



纺织服装高等教育“十一五”部委级规划教材

服装物流与供应链管理

梁建芳 编著

FUZHUANGWULIU
YUGONGYINGLIAN
GUANLI

东华大学 出版社



纺织服装高等教育“十一五”部委级规划教材

服装物流与供应链管理

梁建芳 编 著

东华大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

服装物流与供应链管理/梁建芳编著. —上海: 东华大学出版社, 2009. 8

ISBN 978-7-81111-587-1

I. 服… II. 梁… III. ①服装工业—物流—物资管理
②服装工业—工业企业管理: 供销管理 IV. F407.86

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 115936 号

责任编辑: 张 煜

封面设计: 朱 颖

服装物流与供应链管理

梁建芳 编著

东华大学出版社出版

上海市延安西路 1882 号

邮政编码: 200051 电话: (021) 62193056

新华书店上海发行所发行 无锡市江溪书刊印刷厂

开本: 787×1092 1/16 印张: 18.25 字数: 400 千字

2009 年 8 月第 1 版 2009 年 8 月第 1 次印刷

印数: 0 001~5 000 册

ISBN 978-7-81111-587-1/F·021

定价: 35.00 元

前 言

21 世纪是国际化和动态化的时代,伴随世界经济的快速发展,市场竞争日趋激烈,并由企业之间的竞争而转变为供应链之间的竞争。针对服装领域,用户需求向个性化、多样化和多元化方向发展,产品寿命周期日渐缩短,企业所面临的不确定性增加,因此,如何适应新的竞争环境,运用供应链管理以提升我国纺织服装业的整体竞争能力已成为纺织服装企业管理者及实际工作者关注的重点。

服装供应链管理既是一种战略,也是一种战术,还是一个不断创新的过程。在全球的大背景下,国外一些纺织服装业主导企业纷纷通过全球供应链战略而实现了获取最大商业利益所需资源和能力在世界范围内的最优配置,而我国的纺织服装业却依然处于“世界工厂”的尴尬境地。特别是随着服装业外包趋势日益明显,整个供应链网络的协调工作已成为重中之重。根据有关机构所进行的中国服装业供应链管理现状的调查可知,我国服装业已开始从战略的层面上重视供应链管理及供应链的信息化建设,而且多数企业也已有意识地应用供应链管理方面的技术和策略。但由于来自于供应链上下游企业的状况差异,不同企业在供应链管理与信息化水平方面差距很大。总体来说,我国纺织服装供应链管理水平不高,信息系统建设不足,纺织服装业的供应链管理与建设仍然是一条漫长而艰辛的道路。

本书正是基于这样的背景,力求培养学生熟悉并自觉运用供应链管理思想来进行纺织服装企业的管理和运营,为今后的企业管理打下良好的基础。其特点是针对纺织服装这个具体的行业,从管理视角出发,以供应链管理的运营和规划为主线,全面系统地介绍了纺织服装行业物流与供应链管理的发展、物流与供应链运营管理和规划的基本原理和方法,是供应链原理和技术在纺织服装行业的具体应用。本书在编写的过程中,不仅注重其理论的系统性和完整性,而且力求突出实用性、可借鉴性和可操作性。不论是教材细节中的案例讲解,还是最后的经典案例部分,都是作者在查阅国内外的相关资料后精选而来的。作为本科院校的系列教材之一,其定位明确,知识面广,操作性强,理论系统性强、难度适中;同时,编写过程中注意了语言表达的简洁准确和知识难易程度的编排顺序,涉及重点、难点知识时均配备以形式多样、通俗易懂的图例。该教材不仅可适用于纺织服装本科院校相关专业的教学,也可作为纺织服装企业管理人员及其经营者自学的参考资料。

本书分为物流与供应链基础知识和纺织服装行业物流与供应链管理应用两大部分。在系统介绍供应链管理的相关基础知识之后,切合纺织服装行业,运用供应链的理论知识分析并说明了服装产业供应链、合作伙伴关系以及物流管理的相关内容及其具体操作;具体分析了我我国纺织服装业的发展过程以及供应链的主要形式,提出了服装企业核心竞争力的培育途径和方法。最后,说明了服装供应链的设计与绩效评价方法,以及服装供应链的管理方法等。

本教材由梁建芳担任主编,并负责全书的统稿与审定。参加编写的人员有:

李筱胜(西安工程大学)负责第一章、第二章的编写。

刘红彦(西安工程大学)负责第十二章中第三节的编写。

梁建芳(西安工程大学)负责全书框架的设计,负责第三章至第十二章以及案例部分的编写,并负责统稿。在统稿的过程中,对其他章节内容作了适当调整和增删修改。

在近三年的筹划和编写过程中,作者曾翻阅并参考了国内外纺织服装和供应链管理的有关书籍、文件和期刊杂志,走访和调研了我国和德国的一些纺织服装企业,并从互联网上收集了大量有关供应链管理的典型案例,力图呈现给读者最新、最前瞻性的研究成果。编写期间,得到了国内外的一些专家、学者以及同行的有益指导和建议。尤其是得到了德国 Reutlingen University 外事办的 Baldur Veit 教授、信息学院的 Helmut Ketz 教授、纺织服装学院的 Angela Maier 教授、Peter Bug 教授、Henning Eichinger 教授的大力支持和帮助。还有,重庆工商大学的龚英教授对本书中的一些细节问题提出了难能可贵的建议。在此,首先向这些专家和学者们表示深深的敬意和最诚挚的谢意!

对于参阅的文献,作者力求以参考文献的形式详细列出,但由于有些资料著录项目无法全面获得,因而不能一一列出所有作者的姓名。在此,谨向这些研究者表示深深的歉意和真诚的感谢!

另外,本书之所以能够得以出版,是和东华大学出版社的有关领导和相关人员以及西安工程大学服装与艺术设计学院的张星院长的大力支持分不开的。正是由于有他们不断的支持、理解和帮助,《服装物流与供应链管理》这本教材才有了今天的雏形。在此,谨向他们表示由衷的感谢!

由于作者水平有限,再加之供应链管理是一个相对较新的领域,书中难免存在不足之处,敬请各位专家和读者批评指正。

梁建芳

2009 年春 于西安

目 录

第一章 供应链概述.....	1
第一节 供应链的基本概念.....	2
一、供应链的概念.....	2
二、供应链的结构模型.....	4
三、供应链的特征.....	5
四、供应链的赢利目标.....	7
第二节 供应链的类型.....	8
一、以供应链的管理对象划分.....	8
二、以供应链的网状结构划分.....	9
三、以供应链的两类产品划分.....	10
四、以供应链的功能划分.....	12
五、以供应链的分布范围划分.....	12
六、其他划分.....	14
第三节 供应链的不同形态及其关系.....	15
一、物流、信息流、资金流及其管理目标.....	15
二、物流与信息流的关系.....	15
三、物流与资金流的关系.....	16
四、物流、信息流、资金流的关系.....	16
思考题.....	17
第二章 供应链管理基础理论.....	18
第一节 供应链管理的产生和发展.....	18
一、全球竞争环境的变化使市场的不确定性大大增加.....	18
二、技术进步和需求多样化使产品的生命周期越来越短.....	19
三、供应链整体上用户需求的不确定性不断增加.....	19
四、传统的管理模式存在一定的缺陷.....	20
五、企业降低库存与改进顾客服务水平之间存在矛盾.....	20
六、信息和物流的发展加强了企业间的合作和外部资源的可利用性.....	21
七、制造全球化与贸易自由化的挑战.....	22
八、企业内部管理观念的转变.....	22
第二节 企业运作模式的转变.....	23
一、传统管理模式的含义.....	23

二、传统管理模式的缺陷	24
三、传统的企业运作模式在供应链环境下存在的问题	25
四、从“纵向一体化”向“横向一体化”的战略转变	26
五、企业管理模式的发展	28
第三节 供应链管理的特点、内容、原则及运营机制	29
一、供应链管理	29
二、供应链管理的基本特点	31
三、供应链管理的作用	32
四、供应链管理的内容	34
五、供应链管理的原则	36
六、供应链管理的实施步骤	38
七、供应链管理的目标	39
八、供应链管理的运营机制	40
九、供应链管理中应重点关注的问题	41
思考题	42
第三章 服装产业链	43
第一节 从手工作坊到供应链管理	43
一、初期(1979~1991):走出“灰暗”和饥饿型消费	44
二、中期(1991~2001):服装产业升级并走向世界	46
三、近期(2001~2008):产业趋于成熟并融入世界	47
第二节 中国服装业的现状	48
一、国内纺织服装专业市场的发展历程	48
二、中国纺织服装业的对外贸易状况	50
三、我国纺织服装业的生产现状分析	54
四、我国纺织服装业的发展特征	56
五、我国纺织服装业的产业集群	57
第三节 中国服装业的竞争力分析	58
一、我国服装业比较优势分析	58
二、我国服装业的竞争优势分析	60
第四节 纺织服装业供应链的主要形式	62
一、垂直整合型供应链	63
二、传统采购型供应链	64
三、第三方协调型供应链	65
第五节 服装企业核心竞争力的培育	67
一、服装企业核心竞争力	67
二、提高服装企业核心竞争力的途径	69
思考题	72

第四章 服装产业供应链分析	73
第一节 服装供应链的流程分析	73
一、服装供应链流程的环节法分析	73
二、服装供应链流程的推拉法分析	77
三、服装供应链案例分析	78
第二节 服装供应链运营的驱动要素分析	79
一、服装供应链运营的障碍因素	80
二、服装供应链运营的结构框架	82
三、主要的驱动要素及其作用	83
思考题	91
第五章 服装供应链中的合作关系	92
第一节 服装供应链合作关系概述	92
一、供应链战略合作伙伴关系的产生	92
二、服装供应链合作关系的含义及其发展	92
三、服装供应链合作关系与传统供应商关系的比较	93
四、建立服装供应链合作关系的目标	96
五、服装供应链企业间战略合作关系所产生的竞争优势	97
第二节 服装供应链合作关系的形成及其制约因素	98
一、服装供应链合作关系建立的基础分析	98
二、建立服装供应链合作关系的制约因素	99
第三节 服装供应链合作伙伴的选择	99
一、供应链管理环境下合作伙伴的类型	99
二、选择合作伙伴应考虑的主要因素	100
三、合作伙伴选择的原则	101
四、服装供应链中合作伙伴的选择方法	103
五、合作伙伴的综合评价及选择的步骤	104
六、服装供应链合作伙伴选择的误区	105
第四节 服装供应链中合作伙伴的协作	107
一、激励措施与供应链的目标相一致	107
二、提高供应链上需求信息的准确性	108
三、提高操作绩效	110
四、利用定价策略稳定订货量	111
五、建立战略合作伙伴关系	112
思考题	112
第六章 服装供应链中的物流管理	113
第一节 物流概述	113
一、物流	113

二、物流观念	116
三、物流系统	119
四、物流管理	122
第二节 纺织服装企业物流管理	128
一、纺织服装企业物流特点	128
二、纺织服装企业的物流现状	129
三、纺织服装企业物流管理的内容	129
四、纺织服装企业物流管理的目标	131
第三节 服装企业供应物流	132
一、供应物流的概念	132
二、供应物流的内容	132
三、供应物流的组织形式	133
四、供应物流合理化	134
第四节 生产物流	135
一、生产物流的概念	135
二、现代生产物流的特点	135
三、生产物流的作用	136
四、服装企业生产物流	137
五、生产企业物流整合优化策略	138
第五节 销售物流	139
一、销售物流的概念	139
二、销售物流的业务内容	139
三、销售物流的模式	140
四、销售物流的合理化	141
五、退货物流	143
思考题	146
第七章 服装供应链中的采购管理	147
第一节 供应链管理环境下的采购管理	147
一、供应链管理环境下的采购模式与传统采购模式的比较	147
二、原材料的采购流程	150
第二节 准时化采购策略	152
一、准时化采购的基本思想和原理	152
二、准时化采购对供应链管理的意义	152
三、准时化采购的特点	153
四、准时化采购带来的问题及解决的办法	154
五、准时化采购的实施步骤	155
第三节 服装企业原材料的供应商管理	156
一、正确选择供应商	156

二、供应商分类管理	159
三、供应商的绩效考核	161
思考题	166
第八章 服装供应链中的生产规划与管理	167
第一节 服装供应链环境下的生产规划与协调	167
一、供应链生产计划概述	167
二、传统的生产计划与供应链生产计划之间的比较	167
三、供应链管理环境下生产计划与控制的主要问题	168
四、供应链管理环境下生产计划的特点	170
五、供应链管理环境下的生产控制新特点	171
六、供应链生产协调机制的运行环境	171
第二节 服装供应链环境下的业务外包	173
一、业务外包的产生	173
二、虚拟企业的概念及特点	174
三、虚拟经营的形式	175
四、虚拟经营对服装企业发展的启示	178
第三节 服装生产外包的管理	180
一、服装生产外包的业务流程	180
二、服装生产外包的管理内容	181
思考题	185
第九章 服装供应链中的库存管理	186
第一节 库存管理概述	186
一、库存的概念	186
二、库存的类型	186
三、库存的功能	188
四、库存管理	189
第二节 服装供应链管理环境下的库存问题	192
一、供应链管理环境下的库存问题	193
二、供应链中的不确定性与库存	195
第三节 服装供应链环境下的库存管理方法	197
一、库存控制的目标	197
二、传统库存管理模式的弊端	198
三、供应链环境下对库存管理的要求	199
四、服装供应链的库存管理方法	200
五、降低成本的方法——零库存	204
思考题	205

第十章 服装供应链中的客户管理	206
第一节 供应链下客户管理概述	206
一、客户的概念	206
二、客户服务的含义	207
三、客户服务的基础——客户关系管理	207
四、客户关系管理的功用	208
五、客户关系管理的内容	209
第二节 客户满意	213
一、客户满意的含义	213
二、客户的期望值	213
三、客户成功	215
四、客户满意度的评价	216
思考题	217
第十一章 服装供应链的设计与绩效评价	218
第一节 服装供应链的设计的基本思想和原则	218
一、供应链设计的基本思想	218
二、服装供应链设计的主体	219
三、供应链设计的原则	220
四、供应链设计的考虑事项	221
五、基于产品和服务的供应链设计步骤	223
第二节 服装供应链绩效评价概述	226
一、供应链绩效的含义	226
二、现行的企业绩效评价与供应链绩效评估的比较	226
三、供应链绩效评价的原则	227
四、供应链绩效评价的内容	228
五、供应链绩效评价指标的作用	231
第三节 服装供应链绩效评价指标体系及方法	232
一、反映整个供应链业务流程的绩效评价指标	232
二、反映供应链上、下节点企业之关系的绩效评价指标	234
三、建立绩效标杆:向最优秀的企业看齐	234
思考题	238
第十二章 服装供应链管理方法	239
第一节 服装供应链中的快速反应	239
一、快速反应(QR)产生的背景	239
二、快速反应的概念及其内涵	240
三、快速反应的实施	241
四、服装业快速反应的应用和发展	246

第二节 在服装供应链中实施有效客户反应·····	247
一、有效客户反应产生的背景·····	248
二、有效客户反应的概念及内涵·····	248
三、有效客户反应的四大要素·····	249
四、实施有效客户反应的原则·····	249
五、有效客户反应的策略·····	250
六、实施有效客户反应的效益·····	251
第三节 企业资源计划·····	251
一、企业资源管理计划产生的背景·····	251
二、企业资源计划的概念及内涵·····	252
三、ERP 系统的管理思想·····	253
四、企业资源管理计划的实施·····	254
思考题·····	255
案例 1:ZARA 服装公司的生产和销售·····	256
案例 2:“李宁”随需而动·····	261
案例 3:奥康潇洒地走·····	264
案例 4:金巴莉成衣制造的虚拟生产模式·····	266
案例 5:沃尔玛的供应链采购管理·····	268
案例 6:达可海德(DH)服装公司的 VMI 系统·····	271
案例 7:威海华羽服装有限公司物流运作中的条码应用·····	272
参考文献·····	275

第一章 供应链概述

20 世纪末以来,随着科学技术的进步和经济全球化的发展趋势,信息网络和全球化市场逐步形成,围绕新产品、新服务的市场竞争正日趋激烈,全球市场竞争环境发生了很大的变化。同时,技术进步和需求多样化使得纺织服装产品的生命周期日渐缩短,纺织服装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重重压力。所有这些都要求纺织服装企业能对不断变化的市场做出适应性反应,并调整市场战略与业务流程,以恰当的方式满足用户需求与服务,从而占领市场。此时的市场竞争主要围绕为满足用户需求、适时提供合适的产品和服务而展开。

然而,传统的企业管理模式已不能适应变化的形势,制造加工过程中技术手段的运用对提高整个产品竞争力的潜力逐步缩小。为了进一步降低产品成本和满足客户需求,人们开始将目光从管理企业内部的生产过程转向产品全生命周期中的供应环节和整个供应链系统,因此,供应链管理的概念应运而生。

到目前为止,已有不少世界的知名企业应用供应链管理并取得一定成效。例如,众所周知的麦当劳以其统一的标识(见图 1-1)、无差异的商品和服务品质,在 116 个国家和地区开设了 25 000 家门店。然而无论开到哪里,都是本土化的企业。麦当劳所用的原材料最初有一大部分从中国境外进口,现在 97% 以上是在本地采购,在中国,仅原材料国内采购每年就达 10 亿元人民币。麦当劳在本地建立了完善的供应链网络。在中国先后建立了 52 间工厂,实际投资额近 1.65 亿元。麦当劳有一套久经考验的运转机制。其鸡、牛、生菜的养(种)殖,鸡(牛、猪、鱼)肉饼的加工以及餐厅桌椅、厨房设备、专用招牌等分别有固定的供应链,有的已合作了 40 多年,其连锁店开到哪里,这些供应商就把厂建到哪里。麦当劳和各个供应链之间在财会、人事和管理上完全独立,各自向公司董事会负责。麦当劳只在品质监控方面对供应商提出严格的要求,没有任何利益上的关系。麦当劳向所有企业展示了一个成功的法宝:以各个企业核心竞争力横向构筑的供应链网络成为今天企业竞争的关键。对于纺织服装企业来说也同样如此。



图 1-1 麦当劳店面门头^①

^① 图片来源: http://www.tubaba.com/entironment_design/2006/1024/

第一节 供应链的基本概念

一、供应链的概念

供应链(Supply Chain)是一种客观存在的事物,但人们对供应链的认识和研究过程却经历了一个从简单到复杂、从内部到外部、从理论到实践的过程。目前尚未形成统一的定义,但许多学者从不同的角度出发给出了不同的定义。

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。可见,传统的供应链概念只局限于企业的内部操作层面,研究的重点在于如何提高企业内部资源的有效利用,提高生产运作效率。

有些学者把供应链的概念与采购、供应管理相联系,用来表示与供应商之间的关系,这种观点得到了研究合作关系、JIT关系、精细供应、供应商行为评估和用户满意度等问题的学者的重视。但这样一种关系也仅仅局限在企业与供应商之间。此时的研究,仍以制造企业自身为主体,谋求更为稳定、高效的外部原材料供应,而且供应链中的各个企业独立运作,忽略了与外部供应链成员企业的联系,往往造成企业间的目标冲突,跨企业的系统资源配置不能得到优化。比如,对于服装制造商而言,它是供应链的一部分,其上游有面料生产商和纤维生产商,下游包括服装的分销商和零售商以及最终消费者,供应链上包含了许多不同的企业,但彼此之间并没有太多的协作。

后来,供应链的概念注意了与其他企业的联系,注意了供应链的外部环境,认为它应是一个“通过链中不同企业的制造、组装、分销、零售等过程将原材料转换成产品,再到最终用户的转换过程”,这是一个更大范围、更为系统的概念。此时的研究认为,供应链为涉及从原材料至最终用户的各种经济活动,包括寻找资源、采购、生产规划、订单处理、库存管理、运输、仓储和消费者服务等,重要的是,还包括监控这些经济活动的整个信息系统。

例如,美国的史迪文斯(Stevens)认为:“通过增值过程和分销渠道控制从供应商的供应商到用户的用户的流就是供应链,它开始于供应的源点,结束于消费的终点”。伊文斯(Evens)认为:“供应链管理是通过前馈的信息流和反馈的物料流及信息流,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模”。这些定义都注意了供应链的完整性,考虑了供应链中所有成员操作的一致性(也就是链中成员的关系)。

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与一切前向的关系,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”。这些概念同时强调供应链的战略伙伴关系问题。菲利浦(Phillip)和温德尔(Wendell)认为供应链中战略伙伴关系是很重要的,通过建立战略伙伴关系,可以与重要的供应商和用户更有效地开展工作。

在我国2001年发布实施的国家标准《物流术语》(GB/T 18354—2001)中,供应链的定义

是这样的:生产及流通过程中,涉及将产品或服务提供给最终用户活动的上游与下游企业所形成的网链结构。

我国学者马世华教授所给出的供应链的定义是: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,制成中间产品以及最终产品,最后由销售网络把产品送到消费者手中的将供应商、制造商、分销商、零售商,直到最终用户连成的一个整体功能的网链结构模式。

根据上述定义,我们不难看出如图 1-2 所示的供应链示意图。对于这个定义,主要从以下几个方面理解:

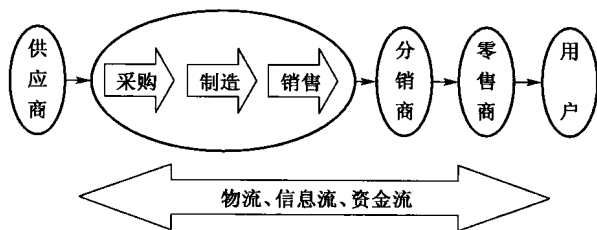


图 1-2 供应链的示意图

(1) 它是一个范围更广的企业结构模式。在供应链中包含了所有加盟的节点企业,从原材料的供应开始,经过链中不同企业的制造加工、组装、分销等过程直到最终用户。它把供应链看成是一个不可分割的整体,是一个更广泛的企业结构模式。

(2) 强调了供应链的战略合作伙伴关系。从形式上看,顾客是在购买商品,但实质上是在购买能带来效益的价值。各种物料在供应链上移动,其实是一个不断采用高新技术增加其技术含量或附加值的增值过程,也就是说,供应链不仅是一条联接供应商到用户的物料链、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,给相关企业都带来收益。

(3) 供应链的网链结构取决于诸多因素。对于一条供应链来说,其网链结构中包含那些企业,各自应出现在什么位置,相互之间的关系如何等受到很多因素的影响。例如:服装供应链所生产产品的复杂程度不同,其涉及的原材料的种类以及需经过的环节则不同;面料供应商的供货能力以及可选择的供应商的数量,则可能影响到服装供应链中供应商的数量、彼此之间的合作以及整个供应链的绩效。也就是说,所有影响产品生产、供应、销售直至用户的因素,都有可能影响到供应链管理系统的网链结构。

(4) 供应链的网链结构包括供应链的长度(所包含的层面数)和宽度(各层面供应商或客户的数量)和各层面之间的联系方式。

上述关于供应链的各种定义尽管不尽相同,但我们还是能够从中理解供应链的基本内容和实质。实际上,供应链的范围比物流要宽,不仅将物流系统包含其中,还涵盖了生产、流通和消费。从广义上来讲,它涉及企业的生产、流通,并连接到批发、零售和最终用户,既是一个社会再生产的过程,又是一个社会再流通的过程。从狭义来讲,供应链是企业从原材料采购开始,经过生产、制造,到销售直至最终用户的全过程。这些过程的设计、管理、协调、调整、组合、优化是供应链的主体;通过信息和网络手段使其整体化、协调化和最优化是供应链的内涵;运用供应链管理实现生产、流通、消费的最低成本、最高效率和最大效益是供应链的目标。供应

链是由各种实体构成的网络,网络上流动着物流、资金流和信息流。这些实体包括一些子公司、制造商、仓库、供应商、运输公司、配送中心、零售商和用户。一个完整的供应链始于原材料的供应商,止于最终用户。

二、供应链的结构模型

供应链作为习惯称呼,指的是从上下游关系来理解供应商的供应商到用户的用户之间关系的。事实上,它不可能是单一的链状结构,而是交错的链状网络结构,企业处于相互依赖的网络中心,各企业通过优势互补结成联盟。根据供应链的定义,供应链的网链结构可以归纳为图 1-3 所示的模型。

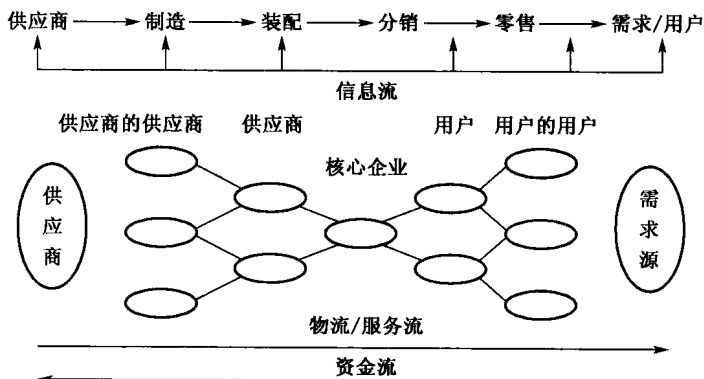


图 1-3 供应链的网链结构模型

从图 1-3 中可以看出,供应链由所有加盟的节点企业组成,其网链结构主要包括:供应链的长度(所包含的层面数)、各层面供应商或客户的数量、各层面之间的联系方式。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,如沃尔玛),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、物流或/和服务流为媒介实现整个供应链的不断增值。

值得注意的是,供应链的长度和宽度会受到其他因素的影响。比如,服装品牌会影响到服装供应链的长度。一个拥有某个品牌的服装企业最初只控制服装的生产和销售,但当这个品牌发展到更高程度时,企业的力量强大了,它就会发展到控制面料辅料的供应。而当品牌继续发展,企业实力更强时,它甚至会控制染料、布、纱线及棉花的生产。但是,应该防止因品牌影响的扩大而使得对供应链的管理长度非理性地延长,结果又回到传统的垂直一体化模式。

同样,服装品牌也影响到供应链的宽度。服装供应链的宽度是指加工同类服装产品的厂家数量或销售同类服装产品加盟店或直营店的数量。例如,当服装生产企业有强大的品牌和质优的产品时,会吸引很多销售商成为其加盟商或自己投资建立直营店。直营专卖店一方面树立了企业的形象,为加盟者做经营榜样,同时便于收集当地市场信息,为企业决策提供素材。如果服装品牌企业越做越强,加盟店和直营店也就会越来越多,这样供应链的宽度就会不断增大,形成水平一体化。水平一体化越明显,企业的生命力就会越强。但品牌服装企业不能让范围无限制地扩大,因为这样会增加管理难度,会因管理的疏忽导致加盟店的失误而损害企业形象,所以,一定要在有效的管理机制下扩大范围。

三、供应链的特征

从供应链的结构模型不难看出,供应链是一个网链结构,由围绕核心企业、供应商、供应商的供应商、用户、用户的用户组成。一个企业是一个节点,节点企业和节点企业之间是一种需求与供应关系。因此,现代意义上的供应链主要具有以下特征:

(1) 协调性和整合性

供应链本身是一个整体合作、协调一致的系統,它由多个合作者,像链条似的环环相扣,参与者为了一个共同的目标,协调运作,紧密配合。每个供应链成员企业都是“链”中的一个环节,都要与整个链的运作一致,绝对服从于全局,做到方向一致。

(2) 复杂性和虚拟性

供应链是一个复杂的网络,这个网络是由具有不同冲突目标的成员和组织构成的。特别当供应链是跨国、跨地区和跨行业的组合时,由于各国国情、制度、法律、文化、环境、习俗等方面的差异,经济发达程度、物流基础设施以及管理水平、技术能力等也有很大的不同,而供应链的操作又必须保证其目的的准确性、行动的快速反应性和服务的高水准,因而导致供应链复杂性的特点。同时,根据供应链节点企业组成的跨度(层次)不同,可以有生产型、加工型和服务型等,也可以有核心层和非核心层等,即供应链往往是由多个、多类型甚至多国企业构成,所以与一般单个企业的结构模式相比,供应链的结构模式更为复杂。

在虚拟性方面,主要表现在供应链是一个协作组织,而并不是一个集团企业或者托拉斯企业,这种协作组织以协作的方式组合在一起,依靠信息网络的支撑和相互信任关系,为了共同的利益,强强联合,优势互补,协调运转。

(3) 选择性和动态性

供应链系统会随时间而发生变化。因为在供应链上,即使能够较准确地预测需求,计划过程也需要考虑在一段时间内由于季节波动、趋势、广告和促销、竞争者的策略等因素引起的需求和成本参数的变化。这些随时间而变化的需求和成本参数使确定最有效的供应链变得很困难,这种动态性给管理带来了挑战。

同时,供应链中的企业都是在众多企业中筛选出来的合作伙伴,合作关系是非固定的,需要根据企业战略和市场需求的变化,实时动态地更新,这也使得供应链具有明显的动态性。

(4) 面向用户需求

供应链的形成、存在、重构,都是基于最终用户需求而发生,并且在供应链的运作过程中,用户的需求拉动是供应链中信息流、物流/服务流、资金流运作的驱动源。因此,准确、及时、有效地收集用户需求信息,并快速、动态、高质量地满足用户需求,应该是供应链管理存在的主要目标之一。

(5) 交叉性

供应链节点企业既可以是某个供应链的成员,同时又可能是另一个供应链的成员,众多的供应链形成交叉结构,增加了协调管理的难度,也对供应链管理的绩效产生了挑战。

(6) 波动性、延迟性和放大性

在供应链上,对于任何一个节点企业而言,其计划量和市场的需求量之间总会存在一定的差异。也就是说,在需求量一定的情况下,计划量会随着市场的需求量而上下波动,即具有波动性。然而客户订货量的波动反映到供应商那里需要一定的时间,而且总是滞后于顾客的需求。