

钻石丛书

LOGISTICS AND SUPPLY
CHAIN MANAGEMENT

物流竞争

——后勤与供应链管理

[英] 马丁·克里斯托弗 著

马越 马月才 译

北京出版社

钻 石 丛 书

物流竞争

—— 后勤与供应链管理

[英] 马丁·克里斯托弗 著

马 越 马月才 译

图书在版编目 (CIP) 数据

物流竞争——后勤与供应链管理 / (英) 马丁·克里斯托弗 (Martin Christopher) 著; 马越, 马月才译. —北京: 北京出版社, 2000

(钻石丛书)

ISBN 7-200-04186-6

I. 物… II. ①克… ②马… ③马… III. 企业管理: 供销管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 50279 号
著作权合同登记号: 图字 01-2000-0134

©Financial Times Professional Ltd. 1998, Assigned to Pearson Education Limited 1999

本书 2000 年中文简体字版经由伦敦的皮尔森教育有限公司授权北京出版社在中华人民共和国境内 (包括香港地区) 独家出版发行。

版权所有, 不得翻印

物流竞争

——后勤与供应链管理

WULIU JINGZHENG

——HOUQIN YU GONGYINGLIAN GUANLI

[英] 马丁·克里斯托弗 著

马 越 马月才 译

*

北 京 出 版 社 出 版

(北京北三环中路 6 号)

邮政编码: 100011

网址: [www. bph. com. cn](http://www.bph.com.cn)

北京出版社出版集团总发行

新 华 书 店 经 销

北京通县电子外文印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 32 开本 9 印张 211 000 字

2001 年 1 月第 1 版 2001 年 1 月第 1 次印刷

印数 1—5000

ISBN 7-200-04186-6

F·255 定价: 14.00 元

译者序

“竞争”在市场经济中无处不在。竞争使得企业充满活力，企业发展充满未知性和创新性，同时也充满挑战，充满艰辛。企业在竞争的压力下激发奋进的动力，努力完善着自己，增强着自己的能力，提高着自己的市场竞争力。在经济研究领域，关于竞争优势的研究著作虽已有很多，而《价值竞争——在品牌价值和消费者价值之间架起桥梁》和《物流竞争——后勤与供应链管理》两本书是有关竞争的策略和竞争力研究的最新的代表著作，是作者多年来辛勤工作的结晶，对企业竞争有重大指导意义。

《价值竞争——在品牌价值和消费者价值之间架起桥梁》一书，由西蒙·诺克斯和斯坦·马克兰先生著作，他们两位是有多年实践工作经验和理论研究造诣的营销专家。本书是对营销管理领域过去二三十年间理论的总结和进一步拓展。《价值竞争》对现今最流行的竞争策略——广告竞争和品牌竞争进行了深入的剖析。探究其背后的支撑，总结其失效的原因，精炼出新的竞争概念：价值竞争。价值竞争的含义是指将企业的关注焦点从创造“品牌价值”转向创造“消费者价值”。时代在前进，竞争在发展，消费者的需求在变化，竞争策略也只有不断演变，才能在新的竞争形势下取得成功。品牌策略创造了大批企业忠诚的消费者，这些消费者仅仅因为这种忠诚关系，就会用较高的价格购买企业的产品。这种策略成功的关键是在品牌和名称背后代表着高质量和高服务水平，其核心是与消费者建

立了交易之外的信任关系。但是，随着科技的发展，质量的门槛很容易被突破，消费者对品牌的忠诚也就随之消失，消费者会在同等质量情况下选择价格最优惠的产品，不再愿意为“品牌”支付溢价。这使得一些世界级名牌，如万宝路和麦当劳的被迫降价。而隐藏在购买行为之后的与消费者的信任关系会为企业留住顾客，能为企业提供比竞争对手更多的优势。因此，企业应努力创造消费者价值，吸引并稳固消费者群，扩大市场份额。怎样才能创造更多消费者价值呢？作者提出的策略是创造 UOVP——“组织特有价值宣言”，现今企业创造的 USP——特有销售宣言是以销售为目的的，而 UOVP 是以创造消费者价值为目的的。围绕如何建立 UOVP，作者从组织、业务流程等多个方面提出了具备很强可操作性的方法，相信会为企业管理和企业竞争提供有益的帮助。

竞争的压力使企业管理逐渐扩展和深入到企业经营的各个方面。后勤管理是企业管理的最新研究领域，是企业家和管理学家的最新关注焦点。后勤管理水平的提高，可以提高企业竞争优势和竞争力，《物流竞争——后勤与供应链管理》正是这一领域研究的最新和最优秀的著作之一。本书的作者马丁·克里斯托弗多年来在后勤学领域从事潜心研究，是英国后勤学与供应链管理研究方面的专家。本书把军事领域的后勤管理应用到现代企业管理中，并且进一步扩展至供应链管理。本书实际上涉及了企业管理中的各个方面，从这一点来看，称得上是一本系统而全面的管理学著作。虽然国内有的管理学者作中也提到了后勤管理的概念，但是在我国企业管理界，后勤和供应链管理的研究还很不够。这本书把后勤管理提升到了战略高度，把它视为竞争优势的源泉之一，进一步拓展了管理视野。本书综合了新兴的管理学理论和技术，引用了许多国外最新的管理实例，给人以耳目一新的感觉。在我国大多数企业都还没有重

视后勤管理的情况下，无论是对理论研究界还是在企业管理的实业界，此书都会让读者获益匪浅。

原书书写文字优美，思路清晰，译者在翻译过程中力求准确、清楚地传达著者的原意。但因译者水平有限，翻译中的不妥之处在所难免，恳请指正。

马月才

(中国人民大学工商管理学院教授)

2000年10月于北京

目 录

译者序	(1)
第一章 后勤学与竞争战略	(1)
竞争优势	(3)
通过后勤管理获得竞争优势	(8)
后勤管理的任务	(11)
供应链和竞争绩效	(13)
变化中的后勤环境	(21)
小结	(30)
第二章 顾客服务维度	(32)
营销和后勤界面	(33)
什么是顾客服务?	(34)
顾客服务与客户忠诚	(39)
服务驱动的后勤系统	(42)
设定顾客服务的优先次序	(51)
设定服务标准	(56)
小结	(63)
第三章 测量后勤成本和绩效	(64)
总成本分析的概念	(65)
后勤成本计算的原则	(68)
后勤和盈亏平衡点	(71)

后勤和股东价值	(77)
客户盈利性分析	(78)
直接产品盈利性	(85)
成本发生器和作业成本法	(90)
小结	(92)
第四章 供应链基准化	(94)
对什么进行基准化?	(98)
后勤流程的基准化	(99)
绘制供应链流程	(100)
供应商和分销商基准化	(107)
设定基准化优先次序	(109)
识别后勤绩效指标	(114)
小结	(116)
第五章 管理全球化管道	(117)
供应链的全球化趋势	(120)
全球化后勤的挑战	(128)
全球化后勤的组织	(133)
未来展望	(136)
小结	(137)
第六章 战略提前期管理	(139)
基于时间的竞争	(140)
提前期的概念	(149)
后勤管道管理	(154)
后勤价值工程	(156)
提前期差额	(160)
小结	(168)
第七章 准时制与“快速反应”后勤	(170)

日本哲学	(176)
对于后勤学的意义	(178)
“快速反应”后勤	(185)
卖方管理库存	(188)
后勤信息系统	(192)
后勤系统动力学	(195)
快速反应的生产战略	(201)
小结	(206)
第八章 管理供应链	(208)
创建后勤远景	(209)
传统组织的问题	(210)
建立后勤组织	(215)
作为变革工具的后勤	(223)
整合的需要	(225)
把供应链作为网络来管理	(227)
流程整合与 ECR	(231)
共同制造与后勤合伙	(235)
供应商开发	(241)
小结	(242)
附录：一个供应商评价系统的例子	(243)
第九章 后勤学前沿	(249)
新组织模式	(251)
管理未来的供应链	(257)
信息在虚拟供应链中的角色	(264)
实施变革	(267)
小结	(278)

第一章 后勤学与竞争战略

本章概要

- 介绍后勤学在军事战略中的起源和随后在产业领域中的应用。
- 阐述竞争战略的原则和通过提高生产率和增强价值优势来追求差异化。
- 解释价值链的概念和后勤在组织内部的完整角色。
- 介绍供应链管理这一学科的兴起，对其下定义并解释为什么和怎么样以后勤学的原理为先导。
- 解释虚拟组织的兴起和促成供应链管理出现的因素。

在1991年的上半年，出现了一个体现后勤学的重要性的鲜明事例。作为海湾战争的先遣，美国和它的同盟国必须长途运送大量的物资，这不可能是个短期行动。把50万的人员和超过50万吨的供应物资空运12,000公里，还要海运超过2,300万吨的装备，所有这些都要在数月之内完成。

综观人类历史，后勤力量的强大与否决定着战争的胜负。曾经有过这样的说法，英国在美国独立战争中的惨败绝大部分应该归因于后勤的失利。在北美大陆作战的英军几乎完全依赖本国的供应。战争高峰期的时候，有12,000人的部队飘洋过海，他们绝大部分的装备和食物供给都来自英国。在战争的最初六年中，对这些关键供给的管理极不充分，这就影响了军队的进程和士气。直到1781年，管理军队后勤供给的组织才建

立起来，但已经为时过晚。¹

在二战中后勤也扮演了主要角色。盟军在欧洲的登陆是一次高技能的后勤训练，正如隆美尔在沙漠中的失败。隆美尔自己说过：“在战争真正开始之前，胜负已经由军需司令决定了。”

然而尽管军队司令和元帅们很早就明白了后勤的关键作用，奇怪的是直到最近企业组织才开始认识到后勤管理对赢得战略优势的重要影响。这种认识的缺乏的部分原因是

奇怪的是直到最近企业组织才开始认识到后勤管理对赢得战略优势的重要影响。

是对整合后勤的益处理解不够。阿伽·肖在 1915 年的文章中指出：

需求产生和实物供应之间的关系……表明存在着相互依存和平衡这两个原则。不能与本群体以及其他群体中的成员在这两种活动中紧密合作，或者是偏重或忽视两种活动中的任一方面，都肯定会打破力量均衡而产生无效分配。

……商品的实物配给是一个与需求产生相对应的问题……许多配给活动的巨大损失，都是因为需求产生和实物供应的不协调……

供给的问题必须在分配工作开始之前发现和解决，而不能让它成为一个后果问题。²

大约过了 70 年，后勤管理的基本原理才有了清楚的定义。

什么是现代意义上的后勤管理？有许多定义的方式，但基本的概念大致是这样的：

后勤是在组织内和它的营销渠道上战略性地管理材料、零件和产品（包括相关的信息流）的获取、运输和储存，以求通过有效完成定单达到当前利润和未来利润的最大化。

这一基本的定义会随着本书的进展而扩展和丰富，这里提供了一个好的起点。

竞争优势

本书的中心论点是：有效的后勤管理是在竞争中取得优势的主要原因——也就是说，可以通过后勤管理获得在顾客偏好方面长久领先于竞争对手的地位。

市场中成功的因素有很多，但可以用一个简单的模型来概括，即企业、它的顾客和它的竞争者之间的三角关系——“3C's”。“3C's”就是指顾客（customer）、竞争者（competition）和企业（company）。图 1.1 说明了这三者的关系。

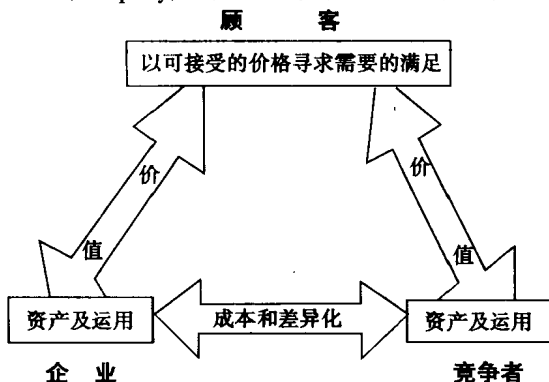


图 1.1 竞争优势和“3C's”

来源：Dumae. K., 《战略家的头脑》，企鹅丛书，1983。

竞争优势的来源首先是，组织能够使自己在顾客眼里形成与竞争者差异化的能力，其次是以低成本经营而获得高利润的能力。

寻求一种持久和稳固的竞争优势已经成为对市场占有率敏感的每一位经理人员所孜孜以求的事情。酒香不怕巷子深的说法已不能被接受了，而且，认为今天的成功会在明天继续的想法也是很不明智的。

我们来考虑一下在任一竞争环境下保证成功的基本条件。最基本的，商务成功来源于成本优势或价值优势，或者更理想的是，来源于两者的共同作用。道理很简单，在任何产业部门中，盈利能力最强的竞争者总是那些成本最低的生产者或能够提供可视差异化价值最大的产品的供应商。

简言之，成功的企业或者具有生产率优势，或者具有“价值”优势，或者是两者的结合。生产率优势表现为较低的成本，价值优势赋予产品或服务以差异化。

让我们简单了解一下这两个战略方向。

1. 生产率优势

在许多产业中，一个典型竞争者往往是低成本的生产者，更常见的是，竞争者在本行业中实现最大的销售量。大量的证据表明，说到成本优势时，“大的就是好的”。这大概是因为规模经济效应，使固定成本在更大的产量上分摊，更确切地说是因为“经验曲线”的影响。

经验曲线这一现象来源于早期的“学习曲线”的概念。二战期间研究者发现，随着工人在他们一直工作的工序或任务中越来越熟练，就可以观察和预见到工人产出率的提高。波士顿咨询小组的创始人，布鲁斯·亨德森随后的著作扩展了这一观点，他提出，当产量提高时，不光是生产成本，所有的成本都将以一定的比率下降（见图 1.2）。实际上，精确地讲，经验曲线所描述的是单位成本与累计产量的关系。并且人们通常认

为这种成本的下降仅适用于价值增值部分，如成本，而不适用于从供应商处购进的价值。而显著降低单位成本，传统理论认为，降低成本的主要途径是获取更大的销售量。相对市场份额与相对成本之间的密切关系是毋庸置疑的。但是，我们也必须认识到，后勤管理能够提供多种渠道来提高效率和生产率，从而有助于大规模地降低单位成本。如何实现这一效果，是本书的关键论题之一。

后勤管理能够提供多种渠道来提高效率和生产率，从而有助于大规模地降低单位成本。

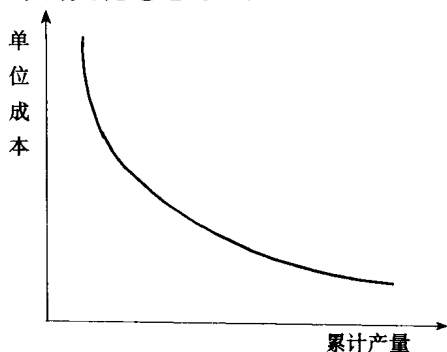


图 1.2 经验曲线

2. 价值优势

“顾客购买的不是产品，而是有用性”，长期以来这一直是营销界的公理。换句话说，产品不是因为它本身而被购买，而是因为它所能“传递”的承诺。这种有用性可能是看不见的，即它与具体的产品特征无关，但却与观念或声誉有关。也就是说，可以看到被提供的产品在某些功能方面领先于竞争对手。

除非我们提供的产品或服务在某方面可以与竞争对手显著

区分，否则，它就很有可能被认为只是一种“商品”而已，而只能以低价销售。因此，重要的是为我们的商品附加价值以使它在竞争中脱颖而出。

用什么方法获得这种价值差异化呢？基本上，以增加价值为基础的战略通常要求对市场进行更详细的划分。当一个公司详细审查了市场之后，它常常会发现有不同的“价值分区”。换句话说，在整个市场中不同的顾客群对不同的效用赋予不同的重要性。这种效用细分的重要性在于，为特殊细分市场创造有吸引力的差异化的机会通常有很多。以汽车为例，福特摩登不仅定位于欧洲汽车的中档行列，而且在它的产品系列中，不同的品种针对着不同的细分市场。因此我们看到在产品系列谱的最底层有简易的、小发动机、两门的型号，而在另一端有四门的高性能的型号。在两者之间有多种产品型号可供选择，每一款各自满足不同的效用分区的需要。通过市场细分来增加价值是获取稳固的市场优势的有力途径。

另一个同样有力的增加价值的途径是服务。市场对服务越来越敏感了，这尤其对后勤管理提出了挑战。在许多市场上，“品牌”的力量在下降，重心转向“商品”的市场地位。很简单，这就意味着单纯依靠品牌和公司形象来竞争已经越来越困难了。而且，产品系列本身的生产技术日益接近，意味着不可能再基于产品本身的差别化来进行有效竞争。因此需要通过技术之外的方法来寻求差别化。一些公司已经对此做出反应，将注意力转移到服务上，把服务作为获取竞争优势的途径。这里的服务是指通过提供扩大化的产品来发展与客户的关系的过程。这种扩大化可以采取多种形式，包括送货服务、售后服务、融资支持、技术支持等等。

在实际中我们常常看到，成功的公司力求获得一种在生产率 and 价值上都占优势的市场地位。观察可选方式的一种有用的

方法是列出一个简单的矩阵。下面依次研究这些选择。

对于发现自己位于我们的矩阵的左下角的公司，情况十分不妙。它们的产品与竞争对手的产品没有什么区别，也没有成本优势。这是典型的商品市场地位，他们最终的战略只能是向矩阵右边的成本领先者发展或者向上边的服务领先者发展。服务领先的路线往往很难达到，尤其是在成熟的市场中，很难获取大量的市场份额。有时候新技术可能会带来成本降低的机会，但是竞争对手也可以获得同样的技术。

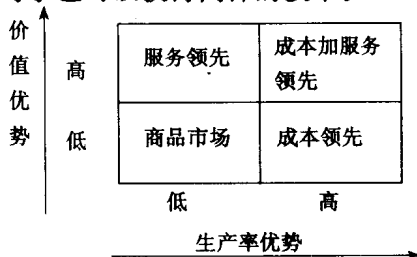


图 1.3 后勤与竞争优势

传统的成本领先战略以规模经济为基础，通过大批量销售来实现。这就是为什么在许多行业中市场份额被如此看重的原因。然而，如果数量是成本优势的基础，那么最好是在市场寿命周期的早期获取数量优势。前面简要介绍的“经验曲线”的概念，表明了及早获取市场份额的价值——相对于你的竞争对手来说，你的市场份额越高，你的成本就会越低。战略性地运用成本优势，处于价格领导者地位，运用恰当手段，使成本高的竞争对手无法生存。或者说，可以保持价格不变，却能够获得高于平均水平的利润，从而进一步巩固产品的市场地位。

一种更加有力的获得成本优势的途径，并不是必须通过数量和规模经济，而是要通过后勤管理。在许多行业中，后勤成本占整个成本的很大部分，因而可以通过根本性的后勤流程重

组大幅度降低成本。这其中涉及的各种方法将在本书后面的部分讨论。

另一个走出矩阵的“商品”象限的方法是通过卓越的服务寻求差异化战略。我们已经说过，市场在日益“服务敏感”化。所有行业中的顾客都在寻找具有更敏捷的反应能力和可靠性的供应商；他们寻求更多的提前期，准时的送货和增值的服务，使他们能够更好地服务于他们自己的顾客。我们将在第二章探讨发展基于加强后勤管理的高质服务战略的具体方法。

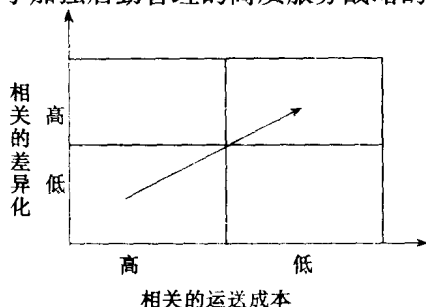


图 1.4 营销后勤的战略目标

有一件事情可以肯定：在成本领先和服务超群之间没有中间道路。识别适宜的后勤战略，把组织引入矩阵的右上方，确实是对管理的挑战。处于右上方的企业所提供的产品能够传递与众不同的价值，同时也具有成本竞争力。这显然是个稳固的地位，占领着竞争对手很难入侵的“制高点”。图 1.4 表明了对后勤管理的战略挑战：寻求使企业走出市场的“商品”底层，走向基于差别化和成本优势的牢固地位的战略。

通过后勤管理获得竞争优势

回想过去十年发生的许多管理变革，或许最重大的变革要