

唐长虹◎编著

供应链**总监**的10个角色

如坐过山车般的全球市场之中，

供应链总监们如何应对挑战？

本书明确赋予了供应链总监10个方面的角色，
做好这些角色，必能创建敏捷的智能化供应链！



敏捷

*Chief Supply
Chain Manager*



中国发展出版社

敏捷

供应链总监的10个角色

唐长虹◎编著



中国发展出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

敏捷: 供应链总监的 10 个角色/唐长虹编著. —北京:
中国发展出版社, 2010. 7

ISBN 978 - 7 - 80234 - 351 - 1

I. 敏… II. 唐… III. 采购—企业管理—手册
IV. F274 - 62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 036390 号

书 名: 敏捷: 供应链总监的 10 个角色

著作责任者: 唐长虹

出版发行: 中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街 16 号 8 层 100037)

标准书号: ISBN 978 - 7 - 80234 - 351 - 1

经 销 者: 各地新华书店

印 刷 者: 北京科信印刷厂

开 本: 720 × 1000mm 1/16

印 张: 19. 25

字 数: 335 千字

版 次: 2010 年 7 月第 1 版

印 次: 2010 年 7 月第 1 次印刷

印 数: 1—5000 册

定 价: 38. 00 元

咨询电话: (010) 68990642 68990692

购书热线: (010) 68990682 68990686

网 址: <http://www.developress.com.cn>

电子邮箱: fazhanreader@163.com

fazhan02@drc.gov.cn

版权所有 · 翻印必究

本社图书若有缺页、倒页, 请向发行部调换

序言

Prologue

记得2003年，我有幸参加《国际采购与供应链管理》项目培训时，供应链以及供应链管理这些的英文词汇于我而言陌生、新奇。高密度的集训让我有机会浸润在字里行间寻找西方供应链管理的思维特征。2006年，我第一次看到了美国人托马斯·弗理德曼在其畅销书《世界是平的》之中所描述的一种新景象：在全球化3.0时代，价值创造的要求已经从“自上而下的垂直方式”发展到“从左到右的水平方式”，联络和合作正在成为这个时代的标杆经营模式。——顿悟！这不正是对“供应链管理”最有力的注解吗？！在世界变得平坦的过程中，组织架构扁平化、业务范畴扩大化、管理人员本地化等越来越深入到大大小小的企业中，互相构成一张张供应链关系网。于企业而言，学会理解就学会生存，而学会发展就能超越生存。

几年来，各著名公司运营总监们的全球化管理实践让我意识到三点：第一，迅猛发展的互联网信息技术，不仅向管理者提供了博学和分享的平台，也使得未来构建一个高效的供应链运作体系成为可能；第二，“定位—瞭望—寻源—定夺—就势—追踪—改善”应该成为身处供应链环节中的主管们面临管理实践中不确定性挑战时“有所为有所不为”的基础。第三，一种专职于“协调监督公司所需资源的采买、加工、传递等上下游关系，同时还要保证传递路径中总体成本最优、传递效率最高”的职位将从运营总监的职责中分离出来，成为业界新的亮点。这个职位之新不在于其名称，而在于其内涵的专业现实感非常强。换言之，在公司业务发展的必然中，众多有意义的偶然事件催生了供应链总监一职的诞生。

事实上，业界关于供应链总监岗位的招聘职位说明书越来越多。通过总结，我感悟到这个职位责权利的统一，然而更重要的是，这个职位所发挥的“协同、滋润、纽带”作用。于是，我用了“导航者、奠基者、执行者、促进者、护航

者、筹划者、探索者、拥簇者、传播者、奉献者”等词汇来描述其职位角色，期望着能引发各位供应链管理专业人士在管理实践中的共鸣、思考、检验，进而共同营造这份职业的生命力。

我相信，做一个成功的供应链总监非一日之功，而是一个渐进过程。其中存在着必然和无数偶然，把握住那些有意义的偶然，做到有价值就是成功。正如《劝学》所言：“不积跬步无以至千里。”因此，保持一种良好心态，从已有的某个“点”出发，沿着某条“线”，逐渐形成某个“面”，成长为某种“体”，在不断的创新中，“江海”可成矣。

本书在参阅了大量国内外同行的学术资料和研究成果后，落笔精简——或者寥寥数语，或者绘成了知识结构逻辑图，最后构成了十章的框架结构。基本思路是：描述“基于协调客户和供应商价值关系的核心企业之价值观落实过程——即核心企业构建高效供应链的过程”。在编排上，每一章用“名言”点睛概括、用“能力提示”表达内容层次，用“正文”描述内容，用“学习总结”回顾要点。

写作中，我感悟最深处在于：如今信息技术的发达使得我们很容易获知一些经济现象中的新概念、新知识，然而沉静下来真正地理解它、明确地表达它、准确地运用它却是件不太容易的事情，更何况经济行为实践永远走在经济理论概念的前面。因此，书中如有不妥之处还请读者一一赐教。

我认为，现实存在的意义往往是在给历史留下见证的价值，所以更希望读者以发展的眼光阅读本书。这过程犹如观赏绘画作品：第一眼被画吸引住，之后有进一步的欣赏和品位，继而萌发出收藏和创作之意。

本书从构思到完稿耗时一年半，期间本人经历了兴奋、困惑、反思、纠结等心路历程，一度想过放弃，最终能坚持下来，要感谢的是出版社编辑们极大的耐心和亲切的鼓励，感谢这几年我所结识的业界各位采购、物流、销售、运营经理们的坦诚交流（人员众多、职位常变，不便一一写明），同时也感谢研究生汪仁俊、曾铮、翟红红、许丹丹、陈彪、陈施光在本书资料收集、整理方面的尽心尽力，以及我校早期毕业生苑东明、朱利辉等对这个职位的个人见解，更重要的是感谢我家人一直以来对我的理解、宽容、关怀和激励，以及我父亲为本书的十章题目欣然题字。

我，当再接再厉……

唐长虹

北京物资学院

2010年5月于北京

目录

Contents

第 1 章 定位——协调供应链关系，做提升企业竞争优势的导航者	1
1.1 供应链的历史渊源	3
1.2 供应链管理中的主导权	6
1.3 供应链运营的竞争优势	14
1.4 供应链总监的角色描述	24
第 2 章 瞭望——分析供应链机遇，做规划企业供应战略的奠基者	37
2.1 需求与供应的经济学根基	39
2.2 建立供应市场的风向标体系	51
2.3 针对目标产品的供应策略选择	63
第 3 章 寻源——选择供应链伙伴，做宣扬企业价值观的执行人	75
3.1 选择的价值观	77
3.2 知己知彼的价值沟通	79
3.3 基于“知己知彼”的测评思路	90
第 4 章 定夺——落实供应链资源，做规范企业供应流程的促进者	101
4.1 流程——企业运营之魂	103
4.2 招标采购——获取外部资源的一种制度	112
第 5 章 就势——把脉供应链冷暖，做维护企业间合同关系的护航者	133
5.1 供应链中供需关系的特征与策略	135

5.2	供应链中的合同管理与风险防控	153
第6章	追踪——设计供应链结构，做调配资源渠道效益的筹划者	165
6.1	供应链中的物流职能	167
6.2	供应链中的物流网络规划	174
第7章	改善——评价供应链绩效，做创新企业客户价值的探索者	191
7.1	供应链中的客户价值观	193
7.2	探索供应链绩效评价模式	203
第8章	博学——贯通供应链环节，做推动可持续性发展的拥簇者	215
8.1	电子商务的新视野——电子采购	217
8.2	RFID、GPS、ERP 的融合	225
8.3	可持续发展理论中的挑战	237
第9章	分享——深悉供应链精髓，做增进企业内外共识的传播者	251
9.1	供应链中的不确定性与全局优化	253
9.2	供应链中“分享”的方式	256
9.3	协调供应链运营的目标——匹配供应与需求	267
第10章	未来——创新供应链模式，做贯彻企业运营策略的奉献者	281
10.1	未来的供应链	283
10.2	供应链总监的成长之路	291

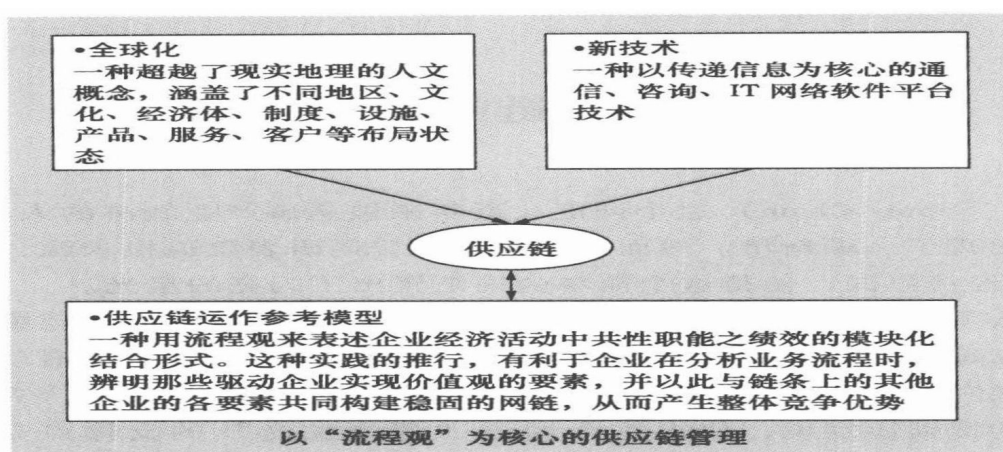
第1章 定位

协调供应链关系，做提升企业竞争优势的导航者

道可道，非常道；名可名，非常名。

——老子

如果我们不仅能知其道、悟其道，还能顺其名、用其妙，必是何谓名其多，功“道”自然成！





1.1 供应链的历史渊源

供应链 (Supply Chain) 这个词汇, 近年来被从事产业经济的人们津津乐道, 仿佛天上又出现了一颗新星。然而, 当我们沿着词语表象追根求源, 发现这不过是 21 世纪的经济氛围, 使得这个简单的词汇冒出了闪亮的星光。

如果仅从字面上理解, 供应链是“由提供物构成的链条”, 其范围涵盖了“从供应商的供应商到客户的客户的衔接过程”。然而, 自从人类社会有生产活动, 这种“自然的供应和需求”就存在, 并非是从这个词语出现才有供应与需求。

进一步的搜索还发现, 使得这个词语“熠熠发光”的支撑点是“竞争力”和“经济价值”元素。从哈佛大学商学院教授迈克尔·波特在《竞争论》书中提出的“价值链”理论, 以及管理学大师彼得·德鲁克在《21 世纪的管理挑战》书里重提的“经济链”思想, 不难看出它隐约闪烁的影子。

另外, 世界上一些著名的跨国公司的成功管理实践, 也在不断印证着它延绵千里的足迹。终于, 在 20 世纪 90 年代的经济全球化和信息新技术产业革命的浪潮中, 它响当地由“供需链”正名为“供应链”。

随后, 西方公司“流程再造”的实践中又诞生了从基于职能管理到基于流程管理的“供应链运作参考模型” (Supply-Chain Operations Reference-model, 简称 SCOR 模型)。它使得企业间能够准确地交流供应链问题, 以业界的最佳实践作为标杆, 不断修正各自发展的目标。图 1-1 显示了这个模型诞生的前提, 在后文的第 7 章中会对此进行详细讲述。

由此, 以“流程观”为核心的供应链管理理论指导下的业绩开始见山见水。美国 AMR 咨询公司 (AMR Research) 于 2004 年开始发布世界供应链 25 强的年度报告, 在 2007 年和 2008 年的报告中, Apple (苹果公司)、Nokia (诺基亚公司)、Dell (戴尔)、Procter & Gamble (宝洁公司)、IBM (国际商用机器公司)、Walmart (沃尔玛) 等著名公司榜上有名。这种示范效应, 把供应链的功效神奇放大。无论是从事经济学、管理学, 甚至是心理学研究的学者, 还是不同行业公司运作实践者, 纷纷掩卷思考: 供应链是如此包容, 所见是具体的采购、生产、物流、销售和市场活动等, 所不见的是供应关系中的不确定性以及供需价值的变动, 它的潜力和后劲还有多大?

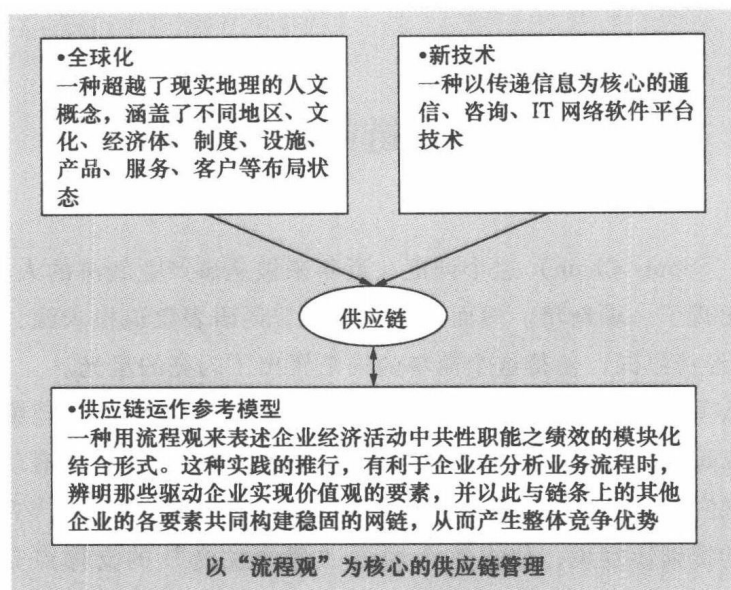


图 1-1 “供应链”词汇盛行的两个因素

另外，就学术教育方面，AMR 咨询公司于 2009 年对美国一些高校在供应链管理应用研究方面做了调查排名，见表 1-1 中的三个指标^①所示。

表 1-1 美国院校供应链管理研究的知名度调查排序

大 学 University	产业价值 Industry Value	项目的深度 Depth of Program	项目范围 Scope of Program	总计 Total
宾夕法尼亚州立大学 Penn State	14	19	15	48
密歇根州立大学 Michigan State University	12	16	17	45
亚利桑那州立大学 Arizona State University	10	15	12	37

① Industry Value: Calculated based on recruiting activity and salaries for graduates.

Depth of Program: How many students were in various programs, number of SCM faculty, and the number of SCM degree programs. This is an area where Penn State scores very high, for example, having a huge number of students, with more than 800 involved in the program. It also has 29 full-time professors focused on supply chain management.

Scope of Program: Breadth of courses offered, especially around a well balanced scope of subjects identified as needed by practitioners, with scope of academic research also being considered.

续表

大 学 University	产业价值 Industry Value	项目的深度 Depth of Program	项目范围 Scope of Program	总计 Total
俄亥俄州立大学 Ohio State University	9	16	11	36
麻省理工学院 MIT	11	8	15	34
田纳西州大学 University of Tennessee	11	13	9	33
佐治亚理工大学 Georgia Tech	11	17	5	33
得克萨斯农工大学 Texas A&M University	9	9	12	30
锡拉丘兹大学 Syracuse University	7	12	8	27
密歇根大学 University of Michigan	9	9	8	26
罗格斯大学 Rutgers University	8	10	7	25
利哈伊大学 Lehigh University	5	7	12	24
威斯康辛大学麦迪逊分校 University of Wisconsin, Madison	7	8	9	24
马里兰大学 University of Maryland	6	9	7	22
佛罗里达大学盖恩斯维尔分校 University of Florida, Gainesville	7	5	9	21
西密歇根大学 Western Michigan University	3	6	11	20
爱荷华州立大学 Iowa State University	3	4	8	15
北卡罗莱纳州农工州立大学 North Carolina A&T State University	3	5	7	15
俄克拉荷马大学 University of Oklahoma	4	6	5	15

资料来源: Supply Chain News: Let the Debate Begin! AMR Names Top Universities for Supply Chain Management, <http://www.scdigest.com>, July 7, 2009.

实践是检验真理的唯一标准。现实存在的意义往往是在给历史留下见证的价值。沿着新经济制度学的蔓延,“供应链”这个词将有可能成为 21 世纪新一轮产业革命的“软技术”,带动人们重新思考、发现、创造,凭借智慧拯救新世纪的产业发展和经济活力。



1.2 供应链管理中的主导权

1.2.1 供应链结构图

供应链里有什么? 供应链管理中谁掌握着主导权?
让我们从下面这张著名的结构图说起, 见图 1-2。

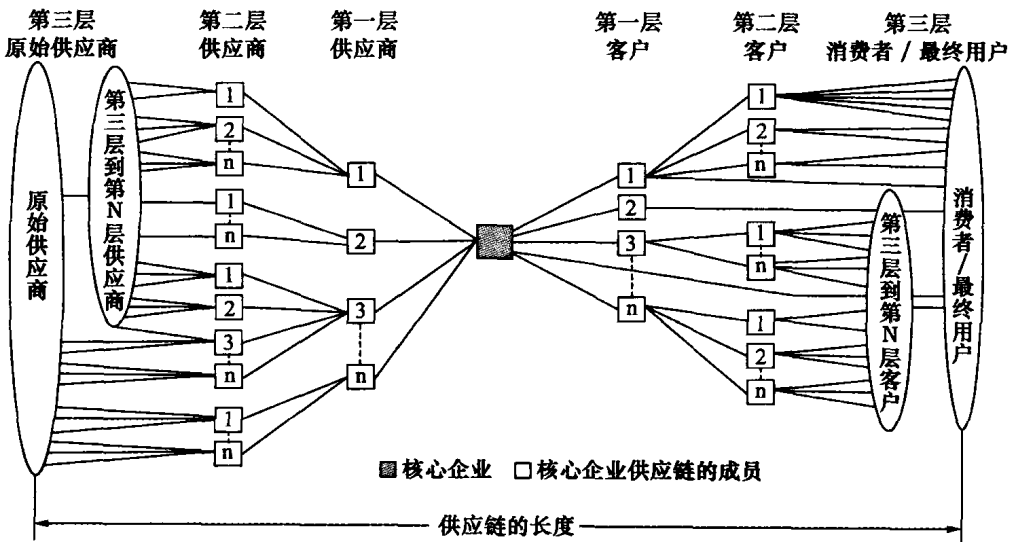


图 1-2 供应链网状结构

资料来源: 道格拉斯·M. 兰伯特, 《供应链管理: 流程、伙伴、业绩 (第 2 版)》, 北京大学出版社 2007 年版。

从图 1-2 中可以看出, 以某个核心企业为基点, 贯穿着从最初获取原材料到转换成最终产品、直至交付给最终用户的整个采购、生产、销售过程, 构成了该企业的供应链, 该企业与链上的成员们 (供应商、客户) 直接或间接地打交道。

面对这张图, 我们需要解释三个基本疑问。

第一，谁是核心企业？

这是一个最具有争议的话题。一般的理解是，核心企业是那些自身具有核心竞争力要素（比如财富规模、核心资源、柔性应变、研发与创新……）并能主动协调伙伴成员们一起发展的企业。换句话说，在供应链上，是这些核心企业决定了某种产品的核心价值，或者提供了最具竞争力的某种产品。

第二，谁有资格能成为核心企业？

这是一个现实的企业战略与运营实践的话题。企业的经营者都希望能与相对于自身而言的终端用户建立业务关系并拥有该业务关系的决定权，以便对网链上的成员们施加一定的影响而成为核心企业。然而，也存在这样的现象：某些著名企业不一定是供应链上的核心企业。即使这些著名企业也具有自己的品牌形象，但至多算是配合核心企业的关键伙伴们。这是因为，一条供应链的韧性强度依托于核心企业的话语权以及与其伙伴们的关系紧密度。因此，通常认为，凡是具备了整合产品“从诞生到坟墓”的能力的企业皆可成为“链主”——核心企业。而衡量供应链上的核心企业是否具有竞争力的一个重要指标，就是看其能否有效整合构成该产品的各种资源（企业群）。

第三，核心企业的网链结构到底是什么样？

这也是一个存在于企业运营管理中的现实问题。一般的理解是，如果该核心企业是制造商，处于链条的中间，其后就是经销环节，那么供应链结构正如图1-2所示。如果核心企业处于链条最初的原始位置，那么供应链基本上是沿着“推”的思路构建而成的。这里，新技术的“科技含量”往往是主要促进力，比如IT产业链中英特尔公司的供应链结构，见图1-3所示。

如果该核心企业是零售商，且处于链条靠近客户端最初的位置，那么供应链基本上是沿着“拉”的思路构建而成。这里，消费者市场的“需求表达含量”就是主要促进力，比如沃尔玛公司的供应链结构，见图1-4所示。

以上只是简单地用三种有形的网状结构描述了核心企业所在“方位”。实际上，一个核心企业的供应链“相貌”不太容易固定不变，因为这是一张存在于一个各企业不断变化的业务流程中的镜像图，链条的经纬度变化不一。有需求就会产生供应和交易，当交易成本大于制造成本时，一个新企业就此诞生。另外，如果不是出于共同发展的利益原则考虑，身在供应链中的企业，往往被那些包含着需求信息的各种订单“推一拉”着，形成上下游之间自然的供需关系，企业主们一般无暇去识别供应链结构的庐山真面目，这使得供应链“相貌”成了挂在嘴边的谈资。然而，这并不表示这些企业不去竞争供应链管理的主导权问题。换言

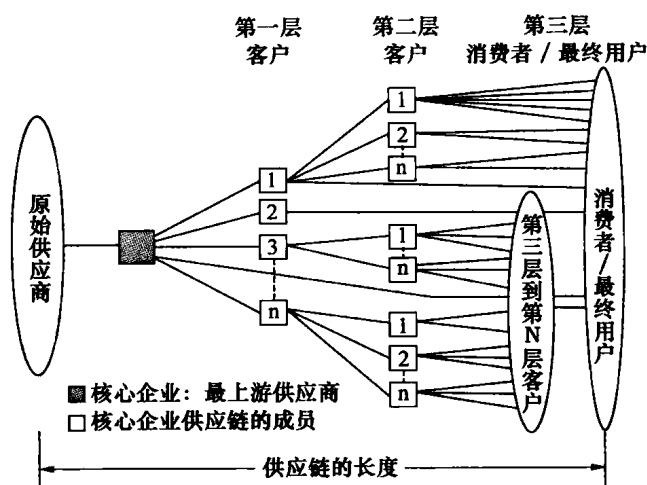


图 1-3 最上游供应商的供应链

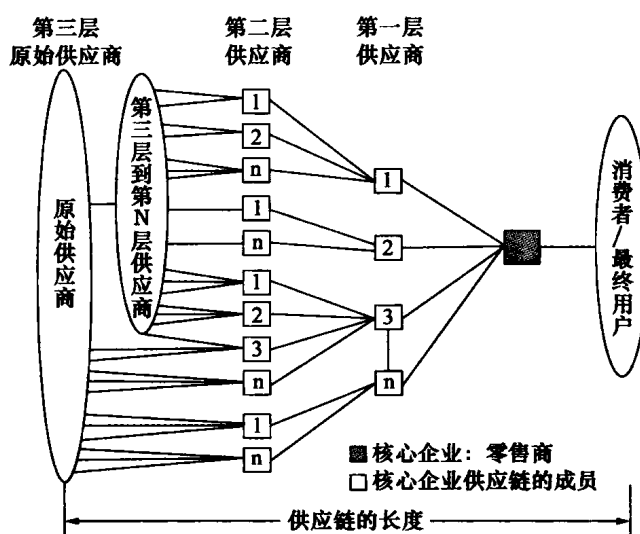


图 1-4 下游零售商的供应链

之，能拥有很好的视野和慧心去观察、思考主导供应链结构的企业，其供应链运作的效率就有了基本的保证，运作的盲目性就可以减少。

接下来，再谈谈影响供应链结构的两个基本因素：产品和成员。当然，这两个因素离不开经济制度这个“生长环境”氛围，与产业的发展进程也有关联。

就产品因素而言，如果该核心企业的最终产品种类和结构比较单一，那么这个网状结构就相对简单；如果产品种类繁多，而且各类产品结构层次也多，那么这个网状结构就比较复杂。再把地理环境因素放进去后，目前实践中所能看到的

供应链结构大体上有两种布局模式：一种是构成该产品的各零配件及材料遍布各大洲区域、有不同文化背景的厂商中；另一种是核心企业入住一个产业园区，并通过良好的业务需求流程关系带动其供应商们都在园区内安置，便于区域内协调合作。

第一种布局模式如图 1-5 所示，一家美国公司生产某种产品，研发设计中心在欧洲，原材料由南美洲、大洋洲以及亚洲的某些公司提供，在亚洲地区进行生产组装和部分销售，其余成品返销美国。于是，该产品供应链的全球化运营自然就是供应链总监的必做功课。

第二种布局模式如诺基亚公司的本地化战略所实践的：建立集成的产业园区，构建本地化辐射区域化进而全球化的供应链。

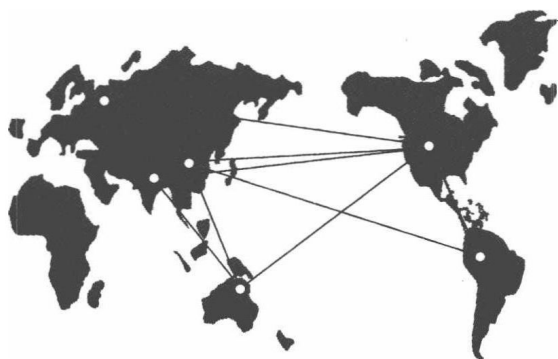


图 1-5 某公司核心产品的供应链布局

案例

诺基亚在中国的星园工业区

2006 年 5 月 23 日，诺基亚董事长兼首席执行官约玛·奥利拉亲自到中国宣布了一项重要的投资举措：诺基亚中国园落定北京亦庄，投资 4.5 亿元人民币建设诺基亚中国总部大厦，整个工程预计于 2007 年下半年完工。此前，诺基亚在中国的投资已经相当惊人。六年前，在北京亦庄的工业园区，诺基亚为龙头，吸引了众多世界级的手机零配件厂商和服务提供商共同组建了星网工业园。园区内，共有近 20 家企业入住，其中 50% 以上在星网建立了研发机构，从业人员达到 3 万人，2005 年销售额超过 700 亿元人民币，生产的手机产品 50% 以上出口。

这项宣布意味着诺基亚将引领亦庄跃入一个全新的发展阶段，即从主要以制造为主的地区，转变为真正的世界级端到端商业园区。在这个园区内，目前

已经形成了集技术研发、产品设计、零配件供应、物流、生产和地区总部于一体的供应链结构，并将发展成真正的世界上最大移动通讯高科技园区之一。

另外，诺基亚的官方网站也显示：诺基亚将于 2008 年 1 月 1 日起正式采用新的组织架构。在新的组织架构下，诺基亚现有的终端业务部门和平行的部门结构将被三个部门替代：终端部负责为市场提供最好的终端产品组合；服务与软件部体现了诺基亚的战略重点，即发展面向消费者的互联网服务、企业解决方案和软件；市场运营部负责管理诺基亚的供应链、销售渠道和市场营销活动。此外，诺基亚将设立企业发展办公室，来优化诺基亚的战略发展能力和增长潜力，并与首席执行官一起为各个新部门之间的整合提供运营支持。

资料来源：<http://www.nokia.com.cn>。以上资料经过整理。

就成员因素而言，如果该核心企业的目的仅仅是出于自身的增值，那么这个供应链可能会极不稳定，链条的形状随时会变。这是因为现如今来自于企业外部的影响力正在逐渐增大，上下游双方的“推一拉”力量很容易使核心企业与成员们的关系发生异变。要想保持一个相对稳定的供应链系统，核心企业必须解决以下几个关键问题：

- 成员们的企业价值观（包括利润和风险观）的一致性；
- 成员们的关系紧密度；
- 成员之间的信息通透程度；
- 对于资源可持续发展的共识程度。

就目前实业界的运作实践和学者的研究来看，基于流程观思维的 SCOR 模型的内涵能直观地给出“最佳实践”的解释。比如，首先可以构建一幅供应链结构图；一条链上的各成员的业务内容，从战略层看都具有五个基本特征，包括计划、采购、生产、分发、退货；由这五个过程细化后所带来的成员之间的业务联系，自然就会展现出错综复杂的结构图。然后按图索骥，寻求达到供应链运作最佳效果（总成本低、总效率高）并持续地全局优化。

所以，再一次强调：明确核心企业的供应链“相貌”是非常重要的。这不仅可以为供应链总监的职位提供一个参考的“职业边界”（包括辨析本企业的产品供应链中哪些材料、零部件为自身所制造，哪些必须要外购以及寻找合适的供应源，并考虑主件与配件的供应关系是否协调顺畅，有哪些获取供应品的运输存储环节，有什么样背景的关税制度等等），而且为整体供应链绩效度量提供一个基