

基于价值链理论的企业品牌竞争策略

张世新 副教授 刘战伟(兰州理工大学国际经济管理学院 兰州 730050)

中图分类号:F713.50 文献标识码:A

内容摘要:在市场经济中,企业采取的品牌竞争策略关系着企业竞争力的大小。本文从价值链的角度出发,通过对企业价值链的分析,寻找适合企业的品牌竞争策略,以取得竞争优势。

关键词:价值链 品牌策略 竞争优势

随着我国经济的不断完善和跨国企业的大量涌入,企业原有的管理体制和方式已不能很好地适应新的形势,以“品牌”为核心的一系列深层问题凸显出来,企业采取何种竞争方式关系企业的生死存亡。但目前我国对于竞争优势的讨论,更多的是将关注的重点放在企业内部问题的探讨上。在竞争聚焦于品牌的今天,本文试图运用价值链分析的方法,从企业内部和外部创造价值的要素对品牌竞争力的贡献入手,分析企业应该采取的品牌竞争策略,旨在从新的研究角度,推动我国企业在市场中的竞争力。

品牌与价值链相关理论

现代营销学家菲利普·科特勒将品牌定义为一组名称、名词、标记、设计或是它们的组合运用,是一种产品乃至一个企业区别于其他产品和企业的标志。在市场经济中,品牌对企业而言,它代表了一种潜在的竞争力与获利能力。对消费者而言,它是质量与信誉的保证,降低了消费者的购买成本与风险。企业品牌的竞争力关系着企业的命运和前途。

“价值链”概念是由美国哈佛大学的迈克尔·波特在《竞争优势》一书中提出的,

是作为企业的一种分析工具,用以识别创造顾客价值的各种途径;是一个集合了后勤、设计、生产、销售、送货和支持其产品等而采取的一系列活动的活动链。其基本含义是:企业的每项经营活动都可以创造价值,它包括基本活动与辅助活动两部分。前者主要指产品的生产和销售,包括内部后勤、生产经营、外部后勤、市场销售和服务五个要素。后者是指用以支持基本活动与企业内部间的活动,包括企业基础设施、人力资源管理、技术开发和采购四项内容。价值链各环节之间相互影响、互为关联。在企业众多的价值活动中,企业要消除不创造价值的某些特定活动,这是企业赢取竞争优势的关键。

价值链作为一种分析工具在许多领域被不断的创新和广泛的应用,它大体包含了三个步骤:一是对企业运营系统中的各种价值要素进行辨别,分析出能够创造价值的要素;二是确定价值贡献要素,使单个要素活动在整个运营系统中得到确认;三是对价值贡献要素的整合。

价值链对品牌体系的优化作用

在价值链理论中,利润是企业的终极目标。在市场竞争日益激烈、产品同质化日益严重的今天,品牌在市场竞争中发挥的作用越来越明显。要塑造企业的品牌,可以通过优化企业的价值链,实现品牌的长远发展,价值链对品牌体系的优化作用主要体现在以下几个方面:

通过对价值链分析增强企业的品牌价值。企业通过对价值链各个要素的分析,寻找能够增强产品功能和特性的要素,消除

影响企业品牌形象和企业外部条件的因素,降低企业产品的生产成本,实现企业资源的优化配置,发挥企业人员和各个部门的协同作用,从而能够增加企业产品的质量、功能和服务等职能,实现企业品牌的增值和在市场中的竞争力的提高,使企业在某些方面超越竞争对手。

针对价值链的各个要素和环节优化企业品牌建设的重点。由于消费者对产品不可能完全了解,所以越来越依赖于企业的品牌所带来的价值。因此,企业应该把品牌建设放在科技创新和管理创新上,给客户带来更多的实惠。同时,也要注重挖掘品牌的文化内涵,打造产品的差异性,形成自己的特色,提高品牌的联想性,满足顾客的情感需求,从而造就企业个性化的品牌形象。

价值链分析对企业品牌体系的整合。对于实施单一品牌的企业,应考虑企业内部和外部的价值链的各个战略节点能否赋予这一品牌所需要的价值,发掘出新的能够创造价值的环节,对单一品牌赋予新的效应或者开发出关联产品,从而实施新的品牌或者子品牌,使企业的品牌能够发挥出最大的价值。对于实施多品牌战略的企业,需要我们对多品牌进行系统管理,而系统管理的目的是每一个品牌具有不同的角色,与其它品牌形成协同效应。这就更需要全面审视公司内部与外部的价值链,每一品牌都需要不同的从辅助活动到基本活动不同的价值链,每一品牌也面对上游(原料供应商)和下游(销售渠道、消费者)不同的价值链。通过对各个价值链条的分析,从而确认这些不同的价值链是否相互区隔以保证产生不必要的品牌,同时这些价值链是否又相互协调以保证协同成本最低,来达到优化企业的品牌的目的。

价值链理论下的企业品牌竞争策略

企业的任务就是要检查每个“值创造活动”中的成本与效益,并寻求该途径。其成功不仅仅来自于各个部门、环节的效益,还有赖于各个部门之间的协调程度。当然,企业除了自身的价值链外,还需通过其供应商、经销商和最终顾客的价值链的竞争优势,而企业的品牌战略则关系了企业在市场中的生死存亡。因此,企业可以采取

下转 34 页

将在一定程度上削弱其产品在国际市场的竞争力。特别是大批以外贸加工为主的中小企业,原本注册资本就不大,又缺乏融资渠道,随着跨国公司采购的日益全球化,企业所能赢得的利润空间更是非常小。这些企业要达到企业社会责任标准还有相当大的难度,更何况要获得企业社会责任标准认证,还需要给认证公司支付一笔不小的认证费和证书费,无疑会增加企业成本,原有的竞争优势将大打折扣或不复存在。

(三) 弱化我国比较优势的发挥

我国是一个劳动力资源丰富的大国,劳动密集型产业的发展对我国国民经济的增长和解决就业问题起着决定性作用。在我国目前的出口产业中,劳动密集型产业仍占主导地位。若企业全面达到企业社会责任的标准,则劳动力优势可能会弱化甚至变成劣势。刘易斯的二元经济模型早就指出,在工资水平不变的情况下,劳动力从以传统农业部门为代表的低生产率部门转移到以现代工业部门为代表的高生产率部门,是发展中国家的经济增长之源泉。较高的企业社会责任标准在延缓中国工业化进程的同时,也弱化了我国比较优势的发挥。过多剩余劳动力得不到安置必将对我国国民经济的稳定和发展造成不良的影响。

近些年来,我国吸引外资的步伐较快,除了经济和市场发展速度的影响外,廉价劳动力历来是我国吸引外商投资的主要动力之一。如果劳工标准提高到企业社会责任规定的水平,跨国公司会因为担心其分包商不能达标从而对吸引外资产生消极影响。

(四) 短期内可能导致因贸易条件恶化而减少贸易获益

这似乎是一个悖论:成本提升导致国际市场价格上升,应当是出口国贸易条件的改善,但考虑到中国的国情和国际市场的现实状况,施行与发达国家统一的企业社会责任标准有可能导致中国贸易条件的恶化。在纺织品等一些劳动密集型产品出口方面,中国是大国却并不是国际市场上的强国,出口产品以低档次、低附加值为主要特征。这类低档次制成品在发达国家市场上的需求弹性相对较高,而由于存在众多的发展中国家,国际市场的供给则存在刚性。在产品档次没有提升的前提下,由于成本上升导致的价格上升,必将减少中国出口产品国际市场的的需求量(特别是在

发达国家市场);同时,由于中国劳动力就业状况的严峻,这些劳动密集型产品的供给却不会减少,因而国际市场供求关系在短期内将发生供大于求的格局,导致挤占利润空间的价格走低,恶化贸易条件,损害中国社会福利水平。

(五) 直接影响我国外贸结构的升级

现阶段中国外贸结构的升级主要是依靠国际产业转移来实现。弗农的产品生命周期理论认为,产品的生命周期是由创新国向同等发达国家、再向发展中国家梯度转移的一个过程。在向发展中国家转移时,一个重要的前提条件是劳动力成本优势。邓宁的跨国投资理论也认为,跨国公司FDI的一个必要条件是:在东道国的生产成本比国内低。如果按照较高的企业社会责任标准提高劳动力工资、改善工作条件等,中国出口企业就会逐步改变目前主要以劳动力成本优势吸引外商直接投资的特质,结果丧失利用外资引进

先进技术、提升产品结构的可能性,封堵了产业结构升级的主要通道,失去外贸对国民经济发展的动态促进作用。

强化企业社会责任是中国企业走向世界的必要环节,是实现自身可持续发展的有效途径。可以说,不管我们意愿与否,蓝色壁垒已经同国际贸易问题紧密地交织在一起,成为我国企业进入世界市场必须跨越的障碍。面对全球化的浪潮,必须遵守国际准则和全球协定,这不仅是我们在进入国际市场中无法回避的问题,也是我们构建社会主义和谐社会 发展和谐外贸的必然选择。

参考文献:

1. 陈建国. WTO 的新议题与多边贸易体制. 天津: 天津大学出版社, 2003
2. 李丽. 社会责任管理体系(SA8000)对我国出口的影响及对策研究. 技术性贸易壁垒动态, 2002, 4

◀ 上接 28 页

以下几种品牌竞争战略,来达到企业内部价值链和外部价值链各自以及两者的和谐统一,来获取最大利润。

依靠管理机制尤其是人力资源管理、全面质量管理方面的竞争优势提升企业整体管理水平;依托信息化建设全面提高企业运营水平及顾客响应能力,整合基础管理层面的竞争优势。在品牌战略实施过程中,企业往往需要在价值链的各环节上进行最优化选择,通过协调各环节的关系来增加产品及服务的差异化程度以获得竞争优势,因此需要通过大量信息来识别价值链中形式多样的内在联系。企业可以通过实施BPR/ERP项目,以核心业务流程为主线重组企业结构,实现由面向职能向面向流程的改变;同时实现组织结构的扁平化,以项目小组的形式配合品牌战略的实施,组成各部门人员共同参加、协调合作的产品小组,增强企业对市场的快速反应,提高企业的盈利能力。

构建企业的品牌价值链。品牌价值链的核心是顾客满意,因此企业必须以顾客为中心,充分发挥顾客在产品开发、生产等价值链环节中的作用。企业通过价值链分析、识别顾客,顾客创造独特价值,同时通过对顾客价值信号分析以明确顾客追求和认同的价值。企业可以通过价值链影

响消费者价值,降低顾客成本,提升顾客价值,从而提高顾客效益,进而增加顾客满意,提高企业的品牌价值链管理。

实施品牌联合战略。品牌联合战略主要是通过两个或更多品牌相互联合,相互借势。在企业的整个价值链条中,整体要大于个体,生产商可以联合上游的供应商,双方通过联合品牌宣传企业的产品质量,提高顾客对产品的信赖程度,对生产商来说可以增加产品销量,同时可以降低品牌费用的开支,对供应商来说可以提高原材料的供应量,从而达到一种双赢的局面。

塑造差异化品牌的核心价值。品牌的核心价值要具备强大的感召力,拉近品牌的消费者的距离。差异化品牌的核心价值是企业避开正面竞争,低成本营销的有效策略。企业可以突出优化本企业内部价值链的优势,塑造个性化的品牌,满足人们心理和情感上的需求,体现品牌对消费者人文关怀,最终可以建立企业的强势品牌,强化企业在市场中的竞争地位。

参考文献:

1. 迈克尔·波特. 竞争优势[M]. 中信出版社, 2003
2. 王山宝. 从价值链的角度看协同效应与品牌策略[J]. 经营管理, 2004, (7)