

徐章一 著

企业供应链的



优化

清华大学出版社

徐章一 著

企业供应链的
优化

江苏工业学院图书馆
藏书章

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

本书从企业供应链优化的角度,全面系统地研究了企业供应链的结构、层级、构成要素和节点关系,提出了对企业供应链进行优化的策略和方法,解决了企业供应链管理过程中的结构优化问题、层级优化问题、要素优化问题、供应链流程与供应链关系优化问题。

本书是一部源于企业又能指导企业的方法论著作。它引用和分析了大量企业供应链管理的案例,于例中求证基本规则,于理中评点典型案例,通俗易懂,具有创新性、可操作性和易读性。

本书适合从事企业管理、物流管理的企业管理人员,以及企业管理、物流管理等专业的研究生和本科生使用。

版权所有,翻印必究。举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

图书在版编目(CIP)数据

企业供应链的优化/徐章一著. —北京:清华大学出版社,2006.8

ISBN 7-302-13329-8

I. 企… II. 徐… III. 企业管理—供销管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 073977 号

出 版 者:清华大学出版社

<http://www.tup.com.cn>

社 总 机:010-62770175

地 址:北京清华大学学研大厦

邮 编:100084

客户服务:010-62776969

组稿编辑:张秋玲

文稿编辑:霍志国

印 刷 者:北京市清华园胶印厂

装 订 者:三河市化甲屯小学装订二厂

发 行 者:新华书店总店北京发行所

开 本:185×230 印张:19 字数:341 千字

版 次:2006 年 8 月第 1 版 2006 年 8 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 7-302-13329-8/F·1618

印 数:1~4000

定 价:32.00 元



徐章一（1966.5—），管理学博士。曾任金鹤药业广东总公司副总经理、德国SAP公司项目经理、武汉众邦企业管理研究院院长；现服务于武汉理工大学物流工程学院，物流管理、工业工程专业研究生导师。研究方向为供应链优化、企业物流管理、生产运作管理。曾参与4项国家863、国家自然科学基金项目和教育部博士点基金项目研究，主持1项省部级重点攻关项目研究，主持或参与多家企业物流与供应链、生产运作管理优化项目咨询服务，著有《顾客服务：供应链一体化的营销管理》、《敏捷物流：供应链一体化的价值实现》2部专著。

任何一个企业的资源都是有限的,不管这个企业的规模有多大,实力有多强。高价值创造型企业与低价值创造型企业之间的一个重要区别在于:前者面对某一市场机会时,能够有效地依靠供应链敏捷地实现资源整合,抓住机会,创造价值最大化;后者因为没有有效供应链的支持,只能通过自身的资源积累去追赶前面快速远去的机会。

近 30 年来,供应链管理之所以受到如此广泛深入的重视,关键还是因为,它为企业通过资源的整合来创造价值最大化提供了一种管理思想、模式和方法。

我们可以从理论上对供应链管理作出各种各样的阐释,但企业对供应链管理的阐释归根结底只有一点,即供应链管理如何才能为企业创造价值最大化。

中国在 20 世纪 80 年代流行一句口号,叫“要致富,先修路”。我们认为,企业要创造价值最大化也必须先修“路”,但只有路还不行,还必须形成“路网”,即形成供应链。供应链是企业生存之基,兴旺之道。路有千万条,哪条路才能低成本高效率地达到目的呢?

所有的企业都有“供应链”,但并不是所有企业都有“自己的供应链”。企业管理提升的过程就是:企业将现有的松散供应链优化为企业能够依赖和持续发展的稳定供应链,并且随着环境的变化,与时俱进,持续改善,培育和巩固企业的核心竞争力。优化不是简单地把两个或两个以上的单元连接在一起,而是把部分组合成一个整体的过程;是将原来没有联系或联系不紧密的单元组成为有一定功能的、紧密联系的新系统的过程;是组织中的每一个部门都有权使用与其认为有关的信息和资源,从而选择适当的方案使组织目标最大化的过程;也是进行持续改善的过程。企业供应链的优化就是应用合适的方法,将供应链改造成为企业自己的供应链的过程。

企业的供应链管理是一个不断优化的过程。因为企业需要将供应链持续改善为自己的供应链;需要在发展的环境中去诊断和分析企业供应链中存在的问题,通过优化来实现与时俱进,实现持续发展的目标;需要根据供应链关联企业的变化,因时而变。

对供应链的优化是企业的必然选择,而不是可有可无之举。但企业在供应链优化时常会遇到三种境况:一是优化活动基本上没有产生什么效果,因为企业曾经在领导的极力推动下进行,但在制定出大量的计划方案之后,不了了之。这种优化没有科学思想指导,没有目标和基础,根本不可行。二是有些优化活动开端不错,但很快虎头蛇尾或者见好就收,未能持续下去。因为供应链优化是一项长期的日常工作,不仅需要通过改善流程来实现,更需要通过改善人们的工作方式来做到。三是有些优化活动确实实现了业绩的改进,但却是“一次性”的。这类优化活动不完全是失败的,但因为优化步伐不能持续,所以也不能算是完全的成功。

供应链优化需要科学的理论指导,需要对供应链优化的目标、方法进行明确界定,需要对供应链的构成层面、因素进行详细分析,需要对供应链运行基础进行合理把握。供应链优化是一项系统的工作,而不是随机的活动,如同人的身体,贵在综合调理,而不是滥补,滥补不利于身体强壮。

企业可以从不同的角度,选择不同的策略和模式对供应链进行优化,但真正要达到优化的目的,企业首先应当明确优化的目标,认识企业供应链的基本结构、层次、要素、运行机理等基本问题,并且在供应链环境下选择合适的策略和模式,应用合适的方法进行优化,这样才能收到实效。

华中科技大学管理学院马士华教授于1999年将我领入供应链管理这个领域,并且在5年多的时间里悉心指导和鞭策我进行深入细致研究。这部著作历时近5年,其核心思想是在我的博士论文《基于供应链一体化的物流敏捷化实现机制研究》的基础上展开和丰富的。这本著作,连同我之前的《顾客服务:供应链一体化的营销管理》、《敏捷物流:供应链一体化的价值实现》无不倾注着马老师的心血。对于马老师,我无以为报,只存感恩之心。

事业有成和家庭幸福是人生的两大美好愿景,也是我孜孜以求的目标。我的夫人李绫瑜是支持我的坚强后盾。感激之情无以为表,是为述。

在我担任武汉众邦企业管理研究院院长期间,主持和参加了35个企业管理优化项目的咨询服务工作。在写作这部著作时,武汉众邦企业管理研究院慷慨地让我使用了其研究成果,使本著作增色不少,在此对武汉众邦企业管理研究院及其专家团队表示衷心感谢。



该项目研究受到武汉理工大学研究生教材基金资助,在此表示衷心感谢。

许多人支持帮助我。包括我的老师,我现在所在的工作单位武汉理工大学物流工程学院的领导和同事。研究生陈家亮、刘玉美、祁燕、肖慧、江海军等参加了本书的资料整理和文字处理工作,在此一并感谢。

同时,在本著作的写作过程中,参考了大量国内外研究成果,我已经尽可能在参考文献中列出,在此对这些专家学者致以真诚的感谢;也有可能因为多方面的原因而遗漏,若有这种情况发生,在此对这些专家学者致以万分歉意并真诚地感谢。

由于我的水平有限,再之问题本身的复杂性,因此本著作难免存在不足之处,敬请不吝赐教。

作 者

2006 年 6 月

1 企业供应链优化是一个与时俱进的过程	1
1.1 不对供应链进行优化,企业就没有将来	1
1.2 企业供应链的优化是一种必然选择	11
1.2.1 不存在两个完全相同的企业供应链	11
1.2.2 企业供应链的横向结构模式	15
1.2.3 企业供应链的纵向结构模式	18
1.2.4 企业供应链结构的演化	21
1.2.5 企业的发展与企业供应链的构建过程	25
1.2.6 企业管理模式的变迁与企业供应链结构的发展	29
1.3 逆向供应链及其价值实现	39
2 企业供应链优化的策略与方法	46
2.1 企业供应链优化的目标选择	46
2.1.1 战略目标:提升核心竞争力	46
2.1.2 价值目标:落实顾客关怀	48
2.1.3 功能目标:强化协同商务能力	54
2.2 企业供应链优化的策略与模式选择	57
2.2.1 企业供应链优化的策略选择	57
2.2.2 企业供应链优化的模式选择	62
2.2.3 如何选择合适的优化策略和模式	68
2.3 供应链优化的持续改善方法	72
2.3.1 面向“标杆”的供应链优化方法	72
2.3.2 面向顾客服务改善的优化方法	78
2.3.3 面向供应链瓶颈的优化方法	84



3 企业供应链优化的三个层面	90
3.1 对供应链进行有效管理	90
3.2 企业内部业务链	95
3.2.1 企业是一个内部市场	95
3.2.2 企业内部供应链的三个层次	98
3.2.3 三种典型生产组织形式及其内部供应链	100
3.2.4 基于产品和服务类型的内部供应链设计策略	103
3.2.5 优化企业内部业务流程链	105
3.2.6 没有内部顾客制就不可能有高效运行的 内部供应链	108
3.3 企业内部供应链与外部供应链的优化	112
3.3.1 企业间供应链有效运行的主要条件	112
3.3.2 内部供应链与外部供应链优化的关键	121
3.3.3 内部供应链与外部供应链融合的路径	126
3.4 企业供应链环境	130
3.4.1 企业生存与发展的供应链环境	130
3.4.2 供应链联盟是供应链竞争的必然产物	133
3.5 成为供应链的链主	138
3.5.1 链主是供应链的主导者	138
3.5.2 努力成为供应链的链主	141
4 企业供应链优化的四个要素	145
4.1 时间窗口	145
4.1.1 时间是获得竞争优势的新资源	145
4.1.2 时间窗口是整合资源响应顾客需求的能力	149
4.1.3 时间窗口的组成要素	151
4.1.4 造成时间窗口不合理的原因	153
4.1.5 时间窗口合理规划的方法	157
4.1.6 强化时间资源的应用与管理对策	160
4.2 信息流	161
4.2.1 信息流是供应链协同运行的纽带	161
4.2.2 信息共享才能形成供应链资源	164
4.2.3 信息流在供应链中是一种供需关系	166
4.2.4 信息流对供应链运行具有两面性	169

4.2.5	信息流管理中的问题	171
4.2.6	信息流管理改善	174
4.3	物流	177
4.3.1	物流价值源于对有效顾客需求的敏捷反应	177
4.3.2	良好的物流运作才能创造第三利润	180
4.3.3	物流价值最大化的前提	182
4.3.4	敏捷物流是实现价值最大化的途径	186
4.3.5	敏捷物流实现的四项基本原则	189
4.3.6	供应链环境下的物流管理模式选择 与物流流程优化	193
4.4	资金流	201
4.4.1	企业供应链的资金增值功能	201
4.4.2	供应链中资金流优化的主要形式	203
4.4.3	资金流风险控制	207
5	企业供应链优化的五个领域	212
5.1	企业内部供应链的优化	213
5.1.1	从核心流程入手优化企业内部供应链	213
5.1.2	形成跨部门的一体化供应链	215
5.1.3	优化企业内部供应链可以借鉴的主要思想	218
5.1.4	企业内部供应链优化可借鉴的经验	221
5.1.5	企业内部供应链优化的关键步骤	224
5.2	顾客关系的建立与优化	227
5.2.1	在供应链基础上建立顾客关系	227
5.2.2	在顾客关系管理基础上实现有效顾客需求的 敏捷反应	230
5.2.3	建立有效顾客需求的敏捷反应机制	232
5.2.4	顾客关系管理的优化	238
5.2.5	如何实现供应链基础上的顾客关系管理优化	242
5.2.6	以终端顾客需求敏捷反应为核心的顾客关系 管理模式	244
5.3	供应商关系的建立与优化	247
5.3.1	建立门当户对的供应商关系	247
5.3.2	以合作计划与连续补给为核心的供应商合作模式	252



企业供应链的优化

5.3.3	合作伙伴选择的灰局势决策方法·····	256
5.4	信息技术的有效应用·····	258
5.4.1	没有供应链可视化就不能实现供应链的优化·····	258
5.4.2	预防和规避信息技术综合症·····	261
5.4.3	供应链的连续补给与全生命周期支持·····	264
5.5	供应链运行风险及其规避·····	270
5.5.1	供应链风险的成因和类型·····	270
5.5.2	供应链风险防范的可借鉴措施·····	275
5.5.3	“牛鞭效应”是一把双刃剑·····	278
参考文献·····		282

1.1 不对供应链进行优化,企业就没有将来

21 世纪的企业竞争是供应链与供应链的竞争,是供应链优化的竞争。每一个企业都有供应链,但不是所有企业都有自己的供应链。许多企业的供应链是松散的,随机形成的,没有竞争力,因此,当它们一旦遇到风险,就会陷入被动。从战略上讲,企业供应链优化就是培育和巩固企业核心竞争力的一个与时俱进的过程。

任何一个企业,不管是国际性大企业还是夫妻店,不管是优秀企业还是经营不善的企业,不管是处于上升过程中的企业还是处于没落阶段的企业,它们都有由供应商、生产商、分销商、终端顾客组成的,建立在需求与供给基础上的供应链。没有供应链的企业是不存在的。供应链是企业生存的平台,也是企业发展的环境。但是,并不是有了供应链,企业就能够持续发展。一个能够健康持续发展的企业必定是有“自己的供应链”的企业;必定是能够通过供应链管理培育、巩固和发展核心竞争力的企业;也是一个在遇到风险时,能够借助供应链分担风险、化解压力的企业。企业健康持续发展的过程就是不断将“自然状态”的供应链发展为“量身定制”的供应链的过程,是将别人的供应链发展为自己的供应链的过程,是一个不断地对现有供应链进行持续优化的过程。

有人认为,21 世纪的企业竞争是供应链与供应链的竞争,这已经得到了广泛认同。20 世纪 90 年代末期之前,手机行业的标杆企业是爱立信。但在 2000 年以后,诺基亚取代了它的位置,因为 2000 年 3 月的一场偶然的大火起了决定作用。这场发生在美国新墨西哥州的同为爱立信和诺基亚晶片供应商的半导体工厂的大火虽然只燃烧了 10 分钟,却改变了远在 4000 公里之外的爱立信和诺基亚的竞争态势。在火灾发生后的几天内,诺基亚迅速调整了多条晶片供应链,保证了供应链上的产品生产、供应和销售的稳定。但爱立信却

因为这场大火使其供应链在晶片供应这个环节中断,短短几天,其晶片就短缺了几百万个,不到一个月,其手机成品库存就销售一空。此时,花费巨资培养起来的销售商和销售骨干人员因无货可售而纷纷转投竞争对手,爱立信销售供应链的优势顿时丧失。爱立信不得不在2001年初宣布对其供应链进行重组,将手机生产业务外包,并将其核心技术优势与索尼的销售供应链优势进行整合,重组为索尼爱立信(索爱)。当诺基亚吸收了爱立信的销售供应链之后,通过整合其原先具有的技术优势,一举成为手机行业的龙头老大。仅就终端的营销策略和措施来看,并不容易分辨出它们的强弱,甚至认为只是晶片供应上出了问题,但从供应链的角度分析,情况并非如此简单,因为现在的竞争已经从某一局部演化为整个供应链了。当代管理思想认为,企业与企业的竞争已经不是个别企业在一定时间和空间为争夺某些终端、某些顾客的一对一的单打独斗了,也不主要是为了争夺市场的占有率和覆盖率的竞争,而是基于产品开发设计、生产制造、配送与分销、销售与服务的跨时空的整体性竞争,这种竞争称为供应链与供应链的竞争。

与诺基亚和爱立信不同,在惠普与康柏重组之前,它们是同行业的两个优秀企业,也是主要竞争对手。但是,为了实现双方价值最大化,巩固和提升它们的核心竞争力,它们实现了重组。重组并不是简单地合并同类项,而是对供应链进行集成和优化,以巩固和提升核心竞争力的过程。当然,无论是惠普还是康柏,都可以依靠自身的资源能力去巩固和发展其核心竞争力,但那可能是一个缓慢而充满不确定风险的过程。在竞争激烈的环境下,比竞争对手发展慢了本身就是最大的风险。刘翔不是世界上跑得最快的人,而只是在奥运会上比第二名跑得快了一点,所以他是冠军。比较优势决定了一个企业是否能够最终获得竞争胜利。在企业资源有限的状况下,在有限的时间范围内,为什么不选择通过供应链优化来巩固和发展其核心竞争力,拉开与竞争者的距离呢?

核心竞争力是企业持续发展的基础。企业最终产品的市场地位取决于其核心产品的地位,企业的最终产品要靠核心产品来带动,核心产品的竞争力取决于核心竞争力,而核心竞争力又取决于资源整合的能力。独立存在的资源不能形成核心竞争力,就如同一些企业拥有丰富的人力资源但不能形成人才竞争力一样,因为竞争力的形成不仅需要将这些独立的资源进行整合,而且还要使它们在价值链里发挥各自的功能和作用。当企业将这些资源进行整合时,往往会发现企业所拥有的资源是有限的,它们并不足以满足企业追求目标价值最大化的要求。因为企业从来都不可能完全充分地同时具有一切资源,

不管其规模有多大,资源有多么丰富,它始终是有限的。

如何以自身有限的资源去赢得竞争是任何一个企业都必须面对,并且在企业生命周期内需要认真求解的难题。这个难题解决得好就会使企业顺利发展,解决得不好就会使企业陷于困境。当企业为了把握某一市场机会而又发现自身资源和能力不充足时,企业最明智的选择就是,与那些拥有资源并愿意共享这些资源的企业组成供应链,整合各自的优势资源,结为战略联盟,共同追求目标价值。

利丰公司是全球供应链管理的典范。它地处中国香港,为几十个国家的350个经销商制造各种服装,但它却没有一个车间和生产工人。它在世界各地拥有7500个生产服装所需要的各种类型(如原材料生产运输、毛线生产、织染、缝纫等)的生产厂家,并与它们保持非常密切的联系。它在中国香港从事诸如设计和质量控制等高附加值业务,而把附加值较低的业务分配到其他最有竞争优势的地区进行,从而使产品达到真正意义的全球化。例如,要生产某一批衣服,公司可能会按照顾客订单要求从韩国购买纱,在中国台湾进行纺织及漂染,然后运到中国东莞进行最后的缝制,并使用一家日本公司的拉链和中国台湾的纽扣。每一个步骤都是根据顾客的特定需要而定制的,需要保持低成本与高效率的平衡。但是服装仍然需要运回香港地区,这不但是为了进行检测,而且是为了进行包装。之后,它会利用香港地区发达而完善的银行业和物流设施把产品运往世界各地。该公司最重要的核心竞争力,就是它在长期的经营过程中所掌握的、对其所有供应厂家的制造资源进行统一集成和协调的技术,是根据顾客需求敏捷地构建和管理供应链的能力。它对各生产厂家的管理就像管理自己企业内部的各部门一样熟练自如。

这样的经营管理是企业管理的发展趋势。在企业管理理论中,企业资源管理学派认为,企业是一组核心竞争力和支持核心竞争力的相互补充性的资源的整合。单个企业的资源是有限的,单个企业的边界是有限的,单个企业满足顾客需求的能力是有限的,获得市场机会的能力也是有限的,而顾客需求是不确定的、多种多样的。如何解决这种矛盾,从根本上决定了企业的发展方向。

供应链优化就是为了通过资源整合增强和发挥企业的核心竞争力,从而实现整个供应链企业核心竞争力的整合。供应链管理中一个重要的内容就是处理供应链企业之间的链接问题,使供应链中的企业整合起来,获得整体的竞争优势,从而获得价值最大化。而这种整体竞争优势的获得不是将每个企业的资源进行拼凑所能实现的,它需要在供应链基础上对资源进行整合,并根据



整合的发展需要对供应链进行优化。

供应链优化是培育、巩固、发展企业核心竞争力的有效策略、途径和手段。快速、无序的环境变化对企业的组织结构和产品的生产模式提出了新的要求。一方面,快速决策和应变能力要求企业的规模要小,结构要简单,反应要敏捷;另一方面,大量新技术和新产品带来的转瞬即逝的市场机遇和高投入、高产出的高风险挑战,要求企业应有足够的人才、技术和资金,有较高抵抗风险的能力。

供应链管理也已为企业界所关注。资料显示,惠普(HP)、数字仪器公司(DEC)、宝洁(P&G)公司等都已采用这种管理新方法并因而增强了企业的国际竞争力。A. T. Kearney 咨询公司的一项研究表明,低效的供应链将浪费一个企业高达 25% 的经营费用。Mercer 管理顾问公司的研究报告也指出,有近一半接受该公司调查的企业主管将供应链管理作为公司的 10 项大事之首。Ohio State 大学的调查报告结果表明,供应链已经成为企业物流的最重要的影响因素之一。正如全球商学院的顶级刊物 *Hartyard Business Rmutty* 在 2004 年 10 月出版的《21 世纪供应链》专刊所述:“诚然,管理现代化供应链是生产、采购以及分销等各个领域专家的工作,但是今天这项工作对于 CFO、CIO、运营及顾客服务部总经理以及其他相关经理来说也同样重要。供应链管理的变化确实是革命性的,而且前进的步伐也没有放慢的迹象。在相互之间联系越来越多、依赖性越来越强的全球经济中,将原材料以及成品(还有信息以及其他商业服务)从一个地方运送到其他地方的工作正在以难以置信的技术革新、管理方法的灵活运用和强大的数学软件等实现。端到端的、从上到下的现代化供应链变革在随后的几年内会成为高级管理者的设计日程。”

企业核心竞争力的培育、巩固和发展,依赖于供应链的整体优势,依赖于企业对有效需求的敏捷反应。

IBM 过去倾向于根据库存来生产计算机。由于其制造的产品型号众多,常常发现在有的地区存储的产品不合适,导致丧失销售时机。计算机业面临的另一个问题是技术上的日新月异,这意味着库存会很快过时,造成浪费。为解决这些问题,IBM 对其业务流程进行了供应链改造,使之能够适应急剧变化的市场环境。

通过实施供应链优化,IBM 能够随时掌握各网点的销售情况,充分了解、捕捉与满足顾客的真正需求,并且按照订单制造、交货,克服了生产的盲目性高库存,避免了没有生产效率的损失,在满足市场需求的基础上,增进了与顾

客的关系,促进了产品设计、产品制造、物流配送、顾客服务的一体化;能全面掌握所有供应商的详细情况,提高了供应商与 IBM 的原材料和零部件供应链一体化的敏捷性;能合理安排生产数量、时间以及运输等问题和合理规划异地库存的最佳水平,提高了物流供应链一体化运行效率;网上订货和电子商务可随时把计算机的动态信息告诉每一位想了解的顾客,实现了信息流的一体化。IBM 的供应链优化既是基于自身问题的改善,也是适应环境变化和响应顾客需求的革新。

在过去的几年间,企业供应链的发展呈现出明显的特点,主要表现在如下方面:

- ① 越来越多地将顾客服务的焦点从直接顾客转向终端顾客;
- ② 将以增加自身利润为宗旨转向以增加供应链上所有参与方的总利润为宗旨;
- ③ 将自身业务外包给多家承接人转向与最好的少数服务提供者结成伙伴关系;
- ④ 从保护自身的信息和资源转向与合作伙伴分享信息和资源;
- ⑤ 从侧重提高企业内部过程的有效性转向提高整个供应链管理过程中的有效性。

在这种环境下,企业将如何面对变化才能使供应链管理为企业创造价值最大化呢?

目前广泛接受的解决这一矛盾的途径是通过建立“基于双赢原则的动态联盟”,确立供应链的整体优势。从战略上看,动态联盟的特点在于它强调的“动态”特性和“联盟”模式。“动态”反应了市场和竞争环境的特点;“联盟”代表了一种通过紧密合作去响应变化的新型生产组织模式,它的含义要远远超出过去企业间的联合和协作的概念。以计划为主的生产方式和以计划为主的合作方式已明显不能满足竞争的需求。动态联盟要求各个结盟企业能用一种更加主动、默契的方式进行合作。

动态联盟要求供应链的核心企业与它的供应商和销售商结成一个直接面向市场和顾客的企业联盟,它们应能像一个企业内部的不同部门一样主动、默契地协调工作。各个销售企业的市场信息(包括竞争对手的信息)将动态、及时地反馈给供应链上的各节点企业,供应链核心企业根据这些信息,在相应的动态决策信息系统的支持下,快速做出新的生产部署和市场策略。这些部署通过信息交流与共享的手段,如电子订单,可以迅速发到各个结盟企业。另一方面,及时的信息共享也使得配套企业(供应商)得以由简单地按订单生产的



被动模式改变为直接按市场信息来安排生产的主动模式。它可以根据市场反馈,及时、准确把握它的上游厂家产品的市场情况,从而预测它们的生产情况,再根据这些信息作出自己的生产和计划安排。

动态联盟最大的优势在于能够对供应链下游顾客的需求进行敏捷反应,迅速地抓住变化中的市场机会。因此敏捷性是动态联盟的基本要求。如果企业构成了供应链,而供应链没有足够的敏捷性,仍然不能实现企业结盟的目的,充其量只是形式上的结盟而非实质利益上的结盟。

动态联盟的敏捷性有助于促进企业间的合作和企业生产模式的转变,有助于提高企业的综合管理水平和经济效益。通过抓住“终端顾客需求满足”这个龙头,通过协调、理顺每个企业的购销环节,来为企业提供直接的市场信息和广阔的销售渠道,并以此为契机促进企业间的联合,同时也为商家提供无限的商机。完整的供应链管理系统可以帮助企业随时掌握各地各网点的销售情况,全面掌握所有供应商的详细情况,合理规划异地库存的最佳效益,合理安排进货的批次、时间以及运输等问题,合理调整企业的广告策略和价格政策,向企业(供应商)提供有偿信息服务,网上订货和电子贸易,可随时把供应或需求动态告诉每一位想了解的顾客。

1. 核心竞争力首先表现在对有效顾客需求的敏捷反应能力

PET 是一家拥有近 500 个分店,年销售额近 15 亿美元,提供多种类、大批量的宠物消费品的销售商。随着业务的迅速发展,PET 公司遇到了越来越多的管理麻烦:内部职能各自为政,信息不通,采购成本高,商品不对顾客的胃口,急功近利。因此,PET 的总裁想到了首先从解决信息通畅入手,但在他了解了 IBM 的供应链改造所获得的巨大成功之后,他改变了主意,他要从信息流出发,向纵深层次上去解决企业的管理模式问题,因为只有这样才能保持住它在这一领域的竞争优势。

于是他聘请 IBM 公司帮助他规划、改造供应链,以便与主要供应商和主要分店连接成供应链系统,从而使他与供应商、顾客的联系通畅,大大缩短了与顾客的距离,使顾客个性化需求的满足度大大提高。

同时,在产品的设计上,顾客的需求意见可以通过其系统便捷地传送到 PET,PET 将设计样式再通过网络及时送达顾客,经顾客确认后再由供应商按样生产,从而满足了顾客的个性化需要,而这样做并没有增加成本,因为它的赢利性增强了。

PET 以前的采购、市场营销、物流配送等功能都是各自为政的,它们都有