



Supply Chain Transformation
Practical Roadmap to Best Practice Results

供应链改革

卓越绩效的实战路线图

(美) 理查德·J. 谢尔曼 (Richard J. Sherman) 著
李培勤 译

一部从供应链管理专员到企业高层必读的供应链全方位转型实践路径工具书



美国供应链协会发起者逾25年领先公司供应链行业实践经验的总结

手把手教您如何提升供应链转型战略、创新发展路径、更新商业结构、成为游戏规则的制定者

美国供应链管理专业协会会长兼首席执行官**瑞克·布拉斯根**等联袂推荐



化学工业出版社



Supply Chain Transformation:
Practical Roadmap to Best Practice Results

供应链改革： 卓越绩效的实战路线图

(美) 理查德·J. 谢尔曼 (Richard J. Sherman) 著
李培勤 译

常州大学图书馆
藏书章



化学工业出版社

· 北京 ·

供应链管理是一门讲究权衡的艺术，其核心本质是对所有非正常运营的管理。它是企业全球化商业行为的发动引擎，尤其具有战略层面的杠杆价值。供应链转型改革的本质，是思考模式的一场全方位的转型改革。变革是一个动态的系统，变革无处不在。垂直的商业结构和水平的流程流，是组织变革的真正杠杆因素。商业结构的改变者甚至能成为这场变革游戏的改变者。

本书全面深入地探讨了供应链改革目标的最佳实践路径，是一本实践性很强的专业书籍，收录了丰富的现实的商战案例，且给予了精辟的解读。理查德·J. 谢尔曼是供应链协会的发起者，是建立起SCOR模型的团队领导者，现任供应链管理专业协会的战略发展部门主管，也是一位全球熟知的研究人员及演讲家，其专业知识涵盖物流、供应链、新技术、市场营销及组织变革等众多领域。

本书适合工商管理专业、经济学专业及各类行业管理人员阅读。

Supply Chain Transformation: Practical Roadmap to Best Practice Results, First edition/by RICHARD J. SHERMAN

ISBN 978-1-118-31444-9

Copyright © 2014 by John Wiley & Sons, Inc. All rights reserved. This translation published under license.

Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc.

本书中文简体字版由 John Wiley & Sons, Inc. 授权化学工业出版社独家出版发行。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分，违者必究。

北京市版权局著作权合同登记号：01-2014-7152

图书在版编目 (CIP) 数据

供应链改革：卓越绩效的实战路线图 / (美) 理查德·J. 谢尔曼 (Richard J. Sherman) 著；李培勤译. —北京：化学工业出版社，2018. 5

书名原文：Supply Chain Transformation: Practical Roadmap to Best Practice Results

ISBN 978-7-122-31650-9

I. ①供… II. ①理…②李… III. ①供应链管理-研究 IV. ①F252. 1

中国版本图书馆CIP数据核字 (2018) 第041293号

责任编辑：刘立梅
责任校对：吴 静

文字编辑：余纪军
装帧设计：王晓宇

出版发行：化学工业出版社 (北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011)

印 刷：三河市延风印装有限公司

装 订：三河市胜利装订厂

787mm×1092mm 1/16 印张11³/₄ 字数248千字 2018年8月北京第1版第1次印刷

购书咨询：010-64518888 (传真：010-64519686) 售后服务：010-64518899

网 址：<http://www.cip.com.cn>

凡购买本书，如有缺损质量问题，本社销售中心负责调换。

定 价：60.00元

版权所有 违者必究

理查德·J. 谢尔曼先生，是一位众所周知的拥有全球化视野和思维的作家，一位在管理、技术、营销和组织变革等领域内，深谙供应链趋势及管理之道的演讲家。作为戈尔德与多马斯研究中心（Gold& Domas Research，是一个愿景规划型公司）的首席执行官兼主席，谢尔曼先生通过演讲、培训、咨询等形式，服务过全球众多客户，帮助他们尝试供应链转型改革中的游戏变革策略。他也作为一名战略发展顾问，服务于供应链管理专业协会（CSCMP），他是该协会的一名专业成员。

作为一名研究型导师，他成功地为“先进制造研究中心”（AMR）启动过供应链管理的咨询服务，而且，他是开发出供应链运营参照模型（SCOR）团队的元老级人物之一，并由此成立了供应链协会（Supply Chain Council）。在他的整个职业生涯里，他在很多愿景式的技术公司里任首席执行官职位，譬如，提供全球供应链执行系统供应商的亿杰科技（EXE）、Synkra 公司、Numetrix（纽迈垂克斯）公司、利米特（The Limited）公司等；而且，他还在微软公司、信息资源公司、美世咨询公司（Mercer）、美国数字设备公司（DEC）、优利系统公司（UNISYS）等著名公司里任营销部门领导的职位，服务的客户涵盖零售业、配送业、制造业以及第三方物流服务公司等。他是一位多产的作家，其演讲遍及全球各地的相关会议、研讨会和大学中。

同时，在好几个行业创新领域里，他都是领导力委员会的成员之一，对一些众所周知的创新性技术的研发和推广功不可没。譬如，DAMA（需求激活型的制造架构）方案、快速响应系统、有效顾客响应技术、持续补货技术，以及 VICS（自愿性跨产业商务标准协会 The Voluntary Inter-industry Commerce Standards）的协同计划，预测以及补货（CPFR）模型等。

谢尔曼先生是提前期技术公司的董事成员之一，及其他好几个技术公司的咨询委员会成员。他还是供应链运营参照模型（SCOR）董事会的成员、供应链协会的北美领导力团队的成员，以及内华达大学雷诺分校的物流管理中心里的国家顾问委员会成员之一。此外，他还在阿拉巴马大学和 田纳西州立大学、密歇根州立大学、德克萨斯 A&M 大学、塔斯基吉大学（Tuskegee University）、俄亥俄州立大学（Ohio State）及其他高校里，担任过“高管导师”的职务。

在巴黎圣母院研究所拿到了本科和硕士的学位之后，谢尔曼先生又在密歇根州立大学、德克萨斯 A&M 大学、田纳西州立大学，以及北佛罗里达大学深造过执行官职业发展的项目。

《行业周刊》杂志的一位作者曾经写过：“愿景产生于各种各样的实验模型之中。有一些愿景是绘制一幅未来蓝图，通过检测现今哪些从技术上来说是可行的，然后告诉世界说哪些可能性已经成为了现实；其他的愿景则是超前走一步。而理查德·谢尔曼先生似乎却能将上述两种给完美结合起来。”

李培勤，武汉大学本科，武汉大学管理学硕士，上海交通大学管理学博士。美国 Marquette University 访问学者（2013.3—2014.3）。华东政法大学商学院副教授。主攻供应链物流管理、供应链创新等研究方向。

献给我的妻子，她永远是鼓励和督促我尽早完成这部作品的第一个人。也献给我的家庭，感谢他们在这么多年浮浮沉沉的生活里，对我一如既往的支持。

作为首席执行官，我们天天被告诫说，要高度关注供应链在驱动企业价值方面所扮演的重要角色。请思考以下几点。

■ 消费者忠诚是企业能力的一项副产品，这种能力是，快速高效地将新产品带给市场，同时又能够维持库存可得性的最大承受水平。

■ 股东满意度永远是跟着企业获取精益化的成功步伐走的……并且，股东的关注点不仅在于营运资本，更在于那些沉没资本。

■ 只有通过对那些串联起商业目标、系统和物流能力的长期战略的无缝化实施，供应链一体化策略也获得显著成效时，管理团队才会兴旺起来。

供应链的卓越性真实地体现在企业的核心需求上，即通过精益化、客户驱动型组织结构等，展开协同合作，以实现资本的最高及最优利用。

所以我們都很幸运，因为那位真正卓越的、具有国际化视野的、拥有供应链先进思想的领导者，理查德·J. 谢尔曼先生写下了这本书。区别于很多学术性书籍，您会发现这本书在各个方面都很新颖、现实、富有远见，让人受益良多。它是值得信任的一本书，其内容是基于众多顶级公司的现实实践而来的，它远远地超过了纯粹的理论知识读物。

它也是非常激励人的一本书。

在我拥有40年的零售业工作经历，并在5个不同的公司都做到高级经理职位，且拥有10个企业的供应链运作的成功经历后，理查德的这本书让我重新思考起来。它提出了一些我们必须回答的新问题。

■ 我们有哪些存在于组织内部，错误地阻止绩效提升的联盟形式？它们是文化上的因素吗？它们是自我驱动型的吗？

■ 您的流程规划图完整地展示出了正确的商业驱动力吗？

■ 您的薪酬系统正确地体现并强化出了供应链绩效吗？

■ 您执行力上的短缺，是糟糕的计划所导致的吗？或者是糟糕的预测？糟糕的运营？糟糕的供应商协同？组织结构或领导力的变革是按次序来的吗？

■ 您的流程确立并安排好了那些几乎从不变化的产品类型吗？尤其是那些高度季节性的，受气候变化因素强烈影响的产品？

■ 为了以较低成本实现速度和精确度的目标，什么样的系统提升是必要的？

■ 在一个高度关注变革的会议议程里，应该释放出多少资本，用于更高的回报及持续再投资？

■ 您的董事会成员里有这样的专家吗？

谢尔曼提供给我们一个有价值的路线图，来帮助引导我们，挑战我们，并回答了这样那样会出现的问题。它是一本值得一读、且能在您的高层团队里进行分享的书。这本书能让您重新审视（或许是提升）您的供应链战略并创造出新的发展路径，这个路径不但能带来运作绩效的提升，而且能实现您供应链战略垂直空间的差异化处理等深度问题。

希望伴随着您的阅读、深思和反应，成功随之而来！

马蒂·哈纳卡

奥斯汀，德克萨斯州

哈纳卡先生是高福史密斯（Golfsmith）国际公司的首席执行官和董事长，曾服务于著名零售业——运动权威公司（The Sports Authority），担任该企业的首席执行官和董事长，也是史泰博公司（Staples）的首席运营官和主管。他在零售行业的任职生涯长达40年之久。他加入过5个上市公司的董事会以及数量众多的私人董事会，此外，他还是美国男孩女孩俱乐部的主管。

在全球化竞争前所未有的激烈、经济形势变化无常的形势下，企业必须将注意力锁定在传统供应链管理的战略性杠杆功能及价值上。实际上，供应链强调将每一个财务模块都纳入企业的盈余及收入结算单中。供应链运营绩效能创造超过35%的收入增长，来回报投入的初始资本。美国生产力与质量中心（American Productivity and Quality Center）的公开标准研究资料显示，一流的企业在供应链成本控制的收益上，远超过其普通竞争对手的50%还多。各行各业均如此——这一鸿沟在过去25年中从未被愈合过，甚至更久。改革您企业的供应链管理，使其进入新的征程，获得持续的绩效提升和运营效果，已经不再是一项选择，它是一个具有战略性意义的授权行为。

在过去30年里，我一直在全世界各地演讲来“信息娱乐化”我的听众，至少我觉得既传递了信息，又带来了娱乐效果。然而大多时候，我从会议、专题讨论会接收到的各种反馈，都是人们感到对巨量信息有些吃不消的评论。除了内容多、节奏快和一些轻松的笑声外，他们希望有更多的时间来消化掉这些知识。因此，我开始将演讲内容分解成更易被消化的标题和内容，同时保持进度与听众轻松愉快的感受。然而，后来我对此更不满意了。原因在于，供应链管理复杂性的错综程度，不可能通过听众有效地小酌几口，或专家评委讨论，甚至必要的案例研究就能得到充分解读和掌握。当然，解决方案也不是一个大概40分钟案例得出的“我们有决策层的资助支持”结论所能真正解决的。

通过调查众多文献，我发现在研究“如何做”方面，有很多很棒的资料包括书

籍、教科书、学术论文，甚至坦白地说，有一些很枯燥的资料，我认为其内容充满活力、激动人心，几乎能成为一项无止境的事业。它也让我很挫败地意识到，领袖企业和落伍企业间的差距将会被持续放大，尤其当我知道那些领袖企业在做什么时。我知道技术的能力有多大，我知道这种差异经常体现在企业文化上，并且，我知道根源是他们能获得资助和支持。

当威利（Wiley）出版社与我接洽，邀请我写一本关于供应链改革的书时，我的第一反应是，这本书应该起名叫“为什么我们不得不眼睁睁看着人们死掉？”这个名字背后有一个故事，即我与杰·福瑞斯特（杰伊·福瑞斯特）教授的一次会谈，后面第1章将会详细讲述。然而幸运的是，威利出版社的蒂姆·伯加德（Tim Burgard）相信我，但我真的不想只写一本“怎么做”的书，我希望您能从这本书中发现更多“为什么做”的内容。因为，并非人们不愿意改变或提高他们的绩效，或改革他们的组织结构，而是很多人不知道为什么要这么做。在每一个企业文化里，都有一个对变革成熟度的接受水平，这种水平需要演化成具有影响力的行为，改革通常被认为要做一系列工作。事实上是，那些落伍企业与那些领袖企业一样在拼命工作。我更愿意为成功工作，而非为失败工作，您是不是也如此？领袖企业与落伍企业的差异是在输出上，而非输入。

正如我通过供应链改革的“为什么做”来引导您那样，我的希望是，您将看到如我所经历过的这趟改革征程，即建立一个卓越性能的房子，居住在“先进城邦”里，是一段能让人满意的工作历程，而且每个企业都能加入这趟征程。就像彭尼公司^①（J.C. Penney）的首席执行官，罗恩·约翰逊在其任职报告中所说：“这趟征程（目标）就是奖赏。”这真的很有趣啊。在一个学习型、自我价值实现型的组织里，为成功、胜利、增长而工作，远比追求单纯的“露面”更有乐趣的多。

因此，仅此一次，我可以做一个无时间限制的陈述，我可以从头到尾尽可能多地讲述供应链的挑战、流程、途径及解决方案等，无论它们有多么复杂，只要我想去做。并且，您可以按照自己的意愿来选择，花一点点时间，或者很多时间来消化这些资料。然而，这条讲述供应链改革的旅程必将充满节奏感；会有一些故事（我

^① 美国一家零售企业——译者注。

是一个擅长讲故事的人)在里面;并且,我希望这些故事能带给大家轻快的笑声。我热爱并沉醉在供应链里……真实的工作,真实的人。

合作是通往“先进城邦”的关键,我会跟你们分享我在一些跨职能部门的工作经历,在销售部、市场营销部、研发部、财务部、采购部、生产部、物流部等内部工作,或与这些部门一起工作的经历。我也会分享与一些渠道合作商如零售商、分销商、制造商、供应商等的工作经历。您知道爆米花盒的核心成本是大约10美分吗?这种感觉就像,某天清晨您睡觉醒来,发现圣诞老人花了10倍于准备礼物的时间来包装那些礼物一样。

您不能将整个供应链流程分解开来对待,这是企业为获取商业成功而进行组织工作的必然方式。但是,这些流程应该跨越那些职能部门或各个单一的供应链节点企业。并且,您必须得知道职能部门之间或节点企业之间的衔接口在哪里,来便于人们进行协同合作,以确保同步运行的商品流、信息流、现金流及资本流等,从上游供应商至终端消费者市场,以及逆向返还等整个供应链流程,都能够得以实现。并且,您需要知道并懂得您的流程对企业成功目标的贡献,从而使您能评估其外包的机会。很多年里,我看过第三方服务企业的成长壮大,我也有过与很多该类企业领导者共事的机会。

我的工作经历几乎跨越了各行各业,足迹几乎涵盖了各个大洲,我深深理解全球化是整个游戏改变的始作俑者。我不仅仅会与您分享,为何每一个案例都终止于“需要管理决策者的承诺和支持”这个结论,不能朝前继续分析的原因;我更会与您分享如何得到这个结果!不要错过了第7章的精彩内容!

供应链是一条充满机遇的传递管道,是文明化进程必不可少的一项(我们在这世上需要吃、穿及庇护所),是自由现金流及投资资本得以被释放的金库——并且它永远不会过时(第2章会讲述)。因此,我想写这本书,这样任何人都能,且都应该能对供应链的战略价值达成充分的理解。它如何运作,它对组织的价值意义,对全球化商务的价值意义。以及对很多人而言,为什么供应链现在是,而且将来仍会是一个很棒的职业发展机遇。这本书不是一本教材,但它对学生为何想要学习供应链

管理的相关教材，给出了很好的理由。它可能解释了，为何每一个高管都想花时间来弄懂供应链的财务杠杆和支点功能。它可能解释了，为什么每一个供应链职业工作者都想跳入这个供应链改革的征程中来。并且，它也解释了，为何鸡尾酒会上的每个人都可能给供应链职业工作者买杯酒并说声“谢谢您”。我告诉过您这是一本讲述“为什么做”的书！享用它吧！记得当您彻底领会这本书并获得成功时，给我寄个便笺说一声哦！

致谢

这是一段很长的职业生涯历程，很多人激励过我，并对我的成长都做出了贡献。在感谢我的妻子和家庭的奉献牺牲之余，我也不会忽略我的母亲给我的丰富灵感，她曾经激励我展开演讲生涯，发挥出我的戏剧化天赋，并积极乐观地展望未来……这么多年来，她乐观向上的态度一直感动我至今。

曾经，当我的智商测试达到99%时我有点自鸣得意。我的父亲就对我说，这意味着还有1%的人跟我一样聪明，甚至比我更聪明。虽然我不是数学专业出身，我也能计算出，外面有很多聪明人在那儿。如果我是百万分之一中一员，那么世界上至少有6000甚至更多的人，跟我一样聪明或者比我更聪明。我们每个人，在生活的某些方面都拥有独特的天赋，而真正优秀的人，是向自己遇见的每个人都学习这种天赋的那些人。

我父亲对我的教诲多年来一直鼓舞并引导我：持续学习并在学习时保持谦卑。他总是告诉我，无论在我生命中将会碰到的人的差异性有多大，总有一些本领我能从他们身上学到。后来，当我在职业生涯中碰到了很多不同的人之后，我学到，被影响感动，从曾经、现在及将来会遇到的这些人中获得激励和力量。谢谢您，父亲，您开阔了我的视野，并让我了解认识了人类之伟大。

这里我特别要感谢罗伯特·麦秀，一个我在微软工作的同事，引荐我认识迈克尔·胡格斯，即《供应链管理的本质》（威利出版社，2011）一书的作者。迈克尔将我介绍给约翰·威利父子公司的蒂姆·伯加德先生，他非常支持和帮助我来准备这本书的提案，及后面一系列获批事宜。同时，当然，也要感谢斯泰西·里维拉先生，他是威利出版社的开发编辑，以及克里斯·盖奇先生，他是威利出版社的制作编辑，

感谢他们在这本书完成过程中的指导及建议。

自始至终整本书里，我都会介绍很多影响并激励我对供应链管理理念思考的那些人。我特别要感谢我的学术团队：已故的密歇根州立大学（MSU）的唐·鲍尔索克斯；密歇根州立大学的帕特·多尔蒂；罗格斯大学（Rutgers）的戴尔·罗杰斯；阿拉巴马大学的格伦·克伦和亚历克斯·埃林；俄亥俄州立大学（Ohio State）的巴德·拉隆德、道格·兰伯特以及玛莎·库珀；曾经都在田纳西州立大学工作，现分别在密苏里州立大学和宾夕法尼亚州立大学的雷·芒迪和约翰·蓝利；来自宾夕法尼亚州立大学的鲍勃·诺瓦克、约翰·蓝利以及斯基普·格勒诺布尔；来自塔斯基吉大学（Tuskegee University）的杰克·克罗布利；来自乔治亚理工大学的约翰·怀特；已故的密歇根州立大学的唐·泰勒；以及密歇根州立大学的乔治·维格海姆、比克斯·库伯、基思·赫尔弗里希、尼克·利特尔和戴夫·克洛斯；田纳西州立大学的玛丽·霍尔科姆、吉姆·富金、劳埃德·莱因哈特、朗达·巴顿、布里克·惠勒以及泰德·斯坦克；俄亥俄州迈阿密大学（Miami of Ohio）的汤姆·斯派克；圣母大学（Notre Dame）的约翰·盖思科；乔治亚南方大学（Georgia Southern）的卡尔·马若特；麻省理工学院的约西·谢菲尔德、彼得·圣吉和拉里·拉皮德；亚利桑那州立大学的阿尼·麦克斯；德克萨斯 A&M 大学的马达夫·帕普；德克萨斯州立大学的麦克·郝勒和道格·莫里斯；以及其他高校及学院的很多学生、职员及科系等，他们这么多年来一直为我开放教室进行演讲，并给我诸多的建议和启发。

多年来我一直为之工作或一起工作的许多人里，有先后在宝来公司和美国数字设备公司（Burroughs and DEC）工作过的麦克·普吕萨；有来自提供全球供应链执行系统供应商的亿杰科技（EXE）及皮利翁（Pelion）公司的戴夫·阿卡拉；有来自IRI公司^①的安德莱·马丁及已故的吉姆·安德斯；美国数字设备公司的汉克·菲尔普斯；先后在美国科尼尔咨询公司、摩斯大学（AT Kearney，美世咨询公司）工作，现在服务于Trisential管理咨询公司的鲍勃·萨巴斯，这些人在供应链管理实践的思考探索方面，担任了我的领导者、良师益友及影响者等角色。他们激发了我，使我成为所带领团队的一名优秀领导者和良师益友，至少对于那些至今仍

① IRI：美国著名的市场研究公司——译者注。

与我保持联系的人而言，如罗柏·吉尔森、罗恩·格里格斯、戴夫·蒙哥马利、凯丽·司库德文、派翠西亚·伯托尼、休·霍克西、斯蒂芬·戈登史密斯、劳拉·涂爱特、爱尔兰·伯尔，以及金姆·帕凯科。喜剧行业（Comedy Industries）的史考特与卡特琳是真正的灵感来源者，他们的每一部上映作品都获得巨大成功。我真地想感谢我的合作者们。虽然有太多的名字了；不过你们每一位都在我心中占据着独特的位置，我感谢所有鼓舞激励我前进至今的人们。

很多年里与我一起工作的商业伙伴、客户及权威人士中，尤其要提及来自提前期技术公司（Lead Time Technology）的格斯·圣泰利、道格·麦克莱恩，及已经故去的迈克·波内利三位，他们对供应链“端到端”的决策支持工作，对我充满了启示意义。感谢杰里米·盖格，O2O库存数据“智能零售”平台的奠基人，他给了我机会参与进新的市场细分、用数据提供服务、大数据时代等的游戏变革中。另外，特别要感谢已故的约翰·丰塔内拉，我与他在西部数据（MD, Digital）、微软、航线（Skyway）等多家公司一起工作过。后来，当我成为“先进制造研究中心”（AMR）的一名客户时，约翰又变成了一位极好的同事与善于思考的领导者。当然，还有先后在先进制造研究中心与高德纳（Gartner）两公司的鲍勃·法拉利、格雷格·艾米、约翰·贝姆德斯、罗迪·马丁、西蒙·雅各布森、迈克尔·迪·佩特罗、罗布·塞若奥、鲍勃·索尔兹、托尼·弗瑞萨、凯文·道尔、德怀特·克莱皮和杰夫·伍兹等；以及在美国红十字会（ARC）的史蒂夫·班克、安迪·查塔、艾德里安·冈萨雷斯、格雷格·尔巴赫、拉尔夫·里约及迪克·斯兰斯基；在高露洁公司工作的埃德·杜宾；先后在高露洁、BD及利米特（The Limited）公司工作的尼克·勒郝琦，以及在美国数字设备公司和供应链管理专业协会（CSCMP）工作过的南希·哈斯利普；在纳贝斯克公司（Nabisco）和美国产业共同商务标准协会（自愿性跨产业商务标准协会）工作过的乔·安霍斯克；在纳贝斯克公司、卡夫（Kraft）公司，以及供应链管理专业协会都工作过的里基·布拉斯根；在Numetrix（纽迈垂克斯）公司工作的胡恩·钟、埃德·西塔尔斯基和布莱恩·尼克森；在专业领域一直给我启发的好朋友及同事罗恩·里克特；“The Band”公司的里奇·塞拉布尼，罗波·盖茨和汤姆·艾利奥特；来自创新顾问公司（Innovation Associates）

的迈克尔·古德曼和比尔·拉特肖；宝来公司的约翰·佩里、汤姆·科斯特罗和迈克·帕加科斯勒；仓储教育和研究协会（WERC）的汤姆·夏普；先后就职于IMI和Optum医疗健康公司的戴夫·斯姆巴瑞；在弗莱彻挑战公司（Fletcher Challenge）、提供全球供应链执行系统的亿杰科技公司及毕马威（KPMG）公司分别工作过的杰夫·兰利；亿杰科技公司的特雷夫·巴罗斯；阿巴町（Aberdeen）和Steelwedge公司的纳里·维斯瓦纳坦；来自供应链委员会的乔·弗朗西斯、梅琳达·斯皮林和卡斯帕·胡斯齐；在供应链愿景（Supply Chain Visions）公司任职并来自田纳西大学的凯特·维斯塔克；超威半导体公司（AMD）的迈克·马塞特；在戴尔公司、宾夕法尼亚州立大学及奥利弗·怀特（Olive Wight）企业都工作过的迈克·格雷；宝洁公司的路·波德鲁、拉尔夫·德莱尔，及汤姆·福特；标杆管理伙伴公司（Benchmarking Partners）的特德·瑞贝克、安·古瑞肯和简·比特尔；皮利翁公司的戴夫·格莱迪奇；Synkra公司的克里斯·塞勒斯、迈克·卡森特瑞及马特·约翰逊；Avicon企业的汤姆·布拉内奥；梅杰（Meijer）公司的埃德·尼乌文郝伊斯；互联网数据中心制造业洞察部（IDC Manufacturing Insights）的鲍勃·帕克和西蒙·埃利斯；吉利公司（Gillette）的约翰·法德特；来自于史泰博公司（Staples）、运动权威公司（The Sports Authority），并在高福史密斯国际公司/高尔夫镇（Golfsmith/Golf Town）从事研究驱动首席执行官成长研究的马蒂·汉拿卡；我在ND企业的前任室友，已故的迈克·瑞卡斯，他对我鼓舞和彼此间深刻的友谊；迈克·莫菲的保守性洞见以及保罗·迈克尔对消费者市场的洞见。在TBS和安达信（Andersen）咨询公司任职的戴夫·安德森；安达信咨询公司已故的比尔·考帕斯奴；美世咨询公司（Mercer）的保罗·法奥奇奴；科尼尔公司（A.T. Kearney）的吉姆·古瑞斯和迈克·莫里亚蒂，特别是其拥有的“激怒对手、恶化合作关系”本领；Integrare公司的埃尔西·古瑞斯；Ultriva公司的纳拉杨·莱克谢穆；DSC物流公司的安·德拉克；CHEP和Saddle Creek企业的克里夫·奥特；爱尔康公司（Alcon）的戴夫·马朗方；IBM公司和威普罗公司（Wipro）的恩里克·卡里罗；来自宝来公司、SAP公司和安达信咨询公司的埃德·兰格以及其他的很多人，感谢你们启迪我对这个精彩的行业所形成的思考与见解。

第 1 章 变化是不可避免的，增长是非强制性的 / 001

- 全球化改变了游戏规则 / 003
- 驱动组织行为及文化的模块 / 005
- 敏捷供应网络 / 007
- 评估您的企业文化 / 008
- 文化成熟度水平 / 010
- 打造一个推行变革的案例 / 015
- 范式能鼓励或约束创新 / 016

第 2 章 正确地看待您的商业愿景 / 019

- 定义并理解您的商业目标 / 022
- 在行业市场背景下定义您的商业内涵 / 024
- 发展您的愿景 / 025
- 在商业愿景下加入 SWOT 分析 / 029
- 创造性张力的原则 / 032

第 3 章 市场驱动力和变迁动力学 / 035

- 供应链是市场营销：一种分析市场环境作用于供应链的工具 / 038
- 审视市场环境，寻找变化驱动力 / 041
- 系统思考：变化市场下的管理策略 / 044