势, 2019 年受新冠疫情影响下降, 2022 年也有小幅下降, 但在 2018 年至 2023 年的存货周转率整体处于上升趋势, 依然保持着较高水平。在数字化转型的深入进程中, 良品铺子积极将前沿数字化技术融入供应链的各个环节, 包括供应规划、物料采购、仓储管理及物流配送等, 显著优化了运营效能, 增强了仓储作业的精准度, 并强化了物流网络的配送效能, 从而推动了存货周转效率的稳步提升。尽管早期良品铺子的存货周转率曾一度低于行业平均水平, 但自 2019 年至 2020 年间, 该指标已超越食品综合行业的中位数, 标志着企业整体的存货管理效率正步入一个持续上升的新阶段。

### 3.2.2 下游客户环节

自 2016 年启动数字化转型以来, 良品铺子的应收账款周转效率相较于 2015 年实现了显著提升, 这归因于数字化转型策略的成功实施, 拓宽了销售规模, 加速了资金回笼, 并有效降低了坏账风险。然而, 随后出现的应收账款周转率下滑趋势, 除了新冠疫情的外部冲击外主要是因为: 其一, 数字化转型的深化促使销售渠道多元化发展, 同时结算模式的多样化也间接导致了应收账款周转率的相对放缓; 其二, 良品铺子在线上市场的主要客户群, 如京东、天猫等, 普遍享有 30~90 天的信用结算期。但总体来看, 数字化转型后的良品铺子, 其应收账款周转率依然显著高于行业平均水平, 这充分印证了其营运能力维持在行业前列的强劲态势。

## 4 数字化转型背景下企业价值链成本管理的对策建议

### 4.1 深化信息系统平台的整合与优化

鉴于良品铺子“以销定采”模式下存在信息流通的孤岛式现象, 同时不同库存策略导致的数据处理延迟与预测偏

差, 从而形成了价值链中的“信息曲解现象”。为优化成本, 公司需要进一步完善信息系统平台, 确保信息流通的实时性与准确性, 促进价值链各环节的高效协同。

### 4.2 提升应收账款周转率

聚焦客户服务质量与客户满意度, 正向激励客户及时付款, 可采取提升产品服务品质、加强技术支持与售后服务等多种措施。同时, 灵活调整销售策略, 如缩短信用周期, 以加速资金回笼, 增强财务流动性。

## 5 结语

本研究于现有学术成果构建了数字化转型环境下的价值链成本管理分析框架, 并以典型案例良品铺子为对象进行深入剖析与探讨。所得结论旨在为相关行业企业提供有价值的参考与启示: 在大数据与智能技术蓬勃发展的时代背景下, 数字化转型对零售行业的发展展现出了显著的正面促进作用。具体而言, 良品铺子通过数字化手段实现了线上数据的即时解析与业务流程的深度融合, 从而能够精确测量、定点追溯并前瞻预测贯穿于研发、采购、销售等价值链各环节的成本信息, 显著提升了成本管理的效率、精准度与全面性。因此, 推动数字化转型升级发展需要提升管理层的数字化转型发展意识, 同时加大力度培养与引进数字化人才, 以全面优化企业的全渠道运营管理体系, 使其在数字经济背景下能够保持竞争优势与持续健康发展。

### 参考文献

- [1] 程平, 王晓江. 大数据、云会计时代的企业财务决策研究[J]. 会计之友, 2015(2): 134-136.
- [2] 张德容, 张婷. “大智移云”背景下企业全产业链成本管理创新研究——以T集团为例[J]. 财会通讯, 2020(10): 162-167.
- [3] Ali S, Green P, Robb A. Information technology investment governance: What is it and does it matter?[J]. International Journal of Accounting Information Systems, 2015.