

# 企业战略成本管理与可持续竞争优势构建研究

周乐春

重庆德飞运维工程技术有限公司, 中国·重庆 400000

**摘要:** 数字经济时代背景下,企业成本管理范式正经历革命性变革。本研究基于动态能力理论,构建“战略成本管理—创新竞争力”协同演化模型,结合中国典型案例,揭示成本优势转化为竞争壁垒的内在机制。研究发现,战略成本管理通过技术创新协同、组织柔性重构和生态网络共建三重路径,赋能企业构建可持续竞争优势。研究提出“成本势能”理论框架,为企业应对复杂商业环境提供管理启示。企业通过战略成本管理创新,构建具有中国特色的竞争优势。**关键词:** 战略成本管理; 动态能力; 数字化转型; 生态化协同; 可持续竞争优势

## Research on Enterprise Strategic Cost Management and Sustainable Competitive Advantage Construction

Lechun Zhou

Chongqing Defei Operation and Maintenance Engineering Technology Co., Ltd., Chongqing, 400000, China

**Abstract:** In the digital economy era, the paradigm of enterprise cost management is undergoing a revolutionary transformation. This study, grounded in dynamic capability theory, constructs a “strategic cost management-innovation competitiveness” co-evolution model. By examining domestic case studies, it reveals the internal mechanisms by which cost advantages can be transformed into competitive barriers. The research finds that strategic cost management empowers companies to build sustainable competitive advantages through three pathways: technological innovation collaboration, organizational flexibility restructuring, and the construction of ecological networks. The study proposes the “cost potential” theoretical framework, offering management insights for enterprises to navigate complex business environments. Enterprises build competitive advantages with Chinese characteristics through strategic cost management innovation.

**Keywords:** strategic cost management; dynamic capability; digital transformation; ecological collaboration; sustainable competitive advantage

## 0 前言

当前,全球产业链重构与数字技术革命深度交织,企业面临成本结构颠覆性变革。根据中国电子信息产业发展研究院报告,2020—2022年间中国制造业平均运营成本上涨15%,而产品迭代周期压缩至传统周期的1/3。这种“成本—效率”剪刀差倒逼企业突破传统成本管控思维,转向战略导向的成本管理模式。

中国实践表明,领先企业已探索出具有中国特色的战略成本管理路径。例如,比亚迪通过垂直整合产业链实现动力电池成本优势,华为依托研发投入构建技术成本双壁垒,阿里巴巴借助数字平台重塑商业生态成本结构。这些实践突破了传统成本管理的会计计量范畴,形成价值创造导向的新型管理模式。

本研究立足中国情境,结合中国上市公司实践案例,构建战略成本管理理论框架,揭示数字化转型背景下企业构建可持续竞争优势的内在机理。研究创新性提出“成本势能”概念,为企业在动态竞争环境中保持成本领先提供理论支撑。

## 1 战略成本管理的范式演进与中国特色实践

### 1.1 从成本控制到价值创造的范式转型

中国传统制造业成本管理长期停留于生产环节的费用管控。随着全球竞争加剧,以海尔、美的为代表的龙头企业率先推动成本管理战略转型。海尔“人单合一”模式重构组织成本结构,将传统科层制管理成本转化为市场导向的创客激励成本,实现管理成本下降20%的同时市场响应速度提升50%。

美的集团通过“M.IoT工业互联网平台”实施全价值链成本优化,实现三大转变:其一,成本对象从单一产品向解决方案延伸;其二,成本动因分析从财务数据向用户数据深化;其三,成本控制时点从事后核算向事前预测前移。这种转型使其空调业务毛利率持续保持行业领先。其四,进一步细分为单个业务单元内部的价值链、业务单元之间的价值链、整体价值链。这些价值链的不同层次反映了企业内部不同环节的价值创造过程。

### 1.2 数字化转型重构成本结构

数字化转型重构成本结构是通过技术、数据与商业模

式的融合,将成本控制从“节流”进化为“开源”,从“局部优化”转向“全局最优”。这一过程不仅重塑企业竞争力,更推动产业链从成本竞争向价值竞争跃升,成为新型工业化的重要引擎。

三一重工“灯塔工厂”实践显示,智能制造对成本结构产生深刻影响:①直接人工成本占比从 12% 降至 3%;②质量成本下降 40%;③库存周转效率提升 60%。通过数字孪生技术,企业实现研发成本降低 30%,产品上市周期缩短 45%。

京东 C2M 反向定制模式开创成本管理新路径。通过消费者大数据分析,精准定位需求特征,使新品研发成本降低 30% 以上,库存周转天数较行业平均减少 20 天。这种需求驱动的成本管理模式,有效破解了传统制造业的库存成本难题。

## 2 企业战略成本管理存在的问题

### 2.1 成本管理意识不足

在大部分企业中,通常比较重视经营生产,忽略成本管理,虽然经营生产非常重要,但是战略成本管理效果会给企业可持续发展带来直接影响。通过选择科学的管理方式,在调配企业资源的同时,控制不必要成本支出,把节省的资源应用到新产品开发、产业转型等方面,能够给企业创造最大的价值。但是当前部分企业更注重生产,成本管理意识薄弱,缺乏先进的管理理念,并且对成本管理存在认知误区,普遍将其作为财务管理工作,只是安排财务人员参与其中,其他部门参与度不高。成本费用是根据各部门经营情况得出,成本管理需要得到各部门的支持和相互合作。

### 2.2 财务人员的综合素养亟须提升

企业的战略成本管理是一项专业性较强的工作,对财务人员的专业能力、综合素质都提出了更高的要求。但根据相关调查研究可以看出,有些经营企业专业人才缺口较大,没有定期开展企业成本管控专业知识讲座与技能培训活动,无法提高企业员工的成本管理能力。在具体工作过程中,企业的工艺流程比较复杂,直接材料、间接材料、制造费用、管理费用、人工费用等都需要多次分摊。

## 3 成本优势转化竞争壁垒的典型路径

### 3.1 技术创新协同效应

技术创新协同效应是通过技术要素的有机整合与动态演进,将单一技术突破转化为系统性成本竞争力。这种效应不仅体现在直接成本削减,更通过技术生态重构、竞争规则重塑,推动企业从“成本跟随者”向“成本定义者”跃迁。

华为海思半导体构建了“研发投入—专利积累—成本优势”的良性循环。通过芯片架构创新,5G 基站设备功耗降低 40%,在同等性能下形成显著成本优势。截至 2022 年,华为累计专利授权量突破 12 万件,这种技术壁垒使竞争对手难以通过简单模仿实现成本追赶。

宁德时代通过材料创新与工艺改进持续降低电池成本。其研发的 CTP (Cell to Pack) 技术省去模组组装环节,电池包体积利用率提升 20%,生产成本降低 15%。这种技术成本双驱动模式,使其在全球动力电池市场保持 35% 的份额。

### 3.2 组织柔性化构建成本弹性

组织柔性化构建的成本弹性,本质是通过“结构可调、资源可配、能力可扩展”的运营体系,将成本管控从被动防御升级为主动适应。这种模式不仅降低短期波动冲击,更通过持续学习与迭代形成“越柔性越经济”的增强回路,为企业应对不确定性提供系统性成本竞争力。

波司登的柔性供应链体系具有代表性:①建立 700+ 核心供应商组成的快速响应网络;②采用智能排产系统实现小单快反;③物流体系实现 48 小时全国门店直达。该模式使新品从设计到上架周期缩短至 30 天,库存周转效率提升 40%,滞销率控制在 3% 以内。

海尔卡奥斯工业互联网平台赋能中小企业成本管理。通过共享设计资源、产能数据和采购渠道,平台企业平均采购成本降低 18%,设备利用率提升 25%,形成了跨组织的成本协同效应。

### 3.3 生态化成本网络构建

生态化成本网络的是通过重构产业协作关系与价值分配规则,将成本竞争从企业单体博弈升级为生态集体进化。这种模式不仅实现降本增效的静态优化,更通过数据互联、资源循环与能力共生,形成具有自进化能力的动态成本体系,推动商业竞争从“成本消耗战”向“价值共生体”跃迁。

阿里巴巴数字生态的协同成本管理具有示范意义。其“犀牛智造”平台通过整合消费大数据与柔性生产能力,使中小服装企业起订量从 3000 件降至 100 件,打样成本降低 50%。这种生态化协同显著降低了中小企业的市场进入成本。

宁德时代打造的“材料—电池—回收”产业闭环,构建了独特的成本优势:①纵向整合锂矿资源保障供应稳定;②横向联合整车厂共建研发体系;③布局电池回收实现材料循环利用。这种生态布局使其材料成本较行业平均低 10%~15%。

### 3.4 完善战略成本管理体系

在企业可持续经营发展中,做好战略成本管理工作是非常重要的。在新形势下,企业应提高对战略成本控制工作重视程度,把精细化管理理念应用其中,创新成本管理方式,在提高民营企业成本管理水平的同时,为企业创造更多效益,实现企业长远发展。一方面,企业应该立足自身的发展需求,积极探索并完善战略成本管理体系,从财务部门和成本管理机构抽调专业人员组建成本管理队伍,落实好企业业务部门的职责,使得成本管理工作得以顺利开展。另一方面,企业应该强调战略成本管理的精细化,对战略成本管理的项目和指标进行细化,确定好成本费用开支的相关标准及范围,提高成本管理力度,做好成本费用支出审批工作,对

成本预算的执行情况进行分析,做好各类开支行为的严格管控,切实提高成本管理力度,推动成本管理目标的顺利实现。

### 3.5 强化信息化意识,营造良好氛围

企业管理层需深刻领悟战略成本管理信息化对于企业长远发展的关键意义,将其视为提升企业竞争力的核心要素,积极主动地推动信息化建设进程。通过组织丰富多样的培训活动,不仅要涵盖系统操作技能,更要深入讲解成本管理信息化的战略价值,让员工从根本上认识到其重要性。宣传活动也至关重要,可利用企业内部刊物、宣传栏、线上平台等多种渠道,展示信息化带来的实际效益和成功案例。定期开展信息化培训课程时,要注重理论与实践结合,设置互动环节,鼓励员工现场操作并答疑解惑。

### 3.6 提高财务人员专业能力

企业要想提高战略成本管理质量,必须重视管理人才培养。大力开展专业知识培训活动,加强成本控制人才教育,通过引进先进技术手段拓展线上教育渠道,让工作人员学习最新的成本管理理论知识,让财务员工从会计、审计角度出发,转变思维方式,深入了解企业生产经营每个环节的具体内容,提高财务人员战略成本管控的理解和运用能力,提升企业内部员工综合素质,加快组建复合型专业队伍。

## 4 ESG 导向的战略成本管理创新

### 4.1 绿色成本向竞争优势转化

ESG 框架下,绿色成本管理从被动合规转向主动价值创造。隆基绿能通过技术创新推动光伏成本持续下降。其研发的 Hi-MO 5 组件将发电效率提升至 21.3%,同时单位制造成本下降 8%。在内蒙古建设的“光伏+治沙”项目,既降低了土地成本,又通过碳交易获得额外收益,开创了生态治理与成本优化的新模式。

万华化学实施绿色工艺革新,MDI 生产装置通过催化技术改进,能耗降低 30%,废水排放减少 60%。这种环境成本内部化策略,使其产品获得国际绿色认证溢价,欧洲市场占有率提升至 25%。

### 4.2 社会责任成本的价值创造

拼多多“农地云拼”模式重构农产品供应链成本结构。通过“产地直连+需求聚合”模式,将流通环节从 5~7 个压缩至 1~2 个,物流成本降低 40%,助农销售额年均增长 80%。这种社会价值与商业价值的平衡,使其用户黏性显著高于传统电商平台。

京东“青流计划”通过绿色包装和循环物流,累计减

少一次性包装用量 100 万吨,物流成本下降 12%。这种环境成本管理不仅获得政策支持,更提升了品牌美誉度,带动环保产品线销售额增长 65%。

## 5 战略成本管理的未来发展方向

### 5.1 智能决策赋能成本管理

格力电器应用大数据优化供应链成本。通过构建供应商评价模型,将采购成本降低 5%;利用能耗管理系统,使生产基地整体能效提升 15%。其自主研发的工业机器人,在降低人工成本的同时,将生产效率提高 20%。

### 5.2 跨文化成本协同管理

福耀玻璃美国工厂的本土化战略值得借鉴:①聘用当地管理团队降低沟通成本;②设备智能化改造适应人工成本结构;③参与社区建设获取政策支持。这种跨文化成本管理使其北美市场毛利率保持在 35% 以上。

### 5.3 元宇宙技术重塑成本结构

比亚迪探索虚拟现实技术在研发端的应用,通过数字样车减少物理样机制作成本 30%,碰撞测试效率提升 50%。三一重工建立设备数字孪生系统,使售后维护成本降低 40%,客户停机时间减少 60%。

## 6 结论与展望

本研究揭示,中国企业通过战略成本管理创新,正在构建具有中国特色的竞争优势。未来研究应重点关注:“双碳”目标下的成本转型路径、数据要素的成本属性重构、全球化变局中的成本韧性建设等方向。建议企业从三个方面提升成本管理能力:

- ①建立技术—成本联动创新机制;
- ②培育组织动态适应能力;
- ③构建产业生态成本协同网络。

### 参考文献:

- [1] 陈志斌.战略成本管理理论框架研究[J].会计研究,2021(3):45-52.
- [2] 宁德时代.2022年环境、社会及管治报告[R].2023.
- [3] 中国电子信息产业发展研究院.中国制造业数字化转型白皮书[R].2022.
- [4] 董明珠.格力电器智能制造实践[J].企业管理,2020(11):30-35.
- [5] 阿里巴巴研究院.数字平台与产业协同发展报告[R].2021.

作者简介:周乐春(1993-),女,中国重庆人,本科,中级会计师,从事成本核算研究。