

Mc
Graw
Hill
Education

对于供应链从业人员和其他类似商业领导者来说，本书都是极好的读物。

—— 迈克·马布里，美国劳氏公司供应链执行副总裁。

Supply Chain Transformation
Building and Executing an Integrated
Supply Chain Strategy

供应链变革

—— 制定和实施集成供应链战略

[美] J. PAUL DITTMANN (J. 保罗·迪特曼) 著

苏铁军 译

9步优化供应链，降低成本、减少库存、提升利润、提高客户满意度

迪特曼博士具有多年知名企业高管任职和咨询经历

—— 沃尔玛、雅诗兰黛、强生、霍尼韦尔、葛兰素史克、亚马逊、高露洁、戴尔等

基于美国田纳西大学全球供应链协会数据库中数百家企业的最佳实践

多位世界知名企业副总裁联合推荐



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

供应链变革

——制定和实施集成供应链战略

[美] J.保罗·迪特曼 (J.PAUL DITTMANN) 著
苏铁军 译



机械工业出版社

供
应
链

J. PAUL DITTMANN

Supply chain transformation : building and executing an integrated supply chain strategy
ISBN: 978-0-07-179830-3

Copyright © 2013 by J. Paul Dittmann. All Rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including without limitation photocopying, recording, taping, or any database, information or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

This authorized Chinese translation edition is jointly published by McGraw-Hill Education and China Machine Press. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

Copyright © 2014 by The McGraw-Hill Education and China Machine Press.

版权所有。未经出版人事先书面许可，对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播，包括但不限于复印、录制、录音，或通过任何数据库、信息或可检索的系统。

本授权中文简体字翻译版由麦格劳-希尔（亚洲）教育出版公司和机械工业出版社合作出版。此版本经授权仅限在中华人民共和国境内（不包括香港特别行政区、澳门特别行政区和台湾）销售。

版权©2014 由麦格劳-希尔（亚洲）教育出版公司与机械工业出版社所有。

本书封面贴有 McGraw-Hill Education 公司防伪标签，无标签者不得销售。

北京市版权局著作权合同登记图字：01-2013-5540 号。

图书在版编目（CIP）数据

供应链变革：制定和实施集成供应链战略/（美）迪特曼（Dittmann, J. P.）著；苏铁军译. —北京：机械工业出版社，2014.10

ISBN 978-7-111-47828-7

I. ①供… II. ①迪…②苏… III. ①供应链管理 IV. ①F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2014）第 201852 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

策划编辑：李万宇 责任编辑：李万宇 杨明远

版式设计：霍永明 责任校对：张玉琴

封面设计：马精明 责任印制：李洋

北京瑞德印刷有限公司印刷（三河市胜利装订厂装订）

2014 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

169mm × 239mm · 16 印张 · 1 插页 · 205 千字

0001—4000 册

标准书号：ISBN 978-7-111-47828-7

定价：49.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心：(010)88361066

教材网：<http://www.cmpedu.com>

销售一部：(010)68326294

机工官网：<http://www.cmpbook.com>

销售二部：(010)88379649

机工官博：<http://weibo.com/cmp1952>

读者购书热线：(010)88379203

策划编辑电话：(010)88379732

封面无防伪标均为盗版

本书细致深入地描述了制定和实施供应链战略的一套循序渐进的科学方法，共包含第2章~第10章九个步骤。首先，从客户的需求开始构思供应链战略。然后，评价内部供应链能力相对于最佳实践的差距、评估供应链游戏规则的变化趋势、分析竞争对手的供应链、调研供应链技术并且管理全球供应链中的风险。完成这些准备工作之后，就可以确定新供应链能力和制定项目计划，这是制定战略的核心内容。随后，评估组织架构、人员和绩效指标，作为对供应链战略的有力支撑。最终，通过制定商业计划来执行和实施新的供应链战略。

除了在讲述过程中引用大量实例之外，本书还在最后提供了一个完整的案例，具体而生动地展示了一家大型耐用消费品企业是如何利用这套方法实现其供应链战略的创新实践的。

本书适合供应链从业人员以及企业各层次、各领域管理人员学习和使用，以进行供应链变革；也适合作为大中专院校供应链、物流、管理等相关专业的教材或参考书。



译者的话

刚一拿到迪特曼博士的这本最新力作，就被书中展示的供应链战略制定及实施的奇妙之旅吸引了。

供应链的概念自从诞生以来，很快风靡企业界和知识界，逐渐成为企业架构中的重要职能和学术上的专业学科。国内企业紧随其后，随处可见企业中挂名“供应链”的机构设置以及供应链相关的论坛、文章和书籍。但国内真正实现全球化供应链并且能充分发挥出供应链优势的企业却寥寥无几。究其原因，大多数企业在供应链运作和优化过程中，容易犯两个错误：

1) “只见树木，不见森林”，把重点放在了供应链中的某些具体领域，如预测、采购、物流、库存等，没有从整体的视角审视供应链全貌，从而导致顾此失彼。

2) “墙头草”，盲目追逐业界时髦的热点概念，今年强调成本降低，明年又突出库存控制，缺乏整体的规划，效果也就不尽如人意。

其实，要想真正实现供应链优化，同时实现成本和库存降低、利润提升和客户满意度提高，最关键的工作是首先制定供应链战略，并通过明确的商业计划予以有效地实施。供应链战略承接企业总体战略，是供应链所有相关领域及其扩展领域的核心指导原则，决定企业未来至少三年的供应链变革方向。有了这个战略，供应链领域的所有创新及优化工作才能在一个科学合理的框架内被顺利推进。

企业在供应链战略制定和实施方面的弱化和低效，很大一部分原因在于

供应链战略是一项对组织能力和工具方法要求极高的工作。如果企业根据“本能反应”，仅凭有限的“常识”独立摸索供应链战略的制定和实施，结果经常会是漏洞百出，最后往往无疾而终，变成企业中的又一个“烂尾工程”。

迪特曼博士根据多年企业高管任职经历，以及田纳西大学全球供应链协会数据库中数百家企业的最佳实践，总结出一套科学合理、循序渐进的供应链战略制定和实施方法。这套方法已经用于多个企业的供应链实践，取得了良好的效果，方法本身也在实践中不断完善成熟。因此这套方法必将对国内企业有极大的借鉴和参考价值。

供应链方面的出版物已经是汗牛充栋，但不同于一般同类书籍的概念化、理论化，本书的写作风格非常自然亲切，语言朴实浅显。书中通过大量实例，把供应链战略的要点娓娓道来。本书涉及大量供应链专业领域和知识，但通过供应链战略制定和实施的九大步骤作为主线，使得全书结构严谨规范，丝毫不显凌乱。

很荣幸作为本书的中文译者，在繁忙的咨询工作间隙译成此书。近水楼台先得月，译者已经将本书中的一些思想用在了咨询项目实践过程中，良好的效果和反响更加证明了这套方法的实用性和先进性。欢迎读者和我联系，共同分享对此书的观感。

现在就请读者跟随迪特曼博士，开启制定和实施供应链战略的激动人心的旅程吧！

译者：苏铁军

工学博士，咨询顾问

Email: sutiejun@163.com

目 录

译者的话

第1章 变革你的供应链	1
为什么你的公司需要供应链战略?	2
制定供应链战略模型	3
目前供应链战略发展的状况	4
供应链是什么? 非常迫切需要回答这个问题	5
供应链的某些定义是切中要害的	6
但是很多供应链的定义不够充分	6
供应链是过程还是组织职能?	7
对供应链战略的误解	8
我们需要战略!	9
为什么很少有公司有供应链战略?	10
供应链战略计划需要大量的资源	10
需要雇用昂贵的咨询顾问	12
计划实施和公司文化冲突	13
行动中将会引起政治风暴	14
获得批准启动供应链战略	15
供应链战略和哪些因素有关?	16
从你的客户开始	17
评估内部供应链能力相对于最佳实践的差距	17
评估供应链游戏规则的变化趋势	18
分析你的竞争对手	18

对可能采用的新技术进行调研	18
处理供应链风险	19
确定新供应链能力和制定项目计划	19
评估组织架构、人员和绩效考核体系	19
制定商业计划并获得支持	19
案例研究：制定供应链战略	20
你的供应链战略有多好？自测	20
第 1 章行动步骤	22
附录：供应链战略调查结果	22
第 2 章 从你的客户开始	24
两种基本方法	24
方法 A	24
方法 B	25
工业界绝大多数供应链战略使用从供应商向前的方法	26
开始于客户是更好的选择	27
增强的客户优先方法	29
一家 CPG 公司如何开始于客户	30
改变客户需求	31
了解客户趋势	33
你离应该实现的供应链有多远？	35
决定未来所需服务客户的运作模型	36
客户分级	38
涌现出来的针对购物者的推销浪潮	40
我们从这里去向何方？	41
第 2 章行动步骤	41
第 3 章 评估内部供应链能力相对于最佳实践的差距	42
不要温水煮青蛙	43
做供应链评估	44

制定评估的范围	45
收集数据	45
实施访谈	46
把结果和最佳实践数据库进行比较, 识别问题, 提出建议	48
什么是企业面临的常见供应链问题?	49
内部环境评估 (五标杆分析法)	51
不同的内部评估文化	54
在经济糟糕的时候评估供应链	56
从你的客户开始然后评估内部环境	58
第3章行动步骤	59
附录: 供应链评估访谈指南样例	59
第4章 评估供应链游戏规则的变化趋势	64
趋势1: 协作	64
协同规划、预测和补货	65
S&OP	66
协作的挑战	68
协作的收益	69
趋势2: 在供应链中应用精益思想和六西格玛 (精益物流)	70
趋势3: 对复杂度的严格管理	72
产品复杂度——驱动改变的力量	72
管理产品复杂度的基础	73
趋势4: 配送网络优化	74
配送网络优化的战略问题	75
配送网络优化的全球问题	76
配送网络优化的技术挑战	76
趋势5: 全球供应链	77
全球化影响: 港口问题	78
业务内包将成为趋势	78

趋势 6：可持续供应链	80
供应链是先锋	81
一家零售商如何通过环保工作省钱	82
未被开发的回收品金矿	83
可持续的包装	84
趋势 7：聚焦于成本和营运资本	84
管理运作资本	85
改进营运资本的策略	85
管理你的供应链的营运资本	86
改变游戏规则否则游戏结束	87
七个宏观趋势	87
战略开发下一步：分析你的竞争对手和技术	88
第 4 章行动步骤	88
第 5 章 分析你的竞争对手的供应链	89
谁是你的竞争对手？	90
你了解些什么？	91
仓储运作和竞争	93
交叉配货和竞争	94
运输及供应管理和竞争	95
你是否应该雇用咨询顾问去收集竞争对手信息？	96
如何开展竞争对手研究	97
使用能公开得到的信息的案例	98
不要忽略你自己的员工	100
不要忘了你的供应商和客户	100
供应链竞争评估：案例学习	101
用竞争对手的能力调整客户需求	102
情景规划	104
竞争分析总结	105

走出去并进行标杆对比	106
全球化考虑	107
结论	108
第5章行动步骤	109
第6章 调研供应链技术	110
技术的角色	110
实施新的供应链技术	113
供应链技术中的下一个大事件	114
RFID 是下一个大事件么?	115
计算能力和网络速度是下一个大事件么?	117
配送网络优化是下一个大事件么?	117
先进的计划和调度系统是下一个大事件么?	118
人力资源将限制这种新技术的潜力么?	119
供应链技术的政治	120
新技术让我们的工作更困难了还是更容易了?	122
案例研究: 在一家大型制造型公司实施订单分配能力	123
第6章行动步骤	124
第7章 全球供应链风险管理	126
风险是生活中的现实	127
全球供应链风险能以灾难性的方式显现	128
只有10%的企业在全球化外包的时候考虑风险	130
全球外包趋势	131
供应链风险也是本地化现象	133
对风险进行识别和排序	134
一家食品加工厂使用 FMEA 处理供应链风险	135
一家耐用品制造商如何处理供应链风险	136
当今工业界的风险管理	137
全球供应链中的三种类型的风险	138

公司管理风险的方式	139
结论	143
第 7 章行动步骤	144
第 8 章 确定新供应链能力和制定项目计划	145
供应链战略应该至少延续三年	145
到了制定战略的最后时刻了	146
设定优先级	148
一家零售商如何识别新供应链能力并对其进行排序	149
适用的举措	150
创新的举措	150
激进的变革举措	151
一家 CPG 公司如何识别新供应链能力并进行排序	152
一家汽车供应商如何识别新供应链能力和优先项目	155
推荐一个方法对新供应链能力进行选择 and 排序	160
处理资本和花费限制	160
剪裁之后，然后怎么样?	162
如何避免被“挑三拣四”	163
计划如何累积起来对抗竞争?	164
建立项目计划	165
项目计划的变更	166
结论	167
第 8 章行动步骤	167
附录：供应链能力检查清单	168
运输	168
仓储	169
配送网络优化	169
库存管理	170
SKU 管理	171

订单管理	172
新产品导入	172
预测	172
采购和供应商管理	173
优化设计和绩效考核体系	173
精益/六西格玛	175
第9章 评估组织架构、人员和绩效考核体系	176
扩展的供应链组织	176
一家汽车制造商如何重组其供应链组织	177
一家零售公司如何改变了其供应链组织	182
组织建设总结	184
人员	184
新绩效考核体系的要求	185
确保建立起合适的跨职能部门责任制	187
确保绩效考核体系有一个逻辑框架	187
目标设置和对标的重要性	189
“玩弄”绩效考核体系	189
第9章行动步骤	191
第10章 制定商业计划并获得支持	192
制定商业计划	193
进行数学计算（计算项目花费和收益）	195
对制定商业计划的建议	199
管理变化——得到全公司的支持	200
有政治因素存在么?	201
森严的职能部门壁垒	201
沟通过程不畅	202
没能保持势头	206
第10章行动步骤	207

第 11 章 案例研究：制定供应链战略	209
在一家耐用消费品公司制定供应链战略	209
耐用消费品行业需要新供应链战略	210
谁为产品可得性负责？	211
是不是真的有问题？	211
哦，我们确实有问题	212
停止失血	214
制定战略的计划	215
最初几步	216
评估	217
打造团队	219
评估客户需求	220
进行 SWOT 分析	221
外部环境——宏观趋势和竞争对手分析	222
竞争	223
风险评估	224
技术评估	226
准备最后的阶段	228
确定所需要的新供应链能力	228
我们已经确定了新能力——现在怎么做？	230
不能允许“挑三拣四”	232
获得支持	232
CEO 初步批准	234
最终批准	234
项目管理过程	235
快进——三年之后	237
参考文献	238
作者简介	241

第 1 章

变革你的供应链

你拿起这本书有很多原因：可能你的供应链战略没有产生预期结果，或者你觉得需要对供应链进行彻底变革；可能你现在的供应链常常不能及时交付产品，也不能把库存和成本控制在正常水平上；可能你已经认识到关键问题在于企业缺乏良好的供应链战略，使得供应链陷入漫无目的的折腾。这本书适用于所有需要进行供应链变革的读者。

我把供应链战略定义为起始于客户需求的长期发展规划图。必须客观地评估企业相对于业界最佳实践的优势、劣势、机会和威胁。必须认清最有可能的宏观趋势及其潜在影响。必须综合考虑国内和国际竞争带来的挑战，必须考虑新技术的应用。必须满足公司的财务目标，必须评估组织架构、人力资源和考核体系。供应链战略必须被全公司接受，最终必须要做出东西来！换句话说，供应链战略必须产生一系列行动，培养出能够满足将来企业需要的供应链能力。

我经常看到某些公司没有供应链战略，而是去追逐最新的热门趋势或时下热点。一月份，可能是成本节约。到了五月，可能是库存降低。公司就像没有舵的船，随波逐流。这些公司中的员工会抱怨公司里有太多的创新举

措。就像一位高管所说：“我们总是实施一个新举措，然后再抛弃。我们从来不把焦点集中于少数关键问题上并且彻底完成。我们没有战略。”



为什么你的公司需要供应链战略？

几年前，我与别人合著了一本书叫《新供应链日程》^[1]。书中，合著者和我谈到，供应链卓越的表现能够创造利润。在上市公司中，利润直接和股东价值挂钩，在私营公司中，利润和所有者权益挂钩。利润简单说就是“收入减去创造那些收入的资本成本”。利润是个大问题，它代表公司收入大于投入公司的资本成本。

当利润持续增长，股东价值也会增加。思滕思特公司是一家全球管理咨询公司，对这个概念进行了深入研究，称之为 EVA（Economic Value Added，经济价值增加）。通过对很多公司的深入分析，发现利润和股东价值之间的关系非常紧密，尤其长期来看^[2]。就像我们在《新供应链日程》书中揭示的那样，清晰明确的供应链战略驱动供应链取得卓越表现，是创造利润的最有潜力的工具之一。企业的供应链经常管理着 60% ~ 70% 的成本，控制着 100% 的库存，给所有创造收入的活动提供物质基础。它是工厂的命脉，必须由强有力的战略来指导。

和企业其他领域不同，供应链流程是水平式端到端的流程，指导产品在整个公司中精准地流动。产品经过企业从供应商流动到顾客。但是这种流动必须有效平稳地通过垂直的职能部门壁垒。另外，客户的需求必须指导流动，所以客户需求必须穿过职能部门壁垒平稳地流回。因为存在这些高度复杂、跨职能部门、跨公司的挑战，意味着供应链战略在其范围内和开发过程中会遇到一系列不同的挑战，特别需要得到强有力的支持才能完成。



制定供应链战略模型

我在惠而浦公司的工业界职业生涯期间，领导制定了几个重要的供应链战略。我和我的团队做错了很多事，之后领悟出一个良好的供应链战略开发流程。2005年我到田纳西大学，在那里我担任全球供应链协会的执行总监，接触到由几百家企业的供应链最佳实践文件组成的庞大数据库。田纳西大学的供应链课程包括传统的本科生和研究生教育，我们还维护了一个广泛的网络，成员包括很多公司，其中五十多家成员企业参加我们每半年一次的供应链论坛。我们系居于供应链研究领域的世界领先地位，在本书中我使用“我们”这个词的时候就是指的这个系。

在大学保存的上百个公司的数据中，我惊讶地发现，在超过400家不同规模和类型的企业群体中，关于供应链战略的材料极少。绝大多数公司的数据都是关于执行的，而缺少真正能实现竞争优势的长期路线图。我个人也经历过相同的状况。通过直接和我们的供应链论坛的100多家企业工作的过程中，并且通过我们对企业做的供应链评估，我不断惊讶地发现缺失真正的战略工作。在多个行业的企业中，包括不同规模的制造商和零售商，到目前为止，有长期供应链战略的公司不超过五分之一。

工业界缺乏全面供应链战略的现状驱使我写了这本书。几乎没有人质疑公司的供应链非常关键这个道理。我充分相信，供应链的卓越表现可以大大提高股东价值，并且能改善控制企业的核心工作，即最基础的物流和信息流——从供应商经过企业到客户。遗憾的是，太多公司的供应链是残缺的，就是因为缺少全面战略。

然而说没有一家公司有强大的供应链战略也是不准确的。确实存在一些