

不同顾客需求条件下的 成本管理模式

□ 毛付根

一、单一而稳定的顾客需求条件下的成本管理模式

1、大规模生产的管理范式

20世纪80年代之前,整个社会经济发展尚未达到富裕程度,企业所面临的是一个消费者需求相对稳定和单一的统一大市场。与此相适应的业界主导生产模式是以“几乎人人买得起的低价格开发、生产、销售产品和服务”为目标的大规模生产模式,新产品在大规模生产方式下制造,形成成本低、质量一致、面向统一大市场的标准化产品。大规模生产模式的基本逻辑是:低价格导致较大的销售量,大销售量导致成本降低,低成本返回来又可得到低价格,如此循环往复。在这种模式下,确保市场需求和企业生产的稳定性以及生产过程的高效率,是企业成功的关键,而新产品和新工艺本身并不是不断取得成功的关键因素。因此,企业往往重视利用库存调节来稳定需求而忽略细分市场的竞争,结果是产品的开发周期和寿命周期都相应延长。

2、“纵向一体化”管理模式

大规模生产企业需要通过稳定性和控制力来保证高效率,这就要求企业对制造资源的占有和对生产过程的直接控制。为加强核心企业对原材料供应、产品制造、分销和销售全过程的控制,使企业能在市场竞争中掌握主动,传统上的策略是通过自己投资或出资控股等基本手段实现对其他配套企业的管理权,实行“纵向一体化(Vertical Integration)”管理模式,即我国企业所谓的“大而全”、“小而全”、“肥水不流外人田”的经营方式。其基本特征是,企业拥有庞大的加工体系,但其产品开发能力和市场营销能力都非常弱。在产品开发、加工、市场营销三个基本环节上呈现出中间大、两头小的“腰鼓型”。在生产计划与控制机制上,20世纪60年代以前,盛行的方法是通过确定经济生产批量、安全库存和订货点来保证生产的稳定性。

当企业处于相对稳定的市场环境时,“纵向一体化”模式是有效的。但在科技迅速发展、世界竞争日益激烈、顾客需求不断变化的形势下,“纵向一体化”模式则暴露出种种缺陷,如增加企业投资负担、承担丧失市场时机的风险、迫使企业从事不擅长的业务活动、在每个业务领域都直接面临众多竞争对手、增大企业的行业风险等等。

3、“以产品为中心”的成本管理模式

在大规模生产范式中,由于消费者需求比较单一,而且变化速度比较慢,顾客对产品的设计和銷售要求并不高,也就决定了企业的工作重点是放在产品的生产过程中。因此,企业的成本结构中固定成本所占比重不是很大,成本主要来自生产阶段的产品制造成本。这种标准化、大规模生产依赖规模经济效益化解了固定成本所带来的成本压力,依靠提高生产效率实现低成本从而达到低价格的目的。在这种情况下,企业的价值主要来自于企业的有形资产。当时判断企业优劣的标准主要是企业所拥有的、体现在资产负债表上的有形资产和技术。财务管理的重点自然表现为对总资产利润率的追求和对资产负债比例的控制。从设计、制造到销售整个产品寿命周期的各阶段,企业的利润曲线表现为一条开口朝下的抛物线。亦即,企业的利润主要来自产品制造阶段。

在消费者需求比较单一,而且变化速度比较慢的旧经济秩序中,竞争对手相对较少,客户没有什么权利,企业往往习惯于仅仅靠一个广告便可以抬高产品的价格,从而决定了这是一个以产品为中心的时代,市场份额是衡量企业成功与否的最重要的计量尺度,是该时代企业的指路明灯和罗盘。那时,公司关注的是如何通过改进产品取得规模经济效益。这种以产品为中心的思维导致:“获得很高的市场份额,利润就会接踵而至”;“保持高增长率,利润也将增加”。

二、个性化而快速多变顾客需求条件下的成本管理 模式

1、大规模定制模式

竞争形势发生变化,社会、国家、市场、技术和客户需求也都在变化。变化的环境、变化的人口、变化的需求、饱和的市场、外来冲击、不确定因素以及产品和工艺技术的冲击等等,以不同的方式扰乱了原本正常运行的生产系统,使系统失去了原有的效率、稳定性和调控能力。当世界不再是一成不变而是快速多变的时候,主要通过稳定性和控制力来达到高效率的大规模生产方式已经难于保证效率。

20世纪90年代以来,由于科学技术飞速进步和生产力的发展,顾客消费水平不断提高,企业之间竞争加剧,加上政治、

经济、社会环境的巨大变化,导致需求日益多样化。上述消费、竞争、环境变化既是多样性与市场需求不确定性的根源,也是促进企业不断提高自身竞争能力的外在压力。

适应这些变化的企业发现:不能再期望顾客对庞大的单一市场感兴趣,而是要满足他们的个性化需求;缩短产品寿命周期,满足细分需求,主动引起这些变化的企业会获得强大的优势。领先的企业已经建立了低成本、多品种、大量生产的生产流程,甚至建立了面向个性化定制产品和服务的生产过程。企业通过大规模定制这种新的管理模式的灵活性和快速响应能力,可以满足用户多品种定制需求。按照大规模定制模式的逻辑,充分满足客户的个性化需求的公司将获得更大的销售额。较高的利润和对客户需求更充分的理解使公司可以提供更多的多样化和定制化产品,这会导致市场的进一步细分。

在大规模定制生产模式中,技术创新扮演了重要的角色。新技术的应用增强了产品的适应能力,增加了产品的多样化,缩短了开发周期。同样,新的制造技术的应用使多品种产品的生产更加经济,从而进一步推动了产品多样化。实际上,在大规模生产模式中,工艺过程(流程)比产品更为重要。在日益多元化的市场环境下,为满足客户定制产品的需求,需要针对大规模定制进行流程重组,使个性化新产品从灵活、敏捷而又长期稳定的流程中生产出来。

2、“横向一体化”管理模式

在全球市场的激烈竞争中,企业面对的是一个变化迅速已无法预测的买方市场,传统的生产与经营模式对市场剧变的反应越来越迟缓和被动。实际上,人们很早就注意到了外部环境的变化对管理模式的影响问题,并从技术和组织角度采取措施,提出了许多适应竞争环境变化的有效方法,如计算机辅助设计(CAD)、柔性制造系统(FMS)、准时生产制(JIT)、计算机集成制造系统(CIMS)等。虽然这些方法取得了一定的实效,但在经营的灵活性、快速满足顾客需求方面并没有实质性改观。人们终于意识到问题的关键不在于具体的制造技术与管理方法本身,而在于他们仍处于传统生产与经营模式的框框之内。也就是说,仅靠一个企业所拥有的资源很难快速响应顾客需求,只有将资源延伸到企业外部、借助于其他企业的资源,方可实现快速响应市场需求的目的。由此便产生了企业“横向一体化(Horizontal Integration)”的发展模式,与此相对应的是全球制造链与供应链管理模式的出现。

“横向一体化”管理模式注重利用企业外部资源快速响应市场需求,本企业只抓最核心的东西:产品方向和市场。至于生产,只抓关键零部件的制造,甚至全部委托其他企业加工。目的在于利用其他企业的资源促使产品快速上马,避免自己投资带来的基建周期长等问题,赢得产品在低成本、高质量、早上市等方面的竞争优势。“横向一体化”形成了一条从供应商到制造商再到分销商的贯穿所有企业的“链”。由于相邻节点企业表现出一种需求与供应的关系,当把所有相邻企业依

次连接起来,便形成了供应链,为使这条链上的节点企业达到同步、协调运行,便产生了供应链管理(SCM)这一新的经营与运作模式。

3、“以顾客为中心”的成本管理模式

顾客化需求模式更多地表现为多元化和个性化导向,由此使企业的产品开发周期大为缩短,更新换代速度加快,研发费用比例随之加大;而竞争全球化使企业在成本方面的竞争压力不断加大,这要求企业必须再造内部组织结构、生产经营方式与业务流程,从而对快速多变的市场做出迅速、灵活的反应;同时这种快速剧变的环境还要求企业不断关注消费者消费模式的变化,关注营销网络和顾客关系管理,由此使企业的市场营销费用比例加大。结果是,企业原有的成本结构因社会经济环境的变化而随之发生变化,来自设计阶段的研发费用和销售阶段的营销费用比重不断加大,而来自生产阶段的制造成本比重则相对下降。企业再也难于凭借大规模、标准化生产来降低成本,小批量、个性化生产使企业的固定成本比重不断提高,经营风险也随之加大。此时,如何通过适应顾客需求变化来化解经营风险显得十分重要。

另一方面,在快速多变的新经营环境中,企业的生存和发展将更多地取决于新制造流程、工艺能力、员工技能、顾客忠诚度、数据库等无形资产和能力。无形资产在企业价值创造中所占的比重不断增加,这一转变对企业风险的控制模式具有重要影响。从设计、制造到销售整个产品生命周期的各阶段,企业的利润曲线表现为一条开口朝上的抛物线。亦即,企业的利润主要来自产品制造的前后两个阶段——设计和销售。

由此可见,随着快速多变环境的出现,把市场份额作为最终目标的流行观念开始受到一些反面例子的挑战。市场份额处于领先地位(甚至达到本行业数一数二)的公司利润都开始下降。外部环境和游戏规则的改变,使所有竞争者陷入要么降低价格,要么失去顾客的两难选择境地,由此就产生了无利润区。然而遗憾的是,许多公司仍在继续推行市场份额和数量增长战略,试图在一块正在缩小的蛋糕上吃到更大的一块。这种错误的企业设计之下的增长将更快地消蚀公司价值。

价值链理论告诉人们:(1)企业的每一项作业并不都是创造价值的;(2)价值链各环节所创造的价值大小是不同的;(3)企业所创造的价值并不等于实现价值;(4)价值实现的前提是顾客价值的最大化。所谓顾客价值即为高质、廉价、快速的产品或服务。结合新的环境,企业应该树立一种全新的经营目标,即适应顾客多元化、个性化的需求,以有竞争力的成本面对全球低成本竞争对手的挑战,从而使企业成为反应迅速、使顾客价值实现最大化的公司。为此企业必须结合现行社会经济环境的要求进行重新设计。

一个公司的企业设计(重新定位)包括四个方面的战略要素:客户群的选择、价值的获取方式、战略控制、业务范围。即需要解决四个基本问题:我希望为哪些客户提供服务(为哪些

兵器工业集团公司构建集团化财务运作体系的探索与实践

□ 罗乾宜

兵器工业集团公司是在原中国兵器工业总公司的基础上,经国务院批准改组设立的特大型企业集团,目前拥有包括工业企业、科研院所、商贸公司和勘察设计企业等在内的成员单位130多家,并在数十个国家和地区建立了近百家海外分支机构。集团公司成立后,紧紧抓住军品能力调整、重点军品研制、国有企业改革脱困等历史机遇,大力推进改革调整并取得突破性

进展。经济发展速度和经济效益实现了同步跨越式发展。在此基础上,集团公司提出“三步走”战略构想,目标是到2020年将集团公司建设成为具有国际竞争力的大公司。实现这一战略目标,对于脱胎于政府部门的集团总部而言,对于长期在高度计划体制下运作的成员单位而言,无疑是十分严峻的挑战,必须从运作观念、管理方式和手段等方面进行改革。财务管理作为主要的管理和控制手段,必须努力适应并积极推动这一根本性转变。几年来,我们一直致力于这种探索,本文谈到的正是在转型过程中对财务管理的思考与体会。

一、以集中管理为手段,适应基础财务状况,逐步构建集团化的财务运作体制

兵器工业是国防科技工业的基础行业,从经济角度看,整体摊子大,经济规模小,生产能力、人员规模和资产总量的匹配不够合理;从观念上讲,由于长期在高度计划体制下,形成了以产品生产为主导,以产品的可靠性、安全性和战技指标的先进性为基本追求的军品生产观念,成本、效益等基本财务观念难以确立;集团总部作为原政府部门,习惯于行政管理方

式,经济手段难以实施,决策责任意识淡薄;成员单位在主管部门机构多变之时,一直保持着独立的存在形式,独立意识强,对集团整体利益以及集团化运作缺乏认同感。面对如此众多的历史遗留问题,我们以集团化财务运作为基本目标,根据不同的发展环境,围绕不同阶段的中心任务,适时调整财务管理重点,集中解决了发展中一批主要问题。

1、以治理散乱为主要任务,集中解决支付问题,并逐步推进集中管理的财务体制

集团公司成立之初,整个系统面临着巨额亏损、支付困难等严峻的财务形势,由此决定了财务工作必须围绕解决基本的生存性支付问题,以治理散乱为重点,在成员单位层面逐步建立起集中管理的财务体制。这一阶段财务工作的主要特点是以专项工作的方式,着力应对突发事件,解决突出问题。为此,集团公司采取了以下措施:(1)推行“一个基础、两个重点”的理财思路,即以集中管理的财务体制为基础,狠抓以现金流管理为重点的资金管理和以全面预算管理为重点的成本控制,促使成员单位对资金管理、资产处置、财务决策、会计人员、会计政策和会计信息实行集中统一管理,为治理散乱提供体制和制度保障;(2)强力推进总会计师委派制度,赋予总会计师重大财务决策支持、执行和过程监督的职责,初步构建起相应的组织保障系统;(3)以支付问题为突破口,鼓励变现处置各类不良资产,努力改善现金流状况,并从现金流这一多方关注的“焦点”问题入手,引导财会系统以外的人员普遍关注财务问题,以此把财务管理的基本观念输送到企业管理的各个环节;(4)在清产核资的基础上,将资产流动性指标引入成员单位领导人员经营绩效考核体系,有效推进现金流观念的初步确立;(5)建立全面审计制度,系统监督各项工作落实,并为业绩考评提供依据。

2、以军工解困政策为契机,进一步优化财务结构,构建新的财务基础

最基本的生存问题初步解决后,集团公司开始了由生存向发展的转变,但众多的财务结构性问题又形成巨大的障碍,主要是庞大的不良资产、巨额的债务负担、沉重的企业办社会包袱和长期亏损造成的十分虚弱的财务基础。此时,国家针对整个军工行业面临的经营困境和生存危机,出台了破产关闭、分立破产、债转股以及三线调迁等一系列解困政策,这可以说是一次最全面、最有力度的调整财务结构、优化财务基础的机遇。基于这种认识,集团公司及时研究制定了以资产负债、经营规模和人员配比为标准的资产、债务分割办法,指导成员单位根据政策积极处理历史遗留问题,减员减负,轻装前进,积

客户提供价值)?我将如何获得盈利(如何为客户创造价值)?我将如何保护利润(我的价值判断与竞争对手有何不同)?我将从事何种经营活动(我希望向客户提供何种产品、服务以及解决方案)?据此可以看出,成本管理的重点也应相应地转移,其基

本特征将表现为:(1)关注顾客盈利能力的分析,明确市场的选择与定位;(2)对行业价值链重新定位,合理利用外部资源;(3)注重企业内部价值链的改造与管理;(4)加强作业层面的管理。

(作者单位:厦门大学会计系) 责任编辑 崔洁