

全球智慧 本土应用

这是一本干过活的人写的书  
不但分析为什么，而且讲解怎么办

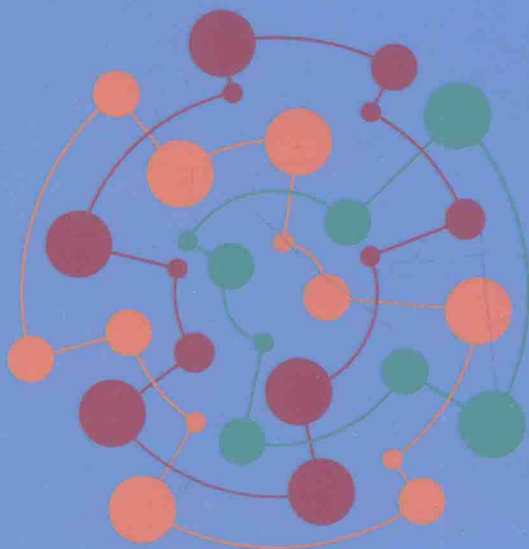
# 供应链管理

高成本、高库存、重资产的解决方案

SUPPLY CHAIN  
MANAGEMENT

Solutions to High Cost, High Inventory and  
Asset Heavy Problems

刘宝红◎著



机械工业出版社  
China Machine Press

# 供应链管理

高成本、高库存、重资产的解决方案

| SUPPLY CHAIN  
| MANAGEMENT |

Solutions to High Cost, High Inventory and  
Asset Heavy Problems

刘宝红◎著



机械工业出版社  
China Machine Press

## 图书在版编目 (CIP) 数据

供应链管理：高成本、高库存、重资产的解决方案 / 刘宝红著. —北京：机械工业出版社，2016.4

ISBN 978-7-111-53469-3

I. 供… II. 刘… III. 供应链管理 IV. F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 071664 号

“增长陷阱”已成为国内外许多企业面临的棘手问题。表面上看，“增长陷阱”是营收增长问题，实际上是成本控制问题。说到成本，就不得不提供应链。供应链作为企业的三大核心职能之一，是成本控制的重头戏。本书从前端防杂，后端减重，中间治乱三个角度，为企业解决供应链管理过程中的高成本、高库存、重资产问题，帮助企业养成好习惯，进而成为企业文化的一部分，从而突破瓶颈，实现更长远的发展。

## 供应链管理

### 高成本、高库存、重资产的解决方案

出版发行：机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码：100037）

责任编辑：单秋婷

责任校对：殷虹

印刷：北京瑞德印刷有限公司

版次：2016 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

开本：170mm × 242mm 1/16

印张：20.25

书号：ISBN 978-7-111-53469-3

定价：59.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 68995261 88361066

投稿热线：(010) 88379007

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱：hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

HZBOOKS | 华章经管 | Economics Finance Business & Management



## 前后驱动，中间控制

一口气读完了刘宝红先生的第二本专著，总共花了四五个小时，总体感觉是四个字：共鸣！过瘾！

本书共分三个部分，用作者的话说就是“前端防杂，后端减重，中间治乱”。我的总结是“前后驱动，中间控制”。

所谓“前端防杂”，说的是从供应链管理角度出发，从产品研发、设计开始，如何减少、预防产品本身的复杂度以及组织、流程的管理复杂度。“防杂”的目的是为了降低成本，不仅仅是产品成本，更重要的还有管理成本。

在这一部分，作者通过不同行业的案例，重点探讨了目前很多本土企业的一种现象，那就是“有设计，但没有产品管理；有销售，但没有客户管理”。这是导致企业产品过度复杂，组织结构紊乱，流程不清晰的关键原因所在。作为解决方案之一，作者阐述了销售管理人员如何从单纯的订单管理，上升到客户的需求管理。这与我在一篇文章里面提出的“销售人员应该是客户的虚拟供应链管理经理”不谋而合。

与“前端防杂”相呼应，在“后端减重”部分，作者指出，企业获取资源的方法有两种：要么是借助市场（供应商做），要么是竖向集成（自己做）。当没有能力选择和管理供应商时，企业就不得不走竖向集成之路，结果导致重资产运营，投资回报率低下。“很多企业有采购，但没有供应商管理”，这是很多企业为什么一直在“重资产”运营的关键所在。

单纯的采购，仅仅是需求与供应的接口，这是远远不够的。关键的问题是，如何通过有效的供应商选择、分类、评估、绩效考核、供应商集成等流程管控，通过扶持供应商从而提升企业自己的核心竞争力，这是企业经营“轻资产”的前提。作为解决方案，作者阐述了如何从单纯的采购逐步过渡到供应商管理。这也是很多企业面临的一个巨大挑战。

作者列举的很多现象，如“轻选择、重淘汰”；单纯依靠投标，追求所谓最低价格；“局限于料号、项目层面的小优化，而忽视供应商层面的大优化”等，都是很多本土企业的通病。“这是供应商管理能力不足”的表现，其实也是对合作伙伴极端不负责任的做法。因为不懂供应商管理，所以只能靠罚款，靠逼迫，靠要挟，最终的结果就像我在一篇文章里面提到的，羊都死了，狼还吃啥？“轻资产”的问题就更不用谈了。

通过有效的供应链管理，前端控制复杂度，降低复杂度驱动的成本；后端驱动供应商资源，减少“重资产”带来的成本；中间还得要控制，这个控制的核心就是“计划”，即本书的第三部分。

我们都知道，计划是供应链管理的核心，很多公司的出货问题、库存问题，看起来都是采购、生产的问题，其实大多是计划的问题。作者在书中提到，“计划的天职是管理需求，不能堕落为执行”。这话

很到位，因为我们经常看到的现象就是，“计划员天天在追料”“经理人天天在拼刺刀”，这都是缺乏计划能力的表现。

计划做不好，供应链（包括供应商、采购、生产、客户、销售等）怎么累死的都不知道，供应链管理的能力就无法提高，企业的“三角恋”就谈不成，因为“供应链管理是中心，研发、销售是两个基本点”（见我的文章《三角恋，研发、销售与供应链之关系》）。而本书作者也认为，公司的核心竞争力不但包括研发和市场，而且包括供应链的管理和整合能力，这是一个意思。

我们看到很多公司产品不错，市场很好，客户也不缺，但就是“只开花，不结果”——生意做了不少，就是不赚钱；或者账面上赚了，都赚进库存了。根本原因就在于供应链的计划、执行能力不足，没法有效控制成本和库存。

在计划控制上，本书的作者特别提醒大家两点，我觉得也有必要在这里提一下，以帮助读者更好地理解本书的精髓。

一个是“你不能寄希望于预测的准确度”，这也是我在讲课、做项目的时候经常被人问到的问题：搞定了预测不就搞定了库存和出货问题了吗？如何提高预测数据的准确性？我的回答往往是，“预测永远是错误的，但这并不排除您可以做出一个相对正确的判断”。作者的说法则是“从数据出发，由判断结束”，尽量提高预测的准确度，其余则通过提高供应链的执行能力来补足计划的不足。

另一个是不能为了KPI而KPI。KPI要有，尤其是对于供应链管理而言，但设这个KPI的目的是为了监控流程的有效性，消除部门间，尤其是供应链管理与销售之间无意义的争吵、抱怨与相互指责，但很多公司把KPI“做到了极点”，这就是问题了。

本书还有很多别的亮点，这里就不再一一赘述。如果你读过作者

的第一本书《采购与供应链管理：一个实践者的角度》的话，你就会发现，本书在逻辑上更加清晰，结构上前后呼应，大小道理，娓娓道来，读完之后，你有可能会感觉回味无穷，特别是如果你在相关领域工作过的话。

如果你是企业中高层管理人员的话，本书可以帮助你找到供应链绩效改进的着力点；如果你是基层人员的话，本书可以帮助你从更高层次了解供应链对企业的价值和作用。

程晓华

《制造业库存控制技巧》《CMO 首席物料官》等专著作者

“制造业库存控制技术与策略”课程创始人、讲师

TIM 全面库存管理咨询独立顾问

2016年2月1日



## 拐点来临时，企业拿什么守成

经过二三十年的攻城略地，本土企业的“家底”已经相当厚了，虽说创业还是主旋律，但守成的压力越来越大。很多企业处于从创业到守成的拐点，表现在整体经济增长上就是从高速增长变为中速增长。可以骑马打天下，但不能骑马治天下。创业与守成对能力的要求不同：创业需要企业家精神，众多的企业家善于抓住机会，敢于冒险并投入资源，才造就了这千年一遇的经济高速发展；守成需要提高管理水平，建立合适的系统、流程，制定相应的规章制度，让企业更加平稳、高效地运作。供应链管理就是这个范畴。

骑马治天下，问题多多。细看我们企业的问题，不管是大企业还是小企业，很多都是把创业的方法用在了守成上。比如，企业为了开拓市场，进入太多的领域，就导入过多的产品线、产品型号，以满足更多种类的客户需求，这是典型的创业做法。其结果是以牺牲规模效益为代价，导致批量越来越小，成本做不低，速度做不快。再比如，很多企业习惯性地处于被动救火状态，这也是创业精神的延续——创业精神的特点是行动偏见，创业者大多是“行动教”的忠实信徒。但

公司规模到了一定程度，缺乏计划性，进三步、退两步，效率就是个问题。没有计划性，二三十个人的小分队“摸着石头过河”，可以说是实干精神；没有计划性，几万人一起“摸着石头过河”，则成了闹剧、悲剧。

复杂度大增，造成规模效益丧失；计划的缺失，造成资源浪费，库存、产能的有效利用率低；再加上重资产运作，这都是资产回报率低、企业盈利率低的根本原因。让你成功的也让你失败，或者说，没有什么比成功更能让人失败了：打天下的很多做法造成了今天企业的普遍问题，就如本书总结的前端杂、后端重、中间乱——前端产品线泛滥、产品型号众多，复杂度大增，导致规模效益缺失；后端重资产运作，不但对市场需求响应速度慢，而且造成投资回报率低；中间计划薄弱，没法有效匹配需求与供应，导致库存积压、产能利用率低下。

不管在大企业还是小企业，上述这些问题都普遍存在，结果也惊人地相似：生意越做越多，钱越赚越少；账面上赚了，其实都赚到库存里了。就大企业来说，中国 500 强的投资回报率连续 4 年走低，利润率只有美国《财富》500 强的一半左右。中小企业的统计虽说没有看到，但随着人工成本每年两位数飙升，它们的日子也不会好过到哪里去。

不管是大小，越来越多的企业意识到，必须改善供应链的各个环节，做精做细，把成本做下来，速度做上去。连政府也意识到了这点。比如 2015 年，浙江的一个地方政府组织了几十个中小企业，请我给他们做培训，专题就是供应链管理。令人印象深刻的是，这些中小企业对供应链管理已经有了相当的了解，它们的问题不再是“什么是供应链管理”，而是“如何把供应链管好”，让成本更低、速度更快。

那么究竟怎样才能把供应链管好呢？我从 2009 年开始接触这个问题，先是在千亿级的大企业，后来在几千万、几亿规模的中小企业。

这本书就是尝试回答这个问题。总结起来就是三句话：前端防杂，通过控制需求的复杂度来增加供应链的规模效益；后端减重，通过选好、管好专业供应商，取代竖向集成，走轻资产之路来提高投资回报率；中间治乱，通过改善计划来降低库存，提高库存周转率。

前端防杂，后端减重，中间治乱是全面改善供应链管理的有效举措。我把这一方法论先后推广给大批量制造业、小批量制造业、服装鞋帽业、电商贸易业、房地产业、服务业等多个行业，对象公司的规模从几亿到几百亿，所有制包括国有、民营、上市公司，从北京到上海到深圳、广州，再到苏州、沈阳、厦门、青岛、杭州，再到众多的三线、四线城市，企业的反应都惊人一致：这套方法论有利于公司层面形成对供应链管理的共识，有利于推动公司范围的供应链改进，真正把成本做下来，速度做上去。这也鼓励我把整套思路整理出来，与更多的企业和职业人分享。

当然，不能因为这些相似性，就说这本书是药方，照单抓药就得了。这样势必是误导。我们能找得出多少共性，就能找得出多少非共性来。作为一个在工业界浸淫多年的职业人，我深知企业的复杂性，凡是存在的都有某种合理性：企业是理性的，它们做什么、不做什么、怎么做，都是在特定环境下，受限于企业能力而做出的理性选择。只有真正理解具体企业的特定环境，理解它们的能力限制，才有可能为它们开出合适的“药方”，帮助它们解决具体问题。

另外，跟我别的书一样，这本书也是多篇整理而成，虽然努力整合，还是心有余而力不足。一方面，我本人是干活出身，欠缺著述长篇大作的训练；另一方面，我也没有大块的时间，写出完整的大部头来。我的很多文章，尤其是前几年写的，都是在工作之余，要么是一大早，要么是晚饭后，一点点凑成的。后来把主要的

文章讲给一些商学院，比如中欧国际工商学院、上海交通大学、香港城市大学等，逐渐形成体系。整本书先后修改、补充6次，尽量把众多的文章、案例打散重组，但还是能看到独立文章、案例的痕迹。聊以自慰的是，对于匆忙的职业人来说，希望这是件好事：您可以随意翻开，每篇文章和案例都是比较完整的内容，不必担心太多的上下文关系。

最后，我想强调的是，这本书虽然署名是我，其实是大家努力的结果。首先要感谢的是我的客户和学员，没有跟他们的近距离接触，理解并帮助解决他们的问题，这本书就不可能产生。其次要感谢我的读者，他们通过我的博客、微信公众号、微博提供了大量的反馈意见。还有机械工业出版社的编辑们，他们对文稿进行了细心的编排，不仅是格式，而且是遣词造句，都是些非常辛苦、细致的工作，在这里一并道谢。当然，作为这本书的作者，我对本书全面负责，如果您有任何建议，敬请给我发电子邮件，以做后续改进。

多谢。

刘宝红 (Bob Liu)

畅销书《采购与供应链管理：一个实践者的角度》作者

供应链管理专栏创始人，西斯国际执行总监

[bob.liu@scm-blog.com](mailto:bob.liu@scm-blog.com) | [www.scm-blog.com](http://www.scm-blog.com)

2016年2月4日于硅谷，春节前夕

刘宝红，畅销书《采购和供应链管理：一个实践者的角度》作者，“供应链管理专栏”（[www.scm-blog.com](http://www.scm-blog.com)）的创始人，西斯国际执行总监。



在采购和供应链管理领域，刘先生有十几年的丰富经历，主要来自硅谷高科技界，集中在制造行业。从2000年起，刘先生便在美国学习和实践供应链管理。他先在半导体设备生产行业从事供应商开发和管理，在全球采购产品、服务和技术；后转入供应链库存计划领域，支持一个高科技公司每年13亿美元的服务备件业务。他的团队分布在美国、德国、法国、日本、韩国、新加坡、中国大陆和中国台湾客户遍及亚太、欧洲和北美。

自2004年以来，刘先生便致力于介绍和宣传供应链管理，帮助国内企业系统提高供应链管理水平。他与国际顶尖咨询公司联手，帮助本土企业制定供应链转型战略，完善供应链管理，培养中高层管理人员，以适应全球化的需要。他与青岛海尔和中国移动有多年合作，并为华为、通用电器、诺基亚、西门子、日立、喜利得、中国电信、创维、美的、比亚迪、信利光电、金凤科技、振华重工、三一重工、上海微电子、北方微电子、中兴、烽火通信、科瑞集团、国电南自、华

润置地、中海壳牌、天珑移动、老板电器、威高、西贝莜面村、海鸥卫浴、华孚色纺、安踏等几十家大型全球企业提供内训。

刘先生的专著《采购与供应链管理：一个实践者的角度》于2012年由机械工业出版社出版，2015年再版，每年都位居供应链管理门类畅销榜首，深受广大供应链管理专业人士喜爱。围绕该书，他推出一系列培训，先后培训了数百家国内外公司的员工，全面覆盖汽车家电、电信设备、航空航天、机械制造、石油石化等多个行业。刘先生是《物流管理》《世界经理人》《中国采购年鉴》的经常撰稿人，发表文章50余篇。他的作品也刊登在 *Supply Chain Management Review*、《IT时代周刊》和《商界评论》上。

2005年，刘先生创办了“供应链管理专栏”，坚持原创，探讨和传播供应链管理的基本实践，年访问量数百万人次。以该网站为平台，他与海内外供应链专业人士保持紧密联系，多次在大型会议上做专题报告，或进行圆桌讨论，包括美国供应管理协会（ISM）和中国物流与采购联合会的年会、ISM China 年会、中国供应链管理与制造业峰会、中国石油装备采购国际峰会、售后市场供应链管理论坛等。他还在中石油的第一届供应商年会上做主题发言，并应邀出席海尔的第一届供应商年会。此外，刘先生与多家一流大学联系紧密，先后为同济大学、上海交通大学、中欧商学院、厦门大学和美國普度大学的MBA、EMBA做专题报告或培训。

刘先生毕业于上海同济大学，师从丁士昭教授，获项目管理硕士学位；后赴美国，在亚利桑那州立大学商学院就读，获供应链管理的MBA。留学期间，他在美国高级采购研究中心（CAPS Research）做辅助研究，广泛接触采购与供应链管理的最佳实践。刘先生是美国供应管理协会认证的注册采购经理（Certified Purchasing Manager, C.P.M.），

通过美国生产与库存管理协会 (APICS) 的生产与库存管理认证 (Certified in Production and Inventory Management, CPIM), 接受了亚利桑那州立大学、摩托罗拉和霍尼韦尔的六西格玛培训, 是六西格玛黑带。他也是美国供应管理协会在全球最先几批认证的供应管理专业人士认证 (Certified Professional in Supply Management, CPSM) 培训师之一。

刘先生现旅居硅谷, 往返于中美之间, 通过培训和咨询帮助本土企业提高采购与供应链管理水平和。如欲联系他, 请电邮至 [bob.liu@scm-blog.com](mailto:bob.liu@scm-blog.com), 或致电 136 5127 1450(中国)/ 1(510)456 5568(美国)。

推荐序

前言

作者简介

## 引言

高速增长的盛宴渐趋结束，面临“增长陷阱”怎么办 /1

【小贴士】从绝对意义上讲，我们从来就不是低成本国家 /5

【案例】成本增速高过营收，振华重工陷入“增长陷阱” /8

【小贴士】供应链包括计划和三大执行职能 /10

【案例】产品复杂度大增，摩托罗拉彻底陷入困境 /12

## 第一篇

前端防杂：强化产品管理和标准化设计，降低复杂度驱动的成本 /21

【案例】从汉王和苹果说产品的复杂度 /24

复杂度为善意目标而产生，是由专家创造的 /27

【小贴士】产品复杂度的三个层次 /29

【小贴士】产品开发不能指望“多子多福” /31

复杂度有好坏之分，主要是管理问题 /35

【小贴士】为什么没有“山寨飞机”：复杂度作为竞争优势 /35

价格由市场决定，成本由复杂度决定 /38

【小贴士】为什么硅谷的中餐馆大都难长久 /41



产品的复杂度控制：你不能只怪客户 /43

【小贴士】戴尔是如何控制产品复杂度的 /48

产品的复杂度控制：不是所有的格子都得填 /50

产品的复杂度控制：供应链职能扮演核心角色 /54

【案例】分得清的就留下：乐柏美精简产品线 /55

【案例】好库存、坏库存：高乐氏优化 SKU /57

流程的复杂度控制：必须以客户为导向 /60

【案例】首都机场 2 号航站楼的安检长龙 /60

【案例】银行的 U 盾 /62

【案例】智联招聘的字数限制 /67

【小贴士】流程不能当饭吃 /70

组织复杂度：组织手段不能成为流程和系统问题的“邦迪” /72

【小贴士】名义上是小组，其实是委员会 /74

【小贴士】组织的服务功能和监督功能 /79

组织复杂度：绩效考核的解决方案 /81

产品、组织和流程三管齐下，降低复杂度，降低成本 /86

【案例】联合技术降低复杂度来降低成本 /86

【小贴士】公司大了，唯闲人难养 /88

【小贴士】为什么精兵容易简政难 /90

【小贴士】供应链降本的三个台阶也是降低复杂度 /91

从 0 到 1 与从 1 到 N：复杂度的焦点各不相同 /93

复杂度控制离不开跨职能协作 /98

结语：复杂度控制得“全民皆兵” /107

【资源】更多关于复杂度和供应链管理的文章、案例、培训 /110

## 第二篇

后端减重：提高供应商管理能力，走轻资产运作之路 /111

重资产运作到了穷途末路 /112

【小贴士】重资产就如头顶磨盘 /119

【小贴士】重资产往往跟现金短缺结伴而行 /121