

Mc
Graw
Hill

供应链价值传递的权威指南

战略 供应链管理

供应链最佳绩效管理的五项原则

STRATEGIC SUPPLY CHAIN MANAGEMENT
THE FIVE DISCIPLINES FOR TOP PERFORMANCE

[美] 肖尚纳·柯恩(Shoshanah Cohen) / 约瑟夫·罗塞尔(Joseph Roussel) 著
李伊松 田源 译



原书第2版

本书吸取了巴斯夫、依视路、海尔、凯泽医疗、联想和斯伦贝谢以及先进标杆管理的例子，告诉你如何使供应链更敏捷、灵活和有弹性。

通过80张易读的表和图，解释了如何：

- 开发一个供应链战略以帮助实现商业目标
- 设计一个流程架构以指明供应链端到端的活动
- 创建最有效的供应链组织
- 与供应链伙伴建立最好的利益关系
- 使用指标来评估和推动商业成功
- 实施根本性变革

13位世界知名企业高管、大学教授联合推荐



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

战略供应链管理

原书第2版

供应链最佳绩效管理的五项原则

[美] 肖尚纳·柯恩 (Shoshanah Cohen) 著
约瑟夫·罗塞尔 (Joseph Roussel)
李伊松 田源 译



机械工业出版社

Cohen, Shoshanah.

Strategic supply chain management/by Shoshanah Cohen and Joseph Roussel.—Second Edition.
ISBN 978-0-07-181308-2

Copyright © 2013 Shoshanah Cohen and Pricewaterhousecoopers Advisory. All Rights Reserved. Printed in the United States of America. Except as permitted under the United States Copyright Act of 1976, no part of this publication may be reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a database or retrieval system, without the orior written permission of the publisher.

This authorized Chinese translation edition is jointly published by McGraw-Hill Education and China Machine Press. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

Copyright © 2015 by The McGraw-Hill Education and China Machine Press.

版权所有。未经出版人事先书面许可，对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播，包括但不限于复印、录制、录音，或通过任何数据库、信息或可检索的系统。

本授权中文简体字翻译版由麦格劳-希尔（亚洲）教育出版公司和机械工业出版社合作出版。此版本经授权仅限在中华人民共和国境内（不包括香港特别行政区、澳门特别行政区和台湾）销售。

版权©2015 由麦格劳-希尔（亚洲）教育出版公司和机械工业出版社所有。

本书封面贴有 McGraw-Hill Education 公司防伪标签，无标签者不得销售。

北京市版权局著作权合同登记图字：01-2013-8826 号。

图书在版编目 (CIP) 数据

战略供应链管理：第 2 版/（美）柯恩（Cohen, S.），（美）罗塞尔（Roussel, J.）著；李伊松，田源译。—北京：机械工业出版社，2015.6

书名原文：Strategic supply chain management

ISBN 978-7-111-50109-1

I. ①战… II. ①柯… ②罗… ③李… ④田… III. ①供应链管理
IV. ①F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2015）第 089081 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：周国萍 责任编辑：周国萍

责任校对：薛娜 封面设计：马精明

责任印制：刘岚

北京圣夫亚美印刷有限公司印刷

2015 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

184mm×260mm·13 印张·196 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-50109-1

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

电话服务

网络服务

服务咨询热线：010-88361066 机工官网：www.cmpbook.com

读者购书热线：010-68326294 机工官博：weibo.com/cmp1952

010-88379203 金书网：www.golden-book.com

封面防伪标均为盗版

教育服务网：www.cmpedu.com

本书可指导企业通过实现供应链的每一个核心流程，包括计划、采购、制造、交付和退回，从而创造价值与获取竞争优势。书中，作者解说了战略供应链管理的动因和原则，用引人入胜的方式和贴近的案例清晰地为读者展现了一套缔造供应链最佳绩效的重要策略和强有力的组织和实施方法。全书将这套重要策略和方法与国际供应链协会认证的国际标准的供应链运作参考模型（SCOR）有机融为一体，同时还列举了大量的企业实例。

本书适合企业高层管理者、供应链管理从业人员、供应链相关理论研究、大专院校管理专业师生和管理咨询人员阅读。

肖尚纳·柯恩：

感谢 Collin 一直的支持，
感谢 Meredie 和 Riley 的不懈精神。

约瑟夫·罗塞尔：

感谢 Robert 和 Claire 的鼓励，
感谢我的母亲 Alma 的鼓舞。

前 言 Preface

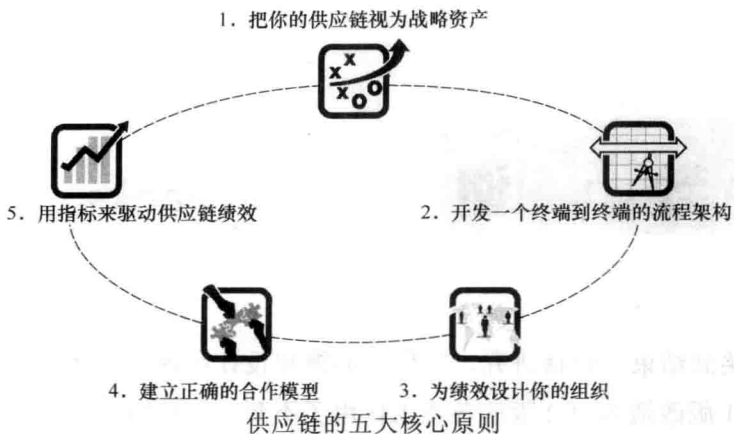
当《战略供应链管理》第1版在2005年出版时，我们就相信供应链提供了重要的差异化竞争手段。虽然为人们提供想要的产品和服务是一个公司成功的先决条件，但是一个管理完善的供应链是利润增长的主要促进因素。第2版中，普华永道绩效评估小组（PMG）的研究支持这个论断，表明出色的供应链绩效与卓越的财务表现直接相关。

随着商业环境变得更具挑战性，自我们出版第1版时，供应链战略的价值就已增长。难以获得营运资本和能源价格波动为标志的经济不稳定性成为一种常态，对自然资源的竞争在加剧；随着欠发达经济体企业进入全球舞台，竞争环境变得更加拥挤；劳动力成本上升迫使企业重新思考一直以来关于全球范围扩张的设想，自然灾害发生的频率越来越高，必须更注重可持续发展和企业社会责任所带来的其他挑战。这些趋势合在一起，使得全球供应链对企业成功更加重要，但也更容易发生中断。

这样一来，世界各地的公司已经改变了它们看待供应链的思维。它们不仅越来越重视供应链管理，而且已经改变了用它来驱动企业成功的方式。这些发展使得在供应链组织工作的员工以及企业的所有高管都已经了解了供应链的重要性。

这给我们带来一个备受关注的问题：究竟什么是供应链？我们把它定义为：为生产和交付产品及服务所需的包含所有物流、信息流和资金流活动的企业核心流程。它也包括与消费者、商业客户和各级供应商的相互作用。

第2版介绍了供应链管理的基本原理以及当今供应链管理遵循的创新性做法。前五章讲解五大核心原则，包括供应链战略、流程架构、组织、合作和绩效评价与管理（见下图）。



第 6 章总结了 PMG 的跨行业标杆分析，并探究了供应链表现最出色的企业的做法。这包括它们已经磨练出来的计划、采购、制造和交付的关键做法，以及它们以对自己有利的方式来管理供应链复杂性的方法。

第 7 章解决了如何引领核心原则以使供应链成为更大的战略资产这一挑战，在关注当今庞大且地域分散的组织特点的基础上，提供了成功进行供应链变革的新思维。和前面讲解每项基本原则的章节一样，本章也都是基于现实公司的例子。

要阐明什么是卓越的供应链管理，可能没有比对一个公司进行深入的扼要描述更好的办法了。我们很荣幸，书中介绍的六家公司都是其行业领导者：巴斯夫（BASF），依视路（Essilor），海尔（Haier），凯泽医疗（KP），联想（Lenovo），斯伦贝谢（Schlumberger）。这些案例说明了每个企业是如何利用它的供应链战略以及支撑性原则来实行它的经营战略的。

我们在写第 2 版时考虑了不同读者的需求：正在寻求能使企业变得不同的实践和做法的供应链运营专家，在供应链之外的职能部门工作但有兴趣了解各职能是如何影响供应链绩效的管理者，希望更好理解供应链对管理议程重要性的高级管理人员，以及迫切想要补充企业运营知识的商科学生。无论您属于哪一类别，我们都希望您会觉得这本书有用并且发人深省。

因此，从日常的工作中抽出时间来读一读这本书吧！也许你会得到一个新的视角，你可能会在其他公司的成功中找到灵感，你甚至可能想要开辟一条全新的路线。无论结果如何，通过阅读本书，你将会对你们供应链的战略潜力有一个更好的了解。

致 谢 Express Thanks

从开始到结束，包括研究、写作、编辑和设计在内，将《战略供应链管理》的第1版改造为第2版的各项工作用了不到一年的时间。这其中，有限的时间和大量新内容证明了大家所付出的努力，这不仅指的是核心开发团队，还有来自世界各地的个人和组织提供的不懈支持。

如果没有执行主编 Julia Heskell 严格按照标准来审编书中内容，这本书不可能被顺利出版。Julia 监督作家团队、文字编辑和平面设计师，此外她对书中案例公司的说明文件进行了多次采访，并写了很多相关内容。家在波士顿的她日常要和两位作者共同工作，一位在美国加州，另一位在法国，真是不小的壮举！

本书的主要优势之一是普华永道绩效评估小组 (PMG) 提供的定量分析和标杆管理。Kara Kardon 是这项工作的领导者，她开发了第6章的内容，在供应链绩效、实践和复杂性方面以定量研究的方式提供了重要的思想引领。PMG 分析师 Alma Arrayales 花费了大量时间分析原始的数据并从中得出结论，她的工作成果在整本书中都有所体现。

特别感谢来自普华永道图形设计部门的 Susan Campbell，她出色的工作将我们的涂鸦转化成为有见地的插图。她是在多次修改和完善过程中具有耐心和敬业精神的代表人物之一。

我们的项目经理 Marcia Carvalho 和我们的项目支持经理 Mark Harrison 保证我们能在计划和预算之内完成，他们在 McGraw-Hill、研究团队、作者和执行主编之间协调成百上千的任务。Marcia 和 Mark 用心经营预算，确保数百个文件整理有序，每周好几通电话，计划我们重要的面对面工作会议，并执行包括确保案例和引述能够通过审查和批准在内的许

多其他任务。这其中 Marie Le Corre 安排了无数的电话和会议，Neha Krishna 提供了研究支持。

我们同样感谢那些同意和我们分享故事的企业：巴斯夫 (BASF)，依视路 (Essilor)，海尔 (Haier)，凯泽医疗 (KP)，联想 (Lenovo)，斯伦贝谢 (Schlumberger)。它们用供应链来实现战略优势的挑战和成就是鼓舞人心的。我们尤其要感谢推动组织进行项目研究的人：Andreas Backhaus (巴斯夫)，Eric Javellaud (依视路)，Lim Chin Chye (海尔)，Laurel Junk and Laurie Spoon (凯泽医疗)，Mark Stanton (联想)，Stéphane Biguet 和 Phil Teijeira (斯伦贝谢)。

还要感谢很多人，正是由于他们与这些公司的关系才确保了这些公司的参与：帮助联系巴斯夫的 Volker Fitzner、Harald Geimer 和 Mark Lustig，帮助联系依视路的 Etienne Boris 和 Christine Bouvry，帮助联系海尔的 Craig Kerr and Lillian Wang，帮助联系凯泽医疗的 Vitaly Glozman 和 Rick Judy，帮助联系联想的 Kevin Keegan，以及帮助联系斯伦贝谢的 Marc Waco。

我们也感谢自由撰稿人和编辑组成的人才队伍——Jennifer Baljko, Catherine Cuddihee, Elyse Friedman, Bronwyn Fryer, Jeff Garigliano, Lauren Keller Johnson, Neil Shister，他们帮助编写和编辑了本书内容。

公平地说，如果没有普华永道 (PwC) 的支持，第 2 版就不会出现。我们感谢它的全球网络提供的许多资源。感谢 Tony Poulter 支持本项目，感谢 Joe Ipolitto 提供指导。我们也感谢那些自愿牺牲晚上和周末时间从头到尾审查本书的个人：Gordon Colborn (英国)，Mike Giguere (美国)，Brad Householder (美国)，Craig Kerr (中国)，Johnathon Marshall (中国)，Yorozu Tabata (日本)。他们客观的反馈给我们提供了极大的帮助。我们也感谢斯坦福大学李效良 (Hau Lee) 教授，他在整个写作过程中提供了建议和咨询。

如果我们没有提及 McGraw-Hill 编辑 Knox Huston 的热情支持，将是我们的失职。Knox 尊重我们的知识和专业经验，他非常宽容地允许我们写我们认为需要的那种书。此外，他帮助我们加快了出版周期。

最后，如果没有多年来的经验，这本书不可能有这种广度。是经验塑造了我们对当今世界发生了什么以及供应链管理实践发生了什么的观点。我们感谢所有的组织和优秀的专业人才，与他们一起工作是我们的荣幸。

目 录

Content

前言

致谢

第 1 章 准则 1：将供应链与经营战略相匹配	1
1.1 核心战略愿景	2
1.2 企业如何运用供应链进行竞争	2
1.2.1 基于创新的竞争	3
1.2.2 基于客户体验的竞争	4
1.2.3 基于质量的竞争	5
1.2.4 基于成本的竞争	6
1.3 供应链战略的关键因素	7
1.3.1 客户服务	7
1.3.2 销售渠道	8
1.3.3 价值系统	9
1.3.4 运营模式	11
1.3.5 资产布局	14
1.3.6 多供应链配置	15
1.4 好的供应链战略的测评	16
1.4.1 与权力位置相匹配	17
1.4.2 与合适等级的复杂度相适应	18
1.4.3 弹性	18
1.4.4 负责任	19
1.4.5 适应性	20
要点	21
案例：巴斯夫，通过化学创新增加农业产量	21
参考文献	27

第 2 章 准则 2: 建立端到端的流程架构	30
2.1 设计一体化的供应链流程架构	31
2.1.1 和其他功能流程的一体化	32
2.1.2 企业流程的标准化和协调化	34
2.2 实现端到端供应链管理的关键流程	35
2.2.1 计划	37
2.2.2 采购	39
2.2.3 制造	40
2.2.4 交付	42
2.2.5 退回	43
2.3 好的供应链架构的检验	45
2.3.1 端到端的范围	45
2.3.2 战略协调性	47
2.3.3 可靠性	48
2.3.4 适应性	51
要点	56
案例: 依视路, 建立一个服务于公司目标的高效供应链	56
参考文献	64
第 3 章 准则 3: 设计一个高绩效的供应链组织	66
3.1 设计公司供应链组织的三个基本活动	67
3.1.1 定义岗位和职能	68
3.1.2 选择合适的组织结构	70
3.1.3 把正确的技能和人才落实到位	75
3.2 优秀供应链组织的其他决定性特征	79
3.2.1 供应链组织的地位举足轻重	79
3.2.2 强大的核心能力	80
3.2.3 适应性	82
要点	84
案例: 海尔, 追求客户导向的供应链	84
参考文献	91
第 4 章 准则 4: 构建合适的供应链合作模式	93
4.1 解读合作	93
4.1.1 合作范围	94
4.1.2 在合作范围图谱中寻找合适的位置	99

4.2	通往成功合作之路	101
4.2.1	首先掌控内部合作	101
4.2.2	将合作伙伴细分, 然后注意确定合适的合作程度	102
4.2.3	信任合作伙伴, 但维护自己的利益	106
4.2.4	共享收益, 分担亏损	108
4.2.5	利用科技为合作关系提供支持	110
4.2.6	做好妥协的准备	113
4.3	成功合作的衡量标准	114
	要点	114
	案例: 凯泽医疗 (KP), 压力下增长	115
	参考文献	121
第 5 章	准则 5: 运用指标体系带动业绩	123
5.1	供应链绩效考核: 选择正确的指标	125
5.1.1	理解标准指标	125
5.1.2	将指标与企业战略相结合	127
5.1.3	选择一组平衡且全面的指标	128
5.1.4	为每一个指标设定目标值	132
5.2	供应链绩效管理: 让指标发挥作用	135
5.2.1	定期检测绩效指标	135
5.2.2	积极的管理绩效	137
5.2.3	采用整体的手段	139
5.2.4	准确地进行计算	140
5.2.5	确保指标体系的有效性	142
	要点	143
	案例: 联想集团, 全速前进	143
	参考文献	150
第 6 章	标杆管理结果: 最佳绩效优势	151
6.1	供应链绩效和财务绩效之间的关系	152
6.2	推动供应链绩效	154
6.2.1	计划	155
6.2.2	采购	156
6.2.3	制造	156
6.2.4	交付	157
6.2.5	供应链战略、组织和绩效管理	157
6.3	掌握供应链复杂度, 实现业绩突破	158

6.3.1 复杂性定义	158
6.3.2 区分 BICCs 的复杂性水平	158
要点	162
案例：斯伦贝谢，结合人才与技术，以提供卓越的服务	163
参考文献	170
第 7 章 供应链变革	172
7.1 设置改进的优先级	174
7.1.1 变革幅度的商定	174
7.1.2 为供应链变革提供坚实的基础	175
7.1.3 确保解决方案的可扩展性	176
7.2 设计变革路线图	178
7.2.1 为一个稳健的路线图定义先决条件	178
7.2.2 以正确的顺序展开这五个准则	181
7.2.3 将信息系统与这五个准则相协调	182
7.3 实施变革	183
7.3.1 采用定义-测试-实施的方法	183
7.3.2 采用自下而上和自上而下相结合的方法	184
7.3.3 衡量变革	186
要点	189
参考文献	189
参考书目	190

01

第1章 准则1：将供应链与经营战略相匹配

股东和董事会经常会给管理团队施加巨大的压力，要求他们制定出现实中可执行的经营战略。而制定任何可行经营战略的关键是这样一种供应链战略：其供应链不仅具有足够鲁棒性来支持运营的各个层面，而且具有足够敏捷性来应对如今瞬息万变的市场环境。这是一个艰巨的任务，但正确的方法能使公司的供应链成为竞争力的真正源泉。

毋庸置疑，当今世界经济增长缓慢，需求随机波动，如大宗商品之类的关键性投入的价格不断变化。许多杰出的经济学家把这段持续的经济不确定期称为“新常态”（new normal）。虽然从宏观角度进行更广泛的经济调整以恢复持续发展是必须的，但企业自己也必须从多方面采取行动来应对。

在这种新常态下，供应链已成为所有寻求全球增长和盈利的企业的关键资产。然而很多公司都只是在出现问题时才会考虑它们的供应链问题，如库存水平太高了，客户满意度降低了，供应商出了问题，或者在标杆分析中显示其供应链绩效落后于行业中的其他企业。而表现最好的公司，是为了它们的竞争优势来治理其供应链的，它们不断为其供应链寻求增加价值和拓宽绩效边界的新方法，并不断进行改进，以使它们的供应链和总体经营绩效在竞争中始终领先一步。

在战略供应链管理所需的各种原则中，最重要的就是供应链战略。具有高绩效供应链的公司明白它们的供应链战略应该与它们的整体经营战略尽量匹配，它们知道其供应链战略决策在很大程度上将会决定其他核心供应链原则的决定：流程，组织，合作，绩效衡量和管理。

制定一个好的供应链战略需要解决一个关键的矛盾问题：尽管可以花费数年来全面实施供应链战略，但企业必须具备快速响应机制以应对外界环境的变化。这种长期与短期考虑的均衡很难实现，但通过对战略核心元素精心的布局 and 规划，企业就可以在出现问题时顺利解决问题，同时建立起支持长期差异化的供应链。

1.1 核心战略愿景

有效的经营战略始于一个核心战略愿景，其将确定你经营的边界：你是什么、你能做什么；同样重要的是：你不是什么以及不做什么（图 1-1）。

核心战略愿景回答三个关键问题：公司的总体战略目标是什么？提供给顾客的价值是什么？如何在市场中定位？答案必须传达出你们的供应链战略决策，否则你们的供应链都是徒劳。

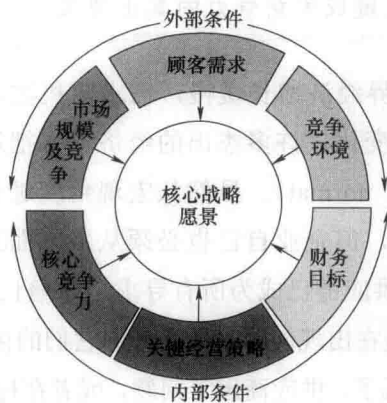


图 1-1 核心战略愿景的边界条件

1.2 企业如何运用供应链进行竞争

企业基于创新、顾客体验、产品质量和成本进行竞争（表 1-1）。尽管四个因素都很重要，但行业中的领导者仅选择其中的一个因素作为他们在选定市场上的核心竞争力，并将其他因素作为市场定位竞争的支持性因素。关键

是在顾客真正关注并能提供有力的差异化手段的竞争基础上胜出。只要企业竞争基础能够传达出供应链战略及流程架构、组织、协作、绩效衡量和管理等支持性原则，供应链就能在竞争中发挥主要作用。

表 1-1 把供应链作为一种战略资产

竞争的主要基础	产品和服务属性	供应链的关键贡献
创新	前沿的，必须拥有	上市时间和量产时间
顾客体验	定制，以满足客户的特殊需求	从客户的角度设计供应链的交互
质量	可靠的性能	卓越的生产和采购，以及质量控制
成本	价格最低	高效率、低成本的流程和配置

最好的企业认识到它们不能满足所有人的需求。请务必确保企业的供应链战略支持其最主要的竞争力，但也请记住，战略是一个平衡问题。没有任何成本领先者能承受忽略顾客体验带来的后果，同样也没有哪个创新主导者能忽视市场的价格上限。拥有高绩效供应链的公司懂得在服务水平、提前期、营运资金以及成本之间寻求均衡，并制定最适合其总体战略使命的决策。关键在于选择应关注于哪些领域，然后在这些领域中实现最好的供应链绩效。

1.2.1 基于创新的竞争

以创新为竞争力的企业会开发行业中必需的产品和服务。创新领导者如苹果公司、宝马汽车以及阿尔斯通，他们始终紧跟客户需求的发展，不断发布比竞争对手更有竞争力的产品。

供应链如何支持一个以创新为竞争力的企业？产品上市时间十分关键，因为这样快速跟随者来侵蚀自己市场的机会将非常小。其成功依赖于供应链与开发链的整合，也就是说，将与企业开发新产品或新服务的所有内外部活动进行整合，而这种程度的整合需要流程、信息、资金的协调管理。

量产时间一样重要。对于一个创新导向的企业，创造了强烈的新产品需求，却不能批量供应以满足客户需求，将会是最可怕的事情之一。供应链与设计链之间的亲密合作将保证，当需求确定时，整个供应链也已经做好准备。

来看一家西班牙服装供应商 **Zara** 是如何在严控成本的同时，基于创新进

行竞争的。

许多服装制造商通过将生产外包给亚洲来降低成本。然而，使用固定生产计划的合约制造商，会限制零售商在短时间里变更所订购产品的型号和数量的能力，这在喜好瞬息万变的时尚圈里的顾客那里存在很大的问题，最终会造成零售商手里有太多卖不出去的衣服，从而只能通过降价销售库存和损失利润来收场。

Zara 运用了一种完全不同的模式。这家由全球巨头 Inditex 所拥有的零售商，将自己定位为一家“快时尚”的供应者，为价格敏感顾客提供时尚的衣物。为了基于这种战略发货，Zara 将近 50% 的成衣在附近生产，包括西班牙、葡萄牙以及摩洛哥。尽管产品制造成本比其竞争者要高出 15% 到 20%，但 Zara 认为与其费劲去弥补成本差异，不如采取措施让顾客在需要的时间拿到他们所需要的产品。来自全球各网点的即时销售信息使得识别出的最热销产品项目能尽快生产和送达店铺成为可能。结果是：更多的全价销售以及越来越少的降价促销。从 2005 年到 2011 年间，Inditex 公司的年收益翻了 1 倍，在 2011 年 Zara 的净利润率为 19.3%，比其竞争者的利润要高得多。

1.2.2 基于客户体验的竞争

以客户体验为主要竞争基础的企业为客户提供满足其特定需求的一种体验。它们通过对顾客需求的深刻理解来定制相关的供应链。普华永道的绩效衡量小组的研究表明：提供额外顾客体验的企业在竞争中的未计利息、税项、折旧及摊销（EBITDA）前的利润比竞争对手高出将近 5%，其销售年均复合增长率也要超出竞争对手 8 个百分点。

为什么卓越的客户体验能带来这种惊人的经济收益？因为拥有卓越客户体验的公司深刻认识到了服务成本和盈利之间的联系，并能评估提供定制化服务的成本。它们不仅知道什么时候应该给客户提供大量的选择，也知道什么时候不应该。通过在客户需要的时间和地点提供他们所需的产品和服务，避免了加急生产和丢失客户所带来的成本。这也就是为什么以客户体验为核心竞争力的企业的财务报表能够体现更低的周转账户、降低的顾客维持成本