

基于价值链视角下直播电商的成本结构变革研究

桂晨

南京信息工程大学商学院, 江苏 南京

收稿日期: 2025年9月2日; 录用日期: 2025年9月16日; 发布日期: 2025年10月14日

摘要

直播电商作为数字经济时代的新兴商业模式, 深刻地重塑了传统零售业的价值创造与传递路径。其独特的业务流程导致企业成本结构发生了颠覆性变革, 传统的企业管理体系在价值计量、资源配置及绩效评价等方面面临严峻挑战。本文基于价值链理论, 首先解构了直播电商的核心业务活动, 识别出其区别于传统电商的关键价值环节。在此基础上, 深入分析了直播电商“人、货、场”要素重构所引致的成本范式演进, 其核心特征表现为成本重心的资本形态转移、成本性态的动态柔性化以及成本边界的生态网络化。最后, 针对这一范式演进, 本文从企业管理的宏观视角, 探讨了企业在价值计量逻辑、资源配置机制以及战略绩效评价体系等方面所需的系统性重塑, 旨在为电商经济背景下企业的管理变革与战略决策提供理论参考。

关键词

直播电商, 价值链, 成本范式, 企业管理, 人力资本

Research on the Cost Structure Change of Live Streaming E-Commerce from the Perspective of Value Chain

Chen Gui

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

Received: September 2, 2025; accepted: September 16, 2025; published: October 14, 2025

Abstract

As an emerging business model in the digital economy era, live streaming e-commerce has profoundly

reshaped the value creation and transmission path of the traditional retail industry. Its unique business process has led to disruptive changes in the cost structure of enterprises, and the traditional enterprise management system faces severe challenges in value measurement, resource allocation and performance evaluation. Based on the value chain theory, this paper first deconstructs the core business activities of live streaming e-commerce and identifies the key value links that distinguish it from traditional e-commerce. On this basis, this paper deeply analyzes the evolution of the cost paradigm caused by the reconstruction of the “people, goods, and field” elements of live broadcast e-commerce, and its core characteristics are the transfer of capital form of the cost center of gravity, the dynamic flexibility of cost characteristics, and the ecological networking of cost boundaries. Finally, in view of this paradigm evolution, this paper discusses the systematic reshaping of enterprises in terms of value measurement logic, resource allocation mechanism and strategic performance evaluation system from the macro perspective of enterprise management, aiming to provide theoretical reference for enterprise management reform and strategic decision-making in the context of e-commerce economy.

Keywords

Live Broadcast E-Commerce, Value Chain, Cost Paradigm, Management, Human Capital

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

近年来，随着移动互联网技术的深化普及与消费者购物习惯的变迁，直播电商异军突起，成为电子商务领域最具活力的增长引擎。它通过“内容 + 社交 + 电商”的深度融合，构建了以主播为核心节点、以实时互动为特色的全新消费场景，极大地提升了商品流通效率[1]。然而，在这种新业态的背后，是企业运营逻辑的根本性转变。传统零售业以“渠道为王”，其成本结构主要围绕实体店面的租金、库存以及分销体系构建。传统电商则以“流量为王”，其成本重心在于平台广告投放、搜索排名优化等营销费用。直播电商则开创了以“信任为王”的时代，其价值创造的核心从商品或流量转向了以主播为代表的“人力资本”[2]。这直接导致企业的成本构成、成本动因及成本管控逻辑发生了深刻变化。

面对这一变革，现有学术研究存在明显的滞后性，从而为本研究提供了必要性与学术价值。目前，相关的成本管理研究主要遵循两条路径：第一，对经典成本管理理论的深化，如作业成本法、目标成本法及战略成本管理(Shank & Govindarajan, 1993) [3]。这些理论诞生于相对稳定的工业经济时代，其核心假设在于清晰的组织边界和内部可控的、以产品为中心的成本动因，难以解释以“人力资本”为核心、成本边界模糊的直播电商。第二，针对传统电商的研究，其焦点多集中于平台交易成本、顾客获取成本(CAC)及物流成本(肖迪等, 2021) [4]。这类研究仍将企业视为独立的决策主体，而未能充分探讨直播电商中品牌方、MCN 机构、主播与平台等多方共同创造价值与分担成本的“网络”特性。

因此，学术界存在着显著的“研究缺口”：首先，缺乏一个能够超越传统线性价值链、有效描述直播电商多主体、非线性价值共创过程的分析框架；其次，对于直播电商所引发的成本底层逻辑的系统性变革，即“成本范式”的演进，缺乏清晰的定义和理论概括。本文旨在弥补这一缺口，通过引入价值网络理论和定义成本范式，为理解这一新兴电商经济形态提供一个更具解释力的理论视角。

2. 直播电商的价值链重构

迈克尔·波特的价值链理论[5]将企业活动分解为一系列创造价值的环节。直播电商的价值链并非对

传统价值链的简单优化，而是一种基于核心要素重构的范式革新[6]。其价值链活动可解构为一系列相互关联的核心环节，具体流程如图 1 所示。

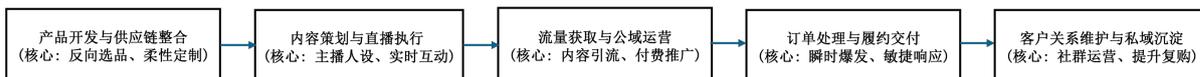


Figure 1. Schematic diagram of live broadcast e-commerce value chain reconstruction

图 1. 直播电商价值链重构示意图

1) **产品开发与供应链整合**：此环节不仅是商品的采购，更强调基于主播人设定位和粉丝画像的“反向选品”与“柔性定制”。其核心活动包括市场趋势洞察、供应商筛选与协同、产品质量控制以及动态库存管理。价值创造的重点在于通过精准选品满足特定社群的消费需求。

2) **内容策划与直播执行**：这是直播电商价值创造的核心环节，相当于传统制造业的“生产”环节。它涉及直播脚本策划、主播人设塑造、直播场景搭建、直播中控技术支持以及与粉丝的实时互动。该环节将产品信息、娱乐内容和社交互动融为一体，通过构建信任和激发冲动消费来创造核心价值。

3) **流量获取与公域运营**：区别于传统电商对搜索流量的依赖，直播电商需要通过短视频内容预热、平台流量采买、跨平台营销等多种手段，主动将公域流量引入直播间。流量的精准获取和高效转化是此环节价值实现的关键。

4) **订单处理与履约交付**：该环节主要包括订单的快速响应、仓储分拣、打包发货以及物流配送。直播电商通常具有瞬时爆发性的的大规模订单，这对后端供应链的敏捷性和物流体系的承压能力提出了极高要求。

5) **客户关系维护与私域沉淀**：价值链的终点并非完成交易，而是通过社群运营、售后服务、会员管理等方式，将直播间获得的瞬时流量沉淀为可长期触达和运营的“私域用户”，以实现用户的复购和长期价值最大化。

3. 直播电商成本范式的核心演进特征

在展开分析前，有必要对本文的核心概念“成本范式”进行界定。借鉴库恩(Kuhn, 1962) [7]关于“科学范式”的论述，成本范式可定义为：在特定经济背景下，构成认知、计量和管理成本的一整套基础性假设、核心概念与实践方法的集合体。直播电商的兴起，正催生了一场从传统工业成本范式向新型网络成本范式的深刻演进，其差异如表 1 所示。

Table 1. Core comparison of cost structures of different retail formats

表 1. 不同零售业态的成本结构核心对比

传统零售业	传统电商	直播电商
成本核心：物化资本	成本核心：流量资本	成本核心：人力资本 + 流量资本
店铺租金与装修 大规模库存持有成本 渠道分销与人力成本	平台广告与推广费(PPC, SEO) 平台固定年费与交易佣金 仓储与标准化物流成本	主播薪酬、佣金与坑位费 持续性的流量采买成本(付费推流) 柔性供应链协同成本

3.1. 成本重心：从物化资本向人力资本与流量资本转移

传统零售业与制造业的成本核心是物化资本，如固定资产折旧、原材料采购成本。而直播电商的成本结构则明显呈现出“轻资产、重人力、强流量”的特征。其成本重心发生了结构性转移：

人力资本成本的主导化：在直播电商价值链中，主播是连接用户与商品的核心枢纽，其个人品牌、专业知识和粉丝信任构成了企业的核心无形资产[8]。因此，支付给主播或其所属 MCN 机构的薪酬、销售佣金及“坑位费”构成了成本结构中最主要的部分，这本质上是对核心人力资本的投入与回报。

流量获取成本的常态化：直播电商的爆发力依赖于大规模的流量导入。为了维持直播间的热度和观看人数，企业必须持续性地投入资金用于平台内的流量推广(如付费推流)。这部分成本不再是偶发性的广告费，而是类似于生产资料的、持续性的“流量采购成本”。

3.2. 成本性态：从刚性可预测向柔性高动态演变

传统企业的成本结构相对固定，变动成本主要与产量挂钩，易于预测和控制。直播电商的成本性态则表现出高度的柔性 with 动态性：

收入与成本的高度联动：直播电商的大部分核心成本，如主播佣金、平台抽成、物流费用等，均与销售收入(GMV)直接挂钩，呈现出典型的变动成本特征。这使得企业的盈亏平衡点更具弹性，但也加大了对销售转化的依赖。

成本投入的即时反馈与动态调整：流量采买等营销成本的投入效果可以近乎实时地通过直播间的在线人数、互动率、转化率等数据得到反馈。企业可以根据实时数据动态调整流量投入策略，使得资源配置从年度或季度的静态规划，转变为基于场次的动态博弈。

3.3. 成本边界：从内部管控向生态网络化扩展

传统企业的成本主要发生在组织内部，易于通过内部流程优化进行管控。直播电商的价值链天然是一个由品牌方、MCN 机构、主播、平台、供应链服务商等多方构成的生态网络，其成本也呈现出显著的跨组织特征[9]：

交易成本的显著上升：企业需要花费大量成本用于寻找、筛选和签约合适的主播与 MCN 机构，并就选品、定价、营销方案等进行持续的沟通与博弈。这些跨组织间的搜寻、谈判、签约和监督成本，构成了总成本中不可忽视的一部分。

供应链协同成本的外部化：为了应对直播带来的爆发性订单，品牌方往往需要与上游供应商建立更深度的协同关系。这导致部分原本属于企业内部的生产与库存成本，外部化为与合作伙伴进行信息系统对接、产能协调、收益共享和风险共担的协同成本[10]。

4. 成本范式演进下的企业管理变革

直播电商成本范式的深刻演进，对传统的企业管理理论框架和实务操作提出了系统性挑战。企业必须超越传统的内部视角和财务导向，进行管理范式的系统性重塑。图 2 构建了一个整合性的管理变革框架。

4.1. 价值计量：企业核心资源计量逻辑的重塑

战略资产的识别与评估：企业管理的重心需从对固定资产的关注，转向对主播、私域流量等核心战略资产的价值评估。虽无法在财务报表中直接确认，但在内部管理中，必须建立一套评估体系，如设计“主播投入产出比”、“用户生命周期价值(LTV)”等模型，为战略决策提供依据。

投入产出效率的精准衡量：企业需建立以流量为核心的效益分析体系。例如，运用数据分析工具，将流量采买、内容制作等投入，更精细地归因到具体的直播活动或用户群，以科学评估不同战略投入的投资回报率(ROI)。

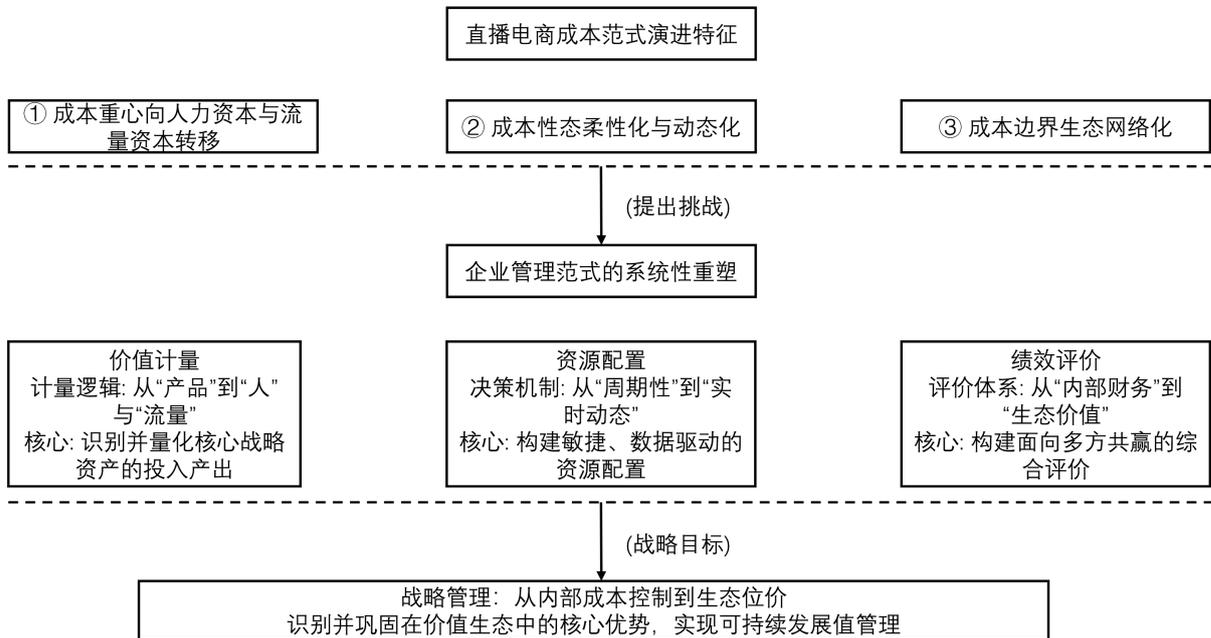


Figure 2. Enterprise management reform framework adapted to live broadcast e-commerce
图 2. 适应直播电商的企业管理变革框架

4.2. 资源配置：从周期性规划到实时动态的决策机制

推行敏捷的资源配置模式：鉴于直播电商市场的高度不确定性，传统的年度固定预算已不适用。企业应建立基于实时销售数据、流量数据和市场反馈的滚动资源配置模型，将决策周期缩短，实现企业资源的动态优化与敏捷响应。

建立基于零基思维的投入决策：对于坑位费、流量费等重大战略投入，应定期采用零基思维，要求业务部门重新论证每一笔投入的必要性和预期回报，打破资源分配的路径依赖，将有限的资源更精准地投向高回报率的战略项目。

4.3. 绩效评价：构建面向生态价值共创的综合评价体系

超越单一财务指标的综合评价：企业的绩效评价体系必须超越 GMV、利润等单一财务指标。应设计包含财务、客户、内部流程、生态伙伴等多维度的综合评价框架。例如，在客户维度引入“复购率”、“私域用户转化率”；在生态伙伴维度，关注“供应链响应速度”、“MCN 合作效能”等，以全面、均衡地评价业务的长期健康度。

建立跨组织的协同绩效管理：企业绩效管理的边界应延伸至核心合作伙伴。例如，与 MCN 机构共同设定和追踪主播的成长目标，与核心供应商共同监控库存周转率和订单满足率。通过建立协同的绩效指标和激励机制，驱动整个价值链生态的整体优化与价值共创。

4.4. 战略定位：从内部成本控制到生态位价值管理

基于价值链的战略成本定位：企业管理者应运用价值链分析工具，识别出企业在直播生态中的核心增值环节，并进行战略性资源倾斜。例如，如果企业的核心竞争力在于产品研发，则应加大在该环节的投入，而将直播执行等环节通过与专业的 MCN 机构合作，实现整体生态成本的最优化。

推动开放式价值网络管理：面对外部化的协同成本，企业应推动与战略合作伙伴(如供应商、MCN)

之间的“开放式管理”。通过共享部分运营数据，共同寻找降低总成本、提升总价值的机会点，例如通过联合预测减少供应链的牛鞭效应，或通过收益共享协议激励 MCN 提升转化效率，最终实现生态位的巩固与多方共赢。

5. 结论

直播电商不仅是一场渠道革命，更是一场深刻的成本范式与企业管理模式的变革。本文通过解构直播电商的价值链，识别出其成本范式向人力资本主导、动态柔性化及生态网络化等方向演进的核心特征。这一演进要求企业管理必须从传统的、基于内部稳定流程的控制，转向一种更为开放的、动态的、与业务深度融合的战略资源配置与价值管理新范式。

未来的电商企业，其核心竞争力不仅在于前端的流量获取能力，更在于后端基于精细化管理的成本管控与价值创造能力。本文的分析框架为理解直播电商的经济逻辑提供了企业管理的宏观视角，也为相关企业构建适应数字时代的新型管理体系提供了初步的理论指导。然而，关于数据资产的价值计量、跨组织协同的契约设计等问题，仍需学术界与实务界在未来的探索中予以更深入的解答。

参考文献

- [1] 刘兰星. 带货“青岛优品”, “直播电商”加速生长[N]. 青岛日报, 2024-06-27(003).
- [2] 常西银, 孙遇春. 电商直播中人气线索对消费者冲动性购买意愿的影响研究[J]. 商业经济研究, 2025(14): 60-63.
- [3] Shank, J.K. and Govindarajan, V. (1993) Strategic Cost Management: The New Tool for Competitive Advantage. Simon and Schuster.
- [4] 肖迪, 陈瑛, 王佳燕, 等. 考虑平台数据赋能的电商供应链成本分担策略选择研究[J]. 中国管理科学, 2021, 29(10): 58-69.
- [5] Porter, M.E. (1985) Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press, New York.
- [6] 姚志明. 电商直播对传统产业价值链的影响及案例研究[J]. 宁波经济(三江论坛), 2025(7): 19-21.
- [7] Kuhn, T.S. (1962) Historical Structure of Scientific Discovery: To the Historian Discovery Is Seldom a Unit Event Attributable to Some Particular Man, Time, and Place. *Science*, **136**, 760-764.
<https://doi.org/10.1126/science.136.3518.760>
- [8] 汤思琦. 供应链环境下电商直播销售模式研究[J]. 中国报业, 2020(6): 48-49.
- [9] 徐笛, 郭泽宇. 直播带货供应链模式探索[J]. 合作经济与科技, 2025(9): 74-76.
- [10] 孟晓明. 电子商务供应链管理与传统供应链管理的比较[J]. 中国管理信息化, 2006(3): 53-56.