

**Living Supply Chains:
How to Mobilize the Enterprise Around
Delivering What Your Customers Want**

动态协同 的供应链

实施方法与案例

(澳) 约翰·加托纳 著
赵海然 译



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

Living Supply Chains: How to Mobilize the Enterprise Around Delivering What Your Customers Want

动态协同 的供应链

实施方法与案例

(澳) 约翰·加托纳 著

赵海然 译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Living Supply Chains:How to Mobilize the Enterprise Around Delivering What Your Customers Want by John Gattorna

Copyright © 2006 by Pearson Education Limited.

This translation of Living Supply Chains:How to Mobilize the Enterprise Around Delivering What Your Customers Want, first edition is published by arrangement with Pearson Education Limited.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Pearson Education Limited 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2007-2974

图书在版编目(CIP)数据

动态协同的供应链:实施方法与案例 / (澳)加托纳(Gattorna, J.)著;赵海然译.
北京:电子工业出版社,2007.10

书名原文:Living Supply Chains:How to Mobilize the Enterprise Around Delivering What Your Customers Want

ISBN 978-7-121-05138-8

I. 动… II. ①加… ②赵… III. 企业管理—供销管理 IV. F274

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第153380号

责任编辑:刘露明 刘淑敏

印刷:北京机工印刷厂

装订:三河市鹏成印业有限公司

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编 100036

开本:720×1000 1/16 印张:19.75 字数:283千字

印次:2007年10月第1次印刷

定价:39.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010)88254888。

质量投诉请发邮件至 zltts@phei.com.cn,盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010)88258888。

中文版前言

在我的英文版《Living Supply Chains》一书中所讨论的“动态协同”模型和许多其他观点完全适用于中国市场和中国的企业。我们并不是试图把西方成熟市场的新技术和成功经验移植到新兴的中国市场。恰恰相反，我在这篇短短的序言中所要强调的是，在发展供应链能力过程中国不要再犯西方所犯过的错误，特别是完全忽视了人的行为对业务绩效的作用。

我这是什么意思呢？首先，中国在设计 and 运营供应链系统时必须把人的行为融于其中。这就要求我们深入理解中国的产品或服务在国内及国外市场中的潜力，深入理解企业内部文化，供应链运营过程及其相互影响。同时，把两者结合起来。

中国和亚洲的特殊性在于供应链的起点和终点都在于此。因而在整个价值链的不同阶段，我们必须区别对待产品或服务的进口和出口供应链的设计。

中国具有浩大的工业制造网络，因此可以说具有成千上万的纵横交错的物流路径（也就是供应链）。因而中国政府和私有企业肩负着改进物流基础设施，培育足够的专业人才来支持这个巨大网络的艰难重任。同样重要的是，政府要改革现有的海关制度，减少对物流的禁止或限制，加快物流的处理时间。这在当今节奏日益加快的全球贸易中至关重要。

我们大家都可以从不同方面以不同的方式为此做出贡献。尽管中国的经济在高速持续发展，物流和供应链仍然需要至少十多年的努力才能发展到稳固可靠和成熟的状态。为达到这一点，在中国的外资企业，包括那些

跨国物流服务集团公司，应该承担起帮助中国尽快发展这一行业的责任。基础设施、技术及运营过程固然重要，但激发广大消费者和工作人员的热情是重中之重。当然，中国人自己必须付出更多的努力来发展中国的供应链基础。因为这是中国之所以为全球供应中心的根本所在。

在与那些低成本的其他亚洲国家的日益激烈的竞争中如何保持优势是中国政府官员和商业领袖们必须思考和面对的另一个挑战。保持产品质量和商业信誉是最基本的要求，否则的话，过去二十多年所悉心建立的信誉将会毁于一旦。最近中国制造的 Mattel 玩具回收事件就是一个警钟。“可持续”发展性是商业策划者和运营管理者必须面对的另一个挑战。整个消费者世界变得越来越关心我们所居住的地球的资源供给极限。诸如环境污染的挑战将对中国企业领导新秩序的发展和形成产生深远而紧迫的影响。

然而，在可以预见的将来，中国仍然拥有自己的王牌优势——低廉的制造成本，快速的创新和学习能力。这些优势单独存在时已经非常有力，当它们组合在一起时绝对让竞争对手望而生畏。应变能力和创新速度对于中国这个贸易大国将来的成功非常关键。我们衷心地希望这些特殊的能力和品质能够进一步扎根于今后的供应链发展建设过程之中，并且能形成新的商业模式。

以上这些是我对中国物流和供应链所面临的挑战及未来发展的思考和展望。

约翰·加托纳

2007 年 10 月于澳大利亚，悉尼

译者序

供应链管理 (Supply Chain Management) 对我们来说早已不是什么陌生的字眼儿了。1996 年, John Gattorna 和 David Walters 的著作 *Managing the Supply Chain* 初次向人们展示了供应链管理的魅力。2006 年, John Gattorna 的《动态协同的供应链——实施方法与案例》则是供应链管理的创新和革命。记得 FT Prentic Hall 出版社刚刚出版该书的时候, John 邀请了世界各地的供应链管理学者在澳大利亚悉尼的猎人谷 (Hunter Valley) 山庄共同探讨他的观点。在场的每一位学者都和我一样, 早已收藏了 John 有关供应链管理的近 10 多本书, 反复阅读, 仔细品味, 并从中获益匪浅。

随着信息与知识时代的到来, 技术更新速度极其迅速; 商业意味着更多的开放、更多的生机、更多的风险、更多的可能。我们看到, 这个时代开始让传统工业企业处于痛苦的境地。许多传统的符合工业时代对于“好产品”要素的要求, 比如功能齐全、价格公道、品质优秀等, 客户却再不买账。众多的产品引导了消费者不可思议地对某些需求特别关注, 他们会为产品的个性化需求耗费巨大代价。由客户个性需求决定的小规模、多品种、柔性化的产品设计已远远胜出。

供应链管理则代表了这个信息时代里的新型管理革命浪潮: 产品并不是在一开始就可以在供需两端完美移动的, 因此必须先进行整体供应链设计, 然后通过供应链管理将有限的分销管理拓展到高度集成的信息链和商业链; 供应链管理代表了现代经济不断发展的趋势和潮流, 同时也是塑造核心竞争能力的源泉。事实上, 从产品经过设计进入市场的第一天起, 资

金、信息和产品本身就在供应链上流动或停滞，商业链和供应链注定是一对休戚相关的兄弟。现在，本书终于为人们架设了一道连接商业模式与供应链的桥梁。

作为从事供应链管理多年的工作者，我总在思考这样一个问题：什么是供应链管理的商业参考模型？这些年来，我时常感慨于中国制造业分销业的现况，在利润空间不断被挤压的今天仍然无法寻求改变和突破。现在，本书作者告诉我们：每一类企业都具有其自身的特性，就面向其所对应的供应链模型来说，有四大模型，即持续补货、精益高效、敏捷响应和弹性灵活。同时，使用每一类供应链模型时也都有一些设计和应用准则，这些准则保证了企业最终面向市场的商业优势——企业的动态协同能力。因此，按照企业产品制造和商业战略特性，四大供应链模型所对应的准则是企业应对市场时总结出的经验和技巧，它们利用市场不同的反应特性，实现企业的商业优势。供应链管理模型是业务链实现商业优势的一种战略，事实上，设计动态协同的供应链是成全商业优势最根本的方式，这是本书最值得关注的地方。

翻译从来就不是一件轻松的事，感谢 John Gattorna 教授，是他的智慧与意志，让应用供应链管理显得那么自然简洁。整个翻译过程中我不断感受着 John 在创作过程中所迸发的灵感和精巧严谨的语言。作为我的长辈和导师，John 总是尽可能给我时间，容忍着我的进度。深深感谢电子工业出版社的编辑对全书一而再、再而三地校对，最终成全了这本书在中国的问世。最后，我要感谢一直以来关注我成长的朋友。

赵海然

2007 年 9 月上海

前言

许多企业供应链运行不好，这其中是不是有原因呢？

一些公司看起来非常容易为消费者提供产品；而更多的公司在力图缩减供应链成本，与此同时，遭到的结果是顾客对这些公司的产品不再问津；更有甚者，还有许多公司试图通过提供增值服务来吸引顾客，结果是无法承担这些增值服务所导致的高额成本。

近几十年来我们一直在提高顾客服务水平和降低服务成本两者之间寻找平衡。随着消费者越来越挑剔、运行环境越来越不确定，这种解决方法看起来越来越捉摸不定。

这个问题开始于认为供应链仅是一个“链”的原始理解。人们认为供应链是一个类似机械结构的企业各职能部门之间的关联技术，更相信只要我们付出足够多的努力——用足够的科学技术——我们就可以通过它完成任何我们想完成的任务。

但事实是协调控制企业内部和外部供应链的是人，而不是固定资产或技术。动态协同供应链正因为有来自企业员工、供应商的人的行为而产生，同时，企业还受到顾客/顾客随时调整的需求变化。

认识到供应链是有机的、而不是机械的，将会从根本上改变你管理供应链的方式。

我写这本书，是为了帮助主要执行者了解今天供应链的组成部分。《动态协同的供应链》描述了一个有价值的模型，它能够帮助你更好地理解顾客，提供给你一个有效的方式将多个供应链协同起来，并且整合资源以更

好地满足顾客需求。

如果你有能力更多地了解顾客需求，你就有机会去理解顾客想怎样购买你的产品和服务。这样，你就能从更好的角度对顾客做出他们所期待的精确的响应。

我把这种应用不同供应链策略去满足顾客需求和愿望的战略叫做动态协同。它是动态的，因为它更精确地追踪了人们变化的消费行为，生动得就像接触购买你产品/服务的人那样。动态协同在目前被认为是带领企业走出降低成本的困境而进一步迈向迅速成长的方法。为了不断发展，你不再像过去那样面对和处理供应链上那些妨碍产品服务满意水平或是增加服务成本的问题。

为了确保你能进入一个新的市场空间，你必须比别人更快地推出你的产品。为了维持市场增长或保护现有市场份额，你需要在推出新产品的第一时间，响应顾客群体的购买需求。

这本书提出了动态协同模型，它是可以有效把顾客期望和企业运作两者结合起来的方法，它系统解决了顾客需求履行过程中，在顾客改变他们的购买需求时的处理方法。

为了成功，你需要三种或四种不同的供应链模型去协同匹配顾客的主导消费行为。全球业绩最好的企业正在应用和实施这种多样化的供应链协同模型。这种战略实施完全可行，并且正在发生。

我们应当请那些组成现有供应链的人员一起设计和实施动态协同的供应链模型，这将会确保你在拥有当前顾客的情况下，不断获得新的顾客，并能在商业领域崭露头角。

致 谢

这本书已经在我的头脑中有意识无意识地存在了十多年。当我试图努力去挖掘所有在脑海中缓慢出现的供应链的七巧板的片段，并将它们以合适的方式组合起来时，许多人都曾经帮助过我。或许最有价值的贡献来自于那些执行总裁，他们在开始阶段就信任我，为我提供实验室（他们的公司），在那里我们可以进行讨论、测试和研究问题。弗莱彻林业公司（Fletcher Challenge Ltd.，澳大利亚、新西兰一家著名的林业公司。——译者注）迈克尔·安德鲁斯（现任职于天龙林业公司 Tenon），DHL 敦豪公司的菲利普·格林和罗格·鲍伊、英国保众公司的鲍勃·斯科特（现在在上联保险公司）、方泰来公司的约翰·圣斯基，以及最近的 DHL 敦豪亚太公司的斯科特·普莱斯、司徒亚特·威挺和该公司海运物流支持代理处的苏珊·摩尔，他们都曾给予我很大的帮助，尽管他们可能不知道。感谢你们每个人给予我信任和支持。

我非常幸运地获得了供应链管理教育权威、我的同事和心心相印的伙伴——克兰菲尔德管理学院的教授马丁·克里斯托夫的大力支持。马丁为我提供了许多在克兰菲尔德讲授研究生课程和专业知识课程的机会，这些交流给予了我不可估量的帮助，使我得以进一步研究和发表我的观点。

我在埃森哲公司的经历也是非常有益的，因为我可以有机会接触聪明的人士和接触继续发展这本书中许多观点的资料。我从埃森格公司退休之后，我陆续得到了伦敦的迈克尔·唐尼来和威尔·洛克，悉尼的约翰·卡伦和唐明以及新加坡的杰弗里·拉塞尔的帮助。

除了我在克兰菲尔德现任的工作，我还有幸应邀在亚洲和悉尼的麦觉里管理大学、法国勒阿佛的诺曼底管理学院、槟城的亚洲高级管理学院和澳大利亚的沃伦岗大学自然科学（物流）专业的硕士课程讲授教学。对于我来说，这些经历是非常有益的。事实上，我经常为我从学生身上学到的东西感到惊讶。谢谢你们。

在过去的两年里，在我积极地忙于研究和撰写这本书的过程中，我得到了我的研究助理凯特·休斯和我的行政助理格拉谢拉·派克迪大量的帮助。这里的一个好消息就是：我们还一直是好朋友。特别需要感谢的两个人是：我多年的同事黛博拉·艾利斯和艾瓦娜·克瑞斯塔尼，她们经常与我一同工作，并总是及时为我提供专业上的建议。同样感谢其他从事学术研究的同事，他们极大地影响了我的许多思考和想法：亚利桑那州立大学的马克·巴拉特拉博士，克兰菲尔德大学的克里斯·摩根博士和理查德·维尔丁教授，沃伦岗大学的提姆·考尔特曼和詹姆士·吉布森博士，以及麦觉里管理大学的威列姆·塞伦教授。

我还深深地感谢我所有的朋友和同事，他们在这本书的各个阶段进行审稿和提供宝贵的反馈意见，只是人数太多不能在这里一一提及。

伦敦培生教育出版集团（Pearson Education）的主编理查德·史塔克帮我形成整本书的框架，并促使我写出令经理人觉得有吸引力的作品。未来完美通信公司（Future Perfect Communications）的卡耐尔·麦考利帮我达到目标，并且你们读者将是我们取得成功与否的最终评判者。伦敦商学院的唐纳德·萨尔教授用他最新出版的《中国制造》为我创造和奠定了参照标准，慷慨地付出了时间并提供给我建议。英国国民健康服务机构（NHS Authority in UK）的巴里·麦勒给了我同样的支持。我还感谢乔纳森·诺曼——高尔出版公司（Gower Publishing）的发行部主任，在出版相关问题上提供独立而深刻的见解。

本杰明·罗伯特——培生教育出版集团的编辑，在整个出版过程对《动

态协同的供应链》进行指导，珍妮·奥茨在编辑原稿纠正错误方面做了杰出的工作。谢谢你们杰出的工作。最后，就像任何从事写作类似项目的工作者一样，最亲近的家庭成员往往是最容易被忽视的，因此我深深感谢我的妻子丽（Lea），在我准备该书的漫长时间里，她承受着我不能陪伴在她身边的各种痛苦。

此外，我还想特别衷心地感谢以下三位朋友为使这本书的中文版尽快与读者见面所做的辛勤努力：赵海然女士，朗域供应链管理研究中心首席顾问；Stella Lu 女士，DHL 全球物流顾问；王应勋先生，澳大利亚人工耳蜗有限公司亚太区运营经理兼技术服务总监。我非常感激他们专心致志的帮助和许多很好的建议，使得本书现在能够呈现在更多中国读者面前。

约翰·加托纳

悉尼，澳大利亚

2006 年 1 月 26 日，澳大利亚日

目 录

第 1 章 供应链就是商业链 1

为什么不抛弃常规去挖掘顾客呢.....	1
解决复杂供应链的问题.....	3
关注你的员工.....	5
改革从什么地方开始.....	7
着眼于顾客而不是竞争者.....	11
内部“消极势力”.....	12
组织设计是关键.....	13
超越传统智慧.....	14
寻求动态协同.....	15
供应链内在的行为指标.....	17
动态协同的四种因素.....	20
重建企业的时机.....	23
最终回应.....	25
生动的总结.....	29

第 2 章 顾客沟通 30

条条大路通顾客.....	30
对顾客细分的困惑.....	32
解决方案不是单方面的.....	34
将原先遗漏的消费行为模式加入供应链中.....	38
从意大利面转变为传送带——一种动态的视角.....	41

飒拉 (Zara) —— 实践中真正的动态协同	45
3A 供应链还未到来	46
超越机构细分	47
通往顾客的最佳路径	52
逆向协同	55
现在蓝图基本完成	58
生动的总结	58

第3章 实施复合的供应链协同战略

和员工共同对需求做出响应	59
文化不协同会妨碍绩效改进	62
塑造内部价值和文化	64
环境因素	67
引起组织中的变革	68
获得组织变革的框架	69
国家文化	71
四种普通供应链中的主导亚文化	73
供应链功能的核心作用	74
改变企业, 提高协同	75
组织设计和方法的重要影响	79
文化变迁——比从前更快	80
生动的总结	81

第4章 领导前沿

把对顾客的见解转变为企业的成功运营	82
明确领导方式	85
变革只可引导不可控制	90
通过卓越的领导力实现多种协同	94
领导力、愿景与价值观	96

生动的总结	97
-------------	----

第 5 章 持续补货供应链

合作关系最能起作用的地方	98
顾客是可以宽容的——从某种程度上来说	100
你想要什么？什么时候想要	101
处处都与文化相关	103
保持良好的亚文化	104
适当地综合	114
真实的或虚假的“合作”	116
生动的总结	119

第 6 章 精益供应链

聚焦效率和最低服务成本	120
精益制造的由来	122
无情的顾客	123
回应战略或对策	123
建立适当的文化	124
价格的驱动力	131
变革即将到来	133
实现精益的可靠方法	134
混合供应链逻辑	137
精益供应是一项工程	138
生动的总结	139

第 7 章 敏捷供应链

快速反应至关重要	140
注意顾客的敌意	142

要快速,但也要有成本效益.....	144
创建正确的亚文化.....	148
混合的供应链逻辑.....	155
展望未来.....	162
生动的总结.....	162
第 8 章 完全灵活供应链	163
没有什么是不可能的.....	163
两种动态灵活性.....	165
我们说真的,这的确很紧急.....	166
应对策略.....	170
创建正确的亚文化.....	171
混合的供应链逻辑.....	179
生动的总结.....	180
第 9 章 新型供应链的新型商业模式	181
“嵌入式联盟”的奇迹.....	181
供应链新型运作模式.....	185
它如此缓慢.....	189
21 世纪的外包——做对的事情.....	200
商业模式的下一代.....	203
联合服务公司模式有什么不一样的地方.....	205
伴随开设联合服务公司而来的风险.....	206
展望.....	212
生动的总结.....	212
第 10 章 传递有生命力的供应链	213
通往未来的桥.....	213
飞弹从这里出发.....	214

未来在全球范围内供应链所要面临的关键问题	217
哪个问题最关键？从何入手	217
监控剩下的部分	233
现存的机构	235
结束语	237
附录 A “快速的”动态定位诊断	239
附录 B1 产品或服务种类	250
附录 B2 复合的供应链	254
附录 B3 “快速的”行为的划分诊断	257
附录 B4 “快速的”诊断对比“当前”战略以及“理想的”战略	261
附录 C1 典型的企业文化图	264
附录 C2 企业文化定位	266
附录 C3 “快速的”文化绘图诊断	270
附录 D1 “循序渐进”的变化	274
附录 D2 愿景的简要陈述	279
附录 E1 供应链关系结构图	287
附录 E2 供应链关系抑制因素	290
附录 E3 “战略伙伴关系”技巧	292