



第 7 章

投资盈利和销售盈利： 高科技公司业绩评估

日本和美国的公司评估业绩的方式各不相同。美国公司的管理十分重视投资盈利。在进行投资决策时，投资盈利对于投资人来说是十分重要的信息。相比之下，日本的管理通常最重视定期的收益。在1973年石油危机爆发前，这种趋势尤其明显。除了股民们实力较弱的原因外，许多公司在这段经济高速增长期间通过积极投资获得了大量的资金回报，即使当时的投资盈利比较低。

然而，近来许多高科技公司都转向采用销售盈利





法。这个转变似乎与 1970 年以来的经济增长放缓和公司之间激烈竞争密切相关。日本的五种商业创新模式加快了向销售盈利法的转变。尤其是职位变更的管理手段在这个过程中也起到了推波助澜的作用。

自从杜邦公司于 20 世纪 50 年代创立了投资盈利的管理法后，许多美国企业特别是那些划分为多个部门的公司都采用了这种方法。运用投资盈利法的主要原因有三点：首先，大多数人都能轻易地理解投资盈利法。其次，它结合了三个关键的业绩评估变量——销售、盈利和投资。第三，它受到一些金融分析家、投资者、贷款人和其他外部有关人士的欢迎。投资盈利法存在的主要缺点是部门管理者们容易减少在研发和设备方面的投资，因为投资往往在盈利前几个阶段进行。而且，如果投资是在多个部门或多种产品上进行分配，那么投资的数量就更难以计算了。

相反，日本的管理者往往通过一些利润手段以外的方法来评价各部门的业绩。他们这样做的原因是他们十分重视员工、银行以及投资者的作用。与美国的情况不同，日本很少公司是部门组织结构，相反，许多大公司拥有众多的中转商和附属公司。因此，在进行业绩衡量制度的比较时，日本公司需要考察的不仅是公司内部各部门，还包括一些附属公司。测算利润最通用的形式是定期收益法。

日本管理者通过定期收益来评估部门和附属公司，主要有三点原因：

1. 投资盈利法具有减少投资动机的趋势

投资盈利 \propto 销售盈利 \times 伊资金周转率，或

$\frac{\text{盈利}}{\text{投资}} \propto \frac{\text{盈利}}{\text{销售}} \times \frac{\text{销售}}{\text{投资}}$

2. 机构差异在美国，由于股票持有者实力较强，因





此每股的收益和投资盈利占据重要地位。在日本的情况正好相反，抛售股票的现金相对来说较少，所以持股人的实力较弱。另外短期的目标也不受重视。而且，日本人倾向于从长远的角度来考查管理者的业绩。这种倾向是深深根植于终生雇佣制的传统和职位变更的管理方法。

在美国，在业绩评估过程中投资盈利所发挥的作用远比它在设定公司目标时发挥的作用要大。相反，日本的管理者们在设定长期目标时比他们在进行业绩评估时更加强调投资盈利。一般的日本管理者会发现在制定长期或中期的商业计划时，投资盈利发挥着重要作用，尽管他们在进行短期的运作时很少采用这种方法。

在快速经济增长在经济快速增长的环境下，为增加销售量而进行大力投资是十分自然的事情，即使这些新的投资会对短期盈利和投资产生负面影响。在经济迅速增长期间，那些高投资盈利但发展缓慢的企业终将退出市场。而且，几乎没有或很少存在来自持股人方面的压力。因此，对于许多日本公司来说，企业所设定的最好目标就是扩大销售量、市场份额以及增加收益。至于利润方面，大多数公司都致力于增加一般性收益——即扣除利息后的剩余利润。

投资盈利和销售盈利



投资盈利的问题

在 20 世纪 80 年代，经济增长速度急剧下降。制造行业的结构继续迅速地从大型重工业转向小规模轻型制造业，并采用了最先进的科技手段。消费产品的寿命周期急剧缩短，生产设备的寿命周期也是如此。虽然定期



收益法一直以来都适用于大型重工业的业绩评估，但它可能并不适合用来评价那些技术不断提高的快速发展企业的业绩。

销售盈利的问题

销售盈利的反面案例十分清楚。销售盈利的公式当中没有包含资金的周转率或使用效率，所以对于总体业绩评估来说，销售盈利并非全面的方案。

采用销售盈利法的理由

一直以来实行自动化的大多数日本企业在实施战略成本管理的时候将重点放在销售盈利方面。难道这些强调销售盈利的企业在进行管理时并不考虑资金的使用效率吗？企业在采用销售盈利法时存在各种不同的原因，以下是较为普遍的几点：

(员) 当生产多种产品时，运用销售盈利法可以使每种产品的盈利情况更加清楚。

(圆) 如果公司运用目标成本管理法时，销售盈利法能更简单地确定各种产品的目标成本和价格。例如，如果一辆 源圆万日元的汽车被订购，那么目标利润占 圆缘豫即 愿万日元(源圆万日元伊圆缘豫)。

(猿) 当进行多种产品的小批量生产时，用投资盈利法来评价每一件产品的成本几乎是不可能的。

(源) 高科技产业的设备寿命周期越来越短，导致这些行业所拥有的资金总量不断地发生变化，这样就不能合理地计算出投资盈利。

(缘) 在高科技产业，生产能盈利的产品通常需要大量的资金投入。然而，如果只依靠投资盈利法，那么未来要作的预期投资会立刻显示出其无利可图。

(远) 如果需求保持稳定，而且也不用担心销售量下





降,那便可以有效地运用投资盈利法。然而,对高科技产品的来说,这些条件都是不存在的。

(苑)如果几乎没有或者绝对不存在来自股票持有者方面的压力,那就没有必要实行投资盈利法。

日立公司长期以来一直把投资盈利当作一个重要目标。然而,在1982年,该公司开始根据销售盈利法及杜邦业绩评估指数来评估它的业绩:

裁(投资盈利)越(销售盈利)伊(资金周转率)

通过销售盈利这一项对各部门和附属公司进行评价,日立公司很轻易地就衡量出每个工厂的盈利状况及相互之间的竞争力。另一方面,在公司总部方面,取决于全面指数的投资盈利一向很受重视。

虽然我们谈到公司将销售盈利作为目标,但并不意味着它们在管理公司时忽视资金的使用效率。例如,一些公司如丰田和松下公司就采用与销售盈利法不同的另一个模式努力提高资金的使用率。我们应该记住及时管理是降低库存和管理最重要资产的有效管理手段,而进行资产管理时最关键的是职位变更的管理手段,它能使一个知识广博的职员成长为一名有能力提高资产周转率的中层管理者。

销售盈利的战略运用

负债中的负债项目可粗略地划分为:①现金和应收账款;②库存;③厂房和设备。日本的公司不可能在销售不下降的情况下迅速地收回应收账款,因为支付项目通常是固定而且难于更改的。为了支付目前的高额利息而减少对固定资产的投资或许对持股人有利,但却会使公司失去发展前途。因此,在这三项资产当中,最关键的就是降低库存。

丰田公司为什么创立及时管理制度呢?因为及时管





理制度和目标成本管理两者都与运用销售盈利法制定目标利润的管理方式紧密相关。根据日本的实际情况，唯一适合降低的资本是库存，所以运用销售盈利来降低库存是不可缺少的一种手段。因此，我们会发现丰田公司的及时管理其实是一种通过降低库存——一种特殊的资产形式来增加资本使用效率的管理策略。同样，松下公司的内部资金或内部利息制度和标准平衡表也是提高资金使用率的有效手段。与资金相类似的还有追加收益（源泉）。另外，提高资本利用率的能力还取决于商业管理策略的网络。这些网络能将那些富有能力、全心投入而且高效率的管理者们引入管理的最前线。

将投资盈利分割成销售盈利和资本周转率两个部分可以减少投资盈利的弊病。从这个角度来看，销售盈利法可以成为计算机集成制造时代最有效的管理手段。

结 论

不言而喻，尽管公司需要长期的高投资盈利，然而，许多采用投资盈利法的公司却失去了市场占有率。投资盈利法存在的问题并不在于这种方法本身，而在于管理者如何去运用它。正如我们常指出的，采用投资盈利法将会妨碍对产品研发过程进行投资。如果日本由于庞大的成本支出而放弃投资于新的市场，而且也不去购置新的机器设备实行更新，最后导致投资盈利的降低，那么日本企业就不可能拥有今天的辉煌成就。

在此我们并不是说日本的管理已经达到完善的地步。日本忽视投资盈利的趋势已经人为地激化了国内与国际公司之间的竞争。随着日本经济增长放缓，通货膨胀消失，管理者对投资的积极态度逐步趋向保守。另





第7章 投资盈利和销售盈利:高科技公司业绩评估

外,融资渠道也增多,包括各种资金来源,主要是发行股票的资金所得。我们预计日本的管理者将会比过去更加重视投资盈利。

然而,自从石油危机以来高科技公司更多地采用销售盈利法而不是投资盈利法来确定目标利润。而且,许多的日本大公司也逐渐地放弃投资盈利法,从而避免了其潜在的弊病。

基于以上几点考虑,我们认为丰田公司所创立的销售盈利的战略方法应该和著名的杜邦投资盈利以及通用电气公司创立的追加收益法合称为创新管理策略。

必须注意的重要事实是日本的商业环境如此重视运作过程中的资金管理,这使企业在财务管理方面可以减少对资产基础的关注,从而使销售盈利法发挥作用。日本的企业比典型的西方企业更加注重投资的规模及其利用率,而且它们是通过完全不同的方式来进行管理。



