

▶ 全国高等院校国际物流
与国际货物运输专业本科系列教材

G

ONGYINGLIAN GUANLI JIAOCHENG

供应链管理教程



主编 张良卫 副主编 王学锋



中国商务出版社

CHINA COMMERCE AND TRADE PRESS

全国高等院校国际物流
与国际货物运输专业本科系列教材

供应链管理教程

主 编 张良卫
副主编 王学锋

中国商务出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

供应链管理教程 / 张良卫主编. —北京: 中国商务出版社, 2005. 8

(全国高等院校国际物流与国际货物运输专业本科系列教材)

ISBN 7-80181-401-0

I. 供... II. 张... 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 (2005) 第 058021 号

全国高等院校国际物流与国际
货物运输专业本科系列教材
供应链管理教程
主 编 张良卫
副主编 王学锋
中国商务出版社出版
(北京市安定门外大街东后巷 28 号)
邮政编码: 100710
电话: 010—64269744 (编辑室)
010—64220120 (发行二部)
网址: www.cctpress.com
E-mail: cctpress@cctpress.com

新华书店北京发行所发行
北京兴达印刷有限公司印刷
787×980 毫米 16 开本
20.5 印张 379 千字
2005 年 8 月 第 1 版
2005 年 8 月 第 1 次印刷
印数: 4000 册
ISBN 7-80181-401-0
G · 173
定价: 34.00 元

全国高等院校国际物流与国际货物运输 专业本科系列教材编委会

□□□□

主 任 钱建初

成 员 (以汉语拼音为序)

黄敬阳 聂 清 王 侃 王晓东 王学锋

吴小京 姚大伟 叶 梅 张良卫

出版说明

21 世纪的今天，中国已经进入贸易大国的行列，国际物流业伴随着这一蓬勃发展的势头，已经在我国迅猛发展起来。然而，我国高校在国际物流及国际货物运输专业人才培养方面相对落后，难以适应新的形势。为改变这一状况，使中国的物流达到国际水平，真正使中国由贸易大国变成贸易强国，2004 年 10 月中国商务出版社在上海召开高校国际物流及国际货物运输研讨会。会上与会专家讨论了国际物流专业的学科建设和发展，并组织对外经济贸易大学、广东外语外贸大学、上海对外贸易学院、天津商学院四所高校国际物流和国际贸易货物运输专业的专家、教师精心编写了本套“全国高等院校国际物流与国际货物运输专业本科系列教材”，内容涉及了现代物流、仓储配送、电子商务物流、供应链管理、国际多式联运、国际海运、陆空运输以及物流风险管理与保险、国际物流英语等方面。由于现代物流产业处在快速发展时期，相关的理论、技术等不断更迭，理论体系也很繁杂，本套丛书在编写上突出了系统性与结构层次，目的是对国际物流和国际货物运输专业的教学搭建基础平台，以便学生对国际物流有系统的学习和了解。

由于时间紧迫，书中难免存在遗漏。欢迎广大读者对本套教材提出宝贵意见。

中国商务出版社

目 录

第一章 供应链管理导论	1
本章要点	1
第一节 全球竞争环境对企业管理模式的影响	1
第二节 供应链的概念、结构模型及其特征	8
第三节 供应链管理的概念及内容	16
第四节 供应链管理的发展阶段	23
第五节 集成化的供应链管理	27
本章小结	35
思考题	36
案例	36
第二章 供应链管理下的企业业务外包和扩展企业	40
本章要点	40
第一节 核心竞争力	40
第二节 供应链管理下的企业业务外包	46
第三节 供应链管理下的扩展企业	54
本章小结	60
思考题	61
案例	61
第三章 供应链的设计	64
本章要点	64
第一节 供应链结构基本模型	64
第二节 供应链的设计策略	71
第三节 供应链设计的原则	82
第四节 基于产品的供应链设计	85
本章小结	92
思考题	92
案例	92

第四章 供应链管理下的采购与供应理论	95
本章要点	95
第一节 采购管理	95
第二节 准时采购策略	103
第三节 供应商管理	108
本章小结	114
思考题	115
案例	115
第五章 供应链管理下的库存管理与控制	118
本章要点	118
第一节 库存管理的基本原理和方法	118
第二节 供应链管理下的库存管理	127
第三节 供应链管理下的库存控制策略	140
本章小结	147
思考题	148
案例	148
第六章 供应链管理下的客户关系管理	150
本章要点	150
第一节 客户关系管理概述	152
第二节 客户关系管理的内容	163
第三节 客户关系管理的实施	181
本章小结	188
思考题	189
案例	189
第七章 供应链管理下的企业业务流程重组	195
本章要点	195
第一节 业务流程重组概述	195
第二节 BPR 的实施	202
第三节 供应链管理环境下的企业组织与业务流程	211
本章小结	217
思考题	218
案例	219
第八章 供应链管理中的信息技术	222
本章要点	222
第一节 概述	222

第二节 信息技术的发展及其在供应链管理中的应用	224
第三节 基于 EDI 的供应链管理信息技术	227
第四节 基于 Internet 的供应链管理信息技术	230
第五节 电子商务与供应链管理	238
本章小结	243
思考题	243
案例	244
第九章 供应链管理下的企业物流成本与控制	249
本章要点	249
第一节 供应链企业物流成本概述	249
第二节 供应链企业物流成本分类	253
第三节 供应链企业物流成本的计算	259
第四节 供应链企业物流成本的分析与控制	266
本章小结	274
思考题	275
案例	275
第十章 供应链绩效评价	279
本章要点	279
第一节 供应链绩效评价特点及原则	280
第二节 供应链绩效评价的指标体系	285
第三节 整合供应链绩效评价	299
第四节 建立绩效实践: 标杆化	302
本章小结	309
思考题	309
案例	310
参考文献	317
后 记	319

第一章 供应链管理导论

本章要点

- ◆ 了解 21 世纪企业竞争的特点；
- ◆ 了解供应链管理产生的背景；
- ◆ 掌握供应链的概念及其模型；
- ◆ 掌握供应链管理的概念、内容及其特点；
- ◆ 了解供应链管理的发展阶段及其发展趋势；
- ◆ 掌握集成化供应链管理的概念。

第一节 全球竞争环境对企业管理模式的影响

一、21 世纪企业面临的竞争和压力

人类进入 20 世纪 90 年代以来，科学技术的不断进步和经济的不断发展、全球化信息网络和全球化市场的形成及技术变革的加速，使围绕新产品的市场竞争越来越激烈，企业面临的竞争环境发生了巨大变化，面临的竞争压力也愈来愈大。这些竞争和压力主要表现在以下几个方面：

（一）全球经济一体化趋势增强，企业面临国际竞争压力增大

世界经济的发展、信息技术的应用和互联网的普及，使整个世界成为日益紧密联系的经济统一体，国家、地区间的经济壁垒逐步得到消除，一国的经济会受到其他许多国家经济的影响，任何一个地区或局部的市场，都会面临国际竞争。科学技术的进步，特别是信息技术的发展，打破了时间和空间对经济活动的限制，为国家、企业的经济发展提供了新的手段和条件，使企业能够在更广泛的空间内寻找客户和合作伙伴。但是，企业在建立全球化市场的同时，也在全球范围内“造就”了更多的竞争者，加剧了国际竞争的激烈程度。每个企业都有机会去占领更大的国际市场，但同时也可能因竞争失利而被市场淘

汰。因此,在全球经济一体化下,企业面对的将是日益激烈甚至更加残酷的国际市场竞争。

(二) 产品更新速度加快,企业产品开发研制难度越来越大

现代科技日新月异的发展,使新产品层出不穷,产品寿命周期越来越短。企业的产品开发能力也不断提高,新产品研制周期大大缩短。科学技术的发展带来一些全新的生产管理模式,如计算机集成制造系统、虚拟企业、敏捷制造等,大大缩短了产品开发和生产加工过程,加速了技术扩散和新技术应用的步伐。据统计,电子类产品的平均寿命从1978年的8年左右缩短到1998年的2.3年;AT&T公司新电话的开发时间从过去的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,而且这一趋势还在不断加强。但同时,产品结构日益复杂,产品功能不断增强,产品研制开发的难度也越来越大。越来越多的企业认识到新产品开发对企业创造收益的重要性,因此许多企业不惜工本予以投入,但是资金利用率和投入产出比却往往不尽如人意。原因之一就是产品研制开发的难度越来越大,特别是那些大型、结构复杂、技术含量高的产品在研制中一般都需要各种先进的设计技术、制造技术、质量保证技术等,不仅涉及的学科多,而且大都是多学科交叉的产物,因此,如何成功地解决产品的开发问题成为摆在企业面前的头等大事。

(三) 用户个性化需求愈益突出,对产品要求越来越苛刻

赢得用户信赖是企业保持长盛不衰的竞争力的重要因素之一,赢得用户不仅要靠具有吸引力的产品质量,而且要靠销售后的技术支持和服务,许多世界著名企业在全球拥有健全而有效的服务网络就是最好的印证。

随着社会的发展,大众知识水平的提高和激烈竞争带给市场的产品越来越多、越来越好,用户的要求和期望越来越高,消费者的价值观发生了显著变化,需求结构普遍向高层次发展。

一是对产品的品种规格、花色品种、需求数量呈现多样化、个性化要求,这种多样化要求具有很高的不确定性。为了能在新的环境下继续保持发展,企业必须转变生产管理模式,采取措施从大量生产转向定制化大量生产,即从传统的“一对多”生产关系,转向“一对一”的定制化服务。

二是对产品的功能、质量和可靠性要求日益提高,且这种要求提高的标准又是以不同用户的满意程度为尺度的,产生了判别标准的不确定性。

三是要求在满足个性化需求的同时,产品的价格要像大批量生产时那样低廉。

个性化需求导致多品种小批量在企业生产中逐渐占据主导地位,给企业生产成本控制带来困难。如何通过规模化生产方式,降低生产成本、提高企业经

济效益,成为企业提高竞争力的关键问题。企业将发现,最好的产品不是他们为用户设计的,而是他们和用户一起设计的。全球供应链使得制造商和供货商得以紧密联系在一起来完成一项任务。这一机制也同样可以把用户结合进来,使得生产的产品真正满足用户的需求和期望。但是,应该看到,虽然个性化定制生产能高质量、低成本地快速响应客户需求,但是对企业的运作模式提出了更高的要求。

(四) 产品品种数量飞速膨胀,企业面临降低库存压力

消费者需求的多样性,使厂家为了能更好地满足其要求,便不断加大产品研发力度,加速新品种的推出,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1975年到1991年,品种数量已从2 000种左右增加到20 000种。尽管产品品种数量已非常丰富,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,许多厂家不得不绞尽脑汁不断增加产品品种。如果按照传统思路,每一种产品都生产一批以备用户选择的话,那么制造商和销售商都要背上沉重的库存负担。库存占用了大量的资金,将严重影响企业的资金周转速度,进而影响企业的竞争力。

(五) 生产要素流动加快,企业对交货期的要求越来越高

市场竞争的加剧,经济活动的节奏越来越快,每个企业都感到用户对时间方面的要求越来越高。这一变化的直接反映就是主要竞争因素的变化。20世纪60年代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。这里所说的时间主要是指交货期和响应周期。随着市场变化节奏的加快,交货期成为主要的竞争因素,以时间为基准的竞争越来越突出,能否以更快、更好、更低的成本制造出新的产品投入市场,将是企业生存和发展的关键。因此,我们说企业要有很强的产品研发能力,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2年可向市场推出一个新车型,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。对于现在的厂家来说,市场机会稍纵即逝,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最为关注的问题之一。

二、全球竞争环境对企业传统管理模式提出了挑战

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,质量是企业的立足之本,成本是生存之道,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。

(一) 企业管理模式的转变

1. 由“纵向一体化”向“横向一体化”的转变

从管理模式上看,企业出于对制造资源的占有要求和对生产过程直接控制的需要,传统上时常采用的策略是,或扩大自身规模,或参股到供应商企业,与供应商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“大而全”、“小而全”的经营方式,可以认为是“纵向一体化”的一种表现形式。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,但其构成比例却又是畸形的: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“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。

在市场相对稳定的环境下,“纵向一体化”模式是有效的,但随着市场需求的急速变化和竞争的日益激烈,其种种弊端就开始暴露:

(1) 增加企业投资负担,丧失市场时机

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,而且还要按期偿还借款利息,用于项目基本建设的时间越长,企业背负的利息负担越重。同时由于建

设周期的存在,往往会出现项目建成之日,也就是项目下马之时的现象。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本建设上的时间太长,等生产系统建成投产时,市场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遭致损失。因此,项目建设周期越长,企业承担的风险越高。

(2) 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、会计、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年办事机构设在密执安特罗依的劳动力协会一个顾问机构指出,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,它比福特公司多付出440美元,而比克莱斯勒公司多600美元,在市场竞争中处于劣势。

(3) 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,有的制造企业不仅生产产品,而且还拥有自己的运输公司。这样,企业不仅要与制造业的对手竞争,而且还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本技术研究工作,与西门子公司合作设计动态随机存储器等。

信息技术的发展,使企业间开展业务合作变得更为方便,核心竞争力成为企业生存和发展的关键。强调与其他企业密切合作,集中精力发展自身核心业务的扩张方式,逐步受到企业的认同,“横向一体化”成为企业发展扩张的主要模式。其基本思想是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。该模式的要点是,在核心业务领域做强做大,从而成为产品价值链上的一个关键环节,处于有利的竞争位置。例如,福特汽车公司的 Festive 车就是由美国人设计,在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。

2. 企业资源管理的重点由企业内部转向企业外部

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。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结果。60 年代中期,出现了物料需求计划 (Material Requirements Planning, 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, MRP II)、准时生产制 (Just - in - Time, JIT)、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做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特征,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资源的最优利用。这种指导思想在即将进入 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。

(二) 供应链管理模式的产生

1. 传统管理模式无法解决的问题

实际上,人们很早就注意到了外部环境的变化对企业管理模式的影响,并从技术和组织的角度采取了许多措施,提出了许多适应竞争环境变化的有效方法。例如,已在企业中得到较为广泛应用的计算机辅助产品设计/制造 CAD/CAM、柔性制造系统 (FMS)、计算机集成制造系统 (CIMS)、MRP II/ERP、JIT、精细生产等等,都可以认为是企业为了提高对用户需求的有效响应而采取的措施。但是,这些先进的单项制造技术或管理方法,虽然取得了一定的实

效,但在企业经营的灵活性、快速满足顾客需求等方面并没有实质性突破。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,而是在于它们局限于传统生产与经营模式的框框之内。正如我们前面所讨论的,以上几种方法的共同特点,首先是以一个企业的资源为主,所考虑的都是本企业制造资源的安排问题。在当前市场竞争环境下,仅靠一个企业的资源难以使市场上的用户得到满意的服务,自己也难以获得理想的效益。其次,由于只站在单个企业的角度考虑问题,对企业间的合作没有提高到战略高度来认识,有时甚至把企业间的协作看作是不得已的办法。

为了解决这个影响企业生存和发展的世界性问题,1991年美国国会委托里海大学的艾科卡研究所编写了一份“21世纪制造企业战略”的报告。报告提出了以虚拟企业(Virtual Enterprise, VE)或动态联盟为基础的“敏捷制造”(Agile Manufacturing, AM)的概念。提出敏捷制造是一次战略高度的变革。敏捷制造面对的是全球化激烈竞争的买方市场,采用可以快速重构的生产单元构成的扁平组织结构,以充分自治的、分布式的协同工作代替金字塔式的多层管理结构,注重发挥人的创造性,变企业之间你死我活的竞争关系为既有竞争、又有合作的“共赢”(Win-win)关系,强调基于互联网的信息开放、共享和集成。

进入20世纪90年代不久,美国就提出了基于敏捷制造的虚拟企业概念。虚拟企业是一种新的指导思想,如何具体付诸实施则还没有确定的模式,正在此时兴起的供应链管理模式从这个方面满足了实现敏捷制造所寻找的具体途径的要求。

2. 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管理模式,随之而起的是“横向一体化(Horizontal Integration)”管理模式的兴起,即本企业只抓核心的东西,形成在横向上的企业竞争优势,通过外包,快速响应市场,充分利用企业外部资源。企业管理的范围,从企业内部扩展到企业外部,从单个企业向社会扩展,以共同利益为目标,企业间进行结盟。“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,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, SCM)这一新的经营与运作模式。

敏捷制造和供应链管理的概念都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,因此供应商就需要与其客户共同研究,如何满足客户的需要,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,借助敏捷制造战略的实施,供应链管理也得到越来越多人的重视,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。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,而且还要花相当长的时间。而采用供应链管理模式,则可以使企业在最短时间里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,受益的不止制造企业一家,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。

第二节 供应链的概念、结构模型及其特征

供应链管理可以追溯到 20 世纪 80 年代,确切地讲,直到 20 世纪 90 年代,供应链管理这一术语才引起许多企业高级管理层的注意。他们认识到供应链的方法能够增强企业在国际上的竞争力,提高市场占有率。

一、供应链的概念

所谓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,到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模式。

供应链涵盖了从供应商的供应商到客户的客户之间有关最终产品或服务的形成和支付的一切业务活动,是社会化大生产的产物,是重要的流通组织形式和市场营销方式。它以市场组织化程度高、规模化经营的优势,有机地连接生产和消费,对生产和流通有着直接的导向作用。

供应链是一个动态系统,它包括不同环节之间持续不断的信息流、货物流和资金流。供应链的每个环节都执行不同的程序,并与其他环节相互作用和影

响。比如,沃尔玛向顾客提供商品,同时标出商品价格和使用信息,顾客向沃尔玛支付货款。沃尔玛将售场信息及补充订单传给分销中心,分销中心又将补充订单随同送货车返还给沃尔玛商店。沃尔玛在补充订单完成后把货款转给分销商,分销商也向沃尔玛提供价格信息和送货日程。类似的信息流、货物流和资金流发生在供应链的全过程。

再如,当一个顾客在网上从戴尔公司订购计算机时,供应链包括顾客、接受顾客订单的网站、戴尔总装厂、戴尔的所有分销商及其供应商。网站向顾客提供关于价格、产品种类、产品性能等信息。顾客在选好产品后,输入订货信息并为该产品付款。稍后顾客也可以返回网站查询订货情况。供应链的后续环节处用顾客订货信息填写订单。该程序包括一个额外的、处在供应链各环节之间的信息流、产品流和资金流。

上述例子表明,顾客是供应链中一个不可或缺的组成部分。任何一个供应链存在的主要目的,都是为了满足顾客需求,并在这一过程中盈利。因此,供应链不仅是一条连接供应商到用户的货物链、信息链、资金链,而且是一条增值链,货物在供应链上因加工、包装、运输等过程而增加其价值,给相关企业都带来收益。

二、供应链的结构模型

供应链一般可分为企业内部供应链和外部供应链。

在企业内部,不同的部门都通过供应链参与增值活动,如采购部门是资源的来源部门,生产部门则直接增加产品价值,管理客户订单和配送的仓库服务部门从流通意义上实现产品的价值,而产品的创新和个性化产品的设计是由设计开发等部门来完成的,营销部门则直接参与了增值活动。此外,生产部门内部的上下工序或班组之间也存在供应链关系。这些部门、工序或班组车间组成了企业内部供应链,如图1-1所示。

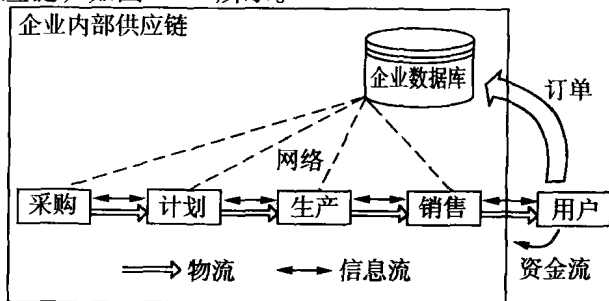


图 1-1 企业内部供应链结构图