

工商時報 經營知識 <守成為盈> 2010.8.17

D4版 ERA Taiwan 剪報資料

【守成為盈】◎文／葉益成



價值鏈的分解與整合

眾家企業各自選取能發揮比較優勢的環節，通過市場選擇機制，可以進一步創新市場與經營策略。

形成完整的鏈狀結構，即價值鏈（Value Chain）。隨著市場迅速變化，產業分工愈細，價值鏈的增值環節越來越多，結構更複雜，往往不是單一企業能夠獨力完成。

於是價值鏈開始分解，一些新的企業加入價值鏈，並在某個環節建立起新的競爭優勢。這種競爭優勢來自於他們在該環節具有成熟、精湛的技術和較低的成本，迫使在相對競爭中處於劣勢的企業，不得不放棄某些增值環節專注在若干環節培養並增強競爭力，亦即核心競爭力，重建自己的優勢地位。

價值鏈不斷分解，使市場上出現許多相對獨立、具有一定比較優勢的增值環節，強調做精做強，而非做大做全。這些原本屬於某個價值鏈的環節一旦獨立，也有可能加入其他相關的價值鏈。

於是出現了新的市場機會：價值鏈的整合，強調設計新的價值鏈，廣泛利用社會資源。即設計一個新的價值鏈，通過市場選擇最優的環節，把它們聯結起來，創造新的價值。

價值鏈的分解與整合將可以成為一種經營策略，眾家企業在一個完整的價值鏈中各自選取能發揮最大比較優勢的環節，攜手合

作，共同完成價值鏈的全部過程，從而大幅降低最終產品成本，實現更高增值效益。

企業經營核心是用最小投入獲得最大收益，隨市場競爭白熱化，企業資源已不能再分配於許多部門，而是要根據收益原則和價格機制進行配置。進一步要發展自我競爭優勢，把不具優勢或非核心的環節切割出去，善用市場合作夥伴，共同完成整個價值鏈，企業才能價值連連，關鍵便在於如何快速的分解和整合。（本文作者為ERA英國穀業企業成本國際顧問集團大中華區總裁）

總經理指著員工說：你做的這件事一點價值都沒有。搔弄頭髮，員工低頭想，從頭到尾不假他人，一人努力完成所有的事，怎麼會一點價值都沒有？

企業的任務是不斷創造價值，是由一連串互不相同但相互聯繫的增值活動（Value-added）組成，包括研發、設計、採購、生產、運輸、倉儲、營銷、服務等環節，