

效率约束下零售企业绩效提升研究

——以名创优品为例

尹浩锟

上海理工大学管理学院, 上海

收稿日期: 2026年7月24日; 录用日期: 2026年8月10日; 发布日期: 2026年9月3日

摘 要

文章以名创优品为案例, 基于管理会计视角构建“增长逻辑-效率约束-管理会计调节-绩效结果”分析框架, 考察商业模式对零售企业绩效的影响。研究发现, 高性价比定位、供应链协同和门店复制能够推动规模增长, 但高频上新与扩张也会带来库存、费用率和现金流压力。零售企业应通过库存分层、周转监控、目标成本法、作业成本法和贡献分析, 形成可衡量、可执行、可反馈的绩效提升机制。

关键词

名创优品, 商业模式, 企业绩效, 营运管理, 成本管理

Research on Retail Enterprise Performance Improvement under Efficiency Constraints

—A Case Study of MINISO

Haokun Yin

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

Received: July 24, 2026; accepted: August 10, 2026; published: September 3, 2026

Abstract

Taking MINISO as a case study, this paper constructs an analytical framework of “growth logic-efficiency constraints-management accounting adjustment-performance outcomes” from the perspective of management accounting, and examines the impact of business model design on the performance of retail enterprises. The study finds that value-for-money positioning, supply chain coordination, and store replication can effectively promote scale expansion. However, frequent product renewal and rapid expansion may also generate pressures on inventory management, expense ratios,

and cash flow. Accordingly, retail enterprises should establish a measurable, executable, and feedback-oriented performance improvement mechanism through inventory stratification, turnover monitoring, target costing, activity-based costing, and contribution analysis.

Keywords

MINISO, Business Model, Corporate Performance, Operational Management, 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

在消费需求分化、渠道融合加速与零售供给持续扩张的背景下，零售企业竞争重心正由门店数量扩张转向供应链效率、库存周转和经营现金流质量的系统竞争。生活方式零售企业通常依靠多品类组合、高频上新与场景化陈列吸引消费者，其商业模式虽能形成客流与销售增长，却也容易在扩张过程中引发库存复杂、费用率承压和现金流波动。因此，评价此类企业绩效，不能仅关注收入规模和门店数量，还应考察增长与营运效率、成本控制及现金流质量之间的匹配关系。

名创优品具有典型的生活方式零售特征，其高性价比定位、多品类组合、知识产权(Intellectual Property, IP)化设计和门店复制有助于扩大消费触点并推动销售增长，但高频上新、库存保有单位(Stock Keeping Unit, SKU)扩张与门店网络延伸也提高了需求预测、库存协同和费用控制难度，适合作为分析“增长逻辑－效率约束－绩效结果”关系的案例。

基于此，本文将名创优品商业模式置于“增长驱动与效率约束并存”的框架下，重点考察其规模增长机制，识别高频上新、门店扩张和多品类经营带来的库存、费用及现金流约束，并讨论管理会计工具对营运效率改善、成本控制和资源配置优化的支持作用。本文的边际贡献在于，将库存周转率、费用率和现金流质量纳入统一分析框架，强化对零售企业扩张质量的过程性评价；同时从库存分层、目标成本法、作业成本法和贡献分析等角度，提出管理会计嵌入绩效管理的可能路径。

2. 文献回顾与研究设计

2.1. 商业模式、数字化能力与企业绩效

既有研究认为，商业模式创新是价值主张、资源配置、运营流程和盈利方式的系统调整。郭韬等[1]从组态视角分析商业模式创新的前因条件。李盼盼等[2]和钱雨、孙新波[3]进一步揭示数字化能力对商业模式创新及价值创造的影响。基于上述研究，本文从市场定位、经营模式和盈利模式三个维度识别名创优品商业模式的主要特征，并进一步考察不同商业模式要素形成的增长逻辑及其绩效影响。

市场定位决定价值主张，经营模式决定价值交付效率，盈利模式体现毛利、费用和现金流结果，三者共同形成“价值主张－运营效率－绩效结果”的传导链条。

2.2. 管理会计视角下的绩效提升机制

从管理会计视角看，零售企业绩效差异不是由单一指标决定，而是由周转、损耗、费用率和现金流之间的耦合关系共同塑造。营运管理强调以流程效率和周转效率为中心，通过库存结构治理、供需协同等降低资金占用及经营波动。管理会计研究具有较强的情境依赖性，潘飞、魏春燕[4]认为实地研究和案

例研究有助于揭示管理会计工具嵌入企业经营过程的具体机制；王艳、杨达[5]则从数据要素到数据资产角度讨论了中国式管理会计体系变革，为本文从数据反馈和经营闭环角度分析零售企业绩效提升提供了理论依据。

既有研究也表明，数据要素和数字化能力已成为流通企业降本增效与提质增效的重要支撑。杨向阳、徐从才[6]指出，数据要素能够通过降低经营成本、提高流通速度和增强部门协同促进流通企业高质量发展；王烽权等[7]基于盒马案例进一步揭示了数据驱动新零售商业模式闭环的构建机理。由此可见，零售企业绩效提升不仅取决于前端销售增长，还取决于库存、补货、数据反馈等运营环节能否形成闭环。

此外，供应链网络和流通数据基础设施研究也为零售企业绩效分析提供了结构化视角。吴肖乐[8]从产业链供应链网络构建与分析出发，强调应从主体、产品、关系和时间等维度刻画供应链网络结构，这为识别零售企业在商品开发、采购协同、仓配履约和库存调拨中的网络化约束提供了方法启示。杨向阳、李梓峻[9]则从数据交易平台设立与城市流通业高质量发展角度说明，数据基础设施能够通过改善信息匹配和流通效率促进流通体系提质增效。由此可见，零售企业绩效提升不仅依赖企业内部成本控制，也受供应链网络结构和外部数据基础设施影响。

综合来看，既有研究形成了三条相互补充的解释路径：商业模式研究回答增长来源，数字化与供应链研究解释信息协同和价值交付，管理会计研究则关注指标、责任与控制机制。然而，现有研究较少将高频上新、门店扩张等经营情境与库存、费用及现金流约束纳入同一框架，也未充分说明不同管理会计工具应如何随情境变化进行适配。本文据此引入权变理论，将“经营情境－效率约束－管理会计适配－绩效结果”作为理论主线。

2.3. 权变理论与分析框架

权变理论强调，管理控制系统不存在普遍适用的最优模式，其有效性取决于管理机制与企业所处环境、战略、组织结构及经营特征之间的适配程度。Otley认为，管理会计控制系统的设计应结合组织所面临的具体情境进行分析[10]；Chenhall进一步指出，环境不确定性、战略、技术、组织规模和结构等情境因素均会影响管理控制系统的选择及其有效性[11]。因此，对于业务模式复杂、经营环境变化较快的零售企业而言，管理会计工具的价值并不在于工具本身，而在于其能否针对企业特定经营情境形成有效控制机制。

对生活方式零售企业而言，高性价比、多品类、高频上新和门店网络复制既是形成规模增长的重要经营特征，也会随着业务扩张提高需求预测、库存配置、成本控制和资金管理的复杂程度。相较于传统零售模式，生活方式零售具有商品生命周期短、消费需求变化快和SKU结构复杂等特点，使企业面临更高程度的经营不确定性。尤其是在SKU数量较多、商品生命周期较短以及门店网络持续扩张的情境下，收入和门店规模增长可能伴随库存占用增加、费用投入上升和现金转化效率下降。因此，商业模式所形成的增长优势能否持续转化为企业绩效，取决于企业管理控制机制能否与扩张过程中产生的效率约束相匹配。

基于权变理论，本文不将库存分层、目标成本法、作业成本法和贡献分析视为普遍适用的标准化工具，而是将其视为针对不同效率约束的适配性管理机制。其中，针对高频上新和多品类经营产生的库存复杂性，通过库存分层、周转监控和现金转换周期管理强化营运控制；针对高性价比定位下的成本约束，通过目标成本法将市场价格约束转化为内部成本边界；针对门店网络扩大和间接成本增加形成的成本归属问题，通过作业成本法和贡献分析识别品类、门店及区域的真实资源消耗。由此形成“经营情境与增长逻辑－效率约束－管理会计适配－绩效结果”的分析路径。本文据此构建商业模式与企业绩效关系的理论分析框架，如图1所示。



Figure 1. Theoretical framework of business model and firm performance
图 1. 商业模式与企业绩效关系的理论分析框架

2.4. 研究设计：指标体系与数据口径

本文涉及的主要英文缩写包括：经营活动现金流(Operating Cash Flow, OCF)、自由现金流(Free Cash Flow, FCF)、现金转换周期(Cash Conversion Cycle, CCC)、应收款项周转天数(Days Sales Outstanding, DSO)、存货周转天数(Days Inventory Outstanding, DIO)和应付款项周转天数(Days Payable Outstanding, DPO)。IFRS 财务数据取自名创优品 2024、2025 年度报告中的经审计合并财务报表，调整后净利润、调整后经营利润等采用公司披露的 Non-IFRS 口径；原始财务数据以人民币千元列示，本文按 1000:1 统一折算为人民币百万元并保留一位小数，该转换仅改变展示单位，不改变数据口径；增速、比率、周转天数及指数均使用未四舍五入的千元原值计算。2023 年度营业收入及年末门店数用于历史趋势分析，2023 年末资产负债表余额用于计算 2024 年平均余额。非财务指标采用公司年度报告披露口径，指标体系及测算口径见表 1 [12] [13]。

Table 1. Indicator system and measurement description
表 1. 指标体系与口径说明

层级	核心指标	分析口径	管理含义
绩效结果	营业收入及增速、毛利率、调整后净利率	收入增速 = (本期营业收入/上期营业收入 - 1) × 100%；毛利率 = 毛利/营业收入；调整后净利率 = 调整后净利润/营业收入	判断商业模式是否转化为盈利质量
营运效率	存货周转率、DIO、DSO、DPO、CCC	平均余额 = (期初 + 期末)/2；DIO = 平均存货/营业成本 × 365；DSO = 平均贸易应收款/营业收入 × 365；DPO = 平均贸易应付款/营业成本 × 365；CCC = DSO + DIO - DPO	判断库存占用和现金流压力
运营质量	缺货率、滞销率、损耗率、店效、同店 GMV 增速	同店 GMV 和门店数采用公司披露口径；缺货率、滞销率和损耗率因公开数据不足，仅作指标设计，不参与实际测算	识别上新、补货和门店执行问题

续表

成本结构	采购成本、履约成本、销售费用率、损耗成本	销售及分销费用率 = 销售及分销费用/营业收入；一般及行政费用率 = 一般及行政费用/营业收入；其他成本按作业动因归集	判断费用控制和资源配置效率
现金流质量	OCF/营业收入、FCF/营业收入、流动性资金余额	FCF = OCF - 购建物业、厂房、设备及无形资产的现金支出；流动性资金余额 = 现金及等价物 + 受限制现金 + 定期存款 + 流动其他投资	判断增长的现金转化与短期资金缓冲

3. 名创优品商业模式特征及其增长逻辑

本章主要从市场定位、经营模式和盈利模式三个维度分析名创优品的商业模式特征。与传统低价零售相比，名创优品的增长并不单纯依赖低价格，而是依托高性价比定位、多品类组合、IP 化设计等形成综合竞争力。该模式能够推动收入和门店规模扩张，但其绩效转化效果仍取决于后续营运效率和成本控制能力。

名创优品的商业模式可概括为“高性价比定位 - 多品类组合 - 门店网络复制 - 供应链协同”的组合逻辑。与传统低价零售相比，其竞争优势并不单纯来自低价格，而是来自价格带、商品更新、门店场景和供应链效率之间的协同。

3.1. 市场定位与产品逻辑：高性价比、IP 化与高频上新

在市场定位层面，名创优品以高性价比生活方式零售为主要价值主张，通过低决策门槛的价格带、多品类组合和 IP 化设计，覆盖日用补充、兴趣消费和礼品化消费等多元场景。与以刚需补货为传统的零售不同，生活方式零售更依赖门店场景、商品更新和即兴购买，因此持续上新成为维持客流和转化的重要方式。

但从管理会计视角看，高频上新并非单纯的增长变量，也会提高需求预测、商品生命周期管理和库存结构治理难度。若新品试销、补货和清退机制不能及时匹配，企业可能同时面临热销品缺货与长尾品积压问题。因此，名创优品的市场定位本质上是一种以运营效率为前提的价值主张，其绩效实现需要供应链响应能力和库存周转能力共同支撑。

3.2. 经营模式与盈利结构：门店复制、供应链协同与零售型利润形成

在经营模式层面，名创优品通过标准化门店模型、统一陈列逻辑和供应链协同实现门店网络复制。门店扩张能够扩大消费触点，提升销售规模，并在一定程度上增强采购议价和商品开发能力。但门店网络复制并不必然带来费用摊薄，新增门店的店效、租金、人力、仓配和运营管理成本会共同影响扩张质量。

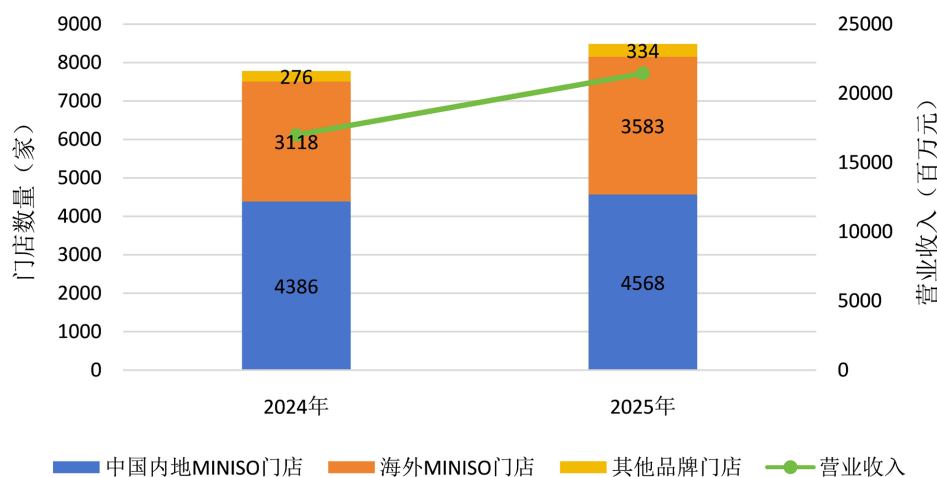
在盈利结构层面，名创优品的利润形成不能仅从商品毛利解释，而应从“毛利 - 费用 - 损耗 - 现金流”的零售型盈利结构理解。毛利率反映商品定价、采购成本和产品结构，销售及分销费用、门店运营费用和履约成本影响收入向利润的转化，库存周转和损耗控制则进一步影响现金流质量。因此，对名创优品商业模式绩效的评价，不能停留在收入和门店规模层面，而应进一步考察库存周转、费用率和现金流质量。

4. 名创优品绩效表现与效率约束分析

4.1. 收入与门店扩张：规模增长仍在持续

本章基于名创优品 2024 年和 2025 年公开财务数据，从收入与门店扩张、库存周转、成本费用和现

金流质量四个方面考察其绩效表现。需要说明的是，本文主要进行案例型描述性分析，相关指标用于识别企业扩张过程中的效率约束，而非证明商业模式与绩效之间的严格因果关系。



资料来源：根据名创优品 2024、2025 年度报告及其中经审计合并财务报表整理计算[12] [13]。

Figure 2. Changes in revenue and store structure of MINISO (2024~2025)

图 2. 名创优品营业收入与门店结构变化(2024~2025 年)

由图 2 可知，名创优品在案例期内仍表现出较强的规模扩张能力。然而，收入和门店数量增长只能说明商业模式具备扩张基础，并不能直接证明扩张质量同步改善。对于生活方式零售企业而言，新增门店、SKU 扩张和高频上新会同步增加库存、费用和资金占用。因此，后文进一步从存货周转、费用率和现金流质量三个方面考察其扩张过程中的效率约束。

将观察期向前延伸至 2023 年，名创优品营业收入由 13838.8 百万元增至 2024 年的 16994.0 百万元和 2025 年的 21443.8 百万元，两年复合增长率为 24.5%；集团门店数由 6561 家增至 7780 家和 8485 家，但门店同比增速由 18.6%降至 9.1%。收入增速在门店增速放缓时仍由 22.8%提高至 26.2%，说明 2025 年增量并非仅来自门店数量，还包含存量门店改善、海外拓展和品牌结构变化[12] [13]。

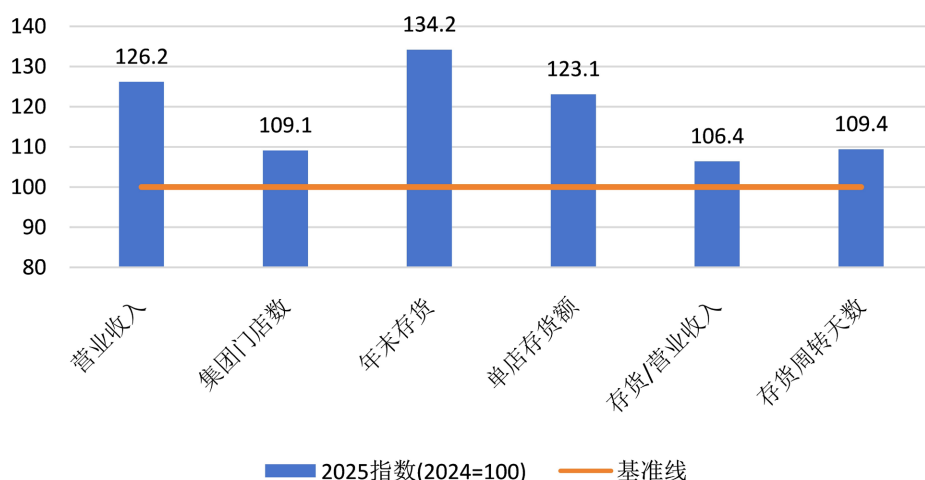
进一步结合非财务经营指标可见，2025 年中国内地 MINISO 门店同店 GMV 增加中个位数，海外 MINISO 门店同店 GMV 降低个位数，中国内地 TOP TOY 门店同店 GMV 增加低个位数；过去 12 个月内至少消费一次的 MINISO 会员由约 5300 万人增至 6400 万人，增长 20.8%。这表明中国内地存量门店和会员运营对增长形成了支撑，但海外增长更多依赖门店扩张，海外存量门店经营效率仍存在压力[12]。

4.2. 营运效率约束：高频上新与库存周转压力

名创优品 2025 年营业收入和门店规模均保持增长，表明其商业模式仍具备较强的规模扩张能力。但是，对于生活方式零售企业而言，收入增长和门店扩张通常会同步带来备货需求增加、SKU 结构复杂和库存协同压力上升。相关研究表明，零售企业扩张并不只是门店数量增加，还受到供应链协同、物流效率和库存周转能力的共同约束。郭馨梅、陈惠[14]指出，流通业与物流业协同集聚能够促进消费增长；李施宇、唐松[15]进一步表明，商贸流通体系标准化能够通过优化供需匹配和促进上下游协同提升供应链韧性。由此可见，门店扩张能否转化为高质量绩效，关键是供应链、补货和库存周转体系能否同步匹配。

生活方式零售的营运难点在于“新鲜感”和“周转效率”之间的平衡。高频上新能够增强门店吸引力，提高消费者到店频率和即兴购买概率，但也会放大需求预测误差。如果新品试销、补货、调拨和清退机制不够有效，企业可能同时出现热销品缺货和长尾品积压。一方面，热销品缺货会削弱销售转化和

顾客体验；另一方面，长尾商品积压会增加库存资金占用，并可能进一步带来折扣清货、报损和损耗压力。因此，营运效率分析不能只关注存货余额本身，而应进一步观察存货增长是否快于收入增长、存货周转率是否下降以及周转天数是否拉长。



注：以 2024 年为基期，各指标 2024 年指数均为 100；集团门店数 = 年末 MINISO 与 TOP TOY 门店数之和；营业收入、集团门店数和年末存货指数均为当年值/2024 年值 × 100；单店存货额 = 年末存货/集团年末门店数；存货/营业收入 = 年末存货/当年营业收入；DIO = 平均存货/营业成本 × 365；后三项指数均为当年指标值/2024 年指标值 × 100。资料来源：根据名创优品 2024、2025 年度报告及其中经审计合并财务报表整理计算[12] [13]。

Figure 3. Comparison of scale expansion and inventory turnover pressure indexes of MINISO
图 3. 名创优品规模扩张与库存周转压力指数对比

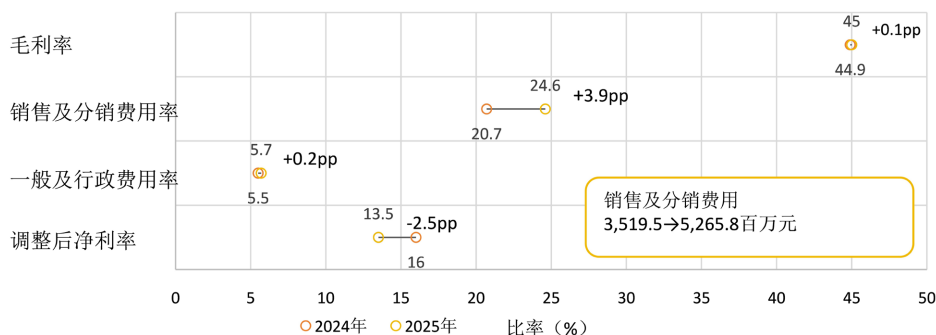
图 3 表明，公司在收入和门店规模扩张的同时，库存占用强度有所提高，周转效率存在一定压力。该变化并不直接等同于严重滞销风险，但提示企业需要关注库存结构而非仅关注存货总额。在多品类、高频上新的零售模式下，整体存货余额可能掩盖新品积压、常青品缺货和长尾品动销放缓等结构性问题。因此，后续管理重点应从单一存货规模控制转向新品试销、补货协同、滞销预警和库存分层管理。从指标关系看，2025 年营业收入指数为 126.2，而年末存货指数达到 134.2，高于收入增长幅度；同时单店存货额指数达到 123.1，说明库存增长不仅来源于门店数量增加，也反映出单位经营网络承载的库存水平提升。对于生活方式零售企业而言，该现象可能与 SKU 扩张、高频上新以及商品生命周期缩短有关。由于新品需要提前备货，而消费者偏好的变化可能导致部分商品销售速度低于预期，因此库存压力更多体现为结构性问题，而非简单库存总量增加。

进一步核对年报附注，存货减值由 2024 年的 25.1 百万元增至 2025 年的 40.8 百万元，增长 62.8%，高于营业收入增速；存货减值占平均存货的比例由 1.07% 升至 1.27%。不过，海外直营 MINISO 门店同期由 503 家增至 700 家，集团直接承担库存的经营边界也在扩大。因此，存货上升应归因于“直营化与网络扩张带来的合理备货”和“周转放缓与减值压力”共同作用，不能仅凭存货总额将其等同于滞销[12] [13]。

综上，名创优品 2025 年的存货增长和周转天数上升表明，企业在规模扩张过程中已经面临更高的库存管理要求。该问题并不意味着其商业模式失效，而是说明商业模式的增长优势需要更强的营运管理能力支撑。后续绩效提升路径应进一步围绕库存分层、周转监控、滞销预警和现金流联动展开，从而使收入增长能够转化为更稳定的周转效率和现金流质量。

4.3. 成本费用约束：费用率上升对利润质量的影响

在前文基础上，还需要进一步观察收入增长能否被费用控制能力有效消化。



注：图中比率指标单位为%，pp 表示百分点；毛利率 = 毛利/营业收入，销售及分销费用率 = 销售及分销费用/营业收入，一般及行政费用率 = 一般及行政费用/营业收入，调整后净利率 = 调整后净利润/营业收入；销售及分销费用金额由年度报告人民币千元原值按 1000:1 折算为百万元。资料来源：根据名创优品 2024、2025 年度报告中的经审计合并财务报表及公司披露的 Non-IFRS 指标整理计算[12] [13]。

Figure 4. Changes in profit quality and expense ratios of MINISO (2024-2025)

图 4. 名创优品盈利质量与费用率变化哑铃图(2024~2025 年)

如图 4 所示，名创优品 2025 年的利润率压力主要不在毛利端，而更多体现为扩张过程中的销售、渠道、门店运营、仓配履约和营销投入增加。换言之，公司收入增长与费用投入之间的匹配关系有所弱化，规模扩张尚未完全转化为费用摊薄效应。

从费用结构看，销售及分销费用增速明显高于营业收入增速，表明企业在扩张过程中新增资源投入尚未完全转化为收入规模效应。从管理会计角度看，该阶段企业需要进一步识别不同门店、区域和营销活动的投入产出关系，而非简单降低费用总额。

按 2025 年度报告合并财务报表附注 6 “按性质划分的开支”口径进一步归因，2025 年员工薪酬、租金及相关费用、折旧摊销和授权费分别增长 55.6%、59.0%、49.2%和 44.6%，均高于营业收入 26.2% 的增幅；推广及广告费用、物流费用则分别增长 23.0%和 11.1%。因此，费用率上升并非所有费用同步失控，而主要与海外直营门店增加、门店及基础设施投入和 IP 授权投入有关。管理重点应从削减总费用转向按门店、区域与 IP 项目核算增量贡献。

为提供方向性行业参照，业务同属生活方式零售的良品计划在 2025/8 财年营业收入增长 18.6%、经营利润增长 31.5%，经营利润率由 8.5%升至 9.4%，其报告将改善归因于既有门店销售增长以及门店与库存管理优化。同期名创优品营业收入增长 26.2%，但调整后经营利润仅增长 7.9%，调整后经营利润率由 20.0%降至 17.1%。鉴于两家公司会计期间、直营比例、区域结构及利润指标口径存在差异，其中名创优品采用公司披露的 Non-IFRS 调整后经营利润，良品计划采用经营利润，因此本文仅比较收入增长与利润转化的方向性差异，不对两家公司利润率绝对水平作直接比较[12] [16]。

4.4. 现金流约束：营运资本占用对扩张质量的影响

存货周转放缓和成本费用上升会进一步削弱现金流质量。门店扩张、高频上新和多品类经营需要增加备货、仓配、租金、人力及营销投入，若库存与费用控制未同步改善，收入增长可能伴随资金占用加剧。若经营活动现金流、自由现金流和现金储备保持稳定，说明企业具有较强的资金自我循环能力。因此，评价名创优品现金流质量，应兼顾现金流规模及其转化效率。

Table 2. Cash flow quality analysis of MINISO
表 2. 名创优品现金流质量分析

指标	2024 年	2025 年	变化	管理含义
经营活动现金流净额	2168.3	2577.9	18.9%	主业现金流保持正向流入
经营现金流/营业收入	12.8%	12.0%	-0.8 个百分点	收入现金转化效率略有下降
资本开支	762.5	997.7	30.8%	扩张及运营投入增加
自由现金流	1405.8	1580.2	12.4%	扣除资本开支后仍保持正值
自由现金流/营业收入	8.3%	7.4%	-0.9 个百分点	可自由支配现金比例下降
流动性资金余额	6698.1	7087.9	5.8%	现金储备仍较充足

注：金额由年度报告人民币千元原值按 1000:1 折算为百万元并保留一位小数；OCF/营业收入、FCF/营业收入及变化率均基于未四舍五入的千元原值计算；资本开支为购建物业、厂房、设备及无形资产的现金支出；FCF = OCF - 资本开支；流动性资金余额 = 现金及现金等价物 + 受限制现金 + 定期存款 + 流动其他投资。资料来源：根据名创优品 2024、2025 年度报告中的经审计合并财务报表及相关附注整理计算[12] [13]。

综合表 2 和前文库存周转与费用率变化可知，名创优品当前现金流约束并非表现为绝对现金不足，而是表现为扩张过程中的现金转化效率下降和资金占用强度上升。该特征提示企业需要将利润表、资产负债表和现金流量表联动分析，把存货周转天数、费用投入产出、资本开支强度和现金转换周期纳入统一监控体系。

具体而言，2025 年 OCF 增长 18.9%，低于营业收入 26.2%的增幅；资本开支增长 30.8%，高于收入增速，使 FCF/营业收入由 8.3%降至 7.4%。虽然流动性资金余额仍增长 5.8%至 7087.9 百万元，但流动比率由 2.0 降至 1.7。由此，现金流约束应解释为边际现金转化效率和短期流动性缓冲减弱，而非绝对偿债能力不足[12]。

5. 管理会计视角下的绩效提升路径

5.1. 构建“库存分层 - 周转监控 - 现金流预警”体系，控制库存与现金流压力

5.1.1. 库存结构：新品/常青/滞销的分层规则(从“存货总量”走向“结构治理”)

李琦等[17]指出，数字化转型可通过供应链集成影响企业绩效，与本文关于供应链协同、库存周转和绩效质量的分析逻辑一致。在 SKU 分散、产品迭代较快的生活方式零售情境下，库存风险更多表现为结构性失衡，因此应建立“新品 - 常青 - 滞销”分层管理框架，并针对不同层级设置差异化策略、指标与责任边界。

新品层应以“小批量试销 - 短周期验证 - 快速淘汰”为核心，控制初始备货规模，并根据动销情况及时实施补货、调拨或清退。商品开发、供应链和门店运营应分别承担选品定价、快反补货及陈列执行责任，以降低新品试错成本。

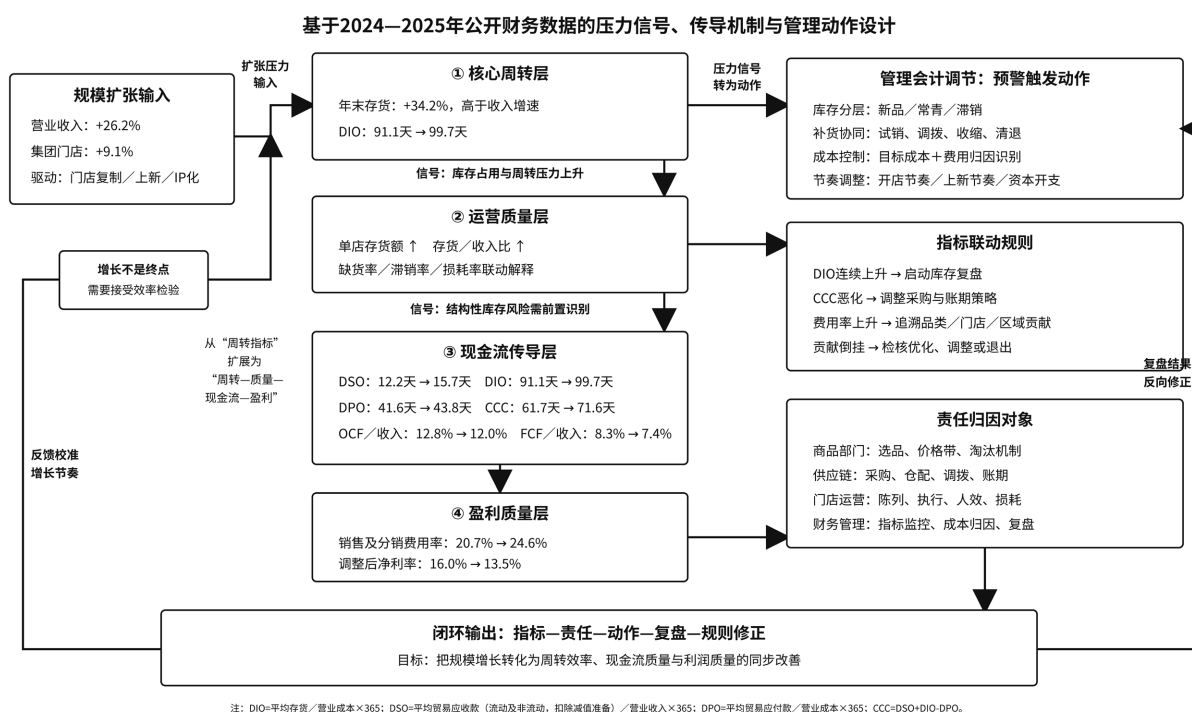
常青层是保障基础销量、库存周转和现金流稳定的核心，应根据门店等级与区域差异设定安全库存和补货频次，将缺货率纳入门店运营关键绩效指标(Key Performance Indicator, KPI)，并通过标准化陈列减少执行偏差，以稳定供给对冲新品经营的不确定性。

滞销层应建立基于动销周期、库存覆盖天数和折扣敏感度的“红黄线”预警机制，将滞销由事后结果转化为过程监控变量。对于连续多个周期动销不足的商品，应及时启动调拨、折扣清货、下架及选品复盘；当周转天数或现金转换周期持续上升时，还应同步调整补货、清货和开店节奏。通过分层治理，库存管理可由关注余额转向关注结构、规则与责任，为周转改善和补货协同提供基础。

5.1.2. 周转指标体系：从“单一周转率”到“周转-质量-现金流”

仅用库存周转率解释零售绩效往往不够，因为企业可能通过“降价清货”短期提升周转，但同时牺牲毛利与品牌心智。为避免指标误导，周转指标应构建为“核心指标 + 质量指标 + 现金流指标”的组合：

周转监控应同时包含效率、质量和现金流三类指标：以存货周转率和 DIO 衡量库存占用，以缺货率、滞销率和损耗率解释周转质量，以 CCC 及其分项反映资金回收效率。当 DIO 连续上升、滞销率超过预警值或 CCC 明显恶化时，应触发补货收缩、跨店调拨、清货和开店节奏调整。基于上述逻辑，文章进一步构建“压力信号-管理动作-责任归因-复盘修正”的综合监控闭环，如图 5 所示，其中 OCF 表示经营活动现金流(Operating Cash Flow)、FCF 表示自由现金流(Free Cash Flow)。



注: 年报已分别披露贸易应收款和贸易应付款。DSO 以流动及非流动贸易应收款扣除减值准备后的平均余额计算, DPO 以贸易应付款平均余额计算; 据此重算, 2024~2025 年 DSO 为 12.2→15.7 天、DPO 为 41.6→43.8 天、DIO 为 91.1→99.7 天, CCC 为 61.7→71.6 天。资料来源: 根据名创优品 2024、2025 年度报告中的经审计合并财务报表及相关附注整理计算[12] [13]。

Figure 5. Comprehensive performance monitoring closed-loop system of MINISO

图 5. 名创优品绩效综合监控闭环

图 5 旨在将第四章识别出的库存、费用和现金流压力转化为管理会计监控框架。该框架的核心是将 DIO、CCC、费用率、贡献利润等指标与库存清理、补货调整、成本归因和经营复盘等管理动作连接起来。由此, 企业可以避免单一追求周转率改善, 而是在供给稳定、库存结构健康、损耗可控和现金流稳健之间形成综合平衡。

5.2. 运用目标成本法, 压实采购、仓配与门店成本责任

在性价比定位下, 零售企业的售价往往受到消费者心理预期与竞争对标约束, 不能将提价作为主要手段。目标成本法更符合现实: 先确定目标售价区间与目标毛利/利润底线, 再倒推目标成本, 并将成本

目标分解到模块与责任。其逻辑为：

$$\text{目标成本} = \text{目标售价} - \text{目标利润}$$

具体而言，采购环节应围绕供应商议价、规格优化和规模集采控制商品成本；仓配环节应围绕包装标准化等控制履约成本；门店运营环节应围绕人效、流程标准化等控制运营成本；损耗治理环节则应通过盘点、复盘控制隐性成本。目标成本法的管理价值在于将性价比定位转化为内部成本边界，并通过目标设定、责任分解和结果反馈形成闭环控制。

5.3. 运用作业成本法，形成品类、门店和区域贡献分析

作业成本法适用于 SKU 较多、门店网络较广且间接成本较高的零售企业。名创优品在商品开发、上新管理、仓配履约、门店运营、促销活动和损耗处理等环节均会产生大量作业成本。若仅按照销售额、面积或门店数量进行粗略分摊，可能高估高销售额品类或门店的真实贡献，也可能低估履约、促销和损耗成本对利润质量的侵蚀。

因此，企业应将成本归集口径从“会计科目”进一步延伸至“作业动因”，按照配送批次、箱数、调拨次数、工时、陈列频次、促销活动和报损记录等动因，将资源消耗归集至品类、门店和区域等成本对象，并形成贡献利润报表，贡献报表的主要指标字段、归集口径和管理用途如表 3 所示。

Table 3. Field design of contribution statement
表 3. 贡献报表字段设计

指标字段	计算或归集口径	管理用途
销售收入	按品类、门店或区域归集销售额	判断规模贡献
销售毛利	销售收入减销售成本	判断基础盈利能力
仓配履约成本	按配送批次、箱数、调拨次数等动因归集	识别供应链资源占用
门店运营成本	按面积、工时、陈列频次等动因归集	判断门店运营效率
促销与营销成本	按活动、优惠金额、触达人数等归集	判断促销投入效率
损耗与清货成本	按报损、盘亏、清货折价等归集	识别库存治理质量
贡献利润	销售毛利减可归因作业成本	支持品类取舍、门店优化和区域资源配置

基于贡献报表，企业可以将资源配置从“收入规模导向”转向“贡献质量导向”。对于贡献利润持续偏低的品类，应复盘选品、采购批量和清退规则；对于贡献不足的门店，应结合租金、人力、履约和损耗成本判断其扩张质量；对于区域贡献差异，则应进一步分析物流半径、门店密度和消费结构。由此，作业成本法能够为品类取舍、门店优化和区域资源配置提供依据。刘伟华等[18]指出，多主体、多区域的零售供应链还需要统一指标、跨部门协同和数据治理共同支撑。

6. 结论与展望

6.1. 研究结论

第一，名创优品商业模式在案例期内表现出较强的规模扩张能力，但其绩效逻辑并非简单的门店扩张逻辑。从收入和门店数据看，高性价比定位、多品类组合、IP 化设计和门店网络复制能够支撑企业扩大消费触点和交易规模；但从管理会计视角看，收入增长能否转化为高质量绩效，仍取决于库存周转、费用控制和现金流质量之间的匹配关系。

第二，名创优品扩张过程中呈现出一定效率约束。2025 年，公司营业收入和门店规模继续增长，但年末存货增幅高于收入增幅，存货周转天数有所上升；同时，销售及分销费用率上升，调整后净利率下降，经营现金流和自由现金流相对于营业收入的比例也有所下降。这说明企业当前并非缺乏增长能力，而是需要进一步提升库存结构治理、费用投入产出和现金转化效率。

第三，管理会计工具能够为生活方式零售企业从规模扩张转向质量增长提供过程控制机制。库存分层和周转监控有助于识别库存结构性风险，目标成本法有利于将性价比定位转化为内部成本边界，作业成本法和贡献分析则帮助识别品类、门店和区域层面的真实资源消耗。上述工具共同构成“指标－责任－动作－复盘”的绩效提升路径。

6.2. 管理建议

本文的管理启示在于，生活方式零售企业不宜仅以收入规模、门店数量和毛利率评价扩张成效，而应将库存周转、费用率、现金转换周期和贡献利润纳入统一绩效管理体系。在营运端，企业应关注新品、常青品和滞销品之间的库存结构差异，避免高频上新带来的结构性积压；在成本端，应通过目标成本法和作业成本法识别采购、仓配、门店运营和损耗治理等环节的成本动因；在组织端，应推动商品、供应链、门店运营和财务部门围绕同一组经营指标进行协同复盘，从而提升规模扩张的质量和可持续性。

6.3. 研究局限与展望

本文主要基于单一案例和公开资料展开，研究结论具有一定情境适用性。受数据可得性限制，本文未能获取门店层面、SKU 层面和区域层面的缺货率、滞销率、损耗率及贡献利润数据，因此无法对管理会计工具的实际实施效果进行进一步检验。同时，本文主要使用 2024 年和 2025 年的数据，时间窗口相对较短，对长期趋势的解释仍需谨慎。后续研究可以结合更长期间数据、企业内部经营数据或多案例比较，对不同品类、不同区域和不同门店类型的绩效差异进行量化分析，从而进一步验证商业模式、营运效率与企业绩效之间的关系。

致 谢

感谢在本文选题、资料整理和修改过程中给予帮助的老师 and 同学。

参考文献

- [1] 郭韬, 李盼盼, 乔晗. 技术创业企业商业模式创新前因的组态效应[J]. 科研管理, 2021, 42(1): 1-9.
- [2] 李盼盼, 乔晗, 郭韬. 数字化水平对制造企业商业模式创新的跨层次作用研究[J]. 科研管理, 2022, 43(11): 11-20.
- [3] 钱雨, 孙新波. 数字商业模式设计: 企业数字化转型与商业模式创新案例研究[J]. 管理评论, 2021, 33(11): 67-83.
- [4] 潘飞, 魏春燕. 管理会计实地研究述评: 比较与借鉴[J]. 会计研究, 2021(1): 132-144.
- [5] 王艳, 杨达. 中国式管理会计体系变革: 从数据要素到数据资产[J]. 管理世界, 2024, 40(10): 171-189.
- [6] 杨向阳, 徐从才. 数据要素与流通企业高质量发展[J]. 商业经济与管理, 2024(3): 5-17.
- [7] 王烽权, 江积海, 蔡春花. 相得益彰: 数据驱动新零售商业模式闭环的构建机理——盒马案例研究[J]. 南开管理评论, 2024, 27(1): 4-17.
- [8] 吴肖乐. 产业链供应链网络的构建与分析——SPOT 框架[J]. 管理科学学报, 2026, 29(6): 1-14.
- [9] 杨向阳, 李梓峻. 数据交易平台设立与城市流通业高质量发展[J]. 商业经济与管理, 2025(7): 5-19.
- [10] Otley, D.T. (1980) The Contingency Theory of Management Accounting: Achievement and Prognosis. *Accounting, Organizations and Society*, 5, 413-428. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(80\)90040-9](https://doi.org/10.1016/0361-3682(80)90040-9)
- [11] Chenhall, R.H. (2003) Management Control Systems Design within Its Organizational Context: Findings from Contingency-Based Research and Directions for the Future. *Accounting, Organizations and Society*, 28, 127-168.

- [https://doi.org/10.1016/s0361-3682\(01\)00027-7](https://doi.org/10.1016/s0361-3682(01)00027-7)
- [12] 名创优品集团控股有限公司. 2025 年度报告(港股) [R/OL]. 2026-04-24.
<https://www1.hkexnews.hk/listedco/listconews/sehk/2026/0424/2026042402382.pdf>, 2026-08-03.
- [13] 名创优品集团控股有限公司. 2024 年度报告(港股) [R/OL]. 2025-04-24.
<https://www1.hkexnews.hk/listedco/listconews/sehk/2025/0424/2025042400855.pdf>, 2026-08-03.
- [14] 郭馨梅, 陈惠. 流通业与物流业协同集聚对居民消费的影响研究[J]. 商业经济与管理, 2024(10): 5-20.
- [15] 李施宇, 唐松. 商贸流通体系标准化与供应链韧性——来自商贸流通服务对象企业的经验证据[J]. 财经研究, 2026, 52(4): 64-77.
- [16] Ryohin Keikaku Co., Ltd. (2025) MUJI Report 2025.
https://www.ryohin-keikaku.jp/pdf/sustainability/muji-sustainability/report/MUJI_REPORT_2025_E.pdf
- [17] 李琦, 刘力钢, 邵剑兵. 数字化转型、供应链集成与企业绩效——企业家精神的调节效应[J]. 经济管理, 2021, 43(10): 5-23.
- [18] 刘伟华, 李哲, 龙尚松, 等. 平台供应链管理: 新挑战与新机遇[J]. 中国管理科学, 2025, 33(1): 165-181.