

产品生命周期成本与价值链关系初探

江西九江 柳延峰(教授) 胡克琼

产品生命周期成本理论于1966年由美国哈佛大学费农教授提出,价值链理论则在1985年由迈克尔·波特教授提出,这两个理论为经济管理的发展指明了方向。随着世界经济的迅猛发展,人们发现这两个理论其实是在同一领域描述和揭示同一事物的理论。当产品生命周期理论出现后,人们便以提高企业经营效益和确保顾客利益为目标进行成本管理;价值链理论出现后,人们又开始进行企业业务流程再造的管理。

当今,企业的市场竞争已经演变为竞争者之间优化价值链的竞争。信息时代要求企业按照产品生命周期成本理论来组织和协调产品的开发与生产,即以最低的成本、最高的效率、最好的产品和服务来满足瞬息万变的客户需求。在这样的背景下研究产品生命周期成本与价值链的关系,能为我国企业降低成本、提高效率开创新的思路。

一、产品生命周期成本与价值链

费农教授认为,产品寿命是指产品在市场上的营销生命,包括从产品开发设计到顾客使用直至消亡的整个过程。

能忽视了两个问题:

(1)所有者与经营者的财务目标不一致。所有者的财务目标是追求股东利益最大化,而经营者的财务目标是追求自身利益最大化。要顺利实现股东利益最大化,必须加强对所有者的财务监督,加大对经营者的激励与约束,通过各种激励方式(如股票期权)使经营者财务目标与所有者财务目标趋于一致。而五粮液对老总的激励却非常缺乏,年收入只有几万元,而亏损累累的科龙电器老总却有近千万年薪。在激励不足的情况下,经营者完全可能站在自身角度思考问题,而使股东利益受到损害。举例来讲,五粮液2003年有息负债为0,而财务费用为-2 836万元,可以推算出公司有数十亿的存量现金(即自由现金流量)处于闲置状态。

(2)股东内部可能出现矛盾。投资型股东与投机型股东、富裕股东与依赖分红的股东、控股股东与小股东的财务目标不完全一致。在我国股权分置的现状下,控股的国有集团公司,其股票不能流通,不能追求资本利得,而分红却大家有份。在制度不完善的情况下,控股股东会通过明显有失公允的关联交易等各种“掏空”方式将上市公司当成“提款机”,追求个人利益而损害其他股东利益。

3.关于杠杆搭配与财务松懈。根据财务管理原理,经营杠杆和财务杠杆是反向搭配的。进入成熟期后,企业的经营风险降低,因此应该充分利用财务杠杆,多利用资本成本较低

和人的生命一样,产品寿命也要经历一个形成、成长、成熟直至衰退的周期。在市场经济中,产品寿命周期是指一项产品从研究开发、设计、制造到顾客使用直至被市场淘汰所经历的时间,这个时间内所发生的成本称为产品寿命周期成本。具体而言,其有狭义和广义之分。狭义的产品寿命周期成本是指产品策划、开发、设计、制造、营销、物流等过程中由生产者负担的成本,因而又称之为生产者成本;广义的产品寿命周期成本不仅包括上述狭义成本,而且还包括顾客成本,即顾客购入产品后发生的使用成本、废弃处置成本等,因而又称全寿命周期成本。通常所说的产品寿命周期成本一般是指广义的产品寿命周期成本。由此可见,产品寿命周期成本是一种决策分析管理成本。

由于科学技术的发展日新月异,产品的寿命周期日趋缩短,而生产领域以外的产品寿命周期成本日益增加。在现代经济社会中,仅关心产品加工成本显然是不够的,应当从战略角度对产品寿命周期内发生的成本进行统一核算,在保证产品质量的前提下,使产品寿命周期成本降到最低。企业的经营管

的负债融资方式,也可适度利用留存收益进行融资,但忌用增发、配股等方式进行股权再融资。

从五粮液的实际情况看,公司在进入成熟期后基本背离了这一理财原理,不但不采用银行贷款这种融资方式,反而在2001年配股融资6亿元,同时滥用留存收益(完全不考虑股东的机会成本),以致公司的净资产在接近翻倍的前提下实现的净利润反而减少。

公司过度使用权益资金进行运作会引发“财务松懈”现象。从五粮液的情况看,管理层比较崇尚外延式增长模式,不断扩大规模,增加人员(2001年年末公司员工有14 580人,2003年年末则达到21 112人,增长了44.80%),增加固定资产(2001年年末固定资产原值37.55亿元,2003年年末达到61亿元,增长了62.45%)。而公司的效益却未见提升,人均利润从2001年的5.56万元下降到2003年的3.33万元,劳动生产率下降,资源在企业内被消耗。这种情况应该引起所有者的关注,督促经营者寻求内涵式发展道路,在资金、人员不变的前提下实现可持续发展。

笔者认为,五粮液应在对经营者完善财务激励和加强约束的前提下,改善公司的财务政策:多用债务融资增加财务压力,多分红以回报股东,减少公司的自由现金流量,在资本支出方面要摆脱外延式增长思维,对无形资产做适度投资,对固定资产投资采取收缩策略。□

理人员必须对整个产品寿命周期内的收入和支出进行确认、记录,并进行定期比较,以评价当前产品的获利能力。

关于价值链理论,创始者迈克尔·波特教授认为,价值链是五种基本价值活动和辅助价值活动之间构成的特定链接。不同企业之间的价值链的差异形成了企业竞争的优势地位,这种地位是以低成本和差异化两种形式来表现的。

杰弗里·雷波特和约翰·威尔克莱于1995年又提出了虚拟价值链的观点,认为通过对信息进行收集、组织、选择、合成和分配,企业可以创造价值,虚拟价值链已成为与实物价值链并行且为企业创造价值的又一链条。随着数字化时代的到来以及互联网的广泛应用,价值链的重心逐渐转移到价值创造的整个系统。

从企业经济活动角度出发,价值链可定义为企业为顾客、股东等利益集团创造价值而开展的一系列经济活动的总称。企业创造价值的过程一般可分解为产品开发、设计、制造、营销以及对产品起辅助作用的一系列互不相同但又相互关联的经济活动(如产品的售后服务等),其总和构成企业的价值链,同时也是企业进行产品寿命周期成本管理的基础。由此看来,价值链的外在表现即为产品寿命周期成本。

价值链涉及企业的整个业务流程,每项价值活动对企业创造价值的贡献不同,对企业降低成本的贡献也不同,每项价值活动的成本是由各种不同的驱动因素决定的。价值链的各种联系成为降低单个价值活动的成本及最终产品寿命周期成本的重要因素。

二、价值链内部联系与产品寿命周期成本

企业的价值链活动,首先是由价值链的内部价值活动间的联系链接起来的,它一方面提供顾客认为有价值的产品或劳务,另一方面负担各项价值活动所产生的产品寿命周期成本。与产品寿命周期成本有关的企业价值链的价值活动,可分为基本价值活动和辅助价值活动两大类,基本价值活动涉及产品物流过程中的各种活动,可分为内部后勤、生产作业、外部后勤、市场和销售、服务五种类别;辅助价值活动通过提供外购投入、技术、人力资源以及各种企业范围的职能以支持价值链,辅助价值活动可分为采购、技术开发、人力资源管理和企业基础设施四种类别。

通过对价值链活动进行产品寿命周期成本控制,可以了解各价值活动发生的成本所占产品寿命周期总成本的比例和增长趋势,找到新的利润增长点。通过对价值链的分析,可以识别产品寿命周期成本的主要构成,同时也能找出那些占总成本比例较小而增长速度较快、最终可能改变产品寿命周期成本结构的价值活动,从而列出各价值活动的产品寿命周期成本的驱动因素。首先,确定各价值活动间的相互关系,在价值链系统中寻找降低价值活动成本的信息和方法。据统计,美国大多数企业产品寿命周期成本中的物流成本约占销售额的21%,通过对价值链中物流的管理,可以节约产品成本中的物流成本;通过对采购质量的控制,可以降低后续价值活动中的质量检验成本;通过对人力资源的管理,可以提高各项价值活动的效率。其次,以每一个价值活动为中心,描绘其具体的价值流程,在价值活动内部建立以价值流为基础的产品寿命周期成本控制体系,对成本进行实时监控和信息反

馈。这种基于价值活动的产品寿命周期成本分析是控制产品寿命周期成本的一种有效方式。

三、价值链外部联系与产品寿命周期成本

企业为顾客服务的本质,决定了企业要进行业务流程再造,为顾客创造更大的价值。通常顾客价值的创造都是通过提高“顾客满意度”来实现的。因此,价值链理论认为,价值链联系不仅存在于企业内部各个部门的价值链之间,而且存在于企业采购部门与供应单位及企业的销售渠道与顾客的价值链之间。这些价值链联系,称之为价值链外部联系。

价值链外部联系与价值链内部的各种联系一样,也影响着企业产品寿命周期成本。对企业外部价值链分析包括两项内容,一项是分析企业价值链与为企业提供前项或后项价值活动的价值链之间的接口,另一项是将企业价值链系统与竞争对手的价值链系统进行对比分析。

1. 采购价值链活动。采购价值链活动是企业外部价值链的接口,采购活动的价值体现在选择供应单位和收货入库的管理上。因此控制产品寿命周期成本中的采购成本必须从以下两方面入手:一是建立企业供应来源管理系统,二是建立供给管理和物料管理系统。采购部门在每一次采购活动进行时应描绘出实际的价值流,并记录整个价值流的产品寿命周期成本及其成本变化的情况,分析变化的原因,提出改进意见。从分析中可以较科学地获得采购成本产生的根源,找出控制产品寿命周期成本的方案。在这一过程中,信息系统数据库、信息的传递和共享、从事价值活动的职工素质等因素,都可能影响产品寿命周期成本中的采购成本。

2. 销售价值链活动。销售价值链活动是企业外部价值链的接口,对销售渠道的价值链系统进行协调和优化,可以开拓销售渠道、控制销售费用、控制产品占用资金、减少货运损失、及时收回应收账款、降低产品寿命周期成本中的销售成本,从而减少产品寿命周期总成本。

3. 行业价值链。在外部价值链中,企业与供应单位、企业与顾客之间的价值流,构成了一条从供应单位价值链、企业价值链、销售渠道价值链到买方价值链的行业价值链。

通过对企业内部价值链、外部价值链和行业价值链的价值流活动的产品寿命周期成本的综合分析,企业能够从宏观和微观上了解企业具体产品或服务的成本状况和相应的竞争优势,并在这种基础上进行生产经营决策。基于价值活动分析的成本数据代表了产品或服务的实际成本,能为实际发生的产品寿命周期成本提供合理的估计和控制依据,并可由此对获利情况做出预测,因此,价值链的一系列价值活动是一种客观存在的价值流动,它的外在价值表现则是产品寿命周期成本。价值链与产品寿命周期成本之间的关系正如价值与价格一样,价值链是产品寿命周期成本活动的基础,价值链链接是否合理决定了产品寿命周期成本是否合理,也决定了企业盈利能力的大小。☒

