



普通高等教育物流管理专业“十三五”规划教材

GONGYINGLIAN
GUANLI

供应链管理 管理

主 编 王常华

兼 外 借

中国传媒大学出版社

普通高等教育物流管理专业“十三五”规划教材



普通高等教育物流管理专业“十三五”规划教材

供应链管理

主 编 王常华
副主编 张晓波 翁启伟 王 卉

中国传媒大学出版社

·北京·

图书在版编目 (CIP) 数据

供应链管理 / 王常华 主编. —北京: 中国传媒大学出版社, 2017. 4

ISBN 978-7-5657-1974-5

I. ①供… II. ①王… III. ①供应链管理 IV. ①F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 099522 号

供应链管理

GONGYINGLIAN GUANLI

主 编 王常华
策划编辑 穆会荣
责任编辑 李 莉
特约编辑 黄珊珊
封面设计 雨 & 寒
责任印制 刘 莎

出版发行 中国传媒大学出版社
社 址 北京市朝阳区定福庄东街1号 邮编: 100024
电 话 86-10-65450528 65450532 传真: 65779405
网 址 <http://www.cucp.com.cn>
经 销 全国新华书店

印 刷 廊坊市广阳区九洲印刷厂
开 本 787 mm×1092 mm 1/16
印 张 20
字 数 499 千字
版 次 2017 年 4 月第 1 版 2017 年 4 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5657-1974-5/F·1974 定 价 46.00 元

版权所有 翻印必究 印装错误 负责调换

前言

P R E F A C E

随着中国“一带一路”战略布局的实施，越来越多的沿线国家也积极加入其中，各国努力为“一带一路”战略实施贡献自身的力量。中国“一带一路”战略的实施，为沿线各国，也为世界创造了新的供应链价值，尤其为世界物流业的发展奠定了扎实的基础。国家发改委消息称，据有关部门统计，2016年全社会完成货物运量433.35亿吨，同比增长5.7%。中国物流业以牢固树立和贯彻落实创新、协调、绿色、开放、共享为发展理念，以促进物流业“降本增效”为核心，充分发挥市场配置资源的决定性作用和政府作用，着力完善网络布局、提升枢纽功能、优化运输组织、改善通行管理、加强信息互联，把物流大通道建设成为服务国民经济发展的战略性经济走廊，为支撑供给侧结构性改革、实现经济社会转型升级提供强有力的保障。随着“互联网+”的快速发展，供应链及供应链管理理论与方法成为当今全球市场竞争中的重要利器，是赢得市场竞争优势的一种最新手段，得到了国内外企业的广泛应用，同时也得到了企业界和学术界的广泛重视。因此，深入、系统地掌握供应链及供应链管理的概念、内容、运作方法，对实现供应链整体绩效具有重要的意义，对我国物流行业的快速发展具有宏观指导意义，对实现世界经济发展和全球价值链再造具有举足轻重的作用。

本书借鉴了国内外学者的观点，整合了行业的研究成果和本团队自身的想法，紧跟时代前进的步伐，重点从供应链的管理系统、供应链的构建与优化、供应链运行管理、供应链合作关系管理、供应链环境下绩效管理和供应链风险管理等几个方面来阐述，强化了供应链的构建与优化和供应链环境下的绩效管理等内容。本书在每章前都设有学习目标和案例导入，在章节后有本章小结、关键术语、课后习题、综合案例等内容。本书非常注重理论与实践的结合，在每章最后专门安排了实训项目内容，以此帮助学生将所学供应链管理的理论应用到具体的实践项目中去。

本书由海口经济学院工商管理学院王常华副院长担任主编，张晓波、翁启伟、王卉、蔡政担任副主编。参加本书编写的有（以姓氏笔画为序）：王卉（海口经济学院）、王常华（海口经济学院）、任建伟（内蒙古大学）、张晓波（海口经济学院）、翁启伟（海口经济学院）、蔡政（景德镇学院）。

由于作者水平有限，供应链管理也是在不断发展和研究的课题，对它的认识和研究仍在继续深入，因此在本书中也难免出现疏漏，真心希望各位读者提出宝贵的意见，以便在今后的修订中加以完善。

王常华

2017年2月于海口

目录 / CONTENTS

第一章 导论	1
学习目标 / 1	
案例导入 / 1	
第一节 供应链管理概述 / 2	
第二节 供应链管理理论的产生及发展 / 12	
第三节 供应链管理研究的进展及趋势 / 25	
本章小结 / 29	
关键术语 / 29	
课后习题 / 30	
综合案例 / 31	
项目实训 / 33	
第二章 供应链管理的基本内容	34
学习目标 / 34	
案例导入 / 34	
第一节 供应链的类型和管理模式 / 36	
第二节 供应链管理的核心内容 / 42	
第三节 供应链管理的战略性 / 52	
本章小结 / 62	
关键术语 / 62	
课后习题 / 63	
综合案例 / 64	
项目实训 / 67	
第三章 供应链管理系统	68
学习目标 / 68	
案例导入 / 68	
第一节 供应链管理系统概述 / 69	
第二节 供应链系统的复杂性 / 74	
第三节 供应链系统的影响 / 78	
本章小结 / 81	
关键术语 / 82	

课后习题 / 82

综合案例 / 83

项目实训 / 84

第四章 供应链的构建与优化

85

学习目标 / 85

案例导入 / 85

第一节 供应链构建的体系框架 / 86

第二节 供应链构建的设计原则 / 87

第三节 供应链构建的基本问题及影响 / 89

第四节 供应链的结构模型 / 97

第五节 供应链构建的设计策略 / 101

第六节 供应链构建的设计与优化方法 / 105

本章小结 / 108

关键术语 / 108

课后习题 / 109

综合案例 / 110

项目实训 / 112

第五章 供应链运行管理

113

学习目标 / 113

案例导入 / 113

第一节 供应链运行管理的组织结构 / 114

第二节 供应链运行管理系统 / 118

第三节 供应链战略的选择 / 123

第四节 供应链中的供给管理和需求管理 / 129

本章小结 / 135

关键术语 / 136

课后习题 / 136

综合案例 / 138

项目实训 / 141

第六章 供应链合作关系管理

142

学习目标 / 142

案例导入 / 142

第一节 供应链合作伙伴关系 / 143

第二节 供应链合作伙伴关系的开发及管理 / 147

第三节 供应链合作伙伴关系构建及管理 / 153

本章小结 / 154

关键术语 / 155

课后习题 / 155

综合案例 / 157

项目实训 / 158

第七章 供应链环境下的生产管理

159

学习目标 / 159

案例导入 / 159

第一节 供应链环境下生产系统的拓展 / 160

第二节 供应链管理环境下的生产计划与控制 / 163

第三节 供应链环境下生产计划与控制的方法和机制 / 167

本章小结 / 172

关键术语 / 172

课后习题 / 173

综合案例 / 174

项目实训 / 176

第八章 供应链管理环境下的采购

177

学习目标 / 177

案例导入 / 177

第一节 采购的定义及过程 / 179

第二节 传统的采购模式及问题 / 182

第三节 供应链管理环境下的采购 / 185

第四节 供应链管理环境下的准时化采购策略 / 192

第五节 供应商管理 / 198

第六节 全球采购 / 207

本章小结 / 212

关键术语 / 213

课后习题 / 213

综合案例 / 215

项目实训 / 216

第九章 供应链环境下的绩效管理

217

学习目标 / 217

案例导入 / 217

第一节 供应链绩效管理 / 218

第二节 供应链绩效评价 / 223

第三节 供应链绩效评价指标体系 / 226

第四节 供应链绩效评价方法 / 232

本章小结 / 238

关键术语 / 238

课后习题 / 238

综合案例 / 239



项目实训 / 240

第十章 JIT、QR 理论

241

学习目标 / 241

案例导入 / 241

第一节 JIT 的基本思想与哲理 / 242

第二节 JIT 哲理与供应链管理体系 / 251

第三节 快速反应的供应链体系 / 253

第四节 供应链系统的同步运作 / 259

本章小结 / 263

关键术语 / 264

课后习题 / 264

综合案例 / 265

项目实训 / 266

第十一章 供应链管理环境下的物流管理

267

学习目标 / 267

案例导入 / 267

第一节 物流的概念与分类 / 268

第二节 物流系统与供应链管理 / 273

第三节 物流管理在企业中的作用 / 275

第四节 企业物流的类型与管理 / 278

第五节 物流外包与自营的决策分析 / 284

本章小结 / 286

关键术语 / 286

课后习题 / 287

综合案例 / 288

项目实训 / 288

第十二章 供应链风险管理

289

学习目标 / 289

案例导入 / 289

第一节 供应链风险的含义 / 290

第二节 供应链风险识别与分析 / 292

第三节 供应链风险响应与管理方法 / 297

第四节 重构弹性供应链 / 302

本章小结 / 308

关键术语 / 308

课后习题 / 308

项目实训 / 310

参考文献

311

第一章 导 论



学习目标

通过本章的学习，使学生掌握供应链与供应链管理的概念及内涵，了解供应链及供应链管理的产生与发展，掌握供应链管理的相关理论与基本原理，并且对供应链管理研究的进展和趋势有所了解。

案例导入

“苹果”供应链大起底：来自世界的工厂

苹果 iPhone 6 将获得入网许可证的信息让国内消费者的目光再次聚集在了手机上，而外国网站在此时放出的 iPhone 6 原材料及零件供货图让我们可以更好地了解 iPhone 6。众所周知，很多 iPhone 6 是在中国制造的，同时中国也是 iPhone 6 零部件供应量最大的国家。而排在第二位的国家依然来自亚洲，日本为 iPhone 6 提供了 139 家供应商。

按照外国网站 CompareCamp 放出的信息显示，一部 iPhone 6 的诞生基本要环绕地球一周，在美国加州设计，在其他国家生产。全世界共有 31 个国家为 iPhone 6 提供原材料及零件。其中中国的供应商数量最多，达到 349 家，其次是日本，有 139 家；美国排名第三，也有 60 家供应商；接下来是韩国、马来西亚、菲律宾、泰国、新加坡和德国。

由于苹果将 iPhone 的大部分生产任务都移交到了海外，所以供应链风险和制造成本的浮动使得每部 iPhone 都会有 6 美元的额外成本。苹果 iPhone 制造产业的供应链可以用“错综复杂”来形容，目前全球共有 451 家 iPhone 供应链合作伙伴。从 2012 年到现在这个数字已经增长了 51%，而每周末为生产 iPhone 而加班的人数超过 100 万，28 万人在工作的过程中会根据经验自行提高工作效率。如何平衡好各个制造商之间的利益，是苹果要完成的一项重要工作。

虽然大多组装工作都在国外完成，但是美国本土承担了 iPhone 6 制造产业最重要的环节，包括设计、开发、采购、仓储、销售等工作都需要全部或部分在美国进行。随之而来的则是对就业支持与机会方面作出的贡献，其中苹果供应链部分供创造出了 25.7 万个岗位，占全部岗位的 48.7%；iOS 应用程序开发贡献了 29.125 万个机会，占比 42.9%；最后是全

日制雇员岗位，共有 5.025 万个，占比 8.4%。

当然，完成了零部件采购就要开始进行组装了。iPhone 6 的组装来自两位老合作伙伴——富士康与和硕联合科技。这两家公司的生产车间除了在中国的广东、河南、山西和上海之外，在巴西的圣保罗也有组装工厂。两家公司有超过 13 万名生产工人专门负责 iPhone 6 的生产，其中富士康还专门生产了 1 万台机器人来提高 iPhone 6 的产量，平均每台机器人可以肩负 3 万部 iPhone 6 的生产任务。

因此，当你拿到苹果产品之前，它已经游历了大半个地球：其产品设计在美国，关键零部件的生产在日本，由韩国制造核心芯片和显示屏，再由台湾厂商供应另外一些零部件，然后在深圳富士康的工厂内组装完成，最后卖到全球各地……

(资料来源：<http://www.dospy.com/news/fresh/apple/2014-09-30/33287.html>)

案例思考题：

1. “苹果”公司的供应链为什么会遍布全球？
2. “苹果”产品的供应商在哪些地区较多，为什么？

第一节 供应链管理概述

一、供应链的兴起

20 世纪 90 年代以前，企业出于管理和控制的目的，对于产品制造有关的活动和资源主要采取自行投资和兼并的“大而全、小而全”（Full Package）模式，即“纵向一体化”模式，企业和为其提供材料或服务的单位是一种所有权的关系。推行“大而全、小而全”的目的是为了加强核心企业对原材料供应、产品制造、分销和销售全过程的控制，使企业能在市场竞争中掌握主动，从而达到增加各个业务活动阶段的利润的目标。例如，印度尼西亚金光造纸企业拥有一片森林，专为生产新闻用纸提供木材；陕西重汽拥有康明斯企业，专门为其生产重型卡车提供动力发动机。“大而全、小而全”（即“纵向一体化”模式）的思维方式使许多制造企业拥有从材料生产到成品制造、运输和销售的所有设备以及组织机构，甚至很多大型的企业拥有医院、学校等单位。脱胎于计划经济体制下的中国企业，“大而全、小而全”的思维方式至今仍在各级企业领导者的头脑中占据主要位置，许多制造业企业拥有毛坯铸造、零件加工、装配、包装和运输、销售等一整套设备、设施、人员以及组织机构。

但是，面对科技的迅速发展，全球竞争日益激烈，顾客需求不断变化的趋势，“纵向一体化”的模式会增加企业的投资负担，迫使企业从事并不擅长的业务活动，而且企业也会面临更大的行业风险。

20 世纪 90 年代以后，越来越多的企业认识到了“纵向一体化”模式的弊端，为了节约资本，提高资源的利用率，转而把企业主营业务以外的业务外包出去。自身则采取集中发展主营业务的“横向一体化”战略。原有企业和为其提供材料或服务的企业就形成了一种平等的合作关系。在这种形式下，对同一产业链上的企业之间的合作水平、信息沟通、物流速度、售后服务以及技术支持提出了更高的要求。供应链及供应链管理就是为适应这一形势产生和发展起来的。

供应链 (Supply Chain, SC) 的思想源于流通 (Logistics), 原指军方的后勤补给活动。随着商业的发展, 供应链被逐渐推广应用到商业活动上。流通系统的最终目的在于满足消费者, 供应链就是将流通的范围扩大, 把企业上下游成员纳入整合范围。供应链的产生希望能对相关的企业个体以及流程加以整合, 以减少浪费与重复, 并通过各相关企业紧密的合作, 来提高经营绩效与服务水平。

二、供应链概述

(一) 供应链的概念

1. 供应链的定义

供应链概念经历了一个长期发展的过程。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零部件, 通过生产转换和销售等程序传递给用户的一个过程。传统的供应链概念仅局限于企业的内部操作, 注重企业自身的资源利用。

随着企业经营的进一步发展, 供应链的概念范围扩大到了与其他企业的联系, 开始关注供应链的外部环境, 人们认为它应是一个“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。这种定义考虑到了供应链的完整性和供应链中所有成员操作的一致性。

现代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, 还有与用户、用户的用户及一切后向的关系。此时对供应链的认识形成了一个网链的概念。

目前, 对于供应链尚未形成统一的定义, 许多学者从不同的角度出发给出了许多不同的定义。

美国供应链协会 (Supply Chain Council) 对供应链提出以下定义: 供应链是包括从供应商到顾客的顾客之间, 所有与产品的生产和配销相关的活动流程。

英国著名的物流专家 Martin Christopher 在《物流与供应链管理》一书中对供应链进行了这样的定义: 供应链是指涉及将产品或服务提供给最终消费者的过程和活动的上游及下游企业组织所构成的网络。

我国学者单汨源在其《供应链管理及其应用研究》中提出: 供应链是借助网络技术, 将分布在不同地区的供应链合作伙伴, 在较大区域范围内进行集成, 力图通过各个组织之间相互的责任分担、利益共享等机制来共同获得收益。

我国 2006 年修订的《物流术语》国家标准 (GB/T 18354—2006) 把供应链定义为: 供应链是指生产及流通过程中, 涉及将产品或服务提供给最终用户所形成的网链结构。

我国著名学者马士华在其《供应链管理》一书中把供应链比较确切的定义为: 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, 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。

2. 对供应链概念的理解

(1) 供应链的结构是一种网链结构。从供应链的结构模型中可以看出, 供应链中的企业之间通过物流、资金流和信息流连接成一个网链, 每个企业都是这个网链中的一个节点, 每个节点既是供方又是需方, 节点之间则形成供需关系。

(2) 供应链必须面向客户需求。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，客户的需求信息引导着供应链中的物流和资金流。因此，客户需求是供应链运作的驱动源。

(3) 供应链是一种增值链。供应链的形成是相关企业基于分工基础上的合作，目的在于提高企业运营效率，获取更大的收益。没有增值，供应链就没有存在的必要。所有形式的供应链都是通过承担不同职能的企业进行资源转换和组合，将原材料加工成在产品或产成品，然后通过一定的流通渠道“分送”到客户手中。

3. 供应链的结构模型和组成要素

一般来说，在现代社会中，人民的生产和生活所需的物品，都要经过最初的原材料生产、零部件加工、产品装配和分销，才能最终进入消费。这个过程中有物质形态的产品的生产和消费，也有非物质形态的产品（如服务）的生产（提供服务）和消费（享受服务）。它涉及原材料供应商、产品制造商、产品销售商、运输服务商和最终用户等多个独立的厂商及其相互之间的交易，并因此形成物流、服务流、资金流和信息流，最后到达消费者手中，如图 1-1 所示。上一个业务流程为下一个业务流程提供物流或服务，由此形成环环相扣的链条，链条上的每一个企业都构成一个节点，节点企业之间构成工序关系并形成交易。即上游企业向下游企业提供产品或服务，而下游企业向上游企业提供产品或服务的需求。这种由多个节点构成的企业业务网络就叫作供应链，也称为“供需链”，它既存在于制造行业，也存在于服务性行业，即供应链上传递的既可以是产品，也可以是某种服务。

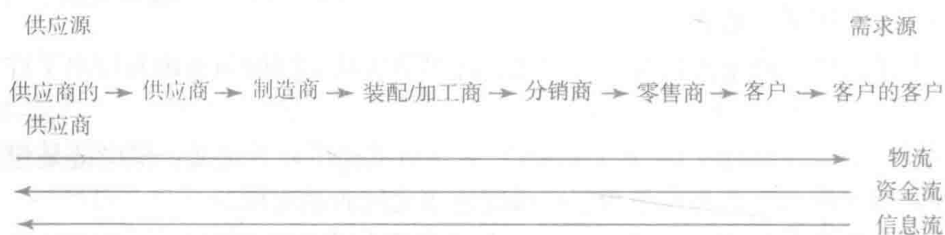


图 1-1 供应链结构模型

图 1-1 表示了供应链中产品从生产到消费的全过程，它是一个非常复杂的网链模式，覆盖了供应、生产、运输、储存和销售等所有环节的整个过程。可见，供应链就是围绕核心企业，通过信息流、物流/服务流、资金流，从采购原材料开始，到支撑中间产品及最终产品，最后由销售网络把产品送到消费者手中，将供应商、制造商、装配/加工商、分销商、零售商直到最终客户连成一个整体的功能网链，它是在多个存在关联交易的企业基础上形成的范围更广的虚拟企业结构模式。供应链不仅是一条连接供应商到客户的物流链、信息链、资金链，而且还是一条增值链。物料在供应链上因包装、加工、运输等过程而发生增值，从而给关联企业带来收益。

从供应链的组成来看，参与供应链的基本实体主要有供应商（还包括供应商的供应商等）、制造商、装配/加工商、配送中心或分销商、零售商、客户（还包括客户的客户）等。其中，配送中心、零售商、最终客户等可被看作制造商的客户、客户的客户。

供应链中的每个实体在其物流活动及由物流活动引起的资金往来和信息沟通过程中，形成了三个明显的流，分别是物流、资金流和信息流。其中，物流从上游向下游流动，资金流从下游向上游流动，而信息流的流动则是双向的。这三个流贯穿于供应链的全过程，囊括了

供应链上所有企业的全部活动，并将它们连接为一个整体。

（二）供应链的特征

从供应链的结构模型可以看出，供应链是一个网链结构，由围绕核心企业的供应商、供应商的供应商和客户、客户的客户组成。一个企业是一个节点，节点企业和节点企业之间是一种需求与供应关系。供应链主要具有以下特征。

1. 复杂性

因为供应链节点企业组成的跨度（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。

2. 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，其中节点企业需要动态地更新，这就使得供应链具有明显的动态性。供应链的动态性主要表现为成员的不稳定性和成员之间关系的不稳定性。

3. 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，并且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、资金流运作的驱动源。

4. 交叉性

节点企业可以是这个供应链的成员，同时又是另一个供应链的成员，众多的供应链形成交叉结构，增加了协调管理的难度。

5. 创新性

供应链扩大了原有单个企业的物流渠道，充分考虑了供应链整个物流过程以及影响此过程的各个环节因素。它向着物流、商流、信息流、资金流各个方向同时发展形成了一套相对独立而完整的体系，因而具有创新性。

6. 风险性

供应链的需求匹配是一个持续性的问题，供应链上的消费需求和生产供应始终存在着时间差和空间分割。通常，在实现产品销售的数周或数月前，制造商必须先期确定生产的款式和数量，这一决策直接影响到供应链系统的生产、仓储、配送等功能的容量设定以及相关成本的构成。因此，供应链上的供需匹配隐含着巨大的财务风险和供应风险。

此外，增值性（Value Added）和有利益性（Profitable）一直是供应链存在的基础。

（三）供应链的类型

根据不同的划分标准，可以将供应链分为以下几种类型。

1. 根据供应链的适用范围不同，可分为内部供应链和外部供应链

内部供应链是指企业内部产品生产和流通过程中所涉及的采购部门、生产部门、仓储部门、销售部门等供应链组成的供需网络。外部供应链则是指企业外部的，与企业相关的产品生产和流通过程中涉及的原材料供应商、生产厂商、储运商、零售商以及最终消费者组成的供需网络。

内部供应链和外部供应链的关系：二者共同组成了企业产品从原材料到成品再到消费者的供应链。可以说，内部供应链是把外部供应链缩小化，如对于制造厂商，其采购部门就可看作外部供应链中的供应商。二者的区别只在于外部供应链范围更大，涉及企业更多，企业间的协调更困难。

2. 根据供应链存在的稳定性,可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。

3. 根据供应链容量与用户需求的关系,可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(所有节点企业能力的综合,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。而当市场变化加剧,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。

4. 根据供应链的功能模式(物理功能、市场中介功能),可分为有效性供应链和反应性供应链

有效性供应链,又称效率型供应链,是以最低的成本将原材料转化成零部件、半成品、产品,以及在供应链中的运输等,并以尽可能低的价格有效地实现以供应为基本目标的供应链。反应性供应链,又称响应型供应链,主要体现供应链市场中介的功能,即把产品分配到满足用户需求的市场,对未预知的需求作出快速反应的供应链。

5. 根据供应链驱动力的来源,可分为推动式供应链、拉动式供应链和推拉混合式供应链

(1) 推动式供应链。推动式供应链是以制造商为核心企业,根据产品的生产和库存情况,有计划地把商品推销给客户,其驱动力源于供应链上游制造商的生产。在这种运作方式下,供应链上各节点比较松散,追求降低物理功能成本,属卖方市场下供应链的一种表现。由于不了解客户需求变化,这种运作方式的库存成本高,对市场变化反应迟钝。这种运作方式适用于供应链管理的初级阶段,或产品或市场变动较小的情况。

推动式供应链对市场变化作出反应需要较长的时间,可能会导致一系列不良反应。比如在需求高峰时期,难以满足顾客需求,导致服务水平下降;当某些产品需求消失时,会使供应链产生大量的过时库存,甚至出现产品过时等现象。

(2) 拉动式供应链。拉动式供应链是指根据实际顾客需求而不是预测需求组织生产的供应链系统。换句话说,在拉动式市场供应链系统中,生产是由需求驱动的。因此,拉动式市场的供应链系统使用快速的信息流机制把顾客需求信息传送给制造机制。

拉动式供应链的驱动力产生于最终用户,整个供应链的集成度较高,信息交换迅速,这样可有效地降低库存,并可根据客户的需求实现定制化服务,为客户提供更大的价值。采取这种运作方式的供应链系统库存量低,响应市场的速度快,但这种模式对供应链上的企业要求较高,对供应链运作的技术需求也较高。拉动式供应链适用于客户需求不断变化、供大于求的市场环境。

(3) 推拉混合式供应链。由于推动式供应链和拉动式供应链各有其优缺点及不同的适应范围,在实际应用中,核心企业会根据需要将两种模式结合形成推拉混合模式,以求将两种模式的优点互补、缺点互避。

实践中可在产品分销计划实施前后分别采取推、拉两种不同的运作模式,并将推动阶段和拉动阶段之间的分界点作为顾客需求切入点。在切入点之前,按推动式的大规模通用化方式和需求预测组织生产以形成规模经济;在切入点之后,首先将产品的后续分级、加工、包

装和配送等过程延迟,待切入顾客的需求信息并接到订单后,根据实际订单信息,尽快将产品按客户的个性化或定制要求分级、加工及包装为最终产品,实现对顾客需求的快速而有效的反应。根据以上叙述可知,切入点之后实施的是拉动式差异化整合模式。

6. 根据供应链中企业地位不同,可分成盟主型供应链和非盟主型供应链

(1) 盟主型供应链是指供应链中某一成员的节点企业在整个供应链中占据主导地位,对其他成员具有很强的辐射能力和吸引能力,通常称该企业为核心企业或主导企业。如

以生产商为核心的供应链——奇瑞汽车有限公司;

以中间商为核心的供应链——中国烟草系统、香港利丰公司;

以零售商为核心的供应链——沃尔玛、家乐福。

(2) 非盟主型供应链是指供应链中企业的地位彼此差距不大,对供应链的重要程度相同。

(四) 供应链的发展阶段

1. 物流管理阶段

早期的观点认为,供应链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。因此,供应链仅仅被视为企业内部的一个物流过程,它所涉及的主要是物料采购、库存、生产和分销诸部门的职能协调问题,最终目的是为了优化企业内部的业务流程、降低物流成本,从而提高经营效率。

2. 价值增值链阶段

进入20世纪90年代,人们对供应链的理解发生了新的变化:由于需求环境的变化,原来被排斥在供应链之外的最终用户、消费者的地位得到了前所未有的重视,从而被纳入了供应链的范围。这样,供应链就不再只是一条生产链,而是一个涵盖了整个产品运动过程的增值链。

3. 网链阶段

随着信息技术的发展和产业不确定性的增加,今天企业间的关系正在呈现日益明显的网络化趋势。与此同时,人们对供应链的认识也正在从线性的单链转向非线性的网链,供应链的概念更加注重围绕核心企业的网链关系,即核心企业与供应商、供应商的供应商之间的一切向前关系,还有与用户、用户的用户及一切向后的关系。供应链的概念已经不同于传统的销售链,它跨越了企业界限,从扩展企业的新思维出发,并从全局和整体的角度考虑产品经营的竞争力,使供应链从一种运作工具上升为一种管理方法体系。

三、供应链管理概述

(一) 供应链管理的概念

1. 供应链管理的定义

供应链管理(Supply Chain Management, SCM)的概念最早出现于1982年。凯思·奥立夫(Keith Oliver)和麦考尔·威波尔(Michael D. Webber)在《观察》上发表的《供应链管理:物流的更新战略》一文中,首次提出了“供应链管理”的概念。然而,尽管经历了20多年的不断探索,人们对供应链管理概念的界定还没有形成统一的意见,因此,从不同的角度出发,对供应链管理的理解也不尽相同。

关于供应链管理定义还有许多其他说法。埃文斯(Evens)认为,“供应链管理是通过

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管理模式”。菲利普（Phillip）则认为供应链管理不是供应商管理的别称，而是一种新的管理策略，它把不同企业集成起来以增加整个供应链的效率，注重企业之间的合作。哈兰德（Harland）将供应链管理描述成对商业活动和组织内部关系、与直接采购者的关系、与第一级或第二级供应商的关系、与客户的关系等整个供应链关系的管理。斯科特（Scott）与韦斯特布鲁克（Westbrook）将供应链管理描述成一条连接制造与供应过程中每一个元素的链，包含从原材料到最终消费者的所有环节。美国俄亥俄州立大学的全球供应链论坛将供应链管理定义成：为消费者带来有价值的产品、服务以及信息的，从源头供应商到最终消费者的集成业务流程。

我国国家标准《物流术语》（GB/T18354—2001）对供应链管理的定义是：“供应链管理，即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。”

全球供应链论坛（Global Supply Chain Forum, GSCF）将供应链管理定义成：为消费者带来有价值的产品、服务以及信息的，从源头供应商到最终消费者的集成业务流程。

供应链管理是一种集成的管理思想和方法，它执行供应链中从供应商到最终用户的物流计划、组织、协调与控制等职能。广义的供应链管理包含整个价值链，即从原材料开采到使用结束整个过程中的采购与供应管理流程。狭义的供应链管理，是指在一个组织内集成不同功能领域的物流，加强直接战略供应商、生产制造商、分销商、最终消费者的联系。通过利用直接战略供应商的能力与技术，尤其是供应商在产品的设计阶段的早期参与，供应链已经成为提高生产制造商效率和竞争力的有效手段。

2. 对供应链管理概念的理解

最早人们把供应链管理的重点放在管理库存上，作为平衡有限的生产能力和适应用户需求变化的缓冲手段。它通过各种协调手段，寻求把产品迅速、可靠地送到用户手中所需要的费用与生产、库存管理费用之间的平衡点，从而确定最佳的库存投资额。因此其主要的工作任务是管理库存和运输。

现在的供应链管理原则是把供应链上的各个企业作为一个不可分割的整体，使供应链上各企业分担采购、生产、分销、销售等职能，成为一个协调发展的有机体。供应链管理是一种新的管理策略，它把不同企业集成起来以增加整个供应链的效率，注重企业之间的合作。

综上所述，理解供应链管理的含义应把握以下几个方面：

（1）供应链管理是一种运作管理。它能够使企业的活动范围从最佳的物流活动扩展到所有的企业职能，所有这些职能都以最佳的方式紧密地结合在一起，成为一个整体。在这个层面上的企业集成将使企业管理者能够将它们日常的、在竞争中起决定性作用的主要价值活动的运作连接在一起，并保持高度的协同。

（2）供应链管理是一种集成的管理思想和方法。其目的是将企业的采购、生产和销售等职能和供应链中合作伙伴使用的对等职能部门进行合并或紧密连接，以便将企业内部采购、生产和销售等职能和外部供应商及客户，或者第三方物流连接在一起，形成一个完整的集成化系统。

（3）供应链管理是一种战略管理。供应链管理的实际应用是以一个共同目标，即实现供应链整体效率为核心的组织管理。最初，供应链管理被认为是一种关于加快物品和信息在

供应通道中流动的运作管理活动。这种活动可以优化业务环节，并能使其和供应链中的伙伴的活动保持同步，以在整个供应链中降低成本、提高生产率。然而，这仅是供应链管理概念所涵盖的一部分，供应链管理还应加入至关重要的战略方面的内容。供应链管理包含加快发货速度、降低成本的方面，也包含利用新的管理方法和信息技术的力量，以便在针对市场具体需求的产品和服务方面实现重大突破。尽管供应链管理的运作方面能为企业提供生存能力及市场竞争能力，然而，供应链管理的战略作用能使供应链中的合作伙伴达成共识，构筑和发展互利的供应链联盟，管理复杂的客户和供应商之间的关系，从而在市场中处于领导地位，并开拓业务，探索新的机遇。

（二）供应链管理涉及的领域及内容

从供应链管理的具体运作看，供应链管理主要涉及四个主要领域：供应（Supply）、生产计划（Schedule Plan）、物流（Logistics）和需求（Demand），如图 1-2 所示。

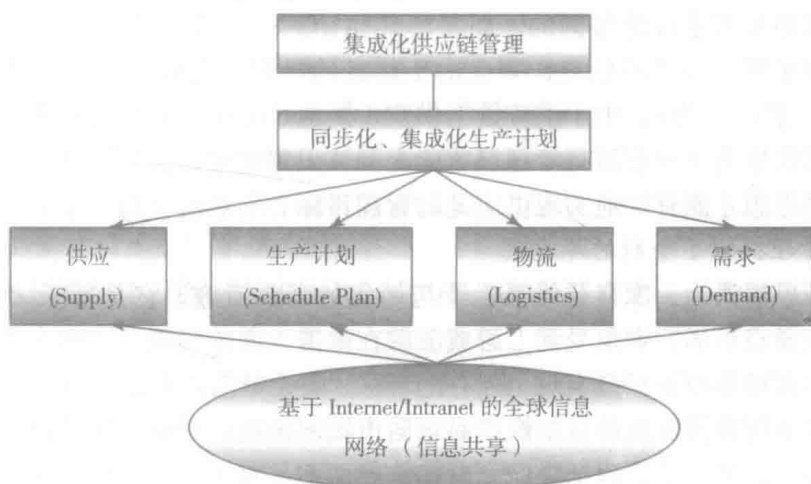


图 1-2 供应链管理涉及的领域

供应链管理是以同步化、集成化生产计划为指导，以各种技术为支持，以 Internet/Intranet 为依托，围绕供应、生产计划、物流、满足顾客需求来实施的。供应链管理的目标在于提高用户服务水平 and 降低总的交易成本，并且寻求两个目标之间的平衡。

在以上四个领域的基础上，可以将供应链管理细分为职能领域和辅助领域。职能领域主要包括产品开发、产品技术保证、采购、生产控制、库存控制、仓储管理、分销管理；而辅助领域主要包括客户服务、制造、设计工程、会计核算、人力资源、市场营销等。

由此可见，供应链管理关注的并不仅仅是物料实体在供应链中的流动，除了企业内部与企业之间的运输问题和实物分销以外，供应链管理还包括以下主要内容：

- (1) 战略性供应商和用户合作伙伴关系管理。
- (2) 供应链产品需求预测和需求计划管理。
- (3) 供应链的设计（节点企业、资源、设备等的评价、选择和布局）与优化。
- (4) 企业内部各工序与企业之间物料供应与需求同步管理。
- (5) 基于供应链管理的产品设计与制造管理、生产集成化计划、跟踪和控制。
- (6) 基于供应链的用户服务和物流（运输、库存、包装等）管理。
- (7) 企业间资金流（融资、汇率、资金使用成本等管理）。
- (8) 供应链企业间的信息交互管理。