

· 高职高专电子商务与物流专业课程改革规划教材 ·

供应链管理

主 编/何 慧
副主编/郑丽娟



东南大学出版社
SOUTHEAST UNIVERSITY PRESS

供应链管理

何 慧 主 编
郑丽娟 副主编

东南大学出版社
· 南 京 ·

内 容 提 要

本书较为系统地介绍了供应链管理的基本理论、工具和方法,内容包括供应链管理的基础理论、供应链管理的相关理论、供应链的构建、供应链合作伙伴的选择、供应链采购管理、供应链生产管理、供应链库存管理、供应链信息管理、供应链管理策略、供应链绩效评价与激励机制、供应链业务流程重组等。

本书既可作为高职高专院校物流及相关专业的教材,也可作为各类、各层次学历教育和短期培训的教材,还可作为广大物流业界人员的学习参考书。

图书在版编目(CIP)数据

供应链管理 / 何慧主编. —南京: 东南大学
出版社, 2012. 8
(高职高专电子商务与物流专业课程改革规划教材)
ISBN 978-7-5641-3625-3

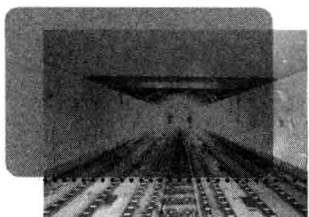
I. ①供… II. ①何… III. ①供应链管理—高等职业教育—教材 IV. ①F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 146443 号

供应链管理

主 编	何 慧	副 主 编	郑丽娟
责任编辑	李 玉	责任印制	张文礼
封面设计	王 玥		
出版发行	东南大学出版社		
社 址	南京市四牌楼 2 号	邮 编	210096
出 版 人	江建中		
经 销	全国各地新华书店		
印 刷	南京玉河印刷厂		
开 本	700 mm×1 000 mm 1/16		
印 张	19.25	字 数	480 千字
版 次	2012 年 8 月第 1 版		
印 次	2012 年 8 月第 1 次印刷		
书 号	ISBN 978-7-5641-3625-3		
印 数	1—3 000 册		
定 价	48.00 元		

(凡因印装质量问题,请与我社营销部联系。电话:025-83791830)



前言

当前,日、欧、美等发达国家的企业应用供应链管理的思想和方法,在全球竞争中处于领先地位,更有如沃尔玛、戴尔、丰田等企业的管理策略直接构成了供应链管理的核心内容。从发达国家的经验来看,有效的供应链管理对于提升企业的国际竞争力起到了巨大的推动作用。供应链管理的理念和模式已经受到普遍重视,它成为企业管理的重要方向。面对 21 世纪日益激烈的市场竞争,为了使自己立于不败之地,我国越来越多的企业必将实施供应链管理的模式和方法。因此,近年来供应链管理已被我国高校列为物流管理专业的核心课程和其他相关专业的必修课程。

本书在内容安排上共分为十一章。首先概括地介绍供应链管理的背景、基本概念、特征等相关理论;其次介绍供应链构建、合作伙伴选择的方法和具体内容;再次以企业实际供应链管理的应用为主线,介绍供应链各职能领域的相关知识、方法和策略;最后介绍先进的供应链管理策略、绩效评价、激励机制和业务流程重组的基本内容。

作为面向高等职业教育的教材,本书具有以下特点:

一是实践性强。本书在编写过程中注重理论与实践的紧密结合,不但在章节中尽量简化深奥的理论分析,突出内容的可操作性和实用性,而且在每章后面附有实训项目,培养学生的知识运用能力与发现问题、分析问题和解决问题的能力,体现高职高专的特点。

二是系统性和深入浅出。本书系统性地介绍了供应链管理领域的主要内容和方法,在每一章,设置有学习目标、引导案例、练习题、案

例分析及讨论题、实训项目等模块;而且在章节内容的设置上,摒弃了深奥的理论阐述和仅泛泛罗列的缺点,内容由浅及深,通俗易懂,知识点详尽准确,可操作性强;不但能让学生看懂、理解并掌握,还有利于授课教师系统地、循序渐进地、有重点地教学。

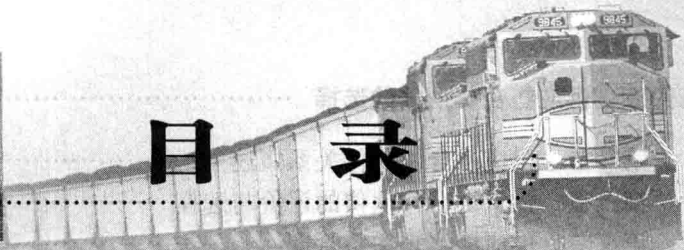
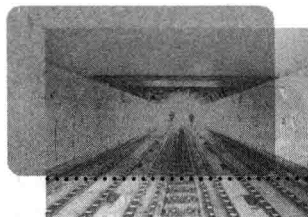
三是突出案例教学和学习。本书摘选了世界各国和国内许多成功企业供应链管理的经验和案例。在每章开头配有引导案例,以案例引导教学内容;在章节内容里尽可能地举例说明,贴切地描述企业实际情况;在每章结尾配有案例分析和讨论题,以案例分析来进一步消化和理解供应链管理思想和策略的真实内涵,并锻炼学生的分析能力和学以致用能力。

本书由苏州市职业大学物流管理专业教师编写,编写分工如下:第二、十章由李英编写;第九、十一章由胥洪娥编写;第四、五章由姜能涛编写;第八章由郑丽娟编写,并协助策划了本书的内容和结构;第一、三、六、七章由何慧编写,并负责全书的总体策划、结构设计和最后统稿。

本书在编写过程中,参考了大量的书籍、文献等资料,作者尽可能详细地在参考文献中列出,在此对这些专家、学者们表示深深的谢意;也可能有的资料虽引用了但由于疏忽或转载原因而没有列出来,在此表示万分歉意。由于作者的水平有限,书中难免存在疏漏之处,敬请读者批评指正!

编 者

2012 年 4 月



目 录

第一章 供应链管理概论	(1)
第一节 供应链管理的产生背景	(2)
第二节 供应链的基本理论	(11)
第三节 供应链管理的基本理论	(16)
第四节 供应链管理与物流管理	(22)
【案例分析】	(26)
【实训项目】	(29)
第二章 供应链管理的相关理论	(31)
第一节 价值链理论	(31)
第二节 核心竞争力	(35)
第三节 业务外包	(39)
第四节 扩展企业	(45)
【案例分析】	(50)
【实训项目】	(52)
第三章 供应链的设计与构建	(53)
第一节 常见的几种供应链结构模型	(54)
第二节 供应链设计的内容、原则和评价指标	(57)
第三节 基于产品的供应链设计策略	(62)
【案例分析】	(70)
【实训项目】	(72)

第四章 供应链合作伙伴的选择	(74)
第一节 供应链合作伙伴关系概述	(75)
第二节 供应链合作伙伴的评价与选择	(82)
第三节 供应链客户关系管理	(92)
【案例分析】	(97)
【实训项目】	(99)
第五章 供应链采购管理	(101)
第一节 供应链管理环境下的采购管理	(102)
第二节 供应链管理环境下的准时采购策略	(111)
第三节 供应商关系管理	(117)
【案例分析】	(124)
【实训项目】	(127)
第六章 供应链生产管理	(128)
第一节 供应链管理环境下的生产计划与控制	(130)
第二节 延迟制造	(139)
第三节 精益生产	(143)
第四节 敏捷制造	(150)
【案例分析】	(154)
第七章 供应链库存管理	(157)
第一节 供应链库存管理的基本理论	(159)
第二节 供应商管理库存	(167)
第三节 联合库存管理	(173)
【案例分析】	(180)
【实训项目】	(182)
第八章 供应链信息管理	(184)
第一节 供应链中的信息	(185)
第二节 供应链管理中的信息技术	(189)
第三节 基于 Internet/Intranet 的供应链信息组织模式	(202)
【案例分析】	(205)
【实训项目】	(209)

第九章 供应链管理策略	(210)
第一节 快速反应(QR)策略	(211)
第二节 有效顾客响应(ECR)策略	(217)
第三节 联合计划、预测与补货系统(CPFR)策略	(230)
【案例分析】	(236)
【实训项目】	(240)
第十章 供应链绩效评价与激励机制	(242)
第一节 概述	(243)
第二节 供应链绩效评价指标体系	(248)
第三节 供应链管理绩效评价方法	(252)
第四节 供应链激励机制	(256)
【案例分析】	(261)
【实训项目】	(266)
第十一章 供应链业务流程重组	(267)
第一节 业务流程重组(BPR)概述	(268)
第二节 供应链企业组织与业务流程	(276)
第三节 基于供应链管理的业务流程重组	(285)
【案例分析】	(290)
【实训项目】	(291)
附录 啤酒游戏	(292)
参考文献	(297)

第一章 供应链管理概论

• 学习目标 •

1. 了解供应链管理产生的背景和发展历程;
2. 理解并掌握供应链的概念、结构模型、类型和特征;
3. 理解并掌握供应链管理的概念、基本特征和目标;
4. 理解供应链管理的基本内容和供应链管理理念的变革。

• 引导案例 •

在 20 世纪 80 年代,国外一些企业发现了新的制造技术与战略,这些制造技术和战略使企业降低了成本,更好地参与不同市场的竞争。战略(如准时制造、看板管理、精益制造、全面质量管理等等)变得非常流行,于是大量的资源投资于实施这些战略。在过去的十几年中,许多企业已经尽可能地降低了制造成本。同时,这些企业发现进一步增加利润和提高市场占有率的措施在于有效的供应链管理。

事实上,1997 年美国企业在相关的供应活动中花费了 8 620 亿美元,大约是美国国民生产总值(GNP)的 10%(罗伯特·V. 德兰尼(Robert V. Delaney)出版的《物流状况报告》)。这个数字包括供应链中制造工厂和仓库在内,以及供应链不同环节之间搬运、储存和控制产品所发生的成本。令人遗憾的是,由于供应链中存在多余的存货、无效率的运输策略和其他一些浪费的做法,这笔在物流方面的巨额投资花费了许多不必要的成本。例如,据专家分析,若使用更加有效的供应链战略,食品杂货业可节省约 300 亿美元,相当于其年运营成本的 10%。

既然供应链管理对于降低企业的成本、提高企业的效益如此重要,那么,供应链管理是如何产生的?什么是供应链?什么又是供应链管理呢?

第一节 供应链管理的产生背景

一、现代企业面临的环境特点

20 世纪 80 年代中后期以后,国际化、动态化、网络化的全球竞争局面逐步形成,客户需求的不确定性和瞬变性,以及商品由卖方市场向买方市场的转变使企业所面临的环境相对于以前发生了巨大的变化,具体可归纳为以下几点:

1. 信息爆炸的压力

大量信息的飞速产生和通讯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利用各种信息。

2. 技术进步越来越快

新技术、新产品的不断涌现一方面使企业受到空前未有的压力,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,否则他们将面临由于掌握的技能过时而遭淘汰的处境。由此,企业的培训成本也大为增加。如在计算机领域有一个人所共知的“摩尔定律”,即“集成电路的集成度每 18 个月翻一番”,或者说“三年翻两番”。

3. 高新技术的使用范围越来越广

全球高速信息网使所有的信息都极易获得,而更敏捷的教育体系使越来越多的人能在越来越少的时间内掌握最新技术。面对某个机遇,可以参与竞争的企业越来越多,从而大大加剧了国际竞争的激烈性。以计算机及其他高新技术为基础的新生产技术在企业中的应用是 21 世纪的主要特色之一。例如,计算机辅助设计、计算机辅助制造、柔性制造供应链管理系统、自动存储和拣货系统、自动条码识别系统等,在世界各国尤其是工业发达国家的生产和服务中得到了广泛应用。虽然高新技术应用的初始投资很高,但它会带来许多竞争上的优势。高新技术的应用不仅仅在于节省人力,降低劳动成本,更重要的是提高了产品和服务质量,降低了废品和材料损耗,缩短了对用户需求的响应时间。由于可以在很短时间内就把新产品或服务介绍给市场,企业因此赢得了时间上的优势。这种趋势在 21 世纪正在进一步加强。

4. 市场和劳务竞争全球化

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。尽管发达国家认为发展中国家需要订单和产品,许多发展中国家却坚持他们更需要最新技术,希望也能成为国际市场上的供应商。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。教育的发展使得原本相对专门的工作技能成为大众化的普通技能,从而使得工人的工资不得不从他们原有的水准上降下来,以维持企业的竞争优势。

5. 产品研制开发的难度越来越大

越来越多的企业认识到新产品开发对企业创造收益的重要性,因此许多企业不惜工本予以投入,但是资金利用率和投入产出比却往往不尽如人意。原因之一是,产品研制开发的难度越来越大,特别是那些大型、结构复杂、技术含量高的产品在研制中一般都需要各种先进的设计技术、制造技术、质量保证技术等,不仅涉及的学科多,而且大都是多学科交叉的产物,因此如何能成功地解决产品开发问题是摆在企业面前的头等大事。

6. 可持续发展的要求

人类只有一个地球!维持生态平衡和环境保护的呼声越来越高。臭氧层、热带雨林、全球变暖、酸雨、核废料、能源储备、可耕地减少,一个又一个的环境保护问题摆在人们面前。在全球制造和国际化经营趋势越来越明显的今天,各国政府将环境问题纳入发展战略,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。人类在许多资源方面的消耗都在迅速地接近地球的极限。随着发展中国家工业化程度的提高,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。一位销售经理曾说:“过去生产经理常问我该生产什么,现在是我问他能生产什么”。原材料、技术工人、能源、淡水资源、资金及其他资源越来越少,各种资源的短缺对企业的生产形成很大的制约,而且这种影响在将来会越来越严重。在市场需求变化莫测,制造资源日益短缺的情况下,企业如何取得长久的经济效益,乃是企业制定战略时必须考虑的问题。

7. 全球性技术支持和售后服务

赢得用户信赖是企业保持长盛不衰竞争力的重要因素之一。赢得用户不仅要靠具有吸引力的产品质量,而且还要靠售后的技术支持和服务。许多世界著名企业在全世界拥有健全而有效的服务网就是最好的印证。

8. 用户的要求越来越苛刻

随着时代的发展,大众知识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,用户的要求和期望也越来越高,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,主要表现在:

(1) 对产品的品种、规格、花色、需求数量等呈现多样化、个性化要求,而且这种多样化要求具有很高的不确定性;

(2) 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;

(3) 要求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。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。这一机制也同样可以把用户结合进来,使得生产的产品真正满足用户的需求和期望。

二、21 世纪全球市场竞争的主要特点

21 世纪,企业面临着新的日益激烈的市场竞争环境,信息时代全球市场趋于一体化,全球经济和信息也在趋于一体化。随着微电子技术、计算机软硬件技术、光纤和卫星通讯技术、多媒体技术、虚拟实现技术、信息压缩技术和系统集成技术等迅速发展,对大量信息进行迅速、准确、高效地传递和处理已成为现实。因此,国外企业纷纷通过研究、开发、应用信息技术来提高企业的竞争力,信息技术在技术创新、产品开发与设计、生产制造、销售、组织结构、管理思想、企业文化、人际关系、战略目标等方面对企业管理产生着重大影响。这些变化必然会对传统管理所形成的思维方式带来挑战。同时,信息社会或网络社会已经影响到我们的生活,这必然要带来工作和生活方式的改变,其中最主要的就是消费需求的变化。现在,随着人们生活水平的提高,个性化需求的影响越来越明显,个性化消费的时代特征是多品种、少批量、多批次。总体趋势是对产品服务的期望越来越高,产品寿命周期越来越短,产品品种数量膨胀,交货期要求越来越高。这也是 21 世纪全球市场竞争的主要特点。

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,而且这一趋势还在不断加强,如图 1-1 所示。与此相应的是产品的生命周期缩短,革新换代速度加快。由于产品在市场上存留时间大大缩短了,企业在产品开发和上市时间的活动余地便越来越小,从而给企业造成了巨大压力。例如当今的计算机,几乎是一上市就已经过时了,就连消费者都有些应接不暇。虽然在企业中流行着“销售一代、生产一代、研究一代、构思一代”的说法,然而这毕竟需要企业投入大量的资源,

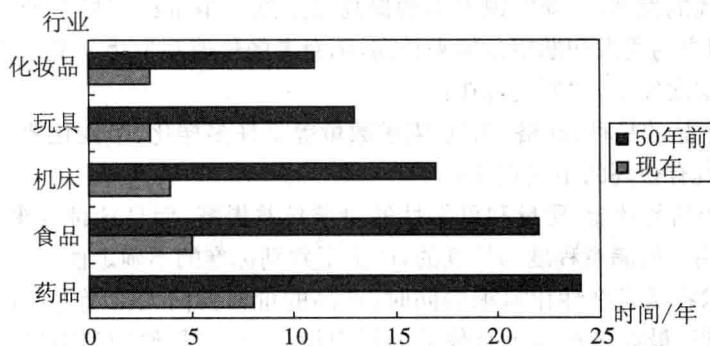


图 1-1 产品生命周期不断缩短

一般的中小企业在此环境面前显得力不从心。许多企业曾有过一阵红火,但由于后续产品开发跟不上,造成产品落伍之时,也就是企业倒闭之日。

2. 产品品种数飞速膨胀

因消费者需求的多样化越来越突出,厂家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1975年到1991年,品种数已从2 000种左右增加到20 000种左右,如图1-2所示。尽管产品数已非常丰富,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,许多厂家不得不绞尽脑汁不断增加花色品种。但是,按照传统的思路,每一种产品都生产一批以备用户选择的话,那么制造商和销售商都要背上沉重的负担,如图1-2所示,超级市场的平均库存,在1985年前后约为13 000 SKU(存货单位),而到1991年时约为20 000 SKU,库存占用了大量的资金,严重影响了企业的资金周转速度,进而影响企业的竞争力。

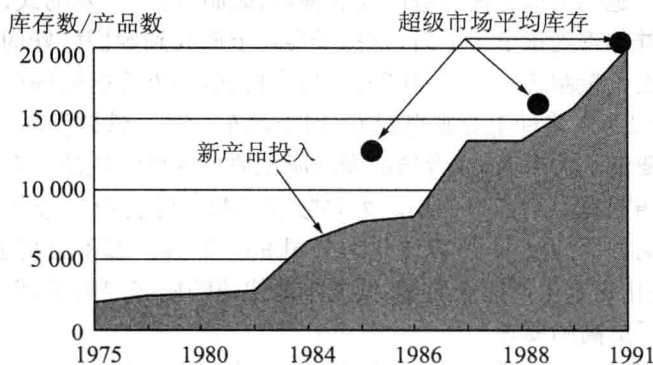


图 1-2 日用产品品种数增加情况

3. 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。其结果是每个企业都感到用户对时间方面的要求越来越高。这一变化的直接反映就是竞争主要因素的变化。20世纪60年代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。这里所说的时间要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20世纪90年代初期,日本汽车制造商平均每2年可向市场推出一个新车型,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被动。对于现在的厂家来说,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要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,已成为当今所有管理者最为关注的问题之一。

4. 对产品和服务的期望越来越高

进入 20 世纪 90 年代的用户对产品质量、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。企业为了能在新的环境下继续保持发展,纷纷转变生产管理模式,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(Mattel)公司,从 1998 年 10 月份起,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。这是玛泰尔公司第一次大量制造“一个一样”的产品。再如,位于美国戴顿市(Dayton)的一家化学公司,有 1 700 多种工业肥皂配方,用于汽车、工厂、铁路和矿石的清洗工作。公司分析客户要清洗的东西,或者访问客户所在地了解要清洗的东西,分析之后,公司研制一批清洁剂提供给客户使用。大多数客户都会觉得没有必要再对另一家公司描述他们清洁方面的要求,所以该化学公司 95% 的客户都不会离去。不过,应该看到,虽然个性化定制生产能高质量、低成本地快速响应客户需求,但是对企业的运作模式则提出了更高的要求。

总之,企业要想在这种残酷的竞争环境中生存下去,必须具有较强的应对环境变化和处理由环境引起的不确定性的能力。要迎接这种挑战,势必引起企业管理模式的变革。

三、传统管理模式及其缺陷

在全球市场的激烈竞争中,企业面对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。为了摆脱困境,企业采取了许多先进的单项制造技术和管理方法,如计算机辅助设计(CAD)、柔性制造系统(FMS)、准时生产制(JIT)、制造资源计划(MRPⅡ)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,而是在于它们仍囿于传统生产与经营模式的框框之内,那么,传统的管理模式是什么样的呢?

传统的管理模式是“纵向一体化”的管理模式。从管理模式上看,企业出于对制造资源的占有要求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”管理模式。“纵向一体化”是企业在这两个可能的方向上扩展现有经营业务的一种发展战略,它包括前向一体化和后向一体化。前向一体化战略是企业自行对本公司产品作进一步深加工;或者是将资源进行综合利用;或公司建立自己的销售组织来销售本公司的产品或服务。如钢铁企业自己轧制各种型材,并将型材制成各种不同的最终产品即属于前向一体化。后向一体化则是企业自己供应生产现有产品或服务所需要的全部或部分原材料或半成品,如钢铁公司自己拥有矿山和炼焦设施;纺织厂自己纺纱、洗纱等。

我国企业(特别是过去的国有企业)一贯采取“大而全”、“小而全”的经营方式,可以认为是“纵向一体化”的一种表现形式。例如,许多企业拥有从铸造、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,但其构成比例却又是畸形的:受长期计划经济的影响,其产品开发能力和市场营销能力虽然都非常弱,但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出中间大、两头小的“腰鼓型”。“腰鼓型”企业适合于计划经济体制,而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,从而丧失了许多市场机遇。

在 20 世纪的 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、世界竞争日益激烈、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(譬如新建一个工厂)。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,而且还要按期偿还借款利息。显而易见,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,也就是项目下马之时的现象。市场机会早已在你的项目建设过程中逝去。这样的事例在我国屡见不鲜。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本建设上的时间太长,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招致损失。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”管理模式的企业把产品设计、计划、财务、会计、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歇根州(Michigan)特罗依(Troy)的劳动力协会一个顾问机构指出,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,每生产一个动力系统,它比福特公司要多付出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。这种情况在国内也经常出现。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而自己生产。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”管理模式企业的另一个问题是,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,而且还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,而且还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本技术研究工作,与西门子公司合作设计动态随机存储器等等。

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。

四、供应链管理模式的产生与发展

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,随之的是“横向一体化”思想的兴起,即利用

企业外部资源快速响应市场需求,本企业只抓最核心的东西:产品方向和市场。至于生产,只抓关键零部件的制造,甚至全部委托其他企业加工。例如,福特汽车公司的 Festival 车就是由美国人设计,在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促使产品快速上马,避免自己投资带来的基建周期长等问题,赢得产品在低成本、高质量、早上市诸方面的竞争优势。比较研究发现,美国厂商普遍采用“纵向一体化”模式进行管理,而日本厂商更多采用“横向一体化”。美日两国企业的这种管理模式的选择,与他们的生产结构有着密切联系。美国企业生产一辆汽车,售价的 45% 由企业内部生产制造,55% 由外部企业生产制造。然而,日本厂商生产一辆汽车中,只有 25% 的售价由企业内部生产制造,外包的比例很大。这也许在某种程度上说明美国汽车缺乏竞争力的原因。

“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供应与需求的关系,当把所有相邻企业依此连接起来,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能受益。于是便产生了供应链管理(Supply Chain Management,简称 SCM)这一新的经营与运作模式。

供应链管理利用现代信息技术,通过改造和集成业务流程、与供应商以及客户建立协同的业务伙伴联盟、实施电子商务,大大提高了企业的竞争力,使企业在复杂的市场环境中立于不败之地。根据有关资料统计,供应链管理的实施可以使企业总成本下降 10%,供应链上的节点企业按时交货率提高 15% 以上,订货-生产的周期时间缩短了 25%~35%,供应链上的节点企业生产率增值提高 10% 以上,等等。这些数据说明,供应链企业在不同程度上都取得了发展,其中以“订货-生产的周期时间缩短”最为明显。能取得这样的成果,完全得益于供应链企业的相互合作、相互利用对方资源的经营策略。试想一下,如果制造商从产品开发、生产到销售完全自己包下来,不仅要背负沉重的投资负担,而且还要花相当长的时间。采用了供应链管理,则可以使企业在最短时间里寻找到最好的合作伙伴,用最低的成本、最快的速度、最好的质量赢得市场,受益的不止是一家企业,而是一个企业群体。因此,供应链管理吸引了越来越多的企业。

21 世纪的竞争不是企业和企业之间的竞争,而是供应链与供应链之间的竞争。供应链概念自 20 世纪 80 年代末提出以后,近年来随着制造的全球化,在制造业管理中得到普遍应用,成为一种新的管理模式。其发展大体分为以下四个阶段:

第一阶段:供应链管理的萌芽阶段。

这一阶段大致是 20 世纪 60~70 年代。在这一阶段,供应链更确切地说还只能称之为业务链。链上的每个成员的管理理念基本上都是“为了生产而管理”,企业之