

集群环境下企业战略成本管理模式的探讨

赵秀芳 陶静燕

(绍兴文理学院 浙江绍兴 312000)

【摘要】 企业集群(以下简称“集群”)是企业组织形式的一种创新,可以消除单个企业在生产规模与产品研发方面的劣势,帮助企业获得竞争优势。本文通过分析集群对企业成本管理的影响,构建了集群企业的战略成本管理模式。

【关键词】 集群 战略成本管理 桑克模式

集群是特定环境下的企业组织创新形式,可以帮助集群企业获得更多的竞争优势。从成本管理角度看,良好的集群战略环境,能帮助企业利用集群资源组织柔性生产,在满足多元化市场需求的同时,降低企业成本。

一、集群对企业成本管理的影响

集群是指在某个产业领域内相互联系的、在地理位置上相对集中的企业和机构的集合体。集群的产生可以消除企业在生产规模与产品研发方面的劣势,帮助企业获得竞争优势。笔者认为,与单个企业比较,集群对企业成本管理尤其是战略成本管理产生了重要影响。

1. 集群对企业成本管理理论的影响。冯巧根(2005)认为,集群是以减少单个企业的机会成本为动因,以减少企业间交易成本为目的,以企业间合作与信任为条件的组织形式,可有效实现中小企业集群的区位优势、加强集群企业间的成本管理。本文认同此观点,认为与单个企业比较,集群对企业成本管理理论产生了重大影响。

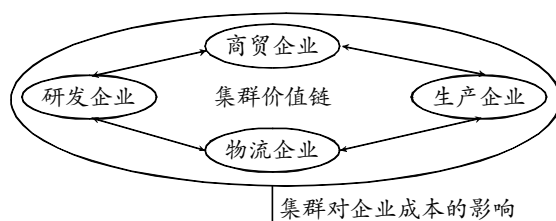
集群对企业成本管理理论的影响主要体现在以下三个方面:①改变了成本管理的研究视角。集群的存在迫使企业关注集群价值链对企业战略成本的影响,研究视角从企业内部扩展到企业集群环境。②改变了成本管理的研究方法。集群价值网络降低了企业的生产成本和企业间的交易成本,使企业的成本管理的研究方法从企业个体分析发展到集群网络分析。③改变了成本管理模式。与单一企业相比,集群企业成本管理更注重利用集群资源获取低成本优势,形成其特殊的战略成本管理模式。

2. 集群对企业日常成本管理的影响。集群是一种动态企业联盟,通过将企业内部生产过程外部化为不同企业的协作而形成集群产品供应链,提高了企业研发、生产、运输的专业化程度,形成一种具有高度柔性和敏捷性的制造系统,实现了低成本的多品种小批量生产。与单个企业价值链比较,集群在同行业各企业间建立了紧密的供应商-客户关系网络,形成了“无形大工厂”。集群内各企业在经济和组织上虽相互独立,但在组织生产和经营过程中,却如同在同一企业内,经常交流技术和信息,使整个产业链长期平均生产成本降低,实现了外

部规模经济优势和外部范围经济优势。集群内部公共资源的共享和结构性整合帮助集群企业获得群体协同效应,降低了企业的研发、制造、营销以及物流投入。例如,浙江集群主要以家族企业为基础构成,集群价值链资源的分配主要通过以家族血缘关系为核心的社会关系网络展开,社会资本的大小将直接影响一个企业在集群价值链中获取资源的多寡,从而影响企业各项资源的取得成本。因此,集群价值链实现了柔性生产背景下的低成本优势,具体体现在以下几个方面:

(1)集群内部完整的产业价值链使在研发、制造、营销等方面各具优势的企业共处一地,有利于实现专业化经营,降低成本。集群企业可以利用地理上接近的独特优势,实现专业化经营,获得低成本和差异化优势;通过企业间正式或非正式的交流与合作,可以实现业务整合,减少非增值作业;利用集群资源和政府政策支持,可以降低企业在新技术开发、新产品研制等方面的成本与风险。

(2)集群的专业化分工也降低了企业纵向一体化程度,节约了企业的管理成本(如图1)。



集群开发	集群生产	集群销售	集群交付
集群内部的科研机构以及技术型企业,接近市场和企业,降低研发成本。	集群内部企业构成一个生产网络,专业化分工缩短生产周期和降低生产成本。	集群内部以专业化市场为核心的销售网络,快速获取信息并降低交易成本。	集群内部专业化的物流中心,不仅缩短了交付时间,也降低了交付成本。

图1 集群及其对企业成本的影响

随着集群专业化分工程度的加深,各企业的组织结构趋于扁平化。扁平化的企业组织结构减少了信息传递的中间环节,指令下达、信息传递的速度加快,使得企业能够对市场和

竞争动态做出快速的反应。同时,高度专业化有助于明确权利和责任,直接或者间接地降低了管理费用。另外,集群的专业化分工提高了集群企业的生产经营效率,降低了人工成本。专业化和规模化使得工艺的复杂性降低,员工工作的熟练度大幅度提高,员工的培训成本大幅度降低。

(3)集群的社会关系网络和集群的生命周期影响了企业的战略定位,从而影响到企业的成本战略。首先,集群的社会关系网络导致企业间不同的资源取得成本,从而影响到企业在产业价值链中的战略定位。其次,动态演化中的集群具有生命周期,集群成长会给企业带来较多的投资机会和低成本优势,集群衰退也会影响企业的发展。在集群的不同发展阶段,集群规模、价值链完整程度及整合优势各不相同,会对企业战略定位和成本管理产生重大影响。

二、集群环境下的企业战略成本管理

集群环境下的企业战略成本管理应该从集群价值链视角,结合企业长期发展战略来构建。根据对战略成本管理模式的比较分析,结合集群的特点及其对企业成本管理的影响,笔者认为,“桑克模式”为集群环境下企业战略成本管理模式的构建提供了理论基础和基本框架(如图2):通过价值链分析,了解产品的战略成本结构;通过集群生命周期分析,从行业、市场和产品三个层面进行企业战略定位分析;通过战略成本动因分析,寻求降低成本的途径,最终实现企业的战略目标。

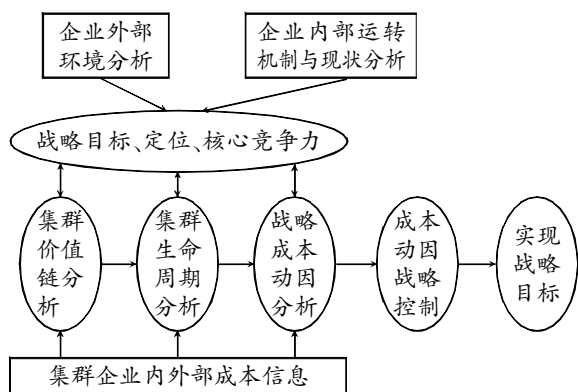


图2 根据“桑克模式”构建的集群企业战略成本管理框架

1. 集群价值链分析与跨组织成本管理。波特认为,广义的价值链由行业价值链、企业价值链与竞争对手价值链组成。由于集群内部众多相互联系的、在地理位置上相对集中的企业和机构聚集在一起形成了完整的产业价值链,导致集群企业必须从集群价值链的角度对企业战略成本进行分析。集群价值链分析要求企业战略成本管理的范围不能只局限于企业内部,而要充分利用集群内部上、下游价值链关系获取集群资源,调整企业在行业价值链中的定位,实现超越企业边界的跨组织成本管理。①企业应该分析集群内部上、下游价值链的产品特征、成本和利润构成、企业竞争优势和劣势,确定企业在行业价值链中的位置。②在集群价值链分析的基础上,对企业内部价值链进行分析,确定每个单元价值链上的成本与效益。

根据企业的战略目标进行价值作业之间的权衡、取舍,调整内部价值链之间的关系;将企业内部每个单元价值链的效益与集群内其他企业的单元价值链效益进行比较,通过价值链业务外包的方式优化企业价值链,使企业价值链上所有活动的累计总成本小于竞争对手,获取战略成本优势。③进行竞争对手价值链分析,确定企业战略优势。集群企业应该从集群整体出发确定行业竞争者,将集群内部同一价值链的企业视为战略合作者,以集群整体资源对抗外部竞争者。通过竞争对手价值链分析,测算出竞争对手的成本并与之进行比较,确定企业战略定位,扬长避短以取得成本优势。

2. 根据集群的生命周期确定企业战略定位。一般来说,企业的战略包括成本领先、差异化和目标集聚三大战略。而从集群角度看,企业战略定位不仅要关注集群价值链,更要根据集群的不同生命周期进行调整,注重企业核心竞争力的培育。在集群成长期,随着生产同类型产品的企业数量不断增加,在集群内部形成了良好的竞争环境,企业可实施低成本战略,通过扩大生产规模、提高市场占有率来降低和控制成本,获取竞争优势。在集群成熟期,集群开始拥有数目众多的与产业配套的相关企业,构成一个完整的产业价值体系。在产业价值体系内部,尽管相关企业的劳动分工比较明确,各企业之间的竞争关系也变得稳定,但集群企业之间的同质化问题和生产能力过剩问题日益突出。此时,集群企业应该采取差异化战略,通过创新产品、服务与管理方式等来避免产品的低价竞争,获取竞争优势。从集群成熟期后期开始,由于集群逐步走向衰退,企业应减少投资,调整投资力度和投资区域,通过开发高技术含量的新产品或开辟新的市场,获取相对竞争优势。

3. 分析并控制关键战略成本动因。成本动因是引起成本发生的根本原因,它包括微观的作业成本动因和战略成本动因。作业成本动因是影响企业作业层(车间)成本的因素,而战略成本动因则影响企业长期战略决策,包括结构性成本动因和执行性成本动因。在集群环境下,战略成本动因对企业成本的影响较强,可塑性也较强。因此,从战略成本动因来考虑成本管理,可以控制企业日常经营中的大量潜在成本问题。

(1)结构性成本动因分析与成本控制。结构性成本动因是指决定企业基础经济结构的相关成本动因,如长期投资等。结构性成本动因的形成通常需要较长时间,往往发生在生产开始之前,它既决定了企业的产品成本,也会对企业的产品质量、人力资源、财务、生产经营等产生极其重要的影响。因此,对结构性成本动因的选择可以决定企业的成本态势。集群企业的结构性成本动因主要包括规模经济、整合程度、知识溢出、地理位置与技术五个方面。

规模经济是指在价值链活动规模较大时,活动效率提高或活动成本可分摊于较大规模的业务量而使单位成本降低。集群企业应利用集群的规模经济优势,通过合资、合作或建立联盟等方式共同进行生产、销售,降低生产、营销成本,或通过专业市场建立共同的销售中心,降低产品的运输、库存成本。

规模经济与水平一体化相关联,而整合程度指的是垂直一体化程度。整合是指企业为了使自己所负责的业务领域更

新型教学模式探讨——企业经营模拟

陈冰(教授)

(北京工商大学 北京 102488)

【摘要】 本文分析了在我国高校中开设企业经营模拟类课程的优势,并对两类企业经营模拟类课程进行了对比,最后建议应在高校经济管理类专业中广泛开设企业经营模拟类课程,以提高高校教学水平。

【关键词】 教学模式 企业经营模拟 桌面沙盘 网络沙盘

一、课程背景

企业经营模拟是一种新兴的教学模式,主要面向经济管理类专业的学生。进入企业经营模拟课程的学生组成若干团队,分别接管完全相同的若干个企业,构成相互竞争的市场。他们要在瞬息万变的“市场环境”中为自己的“企业”制订规划,付诸实施,并在生存中求得发展。他们需要理解并遵守运行规则(经济法)、安排筹资和投资(财务管理学)、选择订货和营销方案(市场营销学)、完成生产目标(企业管理学)、核算经营成果(会计学)、掌握市场和其他企业的动态(信息学)、互相检查和监督规则执行情况(审计学)。这一切活动,都要由团队

广泛、更直接,在本企业业务流中向两端延伸至直接销售、零部件自制和原材料提供等。企业可以利用集群的集聚经济效益,使部分生产和管理外部化,降低企业投资成本和风险;也可以通过共同使用公共设施,减少分散布局所需的额外投资,并利用地理接近优势降低交易成本。

集群企业可通过内部学习提高作业效率从而使成本下降。弗里曼(1991)认为,集群内部存在知识溢出效应,该效应的存在是促进集群创新和集群经济增长的根本动力。完整的集群价值链促进了竞争者、供应商、顾客之间的信息流动和知识溢出,能够应对快速变化的技术和市场,为企业开发新产品创造了良好的环境。

地理位置与技术对企业成本也产生重要影响。集群内部分工高度专业化,共享技术、基础设施,为集群企业的技术创新提供了条件,促使企业运用技术降低成本。而集群企业利用地理接近优势为企业内部的知识溢出创造了良好的环境,从而推动了企业技术的不断创新。

(2) 执行性成本动因分析与成本节约。执行性成本动因分析是指决定企业作业程序的成本动因分析,它是在结构性成本动因分析以后才进行的,这些成本动因多数不能量化,对成本的影响因企业而异。在企业基础经济结构既定的条件下,通过执行性成本动因分析,可以提高各种生产执行性因素的能动性,并优化它们之间的组合,使价值链活动达到最优化,从而降低集群价值链总成本。集群企业的执行性成本动因主要

内的3~6名学生自己完成,教师则从旁指导和帮助总结。

该课程整合了多个学科并通过模拟的方法将专业知识运用于企业运营,具有鲜明的时代性。在该课程中,团队中的成员将分别担任公司中的重要职位,如总经理、财务总监和营销总监等。担任角色的学生通过沙盘进入模拟场景,在市场竞争的压力下亲身体验一个企业运作的完整流程,感受团队的力量,并在其中发挥自己的作用。实践报告的编写、课间的小结和课后的总结更让每位学生从理论角度回顾自己和团队的实践经历,发现不足,明确今后的努力方向。

在这种教学模式下,评价学生团队实践成果的指标有两

可以从生产能力运用模式、联系、全面质量管理三方面来分析。

生产能力运用模式是指固定资产的使用方式,它通过固定成本影响企业的成本水平。集群企业可以通过固定资产租赁等形式,利用集群内其他企业的生产能力来降低本企业的战略成本和经营风险。

联系是指各种价值活动之间的相互关联。在集群内,制造企业和供应商、客户同在一地,促使其采取协调和最优化策略,集群内部高效的信息交互系统不仅可以保证供货质量,而且加快了供货速度,降低了企业运输、库存成本。

全面质量管理强调质量管理的范围应是全过程的质量控制,企业的每一名员工都要承担质量责任。集群价值链内部各企业专业化分工以及同行业间的激烈竞争提高了生产效率,使企业不仅要关注产品的质量,还要用最少的成本获得最优的产品。

主要参考文献

1. 赵军,陈德棉.战略成本管理研究学者思想的比较分析.工业工程与管理,2007;1
2. 蔡宁,杨闫柱,吴结兵.企业集群风险的研究:一个基于网络的视角.中国工业经济,2003;4
3. 周首华,陆正飞,汤谷良.现代财务理论前沿专题.大连:东北财经大学出版社,2000
4. 冯巧根.基于企业集群的成本管理初探.财会月刊(会计),2005;1