

JON HUGHES
MARK RALF
BILL MICHELS

(英) 乔恩·休斯

马克·拉尔夫

比尔·米切尔斯 著

孟 韬 张丽萍 译

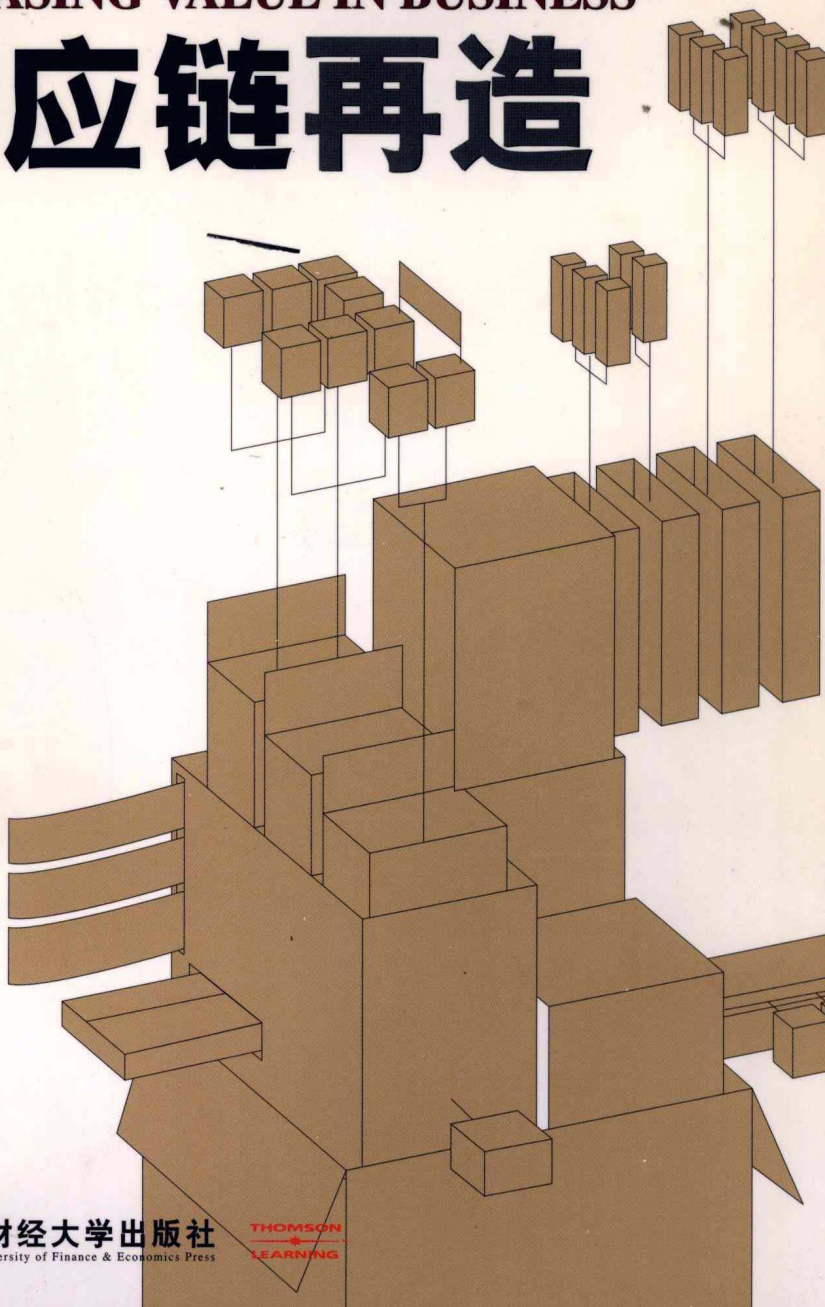
陈启杰 李怀斌 审校

TOP

经理人书架

TRANSFORM YOUR SUPPLY CHAIN
RELEASING VALUE IN BUSINESS

供应链再造



东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

THOMSON
LEARNING

经理人书架

供应链再造

(英) 乔恩·休斯
马克·拉尔夫
比尔·米切尔斯 著

孟 楠 张丽萍 译
陈冠杰 李怀斌 审校

东北财经大学出版社
大 连

© 东北财经大学出版社 2003

图书在版编目(CIP)数据

供应链再造 / (英)休斯(Hughes, J.)等著;孟韬等译. —大连:东北财经大学出版社, 2003.4

(经理人书架)

书名原文: Transform Your Supply Chain: Releasing Value in Business
ISBN 7-81084-264-1

I. 供… II. ①休… ②孟… III. 企业管理: 供销管理
IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 017194 号

辽宁省版权局著作权合同登记号:图字 06-1999-51 号

Jon Hughes, Mark Ralf, Bill Michels: Transform Your Supply Chain: Releasing Value in Business

Copyright © 1998 by Thomson Learning

Simplified Chinese translation copyright © 2003 by Dongbei University of Finance & Economics Press

All rights reserved.

本书简体中文版由东北财经大学出版社在中国境内独家出版、发行, 未经出版者书面许可, 任何人均不得复制、抄袭或节录本书的任何部分。

版权所有, 侵权必究。

东北财经大学出版社

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

网 址: <http://www.dufep.com.cn>

读者信箱: chbooks@online.ln.cn

东北财经大学印刷厂印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 140mm × 203mm 字数: 182 千字 印张: 9

2003 年 4 月第 2 次印刷

责任编辑: 高 鹏

责任校对: 李 季

版式设计: 单振敏

定价: 16.00 元

前言

本书主要是供企业经理们阅读的。最近几年，关于供应链方面的书籍大量涌现，它们从理论的角度对该论题的发展做出了重要的贡献。但是它们的共同不足之处是不能从高级管理者和决策者的角度去考虑企业的发展、基层获利能力和股东价值创造等重点问题，本书则针对这些问题做了详尽的探讨。同时，本书的结构能使您轻而易举地获取核心论题和关键信息，书中大量的引言、图表和案例研究对读者理解书中的重点和难点将有所帮助。我们衷心希望本书能给您带来知识和乐趣。

过去的 20 年中，我们努力地研究和应用书中的一些战略，并将其运用于 30 多个国家的公司和客户身上。这使我们能得以与相当多的有影响的主管和热心的专家们共

事，在这里我们要感谢他们对我们的研究进展所做的贡献。

我们要特别感谢以下诸位，对他们在处理公司紧急事务中所表现出来的坚毅、友好和明智表示我们诚挚的敬意，他们是：查克·亚当斯、尤安·布莱克伍德、费尔·鲍德、白瑞·布伦纳、托尼·科菲、罗宾·大马斯、杰克·卡尔、莱丽·戴维斯、菲利浦·迪克森、罗宾·福若斯特、路易斯·格鲁斯、奈若特姆·库默、克莱文·黑尔、雷·约翰、爱德华·莱文斯、米切尔·迈克姆勒、吉娅·马拉、戴维·马佩迪、乔·米勒、爱德华·蒙梭、迈克·尼森、罗伯特·尼森、欧文·帕米特、西蒙·坡、詹姆斯·佩蒂、威廉姆·佩蒂、弗农·桑基、约翰·西尔、爱德华·希福、赫伯·斯米特、米切尔·斯达克、雷恩·斯瓦特、雷姆·斯特朗、阿兰·希姆、比尔·沃什、马丁·沃得、朱莉·伍丁和斯迪芬·瑞特。

我们真地很幸运能广泛地利用下列公司的专业知识：温莎（Windsor）企业发展基金会，ADR 国际采购咨询公司和我们的设计咨询公司。下列专家的帮助尤为重要：安·比尔森、马克·古德曼、海特·哈瑞森、戴维·休斯、约翰·马休斯、凯文·维德、吉雷斯·瑞特，特别是杰奎琳·科特。如果没有他们的鼓励、评论和不懈努力，这些手稿恐怕还只不过是有一些有趣的概念和松散的资料。

而且，在整个写作过程中，嘉利·罗夫和琳达·米切尔给我们提供了日常的帮助和鼓励，还要感谢戴维和斯迪芬·罗夫给我们带来的快乐。

我们的工作宗旨是积极联系合作和广泛搜集各种公开的企业参考资料，同时与全世界很多大学和研究机构合作，其结果是我们与伯明翰大学的战略和管理中心建立了密切的关

系。这里，我们衷心感谢由安德鲁·考克斯、保罗·爱尔兰德、查尔斯·兰斯德尔、乔·桑德森、安·汤姆森和吉恩·沃特森组成的核心 CSPM 团队的友谊和领导。而且，他们近几年的研究成果和出版物都很值得一读。

最后，我们要感谢伦敦国际汤姆森商业出版公司的工作人员，感谢他们允许我们再造他们的出版供应链。朱利安·汤姆森、帕尼·高斯的全力投入、督导和积极支持，着实令我们感动。

我们还要感谢那些同事、客户和合作者这些年的帮助。那些未提到名字的支持者，请接受我们的衷心感谢。我们希望，您们和本书的读者在未来供应链的改造过程中，取得圆满的成功。

乔恩·休斯	马克·拉尔夫	比尔·米切尔斯
温莎公司	齐姆公司	安·阿尔伯尔公司
英国	英国	美国

目 录

	前言
1	第 1 章 供应链再造, 重塑企业价值
13	第 2 章 通过供应链, 倍增企业价值
38	第 3 章 重新界定企业边界
67	第 4 章 发展关联能力
90	第 5 章 适度水平下的管理
110	第 6 章 快速反应的供应链
135	第 7 章 降低采购成本
157	第 8 章 触发变革
174	第 9 章 电子化供应链
198	第 10 章 企业的治理、伦理与可持续供应
218	第 11 章 衡量与基准
244	第 12 章 拟定行动议程
254	附录 审查供应链

图目录

3	图 1. 1 价值流和定价压力下的供应链
5	图 1. 2 九种供应链类型
8	图 1. 3 供应链的流程和盈利能力
11	图 1. 4 供应链的再造战略
12	图 1. 5 企业发展和经营改进
16	图 2. 1 顾客喜好、股东和顾客交易
19	图 2. 2 差异化、创新和成本优势
30	图 2. 3 商品市场的价格循环
32	图 2. 4 打破传统周期的影响
40	图 3. 1 企业边界和顾客优势
42	图 3. 2 有效整合供应商的模式
45	图 3. 3 采购战略和自制—外购决策
48	图 3. 4 管理的非垂直一体化和战略性外购
53	图 3. 5 供应商在产品开发阶段的介入
57	图 3. 6 从供应商手中获得并开发创新能力
60	图 3. 7 获得并联合控制技术能力
69	图 4. 1 获得并控制企业能力
71	图 4. 2 关联战略的全部类型
77	图 4. 3 竞争和合作的采购战略
79	图 4. 4 供应商和企业的关联关系中的关键因素

84	图 4. 5 整个供应基础
85	图 4. 6 战略联盟的评价标准
92	图 5. 1 组织的控制和流程的所有权
93	图 5. 2 地理上的合并与供应商的独立性
94	图 5. 3 当地的、区域的和全球的管理
96	图 5. 4 辨别不同的地域水平
98	图 5. 5 全区域和全球的合并
99	图 5. 6 扩大供应商的作用
102	图 5. 7 合并的系统化方法
105	图 5. 8 咨询服务业的发展
112	图 6. 1 生产供应链的创新
113	图 6. 2 通过供应链管理实现企业改进
115	图 6. 3 确定变革和改进的目标
130	图 6. 4 积极除去复杂性
138	图 7. 1 企业增长点和利润贡献的基础
139	图 7. 2 降价一成本降低一成本清除
144	图 7. 3 明确采购业务
149	图 7. 4 策略性的和战略性的成本管理
150	图 7. 5 降低成本的不同方法
153	图 7. 6 作为企业战略的目标成本法
158	图 8. 1 谋划变革行动
160	图 8. 2 企业内部和外部变革的导向

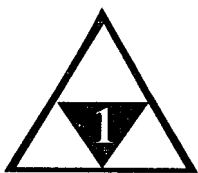
161	图 8.3 自下而上的变革管理
163	图 8.4 流程重新设计的支持者
164	图 8.5 变革管理的选择
167	图 8.6 自上而下的职能性变革
170	图 8.7 重新设计核心企业流程
171	图 8.8 企业高级管理者的清晰的、坚决的领导
175	图 9.1 变革的动力
179	图 9.2 电子化供应链中的技术簇
179	图 9.3 供应链的连通性
194	图 9.4 从推动到拉动的供应链转变
200	图 10.1 企业治理中董事会的作用
215	图 10.2 勾结行为和卡特尔形式
220	图 11.1 供应链绩效衡量的全部类型
221	图 11.2 内部关联活动的价值链
224	图 11.3 成本管理的选择
227	图 11.4 供应链衡量的矩阵
231	图 11.5 衡量的等级结构
234	图 11.6 衡量供应链小组的流程
238	图 11.7 横向基准和纵向基准
239	图 11.8 纵向基准是与未来相比
249	图 12.1 变革管理的各种战略
252	图 12.2 衡量供应链的主动性

案例目录

9	戴尔计算机公司
17	可口可乐公司
20	惠普公司
23	科尔公司
26	安联保险公司
35	Curtice Burns 食品公司
44	Sara Lee 公司
45	英国广播公司
47	杜邦公司
49	壳牌石油公司
54	Senco Fasteners 公司
58	雀巢公司
61	麦当劳
73	耐克公司
80	英国国民健康保险公司
82	SB 公司 (1)
96	波斯特姆公司和国家座椅公司
103	美国 Marley 公司
106	Barclays 公司
118	ICA

119	卡尔凯特公司
123	Quaker Oats 公司
127	联合饼干公司
131	英国政府
132	Black & Decker 公司
139	英国钢铁公司
142	克瑞恩公司
146	SB 公司 (2)
153	百丽鞋业公司
165	SB 公司 (3)
168	沃尔沃汽车公司
170	Pilkington 公司
177	大不列颠百科全书
181	亚洲资源媒体集团
183	英国电力市场
184	绿洲全球系统
188	微软公司
189	泰斯可公司
191	通用电气电灯公司
193	美国医疗保健公司
201	Wickes 公司
203	马狮公司

207	B & Q 公司
210	Bouygues 公司
211	Archer Daniels Midland 公司
222	飞机制造业（修理和维护）
225	建筑业
235	制药和医疗保健业



供应链再造,重塑企业价值

供应链再造

☛ 生存还是毁灭: 在市场中再创佳绩

创造市场、理解市场、冲击市场、服务市场、操纵市场和开发市场,是企业战略和企业发展的最基本理念。企业与股东、利益相关者及其他有关的社会机构的关系,不仅是一种温和、渐进、协作和互利的相互关系,可能同时还存在着不良的另一层关系,像在交易伙伴中

存在的勾结串通、机会主义、恐惧、贪婪和轻视等。面对这样的现实状况,现在的许多企业正认真尝试着对整体的供应链或部分的基础供应链进行一些改造。本书将对供应链改造全景和企业相互影响、相互作用的复杂性进行充分的诠释。

实际上,作为一名企业管理专家,很容易陷入这样一个误区——对市场内的很多企业战略背后的驱动力发表一些总是正确的、模棱两可的观点。而我们提出的供应链管理思想体现了一种规划和传递最大效率和最优过程的最有效模式,这正是根本性的企业经营改进战略。企业应通过采用供应链管理的思想,获得一种具有重大理论意义和战略性的力量。这种供应链管理思想赞成以积极的方式实现有效的市场管理、顾客发展和企业成长。图 1.1 的模式显示的不仅是一个传统的供应链思想的简单且系统的形式,还显示了一系列从最初的制造商或服务创造者,到他们的分销商,再到最终顾客或消费者所经历的阶段和节点。该图强调了一体化的方式并显示出优化和协调供应链的必要性。不过,该图反映的仅是最基本的情况,通阅整本书,您将看到在实践中供应链战略及适用于公司经营和变化的可选择的战略非常繁多和复杂。因为只有很少的组织能真正以一种清楚的理解和探索的方法去建立供应链,所以很多企业有着巨大的机会去创造和重塑股东和利益相关者价值。过去对供应链忽视的程度越高,现在重塑企业价值的机会就越多。

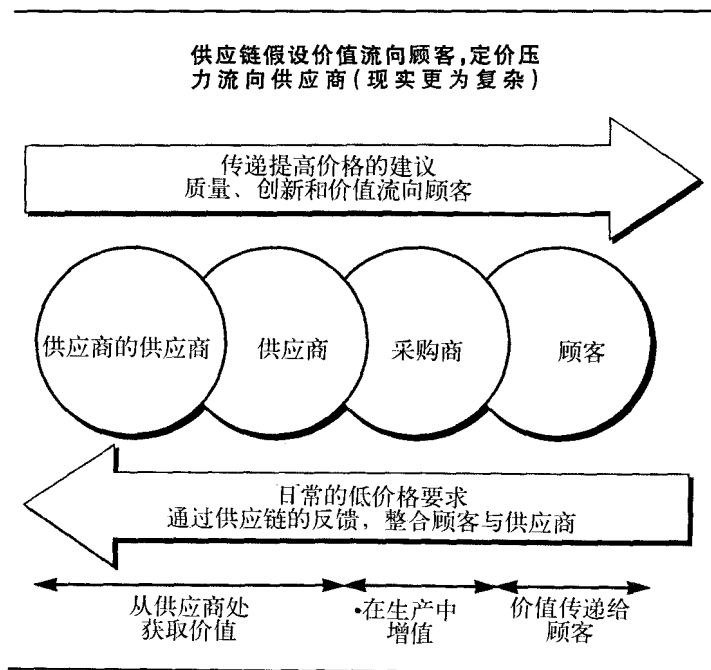


图 1.1 价值流和定价压力下的供应链

冲击上层管理和基础管理 ▲

“企业健康的基础管理源于上层管理,持续健康的企业也依赖于上层管理的发展。”

——理查德·布朗,电缆及无线产品公司首席执行官

企业活动和经理决策的主要驱动力和考虑因素是利润最大化或扩大扣除成本后的收入。这也符合经理要提高所有者和股东收益的义务。众所周知,经理们在决策时,可能短期内要放弃一部分利润,并集中力量于市场渗透、扩大市场份额、组织再造和产品开发。但是,成功的企业会快速实现它们的主要目标:同时通过收入最大化和成本最小化来

扩大利润。

为了在一个产业、部门或职务中建立领导权威,企业采取的行动要在观念上协调一致,这是实现企业目标的战略前提。因此,树立这样的观念:挽回或维持市场的统治地位及已有的佳绩,同时坚持重视和回应顾客需求,应成为任何企业发展战略的当务之急。这种战略经常能保证公司增长或至少维持高于成本的价格,而又不失去市场份额。由于其能经过专门的精心规划而有效完成,则市场管理战略的确定和方向就比单纯的经营战略更重要,因此在图 1.2 中,我们要仔细分析不同种类的供应链的划分(所列并不全),然后评估它们对于市场管理战略和经营战略的贡献。从一个企业发展的角度看,最重要的是创建并维持独一无二的竞争地位。

“任何人都要维护企业已有的显赫的声誉。”

——爱德华·E. 劳尔,南加利福尼亚大学组织行为学教授

为了企业发展和使利润最大化,请你回答下列有关市场和市场发展能力的一系列问题:

●你们企业真正有特色和可持续的能力是什么?且它们在未来应需如何改变?

●哪里是应用它们的最合适的市场?

●你们想集中于现有市场还是新市场?

●重新划分的市场边界或重建的契约规则是否合理?

●新的利润增长点在哪?且什么类型的新产品能产生新的利润?

●通过革新、新产品开发、重大技术的控制或服务水平的提高,你们的产品是否实现了差异最大化?

●你们应该将重点放在一个完整的产品上还是放在由第三方去使用或销售的关键模块上?