



Managing Supply Chains

A Logistics Approach, 9th Edition

供应链管理

物流视角 (第9版)

约翰·J·科伊尔 (John J. Coyle)

[美] C·小约翰·兰利 (C. John Langley, Jr.) 著 宋 华 等译

罗伯特·A·诺华克 (Robert A. Novack)

布里安·J·吉布森 (Brian J. Gibson)



中国工信出版集团



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

物流与供应链管理系列 →



Managing Supply Chains

A Logistics Approach, 9th Edition

←

供应链管理 物流视角 (第9版)

约翰·J·科伊尔 (John J. Coyle)

[美] C·小约翰·兰利 (C. John Langley, Jr.) 著 宋 华 等译

罗伯特·A·诺华克 (Robert A. Novack)

布里安·J·吉布森 (Brian J. Gibson)

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

John J. Coyle, C. John Langley, Jr., Robert A. Novack and Brian J. Gibson

Managing Supply Chains: A Logistics Approach, 9th Edition

Copyright © 2013, 2009 South-Western, Cengage Learning.

Original edition published by Cengage Learning. All Rights reserved.

本书原版由圣智学习出版公司出版。版权所有，盗印必究。

PHEI is authorized by Cengage Learning to publish and distribute exclusively this simplified Chinese edition. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only (excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan). Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. No part of this publication may be reproduced or distributed by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

本书中文简体字翻译版由圣智学习出版公司授权电子工业出版社独家出版发行。此版本仅限在中国大陆（不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾）销售。未经授权的本书出口将被视为违反版权法的行为。未经出版者预先书面许可，不得以任何方式复制或发行本书的任何部分。

本书封面贴有 Cengage Learning 防伪标签，无标签者不得销售。

版权贸易合同登记号 图字：01-2013-1262

图书在版编目（CIP）数据

供应链管理：物流视角：第9版/（美）约翰·J.科伊尔（John J. Coyle）等著；宋华等译. —北京：电子工业出版社，2016.8

（物流与供应链管理系列）

书名原文：Managing Supply Chains:A Logistics Approach,9th Edition

ISBN 978-7-121-29422-8

I. ①供… II. ①约… ②宋… III. ①供应链管理 IV. ①F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2016）第 166280 号

策划编辑：刘露明

责任编辑：刘淑敏

印 刷：北京嘉恒彩色印刷有限责任公司

装 订：北京嘉恒彩色印刷有限责任公司

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：787×1 092 1/16 印张：29.75 字数：786 千字

版 次：2003 年 7 月第 1 版（原著第 7 版）

2016 年 8 月第 3 版（原著第 9 版）

印 次：2016 年 8 月第 1 次印刷

定 价：78.00 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）88254888，88258888。

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。

本书咨询联系方式：（010）88254199，sjb@phei.com.cn。

译者序

现代物流管理是流通不断向高度化、纵深化发展的必然产物，代表了现代经济不断发展的趋势和潮流，同时也是企业提升绩效、塑造核心竞争力的源泉。特别是我国经历了 30 年的经济体制改革，在经济持续快速发展的进程中，加入 WTO 以后，物流日益得到全社会和各企业的高度重视，尤其以中小型企业为服务对象的社会化物流中心和配送中心开始起步。从总体上讲，这符合现代经济的发展趋势，也是我国必须大力发展的领域。正是在这个意义上，物流管理的发展及全社会对物流管理的重视，以及学习和借鉴国外先进的管理理论和经验，对于发展我国的物流管理、进一步推动经济体制改革无疑具有举足轻重的作用。

科伊尔教授等所著的《供应链管理：物流视角》从全方位的角度，向读者介绍、分析了现代物流管理的所有相关领域。可以说，本书最大的特色在于三个方面：一是理论上的前沿性。本书作为物流管理方面的教材，不同于其他书籍，它能及时、迅速地反映物流与供应链管理方面的最新发展，如第四方物流、供应链财务管理等在本书中都得到了介绍和分析。二是材料组织上的新颖性。本书对物流管理的介绍不仅停留在一般的机理层次上，而且能就不同专题分别阐述最新的发展和挑战，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。本书对物流管理的介绍并不仅限于理论介绍和分析，而是紧紧围绕实践和案例分析来开展。本书除了在正文中穿插了大量的实证资料和小案例外，还在本书的最后附有一个大案例，从而使读者能加深对组织物流管理的理解。因此，本书是一本不可多得的物流管理教材，世界各地很多大学也将其作为物流管理的主要参考书和教材。自出版以来，本书已修订 8 次，这足以说明本书被广泛认同的程度和作者对物流实践及时追踪的特点。

本书一直作为我的研究生学习物流管理的主要教材，在学习的过程中，逐渐形成了译稿。本书的初译由宋华、徐杰、喻开、杨璇、侯海涛、卢强、陈思洁、贾景姿、刘会、张钟允完成，最后由宋华进行全书的审校和统稿。由于时间仓促，水平有限，工作量较大，翻译过程中难免有些差错，恳请读者批评指正。

宋 华

于中国人民大学商学院

前言

供应链管理及其密切相关的概念——物流是大多数企业竞争性战略、市场份额占有率和股东价值的必要基础。那些计划在企业中发展自己事业的学生将会受益于对该领域的深刻理解。实践管理者也同样会发现因为本书内容的及时、深度和广度而受益匪浅。

我们试图在本书中尽可能全面地反映企业经营方式的变革。事实上，本版的标题“供应链管理：物流视角”正是反映了该领域快速变化的状况，作者试图为读者提供最前沿、全面的供应链管理思维，并反映真实的、现实世界的物流视角。为了与全球商业环境及供应链管理领域发生的巨变保持一致，本版的组织同样提供了一个逻辑框架以对供应链管理的概念和原理有很好的理解。此外，本教材的特色不仅仅在于从物流视角分析了供应链管理的原理，而且将物流定位于一系列的关键流程和功能，是取得广义供应链战略和运营成功的关键。

第1部分提供了用以理解供应链管理的框架及一些重要的相关内容。第1章对供应链管理做了全面介绍。第2章提出了物流所有的重要维度，并解释了其与供应链管理的关系。第3章探索了全球供应链，以及与全球贸易战略和成功的关联。

战略要素是第2部分的核心。引领这一部分的第4章探索了供应链关系及第三方物流服务的使用。第5章主要介绍了绩效的衡量及财务分析，这将会指导你使用绩效和财务矩阵测量效率和效果。第6章检验了在对供应链的有效管理中信息系统承担的角色及所发挥的作用。

第3部分涉及供应链运作中的关键流程。第7章探索了需求管理，第8章涉及了与之相关的主题，即订单管理和客户服务。第9章集中于公司财务报表中的一项最重要的资产——库存管理，揭示了库存成本，以及管理库存的有效方法。运输和分销被视为连接供应链的手段，这些领域的有效战略和技术是第10章和11章谈论的话题。

在第4部分，你将会看到供应链计划、采购及其相关的运营活动。第12章将提供大家用以进行供应链分析、设计或者精简的工具。采购、供应商及最新的用于采购的电子技术将会在第13章中涉及。第14章主要是关于运营的，第15章是有关逆向物流的，这是本版新增的内容。

第5部分，也就是最后一章主要介绍影响物流、供应链未来的宏观趋势，以及影响保持竞争优势的战略。这些战略包括差异化、金融、技术、关系和全球化，最后提供了一些企业实现上述转变，已经改变供应链的一些想法。

本书特点

● 每章开始部分的学习目标为学生提供了本章内容概要，以及之后相关领域知识的基本要点。

● 每章从物流窗口开始引入，利用熟知的企业、人物和事件向学生介绍本章的主题。

● 利用物流前沿和具体案例为学生提供本章话题的管理实用经验。

● 供应链可持续揭示了供应链管理在保持资源、削减浪费，以及降低操作运营中的环境影响方面的作用。

● 每章的供应链技术帮助学生将技术发展与供应链管理概念和物流实践相联系。

● 每章结尾的小结和复习思考题用来强化本章内容。

● 每章讲述的小案例以学生每章所学习的内容为基础，其后的案例问题强化训练了思考技巧。

About the Authors

作者简介

约翰·J·科伊尔 (John J. Coyle), 宾夕法尼亚州立大学工商管理学院的荣誉退休教授和供应链研究中心企业关系主任。他在宾夕法尼亚州立大学获得学士和硕士学位, 然后在印第安纳大学获得博士学位。科伊尔教授已经在运输和物流领域发表了 100 多篇文章。他曾经在一系列专业会议上讲演自己的成果, 如供应链管理协会、美国营销协会、国家科学学会、运输研究论坛及南部市场营销协会。他是两本最畅销的教科书《企业物流管理》和《运输学》的合著者之一。他于 1990—1996 年担任《企业物流杂志》的编辑。目前, 他是《企业物流杂志》、《供应链研究》和《实体配送和物流国际期刊》的审编委员会成员之一。科伊尔教授的研究领域聚焦在供应链变革及有效地衡量供应链的提升。他研究的相关题目是物流中的逆向渠道及其特殊的问题。1991 年, 科伊尔博士获得美国物流协会最高荣誉奖, 这个奖项只授予在理论和实证方面均对供应链研究做出卓越贡献的个人。2003 年, 科伊尔教授被费城交通俱乐部评为“年度人物”。2004 年, 他获得了国际物流协会爱考茨奖章和宾夕法尼亚州立大学狮爪奖章。科伊尔教授在三家物流与供应链服务企业中担任董事, 并在宾夕法尼亚州立大学高管项目中任教。

C·小约翰·兰利 (C. John Langley, Jr.), 佐治亚州理工学院物流协会的供应链管理教授和供应链管理项目主任。之前曾任田纳西大学供应链管理荣誉教授、佐治亚理工大学供应链管理教授。他是美国物流管理协会的前任主席, 并且是该协会杰出服务奖章的获得者。美国运输与物流协会授予兰利博士荣誉卓越物流奖。兰利博士在宾夕法尼亚州立大学获得了数学硕士学位、财务工商管理硕士学位和供应链管理博士学位, 他也获得了宾夕法尼亚州立大学杰出校友的称号。兰利博士现在研究领域包括供应链战略、供应链关系和供应链服务的外包。他曾与人合著了几本书, 包括《供应链管理: 物流视角》。同时, 他也是《第三方物流: 顾客视角》这一年度研究报告的主要作者。他的学术著作曾刊登在专业期刊, 如《商业物流期刊》、《国际物流和供应链管理期刊》、《国际供

供应链管理期刊》及《供应链管理评论》上。除了在大学的工作，兰利博士积极致力于物流专业研究。他同时在数家公司董事会任职。

罗伯特·A·诺华克 (Robert A. Novack)，宾夕法尼亚州立大学供应链和信息系统学院的副教授。他曾于1981—1986年任职于知名企业的运营、计划与运输部门。诺华克博士在宾夕法尼亚州立大学获得理学学士学位和MBA学位，在田纳西大学获得供应链专业的博士学位。诺华克博士曾在国际一流期刊上发表文章数篇。他还是《创造物流价值》和《运输》的作者之一。此外，他积极从事供应链专业协会的相关工作，曾担任过年年所有项目的主席、客座主持、分会发言人，等等。除此之外，他在这些组织的许多委员会中任职。诺华克教授拥有美国运输物流协会颁发的注册物流师证书，同时也是住房教育 and 研究协会的会员。

布里安·J·吉布森 (Brian J. Gibson)，奥本大学航空与供应链管理学院的教授兼项目协调人。之前，他在佐治亚南方大学的南方物流与国际运输中心担任了5年的主任。同时，布里安教授曾在两家大型零售企业任物流经理一职达10年之久。他曾因杰出的教学、研究等而多次获奖，其中最有名的是2006年的奥本大学本科生优秀教学奖。他在国际一流期刊发表多篇文章。他是《运输；供应链视角》的合著者，电子教材《供应链精要》作者及《零售供应链年度报告》主要作者。他现服务于供应链管理协会、商业管理分销协会及零售业领导者协会。布里安教授在密歇根大学获得文学和理学学士学位，在韦恩州立大学获得MBA学位，在田纳西大学获得供应链和运输博士学位。

目 录

第 1 部分

第 1 章 供应链管理	2
物流窗口	2
1.1 引言	4
1.2 变革的驱动力	4
1.3 供应链概念	9
小结	17
复习思考题	18
第 2 章 物流在供应链中的地位	20
物流窗口	20
2.1 引言	22
2.2 什么是物流	23
2.3 物流活动	26
2.4 经济中的物流：宏观角度	29
2.5 企业中的物流：微观角度	30
2.6 物流与其他方面的交叉	33
2.7 企业物流：影响物流成本和重要性的因素	34

2.8 物流系统分析技术	38
2.9 物流系统分析方法	40
2.10 物流和系统分析	45
小结	47
复习思考题	47

第 3 章 全球供应链	50
物流窗口	50
3.1 引言	51
3.2 全球经济中的供应链	52
3.3 全球业务的范围	54
3.4 全球市场和战略	55
3.5 供应链安全性	57
3.6 全球运输方案	61
3.7 战略渠道中介	63
3.8 存储设备和包装	65
小结	66
复习思考题	66

第 2 部分

第 4 章 供应链关系	70
物流窗口	70
4.1 引言	71
4.2 物流关系	72
4.3 第三方物流——行业总结	76
4.4 第三方物流调查研究——行业详细情况	80
小结	88
复习思考题	89

第 5 章 供应链绩效衡量与财务分析	92
物流窗口	92
5.1 引言	94
5.2 绩效衡量标准的维度	94
5.3 开发供应链绩效体系	98
5.4 绩效衡量的类别	99
5.5 供应链和财务的联系	103
5.6 销售收入与成本节约之间的关系	104

5.7 供应链对财务的影响	105
5.8 财务报告	108
5.9 供应链决策的财务影响	110
5.10 供应链服务的财务影响	115
小结	121
复习思考题	122
第 6 章 供应链技术——管理信息流	126
物流窗口	126

6.1 引言	127
6.2 供应链管理中信息的作用	128
6.3 供应链信息管理框架	132
6.4 供应链管理软件	135
6.5 供应链技术的实施	140
6.6 供应链技术革新	145
小结	147
复习思考题	148

第 3 部分

第 7 章 需求管理	152
物流窗口	152
7.1 引言	153
7.2 需求管理概述	154
7.3 平衡供应与需求	155
7.4 传统预测	155
7.5 销售与运营规划	165
7.6 协同规划、预测和补货	166
7.7 订单履行模式	169
小结	176
复习思考题	177

第 8 章 订单管理和客户服务	179
物流窗口	179
8.1 引言	180
8.2 需求管理	181
8.3 订单执行——订单管理和 订单履行	188
8.4 电子商务订单履行战略	192
8.5 客户服务	192
8.6 预期缺货成本	197
8.7 订单管理对客户服务的影	198
8.8 服务复原	210
小结	210
复习思考题	211

第 9 章 库存管理	213
物流窗口	213

9.1 引言	214
9.2 库存在美国经济中的作用	215
9.3 库存在企业中的作用: 保有库存的原因	216
9.4 库存成本	221
9.5 管理库存的基本方法	230
9.6 定量订购法 (条件确定)	233
9.7 定量订购法 (不确定条件)	240
9.8 定期订购法	246
9.9 对 EOQ 存货管理方法的 概括和评价	247
9.10 其他存货管理方法	247
9.11 库存分类	256
9.12 多地点存货——平方根法则	259
小结	261
复习思考题	262
附录 9A EOQ 方法的特殊应用	264

第 10 章 运输——管理供应链的流动	274
物流窗口	274
10.1 引言	275
10.2 运输在供应链中的作用	275
10.3 实现运输角色的挑战	276
10.4 运输方式	278
10.5 运输计划和战略	287
小结	304
复习思考题	305

附录 10A 运输行业的联邦规则	308
附录 10B 运输费率的基础	311

第 11 章 配送——管理执行操作

物流窗口	316
11.1 引言	318
11.2 配送操作在供应链管理 中的作用	318
11.3 配送设施功能	318

11.4 配送抉择	320
11.5 配送挑战	322
11.6 配送计划与战略	322
11.7 配送执行	330
11.8 配送度量	333
11.9 配送技术	335
小结	338
复习思考题	339
附录 11A 物料处理	342

第 4 部分

第 12 章 供应链网络设计和分析

12.1 引言	350
12.2 长期计划的需要	351
12.3 物流网络设计	354
12.4 主要的选址决定因素	356
12.5 建模方法	359
小结	374
复习思考题	374

第 13 章 采购和服务

物流窗口	378
13.1 引言	379
13.2 购买的产品和服务的重要性	380
13.3 战略采购方法	382
13.4 管理采购过程	386
13.5 供应商选择	387
13.6 供应商评估和供应商关系	389
13.7 认证和注册	390
13.8 总到岸成本	393
13.9 电子采购	394
13.10 电子商务的类型	398
小结	398
复习思考题	399

第 14 章 运营——产品和服务的生产

物流窗口	402
14.1 引言	403
14.2 供应链管理中生产 运营的作用	404
14.3 运营战略和计划	407
物流窗口	411
14.4 生产执行决策	414
物流窗口	415
物流窗口	419
14.5 生产度量	420
14.6 生产技术	421
小结	423
复习思考题	423

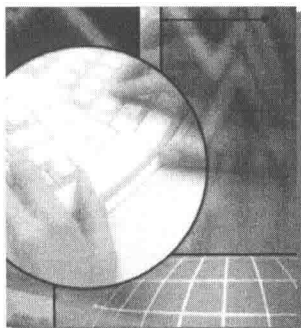
第 15 章 供应链可持续管理

物流窗口	427
15.1 引言	429
15.2 供应链可持续化框架	429
15.3 逆向物流系统	431
15.4 逆向物流的重要性和特性	431
15.5 逆向物流系统与闭环	433
15.6 为逆向物流实现价值流	436
15.7 管理供应链中的逆向物流	438
小结	439
复习思考题	439

第 5 部分

第 16 章 供应链中的战略挑战与变革	444	16.6 财务战略	453
物流窗口	444	16.7 基于技术的战略	454
16.1 引言	446	16.8 基于合作的战略	456
16.2 供应链管理的原则	446	16.9 全球战略	458
16.3 供应链的关注点	447	16.10 供应链变革	459
16.4 供应链战略	450	小结	460
16.5 差异化战略	451	复习思考题	461

第 1 部分



美国《纽约时报》的专职作家托马斯·福利格曼在其畅销书《世界是平的》一书中，从经济学的角度探讨了 10 种使世界变平的主要因素。其中一点是他所称的“供应链”——商业合作的一种方式，用于管理物流、信息及资金流从而为顾客创造价值。这种合作方式在全球化背景下已经进行了横向和纵向的扩展，现已成为成功组织在全球市场中竞争战略的基石。

第 1 章讲述了供应链管理的基础知识与基本框架。本章探讨了关注供应链管理背后的逻辑。对于概念的重要组成也给予了解释与说明。如何构建既有效率又有效果的供应链可以说是一个主要问题，也是一项挑战，当然本章中这一问题的提出也成为接下来几章的基础。

第 2 章主要关注物流流程，而这对于今天获得既有效率又有效益的供应链来说至关重要。物流流程及其系统是供应链中前向及后向材料流的基础。第 2 章从价值增加和效率的角度探索了物流的宏观维度和微观维度，以及物流在私有和公共组织中的作用及重要性，并对物流与企业中其他职能部门的关系和界面给予了特别关注。此外，本章检验了分析物流系统的方法，得出了平衡长、短期的物流分析技术。

第 3 章讲述的是供应链的全球化。第 1 章已经论及供应链全球化日益重要。本章主要是对全球化供应链的作用及复杂性的讨论，当然全球化的贸易合作伙伴也变得越来越重要。全球化贸易服务的独特特征有哪些也会在本章中给予说明。全球物流的一般性问题及具体的要求也给予了讨论。

总而言之，第 1 部分为其他四部分及其具体章节提供了基础和框架。

学 习 目 标

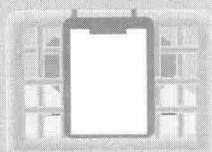
通过阅读本章，你应该能够：

- 了解经济与全球市场中主要的变革驱动力。
- 了解领先企业中供应链管理发展的合理性。
- 意识到供应链管理在私有企业和公共机构中的重要性与作用。
- 理解供应链方法对组织效率与效益的促进作用。
- 分析实施有效供应链管理所产生的效益。
- 了解组织在制定与实施供应链战略中所面临的主要挑战和问题。



物流窗口

SAB 物流配送公司



Sue Purdum, SAB 物流配送公司的总裁兼 CEO，正准备把“接力棒”传给她的接班人 Susan Weber。她不仅要使 SAB 在激烈竞争的经济环境下生存下来，而且要通过市场中的战略步骤恢复其盈利能力。

在与 Susan 的一次会面中，Purdum 女士回顾了营销战略中的一句行话“抛开中介”。SAB 是一个传统的供应链中介组织，因为它从主要的

生产商如卡夫、金百利、宝洁、联合利华那里购买消费产品，然后再将它们卖给分销商、批发商和零售商。Purdum 女士对 Susan 指出，SAB 的生存依赖于企业对供应链中的角色的再审视，以及做出适当的战略和战术的改变。这成为 Susan 作为 SAB 物流配送公司 CEO 的核心指令。

公司背景

1949 年，三个退伍老兵在宾夕法尼亚州的哈里斯堡成立了 SAB 物流配送公司。第二次世界大战期间，他们曾经在美国海军后勤部服役。他们

选择哈里斯堡是因为它位于宾夕法尼亚州的中心,同时也靠近公路和铁路。SAB的创始人Skip、Al和Bob认识到这里需要一个食品批发公司,服务于以哈里斯堡为中心方圆100英里范围内的中小型零售商。他们的远见得到了证实,在随后几年,公司成长并且兴旺起来。1978年公司合并,1983年创始人退休后,Pete Swan被任命为CEO。

SAB的市场扩张到了邻近的州,它的生产线也从不易变质的食品延伸到了易腐食品和非食品的消费产品。1995年,当公司处于重要的转折点的时候,Purdum女士从Pete那里接管了这家公司。Purdum女士因为在SAB成功地应对了一系列的竞争挑战而业绩卓著。现在,在21世纪第一个10年的末尾,SAB又一次面临生存危机。

管理成员会议

在Susan第一次参与的SAB管理成员会议上,当她向桌子对面望去的时候,她能看到成员们眼中的忧虑。他们知道她在宝洁的供应链领域有成功的业绩,包括在日本和其他泛太平洋国家的全球经验。但是,她能否转变一个在供应链中扮演不同角色的较小的公司呢?

SAB面临着关乎其未来生存的很多挑战。首先,它的客户不得不与大的零售商竞争,如沃尔玛(能从和SAB相似的消费品生产商那里直接购买,而不需要中间商)。沃尔玛的竞争优势在某些方面就不得不被抵消,以保持SAB客户的竞争力。其次,全球化正在影响SAB的经营业务,这主要是因为为美国更加多样化的人群提供的进口产品的增加,以及一直以来对低价格产品的寻找。

这些管理人员正试图预测SAB未来的生存能力,但是他们对在这个新的领导者领导下他们是否还能发挥作用感到疑惑,不知道她是否会引入自己的管理团队。在致欢迎词之后,Susan开始了会议。她说:“SAB需要这个管理团队,我也希望你们所有人能够坚持下来。我需要你们的帮助和远见渡过难关。我们需要改变,我不仅需要你们实现这些改变,而且需要你们帮助我决定哪些是合适的改变。如果你们害怕变化,而且宁愿安于现状,那么你们在SAB的日子就屈指可数了。我需要你们成为‘变化的代理’而不是‘现状的守护者’。让我对我们将如何改变我们的公司做一个简短的概述。”

当Sue Purdum在1995年担任CEO的时候,她迅速地分析了我们所处的竞争环境并且识别了改变我们的经营业务的必要性。她最初关注仓库运作的效率来降低我们做业务的成本。同时,她发展了与一个核心的承运商组织的关系,给他们更大的批量,由此带来了较低的单价和较好的服务。最后,她投资了信息系统,因为她认识到高质量和高时效的信息会改善我们的预期,由此带来存货成本的降低,同时改善订单履行。

我们将继续在这些领域进行改进,但是我们需要前进更大的一步,改变我们的公司。我们要分析是否我们也能较大的零售商提供不同的服务。我们的利基市场一直是中小型零售商,我们将继续为他们提供有效的服务。但是,这一类型的零售商的市场份额正在被较大的零售商侵蚀。

你们中有人或许会怀疑我们服务于较大的零售商的能力。他们的购买量和我们一样多甚至比我们还多,那为什么他们还需要我们呢?这种观点是短视的,因为它仅仅聚焦在传统的批发商/零售商经营模式上。这些大型的零售商都把他们的部分运营外包给了我们通常所说的第三方,他们能够提供比大型零售商更低成本的更好的服务,如存储、订单履行、运输等。

多亏了你们和你们的员工,我们才能在在这些领域变得非常专业。如果你们能将这种经验和一些对现存供应链的战略分析结合起来,我坚信SAB有机会通过清除供应链中的重复环节来压缩现有的或者潜在的客户的运营。大家知道,在生产上的工厂和零售点之间,通常有三四个存储和处理产品的配送点,这就是我们服务于这一市场空隙的机会。我们仅仅需要更好的分析能力和更高的积极性。是的,这包含一些风险,但是以我之见,这比维持现状的风险更小。我们还需要思考新的客户机遇,如饭店。

这一刻,房间里安静了。一些人觉得不舒服,因为他们觉得这种观点有点危言耸听。Susan能够觉察到其他人的兴奋,他们看到这种机遇的逻辑性,以及意识到如果SAB想生存,别无选择。

Susan引用了一句话来总结:“不变化你就会被淘汰。”望着成员们,她说:“我们需要改变我们的业务模式。你们准备好帮助我们向前发展了吗?”

1.1 引言

20 世纪的最后 10 年对组织特别是企业来说是一个快速发展的时期。21 世纪，这种变化速度并没有减慢下来，事实上正在加快。这种变化的力量要求企业具有更强的敏捷性和响应度。也就是说，企业要有能力转变自身来适应激烈竞争的全球环境。SAB 的案例就是这种驱动企业转型的经营模式的一个好例子。如果在 20 世纪 90 年代没有改变的话，企业就会被这种模式所淘汰，且现在正面临着更加恐怖的挑战，这也就需要更大的改变。

本书之前的版本中引用的话在这个时点仍然适用。这些话如下：

“变化是不可避免的，而成长与进步是可以选择的。”

“你要么前进变得更好，要么后退变得更糟，总之无法停滞不前。”

“当企业外部变化的速度比内部还快的时候，大限也就不远了。”

SAB 的 CEO Susan Weber 理解了这些评论中的意义。表 1-1 中零售产业过去和现在的巨头给出了变革的例子。

表 1-1 1930—2005 年领先的零售商

蒙哥马利（Montgomery Ward）——20 世纪三四十年代

西尔斯罗巴克（Sears and Roebuck）——20 世纪五六十年代

凯马特（Kmart）——20 世纪七八十年代

沃尔玛（Wal-Mart）——20 世纪 90 年代至今

蒙哥马利将其领导地位让给了西尔斯罗巴克，因为它没有预见到第二次世界大战后从城市到郊区的大批转移会导致它在市中心的大商店失去销量。西尔斯罗巴克开发了一个战略，在郊区开放了大量小型的商店并提供位置的便利和停车场所。20 世纪 70 年代，当美国的经济挣扎在通货膨胀和失业率中的时候，凯马特以其对价格折扣的重视而取代 Sears 成为零售业领先者。之后的 20 世纪 90 年代，沃尔玛凭借基于名牌产品的价格折扣、小社区的选址及更多的客户服务的多角度战略成为领先的零售商。沃尔玛能够对名牌产品打折的关键点有两个：一是对物流有效性的临界及从采购通过运输到其商店的供应链系统的理解；二是对改进其供应链流程的持续关注。

或许有人会认为大多数零售商本来就是供应链企业，因为它们购买别人生产的产品，然后把这些相同的产品卖给它们的客户。虽然其他因素（如销售规划、价格、店铺选址、布局）都非常重要，但是供应链管理和物流是在当今高度竞争的全球环境下成功的关键因素。Susan Weber 理解了供应链在促使企业成功的过程中所发挥的潜在作用，也理解了当今全球环境的动态性所要求的新思维。

作为过渡，有必要调查塑造经济和政治环境的主要外部驱动力。我们需要理解这些引起经济和组织变化的动力的影响。

1.2 变革的驱动力

20 世纪 90 年代，供应链管理（Supply Chain Management, SCM）成为 CEO、CFO、COO 及 CIO 常用词汇的一部分。全球市场态势发生了戏剧性的变化，企业不得不适应这些变化，否

则就会“灭亡”。遗憾的是，还是有大量的企业破产，如我们之前提到的一些零售商。

五种主要的外部力量驱动了变化的速度，同时塑造了我们的经济和政治形势，它们是全球化和、技术、组织的融合、日益强大的消费者、政府的政策和规则。这些因素的影响虽然因部门不同而不同，但是都是重要的。

⇨ 1.2.1 全球化

全球化是被企业家引用最频繁的变革因素，它已经取代了第二次世界大战后的“冷战”，成为世界经济发展的主要驱动力。在过去的 20 年，“全球市场”或世界经济的概念对所有的企业（营利的和非营利的，中小企业和大企业）和消费者都具有新的意义。

总之，全球化导致了一个竞争更加激烈的经济和地理环境。这种环境带来了经济和政治上的机遇与挑战。有些人认为，当前的全球环境中没有“地理界线”，或者更合适的说法是时间和空间被压缩了。因此，寻求全球网络合理化的企业会提出以下的问题：

- 应当在何处获取资源？
- 应当在何处组织生产产品或服务？
- 产品或服务应当销往世界何处？
- 应当在何处组织仓储和进行分销？
- 应当采用哪一种全球化运输战略？

全球经济下供应链的一些重要问题和挑战包括：①供需更加快捷；②产品生命周期缩短；③传统组织边界变模糊。这三个方面都值得讨论。

有很多原因导致了供需变得更加快捷。例如，恐怖主义行为对商流带来严重的影响，企业要设置安全措施来保护它们的全球供应链，同时准备通过它们的供应链的快速反应以抵消物流面对的挑战。另外，自然灾害，如飓风、洪水、地震等都会因为全球交易的范围而成为更大的问题。因此，这些都是重要的潜在问题，都足以说明供需上的挑战会通过距离在数量上和强度上加重。

长期的供需问题也是由于供应源和市场的全球竞争引起的。中国钢铁生产和汽车制造的增长，以及印度的信息技术已经以经济影响的形式给美国市场带来了显著的变化。最好的公司的全球供应链必须要适应和灵活应对全球市场的挑战。

缩短产品生命周期是快速复制产品和服务的能力的证明。技术公司特别容易受到自己的新产品被再造的威胁。但是，在高度竞争的全球环境下，几乎所有的产品都会面临这样的问题。从供应链的角度讲，缩短产品生命周期对库存管理是个挑战。被复制的产品将面对需求锐减及新价格政策，两个方面对有效的物流管理都是挑战。因为新产品的开发使经济某部门被淘汰的风险是库存管理的又一挑战。

传统的组织界限的模糊是由于企业不得不调整或改变自身在竞争的全球经济中经营的模式或者做生意的方式。为了保持财务上的生存能力（理解为盈利能力），企业不得不将自己运作的某些部分外包给另一个国内的或全球的公司，这些公司能够更加有效地提供它们的需求，同时能够保证质量。它们也会增加现有的运营以增加客户价值。SAB 就在考虑这一战略。

外包并不是新生事物，它已经发展了几十年。没有任何一个组织是完全独立的。全球环境的竞争性已经扩大了国内和国际外包的范围。正如之前所提到的，为了保持竞争上的和财务上的生存能力，企业需要分析自己如何经营业务。例如，耐克将其所有的制造都外包出去，并且已经这样做了许多年；航空公司和旅馆业外包了它们的呼叫中心；许多手机和计算机生产商也将产成品所需的零部件外包出去。从供应链和物流的角度上讲，外包的增长是非常值得关注的，