

数字化转型下上汽集团战略成本管理效果评价

何静宜

上海理工大学管理学院, 上海

收稿日期: 2025年2月7日; 录用日期: 2025年4月7日; 发布日期: 2025年4月15日

摘 要

随着数字经济的迅猛崛起, 传统企业迎来了新的发展机遇, 而新兴企业则获取了强劲的新动力。在这一数字化时代背景下, 企业战略成本管理的实施迎来了前所未有的新契机。本文致力于探讨数字化转型与战略成本管理的融合路径, 深入剖析上汽集团的基本概况及其数字化转型的演进历程, 进而考察数字化转型对其战略成本管理产生的具体效应, 为企业数字化转型从战略成本管理的角度提供新的分析方向。

关键词

数字化, 数字化转型, 战略成本管理

Evaluation of Strategic Cost Management Effect of SAIC Group under Digital Transformation

Jingyi He

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

Received: Feb. 7th, 2025; accepted: Apr. 7th, 2025; published: Apr. 15th, 2025

Abstract

With the rapid rise of the digital economy, traditional enterprises have ushered in new development opportunities, while emerging enterprises have gained strong new impetus. Under the background of this digital era, the implementation of enterprise strategic cost management has ushered in an unprecedented new opportunity. This paper is devoted to exploring the integration path of digital transformation and strategic cost management, deeply analyzing the basic situation of SAIC Group and the evolution process of digital transformation, and then examining the specific effects of digital transformation on its strategic cost management, so as to provide a new analysis

perspective for the digital transformation of enterprises from the perspective of strategic cost management.

Keywords

Digital, Digital Transformation, Strategic Cost Management

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

近年来,随着我国经济的高速发展,数字经济也呈现出迅猛发展的趋势,加之国家政府不断出台相关政策,规范我国企业数字化治理市场,企业纷纷开始走数字化转型之路。在这种数字化背景下,不仅有利于打造企业的竞争力,还为企业实施战略成本管理提供了新的机遇。伴随着数字技术的迅猛革新与广泛应用,企业已将数字化转型置于其发展战略的核心地位,视为推动自身持续发展的关键路径。

2. 文献综述

2.1. 数字化转型的相关研究

数字化转型的本质就是对数字技术的精通运用,旨在通过数字化手段革新企业的管理运营模式、商业模式及组织架构,进而促使企业提升资源配置效率,塑造全新的竞争优势。云科洋和李文(2024)认为传统制造业企业普遍面临如何把握机遇以实现转型升级的难题,而在数字经济的强劲驱动下,数字化转型已成为多数制造业企业优先选择的发展路径[1]。陆雪艳等(2024)认为企业数字化转型存在多重空间同伴效应,且行业中的数字化转型“领先者”具有很强的示范带头作用,并且数字化转型虽然短期内会造成经营绩效下滑,但长期视角下有利于企业高质量发展[2]。

2.2. 战略成本管理的相关研究

战略成本管理是上世纪 80 年代在英美等国管理会计学者的倡导下逐步形成的,该理论认为公司在运营过程中,必须从战略角度来研究成本形成与控制,企业必须强化战略意识,进行战略思维和战略管理。郁培云(2024)认为战略成本管理能够转变传统成本管理中的短线思维,提升对外部环境的适应力和协调力[3]。王霞(2021)认为企业为了在激烈的竞争中占有一席之地,需要进行科学的战略成本管理,战略成本管理将企业成本与战略进行有效结合,有利于企业长期稳定的发展[4]。

2.3. 数字化转型对战略成本管理的影响研究

近年来,数字化转型的兴起,促使学者群体日益聚焦于数字信息技术在当下企业战略成本管理实践中的应用与影响。Fan Yang (2024)认为利用大数据和先进的分析工具可实现对成本的实时监控和动态分析[5]。许馨月和刘启亮(2023)认为数字化转型是企业高质量发展的必由之路,数字化转型背景下企业战略成本管理体系亟需重构,提出战略成本管理是企业数字化转型质量、效率以及动力变革的迫切需要[6]。

综上所述,数字化转型在企业的战略成本管理中展现出积极的效应。然而,当前的大部分研究仍局限于理论探讨,对于实际成效的深入剖析尚显不足。即使已经存在的研究也大多数是理论层面,并没有结合企业深入研究其实际在企业中产生的效果,但是随着企业逐步开始数字化转型,数字化相关的研究将被学术界关

注和挖掘，是未来研究的方向。鉴于此，本文以上汽集团作为案例，深入探究数字化转型与战略成本管理的融合路径，以期为企业构建一种兼具前瞻性和实用性的管理模式，从而有力提升企业的市场竞争力。

3. 案例分析

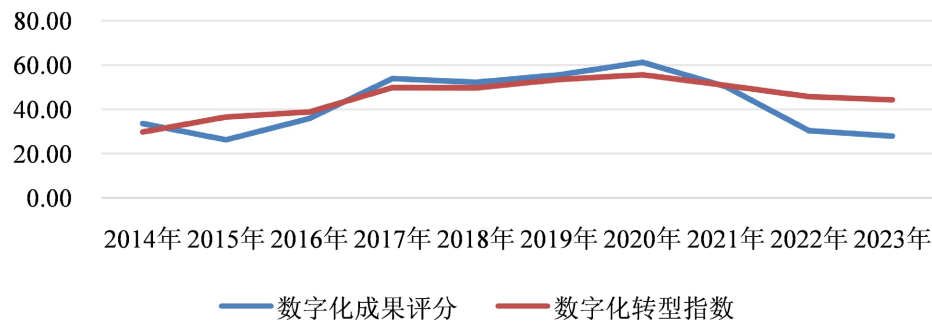
3.1. 上汽集团概况

上海汽车集团股份有限公司，简称上汽集团，于 1984 年 4 月 16 日在上海市正式成立，并于 1997 年 11 月 25 日成功登陆上海证券交易所挂牌交易。2023 年，面对国内车市开局遇冷、价格竞争空前激烈、行业变革加速演进等多重挑战，公司坚定把牢创新转型战略方向，积极把握市场恢复节奏和结构性增长机遇，集团整车销量连续 18 年保持国内行业第一，是我国汽车制造业领军企业。目前，上汽集团正全力推进数字化转型进程，旨在进一步增强企业的核心竞争优势。该集团已实现生产线的全面自动化与无人化操作，并在物流管理和质量检测等多个环节实现了智能化升级。

3.2. 上汽集团数字化转型过程

自 2014 年起，上汽集团开启了数字化转型的征程，提出“创新驱动发展战略”，在此战略的引导下，上汽从研发与市场两端同步发力，打造数字化产品的同时拓展新兴业务领域和新兴市场。自 2015 年起，重点瞄准新能源、互联网等技术领域。制定数字化转型战略，致力于将上汽集团从传统的制造型企业，转变成为为消费者提供移动出行服务与产品的综合供应商。2019 年提出了“智能化革命”的数字化转型目标，旨在发展智能汽车产品、创建智慧出行服务平台、推进数字化供应链和智慧工厂建设，以及培育数字化人才和文化。2021 年，聚焦在汽车、工厂、销售以及服务这四大领域的数字化转型。2022 年，在原有布局基础上，聚力打造“七大技术底座”为集团高速发展构建强大技术支撑体系。

总体回顾上汽集团的转型之路，数字化成果评分和数字化转型指数见图 1，2014~2020 年间上汽集团取得显著成效，得益于引入云计算、大数据、人工智能等先进技术，优化生产流程，提高效率与质量，招聘专业人才成立研发团队，加之正值全行业数字化转型之际，上汽集团顺应行业发展转型。而 2021 年以后呈现下降态势，主要源于：1. 新冠疫情的爆发打乱了全球化步伐，供应链断裂、市场需求萎缩给企业带来了巨大考验。2. 新能源、自动驾驶等新兴领域的新进入者迅速崛起，挑战既有格局，迫使企业重新评估战略方向。3. 前期高昂的投资开始显现回报期较长的特点，短期经济效益不明显，影响后续资金继续注入的信心。4. 数字经济日新月异，原有技术架构可能难以跟上最新发展趋势，需进行大规模更新换代。面对困境，上汽集团需适时调整策略，如聚焦核心业务、加速产品创新、强化风险管理能力，以维持乃至重振其数字化转型势头。



数据来源：国泰安数据库。

Figure 1. SAIC 2014~2023 digitization score and digitization transformation index
图 1. 上汽集团 2014~2023 年数字化成果评分及数字化转型指数

3.3. 上汽集团数字化转型动因

3.3.1. 数字时代发展的需要

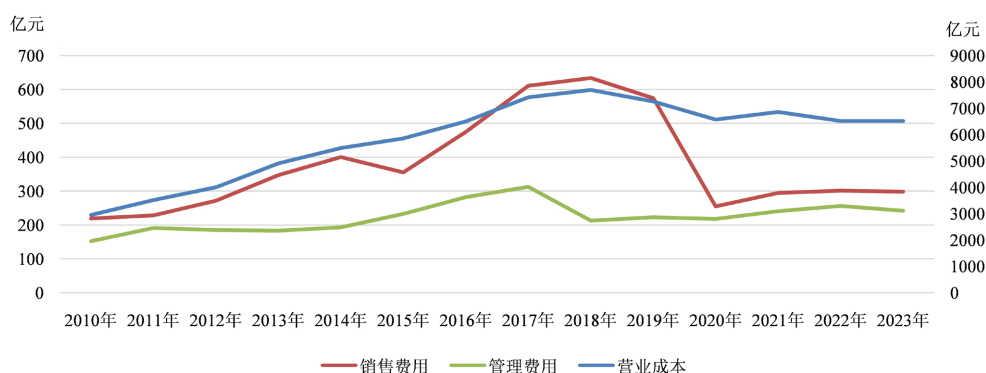
在当前的数字化时代，数字化技术已经逐步渗透至企业生产和经营的各个流程之中，它可以整合企业各部门的业务流程，实现资源统一管理。此外，在汽车制造领域，技术是企业的核心能力。鉴于传统汽车制造技术很多情况下会存在效率低下、操作繁杂等特性。面对日益增长且瞬息万变的市场需求来说已经难以契合，若是维持原状不求新变，那么将会逐步被新兴的数字化时代潮流推翻，被智能化制造技术所替代。以上汽集团而言，在这个数字化时代背景之下，企业唯有紧跟数字时代潮流，牢牢把握住高新技术赋予的发展机会，将数字化融入业务板块的各个环节中，方可达到高质量发展的目标，进而推动企业实现价值最大化。

3.3.2. 国家政策的大力支持

近年来，我国陆续颁布了一系列关于企业数字化转型的政策举措。大量的政策出台在彰显国家全力推动数字经济蓬勃发展的坚定决心，同时也为各大正在筹备顺应数字化发展转型的企业指明了方向。有了数字化时代的和国家政策背景，上汽集团作为汽车制造业重要企业，更应主动响应国家的政策和导向，并且充分利用政策带来的契机。通过科学规划、稳步推进各项战略举措，促使公司加速完成数字化转型进程，以更好地顺应时代发展潮流，在激烈的市场竞争中赢得主动、占据优势。

3.3.3. 降本增效应对市场竞争

中国汽车工业协会的统计数据表明，近几年企业行业竞争激烈，且出现销量缩水、营业收入下降等不良趋势。2018 年期间汽车行业的销量缩水幅度达到了 4%以上，营业收入也下滑了 3%左右，至此，汽车行业连续近三十年的经济增长被按下了“暂停键”，在这一个阶段，行业市场供需失衡的情况，使得企业库存成本开始加大，给行业内企业运营和发展带来了挑战。这种困境不仅体现在销售业绩的下滑上，还波及到产业链上下游的各个环节，给整个汽车行业的稳定发展带来了严峻挑战。在这个形势下，上汽的销售压力倍增，新客户获取越来越难，企业很难再通过提高汽车销量获取高额收益和利润，只能通过降低成本面对愈加激烈的竞争，这也将进一步倒逼上汽通过数字化转型升级来实现降本增效，提升自身的竞争力。



数据来源：上汽集团年报。

Figure 2. Changes in cost of SAIC Group from 2010 to 2023

图 2. 2010~2023 年上汽集团成本费用变动

上汽集团所生产的产品具有特殊性，有投入规模大、交货周期长的特点，与此同时市场需求灵活多变，非常容易存在产品生产出来后市场需求却改变了，这就导致企业的库存产品量大，仓储成本持续上

升, 给企业整体收益带来不利影响。尽管企业能够借助市场调研或者加大对广告的宣传投入等方式来尽力契合市场需求, 但是鉴于调研所需成本颇大, 在收益微薄的情况下, 企业想要获取高额利润着实困难重重。其次, 上汽集团在生产管理流程方面难以做到精准把控, 这就导致出现不良品的概率变高, 企业成本变高, 在市场竞争中面临的压力变大。

上汽集团的营业成本、销售费用和管理费用见图 2, 总体呈先升后降趋势, 且 2010~2014 年上升趋势明显。因此, 制定转型战略以应对市场竞争挑战成为当务之急。通过实施数字化转型的战略, 上汽集团在 2017 年到 2023 年间对管理成本进行了良好的控制, 抑制了持续上涨的势头, 并保持缓缓下降。紧接着, 销售费用和营业成本在 2018 年以后随之下降。在推进数字化转型的进程中, 2017 年因上汽大力践行“新四化”举措, 短期内费用虽然有所增加, 可从长远来看, 对企业的可持续发展起到了积极的推动作用。2019 年到 2022 年期间由于疫情等外部因素和企业研发方面的加大投入, 为此管理费用出现了小幅上涨, 但仍控制住了上涨趋势, 保持平稳且略有下降。

3.3.4. 适应多样性的客户需求

在数字化经济蓬勃发展的背景下, 消费者的购车需求已经转向由传统出行需求变为聚焦于“人性化的智能交互体验”和“量身定制”一站式购物服务, 这种需求的转变给各车企带来的亦是机遇, 贴合消费者的需求方能加大销售。依据汽车之家车主数据, 购买汽车的消费群体越来越年轻化, 2017 年至 2022 年期间, 31~40 岁的购车人群不断下降, 而在 30 岁以上的消费群体开始逐步上涨, 在短短五年间从 16% 上涨至 27%。上汽集团面对这样的市场需求, 需要进行数字化转型, 一方面要对生产与研发环节展开全面的数字化升级; 另一方面, 还需大力拓展线上服务领域, 更好地迎合客户多元化、个性化的需求, 进而及时推出契合客户期待的新产品与服务项目, 在激烈的市场竞争中占据有利地位。

3.4. 上汽集团数字化转型价值链分析

3.4.1. 内部价值链

(1) 研发环节。上汽将虚拟现实技术(VR)用于整车的研发环节, 打造了“星云”纯电专属系统化平台, 这个平台的开发在降低研发费用和缩短研发周期上起着重要作用, 该平台可以通过创建高度逼真的虚拟环境, 模拟各种实际工况, 工程师能够在设计阶段就对产品性能进行全面评估, 在量产前的性能测验环节, 利用 VR 技术搭建各种测试环境, 从而获得更加精确可靠的实验结果。从短期看, 建设和维护该数字化平台需要投入大量资金用于技术研发、设备购置以及专业人才培养, 这会使短期内研发成本上升。但从长期战略角度而言, 这样减少了因设计缺陷导致的生产延误和质量问题所带来的额外成本, 有效提升了产品质量和研发效率。

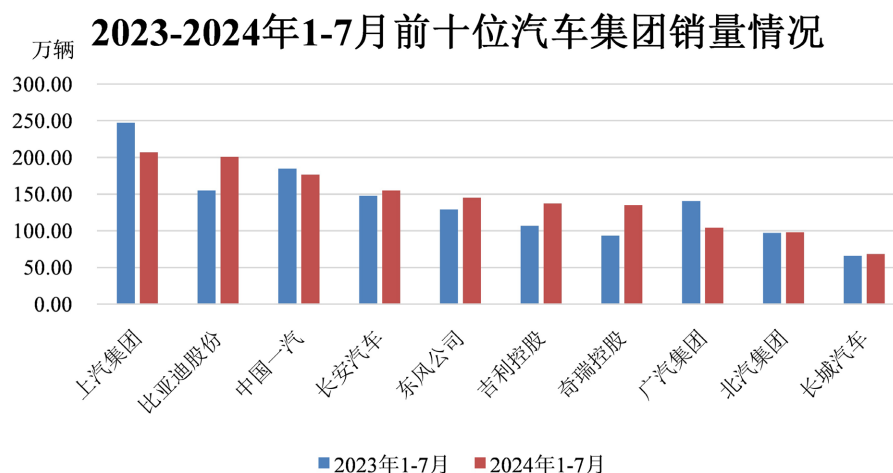
(2) 采购生产环节。上汽集团通过大数据多维度的评估模型, 快速筛选出符合企业要求的优质供应商, 降低合作风险。并且进行了 C2M 大规模定制化生产项目, 该项目借助数字化技术搭建消费者与制造商直接对接的平台, 消费者可通过线上平台定制汽车的配置、外观颜色等个性化需求。上汽收到这些订单信息实时共享给工厂, 工厂利用数字化排产系统快速调整生产计划, 实现小批量、多品种的定制化生产。虽然这在一定程度上增加了固定成本, 但是从战略角度看, 该项目通过满足消费者的个性化需求, 提高了产品的市场适应性和客户满意度, 减少了库存积压成本。同时, 数字化排产系统优化了生产流程, 提高了生产资源的利用率, 降低了单位生产成本, 增强了企业在定制化市场的竞争力。

(3) 营销环节。上汽集团重磅推出了覆盖全生命周期的数字营销解决方案。精心搭建起了一站式汽车生活服务平台。该平台为消费者提供了一系列贴心便捷的服务, 例如在线自主选择心仪的经销商、实时跟踪订单进展情况以及安全快捷地完成定金支付等, 全方位提升了消费者的购车服务质量与效率。通过满足用户多样化需求, 提升了用户忠诚度, 减少了客户流失带来的潜在成本。

3.4.2. 外部价值链

(1) 上游供应商。上汽集团搭建供应链协同智造云平台，帮助供应商实现精益化、可视化、透明化管理，通过端到端的系统对接，实现整车与供应链的数据、信息共享，提高供应链制造的敏捷性以满足用户需求。

(2) 同行业竞争者。据中国汽车工业协会统计分析，2024 年 1~7 月，全国汽车总销量为 1631.6 万辆，前十位汽车集团销量情况见图 3，汽车销量排名前十位的企业共销售 1380.3 万辆，占汽车销售总量的 84.6%，其中上汽集团占汽车销售总量的 12.7%。目前，汽车制造行业的竞争日趋白热化，其中上汽集团、比亚迪股份以及中国一汽三家企业共销售 568.2 万辆，占据了 34.8% 的市场份额。



数据来源：中国汽车工业协会。

Figure 3. The sales volume of the top ten automobile groups from January to July 2023~2024
图 3. 2023~2024 年 1~7 月前十位汽车集团销量情况

从数字化转型时间来看，上述重点竞争对手企业转型起始时间分别为比亚迪股份 2013 年、中国一汽 2016 年、长安汽车 2017 年以及东风公司 2015 年，上汽集团 2014 年开始筹备数字化转型是相对较早的，相较于其他车企有更明显的优势，可以打响知名度，也能更快地识别和响应市场趋势，激发创新思维，开发新产品与新服务，满足甚至于预测客户需求，维持企业活力和竞争力。

(3) 下游销售。上汽集团利用数字化平台建立了覆盖全国的销售网络，全球有各类销售服务网点近万家，为消费者提供便捷的购车服务。线上设置移动应用程序、电商平台旗舰店等，用户可以随时获取产品最新消息，并浏览车款、比较配置、预订试驾甚至直接购买。通过收集和分析消费者数据，进行精准营销，提升销售效率，也通过数字平台收集客户反馈，不断改进产品和服务。

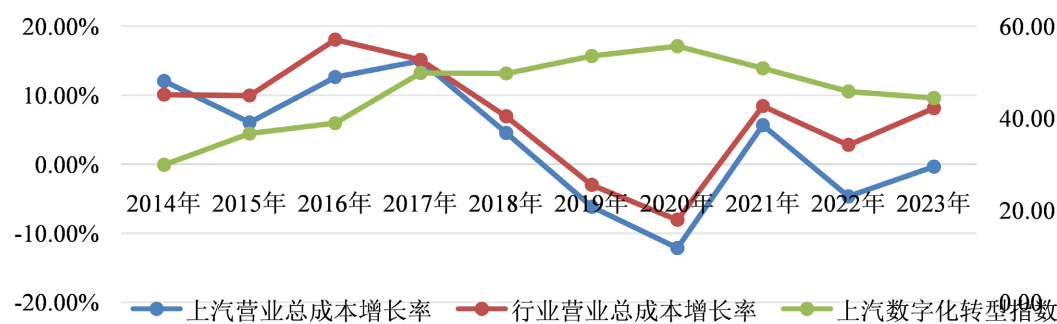
4. 上汽集团数字化转型下的战略成本管理效果分析及评价

4.1. 内部价值链成本管理实施效果

4.1.1. 数字化赋能，按下营业总成本增长率“减速键”

上汽集团的营业总成本增长率的趋势与行业均值见图 4，该趋势总体较好，且在大部分时候会低于行业均值，说明其在营业成本控制方面表现良好，但是 2020~2021 年触底反弹，其原因主要是原材料价格因疫情上涨，增加了企业成本。此外，上汽集团数字化转型指数总体呈先升后降的趋势，在 2014 年数字化转型开始之际，上汽营业总成本增长率高于行业均值，成本管理欠佳，但转型后，可以明显看出其虽随市场波动，但是较行业均值已拉开差距，至 2017 年上汽数字化全面展开，企业对各项研发投入加大，

营业总成本增长率与市场均值几乎平齐，但自全面展开后从上汽与市场逐渐拉开差距，尤其在 2019~2020 年更是快速下降，不难看出行业整体的数字化转型程度提升与营业总成本增长率下降二者之间存在显著相关关系。

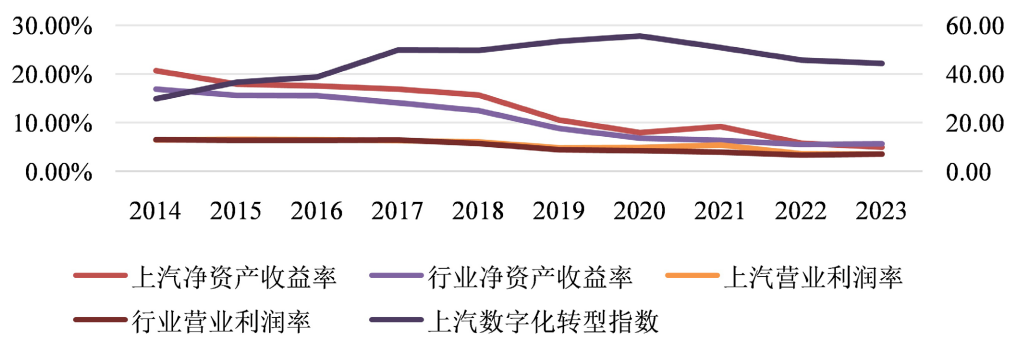


数据来源：国泰安数据库。

Figure 4. Comparison of SAIC's total operating cost growth rate and transformation index from 2014 to 2023
图 4. 2014~2023 年上汽集团营业总成本增长率及转型指数对比

4.1.2. 数字化赋能，管理采购生产成本以提升财务效益

上汽集团打造了覆盖全集团的数字化采购平台，实现供应商管理、招标采购、合同管理、订单执行等环节的线上化、透明化，提高采购效率，降低采购成本。同时利用数字化技术，构建了覆盖全生产过程的质量控制体系，实现产品质量的实时监控和追溯，降低质量成本，提高产品合格率。从下**图 5** 上汽集团净资产收益率指标和行业均值对比上汽集团数字化转型指数来看，在数字化程度较高的阶段，上汽集团净资产收益率虽然随着行业整体下降，但一直处于行业均值上方，且有一定差距，2021 年之后，数字化转型程度降低了，净资产收益率随之下降，甚至于 2022 年之后低于了行业均值。从营业利润率来看，上汽 2017~2021 年与行业均值逐渐拉开差距，而 2021 年之后，同样随着数字化转型指数的降低，该优势也逐渐消失。说明更高的数字化转型程度给企业带来更好的财务效益。



数据来源：国泰安数据库。

Figure 5. In 2014~2023, SAIC's return on equity, operating profit margin, industry average and transformation index are compared
图 5. 2014~2023 年上汽净资产收益率、营业利润率与行业均值及转型指数对比

4.2. 外部价值链成本管理实施效果

上汽集团不仅注重内部成本管控，还将成本管理视角延伸至外部价值链，通过数字化平台与供应商、经销商、客户等外部合作伙伴的协同合作，构建了高效、共赢的外部价值链成本管控体系，有效降低了

整体运营成本,提升了企业竞争力。在上游供应商方面打造共赢生态,降低采购成本上汽集团根据供应商的规模、技术实力、质量水平等因素,对供应商进行分级管理,建立长期战略合作关系,获得更优惠的价格和更优质的服务。上汽集团打造了线上线下融合的数字化营销平台,实现与经销商的信息共享和协同合作,优化库存管理,降低物流成本。在下游的客户服务方面,上汽搭建数字化客户服务平台为客户提供在线咨询、预约维修、道路救援等服务,提升客户满意度,降低服务成本。上汽集团重视客户反馈,通过分析客户意见和建议,提高客户满意度和忠诚度,降低客户流失成本。

4.3. 基于熵值法的战略成本管理效果综合评价

4.3.1. 熵值法计算原理

指标选取:假设给定了 n 个样本, m 个指标,则 x_{ij} 为第 i 个样本的第 j 个指标的数值 $i=1,2,\dots,n, j=1,2,\dots,m$ 。 $\max(x_j)$ 为数据中的最大值, $\min(x_j)$ 为数据中的最小值。

数据标准化及数据平移:由于不同的指标具有不同的量纲和单位,因此需要进行标准化处理以消除对结果造成的影响。评价指标有正向指标和负向指标之分。正向指标数值越大,对企业战略成本管理贡献越大;反之则越小。

$$\text{正向指标: } x'_{ij} = \frac{x_{ij} - \min(x_j)}{\max(x_j) - \min(x_j)} \quad (1)$$

$$\text{负向指标: } x'_{ij} = \frac{\max(x_j) - x_{ij}}{\max(x_j) - \min(x_j)} \quad (2)$$

为了避免标准后的数据为 0 时没有意义的情况,因此将标准化后的数据进行平移操作,即:

$$x'_{ij} = x'_{ij} + 0.0001 \quad (3)$$

确定指标权重:

$$P_{ij} = \frac{x'_{ij}}{\sum_{i=1}^n x'_{ij}} \quad (4)$$

其中, P_{ij} 为第 j 年第 i 个个体的数据占该指标的比重。

计算各指标的熵值:

$$e_j = -\frac{1}{\ln n} \sum_{i=1}^n p_{ij} \ln(p_{ij}), 0 \leq e_j \leq 1 \quad (5)$$

其中, e_j 为第 j 年的信息熵值, n 为个体个数。

计算各指标的差异系数:对于第 j 项指标来说,指标值的差异越大,对评价结果的影响就越大,熵值就越小,差异系数即

$$g_j = 1 - e_j \quad (6)$$

计算各指标的权重:

$$W_j = \frac{g_j}{\sum_{j=1}^m g_j}, j = (1, 2, 3, \dots, m) \quad (7)$$

计算综合指数：

$$Z = \sum_{i=1}^m (w_j x'_{ij}) \tag{8}$$

4.3.2. 战略成本管理评价指标的选取与数据处理

据上汽集团数字化成果指数显示，上汽集团的数字化转型在 2020 年前后达到峰值，之后开始逐步下降，因此，本文以依据上汽集团 2018 年至 2023 年的报表数据，运用熵值法对数字化转型下上汽集团战略成本管理效果进行综合评价。

(1) 数据整理

确定指标后，对指标数据规范化处理。下表 1 是具体财务指标的原始数据。

Table 1. Financial indicators and original data
表 1. 财务指标及原始数据

指标	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年	2023 年
研发投入占比	1.79%	1.79%	2.07%	2.71%	2.89%	3.03%
研发人员占比	10.7%	11.80%	12.90%	14.40%	16.10%	16.70%
营业成本率	97.73%	98.47%	98.30%	98.83%	98.73%	98.32%
管理费用率	2.37%	2.65%	2.94%	3.09%	3.45%	3.26%
存货周转率	14.13	12.81	10.63	10.90	8.98	6.97
员工生产率	0.19	0.23	0.25	0.28	0.29	0.28
营业利润率	6.05%	4.88%	4.92%	5.45%	3.61%	3.57%
销售费用率	7.03%	6.81%	3.44%	3.78%	4.06%	4.01%
供应商集中度	60.94%	55.77%	55.90%	50.39%	51.18%	45.82%
市场占有率	25.11%	24.21%	22.13%	20.79%	19.74%	16.68%
主要经销商占比	9.69%	9.39%	9.51%	9.17%	11.03%	12.43%
应收账款周转率	23.73%	20.29%	17.02%	16.69%	13.06%	11.09%

资料来源：本表数据来源于公司年报。

(2) 指标权重计算结果

依据财务指标的原始数据，依照公式对数据进行处理后，指标权重计算结果见表 2。

Table 2. Each dimension and comprehensive score of SAIC Group from 2018 to 2023
表 2. 上汽集团 2018 年~2023 年各维度及综合得分

年份	内部价值链	外部价值链	综合得分
2018 年	0.3614	0.1701	0.5315
2019 年	0.2592	0.1511	0.4103
2020 年	0.3907	0.1185	0.5092
2021 年	0.4883	0.1165	0.6048
2022 年	0.4287	0.1626	0.5913
2023 年	0.4874	0.2124	0.6999

数据来源：运用 EXCEL 计算导出而得。

在内部价值链维度，该维度得分趋势与数字化转型指数趋势基本一致，上汽集团在 2021 年到 2022 年分值下降，主要由于上汽集团营业利润率得分骤降，且 2022 年降至最低是燃油车销量增速变缓加上上汽集团新能源汽车增长缓慢，使得财务数据下降趋势明显。内部价值链维度得分自 2022 年后逐渐回升，主要源于研发投入占比的进一步加大以及营业成本率的控制，上汽集团加大技术研发投入，特别是在智能电动汽车等创新业务领域增加人力、物力及财力。对于营业成本率控制，数字化转型推动了上汽集团战略成本管理模式的根本性变革。传统的事后核算与控制模式被前置到事前预测、事中控制及事后评估的全流程管理之中。通过建立基于大数据的成本预测模型，企业能够预见性地把握成本变动，灵活应对市场挑战，制定具有前瞻性的成本管理策略。

在外部价值链维度，上汽集团外部价值链维度得分总体偏低，但在后期呈现缓缓上升的趋势，尤其是 2021 年~2023 年主要是在供应商集中程度以及主要经销商占比的得分有了一定提升。在供应商集中程度的发展趋势来看，上汽集团意识到了供应商集中度高会导致供应链关系集中在少数几家公司手中，整个供应链关系可能会变得不稳定，表示对主要供应商依赖性变强。因此上汽集团近年来正在改变策略，分散供应商集中程度。此外，以数字化转型为依托，网络平台聚合全球供应商资源，增加了上汽集团采购选择的范围，有利于发掘新供应商，不再局限少数几个大供应商。

5. 结论

在国内外新能源变革和数字化技术快速发展的背景下，国内传统汽车行业发展正处于瓶颈期，同时，国内经济下行压力增大，燃油价格居高不下，汽车行业各大企业亟须转变发展战略，推进数字化转型，提升企业竞争力。本文选取上汽集团为研究对象，针对数字化转型之于企业价值链管理所产生的影响展开探讨，研究了企业战略成本管理策略。结论认为，数字化转型对于上汽来说是一个重要的发展方向，能够帮助企业提升竞争力、适应市场变化，实现可持续发展，且数字化转型与企业战略成本管理息息相关。因此，企业应努力深化数字化转型，以实现更好的发展。

6. 研究不足与展望

本论文仅仅以上汽集团为例展开研究，受汽车行业特殊性的影响，研究结论可能不适合其他行业。此外，本文主要是基于市场上公开的信息进行研究，内部资料无法完全获取，因此本研究可能受到一定的限制，导致最终的研究结果可能存在一定局限性。而未来仍有诸多值得深入思考的方向，未来研究可选取多个汽车企业甚至不同行业的代表性企业进行对比分析，探究数字化转型下战略成本管理的共性与特性，提炼出更具普适性的管理模式和最佳实践，拓宽研究的应用范围。

参考文献

- [1] 云科洋, 李文. 基于开放式创新的制造业企业数字化转型路径研究[J]. 管理案例研究与评论, 2024, 17(5): 816-833.
- [2] 陆雪艳, 潘海英, 新夫. 企业数字化转型的多重同群效应研究[J]. 软科学, 2025, 39(2): 1-8.
- [3] 郁培云. 战略成本管理在企业中的应用与挑战[J]. 财会学习, 2024(12): 96-98.
- [4] 王霞. 战略成本管理在企业中的应用实践[J]. 财会学习, 2021(26): 107-109.
- [5] Yang, F. (2024) Research on the Optimization Path of Strategic Cost Management under the Background of the Digital Economy. *Journal of Applied Economics and Policy Studies*, 11, 62-66. <https://doi.org/10.54254/2977-5701/11/2024109>
- [6] 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.