

高职高专商学系列教材



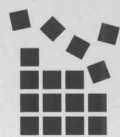
供应链管理

詹荣富◎主编

GONGYINGLIAN GUANLI



暨南大学出版社
JINAN UNIVERSITY PRESS



高职高专商学系列教材



供应链管理

GONGYINGLIAN GUANLI

詹荣富◎主编



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/詹荣富主编. —广州: 暨南大学出版社, 2008. 3

(高职高专商学系列教材)

ISBN 978 - 7 - 81079 - 957 - 7

I. 供… II. 詹… III. 物资供应—物资管理—高等学校: 技术学校—教材 IV. F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 202239 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: 暨南大学出版社照排中心

印 刷: 湛江日报社印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 13.75

字 数: 352 千

版 次: 2008 年 3 月第 1 版

印 次: 2008 年 3 月第 1 次

印 数: 1—6000 册

定 价: 25.00 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)

《高职高专商学系列教材》编写委员会名单

编写委员会主任：侯德富

编写委员会副主任：张国扬 陈己寰

编写委员会委员：(以姓氏笔画为序)

丁 聪	王学礼	仇华忠	占世豪	刘善华
孙传辉	苏照新	李 成	李 光	李 婉
李永生	杨大兴	吴漪芸	何善华	陈世艳
陈中恒	陈文彬	陈 斌	赵 琼	林 宙
罗 静	罗国锋	罗德礼	姚晓彬	黄 林
黄 强	高焕文	常俊辉	崔译文	曾和杰
游碧辉	谢声强	詹荣富	魏跃进	

总序

呈现在读者面前的这一套《高职高专商学系列教材》是面向高等教育的专科教材。该系列教材内容涵盖了经济与管理两大学科中商务活动的基础理论、基础知识和基本技能,它在突出其实践性的同时,还对它们的性质、特点、方式、方法、过程及运行机制进行了研究。

商学是一门社会科学。我国清代学者郑观应曾说过:“商理极深,商务极博,商心极密,商情极幻。”这便揭示了商学的特点及复杂性。据考证,商学最早的著作是10世纪阿拉伯的《商人手记》(即《巨商阿·德米斯基手记》),尔后,1458年意大利出版了《商人学》,17世纪德国出版了《商事学》等。商学发展历经沧桑,反映了不同国家生产力发展的水平和商务活动的状况。

进入21世纪,我国的生产力水平已经发展到了一个相当的高度。2003年我国国内生产总值(GDP)已达115 898亿元,比上年增长9.1%,按当时汇率计算,人均GDP首次突破1 000美元。2004年GDP已达136 515亿元,又上了一个新台阶。2004年全国社会消费品零售总额为53 950亿元,是1949年140.5亿元的383.9倍。据世界贸易组织秘书处公布:2004年我国货物进口额为11 547.4亿美元(是1950年11.3亿美元的1 021.8倍),世界排名第3位;服务贸易出口额为589亿美元,世界排名第9位;服务贸易进口额为697亿美元,世界排名第8位,突显了我国经济发展的强劲态势和商务活动在国内、国际经济所处的重要地位。毫无疑问,加强商学科学研究、指导实践活动是时代赋予我们的使命。

从事商学教学与实践的各位作者、同仁与全体商学界的同道殚见洽闻,得其三昧,为推动商学系列教材的建设与创新,师直为壮,不敢懈怠,殚精竭虑,编写了这一套与时俱进、适应当今我国经济和科技发展及商学科学要求的《高职高专商学系列教材》。

商学系列教材的编写得到了暨南大学、华南师范大学、广东工业大学、广州大学、广东技术师范学院、广东潮汕学院、广州金桥干部学院、广州科技职业技术学院、广州航海高等专科学校、长沙民政职业技术学院、广州白云职业技术学院、广州私立华联学院等高校的教授、院长、系主任的悉心指导和鼎力相助。他们的加盟,无疑给这套《高职高专商学系列教材》锦上添花。在此,我们衷心地感谢他们开物成务的创造性劳动!

我们还要衷心地感谢暨南大学出版社徐义雄社长、潘雅琴副编审的大力支持和精心指导!当然,编写《高职高专商学系列教材》难免管中窥豹,但它所具有的特色不容置疑:

一是**针对性强**。本系列教材体现高职高专要求:强调理论够用,突出实践性。既能把握理论基础,又能为强化应用提供广阔的空间,一改过去专科生使用本科生教材上课的旧习。

二是编写作者阵容强大。编著者来自普通高校和高职高专院校的资深专业教师,包括一大批双师型教师,他们具有丰富的教学经验、实践经验和较高的写作水平,确保了教材的高质量和可读性。

三是知识内容丰富。本系列教材的内容在汲取国内外新理论、新经验、新科技的基础上,作者结合自身的研究与实践,博采众长,切磋琢磨,使认识得到了升华,在很多方面不乏新意、新创。

四是体例新颖。本系列教材的编著一改过去的理论说教、平铺直叙的呆板方式,而是围绕素质、知识、能力三位一体的教育原则,在结构框架、栏目设置和写作风格上均有所创新,结构层次分明,并运用了图表、案例、专栏等形式,激发学生学习兴趣,增强学生学以致用的信心。

商学科学是一个极其复杂和动态的领域,处于不断发展变化之中。因此,要想穷尽所有的内容是不可能也是不必要的。诚如有人所说,建筑是一门遗憾的艺术,因为楼房建成以后总会发现一些缺陷与斑点。本系列教材的作者们也会有与建筑师同样的感受,但他们已磨砺以须,恪守不渝,奋力紧跟时代发展,力使本系列教材日臻完善。

陈己寰

2005年5月于华联园

前 言

人类进入 21 世纪以来,以新的流通方式为代表的连锁经营、物流配送、电子商务等产业发展迅速,服务业对整个国民经济的发展越来越重要。随着世界产业链的分工,中国也被称为“世界工厂”,供应链管理已经成为中国企业面临的重要问题。

供应链管理是利用计算机网络技术全面规划供应链中的商流、物流、信息流、资金流等,并进行计划、组织、协调与控制,是物流高级化发展必须具有的理念、技术、手段和策略。

随着客户对服务和时间要求的不断提高以及产业全球化和组织一体化的发展,企业应该考虑在世界范围建立从供应商、分销商、零售商到最终用户的完整供应链,并且以外包等方式建立战略伙伴关系,加强所有加盟企业的长期合作,不断引进新技术,实现供应链的信息集成,与供应链成员共享信息来增强整个供应链的竞争优势。

中国企业目前应用供应链管理面临很多问题,包括:企业间的合作意识淡薄;短时间内出现的众多物流企业仍拘泥于传统的功能性服务,供应链环境下的物流服务能力不强;利用市场机制整合供应链资源的能力薄弱,企业核心能力、业务外包等策略尚未得到充分应用;一些企业只是被动地成为供应链网链结构的成员,在如何主动地制订、实施供应链计划,如何构建供应链网络,怎样建立和运行供应链联盟机制,怎样测量与监控供应链运作绩效,应当通过什么机制形成供应链协同效应并实现供应链成员企业的共赢目标,以及利用哪些信息技术和开发怎样的信息系统为供应链管理服务等方而缺少经验和实践的基础……面对这些问题,企业管理人员、物流管理人员迫切需要理论和实践的指导。

本书定位于高等院校高职高专“物流管理”专业“供应链管理”课程的教材,所有参编人员都有丰富的企业(尤其外企)管理经历和教学经验。在编写思路,强调概念的准确性和实践的指导性,避开了强调方法的难度以及单纯追求理论深度的问题。与可操作性较强的“物流管理”课程教材相比,“供应链管理”更强调理念,对高职高专学生来说,它们或许会比较抽象,为加深理解,我们引用了不少案例,也编写了一些思考题。因此本书除可作为高等院校高职高专“物流管理”专业的教材之外,还可作为企业界从事企业管理、供应链管理、物流管理等相关业务的各个层次人士的参考书,同时也可作为培训咨询机构的教材。

全书共 10 章。主编詹荣富(双师型教师,高级物流师)负责大纲的制定及第 1、2、3、4、5、6、7 章的编写;副主编许晗(双师型教师,高级物流师)编写了每一章节的案例及第 8、9 章,副主编卜耀庭(GE〈中国〉公司华南区域经理)编写了第 10 章。

在本书写作过程中得到陈己寰教授的指导和帮助,同时,作者参考、吸收了国内外众多学者的研究成果和实际工作者的实践经验,其中部分书籍和文章以参考文献的形式列在书后或以案例的形式编写在书中。在此,对这些文献的作者致谢。

由于作者水平有限,成稿时间仓促,对供应链管理这一新领域涉及的知识和内容研究还不够深入,书中表述难免存在缺点和谬误,敬请各位专家、读者提出批评意见。

编 者

2007 年 11 月 12 日

目 录

总序 / 1

前言 / 1

第1章 供应链及供应链管理概述

1.1 供应链概述 / 2

1.1.1 供应链的基本概念 / 2

1.1.2 供应链的基本特征 / 5

1.1.3 供应链的基本类型 / 5

1.1.4 供应链的节点和长度 / 9

1.2 供应链管理概述 / 11

1.2.1 供应链管理的形成动因 / 11

1.2.2 波特“价值链”理论的启示 / 12

1.2.3 供应链管理的概念和内涵 / 13

1.2.4 供应链管理的目标 / 15

1.2.5 供应链管理的原则 / 16

1.2.6 供应链管理的中心任务 / 17

1.3 供应链管理与其他管理 / 17

1.3.1 供应链管理与战略管理 / 17

1.3.2 供应链管理与业务流程重组 / 18

1.3.3 供应链管理与营销管理 / 19

1.3.4 供应链管理与物流管理 / 20

1.3.5 供应链管理与传统企业管理模式的比较 / 21

1.3.6 供应链管理面临的问题 / 22

1.4 案例分析 / 22

本章小结 / 23

关键术语和概念 / 24

思考与练习 / 24

补充阅读 / 24

第2章 供应链管理基础理论

2.1 供应链管理的策略方向 / 26

2.1.1 实现营销战略配备 / 26

2.1.2 供应链驱动 / 26

2.1.3 供应链总成本管理 / 29

2.2 业务外包策略 / 29

2.2.1 核心竞争能力理论 / 29

2.2.2 业务外包 / 33

2.3 战略伙伴关系 / 37

2.3.1 战略伙伴关系的产生过程及原因 / 37

2.3.2 供应链战略伙伴关系选择的原则 / 38

2.3.3 合作伙伴综合评价、选择的步骤 / 38

2.3.4 建立有效的战略联盟 / 39

2.3.5 战略伙伴关系与传统企业关系 / 41

2.4 案例分析 / 42

本章小结 / 44

关键术语和概念 / 44

思考与练习 / 44

补充阅读 / 44

第3章 供应链的构建与设计

3.1 供应链结构模型 / 45

3.1.1 链状模型 / 46

3.1.2 网状模型 / 47

3.2 供应链的设计策略与方法 / 49

3.2.1 基于成本核算的供应链设计策略 / 49

3.2.2 基于多代理的集成供应链设计方法 / 52

3.3 基于产品的供应链设计 / 53

3.3.1 产品的类型与功能特征 / 53

3.3.2 基于产品的供应链设计策略 / 54

3.3.3 产品生命周期的供应链策略 / 55

3.3.4 基于产品的供应链设计 / 56

3.4 供应链设计原则 / 58

3.4.1 自顶向下和自底向上相结合的设计原则 / 58

3.4.2 简洁性原则 / 58

3.4.3 集优原则 / 58

3.4.4 协调性原则 / 58

3.4.5 动态性(不确定性)原则 / 58

3.4.6 创新性原则 / 59

3.4.7 战略性原则 / 59

3.5 案例分析 / 59

本章小结 / 60

关键术语和概念 / 60

思考与练习 / 61

补充阅读 / 61

第4章 供应链的组织管理

- 4.1 传统企业组织及挑战 / 63
 - 4.1.1 传统直线制组织所面临的问题 / 63
 - 4.1.2 业务流程重组对组织结构的影响 / 64
- 4.2 供应链管理的组织结构 / 67
 - 4.2.1 供应链管理战略对组织结构变革的要求 / 67
 - 4.2.2 供应链实现企业组织转型 / 67
 - 4.2.3 建立面向流程的组织和供应链流程团队 / 69
 - 4.2.4 几种典型的组织管理模式 / 70
 - 4.2.5 实施新的管理模式时应注意的问题 / 73
- 4.3 供应链管理的人力资源 / 73
 - 4.3.1 人力资源知识化和群体互补 / 74
 - 4.3.2 充分利用企业外部人力资源 / 76
- 4.4 供应链管理的企业文化 / 77
 - 4.4.1 文化定位 / 77
 - 4.4.2 文化整合 / 78
- 4.5 案例分析 / 79
- 本章小结 / 81
- 关键术语和概念 / 81
- 思考与练习 / 81
- 补充阅读 / 82

第5章 供应链管理技术

- 5.1 生产运作技术 / 83
 - 5.1.1 什么是企业资源规划(ERP) / 84
 - 5.1.2 延迟策略 / 85
- 5.2 物流运作技术 / 88
 - 5.2.1 第三方物流系统 / 88
 - 5.2.2 卖方管理库存 / 89
 - 5.2.3 计算机辅助订货(CAO) / 90
 - 5.2.4 连续补货程序(CRP) / 92
 - 5.2.5 通过式运输 / 92
 - 5.2.6 CRP POS 系统 / 93
 - 5.2.7 商店电子收货系统 / 93
 - 5.2.8 仓库电子收货系统 / 93
 - 5.2.9 定期盘库系统与实时盘库系统 / 93
 - 5.2.10 POS 数据库 / 94
 - 5.2.11 POS 扫描 / 94
 - 5.2.12 订单管理(POM)系统 / 94

- 5.2.13 卷型笼排序 / 95
- 5.3 营销运作技术 / 95
 - 5.3.1 供应链中市场营销的概念 / 95
 - 5.3.2 品类管理 / 96
 - 5.3.3 产品、价格和促销数据库 / 97
 - 5.3.4 优化品种组合 / 98
 - 5.3.5 优化促销 / 98
 - 5.3.6 优化新产品引进 / 98
 - 5.3.7 货架优化 / 99

- 5.4 财务运作技术 / 99
 - 5.4.1 基于活动的成本控制 / 99
 - 5.4.2 应付款系统 / 100
 - 5.4.3 应收款系统 / 100
 - 5.4.4 开票系统 / 100
 - 5.4.5 电子资金转账 / 100
 - 5.4.6 电子远程现金管理系统 / 101
 - 5.4.7 电子远程支付系统 / 102
 - 5.4.8 发票处理系统 / 102

5.5 案例分析 / 102

本章小结 / 104

关键术语和概念 / 104

思考与练习 / 104

补充阅读 / 104

第6章 供应链管理办法

- 6.1 快速响应(QR) / 105
 - 6.1.1 快速响应的概念 / 105
 - 6.1.2 快速响应产生的背景 / 106
 - 6.1.3 快速响应的意义 / 107
 - 6.1.4 实现快速响应的六个步骤 / 108
 - 6.1.5 QR 成功的五项条件 / 110
 - 6.1.6 快速响应的最新发展 / 111
- 6.2 高效客户响应(ECR) / 112
 - 6.2.1 ECR 的概念 / 112
 - 6.2.2 高效客户响应产生的背景 / 113
 - 6.2.3 高效客户响应战略 / 114
 - 6.2.4 高效客户响应对成本的节约 / 116
 - 6.2.5 QR 与 ECR 比较 / 117

6.3 案例分析 / 118

本章小结 / 119

关键术语和概念 / 119

思考与练习 / 119

补充阅读 / 119

第7章 供应链管理的核心信息技术

7.1 供应链中的信息 / 121

7.1.1 信息的重要性 / 121

7.1.2 信息在供应链中的作用 / 122

7.1.3 供应链管理中的信息技术 / 124

7.2 自动识别与数据采集技术 / 126

7.2.1 引言 / 126

7.2.2 条码技术 / 127

7.2.3 无线电射频识别技术(RFID) / 129

7.2.4 互联网与网络技术 / 133

7.3 全球定位系统(GPS)与地理信息系统(GIS)技术 / 133

7.3.1 GPS 概述 / 133

7.3.2 GPS 的构成 / 134

7.3.3 世界其他主要导航定位卫星简介 / 136

7.3.4 GPS 在供应链管理中的应用 / 137

7.3.5 GIS 简述 / 138

7.4 电子商务和供应链 / 139

7.4.1 电子商务在供应链中的作用 / 139

7.4.2 电子商务对供应链的影响 / 140

7.4.3 电子商务的建立和价值 / 143

7.5 电子数据交换接口(EDI) / 144

7.5.1 EDI 概述 / 144

7.5.2 EDI 的基本工作模式 / 145

7.5.3 EDI 的标准 / 146

7.5.4 EDI 的效益 / 146

7.5.5 EDI 的分类 / 146

7.5.6 EDI 的系统结构 / 147

7.6 案例分析 / 148

本章小结 / 150

关键术语和概念 / 150

思考与练习 / 150

补充阅读 / 150

第8章 客户关系管理

8.1 客户关系管理(CRM)概论 / 151

8.1.1 客户关系管理产生的背景 / 152

- 8.1.2 客户关系管理的核心思想 / 154
- 8.1.3 客户关系管理的定义 / 155
- 8.1.4 CRM 在供应链中的作用和地位 / 155
- 8.2 供应商关系管理(SRM)/ 156
 - 8.2.1 为什么需要供应商关系管理 / 156
 - 8.2.2 供应商关系管理的定义和发展 / 157
 - 8.2.3 供应商关系管理在供应链中的作用和重要性 / 158
- 8.3 客户关系管理系统 / 160
 - 8.3.1 支持客户关系管理的相关业务流程 / 160
 - 8.3.2 CRM 系统的主要功能及模块组成 / 161
 - 8.3.3 企业设计和实施客户关系管理系统时应注意的问题 / 163
- 8.4 案例分析 / 164
- 本章小结 / 165
- 关键术语和概念 / 166
- 思考与练习 / 166
- 补充阅读 / 166

第9章 供应链中的协作关系

- 9.1 供应链失调与牛鞭效应 / 167
 - 9.1.1 供应链失调与牛鞭效应 / 168
 - 9.1.2 牛鞭效应对供应链绩效的影响 / 169
- 9.2 供应链协调中的障碍 / 170
 - 9.2.1 激励障碍 / 171
 - 9.2.2 信息传递障碍 / 171
 - 9.2.3 运营障碍 / 172
 - 9.2.4 定价障碍 / 173
 - 9.2.5 行为障碍 / 174
- 9.3 供应链协作的管理措施 / 174
 - 9.3.1 使激励机制和目标保持一致 / 174
 - 9.3.2 提高信息的准确度 / 175
 - 9.3.3 提高运营业绩 / 176
 - 9.3.4 制定定价策略,稳定订单规模 / 178
 - 9.3.5 构筑战略伙伴关系与信任机制 / 178
- 9.4 在供应链内建立战略合作和信任关系 / 178
 - 9.4.1 互相信任对建立供应链协作关系的意义 / 179
 - 9.4.2 设计鼓励合作与信任的供应链关系 / 181
 - 9.4.3 供应链伙伴间的合作和相互信任 / 182
 - 9.4.4 实践中实现供应链协调的建议 / 183
- 9.5 案例分析 / 185
- 本章小结 / 189

关键术语和概念 / 189

思考与练习 / 189

补充阅读 / 190

第10章 供应链绩效评价

10.1 绩效评价基本理论 / 191

10.1.1 供应链绩效评价概述 / 192

10.1.2 现行企业绩效评价与供应链绩效评价的比较 / 193

10.1.3 供应链绩效评价的作用 / 194

10.2 基于流程的供应链绩效评价模型 / 195

10.2.1 业务流程绩效的评价指标 / 195

10.2.2 企业之间的绩效评价指标 / 198

10.3 供应链绩效评价模型 / 199

10.3.1 供应链评价体系模型 / 199

10.3.2 顾客价值模型 / 201

10.3.3 供应链管理成熟度 / 201

10.4 案例分析 / 204

本章小结 / 206

关键术语和概念 / 206

思考与练习 / 206

补充阅读 / 207

参考文献 / 208

第1章 供应链及供应链管理概述

◎本章学习要点

1. 供应链的概念、结构、特征及类型
2. 供应链管理的产生背景
3. 供应链管理的概念及特点
4. 供应链管理与其他管理思想

◎本章学习内容

1. 供应链概述
2. 供应链管理概述
3. 供应链管理与其他管理

◎案例分析

◎本章小结

◎关键术语和概念

◎思考与练习

◎补充阅读

在现代经济管理理论起源的西方,供应链管理这一名词最早出现在20世纪的最后10年。那时,人们厌烦了从发出订单到拿到产品比生产周期还要长500天,开始了关于提高产品供应效率的研究。我国在21世纪初,也紧跟时代步伐,正式开始了该领域的探讨。从制造商、运输队到批发商和零售商,供应链涉及市场中除消费者以外的每个方面,不但上游企业会影响下游企业的整体计划,下游企业的层层反应也会给上游企业带来变化。只有真正认清供应链和供应链管理的概念,才能准确定位企业在供应链中的角色,从而带领企业走上创新发展之路。

1.1 供应链概述

1.1.1 供应链的基本概念

1. 供应链的兴起

在今天的消费市场中,顾客需求多样化、个性化的特征,要求每个企业都能对这些变化作出及时快速的反应。这是企业在市场中立足与发展的必要条件,并且市场对企业的影响力逐步加大。经济全球化,合作伙伴关系,信息技术进步以及管理思想的创新,使得竞争的方式也发生了潜移默化的转变,企业必须以有效的供应链管理对此作出快速反应,从企业与企业之间的竞争转向供应链和供应链之间的竞争。

世界制造格局在不断发生变化。20世纪60年代,日本借助经济的迅速崛起,夺走了一些美国一度占绝对优势的产业,如汽车、照相机、家电等,使之变为自己的主导产业,从而占领了欧美市场。在随后的70年代,亚洲工业新秀国家和地区如新加坡、韩国和中国台湾、香港的崛起,使得世界制造格局呈现多极化。美国欲夺回其制造业的世界霸主地位,工业新秀们想保住其既得的“新贵”地位,因而纷纷加大投资力度,使制造技术不断翻新,新思想也层出不穷。应该说,在此背景下诞生的物料需求计划、制造资源计划、准时生产制及精细生产等新的生产方式,确实对提高企业竞争力作出了不可低估的贡献。但企业竞争环境的突变,使得传统企业的管理模式受到挑战。

这种竞争环境的改变发生在20世纪90年代以后。顾客的消费水平不断提高,市场需求的不确定性大大增加,企业面对的是一个变化迅速且无法预测的买方市场。不但消费需求出现了前所未有的变化,经济活动也出现了未曾有过的全球一体化特征。这使得企业原有的管理思想无法满足新的竞争形势的需要。

传统生产方式的第一个主要缺点集中表现为:依赖至少三个间断性的库存缓冲环节来保证生产过程的物流顺畅,并对变化的消费需求作出反应。这种方式的一个重要缺点是:由供应链的每一个环节向上游转移,则需求的不稳定性增加,预测准确度降低。制造商和零售商发现他们自己淹没在许多物品的库存里,同时他们也对某些物品的缺货现象习以为常。

传统生产方式的第二个主要缺点是企业对新的需求趋势反应迟缓。假如某种商品突然畅销起来,并在商店脱销,补货订单发到零售商的配送中心后,配送中心并未采取更多的行动,而是在此商品量降到最低库存量时,才向制造商发出订单。接下来,制造商在其配送中心的库存降到订货点时才订货,然后生产计划部门开始计划新的生产。这样一来,整个体系无法及时抓住此次销售良机。传统体系由于采取沿着供应链向上游逐级转移的订货程序,没有和潜在的消费需求及时沟通,所以,往往无法做到更快地向市场供应产品。

传统生产方式的第三个主要缺点是管理者对所有产品品类的管理抱着一视同仁的态度,对变化的与稳定的品类保持同样的库存水平,销售量大的品类和销售量小的品类都采取同样的物料处理方法。这样一来,减少分销成本的机会就丧失了。

企业采取的原有生产方式,多是出于控制的目的,对为其提供原材料、零部件的其他企业,一般采取投资自建、控股或兼并的“纵向一体化”管理模式,使企业在市场竞争中掌握主动。但在市场变化的今天,这种模式已逐渐显示出无法快速响应市场的弊端。显然,企业采取“纵向一体化”的管理模式,不论采取何种方式控制关联企业,都要承受过重的投资负

担和过长的建设周期带来的风险，而且核心企业什么都想管，不得不从事自己并不擅长的业务活动。

新的竞争环境体现了企业竞争优势要素的改变，导致了企业管理模式的转变，供应链管理思想就是新的竞争环境下出现的。在 20 世纪 70 年代以前，成本是企业主要的竞争优势，80 年代是质量，90 年代是期量，即所谓基于时间的竞争，到 21 世纪初，这种竞争优势就转变到所谓的敏捷性上来。在当前环境下，企业的竞争表现为如何快速响应市场要求，满足不断变化的多样性需求。传统的企业竞争模式很难快速组织生产资源，把产品送到用户手中，资源饥渴让企业感到无奈。

在这种情况下，精明的企业率先摆脱“纵向一体化”的阴影，将资源延伸到企业以外的地方，借助其他企业的资源达到快速响应市场的目的，于是出现了“横向一体化”的管理模式。

2. 什么是供应链

虽然对供应链的概念目前尚未形成统一的定义，但是许多学者从不同角度出发给出的许多不同的定义均揭示了供应链的特点和内涵。一般认为，供应链的概念是从制造业发展而来的。早期的观点认为供应链是制造企业中的一个内部过程，它是指将采购的原材料和收到的零部件，通过生产转换和销售等活动传递给用户的一个过程。传统的供应链概念局限于企业的内部操作，注重企业的自身利益目标。

有些学者把供应链的概念与采购、供应管理联系起来，用来表示企业与供应商之间的关系，这种观点得到了研究合作关系、JIT 关系、精细供应、供应商行为评估和用户满意度等问题的学者的重视。但这样一种关系也仅仅局限在企业与供应商之间，而且供应链中的各企业独立运作，忽略了与外部供应链成员的联系，往往造成企业间的目标冲突。

后来供应链的概念注意到了企业与其他企业的联系，注意到了供应链的外部环境，认为它应是一个“通过链中不同企业的制造、组装、分销、零售等过程将原材料转换成产品，再到最终用户的转换过程”，这是更大范围、更为系统的概念。

美国的斯蒂文斯（Stevens）于 1989 年在 *Int. J. of Physical Distribution and Material Management* 的 19 卷发表文章，介绍了集成供应链的概念。这一概念包括功能集成、企业内部集成和企业外部集成，集成的目的是消除部门间及企业间的障碍。他认为，“通过增值过程和分销渠道控制从供应商的供应商到客户的客户的流就是供应链，它开始于供应的源点，结束于消费的终点”；“供应链是通过前馈的信息流和反馈的物料流及信息流，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结构模式”。这些定义都注意了供应链的完整性，考虑了供应链中所有成员操作的一致性。

近年来，供应链的概念更加注重围绕核心企业的网链关系，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。此时的供应链的概念成为一个网链的概念，像丰田、耐克、尼桑、麦当劳和苹果公司的供应链管理都从网链的角度来实施。哈理森（Harrison）将供应链定义为“供应链是执行采购原材料，将它们转换为中间产品和成品销售到用户的功能网链”。这些概念同时强调供应链的战略伙伴关系问题。菲利浦（Phillip）和温德尔（Wendell）认为，供应链中战略伙伴关系是很重要的，通过建立战略伙伴关系，可以与重要的供应商和用户有效地开展工作。

我们可以举个例子来分析供应链的定义。假定有一位顾客走进沃尔玛商店（Wal-Mart）购买洗发水，那么供应链始于顾客对洗发水的需求。供应链的下一环节是该顾客所光顾的沃