

边际贡献分析法在蒙牛乳业产品生命周期管理中的应用

颀茂华 王瑾 牛月生

摘要：企业需要针对各产品不同的生命周期设计科学的管理方法，以提高产品的盈利能力。蒙牛乳业针对产品生命周期，结合边际贡献的理论，对成本性态进行了合理的划分，提高了成本费用分摊的合理性和产品盈利性分析的准确性，避免了决策失误。

关键词：投入产出；成本性态；控制流程

企业的发展来自于产品盈利水平的增长，而这又与产品的生命周期息息相关。为准确定位产品所处生命周期，需要对产品的盈利能力做出精确判断。蒙牛乳业将边际贡献分析法引入产品盈利能力分析中，对于企业管理层做好产品盈利能力预测分析，加强对产品生命周期管理，优化产品结构，提高企业经济效益具有重要的意义。

一、边际贡献分析法在产品生命周期管理中的应用

（一）划分产品生命周期，查找成本控制关键点并制定控制流程

早在2006年，蒙牛乳业就在全集团范围内启动了产品生命周期的研究工作，并将其作为一项战略性工作长期开展。蒙牛乳业将产品的全生命周期划分为导入期、成长期、成熟期、衰退期四个阶段，按照产品全生命周期的特性，对各个阶段合理调控，及时淘汰没有市场、效益差的产品，以达到良好的投入产出效益。同时，蒙牛乳业针对产品开发全生命周期各阶段的不同特点，建立了各自的管控流程，规范了产品研发、改进、

营销的控制流程，以此增加新产品成功率、维持成长期产品边际贡献能力、淘汰低效益产品，达到不断优化产品结构、提高产品综合盈利能力和持续增长能力的目标。同时，在对各主要类型产品开发经营情况分析研究的基础上，针对产品的不同特点，建立了各类产品全生命周期的投入产出比管理控制流程和财务闸口标准。

1. 产品导入期。本阶段由新产品立项、试制、评估、试销、批量生产等环节组成，主要风险为新产品市场导入风险。为了避免对没有市场前景产品的盲目开发，产品开发部门、财务部门主要从以下控制点实施控制：一是在新产品进入试生产前对产品毛利率进行测算，评估新产品未来市场效益；二是对新产品进入导入期时间进行控制，控制导入期时间的财务闸口指标为3~9个月，如新产品投产接近导入期上限仍不能满足效益和成长性要求，则需要采取控制措施予以调整；三是对新产品投放市场运营后的过程控制，其主要监控指标是销售增长率、毛利率及利润率，如不能满足控制指标要求，则需要对销售策略及

产品定位进行调整。

2. 产品成长期。如果新产品开发成功，导入期结束后将进入较大规模的营销和高速增长阶段，本阶段称之为成长期。与导入期相比，成长期最显著的特点是单类产品销量在全生命周期具有最高的增长速度和较好的收益性，因此做好本阶段的经营是产品取得良好的投入产出比的关键。本阶段营销、产品开发、财务部门应对新产品以下控制点实施监控：一是对销售增长率进行监控。财务部门每季度对产品销售增长率进行一次评估，向主管营销和产品开发的部门及负责人提供评估报告，决定是否调控营销策略。二是对产品成长期的控制。一般情况下成功产品的成长期会经历两个阶段（每个阶段历时15个月左右），两个阶段之间的缓冲期不超过9个月，可通过缓冲期调整产品实现更新换代，以此进入第二段成长期。三是对产品收益指标的监控。此阶段产品收益指标的闸口值为毛利率大于（或等于）25%、税前利润率大于（或等于）10%。以上闸口标准在每年年初均根据年度预算增长率、利润率进行适当的修正。

3. 产品成熟期。产品经历了高速增长长期占有较大的市场份额后,增长速度会有所减缓,进入成熟期。与成长期相比,成熟期内产品的销售增长率开始下降,但绝对销售规模仍在增加,随着市场竞争加剧,效益指标会有所下滑,但总体而言仍保持较好的收益。本阶段管控的重点是销售增长率与边际贡献率两项指标,一旦这两项指标超出闸口控制范围,应考虑实施产品衰退期管理。

4. 产品衰退期。当产品的销售增长率、毛利率、利润率指标不能满足成熟期的控制要求,经过市场、技术、财务分析评估显示难以维持成熟期的情况下,产品将进入衰退期。衰退期给企业带来的最大问题是产品市场萎缩,销售微利或亏损。此时负责产品生产、市场营销的部门及负责人在接到财务部门的评估报告后应当适时组织产品退市,调整生产布局。

(二) 建立组织机构,严格按组织程序办事

蒙牛乳业成立产品开发投入产出比研究领导小组,由总经理任组长,组员由各系统或部门负责人组成,具体执行委员为此项工作的具体执行者。

为保证公司产品投入产出管理工作贯彻、落实到位,研究领导小组成员需定期召开小组会议,并严格按照会议安排落实相关要求。季度产品投入产出小组会议原则上在每季末月的下月与高管例会同时召开,季度会议由财务部负责召集,所有领导小组成员均应参加。当引入新品时,在立项时召开新品研发论证会,新品研发论证会由负责提出新品开发的市场部门召集,领导小组组长及组员参加。此外,组长及组员具有召集召开临时会议的权利(组员召集时,填写《产品投入产出比研究——临时会议通知单》,明确会议内容,参会人员等)。召开会议时,讨论的相关内容必须有明确的结论,每次会议的会议纪要对有时间

限制的项目必须写明最终完成时间,明确相关责任人、明确达到的目标,会议纪要须在会议结束后的3个工作日内完成。

(三) 事后评价并追究责任

第一,当新品销量不能持续上升或下滑时,应对此进行责任的区分与判定。财务部首先对营销系统进行责任追究,若责任不归属于营销系统,营销系统应向产品责任判定组成员提出书面的请示,就责任类型、请求的责任归属方等内容做出说明,经过责任判定组成员判定后落实最终责任。第二,每种上市的新品,月销售增长率闸口控制区间标准为[10%,25%],每高于或低于闸口控制标准1个点,正负激励营销系统50元,每种产品的正负激励封顶200元;当责任归属于其他系统时,相应的奖罚转移到责任方。第三,新品的日常责任管控适用于上市1年内的产品,不包括二代升级产品及确定淘汰的产品;新品日常责任管控设置考察期和管控实施期,考察期为上市有销量月份的次月起2个月,不进行奖罚;2个月的考察期过后,进入管控实施期,管控实施期限为9个月。第四,新品日常责任管控实行月度奖罚、季度平衡和季度总额封顶的原则,对营销系统的奖罚结果直接兑现到各产品经理,部门总监、营销系统第一负责人对考核结果负连带责任。

二、边际贡献法在蒙牛乳业应用的启示

通过以边际贡献理论为指导的产品生命周期管理工作的开展,蒙牛乳业对产品的盈利贡献能力做出了更为真实、合理、准确的评估,对期间费用的分摊更为合理,提高了管理层管控决策的准确性。从蒙牛乳业管理的实践中,可以得到以下几点启示:

(一) 管理层高度重视,强化业务管理部门对经济学等理论的理解与应用

目前蒙牛乳业高级管理层不仅注重

企业战略,而且对产品生命周期、产品投入产出也高度重视,这是边际贡献分析法在蒙牛乳业产品不同生命周期管理中的应用取得良好效果的关键。在此基础上,蒙牛乳业管理部门强化对经济学、管理学等理论知识的理解和应用,这也是边际贡献法在蒙牛乳业产品不同生命周期管理中的应用取得良好效果的重要因素。

(二) 各管理系统协同配合

以边际贡献分析法为理论指导的产品投入产出管理思想有待向整个产业链延伸与拓展,要结合公司供应链的各个环节,在采购、研发、生产环节及管理成本、财务成本、人力成本等方面做出必要的探索和研究,将边际贡献的管理思维融入每个经营环节。为实现经营目标,企业内部管理需要明晰分工、团结协作、密切配合。目前各部门对成本的管理和监督有时会产生分歧,无法对产品管理的合理性和科学性进行有效的监督和审查,绩效评估效果也不如预期,因此以后还必须在产品的管理机制上进一步将相关部门关联起来,利用跨部门协作的机制明确各部门的职责、权利以及义务,共享产品管理的成果。

(三) 建立完善配套的激励机制

产品生命周期管理的过程必须与企业适当的激励手段相结合才能将复杂的工作落到实处。将边际贡献管理的思维与方法运用到产品生命周期管理的各个环节,要想取得良好的效果,也必须创造性地应用一套激励机制,把绩效考核与薪酬体系按量化标准与产品生命周期管理紧密结合起来,才能真正有效地发挥管理方法在提升企业管理、提高企业经济效益中的作用。

(本文系国家自然科学基金<71262009>的阶段研究成果)

(作者单位:内蒙古大学经济管理学院
内蒙古蒙牛乳业股份有限公司)

责任编辑 张璐怡