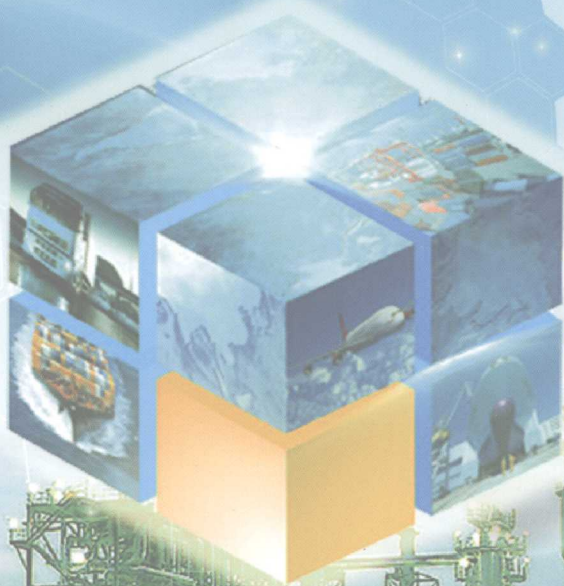




普通高等教育高级应用型人才培养规划教材



供应链管理

gong ying lian guan li

主编 徐印州



暨南大学出版社
JINAN UNIVERSITY PRESS



普通高等教育高级应用型人才培养规划教材

供应链管理

gong ying lian guan li

主 编：徐印州

副主编：杨光玉 周瑜胜

委 员：卢东贵 李毅彩 周 颖

郑灿雷 胡 芳



暨南大学出版社
JINAN UNIVERSITY PRESS

中国·广州

图书在版编目 (CIP) 数据

供应链管理/徐印州主编. —广州:暨南大学出版社, 2009. 2

(普通高等教育高级应用型人才规划教材)

ISBN 978 - 7 - 81135 - 115 - 6

I. 供… II. 徐… 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 171801 号

出版发行:暨南大学出版社

地 址:中国广州暨南大学

电 话:总编室(8620) 85221601

营销部(8620) 85225284 85228291 85220693 (邮购)

传 真:(8620) 85221583 (办公室) 85223774 (营销部)

邮 编:510630

网 址:<http://www.jnupress.com> <http://press.jnu.edu.cn>

排 版:广州市天河星辰文化发展部照排中心

印 刷:广州市怡升印刷有限公司

开 本:787mm × 1092mm 1/16

印 张:20.25

字 数:480 千

版 次:2009 年 2 月第 1 版

印 次:2009 年 2 月第 1 次

印 数:1—3000 册

定 价:35.00 元

(暨大版图书如有印装质量问题,请与出版社总编室联系调换)

普通高等教育高级应用型人才培养规划教材

编写指导委员会

顾问：徐印州 李善民 彭志芳 何小雄 吴祈宗
胡永谟 张诗哲 曾家驹 余鹏翼 马绪荣
邹婉玲 黄培伦 邓志阳 郭松克 戴伟
韦沛文 罗余才 单昭祥

主任：何颂锋

副主任：（以姓氏笔画为序）

王家贵 王家兰 王建东 王如心 邓秋湖
史福厚 吕建军 伍曙 刘剑清 刘明飞
刘晓斌 齐延信 杜建国 李立新 宋威
张丽拉 张天阳 张志红 林勋亮 金凤强
郑观波 胡智敏 姚泽有 高鹏举 梅仁旺



总序

普通高等教育高级应用型
人才培养规划教材

我国社会经济发展的新阶段，亟须具有一定实践能力和创新精神的高级应用型人才。培养满足社会经济发展需要的人才，是高等院校的崇高职责。

在备课、授课、练习、考评几个教学环节中，教材是基本的依据，它对教学方式、教学质量有十分重要的影响。不同的教学类型和人才培养目标，需要不同的教材。我们根据教学型院校经济管理专业人才培养目标的要求，组织优秀作者队伍，编写了这套普通高校经管类专业高级应用型人才规划教材。

传统的经管类本科教材具有明显的优点，即理论的系统性强、层次结构清晰，但也存在着明显的缺陷。传统经管类教材编写的特点是从理论开始，如概念、特征、功能、公式等，再用例子说明、证明，复习题往往是书中小标题后面加“？”，形成“理论+例证”的编写模式。这种模式的教材介绍的理论知识缺乏从感性到理性的认识过程，而且复习题主要是为了让学生记住介绍的理论知识，缺乏实际操作的训练。因此，在教学中使用这样的教材时，往往会形成“老师讲、学生听”的“授受型讲课、接受型学习”的教学特征，学生难以真正理解和掌握所学的理论知识，更难以运用。

编写普通高等教育高级应用型人才规划教材，不能重复传统的编写模式，应在新的教学理论、教学模式的指导下，采用新的编写方式。我们尝试采取“实例—理论—实训”的模式来编写本规划教材。

遵照普通高等教育高级应用型人才培养目标，本规划教材除了要求框架结构新、汇集相关研究成果新、资料数据新之外，还力求将职业道德、实践训练、创新精神贯穿全书。在写作方式上，每章开头撰写一个引例，在介绍有关理论时，由实例中包含的“知识点”引申出相关理论，或将相关理论与实例糅合在一起，并在重点、难点、有争议、理论前沿等地方，插入小案例、讨论题等，以便在教学中让学生感受到理论在实际中是如何呈现，又是如何从感性认识上升到理性认识的，并通过课程实训（实验）和专业实训（实验）去解决实际问题，从而使实践能力和创新能力得到培养和提高。

练习题是教材十分重要的组成部分，它不仅起着复习所学课程理论知识的作用，还是提高教学质量、实现人才培养目标的重要手段和途径，题目要体现职业道德、实践训

练和创新精神。复习题不搞对号入座，要前后对照，联系实际，综合地复习所学知识，横向可将几个概念、几种方法进行对比，如几种决策方法的比较；纵向可将前后知识联系起来，将历史知识和知识的历史相联系，如产品的整体概念与营销观念的变化，与营销策略的关系等。思考题要联系实际，有探索性，有利于创新精神的训练，如在不同收入、年龄等人群中需求层次的不同表现，如何激励或如何营销等。讨论题和辩论题要针对实际中存在的不同观念、容易引起争论和讨论的问题出题，如房价猛涨是暴利还是市场供求反映等。实践性练习题，学生必须通过调查、实践才能完成。案例分析题要能训练学生发现问题、分析问题、解决问题的能力等。

通过以上的尝试和努力，我们力求编写出有如下特点的教材：

- (1) 紧扣人才培养目标，贯穿职业道德、实践训练、创新精神等素质教育的主线。
- (2) 突出实践性知识的介绍和实践能力的训练。
- (3) 汇集新的研究成果，形成新的专业知识结构。
- (4) 各门课程既参照撰写模式，又体现出自身特点及个性。

本规划教材适合于普通高校经管专业本科、独立学院本科、高职高专以及企业管理干部培训使用。我们希望通过传统经管教材的改革，为经管课程的教学改革及教学质量的提高作出贡献。

邓志阳

广东外语外贸大学教授

2008年1月



普通高等教育高级应用型
人才培养规划教材

前言

供应链管理

2005年11月

供应链管理最先引入我国工商管理类专业的研究生教育，其后，工商管理类专业本科也逐步开设供应链管理课程。这时，相关教材的编写和出版也渐渐多起来，目前各种类型的供应链管理教材与参考书已经是汗牛充栋。供应链管理应该包括哪些内容？供应链管理教材究竟应该以理论阐述为主，还是以供应链的系统设计方法的讲授为主？供应链管理与物流管理两门课程如何分工和分界？这些问题尚在教学实践探索之中。但是，供应链管理应该成为工商管理类专业研究生和本科生的必修课，这已经成为共识。有人甚至认为，在高职教育阶段，相关专业的学生也必须学习供应链管理。这样一来，为不同层次的和不同类型的学生提供最适宜的供应链管理教材，就成为一个重要的课题。

本书的基本框架形成于主编徐印州教授多年来给研究生讲授供应链管理的教学过程中。在此框架基础上结合了主编和各位编写者的工作实践、教学实践和体会，经过反复讨论与修改，拟出一个新的体系与大纲。大纲形成后，又征求了一些独立学院教师和业务部门的意见，采纳了一些企业的高管以及人力资源培训经理们的建议，最终成书。本书的特点是：理论基点高，技术信息新，论述和阐释明白，尽量贴近供应链管理的实际应用。本书既可作为大学本、专科相关专业教材之用，亦可作为企业的培训教材。本书每一章的学习目标都写在本章内容之前，以便教师确定本章的讲授要点和学生的学习重点，也便于教师根据本校的实际情况决定内容的取舍。每一章之后都附有复习题，以便学生复习掌握本章的主要内容。各章内容之后基本上都列有相关的案例，可以作为本章内容的补充，或根据本章的知识点作案例分析。书后尽可能详细地列出参考书目，以便于读者根据自己的兴趣和需要，扩大阅读和研究的范围。

尽管主编和所有的编写者做了最大的努力，但是编写本书仍然是一次艰苦的尝试，因为供应链管理相对来说毕竟还是一门需要更多积累教学经验的课程。因此，希望所有的读者，无论是教师、学生、企业管理者，还是供应链管理的实际操作者，能给我们宝贵的意见，以便有机会修订本书时，使之更加完善。

本书由徐印州教授任主编，杨光玉、周瑜胜任副主编。广东技术师范学院杨光玉老师编写第一章、第三章；广东外语外贸大学周瑜胜老师编写第十二章、第十三章；广东

商学院周颖老师编写第二章、第六章；中山大学新华学院李毅彩老师编写第五章、第十一章；电子科技大学中山学院郑灿雷老师编写第七章、第八章；广东工程职业技术学院胡芳老师编写第四章、第九章；中国人寿保险公司广州分公司卢东贵先生编写第十章。杨光玉老师协助主编做了大量的编纂工作，特此致谢。

广东商学院华商学院院长 徐印州教授

2008 年 11 月



普通高等教育高级应用型
人才培养规划教材

目 录

总序	(1)
前言	(1)
第一章 供应链管理概述	(1)
第一节 供应链管理的产生与发展	(2)
第二节 供应链与供应链管理	(8)
第三节 供应链管理与传统管理的区别	(15)
第四节 供应链管理的应用	(19)
第二章 供应链管理的基本理论	(24)
第一节 供应链的类型	(24)
第二节 供应链管理的要素	(28)
第三节 集成化供应链管理理论	(30)
第四节 扩展企业理论	(41)
第三章 供应链管理中的供需管理	(47)
第一节 需求主导的供应链管理	(47)
第二节 需求预测与控制	(52)
第三节 供给管理	(59)
第四章 供应链体系的构建	(67)
第一节 供应链管理的战略及其匹配	(67)
第二节 供应链构建的体系框架	(70)
第三节 供应链体系的设计	(74)
第四节 供应链设计的策略	(80)
第五章 供应链合作伙伴与战略联盟关系	(90)
第一节 企业核心竞争力理论	(90)

第二节	供应链管理中的业务外包	(95)
第三节	供应链战略合作伙伴选择与战略联盟	(103)
第四节	供应商关系管理与客户关系管理	(118)
第六章	供应链业务流程重组	(124)
第一节	业务流程重组概述	(124)
第二节	供应链业务流程重组的实现	(131)
第三节	供应链一体化	(134)
第四节	快速反应与有效顾客反应	(137)
第七章	供应链中的采购管理	(145)
第一节	传统的采购模式	(145)
第二节	供应链管理环境下的采购	(150)
第三节	准时采购	(156)
第四节	供应链管理下供应商的选择与评价	(161)
第八章	供应链生产计划与控制	(167)
第一节	现行生产计划与控制和供应链管理思想的差距	(167)
第二节	供应链环境下的企业生产计划与控制的特点	(169)
第三节	面向供应链的生产计划与控制模型	(174)
第四节	供应链管理环境下的生产控制与协调	(180)
第九章	供应链管理环境下的物流管理	(187)
第一节	物流与供应链管理	(187)
第二节	基于供应链的运输管理	(191)
第三节	基于供应链的库存管理与控制	(198)
第四节	第三方物流与第四方物流	(210)
第十章	供应链中的信息管理	(218)
第一节	概述	(218)
第二节	供应链信息管理的技术支撑体系	(224)
第三节	基于 Internet/Intranet 的供应链管理信息系统设计	(235)
第十一章	供应链的组织与运营管理	(245)
第一节	传统企业组织结构分析	(245)
第二节	基于供应链资源的企业观	(249)
第三节	基于供应链的新型企业组织结构的设计	(251)
第四节	供应链管理过程中的协调机制	(255)
第五节	供应链执行管理系统	(258)
第十二章	供应链绩效评价与激励机制	(265)
第一节	供应链绩效评价概述	(266)
第二节	供应链绩效评价的指标体系	(270)
第三节	供应链企业的激励机制	(281)

第十三章 供应链发展的新趋势	(290)
第一节 电子化供应链	(290)
第二节 全球化供应链	(295)
第三节 绿色供应链	(298)
第四节 柔性供应链	(302)
第五节 虚拟化供应链	(304)
第六节 闭环供应链	(306)
参考文献	(313)



普通高等教育高级应用型
人才培养规划教材

供应链管理概论

第一章

供应链管理概述

学习目标

- 了解供应链管理思想产生与发展的过程。
- 理解供应链和供应链管理的基本概念。
- 掌握供应链管理的内容、思想及流程。
- 能够辨别供应链管理与传统管理的区别，理解供应链管理的基本思想。
- 了解国内外供应链管理研究的进展与应用。

自 20 世纪 90 年代以来，政治、经济、社会的巨大变化使企业经营的不确定性逐步增加，企业面临越来越复杂的外部环境：科学技术的进步和生产力的发展促使产品生命周期越来越短，竞争激烈化促使消费者需求越来越多样化，客户对交货速度的要求越来越高，通货膨胀的压力使原材料价格暴涨，企业的制造成本日益上升……这些快速变化的因素造就了一个变幻莫测的买方市场，给企业经营管理带来了巨大的压力，造成企业经营成本的持续上升，企业之间的竞争越来越激烈，传统的生产与经营模式对市场巨变的反应越来越迟缓和被动。

为了应付不断变化的外部环境，企业采取了许多先进的制造技术和管理方法，如计算机辅助制造（CAM）、准时制造（JIT）、柔性制造系统（FMS）、再造资源计划（MRP II），以及后来发展起来的企业资源计划（ERP），这些方法虽然在一定程度上提高了企业运营的效率，但经营的灵活性和对市场变动作出快速反应方面并没有得到实质性的改善。企业认识到，仅仅局限于企业内部改进制造技术和提高管理手段，并不能有效地控制成本和提高反应速度，企业需要扩展视角，需要在整个供应链的范围内优化资源配置，与主要合作伙伴结成战略伙伴关系，才能提高市场的竞争力，由此产生了供应链管理。

第一节 供应链管理的产生与发展

一、供应链管理思想产生的背景

20 世纪末,企业所面临的外部环境发生了巨大的变化,这些变化都对企业的经营和获取竞争优势产生重要的影响,同时也加剧了企业之间的竞争,供应链管理思想便是在这样的背景下产生的。

(一) 21 世纪产品的特点

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。这一趋势还在不断加强。与此相应的是产品的生命周期逐步缩短,产品更新换代步伐加快。由于产品在市场上存留时间大大缩短,企业在产品开发和上市时间活动余地也越来越小,给企业造成巨大压力。例如,当今的电子类产品几乎是一上市就已经过时了,就连消费者都有些应接不暇。在企业中甚至流行着“销售一代、生产一代、研究一代、构思一代”的说法,可见产品生命周期之短。

产品生命周期缩短,对企业生产经营来说是一个很大的挑战,企业必须不断地研究市场需求的变化,不断地提高新产品的开发速度。只有这样,企业才能提高对市场需求变化的灵敏度,促进产品的更新换代,提高企业的竞争力。

2. 产品品种数飞速膨胀

由于消费者需求的多样化越来越突出,企业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 1982 年到 2002 年,产品品种数已从 5 000 种左右增加到 30 000 种左右。尽管产品品种数已非常丰富,但消费者在购买商品时仍然感到难以称心如意。为了吸引用户,企业不得不绞尽脑汁不断增加花色品种,以致产品品种数飞速膨胀。

按照传统的思路,每一种产品都生产一批以备用户选择。如果品种数越来越多,那么制造商和销售商都要背上沉重的库存负担,而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。这迫使企业必须建立快速的市场反应机制,对于各级库存、各种产品市场需求得到及时的反应,最大限度地优化产品组合以及调节库存状况,节省产品制造和流通过程的成本,才能提高市场竞争力。

(二) 21 世纪顾客需求的特点

随着技术的进步和生产力的发展,顾客消费水平不断提高,且呈多样化。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. 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。其结果是每个企业都感到用户对时间方面的要求越来越高。20世纪60年代的企业间竞争的主要因素是成本,到70年代时竞争的主要因素转变为质量,进入80年代以后竞争的主要因素转变为时间。这里所说的时间因素主要是指交货期和响应周期。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。我们说企业要有很强的产品开发能力,不仅指产品品种,更重要的是指产品上市时间,即尽可能提高对客户需求的响应速度。例如,在90年代初期,日本汽车制造商平均每两年可向市场推出一款新车型,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。对于现在的企业来说,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有限。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关注的问题之一。

2. 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”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转向定制化大量生产。例如,以生产芭比娃娃著称的玛泰尔公司,从1998年起,可以让女孩子登录到barbie.com设计她们自己的芭比朋友。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。

(三) 21 世纪的竞争关系

21世纪的竞争关系是在合作、联盟、共赢基础上的新型的竞争关系。全球化市场竞争的日趋激烈,使得以往那种企业与企业之间单打独斗的竞争形式不复存在,取而代之的是以协同商务、协同竞争和双赢原则为商业运作模式的,由客户、供应商、研发中心、制造商、经销商和服务商等合作伙伴组成的供应链与供应链之间的竞争,或者是一个跨国集团和另一个跨国集团之间的竞争。一个企业所参与的供应链规模越大,运作效率越高,那么,这个企业的竞争力和生命力就越强。

供应链管理是当今世界全球化市场竞争环境下的一种最有效的管理模式。新经济时代的供应链管理是以市场需求为导向,以客户需求为中心,从而将客户、供应商、研发中心、制造商、经销商和服务商等合作伙伴联结成一个完整的网链结构,形成一个极具竞争力的战略联盟。

二、新的竞争环境对企业管理模式的影响

进入 21 世纪,产品种类越来越多,产品生命周期越来越短,顾客需求不断变化,新的竞争模式不断出现。面对新的竞争环境,为了摆脱困境,提高企业竞争力,企业采取了许多先进的制造技术和管理方法,如计算机辅助设计、柔性制造系统、准时生产制、制造资源计划等,虽然这些方法取得了一定的实效,但在经营的灵活性、快速满足顾客需求方面并没有实质性改观。人们终于意识到问题不在于具体的制造技术与管理方法本身,而在于传统生产与经营模式的局限性,要想适应新的竞争环境,必须转变传统的 management 方法,建立新的管理模式。

管理模式是一种系统化的指导与控制方法,它把企业中的人、财、物和信息等资源,高质量、低成本、快速及时地转换为市场所需要的产品和服务。因此,自从有了企业那天起,质量、成本和时间(生产周期)就一直是一个企业的三个核心活动,企业管理模式也是围绕着这三个方面不断发展的。企业的生存和发展全有赖于对这三个核心活动过程的管理水平,因为质量是企业的立足之本,成本是生存之道,而时间则是发展之源。没有好的质量,就无法得到消费者的认可,企业所提供的产品或服务就无法在市场上立足;没有低的成本,企业就没有实力进行价格竞争,无法获得再生产所需要的资金而难以为继;而企业要适应不断发展的消费需求,就必须能在最短的时间里提供消费者所需要的产品或服务,因此生产周期(包括产品研制和生产时间)就成了能否适应企业发展要求的关键。为了做好这三个方面的工作,企业无时无刻不在寻找最有效的管理方法。

从管理模式上看,企业出于对制造资源的占有和对生产过程直接控制的需要,传统上常采用的策略是: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系,这就是人们所说的“纵向一体化(Vertical Integration)”管理模式。我国企业(特别是过去的国有企业)一贯采取的“大而全”、“小而全”的经营方式,可以认为是“纵向一体化”的表现形式。例如,许多企业拥有从铸造、毛坯准备、零件加工、装配、包装、运输等一整套设备、设施及组织机构,但其构成比例又是畸形的:受长期计划经济的影响,其产品开发能力和市场营销能力都非常弱,但拥有庞大的加工体系。在产品开发、加工、市场营销三个基本环节上呈现出中间大、两头小的形态,俗称“腰鼓型”。“腰鼓型”企业适合于计划经济体制,而在市场经济环境下无法快速响应用户需求。当前有些企业经营不景气,并不是没有生产能力,而是生产不出或不能快速生产出市场上需要的产品,丧失了许多市场机遇。

从生产计划与控制机制看,企业生产管理系统在不同的时期有不同的发展和变化特点。20 世纪 60 年代以前,盛行的方法是通过确定经济生产批量、安全库存、订货点,来保证生产的稳定性,但由于没有注意独立需求和相关需求的差别,采用这些方法并未取得期望的效果。60 年代中期,出现了物料需求计划(Material Requirements Planning,简称 MRP),较好地解决了相关需求管理问题。此后,人们就一直探求更好的制造组织和管理模式,出现了诸如制造资源计划(Manufacturing Resources Planning,简称 MRPII)、准时生产制(Just-In-Time,简称 JIT)及精细生产(Lean Production)等新的

生产方式。这些新的生产方式对提高企业整体效益和在市场上的竞争能力确实作出了不可低估的贡献。然而,进入 20 世纪 90 年代以来,消费者的需求特征发生了前所未有的变化,整个世界的经济活动也出现了全球经济一体化,这些变化对企业参与竞争的能力提出了更高的要求,原有的管理思想已不能完全满足新的竞争形势。以 MRP II 和 JIT 为例,这两种生产方式都是只考虑企业内部资源的利用问题,一切优化工作均着眼于本企业的资源的最优应用。这种指导思想在 21 世纪的市场环境中显得有些不适应,因为在当前这种市场环境里,一切都要求能够快速响应用户需求,而要达到这一目的,仅靠一个企业所拥有的资源是不够的。在这种情况下,人们自然会将资源延伸到企业以外的其他地方,借助其他企业的资源达到快速响应市场需求的目的,这已成为目前一个热点,即利用企业外部资源快速响应市场需求,企业只抓最核心的东西:产品技术和市场营销。至于生产,企业只抓关键零部件的制造,其他生产作业全部委托其他企业加工。这样,“横向一体化”的思想便由此产生。

三、供应链管理模式产生的必然性

以上所介绍的供应链管理模式的产生不是偶然的,这里面有其必然的变化规律。在 20 世纪 40~60 年代,企业处于相对稳定的市场环境中,这时的“纵向一体化”模式是有效的。但是在 90 年代科技迅速发展、市场竞争日益激烈、顾客需求不断变化的形势下,“纵向一体化”模式则暴露出种种缺陷。

1. 增加企业投资负担

不管是投资建新的工厂,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(假设新建一个工厂)。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,在此期间内企业不仅不能安排生产,而且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,即项目下马之时的现象,因为市场机会早已在你的项目建设过程中逝去。这样的事例在我国有很多。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础建设上的时间太长,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招致损失。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、生产、人事、管理信息、设备维修等工作看作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。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。例如，1996年，办事机构设在美国密执安特罗依劳动力协会的一个顾问机构指出，通用汽车公司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%。他们指出，正是由于通用汽车公司的顽固做法，它现在才不得不经受着多方面竞争的压力。通用汽车公司因为生产汽车零部件而耗去的劳动费用高于其他两个公司，每生产一个动力系统，它要比福特公司多付出440美元，比克莱斯勒公司多付出600美元，因此，在市场竞争中始终处于劣势。这种情况在我国也经常出现。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，一些老客户纷纷撤出订单，使企业蒙受了不必要的损失。

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所必需的才能。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础技术研究工作，与西门子公司合作设计动态随机存储器等。

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”管理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。

有鉴于“纵向一体化”管理模式的种种弊端，从20世纪80年代后期开始，国际上越来越多的企业放弃了这种经营模式，而采用“横向一体化”的管理模式。例如，福特汽车公司的Festiva车就是由美国人设计，由日本的马自达生产发动机，由韩国的制造厂生产其他零件和装配，最后再在美国市场上销售。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使产品快速上马，避免自己投资带来基建周期长等问题，赢得产品在低成本、高质量、早上市诸方面的竞争优势。“横向一体化”形成了一条从供应商到制造商，再到分销商的贯穿所有企业的“链”。由于相邻节点企业表现出一种需求与供应的关系，当把所有相邻企业依次连接起来之后，便形成了供应链。这条链上的节点企业必须达到同步、协调运行，才有可能使链上的所有企业都能受益。于是便产生了供应链管理这一新的经营与运作模式。由此可见，供应链管理是把企业资源的范畴从过去单个企业扩大到整个社会，使企业之间为了共同的市场利益而结成战略联盟。

有人说，21世纪的竞争不是企业和企业之间的竞争，而是供应链与供应链之间的