

基于“跨时空”资源配置的 高新技术企业战略成本管理

——苹果公司案例研究

桂良军 于洋 郭馨楠

摘 要：本文结合战略成本管理理论，阐述了在高新技术企业中合理的资源配置与战略成本管理的重要关系，从时间维度和空间维度探讨了企业如何实现“跨时空”资源配置的战略成本管理，并以苹果公司为例，分析了企业如何通过“跨时空”资源配置来保持战略成本优势。

关键词：“跨时空”资源配置；战略成本管理；苹果公司

新经济环境下，随着企业越来越广泛地使用各种高新技术，企业的经营环境已经从过去的劳动密集型转化为资本密集型和技术密集型；竞争模式也从简单的产品竞争转变为商业模式竞争和战略竞争。经营环境和竞争模式发生的变化对企业的成本管理提出了巨大的挑战。传统的成本管理由于自身的缺陷已经无法应对新形势的需求，战略成本管理应运而生，为企业从源头降低成本提供了新思路。

国内外关于战略成本管理的研究涵盖了很多方面，但是从企业资源配置角度进行的研究并不多。企业的资源配置贯穿于产品生产的整个过程，把企业的信息资源、物质资源有机结合并优化配置，是企业生存和持续发展的关键。本文从资源配置理论的角度出发，以高新技术企业为背景对战略成本管理进行探讨，并以苹果公司为例，分析苹果公司如何通过跨时空资源配置来保持企业战略成本优势。

一、“跨时空”资源配置与企业战略成本管理的关系

基于“跨时空”资源配置的高新技术企业战略成本管理的目标，是通过对高新技术企业资源进行时间维度和空间维度上的扩展配置，在达到企业运营目标的前提下，使整个供应链资源投入成本最小化，保证企业的长期竞争优势。它包括跨时间资源配置和跨空间资源配置。

（一）跨时间资源配置的含义及其与战略成本管理的关系

跨时间资源配置包含两层含义：一是“跨时点”资源配置；二是“跨时限”资源配置（杜宝贵，2015）。高新技术企业资源的时点配置指特定资源配置的时机，即选择特定的时间窗口配置特定的资源，这里的资源更多的是指技术、信息、人才等企业的无形资产。实践证明，资源配置时间窗口的选择是否恰当直接关系到企业的竞争优势与企业业绩。资

源的时限配置指企业配置一项资源后获得收益的时间长短。具体来说，长期收益的资源配置是企业在一时点投入的研发资本并形成技术后，产生收益的时间并非仅在当年，未来配置此项技术的产品将能够不断获益。而短期收益的资源配置往往只关注眼前利益，不利于企业长期发展。

跨时间资源配置与企业的战略成本管理是分不开的。第一，跨越时点的资源配置使企业拥有的技术等无形资产在不同时间窗口进行合理分配，相对于漫无目的的技术叠加，合理的分配资源本身就会降低成本；再者，这种无形资产在不同时点的配置，充分考虑了竞争对手的优势与劣势，使企业的产品始终保持在优于对手的有限空间里，这有利于维持企业竞争优势的持久性。第二，长期收益的资源配置使企业站在战略空间高度为企业资源的投入做出详细规划。企业投入研发资金后，不应仅仅关注当年成本的变化，更应该考虑成本投入会

在未来所带来的巨大收益,企业关注的不仅是成本的多少,更应该关注投入产出比。这样,成本优势及技术优势为高新技术企业的核心竞争力提供了保障。

(二) 跨空间资源配置的含义及其与战略成本管理的关系

跨空间进行资源配置具体包含两层含义:一是资源的分解配置;二是资源的整合配置。资源的分解配置指企业的外包战略,从价值链的角度来看,是指截去价值链的一部分,缩小经营范围。通过对非核心业务的剥离,把有限的资源和精力集中于企业的核心能力发展上(江小国,2008)。资源的整合配置指企业对价值链的整合。高新技术企业在发展过程中只靠自身力量一直保持创新几乎是不可可能的,在这个过程中需要突破自身限制,需要其他公司的技术支持,通过对其他技术公司的资源整合来创造企业价值。

跨空间资源配置也与战略成本管理密切相关。第一,外包战略使企业把制造生产等非核心业务外包出去,有效降低企业大量资本投入带来的风险;在采购阶段,企业可以充分利用全球资源配置,从不同国家和地区采购优质低价的原材料;在加工生产环节,企业可以充分利用不同地区劳动力及制造业等优势进行生产,降低建厂成本。第二,高新技术企业通过对其他技术公司资源的整合,把与其核心利益相关的技术资源掌握并垄断,建立起技术壁垒。这使得竞争对手在短期内无法与之竞争,增加了竞争对手的追赶成本,形成竞争优势。第三,企业在整合全球价值链的同时,突破了自身限制,把企业的价值链融入到供应商、客户市场、合作伙伴、竞争对手等价值链网络中,增强了各单位之间的交流,各单位互相衔接,使得企业对客户、竞争者的感知敏锐,可以更好地进行信息交流,避免信任危机。第四,在全球资源整合的过程中,由于不同地区、

不同国家的税率和征税条件不一致,为企业利用地区差异进行税收筹划提供了空间。

二、苹果公司“跨时空”资源配置的战略成本管理

(一) 跨时间资源配置

1. 产品、技术的生命周期管理

苹果公司是一家市值7 000亿美元的企业。iPhone是公司的主打产品,每年的新品手机发布都遵循一个原则——“挤牙膏”策略,即在每一代iPhone上进行有限的迭代升级,既不断刺激市场需求又不会过度透支自己的技术储备。这实质上就是跨时点进行资源配置,分批将企业拥有的技术配置在不同代的产品上,延长了产品和技术的生命周期,而技术的生命周期越长,回报的价值就越高。苹果公司实际上拥有庞大的技术储备,但在当前阶段,苹果公司评估iPhone的市场认可度仍然很高,相关技术和性能足以满足大多数用户的使用体验,不需要过度释出企业所拥有的全部技术资源,从而保护资源的生命周期,达到利益最大化。

技术的研发是需要时间和成本的,如果技术的释出超越市场的需求,技术的效益就会造成浪费,形成巨大的成本,最终摊分到用户身上。

2. 长期收益的资源配置

一位研发iPhone的工程师Grignon在《纽约时报》采访中介绍,公司花了3年的时间,并投入了1.5亿美元的研发资金去研发第一代iPhone。十年后的今天,苹果已经出售了接近10亿部iPhone,每一部出售的手机都将带来270美元左右的利润,这样的投入产出比是其他公司无法比拟的。在资源配置时,苹果公司充分考虑到企业的可持续发展,使巨大的时间成本和资金投入产生长期收益。苹果公司在决定将哪些技术申请研发或投入测试的时候,一般会思考这些技术

能否在4年后依旧获得市场认可(罗锦莉,2015)。

节约一张纸、一滴水的狭隘成本管理思想早已淘汰,成本的节约必须从源头做起,苹果公司的做法可以说是“为了省钱而花钱”。企业的技术创新以及创新带来的持久效益才能为企业带来持久的竞争优势,为企业成本的降低提供源源不绝的动力。

(二) 跨空间资源配置

1. 战略外包

苹果公司的发展并非一帆风顺,在1997年乔布斯回归之前,苹果公司已经濒临倒闭,产品线复杂,生产能力低下,库存过多这些问题都严重阻碍了企业发展,再加上美国过高的人力成本使得苹果公司成本管理不堪重负。乔布斯回归后,公司开始在全球范围内整合价值链,将企业的加工制造、组装等非核心业务全部外包,利用比较优势的原理将产品的各部件分派给世界各地的合作伙伴去完成,进而保证了成本的最优。目前苹果公司自营的工厂只有在爱尔兰的一家,负责iMac的组装。苹果公司还关闭了大量的仓库和国内配送中心,并将零部件供应安排在外包厂商的附近。乔布斯回归之前,苹果的平均库存是31天,两年之后,平均库存缩短到了两天,并让苹果在两年的时间内扭亏为盈。

苹果公司从企业外部整合资源,将非核心业务外包,实现全球范围内的资源配置,有效地降低了公司制造方面的研发费用和成本费用,与战略成本管理强调的外部借力发展相一致(常华兵,2009)。

2. 全球整合技术公司,筑造技术壁垒

只靠自身的力量一直保持创新几乎是不可可能的,在进步的过程中,一定需要其他技术企业的支持。与一般的零件拼凑硬件厂商不同,苹果公司在设计产品时,会在全球范围内寻找满足类似

设计要求的技术企业或硬件厂商,如果该公司的技术与苹果公司未来的核心利益密切相关,就会把这家企业兼并。例如拥有指纹传感技术的AuthenTec公司,苹果在收购这个公司之后,与其一同研发了Touch ID技术,并将此项技术配置在苹果iPhone产品上,在后来一年多的时间里,其老对手安卓手机阵营开发不出类似指纹识别功能,间接增加了竞争对手的追赶成本,形成了企业的竞争优势。

全球范围内整合其他技术公司,筑造更高的技术壁垒,无形中会加大竞争对手的追赶成本。与此同时,企业缩短了时间成本,节约了资源并抓住了市场机会,增强了企业竞争力,这也是战略成本管理所注重的高位成本(李海舰,2013)。

3. 税收筹划驱动全球化布局

作为全世界利润最高、现金储备最多的科技公司,如何在全球范围内布局机构组织与财务流程进行税收筹划是一个重要的问题。美国乐施会(Oxfam)出具的最新报告2016年数据显示,在美国企业中,苹果公司拥有1 810亿美元的离岸资金,从中实现的避税金额高达592亿美元。苹果公司是如何通过海外账户避税的?主要是设在爱尔兰的苹果国际销售公司从第三方低价购买苹果产品,再销往除美洲之外的其他大洲经销商。这样一来,苹果国际销售公司接收除了美洲以外的全球所有销售收入。苹果公司之所以选择在爱尔兰“收钱”,其中一个原因是爱尔兰与欧盟其他成员国之间的交易免缴所得税,同时,爱尔兰的企业所得税只有12.5%,远低于美国和其他欧盟国家。因此,苹果公司成功利用海外子公司规避了大量税款。

通过全球化的资源配置,苹果公司的税收成本大大降低。跨区域的税收筹划和企业战略成本管理与强调外部成本降低的无限性高度耦合。企业所形成的

税收成本优势也是企业持久性竞争优势的重要来源。

三、启示

苹果公司对于我国高新技术企业来说是十分重要的成功典范。华为、小米等国内高新技术制造企业迅速崛起,取得了骄人的成绩,但也存在着核心技术能力不足,资源整合能力弱等现实问题。要保持行业领先,战略性的成本管理必不可少。苹果公司的“跨时空”资源配置对于我国企业成本管理来说,可以得到如下启示:

1. 研发资本投入要与企业战略相一致。我国高新技术企业的技术研发能力还较差,核心技术和核心价值链条大多掌握在国外企业手中,因此,核心技术的研发是我们企业面临的最主要问题。企业在技术研发的同时,要注意资源投入,研发资金的配置要与企业的长期利益相一致,与企业战略相协调,企业不仅要关注短期资本成本的变化,更应注重技术带来的未来收益。

2. 要加强外部资源整合,将企业的外部资源为己所用,以降低成本。在技术研发阶段,只抓核心技术,将非核心技术进行全球外包;在制造阶段,将制造业外包给劳动力较低廉的国家或地区;在销售阶段,充分利用虚拟平台,电子商业以及全球物流系统;在纳税阶段,利用不同国家和地区的税收政策,合理合法避税。

我国很多高新技术制造企业已经走出国门,在不同国家和地区建立市场,在这个过程中需要在全球范围内聚集各种资源优势,最大程度地发挥企业整体的整合与管理协同效应,实现整体资源配置的秩序化与高效运行,以确立和维持长期竞争优势和持续盈利能力。模仿不是根本,战略性的思维模式才是我国企业真正需要学习的。

(本文受山东国有煤炭企业混合所有

制改造中不同产权主体利益协调机制研究<15CGLJ22>和山东省社会科学规划研究项目的支持)

(作者单位:山东工商学院会计学院)

责任编辑 刘霁

主要参考文献

- [1]Cooper,R., Slagmulder, R. Strategic cost management:What is Strategic Cost Management? [J]. Management Accounting, 1998a, 79(7):14-16.
- [2]Shank J, Govindarajan V. Strategic cost management: New tools of competitive advantage[M]. New York: Free Press, 1993.
- [3](美)迈克尔·波特.[M]. 竞争优势. 陈小悦译. 北京: 华夏出版社, 1997.
- [4]常华兵. 高新技术企业战略成本管理研究[J]. 科技进步与对策, 2009,(06): 89-91.
- [5]陈力田. 战略和愿景提升中小企业创新能力机制研究[J]. 管理工程学报, 2009,(S1): 18-23.
- [6]陈胜群. 论日本成本管理的代表模式——成本企画[J]. 会计研究, 1997,(04): 47-49.
- [7]杜宝贵, 隋立民. 科技政策资源优化配置论纲[J]. 科技进步与对策, 2015,(10): 93-95.
- [8]傅代国, 田小刚. 基于价值星系的战略成本管理研究——一个企业间的战略视角[J]. 中国工业经济, 2008,(10): 119-128.
- [9]焦跃华, 袁天荣. 论战略成本管理的基本思想与方法[J]. 会计研究, 2001,(02): 40-43.
- [10]江小国. 基于核心能力的业务外包对象选择思路探析[J]. 江苏商论, 2008,(09): 132-133.