

娃哈哈

成本控制与启示

■ 刘 华 张博亚

杭州娃哈哈集团有限公司(以下简称娃哈哈)现拥有总资产300亿元,员工30 000人,在资产规模、产量、销售收入、利润和利税等指标上,已连续十余年位居中国饮料行业首位。娃哈哈持续成功的核心奥秘何在?答案是出色的成本控制。本文拟从总成本领先战略以及生产、配送、渠道和营销等方面,分析娃哈哈的成本控制经验及其带给我们的启示。

一、综合成本控制——总成本领先战略

严格的成本控制、培养并保持勤俭节约的优良传统,是娃哈哈企业文化的重要组成部分。相较于传统的成本管理,娃哈哈采取了全员管理、全过程管理、全环节管理和全方位管理。其特有的、近乎苛刻的“二级管理,三极核算”以及“将成本控制量化到每个员工”的成本控制制度,一直坚持至今。娃哈哈采用成本倒逼法,从战略高度确定目标利润,然后根据产品在市场上的目标售价倒逼成本。无论是基本价值创造活动(原材料供应、生产制造、市场推广等),还是辅助性价值活动(财务管理、人力成本、行政管理等),娃哈哈在每个环节都在贯彻实施着总成本领先战略。以行政管理成本为例,娃哈哈强调高效、执行的文化理念,组织结构高度扁平化,采取

总经理负责制,总经理直接控制各个部门和分公司,没有任何中间环节,高度集权的组织架构所产生的管理成本明显偏低。再以人力成本为例,娃哈哈正式员工的收入主要源于每年公司的股份分红,即源于税后的利润分配,并不计入财务成本。

二、生产成本控制——规模效益性

生产成本是传统成本控制的核心,其中的材料成本和加工成本是重中之重。娃哈哈很早就实施了大宗原辅材料的招标政策,全国100家生产型公司的大宗原材料(如白糖、纸箱、奶粉等)由集团公司统一集中采购,以最大限度地获得优惠的价格。此外,娃哈哈系列饮料的塑料瓶、瓶盖等包装材料甚至连一些制造设备都自己投资生产,大量交易内部化,追求规模效益,最大限度地降低了采购成本。对于食品饮料业来说,生产设备的性能既决定了产品的质量,又决定了生产效率。为确保一流的品质,娃哈哈先后投资100多亿元从美国、法国、德国、日本、意大利等国引进360余条世界一流的自动化生产线,并且,对设备不设定产能极限和时间极限。由于生产设备满负荷高效率运转,娃哈哈的产品产量能达到同行的几倍以上,最终分摊到每瓶饮料的折旧成本几乎可以忽略不计。凭

借在制造规模和成本控制方面的明显优势,娃哈哈系列产品的单位成本低于主要竞争对手10%以上。

三、配送成本控制——“销地产”布局

饮料业的产业特性决定了配送成本相对较高。为解决产品的配送成本和配送速度问题,娃哈哈提出“销地产”战略,即在每个产品的主要销售区域直接设立生产分厂,就地就近生产,每个生产基地的配送范围控制在500公里以内。娃哈哈以成熟的产品、技术和市场,辅以雄厚的资金实力,率先完成中国饮料业的“销地产”生产力布局,生产基地的数量是顶新、统一企业的5~10倍,也远远超过了可口可乐、百事可乐在中国瓶装厂的数量。在产品配送的具体政策上,娃哈哈力求严格地控制成本。比如,在产品配送上,汽车运输必须以整车为单位,火车运输必须以整车皮为组合单位,最低起运量为十吨车,公司拒绝任何理由的火车、汽车零担运输要求,因为零担运输的单位成本偏高。在公司流程再造的信息化过程中,娃哈哈在需求分析报告中提出的最大需求是“优化配送网络降低成本”。在此思想指导下,娃哈哈的调度配送部门率先导入了国际一流的SAP软件系统。综合推算,娃哈哈的单位产品配送成本比主要竞争对手节约20%以上。



四、渠道成本控制——“联销体”政策

娃哈哈秉承“农村包围城市”与“利益驱动行销”的原则，坚持以经销商为中心的“利益共用联销体”的渠道策略。娃哈哈的联销体建设主要包括四个部分：①实施保证金制度，对经销商制定销货指标，年终返利，完不成任务者动态淘汰。娃哈哈充分利用收付款的时间差，尽量不动用自有资金实现企业的顺利运转和生产，同时规避销售额拖欠风险，也令缺乏资金实力、市场开拓能力差的经销商难以进入联销体。②实施区域销售责任制，使经销商与各级批发商互不侵犯。③集中精力理顺销售渠道的价差体系，明晰经销商、各级批发商和零售终端的利润空间，同时实施利益的有序分配。④建立专业的市场督导队伍和督导制度。通过组建以经销商为中心的“联销体”体系，娃哈哈整合了大量社会资源，付出的渠道建设成本（如人力成本、办公营业成本、资金成本和配送成本）远远低于以设置直营分公司、营业所等方式精耕终端的同类企业（如可口可乐、顶新），而主力产品在国内的覆盖率却远高于主要竞争对手，特别是在广袤的农村。

五、营销成本控制——成本效益性

娃哈哈虽然在制造、配送和渠道等环节都以节约成本为导向，但是在市场推广即价值传播环节却不惜投入重金，10余年来各类广告累计投入三四十亿元，是媒体广告力度最大的国内企业之一。集中力量打歼灭战的“立体”媒体传播，某种程度上成就了娃哈哈。如凭借着精确的市场定位和超前意识的广告效应——“喝了娃哈哈，吃饭就是香”，娃哈哈淘到了第一桶金。“再节约也不能节约广告费”，是一项在外界看来与成本控制相背离的举措。但值得注意的是，娃哈哈几乎不与广告代理商打交道，而是直接与各大电视台广告部直接签订合同，并要求相关媒体做出最低价承诺。伴随着营业规模的不断扩大，娃哈哈的推广费用占销售额的比例已经降到6%~8%。业内营销专家所作的横向对比表明，娃哈哈的推广费用占销售额的比例，明显低于以科学规划见长的可口可乐以及以四两拨千斤的策划方案见长的养生堂等公司。从成本效益的角度来看，表面上娃哈哈的广告费投放力度最大，主导产品的单价也明显比主要竞争对手低，但是利润却高出好多倍，做到了广告投放量大、价格低和利润高的有机统一。

六、成本控制的有益启示

1. 战略高度的成本控制理念。管理大师迈克尔·波特提出，企业的竞争战

略可归纳为总成本领先、差异化竞争及焦点集中竞争战略三种。娃哈哈其实就是总成本领先战略的典型，它通过在内部加强成本控制，使总成本明显低于行业平均水平或主要竞争对手，从而赢得更高的市场占有率或更高的利润。

2. 立足全局的综合成本优化。企业的成本控制不能拘泥于传统的生产成本降低，而应立足全局，着眼于综合成本的优化。因为决定企业最终成本水平的，绝不只是生产成本的高低，而是包括采购、配送、渠道、销售、行政管理、人力资源在内的全价值链的综合成本。娃哈哈的经验告诉我们，应考虑规模效益，有时“花钱是为了更多地省钱”。例如其投资100多亿元引进世界一流的自动化生产线，人们的第一反应是折旧等固定成本增加，但生产效率和生产能力利用率的提高，使得承担折旧和其他固定费用的产量扩大，单位生产成本反而是下降的。正如管理会计谚语所云：“降低生产成本最简单的办法，就是尽可能多地生产产品”。在重视降低生产成本的同时，企业还要跳出本企业价值链的范畴，认真审视整个价值链，可以在上游（如采购环节）和下游（如销售环节）价值链另辟蹊径。如娃哈哈的销地产布局，将各种设施重新布置在更靠近供应商和消费者的地方，以减少入厂和出厂成本。同时，企业也不能孤立地看待成本，而应从利润的角度看待成本发生的效益性，有时“花钱是为了更多地赚钱”。如娃哈哈的广告费投放力度最大，但是利润却高出主要竞争对手好多倍，原因即在于广告营销带来的销售放大效应。总之，企业总成本领先优势的形成，只靠生产成本的控制是不够的，也不能简单化为成本节省或成本避免，而是价值链各环节综合优化的结果，有时甚至要战略性地增加成本以谋取利润的最大化。■

（作者单位：上海财经大学会计学院）

责任编辑 刘莹