



Supply Chain Architect

供应链架构师

——从战略到运营

施 云◎著

 中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS

供应链架构师

——从战略到运营

施云 著

中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

供应链架构师：从战略到运营 / 施云著. —北京：中国财富出版社，2016. 4

ISBN 978 - 7 - 5047 - 6046 - 3

I. ①供… II. ①施… III. ①供应链管理 IV. ①F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 028621 号

策划编辑 张茜

责任编辑 禹冰

责任印制 方朋远

责任校对 梁凡

责任发行 斯琴

出版发行 中国财富出版社 (原中国物资出版社)

社址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电话 010 - 52227568 (发行部)

010 - 52227588 转 307 (总编室)

010 - 68589540 (读者服务部)

010 - 52227588 转 305 (质检部)

网址 <http://www.cfpress.com.cn>

经销 新华书店

印刷 北京京都六环印刷厂

书号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 6046 - 3/F · 2540

开本 787mm × 1092mm 1/16

版次 2016 年 4 月第 1 版

印张 14.5

印次 2016 年 4 月第 1 次印刷

字数 309 千字

定价 52.00 元

作者简介

施云，厦门大学工商管理硕士（MBA），高级经济师、工程师，通过美国供应链管理专业人士认证（CPSM），同时也是厦门大学中国供应链管理研究中心核心专家，中国物流与采购联合会专家委员。

自 2001 年以来，施云先生先后担任过国内知名消费类电子产品设计师（拥有实用新型专利一项）、采购资源部主任；美资跨国企业供应链项目经理；英国上市航空航天制造企业采购分部经理、分厂厂长；美资世界 500 强企业亚太区部门负责人、全球流程负责人等职务。

施云先生是《全球采购》《新财经》《世界经理人》、万联网等相关杂志和网站的特约撰稿人。并在“2015（上海）制造业千人论坛”“2015（深圳）中国价值链创新高峰论坛”“2014（深圳）中国供应链创新高峰论坛”“2012（厦门）海峡供应链金融论坛”等多个大型论坛上担任过主持人或演讲嘉宾。

施云先生一直致力于学习和传播供应链管理知识，曾在美国、法国、英国、新加坡工作或进修供应链管理，并走访过十多个国家的数十家知名企业。他与厦门大学许志端教授等合著的多篇案例获得了“全国 MBA 教育指导委员会百强案例”，同时入选了加拿大毅伟商学院案例库（全球第二大案例库）并共享于哈佛案例库。

施云先生创立的微信公众号“供应链架构师”（SCM_Art），坚持每周分享一篇原创性的供应链管理文章，获得了读者的广泛好评。

施云先生热心于公益活动，他所创立的厦门大学 MBA 供应链管理俱乐部坚持零会费运作，平均每月至少组织一次公益活动。创立近六年来，共组织了超过 80 场次的各类活动，成为了国内商学院中最具影响力的专业俱乐部之一。除此以外，施云先生还是多个知名供应链管理相关协会的会员或顾问，例如 ISM（美国供应管理协会）、SCC（国际供应链理事会）、CFLP（中国物流与采购联合会）、SCOM（中国供应链与运营管理人俱乐部）等。

序 一

不以规矩，不成方圆

这几年，中国的经济发展碰到了瓶颈，不再意气风发，种豆得瓜，怎么做怎么顺了。从开疆辟土、粗放经营的开创期，一下子到了不得不思考战略、步步为营的稳健期。许多过去知道重要但不重视的东西，都从黄鱼翻身成了宝。譬如说供应链管理。

我原本以为这是个天赐良机，供应链学将得以发扬光大，“拨乱扶正”。但在参加了一些研讨会、培训课后，有些犹豫了。我发现学习供应链的专业经理人们普遍陷入了几个误区，事倍而功半。

其一，是求新求快不求本，在供应链里找壮阳药。苦苦追问在大数据时代、电商时代、“一带一路”下，供应链该怎么做？其实，大数据是消费行为的统计分析；电商是订单模式的改变；“一带一路”是版图的蓝海，供应链的应对之道，都是最基本的架构的重整，流程的合理化。

其二，是见树不见林。许多人总认为他们面临的问题是特殊的，殊不知，他们的问题是供应链的问题；殊不知，他们的问题是供应链内的普遍问题；殊不知，他们的问题是供应链内的普遍得到了解决，并有最佳实例的问题；更不知，去哪里学习解决这些供应链内普遍得到了解决，并有最佳实例的问题。

其三，是望洋兴叹。供应链本来是累积实务经验、总结成功案例的学科，偏偏很多谈供应链的书都化简为繁，把它弄得艰深枯燥、虚无缥缈，让人看了不是更不懂，就是知难而退，搞成听都听过，但没看人做过的困境。

施云先生的《供应链架构师——从战略到营运》这本书，给这三方面的误区提供了一盏明灯。

这本书广阔地涉猎了供应链主要流程上的一些话题和理论，透过施先生多年实践经验的催化，淬炼出颠扑不灭的精华。从提纲挈领的架构篇，到图文案例并陈的战略篇和战术篇，篇篇都是理论实务加案例。读者可以把这本书当成入门，浏览全局，将整个供应链的框架置于城府之中，提升视野高广。也可以把它当成手册，细读自成一格的每一篇文章，再循着指引，找到解决问题的范畴，甚为实用。

我最推崇的是他创造的“架构师”这个名词，深得我心！不以规矩，不成方圆。架构流程不对，再怎么努力都是空的。从事供应链工作的人，都应以架构师自诩，从根梳理问题。倘若如此，这个天赐良机也不会糟蹋了！

费致修

费致修先生，前可口可乐装瓶集团 CEO（首席执行官），《费话连篇——从专业经理人到专业领导人》作者。

序 二

实践与理论的有机融合才是供应链管理的最高境界

大约是3年前的一个晚上，在厦门海湾公园泡吧的时候，当地朋友介绍本书的作者施云先生跟我认识，那个时候他已经是某世界500强企业的供应链管理高管。

当时对他印象不是很深，只记得他不太喝酒，话也不多，甚至是有有点文静。

后来，在深圳紫荆山庄，中兴（ZTE）供应链搞了个年会，我是演讲嘉宾之一，施云是主持人，那个时候才感觉，他口才不错，说出来的话也很专业。

再后来，陆陆续续看到他写的不少文章，直到最近看到他的书稿，我才明白，在供应链管理领域，施云先生也是个“干活儿的人”，而且是个能够把实践与理论做到有机结合、融会贯通的人。这很不容易。

坦白地讲，在供应链管理领域，我见过很多人，我个人认为，大概可以分为三类。

第一类人比较多，尽管没有严格统计、分析过，但大体感觉，百分之七八十的供应链从业人员是典型的“经验主义者”，只知道埋头干活儿，不知道抬头总结。

这种人往往就是我说的那种“歪嘴和尚”，念出来的不是经，胡说八道的多。

第二类人则是另外一个极端，可能是读过几本供应链管理方面的书，或者是听过几堂课，或者是仅仅干过几天的供应链管理工作，然后就沾沾自喜，觉得自己就是供应链管理专家了。

这种人，基本上是只能说，不会练，说的也都是些照猫画虎的东西。

第三类人则是像施云、刘宝红等人，出身（工作过的公司）不错，受过专门的训练，既有丰富的实践经验，又肯动脑子总结，能够提炼出自己的东西，然后再回到实践中，并且指导自己的手下或者别人干活儿，这就是我说的“不容易”了。

这种人目前在国内不是很多。

我自己在供应链管理领域工作多年，一直身体力行，也写点文章、出出书，但还是对施云先生书中的许多观点、方法，感觉眼前一亮。

首先，作者是从一个供应链管理架构师的角度，来全面看待供应链管理问题的。这很不容易，因为前面说过，大多数人是只知道埋头干活儿，不知道抬头总结，施云先生很明显是跳出了这个怪圈。

如本书中提到的“零壹原则”对我本人也是启发很深，因为“后门风险”在很多

公司的供应链管理实践中被忽视了，而这恰恰是设计供应链管理体系所必须要关注的问题。

其次，从战略到战术，从架构到实操，本书作者还分享了几个自己总结的实用工具，如供应链架构思维树（SATT）、供应链集成设计图（ISCB）、供应链控制图谱（SCCM）等，读者可以根据自己公司的业务模式、供应链场景，做进一步的延伸、应用。

书中还列举了大量的案例，无一不体现了作者的实践经验与总结。

印象比较深的是“维护客户关系管理（CRM）是浪费时间”的案例，非常到位，之所以让销售人员维护 CRM 数据，目的是为了能够更好地提前规划供应链，提高订单实际达成率。

这个案例很好地反映了很多企业的销售与供应链管理团队之间的关系，因为实际上销售与供应链之间是“对立、统一”的，销售不要总是抱怨供应链出不了货，供应链也不要总是抱怨预测不准确，客户订单总是变，大家都去做自己该做的事情，然后通过有效的供应链管理（如销售与运营规划流程，即 S&OP 等），把大家联结在一起，事情就会好办多了。

作者提出“库存不是魔鬼，不应被妖魔化，合理的库存是制造企业赖以生存的根本。在库存优化过程中，我们应当尽可能地去发现并解决导致库存过高的深层次问题，建立一套完善的企业库存预警系统，通过库存优化来帮助企业优化全供应链的价值流程，而不仅仅是局部的流程”。

这个观点同我提出的“从库存角度，全面透视企业供需链管理问题”的思想是一致的。

优化库存，并不等于为了降低库存而降低库存，而是为了持有合理的库存，以尽可能少的库存代价，满足尽可能多的客户需求，这是库存控制的根本出发点。而通过库存的优化，或者通过对库存问题的不断审查，我们就可以比较全面地发现供应链管理流程、体系问题，从而持续改善企业的价值链。

毕竟，无论“物流”“资金流”还是“信息流”，最终都是体现在库存上——库存少了，你断“物流”；库存多了，你断“现金流”。反正是，多了，少了，你都流不起来。

意犹未尽，但局限于篇幅，只能止笔于此，相信广大读者一定还会从本书中发现更多的亮点。

程晓华

程晓华先生，著有《制造业库存控制技巧》《CMO——首席物料官》；“制造业库存控制技术与策略”课程创始人、讲师；全面库存管理（TIM）咨询独立顾问。

序 三

掌握供应链管理的核心

施云跟我一拍即合，有很多共同之处——在供应链领域摸爬滚打多年，从未放弃学习和创新，抱着对供应链的热心，希望能为提升中国供应链水平贡献出一份力量，追求卓越，永不止步。

供应链就像一门艺术，虽然作为供应链人士，可能觉得这是个吃苦的差事，哪有什么艺术可言。但想想从计划、采购、生产、交付等各个节点，加上外部支持环境，到底应该怎样架构，怎样运筹，怎样将每一环节做好，又在整体上衔接得天衣无缝，怎不是一门艺术？

施云是我所认识的对这门艺术最热衷的人之一。作为专业认证的供应链管理人士，他积极投身于厦门大学——中国供应链管理中心与 MBA 供应链管理俱乐部，也是中国物流与采购联合会的采购专家。在跨行业、跨公司、跨部门都有丰富经验的他，还是个爱写会写的专家，常深入浅出地将见解和经验分享给大家。

他说：“不论做什么，我都要在一年之内把它变得简单，做起来毫不费力。”核心的东西，一定是简单的，能把事情做简单了，就说明抓住了核心，理清了逻辑，于是就就像庖丁解牛一样，在掌握本质的基础上，做起来十分轻巧。做供应链就是要这样。

在供应链从业这么多年的他，一定抓住了供应链运作和管理的核心，终于，现在著成本书，跟大家分享，共同学习和进步！

这本书从架构到战略和战术，步步精彩，环环紧扣。首先从实战的角度解读供应链并加以拓展，帮读者建立“端到端的供应链概念”，介绍管理“信息流、实物流、资金流”的先进工具，深入探讨如何降低牛鞭效应；然后上升到供应链战略规划与精益管理模式的高度；最后又务实到计划、库存、采购、生产等具体方面，并辅以丰富的案例。

本书以简单易懂的方式将供应链逻辑传递给从事及关心供应链的相关人士，为我们提供了新的思考角度。

詹斯敦

詹斯敦先生，前国际供应链理事会（SCC）中国区总裁、华畅供应链总裁、上海美国商会物流与供应链分会主席。

前 言

在中国经济转型的大背景下，本土企业的生存发展面临巨大挑战。过去跑马圈地、粗放扩张的模式已经一去不返，供应链的竞争已然成为企业竞争的主要模式，供应链的优势也成为了领先企业的核心价值。

然而，认识到供应链管理重要性的本土企业，却缺乏足够的知识和经验去推动整体供应链管理的变革和提升。一方面，作为一门综合性应用型学科，国内的教育体系还停留在 20 世纪七八十年代的建制，大多数院校的相关专业仍然从供应链的某个部分来设置，如物流管理、采购管理等，没有上升到端到端的供应链体系教育的层面，这与欧美的教育体系形成了鲜明的差异；另一方面，系统性的供应链管理实践在国内企业中仍然处于起步阶段，专业人才和成功案例的匮乏也成为了制约企业管理提升的最大瓶颈之一。可以预见的是，对于整体供应链管理和架构体系的理论及实践的研究将会成为中国未来管理领域内的一个热点。

供应链是一个复杂的系统，供应链的变革九死一生，它的成败很大程度上取决于供应链的架构是否合理，因此“供应链架构师”的概念应运而生。虽然国内已经出现了极少数的“供应链架构师”这样的职位，但是本书作者认为“供应链架构师”并不指一个特定的岗位，而是一种能力或经验。它包含为了设计和完善供应链架构所必备的能力，它可以泛指所有参与此类设计的人员，如企业的首席执行官、首席运营官、供应链总监、采购总监、物流总监、生产总监，甚至是高级经理、经理等从事供应链管理岗位的人员。

欧美对于供应链架构的研究起步较早，尤其是从 SCC（国际供应链理事会）于 1996 年提出 SCOR（供应链运作参考模型）以来，越来越多的企业开始从系统的角度来进行供应链的架构和管理。而对于发展中的中国，对于供应链架构的实战研究尚未真正开始。本书的作者在本土及跨国企业里从事过多年的供应链管理工作，同时也担任过企业和高校的供应链管理讲师，具有丰富的理论以及从供应链基层实操到高层管理的实战经验。

这不是一本教科书，而是以作者独特的视野带领读者一窥供应链架构，它包含

了作者亲历的或者观察提炼的诸多实战案例、作者对供应链架构的独到见解和观点，以及许多业界通用的和作者独创的实用性的工具和方法，例如供应链架构思维树、供应链集成设计图、零壹原则等，能够让读者学有所用。希望本书的阅读能为读者开启一个全新的、端到端的供应链管理视野！

目 录

作 者

2016年1月

目 录

架构篇

第一章 谁能慧眼看穿供应链

- 抽丝剥茧 走出误区 3
- 第一节 换个角度看三流——正向与逆向供应链 3
- 第二节 谁是真正的链主 6
- 第三节 供应链上的“神龙效应” 10
- 第四节 供应链上都有哪些“玩家” 12

第二章 三流集成规划怎么做

- 善用工具 讲究方法 21
- 第一节 信息流、实物流、资金流——秉性不一的“三兄弟” 21
- 第二节 供应链架构思维树 (SATT) 23
- 第三节 供应链集成设计图 (ISCB) 29
- 第四节 供应链控制图谱 (SCCM) 33
- 第五节 逆向供应链流程设计 36
- 第六节 供应链设计的防呆法——“零壹原则” 39

第三章 如何降低牛鞭效应

- 两向一点 推拉结合 44
- 第一节 牛鞭效应与啤酒游戏 44
- 第二节 推式与拉式——一块硬币的两面 53
- 第三节 推拉供应链的设计 55
- 第四节 欲速则不达——供应链上的“延迟策略” 62

战略篇

第四章 如何规划供应链战略

——运筹帷幄 决胜千里 69

第一节 供应链的战略、战术与战斗 69

第二节 客户、渠道、需求、供应——一个都不能少 74

第三节 供应链战略匹配——经典与创新 79

第五章 精益供应链管理

——追求卓越 永不止步 88

第一节 谁是全球供应链最佳实践企业 89

第二节 精益供应链管理——吃得精、消化快、转化好 93

战术篇

第六章 如何搭建计划管理平台

——内外协同 步调一致 109

第一节 运营计划的指挥权在谁手里 110

第二节 共识预测与计划流程 114

第三节 预测：理性与感性的思考 121

第七章 零库存还是大库存

——“省”时度势 布局合理 126

第一节 走出库存管理的五大误区 128

第二节 库存管理的“控制台”与“圣经” 135

第三节 库存多少才合理 140

第四节 控制库存精度，不止是账实相符 144

第八章 采购是不是个技术活

——汇集资源 采购价值 154

第一节 世界级采购与供应管理 155

第二节 如何写一份合格的“品类策略报告” 160

第三节 采购成本管理——不仅仅是降价 165

第四节	多品种小批量产品供应管理的制胜之道	175
第五节	风险采购管理	179
第九章	如何规划良好的资金流	
—	注入血液 循环增值	186
第一节	赔钱不要紧，现金流断了才要命	187
第二节	供应链金融工具	191
第十章	生产管理与 TOC	
—	突破瓶颈 提升效率	207
第一节	精益理论 PK 约束理论	207
第二节	四种典型的瓶颈模式	208
第三节	有效产出会计	210
第四节	鼓、缓冲、绳子	212
后记	214

架 构 篇

兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。

——孙子《始计第一》

纵观企业制胜的原因：产品、营销、供应链，无出这三者。苹果强于产品，小米精通营销，而戴尔深耕供应链。三者之中，只要有一项强，其他两项与对手持平，企业就可以在商战中叱咤风云，笑傲群雄。然而三者之中，只要有一项弱，哪怕是其他两项强，企业仍然孱弱不堪，其生存或将面临严重挑战。短板决定了企业的生死，长板决定了企业的卓越。因此，三大支柱，缺一不可。

然而，企业常常走入一个误区：将产品和营销摆在企业的神坛上供奉膜拜，而将供应链当作“老三”弃之一旁。排除观念的偏颇，这种误区其实还有更深层次原因：从被命名为“链”的那一刻开始，供应链就已经跳出了企业的四壁围墙，而存在于更大的物理和信息空间里。企业和企业之间的关系就如同人与人的关系，复杂而敏感，管理好供应链更是一项艰巨的系统工程，但往往变革慢、见效缓、评估难，单靠一己之力，仅凭聪明才智，是无法承担这项艰巨而复杂的任务的。它的成功更多来自于良好的内外协同，以及对另外两大支柱的全力支持。也正因如此，它的成功也往往被湮没在产品和营销至上的管理现实之中。

在这众多误区之中，还有对供应链的种种困惑与不解。那么究竟供应链是什么？怎么才能管理好供应链？如何才能设计和架构好企业的供应链？

“供应链架构师”是作者自编的一个词，或许曾有人用过，或许还没有。作者希望用此词来提出一个新的概念，即：优质的供应链不是生而有之，它和建造高楼大厦一样，需要规划和创意，需要一砖一瓦、日复一日地辛苦搭建和精心维护。

开卷有益，让我们以理论导航，以实践开渠，一起步入供应链架构师的学习之旅。

第一章 谁能慧眼看穿供应链

——抽丝剥茧 走出误区

什么是供应链？

我们随便翻开一本供应链管理相关的教材或书目，开篇应该都会提及供应链的概念。其中最常见定义如下：

供应链是围绕核心企业，通过对信息流、物流、资金流的控制，从采购原材料开始，制成中间产品及最终产品，最后由销售网络把产品送到消费者手中的将供应商、制造商、分销商、零售商，直到最终用户连成一个整体的功能网链模式。

这段文字虽不算冗长，但却是典型的教科书语言，对读者来说，往往是“一目十行、过目即忘”。笔者不是理论派，或许是作为一位实践者，总觉得对实践无益的知识是在浪费读者的时间。因此，让我们站在实践者的角度重新来审视一下供应链的概念，看透、看穿供应链的本质。

第一节 换个角度看三流——正向与逆向供应链

信息流、实物流、资金流被称作供应链的三大要素。我们有时候也把商流、服务流等作为另外的要素补充到供应链的概念里，使之更加完善。这些要素看似简单，但跌倒在这上面的企业却不计其数。

笔者在给企业培训的时候，通常会布置一个练习：请大家根据供应链的定义画出您所在企业的供应链简图。通常能100%画完整的人只占到总人数的不到10%，大多数情况下，90%的人所画如图1-1所示（备注：中间的节点会因行业而不同）。

