

电商企业的精益供应链成本管理研究

——以亚马逊为例

齐祥芹¹(博士), 钱丹蕾¹, 尤诗翔²

【摘要】以亚马逊公司为例,结合精益思想与供应链成本管理理论,基于供应链的角度,以价值流分析为基础,对亚马逊公司进行全面的价值流分析。通过对公司物流、信息流和资金流的价值流分析,研究发现亚马逊供应链成本管理的成功之处在于以创造顾客价值为目标,实行精细化管理,同时关注价值链上企业的长期共赢。结合亚马逊的经验,尝试构建电商企业的精益供应链成本管理模型,为我国电商企业提供参考。

【关键词】精益思想; 成本管理; 供应链; 价值流

【中图分类号】F272

【文献标识码】A

【文章编号】1004-0994(2019)14-0057-8

一、引言

近年来,电子商务迅猛发展,改变了传统零售业的供应链模式。为争夺市场,我国电商企业经常进行价格战,部分电商仍未找到可持续盈利的发展模式。虽然已总结出一些成本管理的思路,但其发展模式仍较为粗放。未来走可持续发展道路,由“粗放”向“精益”转型是大势所趋。相比传统供应链成本管理,精益供应链成本管理以客户增值为导向,将精益理念与成本管理方法相融合,对价值流各环节可能产生的成本进行全方位的控制,以实现成本管控的持续改进,有利于企业长期发展。

本文以B2C模式为典型的电商企业供应链成本管理模式进行研究,找寻其价值流各个环节中行之有效的成本控制方法。美国亚马逊公司(简称“亚马逊”)作为电商企业标杆,多年来一直坚持精益理念,对亚马逊公司供应链成本管理模式的研宄可以为我国电商企业提供一个优化供应链成本管理的参考。

本文将精益理念与供应链成本理论相结合,基

于亚马逊价值流分析发现,亚马逊的成本管理之道在于以创造顾客价值为目标,将成本管理的视角跟随价值流动延伸到供应链运营的各个环节。同时,以战略发展的眼光,关注价值链上企业的协同共赢与长期成本策略,为企业赢得持久的成本竞争优势。结合亚马逊的经验,本文尝试构建电商企业的精益供应链成本管理模型,为我国电商企业提供参考。

二、文献回顾

(一)国外研究文献

精益思想最早起源于日本丰田汽车公司的“精益生产”模式。Womack、Jones^[1]突破传统的生产领域,将“精益生产”的理念与方法扩展到企业运营的各个环节,从而促使企业管理者全面审视企业活动,消除无增值浪费、实现更大增值,精益成本管理理念由此产生。Creese^[2]提出精益生产方式下的成本管理包括目标成本设计、价值工程与组织间成本管理三种方法。Huntzinger^[3]基于日本丰田公司成本管理经验,从帮助企业更有效地追踪成本出发,为企

【基金项目】国家自然科学基金项目(项目编号:71602091);江苏省高校优秀中青年骨干教师和校长赴境外研修项目;南京信息工程大学人才启动基金项目(项目编号:2014r058)

业构建了精益成本管理体系,由此推动了企业精益成本管理理念在世界范围的运用。同时,精益理念逐渐被应用于各个行业的供应链管理。Dolcemascolo^[4]指出,将精益理念系统地运用到供应链中可以全面缩减总体的供应链支出。Myerson^[5]基于各行业的大量实务案例,系统地阐述了如何识别供应链中的精益机会并介绍了相应的精益技术,为精益企业进行供应链管理提供了全方位的理论指导与实践参考。

在价值流管理研究方面,Porter^[6]首先提出了价值流理论的基础——价值链理论,认为企业通过一系列活动实现了价值增值,这些活动组合成一个价值链。随着互联网的出现,虚拟价值链观点应运而生,Rayport、Sviokla^[7]指出虚拟价值链同样有助于价值的创造,认为企业应同时掌控好实物与虚拟价值链,这样可以更多、更有效地创造价值。Kothandaraman、Wilson^[8]突破企业内部的限制,提出了价值网模型,即企业间实现信息、资源高度共享,从而各自发挥优势、共同创造更大的价值。

同时,价值流理论作为有效的管理工具,被广泛应用于各领域。Womack、Jones^[1]将精益生产与价值流理念融合,认为价值流分析是实现精益物流的关键技术手段,企业要想实现精益生产必须对价值流中的各个环节进行优化。Bhatt、Emdad^[9]提到,信息是电商的关键成功因素,也有助于企业突破物理因素的约束,在提高订单处理效率的同时压缩成本,并拉近顾客与产品的距离,从而为顾客增值,提高顾客满意度。Dekker^[10]认为价值链分析可以全面有效地揭示企业的成本信息,并据此有针对性地进行控制,达到提升成本竞争力的战略目标。Pousttchi、Hufenbach^[11]侧重分析了电商进行客户关系管理的核心价值环节,构建了客户界面与客户营销的价值网模型,并指出该模型也可以用来分析未来的发展机会。

(二)国内研究文献

在精益思想与供应链成本管理研究方面,我国最早将精益成本管理应用于钢铁制造行业,如邯钢公司与宝钢公司都率先引入了这一理念。吴泷^[12]指出,企业精益成本管理是一种将精益管理手段与供应链成本管理相结合的理念,它以顾客满意为前提,全面控制采购、设计、生产、物流、服务等各环节,不断提高自身竞争力。张晓佳^[13]将精益生产方式与多种成本管理方法如全面成本管理、目标成本管理、作业成本管理和价值工程进行整合,从经营和作业层次构建了企业的精益成本管理模式。程琳^[14]探究了

精益成本管理在零售业的应用,认为零售业想要获得长远发展必须对整体供应链进行精益成本管理,减少供应链各环节的问题,建立供应商合作伙伴关系,及时反馈顾客需求,加强物流配送能力,发展信息技术网络,全力提高供应链运转效率。

在价值流管理研究方面,张旭波^[15]最早对Porter的传统价值链理论进行了系统阐述。迟晓英、宣国良^[16]介绍了价值链理论的发展现状与研究成果,包括虚拟价值链、价值网以及价值链管理与优化等。同时,国内对于价值流的应用研究也较多。李建忠^[17]阐述了电子商务价值链的发展历程与现状,他提到,电子商务的出现使得物流、资金流和信息流彻底分离并有机组合成电商企业的核心价值链,物流中高效送达服务、信息流中的信息增值服务、资金流中的支付与信用保障服务是其中重要的组成部分。肖巧璐^[18]将价值流成本管理理论应用到电子商务领域,全面解构了国内某大型电商企业的成本管理体系。

通过回顾精益成本管理相关的国内外文献可以看出,国内外对精益成本管理已逐步从理论研究发展到实践应用阶段,且不同行业有不同的特点。国内外学术界对制造业精益成本管理的研究相对丰富,针对电商企业的精益成本管理研究相对较少。在价值流管理方面,国内外研究基本成熟,形成了一套比较完备的体系。目前价值流分析作为战略与成本管理的有效工具已被广泛接受,然而大多数研究还局限于企业在战略层次的应用上,从分解企业价值流的视角研究企业成本管理的文献相对较少,尤其是电商领域的应用研究尚不多见。

三、案例公司介绍

(一)案例选取

本文选取亚马逊作为研究案例,原因如下:亚马逊自1995年建立迄今已20余年,经过多年发展,现已成为全球第二大互联网公司,是电商行业的标杆。亚马逊已将精益思想根植于企业文化中多年,其供应链体系建设完善,运营成熟。亚马逊为纳斯达克上市公司,信息披露较完备,数据获取便捷。

(二)企业概况

亚马逊由杰夫·贝佐斯于1995年7月创立,最初销售的主要是图书,经过多年的发展已成为全球品类最丰富的网络零售商。目前,亚马逊的商品已涉足百万种品类,除图书外,还包括电子产品、家居用品、家用电器、服装、化妆品、婴幼儿用品、音像制品等,

同时还提供AWS(Amazon Web Services)即云计算等虚拟服务。自创立以来,亚马逊的业务规模一直保持着持续、高速的增长态势,其营业收入在近16年间增长了近39倍。

亚马逊在北美的市场份额高达679亿美元,远超其他B2C电商,由此可见亚马逊在电子商务行业的标杆地位。自成立以来,“成为全球最以客户为中心的公司”是亚马逊的使命,为客户提供最平实的价格是其竞争策略,而杜绝浪费是精益管理的中心理念。自1997年起,亚马逊年报中就出现了“精益文化”(Lean Culture)一词。经过多年实践,精益理念为亚马逊创造了巨大价值。

四、亚马逊的精益供应链成本管理分析

价值流分析是精益成本管理的重要内容之一。运用价值流理论进行成本分析前应先识别企业的价值形成及增值路径,明确各项价值增值环节,进而了解企业哪些环节会产生成本,哪些环节直接影响利润,抓住重要控制点。电商的供应链价值流分解如图1所示。本文将从价值流管理出发,通过对供应链的物流、信息流、资金流分析,探寻亚马逊的精益成本管理之道。

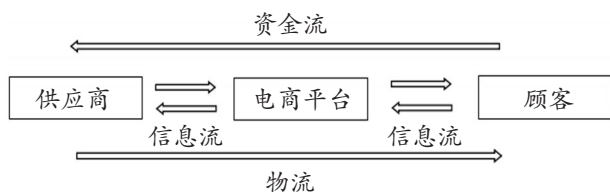


图1 电商的供应链价值流分解

(一) 物流成本管理

亚马逊供应链相当扁平化,采购——仓储——配送是供应链物流的主要环节,本文将基于这三个环节对亚马逊的物流成本管理进行分析解构。

1. 采购成本管理。采购成本是电商企业最大的成本支出,当前随着网购的大规模普及,低价与快速响应成为网购的重要特征。许多企业进行不计成本的价格战,导致消费者被网购低廉价格“宠坏”,企业逐渐意识到单纯的价格策略已失去竞争优势,以客户为导向最大限度地降低成本才是生存之道。

在电商销售成本中,采购成本占比较高,因此本文以销售成本作为替代参考。图2显示,2015年亚马逊的销售成本率仅为66.96%,低于国内大型B2C电商,如京东、苏宁、当当和唯品会,贡献了较高的毛利率。

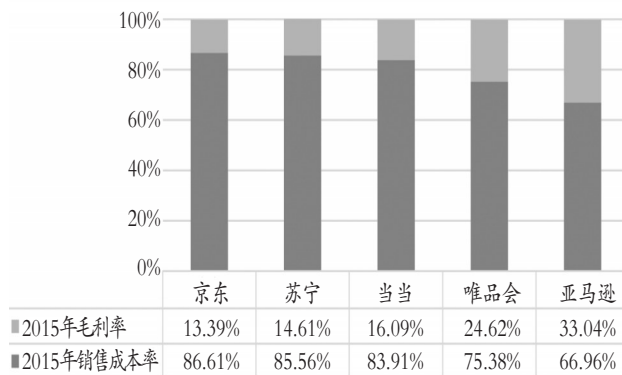


图2 B2C电商2015年数据对比

数据来源:根据各企业年报计算。

B2C模式不同于传统的供应商到分销商的层层关系,它压缩了中间环节,企业实现了与供应商的直接联系。因此,议价能力直接关系到采购成本。亚马逊注重与供应商保持良好的合作共赢关系,为降低采购成本,亚马逊向其提供如商品宣传等许多服务。亚马逊提供的第三方销售平台与仓储服务使许多供应商愿意将客户共享给亚马逊。同时,亚马逊与供应商之间形成的信息网络能够使其合理安排供货计划,共同降低成本。

2. 仓储成本管理。

表1 2000~2015年亚马逊存货周转指标

年份	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
存货周转率	10.64	14.57	16.99	16.16	13.74	12.33	11.44	11.06
存货周转天数	33.85	24.71	21.18	22.28	26.19	29.19	31.46	32.56
年份	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
存货周转率	11.46	10.63	9.89	9.10	8.34	8.06	7.99	7.73
存货周转天数	31.41	33.86	36.41	39.55	43.16	44.66	45.06	46.58

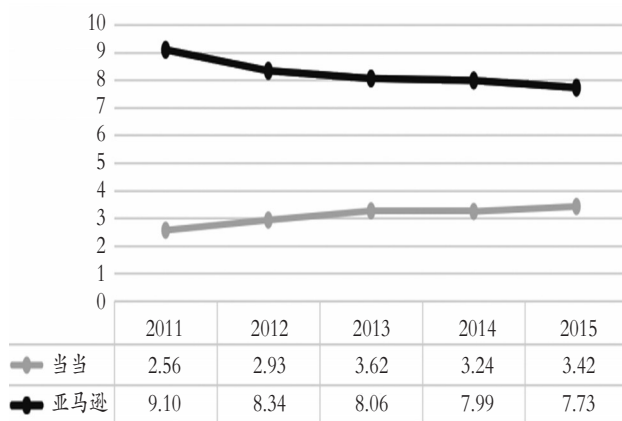


图3 亚马逊与当当的存货周转率对比

数据来源:根据亚马逊与当当年报计算。

(1) 存货周转率分析。存货周转率是评价仓储运营能力的重要指标。表1显示,亚马逊存货周转率在2000~2003年期间上升了5.52,近年来持续走低,这可能归因于业务规模扩张带来的商品种类持续增加,导致存货周转压力加大。尽管如此,亚马逊依然保持了较高的存货周转率。图3显示,同样以销售图书为主营业务的当当网,其存货周转率低于亚马逊。

(2) 仓储运营成本。图4显示,亚马逊的仓储物流费用占营业收入的比重在2000~2003年大幅降低,自2003年以后则一直稳定于8%~10%之间,由于物流中心扩建导致2012年后有所上升。通常来说,仓储成本与业务规模成正比,而亚马逊在营业收入增长的同时,仓储物流费用的比重大幅下降,这是如何做到的呢?

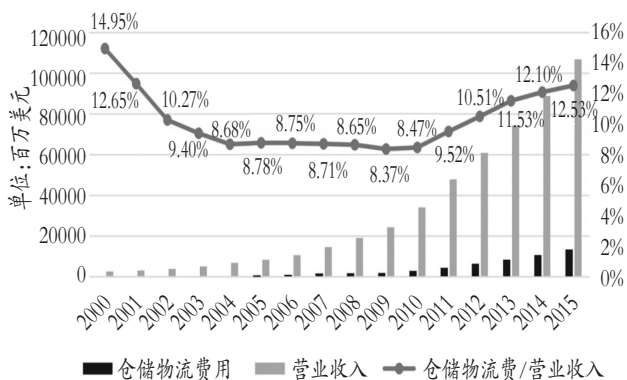


图4 亚马逊仓储物流费用数据

一是分解作业,减少浪费。本文将亚马逊的仓储流程分解为以下13个作业(见图5),找出成本动因。图5显示,走动花费了整个流程的大部分时间。在精益理念里,“走动”定义为七大浪费之一。为降低甚至消除这一浪费,亚马逊建立了一套相应的方法。①货物随机摆放。在亚马逊仓库,货物是随机摆放的,上架员只需要按照货物的长、宽、高与货架距离自行将其放上货架,以最大限度地利用仓储空间,减少上架员走动的时间,提高工作效率。②IT系统指挥配货路径。配货员根据IT系统计算的最短路线进行配货,使得每张订单平均比原先节约3分钟。亚马逊每天有数以万计的订单,由此整个中心的运营效率提高、成本降低。③职能仓储—仓库机器人。2012年亚马逊斥资7.75亿美元获得了仓储机器人相关技术。数据显示,其各大物流中心共拥有3万部机器人工作在拣货环节,由此节省了拣货员走到货架的时间。据MWPVL公司估计,仓储机器人可为亚马逊单位商品节省21.3美分即48%的成本。

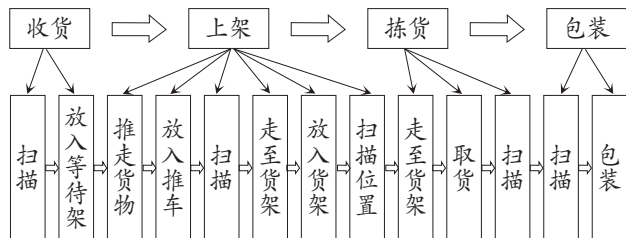


图5 亚马逊仓储作业分解

二是标准化作业。标准化作业是精益管理的重要方法。BBC报道亚马逊对员工的工作效率要求严格。为达到绩效目标,取货员的手持设备甚至会每一次取货过程进行倒计时。亚马逊一直是六西格玛标准的倡导者,出错率在百万分之3.4以内。

三是持续改善的现场管理。亚马逊在每个物流中心的角落都建立了“改善角”,所有员工可以把改善意见贴在“改善角”,提出最佳改善意见的员工会得到嘉奖。

四是高科技支持。在仓储物流中心,每一件货物从入库、上架、拣货、包装再到出库的每一个环节都被IT系统紧密追踪。

3. 配送成本管理。配送成本与订单量紧密相连,图6显示随着业务规模的扩展,近年来亚马逊的配送成本有持续走高的趋势,但配送成本占营业收入的比重仍低于2000~2001年。下面将分析配送环节的精益成本管理策略。

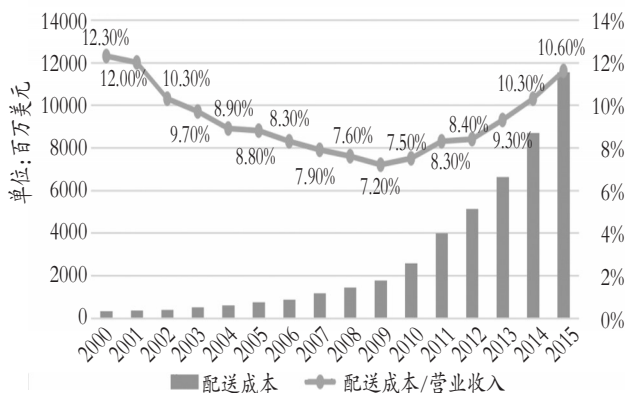


图6 2000~2015年亚马逊配送数据

一是会员制。亚马逊推出会员服务,费用为99美元/年。会员购物不限金额、重量,均可享受免费的“两日达”送货服务等。会员费收入能够一定程度地弥补配送成本。二是外包。亚马逊将部分配送业务外包,如将距离较远而所购商品较少的物流订单交给UPS、美国邮政、国际海运公司等具有规模优势的专业物流公司。这些业务属于创造价值少但占用成本高的非核心物流业务,将其外包给专业化、规模化的

物流公司,可节约物流管理成本,有助于公司集中精力提高核心竞争力。三是技术引入——无人机。2013年亚马逊宣布开展利用无人机实现空中极速送货服务的计划——Prime Air,这项服务可以在30分钟或更短时间内将限重5磅的货物送至亚马逊仓库方圆10英里的客户手中。

(二)信息流成本管理

基于信息成本理论及可获取的数据,对于亚马逊信息流转中的成本费用对价值的影响进行分析。精益成本管理围绕顾客价值进行,客户不会为供应链上由于信息不对称导致的成本浪费买单。因此,成本管理的关键着眼点不应局限于单个企业内部,应关注供应链上各方的协同合作。从上游供应商到电商平台,再到下游顾客,各方应充分发挥其自身的优势,降低交易成本,达到合作共赢,即遵循跨组织的成本管理理念。要实现这一成本管理目标,需构建信息流共享网络,从而使物流、资金流运转得以顺利进行。

亚马逊在技术研发方面投入近几十亿美元,其中大部分用于发展信息技术。从2015年亚马逊的成本结构(见图7)可看出,技术研发费用高达125.4亿元,占据了营运成本的12%,仅次于仓储物流费用。图8显示,从2002年开始,亚马逊在技术领域的投入每年大幅度增长,增长率基本维持在20%以上,最高时甚至达到67.76%。亚马逊为何投入大量成本进行技术研发?

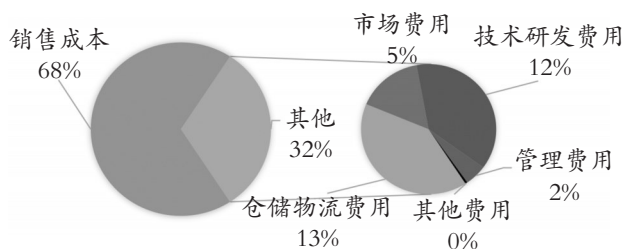


图7 2015年亚马逊成本构成

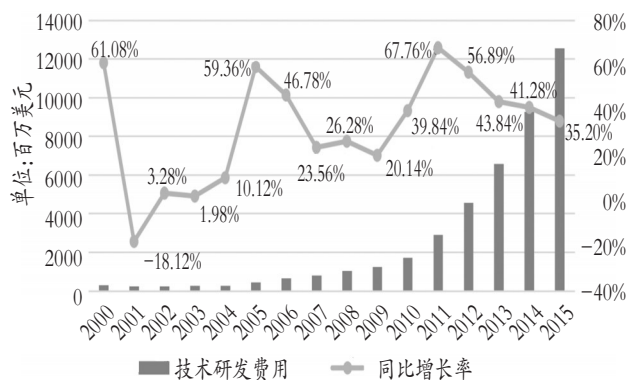


图8 2000~2015年亚马逊技术研发费用

1. 构建信息技术平台。通过发达的信息技术平台,亚马逊大大简化了日常运营的各个流程,同时节约了人力、物力和时间。比如,亚马逊的机器人智能物流管理系统、射频技术(radio-frequency technology)、按灯拣货(Pick-to-Light)系统等,简化了仓储物流程序,减少了不必要的无增值作业带来的成本。

2. 构建顾客消费信息数据库。经过多年积累,企业形成了强大的数据库,能充分收集顾客消费数据。在此基础上,通过对顾客消费行为偏好进行分析,向其推送个性化、针对性的产品与服务,在为顾客带来便捷的同时降低了顾客的取得成本。同时,退货率也随之降低,从而降低了退货成本。

3. 构建跨组织共享信息系统。亚马逊通过其数据库中的历史订单数据预测某产品在某地区一天的订单量,然后发送给供应商,以助其提前安排好生产计划或供应计划,实现跨组织的信息共享。在当前技术无法达到完全“及时采购”的现实情况下,这一系统能够协调供应链上供应与采购的步伐,加强订单的快速响应能力,实现顾客增值,削减了由信息不对称导致的成本。

(三)资金流成本管理

资金流是电商企业价值流转的重要组成部分之一,关系到企业运营的效率与发展。下面对亚马逊价值链上的资金运营成本进行分析。

1. 现金循环周期分析。由图9可见,亚马逊的现金循环周期(存货周转天数+应收账款周转天数-应付账款周转天数)一直都保持在-20~-40天左右,营业周期(存货周转天数+应收账款周转天数)远低于应付账款周转期,从而导致现金循环周期呈负数。

亚马逊应付账款周转天数基本在60天以上,近年来甚至上升到90天以上。图10显示其应收账款周转天数近年来虽有所增长,但基本维持在20天左右,远低于应付账款周转天数。这意味着亚马逊一般在进货90天以上才向供应商付款,而客户们基本在20天内就要向亚马逊付款,可见亚马逊具有较强的议价能力。供应商实际上垫付了亚马逊经营所需的流动资金,亚马逊利用自身的规模与渠道优势,以滚动的方式占用供应商资金,类似于获得无成本或低成本的短期融资,降低了资金成本,提高了资金使用效率。

2. 支付环节成本。电商支付环节的关键在于保证顾客体验的同时,加快资金回收。亚马逊支持多种支付方式,包括网银在线、第三方支付平台支付、银

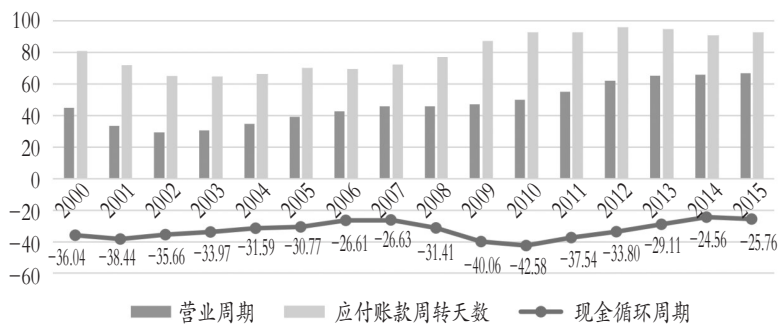


图9 2000~2015年亚马逊资金周转指标

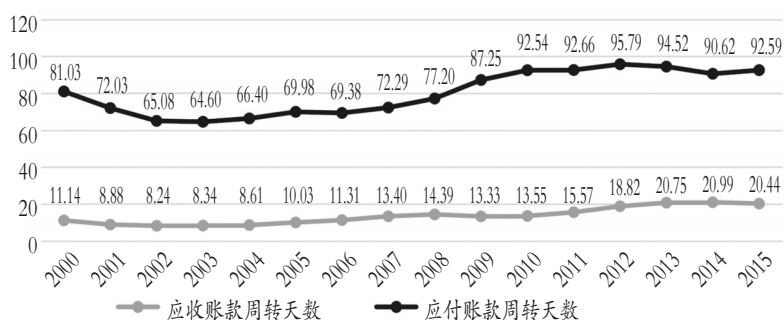


图10 亚马逊应收账款与应付账款周转天数对比

行电汇、邮局汇款、货到付款等。这样一方面能给消费者的资金予以安全保障，另一方面有利于加快资金周转，减少资金占用的机会成本，节约支付环节的交易成本。

(四)案例总结

以上针对亚马逊价值流转中的物流、资金流和信息流的成本管理进行了解构，本文总结出其精益供应链成本管理经验如下：

物流成本方面，在采购环节亚马逊通过加强与供应商的合作，发挥规模效应，以提升议价能力，达到降低采购成本的目的。在仓储环节，企业专注于提升存货周转效率来降低仓储中的存货损耗等成本。在仓储运营管理中，则通过作业分解寻找作业增值信息，采取一系列措施如标准化作业、持续改善现场管理以及新技术研发，降低仓储运营成本及作业成本等。在配送环节建立会员制，会员制在一定程度上弥补了配送成本。同时，企业采取部分非核心配送业务外包与技术引入等策略，提高配送效率，降低配送成本。

信息流成本方面，亚马逊将信息技术作为核心竞争力，通过加强信息技术平台的构建简化运营程序，建立消费数据库有效降低顾客取得成本与退货成本，同时构建跨组织共享信息网络减少供应链上由于信息失真导致的成本浪费。

资金流成本方面，亚马逊通过加强与供应商的博弈来延缓应付账款周转期，通过高效的仓储管理降低存货的资金占用，同时简化支付流程以加快应收账款的回收，达到提升资金周转效率、降低资金成本的目的。此外，企业通过与多方合作，为顾客提供多种支付方式，提升顾客满意度，缩减了支付环节的交易成本。

五、精益供应链成本管理模式的构建

从前文中亚马逊供应链成本管理模式的构建不难发现，精益成本管理不是单一成本管理方法的运用，而是将精益思想与多种成本管理方法相融合，它们相互作用、相互联系，旨在进行全方位的精细化成本管理，消除浪费。结合亚马逊的经验，下文尝试构建电商企业的精益供应链成本管理模型，为我国电商企业的成本管理提供参考。

下面将对传统的“精益房子”进行改造，构建精益供应链成本管理模型（见图11）。以精益理念为基础，将精益思想融入企业文化中。同时，将成本管理划分为成本规划、成本控制与成本改善三个阶段，并将多种成本管理方法贯穿于每个阶段，综合应用多种精益管理工具以提升成本管理的效率。

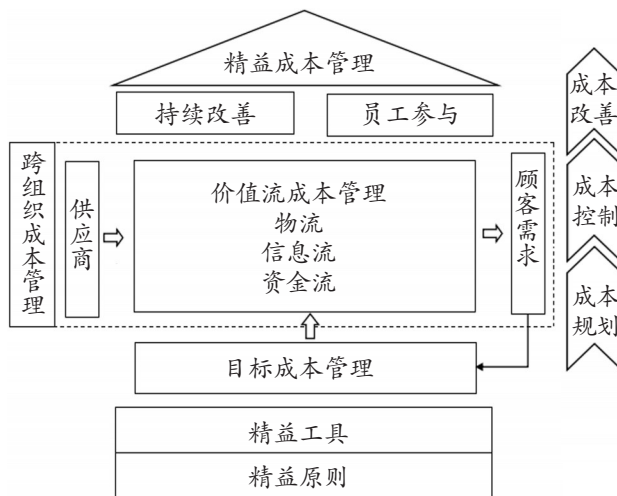


图11 电商企业精益供应链成本管理模型

(一)精益原则与精益工具

精益管理的核心思想为消除浪费、创造价值。Womack、Jones^[1]提出了精益思想的五大原则（见图

12),虽然这五大原则最初被应用于生产制造环节,但其同样适用于供应链成本管理。

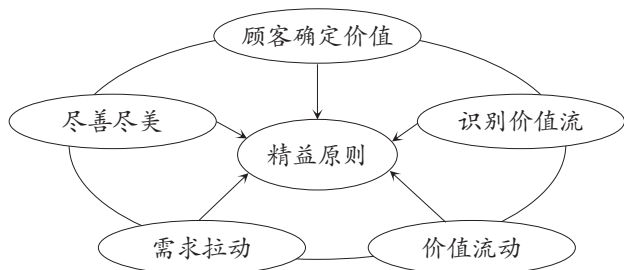


图 12 精益原则

以顾客为基础确定价值,任何不能为顾客带来价值增值的行为都被定义为浪费。对电商企业而言,其核心价值在于由良好的成本控制保证的价格优势、由高效供应链保证的快速响应。识别价值流,即运用价值流分析方法发现由于浪费造成的不必要的成本并进行控制。电子商务的出现使价值流中的物流、资金流与信息流互相分离却又构成一个有机的整体,价值流动强调价值不间断地“流动”,任何价值流的停滞都会造成浪费,因此,价值流动让浪费可视化,成为电商企业降低供应链成本的眼睛。需求拉动,即根据客户需求“拉动”供应链,尽可能地缩短整个商品供应周期,甚至做到在客户下单后再进货。传统的以供应“推动”消费的模式已赶不上商品多样化的步伐。对于将商品多样化发挥到极致的电商而言,谁掌握了长尾优势谁就将占领市场。因此,向需求拉动转型将成为电商企业持之以恒的追求。尽善尽美,对“精益”永无止境、持续追求。电商市场竞争激烈,顾客对服务质量的要求也在不断提升,永不停息的持续改善活动是电商企业获得可持续发展的必要保证。

在以上精益原则的指导下,精益工具有助于在运作层面识别、消除浪费。核心的精益工具主要有:作业分析法、标准化作业以及持续改善活动。

作业分析法可以将某一流程进行更深入的分解,寻找并消除隐藏的浪费,从而提高运作效率。对于电商企业,作业分析法可以应用于多个方面,如仓储管理等。基于作业分析,可以将工作中的最佳实践方法标准化,创建出一种可重复的工作方法,由此通过减少差别操作来提高效率。同时,六西格玛标准可以为标准化作业提供绩效评估工具。而持续改善活动在标准化的基础上进行,即进行连续不断的小步改进而非突破性革新。这不仅需要自上而下的管理,更需要自下而上的员工参与,将精益思想融入企业文化中。

(二)供应链成本管理方法

1. 目标成本管理。自首次出现在丰田之后,目标成本法得到广泛的应用。电商企业需要以顾客需求为导向,基于这一思想将客户需求转化为价值链环节的竞争约束。即通过由顾客与市场决定的可实现收入,确定为实现目标利润必须达到的成本目标。以下公式可简要概括这一理念:

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

目标成本管理突破了传统成本管理模式仅关注企业内部成本管理而忽视顾客需求和市场反应的局限。企业在无法提高收入的情况下要想实现盈利,必须发挥成本领先优势,将实际成本控制于目标成本之下,为精益供应链成本管理提供导向。

2. 价值流成本管理。价值流分析是精益供应链成本管理的核心。电商企业通过价值流分析,将供应链上的物流、信息流、资金流解构,从而全方位地掌握各个作业环节的价值增值信息以及相应的作业成本信息。在此基础上减少无增值作业,改进低增值作业,强化增值作业,有助于企业优化资源配置,集中精力增强自身核心竞争力。

3. 供应商跨组织成本管理。对于以效率为核心竞争力的电商而言,企业间的竞争是其背后整个供应链的实力比拼。因此,企业与上游供应商不只是简单的供需关系,供应链成本管理不应仅局限于企业内部,而应突破传统企业边界的壁垒。通过加强信息共享,建立供应链上各组织间的协同合作,寻找供应链上共同削减成本的机会,以追求整体供应链的效率与成本最优,从而在实现最大化顾客增值的同时获得共赢。

(三)精益供应链成本管理三阶段

成本规划阶段,基于顾客价值设定成本目标,为供应链的成本管理提供导向与约束。结合企业发展战略,为持久的成本竞争优势制定战略规划。此外,通过目标成本法、价值流分析方法的结合,将目标成本分解到价值流的各个环节。同时,结合跨组织成本管理方法,将目标成本传递给供应商。

成本控制阶段,通过价值流分析方法将供应链成本进行分解,精细化地寻找成本削减机会。通过跨组织成本管理方法,将控制范围扩大到整条供应链,与供应链上各节点企业发挥协同效应,实现共赢。

成本改善阶段,在循环运用以上成本管理方法的同时,坚持持续改善理念,并保证员工积极参与到每一个环节中,构建奖励机制,形成不断学习、不断

改善的氛围。

综上所述,成本管理三阶段在精益理念的基础上,借助精益工具,综合运用多种供应链成本管理方法,同时保持成本持续改善的理念,加强员工参与,实现多角度、全方位、精细化的电商精益供应链成本管理。

六、结论与局限

本文以亚马逊为例,对其价值流转中的物流、资金流和信息流进行了解构,全面分析了亚马逊的供应链成本管理模型,总结出电商企业的精益供应链成本管理之道在于:将精益理念与企业战略相结合,以创造顾客价值为目标,将成本管理的视角跟随价值的流动延伸到供应链运营的各个环节,采取各种手段和方法精细化地管理供应链成本。结合亚马逊的经验,本文尝试构建了电商企业的精益供应链成本管理模型,以期能为我国电商企业的成本管理提供一定参考。

本文的研究也存在一定局限。鉴于亚马逊内部成本数据属于商业机密、较难获取,本文的量化分析结果可能不够深入。亚马逊属于B2C电商企业,本文的研究结果可能不适用于所有电商模式。此外,本文所述精益供应链成本管理模型是以价值流为核心构建的,无法覆盖供应链成本管理的各个方面。

主要参考文献:

- [1] Womack J. P., Jones D. T.. Lean thinking—banish waste and create wealth in your corporation [J]. Journal of the Operational Research Society, 1997(11):1148.
- [2] Creese R. C.. Cost management in lean manufacturing enterprises and the effects upon small and medium enterprises[J]. Manufacturing Information System, 2001(1):144.
- [3] Huntzinger J. R.. Lean cost management: Accounting for lean by establishing flow[M]. New York: Ross Publishing, 2007:149~188.
- [4] Dolcemascolo D.. Improving the extended value stream: Lean for the entire supply chain [M]. New York: Productivity Press, 2006:35~54.
- [5] Myerson P.. Lean supply chain and logistics management[M]. New York: McGraw-Hill, 2012:41~84.
- [6] Porter M. E.. Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance [M]. New York: Free Press, 1985:167.
- [7] Rayport J. F., Sviokla J. J.. Exploiting the virtual value chain[J]. Harvard business review, 1995(6):75.
- [8] Kothandaraman P., Wilson D. T.. The future of competition: Value-creating networks[J]. Industrial Marketing Management, 2001(4):379~389.
- [9] Bhatt G. D., Emdad A. F.. An analysis of the virtual value chain in electronic commerce [J]. Logistics Information Management, 2001(1/2):78~85.
- [10] Dekker H. C.. Value chain analysis in interfirm relationships: A field study [J]. Management Accounting Research, 2003(1):1~23.
- [11] Pousttchi K., Hufenbach Y.. Engineering the value network of the customer interface and marketing in the data-rich retail environment [J]. International Journal of Electronic Commerce, 2014(4):17~42.
- [12] 吴泷. 精益成本管理模型及其启示[J]. 西北农林科技大学学报:社会科学版, 2004(4):81~85.
- [13] 张晓佳. 精益成本管理模型与应用研究[D]. 天津:天津大学, 2009.
- [14] 程琳. 我国零售业精益成本管理问题探析[D]. 南昌:江西财经大学, 2013.
- [15] 张旭波. 公司行为与竞争优势——评迈克尔·波特的价值链理论[J]. 国际经贸探索, 1997(3):34~37.
- [16] 迟晓英, 宣国良. 价值链研究发展综述[J]. 外国经济与管理, 2000(1):25~30.
- [17] 李建忠. 电子商务核心价值链研究——模型构建与实现[J]. 电子商务, 2007(3):58~61.
- [18] 肖巧璐. 当当网价值链成本管理研究[D]. 长沙:中南大学, 2013.

作者单位:1.南京信息工程大学商学院,南京210044; 2.伊利诺伊大学厄巴纳—香槟分校,美国伊利诺伊州厄巴纳—香槟市,IL 61820