

数字化转型下零售企业价值链战略成本管理研究

——以三只松鼠为例

熊钰涵, 江笑云*

上海理工大学管理学院, 上海

收稿日期: 2026年3月30日; 录用日期: 2026年4月15日; 发布日期: 2026年6月25日

摘要

在数字化转型持续推进的当下, 零售业需要找到新的方式在竞争中取得成本优势。战略成本管理作为一种重要的管理理念, 可以帮助企业实现长期的竞争优势。基于以上背景, 本研究旨在以三只松鼠为例, 从战略定位、价值链和战略成本动因三方面对三只松鼠的战略成本管理进行分析, 针对其中仍然存在的问题, 给出改进措施与优化方案, 期望帮助更多零售企业提升面对当前环境的竞争力与适应力。

关键词

数字化, 零售, 战略成本管理

Research on Strategic Cost Management of Retail Enterprise Value Chain under Digital Transformation

—A Case Study of Three Squirrels

Yuhan Xiong, Xiaoyun Jiang*

School of Management, University of Shanghai for Science and Technology, Shanghai

Received: March 30, 2026; accepted: April 15, 2026; published: June 25, 2026

Abstract

Against the background of continuous advancement in digital transformation, the retail industry needs to find new approaches to achieve cost advantages in competition. As an important management

*通讯作者。

concept, strategic cost management can help enterprises gain long-term competitive advantages. Based on the above background, this study takes Three Squirrels as an example to analyze its strategic cost management from three dimensions: strategic positioning, value chain and strategic cost drivers. In view of the existing problems, this paper puts forward improvement measures and optimization schemes, hoping to help more retail enterprises enhance their competitiveness and adaptability in the current environment.

Keywords

Digitalization, Retail Industry, Strategic Cost Management

Copyright © 2026 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

据国家统计局数据显示, 2025 年, 全国网上零售额 159722 亿元, 比上年增长 8.6%¹。并且随着近几年数字化转型的推进以及新质生产力的发展, 零售企业的核心竞争力开始向精准决策能力、供应链能力和用户服务能力转变[1]。据数据测算, 2028 年中国人工智能产业规模将超 8000 亿元, 五年复合增长率达到 30.6%²。在新零售格局的转型下, 企业需要更精细化的成本预测、分析和决策, 在这种情况下, 战略成本管理重要性凸显[2]。本文选择三只松鼠作为案例企业, 通过深入分析三只松鼠价值链上战略成本管理的现状及问题, 结合实际情况, 为企业实现长期可持续发展提供更有利的支撑。

2. 理论概述

2.1. 价值链

Michael Porter 提出, 公司的每项生产和经营活动本质都是增值活动, 因此所有不同但相关的生产经营活动构成了一个价值创造过程, 即价值链。价值链分析打破了传统成本管控的局限性, 通过推动各成本项目在价值链各环节的精确落实, 为获取持续竞争优势提供有力支持。价值链分成内部价值链和外部价值链, 内部价值链包括设计研发、原料采购、生产制造等活动; 外部价值链包括企业与上游供应商、下游各级分销商和消费者, 以及同行业竞争对手的各种价值活动[3]。在数字化转型背景下, 依托智能化技术对价值链进行重构, 使数据在全流程创造价值, 并重塑价值创造与成本管控逻辑。

2.2. 战略成本管理

战略成本的核心是将战略管理融入成本管理, 以战略视角从成本源头识别驱动因素, 对价值链全面管理, 依据成本数据为战略管理各环节提供战略支撑, 这有助于企业打造核心优势应对当下竞争市场的变化。这种管理方法将企业战略与价值链各环节紧密结合, 深度分析成本动因, 突破传统局限, 巩固竞争优势[4]。

2.3. 价值链战略成本管理

基于价值链视角下的企业战略成本管理, 是将价值链理论精髓与战略成本管理核心理念相结合的产物, 目标是实现企业乃至整个战略联盟的战略目标。它的核心是为优化价值链并在各环节创造新价值,

¹https://www.stats.gov.cn/sj/zxfb/202601/t20260119_1962323.html

²<https://ihe.cczu.edu.cn/2025/0324/c21957a386334/page.htm>

形成的战略成本管理工具[5]。这一管理工具打破了传统成本管控的局限性，建立起了战略导向的成本管理体系，让企业从战略的层面来管理成本。

3. 三只松鼠战略成本管理现状

3.1. 案例简介

三只松鼠股份有限公司(以下简称“三只松鼠”)是中国休闲零食行业的领军企业，它由章燎原创立于2012年，总部位于安徽芜湖，并于南京成立研发与创新中心。公司实现通过线上电商与线下门店相结合的全渠道模式，为消费者提供坚果、果干和其他的健康食品。它曾被《华尔街日报》等外媒称为“美国公司遭遇的强劲对手”“中国品牌崛起的典范”，因此，本文选取三只松鼠作为研究对象具有较强的代表性。

3.2. 三只松鼠成本管理现状

公司以“高端性价比”为总战略，借助中国休闲食品供应链相对完善的基础设施和快速发展的电子商务，对供给和需求完成一轮新的连接，通过交易端及供应链模式创新快速实现规模的提升。目前公司围绕“D+N”(短视频+全渠道)的全渠道+全品类战略，使自身可以更加均衡地发展。成本管理是企业发展的关键因素，有效的成本分析能促使企业降本增效，提高竞争力。

三只松鼠的成本主要包括营业成本、销售费用、管理费用、财务费用和研发费用。营业成本主要是公司原材料(坚果类、烘焙类、肉制品类、果干类和综合类)的采购和加工，产品的包装、质检和直接的仓储物流费用等支出。销售费用主要是销售团队的工资薪金，平台服务及推广费用和广告宣传费用等。管理费用主要是管理人员工资薪金，机器厂房设备的折旧，质检部门日常运营费用等。财务费用主要是指公司与商业银行等金融机构之间的贷款利息和财务手续费等。研发费用主要是内部研发团队的相关支出，和其他科研机构的合作经费，通常与开发新产品配方或改善加工技术等相关。

Table 1. Operating performance of three squirrels, 2020~2024 (Unit: yuan)

表 1. 三只松鼠 2020~2024 年经营状况表(单位: 元)

报表日期	2024 年	2023 年	2022 年	2021 年	2020 年
营业收入	10,622,053,469.43	7,114,575,915.74	7,293,157,824.12	9,770,215,328.66	9,794,123,157.00
营业总成本	10,222,139,591.33	6,995,898,253.53	7,253,576,173.19	9,369,688,978.67	946,270.69
营业成本	8,046,211,958.81	5,454,929,110.56	5,342,813,150.88	6,899,404,820.53	7,453,794,455.00
销售费用	1,867,664,996.68	1,237,515,446.18	1,532,841,777.21	2,072,036,212.94	1,712,251,383.00
管理费用	221,174,951.29	227,457,675.15	283,457,983.35	283,174,198.92	221,058,773.10
财务费用	6,839,375.44	5,678,226.46	8,242,215.62	10,077,169.64	-10,021,018.75
研发费用	28,389,554.65	24,918,987.46	38,439,094.45	57,543,707.16	52,524,577.30

从表 1 可以看出，三只松鼠的营业收入与营业总成本的涨跌幅匹配度较高。受到突发公共卫生事件带来的冲击以及行业竞争的影响，2021~2023 年公司营业收入分别同比下降 0.2%、25.4%和 2.4%。2024 年，公司走出困境，营业收入同比上升 49.3%，营业总成本上升 46.1%。营业总成本占营业收入的比重维持在 95%以上，说明公司在成本管理上仍有优化空间。

4. 三只松鼠价值链分析

4.1. 内部价值链分析

三只松鼠，内部价值链主要包括基本活动和支持活动两部分。其中，基本活动主要包括内部后勤、

生产经营、外部后勤、市场销售和服务, 支持活动主要包括基础设施建设、人力资源管理、技术开发和采购管理。

原料的采购、运输和储藏是三只松鼠生产经营的起点, 这需要公司与全球的优质供应商建立良好关系, 在保障原料品质与供应稳定性的基础上为生产经营活动提供相应的保障。生产制造环节是三只松鼠基本活动的核心, 三只松鼠早期以代工模式为主, 但近年来加大对自主工厂的建设, 仍需重视生产效率、产品品控、各流程之间的衔接等多方面, 加之坚果零食的性价比与质价比是三只松鼠销售的首要影响因素, 因此企业在该环节的效率提升与成本优化对于整个内部价值链而言具有重要意义。

市场销售环节是成本消耗与价值形成的重要环节, 零食行业进入门槛较低, 产品同质化现象突出, 加上早期过度依赖线上流量投放, 使得企业在该环节容易出现营销费用高企的现象。与传统零食销售模式相比, 当下消费者更注重购买的便捷性与场景化体验, 三只松鼠越早布局各类型的线下店, 实现线上线下的平衡, 越能在该环节掌握主动, 获得较高的利润回报。

售后服务与用户运营环节是价值链的延伸, 直接关系到用户复购率与品牌口碑, 三只松鼠通过全渠道客服响应、会员积分体系、新品试吃反馈等方式, 持续优化用户体验, 这一环节的精细化运营能够有效提升用户生命周期价值, 为企业带来长期稳定的利润回报。

从辅助性活动上看, 三只松鼠在芜湖、天津、武汉建立物流园, 配套设立长沙及绍兴前置仓, 在自有仓储业务基础上, 积极布局产地仓和云仓, 并联合上游多家供应商推动工厂直发, 这可以进一步实现降本增效, 但在价值链中仍有增值的空间。加之人力资源管理上推行互联网时代的组织管理体系, 通过持续的组织变革, 已经全面落地了去传统科层制的管理系统, 依托于数字化构建出 248 个小而美经营体, 成功实践打造了互联网时代“品销合一”网络型组织, 为持续规模化发展奠定了管理基础。但是从图 1 来看, 三只松鼠这三年的研发支出逐年下降, 而且近两年来, 相较于休闲零食行业中其他头部企业来说, 三只松鼠在研发费用方面的支出较少, 这可能导致公司生产的产品不够创新, 售价更高。

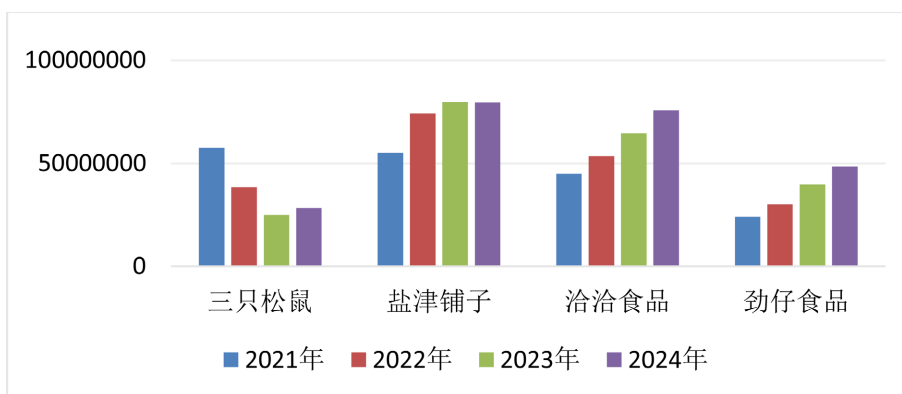


Figure 1. Comparison of R&D expenditure in the leisure snack industry, 2021~2024 (Unit: yuan)
图 1. 2021~2024 年休闲零食行业研发支出对比(单位: 元)

4.2. 三只松鼠外部价值链分析

外部价值链展示的是企业与外部各类行为主体之间交互关系, 主要包括企业与上游供应商、下游分销商和消费者, 以及同行业竞争对手。

对于公司的上游供应商价值链, 主要有三类。一是原材料供应商, 为公司提供一些核心品类的原材料, 如碧根果、夏威夷果、蔓越莓等; 二是代工厂供应商, 为公司提供一些非核心品类的直接产品, 如手撕面包、华夫饼、猪肉铺等; 三是辅料供应商, 为公司提供业务过程中涉及的生产类辅料(如包装袋、

脱氧剂等)及销售类辅料(如体验品、物流包装箱等)。公司对不同类型的供应商,结合产品质量、价格、采购量等因素制定不同的标准,以最合适的采购成本采购到最高品质的商品。对于公司的下游价值链,主要分两类。一是线上销售,主要通过综合电商和短视频平台渠道;二是线下销售,主要通过线下分销和社区零食店渠道。公司尝试通过开拓更多元的渠道吸引到更多的消费者。最后是竞争对手价值链分析。三只松鼠、良品铺子和洽洽食品都是高端休闲零食品牌中知名度较高的公司,从表 2 可以看出,三只松鼠的营业收入明显高于良品铺子和洽洽食品,毛利率低于这两家公司的毛利率,说明现阶段企业的盈利能力是稍低于它的竞争对手的,利润空间较低,这与其之前所实现的营业收入与市场份额不匹配,成本管控上还有优化空间。

Table 2. Comparative analysis of operating data of three leisure snack enterprises, 2024

表 2. 2024 年三家休闲零食企业营业收入等数据对比分析(单位:亿元人民币)

企业	三只松鼠	良品铺子	洽洽食品
营业总收入	106.22	71.592	71.34
营业成本	102.22	72.017	61.726
毛利率	24.25%	26.14%	28.78%

5. 三只松鼠战略成本管理中存在的问题

5.1. 内部价值链战略成本中存在的问题

5.1.1. 物流与仓储成本的规划不够合理

电商平台的消费者群体数量多且地域分散的特点,导致企业需要在物流上投入更多。企业经营中还包括一些容易忽视的潜在物流成本,主要是一些运输、二次包装和加工环节中内部资源的消耗而产生的成本,三只松鼠比较容易忽视了这些成本。由图 2 可以看出,三只松鼠会受到季节性波动的影响,一般在上半年的存货周转率明显低于下半年的存货周转率,企业又受到节日或者电商大促活动的影响,并且食品类的产品需要适宜的储藏条件,这样又会导致仓储和配送成本的增加。由于公司还有自建仓储配送中心,仓储成本更高。

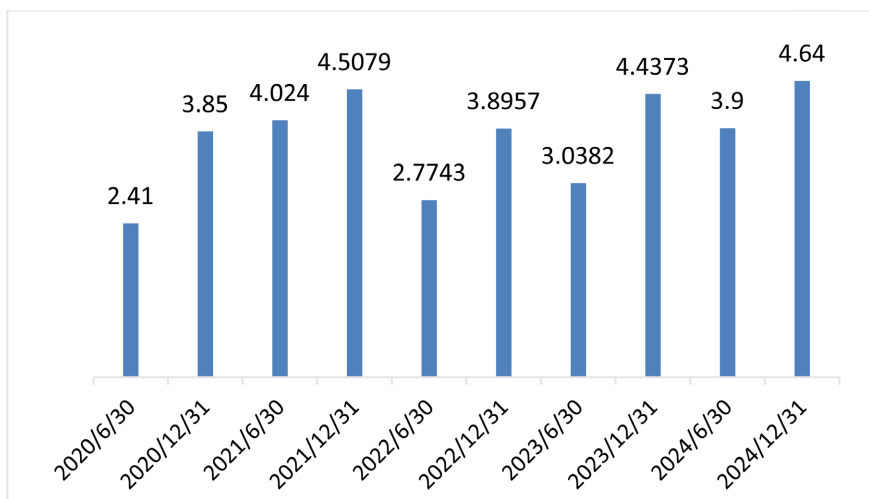


Figure 2. Inventory turnover statement of three squirrels, 2020~2024

图 2. 三只松鼠 2020~2024 年公司存货周转率情况表

5.1.2. 过度依赖平台推广

为进行产品宣传活动, 推广费用必不可少, 尤其在当下市场环境中, 零食产品同质化程度相对较高, 企业若想在激烈的市场竞争中凸显自身产品特色以及品牌形象, 往往需要投入更多资源进行营销推广, 诸如借助电商带货以及开展广告投放, 这会导致企业在营销方面的成本支出有所增加[6]。从表 3 中可以看出, 三只松鼠近 5 年每年推广费及平台服务费占销售费用的比重一直在 60% 上下, 占比是从 56.13% 上升到了 65.54%, 说明公司在这方面支出较多。营销费用确实是企业吸引更多用户消费的推动力, 对于提升销售额和品牌知名度都有着一定程度的贡献, 但是营销费用增长区间过大, 可能会导致成本结构失衡。

Table 3. Marketing expenses of three squirrels, 2020~2024

表 3. 三只松鼠 2020~2024 营销费用情况(单位: 元)

年份	2020 年	2021 年	2022 年	2023 年	2024 年
推广费及平台服务费	961077369.48	1325717830.45	979079586.65	777669146.13	1224145303.25
销售费用	1712251382.87	2072036212.94	1532841777.21	1237515446.18	1867664996.68
占比	56.13%	63.98%	63.87%	62.84%	65.54%

5.2. 外部价值链战略成本中存在的问题

5.2.1. 对上游把控力弱

三只松鼠的零食类产品主要是 OEM 模式(代工厂)生产的。2024 年公司 OEM 模式的采购金额达到 44.82 亿元, 占总采购金额的比例超过 50%。虽然这种模式可以让公司减少对厂房设备的部分投资, 但这也削弱公司对上游的把控力。一方面, 相较于从上游直采的模式, 如果产品的原材料价格出现了波动, 公司也要承担更高的价格风险。另一方面, 公司对 OEM 模式的生产环节的约束力有限, 容易产生质量出现参差不齐的情况, 会增加退货的成本以及食品安全隐患。

5.2.2. 销售渠道的战略布局不平衡

三只松鼠最初线上零售企业, 且在成立后专注线上单渠道发展, 从表 4 中也可以看出三只松鼠线上销售的金额占营业收入的比重明显高于线下销售的金额占营业收入的比重。虽然从短期看线上节约了企业的运营成本, 但是根据 Frost & Sullivan 的数据, 2024 年休闲食品线下渠道整体占比超 62%, 仍是中国休闲食品销售的主要渠道, 并且现在线上销售的竞争十分激烈, 平台流量呈现去中心化。因此公司前期

Table 4. Online and offline sales performance of three squirrels, 2021~2024

表 4. 三只松鼠 2021~2024 年线上与线下销售情况(单位: 元)

年份	项目名称	线上销售	线下销售
2021 年	金额	6,479,063,873.73	3,291,151,454.93
	占营业收入比重	66.31%	33.69%
2022 年	金额	4,788,458,328.88	2,504,699,495.24
	占营业收入比重	65.66%	34.34%
2023 年	金额	4,951,244,999.73	2,163,330,916.01
	占营业收入比重	69.73%	30.27%
2024 年	金额	7,406,906,472.32	3,215,146,997.11
	占营业收入比重	69.73%	30.27%

在线上渠道投入成本多, 对线下投入的成本不足有可能会让同行业其他企业在线下销售渠道抢占先机, 使自身的市场占有率较低。

6. 三只松鼠战略成本管理对策

6.1. 内部价值链战略成本管理对策

6.1.1. 数字化物流和仓储体系

企业可利用数字化平台将生产端、物流端和仓储端串联起来[6]。例如, 通过大数据分析原材料特性、运输路以及天气气候线等因素, 让车辆空间得到更充分利用; 同时, 综合考量订单的交付时间, 提前制定合理的仓库出货方案, 以此减少运输过程中的空载率和行驶里程, 进而降低物流成本。另一方面, 企业可以通过分析过去记录的各类产品的入库时间、批次、保质期等关键信息, 设置产品过期的预警机制, 尽可能避免产品过期给企业带来的损失。当产品临近保质期时, 系统自动发出预警, 提醒相关人员及时采取应对措施。企业还可以通过 AI 模型分析了解消费者的偏好和消费趋势, 提前布局当季热销产品, 或者在淡季制定针对性的促销策略, 如限时折扣、满减优惠、买赠活动等刺激消费者的购买欲, 从而减少存货积压过期产生的亏损。

6.1.2. 合理分配营销资源

首先, 公司应该以数据为驱动, 根据各渠道的销售业绩、市场份额、客户满意度等指标对不同销售渠道进行投入产出分析。首先, 通过定期对消费者黏性进行评估, 根据消费者的浏览量、评价满意度和复购率等数据进行用户分层与画像, 公司可以将营销资源更精准地投放给高价值客户。其次, 结合 A/B 测试对过去的广告素材、投放策略与内容形式进行对比验证, 公司将持续优化广告投放效率与转化效果。最后, 公司应该打造更具差异化的营销方式和内容, 可以利用自己“三只松鼠”的 IP 形象, 创造更多相关的影片和视频, 拓展并稳定“新生代消费群体”的客户, 和其用户产生更深的情感连接, 由此搭建出个性化的内容体系, 提升用户的忠诚度和认可度[7]。

6.2. 外部价值链战略成本管理对策

6.2.1. 加强上游抗风险能力

一方面, 三只松鼠应进一步加强与上游供应商的合作, 并且通过搭建数字化供应商大数据平台, 从生产能力, 产品质量保证、订单准时度以及售后服务等指标从多方面评估海内外供应商, 筛选出优质的供应商以达成长期可靠的合作。另一方面, 公司可以引入智能化品控设备, 利用云检测系统, 降低售后与退货成本[8]; 并为每个批次原料建立溯源系统, 要求供应商提供完整检测数据, 提高原料和成品缺陷检出率, 此外, 公司要充分发挥自建工厂的优势, 以此降低采购成本和价格波动风险, 对产品质量安全更加严格。

6.2.2. 拓展新兴分销渠道

公司在线下渠道的扩张上, 需要迎合当下消费趋势, 例如, 在实体店铺的选址上要有准确地定位, 并且利用 AI 算法, 在不同地址的店铺提供不同的品类, 使用智能补货系统降低缺货率, 提升顾客购买体验。此外, 对线下门店实行信息化管理, 通过对门店地点、装饰样式等的数据进行分析, 实现对传统的线下渠道的数字化建设, 提升对消费者的吸引力[9]。公司还可以将电子商务平台、线下门店平台和移动支付平台进行多方面的融合, 比如和外卖平台合作即时配送, 利用小程序发优惠券, 以此来构建一个能够最大限度地覆盖客户日常生活的销售网络, 使客户的消费需求得到满足, 形成一种多元的新零售模式, 这样才能有效提高自身的市场占有率。

参考文献

- [1] 洪慧. 新零售格局下基于桑克模式的跨组织成本管理研究[J]. 财会通讯, 2024(22): 165-170.
- [2] 许馨月, 刘启亮. 数字化转型背景下战略成本管理研究[J]. 财会通讯, 2023(14): 129-134.
- [3] 周敏锐. 高星级酒店战略成本管理研究——以金陵饭店为例[J]. 会计之友, 2022(20): 96-102.
- [4] 石浩. 桑克模式下的集团公司战略成本管理研究[J]. 会计之友, 2021(13): 49-55.
- [5] 崔婉蓉. 价值链视角下企业战略成本管理优化研究[J]. 商业观察, 2024, 10(33): 90-93.
- [6] 陶雅. 乡村振兴背景下农产品新媒体营销策略——以“三只松鼠”为例[J]. 江苏农业科学, 2022, 50(24): 233-237.
- [7] 汤睿, 林春培, 李京, 等. 基于资源编排的企业数字化能力与创新生态系统构建[J]. 科技进步与对策, 2024, 41(16): 83-94.
- [8] 高尚庆, 王莹瑞. 三只松鼠数字化转型期营销模式的创新识别与应对策略[J]. 营销界, 2025(8): 163-165.
- [9] 汤睿, 花冯涛, 王世泽, 等. 新零售企业如何在环境不确定性下构建数字化能力?——基于资源编排视角的纵向案例研究[J]. 管理案例研究与评论, 2025, 18(5): 630-643.