

大华研究院

大华研究院为大华会计师事务所（特殊普通合伙）合伙人管理委员会领导下的研究机构，通过整合大华会计师事务所研究力量和外聘专家，构建高水平研究团队，打造“学术交流平台”，将建设、发展成为在资本市场、会计及审计专业领域有较强影响力的一流新型研究机构。

大华研究院通过资本市场热点问题、会计审计理论及实务难点问题、管理会计理论与实务研究等方面的课题研究，为资本市场发展、会计审计理论及实务提供前瞻性研究，树立大华会计师事务所研究品牌，提高大华会计师事务所在资本市场及专业领域的影响力。

专业，成就职业。

请关注大华研究院定期发布的研究报告。

新零售、业财融合与财务风险管控——以 HM 公司为例

一、财务管理体制模式及其选择的考虑因素

建立适当的财务管理体制，就是为了使企业内部纵向各层次之间的财务关系得到妥善处理，实现责权利关系的制度化，协调纵向各层次的财务目标和财务行为。财务管理体制的核心问题是财务决策权的集中与分散。据此，财务管理体制一般可划分为四种类型：完全集中的财务管理体制、管理的分散的财务管理体制、受控制的分散的财务管理体制和完全分散的财务管理体制。实践中，完全集中的财务管理体制和完全分散的财务管理体制比较少见，比较多见的是管理的分散的财务管理体制（以下简称“适度集权的财务管理体制”）和受控制的分散的财务管理体制（以下简称“适度分权的财务管理体制”）。当然，也可能是两者在某种程度

上的折中。

企业财务管理体制，主要取决于企业的体制特征，而企业体制特征则取决于母公司的角色定位，以及由此决定的母公司（或总部，下同）与子公司（或分部，下同）的关系模式。母公司如果定位于战略规划者，其主要职能就是为企业发展制订详细的总计划，并为每个子公司分配详细的任务和责任，子公司则被视为执行总部计划的分支机构，那么，企业财务管理体制就偏于集权；母公司如果定位于战略投资者，即母公司将自己视为各子公司的股东，子公司可以自主地制定发展战略，而母公司的主要任务则是制定总体财务目标和评估子公司的经营与财务业绩，那么，企业财务管理体制就偏于分权；母公司如果定位于战略控制者，母公司就不仅要自上而下地制定战略规划，而且要通过对各子公司的业务计划进行积极有效的协调，确保企业整体战略的实现，那么，企业财务管理体制就比较折中，即介于集权与分权之间。

如果说强化成员企业间的业务联系和提高对成员企业的财务管控力度是采取适度集权的财务管理体制的基本动因，那么，母公司对子公司的资本控制能力是采取适度集权的财务管理体制的必要条件。例如，较之于非全资子公司，母公司对全资子公司就可以采取更为集权的财务管理体制。此外，企业究竟采取何种财务管理体制，除了取决于上述基本因素之外，还要考虑集权体制或分权体制的利益与成本。一般而言，集权体制的利益主要表现在，容易使得母子公司财务目标趋于协调，有利于实现财务资源的优化配置；集权体制的成本则表现在，子公司积极性受损，以及决策效率下降。与此相反，分权体制的利益主要表现在，有利于调动子公司的积极性和提高决策效率；分权体制的成本则主要表现在，比较容易出现子公司财务决策目标和财务行为偏离企业总体战略方向。实践中，这些利益和成本很难确切度量，因此，集权与分权程度的把握，往往是基于上述各种因素的综合判断。

二、新零售与 HM 公司业务的基本特点

（一）新零售业态的基本特点

过去 20 年间，我国互联网企业的线上零售业务发展迅猛。线下零售无法比拟的丰富的商品选择、便捷的购物体验、显著的价格优势，是线上零售业务快速发展的主要原因。近年来，全国线上零售额增长幅度远超线下零售的增幅，线上零售占社会消费品零售总额的比重不断上升。与此同时，传统零售业却面临着增长乏力和成本高企等压力，不少线下零售门店甚至因此而被迫关闭。

但是，经过近 20 年的快速发展，线上零售业务的进一步发展也已遇到瓶颈，线上购物用户数量增速已经明显趋缓，网络购物用户规模的增速已经降至个位数，线上零售企业的流量红利在显著减少，激烈竞争导致线上零售企业获客成本不断上升，经营压力越发增大。与此同时，线下零售业务虽然增速缓慢，却依然占社会消费品零售总额的大头。这说明，线上零售在更大程度上取代线下零售面临的难度越来越大。其原因主要在于，随着我国居民人均可支配收入水平的不断提高和消费升级，人们越发重视购物体验和商品品质，线上零售的局限性随之显露无遗。

由上可见，线上和线下零售事实上各有其优势和局限。在意识到这一点之后，国美、苏宁等传统的线下零售企业不断摸索和发展线上零售业务；与此同时，阿里巴巴和腾讯等互联网企业则逐渐布局线下零售网点。线上和线下零售业务的结合，便成了传统零售企业和互联网企业不约而同的选择。“新零售”业态应运而生。2016 年末，国务院办公厅印发了《关于推动实体零售创新转型的意见》（国办发[2016]78 号），明确了推动我国实体零售创新转型的指导思想和基本原则，从国家层面确认了零售模式创新的重要性和总体方向。杜睿云、蒋侃（2017）认为，所谓“新零售”，是指企业以互联网为依托，通过运用大数据、人工智能等先进技术，对商品的生产、流通与销售过程进行升级改造，进而重塑业态结构与生态圈，并对线上服务、线下体验以及现代物流进行深度融合的零售新模式。目前，比较常见的“新零售”模式包括：（1）升级线下实体店。传统的线下零售超市，通过增加新的元素，或者与拥有

强大线上运营和物流配送能力的网商联合，发展“新零售”模式。如：永辉超市的新业态“超级物种”，在超市中加入餐饮元素；同时，通过与京东合作，试图打通线上和线下，将超市商品直接为顾客配送到家。（2）线上导流，线下交易。就是通过将线上的流量转化为线下门店的交易业务，在门店中以更丰富的商品品类和更具体的消费体验来吸引消费者，从而增加销量。小米和三只松鼠是这一模式的典型代表。（3）线上线下一体化。无论在线上还是线下，通过大数据分析掌握消费者偏好，据此向消费者推荐相关商品，并通过强大的仓储和配送系统，为消费者提供良好的配送服务体验。美国的亚马逊和我国的 HM 公司是这一模式的积极探索者。

（二）HM 公司业务的基本特点

HM 公司是通过会员的消费数据和商品在供应链端的数据驱动，将线上新零售、线下零售与现代物流技术进行有机融合的新零售业态。其业务以线下体验门店和配送网络为基础，线上线下形成垂直一体。社区化门店让消费者的消费体验更为直接，同时，利用移动互联网的定位技术实现及时配送，为门店覆盖范围内的消费者带来一站式的新鲜、便捷和高品质生活。

HM 公司的门店一般依托于大型商场或购物中心。门店分前场（商品陈列区域及餐饮档口等）与后场（店仓存储货架、配送打包区域等）两个部分。其中，前场又分为蔬菜水果区域、海鲜水产区域、肉类禽蛋区域、日配商品区域（包括冷藏奶制品、各类冷藏冷冻食品等）、标准品区域（主要包括休闲零食、酒水饮料、米面粮油和少量家清日化类商品）、餐饮档口和就餐区等。

HM 公司在互联网化改造零售业态，推动零售业态的转型升级。其主要创新包括：

（1）服务方式创新，形成可以吃的全渠道社区超市。随着城市人群消费能力的提升，消费方式也在悄然而变。顺应消费者消费习惯的变化，HM 公司提供了标准化、小包装、半成品、熟食等多种选择，同时还提供了店内加工，配送和周期订购等服务，使消费者能够享受标准

化商品和流程化服务。

(2) 商品选配创新，个性化大数据选配商品。通过会员制和 APP 账号管理，HM 公司可以收集到消费者的消费频次、搜索偏好、性别、年龄等基本信息，基于这些信息，分析消费偏好，并据此选配商品直接采购。

(3) 物流履约创新。HM 公司利用门店覆盖全城的优势，采用网状的物流布局，进行一日多次的分批分类配送，给消费者带来了极致配送体验。利用移动互联网技术，不但对配送员可以精确定位，还实现了仓配全自动一体化，信息流转成本大幅下降，大大提高了物流配送效率。

三、新零售企业的业财融合与财务风险管控——以 HM 公司为例

作为新零售企业，HM 公司的业态特性，决定其只有对城市主商圈和居住区形成网状覆盖时才能有效发挥规模效应。因此，就需要尽快完成门店网络布局，快速拓展业务。财务如何做到既积极支持业务发展，又起到有效的管控作用，便是一个需要认真权衡的问题。

财务管理的职能，是随着商业的发展逐渐成为一项独立的管理职能的。财务管理职能的独立存在，确实有助于加强财务管控和提高财务管理专业化水平，但是，也可能导致财务管理成为企业业务发展的“局外人”或“旁观者”，从而对企业发展控制有余而服务不足。为了克服财务管理职能独立化可能导致的上述弊端，处于激烈竞争环境中的业务快速成长型企业，其财务管理职能就需要从“后台记录者（账房先生角色）”和“信息提供者（决策咨询角色）”，发展为“业务指导者（决策参与角色）”，实现财务与业务的融合。财政部于 2014 年颁布的《关于全面推进管理会计体系建设的指导意见》，提出了鼓励企业推进业财融合，推动经济转型升级的思路。作为拥有众多线下门店的新零售企业的 HM 公司，只有实现业财融合，才能使其业务的快速发展与财务的精细化管理并行不悖。财务不能在业务后面冷眼相看，而是要走在业务前段，事前对业务提供指导意见，指引业务的发展方向。这就要求财务不仅需

要对具体业务有着深刻的理解,还应该对企业战略发展方向和资金等资源条件有清晰的认知和把握。

在服务和支持业务发展的同时,财务风险管控也不能忽略。“新零售”企业所面临的风险,无论是经营风险还是投资风险,兼具传统零售企业和网商企业面临的风险。与传统零售超市类似, HM 公司的主要经营风险集中在供应链、存货及营运资本等方面。如何加快存货周转,防止库存损失,避免在快速扩张过程中的现金短缺,是企业必须时刻注意并加以有效控制的问题。HM 公司还面临着线上渠道带来的经营风险。例如,网商的主要促销手段就是通过各种满减、买赠的优惠活动来刺激消费者的购买欲望,提升客单价从而促进业绩增长。在这个过程中,有些“消费者”通过注册多个账号重复享受优惠的方式,造成企业的经济损失。由于 HM 公司无门槛免费配送的模式,更加降低了这类操作的成本。企业经营规模迅速扩大的过程中,类似的经营风险一旦集中爆发,损失恐将难以承受。此外,多城市齐头并进增加门店,产业链上下游拓展业务,以及模式不断创新,控制投资风险也是一项艰巨的任务。

HM 公司在各地开展业务的经营模式高度标准化和一致化,各门店的装修风格、商品选择和服务标准也在很大程度上具有统一性。这就要求财务管理更多采用集权模式,以利于企业总体战略落地和风险控制。与此同时, HM 公司已进入快速扩张期,在多地开业并迅速增设大量门店。考虑到区域性市场环境和消费者偏好存在一定差异, HM 公司各区域子公司在商品选择和客户运营等方面又具有一定的地方特色,因此,如果财务管理模式过于集权化,财务就难以很好适应和有效支持各地分支机构的业务发展。综合考虑上述情况, HM 公司采取了集权与分权相结合的财务管理模式,即:重大财务政策由总部统一制定,各区域业务公司统一执行,以确保企业总部整体战略的有效贯彻和落实;会计核算和费用报销等流程性事务,由总部设立的共享服务中心统一处理,以提高工作效率和防止区域业务公司的会计舞弊;资金管理和税收筹划等重大财务管理内容,实施垂直的集中管理,以便控制重大财务风险;区

域业务公司的财务（即业务财务），其主要职能是预测、预算与分析等，目标是提高区域业务效率及效益。

四、结语

新零售企业的业务模式和发展阶段，以及与此相伴的财务风险管控压力和业务发展支持压力并存的特点，决定了其财务管理模式既不能完全集权化，也不能完全分权化，而应该是适度的集权与适度的分权的结合，从而既能保证企业总体战略的有效实施和重大财务风险的集中管控，又能使业务财务积极支持区域业务的发展和大力推动业务效率及效益的提升。唯有如此，财务与业务之间才能形成良性的协同。