

商业模式转型、组织结构创新与企业成本管理 ——基于海尔集团链群组织的案例研究

支晓强¹, 杨志豪¹, 王 储², 黄 蓉³

(1. 中国人民大学商学院, 北京 100872; 2. 首都经济贸易大学会计学院, 北京 100070;

3. 复旦大学管理学院, 上海 200433)

摘 要:以海尔集团作为案例研究对象,分析研究其生态品牌战略阶段的“内部平台化、外部生态化”商业模式设计以及与之相匹配的链群组织管理创新对企业成本管理理念、机制和方法的影响。研究发现,随着用户大量参与产品定义,商业模式革新的发起点已经转移至一轮价值流转过程的完成阶段,商业模式设计中的内部组织结构和外部合作机制会分别对基层的成本管理体制和决策层的成本管理理念提出新的要求并促使其不断优化。良好的成本管理体系既要要将成本管理与业绩评价机制相结合以充分发挥基层组织的自主性和能动性,也要将产品体系背后所依附的资源方、用户投入予以实时反馈,从而保证成本管理与企业战略及商业模式保持高度一致并成为后者的一项支持机制。

关键词:商业模式;组织结构;成本管理;海尔集团;链群

中图分类号: C936 **文献标识码:** A **文章编号:** 1005-0566(2022)08-0092-11

Business model transformation, organizational structure innovation and enterprise cost management ——Case study based on haier chain group organization

ZHI Xiaoliang¹, YANG Zhihao¹, WANG Chu², HUANG Rong³

(1. College of Business, Renmin University, Beijing 100872, China;

2. College of Accounting, Capital University of Economics and Business, Beijing 100070, China;

3. College of Management, Fudan University, Shanghai 200433, China)

Abstract: Taking Qingdao Haier as a case study, this paper systematically investigates the impact of its “internal platform and external ecology” business model design in the stage of ecological brand strategy and the matching chain group organization management innovation on the concept, mechanism and method of enterprise cost management. It is found that with a large number of users participating in product definition, the starting point of business model innovation has shifted to the completion stage of a round of value transfer process. The internal organizational structure and external cooperation mechanism in business model design will put forward new requirements for the cost management system at

收稿日期:2022-05-02 修回日期:2022-06-28

基金项目:财政部会计名家培养工程;中国人民大学“双一流”跨学科重大创新规划平台——面向国家监督体系建设的审计人才培养跨学科交叉平台支持项目。

作者简介:支晓强,山西平遥人,管理学博士,中国人民大学商学院教授、博士生导师,研究方向为会计准则、公司财务、激励机制与业绩评价。通信作者:王储。

the grass-roots level and the cost management concept at the decision-making level, and promote its continuous optimization. A good cost management system should not only combine cost management with performance evaluation mechanism to give full play to the autonomy and initiative of grass-roots organizations, but also give real-time feedback to the resources and user inputs attached behind the product system, so as to ensure that cost management is highly consistent with the enterprise strategy and business model and become a supporting mechanism for the latter.

Key words: business model; organizational structure; cost management; Haier Group; Chain group

作为企业内部重要的管理活动,财务管理通过筹资、投资、运营、分配等功能为企业各项经营活动提供必要的支持,而成本管理等项目则直接关系到企业的产品竞争力并影响企业为客户创造价值的能力,其重要性不言而喻。因此,探索互联网时代新型组织结构下商业模式与企业成本管理之间的关系,可以填补这一学术领域的研究空白,对完善传统企业在互联网时代的转型及相应的管理实践也具有重要意义。

而从管理会计发展的视角来看,传统的成本管理分析模型同样需要结合企业的管理实践而向前发展。自标准成本法提出之后,工业化生产通过对其加以应用而大大提高了生产效率,后期随着工业流程的不断进步,以作业为管理单元的作业成本法逐渐成为一种新的成本管理方法并得到大规模应用,战略成本管理的提出不仅是成本管理的一项财务活动,而且是企业战略落地的必要步骤,大大提升了成本管理的地位。但随着互联网技术的不断发展以及组织结构的不断演化,传统的成本管理方法已经不再适应新型的生产经营模式。如“工业4.0”计划以及大规模个性化定制生产使得标准成本法的应用充满挑战,而互联网平台合作模式下由于多方参与业务活动而使得企业的作业难以明确地划分和计量。由此可见,需要进一步理清新型商业模式发展以及相应的组织结构变化对成本管理思路、方法的影响,以更好地发挥成本管理在企业战略推进过程中的关键作用。

本文所探讨的主要命题为商业模式发展所带来的组织结构变化及其对成本管理理念及方法的影响,作为企业战略实现的中间环节,商业模式通过对外梳理交易关系、对内设计管理结构统筹各项资源构成了一个相对完整的价值流转机制,互

联网技术的运用改变了交易成本、交易可能性,也改变了企业与其他经济实体进行交易或开展合作的方式,而消费者与厂商之间的距离拉近、社群组织的角色发挥也使得企业需要改变自身组织管理方式,以适应瞬息万变的市场环境。

一、文献综述

(一)商业模式的理论探索及其与公司财务领域的交集

商业模式与公司财务领域的交集主要表现在商业模式的经济后果研究。由于商业模式领域的学者大多关注新型商业模式或者商业模式创新在市场竞争中的实际表现,因此大多数研究主要考察商业模式对企业绩效的影响。Wei等^[1]以中国制造业企业为样本的研究显示制造的灵活性是发挥效率型和新颖型商业模式功能的重要机制,并提升了企业业绩。Pati等^[2]基于印度241家中小企业的实证检验则表明新颖型商业模式和效率型商业模式分别适合创业型企业发展的年轻及相对成熟的阶段,其对企业业绩的影响取决于外部环境要素。除了商业模式类型之外,还有学者从商业模式创新的角度加以探讨,设计出了测度商业模式创新水平的问卷并以此为基础考察了商业模式创新、内部管理要素与企业经营业绩之间的关系,研究结论表明目标成本管理法的实施对商业模式创新与企业业绩之间的正相关关系具有推动作用,开放式创新有助于缓解组织惯性对商业模式创新与企业业绩之间的负向调节作用^[3-4]。Cucculelli等^[5]的实证研究表明无形资产投资是商业模式创新影响企业业绩的重要调节变量。

我国学者对商业模式与公司财务之间的关系研究也取得了一定的成果。程愚等^[6]将商业模式划分为以生产技术创新为主题和以经营方法创新为主题的两种商业模式,后续实证分析结果表明

这两种商业模式在“营运差异化”和“营运确定化”两种情境下对企业的经营业绩均产生了正向作用。胡保亮^[7]考察了效率型、新颖型两类商业模式对企业创新及经营业绩的影响,结果显示两种商业模式均有助于提升企业的创新二元性并在创新二元性与企业业绩之间构成了正向的调节作用。杨德明等^[8]重点探索了互联网商业模式对企业业绩的影响,研究表明“互联网+”主要通过差异化中间变量对企业业绩产生了积极影响。

(二)企业成本管理研究的主要脉络及最新进展

企业成本管理的理论和方法是在新的经济环境中产生和不断演进的,通过不断突破已有理论和方法的局限性,能够比较准确地反映产品的成本,为决策者做决策提供科学依据。目前,成本管理领域的前沿文献主要集中在战略成本管理、全面成本管理等方面。如在工程项目管理中,有数据证明,项目结算高于预算。其主要原因是绩效、物价、政策等发生变化。Ronald 等^[9]认为通过实施计划、调度和控制 3 个阶段成本管理,可以克服以上列举的主导因素。

我国学者对成本管理的探索始于理论建构。后期出现了一些具体探讨企业成功的成本管理实践经验的文献。如宝钢和许继电气对标准成本法及作业成本法的应用^[10],组织结构、控制体系和社会关系对中铁二局工程项目成本管理的支持作用^[11],内部控制专家系统在 GLNT 集团采购成本控制过程中的应用^[12],作业成本法在高校教育成本核算中的应用^[13]等。

(三)对商业模式、成本管理研究的不足

梳理和总结商业模式、成本管理两个研究领域的文献,不难看出两个概念之间实际上存在着天然的联系:一方面,商业模式作为企业战略的延续,需要从整体架构设计层面对长远目标的最终落地予以支持,而在诸多商业模式要素及环节中,产品成本作为产品附加价值的基础,因承载着消费者的需求而成为了企业价值流转的出发点,“商业模式画布”模型更是直接将成本结构视作商业模式九要素的组成部分;另一方面,随着战略成本

管理、全面成本管理等理念深入企业管理实践,成本管理活动已经不再局限于生产制造部门,而是逐渐成为企业从决策层到执行层均要考虑的重要管理活动,在体现企业战略要求的同时又为企业的战略制定提供必要的信息,这就与作为企业战略延续的商业模式构成了连接关系。但纵观以往的研究文献,探讨商业模式与企业成本管理之间关系的研究寥寥无几,互联网相关新商业模式下的成本管理问题更是极少有学者关注。为了填补这一研究领域的空白,本文将通过案例研究的形式对上述命题加以探索。

二、研究设计

本文为开展案例研究所收集的资料来源广泛,既包括现场调研、访谈所获得的录音稿、内部讲义及资料等一手数据,也包括从公开渠道获得的媒体报道、研究文献、会议论文等二手数据。笔者所在项目组于 2021 年 6 月 28—30 日派出调研小组前往海尔集团工业园进行调研,与海尔共赢增值表研究院负责人兼财务创新总监、海尔数据中心负责人以及基层员工代表进行了现场深度访谈,同时参观了海尔创新生活展、海尔文化展、三翼鸟卡萨帝青岛体验中心 001 等设施,对海尔的发展历程、海尔最新的场景化产品等进行了深入了解。这之后,项目组成员与海尔共赢增值表研究院保持了密切的线上联系,一方面将整理出的资料交付企业方以确认其真实性、合理性,另一方面也对研究所需资料进行了实时更新。

本次海尔调研时间、密度较为集中,其中正式的半结构化访谈时长合计高达 6 小时,访谈录音稿约十几万字。因此,本文在处理调研资料的过程中使用了如下方法:首先对访谈原稿进行筛选,剔除与本文研究主题无关的内容,同时将大量访谈文字按照阐述的先后顺序切分成涵盖 1~3 个语句的小节,共得到 95 个小节;之后,由项目组成员分别对每个小节进行编码,按照语句内容提炼出关键词作为开放性译码,得到开放性译码后将其进一步归为商业模式要素(主轴编码或范畴);最后,重复上述过程直到理论饱和,以商业模式作为主线搭建出本文的研究框架,结合实际调研素材展

开理论分析。

三、案例分析

(一)生态品牌战略下海尔的商业模式架构：

内部平台化、外部生态化

所谓的生态品牌,是一种通过与用户、合作伙伴联合共创,不断提供无界且持续迭代的整体价值体验,最终实现终身用户及生态各方共赢共生、为社会创造价值循环的新品牌范式。生态品牌的提出主要源自物联网时代用户需求的不断迭代升级,在个性化、定制化和场景化的多样需求背后,企业的价值创造活动也正在随着用户价值逻辑的变化而发生转变,单一企业的产品供给正在被多家企业合作推出的产品服务体系所取代。这就形成了两套价值循环体系:一是用户层面以价值主张为核心的多层次、反复迭代的价值循环系统;二是以核心企业中心,多个合作对象共同参与的价值增值与分享活动。两者之间,通过商业模式这一价值传递机制加以连接。生态品牌战略强调的主要是以下3个方面:一是不可模仿性,通过不断迭代并满足用户需求,形成独具特色与竞争优势的场景品牌、生态品牌;二是品牌不再由企业主导,而是多方共创共赢,并以此为基础形成庞大的资源集聚网络;三是响应速度,力求达成用户无缝体验、企业无界生态,为此需要拉近企业与用户、企业与合作方之间的关系。海尔集团提出并执行的生态品牌战略实际上是在自身已布局的智慧家庭、工业互联网和大健康三大产业版图上对未来发展方向做出的一次全面规划。为了更好地配合这一战略的实施并优化企业、用户两个层面的价值循环流程,海尔对以往的商业模式进行了大幅度地改进,形成新的商业模式框架。

海尔集团作为以制造业为主要经营业务的企业,采用了一种全新的商业模式创新方式:以用户需求作为出发点。通过对物联网技术加以实际应用,海尔将自身的家电产品从“电器”升级为“网器”,将用户购买习惯、使用习惯纳入大数据分析体系,从而可以准确捕捉到用户对产品的需求,这会进一步催生两种增量需求:一是高端定制产品,即用户基于特定功能而形成需要的产品,如将大

人衣物与儿童衣物区分开的双筒洗衣机、针对疫苗运送最后一公里而定制的低温存储箱等;二是场景化产品,即为了满足用户对于整个场景的设计和存在的一组产品,如阳台场景就包括了晾衣、健身、园艺等产品组合,在此基础上可以进一步形成作为解决方案的集成式产品,如海尔的“墨盒洗衣机”就是集洗、护、香薰为一体的完整净衣方案。在实际的经营过程中,用户的需求会不断地升级和迭代,并形成大量的个性化订单,这就要求企业具备及时、迅速响应其市场需求的能力。为此,海尔对自身的组织管理体系进行了大幅革新,形成了“集团—管理平台—链群—小微/创客”的纵向管理体制。小微即最小自主经营单元,是随着“人单合一”理念而提出的企业内自组织,其一般由少数成员组成并具备一定的专业能力,可以从事某项具体业务或工作,一旦参与创业活动则转型为创客。链群是当前海尔组织管理体系中的核心部分。在接受访谈时,海尔共赢增值表研究院的负责人对其做出了如下定义:“所谓链群,就是生态链形式的小微群,是由小微组成的群体,分为体验链群和创单链群,它的功能其实就是和用户之间交互,将用户的这种需求创意转化。”也就是说,在商业模式整体的价值流过程中,链群起到了一个价值对接中心的功能,其一方面直接对接价值主张的发起点用户,另一方面又统领着各项资源生产出相应的产品和服务并将其交付至用户,从而在实质意义上完成了生产、传递和捕获价值的完整过程。海尔的诸多链群一般由管理平台统领,而管理平台一般是以某一大类产品为中心成立,如家电、生物医疗等,在此之上的集团则主要负责战略及重大经营决策的制定。

海尔的组织结构设计在打破以往科层制的基础上进行了更进一步的革新,即将内部组织体系“平台化”。链群组织实际上可以视作拥有独立的为用户创造价值能力的小型企业。举例来说,体验链群一般包含市场、服务、营销、方案4个小微节点,创单链群一般涵盖开发、采购、生产、质量4个小微节点,基本满足了一家小型制造企业的所有功能。在海尔内部高度市场化的环境下,链群可

以自主发掘其用户需求,自主向集团内部职能链群如财务、信息、法律等购买服务,还可以通过签订链群合约的形式与集团内部其他链群或者外部资源方建立合作关系。集团平台会通过下发预算操作指引等方式统一预算编制规则、标准及流程,各链群在参考行业竞争力水平以及自身经营发展情况基础上自行设定预算及目标,平台仅对链群的预算目标予以辅助指导。因此,集团平台更多的是在战略规划、预算目标设定、业务模式优化等方面对链群组织的经营进行适度管控。这样海尔集团内部实际上就构成了一个以满足用户需求为核心任务的平台。在这个平台中,链群组织通过不断与其他链群合作而获取自身需要的能力和资源,同时自身在平台中也为其他链群提供资源和能力。

通常一个企业的发展离不开外部合作关系的支持,如外部股东、供应商等,它们可以被视作为企业提供资源的主体,这在海尔的经营管理体系中被称作资源方。但与一般企业直接与合作方建立关系相区别的是,海尔的资源方获取主体通常为链群组织,即当链群发现新的市场需求并着手开发产品后,为了突破自身能力限制而与外部资源方通过签订链群合约的形式达成合作关系,双方约定价值分享比例并共同参与价值生产、传递、捕获的整体过程,最终对用户价值实现后的增值部分进行共享。在这一过程中,海尔实际上出让了部分自身的品牌价值,其目的实际上是以各个链群组织为核心打造出稳定、高效、注重长期价值的生态合作体系,通过用户价值捕捉及链群合约签订,外部资源方与海尔链群之间的关系得以深度绑定,利益一致性、目标一致性、观念一致性大大降低了签约成本和违约风险,从而为海尔带来了大量的优质资源,并显著提高了其链群组织为用户创造价值的能力。

综上所述,海尔以用户需求为出发点,组织结构变革为核心,逐渐形成了“内部平台化、外部生态化”的新型商业模式格局。当然,为了检验新型商业模式是否具备足够的价值创造能力,海尔以“生态化”思想为基础创造了一种新型的业绩评价

方法——共赢增值表。本文将在之后分析成本管理模式时对其进行详细阐述。

(二)以链群组织为核心:海尔的成本管理新模式

当前的组织结构体系下链群已经成为海尔集团的经营主体。在海尔整体商业模式的价值流转机制中,链群实际上处于中枢的地位,而成本结构是决定企业后端价值生产以及前端价值捕获效率的关键环节,因此在一定程度上决定了链群的价值创造能力。需要注意的是,在实际经营过程中链群的发展是动态变化的,并且存在明显的发展阶段,最终有可能成为独立的上市公司。本文根据实地调研结果对具备创业性质的链群发展轨迹进行了梳理总结,发现海尔的链群运转模式基本上与前文所述的商业模式价值流过程一致:首先发现用户需求,并将其转化为用户订单,之后募集资源方共同开发相关产品及服务,通过设计链群合约的形式确定价值分享比例并逐渐与资源方(有可能是其他链群)构成稳定的合作关系,在生态圈扩张至一定规模之后,获得上市机会并完成首次公开募股(IPO)。一般链群与创业链群相比其发展的步骤存在相似性,即围绕用户需求的价值流转活动是相同的,区别仅仅在于不需要创业辅导环节介入以及后期通常不会选择上市。由于链群组织的构成基础为小微节点,其形成过程又具有自发性,因而不同的链群组织的运转方式、资产构成、人力资本等均可能存在显著区别,很难直接套用以往的成本管理模式。因此,海尔通过使用预算管理工具,采用了一种以结果管控为中心的成本管理方法,这种成本管理方法与链群的运行逻辑达成了深度结合。

自“人单合一”思想提出后,海尔集团内部一直存在一种“抢单模式”,即当创单链群发现市场机遇后,会将实际的客户需求转化为具体的商业订单。如当位处河南地区的链群在家电下乡过程中经过市场调研发现农村居民对大型双开门电冰箱的需求较大,其便会在海尔内部信息平台上确认并发布大量大型双开门电冰箱的商业订单,由其他具备生产能力的链群进行竞单,竞单成功即

可与该链群合作共同开发销售相关爆款产品,并对满足用户价值需求的超额部分进行分享。而抢单成功与否的关键在于参与竞单链群的能力区位,这就涉及海尔集团内部以预算为核心的链群管控评价体系。在接受项目组访谈时,海尔集团数据中心负责人表示,“我们在链群合约的推进过程中可以实现全流程的信息化,具体而言就是财务系统可以产出一套日清的显示显差体系,可以基于每一个链群节点的预设目标生成以日为单位的预算,并计算实际与目标之间的偏差程度,如研发、制造、收购、服务等会根据实际与目标之间的距离生成排序,定义出蓝区、黄区、红区,当一个节点长期处在红区时,说明它对链群的价值生产存在一定的拖后效应。处理这种节点的方式有两种:改进或者开放,也就是引入外部资源方或者其他节点参与共创活动和利益分享”。简而言之,根据预算完成程度,链群内部的节点会得到一个代表竞争力的区位评价,这个区位评价会进一步影响其所在链群的竞争能力,并表现在集团内部抢单过程中。此外,“海尔的系统还会根据链群的用户资源和目标份额生成用户的区位,这个区位分为多档并构成了链群的评价基准,这个标准同时与行业数据同步,这样链群就可以清楚自己的实际价值创造能力是多少,定未来目标时该如何突破”。这样,一套完整的、立体化的链群能力评价体系就建设完成了。总结来说,一个链群在集团内部开放合作平台中的市场竞争力主要取决于3个方面:节点生产力、用户资源丰富程度以及将用户价值转变为实际利润的能力,这正好对应了商业模式的3个方面,即价值生产、价值传递和价值捕获。

正因为这种内部竞争及评价体系的存在,海尔的成本管理模式完全采用了一种新的设计思路:通过结果反馈倒逼链群组织进行高效的成本管理活动。按照上述内部竞单机制及链群发展脉络,链群中每一个节点的成本管理能力将直接决定其预算完成水平及所处竞争区位,而后者会进一步决定其在集团内部合作平台中的抢单能力及所能获得的用户资源,这又会进一步影响管理平

台对链群的能力评价。换言之,当链群中某个节点的成本管理出现问题,其不仅影响整个链群的生产能力和预算完成能力,还会通过竞单机制进一步对链群的用户获取能力产生不利影响,并最终使得该链群组织无法参与正常的增值分享活动。因此,每个链群主都十分重视链群内部的成本管理活动,实际成本与预算之间的差额通常会作为链群决策的重要参考数据,而超额成本也通常会在第一时间得到整改。由于链群本身已然具备较强的成本管控动机及行动能力,作为其上级的管理平台通常只是通过指导预算编制工作的形式对链群的成本管理进行大方向上的把控,而不实际干预其具体的成本管理活动。海尔的成本管理结构及其与商业模式之间的关系如图1所示。

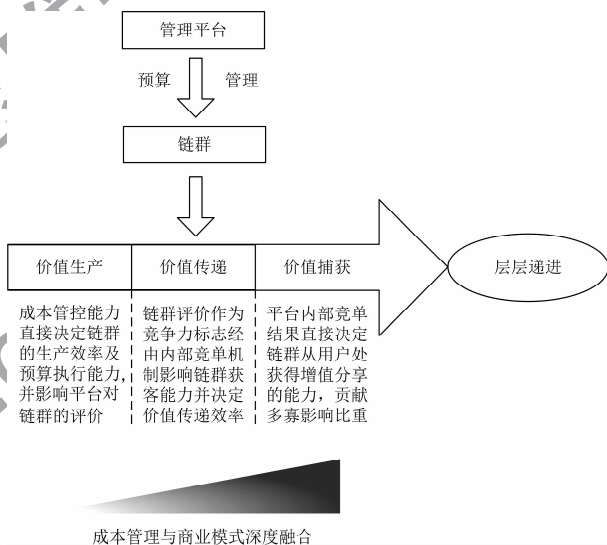


图1 海尔的成本管理结构及其与商业模式之间的关系

结合图1分析可知,海尔的成本管理思路及其与商业模式相结合的方式与传统的成本管理方法相比存在一定的区别,以往的成本方法通常会聚焦商业模式价值传递过程的某个环节,如目标成本法、标准成本法,其主要针对价值生产环节,并通过成本加成定价的方式间接影响价值捕获环节,实际对业务的影响作用相对有限。而海尔的成本管理模式在预算分解、链群评价、抢单机制、用户增值分享等一系列内部机制的支持下已经实现了与整个商业模式的高度融合,并通过价值流

转环节之间的相关关系持续强化链群组织内部的成本管理意识,这样既减少了上级主管部门(海尔集团中为管理平台)的管理压力,又将成本管理的活动分散于日常运营,其相对于全部门、全过程参与的全面成本管理而言所需投入的资源量更小,灵活性方面也更胜一筹。

(三)共赢增值表中的生态成本:互联网思维模式下的成本管理理念

在当前互联网时代,企业创造价值的逻辑已然发生了巨大的变化,信息技术进步所导致的沟通成本降低一方面拉近了生产者与消费者之间的距离,另一方面也增加了制造厂商与外部合作机构之间进行合作的选择机会。而随着用户的消费观念升级,传统的标准化、量产式产品已经很难满足其需求,越来越多的消费者已经转换成为产品的定义者,而注重体验化、场景化产品的新消费趋势也对生产者提出了额外的要求。至此,价值捕获已经不再是商业模式的落脚点而是新一轮的出发点。为了响应消费者的增量需求,生产者会不断寻找具备相应能力的外部合作方共同开发产品并在将其推向市场后不断迭代升级。至此,用户、生产者、合作者三者之间便构成了一个存在一定

依附关系的网络系统,这个系统将在完成多次价值流转过程后得以强化,并形成一种相对稳定的生态体系。之所以称之为生态系统主要是因为从长期来看,网络体系中三者的利益需求都可以得到满足:首先,用户通过场景化、定制化的产品可以获得更好的使用体验,其自然也就更愿意与生产者保持良好的互动关系;其次,外部合作者在参与生产者商业模式的同时通过一起将“蛋糕”做大并分享价值同样满足了自身的利益诉求,因而具备足够的动力与生产者维持长期合作关系;最后,通过打造良性的价值关系网络,生产者的品牌价值得以塑造并发挥,同时与用户、合作方之间的网络连接所带来的各项资源将成为生产者不可模仿的竞争优势,并最终强化其商业模式的价值创造能力。海尔的共赢增值表就是在上述背景之下所提出的一种新型业绩评价体系,其主要功能就是对企业自身所依附的生态体系及其价值活动进行评价。

海尔对共赢增值表的解释如表 1 所示,可以看出共赢增值表聚焦于生态平台,首先将用户及资源方的相关数据予以列示,之后在生态平台价值总量项目中同样突出强调了链群、资源方、用户三

表 1 海尔共赢增值表研究院对共赢增值表的解释

访谈提问	海尔共赢增值表研究院的回答
海尔共赢增值表设计的基本原理是什么?	海尔共赢增值表中的损益是基于传统损益表延伸出来的,加入了过去非财务数据中没有得到很好体现的那部分价值。我们将用户资源放在第一位,因为生态收入也好,生态品牌也好,创造价值的基础就是用户资源。进一步地,我们将用户资源再细分,从交易用户、交互用户到终身用户,是一个逐级递进的关系,这里面也有一个核心指标,就是单独用来衡量用户价值的体现。第二就是资源方的价值也要得到体现。第三就是生态平台的加总量,生态平台加总量体现在增值分享和生态利用。生产利润是靠前面一系列要素支撑创造出来的利润,这些利润最后会在生态平台完成分享。海尔与资源方一起参与价值共创,之后在生态平台获取增值分享的利益,就是这样一个过程
海尔共赢增值表的价值包括哪些要素?	海尔生态平台的价值总量主要包括以下几个方面:一是员工、创客基于目标分享的价值,二是共享平台的专业价值,三是资源方的价值
海尔共赢增值表的设计理念是什么?	共赢增值表理念体现出的核心就是从用户资源到用户价值,再从用户价值到生态价值
海尔共赢增值表的价值导向是什么?	海尔的共赢增值表的主要导向:一是要达成动态的、即时的分析;二是要反映表内的资产价值,还要反映表外的资产价值,比如用户及生态资源方的价值
海尔共赢增值表的收入包括哪些要素?	海尔共赢增值表的收入包括传统收入,即聚焦用户交互与体验的持续迭代,通过销售电器或网器、提供服务等经营业务所形成的收入;生态收入,即聚焦创物联网生态品牌的引领目标,小微与各合作方在社群生态平台上通过价值共创持续迭代所形成的收入;单用户收入,用收入总和除以用户数量得出
使用生态收入为海尔带来了哪些影响?	生态收入带来的影响有两个:一是我们可以实现边际收益递增,它的原理在于不断有基于用户体验所创造的新的生态收入产生;二是场景聚焦,重点关注怎么将场景中的价值变现出来,满足用户需求,创造收入,降低成本
海尔共赢增值表中的成本项目包括哪些?	海尔共赢增值表的成本项包括传统成本、生态成本和边际成本。传统成本与传统收入对应,均是通过销售电器或网器、提供服务等经营业务所形成的成本。生态成本是社群交互平台持续迭代升级过程中的资源成本投入。边际成本通过成本总和除以用户数量得出
在共赢增值表中强调生态的定位是?	海尔生态关注的主要有两点:一是生态整体的价值,二是长期价值

方的价值分享。这与海尔生态品牌战略中主张的“先通过构建生态系统将蛋糕做大,再进行价值分享”的基本策略是一致的。而对于收入、成本等传统报表项目,海尔将其进行了进一步细分并加入了生态化概念。以海尔集团旗下的衣联网为例,通常理解洗衣机既是一种洗护产品,同时也可以作为财务数据归集的基础,财务人员可以根据洗衣机的生产、销售数据计算相应的成本、收入、利润数据填制传统财务报表;但在海尔的生态情境下,“洗、护、存、搭、购”共同作为产品组成了围绕“衣服”而展开的场景化生态系统,这些产品涉及家电、服装、清洁、电商等多个行业,同时打破了行业、企业边界,成为多方共创共赢的新型格局。因此,财务人员不能再仅仅根据单一产品的成本、收入和利润判断企业的价值创造能力,而是要将某个产品背后连接的用户、资源方的价值纳入进行综合分析考量。

共赢增值表中的成本项实际上表达了海尔的成本管理理念,即通过立体化的成本管理层次设计服务于企业的战略落地。传统成本即硬件成本,是指聚焦用户交互与体验的持续迭代,通过销售电器或网器、提供服务等经营业务所形成的成本。生态成本是指社群生态平台持续迭代升级过程中投入的资源成本,同时,对获客成本及服务现有用户的成本进行列示。获客成本是指获取新用户投入的成本;服务现有用户成本是指平台为服务现有用户投入的平台建设成本、交互投入成本等。边际成本是指每个交易用户所产生的成本。成本一定的条件下,越多的用户共享资源,企业花费的边际成本就会越小,这也是共创共赢理念的一种体现。通过对成本进行有效分类,可以有针对性地对关键的成本项目进行分析并实时改进与当前企业战略存在出入的部分,之后可以由管理平台通过更新滚动预算的方式将其传达至链群层面,而链群主则会进一步关注节点层面的成本管控活动。这样,可以在最大程度上保证基层的成本管理活动与企业战略相一致。

综合来看,海尔的生态化成本管理模型相较于以往传统的成本管理模型进行了较大幅度的革

新(见表2)。以往的成本管理模型大多以标准成本法、作业成本法等作为基本的成本管理工具,其特征主要表现为以特定的产品或者生产产品的活动作为成本管理中心。相应地,其更加适用于传统的以科层制管理结构为主导的企业。这是因为在科层制的管理体制下,各项产品的生产成本、期间费用等更容易被归集并分配至相应的负责对象,在管理会计中通常称之为责任中心。但在互联网情境下,追求产品的体系化、场景化、生态化并引入外部共创机制就意味着传统的成本管理模型存在一定的局限:一方面,复杂的产品体系及生产活动会增加企业的成本管理难度;另一方面,单纯注重产品层面的成本问题会使得企业忽视掉用户、合作方的需求、市场价值以及为了获得这些价值而投入的资源,并增加企业的产品或服务被外界模仿的风险。海尔提出的生态化成本管理模型则有效地避免了上述问题,通过聚焦于价值创造活动及其参与者,生态成本将维系着企业、用户、资源方的生态关系网络予以刻画,在与商业模式保持高度一致的同时也充分起到了服务于战略决策的作用。生态成本模型在应用于管理体制较为灵活、外部合作关系较为丰富的互联网相关企业时具备独特的优势,其在组织结构、运营方式、激励机制创新的带动下可以更好地发挥作用。笔者对传统成本管理方法和海尔生态化的成本管理方法的优缺点及适用条件进行了总结,如表3所示。

表2 海尔的生态化成本管理模型
对传统成本管理模型的革新

比较项	传统的成本管理模型	海尔的生态化成本管理模型
示例	标准成本法、作业成本法	共赢增值表中的生态成本
特征	以企业制造活动或管理环节为中心	以价值创造活动及其参与者为中心
配套机制	以科层制为基础的传统管理体制	以小微组织为基础的灵活管理体制
应用	固定成本、变动成本、产品边际成本	传统成本、用户边际成本、生态成本

在共赢增值表的实际应用层面,海尔生物(股票代码:688139)是较为成功的使用案例。经过不断发展,海尔生物逐渐从单纯的超低温存储设备制造商向基于物联网的生物科技综合解决方案服务商的转型,为生物样本库、血液安全、疫苗安全、药品及试剂安全等场景提供低温存储综合解决方

表 3 传统成本管理方法与生态化成本管理方法的对比分析

	优点	缺点	适用范围
标准成本法	能够及时反馈成本项目差异并进行分析,便于进行预算编制、成本管控及业绩考核	以生产环节管控为主,忽视了其他管理要素,成本驱动因素单一,责任难以界定,缺乏对战略的支持	产品较为单一,组织结构相对简单,以生产活动为主的企业,多适合短期决策
作业成本法	成本归集更为准确,可以获得部分价值链层面的信息,有助于为战略制定提供支持	成本动因划分较为困难,对间接费用的处理较难实现,开发维护成本较高,工作量大	大型多元化企业集团,拥有鲜明的科层制结构,能够准确划分成本责任中心
生态成本法	全面反映产品、用户、平台等多个维度的产品信息,便于企业对商业模式进行优化,以边际成本降低为目标转变企业成本管理思维	传统成本、生态成本和边际成本的划分、确认和归集需要一定的成本信息收集能力和分析技术,对组织管理效率的要求也相对较高	产品相对复杂,以平台化、生态化运营为主的企业,既可以是互联网企业,也可以是传统企业的“互联网+”模式,组织结构相对灵活

案。2019 年,海尔生物实现了总计 1.47 亿元的物联网生态收入,占总营业收入的 14.5%。为了更好地分析物联网业务的价值驱动因素和管理重点,海尔生物引入了共赢增值表评价体系并以此为基础进行成本管理,以疫苗网生态平台为例,疫苗网在共赢增值表中列出了传统报表共有的成本管理项目,生态成本则根据采购生态服务(产品)和生态平台建设等类别详细列示出了不同的生态成本类型(见表 4)。其共赢增值表的特别之处在于将用户资源纳入成本管理范畴,海尔生物将目标用户划分为交易用户、交互用户及终身用户,通过计算单用户边际成本以及其中包含的获客成本,管理层可以明确掌握不同类型用户的获取成本,再与生态利润中不同用户的价值分享总量、用户数量等进行交互计算即可得出疫苗网单用户的价值贡献。海尔生物共赢增值表中的成本管理项目秉承了从因到果的设计逻辑,在传统成本管理项目的基础上将关注重点转移至提出价值主张的目标用户,以用户成本、用户价值作为驱动逐渐达成价值增值的最终目标,以价值分享达成企业与用户、资源方之间的协同关系,是与“内部平台化、外部生态化”整体商业模式相适应的新型成本管理模式。

表 4 海尔生物共赢增值表中的成本管理项目

成本类别	成本项目
共赢增值表与传统报表相似的成本项目	传统成本、生态服务(采购)成本、平台建设成本、IT 费用、市场费用(获客成本)、组织运营费用、人工成本、其他成本
共赢增值表特有的成本项目	单位获客成本(获客成本/生态交易用户)、单位边际成本(生态成本/生态交易用户)

需要注意的是,海尔生物自 2019 年实现 A 股上市以后,已然完成了从内部链群、创业实体到公

开上市企业的完整过渡。在这一过程中,海尔集团逐渐转为幕后的投资股东并不再干预企业经营。但即便已经具备了经营自主权和决策制定权,海尔生物依然保留了与海尔集团相一致的共赢增值表评价体系,这说明海尔新型成本管理模式的输出并非以管理控制作为纽带而是以商业模式的适用性为主要驱动因素,共赢增值表下的新型成本管理理念与上市公司信息披露要求也并不冲突,这是一种在传统成本管理及披露项目上的改进与创新。

四、进一步研究

(一)理论归纳:商业模式、组织结构、成本管理三者之间的关系

商业模式理论发展至今已经形成了一定程度的理论体系。按照战略管理理论的主流观点,商业模式作为企业战略的延续,其主要功能便是描述出企业生产、传递和捕获价值的整体架构,目的是为企业打造一种难以被模仿的竞争隔绝机制。若将商业模式视作一种框架体系,则组织结构和成本管理本身也应作为商业模式的组成部分,而之所以将三者进行区分,主要是因为商业模式具备一定的整体性,可以将其理解成将企业战略落实至具体管理环节和管理行为的中间部分。从海尔的具体管理实践来看,其所确认的“内部平台化、外部生态化”的商业模式整体设计格局主要源自前期提出的“生态品牌战略”,其目的在于更好地建设和运转与用户之间的价值连接关系。而为了实现这一商业模式,需要打破以往的科层制组织结构,将基层自组织的灵活性、创造性进行最大程度的发挥。海尔为了在企业内部打造合作平台,将企业的正三角形管理架构变为倒三角形,由

员工在上层,领导在下层,领导为员工提供支持和服务,初始形成的4000多个小微组织第一个任务就是要明确自身的用户是谁,用户的价值在哪里,如何实现增值。同时,集团内部的职能部门也进行了转型,通过组织变革倒逼员工思考自身的职责与价值,以及如何为业务发展提供支持。在管理方面,海尔采用三权下放的方式,即将决策权、用人权、分配权完全下放给小微,小微形成链群后,企业就成为了以链群为基本创业和经营单元的高度网络化的组织。而为了对多达数千个基层链群组织进行管控,海尔以大类产品为基础成立了数个管理平台,通过预算编制、业绩评价等方式对链群进行整体方向上的把控,确保其发展不会偏离正确的方向。而因海尔的内部合作平台带有竞单机制并直接影响链群的价值获取能力,其对链群的成本管理能力构成了一种天然的压力并迫使链群时刻关注其内部节点的成本预算执行状况。而除了内部管理结构之外,海尔“外部生态化”的商业模式设计同样也对成本管理理念提出了新的要求,并产生了“生态成本”这一侧重用户及资源方投入分析的新型成本概念。综上所述,商业模式对成本管理产生影响的路径主要有两条:一是经由组织结构创新对基层成本管理提出相应的要求,二是通过改变外部合作方式及相关认知促使决策制定者将关注焦点由企业自身转移至外部利益相关方。本文整理出的三者之间的关系如图2所示。

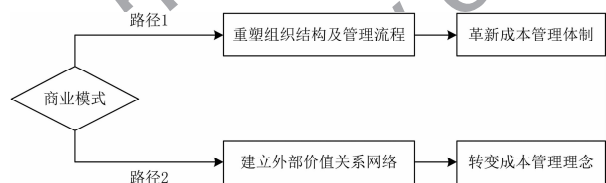


图2 商业模式与成本管理之间的关系

(二) 实践拓展:成本管理方法创新对商业模式的支持作用

前文主要阐述了海尔集团的成本管理体系和成本管理理念,在注重生态成本分析、结果导向管控的同时,海尔还创造性地设计出了一些新的成本管理方法。以产品研发成本为例,通常对于企

业来说,开发新型产品的成本控制属于管理难点,其主要原因在于开发周期长、结果不确定性大等问题。海尔在将新产品开发设计交付链群组织进行全权控制的同时,还设计出了以下机制:链群需要对新开发的产品自行进行路演宣传并说服外部资源方加入合作及投资,同时链群成员自身也需要跟投并签订对赌协议。这样,一方面通过关联投资增加链群成员对新产品开发项目的责任心及工作效能,另一方面对未来预期收益的提前划分也更容易获得外部合作方的认可,相对地,由企业自身负担的成本也会有所减少。这一机制的实施效果就是新产品开发的周期大大缩短,开发成本也得到最大程度的节约,如智慧烹饪的烤鸭箱从理念提出到资源方加入,再到做出产品并推广到用户只用了52天,这可以确保海尔在各个细分市场中处在引领地位。除了产品业务相关的成本之外,海尔在运营费用的管控方面同样进行了大胆的创新,即将部分可能会产生费用支出的支持性项目如税收筹划以订单的形式发布至集团内部平台并开放给职能链群进行抢单,抢到订单并成功执行的链群可以对节约的部分费用进行分享。如海尔外汇市场团队在2020年俄罗斯外汇波动时提前进行了套保操作,这样节省下来的费用相关团队也可以参与价值分享。与其战略思想保持一致,海尔的成本管理方法创新同样秉持了“以人为本,发挥人的价值”的基本理念,各项机制在充分发挥海尔员工主观能动性的同时也切实地为其付出带来了相应的激励,从而形成个人与组织达成共赢的局面。将成本管控与激励相结合的设计为企业的商业模式运行提供了重要的支持和保障机制,确保各个价值流转环节始终保持在高效运转的状态。

五、结论与展望

研究发现互联网时代的商业模式革新发起点通常为用户需求的迭代升级,此时企业需要设计出更为灵活、能够迅速响应市场需求的组织管理体系,同时广泛开展外部合作,这就对企业的成本管理体制及成本管理理念提出了新的要求。良好的成本管理体系既要与业绩评价机制相结合以充

分发挥基层组织的自主性和能动性,也要将产品体系背后所依附的资源方、用户投入予以实时反馈,从而保证成本管理与企业战略及商业模式保持高度一致并成为后者的一项支持机制。当然,受限于题材时效性和案例研究周期,本文仅仅对海尔集团进入生态品牌战略后短期内的商业模式革新、组织关系重构和成本管理观念、方法的变化进行了总结和梳理,无法完成长窗口期的持续跟踪研究。未来的研究可以进一步挖掘海尔链群组织结构等管理制度创新对企业管理会计其他关键领域如全面预算管理体系、业绩评价与激励机制等的影响。

随着互联网技术、智能技术的不断升级和应用,企业所面临的外部环境变化日益频繁,即便是以制造业为代表的传统行业,其竞争也早已突破了以往产品、技术为核心的阶段,而是转向以商业模式为主导的竞争阶段。企业的价值流转环节并未随着价值捕获而结束,用户新的价值主张又会对企业的价值生产环节提出新的要求,这就需要企业打破以往的商业逻辑,对自身的价值流转机制进行革新及重塑,以更好地满足市场不断迭代升级的需求。当然,创新背后企业的成本管理同样是事关长期发展的重要问题,如何确保在不断升级自身产品体系的同时控制好相关成本投入,如何保持企业对外部合作者及用户的吸引力,如何将成本信息真正服务于企业的战略决策,这是传统制造业在工业 4.0 时代需要重点思考的命题。本文所展示的海尔集团链群管理模式及背后的成本管理设计思路只是一种可能的创新方向,未来企业需要结合自身的业务特征打造出更加适合价值创造的组织管理体制及成本管理理念,打造出难以模仿的独特竞争优势,为中国企业走向世界奠定坚实的基础。未来的理论研究也应持续关注中国本土企业的创新管理实践,特别是基层组织的运转方式及其与外部资源提供者之间的互动,这在企业边界不断被打破、价值传递逻辑不断被刷新的当今时代是具有重要意义的。

参考文献:

[1] WEI Z, SONG X, WANG D. Manufacturing flexibility,

business model design, and firm performance[J]. *International journal of production economics*, 2017, 193: 87-97.

[2] PATI R K, NANDAKUMAR M K, GHOBADIAN A, et al. Business model design-performance relationship under external and internal contingencies: evidence from SMEs in an emerging economy[J]. *Long range planning*, 2017, 51(5): 750-769.

[3] HUANG H, LAI M, KAO M, et al. Target costing, business model innovation, and firm performance: an empirical analysis of Chinese firms[J]. *Canadian journal of administrative sciences*, 2012, 29(4): 322-335.

[4] HUANG H, LAI M, LIN L, et al. Overcoming organizational inertia to strengthen business model innovation: an open innovation perspective[J]. *Journal of organizational change management*, 2013, 26(6): 977-1002.

[5] CUCCULELLI M, BETTINELLI C. Business models, intangibles and firm performance: evidence on corporate entrepreneurship from Italian manufacturing SMEs[J]. *Small business economics*, 2015, 45(2): 329-350.

[6] 程愚, 孙建国, 宋文文, 等. 商业模式、营运效应与企业绩效——对生产技术创新和经营方法创新有效性的实证研究[J]. *中国工业经济*, 2012(7): 83-95.

[7] 胡保亮. 商业模式、创新双元性与企业绩效的关系研究[J]. *科研管理*, 2015, 36(11): 29-36.

[8] 杨德明, 刘泳文. “互联网+”为什么加出了业绩[J]. *中国工业经济*, 2018(5): 80-98.

[9] RONALD A S M, LUMBANTORUAN H. Analysis of project cost management indicators at residential buildings (Case study: building construction project in Rusun Penggilingan Jakarta)[C]. *IOP conference series: materials science and engineering*, IOP Publishing, 2019, 508(1): 12-44.

[10] 潘飞, 王悦, 李倩, 等. 改革开放 30 年中国管理会计的发展与创新——许继电气与宝钢的成本管理实践与启示[J]. *会计研究*, 2008(9): 10-16.

[11] 毛洪涛, 诸波, 王甜安. 组织环境对工程项目成本管理影响研究——基于中铁二局的案例分析[J]. *南开管理评论*, 2012, 15(1): 102-112.

[12] 吕敏康, 许家林. 企业内部控制专家系统研究——以 GLNT 集团采购成本控制为例[J]. *会计研究*, 2012(12): 61-67.

[13] 杨世忠, 许江波, 张丹. 作业成本法在高校教育成本核算中的应用研究[J]. *会计研究*, 2012(4): 14-19.

(本文责编:海 洋)