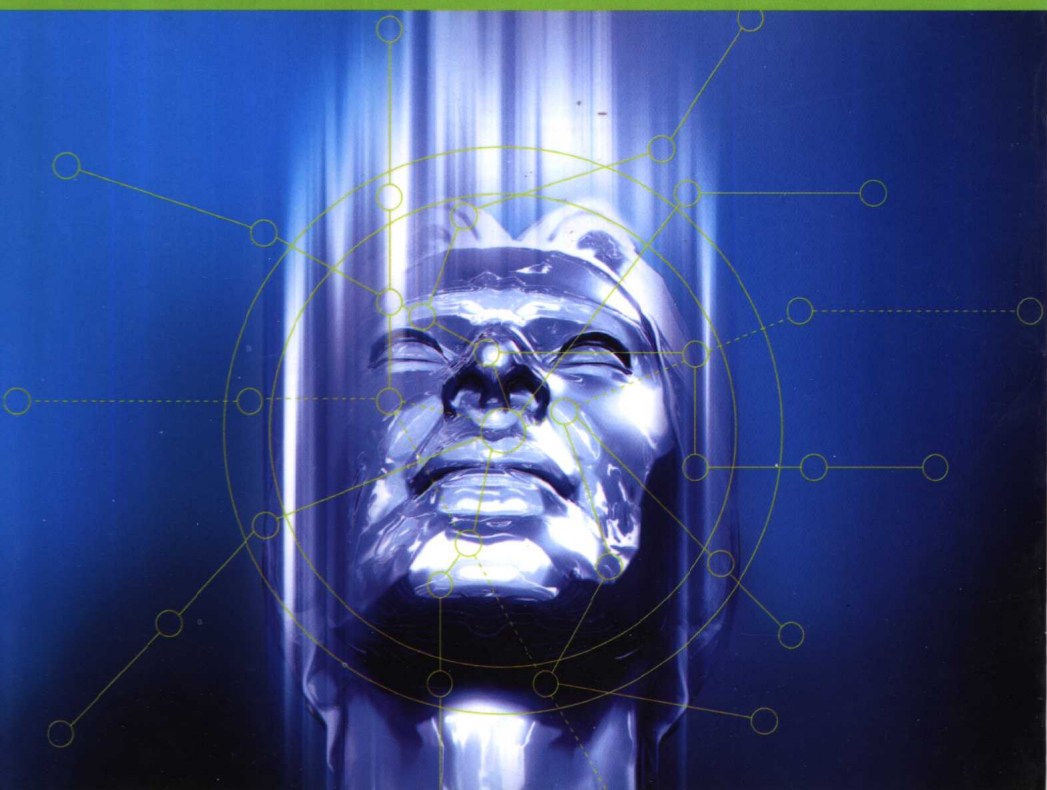


Supply Chain Cybermastery

网际时代的供应链管理

building high performance supply chains of the future



(英) 安德鲁·伯杰
(澳大利亚) 约翰·加托纳

著

马士华 游 知 译
张天兵 审校



电子工业出版社
Publishing House of Electronics Industry

building high performance supply chains of the future

网际时代的供应链管理

Supply Chain Cybermastery



(英) 安德鲁·伯杰 著
(澳大利亚) 约翰·加托纳
马士华 游 知 译
张天兵 审校

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Copyright ©Andrew J. Berger and John L. Gattorna 2001.

All rights reserved.

Authorized translation from the English language edition published by
Gower Publishing Limited.

本书中文简体专有翻译出版权由Gower Publishing Limited授予电子
工业出版社。该专有出版权受法律保护。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2001-5319

图书在版编目(CIP)数据

国际时代的供应链管理/(英)伯杰(Berger, A. J.), (澳大利亚)加托纳
(Gattorna, J. L.)著; 马士华等译. —北京: 电子工业出版社, 2002.3

书名原文: Supply Chain Cybermastery: building high performance supply
chains of the future

ISBN 7-5053-7383-8

I. 网… II. ①伯… ②加… ③马… III. 计算机网络—应用—企
业管理: 供销管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 090340 号

责任编辑: 冷元红

印 刷: 北京金特印刷厂

出版发行: 电子工业出版社 <http://www.phei.com.cn>

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

经 销: 各地新华书店

开 本: 850×1168 1/32 印张: 10 字数: 195 千字

版 次: 2002 年 3 月第 1 版 2002 年 3 月第 1 次印刷

印 数: 5 000 册 定价: 22.00 元(平装)

印 数: 2 000 册 定价: 25.00 元(精装)

凡购买电子工业出版社的图书, 如有缺损问题, 请向购买书店调
换。若书店售缺, 请与本社发行部联系。联系电话: (010)68279077



推 荐 序

2001年对于中国是个激动人心的一年：北京赢得2008年奥运会主办权，上海成功举办亚太经合会议，中国又成功加入世贸组织。这些成功标志着中国正以前所未有的速度成为全球经济的一个重要成员和不可或缺的组成部分。

对于中国企业而言，与全球经济接轨意味着机遇和风险的共存。那些愿意引入新方法并能快速适应开放型经济的新游戏规则的企业将获得国内外市场的无限机遇。然而，那些不愿面对现实，不能适应市场变革的企业将很快发现自己被竞争逐出市场的舞台。

正是在此背景下，国际著名管理与信息技术咨询公司埃森哲（Accenture）和中国电子工业出版社共同翻译和出版了埃森哲公司原著的供应链丛书最新版——《网际时代的供应链管理》。该书汇集了源于埃森哲公司全球供应链管理服务线对于网络时代供应链优化的实践与理论研究的成果，并指出了网络时代供应链管理发展的方向。通过翻译出版该书，埃森哲公司希望与中国企业领导人分享西方企业已有的成功经验，并且共同探索如何在中国特有的市场环境中建立网络时代供应链的竞争优势。

埃森哲公司的全球供应链管理服务线由 500 多位供应链



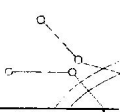
管理专家组成。他们活跃在世界各地，与本地的埃森哲咨询顾问们一起为全球领先的企业提供供应链管理咨询服务。为满足中国和亚洲其他地区对供应链咨询飞速增长的需求，埃森哲公司于2001年任命罗伯特·伊斯顿（Robert Easton）先生来领导北亚洲区供应链管理服务线。其服务地区涵盖中国（包括香港、台湾地区）和韩国。我相信，伊斯顿先生将为中国带来全球供应链管理咨询的经验，并帮助中国企业提升在全球经济环境中供应链管理的竞争力。

埃森哲公司是全球最大的管理与信息技术咨询机构，在47个国家设有分支机构，员工逾75 000名。埃森哲以强有力的业务服务网络、新型的商业模式、广泛的专业经验及知识体系为依托，为客户提供当今最优秀的策略+实施的全方位咨询服务业务，帮助客户走在未来商业与信息技术变革的最前列，实现企业价值。

李 纲

埃森哲合伙人兼中国区总裁

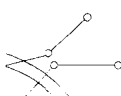
2002年1月



译者序

在本书的翻译稿落下最后一笔时，恰逢中国正式加入世界贸易组织（WTO）。中国加入WTO后，我国企业将面临着巨大的机遇和挑战，如何迎接挑战、抓住机遇，已经成为我们每一个企业家日夜思考的事情。与以往不同的是，今天的全球化的经济活动要求我们的企业家们不仅要不断改善企业内部的管理，而且要特别关注企业和企业之间的协同运作，因为只有这样才能使企业在全球化的浪潮中不致被淘汰出局。供应链管理也正是在这种环境下才引起了人们的关注，在短短的几年中就得到了快速发展。

随着时代的变化，特别是在信息经济越来越深入人心、深入企业运作的今天，以往许多企业交往的规则都被重新改写了。因特网的发展、电子商务的应用及供应链管理思想的普及，都使过去的竞争模式发生了根本性的变化。近几年来，有关供应链管理的书籍在市场上越来越多，它们都从不同的角度对供应链管理的理论与实践进行了深入研究，对促进供应链管理在企业中的应用起到了非常大的作用。此次翻译的这本书，是国际著名管理与信息技术咨询公司埃森哲公司的安德鲁·伯杰和约翰·加托纳两位专家，在多年理论研究与实践的基础上撰写而成的电子化供应链



管理专著。作者深入浅出地从供应链管理和电子化技术两个方面论述了今后企业间合作关系和合作方式的变化趋势，对当今企业首席执行层管理人员（CEX）的管理思维方式的变革具有很好的启示作用。对于企业高层管理人员来说，了解这一点对于今后如何参与全球化竞争是很有意义的。该书的视角很新，而且配有大量的案例，读后有茅塞顿开之感。

本书由华中科技大学管理学院的马士华和游知翻译，王海军翻译了序言、致谢及封面、封底的内容。全书由马士华统稿。在翻译过程中，还得到了林勇、王明静和柯凯等人的帮助，他们在术语定义及文字润色方面做了大量工作。没有他们的这种无私帮助，就难以完成本书的翻译工作，在此表示衷心的感谢。

由于本书涉及的内容很广、很新，加之时间紧迫，因而谬误在所难免，恳请读者不吝指正。

马士华

2001年12月



序 言

在过去的五年中，几股力量融合起来从根本上改变了商务运作模式，并使得创造强大的新的商务模式成为可能。有些企业已经预见到了这些变化，并进行了相应的调整；有些企业迟缓一些，但也努力进行调整并成功地参与了竞争；有些企业已经掉队（另外一些企业将要掉队）并衰败，它们不能自我调整并创造新的商务模式，这种模式是参与新千年竞争所必需的。

上文提到的几股力量包括市场与供给的全球化、因特网及其配套能力的迅猛发展、扩大供应链选择空间的新运输服务的持续发展、新的设计与制造集成工具、新一类软件工具的开发（这些软件工具既能监控库存与运作状况，又能为工作团队和项目管理提供形成并实施应变措施的能力）。然而，到目前为止，最深刻的变化仍然是新软件技术和通信技术的开发，这使得扩展供应链的诞生成为可能。

扩展供应链是供应链上各参与者业务运作的集成与积极合作。这包括增加可见度、跨渠道合作者进行实时计划并联合实施，以及构建一整套新的技术体系以联结各参与者。在电子采办、电子拍卖、电子化设计、供应链合作与同步化、交易平台、实时事件监控、定价优化以及物流协调方



面的新工具的开发扩大了链上参与者在运作层和战略层的选择空间。通过降低交易成本、提高运作柔性、提高资产回报率、缩短交货周期以及提高服务质量、改善客户关系，得以在供应链上创造巨大价值。

有些企业已经以强大气势抓住了这些机会，同时一点也不奇怪，我们几乎在每个行业都看到了领先企业与一般企业的差距。《网际时代的供应链管理》紧紧抓住从这些企业学到的主要经验，概括了在扩展供应链环境下应竞争什么和如何竞争。本书通过大量案例，提供了关于电子采办、电子化设计与制造、电子配送、电子化工作等的真知灼见。本书是理解与创建新商务模式的宝贵指南，这种新商务模式将帮助企业成功参与未来竞争。

威廉·库帕西诺

埃森哲公司全球供应链业务执事合伙人

2001年1月1日于波士顿



导论：电子化供应链——企业的“大脑”

在电子经济新时代，商业环境发生了日新月异的变化，管理供应链所需的知识也越来越复杂。现在的状况就像一个参加公路汽车赛的车队所面临的挑战：车队必须驾车高速地驶过未知的地形，驾驶员一只脚踩在加速器上，另一只脚架空在刹车的上方，在只能看到前面一小段道路的情况下，驾驶员一旦遇到紧急状况就必须马上快速地作出反应。

在这种新的运作环境中，企业面临着一系列令人困惑的变革机会和许多很难做出决策的资源配置问题。因此，管理者必须做出重要决策，迎接 dotCom 和电子集市带来的挑战，并且还要获取全新的能力和知识，形成新的供应链运作模式。但是，在商务和技术能力严重匮乏、专业人才日益减少的市场中，所有这些都显得力不从心。人才争夺战正愈演愈烈，这场竞争中的失败者往往是那些传统的跨国公司。

过去，企业能利用以下 7 条供应链管理原则来改善它们的供应链绩效，获取运作优异性。实际上这 7 条原则代表着一种简单直接的改革过程：

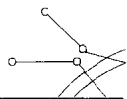
- ① 根据客户的基本需求进一步细分客户；



- ② 配合新的细分市场定制物流网络；
- ③ 集成需求计划和供应计划；
- ④ 在更贴近客户的地方细分产品；
- ⑤ 战略供应源选择；
- ⑥ 开发供应链技术；
- ⑦ 进行供应链整体绩效评价。

在新经济出现以前，这 7 条原则足以保证企业供应链的竞争性。但是无论是在现在还是在将来，企业都不仅要考虑运作优异性，而且还要对商务模式进行改造。新的供应链模式已不再将注意力集中在这些原则上，而是集中在渗透到整个企业的基本文化理念的转变上。我们把这一新方向概括为价值链竞争力的 8 种理念：

- ① 运作优异，不断创新；
 - ② 采用因特网技术延伸进入客户和供应商的内部；
 - ③ 压缩供应链，消除时间和资源的浪费；
 - ④ 制定市场层面的应急计划，以便对意外事件作出灵活反应；
 - ⑤ 优化定价，在供应链上最大限度地提高供应链价值和绩效；
 - ⑥ 学会在新的电子集市中运作；
 - ⑦ 建立新的商务模式和关系；
 - ⑧ 支持组织的改革和运作。
- 这 8 种理念真正的力量来自于各自单独或是相互结合

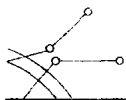


而带来的约束。比如，运作优异性与延伸进入客户和供应商的内部这 2 种理念的结合，供应链的压缩与在虚拟集市中有有效运作的的能力这 2 种理念的结合，都是获取成功的良方。下一代的成功企业必须掌握如何利用这 8 种理念来实现那些从前认为不可能获得的新的竞争能力。在这一点上，电子化供应链将是企业及它的客户和供应商的“大脑”，将是联合企业的商务神经中枢系统。

那么，新的电子化供应链世界将有哪些与众不同之处呢？信息技术不再只有信息技术专家才能掌握，管理人员也能懂得信息技术。多种形式的外包业务将呈指数级增加，外包不再是权宜之计，而是有正当的理由。改善长期合作关系将取代现在非常明显的“零和”博弈。数据标准化将会变得十分严格，全球连通的因特网将遍及各地。因此，在许多行业内和行业间将出现更多的集团和更大的规模，但有时它们并不能持续长久。最优秀的企业将充分利用自身和其渠道合作伙伴的优势来战胜较弱的竞争者。

所有这些发展都将使企业和政府之间的关系紧张，越来越多的证据表明企业和政府难以协作。企业统治和税务方面的影响，就像政府在未来规范新的全球化商务环境中所应扮演的角色一样，仍然不太清晰。

当我们着手写这本书的时候，许多领域仍处于不断变化之中，所以我们认为现在为这些内容构造一个基本的结构框架还为时过早。因此，我们决定就当前正出现的主题提



供一系列看法，以告知、检验和激励读者。下面对每一个主题进行一个简短的解释，它可以让读者提前了解我们的观点。

电子商务对供应链的影响（第1章）主要探讨自电子商务出现以来产生的最直接问题，特别是对管理者和管理实践的影响。我们将检验各种传统的和新兴的商业类型所面临的机遇和挑战，并详细阐述价值链竞争力的8种理念。

学会以价值链进行竞争（第2章）着眼于我们在竞争环境中已看到的变化、这些变化的原动力，以及领先企业的反应方式。在这一章中，我们将重点放在通过因特网可能产生的新型竞争——价值链竞争上。我们将考虑传统企业能从新兴的领先企业中学到的一些价值链竞争的经验教训，并提供我们所认为的在这种新的竞争环境中成功的因素。

从电子采办和战略供应源选择中挖掘真正价值（第3章）是这本书中最热门的主题之一，因为它能快速地产生产效果。我们很少发现有关于节约采购费用而获取持续性成功的记录，早期的战略供应源选择带来的只有失望，但是现在，电子采办正在慢慢恢复人们对获取巨额节约资金的兴趣。总之，被电子采办流程和技术装点起来的战略供应源选择是那些投身于电子商务的人们的一个合乎逻辑的出发点。

这一章主要是界定电子采办的范围，以及它如何与战略供应源选择相互匹配。我们探讨了电子采办的关键因素及它们之间的关系，并提供了几个成功实施电子采办企业的



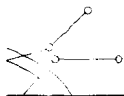
要旨。最后，我们将重点放在从电子采办和战略供应源选择那里学到的经验教训上。

电子配送的挑战——电子商务 B2B 和 B2C 的圣杯（第 4 章）研究的也许是电子商务最头疼的领域，即实物配送。遗憾的是，供应链电子化层面的巨大进展与实物层面的发展并不协调。这一章研究配送在新环境中的重要作用，以及在因特网贸易开始以来对配送看法的改变。我们从 B2C 和 B2B 的视角研究有关配送以及正出现的新的商务模式和解决方案。

电子化设计和电子化制造的挑战（第 5 章）提出因特网和因特网技术对当今制造环境的影响。我们考察了设计和制造变化的驱动力，并评价了领先企业采用的一系列战略以及与之相关的收益。

学会通过电子集市实现供应链同步化（第 6 章）考察了电子集市的不同形式，并追溯它们的发展过程，重点是参与者的类型、参与者的行动及它们面临的挑战。我们预测未来可能出现的电子集市以及成功的驱动力，研究供应链合作和同步化，并预测通过电子集市实现电子同步化的前景。我们最后强调通过电子集市进行同步化的主要困难及经验教训。

供应链的新信息技术构架（第 7 章）首先预测应用软件竞争中的胜利者和失败者，并讨论未来的硬件平台、网络供应源搜寻应用软件的影响，以及外包功能的新模式，最后勾画出这些变化对供应链管理的潜在意义。



实现电子化工作和持续创新的新方法（第8章）的重点是如何使用因特网、企业内网和相关的技术来减少非增值活动中的时间浪费，并提高通信质量。方法就是使员工能获取相关信息，合理安排流程，进行正确的绩效评估来激发员工能力，使它们能够出色地完成任务。这一章讨论使用以员工为中心的门户来实现电子化工作、流程标准化和通信技术的改进，以及知识管理的新途径和实现“持续创新”这一理念的关键因素。

展望网络时空（第9章）首先扫描了未来的运作环境，以发现“Exocets”的迹象。虽然许多趋势和预测不会实现，但如果你系统地考察中、长期时间，并逐渐了解竞争环境，那么你就会做好更充分的准备，做到处变不惊。这一章我们讨论预计对供应链管理最具影响力的几种趋势，并说明8种价值链竞争力理念在未来的环境中将如何帮助企业成功地实现供应链管理。我们还将讨论富于鼓舞力的领导方式，以及它在促使组织实现供应链管理所需变化中扮演的关键角色。

当新经济体制不断成长和扩展时，领导和决策者必须自信而果断地应对挑战。在这种新环境中，谁犹豫不决，谁就会被无情地淘汰。我们考察现在和未来的环境，为这些领导提供“思想的源泉”和关于新电子时代的一系列真知灼见。我们的目的是诱发企业集中思考，促使它们采取明智的行动，最终帮助它们发展，为它们铺平前方崎岖不平的道路。



致 谢

我们身边的世界正发生巨大变化，在这种变革中写这本书是一件大胆的事情。为使我们的工作为更多同行所了解，我们有必要快速撰写并出版此书，而这意味着我们需要从埃森哲公司内外的朋友和同仁们那里获得大量的帮助。在所有对我们有所帮助的人当中，琳达·纽撒尔贡献最大。她是在澳大利亚咨询业务的经理，她自始至终都是我们的驱动力，并因为出色的工作而备受赞誉。毫无疑问，她终于可以松一口气继续做她的工作了。

菲利·邱吉曼是激情之源，并富于创新意识；性情温和的大卫·安德鲁斯总是在繁忙的出差间隙给我们提供建议；罗伯·伍德斯托克与保罗·费西安向我们提供了关于电子采办发展方面的宝贵见解；约翰·巴姆斯蒂德对于电子集市的把握是无可争议的，这也是他为什么能够领导我们在欧洲的 cpgmarkets.com 团队的原因。

同时要感谢迈克·埃塞尔森一如既往的支持，他沉着冷静而又见解精辟。感谢斯特拉·科特，感谢她在事情变得棘手、找不到作者的时候所表现出来的耐心和办事能力。感谢一直非常支持我们的同事杰米·亨特廉和查尔斯·芬德莱。



彼得·布朗奇将多年实践中积淀下来的经验转化为宝贵的见解。迈克·欧文斯、凯特·埃迪、凯特·特里纳、罗德·凯以及整个 Ultimate 团队也一样，在我们最需要的时候，他们是我们的灵感。而菲奥纳·吉布森在他的同事雷切尔·巴雷里和马克·克林基的支持下，成为我们创造热情的不竭源泉。

在万达·布朗和他杰出的知识管理团队的支持下，莎朗·多赛特对我们“展望网络时空”方面的研究提供了很大帮助。特别要感谢马克·雷诺兹提出的大量建议以及尼克·万尼对我们电子采办方面的思考所做出的贡献。还有，阿里克斯·米尔伍德、斯蒂芬·瓦雷、克雷格·历、保罗·麦吉高恩、西蒙·朗格斯特、多米尼克·帕尔马、佛朗克·纽根特以及迈克·萨尔韦诺，他们都做出了巨大贡献，在此一并表示感谢。同时，还要感谢欧文·格里菲斯、本杰明·格林、菲利普·蒙克斯、阿利斯泰尔·波特、理查德·特纳以及斯考特·依格勒（在客户关系管理方面的贡献）。斯蒂法诺·劳伦兹、安德烈亚斯·施罗德和韦奇·圣约翰也以不同的方式向我们提供了帮助。

然而也许最大的支持者（尤其是在这项工作的早期阶段）是德怀特·道德尔和苏茜·瓦德，他们是这项工作的忠实支持者，并为我们寻求资金，希望他们对我们的工作结果满意。还有，乔纳森·韦泰克帮助我们寻找有价值的信息，卡丽·库塞克和理查德·克朗总是在需要的时候给