



以价值链分析为基础的成本控制浅探



夏惠 龚光明(博士生导师)

(湖南广播电视大学商学院 长沙 410004 湖南大学会计学院 长沙 410079)

【摘要】 本文构建了以价值链为基础的成本控制框架,从价值链下游的以竞争战略为基础的顾客资产驱动要素的分析与计量、价值链中游的横向价值链分析及内部价值链优化、价值链上游的面向产品研发的战略性合作伙伴的选择三方面对企业成本控制的思路进行研究,以期对从企业价值链角度进行的成本控制理论研究有所帮助。

【关键词】 价值链 成本控制 顾客资产 供应商选择

成本产生于产品(或服务)生产过程的各个环节,并在人流、物流、信息流、资金流中伴随着新价值的创造和各种资源的消耗。因此,在价值链中蕴含着较多的成本控制机会,只有对企业的价值链进行深入分析,才可以有效地控制成本。

一、价值链的基本内容

1. 企业内部价值链。 企业内部价值链,是指由企业内部各项业务活动构成的能够增加企业价值的业务流程。每个企业的业务流程都是设计、生产、营销、交货以及对产品起辅助作用的各种作业的集合,这些价值作业按一定顺序构成的生产经营链就是企业内部价值链。根据波特的价值链理论,可以将企业的生产经营活动分为基本活动和辅助活动两大类。基本活动涉及生产销售和售后服务中的各种活动,可分为五种类型:内部后勤、生产经营、外部后勤、市场销售、服务。辅助活动可以分为四种类型:企业基础设施、人力资源管理、技术开发、采购。弄清内部价值链中辅助活动和基本活动之间的联系,对成本控制来说至关重要。

2. 企业外部价值链。 企业价值的创造既与企业内部价值链有关又与企业外部价值链有关,而且与后者的关系随市场竞争的不断加剧而愈发密切。企业外部价值链是指与企业具有紧密联系的外部行为主体的价值活动链条,主要包括行业价值链以及横向价值链(或称“竞争对手价值链”)。

(1)行业价值链。行业价值链是指从原材料的采集和加工开始,一直到产品进入消费者手中被消费掉的全部价值活动链条。企业的内部价值链可以向上延伸至供应商,也可以向下延伸至销售商(或最终用户)。从行业价值链的概念中我们了解到,企业相对于下游企业是供应商,而相对于上游企业又是顾客,因此,为寻求竞争优势,企业要特别注重与供应商、销售商之间的联系。

(2)横向价值链。横向价值链是指将企业作为一个整体看待,在同一产业中处于同等地位的企业之间相互作用所构成的具有潜在关系的链条。横向价值链上各企业之间的联系虽然没有明显的接触点,但其作用的结果可以决定它们在竞争中的地位。

二、以价值链分析为基础进行成本控制的意義

所谓以价值链分析为基础的成本控制,是指通过价值链分析、优化企业价值链以达到控制企业成本、增大企业竞争优势的目的。

1. 价值链分析强调整体的观点,善于从企业战略的角度考虑企业的成本控制。 价值链分析是把企业看成一个创造价值的整体,各项价值活动都会对其他活动产生影响,任何一项活动成本的削减都可能对企业整体的盈利能力产生影响,它是从战略的角度考虑企业整体的盈利能力。

2. 价值链分析强调多角度的观点,拓展了成本控制的范围。 价值链分析分为内部价值链分析和外部价值链分析,通过分析和评价企业内部、内部与外部之间的相关活动来实现整个企业的战略目标。价值链分析可以引导决策者突破“企业范围内决策”的局限,将眼光放到更广阔的空间,为企业寻求更大的竞争优势。

(1)通过对企业内部价值链进行分析以控制成本。通过对企业内部价值链进行分析,可以确定成本发生的合理性,找出增加顾客价值的主要作业活动,剔除不增加顾客价值的作业;对于增加顾客价值的作业寻找各种降低成本的可能性,达到成本控制的目的。

(2)通过对企业价值链的上下游进行分析以控制成本。运用企业外部价值链分析供应商、企业、顾客之间的战略合作关系,使得企业与其上游(供应商)、下游(顾客)共同降低成本,增大这些相关企业的整体优势,寻找双赢的机会。企业可以与供应商之间建立一种全新的“利益伙伴”关系,在企业需要的时候,供应商及时把原材料运至企业并且保证质量,从而降低企业的仓储成本。关于企业与顾客之间的联系,波特在1985年给出了这样一个典型的例子:生产巧克力的厂商与糖果厂达成了协议,由此巧克力厂商改变了过去将巧克力做成块状巧克力送货的办法,而是直接以液态形式进行运输。这种改变不但使巧克力厂商节约了定型和包装费用,而且使糖果厂节约了熔化和拆除包装的费用。

(3)通过对横向价值链进行分析以控制成本。通过对横向

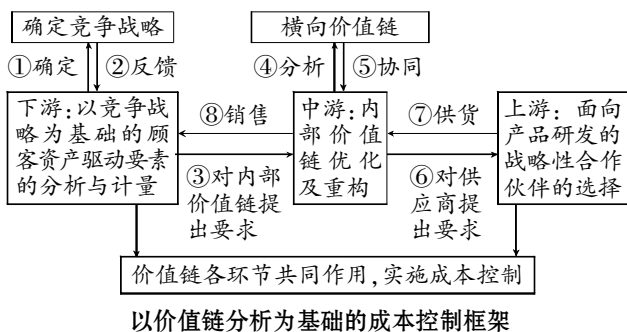
价值链进行调查、分析和模拟,测算出竞争对手的成本,从而与之进行比较,确定企业与竞争对手相比在成本上的优势与劣势,结合分析结果制定合理的战略。

3. 价值链分析强调联系的观点,突破了只注重单个作业成本的局限性。从价值链角度进行分析,可以看出其分析的重点不再局限于某项价值活动所带来的价值增值,而开始关注各项价值活动间的联系。价值链分析不仅关注单项价值活动的耗费,而且关注各项价值活动间的相互联系,如:购买质量较好的材料,产品成本可能上升,但减少了废品和材料检修活动,从而降低了成本。

4. 价值链分析强调时间观念,减少了不增值时间。现代科学技术的迅速发展带来了产品生命周期的缩短,产品即使成本再低,一旦成为淘汰品,它就不再具有价值。价值链分析给成本控制注入了时间的理念,使成本管理不仅关注成本的高低,而且把时间看成其管理的因素;不仅消除不增值作业,而且减少不增值时间——不给顾客带来价值的时间(例如浪费在产品返工上的时间)。通过控制设计、实施和生产所耗用的时间来缩短将产品推向市场的时间,通过减少不增值时间来迅速向顾客提供产品。

三、以价值链分析为基础的成本控制框架

根据波特的价值链理论,笔者提出以价值链分析为基础的成本控制框架,如下图所示:



按照价值链理论,企业的生产经营决策应变推动型决策为拉动型决策。一个企业的竞争力归根结底是通过对价值链施加影响以增加顾客资产而形成的。因此,企业首先应通过对价值链下游的顾客资产进行分析以确定企业竞争战略,从而对价值链中游——内部价值链提出要求;其次,企业通过对竞争对手的价值信息进行收集及分析,优化内部价值链并实现与竞争对手的协同,从而达到“双赢”的目的;然后,优化后的内部价值链的作业对价值链上游——供应商提出要求,企业以供应商的研发能力及参与合作的意愿及程度为评价重点选择战略合作伙伴——供应商。上述步骤即为拉动型决策的具体实施,运用其进行成本控制,能够顺利实施企业的竞争战略。

四、对以价值链分析为基础的成本控制框架的具体分析

1. 价值链下游成本控制关键点:以竞争战略为基础的顾客资产驱动要素的分析与计量。

(1)顾客资产及其驱动要素。Blattberg和Deighton(1996)

首次提出了“顾客资产(Customer Equity)”的概念。“顾客资产”观念认为,顾客是企业利润的源泉,企业成功的秘诀在于与顾客保持一种关系,这种关系是有价值的。该观点认为企业应把顾客纳入资产的范畴,通过建立一种有利可图的顾客关系,获得并维持长久的盈利能力。继Blattberg和Deighton提出顾客资产的概念之后,Roland T.Rust和Valarie A.Zeithaml(2000)等人认为,企业能对顾客的购买决策施加影响的三个领域是:价值资产(Value Equity)、品牌资产(Brand Equity)和维系资产(Retention Equity)。他们进一步将这三大组成部分细分为影响顾客资产的若干驱动要素,如下表所示:

	组成部分	驱动要素
顾客资产	价值资产	质量
		价格
		便利性
	品牌资产	品牌认知度
		对品牌的态度
		对品牌道德的感觉
维系资产	常客回报活动	
	特殊识别及对待活动	
	与顾客的情感交流	
	顾客团体活动	
		知识学习活动

(2)对顾客资产的驱动要素进行分析及计量是价值链下游成本控制的关键。笔者认为,当企业明确了顾客资产的组成内容后,其应根据自身所处的行业及战略特点,确定一种对企业最具影响力的顾客资产,以确定管理重心。企业要增加顾客资产,首先要确定顾客资产中各个驱动要素的重要性程度。不同行业顾客资产的驱动要素的重要性程度不尽相同,相同行业中不同企业由于竞争战略不同,顾客资产的驱动要素的重要性程度也不尽相同。当行业中某个顾客资产驱动要素的变化对顾客资产有重大影响时,这个驱动要素的重要性程度就大。企业应努力对重要性程度大的驱动要素进行控制,从而以较小的成本取得较多的顾客资产,达到价值链下游成本控制的目的。

2. 价值链中游成本控制关键点:通过横向价值链分析,优化及重构内部价值链。随着市场经济的逐步区域化、全球化,企业间的竞争越来越激烈。企业要在行业价值链中保持成本领先优势,必须对行业中竞争对手有深刻的了解,优化企业内部价值链并寻求与竞争对手的协同与合作,增强企业的竞争实力。因此,价值链中游的成本控制重点在于对横向价值链进行分析,以达到优化企业内部价值链的目的,并寻求与竞争对手的协同与合作。

3. 价值链上游成本控制关键点:面向产品研发的战略合作伙伴的选择。供应商作为价值链的源头,其行为会直接影响核心企业的交货时间、产品质量、库存水平、产品设计、顾客满意度等方面。要对价值链的上游——供应商的成本进行控

论人力资本产权实现路径

许萍 王勇

(河海大学商学院 南京 210098 淮阴工学院 江苏淮安 223001)

【摘要】人力资本产权实现是一种有效的激励方式。人力资本产权的实现主要体现在人力资本产权主体拥有应有的自然控制权、自由使用权、自主支配权和合理收益权。市场交易和企业交易则是人力资本产权实现的路径选择。

【关键词】人力资本 产权 路径选择

一、人力资本产权实现的内涵

1. 人力资本产权实现的界定。人力资本产权是人力资本所有权及其派生的使用权、处置权和收益权等一系列权利的总称,其实质是人力资本产权主体在社会经济活动中可以有保障地维持和实现一定经济收益的权利。人力资本产权主体主要是通过使用人力资本、支配人力资本、处置人力资本等方式来获得经济利益的。

从人力资本的自然属性角度来分析,人力资本最主要的特征为人力资本所有权归属于承载者个人,即人力资本是一项独一无二的所有权。任何其他经济资源包括各种非人力资本和土地的所有权,既可以属于个人,也可以属于家庭、社区或国家,还可以不属于任何人或人的群体。但是人的健康、体力、经验、知识、技能和其他精神存量的所有权只能不可分离地属于其载体,这个载体必须是人。基于上述分析,人力资本产权实现是指人力资本产权主体的权能或权益的实现,具体表现为:人力资本产权主体对人力资本拥有应有的自然控制

制,就应选择战略合作伙伴,即与供应商建立战略合作伙伴关系以实现成本控制目标。战略合作伙伴关系是建立在相互信任、信息透明(与信息保密并不矛盾)、风险共担和资源共享的基础上,要求核心企业与其供应商结成一个直接面向市场和客户的动态联盟,能够像一个企业内部的部门一样主动默契地协调工作。这不仅有利于核心企业提高自己的竞争力,也有利于供应商提高自己的核心竞争力,从而使整个供应链更具竞争优势。

笔者认为,选择合适的供应商并根据企业产品开发的需求确定其合适的参与时机和参与程度,是以价值链为基础的战略合作伙伴选择的关键问题。竞争的压力迫使企业在整个价值链中寻求快速、高效、低成本开发新产品的方法。随着企业外部活动的增加以及供应链的逐步完善,供应商等外部力量对于企业新产品研发的影响逐渐受到关注。供应商参与产品研发有助于企业优化新产品开发和设计过程,提升企业核心竞争力,降低管理费用,实现资源共享和风险共担等。同时,供应商参与产品研发也对企业的组织、管理与协同水平等

权、自由使用权、自主支配权和合理收益权。

2. 人力资本产权实现的衡量。笔者认为,可以借助流动自由度、择业自主度和收益的合理度三个变量来衡量人力资本产权的实现。

(1)流动自由度。人力资本流动自由度,是指人力资本载体在国家法律规定的范围内,按照人力资本市场作用的规律,可以并能够向更有利于自己发展和发挥才能的组织、职业和区域自由、合理地流动的程度。一般来说,人力资本流动的自由度愈大,意味着人力资本载体对其人力资本存量的自然控制权愈大,自主支配权愈大,产权实现程度也就愈大。因此,人力资本流动自由度是与人力资本产权实现密切相关的一个变量。

人力资本流动自由度虽然是人力资本产权实现的一个重要衡量指标,但是这并不意味着人力资本流动的速度越快,人力资本流动得越多,就越有利于人力资本产权的实现。人力资本流动是人力资本产权实现的必要前提,因而需要确定一个适当的人力资本流动自由度。从理论上和逻辑上分析,这个适

提出了较高的要求。其中,根据产品竞争战略、研发需求以及供应商能力等因素,选择合适的供应商在合适的时机参与产品研发,以保证研发高效、高质量进行,成为企业构建协同开发链的关键任务之一。

总之,如何增强自身的竞争力,是每一个企业必须考虑的问题。企业竞争优势归根结底来源于企业为客户创造的价值,成本领先战略要求企业加强战略性成本控制。然而传统的成本概念及成本控制方法已经不能适应新形势下企业发展的需要,价值链理论为企业进行成本控制提供了全新的思路。从价值链角度进行成本控制,可以增强企业的整体竞争优势,深入挖掘企业降低成本的潜力,提高产品及企业的价值,从而增强企业的竞争力。

主要参考文献

1. 迈克尔·E.波特著,陈小悦译.竞争优势.北京:华夏出版社,1997
2. 孙茂竹.管理会计的理论思考与架构.北京:中国人民大学出版社,2002