

# 供应链 SUPPLY CHAIN WAR 战争

如同金融战争、货币战争一样，供应链战争早已打响。  
没有高瞻远瞩的供应链管理战略，  
再强大的组织、再强势的企业都  
无法赢得这场战争的胜利！

一局  
关系企业生死的博弈  
一场没有硝烟  
的战争



机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS



# 供应链

## SUPPLY CHAIN WAR

# 战争

资深采购管理专家

谢勤龙◎著



机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS

企业竞争优势的法宝，决胜商场的秘诀——供应链管理，企业赚钱的基础——采购管理，企业成长的生命——流程管理。企业要迅速建立符合战略采购与供应链的新思想和原则的组织，建立和完善企业的流程，建立对外采购、供应商管理的新体系，训练和培训高端的采购供应链管理人才，才能在竞争中立于不败之地。书中大量业内鲜为人知的案例，跨国公司的管理秘籍，引人入胜的事实解析，帮助企业在纷繁复杂的商业竞争中成功博弈。

## 图书在版编目（CIP）数据

供应链战争/谢勤龙著. —北京：机械工业出版社，2010.5

ISBN 978-7-111-30776-1

I. 供… II. 谢… III. 企业管理：供销管理—研究 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2010）第 097271 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

策划编辑：曹雅君 责任编辑：曹雅君 李 岩

责任校对：侯 灵 责任印制：杨 曦

北京双青印刷厂印刷

2010 年 6 月第 1 版·第 1 次印刷

180mm × 250mm · 14.75 印张 · 9 插页 · 193 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-30776-1

定价：38.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心：(010) 88361066

门户网：<http://www.cmpbook.com>

销 售 一 部：(010) 68326294

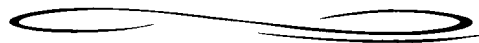
教材网：<http://www.cmpedu.com>

销 售 二 部：(010) 88379649

读者服务部：(010) 68993821

封面无防伪标均为盗版

# 致 谢



谨以本书献给我的母亲和我的母校。在此感谢我的妻子高晓艾，没有她的鼓励和支持，我是无法完成这本书的。

## 推荐序一

近年来，供应链的理念在我国越来越受到重视，反映了我国的产业经济在改革开放的进程中充分利用后发优势，正在加快缩小与发达国家的差距。从企业管理层面来看，最先进的理论、方法、软件几乎可以在第一时间进入中国，各种有关供应链的书籍也应有尽有了。这样也带来新的问题，就是让人感到目不暇接，无所适从。谢勤龙先生的新作《供应链战争》就是为读者来梳理这些理论、方法的。我看至少在三个方面，读者将会受益匪浅。

一是用统一的方法论贯穿全书，成为梳理各种概念、方法的主线。这就是“分”与“合”的关系。供应链既强调专业化分工和外包，又强调系统整合和协同优化，如何在实践中处理好“分”与“合”的关系？一般来讲，“分”是绝对的，专业分工会永远细分下去；“合”是相对的，总是针对一个特定目标而言的，因此提炼出体现这个目标的绩效指标至为关键。有了总体目标后，“分”就要服从这个总目标，或者说“分”要有利于“合”了。正是有了这样统一的方法论，各章节之间的关系便得以理顺，变得浑然一体了。

二是本书是从实战角度来介绍各种先进管理方法的，内容不仅覆盖了供应链的全流程，甚至还涉及每个环节的各个岗位、工种，并配有大量的成功案例，理论联系实际方面胜过市面上许多同类书。这是由于谢勤龙先生长期在企业管理的一线工作，后来又从事了一段企业管理咨询

和培训服务，所以对企业实际情况的熟悉程度是一般专家学者无法比拟的。

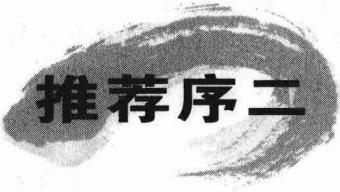
三是本书兼顾了国际接轨和中国国情两个方面的要求。近年来供应链理论基本上都属于“舶来品”，包括国内目前流行的各种供应链培训认证体系，也都是从发达国家引进的。这些体系固然有规范、标准、科学的特点，但也难免存在与中国国情脱节的地方，因此创建中国的供应链理论体系势在必行。中国的供应链理论体系应能够与国际接轨，同时也要更加符合国情，其中最主要的是符合中国的法律法规，并应吸收中国文化基础上的成功的管理经验。本书无疑在这方面作出了有益的探索。

中国作为当今世界发展最快的经济体之一，在供应链的实践上已经引起了全世界的关注，中国也理应对供应链的理论作出自己的贡献。我相信本书对于从事供应链理论和实践的业内人士将大有裨益。

国家物流与采购联合会副会长，中国物流技术协会理事长

戴定一

2009年12月22日



## 推荐序二

供应链是一个经典并具有活力的话题。纵观现代供应链管理与实践的发展轨迹，体现出在广度和深度两个维度上的延展。在广度上，人们的视野经历了从对于物料的拥有和控制，到对于整个生产环节的优化，到对于整个企业内部所有资源的整合，再到企业间的协调与价值增值的拓宽，显现出了从点——线——面的企业内部供应链管理到涵盖客户和供应商的企业外部供应链管理的沿革脉络。在深度上，人们的视野从关注发生了什么，到关注为什么发生，再到关注将发生什么，反映了生产和管理力度的精细化状态，以及“粮草先行”与“运筹帷幄”的运作和战略层面上的配合。

企业在发展历程中的起落沉浮、合作竞争，有时还真如在战场上驰骋、战火中洗礼一样，其供应链的生命线作用毋庸置疑。不管是传统的内部供应链、扩展了的全球供应链，还是新视角下的服务供应链、行为供应链、绿色供应链等，在当前宏观经济环境的大格局中，能否及时凝练供应链管理的理念和最佳实践，敏锐感知和响应内外要素变化，特别是技术进步的机遇和挑战，是影响企业把握先机、探寻可持续发展路径的关键。

在当前经济和企业发展的新形势下，《供应链战争》一书的出版对于帮助读者总结和诠释供应链管理的若干重要问题和思路，探索和认识关键的经营活动和有效的策略手段具有积极意义。本书作者在供应链管

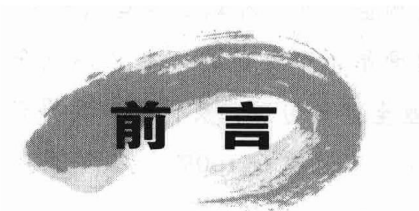
理领域，特别是采购管理和物流管理领域具有丰富的经验和独到的见地。本书语言生动，素材翔实，实例鲜活，在问题的提出和解读上旨在既表现大局观和理念框架，又探讨操作性和执行细节。相信本书会对广大读者提供有益的专业知识、分析和启发。

清华大学经管学院常务副院长

陈国青教授

2010年1月于北京清华园





# 前言

这本书最初的写作构思是在 10 年前，在这 10 年里，我在职业生涯和培训过程中，见证了中国企业的迅速成长。在本书即将完成时，世界范围金融危机的爆发，更加证实了我的观点，这使我更多了几分使命感和紧迫感。

中国作为崛起的大国，需要无数中国企业的崛起。企业的崛起和持续的发展，需要远见卓识的企业家，需要专业、敬业的职业经理人。那么这些驰骋于疆场的将帅们，该用什么来武装他们的思想呢？

进入国际化竞争的企业的领导者几乎要从零学起，从 ISO 9000、WTO 到 ABC、JIT 等外来语，迅速变成了企业家们的口头禅、国外咨询师口中的名词，迅速充斥了培训师的培训讲义和经理们手中的文件；国外名企领袖的“名言”和大作，很快热销并变成了高管的座右铭和人手一册的参考书。MBA 教科书中的 5S、六西格玛、7S 框架和 8D 方法等，中国经理人都耳熟能详，甚至倒背如流。

但我们在与世界级大企业的竞争中，必须要有自己的思考和理论体系。这是一场真正的国际较量。一个供应链上的策略不慎，就可能前功尽弃；一个供应链管理上的错误，就可能造成无法挽回的失败；一个组织的领导思想错了，就会一将无谋，累死千军。

我多年来跟踪和总结了国内各大公司经营管理数据，并在采购咨询和培训中发现供应链管理思想一直没有被国内一些大企业所重视。希望

肩负着民族崛起、国家富强重任的大企业、上市公司以及迅速成长并走向国门的中小企业的企业家们和职业经理人都能直面自己经营的盲区、管理的短板，并接受绪论中所述的“企业的竞争已经转变为供应链管理的竞争”、“企业生存三句话，买得贱，卖得贵，中间环节不浪费”、“采购每节省 2.5%，利润提升 100%”等一系列振聋发聩的观点和理念，使企业能够稳步发展。

目前，供应链与采购供应领域严重缺乏理论指导，采购管理从业人员严重缺乏专业知识和成熟的做法，很多似是而非的观点严重困扰着采购经理人，再加之采购经理人在公司内的弱势地位，高管层不但没有充分重视采购的战略地位，而且忽视了采购人员的高技术性培训等，这些都是严重制约中国企业发挥供应链优势的因素。本书旨在引进诸多全新的观点和理念，帮助你改进你的组织，建立科学采购流程，明确必须分开的职责，补上采购专业技能这关键的一课，发挥战略采购与供应链的威力。

这是一本饱蘸实战经验和赤子之心的采购职业经理人写就的书，在 10 年研究、10 年培训和咨询生涯中，我经历过上市公司、合资企业、独资企业、民营企业、自创企业和大型中央企业 6 种企业模式，担任过项目经理、采购主管、部门经理、中国区国家经理、公司副总裁、总工程师和企业主等不同的职务，了解了制造业、服务业、咨询业和能源业。我始终用科学的思维方式，博采各行各业的先进思想和管理精髓，不断尝试和探讨把先进的管理实践上升到理论再指导实践的可能性。大胆推理，小心求证，以使书中观点能够引发管理层对采购的重视，这是我写本书的初衷。

在改革开放 30 年后，我们需要总结适合中国特色的采购管理与供应链管理的知识体系，培养世界一流的采购职业经理人队伍，构建世界一流的供应链管理竞争体系。让我们的企业家在国际经济战争中，胸有成竹、高瞻远瞩、指挥若定；让我们的经理人能够积极、主动地寻找战

机，从容不迫地调兵遣将，高屋建瓴地俯瞰战争的进程，打赢每一场战役，积小胜为大胜，不断从小胜利走向大胜利。

感谢世纪慧泉文化传播有限公司，他们的敬业和锲而不舍的精神给我留下了深刻的印象。感谢机械工业出版社，他们认真的态度是本书得以出版的关键。

谢勤龙

# 目 录

CONTENTS

推荐序一

推荐序二

前言

## 绪论 供应链战争——企业生命之战

## 第一章 供应链管理——企业的生命线

➡ 案例导引：联想收购 IBM PC 事业部是成功的蛇吞象，还是昙花一现的梦断 500 强

第一节 供应链是企业长盛不衰的生命线，是企业竞争的法宝 \ 14

1. 企业生存之本——“买得贱，卖得贵，中间环节不浪费” \ 14
2. 企业发展的秘诀靠采购竞争优势，靠供应链管理优势 \ 18
3. 企业竞争靠供应链管理 \ 19

第二节 为何供应链如此重要，却问题多多 \ 21

1. “啤酒案例”与“牛鞭效应” \ 21
2. 是预测还是猜测，为何计划总是赶不上变化 \ 25

3. 不安全的“安全库存” \ 27
4. 为什么“一放权企业就乱，一收权企业就死” \ 30
5. 为什么流程再造的结果经常遭遇失败 \ 32
6. 为什么“不上 ERP 等死，上了 ERP 找死” \ 33
7. 为什么有的库存居高不下，有的却缺货、断货 \ 36
8. 为什么外资企业牵着经销商鼻子走，而中国企业却被经销商牵着鼻子走 \ 37
9. 好企业怎么说死就死了呢 \ 39

### 第三节 构建总供应链优势是竞争成功的关键 \ 41

1. 揭开供应链竞争的面具 \ 41
2. 买卖双方的博弈与行业竞争力 \ 44
3. 借力供应联盟与采购联盟两条腿 \ 45
4. 如何构建多赢供应链链条 \ 47
5. 供应链的成本越低，供应链的竞争优势越大 \ 49

## 第二章 供应链组织设置中的“推”、“拉”布局

### ➡ 案例导引：柳传志为新联想集团重新规划组织蓝图

#### 第一节 供应链的位置决定组织的设置和生命 \ 52

1. 扼住市场咽喉的销售组织控制了整个供应链 \ 53
2. 经销商与制造商从生死互搏到血肉相连 \ 54
3. 供应链中游的制造商生存法宝 \ 55

#### 第二节 推动式与拉动式供应链 \ 57

1. 市场部和销售部的区别 \ 58
2. 传统的销售组织与推动式供应链 \ 58
3. 先进的销售组织与拉动式供应链 \ 59

#### 第三节 到底是“推”还是“拉” \ 60

1. “推”、“拉”的选择之惑 \ 60

2. 推拉边界与计划选择 \ 61
3. 不同的计划, 不同的流程 \ 63
4. 供应链的整合流程——早期参与与销售计划管理 \ 65

#### 第四节 走出组织设置的误区 \ 66

1. 供应链的位置决定了组织设置 \ 66
2. 为何在国内小企业挺健康, 中型企业分崩离析, 大企业不堪一击 \ 68
3. 通用电气 (GE) 的成功, 我们能学吗 \ 72
4. 难以驾驭的多元化企业, 跌入了“脆弱”区域 \ 73
5. 石油大王的变迁 \ 74

#### 第五节 组织的变革与流程再造 \ 76

1. 小男孩的裤子——到底谁错了 \ 76
2. 习惯性违规导致制度流程名存实亡 \ 77
3. 预算制度与报销制度的漏洞 \ 78
4. 变革风险与企业文化的关系 \ 79

### 第三章 供应商帮你做大、做强、做长供应链

➡ 案例导引: ABB 国产化培育了供应商, 增强了自身竞争力

#### 第一节 如何找到长寿的供应商 \ 82

1. 供应商选择是一门专业技术 \ 83
2. 供应商选择取决于竞争性评估技术 \ 84
3. 重视选择的过程而非选择的结果 \ 90
4. 供应商分类评估: 专业化小厂商还是综合性大厂商 \ 92
5. 是选择一个最好的供应商, 还是多个并存 \ 94
6. 供应商选择的内部决策因素 \ 97
7. 供应商选择需要定量化评估体系 \ 99
8. 供应商筛选的冰激凌模型 \ 103

## 第二节 供应商管理是供应链长寿的“脉门” \ 107

1. 供应商管理都管理什么 \ 108
2. 供应商的绩效管理 \ 109
3. 供应商的关系管理 \ 110
4. 供应商的数据库管理 \ 111
5. 供应商的风险管理 \ 111
6. 对供应商的供应商的管理 \ 112

## 第三节 供应商关系的建立与维护 \ 113

1. 四种供应商关系 \ 113
2. 要让供应商、客户都能尽早参与进来 \ 114
3. 通过供应商大会建立高层关系 \ 116
4. 注重供应商的长期培养 \ 117
5. 欢迎供应商的抱怨与投诉 \ 120
6. 加强与供应商的沟通 \ 121

# 第四章 供应链的制胜密码——向采购要利润

➡ 案例导引：IBM 的全球最佳采购组织，每年节省 60 亿美元

## 第一节 采购是不可替代的战略部门 \ 124

1. 采购节省，利润倍增 \ 124
2. 战略采购的杠杆作用 \ 125
3. 战略采购不是集中采购，不是一个选择项，而是公司的必由之路 \ 127
4. 没有独立的采购部，公司早晚会腐败 \ 128
5. 门吸的启示 \ 129
6. 货比三家是采购技术吗 \ 131

## 第二节 采购的成本控制是供应链生存之本 \ 131

1. 成本预算与费用预算控制 \ 131

2. 采购竞争优势, 让企业靠采购赚钱 \ 133
3. 采购要树立总拥有成本概念 \ 135
4. 绕开预算管理的陷阱 \ 136
5. 总成本控制 \ 137

### 第三节 管好采购就是管好企业的钱袋子 \ 139

1. 总经理一支笔决定采购决策是否安全 \ 140
2. 集中采购到底集中了什么 \ 141
3. 集中采购不是从头管到尾 \ 143
4. 采购员是肥缺? 到底肥在哪里 \ 144
5. 预算制度与报销制度的巨大漏洞 \ 145

### 第四节 战略采购模式的实践与未来展望 \ 146

1. 采购的过去、今天与未来 \ 146
2. 集中采购与采购中心化 \ 147
3. 采购流程麻烦, 但不得不走 \ 149
4. 采购必须跨越的四个阶段 \ 152

## 第五章 采购管理是一门大学问

➡ 案例导引: 建立中国的采购知识体系, 成就企业卓越采购绩效

### 第一节 物资分类采购策略是采购管理的核心 \ 154

1. 两类成本与三大类采购 \ 155
2. 为什么有的物资好买, 有的还要求人 \ 156
3. 战略物资的采购战略与国家振兴战略 \ 161
4. 为什么有些物资买不好, 企业就会倒闭 \ 163
5. 物资的分类管理思路总结 \ 166

### 第二节 让全公司都满意的采购技术 \ 167

1. 采购是一门科学技术, 也是方法论 \ 167
2. 采购招标不一定能买到好东西 \ 168



3. 我国的采购招竞标与国外选择性招标的对比 \ 169

4. 招标新三大原则和四大关键 \ 171

5. 正规的招标流程是怎样的 \ 174

6. 除了招标外还有别的办法吗 \ 175

7. 电子采购带来无限可能 \ 175

8. 成本明细技术让每一分钱无所遁形 \ 175

### 第三节 采购谈判中，如何与供应商博弈 \ 176

1. 采购谈判的三重境界 \ 176

2. 财务报表揭开供应商底牌 \ 178

### 第四节 采购情报的收集和决策技术 \ 179

1. 商场上的情报是正确采购的依据 \ 179

2. 如何有效地收集、整理、分析数据 \ 179

3. CI、MI、BI \ 180

4. 情报管理要从信息管理上升到知识管理 \ 181

### 第五节 采购组织与采购专家 \ 183

1. 采购人员的职业技能之路 \ 184

2. 采购组织设置与采购专业委员会 \ 186

3. 建立中国采购人员的知识体系 \ 186

### 第六节 采购人员的绩效考核 \ 188

1. 采购组织绩效与个人绩效 \ 189

2. 绩效考核指标体系的设立 \ 189

## 第六章 甩掉库存包袱，提高供应链赚钱的速度

➡ 案例导引：DELL 的卓越物流管理利润是同行的 3 倍

### 第一节 库存到底是魔鬼，还是救星 \ 192

1. 库存的用途与借口 \ 193

2. 库存不一定总解决问题 \ 194