

基于桑克模式的T公司战略成本管理研究

常晓佳, 侯晓滢

河北地质大学管理学院, 河北 石家庄

收稿日期: 2025年7月18日; 录用日期: 2025年8月11日; 发布日期: 2025年8月19日

摘要

在经济全球化浪潮与激烈市场竞争的双重推动下,企业战略成本管理已成为决定其兴衰成败的关键因素。传统成本管理聚焦内部生产环节的模式已显陈旧,难以应对复杂多变的外部环境。在此背景下,桑克模式以其独特战略视角脱颖而出,为企业成本管理带来全新思路。本研究以T公司为对象,基于桑克模式,深入剖析T公司战略成本管理状况。旨在从战略定位、价值链、成本动因等维度挖掘问题,针对问题,提出强化战略定位、整合优化价值链、加强战略成本动因控制等对应措施,期望能助力T公司提升竞争力,同时为中医药企业在成本管理实践方面提供宝贵的借鉴与启示,推动中医药行业健康、有序发展。

关键词

医药行业, 战略成本管理, 桑克模式, 价值链

Research on Strategic Cost Management of T Company Based on the Shank Model

Xiaojia Chang, Xiaoying Hou

School of Management, Hebei GEO University, Shijiazhuang Hebei

Received: Jul. 18th, 2025; accepted: Aug. 11th, 2025; published: Aug. 19th, 2025

Abstract

Driven by the dual forces of economic globalization and fierce market competition, strategic cost management has become a crucial factor determining the success or failure of enterprises. The traditional cost management model, which focuses on internal production links, has become outdated and is struggling to adapt to the complex and ever-changing external environment. Against this backdrop, the Shank Model, with its unique strategic perspective, has stood out, bringing new ideas to corporate cost management. This study takes T Company as the research object and conducts an in-depth analysis of its strategic cost management status based on the Shank Model. It aims to identify

problems from the dimensions of strategic positioning, value chain, and cost drivers. In response to these problems, corresponding measures such as strengthening strategic positioning, integrating and optimizing the value chain, and enhancing the control of strategic cost drivers are proposed. It is expected that these measures will help T company improve its competitiveness, and at the same time, provide valuable references and insights for traditional Chinese medicine enterprises in cost management practices, so as to promote the healthy and orderly development of the traditional Chinese medicine industry.

Keywords

Pharmaceutical Industry, Strategic Cost Management, Shank Model, Value Chain

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

在全球经济一体化与市场竞争白热化的当下,企业成本管理的有效性直接关乎其生存与可持续发展。传统成本管理模式聚焦于企业内部生产环节的成本控制,已难以满足企业应对复杂多变外部环境的需求。在此形势下,桑克模式应运而生,它以战略的视角,将成本管理与企业战略紧密结合,为企业提供了更为全面、深入的成本管理思路。中医药行业历史悠久且独具特色,在国民健康意识不断提升的当下,在大健康产业蓬勃发展的今天,迎来了前所未有的发展机遇。近些年来,国家大力扶持中医药行业,诸多利好政策相继落地。然而,行业内部竞争激烈,原材料价格波动、人力成本上升等问题也接踵而至。面对新的挑战与竞争压力,如何在传承传统中医药文化的基础上,优化成本管理体系,提升企业竞争力,成为众多中医药企业亟待解决的关键问题。

本文以 T 公司为研究对象,作为中医药行业的领军企业, T 公司拥有三百余年的深厚历史底蕴和卓越品牌声誉,在市场中占据重要地位。本文基于桑克模式对 T 公司的战略成本管理进行研究,找出其存在的问题并提出优化意见,以提升企业竞争优势,为其他中医药企业提供借鉴思路。

2. 文献综述

在战略成本管理理论体系研究方面,国外学者已对战略成本管理进行较多研究,而国内研究起步相对较晚。英国学者 Kenneth Simmonds(1981)首次提出“战略成本管理”的概念。Henry Dekker(2015)从理论视角也肯定了价值链分析的重要性[1]。李现宗等(2019)在资源有效配置框架下将战略成本管理加入其中,提高资源利用率的同时促进价值链的全面协同,实现了全面降低成本的同时促进经济高质量发展[2]。许馨月等(2023)立足于数字化转型背景,针对数字化转型背景下战略成本管理存在的不足,构建了基于价值链的数字化战略成本管理新框架[3]。在战略成本管理模式研究方面,当前对于战略成本管理的模式比较统一的看法包括:克兰菲尔德模式、罗宾库伯模式、桑克模式。Adam(2017)通过对文献进行梳理研究,认为在企业的战略成本管理中桑克模式具有重要指导意义[4]。而国内学者大多直接运用模式方法针对具体企业进行应用分析。在战略成本管理应用研究方面,国内学者更侧重于具体行业的应用研究,常见应用工具为桑克模式。任毅,黄燕等(2020)以医院作为分析对象,运用桑克模式进行战略成本管理的分析[5]。石浩(2021)以全聚德公司为例,运用桑克模式三种分析方法对其进行战略成本管理分析,针对其存在的问题提出具体的优化措施[6]。许菱和陈曦(2023)认为桑克模式是战略成本管理中最为全面的分析工具,

因此采用桑克模式对小米公司战略成本管理进行分析研究[7]。杨璐歌(2024)基于桑克模式从三个维度出发, 结合数字技术的发展对分众传媒的成本管理战略进行研究[8]。

总而言之, 国外对于战略成本管理理论以及模式研究较早且相对成熟, 而国内对于战略成本管理的研究相对较晚, 更侧重于直接运用模式方法对具体企业进行分析, 尤其是桑克模式的运用, 且对医药行业战略成本管理的研究文献相对较少。因此, 本文基于桑克模式对 T 公司战略成本管理进行研究。

3. 战略成本管理概念及理论概述

3.1. 战略成本管理

战略成本管理是一种以战略为导向, 将成本管理与企业战略相结合的管理方法。它突破了传统成本管理仅关注内部生产环节、以降低成本为单一目标的局限。从企业的长远发展和整体竞争格局出发, 既考虑内部价值链的优化, 又分析企业所处的外部环境。通过对成本信息的收集、分析和利用, 为企业战略决策提供支持, 旨在提高企业的长期竞争优势。在不同的战略选择下, 战略成本管理部会采取相应的成本管理策略, 以保障战略目标的实现。

3.2. 桑克模式概念及分析方法

桑克模式是桑克教授基于波特竞争优势理论提出的战略成本管理分析框架, 其将战略管理与成本管理相融合。该模式以战略定位分析、价值链分析和成本动因分析这三个基本分析工具为核心, 强调从战略视角看待成本管理。基于桑克模式的战略成本管理分析方法如下:

(1) 战略定位分析

企业首先要确定自身的市场定位。通过对企业所处行业的竞争态势、市场需求、技术发展趋势等外部环境因素的分析, 以及对企业自身资源与能力的评估, 选择适合的竞争战略。战略定位分析工具多为 PEST 分析、SWOT 分析、波特五力模型分析等。

(2) 价值链分析

桑克模式下的价值链分析包括内部价值链分析、纵向价值链分析和横向价值链分析。内部价值链分析关注企业内部从研发、设计、生产、营销到售后服务等各个环节, 寻找优化流程、降低成本的机会; 纵向价值链分析研究企业与供应商、客户之间的上下游关系, 通过优化供应链管理、加强与客户的合作等方式实现成本的降低和价值的提升; 横向价值链分析则侧重于分析竞争对手的价值链, 对比自身与竞争对手在成本和价值创造上的优势与劣势, 从而制定更具竞争力的战略[9]。

(3) 战略成本动因分析

战略成本动因是导致成本发生的各种因素, 分为结构性成本动因和执行性成本动因。结构性成本动因与企业的战略定位和长期决策相关, 如企业的规模、技术水平等, 对成本的影响是长期且深远的; 执行性成本动因是在企业日常运营过程中影响成本的因素, 如员工的参与度、质量管理等, 通过加强对这些因素的管理, 可以有效控制成本。

3.3. 竞争优势理论

1985 年波特正式提出了竞争优势理论, 竞争优势理论解释了头部企业为何能在市场竞争中脱颖而出。竞争优势理论认为企业要在市场竞争中取得优势地位, 必须具备独特的竞争优势, 主要包括成本领先优势、差异化优势和集中化优势。战略成本管理是获取竞争优势的重要手段。战略成本管理帮助企业在追求竞争优势的过程中, 平衡成本与差异化之间的关系, 进而实现可持续发展。

4. T 公司概况

4.1. T 公司简介

T 公司是中药行业的老字号, 自 1669 年(清康熙八年)由乐显扬创立至今, 已有 350 余年历史。于 1997 年在上海证交所上市。T 公司拥有涵盖中药材种植、加工、研发、生产、物流配送、药品批发和零售的完整产业链。如今, T 公司不仅在国内拥有众多门店, 还积极拓展海外市场, 产品远销 40 多个国家和地区。其产品线丰富, 涵盖了安宫牛黄丸、牛黄清心丸、六味地黄丸等多种经典名药, 以选材地道、工艺精湛、疗效显著而闻名。在传承传统中医药文化的同时, T 公司也积极拥抱现代科技, 持续推进中药现代化、国际化进程, 在国内外中医药领域占据重要地位。

4.2. T 公司经营状况

本文主要选取盈利能力的相关指标来分析 T 公司的经营状况。如下表 1 所示, T 公司 2019~2024 年的毛利率在 2019~2022 年逐年微升, 在 2023 年后回落, 依据年报分析发现, 医药商业板块成本投入多但毛利率较低, 说明对于医药商业活动的成本控制需要加强。总资产报酬率及净资产收益率在 2019~2023 年持续增长, 展现资产利用与权益收益能力提升态势, 却在 2024 年双降。这说明 T 公司的整体获利能力还是不错的, 而 2024 年下滑的关键因素是成本上升导致利润空间被压缩。企业的成本费用利润率、营业利润率同样是前期增长, 在 2023 年后回落, 整体说明 T 公司前期盈利能力稳步向好, 但后期多指标下滑, 受到中药材价格上涨以及费用结构变化的影响, 其盈利稳定性遇到挑战。

Table 1. Table of indicators related to profitability of T Company from 2019 to 2024
表 1. 2019~2024 年 T 公司盈利能力相关指标表

项目	2019	2020	2021	2022	2023	2024
毛利率(%)	46.76	47.04	47.62	48.8	47.29	43.96
总资产报酬率(%)	9.72	9.52	10.47	10.85	11.14	9.59
净资产收益率(%)	10.34	10.89	11.99	12.72	13.42	11.49
成本费用利润率(%)	14.19	15.45	16.07	17.95	18.11	17.79
营业利润率(%)	14.82	15.63	15.94	17.70	17.27	15.05

数据来源: 新浪财经。

如下表 2 所示, 通过 T 公司销售净利率与行业平均值对比, 中医药行业整体波动较大, 但 T 公司自身销售净利率整体是稳定且上升的, 说明 T 公司的盈利稳定性比较好。

Table 2. Comparison of net profit margin of T Company and industry average from 2019 to 2024
表 2. 2019~2024 年 T 公司净利率与行业平均值对比

项目	2019	2020	2021	2022	2023	2024
T 公司销售净利率(%)	11.76	12.60	12.95	14.31	14.46	12.26
行业平均销售净利率(%)	8.34	2.62	15.28	7.34	8.85	-12.74

数据来源: 新浪财经。

4.3. T 公司成本费用状况

如表 3 所示, T 公司主要成本构成按行业分为医药工业以及医药商业两部分。原材料成本受牛黄、

麝香等价格影响整体上升趋势，且占总成本近些年比例超过 60%，对 T 公司成本管控造成一定压力。人工成本受全国劳动力分布不均等影响也呈现上升趋势。燃料及动力方面因受使用清洁能源比例变大、能源价格上涨等因素影响而成本上升。制造费用方面成本随着产销量的上升而上升。医药商业的采购成本波动较大且从 2023 年开始采购量大幅增多。成本管控方面需要进一步加强。

Table 3. Table of cost composition of T Company from 2019 to 2024 (Unit: 100 million yuan)
表 3. 2019~2024 年 T 公司成本构成表(单位: 亿元)

分行业	成本构成项目	2019	2020	2021	2022	2023	2024
医药工业	原材料	24.22	24.30	28.83	30.19	36.37	44.76
	人工	4.83	5.04	5.45	6.62	6.76	7.13
	燃料及动力	1.30	1.40	1.43	1.64	1.66	1.42
	制造费用	8.80	9.75	10.32	11.78	13.97	13.70
医药商业	采购成本	51.51	49.63	56.44	58.56	70.58	81.54

数据来源：T 公司 2019~2024 年度报告 https://gf.tongrentang.com/newsList_1907_page1.html。

从表 4 整体来看，T 公司的营业成本、销售费用、管理费用、研发费用整体上都在不断上升，会对 T 公司成本管控造成一定压力，且近六年的销售费用占营业成本的比率平均在 36%左右，但在中医药领域表现突出的企业中，云南白药销售费用比率近六年平均在 16%左右，片仔癀销售费用比率平均在 13%左右，这说明 T 公司在营销方面投入较多，在营销方面要加强控制。

Table 4. Table of cost and expense composition of T Company from 2019 to 2024 (Unit: 100 million yuan)
表 4. 2019~2024 年 T 公司成本费用构成情况表(单位: 亿元)

项目	2019	2020	2021	2022	2023	2024
营业成本	70.68	67.92	76.48	78.70	94.14	104.21
销售费用	26.22	24.73	27.48	30.71	34.37	35.95
管理费用	13.46	12.36	13.35	13.42	15.23	14.77
研发费用	1.11	1.38	1.76	2.17	2.80	2.70
财务费用	-0.30	-0.36	0.29	-0.04	-1.10	0.06

数据来源：T 公司 2019~2024 年度报告 https://gf.tongrentang.com/newsList_1907_page1.html。

5. 基于桑克模式的 T 公司战略成本管理现状分析

5.1. 战略定位分析

5.1.1. 基于 PEST 分析

(1) 政治环境

首先，国家政策大力扶持中医药产业，《“健康中国 2030”规划纲要》《“十四五”中医药发展规划》的印发，且国家将中医药纳入“健康中国”战略，2025 年发布《关于提升中药质量促进中医药产业高质量发展的意见》，一系列举措体现了对中医药行业的高度重视。为 T 公司提供了明确的发展方向和规范标准，有助于企业在政策引导下健康发展。其次，严格的监管确保行业规范，促使 T 公司始终保持高质量标准，从长远看，有助于淘汰不符合规范的竞争对手，为 T 公司创造更有利的市场竞争环境。

(2) 经济环境

首先，宏观经济增长带动需求提升，并且人们的健康意识不断加强，其消费意愿也在不断加强，T 公司作为知名品牌，凭借其高质量产品和广泛的产品线，能够更好地满足消费者对高品质中医药产品和服务的需求。其次，相比其他行业，中医药需求相对稳定，受经济波动影响较小。T 公司在这样的经济环境中，能够保持相对稳定的收入和利润水平，有利于企业进行长期规划和持续投入。

(3) 社会环境

人口老龄化的加剧导致慢性疾病发病率上升，中医药市场需求持续增长。T 公司丰富的中成药产品线，如安宫牛黄丸等在心脑血管疾病治疗领域的应用，使其在满足老年群体医疗需求方面具有显著优势，有助于企业拓展相关市场领域。不仅如此，消费者健康意识的提升和对养生保健的重视，且中医药保健品的消费人群逐渐呈现“年轻化”的态势，推动了中药保健品市场的增长。

(4) 技术环境

数字化技术的发展为 T 公司的内部管理和营销模式带来了深刻变革。通过智能仓储管理系统和数字化生产基地的建设，企业实现了生产、仓储等环节的高效运作，降低了成本。数字化营销手段的运用，提升了品牌知名度和市场占有率。先进的研发技术为 T 公司的产品创新提供了有力支持。深入挖掘传统中医药方的价值，加速新药研发进程，提高产品的科技含量和疗效。

5.1.2. 基于 SWOT 分析

(1) 内部优势

首先，T 公司品牌价值高。作为拥有多年历史的老字号，T 公司在消费者心中树立了极高的品牌声誉，其品牌信任度有助于维持现有客户群体，并吸引新客户。其次，T 公司严格遵循传统炮制工艺，对原材料把控严格，产品品质有保障，经典药品如安宫牛黄丸、六味地黄丸等深受市场认可。T 公司不仅有深厚的中医药文化底蕴和配方积累，还具有较为完善的中药材生产到销售的产业链，注重现代科研投入，不断探索中药现代化，提升产品竞争力。

(2) 内部劣势

首先，中药原材料成本在不断升高，而 T 公司坚持传统工艺，人工成本和原材料筛选成本高，且生产布局较为分散，也会增加运营成本。其次，创新能力稍显不足。相比新兴药企，在剂型创新、药品新功效研发上步伐较慢，难以快速满足多样化市场需求。而且相比于以岭药业、片仔癀等同行业的研发投入以及研发队伍相比，T 公司的高级研究人员较少，不利于获得竞争优势。

(3) 外部机遇

一方面，国家对中医药产业高度重视，出台系列扶持政策，如鼓励中医药创新、医保政策支持等。另一方面，人民健康需求增长。消费者对健康养生日益关注，中医药在预防、调理方面的优势凸显，市场潜力巨大。不仅如此，互联网电商快速发展，为 T 公司拓展销售渠道、提升品牌影响力提供了新途径。

(4) 外部威胁

一方面，中药市场竞争激烈，同时西药也对中药市场形成冲击。另一方面，中药材种植受气候、病虫害等因素影响大，价格波动频繁，影响成本控制。除此之外，还会存在知识产权保护问题，部分经典配方可能面临知识产权保护挑战，存在被模仿风险。而且，因面临文化差异、药品准入标准差异等挑战，国际市场拓展难度加大。

5.2. 价值链分析

5.2.1. 内部价值链分析

(1) 基本活动

仓储物流方面, T 公司拥有现代化的仓储设施, 根据药材和药品的特性进行分类存储。运用先进的库存管理系统, 实时监控库存水平, 确保库存周转率。通过精准的库存控制, 减少库存积压带来的资金占用成本和药品过期损失。企业构建了专业的物流体系, 确保药材运输过程中的质量不受损。对于部分易变质的药材, 采用冷链运输; 对于大量常规药材, 通过优化物流路线, 整合运输资源, 降低运输成本。

生产运营方面, T 公司在生产过程中严格遵循传统炮制工艺, 每一步都有严格的标准。同时, 引入先进的生产设备, 如自动化的丸剂生产线, 提高生产效率, 降低人工成本。先进的质量检测设备确保产品质量达标, 减少次品率, 从而降低返工成本。此外, T 公司合理规划生产车间布局, 根据不同剂型的生产流程, 将相关工序集中设置, 减少物料搬运距离和时间, 提高生产流程的连贯性, 降低生产过程中的时间成本和能耗成本。

市场营销方面, T 公司通过文化营销强化品牌形象, 举办中医药文化节、开设中医药博物馆等活动, 传播中医药文化和品牌理念。这种文化营销方式, 虽然前期投入较大, 但长期来看, 提升了品牌忠诚度, 降低了客户获取成本。除了传统的药店销售渠道, T 公司积极拓展电商渠道, 开设官方旗舰店, 利用线上平台进行产品推广和销售。通过线上线下渠道融合, 扩大市场覆盖面, 提高产品销量。

售后服务方面, T 公司在连锁药店配备专业的中医师和药师, 为顾客提供免费的健康咨询和用药指导服务。这不仅提高了顾客满意度, 还能促进相关产品的销售, 增加客户粘性, 降低因客户流失带来的潜在成本。不仅如此, T 公司建立了完善的售后反馈机制, 及时处理顾客的投诉和建议。通过对售后问题的分析, 改进产品质量和服务流程, 减少因质量问题导致的退换货成本和品牌声誉损失。

(2) 辅助活动

采购管理方面, T 公司建立了严格的供应商评估体系, 对供应商的资质、生产能力、产品质量等进行全面评估。定期与供应商进行沟通和合作, 共同优化采购流程, 降低采购成本。通过与供应商共同开展质量改进活动, 提高药材质量, 减少因质量问题导致的采购成本增加。

人力资源方面, 设立了专门的培训中心, 针对不同岗位的员工开展培训。对于生产人员, 进行传统工艺和现代技术培训; 对于销售人员, 开展市场营销和客户服务培训。通过系统的培训, 提高员工的专业技能和工作效率, 降低因员工技能不足导致的生产失误和销售损失。

技术研发投入方面, T 公司持续加大在中医药研发方面的投入, 建立了多个研发中心, 与国内外科研机构合作。例如, 在中药新药研发、经典名方二次开发等方面取得了显著成果。如表 5 所示, 以 2024 年研发投入为例, 在同行业可比企业中, 天士力以及以岭药业的研发投入金额、研发投入占营业收入及净资产的比例相对较高, 显然更加注重研发投入尤其是创新药方面。而 T 公司在研发投入力度相比仍较弱, 还需优化内部价值链中的研发环节。

Table 5. Comparison table of R&D investment of traditional Chinese medicine enterprises in 2024

表 5. 2024 年中医药企业研发投入对比表

企业名称	研发投入金额(亿元)	研发投入占营业收入比例(%)	研发投入占净资产比例(%)
T 公司	4.09	2.20	1.96
云南白药	3.48	0.87	0.89
片仔癀	2.70	2.50	1.82
以岭药业	9.35	13.94	8.90
天士力	10.39	12.23	8.58

数据来源: 以岭药业 2024 年度报告 <https://www.yiling.cn/slt/>。

5.2.2. 纵向价值链分析

(1) 上游供应商

在供应商方面，T 公司 2024 年前五名供应商采购额 201,046.56 万元，占年度采购总额 14.83%。近五年来，T 公司正逐渐降低对供应商的依赖，占年度采购金额的比率整体不断下降，这是为了提高在上游的话语权，努力降低上游原材料的采购成本。但上市以来，每年的采购金额都比较大，T 公司从未披露过详细的供应商名单，相比较而言，云南白药近些年在财报公开披露前五名供应商采购信息，做到信息公开透明，方便公众监督。而且近五年，T 公司的前五名供应商的采购程度都要高于云南白药的采购程度，因此，T 公司对于供应商的依赖程度更大一些。

(2) 下游客户

T 公司的下游客户主要包括医疗机构、药店以及终端消费者。T 公司的消费者群体广泛，涵盖了各个年龄段，但以中老年人为主，同时，T 公司也在积极拓展年轻消费群体，如推出“知嘛健康”品牌及养生咖啡等产品，以满足年轻消费者对健康和个性化的需求。零售主要通过自有的连锁药店进行，截至 2024 年期末，T 公司商业共设立零售门店 1251 家。

5.2.3. 横向价值链分析

(1) 竞争对手

在中医药行业，T 公司面临着众多竞争对手，如天士力、云南白药、片仔癀等。这些企业在产品特色、市场定位等方面各有优势。相比之下，T 公司在品牌历史文化方面更为深厚，但在创新药研发速度和市场推广创新方面，部分竞争对手表现突出。一些新兴药企在数字化营销方面投入较大，快速获取年轻消费群体关注。这促使 T 公司反思自身成本结构，在保证传统优势的基础上，合理增加数字化营销投入，优化营销成本，提升市场竞争力。

(2) 潜在进入者与替代品威胁

随着中医药行业的发展，潜在进入者不断涌现，如部分跨界药企进入中药领域。同时，西药及一些保健品对中药存在一定替代威胁。为应对这些威胁，T 公司一方面利用品牌和技术壁垒，持续投入研发，巩固产品优势；另一方面，通过成本控制，保持价格竞争力，抵御潜在进入者和替代品的冲击。

5.3. 战略成本动因分析

5.3.1. 结构性成本动因分析

在企业规模方面，T 公司作为中药行业表现出色的企业，经过长期发展，已经形成了较大的规模。截至 2024 年 12 月 31 日收盘，T 公司以总市值 556.68 亿元位列中国 A 股中药行业第四名，其业务以中成药的制造和销售为主，种植配送为辅。

在整合程度方面，涵盖了中药材种植、研发、生产、销售等多个环节。在学习与溢出方面，截至 2024 年，T 公司员工构成中，销售人员占比 44% 左右，研发人员占比相对较少，因此应当加大对于研究人员的重视程度。此外，员工受教育程度中，本科及以上学历的占总员工数的 36% 左右，与云南白药、片仔癀等企业人才占比相比，T 公司对于高素质人才的储备力度应进一步加大。

5.3.2. 执行性成本动因分析

在员工参与方面，T 公司拥有一支相对稳定的员工队伍，员工对企业的忠诚度较高。这使得 T 公司在人力资源管理方面具有一定的优势，但是在战略方面普及，企业多集中于管理层，因而会导致基层人员战略成本管理意识薄弱，不利于成本控制。

在全面质量管理方面，T 公司一直秉承“品味虽贵必不敢减物力，炮制虽繁必不敢省人工”的质量理

念, 注重产品的质量控制和管理。通过建立严格的质量管理体系, T 公司可以确保产品的质量和安全性。

在联系方面, T 公司与供应商、客户、合作伙伴等建立了良好的合作关系。通过与供应商的紧密合作, T 公司可以确保原材料的稳定供应和质量[10]; 与客户的良好沟通和互动, 能够及时了解市场需求和客户反馈; 与合作伙伴的合作, 能够实现资源共享和优势互补, 共同开拓市场和降低成本。

6. 基于桑克模式的 T 公司战略成本管理存在的问题分析

6.1. 战略定位角度

6.1.1. 战略定位不明确

T 公司作为一家历史悠久的中药企业, 在现代市场环境下, 其战略定位可能受到传统观念的束缚。由于品牌历史悠久, 产品线众多, 可能没有清晰地划分核心业务与非核心业务, 导致在市场竞争中重点不突出。例如, T 公司在中药、保健品、中成药等多个领域都有涉足, 但对于每个领域的发展目标和市场定位没有明确的界定, 使得企业资源分散, 难以在某一特定领域形成绝对的竞争优势。消费者需求日益多样化, T 公司可能没有充分研究市场变化, 明确自身是主打高端传统中药市场, 还是要拓展大众健康养生市场, 这种模糊的定位会影响其长期的市场竞争力。

6.1.2. 战略统筹协调不足

T 公司是一个大型企业集团, 旗下涉及多个子公司或业务部门。然而, 这些部门之间在战略实施过程中可能缺乏有效的统筹协调。各部门可能从自身利益出发制定计划, 忽略了企业整体战略目标。例如, 在产品研发部门与市场销售部门之间, 可能会出现研发的产品与市场需求脱节的情况, 研发部门注重传统中药的配方研究, 而市场销售部门更希望推出符合现代消费者便捷服用需求的产品, 由于缺乏战略统筹协调, 导致内部资源浪费和效率低下。

6.2. 价值链角度

6.2.1. 上游原材料自供能力较弱

中药行业对原材料的质量和供应稳定性要求极高。T 公司由于自身种植基地规模有限, 无法满足生产所需的全部高质量中药材供应。这就导致其对外部供应商的依赖程度较高, 在原材料价格波动和供应短缺时, 企业的生产成本和生产计划都会受到严重影响。T 公司如果不能有效地控制原材料供应源, 在市场上可能会面临原材料质量参差不齐、价格被供应商操纵的风险。T 公司的品牌形象建立在高品质的中药产品之上, 而外部供应商提供的原材料质量可能难以达到 T 公司严格的质量标准。一旦出现原材料质量问题, 不仅会影响产品质量, 还会损害品牌声誉。

6.2.2. 研发投入不足, 创新程度低

与天士力、以岭药业等企业相比, T 公司在研发方面的投入相对较少。高层次研究人员占比相对较低, 因此 T 公司对于研究人员占比以及职工教育水平重视程度仍需提高。不仅如此, 中药行业需要不断挖掘传统中药来研发新产品, 以适应现代消费者的需求。然而, T 公司可能由于传统观念等原因, 研发投入占比相对较低。这使得企业在新产品开发、应用方面进展缓慢。T 公司相比其他医药制造业企业缺乏与高校、科研机构的深度合作[11]。

6.2.3. 产品缺乏精准营销

T 公司的产品营销没有充分考虑市场细分和目标客户群体的特点。其产品种类丰富, 但在营销过程中可能没有针对不同产品的功能、适用人群进行精准定位和宣传。且近年来 T 公司的频繁跨界, 从药妆到保健品、茶饮料、食品、日化, 甚至母婴等多个领域的跨界尝试, 其扩张并未同步扩大其影响力, 反而

导致了品牌形象的模糊。

在数字营销时代，T 公司没有充分利用互联网、社交媒体等新兴渠道进行产品推广。与一些新兴的保健品品牌相比，其在网络营销、网红带货等方面的尝试较少，使得品牌在年轻消费群体中的知名度和影响力有限，不能有效扩大市场份额。

6.3. 战略成本动因角度

6.3.1. 战略人才队伍薄弱

T 公司作为传统中药企业，在人才引进和培养方面稍显不足。不仅如此，人才队伍的薄弱还体现在人才结构上，研发人员占比少，销售人员占比多，且企业可能存在员工年龄结构老化的问题。因此战略人才队伍稍显薄弱。

6.3.2. 全员缺乏战略成本管理意识

T 公司对于战略思想的普及多集中于管理层，基层员工对战略成本管理的概念理解不足，没有充分认识到成本管理与企业战略之间的紧密联系。各部门可能只关注自身的业务指标，忽视成本控制对企业整体战略的重要性。此外，企业没有建立完善的战略成本管理培训体系和激励机制。员工缺乏相关的培训，无法系统地学习战略成本管理知识和方法。

7. 基于桑克模式的 T 公司战略成本管理优化措施

7.1. 强化战略定位

7.1.1. 明确战略定位

T 公司应深入开展市场调研，全面剖析不同年龄、地域、消费层次的客户需求。例如，针对老年群体对慢性病调理中药的需求，以及年轻群体对便捷养生产品的偏好，精准划分市场，避免对于热门产品的跟风效仿行为。

7.1.2. 协调战略选择

将企业战略目标细化分解到各部门的日常运营计划中，使每个部门明确自身工作对实现企业战略的贡献。在新产品推出时，研发部门、生产部门、销售部门、市场部门等各部门之间提前沟通，确保产品从研发到生产再到市场推广的各个环节紧密衔接，实现研发成果的快速转化和市场价值最大化。

7.2. 整合优化价值链

7.2.1. 优化供应商管理体系

对原材料供应商进行全面评估，选择优质、稳定且具有成本优势的供应商建立长期战略合作伙伴关系。通过签订长期合作协议，保障原材料的稳定供应和质量标准，同时在价格谈判中争取更有利的条款。同时，T 公司需要提升自供能力来增强对供应商的议价能力[12]。

7.2.2. 增强研发创新能力，提高核心竞争力

制定合理的研发预算，可以适当提高研发投入的金额和比例。设立专项研发基金，鼓励内部研发团队开展创新性研究项目，尤其是在中药现代化、新药研发等关键领域。持续加强与高校、科研机构的深度合作。通过合作项目，充分利用外部科研资源，加速科研成果转化。同时，积极引进高端研发人才，充实企业研发团队，提升整体研发实力。

7.2.3. 优化销售渠道，实施精准战略

在巩固线下传统门店销售渠道的基础上，大力拓展线上销售渠道。基于大数据分析技术，深入了解

消费者的购买行为、偏好和需求, 实施精准营销。根据不同产品的特点和目标客户群体, 制定个性化的营销策略。

7.3. 加强战略成本动因控制

7.3.1. 加强战略人才队伍建设

制定具有竞争力的人才招聘策略, 吸引国内外优秀的中医药人才、企业管理人才和市场营销人才加入 T 公司。为新入职员工提供完善的培训体系, 包括企业文化培训、专业技能培训指导。建立科学合理的人才激励机制, 将员工的薪酬待遇、职业晋升与个人绩效和企业战略目标紧密挂钩。通过股权激励、项目分红等方式, 激发员工的工作积极性和创造力, 留住核心人才。

7.3.2. 增强全员战略成本管理意识

开展全员战略成本管理培训, 向员工普及战略成本管理的理念、方法和重要性。让员工明白成本管理不仅仅是财务部门的工作, 而是涉及企业各个环节和全体员工的系统工程。将战略成本管理理念融入企业文化建设中, 树立员工的成本节约意识和责任感。同时, 建立成本管理沟通机制, 鼓励员工提出合理化建议, 对有效降低成本的建议给予奖励, 形成全员参与、共同推进战略成本管理的良好局面。

8. 结论

本研究基于桑克模式对 T 公司战略成本管理进行剖析, 发现其虽具品牌与产业链优势, 但在战略定位、价值链以及成本动因方面都存在问题。针对问题提出明确战略定位、优化价值链、强化成本动因控制等对应措施。此研究为 T 公司提升竞争力提供了路径, 其优化策略也可同行提供实践参考, 有助于推动中医药企业在复杂市场环境下, 优化成本管理、增强竞争实力、实现可持续发展, 促进整个医药行业迈向新高度。

参考文献

- [1] Dekker, H. (2015) Value Chain Analysis in Cost Management. *Management Accounting Research*, 1, 12-14.
- [2] 李现宗, 刘阳, 周茹. 服务于高质量发展的战略成本管理实践——基于中航光电的案例分析[J]. 财务与会计, 2019(4): 24-27.
- [3] 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.
- [4] Adam, W. (2017) Total Cost Management System Architecture Strata for Operations. Social Science Electronic Publishing.
- [5] 任毅, 黄燕, 李江峰, 田立启. 我国医院战略成本管理框架体系的构建与分析[J]. 中国医院管理, 2020, 40(8): 46-49.
- [6] 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.
- [7] 许菱, 陈曦. 基于桑克模式的小米公司战略成本管理优化研究[J]. 财会研究, 2023(11): 34-40+80.
- [8] 杨璐歌. 基于桑克模式的战略成本管理优化研究——以分众传媒为例[J]. 财会研究, 2024(8): 37-43.
- [9] 曾熠. 比亚迪新能源汽车战略成本管理研究[D]: [硕士学位论文]. 南昌: 江西财经大学, 2023.
- [10] 刘家驹, 满海红. 价值链视角下特斯拉成本管理研究[J]. 现代商贸工业, 2024, 45(22): 150-152.
- [11] 林莉. 珠三角医药制造业上市公司技术创新能力研究[D]: [硕士学位论文]. 广州: 广东药科大学, 2018.
- [12] 毕艳杰, 胡兴波. 桑克模式下的战略成本管理——以同仁堂为例[J]. 商场现代化, 2023(16): 174-176.