

# 2

# 小时通

## 图解系列

# 供应链管理

[日] 日本综合研究所供应链研究部 著



中信出版社

2 小时通 图解系列

# 供应链管理

日本综合研究所供应链研究部 著

李建华 译

中信出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

供应链管理/日本综合研究所供应链研究部著; 李建华译. —北京:

中信出版社, 2001.2

(2小时通图解系列)

ISBN 7-80073-322-X

I. 供… II. ①日…②李… III. 企业管理: 供销管理

IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 00156 号

ZUKAI SUPPLY CHAIN MANAGEMENT HAYA WAKARI by Nihon Sogo Kenkyu -  
jo SCM Kenkyu Group

Copyright (c) 1999 by Nihon Sogo Kenkyu - jo SCM Kenkyu Group

Originally published in Japan by Chukei Publishing Co., Ltd., Tokyo.

Chinese (in simplified character only) translation rights arranged with

CHUKEI PUBLISHING CO., LTD., Japan through THE SAKAI AGENCY.

All rights reserved.

## 2 小时通图解系列

# 供应链管理

## GONGYINGLIAN GUANLI

著 者	日本综合研究所供应链研究部	开 本	880mm×1230mm 1/32
译 者	李建华	印 张	7.25
责任编辑	龚 援	字 数	140 千字
责任监制	王祖力	版 次	2001 年 2 月第 1 版
出 版 者	中信出版社 (北京市朝阳区新源 南路 6 号京城大厦 邮编 100004)	印 次	2001 年 2 月第 1 次印刷
承 印 者	中国青年出版社印刷厂	书 号	ISBN 7-80073-322-X F·241
发 行 者	中信出版社	京权图字	01-2000-4430
经 销 者	新华书店北京发行所	印 数	00 001-10 000
		定 价	19.00 元

版权所有·翻印必究

## 作者介绍

日本综合研究所 SCM 研究组

### ●执笔成员

久道 雅基

(株式会社)日本综合研究所事业本部主任研究员

1984年茨城大学工学部毕业后,就职于横滨橡胶(株式会社)新产品开发部,1990年获JAIMS后任现职。主要从事市场战略、物流战略等研究。

西村 克己

同一研究所事业本部主任研究员。1982年东京工业大学经营工学专业硕士课程毕业后,就职于富士彩色胶卷(株式会社)经营效率化推进室,1990年始任现职。专业领域是经营战略、经营革新(SCM、ERP、CS经营)等。

吉田 壮太郎

同一研究所事业本部副主任研究员。1984年毕业于神户大学。曾就职于日产汽车,1992年任现职。主攻业务改革、物流战略等。

## 序 言

大量消费的时代业已终结，物资极大丰富。只要生产就不愁卖的时代已成为过去，消费者只购买自己所需的商品。因便宜购物的冲动降低，轻易不动钱包的聪明的消费者增加了。我们将这种现代化的经济环境称做牵拉型市场（PULL），即消费者占主导地位的市场结构。

泡沫经济崩溃前的厂家主导型市场叫做推进型市场（PUSH）。推进型市场结构是指在物资匮乏的情况下，厂家对市场拥有极大的统治权。在推进型市场下，厂家最关心的是调整库存，因为只要有库存，商品就不愁卖，所以他们一直致力于全国范围的库存调整，使库存保持适度增量。生产什么商品、生产多少等等生产计划均由厂家独自确定，只要生产，就能卖出去。即便剩余，降价也很容易清仓空库。

但是，泡沫经济崩溃后，市场结构由推进型向牵拉型转变，厂家自我计划生产的商品不再畅销。消费者只购买自己需要的商品。即便是像从前那样减价，也无法

打动消费者，无论价格多么便宜，不需要的东西我就不买。这样，明显出现畅销商品与滞销商品分化的倾向，畅销商品一路畅销，滞销商品处处滞销。也就是说，一方面畅销商品库存不足，另一方面滞销商品库存积压的现象日渐普遍。

例如，唱片行业就是一个明显的例子。热销商品（CD唱片）在短时间内销量突破100万张，宇多田光一种唱片就销出了800多万张。与此相反，全行业仅售出1万张左右的唱片却也比比皆是。

如果在商品紧缺时再行生产的话，到消费者手中就要花费很多的时间。为避免商品缺货，适时适量地进行生产是最有效的。然而，迄今为止按销售信息制定生产计划是很困难的，因为厂家根本就无法掌握销售信息。

近年来，随着条形码的普及（JAN cord）和信息技术（IT）的进步，获取销售信息变得容易起来。同时即时的数据通讯、庞大的数据库构建也变得容易及可能起来。信息技术的进步给厂家和零售业的供应链（supply chain）带来了新的可能。

另外，零售业也存在着很大的苦恼。以前零售业一直通过连锁经营来降低成本。所谓连锁经营就是通过多家店铺的参与，降低每一家店铺的经营费用，通过大量买入，大幅度降低进货价格。如果是多店铺参与的话，不仅能够增加总的进货金额，相对批发点来说，很有优

势，而且还能够减轻共同分摊的费用方面的负担。例如，拥有 1000 家店铺的零售行业（薄利多销店），总店花费 1 亿日元的广告费，平均到每一家店铺却只有 10 万日元；以 10 亿日元开发信息系统的话，平均每一店铺的负担只有 100 万日元。这种由多家店铺加入的连锁经营是零售业降低成本的秘诀所在。

但是在所有零售业都引进了连锁经营后的今天，这种降低成本的方法已不再能与自己以外的商店形成差别。为了确保自己商店的利益不因其他商店而受影响，必须探索一条连锁经营以外的新的降低成本的道路。

综上所述，以下两点是显而易见的。即：牵拉型市场下畅销商品的紧缺及滞销商品的库存积压的矛盾以及零售业普及连锁经营后，相互间成本差的限度。解决这些问题的办法是供应链。

供应链力求使供货商（零部件供应商）、厂家、批发及商品流通、零售等一条龙在整体上处于最佳状态，它是使全面减少库存、降低经营成本等变为可能的一种新型管理方法。无论是对厂家、还是对零售业来说，它都不失为一种解决推进型市场矛盾的革新经营的方法。

实现供应链的方法在于整个供销联合体共同分享包括销售信息（POS 数据：即时销售数据）和流通在内的库存信息。倘若能将销售信息、库存信息及时地转达给厂家和供货商，厂家便只需生产可售出部分，便可以

摆脱以前那种在毫无销售信息的情况下预测需求的下赌注似的生产计划。

信息技术的进步使引进比连锁经营更先进的供应链机制变为可能。先于他人实行革新经营，便能获得优势。供应链能够比其他公司进一步降低成本，因此现在正是引进这一机制的最佳时机。

著作代表 西村克己

1999年9月



# 目 录

序 言

## 第一章

### 供应链管理是改革经营的最终法宝

- 一、把握供应链的结构····· 2
- 二、从制造到销售的内在联系····· 4
- 三、供给形式因产品特性而变化····· 6
- 四、供应链的四个流程····· 8
- 五、理解基本机能及问题所在 ····· 10
- 六、由部分最佳到整体最佳 ····· 12
- 七、追求顾客优势 ····· 14

八、适应牵拉型市场 .....	16
九、供应链管理通过共享信息掌握顾客需求 .....	18
十、供应链管理的七种效果 .....	20
十一、变换品种，提高销量 .....	22
十二、全面压缩库存 .....	24
十三、缩短全过程所需时间 .....	26
十四、实现低成本操作 .....	28
十五、改善现金流通 .....	30
十六、将市场需求风险降到最低点 .....	32
十七、加强市场调研，创造非凡价值 .....	34
十八、提高供应链全体企业的利益 .....	36
十九、信息共享使供应链管理进一步稳定 .....	38

## 第二章

### 了解供应链管理的新动向

一、现在仍然要向美国学习 .....	42
二、对供销联合的改革 .....	44

三、考虑全体成员的利益 .....	46
四、卖方参与, 改革流通 .....	48
五、信息系统的标准化使供应链管理得以实现 .....	50
六、理解重建供应链管理的理论 .....	52
七、思考过程改变经营 .....	54
八、生产计划技术的进步支持供应链管理 .....	56
九、把握生产率会计的特征 .....	58
十、加强工程管理, 缩短所需时间 .....	60
十一、引进强有力的支持软件 .....	62

### 第三章

#### 重建供应链体制

一、探讨推进供应链事业的价值 .....	66
二、确定题目, 分析现状 .....	68
三、运用框架, 实施分析 .....	70
四、敏感捕捉经营环境的变化 .....	72
五、明确经营课题, 积极投身经营 .....	74

六、建立假说，解决问题 .....	76
七、战略分析主要看重要因素间的平衡 .....	78
八、分析重建供应链管理的价值 .....	80
九、把握不同业务的产品、市场战略 .....	82
十、确定不同机能，明确部门目标 .....	84
十一、分析商务站台 .....	86
十二、总结问题的发生原因 .....	88
十三、是否有全面掌握情况的成员 .....	90
十四、分析计划、实施、实际业绩 .....	92
十五、掌握不同部门的分析要点一 .....	94
十六、掌握不同部门的分析要点二 .....	96
十七、确定制约条件，解决现实问题 .....	98

## 第四章

### 供应链管理构思设计的具体推进方法

一、反复构思，确定方向 .....	102
二、重新制定全公司的战略 .....	104

三、建立独立的竞争地位·····	106
四、变革的方向性决定供应链管理的基础·····	108
五、明示变革的目的和蓝图·····	110
六、明确改革的重点·····	112
七、巩固不同部门的方针，实现业务战略·····	114
八、确定业务构思，探讨组织改革·····	116
九、充分运用信息系统·····	118
十、对信息系统实行分工负责·····	120
十一、统一各部门的改革方针·····	122
十二、全面规划蓝图，共享美好未来·····	124
十三、管理程序与供应链管理并进·····	126
十四、调整经营系统·····	128
十五、积极扩大供应链·····	130
十六、选好合作伙伴，扩大企业联合·····	132

## 第五章

### 从改革的设计到引进

- 一、将供应链管理的基本构想具体化····· 136
- 二、明确攻克课题的重点措施····· 138
- 三、改革的顺序从整个工程的设计开始····· 140
- 四、实现和业务计划的联合····· 142
- 五、执行系统程序难免发生变化····· 144
- 六、通过组织改革实现效率提高····· 146
- 七、改革之前整理课题····· 148
- 八、明确责任制····· 150
- 九、修改并统一相关企业间的规则····· 152
- 十、全面描绘信息系统的蓝图····· 154
- 十一、开发商品、调配、生产的单项系统····· 156
- 十二、开发运输、销售的单项系统····· 158
- 十三、开发企业间的系统····· 160

十四、确定业务范围, 引进单项系统·····	162
十五、保持机构改革的效果·····	164
十六、强制性渗透信息系统的方法·····	166
十七、长期巩固组织调整后出现的稳定·····	168
十八、通过重整经营系统巩固改革成果·····	170

## 第六章

### 掌握不同行业建立 供应链管理的不同特点

一、重点课题因行业不同而不同·····	174
二、向假想的机能联合过渡 (日用杂货行业) ·····	176
三、发展超越系列的开放的供应链 (汽车行业) ·····	180
四、对压缩流通库存倾注全力 (家电行业) ·····	184
五、在需求不景气的状况下改善成本 (建筑行业) ·····	188

六、将重点放在新药开发上，适应药价改革 (医药行业) .....	192
七、建立与厂家、批发商、零售业的战略同盟 (食品、水产行业) .....	196

## 第七章

### 制定不同部门重建供应链的战略

一、“全员最佳”的含义 .....	202
二、决定主要成本的部门 (开发、技术部门) .....	204
三、重视进货点的改革 (采购部门) .....	206
四、大胆开展缩短周期工作 (生产部门) .....	208
五、开展商品评价，取消劣势商品 (规划、销售部门) .....	210
六、从彻底调整运输、配送途径开始 (流通部门) .....	212
后 记 .....	214



## 第一章

# 供应链管理是改革 经营的最终法宝