

## 从价值链分析看企业的成本管理

文/张大芳 赖丽娜

### 一、价值链分析理论

#### (一) 价值链的提出

价值链这个概念是由美国哈佛大学商学院教授迈克尔·波特(Michael·Porter)于1985年提出的,在过去的近20年中获得了很大的发展,已经成为研究竞争优势的有效工具。波特认为,每一个企业都是用来进行设计、生产、营销、交货以及对产品起辅助作用的各种作业的集合。一个企业的价值链和它所从事的单位作业的方式反映了其历史、战略、推选战略的途径以及这些作业本身的根本利益。

波特把企业的价值活动分为两大类:基本作业和辅助作业。这些作业按着业务活动的内在的逻辑关系形成一条作业链。价值链不是价值活动的简单连接,而是有着自身特定的含义,其一,形成价值链的各项作业之间有着密切的联系。其二,每项价值活动都能给企业创造价值,并带来价值增值。第三,价值链不仅包括企业内部的价值活动,还应包括企业与供应商、企业与客户之间的纵向价值联系。

#### (二) 价值链分析的内容

由于以作业为基础的价值链是企业是否具有竞争优势的重要条件,因此,各个企业都在积极地寻找优化价值链的方法。价值链分析就是要通过对社会价值链的分析以了解企业与外部物质世界物质交换的价值关系;通过从战略上对行业价值链进行分析以了解企业在行业价值链中所处的位置;通过企业内部价值链分析以了解自身的价值链;通过对竞争对手的价值链分析以了解自己所处的竞争环境。

1. 社会价值链分析。从宏观上看,企业只是社会的一个细胞,从生产要素的取得到最终产品的销售和使用,企业都与外部物质世界有着千丝万缕的联系。社会价值链分析就是要从战略角度分析企业与外部物质世界进行物质交换所形成价值关系,并从中选择最优的价值交换形式,以确保企业可持续发展。

2. 企业内部价值链分析。企业内部价值链是指企业内部为顾客创造价值的主要活动及相关支持活动。按照现代作业管理的观念,企业就是设计、采购、生产、营销等一系列作业的集合。企业内部价值链分析的目的就是找出最基本的价值链,然后分解为单独的作业,考虑作业所占成本的比重,以及竞争对手在进行该作业时的成本差异,区分增值与非增值作业,探索提高增值作业的效率,尽量减少或消除非增值作业,达到降低成本的目的。

3. 行业价值链分析。每一个企业都位于其所在行业价值链的某一阶段,每个企业既是供方又是买方,与其上下游之间形成一种垂直链结的关系。在这个垂直的关系链中,企业的成本、价值不可避免地要受到上下游作业活动和效率的影响。通过行业价值链的分析,一方面可以使企业明确自己在行业价值链中的位置,以便寻求利用上下游的价值链管理成本的途径;一方面了解与自己处于同一行业的其他企业价值链的整合程度对本企业的威胁和影响。

4. 竞争对手价值链分析。企业能否取得竞争优势,除主要取决于自身因素外,在很大程度上还取决于竞争对手的状况。企业通过竞争对手的价值链分析,并将其同本企业的价值链分析结果进行比较,就可以明确企业的相对成本地位,即同竞争对手相比是处于成本竞争优势还是劣势,从而采取一定的战略行动,消除成本劣势,创造成本优势,获得比竞争对手更强大更持久的竞争力。

### 二、从价值链分析看传统成本管理的局限性

要想成功地立足于市场竞争,仅仅了解企业自身的经营成本是不够的,成本分析必须放在与价值创造有关的一切活动中去。随着我国企业参与国际竞争的领域不断扩宽,企业管理者们在逐步认识到成本管理重要性的同时,也发现传统成本管理存在着局限性,其具体可以表现在以下几个方面:

第一,传统成本管理只关注企业内部价值链的分析。传统成本管理分析的范围开始于材料的采购,结束于产品的销售,而且将重点放在产品制造环节,而价值链分析的着眼点是从企业内部扩展到企业外部。价值链分析要求将企业的价值链置于整个行业的价值系统中,注重企业与供应商和顾客之间的关系以及企业内部价值链中各活动间的联系。

第二,成本管理范围过窄。传统成本管理只注重对生产过程中的各种耗费进行控制,而忽视了对生产前的研究开发费用和生产后的销售和售后服务的成本进行控制。而价值链分析方法认为,

成本的管理应该是一个对投资立项、研究开发与设计、生产、销售、售后服务进行全方位监控的过程。

第三，传统成本管理没有与企业战略相结合。任何企业为了持续发展，必须首先制定能提高竞争优势的经营战略。这一经营战略既要能反映当前的经营活动，又要为生产前的设计与开发活动和生产后的销售和售后服务的预期成本计算和分配提供依据。而传统成本管理未能根据企业内外部环境的变化和企业所采取的竞争战略，制定相应的成本管理模式，只是把目光聚集在成本节省上。然而仅仅靠成本节省获取利润是难以获得持久竞争优势的，应与企业战略相结合重新树立适应时代要求的成本管理观念。而价值链分析是一种战略的分析工具，它与战略成本管理的目标是相统一的。

最后，传统成本管理忽视了上下游企业之间的联系。联系不仅存在于企业价值链内部，而且还存在于企业价值链与供应商和购买商价值链之间。供应商不仅生产企业用于其价值链中的一种产品或提供的一种服务，而且在其他方面也影响着企业。在企业材料采购之后，才开始成本管理，失去了同上游供应商开展战略合作的机会，而这对于企业的低成本供应商优势的形成是至关重要的；以产品售出作为成本管理的终端，失去了同下游购买商进行战略合作的机会，对顾客使用成本的明确关注可带来更多的市场份额和准确有效的产品定位，开发出低使用成本的产品是取得竞争优势的重要武器。

### 三、基于价值链分析的战略成本管理对传统成本管理的改进

价值链分析方法是目前比较流行的管理方法，它在一定程度上适应了企业内外部环境变化的基本要求。成本管理与企业战略的结合，实施战略成本管理，是目前成本管理的发展趋势。价值链分析是战略成本管理的重要组成部分，基于价值链分析的战略成本管理可以改进前面提到的传统成本管理的局限性。

首先，价值链分析是一种重要的战略性分析工具。从战略管理的层面上看，通过价值链分析，可以衍生出企业的发展战略，该战略将会对企业的成本管理模式产生重大影响。它通过了解和确认企业有哪些价值活动，处于什么样的分布状态，以及在整个行业价值链中的位置，找出可以增加对顾客的价值或可以降低企业成本的作业活动；也可以利用上下游价值链，确定是否兼并上游或下游的企业，以实现成本的降低。此外，通过对竞争对手的价值链分析，还可以揭示竞争优势的差异所在，采取维持或改进成本竞争地位的措施，以促进企业在竞争中选择和确定恰当的成本管理战略，为取得长期竞争优势奠定基础。

其次，价值链分析方法强调联系的观点。价值链分析方法强调企业内部是一个有机的整体，企业价值的创造不是某个或者某几个部门或者环节的工作，而是多个部门和多个环节的有机组成、共同作用的结果。同时，它还认为企业和外部的联系也日益密切，往往上下游企业的兴衰会给企业带来巨大影响。企业希望上游企业提供的原材料价格越低越好，而希望提供给下游企业的产品价格越高越好，但是如果上下游企业没有了应得的利润，那它们必将倒闭或退出。上下游企业的退出或倒闭，从某种意义上说，对企业的影响是巨大的。因此，价值链分析方法改善了传统成本管理方法只关注内部价值链，忽视上下游企业之间的联系缺陷。

第三，价值链分析方法强调系统的、整体的观点。企业是一个整体，成本的管理是一个对投资立项、研究开发与设计、生产、销售、售后服务进行全方位监控的过程，同时认为从投资立项到产品的售后服务之间的一系列过程是一个有机的整体，任何部门的任何活动都可能对其他部门的活动产生影响，对一项活动成本的削减可能会影响企业整体的盈利能力，如研究开发费用的节省可能会导致将来新产品面世后失去竞争力。因此，这种分析方法解决了传统成本管理只局限于对生产活动中的成本进行管理这一缺陷。

总之，从上面分析，我们可以看出，基于价值链分析的战略成本管理涉及到产品成本的各个方面，从供应商、企业自身、购买商到竞争对手，从项目开发、产品设计、生产制造、仓储运输到售后服务都作为成本管理的范畴，可以更加全面地分析企业价值活动对产品利润的贡献，有利于培育企业持续降低成本的能力。因此，企业应尽快转变成本管理观念，将单一的生产成本管理扩展到整个价值链的产品成本管理，正确运用价值链分析技术，提升自身的成本管理水，增强企业的成本竞争优势(作者单位：杭州电子科技大学财经学院)

#### 相关链接

国有石化企业基层管理创新的思考  
生态学思想与现代企业管理  
从众行为在管理中的有效运用  
战略成本管理的现状与未来展望  
我国中小企业技术创新战略研究  
从价值链分析看企业的成本管理  
逐步回归分析在企业管理中的应用  
关于建立和发展“精确物流”的思考  
我国科研院所技术创新能力评价指标体系研究

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心