

BEYOND PARTNERSHIP

精益供应

[英] 理查德·拉明 著

创新与供应商关系战略
STRATEGIES FOR
INNOVATION
AND LEAN SUPPLY



商 务 印 书 馆

精 益 供 应

——创新与供应商关系战略

[英] 理查德·拉明 著

高文海 译

商 务 印 书 馆

2003 年·北京

图书在版编目(CIP)数据

精益供应: 创新与供应商关系战略/(英)拉明著; 高文海译. —北京: 商务印书馆, 2003

ISBN 7-100-03576-7

I. 精... II. ①拉... ②高... III. ①企业管理—技术革新②企业管理: 供销管理 IV. F27

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 065738 号

所有权利保留。
未经许可, 不得以任何方式使用。

JĪNG YÌ GŌNG YĪNG

精 益 供 应

——创新与供应商关系战略

[英] 理查德·拉明 著

高文海 译

商 务 印 书 馆 出 版

(北京王府井大街 36 号 邮政编码 100710)

商 务 印 书 馆 发 行

北京中科印刷有限公司印刷

ISBN 7-100-03576-7 / F·443

2003 年 3 月第 1 版

开本 850 × 1168 1/32

2003 年 3 月北京第 1 次印刷

印张 13 1/2

印数 10 000 册

定价: 24.00 元

给我的父母，约翰和芭芭拉·拉明

目 录

中文版序	1
志谢	3
绪论	5
第1章 市场和汽车	12
汽车业的诞生:产业的重中之重	14
第一次转型:大量生产、市场无限、对量的需求巨大	16
第二次转型:修正大量生产方式,市场巨大,渴求产品 多样化	32
第三次转型:弹性大量生产方式的兴起,精益生产,市 场娇小,渴求不同类型的汽车	38
大量生产、纵向一体化和精益生产	61
第2章 汽车业的现状	62
汽车零部件业现状	73
美国式纵向一体化和日本式纵向一体化	101
第3章 共同实施技术变革:创新的实质	104
技术变革的实质:理论的发展	110
第4章 共同实施技术变革:战略合作	132
合作与技术共用:合作之原因	132

合作理论、理论与汽车业的关系	154
汽车业客户和销售商在共同实施技术变革过程中 对实现最优定位的不同态度	166
第5章 汽车的开发	169
新技术在汽车业的使用	170
汽车业创新的原因	176
汽车业手工艺式生产、大量生产和精益生产阶段的 技术变革	178
汽车业和创新的关系	204
对零部件供应商的启示	208
合作的机遇	209
第6章 客户—供应商关系	210
概念的发展	210
对理论研究的评论	217
分析关系时考虑的要素	219
时间跨度和发展阶段的确定与划分	224
测试模式架构	225
四阶段关系模式解说	228
对关系演化原因的回顾	261
第7章 精益供应	263
精益供应阶段汽车零部件业的特点:后日本模式	265
从后日本模式到精益供应模式	284
精益供应模式	287
精益供应作为双方合作的范例	301
为什么说精益供应超越了伙伴关系?	308

第8章 实现精益的战略	309
在供应链中的定位	309
成本透明和价值链	312
提携发展供应商	313
定位的选择	315
总装厂商的要求	319
供应商可采用的战略	323
核心角色战略	324
核心角色面临的问题	330
倾力合作者战略	331
倾力合作者面临的问题	334
领导者还是跟随者?	334
对战略的讨论	335
战略举例	337
精益供应阶段的战略转型	339
战略的选择	341
第9章 超越伙伴关系:精益供应启示录	343
精益供应理论	345
对管理者的启示:将精益供应付诸实践	353
迈向精益战略:解散纵向一体化	368
未来展望	369
附录1 国际汽车计划	372
附表2—7	376
词汇表	398

参考书目	400
索引	421

中文版序

自本书第一版写就以来,在世界舞台上发生了众多变化——汽车业如此,其他领域也是如此。舞台上的主角们重新调整自己,或合或分,有成功,也有失败。在这整个过程中,精益生产和精益供应的重要性却始终清晰如初。当然,本书提出的许多观点还需要进一步探讨完善。最近,我一直在做这方面的工作,提出了新的概念,诸如关系评估与开发、透明度等等。这些概念在不少产业得到了积极的反馈。

精益供应并不只适用于汽车业,也不只局限于制造业。许多行业都在研究实践这一理论。因此,尽管本书介绍的很多关于汽车业的资料很有参考价值,我向读者全力推荐的内容却是有关精益供应理论的阐述。

从本书英文版付印以来,学术界的理论研究也一直在发展。现在,学习供应管理的学生有大量的专业书籍杂志可以选择。我希望读者看完这本书后,会有兴趣涉猎更多的相关书籍。

非常高兴这本书将在中国出版,迎接新的读者。在此,我要向高文海先生表示诚挚的谢意。他提出了将本书翻译成中文的设想,并通过努力工作使这一设想成为现实。我还要感谢商务印书馆的朋友们,他们对我的信任使我深感荣幸。我希望,我今后的著

作也能得到在中国出版的殊荣。

理查德·拉明

2002年1月,英国巴斯

志 谢

xi

本书是我八年研究工作的成果。在这期间,许多人影响了我,给了我指导。在此,我要向他们致谢——没有他们的支持,我不可能进行这项工作。

从我早年的研究到在国际汽车计划(IMVP)研究项目的工作直到现在,丹尼尔·琼斯教授一直给我以指导和支持。他对于汽车工业的渊博学识,以及对我思想形成的鼓励是我的无价之宝。约翰·贝赞特教授多年来同样激励着我。在本书的研究中,除了友谊和精神上的支持,他关于革新领域的理论一直是指导我的重要源泉。詹姆斯·沃麦克教授为了检查我提出的概念的生命力,不断向我提出友好的质询。他对于汽车业的独到见解和眼观全球的方法具有无法估量的价值。

我还要感谢学术界的同行们:马克·道奇森、帕迪·弗兹吉拉德、保罗·加德纳、安德鲁·格雷夫斯、罗伯特·格里夫—琼斯、苏珊·赫尔珀、池田正好、约翰·克拉夫奇克、约翰·保罗·马克达菲、丹尼斯·马勒、西口敏宏、罗伊·罗斯韦尔、安·罗伯坦、丹尼尔·罗斯、佐古麻里和安东尼·谢里夫。

汽车业提供帮助的人士多得无法列举;因为职业的缘故,有的名字还不能披露。在此一并向他们致谢。我还要特别感谢:乔迪·查特杰(技术合伙人)、约翰·格里菲斯(日产)、彼得·希尔(日产)、

迪特玛·开勒(ZF)、汉斯浩奇·曼捷(罗伯特·博世公司)、威廉·路特里(MEMA)。

我还要向我的父亲约翰·拉明表示感谢。他在英国汽车业的丰富经验为我解说了许多技术细节。本书中的部分技术资料以他的姓名的首字母 JLL 标注。

最后,我要向爱妻和爱女,罗丝和罗萨丽表示感谢。她们对我长期在外工作的理解、对我精神和工作的支持是本书得以写成的关键。

绪 论

xiii

本书致力于协调复杂产品生产过程中的活动、责任和各组织机构之间的动态连接。这一课题被冠以不同的名称：外购、采买和供应、供应链管理、物流学、材料管理学，等等。国际商业环境中出现的许多因素使这一课题日趋重要。我们必须先了解这些因素，才能提出应对策略。

汽车产业以及汽车业所提出的要求不同程度地带动了全球公司的业务扩展和技术开发。这些公司不只包括制造汽车的厂家（总装厂），还包括设计、制造和提供组成现代汽车的部件、总成和其他各种“系统”的众多公司。我以这些公司的现状和前景作为研究对象，探索本书的主题。

选择汽车业作为例子的原因是：综合而言，这一行业是传统的物流管理和新型的、“伙伴关系”式的物流管理最早发生冲突的行业。后一种管理模式是由最优秀的日本汽车公司引进的。

本书提出的论点是：进入 1990 年代以后，从全球战略角度考虑，这两种模式都有缺憾，也不全面。我们将提出一个全新的概念：精益供应。这一概念也适用于其他复杂产业。

本书的结构与阅读方法

本书以使读者“通读”的方式写就，但如果读者愿意，亦可专门

摘读其中部分章节。表 I.1 将有助于读者的阅读。

xiv

表 I.1 本书的结构和使用方法

章数	标题	主要内容	建议参考阅读材料
背景介绍	1 市场和汽车	汽车工业的发展;零部件供应商在“工艺式生产”、“大量生产”和“精益生产”三阶段(1900—90)所扮演的角色	对历史的回顾;北美、欧洲和日本汽车业面临的变革发生的背景材料;日资公司在全球投资的数据
	2 汽车业的现状	汽车装配产业和零部件供应产业详述	产业规模和结构的数据;最新发展情况;汽车总装厂商和零部件供应商面临的主要问题
	3 共同实施技术变革:创新的实质	创新的概念:对以往思想的回顾和现有流派的介绍	重要学者有关创新理论的概述;重要术语和概念的介绍和解释
概念	4 共同实施技术变革:战略合作	为介绍战略联合和技术联合所提出的理论框架	同上,但主要涉及战略联合;供应链和价值链
	5 汽车的开发	综合第1—4章的要点,并回答创新如何在汽车业发生的问题	“精益”产品开发以及客户/供应商所扮演的角色;产业范围内的创新
	6 客户—供应商关系	介绍几家研究客户/供应商关系的学者并阐述关系发展的模型(到伙伴关系/日本模式阶段止)	作者第一手的调研结果——供应基地和战略规划所用的工具;关系理论概述

章数	标题	主要内容	建议参考阅读材料
7	精益供应	解释精益供应;精益生产阶段的供应关系:如何协调创新	作者第一手的调研结果——发展关系的实用工具; 汽车零部件产业的发展情况
精益供应	8 实现精益的战略	供应商战略规划——对客户制定政策的启示	精益供应商要学习的新理论和新术语; 战略举例
	9 超越伙伴关系:精益供应启示录	对未来的多方位思考;对管理实践和理论研究的启示	关系发展的下一步,关系提供的益处和提出的挑战; 创新思想的应用; 关系评估和关系组合

背景

xv

写成本书所做的调研均以实际取证为基础。调研时间长达八年,涉及全球 12 个国家的 181 次采访(采访总装厂 56 次、零部件供应商 109 次、产业行会 16 次)。我本人在英国汽车业采购工作中的经历是这些调研的基础。

我在这些调研中归纳的理论模式已在展示会和讨论会等不同场合经过测试和修正。零部件供应商在迈向汽车制造业的新阶段——精益生产阶段时,可采用这一模式作为战略框架。这一模式同样也包括许多提示,适用于供应商的客户——总装厂。虽然本书以汽车业为研究对象,调研结果却向各行业的采买和供应提出了挑战。

我力图使本书生动,并使之适用于公司经理和从事学术工作

的研究人员和学生。我也希望读者会发现每章的附注非常有价值——它们对汽车业和许多概念作进一步的阐述。本书还包括进一步阅读的必备书目。参考书目很长,我希望也是全面的。

在讨论涉及理论时,理论是为实践服务的:在战略决策中,理论框架不可或缺。在讨论侧重于实践时,我尽量避免用“怎么做”的方式进行描述。本书许多章节的重点在于展望未来,回答“怎么做”的最佳人选存在于行业内部。本书的贡献与附加价值在于:它提供了思考的素材,并提出了产业内机构在解决问题时可资借鉴的框架。

对汽车零部件制造商(供应商)而言,近年来的经济环境发生了剧烈变化,并将继续变化。与市场要求和科技创新密切联系的技术变革向总装厂提供了众多产品开发的机会,这些机会超过了总装厂同时能把握的数量。零部件供应商长期以来在产业中不受重视,但现在都面对着汽车业的客户向他们提出的新要求:扮演新的技术角色,有时甚至是做合作伙伴。

对个别零部件供应商而言,技术开发不是新鲜事物:他们长期以来一直是技术开发的执旗者。然而,即便对专业设计公司/专业制造商而言,新的角色要求还是提出了严峻挑战。工程投入、快速开发和产品/过程革新所包含的内容越来越广,而世界级的制造要求(质量卓绝、过程控制优异、最佳运送措施等等)则改变了其业务的基础。

本书认为:在面目全新的产业中,公司的成功定位取决于零部件供应商和客户(汽车总装厂商)之间的关系。零部件供应商同时要 and 数家总装厂发生联系,这种关系就不可能是温馨的一对一的关系,而是多个复杂因素的组合。这一组合构成了有效的、强有力

的沟通渠道。离开这一组合,产品和过程开发中所必需的联合就无法实现。

目标

本书的目标是在全球范围内分析汽车业内客户—供应商的关系,并提出一系列模式,以帮助理解。这些模式也可实际用于发展关系。分析的最终结果是可供汽车零部件制造商参考的战略模式,这些模式也可供总装厂制订采买政策时参考。

研究的方法

实施调研时,作者多次对关系“双方”的人员进行采访,包括总装厂的采购和工程管理人员、供应商的高层经理等。如前文所述,在过去近十年中,这些采访涉及全球汽车业的大部分地区(英国、法国、德国、比利时、意大利、瑞典、美国、加拿大、墨西哥、日本、澳大利亚和马来西亚)。辅以采访的是多项邮寄数据采集问卷调查和我参与的国际汽车计划(IMVP)的研究工作(1986~1990年)。国际汽车计划是汽车业资助的重大研究项目,研究中心在麻省理工学院(见附件1)

在研究汽车市场时,仅讨论一国的汽车业已无特别价值。因此,研究的广度是非常重要的。一国的产业(在其关心的问题 and 能力方面)正逐步向地区化、全球化融合。这一情况也发生在其他许多行业。

理论框架

据我们观察,影响汽车业客户—供应商关系发展的两个关键