



# 存货驱动成本：一种新的成本观念

西安交通大学管理学院 朱宇

成本观念是人们对有关成本管理问题的认识。企业作为市场竞争的主体,能否树立正确的成本观念来指导企业的成本管理工作,关系到整个企业的生存和发展。成本观念的树立要受到企业各种因素的制约,它不是一个孤立的过程,而是企业在经营管理活动与战略选择的相互关系中进行综合考量的结果。

## 一、持有成本与驱动成本的比较

传统的成本观念注重生产成本的管理,在会计确认的过程中遵循配比原则。从理论上讲,无论企业以何种途径取得存货,凡与存货形成有关的支出均应计入存货的成本。然而在实际工作中,存货入账价值的构成包括买价、运输费、装卸费、保险费、仓储费、入库前的整理挑选费用和相关的税金等。在设计存货控制模型时,将储备存货的有关成本分解为订货成本、购置成本、储存成本和缺货成本,在经济订货量模型中还假定不存在缺货成本。事实上仔细研究后会发现,在存货成本的确认和计量中,传统的成本观念所遵循的配比原则是不彻底的,它对存货成本的认识局限在产品的生产和制造的范围内,是一种典型的“持有成本”。必须指出的是,将成本控制的中心过分集中于成本本身,有可能会引发成本控制措施实施和企业战略选择之间的冲突。

卡普兰和库泊于1987年第一次提出了“成本动因”的概念,认为成本在本质上是一种函数,是各种独立或交互作用的因素对业务量(如产量)合理驱动的结果。那么,成本的动

因有哪些呢?传统上把业务量(如产量)看作是起着决定性作用的制约性因素(自变量),而把其他因素(动因)撇开不论。按照这一成本动因思想,企业的全部成本可以分为变动成本和固定成本两大类。然而在实际情况中,业务量并不是驱动成本的唯一因素。为了使产品在市场上具有强大的竞争力,应该将成本管理的范围向前延伸到产品的信息来源成本、设计成本、技术成本,向后延伸到库存成本、销售成本、后勤成本以及售后维修成本、处置成本等。从长期来看,成本控制是通过控制引起成本发生的驱动因素——成本动因而进行的。换言之,要使成本得到长期管理,就必须直接控制成本发生的原因(成本动因)而不是成本本身。

## 二、存货驱动成本的演绎

成本动因驱动成本,但成本动因并不因成本控制而存在,企业生产经营的需要才是决定成本动因的根本力量。沿着卡普兰和库泊的思路,我们可以对因企业生产经营需要而产生的与存货有关的成本进行分析。

根据驱动成本的思想,凡是有可能导致与存货有关的支出发生或增加的因素都应该被看作是存货成本的驱动因素,我们把这样定义的存货成本称为存货驱动成本。最容易辨识的存货驱动成本是传统的存货成本项目,就是所谓的“存货持有成本”。然而,产品供需不一致会造成存货过剩,而保持过剩存货的相关成本甚至可以与总的运营毛利相持平。传统的成本计量法已经不能适应价值链发展的需要,更不可能汇总所

表4 W公司2005年度利润表“上年数”调整工作底稿

调整日期:2005年12月26日 (单独调整利润表,增设项目) 单位:万元

项 目	调整前 金额	调整分录方向、序号及金额		调整后 金额
		借 方	贷 方	
一、主营业务收入	1 606.00		①C 140.00	1 746.00
减:主营业务成本	980.60	①D 90.00		1 070.60
.....				
减:管理费用	125.80	②42.00		167.80
.....				
四、利润总额	210.60	(132.00)	(140.00)	218.60
减:所得税	72.60	③2.64		75.24
五、净利润	138.00	(134.64)	(140.00)	143.36
加:其他调整因素	-99.50	④0.80		-100.30
未分配利润	38.50	①C 140.00	①D 90.00;②42.00; ③2.64;④0.80	43.06

表5 W公司2005年度利润表“上年数”调整工作底稿

调整日期:2005年12月26日 (单独调整利润表,不增设项目) 单位:万元

项 目	调整前 金额	调整分录方向、序号及金额		调整后 金额
		借 方	贷 方	
一、主营业务收入	1 606.00		①C 140.00	1 746.00
减:主营业务成本	980.60	①D 90.00		1 070.60
管理费用	125.80	②42.00		167.80
所得税	72.60	③2.64		75.24
(其他项目)	.....			(同调整前金额)
五、净利润	138.00	①C 140.00	①D 90.00;②42.00; ③2.64	143.36

注:表中括号内数字为构成该大项各子项目调整发生额之和。

完成上述工作后,将调账分录记入2005年12月份总账和明细账,并且以“调整后金额”作为2005年度利润表的“上年数”(不含增设项目)。

有的存货驱动成本,其中的成本项目常常与其他成本项目混在一起,散落在不同的部门和地区,在不同的时间按照不同的会计准则的要求入账。如果我们对企业存货的总体成本结构进行全面彻底的分析,就会发现需要采用特定的方式来管理另外四种存货驱动成本。

**1. 元部件贬值成本。**企业持有的那些降价快、降幅大的关键元部件一旦降价,元部件库存就会给公司造成巨大的损失。在价值链的多个环节上备有存货,包括生产商、分销中心、配货中心和运输中转站等,元部件的价格每下跌一次,价值链的各个环节上就要遭受一次因贬值而带来的成本损失。企业显然无法控制元部件价格的涨跌,但可以控制存货数量。这意味着企业要减少价值链上的环节,在即时化生产的基础上持有元部件库存,按时价支付货款,在预计价格将要下跌时与供应商合作,把存货持有量减少到最低。

**2. 价格保护成本。**如果企业在将产品运达经销商处之后才宣布降价,就必须向渠道合作伙伴补偿一定的产品差价以保证后者不至于亏本销售。由于产品的贬值速度很快,渠道合作伙伴持有的这部分没来得及销售的存货会给企业带来一定的价格保护成本。例如,某渠道合作伙伴进货时产品的市价为1 000元,五周以后此产品价格调整为950元,因此企业必须向该渠道合作伙伴补足这50元的差价。为了控制这项成本,企业必须确保产品存放在渠道合作伙伴那里的时间不超过合理期限——保证消费者在一般情况下购买到产品的最少天数。这样,企业就无需为多余的存货补偿差价。所以,企业应缩短生产周转时间,同时提高补货频率。另外,还要给予渠道合作伙伴一定的奖励,以鼓励他们维持较低的存货水平。虽然这样做会产生成本,但与价格骤跌后给予渠道合作伙伴差价的补偿成本相比,这一成本往往更低。

**3. 退货成本。**分销商可以将未出售的商品以进价退还给生产商,从这种意义上讲,退货成本就是100%的价格保护成本。退货的原因并不是产品不合格,而是销售商的存货有多余。退货不仅要发生运营成本(运输、搬运、产品复测等),而且还会延长产品到达最终用户之前的时间,从而增加了产品贬值风险和存货财务成本。为了控制此类存货驱动成本,企业必须与渠道合作伙伴密切合作对整个价值链进行优化。比如,与渠道合作伙伴就具体的库存水平和交货预期达成共识,从而削减渠道中的多余存货,提高对合作伙伴和最终客户的总体服务质量。

**4. 产品淘汰成本。**产品在生命周期结束后的冲销是产品淘汰成本中最显而易见的一种情况,特别是对那些生命周期很短的产品来说,对需求的预估哪怕只是高出一点点,都有可能造成产品大量积压,最终被冲销掉。此外,还有一种不太明显的产品淘汰成本,就是为即将停产的产品提供的销售折扣以及为清仓销售提供的销售成本。一般来说,企业不会将这类成本计入销售成本。虽然管理层在决定是否停止生产某一产品时会想到这些折扣和促销成本,但是在计算存货的实际成本时却很少考虑。为了避免淘汰成本的发生,企业必须确定新产品推出的时机,确保在推出新产品的时候,被淘汰产品正好售完。

元部件贬值成本、价格保护成本和退货成本基本上属于

持续性成本,它们时刻都在发生,随时都可以进行计算。而产品淘汰成本则属于非持续性成本,只有在公司决定停止生产某一产品时才会发生,所以在此之前无法估算。这取决于以下几个因素:①公司要全额冲销产品库存(扣除所有回收再利用产品的价值和废料的价值)。②公司要把价值链中的元部件库存一一列出,凡是只能用于被淘汰产品的元部件,必须全额冲销;如果某些元部件还可以用于其他产品上,则可以归于贬值成本,贬值成本的多少要看该元部件能够以多快的速度转用于其他产品上。③公司还必须考虑到即将停产的产品在清仓销售时所发生的促销费用和折扣成本。确定与存货相关的各类隐含成本是十分重要的。更重要的是必须了解,对于不同的产品,其隐含成本所产生的影响也各不相同。这对于有效地管理产品组合有着重大意义。

### 三、存货驱动成本管理的重大意义

**1. 对存货驱动成本的管理可以有效配合企业成本领先战略的实施。**企业战略的选择与实施是企业的根本利益所在,成本控制首先要配合企业取得竞争优势所进行的战略选择。成本领先战略的核心思想是以成本竞争为中心,利用低成本优势在竞争中取得超过竞争对手的高额利润,或以低成本为依托,通过价格竞争来扩大市场份额,最终增加企业的利润,确立企业的竞争优势。存货驱动成本的观点要求企业关注每一个可能导致存货成本增加的驱动因素,并采用专门的方法对存货驱动成本进行管理。相对于那些关注持有成本管理的竞争对手来说,企业取得了驱动优势,将与存货有关的、可以通过控制物流过程而避免或降低的成本缩小到一个合理的范围,可以为企业在市场竞争中取得价格优势提供保障,从而有效地配合成本领先战略的实施。

**2. 存货驱动成本计量法的最大裨益,还在于它把运营决策与为股东创造价值的企业目标联系起来。**在更加重视利润的新环境下,保持财务稳健发展的关键不是营业收入的增长,而是合理的资产管理,也就是价值链管理的效率。要准确地衡量企业的净资产收益率,仅仅了解传统的存货成本是不够的,因为它们只影响费用的多少,而价格保护成本和退货成本等存货驱动成本还会影响到销售收入。另外,降低存货驱动成本不仅有助于降低总成本和提高销售收入,而且还能减少存货库存天数,从而降低对运营资本的需求量,这样就从各个方面提高了企业的净资产收益率。由此可见,企业的存货驱动成本与净资产收益率之间存在着重要联系,正确理解这一联系,可以使企业各个层次的经理人员的利益和决策协调一致。□

财政部 国家税务总局 财税[2005]45号文件

### 城镇房屋拆迁有关税收政策的规定

一、对被拆迁人按照国家有关城镇房屋拆迁管理办法规定的标准取得的拆迁补偿款,免征个人所得税。

二、对拆迁居民因拆迁重新购置住房的,对购房成交价格中相当于拆迁补偿款的部分免征契税,成交价格超过拆迁补偿款的,对超过部分征收契税。

(2005年3月22日印发)

法规制度