

初识供应链



郭梦秋 李品 龚晨 著

河南人民出版社

初识供应链

郭梦秋 李 品 龚 晨 著



河南人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

初识供应链 / 郭梦秋, 李品, 龚晨著. — 郑州: 河南人民出版社, 2017. 8

ISBN 978-7-215-11183-7

I. ①初… II. ①郭… ②李… ③龚… III. ①供应链-研究 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 219942 号

河南人民出版社出版发行

(地址: 郑州市经五路 66 号 邮政编码: 450002 电话: 65788036)

新华书店经销 郑州豫兴印刷有限公司印刷

开本 787 毫米 × 1092 毫米 1/16 印张 9.25

字数 160 千字

2017 年 8 月第 1 版 2017 年 8 月第 1 次印刷

定价: 38.00 元

代序

——路上春色正好

梦秋和她的同学，大学期间有关供应链的学术分析要出版了，邀我写几句话，真有点为难了。“供应链”对我是陌生的，谈点哪怕是浮光掠影的看法，那也是擗面杖吹火——一窍不通。

好在这孩子从小到大我是比较了解的。在美国宾夕法尼亚州立大学三年半学习期间，她寒暑假回国几次，每每总来家里探望，聊些学习感受、异国见闻。第一学期她和拉丁美洲的同学共宿一个寝室，这女生精力非常旺盛，白天上课自不必说，夜间总是凌晨一两点钟方回宿舍，旁若无人般洗洗漱漱，清晨六点，呼唤起床的闹铃声不厌其烦地往复吟唱，夜夜如此，从不间断。梦秋几次求告其改改作息习惯，这女生不以为然，依然故我。白天坐在教室里，梦秋有时会精神恍惚，夜晚躺在床上盼着快快入眠，避开室友弄出的响动，踏踏实实睡一会儿，越想心中越忐忑，睡眠成了求之难得的奢望。长此以往，她神经衰弱了。古人说，闭门即是深山，读书随处净土。此时的梦秋明白，仅靠闭门是不够的，必须振作精神，集中精力，全神贯注地完成第一学期的学业。期末考试，她取得了全 A 的成绩。

梦秋大学的四年学业是三年半完成的。我问：在她那个学校，这样的中国学生多不多？她腼腆地笑答：五分之一吧，李品、龚晨，都是。要不是第一学期落下神经衰弱的毛病，或许只要三年时间。三年呀？我又问：这样的中国学生有多少？她说：大概有十分之一。记得梦秋一聊起学校生活，便情不自禁地说到李品、龚晨，尽管她的这两位同学、好友我从未谋面，但我相信，物以类聚，人以群分，她们都是有抱负的年轻人。90 后出国留学的莘莘学子千千万万，听到这样的回答，我由衷为他们中的领跑者喝彩。

学习是要付出代价的，别的不说，身在异国他邦，吃惯面条、馒头猛然改吃洋快餐，喝凉水，肠胃自然要接受考验。记得梦秋曾说，强迫自己适应

一种生活，无疑在经受折磨，和父母亲视频，难免有所流露。一个多月后，她收到了母亲万里迢迢寄来的包裹，麻辣粉、火腿肠……全是她爱吃的东西。人们常说，吃饱肚子不想家。品食着正宗乡味美食，她深深感受到父母那种牵肠挂肚的眷恋、呵护和祝愿，内心再次升腾起学习动力。

内因固然是决定性因素，外部条件又时常促使内生动力。在美国，少不了听到有人对中国说“不”，新一届总统大选，说三道四，指鹿为马的无稽之谈甚嚣尘上。耳闻目睹，梦秋的心里隐隐作痛，中国怎么了，干嘛让人这么“惦记”？作为一个留学生，强烈的社会责任感，家国情怀，在勤奋学习中充分体现出来。

勤奋的人总是最大限度地占有时间。梦秋假期回国，便想方设法参加社会实践活动。听说“新东方”外语辅导班需要帮手，她前往应聘当助教；方正证券搞审核，她循声登门得到两个月的学习机会；远在湖北的远安县计划筹建自然教育项目，她热心投身到筹划之中。梦秋说：经历就是学习的过程，没有不同的经历，恐怕很难有大的进步。进步是难能可贵的，积蓄力量，奋发进取，青春之歌一定会格外嘹亮。

梦秋这本凝结群体智慧的集子是阐述供应链知识的。谈起这个话题，她兴趣盎然，在我面前，一向含蓄、少言寡语的她竟话语连珠。看得出，对这一学科，她满腔热情，满怀信心，流露出一不达目的不罢休的执着。

功夫不负有心人。梦秋如愿以偿地被英国曼彻斯特大学商学院录取，攻读硕士学位。9月初，她将奔赴一个新天地，开始新的学习生活，继续研读有关供应链的学问。梭罗曾这样动情地书写有志向者，“我步入丛林，因为我希望生活得有意义，我希望活得深刻，并汲取生命中所有的精华。”诚如斯言，精华是通过有志者辛勤努力采撷的。

留学不是结果，而是一个过程，归来兮，许多海归学生回国后面对择业时的尴尬，空留长长的叹息。留学，无论公派还是自我选择，绝不是为了镀金，留学本身不带有光环效应。留学是要付出时间和金钱的，时间越久，付出的越多。梦秋喃喃地说：每逢接到妈妈从国内寄来的包裹，我心里暖暖的，手颤颤的，省，全是省出来的一片爱心。悟性……这孩子真有悟性，领悟往往萌发精神的蓓蕾。法国伟大的文学家雨果曾谆谆告诫：“有了物质，那是生存，有了精神，才是生活。”无疑地，她愈发坚定了生活的追求。

二十出头年龄，朝气蓬勃，精神焕发，思想活跃，视野开阔，行进在追梦的路上，正应了流沙河的诗句：“路上春色正好，天上太阳正晴”。有目标，有追求，定能让青春之光照亮奋进之路。

李福根

2017年6月

目 录

代序

最佳供应链的十个特征	(1)
Ten Traits of The Best Supply Chain	(5)
每个人都需要了解的供应链	(10)
What Everyone Needs to Know About SCM	(14)
供应链的传统看法与真相	(19)
Myths and Truths	(25)
意大利面公司巴里勒案例分析	(32)
Barilla Spa Case	(41)
默克公司案例	(52)
Merck Case Study	(59)
费马克修道院酒厂案例分析	(67)
Freemark Abbey Winery	(72)
Appshop 案例分析	(78)
Appshop Case Study	(82)
Xbox 案例分析	(86)
Xbox Case Study	(96)
ScottsMiracle-Gro 公司采购决策	(107)
ScottsMiracle-Gro Sourcing Decision	(116)
德尔福如何走向精简	(127)
How Delphi Went Lean	(130)
后记	(134)
后记 (二)	(135)

最佳供应链的十个特征

郭梦秋 李 品

2016 年 11 月 8 日

1. 健全战略/扎实领导力

这种特性意味着整合供应链和更高层次的业务战略对于持续改善整个企业来说是必须的。其原因是,通过与业务战略相结合,供应链将得到领导层的支持,这使供应链可以在整个商业的纵向和横向展开工作。这样一来,一旦有问题出现企业可以更有效地了解其根本原因,并给予适当的解决方案。通过这样做,企业可以很容易地识别和克服文化障碍所导致的急需改变的结构障碍。

2. 财务指标

第二个特点表明,公司可以受益于供应链和其金融部门之间的密切合作。我们的目标是帮助财务部门更清楚地了解供应链方面的举措对财务绩效的直接影响。究其原因是,当金融部门对供应链保持兴趣并帮助发现供应链能为企业增值的时候,结果往往会比金融部门不参与时更好。此外,当财务应用其专业知识以确定供应链提出的建议对整个公司的影响时,不确定因素也会减少。

3. 创新与流程改进

这种特性意味着我们需要寻求新的方法来改善供应链,以及有效地管理变动,包括供应链的主动性和必要的变化以适应新技术和应对动态的市场情况。它之所以与最佳供应链联系在一起,是因为领导者们更加注重提高可视

性,以便更有效地匹配需求与运输网络。此外,当涉及到追求创新或改进过程时领导们不拘泥于他们所在的文化和过去的经验。

4. 与选定的伙伴合作

这种特性需要多种类型的供应商和客户的多样关系,可使企业认识到不同的业务需求,并在供应链结构中不断适应和改进。这是因为今天的企业正走向全球,领导者们也更加关注对合作伙伴的精心挑选,并在扩展的企业中进行合作。合作是实现供应链成功的必要前提。

5. 卓越的战略采购

这种特性意味着要特别注意采购,资源获取和战略性寻源与货源组织。这些措施包括一个有效的供应商选择程序和决策过程,以选择是否外包或离岸。这有助于降低成本,以及建立与核心的战略供应商的信任和持久的关系。这样一来,公司的盈利能力将增加,同时重要的供应商会开始积极参与规划和为提高网络性能而发展联合战略。

6. 卓越的物流

卓越的物流,包括仓库管理、运输管理、综合物流解决方案、运输策略和供应链执行。一个模型的框架提供从最初到所期待的优秀物流的等级。这里有五个等级,校准开头(注重从内部角度降低物流总成本),实现物流能力(建立一个物流中心以评估机构的总成本),电子商务杠杆(利用互联网技术和网络工具提升物流处理),利用网络机会(整合多层的合作伙伴),建立优势(形成共同的物流模式,包括在扩展的企业的充分的沟通连接)。物流很重要,因为它是供应链的基础,也直接关系到成本以及客户满意度。

7. 规划和响应

这种特点可以扩展到全面和严格的规划及执行,在扩展企业中接受不同方面的利益相关者和商业伙伴。

8. 高客户整合度与满意度

这种特性意味着顾客对供应链表现的看法的参与。客户指标使业务成功

有所不同。领导人良好的客户指标增长证明他们有达到完美订单的能力,如准时交货,高填充率,低退货等。

9. 预见和管理风险

这种特质涉及主动管理供应链风险的能力,包括准备预期和意外的中断以及应急行动,这是完整的应对态度。通过实现这一特性,需求无疑会增加。这也将成为未来先进供应链的标志。

10. 全球优化

这种特性强调协作和技术的结合是一个强有力的能力,它使供应链领导者可最大限度地提高他们的全球资源和机会,因为这种可以优化全球网络资源的能力有效地让供应链领导者从他们的行业中脱颖而出。

参 考 文 献

- [1] Charles C. Poirier, MorganL. Swink, Francis J. Quinn. “ Diagnosing Greatnes: Ten Best Traits of the Best Supply Chain,” *Supply Chain Review*, July/ August 2010 ,pp. 42-47.
- [2] FrankL. Chelko, “ SCM 450W. 001&. 002 Reading Packet Fall 2016” , *ProCopy, Course-Works*, pp. 127-132.

Ten Traits of The Best Supply Chain

Mengqiu Guo, Pin Li

SCM 450W

Dr. Chelko 11/06/2016

Reading Written Response For “Ten Traits of the Best Supply Chains”

Define each and the most likely reason(s) why it is associated with the “best” supply chains.

1. Sound Strategy/Solid Leadership

This trait means that the integration of the supply chain and higher-level business strategy is a must to affect sustained improvement across the extended enterprise. The reason is that by aligning with business strategies, supply chain would receive support from the leadership base, which would allow the supply chain to work vertically and horizontally throughout the business. In this way the organization could more efficiently learn the root cause of problems and apply appropriate solutions. By doing that, companies could readily identify and overcome cultural inhibitions structural barriers to needed change.

2. Financial Metrics

The second trait shows that company can benefit from closer collaboration between the supply chain and its financial groups. The goal is to help the financial department more clearly understand the direct impact of supply chain initiatives on financial performance. The reason is that results dramatically improve when the financial groups keep an interest in the supply chain and help identify where it can

add value to the business. Also, when finance applies its expertise to identifying the business impact of supply chain proposals, a significant number fall off the plate.

3. Innovation and Process Improvement

This trait means that we need to seek new ways to improve a supply chain as well as effectively manage change, including supply chain initiative and the change necessary to adapt to new technology and to respond to dynamic market conditions. The reason why it is associated with best supply chain lies in that leaders are paying more attention to increasing visibility as a way of more effectively matching what is in demand with what is in the delivery network. Moreover, they are not bound by their cultures and past practice when it comes to pursuing innovation or improving processes.

4. Collaboration with Selected Partners

This trait requires a segmentation of different types of relationships with various types of suppliers and customers, which is the extent to which companies recognize the varied business requirements and accommodate for them in supply chain structures. This is because business today goes global and leaders are moving to a broader focus in which partners are carefully selected and collaborating is nourished across the extended enterprise. The collaborating is a necessary prerequisite to achieving supply chain success.

5. Superior Strategic Sourcing

This trait means paying particular attention to purchasing, procurement and strategic sourcing. These include an effective supplier selection procedure and decision-making process to select whether to outsource or offshore. It helps reduce cost, as well as build trust and lasting relationships with a central core of strategic suppliers. In this, profitability would increase, with key suppliers becoming active in planning and developing joint strategies for improving network performance.

6. Logistics Excellence

Logistics excellence includes warehouse management, transportation management, integrated logistics solutions, delivery strategies and supply chain execution. A model of framework is provided from the initial position to the desired level of logistics excellence. There are five levels listed-Calibrate the beginning (focus on reduce the overall costs of logistics from an internal viewpoint) , achieve logistics capability (establishes a logistics center that evaluates the total cost of the organization) , leverage e-commerce (use internet technology and cyber-based tools to enhance logistics processing) , tap network opportunities (integrated across multi-tiers of partners) , and build an advantage (formation of joint logistics models and involves full communication connectivity across the extended enterprise). It is important because it is part of the supply chain base and also directly linked to cost , as well as customer satisfaction.

7. Planning and Responsiveness

This trait is to the extent to which planning and execution are comprehensive and rigorous and embrace stakeholders from different functions and business partners in the extended enterprise. The tendency is strong within business to withhold the most accurate demand information.

8. High Customer Integration and Satisfaction

This trait means the involvement of customers' opinions toward the supply chain performance. Customer metrics make a difference in business success. The superior top-line growth of leaders attests to their ability to achieve perfect orders, one version of the truth, on-time deliveries, high fill rates, low returns and more.

9. Anticipate and Manage Risk

This trait involves the ability to manage supply chain risk proactively, including preparing for both expected and unexpected disruptions as well as contingency

actions, which is also assuming a completely reactive posture. By achieving this trait, demand would no doubt increase attention. It would also become the mark of the advance supply chain of the future.

10. Global Optimization

This trait stressed that the combination of collaboration and technology provides a powerful capability that enables supply chain leaders to maximize their global resources and opportunities. This is because the ability to optimize a global network of resources clearly distinguishes supply chain leaders from others in their industry.

Reference

- [1] Charles C. Poirier, MorganL. Swink, Francis J. Quinn. “ Diagnosing Greatnes: Ten Best Traits of the Best Supply Chain,” *Supply Chain Review*, July/August 2010, pp. 42-47.
- [2] FrankL. Chelko, “SCM 450W. 001&. 002 Reading Packet Fall 2016”, *ProCopy, Course-Works*, pp. 127-132.

每个人都需要了解的供应链

郭梦秋 李 品

2016 年 8 月 31 日

要了解什么？

对供应链更清晰的理解

供应链管理涵盖范围广,即使在同一组织内,它也是整个纵向(功能)的横向(跨职能)组织,这使供应链管理必须跨越组织边界。一个广泛的对供应链的理解将有助于非供应链管理人员认识到它是一个组织的核心意义。此外,一旦其他部门明白供应链的重要性,那么供应链部门更容易得到其他部门的支持,在其支持下,公司将有能力打造世界级的供应链。

由于供应链必须跨越组织边界,一系列系统的业务活动显得更加重要。此外,在未来遇到同样的情况时,标准清晰的工作流程可以重复使用。管理人员可以利用实践、知识以及记录的措施以修改和完善系统,走向成功。

有效的风险管理

风险是指我们不希望出现的结果发生的可能性,但它总是存在。供应链管理,和预防风险不同,必须使用风险管理技术或风险组合相结合的风险管理。由于风险可能来自所有的业务场景,供应链管理中需要优先考虑的便是为风险作准备。

供应链关系的有效管理

本文将商品和服务分为四个象限讨论采取不同的行动。

交易象限包括在较低竞争市场中总价值较低的商品和服务。因为对比供应商所花费的远大于对比带来的价值,因此供应商关系不是这个象限的关注