

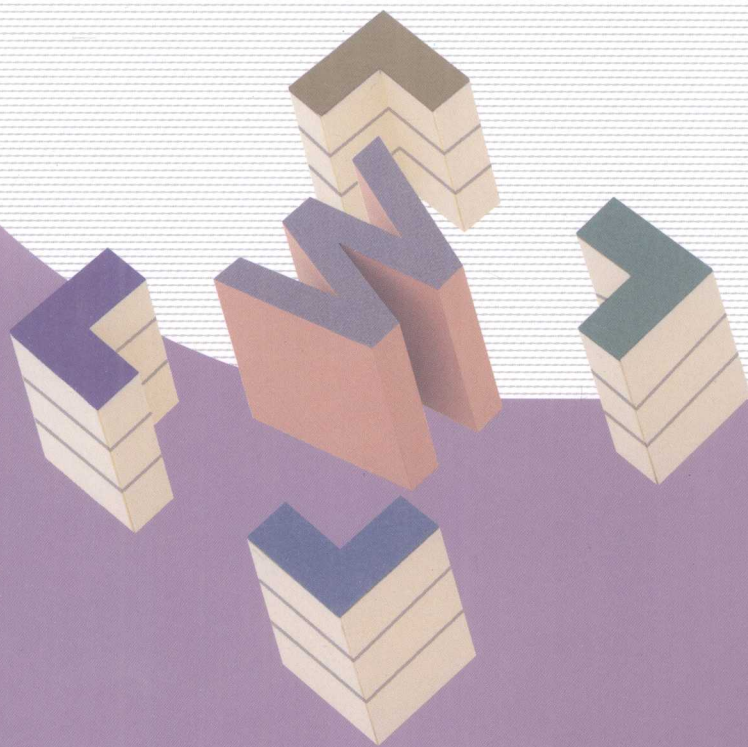


“十一五”高等院校物流管理专业规划教材

GONGYINGLIAN GUANLI

供应链管理

● 主编 卢松泉



河南科学技术出版社

要 要 容 内

量 大 合 群 , 不 能 前 的 果 研 分 照 本 基 面 解 决 , 者 衣 学 建 强 强 师 这 等 学 考 友 己 念 呀 学 考 考 家 用 采 材 考 本
主 个 各 考 系 关 考 考 考 “十一五” 高等院校物流管理专业规划教材

供应链管理

图 并 在 版 编 目 (CIP) 数 据

主 编 卢松泉

1. 000. 1 供应链管理 / 卢松泉主编. — 郑州: 河南科学技术出版社, 2009. 1
(“十一五” 高等院校物流管理专业规划教材)
ISBN 978-7-234-0400-6

I. ① 供… II. 卢… III. 物资供应—物资管理—高等学校—教材 IV. F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 191215 号

出 版 发 行 : 河 南 科 学 技 术 出 版 社

地 址 : 郑 州 市 经 五 路 66 号 邮 政 : 450005
电 话 : (0371) 62737058 62788013 62788659

网 址 : www.hnstp.cn

策 划 编 辑 : 张 广 红

责 任 编 辑 : 杨 相 露

责 任 校 对 : 王 香 荣

封 面 设 计 : 张 伟

版 式 设 计 : 范 亚 平

印 刷 : 开 封 立 泰 印 刷 有 限 公 司

河南科学技术出版社

开 本 : 787 mm × 1032 mm 1/16 印 张 : 13 字 数 : 212 千 字

版 次 : 2009 年 1 月 第 1 版 印 次 : 2009 年 1 月 第 1 次 印 刷

定 价 : 26.00 元

内容提要

本教材采用案例教学和参与式教学等多种新型教学方法,在保证基本理论框架的前提下,结合大量案例,重点讲述了供应链中的生产、物流、仓储、采购、信息、绩效、战略、战术、伙伴关系等各个主要环节和要素的一线实用运作层面的理论技术与方法。

本教材是一本面向高等院校层次物流管理相关专业学生而编写的实用性供应链管理教材。

图书在版编目(CIP)数据

供应链管理/卢松泉主编. —郑州:河南科学技术出版社, 2009. 1
(“十一五”高等院校物流管理专业规划教材)
ISBN 978 - 7 - 5349 - 4099 - 6

I. 供… II. 卢… III. 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 191512 号

出版发行: 河南科学技术出版社

地址: 郑州市经五路 66 号 邮编: 450002

电话: (0371) 65737028 65788613 65788629

网址: www.hnstp.cn

策划编辑: 范广红

责任编辑: 杨艳霞

责任校对: 丁秀荣

封面设计: 张 伟

版式设计: 栾亚平

印 刷: 开封立彩印刷有限公司

经 销: 全国新华书店

幅面尺寸: 185 mm × 260 mm 印张: 13 字数: 315 千字

版 次: 2009 年 1 月第 1 版 2009 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 26.00 元

如发现印、装质量问题,影响阅读,请与出版社联系。

编写说明

物流产业是劳动密集型和技术密集型相结合的产业,被认为是国民经济发展的动脉和基础,其发展程度成为衡量一国现代化水平和综合国力的重要标志之一。“世界越来越小,需要依靠物流来实现。”

物流所包含的运输、储存、配送、包装、流通加工、装卸搬运、信息处理等环节,都需要大量的人员去操作。随着我国现代物流业的发展,传统物流向现代物流转型,对各类物流人才的需求也在急剧上升。并且随着物流信息技术和先进物流设施设备的广泛应用,以及人们对物流服务质量要求的提高,对物流操作人员的素质要求也在不断提升。据统计,全国各类企业中物流从业人员达1 000万以上,其中75%~85%的人员是从事操作岗位的。因此,物流业的发展需要大批具有一定文化水平并具备一定技能的物流专业人才,为我国物流产业的可持续健康发展提供强有力的支撑。

根据我国社会经济发展的客观需求及劳动力市场的特点,为了更好地培养物流专业人才,满足市场的需要,河南科学技术出版社与河南省物流与采购联合会发起,组织全国开设物流专业的高等院校的专家、教师,结合物流专业人才培养现状,编写了本套《“十一五”高等院校物流管理专业规划教材》。本套教材突出实践性,依据国家《高等职业教育物流管理专业紧缺人才培养指导方案》与各学校的实际教学情况确定体系。其中,专门编写了《物流设施与设备》、《商品养护》等更具实际操作性的教材,加强学生的动手操作能力。为了培养外向型人才,还专门编写了《物流专业英语》、《国际物流与货运代理》,以适应国际物流发展的需要。本套教材以案例教学法进行叙述,从引导案例开始,以案例分析结束,重视内容的新颖、实用,体现了工学结合。每章有学习目标、技能要点、知识要点,章后附有本章小结、案例分析、练习题等。全套书配有教学电子课件,内容除对照教材外,还包括一些教学资料的补充,方便教师使用。

本套教材从组织编写到正式出版得到了各参编单位院系负责人的大力支持,河南科学技术出版社的领导及编辑也为本套教材的出版做了许多工作,在此一并致谢,感谢他们对物流专业人才培养的重视及所付出的劳动!希望各位读者在本套教材使用的过程中,不吝赐教,以便我们不断更新,做得更好!

编审委员会

2008年12月

教材编审委员会名单

主 任 张 翔

主 编 金 真 梁金萍 王 焰 仲 岩

赵跃华 李玉民 卢松泉 毕国海

委 员 (以姓氏笔画为序)

王 焰 牛艳莉 卢松泉 申纲领

付子顺 仝新顺 闫银灿 毕国海

仲 岩 许宏伟 阮 涛 孙全智

李书治 李玉民 李建丽 李菊华

李耀华 吴洪刚 张 翔 陈运财

林世光 金 真 赵国运 赵跃华

贾新政 郭丽娜 梁金萍 鹤荣育

潘娅媚

会员零审稿

自 21 年 8005

《供应链管理》编写人员名单

主 编 卢松泉

副主编 许巧珍 李陶然 王 蕾

编 者 (以姓氏笔画为序)

王 蕾 卢松泉 许巧珍 李陶然
宋路平 贾圣强 贾新政 葛向华

前 言

卢松泉 编 主

目前,我国高等院校在校生占高等教育人数的60%,并有增长趋势。因此,探索高等职业教育人才培养模式具有重要意义。在高等院校物流管理专业系列教材指导委员会的指导下,编者针对高等院校教育的特点,广泛借鉴国内外专家的理论成果,编写了本书。

本书是一本面向高等院校层次物流管理及其相关专业学生和从事物流供应链一线管理工作的管理人员而编写的实用性供应链管理教材。教材定位原则是“理论适度,口径适当,面向一线,突出实用”,力争在众多的供应链管理书籍中成为最具有使用价值的工具书。其主要特点体现在:一、理论适度性。本书适度缩减了供应链理论论述和推理的内容与篇幅,用案例分析来实证理论,以培养学生分析问题、解决问题的能力。二、应用实战性。本教材各章内容在简要介绍理论知识后,重点加强了“方法”、“技术”、“成效”等知识的操作层面的讲述,并给出了成功或失败的案例供学生学习与思考,使学生进入实景角色,体验应用理论实战的感觉。三、知识时代感。本教材适度介绍了供应链管理的前沿理论和在我国的运用现状与趋势,使学生能够做到现代理论前沿与现实的最佳结合。

本书结合物流与供应链管理的最新发展,采用案例教学和参与式教学等多种新型教学方法,结合大量案例,针对供应链各个主要环节和要素,重点讲述了一线实用运作层面的理论、技术与方法。全书的总体思路是,首先讲述供应链的基本理论知识(第一章至第四章),接着探讨供应链各个主要环节和要素的运作技术与方法(第五章至第十一章),最后介绍供应链的理论前沿和发展(第十二章)。

本书由卢松泉(徐州工程学院)担任主编,许巧珍(温州职业技术学院)、李陶然(河南工业职业技术学院)、王蕾(中州大学)担任副主编,葛向华(河南农业职业学院)、贾圣强(郑州华信职业技术学院)、宋路平(新乡学院)、贾新政(漯河职业技术学院)参与编写。本书编写分工如下:第一章(卢松泉)、第二章(卢松泉)、第三章(王蕾)、第四章(李陶然)、第五章(王蕾)、第六章(李陶然)、第七章(葛向华)、第八章(贾新政、许巧珍)、第九章(贾圣强、宋路平)、第十章(许巧珍)、第十一章(许巧珍)、第十二章(卢松泉)。最后由卢松泉负责全书的组织协调、结构设计和修改统稿。

本书编写过程中参考了同行专家的论著,在此表示诚挚的谢意。由于供应链领域发展迅速,加之编者水平有限,书中存有一定缺陷,恳请广大读者和同行老师多提宝贵意见。

编者

2008年10月

目 录

第一章 绪论	(1)
第一节 新世纪全球市场化竞争	(3)
一、企业竞争环境的变化	(3)
二、新世纪全球市场化竞争的主要特点	(5)
第二节 供应链管理形成分析	(7)
一、“纵向一体化”模式的弊端	(7)
二、现行企业管理的运作模式困境	(7)
三、各市场主体对供应链的需求	(8)
第三节 供应链管理的产生演变	(9)
一、传统企业间的关系	(10)
二、传统竞争到合作竞争思想的变革	(11)
三、供应链的战略合作关系产生	(12)
第二章 供应链管理基础理论	(17)
第一节 概述	(19)
一、供应链的概念	(19)
二、供应链的特征	(20)
三、供应链的类型	(21)
第二节 供应链中的核心企业	(22)
一、供应链核心企业的概念	

二、供应链核心企业的条件	(22)
三、核心企业对供应链的影响	(24)
第三节 供应链管理	(25)
一、供应链管理的概念	(25)
二、供应链管理涉及的内容	(26)
三、供应链管理的理念与目标	(28)
四、供应链管理的运营机制	(28)
五、供应链管理的效益	(29)
第三章 供应链的设计构建	(32)
第一节 供应链的结构模型	(33)
一、供应链的基本结构模型	(33)
二、供应链的网状结构模型	(33)
三、虚拟企业	(34)
第二节 供应链的设计构建	(35)
一、供应链的设计构建原则	(35)
二、供应链设计构建步骤	(36)
第三节 供应链设计的策略方法	(37)
一、基于产品的供应链设计	

.....	(38)
二、基于价值链的设计策略	
.....	(41)
第四章 供应链战略管理	(48)
第一节 供应链战略管理概述	
.....	(49)
一、企业战略管理简述	(49)
二、供应链战略的概念	(49)
三、供应链战略的主要内容	
.....	(49)
第二节 供应链战略管理的匹配与实施	(51)
一、供应链战略匹配	(51)
二、供应链战略管理的实施	
.....	(52)
第三节 企业核心竞争力	(54)
一、企业核心竞争力的概念	
.....	(54)
二、现代企业核心竞争力的特征	
.....	(55)
三、企业核心竞争力的创建	
.....	(56)
第四节 供应链管理环境下的业务外包	(57)
一、企业业务外包的原因	(57)
二、业务外包的主要形式	(59)
三、业务外包的决策与实施	
.....	(61)
第五章 供应链管理的方法	(64)
第一节 快速反应	(65)
一、快速反应发展历程	(65)
二、QR 的内涵	(66)
三、QR 的实施	(67)
第二节 有效客户反应	(70)
一、有效客户反应的起源	
.....	(70)
二、ECR 的内涵	(71)
三、ECR 的构建	(73)
第三节 QR 与 ECR 比较	(77)

一、QR 与 ECR 的差异	(77)
二、QR 与 ECR 的共性	(78)
第六章 供应链合作伙伴关系管理	
.....	(81)
第一节 供应链战略合作伙伴关系概述	(82)
一、供应链战略合作伙伴关系的概念	(82)
二、供应链战略合作伙伴关系的特点	(83)
三、供应链战略合作伙伴关系的类型	(83)
四、供应链合作伙伴关系与传统供应商关系的区别	(84)
第二节 供应链战略合作伙伴关系构建分析	(85)
一、建立供应链战略合作伙伴关系的意义	(85)
二、供应链合作伙伴关系的风险	(86)
三、供应链合作伙伴关系的制约条件	(87)
第三节 供应链战略合作伙伴关系的选择	(88)
一、合作伙伴选择的影响因素	(89)
二、合作伙伴选择的原则	(90)
三、战略合作伙伴选择的步骤	(90)
四、合作伙伴选择的方法综述	(92)
五、合作伙伴关系存在的问题	(93)
第七章 供应链管理中的现代物流	
.....	(97)
第一节 物流管理概述	(98)
一、物流管理的内涵	(98)
二、物流管理的发展历程	

三、物流管理的基本内容	(98)	管理思想的差距	(115)
四、现代物流管理的特征	(99)	二、供应链管理的生产控制面临的问	(116)
五、物流管理的关键环节	(99)	三、供应链管理中生产计划的特	(118)
第二节 物流管理与供应链管理的关系	(100)	四、供应链管理中生产控制的内容	(119)
一、物流与供应链的关系	(100)	第二节 精益生产体系	(120)
二、物流管理与供应链管理	(101)	一、精益生产的背景	(120)
三、物流对供应链管理的影响	(102)	二、精益生产的目标体系	(121)
第三节 供应链环境下的物流管理策略	(103)	三、精益生产体系的核心	(122)
一、供应链中的物流管理的特点	(103)	四、精益生产体系的特征	(124)
二、供应链中的物流管理面临的问题	(104)	第三节 大量订制生产及延迟技术	(124)
三、供应链中物流管理策略	(104)	一、大量订制生产	(124)
四、供应链中物流管理的发展趋势	(106)	二、延迟技术在大量订制中的应用	(125)
第四节 第四方物流	(107)	第四节 敏捷制造技术	(126)
一、第四方物流的内涵	(107)	一、敏捷制造概述	(126)
二、第四方物流与第三方物流的区别	(108)	二、敏捷制造的基本要素	(127)
三、第四方物流的特点	(109)	三、敏捷供应链的特征	(128)
四、第四方物流公司的运作模式	(109)	第九章 供应链管理中的采购与库存管理	(130)
第八章 供应链管理中的生产控制技术	(113)	第一节 供应链管理环境下的采购管理	(131)
第一节 供应链管理环境下的生产计划控制	(115)	一、传统的采购模式	(131)
一、传统生产控制与供应链		二、供应链管理环境下采购的特点	(132)
		三、供应链采购与传统采购的区别	(133)
		第二节 准时化采购策略	(134)
		一、准时化采购的基本思想	(134)
		二、准时化采购对供应链管理	(134)
		三、准时化采购的特点	(134)
		四、准时化采购的方法	(135)
		第三节 供应链管理环境下的库存控制	(136)

一、库存管理概述	(136)	一、供应链绩效评价的概念	(161)
二、库存需求变异放大的“牛鞭效应”	(137)	二、供应链与现行企业绩效评价的比较	(162)
三、供应链管理环境下库存存在的问题	(137)	三、供应链绩效评价的意义	(162)
第四节 供应链管理环境下的库存管理策略	(139)	第二节 供应链绩效评价体系的构建	(163)
一、VMI 管理系统	(139)	一、供应链绩效评价的原则	(163)
二、联合库存管理	(141)	二、供应链绩效评价指标体系	(164)
第十章 供应链管理中的信息技术	(146)	三、供应链绩效评价指标的选取	(165)
第一节 供应链管理中的信息技术的应用	(147)	四、供应链绩效评价体系的构建	(166)
一、现代信息技术的发展	(147)	五、标杆管理绩效评价法	(167)
二、供应链信息技术的发展	(147)	六、平衡供应链记分法	(168)
三、信息技术在供应链管理中的运用的目标	(148)	第三节 供应链的激励机制	(172)
四、供应链信息技术的构成基础	(148)	一、建立供应链企业激励机制的重要性	(172)
第二节 供应链管理中的信息技术支撑体系	(151)	二、供应链企业激励机制的特点	(172)
一、概述	(151)	三、激励机制的内容	(173)
二、基于 EDI 的供应链管理信息技术	(151)	第十二章 我国供应链管理的现状与发展	(177)
三、基于 Internet 的供应链管理信息技术	(153)	第一节 我国供应链的现状与问题	(179)
第三节 信息技术对供应链管理的影响	(155)	一、我国供应链管理的发展阶段	(179)
一、供应链信息化管理的发展方向	(155)	二、我国供应链管理面临的问题	(181)
二、电子商务与供应链管理	(156)	第二节 我国供应链管理的对策分析	(184)
三、完善的供应链信息管理	(158)	一、全面转变思想观念	(185)
第十一章 供应链绩效评价与激励	(161)	二、加快信息技术的推广	(185)
第一节 供应链绩效评价概述	(161)	三、加强标准化管理	(185)
		四、大力发展第三方物流	

..... (186)	 (187)
五、重构企业流程体系... (186)	二、原始资源商主导型供
六、推行绿色供应链管理	应链 (188)
..... (186)	三、双核心企业供应链... (188)
七、建立健全供应链绩效	四、物流商主导型供应链
评价系统 (187)	 (190)
第三节 供应链管理的新型模式	五、网络直销型供应链... (190)
..... (187)	参考文献 (193)
一、零售业主导型供应链	

第一章 绪论

学习目标

知识要点

1. 掌握供应链管理形成历程和新世纪全球市场化竞争的主要特点。
2. 理解企业面临外部竞争压力和“纵向一体化”模式的弊端。
3. 了解现行企业运作模式与供应链管理思想的冲突。

技能要点

学会运用所学知识进行相关的案例分析。

经济全球化和知识经济时代的到来，市场竞争呈现的明显的国际化趋势，全球市场上的激烈竞争、顾客期望的提高和通信技术和网络技术的发展，迫使企业管理界日益开始关注供应链这种新型的组织和管理模式。本章首先讲述了新世纪全球市场化竞争，接着分析了现行企业运作模式与供应链管理思想的冲突，重点讲解了供应链管理产生演变的历程。通过本章学习，要求重点掌握供应链管理形成历程。



引导案例

“苏丹红”事件

当禽流感事件让众多以鸡类食品为招牌菜的中餐馆门可罗雀之时，肯德基因为要求所有鸡肉供应商必须提供由当地检疫部门签发的检验证明而赢得了消费者信任。一年之后，当“苏丹红”袭来之时，供应商的证明却没有带给肯德基幸运。百胜餐饮中国协作发展总部（下称“百胜”）公共事务部总监在接受媒体采访时表示，2005年2月，百胜就要求供应商提供原材料不含有“苏丹红”的书面证明。而供应商也都提供了相应的证明。但是，书面证明没能防住“苏丹红”，这一次，供货商的供货商出了问题。

一、餐饮巨头连着地方个体户

出问题的供应商是中山某食品公司（下称“中山公司”），其供应商是昆山某香料公司（下称“昆山公司”），而昆山公司的供应商，是安徽阜阳一家蔬菜加工公司（下称“阜阳公司”）。2004年年初，阜阳这家年产值2 000万元人民币、亳州最大的脱水菜供应商，开始给昆山公司供应“辣椒粉”。阜阳公司成立于1988年，是一家民营股份制企业，其之前没有生产过辣椒粉，货都是从其他公司购进的。昆山公司的需求随意性也很大，并

非每个月都要,每次要货 3 t、5 t、10 t 不等。阜阳公司进了辣椒粉之后,阜阳公司按照 20 kg 或 25 kg 的包装简单分装后,发给昆山公司。

供给昆山公司最后一批货是什么时间,阜阳公司工作人员表示不太清楚,但他认为,“从昆山公司的说法看,检查出‘苏丹红’的那批货是 2004 年 9 月发的。”阜阳公司方面称,辣椒粉供货方是河南某调味品食品有限公司(下称“驻马店公司”)。

驻马店公司没有与阜阳公司直接发生过联系,找上门的是商丘的一个个体户。那个个体户要求整车发货,不要厂里包装。在驻马店的调味品圈子里,除了十三香调味品公司,数得着的就是驻马店公司了。据驻马店农业局有关部门介绍,驻马店公司拥有辣椒生产基地。

二、供应链上封闭的信息

由于无法获知更多情况,《第一财经日报》记者无法判断驻马店公司是不是辣椒粉的生产源头,其原料来自何处。假如驻马店公司就是辣椒粉的生产源头,那么肯德基的辣椒粉供应路径上就应该有驻马店公司、商丘个体户、阜阳公司、昆山公司和中山公司。

“报纸刊登出来,我们才知道是供给肯德基的。”昆山公司说。同样的情况,也存在于阜阳公司和驻马店公司。在这个链条上,每个环节只知道自己的上家和下家。据介绍,阜阳公司的辣椒粉进入昆山公司之后,公司会对产品进行微生物、水分等品质检查,然后分装成 25 kg 包装,发至中山公司。“苏丹红”事件发生后,昆山公司投资 200 万元,从国外进口了先进的检测设备,除了能检测‘苏丹红’,还可以检测农药残留物等。昆山公司的货物发至中山公司后,对产品如何进行加工,再发至肯德基。

三、书面报告背后的失控

“此次事件的确反映出我们存在管理漏洞,”“百胜”此前在接受媒体采访时承认,“供应链出现了问题。”“在这次事件中,每个环节的供应商都承诺没有‘苏丹红’,我们则相信了他们的承诺。”这是百胜集团公开说法。这次出事的中山公司,是最快向肯德基提供书面报告的供应商。但是,在中山公司之外,肯德基无法直接监控、甚至无法知晓的供应链上,还有昆山公司、阜阳公司、商丘个体户、驻马店公司。

HACCP(危害分析与关键控制点)中国网咨询师卫颖表示:“肯德基的书面保证,是符合国际惯例的转嫁风险方式,也是有法律效力的。”但是消费者不管这么多,肯德基最后还是埋了一个“大单”。有业内人士在接受媒体采访时估算,因 5 种“拳头”产品全都牵扯进了“苏丹红”事件而被停售,肯德基全国 1 200 家店在这次事件中 4 天来至少损失进账 2 600 万元。

四、如何防范下一次风暴突袭

事后百胜集团宣布,将投资超过 200 万元在上海设立一个食品安全检测研究中心。这是百胜集团为保证旗下产品安全的三项措施之一。另外两项是要求现有的 500 家供应商增加人员、设备,及时对必要产品进行抽检;强化供应商对上游供应商的选择标准。目前,肯德基已经度过了“苏丹红”事件导致的负面影响,一切恢复到从前。

【案例思考】肯德基的失误在哪里?“苏丹红”事件暴露出这条供应链上企业存在什么问题?

第一节 新世纪全球市场化竞争

一、企业竞争环境的变化

当前世界多极化的趋势正在继续,国际形势总体上仍然趋向缓和,和平与发展依然是时代的主题。我们完全有可能争取一个良好的国际和平环境和周边环境,继续推进我国的现代化建设。展望世界经济的发展变化,有三个动向值得我们高度重视:一是世界范围内正在进行经济结构调整。二是科技进步突飞猛进。三是跨国公司的影响力日益增大。全面分析国际形势,我们可以得出一个结论:经济全球化趋势已经和正在给各国经济发展带来深刻的影响,我们既面临着新的发展机遇,也面临着严峻的挑战。

正式加入 WTO 后,我国的整体关税已从 22.1% 降至 17%。商务部指出,关税对整个民族工业的保护作用和职能不断在削弱,这是经济全球化的大趋势所决定的。过去生产汽车、计算机、飞机基本上是在一个国家(地区),甚至是在一个工厂里面进行的。这些年来,经济全球化的趋势、关税的降低以及技术,特别是电信与计算机技术发展,使全球化生产越来越普及,特别是高新技术产业,基本上是全球化生产。目前,我国处在技术水平相对较低的层次。因此,我们一定要参与世界大跨国公司的全球化生产,成为其中的一个链条、一个生产环节。加入 WTO,对于我国企业实现这种战略发展思想具有特别重要的意义。

世界经济的发展及信息技术的应用,使整个世界日益成为一个紧密联系的经济体,即所谓的地球村。在这里,一国的经济会受到其他许多国家经济的影响。表 1-1 列举了采用全球战略的突出企业的例子。

表 1-1 世界级企业相关业务情况一览表

公司名称	所在国	本国以外的销售量 (%)	本国以外的资产 (%)
雅芳	美国	61	48
拜尔	德国	65	52
花旗银行	美国	66	51
高露洁	美国	65	47
奔驰	德国	61	50
本田	日本	63	36
IBM	美国	59	56
雀巢	瑞士	98	87
飞利浦	荷兰	94	81
宝洁	美国	52	42
索尼	日本	66	51

从表 1-1 中不难看出,这些世界上大牌公司的销售额主要都来自所在国之外。这种状况说明了全球性活动对企业决策的影响。香港强森公司的总经理帕特里克·王在决定新的中心选址时曾说,旧的时空局限已不复存在,客户可以在他们觉得最舒服的地方与我们说话,而产品却在最具有竞争力的地方生产。这种观点体现出竞争无国界的基本内涵。

全球经济一体化对我国企业来说,既是机遇,又是挑战。一方面,随着世界统一大市

场的形成,世界经济呈现多元化的格局。对于我国企业来说,应该抓住这个有利的发展机会,开展跨国经营活动,把产品销售到世界各地,到世界各地去办厂,这样才更有利于促进我国国民经济的发展。另一方面,在世界经济全球化的过程中,国际竞争也更加激烈,而且在全球性竞争中,包括中国在内的发展中国家由于其竞争力较差而在整体上往往处于不利的竞争地位。由于国外商品早已大量涌入国内,企业没有走出国门就已加入国际商战的行列。

进入 21 世纪以来,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形成及技术变革的加速,围绕新产品的市场竞争也日趋激烈。技术进步和需求多样化使得产品寿命周期不断缩短,使企业面临着缩短交货期、提高产品质量、降低成本和改进服务的压力,形势更为严峻。

综合而言,企业面临的外部环境有如下几方面特点:

1. 信息爆炸的压力 大量信息的飞速产生和通信技术的发展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利用各种信息。

2. 技术进步越来越快 新技术、新产品的不断涌现,一方面使企业受到空前未有的压力,另一方面也使企业每个员工面临巨大的挑战,企业员工必须不断地学习新技术,否则将面临由于技能过时而遭淘汰的压力。

3. 高新技术的使用范围越来越广 全球高速信息网使众多信息都极易获得。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最新技术。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是 20 世纪的主要特色之一。例如,计算机辅助设计、计算机辅助制造、柔性制造供应链管理系统、自动存取系统、自动条码识别系统等,在世界各国尤其是工业发达国家的生产和服务中得到广泛应用。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。高新技术的应用不仅仅在于节省人力,降低劳动成本,更重要的是提高了产品和服务质量,降低了废品和材料损耗,缩短了对用户需求的响应时间。企业可因此赢得时间上的优势。

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。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能,从而使得工人的工资不得不降低,以维持企业的竞争优势。

5. 产品研制开发的难度越来越大 企业已认识到新产品开发对企业创造收益的重要性,但是资金利用率和投入产出比却往往不尽如人意。原因之一是,产品研制开发的难度越来越大,特别是大型、结构复杂、技术含量高的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,这些技术不仅涉及的学科多,而且大都是多学科交叉的产物,因此如何成功地解决产品开发问题是摆在企业面前的头等大事。

6. 可持续发展的要求 臭氧层被破坏、热带雨林减少、全球变暖、酸雨、核废料、能源储备不足、可耕地减少,一个又一个的环境保护问题摆在人们面前。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。随着发展中国家工业化程度的提高,如何在全球范围内减少自然资源的消耗成为全

人类能否继续生存和持续发展的大问题。原材料、技术工人、能源、淡水资源、资金及其他资源越来越少,各种资源的短缺对企业的生产形成很大的制约,而且这种影响在将来会越来越严重。在市场需求变化莫测、资源日益短缺的情况下,企业如何取得长久的经济效益,是企业制定战略时必须考虑的问题。

7. 全球性技术支持和售后服务 赢得用户信赖是企业保持长盛不衰的竞争力的重要因素之一。这不仅要靠具有吸引力的产品质量,而且还要靠销售后的技术支持和服务。许多世界著名企业在全世界拥有健全而有效的服务网。

8. 用户的要求越来越苛刻 随着时代的发展,用户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,用户的要求和期望越来越高,其价值观发生了显著变化,需求结构普遍向高层次发展。主要体现在:一是对产品的品种规格、花色品种、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,产品的价格要向大批量生产的那样低廉。最好的产品不是制造商为用户设计的,而是和用户一起设计的。全球供应链使得制造商和供货商得以紧密联系在一起来完成一项任务。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。

二、新世纪全球市场化竞争的主要特点

与严峻的市场环境相呼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,对于企业管理者充分利用、获取最大竞争优势具有非常重要的意义。与20世纪的市场竞争特点相比,21世纪的竞争又有了新的特点。

(一) 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。目前,国外新产品的研制周期大大缩短。例如,AT&T公司新电话的开发时间从过去2年缩短为1年;惠普公司新打印机的开发时间从过去的4.5年缩短为22个月,而且这一趋势还在不断加强。与此相应的是产品的生命周期缩短,革新换代速度加快,部分产品的生产周期如图1-1所示。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,给企业造成巨大压力。

(二) 产品品种数飞速膨胀

因消费者需求的多样化越来越突出,制造商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。以日用百货为例,据有关资料统计,从1975年到2001年,品种数已从2000种左右增加到50000种左右。但与此同时,超级市场的平均库存不断增加,库存占用了大量的资金,严重影响了企业的资金周转速度,进而影响企业的竞争力。

(三) 对交货期的要求越来越高

随着市场竞争的加剧,经济活动的节奏越来越快。其结果是用户对时间的要求越来越高。这一变化的直接反映就是竞争主要因素的变化。20世纪60年代的企业间竞争的主要因素是成本,到80年代时竞争的主要因素转变为质量,进入90年代以后竞争的主要因素