



MERCER

美智管理顾问公司

大卫·波维特 约瑟夫·玛撒 R·柯克·克雷默 著
DAVID BOVET JOSEPH MARTHA R. KIRK KRAMER

价值网 VALUENETS

打破供应链
挖掘隐利润

BREAKING
THE SUPPLY CHAIN
TO UNLOCK
HIDDEN PROFITS

人民邮电出版社
www.pptph.com.cn

美智管理顾问公司

大卫·波维特 约瑟夫·玛撒 R·柯克·克雷默 著
DAVID BOVET JOSEPH MARTHA R.KIRK KRAMER

胡汉辉 校
仲伟俊 钟德强 胡汉辉 译

价值网

VALUENETS

打破供应链
挖掘隐利润

*BREAKING
THE SUPPLY CHAIN
TO UNLOCK
HIDDEN PROFITS*

人民邮电出版社

图书在版编目(CIP)数据

价值网:打破供应链、挖掘隐利润/(美)大卫·波维特,(美)约瑟夫·玛撒,
(美)R·柯克·克雷默著;仲伟俊,钟德强,胡汉辉译.

- 北京:人民邮电出版社,2001.9

ISBN 7-115-09593-0

I. 价... II. ①波...②玛...③克...④仲...⑤钟...⑥胡...

III. 企业管理-方法 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 054997 号

价 值 网

打破供应链 挖掘隐利润

-
- ◆ 著 大卫·波维特 约瑟夫·玛撒
R·柯克·克雷默
- 校 胡汉辉
- 译 仲伟俊 钟德强 胡汉辉
- 责任编辑 张宏巍
- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子函件 315@ pptph. com. cn
网址 <http://www.pptph.com.cn>
读者热线:010-67129212 010-67129211(传真)
北京汉魂图文设计有限公司制作
北京顺义向阳胶印厂印刷
新华书店总店北京发行所经销
- ◆ 开本:720×980 1/16
印张:15
字数:205 千字 2001 年 9 月第 1 版
印数:1-5 000 册 2001 年 9 月北京第 1 次印刷
著作权合同登记 图字 01-2001-1096 号
ISBN 7-115-09593-0/C·6
-

定价:28.00 元

本书如有印装质量问题,请与本社联系 电话:(010)67129223

致 谢

本书是集体通力合作的结果，我们对所有参与者表达我们诚挚的感谢。首先，对那些前沿公司中提供个人经历与真知灼见的人们表示感谢。他们的故事构成了本书真正的核心。

我们也要感谢美智管理顾问公司的合伙人 Adrian Slywotzky 和 David Morrison 所做出的贡献，他们开发的业务模式结构被广泛应用于本书之中。我们也受益于由 David Morrison 领导的本书筹划委员会，成员包括 Pat Pollino, Les Artman 和 Paul Katz。

全世界顾问的同行们贡献出了委托人经历、有价值的观点和深思熟虑的反馈信息。我们特别感谢 Peter Baumgartner 的制造团队，Hugh Randall 的运输团队和我们的 MercerDigital 同事们。那些为本书组织采访的同事奉献了他们的时间和才干，他们包括马德里的 Ambrosio Arizu、苏黎世（Zurich）的 Andros Payne、英国克利夫兰郡（Cleveland）的 Les Artman、华盛顿的 Vasco Fernandes 和 Jack Dougan，旧金山的 Bob Martin 和 Chris Lange 以及芝加哥的 Eric Vratimos。

我们深深地感谢我们的调查与分析小组，没有他们，本书不可能完成。他们由 Kamenna Rindova 所领导，其中 Christoph Knoess 和 Kimberly Mills 做出了重要贡献，团队成员还包括 Taisir Anbar、Denise Auclair、Terry Cauthorn、Keanne Henry、Alex Reichert 和 Kathryn Yung。Therese Lapitino 提供了宝贵的行政上的支持。

马萨诸塞州赛伦的 Dick Luecke 也在本书的形成过程中起了重要作用，还要感谢 Jeanne Glasser 和 John Wiley & Sons 出版公司的编辑职员。

2 ◀ 价值网

最后，同样重要的是我们也要对我们的家人表示感谢，因为他们在我们竭尽全力写作本书的整个努力过程中，给予了坚定而热情的支持。

美智管理顾问公司

大卫·波维特 约瑟夫·玛撒

R·柯克·克雷默

135211/04

前 言

今天，顾客的期望日益增高，几乎人人都想要个性化的产品，而且想立即得到个性化的产品和方便的服务。大多数依靠因特网的“e-销售商”（e-tailer）理解顾客的这种要求，向顾客承诺可方便地提供他们需求的产品。但网络客户发现，实际的交货体验是服务经常不符合要求，顾客权益在交货过程中受到了损害。与此同时，关于顾客对优质服务与个性化产品的需求，许多传统制造商和零售商仍必须去努力“了解”。

针对由来已久的顾客需求与供应商供应的极不匹配，现在有了一种可供选择的解决方法。顾客正在获得准确描述他们自己需求的能力，供应商在没有争议与延误的情况下，交付顾客所需要的产品。这种转变的契机就是选择板（choiceboard）。选择板是一种交互作用工具，它允许顾客在零部件和服务选项集内进行选择，并设计他们自己所需要的产品。顾客的选择信息被发送给供应商，使其开始采购、装配、交货等一系列活动。

本书为如何实现杰出的方便性、可靠性、快捷性与度身定制，提供实践指导。它涉及到现在的每一种业务所面临的至关重要的紧迫挑战：如何建立一种经营运作网络，满足顾客的这些新要求。这种将顾客选择与满足能力天衣无缝地结合在一起的网路，具有快速、敏捷响应市场变化的能力，它除了提高成本效用之外，还增加了服务价值。本书中的建议，既针对那些年轻的互联网公司，同样也适用于那些传统企业。作者大卫·波维特（David Bovet）、约瑟夫·玛撒（Joseph Martha）和 R·柯克·克雷默（R.Krik Kramer），已对世界上面临这一挑战而获得成功的众多行业中的许多企业作了调查研究。本书用便于各种

2 < 价值网

业务应用的描述方法，对作者所获得的成果作了介绍。

《价值网》一书介绍了一种全新的业务模式——将新的且独一无二的服务和个性化产品提供给顾客的模式。价值网本质上是了解顾客需求的前端和恰好按前端的承诺进行实施的至关重要的后端融为一体。价值网就像一种数字化的、合作的、敏捷的强有力的力量之源，为股东们开启了隐藏的利润之门。首先，捕捉对于不同的顾客最重要的需求是什么，然后，再回到由贯穿前后的信息流模式支持的物理生产和分销流程。

有一系列关注通过创新业务模式获得价值增长的研究著作，《价值网》一书是在过去这些著作的基础上再扩充内容而形成的。这方面的研究始于《价值转移》(Value Migration,1996)，在此书中我们揭示了市场价值(Market Value)已从过时的业务模式流向那些新的更关注顾客的业务模式。这本书所提出的原则就是，企业领导必须将价值链转向关注顾客并保持前沿领先地位——预先考虑顾客的需求变化、竞争对手的行动以及行业竞争状态的基本变化。我们在随后的两本书《发现利润区》(The Profit Zone,1998)和《利润模式》(Profit Patterns,1999)中，发展了我们的价值转移思想和业务模式的方法，确定了一套可获利的业务模式。那两本书建议经营者采用一种缜密的新战略思维方法——直接洞察新的顾客需求，以可获利的方法满足他们。

《价值网》一书使美智管理顾问公司的业务设计方法达到一个新的逻辑层面，从战略和运营两个方面，指明了设计适应未来的成功业务模式的要点。《价值网》将这种业务设计方法应用于实际的制造、分销与零售过程，从电子商务发展的角度重新解释在这些活动中所具有的挑战与机会。如果你正在寻找以顾客为导向的实施模式，使公司的业绩达到前所未有的水平，那么你将能在本书中找到答案。

作者提供给读者一些有说服力的最新案例，这些案例说明公司经理们如何通过价值网设计创造价值。这些公司包括：墨西哥水泥生产商 Cemex，家具制造商 Miller SQA，西班牙时装店 Zara，汽车保险公司 Progressive，国际互联网杂货商 Streamline.com，电信设备制造公司 Cisco System 等等。他们的

故事使那些已经创造了许多新的成功企业的设计决策变得生动有趣，并描述了（用清晰、可应用的框架）成功的设计是如何从可利用的分散要素转向整体设计的。此外，这些案例还介绍了这些创新者获得的激动人心的成果。

对任何希望同时实现顾客满意和利润增长梦想的经理来说，《价值网》是一部引人入胜的著作。这本书同样对战略思想家与项目管理者也提出了挑战，并能引起他们的兴趣。本书将有效的业务模式结构与种种新运作模式有效地统一在一起，为如何通过差异化的服务给顾客和股东带来价值提供了一种实际的指导。本书最突出的特色就是捕捉到了种种具有创造力的领先业务模式，并为其他人指引了一条可遵循的道路。

美智管理顾问公司

Adrian Slywotzky

译者的话

作为电子商务时代一种帮助企业根据顾客需求提供优质产品（和服务）、减少经营成本的管理新方法，价值网正在被越来越多的企业家所接受。作为译者，我们很高兴能够受梁晶工作室和人民邮电出版社之托，将这本新作介绍给中国的读者。

20 世纪末科学技术突飞猛进，世界经济一体化步伐加速，企业的经营日益国际化，企业的成熟周期越来越短，市场竞争越来越激烈。在这样一个大环境中，企业的生存与发展不仅取决于企业自身的努力，也取决于它与上下游企业和客户的关系。在这种背景下，应运而生了价值网的理论与方法。

1990 年以来，供应链理论逐渐流行起来。供应链理论将企业的经营看做一个价值增值过程，主张上下游企业间的合作，从而将竞争战略理论实用化。价值网理论从更高的层面对供应链理论进行了实用化的系统思考，将企业的经营置身于现代网络环境，而不仅仅是链式结构之中。将链式思考提升到网状思维的结果是使企业更能满足用户的独特需求，并从这些独特需求中寻找企业的发展机会。因此，从这一意义上讲，“价值网”理论是使供应链理论更适应当今电子商务社会的一种提升。从《价值网》一书中，我们看到了供应链理论和企业重组理论的完美交融。

我们有理由认为，“价值网”理论是 20 世纪末流行的管理理论的集大成者。但是，如果认为《价值网》一书仅仅是解释和说明了一种新的管理理论，那么我们并未认识这本书的全部价值。《价值网》告诉我们一种全新的业务模式方法——如何设计一个系统，将新的、独一无二的服务和个性化产品交付给顾

2 < 价值网

客；告诉我们设计一个价值网的五个要素；告诉我们如何通过一系列新的网络化的运作方式去挖掘隐藏在供应链中的“利润”。这种设计方法将使得任何一个公司能从一个完美的供应链，而不是简单的成本控制中受益。美智商业策略顾问在书中对思科、戴尔等许多世界著名公司实施价值网的案例进行了介绍，通过一个个企业如何起死回生的故事，详细解释了如何通过逐步推进“价值网”来实现企业的创新和重组。注重实际操作过程是《价值网》一书的另一个突出特点。

毫无疑问，《价值网》一书中文版的出版将对中国企业的改革和中国企业家的成长有所帮助，因为它给我们提供了一种新的管理理论和相应的管理工具：按订单生产模式、与客户的自动化界面等等。同时，此书也将给中国的管理学界以启迪，因为它有助于我们了解世界管理科学和实践发展的趋势，有助于中国管理理论的创新。

翻译这样一本具有较强操作性的书无疑具有一定的难度，我们努力地尝试着如何准确地把握和表达书中所述的众多案例的背景知识。读者或许注意到书中仍然有不少英文表达的公司和产品名称，这些决非我们漏译，而是出于一种特殊的考虑。中国即将加入世界贸易组织，这意味着中国的企业将要更多地走向世界，有更多的机会与外国的公司 and 产品打交道，保留一部分目前尚无正规和流行译名的外国公司和产品的英文原名对中国的读者和企业家来说将不会是一件坏事，况且，在翻译出版界也流行这一做法。中国“入世”后会有越来越多的外国公司来中国从事生产经营活动。在进入中国这个文明古国的时候，外国公司总是希望给自己的企业和产品起一个既有寓意、又很响亮的名字。因此，我们不妨将这一权利留给这些名称的主人。

我们认为，《价值网》的价值还在于美智商业策略顾问对本书中译本所给予的特别关注与所做出的格外努力。《价值网》一书的英文版原本只有 8 章，而不是我们现在看到的中文版的 9 章。为了让读者确信“价值网”也能在中国企业中推广，让读者确信重视人与人之间面对面交流的中华文化也能接受与客户的自动化界面，美智管理顾问公司特地为《价值网》一书的中

文版增写了第8章“亚洲价值网”，而将原来的第8章“创新者的经验”平移为第9章。同时，美智管理顾问公司的代表还审读了部分译文原稿，提出了许多很好的建议。例如，他们主张将“customer-aligned”一词由“客户联盟”改译为“与客户一致”，从而更突出了企业和客户之间的合作，体现了“价值网”的精神。

一本译作的问世是许多人共同努力的结果，梁晶工作室卓有成效地组织了此书的翻译工作。在翻译过程中，我们将《价值网》的英文版作为我们执教的学校——东南大学产业经济学二年级硕士生的专题阅读教材，这些思维敏捷、学习勤奋的学生对本书的翻译也提出了他们的建议。可见，我们的工作过程本身也是对“价值网”理论的一次实践。

译者

2001年7月

价值网 VALUE NETS

大卫·波维特 约瑟夫·玛撒 R·柯克·克雷默 著
DAVID BOVET JOSEPH MARTHA R. KIRK KRAMER
胡汉辉 校 仲伟俊 钟德强 胡汉辉 译

如果你曾经在互联网上订购过一台计算机，并且惊奇地发现这台完全按照你的要求生产的计算机是如此迅速地出现在你的家门口，或者你发现你的竞争对手由于能够比你更快速、更可靠地提供按照顾客要求生产的产品，而很快地获得利润的话，你就需要读一读《价值网》这本书了。全世界开明的管理者已经意识到：供应链已经成为一种实现利润增长、增加市场份额和提高股票价值的很好的可利用资源。《价值网》将向你展示如何通过新的数字化的网络方法来释放隐藏在供应链背后的价值。

《价值网》向你介绍了一种基于电子商务的、更上乘的供应链的新的商业计划方式。这种设计使得任何公司可以用供应链做比简单地控制成本多得多的复杂工作。它创造了差异化竞争的基础，并且帮助你向你的顾客提供一流的服务和个性化的产品，从而使他们满意并会再次惠顾。

通过那些采取价值网设计的公司——Gateway、Cisco System、Cemex、Biogen、Zara等等大量的生动的案例研究，作者证明了价值网如何在现行的实用战略、业务创新和实际操作层面的采购、制造以及物流之间架起一座桥梁。他们提出了价值网的新概念，并为他们的结论提供了令人信服的证据。他们还解释了建立价值网的五个要素，提供了已经建立价值网的公司的专门的例子，并且揭示了新的设计如何帮助这些公司获得更多的利润和更高的顾客满意度。

其后的附录将帮助你认真地思考价值网对你公司的适用性。《价值网》告诉你所要理解的每一件事情，以及如何实施这个不平常的商业计划。它捕捉住了今天很多富有成效的商业模式的精髓，并且将这种力量放在最能发挥用处的地方——就在你的手中。

VALUE NETS

作者介绍

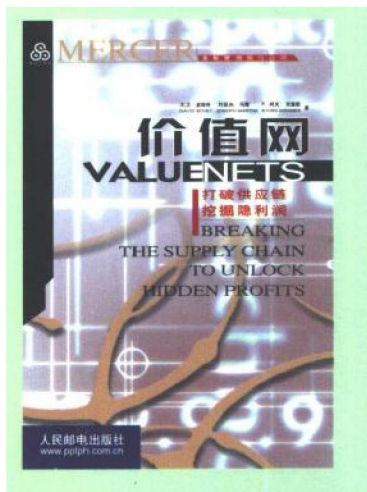
大卫·波维特 (David Bovet)，美智管理顾问公司供应链管理咨询战略团队的副总裁，他曾经指导了面向高科技行业、汽车行业以及日用消费品行业中居于主导地位的公司的咨询活动。他同时还是供应链和价值网方面的知名学者。

约瑟夫·玛撒 (Joseph Martha)，美智管理顾问公司供应链管理咨询战略团队的副总裁，并且领导着Mercer的供应链战略团队。他已经建立了Mercer公司在供应链服务方面的行业领先地位，并且将这项服务在全球的该公司的咨询专家中推广。在他的帮助下，他的顾客在很多行业变得富有竞争力。

R·柯克·克雷默 (R. Kirk Kramer)，美智管理顾问公司的副总裁，负责公司的亚洲业务。克雷默先生在美智管理顾问公司工作20余年，为电信、电脑硬件和软件、信息服务和基础设施、金融服务和交通等行业的大公司提供咨询。克雷默先生是《数字化企业》一书的亚洲版作者之一。他是《亚洲华尔街日报》“经理日记”的专栏作家，亦经常在《财富》及《亚洲周刊》上发表文章。

公司介绍

作为世界上最优秀的企业战略顾问公司之一，美智管理顾问公司帮助居于领导地位的公司通过发展和实施“以顾客为中心”的商业计划，获得股票价值的持续增长。Mercer领先的关于价值增长的观点主要体现在它在过去四年里出版的系列书籍里：《利润模式》、《发现利润区》、《价值转移》和《成长为大公司》。该公司通过遍及美国、欧洲以及亚洲的二十个机构服务于全球客户。



目 录

绪论	1
第1章 价值网的威力	5
第2章 价值网和业务设计	19
第3章 价值定位：精心筹划所提供的服务	33
第4章 业务范围：在何处、如何参与	67
第5章 利润捕捉：撒网	97
第6章 战略控制：保持竞争优势	129
第7章 实施设计：织网	151
第8章 价值网在亚洲	185
第9章 创新者的经验	197
附录 价值网自我检测	213

绪 论

如果你的公司，像大多数公司一样，数目可观的利润被隐藏在那些你最不易预料到的地方——在这些通常被称为供应链的活动中；那么，无论这是一家年轻的互联网公司或是一家具有丰富经验的老公司，巨大的新价值都能在企业的经营运作中被发现和释放。这些经营运作包括：订单处理、零部件采购、产品生产以及将产品交付给顾客。

本书将向你介绍一种围绕超级的供应链业绩而建立的新的电子化业务设计模式。旧的供应链能帮助大家完成任务，但不能为真实的市场差异化提供基础。新设计能使你的公司具有快捷性、可靠性与高度的灵活性，从而与众不同。

新设计以种种使顾客满意的方法，将服务和个性化的产品交付给顾客，并保持更多的顾客回购。新设计由顾客的需求开始，然后将顾客的需求信息完美无缺地传递给精心设计的执行公司。许多新设计从整个提供商网络的合作中挖掘出它的大量能力。新设计具有敏捷性、可伸缩性，并能适应短期波动和长期成长；新设计带来快捷性——在新产品上市和将订货交付给最终顾客两个方面；新设计使用数字技术，产生新的贯穿整个生产与分销层的信息流，因此清除了大量过期库存。

我们将这种新的业务模式称为价值网 (Value Net)。那些价值网公司正在许多行业中取得成功, 价值网模式将迅速传播到更多的地方, 也许会传播到你的公司。那些应用价值网设计的公司, 常常是其行业中最好的公司。但仍只有少数进步的首席执行官 (CEO) 和高级经营主管人员才懂得这些新的设计是如何为股东创造价值的。一个价值网运作能迅速满足真正的顾客需求, 并遵照给顾客所作的承诺, 可靠、准确地交货; 能随顾客的偏好变化而灵活变化。当快捷性、可靠性、方便性和个性化生产对所有行业的顾客变得越来越重要时, 我们相信, 越来越多的首席执行官和高级主管, 将会认识到这种新的业务模式是如何令顾客和股东们都感到满意的。

价值网设计综合了战略思想与供应链管理方面的最新进展; 从这种意义上说, 它在两种截然不同的文化之间架起了一座桥梁: 关心战略与业务创新的经理文化和采购、制造与物流的经营运作文化。这两种文化之间的分歧, 几乎难以逾越——这就是为什么如此多的利润仍被隐藏的原因。我们的希望是, 首席执行官、企划人员和经营运作主管读了本书后, 能学到一种新的共同的语言, 帮助他们用一种统一的战略方法, 处理业务模式与供应链。

各种案例是本书的最好部分。我们通过长时间的努力, 搜寻到了那些已经采用价值网设计的创新公司的强有力的案例。每个人都知道戴尔公司 (Dell Computer) 具有这样一种能力: 它能通过一个虚拟的供应商网络, 定制个人计算机; 并在几天内将计算机送到顾客的家门口; 同时拥有极少的库存和负现金转换周期。我们正发现了其他一些同样引人入胜的案例, 这说明价值网设计的应用范围已相当广泛。

我们通过最初的调查研究, 在美国、欧洲、亚洲找到了最好的供应链创新案例; 我们访问了 30 多家公司 (表 1), 并以全文或缩略的方式, 对其中的许多公司作了介绍。虽然并不是每一家公司都是一种完全的价值网, 但每一家公司都提供了宝贵的经验, 并为利用价值设计获得差异化利润展示了种种机会。读者可到我们的网站: www.ValueNets.com, 去了解这些公司更详细的情况, 包括我们的自我检测工具在线版。我们在美智管理顾问公司的同

事们，在一系列新书中为业务模式思想做好了第一步准备工作，这些新书包括：《成长为巨人》(Grow to Be Great)，《价值转移》(Value Migration)，《发现利润区》(The Profit Zone)和《利润模式》(Profit Patterns)。¹ 我们受益于他们所做的工作，使用了他们的概念框架，同时将他们的概念框架与我们广泛的调查研究相结合，说明现代价值网如何通过使顾客对快捷性、可靠性、方便性的需求与企业的运作保持一致来释放利润。

表 1 原始调查基本数据来源

公 司	行 业	公 司	行 业
AirLiance Materials	航空维修	Keystone Fulfillment	电子商务
Apple Computer	计算机	Li & Fung	服装、玩具
Becton Dickinson	医疗设备	Miller SQA	办公家具
Biogen	生物技术	Nike	运动鞋
Cat Logistics	物流	Order Trust	电子商务
Celarix	电子商务	Philips Components	电器
Cemex	水泥	Progressive Insurance	汽车保险
CIBA Vision	隐形眼镜	SOHO Inc.	办公家具
Cisco Systems	通讯设备	Stremline.com	家庭配送
DaimlerChrysler	汽车	Sun Microsystems	计算机
Espanol.com	电子商务	The Limited	服装
Fingerhut	电子商务	Toyota	汽车
FooFoo.com	电子商务	Ups	物流
Ford	汽车	Volkswagen	汽车
Gateway	计算机	Weyerhaeuser	木材产品
HewlettPackard	计算机	W.W.Grainger, Inc.	维修补给
IBM	计算机	Zara	服装
Intel	计算机		

本书分为 9 章，第 1 章阐述价值网的一个广义的定义；讨论价值网的重要特征；提供了一些由于采用价值网设计已获得突破