

<<在平的世界中竞争>>

图书基本信息

<<在平的世界中竞争>>

前言

《世界是平的》几年前热销，似乎作者突然发现了新大陆，而我不以为然。

世界不是刚平的，在传真机被广泛使用的20世纪80年代就平了。

几年前，夫人和我在美国大使家吃饭，大使风趣也当真地说：“其实有了传真机和电话，大使馆就没什么大存在的必要了。

”当然，近10年来，通信革命（光纤传输不再通过那根铜线）使通信成本降低为零；近5年电脑和互联网的普及使电子邮件代替传真，传输和互动量大且可以实时，真是图文并茂，色彩斑斓。

从80年代世界已平，到当今的一“马”（互联网）平“川”（全球），一个声音不断出现：中间商即将被取代，产销直接见面！

果然，内地80年代取消外贸专营权后，工厂就甩开了各进出口公司，那些不可一世的在中国做进出口的公司业绩一落千丈。

然而本书写出一个令人惊奇的中间公司——利丰集团，从20世纪80年代至2006年，业务量年复合增长率高达23%！

利丰集团做对了什么？

MBA教授们经常会说：企业可以采取垂直一体化的策略，即向上和向下收购式扩张，什么“产供销一体化”，什么“技工贸一体化”。

其实正相反，那是对“世界是平的”之现实的负隅顽抗。

利丰坚持的正是中间商的专业化。

往哪儿专业化？

本书用精彩案例展现给我们：供应链管理的专业化。

速度、弹性、反大规模化的定制化，是供应链管理几大关键环节，而这些都要在成本不断降低中平衡。

利丰集团在这几个关键环节都通过网络化和全球化做得令人叫绝。

利丰集团深知上述每一项的改善对客户（零售巨头们）的巨大价值。

速度：不仅是周转快，资金占用低，更是在预测商业时代，可以让零售商们缩短预测周期，提高预测能力，减少降价和零售时的库存短缺现象。

弹性：是指市场迅速变化导致的订单量激增或突降。

<<在平的世界中竞争>>

内容概要

世界是平的！

全球化趋势已经不可阻挡，企业怎样才能在一个平的世界获得竞争优势？

信息在世界各地传播，生产流程分散在不同的国家，平的世界真正的中心在哪里？

以往的竞争如同个人赛跑，成功企业像独来独往的马拉松选手，而平的世界中的竞争更像一场接力赛，选手的速度固然重要。

但能否顺利交接棒同样重要。

企业如何把恰当的商品以恰当的价格在恰当的时间送到恰当的地点？

在一个平的世界中，机会常常隐藏在现有的思维方式之外。

怎样塑造全新的思维方式，挖掘隐藏的机会？

《世界是平的》向我们传递了全球化3.0的理念，《在一个平的世界中竞争》教你如何把理念变成竞争优势。

来自亚洲最佳创意、最具有竞争力公司——利丰集团的经验。

全球MBA课堂上的必读书，供应链管理理论和案例的经典。

<<在平的世界中竞争>>

作者简介

作者：(美国)冯国经(Victor K.fung) (美国)冯国纶(William K.fung) (美国)耶尔曼·杰瑞·温德(Yoram wind)冯国经，利丰集团主席，国际商会主席；曾任香港贸易发展局和香港机场管理局主席，拥有哈佛大学博士学位。

冯国纶，利丰集团董事总经理；曾任香港总商会和香港出口商会主席，拥有哈佛大学商学院企业管理硕士学位。

耶尔曼·杰瑞·温德，斯坦福大学博士，沃顿商学院营销学教授，企业行为、营销战略等方面的专家。

著有《超常思维的力量》(The Power Of Impossible Thinking)、等书。

<<在平的世界中竞争>>

书籍目录

第1章 协作迫在眉睫 全球化3.0的挑战 拆除工厂的藩篱 增强灵活性：通过网络加速供应链流程 协作：于无声处听惊雷 协作产生无限机会 网络协作的三种角色 乘数因子 陡坡、山峰、高速公路：需要平衡 问题不在地点，而在方法 协作还是被协作第一部分 聚焦：公司与网络 第2章 协调网络 什么是网络协作 所有权限限制 全球分散系统：Tickle Me Elmo玩具没有在曼哈顿诞生的原因 指挥的重要性 第3章 网络之间的竞争 新型竞争 提高网络质量 网络的智慧 超越最便宜的大头针：网络原理 平的世界的集群化 健全的网络 信任和关系 传统手段和掌上电脑第二部分 管理：控制与授权 第4章 对整个供应链负责（不论你是否拥有所有权） 平的世界越来越透明 重视工厂 找出问题的根源：没有所有权的管控 延伸供应链：回收再利用 广义的企业观 第5章 授权一线经理。 运作大规模的小公司 平的世界尚待开发的领域存在的危险 先驱者精神 创建“即插即用”的企业 马车车队：后勤部门和中继部门 促进发展 如虎添翼 第6章 制定三年期的规划，平衡稳定与更新之间的关系 目标推进过程中的问题 三年期延伸目标的威力 大棒在哪里：目标没有实现不会受到惩罚 制定规划 规划网络 每三年更换一个新的组织 第7章 创建以客户为中心的公司 推行新业务 由客户引导的供应链 与客户共同进行采购 了解并预测客户需求 为何中间人的角色依然存在：需要紧密的联系 客户成为平的世界的新中心 第8章 遵循30 / 70法则打造松紧适宜的企业 松散耦合 跨越式学习 资本的杠杆效应 供应商收益：网络民主化 创建和拓展与供应商的关系第三部分 价值创造：专业化和一体化 第9章 在工厂之外寻找赚取“软3元”的机会 赚取“软3元”的机会 更高的风险 第10章 营销与运营相结合，将销售拓展到采购地 印度：从程序设计外包到发电机销售 新兴市场中的机遇 市场的繁荣是制造业兴旺的外在表现 既要抓住机遇，又要避免成为“鬼商城” 拉近与世界的距离第四部分 给政策制定者和管理者的启示 第11章 策略：国家有界，企业无疆 新的丝绸之路 国家优势 行驶在泥泞道路上的法拉利 第12章 实践：一个能够撬动世界的杠杆 对企业的再思考 平的世界需要网络协调 网络协调中的机遇 超越企业边界 寻求平的与圆的世界的平衡点 加入网络 引领网络的前行 世界变得愈发平坦结论 你准备好参与平的世界的竞争了吗？ 行动方案 全新的“世界观” 不断发展、变化的世界附录 利丰公司简介

<<在平的世界中竞争>>

章节摘录

第1章协作迫在眉睫20世纪70年代，The Limited公司开始和利丰合作生产服装，为缩短供应链的周期，公司主席兼CEO莱斯·韦克斯纳（Les Wexner）将每一笔订单的完成时间限制为30天，无论是订5000件货还是200000件货，都要严格遵守30天的期限，这也正是威斯纳积极探索的“快速响应生产”的做法。

为了能如期完成订单，利丰的常规做法是预先挑选多家工厂，并让它们在The Limited公司决定最终的订单数量之前就做好准备，这样，利丰就有足够的生产缓冲能力，以便快速响应。

如果订单数量较大，利丰会让多家工厂同时生产。

为了使产成品看起来像同一家工厂生产的，利丰必须控制所有工厂的原材料、裁剪和样式等。

但是当这些衣服抵达The Limited公司位于俄亥俄州哥伦布市的分销中心时，每个货箱中装的都是单一尺码、颜色和样式的衬衫或其他产品，因此，在货物到达后，先要将衬衫从货箱中取出，按尺码分类摆放在货架上，然后，仓库员工按每个门店的要求从货架上进行挑选，贴上价格标签，再将衬衫放入新的货箱，进行分类包装。

以往这一过程有时要费时两周，并按美国标准支付工资，而世界另一端的制造商们却为了能在30天内交货而分秒必争，并且需要花同样长的时间才能将衬衫通过海运运到美国，还要在分销中心等15天才能送达门店和消费者手中。

于是，The Limited公司和利丰共同研究，改变了原有的分销链。

首先，它们频繁地使用空运；其次，也是更重要的方面，它们不再使用分销中心为各个门店挑选、包装产品，而是安排在亚洲的工厂进行分类包装。

当不同尺码和颜色的衬衫下线后，按典型类别装箱，并压上条形码（后来货箱上使用了无线射频识别标签/电子标签）。

The Limited公司提供了在美国的零售价格标签，工厂的工人们在衬衫离开工厂送达美国的分销中心之前，就将这些标签贴在衬衫上。

这就意味着不再需要在分销中心花两周的时间挑货、贴标签，货箱只须从一个门搬进来又搬出去，再从另一个门搬到小货车上直接开往各个门店，就实现了直接转运。

货箱直接从工厂运抵各个门店，货物直接被摆上货架。

整个过程省掉了几周时间，对于本来对时间就很敏感的时装界来说，意义重大。

由于使用了条形码，因此完全可以由系统调整空运数量。

如果碰巧新英格兰特别冷，而得克萨斯又特别热，运往美国南方的短袖衬衫就会增多，而运往北方的则会减少。

分类包装和在生产工厂贴价格标签所产生的成本在亚洲远比在美国的分销中心更便宜，这是因为亚洲的工人工资更低、生产流程更简化。

利丰集团最初提出在生产工厂贴价格标签时，颇让买方The Limited公司担心，怎么可以把零售价告诉供应商呢？

（因为零售价要比生产成本高得多。

）如果这样做，交易不是会变得更难、供应商的要求不是会更多吗？

结果证明这种担心是多余的。

在厂商之间竞标保证了低廉的价格，况且，供应商非常清楚零售价，因为这类信息很容易获得。

担心价格信息泄露反映了供应链中各方相互之间固有的敌对看法。

供应链中的每个个体都想要控制其他成员。

供应链中的所有成员都在相互竞争，想要了解谁能从供应链中获取最大利益。

买主在价格上压榨供应商，供应商又削减成本以增加利润，这是为一块有限的蛋糕而进行的战斗。

韦克斯纳意识到他不是在自己的供应商竞争，而是在和其他零售商及其网络竞争。

The Limited公司的韦克斯纳是个天才，他预见到了更加美好的前景，提供给利丰价格标签的做法创造了一个新的契机，使得各方在整个供应链中的运营效率更高。

韦克斯纳意识到他并不是在自己的供应商竞争，而是在和其他零售商及其网络竞争。

<<在平的世界中竞争>>

要优化供应链就需要信任，这在传统的供应链思维中是不存在的，传统的思维总是认为每个环节的供需双方都是孤立的、对抗的。

正是由于这种思维方式，衬衫被打包装进货箱，然后运到俄亥俄州再打开货箱取出。

新的思维方式促使供应链的所有成员共同协作优化整个供应链。

“网络协作”（net work orchestration）为整个供应链提供了一种新的观点。

网络协调员设计整个供应链流程，使不同地区的众多工厂为某一单一产品而合作。

如果没有协作，基于网络和全球合作所产生的许多利益就会丧失，因为这使得供应链流程变得不再优化。

以往的管理是在旧有的垂直一体化和科层组织中进行，而网络协作是让公司在平面化的世界中运作。

这是当今世界企业必备的一种重要能力，从诸如维基百科（Wikipedia）和开源软件这样的虚拟网络协作企业，到通过全球生产配送的耐用消费品企业都是如此。

全球化3.0的挑战在《世界是平的》一书中，作者托马斯·弗里德曼认为全球化主要分为三个阶段。

环球航行可视为全球化的第一阶段，即第一代的全球化，这一阶段开始于哥伦布探索新大陆，结束于1800年左右。

在这一阶段，全球化市场出现，各个国家使用先进的交通工具和其他技术把世界不同的地区联系在一起。

第二阶段，即第二代的全球化，是跨国公司崛起的时代，始于1800年，结束于2000年。

交通工具和通信手段降低了成本，使世界联系得更加紧密，加速了全球化经济的发展。

来自铁路、轮船、电报和电话等的硬件革命推动了这一时代的发展。

如今我们进入了全球化的第三个阶段，即第三代的全球化，平的世界出现了。

弗里德曼是这样描述的：“地球越变越小。”

“推动这一阶段发展的因素有：个人笔记本使用量的增加和因特网的发展，它们通过高速的光纤电缆把世界各地的人们（通过电子邮件）和信息（通过万维网）连接在一起。

弗里德曼认为还有第三个推动世界向平面发展的因素，即 workflow 软件（work flows of tware），但这一因素并不容易看到。

这些软件程序允许个体在世界各地进行项目合作而不用考虑其所在位置。

事实上，这也允许分散的个体合作进行产品生产和服务，例如：为电视制作卡通节目，传递客户服务，在中国或危地马拉（或在两国同时）为纽约的一个批发商生产10万件衬衫。

弗里德曼也提出了其他推动力。

外包的兴起可以使公司将其业务转移给海外合作伙伴，而类似的离岸业务又使生产发生了转移，上载可以使各个企业组成一个诸如维基百科或开源软件这样的开放的、虚拟化的网络。

借助于供应链，像沃尔玛这样的公司开始与其供应商合作，提升了整体供应链绩效，降低了成本，简化了物流流程，在供应商和企业自有的信息系统之间建立了更好的联系。

内包引致整合物流出现，像UPS不仅进行配送服务，而且接管了更多公司的服务，比如为东芝修理笔记本电脑，为棒约翰公司（Papa Johns）配送比萨饼等。

同样，信息传递通过搜索引擎谷歌（Google），使各种知识唾手可得，换句话说，送到每个人身边。

无线、数字化和个人技术三方面的影响又加速了以上这些推动力的发展。

以上这几种力量在竞技场上平行发展，把尚未连接的平的世界连接起来，这为采购和销售开辟了新市场，在中国和印度格外明显。

基于以上原因，弗里德曼提出了“三重汇合”这一概念，即通过可用的技术、个人和组织的整合，使得世界变成了一个可以充分利用新兴经济体国家30多亿人口的舞台。

世界变化之大今非昔比。

拆除工厂的藩篱这些力量同样也拆除了工厂的藩篱。

自从亨利·福特在底特律附近建起了他那众所周知的生产线后，一家工厂最有效的传统经营方式就是把所有的项目都囊括在一个房顶下进行。

接着，像丰田这样的公司打开了工厂的前门，把供应商安置在门外，这样就产生了丰田城。

供应商在地理位置上仍然与工厂位于同一地点，但它们是工厂之外的独立公司。

<<在平的世界中竞争>>

之后像戴尔这样的公司则开始采取全球采购策略，从亚洲采购计算机芯片和其他技术。随着全球物流协作能力的增强，这些供应商无处不在，它们并不需要正好坐落在工厂大门外，实际上，“正好坐落在工厂大门外”现在意味着乘飞机可到达的所有地方。

波音777飞机是由位于世界各地17个国家的900多个供应商提供的300万个零件组装而成。正如图1-1所示，波音公司主要生产机翼和机身，然后组装飞机（如图1-1中黑色部分所示），飞机的大部分零部件外包给其他国家制造。

对于波音787飞机，公司也将防撞系统和零能见度着陆系统外包给位于新德里附近的HCL Technologies的印度工程师们。

这样做，波音公司不仅可以找到每个部件的最佳供应商，而且激发起这些国家对于制造飞机的浓厚兴趣，当然，这样做又可以分散风险，进行全球销售。

许多公司意识到可以打破供应链，使其在全球延伸。

这些公司不仅推倒了工厂的大门，还拆除了工厂的藩篱，它们能做的不仅仅是从世界其他地区采购产品或零部件，它们还在世界各地分解供应链，然后集中协调。

这就意味着打破供应链流程，将不同部分分解到不同地点的不同公司，然后对这些分散的流程进行管理，这就是约翰·哈格尔（John Hagel）和约翰·希利·布朗（John Seely Brown）提出的“流程协作”（process orchestration）。

比如一件衬衫在纽约设计，所用的棉布是在中国生产的，在孟加拉裁剪、缝制，然后用船运回美国卖给消费者。

通常情况下，这是优化供应链的最佳方式——以合理的价格将合适的产品在适当的时间送达正确的地点。

制造流程的模块化意味着生产流程的不同组成部分可以在工厂之间分别处理再加以协调。

亨利·福特的工厂以劳动力部门分工为原则建立，而现在的新原则是劳动力分散式分工。

福特的工厂以提供规模经济的大型运营为基础，而协作则以整合中小型企业并将它们视为一家企业来运作为基础。

<<在平的世界中竞争>>

后记

别人送给我小女儿一个会说话的洋娃娃，如果对它说“你好”，它有时候会说“你好你好，太好了，我又有一个好朋友了，认识你真高兴”，有时候又会说“我一点也不好，没有人陪我玩，你陪我玩好吗？”

”它还会说其他很多话，我家小女儿非常喜欢这个玩具，把它当成了好朋友。

看了《在平的世界中竞争》，我才知道，这个洋娃娃可不简单，是一个名副其实的“国际娃娃”，它的设计可能出自美国设计师，它的芯片可能来自中国台湾，它的身体也许是大陆的材料组装而成，它的衣服可能来自韩国……若干个国家，若干企业的许多人共同努力，彼此配合，才把一个完美的洋娃娃呈现在全球的孩子们面前。

不仅仅是洋娃娃，甚至全球飞机制造的寡头波音公司，其飞机的绝大部分零件都是国际供应商生产的。

2005年，托马斯·弗里德曼在畅销书《世界是平的》一书中指出，技术的进步推动了全球化的步伐，对现有的商业模式、组织结构和业务流程都产生了巨大的影响，使得低成本、高效率的生产成为可能。

利丰集团正是抓住了平的世界中的机会，在过去10年中从一个根植香港的区域型出口商，成长为一个年销售额超过百亿元的国际型企业集团。

那么，怎样才能在这个平的世界中获得竞争优势，立于不败之地呢？

<<在平的世界中竞争>>

编辑推荐

《在平的世界中竞争》由宏碁集团创始人施振荣、远东纺织董事长徐旭乐、悦智全球企业顾问公司董事长黄河明、中国人民大学教授宋华、台湾大学教授郭瑞祥等多位知名企业家和教授隆重推荐。

<<在平的世界中竞争>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介, 请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>