

竞争对手会计简述

□ 马 兰

一、竞争对手会计的含义和特点

竞争对手会计是通过提供竞争者成本资源、成本结构、产品研发、市场份额、经营策略等财务与非财务信息,并进行深入分析,以帮助管理者进行战略定位,保持相对竞争优势,获取超额报酬的一种现代会计管理方法。竞争对手会计与传统会计不同,它是以企业战略定位为中心的动态会计信息系统,具有下列特点:

1、竞争对手会计是以“权变”管理(Contingent Management)的思想为指导的,具有动态性。科学技术的发展缩短了产品的生命周期;经济全球化进程的日益推进和网络技术的日益普及增加了市场的不确定性;消费偏好的个性化和多样化更加剧了全球市场的竞争。在这种瞬息万变的市场环境下,竞争对手会计以权变理论为指导,为企业提供竞争对手的动态监控信息,使企业真正做到知己知彼,制定出与外部环境相适应,并随动态市场变化而随时进行调整

的战略方案,以动制动,动中取胜。

2、竞争对手会计是战略管理会计的重要组成部分,具有外向性。战略管理会计是从战略的高度,围绕本企业、顾客和竞争对手组成的“战略三角”,提供基于外部环境和自身资源的内外部信息,为企业战略管理服务的会计。由此可见,竞争对手会计是“战略三角”中的一角,主要提供企业经营环境五要素之一——竞争者具有战略相关性的外向型信息,使企业从狭隘的单一企业空间中走出来,利用相对成本、相对价格、相对市场份额等内外对比指标,进行本企业“价值链”的改进与完善,保持并创造长期竞争优势。

3、竞争对手会计提供的会计信息更加强调相关性与及时性。竞争对手会计的首要任务是提供与本企业战略定位显著相关的及时信息,帮助企业衡量风险,洞察机遇,在预测和把握企业外部环境和内部条件变化的基础上,发扬相对优势,稳固和提升战略地位。鉴于企业内外环境、条件的复杂性和多变性,及时刷新信息库,适时修正和完善战略计划的重要性不言而喻。对于相对不太可靠但又相关的信息,只要在披露信息的同时披露其计量方法和假设即可,这样,信息用户可据此评价信息风险,调整其战略决策。

二、竞争对手会计信息的来源及搜集

竞争对手会计信息是关于产业竞争者的财务与非财务信息,意在“知彼”。由于与战略具有相关性的信息是多元化的,为有效实施竞争对手分析,企业首先应明确与自身处于同一产业、生产相似产品、挤占同一市场的主要竞争者;其次,应为每个关注的竞争者创建一份信息档案;再次,企业应组建专门机构和人员,负责信息档案的维护和更新;最后,企业可利用各种现代管理会计方法,综合分析上述资料,作出产品和市场定位。

有关竞争对手的信息渠道是多样的,主要来源包括:公

会计人员的职业判断。

三、会计职业判断在会计估计中的体现

1、无形资产摊销期的确定

《制度》第46条中规定:“无形资产应当自取得当月起在预计使用年限内分期平均摊销,计入损益。”但没有规定如何确定预计使用年限,只是给出了预计使用年限超过相关合同规定的受益年限或法律规定的有效年限的处理原则。因此,如何合理估计预计使用年限,以公允反映无形资产对企业的影响,主要取决于会计人员的职业判断。

2、存货可变现净值的确定

《制度》第54条中规定:“存货成本高于可变现净值时,应按可变现净值低于存货成本部分,计提存货跌价准备。可

变现净值,是指企业在正常经营过程中,以估计售价减去估计完工成本及销售所必须的估计费用后的价值。”由此可见,可变现净值取决于售价、完工成本、销售费用的估计数,而这些金额的估计依赖于会计人员的职业判断。

3、收入的确定

《制度》第85条、88条、91条分别对销售商品、提供劳务、利息和使用费收入的确定作出了规定,而这些规定的正确运用都与会计人员的职业判断相关。

4、建造合同结果的估计

《制度》第95条对固定造价合同结果能够可靠估计规定了四项条件,对成本加成合同结果能够可靠估计规定了两项条件,而这些条件无一不体现着会计人员的职业判断。

(作者单位:中南财经政法大学) 责任编辑 温彦君

开财务报告、竞争对手广告、行业分析报告、政府统计公告、贸易金融报道、产品技术分析、行业协会、行业专家顾问、共同的供应商和顾客、竞争对手的前雇员等。信息搜集工作可由本企业的信息机构和人员完成，也可委托企业外部专业化的管理咨询机构去做。

须注意的是，整个信息收集过程可采用各种方法和手段，但必须遵守合法性原则。信息搜集一般应围绕竞争者的下列五个特性展开：1、竞争者在行业必需的关键技能方面具有的相对市场强势。2、竞争者拥有的资源状况和核心竞争力。所谓核心竞争力是指企业独特的知识和技能的集合，其作用在于动态整合企业资源并提供和企业环境变化相适应的能力。3、竞争者当前和可能的未来战略，包括预测竞争者对本企业战略变动可能采取的行动。4、竞争者在公司层和战略经营单位层所制定的整体目标和细化目标如是短期的财务获利目标还是长期的市场占有率目标。5、竞争者的企业文化。企业文化可以影响组织的思维风格和运用分析方法的风格，从决策、人际关系、价值观和交流等方面影响企业的战略制定，并且由于文化鼓励独特的产品生产和包含模糊的因果关系，它甚至可以成为企业最有效和持久的竞争优势。

三、竞争对手会计的运用及方法

迈克尔·波特(Michael E. Porter)在著名的《竞争优势》一书中指出：现有竞争者之间竞争的激烈程度是影响产业盈利能力的重要力量之一，通常由下列因素决定：产业增长、固定成本的高低、周期性生产过剩、产品差异、商标专有、转换成本、集中与平衡、信息的复杂性、竞争者的多样性、公司风险和退出壁垒等。行业竞争越激烈，竞争者对企业的影响越大，企业就越应注重对竞争对手的分析。由于企业在竞争中获胜的决定因素是竞争优势——一种相对于竞争对手的最终产品和市场的市场先行力量 and 价值的增值，因而竞争对手分析的主要目的在于通过比较，确定外部存在的机会和威胁，并根据自身资源，确定优势和劣势，从而最大限度地改进和完善本企业的“价值链”，保持相对竞争优势，特别是相对成本优势。获取竞争者成本资源和成本结构的信息，可采用的主要方法有：

1、拆卸分析法(Tear-down Analysis)

拆卸分析又称反向设计(reverse engineering)，是通过评价竞争对手产品以明确自身产品改进可能性的方法。拆卸过程一般请相关的技术专家参与，将竞争对手的产品分解为零部件，以明确产品的功能、设计，同时推断产品的生产过程。拆卸分析的重点是进行基准测试，即将自身的试验性产品设计方案与推测的竞争对手产品设计方案进行比较分析。综上所述，拆卸分析实质上是分解与整合的有机结合，通过逆向拆分了解产品的性能、成本及生产工序，在此基础

上顺向整合出整体方案，并运用比较法，使企业明确自身产品的不足和优势，在产品设计中扬长避短，以求降低制造成本，在竞争中取得相对成本优势。

2、价值链分析(Value-chain Analysis)

价值链的概念是波特于1985年首次提出的，他认为，每个企业都是在设计、生产、销售、发送和辅助其产品生产的过程中进行种种活动(作业)的集合体，所有这些活动都可以用一个价值链来表示。竞争对手会计则是利用竞争对手价值链分析，为本企业重新设计价值链提供参照系，力求进一步优化价值链，即消除所有“不增加价值的作业”，同时对“可增加价值的作业”尽可能提高运作效率，减少资源占用与消耗，从而降低成本，取得竞争优势。

利用价值链工具估计竞争者成本信息时，首先应识别和描述竞争者的价值链，确定价值链的具体价值活动构成；其次，确定竞争者在各项价值活动上的成本分布，及占总成本的比例和增长趋势；继而，标识出成本的主要成分和那些占有较小比例而增长速度较快、最终可能改变成本结构的价值活动；最后，通过本企业与竞争者之间的价值链比较，挖掘出可降低价值活动成本的信息、机会和方法。利用价值链工具可以从宏观和微观两方面了解竞争者的成本状况，但是由于现行信息体系主要不是基于作业基础的，因而在实践中缺乏直接的信息来源，数据搜集是较为困难的。企业可通过上文提及的各种信息搜集途径，并借助适当的估计和判断，勾勒出竞争者价值链的概貌。

总之，竞争对手会计是在企业生存环境日益不确定的背景下形成和发展的，它以权变管理思想为指导，始终贯穿“知己知彼”这一核心战略思想，通过各种现代管理方法搜集和分析竞争者的资源和成本等与战略定位具有相关性的信息，以挖掘和保持自身的竞争优势，谋求长期生存和发展。竞争对手会计体现的是现代管理方法，更是一种管理理念，展望21世纪，随着知识经济的到来和经济全球化的加强，这种理念必将渗透到整个管理会计信息系统。

(作者单位：上海财经大学会计学院)

责任编辑 周文荣

· 短讯 ·

东台市征订财经报刊“四到位”

日前，东台市报出喜讯，财政部门已为全市党政机关、企事业单位代订2002年度《财务与会计》837份，全市合计订阅各类财经报刊2078份，在盐城9个县(市、区)中连续四年处于领先水平。在征订工作中，他们做到了“四到位”：一是宣传到位。二是责任到位。三是服务到位。预先做好准备，方便读者订阅，凡上门订读者1分钟就能办完所有征订手续，并组织开展上门征订工作。四是管理到位。汇总、查询、编报全部采用电子计算机管理，做到了又快、又准、又方便。

(东台市财政局易佩富供稿)