

THE LEADING TRANSLATED SERIES OF MANAGEMENT NEW THINKING
[管理新理念前沿译库之陆]

SIX

战略供应链联盟

STRATEGIC SUPPLY CHAIN ALIGNMENT

经济管理出版社
ECONOMIC MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

供应链管理中的最佳实践

〔美〕约翰·盖特纳 编著

宋华 郑平 白鹏 赵子琪 张彦译

宋华 杨世伟 审校

供应链管理是一个战略挑战，需要较高的管理关注
供应链管理是下世纪众多企业成功的关键

战略供应链联盟

——供应链管理中的最佳实践

[美] 约翰·盖特纳 编著

宋 华 郑 平 白 鹏 赵子琪 张 彦 译

宋 华 杨世伟 审校

经济 管理 出版 社

出版策划 杨世伟

责任编辑 骆 珊

技术编辑 晓 成

图书在版编目 (CIP) 数据

战略供应链联盟 / (美) 盖特纳编著; 宋华等译. —北京: 经济管理出版社, 2003

ISBN 7-80162-716-4

I. 战... II. ①加...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 (2003) 第 063248 号

战略供应链联盟

——供应链管理中的最佳实践

[美] 约翰·盖特纳 编著

宋 华 郑 平 白 鹏 赵子琪 张 彦 译

宋 华 杨世伟 审校

出版: 经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编: 100035)

发行: 经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷: 北京宏伟胶印厂

787mm×1092mm/16

39.5 印张

650 千字

2003 年 10 月第 1 版

2003 年 10 月北京第 1 次印刷

印数: 1—3000 册

ISBN 7-80162-716-4/F·636

定价: 68.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社发行部负责调换。

通讯地址: 北京阜外月坛北小街 2 号 邮编: 100836

联系电话: (010) 68022974

北京市版权局著作权合同登记号：图字 01－2001－2989 号

Strategic Supply Chain Alignment © John L. Gattorna 1998

Reprinted 1998, 1999 (twice), 2000.

Chinese (Simplified Characters only) Copyright © 2003 by Economic Management Publishing House.

Published by arrangement with Gower Publishing Limited. UK.

All rights reserved.

译者序

在过去的 20 年中，社会经济的发展、企业管理水平的日益高度化、信息技术的广泛普及和发展、企业运作的全球化，把我们的视野从有限的分销管理拓展到以有效解决信息孤岛和业务孤岛的现代物流管理，进一步发展成为强调高度核心能力集成的供应链管理，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，塑造核心竞争能力的源泉。特别是我国在向经济持续快速发展的进程中，在加入 WTO 的背景下，物流日益得到了全社会和各企业的高度重视。这不仅是因为由于我国的物流和供应链管理水平较低，导致了工业和商业领域产生了巨大的成本，这种成本的削减无疑对中国企业绩效的提升是至关重要的，而且现代物流和供应链管理也是企业核心竞争能力的体现，是一种业务流程的再造，它牵引了企业商流、物流、信息流和资金流的重大变革，这种变革的方向使企业实现以正确的价格来提供正确的商品，并且在正确的操作成本前提下，在正确的时间送到正确的地点，即现代物流和供应链管理中的 5R 原则。正是从这个意义上讲，物流管理的发展以及推动全社会对物流管理的重视，学习和借鉴国外先进的管理理论和经验，无疑对于发展我国的物流管理、进一步推动经济体制改革具有举足轻重的作用。

约翰·盖特纳 (John Gattona) 教授等所编著的《战略供应链联盟》从全方位的角度，向读者全面介绍、分析了现代物流和供应链管理的所有相关领域。应当讲，该书最大特色在于：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，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、供应链财务管理等都在本书中得到了介绍和分析；二是实践性较强，本书最大的特色在于对物流供应链管理机理的分析介绍并不仅仅停留于理论上，而是能够结合行业 and 各个专题来进行剖析；三是理论分析与案例分析的有机结合。本书的另一个特点是，对物流管理的介绍并不仅仅局限于理论介绍和分析，而是紧紧围绕实践和案例分析来开展。本

书除了在正文中穿插了大量的实证资料和图表外，还介绍了很多案例，从而使读者能加深对现代物流和供应链的理解。

本书是我的研究生学习物流和供应链管理的主要阅读教材，本书的初译由宋华、郑平、赵子琪、白鹏、张彦、邹威等完成，最后由宋华、杨世伟进行全书的审校和统稿。此外，在本书翻译出版过程中，得到经济管理出版社杨世伟先生的大力帮助，在此表示感谢。

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

2003年10月14日

鸣 谢

这个项目经过了长期的酝酿过程。当高尔出版公司 (Gower Publishing) 要求我紧接着发行非常成功的第四版《物流和配送管理手册》(Handbook of Logistics and Distribution Management, 1990), 继续进行第五版的写作时, 这个项目才全面启动。那是在 1995 年的年末, 我正在从自己的咨询公司转到安达信咨询公司工作。在我努力地研究这个庞大的、成功的、非常复杂的组织是如何运转的同时, 所有的事情都被耽搁了一年; 在这一点上, 我非常感谢高尔出版公司的克里斯·辛普森 (Chris Simpson), 朱莉娅·斯科特 (Julia Scott) 和索韦格·塞尔文 (Solveig Servian) 表现出的极大的耐心。

在 1997 年初, 我准备开始这项任务, 并且我也已经意识到, 依托我所在的安达信咨询公司丰富的资源和人才, 就能够编辑成一本书。与其他任何迄今为止市面上的供应链管理主题的书不同的是, 这本书是以新作者和主要是以未出版过的材料为特征的。机不可失, 所以, 当我们设计、提炼和收集你们将要阅读到的内容时, 我召集我周围的人组成了一支优秀的团队。特别感谢特里萨·琼斯 (Theresa Jones)、阿里斯特·丹克斯 (Alister Danks)、亚米尼·迪隆 (Yamini Dhillon) 和露辛达·霍德福斯 (Lucinda Holdforth) 坚持不懈地工作, 因为他们经常还要同时进行要求苛刻的咨询工作; 他们的贡献和坚韧是十分优秀的。同样要感谢未来完美通信公司 (Future Perfect Communications) 的卡梅尔·麦克考利 (Carmel McCauley), 协助我们完成最终的编辑过程。

当然, 在像安达信咨询公司这样的企业里, 这种规模的项目通常需要获得高层管理人员的强大的支持和帮助, 在这一点上我要感谢格雷格·欧文斯 (Greg Owens, 供应链管理实务的全球经理合伙人), 毫无保留地在项目背后施以不可低估的影响, 以及戴夫·安德森 (Dave Anderson, 供应链实务欧洲区经理合伙人) 和彼得·福斯 (Peter Fuchs, 战略服务实务的全球经理合伙人)。我向你们三位在此项目中表示的信任致以真诚的感谢。

如果没有大量有才能的个人的努力，就无法出版一本像这样的书。组成本书的 38 个章节中共涉及了 67 位作者，每一位都是在他们的研究领域内的杰出人才。其中的六章是由我的学术界和业界同事撰写的，对他们我要进行特别的公开鸣谢。正是像这样的关系，使得我们收集了最新的供应链管理的研究成果，得以运用到我们的咨询工作中，向我们的客户传递价值。

安达信咨询公司的许多投稿人也是我要特别感谢的朋友，因为我知道，他们的写作是在完成业已繁重的工作量基础之上完成的。基于我对安达信咨询公司的同事是如何积极响应这本书部分内容撰写的邀请的观察，想想为什么安达信咨询公司在过去的九年间能够获得如此成功就不再是一个谜了；我也从未看到过一个组织内聚集着这样多的有才能的员工，在其他任何组织从未有过！

我也想感谢在我撰写本书中我的那两章（包括其中一章是与凯茜·沃尔特 Cathy Walt 合写的）期间，给我非常宝贵帮助的三个人：伊丽莎白·金（Elizabeth Kim），保罗·利特曼（Paul Littman）和霍华德·雷伯曼（Howard Leibman）。

当然，无论最终产品有多么优秀，如果市场对其上市一无所知，那么所有的努力都将功亏一篑。我确信这样的命运不会降临在这本书上，因为吉姆·韦曼（Jim Wejman）、菲奥纳·吉布森（Fiona Gibson）、卡伦·摩根（Karen Morgan）、达芙妮·卡茨（Daphne Katz）和卡伦·李维（Karen Livius）自始至终提供了鼎力支持和独创性的想法。我们很幸运拥有这样杰出的营销团队为我们工作。

最后，对朱莉娅·斯科特——高尔出版公司的出版者，她的耐心和随和的态度使得我们能够在去年愉快合作，在此我们致以特别感谢。

约翰·盖特纳（John L. Gattorna）

悉尼，1998 年 6 月

前言

毋庸置疑，如今的供应链管理对于企业来说是至关重要的。

供应链管理不再是企业经营和职能领域内的问题——今天它已经是需要引起高层管理人员重视的战略性问题了。毫无疑问，企业供应链绩效的质量决定着经营的兴衰成败。

那些已经将自己置身于供应链管理最前线的公司，在绩效和股东收益方面获得了明显的回报。贝纳通（Benetton，快速响应），沃尔玛（Wal-Mart，极低的供应链成本），微软（Microsoft，虚拟制造和物流），惠而浦（Whirlpool，直接送货上门）和皮博德（Peapod，在线购物）都是利用和创造世界上最好的供应链管理实务的高绩效公司的典范。

今天大多数的供应链创新来自于产品制造和零售企业。下一次变革的浪潮将席卷服务行业（例如银行、保险、医疗保健和娱乐业），这次浪潮将紧跟生产企业，向要求更加多样化的这一代消费者提供优秀的供应链能力。通过创造性的供应链管理，聪明的服务性企业将会赢得等待他们的奖励。

在发展前景中，也许最大的突破性进展在于实现真正的、将所有的特定供应链上的参与方连接起来的整合决策支持系统。全面的供应链信息系统将会使管理者看清如何提高整个网络绩效的机会，确保所有的参与者能够提高他们的决策以及促进供应链的优化并且从中受益的能力。

在见解的战略性和在内容和思想上，并怯在易于大众读者阅读的吸引力方面，本书提供了一个宝贵的机会，使得企业经理人员能够接受最新的有关供应链的看法。这本当代读物的合集，其中许多内容是迄今未曾出版过的材料，反映了世界领先的供应链从业人员和专家的最优秀的看法。

我和这本书的所有合作者，共同希望你们能够好好阅读本书，并且真诚地期望能够为你们的业务带来“增值”：当你们浏览了你们感兴趣的一些章节之后，会激励你们在卓越的公司绩效的道路上，做得更多并且走得更远。

格雷戈里·欧文斯（Gregory J.Owens），

安达信咨询公司经理合伙人全球供应链管理实务
亚特兰大，1998年6月

导论 供应链战略联盟的动因

20 世纪 90 年代，我们可以看到经营方式发生了翻天覆地的变化，技术的迅猛发展以及管制不断解除，大大改变了竞争的规则。如今，企业在全球化竞争的趋势下，产业之间传统的界限已经被打破。为了顺应这种变化，实现良好的绩效，企业的领导正在推行新的经营模式，促进公司能更好地将新旧合作伙伴关系连接得更加紧密，进而迅速地应对市场的变化。这种不断改进的交易整合方式正是供应链管理的本质，供应链的领导者们正在重新考虑商业交易的联接，这种联接不仅指的是本公司内部各种职能之间的连接，而且指的是企业与供应链上下游其他组织之间的连接。

作为这种转变的一部分，我们可以看到不断有经营理论出现以强调绩效的重要，原来对职能卓越的追求已发展为强调流程的卓越，即企业要打破原来职能式的组织，并且围绕“核心”物流流程重新组织企业。

最近，我们已经看到了一些以有效的消费者回应和其他的链条，将原料提供商、制造商、分销商以及零售商整合在一起的机制，追求卓越的网络绩效。这种方法强调资源和信息的共享，消除重复，促进更快速的信息流以及最终实现顺畅的商品流。不久的将来，我们可以展望虚拟供应链的出现，在这种供应链中大部分职能完全是“外包”的。

随着我们越来越强调技术和供应链管理中的流程要素，有一个简单而至关重要的要素却没有得到关注：即人的行为。事实上，人和其行为在消费者层面，无论是企业内部还是企业之间均产生并放大了供应链的波动。对人类行为以及其对供应链设计和管理影响方面的认识和理解，对于当前思考供应链战略是至关重要的，掌握了这些我们就能够建立一种供应链的“独特竞争优势”，而这一点正是本书写作的宗旨。

传统对物流的定义是非常狭隘的，它主要偏重于从供应商到顾客，再到消费者整个产品和信息的物质流动过程。这就使得企业内部职能和流程的效率增进成为了当务之急，因而我们可以看到一些有用的技术，诸如物料需求

计划（MRP）、分销需求计划（DRP）和即时制造（JIT）导入到了企业。

这种对物流的狭隘定义没有考虑不同的顾客类型和他们对交易的不同要求，也没有促成整个组织对满足这些需求的有效响应。现实的情况只是因为渠道终端的消费需求行为或特定渠道内部的某个团体的行为，产生了材料和成品在供应链中的流动。在这种状况下，物流没有什么特别的意义，并且长期以来，很多企业以及整个渠道在没有充分认识到这些必要联系的状况下进行运作。

我们的意图是提供一个新的框架，即整合物流战略和人的因素。建立企业外部的需求以及形成企业内部的核心能力，从而实现企业预定的市场战略。我们认为，战略联盟模型通过在组织内部建立相适应的子文化和领导风格，将外部市场的动态性、企业的战略响应和企业内部的能力结合在一起，以实施这种预期的联盟。

顾客（和消费者）对一个组织有着不同的要求，要想证实这一点，我们只需要看看每周和每个月的销售模式就行了。这其中一个并不太明显的情况是，这些需求模式是由企业内外不同的人类行为所驱动。例如，渠道中的企业通过促销活动、信用条件、顾客激励、内部政策和产品特性（如新鲜度）扭曲了产品流。消费层次的行为模式变化很大，有些行为受到周期性需求、季节效应和流行状况的影响，而有些购买行为与基于维持和预期行为模式的稳定、预测型的其他产品类型相关，如反复购买的牙膏或耐用消费品。

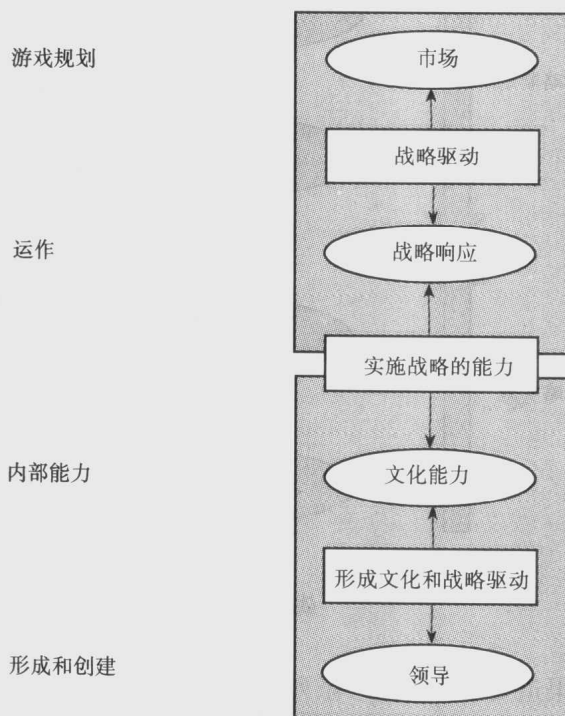
这些不同的顾客（和消费者）行为模式在组织中或一系列渠道中产生了不同的产品流，并且这些不同的产品流又通过某种形式的“全面联盟”能力要求特定的物流响应。例如，相同罐装的可口可乐沿着不同的通道大量流动，以满足三种主要渠道的需求：超市、售货机和小零售店铺。因此，物流基础结构需要对反映每种渠道的顾客和消费者行为模式作出响应，这包括需要了解通过每个渠道的商品流量会随着时间的变化而波动。

战略联盟模型寻求改善市场、战略、文化和领导之间的结合，以实现更好的协作和现实的绩效。IBM公司的起伏成了有效整合的典型事例。过去的问题是为了测度四个层次中每一个层次的绩效而采用不同的矩阵，市场研究者和企业战略管理者运用完全不同的言语以描述市场，同样，战略管理者很少与从事个体或团队行为研究的管理科学家沟通。

该模型从本质上讲，为了对应各层次的变化，应当是动态的，正如人们在不同的状态和环境下改变自己的行为一样，公司 and 市场也是如此。

当新西兰的奶制品行业于 1995 年出现管制的逐渐解除时，以前寡头垄断的 NZ 奶制品集团开始意识到市场发生了变化，以前他们 95% 的产品只卖给一家顾客——奶制品联盟，而现在公司不得不在公开的市场中竞争。为了适应这种状况，他们不得不制定新的战略以与新的市场状况相吻合，然而，制定一个新的战略相对来讲是较容易的，但是培育相关的能力和实施战略却是很复杂的。他们不得不彻底地改变在寡头垄断时期形成的企业文化，培育起在市场激烈竞争状况下的行为观念和预期的战略反应能力。为达到这一点，公司需要采取不同的领导风格，为此，他们任命了一位了解现有市场状况，并有能力勾画崭新的、能反映顾客需求的未来前景的 CEO。

战略联盟模型强调的是战略制定和实施之间的互动，制定有效的战略要求培育与对市场的充分理解、顾客细分以及各细分市场行为相一致的经营反应能力。如果意图和企业的能力不相吻合，那么预期的战略，即高层管理者心目中所计划的战略将会产生截然不同的效果。

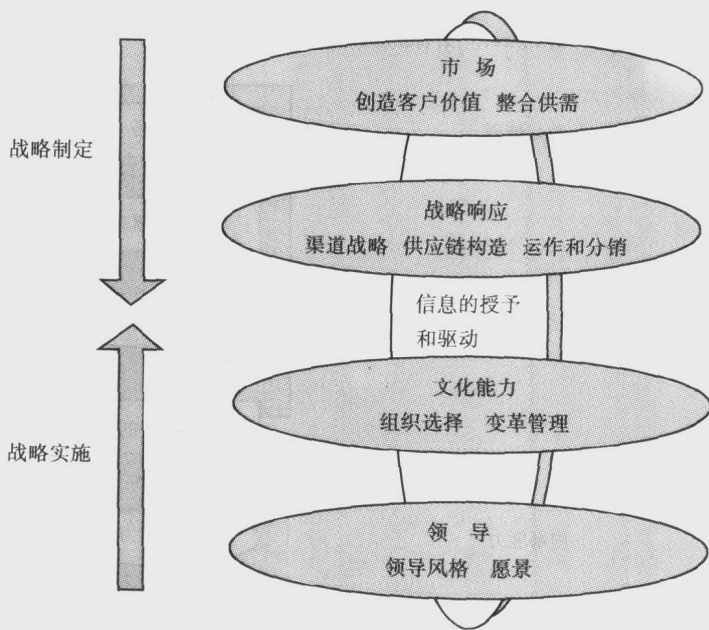


战略联盟模型简图

文化能力和战略之间的连接常常是被忽视的，而这对于如何形成在竞争市场中获胜的成功战略非常关键。现在，我们知道共同的文化以及对市场作出简单的多方面的回应是远远不够的；相反，它所需要的是在顾客细分市场以及内部组织结构之间建立多种联盟，并运用适当的战略组合作为桥梁。

如何构造模型

要具体运用该模型，首先要确定各种购买行为和特定产品类别的竞争条件，这涉及到识别不同的细分市场、关键顾客价值、市场发展动向以及产生需求模式变化的因素，然后制定与之相应的战略，以满足各细分市场的物流要求。



战略联盟模型

不同的渠道要求不同的一系列技能以有效地加以管理，因此，为了保证组织能够实施战略，企业就必须在内部培育相应的文化能力。通常，这反应为多样性的技能文化以保障满足顾客的需求，最后，领导团队必须有足够的

能力,理解、形成并推动组织在市场中实施既定的物流战略。

如果市场中的条件发生变化,整个模型就会发生波动效应,在这种状况下,就需要重新制定战略,而且需要重新界定组织的能力。惟一的办法是,在大型组织中,为了应对变化的市场而撰写新的发展战略是相对容易的,但是基本的文化要快速实现转变是非常困难的,它需要花费大量的时间——因为最近几年外包的盛行,使得企业利用外部的组织完成某些特定的职能比起在既定的组织内部发现和培育能力要容易得多。

战略联盟模型四层次中的每个层次中都有一个要素将整个框架连接在一起,这就是物流信息的驱动和影响。卓越的信息对于保障企业获得、分析和共享市场数据,以及在整个供应链实施及时相应的战略至关重要。

本书各章都是围绕战略联盟模型这个核心概念而展开的,但是,由于各章的作者都是不同的学者,因此,可以独立阅读各章,以深入地了解、认识现代供应链管理。

第一部分——市场

市场是既定产业中的一种结构、条件和变化的推动因素,所有这些形成了一系列的顾客购买行为(或市场细分)。本部分提供了有效市场细分,以及能创造巨大顾客价值的公司战略的制定方法。我们揭示了整合供应和需求的最佳实用方法,以帮助企业以及整个供应链以搜寻、分析市场信号,敏捷地对此作出响应,并分别进行排列。

第二部分——战略响应

战略响应是企业相对于市场中所建立主要细分市场的一种反应方式,它既存在于终端消费者层次,也存在于渠道中的某个环节。战略响应的分析主要有三个不同的方面:渠道战略的分析集中于揭示企业制定不同渠道的方法,以在网络中创造价值,这包括正在出现的消费者直销渠道。供应链构造主要分析关系和网络的管理,这对于企业实现较高供应链绩效的能力培育是至关重要的。战略的运作涉及到考察核心制造和分销职能中最佳的实践方法。

第三部分——文化能力

文化是企业中共同的思维观念,它是整合不同的价值和信仰、对现实的理解以及组织所证实的在市场中显现的行为模式的“黏合剂”。我们提出了某些技术手段以帮助企业领导了解组织文化和方式的优劣势,并形成某种文化能力,以保障其内部优势能不断发展,符合战略的目标。

第四部分——领导

领导是供应链问题的核心，当企业的成功有赖于市场中很多复杂、分散要素的相互沟通和结合时，那么在企业内部以及供应链主要合作伙伴内部，领导的风格和模型就受到了挑战。第四部分揭示了最近有关领导方面的一些分析，以及这种理论在供应链管理中的应用。

第五部分——信息实现和驱动因素

当信息流提供了某种连接使供应链有效运作时，信息系统就使既定的战略能够得到实施，并推动新战略的建立。作者主要探讨了在利用信息技术和信息推动供应链成功运作时的一些热点问题和机遇。

第六部分——对某些行业的特别关注

该部分的宗旨在于揭示供应链管理原则在各行各业以及各地区的应用。原则是相同的，但产出却存在着差异。

结 论

这本论文集的主要目的在于帮助企业管理者和供应链专家开拓施行形成新的经营理念和模式，提出为实现高绩效的供应链而必须加以管理的要素，以及这些要素间动态的相互作用。

本书中很多材料是非常新的，尚未发表过，它反映了成功管理供应链的进一步思考，在这些问题上会有很多不同的观点，也揭示了某些重要的课题。这当中最大的贡献在于联盟的观念——即将所有的特性有机组合，以使供应链像一个单一的、整合的、成本效率的系统运作。

高绩效供应链将会成为所有企业在 21 世纪成功的关键指标。现在，供应链管理已经成为企业成功的重要要素之一。

目 录

鸣谢	 (1)
前言	 (1)
导论	供应链战略联盟的动因 (1)
第 1 章	战略的新途径
	——战略和实施的动态联盟 (1)
第 2 章	战略供应链管理
	——通过供应链战略与业务战略的整合
	实现共享价值 (11)
第一部分 市场	
第 3 章	物流整合作业
	——根据客户需求制定物流 (35)

第4章	基于客户支持的物流 ——顾客满意的关键 (51)
第5章	为大规模定制而延缓 ——满足顾客对定制产品的需求 (67)
第6章	供给需求关系 ——从一体化到同步运行 (81)
第7章	高效的客户反馈 ——食品业从恶性竞争到合作 (92)
第8章	决定需求计划的要素 ——整合应用迈向成功 (107)
第9章	有效的需求管理 ——你是否正在限制你的供应链的绩效? (121)
第10章	供应链中的时间压缩 ——压缩供应链：扩展客户满意度 (139)
第11章	实现完美的匹配 ——匹配供应链的需求与供应 (152)