

高等院校物流专业创新型应用人才培养规划教材

供应链管理

主 编 王道平 杨 岑



LOGISTICS

- ✓ 关注前沿并贯穿供应链管理最新理念
- ✓ 近50个典型案例有效激发学习兴趣
- ✓ 每章均设案例分析提升问题解决能力
- 样习题全面巩固相关理论知识



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

21 世纪全国高等院校物流专业创新型应用人才培养规划教材

供应链管理

主 编 王道平 杨 岑



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

内 容 简 介

本书系统地介绍了供应链管理的基本理论和方法。本书共分9章,首先对供应链及供应链管理的概念和基本模式进行了介绍,然后介绍了供应链的设计、结构和构建,以及供应链管理方法等相关知识,最后分章节详细讲解了供应链运作管理的几大模块,包括合作伙伴关系管理、采购管理、库存管理、物流管理、风险管理和绩效管理等。

本书可作为物流管理专业、物流工程专业、工商管理专业、电子商务专业和信息管理与信息系统专业的教材和参考用书,适合高等教育相关专业的大学本科生使用,也可作为供应链物流相关领域从业人员的培训教材或参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

供应链管理/王道平,杨岑主编. —北京:北京大学出版社,2012.7

(21世纪全国高等院校物流专业创新型应用人才培养规划教材)

ISBN 978-7-301-20901-1

I. ①供… II. ①王…②杨… III. ①供应链管理—高等学校—教材 IV. ①F252

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第139880号

书 名: 供应链管理

著作责任者: 王道平 杨 岑 主编

策划编辑: 李 虎 刘 丽

责任编辑: 刘 丽

标准书号: ISBN 978-7-301-20901-1/U·0074

出 版 者: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路205号 100871

网 址: <http://www.pup.cn> <http://www.pup6.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62750667 出版部 62754962

电子邮箱: pup_6@163.com

印 刷 者: 三河市博文印刷厂

发 行 者: 北京大学出版社

经 销 者: 新华书店

787mm×1092mm 16开本 18.25印张 418千字

2012年7月第1版 2012年7月第1次印刷

定 价: 35.00元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话: 010-62752024

电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn

21 世纪全国高等院校物流专业创新型应用人才培养规划教材

编写指导委员会

(按姓名拼音顺序)

主任委员	齐二石			
副主任委员	白世贞	董千里	黄福华	李荷华
	王道平	王槐林	魏国辰	徐 琪
委 员	曹翠珍	柴庆春	丁小龙	冯爱兰
	甘卫华	高举红	郝 海	阚功俭
	李传荣	李学工	李向文	李於洪
	林丽华	刘永胜	柳雨霁	马建华
	孟祥茹	倪跃峰	乔志强	汪传雷
	王海刚	王汉新	王 侃	吴 健
	易伟义	于 英	张 军	张 浩
	张 潜	张旭辉	赵丽君	周晓晔

丛书总序

物流业是商品经济和社会生产力发展到较高水平的产物，它是融合运输业、仓储业、货代业和信息业等的一种复合型服务产业，是国民经济的重要组成部分，涉及领域广，吸纳就业人数多，促进生产、拉动消费作用大，在促进产业结构调整、转变经济发展方式和增强国民经济竞争力等方面发挥着非常重要的作用。

随着我国经济的高速发展，物流专业在我国的发展很快，社会对物流专业人才需求逐年递增，尤其是对有一定理论基础、实践能力强的物流技术及管理人才的需求更加迫切。同时随着我国教学改革的不深入以及毕业生就业市场的不断变化，以就业市场为导向，培养具备职业化特征的创新型应用人才已成为大多数高等院校物流专业的教学目标，从而对物流专业的课程体系以及教材建设都提出了新的要求。

为适应我国当前物流专业教育教学改革和教材建设的迫切需要，北京大学出版社联合全国多所高校教师共同合作编写出版了本套《21 世纪全国高等院校物流专业创新型应用人才培养规划教材》。其宗旨是：立足现代物流业发展和相关从业人员的现实需要，强调理论与实践的有机结合，从“创新”和“应用”两个层面切入进行编写，力求涵盖现代物流专业研究和应用的主要领域，希望以此推进物流专业的理论发展和学科体系建设，并有助于提高我国物流业从业人员的专业素养和理论功底。

本系列教材按照物流专业规范、培养方案以及课程教学大纲的要求，合理定位，由长期在教学第一线从事教学工作的教师编写而成。教材立足于物流学科发展的需要，深入分析了物流专业学生现状及存在的问题，尝试探索了物流专业学生综合素质培养的途径，着重体现了“新思维、新理念、新能力”三个方面的特色。

1. 新思维

(1) 编写体例新颖。借鉴优秀教材特别是国外精品教材的写作思路、写作方法，图文并茂、清新活泼。

(2) 教学内容更新。充分展示了最新的知识以及教学改革成果，并且将未来的发展趋势和前沿资料以阅读材料的方式介绍给学生。

(3) 知识体系实用有效。着眼于学生就业所需的专业知识和操作技能，着重讲解应用型人才培养所需的内容和关键点，与就业市场结合，与时俱进，让学生学而有用于学而能用。

2. 新理念

(1) 以学生为本。站在学生的角度思考问题，考虑学生学习的动力，强调锻炼学生的思维能力以及运用知识解决问题的能力。

(2) 注重拓展学生的知识面。让学生能在学习了必要知识点的同时也对其他相关知识有所了解。

(3) 注重融入人文知识。将人文知识融入理论讲解，提高学生的人文素养。



3. 新能力

(1) 理论讲解简单实用。理论讲解简单化,注重讲解理论的来源、出处以及用处,不做过多的推导与介绍。

(2) 案例式教学。有机融入了最新的实例以及操作性较强的案例,并对案例进行有效的分析,着重培养学生的职业意识和职业能力。

(3) 重视实践环节。强化实际操作训练,加深学生对理论知识的理解。习题设计多样化,题型丰富,具有启发性,全方位考查学生对知识的掌握程度。

我们要感谢参加本系列教材编写和审稿的各位老师,他们为本系列教材的出版付出了大量卓有成效的辛勤劳动。由于编写时间紧、相互协调难度大等原因,本系列教材肯定还存在不足之处。我们相信,在各位老师的关心和帮助下,本系列教材一定能不断地改进和完善,并在我国物流专业的教学改革和课程体系建设中起到应有的促进作用。

齐二石

2009年10月

齐二石 本系列教材编写指导委员会主任,博士、教授、博士生导师。天津大学管理学院院长,国务院学位委员会学科评议组成员,第五届国家863/CIMS主题专家,科技部信息化科技工程总体专家,中国机械工程学会工业工程分会理事长,教育部管理科学与工程教学指导委员会主任委员,是最早将物流概念引入中国和研究物流的专家之一。

前 言

在信息化、知识化、数字化时代,管理理论不断发展,新知识、新技术不断涌现。学科范围不断扩大,新思维、新概念不断涌现并应用于企业业务实践。供应链管理可以为企业带来巨大的竞争优势,已经成为许多企业和组织发展必不可少的重要职能与方法。协同与合作正成为企业界的主旋律,企业不再作为独立的实体参与竞争,而是作为企业群体的成员参与竞争。供应链管理正在成为许多企业或组织运用的战略方法,实施供应链管理必将为企业带来巨大的竞争优势和市场机遇。

供应链管理已经成为国内外众多高等院校工商管理类专业的必修课程,许多企业或机构也将其纳入组织培训的重要课程。本书旨在向广大的工商管理、信息管理、物流管理、工业工程、电子商务等专业的师生提供一本供应链管理的基础课教材。

本书在介绍供应链管理各相关管理理论的同时,更注重管理方法和策略的讲述,使得读者在学习了基础理论知识后,能够在实践中加以应用。具体说来,本书具有以下3个特点。

1. 系统性

本书从供应链的构成及供应链管理思想的起源讲起,介绍了供应链的概念、构成、类型、特征,供应链管理的概念、特点、内容、模式,供应链的设计构建以及管理方法,然后分章节系统地介绍了供应链管理中的主要环节,如合作伙伴关系、采购、库存、物流、风险和绩效管理,以供应链管理的主要流程为主线,详细介绍了流程中各个环节的基本管理理论和相应的管理方法、策略。

2. 实用性

每章中都有教学要点、导入案例、阅读链接、关键术语、本章小结、习题等,帮助读者学习和思考。本书在讲解有关供应链管理的方法和策略时,注重结合实际案例,做到讲解明了、通俗易懂。掌握了这些管理理论和方法策略,读者可以更好地发现并解决一般工业企业和商业企业的供应链管理问题。

3. 实践性

本书收集了大量的中外典型案例,每章中都有导入案例、案例分析以及在正文中穿插的阅读链接,便于读者观察和分析世界著名企业供应链管理的活动,并从中获得经验,还能使读者将所学到的有关知识加以巩固。

本书以供应链管理流程贯穿全文,在供应链管理理论方法的基础上介绍了相应的管理方法和策略。第1章首先介绍了供应链的基本概念、构成、类型、特征,然后介绍了供应链管理的产生发展、基本概念、特点、主要内容及其与传统管理的比较,最后介绍了几种基本的供应链管理模式,为不同行业、不同企业选择相应的供应链管理模式提供了参考;第2章讲解了供应链设计的原则、步骤,供应链的结构模型,以及供应链构建的原则和步骤;第3章介绍了3种供应链管理方法,即快速反应、有效客户反应和企业资源计划的产生背景、含义、实施以及发展前景;第4章首先介绍了供应链合作伙伴关系的定义、特点、发展演进、建立的动力、类型和发展,接着介绍了供应链合作伙伴关系管理的含义、内容及措施,在此



基础上介绍了供应链合作伙伴评价选择的阶段、评价选择的一般原则、评价选择的流程、评价选择的指标体系和评价选择方法；第5章在介绍采购管理内涵的基础上介绍了供应链环境下的采购及其新特点、采购管理的内容及目标，最后介绍了JIT采购策略和协作的电子化采购；第6章首先介绍了库存的概念、分类、库存管理理论发展阶段以及作用，然后讲解了供应链环境下库存的问题、不确定性对库存的影响，以及供应链中需求变异放大的原理与库存波动和库存控制模式，最后介绍了供应链环境下的库存控制方法、协同式供应链库存管理、联合库存管理和第三方管理联合库存；第7章首先介绍了物流的概念、分类，其中重点介绍了供应链物流运作模式及管理战略，进而介绍了采购物流、生产物流和销售物流这3个供应链物流体系的重要组成部分，从全局的角度介绍了供应链物流的物流成本管理方法和目前应用比较广泛的几种管理技术；第8章从风险管理的一般理论入手，讲解了风险、风险管理和供应链风险管理的概念和内涵，重点介绍了供应链风险管理的一般流程，即风险分析、风险评估和风险防范；第9章首先介绍了供应链绩效评价的概念、原则、作用，进而介绍了供应链绩效评价的指标体系，并重点讲解了供应链平衡计分卡和标杆法两种供应链绩效评价的方法，最后介绍了对供应链中的企业进行激励的方式。

本书由北京科技大学经济管理学院王道平、杨岑担任主编，负责写作提纲、组织编写和最后的统稿工作。参加编写、资料收集和校对的人员还有程肖冰、郝玫、王红丽和斯晓雪等。

本书参考了众多专家、学者和企业管理者文献，在此特向文献的原创者表示衷心的感谢！同时感谢北京大学出版社的编辑对本书的出版发行所做的大量工作！

对于书中的不当或错误之处，欢迎广大读者批评指正。

编 者
2012年3月
于北京科技大学

21 世纪全国高等院校物流专业创新型应用人才培养规划教材

序 号	书 名	书 号	编著者	定 价	出版日期
1	物流工程	7-301-15045-0	林丽华 刘占峰	30.00	2012.5
2	现代物流决策技术	7-301-15868-5	王道平 王 煦	30.00	2009.10
3	物流管理信息系统	7-301-16564-5	杜彦华 吴秀丽	33.00	2010.1
4	物流信息管理	7-301-16699-4	王汉新	38.00	2010.1
5	现代物流学	7-301-16662-8	吴 健	42.00	2010.2
6	物流英语	7-301-16807-3	阚功俭	28.00	2010.2
7	第三方物流	7-301-16663-5	张旭辉 杨勇攀	35.00	2010.2
8	物流运作管理	7-301-16913-1	董千里	28.00	2010.2
9	采购管理与库存控制	7-301-16921-6	张 浩	30.00	2010.2
10	物流管理基础	7-301-16906-3	李蔚田	36.00	2010.2
11	供应链管理	7-301-16714-4	曹翠珍	40.00	2010.3
12	物流技术装备	7-301-16808-0	于 英	38.00	2010.4
13	现代物流信息技术	7-301-16049-7	王道平 周 叶	30.00	2010.4
14	现代物流仿真技术	7-301-17571-2	王道平 张学龙	34.00	2010.8
15	物流信息系统应用实例教程	7-301-17581-1	徐 琪	32.00	2010.8
16	物流项目招投标管理	7-301-17615-3	孟祥茹	30.00	2010.8
17	物流运筹学实用教程	7-301-17619-8	赵丽君 马建华	33.00	2010.8
18	现代物流基础	7-301-17611-5	王 侃	37.00	2010.8
19	现代企业物流管理实用教程	7-301-17612-2	乔志强 程宪春	40.00	2010.8
20	现代物流管理学	7-301-17672-6	丁小龙	42.00	2010.8
21	物流运筹学	7-301-17674-0	郝 海 熊德国	36.00	2010.8
22	供应链库存管理与控制	7-301-17929-1	王道平 侯美玲	28.00	2010.11
23	物流信息系统	7-301-18500-1	修桂华 姜 颖	32.00	2011.1
24	城市物流	7-301-18523-0	张 潜 吴汉波	24.00	2011.1
25	营销物流管理	7-301-18658-9	李学工 王学军	45.00	2011.4
26	物流信息技术概论	7-301-18670-1	张 磊 吴 忠	28.00	2011.4
27	物流配送中心运作管理	7-301-18671-8	陈 虎	40.00	2011.4
28	物流项目管理	7-301-18801-9	周晓晔	35.00	2011.5
29	物流工程与管理	7-301-18960-3	高举红	39.00	2011.6
30	交通运输工程学	7-301-19405-8	于 英	43.00	2011.8
31	国际物流管理	7-301-19431-7	柴庆春	40.00	2011.8
32	商品检验与质量认证	7-301-10563-4	陈红丽 缪 瑞	32.00	2011.12
33	供应链管理	7-301-19734-9	刘永胜 杜志平	49.00	2012.1
34	逆向物流	7-301-19809-4	甘卫华	33.00	2012.1
35	供应链设计理论与方法	7-301-20018-6	王道平 李 淼	32.00	2012.1
36	物流管理概论	7-301-20095-7	李传荣	44.00	2012.3
37	供应链管理	7-301-20094-0	高举红	38.00	2012.3
38	企业物流管理	7-301-20818-2	孔继利	45.00	2012.7
39	物流项目管理	7-301-20851-9	王道平 李建立	30.00	2012.7
40	供应链管理	7-301-20901-1	王道平 杨 岑	35.00	2012.7

请登录 www.pup6.cn 免费下载本系列教材的电子书(PDF 版)、电子课件和相关教学资源。

欢迎免费索取样书, 并欢迎到北大出版社来出版您的大作, 可从 www.pup6.cn 在线申请样书和进行选题登记, 也可下载相关表格填写后发到我们的邮箱, 我们将及时与您取得联系并做好全方位的服务。

联系方式: 010-62750667, dreamliu3742@163.com, lihu80@163.com, 欢迎来电来信咨询。

目 录

第 1 章 绪论	1	2.3.1 供应链中企业的角色分类	52
1.1 供应链概述	3	2.3.2 企业在供应链构建中的作用 ...	53
1.1.1 供应链的基本概念	3	2.3.3 供应链构建的关键因素	54
1.1.2 供应链的构成和流程	4	2.3.4 供应链构建的原则	55
1.1.3 供应链的类型与特征	6	2.3.5 供应链构建的基本步骤	56
1.2 供应链管理概述	11	本章小结	58
1.2.1 供应链管理的产生和发展	11	习题	58
1.2.2 供应链管理的基本概念及 意义	13	第 3 章 供应链管理方法	63
1.2.3 供应链管理的特点及主要 内容	15	3.1 QR	65
1.2.4 供应链管理与传统管理的 比较	21	3.1.1 QR 的产生背景及其含义	65
1.3 供应链管理的基本模式	22	3.1.2 QR 的实施步骤	68
1.3.1 推动式供应链管理模式	22	3.1.3 QR 的发展前景	71
1.3.2 拉动式供应链管理模式	23	3.2 ECR	72
1.3.3 推拉式供应链管理模式	24	3.2.1 ECR 的产生背景及含义	72
1.3.4 集成化供应链管理模式	25	3.2.2 ECR 的实施原则和策略	74
1.3.5 生态供应链管理模式	26	3.2.3 ECR 系统的构建	75
1.3.6 以第三方物流公司为主导的 供应链管理模式	27	3.2.4 ECR 与 QR 的比较	79
本章小结	28	3.2.5 实施 ECR 需要注意的问题	81
习题	29	3.3 ERP	82
第 2 章 供应链的设计和构建	35	3.3.1 ERP 的概念及其发展历程	82
2.1 供应链的设计	38	3.3.2 ERP 系统的核心管理思想	85
2.1.1 供应链设计的内容	38	3.3.3 ERP 系统的特征和组成	86
2.1.2 供应链的设计原则	39	3.3.4 ERP 系统的实施	88
2.1.3 供应链的设计策略	40	本章小结	93
2.1.4 供应链的设计步骤	44	习题	93
2.2 供应链结构模型	46	第 4 章 供应链合作伙伴关系管理	100
2.2.1 供应链的基本结构模型	46	4.1 供应链合作伙伴关系概述	102
2.2.2 企业内外部的供应链结构 模型	49	4.1.1 供应链合作伙伴关系的基本 概念	102
2.2.3 供应链网络结构均衡模型	50	4.1.2 供应链合作伙伴关系与传统 供应商关系的比较	102
2.3 供应链的构建	52	4.1.3 供应链合作伙伴关系的发展 演进	104
		4.1.4 供应链合作伙伴关系建立的 动力	105



4.1.5 供应链合作伙伴关系的类型	107
4.1.6 供应链合作伙伴关系的发展	108
4.2 供应链合作伙伴关系管理概述	109
4.2.1 供应链合作伙伴关系管理的含义及内容	109
4.2.2 供应链合作伙伴关系管理的措施	110
4.3 供应链合作伙伴的评价选择	113
4.3.1 供应链合作伙伴评价选择的原理	113
4.3.2 供应链合作伙伴评价选择的流程	114
4.3.3 供应链合作伙伴评价选择的指标体系	115
4.3.4 供应链合作伙伴评价选择方法概述	118
本章小结	124
习题	124
第 5 章 供应链采购管理	129
5.1 采购管理概述	131
5.1.1 采购管理的内涵	131
5.1.2 传统的采购模式	131
5.1.3 采购组织方式	133
5.1.4 采购部门的建立方式	135
5.2 供应链采购管理概述	135
5.2.1 供应链采购管理的概念	135
5.2.2 供应链采购的特点	136
5.2.3 供应链采购管理的内容	139
5.2.4 供应链采购管理的目标	139
5.3 供应链采购策略	140
5.3.1 JIT 采购策略	140
5.3.2 协作的电子化采购	144
本章小结	147
习题	147
第 6 章 供应链库存管理	150
6.1 库存管理概述	153
6.1.1 库存的概念	153

6.1.2 库存的分类	153
6.1.3 库存管理理论的发展	155
6.2 供应链库存	157
6.2.1 库存管理的重要作用	157
6.2.2 供应链库存面临的问题	158
6.2.3 供应链中不确定性对库存的影响	160
6.2.4 供应链中需求变异放大原理与库存波动	161
6.2.5 供应链的库存控制模式	161
6.3 供应链库存管理策略	163
6.3.1 供应链库存的控制方法	163
6.3.2 协同式供应链库存管理	167
6.3.3 联合库存管理	171
6.3.4 第三方管理联合库存	174
本章小结	176
习题	176

第 7 章 供应链物流管理 181

7.1 物流管理概述	184
7.1.1 物流的概念和分类	184
7.1.2 供应链物流运作模式及管理战略	187
7.1.3 供应链物流管理的任务	189
7.2 供应链物流运作	190
7.2.1 采购物流	190
7.2.2 生产物流	193
7.2.3 销售物流	198
7.3 供应链物流管理策略	202
7.3.1 供应链物流成本管理	202
7.3.2 供应链物流信息技术	206
本章小结	212
习题	212

第 8 章 供应链风险管理 217

8.1 供应链风险概述	220
8.1.1 风险和风险管理的基本理论	220
8.1.2 供应链风险理论	224
8.1.3 供应链风险管理的主要环节	228

8.2 供应链风险分析	229	9.1.3 供应链绩效评价体系的特征	255
8.2.1 供应链风险分析概述	229	9.2 供应链绩效评价的指标体系	256
8.2.2 供应链风险分析的常用方法	231	9.2.1 供应链绩效评价的层次	256
8.2.3 供应链风险分析所需资料	233	9.2.2 供应链绩效评价的关键点	257
8.2.4 供应链风险分析技术和工具	234	9.2.3 供应链绩效评价的具体指标	258
8.3 供应链风险评估和风险防范	239	9.3 供应链绩效评价方法	260
8.3.1 风险评估的基本知识	239	9.3.1 供应链绩效评价体系和评价方法概述	260
8.3.2 供应链风险评估	241	9.3.2 BSC-SC	264
8.3.3 供应链风险防范策略	244	9.3.3 标杆法	266
本章小结	247	9.3.4 供应链运作参考模型	268
习题	247	9.4 供应链企业激励机制	271
第 9 章 供应链绩效管理	250	9.4.1 供应链企业管理的委托—代理问题	272
9.1 供应链绩效评价概述	252	9.4.2 供应链企业激励的特点	273
9.1.1 供应链绩效评价的概念	252	9.4.3 供应链企业激励的方式	274
9.1.2 供应链绩效评价的原则和作用	254	本章小结	275
		习题	275
		参考文献	278

第 1 章 绪论

【本章教学要点】

知识要点	掌握程度	相关知识	应用方向
供应链的基本概念	重点掌握	早期到当今关于供应链概念的几种观点	供应链管理基本理论知识的概述，在了解、掌握的基础上才能在当代供应链之间竞争的国际大环境下更好地发展供应链
供应链的构成	掌握	构成供应链 3 类要素	
供应链的流程	掌握	供应链的 4 个流程	
供应链的类型	了解	按照几种不同划分标准划分的供应链类型	
供应链的特征	掌握	供应链的 4 个主要特性	
供应链管理的产生和发展	了解	供应链管理产生的背景和 4 个发展阶段	供应链管理基本理论知识的概述，在了解、掌握的基础上才能结合不同时代、不同地域和不同文化来开展供应链管理
供应链管理的基本概念	重点掌握	国际上比较公认的几种供应链管理的定义	
供应链管理的意义	了解	供应链管理可为企业创造的 8 个具体效益	
供应链管理的特点	掌握	供应链管理特点的 7 个方面的表现	
供应链管理的主要内容	重点掌握	供应链管理主要涉及的 4 个方面的内容	
供应链管理与传统管理的比较	了解	5 个方面的比较以及 5 个方面的主要差别	6 种供应链管理模式的详细介绍，在了解、掌握的基础上为现代企业更好地选择适合的供应链管理模式
推动式供应链管理模式	了解	推动式供应链管理模式的含义、特点及应用行业领域	
拉动式供应链管理模式	了解	拉动式供应链管理模式的含义、特点及应用行业领域	
推拉式供应链管理模式	掌握	推拉式供应链管理模式的含义及其包含的两种模式	
集成化供应链管理模式	掌握	集成化供应链管理模式的 3 个回路	
生态供应链管理模式	了解	生态供应链管理模式的含义	
以第三方物流公司为主导的供应链管理模式	掌握	以第三方物流公司为主导的供应链管理模式的 3 个阶段	



IBM 供应链的成功

物流领域供应链管理的潜力日益受到重视,并被称为第三利润源。供应链管理在全球大公司中非常普及,如国际商业机器公司(International Business Machines Corporation, IBM)、沃尔玛(Wal-Mart, WMT)、戴尔(Dell)等。对于供应链的作用和效能,IBM 给出了这样一个答案:“IBM 全球首个供应链创新中心在北京宣布成立。IBM 先进的全球化供应链管理系统为其创造了可观的绩效。从 2000 年开始,IBM 将其在全球的 300 个采购中心整合成为 3 个,每年节省开支高达 75 亿美元,与企业年纯收入相差无几;2009 年,IBM 帮助某企业优化物流网络后,节省的费用居然超过了一年的利润。”

IBM 的供应链管理不是传统意义上的供应链管理。作为 IBM 全球供应链上的重要环节,长城国际信息产品有限公司(以下简称 IIPC)在做到高产量、高周转效率地根据客户要求量身定制产品外,还将其服务延伸到上游的研发和下游的技术支持中,以便为客户提供更多的附加值。IBM 的供应链不但改变了传统供应链管理以生产制造为中心的模式,还创建了从客户角度组织供应链的新模式,在重视物料流动的同时,强调信息流的管理。而这一切,都是为了适应 IBM 电子商务“按需应变”战略,成就 IBM 高效率、快速反映客户需求、容易打交道的公司形象。

1. 超越传统出发点

IIPC 在 IBM 全球供应链中担当的是实施和分销的重要角色,与上游的供应商和终端客户直接关联。IIPC 不仅制造产品,还提供服务——在注重生产的同时,还有增值服务。而提供这些增值服务的出发点,不是像咨询公司那样卖服务,从服务中获取利润;而是因为客户的需求有变化,促使 IIPC 关注生产以外的东西。IBM 母公司在不断地推动整条供应链往前思考,超越传统,不断创新,在完善基础业务的同时,形成高层次的集成供应链。IBM 的供应链不但能够实现传统供应链减少生产周期、节约成本、加快存货周转的目标,还能从与客户的信息交流中,使自己具备前瞻性,产生新思维。

为此,IIPC 摒弃以提高内部效率、增加利润为出发点的传统供应链管理模式,而变为从客户的角度看供应链。围绕着从客户了解产品、购买产品,到产品的生产、客户得到产品并使用产品这整个过程,使供应链超越生产制造这一传统中心,延伸到上游和下游,方便客户获取信息,强调信息的流动及与客户的互动,以客户的反应速度来评价供应链的效率。

2. 持续的执行力

在实施供应链战略成功的企业与不成功的企业之间,一个重要的区别就是执行能力的差异。这些能力包括如何应用信息技术(information technology, IT)并进行整合的能力、解决复杂问题的能力、满足客户需求的能力、管理基础框架的能力等方面。先进理念和持续执行力的结合,正是 IBM 在供应链管理上取得成功的关键。

IIPC 作为中外两大巨头公司的合资公司,不仅拥有全球化的团队和资源优势,还具有对本地市场和经营环境的洞察力。IIPC 以 IBM 为实施、集成和提供咨询服务的合作伙伴,并将系统架构在 IBM 的服务器硬件平台上,充分利用 IBM 一流的产品和技术及其全球资源和支持策略。这种技术和资源上的优势,极大地降低了 IIPC 的竞争成本。

IBM 的中国采购中心、亚太物流中心、研发实验室、客户技术支持以及多渠道销售模式,与 IIPC 形成了一个完整的端对端整合的供应链解决方案。IIPC 对本地供应商的发展、对客户满意度的追踪管理以及共享信息的供应链透明管理模式,都充分体现其商业模式创新性和先进技术的结合。

IBM 的定位,是为全球客户提供大量、完全的集成解决方案。而 IIPC 在把 IBM 的发展定位变成现实的过程中,起到了非常重要的作用。

(资料来源: <http://www.exam8.com/zige/wuliu/anli/201007/1453256.html>)

讨论题

- (1) IBM 供应链管理取得成功的关键是什么?
- (2) IBM 与其供应链上合作伙伴的关系如何? IBM 采用何种供应链管理模式?

供应链管理是近年来在国内外逐渐受到重视的一种新的管理理念、模式与方法,关于它的研究最早是从物流管理开始的。起初,人们并没有把它和企业的整体管理联系起来,主要是进行供应链管理的局部研究。随着经济全球化和知识经济时代的到来以及全球制造的出现,供应链在制造业管理中得到普遍应用。当前,企业面对的是市场竞争日益激烈、客户需求的不确定性和个性化增加、高新技术迅猛发展、产品寿命周期缩短和产品结构越来越复杂的环境,企业管理如何适应新的竞争环境,已成为广大管理理论及实际工作者关注的焦点。

本章首先介绍了供应链的基本概念、构成和流程类型以及特征,然后介绍了供应链管理的产生和发展、基本概念及意义、特点及主要内容,以及其与传统管理的比较,最后介绍了几种基本的供应链管理模式,为不同行业、不同企业选择相应的供应链管理模式提供了参考。

1.1 供应链概述

1.1.1 供应链的基本概念

对于“什么是供应链”这一问题,许多学者从不同的角度出发给出了许多不同的定义,到目前为止,尚未形成统一的定义。

早期的观点认为,供应链是制造企业中的一个内部过程,它指把从企业外部采购的原材料和零部件,通过生产转换和销售等活动,再传递到零售商和客户的一个过程。传统的供应链概念局限于企业的内部操作层上,注重企业自身的资源利用。

有些学者把供应链的概念与采购、供应管理相关联,用来表示与供应商之间的关系,这种观点得到了研究合作关系、准时制生产(just in time, JIT)关系、精细供应、供应商行为评估和客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企业的联系,往往造成企业间的目标冲突。

后来的供应链的概念注意了与其他企业的联系,注意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,再到最终客户的转换过程”,这是更大范围、更为系统的概念。

而今,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,与客户、客户的客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,这个概念同时强调供应链的战略伙伴关系问题,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客户更有效地开展工作。

综合以上,可以给出供应链的定义:供应链指围绕核心企业,通过对信息流、物流、资金流的控制,从采购原材料开始,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、零售商及最终客户连成一个整体的网链结构和模式。本书中给出的供应链是一个范围更广的企业结构模式，它包含所有加盟的节点企业，从原材料的供应开始，经过链中不同企业的制造加工、组装、分销等过程直到最终客户。它不仅是一条连接供应商到客户的物料链、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、运输等过程使其价值得到增加，给相关企业都带来收益。

1.1.2 供应链的构成和流程

1. 供应链的构成

从供应链的结构上看，多个集成的成员企业可以看做“点”，将供应链集成的成员企业或要素属性在时间和空间排列，这些排列可看做“线”，这些“点”要素由不同方向的“线”串连起来，构成了供应链。供应链结构构成要素的三维结构如图 1.1 所示，其中包括了某种产品生产供应中所涉及的所有主体。

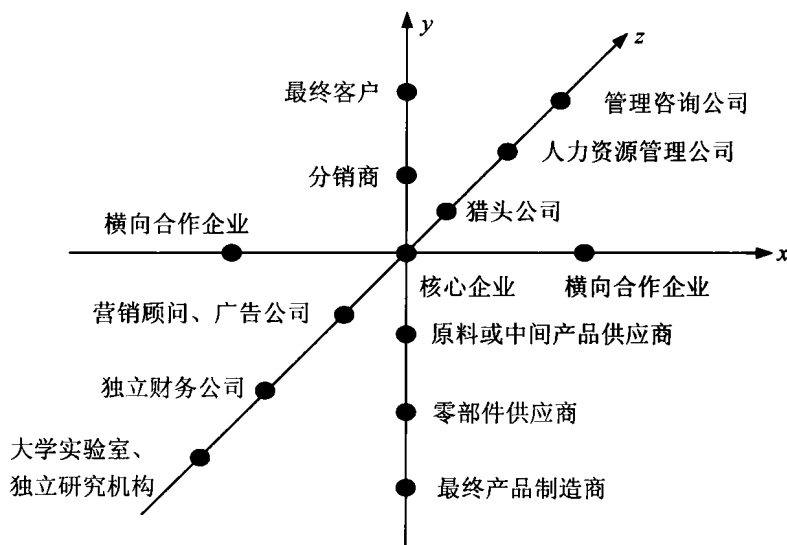


图 1.1 供应链结构构成要素的三维结构

根据图 1.1，可以将供应链结构的构成要素分为以下 3 类。

1) 横向合作伙伴

横向合作伙伴分布在图中的 x 轴上，它们是与核心企业平行的产品生产商，两者之间主要是产品协作和技术协作的关系，是一种合作竞争的关系。横向合作伙伴构成了供应链的横向结构，反映供应链中相同功能合作企业之间的结构。

横向合作伙伴之间的关系一般有两种，即生产兼组装和仅组装，其各自的具体含义如下所述。

(1) 生产兼组装：关键部件的生产商担负起了“组装”任务，如 IBM 公司联合摩托罗拉公司和苹果公司共同开发出了 Power PC 微处理器，它既向其他信息设备生产商出售这种芯片，也利用它“组装”自己的商务电脑。

(2) 仅组装：只承担“组装”任务，但并不生产任何部件，如戴尔公司和康柏公司就是采用这种模式。

两种横向合作伙伴之间的关系如图 1.2 所示。

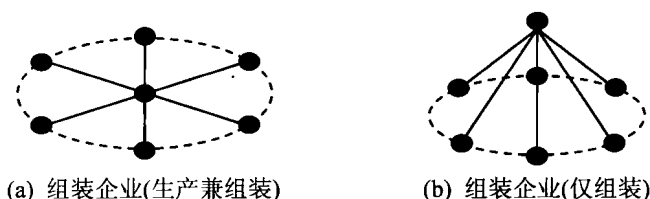


图 1.2 两种横向合作伙伴之间的关系

2) 纵向合作伙伴

纵向合作伙伴分布在图中的 y 轴上，主要包括最终产品制造商、零部件供应商、原料或中间产品供应商、分销商和最终客户，这是传统供应链所包括的成员。纵向合作伙伴构成了供应链内部的纵向结构，反映供应链上下游企业之间的结构。

3) 侧向合作伙伴

侧向合作伙伴分布在图中的 z 轴上，指为企业提供生产性服务的各种主体。例如，为企业提供产品生产技术的大学实验室、独立的产业研究机构，提供财务服务的独立的财务咨询、管理公司，提供营销服务的营销顾问、广告公司，提供人事服务的猎头公司、人力资源管理公司，提供管理服务的管理咨询公司等。这些与产品生产紧密相关的“功能性”服务，在过去，绝大多数都是由企业内部完成的。

在实际应用中，以上 3 个要素的区分并不是严格的，它们相互之间是交叉、并存和兼容的。供应链的复杂性决定了供应链中的各类成员在很多情况下发生的都不是“一对一”的关系，而是“一对多”或“多对一”的关系，相同的成员在不同的供应链中可能处于不同的位置，也可能发挥着不同的作用。也正因为如此，供应链更多地被视为一种“网链”，而非“单链”。而且供应链不是封闭的，对成员企业来说，如何在这个复杂的系统中确定自己的位置，并根据系统内外部环境的变化随时调整自己的位置，是企业成功的关键。

2. 供应链的流程

供应链一般包括物资流通、商业流通、信息流通、资金流通 4 个流程。4 个流程有各自不同的功能以及不同的流通方向。

1) 物资流通

物资流通流程主要是物资(商品)的流通过程，这是一个发送货物的程序。该流程的方向是由供货商经由厂家、批发与物流、零售商等指向消费者的。由于长期以来企业理论都是围绕产品实物展开的，因此目前物资流程被人们广泛重视。许多物流理论都涉及如何在物资流通过程中在短时间内以低成本将货物送出去。

2) 商业流通

商业流通流程主要是买卖的流通过程，这是接受订货、签订合同等的商业流程。该流程的方向是在供货商与消费者之间双向流动的。目前商业流通形式趋于多元化：既有传统的店铺销售、上门销售、邮购的方式，又有通过互联网等新兴媒体进行购物的电子商务形式。

3) 信息流通

信息流通流程是商品及交易信息的流通过程。该流程的方向也是在供货商与消费者之间双向流动的。过去人们往往把重点放在看得到的实物上，因而信息流通一直被