

Fundamentals of Supply Chain Management

12|种|竞|争|优|势|驱|动|力

供应链管理 概 论

〇〇〇〇

(美) 约翰·T·门茨尔 著
王海军 王高英 董凤娜 译
马士华 审校



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>



物流与供应链管理系列

Fundamentals of Supply Chain Management

供应链管理概论

(美) 约翰·T·门茨尔 (John T. Mentzer) 著

王海军 王高英 董凤娜 译

马士华 审校

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

John T. Mentzer: Fundamentals of Supply Chain Management

Copyright © 2004 by Sage Publications, Inc.

All rights reserved. Authorized translation from English language edition published by Sage Publications, Inc.

本书中文简体字版由 Sage Publications 公司授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中任何内容。

版权贸易合同登记号 图字：01-2005-2547

图书在版编目 (CIP) 数据

供应链管理概论 / (美) 门茨尔 (Mentzer, J. T.) 著; 王海军, 王高英, 董凤娜译. —北京: 电子工业出版社, 2006.2

(物流与供应链管理系列)

书名原文: Fundamentals of Supply Chain Management

ISBN 7-121-01230-8

I. 供… II. ①门… ②王… ③王… ④董… III. 物资供应—物资管理 IV. F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 048358 号

责任编辑: 赵 菁

印 刷: 北京大中印刷厂

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

经 销: 各地新华书店

开 本: 787×1092 1/16 印张: 14 字数: 260 千字

印 次: 2006 年 2 月第 1 次印刷

定 价: 28.00 元

凡购买电子工业出版社的图书, 如有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系。联系电话: (010) 68279077。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。

译者序

供应链管理理论的诞生和不断发展，为全球范围内的企业从“纵向一体化”向“横向一体化”转变提供了肥沃的土壤和强大的思想武器。在供应链管理的框架下，众多企业在增强自身核心竞争力的基础上充分利用外部资源，构建供应链联盟，取得了良好的运作绩效。尽管如此，许多企业仍然面临客户服务水平低下、响应周期长、库存水平高、物流成本高等问题。因此，基于供应链管理的著作在国内外大量涌现，并试图寻找解决供应链管理问题的良方。

与一般的供应链管理专著不同，本书一反空洞、刻板的说教，深入浅出地将供应链管理理论及竞争优势驱动力理论娓娓道来，令人耳目一新。作者首先阐述了什么是供应链管理、为什么供应链管理是企业竞争优势的源泉，接着详尽诠释了供应链竞争优势的12种驱动力。对每一种驱动力的阐述，作者都以丰富的企业实际运作的案例加以佐证，这些案例无论是成功的还是失败的，都具有很强的说服力。本书以对案例的剖析作为结尾，全书行文如行云流水，酣畅淋漓。这次电子工业出版社组织翻译和出版此书，为理

论研究者、学生和从业人员提供了一个更好地了解供应链管理最前沿理论和最实用方法的渠道,感谢电子工业出版社为本书的出版所做出的努力。

本书可作为本科生、MBA 和 EMBA 学生供应链管理方面学习的参考书,亦可供业界各级管理人员学习使用。书中采用的大量实例、案例和图表无疑使本书锦上添花,有助于读者更好地理解基本概念和运作方法。

王高英翻译第 1~7 章;董凤娜翻译第 8~14 章;王海军博士对全书进行了统稿和审校;著名物流与供应链管理专家马士华教授在此基础上做了进一步斧正和润色。

由于我们水平有限,本书不当之处在所难免,欢迎广大读者朋友批评指正。

王海军

华中科技大学管理学院博士后

2005 年 11 月于武汉喻家山

目 录

第 1 章 供应链管理	1
为什么供应链管理是竞争优势的来源	1
物流与供应链管理	3
关于供应链管理的基本结论	5
企业 A——客户供应链竞争优势	17
供应链管理竞争优势的 12 种驱动力	21
小结	25
第 2 章 协调企业和供应链的传统业务功能	26
功能协调	26
供应链关系	28
企业 C——销售功能与供应链能力协调失败的案例分析	33
企业 D——工业服务供应链协调失败的案例分析	35
企业 E——协调零售业务以拓展市场	37
企业 F——基于供应链经济学协调传统零售功能	38

企业 G——协调研发、订单处理和库存管理过程	39
小结	40
第 3 章 在非核心业务上与供应链成员合作	41
供应链合作	44
企业 I——过度外包	48
企业 J——外包非核心物流业务	49
外包非核心采购业务	51
企业 K——虚拟企业	51
小结	55
第 4 章 寻求供应链协同	56
供应链协作	56
企业 L——协同运输	68
企业 M——协同运输和采购	74
企业 N——协同销售和采购	75
小结和练习	77
第 5 章 区分客户类型	79
企业 O——应用供应链价值战略	82
客户价值需求图	85
企业 P——只为满意客户提供服务	88
企业 Q——区分终端客户和交易伙伴	90
企业 R——管理交易伙伴资产	93
企业 S——转移资源给满意客户	94
企业 T——理解客户差距	98
戴尔电脑	99
小结和练习	100
第 6 章 识别和管理供应链流程周期	102
企业 U——管理供应链流程	104
小结和练习	108
第 7 章 供应链中的需求管理（不仅是预测）	109
衍生需求和独立需求	110

供应链需求管理模型	112
销售人员在需求管理和计划中的作用	113
销售人员在销售预测中的作用	121
提高销售人员的预测绩效	123
销售预测流程中的销售人员	126
销售预测评估	129
企业 V 案例的启示	132
销售预测和需求管理对股东价值的影响	137
企业 W——从需求计划中分离出销售预测	140
小结和练习	142
第 8 章 用信息代替资源	143
企业 S——用信息代替资源满足客户	144
企业内部信息系统	145
企业间的信息系统	146
供应链的信息系统	148
企业 M——用信息代替资源以提高产品可获性	150
企业 X——面向客户的运输信息	151
企业 Q——零售商库存信息	152
企业 R——信息创造“资产经理人”	153
无线射频识别技术	153
小结	154
第 9 章 系统是程序的模板	155
企业 Y——固定程序步骤	156
不要总是责怪系统提供商	157
选择正确的软件系统	158
企业 Z——固定工作人员	161
企业 AA——系统对程序的放大作用	163
电子商务供应链信息系统的本质	163
电子商务对供应链信息系统的影响	166
小结	167

第 10 章 区分产品类型	168
企业 BB——过多的产品	169
企业 R——过多的供应链产品	169
企业 Q——消除劣势产品	170
研发系统以及新产品的开发和管理	171
企业 CC——过多产品的负效应	176
小结	178
第 11 章 轻松完成商业交易	179
企业 D——赶走客户的步骤	180
关系营销	182
理解变化的客户价值	183
失去有价值的客户	186
小结	186
第 12 章 战术目标符合战略目标	187
企业 DD——丢失的战略目标	189
华尔街指数能否作为参考	190
供应链上的战略伙伴关系和战术伙伴关系	190
小结	195
第 13 章 结合供应链战略目标与薪酬体系	196
企业 EE——为扰乱供应链的销售人员付奖金	197
企业 FF——为制造低质产品的生产付报酬	198
企业 GG——有机结合薪酬体系与供应链的战略目标	199
我们所了解的供应链绩效评估	201
小结	206
第 14 章 总结与回顾	207
案例回顾——企业 A	207
供应链竞争优势的 12 种驱动力	210
小结	214

Chapter

1

第 1 章 供应链管理

我非常荣幸得以撰写此书，因为来自各个领域的许多人士对此书提供了很多必要的信息。在此要感谢下列人员：首先，要感谢 400 多名撰写并发表了有关论著、论文的作者们，是他们让我懂得了什么是供应链管理；其次，要感谢 50 多位全球不同公司的高层管理者，感谢他们在百忙之中接受我的访问，并给出了他们对供应链管理范畴和本质的见解；再次，要感谢那些经常参加田纳西大学主办的供应链管理及战略论坛的专家和学生们，他们提出了很多独到的见解和建议；最后，要感谢那些为本书提供了许多不同公司实际案例的专家们（特别要感谢他们所提供的公司介绍，虽然在本书中没有给出实际公司名称）。正是通过对这些公司的深入研究，才得出了撰写此书的真正目的：企业该如何利用供应链管理来获得竞争优势。

为什么供应链管理是竞争优势的来源

为什么会有这么多人花费大量时间思考、撰写和研究供应链管理？答案就是：它是

在全球市场中取得竞争优势的一种重要来源。这是为什么呢？现代市场的激烈竞争是由先进的工业技术、扩大的全球化、增高的风险资本和创新的商业模式带来的。在高度竞争的市场中，单一追求市场份额已经不再是保证企业赢利的有效因素，因此，企业开始重新确认竞争空间和赢利空间。例如，企业通过和合作伙伴的系统发展和协作管理，来共同获得客户的忠诚度，而不是扩大市场份额。影响市场的因素开始改变，这包括由批发商转变为终端用户的市场动力，大量定制的需求，基于全球化、基于时间和基于质量的竞争，先进的技术，增加的知识密集度和不断变化的政府政策。

很大程度上，供应链的动力开始由下游企业转变为客户或者终端用户，因此，客户满意也开始成为企业的最终目标。随着客户对市场作用的增加，企业内部协调也成为客户满意的关键因素。另外，制造商和他们的批发商必须快速反映市场需求，否则他们就面临失去市场份额的危险，所以合作关系和销售预测也在供应链中起着非常重要的作用。

大量定制为企业提供了一种在不牺牲效益、效率和低成本的情况下，满足外界变化和定制化需求的方法。换句话说，客户希望以低成本获得高水平、定制化的服务。于是，Pine 认为大量定制只有通过企业员工、供应商、分销商、零售商和终端用户的共同努力才能真正起到作用。

企业的竞争是全球经济的竞争，因此，商业分析的范畴应该面对全世界，而不仅仅局限于某个国家和地区。交流革命和客户文化全球性也不容许一成不变的设计和过长的交付时间。基于这样的背景，科特勒表示：“随着企业的全球化竞争，企业家们认识到不管他们的企业有多大，他们总是缺少一些取得成功所必要的资源。在了解供应链产生的价值后，他们意识到有必要跟其他的组织形成合作伙伴关系。”

基于时间和质量的竞争强调减少在时间、效率、次品和制造—分销系统中库存的浪费。另外，现在也存在一个强调质量竞争的大趋势，不仅仅是在产品和服务上，它包含在企业整个领域中的质量竞争。

LaLonde 和 Powers 提出，影响企业最大的直接因素是信息技术和沟通方式。随着现代电脑和沟通方式的发展，一度风靡的单片计算机必然会被淘汰。利用网络连接一个企业内所有员工的快速沟通方式，可以减少原来在信息部门和控制机构的多层结构。网络的低成本和随时可用的信息资源使得企业员工可以方便沟通的同时减少信息的时间延迟。

在新的竞争环境下，知识（信息、智能技术和专业技术）成为组织资源的重要来源

和企业获得竞争优势的关键因素。同样，LaLonde 和 Powers 描述 20 世纪 90 年代为瓦解之后重建的一个年代。当前的重建方式不是根据等级制度中的职位或者人员角色来进行重建的，而是根据知识和竞争力进行重建的。但是，要将知识与技术结合起来有效地服务市场必然要求企业的协作。

最后，政府政策也可能鼓励企业间的战略合作。美国《1996 电信法案》和后来的法庭争辩给当时的企业带来了很大的不确定性，从而使得美国后来出现了大量的企业联盟。美国《1984 国家合作研究法案》，在 1993 年修改以后，放松了美国政府对反托拉斯政策的执行，鼓励企业之间相互合作以提高美国企业的竞争力。

现代的商业环境给企业增加了压力，企业不仅要和客户保持联系，还要为他们提供良好的服务。科特勒表示：“顾客就是上帝，没有他们，企业就不能生存。一切计划都必须围绕挽留顾客、满足顾客而进行。”在国内和国际市场上赢得客户的竞争要求企业能快速、敏捷、灵活地响应市场。而这种快速、敏捷的灵活性必然要求供应链企业进行协作。

根据前面所论述的内容（学术内容、专家访谈以及企业工作经验），我们可以定义出取得供应链管理竞争优势的 12 种驱动力，也就是本书的重点。在后面的章节中我们会逐一介绍这些驱动力（附有丰富的案例说明）。不管怎样，首先我们应该了解供应链管理的概念。我们将从供应链的来源——物流，开始进行介绍。

物流与供应链管理

物流管理学协会（CLM）是“卓越的全球物流人员专业协会”，它把物流定义为“供应链流程的一部分，是为了满足客户的需求而对商品、服务以及相关信息从原产地到消费地的高效率、高效益的流动及储存而进行的计划、执行和控制过程”。

这个定义告诉我们，物流管理是对所有与产品和服务有关的流动和储存活动的管理。它强调对组织内部和外部相关的商品、服务以及相关信息流的管理。我们可以推断，“相关信息”必然包括库存量、存储位置、订单状态、承运状态、承运地点、运输状况、车辆位置等信息。但是如果供应链上的信息与商品、服务流动的信息不相关呢？比如，市场计划、广告效应、价格结构、产品管理状态、所有权和版权以及财务状况等信息似乎与物流根本不相关。那么，又该如何看待资金流问题呢？

实际上,供应链管理已经取代原来的物流管理成为一个新的亮点。例如,在1995年物流管理学协会的年例会上,有13.5%的会议论题包含“供应链”这个词。到1997年的年例会上,两年之差,这个比例就上升到22.4%。很明显,在供应链上流动的不仅仅是CLM所定义的物流。CLM也了解到供应链管理应该比物流管理的范畴大,所以它说“物流是供应链流程的一部分……”。这样来看,供应链管理应该是包含物流和上述其他流程在内的管理。

正是在这种认识下,田纳西大学的供应链研究小组将供应链管理定义为“以提高个体企业和整个供应链的长期绩效为目的,促使企业和供应链上其他企业的传统业务进行系统性、战略性协作的管理”。

与物流管理不同,物流管理强调一个特定组织的内部和外部的产品、服务和相关信息流,而供应链管理的定义告诉我们,供应链管理是对特定组织及其供应商和客户的内部流程与外部流程的管理。这就是说,供应链管理的基本内容不仅包括对一个企业(特定组织)的成本和利润目标的管理,还包括对供应链上所有企业的管理。

于是,田纳西大学的供应链研究小组定义供应链为“从原材料到客户之间的,用产品、服务、资金和信息等直接连接起来的一组3个或3个以上的企业”。

由于供应链管理是对企业的内部流程和外部流程的管理,保证供应链上的所有企业都受益,因此,一个供应链必然包括3个或3个以上的不同实体(企业)。另外,供应链管理的范畴不仅仅局限于产品、服务和相关信息的流动,还包括供应链企业之间的所有其他内容的流动。我们将供应链和供应链管理的定义放在一起思考,可以发现供应链管理是对传统业务的战略管理,是对供应链系统的上游、下游和其他各个方面的流程管理。

可以看出,供应链管理的内容包括所有的传统业务、个体企业之间的协作以及供应链上跨企业之间的协作。门茨尔使用图例进行了说明(见图1.1)。首先,供应链包括全球环境下的所有供应商和客户。没有哪个企业可以不在资源全球化、市场全球化的环境下生存。其次,所有的传统业务必须先个体企业之间进行协作,然后才能在供应链上实现跨企业的协作(详细内容请见第2章)。再次,企业内部的信任、职责、风险和独立等观念必须随着功能转移(详细内容请见第3章)、第三方物流、关系管理和供应链结构的出现而改变,从而可以高效率、高效益地管理供应链的6个流程。最后,高效率是指使用最少的财务资源,高效益是指给客户提供满意和价值,两者结合起来就能产生利润,从而取得竞争优势。

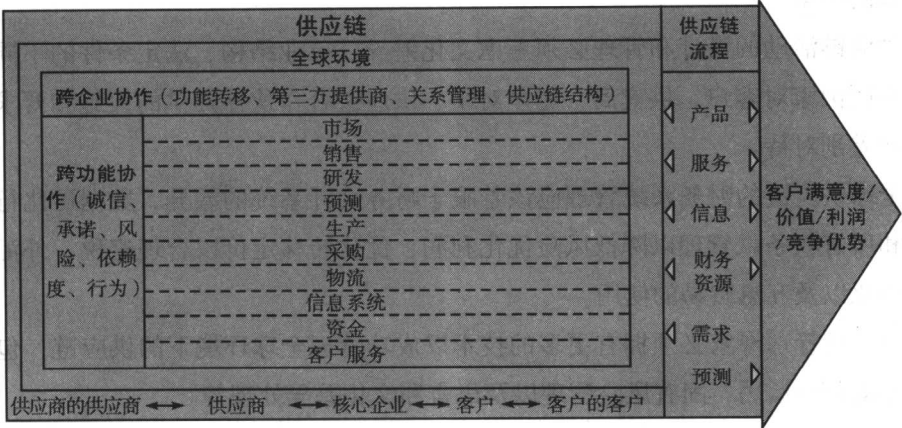


图 1.1 供应链管理模型

从这个角度看，田纳西大学供应链研究小组的成员对如何实现供应链管理总结了一系列的基本方法。虽然本书的目的是讨论通过使用供应链管理取得竞争优势，但是这里还是将门茨尔总结的内容阐述一下，以便后面的讨论。

关于供应链管理的基本结论

田纳西大学供应链研究小组的成员提出了 15 个供应链管理中既互相独立又相互联系的管理视点。

□ 全球供应链管理环境

随着世界经济的全球化、环境的多变性和不稳定性，企业的全球战略和目的也随之发生改变。Nix 总结出以下几点影响企业与全球化接轨的因素：

- 不同的全球化目的，对供应链的整合程度、供应链战略和结构的要求也不相同。
- 不管企业采取什么样的全球化目的和供应链管理方式，企业都面临着在全球环境下，理解和管理更复杂和风险更大的业务的挑战。
- 全球化供应链战略必须符合企业的全球化战略目的，必须考虑全球效应、风险管理、创新以及本地化战略，并且还有必要平衡全球效应和本地化战略。
- 全球供应链流程应该可以灵活响应宏观经济环境和政府政策等这些影响供应链绩

效的因素。

- 供应链活动的设计和管理必须考虑文化差异、行业结构、法定条件的不同，以及不同国家对客户、供应商、竞争对手、供应链合作伙伴提供的设施和要求的不同而差别对待。
- 全球供应链的财务系统管理应该着眼于财务会计系统的差异、数据可比行、销售和所有权条款管理以降低风险优化利润、优化转移定价以合理避税、外汇风险最小化以及互惠贸易的使用。
- 供应链管理专家必须拥有更多的技术以成功管理全球环境下的供应链，包括全球环境知识运用、固有风险管理以及语言和文化差异处理等。
- 信息系统的兼容性以及系统和数据的标准化对一个企业整合全球性的供应链业务同样非常重要。
- 决策支持工具合并了各种通用变量，使用了模拟情景分析法，这对管理者有效地管理复杂、不确定的全球环境有很重要的作用。

管理小结

不管企业追求的是怎样的全球化战略，他们都面临理解和管理复杂的、高风险的全球环境的挑战。全球供应链管理者必须提高能力，以理解全球环境的复杂性、预测重大变化并且随需要适应这些变化。系统和程序的设计必须阐明重要的环境变量，组织技术和能力必须可以处理不同的语言、文化和商业环境

□ 供应链管理的输出

供应链管理的整体目标是为客户创造价值、为供应链企业赢得竞争优势和提高收益率。客户可能关注的是创造价值的内容，而供应链企业专注的是如何获得竞争优势和提高收益。Nix 总结如下：

- 供应链管理的目的是提高整个供应链的，而不仅仅是单个企业的竞争优势。
- 提高竞争优势的方法是通过给下游客户创造价值，而不是与对手竞争。
- 为客户创造价值应该通过供应链企业的合作和协作，提高效率（低成本）或者提高市场效应（附加值）对主体客户是非常重要的。
- 价值不是来自产品或者服务本身，而是来自客户的感受。

- 要通过为客户创造价值来提高竞争力，企业必须重视客户认同的价值并且传递此价值。
- 由于客户群的不同，客户认同的价值也会不相同。企业必须识别不同的客户群，以期获得长期效应，并且通过为主体客户提供这些价值而适度调整企业各个方面的能力。
- 价值可以在供应链的多个节点上创造，如企业高效服务市场，或者高效运作产生成本效益。
- 从多方面给客户传递价值比通过竞争赢得客户满意和获得竞争优势更加重要。
- 通过赢得客户满意和获得竞争优势，供应链企业影响了客户的选择意向和消费行为，进而提高了供应链及其企业的财务绩效。

管理小结

企业为客户创造价值的程度和客户在竞争中感受到的、接收到的价值反映在客户的满意度上。客户一旦接收了他认为重要的、满意的价值，就会产生使企业或供应链取得成功的行为。比如，购买行为、客户忠诚、客户积极地对产品和服务的沟通等都是客户满意的结果，同时也是企业或者供应链成功的标志。为了达到这些目标，供应链管理者必须与客户以及供应商协作，识别并传递下游客户认为重要的价值。

□ 市场营销在供应链管理中的作用

市场营销在供应链管理中起重要的作用，市场观念、市场导向、关系营销与供应链管理是一种因果关系。

- 市场营销的目的是发生交易，带给客户满意。
- 市场营销观念由 3 个方面构成：以客户为中心、市场协调和获得利润。
- 市场营销观念是一种商业哲学，引导企业在利润的基础上带给客户满意。
- 市场导向是对这种哲学的运用，推动企业发送、传播和响应市场信息。
- 市场营销观念不仅给市场导向提供哲学基础，还在企业管理、部门关系和供应链运作管理中起重要作用。
- 市场导向也影响企业内部、企业之间和供应链的管理。也就是说，市场导向要求企业积极地发送、传播和响应市场信息，以满足客户需求、协调市场效应、重定

部门职责、重构组织系统、获取高效业绩。同时，市场导向给企业提供了一个与其他企业共同发展、建设和提高的环境，促进它们组织间的互相学习，建立相互约束、信任和合作的机制。

- 市场导向可以在企业内外同时进行，使企业了解并响应客户需求，以及使企业从外部竞争对手那里学习经验、产品、技巧、技术和其他知识。
- 市场导向可以提高供应链管理的运作效率。
- 关系营销致力于建立、维护和提高供应链中两个或多个企业之间的关系，共同为客户提供更高的价值。
- 通过提高供应链伙伴的长期紧密合作关系，关系营销可以帮助供应链管理实现高效率（如降低成本）和高效益（如客户服务）的目标。
- 通过市场营销观念、市场导向和关系营销，供应链企业可以降低成本，提高客户服务水平，从而取得竞争优势。

营销小结

通过市场营销观念、市场导向和关系营销，市场营销成为供应链管理取得成功的必不可少的因素。

□ 销售在供应链管理中的作用

现代销售人员的作用发生了很大的变化，很多情况下，老一套的销售模式对实现供应链管理目标已经不起作用了。Garver 和 Min 表示：

- 很多销售组织强调提前采购，但是供应链合作伙伴强调关系管理和延迟采购，提高供应链绩效。
- 销售队伍应该执行、推动和协调供应链管理活动。
- 简言之，供应链的销售队伍应该打破组织界线，参与一切与供应链销售活动相关的内容。
- 具体来说，销售队伍应该能综合运用企业的协调活动（如共同计划、共同评估和共同预测）、共享信息、培养供应链关系等合作行为。
- 为了有效发挥供应链的销售作用，供应链销售人员必须学习物流和供应链管理的专业知识。销售人员物流专业知识是指客户所感受到的销售人员所具有的与物流相关的知识、经验和技能。销售人员物流专业知识涉及售货员和供应链成员在战