经营分析在中国的创新案例

传化智联基于战略导向的经营分析



主讲人：张明明

教师简介

张明明

- 管理学博士、教授、硕士生导师
- 曾任杭州电子科技大学经济信息实验中心主任
- 兼任中国会计学会会计信息化专业委员会委员；第七届浙江省总会计师协会常务理事、学术部主任、信息化专业委员会主任；台湾东吴大学教授
- 研究方向：现代管理会计与国际理财；成本管理信息系统与企业管理信息化；会计决策与控制

Transfar
传化智联

案例特点

- 经营分析是企业管理会计的重要组成内容，但仅仅依据会计核算的数据进行的分析一般满足不了经营发展、战略落地等方面的决策需要，具有很大的局限性。传化集团提出**以“战略为导向的经营分析”理念，要求子公司在进行财务分析时做到“三结合”：要与宏观环境相结合，要与市场经营相结合，要与企业内部管理（预算目标管理、成本管控等）相结合。**承接集团经营分析理念，传化智联以“三结合”为基础，围绕宏观环境、财务分析与经营诊断、专项重点分析三方面进行经营分析。突破了原有的财务分析框架，创新地融入了大量非财务信息，这种以“战略为导向”的“三结合”、“三方面”的经营分析，大大助力了企业在激烈的市场竞争和转型升级中能做出正确的判断和制定正确的决策。

目录

CONTENTS

1 企业简介

2 传化智联创新 —— 以战略为导向的经营分析

3 案例内容

传化智联经营分析概述
（一）宏观环境分析
（二）财务分析与经营诊断
（三）专项分析

4 取得的成效

5 创新与体会

6 案例点评

Transfar
传化智联

一、企业简介

传化智联股份有限公司

是传化集团旗下A股上市公司,专注打造服务于产业端的智能物流平台——**传化货运网**，
持续帮助企业供应链降本增效，提升中国物流效率，助力中国制造高质量发展。









Transfar
传化智联

1997 **开始探索物流**

从组建为企业自我服务的“自备车队”开始，经历了“集团企业内部运输企业”、“为集体内外企业提供运输配送服务的企业”、“物流平台经营企业”四个阶段。

1999 **探索物流平台的建设**

2000年确立现有物流平台基本模式，2002年开始投资建设传化物流基地。

2003 **4月18日正式开始营业**

首创“公路港”平台模式，率先建设运营了杭州公路港、成都公路港和苏州公路港，成功打造了“以信息化为核心、以网络化为载体，以资源整合为基础，以服务创新为驱动”的公共物流服务平台，填补了行业空白，开辟了公路物流的一片蓝海。

2013 国家发改委、工信部、国土部、住建部、交通部联合发布了[2013]811号文件，推广“传化公路港”物流经验。

从制造到服务制造，企业耕耘20余年。

- 在线下，布局全国公路港城市物流中心网络，形成互联互通的实体物流地面服务网络，提供货物集、分、储、运、配的物流服务。
- 在线上，建设数字货运网，为企业实现线上发货，运力、承运商可视可控可管等供应链智能运营；
- 同时，自有支付系统能够为物流各环节提供线上结算服务，并连接银行等提供金融服务。

通过服务好一家又一家企业，逐步深入一个又一个行业，传化货运网正在成为服务制造企业的物流外脑，成为集结数十万家物流服务商、数百万社会运力的物流联盟，成为推动“一带一路”等跨地域贸易和国际供应链提速的融合型物流新基建。



- 截止2022年，在全国布局公路港城市物流中心**74个**，整合仓储资源**超200万方**，运力资源**近100万辆**，全网年发货量**13.37亿件**，累计交易规模超**1.2万亿元**。



- 已为快消、钢铁、家电、化工、新能源、通讯等**40多个**行业的制造企业提供服务，为其提升综合物流效能。



- 2021年，全平台 GTV（总交易额）**987.5亿元**；实现营业收入274.24亿元，同比**增长77.30%**；经营性利润4.97亿元，同比**增长144.96%**。

Transfar
传化智联

二、传化智联创新

——以战略为导向的经营分析

1.传统财务分析的局限性

- 经营分析已成为管理会计的重要组成内容，然而仅仅依据财务核算的一些数据进行的分析具有很大的局限性，往往满足不了经营发展、战略落地过程中的决策需要。
- 其主要局限性在于：
  - ✓ 许多战略上的长远决策很难在短期的财务数据上反映出来；
  - ✓ 外围市场变化对企业经营的影响具有滞后效应；
  - ✓ 基于报表数据的财务分析，缺乏与现实国家经济政策的结合，容易使企业错失良好的政策机会。

2.
传化智联积极倡导以战略为导向的经营分析

要求子公司在进行财务分析时做到“三结合”：

- 要与宏观环境相结合，
- 要与市场经营相结合，
- 要与企业内部管理（预算目标管理、成本管控等）相结合。

承接集团经营分析理念，传化物流集团以“三结合”为基础，制定出自身的经营分析要点，创新地融入了大量非财务信息，突破了原有的财务分析框架。

Transfar
传化智联

三、案例内容

传化智联经营分析概述

（一）宏观环境分析

（二）财务分析与经营诊断

（三）专项分析

传化智联经营分析概述

经营分析的目标：

- 支持企业高层管理者作出有利于企业转型发展的经营决策，
- 更好地评价企业的经营状况，支持创新业务发展，

传化智联经营分析概述

经营分析的方法：三方面

- 传化物流集团以“三结合”为基础，围绕：宏观环境、财务分析与经营诊断、专项重点分析三方面进行经营分析。



传化智联经营分析概述

1.宏观环境分析：

考虑与企业相关的经济环境、政治环境、社会文化环境，也要关注所处的行业环境和业务发展阶段；

传化智联经营分析概述

2.经营状况分析：

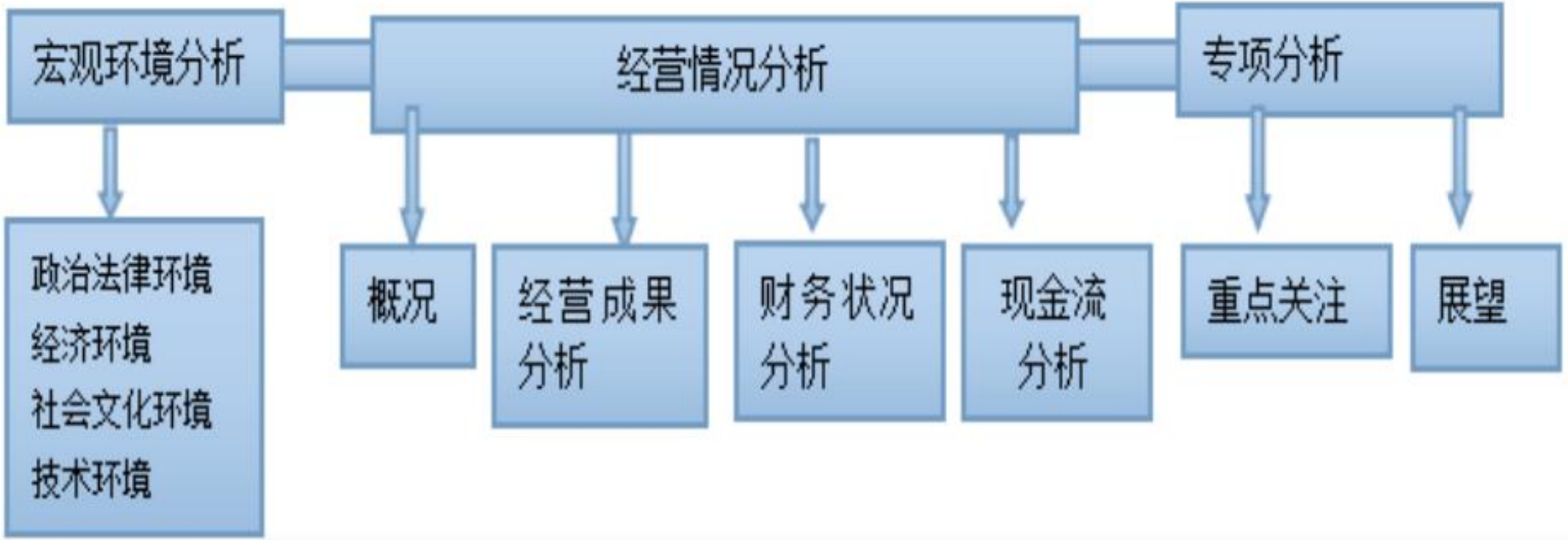
先将本月或本季度的经营概况提炼，然后围绕重要的关键性指标展开分析经营状况：

- ✓主营业务收入的分析；
- ✓成本费用指标的分析；
- ✓主营利润指标的分析；
- ✓用杜邦分析手段总体分析影响物流集团盈利能力的因素；
- ✓给决策层提供有用信息。

传化智联经营分析概述

3.专项分析是以信息系统的数据分析为基础，主要围绕六方面：

- 市场环境影响因素
- 异常数据
- 客户产品结构变化
- 关键经营策略成效交流分享
- 经营过程中存在问题的影响程度
- 阶段性重点关注点



传化物流集团经营分析框架

传化物流集团201×年3月份经营分析具体实例。

（一）宏观环境分析



1、宏观经济环境

- 201×年一季度我国经济持续转型升级，**延续了稳中向好的发展态势。**

（一）宏观环境分析



2.金融货币环境

- 201×年一季度，央行实施稳健中性的货币政策，总体来看，**稳健中性货币政策在去杠杆、防风险的同时也为供给侧结构性改革和经济转型升级创造了良好的货币环境。**

（一）宏观环境分析



3.行业发展态势

- 201×年一季度，全国社会物流总额按可比价格计算，同比增长7.2%，增速比上年同期提高0.1个百分点，比上年全年提高0.5个百分点，增势良好。同时社会物流成本水平继续降低，**物流运行延续了稳中有进的发展态势。**

（一）宏观环境分析



4.财政税收环境

- **税收优惠政策的陆续出台，体现当前相对宽松的政策环境，有利于项目落地的财税政策的争取。**



（一）宏观环境分析

- 国家政策决定企业战略，企业战略决定相应的组织结构和管理方式。因此经济政策分析成为整个财务战略管理的起点。
- 由于国家经济政策在不断地调整，企业战略要以经济政策变化为导向，与时俱进。传化物流集团这种新模式的继续维持与进一步发展需要时刻关注外部环境的变化。
- 201×年3月份国家两会召开以后，传化公路港迅速组织人员研究两会报告内容，从国家宏观经济状况、金融货币环境、物流行业发展态势、财政税收环境、政府工作报告内容等方面进行分析，研究这些内容可能对公司造成的有利因素及不利影响，并着手研究相关对策，做到未雨绸缪，防患于未然。



（二）财务分析与经营诊断

在经营成果分析时，首先对经营状况总体概括说明，然后再详细分析企业的具体经营状况，即经营成果分析、财务状况分析、现金流量分析，从中发现问题并提出建议。

1.经营状况综述

- 一季度我国经济稳中向好，物流运行也延续了稳中有进的发展态势。在各公司、各部门、条线之间通力协作、创新经营，实现了物流集团一季度主营业务收入、营业利润同比大幅度增长。

（1）经营业绩概述

- 一季度主营业务收入较上年同期增长221.44%，营业利润较上年同期增长501.66%。通过以商招商、优化价格体系、产品联动、盘活存量资产、拓展合作渠道等形式提升物业利用率增加收入，一季度传统业务收入增长15%；
- 另一方面，如城市物流中心园区业务、物流服务业务、车后服务业务的快速上量带动收入增长，同时为后续持续增长添加动力。

2.经营成果分析——（1）关键财务指标分析

关键财务指标表

单位：万元

经营指标	一季度预算执行率	年度完成率	同比增加
平台营业额	154.84%	22.76%	52.20%
主营业务收入	149.50%	19.37%	421.34%
主营业务利润	减亏21518	65.18%	425.77%
利润总额	减亏23748	32.26%	150.66%
其他收益	517.68%	47.57%	1561.14%

- 平台营业额累计同比增长52.2%，表现在LN区、LB区、XB区分别增长了97.01%，69.24%和58.28%，而HL区由于周边市场竞争分流、“营改增”后税负上升及部分客户对奖励政策存在观望情绪同比下降93.72%。
- 利润总额同比增加1.07亿元，主营业务利润同比增加1.73亿元，表明公司基于业务的综合价值贡献大幅提升。

2.经营成果分析——（2）分业务结构主营业务收入分析

传化物流集团主营业务收入分析表

单位：万元

项目	一季度预算执行率%	年度完成率%	累计同比%
园区经营	116.74%	21.84%	69.99%
油品业务	87.03%	16.25%	391.34%
物流服务	226.09%	27.51%	795.34%
互联网	116.75%	7.14%	3173.84%
金融服务	126.36%	16.60%	1962.35%
其他业务	39.31%	4.28%	-11.46%
收入合计	181.61%	24.18%	572.79%

- 从第一季度预算执行看，园区经营、物流服务、互联网和金融收入达到预算，加油站收入（主要受交通整治、超载治理等影响）和新业务收入受业务进度影响与预算有差距。
- 从同比看，传统业务收入在涨价、出租率提升及资产盘活等举措推动下，实现稳定增长。

2.经营成果分析——（3）成本费用分析

传化物流集团成本费用分析表

单位：万元

费用性质	费用名称	一季度预算	年度预算	累计
		执行率	执行率	同比
刚性成本	资产使用费	91.82%	21.27%	26.40%
	营业税金及附加	86.53%	15.82%	39.24%
与人有关费用	薪酬福利	82.69%	18.87%	32.90%
	业务招待	78.33%	20.75%	13.79%
	差旅费	47.64%	10.68%	16.43%
与事有关费用	物业费用	76.07%	59.11%	36.04%
	营销费用	123.91%	25.82%	64.30%
	咨询费	0.87%	0.16%	-1525%
	其他费用	73.44%	19.36%	34.50%
	小计	**83.48%**	**20.02%**	**32.80%**
变动成本	加油站成本	84.04%	15.39%	80.90%
	物流服务成本	181.09%	21.64%	85.13%
	小计	**155.87%**	**20.47%**	**84.54%**
	合计	**144.91%**	**20.43%**	**80.03%**

- 从整体来看，费用预算执行良好，同比虽有所增加，主要是公司在发展态势下，项目拓展、新业务开展导致的人员、差旅费增加及为提升品牌知名度带来的营销宣传费增加。
- 通过分析识别出不同类别的费用成本，采用针对性的措施进行降本。

2.经营成果分析——（4）利润分析

传化物流集团利润分析表

单位：万元

项目	一季度预算执行率	年度预算执行率	累计同比
主营业务收入	149.47%	19.37%	421.34%
成本费用小计	143.86%	19.43%	387.61%
主营业务利润	减亏21518	65.18%	减亏17299
加：投资收益			
加：营业外净支出	193.51%	13.18%	-58.72%
利润总额	**减亏23748**	**3.23%**	**150.65%**

从整体来看，利润超额完成预算，同比大幅提升。

- 一是益于互联网、金服等创新业务发展带来的营收规模提升，毛利增加；
- 二是得益于传统业务发展带来的毛利增加；
- 三是与业务发展相关的财税收益等增加。

3.财务状况分析——（1）资产负债表分析

传化物流集团资产负债分析表

单位：万元

资产	期末	期初	负债和	期末	期初
	余额	余额	所有者权益	余额	余额
流动资产合计	901048	745515	流动负债合计	662799	553937
			非流动负债合计	212377	174602
非流动资产合计	1074820	1078918	所有者权益	1100691	1095894
资产合计	**1975868**	**1824433**	**负债和所有者权益合计**	**1975868**	**1824433**

资产结构分析：201×年3月底，物流集团资产总资产198亿元，比期初总资产增加15亿元，主要是预付款项及存货增加，财务重点评估预付及存货涉及的业务是否符合业务规划，流程是否规范，是否严格执行合同。

3.财务状况分析——（2）现金流量分析

- 从现金流结构看，一季度经营性现金流、投资性现金流及筹资性现金流均为净流出，但公司整体上资金储备充足，能够满足公司业务发展和投资的需求。反映出公司正处于战略投入期，财务重点评估现金支出是否符合集团战略规划和业务规划的要求，战略价值是否得到体现。



（三）专项分析

- 物流集团的专项分析主要是对上述经营状况的进一步深入分析，比如市场环境影响因素分析、异常数据分析、客户结构变化分析、关键经营策略成效交流分享、经营过程中存在问题的影响程度分析、阶段性重点关注点分析。
- **通过信息系统的数据挖掘，把有用的经营数据运用到经营分析中，为决策提供有效信息。**

1.重点分析

在每个月的经营分析会议中，会将经营分析的亮点提炼出来，在各个物流基地中推广。无论是好的方面还是不好的方面，都通过会议交流，激发各基地的经营动力，从中得到借鉴或者吸取教训。



（1）投资强度的控制

- 投资回报率对投资强度是最敏感的，所以应当**从投资强度的角度进行分**析，而投资强度的控制主要在于源头的控制，源头的控制主要由四方面来抓。
- **第一是土地成本控制。**利用本企业物流公路港的概念，将土地的成本控制在低于其他企业拿地的成本。
- **第二是功能规划设计。**由于物流集团具有很多的功能区域，如何将其合理设计可以将其资源充分利用。
- **第三是工程造价控制。**比如在不降低效用、质量的前提下，通过优化工程材料，减少基建材料库存，降低建造成本。
- **第四是资金成本管控。**为了降低资金的资本化利息，就需要项目投资部、规划部、建设部等之间各团队信息的充分交流，优化从开工到完工的施工周期，减少资金占用规模。

（2）经营模式的选择

- 传化物流基地从中国物流行业的实际情况出发，按照现代物流基地的理念进行规划与建设：
- 拥有交易中心、仓储中心、配送中心、运输中心、转运中心、信息管理中心等六大中心，以及由管理咨询、业务服务、生活服务三大配套服务构成的创业服务体系，而司机旅馆就是生活服务中的一种方式。
- 于是出现了经营模式选择问题，到底是自营还是外包好呢？

（2）经营模式的选择

通过数据的分析：

- 自营需要考虑很多方面。旅馆全自营的收入来自司机的住宿收入，经营成本包括很多：

- 而全外包的收入是承包商的租金，经营成本只有固定资产的折旧费；

- 所以想要分析外包和自营哪种方式比较合理，就要核算各自的营业利润，对比分析后做出外包的决策。

在比较了两者的费用后，发现外包的费用比自营产生的费用要少，这说明外包比较省事省钱。

（2）经营模式的选择

通过经营分析的方法，可以将企业的资源发挥到最大的效用，将每一功能区块发挥到最大的作用，也可以避免将某地的经营模式照搬照抄到另一地区的误区。



（3）单体盈利能力分析

物流集团将各地区的功能区块划分为单体，主要将停车场、仓储中心、交易大楼等划分为单体进行盈利分析。

各单体盈利情况分析表

单位：万元

大区	租金管理费收入	交易服务费收入	其他收入	停车场收入(含地磅)
SC大区	2221	653	339	1101
HD大区	2320	364	93	608
ZJ大区	1707	666	191	358
LB大区	525	364	1712	54
LN大区	577	1071	24	42

停车场和仓储中心的收入来源是靠租赁费，而且需要有占地面积。经过分析，HD大区的租赁业务是五个大区中盈利能力最强的，而且在分析停车场的盈利能力的时候发现停车场并没有充分使用资源，应该改善。



通过对上述经营状况的分析以及专项的重点分析，可以深入了解到产业的具体情况。在此基础上，预测下个月或下个季度的盈利以及新的业务的进展情况。

Transfar
传化智联

四、取得的成效



（一）助力经营目标达成

201×年一季度，传化物流集团通过加强经营分析，强化过程跟踪，成果显著，实现主营收入31亿元，利润总额1.8亿元，均超额完成年度预算目标。

（二）支持新业务、新产品、新商业模式落地

- 201×年一季度，传化物流集团通过加强业务结构分析和专题分析，为业务决策提供支持；
- 通过提供核算模式、税务模式和盈利模式等支持，深入开展互联网业务、金融服务等非传统业务探索；
- 通过提高税收返还比例、在税收优惠地区设立公司等方式争取政策支持。



（三）加快新业务财务价值体现

201×年一季度，传化物流集团多管齐下，园区经营、油品业务、物流服务、互联网业务和金融服务均较上年同期实现大幅增长，业务结构得到优化，整体盈利能力大幅提升。



（四）提升整体财务质量



201×年3月底，物流集团总资产198亿元，资产负债率稳定在40%左右，累计利润同比增加1亿元，整体盈利能力提升明显。

Transfar
传化智联

五、创新与体会

五、创新与体会

- 经营分析是对企业实行科学管理，监督整个企业活动的重要手段，是企业制定政策和计划的主要依据。
- 物流集团上下均十分重视财务经营分析对经营决策的支撑作用，从单体公司，到区域管理，到产业集团形成完善财务分析管理体系。
- 通过运用财务分析提供及时全面的信息，帮助管理层做出准确科学的决策。**传化物流集团在经营分析时主要从外部宏观环境、财务分析与经营诊断、专项重点分析三方面入手，着重“广•深•高•速”四点提升与突破，为企业管理层提供及时、准确、全方位的决策支持。**



（一）着眼广度，打破传统数据分析

- 着眼更广，从重点关注内部经营管理，到放眼宏观环境、外部政策、资本市场、行业动态和客户满意度等。
- 传化智联根据企业自身特色，结合战略，增加非财务信息的外部宏观环境分析，使决策制定使用分析报告时更加了解自身所处的政策环境和竞争环境，为抓住机遇迎接新挑战做好准备，使企业在大环境中健康快速发展。



（二）挖掘深度，从战略高度结合财务视角进行专项分析

- 充分解读企业战略，结合集团发展重点，从战略高度结合财务视角，对企业经营发展全过程，综合投入与产出，从业绩评价与管理高度，提出评价建议。重点突出问题的专项分析，充分反映业务经营问题的本质，为决策管理层提供由表及里的全面情况。



（三）动态跟踪，及时响应，提供及时准确全方位的决策支持

- 过程中强调日常积累、契合业务，沟通互动、动态跟踪，快速响应、及时预警、献言建策、风险防范、扬长避短。从财务角度渗透企业经营全过程，延伸触角紧盯项目发展各环节，为事前、事中、事后项目各环节提供及时有效数据评价分析，并从财务的视角系统审视并分析可能存在的风险，对关键风险控制点进行准确甄别，及时汇报，从而指导企业将有限的资源，高效、有针对性使用，规避风险。

Transfar
传化智联

六、案例点评

经营分析创新的概述

Transfar
传化智联

- 经营分析是对企业实行科学管理，监督整个企业经营活动的重要手段，是企业制定政策和战略规划的主要依据.
- 经营分析是中国特色管理会计体系的重要组成部分，是在我国原有的经济活动分析基础上，顺应市场经济环境与企业需求的改革与创新。对查找分析问题，寻求对策，规范企业经营管理流程，提升整体经营能力，促进转型升级高质量发展提升企业竞争力都具有至关重要的作用

- 中华人民共和国建国初期，因为发展经济的需要，我国的工业管理部门已经建立了“成本财务管理方法“并初步形成工作体系。开展经济活动分析：这是一项通过分析能抓住问题本质的重要的工作方法和领导方法。不仅能转变领导的的工作作风，也是推动经济增长方式转变的有效方法，对提高经济效益，增加资金积累发挥了重要作用。这一方法到改革开放后依然应用，发展到经济效益剖析层面，现在发展到全方位的经营分析。

- 传化集团提出以“战略为导向的经营分析”理念，要求子公司在进行财务分析时做到“三结合“：要与宏观环境相结合，要与市场经营相结合。要与企业内部管理(预算目标管理、成本管控等)相结合。承接集团经营分析理念，传化智联以“三结合”为基础，围绕宏观环境、财务分析与经营诊断、专项重点分析三方面进行经营分析。突破了原有的财务分析框架，创新地融入了大量非财务信息，这种以“战略为导向”的“三结合”、“三方面”的经营分析，大大助力了企业在激烈的市场竞争和转型升级中能做出正确的判断和制定正确的决策。

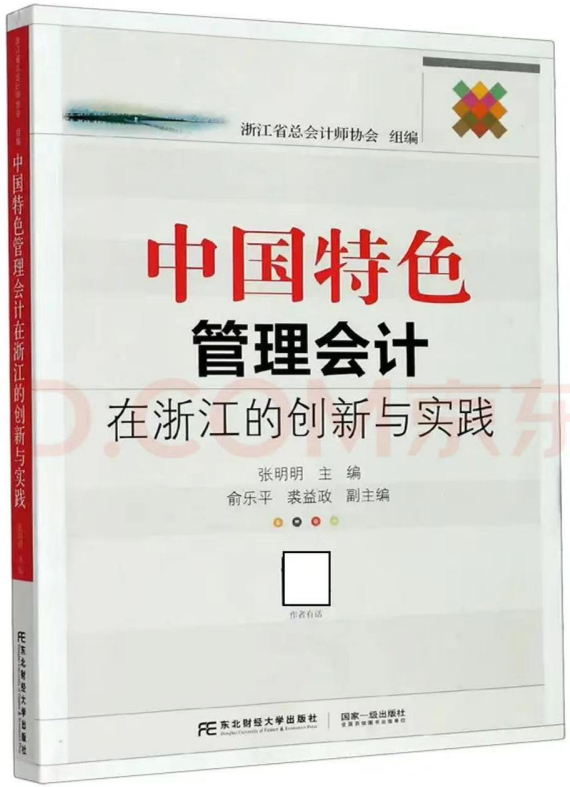
参考资料

浙江总会计师协会：

《中国特色管理会计在浙江的创新与实践》

东北财经大学出版社，

2020.11



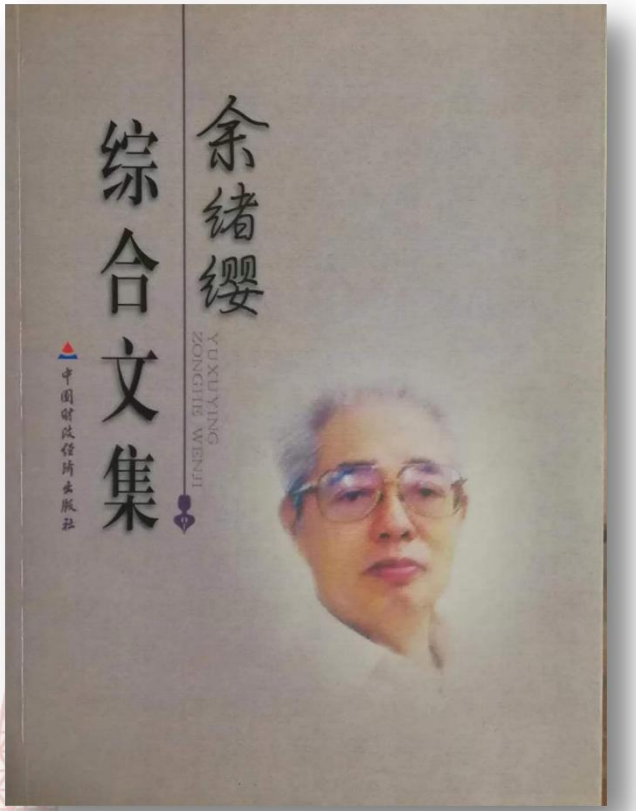
参考资料

余绪缨

《综合文集》

中国财政经济出版社，

2003.1



谢谢大家！

