

价值链截取战略及其特征

阮仙友 ■

说到竞争战略,大家都知道美国哈佛大学竞争战略专家迈克尔·波特教授提出的利基市场战略、差异化战略和成本领先战略。这三种竞争战略的提出使企业能够很好地看到发展和努力方向以及自身的不足,但期望以这三种竞争战略就能全面概括国内外所有企业的战略模式也实在是勉为其难,因为,同质化的市场也包括企业间策略应用的同质性。因此,笔者经过多年的研究后提出一种新的竞争战略——价值链截取战略。

所谓价值链截取战略,就是指企业在任何时期,始终将选择行业价值链中最有价值的经营环节并持续创造价值作为竞争手段,以此来实现企业各个时期的发展或战略目标。

首先,从定义中不难看出,在任何一个行业中,不乏最有价值的经营环节,笔者认为,选择其中一个或几个最有价值的环节作为企业的经营重点,不仅符合行业分工的趋势,而且更能使中小企业有限的财力和精力起到一个聚焦的作用。

其次,将这种选择性经营行为上升到企业战略的高度,也非一蹴而就的事情。众所周知,企业战略是企业纲领性的发展方略,并且贯穿至企业经营的整个层面。同时,战略还是企业理念、企业文化、企业形象、企业制度及员工行为的制定依据。可以想象的是,企业要将价值链截取作为战略来落实,需要从以上众多经营要素着手。

最后,在每一个行业,价值链位移也是常有的事。所谓价值链位移就是比较有价值的经营环节会随着时代的变化、经济的发展和产业、产业的升级以

及新兴行业的出现等表现出一定的变动性。价值链截取战略的核心思想是,集中企业已有资源优势,始终选择最能为企业创造价值的经营环节,并保持价值链位移的适应空间。从当前的经济发展趋势看,价值链位移将变得越来越急迫,这是技术、创新和经济全球化的作用。

通过分析,笔者总结提炼出价值链截取战略的如下基本特征。

1. 优势性。是指相比较于其他竞争战略而言价值链截取战略所具有的独到竞争优势:首先,企业实施这样的战略模式不需要有太多的自身改造过程。因为企业在逐渐发现价值链中附加值较高的环节后,会渐渐将企业资源重心运用于某一个或几个固定环节,因而实施这样的战略模式不会受到企业内部太多的抵触。其次,企业导入这样的战略在时机上几乎没有要求。无论企业的发展方向是什么,价值链截取战略总是具有天然迎合的特质,往往不会对企业发展方向形成阻力或限制。再次,实施价值链截取战略一般不会要求企业对战略目标作出修正,其基本上对什么样的战略目标都具有一定的支持程度。最后,为价值链截取战略匹配的成长战略选择范围较广。除了多元化等与价值链截取战略有冲突的成长战略之外,其他的成长战略几乎都与价值链截取战略相匹配。

2. 合成性。是指价值链截取战略可以与其他竞争战略共同发挥作用。如耐克公司从来都不生产一双鞋,而专注于设计和品牌经营,因此几乎成了全球运动鞋的霸主,这就是品牌化战略和价值链截取战略的合成体。

3. 延展性。就是当企业所专注的经营环节因客观环境变化或内部驱动等因素,保留了向价值链上下延伸的空间。一个企业尽管只重视价值链中的某一个环节,但一旦企业遇上重大的变故,会有向价值链上下延伸的欲望或动力,而价值链截取战略已经为这些突发情况留有经济性的延伸空间。

4. 适应性。价值链的价值重心会因环境和产业的变化而变化,在一个较漫长的时期,企业在某一个价值环节精心耕耘时,会逐渐发现这个环节不再有价值或变得更有价值。此时企业会向富有价值的环节拓展,而价值链截取战略就具有一定的适应性,这种适应性主要体现在企业为了向价值链上下方向移动而不必有太多的内部调整。

5. 选择性。是指当一个企业决定实施价值链截取战略之前,可以自由选择该行业价值链中任一环节作为企业今后的经营重心。选择空间来源于价值链环节的多与少、价值的高与低以及价值环节的创新程度。

6. 明确性。是指实施价值链截取战略的企业其发展方向十分明确,但发展方向明确也是一个利弊共存的问题。对企业内部来说,员工和管理层通过这个竞争手段推导出发展方向,从而尽力与自己个人的职业生涯对接,这使得企业可以省却许多协调和管理成本,而对那些竞争对手来说,掌握企业发展方向可以使其尽快采取有针对性的竞争手段,从而会使企业的发展受到一定阻力。 □

(作者单位:外脑商务策划机构)

责任编辑 刘黎静