

沙 梅 编

物流管理系列教材

上海市海关物流 / 物流管理本科教育高地建设

供应链管理 与 物流

GONGYINGLIAN GUANLI YU WULIU



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

物流管理系列教材

上海市海关物流/物流管理本科教育高地建设

供应链管理 与 物流

沙 梅 编

上海交通大学出版社

内 容 提 要

本书内容包括:供应链管理概论;供应链战略合作伙伴关系;敏捷供应链与供应链柔性;联合计划、预测与补货(CPFR);推式供应链与拉式供应链;集成产品、物流和供应链设计;供应链与包装物流;物流系统及其网络配置;中国第三方物流市场的特征与趋势;供应链系统层次结构与信息技术。

本书的适用面较为广泛,除了可供高等院校的物流管理、采购管理和营销管理等工商管理类专业使用外,还可供交通运输、物流工程、包装工程、生产制造、国际经济贸易和产业经济等相关专业使用,作为本科生或研究生专业学习的配套教材。同时,本书也可作为从事供应链管理、物流管理、物流工程、包装工程、国际贸易及相关领域实践工作或研究工作的业内人士阅读和参考。

图书在版编目(CIP)数据

供应链管理与物流/沙梅编. —上海:上海交通大学出版社,2010

(物流管理系列教材)

ISBN 978-7-313-06212-3

I. 供... II. 沙... III. ①物资供应—物资管理—高等学校—教材②物流—高等学校—教材 IV. F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 012865 号

供应链管理与物流

沙 梅 编

上海交通大学出版社出版发行

(上海市番禺路 951 号 邮政编码 200030)

电话:64071208 出版人:韩建民

上海崇明南海印刷厂印刷 全国新华书店经销

开本:787mm×960mm 1/16 印张:15.5 字数:286 千字

2010 年 3 月第 1 版 2010 年 3 月第 1 次印刷

印数:1~3 030

ISBN 978-7-313-06212-3/F 定价:32.00 元

版权所有 侵权必究

前 言

20 世纪 80 年代,一些企业发现并使用了诸如准时制造、看板管理、精益制造和全面质量管理等新的制造技术和战略,并使得企业在降低成本和提高企业竞争力方面取得很高的成效。随着时间从 80 年代向 90 年代推移,企业面临的环境主要特征和全球市场竞争的主要特征发生变化,并且越来越明显。企业面临的环境主要特征表现为:从全球化角度看,市场和劳务竞争全球化,以及技术支持和售后服务全球化,使得企业不得不面临来自全球的竞争与挑战;从技术角度看,随着技术进步越来越快、产品研制开发的难度越来越大、高新技术的使用范围越来越广,企业的研发受到前所未有的挑战;从信息的角度看,信息爆炸和信息系统应用的普及,对企业产生将先进信息系统与管理 and 业务集成提高管理和运营能力的压力;从客户服务角度看,企业不得不面对越来越苛刻的各种用户要求以及对客户的快速反应要求。此外,企业还面临更高的环保水平要求。全球市场竞争的主要特征表现为:产品寿命周期越来越短、产品品种数飞速膨胀、对交货期的要求越来越高、对产品和服务的期望越来越高。

上述的这些变化,使得企业成本增加、风险增大和竞争加剧。与此同时,企业的竞争规则被改变。企业难以只依靠自身力量与本行业的对手竞争,而是通过增强与所有在供应链上的批发商、制造商和供应商联盟来实现与对手抗衡,进而获得竞争力。从全球的角度看,市场竞争已经由企业与企业之间的竞争转变为供应链与供应链之间的竞争。

供应链管理产生于 20 世纪 90 年代的欧美国家。进入 90 年代后,各种新技术在物流实践中应用,刺激了物流管理理论的研究向更高层次升华。学术界开始认识到,为了充分满足顾客的需求,不仅对物流,还应对资金流、信息流、工作流进行协调,并且这种协调仅在企业内部是不够的,必须在供应商、生产企业、批发商、零售商和最终用户形成的供应链上密切合作,通过所有市场参与者的共同努力达到生产流通全过程效率的提高。1998 年美国物流管理协会开始将物流定义为供应链活动的一部分,成为物流管理向供应链管理发展的开端。2001 年美国物流管理协会进一步修订物流的定义,明确将物流管理纳入到供应链管理的范畴。随着对现代物流管理和供应链管理认识的不断深化,美国物流管理协会于 2005 年初将协会的名称改为美国供应链管理协会,并颁布了最新的供应链管理的定义。

本书编写的主要目的是力图结合当今物流管理理论的最新动态和我国供应链

及物流的发展实践,提供融国际视野和国内实践于一体的专业书籍。

本书共分 10 章。第 1 章供应链管理概论,主要介绍和分析供应链管理概念的演变和内涵、供应链管理竞争的新规则和赢得供应链管理竞争优势的方法。第 2 章供应链战略合作伙伴关系,在介绍战略联盟框架的基础上,阐述和分析“零售商-供应商伙伴关系”、“制造商-供应商合作伙伴关系”、“分销商一体化”和“第三方物流”4 种供应链战略合作伙伴关系。第 3 章敏捷供应链与供应链柔性,首先从“敏捷供应链”的内涵及特点展开,引入“敏捷”与“精益”的辨识方法,分析敏捷供应链推行和实施方法,然后阐释敏捷供应链背景下配送中心的设计和运作,最后引入“供应链柔性”概念的分类定义以及实施和管理供应链柔性的概念性框架。第 4 章联合计划、预测与补货(CPFR),结合 CPFR 新的研究理论,分别引入:信息分享的深度与 CPFR、CPFR 理论透视、CPFR 流程、CPFR 过程模型、CPFR 带来的利益和 CPFR 实施中的障碍,并使用案例说明 CPFR 合作设计问题。第 5 章推式供应链与拉式供应链,在界定“推式-拉式供应链”、“拉动与推动的界限”和“大规模定制”概念的基础上,分析延迟策略及其应用,并阐释延迟包装及其时机。第 6 章集成产品、物流和供应链设计,阐述集成的有效策略,并以瑞典宜家案例,阐释组织结构是如何在集成产品、物流和供应链设计方面发挥作用。第 7 章供应链与包装物流,以包装的基本概念作为基础,引入包装物流新概念,以及新的研究成果,包括:包装物流要素的衡量、价值链中的包装物流、将包装供应商整合于供应/需求链中,并通过 5 个案例分析包装材料与运输和销售的关系及其应用。第 8 章物流系统及其网络配置,阐明物流系统和物流网络配置的框架和方法,并引入科学、实用和使用方便的物流网络配置的技术方法。第 9 章中国第三方物流市场的特征与趋势,根据多年的跟踪研究,提出物流市场框架,论述中国物流业发展的总体特征、中国第三方物流市场需求/供给特征和中国第三方物流市场的发展趋势,以及如何改进物流市场要素促进中国第三方物流发展。第 10 章供应链系统层次结构与信息技术,引入供应链系统层次结构分析框架,辨识事务型 IT 与分析型 IT 的不同,分析供应链系统层次结构中各个系统的相互作用关系,以及如何平衡集中式决策和分散式决策。

本书的适用面较为广泛,除了可供高等院校的物流管理、采购管理和营销管理等工商管理类专业使用外,还可供交通运输、物流工程、包装工程、生产制造、国际经济贸易和产业经济等相关专业使用,作为本科生或研究生专业学习的配套教材。同时,本书也可作为从事供应链管理、物流管理、物流工程、包装工程、国际贸易及相关领域实践工作或研究工作的业内人士阅读和参考。

本书的研究和编写工作受上海高等学校本科教育高地“海关物流”建设项目(200539)、上海市第三期重点学科“交通运输规划与管理研究系列”(S30601),以及上海市教委重点课程资助。

本书力图展示当今物流管理理论的最新动态,引用和引入了国外及国内著名学者的许多观点和理论,主要参考的文献列于书后,并借此机会向文献作者表示诚挚谢意。

由于作者时间、学识水平和经验的限制,书中错误与不当之处恳请业内专家、广大读者给予批评指正。

沙 梅

2009 年 8 月

目 录

1 供应链管理概论	1
1.1 概念的演变及内涵分析	1
1.2 供应链管理竞争的新规则	10
1.3 赢得供应链管理竞争优势的方法	12
2 供应链战略合作伙伴关系	16
2.1 战略联盟框架	16
2.2 零售商-供应商伙伴关系	18
2.3 制造商-供应商合作伙伴关系	22
2.4 分销商一体化	25
2.5 第三方物流供应商	26
2.6 案例	35
3 敏捷供应链与供应链柔性	38
3.1 敏捷供应链	38
3.2 敏捷供应链背景下配送中心的设计和运作	46
3.3 供应链柔性	50
4 联合计划、预测与补货(CPFR)	54
4.1 信息分享的深度与 CPFR	55
4.2 CPFR 理论透视	56
4.3 CPFR 流程	59
4.4 CPFR 过程模型	60
4.5 CPFR 带来的利益	61
4.6 CPFR 实施中的障碍	63
4.7 案例:CPFR 的协同合作设计	64
4.8 CPFR 的前景	79

5 推式供应链与拉式供应链	80
5.1 概念界定	80
5.2 延迟策略	82
5.3 延迟包装	85
6 集成产品、物流和供应链设计	92
6.1 集成的有效策略	92
6.2 集成策略的思考	96
6.3 案例研究	97
7 供应链与包装物流	108
7.1 包装的基本概念	108
7.2 包装物流要素的衡量	128
7.3 价值链中的包装物流	137
7.4 将包装供应商整合于供应/需求链中	143
7.5 案例分析:包装材料与运输和销售	150
8 物流系统及其网络配置	158
8.1 物流系统分析	158
8.2 物流网络配置	163
8.3 物流网络配置的技术方法	171
9 中国第三方物流市场的特征与趋势	173
9.1 物流市场界定	173
9.2 中国物流业发展总体特征	174
9.3 中国第三方物流市场需求特征	180
9.4 中国第三方物流市场供给特征	184
9.5 中国第三方物流市场的发展趋势	190
9.6 改进物流市场要素	192

10 供应链系统层次结构与信息技术	197
10.1 供应链系统层次结构	197
10.2 事务型 IT 与分析型 IT 的比较	201
10.3 供应链系统层次结构中各个系统的相互作用关系	202
10.4 集中式决策和分散式决策的平衡	223
参考文献	225

1 供应链管理概论

20 世纪 80 年代,新的制造技术和战略,如准时制造、看板管理、精益制造和全面质量管理等变得非常流行,这些制造技术和战略使企业降低成本并提高企业竞争力,因此,许多企业投入大量资源实施这些技术与战略,使得其制造成本已经得到尽可能的降低。然而,如何进一步增加利润和市场占有率需要寻找新的方法。

进入 90 年代,企业面临的环境特征和全球市场竞争特征发生了变化,而且变化趋势越来越明显。企业面临环境的主要特征表现为:市场和劳务竞争全球化,技术支持和售后服务全球化,使得企业不得不面临来自全球的竞争与挑战;从技术角度看,随着技术进步越来越快、产品研制开发的难度越来越大、高新技术的使用范围越来越广,信息爆炸和信息系统应用的普及,对企业产生将先进信息系统与管理与业务集成提高管理和运营能力的压力;从客户服务角度看,企业不得不面对越来越苛刻的各种用户要求以及对客户的快速反应要求。此外,企业还面临更高的环保水平要求。全球市场竞争的主要特征表现为:产品寿命周期越来越短、产品品种数量飞速膨胀、对交货期的要求越来越高、对产品和服务的期望越来越高。这些变化,使得企业成本增加、风险增大和竞争加剧。与此同时,企业的竞争规则被改变。

从全球的角度看,我们进入了供应链竞争时代。现在,越来越多的组织可以通过他们是否把供应链管理作为一个主要的战略变数来辨别他们。XEROX,DELL,NISSAN,BENETTON 和 3M 公司已经投入大量资金发展供应链系统。虽然他们在市场上的成功可以归结为这样那样的因素,但无疑供应链在其中扮演了一个重要的角色。从某种意义上来说,真正的竞争已经不是公司与公司之间的竞争而是供应链与供应链之间的竞争。

1.1 概念的演变及内涵分析

1.1.1 “供应链管理”词汇的分解与理解

通过分析专业术语可以更好地理解供应链的历史。可以通过分析“供应链管理”中每一个词的含义或是词语中每个词之间的相互关系来理解这个词组的含义。

下面让我们来辨析“供应”、“链”和“管理”三个词汇,发现第一、二两个词的历史意义与现在的实践和业务存在距离。

1) “供应”

“供应”这个词用在“供应链管理”中是一个形容词来描述一类管理,是从原来作为一个名词或是一个动词演变过来的。作为一个动词,它意味着“提供或满足需求和意愿”,作为一个名词,供应意味着“填补了期望或需要的行动”(Merriam-Webster,1973)。这些定义是假定有一个人可以决定需要和愿望。这在广义供应链中指的是最终消费者;然而它通常被理解为眼前的顾客。该定义假定“供应”对需求的反应是可以被获知和感应的。由于这个词的演变,现在的供应链管理主要侧重于实践。需求的决定通常是与市场的要求分离的。如今顾客的需求变化频繁,所以供应链的适应性成为一个关键问题。把“供应链”规则与“营销”的规则联系起来是很有必要的,虽然供应链管理要求以实践为重点。在学术领域,虽然一些院校将营销和供应链管理专业合并,但营销和供应链管理仍然被认为具有单独的专业特征。在商业企业中,营销和供应链方面的问题常常分别向不同的董事汇报。

2) “链”

所谓“链”指的是“通常是把一个和另一个金属链或环连接或装配起来,并将用于各种目的的若干链条使用或佩戴来作为装饰,一连串地联系在一起,成为有关联的事情”(Merriam-Webster,1973)。一条链通常是直线关系的,从一个环节到下一个是按顺序相关联的。这个名词有两个问题:①不是所有的货物都是按顺序流通的。有些供应链涉及同时发生的原材料的流通。举例来说,戴尔显示器是与其电脑同时运输的。②信息流在供应链中往往决定了竞争优势,它并不总是按顺序流通的。事实上,信息即时多节点共享,可以使供应链更快、更精确、更灵活。当这个词被提出来后,时序信息处理的存在是由于信息系统的局限性。但这些限制已不复存在。这个词说明要时刻关注那些无法适应实时变化的模型。

3) “管理”

第三个词“管理”定义为“活动或管理控制行为及趋势;谨慎使用一些方法达到最终的目的”(Merriam-Webster,1973)。管理是指让员工高效并有效地完成业务的方法。它包括精心筹划、组织、领导、控制(Robbins 和 Colter,1996 年)。因此,供应链指的是高效、圆满地完成各项业务的过程。

这些词之间的关系共同定义了一个新的需要开拓的领域,即“供应链管理”。“供应链管理”一词由 Booz Allen Hamilton 的一名主管在 1982 年提出(Information Week,2003)。最初这个词的含义是“管理一连串的供应,把它看成是一个独立的机构,而不是一系列截然不同的活动”,最初的定义是为了处理一个公司中各部门之间由于内在冲突造成不理想的库存数量和容量的使用(Laseter 和 Oliver,2003)。供应链是一个“现在国际上普遍使用的,包含从供应商的供应到客户消费的、一切与生产和配送最终产品或服务有关的活动”(SCC,2005 年)。

1.1.2 各种观点

供应链管理是一个比较新的概念,它最先在 20 世纪 80 年代的管理浪潮中崭露头角(Oliver 和 Webber,1982; Houlihan,1985; Stevens,1989),并从此被几位笔者在相关理论研究(Cooper 和 Ellram,1993; Cooper 等,1997; Christopher,2005; Skjoett-Larsen,1999; M€entzer 等,2001; Gibson 等,2005)中发扬光大。不管怎样,许多深层的思考都要追溯到几十年前。事实上,供应链管理的根基可以追溯到力学分析系统(Forrester,1959),物流管理一体化(Bowersox 等,1959)和创造与供应商合作关系的思想(Farmer 和 MacMillan,1976)。在过去的 20 多年中,伴随着对管理知识部分的供应链管理的关注日益加深,管理理论学者对供应链管理和供应链的理解和定义的分歧也越来越大。表 1.1 展示了“供应链”和“供应链管理”被最经常提及的观点。

表 1.1 供应链和供应链管理最常被提及的观点

研究者	观点和见解	要 点
Forrester (1959)	公司将不再被认为是单独的功能集合体,而是集合信息、材料、人力、设备和可以决定基本发展方向的启动资金的系统	展示了公司功能和它的网络构架相互影响的重要性。强调信息流和物质流之间辩证的学习关系以及这些学习中应该引入的标准管理方法
Houlihan (1985)	供应链被认为是一个单独的过程,供应是整个锁链中每个部分都有的基本功能,供应链管理需要一个崭新的库存观点,这个观点可以被用来平衡终端机制,我们需要一项新的系统管理方法——整合而非连接	认为那些传统的物流和货物管理方法是从不同的冲突着的关键功能中寻求发展,这些关键功能包括购买、生产、经销和销售,这些传统方法已经不再适用了。有必要引进新的方法,如供应链管理
Jones 和 Riley (1985)	供应链管理是处理、计划和控制从供应商到终端客户的整个货物流	有效地管理供应链的关键就是计划和控制库存及其活动,以使其成为一个独立的整合体
Porter (1985)	假设价值链模型和价值系统模型可以分析公司间竞争。价值链和价值系统模型对于公司及其供应链有一种基本看法,即每个公司(供应链)都是为顾客创造产品价值活动的集合体	今天的价值模型也许可以被视为价值流向图。这种价值系统模型将供应链分解为各个战略性相关的部分以创造竞争优势,强调了供应链连锁的重要性

(续表)

研究者	观点和见解	要 点
Stevens (1989)	管理供应链的目的是使客户需求和供应商的货物流保持一致,以此来达到一个平衡,这个平衡通常被视为高级客户服务的目标:低库存管理、低整合资金	提出了一种整合性供应链战略的构架,这种构架即便对于当今的供应链也是有应用价值的。这种构架有三个阶段:确认客户需求、发掘供应链机遇以及制定一个行动计划以供实施
Christopher (1992)	供应链管理是一项“管理供应商和客户之间逆流顺流关系,以同时达到高客户价值和低供应链消耗”的技术	认为物流业正在进入一个抵制单独公司竞争的供应链竞争新纪元,如单独的公司已经不再适应孤立竞争
Towill 等 (1992)	供应链是一个由货物供应商、制造商、经销商和客户通过货物流和信息流组合而成的系统	关注供应链效率和信息流。提出一个系统的提高效率可以通过自由交换市场需求信息来实现
Cooper 和 Ellram (1993)	供应链是一个从终端客户到不同层次的供应商再到原材料商的整合体。供应链管理是“一项面对从供应商到终端客户整体的整合型哲学”	规定了供应链管理一系列的特征,如:整个供应链通力合作、长期目标、合力减少库存渠道、长期分担风险和收益、各种理论和谐共存和放宽限制费用问题
Hewitt (1994)	Hewitt 认为供应链管理技术和传统的物流管理截然不同,其物流革新的水平就像“公司内部和外部的物流管理的整合”	成功的供应链管理依赖三种“流”:物质流、信息流和决策流。他们可帮助识别供应链规模和管理供应链
La Londe 和 Masters (1994)	供应链管理是一种整合性扩展的概念,这种扩展是在公司基于供应商和客户的基础上通过物流合作实现的	认为应对供应链中各元素采用整合物流规划
Cooper 等 (1997)	供应链管理是一项从终端客户到提供货物、服务和信息以提高客户价值的初始供应商的商业过程整合	提出了一项关于供应链管理的新见解,把新兴的重新构思的供应链管理视为理念拓展者,而非单纯把供应链的各方面简单结合

(续表)

研究者	观点和见解	要 点
Council of Logistics Management (CLM, 1998)	供应链管理是一种系统的,战略性的协调配合,协调对象包括传统商业功能和以提高长期表现为目的的个别公司以及整个供应链	CLM 将供应链管理从“供应链管理就是物流管理”以及“物流是供应链管理的一个方面”的想法中区分出来
Mentzer 等 (2001)	供应链管理关注的是在一个战略(如通过供应链管理整合提高客户价值和满意度)中同时提高效率和能力(如客户服务),并获得竞争优势和最终利益	区分了供应链管理理论和实践。认为供应链各环节公司组成了一个潜在合作整体的思想是供应链思想的起源。随后,供应链管理作为这种理念的实施被发展壮大
Gibson 等 (2005)	供应链管理的精髓是将供应管理和需求管理在公司中整合	这份有价值的报道是在供应链管理研究会成员对于供应链管理解释的结果

此外,国外有的学者甚至认为,供应链和供应链管理根本就没有单独的定义。原因之一就是“供应链”是从不同的理论方面加以研究的(Skjoett-Larsen, 1999)。更重要的是,不同的学者在他们研究供应链管理的过程中研究了不同的方面。这些研究的方面诸如信任、权利和合作的关系(Hines 和 Samuel, 2006),产品生产的资源和人力资源(Bowersox 和 Closs, 1996; Hakansson 和 Snehota, 1995),信息、原材料和经济价值的流动(Forrester, 1959; Hines and Rich, 1997; Cavinato, 1991)。最后,供应链管理的概念出现在许多不同的领域,并且管理领域以多种不同的名称出现,如:营销关系(Berry, 1983; Gummesson, 1996),合作关系(Merli, 1991),价值链竞争(Porter, 1985),产业网络工作(Hakansson, 1987; Hakansson 和 Snehota, 1995)和财政价值链分析(Shank 和 Govindarajan, 1993; Cavinato, 1991)。随着贸易全球化、技术和市场的成熟(La Londe 和 Masters, 1994)、竞争的加剧和日本销售哲学(Womack 和 Jones, 1996; Hines, 1994; Lamming, 1993)统治地位的加深,这些都对供应链管理的出现和核心概念有着至关重要的影响。

虽然供应链管理字面上的意思多种多样,但是对所有概念来说重要的是使整个供应链所指向的消费者满意。然而,资料显示:既存供应链的提升主要是把效率的提高作为首要目标,例如,基于时间的竞争(Stalk 和 Hout, 1990; Womack 和 Jones, 1996; La Londe 和 Master, 1994; Christopher, 2005)、交付时间(Bowersox 和 Closs, 1996)、基于质量的竞争(Womack, 1990)和基于成本的竞争(Shank 和

Govindardjan, 1993; Cavinato, 1991)。但是很少有出版物在供应链的背景下同时重视供应链效率和增强消费者的满意度(Zokaei 和 Simons, 2006; Hines 等, 1998)。Mentzer 等认为供应链管理正指导着这条链的企业去关注发展新的方法来创造消费者个人价值。在这种趋势下, 了解消费者的能力和致力于消费者的满意对一个成功的供应链管理来说是至关重要的。

中国学者马士华在《供应链管理》一书中, 给出一个较完整的“供应链”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、直到最终用户连成一个整体的功能网链结构。它是一个范围更广的企业结构模式, 包含了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。它不仅是一条联结供应商到用户的物流链、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。

Simchi-Levi 在 *Designing and Managing the Supply Chain* 指出, 在一个典型的供应链里, 首先需要购买原材料, 在一个或多个工厂中生产出产品, 然后运到仓库临时存储, 最后再运给零售商或客户。因此, 为了减少成本并提高服务水平, 有效的供应链战略应该考虑供应链中不同层次上各环节的交互作用。供应链, 也被称为物流网络(logistics network), 由供应商、制造中心、仓库、配送中心和零售网点组成。

1.1.3 供应链与价值链

1985 年, 当供应链管理一词的使用时处于初始阶段, Michael Porter 提出了另一个名词: 价值链。他提出价值链的关注重点是价值链活动, 即公司内部的一系列相互依赖的将产品和服务带给消费者的活动。

价值链活动(见图 1.1)把企业内外价值增加的活动分为基本活动和支持性活动, 基本活动涉及企业生产、销售、进料后勤、发货后勤、售后服务。支持性活动涉及人事、财务、计划、研究与开发、采购等, 基本活动和支持性活动构成了企业的价值链。不同的企业参与的价值活动中, 并不是每个环节都创造价值, 实际上只有某些特定的价值活动才真正创造价值, 这些真正创造价值的经营活动, 就是价值链上的“战略环节”。企业要保持竞争优势, 实际上就是企业在价值链某些特定的战略环节上保持优势。运用价值链的分析方法来确定核心竞争力, 就是要求企业密切关注组织的资源状态, 要求企业特别关注和培养在价值链的关键环节上获得重要的核心竞争力, 以形成和巩固企业在行业内的竞争优势。企业的优势既可以来源于价值活动所涉及的市场范围的调整, 也可来源于企业间协调或合用价值链所带来的最优化效益。

“价值链”理论告诉我们: 企业需要注意价值链上的每一项活动, 评估自身是否

可以通过该项活动获得真正意义上的竞争优势。如果不能,企业就应该考虑将这项活动外包给那些可以提供成本优势或价值优势的合作者。目前,该逻辑已被广泛接受,外包在所有的行业都已司空见惯。

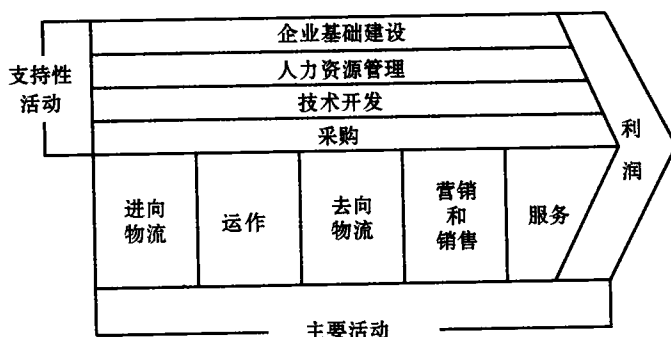


图 1.1 价值链

资料来源:Porter ME,1985.

外包是对价值链的扩展,使其不再禁锢于企业边界内。换句话说,供应链成为了价值链。供应链网络中的任何企业都无法独立完成创造价值(也包括增加成本)的任务,只有全部相联系的实体互相合作才能做到。因为外包,供应链更加复杂;也因为外包,有效管理供应链的需求变得更加紧迫。

价值链这个概念已经被很多公司应用在内部管理,前提是要假设有来自内部运转改进的竞争优势。直到 20 世纪 90 年代中期,延伸的价值链的概念首次引入。科学技术加强了这一概念中企业间的沟通与协作。此时,供应链管理这个词的使用也已确定,其重点放在实物供应链。

有些学者结合这两个概念,提出供应链管理是“提供从原材料供应商到制造商再到最终消费者综合管理的体系工作,以供应价值链来满足顾客的需求和期望”(Stein 和 Voehl,1998)。也有学者考虑的是两个单独的术语:供应链和需求管理。另外一些学者交替使用这个术语。

1.1.4 供应链整合的实现

供应链是一种由组织构成的网络,这种组织网络通过上游和下游的连接,涉及不同的过程和服务,这些过程和服务以到最终消费者手中的产品和服务来产生价值。

供应链管理的概念不仅仅是物流的逻辑延伸。物流管理主要关注于在组织内部对“流”的优化,而供应链管理认识到仅仅由其自身进行内部整合是不够的。实践中整合发展演化的过程如图 1.2 所示。第一阶段,每个内部业务功能都是独立

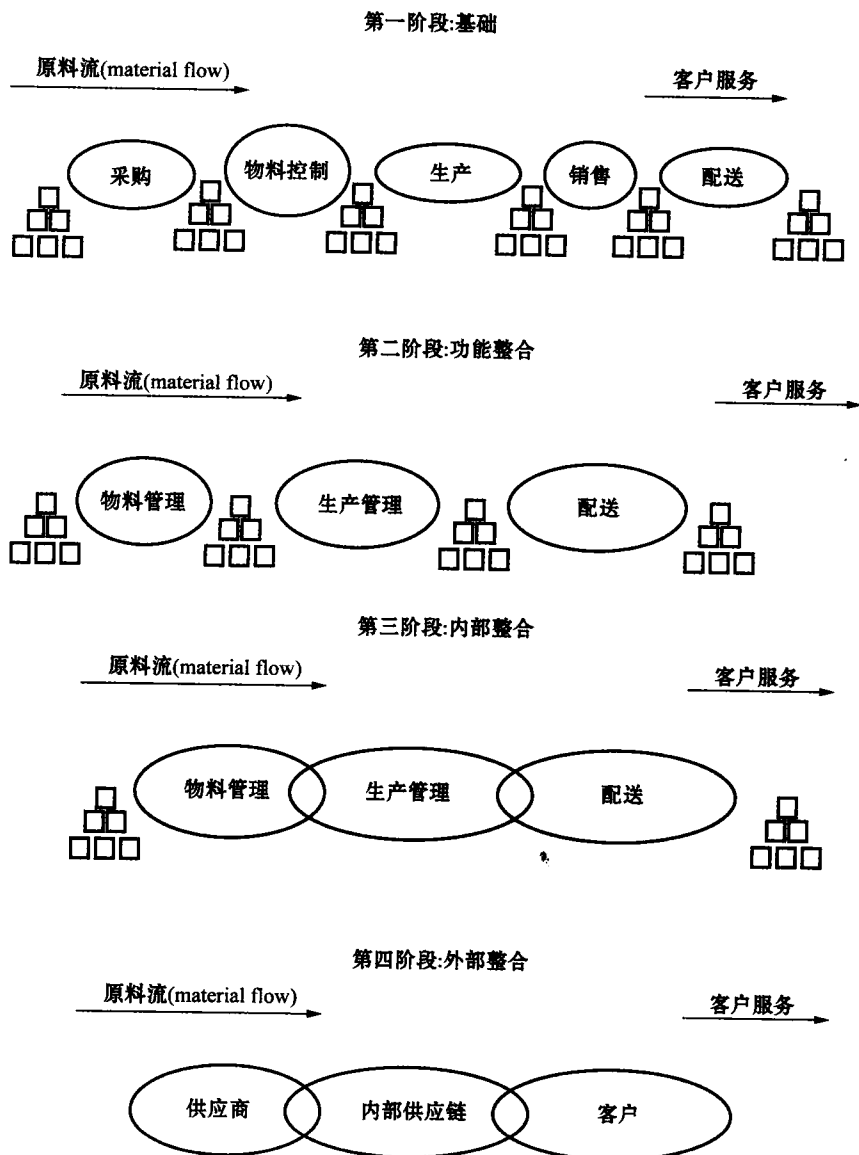


图 1.2 实现供应链整合

资料来源:马士华,2000.

的。第二阶段,企业开始在临近的功能之间进行整合。第三阶段,企业内部功能整