



Harvard Business Review

《哈佛商业评论》
精粹译丛

价值链管理

卡利斯·Y·鲍德温 等 著
金·B·克拉克



中国人民大学出版社
哈佛商学院出版社



Harvard Business Review

《哈佛商业评论》
精粹译丛

价值链管理

卡利斯·Y·鲍德温 等著
金·B·克拉克

北京新华信商业风险管理有限责任公司 译校

 中国人民大学出版社
 哈佛商学院出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

价值链管理/卡利斯·Y·鲍德温 (Carliss Y. Baldwin), 金·B·克拉克 (Kim B. Clark) 等著; 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, 2001

(《哈佛商业评论》精粹译丛)

书名原文: Harvard Business Review on Managing the Value Chain

ISBN 7-300-03679-1/F·1102

I. 价…

II. ①鲍…②克…③北…

III. 企业管理

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 82135 号

《哈佛商业评论》精粹译丛

价值链管理

卡利斯·Y·鲍德温 金·B·克拉克等 著

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

(北京中关村大街 31 号 邮编 100080)

邮购部: 62515351 门市部: 62514148

总编室: 62511242 出版部: 62511239

E-mail: rendafx@public 3. bta. net. cn

经 销: 新华书店

印 刷: 北京市丰台丰华印刷厂

开本: 850×1168 毫米 1/32 印张: 8.125 插页 2

2001 年 4 月第 1 版 2001 年 4 月第 1 次印刷

字数: 160 000

总定价 (5 册): 100.00 元 本册定价: 22.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

策划人语

一年前，当我们倾注心血向中国读者首次推出《哈佛商业评论》精粹译丛第一辑和第二辑的时候，就预见到这套丛书会受到读者的欢迎，但丛书出版后读者们的反应之热烈，仍然出乎我们的预料。许多读者，特别是企业的管理者、高校的教师和 MBA 们，对我们的工作给予了很高的评价。作为出版人，能用自己的产品为读者带来思想上的启迪和工作上的帮助，这是我们最感欣慰的事情；同时，我们也深知，要持之以恒地将好书奉献给读者，仍有很长的路要走。在《哈佛商业评论》精粹译丛第三辑、第四辑和第五辑即将出版之际，我们有理由相信，这套充满管理智慧的原创性丛书，将成为更多读者的良师益友。

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，近 80 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，他们比其他入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，你便可以洞悉明天、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。从本丛书中，你会发现许多大师级的人物，如知识社会和知识管

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 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。我们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。

为了保证本丛书的翻译质量，我们与管理学界和企业界携手，共同为这套译丛的出版作出了尽责的努力。但是，由于各位译者受专业范围和自身水平所限，译作中难免存在不妥和需要商榷之处。我们真诚地希望读者们来信或 E-mail 批评指正，以便在重印时加以更正，使这套丛书的翻译质量得到进一步的提高。

需要向读者们说明的是，在我们与哈佛商学院同步出版的两年中，本丛书英文版共计出版了 22 种。最近，

从哈佛商学院出版社传来消息，本丛书今后不再以每年10种的进度出版，而将不定期地推出新的专辑。为此，我们将密切关注哈佛商学院的出版动向，及时将新书引进和翻译出版，以满足广大中国读者的学习需要。

本书是中国人民大学出版社与北京新华信商业风险管理有限责任公司（以下简称新华信公司）精诚合作的产物，新华信公司董事长赵民先生现为哈佛商学院EMBA，并兼任北京大学光华管理学院客座研究员。在他的热情支持和精心组织下，新华信公司组成了一支较高水平的译者队伍，发挥了管理咨询方面的团队协作优势，保证了较好的翻译质量。

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。

中国人民大学出版社 闻 洁

2001年2月

译者前言

在今天迅速变化的竞争环境里，制造商与它的供应商、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己，而不是把其目标和活动与其他部门整合在一起的时候，整个链条就会出现不尽人意的表现。总之，价值链管理是“一种基于协作的策略，它把跨企业的业务运作连接在一起，以期实

现市场机会的一个共同愿景”。可见，价值链各个环节之间必须进行协作，才能够实现价值链的最大优化。

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。本书的作者都是国外价值链管理研究领域中的著名学者，或是正在实施价值链管理法的企业高级领导人，他们的研究和实践成果，将会对价值链管理法在我国企业中的应用有切实的帮助。

下面是本书的重要观点。

供应链的管理及其重要性。现在，供应链管理正被提上一些行业的企业 CEO 的战略议程，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。在 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。

如何选择适合于产品的供应链也极其重要。如果公

司缺乏一种框架来选择适合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。

要对企业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连锁店为例,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。

高质量的、能够为顾客提供优质服务的分销系统是本书讨论的一个重要主题。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,如果一个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。

从战略的角度看待价值链是本书的一个重要议题。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。

本书由卢远瞩翻译，汪洱、崔麒为全书的校订做了大量工作。由于译者水平有限，书中如有不足之处，敬请读者指正。电子邮件：Wanger @ sino.trust.com.cn.

感谢中国人民大学出版社的麻众志先生以及本书的责任编辑康旭芳女士和于波女士，他们为本书的出版做了大量工作。

北京新华信商业风险管理有限责任公司

董事长 赵 民

2000 年 11 月

目 录

1. 模块化时代的管理 1
卡利斯·Y·鲍德温 金·B·克拉克
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 28
琼·玛格丽塔
3. 克莱斯勒公司是如何创造美国
化的序列系统的 59
杰弗里·H·戴尔
4. 制造商与零售商之间信任的力量 91
尼马利亚·库玛
5. 合适的产品供给链 127
马歇尔·L·弗希尔
6. 和经销商合作 154
唐纳德·V·菲兹

目 录

7. 从价值链到价值群:设计交互式战略 184

理查德·诺曼 拉斐尔·拉米雷斯

8. 从精益生产到精益企业 218

詹姆斯·P·沃马克 丹尼尔·T·琼斯

Harvard Business Review

1. 模块化时代的管理^①

卡利斯·Y·鲍德温 金·B·克拉克

作者简介

卡利斯·Y·鲍德温 (Carliss Y. Baldwin) 现在是哈佛商学院商业管理威廉·L·怀特 (William L. White) 基金教授, 她曾在麻省理工学院斯隆管理学院任助理教授。她现在和金·B·克拉克 (Kim B. Clark) 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, 曾任波士顿银行联合家庭贷款部经理以及美国经济顾问

① 原文发表于《哈佛商业评论》1997年9/10月号。重印号97502。

议会经济政策顾问团的成员。她还出版过几本著作，包括最近和金·B·克拉克合著的《设计规则：模块化的影响力》。

金·B·克拉克 (Kim B. Clark) 是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。他最近和卡利斯·Y·鲍德温合著了《设计规则：模块化的影响力》一书，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。他早期的研究领域包括技术、生产率、产品开发和经营战略。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，并且单独或与他人合著了7本著作。

内容提要

在计算机行业里，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，因为模块的制造者们遵循的是一套给定的设计规则。

在制造业中的很多公司里，模块化已经很普遍了。但是，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。如同它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的努力以使他们集中精力追求公司的模块战略。

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，这深刻地影响了世纪之交（指19世纪末20世纪初——译者注）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。确实，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。

越来越多的行业正准备把模块化扩展到产品的设计阶段

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，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。