

● 高职高专院校物流管理专业教材

● 物流技术与实务丛书

供应链管理实务

GONGYINGLIAN GUANLI SHIWU

周任重 赵艳俐 林勉 主编



人民交通出版社
China Communications Press

● 高职高专院校物流管理专业教材
● 物流技术与实务丛书

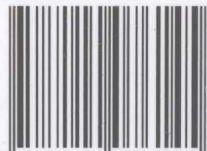
《物流装备技术》
《物流专业英语》
《物流电子商务》
《供应链管理实务》
《物流商品养护技术》*
《国际物流报关实务》*
《物流配送技术与实务》*
《物流运输技术与实务》*
《物流信息技术与实务》*
《采购与供应管理实务》
《物流系统规划与设计》

注：*为第二版

责任编辑：赵瑞琴
文字编辑：富砚博
美术编辑：彭小秋 杨真朴

人民交通出版社网址：
<http://www.ccpress.com.cn>

ISBN 978-7-114-07614-5



9 787114 076145 >

定 价：32.00 元

● 高职高专院校物流管理专业教材

● 物流技术与实务丛书

供应链管理实务

GONGYINGLIAN GUANLI SHIWU

周任重 赵艳俐 林勉 主编



人民交通出版社
China Communications Press

内 容 提 要

本书分为9大模块:(1)供应链总体结构与组织分析;(2)供应链需求管理与客户响应策略;(3)供应链生产计划与交付时间压缩;(4)供应链库存管理;(5)采购供应管理;(6)供应链中的物流管理;(7)供应链中的信息技术应用;(8)供应链业务流程分析与优化;(9)供应链绩效管理 with 风险管理。

本书可作为高等院校、职业技术学院的专业教材,也可作为致力于物流与供应链管理研究人员与实际工作者的参考资料。

图书在版编目(CIP)数据

供应链管理实务 / 周任重等主编. —北京: 人民交通出版社, 2009.2

ISBN 978-7-114-07614-5

I. 供… II. 周… III. 物资供应 — 物资管理 IV. F252

*中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 018573 号

高职高专院校物流管理专业教材

物流技术与实务丛书

书 名: 供应链管理实务

著 者: 周任重 赵艳俐 林 勉

责任编辑: 富视博

出版发行: 人民交通出版社

地 址: (100011) 北京市朝阳区安定门外外馆斜街3号

网 址: <http://www.ccpres.com.cn>

销售电话: (010) 59757969, 59757973

总 经 销: 北京中交盛世书刊有限公司

经 销: 各地新华书店

印 刷: 北京交通印务实业公司

开 本: 787×1092 1/16

印 张: 17.5

字 数: 421千

版 次: 2009年2月 第1版

印 次: 2009年2月 第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-114-07614-5

印 数: 0001~3000册

定 价: 32.00元

(如有印刷、装订质量问题的图书由本社负责调换)

编 委 会

编委会主任：胡延华

编委会副主任：牟彤华 陈代芬

编委会委员：姜 洪 石 滨 赵艳俐 沐 潮

齐海燕 周任重 孟军齐 许笑平

序

20世纪80年代以来,现代物流业在世界范围内开始高速发展,成为促进经济增长的加速器。物流在经济活动中的作用越来越受到企业的重视,经济发展对物流服务的需求也在显著增加,推动着物流产业保持持续、稳定、快速发展。

物流是一项庞大而复杂的系统工程,涉及运输、保管、包装、装卸搬运、流通加工、配送、信息等各环节。如此宽泛的行业领域,需要大量的物流管理专业技术人才。但我国的物流教育同物流产业发展相比,还十分滞后。高校物流专业人才培养远远不能满足物流产业发展的需要,掌握现代物流基本理念、擅长物流系统运作管理、物流操作技术熟练的人才十分匮乏。这已成为物流产业发展的最大制约。

深圳职业技术学院物流管理专业10年来倾心物流教育,集中力量开发了一批物流教材。这批教材,直接体现了“工学结合”的深度、教学改革的幅度、理论与实践结合的程度、双师型教师队伍建设的强度、教师教学钻研的力度、教学资料积累的厚度、内容取舍的气度、理论深浅把握的尺度、专业领导的调度。高职高专院校物流管理专业系列教材是在原《物流技术与实务丛书》基础上进行了补充修订。本套教材包括:《物流配送技术与实务》、《国际物流报关实务》、《物流运输技术与实务》、《采购与供应实务》、《物流系统规划与设计》、《物流装备技术》、《供应链管理实务》、《物流信息技术与实务》、《物流商品养护技术》、《物流专业英语》、《物流电子商务》。

为了提高教师开发教材的水平,我们多次邀请马书超、姜大源、赵志群等国内知名课程开发专家,以及加拿大荷兰学院 Tim McRoberts 等外籍专家来校讲学或派老师外出参加课程开发培训班,并派出专业骨干教师到德国、新加坡等国家和香港地区学习先进的职业理念和课程开发方法,回来后在自己所在的专业群中结合典型的职业工作任务,以工作过程系统化为基本设计原则开发课程。

高职高专院校物流管理专业系列教材具备四个基本特点:

1. 内容重组,有机复合。高职教育有别于普通本科教育,应当有自己的课程标准及适用的教材。在教材编写的过程中,根据“适用、好用”的原则,纠正以往教材编写中只注重“知识点”的偏向,并着眼于“双证沟通”(即“毕业证书”和“职业资格或职业技能”等资格证书),坚持“能力本位”,兼顾知识教育、技能训练和能力培养,所有教材的内容设计兼顾“知识点”、“技能点”和“能力点”,注重企业、行业中先进技术、设备的跟踪,以项目需要的知识、能力为度,大胆组合原有的知识内容,甚至是颠覆性的重组,形成新的有机的知识、技能、能力复合体。在内容选择上,我们注重理论内容之间、理论

内容与实践项目的衔接和沟通,让学习者能自然地做到由基础理论到专业基础理论、专业课到实践课的从容转换,让学生了解学了理论内容能够干什么,能够应用在哪些地方,让学生了解实践项目需要什么理论的指导,理论能够如何指导。

2. 理论简化,实用为主。根据实用、够用的原则,对原有的理论体系进行简化处理,多用案例、问题导课而少用概念、结论,多用图表而减少文字叙述,多用生动的语言而少用枯燥的术语,以简单明了的形式阐明抽象的理论,把深奥的理论通俗化,把繁琐的推理简单化,把复杂的流程图形化,把枯燥的知识趣味化,图文并茂,深入浅出,详略得当,重点突出,实例经典,以强化学生对重点内容的掌握,让基础薄弱的学生可学、爱学,学了能用。

3. 任务驱动,行动导向。坚持以任务作为教学活动的起点和中心,强调在完成任务的过程中学习知识和实践技能,并将知识、技能、态度的学习融为一体,突出职业能力和态度的培养。系列教材的编写按照物流管理工作的实际流程进行,一切从实际工作的需要出发,精简理论说教,强化实践能力培养。有些教材通过案例、问题导课,通过案例分析、问题回答引导出课程的内容。有些教材在章、节开篇处设计学习目标、任务驱动等栏目,学习目标用于指导学生了解本章或本节重点内容与学习要求,任务驱动通过联系港口与航运管理工作中的实践,精心设计体现本章或本节教学内容的一项职业工作任务,使学生带着任务去学习相关知识与技能,有效地融“教、学、做”为一体,促使学生明确学习本章内容的目的与意义,且以解决职业问题、完成岗位任务为导引。

4. 强化实训,突出技能。高职高专教材的一个重要特征是与职业资格证书考试密切结合,因此,教材应该做到有效体现知识与工作职位一体化、传授知识与训练思维有机结合、学习理论与训练技能同步进行、学习结果以考证结果来检验。每章或每节设计足量深化职业知识与训练职业技能的实习实践项目,通过实践活动逐步激发学生学习的内驱力和主动探究知识的欲望,促使学生产生较高的成就动机,形成良好的认知结构,有效提高教学质量和效益。每章或每节设计适量的职业知识测试与职业技能训练内容,以有效实现学生职业技能的培养,真正实现所学与所用的无缝对接与零距离就业。

为了强化实训和技能训练,突出岗位技能培养,与实际工作接轨,教材的编写者不仅有来自学校熟悉物流企业运作的教师,还有来自企业娴熟掌握操作技能的技术人员,教材内容既有校内的理论和实践内容,又有企业生产实践的指导性内容,既能取自于工,又能用之于学。

可以说,本套系列教材是深圳职业技术学院物流管理专业 10 年教学积累的全面总结,是国家示范性高职院校“物流管理”重点专业群建设在“工学结合”上的集中展示。

本套教材已经出版重印多次,已经在实践面前、市场上证明了其价值,相信经过这次突出“工学结合”的修订,一定会受到更多读者的欢迎。

编委会
2009 年 2 月

前

言

QIANYAN

在全球经济一体化的过程中,物流行业得到空前的快速发展。愈来愈多的跨国企业把企业的非核心业务“外包”出去,在全球范围内整合资源。在价值链细分的情况下,已发展起一系列高效的物流管理技术,涌现出一大批以高效的供应链管理作为自己核心竞争力的企业,比如戴尔、沃尔玛、UPS等。

供应链管理能够引起人们的注意,一方面是由于它在许多企业成功的应用,取得巨大成就,供应链中的各个组织在不同程度上都获得了发展。另一方面在于人们对供应链管理在企业生存发展中的作用和地位有了新的认识。正如杰克·韦尔奇所说的,“如果你在供应链运作上不具有竞争优势,就干脆不要竞争”,而这个竞争优势体现在供应链的运作效率上。

本书内容的选取上,特别注重理论的应用性与教学“工学结合”特点,重点突出实际业务中应用的技能与知识体系。全书分为9大模块:

- (1)供应链总体结构与组织分析;
- (2)供应链需求管理与客户响应策略;
- (3)供应链生产计划与交付时间压缩;
- (4)供应链库存管理;
- (5)采购供应管理;
- (6)供应链中的物流管理;
- (7)供应链中的信息技术应用;
- (8)供应链业务流程分析与优化;
- (9)供应链绩效管理与风险管理。

在内容组织上侧重于对行业内成功的供应链管理实践分析,通过工作任务驱动,使学生掌握核心工作技能并提升知识拓展能力。

本书充分结合知名公司供应链管理实践业务操作知识并兼顾物流职业资格证书培训要求,案例与资料内容涉及电子和汽车制造企业、第三方物流企业、快递业、国际货代业和咨询行业等行业代表性企业的实际业务经验和岗位工作任务。

本书的大部分内容的编写由周任重第一作者完成,赵艳俐参与第三章、第四章的编写,林勉参与第五章编写和案例材料整理。本书是作者对供应链管理教学在探讨“工学结合”教学模式上的一次飞跃与尝试,尽管作者为本书花费了大量的精力和时间,但由于供应链管理是一项理论性和实践性很强的研究领域,加上作者本身能力水平有限,编写时间仓促,书中难免有错误和不当之处,恳请专家和广大读者批评指正。

编者

2009年2月

目

录

MULU

第一章 供应链总体结构与组织分析	1
第一节 企业、市场、行业结构.....	2
第二节 供应链结构分析模型.....	5
第三节 供应链管理起源、发展与核心思想.....	12
第四节 供应链管理组织结构与核心岗位职责	21
案例分析	26
思考与练习题	31
第二章 供应链需求管理与客户响应策略	32
第一节 供应链需求管理	33
第二节 客户需求反应策略选择	46
第三节 基于产品的供应链设计策略	54
案例分析	58
思考与练习题	63
第三章 供应链生产计划与交付时间压缩	64
第一节 企业生产计划	66
第二节 基于 ERP 系统的生产计划.....	72
第三节 供应链响应的的时间压缩	77
第四节 JIT 生产	84
第五节 约束理论	87
案例分析	91
思考与练习题	94
第四章 供应链库存管理	95
第一节 供应链库存管理基本理论	97
第二节 传统库存控制策略.....	101
第三节 供应链管理环境下的库存问题.....	107
第四节 供应链管理环境下的库存管理新策略.....	111

案例分析·····	120
思考与练习题·····	122
第五章 采购供应管理 ·····	123
第一节 采购供应管理工作组织·····	124
第二节 采购工作流程与主要单证·····	129
第三节 供应商选择与评价·····	132
第四节 电子化采购·····	140
案例分析·····	146
思考与练习题·····	149
第六章 供应链中的物流管理 ·····	150
第一节 企业核心竞争力与业务外包·····	152
第二节 供应链管理环境下的物流管理·····	158
第三节 企业物流合作协议的签订·····	161
第四节 供应链中的运输管理·····	165
案例分析·····	172
思考与练习题·····	176
第七章 供应链中的信息技术应用 ·····	177
第一节 供应链中信息共享·····	179
第二节 供应链中应用的主要信息技术·····	182
第三节 电子商务与供应链管理·····	195
案例分析·····	198
思考与练习题·····	205
第八章 供应链业务流程分析与优化 ·····	206
第一节 供应链业务流程分析·····	207
第二节 供应链核心业务流程·····	215
第三节 供应链 SCOR 模型流程图·····	220
第四节 供应链业务流程再造·····	225
案例分析·····	235
思考与练习题·····	239
第九章 供应链绩效管理与风险管理 ·····	240
第一节 供应链绩效指标评价体系·····	241
第二节 绩效评价指标体系应用·····	248
第三节 标杆管理·····	252
第四节 供应链绩效报告·····	254
第五节 供应链风险管理·····	256
案例分析·····	262
思考与练习题·····	267
参考文献 ·····	268

供应链总体结构与组织分析

学习目标

1. 能简单运用 SCP 框架进行行业分析。
2. 会分析具体产品供应链整体结构特征。
3. 能识别企业供应链管理工作内容及部门设置与岗位职责。

基本概念

产业 赫芬达尔指数 纵向一体化 OEM 供应链 供应链管理

引导情景

跨国公司 PSS 在中国加强供应链管理工作

PSS 集团的总部设在比利时,在美国、印度、墨西哥、匈牙利、中国、日本等均有分支机构,在全球范围内开展业务。它是著名跨国公司荷兰飞利浦(5 大类产品事业部:照明、医疗设备、半导体、消费电子、小家电和 60 多家其他业务机构)的独立业务机构之一。20 世纪 90 年代是 PSS 集团业务向全球拓展的高速发展阶段:1990 年在印度办厂,1992 年在马来西亚成立合资公司,1995 年在匈牙利建立生产平台。PSS 集团在中国的业务开始于 90 年代初,开始时由香港的机构负责管理。1995 年办公机构移到中国深圳,并以 PSS 公司注册正式成为独立的法人,由 PSS 集团独立直接控股。PSS 公司是 PSS 集团在中国的分支机构,具有独立的财务核算与生产、研发能力。随着中国在集团全球战略的重要性的快速提高,2003 年初 PSS 集团开始的发展前景最为看好的汽车音响的生产,研发中心移到中国归 PSS 公司统一管理。PSS 公司不仅可以在本地生产,而且可以将本土生产的产品销售到世界各地。这为 PSS 公司在中国的业务提供更为广阔的发展空间。PSS 公司管理的核心思路是重点抓研发与市场,控制关键核心部件的生产,其他方面积极(包括生产加工)推行业务外包。

PSS 公司没有自己的制造工厂,但在东莞有五六家合作厂商。选择合作厂商是 PSS 公司非常重要的战略性工作,由公司总经理负责,集团公司的相关专家与咨询公司会介入

其中。合作厂商的业务关系的建立常需要一两年的考评与磨合工作。PSS公司的合作厂商分三类：一类是只生产PSS公司产品的战略合作OEM厂（如CM公司），第二类是一般的OEM厂（如ATP公司、DM公司）；第三类是ODM厂（如TS公司）。对于第二类、第三类协作厂商，在建立合作关系后，PSS公司对其内部管理制度的干预程度不高。对于战略性合作OEM厂商（目前只有CM一家），PSS公司对其内部管理进行全面的指导与直接的管理。在经营业务上对CM公司具有绝对的控制权利。CM公司实质上只是PSS公司的加工工厂，PSS公司直接对供应商、客户等进行协调管理。因此PSS公司必须加强对供应链的控制管理利用本土优势来整合公司外部资源。这就要求PSS公司具有很强的供应链管理整合能力，否则外包的生产加工形式会严重影响客户的服务水平。供应链管理水平的将决定PSS公司的成败。PSS公司高层力图通过推动实施供应链管理实践来实现公司的发展目标。当然，他们也非常清楚：在中国实施供应链管理是不能照搬PSS集团的管理经验的，否则会面临许多方面的障碍，加大管理的难度。

第一节 企业、市场、行业结构

一、企业的本质特征

2

企业是一种当今最重要和最常见的经济组织形式，同时也是一个最难把握和界定的研究对象，富可敌国的GM公司和享誉全球的微软公司是企业，路边的夫妻凉茶铺也是企业。企业是一个可以从多角度来理解的对象，这意味着任何强调企业的一种特性而忽视甚至否定其他特性的看法都是“盲人摸象”。在古典经济学家看来，企业无非是一个将投入转化为产出的“装置”，就像榨油机是将油料转化为油产品的装置一样，它是一个反映投入—产出的技术关系的“黑箱”，或者说企业就是一个生产函数。现代企业理论就是将制度作为一个内生变量加入到生产函数中去的。一个好的关于企业的定义是要做到两点：其一，将现实经济生活中存在的形形色色的企业（或至少绝大部分）都能够包括进来；其二，将企业与其他非企业经济组织和其他社会组织区别开来。基于上述思路，朱卫平教授在《企业家本位论》中，给企业下了如下定义：企业是一种以企业家为中心签约人的营利性契约组织，是契约形成和履行过程的有机统一。基于企业家才能的弱可交易性特点，强调企业家才能是企业剩余收益的主要源泉。

企业区别于其他经济和社会组织的特殊性可以归纳为四个方面：即营利性、实体性、生产性和契约性。也正是这四个方面构成了企业的基本特征。通过对这四个方面的分析，就可以对究竟什么是企业这个问题有更为清晰的理解。

（一）企业的营利性

首先企业必须是一种营利性的经济组织。也就是说，企业作为一种由不同的人们组织起来的社会组织，和其他任何组织形式不同，是以赢利为主要存在目标的。

（二）企业的实体性

企业是由一定的独立或相对独立的资产所组成的一个价值实体。这个价值实体也就是通

常所说的“企业资产”，它是由企业的各生产要素所有者的财产有机组合而成的，其表现形式既包括机器、厂房、原材料、库存产成品，也包括企业的库存现金和各种应收款，还包括品牌、商标、专利和声誉等无形资产。企业资产与企业投入要素所有者的其他财产是完全不同的实体存在形式，对企业资产的控制权和剩余收益权是独立于生产要素产权的企业所有权。

(三)企业的生产性

企业的生产性不仅是指企业能够生产出产品和服务，而且是指企业能够使投入其中的生产要素，特别是企业家才能这样一种特殊的生产要素的价值得以实现并表现为价值增值。这是企业区别于市场的一个重要特征。

(四)企业的契约性

企业是一种契约网络或契约联结点，是拥有不同生产要素产权的经济主体为了最大限度地延伸各自的利益边界而形成的一种契约。

二、管理兴起与组织结构扩张

管理是一种可以识别的活动，包括真实的产品采购、销售、生产或运输活动。在大型工业企业中，经理人更多的是关注管理，而不是职能工作的业绩。在较小的公司中，经理人或团队负责采购原材料、销售产成品、监督生产，同时也协调、计划和评估这些不同的职能。然而，在较大的公司中，管理通常成为一种专业的全职工作。管理者协调、评估和计划企业活动时，有时他必须关注公司的长期健康运营，其他时候又必须关注公司日常平稳有序运营。第一种情况要求集中精力致力于长期的规划和评估，第二种则要求解决即时的问题和需要，要求处理预料之外的事件或危机。

“尽管中国不乏成功的生意人和企业，却少有成功的公司”。与其他企业形式，如个人业主制、合伙制或家族制企业不同，公司的重要特点是，它能将并非亲朋好友，甚至个性不同的人聚集在一起，为营利的目的携手努力。“为什么美国比欧洲在更短的时间里出现了数量更多、规模更大的现代、综合一体化、多单位的企业呢？为什么到第一次世界大战时，在美国管理层级的出现变得比其他经济更广泛，而所有权和管理的分离变得更分明呢？”根据钱德勒的研究，美国企业家对新机会的反应首先是在分销领域。大规模批发和零售商业代替了靠收取佣金的传统商业。然而，新式交通、通信所带来的更大的革命是在生产领域。在19世纪最后的几十年里，没有任何创新能比爱迪生和西门子及其他发明家所推动的大规模生产更广泛、更深入。钱德勒从先行者和挑战者的两个角度全面分析了大企业在美国主要的工业部门中的发展。美国企业扩张的历程是由以下四个途径按顺序展开的：横向合并、纵向一体化、海外扩张和多样化经营。他指出，在这四大战略中，只有后两次是依靠组织能力的。横向和纵向结合都是为了控制市场，但它们本身并不能保证对市场的支配。使合并企业成为利用规模经济和范围经济先行者的条件是在合并的基础上实现管理集中化，并对生产、销售和管理进行集中投资以使企业的结构合理化。先行者和少数挑战者一旦确立，就会继续为市场份额和利润竞争，并以组织能力为利器向外国市场和相关产品市场扩张。以这两种战略进行的扩张日益依靠职业管理人员的协调，他们和高层管理者在多年竞争和增长中发展起来的职能管理和一般管理的能力强化了管理权和所有权的进一步分离，并增强了职业管理者对企业决策的控制。因此，管理结构的兴起是发展组织能力的关键因素。

三、行业集中度与营利性分析

企业所在的行业结构与竞争情况,对于企业营利性与长期发展起着非常重要的作用,有必要对企业所在行业结构进行分析,协助企业应对未来环境的变化。

美国石油工业在 20 世纪头 10 年里经历了从近乎垄断到寡头垄断的突变。起因是市场对石油产品的需求从煤油转向燃油,同时在美国国内、远东和东欧发现了新的原油产地。一批新的石油公司成长起来,到 1910 年已有 8 家综合一体化的石油公司名列美国 200 家最大工业企业的行列。1911 年标准石油公司托拉斯被反垄断法解散,这就进一步促进了这种转变。在 20 世纪 20 年代和 30 年代,大石油公司继续通过向前结合(销售网络)和向后结合(勘探和采油)在海外扩张。大萧条时期,一些大公司从海外撤资,把海外资产卖给了 3 家在海外最活跃的公司,即新泽西标准石油、美孚真空石油和德士古石油公司。另外两家,即加利福尼亚标准石油和海湾石油公司,则保留了海外业务。因此这 5 家企业在第二次世界大战后从石油需求的巨大增长中大获其利。它们再加上英荷壳牌及英国石油公司即所谓的“七姊妹”继续主宰着战后世界石油工业的寡头垄断结构。

1951 年,贝恩发表了对结构、行为、绩效(SCP)经验性检验的著名论文,检验的两个假说是:

(1) 卖方集中度与有效串谋的营利性之间存在着系统性正相关关系。

(2) 与不存在垄断或寡头之间的有效串谋相比,存在垄断或寡头之间的有销售的平均超额利润率较高。

早期的研究数据支持了这两个假说。卖方集中度和平均销售利润率之间存在正向关系。哈佛学派认为市场结构(Structure)、市场行为(Conduct)、市场绩效(Performance)之间存在着必然的联系,并建立了 SCP 分析框架,来分析行业与企业的发展情况。

在检验行业集中度与行业营利性关系存在性的过程到贝恩遇到经验性说明的各种问题:

(1) 分析结构—行为—绩效之间的关系,应如何定义产业?

(2) 分析结构—行为—绩效之间的关系,应如何衡量销售集中度?

(3) 分析结构—行为—绩效之间的关系,应如何衡量营利性?

在贝恩看来,产业定义的理论基础是需求的可替代性。它是一组产出群体。对所有(或大多数)买者而言,群体内各种产出一般都是高度的替代品,而群体内的各种产出是所有其他产业产出的低度的替代。实际应用这一标准需要估计将要被纳入某个产业的所有产品的需求弹性,也需要决定需求的交叉价格弹性达到什么值时才能把有关产品归到该产业中去。前者的数据一般是不可获得的,后者则需要一个价值判断。

最常见的市场集中度衡量标准是赫芬达尔(Herfindahl)指数 H ,即企业市场份额的平方和:

$$H = S_1^2 + S_2^2 + \dots + S_n^2 \quad (1-1)$$

经验性研究中,最常用的集中度衡量指标是 m 个企业集中度比率,即最大 m 家企业的市场份额之和:

$$CR_m = S_1 + S_2 + \dots + S_m \quad (1-2)$$

一般文献常采用了 8 企业集中度比 CR_8 ,大多数普查产业有现成的该项数据。

对于营利性的衡量标准,常使用有销售报酬率、股东资产报酬率(以年度税后净利润对资本净值的比率)、托宾 Q 等来衡量企业的盈利。

第二节 供应链结构分析模型

一、企业外部环境变化与供应链竞争

从 18 世纪中叶到 19 世纪末,生产方式主要是作坊式生产。企业竞争的焦点是高效地生产出产品来,满足需求。企业更多关注的是提高机械化水平和生产效率。20 世纪初,泰勒提出了以劳动分工为基础的科学管理理论。在此基础上,福特在 1913 年创立的移动式装配流水线使生产效率大幅度提高,生产成本大幅度降低,标志着大批量生产方式的诞生。经过半个多世纪的发展,大批量生产方式向社会提供了大量的产品,使人类在物质文明方面取得了重大突破性的进步。在这种生产方式下,企业注重科学管理,以操作标准化、专业化来提高效率。企业为加强控制,对其提供原材料、半成品或零部件的其他企业采取投资自建、投资控股或兼并的“纵向一体化”管理模式。例如美国福特汽车公司拥有一个牧羊场,出产毛皮用于生产本公司的汽车坐垫。但这种“纵向一体化”无法快速响应市场,同时使企业承担由过重的投资负担和过长的建设周期带来的风险,且不利于管理人员的沟通和控制。

到了 20 世纪 80 年代,随着消费需求日趋主体化、个性化和多样化,市场环境由简单、静态向复杂、动态转化,大批量生产方式难以适应。企业推出新的生产方式:“多品种、中小批量生产方式”,按订单组织生产。多品种中小批量生产方式,虽然满足了市场需求,但是增加了管理难度,降低了效率,增加了成本。因此人们不断地在生产领域应用一些先进的生产技术与管理方法,例如 CAD、CAM、CAPP、MRP、CE、FMS 等。

进入 20 世纪 90 年代,特别是 21 世纪以来,整个世界的经济环境发生了巨大变化,其表现是:

(一)科学技术的不断进步和发展

特别是信息技术的迅猛发展加速了制造业的现代化和全球化进程。

(二)全球一体化经济格局的形成

世界贸易组织推行的贸易自由化形成了生产要素的自由流动,使资源不断得到优化配置,形成全球经济的一体化格局。诸如欧盟、东盟、北美自由贸易区、上海合作组织等组织正是全球经济一体化在各区域内的具体表现。企业之间的合作正日益加强,跨地区甚至跨国合作制造的趋势日益明显。国际上越来越多的制造企业特别是跨国公司把大量常规业务“外包”给发展中国家,而只保留最核心的业务。在这过程中形成了中国世界国际制造中心的地位。

(三)消费行为的变化

新经济所依赖的市场环境是买方市场环境,顾客消费观念和消费形态的变化使过去消费者首先注重产品是否经久耐用,较多考虑的是质量、功能与价格三大因素,转变为现在消费者往往关注产品能否给自己的生活带来活力、充实、舒适和美感,他们要得到的不仅是产品的功能和品牌,还更多地关注与产品有关的系统服务。于是消费者评判产品的标准从“要不要”、“喜欢不喜欢”发展成为“满意与不满意”,顾客对产品和服务的期望越来越高。因此,企业要用