

基于后向一体化战略的成本管理

陈建业 常叶青

问题的提出

现代企业的竞争不再只是单个企业之间的竞争,而是整个供应链之间的竞争,服装行业更是如此。我国纺织行业的面料生产一直是薄弱环节,一些高档面料如高支纱仍依赖进口。2000年以来,服装业出现了原材料涨价、出口退税率下调、贸易摩擦制约出口、行业竞争加剧的危机。面对国内可采购面料越来越少且难以满足高质量要求、而进口面料价格又太高的现实,雅戈尔集团面临着是建立供应链战略合作伙伴关系还是实施纵向一体化战略的抉择。雅戈尔最终选择了后者:向服装产业的上下游延伸,不但向下游的商业、零售、连锁方向发展,组建分销网络,还实施后向一体化战略,向上游的纺织面料进军,建立自己的纺织面料城。近几年,雅戈尔在初始面料、成衣制造和贸易销售这三个环节的投资都超过了5亿元人民币,构造起了上游纺织城、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。这种做法是没有先例的。在推行初期,很多人认为雅戈尔是在钢丝上行走,尤其是对于后向一体化战略的质疑就更多了。然而,雅戈尔通过对上游的掌控,在保证雅戈尔成衣用料的质量和国际化的风格的同时,通过集团内部交易,降低了成衣的生产成本,而且还能向其他厂家提供面料产品,打造了集团的另一个利润增长点。如今,整合产业链

后的雅戈尔集团不只从杉杉集团手中抢得了衬衫产销的龙头地位,而且还赢得了西服产销的龙头地位。

在建立供应链联盟成为大势所趋的今天,雅戈尔集团却选择了“不合时宜”的纵向一体化战略,尤其是其中的后向一体化战略,并获得了竞争优势。本文拟从战略成本管理的视角来探讨雅戈尔后向一体化战略的实践。

雅戈尔集团后向一体化管理实践

2001年,雅戈尔与日本的伊藤忠商事株式会社和日清纺织株式会社合资开发纺织城,兴建高端面料生产基地,正式进入高档面料生产领域。纺织城主要介入纺织印染和纺织印染后整理的研发、设计、织造和销售,先期上马棉纺,主要生产衬衫面料,随后上马印染和后整理,再上毛纺、化纤等项目。4年以后,后向一体化战略的实施成为雅戈尔业绩增长的又一源泉,其中色织坯布业务不仅强力地支持了服装主业的成本优势,而且获得了每年数亿元的规模收益。

从战略成本管理的视角来看,雅戈尔之所以选择后向一体化战略,是由于受制于服装面料成本、质量和来源的强力约束。雅戈尔的西服和衬衫生产所需原材料主要为中高档纺织面料,此项成本约占成衣生产成本的35%,而由于品质原因,雅戈尔需要进口大量的面料,因此,国际上游行业产品价格的波动对雅戈尔产品成本往往造成较大的影响。另外,

疑是保证企业现金流稳定的最好的管理制度之一,因为它不仅保证了全部销售额均为现金销售,还减少了在信用销售下的应收账款成本。在市场竞争激烈的今天,敢于实行并做到现款现货制度需要依赖企业的品牌、技术、管理等所形成的独具优势的能力,因此,企业推行现款现货需慎重决策。

海尔为我们提供的零营运资本的管理经验是值得其他企业借鉴的。当然,建立在海尔物流创新模式基础上的零营运资本管理战略是投入了大量的前期费用,而且从世界范围来

看,推行包括业务流程再造在内的物流创新的企业,其成功率也仅有20%左右。因此,借鉴海尔经验既要积极,也要慎重。但即使企业现在没有推行的条件,也必须革新原有的观念。必须要明确的是,零营运资本管理是一种积极的、动态的、高风险的并需要持续改进的管理,它只有被纳入企业的战略成本管理范畴才会取得预期的成功。■

(作者单位:山东工商学院会计学院)

责任编辑 刘莹

国内外很多面料企业也纷纷把产业向下游发展,开始进入成衣制造,这样,雅戈尔的服装制造空间不仅进一步被压缩,而且符合品质的原材料的获取也愈加困难。

上游企业既然有着如此重要的意义,雅戈尔集团的成本管理就不能只着眼于对服装产品成本以及产品生命周期总成本的控制上,而应将成本管理的空间进一步扩张至上游企业。对雅戈尔来说,采购活动具有战略意义,因此,雅戈尔将战略成本管理的重点定位于受上游企业影响的战略采购成本上。降低战略采购成本的最高境界就是上游采购,纵向一体化和供应链战略合作伙伴关系的缔结都可以实现上游采购。其中纵向一体化战略是集中战略在产业链上的延伸,包括前向一体化和后向一体化。当企业新增加的产业涉及为企业原有产业提供投入物时,这一扩展就被称为后向一体化。企业进行后向一体化的主要动机一般是为了提高原材料及其他生产投入物的及时供应和技术的可靠性,特别是当投入物供应商数量不多且投入物的价格有较强的上升趋势时,企业进行后向一体化的动机就更强烈。雅戈尔集团国内和国外的原料订货周期都比较长,不仅资金占用成本增加,服装销售季节性强的特点也影响其盈利。另外,进口面料的价格一再上涨使雅戈尔的服装成本一路上升。再者,国际原料采购地路途遥远,不仅影响所购面料的及时送达,也增加了运输成本。为了保障服装高档面料的及时供应,也为了寻求战略采购成本和面料质量之间的平衡,雅戈尔才下定决心精心打造完整的产业链。虽然通过建立战略合作伙伴的供应链管理也能达成及时供货、质量保证和降低产品成本的目的,但却会发生大额的交易成本,而在我国目前的国情和服装产业现实条件下,交易成本很难有效降低。这也是雅戈尔集团没有选择建立供应链战略合作关系的主要原因。面对多方的质疑,雅戈尔集团总裁李如成也曾说,纵向一体化是雅戈尔面对中国国情和产业现实的一种无奈选择。他说,进入上游产业实际上是被“逼上梁山”。可见,雅戈尔做上游纺织的最初目的并不是为了赚钱,而主要是为降低集团的战略采购成本,并在此基础上获得上游组织的快速反应力。而推行后向一体化战略的结果不仅实现了快速供货,节省了生产成本、财务费用、交易成本、运输成本,还因此缔造出差异化的竞争优势,新增了集团的盈利能力。战略的生命力来自于两大基础,一是战略制定时对战略环境的准确分析与把握;二是在战略实施过程中对战略环境变化的应对。从战略成本管理的角度来看,以降低战略采购成本为动力的后向一体化战略决策是适应雅戈尔集团内外部战略环境的正确选择。

后向一体化管理实践的启示

(一)实施后向一体化战略的前提是战略采购成本管理的

相对重要性。对于雅戈尔来说,采购活动具有战略意义,采购环节的顺畅与否在很大程度上影响着集团长期的成本水平和盈利水平。因此,战略采购成本管理一度成为雅戈尔集团战略管理的核心,而降低战略采购成本的最高境界就是打造产业链,进行上游采购。这时,后向一体化战略就可能成为被选择的方案。

(二)管理者要勇于突破传统思维方式的限制,因势而为,敢为天下先。企业最大的成本是战略的决策成本,在建立供应链联盟成为大势所趋的今天,雅戈尔总裁李如成在分析了内外部战略环境后认为,建立战略联盟的供应链合作伙伴关系的时机还不成熟,雅戈尔只能先做好“今天的事情”。所以企业家要把握时机,因势而为,也应勇于突破传统思维方式的限制,敢为天下先。

(三)企业集团能否实施后向一体化,还取决于所延伸出来的新产业能否形成真正的竞争优势。其实,雅戈尔后向一体化走的是招险棋,其前提是雅戈尔认为自己的面料成本和质量能够赶超世界水平,从而形成竞争优势。雅戈尔最终是做到了。所以企业只有在确认延伸出来的产业链必定能有助于提升企业竞争力的基础上,才能够安全地实施后向一体化战略。

(四)信息技术的利用将有利于大幅减少集团内部的管理成本。由于实行集团统一管理,后向一体化战略的实施虽有利于减少交易成本,但却增加了集团内部的委托代理成本。纺织服装产业品类丰富,有棉纺、毛纺、化纤、针织、印染等,每一项都有复杂的工艺技术、人才和原材料要求,一个企业集团中囊括如此众多的生产要素,不仅要环环相扣,而且又要独立经营,集中管理的难度可想而知。雅戈尔为解决这一难题,建立了包括面料纺织系统、成衣制造系统、物流配送系统、营销网络系统等在内的数字化系统。信息传递的加速和信息透明度的提高,大幅减少了集团内部的管理成本。

后向一体化战略的实施需要大量的资本投入,这会给企业的财务管理带来一定的压力。而且,它的实施还可能使企业进入新的不熟悉的行业,增加了管理的难度。另外,后向一体化也容易产生各生产阶段产能的不平衡,可能带来生产能力的浪费,等等。不过,通过后向一体化来加长产业链本身并非坏事。只要加强集团管理,这个系统工程也能发挥它的威力。可以说,雅戈尔集团是后向一体化战略实施成功的范例之一,其成功的经验值得其他企业集团思考和借鉴。

(作者单位:山东工商学院财务处
山东工商学院会计学院)
责任编辑 刘莹