

教育部职业教育与成人教育司推荐教材配套用书
中等职业学校现代物流专业教学用书

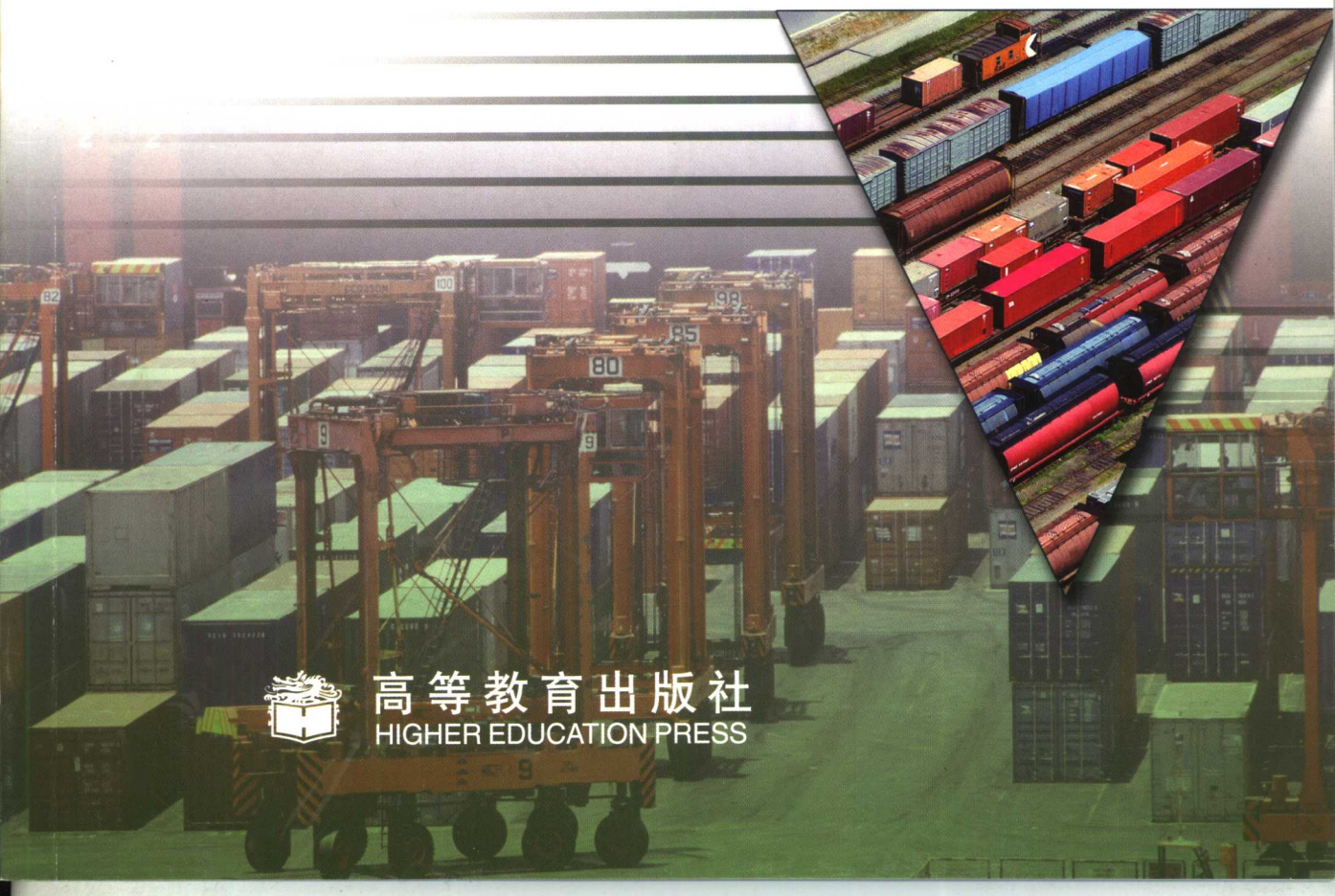
紧缺人才培养培训系列教材

现代物流基础学习指导与练习

杨穗萍 主编



高等教育出版社
HIGHER EDUCATION PRESS



教育部职业教育与成人教育司推荐教材配套用书
中等职业学校现代物流专业教学用书

紧缺人才培养培训系列教材

现代物流基础学习指导与练习

杨穗萍 主编

高等教育出版社

内容简介

本书是中等职业学校现代物流专业教育部推荐教材《现代物流基础》的配套教学用书。

本书与主教材的章节顺序保持一致,每章由学习指导、学习要求、重点难点、典型例题介绍与解析、阅读资料、基本练习、答案要点等部分组成。

本书配有《现代物流基础》多媒体教学课件。为了便于教师组织教学活动,本书还配有电子教案(可从网站 sv. hep. com. cn 免费下载)等。

本书可作为中等职业学校财经类专业“现代物流基础”课程的辅助教学用书,也可作为物流企业在职人员的岗位培训教材和各类物流从业人员的参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

现代物流基础学习指导与练习/杨穗萍主编. —北京:
高等教育出版社, 2006. 7
ISBN 7-04-019813-4

I. 现... II. 杨... III. 物流-专业学校-教学
参考资料 IV. F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 060462 号

策划编辑 李承孝 责任编辑 黄 燕 封面设计 张 志
版式设计 范晓红 责任校对 王 超 责任印制 朱学忠

出版发行 高等教育出版社
社 址 北京市西城区德外大街 4 号
邮政编码 100011
总 机 010-58581000

经 销 蓝色畅想图书发行有限公司
印 刷 北京鑫海金澳胶印有限公司

开 本 787×1092 1/16
印 张 6.25
字 数 140 000

购书热线 010-58581118
免费咨询 800-810-0598
网 址 <http://www.hep.edu.cn>
<http://www.hep.com.cn>
网上订购 <http://www.landracom.com>
<http://www.landracom.com.cn>
畅想教育 <http://www.widedu.com>

版 次 2006 年 7 月第 1 版
印 次 2006 年 7 月第 1 次印刷
定 价 16.90 元(含光盘)

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

物料号 19813-00

前言

为了配合教育部职业教育与成人教育司加强对现代物流专业紧缺人才的培养和培训的指导性教学计划的执行,为了帮助中职学生更好地学习和掌握现代物流基础知识,我们编写了这本《现代物流基础学习指导与练习》教材。

本书力求紧密结合国际、国内物流活动的实际,着力培养学生分析问题和解决问题的能力,充分体现和突出中等职业教育的特点,深入浅出地对现代物流的基本理论和实践进行学习指导和训练,是一本面向广大中等职业学校教师和学生的教学和学习参考读物。

本书分为七章,根据《现代物流基础》教材的章节顺序、主要理论和实践内容编写,每章由学习指导、学习要求、重点难点、典型例题介绍与解析、阅读资料、基本练习、答案要点等部分组成。练习题侧重训练学生的实际操作能力,特别是将一些案例导出的项目或问题让学生主动地去思考和提出解决方案,有较强的实操性和启发性,使学生在解决问题的过程中提高感性认识和理论水平,加强对学生动手能力的培养,加深对所学知识的理解和运用,可以收到学以致用用的效果。

本书配有《现代物流基础》多媒体教学课件。为了便于教师组织教学活动,本书还配有电子教案(可从网站 sv.hep.com.cn 免费下载)等。

本书由杨穗萍任主编,负责对全书的审核、修改和总纂。撰写的具体分工是:第一章(杨穗萍),第二、七章(王克会),第三章(曾令玉),第四章(曾令玉、彭文斌),第五章(李鹃),第六章(邓文安)。

由于时间和条件有限,我们的水平也有待提高,所以书中一定存在很多不完善之处,敬请各位读者见谅和帮助,以便进一步改进。在此谨表谢意!

编者
2006年4月

郑 重 声 明

高等教育出版社依法对本书享有专有出版权。任何未经许可的复制、销售行为均违反《中华人民共和国著作权法》，其行为人将承担相应的民事责任和行政责任，构成犯罪的，将被依法追究刑事责任。为了维护市场秩序，保护读者的合法权益，避免读者误用盗版书造成不良后果，我社将配合行政执法部门和司法机关对违法犯罪的单位和个人给予严厉打击。社会各界人士如发现上述侵权行为，希望及时举报，本社将奖励举报有功人员。

反盗版举报电话：(010) 58581897/58581896/58581879

传 真：(010) 82086060

E - mail：dd@hep.com.cn

通信地址：北京市西城区德外大街4号

高等教育出版社打击盗版办公室

邮 编：100011

购书请拨打电话：(010)58581118

目录

第一章 物流与供应链.....	1	四、典型例题介绍与解析	44
一、学习指导	1	五、阅读资料	45
二、学习要求	6	六、基本练习	51
三、重点难点	6	第五章 现代物流发展趋势	55
四、典型例题介绍与解析	7	一、学习指导	55
五、阅读资料	7	二、学习要求	59
六、基本练习	12	三、重点难点	60
第二章 现代物流	16	四、典型例题介绍与解析	60
一、学习指导	16	五、阅读资料	61
二、学习要求	20	六、基本练习	67
三、重点难点	20	第六章 物流与电子商务	71
四、典型例题介绍与解析	21	一、学习指导	71
五、阅读资料	22	二、学习要求	76
六、基本练习	23	三、重点难点	76
第三章 物流基本业务	28	四、典型例题介绍与解析	76
一、学习指导	28	五、阅读资料	79
二、学习要求	33	六、基本练习	83
三、重点难点	33	第七章 物流系统工程	86
四、典型例题介绍与解析	33	一、学习指导	86
五、阅读资料	34	二、学习要求	89
六、基本练习	37	三、重点难点	89
第四章 现代物流管理	40	四、典型例题介绍与解析	89
一、学习指导	40	五、阅读资料	90
二、学习要求	44	六、基本练习	91
三、重点难点	44		

第一章

物流与供应链

一、学习指导

(一) 供应链和供应链运行模式

供应链的概念在 20 世纪 80 年代提出,供应链一词源于英国的“supply chain”,也有人称其为“供应连锁”。随着物流产业的发展,人们的认识也不断地深入与提高,对其概念的解释也宽泛了很多。供应链不再仅局限于制造企业单个的生产过程和销售过程,而是多个不同企业的制造、组装、分销、零售等过程整体的、合作一致的运作过程。关于供应链的解释,中国国家标准《物流术语》表述为“在生产及流通过程中,涉及将产品或服务提供给最终用户活动的上游和下游企业所形成的网链结构”。

供应链的涵义可以从三个方面去理解:一是供应链的构成是基于价值链的理念基础上,企业的生产经营活动是一个价值创造和价值增值的过程,商品价值的形成和增值活动包括了制造、加工、采购、配送、销售等活动,这些活动的目的在于为客户创造和提供更多更大的价值;二是供应链的跨度从原材料供应的企业开始,经过制造商、分销商、批发商、配送中心和零售商,最终到达客户;三是供应链中企业之间是上、下游的关系,在供应链这个网链中,每个节点企业都是一个合作的伙伴,它们都具有双重身份,既是每一个企业的用户,又是另一个企业的供应商,它们既向上游企业订购产品,又向下游企业供应产品,循环地扮演着客户的供应商、供应商的客户等不同角色。

供应链是一个具有相互密切联系功能的网链,是一种集成的管理理念、管理方法和管理策略,它把不同的企业集成起来以增加供应链的效率,注重企业之间的合作,将各个节点企业视为不可分割的整体,共同分担着采购、分销、销售等职能,成为协调发展的有机整体,共同实现供应链的总目标。

供应链的运行模式,主要是以“四流”的形式出现,即物流、商流、信息流、资金流。供应链上的相关企业之间,在生产和流通过程中,客观上存在着物料、商品、信息、资金四个流程,它们是

相互联系、相互依赖、相互制约的关系。

(二) 供应链的结构

供应链是一个网链结构模式。它由所有加盟的企业即供应商、供应商的供应商、用户、用户的用户所组成,其中有一个是核心企业,每一个企业都是供应链上的一个节点,各个节点企业之间是一种需求与供应的关系,通过供应链的职能分工与合作提供供应链的服务和实现整个供应链的不断增值。通常一条完整的供应链包括供应商(原材料或零配件供应商)、制造商(加工厂或装配厂)、分销商(代理商或批发商)、第三方物流公司(储运公司或配送中心)、零售商(百货商场、超级市场、专卖店、便利店和杂货店等)、用户。

(三) 供应链的特征

1. 用户的需求性

供应链的运作有赖于用户的需求拉动。供应链的形成、存在、重构与运作,都基于市场的需求而发生,用户的需求变动是供应链中物流、商流、信息流、资金流运作的驱动力。

2. 复杂性

组成供应链节点的企业数量多、类型多、层次多、跨度大,比一般的单个企业的结构模式更为复杂。

3. 动态性

供应链中的节点企业以及合作关系随市场需求、业务的变化而变化,为了企业战略和适应市场需求的变化,各个节点需要动态地更新。

4. 交叉性

各个节点企业可以交叉地成为其他供应链的成员。各个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,同时也增加了协调管理的难度。

(四) 供应链研究的演化过程

供应链自 20 世纪 80 年代出现至今,受各个时期的社会经济条件的影响和制约,人们对其认识与研究有一个循序渐进的过程,即经过了三个阶段:

第一阶段,企业内部流程。特点:认为供应链是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到用户的过程,只注重企业自身的利益。

第二阶段,加强外部合作。特点:认为供应链是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进入最终用户的转换过程,注意到了供应链的完整性与合作伙伴的操作一致性和相互的关系,注意到了企业的外部联系和外部环境。

第三阶段,供应链整合。特点:供应链扩展为完整的供应链系统和价值增值的过程,更加注重围绕核心企业的网链结构,注重核心企业前向和后向的上下游企业的关系以及与用户的关系。

在当前网络经济条件下,人们对物流和供应链管理的研究又有了新的进展,有几个重要的转变:

1. 从库存管理向信息管理转变

供应链的成员企业之间对库存都相当矛盾,时有排斥或回积库存的现象,长此下去就会造成

巨大的浪费,如果用准确、及时的信息代替库存即企业持有“虚拟库存”,到了供应链的最后一个环节才交付实物库存,可以大大降低企业持有库存的风险。

2. 从利润管理向盈利性管理转变

现代管理认为传统的以利润为重点的管理还是比较粗放,因为利润这个绝对指标没有可比性,应该用盈利性这个相对的指标来衡量企业的经营业绩,这种盈利性是建立在“双赢”的基础上,只有整体供应链都具有较好的盈利性,才能保证各个合作企业自身具有较好的盈利性。

3. 从产品管理向客户管理转变

从供应链的买方市场来看,客户是企业生产、销售的主导因素,客户是核心,是市场主要的驱动力,是要特别关注的一个环节,供应链的中心应该由生产者转向客户倾斜,客户管理就成为供应链管理的重要内容。

4. 从交易管理向关系管理转变

传统的供应链伙伴之间主要是一种交易关系,因此会出现因为考虑眼前的既得利益、自身利益而牺牲他人利益的现象,而现代的供应链管理一改传统的合作伙伴的交易关系的做法,主张通过协调各个成员企业之间的关系,同时增加供应链各个方面的利益,以此为基础进行交易,使供应链整体的交易成本最小化、收益最大化。

5. 从功能管理向过程管理转变

传统的供应链管理将采购、制造、市场营销、配送等功能活动分割开来,独立运作,这些功能都具有各自的目标和计划,而且会经常发生冲突。现代的供应链管理则是要达成一种协调这些功能的机制,在企业内部和外部的节点企业的各个合作伙伴的业务活动都由功能管理向过程管理过渡。

(五) 供应链中的网络节点

供应链的网链式结构模式由许许多多的节点企业(合作伙伴)组成,它们互相联系、环环相扣,节节相连,各自发挥着不同的功能和作用,以确保供应链的良性循环。

1. 制造商供应链节点

制造商供应链节点包括供应商的仓库,制造商的工厂,销售商的商店、仓库和零售商店等;如是外包物流,还应包括第三方物流商的仓库、中转仓储、配送作业点等,它是由制造商销售量确定的业务点,即根据产品销售市场的定位、各地的销售量确定业务点。

2. 销售商供应链节点

销售商供应链节点是根据销售量的分布状况以及采购、配送、信息等因素来决定的节点。例如,配送中心就是典型的节点。

3. 第三方物流供应链节点

第三方物流供应链节点要能够解决供需双方物流业务的无缝链接,提供全程化、个性化和公共性的服务,由全国物流中心、区域物流中心、客户销售点三个层次组成,其典型的结构是物流中心。

供应链网络上的各个节点企业,在供应链的运作中起着不同的作用,物流节点是其中十分重要的节点,无论是产品制造商、分销商还是零售商,在各自的运营中,都离不开储存、拣配和运送的物流环节。因此,物流节点是贯穿始终的供应链网络中的不可缺少的关键环节。

(六) 供应链管理

1. 供应链管理的概念

所谓供应链管理(supply chain management, SCM),是指利用计算机网络技术全面规划供应链中的商流、物流、信息流等,并进行计划、组织、协调与控制。供应链管理,是对整个物流运作系统的管理,因此,它是一种集成的管理思想和方法,是建立在合作信念上的业务活动,实施对供应链上的物流、商流、信息流、资金流、增值流、业务流、合作伙伴等各个因素的综合管理,是一个一体化的动态的管理过程,是一项运用网际网络的整体解决方案。供应链管理的目标是降低提供必要的客户服务水平的所需要的总资源数量,使供应商物料流动和客户的需求相协调;降低供应链的存货资金;通过管理供应商和客户之间的上下游联系,实现供应链的整体优化服务。

总的来说,供应链管理的目的就在于把产品从供应商及时有效地运送给制造商和最终客户,将物流配送、库存管理、订单处理等信息进行整合,通过网络传输的功能,降低库存、保持产品有效期、降低物流成本、提高客户服务质量。

2. 供应链管理的主要内容

- (1) 供应商管理,重点是供应商战略伙伴关系管理;
- (2) 客户关系管理;
- (3) 采购管理;
- (4) 库存与配送管理;
- (5) 分销渠道管理;
- (6) 人力资源管理;
- (7) 产品设计与制造管理;
- (8) 资金管理;
- (9) 物流信息管理。

3. 供应链管理的原理

供应链管理是对从最终客户直到原始供应商的关键业务流程的集成,为客户提供价值增值的产品、服务和信息。可以是如下基本构架:

第一环节,制造商从原材料供应商购得生产资料后加工成成品;

第二环节,独家物流配送中心负责某一特定范围的产品销售;

第三环节,各区域分销商负责各大区域的产品销售;

第四环节,众多的零售商将产品销售给最终客户。

以上四个环节,最关键的是第二环节,每个环节紧密联系,环环相扣,协调运转,使供应链良性循环,取得整体的最佳效率和效益。

4. 供应链管理的方法——QR 和 ECR

这里介绍两种主要的方法:

- (1) 快速反应(quick response, QR)。

① QR 的涵义。QR 最早是以美国的连锁零售商如沃尔玛和凯玛特等为主力开始推动的。1986年后,美国的百货公司和连锁专业店也加入了此行列。它是指为了获得基于时间上的竞争优势,在整个供应链中,链上企业紧密合作,以达到加速系统处理时间、降低库存、最大限度地提

高供应链的运作效率等目的。

② QR 的实施条件必须具备五个条件。具体是：

一是经营意识和理念的革新,改变传统的经营方式。例如,建立合作伙伴关系,提高供应链整体效率,链上企业共同使用 POS 系统,建立有效的分工协作框架,利用信息技术实现事务作业等。

二是开发和应用现代信息处理技术。例如,商品条形码技术、物流条形码技术、电子订货技术、POS 数据读取技术、EDI 系统、预先发货清单技术(ASN)、电子支付系统(EFT)、生产厂家管理库存方式(VMI)、连续补货存货方法(CRP)等。

三是必须建立供应链的合作伙伴关系。

四是必须改变传统的对企业商业信息保密的做法。例如,将销售、库存、生产、成本等信息与合作伙伴交流分享,协作进行分析、研究、探讨对策及解决问题。

五是供应方必须缩短生产周期和商品库存,以利于降低成本,提高服务水平。

③ QR 的实施。主要步骤：

第一步,零售商通过条码商品的扫描,从 POS 系统得到及时准确的销售数据;

第二步,经由 EDI 传送,制造商每周或每日共享库存信息;

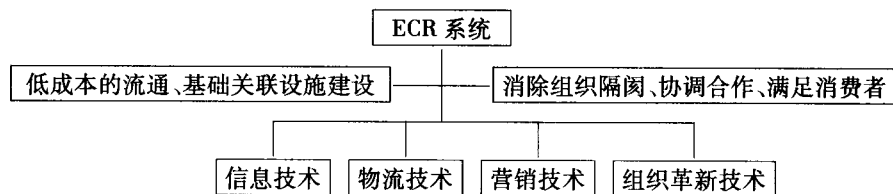
第三步,针对预定的库存目标水准,制造商受委托进行自动或近于自动的补充供应活动。

④ QR 的发展。目前 QR 在欧美已经发展到新的阶段,即联合计划、预测与补货(简称 CPFR)。CPFR 是建立在贸易伙伴之间密切合作和标准业务流程基础上的经营理念,应用一系列技术模型,重点研究供应链各个节点企业之间协调一致的合作伙伴关系,以保证供应链的整体计划、目标和策略的先进性。美国的 Kurt Salmon 公司的调查研究分析认为,通过实施 CPFR 可以达到的目标:一是新产品开发的前导时间可以节约 2/3;二是可补货的产品的缺货将大大减少,甚至可以消灭;三是库存周转率可以提高 1~2 倍;四是通过敏捷制造技术,企业的产品可以有 20%~30%是根据用户的特定需求而制造。

(2) 效率型消费者对应(efficient consumer response, ECR)

① ECR 的涵义。ECR 于 1992 年开始在美国超级市场使用,主要的理念是主张凡是对消费者没有附加价值的所有浪费,都必须从供应链上排除,以达到最佳效益。ECR 是日杂百货业的供应链营销战略,它是通过供应链上企业之间的相互协调和紧密合作,降低和消除整个供应链的无效浪费,达到以更低的成本为消费者提供更多的价值的一种供应链管理的方法,其中重要的一点是零售商必须向其贸易伙伴开放自己的 POS 系统。

② ECR 系统的结构,见图 1-1。



③ ECR 的战略。ECR 的战略主要有高效率的备货、高效率的补充、高效率的推销、高效率的商品输入等,其目的就是为零售店在最需要的时候提供所需数量的商品,以效率的方法保障供应。

高效率的备货是努力减少畅销商品的库存,杜绝缺货;高效率的补充是通过信息联网及时取得商品库存和销售信息,做好预测和补货工作;高效率的推销是及时做好营销,确保销售量;高效率的商品输入是根据销售情况,及时补充库存,既保证销售,又减少库存。

④ ECR 的实施步骤。主要有:

第一步,准备阶段。确立 ECR 的正确理念,组成 ECR 工作小组。

第二步,确认阶段。寻找 ECR 合作伙伴,确认问题。

第三步,订立目标阶段。根据供应链各个合作企业的实际情况订立经营的目标。

第四步,设计阶段。与合作伙伴及内部人员讨论。

第五步,建设阶段。系统导入。

第六步,推广阶段。全面上线。

二、学习要求

总的来说,教学中应该突出职业教育的特点,把握加强学生能力培养的要求,紧密联系企业和社会的实际,以增强学生的感性认识,提高学生认识问题和解决实际问题的能力。物流供应链是一个比较宽泛的理论与实践的动态的物流活动,在教学中要注意结合供应链运作的实际案例进行讲授。具体有以下几点:

(1) 通过对供应链的基本概念、模式和特征等供应链的基本知识的学习,进一步明确供应链的基本涵义。

(2) 了解在供应链运营的活动中,物流环节在其中的地位、作用以及供应链上的物流、商流、资金流、信息流的作用与相互关系。

(3) 掌握供应链管理的涵义和与物流管理的基本内容、方法以及相互的关系。

(4) 掌握供应链模式的选择以及合作伙伴的选择方法。

(5) 开展社会调查,结合企业的实际情况进行个案分析,寻求解决的方法。

三、重点难点

(一) 本章重点

(1) 供应链的概念、演化过程、模式和特征;

(2) 供应链中的物流环节的地位作用以及物流、商流、资金流、信息流的关系;

(3) 供应链管理与物流管理的基本内容以及相互的关系;

(4) 供应链模式的选择以及合作伙伴的选择。

(二) 本章难点

(1) 物流环节是供应链中的重要节点;

(2) 供应链与生物链、物理链的区别;

(3) 供应链合作伙伴的选择。

四、典型例题介绍与解析

(一) 例题一

北京举办 2008 年奥运会,对于中国物流产业的发展,是一次极好的机会,也是一个极大的促进。在奥运会筹备到召开的整个过程中,无论从设施的硬件建设还是人文管理的软件建设,都离不开物流系统的支撑,而且是世界性的物流系统的支撑,对主办国在物流的组织与管理、现代物流技术的应用与创新等方面的要求很高。在这个庞大的物流系统工程中,对于我国的物流业界来说,难度非常大,更是一场巨大的挑战,但同时也蕴涵着无限的商机。

问题:

请考虑一个有效的物流解决方案。

答题思路:

- (1) 必须有现代化的物流系统管理和供应链管理理念;
- (2) 寻求合适可靠的供应链合作伙伴;
- (3) 建立一套高水准的物流服务标准,提高服务质量;
- (4) 运用现代的物流技术和手段进行有效的物流供应链管理,促使其协调运行。

(二) 例题二

戴尔公司赢得市场的答案是公司实行了“直线订购模式”(build-to-order model),戴尔本人将公司的成功归功于直线模式(the direct model)。而在背后支撑这种模式的,正是公司基于现代信息技术基础上的先进的供应链管理。它能在收到客户个人化需求的订单以后,立即向不同的供应商采购材料,迅速转入生产,再交给快递公司分发送货。在整个过程中,戴尔公司能保证公司的实际材料库存量始终保持在最低水平,从而使产品价格更具有竞争力。

问题:

请指出戴尔公司在运用“直线模式”时的关键问题是什么?

答题思路:

1. 戴尔公司如何为客户服务? 如何处理好面对所有客户的个性化需求?
2. 戴尔公司如何尽量实行低成本的物料配送?

五、阅读资料

(一) 资料 1

TCL 的中国式分销供应链

TCL 的手机业务成为中国特色分销供应链的一个缩影,从零到 80 多亿元人民币的销售规模,它只用了 3 年的时间。但是,在 TCL 2005 年 1 季度的业绩报告中,赫然标明“销量较去年同

期下降了52%，利润从去年同期的2.06亿港元净利润滑至净亏损3.86亿港元”。真是令人心跳的生意。不过有人觉得不必担心TCL，它在中国经营分销供应链有着丰富的经验，应对这样的局面是它的核心能力。过去20年，它的磁带、电话、音响、彩电、冰箱、手机业务，从来没有一次真的倚仗过独特的产品和技术，真正倚仗的从来都是敏捷应变的分销供应链。

所谓敏捷是指分销供应链能够在1天之内，把所有的销售资源递送到中国上百个城市、数千个县镇的零售终端。第二天，这些商户就可以获得更新的价格和销售政策，产品就可以配送到它的门前，促销员手上就有了新的说辞。这样的敏捷资源配置机制可能是针对某一个产品的全国性行动，也可能只是针对某一个省甚至某一个地级市的某一类消费者。当竞争同质化日益激烈时，这种机制确保TCL能以最低的成本获得最大的销售份额、最高的利润。成本最低是因为在“增量驱动”的环境下，资源快速折旧，所以总成本决定于转移的速度，而非某个环节的最优化。

以彩电为例，过去的5年中，从纯平、逐行扫描、背投到液晶平板，在历次大大小小的技术更迭中，TCL基本上都不是第一个推动者，但都可以在几个月内重新获得不错的市场份额，获得国内同行领先的盈利水平，其中根本的原因就在于TCL的敏捷分销供应链。

应变是TCL分销供应链的另外一个核心优势，体现于对业务模式重大调整的适应。2002年TCL收购乐华、2003年家电销售公司并入多媒体事业部、2005年TCL移动渠道模式大变革，重心下移产品直供……完成这些重大的事件所必需的订单流程、物流网络、结算方式等各方面的供应链变革，TCL所花费的时间都在三四周之内。

TCL的家电同行，无论是国内企业，还是跨国公司，同样的业务模式变革要花费三四个月，甚至更长的时间。站在一个零售商户的角度，面对市场变化，TCL的反应在1~2天，而有的同行要10天；站在一个事业部老总的角度，完成一次模式变革，TCL用1个月，而有的同行可能需要1年以上。

TCL的分销供应链是如何做到这种差别优势呢？

从硬件基础设施上，TCL的分销供应链到现在没有一个安装了自动分拣线的现代化高效配送中心；在软件系统上，既没有引入任何高级的预测计划模型软件，也没有实施国际一流ERP。显然，“以国际最先进技术打造世界一流供应链”的故事与TCL完全不沾边，可以称之为“中国式分销供应链”，用的是“中国材料”，运转在中国市场。环顾左右，我们会发现，“中国式分销供应链”不是TCL的专利，在消费品领域，过去10年中持续高成长的中国企业，分销供应链关键策略大都极其类似，譬如青岛啤酒。需求管理到终端是这种“中国式分销供应链”的基本策略。这意味着必须掌握每一个销售终端每一天的库存余额、销售数据，同时也必须控制终端的销售计划。“业务员到县，促销员到店”是TCL彩电实现需求管理到终端的基本方式。对于一个小县城的家电商场，TCL的业务员隔一两天会造访一次，看看卖场里有何变化，与老板讨论一下价格、返利、展台、陈列等问题；而TCL的促销员则会每天都清点一下库存和销售，报给公司总部的系统，如果需要补货的话，他会直接写一张采购订单，然后走进店老板的办公室请求签字。对于其他产品，终端协作不一定采用这种方式，业务员和促销员不一定是TCL的员工，分销模式也不一定是直销。但实质是一样的，那就是无论通过什么方式，每一天都要收集终端的销售数据、库存数据以及销售计划，只有这样直达终端的需求收集及控制，才能从根本上对“增量驱动”的市场做出准确的应对，没有任何一种优化算法、预测模型可以替代来自市场最前端的即时信息。供应链服务从业务部门中纵向剥离，以准市场化的方式推广公共服务平台是“中国式分销供应链”的实施

途径。任何一种分销业务模式都是渠道结构、物流、服务、财务等多个功能要素的组合,当所有这些功能要素都集中在一个业务部门中的时候,模式变革必然需要对业务部门进行大规模调整,必定需要花费大量时间。从2001年开始,TCL逐步从彩电业务部门分离供应链服务功能,首先是纵向集中,把分散在各级分支机构中的物流、财务、售后服务等功能逐步集中到总部,然后再从彩电业务中分离出来,使其为集团其他业务部门提供服务。集团层面的物流中心、结算中心、呼叫中心、电子商务网站都是这样成长起来的。在这样的结构下,业务模式以“搭积木”的方式组合起来,每次变革对积木的内部影响很小,或者只是改变某一块积木的内部结构,变革的时间和成本必然很小,整体供应链的适应性必然很强。以“搭积木”方式建立起来的供应链决定了TCL的信息系统框架必然不是大一统的ERP结构,而是若干个简洁而专业的系统的有机组合。虽然组合会产生接口的问题,当然带来一些成本支出,然而如果把各个业务部门的生产、销售、物流、财务环节都放在一个所谓的“最佳管理系统”中,那么这个系统就必定成为束缚业务模式创新的“金丝笼”,不可能满足“增量驱动”环境所要求的灵活适应能力。组合式的信息系统结构正是“中国式分销供应链”的独特魅力。以尽可能外包的方式获得服务资源是“中国式分销供应链”的运作手段。TCL的物流平台是业界公认的佳作,论服务,85%以上的客户都可以享受24小时的订单响应水平;论成本,物流运作总成本不超过3%,处于家电行业的领先水平。然而,遍布全国的物流网络只有寥寥几个人来管理,几乎没有任何车辆和仓库资产属于TCL名下。外包的方式不仅仅获得了较低的成本,而且只有外包才能使得物流网络富有足够的弹性来适应渠道结构和渠道物流角色的不断变化。自己置办物流资产,或者自己操办物流运作公司,都只能成为包袱。

(二) 资料2

你的供应链管理得怎样?

当前的市场环境是极具竞争性的,尤其在技术壁垒较低的行业,要想在竞争中生存取胜,必须联合上下游的供应商、分销商、零售商,在供应链各环节降低产品成本,在终端市场降低产品最终价格,从而取得市场优势地位。成功的供应链管理能明显地提升企业的核心竞争力,供应链管理已经是关系企业生死存亡的竞争战略。

供应链管理是指人们在认识和掌握了供应链各环节内在规律和相互联系基础上,利用管理的计划、组织、指挥、协调、控制和激励职能,对产品生产和流通过程中各个环节所涉及的物流、信息流、资金流、价值流以及业务流进行的合理调控,以期达到最佳组合,发挥最大的效率,迅速以最小的成本为客户提供最大的附加值。供应链管理的重要性众所周知,但有些时候,企业即便已经在这方面投入巨大的资本和精力,但由于供应链管理不当,仍然会在市场压力与供应商之间搞得焦头烂额,从而造成巨大损失。那么供应链管理不当主要体现在哪里呢?可以从以下几个方面进行深入的分析。

1. 供应链规划设计不当

(1) 运作模式。供应链有集成供应链、极速供应链等多种运作模式,企业必须根据自身的特点选择合适的运作模式。比如某企业的产品市场需求和型号稳定,却选择极速供应链模式,一味追求供应链的反应速度,而不追求供应链的优化,必将增加产品成本,降低竞争力。另外,企业必须根据所处供应链的特征选择供应商库存管理、联合库存管理等合适的方式。

(2) 供应链选择。卓越的供应链必定是一条高效稳定、合作共赢的链。企业在选择供应商的时候,要从长远利益考虑,争取建立信任合作共赢的供应链,用优秀的供应链击败竞争者。目前一些企业只重视短期利益,漠视供应链的稳定,频繁更换供应商,达到短期的利益最大化。一旦市场环境恶化,这些企业必将受到诸如供应链断裂等的惩罚,造成重大损失甚至企业倒闭。

(3) 物流模式。企业的物流模式有自营物流、第三方物流、第四方物流等。中国的地理条件、地方保护主义、稀少的第三方服务和商业法律缺乏等,都给企业的物流模式选择带来了巨大的挑战。不恰当的物流模式将降低企业的核心竞争力,增加物流成本。

(4) 规模效应。供应链就是这样一个整体,它把供应商、生产厂商、分销商、零售商等联系在一条链上,并对之优化,使企业与相关企业之间形成了一个融会贯通的网络整体。这个整体作为一个系统,相互之间协调合作,将会产生“ $1+1>2$ ”的规模效应;反之,供应链关系管理不当,则会产生“ $1+1<2$ ”的不良后果。另外,就像木桶原理一样,决定供应链竞争力的是供应链中最差的企业,故企业在供应链中不能厚此薄彼,而是要培育供应链中所有的企业一起发展。

(5) 信息安全问题。供应链是建立在信息共享的基础之上的,供应链之内必然会有信息的传递,信息安全问题随之而来。企业的信息暴露给竞争者,企业站在明处,竞争者则站在暗处,后果不言而喻。

2. 供应链运作管理不当

(1) 牛鞭效应。在供应链上,常会遇到尽管某种产品的末端市场需求变动不大,但上游的需求波动却很大的情况。零售商为了能够应付客户需求增加的变化,往往根据历史和现实销售情况预测订货量,作一定放大后再向批发商订货,而批发商也出于同样的考虑,进行加量订货。这样,虽然客户需求波动不大,但层层加量订货就将实际需求逐级放大了。生产商为了保证供货,必须要按大于该订货的数量进行生产,这样一层层地增加,就导致“牛鞭效应”。如果企业不运用先进的管理技术和信息技术对它加以妥善解决,消除需求信息的扭曲和失真现象,则会导致庞大的库存,降低资金利用率和增加企业的经营风险。

(2) 实施风险。企业中每个系统的应用,都会涉及某些人的利益,会得到一些人的支持和另外一些人的抵触。人的因素是必须慎重考虑的问题。管理不当,企业内部会发生矛盾,产生内部争斗,消耗企业的实力。此外,系统在实施的初期总是错误百出的,必须重新修改以适应企业,树立员工对新系统的信心,否则系统的实施必将以失败告终。

另外,供应链之间必须有一个合适的绩效评估系统,促进供应链伙伴间的协作,使整个供应链畅通无阻地高效运行。同时,供应链管理的系统平台也扮演一个很重要的角色。好的管理工具能够发挥事半功倍的作用。

(3) 信息不准确和不对称。供应链上企业之间的合作,会因为信息不对称、信息扭曲、市场不确定性以及政治、经济、法律等其他因素的变化,而导致各种风险的存在。为了使供应链上的企业都能从合作中获得满意结果,必须采取一定的措施规避供应链运行中的风险,如提高信息透明度和共享性、优化合同模式、建立监督控制机制等,尤其是必须在企业合作的各个阶段通过激励机制的运行,采用各种手段实施激励,以使供应链企业之间的合作更加有效。

供应链系统中的一些错误信息是人为造成的,比如手工输入信息时的误操作,故要加强对信息的重视,同时增加系统自动检测的功能,尽量减少错误信息。

(4) 供应链速度。对于许多身处竞争激烈、变幻莫测的市场中的企业来说,供应链速度是这

商
目
一
条
大
在
为
则
差
的
后
需
情
这
样
运
庞
另
部
时
应
工
场
的
透
放
育
上

些企业需要首先重点考虑的问题。目前,企业更多地是强调以“准”为基础的供应链的优化,但现在外部因素越来越多,并且不规则性很多,使预测的准确性很难得到保证。其次,即使预测较为准确,但往往是预测刚刚出来,外部环境已经变动了,计划总是赶不上变化。事实上,优化供应链更多考虑的是局部优化,企业往往没有做到对整体的信息共享和协调,只是一味地强调局部最优。企业要强调整体的信息共享和协调,注重整体的协同运作速度,以速度来对付变化,从而提高产品的服务质量,刺激消费需求。

3. 供应链关系管理不当

(1) 合作伙伴关系。供应链的合作伙伴关系分以下几种:供应链合作关系,供应联盟、供应商和制造商关系,卖主和供应商及买主和供应商关系等。企业要根据自身的发展目标和战略,选择合适的伙伴关系。供应链伙伴关系对供应链库存管理有很大的影响。正确的伙伴关系能使供应链更具有柔性,减少生产提前期,使库存最小化,从而减少浪费。

(2) 外包风险。目前许多企业把供应商关系管理外包出去,虽然在短期内降低了公司的运营成本,但却使企业增加了很多风险。供应商关系外包,如果保密工作没有做好,则企业会泄漏私有信息,使供应商的产品价格透明化,失去竞争力。而当面临困境的时候,承包商会把风险推诿给企业。同时,企业降低了和供应商的合作关系,可能会增加协调难度。还有就是外包可能会减少企业的学习机会和核心竞争力培养机会。

供应链管理是一项以人为本的持续的管理,要在思想上重视它,用科学专业系统的观念执行它,才能提升企业竞争力,减少不必要的损失。

想一想:

你的供应链管理得怎么样?

(三) 资料 3

供应链的基本类型之一

——有效性供应链和反应性供应链

根据供应链的物理功能和市场中介的功能,还可以把供应链划分为有效性供应链和反应性供应链。体现物理功能的有效性供应链,主要以最低的成本将原材料转化为零部件、半成品、产成品以及储运等;体现市场中介功能的反应性供应链,主要是将产品分配到满足用户需求的市
场,对未知的需求作出快速反应。二者的比较如表 1-1 所示:

表 1-1 市场反应性供应链和物理有效性供应链的比较

比较项目	市场反应性供应链	物理反应性供应链
基本目标	尽可能地对不可预测的需求作出反应,使缺货、降价、库存最小化	以最低的成本供应可预测的需求
制造的核心	配置多余的缓冲库存	保持高的平均利用率
库存策略	安排好零部件和成品的缓冲库存	创造高效率而使整个供应链的库存最小化
提前期	大量投资以缩短提前期	尽可能缩短提前期
供应商的标准	速度、质量、柔性	成本、质量
产品设计策略	采用模块化设计,尽可能差异化	绩效最大化,成本最小化