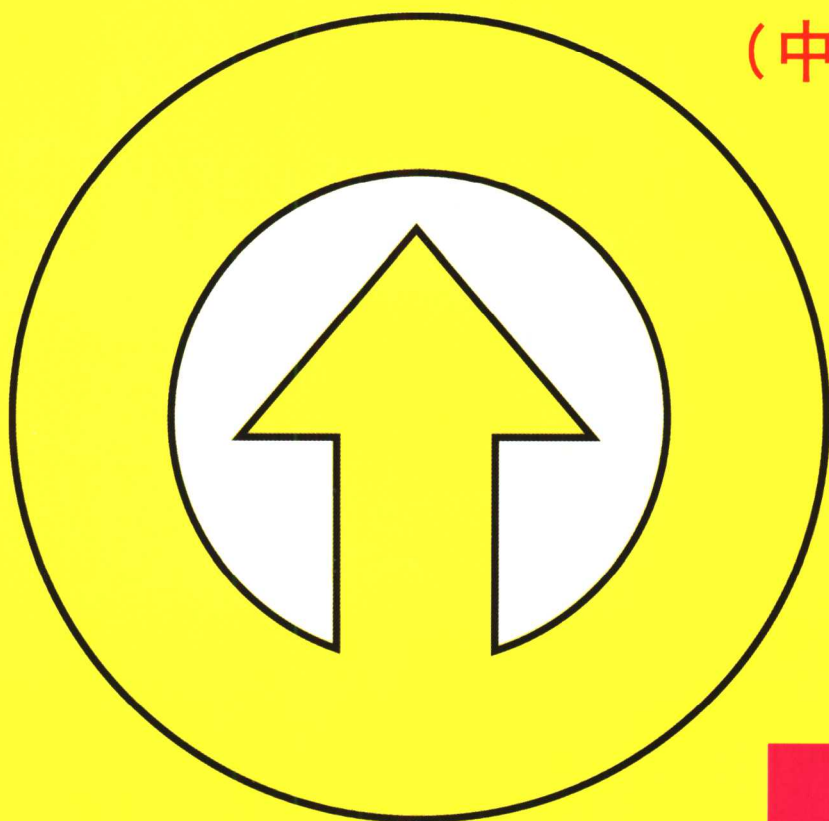


执业资格认证培训教程

商业职业经理人 知识读本

中国商业联合会职业经理人研究委员会 组织编写

(中级)



中国劳动社会保障出版社



供应链管理

GONGYINGLIAN GUANLI

执业资格认证培训教程

商业职业经理人 知识读本

供应链管理

（中级）

中国商业联合会职业经理人研究委员会组织编写

中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

商业职业经理人知识读本：供应链管理（中级）/黄国雄主编. —北京：中国劳动社会保障出版社，2006

执业资格认证培训教程

ISBN 7-5045-5371-9

I. 商… II. 黄… III. 物资供应-物资管理-技术培训-教材 IV. F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 146300 号

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码：100029)

出版人：张梦欣

*

北京外文印刷厂印刷装订 新华书店经销

787 毫米×960 毫米 16 开本 15.5 印张 285 千字

2006 年 2 月第 1 版 2006 年 2 月第 1 次印刷

印数：4000 册

定价：32.00 元

读者服务部电话：010-64929211

发行部电话：010-64911190

出版社网址：<http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话：010-64911344

编写委员会

主 任 安惠民 黄国雄

副主任 王 耀 王淑媛 李 震

委 员 (按姓氏笔画排序)

王卫东 牛海鹏 田雪梅 仲艳平

刘 勇 刘福平 严 燕 张旭凤

郑丹阳 洪 涛 寇家伦

编写人员

主 编 黄国雄

副主编 严 燕 寇家伦

编 者 张 涵 张旭凤 王微怡

目 录

第一章 供应链及供应链管理理论	(1)
第一节 供应链的概念	(1)
第二节 供应链的内涵	(4)
第三节 供应链、价值链及需求链	(7)
第四节 供应链管理的概念	(11)
第五节 供应链管理的构建系统	(24)
第二章 供应链的业务外包原理	(31)
第一节 业务外包的理论基础	(31)
第二节 企业外包决策	(39)
第三节 企业外包的方式	(49)
第三章 供应链合作伙伴关系的建立	(57)
第一节 供应链合作伙伴关系的内涵	(57)
第二节 选择、开发、建立合作伙伴关系	(62)
第三节 培育和维护合作伙伴关系	(67)
第四章 商业企业供应链管理实践——快速响应和有效客户响应	(75)
第一节 快速响应 (QR)	(75)
第二节 有效客户响应 (ECR)	(87)
第三节 快速响应 (QR) 与有效客户响应 (ECR) 的比较	(100)
第五章 商业企业供应链管理方法——供应商管理库存和连续补货	(104)
第一节 供应商管理库存 (VMI)	(104)

目 录

第二节 连续补货 (CRP)	(107)
第六章 采购管理	(115)
第一节 商业及其发展趋势	(115)
第二节 采购的含义、职能与原则	(117)
第三节 商业企业采购模式	(123)
第四节 采购的基本流程	(129)
第五节 采购商品的细分	(134)
第六节 商品采购计划制定的要点	(140)
第七节 招标采购	(145)
第七章 供应商管理	(147)
第一节 供应商选择	(149)
第二节 供应商审核及资质认证	(156)
第三节 供应商绩效考评	(165)
第四节 供应商关系管理	(168)
第八章 物流管理	(179)
第一节 物流管理概述	(179)
第二节 商业企业仓储和流通加工管理	(185)
第三节 配送和配送中心	(195)
第九章 信息管理和信息系统	(210)
第一节 信息技术和信息系统概述	(210)
第二节 供应链管理中的信息技术	(212)
第三节 信息系统的概念和特点	(224)
第四节 信息系统的形式和结构	(234)
第五节 信息系统在供应链管理中的应用	(238)
参考文献	(242)

第一章 供应链及供应链管理理论

学习目标:

- 理解供应链概念及内涵
- 参考不同角度供应链管理的定义, 形成对供应链管理基本含义的认识

第一节 供应链的概念

供应链管理是近几年出现的新名词。有这样一句名言, “未来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”。新的竞争环境使企业不得不重新思考企业战略以及经营方式, 依靠一个企业的努力就能赢得竞争优势的时代已经一去不复返了, 而更大的成就来自于企业间的或者说供应链的整合与协同。由此, 供应链管理理论正逐步被更多的企业接受并付诸实施。

一、广义供应链与狭义供应链

供应链的概念有广义和狭义之分。广义的供应链是指从投入生产要素开始, 直至最终消费这一过程。它有些类似于生物链, 体现了环环相连而且缺一不可的道理。正如一部科幻小说描绘的那样: 人类备齐了所有生产资料和生活资料移居其他星球, 但是遗忘了蜜蜂, 由于缺乏蜜蜂的传粉环节, 农作物越来越退化, 动物吃了退化的农作物也越来越虚弱, 人类在营养补充不足的时候表现出体力不支与智力退化, 最终移居计划因为缺少蜜蜂而破灭。供应链也是如此, 缺少哪一个环节都是不行的, 与生物链不同的是供应链是围绕着某类产品这一主线进行的, 如家电供应链、医药供应链等。

广义的供应链是由于产品的出现而自然形成的, 包括从原材料的供应开始, 经过生产进行产品转换完成生产过程, 再进入流通领域, 经过批发、零售等环节

最终到消费者手中这一整个过程。其内容完整而庞杂，如汽车的供应链会包括牧场，以提供优质羊毛的坐垫；医药的供应链会包括苗圃，用来种植药材。

就供应链管理理论而言，它针对的是具有特定含义的狭义供应链，而不是以上所说的广义供应链。广义与狭义供应链的本质区别不在于供应链的涵盖内容，也不在于供应链的长短或是复杂程度，而在于供应链中各环节的经营主体。狭义供应链中实现产品从原材料到消费者手中转换各环节的主体首先应该是独立的企业，而不是企业的内部部门；其次这些企业不应该是同一企业，所有环节的承担者都应该是不同的企业。也就是说假设从原材料供应到零售如果经过了6个环节，那么这6个环节就应该对应6家企业来完成。这是与供应链管理相对应的供应链的概念。因此，进行界限划定是必要的，并且应该以此形成正确的认识，避免进入对供应链管理的认识误区。存在着经过原材料到半成品、成品最终经过流通环节成为商品到消费者手中的转化，但这一伴随产品的自然过程是广义供应链。如，很多企业会误以为本企业内部自成一体地独立完成的从原材料采购到销售给最终消费者这一过程就是供应链的过程，其中实施的计划、组织、协调、控制就是供应链管理。其实这种管理模式是我国企业的“大而全、小而全”模式，并不是从欧美引进的供应链管理模式。再如，某些大型企业出于对制造资源的占有和对生产流通过程直接控制的需要，通过收购、兼并、自建等方式对原材料供应、加工制造、分销等全过程形成一种所有权关系以加强控制，或者成立服务于产品生产和流通全过程的子母公司以扩大自身规模，加强企业的主动性。这种做法是典型的“纵向一体化”管理模式，与“横向一体化”的典型代表供应链管理模式是背道而驰的。由不同主体共同完成的从原材料投入到产品进入流通领域，最终至消费者手中这一全过程才是狭义供应链的范畴。

二、供应链概念的发展变化

对供应链的早期研究仅限于解决企业内部供应的问题。认为供应链是制造企业中的一个内部过程，当时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。这一供应链概念局限于企业的内部层面上，注重企业自身的资源利用，而忽略了与外部企业的联系。

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、客户关系、精益供应、供应商评估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，忽略了与下

游供应链成员的联系，而且供应链中的各个企业都独立运作，与其他供应链成员行为断裂，造成企业间的目标冲突。

随着经济环境和企业需求的不断变化，理论研究也在不断更新和发展，后来供应链的概念体现了与供应链上其他企业的联系，注意到了供应链的外部环境，认为它应是一个通过不同企业的供应、制造、分销、零售等过程将原材料转换成产品或者服务，直到最终用户的转换过程，这是更大范围、更为系统的概念，也得到了更多赞同。以下列举了一些专家学者从不同角度出发提出的有关供应链的定义。

英国的斯蒂文思（Stevens）在 1989 年提出：“供应链是由原材料供应商、生产商、分销商和客户组成的，通过实物流和反馈的信息流连接在一起的系统。”

还有学者指出：“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。”

“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络。”

“供应链是组织机构的网络结构，通过结构中正向和反向的衔接，以不同的运作过程和业务活动，产生以最终用户获得产品和服务的形式表现出来的价值。”

我国马士华教授在 1999 年出版的《供应链管理》一书中提到：“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，直到最终用户连成一个整体的功能网链结构模式。”

此外，何明珂教授指出：“供应链是指在生产及流通过程中，为将货物或服务提供给最终消费者，联结上游与下游创造价值而形成的组织网络。”

2001 年，我国的《物流术语》国家标准中对供应链的表述是：“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，所形成的网链结构。”

美国国家采购管理协会出版的《采购与供应专业名词集》中将供应链定义为“将原材料从供应商到最终用户的各厂商或组织的工作流程进行整合，为最终顾客创造价值”。

以上概念有些强调功能，有些强调流程，有些强调一系列企业的组合。但从总体上看上述对于供应链的不同表述没有太大分歧。由此可将供应链归纳为：从供应商的供应商向用户的用户提供产品和服务的全过程。

第二节 供应链的内涵

一、供应链的结构

（一）供应链的结点企业

供应链由相邻的结点企业构成，一个企业就是一个结点，消费者也是一个结点。每个相邻的结点之间是相互依存的关系。从本质上讲，供应链是由一系列有相互关系的供给者和需求者组成的一个企业群体，每个需求者有可能成为它的下游企业的供给者，直到产品到达最终用户。除了供应的源头以及需求的末端，供应链上的所有企业都同时存在需求与供给关系，对上游而言它是需求者，对下游而言它又是供给者，供应链就是由这些存在需求和供给的企业环环相扣组成的。

（二）供应链的核心企业

每一条供应链都有一个核心企业，核心企业决定了供应链的方向，此外供应链的整体战略也是由核心企业决定的。核心企业由制造企业、批发企业或者零售企业承担，但是在大多数成功案例中核心企业都是大型制造企业或者零售企业。

（三）供应链的层次

供应链的层次也称为级，是指以核心企业为中心向两端扩展的结点企业层次，离核心企业越近说明对其依赖程度较高，反之则紧密程度不大。因此，根据与核心企业的远近可以将供应链分为不同层次，最近的为1层（级），逐步扩展为2层（级）、3层（级）……例如，假设核心企业为生产企业，该生产企业上游的直接供应商为1层（级），该供应商的供应商为2层（级）；该生产企业下游最近的分销商为1层（级），该分销商的分销商为2层（级）。

（四）供应链涉及的四种流

供应链中存在商流、物流、信息流、资金流。通常物流、资金流是伴随商流而产生的，通常产品从上游企业依次传递到下游企业进行商品交易，那么商流就是正向的，物流、资金流也是正向的。如果商流是逆向的，物流、资金流随之发生变化，例如消费者退货。信息流存在正向和逆向之分，当以客户需求为导向时，信息的源头是客户，信息从客户经过零售商、批发商传到制造商、供应商，此时信息流为逆向，反之为正向。

（五）供应链涉及的环节

供应链涵盖生产和流通两大环节。在此基础上又可以大体按产品转化的环节细分为制造环节、采购环节、供应环节、分销环节、零售环节等。

（六）供应链涉及的物品形态

供应链涉及的物品形态极为丰富，涵盖了原材料、辅料、半成品、在制品、零部件、成品等物品形态。在生产环节包括原材料、辅料、半成品、在制品、零部件、成品；在流通环节主要是产成品。当然物品形态是相对的，对于制造商来说是原材料、零部件的物品，而对于供应商而言就是产品。

二、供应链的特征

（一）复杂性

在经营活动中，供应链较为复杂，涉及多个上游或下游结点企业，因此结点企业的层次关系也会更加复杂，此时供应链将呈现网络关系。

同时，结点企业可能是不同所有制的企业，所有制范围广泛。结点企业也可能是不同国家的企业，地域范围广泛，特别是随着经济全球化进程的加快，将会出现越来越多的世界范围内的供应链的组合。此外，如上所述供应链中包含的功能是多样化的，涉及内容十分广泛，这些都是供应链复杂性的具体表现。

（二）延续性

由于供需关系的存在使供应链上的结点企业成为环环相扣、紧密相连的企业，他们具有一定的依存关系。同时，从物理功能来看，供应链是从原材料到产品的转化过程，因此，具有过程的延续性和功能的延续性。

（三）整体性

供应链的整体性是指将供应链上所有的结点企业看成一个整体，具有目标一致、信息共享、步调一致、利益共享、风险共担的企业关系，这与传统企业间关系不同。

（四）动态性

为了适应市场需求的变化供应链战略也会随之改变，此时供应链上的结点企业会作相应调整，这就使供应链具有动态性，因此，不是所有结点企业都自始至终从属于一条供应链。

（五）交叉性

同一企业有可能属于不同的供应链，这就是供应链的交叉性。结点企业可以

是这条供应链的成员，同时又是另一条供应链的成员。

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：

（一）稳定的供应链和动态的供应链

根据供应链存在的稳定性可以划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，应根据不断变化的需求，改变供应链的组成。

（二）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。供应链具有一定的、相对稳定的设备容量和生产能力，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（采购与低采购成本、生产与规模效益、分销与低运输成本、市场与产品多样化、财务与资金运转快）之间的均衡。

（三）有效性供应链和反应性供应链

根据供应链的功能模式可以划分为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，以及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。有效性供应链与反应性供应链的比较见表 1—1。

表 1—1 有效性供应链与反应性供应链的比较

	有效性供应链	反应性供应链
基本目标	对可预测的需求以最低成本供应	对不可预测的需求做出最快反应
制造核心	保持生产稳定	增加生产的柔性
库存策略	减少库存水平	多种库存策略
供应商标准	成本、质量	成本、质量、柔性、速度
产品设计策略	成本最小化	模块化、减少差别

第三节 供应链、价值链及需求链

一、供应链与价值链

供应链是指从原材料到转化为最终用户所需的产品和服务，但是对于这一过程中给出定义的不同侧重点，使供应链衍生出不同的名词，如价值链。

像美国国家采购管理协会将供应链定义为：“将原材料从供应商到最终用户的各厂商或组织的工作流程进行整合，为最终顾客创造价值。”这一提法就强调了通过改善流程获得增值的概念。供应链上的增值其实并不难理解。供应链上相邻的上下游企业因为相互需要才结合在一起，也就是共同组成供应链，它们的相互需要是指上游为下游提供产品或者服务，同时下游企业购买了上游企业的产品，那么产品在交易过程中必然或多或少的发生增值，如果从上游传递到下游而未发生增值那么该环节就失去了存在的意义。

下面举例加以说明：用原木制成普通桌子，从原材料生产环节传递到生产环节并转化成了产品，木头本身的价值发生了改变，如果经过更复杂的工序进行了精细的加工变成了高档的桌子，价值改变了相应的价格还要高一些，这就是增值。如果抛开经济学原理从基本流通现象来理解增值，还可以看到更宽泛的增值现象，假设制造商卖给分销商某商品是 10 元，分销商将会卖给零售商是 12 元，零售商可能卖给消费者是 16 元，经过每一个环节商品价格都发生了改变并且是增加的。但是，制造商永远也不会卖给分销商和个人消费者同样价格的同样产品。由此可见，商品每经过一个环节都会增值。因此，如何让供应链创造更高的利润是价值链强调的内容。

此外，还有学者指出供应链中除了企业外，还包含诸多增值流程，它们包括物料的流动以及信息和资金的流动。世界管理学院院长普兰尼特（Plenert）指出，传统的供应链或价值链的定义注重以下几个方面：

- 提供产品或服务的供应商间的衔接。
- 产品生产和销售方面的流程。
- 企业间的关系。
- 多个企业如同一个企业一样高效的运作。

供应链与价值链的不同点在哪里呢？普兰尼特解释价值链管理不仅关注物料的流动，而且关注以下两个关键领域：资金流和信息流。普兰尼特认为：“基本上，对企业关系网络上所有资源的管理是价值链管理的最重要的部分。”价值链管理关注以下几个方面：

- 为获取竞争优势，价值链中参与的企业间要协调物料、信息和资金。
- 将间断的流程转变成统一的系统，将价值传递至客户。
- 渠道最优化和功效化。
- 让价值链管理成为企业战略。
- 消除交易摩擦和潜在危机。

普兰尼特指出，价值链是供应链与电子商务技术的结合产物。通过技术，所有资源如信息、物料、人力、设备和物流被整合成一个快速反应、智能管理的解决方案体系，使资金最大化，并将损耗减到最少，也就是为客户创造最大的价值，价值链加强了对企业核心竞争力的关注以实现增值的流程。

二、供应链与需求链

供应链和价值链相同之处就是都考虑了上下游企业间的连接，其中价值链强调他们的增值作用。而需求链包含了与这两者完全不同的侧重点，它强调围绕用户的需求。这种提法是基于供应链上相邻两个结点企业之间存在供需关系，上游企业相对于下游企业是供应方，下游企业相对于上游企业则是需求方。这一供需的概念超越了传统意义上的供应商的含义，通常原材料和零部件供应商才是传统意义上的供应商，而生产制造企业只是采购方，但是自供应链概念提出之后，供需关系扩大到整个供应链的范畴，将上游企业都划到了供应商的范畴中。因此对于分销商而言，制造商就是他的供应商，对于物流服务的提供企业而言也属于供应商，以此类推。

此外，需求链强调对于需求的管理应寻求接近需求决策流程，并使供应链只有在需求产生时有效发挥作用。简单地讲，需求链管理是个协作流程，它会精确地决定从供应链各个环节直到最终用户的需求，并按照该需求生产出所需产品。美国国家采购管理协会一位著名的供应链管理专家将需求链描述为这样一个流程：明确供应商、制造商、仓库到分销商、零售商以及最终客户的需求，并以高效的行动来回应客户，也就是在供应链管理过程中事先对供应链上的需求做出反应。解决了能否在需求产生前进行供应的问题。这就是需求链有别于供应链的核

心问题。

尽管供应链、价值链和需求链都描述了企业间及工作流程间的联接以满足最终客户的需求,但三者的核心内容存在一些差异。供应链关注产品在企业间转换的成果,实施从供应商的供应商到客户的客户的物料、信息与资金转移的转移。价值链关注在对链中每一环节增值流程的连接。需求链关注客户的真正需求,特别是关于满足客户需求的过程。无论何时、何地客户如何需求,都能及时得到产品或享受服务。

三、供应链与扩展企业

供应链模式有些类似于扩展企业模式。扩展企业模式是美国 20 世纪 80 年代后期提出的。美国在当时意识到必须夺回在制造业上的优势,才能保持在国际上的领先地位。于是他们就向日本学习精细生产方式,并力图在美国企业中实施。但是由于文化背景和社会条件的差异,其效果总是不尽如人意。1991 年,美国国会提出要为国防部拟定一个长期的制造技术规划,并同时体现工业界和国防部的共同利益。于是,委托里海大学编写了一份“21 世纪制造企业战略”的报告。里海大学邀请了国防部、工业界和学术界的代表,建立了以 13 家大公司为核心的、有 100 多家公司参加的联合研究组。花费 50 万美元,分析研究了美国工业界近期的 400 多篇优秀报告,提出了“敏捷制造”(Agile Manufacturing,简称 AM)的概念,描绘了一幅在 2006 年以前实现敏捷制造模式的图画。

该报告的结论性意见是:全球性的竞争使得市场变化太快,单个企业依靠自己的资源进行自我调整的速度赶不上市场变化的速度。为了解决这个影响企业生存和发展的世界性问题,报告提出了以虚拟企业(Virtual Enterprise,简称 VE)或动态联盟为基础的敏捷制造模式。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关系。敏捷制造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,如何具体付诸实施还没有确定的模式,正在此时兴起的供应链管理从这方面满足了实现敏捷制造所寻找的具体途径的要求。

虚拟企业是具有不同资源与优势的企业为了共同开拓市场,共同对付其他竞

争者而组织的、建立在信息网络基础之上的共享技术与信息、分担费用、联合开发的、互利的企业联盟体。

虚拟企业常常是参与联盟的企业追求一种完全靠自身能力达不到的超常目标，几个企业只有自发的要求突破自身的组织界限，与其他对此目标有共识的企业实现全方位的战略联盟，共建虚拟企业，才有可能实现这一目标。

1. 虚拟企业使得传统的企业界限模糊化。虚拟企业不是法律意义上的完整的经济实体，不具备独立的法人资格。一些具有不同资源及优势的企业为了共同利益或目标走到一起联盟，组成虚拟企业，这些企业可能是供应商，可能是顾客，也可能是竞争对手。这种新型企业组织模式打破了传统企业组织的界限，使企业界限变得模糊。

2. 虚拟企业具有流动性和灵活性。共同的目标走到一起结盟，一旦合作目的达到，这种联盟便可能宣告结束，虚拟企业便可能消失。因此，虚拟企业可能是临时性的，也可能是长期性的，虚拟企业的参与者也是具有流动性的。虚拟企业正是以动态的结构和灵活的方式来适应市场的快速变化。

3. 虚拟企业是建立在当今发达的信息网络基础之上的企业合作。虚拟企业在运行中的信息共享是关键，而使用现代信息技术和通讯手段使得沟通更为便利。采用通用数据进行信息交换，使所有参与联盟的企业都能共享设计、生产以及营销的有关信息，从而协调步调，保证合作各方能够较好地合作，从而使虚拟企业集成出较强的竞争优势。

4. 虚拟企业在运行过程中运用并行工程而不是串行工程来分解和安排各个参与企业要做的任务。虚拟企业在完成某一项目或任务时，项目或任务按照并行工程的思想被分解为相对独立的工作模块，促使承担分解任务的各方能够充分调动和使用他们的资源而不必担心核心技术或核心知识被泄露。并且各个合作模块可以并行作业，项目或任务的主持者可以利用先进的信息通讯手段不断沟通与协调，从而保证各个工作模块最终的互相衔接。既缩短了时间，又节约了成本，同时促进了各参与企业有效地配置资源，以及虚拟企业整体资源的充分利用。

5. 虚拟企业一般在技术上占有优势。由于虚拟企业是集合了各参与方的优势，尤其是技术上的优势而形成的，因此，在产品或服务的技术开发上更容易形成强大的竞争优势，使其开发的产品或服务在市场上处于领先水平，这一点是任何单个实体企业很难相比的。

6. 虚拟企业可以看作是企业网络。该企业网络中的每个成员都要贡献资源，

供大家共享，而且这个企业网络运行的集合竞争优势和竞争力水平大于各个参与者的竞争优势和竞争力水平的简单相加。虚拟企业的上述特点决定了虚拟企业具有较强的适应市场能力的柔性与敏捷性，各方优势资源集中更催生出极强的竞争优势与竞争力。

因此，企业虚拟是获取竞争优势以提高竞争力的合作方式，它正在被越来越多的企业所采纳。

第四节 供应链管理的概念

一、供应链管理概念的演变

供应链管理（Supply Chain Management，简称 SCM）概念在 1982 年由英国咨询顾问提出，直到 20 世纪 90 年代才引起学术界的广泛探讨，经过 20 余年的发展而今供应链管理这一术语已被广泛使用，但是很难用统一的标准描绘供应链管理。不同企业甚至是同一企业内部的不同管理者都可能对它有不同的认识，企业的供应链管理实践活动也表现为多种多样的形式，许多专家学者也从不同的角度给出了供应链管理的不同定义，并且随着经济背景的不同以及企业经营活动的深入，这些定义也都在不断发展变化着，相应的供应链管理概念的演变大致分为以下几个阶段，见表 1—2。

表 1—2 供应链管理概念的发展变化阶段

	第一阶段	第二阶段	第三阶段	第四阶段
时间	1960 年以前	1970—1980 年	1980—1990 年	1990—2000 年
管理重点	追求基层作业的效能	最佳化作业及顾客服务	注重策略及战术运用	着重供应链管理远景及全球化目标
发展重点	以仓储管理和配送为主	以总成本管理为主	以整合性管理为主	强调供应链管理和整体绩效
组织设计	充分授权	集权管理	以功能为主设计组织	注重合作伙伴关系及发展虚拟企业