企业增长因子中，“销售利润率”是“市场发展因子”，反映了企业经营中的“市场成长性”，在企业可持续发展的内在成长性基础中，销售利润率是“第一基础”。

和资产周转率一样，销售利润率提高了，资产收益率就可以提高，企业投资的有效性和股权价值，也就同时提升。因此，提高销售利润率，是提升企业价值的重要手段，必须高度重视。

大多数企业都非常重视销售市场，十分重视销售部门的作用，把搞好销售作为企业的重要任务，很少有企业家会认为，市场销售不重要。

但是，重视销售工作，是不是可以保证提高销售利润率？保证有效控制市场发展因子？

也许是越是重视，效果越差，关键取决于重视的销售中什么环节，关心是销售中的什么指标。

销售市场没有管理好，主要不是理念问题，不是不重视，往往是方法不得当，没有找到有效管理销售市场的手段和方法。

企业销售管理的“常见的问题”是，高度重视“销售收入”和“销售利润”的绝对值。而往往没有意识到，“销售利润率”才是管好企业销售市场的关键指标。

也是在销售市场的指标中，大家主要关心“绝对数”，而没有充分重视“相对数”；最后，越是重视“绝对数”指标，“相对数”的质量就越是下降。

许多企业主要以销售收入，作为销售部门的“考核指标”，销售人员的绩效考核与销售收入挂钩。

往往会出现这种倾向，销售人员为了完成考核指标，增加业绩提成，在销售过程中，“乱打折扣，乱给账期”，销售收入提高了，而企业的经营效益，反而不断下降。

第一，“乱打折扣”
比较直观，用销售折扣产生的新增加的边际贡献（实际新增利润）减去销售折扣损失（销售收入×折扣率）就可以了。

例如，企业原来的销售收入为1亿元，通过增加折扣，销售收入提高到1.2亿元。销售收入增加了，表面是好事，但仔细分析，增加折扣以后，财务状态可能反而恶化了。

假定，销售毛利率为20%，通过增加销售折扣，企业新增加的边际贡献为400万（2000万×20%）。为了400万的边际贡献，就会形成销售折扣损失，只要销售折扣损失大于400万，企业的实际销售利润反而下降了。以4%的折扣率计算如下。

“信用折扣”的边际收益=新增边际贡献-销售折扣损失

=实际新增利润-销售收入×折扣率

=（2000万×20%）-（1.2亿×4%）

=400万-480万。

=-80万

销售收入增加了，企业利润反而减少，吃力不讨好，增加生产，反而导致利润下降。

第二，“乱给账期”需要采用公司金融理论中的
“信用政策决策分析”进行具体计算，算法如下。

例如，企业原来的销售收入为
1亿元，通过增加账期
，销售收入提高到1.2亿元。销售收入增加了，表面是好事，但仔细分析，财务状态反而恶化了。

例如，销售毛利率为20%，通过增加应收账款，企业新增加的边际贡献为400万（2000万×20%）。为了400万的边际贡献，需要增加三项成本，资金成本、管理成本、坏账成本。

如果“信用账期”为三个月，按照目前的国内资金市场的状态，往往需要承担10%左右的年“资金成本”

“管理成本”
（应收账款管理部门的成本
），如果坏账率为2%，“坏账成本”就是1.2亿×2%=240万。

“信用政策”的边际收益=新增边际贡献-资金成本-管理成本-坏账成本

=400万-300万-50万-240万

=-190万。

销售收入增加了，企业利润反而减少，吃力不讨好，增加生产，反而导致利润下降。

以销售收入作为考核目标，往往还会有其它许多副作用。例如，许多企业会为了扩大销售收入，需要增加许多资源，总资产大大增加，销售利润提高的代价是总资产增加，资产利润率反而下降。

因此，以“相对数”指标的销售利润率，作为企业销售活动的主要考核指标，管好企业的销售市场，非常重要。

销售利润率应该作为企业“市场成长性”
的主要考核指标，企业销售市场做好了，反映在销售利润率的提高上，销售利润率不能提高，说明，企业的销售市场状态在恶化。

在管理实践中，可
以做销售利润率的规划图，把已经发
生的“历年”的销售利润率曲线，画成“实线”。

企业的市场预测，应该是企业经营管理的基础性工作，在市场预测基础上，分析得出的“将来”的销售利润率趋势，画成“虚线”。

然后根据投资有效性标准，参考行业情况和企业在行业中的竞争状态，确定最低的销售利润率，把“最低”的销售利润率，画成“红线”。

红线就是销售利润率的底线，不能突破。企业的销售利润率低于红线，说明销售市场出了问题，必须分析，是暂时的，周期性变化还是长期的趋势性变化。

如果是长期的趋势性变化，企业就必须做出应对，防止因为市场销售出现问题，影响企业的整体发展，如果不能扭转销售利润率下降的趋势，就应该撤出行业，停止生产，准备放弃了。

一条实线，一条虚线，一条红线，“三条线”，可以明确反映企业销售利润率的“历史、未来和底线”，可以成为管理企业销售市场成长性的重要参考指标。

总之，企业的销售市场很重要，市场的成长性，可以用销售利润率分析和管理。注意销售利润率的趋势，是确保企业正常发展的基础条件，必须用科学方法合理管理。

要点：

1.历史销售利润率，“实线”；

2.未来销售利润率，“虚线”；

3.最低销售利润率，“红线”。

本文作者：广鉴傅院长