

决胜 供应链

VUCA时代
企业打造供应链竞争利器的实践

姜宏锋◎著

升级供应链思维
构建供应链优势
解决供应链问题

 中国人民大学出版社

决胜 供应链

VUCA时代
企业打造供应链竞争利器的实践

姜宏锋◎著



中国人民大学出版社
· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

决胜供应链：VUCA 时代企业打造供应链竞争利器的实践/姜宏锋著.
—北京：中国人民大学出版社，2019.1
ISBN 978-7-300-26430-1

I. ①决… II. ①姜… 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 (2018) 第 263497 号

决胜供应链

姜宏锋 著

Juesheng Gongyinglian

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511770 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62511118 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515195 (版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 中煤 (北京) 印务有限公司

规 格 145mm×210mm 32 开本

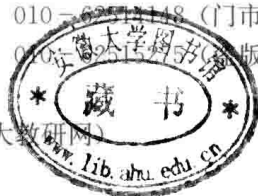
版 次 2019 年 1 月第 1 版

印 张 7.875 插页 2

印 次 2019 年 1 月第 1 次印刷

字 数 148 000

定 价 59.00 元



版权所有

侵权必究

印装差错

负责调换

推荐序一

前不久，好友姜宏锋老师打电话给我，说他的新书《决胜供应链》即将付梓，希望我为之作序。我虽答应得很痛快，心里还是很忐忑的，唯恐弹不准弦律，跟不上调子。我了解姜老师的为人、做事风格以及深厚的专业功底，料定这本新书定有分量。早在两年前，他出版了《采购4.0》一书，就备受好评。

在此之前，朋友圈中已在盛传姜老师写作的故事，说是他承诺要在某一时间前完成新书的创作，如果完不成甘受处罚云云。当然，我知道，那是他自加压力以及朋友们的善意督促。作为好友，我在心里暗暗地为他加油、鼓劲和祝福，希望他的大作早日问世。

十分幸运的是，姜老师请我为新书作序，给了我先睹为快的机会。

我从事行业供应链管理方面的工作，也读过一些此类书籍，但限于个人视野，读的书偏重理论的多，指导操作层面的少。酌盏清茶，甫一展卷，《决胜供应链》鲜明的立意、精湛的选点、丰富的内容、简洁的描述便尽入眼中。一气读完，顿生感慨。二读、三读，每读一遍感受和认知都在升华、加深。

《决胜供应链》具有三大特色。

第一个特色是选点精准，研究深入。先说选点精准，我们已经进入供应链时代，竞争已经从企业之争升级为供应链之争，从某种程度上说，供应链已经到了决胜的时刻，这一点从近期国家层面出台的相关文件中就能感受到。所以说，《决胜供应链》的出版恰逢其时。再说研究深入，本书把供应链战略分为精益供应链战略和敏捷供应链战略，进而提出：以省为主则应选择精益型供应链，以快为主应选择敏捷型供应链。

“只有在供应链时代才能感受到供应商在理念上与运营上的持续改进，企业客户才真正拥有了一群齐心协力的外部伙伴。”“不要只采购供应商的货物与服务，还要挖掘其智慧与专业。”寥寥数语，准确地定位了客户与供应商的关系。

对柔性供应链和健壮供应链的分析，更是过程清晰、方法科学。

第二个特色是内容丰富，简洁实用。文中所列，有作者自己的亲身经历，也有培训心得，书中还对典型案例进行分析。如商务降本、流程降本、技术降本、质量提升降本、能力和资源共建降本 5 种降本方法，抵抗改善的 12 条借口，改善的 10 条基本精神，改善的思考方法 ECRS，这些都是姜老师在工作中总结归纳出来的，非常实用。对戴尔等公司供应链的案例解析，使读者能更真切地理解供应链的特征。

第三个特色是深入浅出，易学好记。本书中有许多图表、工具，通过这些图表和工具把复杂的问题简单化、直观化，使读者一目了然。

本书中，作者兼顾了各类读者的需求——企业创始人、企业高管、供应链管理者和供应链顾问、供应链传播者或学习者。在我看来，本书的写作已经不是仅仅站在读者的角度、提高读者体验那么简单了，而是完完全全地与读者融为一体——不管姜老师是否已经意识到，其实他是在和读者一起创作，一起研讨，一起读书。

姜老师是一个做事极其认真的人，这也注定了他的忙碌。每一次培训他都是充分准备，每一个企业都是精心辅导，坦诚直率，务求实效。我想这些都是本书精华的源泉。而他为求精益推掉业务，闭关创作的治学精神，尤为令人感佩。

正如本书最后一章所写的，做供应链要有社会责任感，姜老师倾囊相授、不取分文之举，正是对这种责任的最好诠释。

中国石化联合会供应链委员会秘书长

李 铁

<<< 推荐序二

供应链的概念经历了一个从局部到全局的发展过程，以往供应链是一种企业之间的管理性行为，其含义是“生产及流通过程中，为了将产品或服务交付给最终用户，由上游与下游企业共同建立的网链状组织”，目的在于实现企业的效率和效益。而随着产业互联网的发展，这种协同的运营模式虽然仍然强调商流、物流、信息流和资金流的融合，但是在供应链决策模式、供应链组织方式、供应链创业要素以及供应链流程管理等方面都发生了深刻的改变，而这些因素正是刻画现代供应链的核心。具体讲，现代供应链的创新主要体现在产业供应链整体的智能化、生态化、服务化以及可视化几个方面。

1. 供应链决策智能化。供应链决策智能化指的是在供应链规划和决策过程中，能够运用各类信息、大数据，驱动供应链决策制定，包括从采购决策，经制造决策、运送决策，到销售决策的全过程。供应链决策智能化基于大数据与模型工具的结合，通过海量的数据分析，能够最大化地整合供应链信息和客户信息，有助于正确评估供应链运营中的成本、时间、质量、服务、碳排放和其他标准，实现物流、交易以及资金信息的最佳匹配，分析各业务环节对于资源的需求量，并结合客户的价值诉求，更加合理

地安排业务活动，使企业不但能够根据顾客要求进行业务创新，还能提高企业应对顾客需求变化所带来的挑战的能力。

2. 供应链主体生态化。供应链的生态化是从产业整体的角度来看待企业发展问题的，生态圈里除了传统意义上的上下游供应商和客户外，还包括政府机构和其他宏观管理组织、供应链的行业协会以及其他同等的供应链等，即以核心企业打造的平台而形成的生态圈，是一个“小世界”，平台生态圈里的各方，将建立一个良性循环机制。这种机制表现为三个维度：一是生态的稳健性（robustness），即通过各相关主体之间的协同和合作，使得合作网络能够应对环境的不确定性和任何突然变化；二是生态的生产力（productivity），即通过各主体之间的合作，充分整合各自的核心要素，随着时间不断改进生产率，传递创新，共同实现更高的效率和效益产出；三是生态利基创造力（niche creation），即生态系统中的成员角色呈现出多样性的特点，并且形成了随之而来的创造力。

3. 供应链活动的服务化。供应链活动服务化是指在供应链运行中能有效地整合各种要素，使要素聚合的成本最低、价值最大。这种服务管理不仅是通过交易、物流和资金流的结合，实现有效的供应链计划（供应链运作的价值管理）、组织（供应链协同生产管理）、协调（供应链的知识管理）以及控制（供应链绩效和风险管理），而且通过多要素、多行为交互和集聚为企业及整个供应链带来了新的机遇，有助于供应链创新。这主要表现在三个方面：一是通过供应链参与者之间的互服务和价值互动，使

得创新从单一企业推动，经上下游协同创新逐步走向了生态开放式创新；二是通过金融服务供应链，以及供应链推动金融，实现资产端和资金端的创新；三是通过制造加服务，实现创新逐步从单一强调生产发展到生产与服务并驾齐驱。

4. 供应链管理可视化。供应链管理可视化就是利用信息技术，通过采集、传递、存储、分析、处理供应链中的订单、物流以及库存等相关指标信息，按照供应链的需求，以图形化的方式展现出来，主要包括流程处理可视化、仓库可视化、物流追踪管理可视化以及应用可视化。通过将供应链上各节点进行信息连通，打破信息传输的瓶颈，使链条上各节点企业可以充分利用内外部数据，这无疑增加了供应链的可视性。而供应链的可视化则进一步推动了管理的可视化。管理的可视化对于企业的运营具有以下益处：（1）能及时感知真实的世界在发生什么，也即企业能在第一时间获得并掌握商业正在进行的过程、发生的信息，或者可能发生的状况；（2）帮助企业预先设定采取行动的时机，即在分析供应链战略目标和运营规律的前提下，设定事件规则以及例外原则；（3）分析正在发生的情况，即企业有能力有效地分析所获取的信息和数据；（4）确定采取的行动方案，即企业在获得商业应用型的、图示化的分析结果之后，供应链各环节的管理者根据此前确立的商业规则、例外等原则，知晓需要运用的资源、优化工具以对供应链运营进行调整，形成良好的供应链方案；（5）落实行动方案，即为了实现上述调整优化目标，帮助企业确定具体采用的实现供应链资产、流程的调整与变革措施。

姜宏锋的《决胜供应链》一书正是基于这一趋势和背景，全方位向读者介绍了产业互联网环境下供应链的管理与发展。应当讲，该书最大特色在于以下三点：一是理论上的前沿性，本书及时、迅速地反映供应链管理方面的最新趋势，如本书提出的供应链发展的四个阶段，特别是基于智慧生态圈的供应链，很好地揭示了产业供应链发展的脉络和要素。二是材料组织上的新颖性，本书对供应链的介绍没有停留在一般的机理层次上，而是就不同专题深入浅出地阐述相应的理论、工具和方法，并用图表加以形象说明。三是理论分析与案例分析的有机结合，本书对供应链的介绍并不限于理论介绍和分析，而是紧紧围绕实践通过案例分析来展开。从而使读者加深对供应链管理的理解，正是因为如此，该书是探索供应链发展不可多得的书藉。

中国人民大学商学院教授

宋 华

前言

这是一个市场环境多变、充满不确定、系统复杂、信息模糊的无常时代，这是一个新技术、新模式、新应用层出不穷的时代，这是一个以客户需求为导向、供应链协同的时代。市场竞争的游戏规则正在被改写，竞争不再发生在一个企业与另一个企业之间，而是发生在一个企业的供应链与另一个企业的供应链之间。

环境在变，谁不改变，谁就会被市场淘汰！

在这个时代，企业要重新认识供应链管理的重要性。供应链作为企业间端到端的脉络，信息从市场来，产品到市场去，供应链脉络通畅，物流、资金流、信息流才能高效运转。在企业内部，供应链是产品设计的施工队，是营销对客户承诺的兑现人，是快交付、高质量、低成本竞争的秘密武器；在企业外部，供应链则意味着客户体验与良好的生态系统建设。优秀的企业重视供应链管理，为客户创造价值，为企业打造竞争优势，挖掘利润金矿；也有相当一部分企业，由于缺乏供应链管理能力和人才，尽管有不错的商业策划，初期靠营销打开了局面，但很快又被打回原形。与跨国公司相比，供应链管理可能是中国企业潜力最大的环节，但也是最薄弱的环节——供应链管理基础薄弱，专业管理人才缺

乏。除此之外，在培训与咨询中，我还发现以下五个常见的供应链管理问题。

1. 对供应链管理概念认知混乱，认为供应链管理就是采购与供应商管理。

2. 对供应链重要性认知不足，认为销售这么难的事都做成了，交货有什么难的。

3. 缺乏供应链系统规划，经常搞运动战，今天抓降本，明天提质量，一会儿搞交付，一会儿降库存。

4. 供应链内外缺乏协同机制，企业内部各自为政，外部与供应商短期博弈。

5. 信息化滞后或投入巨大但不能发挥作用，效益远低于预期。

此外，供应链绩效存在“三高三低三多三差”的问题。三高：呆滞库存高、总成本高、应收账款高。三低：库存周转率低、利润率低、客户满意度低。三多：救火多、会议多、内耗多。三差：交付绩效差、质量一次合格率差、计划协同差。

如果存在二项以上的上述症状，就说明你的企业守着金山却在乞讨。不补上供应链这一课，就别想参与市场竞争获得竞争优势，更别谈什么基业长青。

一年 200 多天的咨询与培训，我常看到企业创始人渴望而焦虑的目光，看到供应链团队加班努力却遭遇内部不协作的无助与愤怒。做职业经理人能帮助一家企业，做咨询师能帮助十家企业，做培训师能帮助一百家企业，怎么能帮助更多的优秀企

业呢？

几年前读《关键点》一书，被书中的一个问题击中：当你离开这个世界时，你会给这个世界留下什么遗产？突然之间有了这么一个决定：写书。把自己的培训与咨询经验用书做总结，作为遗产留给这个世界。在此指引下，我出版了第一本书《采购4.0——采购系统升级、降本、增效实用指南》，很多采购人因为这本书与我结缘，告诉我这本书对他们产生了多么大的帮助，我内心很受激励。而《决胜供应链》是我为中国企业供应链提升写的第二本书，我将这本书视为我的另一个孩子，我用心写作，将培训、咨询经验梳理总结，给自己一个礼物，给客户一个指引，给世界一份遗产，我的内心感到丰盛。

这本书的产生过程，对我来说是一种宝贵的人生经历，让我感慨人生的奇妙：

2018年3月与几位好友在茶舍讨论学习，我将6月完成供应链书稿当作本年度最重要的目标。

2018年4月初中国人民大学出版社马晓云老师联系上了我，理念相同，一拍即合，很快就敲定了合作事项。

2018年4月6日我在深圳学习DISC社群班的商业教练课程，以写书作为教练话题，在教练过程中我看到了这本书对中国企业的价值，明晰了愿景，自我赋能，当天晚上就做出了成文计划，开启了写作进程。

2018年5月进入了煎熬期，我每月有20多天的培训与咨询工作，要在紧张的行程中见缝插针地写作，要在60天内完成，

有很大的压力，对身心都是极大的挑战。我及时调整了策略，在客户与合作机构的理解和配合下，推后了一些项目，前后在福州鼓岭闭关约 2 周时间，在 6 月 1 日前终于按计划完成了第一稿。

第一稿交付给出版社后，自己反复通读，感觉不是很满意，又做了大量修改，花了一个多月修订定稿。

在这个过程中，让我感到丰盛充盈的是，身边有一群伙伴和朋友一直在支持我，鼓励我，鞭策我，“问责”我，甚至告诉我如果不按期交稿就罚款，让我有了无比的动力与莫名的压力，使我能咬牙坚持完成这本书。写书的过程，是一个连接的过程，这本书不属于我一个人，它属于下列提到名字的我的亲密伙伴、优秀的供应链管理精英。他们帮助我做分章审校、提出大量宝贵的修改建议，让我有机会亲历优秀企业的供应链变革过程，请记住他们，未来你会在供应链领域越来越多地看到他们的名字。他们是陈彦桦（审校第一章）、谷俊莉（审校第二章）、乔坤（审校第二章）、阙隽瑜（审校第三章）、何月银（审校第四章）、齐超（审校第五章）、高上（审校第六章）、邢庆峰（审校第七章）、程显峰（审校第八章），此外，丁岩和蔡利娜对全书进行通读并提出了宝贵建议。在此一并深深感谢，并期待着有更多的连接，其中有友情、有欣赏、有价值、有使命！

在此还要感谢我的授课技巧师傅、TTT 泰斗刘子熙老师。

感谢我的供应链导师、厦门大学许志端教授。

感谢我的行动学习导师、国内行动学习刘文迪老师。

感谢我的教练郭睿、教练导师 Paul、玛丽莲博士。

感谢我的 4D 领导力导师查理、林教头。

感谢 DISC 社群李海峰、任博、王小芳……

感谢我的事业合伙人郭燕蓉老师。

感谢我的战略合作伙伴高维学堂、北京天骐、杭州优众、山东海纳、武汉大学深圳研究院……

感谢我的顾问客户厦门航空、Varian 医疗、方太集团、蓝山屯河、国家电网、深圳纬迪、四川航空。

感谢人大出版社马晓云老师，给了本书最好的支持！

感谢我的姐姐，姜丽敏老师，一边在学校育人，一边用温情照顾生病的爸爸，姐姐是我做人的灯塔。

最后要感谢我的太太陈静，给予我极大的理解与支持。

还有太多我生命中的人需要感谢，却很难一一列出，于是做了一个决定：将本书（包括再版）的全部收入，和上一本书《采购 4.0》一样，帮大家定向捐献给残障儿童的福利事业，以此功德回向给我生命中的各位亲人、朋友、伙伴、学员、客户，也包括正在阅读本书的你。

让我们一起创造供应链之美，开启世界的丰盛！

你的朋友 姜宏锋

目 录

第一章

共识： 供应链管理

第一节 供应链管理重要性凸显 / 009

第二节 供应链管理架构 / 019

第二章

导航： 供应链 4.0 升级路线

第一节 供应链管理成熟度模型 / 033

第二节 供应链 1.0：分段供应链 / 038

第三节 供应链 2.0：集成供应链 / 043

第四节 供应链 3.0：协同价值链 / 047

第五节 供应链 4.0：智慧生态圈 / 052

第三章

规划： 供应链战略与绩效

- 第一节 供应链类型与企业战略匹配 / 059
- 第二节 制定企业供应链战略 / 064
- 第三节 供应链绩效评估 / 072

第四章

打通： 供应链流程与信息化

- 第一节 供应链流程的探索 / 084
- 第二节 供应链流程设计 / 092
- 第三节 供应链信息化建设 / 102

第五章

赋能： 高绩效团队与专业能力

- 第一节 赋能型供应链团队 / 110
- 第二节 提升供应链团队成员专业能力 / 121
- 第三节 R公司的供应链组织变革 / 127

第六章

柔性： 快响应与低库存绩效改进实践

- 第一节 供应链交付差与高库存并存 / 143
- 第二节 供应链交付与库存同步优化 / 148
- 第三节 W电子公司的交付改进实践 / 168