

战略管理会计在电商行业中的应用研究

刘梦蝶

南京信息工程大学商学院, 江苏 南京

收稿日期: 2025年6月1日; 录用日期: 2025年6月25日; 发布日期: 2025年7月22日

摘要

在数字化转型浪潮驱动下, B2C电商行业的竞争焦点已从单一的价格竞争转向涵盖运营效率、成本控制及战略协同等要素的综合实力较量。竞争态势的升级倒逼企业寻求进步, 传统管理会计已难以满足企业战略决策需求, 而战略管理会计通过整合财务与非财务信息、解析内外部环境, 成为电商企业构筑核心竞争力的关键支撑。本文聚焦于电商行业结合行业实践, 深入探讨战略管理会计在电商行业中的应用。剖析其如何通过战略管理会计工具实现价值链优化和降本增效, 并针对现存问题提出优化路径。通过本研究, 不仅可以拓展战略管理会计理论在数字经济领域的应用边界, 还能为电商行业有效运用战略管理会计提供理论支撑与实践指导。

关键词

战略管理会计, 电商行业, 价值链管理

Research on the Application of Strategic Management Accounting in E-Commerce Industry

Mengdie Liu

School of Business, Nanjing University of Information Science and Technology, Nanjing Jiangsu

Received: Jun. 1st, 2025; accepted: Jun. 25th, 2025; published: Jul. 22nd, 2025

Abstract

Driven by the wave of digital transformation, the competitive focus of the B2C e-commerce industry has shifted from a single price competition to a comprehensive strength contest covering operational efficiency, cost control and strategic coordination. The upgrading of the competitive situation

forces enterprises to seek progress, and traditional management accounting has been unable to meet the strategic decision-making needs of enterprises. Strategic management accounting has become the key support for e-commerce enterprises to build their core competitiveness by integrating financial and non-financial information and analyzing the internal and external environment. This paper focuses on the e-commerce industry combined with industry practice, and deeply discusses the application of strategic management accounting in the e-commerce industry. This paper analyzes how to optimize the value chain, reduce costs and increase efficiency through strategic management accounting tools, and puts forward the optimization path in view of the existing problems. Through this study, we can not only expand the application boundary of strategic management accounting theory in the field of digital economy, but also provide theoretical support and practical guidance for the effective use of strategic management accounting in the e-commerce industry.

Keywords

Strategic Management Accounting, E-Commerce Industry, Value Chain Management

Copyright © 2025 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

1.1. 研究背景与意义

数字经济的蓬勃发展推动电商行业成为全球经济增长的重要引擎。中国电商市场规模持续扩张，但获客成本亦显著攀升。在此背景下，传统管理会计在提供战略决策支持、优化资源配置、应对平台经济复杂性等方面的局限性逐渐显现，难以支撑企业长期战略目标的实现。战略管理会计应运而生，其作为融合战略管理与会计信息系统的创新工具，能够通过前瞻性市场分析、价值链成本管控和动态绩效评估等手段，助力电商企业突破传统财务核算的桎梏，对于提升电商企业核心竞争力具有重要现实意义。

当前电商行业呈现明显的寡头竞争格局，头部平台的市场集中度持续提高，中小电商企业面临着获客成本激增、利润空间压缩和供应链协同不足等多重挑战。《“十四五”电子商务发展规划》明确要求构建数字化供应链体系，数字化转型已成为行业发展的必然选择，案例电商平台的智能物流中心与数据平台建设正是战略成本管理在政策导向下的实践，如何通过战略管理会计工具实现数据资产的价值挖掘，建立与平台经济特征相匹配的管理会计体系，成为决定电商企业可持续发展能力的关键要素。

案例电商平台作为中国电商行业的领军企业之一，因其在自建物流、技术投入、生态布局等方面的战略实践深度应用了战略管理会计理念和工具，是观察该领域应用的理想样本。本研究立足于数字经济时代，结合典型行业实践，旨在揭示战略管理会计在电商行业中的应用逻辑、成效与挑战，进一步丰富数字商业背景下的战略管理会计理论体系，为电商企业破解流量成本高、竞争加剧、协同不足等发展瓶颈提供方法论。

1.2. 文献综述

1.2.1. 国外研究现状

国外对战略管理会计的研究比较早，研究重点主要是其概念、方法和应用。近年来，随着时代更迭和现实的需求，战略管理会计又被推上了热潮，引起了越来越多学者的关注。

Simmonds (1981)首次提出战略管理会计,他认为战略管理会计是把管理会计与战略管理结合起来,并对其内部和外部环境进行调研和分析,从而确定发展战略[1]。1985年, Poter 发表了一篇关于成本价值链的论文,分析强调了企业必须从成本控制和差异化管理的角度着手,来满足竞争需求。Bromwich (1988)认为战略管理会计是管理会计的发展,而不是会计学新的分支学科,他将其界定为在市场上收集和
分析本公司产品的信息以及同行业竞争者产品的信息,并与其他竞争者的战略进行对比和分析[2]。John Burns 和 Bill Nixon (2012)在文章中指出,迈克尔波特的五力分析模型得到了广泛运用,趋于成熟,而现在的学术研究忽略了对企业内部的研究,以资源为基础的公司竞争优势往往不被重视[3]。著名学者卡普兰和诺顿(1994)创新了平衡计分卡,将财务信息与非财务信息都纳入到考量范围,并进一步提出了战略地图的概念,现已被广泛应用。Varun Chotia (2025)通过实证分析证实战略管理会计可以通过网络安全和数字化转型帮助企业获得竞争优势[4]。

1.2.2. 国内研究现状

我国在 90 年代开始了对战略管理会计的研究,虽然与国外相比起步较晚,但通过对国内外有关战略管理会计的研究,以及专家学者的共同努力,也建立起了一个基本理论体系。

余绪缕(1997)是我国战略管理会计研究的先驱。他认为,战略管理会计服务于企业的内部管理和决策,也就是把内外部各种信息结合起来,协助企业管理者制定并执行战略,建立持久的竞争优势[5]。陶东平(2016)对战略管理从多个角度对会计的理论框架进行了系统的梳理,其框架变得更加清晰,或许以后能够运用到实践中去[6]。郑玲等(2016)通过将战略管理会计与价值链结合起来,综述了战略管理会计的演变历程。他们强调,结合价值链的战略管理会计需要考虑企业活动对环境的影响和应承担的社会责任,以增强企业的核心竞争力,同时促进企业与社会共同可持续发展[7]。刘斯佳(2023)指出,我国电子商务起步较慢,特别是在数字技术(大数据、AI、区块链)蓬勃发展的今天,对电子商务战略管理的理论体系和对策的研究仍有较大空白[8]。董小文(2023)研究了区块链技术在战略管理会计中的应用,提出利用区块链技术和人工智能等先进技术,将传统的金融体系集成到智能金融体系中,建立一个以全链为基础的流动性管理体系,从而实现企业的供应链流程优化、供应链的动态管理,降低企业的风险[9]。

虽然战略管理会计的研究已成为一个热门的研究话题,但其在我国的实际应用情况并不广泛,各方面理论基础以及实践经验也是比较缺乏的,特别是将最前沿技术深度融入战略管理会计流程的探索性研究和实践总结仍显不足,这也是本研究重点关注的方向。

2. 概念界定及理论基础

2.1. 概念界定

战略管理会计是管理会计领域的一个重要分支,它将战略管理理念与管理会计工具相结合。通过整合内部财务信息与外部非财务信息,协助高层领导制定战略目标、实施战略规划,从而促使企业良性循环实现可持续发展。战略管理会计突破了传统管理会计单一的利润最大化视角,将视角扩展到企业外部市场环境、竞争对手以及行业发展趋势等方面,使企业能够在复杂多变的市场环境中做出科学合理的战略选择,以实现真正的决策有用并获取持续的竞争优势。

战略管理会计实施流程涵盖战略分析、战略选择、战略实施和战略业绩评价四个阶段。在战略分析阶段从宏微观环境入手,研究行业发展趋势、竞争格局、技术壁垒等信息,从企业的优势和劣势、机遇和威胁等角度为企业战略选择提供全面信息参考。基于上述战略分析,结合自身发展目标与资源禀赋选择契合企业的发展路径。在战略实施阶段,通过赋能价值链管理,实现上下游协同联动,确保战略目标的落地实施。最终,依托战略评价体系,形成“分析-选择-实施-评价”的闭环管理机制。

2.2. 理论基础

战略分析法涵盖多个维度。PEST 分析法从政治(Political)、经济(Economic)、社会(Social)、技术(Technological)四个层面剖析宏观环境对企业的影响；波特五力模型通过分析现有竞争者的威胁、潜在进入者的威胁、替代品的威胁、供应商的议价能力和购买者的议价能力，揭示行业竞争态势；SWOT 分析法整合企业内部优势(Strengths)、劣势(Weaknesses)与外部机会(Opportunities)、威胁(Threats)，明确战略定位；价值链分析则聚焦企业内部价值创造活动，识别关键增值环节，优化资源配置。

业绩评价法是将业绩成果与评价标准进行对比而得出结论的过程。平衡计分卡将财务、客户、内部经营流程和学习与成长四个维度与战略目标紧密联系，以达到“战略制导”，从而提高了企业的战略执行效率。

战略管理会计的实施与效果评估需要借助一系列成熟的工具，然而不同于传统的制造业模式，电商企业核心运营模式是平台经济。平台经济是基于互联网技术连接双边或多边市场，整合资源、构建商业生态并创造网络效应的新型经济形态[10]。传统的战略管理会计以企业为中心利润最大化为目标，平台经济则强调生态共生共赢(如典型电商平台从零售延伸至物流、金融、即时零售、外卖等业务)，核心特征有网络效应，即平台价值用户和商家数量级活跃度的增加而显著提升；数据驱动决策，即数据资产是核心战略资产；业务边界模糊，即跨界融合成为常态，如抖音从内容平台到跨界电商。这些差异使得传统战略分析工具面临着显著的适配性挑战：五力模型聚焦于显性的上下游线性竞争关系，难以有效分析复杂的多边互动关系和模糊的业务边界。SWOT 分析通常情况下为静态分析，分析的频率难以应对平台经济下消费需求变迁、技术迭代快的特征，需要适当调整分析频次。价值链分析侧重于企业内部生产销售环节，而平台经济下价值创造依赖多方市场主体参与，需要向更加复杂的价值网分析演变。评估企业的价值不再局限于财务指标，而需要纳入反映平台特质的关键非财务指标。

综上所述，传统的战略分析工具亟需进行视角转换与内涵拓展，融入平台思维、数据思维、生态思维，关注价值网络和反映平台核心竞争力的非财务指标。

3. 电商企业的战略选择和分析

3.1. 电商平台典型战略演进路径

案例电商平台作为电商行业的重要参与者，其发展路径体现了行业运用战略思维构筑核心竞争力的普遍逻辑。电商行业通常经历从垂直领域起步，逐步拓展至全品类综合平台的发展路径。早期关键战略决策往往围绕差异化竞争展开，例如案例电商平台选择自建物流体系以提升服务品质和履约效率，虽然短期增加了成本负担，但长期构筑了核心壁垒。随着规模扩张，平台普遍向多元化生态布局演进，涉足金融、本地生活服务等领域，寻求协同效应。持续的科技投入(如大数据、AI、自动化仓储)成为提升运营效率和用户体验的核心驱动力。案例电商平台逐步构建起以供应链为基础、技术为驱动、生态协同为延伸的核心竞争优势。头部平台的规模效应与效率优势日益显著，而新业务(如即时零售)的拓展成为重要的增长引擎。

3.2. 案例电商企业基于 SWOT 的战略选择及分析

3.2.1. 优势

在竞争战略上，案例电商平台以“供应链优势和品质服务”为驱动构建护城河，与众多供应商建立长期稳定的战略合作关系，凭借规模化采购提高议价能力，依托覆盖全国的仓储物流网络，使得其能够为消费者提供具有竞争力的价格。同时，注重提供差异化服务，如定制化商品推荐、会员专享优惠等，

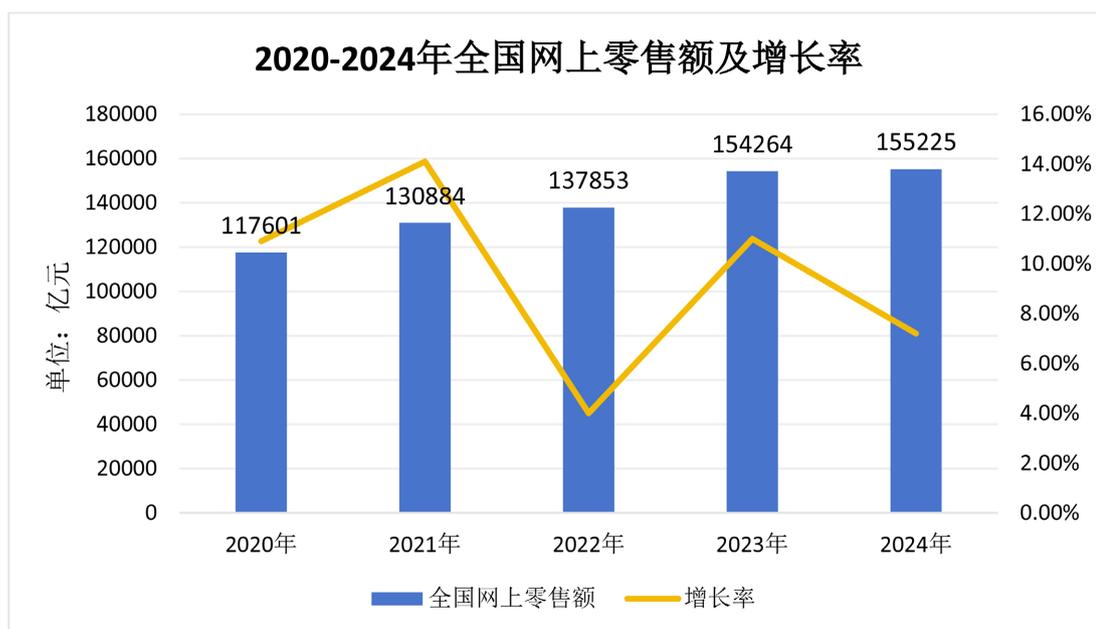
绑定高价值用户，以满足消费者个性化需求，提升客户粘性。在技术支撑上，积极布局人工智能与物联网，提升了供应链自动化水平。除了核心的电商业务，其还拓展了物流、金融、健康、即时零售等多元化业务，形成了协同发展的生态系统[11]。

3.2.2. 劣势

电商企业成本构成较为复杂，主要涉及物流成本、营销成本、运营和维护成本等。其物流网络的建设在提升服务质量的同时，也增加了运营成本，需要战略成本管理来平衡。电商企业高度的信息化数据导致技术的研发、投入和维护成本较高。在激烈竞争下，案例电商平台的获客成本居高不下。

3.2.3. 机会

国家统计局数据显示 2025 年 1~4 月全国网上零售额 47,419 亿元，同比增长 7.7%，充分展现了电商行业的强劲增长势头(如图 1)。一方面，直播电商、社交裂变、即时零售等新业态持续扩容，形成“全域流量 - 精准转化 - 即时履约”的商业闭环，在为消费者提供更加便捷优质服务体验的同时，也为电商行业带来了增量空间；另一方面，消费者从“性价比优先”转向“体验 + 品质”双核诉求，推动电商企业向精细化、个性化服务纵深发展。商业模式创新与消费需求升级的双向驱动将为电商行业注入新的增长动力[12]。



数据来源：国家统计局。

Figure 1. National online retail sales and growth rate from 2020 to 2024

图 1. 2020~2024 年全国网上零售额及增长率

3.2.4. 威胁

随着社交电商、兴趣电商等新兴业态的兴起，头部竞争对手拥有庞大的用户基础和丰富的商品资源，其在直播带货、内容社区等领域深耕，持续吸引长尾市场消费者。同时以低价模式为核心的新兴竞争对手正在加入渗透下沉市场，吸引了大量价格敏感型消费者实现了快速增长。此外，内容驱动型平台通过社区团购、直播带货进一步分流用户需求。连续多年中国主要电商平台 GMV 数据显示，市场竞争格局持续重构，部分传统优势平台正面临着客户流失、获客成本居高不下的现实困境，亟需探索新的增长路

径与竞争策略。整体而言，电商行业呈现出寡头竞争加剧、同质化竞争导致利润空间承压、宏观经济波动影响消费信心、以及反垄断、数据安全等政策法规趋严等多重压力叠加的复杂局面。电商环境变幻莫测，未来的竞争必将是“全方位多元化”的竞争，唯有紧跟时代变化调整战略，才能勇立潮头。

4. 战略管理会计在电商企业战略实施和战略评价中的应用

面对复杂的竞争环境，电商企业需依托战略管理工具将战略选择转换成可落地的实施方案，并通过动态评价体系持续优化决策。本章基于平衡计分卡框架，从财务、客户、内部流程、学习成长及战略协同五个维度，系统分析战略管理会计在电商企业战略实施与评价中的具体应用路径。

4.1. 财务层面

财务层面的目标是保持正常稳定的增长率，关键衡量指标包括反映盈利能力的营业收入、净资产收益率等；反映营运能力的存货周转率、应收账款周转率等；反映偿债能力的流动比率、速动比率等；以及反映成长能力的总资产增长率和应收增长率等。据行业观察显示，部分平台在经历高速增长后增速趋于平稳，提升和恢复净资产收益率成为重要任务。高效的存货周转通常是电商企业供应链优势的体现。而宽松的信用政策或生态扩张可能导致应收账款周转天数增加，带来资金压力，流动性管理仍需持续监控。并购活动后的资源整合效果需要时间体现，可能短期内影响成长指标表现，保持健康的流动性对应市场波动至关重要。所以需要进一步控制资本开支，深化盈利模式。

4.2. 客户层面

客户层面的目标是转化客户价值，优化资源配置，主要表现在客户满意度和市场占有率、活跃用户等方面。案例电商平台以“高品质、快配送、优服务”为核心，优化体验提升客户粘性。然而，市场竞争加剧导致其面临用户增长放缓的压力，尤其是在新兴流量阵地(如直播电商、下沉市场)的渗透力有待加强，需要通过内容化转型、服务升级和新兴业务拓展激活用户。

4.3. 内部运营流程层面

内部运营流程层面目标是实现价值链优化与降本增效，通过产品合格率、内部运营效率数字化技术应用等来衡量。

库存管理环节，案例电商平台以需求驱动供应实现“零库存”。通过应用物联网技术实时感知追踪货物，实现仓储智能互联，为仓库高效运营管理提供技术支撑。运用人工智能技术，自主研发智能搬运机器人、分拣机器人等自动化设备，结合高精度导航与避障算法，极大提升仓储作业的自动化水平和搬运效率。依托大数据分析历史订单和用户行为，进而预测商品需求，实现库存的动态调整，降低库存成本。另一方面与海量供应商建立战略联盟，共享销售预测数据，将订单响应周期缩短至7天。

网络销售环节，精准营销优化渠道成本。采用虚拟经营模式，无需经营线下实体店，节约了店铺购置、维护和人力成本。在营销策略方面，基于用户画像构建精准广告推送系统，在微信、抖音等平台实现千人千面推荐。依托新兴的直播带货与短视频导购等方式，实现精准营销。

物流配送环节，通过技术驱动降低物流成本。建立大型智能物流中心。运用自动化、智能调度技术构建协同的多网络配送体系，具备数字化、广泛和灵活的特点，服务范围覆盖了中国几乎所有地区、城镇和人口，不仅建立了中国电商与消费者之间的信赖关系，还通过限时达、夜间配等时效性服务，重新定义了物流服务标准，客户体验持续领先行业。

支付体系环节，提供多元化支付方式，用户可以选择现付、货到付款、分期支付等多种支付方式，另外通过整合消费信贷、理财等工具实现资金的生态闭环，缩短现金周转周期。

该案例平台通过物流、资金流、和信息流的高度融合，构建了成本 - 效率 - 体验的黄金三角。从而推动平台的良性运转，为电商行业树立了“数据驱动、技术赋能、生态协同”的成本管理范式。

4.4. 学习成长层面

学习成长层面目标在于提升员工积极性和创新能力，无形资产的量化主要从人力资源、信息技术和组织资本入手。案例电商平台建立了分层级的人才培养体系，涵盖战略决策层至执行层。同时实施高管梯队建设与青年人才储备项目，着重于内部人才的培养与选拔，为人才发展提供了良好的氛围。目前持续投入技术研发并积累大量专利，技术人才占比显著高于行业均值，研发投入强度维持在较高水平占营收比例约为1%~2%。

4.5. 战略协同效应

该案例平台构建了零售、供应链服务、金融科技协同的动态网络，通过物流赋能零售，降低成本，金融赋能生态，增强服务体验，科技驱动全局，提升整体效率，数据贯穿全链，塑造品牌价值。

5. 存在问题及优化建议

5.1. 战略业绩评价体系不科学

要对电商平台实施战略管理会计进行全面、有效的评价，就需要构建一套科学的绩效考核体系。像该电商平台这种快速成长的互联网经济主体战略业绩评价体系亟需与时俱进。其一，其绩效管理仍以ROE、毛利率等财务指标为主，客户留存率、生态协同效率、供应链韧性等非财务数据未充分纳入考核，可能导致长期战略失衡。其中，一些非财务指标也存在整合困难和难以量化的问题，比如会员制度带来的口碑传播和复购率增加等隐形价值难以衡量。其二，市场环境瞬息万变，评价体系对于政策的出台、竞争对手策略的改变、内部创新突破的响应不够及时。上述缺陷导致战略执行与市场动态脱节，所以需要构建一个融合的、动态的“平衡记分卡 + 战略地图”绩效评价体系，首先，在原有四个维度基础上，拓展“生态协同与创新”维度，通过对平台生态(客户生命周期价值(CLV)、第三方GMV占比及增长率、生态伙伴满意度)、无形资产(数据资产变现能力、高价值会员续费率与平台网络效应)、技术创新(研发成果转化效率、AI模型迭代效率与业务提升效果)进行评价。其次是将与客户相关的指标与战略目标深度绑定，实现客户价值从量化到提升。最后是利用大数据技术，对各维度关键指标进行实时监控和可视化数据化呈现，缩短评价周期，进而根据战略重点的变化，动态调整指标权重。

5.2. 流量困局与竞争加剧

从货架电商到直播电商，多方力量的博弈从未停止，流量成本高企与竞争白热化是电商行业普遍面临的严峻挑战。深层次原因在于用户时间碎片化、平台竞争同质化、公域流量红利消退。如何突破流量变局，找寻增量挖掘存量以降低居高不下的获客成本成为燃眉之急。究其本质，是战略成本管理 with 新型流量运营模式脱节所致。因此，需从战略定位重构切入：优化战略定位，以成本领先战略为主、差异化战略为辅，构建“公域引流 + 私域运营”体系。首先可以通过大数据分层运营用户，根据用户的消费偏好、消费频率等因素，将用户分为高价值用户、中等价值用户和低价值用户，并结合人工智能技术制定个性化营销策略。其次注重内容建设，从整个平台生态角度出发，转化主动搜索为商品推荐，加大对直播、短视频等内容的分析投入，关注内容转化率、观看时长、用户互动等指标，将“购物体验”(如AR试妆、客服响应)视为核心竞争力和成本投入点进行管理。最后通过社交媒体广告、搜索引擎优化等手段吸引公域流量，然后通过建立用户社群、会员制度等方式将公域流量转化为私域流量，并通过精细化运

营提高私域用户的忠诚度和复购率。

实践表明，战略管理会计是电商企业突破同质化竞争的关键工具。通过数据驱动的成本控制、价值链协同与风险预测，企业能够实现从“规模扩张”到“效率优先”的转型。未来，在技术赋能与管理创新双轮驱动下，战略管理会计将推动电商行业迈向更高阶的生态化竞争。

参考文献

- [1] Simmonds (1981) Strategic Management Accounting. *Management Accounting*, **59**, 26-29.
- [2] Bromwich, M. (1988) Managerial Accounting Definition and Scope—From a Managerial View. *Management Accounting (UK)*, **66**, 26-27.
- [3] Nixon, B. and Burns, J. (2012) The Paradox of Strategic Management Accounting. *Management Accounting Research*, **23**, 229-244. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.09.004>
- [4] Chotia, V., Khoualdi, K., Broccardo, L. and Yaqub, M.Z. (2025) The Role of Cyber Security and Digital Transformation in Gaining Competitive Advantage through Strategic Management Accounting. *Technology in Society*, **81**, Article ID: 102851. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2025.102851>
- [5] 余绪缨. 管理会计学[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 1999.
- [6] 陶东平. 战略管理会计的理论研究[J]. 财经界, 2016(21): 282-283.
- [7] 郑玲, 王培培. 战略管理会计的演变轨迹与发展趋势——基于价值链的分析[J]. 财会月刊, 2016(7): 8-12.
- [8] 刘斯佳. 战略管理会计在电商企业中的运用研究——以天猫商城为例[J]. 全国流通经济, 2023(11): 181-184.
- [9] 董小文, 汪新宇. 区块链技术在化工企业战略管理会计中的应用[J]. 合作经济与科技, 2023(11): 153-155.
- [10] 杨大鹏, 郭东. 平台经济赋能企业数字化转型的理论机制与经验证据[J]. 学习与探索, 2025(1): 126-135.
- [11] 张睿, 郑昕鸿. 浅析我国 B2C 企业的发展现状与发展对策[J]. 对外经贸, 2020(2): 118-120.
- [12] 范东梅. 基于价值链理论的企业成本管理模式的[J]. 财会学习, 2018(35): 117-118.