

中国标杆企业管理会计践行纪实

CFO访谈特刊（一）



近年来，财政部、国资委等部门接连发文指示要推动管理会计在中国的大发展。而在2016年7月与10月，财政部下发的《管理会计基本指引》和《会计改革与发展“十三五”规划纲要》，更是将管理会计概念提升至国家战略层面。

一场由管理会计指引中国企业财务转型与变革升级的大时代即将到来。

为了了解中国企业的管理会计应用状况，推动领先企业的经验分享，高顿财务培训自2014年起持续在全国各地举办近百场管理会计实践行活动。本期CFO访谈特刊系对10位参与活动的优秀CFO的主题发言之提炼整理，将集中展示他们所在企业的管理会计体系建设方法。以做“他山之石”供各位读者学习参考。

目录

01 管理会计之财务转型	2
财务转型之痛：前是悬崖，后无退路.....	2
财务会计进化论：从“技术角色”到管理高手.....	4
02 管理会计之工作革新	7
全面预算管理新“三板斧”.....	7
管理会计“后劲”来了 三招让公司更具竞争力和持续性.....	9
业财整合成就最佳合作伙伴.....	10
03 管理会计之战略眼光	13
战略分析与风险管控，企业并购重组“双保险”.....	13
一个巴掌拍不响：管理会计看风险控制的行业协作.....	16
04 管理会计之实践案例	19
康师傅矿泉水为什么是市场上最便宜的？.....	19
大润发何以超越沃尔玛成零售业第一？.....	21
采购中的物流成本控制 中国企业如何实现零库存？.....	24

第一章·管理会计之财务转型

财务转型之痛：前是悬崖，后无退路

（华陆工程科技有限责任公司总会计师 殷敬忠）

“财务转型之痛在于，不转是等死，转是找死”，日前，在高顿财务培训举办的一次管理会计实践活动上，华陆工程科技有限责任公司董事、总会计师兼计划财务部主任殷敬忠先生感叹到。

的确，财务转型迫在眉睫，不转型意味着等死，技术更新跟不上时代迭换的速度，被淘汰也在情理之中。而盲目转型，横冲直撞，也会因为无章可循四处碰壁，更有甚者，前面就是悬崖，稍不留神就会粉身碎骨。



后无退路，只可前进

财务人员的处境并不乐观，转型势在必行。停滞不前就是后退，在滚滚向前的时代潮流的巨大冲击下，因循守旧只会引来淘汰的结局。

“财务人员经常会有有的困惑，一个是领导为什么不重视财务，嘴上说的财务很重要，但是在工作上薪酬上并没有体现出对财务人员的重视。第二，做的好坏无所谓，也没有人很关注，那我就得过且过，这是一种消极被动的现象”，殷敬忠说到。

对于企业而言，财务不转型也是死路一条。市场环境的复杂化以及竞争的日渐白热化，使得传统的管理无法适应现在的状态。“高速成长型的企业发展到一定状态的时候必然会带来的转型需要”。公司内部的财务人员，大多数是核算型的财务会计，而在财务管理、预算和内控这些领域的人才非常稀缺。

“真正想找一个优秀的，能够起到领军人物的人才，在社会上不太容易找，我们学财务的人员非常多，但是，去年包括今年我去招聘的时候，10万块钱我找不来一个财务管理型人员”，殷敬忠提到。

前是悬崖，拼死一搏

财务转型虽然重要，但却不是那么容易的事，稍有不慎，就会变成不伦不类的怪物。财务转型前面就是一个悬崖，盲目向前冲，看似勇敢无畏，实则莽撞无谋。

何以如此？首先，财务本身就是一个充满风险性的职业。外部监控环境和内部常常使得财务在两头权衡中进退维谷，不仅要应付外部大环境层出不穷的会计制度、税法等规定，还要劳心劳力在内部控制上，因为“一个不留神，就成了领导的替罪羔羊”。

其次，转型若不能得到领导的支持，就好比建在空中的楼阁，理想很丰满，现实很骨感。财务转型所具备的才能有了，对公司发展也很有想法就够了吗？答案显而易见，不够！如果上层不给授权、不提供资源上的支持，也能是“巧妇难为无米之炊”，望洋兴叹罢了。

管理会计，一线生机

财务转型险阻重重，如何达到彼岸，寻得一线生机呢？这得借助管理会计的知识体系。传统的财务会计已“行将就木”，管理会计以“摧枯拉朽”之势闯入人们的视野。管理会计之所以是大势所趋，在于它知识体系的丰富性，不再是单纯的记账，而是大把更多的关注点投在价值的创造上。

另一方面，管理会计受到了政府的大力支持，三次下发红头文件推，其地位可想而知。有政府保驾护航，其“大展拳脚”也会变得更容易，不会受到太多的桎梏。当苦于财务转型无路时，管理会计实在是一个好方向。

财务转型之痛在于，不转死路一条，盲目转自寻死路，但权衡一下可以发现，转型虽有风险，但终究有一线生机。如何突破转型障碍、跨越转型鸿沟，顺利到达悬崖彼岸，管理会计的作用不可忽视。

财务会计进化论：从“技术角色”到管理高手

（法国阿尔斯通电网公司中国区财务总监 余道江）

“招财务总监太难了！”这是法国阿尔斯通电网公司中国区财务总监余道江，近日在高顿财务培训管理会计实践行活动现场发出的感叹。现代企业面临的很多问题，包括日趋激烈的竞争导致的成本飞涨和售价急跌、现金流的每况愈下等问题，使得企业对管理型人才求贤若渴，然而现在的财务人员往往能做得一手完美无缺的帐，却无法对公司长远发展提供一些战略性意见。“许多财务总监，掌握着公司很多资源甚至是一些最核心的信息，其“技术角色”向“管理角色”的转变却未能跟上。”

如何才能实现财务会计向管理会计的转变呢？余总认为不仅需要领导层的充分重视，为管理人才披荆斩荆，财务人员本身也要改变固定思维，尽快实现角色转型。



好的领导层是管理会计的土壤

管理会计所做的工作不再是传统会计的“技术活儿”，无可挑剔的报表不再是唯一追求，更多的是需要通过数据分析以及对公司业务的熟练程度，来对公司未来的发展提供有价值的参考意见，领导的重视就变得非常重要了，如果领导对财务人员提出的意见不予理睬抑或觉得这是“分外之事”，那管理会计是很难在这种企业氛围中生存下去的。

管理层对信息的敏感程度决定着是否愿意接纳建议，如果他不愿意接受，认为财务人员在公司层次太低以至于不引起重视，如果碰到这种管理层，只能说是公司的悲哀，会计人员也很难从衡量价值走向创造价值。

挖掘数据，读懂它

财务人员每天都接触到大量的数据，这些数据传递着大量的信息，但如果只是把它当成做财务表格的数字，那它毫无用处。数据摆在那里，是需要挖掘的，要看到数据背后所代表的意义。“帐里面这些数据，数据挖不出来，放着放着就等于垃圾，所有这些都是历史数据，只有把这些数据拉出来以后，经过你的加工，管理会计加工以后，然后去展现给管理层去听，这些数据会变得真正有效”，余总在发言时说到。

数据挖掘出来后，关键还要读得懂，知道它代表的隐藏信息是什么，对公司未来的走向有着怎样的预示。如果它向你传递的是危险的信号，一定要迅速反应过来，并告知你的领导，前面有个坑，千万别跳！一言以蔽之，挖掘数据的目的在于做出预测、规避风险，数字是不会骗人的，但你要读懂它。

会计表明了化——不仅自己读懂，也让别人读懂

你从数据中读出了信息，肯定不是为了自己一个人偷偷乐的，还要进行分享，要让你的老板和同事都知道目前公司面临的一些问题。这就需要管理会计的报表不能使用太多会计方面的术语，你只需要把你的意思表达清楚就行了。余总认为，主要层次体系，原则上财务会计里面，财务报表就一套，就一个层次，非常简单。

财务会计里面的统一性和规范性非常强，会计报表的格式很讲究，但结果却是除了会计人员谁也读不懂，管理会计则不然，会计报表往往是多样性的，而且规范性不强，其目的就是要让别人也能读懂。

做参与经济决策的财务人

管理会计要让自己的专业知识走向企业管理层和决策层，你通过挖掘数据得出的信息对公司的发展是至关重要的，但如果无法走向决策层，也只能是纸上谈兵，根本发挥不了任何作用。

除了参与之外，还要规划，余总认为，参与只是参与者，规划是主导者，如果最后能做到规划企业经营目标，离 CEO 也不远了，这也解释了为什么很多 500 强的 CEO 都有财务背景。

参与经济决策，当然少不了做企业的全面预算，但全面预算只是开始，后面干什么也很重要。企业预算定下来全年目标后，以后要做的就是不断向着这个目标努力，如果中间出现偏差，要不断进行调整，包括个人资源和企业资源的调整，以期能完成最初设定的目标。

财务转型迫在眉睫，管理型人才是大势所趋，加快财务会计向管理会计转型的步伐对公司的生存与发展至关重要。尽管余总也认同管理会计转型还需“慢慢积累”，但很显然，对于那些正在经历变革阵痛的企业而言，留给他们的时间已经不多了。

第二章·管理会计之工作革新

全面预算管理新“三板斧”

（中粮可口可乐财务总监 沈芑）

常言道，凡事预则立，不预则废。全面预算管理已经成为现代化企业重要的管理模式。它主要围绕企业发展的重要战略目标，对企业生产的整个过程进行有效地分析、预算与决策，利用预算对企业内部各部门、各单位的各种财务及非财务资源进行分配、考核、控制，以便有效地组织和协调企业的生产经营活动，增强企业的经营效率，完成既定的经营目标，进而保证企业经营活动高效、科学地进行。

全面预算作为一种全新的管理理念，是公司整体规划和动态控制的管理方法，是对公司整体经营活动一系列量化的计划安排，也是每个管理者和财务人员应该掌握的管理控制工具。那么，财务人员在进行全面预算管理时要注意些什么呢？



全面预算管理，最核心的是战略

全面预算管理是以公司的发展战略目标和基本策略为原则，以良好的组织架构、明确的职责分工和权限划分以及完善的流程为基础。“全面预算管理，最核心的部分就是战略。”中粮可口可乐财务总监沈芑在高顿财务培训举办的“管理会计实践中国行（西安站）”活动上介绍说，“预算管理主要是控制费用，为公司做增值或者增值服务，而不是简单的加值在帐簿上。作为管理会计或者公司财务管理人員，一定要参与到公司战略当中去。如果财务不

去参与公司战略制订，就不知道加值的目标在哪。”战略很大程度是基于公司定位，最简单的是愿景，即要成为一家什么样的公司，把每个愿景分解到具体的小指标上去，编制预算。

综合平衡各部门预算，达到双赢

很多人都认为预算是财务行为，应由财务部门负责预算的制定和控制，甚至把预算理解为是财务部门控制资金支出的计划和措施。随着管理的计划性加强，预算内容涉及业务、资金、财务、信息、人力资源、管理等众多方面。若由少数人来制定经营目标，有时很容易脱离实际。这时，财务部门就要变成企业价值的管理者，不能只是记账，还要做财务分析、预算、内控等，综合平衡公司所有部门的预算，站在全面的角度去考虑问题，达到双赢。

全面预算管理，注重预算和评价

为发挥预算的管控作用、体现预算管理的权威性，必须对预算执行结果进行跟踪、分析和考核。如果没有以预算为基础的考核，预算就会流于形式，失去控制力；反之，如果考核没有预算做基础，考核也是无的放矢，既无说服力也没有效果。

“全面预算管理，注重预算和评价机制，在内部评价里，最核心的是利润。”沈芑说。她认为，股东在选择投资业务时，所能得到最核心的就是利润。短期的利润很容易做出来，看中的是长期利润，核心指标是市场表现和市场份额，只有拿到市场表现和市场份额才能有长期的部分，对预算的评价也更为恰当。

全面预算管理已经逐渐演变成企业管理的一项重要制度安排和途径，它综合了财务和管理的任务和指标，要求财务人员从“账房先生”的思维逐渐向管理会计转变，把企业的战略和业务结合起来，为业务部门提供更多的增值服务，实现企业价值最大化，保持利润的持续增长。

管理会计“后劲”来了 三招让公司更具竞争力和持续性

(浙江省机电集团副总会计师 俞乐平)

管理会计评价企业的发展，更多看“后劲”，企业要“后劲”十足，创新必不可少。近日在高顿举办的一次管理会计实践沙龙上，浙江省机电集团财务负责人俞乐平女士对研发工作的重要性给予了极高的评价。俞乐平指出，管理会计规划财务的时候，要尤其注重研究开发，因为它是企业主要竞争力的源泉。



研发要“吃在嘴里，看在锅里”

俞乐平表示，“当我们一个企业在产品生产的过程当中，要‘吃在嘴里看在锅里’”，所谓的“吃在嘴里”指的是现在正在研究的产品，“看在锅里”意味着不能把目光仅仅局限在当前的研究上，还要想着产品的延续问题，形成产业链，这样才能使企业获得更长期、持续的财务收益的保证。

管理创新需重视“三大类型，两种费用”

企业的研发类型大致可以分为三类，改进型研发、创新型研发和基础型研发，从财务属性来看，可以归为资本性支出和费用性支出。管理会计要关注企业发展的后劲，首先要对这些研发类型和费用进行客观的财务评价。

财务评价有一套指标，包括市场开拓的指标，人才长期的指标，以及产学研合作的指标。对于管理会计来说，研发的投入、科技的意识，对于企业的发展不可小觑。支撑研发和财务关联的桥梁，并不只是投入研发的费用，还有一些非财务数据，比如新增的一些科学技术的项目，包括品牌建设的项目，科技产品产业化项目以及新市场占比等。只有对研发做到科学的财务评价，才能实现其管理上的创新。

成本控制从设计阶段就应开始

在成本控制当中，研发是一个源头，从设计阶段，到生产、销售与服务阶段，整个运营流程中，前期的设计与后期的制造成本非常相关。从设计的进行性分析阶段开始，就应该要有成本的意识了。

俞乐平指出，管理会计应该多和技术人员沟通，因为技术人员更多的是从技术角度来保证效果，经济合理性、可行性方面可能考虑得比较少。财务就要弥足技术人员的这一思维盲区，从一开始就要考虑到成本控制。节约掉一些不必要的成本，把资金花在对的地方，公司的后劲才足。

公司发展能立足长远，而不是昙花一现，研发创新是重中之重。管理会计看“后劲”，就要和技术部门多打交道、多沟通，这样公司发展才会具有竞争力和持续性。

业财整合成就最佳合作伙伴

（广汇汽车股份公司原财务总监 陈静）

战略层次的财务管理要有高度，打铁还得自身硬，做公司决策的参与者就得有相关的能力去匹配这样的责任，这是管理会计的自我修养。那么，如何实现这一点呢？

“使企业的战略配合经营战略至关重要，管理会计要实现业务与财务的整合，如此方可在企业内部成就最佳合作伙伴，推动公司向前发展”，日前，在高顿财务培训举办的一次管理会计实践活动上，广汇汽车股份公司原财务总监陈静这样认为。



本田摩托车：业财合作，不畏风险，占领市场

20 世纪五十年代是摩托车崛起的时代，日本本田摩托车急欲抓住这一商机，使自己的市场迅速扩展。他们是怎么做的呢？本田的财务与业务得协同合作发挥了很大的作用。

当时本田的资产负债率是比较稳定的，保持在 50—60%之间，但财务却做了一个决定打破了这一稳定状态，跟银行借入了大量的贷款，资金负债率超过了 85%，这是非常高风险的做法，这个资本结构在当时也是很受争议的。

本田财务为什么会做出如此反常的行为呢？原来是基于公司业务发展的需要。机遇往往是一晃而过的，本田看到了摩托车行业的广大前景，于是业务便向财务提出要求，表示要追加投资，财务当然也非常配合，最终达成一致。

正是他们采用了这个措施，让本田的市场占有率达到了大幅的提升。做出这个决策之后本田当时在日本的占有率是 20%，并且以 40%的高复合率提升，1962 年的市场占有率为 40%。这是非常高速增长。

“从这个例子可以看到，不能过于重视风险，财务与业务一定要多沟通交流。如果一个企业有很好的市场，有很好的财务战略，配合了整体的战略，就会出现迅速的发展。如果不是这样就会失去良机，”高顿管理会计研究院 Mike Chen 在分析这一案例的时候说到。

中兴通讯：财务人员渗透业务，集团管控效率提升

中兴通讯从 2005 年开始销售额以 30% 的复合成长，并不断地进军国际市场，在全球拥有十万员工。集团管控模式已经无法满足要求，开始考虑在全球范围对财务进行整合。通过财务共享中心，实现了效率的提升。

中兴通讯的财务共享中心是怎样的？财务代表是其特色所在。财务代表具有财务专业背景，但不是财务人员，而是业务人员。这些财务代表不会做会计处理，也不会做帐，但会做信息的处理。他们不制定财务政策，但会执行到业务中去，可以算是财务与业务之间的桥梁。

中兴通讯在每个部门都设有财务代表，建立的不是财务团队，而是业务团队。研发部门的财务代表，把整个公司价值链的东西串联起来。财务代表还有一个职能就是与业务整合，将财务思维结构传授给业务团队。让他们也学会从财务的角度上思考问题。

2004 年之前苹果手机，三星手机也好，包装盒越来越小。在这个过程中，生产部门的财务代表就想起是否可以用机装箱的容量来决定包装盒的容量，这样可以给中兴通讯节约很多材料，事实也确实如此。由于财务代表职能的推进，让中兴得到迅速的发展。

当然业财整合的例子还有很多，比如强生公司为促进正确的业务决策，引导财务参与业务单元；通用电器通过工作培训，跨部门轮岗，让财务知道业务的要求；福特公司采取联合小组，将财务人员融入其中；罗森公司通过培训与招聘，挑选对业务感兴趣的员工。

由此可见业务与财务的整合越来越重要，也是未来的趋势所在。管理会计的焦点也应从财务转移到业务上来，实现真正的业财融合，成就最佳战略合作伙伴。

第三章·管理会计之战略眼光

战略分析与风险管控，企业并购重组“双保险”

（中国信息技术有限公司原 CFO 杨艳燕）

如果你的公司今后准备在中国上市，不管是在主板还是创业板还是中小板上市，众所周知，都是有很高门槛的。而且在上报材料准备上市过程中，时间冗长可能需跨越经济周期，完全靠自身的营运很难达到上市要求，在这样的情况下，唯一的办法就是收购。

对于企业并购、企业重组，相信大家并不陌生，但在并购的过程中，也会遇到各式各样的问题需要去解决，以及各式各样的风险需要去把控。因此，战略分析与风险管控在企业并购重组中占有着极其重要的地位。

11月16日下午，在由高顿财税学院、ACCA协会、佛山市总会计师协会联合主办的管理会计实践中国行论坛上，中国信息技术有限公司前 CFO 杨艳燕女士就如何在重组并购前作充分的战略分析和风险控制做了精彩的分享，尤其是关于跨国性的并购重组，杨女士结合自身经历过的案例，对重组过程中如何成功跨越中外企业的文化差异和交流鸿沟，做了详尽的剖析，引起了与会者的深入思考。



财务总监要主动参与

“中国企业正在大批的走出海外，不光是在中国国内并购，也去海外并购。中国的企业估值很高，在全球市场上可以说是估值最高的一个资本市场，这是很好的资本运作的机会。”

杨艳燕指出，在美国，整个并购是靠专业团队来做的，但中国人喜欢省钱，很多时候中国的老板喜欢通过一些中介去了解卖方是谁，然后直接打电话跟卖方谈价格。这种中国式的并购带来了**很多弊端，因为前期没有做很详细的尽职调查，等到并购完成后，才发现有一大堆问题。**然后把财务总监叫过来收拾，这时候他们是比较被动的，而且事后往往是吃力不讨好。

杨艳燕建议财务总监要尽早地介入并购流程，充分发挥财务总监的专业判断能力，从这个角度来说，介入得越早，以后企业的痛苦会减少得越多。

战略分析比你想象的更重要

在企业并购开展过程中，战略分析是非常重要的第一步。很多战略层面的东西忽略了以后，整合就变成了一件很困难的事情。

在杨艳燕看来，要做战略分析，以下 3 个步骤是不容忽略的：

首先要调动内部资源，要跟老板、市场部、销售部、产品部、研发部的人员坐下细想，我们的产品定位，我们的市场定位到底是什么？我们的核心竞争力是什么？完全不同的市场定位，有着完全不同的战略。如果这个地方没有想清楚就匆忙去买国内的企业或者国外的企业，肯定整合上会出现问题。

其次，要想清楚我们不该做的生意有哪些？我们的痛点是什么？我们的愿景是什么？这些也都是很重要的。如果你出去跟别人讲，我们什么都做，但是人家会问你具体细节，一旦你每一个细节都描述得不是很精确，就很难吸引好的标的或者是合作伙伴。

最后如果我们把收购确定为公司长期发展的战略之一的话，就要有一个非常清晰的收购标准。“你的标准越清晰，你的财务顾问、投行出去给你找标的就越容易，而且越符合你的营运状况。具体地说，营运规模、利润，客户群体和协同效应，这些都是很重要的方面。”

严把风险管控关口

杨艳燕表示，企业并购重组的过程中，有几件事情涉及到风险的管控，财务总监最好亲身参与进去或提起重视：

一是收购中的尽职调查，除了交易对方提供的材料外，最好做自己的尽职调查，可以通过各种渠道调查你拟并购企业的客户、供应商、竞争对手、关联方往来、资产定价原则。等等。

二是收购后的整合重组。就财务工作而言，要尽快实现科目统一、财务并表。并表完了后，财务系统要可以直接对接，否则只是停留在科目统一，财务并表上，很多时候并表是靠财务总监手工并的。最好做系统的对接，实时性进行并表，营运上有什么改变的地方可以随时知道。

三是文化的融合。中国公司的人治管理模式，在欧美的法治体系下，容易产生理念上的冲突。与此同时，还有会议的安排、沟通渠道、宴请娱乐等方面的习俗惯例都需要格外关注。

除此，企业实施并购之前还应充分调动外部资源，了解并尊重当地的游戏规则。“前期财务总监越是了解海外的情况，越是了解各种各样不同的差异，不断跟老板沟通、交流，让他知道这些风险，知道这些差异，那么今后的公司并购过程中会更加顺畅。”杨艳燕最后说道。

一个巴掌拍不响：管理会计看风险控制的行业协作

（华润制药 CFO 庄康）

风险控制一直是管理会计关心的问题，其对于公司的发展也是至关重要，它使企业在向前冲刺的时候也能注意到脚下的陷阱，避免一些不必要的损失。然而，随着市场竞争的日益激烈，风险控制往往一个巴掌拍不响，行业间的协作和共同标准的制定渐渐占领一席之地，成为不可忽视的重点。



行业协作于风险控制势在必行

风险控制的初衷很大程度上是为了防范合规风险，需要内部会计人员尽早的发现问题并提出解决方案，以避免此“伤疤”被外部审计人员来揭开，对公司的发展造成无法挽回的损失。那么，既然要合规，企业内部就要制定一套标准，而这套标准必须是整个行业都要遵守的，不然厚此薄彼，颇多非议，对于整个行业的发展都是非常不利的。

“合规和风险控制，有的时候已经超出了一个公司自己的范围，我们是跟着行业的，行业的协作非常重要，一个企业想做的事，整个行业都能这么做，这样工作才能推得下去”，日前，在高顿财务培训举行的一次管理会计实践活动上，华润制药 CFO 庄康就风险控制的行业协作提出了自己的观点。

阻挡行业协作的“拦路虎”

风险控制需要整个行业的共同协作来完成，但由于行业之间更多的是竞争关系，有的时候甚至是恶性的竞争，“踩着别人向上走”的案例屡见不鲜，这就给行业协作带来了很大的挑战。由于资源是有限的，行业之间对于市场的抢夺变得异常激烈，“同行如敌国”的现状一时半会儿难以改变。

除此之外，快速变化的市场带来的机遇和挑战一直存在，企业单凭自身内部的资源已经难以把控，纷纷把触角伸向企业外部，从而试图实现资源的优化整合。虽然这个愿望是美好的，却遭遇了现实的“滑铁卢”，由于行业之间信息的不对称性导致企业在利用外部资源的时候风险较大，因为谁也不知道对方的底细。信息体系的不完备往往使得合作伙伴间相互猜忌，在风险与投入的分担、收益分配等方面存在分歧。

那么，既然有“拦路虎”，如何实现风险控制的行业协作呢？

行业协作——无规则不成方圆

风险控制是针对整个行业的，就应该有一套标准限制企业的行为，“无规则不成方圆”，只有标准和规范制定出来了，企业之间才会理清“内部”关系，都按照标准来，行业才能实现“有序”，不然杂乱无章，恶性竞争就难以避免了。

那么，标准和规则的制定靠谁来完成呢？行业协会的作用就凸显出来了。

“行业协会里面应该要有人来倡导，找一些规则，大家都要遵守的规则，必须要有人来做这个事”，庄康提到。

通过行业协会制作标准，并实行监督，使得行业之间规范运行，良性竞争，很大程度上避免了信息不对称带来的风险，也使得企业在合作的时候有了相互信任的根基。

行业协作——竞争之外，信息互享

风险控制需要行业协作并不是说行业之间就不要再竞争了，毕竟只有相互竞争才能相互促进，从而推动整个行业的发展，关键在于一个度的把握。

“行业协会做风控的目标，不忽视竞争的存在，但是要在该竞争的地方竞争，在不该竞争的地方，先把利益撇开，按照规范来看谁是谁非”，庄康提到。

行业之间的竞争在良性运行的基础上，还应联合起来，共同提升整个行业的竞争力，以此来应对整个行业共同面临的风险。比如，行业之间可以建立一个信息共享系统，企业在外部审计所面临的问题可以反馈到系统中去，这样就可以避免同行其他企业再次出现这样的问题，这看似有违竞争，实则是共赢效应，大家都这样做，整个行业的风险防控能力就会得到提升。

要想风险控制做得好，不仅需要企业内部实行一整套完整的措施来预防和控制，也需要行业之间进行协作，制定共同的标准和规范，实现风险控制的信息共享，从而推动整个行业的发展。如何实现风险控制的行业协作也是管理会计一直关注的问题，其未来的发展依然有很大的空间值得探讨。

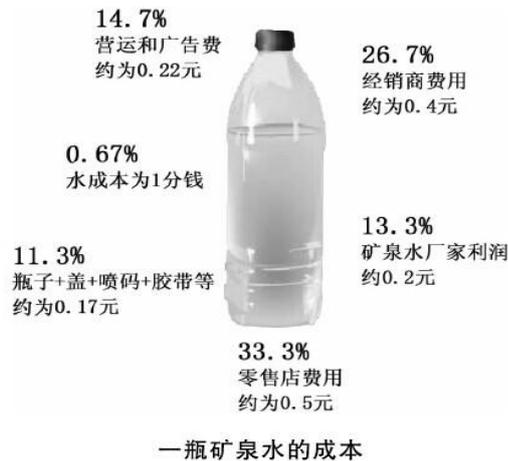
第四章 · 管理会计之实践案例

康师傅矿泉水为什么是市场上最便宜的？

(三井住友海上火灾保险 CFO 郑永强)

不知道你在现实中有没有发现，康师傅矿泉水是最便宜的。为什么呢？在解决这个问题之前，我们引入成本概念，那么成本对产品有什么样的影响呢？

矿泉水对大家来说并不陌生，那我问一个问题：矿泉水中，成本最大的是哪种成分？很多人会想当然地以为是水。我想说，这大错特错。



图中列示了一瓶矿泉水的成本构成，我们清楚地发现，售价为 1.5 元的一瓶矿泉水，水的成本仅仅不到 1 分钱，甚至可以忽略不计，想想某矿泉水品牌的广告——“我们是大自然的搬运工”，的确表达得很贴切。

那么一瓶矿泉水的最大成本在哪儿呢？通过数据分析不难发现，零售店费用高达 33.3%，而次之的是经销商(批发商)的经销费用 26.7%，再接下来是广告宣传 and 营运用费 14.7%，作为矿泉水的主要组成部分瓶子、盖子、包装约为 11.3%，而最主要的水则几乎不占用任何成本。

这样看来，一瓶矿泉水的主要成本存在于将其销售出去的销售渠道费用，就是说普通消

费者喝的一瓶矿泉水，一半以上的钱是付给了经销商和零售店。经销商占 26.7%，零售店则占 33.3%，那也就是解释了为什么同样一瓶水便利店卖得更贵，而大超市成箱成箱卖得更便宜。所以说一瓶水的渠道费用占去了总费用的一半。

除此之外，水更多的是营运和广告费用，那也就是为什么大品牌的矿泉水经常会打电视广告的原因。再接下来就是瓶子和包装的成本，其实与其说你喝水，不如说你喝的是经销商和零售商的渠道服务加上电视广告和瓶子，这么说或许有些不妥，但确实是这么个实质。零售商和经销商的费用属于销售成本(销售费用)，广告费用也属于销售费用，营运费用属于管理费用，所以其实一瓶水的最大成本来自于营运和销售这瓶水的所有费用。

相对而言，一瓶水的生产成本则非常低，约为总成本的 12%左右。企业管理者都希望最大程度压缩生产成本。那么矿泉水的生产成本是否还可以降低?可能空间很小，对利润的影响也很低，而瓶子则是削减生产成本最重要的部分，瓶子减低 1 分钱是可能的而水减低 1 分钱是不可能的。所以根据这个道理，我们发现了市场上一家极其成功的矿泉水公司—康师傅矿泉水。

不难发现，康师傅矿泉水的瓶子几乎是市场上最薄的，如果开瓶的时候，握瓶的手用力大一点，或许可能瓶子打开后，水就会弄一手，原因就是瓶子超薄。而且，康师傅的瓶子瓶盖也是所有瓶盖中最轻、最薄的(见下图)。另外一个数据，是我从附近近 10 家废品回收站获得的，普通矿泉水瓶子废品回收站的回收价格是 1 角钱，而康师傅矿泉水的回收价格最低为 5 分钱，最高为 8 分钱。出于好奇，我去咨询了这些废品回收站的工作人员，康师傅矿泉水瓶子回收价格低的最主要原因是瓶子薄，薄的背后就是成本低。根据网上的信息，康师傅矿泉水的瓶盖比普通矿泉水瓶盖便宜 1 分钱左右，那么成本约降低 1%，而瓶身也比其他矿泉水略低 2 分钱，那么总体情况下，生产成本就会比其他矿泉水低 3 分钱，那么从生产成本的角度利润就提高了 3%。



而营运和渠道商的管理来看，康师傅是唯一没有做广告的公司，康师傅将广告成本减低，从而在价格上取得了竞争性优势。此外，康师傅的方便面销售渠道可以帮助康师傅矿泉水的销售，这些渠道重复开发利用大大降低了康师傅矿泉水的销售渠道的建设费用。因此，康师傅矿泉水，比其他矿泉水品牌在广告成本上大大节约，在销售渠道的销售费用上也节约了不少。生产成本、销售成本上的节约让康师傅有了较大的降低价格的空间，因此康师傅矿泉水是市场上价格最便宜的矿泉水，平均售价低于同业 10% 以上。曾经最低售价甚至每瓶 0.69 元。正由于低价的成功营销，康师傅矿泉水低调成为市场上排名第一的矿泉水公司。

可见，是否能够成为龙头老大，成本永远是最关键的。

大润发何以超越沃尔玛成零售业第一？

（高鑫零售集团财务总监 吴泾清）

说起零售业，人们首先会想到的是沃尔玛和家乐福，他们在中国的影响力可谓是家喻户晓，尤其是沃尔玛，曾经一度霸占国内零售业老大的位置。对于大润发，在很多人眼里只能算是后起之秀，但长江后浪推前浪，看似其貌不扬的大润发在中国的营业额却一度超越了妇孺皆知的沃尔玛，在超市行业里，如一颗新星，冉冉升起。



大润发“谋权篡位”的背后到底有着怎样不为人知的真相？又是什么原因使之如此“初生牛犊不怕虎”，成军二十年不到就干掉了发展超越半世纪的沃尔玛？究其原因，成本控制在后面起了不少推波助澜的作用。

大润发作为一家台湾的大型连锁量贩店，成立于 1996 年，在超市行业里来说还相当“年轻”。1998 年，大润发在上海闸北开出第一家门店时，家乐福早已在北京、上海、重庆等八个城市开 14 家店。作为后来者，大润发很快突出它自己的优势，后来居上。2010 年，大润发营收 404 亿元，取代家乐福成为国内超市零售的销售冠军。2011 年 7 月，大润发与欧尚成立合资公司“高鑫零售”并在香港上市，市场占有率超过沃尔玛，一跃成为国内最大零售商。

一站式购物满足多层次需求

大卖场是大润发的主要业态形式，其特点可以用五个字概括，一站式购物。一站式购物几乎是和大卖场这个行业同时出现的，“其最大的特色就是同一个屋檐下尽可能满足顾客多地需求”，日前，在高顿财务培训举行的一次管理会计实践沙龙上，高鑫零售集团财务总监吴泾清这样提到。

顾客需要的大卖场是能满足其方方面面的需求的，大润发在这一点上始终把其放在重要的位置，甚至已经上升到了战略的方面。通过一站式购物平台，对于增加顾客的粘度、提升体验效果起到了不可忽视的作用。



三面出击，成本为王

“大润发是一家以战略上定位于低成本的企业，这也是大卖场成功的关键”，吴涇清提到。对于零售业来说，成本控制的重要性敢说第二，没有其他的敢说第一。

大润发在成本控制上很有一套，分析其组织框架和模型，不难发现它主要从三个方面来进行成本控制，价值链的每个环节都是基于合理建立成本结构为基础的。

首先，行政费用极力降到最低。“从本部费用开始，我们坚持低行政成本运营、持续降低总部费用。在目前来说资金和物业是比较高的，我们在宣纸上慎重，加强谈判力度”，大润发中国区行政部王总这样提到。

其次，大力节省物业成本。大润发通过减少门店设计降低建筑成本和维护成本来实现这一点，而且比较稳定地保持一个自有物业和租赁物业。从长期平衡的角度出发，自有物业比重远高于租赁物业。从物流方面考虑，灵活选择供应链，有通过门店直接售货形式，有通过中心大仓配送，也有选择第三方物流提供服务的这样一种多种多样的组合。

最后，人事上以追求效率为准则。通过重视雇佣培训、以价值创造为导向的绩效评估，大润发做到了高效的人事成本管控。标准化精细管理、优化门店流程及组织架构，严格管控其他管运费用。

对自己“抠”，不对顾客“抠”

“从战略上来说，大润发不断地降低自己的成本为顾客提供更多、更好地低价成本，这是整个价值链的目的”，吴总这样认为。

虽然大润发在节省自己的成本上做到了极限，但是对于顾客的体验度却是视若生命的。来到大润发商场以后，第一个感觉便是“宽敞”。传统的商场包括沃尔玛为了节约成本，提升销售额，会压缩走道、公共空间，用以放置更多的商品。但是，大润发商场内所有的走道，包含货架之间的走道均比较宽敞，逛商场的人不会因为走道狭窄而拥挤，逛起来比较舒服。

其次，大润发装修风格多样化。大润发超市的装修并非一成不变，超市内根据所出售的商品的不同修成不同的风格，整体呈现居家风格，让购物者有一种“家”的温暖感。儿童产品区则以儿童喜欢的漫画、玩具等海报来装修，以便吸引儿童。化妆品体验区则以温馨的装修风格为主，让购物者在温馨的环境中购物。

纵观大润发的成功，成本起了决定性的作用，即使如此，并没有以牺牲用户的体验度为代价。其在战略上的定位以及成本控制上的造诣，与管理会计的价值链理论不谋而合，在未来的发展中，大润发应该能走得更远。

采购中的物流成本控制 中国企业如何实现零库存？

（浙江省机电集团副总会计师 俞乐平）

管理大师比德·德鲁克曾经指出“物流”是“一块未被开垦的处女地”，是“一块经济界的黑暗大陆”。日本的早稻田大学的西泽修教授 1970 年在他的著作中把物流称为“第三利润源头”，他认为“物流是降低成本的宝库”。销售部门提高销售额得到的利润被称为第一利润，生产部门降低生产成本所获得的利润为第二利润，第三利润是物流部门降低物流成本所获得的利润，这被看成是生产成本当中最高的成本之一。现在很多的企业开始关注第三利润，从管理会计的角度，把利润增长目标指向物流领域。

很多企业都强调物流中的供应链管理，在供应链管理过程当中，首先要了解供应链实际

上是三流合一，即物流、信息流、资金流，这三流的合一过程当中，供应链管理与物流管理又有区别。其次，物流设计院的材料、零部件在企业之间的流动，不涉及生产制造过程，是企业之间的衔接管理活动。也就是说，从原材料采购一直到产品交到顾客手上，都是一个增值的过程。



在目前网络经济形势下，物流管理的目标不再像以前那样是传统的采购，更多是通过网络进行的采购。笔者日前就物流成本与采购管理的相关问题采访了浙江省机电集团财务负责人俞乐平，她表示，现在很多集团企业越来越重视物流成本控制，她所在公司的老板就非常重视，目前她们公司就通过集中采购的方式，进行集团管理招投标。凡是 50 万元以上的采购都要进行招投标。今年在年报审计的时候，就发现有一家企业因为没有实施招投标而被要求整改。

物流管理过程当中库存管理十分重要。传统的库存管理侧重于优化单一的库存成本，从存储成本和订货成本确定经济订货量和订货点。俞乐平介绍，学过成本会计的财务人，往往更多关注库存存量多少，定单是不是优化的。但在供应链环境下，财务人要能准确预测和协同供应链，以确立核心要素。

库存不仅要跟生产相关联，还要能跟生产相配合，要有一个合理的预测。现在很多的企业，东西要备品、备建，原材料要准备着，这样会造成很大的资金沉淀。在网络经济的供应链管理环境下，企业可以把仓库设企业的上家，即企业的供应商这里。签完订单以后，企业需要的东西等要用的时候再到供应商那里拿。在供应链的协调过程中，有很多企业做得非

常棒，甚至能够做到零库存。

日本很多企业非常重视零库存管理，中国企业刚开始在学习的过程中，还不懂怎么样才能做到零库存，但是现在有很多企业做到了。“当我需要采购东西的生产订单下达后，销售部门拿到订单以后，生产部门要安排生产，在生产的同时，供应部门的信息就发到了我的手机上，同时也会传到我们相应供应商的手上，这样供应商就能发货过来”。

俞乐平最后举了一个真实的案例。针对西部地区的发电机客户，公司只负责设计、组装和最后的设备调试，其他的零件全部外包，每一台机器上有几百上千个零部件，这些零部件全是外界订单，只要企业能达到公司零部件标准就可以。当企业下单以后，外面供应商的零部件能马上送过来。这里面的供应链管理、库存管理、联合库存管理现在都能做到。“在当前的管理条件下，企业只要有这种意识，零库存都可以实现。”