

编者按 ►

向成本要效益、向战略成本管理要竞争优势,已经成为企业在激烈的市场竞争中取胜的重要因素。本期专题介绍的雅戈尔、中国电信、太阳纸业和广博集团等四家公司,将成本控制置于战略高度,分别从价值链管理、作业成本管理、生命周期成本管理和全面质量管理维度对成本进行管控,改变了传统的仅关注于生产环节的成本降低模式,取得了较好的效果,希望能对其他企业的成本管理活动起到借鉴作用。

雅戈尔基于价值链的成本管理之道

■ 王 满 刘 水

雅戈尔自1979年从单一的服装生产加工起家,经过30多年的发展壮大,已经成为中国服装行业的龙头。雅戈尔也曾入世后面临增长势头趋缓、市场占有率下降的危机,但其并未采用行业内部广泛使用的横向价值链管理方式,而是从纵向和内部价值链入手,实行了全球价值链整合战略,这使其在优化产业链的同时也有效控制了成本,从而将市场的主动权牢牢掌握在自己手中。

一、基于纵向价值链的成本管理

雅戈尔选择纵向一体化的发展策略,不仅向上游取水,涉足原材料供应,构建自己的纺织面料城,还向下游的商业、零售、连锁方向发展,组建分销网络,从而构造出上游纺织城、中游服装城、下游旗舰店的纺织面料、成衣制造和连锁零售一体化的垂直型产业链。

1. 后向一体化——降低采购成本

雅戈尔集团在国内和国外的原料

订货周期都比较长,不仅资金占用成本会增加,服装销售季节性强的特点也会影响其盈利。而且,雅戈尔的中高档纺织面料主要靠进口,国际纺织品原料价格的波动易对雅戈尔的产品成本造成较大影响。因此,为保障服装高档面料的及时供应以及寻求采购成本和面料质量之间的平衡,雅戈尔决心精心打造完整的产业链。

2001年年末,雅戈尔介入服装印染、水洗等领域,与日本(株)晃立合资水洗厂,标志着其后向一体化构造工程正式启动。2012年6月,雅戈尔合资设立了日中纺织印染有限公司,并斥资1亿美元兴建纺织城,顺利涉足染纱、织造以及后整理生产等业务,也为其向高档色织布、印染布以及针织品产业发展奠定了良好的基础。2003年10月,雅戈尔投资15亿元兴建宜科辅料工业城,旨在为其提供优质的配套辅料。2004年5月,与日本伊藤忠商事株式会社及香港青春国际控股有限公司合资的宁

波雅戈尔毛纺织染整有限公司成立,2008年设备安装调试完毕,正式投入生产,宣告雅戈尔高端毛纺织染生产基地已顺利建成。

通过后向一体化战略不仅保证了雅戈尔成衣用料的质量,也实现了快速供货,更节省了生产成本、财务费用、交易成本和运输成本,增强了集团的盈利能力。从成本管理的角度来看,以降低采购成本和运输成本为目标的后向一体化选择,已有效适应了雅戈尔集团的内外部战略环境。

2. 构建营销网络——优化协调成本

雅戈尔通过重点发展零售终端,建立起稳定而有层次的销售网络,已将销售渠道牢牢掌握在自己手中。目前雅戈尔在全国已设立100余家分公司,拥有1300多家与大型商场合作的销售终端、近600家自营专卖店和近500家特许专营店,形成了一个覆盖全国的多元化营销网络体系。在一线城市,实行自

建渠道为主、特许专卖和商场合作为辅的策略并对已有的规模小、业绩差的特许加盟店和自营专卖店实施关闭,转向打造高档的大型专卖店。在二、三线城市,则视情况与一些经销商合作。

自2011年起,雅戈尔启动了以完善营销体系和供应链体系为主要目标的“雅戈尔数字化工程”,通过搭建自己的电子商务平台,将遍布全国的销售网点衔接起来,形成了自己的销售网络,这不仅使雅戈尔具备了向具有更高附加值的产品领域拓展的能力,更节约了销售渠道上的开支,减少了包装、仓储、运输和促销等费用。由于每一个环节的附加值都掌握在自己手中,雅戈尔有效地降低了销售和协调成本,使毛利润提高到了50%以上。

二、基于内部价值链的成本管理

雅戈尔着手整合内部价值链,在利用IT分析需求整合供应链的同时,也建立了以物流配送系统为主的数字化系统。信息传递的加速、信息透明度的提高和自动化物流体系的应用大幅减少了企业内部的库存成本和管理成本。

1.利用BI(Business Intelligence,商务智能)整合供应链——实现“零库存”

雅戈尔集团在企业面临供过于求、库存积压的困难形势下,利用IT技术掌握需求,成功实施BI项目,使企业成为了一家高速运转的公司:生产周期缩短50%,库存周转率提高1倍以上,年均节省了近2.5亿元的库存成本。

BI工具还可以做更为深入的营销分析,它使销售人员对各个商业网点的营销状况、每个服装款式的销售情况和不同区域的销售特点都了如指掌。2001年,雅戈尔有3 000多个销售网点,到2011年仅余2 000多家店,但营业收入却增长了近6倍。通过把多而散的门店整合成强而集中的网点,不仅减少了产

品的库存积压、节约了成本投入,更提高了资源使用率,同时关闭小的门店也让雅戈尔的品牌形象更清晰。

2.建设物流配送中心——节约管理成本

雅戈尔的管理层深刻体会到,建立全新高效的企业物流系统是雅戈尔降低内部管理成本的必由之路。为此,集团成立了专门的物流小组,以实现建设自动化物流配送中心并重整集团内部物流流程的目标。

雅戈尔物流配送中心总占地面积约为6 000平方米,建筑面积17 000余平方米,预期达到容纳200万件成衣库存、年配送2 000万件成衣的目标。该自动化物流配送系统通过库存管理控制系统(WMS)与上游生产的ERP系统以及下游销售的DRP系统实现无缝连接,达到物流、商流、信息流的高度集成,使得物流中心的各个作业过程和作业环节高效流畅、井然有序。虽然从短期来看,建设如此大型的物流配送中心会占用大量资金,但从长远发展角度来讲,高度自动化与高度信息化的现代仓储技术不仅使产品存取的速度和准确率都得到了有效提升,而且提高了产品的配送效率,增加了成交订单量,进而使收入和成本利润率也得到了大幅提高。物流配送中心投入使用后,不仅将人员手工操作的范围缩减到了最小,同时也把工作人员配置由原来的77人减少到目前的60人,使得管理成本大大降低。

三、启示

雅戈尔在利用价值链进行成本管理的过程中,站在战略的角度分析成本,在利用纵向价值链控制和降低成本的同时也优化了内部价值链。这种成本管理方式在取得成本优势的同时,也为我们带来了启示。

1.分析上游价值链,降低供应链上的成本

上游价值链分析的主要目的是研究供应商如何影响活动成本,并与供应商建立基于竞争战略优势地位的合作伙伴关系,以获取价格低廉、质量优良的原材料,在寻求成本降低机会的同时,又可避免出现因断货带来的时间成本。对于原材料采购成本相对敏感的企业,当采购成本和交易成本渐趋上升时,企业可以选择后向一体化的价值链整合方式以降低供应链上的交易成本,进而获取竞争优势。

2.拓展稳定的销售渠道,削减销售和协调成本

下游价值链分析的目的主要在于同分销商构建战略合作关系,建立良好而稳定的营销网络、扩大企业的销售份额,最终增强企业的市场竞争力。当下游销售渠道的费用投入和管理成本上升时,企业需要加强对销售终端的控制,即通过加强与分销商的联系,并对销售渠道进行整合和优化,以实现降低沟通成本和协调成本、获取竞争优势的目的。

3.优化企业内部价值链,减少成本费用消耗

企业内部价值链优化与整合的重点在于对内部价值链各环节的细化与分析,识别出增值作业和不增值作业,调整并改进增值作业,消除不增值作业,从而达到降低企业内部经营管理成本的目的。随着信息传递的加速、IT技术的普及以及自动化系统的广泛使用,企业应当全面分析内部价值链,了解自身的优势环节和薄弱环节,并且使用更为先进的技术及设备进行内部价值链的优选和整合,以降低劣势成本项目的资源消耗,提高成本效能。■

[本文系东北财经大学会计学院学术骨干资助项目“构建战略管理会计学科体系研究”的阶段性研究成果]

(作者单位:东北财经大学会计学院 中国内部控制研究中心)

责任编辑 周愈博