

# 企业集群基于价值链的成本协同管理研究

夏 鑫<sup>1,2</sup>, 傅元略<sup>2</sup>, 姜海虹<sup>1</sup>

(1 山东工商学院, 山东 烟台 264005 2 厦门大学 工商管理博士后流动站, 福建 厦门 361005)

**摘要:** 提出了企业集群基于价值链的成本协同管理概念, 构建了企业集群基于价值链的成本协同管理框架; 基于此框架详细地分析了企业集群基于价值链的成本协同层次, 提出了成本协同控制模式, 最后规划了成本协同组织问题。

**关键词:** 企业集群; 价值链; 成本协同; 成本管理

中图分类号: F270.7

文献标识码: A

文章编号: 1001-8409(2008)08-0039-04

## Research on Cost Coordination Management of Enterprise Cluster Based on Value-chain

XIA Xin<sup>1,2</sup>, FU Yuan-lue<sup>2</sup>, JIANG Hai-hong<sup>1</sup>

(1 Shandong Institute of Business and Technology, Yantai 264005

2 Postdoctoral Research Station of Business Administration, Xiamen University, Xiamen 361005)

**Abstract** In this paper, the definition of cost coordination management of enterprise cluster based on value-chain is presented, and the systematic frame of which is constructed. Based on this frame, cost coordination levels based on value chain are analyzed, the model of cost coordination control based on value chain are discussed, and the cost coordination organization based on value chain is designed in enterprise cluster.

**Key words** enterprise cluster; value chain; cost coordination; cost management

企业集群是指集中于一定区域内特定产业的众多具有分工合作关系的、不同规模等级的企业及其发展有关的各种机构、组织等行主体通过纵横交错的网络关系, 紧密联系在一起的空间集聚体, 代表着介于市场和企业科层制之间的、一种新的中间经济组织形式<sup>[1]</sup>。企业集群作为新经济形式下一种极具活力的产业组织形式, 在成本管理方面具有特别的资源共享和信息协同的内在机制。然而, 关于企业集群成本协同管理问题的研究还处于探索阶段。从成本管理文献的回顾看<sup>[2-4]</sup>, 战略管理、组织

理论(交易成本)、管理会计和供应链管理的研究文献都为产业集群成本管理提供了一些见解, 但没有提供企业集群成本协同管理完整的解决方案。从国内学者关于集群成本管理的研究和探索看<sup>[5,6]</sup>, 研究主要集中在集群的交易成本和成本优势方面, 基本上还是表象的总结和归纳, 没有深入到集群成本管理的实质。国内比较系统研究集群成本管理的当属冯巧根教授, 他从成本管理目标、主体、观念、内容等方面分析了中小企业集群成本管理的特点, 阐述了包括成本分散、成本约束、成本节约和成本增值的

收稿日期: 2008-04-21

基金项目: 国家社会科学基金项目(05BJY014)

作者简介: 夏鑫(1969-), 男, 湖南安化人, 山东工商学院副教授, 厦门大学工商管理博士后, (E-mail) xiaxin030@126.com; 傅元略(1953-), 男, 福建仙游人, 厦门大学会计发展研究中心教授、博士生导师; 姜海虹(1971-), 女, 辽宁阜新, 山东工商学院副教授。

企业集群成本效用机制<sup>[7]</sup>。但所有这些研究还不足以形成适用于企业集群成本管理的统一理论与方法。本文试图从价值链角度探讨企业集群成本协同的内在机制,以促进企业集群成本管理的理论与方法的形成和完善。

### 1 企业集群基于价值链的成本协同管理框架

#### 1.1 企业集群基于价值链的成本协同管理的提出

随着市场环境的变化,为了增强竞争优势,集群内各企业纷纷将他们的生产经营活动集中在自己的核心业务上,而将其它活动交给别的企业处理,集群内企业的业务比较单一,集群供应链/价值链中企业协作日趋紧密。企业内部价值链不是一个独立的系统,它会同集群中的供应商和分销商(渠道)的价值链发生相互作用,因此是集群价值链的一部分。这种广泛的价值链概念拓宽了独立的企业对相互联系的关注范围,而这种联系(协同)是成本的一个主要

来源。由此可见,研究企业集群的成本管理不能离开价值链和协同概念,企业集群的成本管理是基于价值链的成本协同管理,是从集群整体价值链出发,充分利用集群的协同环境,采用先进的成本管理方法,最大化集群协同效应和实现集群整体战略目标的成本管理系统。

#### 1.2 企业集群基于价值链的成本协同管理框架

企业集群成本管理必须具有以下特征: ① 市场导向性,成本管理要考虑客户需求; ② 整体性,成本管理需要关注整个供应链和产品的生命周期; ③ 预见性,成本管理应始于产品设计; ④ 连续性,成本管理需要持续性的改善; ⑤ 共享性,成本管理几乎需要每一位员工的参与; ⑥ 跨企业边界和跨职能,成本管理需要整合上下游企业和多种业务职能。基于此,企业集群基于价值链的成本协同管理框架如图 1 所示。

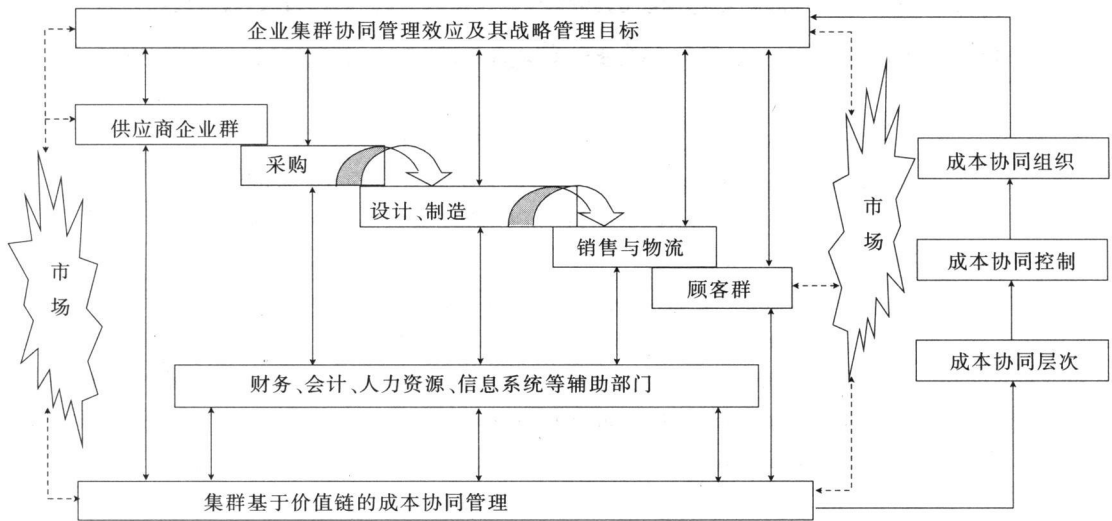


图 1 企业集群基于价值链的成本协同管理框架

企业集群基于价值链的成本协同管理框架以实现企业集群协同管理效应及其战略管理目标为基本目标,以超越企业的集成业务过程为控制和管理的基礎。跨越企业的集成业务过程既包括企业集群的供应商群管理、企业采购、设计、制造、销售与物流、顾客群管理等主要环节,也包括财务、会计、人力资源管理过程。企业集群基于价值链的成本协同管理是一个动态的复杂系统,如何进行企业集群跨企业的集成业务过程的充分协同,实现有效的成本协同管理,达到企业集群协同管理效应及其战略目标,明确成本协同层次是基础,成本协同控制是过程和手段,成本协同组织是保障。

### 2 企业集群基于价值链的成本协同层次

一般地,企业集群是按定单(具体产品需求)组织生产的,因此往往针对某一定单(具体产品需求)形成一个临时的供应链。企业集群中同时发生的按定单生产的过程有很多种,因此各种供应链与供应链之间就相互交错组成错综复杂的企业集群的网状结构,成为集群供应链网。在集群供应链网中存在三种价值链,即集群纵向价值链、群内企业内部价值链和群内企业横向价值链。纵向价值链、横向价值链和内部价值链相得益彰,充分利用产品协同设计和集群共享资源等,实现集群协同管理效应和战略管理目标。针对一个具体的价值链/供应链来说,纵

向价值链最优是总体目标,横向价值链的比较是过程,企业内部价值链优化是根本。企业集群中所有价值链的优化和比较,都需要利用企业集群的良好组织环境,组合具有某些方面优势的企业,进行资源整合,共享产品信息,实现充分的产品协同。基于此,与企业集群价值链层次相对应,企业集群基于价值链的成本协同可以归纳为如下三个层次:

(1)纵向价值链的成本协同。指基于市场订单需求而形成的产品价值链中各节点企业间的成本协同,具体包括:<sup>1</sup>在供应链形成过程中,依据集群内各企业的产品技术特点、成本水平等关键因素信息,按照价值链环节迅速、快捷地向前传递市场压力,进行各节点企业的双向选择,为进行纵向价值链分析、构建具有综合竞争能力的供应链提供依据。<sup>④</sup>在供应链形成后,协同各节点企业的产品、成本、资源等信息,实现供应链成本的持续改进,保持并提高供应链的竞争能力。<sup>(四)</sup>纵向价值链之间的成本协同,这种成本协同为制定价值链成本战略、进行产品创新具有重要作用。

(2)横向价值链的成本协同。指处于集群供应链同一环节的节点企业之间的成本协同,这种协同主要是通过成本协同环境了解价值链节点企业外的

其他同类企业的产品、技术创新能力、成本水平、资源等信息,一方面从纵向价值链角度考虑,可以根据这些协同成本信息更换节点企业,为纵向价值链的合理优化提供依据;另一方面从价值链上的节点企业角度考虑,可以了解竞争对手的成本信息,为各节点企业内部价值链的优化提供参考。

(3)内部价值链的成本协同。指企业集群价值链上各节点企业充分利用横向价值链和纵向价值链的成本协同信息,共享企业内部各项资源,内部挖潜,进行技术创新,满足纵向价值链的成本要求,并保持自身竞争优势。

### 3 企业集群基于价值链的成本协同控制

企业集群价值链产品协同的每个业务过程,都必须充分利用相应的成本信息,成本控制贯穿企业集群价值链产品协同的全过程。企业集群价值链成本协同控制应该以作业为基础,一方面跨越企业边界、基于整个价值链/供应链进行;另一方面还应该立足于节点企业内部进行。所以,我们将集群基于价值链的成本协同控制分成两个层次,即供应链层次成本协同控制和节点企业层次成本协同控制,如图 2所示。

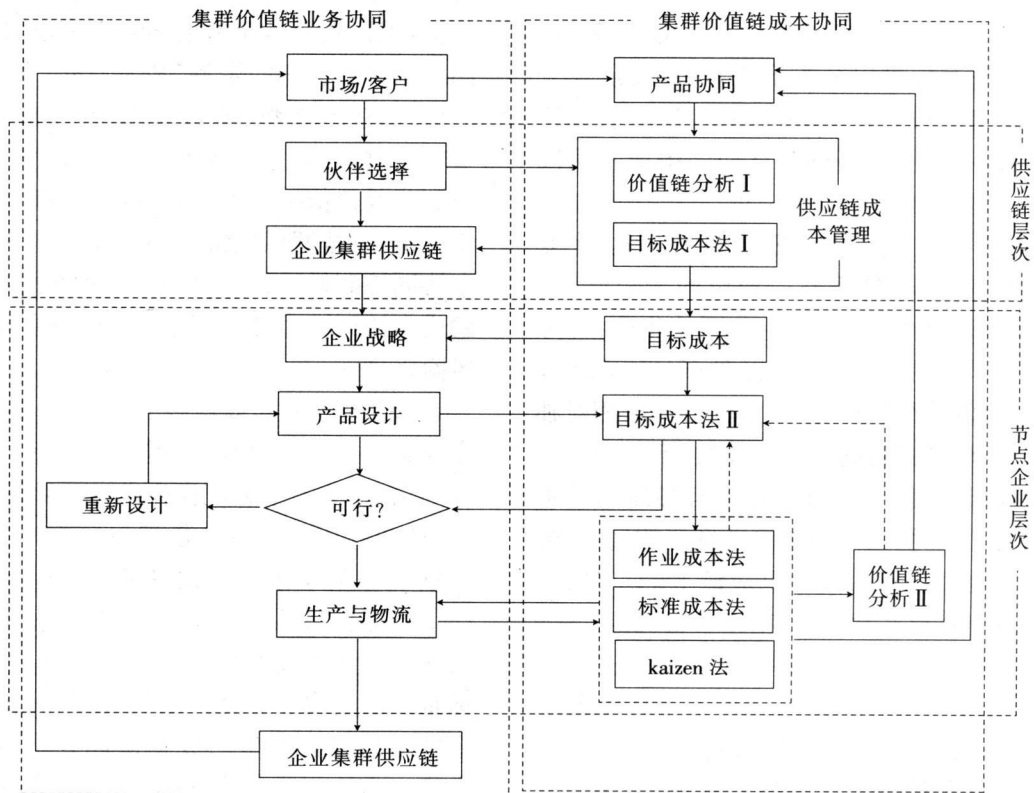


图 2 企业集群基于价值链的成本协同控制

由图 2 可知,与企业集群价值链产品协同业务过程基本对应,企业集群基于价值链的成本协同控制过程可以描述为:<sup>1</sup> 基于一项市场产品需求,根据产品协同环境提供的集群内与该价值链有关的所有企业的产品、成本及其他信息,进行整体价值链分析,为基于该产品需求的价值链/供应链的形成提供依据;<sup>④</sup>针对整体供应链,利用产品协同环境提供的各节点企业的成本信息,运用目标成本法,确定各节点企业的目标成本;<sup>④</sup>为了保持持续的竞争能力,在满足供应链需求的前提下,各节点企业需要创新和内部挖潜,以目标成本为依据,运用目标成本法为节点企业的产品设计提供依据;<sup>1/4</sup> 利用作业成本法、标准成本法和 kaizen 法进行生产和物流相关成本的核算和控制;<sup>1/2</sup> 各节点企业进行价值链分析,为优化节点企业内部价值链和整体供应链的价值链分析提供依据。前两个方面属于供应链成本协同控制层次,后三个方面属于节点企业成本协同控制层次,各节点企业的成本核算结果和价值链分析信息通过企业集群价值链产品协同环境为供应链层次成本协同控制服务,形成一个循环的成本协同管理系统。

#### 4 企业集群基于价值链的成本协同组织

企业集群基于价值链的成本协同内容广泛、层次复杂,要保证企业集群基于价值链的成本协同控制的有效进行,企业集群的成本协同组织是关键。企业集群的成长过程可以分为形成阶段、发展壮大阶段和成熟稳定阶段。企业集群的阶段不同,集群成本协同的特点和要求也不同,从而使得成本协同组织的执行主体和内容也有所不同。

(1) 企业集群形成阶段的成本协同组织。企业集群形成初期,在一个处于核心地位的大企业(孵化器的角色)的带动下,各中小企业开始集聚,一方面按照它的要求,为它加工、制造某种产品的零部件或配件,或者提供某种服务,另一方面又完成相对独立的生产运作,取得自身的发展。此时,产品和生产过程还没有标准化,由于核心企业拥有雄厚的技术支持和强大的品牌优势,掌握着整个系统的运转,群内其他所有企业为了成为整个供应链上的一员,要求获取核心企业在技术参数、成本水平、交货时间等方面的信息,成本协同为单向主动型,其目标是基于信息网络、分工协作以及资源共享所产生的外部经济,获得竞争优势。所以,此阶段的成本协同管理活动执行主体为处于领导地位的核心企业,成本协同管理活动的内容包括:<sup>1</sup> 由核心企业规范协同信息,包括产品信息、技术参数、质量要求、交货时间、资源

需求等;<sup>④</sup>由核心企业进行简单的价值链分析,按自己的要求选择节点企业,组建集群价值链/供应链;<sup>④</sup>按照自己的要求将市场压力通过群内交易价格(目标成本)传递给其他节点企业,执行成本协同控制模式。但没有明确的成本协同效益分配机制和成本监督及风险管理机制。

(2) 企业集群发展壮大阶段的成本协同组织。企业集群逐步发展壮大,集群规模达到一定程度,集群内的资源(知识、信息、技能等)会日益集中,并更多地投入到主导产业(或最畅销产品)。一方面,核心企业希望协同其他企业的资源和信息,得到最佳的合作伙伴;另一方面,群内其他所有企业希望协同核心企业的资源和信息,与拥有先进技术和品牌效应的核心企业结成联盟。这时,产品和生产过程还没有完全标准化,群内其他企业与核心企业的成本协同是核心企业主导的双向主动型,其目标是兼顾核心企业利益及价值链成本优化。所以,此阶段成本协同执行主体是以核心企业为主体、各节点企业共同参与的企业集群成本协同临时委员会。该临时委员会不是企业集群的常设机构,只是在需要时行使相应职能,它由核心企业及其他企业抽出的熟悉供应链管理的一部分专业人员组成。临时委员会执行集群基于价值链的成本协同管理活动,主要内容包括:<sup>1</sup> 以核心企业为主导响应市场需求,并充分协同群内其他企业的资源、成本、技术等信息,确定产品信息、技术参数、质量要求、交货时间、资源需求等;<sup>④</sup>由核心企业主导进行价值链分析,兼顾核心企业利益及价值链成本优化,选择节点企业,组建集群供应链;<sup>④</sup>按照供应链响应市场的整体要求,执行成本协同控制模式;<sup>1/4</sup> 考虑创新激励和对供应链贡献的成本协同效益分配机制;<sup>1/2</sup> 开始注意成本监督及风险管理。

(3) 企业集群成熟稳定阶段的成本协同组织。企业集群进入成熟稳定阶段,生产过程和产品走向标准化,企业追求大规模生产,本地同类产品企业间竞争加剧,利润空间逐渐变小。群内企业为了减少信息不对称,防止集群恶性循环,迫切需要比较充分的市场信息、资源信息、成本信息等,群内其他企业与核心企业的成本协同是完全的双向主动型,其目标是价值链成本最优。所以,此阶段成本协同执行主体是第三方参与的成本协同委员会<sup>[8]</sup>。该委员会是企业集群的常设机构,它是由熟悉该集群供应链生产、物流过程和价值链管理以及信息管理的专业人员组成;在机构、人员和经济方(下转第 50 页)

务进行的分类,将有助于某些服务业更加关注满足顾客个性化需要的价值,尤其是在顾客需求判断难度大且服务定制化程度高的服务业,管理者应当重视服务人员的素质和顾客的个性化需求;有助于提示服务管理者注意在管理中的授权问题,对顾客定制化程度高的服务,应对一线服务人员充分授权,以便其灵活处理顾客问题。

### 三、企业应用

西南某大型综合医院按照新的服务分类,重新审视了自己提供的服务,不再简单地认为自己提供的服务是医疗服务。他们认为,从服务活动的性质维度来看,目前医院提供的服务是针对顾客人身服务的有形服务,因此,在实际工作中侧重于对医疗服务人员的素质与形象的训练;从顾客同医院之间的关系维度来看,医院提供的服务是间断性的非会员关系服务,因此,该医院不断加强顾客关系管理,让其服务向间断性的会员关系服务转化;从服务传递的方法维度来看,医院提供的服务为顾客到服务组织的单一网点服务,为此,医院在发展战略方面提出

应增强自身服务产品的吸引力、辐射力,尤其是建立自己的特色,在可能的情况下向多网点发展;从服务需求的性质维度来看,医院提供的服务是生产能力不能满足的需求波动小的服务,医院为此强化了就诊的预约制等;从服务传递中的定制与判断维度,医院的服务为需要服务人员主观判断的高定制化服务,为此医院在管理中提出狠抓医疗服务人员的素质、关注顾客的个性化需求。

该医院按照服务分类,提出了全新的管理思路与对策,使得医院的管理水平处于全国前列。

### 参考文献:

- [1] 王娟,熊凯. 服务分类框架下的服务忠诚管理[J]. 商业经济文荟, 2005(4): 56-60
- [2] Christopher H. Lovelock 服务营销[M]. 陆雄文, 庄莉译. 北京: 中国人民大学出版社, 2001 24-40.
- [3] 汪纯孝, 蔡浩然. 服务营销与服务质量管理[M]. 广州: 中山大学出版社, 2003 68-101
- [4] 陈祝平. 服务市场营销[M]. 大连: 东北财经大学出版社, 2001 105-108

(责任编辑: 辜 萍)

(上接第 42页)面具有形式和实质上的独立性。委员会执行集群基于价值链的成本协同管理活动,主要内容包括: ①由独立的第三方参与的成本协同委员会协同市场、核心企业和群内其他企业的资源和产品信息,确定产品和零部件的标准信息,包括产品结构标准、零部件技术参数标准、质量标准、交货时间标准、资源配置标准、成本水平标准等; ④由独立的第三方参与的成本协同委员会按照市场需求,根据群内各企业的协同信息,进行价值链分析,按价值链整体优化的目标,进行各节点企业的双向选择,组建集群供应链; ④严格按照供应链响应市场的整体要求,执行成本协同控制模式; ④在充分考虑创新激励和对供应链贡献的基础上,注重风险承担的成本协同效益分配机制; ④重视成本监督及风险管理,对不利于企业集群良性循环的企业具有一定的处罚权利。

### 5 结语

尽管贯穿整个企业集群的成本管理已经越来越受到人们的重视,但目前理论和实证研究还处于探索阶段。鉴于此,本文整合相关领域的研究成果,提出了企业集群基于价值链的成本协同管理框架,成本协同层次可以明晰企业集群基于价值链的成本协同环境,为成本协同有序进行提供保证;成本协同控

制是实现基于价值链的成本充分协同、集群战略目标 and 获取集群协同管理效应的手段和方法;成本协同组织主要是明确企业集群基于价值链的成本协同管理的执行主体(即由谁来执行成本协同管理活动)和内容。所有这些结论具有一定的前瞻性和系统性。

### 参考文献:

- [1] 王旺兴. 企业集群中的战略协同研究[J]. 科技与管理, 2003(5): 43-45
- [2] Porter M E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance[M]. New York: The Free Press, 1985
- [3] Williamson. Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations[J]. Journal of Law and Economics, 1979
- [4] Evens. Towards Better Coordination of the Supply Chain[J]. Transportation Research Part E, 2000.
- [5] 韩葱慧, 益红, 崔虹. 浅析集群企业成本管理思想[J]. 财会月刊, 2006(10): 38-39
- [6] 罗军, 史占中. 企业集群的交易成本分析[J]. 昆明理工大学学报(社会科学版), 2005(1): 33-36
- [7] 冯巧根. 中小企业集群成本管理: 一种新的探索[J]. 科学与科学技术管理, 2005(1): 121-124
- [8] 桂良军, 赵志明, 田志莹. 基于第三方参与的供应链收益分配机制研究[J]. 会计研究, 2006(10): 57-63

(责任编辑: 辜 萍)