普通高等教育“十二五”物流专业规划教材

供应链管理

GONGYINGLIAN GUANLI

主编　黄新涛

任务驱动 ⇆ 项目教学

河南科学技术出版社

普通高等教育“十二五”物流专业规划教材

供应链管理

主编　黄新涛

河南科学技术出版社

·郑州·

内 容 提 要

本书采用学习任务引导的方式，介绍了供应链管理的概念及产生、发展的历史过程，对实施供应链管理的重要性、典型的供应链管理方法、供应链合作伙伴的评价与选择、供应链管理下的采购管理、供应链管理库存控制、供应链管理下的生产管理、供应链的业务流程重组与绩效评价等方面内容，做了有针对性的学习指导。在内容上突出供应链相关知识技能的实用性，配以图、表及精练的文字，把课堂教学搬入教材中，将供应链管理课程的学习化难为易，注重培养学生的专业能力、社会能力、创新能力。

本书适合高职高专物流专业的学生阅读，可供从事物流管理、供应链管理、运作管理、采购与供应管理的人员及物流专业教师、培训讲师等人员参考。

图书在版编目（CIP）数据

供应链管理/黄新涛主编．—郑州：河南科学技术出版社，2013.6
（普通高等教育“十二五”物流专业规划教材）
ISBN 978-7-5349-6359-9

Ⅰ.①供… Ⅱ.①黄… 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（2013）第 144330 号

出版发行：河南科学技术出版社
地址：郑州市经五路 66 号 邮编：450002
电话：（0371）65788613 65788626
网址：www.hnstp.cn
策划编辑：范广红 徐素军
责任编辑：孟明明
责任校对：柯 姣
封面设计：张 伟
版式设计：栾亚平
责任印制：张艳芳
印 刷：河南省瑞光印务股份有限公司
经 销：全国新华书店
幅面尺寸：185 mm×260 mm 印张：14.5 字数：350 千字
版 次：2013 年 6 月第 1 版 2013 年 6 月第 1 次印刷
定 价：29.0 元

如发现印、装质量问题，影响阅读，请与出版社联系并调换。

教材编审委员会

主　任　丁庭选

副主任　王金台　王雪云　刘合行　李　敏　赵　敏

委　员　（以姓氏笔画为序）

丁永琦　于晓胜　马　涛　王　冬　王景山

卢国红　付子顺　司印善　仲　岩　刘冰涛

刘安鑫　阮　涛　孙　勇　杜　泌　李建丽

李耀华　杨宏斌　杨俊峰　杨紫元　吴少伟

汪　泉　张素勤　陈东领　陈爱国　周爱荣

赵彦平　赵跃华　胡云鹏　姚新庄　贾占成

贾新政　黄新涛　曹春阳　褚素萍　蔡荣先

《供应链管理》编写人员名单

主　编　黄新涛

副主编　申纲领

编　委　（以姓氏笔画排序）

申纲领　李炎炎　张　慧　尚海燕

俞　义　祝坤艳　黄新涛

前　言

进入21世纪，变革成为一种趋势，科学技术的高速发展和信息技术的普遍应用促使高职高专教材不断升级。根据高职高专工作过程系统化课程结构改革的要求，对高职高专专业课程进行工作过程的改革已成为一种趋势。本书针对高职高端技能型专门人才的培养目标，通过学习专业课程和基于工作过程的课程改革，突出物流实用性技能，化难为易，注重培养学生的专业能力、社会能力、创新能力，反思教学课程设计，进行教材编写变革的尝试。

本书强调学以致用，力行实践，重视学生核心能力的构建，在提高物流管理专业及相关专业学生专业知识层次上，实现物流教学与供应链理论知识相结合，提高学生实际学习能力、协调组织能力，切实培养高端技能型物流人才，兼顾培训需要，满足社会对物流人才的需求。

本书在编写过程中力求体现以下几方面的特色：

一是实用性强，贴近实际物流技能认知，采用的案例、设计、资料真实简洁。二是点面结合，各项目任务内容以点带面，突出重点，清晰脉络。三是模式创新，根据不同学习项目内容，配以不同形式的工作任务等。四是以学生为主，先学后导，调动学生，重视学与做一体化，发挥学生的主体作用，注重的培养和训练。此外，在任务过程中加强对学生人文素养的引导和教育，培养树立正确的职业观，培养学生的社会能力和创新能力。

本书由黄新涛担任主编，申纲领担任副主编。黄新涛（郑州交通职业学院）负责本书编写大纲和体例的拟订、全书的统稿和定稿，并编写项目一和项目二；祝坤艳（郑州科技学院）编写项目三；俞义（河南牧业经济学院）编写项目四；申纲领（许昌职业技术学院）编写项目五；李炎炎（商丘职业技术学院）编写项目六；张慧（河南工业贸易职业学院）编写项目七；尚海燕（郑州华信学院）编写项目八。在本书的编写过程中，得到了王焰、吴建勋等专家的大力协助，并参阅了国内外与物流有关的大量论著与资料，在此，对各位专家、学者和老师表示诚挚的谢意。

尽管编者付出了很大的努力，但书中可能存在纰漏和不妥之处，还望读者不吝指正，我们将不胜感激。

编者

2013年5月

目　录

项目一　认知供应链 …… (1)
任务一　什么是供应链 …… (2)
任务二　供应链结构设计 …… (10)
项目二　实施供应链管理的重要性 …… (26)
任务一　供应链管理的产生背景 …… (27)
任务二　供应链管理的内涵、内容和目标 …… (40)
任务三　供应链需求变异体验——啤酒游戏 …… (52)
项目三　典型的供应链管理方法 …… (69)
任务一　快速反应 …… (70)
任务二　有效顾客反应 …… (81)
任务三　协同、规划、预测和连续补货 …… (93)
项目四　供应链合作伙伴的选择与合作关系的建立 …… (101)
任务一　供应链合作伙伴的选择 …… (102)
任务二　供应链合作关系的建立 …… (112)
项目五　供应链管理下的采购管理 …… (125)
任务一　什么是采购管理 …… (126)
任务二　即时制采购 …… (135)
项目六　供应链管理库存控制 …… (142)
任务一　供应链管理环境下的库存管理 …… (143)
任务二　供应链环境下的库存计划与控制的常用策略 …… (151)
项目七　供应链管理下的生产管理 …… (165)
任务一　供应链管理环境下的生产计划与控制 …… (166)
任务二　供应链管理环境下的生产外包 …… (179)
项目八　供应链的业务流程重组与绩效评价 …… (196)
任务一　供应链的业务流程重组 …… (197)
任务二　供应链绩效评价 …… (210)
参考文献 …… (223)

项目一　认知供应链

项目场景

1. 项目概述

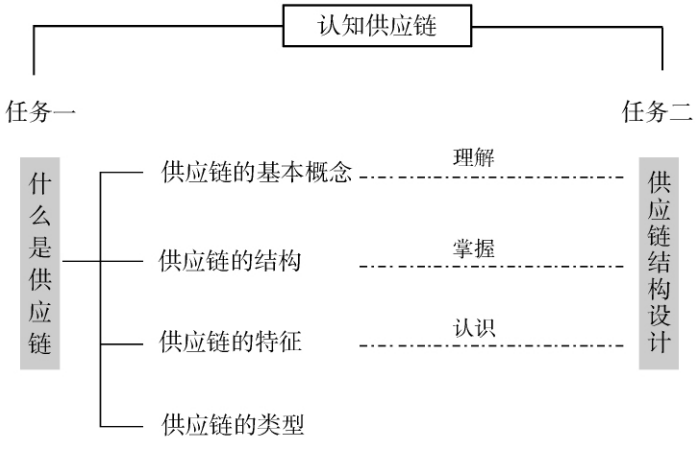
随着科技的进步和经济的发展，企业所面临的竞争环境已经发生了很大的变化，传统的管理模式已无法适应新的形势。企业经营模式的进一步发展和通信技术、运输技术的不断进步，使企业在追求利润和长足发展的同时，产生和出现了许多新的管理模式和思想，其中就有供应链概念的提出。随着“全球制造”的出现，供应链在制造业管理中得到普遍的应用，使得很多企业开始分析其供应链，同时也使供应链和供应链管理不断演变和发展，并成为一种新的管理模式。

本项目将设计两个学习任务，学习什么是供应链和供应链结构设计，以实现读者对供应链管理的初步认知，为后面深入学习供应链管理打下基础。

2. 项目学习场景

任务一可安排在多媒体、网络教室；任务二可安排在计算机信息中心或多媒体、网络教室。

项目知识结构



项目目标

知识目标	技能目标（技能标准）
1. 正确理解什么是供应链。 2. 了解供应链的类型。 3. 熟悉供应链的一般结构模型。	1. 熟悉一般产品的物流通路、营销渠道及供应链结构。 2. 掌握基于产品的供应链设计步骤。 3. 培养学生独立思考，扩大思考的范围，了解生产、流通企业不同角色之间的物流、商流、信息流关系。

任务一　什么是供应链

供应链最早来源于彼得·德鲁克提出的“经济链”，而后由迈克尔·波特发展成为“价值链”，最终演变为“供应链”。它的定义为：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，制成中间产品及最终产品，最后由销售网络把产品送到消费者手中。它是将供应商、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模式。所以，一条完整的供应链应包括供应商（原材料供应商或零配件供应商）、制造商（加工厂或装配厂）、分销商（代理商或批发商）、零售商（大卖场、百货商店、超市、专卖店、便利店和杂货店）及消费者。

导入案例

初识供应链

如果提到供应链，有句话我们需要知道：“21 世纪的竞争不再是企业与企业之间的竞争，而是供应链与供应链之间的竞争。”就从电视、新闻媒体财经报道中来看，“供应链”一词出现的频率也是相当高的。很多企业管理者在做访谈时，也经常会谈到供应链。而当你在互联网搜索引擎中输入“供应链”三个字，会搜索到很多相关的信息，如下所示：

导入案例

- 苹果供应链名单分析:最受重视及依存度最低的(图) 搜狐 2013-02-04 16:46:00
- 专家称应通过完善供应链理顺零供关系 中国江苏网 2013-02-04 16:28:16
- 借力"供应链" 物流业提升盈利空间 新华网 2013-02-02 08:36:21
- 山东瑞茂通供应链管理股份有限公司股权激励之限制性股票登记完成暨股 和讯网 2013-02-02 00:23:00
- 建发股份:供应链小复苏 新民网 2013-01-31 12:51:00
- 银联供应链综合服务平台发布 华龙网 2013-02-01 10:19:00
- 建立供应链 AMD嵌入式方案寻商业机会 新民网 2013-02-01 06:00:00
- 鞋服行业寒冬来临 供应链竞争加剧 中国网 2013-01-31 18:23:17
- 联想不再学苹果:重回供应链整合 新浪 2013-02-04 17:38:00
- CIO观点:供应链管理与IT融合价值凸显 搜狐 2013-02-01 14:27:00

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 下一页>　　找到相关新闻约9 560个

对于这个在不同行业中频繁出现的词，初次认识供应链的人，不是很理解其指的是什么。到底什么是供应链呢？如果让我们打开一篇篇有关供应链的新闻报道，或许我们并不能弄清其含义，总觉得有些抽象和模糊。为了便于理解，我们可以把供应链描绘成一棵枝叶茂盛的大树：生产企业构成树根；独家代理商则是主干；分销商是树枝和树梢；满树的绿叶红花是最终用户；在根与主干、枝与主干的一个个节点，蕴藏着一次次的流通，遍体相通的脉络便是信息管理系统。

供应链上各企业之间的关系与生物学中的食物链类似。在“草—兔子—狼—狮子”这样一个简单的食物链中（为便于论述，假设在这一自然环境中只生存这四种生物），如果我们把兔子全部杀掉，那么草就会疯长起来，狼也会因兔子的灭绝而饿死，连最厉害的狮子也会因狼的死亡而慢慢饿死。可见，食物链中的每一种生物之间是相互依存的，破坏食物链中的任何一种生物，势必导致这条食物链失去平衡，最终破坏人类赖以生存的生态环境。

同样道理，在供应链“企业A—企业B—企业C”中，企业A是企业B的原材料供应商，企业C是企业B的产品销售商。如果企业B忽视了供应链中各要素的相互依存关系，而过分注重自身的内部发展，生产产品的能力不断提高，但如果企业A不能及时向它提供生产原材料，或者企业C的销售能力跟不上企业B产品生产能力的发展，那么我们可以得出这样的结论：企业B生产力的发展不适应这条供应链的整体效率。

■任务描述

以组为单位，自行选择感兴趣的行业，对其供应链相关信息进行归集、分类，选择某一行业的供应链的相关新闻和资料，结合所学知识进行讨论分析，并选出代表对任务问题进行陈述答辩，最后由指导教师进行任务总结，并由各小组以word书面作业形式完成任

务小结。

■任务要求

此任务设计是让学生对抽象的供应链概念能主动进行认知和理解，授课教师组织学生实施任务过程中，要结合现实情况，正确引导学生选择较为熟悉与常见的行业和产品，避免选择冷僻与陌生的行业产品。

（1）严格按引导步骤进行，在讨论、陈述、答辩过程中，各小组应及时做好记录。

（2）收集资料、信息过程中，各组应注意信息获取的准确性和完整性。

（3）熟悉 office 办公自动化工具的使用；word 作业要注意格式要求，排版应规范、认真。

■任务实施

一、任务情景设置

本次学习任务主要围绕初次接触“供应链”概念的学生设置，为能对供应链有个全面的客观认知，建议将学生分成若干小组，每组 4 人，每组配备连接互联网的计算机一台，具体任务实施环境设置如下：

（1）实施地点：建议选在有计算机网络连接的物流实训室、多媒体教室。

（2）资料道具：计算机、多媒体设备。

（3）授课教师应提前准备好供应链相关信息，依据本任务中“相关知识技能”的理论知识分步骤设计，引导学生完成本次学习任务。

二、引导学习实施步骤

第一步：授课教师首先给出本次任务目标，一是正确理解供应链的概念和特征，二是了解供应链的基本结构和类型。

第二步：教师先讲解供应链相关概念和基础知识，讲解完毕后让各小组分别选定一种感兴趣的行业或商品，并利用互联网对其所选择行业或商品的供应链相关信息进行收集（例如：对手机产品的供应链信息进行收集）。

需收集的信息，包括以下几个方面：

（1）所选择行业或商品的基本情况，如手机行业在我国的现状。

（2）各类手机产品在国内的生产、销售、消费需求情况。

（3）其他与手机行业供应链相关的信息。

第三步：各小组根据各自收集的相关供应链信息进行整理和简单分析，对提出的“任务问题”进行小组讨论，紧密结合本小组所选行业产品供应链的实际情况，对供应链的认识进行归纳总结。小组在讨论中，可根据实际情况对学生进行分工，如可分别承担组长、发言人、秘书、作业报告撰写人等。具体任务问题设置如下（授课教师可根据实际情况提前设置其他的任务问题）。

任务问题一：食物链与供应链的相同点与不同点。

任务问题二：物流与供应链的相互关系。

任务问题三：供应链的构成要素。

任务问题四：什么是供应链？

第四步：各小组讨论、归纳总结后，选出发言人代表，由授课教师主持，让各小组根据所选行业或产品，对“任务问题”进行陈述和答辩。发言人在答辩过程中，本小组成员可对发言人的回答进行补充。

第五步：各小组对“什么是供应链”陈述答辩结束后，由授课教师对各小组进行点评和总结。

引导学习实施步骤，如图 1－1 所示。

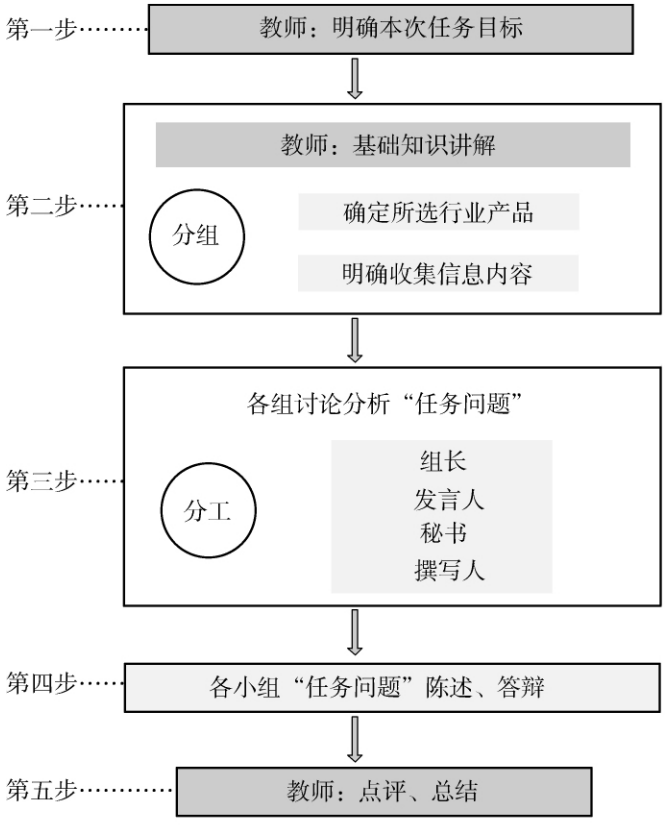


图 1－1　任务实施结构

三、任务小结

引导学习环节结束后，要求各小组及时总结，以 word 电子文档形式将各小组任务完成过程进行整理记录，形成书面作业。各小组书面作业需包括 3 个部分。第一部分：小组对所选行业产品基本情况介绍；第二部分：小组对“任务问题”的陈述、答辩纪要；第三部分：说明小组本次任务各成员分工及完成情况，并进行自评。

■任务考核

指导教师对学生进行操作考核，填写“供应链认知考核单”。

供应链认知考核单

姓名_____

组_____时间_____

项目		考核标准描述	分值	扣分	得分
专业能力考核	供应链信息收集、整理分析过程	收集资料信息过程中，各组注意信息获取的准确性和完整性。信息收集整理分析过程过于简单的，视情况扣5～20分。	20		
	讨论答辩过程	紧密结合本小组所收集的行业产品供应链的相关信息，对“任务问题”进行讨论、陈述和答辩，并对供应链的认识进行归纳总结。过程过于简单的，视情况扣5～40分。	60		
社会能力考核	团队建设及协作	本考核以小组的形式进行考核。要求团队组织完整，能够进行正常的团体活动，能够进行有效合作并顺利完成任务的得满分，团队不健全或不能顺利完成小组任务的均不得分。	10		
方法能力考核	信息收集与任务评价	本考核是以个人的形式进行考核。凡是能够完成相应的信息收集与反馈，具备对工作任务的评价与反思能力的，即可得分，否则不得分。	10		
扣分项目	出勤	迟到或早退一次扣5分，每缺1节课扣10分，累计缺课超过2节的取消本次实训成绩。			
	违纪	凡是在教学场所或教学活动中出现争吵、打斗、恶意破坏教学资源的要酌情扣分，直至取消本科成绩。			
合计					

■相关知识技能

一、供应链的认识发展历程

许多学者从不同角度出发对供应链给出不同的定义，但从整体上来看，目前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，它是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层上，注重企业自身的资源利用，如图1－2所示。

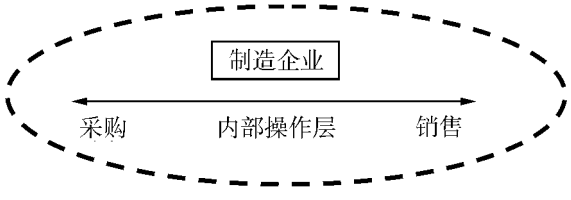


图1－2　早期供应链认识

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、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企业的联系，往往造成企业间的目标冲突。

后来供应链的概念注重企业间的联系，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，再到最终用户的转换过程，这是更大范围、更为系统的概念。如图 1－3 所示。例如，美国的史迪文斯（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。伊文斯（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（链中成员的关系）。

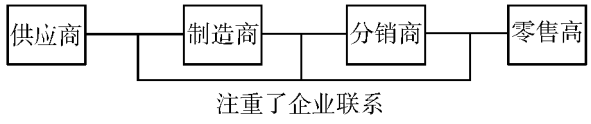


图 1－3　注重企业间联系的供应链

最近，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。此时对供应链的认识形成了一个网链的概念，像丰田、耐克、尼桑、麦当劳和苹果等公司的供应链管理都从网链的角度来实施。哈理森（Harrison）进而将供应链定义为：供应链是执行采购原材料、将它们转换为中间产品和成品、并且将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更有效地开展工作。如图 1－4 所示。

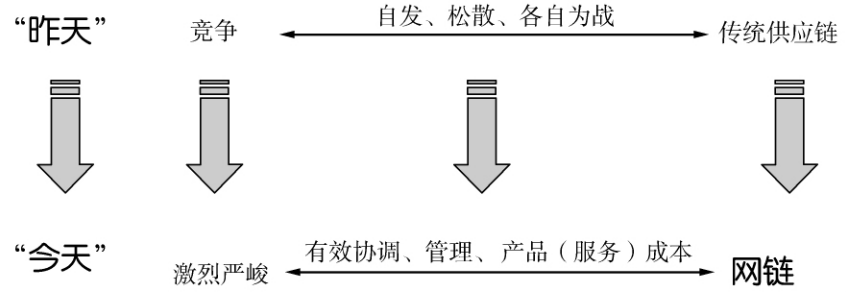


图 1－4　供应链发展

二、供应链的概念

中华人民共和国国家标准《物流术语》（GB/T 18354—2006）对供应链的概念定义为：“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，所形成的网络结构。”

为了方便理解，可参照如下供应链的定义：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的将供应商、制造商、分销商、零售商、最终用户连成一个整体的功能网链结构模式。它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用户。它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、运输等过程而增加其价值，给相关企业都带来收益。

三、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、供应商的供应商和用户、用户的用户组成。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。

㈠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。

㈡增值性

将产品开发、供应、生产、营销、市场一直到服务都联系在一起的供应链看成是一个整体，使企业从系统的观点出发思考增值过程。一方面要根据客户的需求，不断增加产品的技术含量和附加值。另一方面要不断地消除客户所不愿意支付的一切无效劳动与浪费，使投入市场的产品同竞争对手相比能为客户带来真正的效益和满意的价值；同时使客户认可的价值大大超过总成本，从而为企业带来应有的利润。所以，现代扩展供应链是一条名副其实的增值链，只有这样才能使每一个节点企业都获得利润。

㈢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。

㈣快速响应性

快速响应市场是现代扩展供应链产生的一个基本要求，为此以动态联盟为形式的虚拟企业脱颖而出，动态联盟供应链成为现代扩展供应链主要形式之一。

㈤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。

㈥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。

四、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。

㈠稳定的供应链和动态的供应链

根据供应链存在的稳定性划分。可以将供应链分为稳定的供应链和动态的供应链。面对相对稳定、需求单一的市场组成的供应链，其动态性较弱、市场稳定性较强、市场脉搏容易把握；对于变化相对频繁、需求复杂的市场组成的供应链，其动态性较高、市场变化

难以把握、节点企业的竞争性相对较强，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。

㈡ 平衡的供应链和倾斜的供应链

根据供应链容量与用户需求的关系可以划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。

平衡的供应链可以实现各主要职能（采购低成本、生产的规模效益、分销的低运输成本、市场的产品多样化和财务上资金运转快）之间的均衡。

当市场变化加剧，供应链成本增加、库存增加、浪费增加时，节点企业不是在最优状态下运作，供应链能力不能满足市场需求，处于倾斜状态。同样，当供应链的能力远远超过市场用户的需求时，节点企业利润受阻，运营状态受到影响，供应链的平衡状态被打破，趋于倾斜状态，供应链需要自然调节，寻求新的平衡。

㈢ 有效性供应链和反应性供应链

根据供应链的功能模式（物理功能和市场中介功能和客户需求功能）可以把供应链划分为两种：有效性供应链和反应性供应链。有效性供应链主要体现供应链的物理功能，即以最低的成本将原材料转化成零部件、半成品、产品及其在供应链中的运输等；反应性供应链主要体现供应链的市场中介的功能，即把产品分配到满足用户需求的市场，对未预知的需求做出快速反应等。

相关案例

供应链正在铲平世界

托马斯·弗里德曼在其《世界是平的：21 世纪简史》一书中描述了这么一个情景：家里的电脑突然死机了，翻开保修卡，打个 800 电话过去，电话另一端的工程师经过三句话的诊断，告诉机主：“请按下 ESC 键，电脑即可恢复。”或许说这话的时候，这位接线工程师正在韩国济州岛的海滩边晒着阳光呢！这样的故事看似天方夜谭，但已经成为未来的趋势。

该书被《纽约时报》《商业周刊》评为 2005 年最值得一读的财经书，弗里德曼也因此被评为全球最有影响力的未来学家之一，他在介绍铲平世界的十大力量中重点提及了“供应链管理”，并认为当前企业经营管理中的几个模式，如外包、离岸经营、全球供应链整合和第三方物流都是供应链铲平这个世界的重要方式之一。

1. 外包

对发展中国家的机遇：现在，美国医生把病人数据和图片传给印度，美国财务顾问把客户报税信息传给印度，所有分析工作都由印度人来完成。

2. 离岸经营

中国制造：中国成为世界工厂，过去的十几年中，中国制造已经为美国消费者节省了 6 000 亿美元。

相关案例

3. 全球供应链整合

通过现代物流实现全球化生产和销售：以沃尔玛为例，所有供应商执行 RFID 无线射频识别芯片，可以科学地了解任何一个地方消费者的需求变化，从而设计新产品，调整库存。沃尔玛的国际行政办公室无法跟印度客服中心的豪华大厦相比，工作人数也少。但这里电脑接管一切，电脑在地球每个角落调度货物，掌管供销，从工厂运输到商店，上天下海，滴水不漏。沃尔玛的全球运筹宛如交响乐曲般和谐，它一年让 23 亿件商品由供应链流入商店。与沃尔玛合作的日本西友超市复制了前者的成功方程式，静冈县的西友超市也有着同样宽敞的走道、大盘盛装的商品及标明最便宜商品的巨大告示牌。而沃尔玛的供应链电脑系统，也帮助西友的经理迅速调整存货。

4. 承包企业内部业务

利用如联邦快递和 UPS 等外部组织来提供全球物流服务。印度最大软件公司 Infosys 的执行长南丹纳拉坎尼就指出：联邦快递和 UPS 也是世界扁平化的推土机之一，他们可不只在做快递，他们也在做物流！那些穿褐色上衣的快递人员真正在做的事是什么？真相可能令你大吃一惊。拥有 270 架飞机的 UPS 正转型为动态供应链的管理者。比方你在耐克网站订了一双球鞋，订单将被转到 UPS，UPS 的员工在肯塔基州的仓库中挑选、检查，包装这双耐克球鞋，再送交给你。这些穿着褐色上衣的快递人员正创造一种让任何人都能在全球做生意的平台，每个人都可以拥有一个高效率的全球供应链，这个新产业在 2003 年为 UPS 带来 24 亿美元的营业收入，未来的成长无可限量。

任务二　供应链结构设计

今天，企业的眼光都聚集在物流领域这一藏纳着巨大财富的黑暗大陆，然而，企业并不是只依靠一系列物流手段来实现正常运转，在流通中，伴随着物流还发生着商流、信息流、资金流。离开商流、信息流、资金流的物流可以说什么也不是，这样的物流没有任何可以挖掘的价值，而供应链管理思想的出现则实现了物流与其他三流在企业高效运作中的真正统一，供应链管理已经成为在物流管理之上的一个战略层次的内容。

受国际市场竞争激烈、经济及用户需求等的不确定性的增加，以及技术的迅速革新等因素的影响，供应链管理提出的时间虽不长，但已引起人们的广泛关注。国际上一些著名的企业如惠普公司、IBM（国际商业机器）公司、戴尔计算机公司等，在供应链实践中取得了巨大的成绩；我国一些大型知名企业在供应链实践中取得初步的成绩。21 世纪的今天有这么一句话：以前是企业与企业之间的竞争，未来将是供应链与供应链之间的竞争。任何一个企业只有与别的企业结成供应链才有可能取得竞争的主动权。

为提高对供应链管理的认识，了解和掌握企业供应链结构模型及设计是十分必要的。供应链结构设计问题有几种考虑方式：一是单纯从物流通道建设的角度设计供应链；二是从供应链选址或者叫供应链定位的角度选择哪个地方的供应商，在哪个地方建设一个加工