

战略管理会计助力企业发展

——以唯品会为例

李骁楠 刘子旭

唯品会 (Vip.com) 隶属于广州唯品会信息科技有限公司, 成立于2008年12月, 是一家以正品折扣、限时特卖为主要特色的B2C (商家对客户) 电商网站。到目前为止合作品牌已超过5 000个, 向消费者提供的商品品类包括服装、鞋包、护肤品、家居、皮具、配饰、香水等。2012年3月23日, 唯品会在美国纽约证券交易所 (NYSE) 成功上市, 发行价6.5美元, 2014年1月股价突破100美元。作为国内特卖领域非常有影响力的购物网站, 唯品会在战略管理会计方面的很多经验都具有重要的借鉴意义。

一、开拓创新, 差异化的战略决策定位

唯品会将奢侈品折扣网站的“闪购”模式 (又称限时抢购模式) 与国内市场及消费习惯相结合, 较早地进入品牌限时特卖这一领域。同时开发二三四线城市的潜在市场, 实现商业模式和目标顾客群的差异化定位。相对于成本领先战略, 差异化战略确保了唯品会在行业中的竞争优势。

1. 正品限时折扣——商业模式的差异化

这一模式的特色就在于“限时”。特卖频道每天上午10点上线新品, 商品上架时间仅为3~5天, 在消费者将商品加入购物车后只能保留20分

钟。这种“饥饿营销”能够充分激发消费者的购物热情, 很多热门商品上架就会被一抢而空。

唯品会上线的大多数品牌都能提供3~7折不等的折扣, 部分品牌商品甚至不到1折。其主要原因就在于商品错峰采购、厂家垂直发货。与国内外品牌代理商及厂家直接合作能够免除中间商费用, 而与实体商场相比又能省去进场费、实体店必需的各项费用支出等, 从而大大降低了成本。

成立之初唯品会就推出了正品保险, 由中国太平洋财产保险股份有限公司进行承保, 开创了国内购物网站为商品购买保险的先河。同时严格规范采购流程, 对所有供应商的资质进行严格审核, 确保供应商的品牌授权资格。从源头上保证商品的质量, 平衡网购市场中信息不对称的现象, 保障消费者的权益。

2. 聚焦二三四线——顾客群的差异化

一线城市网购市场相对成熟, 一直以来都是各大电商的主要目标。而唯品会在发展一线城市用户的同时, 也将目光聚焦在二三四线城市上, 其销售额占比一度超过80%。一方面, 这些地域的消费者收入低于一线城市, 购买正价品牌商品的能力相对较弱, 聚集了大量中高档大众时尚品牌的唯品会则相当于将实体商场的打折促销

日常化, 满足了这些消费者的需求。另一方面, 一些在一线城市中销售的品牌, 三四线城市特别是地级、县级市基本上没有, 而唯品会则为这些消费者提供了一个平台, 使他们能够享受到与一线城市同样优质的品牌商品。此外, 三四线城市的网络用户数量增长迅速, 网购市场存在巨大的发展空间, 唯品会充分把握这一机会, 挖掘潜在消费者, 抢占市场先机。借助于物流网络的逐步成熟, 2013年, 唯品会三四线城市的订单量增长速度已经超过一线城市地区, 市场规模也基本与一线城市持平。

二、匹配自身定位的战略成本管理

唯品会围绕其差异化的战略定位, 提高仓储管理水平以服务“闪购”的商业模式, 优化物流配送体系以深耕二三四线市场, 同时降低企业的隐性成本以提高资金利用效率。

1. 完善仓储系统, 降低库存成本

(1) 采用寄售方式, 实现零库存管理。在销售模式上, 大约90%的商品都采用寄售代销的方式, 卖不出去商品可以退回给供应商, 不需要先期支付款项; 而公司承担的库存风险只来自于10%的买断自营的商品, 主要是阿迪达斯、耐克等时尚运动品牌, 而这些品牌的售罄率又很高, 因此基本不存在

库存积压问题。此外，唯品会还有专业的买手团队，将他们丰富的经验和公司的销售数据相结合，选择销售更好、卖出率更高的品牌商品来降低公司的库存成本。

(2) 精细化仓储管理，提高运营效率。唯品会运用一系列的管理工具将战略目标分解和细化，对每一环节进行精细化管理。从战略上最大限度地减少资源的耗用，降低管理成本，剔除一切不必要的劳动和浪费。在包装环节，唯品会仓储物流中心有团队专门负责标准包装盒研发设计，从而有效利用仓储空间，提高对商品的管理效率。此外，唯品会还优化了分拣流程，实行并联拣货，即由多人分拣同一批次订单，各自负责一个货架区域的商品，然后汇合至集货区打包。一系列细节的精细化管理提高了人均劳动效率，从而降低了整个运营链条的成本比例。

2. 创新物流配送体系，压缩物流成本

(1) 结合市场定位，自建物流中心。唯品会自2008年成立以来一直高度重视仓储物流体系建设，实行“干线+分仓+落地配”的物流配送模式，布局全国物流服务体系，加大对三四线城市尤其是偏远地区的物流配送力度，力求实现全覆盖、无盲点。通过实施全国分仓战略，唯品会现已建成的位于佛山、昆山、成都和天津的物流中心已基本覆盖了华南、华东、西南、华北、东北几大区域。此外，在北京、武汉、沈阳等地唯品会也有自己的仓库。通过自建物流中心，大大缩短了物流半径，减少了商品包装承受的耗损，提高了配送速度和效率。

(2) 与第三方合作，实行落地配送。在一些订单相对集中的城市，唯品会有自己的物流配送团队，但是对于订单相对分散的总体情况来说，与优质的第三方配送公司合作能够有效降

低配送成本。在与第三方合作时，唯品会本着互惠共赢的原则，确保合作物流单位能够有可观营业额，向他们输出自己的技术管理和信息系统，并派去专业人员进行培训和审计。但同时，也对第三方快递公司的服务细节提出了明确的要求，力求减少妥投率低、数据录入残缺等问题。这些举措不仅有利于双方的长期合作，而且有效地提高了配送效率和服务质量，从而形成互惠互利的良性循环。

3. 优化顾客体验，节约隐性成本

(1) 提高重复购买率，减少宣传费用。唯品会提供全年无休的客服热线，并且有专门的客服团队负责处理顾客的咨询、建议和投诉等。此外，唯品会还提供了广泛的货到付款服务，7天内无条件退货服务，不仅无需消费者承担运费，而且每件退货包裹补贴10元礼品卡。这一系列人性化的服务保障增加了用户的粘性，使唯品会能够保持较高的重复购买率，从而提高顾客的忠诚度、增强口碑传播的效果，降低了维护现有客户以及开发新客户费用，并节省了广告支出。

(2) 提高服务质量，减少退货成本。唯品会有专业的买手团队，由时尚行业、服装行业和传统零售行业的资深人士组成，对消费者偏好和流行趋势有精准的把握，能够更好地满足消费者需求；同时有专业摄影团队和网页设计人员制作商品展示图片，由在线客服及时回复消费者关于商品信息的咨询，尽可能避免因为消费者对商品详情缺乏了解而引发的退货情况。此外，唯品会从采购源头对供应商资质和商品质量进行严格把关，针对合作物流单位推出标准化的培训审核制度，以提高商品和服务的质量、提升消费者的购物满意度、有效降低退货成本。

三、基于平衡计分卡的战略业绩评价

唯品会围绕着企业的战略目标，从财务、客户、内部运营、学习与成长四个维度全面提升核心竞争能力，确保企业战略的有效实施，实现企业的价值增值。

1. 规模效应显现，业绩持续增长

根据唯品会最新公布的2013年第四季度和全年未经审计财报披露，唯品会第四季度净营业收入为6.510亿美元，比上年同期增长117.3%；归属于普通股股东的净利润为2540万美元，比上年同期的630万美元增长了300.0%，已经连续五个季度持续盈利。此外，唯品会2013财年净营业收入为17亿美元，比2012财年增长145.1%；活跃用户人数比2012财年的410万人增加129.8%，增至940万人；总订单数量比2012财年的2190万份增加124.1%，增至4920万份。随着采购规模提升，以及与供应商之间议价能力的增强，2013财年毛利率也有所提高。

2. 重视顾客购物体验，增加顾客价值

通过加大对仓储物流体系建设的投入，大部分城市实现了1~2天送达，大大缩短了送货时间，提高订单完成速度。将顾客价值的提升融入到采购、仓储、销售和配送等每一个运营环节中，优化产品选择，提供全方位的优质服务，为顾客提供了安全便捷的消费流程体验和服务，加深顾客关系。这种切实注重顾客价值的思维使唯品会赢得了顾客的广泛认可，也是其总体活跃用户数量和订单总量显著提升的主要因素。

3. 优化作业流程，提升内部运营能力

为了应对迅速增长的订单量，唯品会不断加强半自动化管理。更新高速订单打印机，增加环形分拣流水线；同时与国际领先的仓储解决方案供应商合作，引进业界领先的仓储管

理系统,并由专门的技术团队在此基础上进行研发和维护,大大提高了订单处理效率。通过改善作业流程,努力降低或消除非增值作业,持续改进增值作业,对战略实施过程进行有效的控制,从而充分利用企业的有限资源,保证企业战略目标的实现。内部运营流程的持续优化以及核心运营能力的不断提升是唯品会业绩增长的重要动力来源。

4.持续学习创新,增强协调发展能力

自从引进限时特卖模式并对其进行本土化改良之后,唯品会一直紧随市场趋势。增加自身的SNS(社会性网络服务)元素,重点布局移动应用,其移动客户端的增长趋势也越来越明显。此外,唯品会还建立了公平有效的人才机制,完善培训制度,营造自由与宽松的工作氛围,从而激发员工的热情和创造力。一系列的创新举措和有效的员工管理增强了企业的成长活力和抗风险能力,从而在快速变化的市场环境中保持竞争优势,获得持续的

利润增长。

四、启示

1.细分市场,实现战略定位差异化

如今市场竞争日益激烈,因此实施差异化的战略定位、细分市场就显得尤为重要。对此,企业需要深入分析行业状况,可以适当借鉴先进的国际经验,挖掘潜在的成长机会。通过满足目标消费者的个性需求,树立独特鲜明的品牌形象,从而实现与竞争者的差异化,开辟更为广阔的发展空间。

2.突出专业化,实施战略导向的成本管理

战略成本管理的实质要求企业在成本管理领域所采用的管理方法和措施要与企业的基本战略相匹配,与企业的发展阶段相适应。企业应结合自身的战略定位,通过灵活运用各种管理技术,如优化产业价值链、提高自动化管理水平等,整合出一套适合自身资源禀赋的方案,有效提高运营效率,进行成本控制。

3.围绕战略目标,构建全面的业绩评价体系

基于平衡计分卡的战略业绩评价关注所有影响企业经营绩效的关键因素,既包括财务因素也包括非财务因素,是一种比较全面的业绩评价方法。企业在进行业绩评价时应结合基本战略,采用财务与非财务指标相结合的方法动态地衡量战略目标的完成程度,及时反馈信息,以便灵活地对战略进行调整。■

(作者单位:东北财经大学会计学院)

责任编辑 周愈博

参考文献:

- 1.胡雪莉.2013.基于价值链视角的战略管理会计研究.时代金融,1
- 2.王满,顾维维.2011.战略管理会计方法体系研究.财经问题研究,1
- 3.周汝,韩庆兰.2006.基于BSC的企业战略业绩评价指标体系设计研究.湖南农业大学学报(社会科学版),1

● 词条

股票约定式回购交易

股票约定式回购交易是指符合条件的投资者以约定价格向证券公司卖出特定股票,并约定在未来某一日期按照另一约定价格从证券公司购回的交易行为。证券公司对股票约定式回购交易的客户初期将有较多限定,审查条件包括开户时间、资产规模、信用状况、风险承受能力等,并且该项业务只对机构客户开放,个人客户不得参与。同时,能够成为股票约定式回购交易的抵押标的券必须是流通股,且是符合交易所若干规定的个股。股票约定式回购的利率大约在9%左右,基本和融资融券的利率相同,按照借款天数计算利息。为控制风险,股票约定式回购的借款期限较短,最长借款期限不超过182天。作为一种融资手段,约定式回购业务可以让急需资金的机构从券商手中借到钱,但与融资融券业务不同的是,融资融券交易最终挣的是股票上涨和下跌的收益,融资业务获取的资金只能用于购买股票,而股票回购的融资却没有用途限制,因此对于持有大量上市公司股票的产业资本有较大吸引力,但是通过股票约定式回购借出的钱日后还得把股票赎回,所以这些钱一般只能投入生产或者有确定收益目标的项目,包括为重组收购项目提供资金等。