

# “互联网+”背景下的 供应链管理改革与创新研究

◎ 冷凯君 著

非  
外  
借



NORTHEAST NORMAL UNIVERSITY PRESS

WWW.NNRUP.COM

东北师范大学出版社

湖北省社会科学研究课题（2015194）：新常态下湖北省冷链物流发展问题与对策研究  
国家自然科学基金项目（批准号：71402048）：制造商产能变化对JIT供应物流的影响  
及稳健响应机制研究

湖北省教育厅重点研究课题（D20162204）：湖北省汽车行业供应链网络重构研究

# “互联网+”背景下的 供应链管理改革与创新研究

冷凯君 著

NORTHEAST NORMAL UNIVERSITY PRESS

WWW.NNRUP.COM

东北师范大学出版社

---

图书在版编目(CIP)数据

“互联网+”背景下的供应链管理改革与创新研究 / 冷凯君著.  
— 长春: 东北师范大学出版社, 2017.5  
ISBN 978-7-5681-3258-9

I. ①互… II. ①冷… III. ①互联网络—应用—供应链管理—  
研究 IV. ①F252.1-39

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第132408号

---

策划编辑: 王春彦

责任编辑: 卢永康

封面设计: 优盛文化

责任校对: 付志英

责任印制: 张允豪

---

东北师范大学出版社出版发行  
长春市净月经济开发区金宝街118号(邮政编码: 130117)

销售热线: 0431-84568036

传真: 0431-84568036

网址: <http://www.nenup.com>

电子函件: [sdcbs@mail.jl.cn](mailto:sdcbs@mail.jl.cn)

河北优盛文化传播有限公司装帧排版

北京一鑫印务有限责任公司

2018年4月第1版 2018年4月第1次印刷

幅画尺寸: 170mm×240mm 印张: 14 字数: 282千

---

定价: 51.00元



## 前言 PREFACE

自 1969 年互联网诞生以来，互联网经历了阿帕网、TCP/IP 交换协议、万维网和智能手机开启的移动互联网四个发展阶段。互联网一直处于更新与变革的发展过程中，逐步改变着人们的生活方式、工作方式以及经济活动的方式，甚至影响着人们的思维方式。互联网已经不再是简单的工具，它由最初的提供方法、提高效率、建立平台发展到今天，已经演变成人类社会发展的一个重要组成部分。当下，“互联网+”是一种非常先进的发展模式，已经在全国人大会议报告中正式被列为具体的行动计划，一经提出，就受到社会各界人士的欢迎，在各行各业的运用中创造了新的发展契机。在供应链管理领域，“互联网+”也具有广阔的应用天地，将会对传统的管理模式造成一定的冲击。与此同时，世界物流业呈持续高速增长态势，并作为朝阳产业对人类生活、工作起着巨大的推动作用。近几年的资料表明，物流业已成为我国经济领域中发展最快、最活跃、最具热点的一个行业，物流发展的理念已上升到供应链管理的理念，供应链管理的方法也有了很大的发展。物流业的蓬勃发展对物流人才形成了较大的需求，具有现代物流理念和知识，熟悉物流业务流程，能够进行物流管理、规划的实用型高等专业人才尤为匮乏。因此，加强对“互联网+”背景下的供应链管理改革与创新就显得十分必要。希望能够通过本书对“互联网+”背景下供应链管理的改革与创新的研究，为中国物流行业的供应链管理贡献绵薄之力。



# 目录 CONTENTS

第一章	供应链概念解析	001
第一节	供应链的内涵、类型与结构	001
第二节	供应链的设计原则与特征	006
第二章	供应链管理基础理论解析	009
第一节	供应链管理的产生及发展	009
第二节	供应链管理的概念解析	014
第三节	供应链管理的发展趋势分析	023
第三章	供应链管理内容研究	026
第一节	供应链库存管理研究	026
第二节	供应链成本管理研究	043
第三节	供应链运输管理研究	046
第四节	供应链物流管理研究	066
第四章	供应链管理方法分析	075
第一节	供应链管理的方法分析	075
第二节	供应链管理方法的创新研究	096
第五章	信息技术在供应链管理中的应用探究	106
第一节	信息技术对供应链管理的影响与应用	106
第二节	关于供应链管理信息平台的研究	116
第三节	信息技术在供应链管理中的应用	120

第六章	关于“互联网+”的概念解析	129
第一节	“互联网+”的提出及内涵	129
第二节	关于“互联网+”的应用	141
第三节	“互联网+”发展趋势	162
第四节	“互联网+”的影响及评价	175
第七章	“互联网+”背景下的供应链风险与可持续发展探究	179
第一节	供应链管理职责的发展演化解析	179
第二节	供应链安全管理与风险分析	182
第三节	“互联网+”背景下的供应链管理与可持续发展探究	186
第八章	“互联网+”背景下的供应链管理分析	195
第一节	“互联网+”背景下的供应链管理现状分析	195
第二节	“互联网+”背景下的供应链管理中的问题分析	202
第九章	“互联网+”背景下的供应链管理改革与创新策略研究	206
第一节	“互联网+”背景下的供应链管理改革与创新策略	206
第二节	“互联网+”背景下供应链管理的改革与创新思考	209
参考文献		217
后记		218

# 第一章 供应链概念解析

## 第一节 供应链的内涵、类型与结构

### 一、供应链的定义

所谓供应链,是指产品在到达消费者手中之前所涉及的原材料供应商、生产商、批发商、零售商以及最终消费者组成的供需网络,即由物料获取、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部门组成的一个网络。供应链的概念是从扩大的生产概念出发的,它将企业的生产活动进行了前伸和后延。比如,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加以控制和协调,这就是向前延伸。后延是指将生产活动延至产品的销售和服务阶段。由此来看,供应链就是通过计划、采购、存储、分销、服务等活动,在顾客和供应商之间形成的一种链接,从使组织能够满足内外部顾客的需求。

2001年,我国发布的《物流术语》国家标准(GB/T18354—2001)中对供应链的定义为: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。

在以上供应链的定义中,供应链上的所有企业是平等的。现代供应链的概念则更加注重围绕核心企业的一种网链关系。比如,核心企业与供应商、供应商的供应商乃至与一切前向的关系,与用户、用户的用户及一切后向的关系。

现代供应链,是围绕核心企业,通过对信息流、物流、资金流的控制,从采购原材料开始,制成中间产品和最终产品,最后由销售网络把产品送到消费者手中,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网链结构和模式。这样一条在21世纪全球制造业竞争加剧的环境下围绕核心企业的网链结构可以简单地用图1-1表示。

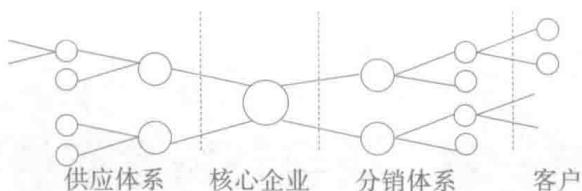


图 1-1 现代供应链的基本结构

在图 1-1 中，核心企业处于制造体系中。事实上，在一个完整的供应链网链结构中，核心企业可以是处于供应体系，也可以是处于分销体系。基本特点是，这个核心企业在整个供应链的运作中处于支配地位，与其建立伙伴关系的成员企业则处于相对弱势的地位，甚至完全依附于核心企业。

在供应链的网链结构中，从形式上看，客户是在购买商品，但实质上是在购买能带来效益的价值。各种物料在供应链上移动，是一个不断采用高新技术增加其技术含量或附加值的增值过程。因此，供应链不仅是一条连接供应商到用户的物料链、信息链、资金链，还是一条增值链。物料在供应链上因加工、包装、运输等关系而增加自身价值，给相关企业带来收益。

## 二、供应链的类型

根据不同的划分标准，供应链可以分为不同的类型。

### （一）稳定的供应链和动态的供应链

根据供应链存在的稳定性，可以将供应链分为稳定的供应链和动态的供应链。基于相对稳定、单一的市场需求而组成的供应链稳定性较强；而基于相对频繁变化、复杂的需求而组成的供应链动态性较高。在实际管理运作中，需要根据不断变化的需求，相应地改变供应链的组成。

### （二）平衡的供应链和倾斜的供应链

根据供应链容量与用户需求的关系，可以将供应链划分为平衡的供应链和倾斜的供应链。一个供应链具有一定的、相对稳定的设备容量和生产能力（所有企业能力的综合，包括供应商、制造商、运输商、分销商、零售商等），但用户需求处于不断变化的过程中。当供应链的容量能满足用户需求时，供应链处于平衡状态；当市场变化加剧，造成供应链成本增加、库存增加、浪费增加等现象时，企业不是在最优状态下运作，供应链则处于倾斜状态。

平衡的供应链可以实现各主要职能（采购 / 低采购成本，生产 / 规模效益，分销 / 低运输成本，市场 / 产品多样化和财务 / 资金运转快）之间的均衡。



### （三）有效性供应链和反应性供应链

根据供应链的功能模式（物理功能和市场中介功能），可以把供应链划分为有效性供应链和反应性供应链。有效性供应链主要体现供应链的物理功能，即以最低的成本将原材料转化成零部件、半成品、成品以及在供应链中的运输等；反应性供应链主要体现供应链的市场中介功能，即把产品分配到满足用户需求的市场，对未预知的需求做出快速反应等。

### （四）推动式供应链和拉动式供应链

“推动”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。当前，更多的是“拉动”模式，该供应链模式源于客户需求，客户是供应链中一切业务的原动力。在“拉动”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。原材料供应商也可以改变相应的交货计划。

### （五）直线型供应链和网状型供应链

直线型供应链是一种最简单的供应链结构，即每一个节点成员只与一个上游成员和一个下游成员相连接，这样连接而成的供应链是一个直线型的供应链。这种供应链形态在企业外部供应链、产业链和全球网络供应链中较少出现，常出现在企业内部和动态企业联盟中。

网状型供应链多存在于产业供应链和全球网络供应链中，这种结构中的每一个节点成员至少与一个上游成员和一个下游成员相连接，这样连接而成的供应链是一个网状型的供应链。每一个环节上有至少一个或多个供应链成员，如果在某一个环节上只有一个成员，则该成员一定是这个供应链的核心成员，它在这个供应链中将起到重要作用。

## 三、供应链的结构

### （一）链状模型

根据前面供应链的定义，我们给出一个简单的供应链结构模型，称为模型 I（图 1-2）。在模型 I 中，产品的最初来源是自然界，如矿山、油田、橡胶园等，经过供应商、制造商和分销商三级传递，最终去向是用户。被用户消费掉的最终产品仍回到自然界，完成物质循环。

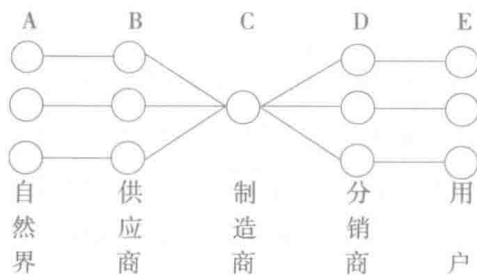


图 1-2 模型 I

模型 I 是一个简单的静态模型，只反映了供应链的基本组成和轮廓，若将其进一步简化则成了链状模型 II（图 1-3）。从供应链研究的便利角度来看，把自然界和用户放在模型中没有太大的作用。因此，在模型 II 中，把模型 I 中的厂商都抽象成一个个的节点，并用字母或数字来表示。节点以一定的方式和顺序联结成一串，构成一条供应链，如图 1-3 所示。在模型 II 中，若假定 C 为制造商，则 B 为供应商，D 为分销商；同样，若假定 B 为制造商，则 A 为供应商，C 为分销商。在模型 II 中，产品的最初来源（自然界）、最终去向（用户）以及产品的物质循环过程都被隐含抽象掉了，只注重供应链中间过程的研究。

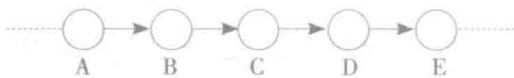


图 1-3 模型 II

### 1. 供应链的方向

在供应链上，除了有物流和信息流外，还存在资金流。在正常情况下，物流的方向一般都是从供应商流向制造商，再流向分销商。在供应链的研究中，应按照物流的方向来定义供应链的方向，以确定供应商、制造商和分销商之间的顺序关系。

### 2. 供应链的级

在模型 II 中，定义 C 为制造商时，可以相应地认为 B 为一级供应商，A 为二级供应商，而且可递归地定义三级供应商、四级供应商等。同样，可以认为 D 为一级分销商，E 为二级分销商，并递归地定义三级分销商、四级分销商等。一般来讲，一个企业应尽可能地考虑多级供应商或分销商，这有利于从整体上了解供应链的运行状态。

## （二）网状模型

现实中的产品供应关系是非常复杂的，一个厂家一般会与多个厂家相互联系。也就是说，在模型 II 中，C 的供应商可能不止一家，而是有  $B_1, B_2, \dots, B_n$  等  $n$  家，

分销商可能有  $D_1, D_2, \dots, D_m$  等  $m$  家。动态地考虑,  $C$  也可能有  $C_1, C_2, \dots, C_k$  等  $k$  家。这样, 模型 II 就转变为一个网状模型, 即供应链的结构模型 III (图 1-4)。在理论上, 网状模型可以涵盖世界上所有厂家, 把所有厂家都看作其上面的一个节点, 并认为这些节点之间存在着联系。网状模型对供应关系的描述性很强, 适合从宏观上把握供应关系。

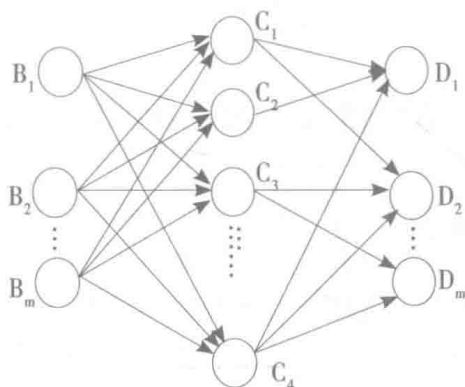


图 1-4 模型 III

### 1. 入点和出点

在网状模型中, 物流做有向流动, 从一个节点流向另一个节点。这些物流从某些节点补充流入, 从某些节点分流流出。可把这些物流进入的节点称为入点, 把物流流出的节点称为出点。入点相当于矿山、油田、橡胶园等原始材料提供商, 出点相当于用户。有的厂家既为入点又为出点, 为了简化网链的表示, 将代表这个厂家的节点一分为二, 变成两个节点: 一个为入点, 另一个为出点, 并用实线将其框起来。同样, 有的厂家对于另一厂家既为供应商又为分销商, 也可将这个厂家一分为二, 变成两个节点, 甚至一分为三或更多。

### 2. 子网

有些厂家规模非常大, 内部结构也非常复杂, 与其他厂家相联系的只是其中一个部门, 而且内部存在着产品供应关系, 用一个节点根本不能表示这些复杂关系, 我们可将表示这个厂家的节点分解成很多相互联系的小节点, 这些小节点构成一个网, 称为子网。在引入子网概念后, 就会简化很多无谓的研究, 子网模型很适合描述企业集团的组织结构。

### 3. 虚拟企业

借助以上对子网模型的描述, 可引入虚拟企业的概念。供应链网络上为了实现某一共同目标, 从供应链上有条件地选取一些厂家, 以最佳的动态组合方式组成一

种比较紧密的供应、生产、销售的合作关系，并实现各自利益。我们把这样一些具有共同目标、通力合作的厂家形象地看成一个厂家，即虚拟企业。

基于供应链的虚拟企业，根据市场机遇的变化，不断地重组和优化，它随着任务的出现而形成，随着任务的终结而消失，这种动态虚拟性使供应链的形式更灵活、构造更快捷，并能迅速响应市场。

## 第二节 供应链的设计原则与特征

### 一、供应链的设计原则

在供应链的设计过程中，应遵循一些基本的原则，以保证供应链的设计和重建能满足供应链管理的要求。

#### （一）自上而下和自下而上相结合的设计原则

在系统模型的设计方法中，存在两种常用的设计方法：自上而下和自下而上的方法。自上而下是从全局的宏观规划走向局部实现步骤的设计方法；自下而上是从局部的功能实现走向全局的功能集成的设计方法。自上而下是系统分解设计的过程，自下而上则是一种功能集成的过程。在设计供应链系统时，通常先由高层管理者从企业发展战略规划的角度考虑，根据市场环境的需求和企业发展的现实状况，制定宏观的设计目标，然后由下级实施部门从各个操作环节和流程出发，进行供应链流程的设计。在设计过程中，下级设计部门经常就一些问题与高层管理人员进行沟通交流，双方从上、下两个层次对设计目标和设计细节做适当的调整，达成可以继续设计的共识。因此，供应链设计通常采用的是自上而下和自下而上相结合的综合设计方法。

#### （二）简洁性原则

简洁性原则是供应链设计应遵循的一个重要原则，为了保证供应链具有弹性灵活、快速响应市场、增值性最强的能力，供应链的每一个节点（如作业、资源或节点企业），都应该具有敏捷、简单、活力及快速实现业务流程组合的特点。所以，在设计或改造供应链时，供应链上的无效作业要尽可能地减少，可以自动化处理的作业尽可能地由自动化设备来处理，供应商的选择要少而精，合作伙伴的选择要具有战略性，采购管理要保证减少采购成本，推动准时生产和推行精益思想的生产系统设计风格，实现从精益生产模式的建立到精细供应链设计的目标。

### （三）集优原则

集优原则，也称互补性原则。在选择供应链上节点企业的过程中，核心企业应该遵循强强联合的选择原则，充分实现最大限度地利用外部资源的目的，使每个节点企业集中精力致力其核心业务的发展，如同企业内部的一个独立作业单元。这些独立的单元化企业具有自我组织、简单优化、面向目标、动态联合、动态运行、活力充沛的特点，它们能够快速联合其他单元企业，有效反映客户需求，从而实现供应链业务的快速运行。

### （四）协调性原则

供应链业绩的好坏直接取决于供应链合作伙伴关系是否和谐，取决于供应链动态连接合作伙伴的柔性程度，只有和谐而协调的系统才能发挥最佳的效能。因此，利用协调性原则建立战略合作伙伴关系的企业模型是实现供应链最佳效能的保证之一。只有充分发挥系统各成员和子系统的能动性、创造性及系统与环境的总体协调性，才能保证整体系统发挥最佳的功能，避免因各个节点企业产生利益本位主义而动摇组成系统的各个节点企业之间的和谐关系。

### （五）动态性原则

由于供应链不确定性的存在，导致需求信息的扭曲。因此，要预见各种不确定因素对供应链运作的影响，及时调整以减少信息传递过程中的信息延迟和失真，缓解安全库存和服务水平之间的矛盾，增加信息透明度，减少不必要的中间环节，提高信息预测的精度和时效性。

### （六）创新性原则

创新就要敢于打破各种陈旧的思维束缚，从新的角度、新的视野审视原有的管理模式和体系，进行大胆的创新设计。不过，要注意：首先，创新必须在企业总体目标和战略的指导下进行，并与战略目标保持一致；其次，创新要从市场需求的角度出发，综合运用企业的能力和优势；再次，要发挥企业各类人员的创造性，集思广益，并与其他企业共同协作，发挥供应链整体优势；最后，建立科学的供应链和项目评价体系及组织管理系统，进行技术经济分析和可行性论证。

### （七）战略性原则

从核心企业战略发展的角度设计供应链，有助于建立稳定的供应链体系模型；从供应链战略管理的角度设计供应链，有助于供应链规划发展的长远性和预见性。总之，供应链系统结构的发展是和企业的发展战略规划保持一致的，并要在企业战略规划的指导下进行。所以，在设计供应链时，必须从战略性原则入手。

## 二、供应链的特征

从供应链的结构模型可以看出，供应链是一个网络系统，由供应商、供应商的供应商和用户、用户的用户组成。一个实体是一个节点，节点和节点之间是一种需求与供应关系。具体来讲，供应链具有五方面特征。

### （一）复杂性

因为供应链节点组成的跨度（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。

### （二）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，其中的节点需要动态的更新，这就使得供应链具有明显的动态性。

### （三）面向用户需求

供应链的形成、存在、重构，都是基于一定的市场需求而发生的。在供应链的运作过程中，用户的需求拉动是供应链中信息流、产品/服务流、资金流运作的驱动力。

### （四）交叉性

对于产品而言，每种产品的供应链都由多个链条组成；对于企业而言，每个企业可以既是这个链条的成员，又可以是另一个链条的成员，众多的链条形成交叉结构，增加了供应链协调管理的难度。

### （五）增值性

供应链的特征还表现在其是增值（value added）和有利可图的（profitable），否则就没有存在的必要。所有的生产运营系统都是将一些资源进行转换和组合，增加适当的价值，然后把产品分送到那些在产品的各传送阶段可能考虑到也可能被忽视的顾客手中。

## 第二章 供应链管理基础理论解析

### 第一节 供应链管理的产生及发展

#### 一、供应链管理模式的产生

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，随之而来的是“横向一体化”思想的兴起，即利用企业外部资源快速响应市场需求，本企业只抓最核心的东西——产品方向和市场。至于生产，只抓关键零部件的制造，甚至全部委托其他企业加工。例如，福特汽车公司的Festiva车就是由美国人设计，在日本的马自达公司生产发动机，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，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等问题，赢得产品在低成本、高质量、早上市等方面的竞争优势。“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此连接起来时，便形成了供应链（Supply Chain）。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受益。于是，便产生了供应链管理（Supply Chain Management，简称SCM）这一新的经营与运作模式。

根据美国的科尔尼（Kearney）咨询公司的研究，企业应该将供应职能提高到战略层次的高度来认识，才有助于降低成本，提高投资回报。创造供应优势取决于建立采购的战略地位。企业和供应商伙伴形成一个共同的产品开发小组。伙伴成员从共享信息上升到共享思想，决定如何、在哪里生产零部件或产品，或者如何重新定义使双方获益的服务。所有企业一起研究和确定哪些活动能给用户带来最大的价值，而不是像以往一样由一个企业设计和制造一个产品上的绝大部分零件。通过比较研究发现，美

国厂商普遍采用“纵向一体化”模式进行管理，日本厂商则更多采用“横向一体化”管理模式。美、日两国企业的这种管理模式的选择，与企业的生产结构有着密切联系。美国企业生产一辆汽车，购价的45%由企业内部生产制造，55%由外部企业生产制造；日本厂商生产一辆汽车，只有25%的购价由企业内部生产制造，外包的比例很大。这也许在某种程度上说明了美国汽车缺乏竞争力的原因。在美国，随着劳动力成本上升，已有越来越多的公司经理人员选择了业务外包策略。据1996年的统计，美国工业当年有1000多亿美元的外包业务，实施业务外包策略最主要的原因是为了控制和降低成本，提高公司的核心业务能力及积蓄形成世界级企业的能量。换言之，就是为了在新的竞争环境中提高企业的竞争能力。由此可见，供应链管理的概念就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，因为这个联盟要“解决”的往往是具体顾客的特殊需要（至少有别于其他顾客），供应商就需要与顾客共同研究如何满足顾客的需要，还可能要对原设计进行重新思考、重新设计，这样在供应商和顾客之间就建立了一种长期联系的依存关系。供应商以满足顾客、为顾客服务为目标，顾客当然也愿意依靠这个供应商，当原来的产品用完或报废需要更新时，还会找同一个供应商。这样一来，借助供应链管理战略的实施，使供应链上从最初的原材料供应商到最终的顾客被有机地整合在一起，成为当代国际上最有影响力的一种企业运作模式。供应链管理利用现代信息技术，通过改造和集成业务流程，与供应商以及客户建立协同的业务伙伴联盟，实施电子商务，大大提高了企业的竞争力，使企业在复杂的市场环境下立于不败之地。根据有关资料统计，供应链管理的实施可以使企业总成本下降10%；供应链上的节点企业按时交货率提高15%以上；订货—生产的周期缩短25%~35%；供应链上的节点企业生产率增值提高10%以上。这些数据说明，供应链企业在不同程度上都取得了发展，其中以订货—生产的周期缩短最为明显。能取得这样的成果，完全得益于供应链企业的相互合作、相互利用对方资源的经营策略。试想一下，如果制造商从产品开发、生产到销售完全自己包下来，不仅要背负沉重的投资负担，还要花相当长的时间。采用供应链管理模式，则可以使企业在最短时间内寻找到最好的合作伙伴，用最低的成本、最快的速度、最好的质量赢得市场，受益的不只是一家企业，而是一个企业群体。因此，供应链管理模式吸引了越来越多的企业。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竞争。那些在零部件制造方面占有独特优势的中小型供应商企业，将成为大型的装配主导型企业追逐的对象。日本一名学者将其比喻为足球比赛中的中场争夺战，他认为谁能拥有这些独有独特优势的供应商，谁就能赢得竞争优势。显然，这种竞争优势不是哪一个企业所独有的，而是整个供应链的综合能力。



## 二、供应链管理模式的的发展

供应链管理的概念自 20 世纪 80 年代提出以来,近年来随着制造业的全球化,在制造业管理中得到普遍应用,成为一种新的管理模式。由于受国际市场竞争激烈、用户需求不确定性的增加、技术的迅速革新等因素的影响,供应链管理在不太长的时间内已经获得了广泛的关注和应用。其发展大体可以划分为四个阶段。

### (一) 供应链管理的萌芽阶段

供应链管理的第一阶段大致在 20 世纪六七十年代。在这一阶段,供应链管理尚处于萌芽状态,供应链更确切地说还只能称为业务链,而链上的每个成员的管理理念基本上都是“为了生产而管理”,企业之间的竞争是产品在数量和质量上的竞争,企业间的业务协作是以“本位主义”为核心的,即使在企业内部,其组织结构也是以各自为政的职能化或者区域性的条条框框为特征。此时,供应链上各成员之间的合作关系极为松散。这种“为生产而管理”的导向使供应链成员之间时常存在利益冲突,阻碍了供应链运作和管理的形成。

当时,虽然业务链上的部分企业已采用 MRP/MRPⅡ 来管理自己的业务,但这些管理也只是企业内部各职能部门分别在相互隔离的环境下制订和执行计划,数据的完整性差,甚至在企业内部,信息都缺乏统一性和集成性,更谈不上在业务链上形成标准化和数据流,这种业务链在某种意义上无法形成一种供应链的运作。在理论研究界,供应链管理尚停留在开始探索和尝试的阶段,因而无法对供应链管理提出较完善的管理理念和指导思想。

### (二) 供应链管理的初级阶段

第二阶段大致是从 20 世纪 80 年代初到 20 世纪 90 年代初。在这一阶段,供应链管理处于初级阶段。在理论研究界的不断探索下,供应链管理的理念已形成基本雏形,并开始指导企业进行初步的实践,同时在学术研究上获得了较快的发展。

实际上,供应链管理这一名词最早出现于 20 世纪 80 年代,最初是由咨询业提出的,后来逐渐引起了人们的巨大关注。在此阶段,企业的竞争重点已转向追求生产效率。企业的组织结构和内部职能划分也发生了转变,大多数企业开始进行企业组织机构的精简和改革,并开始从分散式的部门化和职能化转变为集中的计划式以及更关注业务流程的变革。企业开始认识到最大的机会存在于企业之外。例如,应该为市场生产什么产品,从哪里获得原料,在哪里进行加工生产,通过什么样的渠道销售等。斯蒂文森(Stevens)在 1989 年提出了供应链管理的概念,包括在企业内部集成和在企业外部集成的集成思想,标志着供应链管理的萌芽阶段已经完成。