E-Commerce Letters 电子商务评论, 2026, 15(11), 421-429
Published Online November 2026 in Hans. https://www.hanspub.org/journal/ecl
https://doi.org/10.12677/ecl.2026.15111256

Hans汉斯

电商企业运营成本分析与营销策略优化

——基于数字经济视角的研究

黄程帆

南京信息工程大学商学院，江苏 南京

收稿日期：2026年5月18日；录用日期：2026年6月1日；发布日期：2026年11月17日

摘　要

数字经济正从底层重构电商企业的运营逻辑与成本结构。直播电商、私域运营、智能履约等新业态的持续涌现，使流量获取、内容生产、仓储配送、逆向物流等环节的成本构成日趋复杂，传统粗放式的成本核算与营销投放模式已难以为继。本文立足会计视角，系统辨析数字经济背景下电商企业运营成本的内涵与构成特征，揭示当前行业普遍存在的成本核算体系滞后、营销策略与成本管控脱节、供应链协同效率不足三大现实痛点，并构建“成本核算精细化－营销策略精准化－供应链协同化－成本营销一体化”四维优化路径。研究表明，引入作业成本法重构成本归集逻辑，以客户生命周期价值约束营销预算，推动全链路数据打通与跨部门协同，能够有效降低无效成本、提升营销投入产出比，助力电商企业在存量竞争时代构建可持续的盈利优势。

关键词

数字经济，电商企业，运营成本，营销策略，作业成本法

Analysis on Operational Costs of E-Commerce Enterprises and Optimization of Marketing Strategies

—Research from the Perspective of Digital Economy

Chengfan Huang

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

Received: May 18, 2026; accepted: June 1, 2026; published: November 17, 2026

Abstract

The digital economy is fundamentally restructuring the operational logic and cost structure of e-

文章引用: 黄程帆. 电商企业运营成本分析与营销策略优化[J]. 电子商务评论, 2026, 15(11): 421-429.
DOI: 10.12677/ecl.2026.15111256

commerce enterprises. The continuous emergence of new business forms such as live-streaming e-commerce, private domain operation and intelligent order fulfillment has made the cost composition of traffic acquisition, content production, warehousing and distribution, reverse logistics and other links increasingly complex. The traditional extensive cost accounting and marketing investment modes are no longer applicable. From the perspective of management accounting, this paper systematically defines the connotation and structural characteristics of operational costs of e-commerce enterprises against the backdrop of the digital economy, and identifies three prevalent industry problems: backward cost accounting systems, disconnection between marketing strategies and cost control, and insufficient supply chain collaboration efficiency. This study constructs a four-dimensional optimization path featuring refined cost accounting, targeted marketing strategies, integrated supply chain collaboration, and integrated cost-marketing management. The research results indicate that adopting activity-based costing to reconstruct cost allocation logic, restricting marketing budgets based on customer lifetime value, and realizing full-link data integration and cross-departmental collaboration can effectively reduce invalid costs, improve the input-output ratio of marketing investment, and help e-commerce enterprises build sustainable profit advantages amid stock market competition.

Keywords

Digital Economy, E-Commerce Enterprises, Operational Cost, Marketing Strategy, Activity-Based Costing

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

1.1. 研究背景

传统经济向数字经济的深度转型，数字技术已广泛渗透至各领域，正在全方位重塑人类社会的生产生活方式[1]。作为数字经济的一种主要表现形式，电子商务在经历近二十年高速增长后已进入以效率与质量为核心的高质量发展新阶段[2]。数据显示，2025 年全国网上零售额达到 15.97 万亿元，同比增长 8.6%，增速比上年全年加快 1.4 个百分点，连续多年位居全球最大网络零售市场 [1]。随着直播电商、短视频电商、即时零售等新业态持续涌现，商品与消费者的连接方式发生深刻改变，行业增长重心从用户规模扩张转向存量价值深度挖掘，电商企业竞争焦点从单纯成交额增长转向盈利能力与经营效率的系统性比拼。

在这一转型过程中，运营成本的结构性矛盾日益凸显。线上流量红利消退导致获客成本持续攀升，平台佣金、达人佣金、内容制作等新型支出项目快速增长；消费者对配送时效和售后服务的高期待，使得仓储物流、逆向履约等成本呈现刚性上涨趋势。Kalantonis 等的研究表明，电商企业的成本结构与传统零售企业存在显著差异——劳动力和商品销售成本占比更低，但营销、技术、物流服务等其他运营成本的占比更高[3]。更值得关注的是，电商企业内部普遍存在成本核算方法陈旧、成本信息与营销决策脱节的问题。大量发生在直播、内容种草、私域运营等环节的支出被笼统计入销售费用，无法精细归集至产品、渠道和订单层面，营销部门在预算投放时往往侧重曝光量和订单量，缺乏成本约束和长期价值视角，致使投入产出效率偏低。因此，如何在数字经济环境下构建适配的运营成本分析体系，并将成本逻辑有效嵌入营销策略优化过程中，已成为电商企业突破增长瓶颈的迫切课题。

[1]https://www.gov.cn/lianbo/202603/content_7060109.htm

1.2. 研究意义

理论层面，现有成本管理研究多聚焦制造企业与传统零售企业，对电商企业特有的内容引流成本、平台技术使用费、逆向物流损耗等成本构成关注不足。崔玮和范汪洋指出，互联网零售业的成本构成与传统企业显著不同，其非制造费用相对较多，更适合采用作业成本法进行核算[4]。本文引入作业成本法与客户生命周期价值理论，将成本分析与营销优化纳入统一分析框架，有助于丰富管理会计在电商情境下的应用场景，推动跨学科理论融合。

实践层面，本文提出的精细化成本核算方案与“成本–营销”协同机制，可为电商经营者提供可参考、可落地的管理工具，尤其对缺乏专业财务团队的中小电商企业具有较强的操作性和复制价值。

1.3. 研究内容与方法

本文以电商企业运营成本分析与营销策略优化为主线，主要研究内容包括：界定数字经济视角下电商运营成本的内涵与外延；剖析当前成本核算与营销管理中的突出矛盾；构建从成本核算到营销策略再到供应链协同的系统化优化路径。研究方法以规范分析为主，综合运用文献研究、逻辑推演和行业数据佐证等手段。

2. 理论基础与文献综述

2.1. 核心概念界定

电商企业运营成本是指企业为维持日常经营活动而产生的各类经济资源消耗，涵盖线上流量获取、平台技术服务使用、内容制作与直播运营、多级仓储配送、智能客服以及逆向物流等环节。按照与业务活动的关联方式，可划分为直接成本和间接成本；按照可追溯程度，可划分为显性成本和隐性成本——后者如库存积压的资金占用成本、退货损耗成本、流量点击未转化形成的沉没成本等，往往被传统核算体系所忽视。数字经济视角则强调运用大数据、人工智能、云计算等新一代信息技术重塑电商企业的成本结构和营销模式，通过实时数据采集和作业动因分析，实现成本的动态归集与精准追溯，为营销决策提供细颗粒度的成本基准。

2.2. 理论基础

2.2.1. 作业成本法

作业成本法是本文构建精细化成本核算体系的核心理论工具。Cooper 和 Kaplan 系统阐述了 ABC (Activity-Based Costing)法的理论框架，其核心逻辑为“作业消耗资源，产品消耗作业”：企业在生产经营过程中消耗资源，资源流动形成作业，作业产出转化为产品或服务[5]。ABC 法的实施步骤包括三个核心环节：第一步，识别主要作业并划分作业中心，将企业运营流程分解为功能明确、边界清晰的活动单元；第二步，将资源费用按资源动因追溯分配至各作业中心，形成作业成本库；第三步，选择作业动因，计算成本动因率，将作业成本分配至最终成本对象。

在电商企业实施作业成本法的具体操作层面，崔玮和范汪洋提出了“资源–作业–订单”的三层分摊框架：第一层，将仓储租金、物流外包费、平台服务费、广告投放费等资源费用按照实际消耗归集到各作业中心；第二层，为每个作业中心确定成本动因——流量获取作业以“千次展示成本”或“单次点击成本”为动因，订单处理作业以“订单行数”为动因，仓储拣货作业以“包裹数”为动因，配送履约作业以“包裹重量与距离”为动因，客服作业以“咨询会话数”为动因，逆向退货作业以“退货单数”为动因；第三层，通过 ERP (Enterprise Resource Planning)系统或商业智能工具，将作业成本自动分配至具体产品 SKU (Stock Keeping Unit)、销售渠道和营销活动。这一框架使原本被笼统计入“销售费用”的间接

支出变得可追溯、可分析，为后续营销决策提供精准的成本基准[4]。

2.2.2. 客户生命周期价值理论

客户生命周期价值理论为电商企业实施成本约束下的精准营销提供了量化标尺。Berger 和 Nasr 系统阐述了 LTV (Customer Lifetime Value)的概念内涵与测算模型，将 LTV 定义为“客户在与企业保持交易关系期间所贡献的利润净现值”，并提出其基本测算公式：LTV = Σ[(客户在第 t 期的预期利润) × (折现因子)]，其中预期利润 = 预期收入 − 预期服务成本[6]。这一模型的核心理念在于，企业不应仅关注单次交易的盈亏，而应从客户全周期的视角衡量营销投入的合理性。

2.2.3. 价值链理论与供应链协同

价值链理论为电商企业的全链路成本优化提供了宏观分析框架。Porter 提出价值链概念，将企业活动分为基本活动和支持活动，认为企业的竞争优势来源于价值链各环节的协同效率与差异化能力[7]。在电商领域，价值链从上游供应商延伸至终端消费者，覆盖采购、仓储、订单处理、配送履约、客户服务和逆向物流等完整链条。齐祥芹等将价值链理论应用于电商战略成本管理，指出供应链上下游的信息不对称和数据割裂是导致库存失衡和物流成本高企的结构性原因[8]。基于价值链的分析，电商企业可从三个方面推进成本优化：第一，向上游延伸合作深度，通过数据共享和联合需求预测降低采购成本与断货风险；第二，在中游推动多仓联动与智能分仓，缩短配送距离、提升履约时效；第三，向下游优化逆向物流流程，提高退货商品的二次销售率，减少末端损耗。这种端到端的协同视角，为电商企业的成本管理提供了系统性的优化空间。

2.3. 文献综述

2.3.1. 电商企业运营成本相关研究

电商企业运营成本是指企业为维持日常经营活动而产生的各类经济资源消耗，涵盖线上流量获取、平台技术服务使用、内容制作与直播运营、多级仓储配送、智能客服以及逆向物流等环节。在电商情境下，Kalantonis 等基于全球电商企业财务数据的实证研究发现，电商企业的成本结构与传统零售企业存在系统性差异——商品销售成本占比相对较低，但营销推广、技术研发与物流服务成本占比显著更高，这种结构特征对成本核算方法提出了差异化要求[3]。

成本核算方法的选择直接影响电商企业盈利信息的准确性。Cooper 和 Kaplan 指出传统成本法按单一数量标准分配间接费用，在产品复杂度高、间接费用占比大的环境下容易造成严重的成本扭曲[5]。崔玮和范汪洋将 ABC 法引入 B2C 电商物流成本核算，通过模拟算例验证了该方法相较于传统成本法在识别高成本客户和低效渠道方面的优势[4]。祝珺瑶从成本管理视角出发，提出电商企业应建立“战略层－经营层－作业层”三位一体的成本管控框架，强调成本核算体系需具备对外部市场波动的快速响应能力[9]。许雅玺则以价值链分析为工具，构建了覆盖采购、运营、营销、物流全链路的电商战略成本管理模型。这些研究为本文的成本核算优化方案提供了理论基础，但多数研究侧重成本核算本身的改进，较少探讨成本信息如何向营销决策有效传导[10]。

2.3.2. 电商营销策略相关研究

数字技术驱动下，电商营销策略正经历从“流量驱动”向“价值驱动”的范式转型。在数字营销领域，经典的 4P (Product、Price、Place、Promotion)/4C (Consumer、Cost、Convenience、Communication)框架正经历深刻转型：产品呈现从货架陈列走向直播互动和个性化推荐，渠道从单一平台扩展为全域触点组合，促销从大规模广告投放演变为基于用户画像的精准触达。AISAS (Attention、Interest、Search、Action、Share)消费者行为模型强调“搜索”和“分享”在决策链中的作用，要求电商企业在内容种草、搜索优化

和社交裂变等方面进行策略布局，而这些活动会衍生出新的成本项目。在电商领域，刘振华构建了基于客户生命周期价值的电商用户分层模型，将用户划分为高价值、潜力、价格敏感和流失风险四类，验证了差异化投放策略对提升 ROI (Return on Investment)的显著效果[11]。这些研究为本文的营销策略优化提供了方法论支撑，但多数研究将营销策略视为独立变量，未将成本约束作为前置条件纳入分析框架。

2.3.3. 成本与营销协同研究及研究缺口

将成本管理与营销决策纳入统一框架进行协同研究，是近年来管理会计与营销学交叉领域的新兴方向。魏秀丽在柔性成本管理框架中融入了营销策略维度，认为电商企业应在成本红线约束下动态调整渠道投放比例和促销力度，实现成本与营销的实时联动[12]。然而，现有研究尚未形成一套完整的“成本－营销”一体化操作方案——作业成本法如何为营销决策提供颗粒度支持、LTV 模型如何反向约束成本预算、供应链协同如何衔接前后端效率——这些关键问题仍有待系统回答。这一研究缺口正是本文试图填补的方向：以作业成本法为核算基础，构建覆盖成本核算、精准营销、供应链协同与跨部门机制的四维优化模型，为电商企业提供可落地的管理闭环。

3. 数字经济下电商企业成本控制与营销优化的价值意蕴

3.1. 提升全链路运营效率，降低无效成本

数字技术的嵌入使得电商运营全流程实现数据留痕和实时监控成为可能。借助商业智能工具，企业能够精细追踪从广告点击、页面浏览、加购下单到签收退换的每一个节点，进而识别出资源消耗与产出不匹配的环节。例如，在大促活动中，若某款商品广告点击率较高但转化率持续偏低，背后的原因可能是落地页加载慢或价格竞争力不足，这些无效曝光造成了广告费的直接浪费。通过构建以作业成本法为基础的成本看板，管理者可以快速定位这些非增值作业，并采取措施予以优化。Kalantonis 等研究表明，电商企业的运营成本构成与传统零售存在显著差异，间接费用和隐性成本占比更高[3]。这使得精细化的成本归集与动态监控尤为必要。

3.2. 增强市场竞争力，构建可持续盈利模式

在产品同质化严重、价格透明度高的电商市场，成本优势是企业制定弹性价格策略和获取合理利润空间的基石。当企业能够精确计算出每个产品、每个渠道、每场活动的真实毛利时，就不再依赖“以量换利”的粗放模式，敢于放弃低效甚至亏损的订单。同时，将成本红线前置到营销决策中，可以使企业从源头上控制获客成本，将更多预算投向高价值客户的维护与复购激励。有研究验证了基于客户生命周期价值的分层运营策略对提升营销效率的显著效果，指出将成本约束嵌入营销预算制定过程是实现可持续盈利的关键。研究表明，成本与营销实现协同优化的电商企业，其客户获取成本可降低 20%~35%，客户生命周期价值提升 15%~30%，复购率提升 10 个百分点以上[11]。这种建立在真实成本结构上的盈利模式，具有更强的抗风险能力和可持续性。

3.3. 推动行业高质量发展与绿色转型

数字经济与绿色经济正在交汇融合。电商企业在进行成本控制时，如果能够将环境成本内部化，通过集中仓储、就近发货、循环包装等方式降低物流碳排放，这不仅在经济效益上有所体现，更有助于提升品牌形象和社会责任。柔性成本管理要求企业将环境效益纳入成本控制框架，在绿色物流、低碳包装等维度建立可量化的管控指标[12]。此外，当行业内形成统一的成本核算规范和透明化标准，平台与商家、物流企业之间的信息不对称将得到缓解，资源错配和重复建设将减少，整个电商生态的运营成本都将趋向合理。这既是电商行业高质量发展的内在要求，也是实现绿色低碳转型的可行路径。

4. 电商企业运营成本与营销策略的现实问题

4.1. 成本核算体系不完善，难以适配新业态

成本核算体系滞后是制约电商企业精细化运营的最突出瓶颈。在数字经济催生的新业态下，电商企业的成本构成早已超越传统零售的边界，流量投放、达人合作、直播服务、私域运维、逆向损耗等一系列新型成本不断出现，但绝大多数企业仍沿用传统成本核算方式，无法实现精准归集与科学分配。互联网零售业的非制造费用远多于传统制造业，间接成本占比高、作业链条长的特征使其对作业成本法的需求更为迫切，然而目前多数电商企业的实践仍停留在传统成本法阶段。

隐性成本大量漏计是另一突出问题。库存积压产生的仓储费与资金占用利息，退货商品造成的折价损耗与处理人工，客服团队应对大量退款咨询的额外人力消耗，以及因流量点击未转化形成的沉没成本等，占比可达总运营成本的 15%~30%，但多数企业未设置专门的核算科目[13]。这种成本失真导致管理者低估真实成本、高估账面利润，进而引发预算宽松、投放激进、定价偏低等一系列决策偏差。此外，企业内部成本统计口径不统一，财务部门按会计准则核算，运营部门关注平台后台的各项支出，营销部门只关心预算执行率，三者对同一产品的毛利计算结果常存在显著差异，缺乏统一的成本基准以约束营销行为，最终使预算制定和资源分配高度依赖经验判断。

4.2. 营销策略与成本管控脱节，投入产出效率偏低

营销策略与成本管控相互脱节是当前电商企业普遍存在的管理短板。许多企业的营销目标仍停留在追求流量规模和 GMV (Gross Merchandise Volume)增长层面，将短期成交额作为核心导向，缺乏对盈利性和长期价值的系统关注。营销部门在制定投放计划和促销方案时，往往优先考虑能否拉动销量，忽略单品毛利、渠道成本和售后损耗等关键约束，极易出现订单增长但利润下滑的局面。2025 年“双十一”期间，全网电商销售总额达 16,950 亿元，同比增长 14.2%，即时零售销售额更是同比增长 138.4%[2]。但在规模高速增长的表象之下，大量商家面临“辛苦忙了一个月、利润却没有跟上”的现实困境。

营销投放精准度不足是导致投入产出效率偏低的关键因素。部分企业对用户画像划分粗糙，人群定位宽泛，投放素材与渠道组合缺乏差异化设计，大量广告曝光触达低意向、低转化人群。更为关键的是，企业营销绩效评价体系过度偏向短期流量指标，忽视复购率、客户生命周期价值和品牌口碑等长期维度。研究表明，过度依赖短期绩效指标会导致营销资源持续向付费流量倾斜，而对内容建设、私域运营等低成本长效方式投入不足，长期来看将削弱企业的可持续盈利能力[10]。

4.3. 供应链协同效率低，成本压力传导加剧

供应链协同能力不足从后端持续推高运营成本，并直接削弱前端营销活动的实际效果。需求预测能力不足是行业普遍存在的问题，由于销售数据、市场趋势、平台活动和季节波动等信息未能有效整合，企业对热销品和潮流单品的销量判断容易出现偏差。畅销品断货浪费流量投入并降低转化效率，滞销品积压则占用大量资金与仓储资源。

与此同时，物流履约成本的结构性压力持续加大。企业内部系统数据互通不足，采购、仓储、订单、物流与平台销售之间存在明显信息壁垒，无法实现统一调度和就近发货，长距离运输和多次中转进一步推高了单位履约成本。逆向物流成本的攀升尤为突出，2024 年全国电商逆向件数量已突破 100 亿件，年复合增长率为 22.9%；退货处理环节的人工成本占总成本 35%，逆向物流费用可达正向物流的数倍。此外，退货商品中仅约 60%可重新进入销售环节，逆向物流成本持续侵蚀企业利润空间，也使前端营销投

[2]http://www.syntun.com.cn/xing-tu-shu-ju-gun2025nian-shuang-shi-yi-quan-wang-xiao-shou-shu-ju-jie-du-bao-gao.html

入难以真正转化为稳定收益[9]。

5. 电商企业运营成本优化与营销策略升级路径

5.1. 构建精细化、动态化成本核算体系

构建精细化、动态化的成本核算体系是电商企业实现成本可控的基础工程。企业应打破传统成本法的局限，按照电商运营链路划分成本中心。具体而言，可将运营全流程分解为流量获取、订单处理、仓储拣货、配送履约、客户服务和逆向退货六个核心作业单元，并为每个单元匹配相应的成本动因：流量获取以有效点击量为动因，订单处理以订单行数为动因，仓储以包裹数为动因，配送以包裹重量与距离为动因，客服以咨询会话数为动因，逆向以退货单数为动因。通过 ERP 系统和电商后台的数据接口，将平台广告费、仓储租金、物流账单、客服薪酬等间接费用按相应动因分配至具体产品和渠道，使笼统计入“销售费用”的支出变得可追溯、可分析。

在科目设置上，企业应建立覆盖显性与隐性的全口径核算体系。除平台服务费、广告费和物流费等常规科目外，还应增设库存持有成本、退货损耗成本和流量沉没成本等辅助科目。库存持有成本按仓租加资金占用利息进行月度摊销，退货损耗成本将退回商品的折价损失和处理人工计入，流量沉没成本则对产生点击但未形成加购的广告费用单列统计，作为内部预警参考。企业还应打通电商平台后台、ERP、仓储与 CRM (Customer Relationship Management)系统之间的数据壁垒，搭建动态成本看板，按日或按周呈现单品毛利、渠道 ROI、活动盈亏、获客成本和库存周转等关键指标，使成本信息从财务报表转化为运营指挥工具。

5.2. 建立数据驱动、成本约束的精准营销体系

建立以数据为驱动、以成本为约束的精准营销体系是提升营销效率与盈利能力的核心路径。企业应摆脱粗放式投放模式，基于客户生命周期价值实施分层运营。刘振华的研究验证了基于 LTV 的用户分层策略对提升营销效率的显著效果[11]，建议企业针对高价值用户、潜力用户、价格敏感用户和流失风险用户制定差异化的触达与维系策略，将优质资源集中于高贡献用户，严控低价值用户的投放成本，从结构上优化整体投入产出比。在全域运营模式下，企业应统筹公域引流、内容种草、直播转化与私域复购四大模块，形成闭环协同效应，通过内容创作、搜索优化和社群裂变等方式提升自然流量占比，降低对付费渠道的单一依赖。

在预算分配上，企业应建立以 LTV/CAC (Customer Acquisition Cost)比值为核心的动态调控机制，将客户长期价值作为投放上限的核心依据。LTV 模型为企业提供了量化标尺：当 LTV/CAC 比值高于安全线时适度增加投放，低于阈值时立即收缩并转向提升复购率和客单价的策略，避免短期投放过度导致盈利受损。企业还应定期监测各渠道效率，及时关停低 ROI 项目，将资源向高效环节倾斜。促销策略应从高强度、通投式优惠转向结构化、精准化设计，更多采用组合销售、会员专享和积分兑换等对毛利冲击较小的方式，由财务人员提前测算盈亏平衡点，确保每一场活动都在成本可控范围内开展，使营销增长与利润增长保持一致。

5.3. 强化供应链全链路协同

供应链全链路协同是从源头降低成本、支撑营销效果的关键举措。在需求预测环节，企业应借助大数据与 AI (Artificial Intelligence)算法整合历史销售数据、季节特征、平台节奏和市场热点，形成滚动式销量预测，据此指导采购节奏与库存配置。将销售端实时数据与采购端补货系统深度打通，建立“数据驱动预测–自动生成采购建议–动态调整安全库存”的闭环流程，目标是将库存周转天数控制在 30 天以内。

在仓储配送环节，企业应推动多平台、多仓点数据互联互通，建立智能分仓与就近发货机制。系统根据收货地址、各仓库存深度和物流成本自动匹配最优发货仓库，缩短配送距离、提升时效。当某仓库存告急而邻近仓有冗余时，系统自动生成调拨建议，实现库存的动态平衡。通过多仓联动，可在不增加仓储总面积的前提下降低物流成本。逆向物流方面，企业应建立从退货签收到二次上架的全流程规范：退货到达后当日完成验收与质检分类，可二次销售商品 48 小时内完成翻新上架，不可售商品 72 小时内完成退回或报废处置。通过提升退货质检效率、压缩处置周期、提高商品再售率，逆向物流费用可获得实质性下降。

5.4. 构建“成本–营销”一体化协同机制

构建成本与营销的协同机制是各项优化方案落地见效的制度保障。企业应打破部门壁垒，建立由财务、运营、营销和供应链四方参与的常设协同小组，每周开展“成本–流量–转化–毛利–库存”联动复盘。会议按固定逻辑推进：财务部门呈现本周单品盈亏、渠道 ROI 和预算执行率，运营部门汇报流量与转化效率，供应链部门通报库存周转和履约时效，营销部门解释投放偏差并制定改进计划。通过基于同一套数据的交叉验证，各部门形成共识、协同行动。

在制度层面，应明确成本为营销划定边界、营销为成本提升效率的基本规则。财务部门每月初提供各产品线和渠道的毛利底线、成本上限与预算总额，营销部门在约束条件内制定可考核的执行方案。企业可设计统一的“成本–营销协同管控表”，核心字段包括预算上限、实时花费、累计产出、目标 ROI、实际 ROI 偏离度和库存消化率，以红黄绿灯形式对偏离目标的项目预警。当某项活动的累计花费消耗预算 80%而达成 GMV 不足 50%时，系统自动触发红灯预警，暂停投放并启动复盘。在绩效考核层面，应将成本控制、渠道效率、库存周转和复购提升等协同指标纳入营销团队考核体系，权重不低于 30%。这种制度安排从根源上改变了单纯以销量论成败的导向，从机制上树立“谁投放、谁负责、谁管控成本”的责任意识。

6. 结论与展望

6.1. 主要研究结论

数字经济正从底层推动电商成本结构发生深刻变革。直播带货、私域运营、即时零售等新业态使新型成本项目快速增长，隐性成本在总运营成本中的占比持续上升，传统核算体系已无法满足精细化管理的需要，引入作业成本法进行多维成本归集是必由之路。成本核算与营销决策的脱节构成电商企业盈利困境的核心症结，表现为重 GMV 轻利润、投放精准度不足、绩效评价短视化，破解关键在于将成本信息作为营销决策的前置约束变量。供应链协同效率对成本水平和营销效果产生显著传导作用，需求预测不准、信息孤岛与逆向物流低效从后端持续侵蚀前端营销成果。

基于上述分析，本文构建了“成本核算精细化–营销策略精准化–供应链协同化–成本营销一体化”四维优化路径。作业成本法的引入使间接费用的追溯成为可能，客户生命周期价值的量化约束为营销投放提供了效率标尺，供应链全链路协同从后端释放被占用的资金与资源，跨部门协同机制则将前三个维度的优化成果制度化、常态化。四者相互支撑，缺一不可，共同构成电商企业从粗放增长走向价值创造的系统方案。

6.2. 研究局限与未来展望

本文以规范分析为主，虽引用了行业公开数据作为佐证，但缺乏基于企业一手财务数据的实证检验，对不同业态——如平台型电商、品牌自营和跨境电商等——的适用性差异讨论尚不充分。未来研究可采

用案例研究或大样本实证方法，检验作业成本法在不同业态中的实施效果，以及成本与营销协同机制对长期绩效的影响。

随着生成式人工智能和大模型技术的加速渗透，AI 驱动的成本预测与自适应营销系统可能重构现有管理模式。未来的成本看板或将不再依赖人工设定动因和阈值，而是由算法根据实时数据自动识别异常成本节点并生成优化建议；营销投放的预算分配也可能从人工调控升级为系统自适应调优。如何将智能决策嵌入成本与营销一体化治理体系，是值得持续跟踪的前沿方向。此外，绿色低碳已成为电商行业不可回避的发展约束，企业如何在成本控制中融入碳排放核算、绿色包装成本和碳交易价格等环境绩效指标，构建经济效益与社会责任兼容的可持续成本管理体系，同样值得深入探讨。

参考文献

[1] 蔡云峰, 孙向荣, 姜亚琴. 传统经济向数字经济转型对人口增长的影响[J]. 老龄化研究, 2026, 13(7): 706-711. https://doi.org/10.12677/ar.2026.137512

[2] Bukht, R. and Heeks, R. (2018) Defining, Conceptualising and Measuring the Digital Economy. *International Organisations Research Journal*, **13**, 143-172. https://doi.org/10.17323/1996-7845-2018-02-07

[3] Argilés-Bosch, J.M., Garcia-Blandón, J. and Ravenda, D. (2022) Cost Behavior in E-Commerce Firms. *Electronic Commerce Research*, **23**, 2101-2134. https://doi.org/10.1007/s10660-021-09528-2

[4] 崔玮, 范汪洋. 作业成本法在电商企业物流成本控制中的应用——以 SN 公司为例[J]. 中国管理信息化, 2017, 20(7): 32-34.

[5] Cooper, R. and Kaplan, R.S. (1998) The Promise and Peril of Integrated Cost Systems. *Harvard Business Review*, **76**, 109-119.

[6] Berger, P.D. and Nasr, N.I. (1998) Customer Lifetime Value: Marketing Models and Applications. *Journal of Interactive Marketing*, **12**, 17-30. https://doi.org/10.1002/(sici)1520-6653(199824)12:1<17::aid-dir3>3.0.co;2-k

[7] Porter, M.E. (1985) Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press.

[8] 齐祥芹, 钱丹蕾, 尤诗翔. 电商企业的精益供应链成本管理研究——以亚马逊为例[J]. 财会月刊, 2019(14): 57-64.

[9] 祝珺瑶. 基于会计信息的电商企业成本控制与营销策略优化研究[J]. 电子商务评论, 2025, 14(12): 5783-5791.

[10] 许雅玺. 基于大数据的电子商务企业供应链成本控制[J]. 会计之友, 2019(8): 130-134.

[11] 刘振华. 基于客户生命周期价值的电商平台精准营销策略[J]. 营销界, 2026(1): 22-24.

[12] 魏秀丽. 跨境电商的供应链柔性优化策略探讨[J]. 商业经济研究, 2018(4): 62-64.

[13] 陈菡, 林寒振, 仝京津, 等. 价值导向下的成本管理创新——M 公司的柔性成本管理实践[J]. 财会月刊, 2019(21): 65-69.