

物流 现代物流丛书

供应链管理

Supply Chain Management

邵晓峰 张存禄 李 娟 编著



高等教育出版社
HIGHER EDUCATION PRESS

C14043962

F252
595

物流 现代物流丛书

供应链管理

Supply Chain Management

邵晓峰 张存禄 李 娟 编著

GONGYINGLIAN GUANLI



北航

C1731310

F252/595



高等教育出版社·北京
HIGHER EDUCATION PRESS BEIJING

2005, 李天仁, 北京, [M] 中国出版集团北京人民邮电出版社, 2005 [22]
2005, 李天仁, 北京, [M] 中国出版集团北京人民邮电出版社, 2005 [23]
2005, 李天仁, 北京, [M] 中国出版集团北京人民邮电出版社, 2005 [24]
2005, 李天仁, 北京, [M] 中国出版集团北京人民邮电出版社, 2005 [25]
2005, 李天仁, 北京, [M] 中国出版集团北京人民邮电出版社, 2005 [26]
2005, 李天仁, 北京, [M] 中国出版集团北京人民邮电出版社, 2005 [27]
2005, 李天仁, 北京, [M] 中国出版集团北京人民邮电出版社, 2005 [28]
2005, 李天仁, 北京, [M] 中国出版集团北京人民邮电出版社, 2005 [29]
2005, 李天仁, 北京, [M] 中国出版集团北京人民邮电出版社, 2005 [30]
2005, 李天仁, 北京, [M] 中国出版集团北京人民邮电出版社, 2005 [31]
2005, 李天仁, 北京, [M] 中国出版集团北京人民邮电出版社, 2005 [32]
2005, 李天仁, 北京, [M] 中国出版集团北京人民邮电出版社, 2005 [33]
2005, 李天仁, 北京, [M] 中国出版集团北京人民邮电出版社, 2005 [34]
2005, 李天仁, 北京, [M] 中国出版集团北京人民邮电出版社, 2005 [35]
2005, 李天仁, 北京, [M] 中国出版集团北京人民邮电出版社, 2005 [36]
2005, 李天仁, 北京, [M] 中国出版集团北京人民邮电出版社, 2005 [37]
2005, 李天仁, 北京, [M] 中国出版集团北京人民邮电出版社, 2005 [38]
2005, 李天仁, 北京, [M] 中国出版集团北京人民邮电出版社, 2005 [39]
2005, 李天仁, 北京, [M] 中国出版集团北京人民邮电出版社, 2005 [40]
2005, 李天仁, 北京, [M] 中国出版集团北京人民邮电出版社, 2005 [41]
2005, 李天仁, 北京, [M] 中国出版集团北京人民邮电出版社, 2005 [42]
2005, 李天仁, 北京, [M] 中国出版集团北京人民邮电出版社, 2005 [43]
2005, 李天仁, 北京, [M] 中国出版集团北京人民邮电出版社, 2005 [44]
2005, 李天仁, 北京, [M] 中国出版集团北京人民邮电出版社, 2005 [45]
2005, 李天仁, 北京, [M] 中国出版集团北京人民邮电出版社, 2005 [46]
2005, 李天仁, 北京, [M] 中国出版集团北京人民邮电出版社, 2005 [47]
2005, 李天仁, 北京, [M] 中国出版集团北京人民邮电出版社, 2005 [48]
2005, 李天仁, 北京, [M] 中国出版集团北京人民邮电出版社, 2005 [49]
2005, 李天仁, 北京, [M] 中国出版集团北京人民邮电出版社, 2005 [50]
2005, 李天仁, 北京, [M] 中国出版集团北京人民邮电出版社, 2005 [51]
2005, 李天仁, 北京, [M] 中国出版集团北京人民邮电出版社, 2005 [52]
2005, 李天仁, 北京, [M] 中国出版集团北京人民邮电出版社, 2005 [53]
2005, 李天仁, 北京, [M] 中国出版集团北京人民邮电出版社, 2005 [54]
2005, 李天仁, 北京, [M] 中国出版集团北京人民邮电出版社, 2005 [55]
2005, 李天仁, 北京, [M] 中国出版集团北京人民邮电出版社, 2005 [56]
2005, 李天仁, 北京, [M] 中国出版集团北京人民邮电出版社, 2005 [57]
2005, 李天仁, 北京, [M] 中国出版集团北京人民邮电出版社, 2005 [58]
2005, 李天仁, 北京, [M] 中国出版集团北京人民邮电出版社, 2005 [59]
2005, 李天仁, 北京, [M] 中国出版集团北京人民邮电出版社, 2005 [60]
2005, 李天仁, 北京, [M] 中国出版集团北京人民邮电出版社, 2005 [61]
2005, 李天仁, 北京, [M] 中国出版集团北京人民邮电出版社, 2005 [62]
2005, 李天仁, 北京, [M] 中国出版集团北京人民邮电出版社, 2005 [63]
2005, 李天仁, 北京, [M] 中国出版集团北京人民邮电出版社, 2005 [64]
2005, 李天仁, 北京, [M] 中国出版集团北京人民邮电出版社, 2005 [65]
2005, 李天仁, 北京, [M] 中国出版集团北京人民邮电出版社, 2005 [66]
2005, 李天仁, 北京, [M] 中国出版集团北京人民邮电出版社, 2005 [67]
2005, 李天仁, 北京, [M] 中国出版集团北京人民邮电出版社, 2005 [68]
2005, 李天仁, 北京, [M] 中国出版集团北京人民邮电出版社, 2005 [69]
2005, 李天仁, 北京, [M] 中国出版集团北京人民邮电出版社, 2005 [70]
2005, 李天仁, 北京, [M] 中国出版集团北京人民邮电出版社, 2005 [71]
2005, 李天仁, 北京, [M] 中国出版集团北京人民邮电出版社, 2005 [72]
2005, 李天仁, 北京, [M] 中国出版集团北京人民邮电出版社, 2005 [73]
2005, 李天仁, 北京, [M] 中国出版集团北京人民邮电出版社, 2005 [74]
2005, 李天仁, 北京, [M] 中国出版集团北京人民邮电出版社, 2005 [75]
2005, 李天仁, 北京, [M] 中国出版集团北京人民邮电出版社, 2005 [76]
2005, 李天仁, 北京, [M] 中国出版集团北京人民邮电出版社, 2005 [77]
2005, 李天仁, 北京, [M] 中国出版集团北京人民邮电出版社, 2005 [78]
2005, 李天仁, 北京, [M] 中国出版集团北京人民邮电出版社, 2005 [79]
2005, 李天仁, 北京, [M] 中国出版集团北京人民邮电出版社, 2005 [80]
2005, 李天仁, 北京, [M] 中国出版集团北京人民邮电出版社, 2005 [81]
2005, 李天仁, 北京, [M] 中国出版集团北京人民邮电出版社, 2005 [82]
2005, 李天仁, 北京, [M] 中国出版集团北京人民邮电出版社, 2005 [83]
2005, 李天仁, 北京, [M] 中国出版集团北京人民邮电出版社, 2005 [84]
2005, 李天仁, 北京, [M] 中国出版集团北京人民邮电出版社, 2005 [85]
2005, 李天仁, 北京, [M] 中国出版集团北京人民邮电出版社, 2005 [86]
2005, 李天仁, 北京, [M] 中国出版集团北京人民邮电出版社, 2005 [87]
2005, 李天仁, 北京, [M] 中国出版集团北京人民邮电出版社, 2005 [88]
2005, 李天仁, 北京, [M] 中国出版集团北京人民邮电出版社, 2005 [89]
2005, 李天仁, 北京, [M] 中国出版集团北京人民邮电出版社, 2005 [90]
2005, 李天仁, 北京, [M] 中国出版集团北京人民邮电出版社, 2005 [91]
2005, 李天仁, 北京, [M] 中国出版集团北京人民邮电出版社, 2005 [92]
2005, 李天仁, 北京, [M] 中国出版集团北京人民邮电出版社, 2005 [93]
2005, 李天仁, 北京, [M] 中国出版集团北京人民邮电出版社, 2005 [94]
2005, 李天仁, 北京, [M] 中国出版集团北京人民邮电出版社, 2005 [95]
2005, 李天仁, 北京, [M] 中国出版集团北京人民邮电出版社, 2005 [96]
2005, 李天仁, 北京, [M] 中国出版集团北京人民邮电出版社, 2005 [97]
2005, 李天仁, 北京, [M] 中国出版集团北京人民邮电出版社, 2005 [98]
2005, 李天仁, 北京, [M] 中国出版集团北京人民邮电出版社, 2005 [99]
2005, 李天仁, 北京, [M] 中国出版集团北京人民邮电出版社, 2005 [100]

图书在版编目(CIP)数据

供应链管理 / 邵晓峰, 张存禄, 李娟编著. —北京: 高等教育出版社, 2013. 9

ISBN 978-7-04-037758-3

I. ①供… II. ①邵… ②张… ③李… III. ①供应链管理—高等学校—教材 IV. ①F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 202805 号

策划编辑 刘自挥 责任编辑 刘自挥 王驰宇 封面设计 吴昊 责任印制 蔡敏燕

出版发行	高等教育出版社	咨询电话	400-810-0598
社址	北京市西城区德外大街4号	网 址	http://www.hep.edu.cn
邮政编码	100120		http://www.hep.com.cn
印 刷	上海华教印务有限公司		http://www.hepsh.com
开 本	787mm×1092mm 1/16	网上订购	http://www.landaco.com
印 张	23.25		http://www.landaco.com.cn
字 数	506千字	版 次	2013年9月第1版
购书热线	010-58581118	印 次	2013年9月第1次印刷
	021-56717287	定 价	39.50元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 请到所购图书销售部门联系调换

版权所有 侵权必究

物料号 37758-00

前言

在经济全球化和一体化的发展趋势中,企业面临着前所未有的机遇和挑战。如何抓住市场机遇,整合内外部资源,快速、有效地满足市场需求,提高客户的满意度水平,是企业面临的一大挑战。以生产和产品为中心的管理模式已经不能适应现代市场竞争的需要,取而代之的是以客户为中心的供应链管理,企业之间的竞争也已转变为供应链之间的竞争。正如美国著名的供应链管理专家 Christopher 所言,“市场中只有供应链而没有企业”,“21 世纪的竞争不再是企业与企业之间的竞争,而是供应链与供应链之间的竞争”。谁的供应链能够对顾客的需求做出快速反应,提供高质量、个性化的产品及优质的服务,谁就能在竞争中获取更强的竞争优势。供应链中存在许多降低成本、提高竞争力的机会,因此,供应链管理也就成为现代企业的热门话题之一。根据《供应链管理世界》(SCM World)发布的报告,在被调查的企业中,有 41.7% 的企业将企业供应链管理的首要功能定位在提升企业的竞争力。近年来,供应链管理得到了国内外学术界和企业界人士的极大关注。国际上许多著名企业如苹果公司、戴尔公司、Zara、宝洁、沃尔玛,在供应链管理实践中取得了巨大的成效,通过供应链管理创新实现了竞争力的提升。

本书系统地阐述供应链管理的基本概念、理论、方法和技术,全书共分四篇十二章,涵盖供应链管理基础、供应链设计与管理、供应链协调与管理、供应链改善四大模块。在供应链管理基础模块中,具体介绍供应链管理的基本概念、驱动类型、供应链运作参考模型以及供应链管理中的实际问题 and 实施策略。在供应链设计与管理模块中,具体介绍供应链中客户服务策略的制定、供应链与产品的协调设计、供应链网络设计、供应管理和分销渠道设计与管理等。在供应链协调与管理模块中,具体介绍供应链中的信息价值、供应链协调机制和合约、供应链金融。在供应链改善模块中,具体介绍供应链绩效管理和业务流程管理的内容。

在本书的编写过程中,作者对章节内容进行了精心安排,既追求全书在体系结构上的完整性,又力求体现出问题导向的特点。因此,本书采用模块编排的方式,各模块、各章节组合构成了完整的理论体系。同时,各模块又是问题导向型的,单独可成体系,可用作不同专题教学所需。本书的主要特色是注重理论与实际的有机结合,在阐述各章节理论的同时,给出了许多企业的实际例子,并且在每章章尾给出了具体的案例供教学使用和读者思考。本书适合作为高等学校供应链管理课程的教材和运营管理课程的教学参考书,也可以作为相关企业管理人员的参考书。

在本书编写中,上海交通大学安泰经济与管理学院邵晓峰教授承担了第一章、第三章、第四章、第五章、第六章、第七章、第八章、第十章和第十二章的编写工作,并负责全书的结构设计以及最后的统稿工作;厦门大学管理学院张存禄教授承担了第二

章和第十一章的编写工作;第九章由南京大学工程管理学院李娟副教授编写。除此之外,陈娟博士、李美燕博士等为本书提供了许多素材。本书的编写得到国家自然科学基金会和上海市曙光计划的资助(资助号:71072064)。另外,本书在撰写过程中,参考和引用了国内外有关研究成果和文献,在此一并向所有帮助过本书撰写和出版的朋友们表示感谢。

由于作者水平有限,写作时间仓促,兼之供应链管理的理论体系还不够成熟,许多供应链新问题不断涌现,因此,书中难免会有一些不妥与疏漏之处,恳请读者提出批评意见,并及时将您的宝贵意见反馈给我们。

邵晓峰

上海交通大学安泰经济与管理学院

2013年7月

目 录

第一篇 供应链管理基础

第一章 供应链管理导论	003
第一节 供应链管理的基本概念	003
专栏 1-1 Gartner 供应链 25 强企业	006
专栏 1-2 戴尔供应链管理模式	009
第二节 供应链管理面临的问题	010
第三节 企业供应链管理的实施	013
本章小结	015
复习思考题	016
案例 苹果公司的无缝供应链	016
第二章 供应链运作参考模型	020
第一节 供应链运作参考模型的基本流程	020
专栏 2-1 供应链协会	026
第二节 供应链运作参考模型的应用	027
本章小结	030
复习思考题	030
案例 吴越电梯公司	031

第二篇 供应链设计与运营

第三章 客户服务	045
第一节 客户服务要素	045
专栏 3-1 苏宁的阳光服务承诺	050
专栏 3-2 京东商城的售后服务政策	052
第二节 客户服务策略的制定方法	054
第三节 客户服务的实施	071
本章小结	073
复习思考题	073
案例 电商的客户服务投诉问题	074

第四章 供应链与产品的协调设计	077
第一节 供应链设计因素	077
专栏 4-1 三星供应链的革新	080
第二节 面向产品的供应链设计	082
专栏 4-2 Zara 供应链的快速响应和柔性	084
第三节 面向大规模定制的供应链设计	085
专栏 4-3 惠普的供应链创新——基于产品设计供应链模式	089
第四节 面向供应链管理的产品与过程设计	090
本章小结	093
复习思考题	094
案例 富康股份有限公司	094
第五章 供应链网络设计	100
第一节 供应链网络构成与影响因素	100
专栏 5-1 联合利华的中国生产网络规划	103
第二节 供应链网络设计的方法	105
专栏 5-2 京东、苏宁、海尔等企业巨资布局配送物流网络	112
第三节 供应链网络设施选址模型	113
本章小结	117
复习思考题	117
案例 科诺实业的物流网络规划	118
第六章 供应管理	126
第一节 供应管理的作用	126
专栏 6-1 宜家的经济采购策略	128
第二节 自制与外包决策	129
专栏 6-2 嘉宜美与宜家的对抗	133
第三节 供应商选择	135
第四节 采购量决策	143
第五节 供应商关系管理	155
专栏 6-3 本田公司与其供应商的合作伙伴关系	157
本章小结	159
复习思考题	160
案例 华夏汽车工业集团的一体化供应管理	162
第七章 分销渠道设计与管理	166
第一节 分销渠道概述	166
第二节 分销渠道设计	171
专栏 7-1 安利公司的渠道转型	176
专栏 7-2 可口可乐公司的 22 种渠道	180
第三节 分销渠道控制与管理	182

本章小结	193
复习思考题	194
案例 李宁如何化解电商矛盾	194

第三篇 供应链协调与管理

第八章 信息与供应链管理	199
第一节 供应链中的牛鞭效应	199
第二节 促进信息共享的合作模式	209
专栏 8-1 CPFR 在 Nabisco 公司和 Wegmans 公司的应用	220
第三节 供应链中的信息技术	221
专栏 8-2 电子标签抬高沃尔玛门槛	228
本章小结	230
复习思考题	231
案例 啤酒游戏	232
巴里勒公司的准时配送制	234
第九章 供应链协调与合同	239
第一节 供应链中失调的现象与原因	239
专栏 9-1 企业竞争新武器:协调	239
专栏 9-2 服装业的库存剩余痼疾	240
专栏 9-3 层层加价的菜篮子	241
第二节 基于合同的供应链协调管理	243
专栏 9-4 期权合同:带刺的玫瑰	249
第三节 考虑私有信息的供应链协调合同设计	249
第四节 竞争对供应链协调合同设计的影响	252
专栏 9-5 商业竞争的新潮流:供应链之间的竞争	254
专栏 9-6 中国 3C 行业的白炙化竞争	255
专栏 9-7 直营模式与分销模式孰优	256
第五节 公平感对供应链协调的影响	257
本章小结	259
复习思考题	260
案例 考虑分配公平和同行公平的供应链合同	260
第十章 供应链金融	262
第一节 中小企业融资	262
专栏 10-1 央视聚焦钱流:中小企业融资难	266
第二节 供应链金融概述	267
第三节 供应链金融产品	276
专栏 10-2 工商银行的“沃尔玛供应商融资解决方案”	285

第四节 供应链类型与融资需求	286
本章小结	292
复习思考题	293
案例 五星钢铁的融资困境	293

第四篇 供应链改善

第十一章 供应链绩效管理	299
第一节 供应链绩效评价的意义与原则	299
第二节 供应链绩效评价方法	300
第三节 供应链竞争力评价	306
第四节 供应链目标管理与标杆管理	316
专栏 11-1 美孚公司的标杆管理	320
本章小结	321
复习思考题	322
案例 远东集装箱制造公司	322
第十二章 业务流程管理	325
第一节 业务流程重组的概念与基本思想	325
第二节 业务流程重组的思路和方法	333
第三节 业务流程重组成功的关键因素分析	352
专栏 12-1 BPR 的六大误区	354
本章小结	359
复习思考题	359
案例 某公司的进货流程	360
主要参考文献	361
教学资源索取单	

供应链管理 Supply Chain Management

第一篇

供应链管理基础

第一章 供应链管理导论

第二章 供应链运作参考模型

第一章

供应链管理导论

苹果、戴尔、沃尔玛和宝洁等公司在各自行业中脱颖而出,这些成功企业有一个共同的特点,它们都是卓越的供应链管理,拥有强大的供应链管理能力和供应链创新能力。21 世纪的市场竞争已不单是企业与企业之间的竞争,而更多地体现为企业供应链之间的竞争。谁的供应链能够对客户的需求作出快速反应,提供高质量、个性化的产品及优质的服务,谁就能够在竞争中取胜。本章简要介绍供应链管理的基本概念和特点,供应链的三种驱动模式以及供应链管理的主要问题和实施策略。

第一节 供应链管理的基本概念

一、供应链

供应链是指围绕核心企业,通过信息流、物流、资金流将供应商、制造商、分销商、零售商直到最终用户连成一个整体的功能网链结构模式,链中的成员称为供应链的节点。更确切地说,供应链是描述商品“需—产—供”过程中各实体和活动及其相互关系动态变化的网络。在整个供应链中,对业务运作起关键主导作用、对供应链上其他节点企业进行协调管理的企业就是供应链的核心企业。根据核心企业在供应链中所处的位置和所起的作用不同,通常有三类供应链:以制造商为核心企业的供应链、以经销商为核心企业的供应链、以供应商为核心企业的供应链。由于供应链中涉及多个环节,供应链中的核心企业可以是唯一的,也可能存在不止一个核心企业,例如,在钢铁产品的供应链中,对于中间环节的钢铁经销企业来说,其供应链上游的钢铁厂和下游的大型钢铁需求企业都可能是核心企业。此外,由于企业面对多家、多种不同的供应商或者经销商,因此,对于特定企业来说,在供应链中充当的角色可能是多重的,在某条供应链中充当核心企业的作用,而在另外一条供应链中则可能充当的是非核心企业的角色。在供应链中,核心企业也不是固定不变的,核心企业会随着供应链主要业务的变化、稀缺资源的转移、市场环境的演变等因素而发生动态变化。

在一条典型的供应链中,厂商先进行原材料、零部件的采购,然后在一家或多家工厂进行产品的生产,并将产成品运往物流中心(配送中心)作暂时储存,最后把产品运往批发商、零售商或顾客。为了降低成本和提高服务水平,供应链管理决策必须考

考虑供应链各环节之间的相互作用。一般而言,供应链涉及多个环节,这些供应链环节包括:零部件和原材料供应商、制造商、分销商和批发商、零售商以及顾客。

图 1-1 反映了意大利最大的通心面食生产商巴里勒公司(Barilla)的通心面产品的供应链。巴里勒拥有分布在意大利各地的多家通心面生产工厂,如布雷班迪(Bribanti)工厂、卡利亚里(Cagliari)工厂、福吉亚(Foggia)工厂等。通心面生产的主要原料包括面粉、鸡蛋或菠菜粉。巴里勒将不同品种的通心面安排在不同的工厂专业化生产,完成的产品先从生产工厂运往两个中央配送中心:位于意大利皮德里格那奴的北方中央配送中心和位于那不勒斯郊区的南方中央配送中心,经销商从这两大配送中心采购通心面产品,然后通过超市将产品销售给顾客。巴里勒公司大部分的通心面产品批发给经销商,然后通过超市进行销售,也有部分产品是由许多杂货店销售的,通常,这些杂货店向巴里勒公司自营的仓库进货。从图 1-1 中可知,巴里勒公司的供应链包括上游的面粉厂、鸡蛋或菠菜粉等原料供应商、分布在意大利各地的通心面加工厂、南北两大配送中心,以及下游的自营仓库、分销商、超市、杂货店、顾客。在这条供应链中,巴里勒公司充当核心企业的角色。

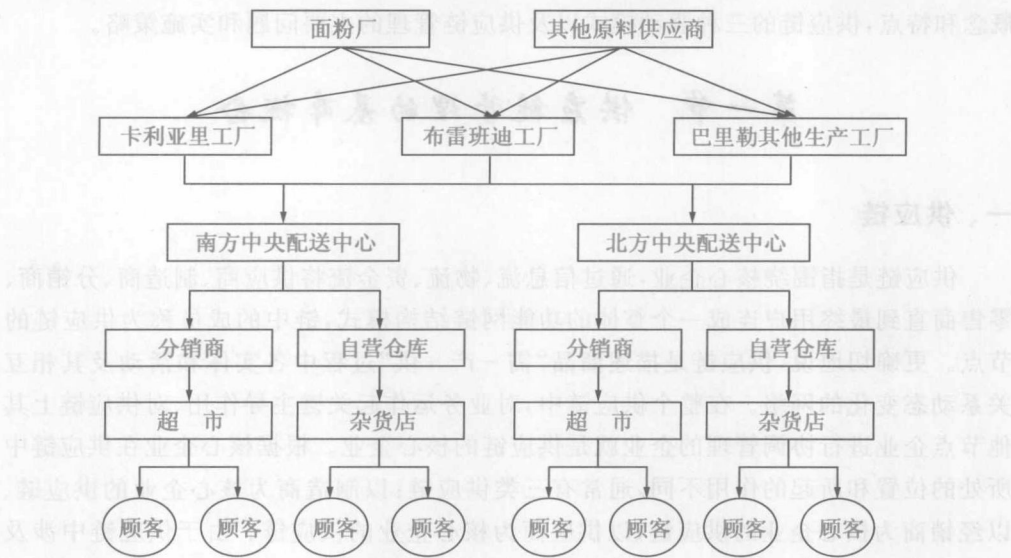


图 1-1 巴里勒公司通心面产品的供应链

二、供应链管理

(一) 供应链管理的定义

供应链管理是在满足服务水平要求的前提下,为了使系统成本达到最低而采用的将供应商、制造商、分销商和零售商等有效地集成起来,生产正确的产品,并把正确数量的产品在正确的时间配送到正确的地点的一套管理方法。

这个定义包括三层含义:

(1) 供应链管理在管理范围方面与传统的企业管理有着巨大的差别。传统的企

业管理将管理的范围局限于企业内部各部门的管理以及部门之间的集成管理,而供应链管理则需要分析研究在产品满足顾客需求的过程中对成本有影响的所有组织,包括供应商、制造工厂、下游经销商、零售商等环节。有时还有必要考虑供应商的供应商及客户的客户,因为他们对供应链的绩效都会产生影响。也就是说,供应链管理在管理范围方面对传统的企业管理进行了前后拓展,使传统的企业向扩展型企业(extended enterprise)发展。

(2) 供应链管理的目的与传统企业管理的目的不同。传统企业管理的目的在于追求单个企业或节点的利润最大化或成本最低,而供应链管理的目的在于追求整个供应链系统的效率和经济性,使系统总成本达到最小,系统总成本包括产品的生产成本、原材料和零部件的采购成本、运输和配送成本以及物料、在制品和产成品的库存成本。因此,供应链管理的重点在于采用系统分析方法降低整个供应链的成本,而不是简单地降低运输成本或减少库存。

(3) 供应链管理包括公司战略层次、战术层次和作业层次上的活动。供应链管理涉及公司战略层次方面的决策,如供应链网络的设计、战略合作伙伴的选择,还包括一些战术层次与作业层次上的活动,如运输路线的确定、库存策略、车辆调度、采购。

供应链管理是在 20 世纪 80 年代初期提出的一种新的管理理论。最初的供应链管理是指企业内部市场、销售、计划和采购、制造等部门之间的协调管理。后来,供应链管理发展到企业与其供应商之间的供需管理,以及从原材料供应商、制造商、销售商到客户的链式管理。目前的供应链管理则强调的是一种网络式的管理,即对从原材料供应开始、经过产品制造环节到销售网络,将供应商、制造商、分销商、零售商直到最终用户连成一体功能网络结构进行计划、协调与控制的管理模式,确保在正确的时间内,将正确的产品送到正确地点的正确客户手中。

(二) 供应链管理的特点

供应链管理具有以下特点:

(1) 强调以客户为中心。供应链管理追求的目标是满足客户的要求,检验供应链管理绩效的最终指标是客户满意度。供应链管理的本质是在满足客户需求的前提下,协调上下游各环节,达到降低供应链总成本的目标。

(2) 强调企业之间的合作。供应链管理要求打破传统的经营意识,通过企业之间建立起新颖的合作伙伴关系,来提高整个供应链的运行效率,降低整个供应链的运行成本,实现对客户需求的快速反应。供应链管理关注企业之间如何建立有效的协调机制和合作方式,实现利益共享、风险共担。

(3) 强调企业之间的集成化管理。供应链管理强调上下游之间的信息共享,要求企业充分利用现代信息技术,对传统的业务流程进行重组,实现企业之间的集成化管理。在现代供应链管理中,信息是一个核心要素。离开了信息的支持,供应链管理的目的就无法有效的实现。现代信息技术,如 RFID、EDI、ERP、SCM 系统等,是供应链管理中常用的技术。信息技术的应用可以简化作业环节,同时提高工作效率和准确性。



专栏 1-1

Gartner 供应链 25 强企业

全球最具权威的 IT 研究与顾问咨询公司 Gartner 根据公司的财务信息(包括资产回报率、库存周转周期和收入增长率)和业界对公司供应链领先地位的认可程度(包括同行意见和 Gartner 公司意见)两方面因素,对全球企业的供应链进行评价和排名,表 1-1 给出了 2010—2012 年供应链全球 25 强企业的信息。

表 1-1 供应链 25 强名单

2012 年度	2011 年度	2010 年度
1. Apple	1. Apple	1. Apple
2. Amazon	2. Dell	2. Procter & Gamble
3. McDonald's	3. Procter & Gamble	3. Cisco Systems
4. Dell	4. Research In Motion	4. Wal-Mart Stores
5. Procter & Gamble	5. Amazon	5. Dell
6. Coca-Cola Company	6. Cisco Systems	6. PepsiCo
7. Intel	7. Wal-Mart Stores	7. Samsung
8. Cisco Systems	8. McDonald's	8. IBM
9. Wal-Mart Stores	9. PepsiCo	9. Research In Motion
10. Unilever	10. Samsung	10. Amazon.com
11. Colgate-Palmolive	11. Coca-Cola Company	11. McDonald's
12. PepsiCo	12. Microsoft	12. Microsoft
13. Samsung	13. Colgate-Palmolive	13. Coca-Cola Company
14. Nike	14. IBM	14. Johnson & Johnson
15. Inditex	15. Unilever	15. Hewlett-Packard
16. Starbucks	16. Intel	16. Nike
17. H&M	17. HP	17. Colgate-Palmolive
18. Nestle	18. Nestle	18. Intel
19. Research In Motion	19. Inditex	19. Nokia
20. Caterpillar	20. Nike	20. Tesco
21. 3M	21. Johnson & Johnson	21. Unilever
22. Johnson & Johnson	22. Starbucks	22. Lockheed Martin
23. Cummins	23. Tesco	23. Inditex
24. Hewlett-Packard	24. 3M	24. Best Buy
25. Kimberly-Clark	25. Kraft Foods	25. Schlumberger

三、供应链驱动类型

按照供应链的驱动类型划分,供应链可分成推动型供应链、拉动型供应链和推拉混合型供应链三大类。从供应链的管理目标来说,不同类型的供应链会有不同的供应链管理目标,也会制定不同的供应链运作控制和管理策略。

(一) 推动型供应链

推动型供应链是指从上游厂商以及部件和产品生产厂商的角度出发,根据产品的生产周期和库存现状有计划地将产品推给下游客户,核心企业是整个供应链运行节奏的控制者。推动模式比较适合于供应链中需求不确定性相对较小,能通过预测进行管理的产品。

在推动型供应链中(如图 1-2 所示),企业通常根据历史的销售情况,预测未来的需求情况,并根据市场预测和公司的发展目标,制订相关的生产和分销计划。推动型供应链,往往对应着通用性强、大批量生产的、可被重复销售的功能产品。其运作的核心是强调供应链的运作效率性,强调以低成本为目标,持续地对整个供应链上下游进行优化。在推动型供应链中,为了保证市场供给充足,通常供应链中各个环节都会对各自的库存设置一个合理的范围。推动型供应链主要以核心企业的视角来组织和生产,驱动整个供应链的运作,采用的最主要的供应链策略是有效客户响应策略(effective customer response)。其优点是:①容易形成制造和运输的规模效应;②充裕的库存可以及时调整供需间的不平衡;③产品的边际成本低;④供应链的生产负荷稳定,设备利用率高;⑤供应链运行比较平稳;⑥交货可靠性高。缺点在于:①通常需要储备较高的原材料、在制品和成品库存,库存占用大量的流动资金;②对市场变化的反应比较迟钝,不能及时满足变化的需求;③当某些产品的需求消失时,会面临库存积压和贬值的风险;④容易导致真实需求信息失真,出现“牛鞭效应”,尤其是随着供应链层级的增加会放大信息不对称的程度;⑤供应链上的企业协调性相对较差。

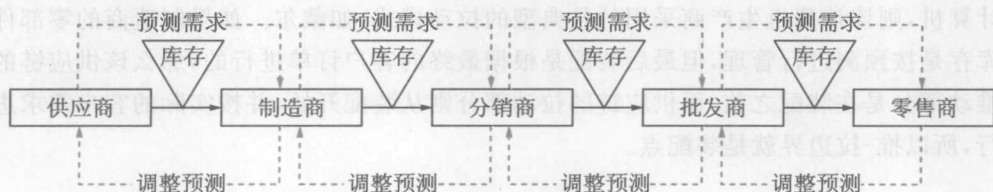


图 1-2 推动型供应链示意图

(二) 拉动型供应链

拉动型供应链是从下游和最终顾客的需求角度出发,按照顾客需求情况来组织生产,以获得最终消费者需求信息的下游零售商、经销商或者顾客群体本身作为供应链运行节奏的控制者。拉动型模式比较适合于供应链中不确定性高,需要按实际需求进行管理的产品,对应的产品类型是个性化突出、定制程度高、产品更新换代快、季节性或者生命周期短的创新产品。

在拉动型供应链中(如图 1-3 所示),生产和分销是由需求驱动的,即生产和分销活动是根据真正的客户需求确定的,而不是根据需求预测确定的,整个供应链的驱动主要来自下游。在典型的拉动型供应链中,企业通常不需要持有很高的库存。在拉动型供应链中,供应链必须要有快速的信息传递能力和反应能力,供应链各成员企业可以及时获取客户的需求信息,并通过相互合作与协调,快速满足客户的需求。拉动型供应链运作的核心是强调供应链运作的敏捷性(快速反应),强调以最快的供应链响应速度组织生产和物流,保证产品供给和销售的准确性和及时性。

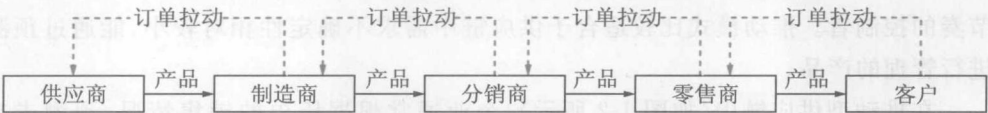


图 1-3 拉动型供应链示意图

拉动型供应链的优点在于:大大降低了各类库存和减少了流动资金的占用,从而降低了库存积压和失效的风险;其缺点主要是:面临能否及时获取资源和及时交货以满足市场需求的风险。因此,当提前期不太可能缩短时,拉动型系统是很难实现的。此外,在拉动型系统中,也比较难以实现生产和运输的规模优势。

(三) 推拉混合型供应链

推拉混合型供应链则对通用零部件生产的供应链环节采用推式供应链的驱动模式,而对供应链下游环节(包括定制、组装环节)采用拉式供应链的驱动模式,在接到确切的订单后再进行最终产品的组装或生产。

在推拉模式中,供应链的某些环节以推动的形式运行,其余的环节则采用拉动模式。推动与拉动的交界处称为推-拉边界。在推拉型供应链中,推-拉边界位于从原材料采购开始到将产品交付给顾客的时间段中的某一点,如图 1-4 所示。例如,在计算机行业,如果某家计算机生产商,根据预测进行生产和分销决策,则该计算机生产商采用的是典型的推动模式,如联想。相反,如果计算机生产商按客户订单需要装配计算机,则该计算机生产商采用的是典型的拉动模式,如戴尔。如果制造商的零部件库存是按预测进行管理,但最后装配是根据最终的客户订单进行的,那么该供应链的推动部分是在装配之前,而供应链的拉动部分则从装配开始,并按实际的客户需求进行,所以推-拉边界就是装配点。

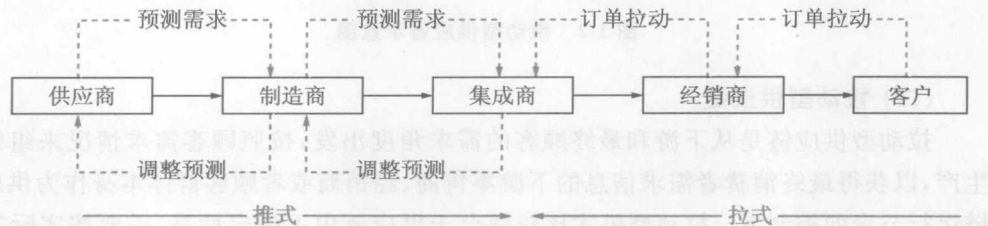


图 1-4 推拉混合型供应链示意图(以定制点在下游为例)