

Chapter

1

第 1 章

物流、供应链和竞争策略

本章内容

- 供应链管理是一个比物流管理更广泛的概念
- 竞争优势
- 从供应链到价值链的演变
- 物流管理的使命
- 供应链与竞争绩效
- 变化的竞争环境

物流管理与供应链管理并不是新概念。从建造金字塔到救济非洲饥民，“加强实物和信息的有效流动以满足客户需求”的原则，自始至终都没有改变过。

在人类战争的历史长河中，胜利方多是因为拥有强大的物流能力，失败方则是因为缺乏物流保证。曾有争论说，在美国独立战争中，英军的失败主要归咎于它在物流策略上的失误。当时，驻美英军的供给几乎全部依靠大不列颠。远在美洲的 12 000 名英国士兵不仅需要来自祖国的装备，也需要来自祖国的食物。战争的头 6 年，因为对供给缺乏管理，英军不但行动受阻，就连军队士气也受到了严重影响。1781 年，英国才建立起一个专门负责军需供给的组织，可惜此时败局已定。

在第二次世界大战中，物流同样扮演着举足轻重的角色。欧洲联军是一支在物流方面训练有素的军队，它们打败了素有“沙漠之狐”之称的隆美尔。隆美尔曾亲口说过：“……在战斗打响以前，战争的胜负已由后勤官决定了。”

商业组织直到近期才认识到物流管理能成功地为它们带来竞争优势。

然而，非常奇怪的是，尽管军队元帅很早就知道物流的重要性，但商业组织直到近期才认识到物流管理能成功地为它们带来竞争优势。商业组织忽视物流，部分原因是它们没能看到一体化物流所能带来的效益。其实，早在 1915 年，阿什·肖（Arch Shaw）就已指出：

“创造需求的一系列活动和实物供给……之间呈现出内在相关性和平衡性。在这些活动中，小组成员间的合作失败及小组间的合作失败，或是对这些活动中的某一项强调过多，或是投入经费过多，这样必然打破平衡，以至于难以实现有效配送。

……实体配送是与需求创造不同的一个问题……需求创造和实体配送之间缺少合作而造成在配送过程中大量价值损失的情形屡见不鲜……

在配送工作开始之前正视并解决供给问题，是避免出现上述一系列问题的方法。”

令人费解的是，尽管阿什·肖很早就提出了上述理论，但“物流管理”的基本概念

直到大约 100 年后才被广泛接受。

“物流管理”的概念应该是什么呢？目前对“物流”有多种不同的定义，本书采用的定义如下：

物流是一个过程，它对企业及其所有营销渠道，从战略的角度管理原材料、零部件和最终库存品（包括相关信息流）的采购、流通和存储，以低成本完成订单，从而实现当前和未来的收益最大化。

最后，物流管理的使命就是以最具成本效益的方式为客户服务。贯穿本书的一个反复出现的主题是我们如何达到客户的要求和更好地服务客户，这已经成为一个关键的竞争维度。因此，我们需要在更广泛的业务环境中审视物流，并将其视为一套工具和一种技术。

1.1 供应链管理是一个比物流更广泛的概念

本质上物流旨在为企业编制产品和信息流动的统一规划提供指导和框架。供应链管理给出这个框架，并在整个链条的各环节之间实现无缝连接与合作，如在供应商、客户及组织自身之间。在订单处理过程中，供应链上的各个组织都需要保有缓冲库存。供应链管理的目标之一是通过共享需求信息和现有库存水平来减少甚至消除缓冲库存。

供应链管理的概念相对较新。它首先在一家顾问公司出版的白皮书中得到阐述，后来这家公司于 1982 年被叫作博思艾伦咨询公司。作者基思·奥利弗（Keith Oliver）和迈克尔·韦伯（Michael Webber）在白皮书上写道：

我们发现，按照传统的方式，在供应链上的主要功能（采购、生产、分销和销售）等各种相互冲突的目标中寻找经销商的方式已经不再奏效了。因此，我们需要新的视角和新的方法来解决这个问题，那就是供应链管理。

与过去相比，供应链管理发生的明显变化包括所涉及的范围及与竞争对手的关系。过去，买卖双方鼠目寸光，尔虞我诈，只看重自己的利益；现在，更加注重在整条链上的互信与合作，通过正确的管理方式，使供应链的整体功能大于链上各部分之和。

本书对“供应链管理”的定义如下：

供应链管理是从供应链整体出发，管理上游供应商和下游客户，以更低的成本传递给客户更多的价值。

因此，供应链管理的焦点是通过管理相互“关系”，为整条链中的所有成员带来更多的利润。当把“供应链”作为一个整体来考虑其利润最大化时，就可能出现链中某个成员收益减少的情况，这是供应链管理面临的难题。

在“供应链管理”这个词被广泛应用的同时，存在一些争议：这条链的活动是以市场为导向而不是以供应商为导向的，所以“需求链管理”才是更能够反映事实状况的词汇，故应该用它来替换“供应链管理”。同样，“链”也应该被“网”所代替。因为整个系统中通常包括很多供应商，不但存在供应商到多个客户的“链”，也存在供应商到供应商的“链”，甚至到“客户的客户”的“链”。这些链条交汇在一起形成了网络。

图 1.1 描绘出了这种思想：在供应商和客户组成的网络中，企业应该处于中心位置。

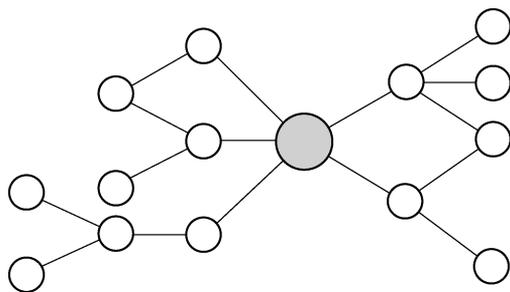


图 1.1 供应链网络

由上述思想扩展开来，有人认为有关“供应链”的更准确的定义应该是：

供应链是个由相互联系、相互依靠的组织构成的网络。这些组织相互合作，共同经营，控制、管理并改进从供应商到客户的物流和信息流。

1.2 竞争优势

本书的一个中心理论是：有效的物流与供应链管理是竞争优势的源泉。换言之，更好地管理物流与供应链将为企业创造更高水平、更持久的优势，即比竞争对手更容易赢得客户的偏爱。

当提到成本优势时，就不能不提到“规模”。其中部分原因是随着产量扩大，每种产品均摊的固定成本减少，更重要的是“经验曲线”（Experience Curve）。

经验曲线是早期“学习曲线”的一种表现形式。在第二次世界大战中，研究者发现，随着工人在工作流程和作业技能方面的提高，产出肯定会增长。波士顿咨询集团创始人布鲁斯·亨德森（Bruce Henderson）拓展了这个观点。他证实：随着产量增加，不仅生产成本，几乎其他一切成本都会以确定的速度降低（见图 1.3）。事实上，更为准确的说法是，经验曲线描述了单位成本和总产量之间的关系。

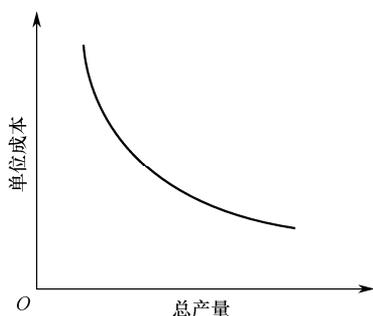


图 1.3 经验曲线

一般来说，降低成本的主要途径是增加销售量，尤其是拓宽市场份额。可是，盲目地通过增加销售量来实现规模经济并不一定会增加利润。原因在于，现在的产品成本有很多依赖企业以外更广泛的供应链。因此，可以认为，只有通过更好的物流和供应链管理才有可能实现高效率和高生产率，才会有效地降低单位成本。本书的主题之一就是关于如何实现这一点的。

在提高效益和产量、降低单位成本上，物流管理与供应链管理能够提供更多的方法。

价值优势

在市场营销中，早就有“消费者不是购买产品，而是购买利益”的说法。也就是说，产品被购买不是因为产品本身，而是因为它所提供的利益。这些利益也许不是产品的特征，而是无形的东西，如企业形象或服务。产品本身则需要有诸如功能的外在属性方

面与竞争性产品相抗衡。

除非我们提供的产品或服务在某些条件下能够与对手的供给品相区别，否则在市场上它们很可能被认为是同种商品，于是最便宜的产品或服务就最容易被销售出去。因此，对企业来说，很重要的一件事情是要为产品或服务提供附加值，使之能与竞争对手的供给品有所不同。

产品或服务怎样才能获得价值差异呢？从本质上讲，以“附加值”为基础战略要求把市场分割得更细。如果企业仔细观察市场，就会清楚地发现在市场上存在很多“价值细分”（Value Segments）。我们可以这样来理解：在整个市场中，不同客户群对利益、价值的需求重点不同。不同的群体之间对需求也存在差异性，使得创造并满足特定群体需求成为可能，这也就是“价值细分”的重要性所在。以汽车为例，福特蒙迪欧汽车的市场定位不仅是“欧洲中档汽车”，同时还针对一些特定群体，延伸到了某些特定式样上。于是就有了我们所见到的两种不同的车型：一种是小引擎、双开门的，另一种是四开门、高性能的。在这两款车型之间，还有可以满足不同需求的各种选择。由此可见，附加值是缔造差异性的要点。要想在市场中成功获得对手无法轻松赶超的优势，就得考虑这个有力的手段。

具有与附加值同等效力的是“服务”。当前，市场已经对服务越来越敏感了，这就向物流管理提出了挑战。随着“品牌”力量弱化，“无差异商品市场”形成了。想要单纯依靠品牌或企业形象的力量来与对手竞争已变得日益困难。另外，由于生产技术逐步集中，利用产品生产工艺的差异性来创造竞争优势也不那么现实了。因此，必须找到其他可缔造“差异性”的途径，以求获得更强的竞争力。对此，许多企业的回答是：利用服务。在这里，服务与下述内容相关：通过提供增值与客户建立良好关系。这些增值有多种形式，如送货服务、售后服务、一揽子财务计划、技术支持等。

占据高地

我们发现，企业总是希望处在一个既拥有成本优势又拥有价值优势的位置上。让我们用一种简单而有效的方法——矩阵来逐一分析处于各个位置上的企业。

对于那些处在矩阵左下方的企业来说，这个世界实在不够美好。一方面企业所提供的产品或服务与竞争对手大同小异，另一方面它们又不具备成本优势。这就是“无差异商品市场”的典型状况。在这种状况下，只有两条路可走：一是向矩阵的右边转移，成

为成本领先者 (Cost Leader); 二是向上移动, 成为服务领先者 (Service Leader)。一般而言, 成为成本领先者这条路比较简单, 但作用不大, 特别是在那些增加市场占有率很困难的成熟市场中, 因为利用新的技术虽有机会降低成本, 但竞争对手同样可以这么做 (见图 1.4)。

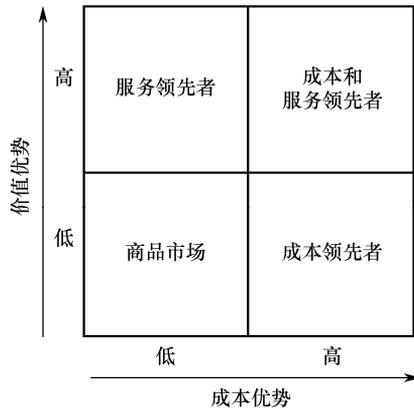


图 1.4 物流和竞争优势

成本领先者制定策略的基础是由销售量带来的规模经济效益。这就解释了为什么在很多行业中市场份额很重要。既然销量是成本领先者取得优势的基础, 那么当产品还处于市场生命周期之初时, 企业就应该争取较高的销量。先前提到的经验曲线显示了早于对手获得市场份额的价值——与竞争对手相比, 市场份额越高, 成本就会越低。这种成本优势可以帮助企业取得价格领先者 (Price Leader) 的地位, 然后通过降价使高成本的竞争对手无法存活。不过也可以选择维持价格, 这样既能获得高于平均收益的利润, 又能保证产品在中进一步发挥后续力量。

但是, 依靠销量和规模来取得成本优势变得越来越无效, 取而代之的是依靠物流与供应链管理。在很多行业中, 物流成本占总成本的很大一部分, 这也意味着通过重组物流过程来大幅降低总成本是可行的。如何做到这一点呢? 稍后, 本书将介绍具体的方法。

另一种走出上述矩阵中“商品市场”象限的方法是在服务上做文章, 通过良好的服务来确立企业特色。我们已经认识到市场已变得“对服务更加敏感”了。各行各业的客户都在寻找反应更快、更可靠的供应商; 客户希望较短的前置时间 (Lead Time)、及时制 (Just-In-Time, JIT) 的送货方式和增值服务 (Value-Added Service), 以使他们在为自己的客户服务时做得更好。在第 2 章中我们将了解到应如何以物流管理为基础, 制定更

优的服务策略。

有一点可以肯定：低成本和高服务水平间没有中间地带。管理者面临的问题是如何制定适当的物流与供应链策略，使企业到达矩阵的右上方。位于该位置的企业既具有成本优势，又能提供有特色的产品。显然，这是一个非常有利的地位，竞争对手很难对处于该位置的企业构成威胁。图 1.5 清晰地描绘了这种挑战：企业需要制定能远离市场最差位置——无差异“商品市场”的策略，使自己进入有利的位置。在这个位置上，企业既能够提供价值差异，又具有成本优势。

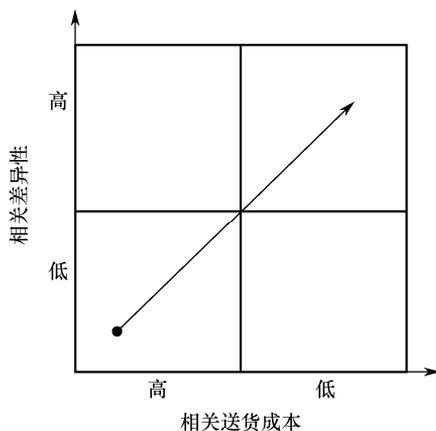


图 1.5 物流与供应链管理的挑战

物流管理能帮助企业价值和成本两方面同时取得优势，如图 1.6 所示。物流管理与供应链管理在提高生产率方面能做的事情很多。本书后面的章节将会详细讨论这些方法的可行性。现在只说一点：物流与供应链管理能最大限度地发挥企业能力，降低库存水平，为按计划与供应商建立一体化提供保障。另外，我们不应低估优质的客户服务所能带来的价值优势。稍后，本书将论述客户服务已经成为构建价值差异性的的重要手段。

总体来说，在未来市场中能取得领先地位的企业，必定已经意识到并成功获得了这两种优势，也就是说，它们既是成本领先者，又是服务领先者。

物流管理与供应链管理代表着：应该把从原料到客户的物料流通，作为一体化的系统进行计划和协调，而不要像过去那样将管理物料流通作为一系列独立的活动。只有加强营销、网络系统配送、制造过程和采购活动的联系，才能以更低的成本提供更优质的服务。要取得竞争优势，需要同时在降低成本和提高服务质量两方面下功夫。

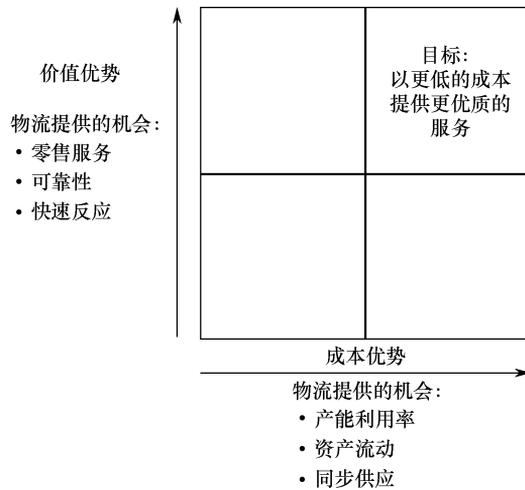


图 1.6 如何取得竞争优势

1.3 从供应链到价值链的演变

在过去的三十几年里，管理理念不断变化，其中最引人注目的也许是依照消费者的价值取向来制定企业战略。根据哈佛商学院教授迈克尔·波特（Michael Porter）的研究，可最大限度地扩展这一理念。迈克尔·波特教授在研究著作中，就“如何在市场中获胜”提醒管理者和战略家们：市场竞争相关性很重要。

迈克尔·波特教授还提出了一个非常特别的概念——价值链。

如果把企业看作一个整体，竞争优势并不能被很好地理解。因为竞争优势来自设计、制造、销售、送货和所有支持着产品的各方面的活动，每项活动除对企业在市场中确定成本的地位卓有贡献外，同时是创造差异性的基础……“价值链”从战略上将企业运作分解为一系列相关活动，以便理解各项具体开销，也便于找到能潜在缔造差异性的源泉。企业要获得竞争优势，就要在实施上述重要的战略活动时尽可能地降低成本，至少要做得比竞争对手更好。

价值链活动（见图 1.7）可以概括为两种类型——主要活动（包括企业的进向物流、运作和企业的去向物流、营销和销售、服务）和支持性活动（基础建设、人力资源管理、技术开发和采购）。这些活动并不局限于企业的传统功能，而是对所有功能的整合。从价值链角度组织并进行这些活动的企业，能够取得竞争优势。为了比竞争对手更具优势，企业就必须在进行这些活动时做得比竞争对手更有效，或者能够有所创新，使产品具有价值差异。



图 1.7 价值链

资料来源：Porter, M.E., *Competitive Advantage*, The Free Press, 1985.

迈克尔·波特教授的理论告诉我们：企业需要注意价值链上的每项活动，评估自身是否可以通过该项活动获得真正意义上的竞争优势。如果不能，企业就应该考虑将这项活动外包给那些可以提供成本优势或价值优势的合作者。目前，该逻辑已被广泛接受，外包在所有的行业都已司空见惯。

总有一种强势的经济逻辑支持企业将以前自营的项目转为外包，而这些决策可能增加供应链的复杂性。显然，由于外包的缘故，企业有更多需要管理的接口，也面临着更高水平关系管理的需要。

外包是对价值链的扩展，使其不再禁锢于企业边界内。换句话说，供应链成为价值链。供应链网络中的任何企业都无法独立完成创造价值（也包括增加成本）的任务，只有全部相联系的实体互相合作才能做到。这种“扩展企业”（有人这样称呼）逐渐成为企业能否获取竞争优势的工具。

1.4 物流管理的使命

以前，认为物流管理的使命是计划和协调所有必要活动，以便在达到期望的服务水平和产品质量的同时，尽可能地降低成本。因此，物流管理必须作为连接市场和供应的基础。从原料管理到最终产品送货，物流深深渗透到企业中。图 1.8 说明了这一点。

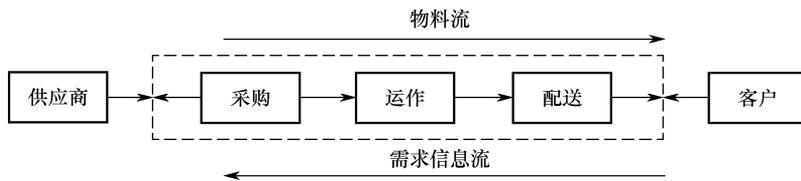


图 1.8 物流管理过程

从原料管理到最终产品送货，物流深深渗透到企业中。

从系统整体的视角出发，物流管理是满足客户需求的一种方法。它要求协调物流和信息流以扩充市场，也要求企业跨过供应商直接进行操作。与传统企业所遇到的典型问题相比，现代企业要想达成横向一体化的目标，需要一套完全不同的定位策略。

举例说明：多年来营销和制造在企业中被视为两种截然分离的活动而单独存在，最好的状况也只能是两者共存，最坏的状况就是它们之间存在难以调和的矛盾。制造更侧重于运作效率，而运作效率来自长时间的运行、最小化的装备和组织的变化及产品标准化。营销则是通过多样化，高水平的服务和频繁的产品变化来获取竞争优势的。

在当今变化多端的环境中，制造和营销活动再也不能继续各自为政了。生产“大亨”与营销之间的争论显然无助于企业实现总体目标。

并非巧合，近几年来营销和制造重新成了关注的焦点。比起以前，作为一个概念和一种客户定位哲学，营销被更广泛地接受了。当下所达成的共识是：理解和满足客户需求是企业生存的前提。与此同时，扩大成本优势的研究表明：生产管理需要进行一系列革新。过去的 10 年里许多新方法被逐步引入，其中包括柔性制造系统（Flexible Manufacturing Systems, FMS）、基于物料需求计划（Materials Requirements Planning, MRP）和及时制

(Just-In-Time, JIT) 的库存管理方法, 以及最重要的全面质量管理 (Total Quality Management, TQM) 理论。

作为一体化物流的一部分, 在创造和维持竞争优势上, 采购扮演着日趋重要的角色。目前, 那些一马当先的企业, 在发展战略计划时, 通常都会考虑供给部分。对大多数企业而言, 原材料采购和供给, 不仅占据了总成本的绝大部分, 更能在整合买卖双方的物流过程中和提高供应商的供货能力上起到杠杆作用。

因此, 从本质上讲, 物流管理就是一体化的概念, 这一概念要求从系统的角度审视企业。实际上, 它就是一个关于计划的理论, 是要建造一个框架, 把市场需求与制造及采购的策略和计划相联系。最为理想的是, 整个商业过程只有一个“计划”, 能够取缔营销、配送、制造和采购各环节的独立计划。创造这样的理想状态就是物流管理的使命。

1.5 供应链与竞争绩效

依照传统思想, 大多数企业把自身看作一个独立的整体, 认为必须同其他企业竞争才能生存。然而, 如果因竞争反而导致了企业相互间不情愿的合作, 那么该理论就不攻自破了。在这个看似矛盾的概念背后隐藏着供应链一体化的理念。

供应链是由相互关联的企业形成的网络, 这些企业通过上下游的连接, 以不同进程和联系方式联系在一起, 并通过最终消费者享有的产品或服务创造出价值。例如, 某家衬衫制造厂是某条供应链的一部分, 它的上游是棉纤维制造厂, 下游则是经销商和直接面对顾客的零售商。这些企业自然是相互依赖的, 然而在以前并非如此, 这些企业并不紧密合作。

供应链管理和“纵向一体化”不同。纵向一体化通常意味着拥有上游供应商和下游客户的所有权。虽然这曾一度被认为是最为理想的策略, 但目前越来越多的企业开始重点关注它们的“核心业务”(自身真正在行的业务或有着独特优势的地方), 其他业务都“外包”(在公司外部完成)。所以, 曾经自己制造所有配件的企业学会了只完成最后的组配工作, 汽车制造商就是如此。其他行业同样在签订转包合同, 如耐克公司在进行运动鞋和运动衫制造时也是这么做的。这种企业被称为“虚拟”企业或是“网络”企业。

GANT：通过虚拟的网络创造价值

瑞典的服装品牌 GANT 就是一个典型的虚拟组织。组织的中心机构被称为“运动装金字塔”（Pyramid Sportswear AB），它的直属员工不到 10 人。金字塔与设计师签订合同，识别市场发展趋势，启用合同制造商，推广零售网络，并通过营销传播塑造品牌形象。通过利用自己的数据库，金字塔精确地掌握了公司的营业额、库存水平和市场走向。拥有这样一个由紧密协调的伙伴构成的网络，意味着金字塔可以对市场变化做出迅速反应。随着需求的变化，组织网络本身也会发生变化，金字塔会雇用不同的设计师、自由摄影师、一系列的生产商及契约制造商等，只要合适就行。

资料来源：Christopher, M., Payne, A. and Ballantyne, D., *Relationship Marketing: Creating Stakeholder Value*, Butterworth Heinemann, 2002.

显然，这一趋势对供应链管理有许多影响，其中最重要的挑战是如何整合和协调来自众多供应商（通常是外包供应商）的物流，并通过多个中间商的方式来管理成品的分销。

过去，经常发生如下情况：供应商和下游客户（如经销商和零售商）间相互表现出竞争且不合作的态度。今天，还有一些企业依然如此，它们的主要目的是通过降低成本，或是依靠供应链上伙伴的损失获得更高的利润。这样的企业没有意识到，这么做只改变了属于同一条供应链的上下游企业间的利润分配，实际上并没有使自己获得更多的竞争优势。理由是：为产品付出的所有成本在最终进入市场时，都会通过最终消费者付出的价格得到反映。处于市场领先地位的企业已经认识到上述做法的错误，开始转变观念，将整条供应链作为一个整体，加强总体构架，降低总成本，从而提高供应链的竞争力。它们明白真正的竞争不在企业和企业之间，而在供应链和供应链之间。

必须认识到供应链的概念不仅是“物流”的简单扩展。物流管理主要涉及企业内部的最优化，而供应链管理认为仅仅实现内部一体化是远远不够的。图 1.9 说明了一体化是如何逐步达成的。第一阶段，各商业职能如制造、采购等彼此间是孤立的，它们分别完成各自的任務。例如，为了优化制造成本，制造部门在长期生产运作上下功夫，不考虑是否增加库存，不关心库存空间的需求状况，更不在意对运作资金的影响。

第二阶段，企业认识到了相关功能间最为基本的一体化要求，如配送和物料管理或采购和实物控制。

第三阶段，要建立和执行端到端（End-to-End）的计划框架。本书稍后在第 5 章中将会对它们进行全面介绍。

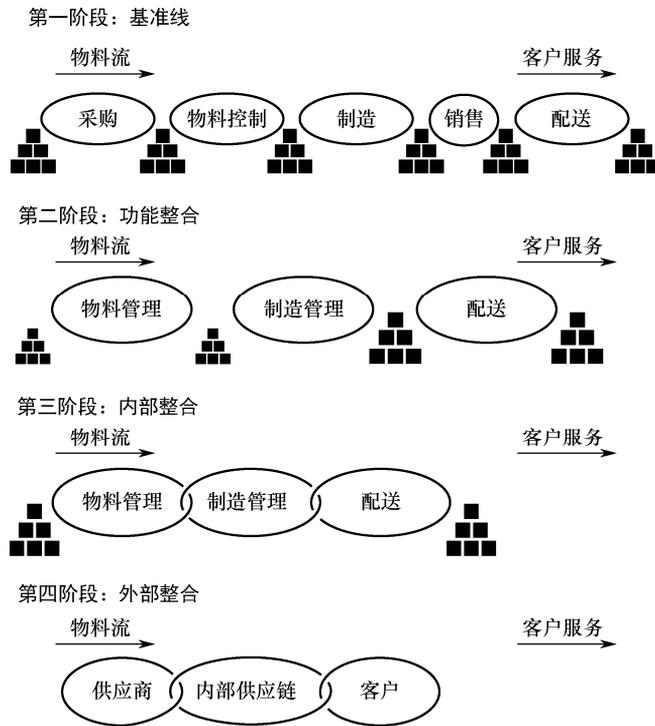


图 1.9 供应链整合步骤

资料来源：Stevens, G.C., “Integrating the Supply Chain”, *International Journal of Physical Distribution and Materials Management*, Vol. 19, No. 8, 1989.

第四阶段，是真正意义上的供应链一体化，是第三阶段的进一步扩充。在这一步要协调好上游至供应商和下游至消费者的关系。

1.6 变化的竞争环境

竞争环境不断变化，一方面，管理既受到关注，又使之变得复杂；另一方面，大家认识到了这些变化对物流管理与供应链管理产生的巨大影响。事实上，许多企业策略都反映出最大的竞争存在于物流与供应链管理方面。

本书将会详细讨论这些挑战，在这里先强调其主要内容。它们是：

- 竞争新规则。
- 动荡和波动。

- 工业全球化。
- 价格下跌压力。

竞争新规则

现在，我们已进入了“供应链竞争”时代。与以往竞争最根本的不同之处在于：企业不再单独作为一个整体同其他企业竞争。现在需要的是创造价值传递系统，因为它在面对快速变化的市场时反应更迅速。同时，在传递价值需求上，对供应链整体关注的目标而言，也更加牢靠。

过去，营销要获得成功最基本的原则是依靠大量广告预算和积极销售来打响品牌。现在，这种方式已失去效力，甚至可听到一些争执的言论。企业必须认识到：应切实提高自身实际能力和竞争能力。

企业要为客户和消费者创造更令其满意的价值，具体方法是：比竞争者更好地管理核心业务。这些核心业务包括基础活动，如新产品开发、供应商开发、订单满足率和客户管理。关于“在执行这些基础活动时如何才能更具成本效益”有几种不同的意见，其中之一是企业能从市场中获得竞争优势。

例如，有一种能力现已被大多数公司视为在市场中获胜的基础，那就是对企业内部和外部物流的管理。随着产品生命周期变短、客户对及时制的要求及卖方市场向买方市场转变，企业对突发性需求、弹性需求的响应速度成为一项重要竞争力。我们将在第 6 章探讨这一主题。

竞争环境变动的主要原因是市场“无差异商品化”趋势。无差异商品市场的特征是消费者可感知出产品质量，并能随时找到其他替代品。越来越多的研究表明，消费者对品牌的忠诚度在下降，他们现今只将品牌作为做决定时的参考。在这种情况下，产品的实际可用性成为消费者做出最终购买决定的主要因素。越来越多的消费者是在购物时才做出决定的。想象一下，如果在原来 X 品牌的货架上摆放上 Y 品牌，而 X 品牌又缺货，那么消费者很可能买走 Y 产品。

显然，消费市场上完美的物流过程很关键。在企业对企业（B2B）的市场上，产品和技术特征在赢得订单方面不再那么重要了，重要的是配送前置时间和弹性的程度。这并不是说产品和技术特征不重要，更准确的说法应为，它们是由消费者决定的。显而易见，在现今的市场上“以服务为基础”比“以产品为基础”更容易获得订单。

在现今的市场上“以服务为基础”比“以产品为基础”更容易获得订单。

需求合并是目前多数市场的共同趋势。换句话说，客户数量更少但购货量更大。零售业就是一个很好的例子。在北欧国家，零售商客户购买量占据了总销售量的 50%。这股“集中购买力”潮流是全球兼并和收购造成的。这股潮流影响着那些有优势的客户在服务上对供应商提出更多要求。

供应商到购买者的分销渠道中存在着另一股潮流，就是客户希望减少供应商数目。也就是说，他们希望和较少的供应商建立长期合作关系。在接下来的几年中，能获得成功的企业是那些发现了这种潮流并以此为基础设计策略、与大客户保持更亲密关系的企业。这意味着要从客户处创造更多的价值就需要创新。

从“以数量增长为基础”到“以价值增长为基础”，模式转变要求在核心业务的管理上投入更多精力。相反，过去那种依靠产品创新的竞争模式转变为过程创新。在新领域中，竞争的基础可以描述为一个公式：

$$\text{竞争优势} = \text{产品完美度} \times \text{过程完美度}$$

图 1.10 表明，传统上很多企业在投资时更偏重产品的完美而忽略了过程的完美。

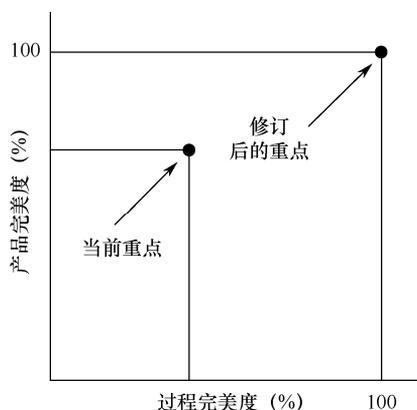


图 1.10 对过程投资能带来更高的效益

这并不意味着我们不应该关注产品的创新，而是我们不仅要关注产品创新，更要注

重为关键客户创造更大价值的研发和管理过程。

产品生命周期越来越短，市场上技术革新和消费需求合并使市场复杂多变。某种产品可能刚上市不久就会被淘汰。关于产品生命周期变短有很多例子，其中个人计算机产业最为突出。在这个特殊的例子中，技术快速发展可以发掘出以前没有的市场，但当新一代计算机面世时，之前发掘的市场又会很快消失。

产品生命周期如此之短，给物流与供应链管理带来了一系列难题，尤其是对前置时间的要求。实际上，也许我们需要重新定义前置时间。在传统定义中，前置时间是指企业从收到客户订单到发货的时间。然而，今天竞争环境需要我们看得更远。真正的前置时间应该定义为从产品设计、采购、制造和组装，最后到达最终消费市场的这段时间。这是战略上前置时间的概念，而对这段时间的管理是在物流运作上获得成功的关键。

产品生命周期比前置时间还短的情况正呈上升趋势。也就是说，一件产品的设计、采购、制造和配送完成时，这件产品的生命周期可能已经走到尽头！对于制订计划和运作企业来说，理解这一点非常重要。在全球范围内，过长的运输时间会使这个问题严重性加剧。

因此，在这样的市场中获胜较有效的方法是加快供应链流速，将物流系统设计得更富有弹性，能够响应快速变化的市场。

动荡和波动

有明显的证据表明，自 21 世纪以来，我们已经进入了一个多动荡和多波动的世界。造成商业环境这样多变的原因是多种多样的——经济因素的组合、地缘政治的动荡、全球供应链的扩张和破坏风险的增加等。不管是什么原因造成了这一动荡和波动的加剧，其影响是显而易见的：不确定性变得更大了。

这种不确定性的影响是，它对严重依赖预测的经典商业模式提出了挑战。传统上，大部分的物流管理工作是由预测驱动的。也就是说，我们试图在过去的基础上预测未来。这一预测的结果通常将决定建立和保持多少库存。这种传统的商业模式在稳定的条件下能良好运行，但在不确定的条件下它会变得不稳定。

问题不仅在于需求的不确定性，而且在于供给的不确定性。供给的不确定性可能源自产品短缺、大宗商品价格波动、供应链中断、供应商业失败等。供应商风险的问题将在第 12 章进行更详细的讨论，但很明显的是，供应链上游的波动性和动荡导致了业务

在供应方面更大的不确定性。

图 1.11 表明，在许多情况下，企业在供应链上下游都面临更高水平的不确定性。

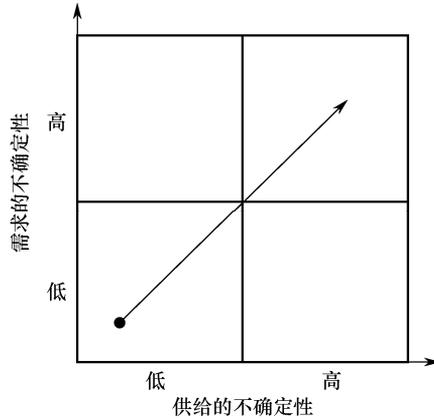


图 1.11 供给和需求的不确定性

这些变化所带来的市场影响意义重大。对于物流与供应链管理人员来说，他们迫切需要将业务发展由预测驱动的模式转换为需求驱动的模式。在随后的章节中，我们将会找出一些可以促成这种转变的方法。

工业全球化

全球化趋势是物流管理面对的另一战略问题的挑战。

全球化企业不仅仅是跨国企业，它在全球范围内购买原材料和元件，在沿海制造产品，在不同的国家销售，可能也包括一些当地的用户。

这就是全球化的趋势，或许可以肯定地说，在不久的将来，大多数市场将由全球化企业主宰。区域性企业，如食品行业，唯一能做的就是迎合当地特殊的和独一无二的需求。

对惠普、飞利浦和卡特彼勒（Caterpillar）这样的全球化企业来说，物流过程的管理已成为一个核心问题。因为涉及的成本非常高，单个产品的利润和损失之间的差异取决于全球渠道的优化程度。全球化企业通过确定其产品的世界市场，然后研发制造，制定物流战略来支持其营销策略，以获得竞争优势。因此，像卡特彼勒这样的公司，它将其组装业务分散到关键的海外市场，利用全球的物流渠道向海外组装厂和售后市场供应零

部件。在适当的情况下，卡特彼勒引进第三方企业专门负责它的配送甚至最终收尾工作。例如，在美国，有一家第三方物流公司负责卡特彼勒的检验服务，提供仓库、起重车等，并为卡特彼勒专门定制滚轮、配重、叉车和吊杆。因此，当地市场的需求可以从标准的生产过程中得到满足。随着企业越来越多地将生产转移到海外或更遥远的地方，全球化也倾向于延长供应链。近年来，企业为了寻找更低的劳动力成本，这一趋势的发展急剧加速，这样所引发的后果是端到端的时间大大增加。在对时间敏感的市场，稍长的前置时间都会成为致命弱点。

“基于时间竞争”这个概念在以后的章节里还会多次遇到。“时间压缩”已成为一个非常重要的管理议题。产品生命周期比以往任何时候都要短，客户和分销商都对送货及时性有了更高要求，如果最终用户的首选商品没有被立即满足，他们会更倾向于选择替代产品。

行业和供应链的全球化无可避免。然而，为了充分获得全球网络的潜在利益，必须对供应链有更加深入的理解。对于全球化企业来说，其竞争优势会因为对复杂关系网络的完善和对特定供应链的管理而增加。

价格下跌压力

虽然这一趋势可能并不普遍，但毫无疑问，如今大多数市场的价格竞争比十年前更加激烈，许多国家商业街和购物中心商品的价格一路下跌。

虽然物价下跌的一些原因可以解释为产品成本的降低，也就是由于人们不断钻研和经验累积的结果，但是许多产品价格的迅速下跌还有其他的原因。

第一，新的全球化竞争者进入市场，它们的制造成本相当低廉。中国成为主要消费品制造市场就是很好的解释。第二，交易无障碍化和市场反常性加速了这一变化的步伐，使得新竞争者能够快速在市场中占据一席之地。但这导致的直接结果是生产过剩。生产过剩意味着供大于求，又使产品价格进一步下跌。

价格下跌还有一个更深层的原因：网络的出现使客户对比价格变成了一件较容易的事情。同时，网络还是拍卖和交易功能的延伸，也有令价格下跌的作用。

此外，有证据表明，客户和消费者越来越具有价值意识了。在市场上采用低价销售和积极销售不断奏效，那些曾经实力强大、能够控制价格的品牌商和供应商已不再能很好地控制价格了。零售商的自有品牌销售情况良好及低价策略的出现是对此最好的证明。