



“十二五” 高职高专规划教材 · 精品系列

供应链管理

主编 刘建清



中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE



“十二五”高职高专规划教材·精品系列

供应链管理

主 编	刘建清	
副主编	王俊凤	邓亚卿
参 编	刘焕香	樊青青
主 审	黄学全	陈民德



中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

内 容 简 介

供应链管理是 20 世纪 90 年代之后提出的一种全新的管理思想。现代社会的竞争,既不是产品本身的竞争也不是企业之间的竞争,而是产业供应链之间的竞争。实施供应链管理已经成为企业不断发展壮大的必经之路,它有助于培育和发展企业的核心竞争力,有助于降低运营成本。

本书在吸取国内外众多学者研究成果的基础上,积极学习领悟高职高专教育的真谛和发展趋势,遵照供应链管理基本思想和活动规律,从分析企业核心竞争力开始,按照工学结合的工作思路,设置了十二个学习项目,每一个学习项目内又设置了若干个工作任务,每个工作任务内有若干个知识要点,十二个学习项目构成了一个基于工作过程的完整课程体系。

图书在版编目(CIP)数据

供应链管理 / 刘建清主编. —北京: 中国铁道出版社, 2013. 3

“十二五”高职高专规划教材·精品系列

ISBN 978-7-113-16096-8

I. ①供… II. ①刘… III. ①供应链管理—高等职业教育—教材 IV. ①F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 031715 号

书 名: “十二五”高职高专规划教材·精品系列
供应链管理
作 者: 刘建清 主编

策 划: 左婷婷
责任编辑: 张丽娜
编辑助理: 王佳欣
封面设计: 刘 颖
封面制作: 白 雪
责任校对: 张玉华
责任印制: 李 佳

读者热线: 400-668-0820

出版发行: 中国铁道出版社 (100054, 北京市西城区右安门西街 8 号)

网 址: <http://www.51eds.com>

印 刷: 北京市昌平开拓印刷厂

版 次: 2013 年 3 月第 1 版 2013 年 3 月第 1 次印刷

开 本: 787 mm×1 092 mm 1/16 印张: 14.25 字数: 335 千

印 数: 1~3 000 册

书 号: ISBN 978-7-113-16096-8

定 价: 30.00 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书,如有印制质量问题,请与本社教材图书营销部联系调换。电话:(010) 63550836

打击盗版举报电话:(010) 63549504

前言

供应链管理 Preface

供应链管理是 20 世纪 90 年代之后提出的一种全新的管理思想。进入 21 世纪的第二个十年,在金融危机拖累全球经济、欧债危机不断蔓延的今天,市场竞争全球化不断加剧,传统的管理观念不断受到挑战。现代社会的竞争,既不是产品本身的竞争也不是企业之间的竞争,而是产业供应链之间的竞争。实施供应链管理已经成为企业不断发展壮大的必经之路,它有助于培育和发展企业的核心竞争力,有助于降低运营成本。供应链管理的特点是把企业资源的范畴从企业内部扩大到全社会,使节点企业之间形成为共同利益而结成的供应链战略合作联盟。在供应链管理环境下,企业利用现代信息技术,通过改造和整合业务流程,与供应商以及客户建立协同的业务伙伴联盟,节约时间、降低成本,更好地满足客户的要求,加强企业的竞争优势,使企业在复杂的市场环境中立于不败之地。

供应链管理这种新型的管理模式在我国面临的挑战尤为严峻。我国传统企业管理体制与运营模式受“大而全”、“小而全”思想的影响非常严重,企业成为一个封闭系统,在全球经济一体化的今天,无法适应全球生产销售和供应链管理模式。因此,学习、研究供应链管理对转变企业的经营理念,彻底抛弃“大而全”、“小而全”的传统管理模式,迅速融入国际市场,提高企业在国际市场上的生存和竞争能力,有着十分重要的理论与现实意义。供应链管理在物流管理、工商企业管理、连锁经营管理、国际贸易、市场营销、电子商务等专业中居于非常重要的地位,它融管理思想、技术和方法于一体,代表着当前企业管理发展的最新方向。

目前,高职高专教育教学改革正在如火如荼地进行,教材改革进入了攻坚阶段。对于物流管理等工商管理类课程,如何形成基于工作过程的学习领域课程一直是广大业者和教育工作者所困惑的问题,从目前所能收集到的教材来看还没有真正意义上的基于工作过程的教材。基于工作过程的学习领域课程教材迟迟难以出现,与其说是课程改革的问题,不如说教材编写队伍高职教育思想解放和双师型教师队伍形成的问题,其本质是工学结合、校企合作深度的问题。本书在研究理论的基础上,收集整理了大量的供应链管理实践案例,通过同广大供应链管理实践专家深入沟通和交流形成项目能力要求、工作任务、课业作业,通过由浅入深、由简入繁、由理论学习到实践操作的工作过程,使广大学生通过案例分析发现自身不足、完成任务、丰富自己,通过课业作业提升自己,最后由一个初学者变成高端技能型人才。

本书在吸取国内外众多学者研究成果的基础上,积极学习领悟高职高专教育的真谛和发展趋势,遵照供应链管理基本思想和活动规律,从分析企业核心竞争力开始,按照工学结合的工作思路,设置了供应链构建、供应链合作伙伴选择、供应链绩效考核等十二个学习项目,每一个学习项目内又设置了若干个工作任务,每个工作任务内有若干个知识要点,十二个学习项目构成了一个基于工作过程的完整课程体系。

本书的每一个学习项目,以经典案例、讨论与思考、项目能力要求、学习任务与知识要点、课业作业为一个微循环完成一个典型工作任务,十二个典型工作任务结束后完成相关岗位的供应链学习。本书注重突出能力培养,围绕技术应用能力这条主线来设计学生的知识、能力、素质结构,在注重专业能力培养的同时,更加注重社会能力和方法能力等高职高专物流管理等相关专业学生职业核心能力的培养。

本书由保定职业技术学院高级经济师刘建清任主编,保定职业技术学院王俊凤、邓亚卿任副主编,保定职业技术学院刘焕香、樊青青参编,中教畅享(北京)科技有限公司总经理黄学全、中铁物流有限公司总经理陈民德任本教材主审。刘建清负责编写项目四、五、八、九、十、十一,王俊凤负责编写项目二、三、六、七,邓亚卿、刘焕香负责编写项目一,邓亚卿、樊青青负责编写项目十二。本书由刘建清负责编写提纲并总纂定稿。

本书编写过程中得到了以下单位和个人的大力支持和帮助(排名不分先后),在此表示深深的感谢。他们是:

中教畅享(北京)科技有限公司	黄学全	总经理
中教畅享(北京)科技有限公司	张 扬	经理
中铁物流有限公司	陈民德	总经理
天天快递集团有限公司	熊淑珍	客服总监
保定胜达物流有限公司	武志刚	总经理
中兴通利科贸有限公司	张彦发	总经理
中兴通利运输有限公司	李新生	总经理
上海唐星生物科技有限公司	王 东	副董事长
上海唐星生物科技有限公司	董江会	总经理
北京金文天地科技有限公司	张 昊	总经理等

本书编写过程中参考了大量专家学者的文章及著作,再次向各位表示谢意。由于编者的水平及学识有限,难免有各种纰漏和不妥之处,敬请各位读者批评指正。

编者

目 录

供应链管理 Contents

项目一 企业核心竞争力	1
任务一 认识企业核心竞争力	3
任务二 认识业务外包	7
课业作业	13
项目二 供应链集成化	14
任务一 认识供应链	17
任务二 认识供应链管理	25
任务三 认识集成化供应链管理	30
课业作业	35
项目三 供应链构建	36
任务一 认识供应链构建需要处理的关系	38
任务二 构建供应链的体系结构模型	39
任务三 分析供应链设计的原则	42
任务四 设计供应链体系	43
课业作业	50
项目四 供应链合作伙伴关系	51
任务一 认识供应链合作伙伴关系	53
任务二 选择供应链合作伙伴	58
任务三 建立供应链合作伙伴关系	65
课业作业	69
项目五 供应链采购管理	70
任务一 分析传统采购	72
任务二 认识供应链采购管理	73
任务三 认识供应链准时化采购管理	79
任务四 分析供应商关系管理	83
课业作业	86
项目六 供应链库存管理	87
任务一 认识库存管理	89
任务二 分析供应链库存问题	96
任务三 分析供应链库存管理策略	102
课业作业	108

项目七 供应链生产管理	109
任务一 分析供应链生产系统	110
任务二 分析供应链生产计划	116
任务三 分析供应链企业生产系统管理	121
课业作业	134
项目八 供应链管理信息技术	135
任务一 认识供应链管理信息技术	138
任务二 认识信息技术在供应链管理中的应用	143
课业作业	157
项目九 供应链客户关系管理	158
任务一 认识客户关系管理	159
任务二 分析客户关系管理营销策略	166
任务三 分析供应链管理与客户关系管理的集成	169
课业作业	172
项目十 供应链业务流程重构	173
任务一 分析传统企业的组织结构与业务流程特征	175
任务二 分析企业业务流程重构	177
任务三 分析供应链管理模式下的企业组织	180
任务四 分析供应链管理模式下企业业务流程重构	182
任务五 构建企业运作管理的新模式	186
课业作业	189
项目十一 供应链绩效评估	190
任务一 认识供应链绩效评估	192
任务二 认识供应链绩效评估的方法	194
任务三 建立供应链企业绩效评估体系	201
课业作业	209
项目十二 供应链全球化管理	210
任务一 认识供应链全球化	213
任务二 认识供应链全球化管理	215
任务三 分析供应链全球化管理危机及其应对策略	217
课业作业	220
参考文献	221

项目一 企业核心竞争力



经典案例

利丰集团的供应链管理实践

利丰于1906年在广州创立,是当时中国首家从事对外贸易的华资公司,打破了当时外国洋行对中国对外贸易的垄断。至1937年利丰有限公司在中国香港成立。

20世纪70年代,利丰业务的经营和管理传至冯氏家族的第三代,即冯国经博士和冯国纶博士。2001年,利丰集团三大核心业务包括出口贸易、经销批发和零售,业务网络遍布全球40多个国家和地区,聘用员工超过13 000名,年营业额超过50亿美元。利丰集团以客户需求为中心,提供高效率的产品供应,以达到“为世界各地企业和消费者提供合适、合时和合价的消费产品”的目标。

利丰零售有限公司(以下简称“利丰零售”)于1985年成立,是利丰集团自20世纪以来与多个世界级机构合作发展形成的业务单位。目前利丰零售所建立的业务网点已分布于中国香港、中国台湾及东南亚地区,以现代化营销管理的理念及技术经营不同形式的连锁店,包括OK便利店及玩具反斗城,旗下拥有的零售店超过175家,每日服务的客户超过40万人次,总零售面积超过75 000 m²,年营业额逾20亿港元。

利丰集团的贸易业务(即上市公司利丰有限公司,以下简称“利丰贸易”)是集团中历史最悠久和最重要的部分,主要从事消费产品的出口,以美国、欧洲和日本为主要出口市场,采购基地主要集中在亚洲。采购出口类别以成衣为主,同时还包括时尚饰物、家具、礼品、手工艺品、家居用品、玩具、运动及旅行用品等一系列产品。利丰贸易不仅为供货商和客户提供中介服务,还为欧美等客户提供整个出口贸易供应链内各种增值的多元化服务,包括市场研究、产品设计及开发、原料采购、工厂选择、生产安排及管理、品质监控、出口批文的办理、装货付运及融资等,帮助客户降低采购成本,缩短交货时间,提高产品附加值。利丰贸易并没有自设工厂,而是通过协调6 000多家产品优质以及具有成本效益的供货商进行生产,满足客户对产品品质和交货时间的要求。

利丰贸易在40个国家和地区设有67个采购办事处,聘有5 700多名员工。虽然近年来全球零售市场疲软,消费品需求减少,但利丰贸易业务的营业额和盈利仍持续增长。

利丰(经销)有限公司(以下简称“利丰经销”)成立于1998年,由利丰集团和其他四家金融

投资机构所组成,利丰经销还收购了英之杰在亚太地区的市场推广及相关业务。利丰经销的核心业务是为世界各地的品牌产品在亚太地区提供批发经销一站式的代理服务,包括生产制造、品牌推广、营销渠道管理乃至物流配送等各种组合。

利丰经销在泛亚地区运用供应链管理的概念,为客户提供全面的服务。利丰经销通过生产、物流和销售三方面业务的组合,合理配置资源,为代理的产品提供一站式的配套生产、市场推广和物流服务。这种组合使利丰经销的竞争优势可以朝着新的方式发展,提升效率和创造价值,并完善供应链各环节中的增值服务,从而更直接地为利丰经销代理的产品拓展更大的市场。

截至2002年10月,OK便利店在中国香港已设有160家分店,由利丰零售直接管理。OK便利店平均每日顾客人次达40万,雇用员工1200名,2001年全年营业额约13亿港元,较2000年上升了14%。OK便利店凭着出色的市场营销和供应链管理知识,开源节流,在中国香港消费环境欠佳的情况下,成功地扩大了它的顾客群。

基于利丰集团的长期实践归纳出供应链管理应包含以下七项重要概念。

(1)以顾客为中心,以市场需求为原动力。以需求拉动供应的生产和流通模式,不但能快速响应市场的变化,迅速满足消费者的需求,而且可以减少因产品过时而降价促销的风险,有利于减少库存,促进企业资金流转,并增加企业的盈利。

(2)强调企业应专注于核心业务,建立核心竞争力,在供应链上明确定位,将非核心业务外包。这样,企业才能够更有效地集中利用资源,强化主业,并通过企业间的合作,增加业务的弹性。

(3)各企业紧密合作,共担风险,共享利益。从原料供应到最终用户,供应链上的企业除了追求自身利益外,还应该一同去追求改善供应链整体的竞争力和盈利能力。通过合作减少各环节间的交易成本,有效提升供应链整体的长期竞争力。

(4)对工作流程、实物流程、信息流程和资金流程进行设计、执行、修正和不断改进。以顾客为中心,使各个流程有机配合,提升供应链的整体效率。

(5)利用信息系统优化供应链的运作。利用先进的信息系统,使供应链上的各环节更快速地获得信息和处理信息,及时根据最新的市场变化作出适当反应,从而使整条供应链做到实时反馈,适应顾客的要求。

(6)缩短产品完成时间,使生产尽量贴近实时需求。使供应链各环节的企业实现按需生产,响应瞬息万变的市场,减少存货积压的风险。

(7)减少采购、库存、运输等环节的成本。通过企业合作和流程整合使供应链更有效率,提升企业以及整体供应链的竞争力。

综上所述,前三项概念体现了供应链管理的实质;四、五两项有关各流程的设计执行及信息优化概括了推行供应链管理的具体方法;而最后的六、七两项则是实施供应链管理的目标,即从时间和成本两方面为产品增值,从而增强企业的竞争力。

供应链以市场需求为起点,以顾客为中心,将顾客、供货商、制造商、经销和零售商等环节的成员通过各种不同类型的合作方式,形成一条具有国际竞争力的供应链,为顾客提供合适、合时、合价的产品。

供应链管理是一套管理概念,需应用于企业管理的各个方面,包括:企业发展战略、生产策划、市场营销、财务管理、信息系统和人力资源等。供应链管理强调环节与环节之间的配合和

效率,通过合作和流程的优化来创造价值。

(资料来源:利丰研究中心.供应链管理:香港利丰集团的实践[M].2版.

北京:中国人民大学出版社,2009.)

思考与讨论

基于以上案例,分析探讨以下问题。

(1)香港利丰集团为什么会取得如此骄人的成绩?

(2)香港利丰集团面临的竞争环境如何?

项目能力要求

1. 能够正确认识企业面临的现实环境
2. 能够正确分析企业的核心竞争力
3. 能够对企业外包业务进行基本分析
4. 能够对企业外包业务主要影响因素进行分析
5. 能够制定企业外包业务基本实施方案

任务一 认识企业核心竞争力

一、21 世纪企业面临的环境和挑战分析

(一)21 世纪企业面临的环境的主要特征

进入 21 世纪第一个十年以来,随着科学技术不断进步和经济的不断发展,全球化信息网络和全球化市场形成及技术变革的加速,围绕新产品的市场竞争也日趋激烈。特别是经历了 2008 年全球性金融危机以后,云技术的出现使得产品生命周期不断缩短,企业面临着缩短交货期、提高产品质量、劳动力成本上升与产品成本降低和改进服务的压力。电子商务的快速发展,更是要求企业要能对不断快速变化的市场作出迅速反应,以便源源不断地开发出满足用户需求的、定制的“个性化产品”去占领市场以赢得竞争,因而市场竞争也主要围绕新产品的竞争而展开。

21 世纪企业面临的环境有如下几个方面的特点。

(1)环境保护压力。在全球制造和国际化经营趋势越来越明显的今天,各国政府将环保问题纳入发展战略,相继制定出各种各样的政策法规,以约束本国及外国企业的经营行为。加入 WTO 以后,我国政府积极参与应对气候变化国际合作,提出了大力开发低碳技术,推广高效节能技术,努力建设以低碳排放为特征的产业体系和消费模式,承诺到 2020 年,单位国内生产总值的 CO₂ 排放要较 2005 年下降 40%~45%,并作为约束性指标纳入国民经济和社会发展中长期规划。这些规划的提出,使我国企业的环保压力、环保成本迅速增加。如何在全球范围内减少自然资源的消耗成为全人类能否继续生存和持续发展的大问题。

(2)信息爆炸压力。大量信息的飞速产生和通信技术的发展迫使企业把工作重心从如何迅速获得信息转到如何准确地过滤和有效地利用各种信息。

(3)技术进步压力。新技术、新产品的不断涌现,一方面使企业受到前所未有的压力,另一方面也使每个企业员工受到巨大的挑战,企业员工必须不断地学习新技术、新工艺,否则将面

临由于技能过时而遭淘汰的压力。

(4)全球竞争压力。进入 21 世纪,高新技术的使用范围越来越广,全球高速信息网使大多数信息都极易获得。计算机云技术的普及使越来越多的人能在越来越少的时间内掌握最新技术。越来越多的企业可以参与到一个市场机遇的竞争,从而大大加剧了国际竞争的激烈性。

(5)市场劳务压力。企业在建立全球化市场的同时也在全球范围内造就了更多的竞争者。商品市场国际化的同时也创造了一个国际化的劳动力市场。

(6)产品研制压力。竞争的激烈使越来越多的企业认识到新产品开发对企业创造利润的重要性,因此许多企业加大了对新产品开发的力度,但资金利用和投入产出率却有待提高。究其原因,集成化、智能化要求的提高,使产品研制开发的难度越来越大,特别是那些结构复杂、技术含量高的产品在研制中需要各种先进的设计技术、制造技术、质量保证技术等,不仅涉及多学科,而且大都是多学科交叉的产物,因此如何解决产品开发问题是摆在企业面前的头等大事。

(7)全球服务压力。进入 21 世纪第二个十年,最好的产品不是制造商为用户设计的,而是制造商和用户一起设计的。全球供应链使得制造商和供货商得以紧密联系在一起来完成一项任务。随着时代的发展,由于大众知识水平的提高和激烈的竞争,带给市场的产品越来越多、越来越好,用户的要求和期望随之越来越高,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。一是对产品的规格、品种、需求数量呈现多样化、个性化要求,而且这种要求具有很高的不确定性;二是对产品的功能、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的,产生了判别标准的不确定性;三是要求在满足个性化需求的同时,产品的价格要同大批量生产一样低廉。

(二)21 世纪企业面临的挑战

受全球性金融危机以及美国次贷危机和欧债危机不断蔓延的影响,有三个动向值得我们高度重视:一是世界范围内正在进行大范围经济结构调整;二是科技进步特别是物联网、云技术的突飞猛进;三是跨国公司的影响力日益增大。经济全球化趋势给各国经济发展带来深刻的影响,我国企业既面临着新的发展机遇,也面临着严峻的挑战。

过去生产汽车、计算机、飞机基本上是在一个国家(地区),甚至是在一个工厂里面进行的。经济全球化的趋势、关税的降低以及技术,特别是电信与计算机技术的发展,使全球化生产越来越普及,特别是高新技术产业,基本上是全球化生产。世界经济的发展及信息技术的应用,使整个世界日益成为一个紧密联系的经济体。

科学技术的进步为经济全球化提供了各种必要的手段和物质保证,而其中信息技术的日新月异更成为推动经济全球化的一大动力。信息技术的发展,打破了时间和空间对经济活动的限制,为国家、企业间经济关系的发展提供了新的手段和条件。逐渐普及的网络通信、数据库、标准化等技术可以很容易地实现信息网络化、全球化,各种信息超越国家和个人的界限,在世界范围内有效地传递和共享,任何一个企业都可以从网上得到自己所需要的各种信息。世界上的众多企业都被各种经济纽带更紧密地联系在一起,既互相依存,又互相补充。

在当前这样一个竞争世界中,企业欲获得竞争优势,就必须从企业自身与环境的特点出发,培育自己的核心竞争力(Core Competence)。供应链管理强调的是把主要精力放在企业的关键业务(企业核心竞争力)上,充分发挥其优势,同时与全球范围内的合适企业建立战略合作关系,企业中非核心业务由合作企业完成,即所谓的业务外包(Outsourcing)。



二、企业核心竞争力概述

企业核心竞争力理论的迅速兴起与战略理论发展密切相关。在管理科学的发展历程中,18世纪中后期到19世纪末期是经验管理,20世纪初至40年代信奉科学管理,20世纪40年代到60年代风行行为科学,20世纪70年代崇尚战略管理,到20世纪80年代初,美国著名学者迈克尔·波特(Michael Porter)的竞争战略理论成为战略管理理论的主流。这一理论的核心是波特提出“五种竞争力”(进入威胁、替代威胁、买方砍价能力、卖方砍价能力和现有竞争对手的竞争),三种基本战略(成本领先战略、差异化战略和目标集成战略)以及价值链分析等。波特的竞争战略理论通过对产业演进的说明和各种基本产业环境的分析,得出不同的战略决策,这一理论在全球范围内产生了深远的影响。波特的理论实际上是以产业作为研究对象,并没有很好地站在企业的角度分析企业竞争战略的制定和实施,不能有效地指导企业的实践。

20世纪80年代后期,风行一时的业务流程再造曾一度使人们淡漠了对战略的关注,有些人曾开始怀疑战略计划的作用。到了20世纪90年代,美国学者加里·哈默尔(Gary Hamel)和C. K. 普拉哈拉德(C. K. Prahalad)的战略理论标志着管理战略的复兴。他们认为,战略是学习和发现的过程,是一个多面体。他们提议公司少说“战略”或“计划”,多谈“战略化”,企业应关注自身的“核心竞争力”,他们给核心竞争力下的定义是“一门博采众长的学问,尤其是如何协调各种生产技巧,如何汇合各种技术”。他们号召企业把企业视为核心能力的组合,而不是经营单位的组合。加里·哈默尔和C. K. 普拉哈拉德提出的核心竞争力理论为20世纪90年代战略理论的发展做出了很大的贡献。

进入20世纪90年代以来,关于企业竞争力的研究开始逐渐转移到企业核心竞争力领域,因为从长远考虑,企业竞争优势来源于比竞争对手更低的成本、更快的速度发展自身的能力,来源于能够产生更高的、具有强大竞争力的核心能力。由于任何企业所拥有的资源都是有限的,它不可能在所有的业务领域都获得竞争优势,因而必须将有限的资源集中在核心业务上,由此人们提出了企业核心竞争力理论。

(一)竞争力

企业竞争力是指企业和企业家设计、生产和销售产品与服务的能力,其产品和服务的价格及质量等特性比竞争对象具有更大的市场吸引力。也就是说,企业竞争力是企业和企业家在适应、协调和驾驭外部环境的过程中成功地从事经营活动的能力。

若把企业竞争力看作是一个层次结构,其能力结构便可以分为三个层次:第一个层次是企业竞争力的表层,是企业竞争力大小的体现,主要表现为一系列竞争力的衡量指标;第二个层次是企业竞争力的中层,是企业竞争优势的重要来源,决定了竞争力衡量指标的分值;第三个层次是企业竞争力的深层,决定了企业竞争力的持久性。

从另一个角度来说,企业竞争力可以看作企业持续发展、后劲增长、资产增值和效益提高的能力。因此,就企业本身来说,竞争力因素大体上包括以下五个方面。

- (1)采用新技术和技术改造的进度。
- (2)新产品、新技术研究开发的状况。
- (3)劳动生产率。
- (4)产品质量。
- (5)综合成本和各种开支。

另外,宏观方面的金融政策、税率高低、法制情况、知识产权的保护等,对企业竞争力都有

重要的影响。

因此,企业竞争力是特定企业个性化发展过程中的产物,它并不位于公司的某一个地方,而是充斥于公司的研究、开发、生产、采购、仓储以及市场营销等部门。它往往体现了意识、知识的积累,对于竞争对手而言,既无法完全模仿,更无法完全交易。它是根植于企业中的无形资源,不像实物资源会随使用而折损;相反,它是组织中集体学习的结晶,将在不断的应用和分享过程中得到改进和精炼。

(二)核心竞争力

核心竞争力是指企业借以在市场竞争中取得并扩大优势的決定性的力量。例如,英特尔公司的设计及开发能力,联邦快递(UPS)公司的追踪及控制全世界包裹运送的能力,都使它们在本行业及相关行业的竞争中立于不败之地。一家具有核心竞争力的公司,即使制造的产品附加值较低,如宝洁公司生产极多的相关性很低的产品,但它却能利用核心竞争力,使公司整体蓬勃发展,扩大了原来局限于洗发用品的竞争优势。企业核心竞争力的表现形式多种多样,这些不同形式的核心竞争力,存在于人、组织、环境、资产、设备等不同的载体之中。由于信息、专长、能力等在本质上仍是企业内部的知识,而企业独特的价值观和文化属于企业的特有资源,因此,我们可以认为企业核心竞争力的本质是企业特有的知识和资源。核心竞争力必须是一个企业能够长期获得竞争优势的能力,它是一个企业能够长期生存的关键因素。技术、人才及管理只能是企业在某段时期内的相对竞争优势,真正能够经得起时间考验的因素才有可能作为核心竞争力。

三、企业核心竞争力分析

(一)企业核心竞争力的外部特征分析

企业在全球产业供需链管理环境下,要想在竞争中获得竞争优势,就必须在供应链中具有独特的核心竞争力,企业必须在分析的基础上找到它们的核心竞争力所在,并使之得到持续发展。

企业核心竞争力的外部特征可以归纳为以下三个方面。

- (1)客户价值。核心竞争力必须对客户所重视的价值有关键性的贡献。
- (2)竞争差异化。核心竞争力必须能够使竞争力独树一帜,不能轻易地被竞争对手模仿。
- (3)延展性。核心竞争力必须能够不断衍生出一系列的新产品,具有旺盛和持久的生命力。

(二)企业的核心产品分析

分析企业是否在一定的市场环境下有核心产品,然后对企业进行核心竞争力分析。分析的主要内容包括:支持企业核心产品和主营业务的技术优势和专长是什么,这种技术和专长的难度、先进性和独特性如何,企业是否能够巩固和发展自己的专长,能为企业带来何种竞争优势,以及竞争力强度如何等。企业核心竞争力的独特性和持久性,在很大程度上是由它存在的基础决定的。一般来说,那些具有高技术难度或内化于企业整个组织体系、建立在系统学习经验基础上的专长,比建立在一般技术难度或个别技术骨干基础上的专长,具有更显著的独特性。

(三)核心竞争力分析的方法

现有核心竞争力分析的方法包括:企业规范化管理分析、资源竞争分析、竞争对手分析、市场竞争分析、无差异分析、差异化分析、标杆分析以及人力资源分析。

新的核心竞争力分析的方法包括:创新技术分析、创新能力人才分析、企业文化分析、品牌影响力分析、战略导向性分析、核心技术与培养创新能力分析以及资本运行能力分析。

(四)核心竞争力发展能力分析

对企业核心竞争力的分析,还应涉及核心竞争力发展能力分析。企业核心竞争力发展能力分析主要从以下三个方面进行:第一,对现有技术和专长的保护与发展分析。包括流程竞争力分析、员工竞争力分析、品牌竞争力分析等;第二,对新技术信息及市场变化趋势的追踪与分析。包括伙伴竞争力分析、渠道竞争力分析、价格竞争力分析、文化竞争力分析等;第三,高层领导的进取精神与预见能力分析。包括决策竞争力分析、组织竞争力分析、创新竞争力分析等。

任务二 认识业务外包

一、业务外包概述

供应链管理注重的是企业核心竞争力,强调根据企业的自身特点,专门从事某一领域、某一专门业务,在某一点形成自己的核心竞争力,这必然要求企业将其他非核心竞争力业务外包给其他企业,即所谓的业务外包。业务外包也称资源外包、资源外置,它是指企业整合其外部最优秀的专业化资源,从而达到降低成本、提高效率、充分发挥自身核心竞争力和增强企业对环境的迅速应变能力的一种管理模式。企业为了获得比单纯利用内部资源更多的竞争优势,将其非核心业务交由合作企业完成。

传统纵向一体化模式已经不能适应目前技术更新快、投资成本高、竞争全球化的制造环境。现代企业应更侧重于高价值生产模式,更强调速度、专门知识、灵活性和革新。与传统的纵向一体化控制和完成所有业务的做法相比,实行业务外包的企业更强调集中企业资源于经过仔细挑选的少数具有竞争力的核心业务,也就是集中在那些使它们真正区别于竞争对手的技能和知识上,而把其他一些虽然重要但不是核心的业务职能外包给世界范围内的其他专业企业,并与这些企业保持紧密合作的关系,从而使自己企业的整个运作提高到世界级水平,而所需要的费用则与目前的开支相等甚至有所减少,并且还往往可以省去一些巨额投资。更重要的是,实行业务外包的公司出现财务问题的可能性仅为没有实行业务外包公司的三分之一。把多家公司的优秀人才集中起来为我所用的概念正是业务外包的核心,其结果是使现代商业机构发生了根本性的变化。企业内向配置的核心业务与外向配置的业务紧密相连,形成一个关系网络(即供应链)。企业运作与管理也由控制导向转为关系导向。

在供应链管理环境下,企业成功与否不再由纵向一体化的程度高低来衡量,而是由企业积聚和使用的知识为产品或服务增值的程度来衡量。企业在集中资源于自身核心业务的同时,通过利用其他企业的资源来弥补自身的不足,从而变得更具竞争优势。据《2010—2011年世界服务外包产业发展研究年度总报告》报道,2010年,全球服务外包产业仍处于调整阶段,呈现出调整阶段的发展形势和特点。市场总量基本处于2009年水平,按季度统计,2010年前三季度持续下降,四季度反弹上升。从市场结构看,信息技术外包(Information Technology Outsourcing, ITO)仍在服务外包中占主导地位,且服务外包形式多元化的特点日趋突出,但所占比例小幅下降,业务流程外包(Business Process Outsourcing, BPO)所占比例上升,知识流程外包(Knowledge Process Outsourcing, KPO)继续快速发展,成为BPO发展的亮点。从

服务外包市场分布来看,基本延续了 2009 年的特点,北美、欧洲和日本仍旧是主要的发包地区,以印度为代表的亚太地区承接的国际服务外包业务量有所下降。

(一)业务外包的优势

(1)业务外包能够使企业专注核心业务。企业实施业务外包,可以将非核心业务转移出去,借助外部资源的优势来弥补和改善自己的弱势,从而把主要精力放在企业的核心业务上。根据自身特点,专门从事某一领域,某一专门业务,从而形成自己的核心竞争力。

(2)业务外包能够使企业提高资源利用率。实施业务外包,企业将集中资源到核心业务上,而外包专业公司拥有比本企业更有效、更经济地完成某项业务的技术和知识。业务外包最大限度地发挥了企业有限资源的作用,加速了企业对外部环境的反应能力,强化了组织的柔性 and 敏捷性,有效增强了企业的竞争优势,提高了企业的竞争水平。

(3)业务外包能使企业降低产品成本、保证产品质量。业务外包因能促进企业集中有限的资源和能力,专注于自身核心业务,创建和保持长期竞争优势,并能达到降低产品成本、保证产品质量的目的,所以在市场经济竞争中日益受到企业青睐。

业务外包是虚拟企业经营采取的主要形式。首先要确定企业的核心竞争优势,并把企业内部的智能和资源集中到那些具有核心优势的活动中,然后将剩余的其他企业活动外包给最好的专业公司。虚拟企业中的每一个团队,都位于自己价值链的“战略环节”,追求自己核心功能的实现,而把自己的非核心功能外包出去。如 Boeing——世界最大的飞机制造公司,却只生产座舱和翼尖;Nike——全球最大的运动鞋制造公司,却从未生产过一双鞋,等等。业务外包的虚拟化合作方式,不仅使得企业不同产品生产的成本逐渐降低而效率逐渐提高,而且还可以推动企业不断顺应市场需求善变的态势,降低风险,从而营造企业高度弹性化运行的竞争优势。

(二)业务外包存在的问题

业务外包出现的问题主要来自以下几个原因。

(1)可能会增加企业责任外移。由于在外包经营中缺乏对业务的监控,增大了企业责任外移的可能性,导致质量监控和管理难度加大。

(2)可能挫伤员工工作热情,导致员工失去敬业精神。在业务外包中,必然会牵涉到部分员工的利益,如果他们知道他们的工作被外包只是时间问题的话,员工的工作热情会降低,他们会失去对公司的信心和工作原动力,从而导致工作业绩明显下降。

(3)带来知识产权归属难的问题。特别是研究与开发之类业务外包,其外包者所开发技术的专利、版权的归属问题通常是由企业与外包厂商双方协议达成而非法律规定,这就给知识产权的界定带来一定的难度。

(4)影响外包企业的忠诚度。外包企业在利益的驱动下可能从一个企业转移到另一个企业,导致企业失控。同时,过分的依赖外包企业会导致交易成本提高。

(5)面临外包商选择难的问题。企业对于业务外包有许多种选择,挑选了错误的外包者可能导致关键技术的失败,因而失去竞争的领先地位。

(三)促使企业实施业务外包的原因

(1)分担风险。企业可以通过外向资源配置分散由政府、经济、市场、财务等因素产生的风险。企业本身的资源、能力是有限的,通过资源外向配置,与外部的合作伙伴分担风险,企业可以变得更有柔性,更能适应变化的外部环境。



(2)加速重构优势的形成。企业重构需要花费企业很多的时间,并且获得效益也需要很长的时间,而业务外包是企业重构的重要策略,可以帮助企业很快解决业务方面的重构问题。

(3)使用企业不拥有的资源。如果企业没有有效完成业务所需的资源(包括所需现金、技术、设备),而且不能盈利时,企业也会将业务外包。这是企业临时外包的原因之一。但是,企业必须同时进行成本/利润分析,确认在长期情况下这种外包是否有利,由此决定是否应该采取外包策略。

(4)降低和控制成本,节约资金。许多外部资源配置服务提供者都拥有比本企业更有效、成本更低地完成业务的技术和知识,因而它们可以实现规模效益,并且愿意通过这种方式获利。企业可以通过外向资源配置避免在设备、技术、研究开发上的大额投资。

二、业务外包的主要方式

(一)临时服务和临时工

一些企业在完全控制它们主产品生产的同时,会外包一些诸如自助餐厅、邮件管理、门卫等辅助性、临时性服务等业务。同时,企业更偏向于使用临时工(合同期短的临时职工)而不是雇佣工(合同期长的稳定职工)。企业用最少的雇佣工,最有效地完成规定的日常工作量,而在有辅助性服务需求的时候雇用临时工去处理。因为临时工对失业的恐惧或对报酬的重视,使他们对委托工作认真负责,从而提高了工作效率。临时性服务的优势在于企业需要有特殊技能的职工而又不需永久拥有,这在企业有超额工作时尤为显著。这样,企业可以缩减过量的经常性开支,降低固定成本,同时提高劳动力的柔性,提高生产率。

(二)子公司

为了夺回以往的竞争优势,大量的企业将控制导向、纵向一体化的企业组织分解为独立的业务部门或公司,形成母公司的子公司。就理论上而言,这些独立的部门性公司几乎完全脱离母公司,变得更加有柔性、效率和创新性;同时,因为减少了纵向一体化环境下官僚作风的影响,它们能更快地对快速变化的市场环境做出反应。

(三)与竞争者合作

与竞争者合作(Collaborative Relation with Competitor)使得两个竞争者把自己的资源投入到共同的任务(诸如共同的开发研究)中,这样不仅可以使企业分散开发新产品的风险,同时,也使企业可以获得比单个企业更高的创造性和柔性。

Altera 公司与竞争者英特尔公司的合作就是一个最好的例证。Altera 公司是一个逻辑设备的领头企业,当时它有一个新的产品设想,但是它没有其中硅片的生产能力,而作为其竞争者的英特尔公司能够生产,因此,它们达成一个协议:英特尔公司为 Altera 公司生产这种硅片,而 Altera 公司授权英特尔公司生产和出售 Altera 的新产品。这样,两家公司都通过合作获得了单独所不可能获得的竞争优势,Altera 获得了英特尔的生产能力,而英特尔获得了 Altera 新产品的相关利益。

尤其在高科技领域,要获得竞争优势,企业就必须尽可能小而有柔性,并尽可能与其他企业建立合作关系。

(四)转包合同

业务外包的另一种方式是转包合同。在通信行业,新产品生命周期基本上不超过一年,MCI 公司就是靠转包合同而不是靠自己开发新产品而在竞争中立于不败之地。MCI 公司的转包合同每年都在变换,该公司有专门的小组负责寻找能为其服务增值的企业,从而使 MCI

公司能提供最先进的服务。MCI 公司的通信软件包都是由其他企业所完成的,而它所要做的(也就是其核心业务)是将所有通信软件包集成在一起为客户提供最优质的服务。

三、业务外包的主要类型

业务外包的主要类型包括以下几个方面。

(1)研发外包。研发外包是指利用外部资源弥补自己开发能力的不足。

(2)生产外包。生产外包是指企业将自己的资源专注在新产品的开发、设计和销售上,企业不再拥有自己的生产厂房和设备,而将生产及生产过程的相关研究“外包”给其他的合同生产企业。

(3)物流外包。物流外包是指企业将物流活动“外包”给专业的物流公司来完成。

(4)除核心业务外的完全业务外包。除核心业务外的完全业务外包是指非核心业务全部“外包”,本企业只从事具有竞争优势的核心业务。

(5)全球范围业务外包。全球范围业务外包是指在世界经济范围内竞争,企业必须在全球范围内寻求业务外包。

四、业务外包的影响因素

尽管业务外包有很多优势,如降低生产成本、分散经营风险、获取外部稀缺资源等,然而由于制定和实施业务外包过程中会面临许多不确定因素,从而给企业经营带来风险。因此,充分考虑和分析影响业务外包的因素对利用外包优势、规避外包风险至关重要。对任何一方面的疏忽都可能使企业陷于外包风险之中,不仅会使外包收益大打折扣,严重者甚至导致企业业务失控和核心能力的丧失。总的来说,影响业务外包的因素主要有以下几个方面。

(一)企业的总体战略

企业的业务外包策略必须与其总体战略相匹配,总体战略是企业制定业务外包的基础,而业务外包是在总体战略安排下的具体战略举措。企业的总体战略不仅决定了企业的自制/外包决策,而且还影响外包对象、外包模式,以及供应商的选择。哈佛商学院的波特教授认为,企业在市场竞争中有三类基本的战略可以采用,即成本领先、差异化和集中战略。追求成本领先战略的企业总是尽力使自己成为行业成本最低者,为此,需要通过规模经济以降低成本;而差异化战略通过向用户提供独特产品和服务,由此获得溢价报酬。一般来说,业务外包时,采用成本领先战略的厂商可能更注重供应商的成本节约优势,而采用差异化战略的厂商更看重供应商资源与企业资源的匹配程度和整合的难易。显而易见,企业的总体战略不同,外包策略也相应有所区别。与企业总体战略不匹配的外包策略不仅会使外包收益大打折扣,而且可能使企业陷于外包风险之中,从而损害其核心竞争力。

(二)业务性质

企业要成功实施业务外包,必须选择正确的外包对象,即要确定哪些业务适合外包,哪些业务必须自制。由于不同业务活动所需投入的资源不同,对企业竞争优势的重要程度也不同,因此,可以据此将企业从事的业务分为核心业务与非核心业务。核心业务(例如软件企业的研发、制造企业的生产制造等)是企业投入资源最多、对企业存亡具有关键性作用的业务;往往也是企业擅长的、能创造高收益、有发展潜力和市场前景的业务活动。而非核心业务围绕核心业务,对企业的战略重要性相对较低。例如,制造企业的财务活动、人力资源业务,以及后勤等业务,就属于非核心业务。

理论上,业务的性质越复杂,对企业的竞争战略越重要,出现信息不对称的可能性也就越