合作视角下的横向价值链分析

王世军　史俊晓

（中国海洋大学管理学院　青岛　266100　山东天健正信会计师事务所　青岛　266071）

【摘要】价值链分析已成为企业获得竞争优势的重要战略分析工具。鉴于以往这方面的研究侧重于对横向价值链和内部价值链分析，本文以合作为视角，侧重对大企业之间的合作、大企业和小企业之间的合作及小企业之间的合作进行横向价值链分析，以达到“1+1>2”的效果。

【关键词】价值链分析　横向价值链　竞争与合作

商业竞争有一个基本的辩证法：创造价值不必击败竞争对手才取得成功，它可以是一个合作的过程，而攫取价值自然要通过竞争。本文的研究从合作的视角出发，对横向价值链上的企业进行分析，找到“双赢”和“多赢”的经营方式。

一、基于合作的横向价值链分析的目的和特点

企业横向价值链是指将企业作为一个整体看待，在同一产业中所有在一组互相平行或交叉的纵向价值链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。横向价值链分析是企业确定竞争对手成本的基本工具，也是企业进行战略定位的基础。现在普遍采用的是迈克尔·波特提出的竞争优势理论，即对同一产业内的竞争对手进行分析，识别自身企业相对于竞争对手的竞争优势，从而决定自身所采用的竞争战略。然而传统的横向价值链分析一味强调竞争优势是不完整的，同时也很片面。而且横向企业之间的联系并不是短期的而是长期的，人们在分析纵向价值链时注重这一问题，但是在分析横向价值链时似乎把这个问题忽略了。

正因为传统的横向价值链分析的种种不足，笔者认为应把合作的理念加入到横向价值链的分析当中。在这方面，崔冰、侯学博（2007）分析了企业横向价值链的协同作用，认为企业之间合作可以产生产业协同、采购协同、生产协同、技术协同、营销协同。他们还提出了把博弈论作为分析的一种工具，并用古诺模型对横向价值链的协同作用进行了分析。

笔者赞同以上关于横向价值链企业之间开展合作的论述，但是上述研究都是建立在迈克尔·波特的价值链分析基础之上的，这种价值链分析方法会使企业过分强调竞争而失去合作的机会，丧失原本可能获得的更大的利益。本文试图从另一角度对这一问题进行阐述，这一角度即竞争者可能同时还是互补者，而互补者的合作可以创造更大的价值。拜瑞·内勒巴夫和亚当·布兰登伯格在《合作竞争》中发展了价值链分析，提出了“合作竞争”的价值链，其特点是：

首先，横向价值链分析的目的不再是单纯地获得竞争优势，而是创造市场。价值链分析目的的转变使横向价值链分析发生了积极的变化，即分析企业之间相对的优势和弱点不再是为了击败竞争对手，而是为实现相互合作打基础，因为企业之间的差异性有可能促进企业的合作。举一个例子来说明：有一家小型设计公司参与一家大公司的广告设计招标，而它的竞争对手是国际知名设计公司，这家小公司从技术和名气上讲都没有可能取胜。但是，小公司分析了竞争对手以后发现，国际知名设计公司缺少中国文化理念和中国经验，而这恰好是这家小公司的强项，于是小公司找到国际知名设计公司促成了这次合作，使双方在竞争中都受益。这样以创造市场而不是赶尽杀绝为目的的“双赢”、“多赢”还有很多。

其次，横向价值链分析注重合作者的互补性，将商业利益关系非常密切者称为互补者。横向价值链分析认为，企业之间的关系不仅是合作的关系，而且是互补的关系，企业之间既可以是合作者，又可以是互补者。互补性对于横向价值链分析非常重要。互补者的提出源于这样一种角度的思考：站在你的顾客的角度去考虑问题，并且自问，我的顾客还可能买什么东西，而这些东西在提高我的产品价值的同时还会增加他们的价值吗？如果能，那么它就是互补者。

互补者与合作者或者同盟者还是有区别的，其区别主要体现在商业利益关系上，前者比后者与自身的商业利益关系更紧密。而互补者与竞争者的区别就更明显了，我们可以这样来理解二者的含义：①互补者。如果顾客在同时拥有你和其他参与者的产品时所获得的价值要高于单独拥有你的产品时所获得的价值，那么这个参与者就是你的互补者，反之则不是。②竞争者。如果顾客在同时拥有你和其他参与者的产品时所获得的价值，要少于单独拥有你的产品时所获得的价值，那么这个参与者就是你的竞争者，反之则不是。

二、怎样识别互补者

1. 互补者的识别源于对横向价值链上企业之间的差异分析。如前面示例中那样，只有充分认识到自己和竞争对手之间的差异，取长补短、优势互补，才能在激烈的竞争中实现利益的增长。“分析差异——优势互补——互利共赢”的模式已经被实践证明是可以实现的。

2. 不能盲目害怕竞争者或者潜在竞争者，从而一味进行

堵截。这里举一个明显的例子,当计算机出现的时候,几乎每个人都认为它们将会淘汰纸上工作。因为文本和数据以电子的形式存储,将是纸张所面临的最大竞争。大家都在谈论无纸办公,但事实并不是这样的,纸张使用量每年增长的幅度比以前更大。实际上,计算机的用途使纸上工作更易实现。今天看来计算机对纸张所起的互补作用要远远大于其竞争作用。还有诸如电子书的出现反而刺激了传统图书的销售等很多例子,都说明互补性的存在是识别互补者的前提。

3. 互补者往往会产生协同效用。例如,采购协同,当横向价值链各主体的纵向价值链在供应商环节发生交叉或重合时,企业间的协同会提高与供应商的讨价还价能力,争取合理的价格和较高的质量,使供应商无法利用企业间的相互竞争态势侵占其下游企业的利益。又如,技术协同,为增强技术开发的能力,企业可积极与横向价值链的其他主体进行合作或协作,从而降低开发难度,分担开发费用,缩短开发周期,使企业能够对需求做出更灵活的反应。再如,促进技术的标准化或合法化,一般只有一个企业采用某种技术时,顾客往往不愿意把它当作标准,并且期待有更先进的标准出现,此时如果能有横向价值链中的其他主体(最好是影响大、信誉好的企业)采用或支持该种技术,那么顾客就很可能接受该种技术,并且有可能使该种技术形成标准化。

三、横向合作的方式

1. 大企业之间的合作。很多市场都是由几个大企业和非常多的小企业组成的,我们可以把大企业看成是市场上的寡头,而寡头之间的竞争与合作的问题可以用动态博弈论来讨论。企业之间的博弈如果只有一次,企业各自从自己的利益出发,最终达到的结果是双输,这就是我们通常所说的“囚徒困境”。但是,在实际商业当中,横向价值链企业之间的博弈往往是长期的,即重复博弈,由于一方得到的并不完全是另一方失去的,所以也是非零和博弈的一种。这个问题可以建立斯坦伯格博弈模型来分别演算在独立决策(即竞争)和合作决策中各个企业的利益情况来解决,通过计算可得,以集体利益为目标的总收益大于以个人利益为目标的总收益,创造的价值增量相当于另一企业的利润,但提供的总产量小于单独决策时的产量。从企业方面看,合作对于企业有利,具体表现在:①合作创造价值,获得较高的利润为企业技术升级、新产品研发、持续发展留有空间;②稍低的产量在当今供应严重大于需求的市场条件下,对降低企业产品库存有积极效应,可避免市场经济的社会总资源高消费。可见,企业合作的方式就是依靠垄断力量打“默契球”,共同分割消费者剩余。

2. 大企业和小企业之间的合作。工业革命以来,工业生产始终存在两种范式:一是从手工业作坊开始的那种“量体裁衣”,根据顾客需求定制的灵活的生产,或者说弹性生产;二是在工厂制以后发展起来的大批量标准化生产。虽然小企业在规模成本上处于劣势,但是在弹性生产上小企业相比大企业更有优势,这就构成了大企业和小企业合作的差异基础。大企业和小企业之间的合作方式也就按照这个优势互补的原则进行。比如外包,大企业适合大规模生产产品,当有小批量的其他型号产品的订单时,为了减少生产线的转换成本,可以把订单转给相对灵活的小企业,这样不仅能赚到一定利益并且和客户建立了良好的关系。再比如,小企业由于好的创意或者差异化产品导致产能不够,也可以找大企业代为生产,从而能降低成本等。这种横向之间大企业和小企业之间的合作方式在日本有许多经验是值得我们学习的。在日本,存在着从古代延续下来的独特的行会制度。行会根据国内市场的大小和企业生产能力等因素,规定了每个企业供应日本国内消费产品的生产额度。由于这种行会制度的存在,造成了日本的各个企业在国内市场上不存在竞争关系,加之日本人的服从、协作精神,使得日本的公司能够以国家利益为重,在技术上通力合作,共同面对欧美等国企业的竞争。企业竞争之于日本,可以理解为在国内合作,在国际市场上竞争。其他的大企业和小企业的合作方式包括特许经营、持股、联合销售等。

3. 小企业之间的合作。小企业由于规模比较小,竞争能力相对较弱,只能在大企业的夹缝中生存,难以通过联合的方式控制产品供应以获得垄断利润,所以采取的合作方式与大企业之间有很大的不同。20 世纪 70 年代末和 80 年代初,经济危机像幽灵一样在西方发达国家上空徘徊,在这种背景下,美国的硅谷和意大利、德国、法国等欧洲国家的某些工业园区,出现了与大势相左的良好发展势头,逐渐引起了世界的关注。对此进行的研究发现,这些地方很多都是由中小企业集聚而成,企业之间既竞争又合作,其合作不仅仅限于正式的如战略联盟、集群联盟,而且还包括非正式的交流、沟通、接触、面对面的对话和协商合作,使得中小企业不一定依赖大企业,而是在平等竞争的同时又共同面对国际市场。

可见,无论企业的规模如何,通过不同的合作方式能达到共同创造价值的目标,真正达到“1+1>2”的效果。在横向价值链的企业当中,竞争和效率并不是成正比的,只有既有合作又有竞争才能保证整个行业的高效率。

四、结论

企业往往把企业获得的价值认为是从固定大小的蛋糕上切下的一部分,而忽视了如果与横向价值链中的企业之间的合作竞争可以把蛋糕做大,尽管切下的百分比相同,但数量上的差异却很大。在我国,一些企业由于缺乏核心技术,竞争的方式往往都是双输的价格战以及诋毁对手的营销方式等。通过对新的价值链分析,合作竞争的方式可以更好地被我们认识和应用。而互补者的识别以合作为基础,其应用以价值链为前提,虽然没有具体的步骤去识别,但是通过改变思维模式就能有效识别互补者。至于合作的方式是多种多样的,本文分析了大企业之间、大小企业之间、小企业之间的合作方式,来说明“1+1>2”在横向价值链中也是可以实现的。

主要参考文献

1. 拜瑞·J.内勒巴夫等著.王煜昆等译.合作竞争.合肥:安徽人民出版社,2000

2. 贾强.谁是赢家.哈尔滨:哈尔滨出版社,2004

3. 崔冰,侯学博.企业横向价值链的协同分析.山西财经大学学报,2007;4