

企业价值链分析与基于现金流的价值管理

曾 忻

(中山大学 工商管理系, 广东 广州 510275)

摘要:现代企业理论中的价值链分析、价值管理是帮助企业确立竞争优势和发展战略的有力工具。本文试图从企业内部、企业横向联系、企业纵向边界三个维度对企业的价值链进行分析,并引入公司财务净现金流概念以建立价值管理中的定量指标,以解决传统价值管理缺乏可操作性的问题。

关键词:价值链;价值管理;净现金流

中图分类号:F270 **文献标识码:**A **文章编号:**1008-5831(2002)06-0013-03

Analysis of Corporations Value Chain and Management of Value Based on Net Cash Flow

ZENG Xin

(Department of Business Administration, Zhongshan University, Guangzhou 510275, China)

Abstract: In the theory of modern enterprises, analysis of the value chain and management of value are powerful tools to help the corporations to establish its competitive advantage and development strategy. This study attempts to analyze the corporation value chain from 3 perspectives, within the company itself, from the vertical chains, from the horizontal connections. We also introduce the concept of net cash flow from corporation finance, to define the quantitative variable in management based on value in order to resolve the problem that the traditional value management is not feasible.

Key words: analysis of corporate value chain; management of value; net cash flow

一、价值链分析

利用价值链可以从企业内部价值链、企业横向价值链、企业纵向价值链三个维度来分析确立企业的竞争优势和发展战略。

其一,企业内部价值链是企业完成价值积累并将其最终转移给下游客户的系统。在此系统内,企业的活动可以被划分为内部后勤、生产作业、外部后勤、市场和销售等五种基本价值活动以及企业基础设施、人力资源管理、技术开发、采购等辅助价值活动。综合分析这些价值活动及其相互关系可以帮助企业辨明自身的运行机制中的成本驱动因素和利润驱动因素,进一步找到企业的专有性资源和独特能力。在此基础上,企业可以选择成本领先或产品差异化策略来保持或发展成本优势或产品优势。

在成本领先策略下,企业需要分析各项价值活

动的投资、运行成本、收益以及它们在企业系统下运行时相互间的影响,考察企业的价值链是否为低成本运行提供了机会,企业是否能帮助客户实现相同成本下的价值最大化或相同价值下的成本最小化。

在差异化策略下,企业必须更全面充分地理解客户价值,通过拓宽客户价值链与企业价值链的接触点,多方位地为客户创造独特价值,帮助客户提高竞争优势。充分理解客户价值链是价值分析的基础,因为企业的产品与服务只有对客户具有价值并且能被客户认同接受时,企业的价值活动才具有现实的经济意义。

在今天,无论是普通消费者还是工业品购买商,都能够在最短的时间内获得最佳的产品和服务,因此企业可以从降低客户购买成本、降低客户的购买风险、提高客户的购买收益三个途径为客户创

收稿日期:2002-09-08

作者简介:曾忻(1980-),女,重庆人,中山大学工商管理系,主要从事企业管理研究。

造价值。但是客户对成本、风险、收益的衡量标准都相当微妙。这就要求企业详细了解本企业的营销、物流配送等活动将怎样影响客户的成本、什么样的效益才是客户最满意的效益等一系列问题;在完成这些分析后,企业才可能为客户定制出最贴身的产品服务。更进一步,企业应该抓住时机通过价值链影响客户的价值识别系统和使用标准,引导消费取向,为企业构建新的价值链体系创造机会。在很多时候,客户对自己潜在的需求并没有意识,他们主要是接受市场上现有的产品。企业可以在对客户价值充分了解的基础上,主动地去开发这些潜在价值链。SONY公司就是以产品引导消费的典范,在其开发WALKMAN等产品之前,市场上并没有类似的产品,公司是通过消费者对消费者进行仔细分析后将其需求偏好具体化为一个产品,进而将其发展为产品系列,最终建立起企业新的价值创造体系。

另一方面,企业为客户所创造出的价值或潜在价值如果不能被客户所识别,那么企业也不可能将其转变为自身可控制的溢价,为发展竞争优势构筑依托。所以,企业必须向客户发出价值信号。可以这样说,在产品差异化策略中,为客户创造实际价值与获得客户对价值的认同是同等重要的。

其二,企业的横向价值链分析。主要是对竞争对手的价值链进行分解、比较,明确竞争对手在各项价值活动上的成本和综合价值创造上的独特能力和资源,再审视自己在成本控制、产品功能上的优势与劣势,预测未来可能发展的潜在优势,最终确定适当的战略来集中力量保持现有优势、培养潜在优势。

从客户价值的方向,分析企业和竞争对手所拥有的专有性资产及怎样利用这些资产为客户创造出独特的价值——即企业的能力所在——是横向价值链分析的关键。企业的专有资产包括商标、专利、品牌、声誉、组织文化或掌握有专有技术的人才。企业的能力则可能出现在整个价值链操作的任何环节:它可能表现在企业特定的业务职能上,如宝洁公司的多品牌促销和管理;也可能表现在生产或服务中使用的特定的技术上,如佳能公司在光学和精密机械上的专业技术;也可能表现在管理价值链的各要素的联系或协调上,如福特公司缩短了从产生新的设计想法到推出产品投放市场的时间而在80年代胜过了通用公司,DELL公司则是因专注于根据客户的需求提供个人电脑配置的最优组合而发展为美国最大的PC销售商。这些企业正是拥有了管理设计、

营销、工程等环节熟练高效的管理能力而获得了企业的核心竞争优势。

其三,纵向价值链分析。纵向价值链分析是将企业看作是整个行业价值生产的一个环节,与上游和下游存在紧密的相互依存关系。企业可以通过协调与上游供货商和下游销售渠道的关系来优化价值链的流程。

如果说横向价值链分析是比竞争对手更好地管理现有价值链,纵向价值链分析则是花更大的力气来优化甚至重新构造价值链体系,以帮助企业建立更持久的核心竞争能力。

重构上游,进行有力的供应链管理,使企业与供应商之间可通过协作化来完成供应链的外包和采购活动。企业主动将价值链上的产品开发、外包、供应规划和采购活动联系起来,实现供应商、企业、下游客户三方的共赢。一方面,企业可以获得供应商的即时供货,有效降低库存成本,减少客户的成本;另一方面供应商也可以实时检测库存水平,根据原材料的数量、运输方式、交货时间进行库存管理。更进一步,企业可以与不同供应商建立战略联盟,获得全方位的供应链支持,以保证价值流在价值链上的连续流畅,同时也避免因过长的价值链所带来的协调管理成本。

重构下游,依靠销售商价值链与企业价值链之间的各种联系来提高企业的竞争优势。由于销售渠道的成本在最终消费者付出的价格中占到相当大的比重而且直接影响企业在消费者心目中的形象,企业更须慎重选择适当的伙伴实行开放式合作,提高整个销售渠道上的赢利能力。

从产业结构上分析,整个产业都可以被看作一系列的价值活动的组合。企业应该关注那些能够获取丰富价值增值的环节。在价值链上高利润通常在两个环节汇集:一是竞争对手忽略的环节,一是竞争障碍存在的环节。企业必须善于发现这些环节,适时地选择产业进入点,建立企业发展的立足点。

由于技术的不断进步、产品加工程度的提高、市场范围的扩大、社会分工的细化,价值链的增值环节已越来越复杂。企业通过分析价值链,着重在某些环节依靠专利技术、规模经济、声誉或转换成本上的壁垒建立起竞争优势,而将一些不具备优势或非核心的环节分离出去;这些从原有的价值链中分解出的环节可以与相关的价值链环节重新组合,从而使不同的企业之间建立起战略联盟,实现信息互通、资

源共享,利用彼此间的互补优势共同为客户创造价值。在价值链中成员角色的变化和顾客消费偏好的个性化发展双重因素的推动下,企业应该大胆分解、高效整合价值链,重新塑造价值链的操作模式。

随着经济的发展和竞争结构的变化,价值链上的各个环节的利润空间发生了很大的变化,比如以往计算机的销售环节是一个产生暴利的环节,而今天则只有微利。在短缺经济时代,企业干什么都可以收到丰厚的回报,但是今天价值链上的许多环节都成为了零利润或是负利润,甚至是整个价值链都失去了利润空间。而且,今天企业提供任何的产品或服务实际都蕴涵了非常复杂的生产过程,价值链条上的关系已逐渐复杂和模糊了,如果要细究宜家家居到底是提供的产品还是服务,安达信提供的软件还是咨询,我们只能回答:既是也不是。IBM、INTEL等国际大公司更是将为企业提供整体解决方案作为服务准则。在这样的情况下,企业更应该从全面的视角来审视整个产业的价值链条,寻找利润丰厚的区域,甚至是突破原有链条的束缚,建立新的价值创造体系。许多成功的大企业决不仅仅局限于在价值链上寻找利润点,而是创造了价值创造体系本身,综合不同价值链上的环节,使它们的相互作用,成为企业的价值来源。纵向价值链分析能够帮助企业以顾客的偏好为核心,进行价值创造的重新设计和创新,这相较于在现有价值链体系上增加价值,有更高的价值含量。

二、价值管理

价值链作为一种企业系统的研究方法,不仅在理论上,而且在企业的运营机制中已得到广泛的应用。它既可以用于评价企业与对手的竞争优势,支持高层管理层进行发展战略决策;又可以结合系统工程的方法实施价值管理,优化企业的具体运营。

将价值管理与企业价值最大化的目标相结合并引入现金流指标,将有助于避免价值链分析过程中缺乏定量化考察的弊端,还能够将企业的价值增殖与客户的价值实现联系起来,引导企业决策的科学化。其具体操作包括:

确立价值最大化为企业的终极目标 将最大限度地提升企业价值作为企业发展目标已经得到越来越广泛的认同,企业的经营者必须关注企业的战略运作及其创造的价值,在整个企业中倡导为价值创造而思维,并将此种思维和行动化为企业必要的生

产、管理、营销等制度。高层经理们应按价值最大化的财务目标,结合以价值链为基础的关于企业竞争优势的分析来决定企业的业务范围、发展方向、资源分配和企业经营单位间的协调配合。对基层员工则采用一些有助于为客户创造价值的、更明显的目标,如客户满意度、雇员满意度、产品创新等。

深刻理解企业的价值驱动因素 采用净现金流量来具体分析企业的活动中哪些是有效的价值活动,企业的特殊资源和能力体现在何处,它们为实现客户价值和增值的具体贡献,企业成本控制 and 差异化策略将影响哪些价值创造环节,其具体的效益如何。在分析确定企业的绩效因素与实现价值最大化的联系后,企业应该做出更有效的管理价值链或重新分解整合价值链各环节的决策,以实现优化内部价值链、协调外部价值流程的目标。

建立有效的绩效评估制度和奖励制度 以价值驱动的绩效测定将鼓励经理和其他雇员努力实现价值创造的目标。绩效测定必须与经营单位的层次相协调,使经营单位能通过努力改变这些尺度;绩效测定也必须反映出企业长期与短期指标的结合。企业为客户创造的价值可以在短期内可以反映在销售利润上,但要保持持续的竞争优势,企业的价值创造必须立足于长远、重视未来的价值创造能力,这就必须牺牲利润的高指标而将其中一部分投入到研究开发上。因此只有将利润率这种短期指标与研究开发绩效等长期指标结合起来才能做出合理的评价。

以价值链为导向的企业运行机制能够帮助企业认识内外环境变化,不断认识、规划、培育企业的竞争优势,从而在激烈的市场竞争中获得持续发展动力。尤其在今天,当世界一流大企业都已将建立企业的价值链体系、优化价值流程作为经营目标和服务准则时,中国本土企业更需吸取系统管理的思想,审视自身价值链,建立起企业的核心竞争能力,探索出适合中国实际的企业运行机制,才能应对这些世界巨人的挑战。

参考文献:

- [1] 科勒,默林,贾辉然,臧惠娟.价值评估:公司价值的衡量与评估[M].北京:中国大百科全书出版社,1997.
- [2] 郭志文.行业价值链透视与企业业务战略选择[J].经济师,2000,(12):51-52.
- [3] 孙继伟.中国财经热点冷观[M].上海:上海财经大学出版社,2000.