

# 供应链物流管理

(原书第3版)

唐纳德 J. 鲍尔索克斯 (Donald J. Bowersox)(密歇根州立大学)  
(美) 戴维 J. 克劳斯 (David J. Closs)(密歇根州立大学) 著  
M. 比克斯比·库珀 (M. Bixby Cooper)(密歇根州立大学)

马士华 黄爽 赵婷婷 译

Supply Chain Logistics Management (3rd Edition)

Supply Chain Logistics Management Supply Chain Logistics Management  
Chain Logistics Management Supply Chain Logistics Management



ics Management Supply Chain Logistics Management Supply C

ement Supply Chain L  机械工业出版社  
China Machine Press nent Supply Chain Logistic

ply Chain Logistics Management Supply Chain Logistics Manage

# 供应链物流管理

(原书第3版)

唐纳德 J. 鲍尔索克斯 (Donald J. Bowersox)(密歇根州立大学)  
(美) 戴维 J. 克劳斯 (David J. Closs)(密歇根州立大学) 著  
M. 比克斯比·库珀 (M. Bixby Cooper)(密歇根州立大学)

马士华 黄爽 赵婷婷 译

Supply Chain Logistics Management (3rd Edition)



机械工业出版社  
China Machine Press

本书不仅涵盖了物流/供应链管理方面的发展进程和基本原理,而且为我们展示了未来的商业物流发展前景与供应链管理及其在增强企业竞争力方面所起到的作用,还提供了一个新的物流领域的研究框架,立足于从当代商业的角度考察物流的运作方法,而且特别将对物流的研究放在供应链一体化的框架之下,通过将其纳入到一体化的商业战略中来扩充供应链管理的应用范围,并且突出物流在支持全球经济的供应链中的重要性正在日益上升。本书还揭示了一体化物流管理所需的行动、商业流程与战略,并使物流整合成为企业战略的一种核心竞争力。

读者对象:研究生、本科生、高校教师、物流管理人员。

Donald J. Bowersox, David J. Closs, M. Bixby Cooper. Supply Chain Logistics Management, 3rd Edition.

ISBN 978-0-07-337787-2

Copyright © 2010 by The McGraw-Hill Companies, Inc.

Original language published by The McGraw-Hill Companies, Inc. No part of this publication may be reproduced or distributed in any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) Co. and China Machine Press.

All rights reserved.

本书中文简体字翻译版由机械工业出版社和美国麦格劳-希尔教育(亚洲)出版公司合作出版。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封底贴有McGraw-Hill公司防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号:图字:01-2009-3254

图书在版编目(CIP)数据

供应链物流管理(原书第3版)/(美)鲍尔索克斯(Bowersox, D. J.)等著;马士华,黄爽,赵婷婷译. —北京:机械工业出版社,2009.11

(华章教材经典译丛)

书名原文:Supply Chain Logistics Management

ISBN 978-7-111-28895-4

I. 供… II. ①鲍… ②马… ③黄… ④赵… III. 物资供应—物资管理 IV. F252

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第196580号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑:章集香 版式设计:刘永青

北京京北印刷有限公司印刷

2010年1月第1版第1次印刷

214mm×275mm·25.25印张

标准书号:ISBN 978-7-111-28895-4

定价:56.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

客服热线:(010) 88379210; 88361066

购书热线:(010) 68326294; 88379649; 68995259

投稿热线:(010) 88379007

读者信箱:hzjg@hzbook.com

## 作者简介 About the Authors

---

### 唐纳德 J. 鲍尔索克斯

唐纳德 J. 鲍尔索克斯 (Donald J. Bowersox) 是密歇根州立大学约翰 H. 麦克康奈尔学院的教授, 同时他还担任过该校商学院的院长。鲍尔索克斯教授获得博士学位后, 一直在行业内从事研究。他撰写了大量文章, 常发表于《哈佛商业评论》、《市场营销》、《商业物流通讯》和《供应链管理研究》等著名期刊上。2008年与人合著最新力作*Start Pulling Your Chain: Leading Responsive Supply Chain Transformation*鲍尔索克斯博士在行业内进行了大量的调查研究, 分析了物流运作在北美地区和全世界范围内的最佳应用。同时, 他还经常以发言人的身份参加行业内以及学术界举办的会议。

### 戴维 J. 克劳斯

戴维 J. 克劳斯 (David J. Closs) 是密歇根州立大学约翰 H. 麦克康奈尔学院工商管理系的教授, 他获得博士学位, 研究方向是市场营销和物流。克劳斯博士撰写了大量文章, 常常发表于各种学术期刊、会议和行业调查报告中。他还作为主要研究者, 参与撰写了《世界一流的物流: 进行持续变革中存在的挑战》与《21世纪的物流: 使供应链的一体化成为现实》等著作。克劳斯博士经常在行业和学术会议上发表演讲, 同时他也是教学实施项目的负责人。此外, 他曾是《商业物流通讯》杂志的编辑, 现任《物流季刊》执行编辑。

### M. 比克斯比·库珀

M. 比克斯比·库珀 (M. Bixby Cooper) 是密歇根州立大学市场营销与供应链管理系的副教授。他参与撰写了三部著作中的分销和物流部分, 如《世界一流的物流: 进行持续变革中存在的挑战》与《战略的市场营销渠道管理》。他在国际客户服务协会的执行委员会工作了4年, 担任研究和教育委员会的负责人。

## 译者简介

A b o u t t h e T r a n s l a t o r

---

马士华，1956年3月出生。1982年1月毕业于华中工学院，获得学士学位，1995年在华中理工大学获得博士学位。1996年破格晋升为教授，1998年被聘为博士生导师。加拿大多伦多大学、美国宾州州立大学访问学者。现任华中科技大学管理学院副院长、供应链与物流管理研究所所长。享受国务院政府特殊津贴。

兼任中国物流学会副会长、湖北省物流学会副会长、武汉市政府参事、武汉市物流协会副会长社会职务。《管理工程学报》、《管理学报》、《工业工程与管理》杂志编委会委员。曾任（2000~2005年）教育部高等教育管理科学与工程教学指导委员会委员。

长期从事生产运作和供应链、物流管理方面的教学与研究。作为负责人主持过国家自然科学基金面上项目2项、国家自然科学基金专项课题2项、国家高技术863/CIMS课题4项、教育部及湖北省基金课题4项，以及30多项企业及地方政府委托的供应链管理和物流管理有关的咨询、规划项目，取得了一批高水平的研究成果。教学和科研成果有：主持的《生产与运作管理》被评为2006年国家级精品课程；2006年被中国物流学会评为全国首届有突出贡献的物流专家（获此殊荣的专家全国仅十名）；负责的国家863/CIMS课题“集成化供应链管理模式与运作方法研究”获湖北省科技进步二等奖；云南省级项目“供应链与拓展云南省流通市场研究”获云南省科技进步三等奖；专著《供应链管理》获2000年全国首届宝供物流理论创新二等奖。

2000年4月出版的国内第一本《供应链管理》（机械工业出版社出版）专著，在社会上产生了很大的影响，该书曾连续重新印刷18次，是国内物流、供应链管理研究和应用的主要参考书（2005年出版了第2版）。此外，他还在国内外重要学术期刊和学术会议上发表论文100余篇，其中被SCI、EI及ISTP收录20余篇。曾应邀在浙江大学、上海交通大学、中山大学等高等院校的管理学院讲授生产运作管理及供应链管理等课程。在国内若干大型企业以及全国物流专题会议演讲几十场次，在多家物流企业担当技术顾问。

## 译者序 Foreword

---

供应链管理就是使围绕核心企业建立的供应链最优化，并使它能以最低的成本、最好的服务水平来实现供应链从采购开始到制成产成品再到满足最终顾客的需求所有流程的有效运作，把合适的产品、以合理的价格、及时地送到消费者手上。供应链管理的核心思想是“系统”思维观 (System Thinking) 和“流”思维观 (Flow Thinking)，对供应链中一切活动的优化要以整体最优为目标，对各个环节的运作管理要实现像小河流水般的顺畅。《供应链物流管理》这本书就体现了这一思想。该书阐述了为实现一体化物流管理所需的各项任务、业务流程和战略，提出了希望通过阅读本书达到的三个目标：在全球经济环境下对现有的物流实践进行全面的阐述；介绍运用物流原理以实现企业竞争优势的方法和手段；提供一种概念性的方法，将物流作为一个核心竞争力整合到企业供应链战略之中。事实上，该书反映了供应链管理是一个一体化的管理理念，其核心意义在于如何使企业能够与合作伙伴在供应链运作上实现协同性，实现供应链合作伙伴的资源共享，并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。

本书新的一版增加了许多反映当代供应链管理发展的新趋势，介绍了一些新的观点，充分反映出原著作者认真的治学态度。在马士华、黄爽、赵婷婷翻译的基础上，新版中所有变动的部分由王娜负责翻译，并由马士华对书稿进行校对和修改。在翻译过程中，还得到了华中科技大学管理学院供应链与物流管理研究所其他同学的帮助，在此表示衷心的感谢。

本书的翻译得到机械工业出版社华章分社的大力支持，在此表示感谢。

由于本书涉及的内容很广，译者水平有限，因而谬误在所难免，书中翻译错误或不恰当的地方，敬请读者不吝指正。

马士华

于华中科技大学

2009年9月

# 前 言 Preface

---

在过去的70年中，对于商业物流这一学科的讨论已经不仅仅局限于仓库和货运码头了，它逐渐成为全球领先企业董事局会议室中的议题。我们有幸能够从研究、教育和提出建议等各个方面积极参与到这项变革中来。《供应链物流管理》涵盖了在供应链框架下物流学科的基本原理及其发展过程，同时，它也代表了我們对于商业物流和供应链管理未来发展的前瞻，以及它们二者在企业竞争中所扮演的角色。

尽管本书的三位作者曾经单独或与人合作撰写了大量有关物流各个领域的文章和书籍，但是他们仍然决定编写《供应链物流管理》，并在第1版之后继续进行修改。这是因为，本书实际上是对他们多年研究和讨论的一个综合与总结，并且从很多方面来讲，本书对作者此前撰写的、由麦格劳-希尔出版社出版的相关书籍做出了补充与更新。本书的主要思想是将对物流的研究放在供应链一体化的框架之下，通过将其纳入到一体化的商业战略中来扩充供应链管理的应用范围，并且突出物流在支持全球经济的供应链中的重要性正在日益上升。

物流包括了供应链的各成员之间在产品和信息传递过程中所需的各种活动。供应链为商业企业以及它们的供应商们提供了一个框架来迅速、准确、有效地进行合作，从而为顾客运输产品、提供服务和信息。本书阐述了为实现一体化物流管理所需的各项任务、业务流程和战略。我们希望本书能够实现以下三个目标：（1）在全球经济环境下对现有的物流实践进行全面的阐述；（2）介绍运用物流原理以实现企业竞争优势的方法和手段；（3）提供一种概念性的方法，将物流作为一个核心竞争力整合到企业供应链战略中去。

在本书的出版过程中，有许多人做出了突出的贡献，他们的建议都反映在了书稿中。我们要感谢下面这些人，他们分别是：马里兰大学的休·特纳、俄克拉何马大学的孙黄明、田纳西州立大学的特德·斯坦克、宾夕法尼亚州立大学的罗伯特·诺瓦克、肯考迪亚大学的大卫·伯斯特、北伊利诺伊大学的查尔斯·彼得森、迪尤肯大学的约翰·马温尼、亚利桑那州立大学的埃利奥特·拉比诺维奇以及阿拉巴马农工大学的克里斯·I. 思依达。所有这些人员对文稿进行了详尽的检查，提出了大量的建议，从而确保我们能够提高本书的质量。

我们还要感谢麦格劳-希尔公司的出版团队为本书所做的指导和努力，他们分别是：执行编辑理查德·赫彻、编辑助理丽贝卡·曼和克里斯蒂娜、项目经理达纳·保利、产品指导贾米·霍尔特曼、以及项目经理迈克尔·加登和莱瑟沃治·梅因。

作为供应链管理专业协会的成员，我们很幸运地得到了来自于许多其他协会成员的热情帮助。我们要特别感谢执行理事里克·布拉斯吉思以及供应链管理学会所有员工的鼎力协助。

在过去的45年中，许多曾经参加过密歇根州立大学物流管理决策发展研讨会年会的高层管理者们，一直不断地温习着书中提到的基本概念，并慷慨地贡献出了他们的时间和经验。我们还要感谢沃辛顿工业公司的创始人和主席约翰 H. 麦克康奈长期以来向密歇根州物流委员会提供的支持与帮助。

如今，世界各地从事物流教育的人数正在日益增加。所有这些执教人员，尤其是我们在密歇根州立大学的同事们，对于我们完成和充实本书的内容都提供了很多建议与帮助，我们在此对他们表示由衷的感谢。

多年来，教师们不断从与学生的交流中获得灵感，许多学术经验往往来自于课堂和各种研讨会。我们有幸从许多杰出的青年学者那里获得了建议，这些学者们目前在学术界和商业界都具有非同寻常的影响力。特别地，我们要感谢那些将本书原稿进行电子输入，并为提高书稿质量而提出了许多有益建议的学生们。许多博士生为本书的案例分析和文字编辑给予了大力支持，我们要对他们提出特别感谢，尤其是朱迪斯·惠尔普博士和托马斯·戈德斯拜，他们参与了大量的案例编辑和文字编辑工作。学生研究助理约翰·鲍尔索克斯在书稿的筹备和获得出版许可的繁杂过程中做了大量非常有价值的协助工作。同时还要感谢梅杰 G. 思科特·韦伯和布赖思·皮斯，他为本版准备了许多最新的资料。

我们还要感谢费利西亚·卡摩尔和帕梅拉·克斯伯瑞在本文前一版的手稿筹备中所做出的贡献。谢丽尔·伦丁为本书的原稿准备了大量资料，并且在本书这两版的出版过程中给予了极大的支持。如果没有费利西亚、帕梅拉和谢丽尔的帮助，我们将无法完成大量的改编工作，此书也无法成功出版。

尽管本书的出版获得了来自各方的大量协助，但是书中仍然不可避免地会出现一些错误。这些错误完全是我们自己的责任。

唐纳德 J. 鲍尔索克斯

戴维 J. 克劳斯

M. 比克斯比·库珀



# 目 录 Contents

---

作者简介  
译者简介  
译者序  
前言

## 第一部分 供应链物流管理

---

### 第1章 21世纪的供应链 2

- 1.1 供应链革命 3
- 1.2 整合创造价值的原因 4
- 1.3 供应链的基本模式 5
- 1.4 一体化管理与供应链流程 6
- 1.5 响应性 10
- 1.6 优化的财务管理 14
- 1.7 全球一体化 15
- 小结 16
- 问题 17
- 注释 17

### 第2章 物流 19

- 2.1 物流业务的重要性 20
- 2.2 物流的价值构成 21
- 2.3 物流过程 23
- 2.4 物流运作 28
- 2.5 物流整合目标 30
- 2.6 物流的运作模式 32
- 2.7 柔性结构 34
- 2.8 供应链的同步化 36

- 小结 40
- 问题 40
- 注释 41

### 第3章 客户服务 42

- 3.1 以客户为中心的市场营销 43
- 3.2 客户服务 46
- 3.3 客户满意度 51
- 3.4 客户成功 56
- 3.5 客户关系管理策略 58
- 小结 60
- 问题 61
- 注释 61

### 第4章 采购与制造 63

- 4.1 质量要求 63
- 4.2 采购 66
- 4.3 制造 73
- 4.4 精细生产和六西格玛 79
- 4.5 物流衔接 80
- 小结 82
- 问题 83
- 注释 83

### 第5章 信息技术 85

- 5.1 信息系统的功能 85
- 5.2 供应链信息系统的组成模块 88
- 5.3 企业运作 93

5.4 企业的计划和监控 104

5.5 通信技术 106

5.6 软件服务 115

小结 115

问题 116

注释 116

## 第6章 一体化运作计划 117

6.1 供应链计划 117

6.2 供应链计划应用系统 119

6.3 销售和作业计划 120

6.4 协同计划、预测和补货 123

6.5 预测 124

小结 135

问题 135

注释 135

## 第二部分 供应链物流运作

---

### 第7章 库存管理 138

7.1 库存的功能与定义 138

7.2 库存维持成本 143

7.3 库存计划 144

7.4 不确定性管理 149

7.5 库存管理政策 158

7.6 库存管理实践 167

小结 169

问题 169

注释 170

### 第8章 运输基础设施 171

8.1 运输的作用、原则和参与者 171

8.2 运输的规章制度 175

8.3 运输的组成 180

8.4 运输服务 187

小结 193

问题 193

注释 194

### 第9章 运输管理 196

9.1 运输的经济性与定价 196

9.2 运输部门的职责 207

9.3 单据 212

9.4 定价 214

小结 219

问题 220

注释 220

### 第10章 仓储 221

10.1 战略仓储 221

10.2 仓库作业 227

10.3 仓库所有权的分类 230

10.4 仓库决策 232

小结 240

问题 240

注释 240

### 第11章 包装和物料处理 242

11.1 包装作业的前景 242

11.2 包装促进物料处理效率 244

11.3 物料处理 248

小结 256

问题 256

注释 257

## 第三部分 供应链物流设计

---

### 第12章 全球战略定位 260

12.1 经济全球化 260

12.2 全球供应链一体化 261

12.3 国际采购 268

小结 270

问题 270

注释 271

## 第13章 网络整合 272

13.1 企业设施网络 272

13.2 仓库的要求 274

13.3 系统概念及分析 276

13.4 总成本整合 277

13.5 物流战略规划 286

小结 291

问题 291

注释 292

## 第14章 物流设计和运作计划 293

14.1 计划方法 293

14.2 阶段I: 问题的定义和计划 294

14.3 阶段II: 数据收集和分析 300

14.4 阶段III: 建议和实施 303

14.5 供应链分析方法和技巧 305

小结 316

问题 318

注释 318

## 第四部分 行政管理

### 第15章 关系建立和管理 322

15.1 内部物流关系的建立和管理 322

15.2 供应链关系的建立和管理 329

小结 338

问题 339

注释 339

### 第16章 运作、财务和社会绩效 341

16.1 测量系统目标 341

16.2 运作评价 342

16.3 财务评价 350

16.4 财务报告的要求 357

小结 359

问题 359

注释 359

### 第17章 供应链风险 361

17.1 供应链风险管理 361

17.2 产品复杂度 362

17.3 规章制度 364

17.4 资源的可得性 366

17.5 安全 371

小结 375

问题 375

注释 376

结束语 378

术语表 380

PART

1

## 第一部分

# 供应链物流管理

第一部分介绍了物流的重要战略意义，指出物流能够在国内供应链和全球供应链运作中创造价值，并实现商业成功。第1章总述了当前对供应链管理的关注程度，指出供应链为制定和实施物流战略提供了一个框架。第2章则介绍了本书的主题——物流。在探讨如何使用多种方法整合客户服务、生产以及采购等环节时，引入了物流的概念。第3章指出了实现客户服务对于物流的成功具有相当重要的影响。物流创造的价值是推动客户成功的强劲驱动力。第4章介绍了什么是采购与制造。客户服务、采购和制造三者相结合，就构成了供应链的运作领域。物流与该运作领域紧密相连，并支持着它的发展。在第一部分的最后，第5章指出了信息技术在供应链物流管理中具有很强的适用性。作者利用一个总体框架，给出了在供应链物流的运作和设计中实施特定技术的方法。第一部分的第6章讨论了一体化运作计划，在一体化供应链管理中的一大挑战，就是多功能、跨企业的计划和运作执行。

## 21世纪的供应链

20世纪90年代,对于大多数企业而言,产品经过加工后,通过仓库配送到消费者手中的平均时间是15~30天,有时候甚至更长。从订货到发货的过程通常包括:通过电话、传真、电子数据交换或者公共邮件下达和传送订单;使用手工操作或电脑系统,运用信用授权和将订单分配给仓库的方法进行订单处理;最后,将产品送到客户手中。当一切都按计划进行时,客户收到订购产品的平均时间仍然较长。然而,一旦出现如缺货、订单丢失、订单出错或发货地址不正确等问题时,所需的总时间将变得更长。在实际运作中,这些情况屡见不鲜。

为了解决从订货到发货时间过长的问题,并且为了预防突发事件,企业通常采取的方法是增加库存。例如,零售商、批发商和制造商都持有同一种商品的库存。尽管这样一来会增加额外库存,但是由于产品的差别较大,仍然会经常出现缺货或延迟交货的现象。

那些在20世纪被广为使用的商业惯例和用于实现配送的分销渠道一样,都是从工业革命多年的经验积累中演变而来的。这些长期保留下来的商业惯例在现阶段仍然存在,并且没有发生多大改变,这是因为没有更好的、更明确的法则去取代它们。传统分销过程的目的在于战胜挑战,获得利益,然而这些利益早已变得不再重要了。供给不足已经不再是工业化社会的特点了。消费者的数量不断增多,同时,他们对多种产品和服务的需求日益增加。事实上,现在的消费者们更希望从大量的商品和资源中挑选出满足自己独特需求的那些产品。消费者们不再被动接受产品,相反,他们积极地参与到了产品或服务的设计和配送过程之中。随着运输能力的不断增加,运输过程的可靠性也有了显著提高。借助于精密和尖端的信息系统,现代运输能够实现更准确、预测精度更高的配送。

信息技术的快速发展给社会带来了翻天覆地的变化。20世纪90年代,计算机的普及、互联网的发展和大量廉价信息的快速传递给全球商业带来了极大的影响。信息的特点是快速、准确、容易获取,并且绝大多数与信息相关的事物都变成了准则。互联网逐渐成为了一种实现企业与企业之间交易(B2B)的常见而又省钱的方式。在这些推动力的驱使下,全球经济快速诞生了。

历史学家们认为20世纪的最后10年是信息或数字时代的启蒙阶段,同时,数字时代将继续在21世纪呈现持续发展的趋势。在信息时代,商业之间彼此互通的本质使一种新型的合作关系应运而生,即供应链管理。管理者们不断改善传统的营销、生产制造、采购和物流惯例。企业采取了供应链管理这种新型的合作关系之后,能够根据准确的需求生产出产品,并快速配送到全球各地的消费者手中。物流系统可以确保实现产品的准时配送。消费者订购产品和产品分类配送能在短短几个小时内实现。在以往的服务中常常出现的错误变得越来越少,取而代之的是不断增加的管理承诺,比如零缺陷或者通常所说的六西格玛。<sup>1</sup>完美订货,即按照所需的产品种类和质量要求,准时无误地将产品配送到指定地点,并保证发货单正确,产品没有损坏的情况,在过去是非常少见的,而现在已经成为了情理之中的事情。或许这源于一个不可忽略的事实,即现在使用比过去低得多的总成本和较少的资金,就能够实现上述这种高水平的服务。然而归根结底,所有这些商业结构和战略上的根本性改变,全部都来源于信息技术的不断发展。

供应链管理是现代企业的一种新型战略方式。在第1章里我们将介绍供应链管理的商业模式和价值构成。我们在这一章中回顾了供应链革命的发展过程,并在战略的框架下介绍有关供应链的概念。一体化管理、响应性、优化的财务管理、全球一体化和数字化商业变革是导致供应链产生的主要驱动力。最后,我们会探讨与当代供应链管理相关的一些问题。总之,第1章以框架的形式,从21世纪物流需求的角度展示了什么是供应链管理,指出了它是一个包含了物流管理以及其他相关运作管理的战略性管理架构。

## 1.1 供应链革命

我们认为,当今管理者们正在经历一场供应链革命以及与之相关的物流复兴。它们两者相互关联,都涉及企业的最优运作绩效,同时极大地改变了原有的商业规则。然而,从战略分析的角度来讲,它们又是完全不同的两个方面。

供应链管理的研究对象是由一些相互合作的企业所构成的整体,这些企业通过合作实现战略定位,增加运作效率。对于供应链中各个成员企业而言,供应链关系反映出了一种战略上的选择。供应链战略是建立在相互依存、相互合作基础之上的渠道安排。这就要求相关企业建立跨部门的管理流程,并使这个流程突破企业组织的界线,与上下游的贸易伙伴和客户相互连接起来。

与供应链管理相比,物流则强调库存在供应链中移动和存放定位等工作。因此,物流是供应链的一个组成部分,它必须在供应链这个大框架下进行运作。物流通过正确选择库存的时间和存放地点实现了增值,它是包括企业订单管理、库存管理、运输管理、仓储管理、物料处理和包装等过程的有机整体。一体化物流将供应链的各个环节有效地连接在一起,实现了供应链的同步化,使整条供应链上的活动成为连续的过程,它对于供应链的高效连接至关重要。十几年来,尽管物流管理的目标始终没变,但实现物流管理的方法却发生了根本性的变化。

本书的研究重点之一是一体化物流管理。为了学习物流知识，读者必须对供应链管理有一个大致的了解。如前所述，供应链为物流的发展提供了一个运作框架。供应链管理正在发生巨大的变化，我们将对这些变化做简要的介绍。相应地，物流最佳运作，正如本书描述的那样，是随着供应链构架和战略的发展而发展和进步的，是一种处于不断变化中的活动。我们将在第2章中研究物流最佳运作的复兴，这部分内容为以后各个章节的进一步阐述奠定了基础。

最初，供应链管理或许是一个很模糊的概念。有关供应链管理的书籍很多，但是却很少涉及它的基本定义、结构或常用词汇。人们不禁置疑，供应链到底由哪些要素构成？与综合性的内部运作相比，供应链到底在多大程度上实现了与其他企业的集成？如何在竞争条例和法律的限制下最好地贯彻供应链思想？对于绝大多数管理者而言，供应链管理有不可抵挡的强烈吸引力，因为它是一种新型的业务模式，具有增加企业竞争力的极大潜力。供应链管理的理念同样意味着建立高效的业务关系网络。这个网络可以消除重复的、不创造价值的工作，从而提高效率。通过回顾传统分销渠道的运作，能够帮助我们更透彻地了解供应链变革。

为了克服商业贸易中出现的挑战，企业提出与提供其他产品或服务的企业建立业务关系，共同合作。这种相互依存的关系非常必要，有助于企业将更多的精力放在自己的专业领域。在经历了早期的工业革命后，管理者们开始站在战略的高度考虑企业的核心竞争力、专业化以及规模经济等问题，这使他们意识到只有与其他企业进行紧密合作才能不断获得成功。与早期的垂直所有者一体化的观念相反，现在管理者们明白任何企业都不能完全做到自给自足。<sup>2</sup>企业间的相互依存引发了有关分销以及市场渠道的研究。

鉴于过去各种企业之间的区别相当明显，早期的渠道运作研究主要根据分销过程中的具体职责进行分类管理。例如，如果一家企业在批发过程中提供增值服务，那么，与批发商进行交易的企业就很想知道自己能获得哪些服务，同时需要为这些服务付出多少酬劳。在对具体的分销渠道进行了深入研究后，我们很快发现，领导者、分销渠道成员的协同合作以及解决冲突的方法，对于整个分销渠道而言都是必不可少的。研究渠道构成和战略的学者们指出使用类型学法能够对各种运作模式进行分类，既可以是单笔交易，也可以是高度连续的业务关系。

渠道一体化的特点之一是连接性，到目前为止这仍然是一个比较模糊的概念。由于相互合作，成员企业都能够获得好处。然而，缺乏准确的信息将导致整个渠道处于相互敌对的状态。当这种情况愈演愈烈时，渠道中的所有企业都将首先关注自身的目标。这样最终导致渠道仍然处于非常不稳定的状态，与各人只顾各人的竞争环境没什么区别。

在20世纪的最后10年中，渠道战略以及渠道结构有了根本性的改变。传统的分销渠道运作随着计算机的普遍应用和信息传输技术的高度发展，朝着更强调合作的方向发展，而电子业务的出现进一步加快了这一发展势头。互联网在连接性领域的巨大潜力为分销渠道管理开创了新的篇章。

## 1.2 整合创造价值的原因

为了介绍企业进行整合管理的好处、面临的挑战以及进一步解释整合管理的重要性，至少要了解三种消费者的价值观。

消费者的传统价值观是经济价值。经济价值和效率一样，都建立在运作的规模经济基础上。规模经济就是通过最充分地利用企业的固定资产，实现总成本最低。经济价值关注的焦点是创造产品/服务的效率，要尽可能地做好所有工作。消费者寻求的经济价值是物美价廉。

第二种价值观是市场价值。市场价值就是在正确的时间和地点，提供诱人的分类产品以实现产品效用。市场经济关注的焦点是推出产品/服务时实现范围经济。多品种大型购物中心、大型百货零售商店和多厂商电子商务订单履行作业的产生就是为了实现市场价值。对于消费者来说，市场价值就是便利的产品/服务分类及选择。

经济价值和市场价值的实现对消费者来说都很重要。但是，越来越多的企业认识到，企业成功还与第三种价值观有关，即关联价值。关联价值包括定制化增值服务，这种服务超越了产品及其定位，给客户带来真正的差异。市场价值反映的是正确的产品和服务，经济价值反映的是正确的价格，关联价值除了包括以上两种价值以外，还意味着对产品和服务的改进、排序、同步处理以及其他创造差异化的活动。从消费者的角度来看，关联价值就是将原材料做成可以直接享用的食品。在百货零售业中，关联价值就是将产品变成时尚的服装。在制造和装配过程中，关联价值就是在产品中加入特殊的部件，以增加客户需要的功能。客户需要的关联价值是独特的产品/服务类别。

要同时获得经济价值、市场价值和关联价值，就必须对整个企业的流程进行整合，即众所周知的整合管理价值主张，如表1-1所示。

表1-1 整合管理价值主张

经济价值	市场价值	关联价值
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 最低的总成本</li> <li>• 规模经济效益</li> <li>• 产品/服务的生成</li> </ul> 采购/制造战略	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 吸引人的产品分类</li> <li>• 范围经济效益</li> <li>• 产品/服务的推出</li> </ul> 市场/分销战略	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 客户定制化</li> <li>• 产品多样化</li> <li>• 产品/服务的定位</li> </ul> 供应链战略

### 1.3 供应链的基本模式

密歇根州立大学提出了供应链管理的基本模式，如图1-1所示。这张图用箭线将供应链成员企业连接在一起，形成了一个协同合作、具备竞争力的整体，从而很好地阐述了供应链一体化这个基本概念。

供应链一体化指的是在考虑关键资源受限制的情况下，多个企业之间的合作关系。为了获得竞争优势，企业必须与客户、起支持作用的分销网络和供应商网络结成联盟，从而形成供应链结构和战略。因此，供应链模式集成了多种活动，包括从最初的原材料采购到将最终产品和服务送到客户手中的一系列运作过程。<sup>3</sup>

供应链中的价值来源于供应链成员企业之间的协同作用，其中，五种关键的流对价值有重要的影响，它们分别是：信息流、产品流、服务流、资金流和知识流（见图1-1上方的双向箭头）。物流是供应链模式中产品流和服务流的主要载体。供应链中每家企业都要执行物流过程。如何实现物流一体化和物流的高效率是本书关注的重点。

图1-1描述了供应链的基本模式，它从逻辑上和物流上将核心企业与它的分销网络、供应网络与客户连接在一起。由此可见，要实现物流一体化的增值过程，企业就必须从原材料采购时开始进行管理，直至将产品/服务送到最终客户手中。



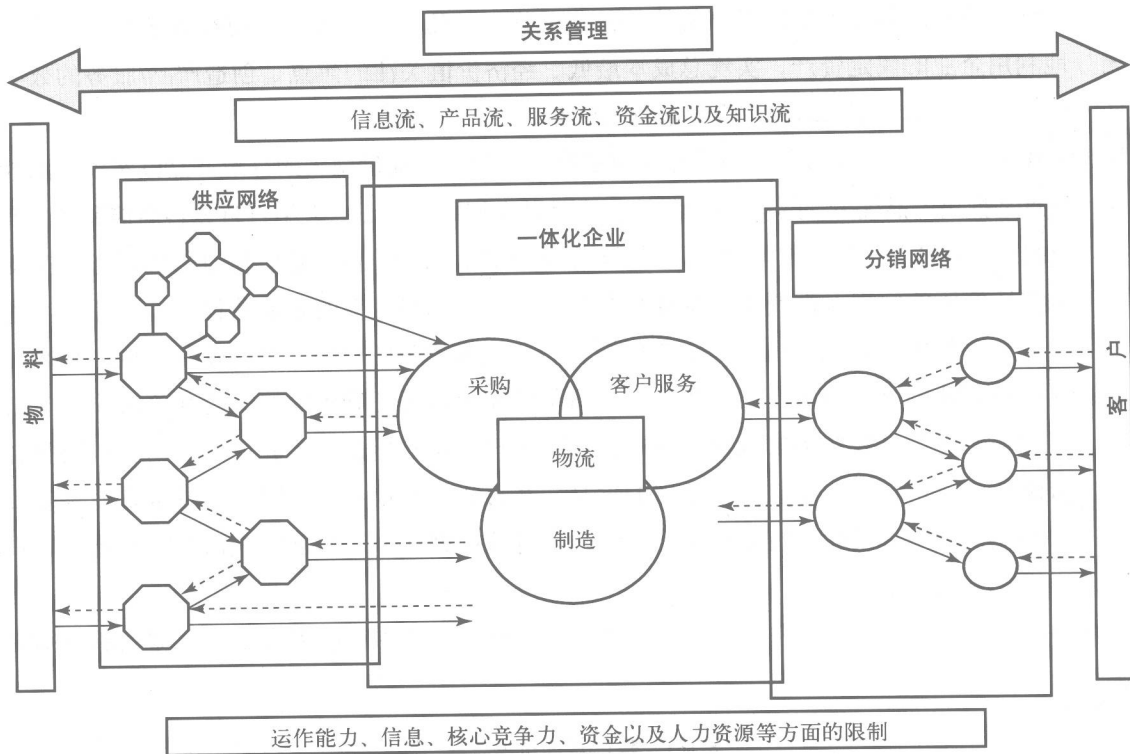


图1-1 供应链一体化的基本模式

供应链一体化通过科学的管理方法将彼此独立、从事买卖的企业连成一个整体，提高了企业的市场影响力、整体效率和竞争力，并能不断进行完善。这是供应链一体化与传统渠道运作的根本区别之处。然而，在实践中，大量复杂的原因导致供应链无法像单线图表示得那么容易理解。例如，许多个体企业同时也是多个相互竞争的供应链中的成员。由于供应链已经成为了竞争的基本单位，因此，在多个供应链中从事活动的企业难免会遇到保密问题以及忠诚问题。这些问题常常会导致利益冲突。

同时，供应链的高度动态性和变化性也是导致供应链结构变得复杂的原因。观察供应链的动态性是一件非常有意思的事情：成员企业可以自由地加入或退出供应链，通常情况下，这对供应链的整体连接性并不存在明显的影响。比如，一家企业或服务提供商也许会在某段特定时间内积极参与到供应链中来，例如销售旺季，但它并非整年都如此积极。

信息技术是贯穿供应链始终的主要驱动力。除此之外，五种彼此相关的因素也推动了供应链运作的高速发展，它们分别是：（1）一体化管理；（2）响应性；（3）资金混合政策；（4）全球一体化。在不久的将来，这些驱动力将推动供应链结构和战略的发展，使其遍及绝大多数行业。我们将对供应链的每一种驱动力进行简单的探讨，从而在此基础上更好地理解供应链管理对物流运作提出的精确要求。

## 1.4 一体化管理与供应链流程

从企业运作的各个方面来看，企业关注的是如何实现并不断完善一体化管理。企业长期存在的以职能部门为基础的运作模式及传统的衡量标准，成为了实现一体化管理的障碍。自从工业革命以来，为了实现最佳