

作为一个成立不到五年的新兴企业,“孩子王”凭借着精准的定位和精明的财商在一片不景气中迅速崛起,并正着力改变传统母婴童零售的业态。

沈晖:差异化打造成本优势

■ 王腾

2013 年对于绝大多数中国企业来说这都将是不平凡的一年。传统零售面临房租、员工等费用迅速上升, 同店增长停滞的压力, 从而开始关店收缩。而一个新兴的企业“孩子王”母婴童用品连锁品牌却在逆势发展, 迅速崛起在改变传统母婴童零售的业态。

孩子王儿童用品(中国)有限公司(以下简称“孩子王”)成立于 2009 年, 总部位于中国南京, 是中国新兴的专业母婴童用品零售及成长服务提供商, 为准妈妈及 0-14 岁儿童提供母婴童用品和一站式成长服务。目前公司有 30 家直营店, 2013 年预计营业额达 10 亿元。

“孩子王”的财商

中国可以说是世界婴童产品行业的第一大市场。以中国巨大的人口基数来说, 每年 1% 的出生率就意味着每年将近有 1500 万新生儿诞生。就是在竞争已经趋于成熟和稳定的美国市场, 婴童产品的年复合增长率是 16%, 远远高于其他行业。同样, 国内从事婴童行业的企业也非常多, 中国是制造业大国, 童装、玩具等生产企业多如牛毛。面对这样复杂的市场局面, 孩子王儿童用品(中国)有限公司 CFO 沈晖强调, “中国婴童市场的零售店有一个特点, 都是小店, 少有老店, 平均营业面积在 100 平方米左右。主要原因是婴童产品诸如衣服或者食品、用品等利润并不高, 不足以支撑大店的运营。而我们孩子王的店面面积都比较大, 平均营业面积在 5000 平方米左右, 所以我们的经营模式必须区别于婴童产品便利店。我们是做‘婴童产品的一站式购物’, 包括了孩子以及准妈妈和孕妇的衣、食、住、行、吃、学、玩、乐等一站式满足的 MALL 形式, 除商品零售外还包含孩子的早教、娱乐、英语培训、手工 DIY 等游乐方面的服务。服务项目的面积会占到店面的 1/3 左右, 这些服务解决了婴童产品顾客单次消费少, 产品利润不高的问题。因为游乐服务项目大大提高了顾客的到店频次, 就算单次消费不高, 次数多了, 也依然有着可观的消费量。”

孩子王的实体门店借用了互联网的经营方式, 提供家庭与孩子的社交平台, 创造



互助及互动的圈子。若要说到和互联网最大的差异, 那就是互联网是不断做减法, 一味追求低价, 顾客的忠诚度低; 而实体门店则应该是不断地做加法, 商品垂直且服务本土化。此外, “快乐”与“教育”是互联网永不可取代的。孩子王的实体门店与电子商务为消费者提供了更方便的购物选择, 线上和线下实体相互补充, 旨在为儿童成长提供衣食住行玩教学一站式的解决方案。

在经济比较发达的美国, 婴童产品消费分布大概为玩具占 50%, 饮食占 30%, 剩下的用品和服装各占 10%。在中国家庭中, 儿童玩具消费仅占 5%, 食物支出占到 50%, 教育等支出更是呈逐年递增态势。孩子王跟其他婴童产品店最大的区别除了面积大, 产品线齐全之外, 孩子王承载了更多的社交、娱乐功能, 这是一般的婴童产品便利店所不具备的, 老店保证了实体门店的顾客互动的空间和足够的人力和服务相关资源的配备。此外商业地产的发展也从一方面加速了孩子王的开店步伐, 孩子王同大型商场以及 MALL 的共生促进效应也使得他们深受各大商场欢迎。沈晖强调, “根据独立调查公司的统计数据显示, 孩子王的客户相比超市客户收入普遍高出 50%, 并且逗留时间会增加两个小时左右, 这就给商场带来了更多的收入。我们很受商场欢迎, 我们在房租店面上

一直都能享受到比较好的优惠, 有很多店的租金水平都是 10 年前的房租水平, 这在租金成本上升剧烈的今天, 可以说我们的经营模式为成本节约贡献了不小的力量。”

共享服务的管控方式

孩子王开店的速度近两年呈现加速状态, 同店业绩增长率高达 60% 左右。沈晖告诉我们, 根据财务模型计算, 孩子王单店成本回收周期为 18 个月, 现在看来, 大部分店都能提前回收成本。这样稳定而有效率的发展, 是和经营背后的财务支撑密不可分。

随着一路发展, 公司今年又上了财务共享服务平台系统, 这样做让财务人员全部按照应收、应付、费用、总账、报表、税务等财务流程分工, 系统从业务源头管起, 财务人员过程中管控, 凭证、报表自动生成, 财务从处理变成管理。同时建立业务财务体系, 各门店、分部财务人员变成“业务财务人员”, 使得财务人员更多地了解业务发展, 不断量化管理成效, 不断地做回顾, 及时发现业务上的问题并且纠正。“对前段的财务管控, 我要求的就是抓住关键控制点, 同时不断量化回顾各项业务工作, 为了能够更加及时地掌握信息, 我们建立全方位的信息化解决方案: 整个公司有大概 20 个系统来帮助我们做管

理, 其中包括 IBM 的 BI 报表系统, TM1、SPSS 智能分析、数据挖掘系统、百年 ERP、用友财务系统、合力中税供应链管理系统, 蓝凌 EKP 企业资源管理系统, 电话呼叫中心, 等等。”

孩子王的财务整个系统最重要的工作就是不断地修正业务, 从财务角度要推动所有的公司业务部门用一种“语言”说话, 在同一个流程系统上工作, 大大减少了冗余环节。

当然, 孩子王在财务管理方面的精细程度还远不仅如此, 从管理的角度来看, 比如对企业的控制力, 孩子王可以说处于中级水平, 而如果是服务业务的能力方面, 管理水平则已经处在一个成熟高效的阶段。以预算和考核为例, 沈晖进行了解释, “我们每年都有两个人来专门做业务线评估、考核导向设置等分析, 比如对人力资源部门, 我们以前是‘考核用人费用的节约度’, 现在我们还要加一个‘人效考核’(人力资源绩效考核), 例如对于我们从事新店选址工作的选址经理, 除了自己的业务指标, 现在我们对他的工作考核会把新店的运营情况列入考核指标中。也就是说, 新店运营不理想, 选址经理都要承担一定的责任。我们对员工的考核不仅仅是本职工作的考核, 对整个公司的影响我们也会列入考核范围。考核范围的重新设置就会让我们在考核标准上更加细分, 比如就行政人员的工作来看, 我们对其考核更多的是结合工作计划来进行, 该花钱的事儿我们要看这个钱花的是不是到位, 该省钱的事儿我们还要衡量这个钱省的是不是合理。”据介绍, 孩子王的预算管理目标是: 把公司的预算变成公司所有项目的整体预算成为合理配合业务计划的预算。

孩子王自 2009 年诞生伊始, 就有着明确的上市规划, 沈晖从建立财务团队开始到执行所有的财务政策和准则的过程, 都是按照上市公司的合规性来要求。在沈晖看来, 企业的不同阶段 CFO 有不同的定位, “作为孩子王的 CFO, 我必须更多地增强内控管理, 杜绝企业中任何人为干扰运营的情况发生, 保证企业的合规性, 梳理出企业的风险点以及财务的控制点。还需要上能对接公司的战略定位, 下能深入业务细节, 真正使得我们的财务水平能够做到快速、及时、全面、准确地反映企业的经营真实情况, 将财务打造成公司的神经中枢和感知器官辅助决策。

协会将作为综合评价的主评单位, 于每年 6 月-7 月开展上一年度的评价和确定等级工作。

目前, 广西注册会计师协会根据《方案》规定的条件, 遴选了一批在行业内政治素质好、职业素质高、具有一定热情和参政议政能力的代表人士作为新的社会阶层代表人士队伍建设重点培养对象。(广西注协)

把综合治理行业不正当低价竞争作为推进行业诚信文化建设的抓手和重点领域, 起草了《中注协综合治理行业不正当低价竞争工作方案》, 召开综合治理行业不正当低价竞争座谈会, 签署《证券期货资格会计师事务所抵制行业不正当低价竞争倡议书》, 激励广大从业人员自觉抵制不正当低价竞争。江苏、广东等地借力信息化, 建设事务所业务报备防伪系统, 完善注册会计师诚信档案; 湖北、广西等地加强诚信信息监控体系, 严把准入关, 探索综合治理不正当低价竞争的长效机制。同时, 高度关注近一个时期资本市场披露的财务造假案件, 抓诚信、抓质量、抓监管, 严惩戒, 警钟长鸣。

第三, 推进事务所品牌建设。承办第二届中国国际服务贸易交易会会计服务板块系列活动, 举办发布会, 向国内外推广立信、天职国际、利安达国际和瑞华会计师事务所品牌。以“文化、品牌”为主题举办海峡两岸及港澳地区会计师行业交流研讨会。云南省行业党委拨付 650 万元专项补助资金及 100 万元党建经费, 鼓励事务所做强做大, 争创品牌。吉林等地推行事务所分类分级管理, 明确不同等级事务所业务范围, 并通过媒体广而告之, 激励事务所讲诚信、重品牌。

第四, 加强行业诚信教育。在制发年初培训计划时, 将诚信要求融入新批注册会计师入职教育、注册会计师继续教育, 融入注册会计师专业方向教材、注册会计师考试教材, 宣讲诚信理念, 引导树立正确价值观。组织编写《诚信之路》一书, 对注册会计师行业诚信建设进行的思考、走过的道路作了系统总结, 为诚信教育提供文化资源。各地普遍开展新批注册会计师诚信宣誓活动。

(作者为中国注册会计师行业党委常务副书记、中注协副会长兼秘书长)

桂在注会行业开展社会阶层代表综合评价

9 月底, 广西自治区党委统战部出台了《自治区新的社会阶层代表人士综合评价工作实施方案(试行)》(以下简称《方案》), 决定在全区律师和注册会计师行业开展综合评价试行工作。该《方案》的出台对于广西自治区有重点地培养、选拔注册会计师行业代表人士队伍具有十分重要的意义。

《方案》指出, 综合评价体系的建立, 将

有效增强新的社会阶层人士统战工作的预见性、主动性和针对性, 使新的社会阶层代表人士队伍建设更加科学化、规范化、制度化。通过对新的社会阶层代表人士进行综合评价, 建立数据库, 形成科学、统一、有序、量化的新的社会阶层代表人士考察、评价指标, 为新的社会阶层代表人士的培养选拔、评先表彰、政治安排等等提供依据。

多措并举构筑行业诚信堡垒

■ 陈毓圭

2009 年以来, 在财政部党组的领导下, 注册会计师行业全面加强和改进党的建设, 先后以创体制、建机制、优制度、筑网络为主题, 唱响了行业党建“四部曲”, 推进行业科学发展, 取得了明显成效。2013 年开展行业“诚信文化建设年”活动, 是继“四部曲”之后的“第五部曲”, 是进一步落实习近平总书记作出的“紧紧抓住服务国家建设这个主题和诚信建设这条主线”重要批示精神的具体体现, 是响应中央构建社会主义核心价值观体系要求的实际行动, 是从根本上解决制约行业发展深层次问题, 保障行业持续发展、跨越发展, 更好服务国家建设的重大措施。经过行业各级党组织、注协和广大从业人员的共同努力, 行业“诚信文化建设年”活动有序推进, 亦取得积极成效。

认真谋划, 加强活动组织指导

第一, 制发活动方案。为做好活动的前期调研工作, 今年年初行业党委召开扩大会议, 专门听取了财政厅(局)、注协意见建议, 深入事务所调研, 公开征求各级行业党组织意见。经过多次修改完善, 全国行业党委和中注协联合制发了《注册会计师行业“诚信文化建设年”活动实施方案》, 明确活动的目标要求、9 项任务、方法步骤、组织领导等, 对活动开展提出了具体要求, 作出了全面部署。在“诚信文化建设年”活动实施方案带动下, 全国各地相继制定了本地区诚信文化建设年活动实施方案, 各地会计师事务所也积



极行动, 制定本事务所的实施方案。

第二, 加强领导部署。财政部部领导和广西、福建等多个省市财政部门领导均重视行业“诚信文化建设年”活动, 要求加强行业诚信文化建设。湖北省直机关工委、广西省文明办等先后到行业调研诚信文化建设。中注协制定“诚信文化建设年”活动分方案, 将 57 项工作任务落实到各部室, 并明确完成时间。湖北、海南等地成立了行业诚信文化建设领导小组, 下设若干工作小组, 督导推进活动开展。江苏等地把活动方案一一细

化和分解, 将“诚信文化建设年”活动植入各项业务工作中。

第三, 深入基层督导。按照全国“诚信文化建设年”活动实施方案要求, 各级行业党组织和注协都建立联系点, 并到事务所调研指导。中注协领导班子所有成员先后 10 余次到基层实地调研, 了解和督导各地活动进展情况, 听取一线同志对当前行业发展的意见和建议。中国注册会计师行业党委和中注协联合印发“手拉手、面对面、心贴心”注协干部走基层活动的通知, 引导各级注协干部职工到事务所调研。中注协干部职工到基层调研 20 余次。安徽、江西等地建立分工联系、定期通报等机制, 督导各项工作有序落实。上海等地结合本地区行业实际, 组织党委委员走访事务所, 加强督促检查。

结合实际, 推进活动广泛开展

第一, 在全行业广泛开展“注册会计师职业精神”提炼活动。印发了《关于开展“注册会计师职业精神”提炼活动的通知》, 引导全行业提炼、总结和弘扬“注册会计师职业精神”, 促进广大从业人员的诚信自觉, 全面提高行业服务国家建设能力。各地普遍开展诚信文化理论研讨、座谈活动。吉林、广东、江苏、山西、新疆等省市区开展形式多样的职业精神提炼活动, 形成极具特色的注册会计师职业精神表述语。截至 9 月底, 全行业已征集职业精神表述语千余条, 其中, “诚信”的表述频率最高, 充分体现了行业对“诚信”的高度共识。

第二, 综合治理行业不正当低价竞争。

在管理会计时代做卓越 CFO

管理会计正在凭借其优势, 浸入越来越多的行业和企业, 在这种背景下, 很多企业的 CFO 已经或正在由传统会计核算角色向财务管理角色进行转变, 并广泛地参与到资本运作、员工薪酬计划、战略决策、项目创新、风险防控等角色中去。那么在这一艰难而且深刻的变革中, CFO 应如何改变自己的定位、知识结构和关键能力, 以适应现代管理会计对 CFO 的需求呢? 大体上来讲, 以下方面的内容最为关键和必要:

(一) 财务数据应靠前服务业务部门

管理会计对企业而言作用甚大, 其可提供战略决策信息以及帮助制定商业战略, 从而为企业价值创造中发挥较大作用; 可以计量财务和非财务绩效并报告给管理层和其他利益相关者; 可以帮助制定有效的融资和激励策略, 计划长期、中期、短期的运营, 并确保资源的有效利用; 还可以帮助实施公司治理、风险管理和内部控制程序等。那么, 面对企业业务部门的作用越来越重要的现实, CFO 及其团队应如何定义自己的价值并采取行动呢? 大多数卓越企业的实践表明, CFO 应站在整个公司的战略角度考虑问题, 财务数据要能为公司发展起到决策支持作用。CFO 要力争成为 CEO 的战略合作伙伴, 财务要为业务服务, 就需要 CFO 从核算会计角色转变为管理会计角色。业务想往哪里发展, 财务就需要跟上业务的脚步, 始终保持与数据同步。因为各个部门都有数据, 销售有数据、采购有数据、生产有数据, 销售数据和生产数据比较靠前端, 相对而言财务数据比较靠后端。财务人员特别是 CFO, 如果只从核算角度看问题就会比较滞后, 对前端业务支持有限, 还可能误导决策者, 财务数据只有与业务实现实时联动, 才能对业务起到更好的服务作用, 也才能真正参与企业的价值创造, 实现自己的职能。常规情况下, 财务需要发票等凭据到达后才做记录, 但是站在管理的角度, 要充分运用好权责发生制原则, 实时更新财务数据, 这样才能对业务起到决策支持作用, 才能使决策信息不滞后。

各个业务部门掌握的数据往往是片面的, 只有财务掌握的数据比较全面。财务当仁不让要为业务决策提供支持, 比如销售部门销售货物时可能只知道市场价格而不知道成本价格, 如果财务人员特别是 CFO 不参与定价决策, 就可能定价不当, 出现卖得越多公司亏损越大的现象。所以说, CFO 只有跳出财务的小圈子, 才能真正有效地做好财务工作。

(二) 把握好管理会计的多重角色

作为践行管理会计的领头羊, CFO 应用管理会计参与企业日常运营管理不能停留在战术层面, 还必须把自己打造成把握战略、目标及业务模式, 平衡长期利益和短期利益的战略家。

管理会计在企业管理中扮演多面角色, 除了像政委一样统一思想认识, 还要如同咨询师一样为企业管理层的决策提供包括财务和非财务的全方位分析建议; 除了像财务总监一样忠实高效地执行决策层的方针和决策, 为企业战略目标提供财务支持之外, 还要兼具审计师角色, 为企业制定风险控制及保证计划; 除了充当传统意义上筹资、保管现金的管家之外, 还应该通过绩效评估及价值驱动力来当好投资师的角色; 除了透彻学习理解国家和地方有关税收政策之外, 还要利用自己的专业知识和现有制度设计积极进行税务筹划。另外 CFO 要有企业家的思维, 了解业务、发展战略与目标; CFO 应该是一个有前瞻性的政治家, 对企业发挥“保驾护航”的作用; CFO 应该做一个冷静客观的实干家; CFO 还要拥有外交家的能力, 处理好各种复杂的人际关系。

(佚名)

青岛完善企业国有资产评估专家评审制度

为加强国有资产评估管理, 防范国有资产流失, 近期, 青岛国资委从四个方面对企业国有资产评估项目专家评审制度进行完善。

一是对专家库人员调整补充。结合评估工作实际, 青岛国资委广泛征求评估机构和个人意见, 对专家库进行调整补充, 进一步优化评估专家库。

二是划分专家评审会组织管理。根据青岛国资委推动市直企业发展改革 60 条意见的要求, 市直大企业自主决策事项涉及的评估报告由市直大企业负责审核备案, 其专家评审会的组织也由市直大企业负责实施。青岛国资委负责组织国资委审批备案项目的专家评审工作。

三是增加专业中介机构作为专家人选。不再完全以个人成员形式聘请专家, 中介机构经审核也可以成为专家人选, 参加专家评审会。

四是专家评审会形式更加灵活。根据项目具体情况可以召开专家论证会, 也可以实行专家咨询。同时, 专家论证会要求人数由 5 人以上减少为两名以上。(国资青)