

丛书主编：汪泓

21世纪物流管理系列教材

供应链管理

GONGYINGLIAN GUANLI

汤世强 施丽华 等◎编著



清华大学出版社

内容简介

本书是物流管理专业的一门专业基础课，主要介绍供应链管理的基本概念、理论、方法和应用。本书共分10章，主要内容包括：供应链管理概述、供应链管理环境、供应链管理战略、供应链管理组织、供应链管理流程、供应链管理信息系统、供应链管理绩效评价、供应链管理风险控制、供应链管理案例分析和供应链管理前沿问题。本书可作为高等院校物流管理专业及相关专业的教材，也可供从事物流管理工作的工程技术人员参考。

丛书主编：汪泓

21世纪物流管理系列教材

供应链管理

GONGYINGLIAN GUANLI

汤世强 施丽华 等◎编著

清华大学出版社

北京

内 容 简 介

供应链管理的实现,是把供应商、制造商、分销商、零售商等在一条供应链上的所有节点企业都联系起来进行优化,使生产资料以最快的速度,通过生产、分销环节变成增值的产品,到达有消费需求的消费者手中。供应链管理能有效地消除重复、浪费与不确定性,减少库存总量,创造竞争的成本优势。

本书从供应链管理基础理论出发,对供应链的类型和特征作了详细介绍,并具体介绍了业务外包和供应链合作伙伴关系、供应链的构建以及供应链业务流程重组,同时还深入阐述了供应链管理下的采购管理、库存管理、分销管理、信息技术管理和成本绩效管理等,并且本书还结合供应链管理实际发展的需求,对绿色供应链管理和全球化供应链管理也作了相应的介绍。

本书可作为高等学校中管理科学与工程、物流管理、企业管理等有关专业的高年级本科生的参考书,也可供企业决策层的管理人员和供应链管理人士学习参考。

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 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

供应链管理/汤世强等编著. —北京:清华大学出版社,2008.11

(21世纪物流管理系列教材)

ISBN 978-7-302-18684-7

I. 供… II. 汤… 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 154598 号

责任编辑:刘志彬

责任校对:王荣静

责任印制:何 芊

出版发行:清华大学出版社

<http://www.tup.com.cn>

社 总 机:010-62770175

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

邮 编:100084

邮 购:010-62786544

印 刷 者:北京市人民文学印刷厂

装 订 者:三河市新茂装订有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185×260 印 张:20.25 字 数:459 千字

版 次:2008 年 11 月第 1 版 印 次:2008 年 11 月第 1 次印刷

印 数:1~5000

定 价:32.00 元

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:(010)62770177 转 3103 产品编号:029798-01

总 序

随着经济全球化进程的日益加速和科学技术的迅猛发展,物流的效率对经济运行的质量和效益的影响日益凸显,物流管理这个“第三利润源泉”正在中国改革的热土上喷涌而出,现代物流已成为国民经济中一个新兴产业而正在迅速发展。

现代物流是指原材料、产成品从起点至终点及相关信息有效流动的全过程,它将包装、运输、仓储、装卸、流通加工、配送、物流信息等方面有机结合,形成完整的供应链,为用户提供多功能、一体化的综合性服务。物流活动的总体目标是实现高顾客满意度或者可感知的产品价值。“物流”这一概念在 20 世纪 50 年代开始形成。物流一词起源于美国,当时被称作“physical distribution”(PD),意为“实物分配”或“货物配送”,现在,物流通常被称为“logistics”。物流一词从“physical distribution”发展到“logistics”,是现代物流的一个重要变革,它意味着现代物流已将物流活动从被动、从属的职能系统提升到整体的管理和运行,也就是说物流本身的概念已经从对活动的概述和总结上升到管理学的层次。

在 20 世纪 60 年代,当西方管理科学的重心开始从生产领域转到非生产领域时,当时被管理大师彼得·德鲁克(Peter Drucker)把物流管理称之为经济增长的“黑暗大陆”,是“降低成本的最后边界”,是降低资源消耗、提高劳动生产率之后的“第三利润源泉”。

所谓物流管理(logistics management)就是指以最低的物流成本达到用户所满意的服务水平,对物流活动进行的计划、组织、协调与控制。现代物流管理已成为当今企业获得竞争优势的必要手段之一。因为:现代物流管理可以促进企业的专业分工,降低交易成本,提高企业效益;现代物流管理可以优化供应链的价值创造过程,提高企业核心竞争力;现代物流管理可以使企业真正围绕顾客的需求为顾客提供“理想的”服务。

我国从 20 世纪 80 年代初开始系统引进现代物流理论。随着我国改革开放的进一步深化,特别是我国加入世界贸易组织以后,我国的物流业得到了快速发展,政府和企业都认识到发展现代物流对优化资源培植,促进经济结构调整的重大作用和意义。现代物流作为推动经济发展的新的利润源泉和竞争资源,其所蕴藏的巨大潜力得到了政府、企业和学术研究领域越来越多的重视。物流业已成为我国经济中发展最快、最具活力的一个行业。物流管理也成为当前学术研究、企业实践的热点和高校的热门专业。

但是,我国物流业在快速发展的过程中,还存在许多问题。目前,我国传统的物流活动在管理理念、组织方式、业务流程等方面已不能适应现代物流业发展的要求,我国的物流教育与现代物流发展的需求仍有较大距离。现代物流综合性人才、企业所需的物流管理人才严重匮乏,成为制约物流业发展的“瓶颈”。因此,加速启动现代物流业的人才教育工程,加快、加紧培养适合物流行业发展需要的专门人才,已成为我国 21 世纪物流业大发展中提高物流管理水平的当务之急和提高企业经济效益的一个决定性因素。

上海工程技术大学在物流管理学科和专业建设中,秉承服务国家和地区经济建设的宗旨,坚持教学与研究相结合,理论与实践相结合,在我校多年物流管理的专业建设中,尤

其是通过近三年的“上海高等学校本科教育高地”物流管理的项目建设,已取得了一系列的教学与研究成果。该《现代物流管理系列教材》也可以说是“上海工程技术大学物流管理”本科教育高地建设项目的成果缩影。

为满足对现代物流人才培养的需要,上海工程技术大学从事物流管理教学和研究的骨干教师认真总结物流管理专业教学的基础上,精心编写了现代物流管理系列教材,现交由清华大学出版社付梓。

本次出版的《现代物流管理系列教材》由八本分册构成:《供应链管理》、《第三方物流》、《物流系统规划与设计》、《物流信息技术》、《集装箱运输与国际多式联运管理》、《国际货物运输实务与案例》、《机场运营管理》和《航空货运代理实务》。该系列教材既可作为高等学校物流相关专业的本专科学生的教材,也可作为物流管理从业人员的参考书籍。

该系列教材以理论与实践相结合的应用性作为编写的理念和原则,并具有重视基础性、注重系统性、体现应用性等特点。

(1) 重视知识理论的基础性

该系列教材在充分借鉴国外先进物流知识和紧密结合我国物流实际的基础上,对有关现代物流管理的相关基本概念、基本知识和基本技能都作了详细的阐述。该系列教材既有物流管理基本理论的基础知识,也有物流管理现代化手段和方法的基础内容。因此,该系列教材能很好地满足物流管理专业的教学目标和要求。

(2) 注重知识结构的系统性

该系列教材由四个层次模块的八本教材组成,四个层次各模块既有各自的核心知识内容;各模块间的层次又紧密联系,形成了知识结构系统性的特点。

① 物流管理的基础理论模块:如《供应链管理》、《第三方物流》;

② 物流管理的方法技术模块:如《物流系统规划与设计》、《物流信息技术》;

③ 物流管理的应用模块:《集装箱运输与国际多式联运管理》、《国际货物运输实务与案例》;

④ 物流管理的特色模块:如《机场运营管理》、《航空货运代理实务》。

(3) 体现知识内容的应用性

该系列教材强调理论联系实际,充分结合我国物流发展的实践和我国物流企业的实际,注重理论的实际运用。在教材编写过程中,还结合我校多年产学研合作的办学经验和与物流企业的合作基础,强调物流企业的操作实践。教材案例编排的逻辑关系清晰,应用广泛,针对性强,实用价值较高。该系列教材在注重理论与实务相结合的同时,也十分注意定性研究和定量分析的紧密结合,从而提高了实际实用的可操作性。

本系列教材在编写过程中参阅了大量的中外文参考书和文献资料,也参考了目前物流企业相关的内部材料,并且吸收和借鉴了当前物流书籍的优点,在此对国内外有关作者和企业一并表示衷心的感谢。

由于受编者水平和时间所限,如有错误和遗漏之处,敬请读者提出宝贵意见,书中不足之处还请同行不吝赐教。

汪泓

2008年6月

于上海工程技术大学

前 言

随着全球化竞争的日益激烈、产品品种的多样化、生命周期的缩短、顾客要求的提高,再加上政治、经济、社会环境的巨大变化,企业仅仅依靠自身的力量来进行市场竞争已经不能够再满足顾客需求了。面对这样一个变化迅速而且又无法预测的买方市场,企业为了提高竞争力,开始关注与供应商和销售商的合作,通过与供应商等建立合作伙伴关系,构建供应链联盟,从而形成利益共同体。因此,供应链管理强调核心企业与最杰出的企业建立战略合作关系,通过业务外包将企业的非核心业务外包给合作伙伴完成,自己则集中精力和资源,通过业务流程重组,做好自己的关键性业务,这样不仅能大大地提高企业的竞争能力,而且还能使供应链上的其他各方都能受益。

20 世纪 80 年代中期以来,工业发达国家中有近 80% 的企业放弃了“纵向一体化”模式,取而代之的是全球供应链管理这一新的经营模式。近年来,供应链管理的实践已经超越了供应链出现初期的那种主要是短期的、基于某些业务活动的经济关系,而是扩展到了一种全球范围内杰出企业加盟的合作关系,这种变化使供应链从原本的仅基于作业层的操作模式上升为战略层的管理模式。为此,本书紧密结合供应链管理的理论,详细阐述了供应链管理的理论基础和概念、特征,以及供应链管理下的采购管理、库存管理、分销管理、业务流程重组、成本与绩效管理、信息技术管理等,每章都附有复习与思考题,以此来使读者加深对供应链管理中的一些基本概念和运作过程的了解。同时,为了配合理解整章的内容,每章后还配有丰富的企业实际运作案例。

本书分为上、中、下 3 篇,共 12 章。上篇共 5 章,主要阐述供应链管理的基础理论知识。中篇共 5 章,主要阐述供应链管理的运行。下篇共 2 章,主要结合当前实际形势阐述供应链管理的发展趋势。

本书由汤世强负责全书结构的策划和最后统稿,并参与第 1、2、5、6 章的编写工作,其他参加编写的有:施丽华编写第 3、4、7、10 章;黄新祥编写第 8 章和第 11 章;李芊蕾编写第 9 章和第 12 章。本书在编写过程中参考了不少资料,作者尽可能详细地在参考文献中列出,在此对这些专家、学者们表示深深的谢意。可能引用了一些资料而由于疏忽没有指出资料出处,若有这类情况发生,在此表示万分歉意!

由于作者水平有限,书中不妥之处在所难免,敬请读者批评指正。

编 者

2008 年 6 月

目 录

总序	III
前言	V

上篇 供应链管理的基础

第 1 章 供应链管理基础理论	1
1.1 供应链管理产生的经济背景	1
1.2 供应链管理的特点、原则和基本步骤	8
1.3 供应链管理模式的战略性问题	13
1.4 供应链管理在我国企业中的应用的意义	18
本章小结	20
复习与思考	21
案例分析	21
第 2 章 供应链系统的类型和特征	24
2.1 供应链的概念及其特征	24
2.2 供应链的类型	30
2.3 供应链成长理论与供应链管理的运营机制	36
本章小结	38
复习与思考	39
案例分析	39
第 3 章 业务外包和供应链合作关系	42
3.1 企业核心竞争力	42
3.2 供应链管理下的业务外包	46
3.3 供应链战略合作伙伴关系	53
3.4 供应链合作关系的建立与形成	60
3.5 选择合适的供应链合作伙伴	62
3.6 围绕核心企业的供应链及其约束	66
本章小结	70
复习与思考	70
案例分析	70

第4章 供应链的构建	75
4.1 供应链管理战略及其匹配	75
4.2 供应链体系结构模型	79
4.3 供应链的设计策略	85
4.4 供应链设计的原则	90
4.5 供应链设计的几个基本问题	91
本章小结	93
复习与思考	94
案例分析	94
第5章 供应链业务流程重组	98
5.1 企业组织结构和业务流程重组概述	98
5.2 企业流程描述及分析	105
5.3 业务流程重组的一般方法	109
5.4 供应链企业组织与业务流程重组	113
本章小结	119
复习与思考	119
案例分析	119
中篇 供应链管理的运行	
第6章 供应链管理下的采购管理	122
6.1 传统的采购模式	122
6.2 供应链管理下采购的特点	124
6.3 供应链管理下的准时采购策略	127
6.4 供应链管理下的供应商选择与评估	132
本章小结	138
复习与思考	139
案例分析	139
第7章 供应链管理下的库存管理	144
7.1 库存管理的基本原理	144
7.2 供应链管理环境下的库存问题	148
7.3 供应商管理库存	156
7.4 多级库存优化与控制	161
7.5 协同式库存管理与联合库存管理	167
7.6 战略库存控制	176

本章小结	177
复习与思考	178
案例分析	178
第 8 章 供应链管理下的分销管理	182
8.1 供应链分销系统概述	182
8.2 供应链分销系统的设计与管理	186
8.3 供应链管理下的客户关系管理	197
本章小结	207
复习与思考	208
案例分析	208
第 9 章 供应链管理与信息技术	210
9.1 信息技术的发展及其在供应链管理中的应用	210
9.2 基于 EDI 的供应链管理信息技术支撑体系	212
9.3 基于 Internet/Intranet 的供应链管理信息技术支撑体系	214
9.4 电子商务与供应链管理	217
本章小结	229
复习与思考	230
案例分析	230
第 10 章 供应链管理下的成本与绩效管理	233
10.1 供应链成本管理	233
10.2 供应链绩效管理的特点与原则	243
10.3 供应链绩效衡量	248
本章小结	264
复习与思考	264
案例分析	264

下篇 供应链管理的发展

第 11 章 绿色供应链管理	267
11.1 绿色供应链及其发展意义	267
11.2 绿色供应链管理的实施	273
11.3 绿色渠道体系的构筑	283
11.4 实现绿色供应链管理的基本途径	287
本章小结	290
复习与思考	290

案例分析	291
第 12 章 全球化供应链管理	293
12.1 全球化供应链管理概述	293
12.2 全球供应链管理的基本职能	299
12.3 全球化供应链管理的影响因素	301
12.4 全球化供应链的风险与防范	304
本章小结	306
复习与思考	306
案例分析	307
参考文献	308
	1.9
	9.2
	9.3
	9.4
	本章小结
	参考文献
	第 10 章
	10.1
	10.2
	10.3
	本章小结
	参考文献
	第 11 章
	11.1
	11.2
	11.3
	11.4
	本章小结
	参考文献

上 篇

供应链管理的基础

第 1 章 供应链管理基础理论

本章关键词

纵向一体化(vertical integration)

横向一体化(horizontal integration)

供应链管理(supply chain management)

供应库(supply base)

基于时间竞争(time-based competition)

互联网资料

<http://www.damidai.com/>

<http://www.chinavalue.net/>

<http://www.zj56.com.cn/>

<http://www.571.com/>

<http://www.baidu.com/>

在全球市场的激烈竞争中,企业面对的是一个变化迅速且无法准确预测的买方市场,传统的“纵向一体化”经营管理模式对市场变化的响应越来越慢。为了摆脱传统企业中存在的职能矛盾、利益目标冲突、信息分散等问题,供应链管理应运而生,它以流程为基础,以价值链的优化为核心,强调供应链整体的集成与协调,通过信息共享、资源优化配置和有效的价值链激励机制等方法来实现经营一体化。

1.1 供应链管理模式产生的经济背景

20 世纪 90 年代以来,由于科学技术飞速进步和生产力的发展,顾客消费水平不断提高,企业之间竞争加剧,加上政治、经济、社会环境的巨大变化,使得需求的不确定性大大

加强,同时也导致需求日益多样化。这些既是多样性与市场需求不确定性的根源,也是促进企业不断提高自身竞争能力的外在压力。在全球市场的激烈竞争中,企业面对一个变化迅速且无法预测的买方市场,传统的生产与经营模式对市场剧变的响应越来越迟缓和被动。

1.1.1 全球经济一体化及市场特征

1. 全球经济一体化下的企业特征

进入 20 世纪 90 年代以来,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,围绕产品创新的市场竞争也日趋激烈。技术进步和需求多样化使得产品生命周期不断缩短,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。所有这些都要求企业能对不断变化的市场做出快速反应,源源不断地开发出满足用户需求的、定制化的“个性化产品”去占领市场以赢得竞争,市场竞争也主要围绕新产品的竞争而展开。毋庸置疑,这种状况在 21 世纪将进一步强化,使企业面临的竞争环境更为严峻。

综合而言,企业面临的环境有如下几个方面的特点。

(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,一方面使企业得以获得新的竞争手段;另一方面也使每个企业都受到巨大的挑战,企业必须不断地开发新产品,否则将面临由于不能掌握新的技术而遭淘汰的处境。

(3) 高新技术的应用

高新技术的使用范围越来越大。全球高速信息网使企业极易获得所需要的信息,而更敏捷的教育体系将使越来越多的人能在越来越短的时间内掌握最新技术,从而大大加剧了竞争的激烈性。以计算机及其他高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、柔性制造系统、自动存储和拣出系统、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可节省人力、降低劳动成本,更重要的是提高了产品和服务的质量,降低了废品和材料损失,缩短了对用户需求的响应时间,可以在很短时间内就把新产品或服务提供给市场,从而为企业赢得时间上的优势。

(4) 市场和劳务竞争全球化

企业在建立全球化的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它们更需要最新技术,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能,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) 产品研制开发的难度越来越大

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,因此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。原因之一是产品研制开发的难度越来越大,特别是那些大型、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,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) 可持续发展的要求

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。人类在许多方面的消耗都在迅速接近地球的极限。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愈加严重。在市场需求变化莫测、制造资源日益短缺的情况下,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。赢得用户不仅要靠具有吸引力的产品质量,而且还要靠售后的技术支持和服务。许多世界著名企业在全球拥有健全而有效的服务网就是最好的印证。

(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越来越多、越来越好的产品,使用户的要求和期望越来越高。消费者的价值观发生了显著变化,需求结构普遍向高层次发展:一是对产品的品种规格、花色、需求数量呈现多样化、个性化的要求,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那样低廉。制造商将发现,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。

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。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。从表 1.1 中不难看出,这些世界上大牌公司的销售额主要来自所在国之外。这种状况说明了全球性活动对企业决策的影响。

表 1.1 采用全球战略的世界级企业

%

公司名称	所在国	本国以外的销售	本国以外的资产
雅芳	美国	61	48
拜耳	德国	65	—
花旗银行	美国	66	54

续表

公司名称	所在国	本国以外的销售	本国以外的资产
高露洁	美国	65	47
戴姆勒-奔驰	德国	61	—
道氏化学	美国	54	45
吉列	美国	68	66
赫希特斯	德国	77	—
本田	日本	63	36
IBM	美国	59	55
ICI	英国	78	50
雀巢	瑞士	98	95
飞利浦	荷兰	94	85
宝洁	美国	52	41
西门子	德国	51	—
索尼	日本	66	—
联合利华	英国/荷兰	75	70

经济全球化的事实还可以从其他方面看出。联合国有关部门估计跨国公司的销售额占全球贸易额的 75%，占全球技术贸易的 80%。少数大的跨国公司占有世界上外资投资的很大比重，估计全球 300 家最大的跨国公司占有世界外贸生产的 90%。

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。

事实上，经济全球化不仅已经很明显，而且进程正在加快。科学技术的进步为经济全球化提供了各种必要的手段和物质保证，而其中信息技术的日新月异更成为推动经济全球化的一大动力。信息技术的发展，打破了时间和空间对经济活动的限制，为国家、企业间的经济关系的发展提供了新的手段和条件。运用网络通信、数据库、标准化等技术可以很容易地实现信息网络化、全球化，使得各种信息能够很快超越国家和个人的界限，在世界范围内有效地传递和共享，任何一个企业都可以随时得到自己所需要的各种信息。正是在经济全球化高速发展的基础上，世界上的每个企业都被各种经济纽带更紧密地联系在一起，既互相依存，又互相补充。同时也使每个企业都有机会占领更大的市场，但也有可能因竞争失利而被市场淘汰。

2. 全球经济一体化下的市场特征

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，对于企业管理者把握资源应用、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。

(1) 产品生命周期越来越短

随着消费者需求的多样化，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，如图 1.1 所示。与此相对应的是产品的生命周期缩短，革新换代速度加快。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方面的活动

余地也越来越小,给企业造成巨大压力。例如当今的计算机,几乎是一上市就已经过时了,就连消费者都有些应接不暇。虽然在企业中流行着“销售一代、生产一代、研究一代、构思一代”的说法,然而这毕竟需要企业投入大量的资源,一般的中小企业在这样的环境面前显得力不从心。

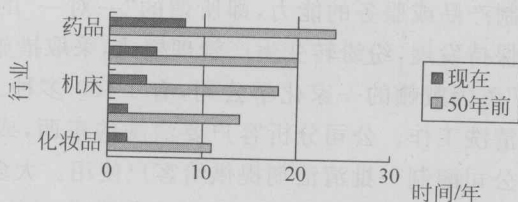


图 1.1 产品生命周期不断缩短

(2) 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。这样一来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。

(3) 对订单响应速度越来越快

一般来说,品种、质量、价格、时间和服务是决定企业竞争力的五大要素,但在不同历史时期,这五大要素对企业竞争力的作用是不同的。在工业化初期,主要依靠价格进行竞争;第二次世界大战以后,随着工业化水平的提高,质量逐渐成为影响竞争力的关键;20世纪80年代以来,企业竞争和经营环境发生了深刻变化,竞争优势逐渐转移到品种和服务上;而进入20世纪90年代以后,由于科学技术的进步、经济的发展,全球化信息网络和全球化市场的形成,以及技术变革的加速,围绕新产品的市场竞争更加激烈,所有这些都要求企业能对不断变化的市场做出快速反应,不断地开发出满足用户需求的定制化产品,去占领市场以赢得竞争。用户不但要求厂家要按期交货,而且要求的交货期越来越短。例如,20世纪90年代初期,日本汽车制造商平均两年可向市场推出一个新车型,而同期的美国汽车制造商推出相同档次的车型却要5~7年。可以想象,美国的汽车制造商在市场竞争中该有多么被动。对于现在的厂家来说,市场机会几乎是稍纵即逝,留给企业思考和决策的时间极为短暂。如果一个企业对用户要求的反应稍微慢一点,很快就会被竞争对手抢占先机。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。

所以,技术进步和客户需求的个性化使得产品生命周期不断缩短,企业必须面临不断缩短响应周期的巨大压力,竞争力的决定因素最终转移到时间上来。毋庸置疑,谁能对市场变化做出快速反应,迅速将新产品推向市场,以最快的速度满足顾客的需求,谁就能在市场中获得竞争优势。因此,各国企业纷纷将制定竞争战略基点建立在时间基础之上,出现了基于时间竞争(time-based competition, TBC)的思想。实施基于时间的竞争战略就是旨在改善企业的各种与时间有关的绩效指标,快速地对市场变化做出反应以获得竞争优势。

(4) 对产品和服务的期望越来越高

进入20世纪90年代以后,用户对产品质量和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身要求定制的产品或服务。这些变化导致产品生产方式发生革命性的变化。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”的定制化服务。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转向定制化大量生产。例如,位于美国戴顿的一家化学公司,有 1 700 多种工业肥皂配方,用于汽车、工厂、铁路和矿山的清洗工作。公司分析客户要清洗的东西,或者访问客户所在地要清洗的东西,分析之后,公司酿制一批清洁剂提供给客户使用。大多数客户都会觉得没有必要对另一家公司描述他们清洁方面的要求,所以该化学公司的 95% 的客户都不会离去。再如,我国的海尔是一个全球著名的家电制造企业,每年的产品产量非常大;一般人看来应属于备货型生产类型,但是,2000 年以后,海尔却采取一套按订单生产的战略来组织生产。其结果是不仅满足客户的个性化需求,同时也把库存降到了最低限度,拉近了与用户的距离,实现了向三个“零”(“零距离”、“零缺陷”、“零营运资本”)目标的迈进。不过,应该看到,虽然个性化定制生产能高质量、低成本地快速响应客户需求,但是对企业的运作模式提出了更高的要求。

由此可见,企业面临外部环境变化带来的不确定性,包括市场因素(顾客对产品、产量、质量、交货期的需求和供应方面)和企业经营目标(新产品、市场扩展等)的变化,这些变化增加了企业管理的复杂性。

企业要想在这种严峻的竞争环境下生存下去,必须具有强有力的应对环境的变化和由环境引起的不确定性的能力。

1.1.2 新的经济及竞争环境对企业管理模式的影响

1. 传统管理模式的弊端

20 世纪 40—60 年代,企业处于相对稳定的市场环境中,企业主要采取“纵向一体化”模式。“纵向一体化”模式是传统企业一贯采用的“大而全、小而全”经营模式,这种模式适合于计划经济体制。但是在 20 世纪 90 年代科技迅速发展、世界竞争日益激烈、顾客需求不断变化的形式下,“纵向一体化”模式暴露出种种缺陷。

(1) 增加企业投资负担

不管是投资建设新的工厂,还是用于其他公司的控股,都需要企业自己筹集必要的资金。这一工作给企业带来许多不利之处。首先,企业必须花费人力、物力设法在金融市场上筹集所需要的资金。其次,资金到位后,随即进入项目建设周期。为了尽快完成基本建设任务,企业还要花费精力从事项目实施的监管工作,这样一来又消耗了大量的企业资源。由于项目有一个建设周期,在此期间企业不仅不能安排生产,而且还要按期偿还借款利息。显而易见,用于项目基本建设的时间越长,企业背负的利息负担越重。

(2) 承担丧失市场时机的风险

对于某些新建项目来说,由于有一定的建设周期,往往出现项目建成之日,也就是项目下马之时的现象。市场机会早已在项目建设过程中逝去。这样的事例在我国很多。从

选择投资方向看,决策者当时的决策可能是正确的,但就是因为花在生产系统基本建设上的时间太长,等生产系统建成投产时,市场行情可能早已发生了变化,错过了进入市场的最佳时机而使企业遭受损失。因此,项目建设周期越长,企业承担的风险越高。

(3) 迫使企业从事不擅长的业务活动

“纵向一体化”管理模式的企业实际上是“大而全”、“小而全”的翻版,这种企业把产品设计、计划、财务、会计、生产、人事、管理信息、设备维修等工作看做本企业必不可少的业务工作,许多管理人员往往花费过多的时间、精力和资源去从事辅助性的管理工作。由于精力分散,他们无法做好关键性业务活动的管理工作。结果是,辅助性的管理工作没有抓起来,关键性业务也无法发挥出核心作用,不仅使企业失去了竞争特色,而且增加了企业产品成本。通用汽车公司曾经死抱着纵向管理思想不放,为它自己的公司生产 70% 的零部件,而福特公司只有 50%,克莱斯勒只有 30%。通用汽车公司因为生产汽车零部件而耗去的劳动费用远远高于其他两个公司,每生产一个动力系统,它比福特公司多 440 美元,而比克莱斯勒公司多出 600 美元,在市场竞争中始终处于劣势。这种情况在国内也经常出现。例如,某机器制造厂为了解决自己单位富余人员的就业问题,成立了一个附属企业,把原来委托供应商生产的某种机床控制电器转为自己生产。由于缺乏技术和管理能力,不仅成本比外购的高,而且产品质量低劣,最后影响到整机产品的整体性能和质量水平。一些老客户纷纷撤销订单,使企业蒙受不必要的损失。

(4) 在每个业务领域都直接面临众多竞争对手

采用“纵向一体化”管理模式企业的另一个问题是,它必须在不同业务领域直接与不同的竞争对手进行竞争。例如,有的制造商不仅生产产品,而且还拥有自己的运输公司。这样一来,该企业不仅要与制造业的对手竞争,而且还要与运输业的对手竞争。在企业资源、精力、经验都十分有限的情况下,四面出击的结果是可想而知的。事实上,即使是 IBM 这样的大公司,也不可能拥有所有业务活动必需的才能。因此,从 20 世纪 80 年代末期起,IBM 就不再进行纵向发展,而是与其他企业建立广泛的合作关系。例如,IBM 与苹果公司合作开发软件,协助 MCT 联营公司进行计算机基本技术研究工作,与西门子公司合作设计动态随机存储器,等等。

(5) 增大企业的行业风险

如果整个行业不景气,采用纵向一体化模式的企业不仅会在最终用户市场遭受损失,而且会在各个纵向发展的市场遭受损失。过去曾有这样一个例子,某味精厂为了保证原材料供应,自己建了一个辅料厂。但后来味精市场饱和,该厂生产的味精大部分没有销路。结果不仅味精厂遭受损失,与之配套的辅料厂也举步维艰。

2. 新型管理模式的产生和发展

20 世纪 90 年代,“横向一体化”(horizontal integration)思想开始兴起,即利用企业外部资源快速响应市场需求,本企业只需抓住最核心的东西:产品方向和市场。至于生产,只抓住关键零部件的制造,甚至全部委托其他企业加工。例如,福特汽车公司的 Festiva 车,车型由美国人设计,在日本的马自达工厂生产发动机,由韩国的制造厂生产其他零件和装配,最后在美国市场上销售。制造商把零部件生产和整车装配都放在了企业外部,这样做的目的是利用其他企业的资源促使产品快速上马,避免自己投资带来的基建周期长