

Supply Chain Management

Processes, Partnerships,
Performance

道格拉斯·M.兰伯特
(Douglas M. Lambert) 主编

供应链 管理

第2版

流程、伙伴、业绩



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

Supply Chain Management

Processes, Partnerships
Performance

道格拉斯·M.兰伯特
(Douglas M. Lambert) 主编

供应链管理

第2版

流程、伙伴、业绩



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

北京市版权局著作权合同登记 图字:01-2007-0728 号

图书在版编目(CIP)数据

供应链管理:流程、伙伴、业绩(第2版)/(美)兰伯特(Lambert D. M.)主编;王平译.

—北京:北京大学出版社,2007.8

ISBN 978-7-301-12299-0

I. 供… II. ①兰…②王… III. 企业管理:物流管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 112834 号

Supply Chain Management: Processes, Partnerships, Performance, second edition

Douglas M. Lambert

ISBN: 0-9759949-1-3

© 2006 by Supply Chain Management Institute.

Simplified Chinese Edition Copyright © 2007 by Peking University Press Published by arrangement with the original publisher, Supply Chain Management Institute. All Rights Reserved.

书 名: 供应链管理:流程、伙伴、业绩

著作责任者: [美]道格拉斯·M. 兰伯特 著 王平 译

责任编辑: 石会敏

标准书号: ISBN 978-7-301-12299-0/F·1641

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

出版部 62754962

电子邮箱: em@pup.pku.edu.cn

印刷者: 世界知识印刷厂

经销者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 24 印张 495 千字

2007 年 8 月第 1 版 2007 年 8 月第 1 次印刷

印 数: 0001—4000 册

定 价: 45.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话:010-62752024 电子邮箱:fd@pup.pku.edu.cn

谨以此书献给雷蒙德·E. 梅森将军及其夫人玛格丽特



2004 年秋,在俄亥俄州立大学的“供应链管理”这门课的第一堂课上,我问本科生们,在他们看来,供应链到底应该是什么?经过一番激烈的讨论后,同学们一致认为供应链应该是由公司组成的一个网络。接下来,我又问他们,如果暂时忘掉这个由公司组成的网络,要管理一家公司,到底需要多少个部门?没用多长时间,学生们就一致认为所有的部门都应该参与,包括营销、财务、生产、采购、物流以及研发。然后,我又问他们,要管理一个供应链,哪些部门必须参与?他们很快得出结论,要管理一个由公司组成的网络,至少要有所有那些管理一家公司时所必需的部门的参与。这些聪明的年轻人知道,要管理一个供应链,即由许多公司构成的一个网络,只有三个部门(采购、运营和物流)的参与是根本不可能的。这一结论与早在 10 年前参与“全球供应链论坛”的执行官和研究人員们得出的结论是相同的。

1992 年,在 3M 公司盖瑞·莱登豪沃(Gary Ridenhower)的鼓励下,我决定成立一家研究中心。这一想法我们已经探讨几年了。1992 年 4 月 23 日和 24 日,应我的邀请,六家公司的高层主管聚在一起,与我共同创办了一家研究中心。该中心于 1996 年在我回到俄亥俄州立大学任教时被更名为“全球供应链论坛”。该论坛的使命是为站在理论与实践前沿的学者及高层主管提供一个平台,来探讨那些与如何尽善尽美地管理一个供应链相关的各项议题。论坛的成员公司均是被公认为处于业界领袖地位的国际性大公司。各公司的经营范围及其代表们的个人专长多种多样,互为补充。论坛的规模被限定在 15 家公司左右,各公司的代表应积极主动地参与论坛所组织的各项活动。

第一个由论坛资助的研究项目是关于供应链伙伴关系的研究,其目的是探讨如何与供应链上的其他公司建立并保持密切的商业关系。在第一个阶段性的总结报告中,研究人员阐述了成功的伙伴关系所具备的特点,以及造成失败的伙伴关系的主要原因。成员公司的代表认为该项目进展正常,但希望还能有一个工具以评估那些由具有潜在伙伴关

系的双方所设定的期望。1996年，该论坛的《合作伙伴关系模型》正式发表，随即论坛又推出了《协调员指南》。

1994年，当“合作伙伴”研究项目进入收尾阶段时，我开始了“供应链管理”这一研究项目。利用合作伙伴关系模式，管理人员有了一个行之有效的工具来决定建立伙伴关系的时机，以及应当采取的形式。接下来，成员代表们将他们的兴趣集中在能否开发一个框架来帮助他们将那些需要在部门之间、企业之间进行协调的各项活动分门别类地加以管理。

从该项目一开始，论坛的代表们就认为供应链管理应该被定位在管理全部的商业活动这一范畴，而不是将其定位成一个类似于物流或制造部门内部的一项创新举措。实施供应链管理的目的一直被认为是通过实现跨部门的商业流程来发展竞争能力并取得市场优势。这些商业流程就是那些用来协调企业内外部行为的营运机制。

在1994年举办的一次论坛会议期间，成员公司的代表们提供了在他们公司内部各项供应链管理创新举措的实施状况，而研究人员则提供了供应链管理的定义。在此基础上，我们开发了相应的供应链管理框架。我们产生的这种必须通过实施商业流程来成功地管理一个供应链的想法深受3M公司当时所进行的工作的影响。

1995年，我们认为有必要设计一个高层主管培训讲座及相应的教学材料。第一期培训班在1996年2月召开。该期培训班的内容基于我们供应链管理模式的八个流程中的前七个。第八个流程是退货管理流程，在1997年4月举办第二期讲座之前被加入讲义。在论坛成员代表们的鼓励下，我整理了培训讲座的授课材料以及当时论坛的最新研究成果，于1997年发表了供应链管理的定义及供应链管理框架。由该框架衍生出来的MBA课程于2000年在俄亥俄州立大学被首次推出。

呈现在本书中的供应链模式从一开始就体现了论坛成员公司的代表以及研究人员的集体智慧与经验。该模式发展到目前阶段，历经了数千小时的阅读及写作，难以用时间来衡量高层主管与研究人员之间的讨论，以及大量记录企业优秀管理经验的实地考察。该供应链管理模式的十余年来企业界与学术界共同努力的结晶。出版这本书是我们仍在持续进行的研究项目中一个重要的里程碑。

道格拉斯·M. 兰伯特

鸣

谢

鸣谢

许多人对本书的出版做出了贡献。最主要的贡献来源于“全球供应链论坛”成员公司的代表,他们指导我们进行供应链管理方面的研究,并为我们写作本书提供了素材。代表论坛成员公司的执行官们所提供的友谊和指导是我个人生活和学术生涯的一个重要组成部分。在下列组织中有一名代表参加了论坛会议:3M、卡吉尔(Cargill)、可口可乐、高露洁、国防部物流局(Defense Logistics Agency)、费歇尔科技(Fisher Scientific)、贺曼(Hallmark)、惠普、国际纸业(International Paper)、有限品牌(Limited Brands)、美食富美国公司(Masterfoods USA)、摩恩、壳牌国际、西斯科(Sysco Corporation)、阿迪达斯-泰勒(TaylorMade-adidas Golf Company)和温蒂国际(Wendy's International)。

在开发供应链管理框架中发挥了重要作用的同事包括:基莉·L. 克罗克斯顿、塞巴斯蒂安·J. 加西亚-达斯图格、A. 迈克尔·尼麦尔、戴尔·S. 罗杰斯、叶米茜·A. 波鲁莫尔、约翰·T. 加德纳、托马斯·J. 戈尔兹比、特伦斯·L. 波伦。感谢玛莎·C. 库柏(Martha C. Cooper)和贾纳斯·帕夫(Janus Pagh)在我撰写两篇总结早期研究结果的文章中所提供的帮助。还要感谢胡玉蓓(费歇尔商学院 MBA 和会计学硕士)对我们论坛工作的支持。她在学生时期就兼职做我的办公室助理,并在2004年的前8个月,即在她接受3M供应链服务和运营部门中的一个职务前,全职担任这一工作。

感谢费歇尔商学院院长约瑟夫·A. 阿卢托(Joseph A. Alutto)对我们供应链管理的愿景的支持。罗伯特·伯恩克兰特(Robert Burnkrant)教授(营销和物流专业主任)也一直给我们提供必要的鼓励和帮助。同样要感谢费歇尔商学院中其他杰出的同事们的支持。

特别要感谢雷蒙德·E. 梅森将军及其夫人玛格丽特。感谢他们慷慨地支持俄亥

供应链管理：

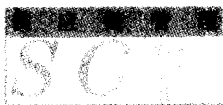
SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

流程、伙伴、业绩 *Processes, Partnerships, Performance*

俄州立大学的物流学科。他们是证明巴盖人(Buckeye, 俄州大橄榄球队的队名, 常被用来表示俄亥俄州立大学或俄亥俄州立大学毕业生——译者注)为何与众不同的杰出典范。

最后, 感谢我的夫人琳, 感谢她的爱和友谊!

道格拉斯·M. 兰伯特



供应链管理已经继 20 世纪 80 年代的“竞争优势”和 90 年代的“流程再造”之后成为企业主管们津津乐道的热门话题。然而,名目繁多的供应链管理“理论”却忽略了一个理论的诞生所必须具备的“从实践到理论,再从理论到实践”的反复过程,混淆着人们的视听。绝大多数的所谓的供应链管理“学说”,无非是一些现有的物流、采购或者运营管理的理念被冠以供应链管理这一新的头衔。这类学说的倡导者们忽略了理论联系实际和大胆创新对一个新理论的诞生及发展所能产生的重大影响。关于这一点,营销学的大师们已经有了深刻的认识。

在 2005 年 10 月期的《营销杂志》(*Journal of Marketing*)中,15 位在北美久负盛名的营销学大师们应主编鲁思·博尔顿(Ruth Bolton)博士的邀请,联合发表了一篇题为“营销复兴:提高营销思想、实践及体系结构的机遇与要务”的文章。文章对《营销杂志》70 年来走过的历程进行了简单的回顾,并着重探讨了如何摆脱目前营销学领域中“江郎才尽”及“后继无人”的困境。大师们就商业实践、营销在企业中的作用、营销学改革及新想法等方面广泛地征求了数十位来自 IBM、Cisco、GE、McKinsey & Company、Marriott 和 Yellow Roadway 等业界领袖的意见。他们共同总结出了在实现企业机制转变过程中存在的六项机遇与要务,其中当务之急就是“研究要面向实践”。他们进一步指出,前所未有的机制转变将是通过对商业流程和技术应用进行跨部门的整合来完成的。文章对兰伯特博士领导的供应链研究的方向和成就做出了充分的肯定。此外,大师们还鼓励营销学者们都应当勇于开拓新的领域,并注意培养新一代的思想领袖。他们对“勇于创新”和“思想领袖”的要求与我在 2001 年对美国各物流博士专业进行挑选时所采用的标准不谋而合。

2001 年秋,我问一位麻省理工学院(简称 MIT)物流专业的校友:“MIT 的物流和供应链管理好在哪里?”他略加沉思后给我一个非常简洁的回答:“思想领袖。”他进一步解

释说:“一个好的想法通常要经过5年时间才能完成理论研究并在学术杂志上发表,然后再需要2~3年才能被业界和媒体所接受。等到该想法被编入教科书,10年已经过去了。MIT就有这样的思想领袖,学生们可以在课堂上分享他们的新想法,但等到公众知道这个想法则是5~10年以后的事了。譬如,目前无线电频率识别(Radio Frequency Identification, RFID)成了北美报刊媒体的宠儿,但讨论的话题及结论无一能超越6年前MIT的教授们发给学生的讲义。”我用“思想领袖”作为标准对北美各物流和供应链专业进行了筛选。在目前美国物流和供应链管理领域中,最负盛名的三所大学当数MIT、俄亥俄州立大学(简称OSU)和密歇根州立大学(简称MSU)。MIT于20世纪90年代才开始从事物流方面的研究,侧重于建立数学模型。而OSU和MSU则是于20世纪60年代首批成立物流专业的两所大学,侧重的都是战略研究。两者均源于营销,经过物流,转向供应链管理。所不同的是OSU涌现出了一大批思想领袖,兰伯特博士就是其中的佼佼者。2001年当我将要从MIT的物流工程专业硕士毕业时,我只向OSU申请了博士学位。很幸运,我拿到了OSU的全额奖学金。

在OSU的第一个学期,我就选了兰伯特博士为MBA学生开设的“供应链管理”这门课。当时还没有这本书,课堂上用的是讲义,以及2寸厚的阅读材料。第一次接触这本《供应链管理:流程、伙伴、业绩》是在3年前的供应链管理博士生讨论班上。出版商送给兰伯特博士10本样书,我在当天就拿到其中的一本。那时,我就有意将此书介绍给国内的读者。为了保证中译本的准确性,我于2006年秋再次旁听了“供应链管理”这门课程,并先后两次完整地翻译了此书。就两次前后不一致的地方,以及书中生僻的专有名词,我与作者们进行了探讨,力求准确地表达出作者的观点。本书面对的读者是大企业中的高级主管及MBA学生,而不是做理论研究的学生。但仔细品味该书,不难体会到OSU的物流学者是如何将战略配送从营销学中独立出来,演变成物流学科,并进一步将其物流思想与供应链的具体实践相结合,形成了一套完整的、全新的供应链管理理论体系。领会到这一层正是兰伯特博士最起码的要求。用他的话说:“不知道从哪里来,你怎么能知道要到哪里去?”

在“全球供应链论坛(简称GSCF)”每年举办的三次会议上,数十位来自会员公司的资深总裁和学术界的精英们会针对某一会员企业提出的、在企业运营过程中出现的新问题进行深入细致的讨论。一家企业可以借鉴其他十余家来自不同行业的成功实践经验,因此,绝大多数问题都能在会上得到答案。在会上无法达成共识的问题将被立为科研课题,由学术界的代表和有问题的企业在会后共同研究解决方案,并在下一次会议上将解决方案提交给全体成员进行讨论。论坛的创始人之一,3M公司的盖瑞·莱登豪沃对这种问题解决方式极为推崇。他这样对我说,他从不将战略问题交给咨询公司。他认为没有哪个咨询公司能够有这样的班底,可以同时集中来自十几个行业的企业资深总裁的意见。通过论坛立项而解决的问题都是企业界没有遇到过的,而且是学术界尚无人探讨的

问题。因而,这些问题的解决方案极具实际应用价值和理论前瞻性。本书呈现给读者的不仅仅是 GSCF 供应链管理模型——这个十余年来企业界与学术界共同努力的结晶。它最有价值的部分是书中所包含的、企业界与学术界的精英们在遇到前所未有的问题时分析问题和解决问题的方法,以及“敢为天下先”的精神。

从世贸谈判的艰辛到中非论坛的成功,中国在世界舞台上的作用已经发生了质的变化。然而,国内企业经营管理的理念却有待进一步加强。一味地生搬硬套西方理论是要失败的。20 世纪 80 年代风靡美国的竞争优势理论已经帮助底特律的三大汽车厂挤垮了自己的供应商,并将北美乃至全世界的汽车市场拱手让给了注重供应商和客户关系管理的德国及日本的汽车制造商。实践证明,今后的竞争优势将取决于谁能更好地管理供应链上的各种关系。将本书中的模式介绍给国内的企业,以帮助它们从战略和战术两个层面上全面地管理好它们的供应链正是译者的目的之一。

营销学的复兴已由兰伯特博士领导的全球供应链论坛做出了表率。中华民族复兴的伟大历史使命却还有待于我们这一代人的努力。愿此书能对那些有志于拓疆守业的企业总裁们有所启迪,以慰译者 20 年来那不息的军魂。

在这里,我要特别感谢爱妻王聿绚博士对此书的翻译工作的大力支持。她每天除了完成哈佛大学交给的繁重的科研与教学任务之外,还要独自照顾 5 岁的女儿。只有女儿入睡后,她才能帮我校对译稿,并和我电话讨论所有疑问。她相信书中介绍的内容是一种强国之法。我相信,除了爱和友谊,驱使她在几十个冬夜静静地校验十几万字译稿的动力更是她那颗代表了百年来所有走出清华园、来到燕京图书馆的清华学子的报国之心。她要保证“每个人都能读懂这本好书”。

此外,我还要感谢北京大学出版社的李虎先生在洽谈出版此书时给予的大力支持。北京大学出版社的石会敏编辑在整个出版过程中投入了大量的时间和精力对译稿进行编辑工作,并耐心细致地与我讨论个别专有词汇的中文译法以及某些句子中文的习惯表达方法。她的敬业精神实在值得钦佩,在此表示深深的感谢。感谢北京大学出版社所有参与本书编辑出版发行的同志。真诚地欢迎各界人士指正!

王 平
2007 年 4 月

目 录

供应链管理

80

第 1 章 供应链管理	1
1.1 综 述	1
1.2 简 介	2
1.3 哪些不是供应链管理	3
1.4 商业流程管理	6
1.5 供应链管理的概念框架	9
1.6 供应链管理的管理组元	20
1.7 供应链图示	23
1.8 实施供应链管理	24
1.9 小 结	25
第 2 章 客户关系管理流程	27
2.1 综 述	27
2.2 简 介	27
2.3 作为一个供应链管理流程的客户关系管理流程	28
2.4 战略级客户关系管理流程	30
2.5 运营级客户关系管理流程	39
2.6 小 结	43
第 3 章 客户服务管理流程	45
3.1 综 述	45
3.2 简 介	45
3.3 作为一个供应链管理流程的客户服务管理流程	47
3.4 战略级客户服务管理流程	52

3.5	运营级客户服务管理流程	59
3.6	壳牌英国分公司的运营级客户服务管理流程	61
3.7	小 结	63
第 4 章	需求管理流程	64
4.1	综 述	64
4.2	简 介	64
4.3	作为一个供应链管理流程的需求管理流程	65
4.4	战略级需求管理流程	66
4.5	运营级需求管理流程	77
4.6	小 结	82
第 5 章	订单履约流程	83
5.1	综 述	83
5.2	简 介	83
5.3	作为一个供应链管理流程的订单履约流程	85
5.4	战略级订单履约流程	86
5.5	运营级订单履约流程	93
5.6	小 结	98
第 6 章	制造过程管理流程	100
6.1	综 述	100
6.2	简 介	100
6.3	作为一个供应链管理流程的制造过程管理流程	102
6.4	战略级制造过程管理流程	104
6.5	运营级制造过程管理流程	117
6.6	小 结	121
第 7 章	供应商关系管理流程	122
7.1	综 述	122
7.2	简 介	122
7.3	作为一个供应链管理流程的供应商关系管理流程	123
7.4	战略级供应商关系管理流程	124
7.5	运营级供应商关系管理流程	132
7.6	小 结	138
第 8 章	产品开发及商业化流程	139
8.1	综 述	139
8.2	简 介	139

8.3	产品开发项目类型	140
8.4	作为一个供应链管理流程的产品开发及商业化流程	142
8.5	战略级产品开发及商业化流程	143
8.6	运营级产品开发及商业化流程	150
8.7	小 结	155
第 9 章	退货管理流程	156
9.1	综 述	156
9.2	简 介	156
9.3	退货类型	157
9.4	定义退货管理	160
9.5	作为一个供应链管理流程的退货管理流程	162
9.6	战略级退货管理流程	163
9.7	运营级退货管理流程	172
9.8	小 结	176
第 10 章	在供应链上发展和实施伙伴关系	177
10.1	综 述	177
10.2	简 介	177
10.3	什么是伙伴关系	179
10.4	该模式的发展历程	181
10.5	合作伙伴模式	183
10.6	该模式的应用	205
10.7	伙伴关系制度化	207
10.8	小 结	208
第 11 章	衡量供应链业绩	209
11.1	综 述	209
11.2	简 介	209
11.3	现有指标存在的问题	210
11.4	为何需要供应链指标	214
11.5	供应链业绩指标和战略之间的关系	217
11.6	制定供应链指标的框架	220
11.7	小 结	230
第 12 章	实施供应链管理	231
12.1	综 述	231
12.2	简 介	231

12.3	基于流程的供应链管理框架	232
12.4	两种框架的优缺点	235
12.5	实施 GSCF 框架的指南	242
12.6	小 结	250
附录 A	客户关系管理流程的评估工具	252
附录 B	客户服务管理流程的评估工具	263
附录 C	需求管理流程的评估工具	275
附录 D	订单履约流程的评估工具	288
附录 E	制造过程管理流程的评估工具	301
附录 F	供应商关系管理流程的评估工具	312
附录 G	产品开发及商业化流程的评估工具	323
附录 H	退货管理流程的评估工具	343
作者索引		356
公司索引		362
主题索引		364

第 1 章

Chapter one

供应链管理

道格拉斯·M. 兰伯特

1.1 综 述

在供应链管理究竟包含哪些内容这一问题上仍然存在着大量的、概念上的模糊。^①事实上,绝大多数使用供应链管理一词的人认为,供应链是物流或者是包含有客户及供应商的物流的代名词。还有其他一些人认为供应链管理是采购或运营的新名字,或者是含有采购、运营与物流这样一个集合物的新名字。然而,成功的供应链管理要求对那些贯穿企业内部以及构成供应链的所有公司之间的各种商业流程实行跨职能整合。本书所描述的框架是在对一些公司及其供应链上的其他成员公司进行案例分析的基础上开发出来的。本章将先给出供应链的定义。随后的一个小节将阐述供应链管理究竟包含哪些内容以及不包含哪些内容。接下来用一个小节来阐述商业流程管理。在介绍了供应链管理的框架模式之后,是供应链管理的管理组元以及供应链图示。最后是实施建议及本章小结。

^① 本章是在以下文章的基础上修改的: Martha C. Cooper, Douglas M. Lambert and Janus D. Pagh, "Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistics," *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 8, No. 1 (1997), pp. 1-14; Douglas M. Lambert, Martha C. Cooper and Janus D. Pagh, "Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities," *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 9, No. 2 (1998), pp. 1-19; and, Keely L. Croxton, Sebastián J. García-Dastugue, Douglas M. Lambert, and Dale S. Rogers, "The Supply Chain Management Processes," *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 12, No. 2 (2001), pp. 13-36.

1.2 简介

现代商业管理中最显著的经营模式改变之一是单个企业不再以单独的、自主经营的实体形式进行竞争,而是以其所在的供应链的形式进行竞争。在这种新兴的竞争环境下,最终每个独立企业能否成功将取决于管理层对该公司复杂的商业关系网的整合能力。^①

2 渐渐地,对供应链上各种关系的管理开始被称为供应链管理。严格地讲,供应链不是一个一对一的、企业对企业的商业链。相反,它是一个由各种业务和关系组成的网络。供应链管理将提供机会来获取对企业内部和企业之间进行整合与管理的协力优势。从这个意义上来说,供应链管理追求的是商业流程上的卓越与完美,并代表着一种新的方法来管理与供应链上其他企业之间的业务和关系。

迄今为止,学术界几乎没有对此提供相关的指导。^② 仅有的一小部分通常也是在追随企业的实践,而不是在领导企业的实践。因而有必要为成功的供应链管理实践构造新的理论,并开发出规范的工具与做法。全球供应链论坛,一个由一些处于非竞争地位的公司和学术研究人员组成的团体,从1992年起就开始定期地召开会议,其目的是改进供应链管理的理论与实践。如下是由全球供应链论坛成员们开发并使用的供应链管理定义^③:

供应链管理是对贯穿从最终用户到原始供应商的关键商业流程的整合。这些流程为客户以及其他利益相关者提供能够创造价值的产品、服务和信息。

图1-1体现了持这种观点的供应链管理,它描述了一个简化的供应链网络结构、信息流及产品流,并整合了公司内部各职能部门以及供应链上其他公司的供应链流程。至此,商业流程演变成了供应链流程,以用来管理那些跨越企业内部以及公司之间边界的链接。

本章的组织如下:首先是阐述什么不是供应链管理,随后是有关商业流程管理的概述。接下来描述的是一个供应链管理的概念性框架,并介绍了供应链管理的管理组元。其次,简单地描述了有关如何在供应链上图示商业流程以及如何实施供应链管理等议题。最后扼要地给出了本章小结。

① Drucker, Peter F., "Management's New Paradigms," *Forbes Magazine*, October 5, 1998, pp. 152-177; and, Martin G. Christopher, "Relationships and Alliances: Embracing the Era of Network Competition," in *Strategic Supply Chain Management*, ed. John Gattorna, Hampshire, England: Gower Press, 1998, pp. 272-284.

② Lambert, Douglas M., Martha C. Cooper, and Janus D. Pagh, "Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities," *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 9, No. 2 (1998), pp. 1-19.

③ 俄亥俄州立大学,费舍商学院,全球供应链论坛。见 fisher.osu.edu/scm。