

## 浅议我国企业价值链 管理体系的构建

□ 赵贺春

在我国,许多企业充分认识到了价值链管理的意义,并进行了成功实践,其中海尔集团和五菱汽车公司就是两个利用价值链管理提升企业竞争力的成功案例。海尔集团从家电业起家,历经名牌发展战略阶段、多元化发展战略阶段和国际化发展战略阶段,现已成为集科、工、商、贸于一体的实现跨国经营的大型企业集团。柳州五菱汽车有限责任公司首先采取快速纠错的方式,将原有影响效益和不断贬值的业务、流程、机制等快速切除;其次,将奋斗型的企业转变为学习与创新型,实现业务流程的优化与重组,建立防错体系;然后集成与优化企业价值链,使之适应现代市场竞争机制,打造核心竞争力,使企业再生并获取持续发展的能力。同时企业通过资本运营、与国内外大集团合作以及国企再造,形成了“中中外”的合资公司(上汽集团SAIC、五菱WL、美国通用GM),实现了数量和经营质量的并行和跳跃性发展。

尽管我国企业价值链管理取得了一些成绩,但也存在着一些明显的问题,诸如未能与企业的整体发展战略紧密联系;忽视企业外部价值链,供、产、销没有形成一条“龙”,企业内部价值链缺乏协调机制,依然把产品价格作为基本的竞争手段以及信息管理落后等很多问题。应从以下几个方面构建我国价值链管理体系:

(1)确定合理的企业规模。企业的规模是由企业运作资源的多少和内部业务量的大小所决定的。企业在成长初期,可通过规模扩张,降低成本,分散风险,但随着企业的不断发展壮大,许多企业都出现了不同程度的“大企业病”。价值链理论通过对企业价值创造活动的细分,为确定合理的企业规模提供了一条切实可行的途径。价值链理论把企业内部各项业务活动分为基本活动和辅助活动,并进一步分析了各项活动之间的联系。企业可在此基础上进行管理费用的分摊,以确定每一业务活动自身的管理费用以及该活动与其他业务活动之间的交易成本。通过将二者进行比较,可

以粗略地估计出企业内部各业务单元存在的合理性。如果管理费用大于交易成本,企业可将这一业务单元外包出去,从而缩小企业的规模;反之,则可通过实行纵向一体化,将其内化为企业的一部分。

(2)进行企业组织再造,即重构适应价值链管理的组织体系。我国大部分企业的组织体系都是基于职能部门划分的,各个部门往往从部门利益和短期效益出发,造成“职能失调”,信息传递不及时,市场响应滞后和用户服务不到位,很难适应快速变化的市场竞争。以价值链管理为基础的组织再造应首先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。同时,企业组织应该是一种动态的、变动的结构,而不是固化的、静态的。

(3)优化企业内部价值链,形成协同效应。协同效应是指企业在战略管理的支配下,企业内部实现整体性协调后,企业的整体价值大于各部分的价值之和,可以简单地表示为“1+1>2”。正是这种隐性、不易被识别的价值增值,为企业带来了竞争优势。因此,我国企业应该优化企业内部的价值链,使企业的采购、生产、营销以及人力资源管理协调统一,以及各分支机构在资源上共享、资金上互补、人员合理流动等,从而充分发挥企业内部价值链的协同效应。

(4)优化集成外部价值链。企业的价值链管理不仅应该关注企业内部的价值链,更应扩展到其上游的供应商、下游的顾客之间以及行业的整条价值链,也就是外部价值链。通过对供应商价值链的分析,可以帮助企业获得更有利的价格,以降低本企业的采购成本;通过对购买商价值链的分析,可以帮助企业转向更具经济性的分销战略;通过行业价值链分析,可以确定在行业价值链中哪一部分的耗费较大,企业是否需要后进行后向整合与前向整合的战略选择,以求降低成本的途径。

(5)培育企业核心能力。核心能力是指建立在价值链的各环节基础上的、能够使企业获得持续竞争优势的各种要素作用力的集合,是企业在产品、管理、文化和技术等领域所具有的一系列特殊技能的综合体。随着市场竞争的加剧和经济全球化的发展,企业之间的竞争将是以核心能力为基础的整个价值链的竞争。企业要保持竞争优势,就要运用价值链的分析方法确定核心能力。

(6)强化价值链分析。一方面,将企业整体价值活动或单个价值链环节的成本及其驱动因素与竞争对手的情况相比较,确定企业自身具有的优势成本环节;另一方面,企业要实现差异化战略,重要的是要了解顾客的需求和价值取向对比,通过价值创造形成差异化的不同基础,以及不同基础相互提高、相互支持的程度,并最终通过价值链的多种联系实现差异化。

(7)改善信息处理手段,提高信息处理效率。实行有效的价值链管理,要求对分散于各个部门的关键数据进行集成。

关键数据是指生产计划、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。信息集成正是贯穿于价值链全程的数据管理。采用信息技术、网络技术和集成技术等先进的技术方法使价值链管理变得具有及时性和可见性,做到最大限度地减少企业的库存量和资金占用,引导供应和需求达到合理的平衡;才能使企业做到充分了解用户的需求并与供应商在经营上协调一致,实现信息的共享与集成,以顾客的需求驱动企业的生产计划,获得柔性敏捷的市场反映能力。

(8)规范企业制度。在价值链管理中,各项企业制度应该与业务流程、组织结构、信息流等相配套。企业制度是理性的规范,这就要求在建立制度的同时,对员工进行有效的培训;并通过一种合理的机制解决制度可能面临的变更问题。换句话说,规范企业管理,只能用制度改变制度。企业是承担一定使命的组织,一切个人的行为都必须融合在这个组织中。

(作者单位:北方工业大学经济管理学院)

责任编辑 刘黎静

## 我国银行并购 的战略思考

□ 徐海

1、我国银行并购的推进策略。我国银行并购应实施阶段性重点推进策略,具体说来可以分为“三步走”:

第一步为横向并购为主阶段。我国银行并购首先应以横向并购为主,这一阶段实际上已经开始,中国投资银行与中国光大银行的合并就是其中一个例子。横向并购首先应立足于商业银行的内部整合,即按照效率原则,撤并或出售商业银行的分支机构或营业网点,降低成本,实现集约化经营。其次,国有独资商业银行与股份制商业银行以及股份制商业银行之间可以进行并购,从而壮大规模,实现优势互补。其中更应提倡国有独资商业银行与城市商业银行、全国性股份制商业银行与城市商业银行之间开展合并。第三,政策性银行之间以及政策性银行与商业银行之间也可以考虑进行合并,如可考虑将三家政策性银行合并为一家,政策性银行在基本完成其使命之后可改组为商业银行或与商业银行合并。

第二步为混合并购为主阶段。未来3到5年左右的时间,我国银行并购应以混合并购为主。我国应顺应综合经营的历史潮流,在适当时候,通过商业银行兼并收购保险公司、证券公司甚至工商企业,组建若干家可以经营全面金融业务、实力雄厚的金融集团,这些金融集团各具特色、各有优势,在国际金融市场也具有较強的适应性、兼容性和竞争性,为实现跨国并购奠定基础。目前,光大、中信集团已经具

有了这种金融集团的雏形。

第三步为跨国并购为主阶段。未来5年以后,我国银行并购将进入跨国并购为主的阶段。我国银行通过横向并购和混合并购,实力将大为增强,具备在国际金融市场上竞争的能力。与此同时,中国“入世”5年保护期已过,外资银行可以不受限制地经营人民币业务,我国金融市场对外开放将进入一个新阶段。

2、我国银行并购的制度安排。目前,我国银行并购还受到许多因素的影响和制约,银行并购动力明显不足,操作不规范,效果不理想。这就需要在我国银行并购活动中更多地引入市场机制,努力创造有利于银行按照经济规律和长远利益开展并购的政策和制度环境。

(1)完善银行并购的法律保障体系。银行并购涉及面广、综合性强、政策灵敏性高,迫切需要规范其运行的法律法规体系。尽管我国金融法制建设取得了较大的成就,但目前我国既没有专门有关银行并购的法规,其他金融法规也缺乏这方面的规定。《中国人民银行法》中没有涉及到银行并购问题;《商业银行法》只是在第68条和69条涉及到商业银行合并;《公司法》对公司合并作了规定,但我国国有独资商业银行并未进行公司制改造;《证券法》设有“上市公司收购”专章,但我国目前只有深圳和上海浦东发展银行是上市银行;中国人民银行《金融机构管理规定》虽然提及了金融机构的被收购或兼并问题,但规定过于原则,并没有专门、详细的规定。而另一方面,现行一些法规又不利于银行并购的广泛、深入开展,如《商业银行法》、《证券法》等法规都强调要实行分业经营、分业管理,从而限制了我国银行开展混合并购。因此,我国既要加强银行并购方面的立法,也要在必要时修改《商业银行法》等现行法规,为银行并购的开展扫除法律障碍。

(2)规范银行并购中的政府行为。银行并购是市场行为,必须符合市场经济规律的客观要求,按照市场经济的运行原则进行,但在我国目前特定的历史条件下,银行并购又离不开政府的支持和推动。因此,我们要立足于规范银行并购中的政府行为,要把银行并购视作促进我国金融发展的重要战略步骤,按市场原则推动银行并购合理、高效运作,彻