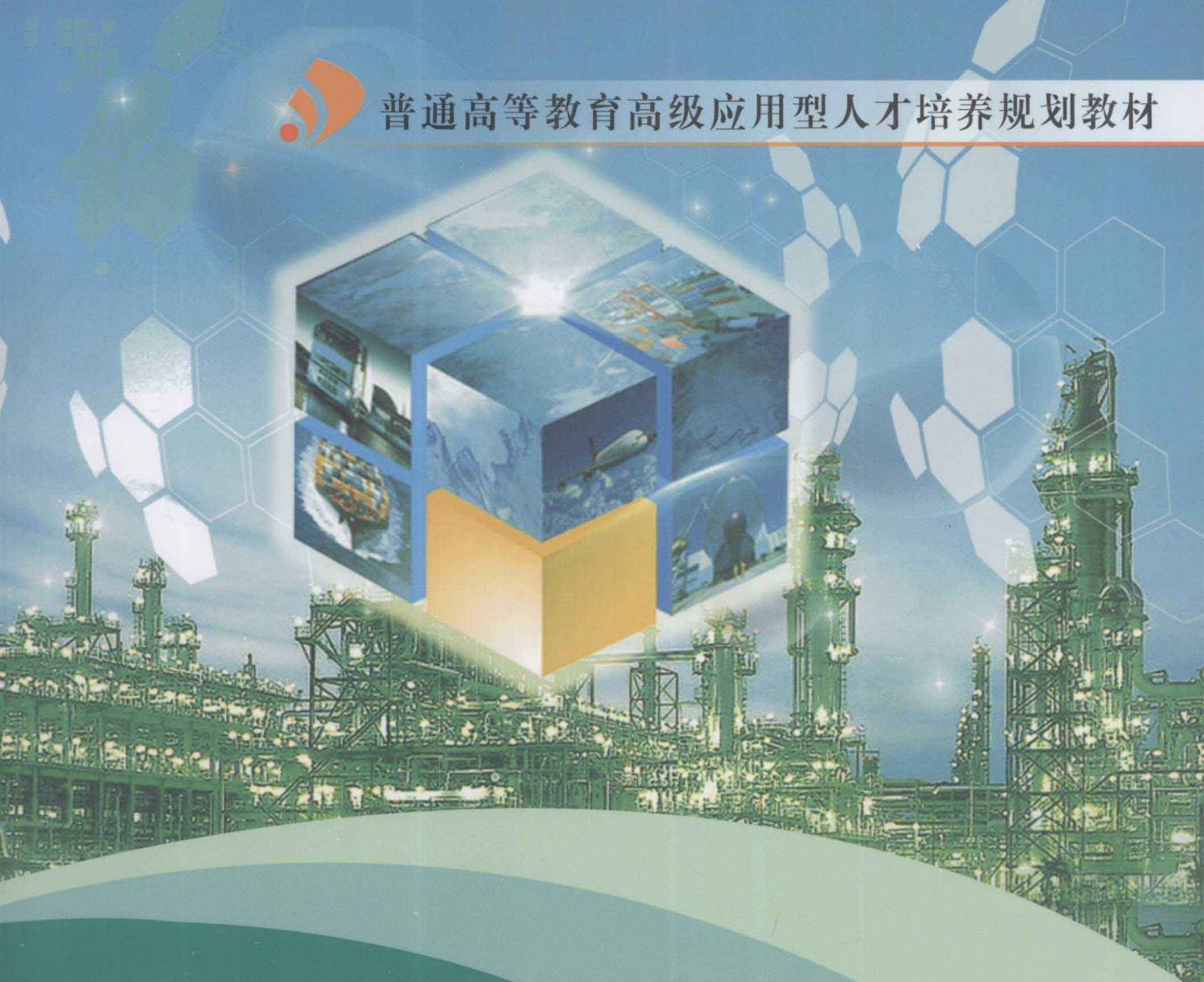




普通高等教育高级应用型人才培养规划教材



供应链管理

gongyinglian guanli

(第二版)

主编 徐印州



暨南大学出版社
JINAN UNIVERSITY PRESS

普通高等教育高级应用型人才培养规划教材

供应链管理

gongyinglian guanli

(第二版)

主 编：徐印州

副主编：杨光玉 周瑜胜

委 员：卢东贵 李毅彩 周 颖

郑灿雷 胡 芳



暨南大学出版社
JINAN UNIVERSITY PRESS

中国·广州

图书在版编目 (CIP) 数据

供应链管理/徐印州主编. —2 版. —广州: 暨南大学出版社, 2011. 8
(普通高等教育高级应用型人才培养规划教材)
ISBN 978 - 7 - 81135 - 859 - 9

I. ①供… II. ①徐… III. ①供应链管理—高等学校—教材 IV. ①F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 090961 号

出版发行: 暨南大学出版社

地 址: 中国广州暨南大学
电 话: 总编室 (8620) 85221601
 营销部 (8620) 85225284 85228291 85228292 (邮购)
传 真: (8620) 85221583 (办公室) 85223774 (营销部)
邮 编: 510630
网 址: <http://www.jnupress.com> <http://press.jnu.edu.cn>

排 版: 广州市天河星辰文化发展部照排中心
印 刷: 广州市怡升印刷有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16
印 张: 20.5
字 数: 488 千
版 次: 2009 年 2 月第 1 版 2011 年 8 月第 2 版
印 次: 2011 年 8 月第 3 次

定 价: 35.00 元

(暨大版图书如有印装质量问题, 请与出版社总编室联系调换)



普通高等教育高级应用型
人才培养规划教材

前 言

供应链管理是最先引入我国工商管理类专业的研究生教育课程之一，其后工商管理类专业本科也逐步开设供应链管理课程。这时相关教材的编写和出版也渐渐多起来，目前各种类型的供应链管理教材与参考书已经是汗牛充栋。供应链管理应该包括哪些内容？供应链管理教材究竟应该以理论阐述为主，还是以供应链的系统设计方法的讲授为主？供应链管理与物流管理两门课程如何分工和分界？这些问题尚在教学实践探索之中。但是，供应链管理应该成为工商管理类专业研究生和本科生的必修课，这已经成为共识。现在一些职业学院的相关专业，也将供应链管理列为必修课程。这样一来，为不同层次和不同类型的学生提供最适宜的供应链管理教材，就成为一个重要的课题。

本书的基本框架，形成于主编徐印州教授多年来给研究生讲授供应链管理的教学过程中，在此框架基础上结合了主编和各位编者的教学实践与工作实际，经过反复讨论与修改，拟出一个新的体系与大纲。大纲形成后，征求了一些教师和业务部门的意见，采纳了一些企业的高管以及人力资源培训经理们的建议，最终成书。初版以后，又吸收了采用本书作教材的教师们的意见，形成第二版。本书的第二版保持如下特点：理论基点高，技术信息新，论述和阐释透彻，尽量贴近供应链管理的实际应用，便于学生自学和练习。本书既可作为大学相关专业教材之用，亦可作为企业的培训教材。本书每章的学习目标都写在本章内容之前，以便教师确定本章的讲授要点和学生的学习重点，也便于教师根据本校的实际情况决定内容的取舍。每章之后都附有复习题，以便学生复习、掌握本章的主要内容。各章内容之后基本上都列有相关的案例，可以作为本章内容的补充，或根据本章的知识点作案例分析。书后尽可能详细地列出参考书目，以便读者根据自己的兴趣和需要，扩大阅读和研究的范围。

编写本书确实是一次艰苦的尝试，因为供应链管理毕竟还是一门需要积累更多教学经验的课程。尽管主编和所有的编者尽了最大的努力，但是肯定还有不足之处。因此，希望所有的读者，无论是教师、学生、企业管理者，还是供应链管理的实际操作者，能继续给

予我们宝贵的意见，以便有机会再次修订，使之更加完善。

本书由徐印州教授主编，杨光玉、周瑜胜是副主编。广东技术师范学院杨光玉老师编写第一章、第三章；广东外语外贸大学周瑜胜老师编写第十二章、第十三章；广东商学院周颖老师编写第二章、第六章；中山大学新华学院李毅彩老师编写第五章、第十一章；电子科技大学中山学院郑灿雷老师编写第七章、第八章；广东工程职业技术学院胡芳老师编写第四章、第九章；广东商学院华商学院戴国良老师修订第四章；中国人寿保险公司广州分公司卢东贵先生编写第十章。杨光玉老师协助主编做了大量的编纂工作，为本书作出突出贡献，特此致谢。

广东商学院流通经济研究所首席研究员
中国商业经济学会副会长 徐印州教授
2011年5月



目 录

前 言	(1)
第一章 供应链管理概述	(1)
第一节 供应链管理的产生与发展	(2)
第二节 供应链与供应链管理	(8)
第三节 供应链管理与传统管理	(15)
第四节 供应链管理的应用	(20)
本章小结	(26)
复习题	(26)
案 例	(26)
第二章 供应链管理的基本理论	(28)
第一节 供应链的类型	(28)
第二节 供应链管理的要素	(31)
第三节 集成化供应链管理理论	(34)
第四节 扩展企业理论	(45)
本章小结	(48)
复习题	(49)
案 例	(49)
第三章 供应链管理中的供需管理	(51)
第一节 从供给主导到需求主导	(52)
第二节 需求预测与控制	(56)
第三节 供给管理	(63)
本章小结	(69)
复习题	(69)

案 例	(70)
第四章 供应链体系的构建	(71)
第一节 供应链构建的体系框架	(71)
第二节 供应链体系的设计	(75)
第三节 供应链设计的策略	(83)
本章小结	(92)
复习题	(92)
案例一	(93)
案例二	(94)
第五章 供应链合作伙伴与战略联盟关系	(96)
第一节 企业核心竞争力理论	(96)
第二节 供应链管理中的业务外包	(101)
第三节 供应链战略合作伙伴选择与战略联盟	(108)
第四节 供应商关系管理与客户关系管理	(122)
本章小结	(126)
复习题	(126)
案 例	(126)
第六章 供应链业务流程重组	(128)
第一节 业务流程重组概述	(128)
第二节 供应链业务流程重组的实现	(135)
第三节 供应链一体化	(138)
第四节 快速响应与有效顾客反应	(141)
本章小结	(146)
复习题	(147)
案 例	(147)
第七章 供应链中的采购管理	(149)
第一节 传统的采购模式	(149)
第二节 供应链管理环境下的采购	(154)
第三节 准时化采购	(159)
第四节 供应链管理下供应商的选择与评价	(164)
本章小结	(167)
复习题	(167)
案 例	(168)
第八章 供应链生产计划与控制	(169)

第一节 现行生产计划与控制 and 供应链管理思想的差距	(169)
第二节 供应链环境下的企业生产计划与控制的特点	(171)
第三节 面向供应链的生产计划与控制模型	(176)
第四节 供应链管理环境下的生产控制与协调	(182)
本章小结	(187)
复习题	(187)
案 例	(187)
第九章 供应链管理环境下的物流管理	(189)
第一节 物流与供应链管理	(189)
第二节 基于供应链的运输管理	(193)
第三节 基于供应链的库存管理与控制	(200)
第四节 第三方物流与第四方物流	(212)
本章小结	(218)
复习题	(218)
案 例	(219)
第十章 供应链中的信息管理	(220)
第一节 概 述	(220)
第二节 供应链信息管理的技术支撑体系	(226)
第三节 基于 Internet/Intranet 的供应链管理信息系统设计	(237)
本章小结	(243)
复习题	(243)
案 例	(244)
第十一章 供应链的组织与运营管理	(247)
第一节 传统企业组织结构分析	(247)
第二节 基于供应链资源的企业观	(251)
第三节 基于供应链的新型企业组织结构的设计	(253)
第四节 供应链管理过程中的协调机制	(257)
第五节 供应链执行管理系统	(259)
本章小结	(262)
复习题	(262)
案 例	(263)
第十二章 供应链绩效评价与激励机制	(266)
第一节 供应链绩效评价概述	(267)
第二节 供应链绩效评价的指标体系	(271)

第三节 供应链企业的激励机制	(285)
本章小结	(293)
复习题	(293)
案 例	(294)
第十三章 供应链发展的新趋势	(296)
第一节 电子化供应链	(296)
第二节 全球化供应链	(300)
第三节 绿色供应链	(304)
第四节 柔性供应链	(308)
第五节 虚拟化供应链	(310)
第六节 闭环供应链	(312)
本章小结	(315)
复习题	(316)
案 例	(316)
参考文献	(319)



普通高等教育高级应用型
人才培养规划教材

第一章

供应链管理概述

学习目标

- 了解供应链管理思想产生与发展的过程。
- 理解供应链和供应链管理的基本概念。
- 掌握供应链管理的内容、思想及流程。
- 能够辨别供应链管理与传统管理的区别，理解供应链管理的基本思想。
- 了解国内外供应链管理研究的进展与应用。

自 20 世纪 90 年代以来，政治、经济、社会的巨大变化使企业经营的不确定性逐步增加，企业面临着越来越复杂的外部环境：科学技术的进步和生产力的发展促使产品生命周期越来越短，竞争激烈化促使消费者需求越来越多样化，客户对交货速度的要求越来越高，通货膨胀的压力使原材料价格暴涨，企业的制造成本日益上升……这些快速变化的因素造就了一个变幻莫测的买方市场，给企业经营管理带来了巨大的压力，造成企业经营成本的持续上升，企业之间的竞争越来越激烈，传统的生产与经营模式对市场巨变的反应越来越迟缓和被动。

为了应对不断变化的外部环境，企业采取了许多先进的制造技术和管理方法，如计算机辅助制造（CAM）、准时化生产（JIT）、柔性制造系统（FMS）、制造资源计划（MRP II），以及后来发展起来的企业资源计划（ERP），这些技术方法虽然在一定程度上提高了企业运营的效率，但经营的灵活性和对市场变动作出快速反应的能力并没有得到实质性的改善。企业认识到，仅仅局限于在企业内部改进制造技术和优化管理手段，并不能有效地控制成本和提高反应速度。因此，企业需要扩展视角，需要在整个供应链的范围内优化资源配置，与主要合作伙伴结成战略伙伴关系，才能提高市场的竞争力，由此产生了供应链管理的思想。

第一节 供应链管理的产生与发展

一、供应链管理思想产生的背景

20 世纪末，企业所面临的外部环境发生了巨大的变化，这些变化都对企业的经营和获取竞争优势产生了重要的影响，同时也加剧了企业之间的竞争，供应链管理思想便是在这样的背景下产生的。

（一）21 世纪产品的特点

1. 产品生命周期越来越短

随着消费者需求的多样化发展，企业的产品开发能力也在不断提高。目前，国外新产品的研制周期大大缩短。例如，AT&T 公司新电话的开发时间从过去 2 年缩短为 1 年；惠普公司新打印机的开发时间从过去的 4~5 年缩短为 22 个月。这一趋势还在不断地加强，与此相应的是产品的生命周期逐步缩短，产品更新换代步伐加快。由于产品在市场上存留时间大大缩短，企业在产品开发和上市时间活动余地也越来越小，这给企业造成了巨大压力。例如，当今的电子类产品几乎是一上市就已经过时，就连消费者都有些应接不暇。在企业中甚至流行着“销售一代、生产一代、研究一代、构思一代”的说法，可见产品生命周期之短。

产品生命周期缩短，对企业生产经营来说是一个很大的挑战。企业必须不断地研究市场需求的变化，不断地提高新产品的开发速度，只有这样，企业才能提高对市场需求变化的灵敏度，促进产品的更新换代，提高企业的竞争力。

2. 产品品种飞速膨胀

由于消费者需求的多样化越来越突出，企业为了更好地满足其要求，便不断推出新的品种，从而引起了一轮又一轮的产品开发竞争，结果是产品的品种数成倍增长。以日用百货为例，据有关资料统计，从 1982 年到 2002 年，产品品种数已从 5 000 种左右增加到 30 000 种左右。尽管产品品种数已非常丰富，但消费者在购买商品时仍然感到难以称心如意。为了吸引用户，企业不得不绞尽脑汁不断增加花色品种，以致产品品种数飞速膨胀。

按照传统的思路，每一种产品都生产一批以备用户选择。如果品种越来越多，那么制造商和销售商都要背上沉重的库存负担，而库存占用大量的资金，严重影响了企业的资金周转速度，进而影响企业的竞争力。这迫使企业必须建立快速的市场反应机制，对于各级库存、各种产品的市场需求作出及时的反应，最大限度地优化产品组合和调节库存状况，节省产品制造和流通过程的成本，从而提高市场竞争力。

（二）21 世纪顾客需求的特点

随着技术的进步和生产力的发展，顾客的消费水平不断提高，且消费需求呈多样化。在全球市场的激烈竞争中，企业面对的是一个变化迅速且无法预测的买方市场，传

统的生产与经营模式对市场剧变的响应越来越迟缓和被动。

1. 对交货期的要求越来越高

随着市场竞争的加剧，经济活动的节奏越来越快，其结果是使每个企业都感到用户在时间方面的要求越来越高。20世纪60年代的企业间竞争的主要因素是成本，到70年代时竞争的主要因素转变为质量，进入80年代以后竞争的主要因素转变为时间。这里所说的时间因素主要是指交货期和响应周期。用户不但要求厂家要按期交货，而且要求的交货期越来越短。我们说企业要有很强的产品开发能力，不仅指产品品种，更重要的是指产品上市时间，即尽可能提高对客户需求的响应速度。例如，在90年代初期，日本汽车制造商平均每两年可向市场推出一款新车型，而同期的美国汽车制造商推出相同档次的车型却要5~7年。可以想象，美国的汽车制造商在市场竞争中该有多么的被动。对于现在的企业来说，市场机会几乎是稍纵即逝，留给企业思考和决策的时间极为有限。如果一个企业对用户需求的反应稍微慢一点，很快就会被竞争对手抢占先机。因此，缩短产品的开发、生产周期，在尽可能短的时间内满足用户要求，已成为当今所有企业管理者关注的问题之一。

2. 对产品和服务的期望越来越高

进入20世纪90年代，用户对产品质量、服务质量的要求越来越高。用户已不满足于从市场上买到标准化生产的产品，他们希望得到按照自己要求定制的产品或服务。这些变化导致产品生产方式发生了革命性的变化。传统的标准化生产方式是“一对多”的关系，即企业开发出一种产品，然后组织规模化大批量生产，用一种标准产品满足不同消费者的需求。然而，这种模式已不再能使企业继续获得效益。现在的企业必须具有根据每一个顾客的特别要求定制产品或服务的能力，即所谓的“一对一”的定制化服务（Customized Service）。企业为了能在新的环境下继续保持发展，纷纷转变生产管理方式，采取措施从大量生产转向定制化大量生产。例如，以生产芭比娃娃著称的玛泰尔公司，从1998年起，可以让女孩子登录到barbie.com设计她们自己的芭比朋友。她们可以选择娃娃的皮肤弹性、眼睛颜色、头发的式样和颜色、附件和名字。当娃娃邮寄到孩子手上时，女孩子会在上面找到她们娃娃的名字。

（三）21世纪的竞争关系

21世纪的竞争关系是建立在合作、联盟、共赢基础上的新型竞争关系。全球化市场竞争的日趋激烈，使得以往那种企业与企业之间单打独斗的竞争形式不复存在，取而代之的是以协同商务、协同竞争和双赢原则为商业运作模式的，由客户、供应商、研发中心、制造商、经销商和服务商等合作伙伴组成的供应链与供应链之间的竞争，或者是一个跨国集团和另一个跨国集团之间的竞争。一个企业所参与的供应链规模越大，运作效率越高，那么，这个企业的竞争力和生命力就越强。

供应链管理是当今世界全球化市场竞争环境下的一种最有效的管理模式。新经济时代的供应链管理是以市场需求为导向，以客户需求为中心，从而将客户、供应商、研发中心、制造商、经销商和服务商等合作伙伴联结成一个完整的网链结构，形成一个极具竞争力的战略联盟。

二、新的竞争环境对企业管理模式的影响

进入 21 世纪，产品种类越来越多，产品生命周期越来越短，顾客需求不断变化，新的竞争模式不断出现。面对新的竞争环境，为了摆脱困境，提高企业竞争力，企业采取了许多先进的制造技术和管理方法，如计算机辅助设计、柔性制造系统、准时化生产、制造资源计划等。虽然这些方法取得了一定的实效，但在经营的灵活性、快速满足顾客需求方面并没有实质性改观。人们终于意识到问题不在于具体的制造技术与管理方法本身，而在于传统生产与经营模式的局限性。要想适应新的竞争环境，必须转变传统的管理方法，建立新的管理模式。

管理模式是一种系统化的指导与控制方法，它把企业中的人、财、物和信息等资源，高质量、低成本、快速及时地转换为市场所需要的产品和服务。因此，自从有了企业那天起，质量、成本和时间（生产周期）就一直是一个企业的三个核心，企业管理模式也是围绕着这三个方面不断发展的。企业的生存和发展全有赖于对这三个核心活动过程的管理水平，因为质量是企业的立足之本，成本是生存之道，而时间则是发展之源。没有好的质量，就无法得到消费者的认可，企业所提供的产品或服务就无法在市场上立足；没有低的成本，企业就没有实力进行价格竞争，无法获得再生产所需要的资金而难以继；而企业要适应不断发展的消费需求，就必须能在最短的时间内提供消费者所需要的产品或服务，因此生产周期（包括产品研制和生产时间）就成了能否适应市场发展要求的关键。为了做好这三个方面的工作，企业无时无刻不在寻找最有效的管理方法。

从管理模式上看，企业出于对制造资源的占有和对生产过程直接控制的需要，传统上常采用的策略是：或扩大自身规模，或参股到供应商企业，与为其提供原材料、半成品或零部件的企业是一种所有关系，这就是人们所说的“纵向一体化（Vertical Integration）”管理模式。我国企业（特别是过去的国有企业）一贯采取的“大而全”、“小而全”的经营方式，可以认为是“纵向一体化”的表现形式。例如，许多企业拥有铸造、毛坯准备、零件加工、装配、包装、运输等一整套设备、设施及组织机构，但其构成比例又是畸形的：受长期计划经济的影响，其产品开发能力和市场营销能力都非常弱，却拥有庞大的加工体系。在产品开发、加工、市场营销三个基本环节上呈现中间大、两头小的形态，俗称“腰鼓型”。“腰鼓型”企业适应于计划经济体制，在市场经济环境下无法快速响应用户需求。当前有些企业经营不景气，并不是没有生产能力，而是生产不出或不能快速生产出市场上需要的产品，因此丧失了许多市场机遇。

从生产计划与控制机制看，企业生产管理系统在不同的时期有不同的发展和变化特点。20 世纪 60 年代以前，盛行的方法是通过确定经济生产批量、安全库存、订货点来保证生产的稳定性，但由于没有注意独立需求和相关需求的差别，采用这些方法并未取得期望的效果。60 年代中期，出现了物料需求计划（Material Requirements Planning, MRP），较好地解决了相关需求管理问题。此后，人们就一直探求更好的制造组织和管理模式，出现了诸如制造资源计划（Manufacturing Resources Planning, MRP II）、准时化生产（Just in Time, JIT）及精益生产（Lean Production）等新的生产方式。这些新的

生产方式对提高企业整体效益和在市场上的竞争能力确实作出了不可低估的贡献。然而，进入 20 世纪 90 年代以来，消费者的需求特征发生了前所未有的变化，整个世界的经济活动也出现了一体化的趋势，这些变化对企业参与竞争的能力提出了更高的要求，原有的管理思想已不能完全满足新的竞争形势。以 MRP II 和 JIT 为例，这两种生产方式都是只考虑企业内部资源的利用问题，一切优化工作均着眼于本企业的资源的最优应用。这种指导思想在 21 世纪的市场环境中显得有些不适应，因为在当前这种市场环境里，一切都要求能够快速响应用户需求，而要达到这一目的，仅靠一个企业所拥有的资源是不够的。在这种情况下，人们自然会将资源延伸到企业以外的其他地方，借助其他企业的资源达到快速响应市场需求的目的，这已成为目前一个热点，即利用企业外部资源快速响应市场需求，企业只抓最核心的东西：产品技术和市场营销。至于生产，企业只负责关键零部件的制造，其他生产作业全部委托其他企业加工。这样，“横向一体化”的思想便由此产生。

三、供应链管理模式的必然性

以上所介绍的供应链管理模式的产生不是偶然的，这里面有其必然的变化规律。在 20 世纪 40 ~ 60 年代，企业处于相对稳定的市场环境中，这时的“纵向一体化”模式是有效的。但是在 90 年代科技迅速发展、市场竞争日益激烈、顾客需求不断变化的形势下，“纵向一体化”模式则暴露出种种缺陷。

1. 增加企业投资负担

不管是投资建新的工厂，还是用于其他公司的控股，都需要企业自己筹集必要的资金。这一工作给企业带来许多不利之处。首先，企业必须花费人力、物力设法在金融市场上筹集所需要的资金。其次，资金到位后，随即进入项目建设周期（假设新建一个工厂）。为了尽快完成基本建设任务，企业还要花费精力从事项目实施的监管工作，这样一来又消耗了大量的企业资源。由于项目有一个建设周期，在此期间内企业不仅不能安排生产，而且要按期偿还借款利息。显然，资金用于项目基本建设的时间越长，企业背负的利息负担越重。

2. 承担丧失市场时机的风险

对于某些新建项目来说，由于有一定的建设周期，往往出现项目建成之日即项目下马之时的现象，因为市场机会早已在项目的建设过程中逝去。这样的事例在我国有很多。从选择投资方向看，决策者当时的决策可能是正确的，但就是因为花在生产系统基础建设上的时间太长，等生产系统建成投产时，市场行情可能早已发生了变化，错过了进入市场的最佳时机而使企业蒙受损失。因此，项目建设周期越长，企业承担的风险越高。

3. 迫使企业从事不擅长的业务活动

“纵向一体化”管理模式的企业实际上是“大而全”、“小而全”的翻版，这种企业把产品设计、计划、财务、生产、人事、管理信息、设备维修等工作看作本企业必不可少的业务工作，许多管理人员往往花费过多的时间、精力和资源去从事辅助性的管理工作。结果是辅助性的管理工作没有抓起来，关键性业务也无法发挥出核心作用，不仅

使企业失去了竞争特色，而且增加了企业产品成本。例如，1996年，办事机构设在美国密执安特罗依劳动力协会的一个顾问机构指出，通用汽车公司死抱着纵向管理思想不放，为它自己的公司生产70%的零部件，而福特公司只有50%，克莱斯勒只有30%。他们指出，正是由于通用汽车公司的顽固做法，它现在才不得不经受着多方面竞争的压力。通用汽车公司因为生产汽车零部件而耗去的劳动费用高于其他两个公司，它每生产一个动力系统，要比福特公司多付出440美元，比克莱斯勒公司多付出600美元，因此，在市场竞争中始终处于劣势。这种情况在我国也经常出现。例如，某机器制造厂为了解决自己单位富余人员的就业问题，成立了一个附属企业，把原来委托供应商生产的某种机床控制电器转为自己生产。由于缺乏技术和管理能力，不仅成本比外购的高，而且产品质量低劣，最后影响到整机产品的整体性能和质量水平，一些老客户纷纷撤出订单，使企业蒙受了不必要的损失。

4. 在每个业务领域都直接面临众多竞争对手

采用“纵向一体化”管理模式的企业面临的另一个问题是，它必须在不同业务领域直接与不同的竞争对手进行竞争。例如，有的制造商不仅生产产品，而且拥有自己的运输公司。这样一来，该企业不仅要与制造业的对手竞争，而且要与运输业的对手竞争。在企业资源、精力、经验都十分有限的情况下，四面出击的结果是可想而知的。事实上，即使是IBM这样的大公司，也不可能拥有所有业务活动所必需的才能。因此，从20世纪80年代末期起，IBM就不再进行纵向发展，而是与其他企业建立广泛的合作关系。例如，IBM与苹果公司合作开发软件，协助MCT联营公司进行计算机基础技术研究工作，与西门子公司合作设计动态随机存储器等。

5. 增大企业的行业风险

如果整个行业不景气，采用“纵向一体化”管理模式的企业不仅会在最终用户市场遭受损失，而且会在各个纵向发展的市场遭受损失。过去曾有这样一个例子：某味精厂为了保证原材料供应，自己建了一个辅料厂。但后来味精市场饱和，该厂生产的味精大部分没有销路。结果不仅味精厂遭受损失，与之配套的辅料厂也举步维艰。

鉴于“纵向一体化”管理模式的种种弊端，从20世纪80年代后期开始，国际上越来越多的企业放弃了这种经营模式，改而采用“横向一体化”的管理模式。例如，福特汽车公司的Festival车就是由美国人设计，由日本的马自达生产发动机，由韩国的制造厂生产其他零件和装配，最后再在美国市场上销售。制造商把零部件生产和整车装配都放在了企业外部，这样做的目的是利用其他企业的资源使产品快速上马，避免自己投资带来基建周期长等问题，赢得产品在低成本、高质量、早上市诸方面的竞争优势。“横向一体化”形成了一条从供应商到制造商，再到分销商的贯穿所有企业的“链”。由于相邻节点企业表现出一种需求与供应的关系，当把所有相邻企业依次连接起来之后，便形成了供应链。这条链上的节点企业必须达到同步、协调运行，才有可能使链上的所有企业都受益，于是便产生了供应链管理这一新的经营与运作模式。由此可见，供应链管理是把企业资源的范畴从过去单个企业扩大到整个社会，使企业之间为了共同的市场利益而结成战略联盟。

有人说，21世纪的竞争不是企业和企业之间的竞争，而是供应链与供应链之间的

竞争。那些在零部件制造方面占有独特优势的中小型供应商企业，将成为大型的装配主导型企业追逐的对象。供应链管理模式与传统的管理模式在货物流、成本、信息流、风险、计划及组织间关系等方面存在显著的区别，这些区别使得供应链管理比传统的管理模式更具优势。

四、供应链管理思想的形成

20 世纪 80 年代中后期，随着信息技术的出现和不断创新，社会生产力水平出现了快速的发展，大量的企业跨过国界，构建起了全球化的采购、生产和销售网络，传统供应链模式遇到了新的挑战。在面对不同市场和不同变化的需求时，由于信息量的庞大和信息传递路径的复杂，导致各环节相互牵制，调整决策缓慢，很难作出快速的响应以适应这种挑战。为了解决这种管理上的问题，现代供应链管理的思想应运而生。

供应链管理也是欧美企业在面临日本等东亚企业国际市场竞争力日益强大的情况下提出的。东亚企业，尤其是日本企业，取得成功的一个主要原因在于将供应链中的各环节进行协调、集成。在企业内部，日本采用全面质量管理（TQM）、JIM（准时制管理），强调各部门通过合作来降低成本、提高质量；在企业外部，采用外包制并减少零部件供应商数目，与它们建立合作伙伴关系以达到共同提高质量、降低成本的目的；另外，还将顾客需求纳入企业管理系统内部，采用柔性制造系统（FMS），提高企业应变能力和服务水平。欧美企业为了应付这种国际化竞争，及时引入供应链管理理念，比较典型的例子是克莱斯勒公司。克莱斯勒公司在为 Dodge Intrepid、Eagle Vision、Chrysler Concorde 等新型汽车设计生产线时，将至少 70% 的零部件外包给少数几个供应商，并邀请供应商参与到早期的关键研究开发阶段中。结果，从零部件开发到组装成功，新产品开发周期由通常情况下的 5~6 年减少到 39 个月。

供应链管理形成的另一个关键因素是近 20 年来科学技术尤其是信息技术（IT）的飞速发展。科学技术的发展使得各国在地理和文化上的差距大大地缩小了，各国企业能够在全球范围内获取资源并销售产品，加上产品生命周期在不断缩短，供应链管理的作用就更加突出。范围更加广泛的全球性供应链也迫切需要更加有效的管理理念和协调技术，而电子数据交换（EDI）、产品数据交换（PDI）、Internet、Intranet 及各种信息系统应用的发展，极大地促进了现代供应链管理理念的实现及组织结构的转变。同时，20 世纪 80 年代中后期，许多企业所开展的业务流程重组（Business Process Re-engineering, BPR）也极大地促进了供应链管理的发展。业务流程重组强调的是对职能部门进行横向集成，形成一个管理良好的业务流程，以创造更多的顾客的价值。许多企业认识到，仅仅进行内部业务流程重组效果十分有限，所以还需要考虑促进供应链中其他成员的业务流程的改进，并通过它们来增强竞争优势。从某种程度上说，供应链管理实际上是将业务流程重组的思想在企业网络之间进行推广。其实，企业为最终顾客的服务，除本企业的各个不同的增值活动外，还应包括相关的其他企业组织的各增值活动：原材料供应商、零部件供应商、产品分销商等。业务流程重组通常强调的是企业内部各职能活动的协调与集成，而供应链管理则强调了在此基础之上对组织与组织之间业务流程的重新设计与集成。

现代供应链管理的思想强调处于供应链上不同环节的企业专注于其核心能力的提高，相互之间通过信息共享和协同设计、制造和分销，使供应链中的信息流、物流和资金流类似于一个整体运作，能快速满足最终客户不断变化的需求；同时，供应链上的各企业保留有决策独立性和特殊能力的竞争优势，甚至能跨供应链生存。供应链管理的思想是相当先进的，是对传统组织管理理论的重大突破，因此该思想提出后不久，立刻在管理界得到响应，美国斯坦福大学开设了著名的国际供应链论坛，随后很多学校的管理科学与工程专业也开设了供应链管理相关的课程和方向。英国著名供应链管理专家马丁·克利斯托弗甚至写道：“市场上只有供应链而没有企业，21世纪的竞争不是企业和企业之间的竞争，而是供应链和供应链之间的竞争。”他的论断将世界对供应链管理的研究推向了高潮。在美国工业界，为了帮助企业实施供应链管理，以两个咨询公司——PRTM和AMR为主，于1996年宣布成立了供应链理事会（Supply Chain Council, SCC）。

我国在进入20世纪90年代后期以后，供应链管理的思想随着国外跨国公司一起进入国内，也引起了理论界的重视，以一些大学的科研机构和国家项目为中心，对供应链系统的设计和发展，展开了大量的理论研究工作。2001年我国加入WTO之后，在国际竞争的压力下，供应链管理实践得到了快速的发展，并在企业界得到广泛的应用。

第二节 供应链与供应链管理

一、供应链的概念

供应链的概念经历了一个不断发展的过程。供应链至今尚无一个公认的定义。在供应链管理的发展过程中，有关的专家和学者提出了大量的定义，这些定义其实是在一定的背景下提出的，是不同发展阶段的产物，可以把这些定义大致划分为三个阶段：

1. 强调是物流管理过程的阶段

同一切新生事物一样，人们对供应链的认识也经历一个由浅到深的过程。起初，人们并没有把它和企业的整体管理联系起来，主要是进行供应链管理的局部性研究，如研究多级库存控制问题、物资供应问题、分销需求计划等。早期的观点认为：供应链是指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递到用户的一个过程。因此，供应链也仅被视为企业内部的一个物流过程，它所涉及的主要是物料采购、库存、生产和分销诸部门的职能协调问题，最终目的是优化企业内部的业务流程，降低物流成本，从而提高经营效率。基于这种认识，早期有人将供应链仅仅看作物流企业自身的一种运作模式。

2. 强调是价值增值链的阶段

进入20世纪90年代，人们对供应链的理解又发生了新的变化。首先，由于需求环境的变化，原来被排斥在供应链之外的最终用户、消费者的地位得到了前所未有的重视，他们的需求也被纳入了供应链的范围。这样，供应链就不再只是一条生产链和物流链了，而是一条涵盖了整个产品“运动”过程的增值链。