



面向“十二五”高等教育课程改革项目研究成果

供应链_{管理}

Guanli Gongyinglian

● 陈明蔚 编著

 北京理工大学出版社
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

面向“十二五”高等教育课程改革项目研究成果

供应链管理

陈明蔚 编著

 **北京理工大学出版社**
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

内容简介

本书的编写以培养应用型人才为目标,注重案例教学,突出实务,各章均有导入案例,章末设有本章小结、讨论题及案例分析题等内容,其中讨论题和案例分析题部分可作为阅读理解资料,便于学生对知识的理解和掌握。

本书内容包括理解物流与供应链、供应链管理策略与决策、供应链的驱动要素与障碍因素、供应链的需求与供给管理、供应链中的库存策略、供应链中的运输、供应链的组织与控制、供应链管理方法、供应链绩效评价、供应链中的网络设计、信息技术在供应链中的运用、供应链的协调和电子商务与供应链等共13章内容。

本书可作为物流管理及相关专业的教材,也可供从事相关专业研究的高校师生及相关人员阅读参考。

版权专有 侵权必究

图书在版编目(CIP)数据

供应链管理/陈明蔚编著. —北京:北京理工大学出版社, 2011. 8

ISBN 978 - 7 - 5640 - 4771 - 9

I. ①供… II. ①陈… 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 (2011) 第 159645 号

出版发行 / 北京理工大学出版社

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街 5 号

邮 编 / 100081

电 话 / (010)68914775(总编室) 68944990(批销中心) 68911084(读者服务部)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 北京市通州富达印刷厂

开 本 / 787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张 / 14

字 数 / 323 千字

版 次 / 2011 年 8 月第 1 版 2011 年 8 月第 1 次印刷

印 数 / 1 ~ 1500 册

定 价 / 32.00 元



责任校对 / 周瑞红

责任印制 / 吴皓云

图书出现印装质量问题, 本社负责调换

前 言

应北京理工大学出版社的邀请,笔者非常荣幸地编写了本书。经过近一年的努力,很高兴本书就要出版使用了。笔者感觉自己很幸运,同时也感觉到一丝不安。进入 21 世纪后,供应链管理领域,无论在理论上,还是在实践上,都有了很大的发展,未来企业的竞争是供应链之间的竞争的概念更加得到认同,供应链理念已经深深渗透到企业经营管理实践和理论研究之中。

本书在编写过程中整体体系参考了国内外众多的教材和文献资料,在内容结构设计上符合目前国际流行的同类教材的编写体系,同时还兼顾了专业教学的特点及要求,体现了“以人为本”的教学理念。本书在编写时,尽量遵循了以下基本原则:第一,注重学生基础知识的掌握。理论以“应用”为宗旨,只阐述必要的理论与原理,而理论来源、推导过程、理论争议基本不涉及,不做理论上的深入阐释,以学生必须掌握、能够掌握为度。第二,注重学生实务能力的培养。本书采用了大量案例,即先引入案例、后补充总结、再扩展与思考,解决社会经济发展中的各种问题,满足社会对行业人才的需求。

本书共十三章,主要从基本概论、基本理论、基本策略等方面阐述了供应链管理的相关内容。特别是在案例的选择上,基本取材于网站上国内国际成功企业在供应链管理各个领域的案例,特别是能与中国的实践相结合的案例。

本书的编写得到笔者所在学校的院、系领导的大力支持;笔者的大三学生黄丹红、叶新忠、袁一超、朱华荣、许赞冬,大二学生刘青林、蒋小莹等在图表等方面做了一些工作。感谢笔者的学院院长博士生导师沈斐敏教授、笔者的硕士导师福州大学公共管理学院的陈福集教授、笔者的博士导师长安大学经济管理学院徐海成教授给予笔者的信任和支持;感谢笔者的家人给予笔者时间上的保障和关心;感谢笔者的学生,也特别感谢周磊编辑、纪国强编辑。

由于编者水平和编写时间有限,加之物流行业发展较快,许多观点尚存在争异,因此,书中难免有较多不足之处,恳请批评与指正,以期保持教材的时代性与实用性。

陈明蔚



第一章 理解物流与供应链	(1)
1.1 物流与供应链概念	(2)
1.1.1 物流概念的产生	(2)
1.1.2 什么是供应链	(3)
1.1.3 物流/供应链的范畴	(4)
1.1.4 供应链的特征	(5)
1.1.5 供应链的类型	(6)
1.2 物流/供应链的重要性	(8)
1.2.1 供应链的三个重点：流程、人、技术	(8)
1.2.2 从客户与供货商的关系看内部供应链的重要性	(8)
1.3 物流/供应链的活动	(9)
1.3.1 物流活动与技能	(9)
1.3.2 集成化供应链管理涉及的领域	(10)
1.4 供应链的目标	(11)
1.5 物流与供应链的演变	(11)
1.5.1 物流的演进	(11)
1.5.2 供应链提出的时代背景	(12)
1.5.3 供应链发展历史	(13)
1.5.4 供应链概念的形成	(13)
1.6 物流/供应链的未来发展	(14)
1.6.1 全球网络供应链	(14)
1.6.2 信息化及信息数据的可视化	(14)
1.6.3 电子商务发展	(15)
1.6.4 供应链结构向横向一体化与网络化发展	(15)
1.6.5 企业生产敏捷化、柔性化	(15)
1.6.6 逆向物流与绿色物流	(15)
1.6.7 中国市场的兴起	(16)

2. 供应链管理

1.7 学习目标小结	(16)
第二章 供应链管理策略与决策	(20)
2.1 供应链策略	(21)
2.1.1 策略与企业使命	(21)
2.1.2 竞争战略与供应链战略	(22)
2.1.3 竞争战略与供应链战略的匹配	(23)
2.2 供应链的决策	(28)
2.2.1 供应链战略或设计	(28)
2.2.2 供应链规划	(29)
2.2.3 供应链运营	(29)
2.2.4 推拉式供应链战略选择	(29)
2.3 学习目标小结	(31)
第三章 供应链的驱动要素与障碍因素	(34)
3.1 供应链的主要驱动要素	(35)
3.1.1 库存	(35)
3.1.2 运输	(35)
3.1.3 设施	(36)
3.1.4 信息	(36)
3.2 供应链运营的结构框架	(36)
3.3 库存	(37)
3.3.1 库存在供应链中的作用	(37)
3.3.2 库存决策的组成要素	(37)
3.4 运输	(38)
3.4.1 运输在供应链中的作用	(38)
3.4.2 运输决策的组成要素	(38)
3.5 设施	(39)
3.5.1 设施在供应链中的作用	(39)
3.5.2 设施决策的组成要素	(40)
3.6 信息	(40)
3.6.1 信息在供应链中的作用	(40)
3.6.2 信息决策的组成要素	(41)
3.6.3 预测与总体规划	(42)
3.6.4 可利用的技术方法	(42)
3.7 供应链运营的障碍因素	(42)
3.7.1 产品种类的增多	(42)
3.7.2 产品生命周期短	(43)
3.7.3 顾客要求不断增加	(43)
3.7.4 供应链所有权分裂	(43)
3.7.5 全球化	(43)

3.7.6 执行新战略的困难	(43)
3.8 学习目标小结	(44)
第四章 供应链的需求与供给管理	(47)
4.1 供应链管理中的需求预测	(47)
4.2 预测需要考虑的要素	(49)
4.2.1 需求的性质	(49)
4.2.2 预测的内容	(50)
4.3 预测技术	(51)
4.3.1 预测技术分类	(52)
4.3.2 预测的种类与流程	(53)
4.4 供应链的供给管理	(54)
4.4.1 生产能力管理	(54)
4.4.2 库存管理	(55)
4.4.3 供给计划	(55)
4.5 供应量的需求满足	(57)
4.5.1 需求满足的重要性和目的	(57)
4.5.2 需求满足的功能	(58)
4.6 学习目标小结	(60)
第五章 供应链中的库存策略	(63)
5.1 供应链管理环境下的库存	(64)
5.2 供应链中的不确定性与库存	(66)
5.2.1 供应链中的不确定性	(66)
5.2.2 供应链的不确定性与库存的关系	(66)
5.3 供应链管理环境下的库存管理策略	(67)
5.3.1 库存管理的基本原理	(67)
5.3.2 供应商管理库存系统	(68)
5.3.3 联合库存管理策略	(69)
5.3.4 JIT 库存管理	(70)
5.3.5 MRP 库存控制	(71)
5.4 供应链库存的常用策略及计算模型	(71)
5.4.1 获取供应链规模经济的手段: 循环库存	(71)
5.4.2 解决供应链中不确定性问题的手段: 安全库存	(75)
5.4.3 经济订货批量模型	(76)
5.5 学习目标小结	(77)
第六章 供应链中的运输	(81)
6.1 运输的作用与原理	(82)
6.1.1 运输在供应链中的作用	(82)
6.1.2 运输的基本原理	(82)

4 供应链管理

6.1.3 供应链运输的不确定性	(83)
6.2 运输决策的内容及运输决策的影响因素	(83)
6.2.1 运输决策的内容	(83)
6.2.2 运输决策的影响因素	(83)
6.3 各种运输方式的特征及其运营特点	(84)
6.3.1 运输方式	(84)
6.3.2 各种运输方式的技术经济特征	(85)
6.3.3 运输需求与供给	(85)
6.3.4 运输市场及特征	(86)
6.4 供应链中运输网络的设计	(86)
6.5 运输运作方式的选择	(89)
6.5.1 供应链运输管理的程序	(89)
6.5.2 运输运作管理需要考虑的事项	(89)
6.6 协同运输管理——新型供应链管理模式	(90)
6.6.1 协同运输管理的由来和含义	(90)
6.6.2 实施协同管理效果	(90)
6.7 学习目标小结	(91)
第七章 供应链的组织与控制	(94)
7.1 企业组织架构与物流职能	(94)
7.1.1 供应链管理与传统管理的区别	(95)
7.1.2 供应链管理的特点	(95)
7.1.3 供应链管理作为价值结构的管理与整合工具	(95)
7.2 物流组织的发展	(96)
7.3 企业物流组织的构成和类型	(96)
7.3.1 功能性组织	(96)
7.3.2 区域型组织结构	(97)
7.3.3 双信息中心式企业	(98)
7.3.4 整车物流联盟	(99)
7.3.5 基于联邦模式的组织结构	(100)
7.3.6 典型物流组织结构优化案例分析——烟草商业企业现代物流体系构建的初步设想	(101)
7.4 物流中心及类型	(101)
7.4.1 供应链环境下的现代物流中心概念	(102)
7.4.2 供应链环境下的现代物流中心功能及作用	(103)
7.4.3 供应链环境下的现代物流中心类型	(104)
7.4.4 供应链环境下的现代物流中心空间布局规划	(104)
7.4.5 供应链环境下的现代物流中心规模	(105)
7.5 第三方物流	(105)
7.5.1 第三方物流概述	(105)

7.5.2 第三方物流系统的组成要素	(107)
7.5.3 用系统论指导第三方物流的发展	(107)
7.6 第四方物流	(108)
7.6.1 第四方物流概述	(108)
7.6.2 一整套完善的供应链解决方案	(110)
7.6.3 供应链产生影响增加价值	(110)
7.6.4 与第三方物流的异同	(110)
7.7 学习目标小结	(111)
第八章 供应链管理方法	(115)
8.1 快速反应	(116)
8.1.1 QR 的产生背景	(117)
8.1.2 QR 的概念和优点	(117)
8.1.3 QR 的实施步骤	(117)
8.1.4 QR 的战略实施效果	(118)
8.1.5 实施 QR 战略需要遵循的原则	(119)
8.2 有效客户反应	(119)
8.2.1 ECR 产生的背景	(119)
8.2.2 ECR 系统的定义	(120)
8.2.3 ECR 预期效益 (Benefits of ECR)	(120)
8.2.4 ECR 系统的特点	(120)
8.2.5 ECR 系统实施过程中应注意的问题	(121)
8.2.6 ECR 的要素	(121)
8.2.7 QR 与 ECR 的异同点	(121)
8.3 ERP	(122)
8.3.1 ERP 的作用	(122)
8.3.2 ERP 实施效果	(123)
8.3.3 关于 ERP	(123)
8.3.4 ERP 项目的风险与 ERP 应用成功的标志	(124)
8.3.5 ERP 同 MRP II 的区别	(126)
8.4 配送资源计划 (DRP)	(127)
8.4.1 DRP 的概念	(127)
8.4.2 DRP 的原理	(127)
8.4.3 配送需求计划的优缺点	(127)
8.4.4 实现 DRP 的关键成功因素	(128)
8.4.5 企业运用 DRP 实证分析	(129)
8.5 联合计划、预测和补货系统 (CPFR)	(133)
8.5.1 CPFR 的概念	(133)
8.5.2 CPFR 的产生背景	(133)
8.5.3 CPFR 的特点	(133)

8.5.4 CPFR 的实施	(134)
8.6 学习目标小结	(135)
第九章 供应链绩效评价	(138)
9.1 供应链绩效评价概述	(139)
9.1.1 供应链绩效评价的概念及原则	(139)
9.1.2 供应链绩效评价的基本思路	(140)
9.1.3 供应链绩效评价指标的分类	(140)
9.1.4 供应链绩效评价指标的特点	(141)
9.1.5 现行企业绩效评价与供应链绩效评价的比较	(141)
9.2 供应链绩效评价指标体系	(142)
9.2.1 反映整个供应链业务流程的绩效评价指标	(142)
9.2.2 反映供应链上、下节点企业之关系的绩效评价指标	(144)
9.3 供应链绩效评价体系模型	(145)
9.3.1 三种供应链绩效评价体系模型	(145)
9.3.2 建立绩效评价体系的步骤	(146)
9.3.3 供应链绩效评价方法	(147)
9.4 几种常用的供应链绩效评价体系	(147)
9.4.1 基于供应链运作参考模型的评价体系	(147)
9.4.2 基于供应链均衡记分卡的评价体系	(148)
9.4.3 Sink and Tuttle (SaT) 体系	(148)
9.4.4 评价指标家族模型	(148)
9.5 基于 SCOR 模型的绩效衡量方法与关键绩效指标的选择	(149)
9.6 未来供应链绩效评价研究展望	(150)
9.6.1 供应链绩效评价内容界定	(150)
9.6.2 绩效评价与供应链整体优化相结合	(150)
9.6.3 基于电子商务的供应链绩效评价	(150)
9.6.4 绿色供应链中环境管理绩效评价	(151)
9.6.5 供应链绩效评价体系和方法的研究	(151)
9.7 学习目标小结	(151)
第十章 供应链中的网络设计	(154)
10.1 供应链模型	(154)
10.2 供应链的设计	(155)
10.2.1 怎样选择供应链	(155)
10.2.2 根据亿博咨询的研究, 供应链设计失败的主要原因	(156)
10.2.3 设计供应链主要解决的问题	(157)
10.2.4 基于产品的供应链设计	(157)
10.2.5 基于产品生命周期的供应链设计	(158)
10.3 供应链网络设计	(159)
10.3.1 供应链网络设计的概念架构	(159)

10.3.2	供应链网络设计的影响因素细分	(161)
10.3.3	供应链网络设计决策的步骤	(164)
10.3.4	网络设计决策框架	(165)
10.3.5	网络设计优化模型	(165)
10.3.6	网络优化模型的运用	(166)
10.4	学习目标小结	(166)
第十一章	信息技术在供应链中的运用	(170)
11.1	信息技术在供应链中的作用	(171)
11.1.1	现代信息技术的发展	(171)
11.1.2	信息技术在供应链管理中的应用	(171)
11.2	供应链中信息的重要性	(173)
11.3	供应链中信息技术支撑体系	(174)
11.4	未来决定供应链中信息技术格局的趋势	(176)
11.5	实践中的供应链信息技术	(178)
11.6	学习目标小结	(179)
第十二章	供应链的协调	(184)
12.1	供应链失调和“牛鞭效应”	(184)
12.2	“牛鞭效应”对经营业绩的影响	(187)
12.3	供应链协调中的障碍因素和解决方法	(188)
12.3.1	激励障碍	(188)
12.3.2	信息传递障碍	(188)
12.3.3	运营障碍	(188)
12.3.4	定价障碍	(189)
12.3.5	行为障碍	(189)
12.3.6	供应链协调中的解决方法	(189)
12.4	供应链合作伙伴与战略联盟	(190)
12.4.1	供应链合作伙伴关系建立的必要性分析	(190)
12.4.2	影响供应链合作伙伴关系建立的因素	(191)
12.4.3	供应链合作伙伴的选择	(192)
12.4.4	供应链合作伙伴的未来发展趋势	(193)
12.5	学习目标小结	(194)
第十三章	电子商务与供应链	(198)
13.1	电子商务在供应链中的作用	(199)
13.2	B2B 引起企业供应链变革	(199)
13.2.1	B2B 电子商务模式引起企业供应链的变革概述	(200)
13.2.2	电子商务对供应链运营业绩的影响	(200)
13.2.3	基于电子商务的供应链管理的核心思想	(201)
13.3	电子商务供应链的实践和发展	(202)

8 供应链管理

13.3.1 电子商务和供应链管理集成的必要性分析	(202)
13.3.2 电子商务环境下的 SCM 模式的发展	(202)
13.3.3 集成化电子供应链的体系结构	(203)
13.3.4 基于供应链管理的电子商务模式——以汽车行业为例	(204)
13.4 学习目标小结	(205)

理解物流与供应链

学习目标

阅读完本章节后，你将能够：

- ※ 阐述供应链及供应链管理的基本思想
- ※ 识别物流、供应链的基本活动
- ※ 讨论供应链的目标并理解供应链的重要性
- ※ 理解供应链即将成为企业获取竞争优势的重要武器之一

章前导读

沃尔玛物流——供应链管理的成功之道

沃尔玛神话般的成功，其历史的根源其实是那句朴实但难于实现的标语——天天平价，始终如一。而这一口号的实现最主要的原因是其严格控制了供应链每一环节的成本，从而可以以最低的价格出售商品，争取到尽可能多的消费者。

沃尔玛百货有限公司由美国零售业的传奇人物山姆·沃尔顿先生于1962年在阿肯色州成立。经过40余年的发展，沃尔玛百货有限公司已经成为美国最大的私人雇主和世界上最大的连锁零售商。目前，沃尔玛在全球开设了超过6000家商场，员工总数160多万。每周光临沃尔玛的顾客近1.4亿人次，商店分布在美国、墨西哥、波多黎各、加拿大、阿根廷、巴西、中国、韩国、德国、英国、日本、危地马拉、萨尔瓦多、洪都拉斯、尼加拉瓜和哥斯达黎加等16个国家。沃尔玛于1996年进入中国，在深圳开设了第一家沃尔玛购物广场和山姆会员商店。目前沃尔玛在中国经营多种业态，包括购物广场、山姆会员商店、社区店等，在全国创造了超过50000个就业机会。

在供应链环节中，沃尔玛的战略恰恰应了中国一句老话——磨刀不误砍柴工。它不是将物流环节视为企业的成本中心尽力缩减投入，而是将其视为利润中心，采用全方位的电子系统控制、最先进的技术以及对供应商的高标准要求，从而实现供应链高效益的运转。

在供应链管理方面，早在20世纪80年代初，沃尔玛便采用全电子化的快速供应QR这一现代化供应链管理新模式，并且不断将更新的技术融入这一管理模式。QR模式改变了传统

企业的商业信息保密做法,将销售信息、库存信息、生产信息、成本信息等与合作伙伴交流分享。可以说,这是供应链管理由企业内部向企业间合作的一个质的飞跃。

沃尔玛的供应链管理主要由4部分组成:

- (1) 顾客需求管理;
- (2) 供应商和合作伙伴管理;
- (3) 企业内和企业间物流配送系统管理;
- (4) 基于 Internet/Intranet 的供应链交互信息管理。

1.1 物流与供应链概念

1.1.1 物流概念的产生

物流的概念最早起源于20世纪初的美国。从20世纪初到现在近一个世纪的时间内,物流概念的产生和发展经历了三个阶段,20世纪90年代供应链理论的诞生,供应链管理系统的形成进一步导致物流管理的联合化、共同化、集约化和协调化。

1. 美国的物流定义

美国的物流定义归纳为四大派别:管理派、工程派、军事派、企业派。

管理派的定义是:物流管理是为了计划、执行和控制原材料、在制品库存及制成品从起源地到消费地有效率的流动而进行的两种或多种活动的集成。

工程派的物流定义是:物流是与需求、设计、资源供给与维护有关,以支持目标、计划及运作的科学、管理、工程及技术活动的艺术。

军事派的定义是:物流是计划、执行军队的调动与维护的科学。

《韦伯斯特大词典》(Webster Dictionary)支持了军事派的定义,该词典1963年的定义为:物流指军事物资、装备和人员的获取、维护保养和运输。

企业派给物流下了三种定义:A. 物流是与计划和执行供应链中商品及物料的搬运、储存及运输相关的所有活动,包括废弃物品及旧品的回收复用;B. 物流是围绕物料管理和实物流通所发挥的功能;C. 物流是对动态和静态库存的管理。

2. 欧洲物流协会的定义

欧洲物流协会(ELA: European Logistics Association)1994年发表的《物流术语》(Terminology in Logistics)中将物流定义为:物流是在一个系统内对人员及/或商品的运输、安排及与此相关的支持活动的计划、执行与控制,以达到特定的目的。

3. 日本物流协会的定义

1964年,日本开始使用物流这一概念,1965年,日本在政府文件中正式采用“物的流通”这个术语,简称为“物流”。到了20世纪70年代,日本已经成为世界上物流最发达的国家之一,1981年,日本综合研究所编著的《物流手册》,对“物流”的表述是:“物质资料从供给者向需要者的物理性移动,是创造时间性、场所性价值的经济活动。从物流的范畴来看,包括:包装、装卸、保管、库存管理、流通加工、运输、配送等诸种活动。”

4. 中国物流的定义

2001年4月正式颁布的中华人民共和国国家标准《物流术语》将物流定义为:“物品从

供应地向接收地的实体流动过程。根据实际需要,将运输、储存、装卸、搬运、包装、流通加工、配送、信息处理等基本功能实现有机结合。”

1.1.2 什么是供应链

供应链这一概念源于价值链,产生于20世纪80年代后期。作为国际上出现的一种新的企业组织形态和运营方式,美国管理学家Stevens认为,“供应链就是通过增值过程和分销渠道,控制从供应商的供应商到用户的用户之间的流,开始于供应的起点,结束于消费的终点”。

目前比较普遍的观点认为供应链是指围绕核心企业,通过对信息流、物流、资金流的控制,从采购原材料开始,制成中间产品以及最终产品,最后由销售网络把产品送到消费者手中的将供应商、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和模式。一个产业往往包含很多企业,其中一个企业的产品被另一个企业作为原料加以利用,使企业间发生一定的联系,这种相互联系的企业共同构成一个完整的价值链,实际上就是供应链。

供应链的概念是从扩大的生产(Extended Production)概念发展来的,它将企业的生产活动进行了前伸和后延。譬如,日本丰田公司的精益协作方式中就将供应商的活动视为生产活动的有机组成部分而加以控制和协调。这就是向前延伸。后延是指将生产活动延伸至产品的销售和服务阶段。因此,供应链就是通过计划(Plan)、获得(Obtain)、存储(Store)、分销(Distribute)、服务(Serve)等这样一些活动而在顾客和供应商之间形成的一种衔接(Interface),从而使企业能满足内外部顾客的需求。

供应链包括产品到达顾客手中之前所有参与供应、生产、分配和销售的公司和企业,供应链对上游的供应者(供应活动)、中间的生产者(制造活动)和运输商(储存运输活动),以及下游的消费者(分销活动)同样重视。以下是众多学者对供应链的一个界定。

美国史迪文斯(Stevens):“通过增值过程和分销渠道控制从供应商的供应商,到用户的用户的物料流就是供应链,它开始于供应的源点,结束于消费的终点。”

哈里森(Harrison):“供应链是执行采购原材料,将它们转换为中间产品和成品,并将成品销售到用户的功能网链。”

密歇根大学:强调供应链是一个过程,同时认为,供应链是一个对多公司“关系管理”的集成供应链,它包含从原材料的采购到产品和服务交付给最终消费者的全过程。

中国国家标准《物流术语》对供应链的定义是:“供应链(Supply Chain)是生产及流通过程中,涉及将产品或服务提供给最终用户活动的上游与下游企业所形成的网链结构。”

供应链包括满足顾客需求所直接或间接涉及的所有环节,是由物料获取、物料加工,并将成品送到用户手中这一过程所涉及的企业和企业部门组成的一个网络,是一个动态的系统。形象一点,我们可以把供应链描绘成一棵枝叶茂盛的大树:生产企业构成树根;独家代理商则是主干;分销商是树枝和树梢;满树的绿叶红花是最终用户;在根与主干、枝与干的一个个结点,蕴藏着一次次的流通,遍体相通的脉络便是信息管理系统。例如一个现实中的裘皮服装产销供应链如图1-1所示。

典型的供应链可能包括许多不同的环节。供应链环节如图1-2所示,包括:零部件或原材料供应商、制造商、分销商、零售商以及顾客。恰当的供应链设计将取决于最终顾客市场的需求和满足这些需求所涉及环节的作用,各个环节不一定都出现在同一条供应链中。

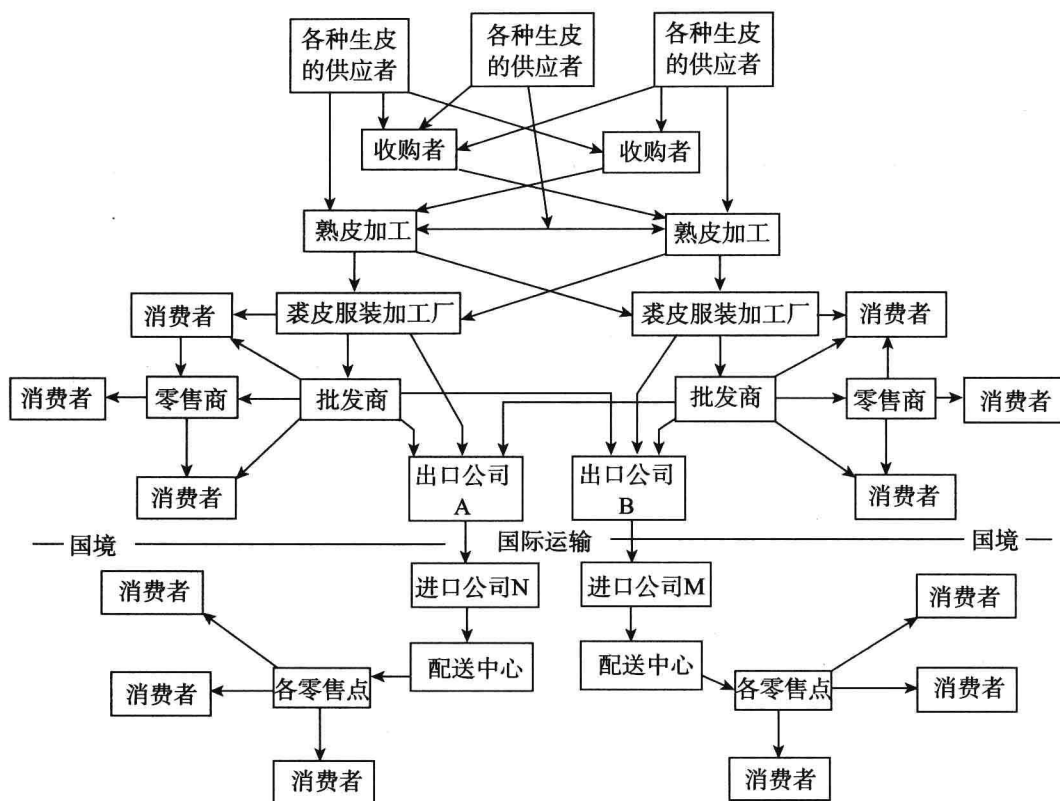


图 1-1 裘皮服装的产销供应链

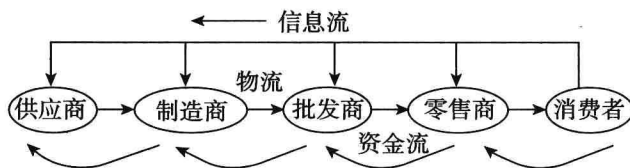


图 1-2 供应链环节

1.1.3 物流/供应链的范畴

由于物流对象不同，物流目的不同，物流范围、范畴不同，形成了不同类型的物流，具体包括：宏观物流、微观物流、社会物流、企业物流、国际物流、区域物流、一般物流、特殊物流等。

供应链的活动主要是通过供应链管理来实现的，供应链管理（SCM）划分为三个主要流程：

(1) 计划：包括需求预测和补货，旨在使正确的产品在正确的时间和地点交货，还可以使信息沿着整个供应链流动。这需要深入了解客户的需求，同时这也是成功管理供应链的根本所在。

(2) 实施：主要关注运作效率，包括如客户订单执行、采购、制造、存货控制以及后

勤配送等应用系统，其最终目标是综合利用这些系统，以提高货物和服务在供应链中的流动效率。其中，关键是要将单个商业应用提升为能够运作于整个商业过程的集成系统，也就是要有一套适用于整个供应链的电子商务解决方案（包括实施框架、优化业务流程、技术标准、通信技术及软硬件设备等）。

（3）执行评估：是指对供应链运行情况的跟踪，以便于制定更开放的决策，更有效地反映变化的市场需求。利用电子商务工具，如财会管理系统，可进行有效的信息审核和分析。为了解决信息通路问题，许多公司正在开发集成数据仓库，它可提供数据分析工具，管理者能够在不影响系统运作性能的情形下分析商业信息。还有一种趋势是利用基于 Web 的软件媒体做预先分析。

供应链管理（SCM）的两种模式。

面对当前全球化市场竞争日益激烈，企业的发展乃至生存在不同程度上受到威胁。在巨大的经济浪潮的冲击下，市场竞争已不再是单纯的企业与企业之间的竞争，而是供应链与供应链之间的竞争。因此，提高管理不同模式的供应链的能力就显得非常重要。“推销”模式是传统的供应链模式，指根据商品的库存情况，有计划地将商品推销给客户。而当前更多的是“需求动力”模式，顾名思义，该供应链模式源于客户需求，客户是供应链中一切业务的源动力。在“需求动力”模式中，零售商通过 POS 系统采集客户所购商品的确切信息；数据在分销仓库中经汇总分析后又传给制造商。这样，制造商就可以为下一次向分销仓库补货提前做准备，同时调整交货计划和采购计划，更新生产计划；原材料供应商也可改变他们相应的交货计划。

1.1.4 供应链的特征

如图 1-3 所示，供应链由不同成员组成，其中存在一个核心企业（可能是产品生产制造业，也可以是大型零售企业），供应链在信息流的驱动下，透过供应链成员的功能分工与合作，以资金流、物流、服务流为媒体提升整个供应链的价值。

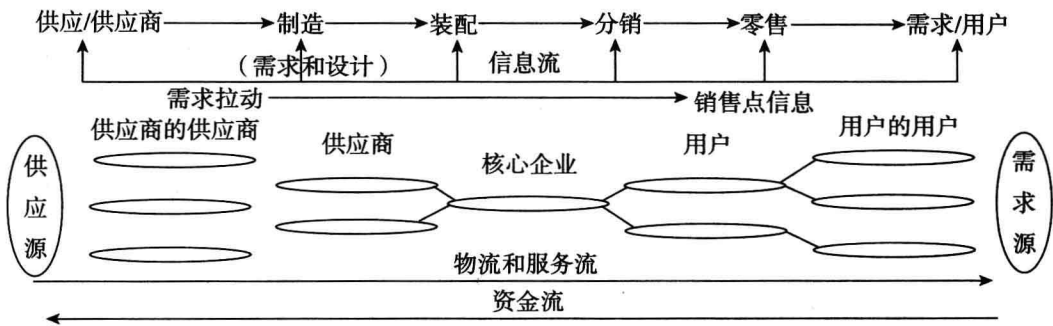


图 1-3 供应链的网链结构

因此，供应链主要具有以下特征：

- （1）复杂性：因为供应链节点企业组成的跨度（层次）不同，供应链往往由多个、多类型甚至多国企业构成，所以供应链结构模式比一般单个企业的结构模式更为复杂。
- （2）动态性：供应链管理因企业战略和适应市场需求变化的需要，其中节点企业需要动态地更新，这就使得供应链具有明显的动态性。