

基于价值链视角下对J公司成本控制研究

胡海川, 李紫涵*

河北地质大学管理学院, 河北 石家庄

收稿日期: 2026年3月15日; 录用日期: 2026年4月7日; 发布日期: 2026年4月20日

摘要

近年来, 我国调味品制造业规模持续扩大, 但行业竞争日趋激烈, 且原材料价格波动等因素使企业面临成本攀升与利润压缩的双重压力。在此背景下, 传统成本控制模式已难以满足企业发展需求。文章主要基于价值链理论以及成本控制理论, 针对调味品制造业J公司成本控制展开研究。通过价值链分析法分别对J公司上、中、下游环节中产生成本的步骤进行探究, 发现J公司存在采购额分散、供应商群体庞大、检验成本效率低、过度依赖单一区域代工厂以及过度依赖传统渠道的问题。针对这些难题, 提出进行供应商整合、采取联合采购策略、推行全面质量管理、采用代工厂多元布局、构建自主营销渠道体系的多种针对性优化措施。研究表明, 基于价值链的系统性成本控制, 能够帮助J公司降低运营成本, 为调味品制造企业成本管理提供可借鉴的实践经验。同时, 在公开年报数据基础上, 采用半结构化访谈法对J公司采购、生产、质量、销售部门负责人进行深度访谈, 弥补单一财务数据分析的局限性, 使成本动因识别与优化建议更贴合企业实际运营场景。

关键词

价值链, 成本控制, 调味品制造业

Research on Cost Control of Company J from the Perspective of Value Chain

Haichuan Hu, Zihan Li*

School of Management, Hebei GEO University, Shijiazhuang Hebei

Received: March 15, 2026; accepted: April 7, 2026; published: April 20, 2026

Abstract

In recent years, the scale of China's condiment manufacturing industry has continued to expand,

*通讯作者。

accompanied by increasingly fierce market competition. Factors such as fluctuations in raw material prices have placed enterprises under the dual pressure of rising costs and compressed profit margins. Against this backdrop, traditional cost control models can no longer meet the development needs of enterprises. Based on the value chain theory and cost control theory, this paper focuses on the cost control of Company J, a condiment manufacturer. Using the value chain analysis method, it examines the cost-generating processes in the upstream, midstream, and downstream links of Company J, respectively, and identifies several problems: scattered procurement volume, a large number of suppliers, low efficiency in inspection costs, over-reliance on OEM factories in a single region, and excessive dependence on traditional distribution channels. In response to these issues, targeted optimization measures are proposed, including supplier integration, adoption of joint procurement strategies, implementation of total quality management, diversified layout of OEM factories, and construction of an independent marketing channel system. The research shows that systematic cost control based on the value chain can help Company J reduce operating costs and provide practical experience for cost management in the condiment manufacturing industry. Furthermore, based on public annual report data, this paper adopts the semi-structured interview method to conduct in-depth interviews with the persons in charge of procurement, production, quality, and sales departments of Company J. This approach compensates for the limitations of single financial data analysis and makes the identification of cost drivers and optimization suggestions more consistent with the actual operation scenarios of the enterprise.

Keywords

Value Chain, Cost Control, Condiment Manufacturing

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

食品制造业作为传统民生行业, 市场竞争日益激烈, 企业面临原材料价格波动、人工成本上升、消费者对价格敏感等多重压力, 利润空间不断被压缩[1]。消费者对食品品质、安全、健康及个性化的需求不断提升, 企业需增加研发、检测、品牌建设等投入, 导致成本上升。如何在满足需求的同时实现成本优化, 是价值链整合的重要课题。而中国调味食品制造业市场规模庞大, 涵盖酱油、食醋、酱料、复合调味品等多个细分领域。随着消费升级和餐饮业快速发展, 行业年均增长率保持在 10% 以上, 但竞争也日趋激烈[2]。高端化与下沉市场并存, 要求企业精准控制成本以适配不同产品线。伴随经济的不断发展, 市场上涌现越来越多的同行业竞争者, 加剧了调味食品行业的市场竞争, 许多公司的现有成本控制模式已经难以满足公司发展的需要。其中, J 公司的毛利率长期低于 20%, 而调味食品制造业的行业平均毛利率在 30% 左右。

在上述背景下, 本文基于价值链视角对 J 公司成本控制方面进行研究, 首先通过财务数据的对比分析表明其存在成本控制的优化空间。然后通过对 J 公司上游、中游、下游环节的价值链分析[3], 精准定位高成本节点, 深入分析其存在的问题并针对问题明确优化重点, 提出优化措施。在优化的过程中打破部门壁垒, 实现从供应商到消费者的成本联动控制。针对行业特点, 在关键环节平衡成本与质量。在低价竞争和食品安全法规趋严的背景下, 通过价值链优化实现合规性降本, 最终得到系统完整性的结论。

食品加工是典型的低利润、高竞争行业, 成本控制直接影响企业的盈利能力。通过价值链成本控制研究, 企业能够识别关键成本动因, 在保证质量的前提下降低成本[4]。综上所述, 这项研究不仅仅是

对单一公司进行分析提出优化措施助力其发展, 同时还期望为高度同质化的调味品行业提供差异化成本管理范式, 推动行业从价格战向价值链效率竞争转型。助力传统工艺与现代化生产的成本平衡, 保护产业特色。控制成本的同时保持风味与安全, 保障消费者权益。减少粮食损耗和碳排放, 响应可持续发展目标。

2. 相关理论和概念

2.1. 相关理论

2.1.1. 价值链理论

企业的价值创造是通过一系列活动构成的, 这些活动可分为基本活动和辅助活动两类, 基本活动包括内部后勤、生产作业、外部后勤、市场和销售、服务等; 而辅助活动则包括采购、技术开发、人力资源管理和企业基础设施等。这些互不相同但又相互关联的生产经营活动, 构成了一个创造价值的动态过程, 即价值链[5]。

价值链在经济活动中是无处不在的, 上下游关联的企业与企业之间存在行业价值链, 企业内部各业务单元的联系构成了企业的价值链, 企业内部各业务单元之间也存在着价值链联结。价值链上的每一项价值活动都会对企业最终能够实现多大的价值造成影响[6]。

波特的“价值链”理论揭示, 企业与企业的竞争, 不只是某个环节的竞争, 而是整个价值链的竞争, 而整个价值链的综合竞争力决定企业的竞争力。

2.1.2. 成本控制理论

企业成本控制是指企业根据预先确定的成本制度和管理控制目标, 在一定职权范围内, 在成本过度耗费发生之前, 对各种可能影响企业成本的主要因素和不利条件进行管控, 进而采取风险预防和控制成本的措施, 从而保证成本制度和管理控制目标顺利实现[7]。

成本控制的过程是运用系统工程的原理对企业在生产经营过程中发生的各种耗费进行计算、调节和监督的过程, 也是一个发现薄弱环节, 挖掘内部潜力, 寻找一切可能降低成本途径的过程。科学地组织实施成本控制, 可以促进企业改善经营管理, 转变经营机制, 全面提高企业素质, 使企业在市场竞争的环境下生存、发展和壮大。

2.2. 相关概念

2.2.1. 纵向价值链分析

纵向价值链分析是将企业看作是整个行业价值生产的一个环节, 企业可以通过协调与上游供货商和下游销售渠道的关系来优化价值链的流程。

纵向价值链可以将企业、供应商和顾客都分别视作一个整体(如图 1 所示), 它们之间通过上述的各种联系构成一种链条关系。这种链条关系可以向上延伸至最初原材料的最初生产者(或供应者), 也可以向下延伸到达最终产品的最终用户[8]。

2.2.2. 内部价值链分析

内部价值链分析指的是企业的内部价值运动。内部价值链分析始于原材料、外购件的采购, 而终于产品的销售——顾客价值的实现。

企业内部价值链分析强调通过对企业的生产经营活动、基本职能活动、人力资源管理活动的组织, 完成成本最低、差异最佳, 从而价值增值最大的目标。



Figure 1. Vertical value chain analysis model
图 1. 纵向价值链分析模型

3. 公司简介

J 公司创建于 1996 年，是一家集研发、生产、营销于一体的大型调味食品上市企业。旗下拥有 14 家全资子公司，企业总资产超 26 亿元，综合实力位居国内调味品行业前列。

J 公司专注于调味品，以酱油为核心，产品涵盖食醋、鸡精、蚝油、料酒、味精等；“盘中餐”专注于植物油。公司聚焦“零添加”和“减盐生抽”等战略产品，线上、线下同步发力，在销售模式上主要采取经销商代理模式。

4. J 公司成本控制现状

4.1. 成本控制流程

根据集团的整体战略，财务部牵头进行成本的年度预测，然后将预测结果提交给决策部门进行成本的决策，决策完成后即由财务部制定年度成本计划并分解到各部门。而后财务部统一制定公司的会计核算和会计估计政策，确保生产成本核算的准确性[9]。为其他部门提供精准的成本数据支持。实时跟踪成本变动，识别异常波动，并分析原因。与此同时，监督各部门成本执行情况，确保符合预算目标。人力等管理行政部门定期对其成本控制效果进行考核，可能关联绩效评价或奖惩机制。

4.2. 成本控制内容

J 公司是一家调味料食品制造业企业，所以成本的主要来源是生产环节，发生在原材料的采购和产品的制造上。相关的成本核算范畴具体如表 1 所示：

Table 1. Detailed explanation table of cost structure of Company J

表 1. J 公司成本结构详解表

项目	成本详解
原材料	主要有大豆、海盐、菜籽油等多种产品生产相关的原材料采购费用
制造费用	主要涉及到折旧费用、修理费、间接材料等费用
运费	主要涉及购买原材料等运输途中产生的费用
直接人工	包含生产过程中涉及到的工人工资、培训、福利和食宿等费用
研发费用	主要是产品研发过程中产生的研发支出，例如研发设备采购等
委托加工费用	主要包含企业委托其他工厂进行产品加工时产生的加工费、运杂费等
期间费用	主要包含销售费用、管理费用和财务费用

数据来源：以上数据来源于 J 公司 2024 年企业年报。

下面对 J 公司 2023 年与 2024 年财务数据进行对比：

根据表 2 可以看出，J 公司的主要成本来源于原材料的采购以及销售费用的产生，而 2024 年总成本较 2023 年呈增长态势，同比增长 4.34%。

其中, 原材料的占比是成本当中最大的项目, 较 2023 年增长 7.76%, 是 J 公司的核心成本项。其次, 销售费用占比居所有成本项目中第二位, 较 2023 年同比增长 1.48%。除此之外, 管理费用和制造费用也占比较大, 分别上涨 1.02% 和 1.28%。剩余的成本项目均占比不高, 主要为运费同比增长 4.26%; 直接人工费同比上涨较为明显, 较 2023 年上涨 11.48%; 委托加工费用和税金及附加较 2023 年呈下降态势, 分别下降 79.7% 和 3.40%; 而 J 公司的财务费用同比增长 68.64%, 研发费用同比增长 9.68%。

Table 2. Cost items of Company J from January to December 2024 (unit: RMB)

表 2. J 公司 2024 年 1~12 月成本项目表(单位: 元)

成本项目	2023 年金额	2024 年金额	同比增减
原材料	685,259,356.45	738,416,640.01	7.76%
制造费用	139,683,229.96	141,466,318.37	1.28%
运费	52,325,205.10	54,552,905.88	4.26%
委托加工费用	13,712,624.42	2,784,104.34	-79.70%
直接人工	32,535,850.57	36,270,379.09	11.48%
研发费用	22,006,949.33	24,136,581.71	9.68%
税金及附加	22,840,723.87	22,063,275.02	-3.40%
期间费用			
其中: 财务费用	3,167,698.12	5,341,859.59	68.64%
管理费用	142,568,719.19	144,021,506.52	1.02%
销售费用	230,094,893.10	233,495,479.32	1.48%
总成本	1,344,195,250.11	1,402,549,049.85	4.34%

数据来源: 以上数据来源于 J 公司 2024 年企业年报。

通过对 J 公司 2023 年与 2024 年财务数据的对比发现, J 公司的成本项目大部分都处于上升态势, 总成本也是较 2023 年有一定的涨幅, 这对于处于竞争日益激烈的调味品制造业的 J 公司来说是不利的, 所以 J 公司在成本控制方面还具有很大的优化空间。

5. 价值链视角下 J 公司成本控制分析

5.1. 价值链视角下 J 公司成本结构模型

本文将运用纵向价值链分析, 分别从供应商、企业和顾客三个环节对 J 公司的成本控制进行分析 [10]。首先将企业与供应商对接的环节作为价值链的上游环节, 即供应端。此环节包括原材料的采购, 运输, 与供应商的议价和签订合同等; 其次是企业的生产端, 即 J 公司内部成本控制环节。此环节主要涵盖了基础活动和辅助活动; 最后产品的销售和售后环节即为价值链当中的下游环节, 主要涉及到了企业与顾客之间的联系, 例如企业的销售渠道, 营销推广和售后服务等。上游供应端为中游生产端提供原料基础, 中游生产端为下游销售端提供产品支撑, 下游销售端的需求与反馈反向指导上游采购与中游生产, 三个价值链环节相互依存、成本联动。通过分析各环节与成本控制之间的关系, 找到关键节点, 针对不同环节当中发现的问题采取有效的优化措施, 来实现基于价值链视角下对成本控制的优化 [11], 如图 2 所示。

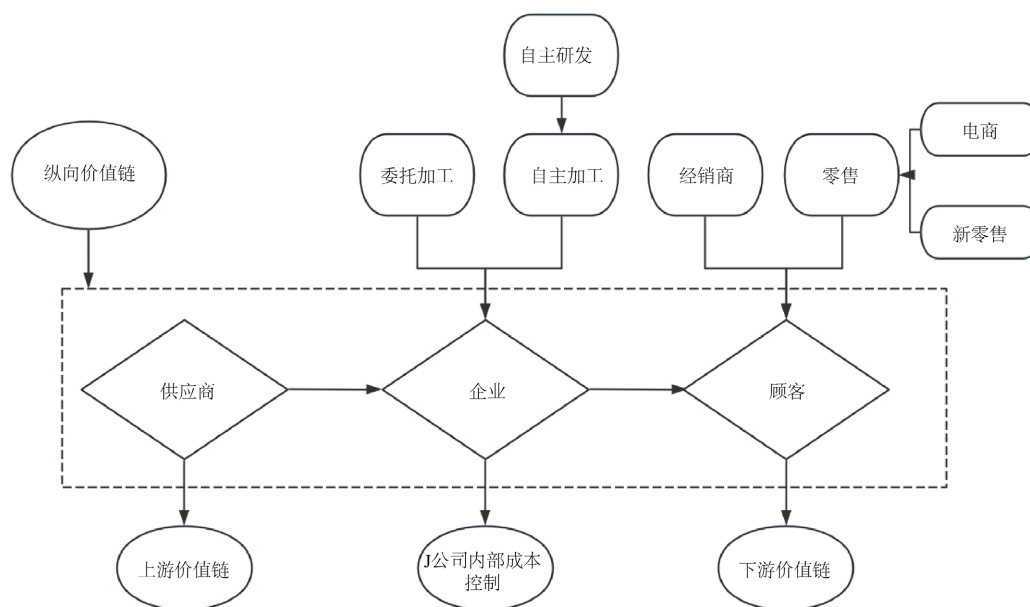


Figure 2. Schematic diagram of the value chain of Company J

图 2. J 公司价值链示意图

5.2. 上游价值链成本分析

J 公司处于整个调味品制造业链条的中部, 在调味品制造业的行业链条中 J 公司上接供应商, 下接顾客这个消费群体。通过纵向价值链分析可以发现, 其前端(即供应端)对接的主要是原材料供应商、设备供应商以及水电供应商, 其上游价值链的主要成本来源也就是与供应商之间发生的采购成本[12]。上游采购的原料质量、供货稳定性会直接传递至中游生产环节, 决定生产过程中的次品率、检验频次与制造损耗, 进而影响中游成本控制效果。

从 J 公司的上游环节来看(如图 3 所示), 由于集团的规模效益最大化需要, J 公司的上游供应商主要有原材料供应商、设备供应商以及水电集团。其中, 由于水电集团的水电供应价格由政府统一规定, 故暂不商议。

而由于生产设备不是 J 公司的常购项, 只有在 J 公司有需求的时候进行相应的招标, 各大设备厂商进行投标、竞标一系列程序最后择定投标企业中的一家进行议价以及最终定价, 然后完成采购。

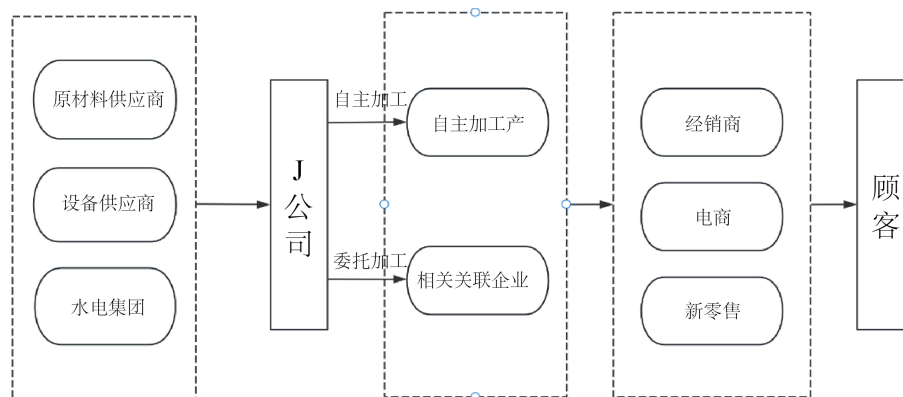


Figure 3. The position of Company J in its vertical value chain

图 3. J 公司在其纵向价值链中所处的位置

最后, J 公司的原材料采购成本是总成本中占比最大的一项, 可以通过分析 J 公司的原材料供应商组合来完成对原材料采购成本的来源分析。J 公司的供应商组成见表 3:

Table 3. Information on the top five suppliers of Company J in 2024

表 3. J 公司 2024 年度前五名供应商资料

供应商名称	采购额(元)	占年度采购总额比例
供应商一	55,962,450.93	6.89%
供应商二	45,212,787.96	5.56%
供应商三	42,598,191.17	5.24%
供应商四	38,749,884.00	4.77%
供应商五	34,047,923.02	4.19%
合计	216,571,237.08	26.65%

数据来源: 上表数据来源于 J 公司 2024 年企业年报。

根据表 3 可以看出, 2024 年 J 公司的采购额的前五名供应商合计仅占年度采购额的 26.65%。

其中, 供应商一是 J 公司最大的供应商, 采购额约为 5596 万元, 占年度采购额的 6.89%; 供应商二紧随其后, 年采购额约为 4521 万元, 占比 5.56%; 其次, 供应商三以约为 4259 万元的采购额位列第三名, 占比 5.24%; 最后, 供应商四和供应商五相差不大, 采购额分别约为 3875 万元和 3405 万元, 占年度采购额的 4.77% 和 4.19%。

根据上表数据可以看出, J 公司的前五大供应商采购额仅占总额的 27% 不到, 故 J 公司采购量分散, 难以通过规模优势来获得议价权, 同时因为供应商的数量较多, J 公司需要花费较大的管理成本来进行与供应商之间的关系维系[13]。并且访谈显示, J 公司原材料供应商超 80 家, 采购专员需同时对接大量中小供应商, 人均管理供应商数量达 20 家以上, 远超行业合理水平(10~12 家)。

5.3. J 公司内部成本分析

企业内部成本分析是基于价值链视角下对企业成本控制当中至关重要的环节, 主要涉及到企业生产环节当中的绝大部分, 归属于企业内部的活动, 而上下游环节最后都会作用于企业的内部价值链, 因此对企业内部成本的分析对整个价值链成本控制的优化措施具有重要意义[14]。

J 公司的内部成本主要涉及到企业的内部活动, 其中最为主要的是企业的基础活动生产环节。J 公司的生产环节主要是自主加工, 该环节以企划部、市场部和生产部根据上月的生产线产能以及销售量等情况制定下个月的生产计划, 将计划下发至供应部、生产部各个科室。

收到生产计划后, 供应部开始按照计划进行原材料的采购, 并联合物流部完成原材料的采购和运输。与此同时, 生产部会按照生产计划将生产任务分至各生产线, 各生产线根据各自的任务完成人员的排班计划并上报至人力资源部。同时检查生产设备, 如有需要维修或者购置新设备的需求则需要联系设备部。

在生产期间, 质量管理部会随机抽查部分生产线上产出的半成品和产成品, 如果发现有不合格的产品, 就需要进行废料回收和重新生产, 如果检验合格则可以进行下一环节。物流部将成品放置在成品仓库, 等待销售部的销售订单, 按照销售订单进行发货。

委托加工方面, J 公司的部分味精生产一直在进行委托加工, 在 2024 年委托加工费同比 2023 年减少, 主要详见表 4:

Table 4. Statement of changes in consignment processing fees of Company J**表 4.** J 公司委托加工费增减明细表

成本项目	2024 年金额	2023 年金额	同比增减
委托加工费	2,784,104.34	13,712,624.42	-79.70%

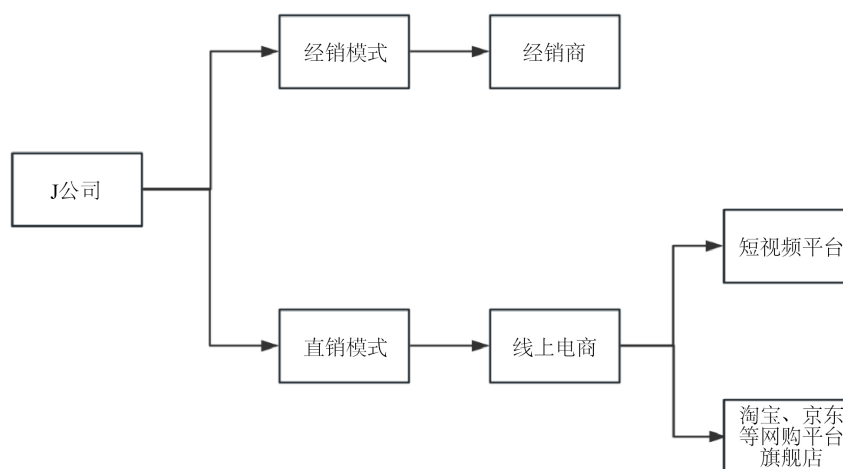
数据来源：上表数据来源于 J 公司 2024 年企业年报。

由表 4 可以看出，2024 年 J 公司委托加工费同比下降 79.70%，主要原因是 2024 年 3 月下旬，宁夏可可美及宁夏玉蜜因环保问题，已停止生产，委托加工业务已终止，如今委托生产费用仅剩约 278 万元。

5.4. 下游价值链成本分析

目前，J 公司生产的主要产品均是自己旗下的产品，主要有酱油类、食醋类、鸡精类等调味品。在产品完成生产后，根据销售订单销往全国各地买家或者经销商手中，同时会向各电商基地仓库备货，以提高线上订单的配送效率[15]。

J 公司当前渠道结构为经销模式 + 直销模式的双重销售结构。首先是经销商渠道，J 公司成立了湖南长沙、四川阆中两大生产基地，公司通过经销商批量出货，由经销商向下游终端(如零售店、餐饮店)分销。各大经销商还会与餐饮集团进行合作，通过投标等方式成为餐饮集团的供应商，与他们建立合作模式。其次是直销模式，直接通过线上电商平台触达消费者(如图 4 所示)。同时，销售部访谈显示：经销商层级达 3~4 级，渠道加价率合计超 25%，终端价格竞争力弱。

**Figure 4.** Sales channels of Company J**图 4.** J 公司产品销售渠道

6. 价值链视角下 J 公司成本控制存在的问题

6.1. 上游价值链成本控制存在的问题

6.1.1. 采购额分散

通过分析供应商的组成，发现 J 公司排名前五的供应商采购额仅占年度采购总额的 26.65%。采购额的分散可能会导致议价能力弱，采购量的分散致使 J 公司难以通过规模优势获得折扣或账期优惠。根据规模经济原理供应商通常会对大额采购提供阶梯式价格优惠，单家供应商的采购量较小，无法达到折扣门槛。即使总采购量大，但因分散在几十家供应商，每家订单量仍不足，导致无法享受优惠。同时采购

分散带来的原料质量波动, 会直接传导至中游生产环节, 提升次品率与检验成本, 放大全价值链成本压力。

6.1.2. 供应商群体庞大

供应商的群体过于庞大可能会导致 J 公司的供应商管理成本高, 间接增加采购成本。每新增一家供应商, 需进行资质审核、价格谈判、合同签订等流程, 耗费人力与时间成本, 从而导致采购团队精力分散, 难以集中精力优化核心供应商的合作条款, 从而不能为 J 公司争取到在采购成本上最大的节约。而且供应商过多还会增加物流成本, 采购分散导致订单量小、频次高, 零散发货无法享受整车运输优惠。庞大的供应商群体不仅增加上游管理成本, 还因原料标准不统一, 加重中游生产检验负担, 形成跨环节成本叠加。

6.2. J 公司内部成本控制存在的问题

6.2.1. 检验成本效率低

随机抽检可能漏检部分批次, 导致不合格品流入后续环节, 增加售后索赔风险。若不合格品到达客户手中, 不仅会造成退货、赔偿, 导致 J 企业的成本增加, 更严重的还会导致 J 企业品牌声誉受损。若在物流环节发现, 需召回或返工, 物流和仓储成本上升。

6.2.2. 过度依赖单一区域代工厂

根据表 5 和表 6 可以看出, 在 2024 年味精委托加工工厂出现环保问题停止委托加工后, 2024 年 J 公司的味精收入同比降低 52.99%, 而同年味精的毛利率竟然下降 1.58%, 说明在停止与宁夏两家委托加工工厂合作后, J 公司没有很好地解决味精的生产问题, 将本应委托代工的生产量部分转为自主生产, 部分取消生产, 导致 2024 年味精的计划生产量减少, 收入减少的更是远远低于该产量本应有的收入。两家代工厂均位于宁夏, 且同时因环保问题停产, 且宁夏两家代工厂停产后 J 公司味精的委托加工费同比下降 79.70%, 说明 J 公司未分散外包风险, 过度依赖同一地区的供应商。在供应商出现问题后, 部分紧急切换回自主生产的味精, 将会面临设备、人力、工艺重置成本, 但是如若选择新代工厂, 谈判周期长, 可能被迫接受高价条款, 这便是导致 2024 年味精毛利率下降的主要原因。中游单一区域代工厂风险, 不仅冲击内部生产稳定, 还直接导致下游渠道断货、客户流失, 抬高全价值链机会成本与修复成本。

Table 5. Statement of changes in MSG operating revenue of Company J (2024)

表 5. J 公司 2024 年味精营业收入增减表

	2024 年营业收入	2023 年营业收入	同比增减
味精	83,852,966.31	178,366,255.67	-52.99%

数据来源: 上表数据来源于 J 公司 2024 年企业年报。

Table 6. Statement of changes in MSG gross profit margin of Company J (2024)

表 6. J 公司 2024 年味精毛利率增减表

	2024 年总成本	2024 年毛利率	2023 年总成本	2023 年毛利率	增减变动
味精	80,395,940.9	4.31%	168,440,734.73	5.89%	-1.58%

数据来源: 上表数据来源于 J 公司 2024 年企业年报。

6.3. 下游价值链成本控制存在的问题

通过对 J 公司下游价值链成本来源的分析我们发现在下游环节 J 公司主要存在过度依赖传统渠道(经

销模式)的问题, 具体分析如表 7 所示:

Table 7. Revenue proportion by sales model of Company J (2024)

表 7. J 公司 2024 年销售模式收入占比

销售模式	2024 年收入	占比
经销模式	1,241,787,502.72	95.59%
直销模式	57,255,058.31	4.41%
合计	1,299,042,561.03	100%

数据来源: 上表数据来源于 J 公司 2024 年企业年报。

在消费数字化浪潮推动下, 调味品行业正经历深刻变革, 线上渠道销售占比持续攀升, 短视频带货等新兴模式成为增长引擎。然而, J 公司仍固守传统经销体系, 存在经销商层级过多等问题。产品从生产端到终端消费者手中, 需历经多级经销商流转, 每次流转都会加价, 导致终端零售价格显著高于同类竞品。这种模式削弱了产品的市场价格竞争力, 压缩了终端零售商的利润空间, 使得企业难以直接接触达消费者, 无法及时获取市场反馈, 严重制约了品牌在快速变化的市场环境中的应变能力和增长潜力。

7. 价值链视角下 J 公司成本控制优化措施

7.1. 针对上游价值链存在问题优化措施

通过减少供应商数量, 提升单家采购规模, 从而增强议价能力、降低管理成本[16]。可以建立供应商分类评估机制。A 类为头部供应商, 占采购额 70% 以上, 质量稳定、交货准时、价格合理, 可发展为战略合作伙伴。增加其订单量, 签订长期协议, 争取更大折扣。B 类为中间供应商, 占采购额 20%~30%, 表现中等, 需进一步优化或观察。可部分订单转移至 A 类, 保留备选。C 类为尾部供应商, 占采购额 < 10%, 质量或交付存在风险, 采购额分散。可将这类供应商逐步淘汰, 订单合并至 A/B 类。供应商整合可稳定原料质量、统一供货标准, 直接降低中游生产的次品率与检验成本, 减少返工与废料损耗, 实现上游优化向中游的成本传导减负。

多家企业通过合作, 集中采购需求, 以增强议价能力、降低采购成本。对于 J 公司这类调味品企业, 联合采购大宗原料可显著优化成本结构。首先, 此行业原料共性高, 酱油、醋等产品均需大豆、小麦、盐等基础原料, 需求重叠度高。其次, 大宗商品价格敏感, 大豆、白糖等受国际市场波动影响大, 联合采购可对冲风险。最后, 中小企业议价弱势, 单个企业采购量小, 难以与国际粮商或大型供应商谈判。这样能稳定原料采购价格与供给, 保障中游生产连续性, 避免因原料短缺导致的停产、加急生产等高成本情况, 同时稳定的原料成本也为下游渠道定价提供支撑。

7.2. 针对 J 公司内部成本存在问题优化措施

推行全面质量管理是提升企业竞争力的关键路径。首先, 应强化预防控制机制, 通过实时监控温度、压力、转速等关键工艺参数, 对生产过程进行动态分析, 一旦发现参数偏离标准范围, 立即预警并采取纠正措施, 从源头减少不合格品产生。

同时代工厂多元布局是企业降低运营风险、增强供应链韧性的重要策略。在选取委托加工厂时, 企业应秉持区域分散原则, 优先选择覆盖不同政策环境、经济发展水平和产业优势的地区, 以此降低因单一区域政策变动、自然灾害等因素带来的风险。同时, 要建立严格的合规性审计机制, 定期核查代工厂的环保合规证明、安全生产许可证等资质文件, 对存在高风险隐患的供应商及时淘汰。此外, 企业还需

与代工厂签订应急协议, 在合同中明确约定“因政策原因停产的订单转移方案”, 通过预留备用产能、建立快速响应机制等措施, 最大程度减少突发中断带来的损失, 保障供应链的稳定运行。代工厂多元布局可保障生产持续稳定, 避免下游渠道断货损失, 同时稳定的供货也能优化上游采购计划, 减少应急采购的高成本支出。

7.3. 针对下游价值链存在问题优化措施

在下游环节J公司应该加强构建自主营销渠道体系。J公司虽已布局电商及零售渠道, 但销售结构分析显示, 其仍过度依赖经销商渠道, 存在利润压缩、市场反馈滞后等潜在风险。为突破这一困境, 企业应加速拓展直销渠道建设。在线上, 搭建功能完备的官方网站与品牌小程序, 优化用户购物体验, 同时利用直播带货、社群运营等手段提升用户粘性; 在线下, 根据市场需求合理布局直营店, 覆盖核心商圈与消费密集区域。通过直销模式, 企业可减少中间环节, 将经销商分润转化为自身利润。同时, 借助与消费者的直接互动, 快速收集产品使用反馈、消费偏好等一手数据, 精准调整产品设计、定价策略与营销方向, 显著提升市场响应效率, 逐步降低对经销商渠道的依赖, 增强市场竞争力。自主营销渠道构建能快速反馈市场需求, 指导中游精准生产、减少库存浪费, 同时引导上游按需采购、避免原料积压, 实现全价值链成本精准管控。

8. 结论

本文基于价值链视角对J公司成本控制方面进行了相关的研究, 结合J公司的实际情况, 发现了J公司在成本控制方面存在的问题, 然后针对相应的问题提出了对应的优化措施。本文主要得出以下结论:

首先, J公司在成本控制上存在的问题: 上游价值链中采购额分散、供应商群体庞大; 内部成本控制中检验成本效率低、过度依赖单一区域代工厂; 下游价值链中过度依赖传统渠道。

其次, 分别针对各价值链环节对J公司上述存在的问题提出了相应的优化措施。具体如下: 针对上游价值链, J公司应进行供应商整合, 减少供应商数量, 提升单家采购规模, 采取联合采购策略, 多家企业通过合作, 集中采购需求, 以增强议价能力, 降低采购成本; 针对J公司内部成本控制, 应推行全面质量管理, 强化预防控制机制以及优化检验策略, 采用代工厂多元布局, 增强供应链韧性; 针对下游价值链, J公司应加强构建自主营销渠道体系, 逐步降低对经销商渠道的依赖, 增强市场竞争力。

综上所述, 基于价值链视角对J公司成本控制问题的研究, 不仅能有效解决其在成本控制当中存在的问题, 更有助于构建系统性成本管控体系。

基金项目

河北省专业硕士教学案例库立项项目“新文科背景下MPAcc《公司战略与风险管理》课程案例库建设”(KCJSZ2025085)的阶段性成果, 本文为河北省创新创业课程教改课题“‘大智移云+财务’管理会计人才创新创业训练营”。

参考文献

- [1] Garbutt, D. (1969) The Significance of Costs in Production Control. *Production Engineer*, **48**, 125. <https://doi.org/10.1049/tpe.1969.0012>
- [2] Weustink, I.F., ten Brinke, E., Streppel, A.H. and Kals, H.J.J. (2000) A Generic Framework for Cost Estimation and Cost Control in Product Design. *Journal of Materials Processing Technology*, **103**, 141-148. [https://doi.org/10.1016/s0924-0136\(00\)00405-2](https://doi.org/10.1016/s0924-0136(00)00405-2)
- [3] Anastasio, L.N. (2005) Combating Employee Benefit Cost and Control Issues: The Case for Coalition Purchasing. *Benefits Quarterly*, **21**, 15-18.

-
- [4] 曾智杰. 基于供应链管理的企业采购成本控制分析[J]. 商场现代化, 2025(7): 60-62.
- [5] 李莉. 加强成本管理提高企业效益[C]//中国建设会计学会. 中国建设会计学会 2024 年学术交流会论文集(上册). 2024: 393-398.
- [6] 张艳哲, 李艳梅. 食品加工企业成本会计核算与控制措施[J]. 中国食品工业, 2024(9): 68-70.
- [7] 周媛媛. 价值链视角下海欣食品公司成本控制研究[D]: [硕士学位论文]. 成都: 四川师范大学, 2023.
- [8] 雷鸣. 价值链产品成本控制研究[J]. 产业创新研究, 2022(5): 67-69.
- [9] 王成春. 基于价值链视角下的资源型企业成本控制探讨[J]. 会计师, 2021(4): 8-9.
- [10] 郑美英. 基于价值链下的中型工业企业成本控制研究[J]. 纳税, 2020, 14(3): 255-256.
- [11] 武彰纯. A 食品加工企业质量成本分析与控制[J]. 现代经济信息, 2019(18): 145-146.
- [12] 吴渭. 中小食品加工企业成本控制问题研究[D]: [硕士学位论文]. 蚌埠: 安徽财经大学, 2017.
- [13] 苏海英. 作业成本法在 X 食品加工企业中的应用研究[D]: [硕士学位论文]. 长春: 吉林财经大学, 2016.
- [14] 岑磊. 基于价值链的企业成本控制优化分析[J]. 商业时代, 2012(27): 86-87.
- [15] 赵冬萍. 浅谈基于价值链优化的企业成本控制策略定量分析方法[J]. 现代情报, 2007(12): 192-195.
- [16] 陈瑞雄. 从供应链管理视角看企业成本控制[J]. 中国科技信息, 2005(19): 62.