

本书获得“辽宁省紧缺型本科人才培养基地（物流管理、物流工程）”专项基金的资助

最新现代高等物流教育系列

第2版

供应链管理

杨华龙 刘进平 主编

Supply Chain Management



FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press



最新现代高等物流教育系列

第2版

供应链管理

杨华龙 刘进平 主编

Supply Chain Management

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

大连

© 杨华龙 刘进平 2011

图书在版编目 (CIP) 数据

供应链管理 / 杨华龙, 刘进平主编. —2 版. —大连: 东北财经大学出版社, 2011. 7

(最新现代高等物流教育系列)

ISBN 978-7-5654-0334-7

I. 供… II. ①杨… ②刘… III. 供应链管理-高等学校-教材 IV. F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 046943 号

东北财经大学出版社出版
(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)
教学支持: (0411) 84710309
营 销 部: (0411) 84710711
总 编 室: (0411) 84710523
网 址: <http://www.dufep.cn>
读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连北方博信印刷包装有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 170mm×240mm 字数: 378 千字 印张: 19 1/4 插页: 1
2011 年 7 月第 2 版 2011 年 7 月第 2 次印刷

责任编辑: 郭 洁 责任校对: 王兆荷
封面设计: 冀贵收 版式设计: 钟福建

ISBN 978-7-5654-0334-7

定价: 32.00 元

第2版前言

本书第2版修订的重点是在已有的基础上进行完善,并按当前供应链管理实践的变化进行相应更新。主要表现在以下几个方面:

- 鉴于新经济时代以市场和客户需求为导向的供应链管理思想,本书增加了“客户价值与客户服务”一章。

- 鉴于受全球金融危机的累及,国内毒奶粉等突发事件又时有发生,导致许多企业财务业绩下滑甚至破产倒闭、经营风险加大,故增加了“供应链财务与风险管理”一章。

- 删除原来的第7章“供应链合作与战略联盟”、第8章“企业竞争力与供应链业务外包”,将其部分内容合并到“供应链管理战略”一章中。

- 将原来的第6章“供应链业务流程重构”和第9章“供应链绩效评价”的部分内容进行删减与合并。

- 在第3、4、5章中增加了算例。

修订后本书各章的主要内容如下:

第1章供应链管理概述,主要介绍企业变革的宏观经济背景和竞争的特点,并讲解供应链管理的基础理论,包括概念、特点、管理目标、运营机制、主要领域、难点等,为读者学习和完善供应链管理理论打下良好的知识基础。

第2章客户价值与客户服务,主要介绍客户价值与客户服务的基本知识,分析客户价值的内涵和影响因素,讨论客户服务的要素,阐述制定客户价值的实现策略和客户服务的标准。此外,本章还着重讲解客户价值市场细分方法和基于客户价值的供应链优化思想。

第3章采购与供应管理,主要介绍采购的基本理论,供应链环境下采购的特点,以及采购流程、购买策略、采购价格、采购组织等,探讨供应链环境下的采购合同和未来采购的发展趋势即电子采购。此外,本章还着重讲解供应商选择与评价过程、评价指标的选取和选择方法。

第4章供应链库存管理,主要回顾库存的基本理论和管理方法,并介绍供应链中库存管理的特征。本章还将具体解释需求不确定性、需求预测和安全库存,为更好地选择订货方法和更深入地理解供应链奠定基础,同时讨论供应链风险分担和集中化库存的原理,最后介绍主要的供应链库存管理的新策略,包括JIT库存管理、VMI、JMI、CPFR。

第5章物流网络设计,讲述物流网络规划问题及其重要性,并介绍物流设施选址应该考虑的主要因素和规划过程,具体阐述物流网络规划所需的数据和物流网络规划使用的技术,详细讲解供应链中设施选址的方法,其中包括单设施选址、多设施选址、服务设施选址。

第6章供应链信息管理,首先解释信息技术在供应链管理理论与实践的发展过程中所起到的非常重要的作用,然后详细讲解供应链中的牛鞭效应及其产生原因和处理方法,供应链中的沟通技术也在本章一一介绍,并且具体阐述了电子商务对供应链的影响、物联网对供应链的影响,最后简单介绍供应链决策支持系统。

第7章供应链业务流程重构,先从传统业务流程及其弊端入手,从而引出业务流程重构(BPR)的产生和概念,重点介绍供应链业务流程重构的实施的和供应链业务流程重构的方法,最后提出了供应链绩效评价的理论和方法。

第8章供应链财务与风险管理,主要讲解股东价值的相关知识,分析供应链管理对资产负债表和净资产收益率的影响,通过杜邦模型和客户收益分析模型探讨供应链财务管理的作用,阐述了供应链定价和收入管理的理论和方法,并针对供应链风险问题,讨论供应链风险识别与管理的内容,分析供应链风险的预警与规避方法。

第9章供应链管理战略,作为本书的最后一章,详细讲解主要应用在供应链管理中的战略思想:快速反应、有效客户反应战略,推动、拉动系统和推一拉式系统,精益供应链,敏捷供应链,延迟战略,供应链业务外包和全球化供应链战略。

本书可作为高等学校的教材,也可作为致力于物流与供应链管理研究的人员与实际工作者学习的参考资料。

此次再版的修订大纲由杨华龙拟定,刘进平及研究生陶冶廷、施倩、李伟春、徐小华、蔡绪平、王焕臣、彭爽、刘金霞、林玉山协助查阅资料并参与部分章节的修订编写工作。

本书在修编过程中参考了一些现有的供应链管理教材,借鉴了国内外著名的供应链管理专著和研究成果,在此谨向所参考、吸收、采用的有关专著、教材、网站文章的作者表示衷心感谢。同时,对东北财经大学出版社的大力支持,特别是郭洁女士的辛勤编辑工作表示真挚的谢意。

由于编者水平有限,书中不妥之处在所难免,敬请专家和广大读者批评指正。

作者

2011.06·大连

前 言

近年来信息技术的高速发展，特别是互联网的广泛应用，使得知识、技术和信息在世界范围内广泛传播和共享成为可能。这极大地加快了全球经济一体化的步伐，企业经营不再仅仅局限于某一地区，无国界经营的趋势愈来愈明显。高新技术的迅猛发展在提高生产效率、缩短产品更新换代周期的同时，也加剧了市场竞争的激烈程度。那种以扩大产量、降低生产成本，或以增加销售量作为核心竞争力来获取利润的时代已经过去，企业必须寻找新的利润增长点，于是，供应链管理就应运而生。

供应链管理是美国管理学会于 20 世纪 80 年代后期，由于全球制造业的发展和社会生产的极大复杂化，从生产实践中抽象出来并提炼而成的一种新型的生产组织管理模式。正如英国著名的供应链管理专家马丁·克里斯多夫（M. Christopher, 1992）所说的：“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。”市场竞争的关键已不是单纯的企业间的实力较量，而是企业供应链之间的竞争。

新经济时代的供应链管理的基本思想就是以市场和客户需求为导向，以核心企业为盟主，以提高竞争力、市场占有率、客户满意度和获取最大利润为目标，以协同商务、协同竞争和双赢原则为基本运作模式，通过运用现代企业管理技术、信息技术、网络技术和集成技术，达到对整个供应链中的信息流、物流、资金流、业务流和价值流的有效规划和控制，从而将客户、销售商、供应商、制造商和服务商等合作伙伴连成一个完整的网链结构，形成一个极具竞争力的战略联盟。

本书注重理论与实践相结合，全面、系统地阐述了供应链管理的原理和实务，介绍了供应链管理的基本概念、理论和技术，并侧重于供应链管理的实际运作及问题的解决方法。本书的特色在于运用现代管理学和系统工程学原理，阐述了供应链管理中的采购管理、库存管理等基本理论，分析了供应链网络优化技术、业务流程重构技术、绩效评价技术、业务外包技术等，并通过案例介绍与分析，提供了多种可供参考的供应链管理成功运作经验。

全书共分 10 章：

第 1 章供应链管理概述，主要介绍企业变革的宏观经济背景和竞争的特点，并讲解供应链管理的基础理论，包括概念、特点、管理目标、运营机制、主要领域、难点等，为读者学习和完善供应链管理理论打下良好的知识基础。

第2章采购与供应管理, 主要介绍采购的基本理论, 供应链环境下采购的特点, 以及采购流程、购买策略、采购价格、采购组织等, 探讨供应链环境下的采购合同和未来采购的发展趋势, 即准时采购和电子采购。此外, 本章还着重讲解供应商选择与评价过程、评价指标的选取和选择方法。

第3章供应链库存管理, 主要介绍库存的基本理论和管理方法, 并介绍了供应链中库存管理的特征, 本章还具体解释了需求不确定性和需求预测, 为更好地选择订货方法和更深入地理解供应链奠定基础, 并且讨论了供应链风险分担和集中化的原理, 最后介绍了主要的供应链库存管理的新策略, 包括 JIT 库存管理、VMI、JMI、CPFR。

第4章物流网络设计, 讲述了物流网络规划问题及其重要性, 并介绍了物流设施选址应该考虑的主要因素和规划过程, 具体阐述了物流网络规划所需的数据和物流网络规划使用的技术, 最后详细讲解了供应链中设施选址的方法, 其中包括单设施选址、多设施选址、服务设施选址。

第5章供应链信息管理, 首先解释了信息技术在供应链管理理论与实践的发展过程中起到了非常重要的作用, 然后详细讲解了供应链中的牛鞭效应及其产生原因和处理方法, 供应链中的沟通技术也在此一一作了介绍, 并且具体阐述了电子商务对供应链的影响, 最后简单地介绍了供应链决策支持系统。

第6章供应链业务流程重构, 先从传统业务流程及其弊端入手, 从而引出业务流程重构 (BPR) 的产生和概念, 重点介绍了供应链业务流程重构的实施和供应链业务流程重构的方法。

第7章供应链合作与战略联盟, 主要讲解了供应链合作关系的基本知识和供应链战略联盟, 并对供应链中的分销商一体化联盟战略和零售商与供应商联盟战略进行了介绍, 重点阐述了实行供应链战略联盟的两种具体模式即快速反应 (QR) 和有效客户反应 (ECR)。

第8章企业竞争力与供应链业务外包, 从企业战略的角度提出企业核心竞争力的理论, 重点介绍供应链环境下的业务外包和供应链环境下的扩展企业。本章还详细讲解了供应链中两种主要的外包模式: 物流外包和采购外包, 并引出了第四方物流的运作模型。

第9章供应链绩效评价, 本章也是供应链管理的重要内容之一。首先介绍了绩效指标的基本概念和原则, 并且详细讲解了供应链绩效指标体系。在此基础上, 具体阐述了供应链绩效评价的有效方法——标杆法的应用和目前较为流行的 SCOR 模型。

第10章供应链管理战略, 作为本书的最后一章, 以全球化供应链为切入点, 详细地讲解了主要应用在供应链管理中的战略思想: 推动、拉动系统和推—拉式系统, 精益供应链, 敏捷供应链, 延迟战略, 并简单地介绍了约束理论和价值链

理论。

在结构的安排上，本书注重循序渐进、深入浅出；在内容的组织上，力求理论完整统一、体系内容精炼、语言流畅，密切结合管理的实际，把重点放在指导实践工作上。本书可作为高等院校的教材，也可作为致力于物流与供应链管理研究人员与实际工作者的学习参考资料。

本书的编写大纲由杨华龙拟定，由杨华龙和刘进平共同编写，研究生陶冶廷、施倩、李伟春、徐小华、蔡绪平、王焕臣协助查阅资料并参与部分章节的整理工作。

本书在编写过程中参考了一些现有的供应链管理教材，汲取了国内外著名的供应链管理专著的研究成果，在此谨向所参考、吸收、采用的有关专著、教材、网站文章的作者表示衷心的感谢。

由于编者水平有限，书中不妥之处在所难免，敬请专家和广大读者批评指正。

作者

2007年6月

目 录

第 1 章 供应链管理概述 / 1

- 学习目标 / 1
- 基本概念 / 1
- 引导案例 戴尔公司：利用供应链的竞争 / 1
- 1.1 企业变革的宏观经济背景 / 3
- 1.2 竞争优势与供应链管理 / 6
- 1.3 供应链的概念及特点 / 9
- 1.4 供应链管理的概念及特征 / 14
- 1.5 供应链管理的目标 / 18
- 1.6 供应链管理的运营机制和类型 / 19
- 1.7 供应链管理的难点和主要领域 / 26
- 小结 / 29
- 问题讨论 / 29
- 案例探讨 宝钢供应链制胜 / 29

第 2 章 客户价值与客户服务 / 31

- 学习目标 / 31
- 基本概念 / 31
- 引导案例 Picker 公司 / 31
- 2.1 客户价值概述 / 32
- 2.2 客户价值的影响因素及测量分析方法 / 36
- 2.3 客户服务与客户保持 / 42
- 2.4 客户价值的实现策略 / 46
- 2.5 供应链增值作业管理 / 52
- 2.6 客户服务水平确定 / 55

- 💧 小结 / 60
- 💧 问题讨论 / 60
- 💧 案例探讨 Ryder 公司通过物流服务为客户创造价值 / 60

第3章 采购与供应管理 / 63

- 💧 学习目标 / 63
- 💧 基本概念 / 63
- 💧 引导案例 现代企业采购在宝钢 / 63
- 3.1 采购概述 / 64
- 3.2 采购流程与策略 / 66
- 3.3 采购成本 / 69
- 3.4 采购组织与人员设置 / 71
- 3.5 供应合同 / 74
- 3.6 电子采购 / 79
- 3.7 供应商选择评价 / 81
- 💧 小结 / 89
- 💧 问题讨论 / 89
- 💧 案例探讨 东汽物资采购 / 90

第4章 供应链库存管理 / 91

- 💧 学习目标 / 91
- 💧 基本概念 / 91
- 💧 引导案例 信息化打造海尔零库存 / 91
- 4.1 库存概述 / 92
- 4.2 库存管理 / 97
- 4.3 需求不确定性与安全库存 / 101
- 4.4 经济订货批量 (EOQ) / 104
- 4.5 定量订货法和定期订货法 / 106
- 4.6 ABC 库存分类法和 CVA 法 / 110
- 4.7 供应链风险分担与集中化库存 / 115
- 4.8 供应链库存管理新策略 / 119
- 💧 小结 / 130

- 💧 问题讨论 / 130
- 💧 案例探讨 詹姆 (JAM) 电子: 寻找有效的库存管理策略 / 130

第 5 章 物流网络设计 / 132

- 💧 学习目标 / 132
- 💧 基本概念 / 132
- 💧 引导案例 丰田汽车美国销售公司 / 132
- 5.1 物流网络规划问题及其重要性 / 133
- 5.2 物流设施选址的主要因素 / 135
- 5.3 物流网络规划过程 / 136
- 5.4 物流网络规划所需的数据 / 138
- 5.5 物流网络规划使用的技术 / 141
- 5.6 单设施选址 / 143
- 5.7 多设施选址 / 147
- 5.8 服务设施选址 / 152
- 💧 小结 / 154
- 💧 问题讨论 / 154
- 💧 案例探讨 比斯公司 / 155

第 6 章 供应链信息管理 / 157

- 💧 学习目标 / 157
- 💧 基本概念 / 157
- 💧 引导案例 RFID 技术 / 157
- 6.1 信息技术在供应链中的重要作用 / 159
- 6.2 牛鞭效应 / 160
- 6.3 供应链沟通技术 / 167
- 6.4 电子商务与供应链管理 / 171
- 6.5 物联网与供应链管理 / 179
- 6.6 供应链决策支持系统 / 183
- 💧 小结 / 186
- 💧 问题讨论 / 186
- 💧 案例探讨 上海联华超市集团 / 186

第7章 供应链业务流程重构 / 188

💧 学习目标 / 188

💧 基本概念 / 188

💧 引导案例 海尔集团 / 188

7.1 传统业务流程及其弊端 / 189

7.2 业务流程重构 (BPR) 的产生和概念 / 192

7.3 供应链业务流程重构 / 196

7.4 供应链业务流程重构的实施 / 197

7.5 供应链业务流程重构的方法 / 207

7.6 供应链绩效评价指标体系 / 210

7.7 供应链绩效评价方法——标杆法 / 216

7.8 供应链运作参考模型 / 220

💧 小结 / 223

💧 问题讨论 / 223

💧 案例探讨 柯达电子再造流程 / 224

第8章 供应链财务与风险管理 / 226

💧 学习目标 / 226

💧 基本概念 / 226

💧 引导案例 Cisco 公司 / 226

8.1 股东价值 / 227

8.2 杜邦模型 / 231

8.3 客户收益分析 / 235

8.4 供应链定价和收入管理 / 239

8.5 供应链风险 / 245

8.6 供应链风险的管理 / 248

8.7 供应链风险预警与规避 / 251

💧 小结 / 255

💧 问题讨论 / 255

💧 案例探讨 从惠普公司供应链危机看如何管理供应链风险 / 256

第9章 供应链管理战略 / 258

- 💧 学习目标 / 258
- 💧 基本概念 / 258
- 💧 引导案例 Lever Europe 的集中化物流 / 258
- 9.1 快速反应 (QR) 战略 / 259
- 9.2 有效客户反应 (ECR) 战略 / 261
- 9.3 推动、拉动和推—拉式战略 / 266
- 9.4 精益供应链 / 271
- 9.5 敏捷供应链 / 273
- 9.6 延迟战略 / 278
- 9.7 供应链业务外包战略 / 281
- 9.8 全球化供应链战略 / 286
- 💧 小结 / 289
- 💧 问题讨论 / 289
- 💧 案例探讨 丰田召回事件 / 290

主要参考文献 / 292

第1章

供应链 管理概述



学习目标

1. 掌握供应链的定义及特征、供应链管理的定义及特征、供应链管理的目标、供应链管理的难点和主要领域；
2. 理解供应链管理产生的背景、企业面临的竞争特征、供应链管理对获取竞争优势的作用、供应链运行机制、供应链管理的类型、消费者行为的变化对供应链管理的影响；
3. 了解供应链管理与传统管理方式的区别。



基本概念

供应链 供应链管理 竞争优势 全局优化



引导案例

戴尔公司：利用供应链的竞争

1983年，当个人电脑（PC）还处于萌芽期的时候，学医的迈克尔·戴尔开始从本地零售商手中购买过时的IBM PC 剩余存货，在他的大学宿舍里对它们进行升级，然后廉价卖给急需电脑的用户。不久，戴尔放弃了学业，集中精力经营逐渐壮大的电脑事业。到1985年，他的公司——戴尔电脑，已经从旧IBM电脑升级转变为制造自己的机器，但是戴尔不同于同时代的其他计算机制造商。机器本身在技术上并不领先，但直销到顾客手中的方法，使戴尔赢得了领先于其他已成立的以产品为中心的PC制造者的独特优势。

当行业领导者争相以更加引人注目的技术推出计算机时，他们很少关心平凡的供应链管理。他们的产品一直都是预测生产，他们的销售是通过店铺、分销商系统进行的，这就造成了产品在被顾客买走以前，平均要在仓库里或者商店货架上停留两个月。与此同时，戴尔始终关注最终用户。首先，制造一台PC机的成本中的80%是零部件成本，自此产业伊始，零部件的价格就在不断下降，特别是所有重要的加工商都以平均每年30%的比率持续降价。这些部件等待销售的时间越长，就贬值得越厉害。其次，还有一种风险，即技术的一个小小变化，可能会导致上百万英镑价值的成品PC机一夜之间就过时了，迫使制造商不得不补偿分销商的积压损失，或者是把计算机运到发展中国家去廉价销售。

依靠直销到顾客的方法，戴尔能够按照订单要求设计和组装每一台电脑，这样就避免了与运送成品相关联的风险，同时也使其保持相对于传统竞争对手的成本优势。戴尔的低价机器和它们灵活的设计，使戴尔电脑成为对依赖直销的顾客颇具吸引力的选择。

与此同时，戴尔向网络销售进发，把它作为直销方法的一个更具成本效益的形式。在开始

通过网络站点经营的6个月内,戴尔的网络日销量达到百万美元,而且通过此渠道的销售量保持每月20%的增长率。顾客在订货后五分钟内收到订单的确认,随后不超过36个小时,他们自己设计的电脑就从生产线上推下来,装上了送货卡车。大部分的时间不是花费在装配机器上,而是花在检验机器和装载软件上。戴尔可以在完成订单后24小时内收到大部分货款,而他的竞争对手,如康柏,却要等待大约35天才能从主要经销商处收回货款。即使是其他的直销商,也常常要花费两个星期才能使订货变为现金。

戴尔的运营始终不断重审,以缩减一切可能的采购和装配工艺的非增值时间。其结果是,参与制造戴尔电脑的涉及者已经减少到60个,而行业平均水平约为130个。戴尔把重点放在零部件的装配上,并且自上世纪90年代末起,戴尔与供应商形成长期合作关系,包括竞争对手,像IBM和东芝。为了尽量减少库存和提高资本回报率,戴尔在接到顾客订单之前,不会向供应商订购零件。为了达到这种整合的水平,戴尔减少了供应商的数量。在戴尔的任何一家工厂里,都没有仓库和库存,而是根据订单采购零部件。实际上,只要按一个键,两件事情就都解决了。戴尔通过订单顺序安排生产并把订单号发到工厂,与此同时,通过互联网向第三方物流供应商、供应商物流中心或枢纽发出采购信息。

供应商有90分钟的时间获取零部件并送到戴尔的工厂门口。但笨重的成品部件,如显示器和扬声器并不这样做,它们不运到戴尔的工厂,而是被直接从供应商的中转中心(邻近市场而不是邻近工厂)送到顾客处,从而为戴尔节约了大约每件30美元的运输费用。只有当零部件根据顾客订单,从供应商货栈中发出时,戴尔才开出账单,这样,零部件本身可能只有半天的时间作为戴尔的库存。供应商大约在45天之后收到货款。

戴尔竭力使其零部件有双重来源,但对于只有单一来源的一些部件,如CPU芯片等一些重要组成部分不能尽快获得并组装的,戴尔与供应商加强协商,以缩短自己的准备时间或改进预测并对外公布。幸运的是,零部件的预测比成品预测要容易得多。这里,戴尔的直销模式比其他计算机制造商的传统营销模式更具优势,因为戴尔公司直接与客户沟通以满足他们的需求,他可以引导客户使用现有的零部件进行装配。该模式使戴尔仅有4天的库存,而许多竞争对手需持有20~30天的库存。

——资料来源:见书后主要参考文献39

20世纪80年代,许多企业开发出新的制造技术和策略,使得成本减少,并在不同的市场更好地参与竞争。同时,准时制造、看板、精益生产、全面质量管理等战略变得越来越流行,为了实施这些战略,企业投入了大量的资源,许多企业降低生产成本的幅度已经接近了实际可能的极限。

随着经济全球化和知识经济时代的到来,以及全球制造业的出现,供应链在制造业管理中得到普遍应用。面对市场竞争日益激烈、用户需求的不确定性和个性化增加、高新技术迅猛发展、产品寿命周期缩短和产品结构越来越复杂的环境,企业管理如何应对新的竞争,已成为广大管理理论及实际工作者关注的焦点。本章将在介绍企业变革的宏观经济背景的基础上,讨论企业竞争环境的特点,并且进而探讨竞争优势与供应链管理的关系。接下来,本章将介绍供应链的概念及特点、供应链

管理的概念及特点、供应链管理的目标、供应链管理的运营机制、供应链管理与传统管理模式的区别、供应链管理的类型、供应链管理的难点和供应链管理的主要领域。

1.1 企业变革的宏观经济背景

20 世纪 90 年代以来,由于消费者行为的变化、科学技术的不断进步、全球化市场的形成、技术变革的加速、政府政策的改变和呼声日益强大的可持续发展的要求,使企业管理发生了变革。正是这些驱动力促使物流和供应链管理的重要性得到前所未有的凸显。

1. 日益强大的消费者

消费者行为一直是市场分析和战略发展研究的焦点。通常,这种分析以消费者整体和主要消费群体或部分消费群体为对象,通过了解消费者的需求特点,从而向消费者提供相应的产品或服务,占领一定的市场份额。这种分析也对物流与供应链管理有一定的影响,但在过去这种影响没有得到重视。现在,消费者对物流与供应链管理的影响越来越明显而且更加直接。

由于信息和网络技术的快速发展,消费者可以自由地从多种渠道获得产品或服务的信息,除了直接来源,还可以通过包括产品目录、互联网、电视、电话、报纸等其他来源获取有关信息。于是消费者可以比较商品的价格、质量与服务,从而选择价格更优惠、质量更优良、服务更好的产品及购买场所。可以说,随着消费者获得信息能力的加强,消费者更加理性和自主化。

同时,随着双职工家庭与单亲家庭数量的增加,社会人口状况的变化使“时间”成为许多消费者首要考虑的因素,他们希望并要求商家按照他们制订的计划更加快捷和便利地提供商品或服务。消费者需要 24 小时的全日制服务和最少的等待时间。

另外,由于商品和品牌的多种多样和消费者信息能力的增强,如今的消费者不再像以前那样对某种品牌有很高的忠诚度。假如,以前消费者可能对雀巢咖啡情有独钟,如果超市的货架上雀巢咖啡缺货,消费者宁愿等到下次再买或到其他商家去买;而现在,消费者可能会尝试购买其他的品牌或替代产品。因此,货架产品的可获得性受到很多商家和生产商的重视。

随着时代的发展,大众知识和信息水平的提高和激烈竞争带给市场的产品越来越多、越来越好,消费者对产品和服务质量的要求和期望越来越高,消费者的价值观发生了显著变化,需求结构普遍向高层次发展。首先是消费者对产品的种类、规格、花色、品种、需求数量呈现多样化、个性化要求,而且这种多样化要求具有很

大的不确定性；其次是对产品的功能、质量和可靠性的要求日益提高，而且这种要求提高的标准又是以不同用户的满意程度为尺度，从而产生了判别标准的不确定性；最后是在满足个性化需求的同时，产品的价格要向大批量生产的那样低廉。制造商将发现，最好的产品不是他们为用户设计的，而是他们和用户一起设计的。

由此可见，消费者行为的变化促进了企业管理的变革进程。企业要想在市场中取得竞争优势，就必须提供客户需要的产品或服务。为了更好地满足客户需求，企业就必须改善产品研发、生产、配送、销售等流程。为了能够生产出消费者需要的产品或服务，制造商需要与零售商密切合作，对消费者的需求做出快速反应，这需要整合整个供应链，来共同开发新产品；为了提供高质量的产品，制造商必须严格管理和控制生产流程、采购流程等；为了提供全天服务，零售企业不得不每周7天24小时营业；为了提供高质量低价格的产品或服务，所有供应链成员必须尽可能有效地运作；为了赢得用户，不仅要靠具有吸引力的产品质量，而且还要靠销售后的技术支持和服务，因此许多世界著名企业在全世界拥有健全而有效的全球性技术支持和售后服务网。所有这些都要求企业更有效地管理物流运作和供应链。因此我们说，消费者的强大促进了供应链管理的发展。

2. 供应链中的权力转移

一般来说，在买方市场中，生产商在供应链或配送渠道中起着支配作用，这在消费产品供应链中更是明显。生产商负责设计、生产、促销和配送产品；供应商、批发商、经销商和零售商通常规模较小，不得不服从大生产商的领导。在第二次世界大战后的一段时间内，随着电视广告的出现，制造商品牌变得越来越重要，而配送与物流系统却没有像产品开发、促销及品牌管理那样受到足够重视。

到了20世纪八九十年代，伴随着零售业合并趋势的加快及巨型零售商如沃尔玛（Wal-Mart）、凯玛特百货公司（K-Mart）、玩具反斗城（Toys R Us）、美国家居（Home Depot）等的出现，供应链中相对的经济力量发生了显著变化。供应链中起支配作用的主体由原来的生产商向零售商转移，或者说向下游转移，向靠近消费者的一端转移。

供应链中这种权力变化的重要意义是什么？供应链末端零售环节经济力量的联合形成了大规模的零售企业，这种大型零售企业的基本竞争战略通常建立在低价基础之上。这种战略只强调生产商的产品销售系统以及顾客，而不考虑订单履行战略对零售商效益的影响。这种方式会增加零售商的运营成本。在权力转移的供应链中，大型零售商能够逆向对生产商施加压力，迫使他们改变物流及供应链战略，如特制托盘包装、定期配送、连续补货系统等。因此我们说，供应链中权力的转移也驱动了物流与供应链管理理论在企业的应用与发展。

3. 管制的解除

许多企业的基础结构都是建立在交通运输、通信、能源、金融这四个基础行业