

供应链管理

[美] 埃米·朱克曼 / 著
陈颖奇 / 译

- ★了解供应链管理的快速通道
- ★涵盖了供应链管理的各个关键领域，从存货管理与物流到准时制生产与准时制发货，相当全面
- ★包括康柏、富士通和斯特普斯等这些世界上最成功企业的范例和经验教训，以及戴维·鲍尔索克斯、约翰·门策、戴维·克洛斯及克利福德·林奇等最具智慧的思想家所贡献的观点和思想
- ★包括关键概念术语和全面的资源指南

ExpressEx

CEIBS

中欧—华夏管理快捷键系列

供应链管理

[美] 埃米·朱克曼 / 著
陈颖奇 / 译

华夏出版社

图书在版编目(CIP)数据

供应链管理/(美)朱克曼著;陈颖奇译.

- 北京:华夏出版社,2004.1

(中欧—华夏管理快捷键系列丛书)

ISBN 7-5080-3366-3

I. 供… II. ①朱… ②陈… 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 113720 号

Amy Zuckerman: Supply Chain Management

Copyright © by Capstone Publishing.

Chinese Language edition published by Huaxia Publishing House

本书中文版专有出版权由 Capstone Publishing 授予华夏出版社,版权为华夏出版社所有。未经出版者书面允许,不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

版权所有,翻印必究。

北京市版权局著作权合作登记号:图字 01-2003-8883

策 划:周雪林 陈小兰

责任编辑:陈小兰 王子同

出版发行:华夏出版社

(北京市东直门外香河园北里 4 号 邮编:100028)

经 销:新华书店

印 刷:世界知识印刷厂

版 次:2004 年 1 月北京第 1 版

2004 年 1 月北京第 1 次印刷

开 本:1/32 开

字 数:103 千字

插 页:2

定 价:15.00 元

本版图书凡印刷、装订错误,可及时向我社发行部调换

Preface

《中欧－华夏管理快捷键系列丛书》总序

周雪林 博士

(中欧国际工商学院)

在当今的商业世界中,使用频率最高的几个词语也许就是“变革”和“创新”。如果你在 Google 网上键入这两个词语,你将得到 100 万项与此相关的搜索结果,而这仅仅是中文网页的统计数字。

企业为什么要变革和创新呢?首先,信息技术的发展正在改变企业经营的游戏规则,互联网的出现和普及为企业的营销和运作模式带来深刻的变革。其次,世界贸易自由化的加速以及跨国联盟和兼并的盛行,彻底打破了原有的市场界限,世界经济正朝着全球一体化的方向发展。再次,商业利益和社会需求之间的冲突已经变得越来越尖锐,股东权益至高无上的观念开始受到削弱。最后,公司面临的顾客也因为拥有了更多的选择而变得越来越挑剔。所有这一切意味着企业面临的商业世界正在从左栏到右栏的转变:

昨天

自然资源决定力量

生产决定供应

利润靠经验获得

战略以产品为驱动

目标以财务为导向

层级结构

今天

知识就是力量

质量决定需求

利润靠诚信获得

战略以客户为驱动

目标以速度为导向

扁平结构

股东至上
关注价格
追求稳定
强调命令与控制
保持现状
领导是战士

客户至上
关注价值
追求创新
提倡委派与授权
改变现状
领导是教练

在外部环境加速发生变化的背景下,企业和个人如何才能适应复杂多变的形势、始终在竞争中占据有利的地位呢?

毫无疑问,只有那些能不断进行自我调整,以更快的速度适应新局面、新形势的组织和个人才能在未来立于不败之地,才能兴旺发达,这就需要他们不断创新,需要他们成为学习型组织和个人。知识是惟一真正持久的竞争优势的源泉。

从书籍中汲取知识的养分是终身学习的一个重要组成部分,它可以不受时间和地点的限制。然而伤脑筋的是,全世界每年出版的论文书刊数不胜数,它们虽然精彩纷呈,但却良莠不齐。我们如何才能在浩瀚的书海中选取最精彩的篇章呢?

自1999年以来,中欧国际工商学院利用集各国专家于一堂的优势,精心挑选世界管理著作的精华,分批翻译出版,目前已出版80多种图书,不仅受到了同行的好评,也得到了广大读者和经理人的肯定。在此鼓舞下,今年我们又与华夏出版社通力合作,共同推出《中欧—华夏管理快捷键系列丛书》。

本套丛书共分10个分册,每一分册着重探讨一个主题,内容涉及知识管理、全球创新、业务规划、竞争战略、时间管理、领导艺术、绩效管理、现金流管理、客户关系管理以及供应链管理等等。这些都是今日商业人士公认的最重要的主题,同时也是经理人面临的最严峻的挑战。

作为一套为繁忙的经理人量身定做的图书,它集管理大

师智慧、成功人士经验和实务者体会于一体,既有言简意赅的基本概念,更有来自一线的经验技巧,提供迄今为止最全面、最前沿的管理理念和最实用的管理工具。从某种意义上来说,它不仅是一套完整的工具书,而且也是一个小型的图书馆,它能给中国经理人提供全新的学习体验。

我们有理由相信,在一个加速变化的时代,真正拥有未来的是那些不断学习的企业和个人。聪明的企业和个人知道,读一本书只是一个过程的开始,而不是结束……

2003 年 12 月

Content

目 录

01	导 言	1
02	何谓供应链管理	9
03	供应链的演进	19
04	供应链的 E 度空间	35
05	供应链管理的全球化维度	53
06	最新发展动态	65
07	实践中的成功案例	75
08	关键概念与业界关键人物	97
09	供应链管理领域的资源	115
10	有效运作的 10 个步骤	135
	常见问题解答 (FAQs)	149
	译后记	151

01

导 言

何谓供应链管理？本章探讨了供应链不断演进的本质。其中包括：

- 供应链发展潮流的驱动力
- 先进技术对这一实践所起的促进作用
- 从供应链向供应网络发展的趋势

“人们现在明白了，你必须帮助商业流程跨越组织之间的界限，才能释放它们真正的价值潜能。”

彼得·格拉夫¹，思爱普市场公司营销副总裁

供应链革命

从美国到亚洲，从欧洲到非洲，竞争日益激烈的全球化经济所产生的各种需求促使每个人都在谈论供应链以及如何更好地管理供应链。客户对高效流畅型服务的需求以及企业对降低存货成本的需要形成了强大的驱动力，从原材料到交付给消费者的成品，对整条供应链进行管理的理念正在推动着主要大型制造商、运输商和物流公司的业务运作模式发生根本性的变革。

最先进的供应链管理不仅要探寻如何提高整个供应渠道中的成本抑制（cost containment）能力；它还必须满足客户对及时高效的服务日益增长的需求，并且要考虑到技术领域的快速变化。从原材料或元件的供应到将成品交付到客户手中，综合高效的供应链管理使公司有能力对整个渠道中的生产和产品流进行协调。

削减成本的一种方法就是降低从成品到原材料的一切存货，并通过不断加快交货速度来缩短生产周期。这种做法已经衍生出了一种全新的基于网络的采购、物流和运输方法，即尽力对生产所需的原材料实行准时制（JIT）发货，而不

是让公司保持大量的物料或元件存货。今天，我们不再局限于国内市场，而是要在全球范围内搜寻商品，以期尽可能找到成本最低的原材料和元件。

无论从商业流程的角度抑或信息沟通的角度而言，先进的技术都是今日供应链管理实践中的关键。采用先进的技术有助于降低存货水平和实现准时制发货。巧妙地利用技术获得导向明晰的信息流，这意味着制造商能够变得更加灵活敏捷，只生产满足服务质量要求所需的库存量，然后再不断地补货保持这一库存量。快速可靠地交付货品也有助于将存货保持在成本效益最高的水平。存货水平越低，或者在很多情况下我们可以说是存货得到了越好的控制，对制造商而言就意味着越少的浪费和越高的利润。我们现在可以从万维网上获得越来越多的信息，例如与供应链维护相关的服务，这也带来了进一步的成本削减和效率的提高。

技术也会对长期的销售预测产生影响。能近乎实时地获取销售信息，这种能力使制造商得以快速地对销售和营销途径进行调整。制造商们可以分析实际的销售情况，而不是依赖于六个月甚至一年前作出的预测。而先进的技术则使他们得以在地区乃至全球范围内对货物情况进行跟踪和监控。更有效地跟踪监控货物情况，这对于准时制发货而言是一个关键要素。

先进技术的应用越来越广泛，供应链逐渐演进为供应网络，货源搜寻、采购和物流等职能越来越多地搬到了万维网上，随着这些趋势的发展，实施高效的信息管理对公司而言变得至关重要。公司们正在进行的信息交易，丝毫不逊于



他们所进行的商品和服务交易，它包括：

- 有关货物所处位置或状况的信息；
- 近乎实时到达的信息，使公司得以迅速作出决策以满足客户的需求；
- 使制造商得以按需采购原材料并尽可能实现准时制生产的信息。

物流过去称为配送（distribution），要把它从供应链管理中完全独立出来是不可能的。实际上，物流就是供应链中的一个关键环节。缩短货物处理时间以及存储时间几乎可以说是供应链管理的精髓要义所在。如果说仓库尚未完全过时淘汰的话，那么它也正逐渐变成货物的中转点。在仓库的运行环境（environment，这是一个行业用语，指的是电脑化和条形码扫描技术的组合）中推行自动化，这使仓库中的周转时间得以加快，并且有助于降低搬运存货的成本。

例如，越来越多的零售商采用电子化的方式向仓库传输关于存货数量的信息，制造商则可以利用这些信息来缩短生产周期。在这个过程中，零售商和批发商也加速了商品的流转周期，从而使他们得以削减成本并更好地满足顾客不断迅速变化的需求。近年来，人们越来越重视降低存货水平和缩短在途时间，并且由此已经孕育出了一个全新的行业，我们一般称其为第三方物流（third-party logistics），亦即将仓储/货运业务外包给第三方。如今有许多第三方物流运营商（一般被称为 3PLs）通过万维网提供服务。



公司承担不起忽视供应链管理的后果

时下的公司如果忽视了供应链管理而还想生存下来的话是不可能的。如今，供应链理念已经成为全球所有主要大型公司的一种普遍的运营实践模式。而仅仅在几年前，还只有几家规模最大、最成功的公司才能实现全球化货源搜寻，如今多亏有了万维网，甚至连规模最小的那些公司都能参与网上市场和拍卖活动，并且通过网络搜寻货源，以期获得最优的价格和交易条件。

从降低存货水平到注入先进技术加速发货，乃至促进质量改进工作，如果我们更深入地探析供应链管理的各种要素，就会发现，实践供应链管理基本理念的公司大大增加了。例如，据电子数据交换（EDI）技术提供商估计，50%的货运商正在使用 EDI 技术传递信息，跟踪监控货物情况，处理运费支付事项，以及实施其它许多原本基于纸面工作的职能。到 20 世纪 90 年代后期，据联运提供商报告，他们的提货单有 80% 都是通过 EDI 接收的²。

随着 2001 年冬季网络泡沫的破灭，包括那些网络公司本身在内的许多公司都在逐渐向供应链管理的基本理念回归。那些技术成熟的公司正在“利用跨企业应用消除供应链中多余和低效的部分”³，从而实施供应链成本抑制的基本要素。

许多专家相信，供应链的基本要素在今天甚至比以往更为重要，尤其适逢经济风雨飘摇，甚至连最坚挺的技术公司也在跌跌撞撞地寻求新的方向。根据 AMR Advanced Manufac-



turing Research, 先进生产研究] 研究公司 (AMR Research) 的报告, 2000 年的供应链投资总额达到 53.9 亿美元, 并且到 2004 年还将增至 200 亿美元⁴。

而随着技术的发展, 供应链也正随之演进为一个完全电子化联结的合作贸易伙伴网络。

“逐渐地, 制造商与供应商正在变为一个企业。信息流反应周期的缩短也使公司能够更快地采取产品适应市场的战略。合作型供应链共同体正在经历企业间壁垒解体的过程。而在诸如智佳科技 (I2 Technologies, ITWO)、迈极资讯 (Manugistics, MANU)、思爱普市场、信科系统 (Syncre Systems)、甲骨文 (Oracle, ORCL) 等这样的公司中, 它们的一体化应用将所有这些系统都整合到了一起, 公司也由此正在实现收益……

“(这个过程的) 目标是要从直线型串联的供应链转化为并联的合作共同体, 大幅缩短周期时间, 改善客户关系, 并提高生产率。供应链中会提供关于存货水平的信息: 有多少存货可用, 何时可用, 等等。当公司能够毫不费力地共享预测数据, 从而使供应链中处于不同节点的各个公司都能知道要生产多少产品、发多少货, 以及何时要这样做时, 它们就会获得收益。”⁵



注 释

1. 引自“供应链管理：回归基础”（“Supply chain management: back to basics”），约翰·英斯（John Ince），《颠覆》杂志（Upside Media），2001年6月4日——《供应战略》杂志（Supply Strategy）转载，2001年5-6月刊。
2. 本节改编自《供应链生存宝典》（Supply Chain Survival Kit），埃米·朱克曼（Amy Zuckerman），A-Z国际出版公司（A-Z International），马萨诸塞州阿默斯特，©1999。
3. “供应链管理：回归基础”（“Supply chain management: back to basics”），约翰·英斯，《颠覆》杂志（Upside Media），2001年6月4日——《供应战略》杂志（Supply Strategy）转载，2001年5-6月刊。
4. 出处同注释3。
5. 出处同注释3。

何谓供应链管理？

许多人都知道“供应链”这个词，但要理解这个概念的准确意义则要难得多。本章探讨了供应链的一些典型定义以及它的普遍职能，其中包括：

- 有关供应链管理兼为理论和实务的一些信息
 - 推动该领域发展的驱动力
- 从供应链中发展出来的一些辅助性行业

“总体而言，（供应链管理的）趋势是要通过一套快速响应的体系更加贴近客户。而另一方面，（它的）目标则是要缩短与原材料生产者相关的周转时间。于是他们就能够更快地生产出成品，以响应客户即时的需求，而不是去预测长期的需要。这使供应商与客户得以减少存货的生产，同时又提高服务的水平。”

杰克·科普利顿，物流咨询师

（飞利浦照明设备公司前任物流副总裁）¹

引 言

供应链管理不仅是一种理念也是一种实践。它要求我们的视野超越一个组织的界限，充分发挥想象力，设想出生产和交付一种产品或服务所要涉及的所有实体，然后将所有这些实体联系在一起，使它们能够作为一个团队进行高效的无缝运作。而这就意味着要联合客户、供应商、货运代理商，甚至近来还有观点提出要联合竞争对手，与他们共同形成一个供应网络，从而最高效地利用时间和资源。

供应链由几个关键的职能构成。所有的职能都有自己的周转时间，必须逐一解决才能实现成本抑制。

- 原料商品和原材料以及元件的采购是一个很好的起点。接下来就是生产流程本身。