

第一部分

价值链管理及 企业的竞争对策

世界各地的企业家们都在努力寻求解决企业经营难题的良方妙药。其实，答案并非遥不可及，而是近在身边，那就是重新审视、设计和管理本企业的核心业务流程，增强价值链管理。

Internet、电子商务以及全球经济一体化的迅猛发展，正在对企业的管理造成巨大冲击，中国企业开始重新审视和改进自己的管理模式了。企业改革的方向应该是真正按照“链”的特征改进企业的业务流程和组织结构，使企业的供、产、销或进、销、存系统形成一条珍珠般项链——“价值链”。

第一章 价值链管理的定义、 内容与目标

30年前，跻身于财富 100 强的企业已有三分之一被淘汰出局。同样是巨型企业，为什么有的企业能够长久不衰，有的企业却困难重重？一个很重要的原因就在于变革，能够根据市场的变化时刻变革的企业才是永远的企业。在以网络科技和知识管理为特征的新经济下，变革管理已成为企业管理中最重要的方面。

对企业而言，仅仅知道变什么还不够，更重要的是知道如何变。企业变革的方向就是增强价值链管理。价值链管理的本质就是不断优化业务流程，提高企业核心竞争力。

- 价值链管理的定义
- 价值链管理的意义和目标
- 价值链管理的内容与分析框架

一、价值链管理的定义

参照波特价值链分析学说 笔者认为 价值链管理将企业的业务过程描绘成一个价值链 (Value Chain)，就是说，怎样将企

业的生产、营销、财务、人力资源等方方面面有机地整合起来，做好计划、协调、监督和控制等各个环节的工作，使它们形成相互关联的整体，真正按照“链”的特征实施企业的业务流程，使得各个环节既相互关联，又具有处理资金流、物流和信息流的自组织和自适应能力，使企业的供、产、销系统形成一条珍珠般项链——“价值链”。这就是价值链管理（VCM, Value Chain Management）系统实际所要解决的主要问题。

价值链管理还强调了价值链的各项业务活动间的联系不仅存在于企业价值链内部，而且存在于企业价值链与供应商和渠道的价值链之间。简而言之，价值链就是从供应商开始、直到顾客价值实现的一系列价值增值活动和相应的流程。

竞争不是发生在企业与企业之间，而是发生在企业各自的价值链之间。只有对价值链的各个环节（业务流程）实行有效管理的企业，才有可能真正获得市场上的竞争优势。

案例：联想网络的价值链

2000年4月，联想集团与台湾D-Link合资成立联想网络有限公司（简称“联想网络”）。总注册资金为5000万港币，其中联想集团出资53%（2650万港币），D-Link出资47%（2350万港币）。预计2000财政年度双方投资总额为1亿港币。

现该公司归在神州数码集团旗下。

该公司董事长为神州数码总裁（原联想科技发展有限公司总经理）郭为，总经理为D-Link（中国）公司总经理、台湾人黄哲煌。该公司2000年4月1日正式运作，主要业务为全线网络产品。虽然联想已拥有自己品牌的全线网络产品，但是，目前在生产和销售上都是以D-Link的成熟产品为主。

联想网络将价值链的最上游环节和最下游环节，即产品开发

和市场营销这两部分都设在北京。北京是目前中国 IT 市场（尤其是电子商务）最发达的地区，市场更加国际化，在北京技术人员可以及时获得信息，营销人员也可以立即获得市场情报，从而缩短了产品的开发周期，使联想产品步步紧随国际潮流。

价值链的中间环节则放在广东一带，可以借助 D-Link 的现有技术和人员，也可以降低生产和劳动力成本。^① 如下图所示：

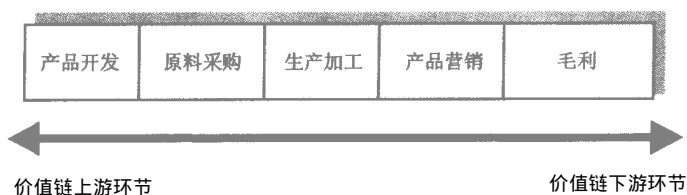


图 1.1 联想网络的价值链

二、价值链管理的意义与目标

过去是次要的，现在变得重要了。从现在起，将构造卓越的业务流程作为竞争策略的一个重要组成部分，赢得持久竞争优势的关键。

实施价值链管理的意义就是优化核心业务流程，降低企业组织和经营成本，提升企业的市场竞争力。它旨在帮助企业建立一套与市场竞争相适应的、数字化的管理模式，弥补我国企业长期以来在组织结构设计、业务流程和信息化管理等方面存在的不足，从整体上降低组织成本，提高业务管理水平和经营效率，实现增值^②。

本案例出自笔者 2000 年对联想 D-Link 公司经营情况的调查。

有关内容刊载于《中国经营报》2001 年 5 月 1 日第 16 版，题为《擦亮你的珍珠项链》。

企业实施价值链管理目标在于，通过优化核心业务、组织结构、业务流程和信息流等，由职能型向流程型转化，由此降低组织和经营成本，控制经营风险，最终提高企业的效率和效益，增强企业的综合竞争优势（见图 1.2）。

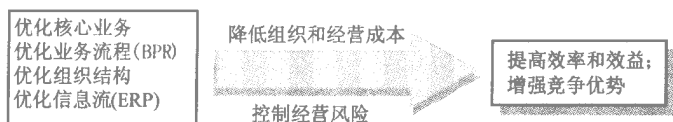


图 1.2 实施价值链管理内容与目标

三、价值链管理的内容和分析框架

价值链管理以客户不断变化的需求和竞争日趋激烈的市场为背景，以流程管理为主线，基于企业内部，面向客户和企业价值链。

我们采用结构-功能分析工具，深入解剖企业的工作流、组织结构和管理制度、核心竞争力等几个主要的企业管理要素及其相互关系（见图 1.3 价值链管理的因素关系图），将每个管理要

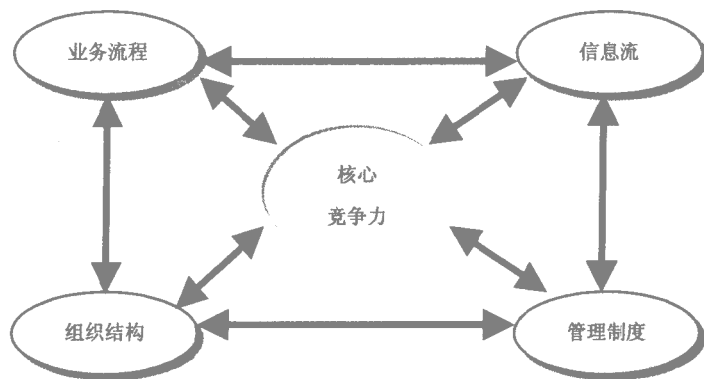


图 1.3 价值链管理的因素关系图

素分成第一层次(基础层)、第二层次(操作层)、第三层次(中间层)等,并分析它们各自的作用、性质和改进方向等(见表 1.1 价值链管理的分析框架表和表 1.2 价值链管理的因素关系公式)。

具体来看,以核心能力为基础的核心竞争力体现了企业的市场竞争力,是企业管理的核心要素,居于价值链管理的中心地位,其中,企业的核心能力和核心竞争力分别类似于人体的头脑和心脏;组织结构和管理制度属于企业的结构性管理要素,是价值链管理的基础和支持体系,类似于人体的骨骼系统;工作流(包括业务流程和信息流)属于企业的功能性管理要素,是价值链管理的运作过程、手段和方式,类似于人体的血液和脉络及其循环系统。

我们还可以,用珍珠项链作为一个形象的比喻,来分析价值链管理中各主要管理要素之间的相互关系。具体表述如下:

- ◇ 企业的珍珠是核心能力和业务(企业核心竞争力);
- ◇ 用来穿珍珠的线是企业的组织结构和管理制度;
- ◇ 将珍珠穿成项链的是企业的业务流程和信息流;
- ◇ 价值链管理就是通过企业的珍珠项链增值。

必要的说明:在本书中,将不专门讨论企业管理制度问题,因为我们将其看作是内化于组织结构、业务流程和信息流等之中的装置。另外,一些经济学家、作者本人及其博士导师李培林教授都对企业制度有过专门的研究,感兴趣的读者可以阅读他们的著作和有关的论著^①。

探讨企业管理制度及其资源配置作用的论著很多,在此仅列几本。如李培林等:《转型中的中国企业》,中国社会科学出版社 1992 年版;张曙光主编:《中国制度变迁的案例研究》(第 1 集),上海人民出版社 1996 年版;张继焦:《市场化中的非正式制度》,文物出版社 1999 年版;陈郁编:《企业制度与市场组织》,上海三联书店和上海人民出版社 1966 年版;道格拉斯·C. 诺斯著,刘守英译:《制度、制度变迁与经济绩效》,上海人民出版社 1994 年版等等。

表 1.1.1 价值链管理的分析框架表

	市场竞争能力	工作流 (功能)		企业组织及管理机制 (结构)	
		业务流程	信息流	企业组织及其结构	管理制度
第一层次 基础层	核心能力	系统运作过程及能力	管理信息平台及操作 (ERP、或 CIMS、或 MRP 等)	组织结构与制度体系 (分权或集权体系)	发展战略和目标等的规定
第二层次 中间层	核心业务	上下级、平行部门及分支机构之间的业务接口关系	各部门及分支机构使用的信息管理模块及相互关系	部门及分支机构的划分 (管理幅度和层次)	面向客户、竞争、发展等的不同层面的策略
第三层次 操作层	具体实力 (研发、营销、财务等)	具体的业务流程 (包括公司的整个流程, 以及各个具体的流程)	客户分类数据库、客户交易记录档案库、生产控制系统、应收帐款监控系统等 OA、ERP 管理模块	各级人员的审批权限和职责范围	具体制度和政策 (如销售政策、财务制度等与业务有关的流程管理)

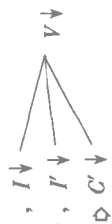
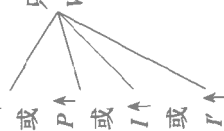
续表

	市场竞争力量	工作流 (功能)		企业组织及管理机制 (结构)	
		业务流程	信息流	企业组织及其结构	管理制度
作用	优化投资成本, 增强竞争优势	降低运营成本, 满足客户需求	改变工作习惯, 提高应变能力和工作效率	降低组织成本, 提高反应和决策速度	降低组织和运营成本, 激活企业的发展动力
性质	战略规划安排	实质运行	虚拟运行	控制	控制
改进方向	根据客户和竞争情况, 给予调整, 既要突出重点, 又要均衡发展	减少不必要的中间环节, 提高运行速度	不断升级, 保持一定的运行速度	在现有的核心业务和流程框架下, 定期或不定期地优化组织结构	以市场竞争为中心不断完善

表 1.2 价值链管理的因素关系公式

$$V = [C' + (S + I') + (P + I)] / C$$

V 代表企业价值; C' 代表核心竞争力; S 代表组织结构, I' 代表管理制度; P 代表业务流程; I 代表信息流; C 代表企业投入等。

<p>第一类情况</p>	<p>在企业投入 (C) 一定的情况下,</p>  <p>$C' \downarrow, S \downarrow, I' \downarrow, P \downarrow, I \downarrow$ $C' \downarrow \supset, S \downarrow, I \downarrow, I' \downarrow$ $S \downarrow, P \downarrow, I \downarrow, I' \downarrow \supset C' \downarrow$</p>	<p>国有企业价值链管理不善的通病。</p>
<p>第二类情况</p>	<p>在企业投入 (C) 一定的情况下,</p>  <p>$S \uparrow$ 或 $P \uparrow$ 或 $I \uparrow$ 或 $I \uparrow$</p> <p>只改变其中一项, 而其他几项不变, V 的变化不明显。</p>	<p>个别国有企业的改革为何成效不大。</p>

续表

<p>第三类情况</p>	<p>在企业投入 (C) 一定的情况下, $S \uparrow, I \uparrow, P \uparrow, I \uparrow \diamond C' \uparrow \diamond V \uparrow$ $C' \uparrow \diamond S \uparrow, I \uparrow, P \uparrow, I \uparrow \diamond V \uparrow$</p>	<p>个别绩优企业持续改进价值链管理。</p>
<p>第四类情况</p>	<p>通过上市融资, 解决企业发展问题: $C \uparrow$ 不意味着 $S \uparrow, I \uparrow, P \uparrow, I \uparrow$; 也不意味着 $C' \uparrow$; 更不意味着 $V \uparrow$</p>	<p>不少上市公司企图靠资本市场找发展捷径, 却无心改进企业价值链管理。</p>

说明: 本表只是列出四类常见的情况, 并不代表全部的现象。

第二章 中国企业价值链管理： 误区、不足和改进方向

每个企业无论经营得好坏，都需要定期地重新审视、设计和调整本企业的核心业务流程和组织结构。

企业改革和发展的实质应该是增强价值链管理。然而，中国企业在价值链管理上存在着一些明显的误区和不足：

- 第一，以产品价格作为基本的竞争手段；
- 第二，供、产、销系统没有形成一条“价值链”；
- 第三，部门主义相当严重；
- 第四，信息管理相当落后；
- 第五，缺乏持续发展的核心能力和竞争优势。

- 最大的误区：以产品价格作为基本的竞争手段
- 为什么我们以这样方式工作？
- 使企业“珍珠项链”般的价值链更加光彩夺目

一、最大的误区：以产品价格作为基本的竞争手段

很多公司仍然以产品的价格作为基本的竞争手段。大家都知道，最近几年中国家电业的价格战就是一个显而易见的例子。从

彩电价格大战，到微波炉价格战，到 2000 年的空调价格战，没有一天休止过。康佳、长虹、TCL、创维、海信等公司都为此付出了高昂的代价，没有一个是绝对的赢家。发展至今，彩电行业出现了全行业亏损的局面。

现在，中国市场上又在上演轿车价格战。上海别克、武汉神龙、天津夏利等公司之间正在进行着残酷的市场争夺战。

世界领先的公司已经意识到，任何产品价格的优势如果没有以价值链管理为核心，其优势将会转瞬即逝。

二、为什么我们以这样的方式工作？

连锁经营是国际零售业常用的、有效的经营方式。在北京、上海和广州等大城市中，我们随处可以看见，不同商家开办的各种大大小小的连锁经营店。在表面的繁荣背后，实际上掩藏着致命的缺点：许多模仿建立起来的连锁商店名为连锁，实则各自为政，根本不连锁，有的很快就半途夭折了。

（一）不足之一：供、产、销系统没有形成一条“价值链”

在中国，传统国有制造型企业的管理体制与运作模式存在着明显的裂痕现象。生产系统设计只考虑生产过程本身，而没有考虑生产过程以外的因素对企业竞争能力的影响，更没有全面地考虑企业整个供、产、销系统的价值链。本应该形成一条“价值链”的供、产、销三大系统基本上处于各自为政、相互脱节的状态。

其他行业的国有企业同样存在着这种“铁路警察—各管一段”的弊端。

（二）不足之二：部门主义相当严重

多年来，很多国有企业已经形成了以部门为单位进行核算和实行激励的机制，造成企业内部各个部门在工作中不是从企业全局的角度考虑问题，而是片面地追求本部门的利益，孤立地评价部门业绩，造成了企业的物流和信息流的扭曲和变形，以及资金和人力资源的浪费。企业无法整合各种现有资源，更无法形成具有竞争力的价值链。企业经营经常处于恶性循环之中，最终将被淘汰出局。

比如，我们曾经提供过管理咨询服务的北京市某大型百货公司，其商场坐落于海淀区，看上去规模庞大、豪华气派，然而其内部却是作坊式的管理模式，各个部门甚至各个小组单独进货，各有各的进货渠道。这不仅加大了进货成本，而且弱化了大型公司的整体优势。

企业进行价值链管理改革的重要任务之一就是根除部门主义，做好部门协调和配合的工作。

（三）不足之三：信息管理相当落后

时至今日，我国大多数企业在收集、整理和传递信息数据时依然采用手工处理方式，企业内部信息系统不健全、数据处理技术落后，没有或者很少使用计算机，更没有充分利用 Internet、EDI 等信息技术手段，致使信息不全、不准确，信息传递不及时，信息管理不集中。^①

本小节的有关内容刊载于《中国市场经济报》2001年4月23日第2版，题为《价值链管理——给企业一串‘珍珠项链’》。

三、使企业“珍珠项链”般的价值链更加光彩夺目

（一）改进之一：流程重组：重新设计符合价值链管理的业务流程

企业改革的方向首先应该是真正按照“链”的特征改进企业的业务流程，使得各个环节既相互关联，又具有处理资金流、物流和信息流的自组织和自适应能力，使企业的供、产、销系统形成一条珍珠般项链——“价值链”。

具体地说，怎样将企业的生产、营销、财务、人力资源等方面有机地整合起来，做好计划、协调、监督和控制等各个环节的工作，使它们形成相互关联的整体，这就是价值链管理系统实际所要解决的主要问题。

（二）改进之二：组织再造：重构适应价值链管理的组织体系

中国大部分企业的组织体系都是基于职能部门来划分的，各部门往往从部门利益和短期效益出发，各部门之间失去了相互的信任与合作关系，致使市场响应滞后和客户服务不到位，很难适应快速变化的市场竞争，企业主要领导人必须考虑基于价值链管理的组织再造问题，使得公司内部各个部门，甚至分布于各地分公司或办事处一道协同工作，以取得整个企业流程达到最优的运行效果。考虑组织再造时，应确定适应价值链管理的组织系统的构成要素及应采取的结构形式。

（三）改进之三：信息集成：建立贯穿于价值链全程的数据库管理

对企业价值链的有效管理要求集中分散于各个部门的关键数

据。所谓关键数据，指的是生产计划、生产量、订货预测、库存状况、缺货情况、销售额和利润率、运输安排、在途货物等信息数据。不少企业已经使用或开始使用 Internet、EDI（电子数据交换）等信息技术对价值链全程进行网络化的数据库管理，公司内部的各部门及各分公司有关人员（主要是部门经理以上管理人员）可以共享采购订单的电子接受与发送、多位置库存控制、批量和系列号跟踪、周期盘点等重要信息。

（四）改进之四：规范制度：重新制定与价值链管理相配套的制度体系

我们不赞成制度先行的观点和做法。一直以来人们都在强调制度的最重要的位置，在价值链管理框架中，制度应该是与业务流程、组织结构、信息流等相配套的装置。

有关内容刊载于《计算机世界》2001年4月23日D版，即网络与通信版，题为《价值链管理四步走》。

第三章 价值链管理的形成：背景、 历史沿革与发展趋势

价值链管理起源于价值工程，参考了价值链分析的思想。

1990年，迈克尔·波特(Michael Porter)提出了五大竞争因素——竞争、进入壁垒(entry)、可替代产品(substitution)、供应商和顾客，这个研究工具成为了剖析企业面临的机会并以此确定战略问题的通用工具。五年之后，波特又提出，竞争优势同样来自于企业组织内部的战略机会。这个想法成为了他构建价值链学说的出发点。

在价值链学说的基础上，价值链管理有了一定的发展。它从价值工程只关注生产领域，拓展到企业的整个业务流程，并将其与业务流程管理和企业信息化管理相结合。企业价值链管理的设计强调对必须完成的工作进行识别，把各种各样的工作结合起来，密切协作。清除不必要的工作，尽量避免部门间交接。即使当工作经过不同职能部门时也要没有排队等候的情况。

本章叙述一下与价值链管理有关的各种管理思想、管理方式和信息化管理的变革过程和发展脉络，以便我们系统地