

基于价值网的战略成本管理框架研究

盛 革

(肇庆学院 广东肇庆 526061)

【摘要】 网络经济时代,价值网已替代价值链成为新的价值创造模式。文章在解析价值网系统构造的基础上,初步提出了一个基于价值网的战略成本管理框架。

【关键词】 价值网 价值链 战略成本管理

战略成本管理是以战略的眼光从成本的源头识别成本驱动因素,对价值链进行成本管理,为战略管理的每一个关键步骤提供战略性成本信息,以形成企业竞争优势,从而有效适应企业外部环境的变化。价值链分析作为一种战略性分析工具,是战略成本管理的核心和出发点。企业通过对内部价值链和外部价值链进行分析实现对企业内外环境因素的分析,将成本管理从企业内部延伸至企业所在的整个价值链。然而,随着网络经济的到来,价值创造的基本逻辑与理念已发生深刻变化。哈佛商学院的 Applegate 在 2000 年就明确指出,在网络经济时代,应该以“价值网”而不是“价值链”来分析企业的商业模式。现代企业竞争,已不再是单一企业或线性价值链的竞争,而是企业与其协力者所共同营造的价值网的竞争(汪涛、李威,2003)。价值网被定义为“由顾客、供应商、合作企业和它们之间的信息流构成的动态网络”,其通过定制化服务与顾客保持一致,纳入由供应商、客户甚至竞争对手构成的唯一增值网络,并具有敏捷生产与分销和快捷的市场响应特征。特别是近年来,由于新一代使能技术在企业管理及商务领域的应用扩展,以及对象管理组织(OMG)和企业应用集成(EAI)等关键技术的驱动,进一步加速了企业价值模块的整合、价值链的解构和重建,促使企业业务模式被整体纳入价值网范畴,结

了企业与合作者之间的战略联盟以及一体化的“竞合”商务关系。现代企业的管理重心已由沟通、合作、协调向以网络、协同、共享为主题的网链管理转变。由于企业经营环境的变化和价值网概念的扩展,理论上需要对以价值链为基础的战略成本管理框架进行拓展。本文基于战略成本管理理论及价值网理论,初步提出了一个基于价值网的战略成本管理基本框架,以期价值网内企业战略成本管理实践提供参考。

一、相关理论简介

1. 价值链理论的局限性。迈克尔·波特在上世纪 80 年代首先提出了价值链概念,认为企业所进行的一切活动均为价值活动,因而企业的一系列相关业务(或彼此关联的增值活动)被恰当地描述为一个价值链。引入价值链分析不仅能较好地控制经营成本与改善运作效率,同样也能有效降低管理成本以体现管理价值,并能够为客户传递价值和创造价值,即提供差别化的价值或服务。价值链作为竞争优势来源的重要分析工具已被企业界广泛采纳。然而,在网络经济环境下,价值链理论凸现出明显的局限性(傅代国、田小刚,2008)。

(1) 线性、静态思维模式。在价值链理论中,企业经营战略的一个重要问题是构建企业价值链和产业价值链,企业经营的核心问题是“在价值链上定位”和“将战略建立在独特的经

4. 用这个概率(初始可信区间的可信概率)与事先所要求的可信概率(如 90%)比较。若初始可信区间的可信概率小于 90%,说明需要将初始可信区间扩大;若初始可信区间的可信概率大于 90%,说明需要将初始可信区间缩小。

5. 构建第二轮可信区间。若是需要将初始可信区间扩大,则在 $M_U^{(1)}$ 的右侧适当选一个新的 M 值,重复前面的过程;若是需要将初始可信区间缩小,则在 $M_U^{(1)}$ 的左侧适当选一个新的 M 值,重复前面的过程。

6. 若是第二轮可信区间的可信概率与 90%仍有距离,便继续构建第三轮可信区间。如此进行下去,直到所构建的可信区间的可信概率恰好等于(或近似等于)90%为止。

这样,便建立了总体中错误发票张数 M 的 90%可信概率的最小期望长度可信区间。将这个区间的上限和下限分别代

入式(10)算出结果,便得到了总体中错误发票票面金额总值 $X \otimes$ 的 90%可信概率的最小期望长度可信区间。

上面的计算过程中,把众数作为参照,分别在众数的两侧寻找可信区间的上限和下限,这是为了减少寻找的工作量。有的时候无法计算众数,在一开始,只好任意选择一个适当的数值作为初始可信区间的上限。

主要参考文献

1. Yan Liu, Mary Batchter, Scheuren F. Efficient Sampling Design in Audit Data. Journal of Data Science, 2005; 3
2. Yan Liu, Mary Batchter, Wendy Rotz. Application of The Hypergeometric Distribution in a Special Case of Rare Events, Proceedings of The Annual Meeting of The American Statistical Association, 2001

营活动上”。如今,价值创造的基本理念和思维逻辑已经发生改变,进行全面的战略性思考越来越重要。然而价值链的流向却是单向的,产业内各环节间通过竞争性、对立性、议价性市场交易相互联结来建立的价值链体系也属于一种静态的产业世界观。

(2)偏重于从单个企业的角度分析价值活动。价值链理论过分强调竞争与威胁,未能考虑企业之间的合作可能带来的发展机会。而产品或服务的价值由各利益相关企业共同创造,因此,构建一个由利益相关者组成的价值生成、分配、转移和使用的价值网络,强调企业间的合作与协调就显得十分必要。

(3)以资产和核心能力为中心,忽视顾客作用,无法真正地实现顾客满意。在价值链模型中,价值活动分析的起点是企业拥有的资源和核心能力,顾客被看做企业产品和服务的被动接受者,其在价值创造中的作用被忽视。因此,价值链理论的线性、静态思维及视野的局限性无法进一步提高企业所在价值创造系统的效率,从而难以真正实现质量、时间和成本这三个顾客满意维度的平衡。

2. 价值网理论的提出。 Mercer 顾问公司的 Adrian Slywotzky(1997)在《Profit Zone》一书中首次提出了价值网的概念。他指出,由于顾客需求的增加、国际互联网的冲击以及市场竞争程度的提高,企业应转变观念,将传统的供应链转变为价值网。Applegate(2000)认为,价值网是根据顾客的要求组成的一个由各个相关协作企业构成的虚拟价值网络,是价值链中不同企业的再组合过程。价值网思想打破了传统价值链的线性思维和价值活动顺序分离的机械模式,围绕顾客价值重构原有价值链,使价值链各个环节以及各不同主体按照整体价值最优的原则相互衔接、融合以及动态互动,利益主体在关注自身价值的同时,更加关注价值网上各节点的联系,冲破价值链各环节的壁垒,提高价值网络主体对价值创造的推动作用。

价值网是价值链发展的高级阶段,它的优势在于可以使网内各企业在充分共享信息和知识的基础上,利用彼此的优势和资源,共同满足客户的多样化需求。

二、价值网构造解析

为了不断提高企业的运作效率,优化资源配置,增强企业核心能力,企业通过对传统的集合型价值链进行解构、裂变、整合与重建,形成了具有兼容性、可重复利用、符合界面标准的价值模块,再将这些价值模块按照新的规则和标准在新的界面上进行重新整合,形成新的模块化价值链。在不同模块化价值链的企业通过相互间的合作把各自的价值链连接起来,形成企业之间的价值星系,进而演变成企业价值网。

在价值网中,至少存在着一个品牌核心企业(模块系统集成商),它以横向行业价值链(价值模块)和纵向资源供应链连接的商务伙伴(合作企业或能力单元)为对象,编织和推动价值网络的形成,进而主导价值网络的运作方式。在协同管理的技术架构上,价值网依托于先进的电子商务平台,重构反应敏捷的、扁平化的组织结构,以降低网络联盟组织管理的复杂程度,实现协同计划、协同设计、协同采购、协同制造、协同配送、

协同服务等关键流程的持续优化。

价值网的资源在内涵上包括了人力、物料、资金、设备等有形资源,以及品牌、技术、文化、服务、知识等无形资源;在外延上既包括成员所拥有或占有的资源,也包括价值网内可调控的资源。

关于价值网的组织,除具有战略联盟、动态联盟或虚拟企业等概念的共同解释外,还具有包括学习型联盟与知识联盟、虚拟产品联盟等竞争性网络组织的基本特征。可以说,价值网是以组织的存续环境和利益关联为前提,以信任、共享、合作与竞争结盟为内涵,并以网络化、虚拟化、敏捷化实现和动态性实时整合为标志,甚至覆盖一个跨行业、跨区域和全球化的商务社区。架构上,价值网包含了品牌核心企业或模块系统集成商(一般作为系统规则设计企业)、通用模块企业、专用模块企业、其他配套企业、客户、消费群体以及彼此结成的价值网络,是基于网络、数据、Web 界面和应用软件支持(包括 ASP 方式),有效运用使能技术,全面构建基于 Web 的信息、知识和价值共享的虚拟化组织,其能够获得并保持敏捷响应、快速合作和协同增值的核心能力。

价值网成员通过电子化契约实现虚拟合作,或进一步结成互相依存的实体性网络组织,从而最大限度地挖掘、优化与共享资源;另一方面,在价值网内有可能形成核心团队,聚合价值网络中最为重要的核心能力,以及由此确立基于核心能力→核心产品→业务单元→最终产品的关键策略和产品竞争力导向。相应地,品牌核心企业作为系统规则制定者,将致力于重组包括自身和网络成员的组织结构、运行机制或模式,使之整体纳入网络一体化和虚拟运作的系统平台,以满足合作伙伴、协力者与其自身的充分信息、知识和价值集成(季六祥,2003)。

三、基于价值网的战略成本管理框架

1. 价值网战略定位。基于价值网实现的价值生成、分配、转移和使用的关系结构,并为网络成员提供获取信息、资源、市场、技术以及通过学习得到规模经济和范围经济的可能性,并帮助其实现战略目标,因而体现了一种新的战略思维(胡大立,2006),即以顾客价值为核心的竞争战略,以紧密合作为机制的共享策略,以及以塑造核心能力为主要手段的成长途径。

典型案例如戴尔公司利用价值网增强企业核心能力,把戴尔计算机作为模块核心,将供货方式创新和市场开拓作为自己的核心能力要素,从外部选择可靠的产品模块供应商并与其建立战略伙伴关系,使之成为以戴尔为品牌核心企业的价值网成员,与之共享数据库、技术、信息和资源,节约了作业成本和交易成本,形成了以“快捷供应和完善维修”为特征的企业定位,满足了消费者多样化的需求,同时企业收益率也远高于竞争对手。惠普(HP)的价值网则致力于在供应商、客户、合作伙伴间建立以客户为导向的扩展型协同商务关系。思科公司以客户为核心,采用存取客户信息、培养关系和数字一体化方式保持顾客满意,通过网络系统集成与掌控整个价值网上下游企业的信息资源来为客户提供服务。海尔公司通过“一流三网”的构建实现了低成本运作的高绩效价值网。丰田汽车

的价值网具有动态性的组织结构和灵活的调节机制,网络中的每个环节都分别由效率相对较高的结点企业的核心能力单元整合而成,其中丰田公司的核心能力单元处于主导地位;而核心能力的内核是知识创新能力,网络内不同节点企业之间知识的整合、创新、流动、共享和利用促进了丰田汽车网络价值的增值。

基于价值网的理论分析以及企业实践,不难归纳出价值网的战略定位就是不断促进网络中核心资源的共享与持续优化。下表大致概括了价值网的战略定位。

价值网的战略定位

核心资源	资源共享与持续优化的管理指向
生产资源	有效降低网络采购、制造总成本
人力资源	有效提高价值网人力资源运作效率
资金资源	实现价值网成员的利益共享、共同规避各方的资金风险
客户关系资源	挖掘客户的潜在价值、为客户提供全方位及个性化服务
渠道资源	渠道的实时监控、按需供货与互动分销
配送资源	实现并持续保持对市场的快速响应
技术与知识资源	提高网络内的知识创新能力,实现协同设计、创新
管理资源	导入品牌核心企业的先进理念和管理标准,建立统一、高效的管理模式

2. 价值网战略成本管理模式。

(1)目标导向——价值网全面成本合理化。价值网全面成本合理化,其目的旨在由品牌核心企业推动,各成员企业共同努力参与企业间成本改善活动,并相互协助改善企业内部成本管理系统,从而促进价值网的可持续发展,最终使网络成员共享其利。因此,全面成本合理化应涵盖成员企业内部组织成本合理化与成员企业间交易成本合理化两大层面。企业内部成本合理化是指在品牌核心企业的辅助下,各成员对内部作业活动进行综合性成本合理化完善;企业间成本合理化是指在品牌核心企业的推动下改善网络成员间关系、优化企业间的作业、提高合作效率,使得各成员企业相互协作、互相信任、共同努力实现企业间成本合理化。

(2)管理重点——网络成员间关系。虽然成员企业内部成本合理化与企业间成本合理化对价值网全面成本合理化都有着直接的影响,但企业间成本更难控制,因为这些成本只有在相关各方的协同努力下才能得以控制,然而这些成本却常常被忽略。企业间成本存在着极大的合理化空间,应将其作为价值网全面成本合理化的焦点。要实现企业间成本的有效管理并最终实现价值网全面成本合理化,网内企业间关系的有效管理是重点。

协调优化的企业间关系对价值网全面成本合理化的作用主要体现在:①良好的企业间关系有利于减少企业间交易的不确定性,从而降低交易的风险成本;②协调稳定的企业间关系可以减少或消除企业交易中的谈判、控制、监督、磨合等相关作业,从而降低交易成本;③优化企业间关系有助于企业以

更经济的方式配置资源,增强企业间资源的流动性,从而提升资源的利用效率并降低作业成本。可见,通过对企业间关系的协调与改善,不仅可以实现企业间交易成本的合理化,也有助于实现企业作业成本的合理化与资源耗费的节约。

(3)管理途径——建立有效的企业间市场。企业间市场是指将市场机制引入到价值网内成员企业间关系当中,以成员企业为市场经营主体建立起来的一种具有统一性和灵活性的企业间管理协调机制。企业间关系的协调度取决于企业间市场运行的有效性,企业间成本最终能否得以优化取决于企业间市场的运作效率,这就要求品牌核心企业推动企业间市场的建立与运行。

企业间市场能否有效运行取决于企业间市场机制是否有效。研究表明,有效的企业间市场机制应是以信任机制为基础的市场价格机制与命令协调机制的融合(傅代国、田小刚,2008)。企业间的信任是价值网正常有效运行的前提,良好的信任机制不仅是企业间合作协调的润滑剂,也是价值网成本合理化的重要推动力。

(4)战略定位——深度参与型成本管理战略。价值网全面成本合理化不仅需要品牌核心企业的推动,更需要成员企业甚至顾客的共同参与,因此品牌核心企业应将价值网成本管理战略定位为以品牌核心企业为主导、多方深度参与的成本管理战略。该战略就是在品牌核心企业的推动下,各方共同积极参与,以跨组织边界的价值分析思想为基础,以整个价值网全面成本合理化为目标,将各成员企业间的网状关系作为直接分析对象,通过学习曲线效应以及规模经济、范围经济等途径,在信息、资源、生产、技术、交易、市场等方面挖掘整个网络成本合理化的潜力。实施深度参与型成本管理战略可以从四个方面实现价值网全面成本的改善:①经由成员企业间合作关系的推动,可以减少各方为特别交易所付出的交易成本,同时也可以使交易信息更完整,减少不确定性因素所带来的损失;②将相关作业转移给更为有效率的一方完成;③在某些情况下,通过提升合作双方的协同度实现相关业务的统筹整合,可以改善业绩;④企业间所作出的一定调整可以提高各企业的内部效率。成员企业各方的这种共同参与,使得各方在决定交易内容及交易方式时,会充分考虑各方企业的成本结构以及交易行为对相关企业内部成本结构的影响。在考虑到各方企业的成本结构后,对企业间各项作业的分析结果就会有所不同(傅代国、田小刚,2008)。

3. 价值网成本分析模型。在 Stefan Seuring(2002)提出的供应链成本管理三维分析模型基础上,基于价值网系统构造以及网链管理内涵的考量,本文对该模型三个维度进行了拓展,建设性地给出了一个价值网成本管理的三维分析模型(见图1)。

该模型是由产品、成本、关系三个维度构成。在产品维度上,可划分为产品设计、产品生产、销售服务三个阶段。价值网以客户为中心,更加注重客户价值和社会责任的考虑,需要在成本分析中增加产品销售、售后服务及产品回收(产生环境成本)这一生产后续阶段,文中称之为销售服务阶段。在成本维

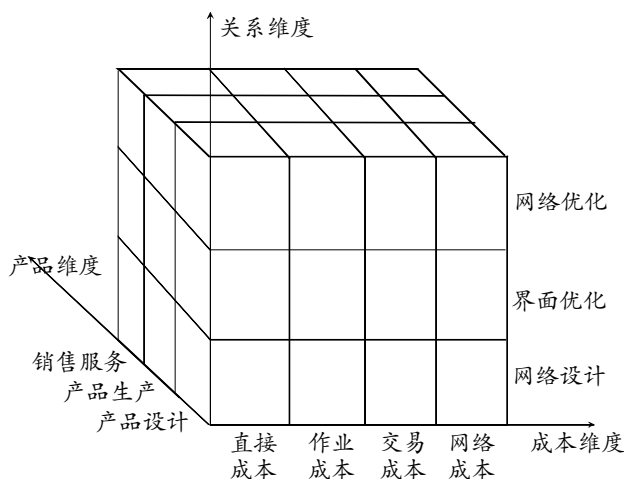


图1 价值网成本分析模型

度的划分层次上,从直接成本、作业成本、交易成本到网络成本,体现了成本划分层次的进一步拓展。在关系维度上,由网络设计、界面优化进一步延伸至网络优化阶段。

模型中,成本和关系维度的术语定义如下:

成本维度:

(1)直接成本:是由生产每一单位产品所引起的,包括原材料成本、人工成本和机器成本等。这些成本主要是由原材料和劳动力的价格所决定。

(2)作业成本:是由那些与产品没有直接关联,但与产品的生产和交付相关的管理活动所引起的成本。这些成本与企业的组织结构有关。

(3)交易成本:包括处理供应商和客户信息及沟通所产生的成本。这些成本源自企业同价值网内其他企业的相互交流。

(4)网络成本:为了满足动态的市场环境和客户需求,价值网中的品牌核心企业在必要时需要对价值网结构进行优化调整和作出战略性决策,这项任务也需要成本。

关系维度:

(1)网络设计,是指生产网络的结构设计与网络组成阶段。

(2)界面优化,是指价值网中各节点企业之间的界面优化和生产过程中的流程优化阶段。

(3)网络优化,是指价值网中的资源配置优化和组织结构调整阶段。

图2为产品—关系矩阵中的主要成本。理论上讲,网络成本发生在网络结构调整和资源配置优化阶段,交易成本和作业成本主要发生在产品设计和网络建设阶段,而直接成本主要发生在产品生产阶段。由于发生时间不同,成本性态表现和管理的重点也不相同。网络成本表现为无规则性和难以预测性,需要作出充分的估计;交易成本则表现为固定性和沉没性,同时表现出很强的风险性,需要进行早期管理;而直接成本表现为变动性,具有持续改善的要求,除了有设计阶段的事前规划外,后期生产阶段的管理也很重要。

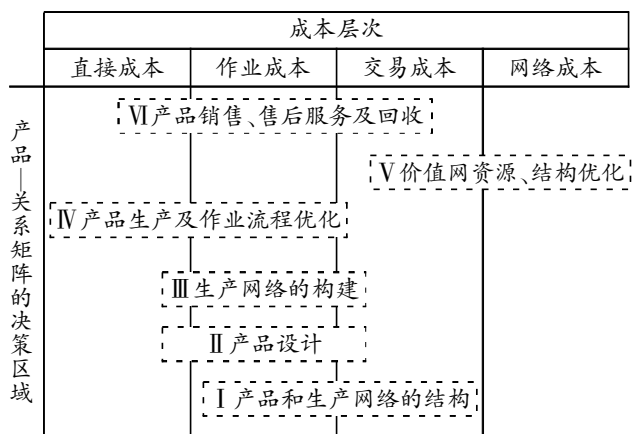


图2 产品—关系矩阵的主要成本

四、结语

网络经济时代,价值创造的基本逻辑与理念已发生深刻变化,价值网已代替价值链成为新的价值创造模式,理论上就需要对以价值链为基础的战略成本管理框架进行拓展。本文在对战略成本管理、价值链和价值网的相关理论进行评价的基础上初步提出了一个基于价值网的战略成本管理基本框架。该框架是由价值网战略定位、价值网战略成本管理、价值网成本分析模型三部分组成。价值网的战略定位就是要不断促进网络中核心资源的共享与持续优化。在战略成本管理模式下,以价值网全面成本合理化为目标导向,把管理重点放在网络成员间关系上,建立有效的企业间市场,采用深度参与型成本管理战略。成本分析模型是由产品、成本、关系三个维度构成。在产品维度上,划分为产品设计、产品生产、销售服务三个阶段;在成本维度的划分层次上,从直接成本、作业成本、交易成本到网络成本,体现了成本划分层次的进一步拓展。在关系维度上,由网络设计、界面优化进一步延伸至网络优化阶段。上述管理框架在实践方面还有待进一步完善,期望有更多的学者对此进行深入研究。

【注】本文受广东省哲学社会科学基金项目“基于虚拟价值网驱动的协同电子商务平台构建及运作模式研究”(项目编号:050-03)和“组织集成范式与组织再造二元论”(项目编号:03/04L14)资助。

主要参考文献

1. 傅代国,田小刚.基于价值星系的战略成本管理研究——一个企业间的战略视角.中国工业经济,2008;10
2. 胡大立.基于价值网模型的企业竞争战略研究.中国工业经济,2006;9
3. 季六祥.基于BPR模式的三级拓展.数量经济技术经济研究,2003;8
4. 汪涛,李威.中国移动通信运营商运营模式分析.中国工业经济,2003;3
5. 殷俊明,王平心,王晨佳.供应链成本管理:发展过程与理论结构.会计研究,2006;10