

成本领先战略勘误 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/169/2021\\_2022\\_\\_E6\\_88\\_90\\_E6\\_9C\\_AC\\_E9\\_A2\\_86\\_E5\\_c25\\_169276.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/169/2021_2022__E6_88_90_E6_9C_AC_E9_A2_86_E5_c25_169276.htm) 老产品积压需要清理仓库而甩卖、新产品的上市促销以降价开路、竞争对手降价促销而导致的被动降价等，必然导致企业利润流失或者“杀敌一千、自损八百”的被动局面。成本领先战略是企业获取竞争优势的三种基本战略之一。但是过去几年来，在我国市场“硝烟弥漫”的价格战面前，人们对成本领先战略时常产生怀疑和争议。我的看法是，有必要通过澄清人们对成本领先战略的常见误解，进一步明确成本领先战略在企业战略中的决定性地位。

误解一：以削减成本为目标的策略就是成本领先战略 成本领先战略的核心是建立持久成本优势，而成本优势的战略价值正是取决于其持久性。因此，只有为企业带来长久性竞争优势的成本削减策略才是成本领先战略。比如我国电视机行业的整体成本削减使得行业利润率(尤其是传统电视机领域)持续降低，导致行业内所有企业低价格战的恶性循环。这种不仅没为企业带来长期竞争优势，某种程度上还引致全行业毁灭性的竞争方式，当然不是成本领先战略，它只不过是企业采用的低价格策略而已。纵观我国市场上经常爆发的价格战，更多的降价行为明显处于一种销售策略上的选择比如老产品积压需要清理仓库而甩卖、新产品的上市促销以降价开路、竞争对手降价促销而导致的被动降价等，必然导致企业利润流失或者“杀敌一千、自损八百”的被动局面。为此，领会成本领先战略的实质，从战略角度建立企业持久的成本优势，应是广大企业经营管理者战略决策的关

键之所在。 误解二：将实施成本领先战略等同于价值链各环节成本最低来源：[www.examda.com](http://www.examda.com) 价值链是企业相互依存的一系列价值增值活动构成的一个系统。各个价值活动是由价值链的内部联系联结起来的，通过协调和最优化带来成本削减的机会。比如，供应商产品的适当包装能减少搬运费用，较高质量的原材料购进可以使生产简化并减少废料。成本高昂的设计、更严格的材料规格或更严密的工艺检查也许会降低服务成本；产品成本的降低，会要求原材料采购、生产作业、内部后勤这些活动的协调配合。总之，价值链内部的联系，意味着一个企业成本优势的形成绝不仅仅是削减某单个价值单位成本的结果。 误解三：用静止的眼光看待原有成本领先战略创造的成本优势 企业除在某一时点上进行成本行为分析之外，还必须考虑，价值活动的绝对成本和相对成本会怎样独立于其战略并随时间而变化的情形。因此，企业可通过动态分析成本，预测价值活动的成本驱动因素可能发生什么样的变化，哪些价值活动的绝对或相对成本的重要性会上升或下降，并迅速采取相应行动使自己处于成本优势地位，并保持原有成本优势地位的持久性。随着企业的成长或产业条件的变化，以及成本驱动因素之间的相互作用，价值活动的绝对成本和相对成本会独立于战略发生变化。最常见的情况包括：产业实际增长、不同规模敏感性、不同学习速度、不同技术变革、成本相对上涨、设备老化和市场调整。由于这些情况的出现，往往会导致产业结构和相对成本地位的重大变化，当然，如果企业能动态分析成本，及早识别这些变化因素，无疑会获得创造显著成本优势或保持现有成本优势地位的绝好机会。 误解四：将成本优势等同于单纯的降低生

产成本来源：[www.examda.com](http://www.examda.com) 多数时候，生产成本只是总成本的一部分。重点是，在重视降低生产成本的同时，还需要跳出本企业的范畴，认真审视整个价值链，通常在上游价值链(涉及采购环节)和下游价值链(销售环节)可以寻求到成本降低的重要途径。此外，衡量成本优势的基本原则是在保证与竞争对手提供同等顾客价值的前提下，降低企业相对于竞争对手的成本。即，在不降低溢价的前提下，降低相对成本。比如，尽量削减不增加产品差异性的成本。那些不考虑顾客价值盲目降低成本的行为，绝不可能造就企业成本优势。

误解五：仅通过某一项成本驱动因素，企业就能取得长期的成本优势 实际上，企业保证成本优势的持久性，防止竞争者模仿，取决于成本优势的来源和数量。规模、相互关系、联系、学习的专有和专有技术比其它成本驱动因素更具有持久性；时机选择和整合因为很难被仿效，往往也是持久性成本优势的来源。不过，只有在这些因素转化为规模或学习优势的情况下其持久性才最大。企业通过多个价值链中相互作用和相互增强的成本驱动因素取得的竞争优势，可以使竞争者模仿的行为十分困难且成本过于高昂，从而保持成本优势的持久性。比如，一家葡萄酒生产企业的持久性成本领先战略中，其成本优势就可源于多个成本驱动因素：采用专有的发酵技术，形成葡萄购买规模，后向整合到瓶装工序，提高销售队伍的利用率等。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)