

“十二五”国家重点图书出版规划项目

物流与供应链前沿译丛

LEADING EFFECTIVE
SUPPLY CHAIN
TRANSFORMATIONS

供应链变革

构建可持续的卓越能力与绩效

【美】威廉·比尔·李(William B. Lee) 著
迈克尔·卡佐克(Michael Katzorke)
王长军 译



中国财富出版社

“十二五”

项目

物流与供应链前沿译丛

LEADING EFFECTIVE
SUPPLY CHAIN
TRANSFORMATIONS

供应链变革

构建可持续的卓越能力与绩效

【美】 威廉·比尔·李(William B. Lee) 著
迈克尔·卡佐克(Michael Katzorke)
王长军 译



中国财富出版社
(原中国物资出版社)

图书在版编目 (CIP) 数据

供应链变革：构建可持续的卓越能力与绩效 / (美) 李 (Lee, W. B.), (美) 卡佐克 (Katzorke, M.) 著; 王长军译. —北京: 中国财富出版社, 2012. 6

(物流与供应链前沿译丛)

“十二五”国家重点图书出版规划项目

ISBN 978 - 7 - 5047 - 4226 - 1

I. ①供… II. ①李…②卡…③王… III. ①企业管理: 供应链管理—研究 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 068065 号

William B. Lee, Michael Katzorke; Leading Effective Supply Chain Transformations

ISBN: 978 - 1 - 932159 - 91 - 2

Copyright©2010 by William B. Lee and Michael Katzorke. All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation copyright©2011 by China Fortune Press.

本书中文简体字翻译版由中国财富出版社出版。未经出版者预先书面许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

著作权合同登记号 图字: 01 - 2011 - 7849

策划编辑 朱琳

责任印制 何崇杭 王洁

责任编辑 朱琳

责任校对 孙会香 梁凡

出版发行 中国财富出版社 (原中国物资出版社)

社址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电话 010 - 52227568 (发行部) 010 - 52227588 转 307 (总编室)

010 - 68589540 (读者服务部) 010 - 52227588 转 305 (质检部)

网址 <http://www.clph.cn>

经销 新华书店

印刷 中国农业出版社印刷厂

书号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 4226 - 1/F · 1772

开本 787mm × 1092mm 1/16

版次 2012 年 6 月第 1 版

印张 12.75

印次 2012 年 6 月第 1 次印刷

字数 287 千字

定价 38.00 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换

译者序

亚当·斯密的《国民财富的性质和原因的研究》开篇便是论“分工”。分工对人类经济社会产生的影响是巨大的，它使得人类生产活动的效率获得极大提高，帮助社会积累了大量财富。随着分工的不断深化，今天的分工不再局限于某个工厂内部，不同工人完成不同操作，即人与人之间的分工，而是企业与企业，甚至是国与国之间的分工。分工的深化使得每个企业，甚至是国家都成为产业链中的一环，这就导致企业与企业之间、国与国之间的频繁交易，世界开始变得扁平化。然而，新制度经济学告诉我们：产品的成本结构中包含了生产成本和交易成本。分工的不断深化在带来产品生产成本不断下降的同时，也带来了交易成本的上升。如何降低交易成本，成为了摆在人们面前的一个重要问题。这一问题的解决不仅能为企业带来直接经济效益，也能对国家产生重要的现实意义。吴敬琏在《中国增长模式抉择》一书中提出了改变中国的经济增长模式要做的三件事，其中一件就是“降低过高的交易成本”。

所幸，随着计算机和通信技术的发展，我们有可能对交易过程中的信息流进行获取；物流的发展伴随物流技术，如托盘、集装箱、条码、RFID，甚至是今后的物联网等的广泛应用，使我们可以对交易过程中的实物流动进行控制。这都给我们带来了降低交易成本的机会。针对某一产品或服务，信息和物流可以将所有的相关企业串联起来。这为供应链理论的产生和发展创造了现实基础。在供应链理论的指导下，对供应链涉及企业的内部转型和外部交易，进行信息流、物料流和资金流三方面的整合，理论上可以实现转型成本和交易成本的降低，但现实环境的复杂性常常超出我们的想象。不妨把你自己想象为供应链中的一环，针对不同消费群你将生产多种具有不同特点的产品，原料的供应商可能分布在亚洲各地，供应商的供应商则可能分布于全球；而销售你的产品的经销商主要在国内，同时他们又会把你的产品推销到全球各地。在这样一个复杂的网络结构中，如何贯彻供应链的相关理论？如何推动供应链在组织中的实施？如何克服组织中的变革阻力？如何辨识实施过程中的问题、风险和机会？实施过程中又如何平衡短期诉求和长期利益？当公司提供多种不同产品或服务时，供应链又当如何组织？如何保证供应链变革的持续性？……所以，在现实环境中，当你希望展开供应链下的竞争（实际上，你不得不这么做，因为你已经身处其中了），并将其作为公司战略一部分时，你会遇到一堆问题，但却不知从何开始，如何进行，更看不到未来。实际上，这不仅是身处转型阶段的中国企业的职业经理人会遇到的问题，作

为一名大学教师，我也常常会思考同样的问题：即如何在自己的教学和研究中，建立“从天到地”，从理论到具体实施之间的联系。为此，我特向大家推荐本书。

这不是一本介绍供应链基本理论知识的书，市场上已有太多那样的书了。物料需求规划（Material Requirement Planning, MRP）、精益、六西格玛、供应商管理、牛鞭效应、风险分担等知识和开支分析、标杆法、预测方法等工具都已经结合在本书所提出的方法体系中，但却不在本书的讨论范围内，因为作者假定你已经拥有了这些知识。这是一本能够指导企业如何进行供应链变革，并不断改善，形成可持续的世界级供应链能力的书。两位作者（威廉·比尔·李和迈克尔·卡佐克）渊博的学识和丰富的业界经历为本书奠定了坚实的基础。书中系统回答了前文中的那些问题，不是仅有理论阐述，而是告诉读者具体做法。做法不是拍脑袋，而是让读者知道逻辑是什么，如何遵循着逻辑一步步去实施，以及这么做的原因。在介绍具体实施的一些工具时，可能会略显枯燥。一方面，作者尽可能深入浅出，引用实例来增加本书的易读性；另一方面，读者也要耐心且细心体会其中的精妙之处。作为译者，我总是不断地能从本书的各种细节中找到共鸣。不得不说，这是为数不多的真正从实施细节层面来谈供应链管理的专著。书中的理念和做法对于处于转型中的中国企业极具现实意义和参考价值，这也是促使我翻译此书的动力。

两位作者对供应链变革有丰富的经验，各种素材信手拈来，因此该书内容极为流畅。但这也给翻译带来了极大的难度。我在努力做到准确表达作者原意的同时，也希望能够保留作者既严肃又活泼的写作风格。对于书中所涉及各种专业术语，为保证翻译准确无误，译者都会一一查阅，尽可能做到每个术语的翻译都有资料支持。当然，本书是基于西方的社会体系和商业环境，相信睿智的读者有足够的判断力，会择其有益者而实践之。

个人原因使得本书的翻译工作一延再延。这里，要特别感谢中国财富出版社编辑朱琳老师的耐心和认真。此外，还要感谢国家自然科学基金（70772073，60874076，71172174）、中央高校基本科研业务费专项资金，以及上海市重点课程建设项目的资助。由于我水平有限，译文难免有舛误之处，敬希读者指正。

最后，谨以此书献给在翻译此书期间诞生的可爱的女儿，以及默默支持我工作的家人。

译者
2012年4月

推荐序

我以极大的热情向大家推荐这本书。这本书，现在来得正是时候。

每年发表在《供应链管理评论》(*Supply Chain Management Review*)上的大量研究论文报道了供应链方面的进展。2008年10月，我们在第六次年度全球调查^①中给出了如下的评论：今年的调查结果显示，公司在供应链各个方面的能力都取得了稳定的进步，虽然有的进步快，有的进步慢。对于那些跟在领先公司之后的公司……，你必须紧紧跟上，禁不起再被拉大差距。

我们的研究表明，供应链管理的领先者、追随者和落后者，无论在财务状况，还是运营绩效方面都确实存在令人吃惊的差距。但是，通过创造竞争优势取得进步的机会也无处不在。这本书将帮助所有的公司获得更快的进步。即便你是领先者，你也需要更快进步，否则你的竞争对手将会逐渐蚕食你的优势。

本书的书名^②中包含了一些让人深刻印象的词，如：领导、变革、持续、能力和结果等。这些词在一定程度上反映了本书的重点和焦点。全书包含七章正文和三节附录，结构合理。作者深入浅出、清晰明了、逻辑严谨地介绍了如何指导供应链组织的变革。全书可分为三部分：变革的动因、变革的管理细节和变革的工具。每一部分内容都值得阅读和学习。

本书极具实践性和应用性。两位作者经验丰富，学识渊博，但书中内容并不仅仅是两位作者的自身观点，为了保证可信性，同时参考了大量高质量的学术研究成果，并对其进行了适当的引用。

我向以下三类读者推荐这本书：第一类读者是其供应链有变革需要的管理者。从首席执行官到项目团队成员，都可以借助本书中的深刻见解帮助其实现变革。即便你不是供应链专业人士，也可以通过阅读本书，来理解你与供应链某个组成部分的关系，并从中受益。第二类读者可以是身处学术性课程中的学生（可能是MBA层面的）。本书可用作更加正规的教材的辅助读物，或单独作为某门选修课的教材。本书所引案例也可作为某个专题的补充。第三类读者可以是身处综合应用与学术的职业经理人教育项目中的人士。不难预见，这本书

^① 参见 Poirier, Charles C., Morgan L. Swink, Francis J. Quinn. "Sixth Annual Global Survey of Supply Chain Progress: Still Chasing the Leaders." *Supply Chain Management Review* 2008 October. Waltham, MA: Reed Business Information.

^② 译者注：原书名为《*Leading Effective Supply Chain Transformation: a Guide to Sustainable World-class Capability and Results*》。

将成为职业经理人教育项目在供应链管理方面首要教材或补充材料。

——摩根 L. 史文克 (Morgan L. Swink)
密歇根州立大学, Eli Broad 商学院,
供应链与运作管理教授
Eli Broad 基金会成员,
东兰辛《运作管理》杂志共同主编

* * * *

我强烈推荐由李和卡佐克撰写的这本书。这是一本所有身处供应链管理领域的领导者、实践者和学生的必读之书。从 20 世纪 70 年代后期 80 年代初期起,人们和企业开始逐渐认识到一系列供应链的战略和方法,如供应商优化、六西格玛、精益、低成本国家采购和供应商一体化等。此外,全球范围内的公司领导者开始提出并讨论,为提高供应链绩效,需要采取什么措施。然而,仅仅知道需要做些什么并不一定能产生支持业务和产品目标的世界级供应链的有效执行。

本书为公司领导者如何才能实现有效的供应链提供了完整的见解,不仅从成本角度,还从公司发展和增加收益的角度,阐述了能够提高公司竞争力的供应链变革方法。

过去 25 年的研究和经历告诉我,面对出现的问题,企业会采取一系列的新行动,如低成本国家采购、供应商风险管理、供应商精简、销售与运营规划 (Sales & Operation Planning, S&OP),或是应用一些工具,如开支分析 (Spend Analytics)、供应商精益分析 (Supplier Lean Analysis) 和预测。而这本书旨在讨论如何将供应链竞争力嵌入企业的全面竞争模型中,完全超越了上述的做法。

作者在书中讨论了各种观点和方法,指出了根据顾客对于企业和供应链战略的相对价值,调整供应链,以应对顾客需求的必要性。对于企业如何实现业务驱动下的有效供应链,作者给出了一个清晰的框架,读者可以依此而行。这一框架包括了对于供应链变革所需采取的具体行动,比如,产生短期的明确结果、供应链内外的协作、供应链细分、实现成功供应链变革的九个重要举措等。

这是一本对于公司领导者来说至关重要的书,书中告诉他们如何展开供应链战略的竞争,并将其作为整个公司竞争战略的重要部分。的确,很多书讨论了供应链管理相关的各种工具和举措。然而,如何实现真正的供应链变革以达成全面的业务成功,如何指导公司领导者一步步实现它,现有书籍却有明显不足,本书则开始弥补这一空白。

——罗伯特 M. 蒙兹卡 (Robert M. Monczka) 博士
亚利桑那州立大学,
W. P. Carey 商学院,供应链管理研究教授

美国高级采购研究中心，
战略采购与供应链战略研究中心主任

* * * *

如同这个领域的其他人一样，我也参与和领导了多个供应链转型。本书指出了供应链变革获得成功的几个关键点，在我看来，这些要素对于创建并维持一个能给企业带来真正价值的供应链组织至关重要。该书抓住了许多重要的理念和实践，比如，书中特别关注如何通过更好地了解供应商的技术、质量、成本和运输等情况来提高供应链绩效。另一个贯穿全书的重要理念是关注运作的有效性。我认为，出色的运作为找到更好的发展机会提供了重要的空间，这不仅只是因为运作层面的事情是我们每天都要做的，更是由于运作与整个业务有着密切相关性，并对其有重要影响。出色的运作需要供应链的全面协作——通过完美无瑕的执行创造真正的价值。

本书也指出了建立一个敏捷的供应链时可能伴随的其他几个重要机会。其中之一就是供应链伙伴关系和协作。书中讨论了如何选择合适的供应商作为合作伙伴，以及供应商选择和联合正确与否的重要性。还明确指出，并不是每个供应商都是合作伙伴，相互利益诉求是形成真正紧密伙伴关系的关键。就我个人经历而言，我非常赞同这一点。书中甚至还深入讨论了形成“双方承诺的长期协议”和“年度改进承诺”的重要性，这两点对于建立紧密的长期合作伙伴关系至关重要，但却常被忽视或错误理解。

作者在书中的另一个重要观察是对于辅助和提升供应链速度使用技术的重要作用。作为早期的技术使用者，作者通过自身经历说明，当技术被正确使用后，它是如何为供应链管理提供加速动力和灵活性。根据我的职业生涯和个人经历，我发现这一点是完全正确的。

在本书讨论的诸多议题中，最重要的一点是关注人力和人才开发。作者对此有着深入的认识，因为在他们的职业生涯中，一直有机会深入接触人力开发。关注人才是首席采购官所关注的三项头等大事之一。本书非常系统地告诉了读者，如何使用供应链人员配备和战略来推动组织的变革。

书中还包含了作者从其职业生涯中得到的许多实践性很强的理念。这些理念指导着读者在实践中如何真正地去做，而不是想象的该如何做。

作者在许多大公司和成功的供应链组织中获得的经验都非常清楚地呈现在了本书中。我相信，通过阅读和学习这些明确提出的理念，每个人都会因此受益。

——小雪莉·斯图尔特 (Shelley Stewart, Jr.)

供应管理协会 理事会研究主席

泰科 (Tyco) 国际高级副总裁，卓越运营与首席采购官

前 言

这不是一本介绍“什么是供应链”或者“如何管理供应链”的书。在市场上，这样的书已经非常多了。与它们不同的是，这是一本认识到许多公司的供应链处于不良状态，亟待变革的书。这本书的读者可以是最高管理层中的职业经理人，他们意识到需要做一些事情，但又不清楚该做什么，以及如何着手去做；也可以是那些身处供应链领域中的其他职业经理人、管理者和专业人士。

在过去的三十年里，有大量关于供应链管理、战略供应管理和采购管理的书籍和论文。这些文献已经讨论了供应链管理、战略供应管理和采购流程对于一个企业获取竞争成功的日益增加的重要性。一些思想和最佳实践也在不断产生和改善，比如，2006年出版的《*Straight to the Bottom Line*》（迈克尔·卡佐克与其他三位作者合著）描绘了旨在达到世界级供应链管理的执行层面的路线图。2001年戴夫·尼尔森（Dave Nelson）著的《*The Purchasing Machine*》^①中，他和合著者讨论了顶级公司是如何利用最佳实践来管理供应链。采购杂志（*Purchasing Magazine*）、供应链管理评论、供应链管理学会（*Institute for Supply Management, ISM*）、美国生产与库存管理协会（*American Production and Inventory Control Society, APICS*）以及运作管理协会（*Operations Management Society, OMS*）都在不断讨论供应链管理的各项话题。在学术界，《运作管理》（*Journal of Operations Management*）和《生产与运作管理》（*Production and Operations Management*）也都是知名的刊物。但这些不过是有关供应链管理文献中的沧海一粟。为什么针对这一领域会有如此多的讨论？我们不妨做个简单的回顾。

在工业界、咨询界和学术界，我们都与许多供应链专家和经验丰富的职业经理人讨论过，我们常常问他们，为什么供应链改进不能保持在改进初期时的强劲动力？许多管理者和专家坦承：他们也不知道为什么持续改善会这么困难。

我们的经验是，之所以有太多的供应链改进有始无终，难以获得持久改进的成果，原因在于它们过度依赖供应链领导者的个人魅力。很多时候，没有对跨越不同业务之间的衔接由谁来负责这一问题给予足够的重视。一个比较典型的情况就是，的确有许多举措用于驱动流程优化和相应指标的改善。但是，如果管理人员稍不注意，开发的流程是割裂的，初始举措自然也就存在冲突，常导致的结果是流程优化了，但整个企

① 译者注：中文版名为《供应链管理最佳实践》，刘祥亚译，机械工业出版社，2003。

业的表现却是令人失望的。

我们认为，所有的流程应当从倾听开始，倾听供应链上最终顾客、公司的直接顾客、不同业务的管理人员、供应商，乃至供应商的供应商的声音；倾听与供应链成功相关的每一个人的声音（我们称其为利益相关者）。

发现并处理好各部分关系是成功的基础。在我们看来，供应链是各个环节的连接和整合，包含从矿石、石油、天然气以及地里的种子开始，直到产品被废弃或循环利用的过程中的所有环节。任何一个公司都可能多个供应链。举例来说，在某个飞机公司，有一条产品开发供应链；有一条制造供应链；有一条维护检修供应链；还有一条供应链用于飞机备件（如分时客户、固定基地运营商和航空公司）。尽管他们在供应链流程上有相似性，但在关键成功要素的相对价值上却有巨大的差别，如成本、可靠性、质量、技术等。公司和流程战略规划，首先设法处理不同的供应链在关键成功要素上的不同；然后，知道如何有针对性地围绕它们，对变革举措进行整合。

发现并处理好各部分关系是避免出现相互冲突举措的关键。在大部分案例中，一个公司都会有一个战略规划来辨识顾客和利益相关者的诉求，并且在一定程度上知道如何去实现这些相互冲突的诉求。该战略规划也会区别哪些产品和流程应当优先改善，以满足顾客和利益相关者。我们总是对咨询客户提出这样的建议，即公司的战略规划应当包含流程战略规划中的关键性举措。那么，关键性举措从何而来？来自于“一条好的供应链应当是什么样子的”，这时我们通常需要以供应链卓越公司为范例，参考他们的流程和指标。我们不仅今天要表现的有竞争力，今天所做一切还要能带来明天的有竞争力的表现。我们也认为，为了使我们所期望的关键举措能够顺利实施，必须要提供一些特定的激励来对所有流程的管理者和各个公司的关键领导者进行补偿。

什么样的供应链
才是好的供应链

在过去数十年间，供应链进化之桥下的水滚滚前行。可能有人觉得我们在说大话，但我们认为我们的确有了一个答案——并非唯一的答案。这个答案虽不完美，但也一定不差。因为，在过去多年，我们一直在谈论这个领域，在这个领域提供咨询，展开研究和教学工作。而且，我们从与我们接触的许多人中获益良多。这使得我们对我们的答案有足够的自信。

我们的答案不是关于战略，尽管整合的战略是重要的；也不是关于战术流程改善，尽管这也是必要的。我们的答案是如何进行转型变革，又由谁参与到变革的领导中来。简言之，答案是关于领导能力（Leadership）。领导能力是本书的核心。让我们来对此做进一步的解释。

我们的经验是，即便是最聪明的领导者创造出的最明智和精巧的供应链设计方案也不会成功和持久，除非，你解决了人的行为带来的更复杂的挑战，并将这一挑战的解决方案与变革过程整合。知道要做什么相对容易的，如何做则是具有挑战性的，在一个大型组织里是这样，在一个整合的供应链中更是如此——看似柔弱的人往往是最难处理的。这就是为什么我们会在全文中不断提及“柔弱的人”，也是我们为什么会

提出第3章中的一些内容：我们如何能够取信于组织？

凭借我们在诸多不同行业的实践经验，本书以一种非常注重实效的方式，描述了为创造可持续的世界级供应链能力和相应结果，究竟该如何做、按什么顺序做，以及和谁一起完成。我们以“过去是什么样”和“现在是什么样”的方式进行阐述。在我们看来，这两种情况没有太大的差别，但我们有理由相信，未来会完全不同。

本书的前三章为全书奠定基础，高层职业经理人会对这部分内容感兴趣。开篇第1章描述了影响全球供应链的大背景和宏观变革问题。第2章，首先对于公司如何发现其供应链存在的问题和机会，给出了我们的看法和建议；然后，展示了如何对问题和机会进行详细的评估。第3章讨论了如何利用影响全球供应链的大背景和详细评估来说服一个公司或组织，使其愿意进行变革并接受变革举措。

第4章至第7章构成了本书的第二部分，主要讨论变革的细节。第4章关注短期问题——“止血”，并获得对供应链的充分控制，以给未来的长期改造赢得空间。第5章重点分析供应链内外协作的必要性。第6章对于多条供应链进行了指导，并说明了具有多条供应链的公司对不同供应链进行有针对性管理的必要性。第7章对以上内容进行了综合，并提出了供应链变革的九项关键性举措。这四章内容详细，任何一个有一定经验的供应链变革团队都能够成功实施这些思想。

本书的第三部分是附录，包含了愿景、标杆和成熟度评价工具。附录编排逻辑合理，并以“工具”的方式展现了出来，可以直接用于公司的变革中。附录1介绍了制定愿景的工具，这一工具共包括九步，形成变革供应链的愿景。附录2以“如何做”的形式给出了一个标杆法工具，这一工具包含必要的附加说明，附加说明中的事项在实践中经常被忽略，使得标杆法成功可能性大打折扣。附录3给出了一个非常详细的评估工具，帮助读者评估其公司当前所处位置、已取得的进展，以及公司前进的方向。

我们希望您会喜欢本书给出的原理、叙述和教训，并且能够对您持续的供应链变革流程带来帮助。如果确能如此，我们投入本书撰写工作的所有努力都是值得的。最后，我们将本书献给供应链中的职业经理人和专业人士，以及从事知识研究和教学的理论工作者。

威廉·比尔李
迈克尔·卡佐克

致 谢

首先，也是最重要的，在过去的多年，我们分别从各自可爱和善良的妻子，简和朱莉那里获益良多；事业上，我们从工作中，以及从我们的同事、上司、下属以及其他共同工作过的人士那里学习到了很多。我们衷心感激他们。限于篇幅，我们无法一一详述。

威廉比尔·李 (William B. Lee)

大学毕业后，我从事了三个领域的职业：企业界、学术界和咨询界。每段经历都对我的学习起到了重要作用。首先，我为数不多的“真正意义”上的工作是在奥兰多的马丁·玛丽埃塔宇航公司 (Martin Marietta Aerospace) (那是大学毕业后担任一个年轻工程师) 和罗克韦尔 (Rockwell)。在 20 世纪 60 年代后期，我将我的第一个 MRP 系统应用在罗克韦尔的阀门工厂，这在当时是一个新的想法。在马丁和罗克韦尔时，我从保罗·德拉克特 (Paul Delacourt) 那里学到了许多关于领导力知识。保罗·德拉克特是我在奥兰多时的老板，后来在罗克韦尔，他也是我的上司。

在 20 世纪 70 年代，我换了一种生活方式，第一次离职，放弃了工作而成了一名专业学者——教堂山的北加州大学的一个博士研究生。迪克·利文 (Dick Levin)、科特·麦克劳林 (Curt McLaughlin) 和巴希尔·库玛瓦拉 (Basheer Khumawala) 极大地影响了我。他们的批评总是切中要害，有时，甚至令人惭愧。

之后，我加入了休斯顿大学成为了一名年轻的教师。随后数年里，我在那里接触了许多同事，难以一一提及，但对每个人，我都心存感激。我的第二次离职就是离开了休斯顿大学。

我自知，我一直想成为一名咨询师。咨询看起来像是介于教授和真正工作两者之间的一种快乐的状态，所以，厄尔·斯坦伯格 (Earle Steinberg) 和我创建了一个小咨询公司，取名为 SOM 事务所。不久，吉姆·史温丁格 (Jim Schwendinger) 也加入了进来，我们一度业绩不错。但是我们想做的更大，谁不想呢？

所以，厄尔和我将我们的小公司卖给了那时的塔奇·罗斯公司 (Touche Ross & Co.) (后来成为现在的德勤 Deloitte)。我们作为直接合伙人加入了其中。吉姆也随我而来，并如我们所期望的那样，成为了一名非常成功的德勤合伙人。在德勤的几年

是非常令人兴奋的，我有幸服务于几个不同的领导职位——制造与分销咨询业务主管、休斯顿办公室负责合伙人、变革管理咨询业务主管、教育与研究的国家合伙人。特里·塞茨（Terry Seitz）、拉里·沃德（Larry Warder）和其他一些同事在帮助我成为一个有效的咨询顾问方面所给予的指导是非常宝贵的。我的第三次离职就是离开了德勤。

这次离职持续了两年不到。后来，吉姆·史温丁格把我拉进了奥利弗·怀特（Oliver Wight）公司。奥利弗多年来一直是鼓舞我前进的动力，虽然我对其也不是非常了解。但是，我钦佩他的创造力、洞察力和将复杂事务简单化并让我理解的能力。我成了奥利弗·怀特管理咨询公司的董事长，非常享受与比尔·麦凯（Bill Mackie）和公司其他同事一起工作。最终我还是离开了奥利弗·怀特公司，这是我的第四次离职。

离职后，我加入了莱斯大学（Rice University）的杰西·H. 琼斯（Jesse H. Jones）管理研究生院，成了一名管理实践方面的教授，并担任负责职业经理人教育的副院长。个人要毕生学习，企业则应坚持组织学习，对此，我坚信不渝。在莱斯的工作提供给我这样一个机会，那就是我能够将我在提升企业绩效方面的教学、研究和学习的兴趣结合起来。奥尔·内皮尔（Al Napier）和帕特·哈恩贝格（Pat Hanenberg）都是非常棒的同事。我的第五次离职则是离开莱斯。

迈克尔·卡佐克（Michael Katzorke）

我的工作经历源于我在读大学时从事的两份兼职，一是做零售售货员，一是为带着一个天主教男孩的两位犹太绅士提供中介服务。从中，我学到了远比书本上多得多的做生意的经验，当然，我在校也是一个非常优秀的学生。

大学毕业后，我的第一份职业是在计算机行业的斯佩里—通用（Sperry Univac）公司从事关于采购的工作。在那里，许多人帮助我，使我深入了解了现实中的大公司是如何运转的。我认识到了，高科技行业中的公司的转型速度是多么重要，建立不断改善的信念是多么重要，具有发现必要的转型并能够适时地启动的能力是多么重要。后来，在斯佩里内部，我又换到了航空航天业务部门。在斯佩里飞行系统部门，我看到了一个更高级的物料管理方式，在其中，几个远见卓识的管理领导者实际将“通用自动计算机”（UNIVAC）用于管理总体的业务和一些特定的物料。

在斯佩里工作十余年后，斯佩里被布劳尔斯（Burroughs）公司所收购，我也换工作到了摩托罗拉。在摩托罗拉，我想我知道的所有就是关于运作和物料，但在伊利诺伊州的商堡工作一段时间后，我发现了一个全新的前沿——战略供应管理。后来，我又到了霍尼韦尔（Honeywell），回到了航空航天部门，在那里可以学习许多软技巧。然后，我又加入了联合信号（Allied Signal），其航空航天、汽车和化工业务都蒸蒸日上。

在赛斯纳飞机公司（Cessna Aircraft），以及后来的史密斯航空公司（Smiths Aerospace），作为高级管理人员，我将所有的战略、战术和流程知识综合在了一起。我所学的大部分都体现在了本书中。今天，在咨询业，有一点是很明确的：那就是不管什么

行业，业务和流程的原理以及技术方法，都是相同的。

在这条路上，正因为有这么多人帮助，我的职业发展才能远超过刚毕业时那个年轻人所能预想的。如齐格·金克拉^①所言，因为有人相信他们可以，所以，这些人在他们生活中企及的高度远超他们原本想象的。我要感谢人们给我的信任，我要感谢拉里·莫尔博士（我在斯佩里飞行系统时的采购经理，也是我的第一个采购经理），他后来成为公司的首席运营执行官；感谢公司的首席采购执行官汤姆·霍赫夫斯特（Tom Hoogervorst），是他给了我进入斯佩里一个储备干部轮岗项目的机会，并且逼着我承担我的第一个运作管理的工作，当时我还为此惴惴不安。还有迈克尔·史密斯，后来的霍尼韦尔商业飞行系统董事长，他是个善良的人，感谢他能容忍我的开车方式。

摩托罗拉公司的首席运营执行官肯·斯托克（Ken Stork），曾经指导过一个傲慢无礼的年轻人，就是那个曾自认无所不知的我。直到他帮助我，让我看到我还有那么多的东西需要学习。凯克·博特（Keki Bhote），摩托罗拉实验设计的负责人，是他教会我如何利用卡片来进行统计流程控制和实验设计，以及其他一些技巧，从中，我发现了流程改善是多么有趣。查理·约翰逊（Charlie Johnson），赛斯纳的首席运营执行官，在我进行从传统采购到供应链流程的采购流程转型项目中，给予了必要的支持。这一项目后来赢得了《采购》杂志颁发的“专业最佳奖”，该奖每年仅颁发给一个公司。他表现了只有前空军“野鼬鼠”飞机飞行员才有的超强的驾乘忍耐力。约翰·费列（John Ferrie），史密斯工业航空公司的CEO，虽然有时操着浓厚的苏格兰口音，但却以其一贯睿智和温和的领导方式，带领着这家公司突飞猛进。

这么多人贡献了他们珍贵的智慧和知识，尽管每个人所做的可能是有限的，但是，大家却从实践角度对永恒的商业领导力问题给出了回答。“为了这个季度的报表，为了使我们在明年，后年以及以后建立起并保持竞争力，今天的你究竟应当做些什么？”我真诚地希望我能给各位读者的领导能力的知识宝库添加一块或两块金块。

① 译者注：齐格·金克拉（Zig Ziglar，1926—），美国畅销书作家和风靡全球的演说家。

目 录

1 宏观变革问题和供应链失调	(1)
1.1 巨大的变化	(2)
1.2 竞争的转移	(2)
1.3 全球化背后的政治	(3)
1.4 变革问题	(4)
1.5 傻瓜、天才、有计划和没计划	(5)
1.6 银弹	(6)
1.7 变革动因	(7)
1.8 今日市场	(14)
1.9 从此处往何处去	(16)
1.10 改变带来的结果	(17)
1.11 结论	(19)
参考文献	(19)
2 发现问题	(21)
2.1 分析框架	(22)
2.2 评估问卷	(25)
2.3 评估方法	(25)
2.4 再看需求管理	(33)
2.5 结论	(37)
参考文献	(38)
3 取信于组织	(39)
3.1 该怎么做	(40)
3.2 供应链变革的战略紧迫性	(41)
3.3 变革的流程	(42)
3.4 变革的阶段性方法：行为改变杠杆	(43)
3.5 杠杆之一：领导力	(46)

3.6 杠杆之二：沟通	(48)
3.7 杠杆之三：承诺	(50)
3.8 杠杆之四：教育与培训	(51)
3.9 杠杆之五：组织与全体员工转变	(53)
3.10 杠杆之六：结果导向	(54)
3.11 结论	(54)
参考文献	(55)
4 止血	(56)
4.1 “见钱眼开”	(57)
4.2 供应链上的挑战	(62)
4.3 你真正要做的是做什么	(64)
4.4 确保协作	(74)
4.5 结论	(74)
参考文献	(75)
5 变革中的协作供应链设计	(76)
5.1 顺序是重要的	(78)
5.2 协作供应链设计	(80)
5.3 结论	(85)
参考文献	(86)
6 复合供应链	(87)
6.1 购买体验下的顾客满意度	(92)
6.2 复合供应链的设计	(96)
6.3 至柔则刚	(97)
6.4 结论	(100)
参考文献	(100)
7 变革的九项关键举措	(101)
7.1 供应链战略规划	(102)
7.2 协作供应链成熟路径	(105)
7.3 全球供应链杠杆	(110)
7.4 协作的电子商务	(112)
7.5 第三方物流	(113)
7.6 全面的供应链汇集	(115)

7.7 风险管理流程	(116)
7.8 总成本削减的一体化流程	(118)
7.9 战略性的人力资源和组织开发	(122)
7.10 结论	(125)
参考文献	(125)
尾声	(127)
参考文献	(130)
附录1 变革的愿景规划流程工具	(131)
1.1 愿景开发	(131)
1.2 路线图	(132)
1.3 结论	(141)
参考文献	(141)
附录2 变革中的标杆管理工具	(142)
2.1 标杆管理	(142)
2.2 成功因素	(145)
2.3 标杆管理流程的步骤	(146)
2.4 成功或失败	(148)
2.5 找到标杆管理的合作伙伴	(149)
2.6 衡量结果	(150)
2.7 标杆管理的数据来源	(150)
2.8 APQC 行为规范	(150)
参考文献	(153)
附录3 变革中的成熟度评估工具	(154)
3.1 关于工具	(154)
3.2 工具说明	(156)
3.3 工具回顾	(181)
3.4 最后的任务	(182)
3.5 结论	(182)
参考文献	(183)