

Managing Supply Chains: A Logistics Approach, 8th Edition

供应链管理 物流视角 (第8版)

(美) 布里安·J·吉布森 (Brian J. Gibson) (著)

罗伯特·A·诺华克 (Robert A. Novack)

爱德华·J·巴蒂 (Edward J. Bardi)

宋 华 等译



物流与供应链管理系列

Managing Supply Chains: A Logistics Approach, 8th Edition

供应链管理 物流视角 (第8版)

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 · BEIJING

C. John Langley Jr., John J. Coyle, Brian J. Gibson, Robert A. Novack and Edward J. Bardi
Managing Supply Chains: A Logistics Approach, 8th Edition
EISBN: 978-0-324-66267-2

Copyright ©2009 by South-Western a part of Cengage Learning.

Original edition published by Cengage Learning. All Rights reserved.

PHEI is authorized by Cengage Learning to publish and distribute exclusively this simplified Chinese edition. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only (excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan). Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. No part of this publication may be reproduced or distributed by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

本书中文简体字翻译版由圣智学习出版公司授权电子工业出版社独家出版发行。此版本仅限在中国大陆（不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾）销售。未经授权的本书出口将被视为违反版权法的行为。未经出版者预先书面许可，不得以任何方式复制或发行本书的任何部分。

版权贸易合同登记号 国字：01-2009-0612

图书在版编目（CIP）数据

供应链管理：物流视角：第8版 /（美）兰利（Langley, C.J.）等著；宋华等译. —北京：电子工业出版社，2010.1

（物流与供应链管理系列）

书名原文：Managing Supply Chains: A Logistics Approach

ISBN 978-7-121-09787-4

I. 供… II. ①兰…②宋… III. 物资供应—物资管理 IV. F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2010）第 198511 号

责任编辑：刘露明

文字编辑：刘淑敏

印刷：北京智力达印刷有限公司

装订：北京中新伟业印刷有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开本：787×1092 1/16 印张：28 字数：772 千字

印次：2010 年 1 月第 1 次印刷

定价：54.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

现代物流管理是流通不断向高度化、纵深化发展的必然产物，它代表了现代经济不断发展的趋势和潮流，同时也是企业提升绩效、塑造核心竞争力的源泉。特别是我国经历了 30 年的经济体制改革，在向经济持续快速发展的进程中，在加入 WTO 以后，物流日益得到了全社会和各企业的高度重视，尤其是以中小型企业为服务对象的社会化物流中心和配送中心刚开始起步。从总体上讲，这是符合现代经济的发展趋势，也是我国值得大力发展的领域。正是在这个意义上，物流管理的发展及全社会对物流管理的重视，以及学习和借鉴国外先进的管理理论和经验，对于发展我国的物流管理、进一步推动经济体制改革无疑具有举足轻重的作用。

兰利和科伊尔教授等所著的《供应链管理：物流视角》从全方位的角度，向读者介绍、分析了现代物流管理的所有相关领域。应当讲，本书最大的特色在于三个方面：一是理论上的前沿性。本书作为物流管理方面的教材，不同于其他图书，它能及时、迅速地反映物流与供应链管理方面的最新发展，如第四方物流、供应链财务管理等在本书中都得到了介绍和分析。二是材料组织上的新颖性。本书对物流管理的介绍不仅停留在一般的机理层次上，而且能就不同专题分别阐述最新的发展和挑战，并用图表加以形象说明。三是理论分析与案例分析的有机结合。本书对物流管理的介绍并不仅限于理论介绍和分析，而是紧紧围绕实践介绍和案例分析来开展。本书除了在正文中穿插了大量的实证资料和小案例外，还在本书的最后附有一个大案例，从而使读者能加深对组织营销管理的理解。正是因为如此，本书是一本不可多得的物流管理教材，世界各地很多大学也将其作为主要的物流管理参考书和教材。自出版以来，本书已修订 8 次，这足以说明本书被广泛认同的程度和作者对物流实践及时追踪的特点。

本书一直作为我的研究生学习物流管理的主要教材，在学习的过程中，逐渐形成了译稿。本书的初译由宋华、于亢亢、刘林艳、张彦完成，最后由宋华进行全书的审校和统稿。由于时间仓促，水平有限，工作量较大，翻译过程中难免有些差错，恳请读者批评指正。

宋 华

于中国人民大学商学院

供应链管理及其密切相关的概念——物流是大多数企业竞争性战略、市场份额占有率和股东价值的必要基础。那些计划在企业中发展自己事业的学生将会受益于对该领域的深刻理解。

我们试图在本书中全面涵盖企业经营方式的变革。新增的两位作者布里安·J·吉布森和罗伯特·A·诺华克使得我们能够认清真实的物流业，并从这一视角出发提供有关供应链管理最流行、最全面的解读。

为了与这一领域的快速变化保持一致，本版本以一种全新的方式对全书做了如下安排（共16章）：第1部分提供了用以理解供应链管理的框架及一些重要的相关内容。第1章对供应链管理做了全面介绍。第2章提出了物流所有的重要维度，并解释了其与供应链管理的关系。

战略要素是第2部分的核心。引领这一部分的第3章讨论的是有关全球化的供应链这一主题，强调了近年来全球化这一视角的重要性。第4章探索了供应链关系及第三方物流服务的使用。第5章主要介绍了绩效的衡量及财务分析，这将会指导你使用绩效和财务矩阵测量效率和效果。最后，第6章检验了在对供应链的有效管理中信息系统承担的角色及所发挥的作用。

第7章开篇讨论组织中典型的供需不平衡问题。随之，回顾了分销的各种渠道。第8章首先从经济上讨论了运输的重要性，接着对运输市场及不同的运输模式做了一般性分析。第9章旨在规划有效的运输计划、执行和控制。第10章详细审视了库存决策制定及管理的概念。第11章解释了仓库的作用及其与供应链管理的关系。

在第4部分，你将会看到供应链计划、采购及其相关的运营活动。第12章将提供大家用以进行供应链分析、设计或者精简的工具。采购、供应商及最新的用于采购的电子技术将会在第13章中涉及。第14章主要是关于运营的，第15章是有关逆向物流的。

第5部分也就是最后一章主要介绍影响物流、供应链未来的宏观趋势的主要变化，当然这一变化也会影响保持竞争优势的战略。

本书特点

- 每章开始部分的学习目标为学生提供了本章内容概述。
- 每章从物流窗口开始引入，利用熟知的企业、人物和事件向学生介绍本章的主题。
- 利用物流前沿和具体案例为学生提供本章话题的管理实用经验。
- 每章的供应链技术（新特点！）帮助学生将技术发展与供应链管理概念和物流实践相联系。
- 每章结束时的小结和研究问题用来强化本章内容。
- 每章讲述的案例以学生每章所学习的内容为基础，其后的案例问题强化训练了思考技巧。

作者简介

C·小约翰·兰利 (C. John Langley, Jr.), 佐治亚州理工学院物流协会的供应链管理教授和供应链管理项目主任。兰利博士从事供应链管理和商业物流已长达 30 年。他是美国物流管理协会的前任主席, 并且是该协会杰出服务奖章的获得者。2004 年, 他在里士满物流和供应链论坛上荣膺该专业内最优秀的五位主任之一。2007 年, 美国运输与物流协会授予兰利博士荣誉卓越物流奖。兰利博士在宾夕法尼亚州立大学获得了数学硕士学位、财务工商管理硕士学位和供应链管理博士学位, 他也获得了宾夕法尼亚州立大学杰出校友的称号。兰利博士现在的研究领域包括供应链战略、供应链关系和供应链服务的外包。他曾与人合著了几本书, 包括《供应链管理: 物流视角》。同时, 他也是《第三方物流: 顾客视角》这一年度研究报告的主要作者。他的学术出版物曾刊登在专业期刊, 如《商业物流期刊》、《国际物流和供应链管理期刊》、《国际供应链管理期刊》及《供应链季刊》上。除了在大学的工作, 兰利博士积极致力于物流专业研究。他同时在 Averitt Express 公司和 Landair Transportation 董事会任职, 并在电子商务领域的几个企业的咨询委员会任职。

约翰·J·科伊尔 (John J. Coyle), 宾夕法尼亚州立大学工商管理学院的荣誉退休教授和供应链研究中心企业关系主任。他在宾夕法尼亚州立大学获得学士和硕士学位, 然后在印第安纳大学获得博士学位。科伊尔教授已经在运输和物流领域发表了 100 多篇文章。他曾经在一系列专业会议上讲演自己的成果, 如供应链管理协会、美国营销协会、国家科学学会、运输研究论坛及南部市场营销协会。他是两本最畅销的教科书《企业物流管理》和《运输学》的合著者之一。他于 1990 年至 1996 年曾担任《企业物流杂志》的编辑。目前, 他是《企业物流杂志》、《供应链研究》和《实体配送和物流国际期刊》的审编委员会成员之一。科伊尔教授的研究领域聚焦在供应链变革及有效地衡量供应链的提升。他研究的相关题目是物流中的逆向渠道及其特殊的问题。1991 年, 科伊尔博士获得美国物流协会最高荣誉奖, 这个奖项只授予在理论和实证方面均对供应链研究做出

卓越贡献的个人。2003 年，科伊尔教授被费城交通俱乐部评为“年度人物”。2004 年，他获得了国际物流协会爱考茨奖章和宾夕法尼亚大学狮爪奖章。科伊尔教授在三家物流企业中担任董事。

布里安·J·吉布森 (Brian J. Gibson)，奥本大学航空与供应链管理学院的教授兼项目协调人。之前，他在佐治亚南方大学的南方物流与国际运输中心担任了五年的主任。同时，布里安教授曾在两家大型零售企业任物流经理一职达 10 年之久。他曾因杰出的教学、研究等而多次获奖，其中最有名的是 2006 年的奥本大学本科生优秀教学奖。他发表于国际一流期刊的文章达 50 篇。布里安教授积极参与教育、研讨和咨询活动。他现服务于供应链管理协会、商业管理分销协会及零售业领导者协会。布里安教授在密歇根大学获得文学和理学学士学位，在韦恩州立大学获得 MBA 学位，在田纳西大学获得供应链和运输博士学位。

罗伯特·A·诺华克 (Robert A. Novack)，宾夕法尼亚州立大学供应链和信息系统学院的副教授。他曾于 1981 年至 1986 年间任职于知名企业的运营、计划与运输部门。诺华克博士在宾夕法尼亚大学获得理学学士学位和 MBA 学位，在田纳西大学获得供应链专业的博士学位。诺华克博士曾在国际一流期刊上发表文章数篇。他还是《创造物流价值》和《运输》的作者之一。此外，他积极从事供应链专业协会的相关工作，曾担任过年会所有项目的主席、客座主持、分会发言人，等等。除此之外，他在这些组织的许多委员会中任职。诺华克教授拥有美国运输物流协会颁发的注册物流师证书，同时也是住房教育 and 研究协会的会员。

爱德华·J·巴蒂 (Edward J. Bardi)，宾夕法尼亚州立大学企业物流客座教授、巴蒂咨询公司的负责人、托莱多大学物流和运输方面的荣誉退休教授。他在宾夕法尼亚州立大学商业物流和运输经济专业获得了理学学士、理学硕士和博士学位。巴蒂博士在托莱多大学与爱荷华大学任职，同时也担任托莱多大学工商管理学院的主任。曾在运输、配送、逆向物流、自有货运、仓库选址和运营、营销、企业组织和经济发展领域为许多企业和政府机构担任咨询人员，也是两本教科书《企业物流管理》和《运输学》的合著者之一。他在各种学术和专业杂志上发表了大量关于企业物流、运输管理、运输设备选择、经济发展等方面的文章。他在国内和国际商业物流管理项目中都是非常受欢迎的研究领导。

第 1 部分

第 1 章 供应链管理..... 2	2.3 物流活动..... 27
物流窗口 SAB 物流配送公司..... 2	2.4 经济中的物流：宏观角度..... 30
1.1 引言..... 4	2.5 企业中的物流：微观角度..... 32
1.2 变革的驱动力..... 5	2.6 物流与其他方面的交叉..... 36
1.3 供应链概念..... 10	2.7 企业物流：影响物流成本和 重要性的因素..... 36
小结..... 18	2.8 物流系统分析技术..... 41
复习思考题..... 19	2.9 物流系统分析方法..... 43
案例 Central Transport 公司..... 19	2.10 物流和系统分析..... 47
第 2 章 物流在供应链中的地位..... 21	小结..... 49
物流窗口 Jordano Foods 公司案例..... 21	复习思考题..... 49
2.1 引言..... 23	案例 1 Senco 电子公司..... 50
2.2 什么是物流..... 24	案例 2 Peanut Plantation 公司..... 51

第 2 部分

第 3 章 全球供应链..... 54	第 4 章 供应链关系..... 72
物流窗口 Red Fish, Blue Fish 公司..... 54	物流窗口 供应链关系——没有 “魔法子弹”..... 72
3.1 引言..... 55	4.1 引言..... 73
3.2 全球经济中的供应链..... 56	4.2 物流关系..... 74
3.3 全球业务的范围..... 58	4.3 第三方物流——行业总结..... 79
3.4 全球市场和战略..... 59	4.4 第三方物流调查研究—— 行业详细情况..... 82
3.5 供应链安全性..... 61	小结..... 91
3.6 全球运输方案..... 65	复习思考题..... 92
3.7 战略渠道中介..... 67	案例 1 CoLinux 公司..... 93
3.8 存储设备和包装..... 69	案例 2 Ocean Spray Cranberries 公司..... 94
小结..... 70	
复习思考题..... 70	
案例 Red Fish, Blue Fish 公司..... 71	

第5章 供应链绩效衡量与财务分析 95

物流窗口 网上图书销售公司

CLGN 95

5.1 引言 97

5.2 绩效衡量标准的维度 97

5.3 开发供应链绩效体系 102

5.4 绩效衡量的类别 103

5.5 供应链和财务的联系 107

5.6 销售收入与成本节约之间的
关系 108

5.7 供应链对财务的影响 109

5.8 财务报告 112

5.9 供应链决策的财务影响 114

5.10 供应链服务的财务影响 119

小结 125

复习思考题 126

案例 1 CPDW 公司 127

案例 2 DVD4LESS.com 公司 127

第6章 供应链技术——管理信息流 130

物流窗口 尊重底线 130

6.1 引言 131

6.2 供应链管理中信息的作用 132

6.3 供应链信息管理框架 136

6.4 供应链管理软件 139

6.5 供应链技术的实施 144

6.6 供应链技术革新 149

小结 151

复习思考题 152

案例 Catnap 宠物用品公司 153

第3部分**第7章 需求管理和客户服务** 156

物流窗口 数据扫描技术是如何改变

Dreyer's 公司分销状况的 156

7.1 物流系统与出货 157

7.2 需求管理 158

7.3 传统预测 161

7.4 协同规划、预测和补货 162

7.5 订单履行和订单管理 164

7.6 客户服务 169

7.7 预期缺货成本 177

7.8 分销渠道 179

小结 181

复习思考题 181

案例 沃尔顿种子分公司 182

第8章 运输系统 184

物流窗口 维多利亚的秘书的成功 184

8.1 引言 186

8.2 运输在物流中的作用 186

8.3 运输选择决策 187

8.4 运输的基本模式 190

8.5 合法的承运人分类 199

8.6 多式联合运输 202

8.7 间接和专业化承运人 205

小结 207

复习思考题 208

案例 Double D Trucking 公司 209

第9章 运输管理 210

物流窗口 掌握提前计划编制的

艺术 210

9.1 引言 211

9.2 管理战略 211

9.3 联邦管制 216

9.4 国内货运凭证 217

9.5 国际货运凭证 221

9.6 确定运费的依据 226

9.7 运输服务 228

小结 231

复习思考题 232

案例 专业金属公司 232

附录 9A 承运人定价的实际运用 233

第 10 章 库存决策	241
物流窗口 微又多公司案例.....	241
10.1 引言.....	242
10.2 管理库存的基本方法.....	242
10.3 定量订购法(条件确定).....	246
10.4 定量订购法(不确定条件).....	253
10.5 定期订购法.....	259
10.6 对 EOQ 存货管理方法的 概括和评价.....	260
10.7 其他存货管理方法.....	260
10.8 多地点存货——平方根法则.....	269
10.9 对于出货系统存货的特别 注释.....	270
10.10 管理存货的需求拉动法.....	271
小结.....	274
复习思考题.....	275
案例 1 贝尔莱恩的经销商.....	275

案例 2 尼坦尼风扇公司.....	276
附录 10A EOQ 方法的具体应用.....	277

第 11 章 仓储决策	286
物流窗口 配送中心再设计.....	286
11.1 引言.....	288
11.2 仓储的性质和重要性.....	288
11.3 仓储在物流系统中的作用—— 基本概念性原理.....	288
11.4 基本仓储决策.....	291
11.5 仓库基本运营方式.....	298
11.6 仓库的布局和设计.....	302
11.7 物料搬运.....	305
11.8 包装.....	309
小结.....	313
复习思考题.....	314
案例 Vanity Products 公司.....	314
附录 11A 物料搬运设备.....	315

第 4 部分

第 12 章 网络设计和设施选址	326
物流窗口 对速度的需求将瓜达拉 哈拉转变为高科技网络中心.....	326
12.1 引言.....	327
12.2 长期计划的需要.....	328
12.3 物流网络设计的战略重要性.....	328
12.4 物流网络设计.....	330
12.5 主要的选址决定因素.....	332
12.6 建模方法.....	336
小结.....	348
复习思考题.....	348
案例 Fireside 轮胎公司.....	349

第 13 章 采购和供应管理	352
物流窗口 CBL 塑料制品公司.....	352
13.1 引言.....	353
13.2 供应链中的进货物流.....	353
13.3 物料管理.....	355
13.4 电子采购.....	368
13.5 电子商务的类型.....	370

小结.....	371
复习思考题.....	372
案例 耐久性乙烯壁板公司.....	372

第 14 章 运营——产品和服务的生产	374
物流窗口 日本的精益生产无可 比拟.....	374
14.1 引言.....	375
14.2 供应链管理中生产运营的 作用.....	376
14.3 运营战略和计划.....	379
14.4 生产执行决策.....	384
14.5 生产度量.....	390
14.6 生产技术.....	391
小结.....	393
复习思考题.....	394
案例 PEC 公司.....	394

第 15 章 供应链逆向物流管理	396
物流窗口 “变废为宝”基金.....	396
15.1 引言.....	397

15.2 逆向物流的重要性和数量	398
15.3 逆向物流系统与闭环	399
15.4 为逆向流实现价值流	403
15.5 管理供应链中的逆向物流	405

小结	406
复习思考题	406
案例 Fitness Retreads 公司	406

第 5 部分

第 16 章 供应链中的战略挑战与变革 · 410

物流窗口 Best Buy 的供应链变革 · 410

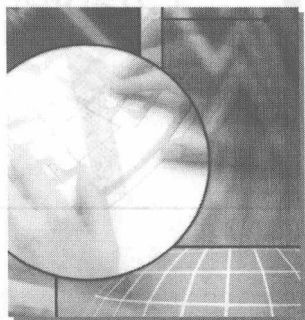
16.1 引言	411
16.2 供应链管理的原则	411
16.3 供应链的关注点	413
16.4 供应链战略	416
16.5 差异化战略	417
16.6 财务战略	419
16.7 基于技术的战略	420
16.8 基于合作的战略	422
16.9 全球战略	424
16.10 供应链变革	425

小结	426
复习思考题	427
案例 1 Peerless Products 公司	427
案例 2 South Face 公司	428

案例 A: Zing 个人电脑 · 429

A.1 公司简介	429
A.2 电脑产业	429
A.3 电脑产业中供应链的实施	430
A.4 ZingPC 供应链实施现状	431
A.5 早期的振兴活动	432
A.6 重新组合的需要	433
A.7 创造一个扭转计划	434

第 1 部分



美国《纽约时代》杂志的专职作家托马斯·福利格曼在其畅销书《世界是平的》一书中，从经济学的角度探讨了 10 种使世界变平的主要因素。其中一点即是他所称的“供应链”——商业合作的一种方式，用于管理物流、信息及现金从而为顾客创造价值。这种合作方式在全球化背景下已经进行了横向和纵向的扩展，现已成为成功组织在全球市场中竞争战略的基石。

第 1 章讲述了供应链管理的基础知识与基本框架。本章探讨了关注供应链管理背后的逻辑。对于概念的重要组成也给予了解释与说明。如何构建既有效率又有效果的供应链可以说是一个主要问题，也是一项挑战，当然本章中这一问题的提出也成为接下来几章的基础。

第 2 章主要关注物流流程，而这对于今天获得既有效率又有效益的供应链来说至关重要。物流流程及其系统是供应链中前向及后向材料流的基础。第 2 章从价值增加和效率的角度探索了物流的宏观维度和微观维度，以及物流在私有和公共组织中的作用及重要性。并对物流与企业中其他职能部门的关系和媒介给予了特别关注。此外，本章检验了分析物流系统的方法，得出了平衡长、短期的物流分析技术。

总而言之，第 1 部分为其他四部分及其具体章节提供了基础和框架。

学 习 目 标

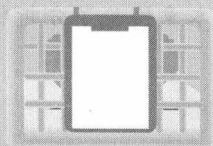
通过阅读本章，你应该能够：

- 了解经济与全球市场中主要的变革驱动力。
- 了解领先企业中供应链管理发展的合理性。
- 意识到供应链管理在私有企业和公共机构中的重要性与作用。
- 理解供应链方法对组织效率与效益的促进作用。
- 分析实施有效供应链管理所产生的效益。
- 了解组织在制定与实施供应链战略中所面临的主要挑战和问题。



物流窗口

SAB 物流配送公司



Sue Purdum, SAB 物流配送公司的总裁兼 CEO, 正准备把“接力棒”传给她的接班人 Susan Weber。她不仅要使 SAB 在激烈竞争的经济环境下生存下来，而且要通过市场中的战略步骤来恢复其赢利能力。

在与 Susan 的一次会面中，Purdum 女士回顾了营销战略中的一句行话“抛开中介”。SAB 是一个传统的供应链中介组织，因为它从主要

的生产商如卡夫、金百利、宝洁、联合利华那里购买消费产品，然后再将它们卖给分销商、批发商和零售商。Purdum 女士对 Susan 指出，SAB 的生存依赖于企业对供应链中的角色的再审视，以及做出适当的战略和战术的改变。这成为 Susan 作为 SAB 物流配送公司 CEO 的核心指令。

公司背景

1949 年，三个退伍老兵在宾夕法尼亚州的哈里斯堡成立了 SAB 物流配送公司。第二次世

世界大战期间，他们曾经在美国海军后勤部服役。他们选择哈里斯堡是因为它位于宾夕法尼亚州的中心，同时也靠近公路和铁路。SAB 的创始人 Skip、Al 和 Bob 认识到这里需要一个食品批发公司，服务于以哈里斯堡为中心方圆 100 英里范围内的中小型零售商。他们的远见得到了证实，在随后几年，公司成长并且兴旺起来。1978 年公司合并，并且 1983 年创始人退休后，Pete Swan 被任命为 CEO。

SAB 的市场扩张到了邻近的州，它的生产线也从不易变质的食品延伸到了易腐食品和非食品的消费产品。1995 年，当公司处于重要的转折点的时候，Purdum 女士从 Pete 那里接管了这家公司。Purdum 女士因为在 SAB 成功地应对了一系列的竞争挑战而业绩卓著。现在，在 21 世纪第一个十年的末尾，SAB 又一次面临着生存的危机。

管理成员会议

在 Susan 第一次参与的 SAB 管理成员会议上，当她向桌子对面望去的时候，她能看到成员们眼中的忧虑。他们知道她在宝洁的供应链领域有成功的业绩，包括在日本和其他泛太平洋国家的全球经验。但是，她能否转变一个在供应链中扮演不同角色的较小的公司呢？

SAB 面临着关乎其未来生存的很多挑战。首先，它的客户不得不与大的零售商竞争，如沃尔玛（能从和 SAB 相似的消费品生产商那里直接购买，而不需要中间商）。沃尔玛的竞争优势在某些方面就不得不被抵消，以保持 SAB 客户的竞争力。此外，全球化正在影响 SAB 的经营业务，这主要是由于为美国更加多样化的人群提供的进口产品的增加，以及一直以来对低价产品的寻找。

这些管理人员正试图预测 SAB 未来的生存能力，但是他们对在这个新的领导者领导下他们是否还能发挥作用仍然感到疑惑，不知道她是否会引入自己的管理团队。在致欢迎词之后，Susan 开始了会议。她说：“SAB 需要这个管理团队，我也希望你们所有人能够坚持下来。我需要你们的帮助和远见渡过难关。我们需要改变，我不仅需要你们实现这些改变，而且需要你们帮助我决定哪些是合适的改变。如果你们

害怕变化，而且宁愿安于现状，那么你们在 SAB 的日子就屈指可数了。我需要你们成为‘变化的代理’而不是‘现状的守护者’。让我对我们如何将改变我们的公司做一个简短的概述。”

当 Sue Purdum 在 1995 年担任 CEO 的时候，她迅速地分析了我们所处的竞争环境并且识别了改变我们的经营业务的必要性。她最初是关注我们仓库运作的效率来降低我们做业务的成本。同时，她发展了与一个核心的承运商组织的关系，给他们更大的批量，由此带来了较低的单价和较好的服务。最后，她投资了信息系统，因为她认识到高质量和高时效的信息会改善我们的预期，由此带来存货成本的降低，同时改善订单履行。

我们将继续在这些领域进行改进，但是我们需要前进更大的一步，改变我们的公司。我们要分析是否我们也能较大的零售商提供不同的服务。我们的利基市场一直是中小型零售商，我们将继续为他们提供有效的服务。但是，这一类型的零售商的市场份额正在被较大的零售商侵蚀。

你们中有人或许会怀疑我们服务于较大的零售商的能力。他们的购买量和我们一样多甚至比我们还多，那为什么他们还需要我们呢？这种观点是短视的，因为它仅仅聚焦在传统的批发商/零售商经营模式上。这些大型的零售商都把他们的部分运营外包给了我们通常所说的第三方，他们能够提供比大型零售商更低成本的更好的服务，如存储、订单履行、运输等。

多亏了你们和你们的员工，我们才能在有些领域变得非常专业。如果你们能将这种经验和一些对现存供应链的战略分析结合起来，我坚信 SAB 有机会通过清除供应链中的重复的环节来压缩现有的或者潜在的客户的运营。大家知道，在生产上的工厂和零售点之间，通常有三四个存储和处理产品的配送点，这就是我们服务于这一市场空隙的机会。我们仅仅需要更好的分析能力和更高的积极性。是的，这包含着一些风险，但是以我之见，这比维持现状的风险更小。我们还需要思考新的客户机遇，如饭店。

这一刻，房间里安静了。一些人觉得不舒

服，因为他们觉得这种观点是有点危言耸听。Susan 能够觉察到其他人的兴奋，他们看到这种机遇的逻辑性，以及意识到如果 SAB 想生存，别无选择。

Susan 引用了一句话来总结：“不变化你就会被淘汰。”望着成员们，她说，“我们需要改变我们的业务模式。你们准备好帮助我们向前发展了吗？”

1.1 引言

20 世纪的最后十年对组织特别是企业来说是一个快速发展的时期。21 世纪，这种变化速度并没有减慢下来，事实上正在加快。这种变化的力量要求企业具有更强的敏捷性和响应度。也就是说，企业要有能力转变自身来适应激烈竞争的全球环境。SAB 的案例就是这种驱动企业转型的经营模式的一个好例子。如果在 20 世纪 90 年代没有改变的话，企业就会被这种模式所淘汰，且现在正面临着更加恐怖的挑战，这也就需要更大的改变。

本书之前的版本中引用的话在这个时点仍然适用。这些话如下：

“变化是不可避免的，而成长与进步是可以选择的。”

“你要么前进变得更好，要么后退变得更糟，总之无法停滞不前。”

“当企业外部变化的速度比内部还快的时候，大限也就不远了。”

SAB 的 CEO Susan Weber 理解了这些评论中的意义。表 1-1 中零售产业过去和现在的巨头给出了变革的例子。

蒙哥马利将其领导地位让给了西尔斯罗巴克，因为它没有预见到第二次世界大战后从城市到郊区的大批转移会导致它在市中心的大商店失去销量。西尔斯罗巴克开发了一个战略，在郊区开放了大量小型的商店并提供位置的便利和停车场所。20 世纪 70 年代，当美国的经济挣扎在通货膨胀和失业率中的时候，卡马特以其对价格折扣的重视而取代 Sears 成为零售业领先者。之后的 20 世纪 90 年代，沃尔玛凭借基于名牌产品的价格折扣、小社区的选址及更多的客户服务的多角度战略成为领先的零售商。沃尔玛能够对名牌产品打折的关键点有两个，一是对物流有效性的临界及从采购通过运输到其商店的供应链系统的理解，二是对改进其供应链流程的持续关注。

或许有人会认为大多数零售商本来就是供应链企业，因为它们购买别人生产的产品，然后把这些相同的产品卖给它们的客户。虽然其他因素（如销售规划、价格、店铺选址、布局）都非常重要，但是供应链管理和物流是在当今高度竞争的全球环境下成功的关键因素。Susan Weber 理解了供应链在促使企业成功的过程中所发挥的潜在作用，也理解了当今全球环境的动态性所要求的新思维。

作为过渡，有必要调查塑造经济和政治环境的主要的外部驱动力。我们需要理解这些引起经济和组织变化的动力的影响。

表 1-1 1930—2005 年领先的零售商

蒙哥马利 (Montgomery Ward) ——20 世纪三四十年代

西尔斯罗巴克 (Sears and Roebuck) ——20 世纪五六十年代

卡马特 (Kmart) ——20 世纪七八十年代

沃尔玛 (Wal-Mart) ——20 世纪 90 年代至今

1.2 变革的驱动力

20 世纪 90 年代, 供应链管理 (Supply Chain Management, SCM) 成为 CEO、CFO、COO 及 CIO 常用词汇的一部分。全球市场态势发生了戏剧性的变化, 企业不得不适应这些变化, 否则就会“灭亡”。不幸的是, 还是有大量的伤亡, 如我们之前提到的一些零售商。

五种主要的外部力量驱动了变化的速度, 同时塑造了我们的经济和政治形势, 它们是全球化的、技术、组织的融合、日益强大的消费者、政府的政策和规则。这些因素的影响虽然因部门不同而不同, 但是都是重要的。

⇨ 1.2.1 全球化

全球化是被企业家引用最频繁的变革因素, 它已经取代了第二次世界大战后的“冷战”, 成为世界经济发展的主要驱动力。在过去的 20 年, “全球市场”或世界经济的概念对所有的企业 (赢利的和非赢利的, 中小企业和大企业) 和消费者都具有新的意义。

总之, 全球化导致了一个竞争更加激烈的经济和地理环境。这种环境带来了经济和政治上的机遇与挑战。有些人认为, 当前的全球环境中没有“地理界线”, 或者更合适的说法是时间和空间被压缩了。因此, 寻求全球网络合理化的企业会提出以下的问题:

- 应当在何处获取资源?
- 应当在何处组织生产产品或服务?
- 产品或服务应当销往世界何处?
- 应当在何处组织仓储和进行分销?
- 应当采用哪一种全球化运输战略?

全球经济下供应链的一些重要问题和挑战包括: ①供需更加快捷; ②产品生命周期缩短; ③传统组织边界变模糊。这三个方面都值得讨论。

有很多原因导致了供需变得更加快捷。例如, 恐怖主义行为对商流带来严重的影响, 企业要设置安全措施来保护它们的全球供应链, 同时准备通过它们的供应链的快速反应以抵消物流面对的挑战。另外, 自然灾害, 如飓风、洪水、地震等都会因为全球交易的范围而成为更大的问题。因此, 这些都是重要的潜在问题, 都足以说明供需上的挑战会通过距离在数量上和强度上加重。

长期的供需问题也是由于供应源和市场的全球竞争引起的。中国钢铁生产和汽车制造的增长, 以及印度的信息技术已经以经济影响的形式给美国市场带来了显著的变化。最好的公司的全球供应链必须要适应和灵活应对全球市场的挑战。

缩短产品生命周期是快速复制产品和服务的能力的证明。技术公司特别容易受到自己的新产品被再造的威胁。但是, 在高度竞争的全球环境下, 几乎所有的产品都会面临这样的问题。从供应链的角度上讲, 缩短产品生命周期对库存管理是个挑战。被复制的产品将面对需求锐减及新价格政策, 两个方面对有效的物流管理都是挑战。因为新产品的开发使经济某部门被淘汰的风险是库存管理的又一挑战。

传统的组织界限的模糊是由于企业不得不调整或改变自身在竞争的全球经济中经营的模式或者说做生意的方式。为了保持财务上的生存能力 (理解为赢利能力), 企业不得不将自己运作的某些部分外包给另一个国内的或全球的公司, 这些公司能够更加有效地提供它们的所需, 同时能够保证质量。它们也会增加现有的运营以增加客户价值。SAB 就在考虑这一战略。

外包并不是新生事物, 它已经发展了几十年。没有任何一个组织是完全独立的。全球环境