

[文章编号] 1003-4684(2019)06-0045-04

新零售模式下企业成本管理研究

——以 T 公司为例

曹素文,王德发

(湖北工业大学经济与管理学院,湖北 武汉 430068)

[摘 要] 成本管理是否得当,决定着企业的资金使用效率和未来发展。T 公司针对传统成本管理方式存在的弊端与不足,以新零售模式为依托,进行内部价值链和外部价值链的全面成本管理。其一,从企业内部价值链的基本活动和支持活动的各个方面入手,加强与新零售模式的相互融合,其二,新零售模式增加了外部价值链的弹性,使整个价值链形成一个生态闭环。

[关键词] 零售行业;新零售模式;价值链成本管理

[中图分类号] F275.3

[文献标识码] A

企业成本管理在不同历史时期和社会发展阶段会有其特定的成本管理方式,成本管理的发展过程是不断创新和适应创新的过程。“新零售”最早由马云在 2016 年 10 月举行的杭州“云栖大会”上提出,即企业运用先进的技术手段,对商品从生产到销售过程进行全面的升级与改进,将线上、线下与现代物流进行深度融合的零售模式^[1]。该模式以大数据、人工智能、移动互联网等前沿技术驱动,实现了线上电商服务、线下实体体验与新物流的深度融合,使消费者能够享受更加便捷高效的购物环境和体验^[2]。该模式创新之处在于其基于战略成本动因分析、成本价值链分析,依靠大数据、人工智能、移动互联网、云计算等新兴技术获取大量的精准数据^[3],并以此为依据来安排生产计划、物流路线、销售计划等,使企业的生产、物流、销售等决策更加精准有效^[4],在商品供应链与价值链上深入挖掘成本节约的潜力。

近年来,成本管理方面的研究及成果日趋减少,而且以成本管理的理论研究为主,案例研究与实践研究不足^[5-9]。本文以零售行业 T 公司为案例,系统分析公司成本管理与新零售模式的融合方式,深入挖掘这种模式所带来的经济价值,从而为该模式下零售行业的成本管理提供借鉴。

1 传统零售模式下 T 公司价值链成本管理分析

价值链包括企业内部价值链、竞争对手价值链和行业价值链三部分,其中,竞争对手价值链和行业价值链属于外部价值链的范畴。价值链成本管理就是在充分了解企业自身、竞争对手和行业价值链整体结构的基础上,找出价值链上有待改进和强化的环节,分析价值链中各个环节成本投入和价值产出的关系,增加价值产出或是减少某些环节的成本投入,使价值链的价值产出达到最大化,而成本大幅度降低。

内部价值链中,企业生产经营活动分为基本活动和支持活动两大类。T 公司是一家便利店连锁企业,其成立初期在运营模式和成本管理方面与其他传统零售企业相差无几,内部价值链的基本活动和支持活动都存在诸多问题。其中,基本活动中最突出的问题包括:信息不对称导致进货成本、仓储和运输成本高;企业主要依赖于赚取进销差价,无自身生产加工活动,利润微薄;产品销售过程中产生大量的人工成本和存货积压成本;广告投放缺乏针对性,主要依赖于线下实体店销售,推广成本高;售后服务管理能力差,不能有效吸引“回头客”的再次消费等。支持活动中最突出的问题包括:数字化软件投入不

[收稿日期] 2019-05-06

[第一作者] 曹素文(1994-),女,河南商丘人,湖北工业大学硕士研究生,研究方向为财务会计

[通信作者] 王德发(1968-),男,湖北潜江人,会计学博士,湖北工业大学教授,研究方向为财务会计

足,产业零散化,无法实现规模经济;产业内整体技术应用欠缺,零售过程缺乏效率;员工招聘、培训等成本高;企业组织结构简单,缺乏企业文化等。

从外部价值链来说,随着产业的发展,行业内部与外部的竞争愈演愈烈,竞争对手夺走了企业现有的顾客和潜在顾客,使商品的销量下降,企业利润逐年走低。而传统零售业的行业价值链是从供应商到零售商再到顾客的单向流通,价值链过于简短并且缺乏弹性,零售商与上游供应商是两类单独存在的主体,供应商提价或不及时供货会侵蚀企业利润,一旦顾客对商品的满意度不高或销售额难以达到预期,企业就面临亏损甚至破产。

2 新零售模式下 T 公司价值链成本管理分析

2015 年,T 公司与 Q 集团共同投资建立了鲜食工厂,开始在便利店中上线自有鲜食,并陆续搭建起常温、冷链配送体系。2018 年,T 公司成功上线新零售云平台。供应链物流系统与云平台完成无缝对接,门店与仓库可实时共享库存,能够大幅提升订购、仓储、配送效率与服务能力。T 公司还成功将线下用户导入线上 APP,完成会员系统搭建,增加会员粘性,实现数据的收集和整理。T 公司共设有品牌中心、经营中心和技术中心三个主体,技术中心包括大数据部、供应链研发部、架构服务部、产品研发部、运维部、电商事业部等六大职能部门。这些部门运用基于大数据平台的数据分析工具,以达到降低运营成本及人工成本、拓展经营路径、提高决策效率的目的。

2.1 事前成本规划管理

零售业主要是提供消费和服务的场所,其地理位置以及服务的有效人口数量是十分关键的因素,因此店铺的选址至关重要。一个好店址无疑是一笔无形资产,能够为店铺带来丰厚利润。传统零售业企业的选址通过人工实地勘察、现场调研来收集信息,再凭借决策者经验或者好恶进行决策,而现场调研耗时长,成本费用高,缺乏必要的数据进行定量分析。T 公司与阿里巴巴集团合作,通过数据化选址的方式量化评估客流、商圈等相关因素,以确定店铺地址以及店铺规模。基于互联网平台的实施监控系统以及后台的大数据分析,使得企业更好地掌握商圈的状况以及消费者偏好(图 1),大大提高了开店成功率和坪效,同时节省了调研成本与开店成本。

2.2 事中成本控制管理

鲜食等自有商品与外来商品存在着异质性,企业可以根据市场的需求进行生产和定价,从而获取

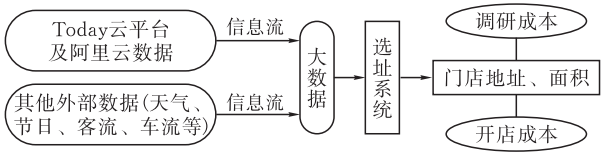


图 1 T 公司目前选址模式

相比于外来商品更多的超额利润。传统的生产决策是通过前期的销售量以及库存信息来确定当期的生产,这种方法会造成生产计划不合理,因为生产不足会造成短缺成本,产品供应不足就会降低销售量并影响消费者的购物体验,而生产过量会造成仓储成本的增加和产品的大量报废。T 公司建立了基于互联网平台的大数据分析技术来科学指导生产,利用互联网平台,通过数据挖掘技术对内部信息(包括前期销量、库存信息等),外部信息(包括天气、节日、客流、车流等)以及阿里云信息(商圈、消费者的相关信息)进行实时有效地整合(图 2)。科学规划产量有效降低了自有产品的报废率,减少了原材料的耗费以及产成品的报废损失,同时也避免了因生产报废商品而产生的运输成本和仓储成本。

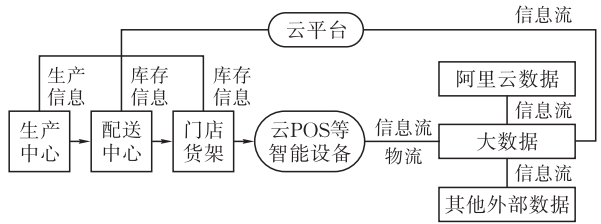


图 2 T 公司食品生产模式

传统的物流方式是通过订单驱动补货的,订单信息差错和不及时的传达都会造成无效配送。T 公司为了解决这一难题,在配送过程中使用智慧供应链物流配送系统(图 3)。智慧供应链物流平台可以实时了解库存信息以及物流信息,提升了配送物流的效率,同时系统也为门店外卖的配送提供了技术支持。通过自建的外卖配送体系,以往单一的第三方配送变为自己配送与第三方配送相结合的方式,满足线上线下的 B2C、B2B 和 O2O 三类订单需求。通过高效的物流配送,节省了物流运输途中的物流成本和外卖配送成本(主要包括车辆折旧、人工成本以及车辆行驶过程中的油耗等)。其计划性、网络性的配送具有更高的效率,降低了每家门店的平均配送费用。

2.3 事后成本反馈管理

在一项沟通与汇报内容复杂、流程较多、各环节涉及人员较多的工作中,如果员工不能够及时反馈自己负责板块内容的任务进度,会导致其他员工的工作停滞,最终影响整体的工作效率与效果。T 公司大数据部门专门开发了“超级店长”APP,帮助店

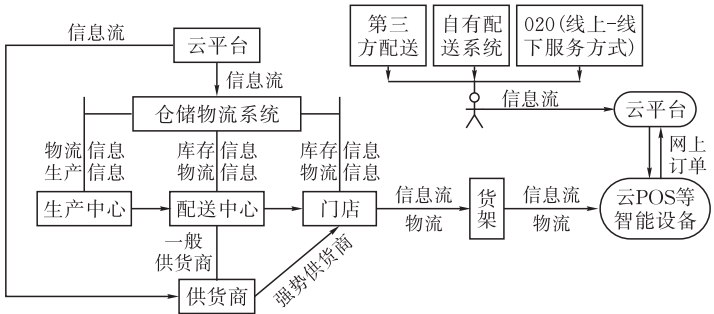


图 3 T 公司智慧供应链物流配送系统

长、店员随时了解门店经营状况。经营过程中出现任何问题,店员都可以向店长和总部实时反馈,店长也可以及时地提交申请,寻求帮助,最大化地减少损失。T 公司可以通过大数据系统,对全国门店的数据进行整合,在公司的数据显示面板中实时动态反映门店整体的运行状态。这样总部和各个门店就能够随时随地快速、高效地发现运营过程中存在的问题,制定出有针对性的改进方案或解决措施,从而提高运营效率,降低运营成本。

2.4 T 公司价值链成本管理成效

从企业内部价值链的基本活动和支持活动来看,T 公司价值链成本管理的成效主要包括以下几个方面。在基本活动中:通过实时监控系統,有效降低了原材料的仓储成本和物流成本;通过建立自有鲜食工厂,实现了纵向一体化;及时的信息反馈降低了产品库存量和食品毁损量;产品销售实现了线上线下一体化,完善了销售渠道的建设;反馈机制的完善增加了客户满意度,降低了售后服务成本等。在支持活动中:物流配送系统的应用增加了管理效率;强大的技术开发团队提升了企业竞争力;员工培训及晋升体系完善;企业文化明晰,控制系统逐步完善等。

从外部价值链来看,企业与竞争对手的竞争优势显著,降低了竞争对手为企业带来的威胁,并且完备的管理和服务体系能够有效阻止潜在进入威胁。T 公司同时拥有供应商和零售商双重定位,从一定程度上降低了供应商的讨价还价能力,同时获取了产品生产环节带来的利润,而线上 APP 的使用也增加了客户粘性,生产更符合消费者心理预期的产品,使得整个价值链是一个互通的价值循环,改善了以往行业价值链中存在的诸多弊端。

3 结束语

T 公司作为便利店企业的新起之秀,能够在复杂的行业竞争中迅速站稳脚跟并快速发展壮大,这与企业运用大数据平台实行的高效成本管理模式密不可分。T 公司目前的价值链成本管理主要是在新

零售模式下利用新兴技术对价值创造过程中成本的精准把控。新零售模式下,店主和用户都使用互联网和智能设备,使得基于货物的价值流动也伴随着信息流动。通过网上展示商品信息引导消费者的在线消费行为,然后再通过第三方平台的配送服务将商品送到消费者手中,便利店进入了一个拼效率的时代,通过大数据、互联网和智能设备的使用,实时地监控并汇总企业的生产、销售以及运营状况,从而降低企业人工成本、运输成本、交易成本、仓储成本、营销成本等,最大限度地优化成本管理。

[参 考 文 献]

[1] 杜睿云,蒋侃.新零售:内涵、发展动因与关键问题[J].价格理论与实践,2017(2):139-141.

[2] 黄浩伶.基于消费者视角的 T 连锁便利店品牌形象研究[J].智库时代,2018(33):126-150.

[3] 冯圆.实体企业成本控制:降成本与谋发展[J].会计之友,2017(11):25-31.

[4] 李兰.新制造环境下企业成本管理创新策略探究[J].财会通讯,2016(32):76-78.

[5] 焦跃华,袁天荣.论战略成本管理的基本思想与方法[J].会计研究,2001(2):40-43.

[6] 穆林娟,贾琦.价值链成本管理为基础的跨组织资源整合:一个实地研究[J].会计研究,2012(5):67-71.

[7] Clémence Stanley, Unerman J, Ferguson J, et al. Strategic cost management and performance: the case of environmental costs[J]. British Accounting Review, 2016(2):269-282.

[8] Smith P. Global professional standards for project cost management[J]. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 2016, 226:124-131.

[9] 杨世忠,胡洋洋,赵腾.质量控制 VS 质量创新:论质量成本管理的新模式[J].经济与管理研究,2019(2):123-134.

[10] 王满,王越.价值链战略成本管理[J].财务与会计,2015(7):16-18.

Research on Enterprise Cost Management under New Retail Mode

—A Case Study of T Company

CAO Suwen ,WANG Defa

(School of Economics and Management , Hubei Univ. of Tech., Wuhan 430068, China)

Abstract: Whether cost management is appropriate or not directly determines the efficiency of capital use and future development of the company. Therefore, T Company, considering the shortcomings of the traditional cost management, carries out the overall cost management of internal and external value chains based on the new retail model. Management, keep pace with the times in terms of cost management. Firstly, it enhances the mutual integration with the new retail mode by starting from all aspects of the basic activities and supporting activities of the internal value chain of the enterprise. Secondly, the new retail model increases the flexibility of the external value chain, making the entire value chain form an ecological closed loop. The current development trend of T Company indicates that the cost management method of this value chain is successful and has reference value. This has positive and far-reaching theoretical and practical significance for deepening the theory of cost management and applying it to modern markets.

Keywords: retail industry; new retail model; value chain cost management

[责任编辑：张 众]

(上接第 28 页)

Mixed Ownership, Equity Ownership Structure
and Managerial Efficiency

—An Empirical Study Based on State-owned Listed Companies in China

QIAN Honguang¹, LIU Yan¹, YUE Hongyan²

(1 School of Economics and Management , Hubei Univ. of Tech., Wuhan 430068, China ;

2 Finance Office , Hubei Univ. of Tech., Wuhan 430068, China)

Abstract: The reform of mixed ownership of state-owned enterprises is an important measure to improve the international competitiveness of state-owned enterprises in China. The core purpose is to reasonably allocate the ownership structure and improve the management efficiency of the mixed ownership enterprises. This paper made an empirical analysis of the effects of non-controlling shareholders (NCS) on managerial efficiency, and the relationship between the equity ownership structure of mixed ownership firm and managerial efficiency, based on the data of the 240 state-owned listed companies in China from 2011 to 2016. The results show that the proportion of the state-owned NCS is significantly negatively correlated with the managerial efficiency; the proportion of the private-owned NCS is not significantly correlated with the managerial efficiency; the proportion of the finance-owned NCS is significantly positively correlated with the managerial efficiency; the ownership concentration has a reverse “U” relationship with managerial efficiency.

Keywords: mixed ownership; equity ownership structure; managerial efficiency

[责任编辑：张 众]