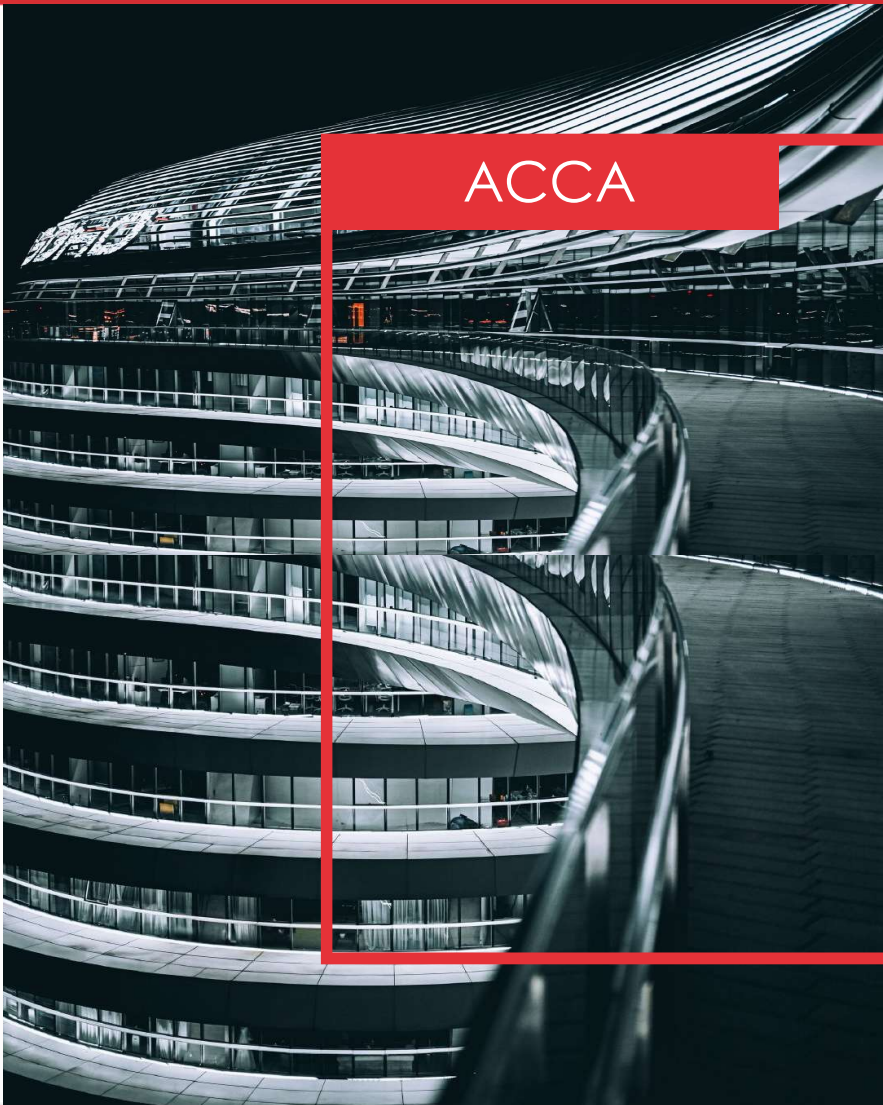




ACCA

降本增效

用内部控制提升企业竞争力

2025-6-14
Ava Zan



降本增效的关键在哪里

销售部门

生产部门

质量部门

采购部门

研发部门

财务部门

目录/CONTENTS

01

降本增效的
底层逻辑

02

降本的策略
与工具

03

财务在降本
增效中的作用



01

降本增效的底层逻辑

成本的真相

显性成本 VS 隐性成本



显性成本：

- 盒子的材料成本减少
- 包裹花束所用的纸减少
- 支持所用的木棒长度减少

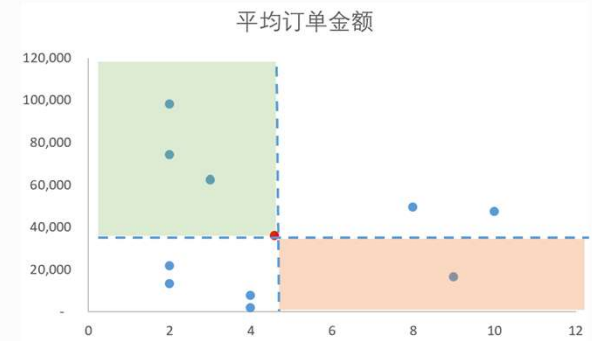
隐性成本：

- 采购时花农运输成本减少
- 在分拣中心，流转过程变的更容易
- 客户派送时所占的空间减少

成本分析



被“忽略”的显性成本



明显的显性成本



隐性成本



更多看不见的隐性成本

质量成本



“行走”的成本





效率的提升

- 由Cash Conversion Cycle分析找到的效率提升点
- 产线的布局



- 以“亏”博“盈”

√
平衡

效率

VS

控制



02

降本的策略与工具



成本控制的方法—预算



预算管控

- 零基预算
- 弹性预算

弹性预算案例

与销售收入变动关系假设			预算数据		实际数据		差异		Flux%		
销售收入	Sales		销售收入	10,000,000	12,000,000	2,000,000	20%				
			预算数据		△弹性预算变化	变化后预算数据	实际数据		差异		
生产成本	Production Cost		成本								
原材料	Material Cost	100%	原材料	5,000,000	1,000,000	6,000,000	5,600,000	(400,000)	↑		
直接人工	Direct Labor	95%	直接人工	1,000,000	190,000	1,190,000	1,200,000	10,000	↓		
制造费用	Overhead Cost		制造费用	530,000	26,000	556,000	580,000	24,000			
间接人工	Indirect Labor Cc	10%	间接人工	200,000	4,000	204,000	220,000	16,000	↓		
水电费	Utilities	70%	水电费	100,000	14,000	114,000	132,000	18,000	↓		
低值易耗品	Consumptions	50%	低值易耗品	80,000	8,000	88,000	78,000	(10,000)	↑		
折旧费	Depreciation	0%	折旧费	150,000	-	150,000	150,000	-	→		
			生产成本	6,530,000	1,216,000	7,746,000	7,380,000	(366,000)			



成本控制的方法—流程优化



采购流程优化

- 物料战略分类
- 8020原则
- 深入到研发端



生产流程优化

- 减少等待时间
- 降低异常时间
- 做好工序衔接



程序流程优化

- 物料替代管理程序
- 流程精简（订单vs付款）

成本控制的方法—流程优化

BOM变更流程优化

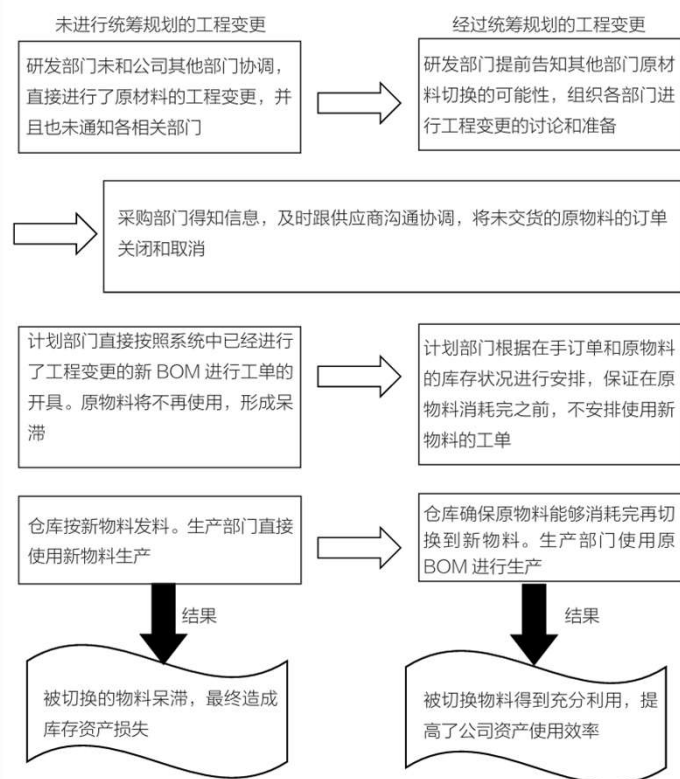


图 5-2 两种不同的处理方式对物料切换的影响

资金池管理优化效率

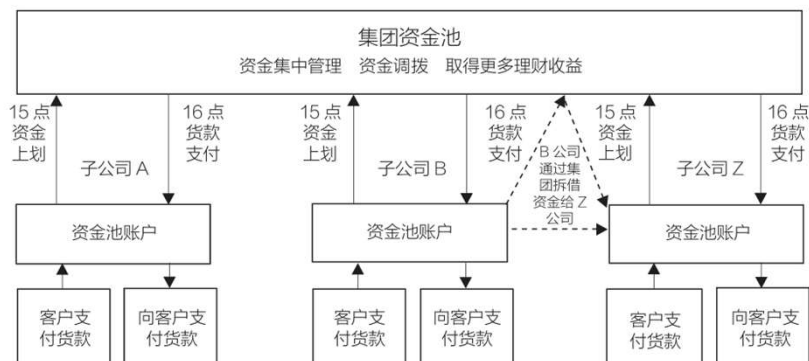


图 6-3 集团资金池业务的基本功能示意图

关联方对账流程优化

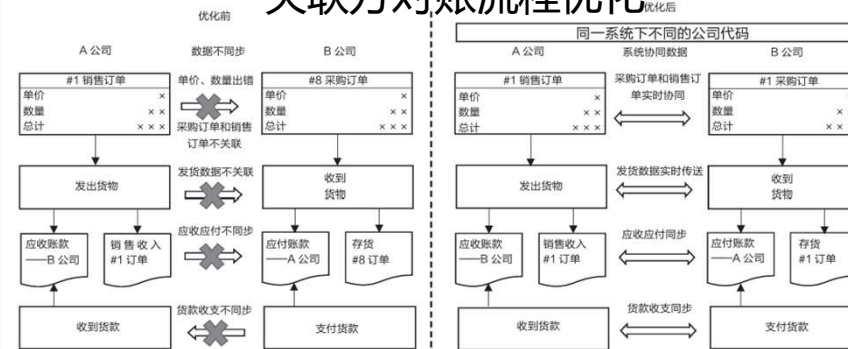


图 11-1 系统关联方往来对账流程优化示意图



成本控制的方法—现代管理工具

财务

- RPA
- BI
- 系统间自动化对接

AI

业务

- APS
- MES



03

财务在降本增效中的作用



业财融合-留给财务人的思考





设立合理的激励机制



KPI的改变优化库存指标

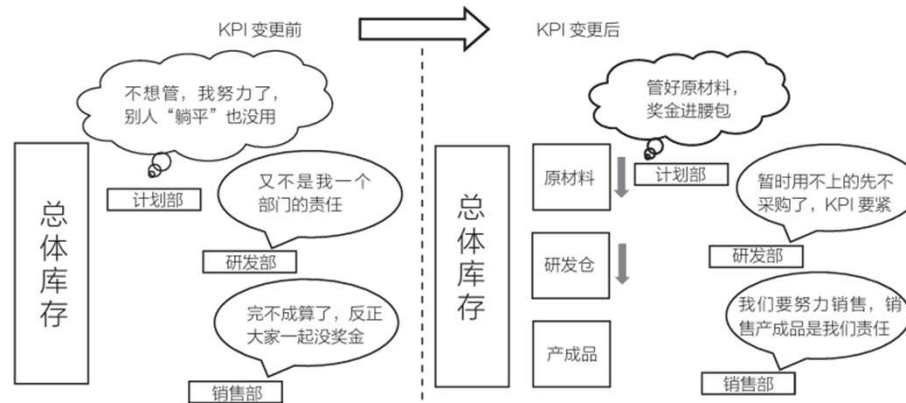


图 7-3 KPI 变更前后的对比图



如何给咖啡降本增效

瑞幸咖啡财报

星巴克财报

RMB						USD				
报告期	2025年Q1	2024年FY	2024年Q9	2024年Q6	2024年Q1	2025年Q6	2025年Q1	2024年FY	2024年Q9	2024年Q6
营业收入	88.65亿	344.75亿	248.62亿	146.81亿	62.78亿	172.22亿	89.21亿	342.71亿	257.00亿	170.55亿
其他收入	-	-	-	-	-	9.37亿	4.77亿	19.05亿	14.03亿	9.34亿
营业总收入	88.65亿	344.75亿	248.62亿	146.81亿	62.78亿	181.59亿	93.98亿	361.76亿	271.02亿	179.88亿
营业成本	35.73亿	141.15亿	102.68亿	63.13亿	29.44亿	140.10亿	70.97亿	264.67亿	197.75亿	132.05亿
营业毛利润	52.92亿	203.60亿	145.93亿	83.68亿	33.34亿	41.49亿	23.01亿	97.09亿	73.27亿	47.84亿
市场、销售和管理费用	22.04亿	83.52亿	59.71亿	24.53亿	15.90亿	21.24亿	10.73亿	40.36亿	29.96亿	20.40亿
研发费用	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
净利息费用	12.50万	-8919.50万	-5273.10万	-2949.60万	-	2.55亿	1.27亿	5.62亿	4.22亿	2.81亿
利息收入	-	8919.50万	5473.80万	2958.50万	-	-	-	-	-	-
利息支出	12.50万	-	200.70万	8.90万	-	2.55亿	1.27亿	5.62亿	4.22亿	2.81亿
营业支出特殊科目总计	23.51亿	84.70亿	60.79亿	49.29亿	18.09亿	4.08亿	1.53亿	5.66亿	4.27亿	2.83亿
营业支出总计	45.55亿	167.32亿	119.98亿	73.53亿	33.99亿	27.86亿	13.53亿	51.64亿	38.45亿	26.04亿
营业利润	7.37亿	36.27亿	25.96亿	10.15亿	-6510.70万	13.63亿	9.48亿	45.46亿	34.82亿	21.80亿
子公司股权权益收入	-	-	-	-	-	1.06亿	4650.00万	3.01亿	1.98亿	1.24亿
税前营业收入特殊科目	3805.20万	6699.80万	1.13亿	3817.00万	1406.90万	5620.00万	2780.00万	1.23亿	9600.00万	6790.00万
税前利润	7.75亿	36.94亿	27.09亿	10.53亿	-5103.80万	15.25亿	10.22亿	49.70亿	37.76亿	23.72亿
所得税	2.50亿	7.63亿	6.18亿	2.65亿	3213.60万	3.59亿	2.41亿	12.07亿	9.23亿	5.75亿
税后利润	5.25亿	29.32亿	20.91亿	7.88亿	-8317.40万	11.65亿	7.81亿	37.62亿	28.53亿	17.97亿



如何给咖啡降本增效

以下是基于星巴克 (Starbucks) 和瑞幸咖啡 (Luckin Coffee) 最新财报数据 (截至2023年Q4) 的财务对比分析, 并结合具体数据说明两家的降本增效空间和策略建议:

一、财务结构差异分析

1. 成本结构差异

- 星巴克高成本领域:

- 租金与装修: 核心商圈高租金+标准化高端装修 (单店成本约200万人民币)。
- 人力成本: 全职员工占比高, 培训体系复杂。
- 品牌营销: 全球统一广告投放 (如圣诞杯营销)。

- 瑞幸低成本领域:

- 租金: 80%为快取店 (<30m²), 租金占比仅为星巴克的1/5。
- 人力: 依赖兼职+数字化订单 (人工成本占比<15%)。
- 供应链: 集中采购+自动化烘焙工厂 (毛利率比星巴克高34%)。

2. 效率差异

- 星巴克:

- 优势: 品牌溢价高 (客单价35元 vs 瑞幸15元)。
- 劣势: 单店日均销量仅为瑞幸的57%, 坪效 (营收/平米) 较低。

- 瑞幸:

- 优势: 数字化运营 (App订单占比95%), 库存周转率比星巴克快2倍。
- 劣势: 低价策略导致客单价增长受限。

降本增效具体策略建议

星巴克可优化方向:

1. 降低租金成本:

- 在非核心商圈开设“啡快”小店 (类似瑞幸快取模式), 减少堂食面积。

2. 人力效率提升:

- 用AI排班系统优化工时 (参考麦当劳), 减少全职员工冗余。

3. 供应链本地化:

- 在中国建立烘焙工厂 (目前依赖美国进口, 运输成本占比8%)。

瑞幸可优化方向:

1. 提升客单价:

- 增加高毛利新品 (如“酱香拿铁”联名款, 毛利率超70%)。

2. 精细化运营:

- 动态定价 (参考Uber高峰期溢价), 减少促销依赖 (目前优惠券成本占营收12%)。

3. 技术投入复用:

- 将数字化系统 (如库存预测AI) 开放给其他餐饮品牌, 摊薄研发成本。

关键结论

- 星巴克: 需从“重资产体验”转向“轻资产效率”, 降本为重点 (尤其租金和人力)。
- 瑞幸: 需从“规模扩张”转向“利润挖掘”, 增效是核心 (提升客单价和资产利用率)。

ACCA

2025

降本不是节衣缩食，而是智慧取舍；
增效不是疲于奔命，而是精准发力



财务小豆芽

小红书号: avacaiwu

喜欢 Excel, 喜欢弹琴潜水的财务表姐
《降本增效 用内部控制提升企业竞争力》的作者...

小红书

扫描二维码
在小红书找到我

