

高级工商管理译丛

译丛主编 李维安

SUPPLY CHAIN MANA

供应链管理

Supply Chain Management

[韩] 金宝元 (Bowon Kim) 著

石鉴 等译



格致出版社

上海人民出版社



WILEY

高级工商管理译丛

译丛主编 李维安

SUPPLY CHAIN MANA

供应链管理

Supply Chain Management

[韩] 金宝元 (Bowon Kim) 著

石鉴 等译



格致出版社
上海人民出版社



WILEY

图书在版编目(CIP)数据

供应链管理/(韩)金宝元著;石鉴等译. —上海:格致出版社:上海人民出版社,2009.1
(高级工商管理译丛/李维安主编)
ISBN 978-7-5432-1554-2

I. 供… II. ①金…②石… III. 物资供应-物资管理
IV. F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 193726 号

责任编辑 高 图
封面装帧 钱宇辰

高级工商管理译丛
供应链管理
[韩]金宝元 著
石鉴 等译

出版 世纪出版集团 格致出版社
www.ewen.cc www.hibooks.cn
上海人民出版社
(200001 上海福建中路193号24层)



编辑部热线 021-63914988
市场部热线 021-63914081

发行 世纪出版集团发行中心
印刷 上海商务联西印刷有限公司
开本 787×1092 毫米 1/16
印张 14.5
插页 1
字数 308,000
版次 2009 年 1 月第 1 版
印次 2009 年 1 月第 1 次印刷
ISBN 978-7-5432-1554-2/F·136
定价 36.00 元

总译序

本套高级工商管理译丛专门以亚洲国家的企业为研究对象,通过大量的案例分析探讨了亚洲企业如何引入先进的管理工具。译丛涵盖了五个领域:供应链管理、人力资源管理、平衡计分卡、公司治理和创业管理。从微观层面的供应链管理、人力资源管理,再到企业战略层面的平衡计分卡、公司治理,最后到宏观层面的创业管理。从所涵盖的国家来看,既有已步入发达国家或地区的日本、中国香港、新加坡、韩国,也有马来西亚、印度尼西亚这样的发展中国家,还有经济蓬勃发展,被誉为“南亚象”的印度。因此,这套译丛极好地概括了20世纪90年代亚洲金融危机后亚洲各国企业在上述五个方面所获得的经验。

值得注意的一点是,这套译丛列举了大量亚洲企业案例。众所周知,案例教学在商学院的教学中占有重要的地位,但目前中国的MBA教学中存在一个不良的倾向,就是大量使用欧美地区企业的案例,缺乏本土企业案例。由于经济发展水平、文化背景上的差异,欧美企业案例的作用就受到了一定的影响。与之相对照,亚洲国家处在相同的发展阶段,这些国家或地区的案例对中国企业来说更具参考价值。

以印度的塔塔汽车公司为例,该公司于2000年推行了平衡计分卡这种战略工具,取得了卓越的成效。2008年3月,该公司从福特汽车收购了英国两大汽车品牌路虎和捷豹。塔塔汽车的经验对目前在自主品牌开发上还未取得突破性进展的中国汽车行业来说,无疑具有很好的借鉴作用。

我们处在一个急速变革的全球化时代,与其他亚洲国家的企业一样,中国企业正面临越来越不确定的经营环境和更加激烈的国际竞争。中国企业不但在国内市场上要同跨国公司进行竞争,而且要走出国门参与国际竞争。中国企业常被认为只依靠低成本竞争,缺乏创新能力。中国不但要充当“世界工厂”,而且还要完成产业结构升级,培养企业的自主创新能力,提高企业跨国竞争力。供应链管理、以业绩为基础的薪酬和晋升制度、良好的公司治理、关注利益相关者和企业社会责任的战略管理工具已成

为中国企业培育核心竞争力、增强竞争优势、适应时代需要的战略选择。

在这样的背景下,学习亚洲国家在全球化竞争中获得的经验无疑可以减少犯错的概率,缩短同国际接轨的时间。

因此,对众多正在制定战略应对全球竞争,并需要管理工具来提升管理水平,提高竞争力的中国企业来说,这套译丛的出版恰逢其时。我们相信这套书对中国企业在全球化背景下参与国际竞争大有裨益,并为我国高校 EMBA、MBA 及本科教学提供了适宜的教学参考。

李维安

2008 年 12 月

序言

灵感——幸运的人通过偶然事件而有所发现。“通过偶然事件发现”恰当表达了我认为管理教育应该具有的功能，它是令未来的经理们能够不断发展、不断创新的能力。为了同这个观点保持一致，我们不妨把“偶然”的词义做一点小小引申：它应该是“偶然”表象掩饰之下的、达成无价发现的心理准备和思想。

这种“幸运”应该是公司 CEO 的精髓能力，因为没有能够持续永远的“最好的战略”或者“核心能力”。这种“幸运”融入决策者诸如学习和灵活性等基础能力之中。只有具有这种能力的 CEO 才能设计一个自适应或者自组织的决策过程，从而使得公司在决策过程中能够沿着最佳的动态战略稳步前进。如上所说，这种“幸运”就融入“创新”之中。

不惑——果断的能力。这是我一贯看重并且努力倡导实践的另外一个素质。孔子在《论语》中说“四十而不惑”，它寓意着阅历可以帮我们更深刻地理解事物从而不受外界干扰产生动摇。我推崇“不惑”是因为它应该是 CEO 另外一个必备的能力。在制定决策时，我将“不惑”同“信用”并列。此外，无论何时，决策过程中，“不惑”都包含了 CEO 必备的高度正直，以及作为决策者应遵循的崇高的伦理和道德标准。

分析——能够深入彻底地对目标事实进行调查研究，并充分了解这些事实的环境影响因素。为了作出正确的决策，CEO 必须对相关问题进行调查从而获得完整、客观结论。这实际上就是“分析”，也即我所说的“calculus”，它也是决策者非常重要的一项技能。

现在我们有了高效决策基础支撑要素，即 3C: Calculus(分析), Creativity(创新), Commitment(专注)。首先，作为公司的最终决策者，CEO 必须对管理决策问题进行分析。完整的分析完成后，CEO 必须能够基于该分析设计出战略规划，该战略规划应该具有足够的创新性，能够使公司获得竞争优势，同时也必须使得公司在不断变化的管理环境中能够自组织、自适应。因此，CEO 应该在似是而非的，然而可能的大量备选战略行动计划中选择一组去实施。一项重要决策的实施必须得到决策者坚定不移的支持。没有这种支持，即使从理论分析角度看是最好的策略，也可能彻底失败。一个完备的决策是由分析、创新和专注组成的动态循环过程。

本书讨论分析、创新和专注三者之间动态的相互作用。专注是基础。本书共有七章。

第一章 供应链管理：为顾客创造价值。通过本章，我们了解到什么是供应链，什么是供应链管理，为什么在为顾客创造实际价值中把握供应链管理基本原则很重要。

第二章 为高绩效的供应链制定有效的决策。我们讨论了与有效的供应链管理决策相关的关键问题：如何定义每一个关键因素和理解它的动态性，CEO(也就是关键决策者)如何有效管理这些因素，它们如何相互作用来影响供应链的绩效。在本章，我

们也详细阐述了供应链协同的基本特点。

第三章 供应链管理中的动态学习。通过本章,我们叙述了供应链管理(SCM)中的学习及其动力学。我们进一步描绘了第一章中谈到的学习模型,并且进一步检验了学习过程如何影响供应链系统绩效。

第四章 供应链的战略管理。我们谈到了供应链管理的一些战略原则。首先我们考虑了供应链管理和产品生命周期之间的战略联系。接着,我们聚焦于“延迟”。在有效供应链管理方面的另一个重要问题是如何处理所谓的“最后一公里问题”。除此之外,我们还简单地谈及快速反应或精确反应系统和适应性渠道的问题。本章中最后一个主题,我们讨论了技术如何影响供应链管理。

第五章 供应链管理中的协调创新。协调是供应链管理基础的关键维度。本章中,我们用了创新的综合的定义,也就是在科技、工程、设计和操作方面的任何改进。因此,我们聚焦于由供应链伙伴共同参与的改进努力。首先,我们讨论了在供应链管理中如何协调一项创新。接着,我们考虑了在供应链管理中一些最显著的问题,比如“牛鞭效应”、“供应链伙伴的感知”、谈判能力平衡和有效供应链管理上的合适的决策结构。

第六章 全球化供应链管理。全球供应链管理(G-SCM)是在全球范围进行供应链配置和管理协调的业务活动。本章中,我们以系统的方法提出了一个全球供应链管理的动态框架,它包含了全球供应链管理关键的问题,建立在前几章基础上的个人研究成果也被纳入在本框架中。

第七章 供应链管理的可持续性竞争力。有效的供应链管理需要一个能力出众的决策者,我们详细地讨论了决策者应具备的基本特点。为了与全球市场上的世界级公司竞争并取得最终胜利,公司应该取得质量优势,这就要求员工和管理者都积极参与到质量提高过程中。为供应链管理设计制胜策略时,公司应该考虑这些问题。

通过对所有章节的完整学习,读者将形成卓有成效且完备的供应链管理理念,这些观点理念将指导读者理解并解决供应链管理中的实际问题。由于本书的写作目的就是让供应链决策者建立上述观点和理念,因此,许多的技术问题和诸如详细的预测方法(比如,时间序列分析,指数平滑,回归分析等),详细的库存控制模型(比如,EOQ模型,Q—系统,P—系统等),模拟和其他定量技术在此没有详细讨论。必须指出,这些问题是同等重要的,好在市场上有其他很好的书籍来讨论这些方法论问题。读者可以从阅读本书和其他相关著作中受益。

本书是提供给 MBA 学生、CEO 和未来的 CEO 们的参考书。它可以为读者提供高效供应链管理的理论知识和经验技能。同时,我将持续改进本书,从而使它对决策者具有持续帮助性,因为决策者必须在不断变化的环境中明晰动态且复杂的管理问题。我通过尽可能多的途径达到上述写作目的,如:继续探索供应链管理和财务/营销的相互作用,调研并补充新出现的“实证数据”,相关理论研究及其对供应链绩效的影响等等。

译者序

供应链管理的核心思想是“系统”思维观(System Thinking)和“流程”思维观(Flow Thinking),对供应链中一切活动的优化要以整体最优为目标,对各个环节的运作管理要实现像行云流水般的顺畅。供应链管理就是最优化围绕核心企业建立起来的供应链,并使它能以最低的成本、最佳的服务来实现供应链从原材料采购开始到制成成品再到送达最终用户,满足其需求的所有流程的有效运作。

金宝元(音译)教授这本《供应链管理》很好地体现了上述思想。首先,本书对运作管理中的传统内容进行了重新安排,以使它们能够形成一个有关供应链管理研究的更加紧密连贯的整体。本书的基本观点是有效的供应链管理需要供应链中多方(决策制定单元或仅企业)相互协调来制定关于库存、交货、质量、过程控制等运作变量的决策。这有别于市场上的狭隘观点:该领域内的一些著作所关注的仅仅是供应链管理的某个具体方面;例如,供应链管理的信息技术,供应链中单纯的组织要素等等。其次,无论是作为一种学术研究成果,还是作为一种实践经验总结,本书都始终如一地采用一种基本观点去分析相关问题,因此本书与运作管理中的大多传统方法不同。此观点来源于学习型组织。作者试图从学习的角度了解和分析供应链管理中的重点问题,并把组织的学习能力作为研究核心。学习能力是组织利用在解决实际问题中所学到的东西来提高在市场上的竞争优势的一种能力。

第一章对供应链管理进行了定义,并讨论了组成其效力的关键因素(决策变量或层面),同时还广泛地研究本书处理供应链管理问题的主要观点或思想——学习型组织的观点。第二章在第一章的基础上深入研究前面所描述的更详细和更深层次的问题。研究供应链管理中的每个关键决策维度,以及由这些维度组成的完整框架。第三章更加详细地阐述本书的主要观点——学习动力学。第四章解决了供应链管理中延期的原则以及产品生命周期和有效供应链管理之间的关系等更加高阶(稍微复杂)的问题。协调也是一个高级的供应链管理问题。由于协调被看作是供应链管理中最关键的成功因素之一,所以第五章独立来研究这个问题。第六章研究与供应链相关的全球性问题。最后的第七章通过提供基本框架和处理更多的如道德规范对供应链管理的影响等常规问题,以实现前面各章节的整合。此外,作者在很多章节补充了案例和阅读材料,这极大地丰富了本书的内容,并且更加便于读者在学习过程中联系实际问题进行思考。

本书由南开大学商学院严建援(第一章),张建勇(第二章、第三章),石鉴(第四

章),程莉莉、王娜(第五章),安立平(第六章),方磊(第七章),侯文华(序言)翻译,最后由石鉴对本书进行校对和修改。在翻译过程中,还得到了南开大学商学院管理科学与工程系研究生陈俊云、孙德钰、贾宁、景永哲、王志刚、郑海超等同学的帮助,在此表示衷心的感谢。

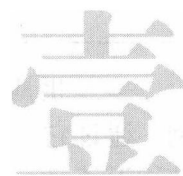
由于译者水平有限,因而在翻译过程中出现谬误在所难免,书中翻译错误或不恰当的地方,敬请读者不吝赐教。

译 者

2008. 12

目录

- 第一章 供应链管理:为顾客创造价值 / 1
- 第二章 为高性能的供应链制定有效的决策 / 41
- 第三章 供应链管理中的动态学习 / 77
- 第四章 供应链的战略管理 / 113
- 第五章 供应链管理中的协调创新 / 149
- 第六章 全球化供应链管理 / 181
- 第七章 供应链管理的可持续性竞争力 / 201



第一章

供应链管理：为顾客创造价值

本章我们将介绍什么是供应链，什么是供应链管理(Supply Chain Management, SCM)，以及为什么掌握供应链管理在为顾客创造真正价值方面的基本原理是十分重要的。我们试图从一个学习型组织的视角，即动态、系统的视角，去理解这些问题。我们将会给出学习型组织视角的详细定义。首先，我们给出一条供应链，并定义与其相关的关键决策纬度和考量点。这样，我们将能更好地理解供应链管理中各关键因素间的动态交互作用，进而开发我们自身设计平衡供应链战略的能力。由于将以学习的视角研究供应链管理问题，因此，为制定有效的供应链管理战略，我们必须讨论一些诸如组织能力、学习动力学(单回路学习与双回路学习)以及这些能力因素如何相互作用等定性概念。

“供应链是一个相互联系网，通过它，信息流、物流、服务流往返流动。”

供应链是一个由承担供应所需物资、将不同物资转化为有价值的商品和服务，以及将最终产品销往客户市场等价值创造活动的业务实体所组成的相互关系网，通过它，信息流、物流、服务流往返流动。供应链管理就是研究如何用最优的方式管理供应链，从而为客户创造最大的价值。

供应链及供应链管理的关键维度

图 1.1 给出了一个仅标注了“供应→运营(生产和服务)→分销→市场(客户)”几个关键过程的简化供应链。为优化供应链绩效，管理者必须考虑与供应链管理相关的各种决策因素。

首先是结构维度，包括配置、衔接、库存和物流等。配置是指供应链过程的地理或物理分布，如供应商、工厂、仓库、配送中心等分布。“哪个过程(功能)应该被安排在哪里”是一个至关重要的长期决策问题，其结果决定着供应链的长期运作效率。当企业就“配置”问题作决策的时候，必须考虑很多重要的因素，比如：不同地区的当前生产成本结构与长期趋势、一般税、关税、退税、熟练劳动力的情况以及其他一些特殊地域成本。



关键事项：

- 结构维度
 - ✓ 配置——地理/物理分布
 - ✓ 衔接——不同供应链功能间的匹配
 - ✓ 库存——不确定性管理
 - ✓ 物流——装运/运输选择
- 基础设施维度
 - ✓ 合作、协调：
 - 信息共享
 - 创新——产品开发
 - 改进——质量、过程
- 供应链绩效
 - ✓ 客户满意度
 - ✓ 财务状况
 - ✓ 价值创造

供应链管理涉及许多问题。在本书中，我们将其中的关键问题归为两类来处理：结构维度和基础设施维度。由于这些问题彼此间联系紧密，一个企业要想拥有高效的供应链，就必须从整体角度出发，同时考虑这些问题。而且，我们需要找到关键的性能指标，这样我们才能构建一套标准来评估和比较供应链，从而提出更一般化的供应链管理准则。关键性能指标的选择应以市场中的顾客为基础，因为只有在这里才能创造真正的(例如，实质的)价值。

图 1.1 简化供应链及供应链管理的关键问题

案例研究 Case Study

一家汽车公司的供应链管理

您是否想知道您的汽车或者汉堡包是怎么到达您这里的?假设您刚刚买了一辆全新的现代索纳塔(Hyundai Sonata)汽车。索纳塔的设计可能几年前就在位于韩国首尔的一家现代汽车设计中心完成了。一旦负责该车型的产品部主管批准了这一设计,生产部门的主管就开始通过规划详细的生产批次、从合适的合作供应商处采购原材料,并将生产订单分配给分布在韩国的三个工厂来规划产品生产。

其中一个合作供应商是 POSCO(浦项制铁),它是全球最大的、最有效率的钢铁企业之一。一旦 POSCO 接到来自现代汽车的订单,它就立即制定自己的生产计划:该公司本身也与成百上千的供应商和卖主有业务往来。POSCO 会很快地将可用于制造车座和车门的钢铁部件送达现代汽车。现代汽车的另外一个供应商是现代 MOBIS,它为现代汽车提供组成索纳塔汽车的关键零部件模块。现代 MOBIS 也需要处理与众多供应商间的业务联系。除 POSCO 和 MOBIS 外,现代汽车还需要从世界各地成百上千的供应商那里取得关键零部件和原材料。如前所述,所有这些供应商也同样会有其自己的供应商,有时候也会多达数千家。

一旦现代汽车从其大量的供应商处收到了所有必需的零部件和原材料,它就可以开始组装汽车,包括索纳塔(图 1.2)。现代汽车有三个主要的工厂分布在韩国不同地方:每个工厂专注于生产特定的车型,尽管这些工厂之间也保持着一定程度上的柔性,可以在需要时生产非其所专注的车型。一般说来,组装一辆索纳塔需要几个小时的时间。但是,这辆索纳塔从出厂到到达其车主手中需要花费更多的时间和精力。首先,这辆车需要被装运到现代公司的一个仓库中,待在那里直到有经销商将其从仓库中取走。然后,潜在的车主(消费者)可能会与经销商商洽并决定购买一辆索纳塔。最后,经销商会将满足客户要求的索纳塔交付客户,这样交易才算结束。这个简单的例子说明,一件产品(服务)会经过很长很复杂的过程才能最终到达终端消费者手中。这个过程涉及大量的管理问题。你认为这些问题是什么呢?

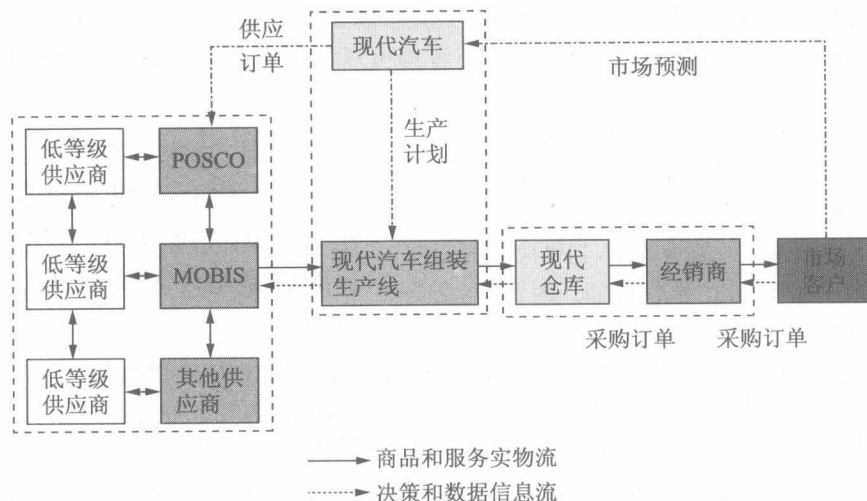


图 1.2 如何通过冗长、复杂的过程生产索纳塔

在现代公司制造索纳塔汽车的过程中,有两种不同的流:(有形)商品和服务的实物流,(无形)决策和数据的信息流。现代公司需要管理总公司、组装厂、设计中心之间的内部流,也需要处理与供应商和经销商之间的外部流。另外,现代汽车从市场(即终端客户)那里收集十分重要的信息流。为保持行业领先地位,现代公司可以根据这些市场信息而改进现有车型和研发新车型。因此,如何通过供应链来最优化物流和信息流就成为摆在现代汽车面前的首要问题。

“一项产品或服务在抵达最终用户前都会经历漫长而复杂的过程,这一过程中将涉及大量的管理问题。”

一旦供应链的配置确定,处于供应链中的企业或者决策者就必须决定如何将供应链中分散的功能(即过程)连接起来。事实上,衔接就是处理如何匹配不同的供应链过程(例如合作伙伴)。例如,企业需要决定由哪一个供应商向哪一家工厂供应原料,哪一家工厂为哪一处配送中心生产产品和运送货物,以及哪一处配送中心服务哪一个客户市场。在匹配不同的供应链功能/过程的同时,企业还需要思考存在于连续过程间的库存的角色与存放位置。如何连接或匹配供应链功能是一个具有中长期影响的决策问题。

库存在供应链管理中起着多种关键作用,最常见的目的/作用就是缓冲不确定性。例如,供应商和生产商之间存在库存。从供应商的角度讲,即使生产商不愿意接收,仍能够向客户(即生产商)持续不断地供货才是最理想的。当生产商的货物处理速度跟不上供应商的货物生产速度时,在供应商和生产商之间就会产生库存。同理,库存在生产商那里也起着类似的作用。假设在某个特定时期,生产商的处理速度超过了供应商的供给速度,如果它们之间没有库存,并且供应商也不能像生产商要求的那样提高供货速度时,生产商将不得不停工。如果生产商的处理速度一直高于供应商的供给速度,整个供应链系统将是不稳定的,即无法长期正常运转。换句话说,如果两者之间处理速度的不平衡只是暂时的,库存就能够起到缓解由于供应不稳定带来的生产商生产中断这样的作用。供应链中的每个参与者都可以利用库存来应对它所面临的不确定性。

从更全面的角度讲,库存能够体现供应链的整体效率。更明确地说就是,如果一个企业的库存量超过其需要量,那就意味着企业的运转不尽如人意。一般情况下,当供应量大于需要量时,库存就会产生或增加。因此,当企业生产的产品多于市场需求时,库存就会增加。

那为什么企业会生产比实际需要多的产品呢?原因很多,如准确预测和/或市场信息缺乏、产品创新缓慢,以及未将过长的配送时间列入计划,等等。不管哪种原因引起的供需之间的不匹配,非必要库存的存在意味着企业存在潜在的缺陷。

除上述重要作用外,库存还是供应链管理中的一个重要绩效衡量标准。有时供应链管理的一个重要目标就是要优化整个供应链系统的库存水平。通过减少库存,供应

“库存在供应链管理中起着多种关键作用,最常见的目的就是缓冲不确定性。”

链系统作为一个整体,将不仅能够解决前面提到的一些关键运营问题,而且能够节省与存货搬运和管理相关的费用。

结构维度的最后一个因素是物流,它主要研究在供应链中如何将货物从一个流程运送到另一流程。一般来说,速度快的物流手段(例如空运)比速度慢的(例如公路或海运)就要贵一些。如果库存的单位价值比较高(如原材料、零部件、半成品或成品),那么它的库存成本也会比较高;在其他条件相同的情况下,采用更快(或更贵)的物流方式从而保持低库存将更划算。因此,可以看出,物流与库存决策之间存在密切联系。

为了进行有效的供应链管理,还需要考虑基础设施维度,即供应链伙伴间的合作与协调。正如前面例子所指出的,为了使整条供应链高效运作,供应链成员企业间的协作是至关重要的。究竟在哪些领域或功能环节需要这种协作呢?信息共享就是其中的一个领域。如前所述,供应商与生产商之间存在库存,这种库存的作用是缓冲双方的不确定性。不确定性与信息(或知识)负相关。企业拥有的信息越多,它所需处理的不确定性就越小。随着企业感知的不确定性的降低,它的库存量也可以相应减少。图 1.3 显示了信息、不确定性与库存水平三者之间的关系。

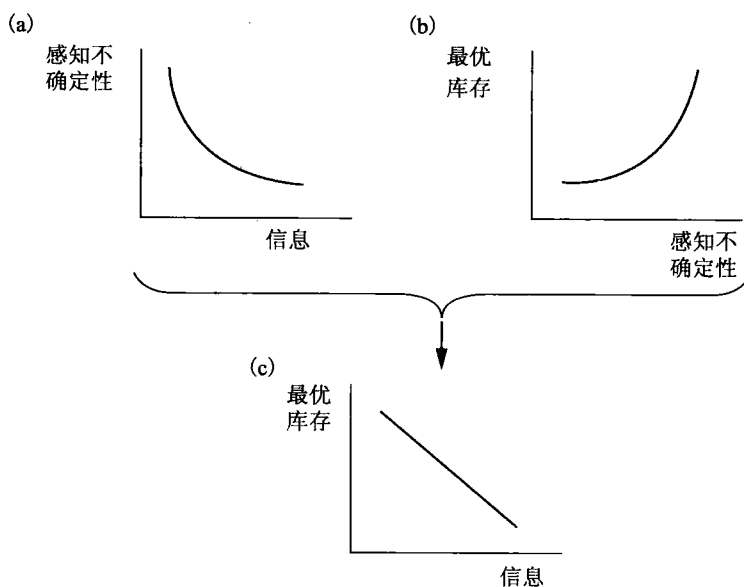


图 1.3 中,(a)描述了信息与不确定性(感知不确定性)之间的关系:决策者掌握的信息越多,他所需考虑的不确定性也就越小。(b)描述了不确定性与库存水平之间的关系。如前所述,库存的主要作用就是缓冲不确定性。因此,决策者感知到的市场不确定性越高,他就越有动机(或理由)增加库存。最后,(c)把前两个部分结合到了一起。因此,企业掌握的信息越多,满足客户需求所需库存就可以越少。图 1.3 仅概括显示了信息、不确定性和库存之间的关系。在现实情况下,这些关系的准确形状与图 1.3 中的描述未必相同。

图 1.3 信息、不确定性与库存水平之间的关系

为长期保持竞争优势,企业必须有能力开发新产品。但是,由于新产品开发所需

的技术变得越来越复杂,研发活动所需的必要投资额也越来越大,单个企业或者少数企业根本无法全部承担,由单个企业从头到尾投资开发一项新产品已经变得越来越困难。因此在供应链中,合作企业为了开发或引进新产品,相互之间的协作配合是十分必要的。供应链创新协作是基础设施维度的一个关键因素。

供应链内企业彼此合作的另一个领域就是改进/提高当前运作系统的质量和效率。例如,在提高当前产品的质量,或者增强生产商的运作效率方面,供应商可以和它的客户(即生产商)合作。为了达到这个目的,供应商和生产商必须在分析供应链状态以及生产流程方面协调配合。

到此,我们已经考虑了与有效供应链相关的关键维度。一般来讲,如果决策者在设计供应链战略时能够考虑到这些维度,那么他就能够更有效地管理该供应链。但是如何定义“有效性”呢?当人们指出一个事物比另一个事物更有效时,必须有一定的判断标准。那么,在供应链管理中,这样的标准是什么呢?由于供应链的最右端是“市场或客户”,这就意味着整个供应链都在力求满足客户的需求。因此,如何满足客户需求就是第一准则,据此,人们可以确定供应链的有效性。决策者可以使用量度指标将抽象的客户满意度概念“具体化”。其中一个指标就是“订单满足率”(line-item fill rate)或“服务率”,这个指标用来衡量企业初次接到客户需求后对这个需求的满足(按百分比)程度。在这里库存又成为关键因素。还有其他的一些指标,不过有时它们或多或少地都与企业的内部绩效有关。例如一些财务指标也会被用来衡量供应链的效率。

供应链管理的基本动机和一些类型

“ 现货市场交易假定交易实体之间没有明确、规则或长期的关系,而纵向一体化则是建立在这些实体间的严格所有权关系之上的。 ”

为什么供应链管理被认为是对保持市场竞争力所必需的?很多因素有助于该问题的重新思考。从传统经济学的角度来看,交易存在着两种极端形式:现货市场交易与纵向一体化(参见图 1.4)。现货市场交易假定交易实体之间没有明确、规则或长期的关系,而纵向一体化则是建立在这些实体间的严格所有权关系

之上的。例如,原油买卖就需要通过现货市场来进行。当买家想要购买原油时,他只需要亲自或通过互联网访问像 Brent Spot 这样的现货市场就可以了,买家并不需要费心去和原油卖家建立长期关系。从卖方的观点来看,他们也不用长期服务同一买家。一次交易的价格和数量一般是由供需双方之间短期的纯经济因素决定的。因此,现货市场交易并不需要买家或卖家为了彼此间的交易进行固定设备投资。

相反,纵向一体化要求将交易实体完全内部化——买卖双方都是同一经济体的组成部分。例如,一家建筑公司可能自己拥有起重机和重型卡车这样的建筑设备。

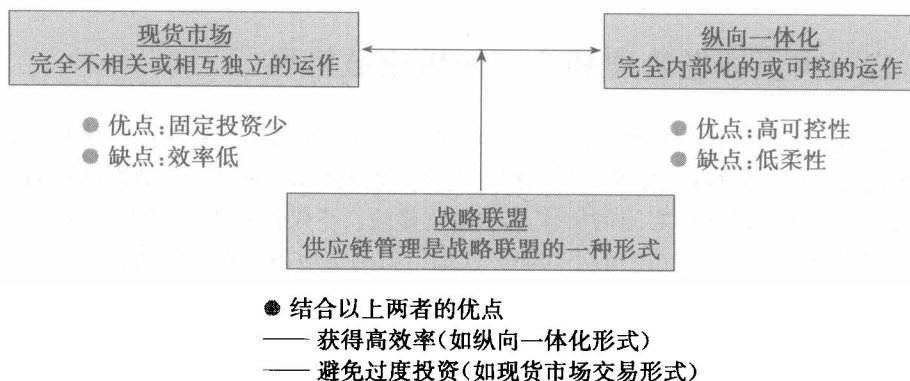


图 1.4 现货市场与纵向一体化

在原油例子中,如果企业拥有油井,它也就不再考虑在需要时在哪儿购买原油的问题了。

这两种极端的经济交易方式的利弊各是什么呢?首先,由于现货市场交易不需要任何长期的资源投入,因此现货交易市场的买卖双方就不必支付管理费用。在生意兴旺(公司发展迅速)的时候,管理费用的支出就不那么引人注目。但是,当公司停止增长时,企业就由于不能赚取足够的利润来弥补其固定管理费用,管理费用就十分明显了。因此,现货市场交易能够使公司保持一定水平的柔性来应对商业环境中的不确定波动。尽管有其灵活性,现货市场可能导致交易的低效。因为公司没有任何长期的计划,当公司需要买卖产品或服务时,必须寻找新的交易伙伴。再次考虑一下原油案例,在现货市场交易情况下,公司想要购买原油时需要寻找最佳交易对象。这个过程需要持续的谈判、讨价还价和控制,这些都会显著降低交易的效率。总之,当业务处于衰退期时,现货市场交易最基本的优势包括:保持柔性和避免风险。同时,由于寻找和控制成本的增加会降低交易和运营效率,现货市场交易最严重的问题是“交易和运营的低效性”。

纵向一体化也有其自身的利弊,它们几乎与现货市场交易完全相反。因此,纵向一体化的优点包括:因对供货方职能的控制能力的提高导致的高效率。同样,纵向一体化的缺点主要是,当业务处于衰退期时,缺乏柔性和不利风险增大。

此时,有人可能会提出这样的问题:“是否能够开发出一种新的交易模式,这种模式减弱现货市场交易和垂直一体化这两种模式的缺点,而增强其优势?”战略联盟就是这样一种交易模式,它可通过长期协作关系,在无需大量固定投资(即没有所有权义务)而同时又能实现可预测交易的情况下,为企业提供交易选择。从某种意义上讲,供应链管理就是一种战略联盟。