

# 发掘企业盈利能力的思路

朱 帅

(浙江省机电设计研究院有限公司,浙江 杭州 312000)

**摘 要:** 有多个因素可以帮助企业获得盈利。这些因素有的呈现正相关关系,相互促进。有的呈现负相关关系,相互抵消。本文的目标是分析这些因素对促进企业盈利的重要性,从而提出一个发掘企业盈利能力的思路,用以帮助企业获得卓越业绩表现。

**关键词:** 企业盈利;能力;思路

**【DOI】**10.12231/j.issn.1000-8772.2020.33.147

## 1 盈利能力结构分解

我们通过分解资产回报(ROA)计算公式,分解影响企业盈利能力的各项因素。首先,我们考虑资产回报是税前收入与资产总额的函数。然后,我们继续分解税前收入为:总营业额减去成本。另一方面,我们也看到,总营业额是单位价格与销量的乘积。最后,我们分解出,价格、销量、成本与资产总额四大因素决定企业盈利能力,我们在下文中继续分析这些因素对促进企业盈利的重要性,借以帮助企业获得卓越业绩表现。

资产回报率(ROA)分解为价格、销量、成本与资产总额之间的换算公式如下:

$$\begin{aligned} \text{ROA 资产回报率} &= \frac{\text{税前收入}}{\text{总营业额}} \times \frac{\text{总营业额}}{\text{资产总额}} \\ &= \frac{\text{总营业额} - \text{成本}}{\text{总营业额}} \times \frac{\text{总营业额}}{\text{资产总额}} \\ &= \frac{(\text{价格} \times \text{销量}) - \text{成本}}{(\text{价格} \times \text{销量})} \times \frac{(\text{价格} \times \text{销量})}{\text{资产总额}} \end{aligned}$$

由换算公式,我们知道,如果将价格与销量最大化的同时降低成本与资产总额,可能产生最佳的资产回报率。但是,在实践过程中,很难同时对这些因素进行优化,达到最佳的效果。比如,假定,销量等于产量,价格与产量倾向于呈反比关系。既,提高产量,价格往往会下降,反之亦然。在一定的市场条件下,两者难以同步增长。另外,产量往往与资产总额呈正比,提高产量,往往意味着增加固定资产的投入。

这些因素相互促进同时又相互抵消,呈现各种可能的结果。如何知道它们对企业盈利的影响孰轻孰重,在进行企业战略设计时,进行适当的权重组合,找到发掘企业盈利能力的思路?或许,我们可以通过分析业绩优秀的企业,找到答案。

## 2 盈利能力因素分析

### 2.1 毛利、其他成本与资产周转率相关关系

我们收集了共计 4173 家中国上市公司(包括沪市,深市,创业板)截至 2020 三季度公布的详细财务业绩数据,根据它们的资产回报率(ROE)进行排序,前 10%的企业,我们将其分类为“优秀”。

紧随其后,位于前 20%~30%之间的企业,我们将其分类为“出众”,其他的企业,业绩表现并不出众,我们分类它们为“一般”,在研究过程中作比较用途。

确定所有表现“优秀”的公司后,基于行业及其他相关特征,我们将可比对的公司分为两家一组,最终取出 150 组“优秀”对“出众”、150 组“出众”对“一般”以及 150 组“优秀”对“一般”。

就每个配对组合而言,我们根据上述公式分解资产回报率,并确定带动业绩优秀公司盈利能力的三大主要因素:毛利、其他成本

(如非销售成本,包括销售及行政开支、研发成本和折旧)以及资产总额周转率。我们发现对比的公司中,“优秀”与“出众”的公司,都呈现出比“一般”公司明显偏低的非销售成本(以下简称为“成本”)以及明显偏高的毛利。然而,业绩优秀公司的优势结构都有所不同。“优秀”拥有的盈利能力当中,有四分之一源于成本较低,而“出众”则超过一半源于成本优势。

可以看出,成本优势,是那些业绩“优秀”的公司,胜出业绩“一般”的公司一个重要的因素。但如何才能成为最出色的企业?我们分析“优秀”如何超越“出众”,发现 86%左右的盈利优势源自高毛利,而只有约 50% 的优势源自低成本。“优秀”与“一般”相比,“优秀”有 83%左右的情况比“一般”拥有更大的毛利优势,约 60% 的优势源自低成本。将“出众”与“一般”比较时,毛利优势比例大约是 67%,低成本大约是 59%。可以看到当“优秀”的毛利表现比“出众”出色时,虽然成本较高,但是却能获得资产回报优势。

### 2.2 利润与成本相关关系

尽管密切相关,但这些数据并不能明确收入或销售成本如何造就毛利优势。为了确定卓越盈利能力的相关动力是否存在任何特定模式,我们还须对公司进行仔细的分析。为此,我们从九个不同行业识别出“优秀”、“出众”和“一般”的三角组合。我们对每家公司进行深入的案例研究,借此完成 27 组独特的比对结果(由三家公司组成一组),以支持我们以公司数量为基础的定量分析。而且,我们通过相关案例比较,发现收入和销售成本在产生毛利优势方面分别担当不同的角色。我们的调研结果清晰显示:93%的配对案例中,“优秀”利用较高收入而非较低成本以推动其优势。

除了确定收入是推动卓越业绩的最佳动力外,我们亦借案例分析更深入地探讨公司的业绩表现,发现带动收入的两大动力——单价与销量,单价优势更经常成为带动卓越业绩的主要动力。我们的案例基础比对显示,71%的毛利优势主要由收入的价格部分所带动,而由销售成本带动的毛利优势则不足 7%,余下的 22%则靠销量带动利润所致。

上述分析意味着在可以选择的情况下,应该通过较高收入而非较低销售成本获得最佳盈利能力,按照该模型,企业应该专注于产生价格溢价。

可以看出,无论是价格、产量或成本上的优势,企业都可以获得出色的资产回报率。为进一步探讨及说明这些关键因素的重要性,我们分析采用不同方法的“优秀”企业,看看它们的特点。

#### 2.2.1 利用出色的价格定位,以价格取胜

企业可以制定策略,形成品牌与定价能力。利用出色的价格定位,获得其盈利能力的提升。比如,某服装产品定位于追求时尚的中

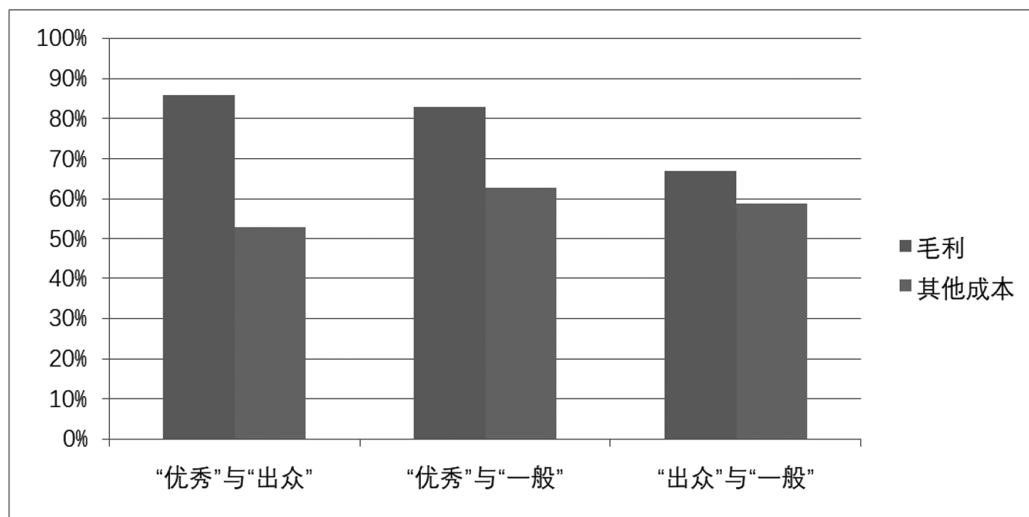


图1 带动业绩的盈利能力优势在三种配对组合中的平均比例

产阶级，通过考虑到消费者所能接受的价格区间来设计其服装产品，并且考虑到消费者的消费特点，积极采用互联网的销售模式，建立“直接的客户关系”，进一步培养及巩固其客户的品牌忠诚度。

当盈利能力下降时，该企业便拓展他的产品线，以支持更多的目标客户群，通过扩大销售量冲销对利润的不利影响从而获得强于竞争对手的优势。最终，该公司依靠其出色的价格策略，长期占领零售服装行业的领先地位。

### 2.2.2 扩大销量，以量取胜

企业需要制定策略，扩大销量，从而实现企业盈利能力增加。比如：某零售企业部署庞大的销售队伍，以建立广泛的零售网络，通过国际扩张实现基于庞大市场的迅速增长。

这一策略成本是高昂的，因为它需要负担全球品牌及资产的大量花销。但它又是值得的，因为公司整体资产回报率的上升补偿了其代价。

### 2.2.3 以成本取胜

当利润相等但收入不同时，导致此差异的原因必定是成本。企业管理者需要比其竞争对手更加积极地发展这方面的能力。比如：一般零售商会利用自有品牌减少或取消供应链中的中介机构，从而降低销货成本。而生产企业减少成本，则可以从，产品设计，产品生产，产品销售流通等环节入手，形成全员成本意识。

## 3 追求卓越业绩表现的思路

我们的研究结果显示，没有一个万能的方法可以让企业持续保持战胜竞争对手，取得卓越业绩。我们分析以下三种策略对企业盈利能力的贡献作用，找到它们的重要性排序，从而帮助企业在进行企业战略设计时，进行适当的权重组合。

### 3.1 目标客户群差异化策略

前面章节，我们分析了公司价格定位必须着眼与其目标客户群。为市场提供独特产品或服务，就能够有系统地产生更高的资产回报，胜过以低价吸引客户的公司。

使用目标客户群差异化定价作为提高盈利能力的主要手段是企业常用的差异化策略实践方式之一。方法是通过提供不同的产品或服务，从而获得产品的定价权和品牌附加值，使企业在市场竞争中具有排他性优势。实施差异化策略并不意味着公司可以忽略成本优化。但是，此时成本优化并不是公司所关注的主要策略目标。

### 3.2 销量为王策略

前文也关注到将资产回报最大化，往往导致销售与资产总额两种因素互相抵消。有关企业成功案例分析指出基于销售回报的策略有先例可循。追求销售回报增长的公司，即使需要牺牲资产总额周转率，多数也能够达到更佳业绩。

追求销售回报增长，企业常常采用多元化策略。即，企业同时生产多个不同种类的产品，或提供多个不同种类的服务。有许多企业成功地运用多元化策略提高了销售收入。比如，格力是一个典型的例子，既销售格力电器，又销售格力地产。

我们对利润进行了深入的分析，比较“目标客户群差异化定价”相对于销量的相关关系。我们发现，两者均有助企业实现优秀业绩表现。然而，相对销量而言，大多数业绩表现优秀的企业仍然会选用差异化定价定价作为其发展策略。

### 3.3 成本优化策略

我们已经探讨销售回报的相关现象，并发现表现优秀的公司通常都会选择增加收入，而非节省成本。虽然如此，也不可排除以成本为基础的策略所获得的潜在收益。

降低成本，提高盈利能力的做法通常是成本优化策略的一个具体实践——即与竞争对手相比，公司降低了生产和运营成本，由此降低了产品价格，以提高市场份额。成本优化策略可以使公司获得高于企业所属行业的平均利润，同时，因为保持较低价格，帮助企业占据更有利的市场地位，巩固企业在市场的定价能力。

综上所述，我们认为要获得“优秀”的盈利能力，需要将这三种策略根据企业的自身特点，结合企业所处的市场地位综合使用。首要目标是在市场上拥有定价能力，其次是占据市场销售的龙头地位，最后是企业必须努力降低成本使其低于其他竞争对手。