



HARVARD BUSINESS SCHOOL
CASES

MBA核心课案例教学推荐教材

供应链管理

Coordinating and
Managing Supply Chains

马士华 译



HARVARD BUSINESS SCHOOL
CASES

MBA核心课案例教学推荐教材

供应链管理

**Coordinating and
Managing Supply Chains**

马士华 译

图书在版编目 (CIP) 数据

供应链管理/马士华译.

北京: 中国人民大学出版社, 2005

MBA 核心课案例教学推荐教材

ISBN 7-300-06725-5

I. 供…

II. 马…

III. 物资供应-物资管理-研究生-教材

IV. F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 084442 号

Copyright 2005 President and Fellows of Harvard College. All rights reserved.

MBA 核心课案例教学推荐教材

供应链管理

Coordinating and Managing Supply Chains

马士华 译

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号 **邮政编码** 100080

电 话 010-62511242 (总编室) 010-62511239 (出版部)

010-82501766 (邮购部) 010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司) 010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京华联印刷有限公司

开 本 890×1240 毫米 1/16 **版 次** 2005 年 8 月第 1 版

印 张 17.75 插页 1 **印 次** 2005 年 8 月第 1 次印刷

字 数 364 000 **定 价** 45.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换



出版说明

随着 MBA 教育逐渐走向成熟，人们对于案例教学已不再陌生，很多院校，特别是首批 MBA 试点院校已经比较普遍地采用案例教学这种模式。案例教学、案例编写也成为全国 MBA 教学指导委员会十分重视并大力推广的重要工作。为满足教学需要，中国人民大学出版社与哈佛商学院出版公司达成了引进出版哈佛商学院案例的协议，围绕 MBA 教学选择了十门课程，包括：战略管理，人力资源管理，营销管理，公司财务管理，领导学，组织行为学，供应链管理，技术与运营管理，财务报告与控制，企业、政府与国际经济，中文版和英文版同时推出。先由哈佛大学教授从其数千个案例中进行选择、推荐，再由中国教授从推荐的案例目录中遴选，在翻译的过程中又作了进一步的调整，最终确定了目前的案例。

多年来，中国人民大学出版社一直在不懈地打造经管类图书的品牌，特别是，作为高等教育教材出版的市场领先者，我们一直希望能为中国的管理教学和实践提供更多、更好的产品。随着中国 MBA 市场规模的扩大，学生人数的增加、素质的提高，教师队伍的成熟，我们发现，案例教学教材的数量不足及质量不高成了一个比较大的问题，基于大量的市场调研，哈佛商学院的案例便成了我们针对 MBA 教学引进案例的首选。毕竟，哈佛大学是最早开始 MBA 教育的，其 MBA 学位计划有近一百年的历史。哈佛案例每年能销 600 万份，其案例教学法也在逐渐为世界上各大学校所熟悉和借鉴。作为一家以为高等教育服务为己任的大学出版社，我们深感哈佛案例的引进对于我国工商管理教育理论和实践的提升具有十分重要的意义，事实上，我们在 2002 年曾引进出版了一套哈佛商学案例，分商务基础系列和实务系列，共 21 种，在当时引起了很大的反响，只是囿于条件，案例没能根据课程设置选取，不便于教师在教学中使用，基于此，便有了我们这套针对 MBA 核心课程的案例。

在运作这套案例的过程中，我们广泛听取了老师们的意见和建议，我们发现，单是引进一些案例并出版不能满足教学的实际需要，对于很多老师来说，如何讲授哈佛案例才是一个难点。同时，我们在前期调研和筹备工作中也深感案例的推广不再局限于传统意义上的图书推广工作，它已超出了传统单纯出版图书的概念，变成了一种教学理念和教学方法的推广，它需要我们提供更多、更长期的后续服务，并改变传统的

出版模式。

就在我们策划出版这套案例书之际，哈佛商学院酝酿已久的 PCMPCL (Program on Case Method and Participant-Centered Learning) 培训计划正式启动。为配合 PCMPCL 项目，哈佛商学院出版公司邀请包括中国大陆、香港、台湾和新加坡等国家和地区在内的 16 所大学的商学院选派一些教授到哈佛商学院参加哈佛案例教学的培训。首次培训定于 2005 年 8 月，同年 12 月还将在中国举办第二期有关案例教学与写作的培训。

同时，为帮助广大教师更好地使用哈佛案例，中国人民大学出版社还将配套引进案例的教师用书、教学录像等辅助资料（出于授权限制，仅向使用本案例教学的教师提供）。在案例出版后，我们还将提供教学支持，帮助中国教师更好、更便利地使用案例。

运作案例出版的过程是艰苦的，但结果是美好的、令人难忘的。在和哈佛商学院出版公司的合作中，我们一次又一次地听到他们虔诚地谈及他们的使命：改善管理实践。在案例出版的过程中，很多人做了辛苦的工作，我们感谢哈佛商学院高级副院长、贝克基金教授史蒂文·C·惠尔赖特 (Steven C. Wheelwright) 先生，他为我们的案例出版写了序，他在这套案例书 10 门课的选择中起了决定性的作用，没有他的努力，这套书的出版是不可能的。感谢 John Quelch, Michael Tushman, Debora Spar, Pankaj Ghemawat, David Hawkins 以及 David Upton 等教授，他们在我们初选案例的过程中给予了建议和指导；感谢哈佛商学院和哈佛商学院出版公司的下列人员，他们为案例的挑选做了许多工作：Paul Andrews, Tim Cannon, Tad Dearden, Mike Derocco, Pat Hathaway, Amy Iakovou 和 Carol Sweet；感谢哈佛商学院出版公司国际部总经理陈欣章先生，他促成了案例最终出版协议的签订和执行，并完成了整个过程中的协调工作。最后，也要感谢所有参加案例中文版翻译的教授，他们都有自己繁重的教学任务，在出版时间紧迫的情况下，各位教授都高质量地按时完成了翻译工作。

我们希望这套案例书的出版以及后续的培训能影响几百、几千乃至上万个 MBA；我们希望他们能用一种新的视角，适应国际化的大趋势，理解现代企业的管理方法，理性地接受信用经商的理念，推动中国经济的更大发展；我们希望能通过我们的出版物来引导中国的管理实践。如能实现这些目标，那么其间的各种辛苦努力也就值得了。

感谢您选用或关注我们的这套案例书，对您的任何反馈我们都十分珍视。我们的联系方式：010-62510566 转 551 或 541；E-mail: rdcbsjg@crup.com.cn 或登录：<http://www.rdjg.com.cn>。

中国人民大学出版社
2005 年 7 月



总序

“培养世界上有影响力的领导人”是哈佛商学院的使命。1908年，哈佛商学院正式成立。为实现这一使命，哈佛商学院通过实施各种项目，影响众多不同的人。哈佛商学院最出名的可能是其MBA项目，但同时我们也通过开展高级管理人员培训项目(Executive Education Program)（包括AMP项目以及其他逾100个为职业经理人开设的各种培训项目）和通过哈佛商学院出版公司的出版物追求我们的使命。我们的出版物包括《哈佛商业评论》、哈佛商学院图书、网络课程，以及哈佛商学院案例研究。

为杰出院校提供建议也是我们使命的一个重要方面。在过去的60年里，哈佛商学院为世界上许多院校不仅提供了教学案例，还通过各种项目帮助他们及其教师提升了自己的案例教学能力。包括：国际教师项目(ITP)、以参与者为中心的教学法培训项目(CPCL)、案例教学与以参与者为中心的教学法培训项目(PCMPCL)。其中，PCMPCL项目发起于2005年8月，其目的在于帮助中国大陆、香港、台湾和新加坡等国家和地区的主要商学院提升其在MBA项目、高级管理人员培训项目以及以管理实践为导向的研究中，熟练运用案例教学和启发式教学的能力。

通过多年的实践，哈佛商学院发现案例教学的应用通常需要经历三个阶段。第一阶段，案例在管理学课堂上是作为概念或原理的例子、说明来使用的；第二阶段，将案例研究作为主要的学习方法，依靠案例讨论；第三阶段，教授开始把他们在案例研究和课程发展上取得的成果大量应用于教学，以便更好地理解 and 传授如何做决定。

为实践我们的使命，哈佛商学院和哈佛商学院出版公司很高兴与中国人民大学出版社携手帮助中国商学院及其教授实现从第二阶段向第三阶段的跨越。我们的努力包括：为来自中国大陆、香港、台湾和新加坡等国家和地区的教授提供为期10天的PCMPCL培训；出版一套根据MBA核心课编辑的案例书（分中文版和英文版）；组织一系列后续服务的案例教学和案例写作的培训班；建立一个服务于中国教师的案例服务中心。

我们这样做的目的有两个，并且这两个方面都与哈佛商学院的使命紧密相连。一个目的是通过帮助全球教育机构——正如我们在中国发现的那些机构一样——发展它们自身的、着眼于管理实践的案例教学能力，从而促进全球管理教育水平的提高。另

一个目的是帮助这些机构培养一些能够在他们的学校中起到带头作用的教师，使他们能够写出新的、能够与世界分享的案例研究和教学资料。这种既符合国际标准，又与中国具体管理实践相关的案例研究正是中国管理教育机构所急需的。

我们很高兴中国人民大学出版社和中国许多优秀的商学院加入我们的队伍。我们希望哈佛案例书在中国的出版能对中国的教育机构、教师及其培养的未来职业经理人有所帮助，帮助他们实现在全球经济中扮演重要角色的梦想。

史蒂文·C·惠尔赖特 (Steven C. Wheelwright)

哈佛商学院高级副院长，贝克基金教授

2005年6月



译者前言

供应链是指从采购原材料开始，制成中间产品（如零部件）以及最终产品，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结构。这一系统能否达到总体绩效最优，取决于对它的整体协调与控制，因而产生了供应链管理的概念。供应链管理就是使围绕核心企业建立的供应链最优化，能以最低的成本使供应链从采购开始，到满足最终顾客的所有过程，包括工作流（work flow）、实物流（physical flow）、资金流（funds flow）和信息流（information flow），均能有效地操作，把合适的产品以合理的价格及时送到消费者手上。

因此，供应链管理是一种集成化的管理理念，其核心意义在于使企业充分了解客户及市场需求，与供应商及其他合作伙伴在经营上保持步调一致，实现资源共享与集成，协调支持供应链所有企业的协同运作，从而取得整体最优的绩效水平，达到提高供应链整体竞争力的目的。

近几年来，供应链管理的实践在我国的发展也非常迅速，已有众多企业投身到了供应链管理的实践中，并且已经在供应链管理的实践中取得骄人业绩。然而，供应链管理毕竟是一个复杂的系统工程，许多企业在面临如何解决供应链管理的问题时希望能够有成功经验可资借鉴。从这个角度来说，学习国内外先进企业在供应链管理方面的先进经验就成为我们的必修课之一了。本书恰恰就是为满足这个需求而翻译的。书中的案例出自世界著名学府——哈佛商学院案例库，集中介绍了一批世界著名企业在实施供应链管理方面的成功经验，它对我国企业实施供应链管理一定具有很高的参考价值。

本书由华中科技大学管理学院马士华和林勇组织翻译。参加翻译的有张欣（案例1、2）、谭伟（案例3、4）、乐晓娟（案例5）、刘念（案例6、7）、秦雷（案例8、9）、刘小群（案例10、11）、黄爽（案例12、13）、赵婷婷（案例14、15）。全书由马士华校译。在翻译过程中，还得到了本院其他同学的帮助，他们在术语定义及文字润色方面做了大量工作。没有他们的这种无私帮助，也难以在短期内完成本书的翻译工作，在此表示衷心感谢。

由于本书涉及的内容很广，加之时间紧迫，因而谬误在所难免，衷心希望读者不吝指正。

马士华
2005年7月

目 录

ChemBright 股份有限公司 (693 - 026)	(1)
菲多利公司: 车辆回程运输决策 (688 - 104)	(16)
美国货运业简记 (688 - 080)	(44)
两个电子元件分销商的故事 (697 - 064)	(61)
Obermeyer 有限公司 (695 - 022)	(81)
金宝汤公司: 连续补货创新的旗舰 (195 - 124)	(100)
《汉普顿快报》(698 - 053)	(120)
如何协调激励机制来提高供应链的运作效率 (600 - 110)	(125)
美国康普电脑连锁超市 (699 - 026)	(144)
鲍得斯集团 (601 - 037)	(167)
世界服装有限公司的供应链管理 (601 - 072)	(184)
玛瑟莫·麦尼切迪 (686 - 135)	(204)
Paper and More (604 - 093)	(219)
智佳科技公司 (699 - 042)	(232)
印度烟草公司电子集市创新行为 (604 - 016)	(254)

ChemBright 股份有限公司



9-693-026

发行日期:2000年7月11日

“怎样才能停止一场价格战?” “怎样去迎接这场战斗并最终取胜?” ChemBright 公司总裁史蒂文·瓦伊塔尔 (Steven Vitale) 一直在思考应该采取哪些行之有效的措施, 以使自己在 15 个月前才建立起来的公司能在当前严峻的市场竞争中继续生存和发展。作为新英格兰市场上从事自有品牌家用化学制品的生产和灌装的企业之一, ChemBright 公司的产品包括漂白剂、氨水和织物柔顺剂。1986 年 9 月, ChemBright 公司最大的竞争对手 Poulson 公司向新英格兰的零售商们宣布它的漂白剂包含运费在内每件仅售 2.20 美元, 而 ChemBright 公司生产的漂白剂价格为每件 3.24 美元。^① 由于漂白剂的销售在 ChemBright 公司产品的总销售量中占有相当大的份额, 因此 Poulson 公司此次的行动无疑给 ChemBright 造成了极大的威胁, 一下子将公司推到了生死存亡的危急关头。

公司历史

ChemBright 股份有限公司成立于 1985 年 4 月, 其创始人史蒂文·瓦伊塔尔曾当过工业药剂师, 36 岁, 这是他创立的第三家公司。1979 年他创建了他的第一家公司——瓦伊塔尔国际化工 (Vitale International Chemical), 该公司使用了他众多发明中的一种来生产用于金属表面精整的专利产品。事实证明, 该公司运作得非常成功, 到了 1981 年, 瓦伊塔尔将该公司卖给了联合产品研究股份有限公司 (Allied Research Products), 获得了巨额利润, 并将出售所得收益全部作

① 这里的报价不包含运输费用。客户需要自己将所购商品从生产厂家运回去。

Professor Janice Hammond prepared this case as the basis for class discussion rather than to illustrate either effective or ineffective handling of an administrative situation.

Copyright © 1992 by the President and Fellows of Harvard College. To order copies or request permission to reproduce materials, call 1-800-545-7685, write Harvard Business School Publishing, Boston, MA 02163, or go to <http://www.hbsp.harvard.edu>. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, used in a spreadsheet, or transmitted in any form or by any means—electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise—without the permission of Harvard Business School.



为其子女的信托基金。

在迅速升为联合产品研究公司的区域经理之后，瓦伊塔尔辞去了这个职务，他再次组建了一家新公司，利用他的另一个发明来生产织物印花的回转筛。可是这次公司遇到了很大的困难，因为找不到一家合适的美国企业来生产回转筛中的一个核心机械部件。最终瓦伊塔尔在与其投资方所签订的合同期满后离开了公司，尽管当时已经找到了一家德国公司可以生产这种规格的部件。

瓦伊塔尔是受到了他孩子朋友母亲的启发后才萌生了要生产自有品牌的漂白剂这个念头的。这位母亲是新英格兰一家名为 Pellman 的大型连锁超市的执行副总裁。当时瓦伊塔尔夫妇和副总裁夫妇一起观看他们的女儿参加的橄榄球赛。闲聊中，这位副总裁提到多年来 Pellman 一直在低价销售自有品牌漂白剂，其原因就在于以新泽西州的 Poulson 公司为主的漂白剂供应商垄断了新英格兰市场，使其售价居高不下，因而造成 Pellman 几乎无利可图。Poulson 公司的漂白剂在东部其他地区的售价为每件 3.64 美元，但在新英格兰却为每件 4.40 美元。而在东北地区以外的市场，自有品牌漂白剂每件只卖 3.24 美元。因此这位副总裁建议瓦伊塔尔进行市场调查并考虑成立他自己的公司生产自有品牌漂白剂。

瓦伊塔尔深知在新英格兰生产并销售自有品牌漂白剂确实蕴含着巨大的商机。漂白剂是一种大批量低附加值的产品，运输费用在其成本中占有很大比重，因此产品的配送是整个生产的关键所在。由于之前的产品都是由位于新泽西州的供应商运送过来的，因此如果在本地进行配送应该会在价格上具有优势。资料¹估计并比较了来自三种不同渠道的漂白剂的批发价格，即分别来自国有品牌的产品制造商，将要成立的新英格兰本土自有品牌制造商和新泽西州的 Poulson 公司。

接下来，公司就要进行投资筹建了。瓦伊塔尔解释道：

我知道，我必须成功。首先，我需要一份来自主要供应链上的合约，Pellman 公司无疑是最合适的候选者。这份合约将奠定这家新公司的基础。我从 Pellman 公司获得了每月供应 30 000 件漂白剂、织物柔顺剂和氨水的合约，它们也要参与到公司的筹建中。然而这会带来一些法律上的问题。作为交换，我从 Pellman 公司以 3% 的最优利率获得了 300 000 美元的贷款，并以此为担保又从银行以 2% 的“小型企业优惠利率”贷到了另外的 300 000 美元，加上我自己的 2 000 美元投入，我的公司便可以开始运转了。

由于瓦伊塔尔不想增加运输的复杂程度并尽可能减少运输费用，因此他所确定的产品价格并不包含运输费用，客户若以此价格购买，需要自己到工厂将货物运回去。在工厂的选址方面，瓦伊塔尔对本地超级市场链的仓库地点以及它们车队的运输模式进行了调查研究，最终将工厂地点选在了它们车队的回程路线上。^①

^① 通常情况下，具有一定规模的连锁超级市场（拥有 10~20 家连锁店）都会修建一个大型的配送中心。这样，所有连锁店所需的商品（易腐烂变质的商品除外）都可以批量地从供货商处通过铁路、公路运送到配送中心存放起来，然后同其他商品一起合理组合和调度以实现全满或接近全满的整车负载量，运送到各家连锁商店的货架上。这种商店间的运输一般是由连锁超级市场租借或自有的车辆来完成的。对于绝大多数连锁超级市场而言，车辆从商店返回配送中心时往往是空载的。这也被称为车辆的“回程”运动。

这样做的目的是希望结合 ChemBright 公司的物流成本优势将超级市场链上的总成本降到最低。1985 年 8 月，ChemBright 公司在马萨诸塞州的诺伍德地区买下了一家工厂，几乎所有的超级市场都在该工厂所在的诺伍德-坎顿地区建有仓库。资料 2 描述了 ChemBright 的工厂与各超级市场链的仓库之间的地理位置关系。

市 场

20 世纪 70 年代和 80 年代早期，随着国内消费者越来越接受自有品牌产品，新英格兰的自有品牌家用化学制品市场也得到了迅速的发展。消费者认同度的增加主要归因于三个方面：首先，与国有品牌的产品相比，自有品牌产品质优价廉，品种更多；其次，各大超级市场推出了强有力的促销计划进行产品推广；最后，消费者是在全国经济下滑期间转而购买自有品牌产品的，但当经济环境好转之后仍保持了对这些产品的忠诚度。

由于 49 家最大的上市超级市场的净利润已从 1967 年销售额的 2% 降到了 80 年代的 0.5%，这就促使它们将目光转向利润空间更大的自有品牌产品。零售商们认为这样可以培养这类产品对它们的忠诚度，并能在这些商品的规格和生产方面取得更多的控制权。另外，出售自有品牌产品也丰富了零售链上的供应来源，这就使得它们在与供应商商议价格和确定合同条款时处于更有利的地位。

在新英格兰的自有品牌家用化学制品市场上，大约 20 家零售商承担了 80% 的产品销售。剩下的 20% 由代理商销售给一些小型零售商。资料 3 列出了 1985 年三类主要的家用化学制品（漂白剂、织物柔顺剂和氨水）在整个新英格兰市场上的销售情况。资料 4 则给出了各大零售商的年销售量。

产品种类

大型零售商在向供应商采购自有品牌化学制品时，往往是按照产品组来购买的。漂白剂、织物柔顺剂和氨水组成一组；衣物和餐具清洗剂构成另一组；洁厕剂和玻璃清洁剂这类特殊产品分为第三组；冬青油和乙醇组成清洁产品系列。最后，日用保健和美容用品如洗发香波和漱口水又分为一组。通常情况下，零售商会成组地向某供应商采购商品，但有可能将不同组的产品承包给不同的供应商。

ChemBright 公司最初成立时主要是生产自有品牌漂白剂。瓦伊塔尔就漂白剂的规格要求向许多大型零售商进行了咨询，结果他沮丧地发现各家的要求都不一样。不过他最终决定只生产一种产品，但质量高于所有零售商的期望值而价格又颇具竞争力，并且以统一的公开价格销售给所有顾客。这个决定与行内称为“特别交易”的惯常做法是完全不同的，即一个供应商以不同的且不公开的价格与各个不同的零售商分别进行交易。



不久之后，除漂白剂之外，ChemBright 公司又开始生产这一产品组中的另两种商品——氨水和织物柔顺剂，从而完善了整个产品系列（资料 5 中的数据为 1986 年 9 月这三种产品的销售量）。ChemBright 所生产的全部产品包括四种味道不同的氨水、两种味道的织物柔顺剂和一种漂白剂。每一种产品都有四种规格：1.5 加仑、1 加仑、0.5 加仑和 1 夸脱。

漂白剂的可得利润大概在 9%~11% 之间，相对于其他自有品牌产品而言是比较低的。例如织物柔顺剂以每件 4.20 美元的售价来计算，能为 ChemBright 公司带来 19%~23% 的利润；氨水每件售价为 3.00 美元时，所获得的利润在 15%~19% 之间。ChemBright 凭借与 Pellman 的合约已经在漂白剂市场中站稳了脚跟，一旦建立了良好的声誉，便可以向其他具有高额利润的自有品牌产品（如织物柔顺剂和氨水）市场进行扩张。瓦伊塔尔这样说道：“我们将在市场中占有一席之地，既然我们的客户把货车开到这里装货，那么多装一些其他产品也不会令它们增加多少额外支出，到那时便是显示我们优势的时候了。”

瓦伊塔尔认为生产其他家用化学制品、日用保健和美容用品是今后较为合适的发展方向，因为与漂白剂一样，这些产品的附加值都较低。由于运输费用决定了产品的总成本，因此将这些产品进行长途运输是不经济的。鉴于此，瓦伊塔尔相信将国内市场划分为若干区域，在各区域内分别进行生产是可行的。资料 6 中列出了 ChemBright 公司未来将要生产的一些产品。

竞 争

总部设在新泽西州、年销售额将近 4 000 万美元的 Poulson 公司是 ChemBright 公司的主要竞争对手。Poulson 公司只在新泽西州的帕塞伊克建有一间工厂，但其销售范围却包括了整个新英格兰、新泽西州、纽约州和宾夕法尼亚州的东部地区。在新英格兰市场，Poulson 通过其代理商进行销售，这也是业界的通常做法。代理商的佣金根据产品的不同而有所区别，但漂白剂的佣金接近 2%，织物柔顺剂的佣金则接近 3%。Poulson 公司在新英格兰市场上的总销售额为 1 800 万美元，其中 700 万美元来自那些被认为与 ChemBright 公司的产品具有直接竞争力的产品。Poulson 公司的客户包括食品集市、联合杂货商店、大型连锁超市、新英格兰市场、Best Stores 和波士顿市场。

S&J 化学公司 (S&J Chemical Company) 的年销售额为 800 万美元（其所有产品都与 ChemBright 公司类似），主要销售市场为新泽西州和宾夕法尼亚州的东部地区。然而它们向波克夏市场和奥普兰商业中心供应产品也有 10 年时间长了。

位于纽约州曼彻斯特市的 Empire 产品股份有限公司 (Empire Products) 的年销售额为 1 200 万美元，其中 200 万美元来自新英格兰市场，但由于公司远离新英格兰市场，因而削弱了它的竞争力。

Yankee 公司 (Yankee Company) 位于马萨诸塞州的霍尔布鲁克，年销售额为 1 000 万美元，它生产的织物柔顺剂和冬令产品如防冻剂与 ChemBright 公司的

产品形成了竞争，同时它在清洁剂和日用保健美容品市场上也占有一定份额。

运 作

ChemBright 公司的生产过程主要是将各种化学物质进行混合（目前所用的原料中有四种是主料，用量很大，其他另有 150 多种与主料相配合），然后制造各种塑料瓶，根据不同的配方将各种产品装入不同的瓶中。ChemBright 公司所用的设备全部是二手的，并由史蒂文·瓦伊塔尔和公司负责生产运作的副总裁迈克·丹伦泽（Mike Derenzo）以及三个助手安装（资料 7 为公司的人事组织结构图），仅此一项就相当于节约了 990 000 美元的重置价值，620 000 美元的公允价值，390 000 美元的拍卖价值。

凭着瓦伊塔尔的聪明才智，ChemBright 在其他设备上也节约了不少资金。例如，一个大型的贮存罐售价为 3.2 万美元，瓦伊塔尔则以每个 600 美元的价格购买了 8 个用过的气体罐，将底部切掉，又花费 9 600 美元用混凝土建造了一个游泳池，将所有罐子连成一条直线固定在其中，这样一来就节约了 17 600 美元。

与 Poulson 公司拥有七条生产线不同的是，ChemBright 公司仅用一条生产线来生产所有不同尺寸的塑料瓶。这条生产线是由瓦伊塔尔特别设计的，目的是使公司能够迅速适应不同的变化，这也使 ChemBright 公司以最小的投资获得了更大的生产柔性。从一种产品的生产转到另一种产品的生产只需要 1 小时，而如果是同一组产品之间的转换最多只需要半个小时。

由于是按库存而不是按订单生产，所以 ChemBright 公司的运输提前期只需要 3 天，而 Poulson 公司则需要 10 天。同时 ChemBright 公司租用了一套基于计算机的订单处理系统，该系统能够接收并处理由通用电气公司（GE）的信息网络系统传送的订单信息。零售商可以将它们所需的商品通过 GE 公司的网络发送到 ChemBright 公司的“邮箱”中来下订单。然后 ChemBright 公司从邮箱中将订单信息下载到其订单处理系统中，并随后生成一份仓库所需的“提货清单”。这样，所有的订单商品能够在 3 天内完成全部包装并等待运输。

尽管并不一定要缩短提前期，但瓦伊塔尔还是认为更短的提前期能带来以下好处：

首先，像漂白剂这种需求稳定的产品，客户一般能够承受 10 天的提前期。但是如果能够 3 天就提到货，它们的感觉会更好，而且还能获得一定的回旋余地。这对我们来说也是一种很好的销售手段。其次，由于必须保证 3 天的提前期，就使我们始终不会放松警惕并且一旦某天有紧急订单出现，我们也能有充分的准备以应对这种突发状况，事实上我们几乎总是可以做到这一点。

瓦伊塔尔认为由于生产中存在着不可避免的机械故障和一些失误，所以这时



的可变成本是比较高的。但是他也看到通过重组生产流程和改变某些操作的执行顺序能够提高生产力，产量可由现在的每月 35 000 件增加到每月 60 000 件，而且不会增加固定成本。同时这些改变还能够降低目前的可变成本。瓦伊塔尔的观点是：“由于我们扩大了生产量，所以我们应该提高生产力并降低 40% 左右的费用，这些费用是指在劳动力和生产制造方面的花费，而不是折旧费、租赁费和管理费。”

潜在客户

瓦伊塔尔对 ChemBright 公司的前景是这样规划的：

目前首要的任务无疑是开发新客户。根据我们目前的产量，除了完成与 Pellman 公司签订的每月 30 000 件的产品数量之外，仍然有剩余的生产能力。因此我一直在与其他一些潜在客户进行接触。

一开始，我就对那些客户说我们不负责运输，但随即我向它们指出我们比我们的竞争对手具有地理位置上的优势。要使这些潜在客户明白尽管我们的报价不含运输费但对它们来说仍然是较为便宜的价格，这确实需要丰富的经验和良好的沟通技巧。我极力说服客户用自己的车队来运货，并让它们知道其实由它们自己承担运费更加划算。例如我们曾经向外租借车辆并雇用司机为一位客户送货，收费标准为每件 36 美分。但后来我们建议它们考虑用自己的车辆到我们这儿取货。它们的运输部门经过核算之后认为它们可以以每件 30 美分的价格运输。然后我们告诉客户我们的实际运输成本为每件 18 美分，而且客户用自有车辆运输，成本应该更低一些，因为我们的车辆是租来的！客户的运输部门经过再次核算，最终认为它们可以以每件 20 美分的价格自己承担运输任务，现在它们已经在这样做了。目前我们自己承担的运输量大约占到了总销售量的 5%，但随着我们不断向客户游说，这个比例一直在下降。

接下来，我向客户承诺我们将提供优质的服务，它们所需产品的库存将一直由我们管理直到打上它们自己的标签为止。我将我们的“产品规格书”拿给客户看，坦白地告诉它们我们绝不会提供任何一件低质量的产品。客户往往显得相当诧异，因为它们还不习惯于这种谈话方式，也不习惯我甚至不同它们讨价还价或是谈“交易”。

我给它们看我们的产品在实验室里的检测结果，但如果客户想要一些样品，我就给它们 100 美元的支票，然后告诉它们去 Pellman 公司的货架上买一些产品回来。这种做法同样也令它们吃惊，但也显示出我非常支持自己的产品。

我真正看中的的是三个潜在的大客户：Shop&Save 连锁店，友谊食品集市

(Friendly Food Fare) 和波克夏市场 (Berkshire Markets)。我很有信心它们会对我们的产品感兴趣并会按照我们的方法进行尝试。它们通常的做法都是先将供应商的产品拿到它们少量几个店铺中试销，如果反应不错，它们就会把这些产品投放到越来越多的连锁店中销售。

然而，我遇到了一个很大的问题。那就是很多零售商都认为我们公司是隶属于 Pellman 公司的，而且尽管我向它们解释说并不是这样，它们也不相信。不过我坚信我总会找到办法使这些客户相信这一点。

未来的发展

从长远的发展看，ChemBright 公司除了在未来的区域内通过增加自有品牌的产品种类来不断扩大公司规模之外，也在考虑将现有的生产运作模式照搬到国内其他地区。瓦伊塔尔认为目前可以采用 ChemBright 的运作模式的地区至少有 6 个。在许多地方，商店的自有品牌商品是从拥有自己的主打品牌产品的制造商那里采购来的，通常这并不能让零售商感到满意，因为它们认为这些制造商往往将最优质的原材料用于生产其主打品牌产品，而将剩下的原材料用于生产自有品牌产品。

瓦伊塔尔一直在考虑的另外一个利润增长点是将公司的生产运作与公司所服务的零售商进行更加全面的集成。例如，如果他能够进入各零售店的数据处理系统中实时掌握到直接的销售数据，他就可以自动确定补货数量和制定直接向零售商供货的运输计划。这种方法的好处在于可以绕开零售商的配送中心以减少与之相关的仓储费用。然而，零售商们却希望能通过集中的配送中心将各个连锁店的产品需求合并起来以减少运输的复杂性以及利用规模效应以支持从配送中心到各个店铺的频繁送货，因此瓦伊塔尔的想法与零售商的这种愿望是有冲突的。另外，瓦伊塔尔也不确定他应该怎样在零售商那里建立足够的信用度以使零售商能够允许他实施补货决策过程。

价格战

瓦伊塔尔知道在此之前已经有 4 家新英格兰本土的自有品牌漂白剂生产厂家在刚刚运营不久就在由 Poulson 公司发起的价格战中败下阵来。其中两家公司发现它们的劣势在于没能联合起来，因此每个塑料瓶的成本高达 36 美分（而 ChemBright 公司只需 20 美分）。第三家公司之所以倒闭是因为所用的制瓶原料容易被漂白剂腐蚀。第四家公司在被 Poulson 公司收购后也关门停产，它们的所有设备被运送到了 Poulson 公司位于新泽西州的工厂里。资料 8 和资料 9 分别为 ChemBright 公司截至 1986 年 9 月 30 日的 9 个月内的营业活动汇总表和资产负债表。