

服装业 供应链管理

FU ZHUANG

邓汝春 编著

服装企业如何解决库存管理混乱、分销体系难以掌控、顾客服务量大、质量与成本矛盾？如何大幅提升企业和产品的知名度，创自有品牌？在服装企业不再是一厂一院一围墙的今天，供应链管理至关重要。

服装企业未来的竞争就是供应链的竞争！



中国纺织出版社

◆ 服装企业实务宝典 ◆

服 装 业 供应链管理

邓汝春 / 编著

 中国纺织出版社

内 容 提 要

服装企业如何解决库存管理混乱、分销体系难以掌控、顾客服务量大、质量与成本矛盾?如何大幅提升企业和产品的知名度,创自有品牌?在服装企业不再是一厂一院一围墙的今天,供应链管理至关重要。服装企业未来的竞争就是供应链的竞争!

本书在向读者介绍供应链的基本概念及纺织服装产业概况的基础上,重点介绍了服装供应链的设计、运营以及在服装供应链管理中应用的各种信息技术和新型供应链管理模式。

本书的内容是供应链管理思想和技术在服装行业的具体应用,适合于服装企业管理人员以及其他相关人员作为参考资料,同时也可作为大专(高职)院校本专科学生相关专业的教学参考书。

图书在版编目(CIP)数据

服装业供应链管理/邓汝春编著. —北京:中国纺织出版社, 2005. 9

(服装企业实务宝典)

ISBN 7-5064-3515-2/TS·2054

I. 服… II. 邓… III. 服装工业-工业企业管理:供销管理 IV. F407.865

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 093263 号

策划编辑:刘 磊 责任编辑:王安平 责任校对:余静雯

责任设计:何 建 责任印制:初全贵

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街 6 号 邮政编码:100027

邮购电话:010—64168110 传真:010—64168231

http: //www. c-textilep. com

E-mail: faxing @ c-textilep. com

三河新科印刷厂印刷 各地新华书店经销

2005 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

开本:787×1092 1/16 印张:22.5

字数:348 千字 印数:1—5000 定价:38.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

前言

服装产业是一个永不日落的产业。中国是一个服装产业的大国,拥有众多的服装企业。改革开放的二十几年,培育了一大批新兴的服装企业。进入 21 世纪,新的经济环境和产业环境要求这些刚成长起来的服装企业迅速发展壮大。但是,同时也应该看到,新的形势要有新的管理方法。今天,企业的竞争已经从企业内部转向了企业的外部,企业管理的触角已经延伸到了整个行业、全中国,甚至全世界。企业再也不是传统意义上的一厂一院一围墙了。在这种情况下,企业的管理也应该从内部走向外部。为了适应这种管理的需要,西方发达国家的成功企业运用了“供应链管理”策略,取得了巨大的成功!

服装产业的行业依存度很高。设计、原料、生产、外加工、分销、外贸、零售等各个环节环环相扣,缺一不可。因此,服装企业的管理更应该跳出围墙,走向整个产业链。如果说服装生产管理、销售管理、物流管理等是企业内部的事,那么,服装供应链管理就是适应新形势下的企业外部管理。

随着服装行业竞争的加剧,对于成长中的服装企业来说,实施和应用供应链管理策略无疑是一个最大的法宝。供应链管理的成功实施不但能够解决企业当前诸如库存管理混乱、分销体系难以控制、顾客服务量大、质量与成本矛盾等等问题,而且还能大幅度地提高企业和产品的知名度,创自有品牌!可以预见,服装企业未来的竞争其实就是供应链的竞争!

但是,由于供应链管理引入我们国家的时间不长,加之国外企业与我们企业的不同,而各行各业的差异性又很大,因此,服装行业的供应

链研究就显得非常重要和迫切。我正是在这样的一种背景下,产生编著此书的想法。我参考了国内外大量的相关著作和论文,走访了部分企业,经过近一年的时间来编著这本《服装供应链管理》。

本书的结构,也即写作的思路,是基于企业应用供应链管理的程序。先向读者介绍供应链和供应链管理的基本知识,接着是服装企业的供应链设计,设计好了之后就是具体的供应链运营管理,在运营的过程中要用到信息技术,最后是先进的供应链管理模式的应用。

在编写此书的过程中,相关院校的专家、相关企业的管理人员给了我很多很好的建议,我也参考了很多同行的资料,得到了许多珍贵的数据、图表、案例等,无法在书中一一列出大家的名字,在此我真诚地说声感谢。此外,中国纺织出版社相关人员也给了我大力的支持,我单位的同事和我的家人为此书的编著也做了不少的工作,在此一并表示感谢。

由于本人水平有限,加之编写时间短,此书若有不足之处,请多批评指正。

作 者

2005 年 6 月

目 录

第一篇 基础篇	1
第一章 供应链	2
第一节 供应链的基本概念	2
一、供应链的概念	2
二、供应链的特征	6
三、供应链的目标	8
第二节 供应链的类型	9
一、按研究对象分	10
二、按供应链功能分	11
三、按供应链产品分	12
四、按制造程序不同分	15
五、按供应链结构形态分	16
六、按分布范围分	18
第三节 供应链的结构模型	21
一、链状结构模型	21
二、网状结构模型	22
第二章 供应链管理	26
第一节 供应链管理的产生	26
一、供应链管理产生的原因	26
二、供应链管理产生的基础	29
三、供应链管理产生的过程	34
第二节 供应链管理概述	35

一、供应链管理的概念	35
二、供应链管理的作用	38
三、供应链管理的内容	40
四、供应链管理的原则	44
五、供应链管理的要点	45
六、供应链管理的问题	47
第三章 纺织服装产业链	48
第一节 纺织服装产业概况	48
一、世界纺织服装业的发展概况	48
二、纺织服装产业结构	51
三、纺织服装产业的发展趋势	55
第二节 中国纺织服装产业概况	56
一、中国纺织服装业的发展概况	56
二、我国纺织服装生产现状分析	60
三、我国纺织服装国内市场分析	63
四、我国纺织服装国际市场分析	67
第三节 世界纺织服装产业分析	69
一、世界各主要国家和地区的纺织服装概况	69
二、中国纺织服装业在全球的主要竞争对手	74
三、国际纺织服装产业发展方向	77
第四节 面料产业分析	77
一、面料的地位和作用	77
二、面料发展中存在的问题	79
三、国际面料新品流行趋势	80
四、加快国产面料发展的建议	82
案例链接:雅戈尔的服装供应链	85
 第二篇 设计篇	 91
第四章 服装供应链流程分析	92
第一节 服装供应链流程的环节法分析	92

一、面辅料获取环节	93
二、成衣生产环节	94
三、补充库存环节	96
四、顾客订购环节	97
第二节 服装供应链流程的推/拉法分析	99
一、市场预测生产型的供应链流程	99
二、订单生产型的供应链流程	100
第五章 基于服装产业的供应链设计	102
第一节 供应链设计基础	102
一、供应链的设计策略	102
二、供应链的设计原则	104
三、竞争战略与供应链战略	105
第二节 基于服装生产类型的供应链设计	108
一、服装生产类型与产品的关系	108
二、基于服装生产类型的供应链设计策略	109
三、基于服装生产类型的供应链设计步骤	111
第三节 基于服装产品的供应链设计	113
一、设计时需要考虑的两个因素	113
二、基于服装产品的供应链设计	116
三、基于产品生命周期的供应链设计	117
第四节 基于服装核心企业的供应链设计	119
一、基于服装核心企业构建供应链体系	119
二、基于服装核心企业的供应链设计模式	120
三、基于服装核心企业的供应链设计的薄弱环节	121
案例链接:美特斯·邦威的“虚拟”供应链	125

第三篇 运营篇 131

第六章 服装供应链运营的驱动要素	132
第一节 构建服装供应链运营的结构框架	132
一、服装供应链运营的障碍因素	132

二、服装供应链运营的结构框架	134
第二节 供应链运营的驱动要素	135
一、库存	135
二、运输	137
三、设施	139
四、信息	140
第七章 服装供应链的合作伙伴	144
第一节 服装供应链合作伙伴的选择	144
一、供应链合作关系的定义	144
二、供应链合作关系与传统供应商关系的区别	145
三、供应链管理环境下合作关系的类型	145
四、选择合作伙伴的方法	147
五、合作伙伴关系的综合评价	148
第二节 服装供应链中的协同关系	150
一、建立供应链合作关系的意义	150
二、建立供应链合作关系的模式	152
三、建立供应链合作关系的基础	153
第三节 服装供应链环境下的有效协作	154
一、协作中的障碍	154
二、供应链成功协作的方法	158
第八章 服装供应链的生产计划和控制	165
第一节 服装供应链的生产计划	165
一、供应链生产计划概述	165
二、传统的生产计划与供应链生产计划的差异	166
三、供应链生产计划与控制的核心问题	167
四、供应链生产计划的制定	169
五、供应链环境下的生产控制	171
第二节 服装供应链的生产协调	172
一、供应链的协调控制机制概述	172
二、供应链生产协调机制的运行环境	173

三、供应链生产计划协调机制的内容	175
四、供应链生产进度控制中的协调机制	177
第三节 集成式的供应链生产计划与控制模型	179
一、集成式供应链生产计划与控制的观念	179
二、生产计划与控制总体模型及其特点	182
第四节 服装供应链环境下的生产外包	185
一、生产外包概述	185
二、服装生产外包管理	187
第九章 服装供应链中的库存管理与规划	193
第一节 服装企业的库存控制模式	193
一、库存及其概念	193
二、库存控制的作用	194
三、服装企业传统的库存管理模式	196
四、服装供应链环境下的库存控制模式	197
第二节 服装供应链环境下的库存管理	199
一、供应链管理下库存控制的目标	199
二、供应链管理环境下的库存问题	200
三、供应链的不确定性与库存	203
四、供应链的库存管理形式	206
第十章 服装供应链下的运输设计与规划	209
第一节 供应链的运输概述	209
一、运输及其在供应链中的作用	209
二、供应链环境下的运输方式及其选择	211
三、影响运输决策的因素	215
四、运输方式选择实例	217
第二节 运输网络的设计	218
一、直接运输网络	219
二、“送奶线路”运输网络	220
三、配送中心的运输网络	220
四、配送中心的“送奶线路”运输网络	222

第三节 供应链运输规划	223
一、运输路线的选择	223
二、运输计划编制	227
三、供应链运输中的决策	233
第十一章 服装供应链运营的绩效评价	235
第一节 供应链绩效评价概述	235
一、什么是供应链的绩效	235
二、供应链管理绩效评价体系的特点	235
三、供应链绩效评价的内容	237
四、供应链绩效评价的作用	240
五、供应链绩效评价原则	241
第二节 供应链绩效评价指标体系	243
一、整个供应链业务流程的绩效评价指标	243
二、供应链上、下节点企业之间关系的满意度指标	246
三、供应链分销渠道的绩效评价	248
第三节 供应链管理绩效评价方法	249
一、SCORM 模型	249
二、标杆法	252
三、专家定性判断法	254
四、综合评分法	255
第四节 供应链绩效报告及激励机制	256
一、供应链绩效报告	256
二、供应链激励机制	259
案例链接:杉杉的供应链外包战略	265

第四篇 信息篇

第十二章 服装供应链与信息技术	272
第一节 信息技术在服装供应链中的作用	272
一、信息技术与供应链管理的关系	272
二、信息技术对供应链管理的作用	274

第二节 条形码及 POS 技术在服装供应链中的应用	275
一、条形码的概念	275
二、供应链物流条形码	278
三、条形码技术在服装供应链中的作用	280
四、销售时点信息(POS)系统	284
第三节 EDI 及 Internet 技术在服装供应链中的应用	287
一、EDI 概述	287
二、EDI 在供应链管理中的应用	290
三、Internet/Intranet 技术与供应链管理	291
第四节 EOS 及 OPS 在服装供应链的应用	295
一、电子订货系统(EOS)	296
二、订单处理系统(OPS)	304
第十三章 新型供应链管理新模式在服装产业中的应用	313
第一节 快速反应(QR)与服装供应链	313
一、快速反应(QR)产生的背景	313
二、QR 的含义	314
三、QR 的实施	314
四、QR 的效果	316
五、QR 的发展趋势	317
第二节 在服装供应链中实施有效客户反应(ECR)	319
一、ECR 产生的背景	319
二、ECR 的指导原则及利益	320
三、ECR 的四大要素和主要策略	321
四、ECR 的实施	323
第三节 在服装供应链中实施价值链分析(VCA)方法	324
一、VCA 的概念	324
二、VCA 分析工具	326
三、VCA 分析工具的应用	331
四、VCA 的实施	333
第四节 联合计划、预测和补货系统(CPFR)	335

8 服装业供应链管理

一、CPFR 的起源	335
二、CPFR 的概念	336
三、CPFR 的运作流程	337
四、CPFR 的实施	339
案例链接:澳大利亚服装行业实施 QR 策略	342
参考文献	347

第一篇

基础篇

供应链

第一节 供应链的基本概念

一、供应链的概念

1. 国外关于供应链的定义

供应链(Supply Chain)是一种客观存在的事物。

20 世纪 90 年代以来,随着各种自动化和信息技术在制造企业中不断应用,制造业的生产率已相当高,制造加工过程本身的技术手段对提高整个产品竞争力的潜力开始变小。为了进一步挖掘降低产品成本和满足客户的需要,人们开始将目光从管理企业内部的生产过程转向产品全生命周期中的供应环节和整个供应链系统。

一个完整的供应链始于原材料的供应商,止于最终用户。供应链是由原材料供应商、制造商、仓库、外部供应商、运输公司、配送中心、分销商、零售商、顾客等各个环节组成的链状结构或网络。在供应链中,原材料和零部件的供应商、产品制造企业、运输和分销公司、零售企业以及售后服务企业作为经济实体和供应链中供需的节点,向最终消费者提供产品和服务。供应链同时又是在相互关联的业务流程以及业务伙伴公司中发生的是从产品设计到最终客户交付全过程中的物流、信息流和资金流。

现在我们所指的供应链是现代意义上的供应链。到目前为止,供应链还没有形成一个权威的定义。其中有以下几种理解:

- 英国著名物流专家马丁·克里斯多夫(Martin Christopher)教授在《物流与供应链管》一书中对供应链做出了如下定义:供应链是指涉及将产品或服务提供给最终消费者的过程活动的上游及下游企业组织所构成的网络。比如,衬衣制造商是供应链的一部分,它的上游是化纤厂和织布厂,下游是衬衣分销商

和零售商,最后到衬衣的最终消费者。按此定义,这条供应链上的所有企业都是相互依存的,但实际上它们却彼此并没有太多的协作。这种供应链仍然是传统意义上理解的供应链。

- 美国供应链协会认为:供应链,目前国际上广泛使用的一个术语,涉及从供应商的供应商到顾客的顾客的最终产品生产与交付的一切努力。供应链管理包括贯穿于整个渠道来管理供应与需求、原材料与零部件采购、制造与装配、仓储与存货跟踪、订单录入与管理、分销以及向顾客交货。

- 总部设于美国俄亥俄州州立大学的全球供应链论坛(The Supply Chain Forum)对供应链的定义是:“供应链是从最终用户到最初供应商的所有为客户及其他投资人提供价值增值的业务流程,实际上包括了两个相向的流程组合:一是从最终用户到初始供应商的市场需求信息的逆流而上的传导过程;二是从初始供应商向最终用户的顺流而下且不断增值的产品和服务的传递过程。供应链管理就是对这两个核心业务流程实施一体化运作,包括统筹的安排、协同的运行和统一的协调。”

- 美国的史蒂文斯(Stevens)认为:“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流就是供应链,它开始于供应的源点,结束于消费的终点。”概念中强调供应链的外部环境。

- 根据美国生产和库存控制协会(APICS)第九版字典中的定义:“供应链管理是计划、组织和控制从最初原材料到最终产品及其消费的整个业务流程,这些流程链接了从供应商到顾客的所有企业。供应链包含了由企业内部和外部为顾客制造产品和提供服务的各职能部门所形成的价值链。”

以上是国外理论界关于供应链定义的不同定义。其中,以美国在供应链的研究和实践上最为丰富。

2. 我国对供应链的定义及其含义

我国2001年发布实施的国家标准《物流术语》(GB/T 18354—2001)中对供应链的定义是: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。

通过对上述的分析,我们对供应链可以给出一个比较确切的定义: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

间产品以及最终产品,最后由销售网络把产品送到消费者手中,即从供应商、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。

关于这个定义的含义,我们可以从以下几个方面来理解:

(1)它是一个范围更广的企业结构模式。供应链包含所有加盟的节点企业,从原材料的供应开始,经过网链中不同企业的制造加工、组装、分销等过程直到最终用户。它把整个供应链看成是一个不可分割的整体,是一个更广泛的企业结构模式。供应链的示意图如图 1-1 所示。

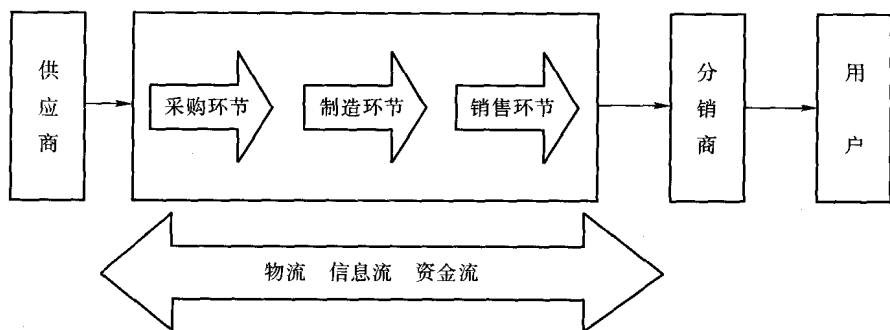


图 1-1 供应链示意图

(2)这个概念强调了供应链的战略伙伴关系。从形式上看,客户是在购买商品,但实质上客户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,而且是一条增值链。物料在供应链上因加工、包装、运输等关系而增加其价值,给相关企业都带来收益。

(3)供应链的网链结构中究竟包括哪些企业,这些企业应该各自出现在供应链的什么位置,相互之间的关系应该怎样,则取决于诸多因素。例如:供应链所生产的产品的复杂程度,影响所涉及的原材料的种类和原材料供应须经过的环节;而原材料供应商的供货能力及可供选择的供应商数量,则可能会影响供应链所涉及的供应商数量。总之,可以说所有影响产品生产、供应、销售、直至最终消费的因素,都有可能影响供应链管理系统的网链结构。

(4)供应链的网链结构主要包括:供应链的长度(所包含的层面数)、各层面