

# Research on the performance of enterprises under the financial sharing model of Mengniu Dairy

Junyu Lu

University of Shanghai for Science and Technology, Shanghai, 200093, China

## Abstract

The rapid development of information technology has promoted the transformation of financial management mode. The globalization of the economic situation has also posed challenges to the management of large multinational corporations. From the era of computerization, to the era of ERP application, and then to the financial digitalization implemented by major enterprises, it is the mainstream trend of financial management model reform to extend financial management from basic data analysis to the business side. Mengniu Dairy Group, as a representative local dairy enterprise, is the first large-scale dairy group in China to build a financial shared service center, so the study of the case of Mengniu Group's financial shared service center and the analysis of the path and performance effect of Mengniu Dairy's financial shared service have a strong reference experience for other dairy products and even fast-moving consumer goods industries.

## Keywords

corporate performance; financial shared services; dairy industry; Mengniu Group

## 蒙牛乳业财务共享模式下企业绩效的研究

陆俊羽

上海理工大学, 中国·上海 200093

## 摘要

信息技术的迅速发展,推动了财务管理模式的变革。经济形势全球化下跌,对大型跨国集团企业的经营也提出了挑战。从电算化时代、到ERP应用时代,再到现在各大企业推行的财务数字化,将财务管理从基础的数据分析延伸到业务端,是财务管理模式变革的主流趋势。蒙牛乳业集团作为本土代表性乳企,是我国第一家构建财务共享服务中心的大型乳业集团,因此,研究蒙牛集团财务共享服务中心案例,对蒙牛乳业财务共享服务的路径及其绩效效果进行分析,对于其他乳制品乃至快速消费品行业有着较强的借鉴经验。

## 关键词

企业绩效; 财务共享服务; 乳制品行业; 蒙牛集团

## 1 引言

随着经济全球化进程的加快,企业财务管理也在不断地向更高层次上发展,以适应现代企业管理的需要。财务共享中心能够实时处理海量的财务数据,为管理层提供精确的财务信息支持。这种智能化管理方式不仅增强了财务部门的核心能力,而且为企业带来了更加灵活和高效的运营模式。

## 2 研究背景及意义

### 2.1 研究背景

随着经济全球化进程的加快,企业财务管理也在不断地向更高层次上发展,以适应现代企业管理的需要。中国正在由传统的制造产业向高质量、高层次的制造转型,而企业所面对的市场竞争也日趋激烈。现代企业规模的不断扩大,

传统人工核算的效率逐渐越来越低。这些都会使公司的经营决策出现失误,经营风险也会增加。这就要求对传统的财务管理方式进行变革,以适应时代发展的需要。

由此,财务共享服务中心(Financial Shared Service Center)应运而生<sup>[1]</sup>。我国第一个真正的财务共享服务中心在2005年由中兴通讯公司成功建立。截止目前,全球五百强企业已有90%以上都已经引入或建立了“共享服务”模式。财务共享服务中心也已经逐步从财务中心向数据中心、战略决策中心转变。

作为我国第一家构建全业务循环财务共享服务模式的乳制品企业,蒙牛集团在财务共享实施建设中积累了丰富的经验,能够在一定程度上为乳制品企业乃至快速消费品行业带来借鉴和参考。但随着业务量的增多,如果不能将数据资源进行有效整合和利用,反而会进一步浪费人力资源、增加成本,因此,建立财务共享服务中心之后的优化运营显得

【作者简介】陆俊羽(2000-),女,中国浙江嘉兴人,硕士,从事会计研究。

尤为重要。

## 2.2 研究意义

### 2.2.1 理论意义

随着全球化经济的快速发展,财务共享理念已经逐渐渗透到企业运营的各个角落。这种集约化、专业化、标准化和智能化的管理模式正在大型企业中大行其道,成为了现代财务管理的一种趋势。

因此,为了解决这些固有问题,通过集成和自动化技术,财务共享中心能够实时处理海量的财务数据,为管理层提供精确的财务信息支持。随着时间的推移,财务共享服务中心已经成为企业不可或缺的重要组成部分,它在帮助企业实现可持续发展方面发挥着越来越关键的作用。综合考虑我国央企已建成的财务共享中心的组织特点以及运营经验,进行管理创新及优化。为我国企业财务共享运营管理提供可供参考的理论基础和成功经验。

### 2.2.2 现实意义

通过对蒙牛的财务共享服务运作进行详尽剖析,在此背景下,我们提出了一种创新的财务共享服务,旨在优化这一过程并提升整体效率。随着大数据、云计算等现代科技手段的兴起,企业可以利用这些工具来简化繁琐的财务流程,实现自动化处理和实时数据分析。这不仅可以减少人力资源的需求,还能增强对财务状况的洞察力,从而帮助企业做出更为明智的决策。

乳品产业与老百姓的生活和身体健康息息相关,奶制品的安全问题一直受到人们的高度重视和监督。本文希望也通过对蒙牛财务共享中心案例的深入研究,探索企业的财务共享服务。通过合理的规划和实施,企业不仅能够提升自身的财务管理能力,还能在激烈的市场竞争中占据有利地位<sup>[2]</sup>。

## 3 蒙牛乳业财务共享服务体系建设

### 3.1 公司简介

内蒙古蒙牛乳业(集团)股份有限公司(以下简称蒙牛乳业集团)于1999年成立于内蒙古自治区,总部位于呼和浩特。二十余年的历程中,蒙牛乳业集团展现了强大的发展势能。2004年,蒙牛乳业集团在香港上市,并在2014年成为了中国乳业中第一家入选恒生指数成分股的企业。在成立的第六年(即2005年),成为了我国营业额第二大的乳业公司。2009年7月,中粮集团成功入股蒙牛乳业集团,在一定程度上减弱了因2008年“三鹿奶粉三聚氰胺事件”带来的负面影响,加快了其向国际化市场迈进的步伐。同年,蒙牛乳业集团第一次入选了“全球乳业20强”榜单。2017年,蒙牛乳业在持续9年入榜后,首次跃居至前十名,发展潜力不容小觑。截止目前,蒙牛乳业集团已连续六年稳居全球乳业前十名,蒙牛集团是中国乳业十大专业乳品公司之一。

### 3.2 蒙牛乳业财务共享服务体系建设过程

乳制品行业是我国的重要产业,大数据时代的到来同

时也推动着乳制品企业管理模式的改革和变化。当前我国乳制品行业企业众多,新品乳制品的研发速度也很快,生产原料奶的成本高居不下,原料奶短缺,消费者的需求变化极快,各种问题摆在我国乳制品企业的面前,蒙牛集团也不例外。同时随着企业的规模越来越大,企业总部对子公司的管理越来越复杂繁琐,耗费了企业大量的人力物力,更直接导致了企业总部无法发挥应有的职能。种种因素促使乳制品企业不得不抓紧时机进行改革,蒙牛集团的财务管理面对着新的职能需求,财务不仅要为企业创造价值,同时还要满足消费者的需求。为满足企业不断发展的需求,蒙牛集团的财务管理模式从2012年开始进行改革,开始实施财务共享模式,建立财务共享服务中心。

2012年以前,蒙牛集团一直实施传统的财务管理模式,也就是在企业下属的子公司单独设立财务部门,子公司日常的会计核算由自己的财务部门承担,然后定期按层级向总部上报财务报表等。随着外部市场竞争越来越激烈,企业自身的规模不断地发展壮大,传统的财务管理模式逐渐开始显现弊端,主要表现为财务基层工作人员业务量比较大、手工帐的错误率比较高、财务信息无法实时传递等。为了解决传统财务管理模式带来的问题,蒙牛集团对传统财务管理模式进行改革,实施财务共享服务。

蒙牛在2012年研发了网络报销系统,逐渐将传统财务管理模式下复杂的报销流程简化、信息化,为建立财务共享服务中心的系统平台打下了基础。2013年,蒙牛研发上线了SAP-ERP系统和CRM系统,通过这两个系统重新整合了各个业务单元,重塑了企业的业务流程,使企业内部的信息传递更加高效稳定。

蒙牛集团的SAP-ERP系统和CRM系统在2014年进行单个试点并顺利应用,截至2015年底蒙牛集团的子公司全部应用这两个系统,具有蒙牛特色的信息化系统为蒙牛集团后续成功实施财务共享模式奠定了基础。集中的更集中,通过财务共享模式,信息的集中性越来越强,财务共享模式将企业的信息收集然后再传递,同时推进企业的流程标准化,增强了企业的竞争力。

## 4 蒙牛乳业财务共享服务对企业绩效的影响

### 4.1 蒙牛乳业财务共享服务对企业绩效的影响:财务维度

#### 4.1.1 偿债能力分析

根据2019年至2023年蒙牛乳业偿债能力指标来看,蒙牛乳业的流动比率在2019年的1.18到2022年的1.05,这其中变化幅度较小,保持平稳,原因是,蒙牛注重流动资产和流动负债的管理,以确保它们之间的平衡,蒙牛通过有效的资金管理和财务策略,保持足够的流动资产以覆盖其流动负债,从而维持流动比率的稳定。企业能够合理地利用财务杠杆效应,既不过度依赖债务融资,也不至于保守而错失

发展机会。这有助于降低企业的财务风险和破产风险。资产负债率长期稳定还说明企业的投资者对于企业的未来发展持有稳定的信心，稳定的财务状况和良好的偿债能力有助于保持投资者的信心和企业的市场声誉。

#### 4.1.2 盈利能力分析

蒙牛的毛利润在 2019 年至 2023 年间呈现出逐年增长的趋势，从 2019 年的 296.8 亿元到 2023 年的 366.4 亿元，增长比率 23.45%，逐年增长的毛利润意味着蒙牛在成本控制方面取得了显著成效，公司通过改进生产流程、提高生产效率、优化采购策略等方式，降低了生产成本，从而增加了毛利润。并且蒙牛通过调整产品结构，增加高附加值产品的销售比重，或者通过合理的定价策略，提高了产品的盈利水平，这种优化将有助于提升整体毛利润。随着营业总收入和

毛利润的逐年增长，蒙牛的净利润也在这期间出现了明显的同步增长，从盈利能力指标的整体情况看，蒙牛公司拥有良好的盈利能力。

#### 4.1.3 营运能力分析

从蒙牛 2019 年至 2023 年的财务数据可以看到，蒙牛的应收账款周转率在这期间处于窄幅的区间震荡，蒙牛的存货周转率由 2019 年的 10.53 至 2022 年的 8.75，整体呈下降走势，原因是蒙牛的生产能力过剩，导致存货堆积，从而降低存货周转率，这是由于过度扩张、投资过多或生产计划不合理导致的。总资产周转率 2019 年后呈下降趋势，从 2019 年的 1.09 到 2023 年的 0.85，下降幅度较为明显，原因是蒙牛存货管理不当也导致总资产周转率下降，例如，存货积压、滞销产品过多等，都会导致资产利用效率降低。

表 3.1 盈利能力指标表

盈利能力指标	2023	2022	2021	2020	2019
毛利润(元)	366.4 亿	326.9 亿	323.9 亿	286.3 亿	296.8 亿
毛利润同比增长(%)	12.08	0.93	13.14	-3.54	15.11
归母净利润(元)	48.09 亿	53.03 亿	50.26 亿	35.25 亿	41.05 亿
归母净利润同比增长(%)	-9.31	5.52	42.57	-14.14	34.91

表 3.2 营运能力指标表

营运能力指标	2023	2022	2021	2020	2019
应收账款周转率(次)	26.91	23.68	24.66	23.13	24.40
存货周转率(次)	8.75	8.23	9.29	8.94	10.53
流动资产周转率(次)	2.78	2.73	2.82	2.20	2.35
总资产周转率(次)	0.85	0.86	0.99	0.96	1.09

#### 4.1.4 发展能力分析

从蒙牛乳业 2019 年至 2023 年间的发展能力指标可以反映，公司的营业总收入在这期间整体呈现增长的走势，从 2019 年的 790.3 亿增长至 2023 年的 966.2 亿，这表明蒙牛乳业在这几年间在市场上的表现相对稳健，能够有效地扩大业务规模，提升销售能力。营业利润增长率在 2020 年和 2023 年出现了负增长这说明在这两个年份中，公司的盈利能力受到了较大的冲击。是由于原材料价格上涨、销售成本增加、市场竞争加剧或政策调整等因素导致的，营业利润增长率的负增长不仅会影响公司的盈利水平，还可能对投资者的信心产生负面影响。

## 4.2 蒙牛乳业财务共享服务对企业绩效的影响：非财务维度

### 4.2.1 内部运营维度

从整体来看，蒙牛乳业的销售费用率、管理费用率、财务费用率整体趋势保持稳定，并且期间费用率整体并不高，说明蒙牛在内部运营管理方面非常优秀，其受益于蒙牛早期数字化探索，以及现在全面实施财务共享服务，在奶源方面已作出数字化建设，持续优化智慧牧场建设。销售费用方面。因为蒙牛乳业销售渠道的下沉策略实施较晚，及布局

新品类所需前期投入较大，所以整体销售费用率较高，随着蒙牛乳业和伊利股份两大龙头企业的竞争战略分化，早期进行价格战的竞争状况出现概率较小，有助于控制优化投放费用，进行渠道利润的优化。管理费用和财务费用方面。财务共享服务持续深入的同时，数项数字化平台和项目持续逐步对运营效率进行提升，尤其是财务共享中心发展成熟，财务业务处理速度上升，各项审批时间缩短，促使人工成本降低，进而影响管理费用率自 2018 年后逐年下降。从费用投入来看，蒙牛已经显示出相对成熟的控制力，并未拖累总体盈利能力。与此同时，蒙牛还构建了坚强有力的人力资源分享服务中心(HRSSC)以强化内部管理，优化改善管理结构<sup>[9]</sup>。

### 4.2.2 学习和成长维度

蒙牛乳业财务共享服务在学习与成长维度上主要体现于企业员工的教育程度和企业研发费用的投入两个方面。研发费用的投入直接作用于研发创新能力，对于企业市场核心竞争力的保持和企业绩效的提升至关重要；企业员工的教育程度直接体现企业的人力资源长远发展和企业的学习能力

#### (1) 员工教育程度

蒙牛乳业在进行财务共享服务建设与转型的过程中，员工的整体素质在普遍提高。对于财务共享服务人才的招聘

与储备,在蒙牛乳业的人力资源策略中,在财务共享服务战略的顶层设计方面,人才主要从外部引进,2018年全面推进财务共享服务时,蒙牛乳业在原有IT技术部门的基础上,从外部引入高管与相关团队进行财务共享服务转型,同时加大力度进行内部财务共享服务人才培养。

#### (2) 研发投入强度

蒙牛乳业为全面推进财务共享服务需要投入大量资源,蒙牛乳业的财务共享服务是一项系统工程,需要较大的专项投入方可实现,很大程度上,全面推进财务共享服务提升了蒙牛乳业的研发投入需求<sup>[4]</sup>。蒙牛乳业财务共享服务为企业创造了更为高效的创新生态场景,使得研发投入的产出绩效水平得以有效提升,激励了企业加大研发投入。进一步地,蒙牛乳业财务共享服务促进研发投入强度的增强,同时对企业发明专利创新产生显著促进作用<sup>[4]</sup>。

#### 4.2.3 客户维度

在鲜奶市场方面,蒙牛乳业的市场占有率持续提升。到2021年已经达到13.4%,蒙牛乳业的低温业务收入同比增长超3%,在行业整体下降7.6%的背景下,其整体市场份额领先优势持续扩大,跃升至行业第二名,仅次深耕鲜奶领域的光明乳业。蒙牛乳业市场占有率能取得如此优势,是由于常温事业部的“镇村通”工程促进常温白奶的销售提速,线上渠道的深耕促进低温奶的销售市场。得益于数字化转型作用于销售渠道,将渠道深耕与数字化深度融合,以扩大市场占有率。由此,在常温奶领域和酸奶领域的市场占有率的增幅明显高于建设财务共享服务之前。

蒙牛乳业在财务共享服务体系建立之后,其综合品牌价值相比转型前得到大幅度提升。在数字化转型过程中,蒙牛乳业通过融入数字化以提升企业的核心竞争力和综合实力,以促进品牌价值的提升。同时通过多方面进行品牌建设,聚焦于打造精神层面品牌资产,积累品牌价值,品牌知名度、美誉度等不断提升。

## 5 研究结论

财务共享服务发展促进蒙牛乳业企业绩效有效提升。财务共享服务发展促进企业降本增效,通过对财务指标和非财务指标进行分析,蒙牛乳业的盈利与营运能力在转型后逐年提升。由此可见,在竞争逐渐激烈的大环境下,不论是企业还是财务人员都要紧跟时代的脚步,企业要进行财务共享服务建设以提高财务管理效率和精准度,财务人员也要不断学习新兴技术的应用,成为专业化复合型人才,以提升自己的核心竞争力。

## 参考文献

- [1] 冯晖.大数据环境下财务共享服务中心构建研究[J].新会计,2015,(11):31-33.
- [2] 王月.河北金牛化工股份有限公司财务问题分析[J].现代经济信息,2016,(24):181+183.
- [3] 胡清清.基于平衡记分卡的蒙牛乳业战略转型绩效分析[J].广西质量监督导报,2021,(05):87-89.
- [4] 吴非,胡慧芷,林慧妍,等.企业数字化转型与资本市场表现——来自股票流动性的经验证据[J].管理世界,2021,37(07):130-144+10.