

# 财务会计

CAIWU

KUAIJI

2 月上 2022

# 新形势下新华书店企业财务管理初探

■ 李 潇

(江苏凤凰新华书店集团有限公司南通分公司, 江苏 南通, 226001)

## 一、引言

随着国内经济的快速发展,在国内国际环境复杂多变的新形势下,新华书店企业的财务管理工作需要与时俱进。国家“十四五”规划期间,新华书店企业的方向是深化改革,即继续提高企业的经营管理水平,推进企业的稳步发展,为国家经济增长做贡献。新形势下研究新华书店企业的经营模式,并进行财务管理的分析,有助于加强新华书店企业的经营目标管理、提高财务人员的综合素质、合理规划书店经营项目资金预算、做好全局观念下的成本费用控制。

在新形势下,新华书店企业需跟上市场经营环境的变化步伐,积极适应市场竞争环境、电子商务生存环境以及改革后的政策法律环境。新华书店企业只有不断探寻和拓展自身的经营模式,用主动参与市场竞争的心态走在图书发行前沿,才能获得可持续健康发展。新华书店企业的财务管理作为企业管理的重要环节,在新形势下面临着更高要求,其目的是推动新华书店企业的进一步发展。

## 二、新形势下新华书店企业的经营模式

### (一)传统的经营模式

一般,读者在逛新华书店阅览图书和其他商品的时候,并没有明确的针对性,而只是将此作为打发闲暇时间的一种方式。通过观察发现,传统的新华书店实体店拥有的浓郁文化气息仍会触动读者的心灵。因此,基于这一特点,传统销售模式仍将在很长一段时期内存在。传统销售模式的存在主要是因为还有一批读者对传统阅读方式存在着眷恋,以及对新书上市的关注。同时,一些作者和图书发行商在新书上市时仍选择新华书店实体店作为与读者进行交流的场所,这也使传统销售模式得以在一定范围内继续存在。

### (二)新业态下的经营模式

随着电子商务的兴起,现代营销理念被引入图书销售行业,图书发行的模式变得越来越丰富多样,但新兴经营模式却缺乏统一的定义。例如,为了在地面实体店给读者提供休闲舒适的体验,新华书店会在实体店中引入茶吧、咖啡的经营等,让读者在品茗、畅饮的时候享受阅读。如此,既能创新

经营模式,又能增加附加经营项目,从而延长读者在书店逗留的时间,并带动图书销售量的增加。依据现代营销学的理论,营销模式的不同组合可以增加商品的销售量,新华书店借鉴这一理论,可以丰富图书销售形式,从而达到增加图书销售数量的目的。新华书店对经营模式的创新,在留住传统的读者的同时,可以吸引大批新生代的读者,新的附加经营项目可以帮助锁定这一消费群体,这一群体相比传统读者有更强的消费欲望和消费支付能力。当然,“图书+茶文化”“图书+艺术欣赏”等新营销模式虽然能吸引更多读者,但也对新华书店的经营提出了更高要求——既要掌握读者的心理,也要把握好图书的发布时间和保证其他商品的品质,满足读者的需求。

### (三)混合经营模式

混合经营模式主要是指图书线上销售,如特定单位团体(如大中小学、机关事业单位、企业等)的图书批发业务中,在落实图书销售业务时,购书方需首先在指定电子商务平台进行订书,然后通过第三方支付平台付款,最后由新华书店负责线下图书的打包与发运。可以看出,图书的混合经营模式能将电商平台和新华书店很好地结合在一起,为读者提供更多方便。

## 三、新常态下新华书店财务管理分析

### (一)提高非价格竞争能力

面对日益激烈的图书市场竞争形势,新华书店的财务人员首先需要协助本单位提高非价格竞争能力,并采取图书价格和图书销售折扣之外的手段提高服务质量,丰富营销手段,吸引和刺激读者的购买欲望。当下,大部分新华书店都致力于为读者打造环境优雅、舒适的阅读场所,这就是非价格竞争力的体现。对此,财务部门应当在资金调配上充分考虑实体店内环境打造时的资金投入问题,并在成本费用考核上给予一定支持。

### (二)不同销售模式组合下的财务管理

利用不同销售模式进行营销组合,提升读者的个性化体验度,对于新华书店来说是一种有益尝试。对此,新华书店财务管理在资金预算和分配上,应加大营销费用的投入。加入WTO后,我国

图书发行业引入了市场竞争机制,这改变了新华书店的财务管理模式,并推动新华书店向市场经济方向转型,以求在激烈的图书市场竞争中谋得一席之地。

### (三) 电子商务模式下的财务管理

目前,电子商务模式已经渗透新华书店的日常经营,网上销售成为一种常见的销售形式。在此背景下,新华书店需要将地面店销售与网上销售整合形成合力,建立发达的物流供应链系统。不难看出,基于互联网的电子商务模式将是新华书店未来经营发展的主要方向。因此,新华书店的财务管理和预算管理需着眼于这一发展方向,在打造商品信息共享平台和物流供应链时给予资金调配上的支持。另外,财务部门人员还需深入研究电子商务的运营模式,寻找其中的关键点,以此优化财务管理细节,避免财务风险。

## 四、新形势下新华书店财务管理的优化措施

### (一) 明确企业的管理目标

财务管理部门要适应新形势的要求,主要取决于新华书店企业的管理目标是否明确。在集权式管理和分部门考核模式下,新华书店可通过分解总体经营目标,下达给各个业务部门,从而推动各个部门向着同一个经营目标努力,进而形成共振效应。

### (二) 提高财务人员综合素质

在过去很长的一段时间内,新华书店在我国的图书发行业中占据着垄断地位,由于缺少竞争,部分财务人员产生了懈怠心理。但是,在我国加入WTO后,图书发行业的竞争开始加剧,这导致一些财务人员无法适应复杂多变的工作环境,在工作中易出现错误。因此,在新形势下,提高财务人员的综合素质迫在眉睫。综合素质不仅包括财务人员自身的会计业务能力,还包括财务人员的思想意识。在财务管理中,转变理念十分重要,财务人员首先需要在思想上适应新常态经济的转变,深入了解新华书店的新兴经营模式,然后才能自发主动地探究图书市场发展趋势与规律,树立财务管理服务于单位的经营管理的大局意识。

### (三) 加强财务人员队伍建设,做好财务预算,合理调配经营资金

新华书店的发展需采取内涵式发展模式,除在图书价格和销售折扣上下功夫之外,还需顺应现代经济发展趋势,强化网络化销售,改变传统的营销手段,将互联网销售与实体销售结合起来,形成合力。在国家财税政策的引领下,新华书店企业应设置适合本企业的财务管理制度和预算管理制度,并

及时完善和补充。同时,在新华书店整体管理目标的指导下,财务部门应对营销模式组合中的物资采购以及搭建“互联网+”平台等工作做好财务资金预算和调配,在严格执行新华书店财务制度的情况下重点支持新经营项目。经营模式发生转变,财务管理内容也需进行合理调整。根据前文对“互联网+”平台销售模式的分析,以及从中所引申出的人力资源储备和岗位培训相关内容,财务部门应当在预算管理中增设专门的人才储备和岗位培训项目,并结合新华书店整体发展战略进行逐步调整,以此提高人才培养效率。另外,还需做好财政预算,合理调配经营资金,从而为相关工作的开展奠定基础。

### (四) 在全局观念下做好成本费用控制

在新形势下,新华书店要想形成非价格竞争优势,就必须投入足够的资金。为此,财务部门应给予足够的资金保障,同时,对于扩大网点经营所需的资金投入,应及时向决策层提出合理化建议,从而避免资金的无效投入。

目前,国内机关、大中小学校等单位在大宗图书采购过程中采取的是招投标制度,这给新华书店的经营工作带来一定压力,对此,财务人员必须兼具价格和非价格竞争意识,着重提高服务能力,并考虑运营成本控制,以满足新常态对财务管理工作的要求。具体可以从以下三方面入手。一是技能培训。技能培训的重点在于职业素质,素质的提升需要创新工作方式,加强财务管理与成本费用控制。二是做好企业调研。建立有效的调研机制,及时掌握单位各部门对资金的需求情况,并全面考察单位资产使用情况。不能采取因循守旧的财务工作方式,而应实时了解发行行业的发展趋势和图书市场的发展走向,及时提供财务数据作为领导决策的支持,做好领导的参谋。三是财务部门要加强与业务部门之间的互动。财务部门需通过互动及时了解业务部门的经营信息,掌握业务部门的资金使用情况,从而更合理地分配资金。同时,还需对单位各项资产进行定期检查,以确保新华书店资产的安全性。

### (五) 提高财务人员专业能力

一个单位要想保持稳定持续发展,人员的综合素质是重要因素。提高财务人员的业务能力是做好新华书店财务管理工作的有效对策。第一,需要采取合理的财务人员考核管理办法,推进财务人员梯队建设。第二,要重视引进高素质复合型财务人才,并发挥其榜样作用,带动其他财务人员的财务

管理水平提升。第三,要积极组织财务人员进行定期学习,鼓励财务人员自主学习,以充分掌握新的业务知识和财税法规,及时进行知识更新。第四,要建立竞争考核机制,对优秀财务人员给予奖励,对不适合财务管理岗位的人员给予及时调整。

## 五、加强新华书店财务数据分析

### (一) 存货周转率

存货周转率反映的是企业经营的水平,具体来说,存货管理水平越高,存货周转率越高,周转速度越快,存货占用的资金就越少,由此,存货能直接转变为流动的现金。查看近些年新华书店发布的报表可以发现,书店的存货周转率呈现出上升趋势,周转天数明显缩短,这说明书店在存货管理上的策略应用有了明显进步。

### (二) 应收账款周转率

应收账款周转率是企业财产管理状况的重要反映。近些年,新华书店企业的应收账款天数相比以往年份的平均水平更高,这反映出新华书店的资金回笼效率呈现逐年下降的趋势,更深层次的含义就是新华书店近年来的资金问题较为严重,这甚至影响到公司的正常运转。

### (三) 流动资产周转率

流动资产周转率反映了市场的活力与企业经营的水平。当企业流动资金的周转速度处于较高水平时,企业的盈利水平就会提高。新华书店的流动资产周转率近年来出现一定程度的下降,在一定程度上造成企业资金的浪费。

### (四) 总资产周转率

总资产周转率反映的是企业的销售水平。总体来看,我国民众近年来的文化需求不断提高,图书的销量也有明显增长,因此新华书店的总资产周转率是逐年上升的。

分析近些年新华书店的财务报表,掌握其数据体现的企业变现能力、资产管理比率等情况,有助于全面了解近几年新华书店的财务管理状况,并针对管理中存在的问题进行针对性解决。

## 六、加强新华书店应收账款的控制和管理

第一,与其他单位或企业合作时,要做好其资信调查工作,了解合作单位的信誉情况和资金情况等,并根据调查的结果转换为一定的评定系数,以此预估合作单位的还款能力。对于评定结果信誉好的企业,可以与其积极开展合作;对于资信情况不好、资产状况不佳的企业,需要避免与其合作。另外,评定工作的周期最好为一年一次或多次。

第二,在与客户确立合作关系后,还需考察对方的还款能力,在签订合同的时候将其作为未来确定赊销金额大小和赊销时间长短的参考。此外,赊销时间应当有最低限度的控制,如一个月或两个月。还款与赊销之间的关系应采取还旧赊新、年末结清的形式。

第三,规范赊销审批流程。特定的工作交给特定的部门去完成是提高工作效率和工作精度的重要手段,这一原则也适用于新华书店的赊销审批工作。新华书店内应建立赊销审批的专业部门,图书的赊销业务需经过部门的审批后才能进行。另外,在新华书店内部还可以建立适合本单位的赊销审批制度,以此发挥规范赊销审批工作的作用。

第四,完善财务管理工作的监管机制。赊销工作从本质上说是一种资金占用,其是财务管理工作的-一部分。为避免部分财务管理人员无法抵御诱惑而做出挪用公款的行为,完善财务管理工作的监管机制十分必要。就赊销工作来说,可以建立赊销台账,定期核查赊销进度,及时发现异常及时处理。

第五,建立应收账款项目后,也需对应收账款回收予以足够重视。首先,应从企业入手,完善新华书店的赊销策略。书店在经营中不可避免地会遇到一些单位由于自身原因而欠款的情况,对此,企业必须采取相应的措施进行催款,直至货款还清。当然,也会有一些企业单位积极配合书店偿还欠款,对这类客户可以给予适当的优惠,从侧面鼓励其积极偿还欠款的行为。其次,对应收账款可按时间的远近进行分类,通常来说,时间越长的欠款越难以收回,如果放任不管则会成为坏账,使企业蒙受损失。针对不同账龄的欠款,企业应做出相应调整,积极采取不同的手段来处理,必要时可采取法律诉讼来减少自身的损失,以保障资产的安全。

## 七、结语

综上所述,在经济新常态化背景下,经济发展速度趋于平稳,市场经济结构日益优化,新华书店要想实现转型升级,就必须对经济新常态建立深刻认识,积极把握发展机遇,加强内部财务管理与经济新常态的融合,转变经营理念,完善财务制度,进而提高财务管理水平,促进自身健康、持续发展。

【作者简介】李潇(1991—),女,江苏南通人,本科,中级会计师,江苏凤凰新华书店集团有限公司南通分公司,研究方向为会计管理、税收管理。