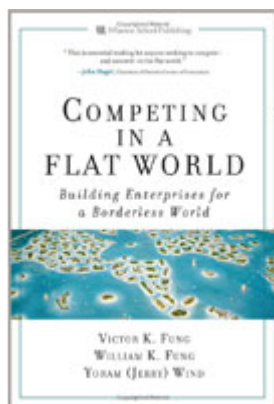


在一个“平”的世界中如何竞争？

2007年11月07日



托马斯·弗里德曼（Thomas Friedman）创作了畅销书著《世界是平的》（*The World Is Flat*），其核心论点是地理疆域即将成为历史。信息技术与电信网络在不断增长蔓延，全世界经历着一场史无前例的大洗牌—而这也使公司在生产与经销产品和服务方面发生了变化。公司通过IT技术与物流相互联结而构成的网络，正是前述变革下的产物之一。如此环境下，公司该如何励精图治、取得竞争优势？冯国经（Victor Fung）与冯国伦（William Fung）兄弟是香港利丰集团的董事局主席与董事总经理；两位企业家与沃顿商学院营销学教授尤拉姆（杰瑞）·文德（Yoram (Jerry) Wind）一道，在他们的新书《在平坦世界中竞争：为一个无疆域的世界中建立企业》（*Competing in a Flat World: Building Enterprises for a Borderless World*）中就此问题展开讨论。他们最近和沃顿知识在线进行了一次访谈。以下是编辑后的采访记录：

告读者：

沃顿知识在线和沃顿商学院出版社在此宣布，以‘平坦世界的最佳竞争战略’为主题的国际比赛正式开始。比赛将设立两大奖项：最佳实用战略奖及最佳惩前毖后奖。

如需了解比赛详情，请点击[此处](http://www.competinginaflatworld.net)或浏览www.competinginaflatworld.net
(<http://www.competinginaflatworld.net/>)

沃顿知识在线：您在《在平坦世界中竞争》一书中将利丰集团描述成“平的世界中的平的商业”，并称自己已发展成一名“网络编织者”。这是什么意思，这对您的客户有什么意义？

冯国经：要说明这一点，就得从描述制造业的现状开始谈起，比如说与十年前相比，制造业发生了根本性的改变。过去二十年是天翻地覆的二十年，近年来更是到达了变革的顶峰，这是人们使用诸如IT和物流这样的驱动力所致。

过去，制造过程曾在同一间工厂、同一个车间及同一个国家内完成，如今，制造过程是分散的、分不同阶段、由多家工厂、有时甚至在多个国家内完成。因此，当你接到一份特殊订单，比如生产十万件衬衫，也许实际上你是在不同国家、不同工厂开展不同阶段的生产活动。然后再通过IT和物流将所有部件整合并交付成品。

这种变革所产生的结果，是当我们在制造任何产品时，我们必须组织并协调由生产过程与世界各地的供应商构成的网络。我们必须与此网络保持紧密合作；我们并不对整个网络进行控制，因为他们都是独立的承包商。因此，当我们谈到“协调”该网络时，意味着我们必须确保各个环节都在同步运行，以及产品质量必须得到保证—同时周转时间要短。籍此，我们可以保证高效率的生产过程。

沃顿知识在线：威廉，您能对此做些补充吗？

冯国伦：好的。正如托马斯·弗里德曼在书中所说，世界变得越来越平、沟通越来越方便，产品部件与材料可以很轻松地从一个国家运往另一个国家进行加工。我们可以在最佳的地理位置、利用最优秀的工厂生产任何订单，这已经成为现实。

以前，工厂位置靠近商品消费市场，如今，许多劳动密集型商品的生产过程可以在劳动力充足的国内完成，而不用在消费这些商品的国内完成。如此必然出现利丰集团这样的商业模式—在平坦世界中跨越地理疆域进行运营。

我们创立的公司是个非常扁平的组织，旨在处理这样的需求：即如何针对我们客户的需求进行快速响应，而无需设立层层分级结构。这就是我们在这个平坦的世界中采用的平坦的业务模式。

沃顿知识在线：利丰集团已有100多年的历史，公司始于1906年的清朝。公司是如何演变成一个网络编织者（network orchestrator）的？

冯国经：让我来回答这个问题.....我们在书中提到的许多实例与经验，实际上是因为来自客户与消费者要求方面的压力，而不是如某些智者所说，这是公司应有的业务模式。业务结构模式是对市场需求的响应。

而此种根据市场需求趋势而作出响应的模式从很早就开始了.....我认为这是在第二次世界大战之后。当时发达国家的市场一派繁荣景象，诸如美国和欧洲，造成许多年轻人不愿在劳动力密集型行业中担当蓝领角色、生产在那些市场消费的产品。

全球的这种制造劳动密集型商品的理性化过程始于20世纪60年代与70年代。最初，香港也是其中之一，但在1949年后，我们的整体经济开始依赖于出口生产而非为国内消费而生产。在与消费商品不同的地方进行生产，生产基地开始出现在香港，随后扩延至亚洲四小龙（台湾、新加坡、香港和韩国），最终蔓延至整个东南亚地区。制造过程的理性化引发一种新形势，我们需要创建各类供应链，对劳动密集型商品的生产过程进行监管，并最终能将它们返销至美国及欧洲，那里是此等商品的消费市场。

我们对此经济形势有所响应，这种经济形势就是在劳动力密集、成本较低的国家进行生产，然后将商品运至最终消费的国家。如此一来，我们必须对公司进行组织，使之能够控制这些更为复杂的全球供应链。

冯国伦：如今，我们正在针对非常重要的消费者趋势做出响应。消费者需求的细分程度很深。应当寻找利基市场，而不是为一个需求基本一致的庞大市场服务。这是越来越明显的趋势。

当我们发现这些利基市场的发展时，就需要提供日益不同的产品。同时，对需求的预见也日趋困难。这是因为，如果将大市场细分为较小的市场，各个市场内的摇摆将更加剧烈。

因此，为了能更精准地在正确的时间购买正确的产品，并在正确的时间交付产品以满足需求，我们必须缩减再次订货的周期。如今，我们谈论较多的是“快速响应制造”。我在前面提到过这种分散化制造的概念，它能让我们在不同阶段利用三重采购及双重采购，籍此获得快速的周转时间，并且能够缩短周转时间。如此一来，我们可以尽量延缓订货时间，从而能够尽量长久地满足市场需求。事实上，它能让我们的购买变得更加精准。

当然这是完全有可能实现的，因为在过去十年内，信息技术、互联网以及我所说的现代物流等方面，均实现了巨大的发展。在这两种驱动力的作用下，我们现在能够实施这种分散化制造模式。

我们正在利用《在平坦世界中竞争》一书提述的所有因素，满足此种朝着越来越多的专业利基市场发展的消费趋势，以及旨在满足当今不同消费者群体需求的不同产品类别。我认为此种趋势将随着我们的前进步伐而继续深入发展。

沃顿知识在线：杰瑞，在你看来，利丰集团这种网络协调模式，与在这个没有疆域的世界中，处在相同商业环境下的其它公司的业务模式，两者该做如何比较？

韦德：我们在此必须对两种情况加以区分。直接的相似点在于，当今其它制造公司是和供应链有关的。如今，每家公司都在为如何能发现最优秀的供应链而努力奋斗，并且采用各种各样的模式。例如，丰田公司采用的是非常独特的模式，使公司能与其供应商保持更紧密的联系。利丰集团的情况则有所不同，他们在世界各国拥有将近九千家供应商，并从这个网络中设计出了定做的供应链。

利丰模式的挑战与优势在于遴选并创建这个拥有九千家供应商的网络，然后针对每份订单定做一条供应链，这是一条最理想的供应链，它能根据客户正确的规格要求，在正确的时间、以合适的价格、交付正确的产品。当你面对供应链方面的问题时，毫无疑问，你可以从利丰模式中获得很多借鉴。正如维克多和威廉在前面所说的，这是关于如何行之有效、如何为每家零售商提供最合适的报价并以此满足客户要求的问题。

但是网络并不局限于制造业供应链。从某种意义上说，网络无所不在。在现代生活的方方面面，我们每天都在和网络打交道，如今，没有哪家公司能如孤岛般独自存在。所以，公司必须与合作伙伴及其它公司构成的网络发展关系。

在另一个极端，譬如免费在线百科全书维基百科（Wikipedia），它一直是众人关注的对象。维基百科可以说是由参与者组成的网络；但是同样地，它并非一个完全的组织机构，它既没有管理方法，也没有发展指引，但它有协调者。它有管理机构和规则。所以，即便是完全开放的维基百科，它也遵循着某种网络协调指引，规定了某些词条或某些潜在准则等是不允许变更的。

eBay是人们耳熟能详的另一个实例。该公司创建了一个平台，从某种意义上来说，这是对买卖双方使用其技术进行的协调。维克多和威廉创建的利丰集团网络协调模式提供的经验，广泛适用于各类商业模式，而不仅限于制造业。

即便对于未直接参与业务的人士而言，了解在当前日新月异的平坦世界中、如何创造价值以满足日益变化的客户需求，也是一件很有意义的事。

沃顿知识在线：网络协调模式中最大的挑战是什么？你们是如何克服这些困难的？

冯国伦：我们面临的主要挑战在于，市场需求是在快速变化的。我们需要灵活变通，因此首先我们要创建一个供应商网络，而不是成为单一封闭、垂直整合的制造商。很明显，不断推出市场需要的可供选择的商品，这将始终成为一项挑战。

结合世界各地不断变化的制造业经济，你会发现网络本身就是一场流动的盛宴。你不能说，“我现在建起了这个网络，它一定为我能持续很长时间。”事实并非如此，它是在不断进化的。我们的挑战是不断物色合适的国家、以及此等国家境内的合适的工厂，为我们创造经济效益以及我们有时候需要的营销速度，或者市场所需的效率。

网络是在不断变化的，我们必须一直更新及创新，这正是网络创建的重大挑战之一。我们涉及制造的产品许多是劳动密集型产品。对于从农业经济向工业经济转变的发展中国家而言，劳动密集型产业差不多是工业化的第一步。

因此我们的挑战在于，不断开拓新边界、物色新的国家来完成我们的制造过程，进而创造更理想的经济效益或其它解决方案。但并非完全出于经济的考虑；有时是因为该等国家拥有生产特殊产品所需的原材料……制造家具所需的木材、服装所需的棉线或丝绸，诸如此类。周围形势在不断演变，而我们必须始终保持顶层地位。

冯国经：有一点你必须了解，在分散化制造模式下，制造过程的各个环节可以在不同工厂及不同国家完成，一旦采用分散化制造模式，参与全球经济的国家就不必对整个行业进行垂直整合。换言之，要想进入制衣行业，你大可不必经历从纺纱到编织、然后制作成衣的全部过程。如果你只是制造过程中的某个环节，你就可以参与整条供应链当中的这个环节。

这将引发许多现象。首先，它为全球中小型企业参与规模更大、范围更广的制造活动创造了机会。我认为这是当今社会的重大现象，这将会促成一系列的经济发展与就业机会。

其次，对于参与竞争的国家来说，他们不必建立起全面的垂直行业以形成竞争力。事实上，他们可以成为垂直行业中的某个特殊细分领域。甚至，他们可以在这个特殊细分领域中做得非常专业，之后他们可以参与不同的垂直行业的竞争。这个现象很有意思，因为该模式如今正在全球风行。

冯国伦：我来补充一个例子，这个实例是关于我们并未踊跃参与的行业，比如汽车行业。目前，汽车配件的生产是在世界各国完成的。比如在德国，专门为车窗供电的小型电动机当前主要在远东国家如日本或中国制造。有许多知名公司专攻这些利基市场，正如维克多所说，他们创造这些产品与贸易机会，并成为提供该等特殊配件或部件的全球领先者。我认为，这正是分散化制造业网络对产业的意义所在，它并不是让企业独揽垂直行业的全部环节。

沃顿知识在线：如果贵公司是网络编织者，或者贵公司受其它公司的协调，两者有什么区别？

冯国经：我们说的是团队协作。但是在此之前，你可能会说在旧的等级模式、垂直整合的公司中，一切都在同一家公司内发生，现在我们看到的不是公司之间的竞争，而是不同供应链之间的竞争。从某种意义上说，每次你发现产品竞争时，其实是一条供应链与另一条供应链之间的竞争，而且其中参与者甚众。

因此当你拥有一个团队时，必须有人从事团队协调工作。作为团队成员，（我认为）这是非常重要的一个角色。而作为利丰集团这样的公司，我们并不亲自从事实际的制造过程，而是对整个任务分配过程加以协调，有时是对产品设计、获得订单等过程进行协调。我们的角色是协调者，我认为这是主要的区别所在。完整的供应链需要两种参与者，这样才能变得更加强大。

冯国伦：是的，因为如果没有协调者，人们很可能在其供应链的特殊领域重点发展，然后实现局部最优化。必须有人对全盘需求进行关注。一个很好的例子是，如果你需要供应链对消费者需求的快速响应，而不是供应链上下游买卖双方的某种关系，那么你就需要一种合作关系。

也就是说，“我们不知道最终的需求会是什么，但是我们保持开放姿态，这样当订单来临时，我们就可以非常迅速地做出响应。”如果供应链的每个参与者只关心他自己的领域，你就无法获得此种自发的灵活性。为了实现这一目标，必须有人对整个供应链进行关注，了解它是如何响应的，然后他们可以说，“我们的供应链的这个部分需要变通、那个部分需要变通。”这些需要变通的部分有时是原材料供应、有时是部件制造过程、有时是产品总装等等。

这就是协调者与参与者、或者说是供应链成员之间的区别。正如维克多所说，必须有人真正管理整个供应链。

韦德：但是，如果从任何公司的管理角度综合来说的话，我认为在任何公司，顶层管理者应当考虑他们可以担当什么角色、以及他们是否可以开始担当协调者的角色。因此，这点已经超越了供应链和制造的范围，针对与你建立关系的任何公司，无论是在金融服务领域或是其它领域，你必须了解整体运营状况，并力求成为协调者。

所以从某种意义上，你可以争辩说每家公司都是协调者或者拥有协调者，而且他们也是网络的一部分。但是，在日新月异的管理背景下，我们真正看到的是管理层的作用——当他们开始思考公司的分类与公司的战略之时。他们应当开始更加全面地关注这点并自问，“我该如何对我负责的网络进行协调，最有效的方法是什么？”他们应当更多地、真正地履行其协调者的角色。

沃顿知识在线：假设你是协调者。你该如何为网络成员制订奖惩制度？换句话说，供应链中的控制与授权该如何平衡？

冯国经：问的不错。我们在全球有九千多家供应商，分别在40多个国家内运营，这是一个相当庞大的全球网络。我们通过非常精密复杂的IT系统与该网络保持联系。目前，针对每家供应商、或我们的合作成员，无论他们在哪里，我们的目标是获得该厂家30%至70%的产量。你也许会问，为什么是30%？这是因为我们作为潜在的买家，希望这个数量足够大，这对工厂会更有意义。但是另一方面，我们不希望这个数量超过70%。主要是因为我们希望该工厂能与网络之外的其它公司合作，从而可以获得新观点、新技术等，这样一来，我们的网络就能不断地推陈出新。

你可以发现在网络内部，我们拥有真正的、我称之为松散型协调的网络，人们并未以全部时间参与网络，他们可以参与外界活动。网络中有人进来，