

管理者终身学习

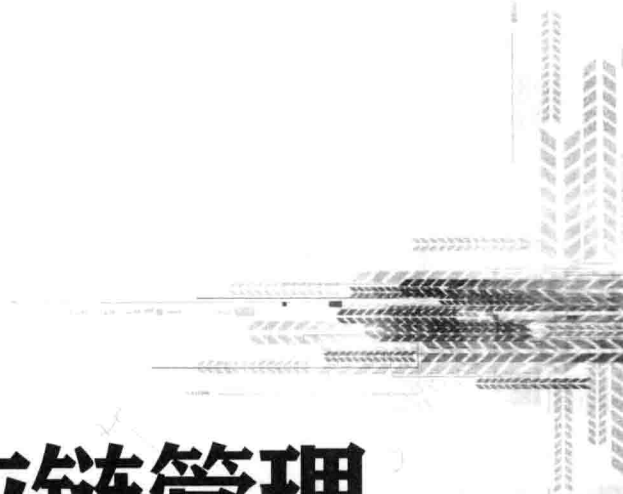
且学·且思·且行

姚建明 / 著

STRATEGIC SUPPLY
CHAIN MANAGEMENT

战略供应链管理

 中国人民大学出版社



管理者终身学习

且学·且思·且行

战略供应链管理

姚建明 / 著

STRATEGIC SUPPLY
CHAIN MANAGEMENT

中国人民大学出版社

· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

战略供应链管理/姚建明著. —北京: 中国人民大学出版社, 2014. 10
(管理者终身学习)
ISBN 978-7-300-20004-0

I. ①战… II. ①姚… III. ①供应链管理 IV. ①F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 214682 号



管理者终身学习

战略供应链管理

姚建明 著

Zhanliu Gongyinglian Guanli

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮 政 编 码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)	010-62511770 (质管部)	
	010-82501766 (邮购部)	010-62514148 (门市部)	
	010-62515195 (发行公司)	010-62515275 (盗版举报)	
网 址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京东君印刷有限公司		
规 格	175 mm×250 mm 16 开本	版 次	2014 年 10 月第 1 版
印 张	14 插页 2	印 次	2014 年 10 月第 1 次印刷
字 数	213 000	定 价	35.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

现代企业正面临一个共同挑战，就是客户需求日益多元化和个性化，因此竞争的要素除了传统的质量和价格之外，又增加了个性化和敏捷性。基于供货批量越来越小、反应速度要求越来越快这一大趋势，供应链管理的重要性可以说是与日俱增、前所未有的。

供应链管理成为企业竞争优势源泉的例子不胜枚举，国际上的零售巨头沃尔玛的独特供应链管理实践被业界树为标杆；曾在个人电脑行业风光无限的戴尔电脑公司本质上是客服和供应链管理专家；国内的联想和海尔等制造业巨头的成功也离不开精细化的供应链管理。近年来风头无限的电子商务企业也莫不如此，且规模越大，供应链管理越发重要。例如，京东商城和1号店等新兴网商无不投巨资于物流设施的建立，依靠高效供应链管理为客户提供价值。

然而，如何理解供应链管理，如何进行供应链设计和运营并非易事。本书是一部与众不同的、面向管理实践者的供应链管理著作，主要有以下三个特色：

第一，本书有其原创思想和侧重战略视角的供应链管理见解。作者反复强调“供应链是企业运营的根基”，这一基于现代企业管理最佳实践的原创性观点也是本书的根基。全书从战略的角度，系统全面地介绍了供应链的构建、管控与运作。

第二，除了战略和经营视角，本书还具有清晰合理的架构，从什么是(What)供应链管理开始，到它为什么重要(Why)，之后再介绍如何做(How)。这个What-Why-How的逻辑是我最推崇的，也是对学习者的最重要的。读者首先是需要了解概念，之后认识它为什么重要，之后再学习具体方法才有意义。本书正是从概念的解析入手，进而介绍相关理论与实践的演变，逐步深入。

著书立说最重要的是有原创性思想，对读者有启发性。其次是内在逻辑性强，便于读者阅读理解。二者缺一不可，但每样都不容易。本书真正做到了二者

兼顾。

第三，本书通俗易懂，提供了丰富的实例，特别是每章之后都有详细案例，从经典的沃尔玛和戴尔电脑案例，到 ZARA 和优衣库独特的供应链设计与构建案例，都非常具有启发性，每个案例都配有思考题。提起供应链设计与管理，容易让人联想起优化模型等技术方法，难免会抽象枯燥。但本书的写作风格实用有趣，通过大量图表和实例使得内容深入浅出，易于理解。

就像企业供应链管理能力来之不易一样，本书这些鲜明特色也不是随便一个作者都可以一蹴而就的。本书作者是中国人民大学商学院战略与供应链管理领域的专家，长期专注于供应链管理的理论和实践，在承担多项国家和省部级科研课题的同时，还面向多层次的管理专业学生和高管培训项目的学员和实践者讲授供应链管理课程，善于培养学习者的视角和洞察力。

正是由于本书作者对实践者的学习需求和困难有深刻的感悟，他才能从读者角度思考。除了对读者需求有清楚的了解，对市场上现有供应链管理书籍的缺陷也有深刻的认识。这些书籍通常内容杂乱、碎片化严重、缺乏系统性和体系化，内在逻辑性不强，特别是缺乏明确的战略视角和学习者视角，给读者带来困难。

本书可以说是作者多年科研、教学和实务积累的结晶，没有这三方面的积累很难写出这样有理论思维、全新架构和行业前瞻性的著作。衷心希望本书成为供应链管理领域企业管理者的首选，成为各层次企业管理学生的教材或主要参考书。同时我也希望作者与时俱进，随着技术进步和商业模式创新，不断更新升级本书的内容，为中国的供应链管理理论与实践做出更多贡献。



长江学者特聘教授

中国人民大学商学院院长

供应链管理仅有 20 多年的发展历史，但这 20 多年是一段世界环境风云变幻、市场竞争日益白热化的历史时期，其间，有些企业倒下了，也有很多企业在逆境中取得了骄人的成绩。随着人们逐渐认识到企业外部资源的价值，越来越多的人将企业的成功归因于供应链管理的成功。通用电气公司原总裁杰克·韦尔奇曾说：“如果在供应链运作上不具备竞争优势，就干脆不要竞争”；国际供应链管理专家马丁·克里斯托夫认为，21 世纪的竞争是供应链和供应链之间的竞争，而非企业和企业之间的竞争，等等。一时间，如何做好供应链管理成为企业关注的焦点。

近年来，我围绕企业战略、运营、供应链、物流等方面进行了广泛的企业培训工作，更多地了解到来自各地区、各行业不同层次管理人员（如 EMBA、MBA、EDP、企业管理人员和员工等）对于学习、理解以及运用供应链管理的一些心得与诉求，逐渐得出以下体会：

首先，不论从理论发展还是实践成果来看，供应链管理对企业而言非常重要，学员也普遍接受和认同这样的观点。但为什么重要、其重要性体现在什么地方，这些问题他们并不十分清楚。供应链管理是否和其他管理领域（如战略、人力、财务、营销等）一样，也是企业成功的重要方面，这是很多管理者感到疑惑的问题。

其次，普遍观点认为，供应链管理属于运营管理的一部分，因而在运营管理的书籍中总有章节会谈到的供应链管理的问题。然而，供应链管理的本质究竟是什么？它和企业的运营管理之间到底有什么样的关系？它和其他企业管理领域（比如战略、人力资源、组织行为、公司治理、财务、领导力、商务谈判、涉外法律、信息化管理等）之间是完全独立的还是有内在的紧密关系？特别是，它和我们熟知的物流管理有着怎样的联系与区别？现实中不论是管理类书籍还是培训课

程中仍然有“供应链就是物流”的观点存在，但实际上两者之间的关系究竟是怎样的？两者能够给企业带来的价值分别体现在什么地方？这些问题都让管理者感到非常困惑。

再有，如何运用所学知识做好企业的经营管理是管理者学习的目的，学习供应链管理也不例外。然而，由于一直以来有关供应链管理的书籍或培训课程中所涉及内容较多（比如订单管理、采购、库存、运输配送、供应商选择、谈判、客户服务、供应链绩效、供应链计划、供应链战略、服务供应链管理等），所涵盖知识点的随意性很强，导致供应链管理的知识结构缺乏系统性，无法让人把握供应链管理的核心价值所在，应用起来也非常困难。例如，学完供应链管理之后可能知道如何做好供应商选择、谈判、流程优化、生产计划、采购、库存等，但这些内容实际上依然没有跳出传统运营管理的范畴。供应链管理的知识体现在哪里，这也是广大管理者感到疑惑的地方。正如学员们所反馈的：“这些零散的非系统化的供应链和物流管理知识很难把握和运用，往往让我们顾此失彼。”这种非系统化的认知方式使人们对供应链管理的认识产生了偏差，很难较好地将其运用于企业管理实践。

作为管理知识的传播者，我看到了上述这些现象和问题的存在。通过分析这些问题背后的原因，基于对新时期供应链管理思想的再思考，同时基于大量培训经验的总结以及学员的学习反馈，重新梳理和构建了企业供应链管理的核心内容框架，集结在本书中。

撰写本书主要有如下三个目的：

首先，真正做好一个企业需要从“根基”做起。“十年树木，百年树人”，做企业也不例外，不可能一蹴而就。“根”扎好了，企业运行就会比较平稳，辨析机遇与挑战、抵御各类风险的能力也就会比较强。企业的根基到底是什么？实际上就是供应链网络。我们相信读者读完此书后会对这一问题有更加清晰的理解。剖析企业运行之“根基”是本书最重要的撰写目的之一。因为没有“根基”企业就无从谈起，更谈不上企业的战略定位以及各个层面的管理合理与否。

其次，企业的战略定位与运营是建立在供应链这一“根基”之上的。企业能否做好战略定位，能否协调好内部各个层面的管理和控制活动，关键是要了解这

—“根基”同企业各项经营管理活动之间的内在关系。将这些重要关系清晰地展现在读者面前是本书的另一重要目的。相信读者在读完本书以后，对供应链管理到底应该做什么、应该如何做，会有一个非常清晰的思路，这是我们学习供应链管理的核心目的。

再有，随着管理学科不断发展，有关企业管理的理论与方法越来越多，令人应接不暇。但不难发现，有些方法的理论基础是完全相同的。因此，如何从中甄别出值得学习、创新与运用的理论与方法，是学习企业管理的关键。本书除了重点介绍笔者在管理实践中摸索出的若干重要方法，还会介绍一些国内外公认的供应链管理方面的经典理论与方法，但是不会就方法而论方法，而是将其融入整个企业管理体系，从企业管理各层次的内在联系中探讨理论与方法的运用问题，便于读者对其进行深刻理解、辩证思考、全面掌握和灵活运用，这是撰写本书的第三个目的。

基于以上目的，本书内容将分为四大部分进行阐述：

第1篇：供应链管理的战略视角。

第2篇：战略视角下的供应链构建。

第3篇：战略视角下的供应链管控。

第4篇：战略视角下的供应链运作。

其中，后面三篇构成了供应链管理的重要内容框架，也是我们在企业管理实践中需要做好的三个方面：第2篇探讨的是企业的供应链网络如何设计、构建与诊断的问题，简称建网；第3篇探讨的是供应链网络如何管理与控制的问题，简称管网；第4篇探讨的则是如何在供应链网络中进行运作的问题，简称用网。只有这三个层面的供应链管理工作全部做到位，企业才能良性地生存和发展。

本书非常注重对学习者的思考与实践能力的培养。除了在每章之后提供案例及问题供读者深入分析和思考之外，基本上在每个知识点处都安排了实战环节——“供应链管理实践”。如果管理者在学习过程中能够花一些时间和精力认真完成每一个实践环节所要求的任务，或许会有意想不到的收获。

一本管理类书籍的功效不在于能够向读者介绍或罗列多少成熟的知识点，而在于能否引导读者系统性地把握分析和解决问题的思路。学好管理，不等于准确

记忆了很多国际公认的管理理论，也不等于了解了很多成熟的管理方法，而在于能否充满自信地告诉自己：在企业管理过程中的每一个环节，我们应该如何去做，为什么要这样去做。

在本书的编写过程中，中国人民大学出版社的编辑们给予了大力支持与帮助，在此表示衷心感谢。

希望本书的出版能够帮助读者从新的视角认识与把握企业的供应链管理，让供应链管理真正成为我们认识企业本质、提升企业绩效、推动企业良性发展的重要根基。

姚建明

中国人民大学商学院

第 1 篇 供应链管理的战略视角

第 1 章 供应链管理的战略视角 3

- 供应链思想的产生 3
- 供应链的本质特征 7
- 供应链是企业运营的根基 12
- 战略、运营、供应链、物流之间的重要关系 15
- 和供应链相关的几个重要思想 20
- 案例分析 丰田召回门事件 28

第 2 篇 战略视角下的供应链构建

第 2 章 供应链的设计、构建与诊断 33

- 战略实施的关键在于供应链网络的合理构建 33
- 基于供应链系统全面把握企业管理问题 34
- 一个重要循环 38
- 为什么要分析供需的匹配与协调 43
- 什么是供需的匹配与协调 46
- 供需的匹配与协调模型 48
- 供需不匹配的处理 49
- 供需匹配时仍可改进和优化 53
- 运用供需的匹配与协调这一思路的前提 57
- 如何解决渠道对供需匹配的影响 58

价格波动对供需的匹配与协调的影响	59
如何运用大规模定制战略	62
如何运用供需的匹配与协调进行企业诊断	65
组织与文化、权力的匹配	68
供应链和物流的基础地位	71
案例分析 ZARA 的供应链设计与构建	73

第3篇 战略视角下的供应链管控

第3章 供应链的管控、绩效与激励	79
供应链合作伙伴关系的处理	79
供应链资源整合	81
合作计划、预测与补给	88
供应链运作参与模型	89
如何做好绩效评价	93
供应链平衡计分卡	96
如何做好供应链激励	98
案例分析 海底捞独特的管控与激励方法	99
第4章 流程管理与价值链管理	106
企业发展不同时期流程管理的特点	106
流程管理中的问题梳理	107
流程优化的核心内涵	111
业务流程重组	112
价值链管理	114
如何进行价值链分析	115
价值分析决策方法	118
价值链中的价值分析	122
基于价值链的利润池分析	123
案例分析 沃尔玛和家乐福的中国模式比较	125

第 4 篇 战略视角下的供应链运作

第 5 章 供应链中的战略采购管理	133
传统采购流程中的问题	133
采购管理人员的职责	135
采购管理的两大主题	136
采购管理的战略定位	137
采购定位模型	139
关于物资的供应市场监视	142
战略采购相关决策	146
如何降低采购成本	151
案例分析 戴尔的采购和供应商管理策略	154
第 6 章 供应链中的战略库存管理	159
库存的重要价值	159
供应链中哪些环节可以零库存	160
如何管理好库存	160
库存管理中的几个问题	162
库存如何补充	164
如何决定每次订货量	166
连续补货法的订货批量如何决定	171
如何决定安全库存水平	173
两箱系统和三箱系统	176
如何管理提前期	177
库存分类技术	181
案例分析 戴尔的虚拟整合与敏捷运转	185
第 7 章 供应链资源管理与信息化管理	189
资源管理系统的组成	189

有效消费者反应	190
ERP 系统中的主要功能模块	193
项目管理技术	195
推动式生产方式	198
拉动式生产方式	200
最优化生产技术	201
ERP 系统的应用	203
预测方法与技术	204
新颖信息技术提升管理价值	207
案例分析 优衣库独特的经营策略	208
参考文献	213

STRATEGIC
SUPPLY CHAIN
MANAGEMENT

第 1 篇

供应链管理的战略视角

供应链管理的战略视角

供应链 (supply chain, SC) 是 21 世纪初最为流行的商业词汇之一。在近 20 年中, 供应链管理 (supply chain management, SCM) 逐渐成为企业界重点关注的管理行为, 同时也是管理学界非常流行的前沿性研究热点。在市场环境日趋复杂多变, 管理理念与方法日益同质化, 全球化竞争日益受到宏观政治、经济等因素影响, 企业经营风险不断加大的客观情况下, 企业期待着能够在管理理念、方法以及行为等方面取得突破与创新。供应链管理能够担当这一重任, 特别是在最近 20 多年的发展和实践中, 展示了其带给企业全方位、革命性的影响与价值。

供应链思想的产生

什么是供应链

“供应链”的概念产生于 20 世纪末期。尽管国内外关于供应链的定义有很多不同的版本^①, 但它们都指出了供应链是一个“网络”, 而这个网络和企业经营

^① 美国经济学家史蒂文斯 (Robert Stevens) 将供应链定义为: “通过增值过程和分销渠道控制从供应商的供应商到用户的用户的流就是供应链, 它开始于供应的源点, 结束于消费的终点。”美国学者哈里森 (Terry P. Harrison) 将供应链定义为: “供应链是执行采购原材料, 将它们转换为中间产品和成品, 并将成品销售给用户的功能网链。”2006 年, 我国国家标准《物流术语》(GB/T18354—2006) 将供应链定义为: “生产及流通过程中, 涉及将产品或服务提供给最终用户活动的上游与下游组织所形成的网链结构。”

的过程是息息相关的。实际上，任何企业所生产的产品或提供的服务（也可称为生产型产品和服务型产品）都是与其上下游或横向关联企业共同合作完成的，而不是单独完成的。由企业及其上下游以及横向合作企业或其他组织和单位形成的网络系统就是供应链。没有供应链，企业就无法存在。

本书将“供应链”定义为：从产品或服务（起点）一直到最终消费者（终点）之间合理运营的网络系统。图 1—1 示意了一个供应链网络，图中各参与企业^①称为供应链网络的节点，节点与节点之间的关系由箭头线描述。

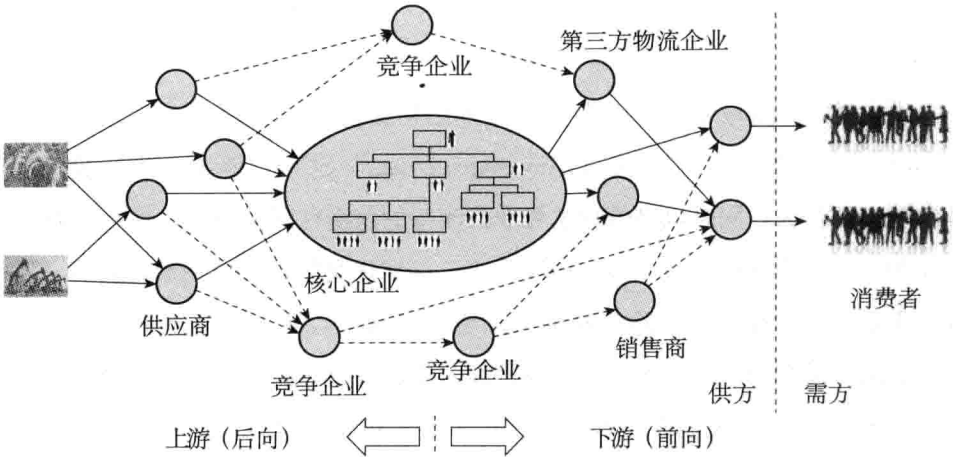


图 1—1 供应链网络与企业的运营系统

供应链管理思想的产生

纵观一个世纪以来管理思想发展的历程，可以看出这样一个规律：每一个时期管理思想的产生是由各自时期企业面临的环境特点决定的，因而在不同历史时期出现了适合企业发展的相关理论。

20 世纪初，伴随机器大工业的发展产生了古典管理理论，如泰勒的科学管理，实际上是把人当机器看待，管理过程中很少考虑其社会性。二三十年代，人

① 实际上构成供应链网络的节点不一定是企业，还可能是介入经济活动的营利性和非营利性的组织或党政机关、事业单位等。比如，由政府采购活动形成的供应链，其节点成员不仅包括提供采购物资的各级企业，还包括处于客户端的一家或多家政府部门。