

SUPPLY CHAIN REVOLUTION



供应链管理

新零售时代采购和物流的优化方案

INNOVATIVE SOURCING AND LOGISTICS FOR A FIERCELY COMPETITIVE WORLD

【印】苏曼·沙克 (Suman Sarkar) | 著

杨建玫 靳琼 赵会婷 | 译

《财富》杂志将供应链列为本世纪最重要的四大战略资源之一！

企业掌控上下游资源的战略手册，管理者不可不读的管理指南

一本书掌握供应链的跃迁方法，绩效和营收的提升之道

一本书囊括零售、高科技、金融、电信等行业的管理智慧，行业知名专家20余年的经验之谈

供应链管理

新零售时代采购和物流的优化方案

INNOVATIVE SOURCING AND LOGISTICS FOR A FIERCELY COMPETITIVE WORLD

【印】苏曼·沙克 (Suman Sarkar) | 著

杨建玫 靳琼 赵会婷 | 译



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

供应链管理：新零售时代采购和物流的优化方案 /
(印) 苏曼·沙克著；杨建玫等译.—杭州：浙江大学出版社，2019.3

书名原文：The Supply Chain Revolution:
Innovative Sourcing and Logistics for a Fiercely
Competitive World

ISBN 978-7-308-18622-3

I. ①供… II. ①苏… ②杨… III. ①供应链管理—研究 IV. ①F252.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 214210 号

Published by arrangement with HarperCollins Leadership, a division of
HarperCollins Focus, LLC.

浙江省版权局著作权合同登记图字：11-2018-529

供应链管理：新零售时代采购和物流的优化方案

[印] 苏曼·沙克 著 杨建玫 靳 琼 赵会婷 译

策划编辑	顾 翔
责任编辑	程一帆
责任校对	马一萍
封面设计	VIOLET
出版发行	浙江大学出版社 (杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007) (网址： http://www.zjupress.com)
排 版	杭州林智广告有限公司
印 刷	杭州钱江彩色印务有限公司
开 本	710mm×1000mm 1/16
印 张	14.75
字 数	145 千
版 次	2019 年 3 月第 1 版 2019 年 3 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 978-7-308-18622-3
定 价	48.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社市场运营中心联系方式：(0571) 88925591；

<http://zjdxcbbs.tmall.com>

史蒂夫·乔布斯与供应链

1997 年，史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）回到苹果公司（Apple）^①以后，为了扭转当时公司的发展困境，他给自己设定了三个目标：完善苹果公司的生产渠道，改善营销，转变供应链。

供应链！毫无疑问，乔布斯是 20 世纪最具远见卓识的领军人物之一。可是他为什么要致力于供应链这样的寻常之事呢？

首席执行官们几乎从未考虑过供应链这一环节。在他们看来，供应链如同西兰花一样毫无吸引力。（他们同样会认为，本书探讨的另外一个主题——采购——毫无吸引力。）

乔布斯之所以关心供应链这一环节，是因为他知道苹果公司的供应商一直在以次充好。如果能够改善供应链，公司的竞争优

① 苹果公司：美国高科技公司。史蒂夫·乔布斯、斯蒂夫·沃兹尼亚克和罗·韦恩等人于 1976 年 4 月 1 日创立，并命名为美国苹果电脑公司，2007 年 1 月 9 日更名为苹果公司。——译者注

势就可想而知了。

那时,公司有两到三个月的供方库存,成品的产出也需要两到三个月的时间,这就使苹果公司需要提前四到六个月预计消费者的需求。乔布斯觉得他自己也不够聪明,没有办法做到这一点。他便任命蒂姆·库克(Tim Cook)对供应链体系进行改进。

库克把库存期从几个月缩短至数日。他关闭了工厂和仓库,用合约制造商取而代之。他同供应商进行长期交易,从而确保了公司的存储器和其他关键部件的供给。他找到并解决了供应链过程中存在的瓶颈问题。苹果公司得益于库克的改革,加快了新产品的研发速度,并且能够快速地将新产品送到迫不及待的消费者手中。苹果公司的销售量呈螺旋式上升,事实证明乔布斯对供应链的关注是正确的。

苹果公司解决供应链问题的策略很传统。它迈出了解决供应链问题的第一步,从而为公司的成功扫清了路障。供应链已经扩展进入了一些新领域,而这些新领域正在使企业发生翻天覆地的变化。目前,供应链有助于带动企业的收入、规避公司风险、提高效率并持续降低成本。

供应链转型的必要性

尽管有诸如苹果公司的例子,但是许多首席执行官仍然忽视供应链管理和采购的环节,这导致二十年来这两个领域的状况没有多少改观,这样的结果不足为奇。

1945年,战争迫使当时颇具现代性的链式管理这一学科成形。其实,这与当今的做法并无太大差异。

简而言之,供应链就是从供应商那里获取原料后,把原料送去加工,然后再把产品分配到消费者或者终端用户手中。“二战”中,陆军和海军是终端用户,需要采用多种(陆上、海洋和航空)运输模式,跨越多种地域,才能将供给物送到他们手里。

如同运转良好的供应链帮助美国在“二战”中获得了胜利一样,供应链遭遇瓶颈或者供应链运转不良也会导致失败。从某种程度上说,供给瘫痪是阿道夫·希特勒(Adolf Hitler)在斯大林格勒(今伏尔加格勒)和北非失利的部分原因,这并非夸大其词。

“二战”后的几十年,供应链管理和采购的军事化策略使私营产业受益匪浅。然而,一切已今非昔比。许多行业里曾经发展势头强劲的公司都陷入困境,像沃尔玛(Walmart)^①、国际商业机器公司(IBM)^②、宝洁公司(P&G)^③、辉瑞制药(Pfizer)^④、惠普(HP)^⑤。这些公司主要依靠产品的差异化和全球扩张的策略而发展,但是它们的商业经营模式僵化。随着产品差异化和全球扩张

① 沃尔玛:沃尔玛百货有限公司,总部位于美国阿肯色州,主要涉足零售业,曾连续多年在美国《财富》杂志世界500强企业中居首位。——译者注

② 国际商业机器公司:或称万国商业机器公司,1911年由托马斯·沃森创立于美国,总公司在纽约州,是全球最大的信息技术和业务解决方案公司。——译者注

③ 宝洁公司:全球最大的日用消费品公司之一,总部位于美国俄亥俄州。——译者注

④ 辉瑞制药:全球知名的以研发为基础的生物制药公司,总部位于美国纽约。——译者注

⑤ 惠普:全球最大的信息科技公司之一,成立于1939年,总部位于美国加利福尼亚州。——译者注

的机会不断减少,这些公司也发现自己处于一种竞争的劣势。这种状况并非通过增加广告投入或者收购其他公司就能够得到解决,只有在供应链和采购这样的运行区着手才能寻得竞争优势。

各种事物皆有其两面性。如今,许多知名公司发现自己处境严峻,这是很糟糕的消息。但好消息是什么呢?那就是它们再也无法忽视供应链改革的必要性了。

我们正进入一个考验企业领导者的时代,顺应潮流者才能生存,而停滞不前者则会被淘汰。当今时代,管理人员需要力所能及地利用一切所能发现的竞争优势,而那些仍从削减成本方面考虑供应链和采购环节的领导者将处于严峻的劣势。成功将属于那些把供应链和采购视为增长收益、革新和减少风险的潜在动力的领导者。

有些公司已将采购和供应链转化为竞争手段,但有的公司尚未为之。这两类公司之间的差别显而易见。

飒拉公司的供应链优势

许多知名零售商曾一度利润下滑,关闭店铺,比如美国梅西百货公司(Macy's)^①、百思买集团(Best Buy)^②、无线电音响城(Radio

① 梅西百货公司:美国著名连锁百货公司,成立于1858年,主要经营服装、鞋帽和家庭装饰品,以优质的服务赢得美誉。——译者注

② 百思买集团:全球最大家用电器和电子产品零售集团。——译者注

Shack)^①、盖璞(Gap)^②、诺德斯特龙百货公司(Nordstrom)^③、西尔斯(Sears)^④等,而西班牙的飒拉公司(Zara)^⑤却勇于创新,蒸蒸日上。

可以将飒拉和盖璞进行一下对比。据估计,新的服装款式进入盖璞商店需要九到十二个月的时间。可以想象一下,公司要设计新的服装款式,需要提前预测时尚趋势,然后采购面料进行加工。但是,飒拉仅需十到十五天的时间,这一成就要归功于其快速响应的、受需求驱动的供应链。

飒拉不屑于传统的供应链运行模式。它将近一半的产品放在机构内部,腾出空间后小批量地加工、分销产品。公司在产业链内部实现设计、仓储、分销和物流的功能。飒拉有能力向客户快速提供各种最新款式,并且每一款都是限量版,这就使得它能够掌控较大比例(据估计约占85%)的全额零售价格,而这一行业的平均比例是60%~70%。

大多数企业的首席执行官懒得去考虑供应链这一无聊的环节。然而,正是供应链的优化使得飒拉成为零售业最具价值的公

① 无线电音响城:成立于1921年,是世界一流的电子产品零售商。——译者注

② 盖璞:成立于1969年,是美国最大的服饰品牌之一。——译者注

③ 诺德斯特龙百货公司:美国高档连锁百货店。经营的产品包括服装、饰品、包包、珠宝、化妆品、香水、家居用品等。——译者注

④ 西尔斯:美国一家以向农民邮购起家的零售公司,是世界最大的私人零售企业。——译者注

⑤ 飒拉公司:成立于1975年,是印地纺织集团(Inditex)旗下的一个子公司,既是服装品牌,也是专营飒拉品牌服装的连锁零售品牌。——译者注

司之一。目前,公司的创始人阿曼西奥·奥尔特加(Amancio Ortega)是欧洲最富有的人之一。2015年,他曾一度超过比尔·盖茨(Bill Gates),成为世界首富。在奥尔特加看来,衣服如同水果,时间久了就不再新鲜。人们会因为一时的兴致或者追求某种时尚潮流而频繁地更换衣服的款式。因此,奥尔特加设计了自己的供应链,使飒拉公司可以在一周或者两周的时间内向顾客推出新的款式。

现在来看一下采购这一环节。

TJX 公司的采购优势

平价百货之王美国 TJX 公司^①拥有将近 500 亿美元的市值,旗下品牌包括 T.J.Maxx 品牌折扣店、马歇尔百货公司(Marshalls)和家居用品公司(Home Goods)。公司股东们已经连续十八年从每股盈余中受益。在其四十余年的历史中,只有一年的销售额出现了负数。一个让人觉得无趣的领域——采购——使得 TJX 公司成为其他龙头零售商嫉妒的对象。

TJX 公司由伯纳德·卡姆马拉塔(Bernard Cammarata)于 1976 年创办。他采用了一种独特的采购方法:公司以折扣价买来一些主要品牌商品,然后在自己的商店进行销售。商店在前一周还积压的货可能在这一周就卖光了,这就像一个寻宝游戏,从而造

^① TJX 公司:服装和家庭时尚低价零售商,总部设在美国波士顿。——译者注

就了一批忠实的客户，他们会时不时地光顾商店，看看有什么新品。买手培训项目“TJX 大学”能够指导公司采购员的交易技巧，并授权他们进行数百万美元的交易，而这种交易在别的公司需要经过高层管理者的批准。公司率先改变了传统的零售采购模式，也因此创造了价值。

在本书的后面，我们会读到更多诸如此类的公司取得骄人成绩的案例。在所有案例中，公司管理层都拥有两种能力：第一，想象力，想象力使他们明白，如果供应链和采购管理得当的话，公司能够取得更大的利润；第二，敢于变革的勇气。

本书作者所做的工作

我曾目睹过这些实验的结果：新的供给和采购方案拉动收入、提高创新性、促进卓越并规避风险。

在过去的二十年里，我曾同美国、欧洲和亚洲的一些龙头公司进行过商谈。最初商谈是在科尔尼管理咨询公司(A.T.Kearney)^①，后来，从八年前开始便是在我自己的公司。我和一些龙头公司在高科技、零售、制药、金融服务及电信领域有过合作，还与国防部以及其他联邦机构在一些较小的项目上有过合作，我们就最大的生物技术公司、主要的避险基金、最大的设施管理供应商、主要的多品牌零售商等进行探讨。

^① 科尼尔管理咨询公司：全球领先的高增值管理咨询公司，于1926年在美国芝加哥成立。——译者注

我为自己拥有取得持久业务成果的能力而自豪,尤其是面对那些有着强势文化的公司,对它们采取一般的方式可能不起作用。过去的一些经历使我能够近距离观察那些采购和供应链方的负责人面临的挑战。给我留下深刻印象的是:与他们以往起到的有限作用相比,这些专业人员远远有能力做得更多。公司可以启用这些人去赢得市场,获取更为丰厚的业务收益。如果公司认为这些人只有能力削减开支,那就损害了这些人的形象。

无论对个人或者公司而言,从陈旧的思维模式向新型的思维模式转变绝非易事。然而,这并非没有可能。如果公司想要形成新的竞争优势,那就必须这么做。

关于本书

在书中,我详细解释了那些形形色色、规模不一的公司为了实现更大的商业价值,是如何将其供应链和采购方式“拆箱”的。公司的商业价值可以体现在增加收益、降低风险、提升利润和实现卓越上。

第一部分 在供应链和采购的助力下增加收益

第一章:通过卓越的服务提高客户满意度 随着产品差异化的缩小,一些企业试图提供更高水平的服务去赢得客户。这样做是要付出成本的。供应链部门可以通过市场分割和激励措施来平衡服务与成本之间的关系,进而提升客户的满意度,获取更大的利润。

第二章:通过供应链增加收益 供应链可以通过定制或者个性化、全球化服务,提升对客户需求的响应能力来增加收益。在成功地

推动市场创新及后续的快速发展方面,供应链发挥着关键作用。

第三章:利用采购提升联盟绩效 联盟对企业的成功至关重要。拥有处理供应链关系技能的采购部门能够促进联盟的成功。

第二部分 通过有效运营降低商业风险

第四章:通过消除供应链瓶颈减少风险 由于多年不受重视,诸多企业的供应链无力提供产品和服务。在供应链助力实现更大的目标之前,系统地解决供应链存在的问题迫在眉睫,而简化是消除供应链流程中存在的瓶颈的关键。

第五章:通过商店投资管理提升零售业绩 采购有助于确保策略性投资朝着正确的方向发展。比如,零售商每年在经营新店和改造旧店方面斥资数百万美元。面对消费者不断变换的需求,商店保证盈利的能力取决于其营业间接成本。采购可以采取新颖独特的方式与总承包商打交道,以减少开支。

第三部分 提高当前采购部门职责以外领域的盈利能力

第六章:提高营销效率 数字媒体使得营销发生了翻天覆地的变化。采购团队可以使用分析工具协助组织营销活动,包括更有效的数字模式。它们可以与市场供应商进行协商,从而使交易实现更大的盈利,这样会带来提升营销投资回报率的结果。

第七章:智能外包 企业会把自己的部分业务外包,如信息技术、工资发放、设施管理等,以期提高员工的服务水准,降低成本。很多外包计划没有实现这些目标。采购部门通过使用最新的分析工具,或者通过完善外包协议,帮助企业领导人找出更好的方法,

使之在和供应商的关系中受益。

第四部分 以采购推动企业实现卓越

第八章：使采购实现卓越 目前，在任何企业里，超过半数的工作是由外部供应商来完成的。忽视采购的话，管理层就无法实现企业的卓越发展。在帮助管理层弄清楚寻求什么样的卓越发展方面，采购部门应该及早发挥更广泛的作用。采购部门还应该找到最佳供应商，并与之协商出合适的条款。

变更管理

企业的供应链和采购方面想要转变得更为高效的话，就需要让领导层、研发体系、市场销售部以及其他职能部门有所改变。根据我的咨询经验，职能部门不愿意在供应链和采购方面投入。它们觉得自己有足够的专业知识，并不确定供应链和采购方面的激励措施是否和它们的最大利益一致。

确实，供应链和采购方面的人员并非职能领域的专家，也不能指望他们成为职能领域的专家，职能部门的工作人员才应该具备这方面的知识。然而，供应链和采购团队能够帮助这些部门找到解决它们问题的新办法，也能够代表它们进行交易协商。

与此同时，供应链和采购方面的人员必须走出自己的舒适区——有时候说着容易做着难。

大多数供应链和采购部门对它们的传统角色得心应手，因为它们知道自己应该满足的期望及如何去满足这些期望。很多部门

自称有“世界级”水平，其中的蕴含之意是它们不需要改变，无法再做出更大贡献。这些部门的领导人会问：“为什么要去维修那些没有坏的东西呢？”

虽然强迫性的变更经常会适得其反，但事实是如果企业不试图做出改变，那么那些更为坚决、更有进取心的竞争对手就会冲破禁锢、获取利益。

我出于对供应链管理和采购的兴趣才写了这本书。如果企业能够使用好已经拥有的人才，那么这些人才所能发挥的创造力将不可限量。

显而易见，领导层不想做出改变是改善目前供应链运行不佳状况的最大障碍，但是这也不足为惧。我们可以设法做出一些改变。领导层可以从发现瓶颈和其他不足产生的根源入手，然后再找出最佳解决方案。

实施一个大的改变计划需要数年，同时需要首席执行官的长期支持。你所在公司的首席执行官和你所在的部门会去迎接这个挑战吗？我希望他们会这么做。因为设法解决这些“无聊的”问题的丰厚回报不容忽视。

在本书伊始，我们将探讨一个在传统意义上不属于供应链范畴的领域——客户的满意度，而这个领域可以进行彻底改变。接下来的章节会探讨企业如何在供应链的协助下改善客户的服务标准。

目 录

第一部分

在供应链和采购的助力下增加收益

第一章 通过卓越的服务提高客户满意度 / 3

从卓越的服务中受益 / 3

亚马逊的客户服务优势 / 5

百思买在客户服务方面面临的挑战 / 8

提高服务标准 / 9

通过客户细分定制服务标准 / 11

发展一种竞争优势 / 15

让客户为增加的服务付费 / 16

在供应链的助力下改善客户服务 / 19

第二章 通过供应链增加收益 / 22

波音公司的供应链问题 / 22

创新与供应链 / 24

空中客车进入市场 / 25

波音公司奋起直追 / 27

将定制变为现实 / 33

影响上游的研发过程 / 35

根据需求模式对供应链进行细分 / 36

进行全球采购 / 38

转向以需求为导向的计划 / 41

通过供应链增加收益 / 44

第三章 利用采购提升联盟绩效 / 47

联盟可以成就一个公司,亦可毁掉一个公司 / 47

联盟的艺术——星巴克模式 / 48

诺基亚未能接纳联盟 / 51

采购参与联盟 / 54

通过采购促使联盟成功 / 64

第二部分

通过有效运营降低商业风险

第四章 通过突破供应链瓶颈减少风险 / 69

来自供应链的商业风险 / 69

突破供应链瓶颈的好处 / 69

美国国防部面临的供应链挑战模式 / 74

供应链的复杂性 / 75

减少闲置库存 / 77

简化订货 / 78

简化供应链 / 80

简化配送 / 80

简化计划 / 82

简化新产品的投放 / 83

简化内部部门的结盟 / 85

简化与供应商的联系 / 87

突破供应链瓶颈 / 88

第五章 通过商店投资管理提升零售业绩 / 92

商店的投资与零售业绩 / 92

零售业的演变 / 94

商店投资 / 95

梅西百货在商店投资上遇到的挑战 / 97

好市多的做法 / 99

评估商店投资 / 101

降低商店的成本 / 104

简化商店开发 / 112

以采购提升零售业绩 / 115

第三部分

提高当前采购部门职责以外领域的营利能力

第六章 提高营销效率 / 119

从营销中生成期望 / 119

可口可乐的营销 / 120

采购部门在营销上遭遇的挑战 / 122

利华兄弟公司与宝洁公司的营销效率对比 / 123

衡量营销业绩 / 125

营销——复杂的服务 / 127

创意代理商 / 128