

供应链管理

乔尔 D. 威斯纳 (Joel D. Wisner)

内华达大学

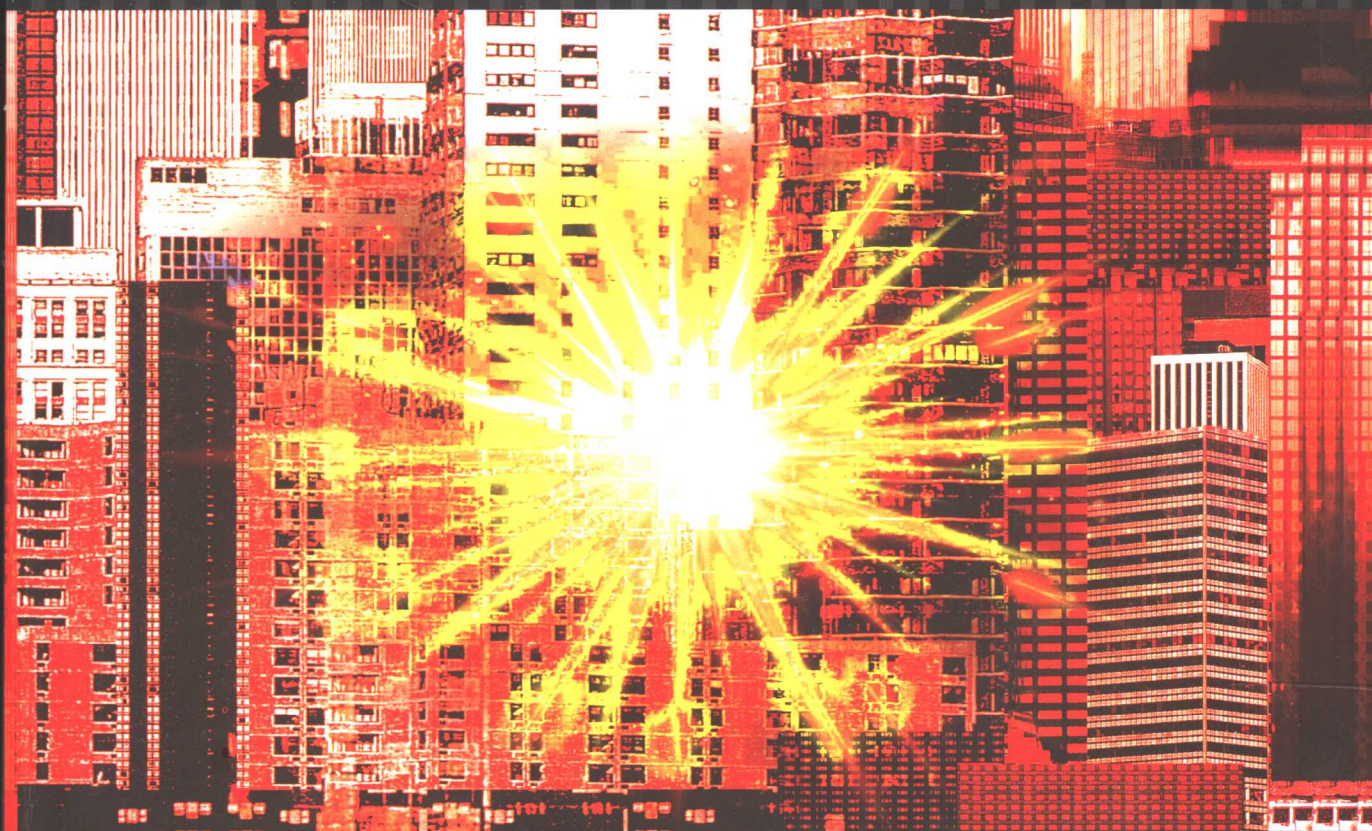
(美) 梁源强 (G. Keong Leong) 著

内华达大学

陈加存 (Keah-Choon Tan)

内华达大学

朱梓齐 译



Principles of Supply Chain Management
A Balanced Approach



机械工业出版社
China Machine Press

Principles of Supply Chain Management A Balanced Approach

供应链管理

乔尔 D. 威斯纳 (Joel D. Wisner)

内华达大学

(美)

梁源强 (G. Keong Leong)

内华达大学

著

陈加存 (Keah-Choon Tan)

内华达大学

朱梓齐

译



机械工业出版社
China Machine Press

供应链管理的实践如今已经广泛应用到全球各个产业,企业迅速意识到供应链管理所带来的好处。本书的独特之处在于应用新颖且合乎逻辑的方法,从采购、运营、物流以及供应链参与者在上述各方面的整合进行了讨论。与如今许多介绍供应链管理的书籍所不同的是,本书力图提供一个更全面均衡的观点,而不是片面强调采购、运营和物流的某一方面对企业的作用。

本书适用于企业管理人员、供应链管理研究人员和院校师生使用。

Joel D. Wisner, G. Keong Leong, Keah-Choon Tan. Principles of Supply Chain Management: A Balanced Approach.

ISBN 0-324-22707-8

Copyright © 2005 by South-Western, a division of Thomson Learning.

Original language published by Thomson Learning (a division of Thomson Asia Pte Ltd).

CMP is authorized by Thomson Learning to publish and distribute exclusively this simplified Chinese edition. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only (excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan). Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. No part of this publication may be reproduced or distributed by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

All rights reserved.

本书原版由汤姆森学习出版集团出版。本书中文简体字翻译版由汤姆森学习出版集团授权机械工业出版社独家出版发行。此版本仅限在中华人民共和国境内(不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区)销售。未经授权的本书出口将被视为违反版权法的行为。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或发行本书的任何部分。

版权所有,侵权必究。

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

981-254-911-0

本书版权登记号: 图字: 01-2004-4826

图书在版编目(CIP)数据

供应链管理 / (美) 威斯纳 (Wisner, J. D.) 等著; 朱梓齐译. -北京: 机械工业出版社, 2006.1

书名原文: Principles of Supply Chain Management: A Balanced Approach

(现代供应链物流管理精选教材)

ISBN 7-111-17577-8

I. 供… II. ①威… ②朱… III. 物资供应-物资管理-教材 IV. F252

中国版本图书馆CIP数据核字 (2005) 第119022号

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 洪海山 版式设计: 刘永青

北京诚信伟业印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2006年1月第1版第1次印刷

787mm × 1092mm 1/16 · 23印张

定价: 45.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

本社购书热线: (010) 68326294

投稿热线: (010) 88379007

译者序

很高兴有机会能够翻译这本美国供应链管理教材——《供应链管理》，它的副标题是“平衡中求发展”。随着年龄的增长、阅历的丰富和知识的积累，人们会对平衡有更深入的认识。中医最讲平衡，正所谓阴阳调和，则百病不生。作者在本书中也表明一种观点，即公司的管理需要内外、上下的平衡，供应链运转所涉及的各种因素也需要平衡发展。平衡发展表明了控制能力和成熟度，代表了综合各种因素的全方位思考和缜密行动。本书以供应链为主线，以各种影响供应链的因素为主要内容，力图表明一种供应链管理的动态平衡系统，让管理者从更广阔的视野、更全面的思维来处理企业的竞争和发展，以及在社会、经济变革中所面临的各种问题，实为一本实战性颇强的好书。本书适合于企业管理人员、供应链管理研究人员和院校师生使用。

在西方发达资本主义国家的发展历程中，从工业革命开始，公司便成为社会经济生活中的主角，成为保证社会经济充满活力、健康快速发展的推动力量。如今国内很多企业都在学习西方的准时制、物流管理和供应链管理，但收效往往并不理想。总结企业的经验教训，其中主要一点就是要结合企业的发展阶段和所处行业的特点采取改进措施，而不能从片面模仿发达国家先进企业的现有特点入手。学习西方企业的成功经验，需要更多地关注它们所处的环境，所具备的条件，而这些往往都是与中国不同的。据说一个长寿村的人都喝村边的小溪水，而且溪水被科学仪器检测为富含矿物质，于是外面的人就都到这里取水，为的是长寿。而他们忘记了一点，这里的人之所以长寿，水是因素之一，还有饮食、空气以及几代人的遗传因素。这从另外一个角度说明了一个问题，不同的环境有不同的产物。我们如果想要得到这个产物，关键是对产生这个产物的环境进行分析和研究，而不仅仅从产物的表面特征去模仿，否则是不会有实际收效的。从本书的供应链管理因素中，我们首先应该去积极地体会作者所宣扬的企业管理理念，然后才是具体的方法和工具，因为方法和工具都是因人而异、因环境而异的。

目前在国内读者能看到的与供应链相关或者是以供应链为题目的国外译著很多，但都是侧重供应链中的某个环节来讲的，如突出采购的或是突出客户管理的。本书的特点是从供应链管理的全局着眼，从企业提高核心竞争力的需求出发，摆事实（大量的案例），讲道理（各种管理思想），深入浅出。有过实际企业管理经验的经理们读到这些内容，一定会有久旱逢甘雨的感觉。随着社会的发展和经济环境的改变，管理的理念和手段都在不断改变。本书在逐一阐明企业管理的核心要素的同时，又从供应链的角度加以提升，并辅助以大量的案例，其中90%的案例都涉及信息技术的应用。相信读者在阅读过程中，结合自身企业的情况，一定会有许多启发和灵感。

本书有两大特色。

一是案例多。通过将近90个案例和例题，读者可以对美国和欧洲各行各业的企业都有所了解，案例中讲述的是企业如何应用信息技术实施供应链管理，其中有成功的经验，也有失败的教训。通过阅读案例，可以让读者深刻理解供应链管理的理念和各环节要素在企业管理中所起到的作用，反思自身企业的问题和实施供应链管理的可能性。

二是充分体现信息技术的应用。这个特点从每章的专栏中得到了充分的体现。从中我们可以意识到，目前美国和欧洲的先进企业为保持竞争优势，都在纷纷采用信息技术作为主要手段来提升企业能力。而且，都在逐步从相互隔离的人事系统、财务系统、业务系统向统一的ERP系统过渡。最好的企业甚至将ERP延伸到供应链的上级供应商和下级分销商。难能可贵的是其中不乏失败的案例，这些案例向大家提供了很好的反面教材。

本书在翻译过程中得到了有关人士的大力支持，其中第10、11、12和14章由毛纬瑛翻译，第15章由张丽翻译，参加案例翻译和校对的还有王淑荣、李明、曹立冬、张薇、李业军、吕小明、董燕丽、石峰、谢力更、朱思伟、王群、张晔、卢俭、王磊、王晓军、邓延嵘、李毅、吕彤、杨光曦和杨昌禹，在此对他们辛勤的工作表示衷心的感谢。

朱梓齐

2005年9月

于中关村软件园

前言

供应链管理的实践如今已经广泛应用到全球各个产业,企业迅速意识到供应链管理所带来的好处。本书的独特之处在于应用新颖且合乎逻辑的方法,从采购、运营、物流以及供应链参与者在上述三个方面的整合进行了讨论。与如今许多介绍供应链管理的书籍所不同的是,本书力图提供一个更全面均衡的观点,而不是片面强调采购、运营和物流的某一方面对企业的作用。

本书的目的是让读者思考供应链管理如何影响企业的各个方面,并展示了企业的经理们如何应用本书讨论的方法来提高企业竞争地位。商学院的本科生、研究生和就读MBA的学生,以及在实际工作中的经理们都可以从阅读本书、应用本书的方法中受益。

本书结构

本书共分为五个部分。

第一部分是关于供应链管理的综述。这里介绍了供应链管理的基础理论和基本概念,帮助学生了解供应链管理的重要性。同时还对一些核心概念进行了讨论,如牛鞭效应、供应商关系、预测和需求管理、企业资源规划、运输管理和客户关系管理。

第二部分介绍了供应链管理中的采购问题。这个重要的题目包括三章内容,其目的都是确保供应链管理的成功。这部分末尾包括五个案例,其中的四个是真实的;如约翰迪尔公司的案例,是一些教授被专门邀请到伊利诺伊州的莫林总部,为约翰迪尔公司所写的。

第三部分介绍了供应链管理中的运营问题,由四章组成。这部分从预测到总体计划和库存管理,再到企业资源规划,最后到JIT和TQM,讨论了全公司范围内流程管理的重要性。本部分有六个有趣的案例,帮助学生们应用和实践这里所学到的内容。

第四部分介绍了服务和制造企业供应链管理中的配送问题。这部分首先回顾了国内和国际运输,然后是客户关系管理、选址分析和服务领域物流。这部分有两个案例:一个是服务案例,一个是生产案例。

第五部分讨论了供应链管理的整合问题。本书频繁地谈到合作与整合,因此这部分是全书的核心,它通过详细讨论整合问题,然后是绩效评估,最后是供应链管理的未来趋势,将所有部分的内容都融合在一起。这部分有两个与整合相关的案例。

本书汇集了一整套非常有趣的关于供应链管理的题目,希望读者能喜欢并从中受益。欢迎大家提出改进的意见和建议。

致谢

我们由衷感谢汤姆森西南公司同仁们的努力和帮助。没有他们的反馈和指导，这本书就不可能完成。高级组稿编辑查理斯先生，将所有参与者协调在一起并保持进度。策划编辑托尼·威尔金斯，处理我们日常的所有问题，她在这个项目上的努力工作值得我们特别感谢。市场经理拉里·奎尔斯对本书做了大量的宣传工作。感谢出版编辑穆尔先生，以及Shepherd 公司的所有人员，特别是玛丽女士，她将手稿编辑成最终版式。

另外，我们还要感谢那些欣然付出时间来审阅文稿的人以及所有撰写案例的作者。

作者简介

乔尔 D. 威斯纳 (Joel D. Wisner) 是内华达大学拉斯维加斯分校供应链管理专业的教授。他1976年获得新墨西哥州立大学机械工程学士学位，1986年获得西得克萨斯州立大学MBA学位。期间，威斯纳在联合碳化物公司任职工程师。1991年他从亚利桑那州立大学获得运营与物流管理博士学位。他还通过了注册物流师 (CTL) 和注册国际采购经理 (C.P.M.) 认证。

他近期忙于《国际供应管理整合》(*International Journal of Integrated Supply Management*) 杂志的编辑工作，同时给本科生和研究生教授运营和供应链管理的课程。他的研究兴趣在于质量评估和供应链管理过程中的改进战略。他还为诸多杂志撰文，包括《商业物流》(*Journal of Business Logistics*)、《运营管理》(*Journal of Operations Management*)、《供应链管理》(*Journal of Supply Chain Management*)、《运输》(*Journal of Transportation*)、《生产与运营管理》(*Production and Operations Management Journal*)、《质量管理》(*Quality Management*)。更多关于威斯纳的信息可以在他的个人网站上获得：www.scsv.nevada.edu/~wisnerj。

梁源强 (G. Keong Leong) 是内华达大学拉斯维加斯分校商业学院管理系的教授和主任。他在马来亚大学获工程学士学位，在南加利福尼亚大学获MBA和博士学位。他曾经在俄亥俄州立大学任职并以访问学者身份任职于雷鸟-美国国际管理研究生院。

他的文章出现在各类学术期刊中，包括《决策科学》(*Decision Sciences*)、《运营管理杂志》(*Journal of Operations Management*)、《界面》(*Interfaces*)、《管理》(*Journal of Management*)、《欧洲运营研究》(*European Journal of Operational Research*)、《国际生产研究》(*International Journal of Production Research*)。他还和别人合著了三本书，其中包括《运营战略：聚焦竞争卓越》(*Operations Strategy: Focusing Competitive Excellence*)、《国际管理案例：关注新兴市场》(*Cases in International Management: A Focus on Emerging Markets*)。他还被拉斯维加斯的亚洲商业研究所授予研究和教育奖，其中包括年度教育家奖。他曾积极参与科学决策委员会的工作，做过《决策链》(*Decision Line*) 的编辑、创新教育委员会的主席、博士生事务委员会主席、生产管理前任主席。另外，他还任职运营管理博士联盟的副主席、职业发展讨论会主席以及管理学院的运营管理系主任。因其成就已被收录到世界名人录、美国名人录、美国教育名人录中。

陈加存 (Keah-Choon Tan) 是内华达大学拉斯维加斯分校运营管理副教授。他在南阿拉巴马大学获得学士学位和MBA学位，在密歇根州立大学获生产与运营管理博士学位。他是供应管理协会 (ISM) 注册国际采购经理 (C.P.M.)，获美国生产与库存控制协会 (APICS) 生产与库存管理 (CPIM) 的认

证。他在供应链管理、质量和运营计划等领域的多家杂志和刊物上发表了大量文章，其中包括《决策科学》(*Decision Sciences*)、《欧洲采购与供应管理》(*European Journal of Purchasing and Supply Management*)、《国际运营与生产管理》(*International Journal of Operations and Production Management*)、《国际生产研究》(*International Journal of Production Research*)、《供应链管理》(*Journal of Supply Chain Management*) 和《质量管理》(*Omega, and Quality Management Journal*)。

在进入学术界以前，他曾在一家专家医院进行管理工作，在多家制造企业进行财务审计工作。他曾任生产管理的前任联合主席，在博士生事务委员会和决策科学学院的会员服务委员会任职，在管理与运营研讨会任职并作为第39届高层管理研讨会的组织者。另外，他还是美国生产与库存控制协会的供应链管理专栏编辑。曾获得多项研究奖，并且成为供应管理协会 (ISM) 1997 ~ 1998年度科罗拉多州的年度人物。

目 录

译者序

前言

作者简介

第一部分 供应链管理：综述

第1章 供应链管理概论	2
学习目标	2
1.1 导言	3
1.2 什么是供应链管理	3
1.3 供应链管理缘何重要	6
1.4 供应链管理的起源	7
1.5 供应链管理的要素	8
1.6 供应链管理的未来趋势	12
本章摘要	13
讨论题	14
互联网问题	14
参考文献	14
注释	14
附录1A 啤酒游戏	15

第二部分 供应链管理中的采购问题

第2章 采购管理	22
学习目标	22
2.1 导言	23
2.2 采购在企业中的角色	23
2.3 采购流程	24
2.4 采购决策	31
2.5 供应商基础的角色	33

2.6 供应商选择	33
2.7 使用多少供应商	34
2.8 采购模式	35
2.9 国际采购/全球外包	36
本章摘要	38
讨论题	38
互联网问题	38
计算题	38
参考文献	39
注释	39

第3章 建立和管理供应商关系	40
学习目标	40
3.1 导言	41
3.2 建立成功的合作伙伴关系	41
3.3 供应商评估和认证	45
3.4 供应商开发	49
3.5 供应商奖励	52
3.6 供应商关系管理软件	52
本章摘要	55
讨论题	55
互联网问题	56
参考文献	56
注释	57

第4章 成功供应链管理的战略采购	60
学习目标	60
4.1 导言	61
4.2 制定成功的采购战略	62
4.3 供应商基础削减项目	63
4.4 评估和选择核心供应商	63
4.5 战略联盟和供应商认证项目	64

4.6 外包项目	64	计算题	107
4.7 供应商的早期参与	65	参考文献	108
4.8 供应商管理和联盟开发	65	注释	109
4.9 管理和开发二级供应商关系	66	第6章 总体计划和库存管理	111
4.10 电子采购系统的应用	67	学习目标	111
4.11 供应商奖励	68	6.1 导言	112
4.12 以成功的采购实践为标杆	68	6.2 运营计划	112
4.13 采用第三方供应链管理服务	69	6.3 总体生产计划	113
4.14 评估和改进公司的采购方式	70	6.4 主生产进度计划	116
本章摘要	71	6.5 相关需求和独立需求	119
讨论题	71	6.6 物料清单	119
互联网问题	72	6.7 物料需求计划	121
参考文献	72	6.8 生产能力计划	124
注释	72	6.9 独立需求库存系统	124
案例A 约翰迪尔公司和Complex Parts 公司	74	本章摘要	130
案例B CJ Industries公司	77	讨论题	130
案例C Billings设备公司	79	计算题	131
案例D 供应商的早期参与	81	电子表格计算题	132
案例E 约翰迪尔公司的供应商开发	83	参考文献	133
		注释	133
第三部分 供应链管理中的运营 问题		第7章 企业资源规划系统	134
第5章 需求预测与协同计划、预测和 补货	88	学习目标	134
学习目标	88	7.1 导言	135
5.1 导言	89	7.2 物料需求计划系统的发展	135
5.2 供应和需求相匹配	91	7.3 企业资源规划系统的出现	136
5.3 预测技术	91	7.4 企业资源规划系统的迅速发展	138
5.4 预测的准确性	99	7.5 企业资源规划系统的实施	139
5.5 协同计划、预测和补货	101	7.6 企业资源规划系统的优缺点	141
5.6 软件解决方案	105	7.7 企业资源规划软件的应用	142
本章摘要	106	7.8 企业资源规划软件提供商	142
讨论题	106	本章摘要	144
互联网问题	107	讨论题	144
		互联网问题	145
		参考文献	145
		注释	145
		第8章 流程管理：供应链管理中的 准时制和全面质量管理	147
		学习目标	147

8.1 导言	148	注释	219
8.2 准时制与供应链管理	149	第10章 客户关系管理	222
8.3 全面质量管理与供应链管理	155	学习目标	222
本章摘要	168	10.1 导言	223
讨论题	168	10.2 定义客户关系管理	224
互联网问题	169	10.3 客户关系管理在供应链管理中的 角色	225
计算题	169	10.4 客户关系管理的主要工具和组成	225
参考文献	171	10.5 设计和实施成功的客户关系管理	233
注释	171	10.6 一些CRM应用软件提供商	235
案例F 在Oak Hills工厂实施JIT的 问题	173	10.7 客户关系管理的未来趋势	237
案例G ISO 14001 在贝克公司的实施	178	本章摘要	238
案例H 通用汽车(巴西)公司的服务 运营	182	讨论题	238
案例I 对公用设施费用预测的深度 分析: 开普科勒尔的经验	185	互联网问题	238
案例J 1941 ~ 1999年的AMP公司	188	参考文献	238
案例K 惠尔浦公司	191	注释	239
第四部分 供应链管理中的配送 问题		第11章 设施选址决策	240
第9章 国内和国际运输	196	学习目标	240
学习目标	196	11.1 导言	241
9.1 导言	197	11.2 选址战略	242
9.2 运输对供应链管理的影响	198	11.3 关键选址因素	243
9.3 运输的基本原理	199	11.4 设施选址模型	249
9.4 仓储	207	11.5 有助于选址分析的网络信息	253
9.5 国际运输问题	211	11.6 商业集群	254
9.6 运输管理	214	本章摘要	255
9.7 电子商务和运输	216	讨论题	255
本章摘要	218	互联网问题	256
讨论题	218	电子表格计算题	256
互联网问题	219	参考文献	257
参考文献	219	注释	258
		第12章 服务领域物流	261
		学习目标	261
		12.1 导言	262
		12.2 服务运营概述	262
		12.3 服务业中的供应链管理	268
		12.4 服务领域物流要点	269
		本章摘要	282
		讨论题	282
		互联网问题	283

电子表格计算题	283	14.4 世界一流的绩效评估体系	317
参考文献	284	14.5 供应链绩效评估体系	318
注释	285	14.6 平衡计分卡	320
案例L 马丁医生的办公室	286	14.7 供应链运作参考模型	321
案例M 格拉瓦泰汽车工业园区的大 批量定制	289	本章摘要	324
		讨论题	324
		互联网问题	325
		参考文献	325
		注释	325
第五部分 保持竞争优势		第15章 供应链管理的未来展望	327
第13章 供应链流程整合	296	学习目标	327
学习目标	296	15.1 导言	328
13.1 导言	297	15.2 供应链扩展	328
13.2 供应链整合模型	297	15.3 绿色供应链	330
13.3 供应链流程整合的障碍	304	15.4 加快供应链的响应速度	330
本章摘要	308	15.5 降低供应链成本	331
讨论题	309	本章摘要	333
互联网问题	309	讨论题	334
参考文献	309	互联网问题	334
注释	309	参考文献	334
第14章 供应链中的绩效评估	311	注释	334
学习目标	311	案例N 思科系统公司: 供应链的故事	336
14.1 导言	312	案例O Genexis和巴西的医药业	340
14.2 将供应链作为竞争武器	313	术语表	342
14.3 传统的绩效评估体系	315		

第一部分

供应链管理：综述

第 1 章 供应链管理概论

第 1 章

供应链管理概论

我们对存在于商业中的供应链现象和供应链管理做个明确的区分。前者只是简单地存在着，后者则需要供应链中某些组织进行明显的管理。¹

通过降低库存适应低迷市场，改进的供应链管理对经济的“软着陆”非常有帮助。²

学习目标

在完成本章的学习之后，读者应该能够：

- 描述一个供应链，并给供应链管理下定义。
- 描述供应链管理的目标和组成。
- 描述本地的、地区的和全球的服务和制造企业中的供应链管理活动。
- 描述供应链管理的简要历史和发展趋势。

专栏1-1 戴尔公司³

多余的库存就像吸血鬼一样吸食着企业的资源和财富。为解决这一问题，戴尔公司正逐步用信息来取代库存。“库存就像一层安全的毯子，”戴尔的电子商务总监兰斯·范胡瑟先生说，“企业增大制造库存的惟一原因是它们不知道接下来会发生什么。你知道得越多，你需要维持的库存就可以越少。”如今，戴尔只维持七天的成品库存，其目标是将库存的保有量降低到分钟级（即可供使用的库存不超过一个小时）。公司目前正转向通过互联网与供应商和客户在从未有过的层面上进行商务协作与实施。

戴尔最近针对其前30名供应商，推出了定制的网页。这些供应商的雇员可以安全地登录个性化的网页，查看需求预测和其他客户敏感的信息，如谁是戴尔的客户，它们从戴尔每批采购设备的数量。这些可以帮助供应商更好地满足戴尔的需求。其结果是供应商可以更轻松准确地安排生产计划，做到在需要的时间为戴尔提供需要的产品。

戴尔向其供应商提供的数据还包括产品缺陷率、工程变动和产品改进情况。因为戴尔与其供应商处于这种不间断的沟通中，同时合作伙伴之间可以就产品设计和改进达成实时协助，所以相互之间出现错误的机会不断减少。戴尔的供应商也被要求公开它们的一些敏感信息，比如质量问题。范胡瑟先生说，要求供应商听从戴尔的领导很容易，因为它们也从更短的周期、更少的库存和更准确的预测中受益。这一切的结果就是客户以更低的价格得到更高质量的产品。

戴尔还围绕着其供应链建立了网络社区。在全球范围内的合作伙伴都可以通过互联网登录到戴尔的公告板，交流与戴尔及其供应链合作的体验与感受。“互联网是我们所做的每一件事情的核

心。”戴尔的副总裁凯文·罗林说，“它提高了信息流动的能力，消除了依靠纸张的工作方式，并且联通起世界各地的组织。”

戴尔也在应用互联网与客户建立更加紧密的联系。戴尔为许多商业用户制作了网页，网页上包括用户认可的架构、可供谈判的价格、新的作业流程。当一名职员要求一台新计算机时，这份订单会自动流转到这个职员所在机构的采购负责人那里等候批准。福特汽车公司的罗林斯介绍说，戴尔定制的网站为其最初的采购成本节约了200万美元，“应用信息技术，库存的价值正在被信息的价值所取代。”

1.1 导言

如今在任何一个商业环境中竞争并取得成功，都要求企业深入地参与到供应商和客户的业务当中。随着全球竞争的加剧，要想让消费者愿意购买企业所提供的产品和服务，意味着企业必须高度关注物料从哪来，供应商提供的产品和服务是如何设计和组装的，成品是如何运输和储存的，客户或者最终产品的使用者真正需要的是什麼（例如，许多企业甚至不知道产品被客户或最终消费者买回去之后是如何使用的）。

在过去的10年中，许多大企业或集团都认识到有效管理一个**垂直整合企业**（vertically integrated firm）的所有业务单元是很困难的，这种企业的业务边界延伸到包括从前打过交道的供应商和客户。如今许多这样的大企业努力的方向是精简机构，专注于自身的核心业务能力，同时与供应商、运输和仓储公司、分销商和其他客户建立联盟或战略合作伙伴关系，因为它们具备各自的专业优势。以团队的形式为客户制造和配送产品与服务，逐步成为保持成功的最有效果、最有效率的方法，并且也成为供应链管理实践的核心内容。

有几个因素要求今天的企业要比以往的任何时候都更能够有效地合作。在计算机网络上应用企业资源规划（ERP）系统（第7章有更多的讨论）进行的沟通与信息交流，使全球化的团队工作不仅成为可能而且成为必须，以应对市场竞争。通信技术仍在不断快速发展，使全球化的合作伙伴关系与团队协作比以往更加容易。竞争迅速扩展到世界范围的所有行业和市场，带来新材料、新产品、新人、新的资源，使本地经营的个体性质的“夫妻店”很难再留住客户。随着政府变革，随着全世界的消费者从电视、电台和游客那里了解到新产品的情况，新的市场不断放开。发现新客户、开发新产品、变得更加成功，对于企业来说这是个激动人心的时期。当企业组建一个更富有竞争力的架构时，新的就业机会就会在采购、运营、物流和供应链管理中产生了。

在本书中，你会了解供应链管理的概念，以及如何应用这些概念成为当今世界经济中更好的经理。每章中都介绍许多案例来表明所要讨论的主题，每节都有案例分析，来测试你在供应链管理中解决问题的能力、决策能力和写作技巧。我们希望你读完本书的时候，能认识到供应链管理的价值，并且将你所学的知识应用到今后的工作和进一步的供应链管理学习当中。

本章给出了供应链管理的定义，还有对它的重要性、历史和发展现状的讨论。本章末尾介绍了供应链管理的最新情况和发展趋势。

1.2 什么是供应链管理

如今在各种文章中关于供应链管理的定义很多，我们从**供应链**（supply chain）的讨论开始，见图1-1。如图所示的供应链从公司选取基础原材料开始，如铁矿、石油、木材、粮食，然后将这些东西卖给原材料生产厂商。这些厂商根据中间产品制造商的采购订单和规格说明，将基础原材料变成可直接使用的物料（如钢板、铝、铜、板材和经过检验的食品原料）。中间产品制造商根据其客户（最终产品制造商）的订单和规格要求，生产和销售中间产品（如电线、纺织品、测量用具、螺钉螺母、成型的塑料组件、加工食品）。最终产品制造商（如IBM公司、通用汽车公司、可口可乐公司）完成成品组装，并将它们卖给批发商或分销商，批发商和零售商再根据收到的订单将这些产品卖给零售商。零售商接下来将这些产品卖给我们——最终消费者。我们根据产品的价格、质量、实用性、可维护性和声誉来决定是否购买，并希望它能满足我们的要求和预期。企业及其供应链如果能提供这些内容将

会取得成功。在此之后，我们或许需要退回产品，或是需要保修或是废弃产品使之进入再循环。这些反向物流行为（reverse logistics activity）也包括在供应链的范围之内。

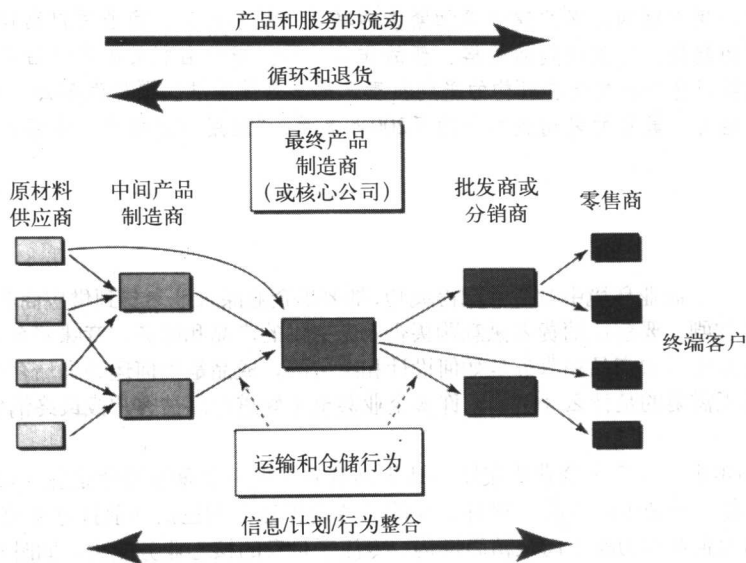


图1-1 一般的供应链

回到图1-1，图中间的公司被作为核心公司。虽然在这里和之后的讨论中核心公司都是最终产品的制造商，但实际上供应链中的任何环节的公司都可以作为核心公司，这取决于看图表的经理如何看待这个架构。

一系列的为消费者提供最终产品和服务的公司，以及使生产、运送、服务以及原材料、零部件、成品循环成为可能的各种职能，称为一个供应链。所有的产品都是通过某种类型的供应链送到消费者手中，有些供应链复杂而且庞大。在头脑中有了供应链这个观念，就可以很容易地认识到，所有链条组织成员的惟一收入来源都是最终消费者。当供应链中某一个公司的商业决策忽略了供应链中其他成员的利益，那么这种局部最优化只会将成本和额外的等候时间沿着供应链传递，最终导致更高的成品价格、更低的供应链服务水平，从而相应地降低了顾客的需求。

一定数量的其他企业也间接参与了供应链的运作，它们在将成品运送给客户的过程中扮演了重要的角色。这就是那些服务提供商，如陆路运输和航空运输公司、信息系统提供商、公共仓储企业、货运代理、其他代理和咨询公司。这些服务提供商对于供应链中的企业都非常有用，因为通过它们，企业可以在期望的时间得到所需的产品和服务，买方和卖方可以沟通得更加有效，企业可以服务于偏远的市场，可以在国内和国际运输中节约资金。总而言之，就是帮助企业以可行的最低成本服务于客户。专栏1-2介绍一家贸易公司利丰（Li & Fung），它们专注于将卖方与买方联系在一起并对配套的供应链进行管理。

专栏1-2 利丰公司⁴

利丰是中国香港的一家贸易公司，它管理着美国和欧洲零售商的输入供应链，这些公司从亚洲进口布料、家具、体育用品和玩具。它的工作就是与零售商一起发掘产品，在亚洲找到能满足零售商产品质量和采购需求的供应商，确保产品的生产满足零售商的规格要求。然后就是准备必要的出口文件，办理清关手续，将商品准时运到客户手中。

为完成上述工作，利丰的产品专家组由来自全球40个国家的工作人员组成，他们负责确定最好的供应商，以满足客户对产品和供货时间的要求。利丰不拥有任何一家制造工厂，产品专家们更愿意将买卖双方联系在一起，并确保双方对某项产品和服务满意。