

管理会计案例之二

康师傅矿泉水为什么是市场上最便宜的

不知道你在现实中有没有发现，康师傅矿泉水是最便宜的。为什么呢？在解决这个问题之前，我们引入成本概念，那么成本对产品有什么样的影响呢？

矿泉水对大家来说并不陌生，那我问一个问题：矿泉水中，成本最大的是哪种成分？很多人会想当然地以为是水。我想说，这大错特错。



图中列示了一瓶矿泉水的成本构成，我们清楚地发现，售价为 1.5 元的一瓶矿泉水，水的成本仅仅不到 1 分钱，甚至可以忽略不计，想想某矿泉水品牌的广告——“我们是大自然的搬运工”，的确表达得很贴切。

那么一瓶矿泉水的最大成本在哪儿呢？通过数据分析不难发现，零售店费用高达 33.3%，而次之的是经销商(批发商)的经销费用 26.7%，再接下来是广告宣传和营运费用 14.7%，作为矿泉水的主要组成部分瓶子、盖子、包装约为 11.3%，而最主要的水则几乎不占用任何成本。

这样看来，一瓶矿泉水的主要成本存在于将其销售出去的销售渠道费用，就是说普通消费者喝的一瓶矿泉水，一半以上的钱是付给了经销商和零售店。经销商占 26.7%，零售店则占 33.3%，那也就是解释了为什么同样一瓶水便利店卖得更贵，而大超市成箱成箱卖得更便宜。所以说一瓶水的渠道费用占去了总费用的一半。

除此之外，水更多的是营运和广告费用，那也就是为什么大品牌的矿泉水经常会打电视广告的原因。再接下来就是瓶子和包装的成本，其实与其说你喝水，不如说你喝的是经销商和零售商的渠道服务加上电视广告和瓶子，这么说或许有些不妥，但确实是这么个实质。零售商和经销商的费用属于销售成本(销售费用)，广告费用也属于销售费用，营运费用属于管理费用，所以其实一瓶水

的最大成本来自于营运和销售这瓶水的所有费用。

相对而言，一瓶水的生产成本则非常低，约为总成本的 12%左右。企业管理者都希望最大程度压缩生产成本。那么矿泉水的生产成本是否还可以降低？可能空间很小，对利润的影响也很低，而瓶子则是削减生产成本最重要的部分，瓶子减低 1 分钱是可能的而水减低 1 分钱是不可能的。所以根据这个道理，我们发现了市场上一家极其成功的矿泉水公司——康师傅矿泉水。

不难发现，康师傅矿泉水的瓶子几乎是市场上最薄的，如果开瓶的时候，握瓶的手用力大一点，或许可能瓶子打开后，水就会弄一手，原因就是瓶子超薄。而且，康师傅的瓶子瓶盖也是所有瓶盖中最轻、最薄的。另外一个数据，是我从附近近 10 家废品回收站获得的，普通矿泉水瓶子废品回收站的回收价格是 1 角钱，而康师傅矿泉水的回收价格最低为 5 分钱，最高为 8 分钱。出于好奇，我去咨询了这些废品回收站的工作人员，康师傅矿泉水瓶子回收价格低的最主要原因是瓶子薄，薄的背后就是成本低。根据网上的信息，康师傅矿泉水的瓶盖比普通矿泉水瓶盖便宜 1 分左右，那么成本约降低 1%，而瓶身也比其他矿泉水略低 2 分钱，那么总体情况下，生产成本就会比其他矿泉水低 3 分钱，那么从生产成本的角度利润就提高了 3%。

而营运和渠道商的管理来看，康师傅是唯一没有做广告的公司，康师傅将广告成本减低，从而在价格上取得了竞争性优势。此外，康师傅的方便面销售渠道可以帮助康师傅矿泉水的销售，这些渠道重复开发利用大大降低了康师傅矿泉水的销售渠道的建设费用。因此，康师傅矿泉水，比其他矿泉水品牌在广告成本上大大节约，在销售渠道的销售费用上也节约了不少。生产成本、销售成本上的节约让康师傅有了较大的降低价格的空间，因此康师傅矿泉水是市场上价格最便宜的矿泉水，平均售价低于同业 10%以上。曾经最低售价甚至每瓶 0.69 元。正由于低价的成功营销，康师傅矿泉水低调成为市场上排名第一的矿泉水公司。

可见，是否能够成为龙头老大，成本永远是最关键的。