

《哈佛商业评论》精粹译丛

HARVARD BUSINESS REVIEW ON MANAGING THE VALUE CHAIN

价值链管理

北京新华信商业风险管理有限责任公司 译校



模块化时代的管理

卡利斯·Y·鲍德温 金·B·克拉克

快捷、全球化和创业精神：香港风格的供应链

管理——维克托·冯访谈录

琼·玛格丽塔

克莱斯勒公司是如何创造美国化的企业集团的

杰弗里·H·戴尔

制造商与零售商之间信任的力量

厄马利亚·库玛

合适的产品供应链

马歇尔·L·费希尔

同经销商合作

唐纳德·V·菲兹

从价值链到价值群：设计交互式战略

理查德·诺曼 拉斐尔·拉米雷斯

从精益生产到精益企业

詹姆斯·P·沃马克

丹尼尔·T·琼斯

《哈佛商业评论》精粹译丛

HARVARD BUSINESS REVIEW
ON
MANAGING THE
VALUE CHAIN

价值链管理

北京新华信商业风险管理有限责任公司 译校

图书在版编目 (CIP) 数据

价值链管理/北京新华信商业风险管理有限责任公司译校

北京: 中国人民大学出版社, 2004

(《哈佛商业评论》精粹译丛)

ISBN 7-300-05826-4/F · 1849

I. 价…

II. 北…

III. 企业管理

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 082940 号

《哈佛商业评论》精粹译丛

价值链管理

北京新华信商业风险管理有限责任公司 译校

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) 010-62511239 (出版部)

010-62515351 (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 河南第一新华印刷厂

开 本 889×1194 毫米 1/32 版 次 2004 年 10 月第 1 版

印 张 7.75 插页 7 印 次 2004 年 10 月第 1 次印刷

字 数 164 000 定 价 27.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换



出版说明

创刊于 1922 年的《哈佛商业评论》（Harvard Business Review, HBR），是哈佛商学院的标志性杂志，80 多年来，HBR 始终致力于发掘和传播工商管理领域中最前卫的思想理论、观点和方法，帮助管理者们不断更新理念、开阔视野、适应变化，与时代共进。在美国媒体对经济管理类期刊的调查中，HBR 被读者们普遍认为是国际管理领域中“最权威、最有思想性、最有价值和最为独特”的期刊之一，它的权威性指数比排名第二的期刊高出了一倍。HBR 之所以能获得如此之高的赞誉，是与其独特的定位与宗旨、一流的作者队伍和高层次的读者群分不开的。同时，通过在 HBR 上做广告的世界大公司的知名度，也可以从另一个侧面折射出 HBR 在商界的巨大影响力。



《哈佛商业评论》承诺，它的使命是发掘那些可以改变今后管理实践的重要思想，并将其传达给读者们。HBR 时刻关注着国际工商管理领域中最新、最前沿的研究和实践的发展，每期杂志都将具有权威性、前瞻性和可能影响今后商业发展方向的文章奉献给读者。HBR 中刊登的不是普通的新闻，而是具有创新性的管理思想和理念，当今的管理精英们已经耳熟能详的“流程重组”、“核心竞争力”、“竞争战略的五种力量”、“技术爆炸”和“平衡计分法”等开创性的管理理念，都是首先发表在 HBR 上的。早在 1975 年，世界各地的读者们就从 HBR 上了解到了“信息高速公路”的概念，他们比其他人更早地看到了今天技术变革带来的巨大影响。HBR 的每一期都保持着这种权威性和前瞻性，影响并推动着全球管理实践的发展。阅读当前的这期杂志，你可以洞悉明天、明年甚至 10 年以后的商业变革。

《哈佛商业评论》的作者，都是活跃在管理实践中的著名大公司或组织的领导者，以及高级政府官员、世界各著名大学的资深教授和管理咨询专家。在本丛书中，你会发现许多大师级的人物，如知识社会 and 知识管理的开山鼻祖彼得·F·德鲁克、领导学的前卫发言人约翰·P·科特、管理学和组织理论的权威亨利·明茨伯格、战略管理大师迈克尔·波特等熟悉的名字。可谓名流云集，不可胜数。

相对于其他杂志而言，《哈佛商业评论》的读者群拥有更好的职位和收入、更高的学历，也更年轻。



他们是今天或明天的商业精英和领袖，有着强烈的进取心和责任感，同时也是最具学习热情和学习能力的人们。

由哈佛商学院出版社编辑出版的这套丛书，按专题荟萃了 20 世纪 90 年代以来发表在《哈佛商业评论》上的精彩之作，以及经年已久但仍被人们反复引用的经典之作。管理大师们敏锐的洞察力和充满智慧的创见，以及作者们由于其背景各异所表现出来的丰富多彩的研究思路和研究方法，无不令人大开眼界。中国人民大学出版社引进这套译丛的初衷，就是让中国企业界和管理学界的读者们，能够有机会读到世界级管理权威们的原创作品，并通过了解和掌握这些前沿的理念和方法，在实践中探索和总结自身的经验教训，走出一条中国企业的快速成长壮大之路。

3

中国人民大学出版社于 1999 年开始出版《哈佛商业评论》精粹译丛，至今已出版八辑 36 册。在此期间，广大读者对这套书给予了极大的关注，令我们感动，同时也使我们不敢有丝毫松懈。因本丛书是根据哈佛商学院出版公司每年出版的新书推出的，所以出版周期较长，其封面及内文设计也几次变动，令我们颇感遗憾。事实上，在进行书稿编辑的过程中，我们认为书中的每篇文章都可谓经典和精彩之作；同时，我们也感受到了这套书的收藏价值，所以我们下定决心对此套书重新修订。一方面，借鉴广大读者多年来的反馈意见，重新进行编校工作；



另一方面，修订书中翻译欠妥之处，将这套书以精装形式出版，统一了装帧形式，以求奉献给读者一套全新的、极具收藏价值的原创性经典著作。

需要说明的是，在出版《哈佛商业评论》的同时，我们还获授权出版了《哈佛商学案例精选集》中文版及影印版，以及代理“哈佛商学多媒体网络课程”，成为国内唯一一家同时代理哈佛商学院出版公司三种产品的出版社。我们希望经过努力，奉献给读者最好的产品，带给读者思想上的启迪，使读者在工作繁忙之余能感到阅读的轻松，并为其提供工作上的帮助。能做到如此，那就是我们辛苦工作之后的最大安慰了。

4

在本译丛引进和出版运作的过程中，我们得到了全国人大常委会副委员长、国家自然科学基金会管理科学部主任成思危先生的热情关心和有力支持，以及哈佛商学院出版社的积极合作，在此谨表衷心的感谢。

请联系我们：rdcbjsjg@crup.com.cn。

中国人民大学出版社



译者前言

5

在今天迅速变化的竞争环境里，制造商与其供应商、经销商、零售商和顾客的关系越来越密切。作为制造商，必须把产品原料的采购、产品的生产、销售和售后服务的整个过程，看做一条价值链，并对整条价值链实施有效的管理。只有这样，才能使产品的成本降到最低，使产品的销售渠道畅通，并实现企业的良性循环。

价值链管理的概念源于这样一种观点，即企业应该从总成本的角度考察其经营效果，而不是片面地追求诸如采购、生产和分销等功能的优化。价值链管理的目的是：通过对价值链各个环节加以协调，实现最佳业务绩效，从而增强整个公司业务的表现。高效的价值链设计、价值链成员之间的信息共享、库存的可见性和生产的良好协调，会使库存水平降



低、物流作业更为有效,并能改善订单实现率及其他一些关键的业务功能。当价值链的各个环节只是单独地完善自身,而不是把其目标和活动与其他部门整合在一起的时候,整个链条的表现就会不尽如人意。总之,价值管理是“一种基于协作的策略,它把跨企业的业务运作连在一起,以期实现市场机会的共同愿景”。可见,价值链各个环节之间必须进行协作,才能实现价值链的最优化。

21 世纪,所有的企业都将面临更严峻的挑战。它们必须在提高服务水平的同时降低成本;必须在提高市场反应速度的同时给客户以更多的选择。总之,客户拥有了越来越大的权力。价值链始于客户,终于客户。对客户实际需求的绝对重视,是价值链发展的原则和目标。长期以来,我国的企业没有对价值链进行过整体的把握,需要借鉴和参考国外企业的经验和教训。本书的作者或是国外价值管理研究领域的著名学者,或是正在实施价值管理方法的企业高级领导人,他们的研究和实践成果,将会对价值管理方法在我国企业中的应用有切实的帮助。

本书中阐明了以下观点:

1. 供应链的管理极其重要。现在,供应链管理正被提到一些行业的企业 CEO 的战略议程上,推动这一变化的是全球竞争格局的重组。当公司集中于核心业务而其余部分则需外购或外包时,其成功更加依赖于对公司以外的价值链所发生情况的控制程



度。20 世纪 80 年代,企业的中心工作是处理好与供应商的合作关系以降低成本和提高质量,而在今天快速变化的市场上,企业的中心工作已转变为创新、灵活性和速度。本书给出了一个香港风格的利丰公司供应链管理的案例,通过对利丰公司实施的供应链管理及其创新,对良好的供应链如何降低生产成本、缩短产品交付周期等作了深刻的说明。

2. 如何选择适于产品的供应链极其重要。如果公司缺乏一种框架来选择适于它们特定情况的思想和技术,那么,新思想和新技术并不能使公司供应链的绩效得到提高。管理者要设计出能最佳地满足需求的供应链,必须理解产品需求的性质,然后才能根据产品需求的性质选择与之相匹配的供应链。

3. 要对企业的整条价值链实施有效的管理,价值链的各个角色就需要建立相互间的信任。威胁和恐吓不是处理相互关系的好方法。在迅速变化的环境中,成功属于那些学会了如何建立信任的公司。在本书的第 4 篇文章中,作者以宝洁公司和沃尔玛商店为例,说明了建立相互间的信任关系对各方都是有利的,并就如何建立相互信任提出了有效的建议。

4. 建立高质量的、能够为顾客提供优质服务的分销系统十分重要。本书第 6 篇文章介绍了卡特彼勒有限公司的经历,将有助于读者从不同角度看待分销系统的建立及其对企业经营的重要影响。与经销商患难与共,给供应商提供特别支持,保持和经



销商之间的感情联系是卡特彼勒公司建立一个强有力的经销商网络的关键。今后，如果一家公司想要在全球性经济中获胜，那么，它就需要高质量的、能够为客户提供优质服务的分销系统。

5. 从战略的角度看待价值链。在今天迅速变化的竞争环境里，企业关键的战略任务是在一群代理人（供应商、合作伙伴、客户）中，重新安排角色及他们之间的关系，以动员新的联合体去战略性地创造价值。新的价值理念消除了产品和服务的区别，把它们统一到以活动为基础的“产出”中去，客户从中可以为自己创造价值。本书的第7篇文章介绍了三个案例：宜家公司、丹麦的药店及其国内联盟、法国的公共服务特许经营商。这些案例将有助于读者从不同的角度看待这一战略规则。

价值链管理是当前国际企业管理的重要方向，也是国内企业富有潜力的应用领域。在我国，企业拼命争技改、抢项目、扩建厂房、更新设备，导致制造能力大量过剩，而销售和供应能力则很弱。价值链管理是我国大部分企业管理中最薄弱的环节，市场的无情竞争将使越来越多的企业家认识到这一点。如果价值链问题解决得好，甚至可以改善一个行业的竞争能力。因此，本书适用于各类企业不同层次的管理者，同时也适用于 MBA 和对该领域感兴趣的专家学者。



目 录

1 模块化时代的管理

卡利斯·Y·鲍德温 金·B·克拉克

/ 1

2 快捷、全球化和创业精神：香港风格的供应链管理——维克托·冯访谈录

琼·玛格丽塔

/ 26

3 克莱斯勒公司是如何创造美国化的企业集团的

杰弗里·H·戴尔

/ 56

4 制造商与零售商之间信任的力量

尼马利亚·库玛

/ 86

5 合适的产品供应链

马歇尔·L·费希尔

/ 120

6 同经销商合作

唐纳德·V·菲兹

/ 146

7 从价值链到价值群：设计交互式战略

理查德·诺曼 拉斐尔·拉米雷斯

/ 174

8 从精益生产到精益企业

詹姆斯·P·沃马克 丹尼尔·T·琼斯

/ 206

Managing the Value Chain

价值管理

1

模块化时代的管理^①

卡利斯·Y·鲍德温

金·B·克拉克

① 原文发表于《哈佛商业评论》
1997年9/10月号。重印号97502。



作者简介

卡利斯·Y·鲍德温 (Carliss Y. Baldwin)

哈佛商学院商业管理威廉·L·怀特 (William L. White) 基金教授，曾是麻省理工大学斯隆管理学院助理教授。她和金·B·克拉克正在进行一项有关设计过程及其对计算机行业影响的研究，这项研究已历时数年。她早期的研究包括对美国大公司资金预算体系的调查研究和对剥离公司财产的最佳出售方式的研究。除从事研究和教学外，鲍德温教授还担任乡村卷帘有限责任公司 (Country Curtains Inc.) 的董事长，波士顿银行联合家庭贷款部经理以及美国经济顾问议会经济政策顾问团成员。与金·B·克拉克合著有《设计规则：模块化的影响力》。

2

金·B·克拉克 (Kim B. Clark)

哈佛商学院的教务长和乔治·F·贝克 (George F. Baker) 基金行政学教授。他早期的研究领域包括技术、生产率、产品开发和经营战略。和卡利斯·Y·鲍德温合著有《设计规则：模块化的影响力》，该书集中讨论设计的模块化、行业演变中技术和竞争的整合，尤其是在计算机行业。他在《哈佛商业评论》、《加利福尼亚管理评论》、《管理科学》和《行政科学季刊》等杂志上发表了许多论文。

内容提要

在计算机行业，模块化是一个通用的原则，不同的公司能够独立地设计和生产诸如磁盘驱动器、操作软件等部件，

这些模块可以组装成一台复杂的、平稳运行的产品，因为模块的制造者遵循的是一套既定的设计规则。

在制造业的很多公司里，模块化已经很普遍了。其中的一些公司现在已经开始把模块化这一方法扩展到产品和服务的设计上了。正如模块化极大地提高了计算机行业的创新速度一样，设计的模块化应该同样能够极大地提高许多行业的创新速度。

作者断言，随着商业像汽车制造业和金融服务业一样多样化，并且向着模块设计方向发展，竞争趋势将发生巨大的改变。产品的装配商将不再能控制最终的产品，关键模块的供应商将变得举足轻重，甚至有权制定模块的设计规则。公司的竞争将表现在两个方面：制定占优势地位的设计规则（如微软公司），或者生产优质的模块（如磁盘驱动器制造商昆腾公司）。

在一个模块化行业里，领导者的控制能力较弱。因此，他们不得不用心观察竞争环境，寻求和其他模块制造商联合的机会。他们还需要了解更多的东西，公司一级的工程细节在过去看似并不重要，但在现在的战略决策中却起着很大的作用。他们还需要成为了解公司内部情况的管理者，因为他们需要协调各个开发部门以使它们将精力集中于公司所追求的模块战略。

在 19 世纪，铁路从根本上改变了商业竞争，通过提供快捷廉价的运输，迫使原来地域性的公司和相隔很远的竞争对手互相竞争。铁路公司也设计了管理制度来解决自身的复杂性和固定成本高的问题，这深刻地影响了 19 世纪末 20 世纪初的第二次工业化浪潮。

今天，计算机行业正处于一种类似的领导地位。计算机公司不仅通过引入快捷、廉价的信息处理方法拓宽了市场的范围，而且还走出了一条通向建立最有效地利用信息处理能力的产业结构道路。这一产业结构具有非凡的先进性，其核心是模块化，即由小的子系统组建复杂的产品或工序，而这些子系统能够独立设计，并且当它们作为一个整体时能有效运转。通过广泛地应用模块设计，计算机行业的创新速度显著提高。的确，今天计算机行业的管理者面临的是变化速度的不断加快，而不是更快的处理、通信联络或其他技术的挑战，这就是模块化带来的结果。而建立在模块化基础上的战略是应对变化的最好办法。

长期以来，许多行业的生产过程都存在着不同程度的模块化。但是现在，越来越多的行业正准备把模块化扩展到产品的设计阶段。尽管它们很难像计算机行业那样广泛地采用模块化，但是，许多行业的管理者准备从计算机行业相关部分的经验中，学习一些关于采用模块化这一新技术的知识。