

Supply Chain Management

21世纪高等院校工商管理精品教材

董千里 等 编著

供应链管理

本书主要介绍了供应链及供应链管理的基础理论，分析了供应链设计与构建的协作、竞合关系，阐述了供应链典型环节运作策略与管理，创建了供应链突发事件集成管理等前沿理论体系，探讨了供应链的信息平台、绩效评价等内容。

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

Supply Chain Management

21世纪高等院校工商管理精品教材

供应链管理

董千里 等 编著

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

大连

© 董千里等 2009

图书在版编目 (CIP) 数据

供应链管理 / 董千里等编著. —大连: 东北财经大学出版社,
2009.9

(21 世纪高等院校工商管理精品教材)

ISBN 978 - 7 - 81122 - 785 - 7

I. 供… II. 董… III. 物资供应 - 物资管理 - 高等学校 -
教材 IV. F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 161086 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

教学支持: (0411) 84710309

营 销 部: (0411) 84710711

总 编 室: (0411) 84710523

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连天骄彩色印刷有限公司印刷

东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 170mm × 240mm

字数: 363 千字

印张: 18

2009 年 9 月第 1 版

2009 年 9 月第 1 次印刷

责任编辑: 孙 平 石真珍

责任校对: 那欣 赵楠

封面设计: 冀贵收

版式设计: 钟福建

ISBN 978 - 7 - 81122 - 785 - 7

定价: 28.00 元

前言

随着科学技术的进步和生产力的发展,经济市场化、市场一体化和竞争国际化的特征越来越明显,现代企业在向专业化和建立核心能力方向发展的同时,也在与关联企业建立战略联盟、合作协同关系。供应链管理正是在企业经营环境、技术环境、制造模式和物流服务高级化的不断发展变化中产生的。供应链管理是研究供应链过程及不同主体间供需网链构建、系统设计、集成、优化、运行和动态管理等理论与实践规律的一门学科。

本书在董千里编著的 2002 版《供应链管理》体系基础上作了较大内容更新和结构调整。除了增加了供应链管理研究的前沿理论散见在各章之外,还新增了第 4 章供应链的合作与竞争和第 10 章供应链突发事件管理,这两章内容是目前供应链管理研究方面的重点。其他章节内容也做了大量的调整,删除了集成物流战略设计、物流企业定位等内容,更换了大多数时间较久的案例,进一步明晰了“供应链管理”与“高级物流学”等专业课程的分工,使本书重点突出、内容精炼,便于阅读和教学。

本书是结合供应链运营与管理的实践发展和最新研究成果编著的。全书共分为三大部分。第一部分是供应链的基础理论,本部分系统介绍了供应链管理产生的背景,界定了供应链的概念,阐述了供应链管理的内容体系和供应链管理的研究方法,在此基础上进一步提出供应链管理的基础理论框架,明晰了供应链与价值链、产业链、物流链的联系与区别,突出了供应链设计与构建中的诸多问题,深入探讨了供应链合作与竞争的理论、策略和机制。第二部分讨论了供应链典型环节运作策略与管理,从采购、制造、库存和销售四个方面分别论述了供应链管理的主要内容。第三部分从战略层面阐述了电子化供应链管理、供应链突发事件管理、供应链绩效管理等内容。首先分析了供应链宏观、微观信息平台以及电子商务对供应链管理的作用,展示了目前供应链信息技术的发展并提出新的应用规划;其次将供应链突发事件管理的非常规管理过程

纳入供应链风险、危机和应急管理的常规管理过程之中；最后阐述了供应链管理绩效评价的主要内容，具体论述了供应链管理绩效指标体系以及供应链的激励机制。

本书的主要特点是：

(1) 关注供应链管理基础理论发展前沿。本书在编写过程中，结合了供应链管理发展的最新理论成果和编写团队的科研工作成果，理论具有一定的前沿性，体现了科研成果进教材的要求。例如本书供应链与价值链、产业链、物流链的联系与区别，供应链网络的构建，战略联盟和虚拟企业的比较，供应链的库存控制策略，供应链突发事件管理，供应链风险的控制等内容，都包含了编写团队的部分研究成果。

(2) 通过比较分析，突出教学内容的新颖性。本书结构新颖，引用多种资料，突出重点知识技能。每章包含了学习重点，针对性强，便于学习者把握本书的要点内容。通过比较研究的方式，探讨了基本概念、理论之间的异同点，有益于学习者深入理解概念的内涵，例如供应链管理和物流管理，供应链和价值链、产业链、物流链的关系，战略联盟和虚拟企业的异同点，快速反应与有效客户反应的比较等。

(3) 形式与内容相结合，突出内容编撰的易读性。本书在每一章的开始以学习重点和一个小案例作为引导，针对性强，可用于学习者把握本书的要点内容。在正文中插入“快速链接”等内容，使得版面生动活泼、内容丰富，增强教材新颖性、可读性等特点。每章附有练习题和复习思考题，便于读者自检自测学习内容掌握程度。

(4) 体例编排的活泼性。本书采用国际流行的管理类教材编写体例，以引导案例、正文及插入式窗口（链接、案例等）、练习题、思考题等作为每一章的安排，给读者带来学习的兴趣，以及利用零碎时间阅读的直观性与方便性。

(5) 典型案例的实用性。为了便于学习，每一章的开始安排一个小案例引出本章的主要内容，在正文里面插入几个案例对内容做有益的补充和说明，使读者能针对企业实际供应链管理的问题，综合应用相关知识，提出解决方法，使理论和实际结合得更加紧密，便于掌握理论的应用途径和方法。

(6) 内容编排的逻辑性。本书章节编排的思路是在供应链管理相关理论分析的基础上，探讨了供应链的设计问题，站在供应链全程运营和集成管理的高度，探讨了供应链典型环节运作策略与管理（采购、制造、库存和销售），再从战略层面上考虑整个供应链的信息平台的构建、

供应链突发事件的风险、危机管理以及绩效考核机制。本书整体内容的编排突出集成管理思想,思路清晰、逻辑性强。

《供应链管理》由长安大学物流工程与管理学科博士生导师、物流与供应链研究所所长董千里教授领衔编著,主要编著人员有董千里教授、刘德智讲师(博士)、鄢飞讲师(博士生)、李毅斌讲师(博士生)等。具体分工如下:第1章由董千里、徐磊、刘德智编著;第2章由董千里、徐磊、鄢飞编著;第3章由刘德智、董千里、鄢飞编著;第4章由刘德智编著;第5章由董千里、张静、张婷婷编著;第6章由刘德智、董千里编著;第7章由董千里、郭淑娟、牛焱琴编著;第8章由李毅斌、杜林灿编著;第9章由董千里、崔亚慧、王文波、鄢飞编著;第10章由董千里、于磊编著;第11章由李毅斌、刘玲瑞编著。吴翀等绘制部分图表,吴翀、郑成功、李海波、邵乐、冯雪芳、谢星星等进行了检查校对工作。董千里负责全书构思设计、组织撰写和统稿。

在本书的撰写过程中,总结提炼了长安大学物流与供应链研究所进行物流与供应链课题研究中的案例,教材不仅大量吸收了供应链管理前沿理论成果,而且体现了理论结合实际、科研成果进教材的基本要求。教材撰写过程中也参考、吸收了国内外学者的研究思想和成果,并以参考文献的形式列在书后或相关章节中,在此我们谨向有关专家学者表示诚挚的谢意。若如有遗漏,敬请告知,在修订时补充、更正。

本书适用于物流管理、工商管理、电子商务、信息管理、物流工程、交通运输等专业的本科生、研究生做教材或参考书,也可以用做物流管理专业和行政管理培训教材或参考书。

由于作者对供应链管理所涉及知识和内容的把握及表述可能存在缺点和不足,期盼各位专家、读者批评指正并能及时反馈,以便逐步完善。

编著者

2009年6月28日于西安

目 录

第1章 供应链管理概述

1

学习重点	1
【引例】海尔供应链物流的“一流三网”模式	1
1.1 供应链管理产生的背景	2
1.2 供应链含义与特征	7
1.3 供应链管理的含义及内容体系	11
1.4 供应链管理课程的性质及研究方法	16
1.5 本书结构	17
【本章小结】	18
【关键概念】	18
【习题】	18

第2章 供应链管理的基础理论

20

学习重点	20
【引例】戴尔公司：核心竞争力的创建	20
2.1 供应链管理与传统管理模式的区别	21
2.2 供应链管理的概念框架	23
2.3 供应链管理与核心竞争力	39
2.4 供应链与业务外包	41
2.5 供应链管理环境下的物流管理	45
本章小结	48
【关键概念】	48
【习题】	48

第3章 供应链的设计与构建	50
学习重点	50
【引例】供应链为波音公司带来什么	50
3.1 供应链在产业活动中的地位	51
3.2 供应链设计的体系模型和步骤	60
3.3 供应链设计的风险控制	63
3.4 供应链网络的构建	67
本章小结	76
【关键概念】	76
【习题】	76
第4章 供应链合作与竞争	78
学习重点	78
【引例】富士康供应链三方合作关系	78
4.1 供应链企业间合作与竞争	79
4.2 供应链合作伙伴的选择	83
4.3 供应链与战略联盟	86
4.4 虚拟化策略及其实施	90
【本章小结】	98
【关键概念】	98
【习题】	98
第5章 采购与供应链管理	101
学习重点	101
【引例】S 煤化集团：物资采购模式选择	101
5.1 供应链采购过程	102
5.2 战略采购与供应链管理	107
5.3 集成供应与供应链管理	112
5.4 供应商管理	116
【本章小结】	122
【关键概念】	122
【习题】	122

第6章 制造与供应链管理	124
学习重点	124
【引例】供应链管理成就中国制造业	124
6.1 供应链制造过程与创新	125
6.2 供应链管理环境下生产体系的特点	128
6.3 精益生产体系与策略	130
6.4 大量定制生产与延迟技术	138
6.5 敏捷制造与快速反应技术	146
【本章小结】	153
【关键概念】	153
【习题】	153
第7章 供应链库存管理	155
学习重点	155
【引例】供应链库存管理降低企业库存成本	155
7.1 供应链库存管理概述	155
7.2 供应链库存管理的基本理论	160
7.3 供应链库存管理技术与方法	164
7.4 供应链环境下的库存控制策略	171
【本章小结】	176
【关键概念】	176
【习题】	176
第8章 销售与供应链管理	178
学习重点	178
【引例】麦德龙的销售模式	178
8.1 供应链的销售过程	178
8.2 供应链市场营销策略	181
8.3 客户关系管理	188
【本章小结】	194
【关键概念】	194
【习题】	195

第9章 电子化供应链管理

196

学习重点	196
【引例】COSCON 实施电子化供应链管理	196
9.1 电子化供应链管理概述	197
9.2 供应链信息平台	201
9.3 供应链管理与电子商务	208
9.4 供应链信息技术组成与规划	212
【本章小结】	217
【关键概念】	217
【习题】	217

第10章 供应链突发事件管理

219

【学习重点】	219
【引例】三鹿奶粉事件	219
10.1 供应链突发事件概述	220
10.2 供应链风险管理	222
10.3 供应链危机管理	231
10.4 供应链应急管理	239
10.5 供应链突发事件管理	244
【本章小结】	246
【关键概念】	246
【习题】	246

第11章 供应链绩效管理

248

学习重点	248
【引例】3Com 公司的绩效管理——平衡计分卡	248
11.1 供应链管理绩效评价概述	249
11.2 供应链绩效评价指标体系	255
11.3 供应链绩效管理	258
11.4 供应链的激励机制	261
【本章小结】	266
【关键概念】	267

【习题】	267
------------	-----

参考答案	269
------	-----

参考文献	271
------	-----

第 1 章 供应链管理概述

学习重点

- 供应链管理形成的背景
- 供应链与供应链管理含义
- 供应链管理内容体系
- 供应链管理课程性质及学习研究的主要方法

引例

海尔供应链物流的“一流三网”模式

海尔集团公司的供应链物流管理系统可以用“一流三网”来概括。所谓“一流”是指以订单信息流为中心；“三网”分别是全球供应链资源网络、全球用户资源网络和计算机信息网络。围绕订单信息流这一中心，海尔利用遍布全球的分支机构整合之后的物流平台，使得供应商和客户、企业内部信息网络这“三网”同时开始执行，同步传输，为订单信息流的增值提供支持。海尔供应链物流的“一流三网”的同步模式实现了以下目标：

(1) 为订单而采购，消灭库存。这样使得采购成本大幅度降低；库存资金周转日期从 30 天降低到 12 天以下；呆滞物资降低了 73.8%；仓库面积减少 50%；降低库存资金约 7 亿元，比以前减少了 67%。

(2) 建立全球供应链网络。海尔通过整合内部资源，优化外部资源，使原来的 2 336 家供应商优化到 840 家，建立了更加强大的全球供应链网络，有力地保障了海尔产品的质量和交货期。

(3) 实现三个 JIT、三个零的效果。三个 JIT 即 JIT 采购、JIT 配送、JIT 分拨物流的同步流程，三个零是指零库存、零距离、零运营资本占用。

(4) 计算机网络连接新经济速度。在企业外部海尔 CRM 和 BBP 电子商务平台的应用架起了与全球用户资源网、全球供应链资源网沟通的桥梁，实现了与用户的零距离。

资料来源 根据海尔公司网站等资料整理。

引例中海尔为什么能够实现三个 JIT、三个零的效果呢？这就涉及构建供应链和供应链管理的“一流三网”秘诀。本书将多次从不同的海尔供应链管理案例说明其供应链管理的秘诀所在。

1.1 供应链管理产生的背景

20 世纪 90 年代以来,由于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的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。

1.1.1 客户需求个性化的要求和变化

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,用户的要求越来越苛刻,需求结构普遍向高层次发展。

(1) 对产品的品种规格、花色品种、需求数量呈现多样化、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) 在满足个性化需求的同时,要像大批量生产那样降低成本。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。

1.1.2 技术进步和需求多样化使得产品寿命周期不断缩短

企业面临着缩短交货期、提高产品质量、降低成本和改进服务的压力。所有这些都要求企业能对不断变化的市场作出快速反应,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,市场竞争也主要围绕新产品的竞争而展开。因此,供应链管理正是在企业经营环境、技术环境、制造模式和物流服务高级化的发展变化中产生的。

1.1.3 经营环境的变化与发展

随着科学技术的进步和生产力的发展,经济市场化、市场一体化、竞争国际化的特征越来越明显,企业经营的环境发生了很大的变化。

(1) 市场和劳务竞争全球化。全球采购、全球生产、全球销售已成趋势。由于新经济和信息时代的到来,国际专业分工日趋明显,分工水平不断提高。同时,因为国际市场逐步形成,各国企业争夺市场份额的竞争更加激烈,为了降低成本,增强竞争力,越来越多的企业采取加强核心业务,甩掉多余包袱的做法。它们将生产、流通和服务等多种业务外包给合作伙伴,自己只做自己最擅长、最专业的部分,形成自己的核心竞争力。于是,在全球范围内寻求合作伙伴,在众多的选择对象中择优选择,结成广泛的生产、销售、服务的战略协作关系,便成了一种必然的趋势。英国马丁·克里斯托夫认为,“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”，“市场上将只有供应链而没有企业”。

(2) 可持续发展的要求。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。人类在许多资源方面的消耗都在迅速接近地球的极限。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。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，而且这种影响将来会更加严重。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，是企业制定战略时必须考虑的问题。

案例1—1

飞机生产过程——供应链管理的必要性

波音747飞机的制造需要400万余个零部件，可这些零部件的绝大部分并不是由波音公司内部生产的，而是由全球超过50个国家的上千家大企业和上万家小企业提供的。中国西安飞机工业公司前几年就承担了波音和麦道的各种平尾、垂尾、舱门、机身、机头、翼盒等零部件的“转包”生产服务。在这些合作生产的过程中，大量的物资和信息在很广的空间内转移、储存和交换，这些流动的费用构成了产品成本的重要组成部分。因此，有必要对整个过程的原材料、零部件和最终产品的供应、储存和销售活动进行协调、控制和优化，加强物料的流动，减少库存，从而大大减少产品成本，降低产品最后定价，满足顾客需要，提高企业经济效益。

资料来源 根据外包网（www.waibao.com.cn）波音747简介等资料整理。

1.1.4 技术环境的演变与发展

日新月异的技术革新也助推了供应链管理的诞生、发展过程。

(1) 信息爆炸的压力。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利用各种信息，而互联网、计算机信息技术的发展为实现供应链一体化物流管理提供了可能性。进入20世纪80年代以后，物流信息技术发展很快，包括因特网技术、电子数据交换系统(EDI)、订单管理系统、运输控制系统、条形码和无线电设备的自动化运作设施等，这些技术能够使公司在降低总成本和加强服务的同时，提供管理整个供应链运作所必需的信息。有效的信息系统可以增加供应链各节点企业内部及企业之间的运作透明度，整合企业内部与企业之间物流资源，在共享信息资源的基础上更快响应用户要求，改善物流运作效率，提高企业经济效益。

(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，否则他们将面临由于掌握的技能过时而遭淘汰的压力。

(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将使越来越多的人在越来越短的时间内掌握最新技术。面对一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。以计算机及其他高技术为基础的新生产技术在企业中的应用是20世纪的主要特色之一。计算机辅助设计、计算机辅助制造、柔性制造系统、自动存储和拣出系统、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广泛应用。虽然高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把新产品或服务介绍给市场,企业赢得了时间上的优势。这种趋势在21世纪还会进一步加强。

(4) 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企业面临的首要问题。

(5) 全球性技术支持和售后服务。赢得用户信赖是企业保持持久的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球拥有健全而有效的服务网就印证了这一点。

1.1.5 制造模式的演化与发展

企业制造管理模式是指采用系统化的指导与控制方法,管理企业的人、财、物及产、供、销的过程,使企业能够高质量、低成本、快速地提供市场所需求的产品和服务。因此,质量、成本和时间周期成了企业管理的三个核心活动,企业的管理模式也围绕着这三个方面不断发展。

1. 传统的纵向一体化模式

在传统的管理模式中,企业常采取垂直整合(Vertical Integration)模式或纵向一体化模式,即从原料、半成品或零部件到成品一条龙的生产方式,所谓“大而全”、“小而全”的经营方式。企业内部有很强的加工和生产能力,但在新产品研发和开拓市场方面却能力不足。市场环境的“3C”即顾客(Customer)、竞争(Competition)、变化(Change),使传统企业的管理模式很难在竞争中获得优势。为了改变这种被动的局面,许多企业采用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)及精益生产(Lean Production)、物料需求计划(MRP)、制造资源计划(MRP2)等,这些先进的技术在一定程度上推动了企业的发展。但是,这些生产方式只是考虑到企业内部资源的优化利用问题,着眼于本企业资源的最优利用,并没有使企业的经营模式产生真正实质性的变化。这样,在当今多变的市场竞争环境中,企业仍然不能以最优

的质量、最快的速度、最低的成本满足市场多变的需求,这使企业意识到改变经营模式才是最根本的。

2. 横向一体化模式

20世纪80年代,国际上许多企业放弃了“纵向一体化”的经营模式,取而代之为横向一体化模式。这种模式强调为了适应多变的市场需求,企业只保持核心业务,如产品研究与开发、市场以及财务的控制,而把非核心的部分外包(Outsourcing)出去,从而获得对市场快速反应的能力,使企业能做到以最优的质量、最快的速度、最低的成本满足市场多变的需求,企业因此可以获得竞争上的优势。横向一体化模式使企业外部关系的重要性突显出来。传统意义上的“供应商—企业—客户”的供应链(Supply Chain),只是满足企业的生产性原料和耗材的采购,以及产品的销售。在横向一体化的经营模式中,这种供应链已不能满足企业的发展需求。企业需要的是一种供应链网络,即整合的供应链(Integrated Supply Chain)模式,从而使企业间的协作能够同步。由于企业管理的模式从“纵向一体化”转到“横向一体化”,使供应链成为“拉式”的供应链,从而使企业关注供应链管理的问题。在“纵向一体化”经营模式中,供应链是以“推式”为导向的系统,所以供应链管理常被企业忽视。

“横向一体化”(Horizontal Integration),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,甚至全部委托给其他企业加工。例如,福特汽车公司的Festiva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,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。“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,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, SCM)这一新的经营与运作模式。

1.1.6 物流高级化、服务高水准发展

20世纪80年代后期,物流管理的发展进入到供应链管理时代,从企业内部一体化到超越企业边界的外部一体化的物流管理,覆盖从原材料供应商到制造商、分销商、零售商和用户的整个过程,这一概念是基于制造商与供应商、分销商、零售商及专业物流服务商的战略合作伙伴关系,强调供应链的整体效率和竞争优势,其目的是期望达到合作各方的双赢或多赢的效果。供应链管理是物流管理的最新理念,这种管理思想的产生,可以说是多种因素共同促成的,其中起主要作用的包括经济因素、科学技术的发展和厂商基于交易成本考虑的对契约形式的选择。

进入 21 世纪,供应链是产业与物流集成化的运作形式,集成的对象有资源、组织、业务和流程等,是产业与物流系统的延伸,是集成化、高级化的产业与物流综合管理系统。供应链管理将物流与企业生产制造活动作为一个统一过程管理,是战略性思维、战术性运作和集成化管理综合活动过程。

案例 1—2

从物流到供应链:宝供战略转型

作为国内较为成功的第三方物流企业,从承包一个铁路货运转运站到成为业内的翘楚,宝供的故事一度被人当作国内第三方物流兴起的典范而广为流传。但不可忽视的是,物流行业的整体利润正日趋摊薄是不争的事实。随着传统行业的竞争日趋激烈,这些企业为获得竞争优势而纷纷在压缩成本方面下工夫,而储运成本在很多时候成了它们下手的首要目标。在两三年前,一辆载重为 5 吨的 7.2 米货车从广州到上海的价格是五六千元,高的时候甚至达七八千元,而现在的价格则只有 3 000 元左右,除去燃油、车辆损耗和沿途的路桥收费等各项成本,跑一趟下来还赚不了百来块钱。

另外,由于许多企业缺乏对从上游的原材料供应商、自身内部的生产流程到下游的仓库配送商、承运商直到零售商等物流环节的全过程整体规划,致使因在物流的某一环节压缩成本而导致整体成本上升的事情时有发生,许多企业正在为供应链问题付出高昂的代价。

此外,随着专业分工的细化,越来越多的企业开始将主要精力专注于自己的核心竞争力,除了主要技术的研发和产品主要部件的生产之外,越来越多的业务正在被外包出去,它们愿意花在上游的原料采购及下游的产品销售环节的精力也在变少。在这种情况下,它们也就更加希望与它们合作的物流公司能以专业公司的身份对它们的整个物流体系提出一个一揽子解决问题的方案,而不需要它们去为这些问题操心。这些都在推动着物流企业向供应链方向靠拢。

正是在这种背景下,宝供提出了要向供应链管理转型。为了确保转型,宝供目前主要采取了三个方面的措施:

(1) 对运作资源进行整合。最近宝供投入巨额资金在广州、上海、苏州、合肥等地建设大型的物流基地。

(2) 加强信息技术,实施 ERP 系统。

(3) 提高人员素质,邀请专家加盟,充实物流规划方面的人员,并实施其用于加深员工对供应链认识的人员培训计划——“北极星计划”。

(4) 在外部,宝供也在力图为这种转型创造条件:一方面,宝供将由其主办的第六届物流技术与管理研讨会的主题定为“供应链变革——问题与解决方案”;另一方面,宝供还与 IBM 联系合作,以期利用 IBM 在信息技术方面的优势共同切入供应链服务这一市场。

宝供要向供应链服务商的角色转型,其面临的困难也不小。首要的一个困难来自信息的透明化。宝供 80% 的客户是三资企业,国内目前应用第三方物流的传