

# 价值链 文献总结

MIT-Plato 团队

## [1] 浅析横向价值链的协同性

崔冰 侯学博

### 《经济理论研究》

**【摘要】** 企业在今天如果想取得竞争优势,仅靠与其他横向价值链主体间的竞争越来越困难了,必须考虑与竞争对手之间必要的协同。本文在对企业横向价值链进行了全面概述的基础上,结合其特点对横向价值链进行了较为系统的协同分析,以期对企业获得竞争优势有所帮助。

**【关键词】** 价值链;横向价值链;协同

#### 一、价值链概念及其分类

美国学者 Micheal E. Porter (1985) 首先提出价值链这个概念,他认为“价值活动是企业从事的在经济和技术上有明确界限的各项活动,它们是创造对买方有价值的产品的基础,这些相互联系的价值活动共同作用形成企业的价值链”。之后,价值链便在企业管理各个领域得到广泛应用,并日渐成为一种管理方法体系。

根据 Porter 的理论,并结合对企业生产经营环境的全面分析,可以把企业价值链分为内部价值链、纵向价值链和横向价值链三类:1. 企业内部价值链可以看作是在企业内部提供给顾客产品的价值形成的过程,与企业作业链的形成是一致的。2. 企业纵向价值链就是将企业作为一个整体看待,从最初的供应商手里得到原材料直到将最终产品交到顾客手里的全过程。3. 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。每个企业都是处于某一条纵向价值链当中;同时,某一最终产品可以通过多种途径和方式实现和完成生产及销售。如果把企业看作是一个整体,这些纵向价值链就构成了一个新的有机体,其间的联系形成了一个产业内的内部联系,决定着产业内的竞争格局,这种联系可用横向价值链来表述。

#### 二、企业的横向价值链

有如下特点:1. 横向价值链的概念限于同一产业范围。横向价值概念的提出归

根结底是为了对企业如何取得竞争优势进行更彻底的分析,是产业分析的一部分,所以“横向价值链”在同一产业范围内提出才有意义。2.横向价值链中的企业是被作为一个整体看待的。一旦企业处于外部价值链中,包括横向价值链和纵向价值链,企业的内部价值活动已经产生一股“合力”使企业呈现出一定的状态,企业此时就是作为一个整体在与外部环境发生联系。

3.横向价值链中的各企业在同一产业中处于同等的地位。横向价值链中的“横向”由此特点而来。同一产业中处于同等地位的企业具有可比性,相互之间会发生各种内在的有机联系,构成了横向价值链分析的主要内容。

4.横向价值链中的各企业所处的纵向价值链有可能平行,也有可能交叉。横向价值链中的不同企业如果有各自不同的供应商、销售渠道,又分别服务于不同的顾客群等,它们的纵向价值链是平行的;如果上游至供应商、下游至顾客中的某一方面有所重合,纵向价值链就是交叉的。随着经济的全球化,横向价值链中的各企业所处的纵向价值链越来越多地发生交叉甚至重合。充分认识自身所处的横向价值链对企业的经营和管理决策十分重要,可以帮助确定企业自身与竞争对手之间的联系和差异,可以在理论上确定产品的均衡价格和均衡产量,可以为企业的技术开发指明方向,可以为采购和销售的渠道和方式提供有价值的信息,还可以确定企业提供服务的种类和方式等,最终找到获取竞争优势的途径和方法,制定企业提高竞争能力的战略。

## [2] 合作视角下的横向价值链分析

王世军 史俊晓

《财会月刊》

**【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

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济经验，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。

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。

### [3] 纵向价值链的战略分析

袁志忠 租利艳 高商春

《社会科学论坛》

**[摘要]**价值链分析是战略成本管理的重要内容。战略成本管理的基本要求就是明确成本管理在企业经营战略中的定位,进行价值链分析,重视和控制战略成本动因,从战略上控制成本。企业在经营活动中与企业内部、外部发生着各种各样的经济联系,而这些纷繁复杂的经济联系并不能简单地通过价值链予以说明,因此为了对价值链进行全方位的了解,我们将价值链分为三类:纵向价值链、横向价值链和企业内部价值链。本文重点讨论的是纵向价值链。

**[关键词]**纵向价值链;战略分析;解决的问题;步骤

**[作者简介]**袁志忠,男,34岁,工商管理硕士,就职于石家庄经济学院会计学院,研究方向:企业管理及现代公司治理;翟利艳,石家庄经济学院经贸学院;高青春,石家庄市市政五公司。