

从实践到理论

企业管理丛书·利丰系列



全球 价值链治理

Global Value Chain
Management

雷昊 刘林青 谭力文◎编著

“从实践到理论” 企业管理丛书·利丰系列

全球价值链治理

雷 昊 刘林青 谭力文 编著

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

全球价值链治理/雷昊, 刘林青, 谭力文编著. —北京: 中国人民大学出版社, 2012. 8

(“从实践到理论”企业管理丛书·利丰系列)

ISBN 978-7-300-16323-9

I. ①全… II. ①雷…②刘…③谭… III. ①跨国公司-企业管理-研究-中国
IV. ①F279.247

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 199505 号

“从实践到理论”企业管理丛书·利丰系列

全球价值链治理

雷昊 刘林青 谭力文 编著

Quanqiu Jiazhilian Zhili

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511398 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京宏伟双华印刷有限公司		
规 格	170 mm×250 mm 16 开本	版 次	2012 年 9 月第 1 版
印 张	13.75 插页 1	印 次	2012 年 9 月第 1 次印刷
字 数	213 000	定 价	45.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

前 言

随着经济全球化及自由贸易的发展，国与国之间的贸易壁垒逐步降低，企业越来越多地在全世界范围内进行价值链各个环节的重新组合，以充分发挥不同国家的比较优势，实现价值链整体的最优化。例如，许多跨国公司在美国设立总部，在欧洲进行设计，在亚洲进行生产，在全世界进行销售。

相应地，整个产业的价值链构造渐渐地从纵向一体化走向了纵向解体（vertical dis-integration）——原来由一个企业在一个地方集中进行所有的活动，如今则变成多家企业在不同的地方分别从事不同的环节。企业变得越来越专业化，集中发展其核心竞争力，而将其他的都外包出去。这样，价值链中的企业就形成了一种错综复杂的关系。它们既合作又竞争，合作是为了创造更多的价值，而竞争则是为了分配价值。所以，一些人也使用“价值网络”或“商业生态系统”的概念来指代这种复杂网络环境下的价值链。

如果产业价值链上的每个企业都埋头只做自己的分内之事，那么谁来对整个价值链负责？我们认为，必须有一个企业来对整个价值链的高效运转负责，就像一支交响乐队的指挥那样。乐队的指挥虽然不会亲自去演奏钢琴或小提琴，他的钢琴演奏技术不一定是乐队中最好的，但是他一定是每种乐器的行家，他必须熟悉各种乐器的演奏规律、性能和技巧，尽可能地发挥乐队和演员的表演水平，以取得理想的音响效果。他还要以通贯全局的眼光掌握全曲的结构，设计音乐的基本情绪，哪里应该紧张，哪里需要松弛，做到层层铺垫，达到高潮。所以，指挥家是一

个乐队的灵魂。

我们将全球价值链中扮演指挥家角色的企业称为价值链的治理者。它必须站在全局的高度，对整个产业的发展方向作出谋划，并带领其他企业齐心协力实现共同目标；它必须协调价值链中各个企业之间的流程衔接，以更好地服务于最终顾客；它必须设计合理的利益分配机制，保证企业之间的联盟关系不至于破裂，实现可持续发展。在这一过程中，治理者需要采取有别于市场（market）和科层（hierarchy）的第三种关系治理机制——网络治理（network governance）。网络治理主要依靠人际关系中的信任机制来规范企业的行为，补充单纯的市场契约或科层命令机制的不足。鉴于此，我们也可以将价值链的治理者称为协调者（coordinator）。

如何成为价值链的治理者或协调者呢？这或许是中国许多企业非常感兴趣的问题。君不见，国内的企业家们常喊的口号就是“我们要成为产业链的整合者”、“我们要整合外部资源”，似乎都想四两拨千斤，空手套白狼。能够站在整个价值链的高度思考问题固然是一件可喜的事情，但是真正做起来谈何容易。在本书中，我们不妨看看香港利丰集团是如何做的。

香港利丰是一家具有一百多年历史的大型跨国商贸集团，旗下有多家上市公司，分别经营贸易、经销、物流和零售四大业务。2011年，利丰贸易的营业额超过210亿美元，为全球2000多家知名零售商、品牌商提供采购与分销服务。利丰贸易的全部员工约为27000名，在全球40个国家和地区设立了240个采购办公室和物流中心。令人惊奇的是，利丰本身没有一家工厂，却能高效地组织全球15000多家供应商为其提供产品。利丰的经验，多次被哈佛商学院作为案例研究，成为价值链管理的典范，为世人所瞩目。

利丰是一家典型的“轻资产”公司，不买地，不建厂房，但是有两样东西它非常注重，一是发展与客户及供应商之间的信任关系，二是获取整个价值链中的全部信息和知识。可以说，利丰的经营模式是轻资产、重关系、重知识，这正如冯国经先生曾经指出的，利丰“利用信息和商

业关系来管理供应网络，为客户增值”。利丰不是“左手倒右手”的纯粹中间人，而是参与全部价值链，甚至能够根据客户的需求随时创造出一条供应链。利丰与客户合作，参与产品的设计，确定产品的原材料，估算生产成本；与供应商合作，帮助采购原材料，安排生产进度，检验产品质量，并组织发货；与零售商合作，帮助安排物流运输，办理进口手续，进行包装分拣，直至送到各个店铺。在这一系列的活动中，利丰贡献的是知识和一站式服务。正因为利丰是全程参与价值链，所以它能够掌握最全面的知识，并站在全局的高度对价值链进行优化。

因此，要成为全球价值链的治理者，企业必须设法成为价值链的关系中心和知识中心。全球价值链的治理者必须承担起综合协调的责任，成为价值链的“总承包商”和各方利益的代言人。价值链中的各个企业集中精力发展自己的核心业务，而“总承包商”则以提供整体解决方案或“一揽子服务”的形式，将这些企业同外部打交道的活动全部承接过来。逐渐地，“总承包商”占据了网络的“结构洞”（structural hole）位置，成为所有企业联系的中介和网络的中心。价值链的治理者要设法使商流、物流、信息流、资金流都由其来监控和调度。也正是因为全程参与价值链，治理者可以及时获取各种信息和知识，并向其他企业分享信息与知识，成为网络的信息和知识中心。

以上是本书的主要思想脉络。全书由雷昊、刘林青和谭力文撰写，其中雷昊提出全书写作思路，并撰写第1章、第2章、第3章第2~3节、第5~8章，刘林青撰写了第3章第1节和第4章，谭力文参加了前期的调研工作，对本书的写作提出了许多宝贵的意见。全书各章的主要内容如下：

第1章介绍全球价值链的内涵、价值链的分解与外包的原因、价值链治理机制的类型与主要理论视角。

第2章着重介绍服装业的全球价值链，包括其结构与发展趋势，为后面分析利丰提供行业背景。

第3章介绍了利丰的发展历程与主要业务、组织结构，分析了利丰商业模式演变的过程，以及各种模式的特点。

第4章基于服务主导逻辑（service dominant logic）的观念分析了利丰实现从中间商到价值链治理者转型的必要性，探讨了在服务价值网络中赢得平台领导的策略。

第5章介绍了企业社会资本与网络嵌入的主要理论观点，为下一章分析利丰的网络治理作铺垫。本章首先介绍关系租金（relational rents）的来源，即伙伴关系为什么能够创造竞争优势。随后引入社会资本与网络嵌入的概念，指出社会资本的意义在于，企业可以通过关系网络以较低的代价获得市场无法提供的稀缺资源。但是关系也有两面性，过度的嵌入会给企业带来负面作用，因此有必要使关系网络多元化。

第6章着重分析了利丰对价值网络的治理之道。首先结合利丰业务扩张的轨迹介绍了它是如何逐步深入全部价值链并占据网络的中心位置的，随后具体分析利丰是如何对庞大的供应商网络进行管理的，最后探讨了利丰的网络多元化并购战略。

第7章探讨了知识管理与网络治理的关系，指出网络的治理者必须成为网络的知识中心。本章介绍了知识管理的基本理论观点以及知识共享的意义，并剖析了利丰的信息技术应用以及如何推动组织内部与外部的信息共享。

第8章首先分析了成为全球价值链的治理者需要的外部环境，随后将B2B网上中介的商业模式与利丰进行了比较，分析了两者的不同之处。最后，作者指出了网上中介无法取代利丰的根本原因，就是在互联网上：（1）无法建立起信任关系；（2）无法共享隐性知识。面对面的沟通与互动是人的内在需求，这是网络无法取代的。商业关系是人类社会关系的组成部分，也不是计算机所能够取代的。利丰的核心竞争力，就是关系与知识。这实际上是本书的主要观点。

本书得到利丰研究中心的大力支持，在香港利丰集团总部调研期间，协助安排我们采访了集团不同部门的多位中、高级经理。利丰集团主席冯国经先生、董事总经理冯国纶先生于百忙之中接受了作者的访谈，在此表示非常感谢！利丰研究中心的执行董事张家敏先生、林至颖经理、梁凯旋主任以及其他几位同事为本书的撰写提供了帮助，没有他们的支

持，本书不可能完成，在此向他们表示感谢！

本书的撰写得到国家社科基金重大招标项目“改革开放以来中国管理学的发展研究”（项目批准号：10&ZD136）、教育部人文社会科学研究基金项目“基于架构控制的制造企业服务转型战略研究：服务主导逻辑的视角”（项目批准号：11YJA630065）、教育部人文社会科学研究基金项目“基于价值构造分析的供应链物流能力协同研究”（项目批准号：09YJC630172）等课题的支持，在此一并表示感谢！

本书在撰写过程中，借鉴了许多学者的研究成果，如果在参考文献中有遗漏或不准确之处，敬请原谅！作者自身水平有限，书中观点如有谬误，请读者不吝赐教！邮箱：haolei@whu.edu.cn。

最后，还要感谢中国人民大学出版社的费小琳主任、曹沁颖编辑、夏贵根编辑！费小琳主任、曹沁颖编辑精心策划和组织了本书的出版工作，夏贵根编辑对书稿进行了仔细的编辑加工，使本书能够最终呈现在读者面前。

目 录

- 1 全球价值链及其治理 / 1**
 - 1.1 什么是全球价值链 / 1
 - 1.2 全球价值链的分解与外包 / 5
 - 1.3 价值链的治理机制 / 12
 - 1.4 案例：两种不同的关系治理思路 / 22

- 2 服装业的全球价值链 / 27**
 - 2.1 全球价值链的类型 / 27
 - 2.2 服装业的全球价值链 / 29
 - 2.3 服装全球价值链的利益分配 / 34
 - 2.4 服装全球价值链的空间分布 / 40

- 3 服装全球价值链的参与者——利丰 / 43**
 - 3.1 利丰的发展历程 / 43
 - 3.2 利丰集团的主要业务 / 50
 - 3.3 利丰商业模式的演进 / 56

- 4 从中间商到价值链治理者——利丰的转型之路 / 72**
 - 4.1 贸易商的去中间化压力 / 72
 - 4.2 从商品主导逻辑到服务主导逻辑 / 74
 - 4.3 在服务价值网络中赢得平台领导 / 88

- 5 企业社会资本与网络嵌入 / 103**
 - 5.1 关系租金——竞争优势的来源 / 103
 - 5.2 案例：外包与关系租金的创造 / 109
 - 5.3 社会资本与网络嵌入 / 113

5.4 关系的利弊 / 118

6 网络治理之道——利丰如何成为关系中心 / 126

6.1 利丰的业务扩张之路 / 126

6.2 利丰如何成为网络的中心 / 134

6.3 利丰对供应商的管理 / 140

6.4 利丰的网络多元化战略 / 145

6.5 利丰的并购 / 156

7 知识管理与网络治理——利丰如何成为知识中心 / 164

7.1 知识管理的理论回顾 / 164

7.2 知识管理的关键：知识共享 / 170

7.3 案例：丰田的知识管理 / 173

7.4 利丰的知识管理 / 179

8 如何成为全球价值链的治理者 / 191

8.1 全球价值链治理者需要的外部环境 / 191

8.2 如何成为全球价值链治理者 / 194

8.3 网上中介能取代利丰吗 / 203

结束语 / 208

1 全球价值链及其治理

1.1 什么是全球价值链

1.1.1 价值链

1985年哈佛商学院教授迈克尔·波特（Michael Porter）在分析企业竞争优势的来源时提出了价值链的概念。他在《竞争优势》（*Competitive Advantage*）一书中指出：“每一个企业都是在设计、生产、销售、发送和辅助其产品的过程中进行种种活动的集合体。所有这些活动可以用一个价值链来表明。”^①他认为把企业看做一个整体不能很好地分析其竞争优势，只有把企业看做是在设计、生产、营销、交货等过程中所进行的许多相互分离的活动时，才能抓住竞争优势的源头和本质。为分析竞争优势，波特系统性地考察了企业生产过程中各环节间的彼此联系和相互制约关系，并就此提出了价值链的概念。

波特认为，企业的价值创造是通过一系列活动构成的，这些活动可分为基本活动和辅助活动两类。基本活动涉及产品的物质创造及其销售、转移给买方和售后服务的各种活动。任何企业的基本活动都可以划分为五种类别，包括内部后勤、生产经营、外部后勤、市场销售、服务等。辅助活动则包括采购、技术开发、人力资源管理和企业基础设施等。这些互不相同但又相互关联的生产经营活动，构成了一个创造价值的动态过程，即价值链（见图1—1）。

价值链的每一个基本活动和辅助活动又可以进一步分解成更加具体的活动，例如，市场销售由营销管理、广告、销售队伍管理、销售业务、技术文献、促销等活动所构成（见图1—2）。

^① 波特：《竞争优势》，陈小悦译，36页，北京，华夏出版社，1997。

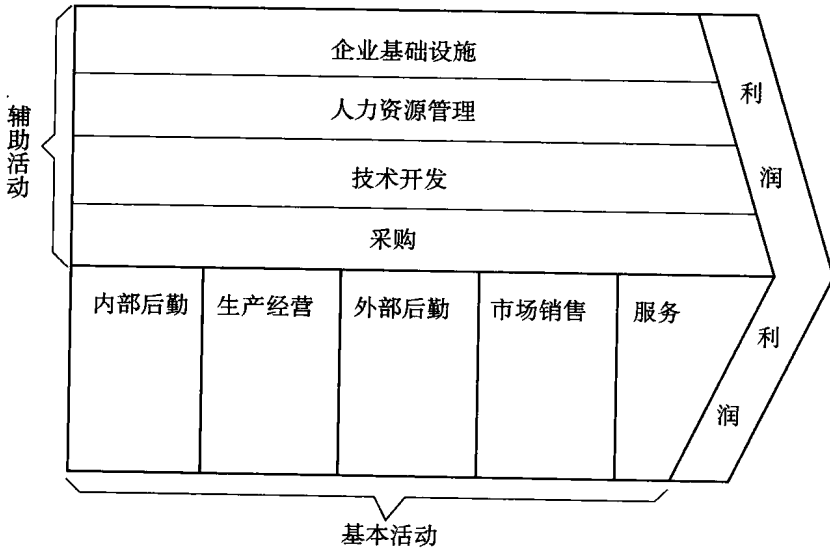


图 1-1 基本价值链

资料来源：波特：《竞争优势》，陈小悦译，37 页，北京，华夏出版社，1997。

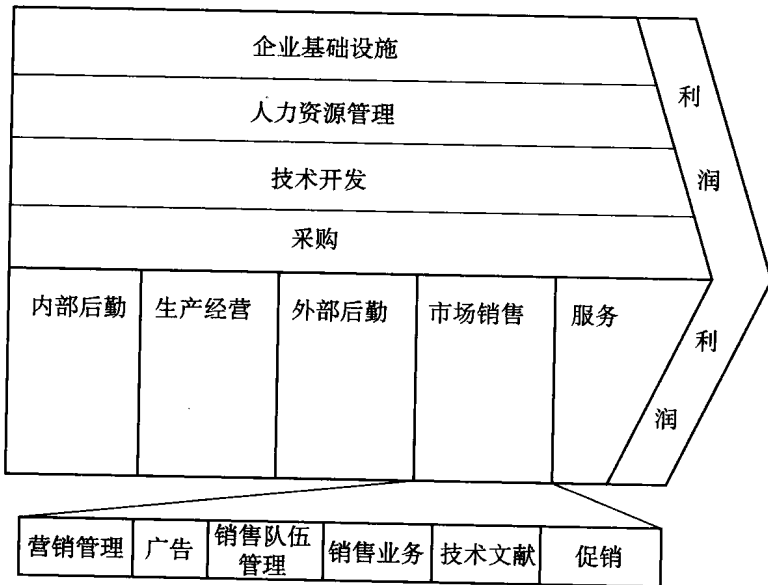


图 1-2 价值链的再分解

资料来源：波特：《竞争优势》，陈小悦译，46 页，北京，华夏出版社，1997。

在《竞争优势》一书中，波特还突破企业的界限，将视角扩展到不同企业之间的经济交往，提出了价值系统（value system）的概念。在产业价值链中，供应商具有创造和发送用于企业价值链中外购投入的价值链，即上游价

值。许多产品在到达顾客手里之前需要通过销售渠道的价值链，即渠道价值。企业的产品最终会成为其买方价值链的一部分，即顾客价值。这样，从上游价值到买方价值形成一个完整的价值系统。波特的价值链理论揭示，企业与企业的竞争，不只是某个环节的竞争，而是整个价值链的竞争，整个价值链的综合竞争力决定企业的竞争力。

随着企业面临的竞争环境越来越复杂，企业之间的关系也不再单纯地划分为敌我两大阵营，而是时而合作，时而竞争，或者在一个市场上进行合作，在另一个市场上开展竞争。布兰德伯格（Brandenburger）和纳尔波夫（Nalebuff）为此创造了一个词：“co-opetition”（竞合、合作竞争）。他们提出了一个价值网（value net）模型，以解释所有商业活动参与者之间的复杂关系。^①布兰德伯格和纳尔波夫增加了商业活动中一个新的因素：互补者（complementors），指代那些提供互补性产品而不是竞争性产品和服务的企业（见图1—3）。

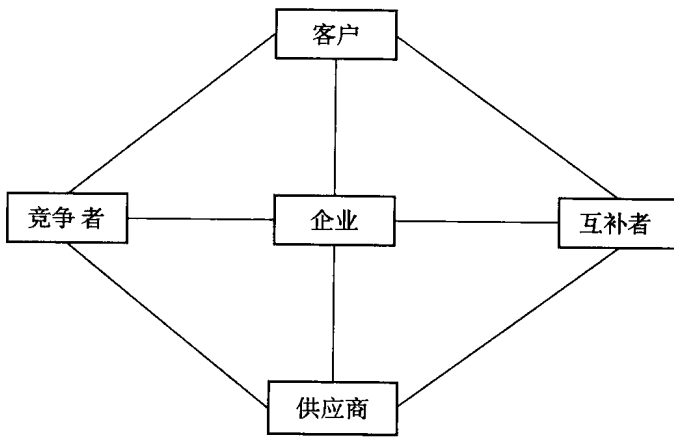


图 1—3 价值网

价值网的概念既强调价值的分割，也强调价值的创造。价值分割的最终结果是价值为零，谁是最最终的赢家取决于参与竞争者的相对力量。价值网强调竞争和合作两个方面。企业要与客户、供应商及互补者共同合作创造价值（可以比喻为“做蛋糕”），又要同顾客、供应商、互补者竞争以获得价值（可

^① A. M. Brandenburger and Nalebuff, B. J., *Co-opetition*, Harper Collins Business, 1996.

以比喻为“分蛋糕”)。如今,甚至企业与竞争对手之间的合作也非常常见,尤其是在高科技行业。当几种技术标准在竞争成为最终的产业标准时,同一标准阵营的企业会联合起来与另一标准开展竞争,虽然这些企业彼此之间存在着产品的竞争。

价值链和价值网之间有无不同,至今仍存在争议。企业与外部各种组织的关系,用一条单纯的价值链条不能完全涵盖,所以用价值网络的说法更合适一些,但考虑到价值链一词已经深入人心,所以本书仍使用价值链而不是价值网一词,对两者并未加以区别。^①

1.1.2 全球价值链

随着国际贸易的发展和跨国公司实力的增强,商品的生产过程越来越多地被分解为不同阶段,分别在不同的国家完成。因此,围绕某种商品的生产形成一种跨国生产体系,分布在世界各地不同规模的企业被组织在这个一体化的生产网络中。在此背景下,学者杰瑞夫(Gereffi)提出了全球商品链(global commodity chain)的概念。

全球商品链是指:“通过一系列国际网络将围绕某一商品或产品而发生关系的诸多家庭作坊、企业和政府等紧密地联系到世界经济体系中;这些网络关系一般具有社会结构性、特殊适配性和地方集聚性等特性;任一商品链的具体加工流程或部件一般表现为通过网络关系连接在一起的节点或一些节点的集合;商品链中任何一个节点的集合都包括投入(原材料和半成品等)组织、劳动力供应、运输、市场营销和最终消费等内容。”^②

进入21世纪,学术界逐步用全球价值链来取代全球商品链的概念。斯特恩(Sturgeon)从组织规模(organizational scale)、地理分布(geographic scale)和生产性主体(productive actor)三个维度来界定全球价值链。从组织规模看,全球价值链包括参与某种产品或服务的生产性活动的全部主体;从地理分布看,全球价值链必须具有全球性;从参与的主体看,有一体化企业、零售商、领导厂商、交钥匙供应商和零部件供应商。他还对价值链和生

^① 也有学者使用“价值星系”(value constellation)来代替“价值链”或“价值网”,参见罗珉:《价值星系:理论解释与价值创造机制的构建》,载《中国工业经济》,2006(1)。

^② Gereffi, G., *Commodity Chains and Global Capitalism*, Praeger Publishers, 1994.

产网络的概念进行了区分：价值链主要描述了某种商品或服务从生产到交货、消费和服务的一系列过程，而生产网络强调的是一群相关企业之间关系的本质和程度。^①

联合国工业发展组织（UNIDO）在 2002—2003 年度产业发展报告中指出：“全球价值链是指在全球范围内为实现商品或服务价值而连接生产、销售、回收处理等过程的全球性跨企业网络组织，涉及从原料采集和运输、半成品和成品的生产和分销直至最终消费和回收处理的过程。它包括所有参与者和生产销售等活动的组织及其价值利润分配，并且通过自动化的业务流程和供应商、合作伙伴以及客户的链接，以支持机构的能力和效率。”^② 该定义强调了全球价值链不仅由大量互补的企业组成，而且是通过各种经济活动联结在一起的企业网络的组织集，关注的焦点不只是企业，也关注契约关系和不断变化的联结方式。

1.2 全球价值链的分解与外包

随着全球化的推进和信息技术的普及应用，产业价值链的结构不断发生变化。比较突出的一个趋势是价值链的分解，或纵向解体。以计算机行业为例，在 20 世纪 80 年代以前，一家生产计算机的企业需要自己生产芯片、计算机（硬件）、操作系统和应用软件，然后由自己的销售人员进行销售并提供售后服务（见图 1—4）。此时，一个企业的业务范围覆盖了完整的产业价值链，这种方式称为“纵向一体化”（vertical integration）。这一经营方式要求企业必须对产业价值链的所有环节都精通，而很少有企业能做到这一点。同时这种方式也不利于行业的技术进步，因为对价值链的每个环节进行研发和流程改进需要投入大量的资金和人力，企业可能无法承担如此庞大的开支。

进入 20 世纪 90 年代以后，计算机逐步出现“模块化”的架构。所谓模块化，是指将产品分解成一个个子系统（模块），设计者事先确定产品的结构由哪几个子系统（模块）组成，每个子系统的功能有哪些，不同子系统之间

^① Sturgeon, T. J., “How Do We Define Value Chains and Production Networks,” *IDS Bulletin*, 2001, 32 (3).

^② UNIDO, *Competing through Innovation and Learning: Industrial Development Report 2002—2003*, U. N. I. D. Organization, Vienna, 2002.

如何交换信息和相互作用等规则或标准，然后每个子系统可以分别由不同的企业去完成。在符合统一规则的前提下，每个企业可以专注于一个模块的生产，并进行该模块的研发和创新。由于符合统一的标准，同一模块内不同企业的产品可以互换，彼此之间的竞争可以使产品性能不断提高，而价格却不断下降，顾客的选择余地也更大了。这就是产业价值链“纵向解体”的典型例子。^①

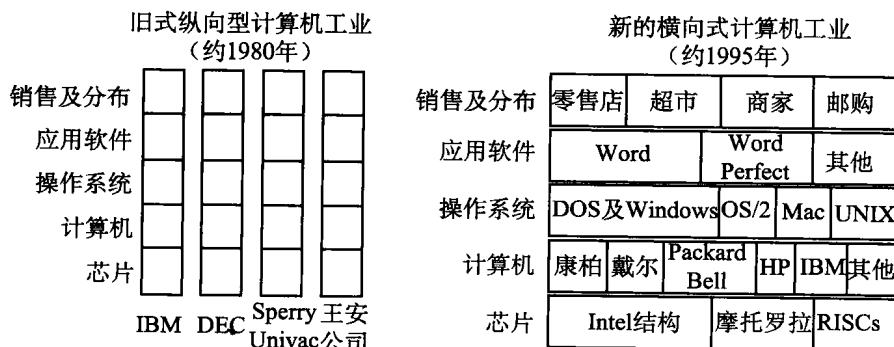


图 1—4 计算机工业的转型

资料来源：格鲁夫：《只有偏执狂才能生存》，安然译，41页，北京，中信出版社，2002。

1.2.1 外包的原因

近几十年来，企业将越来越多的价值链环节外包出去。企业外包的原因有以下几点。^②

1.2.1.1 专注于核心竞争力

现代企业竞争的一个重要指导思想是，企业不可能在价值链的每一个环节都具有竞争优势。根据战略管理的资源基础观点（resource-based view），每个企业都拥有不同的资源和能力组合，其中一些资源和能力是有价值的和稀缺的。企业应该将精力集中在自己的核心竞争力上，也就是企业区别于竞争对手的特殊才能，这些能力是不可模仿和无法替代的，因此能够给企业带来超额的利润。如果企业在价值链的某个环节没有优势，就应该将其外包出去，同那些最好的企业合作。例如，耐克公司就将重点放在产品创新和营销

^① 参见格鲁夫：《只有偏执狂才能生存》，安然译，北京，中信出版社，2002。

^② 大卫·辛奇-利维：《供应链设计与管理》，172页，北京，中国财政经济出版社，2004。

上，而不是生产上。

1.2.1.2 利用外部资源

企业在进入新的市场或推出新的产品时，需要大量的资源投入。但是企业可能没有足够的资源或能力，或者这一资源或能力需要较长的时间才能在企业内部获得。这些外部资源可能是设计和生产某种产品的知识，也可能是在某个市场成功经营的能力和关系网络，它们都不可能在很短的时间内建立。而有的企业恰恰在这些方面具有很强的优势，这时企业可以将一部分工作外包给有能力的企业，迅速获得外部资源，推出新产品以抢先占领市场。例如，IBM在80年代为了同苹果公司竞争，把其个人计算机的操作系统和处理芯片外包给了微软和英特尔，从而迅速推出了IBM兼容机，击败了苹果公司。

1.2.1.3 规模经济与范围经济

规模经济 (economies of scale) 是指一种产品的平均成本随着产量的增加而下降的现象。规模经济与固定成本的分摊有关。随着企业的产量增加，固定成本在更多产品上均摊，平均固定成本不断下降，因此总平均成本也不断下降。

以图1—5为例，假设面料企业每年生产10万米布匹才会达到平均成本的最低点，而服装制造企业A每年面料的需求为3万米。显然，A企业自己生产面料成本比较高，在这种情况下，将面料的生产外包给专门的面料生产企业，便可以享受面料企业由于规模经济带来的成本节约。

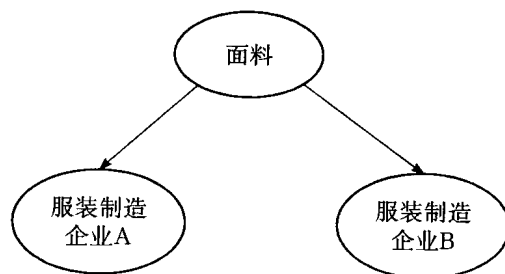


图 1—5 上下游不同的规模经济

服装价值链各个环节的最优规模如图1—6所示。从上游的棉花种植到下游的成衣制造环节，达到规模经济所需要的规模越来越小。这使得上游行业比较集中，而下游行业则比较分散。