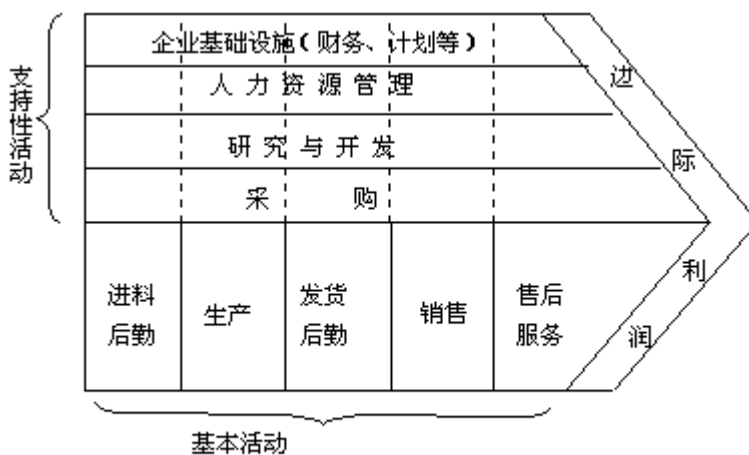


波特价值链分析模型(Michael Porter's Value Chain Model)

由美国哈佛学院著名战略学家迈克尔·波特提出的"价值链分析法"(如下图), 把企业内外价值增加的活动分为基本活动和支持性活动, 基本活动涉及企业生产、销售、进料后勤、发货后勤、售后服务。支持性活动涉及人事、财务、计划、研究与开发、采购等, 基本活动和支持性活动构成了企业的价值链。不同的企业参与的价值活动中, 并不是每个环节都创造价值, 实际上只有某些特定的价值活动才真正创造价值, 这些真正创造价值的经营活动, 就是价值链上的"战略环节"。企业要保持的竞争优势, 实际上就是企业在价值链某些特定的战略环节上的优势。运用价值链的分析方法来确定核心竞争力, 就是要求企业密切关注组织的资源状态, 要求企业特别关注和培养在价值链的关键环节上获得重要的核心竞争力, 以形成和巩固企业在行业内的竞争优势。企业的优势既可以来源于价值活动所涉及的市场范围的调整, 也可来源于企业间协调或合用价值链所带来的最优化效益。



图：波特价值链

价值链列示了总价值、并且包括价值活动和利润。价值活动是企业所从事的物质上和技术上的界限分明的各项活动, 这些活动是企业创造对买方有价值的产品的基石。利润是总价值与从事各种价值活动的总成本之差。

价值活动分为两大类: 基本活动和支持性活动。基本活动是涉及产品的物质创造及其销售、转移买方和售后服务的各种活动。支持性活动是辅助基本活动, 并通过提供采购投入、技术、人力资源以及各种公司范围的职能支持基本活动。

设计任何产业内竞争的各种基本活动有五种类型:

进料后勤: 与接收、存储和分配相关联的各种活动, 如原材料搬运、仓储、库存控制、车辆调度和向供应商退货。

生产作业: 与将投入转化为最终产品形式相关的各种活动, 如机械加工、包装、组装、设备维护、检测等。

发货后勤: 与集中、存储和将产品发送给买方有关的各种活动, 如产成品库存管理、原材料搬运、送货车辆调度等。

销售：与提供买方购买产品的方式和引导它们进行购买相关的各种活动，如广告、促销、销售队伍、渠道建设等。

服务：与提供服务以增加或保持产品价值有关的各种活动，如安装、维修、培训、零部件供应等。

在任何产业内所涉及的各种支持性活动可以被分为四种基本类型：

采购：指购买用于企业价值链各种投入的活动，采购既包括企业生产原料的采购，也包括支持性活动相关的购买行为，如研发设备的购买等。

研究与开发：每项价值活动都包含着技术成分，无论是技术诀窍、程序，还是在工艺设备中所体现出来的技术。

人力资源管理：包括各种涉及所有类型人员的招聘、雇佣、培训、开发和报酬等各种活动。人力资源管理不仅对基本和支持性活动起到辅助作用，而且支撑着整个价值链。

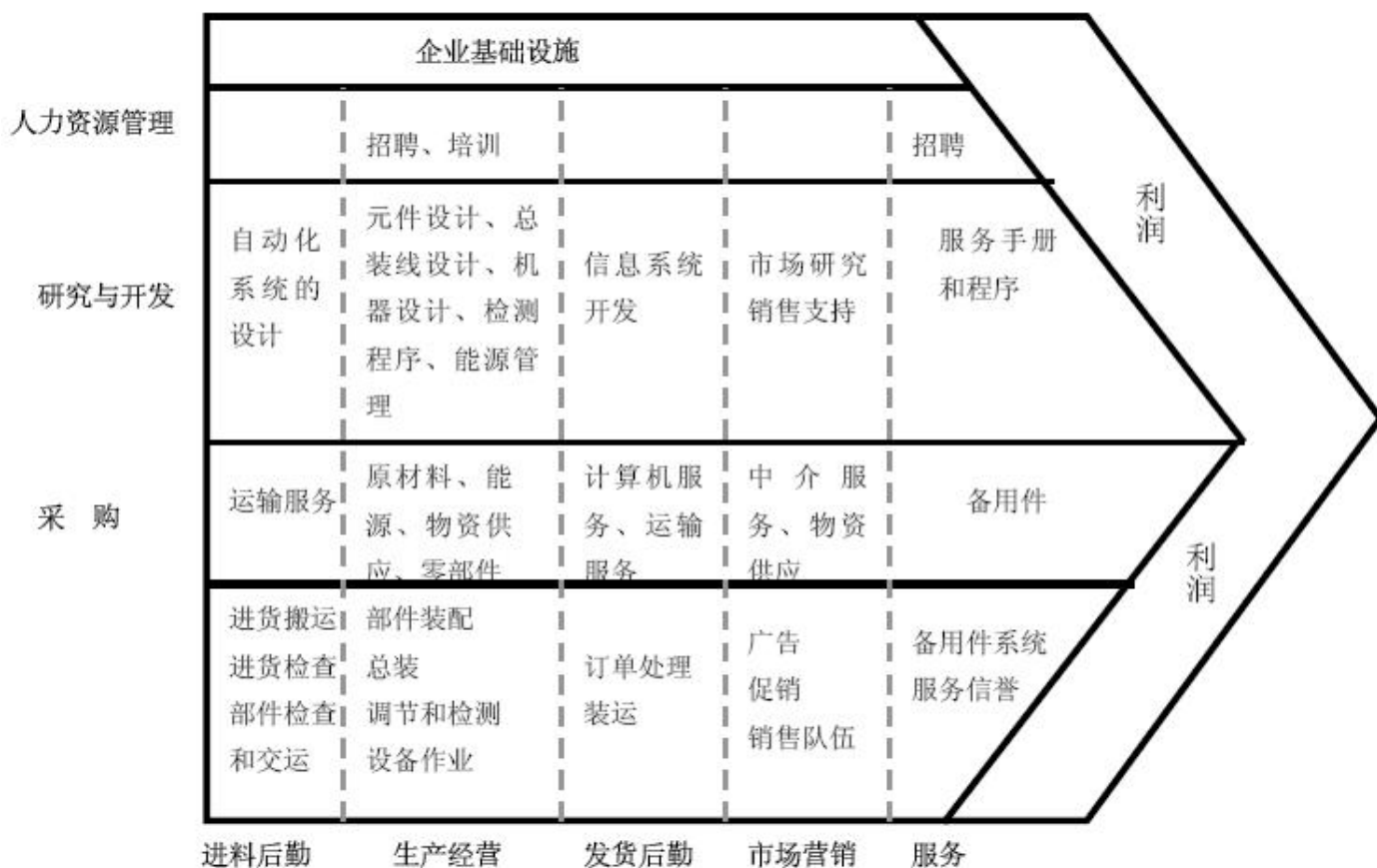
企业基础设施：企业基础设施支撑了企业的价值链条。

对于企业价值链进行分析的目的在于分析公司运行的哪个环节可以提高客户价值或降低生产成本。对于任意一个价值增加行为，关键在于：

- (1) 是否可以在降低成本的同时维持价值（收入）不变；
- (2) 是否可以在提高价值的同时保持成本不变；
- (3) 是否可以降低工序投入的同时有保持成本收入不变；；
- (4) 更为重要的是，企业能否可以同时实现 1、2、3 条。

价值链的框架是将链条从基础材料到最终用户分解为独立工序，以理解成本行为和差异来源。通过分析每道工序系统的成本、收入和价值，业务部门可以获得成本差异、累计优势。

下图为复印机生产企业的价值链。



复印机生产企业的价值链

价值链一旦建立起来, 就会非常有助于准确地分析价值链各个环节所增加的价值。价值链的应用不仅仅局限于企业内部。随着互联网的应用和普及, 竞争的日益激烈, 企业之间组合价值链联盟的趋势也越来越明显。企业更加关心自己核心能力的建设和发展, 发展整个价值链中一个环节, 如[研发](#)、[生产](#)、[物流](#)等环节。