

21世纪管理学研究生规划教材

Dynamic Corporate Strategy

Discovery and Realization of
the Best Commercial Paradigm

动态企业战略

最佳商业范式的发现和实现

〔韩〕金寅镐 路江涌 武亚军 著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

21世纪管理学研究生规划教材

Dynamic Corporate Strategy

Discovery and Realization of
the Best Commercial Paradigm

动态企业战略

最佳商业范式的发现和实现

〔韩〕金寅镐 著
路江涌 武亚军 译



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

动态企业战略:最佳商业范式的发现和实现/(韩)金寅镐,路江涌,武亚军著. —北京:
北京大学出版社, 2013. 1

(21 世纪管理学研究生规划教材)

ISBN 978-7-301-21393-3

I. ①动… II. ①金…②路…③武… III. 企业战略—研究生—教材 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 240705 号

书 名: 动态企业战略——最佳商业范式的发现和实现

著作责任者: [韩]金寅镐 路江涌 武亚军 著

责任编辑: 赵学秀

标准书号: ISBN 978-7-301-21393-3/F·3372

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926 出版部 62754962

电子邮箱: em@pup.cn QQ:552063295

新浪微博: @北京大学出版社 @北京大学出版社经管图书

印刷者: 北京鑫海金澳胶印有限公司

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 13.75 印张 309 千字

2013 年 1 月第 1 版 2013 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 32.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话:010-62752024 电子邮箱:fd@pup.pku.edu.cn

序 言

当作者构思这本书的初稿时,正值 2008 年年底严重的金融危机席卷全世界,目前金融危机的阴影尚未完全褪去,欧债危机的影响波及全球,世界经济在短短几年内面临二次探底的风险。我们不仅需要反思危机的原因,更应该找出克服危机的理论方案。我们相信,现代企业有必要对消费者的需求演化、商业伦理和道德以及商业模式有一种新的认识,需要以新的管理范式来应对消费者不断变化的需求所带来的挑战。

泰勒的科学管理范式于 20 世纪初期开启了管理学的先河,作为早期的传统管理学,它聚焦于生产效率改进,并且为美国企业提供了大量的适合于大规模生产时代的管理工具。事实上,兴起于美国的大规模生产使得美国成为主导世界经济的强国,与之相应的传统管理学理论也一直盛行到 20 世纪 70 年代的石油危机。70 年代后期,随着模拟技术向数字技术的转化引发的数字化革命和 1979 年的第二次石油危机,世界经济开始进入超级竞争时代,以适应环境变化为中心的新的理论——战略管理学也于 80 年代初期诞生。由于竞争的加剧,企业逐渐从以生产效率为中心转移到以获得和保持对竞争者的优势为中心上来。这一理论以其巨大的说服力一直被沿用至今。

到目前为止静态管理学和传统战略管理学两种范式都建立在牛顿的机械范式基础之上,将总和看做是各部分简单的累加,认为只要了解了各个部分就能够把握整体。静态管理学范式在外部环境没有变化的静态环境中被证明是切实有效的;传统战略管理学可以较好地适应稳定的环境。然而在各种要素相互作用的动荡和复杂的环境下,也就是非线性世界中,上述两种范式则显示出了很大的局限性。

2000 年前后的互联网革命颠覆了传统的商业模式,消费者通过从网络中获取大量信息从而拥有了比企业更强的力量,商业由卖方市场进入买方市场。此时,消费者不再是商品的被动顺应者,而是主动选择者。掌握大量信息的消费者的需求不断演化,如果企业不能满足消费者的需求就无法生存。动态管理学就是在这样的环境下应运而生了。动态管理学认为,在当今商业社会中,单纯地保持竞争优势和提升效率是不够的,企业更应该不断满足消费者演化的需求,而企业最终的成功取决于对消费者需求演化的适应性,即企业在需求演化的不同阶段,以最低的成本按时交付顾客需要的产品服务。

在管理学领域中,由传统管理学到战略管理学再到动态管理学的演变是因时代需要而定的,具体来说,是由下列条件决定的:谁拥有力量和竞争强度如何?当企业力量比消费者力量强,同时竞争并不激烈的时候,通过提高投入产出之间的效率可以改善企业绩效,这是传统管理学的适用背景;随着竞争的加剧,企业在追求生产效率的同时,还需要保持比竞争对手更强的竞争优势,这就是传统战略管理学的观点。而当消费者力量强于企业的时候,仅仅保持竞争优势是不够的,更重要的是要以一个更强的适应性去满足消费者不断演化的需求,这就是动态管理的核心观点。

在亚当·斯密于1776年撰写了其著名的《国富论》之前,诸如“劳动力的分工”、“看不见的手”等重要概念已经存在了。亚当·斯密所做的,就是将这些理论完美地融合并打造出了一个闪耀的王冠——《国富论》。同样,凯恩斯在1936年用于拯救大萧条的《就业、利息及货币通论》中的诸如就业、利息和货币等概念也是早已存在的。他将这些概念有机地联系起来,最终拯救了弥漫世界的经济大萧条。这些例子都反复向我们说明了这样一个古老的道理:零散的珠宝只有被串起来,才有可能成为璀璨夺目的项链。从某种意义上来说,本书就是希望把已有的“珠宝”串起来,来解释消费者力量时代的企业生存之道。

传统(静态)管理学出现于1900年前后,它建立在牛顿的线性确定论和归纳法的基础之上,在1980年之前一直统治着商业界。战略管理学出现于20世纪80年代早期,归功于第二次石油危机引发的超级竞争和通信方式从模拟到数字的转换。这一学说聚焦于通过取得竞争优势来维持企业生存和发展,它建立在归纳法、权变理论以及价值中立学说的基础之上。出现于最近十年的互联网革命源于IT技术的发展,加速了世界的发展,促进了全球企业的相互依存性和相互作用。在此情况下,消费者力量开始超过企业力量。

2008年由美国开始的金融危机席卷全球,无数企业陷入困境。在这种情况下,企业应该遵循什么样的生存和发展的法则呢?根本的一点就是,企业只有为社会创造价值,才能获得长久的利润。动态管理学强调“在为社会创造价值的前提下,通过提高企业的适应性和满足特定市场内的消费者需求演化来追逐利润的最大化”。这里最需要强调的是适应性的概念,这个概念是说明企业绩效的中介变量,企业可以通过它发掘产业潜在的利润,而战略适应性则是企业力量的决定要素。从某一个时间 t 到另一个时间 $t+1$,产业潜在利润会随着消费者需求的变化而变化,而企业力量由起始(t)的企业竞争力和此期间企业对消费者需求适应的成长向量以及创新决定。这里的成长向量应该和需求演化相一致,而创新不仅受需求演化的影响,而且受到企业力量和竞争强度的影响。

动态管理学从“企业的所有收入都来自消费者的口袋”这一常识出发,强调企业只有向消费者提供百分之百能让他们满意的产品才能获得最高的收入。这要求企业在管理过程中追求一种最佳(标准)范式,在这种范式下,企业以最低的成本生产让消费者最满意的产品。因此,随着消费者需求的演化,企业需要不断地寻求新的标准范式,而这个过程就是我们说的“寻求标准”和“贯彻标准”的过程,这也是动态管理学的

核心理念。

需要指出的是,本书所说的“最佳”(标准)商业范式,是一种理论概念,它是指满足特定顾客需求的产品适应性和流程适应性的理想模式。事实上,现实中有活力的企业,就处于一个不断探索、发现和逼近这种理想范式的过程之中,而全世界众多有活力企业的探索、创新和竞争,造就了我们所享用的各种高科技产品,并最终汇聚成奔腾不息的现代商业文明。

作者

2011年11月

目 录

第 1 部分 管理实践和战略管理学的演变

第 1 章 影响企业绩效的因素	3
1.1 企业:价值创造者和利润追求者	3
1.2 企业追逐利润的活动	4
1.3 扩展的价值链和商业范式	5
1.4 产业体系和产业利润潜力	22
第 2 章 管理学视角的演变	34
2.1 大规模生产体系和静态管理视角	34
2.2 企业竞争加剧和竞争战略视角	36
2.3 买方市场和动态战略视角	47

第 2 部分 发现最佳(标准)商业范式

第 3 章 消费者需求进化	71
3.1 需要和需求	71
3.2 实际的市场需求	79
3.3 显性需求	82
第 4 章 消费者支付意愿函数	89
4.1 消费者支付意愿函数	89
4.2 消费者支付意愿曲线	91
4.3 可协商区域和交易条件	92
4.4 吸引力需求属性持续时间内的可协商区域变化	96
4.5 可协商区域内的定价模型	96
4.6 消费者支付意愿和消费者剩余	98
4.7 最佳商业范式的可行区域	100

4.8	最佳(标准)商业范式和竞争优势	101
4.9	最佳(标准)商业范式和多元化	109
4.10	启示	110
第5章	最佳商业范式	113
5.1	最佳商业范式作为一种准则	113
5.2	关键成功要素和最佳商业范式	115
5.3	最佳商业范式的特点	115
5.4	最佳商业范式的命题	118
第6章	需求进化模型	122
6.1	需求的进化	122
6.2	PESTER 和需求进化	123
6.3	需求进化过程	125
6.4	需求进化的特殊性、普遍性和广泛性	126
6.5	寻找新的吸引性需求属性	127
6.6	移动通信服务产业的需求进化	128
6.7	汽车产业的需求进化	130
6.8	电信产业的需求进化	132
6.9	音乐产业的需求进化	133
6.10	钢铁产业的需求进化	135
6.11	需求进化模式	136
6.12	需求进化和标准转变	137
6.13	关于需求进化的一些命题	140

第3部分 实现最佳(标准)商业范式

第7章	适应性和最佳(标准)商业范式	147
7.1	战略适应性和企业绩效	147
7.2	追求标准和贯彻标准的逻辑	151
7.3	显性需求和企业规模	154
7.4	战略行为:创新与成长向量一致	154
7.5	寻求和贯彻标准与 SWOT	160
7.6	怎样测定适应性	160
7.7	战略行为的适应性法则	162
7.8	战略行为、适应性和产业范围变化	163
第8章	战略制定和执行	173
8.1	开发战略的制定	173
8.2	探索战略的制定	184

8.3	战略执行流程	189
8.4	战略执行中企业价值观与文化的作用	192
8.5	战略执行中的组织杠杆及一致性	196
8.6	动态战略管理决策模式:最优、满意和适应	201
8.7	动态战略管理的决策主体及决策过程	202
第9章	动态战略管理总结	207
9.1	动态战略视角的流程	207
9.2	动态战略视角和传统战略管理学的比较	207
9.3	动态战略视角的核心概念	209
9.4	动态战略视角十大要点	209
9.5	动态战略视角对企业管理学的贡献	210
后 记		212

第 1 部分

**管理实践和战略
管理学的演变**

第 1 章 影响企业绩效的因素

1.1 企业：价值创造者和利润追求者

企业在本质上是利润追求者，没有利润企业就无法生存。企业的利润取决于收入和成本两个要素，收入产生在消费者购买的环节，而成本产生于产品生产和服务提供的环节。为了追逐利润，企业必须时刻关注消费者需求，而消费者正是企业收入的来源。如果消费者不购买企业的产品，企业就不会有收入；而如果消费者的需求不被满足，他们就不会去购买。所以企业必须把满足消费者需求作为生存的头等大事。企业需要通过增加收入和(或)减少成本来提高利润，企业的目标就是尽可能地用最低的成本生产出更好地满足消费者需要的产品和服务，从而获得更高利润。消费者只会购买符合他们需求的消费品，这里的消费品包含了产品和服务两个概念。

通常来说，企业从生产要素市场获得劳动力(Labor, L)、资本(Capital, K)、原材料(Material, M)、能源(Energy, E)、技术(Technology, T)之后将这些要素投入生产流程，通过某种技术生产出消费者需要的产品，企业向消费者提供产品和服务并满足消费者需求，而消费者通过支付价格购买产品和服务，企业也最终获得了利润。这就是企业通过创造价值来获取利润的基本框架(图 1.1)。

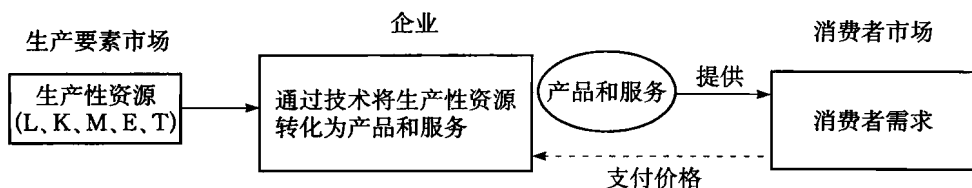


图 1.1 企业通过创造价值来获取利润的基本框架

迄今为止我们已经有了很多关于价值创造的经典理论。新古典主义学派将生产看做劳动力(L)和资本(K)的基本功能。其代表性的理论是柯布-道格拉斯生产函数。柯布-道格拉斯生产函数的基本形式为：

$$Q = A \cdot L^{\alpha} \cdot K^{\beta} \cdot \mu$$

式中，Q 代表产出；A 是综合技术水平；L 是投入的劳动力数；K 是投入的资本，一般指固定资产净值； α 是劳动力产出的弹性系数； β 是资本产出的弹性系数； μ 表示随机干扰的影响， $\mu \leq 1$ 。

从柯布-道格拉斯生产函数可以看出，决定生产水平的主要因素是投入的劳动力数、固定资产和综合技术水平(包括经营管理水平、劳动力素质、引进先进技术等)。根据

α 和 β 的组合情况,它有三种类型:

$\alpha + \beta > 1$,称为报酬递增型,表明按技术用扩大生产规模来增加产出是有利可图的;

$\alpha + \beta < 1$,称为报酬递减型,表明按技术用扩大生产规模来增加产出是得不偿失的;

$\alpha + \beta = 1$,称为报酬不变型,表明生产效率并不会随着生产规模的扩大而提高,只有提高技术水平,才会提高经济效益。

在劳动力和资本等生产要素转化为产品的实际过程中,技术与管理发挥着重要的作用。可以说,企业在这些技术力量基础上成为满足消费者需要的创造价值和追逐利润的实体。简单地说,价值是通过各种建立在技术及管理之上的生产活动被创造出来。

迈克尔·波特在其价值链理论中将各种价值创造的行为看做一个体系,而这一体系是由基本活动和辅助活动两者组成的。基本活动包括内部后勤、生产作业、外部后勤、市场和销售、服务等;而辅助活动包括采购、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。价值链在经济活动中是无处不在的。上下游关联企业与企业之间存在行业价值链,企业内部各业务单元的联系构成了企业内部价值链,价值链上的每一项价值活动都会对企业最终能够实现多大的价值造成影响。

在本书中,基于波特的价值链模型,我们提出扩展价值链概念,并用其分析建立在技术与管理之上的生产活动。扩展价值链是指建立在技术单位之上的活动与资源的整体。波特的价值链概念中,将市场中顾客需求看做同质的和静态的。而扩展价值链体系将产品定义为能够满足消费者需求的各种有形的和或无形的产品,包括核心产品、形式产品和延伸产品,甚至包括公司形象,这样的产品概念强调满足消费者需求的多样性和动态性。此外,波特的价值链中没有包括企业家活动和资源,但是在扩展价值链框架中,这两者同时被包括进来以覆盖一系列的产品、市场和关键技术等战略业务范畴,这同时也意味着,我们用“商业范式”这个概念来解释整个的价值创造过程。其中,扩展价值链被看做供应方,而消费者需求被看做需求方。

商业范式是指一个完整的产品、服务和信息流体系,包括每一个参与者和其起到的作用,以及每一个参与者的潜在利益和相应的收益来源及方式。在分析商业范式过程中,通常主要关注一类企业在市场中与用户、供应商、其他合作方的关系,尤其是彼此间的物流、信息流和资金流。在本书中我们使用商业范式概念就是看中其对消费者、企业和企业家综合考虑的角度。在本书中,我们用“商业范式”概念来替代传统的“商业模式”概念,以避免因商业模式概念在过多场合被使用而带来的含义上的混淆。我们强调,在一个“商业范式”中,当消费者有最高支付意愿的需要的产品以一种最低成本被生产并按期交付给顾客时,利润最大化便可实现了。

1.2 企业追逐利润的活动

让我们先提出一些关于追逐利润的问题。首先,“什么是业务?”简单回答,业务就是

追逐利润的基本单位;那么“什么是利润?”答案在上文中已经提到过了,那就是

$$\text{利润} = \text{收入} - \text{成本}$$

收入来自那些愿意购买企业产品的消费者,而成本来自为消费者生产产品的过程。因此,利润是由消费者市场、生产要素市场和企业三方面决定的。

利润可以通过扩大经营规模来提高,当然,前提条件是边际收入要大于边际成本。收入从消费者的支付意愿中产生,成本在企业满足消费者需求的生产过程中产生。

那么,“如何增加边际收入?”答案很简单,就是让消费者在购买商品时支付更多的钱。然而如何做到这一点呢?当企业的产品非常准确地满足消费者需求的时候就可以做到。那么,什么是消费者需求?概念上来讲就是消费者为愿意购买且有能力购买的商品支付的价格,消费者购买行为是企业主要的收入来源。因此,企业为了提高收入应当时刻关注自己的产品是否最好地满足了消费者的需求,从而能使消费者愿意支付最高的价格,同时也需要注意生产成本是不是已经降到了可能的最低水平。换句话说,企业应该促使消费者以最高的价格购买本企业的产品,同时保证这些产品是以最低廉的成本生产出来的(图 1.2)。

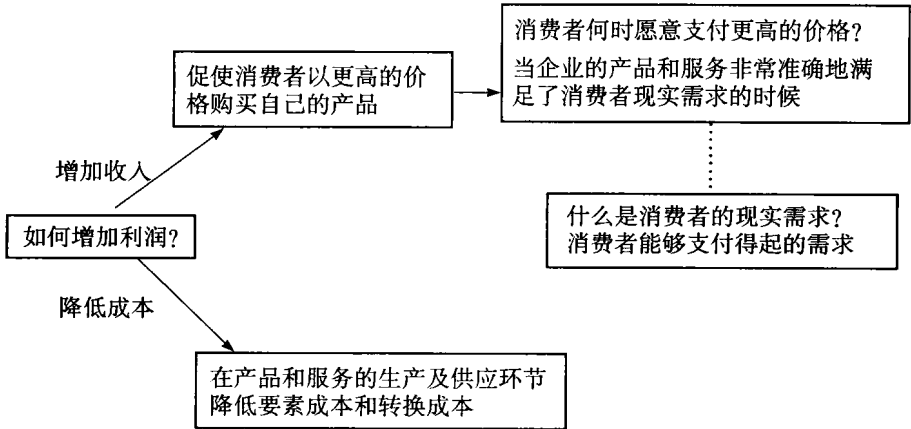


图 1.2 增加利润的理论框架

让我们用农业的例子来比喻企业追逐利润的行为。农产品的收获不仅仅取决于在哪里播种,也取决于如何耕作。这里,“在哪里播种”指的是企业所处的产业环境,即这个产业的整体利润潜力有多大;而“如何耕作”指的是企业自身的能力,即企业用自身的业务来从该产业中挖掘更大的利润的能力。下文中我们将仔细分析企业力量和商业范式以及产业体系和产业利润潜力。

1.3 扩展的价值链和商业范式

1.3.1 扩展的价值链和创新活动

关于价值创造活动,波特将其阐述为包含基本增值活动和辅助增值活动的价值链。

企业的基本增值活动,即一般意义上的“生产经营环节”,如材料供应、成品开发、生产运行、成品储运、市场营销和售后服务。这些活动都与商品实体的加工流转直接相关。企业的辅助性增值活动,包括组织建设、人事管理、技术开发和采购管理。波特价值链强调的是价值创造的一系列过程以及各个环节间的相互关系。由于波特价值链构建的历史背景是大规模标准化生产,价值链中的产品以标准化和同质化为特征,没有反映当今社会产品日益差异化的趋势,因此,我们认为波特的价值链主要适用于大规模生产的时代,或者说企业具有比消费者更强力量的卖方市场时代,而在消费者需求频繁改变和技术快速变化的情况中适用性较差。当消费者的需求频繁改变或技术快速变化发展时,选择何种商业范式,如何经营此业务就成了一个重要的话题。这意味着为了在多变和复杂的环境中寻求一种适合的商业范式,我们有必要将只分析基本活动和辅助活动的波特价值链扩展到本书中的“扩展的价值链”这一概念,它强调企业创新活动和企业资源,同时也关注波特提及的侧重产品生产和供应的价值链概念。

企业的外部环境越多变和复杂,对于业务范围的企业决策的重要性就越突出。这里业务范畴指的是一系列商业范式的集合。事实上,企业创新性活动根据企业的性质、企业的结构和商业范式而有所不同,它通常建立在对产品、市场和技术的综合考虑的基础上。对于业务范围的决定,企业家决策是核心。企业家作为企业的革新者,不仅将创造性破坏付诸实践,也对企业发展的方向和公司的具体战略进行规划,其作用就像乐队的指挥。

在一个多变和复杂的环境中,对细分市场和企业技术的选择就显得尤为重要,这是因为消费者的需求频繁改变,并且技术也快速变化。换句话说,在一个多变和复杂的环境中,企业非常需要开发出新的商业范式,或者对现有的范式进行重组或重新设计。这就是为什么波特价值链在动态的环境中适用性差,而需要开发出一个扩展的价值链的原因。扩展的价值链的核心是企业创新性决策活动,以及组织特定的指挥系统所需要的资源。这一概念强调了管理资源以及价值链中的技术体系,这与资源观、经济进化论及技术管理理论是一脉相承的。

资源基础观从20世纪初开始提出,真正兴起于20世纪五六十年代以后,经过80年代末90年代初的长足发展,现已成为战略管理理论中的一支重要流派。资源基础观认为企业内部的组织能力、资源和知识的积累是解释企业获得超额收益、保持竞争优势的关键,内部资源对企业获取经济利润并维持竞争优势有重要意义。与外部环境相比,公司内部资源受企业经营决策的影响,在外部环境激烈变化的情况下,内部资源的可控性具有更重要的意义,并对企业创造市场竞争优势具有决定性的作用。关于企业持续竞争优势的研究,进一步从公司内部资源和能力的角度对公司竞争优势的产生和维系进行分析,认为基于企业资源优势和能力优势的竞争战略可以使整个企业保持长期稳定的竞争优势,获得稳定超额利润的竞争力。

创新是以新思维、新发明和新描述为特征的一种概念化过程。起源于拉丁语,原意有三层含义:第一,更新;第二,创造新的东西;第三,改变。经济学的创新概念起源于熊彼特在1912年出版的《经济发展概论》。熊彼特在其著作中提出:创新是指把一种新的生产要素和生产条件的“新结合”引入生产体系。它包括引入一种新产品,引入一种新的生产方法,开辟一个新的市场,获得原材料或半成品的一种新的供应来源等方式。企业

创新决策,是企业家对整个创新过程所涉及的创新目标和创新活动方案进行设计、选择并组织实施的行为过程,其最终目标是实现企业创新的最佳效益。企业创新通常涉及组织创新、技术创新、管理创新、战略创新等方面的问题。本书侧重于讨论与商业范式相关的产品适应性和流程适应性方面的创新。

在消费者的需求频繁改变的竞争环境中,以企业资源优势和创新能力为基础的动态竞争能力是企业立于不败之地的法宝。实际上,动态竞争能力可以通过建立在特定资源基础上的诸如企业决策、基本活动和辅助的活动等企业的活动系统来培养。这意味着即使是同样的企业活动,也可能因为活动基础上的差别而产生不同的结果。企业可调动的资源在企业的各种活动中被转化为企业的动态竞争能力,这些动态竞争能力最终体现在企业的有形和无形的产品上,最终导致了消费者购买行为的发生。

1.3.2 商业范式

前文讲到,波特的价值链只考虑企业(即供应方)角度,而把价值链概念扩展为商业范式就涵盖了企业和消费者双方。使用商业范式的概念来说明价值创造的过程在消费者的需求频繁改变和技术快速变化的当今社会非常必要。虽然商业范式(商业模式)这一用语于20世纪50年代就出现了,然而一直到20世纪90年代,它才伴随着创业企业的急速发展而成为商业的主流话题。虽然当今它已被普遍引用,但迄今仍没有一个权威的定义,因此我们需要首先进行概念方面的澄清。

商业范式(商业模式)的概念大体包含价值命题、目标消费者、销售渠道、客户关系、价值构成、核心能力、合作者关系、成本结构,以及收益模式等方面。近年来,商业模式的概念越来越复杂,这就是本书使用“商业范式”的概念并以此和各类复杂的“商业模式”概念加以区分的原因。在本书中,商业范式可以被定义为在一个产业体系中消费者现实需求和扩展的价值链之间的关系框架或关系机制。商业范式是企业创造价值的基本单位,或者说,企业追逐利润的行为都建立在一定的商业范式上,企业通过建立特定的商业范式而最终获得利润。上文已经提到,商业范式可以被定义为连接消费者需求(需求方)和扩展的价值链(供给方)的一种机制,这是一个很明确的概念。图1.3展示了这一关系,波特的价值链模型也被包含在其中。

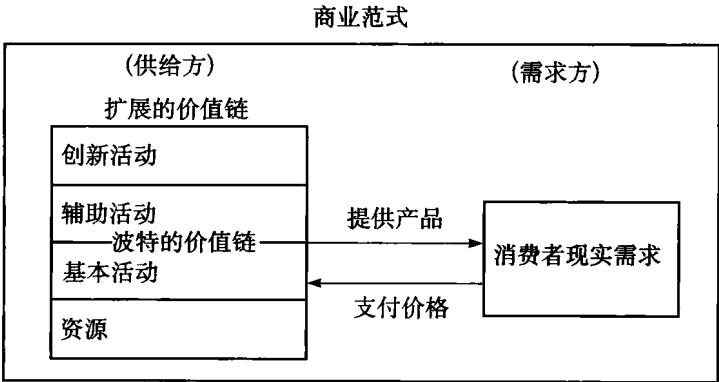


图 1.3 波特的价值链、扩展的价值链和商业范式

前文已经说过,商业范式的概念同时涵盖了需求方和供给方,以此为基础可以使我们更好地理解价值创造的过程,特别是在消费者需求频繁改变和技术快速变化发展的时候。从图 1.3 中可以看出,扩展的价值链是对波特价值链的扩展,这一概念也涵盖了企业在产品、创新活动和资源等方面的活动。



案例 1.1

自有专营店成就最佳商业范式

自有品牌服饰专营店是一种企业全程参与商品(设计)企划、生产、物流、销售等产业环节的一体化商业模式。从运营形态看,自有品牌服饰专营店与纵向一体化较为相似,但也兼有横向一体化特征。

横向一体化形成了从供应商到制造商再到分销商相互关联的“供应链”,进而形成了“供应链管理”这种新的企业经营模式,耐克公司是这种模式的典型代表。简单来说,“横向一体化”模式中处于价值链核心位置的企业整合了产业链中的每个环节。耐克公司自 20 世纪 80 年代推行“轻资产运营”模式,从而快速发展为全球体育服饰行业的领先品牌。所谓“轻资产运营”模式,是将产品制造和零售分销业务外包,自身则集中于设计开发和市场推广等业务。这种模式降低了公司资本投入,特别是生产领域内的大量固定资产投资,以此提高资产回报率。耐克公司的“轻资产运营”模式将“横向一体化”和“供应链管理”发挥到极致。进入 20 世纪 90 年代,“轻资产运营”模式在众多行业内被采用,耐克的竞争对手也纷纷选择“耐克化”生存方式。这样,体育服饰行业在 20 世纪 90 年代真正成为一个全球性产业。在“横向一体化”中,中介服务商至关重要,中介商的专业服务“串联”了供应链体系。利丰集团(Li&Feng Group)是香港最大的贸易公司,其 75% 的营业额来自服装业。利丰集团在 20 世纪 90 年代中期借助收购金巴莉,在“分散生产”管理的基础上向“虚拟生产模式”转型。利丰集团与境外客户直接签订供货合同,直接充当客户的供应商角色。对来自欧美客户的每一份订单,在全球范围内进行供应链的优化配置,为客户提供具有成本竞争力的采购,从中获得边际利润。利丰集团会负责统筹并密切跟进整个生产流程,从事一切从产品设计、采购、生产管理与控制,再到物流、航运以及其他所有重要的支持性工作,实际充当了服装业全球供应链经理人角色。

纵向一体化模式中企业拥有了产业中每个环节的资产,把产业价值全部内化,这种模式在短缺经济条件下较为适用。进入 20 世纪 80 年代,产业分工、全球化及信息技术发展极大增强了商品市场供给能力,企业竞争愈加激烈。受高昂股权投资成本压力,“纵向一体化”模式拖累了企业财务表现,逐渐被“横向一体化”取代。“横向一体化”模式强调企业合理利用外部资源来降低成本、实现市场快速响应、提高核心竞争力水平。从产业链价值角度看,“横向一体化”依靠专业分工实现了更高的效率、更大的产能和规模经济性,由此产生了更低的成本和价格。然而,产业利润来自一个产业自身内部效率的提升,这是一种边际利润,它具有局限性。

现在,ZARA、UNIQLO、H&M 等品牌反其道而行,在横纵交织、竞争激烈又“古老”的服装行业内成功运作自有品牌服饰专营店模式,即以纵向一体化为主要特征,但也兼有横向一体化的商业模式。