



21世纪高职高专规划教材

物流管理系列

物流供应链管理

WULIU GONGYINGLIAN GUANLI



杨爱花 苗长川 主 编

清华大学出版社·北京交通大学出版社

21 世纪高职高专规划教材·物流管理系列

物流供应链管理

杨爱花 苗长川 主 编

清华大学出版社
北京交通大学出版社
· 北京 ·

内 容 简 介

本书的主要内容包括：市场竞争环境与企业管理模式分析、供应链管理概述、供应链管理的方法、供应链的设计、供应链物流管理、供应链采购管理、供应链库存管理、供应链生产管理、供应链成本管理、供应链客户关系管理、供应链管理中的信息技术、供应链绩效评价、供应链与电子商务。本书以一种新的管理模式——供应链管理为研究对象介绍理论知识，同时配有大量企业供应链管理的案例，符合高职高考教育“理论够用，实践性强”的要求。

本书可作为高职高专院校物流管理、运输、电子商务、连锁经营等相关专业的教材，也可供从事企业物流供应链管理工作的技术人员学习参考。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13501256678 13801310933

图书在版编目 (CIP) 数据

物流供应链管理/杨爱花，苗长川主编. —北京：清华大学出版社；北京交通大学出版社，2008.11

(21世纪高职高专规划教材·物流管理系列)

ISBN 978-7-81123-417-6

I. 物… II. ①杨… ②苗… III. ①物流-物资管理-高等学校：技术学校-教材 ②物资供应-物资管理-高等学校：技术学校-教材 IV. F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 160037 号

责任编辑：张利军

出版发行：清华大学出版社 邮编：100084 电话：010-62776969 <http://www.tup.com.cn>

北京交通大学出版社 邮编：100044 电话：010-51686414 <http://press.bjtu.edu.cn>

印刷者：北京东光印刷厂

经 销：全国新华书店

开 本：185×230 印张：16.25 字数：370千字

版 次：2008年11月第1版 2008年11月第1次印刷

书 号：ISBN 978-7-81123-417-6/F·384

印 数：1~4 000册 定价：25.00元

本书如有质量问题，请向北京交通大学出版社质监组反映。对您的意见和批评，我们表示欢迎和感谢。
投诉电话：010-51686043, 51686008；传真：010-62225406；E-mail: press@bjtu.edu.cn。

出版说明

高职高专教育是我国高等教育的重要组成部分，它的根本任务是培养生产、建设、管理和服务第一线需要的德、智、体、美全面发展的高等技术应用型专门人才，所培养的学生在掌握必要的基础理论和专业知识的基础上，应重点掌握从事本专业领域实际工作的基本知识和职业技能，因而与其对应的教材也必须有自己的体系和特色。

为了适应我国高职高专教育发展及其对教学改革和教材建设的需要，在教育部的指导下，我们在全中国范围内组织并成立了“21世纪高职高专教育教材研究与编审委员会”（以下简称“教材研究与编审委员会”）。“教材研究与编审委员会”的成员单位皆为教学改革成效较大、办学特色鲜明、办学实力强的高等专科学校、高等职业学校、成人高等学校及高等院校主办的二级职业技术学院，其中一些学校是国家重点建设的示范性职业技术学院。

为了保证规划教材的出版质量，“教材研究与编审委员会”在全国范围内选聘“21世纪高职高专规划教材编审委员会”（以下简称“教材编审委员会”）成员和征集教材，并要求“教材编审委员会”成员和规划教材的编著者必须是从事高职高专教学第一线的优秀教师或生产第一线的专家。“教材编审委员会”组织各专业的专家、教授对所征集的教材进行评选，对列选教材进行审定。

目前，“教材研究与编审委员会”计划用2~3年的时间出版各类高职高专教材200种，范围覆盖计算机应用、电子电气、财会与管理、商务英语等专业的主要课程。此次规划教材全部按教育部制定的“高职高专教育基础课程教学基本要求”编写，其中部分教材是教育部《新世纪高职高专教育人才培养模式和教学内容体系改革与建设项目计划》的研究成果。此次规划教材编写按照突出应用性、实践性和针对性的原则编写并重组系列课程教材结构，力求反映高职高专课程和教学内容体系改革方向；反映当前教学的新内容，突出基础理论知识的应用和实践技能的培养；适应“实践的要求和岗位的需要”，不依照“学科”体系，即贴近岗位，淡化学科；在兼顾理论和实践内容的同时，避免“全”而“深”的面面俱到，基础理论以应用为目的，以必需、够用为度；尽量体现新知识、新技术、新工艺、新方法，以利于学生综合素质的形成和科学思维方式与创新能力的培养。

此外，为了使规划教材更具广泛性、科学性、先进性和代表性，我们希望全国从事高职高专教育的院校能够积极加入到“教材研究与编审委员会”中来，推荐“教材编审委员会”成员和有特色、有创新的教材。同时，希望将教学实践中的意见与建议及时反馈给我们，以便对已出版的教材不断修订、完善，不断提高教材质量，完善教材体系，为社会奉献更多更新的与高职高专教育配套的高质量教材。

此次所有规划教材由全国重点大学出版社——清华大学出版社与北京交通大学出版社联合出版，适用于各类高等专科学校、高等职业学校、成人高等学校及高等院校主办的二级职业技术学院使用。

21世纪高职高专教育教材研究与编审委员会

2008年11月

前言

供应链及其管理是当代经济发展中的热点问题,有效的供应链管理对于企业加强成本控制、优化资源配置、改善服务和增加收益起到了巨大的推动作用。在全球经济一体化的大背景下,21世纪企业的竞争体现在供应链之间的竞争上,企业只有依靠对供应链优化管理来提升核心竞争力,才能在激烈的市场竞争中立于不败之地。

关于供应链的教材中讲述供应链理论的比较多,而本书的特点在于既兼顾供应链理论的阐述,也兼顾供应链理论的实践应用,力求反映高职高专课程和教学内容体系的改革方向,适应“实践的要求和岗位的要求”,以必要、够用为度。本书在编写方法上打破传统教材过于注重“系统化”的倾向,精练理论知识,突出实用性技能,注重现实社会发展和就业的需要,有针对性地培养学生的职业技能。

为利于供应链管理的教学和实践,本书在每章最后附有思考题和案例分析,丰富和优化了教材的体系结构。我们相信本书对国内供应链实践和应用的研究、对现代物流人才的培养,将起到非常积极的促进作用,特别是针对当前对供应链热衷于宣传、囿于实践的状况,更具有指导意义。

本书共分13章,比较系统地介绍了有关供应链管理的知识,主要包括:市场竞争环境与企业管理模式分析、供应链管理概述、供应链管理的方法、供应链的设计、供应链物流管理、供应链采购管理、供应链库存管理、供应链生产管理、供应链成本管理、供应链客户关系管理、供应链管理中的信息技术、供应链绩效评价、供应链与电子商务等。

本书由杨爱花、苗长川主编,党辉、来燕、王周锁、陈可安、王淑庆为副主编。具体的编写分工如下:来燕负责编写第1、2章,来燕、王丽萍负责编写第3章,苗长川负责编写第4章,党辉、王周锁负责编写第5章,党辉负责编写第6、7章,史祖华、张青山负责编写第8章,苏秋芬负责编写第9章,杨爱花、陈可安负责编写第10章,党辉、赵伟华负责编写第11章,苗长川、王淑庆负责编写第12章,郑伟负责编写第13章。全书由杨爱花、党辉统稿审订。

本书在编写过程中参考了大量的文献资料,借鉴了许多专家、学者的研究成果和实践经验,在此对这些专家、学者表示深深的谢意。

由于编者水平有限,对供应链管理这一崭新领域所涉及内容的研究不够深入,尽管我们力求完善,也难免有不足和错漏之处,恳请广大读者和专家不吝赐教!

编者

2008年11月

目 录

第 1 章 市场竞争环境与企业管理模式分析	(1)
1.1 现代企业面临的市场环境与竞争特征	(1)
1.1.1 现代企业面临的市场环境特征	(1)
1.1.2 现代企业面临的竞争特征	(3)
1.2 企业管理模式的演变	(5)
1.2.1 企业传统管理模式及其缺陷	(5)
1.2.2 企业管理模式的发展	(7)
1.3 供应链管理模式的产生和发展	(10)
1.3.1 新的市场环境对供应链的影响	(10)
1.3.2 供应链管理对企业的驱动力	(11)
1.3.3 供应链管理模式的的发展	(13)
◇ 复习思考题	(14)
第 2 章 供应链管理概述	(17)
2.1 供应链的基础知识	(17)
2.1.1 供应链的概念	(17)
2.1.2 供应链的网链结构模型	(18)
2.1.3 供应链的类型	(19)
2.1.4 供应链的特征	(21)
2.2 供应链管理的基础知识	(22)
2.2.1 供应链管理的概念	(22)
2.2.2 供应链管理的原则	(23)
2.2.3 供应链管理的目标	(24)
2.2.4 供应链管理的基本内容	(24)
2.2.5 供应链管理的主要职能	(25)

2.2.6 供应链管理的特征	(25)
2.3 供应链管理的战略	(26)
2.3.1 供应链管理的战略观念	(27)
2.3.2 供应链管理实施战略的制定	(27)
2.3.3 供应链管理的信息技术支持	(29)
2.3.4 供应链管理下的绩效测量与评价	(29)
2.3.5 供应链管理战略的系统构成	(30)
◇ 复习思考题	(31)
第3章 供应链管理的方法	(33)
3.1 快速反应 (QR) 方法	(33)
3.1.1 QR 的产生背景与定义	(33)
3.1.2 QR 实施的阶段	(34)
3.1.3 实施 QR 的利益	(35)
3.1.4 成功实施 QR 的条件	(36)
3.1.5 QR 的实施步骤	(37)
3.1.6 QR 的最新发展	(39)
3.2 有效顾客响应 (ECR) 方法	(40)
3.2.1 ECR 的产生背景与定义	(40)
3.2.2 ECR 的特征	(42)
3.2.3 ECR 的应用原则	(42)
3.2.4 ECR 系统的构建	(43)
3.2.5 ECR 的战略	(46)
3.2.6 ECR 的成本节约	(48)
3.3 QR 与 ECR 的区别	(49)
3.3.1 QR 与 ECR 的差异	(49)
3.3.2 QR 与 ECR 的共同特征	(50)
3.3.3 QR 与 ECR 的发展趋势	(51)
◇ 复习思考题	(51)
第4章 供应链的设计	(55)
4.1 供应链的设计策略与原则	(55)
4.1.1 供应链设计需考虑的因素及策略	(55)
4.1.2 供应链设计的原则	(59)
4.2 供应链的设计步骤	(60)

4.3 供应链风险管理	(62)
4.3.1 供应链风险的定义	(62)
4.3.2 供应链风险的管理	(64)
◇ 复习思考题	(69)
第5章 供应链物流管理	(71)
5.1 供应链物流管理概述	(71)
5.1.1 供应链物流管理的概念	(71)
5.1.2 物流在供应链管理中的地位	(72)
5.2 供应链环境下的物流管理	(73)
5.2.1 供应链环境下物流管理的特点	(73)
5.2.2 供应链环境下物流管理面临的主要问题	(74)
5.2.3 供应链环境下物流管理的目标	(74)
5.2.4 供应链管理下的物流管理战略	(76)
5.3 供应链管理环境下的新型物流	(78)
5.3.1 第三方物流	(78)
5.3.2 第四方物流	(82)
5.3.3 电子物流	(84)
5.3.4 逆向物流——企业回收物流	(85)
5.3.5 绿色物流	(86)
◇ 复习思考题	(87)
第6章 供应链采购管理	(91)
6.1 供应链管理环境下的采购	(91)
6.1.1 采购的定义	(91)
6.1.2 采购的含义	(92)
6.1.3 采购的分类	(92)
6.1.4 采购的原则	(94)
6.1.5 采购作业流程的内容	(95)
6.2 供应链管理环境下的采购管理	(95)
6.2.1 采购管理的含义	(95)
6.2.2 采购管理的特点	(96)
6.2.3 采购管理的作用	(99)
6.2.4 采购管理的目标	(100)
6.3 供应链管理下供应商的管理	(101)

6.3.1 供应商管理的概述	(101)
6.3.2 供应库的建立	(101)
6.3.3 供应商关系管理	(103)
6.4 准时化采购	(105)
6.4.1 准时化采购的基本思想	(105)
6.4.2 准时化采购对供应链管理的意义和作用	(106)
6.4.3 准时化采购的原理	(107)
6.4.4 准时化采购的特点	(108)
6.4.5 准时化采购方法的实施	(110)
◇ 复习思考题	(113)
第7章 供应链库存管理	(114)
7.1 库存与库存管理概述	(114)
7.1.1 库存概述	(114)
7.1.2 库存管理概述	(116)
7.2 供应链管理环境下的库存问题	(118)
7.2.1 供应链中的需求变异放大原理与库存波动	(118)
7.2.2 供应链环境下的库存问题	(119)
7.3 供应链管理环境下的库存管理策略	(121)
7.3.1 供应商管理库存模式	(122)
7.3.2 联合库存管理模式	(126)
◇ 复习思考题	(128)
第8章 供应链生产管理	(130)
8.1 供应链环境下生产管理概述	(130)
8.1.1 传统的生产计划和控制模式与供应链管理模式的区别	(130)
8.1.2 供应链管理下生产计划的特点	(131)
8.1.3 供应链管理下生产控制的内容	(134)
8.2 供应链管理下集成生产计划与控制系统总体模型	(135)
8.2.1 供应链管理下的集成生产计划与控制总体模型	(135)
8.2.2 供应链管理下的集成生产计划与控制总体模型的特点	(136)
8.3 供应链管理环境下生产系统的协调机制	(138)
8.3.1 供应链协调的重要性	(138)
8.3.2 供应链协调的控制模式	(139)
8.3.3 供应链的信息跟踪机制	(139)

◇ 复习思考题	(143)
第 9 章 供应链成本管理	(145)
9.1 供应链成本管理概述	(145)
9.1.1 供应链成本的概念及构成	(145)
9.1.2 供应链成本管理目标	(146)
9.1.3 供应链成本管理原则	(147)
9.1.4 供应链中成本管理思想的转变	(148)
9.1.5 供应链中成本管理的特点	(149)
9.1.6 供应链成本管理的意义	(150)
9.1.7 我国企业实施供应链成本管理存在的问题	(150)
9.2 控制供应链成本的方法	(151)
9.2.1 作业成本法	(152)
9.2.2 目标成本法	(153)
9.2.3 平衡计分法	(155)
◇ 复习思考题	(156)
第 10 章 供应链客户关系管理	(159)
10.1 客户关系管理概述	(159)
10.1.1 客户关系管理的概念	(159)
10.1.2 客户关系管理的核心思想	(160)
10.1.3 客户的定义和分类	(161)
10.1.4 客户关系管理与企业竞争优势	(163)
10.2 供应链管理中的客户关系管理	(165)
10.2.1 客户关系管理的构建原则	(165)
10.2.2 客户关系管理的实施	(166)
10.3 供应链客户关系管理中的客户服务分析	(169)
10.3.1 客户服务的定义	(169)
10.3.2 客户服务的要素	(170)
10.3.3 客户服务检查	(172)
◇ 复习思考题	(178)
第 11 章 供应链管理中的信息技术	(181)
11.1 信息技术概述	(181)
11.1.1 供应链中信息的重要性	(181)

11.1.2	信息技术的概念	(182)
11.1.3	信息技术对供应链管理的影响	(183)
11.2	供应链管理中的几种主要信息技术	(184)
11.2.1	射频技术	(184)
11.2.2	地理信息系统技术	(187)
11.2.3	全球定位系统技术	(189)
11.2.4	条形码技术	(191)
11.2.5	EDI 技术	(193)
◇	复习思考题	(195)
第 12 章	供应链绩效评价	(199)
12.1	供应链绩效评价概述	(199)
12.1.1	供应链绩效评价的目的	(199)
12.1.2	供应链绩效评价的特点	(200)
12.1.3	供应链绩效评价的意义和作用	(201)
12.1.4	供应链绩效评价的原则	(203)
12.1.5	供应链绩效评价的内容	(203)
12.2	供应链绩效评价的指标体系	(204)
12.2.1	整个供应链业务流程的绩效评价指标	(204)
12.2.2	供应链上下游节点企业之间关系的绩效评价指标	(206)
12.3	供应链绩效评价的策略与方法	(208)
12.3.1	供应链绩效评价的策略	(208)
12.3.2	供应链绩效评价的方法	(209)
12.4	供应链标杆管理	(213)
12.4.1	标杆管理的概念	(213)
12.4.2	标杆管理制度	(213)
12.4.3	供应链标杆管理的步骤	(215)
12.4.4	供应链标杆管理的内容	(216)
◇	复习思考题	(221)
第 13 章	供应链与电子商务	(223)
13.1	电子商务在供应链中的应用	(223)
13.2	电子商务对供应链运行的影响	(225)
13.2.1	电子商务对总收入的影响	(225)
13.2.2	电子商务对成本的影响	(227)

13.2.3 电子商务潜在的成本劣势	(228)
13.3 电子商务在不同行业中的价值	(229)
13.3.1 利用电子商务销售电脑: 戴尔公司	(229)
13.3.2 利用电子商务销售书籍: 亚马逊网站	(232)
13.3.3 利用电子商务销售杂货: Peapod 杂货店	(235)
13.3.4 利用电子商务创造市场: 网上交易所	(237)
13.4 建立电子商务的实际操作	(239)
◇ 复习思考题	(241)
参考文献	(245)

第 1 章

市场竞争环境与企业管理模式分析

学习目标

- 掌握企业所面临的市场环境变化特征。
- 掌握企业管理模式的演变过程。
- 熟悉供应链管理模式的产生与发展。

1.1 现代企业面临的市场环境与竞争特征

从 20 世纪 90 年代开始,原有的独立的企业都开始步入寻找合作者的路途,生产制造商和服务提供商都在寻求与供应商的合作机遇,并将采购和供应管理职能从事务性的角色提升到了企业战略决策中的一部分。同时,经济全球化的浪潮使得市场全球化竞争日益激烈,独立企业之间的竞争开始逐步转变成供应链之间的竞争,企业逐步意识到其自身的成功与否取决于管理供应链网络的能力。有的学者为此提出:20 世纪 70 年代和 80 年代是“市场的二十年”,90 年代是“物流的十年”,而 21 世纪的前十年则将是“供应链管理的十年”。

1.1.1 现代企业面临的市场环境特征

全球经济一体化是近几年国际经济发展的一个主要趋势,这给企业带来了难得的机遇和严峻的挑战。所谓的全球经济一体化,是指在全球的范围内,各个国家为了共同的经济目标而结成同盟的形式。由于国家间的合作,使得企业面临的外部环境市场变大,竞争加剧,企业面临着不断急剧变化的市场需求及缩短交货期、提高质量、降低成本和改进服务的压力。

而经营环境变化使得原来各个分散的企业逐渐意识到,要在竞争激烈的市场中生存下来,必须与其他企业建立一种战略上的伙伴关系,实行优势互补,发挥各企业的核心能力,并且在一种跨企业的集成管理模式下,使各个企业能够统一协调起来,这样才能够适应新的环境变化。供应链管理思想就是在这样的背景下产生的。

总体来说,现代企业面临的市场环境有以下几个特征。

1. 信息高速化的压力

由于科学技术不断进步和经济的不断发展,全球化信息网络和全球化市场的形成及技术变革的加速,大量信息的产生和通信技术的发展,使得企业每天都要面临着数量巨大的信息,这就迫使企业把工作重心从如何迅速获得信息转到如何准确地过滤和有效地利用各种信息上来。

2. 一体化经济的形成

世界贸易组织(WTO)推行的贸易自由化,通过商品、生产要素等的自由流动使全球资源配置不断优化,以求通过区域经济一体化来达到全球经济一体化。诸如北美自由贸易区、欧盟、亚太经济合作组织等统领了区域经济一体化的潮流。在这种一体化浪潮的影响下,企业文化也将随之变化。企业间的合作日益加强,它们之间跨地区甚至跨国合作制造的趋势日益明显,国际上越来越多的制造企业不断将大量常规业务外包给发展中国家,而自身只保留核心的业务。

3. 高新技术的应用

全球高速信息网使所有的信息都极易获得,而更敏捷的教育体系将使越来越多的人能在越来越少的时间内掌握更新的技术。新技术、新产品不断涌现,企业受到各方面的压力,同时企业员工也面临巨大的挑战,需要不断学习新技术,否则就会由于掌握的技能过时而被淘汰。同时,这种高新技术也造成面对一个机遇可以参与竞争的企业越来越多,从而大大加剧了国际竞争的激烈性。以计算机及其他高新技术为基础的新生产技术在企业中的应用越来越广泛,包括计算机辅助设计、计算机辅助制造、柔性制造系统、自动存储和拣出系统、自动条码识别系统等。虽然高新技术应用的初始投资很高,但它会带来许多竞争上的优势。

4. 市场和劳务竞争全球化

企业在建立全球化市场的同时,也在全球范围内造就了更多的竞争者。尽管发达国家认为发展中国家需要订单和产品,但许多发展中国家却坚持他们更需要最新技术,希望也能成为国际市场上的供应商。商品市场国际化的同时也创造了一个国际化的劳动力市场。教育的发展使得原本相对专门的工作技能成为大众化的普通技术,从而使得工人的工资不得不从他们原有的水准上降下来,以维持企业的竞争优势。

5. 产品的研制与开发难度越来越大

越来越多的企业认识到新产品开发对企业创造收益的重要性,所以许多企业不惜工本予以投入,但是资金利用率和投入产出比却往往不尽如人意,主要是因为产品研制开发的难度越来越大。现在新产品在研制中一般都需要各种先进的设计技术、制造技术、质量保证技术

等,不仅涉及的学科多,而且大多是多学科交叉的产物,因此如何能成功地解决产品开发问题是摆在企业面前的头等大事。

6. 可持续发展对企业提出要求

人类只有一个地球,维持生态平衡和环境保护的呼声越来越高。在全球制造和国际化经营趋势越来越明显的今天,各国政府将环保问题纳入发展战略,相继制定出各种各样的政策法规,以约束本国及外国企业的经营行为。人类在许多资源方面的消耗都在迅速地接近地球的极限,资源的短缺越来越对企业形成巨大的制约。如何在资源日益短缺的情况下,取得长久的经济效益,是企业必须考虑的问题。

7. 全球性技术支持和售后服务

用户的要求越来越高,现在要想赢得用户信赖,不仅要靠具有吸引力的产品质量、功能、花色、品种及满足个性化的要求等,而且还要靠健全而有效的销售后的技术支持和服务。

8. 用户的要求越来越苛刻

随着时代的发展,大众知识水平的提高和激烈竞争带给市场的产品越来越多、越来越好,用户的要求和期望也越来越高,消费者的价值观发生了显著变化,消费者的需求结构普遍向高层次发展。其具体表现在以下3个方面。

一是对产品的品种规格、花色式样、需求数量呈现多样化、个性化要求,而且这种多样化要求具有很高的不确定性。

二是对产品的功能、质量和可靠性的要求日益提高,而且这种要求提高的标准又是以不同用户的满意程度为尺度的,产生了判别标准的不确定性。

三是要求在满足个性化需求的同时,产品的价格要像大批量生产的那样低廉。

综上所述,制造商发现,最好的产品不是他们为用户设计的,而是他们和用户一起设计的。全球供应链使得制造商和供货商得以紧密联系在一起共同完成一项任务。这一机制也同样可以把用户结合进来,使得生产的产品真正满足用户的需求和期望。

1.1.2 现代企业面临的竞争特征

与前面所述的严峻的市场环境相应的是,市场竞争的特点也在不断变化。随着经济的发展,影响企业在市场上获取竞争优势的主要因素也发生着变化。认清主要竞争因素的影响力,对于管理者充分利用、获取最大竞争优势具有非常重要的意义。

1. 市场类型的转变

新的经济所依赖的市场环境是买方市场环境。人们如果不能重视从卖方市场的发展模式转变为新的买方市场环境下的发展模式,那么经济发展就会受到市场环境的制约。买方市场环境就是买方有主动权和主导权,市场以买方为核心,是以满足买方的要求为前提条件,其经营体制要从买方开始“自下而上”地构筑。这种制约方法围绕着买方(用户)开展经济活

动,经营管理中心必须下移,要采用“货到付款”的结算体制,采用“送货制”的交货体制。全球化的供应链管理正是采用“由外及里”的观点,关注顾客服务,从战略高度重视满足顾客的需要,使顾客满意。

2. 产品寿命周期越来越短

随着消费者需求的多样化发展,企业的产品开发能力也在不断提高。与此相应的是产品的生命周期缩短,更新换代速度加快。由于产品在市场上存留时间大大缩短了,企业在产品开发和上市时间的活动余地也越来越小,这给企业造成巨大的压力。比如,惠普公司新打印机的开发时间从过去的4年半缩短为22个月,计算机产品几乎是一上市就已经过时了。

3. 产品品种数飞速膨胀

因消费者需求的多样化越来越突出,厂家为了更好地满足其要求,便不断推出新的品种,从而引起了一轮又一轮的产品开发竞争,结果是产品的品种数成倍增长。比如,日用百货从1975年到1991年,品种数已从2000种左右增加到20000种左右。如果按传统的思路,每一种产品都生产一批以备用户选择的话,那么制造商和销售商都要背上沉重的负担,因为库存会占用大量的资金,严重影响企业的资金周转速度,进而影响企业的竞争力。

4. 对交货期的要求越来越高

由于经济活动的节奏越来越快,用户对时间方面的要求越来越高。比如20世纪90年代初期,日本汽车制造商平均2年向市场推出一个新车型,同期的美国汽车制造商却要5~7年,可见美国的汽车制造商在竞争中有多么被动。因此,缩短产品的开发、生产周期,在尽可能短的时间内满足用户要求,已成为当今所有管理者最为关注的问题之一。

5. 消费者对产品和服务的期望越来越高

进入20世纪90年代的用户对产品质量、服务质量的要求越来越高。用户已不满足于从市场上买到标准化生产的产品,他们希望得到按照自己要求定制的产品或服务。这些变化导致产品生产方式革命性的变化。传统的标准化生产方式是“一对多”的关系,即企业开发出一种产品,然后组织规模化大批量生产,用一种标准产品满足不同消费者的需求。然而,这种模式已不再能使企业继续获得效益。现在的企业必须具有根据每一个顾客的特别要求定制产品或服务的能力,即所谓的“一对一”(One-to-One)的定制化服务(Customized Service)。企业为了能在新的环境下继续保持发展,纷纷转变生产管理模式,采取措施从大量生产(Mass Production)转向定制化大量生产(Mass Customization)。例如,以生产巴碧娃娃著称的玛泰尔公司,从1998年10月份起,可以让女孩子登录到barbie.com设计她们自己的巴碧朋友。她们可以选择娃娃的皮肤弹性、眼睛颜色、头发的式样和颜色、附件和名字。当娃娃邮寄到孩子手上时,女孩子会在上面找到她们娃娃的名字。这是玛泰尔公司第一次大量制造“一个一样”的产品。不过,应该看到,虽然个性化定制生产能够高质量、低成本地快速响应客户需求,但是却对企业的运作模式提出了更高的要求。

1.2 企业管理模式的演变

在工业化时代,各企业和企业内部各部门之间强调的是效率和分工的重要性,因此每个企业追求高度的单纯化和各业务人员工作的单一化,企业的整体效益是每个员工独立工作效益的总和。毫无疑问,这样的思想方式必然是只看重个人即局部的效益优势,而不是利用整体和全局的观念来组织生产和流通。企业之间的合作关系也很简单,彼此之间只关注自己的这一部分业务,而不去考虑和自己相关的上下游企业的生产或者流通状况,造成生产、销售的脱节。另一方面,在企业的运作模式上,采用了“高度自制”的策略,一个企业囊括了几乎所有零部件的加工、装配活动。不仅如此,企业还把分销,甚至零售环节的业务也纳入自己的业务范围之内,最后形成了无所不包的超级组织。这就是人们说的“纵向一体化”管理模式。

知识经济时代,尤其是进入20世纪80年代中后期以后,国际化、动态化、网络化的全球竞争局面开始形成,客户需求的不确定性和瞬变性使得以前那种各相关企业单打独斗(甚至内部恶性竞争,转嫁经营风险)、信息交流脱节的生产模式成为对市场快速、正确反应的巨大障碍。企业不得不利用巨大的库存来缓解自己对市场和上下游企业信息缺失所造成的反应脱节状况。库存的增加,一方面要支付采购成本和管理成本,而且由于市场需求的不确定性,库存随时可能成为落后的、不符合市场需求的滞销产品,对企业的生存造成危机。正因为如此,从20世纪80年代中后期开始,在企业管理中形成了一种“横向一体化”的管理热潮。许多企业将原有的非核心业务外包出去,自己集中资源发展核心能力,通过彼此之间的业务关系,通过信息共享和达到双赢或多赢局面结成战略联盟来占据竞争中的主动地位。这就是供应链的最初形态,它是指涉及将产品或服务提供给最终消费者的所有环节的企业所构成的上下游产业一体化体系。在供应链基础上所形成的一系列管理方法和理论就是供应链管理。现在,企业之间的竞争已经由以前的“单打比赛”(企业独自和其他对手竞争)转化为“团体比赛”(供应链与供应链之间的竞争)。

1.2.1 企业传统管理模式及其缺陷

1. 企业传统管理模式

质量、成本和时间一直是企业的三个核心活动,企业的生存和发展全都依赖于这三个核心活动过程的管理水平。从管理模式上看,企业出于对制造资源的占有要求和对生产过程直接控制的需要,传统上采用的模式(即所说的“纵向一体化”管理模式)就是企业或扩大自身规模,或参股到供应商企业,与为其提供原材料、半成品或零部件的企业是一种所有关