

成为世界500强企业不是天方夜谭！

胡松评◎编著

WAL★MART

向沃尔玛

学供应链管理

迅速进入全球市场的通行证！

我坚信，再过5年乃至10年，回过头来，细品此书（课程），仍能感受到其价值——为中国企业走向世界、供应全球提供一个前瞻性的视角，为“世界之中国”从细节进入、顺脉沿络、层层推进，做出开拓性的贡献。因为，我们不仅要解释全球范围内，在供应链世界里发生了什么、正在发生什么、为什么会发生、还会发生什么，更要从诸多企业供应链的成功故事中，深层次了解供应全球的战略意义。

——胡松评博士



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

迅速进入全球市场的通行证

WAL★MART

向沃尔玛 学供应链管理

胡松评◎编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

向沃尔玛学供应链管理/胡松评编著. —北京:北京大学出版社,
2006.1

(时代光华培训大系)

ISBN 7-301-10341-7

I. 向… II. 胡… III. 零售商业—连锁商店—物资供应—物资管理
—经验—美国 IV. F426.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 145691 号

书 名: 向沃尔玛学供应链管理

著作责任者: 胡松评 编著

责任编辑: 陈 宇 虞正逸

标准书号: ISBN 7-301-10341-7/F·1332

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 82893506

电子信箱: tbcbooks@vip.163.com

印 刷 者: 北京富生印刷厂

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 11.5 印张 154 千字

2006 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 28.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

序 中国大陆企业目前面临的 100 个 供应链困境

近年来，我有幸应邀去过中国大陆几百个城市，为数百家企业做过上门咨询式的个性化定制的内部培训，还有数千家企业纷纷派人听过我的演讲，我非常感激这些企业给我机会为它们服务，并带给我很多精神上的愉悦。

同时，它们也给了我很多困惑，尤其在供应链管理方面，基础之薄弱实在有必要在进一步加强培训时，精选其中的关键问题，探讨其解决方案。

今天，阳光明媚，我临窗而坐，在浓郁的咖啡香气和轻柔美妙的音乐旋律里，从专用于讲课的笔记本电脑中，精选出 100 个来自我培训过的企业的比较典型的实际问题。然后，我们再来看看沃尔玛是怎么做的，以此来帮助中国大陆企业向沃尔玛学习，但这不是依样画葫芦，因为我们与沃尔玛的距离毕竟还很远，尤其在基础管理和经营创新方面。但是，只要有标杆，就会有前进的方向。

再说，并不是每个问题，都有一个明确的标准答案。不同问题，对不同企业，答案是不一样的；同一个问题，对不同的企业或同一企业的不同发展阶段，答案也有所不同。几年后，可能还有类似的问题，但答案将是另一个境界了。

实践证明，随着市场的变化、竞争的加剧和企业的发展，不断发现和提出问题，总比寻找标准答案更重要。问题本身就意味着改善的机会，持续的改善需要持续地去发现问题，深入思考其解决方案。

每一个问题都是一次突破的机会，在完美主义者追求最佳答案之前，往往会有其解决方案，尽管可能还不是最佳办法，但总比等待最佳答案要来得更实际些，因为，当你等待所谓的最佳答案时，可能解决问题的时机已失。

何况，管理是一门不太精确的科学，更是一门实践性很强的艺术，只有在实践中摸索，在不同时期找到不同的赶超标杆，然后自我反思、自我顿悟，才能赶超竞争对手。而要真正做到“慎终如始，则无败事”，还必须看清趋势。有些趋势也会成为将来不争的事实。

我要精选的来自企业一线的实际问题，主要有如下 100 个，我称之为“中国大陆企业目前面临的 100 个供应链困境”，读者朋友们在细读如下问题时，不妨顺手拿起笔，给自己打打分（你认同了所列大趋势，即得分）。

如果你读完了这 100 个问题后，发现其中超过 60% 目前尚未遇到或能够认同，那我建议你立即放下手上的这本书，去做别的，这样，我也只是浪费了你几分钟的时间，等于你花了几分钟时间，了解到自己在供应链方面做得还不错。

要是大部分问题，你都遇到过或解决过，但效果不够理想，或没有把握确定其正确与否，又或你不认同其中大部分趋势，那你应该好好读读这本书，你将从沃尔玛的世界里，领悟到我在本书中并没有点明的很多道理。

现在，请拿起你的笔，我们开始吧！

1) 对账期内，查出账单错项，可财务规定下个月才能调整，供应商对此很不满意。

2) 不知道该如何面对那些自私自利、固执己见、很难沟通但又很关键的供应商。

3) 财务总说合同手续欠全，或发票开错了，且不一讲清楚，让供应商来回奔波。

4) 各知名的大商场之间，应该是比服务、比品牌，却为何常常挑起可怕的价格战？

5) 具体该怎样做才能与优秀的供应商建立起良好的合作关系, 获得双赢?

6) 夜以继日地忙活了一整年, 可到年底一看账, 利润实在不多, 而库存却不少。

7) 看着应收账款和坏账越来越多, 却常无能为力, 得了“心账病”, 不知有何良方?

8) 采购生产和销售物流尚未归统, 实在吃不准物流费用到底占了多少销售成本。

9) 部分单位 ERP 未跟上, 使采购部下单时无法及时掌控销售、生产及仓库的存量。

10) 最头疼的是, 紧急采购后, 突然发现集团别处的仓库里, 还积压有大量该物品。

11) 过去几年, 我们也做了不少供应链的并购, 但绝大部分都以劳民伤财而告终。

12) 过去几十年里, 我们研发了几百种新产品, 但能为市场接受的却寥寥无几。

13) 任何计划好像都赶不上变化, 我们用尽预测方法, 仍难于把握市场的脉搏。

14) 外协委托加工的生产进度和耗材信息, 总需要我们一再催促, 才姗姗来迟。

15) 供应商的产品质量老不稳定, 交货也总不及时, 我们采购员时常夜不成寐。

16) 运输外包, 长期看来, 成本固然较低, 但常因拼车或超载, 延误了交货期。

17) 淡季时仓库利用率很低, 可旺季又不够用, 到底应保有多少个仓库才最合理?

18) 去年我们在仓库上增加了不少投资, 可为何仍无法避免断货和积压的并存?

19) 我们管仓库的, 最讨厌的是入库单、出库单、发料单、领料单和退货单满天飞。

20) 财务部、储运部、销售部、采购部整天对账,可对盘点的误差谁也说不清、道不明。

21) 如何提高我们采购方在供应商中的地位,以获得价格、质量、交货期等优惠?

22) 支付环节复杂,造成供应商对我们的信誉度降低,我们在采购中无法占据有利地位。

23) 招投标价格限制得很死,造成质量与成本矛盾,到底该如何处理好这对矛盾?

24) 通过电子化手段进行全球采购是个趋势,如何做好网上采购前期准备工作?

25) 桌下交易在日常采购活动中屡禁不止,如何在制度上预防采购的暗箱操作?

26) 现金流难免出问题,资金紧张时,如何还能保证物料供应及外协加工的进度?

27) 低价采购,大势所趋,集团统一采购能享受数量折扣,但缺点也不少,如何平衡?

28) 中国供应价格虽低,但质量不太稳定,如何确保供应质量并建立双赢关系?

29) 在多品种少批量多批次短交期的今天,采购部该如何做好备品、备料、库存控制?

30) 如何让企业管理高层认识到物流的重要性并对整合供应链给予全力支持?

31) 如何协调降低物流成本、挑战零库存与保证交货进度三者之间的矛盾?

32) 现代企业物流与传统企业物流的分水岭何在?企业物流与物流企业是何关系?

33) 如何协调订单与交货期之间的关系?如何做到产供销一体化以加强竞争力?

34) 怎样让员工积极提案,以不断地改善产品的品质?如何实现产品质量的零缺陷?

35) 优秀企业是怎样一步步地建立起供应链文化的? 供应链文化的基础是什么?

36) 中国大陆企业将如何在目前的经济环境中实现世界 500 强之梦?

37) 人民币升值及石油涨价对中国大陆的大中型出口企业的供应链有何具体影响?

38) 中国股市黑幕重重, 大陆企业在股市融资过程中, 取得了哪些经验与教训?

39) 转轨经济里的企业该如何将国际先进理念灵活应用于日常经营和管理实践?

40) 企业在对其供应链相关合作伙伴进行正面激励的同时该如何进行负面的激励?

41) 对强化供应链竞争优势起关键作用的员工, 该如何有效地调动其创新积极性?

42) 当供应链核心合作伙伴提出过高要求时, 该如何确保供应链不会断裂?

43) 询问供应商的问题, 迟迟得不到明确的答复, 或者干脆回复说: “你们太苛刻了!”

44) 谈及供应商质量问题, 有时大家情绪较激动, 甚至导致争吵, 不欢而散, 怎么办?

45) 如何与上游供应商沟通? 他们的产品质量稳定, 但价格高, 而且他们斤斤计较、盛气凌人。

46) 采购谈判桌上最尴尬的是供应商列举大量我方拖欠款事实, 这时该怎么办?

47) 如何与脾气急躁、蛮不讲理、迷信风水, 但质优价廉、交货及时的供应商相处?

48) 供应商总是换人与我们沟通, 我们只能每次都从头讲一遍我们的要求。碰到这种情况怎么办?

49) 与供应商谈判过程中, 出现了变化, 使我们无法兑现原先的承诺, 该怎么办?

50) 面对那些一见面就叫苦连天、大谈特谈向我们供货不赚钱的供应商,我们该怎么办?

51) 采购高手与平庸之辈最大的差别在于谁能拿到当时市场中性价比最高的产品。

52) 我们在供应链信息技术上的追加投资并未带来应有的销售额增加,怎么办?

53) 供应链不就是物流吗?我们很早就请知名大学的名教授讲过课了,我们没问题。

54) 以物流配送为核心的全球供应链管理,目前主要有哪些新的发展趋势?

55) 分公司供应链管理该如何与集团总部的信息平台有效联动,以确保及时高效和准确供应?

56) 针对新成立的分公司,该如何有效控制其铺货库存?

57) 如何建立分公司的供应链子系统,才能确保物畅其流?

58) 如何核算供应链各环节的各种成本,进而找出降低成本的有效措施?

59) 如何保持订货计划与实际需求的一致性?

60) 如何补救采购供应、生产和运输过程中经常出现的异常情况?

61) 供应链体系建设中,应遵循哪些原则?

62) 该如何进行供应链管理中的信息系统的规划与布局?

63) 供应链绩效考核时,应特别注意哪些问题?

64) 应如何整合公司的现有资源,有效地建立我们的海外供应链?

65) 整条供应链中各个环节,应如何实现信息与供应的无缝对接,以提高供应效率?

66) 应如何制定和考核相邻工序之间的工作标准并建立起第三方检查机制?

67) 怎样更有效地获取销售终端对产品需求的实际信息并给予最快捷的满足?

68) 该如何处理零库存与销售缺货或生产断料之间的矛盾?

69) 应如何避免生产物料,尤其是非标准件的零部件的库存积压?

- 70) 到底有多少种实用方法可以进行连续补货?
- 71) 如何在确保供应顺畅的同时又不会出现库存积压?
- 72) 淡季积压、旺季脱销, 这是不是无法解决的供应顽症?
- 73) 供应链的核心竞争力可以量化吗? 若可以, 该如何量化?
- 74) 成为供应链链主, 需要具备哪些条件?
- 75) 具体该怎样通过分析内外部供应环境, 来分解出独具个性的供应策略?
- 76) 我们中小型制造业在如今供应全球化时, 主要压力和威胁来自何方?
- 77) 新世纪全球供应主要有哪些新特点?
- 78) 全球物流 e 化主要有哪些新途径?
- 79) 怎样加速供应链的现金流?
- 80) 欧美日等发达国家目前的供应链成本结构如何?
- 81) 如何有效地降低供应链总成本?
- 82) 如何有效地整合全球供应资源? 哪些公司做得比较成功, 可资借鉴?
- 83) 如何通过没有边界的互联网来加速全球供应速度?
- 84) 如何通过 EIP (Enterprise Information Portal, 企业信息门户) 来优化供应流程?
- 85) 如何在供应业务流程中进行数据挖掘?
- 86) 怎样对供应的核心流程进行实时的持续再造?
- 87) 如何确保外协产品的质量及交货的及时性?
- 88) 采购管理中有哪些主要原则和重点必须“慎终若始”?
- 89) 国内外采购谈判主要有哪些关键性的技巧?
- 90) 出口谈判时与不同国家的客户沟通, 应各注意哪些事项?
- 91) 通过什么途径可以获得不同国家的进口关税政策?
- 92) 出口船务中, 散件拼柜时, 应特别注意哪些事项?
- 93) 如何有效地处理国外客户的投诉?
- 94) 供应链是一种合作机制, 更是企业的竞争优势, 应与时俱进, 不断地做好其培训工作。

95) 我们参加培训,就要领悟到可让工作一举成功的程序化步骤、方法、工具和技巧。

96) 我们参加培训,是为了纠偏,让培训师们通过实践中总结出来的心得来检测自己。

97) 我们参加培训,是为了把培训师的实践经验消化吸收,从而提高自己的能力。

98) 除业余自学以外,听一听专业人士的授课,对工作是很有益的补充,是一种充电。

99) 培训不同于咨询,咨询给出方案,培训引导方案,咨询式培训两者兼顾,是发展趋势。

100) 最高培训成本是请到那些为了赶场子根本没时间做个性化定制咨询的培训师。

现在,你读完了这 100 个问题,要不要继续往下读,由你决定。或者你干脆抽空听我的主打课程《如何全面提升您的全球供应竞争力》,或者你有更好的问题,不妨发到我的邮箱或通过 MSN 与我深入讨论,我的邮箱是 husongping@hotmail.com。

另外,有空不妨再读读台湾王忠宗先生主编的《采购管理 99 招》,其实就是采购与供应的 99 个问题,这些问题中的绝大部分,我在本书中并未涉及,可作为上述问题的补充,因为,从经济上看,台湾的昨天就是大陆的今天,不无借鉴意义。

最后,请记住:只有愚蠢的答案,从来就没有愚蠢的问题!尽管把问题发到我的邮箱里来吧!我将不遗余力地给您及时的解答。

胡松评博士

2005 年 12 月于香港

引言

除非在消费者需要时提供他们需要的产品，否则哪怕质量再好的产品你也无法销售出去。要做到这一点，就必须对从最终用户到原始供应商的关键业务流程进行集成与再造，从而不断地为客户提供增值的产品、服务和信息。这就是嫁接需求与供应的供应链管理。

——胡松评博士

2002年上半年，为了追回被长期拖欠的货款，近500家供应商联手断掉了福州华榕超市集团的供货，导致其突然破产。该集团一度是福建省最大的连锁商业企业，曾两度入围“中国连锁商企百强”。1999年始就开始疯狂地急速扩张，主要资金来源就是长期占用供应商货款。

几千年的商业历史已一再证明，没有供应商的支持，一切商业活动都无法成功。是供应商组成了供应链。只有夯实了供应商关系这一基石，才能建立起供应链的高楼大厦。

很多超市告诫顾客，不要用购物小推车载小孩，而沃尔玛门店的小推车却专为小孩设计。很多超市只是一个买东西的地方，而沃尔玛门店是消费者的一个生活基地，顾客可以在这里得到种种方便的服务。

自1982年管理顾问基思·奥利弗（R. Keith Oliver）提出“供应链管理”（SCM, Supply Chain Management）这个术语以来，经

过学术界 20 多年的调查研究，人们已普遍意识到：业务成功的源头在于零售终端；顾客的光顾率决定了商业的成功率。

事实上，沃尔玛是世界上最能随时作出细微调整、将顾客的需求变为现实的公司。沃尔玛用尽可能低的价格采购商品，用尽可能便捷的物流及时满足顾客需求，用超低的售价让利于消费者，结果是每天平均卖出 48 万双鞋子、28 万盒尿布。全球有 6.5 万家制造厂在争先恐后地为沃尔玛供货。2004 年沃尔玛年销售额高达 2882 亿美元，遥遥领先于全球其他企业。

研究表明，沃尔玛的成功是其供应链的成功，是顾客订单信息流、高效物流、薄利多销式的快速现金流的完美的“三流合一”，是基于其无与伦比的信息系统基础上的客户关系与供应关系的最佳供应链整合，更是以压倒性的竞争优势，为供应厂商及门店顾客，创造了忠诚度很高的价值链。

本书主要研究已连续多年位居世界 500 强企业之首的沃尔玛公司的供应链成功的五大秘诀：领先全球的信息技术应用、独领风骚的卫星通信系统、快速有效的客户反馈机制、无与伦比的物流配送中心和稳定双赢的供应商关系。

这些秘诀并非样样都为沃尔玛所独有，但唯有沃尔玛可以把这五大模块无缝兼容、优势互补，进而形成低成本、高效率，独步天下的竞争力。20 世纪后半叶，沃尔玛改写了零售商与制造商之间的供应链关系，并将于 21 世纪继续称雄全球。

随着 20 世纪零售业逐步赶超制造业成为市场亮点，21 世纪将是零售业、制造业和各种形态服务业的大竞合，竞合的平台是供应链。而沃尔玛无疑是供应链竞合的先驱与魁首，其成功经验无疑是全球供应链管理的圭臬。

21 世纪的企业不再单挑，而是打群架，竞争力来自其供应链的灵敏度与有效性。参与市场竞争的所有企业，都可以从沃尔玛的供应链中各取所需，学到锦囊妙计。尤其是其五大秘诀，足以帮助我们戒骄戒躁、脱颖而出，因为 2006 年的今天，我们正迎来供应链管理的新时代。例如：

过去几年里，许多行业都创造出越来越多供应链管理的高级管理职位。例如，杜邦公司（Dupont）有一个叫做“全球资源和物流副总裁、首席采购官”的职位；IBM 去年也新增了一个“整合供应链的高级副总裁”，这个新职位的职责是“终端对终端供应链运作，包括采购、生产系统、物流和客户服务过程”。

另外，根据国际数据公司的统计数据，近年来，全球生意人每年在供应链管理的信息技术上投入至少 190 亿美元。全球商业出版物的一流公司——ABI 信息公司进行的一项研究显示：2004 年，每天有 5 篇关于供应链管理的文章发表，而过去十年里，每个星期才发表一篇，五年前一个月才有一篇。总之，工商业和学术界正在把供应链管理变成当代企业管理的新主题。

目 录

序 中国大陆企业目前面临的 100 个供应链困境 / 1

引 言 / 1

第 1 章 沃尔玛在全球尤其是在中国的蓬勃发展 1

沃尔玛全球发展回顾 / 3

沃尔玛多年位居世界 500 强之首 / 3

沃尔玛全球发展历程 / 4

沃尔玛历年销售额和利润 / 8

沃尔玛在中国的蓬勃发展 / 9

沃尔玛在中国的组织结构 / 11

沃尔玛进入中国前的市场调研 / 12

沃尔玛的中国总部 / 13

沃尔玛在中国一直保持低调 / 13

沃尔玛在中国采购 / 14

沃尔玛帮助中国厂商走向全球市场 / 15

中国同行不怕沃尔玛 / 15

沃尔玛在中国的开拓步伐 / 16

沃尔玛在中国的经营管理 / 17

沃尔玛对全球商业的杰出贡献及其荣誉 / 22

沃尔玛对全球商业的杰出贡献及其荣誉 / 22

沃尔玛因对全球商业的杰出贡献而得到的荣誉 / 24

第2章 沃尔玛供应链成功秘诀之一：

领先全球的信息技术应用 27

信息技术是沃尔玛供应链成功的首要基础 / 27

沃尔玛电视网 / 28

沃尔玛借助于信息技术的生产率 / 29

信息技术的应用给沃尔玛带来了哪些具体的竞争优势 / 30

沃尔玛领先全球应用了哪些信息技术 / 33

沃尔玛强大的数据库管理系统 / 35

沃尔玛联合预测补货系统 / 38

沃尔玛的射频技术 / 40

沃尔玛的条形码技术 / 41

沃尔玛的自动补货系统 / 44

沃尔玛的销售时点系统 / 46

沃尔玛的电子自动订货系统 / 48

沃尔玛的电子数据交换系统 / 50

第3章 沃尔玛供应链成功秘诀之二：

独领风骚的卫星通信系统 55

第4章 沃尔玛供应链成功秘诀之三：

快速有效的客户反馈机制 59

沃尔玛有效的客户反馈系统 / 59

沃尔玛的快速反应系统 / 61

第5章 沃尔玛供应链成功秘诀之四:

无与伦比的物流配送中心	67
沃尔玛自营配送中心形成新的竞争力 /	67
沃尔玛物流配送中心的规划原则 /	69
沃尔玛六大类物流配送中心 /	71
沃尔玛物流配送中心的作业流程与运营管理 /	73
沃尔玛物流配送中心对其经营的主要贡献 /	74
沃尔玛在美国本土的物流配送中心 /	76
沃尔玛自营车队确保物流低成本高效率 /	79

第6章 沃尔玛供应链成功秘诀之五:

与供应商稳定双赢的战略合作伙伴关系	83
沃尔玛的供应商关系管理 /	83
沃尔玛主张实地考察供应商以确保及时交货 /	83
沃尔玛如何与供应商建立稳定双赢的战略合作伙伴关系/	86
如何才能成为沃尔玛的供应商 /	88
怎样与沃尔玛谈判 /	91
沃尔玛的采购策略 /	95
沃尔玛规范化、标准化采购的两大主要步骤 /	95
沃尔玛采购的作业流程 /	96
沃尔玛采购的五大主要特色 /	97

第7章 沃尔玛新飞越:全球实施 RFID 技术

RFID 技术的作业原理与应用优势 /	101
RFID 技术的发展简史 /	101
RFID 技术的作业原理/	102
RFID 技术的应用优势 /	102
沃尔玛近年来在全球范围内启用 RFID 技术 /	107