

全国高职高专经济管理类“十二五”规划理论与实践结合型系列教材·物流专业

校企合作优秀教材

供应链管理 实务

GONGYINGLIAN GUANLI SHIWU

阮喜珍 等编著



华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>

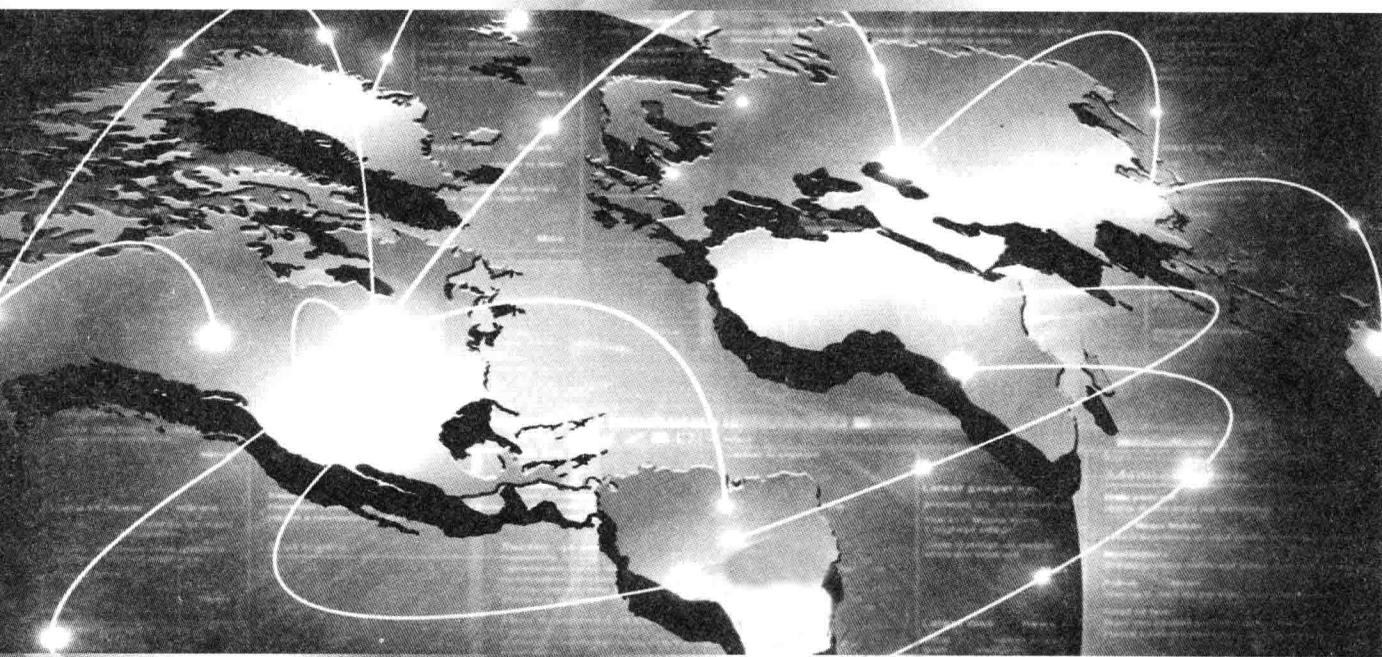
全国高职高专经济管理类“十二五”规划理论与实践结合型系列教材·物流专业

校企合作优秀教材

供应链管理 实务

GONGYINGLIAN GUANLI SHIWU

编著 阮喜珍 高南林 李一辉



华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>

中国·武汉

图书在版编目(CIP)数据

供应链管理实务/阮喜珍 等编著. —武汉:华中科技大学出版社,2013.3
ISBN 978-7-5609-8618-0

I. 供… II. ①阮… ②高… ③李… III. 供应链管理-高等职业教育-教材 IV. F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 311114 号

供应链管理实务

阮喜珍 等编著

策划编辑:张凌云

责任编辑:华竞芳

封面设计:龙文装帧

责任校对:李 琴

责任监印:张正林

出版发行:华中科技大学出版社(中国·武汉)

武昌喻家山 邮编:430074 电话:(027)81321915

录 排:华中科技大学惠友文印中心

印 刷:仙桃市新华印务有限责任公司

开 本:787mm×1092mm 1/16

印 张:13.25

字 数:342千字

版 次:2013年3月第1版第1次印刷

定 价:29.00元



华中出版

本书若有印装质量问题,请向出版社营销中心调换
全国免费服务热线:400-6679-118 竭诚为您服务
版权所有 侵权必究

全国高职高专经济管理类“十二五”规划 理论与实践结合型系列教材·物流专业

编委会

顾问：马士华

总主编：张良卫

副总主编：高新和 缪兴锋 李东 符海青

编委委员：（排名不分先后）

颜汉军 胡延华 任永凯 黄本新

麦影 刘钧炎 关善勇 罗国良

李超锋 许彤 唐永洪 赖红清

朱惠红 黄慧 吴春尚 叶建恒

刘武军 方秀英 余正 谢飒

总策划：缪兴锋 高新和

总序

GENERAL PREFACE

进入 21 世纪以来,随着中国社会主义市场经济体系的建立、世界经济一体化进程的加快和科学技术的飞速发展,物流产业作为国民经济中一个新兴的产业部门,将成为本世纪的重要产业和国民经济新的增长点。目前,物流作为提升市场核心竞争力的重要内容,其现代物流理念、先进的物流技术和现代物流模式已经被引入国家、地方经济建设中;许多市场意识敏锐的企业也把物流作为提升企业核心竞争力的重要手段,将现代物流管理方法融入企业的经营管理之中。

随着市场竞争的日益激烈、用户需求的不确定性和个性化需求的增加,以及高新技术迅猛发展、产品寿命周期缩短和产品结构越来越复杂的环境,市场需要社会化、专业化、应用型人才帮助企业适应新的竞争环境。物流作为一个快速发展的行业,社会对物流专业的人才需求在逐年增加,据中国物流与采购联合会统计,物流专业人才已被列为我国 12 类紧缺人才之一,物流人才的年需求量为 600 余万人。统计显示,目前物流从业人员当中拥有大学学历以上的仅占 21%,许多物流部门的管理人员都是半路出家,很少受过专业培训。今后一段时期,除储存、运输、配送、货运代理等领域的物流人才紧缺外,相关的系统化管理人才、懂得进出口贸易业务的专业操作人才、电子商务物流人才、掌握商品配送和资金周转及成本核算等相关知识和操作方法的国际性物流高级人才将更加受到追捧,物流管理专业的毕业生在物流企业、港口、海关、货运公司、商贸企业等方向就业前景良好。

为了应对国际金融危机,2009 年国务院通过的《物流业调整和振兴规划》(以下简称《规划》)使物流业成为我国十大振兴产业之一,“加快物流人才培养”成为物流业振兴与发展的九大保证措施之一。《规划》指出,要加强物流人才需求预测和调查,制订科学的培养目标和规划,强化职业技能教育。《国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010—2020 年)》提出大力发展职业教育,实行工学结合、校企合作、顶岗实习的人才培养模式的改革。《教育部财政部关于进一步推进“国家示范性高等职业院校建设计划”实施工作的通知》(教高[2010]8 号)提出要建立校企合作长效机制。

为了配合高等职业院校大力推行理论与实践相结合、校企合作的培养模式,结合物流行业发展的最新动态,华中科技大学出版社邀请了我国职业教育领域的专家、企业技术专家、企业人力资源专家和高职院校的骨干教师进行了有意义的探索——相关教材的编写。

华中科技大学出版社的这一探索,有以下三个特点。

第一,建立标准。标准是建立在市场的基础上,建立在物流企业需求、服务地方经济建设的基础上的,在标准的基础上作出具有中国特色的高职高专物流教材。

第二,课程设置。针对专业所对应的职业领域,邀请相关企业的技术骨干、人力资源管理者及行业著名专家和院校骨干教师,通过访谈、问卷和研讨,由企业技术骨干和人力资源管理者提

出职业工作岗位对技能型人才在技能、知识和素质方面的要求,结合目前我国高职教育的现状,共同分析、讨论课程设置存在的问题,通过科学合理的调整、增删,确定课程门类及其教学内容。

第三,教学模式。针对高职教育对象的智力特点,积极探讨提高教学质量的有效途径,采用理论与实践相结合的项目式的引导模式,引入能够激发学习兴趣、贴近职业实践的工作任务,将项目教学作为提高教学质量、培养学生能力的主要教学方法,把适度、够用的理论知识按照工作过程来梳理、编排,以促进符合职业教育规律的新的教学模式的建立。

在此基础上,华中科技大学出版社组织出版了这套规划教材。我始终欣喜地关注着这套教材的规划、组织和编写。华中科技大学出版社敢于探索、积极创新的精神,应该大力提倡。我很乐意将这套教材介绍给读者,衷心希望这套教材能在相关课程的教学发挥积极作用,并得到读者的青睐。我也相信,这套教材在被使用的过程中,通过教学实践的检验和实际问题的解决,能够不断得到改进、完善和提高。

马士华 教授

2012 年 8 月

前言

PREFACE

目前,企业基层和生产、服务第一线管理人员非常匮乏,而高职高专是培养适应生产、建设、管理、服务第一线需要的高等技术应用型人才的摇篮。目前,虽然供应链管理方面的教材较多,但理论性强而且难度大,不适合高职高专的教学模式的改革。特别是经济管理类专业,处于改革的关键时期。《供应链管理》是管理类专业的主要专业课程或专业基础课程,其教材和教学模式改革迫在眉睫,编写本书以解决当务之急,为培养满足社会需要的一线物流管理人才作贡献。

考虑到高职教育突出技能性和实用性的特点和要求,本书围绕现代供应链管理实务操作的相关知识、技能要求进行编写,突出以管理岗位和工作任务所需的知识、技能要求进行教材内容体系的架构,即按现行供应链相关管理岗位或管理项目所实施的实务操作技能和必备知识要求进行编写。本书采用通俗易懂的语言,既注重理论与方法的系统介绍,又穿插一些小案例、知识链接和小思考,增强趣味性。本书着重介绍怎么做、如何做,力求通俗易懂,注重案例和图表的运用,每个项目均以供应链管理案例引入,后面附有思考题、技能训练和案例分析。

本书以全国高职高专类院校物流管理及其他专业学生为教学对象,同时也可作为企业管理人员培训和普通高等教育的教材或教学参考书。

在本书的编写过程中,参考和引用了许多学者的研究成果,在此谨向有关作者表示诚挚的感谢!

本书由阮喜珍教授主编。全书共分八章,其中第一章、第四章、第七章由武汉职业技术学院的阮喜珍编写;第二章和第五章由武汉铁路职业技术学院的王博编写;第三章由武汉铁路职业技术学院的王爽和曾毅编写;第六章由王爽和阮喜珍编写;第八章由武汉商业服务学院的姚丽霞编写。最后由阮喜珍总纂全书。本书的出版得到了华中科技大学出版社的大力支持及同行专家的关心、帮助和指导,在此一并表示感谢!

由于编者水平有限,难免存在欠缺之处,恳请读者批评指正。

编 者

2012 年 11 月

目录

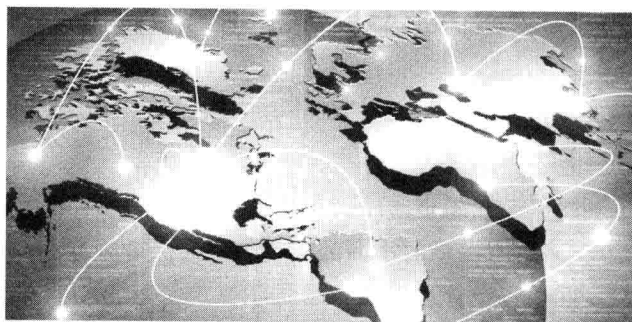
CONTENTS

项目一 认识和理解供应链及供应链管理	1
任务一 认识供应链及供应链管理	3
任务二 了解供应链管理的相关理论	8
项目二 供应链战略管理	21
任务一 供应链战略管理	23
任务二 供应链管理的规划	25
任务三 熟知供应链一体化	28
任务四 掌握供应链战略联盟	32
任务五 供应链合作关系	37
项目三 供应链管理方法	45
任务一 快速反应方法(QR)的实施	47
任务二 高效客户反应(ECR)的系统构建	50
任务三 协同规划、预测和补给的方法	57
任务四 企业资源计划	60
项目四 供应链管理环境下的企业营运	71
任务一 供应链管理环境下如何进行生产计划与生产控制	72
任务二 基于供应链的采购管理是如何进行的?	77
任务三 掌握基于供应链的库存管理方式	82
任务四 认识供应链配送管理	89
项目五 供应链管理中信息技术的运用	99
任务一 供应链管理与信息系统	101
任务二 供应链管理应用系统	105
任务三 制造业供应链管理信息系统	113
任务四 零售业供应链管理信息系统	119
项目六 供应链组织结构与业务流程重组	127
任务一 了解传统企业的组织结构与业务流程	129
任务二 基于 BPR 的企业组织结构	132
任务三 供应链管理环境下的企业组织与业务流程	136
任务四 设计供应链	141
项目七 认识和理解供应链成本管理	153
任务一 认识和理解供应链成本及供应链成本管理	155

任务二 掌握供应链成本管理的方法	159
项目八 评价供应链企业绩效与激励机制	175
任务一 理解供应链企业绩效评价	177
任务二 构建供应链绩效评价指标体系	184
任务三 实施标杆管理、编制供应链绩效报告	188
任务四 制订供应链激励机制	193
参考文献	199

项目一

认识和理解供应链及供应链管理



GONGYINGLIAN
GUANLI
SHIWU

知识目标

- ◎ 理解供应链的概念及特征
- ◎ 认识供应链的类型及结构模型
- ◎ 掌握供应链管理的含义及内容
- ◎ 了解供应链管理的相关理论

技能目标

- ◎ 能用所学知识对供应链管理状况进行分析
- ◎ 能结合企业具体情况提出供应链管理的一些措施
- ◎ 运用供应链管理相关理论分析实际问题

引例**蓝光小商品公司**

蓝光小商品公司是集小商品的设计、生产、采集、推广等为一体的公司,其主要为经营多品种、少批量的小商品超市提供商品。很多小商品超市由于经营的品种多、商品单价小,采购往往是其经营过程中的薄弱环节。而蓝光小商品公司正是适应这一需求,大批量地集中生产或采集,然后根据经营者的需求进行配送。在这种供需过程当中,双方之间建立了很好的合作关系。

蓝光小商品公司不仅为下游客户提供商品,还提供帮助,使下游客户能够在竞争中赢得市场。具体措施有以下几项。

- (1) 免费开店前培训:装修、摆货、营销。
- (2) 全程跟踪指导:开店过程中客服电话跟踪服务,督导下店指导经营。
- (3) 专业人员配货:根据周边消费群体/经济能力合理配货。
- (4) 产品独特新颖:新品每周更新。
- (5) 超强物流配送:货款到账 12 小时内发货,4 个工作日到货。
- (6) 安全退出:因个人原因退出经营,本公司协助转让,并回收未销售产品。
- (7) 强化沟通:了解下游客户经营状况,加强相互之间的沟通,确保商品适应市场需求。

这一案例表明,蓝光小商品公司与其下游客户之间的合作是一种互惠互利、双赢的合作关系,与传统企业之间的合作有很大的差异性。而作为高层管理者,蓝光小商品公司的理念在于正确理解供应链管理的含义,从某种意义上说,现代的竞争已经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。

任务一 认识供应链及供应链管理

一、供应链的概念及类型

(一) 供应链的概念

供应链目前尚未形成统一的定义,许多学者从不同的角度出发给出了许多不同的定义。早期的观点认为供应链是制造企业中的一个内部过程,它是指把从企业外部采购的原材料和零部件,通过生产转换和销售等活动,再传递到零售商和用户的一个过程。传统的供应链概念局限于企业的内部操作层上,注重企业自身的资源利用。

而到了最近,供应链的概念更加注重围绕核心企业的网链关系,如核心企业与供应商、供应商的供应商乃至一切前向的关系,与用户、用户的用户及一切后向的关系。此时对供应链的认识形成了一个网链的概念,像丰田、耐克、尼桑、麦当劳和苹果等公司的供应链管理都从网链的角度来实施。哈理森(Harrison)进而将供应链定义为:供应链是执行采购原材料、将它们转换为中间产品和成品,并且将成品销售到用户的功能网。这个概念强调供应链的战略伙伴关系问题。

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,制成中间产品及最终产品,最后由销售网络把产品送到消费者手中,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。它不仅是一条连接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,给相关企业带来收益。形象一点,我们可以把供应链描绘成一棵枝叶茂盛的大树:生产企业构成树根;独家代理商是主杆;分销商是树枝和树梢;满树的绿叶红花是最终用户;在根与主杆、枝与杆的一个个结点,蕴藏着一次次的流通,遍体相通的脉络便是信息管理系统。

供应链上各企业之间的关系与生物学中的食物链类似。在“草—兔子—狼—狮子”这样一个简单的食物链(为便于论述,假设在这一自然环境中只生存这四种生物)中,如果我们把兔子全部杀掉,那么草就会疯长起来,狼会因兔子的灭绝而饿死,连最厉害的狮子也会因狼的死亡而慢慢饿死。可见,食物链中的生物是相互依存的,破坏食物链中的任何一种生物,势必导致这条食物链失去平衡,最终破坏人类赖以生存的生态环境。

同样道理,在供应链“企业A—企业B—企业C”中,企业A是企业B的原材料供应商,企业C是企业B的产品销售商。如果企业B忽视了供应链中各要素的相互依存关系,而过分注重自身的内部发展,生产产品的能力不断提高,但如果企业A不能及时向它提供生产原材料,或者企业C的销售能力跟不上企业B产品生产能力的发展,那么我们可以得出这样的结论:企业B生产力的发展不适应这条供应链的整体效率。

(二) 供应链的类型

供应链从总体上可分为内部供应链和外部供应链。内部供应链是指企业内部产品生产和流通过程中所涉及的采购部门、生产部门、仓储部门、销售部门等组成的供需网络。外部供应链则是指企业外部的,与企业相关的产品生产和流通过程中涉及的原材料供应商、生产厂商、储运

商、零售商以及最终消费者组成的供需网络。内部供应链和外部供应链二者共同组成了企业产品从原材料到成品到消费者的供应链。可以说,内部供应链是外部供应链的缩小化。如对于制造厂商,其采购部门就可看作外部供应链中的供应商。它们的区别只在于外部供应链范围大,涉及企业众多,企业间的协调更困难。

根据供应链存在的稳定性可以分为稳定的和动态的供应链。基于相对稳定、单一的市场需求而组成的供应链稳定性较强,而基于相对频繁的变化、复杂的需求而组成的供应链动态性较高。在实际管理运作中,需要根据不断变化的需求,相应地改变供应链的组成。

根据供应链容量与用户需求的关系可以划分为平衡的供应链和倾斜的供应链。一个供应链具有一定的、相对稳定的设备容量和生产能力(所有节点企业能力的综合,包括供应商、制造商、运输商、分销商、零售商等),但用户需求处于不断变化的过程中,当供应链的容量能满足用户需求时,供应链处于平衡状态,而当市场变化加剧,造成供应链成本增加、库存增加、浪费增加等现象时,企业不是在最优状态下运作,供应链则处于倾斜状态。平衡的供应链可以实现各主要职能(采购/低采购成本、生产/规模效益、分销/低运输成本、市场/产品多样化和财务/资金运转快)之间的均衡。

根据供应链的功能模式(物理功能、市场中介功能和客户需求功能)可以把供应链划分为三种:有效性供应链、反应性供应链和创新性供应链。①有效性供应链主要体现供应链的物理功能,即以最低的成本将原材料转化成零部件、半成品、产品,以及在供应链中的运输等;②反应性供应链主要体现供应链的市场中介的功能,即把产品分配到满足用户需求的市场,对未预知的需求作出快速反应等;③创新性供应链主要体现供应链的客户需求功能,即根据最终消费者的喜好或时尚的引导,进而调整产品内容与形式来满足市场需求。

【知识链接 1-1】

供应链中的鞭子效应

供应链有很多种,比如纺织供应链、制造供应链、IC 供应链、食品供应链、IT 供应链等。在这么多不同的供应链底下,不管是哪一类的供应链,有一个问题一定要去解决,即“Bullwhip”,翻译成“鞭子效应”。一个鞭子你稍微一甩,尖的那个地方的波动就会比较大。市场是消费者的天下,当市场发生微小的变化时,你就可以看到,越往上游走,发生的变化越大,这是一个非常典型的鞭子效应。2000 年,某国际知名网络厂商曾经发表过一篇文章,称其因为这个效应一年就损失了 20 亿美金。至于上述现象产生的原因,简单例子就可以说明。假如一生产商需要 100 个产品,该生产商可能给三家外包商各下 100 个订单,看他们谁先做完。等到哪一家做完了,就把另外两家的订单取消掉,这是一般的做法,因为要保护自己,库存压力就可以转嫁给外包商。这样,外包商总共拿到 300 个订单,而实际需要的只有 100 个订单。外包商拿到这 300 个订单之后,也是用同样的做法,又找他们上一层的供货商,各给他们 100 个订单。越往上游走,订单数目就越大这是可怕的放大效应。

二、供应链的结构模型

按照供应链的定义,供应链的结构模型如图 1-1 所示。

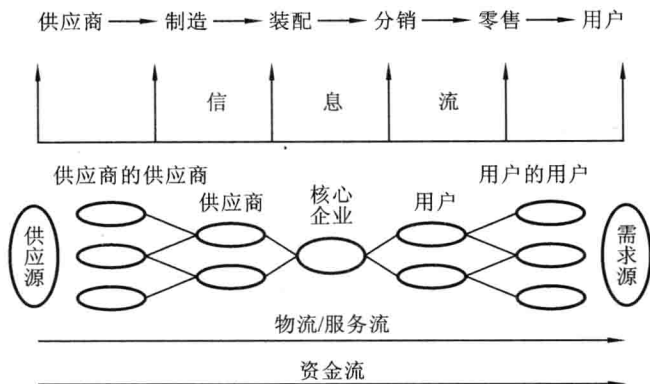


图 1-1 供应链的网链结构模型

供应链由所有加盟的节点企业组成,其中一般有一个核心企业(可以是产品制造企业,也可以是大型零售企业,如美国的沃尔玛百货有限公司),节点企业在需求信息的驱动下,通过供应链的职能分工与合作(生产、分销、零售等),以资金流、物流、服务流为媒介,实现整个供应链的不断增值。为了有效指导供应链的设计,了解和掌握供应链结构模型是十分必要的。下面着重从企业与企业之间关系的角度考查了几种供应链的结构模型。

(一) 供应链的结构模型 I

结合供应链的定义和结构模型,不难得出下面这样一个简单的供应链的结构模型(见图 1-2),我们称其为模型 I。产品的最初来源是自然界,如矿山、油田、橡胶园等,最终去向是用户。产品因用户需求而生产,最终被用户所消费。产品从自然界到用户经历了供应商、制造商和分销商三级传递,并在传递过程中完成产品加工、产品装配形成等转换过程。被用户消费掉的最终产品仍回到自然界,完成物质循环。

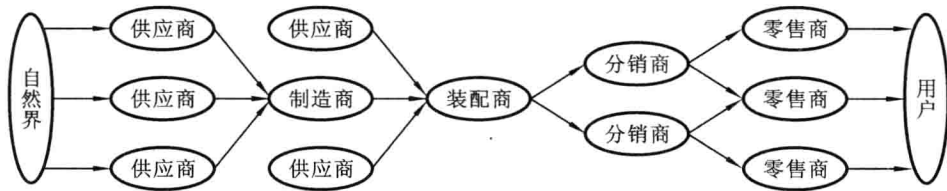


图 1-2 供应链的结构模型 I

(二) 供应链的结构模型 II

供应链的结构模型 II 如图 1-3 所示,其中 A 代表自然界, B 代表供应商, C 代表制造商, D 代表分销商, E 代表用户。

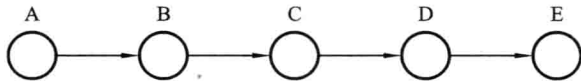


图 1-3 供应链的结构模型 II

在供应链上除了流动着物流(产品流)和信息流外,还存在着资金流。物流的方向一般都是从供应商流向制造商,再流向分销商。在特殊情况下,如产品退货,产品在供应链上的流向与上

述方向相反。但由于产品退货属非正常情况,退货的产品也非本书严格定义的产品,所以本书将不予考虑。我们依照物流的方向来定义供应链的方向,以确定供应商、制造商和分销商之间的顺序关系。模型Ⅱ中的箭头方向即表示供应链的物流方向。在模型Ⅱ中,定义C为制造商时,可以相应地认为B为一级供应商,A为二级供应商,而且还可递归地定义三级供应商、四级供应商;同样的,可以认为D为一级分销商,E为二级分销商,并递归地定义三级分销商、四级分销商。一般地讲,一个企业应尽可能考虑多级供应商或分销商,这样有利于从整体上了解供应链的运行状态。

(三) 供应链的结构模型Ⅲ:网状模型

事实上,在模型Ⅱ中,C的供应商可能不止一家,而是有 $B_1, B_2, \dots, B_n$ 等 n 家,分销商也可能有 $D_1, D_2, \dots, D_m$ 等 m 家。动态地考虑,C也可能有 $C_1, C_2, \dots, C_k$ 等 k 家,这样模型Ⅱ就转变为一个网状模型,即供应链的结构模型Ⅲ(见图1-4)。网状模型更能说明现实世界中产品的复杂供应关系。在理论上,网状模型可以涵盖世界上的所有厂家,把每一个厂家都看成一个节点,并认为这些节点之间存在着联系。当然,这些联系有强有弱,而且在不断变化着。通常,一个厂家仅与有限个厂家相联系,但这不影响我们对供应链结构模型的理论设定。网状模型对供应关系的描述性很强,适合于对供应关系的宏观把握。

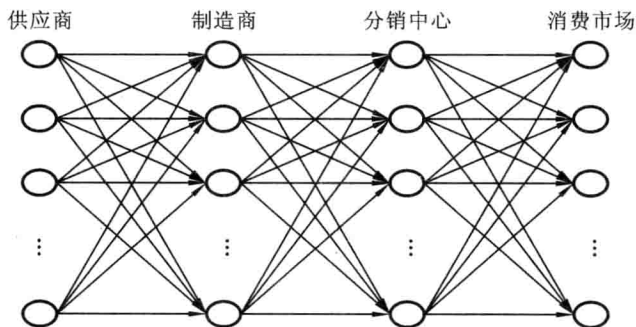


图 1-4 供应链的结构模型Ⅲ

三、供应链管理的定义、内容及目标

(一) 供应链管理的定义

所谓供应链管理,就是为了满足顾客的需求,在从原材料到最终产品的过程中,为了获取有效的物资运输和储存,以及高质量的服务和有效的相关信息所做的计划、操作和控制。

供应链管理的范围包括从最初的原材料到最终产品到达顾客手中的全过程,管理对象是在此过程中所有与物资流动及信息流动有关的活动,以及相互之间的关系。因此,它是一种集成的管理思想和方法。供应链系统的功能是,将顾客所需的产品在正确的时间按正确的数量和正确的质量及状态送到正确的地点(即6R:right product, right time, right quantity, right quality, right status, right place),并且使总成本最小。

(二) 供应链管理的内容

供应链管理的内容主要涉及四个主要领域(见图1-5):供应、生产作业、物流、需求,它以各种技术为支持,尤其以Internet/Intranet为依托,围绕供应、生产作业、物流(主要指制造过程)、

满足顾客需求来实施的。供应链管理主要包括计划和合作控制从供应商到用户的物料(零部件和成品等)和信息。供应链管理的目标在于提高用户服务水平和降低总的交易成本,并且寻求两个目标之间的平衡(这两个目标往往有冲突)。

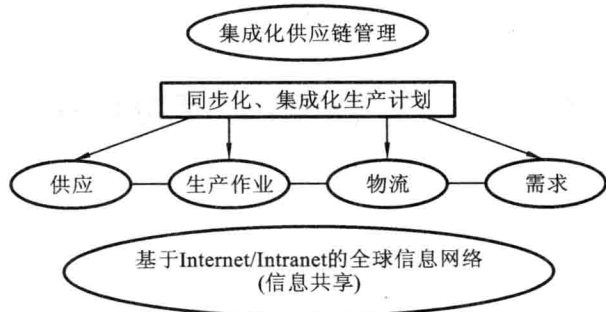


图 1-5 供应链管理涉及的领域

(三) 供应链管理的目标

供应链管理的理念是指在供应链管理的过程中,网络构成的相关方应坚持:面向顾客的理念;双赢和多赢的理念;管理手段、技术现代化的理念。供应链管理的目标是指根据市场需求的扩大,提供完整的产品组合;根据市场需求的多样化,缩短从生产到消费的周期;根据市场需求的不确定性,缩短供给市场及需求市场的距离;降低整体供应链的物流成本和费用,提高整体供应链的运作效率,增强整体供应链的竞争力。

四、供应链管理的运作方式

供应链管理的运作方式有以下两种。

(一) 推动式供应链

推动式供应链运作方式以制造商为核心,产品生产出来后从分销商逐级推向用户(见图 1-6)。分销商和零售商处于被动接受的地位,各个企业之间的集成度较低,通常采取提高安全库存量的办法应付需求变动,因此整个供应链上的库存量较高,对需求变动的响应能力较差。



图 1-6 推动式供应链

(二) 拉动式供应链

拉动式供应链的驱动力产生于最终用户(见图 1-7),整个供应链的集成度较高,信息交换迅速,可以根据用户的需求实现定制化服务。采取这种运作方式的供应链系统库存量较低。



图 1-7 拉动式供应链

拉动式供应链虽然整体绩效表现出色,但对于供应链上企业的要求较高,对供应链运作的技术基础要求也较高,而推动式供应链方式相对较为容易实施。企业采取什么样的供应链运作方式,与企业系统的基础管理水平有很大关系,切不可盲目模仿其他企业的成功做法,因为不同企业有不同的管理文化,盲目跟从反而会得不偿失。

任务二 了解供应链管理的相关理论

一、价值链

(一) 价值链的含义

价值链(value chain),又名价值链分析、价值链模型等。由哈佛商学院迈克尔·波特在1985年于《竞争优势》一书中提出。价值链是对增加一个企业的产品或服务的实用性或价值的一系列作业活动的描述。价值链在经济活动中是无处不在的,上下游关联的企业之间存在行业价值链,企业内部各业务单元之间存在企业内部价值链。价值链上的每一项价值活动都会对企业最终能够实现的价值产生影响。价值链主要包括企业内部价值链、竞争对手价值链和行业价值链三部分。

波特认为,每一个企业都是在设计、生产、销售、发送其产品的过程中进行种种活动的集合体,所有这些活动可以用一个价值链来表明。企业的价值创造是通过一系列活动构成的,这些活动可分为基本活动和辅助活动两类,基本活动包括内部后勤、生产作业、外部后勤、市场和销售、服务等;而辅助活动则包括采购、技术开发、人力资源管理和企业基础设施等(见图1-8)。这些互不相同但又相互关联的生产经营活动,构成了一个创造价值的动态过程,即价值链。

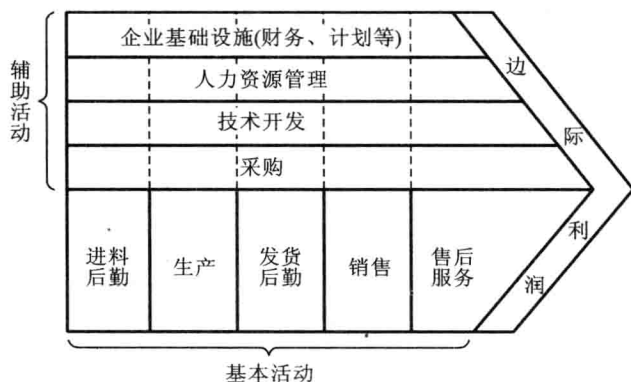


图 1-8 波特价值链示意图

企业的基本增值活动,即一般意义上的生产经营环节,如材料供应、成品开发、生产运行、成品储运、市场营销和售后服务。这些活动都与商品实体的加工流转直接相关。企业的辅助性增值活动,包括组织建设、人事管理、技术开发和采购管理。这里的技术和采购都是广义的,既可以包括生产性技术,也包括非生产性的开发管理,如决策技术、信息技术、计划技术。采购管理既包括生产原材料,也包括其他资源投入的管理,例如,聘请有关咨询公司为企业进行广告策