



RODUCTION AND  
OPERATIONS MANAGEMENT

第2版

# 生产与运作管理

陈志祥 编著



机械工业出版社  
China Machine Press

014034743

高等院

F273  
236-2



RODUCTION AND  
OPERATIONS MANAGEMENT

第2版

# 生产与运作管理



陈志祥 编著



机械工业出版社



北航

C1722598

F273  
236-2

827380210

## 图书在版编目 (CIP) 数据

生产与运作管理 / 陈志祥编著. —2 版. —北京: 机械工业出版社, 2014.2  
(高等院校工商管理系列精品规划教材)

ISBN 978-7-111-45739-8

I. 生… II. 陈… III. 生产管理—高等学校—教材 IV. F273

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 024426 号

本书立足国情, 案例基本是国内企业的真实案例; 写作风格灵活, 每一章都有引例, 结束有讨论案例; 在内容选择与难度上根据作者多年的教学实践, 按照教学时间的要求安排内容, 保证了在规定教学时间内所需要的知识。本书在前一版的基础上增加了服务运作的篇幅, 并在相应章节融入全球化、绿色低碳、伦理与创业等方面的内容。此外, 还对引例、章中专栏 (运作聚焦)、讨论案例等进行了全面的更新。本书可作为高等院校管理学类专业学生的生产与运作管理教材, 也可作为其他非管理学类专业学生的选修教材, 或实际工作者的参考用书。

出版发行: 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: 赵艳君

版式设计: 刘永青

印刷: 北京市荣盛彩色印刷有限公司

版次: 2014 年 3 月第 2 版第 1 次印刷

开本: 185mm × 260mm 1/16

印张: 20.75

书号: ISBN 978-7-111-45739-8

定价: 35.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 88379210 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

本书自从2009年7月出版以来至今已有5年,先后重印10余次,逐渐得到了广大读者(尤其是高校师生)的认可与好评。为了能紧密跟踪生产运作管理理论与实践发展的动向,更好地满足读者的需求,应机械工业出版社的要求,根据读者的反馈意见,现对《生产与运作管理》进行修订并出版第2版。

本次修订在保留第1版主要内容及整体框架的基础上增加了生产运作管理领域新的内容,并对案例、练习题等素材做了大量的更新。新版增加了一章,即由原来的14章变为15章,具体修订情况如下。

第1章,调整和补充新内容:更新引例,对生产运作管理的新趋势进行了补充,对新技术、新经济条件下的生产运作管理问题做了进一步的讨论。比如企业社会责任与生产运作管理的关系、服务科学与服务运作管理、新时代员工特点的生产运作管理问题、移动信息技术环境下的生产运作管理问题。

第2章,更换了新的讨论案例。

第3章,补充了面向环境的产品设计原理,补充并修订了服务产品设计,更换了讨论案例。

第5章,更新讨论案例,并补充“运作聚焦”。

第6章,即需求管理,本章为新增加的内容。

第7章,即第1版的第6章,对引例和讨论案例做了更新。

第8章,即第1版的第7章,更新了讨论案例。

第9章,即第1版的第8章,补充了讨论案例。

第10章,即第1版的第9章,重新编写了此章的内容。

第11章,即第1版的第10章,对本章做了大幅度的修订,更换了案例。

第12章,即第1版的第11章,重新编写了此章的内容。

第13章,即第1版的第12章,更换了引例。

第15章,即第1版的第14章,对本章做了大幅度的修订,补充了新的内容,更换了引例和讨

论案例。

本书修订工作得到了机械工业出版社的大力支持，赵艳君编辑为本书做了大量细致的工作，吴亚军先生对本书的出版与发行做了大量的工作，收集了许多高校教师的反馈意见。许多高校教师对本书给予了充分的肯定，并提出了很好的修订意见和建议。这些修订意见和建议在此次修订中也得到了相应的体现，在此，对曾经使用本书的教师及提供反馈意见和建设的教师表示衷心的感谢。本书第1版的第二作者李丽老师因工作变动，离开教学岗位，不再参与本书的修订出版，但是她对第1版的出版做了很好的协助工作，在此表示感谢。

本教材案例，除注明资料来源外，都是作者根据多年来指导的MBA学员所工作企业的管理实践撰写的实践案例，在此对提供案例素材的MBA学员及其所在企业表示感谢。

本教材所有电子课件、练习参考答案可以向教师提供，需要的教师可以与机械工业出版社联系。

本教材是中山大学校级精品课程建设成果。由于编者水平所限，书中不妥之处，恳请读者特别是使用本教材的教师指出，以便下次再版时修正至完美。

陈志祥

2013年冬于中山大学善衡堂

本教材是一部面向高等院校本科管理类专业的通用的生产与运作管理课程教材，适合管理类各专业及其他非管理类专业学生作为选修课程参考书。

本教材是作者根据多年从事本科、研究生与 MBA 的生产与运作管理教学经验，结合以前编写生产管理教材的经验，考虑到目前大学相关管理专业这一课程教学课时的限制及学生未来工作需求等因素策划的，并邀请李丽老师作为共同作者一起编写，在机械工业出版社华章分社的大力支持和配合下得以出版。

本书主要特色可以概括为如下几点。

(1) 立足国情。本教材的内容安排、管理术语的阐述都是按照国内企业的管理情景与管理实践规范来写的，案例也多采用“国产化”为主，让读者真正学习到具有中国特色的生产与运作管理理论与实践方法。

(2) 理论结合实际。本教材在内容安排上力求做到理论结合实际，在阐述理论的时候说明理论的应用环境与条件，尽量在介绍理论与方法之后用应用范例或案例来说明理论的应用策略。

(3) 实用性，可操作性。本书在选材上尽量介绍企业中经常使用的已经成熟的管理方法，把实用的、操作性强的管理方法作为重点介绍，考虑到学生知识储备的需要，也适当介绍一些正在发展中的理论与方法。

(4) 拓展课外学习资源。本教材的每一章后面都有课外学习与阅读指南的内容，包括阅读参考书与网站，为读者提高学习兴趣与开阔眼界提供指导。

本书的构思与写作提纲由陈志祥负责，各章节具体写作分工如下：陈志祥负责第1章、第2章、第4章、第5章、第6章、第7章、第8章、第12章、第13章及第3章的3.1、3.2节，李丽负责第9章、第10章、第11章、第14章和第3章的3.3节。陈志祥负责统稿与最终书稿修订工作。

本书每一章的开头都有一个案例作为该章的引子，其中穿插一些企业经验介绍，为了提高学习效果，有比较多的应用范例、复习思考题、练习题、讨论案例等应用性的内容。

本书写作过程中，参阅了国内外大量文献，在此向国内外给予支持与帮助的同行表示衷心的感谢。由于时间仓促，加上作者水平有限，书中如有不妥之处，敬请广大读者批评指正。



## 教学建议

### 教学目的

本课程教学的目的在于让学生了解生产运作管理的基本概念及一些常用的管理理论与方法，内容包括生产系统的设计、组织与运行管理，通过该课程的学习，使学生在未来的工作岗位上能够运用所学的知识从事生产运作管理，解决生产运作过程中出现的各种问题。本课程以基本管理理论与方法为基础，重点培养学生联系实践解决问题的能力与技巧。

### 前期需要掌握的知识

管理学原理、运筹学、数理统计等课程的相关知识。

### 课时分布建议

教学内容	学习要点	课时安排		案例使用建议
		MBA	本科	
第1章 生产系统与生产管理概述	(1) 了解生产系统的基本要素 (2) 熟悉生产管理的目标与主要工作内容 (3) 了解各种生产类型的特征与管理策略 (4) 了解生产管理的发展过程	1	2/2	第1章案例
第2章 生产运作战略	(1) 了解生产运作竞争力 (2) 熟悉生产运作内容与策略 (3) 了解生产运作战略的实施步骤	2	1/1	第2章案例
第3章 产品与服务设计	(1) 了解产品开发的策略 (2) 了解工业产品设计的新思想 (3) 了解服务产品设计的理念与方法	3	3/0	第3章案例

(续)

教学内容	学习要点	课时安排		案例使用 建议
		MBA	本科	
第4章 设施选址与布置	(1) 了解设施选址的主要因素与决策方法 (2) 了解设施布置的原则与布置类型 (3) 熟悉几种常用的设施布置方法 (4) 熟悉装配线平衡的基本方法		3/3	第4章案例
第5章 工作系统设计	(1) 了解工作系统设计的技术与行为因素 (2) 熟悉工作设计的方法分析与方法标准化的原理 (3) 熟悉时间测量的方法与标准工作时间制订的方法	3	3/3	第5章案例
第6章 需求管理	(1) 了解需求管理对于生产计划与生产运作的作用 (2) 掌握常用的需求预测方法 (3) 了解需求管理的最新技术	2	完	第6章案例
第7章 生产计划	(1) 了解生产计划决策的基本信息 (2) 了解提高生产计划有效性的策略 (3) 熟悉备货型与订货型生产计划的决策方法 (4) 熟悉生产能力规划与平衡的策略	3	3/3	第7章案例
第8章 库存管理与MRP原理	(1) 了解库存管理在企业中的作用与意义 (2) 掌握几种库存控制系统的基本策略与应用方法 (3) 掌握经济订货批量、经济生产批量等基本库存订货模型 (4) 了解先进的库存管理理念与方法 (5) 掌握MRP的基本原理与应用策略	5	6/6	第8章案例
第9章 生产作业计划与控制	(1) 了解作业计划编制的工作基础：期量标准 (2) 掌握作业排序的基本方法 (3) 熟悉生产作业控制的内容与方法	3	6/3	
第10章 服务作业计划与控制	(1) 掌握服务排队模型和绩效指标 (2) 掌握服务员轮班的计划方法 (3) 了解服务生产率的度量	3	3/3	第10章案例
第11章 生产维护与设备管理	(1) 掌握系统可靠性的衡量方法 (2) 掌握设备维护改进策略 (3) 了解全员生产维护		3/0	第11章案例
第12章 项目网络计划方法	(1) 了解网络计划方法的基本原理与作用 (2) 熟悉网络计划方法时间参数的计算方法 (3) 掌握网络计划的优化方法	3	6/6	第12章案例
第13章 质量管理	(1) 了解质量管理的基本概念 (2) 熟悉全面质量管理与质量体系的内容 (3) 掌握质量管理的基本工具	5	6/6	第13章案例
第14章 丰田生产方式 与精细化生产	(1) 了解丰田生产方式的起源与历史演变 (2) 熟悉丰田生产方式的本质与精髓 (3) 熟悉丰田生产方式的主要管理方法 (4) 了解丰田生产方式的新进展：精细化生产的内涵 (5) 了解如何在企业中推行丰田生产方式与精细化生产	3	3/3	第14章案例



(续)

教学内容	学习要点	课时安排		案例使用 建议
		MBA	本科	
第 15 章 生产运作管理的 新思想与新实践	(1) 了解流程再造原则和实施方法 (2) 了解大量定制思想和实现策略 (3) 了解绿色制造与可持续供应链的思想	3	3/0	第 15 章案例
课时总计		39	51/39	

说明:

- (1) 在课时安排上,对于 MBA 可以是 39 个学时或者 45 个学时(一般学校是 13~15 周,每周 3 学时);对于本科生,由于目前不同学校教学学时不同,有 52 学时(18 周,每周 3 学时)和 40 学时(20 周,每周 2 学时)等多种,因此上表中教学时间安排斜杠左边的数字是按照 52 学时安排的教学内容,斜杠右边的数字是按照 40 学时安排的教学内容,标注课时的内容建议要讲解,其他内容可不讲。教师也可以根据任课教师的教学经验与学时的不同选择比较恰当的内容教学。
- (2) 讨论、案例分析等时间已经包括在前面各个章节的教学时间中。

# 经济管理类精品规划教材系列

课程名称	书号	书名、作者及出版时间	定价
税务筹划	978-7-111-45031-3	税务筹划与国际税务(王素荣)(2013年)	39
国际财务管理	978-7-111-26975-5	国际财务管理(“十一五”国家级规划教材)(崔学刚)(2009年)	35
国际财务管理	即将出版	国际财务管理(第2版)(余娟)(2014年)	39
管理控制系统	978-7-111-22174-6	企业管理控制系统(“十一五”国家级规划教材)(汤兵勇)(2007年)	35
财务管理(公司理财)	978-7-111-44665-1	财务管理原理(第2版)(王明虎)(2013年)	35
财务管理(公司理财)	978-7-111-31468-4	公司财务管理(吴立范)(2010年)	48
财务管理(公司理财)	978-7-111-33229-9	公司理财(周夏飞)(2011年)	38
财务分析	978-7-111-17048-8	财务分析(第2版)(“十一五”国家级规划教材)(鲁爱民)(2008年)	30
财务分析	即将出版	财务分析(第3版)(“十二五”国家级规划教材)(鲁爱民)(2014年)	35
现代服务学导论	978-7-111-22976-6	现代服务学导论(“十一五”国家级规划教材)(李琪)(2008年)	32
网络支付与结算	978-7-111-22890-5	网络支付(黄超)(2008年)	30
网络支付与结算	978-7-111-30379-4	网上支付与电子银行(帅青红)(2010年)	29
网络支付与结算	978-7-111-23331-2	网上支付与结算(张宽海)(2008年)	30
网络营销	978-7-111-35888-6	网络营销(杨路明)(2011年)	32
电子商务物流管理	978-7-111-44294-3	电子商务物流管理(第2版)(杨路明)(2013年)	39
电子商务法	978-7-111-32870-4	电子商务法(张继法)(2011年)	32
电子商务安全管理	978-7-111-32556-7	电子商务安全与电子支付(第2版)(杨坚争)(2011年)	28
战略管理	978-7-111-30855-3	战略管理:获取竞争优势之道(张文松)(2010年)	38
运营管理	978-7-111-27177-2	生产与运作管理(陈志祥)(2009年)	32
运营管理	即将出版	生产与运作管理(第2版)(陈志祥)(2014年)	35
运营管理	即将出版	生产运作管理(张祥)(2014年)	35
商业伦理学	978-7-111-34868-9	企业伦理与社会责任(曾萍)(2011年)	29
领导学	即将出版	领导学:方法与艺术(第2版)(作风清)(2014年)	36
管理学学习指导	978-7-111-44584-5	管理学学习指导(郝云宏,向荣)(2013年)	35
管理学	978-7-111-43793-2	管理学(郝云宏,向荣)(2013年)	39
管理学	978-7-111-35399-7	管理学(李彦斌)(2011年)	35
管理学	978-7-111-44254-7	现代管理学(第2版)(“十一五”国家级规划教材)(张英奎)(2013年)	30
创业管理	978-7-111-36622-5	创业学(张文松)(2011年)	29
质量管理	978-7-111-41192-5	质量管理(第2版)(马凤才)(2013年)	30
项目管理	978-7-111-32042-5	项目管理(孙新波)(2010年)	39
项目管理	978-7-111-40259-6	项目管理概论(第2版)(宋伟)(2012年)	30
商务谈判	978-7-111-23176-9	商务谈判实务与案例(石永恒)(2008年)	28
税务会计	978-7-111-41879-5	纳税会计(王红云)(2013年)	39
管理会计	即将出版	管理会计:理论·模型·案例(第2版)(精品课)(温素彬)(2014年)	39
成本管理会计	978-7-111-44597-5	成本管理会计(第3版)(精品课)(崔国萍)(2013年)	38
组织行为学	978-7-111-27494-0	组织行为学(肖余春)(2009年)	38
薪酬管理	978-7-111-44129-8	薪酬管理理论与实务(第2版)(刘爱军)(2013年)	39
人力资源管理	978-7-111-44594-4	人力资源管理(张英奎)(2013年)	35
人力资源管理	978-7-111-43953-0	人力资源开发与与管理(冯光明)(2013年)	39
营销策划	978-7-111-38329-1	营销策划:方法、技巧与文案(第2版)(孟韬)(2012年)	39
消费者行为学	978-7-111-22034-3	消费者行为学(李东进)(2007年)	32
消费者行为学	即将出版	消费者行为学——基于消费者洞察的营销策略(吴柏林)(2014年)	35
市场营销学(营销管理)	978-7-111-42983-8	市场营销管理:需求的创造、传播和实现(第3版)(“十二五”国家级规划教材)(精品课)(钱旭潮)(2013年)	39
市场营销学(营销管理)	978-7-111-24623-7	市场营销学(兰苓)(2008年)	32
市场营销学(营销管理)	即将出版	市场营销学(李怀斌)(2014年)	39
市场调研与预测	978-7-111-41102-4	市场研究:方法与应用(唐小飞)(2013年)	39
品牌管理	978-7-111-45544-8	品牌管理(李杰)(2014年)	45
零售营销(管理)	978-7-111-38292-8	零售营销(李桂华)(2012年)	39
客户关系管理	978-7-111-39847-9	客户关系管理:概念、技术与策略(苏朝晖)(2012年)	32
国际市场营销学	978-7-111-39277-4	国际市场营销学(第2版)(精品课)(李威)(2012年)	38
广告策划	0-8	广告策划:实务与案例(第2版)(吴柏林)(2013年)	35



## 第2版前言

## 前言

## 教学建议

<b>第1章 生产系统与生产管理概述</b> .....	1
引例 利丰集团：没有工厂的虚拟生产商 .....	1
1.1 生产系统要素与结构特征 .....	2
1.2 生产运作管理的任务与决策 .....	6
1.3 生产运作管理的发展 .....	10
1.4 服务业的兴起与服务运作管理 .....	15
1.5 生产运作管理的发展趋势 .....	16
本章小结 .....	19
关键术语 .....	19
延伸阅读 .....	19
复习思考题 .....	19
讨论案例 总经理老李的新难题 .....	19
<b>第2章 生产运作战略</b> .....	22
引例 全球化发展制胜之道：海尔空调以质量为“基” .....	22
2.1 生产运作竞争力 .....	23
2.2 生产运作战略内容与决策 .....	26
2.3 生产运作战略实施 .....	32
本章小结 .....	33
关键术语 .....	34
延伸阅读 .....	34

复习思考题 .....	34
讨论案例 低成本战略：富士康与宜家 .....	34
<b>第3章 产品与服务设计 .....</b>	<b>37</b>
引例 让顾客来决定产品与服务设计 .....	37
3.1 产品开发概述 .....	37
3.2 工业产品设计 .....	42
3.3 服务产品及流程设计 .....	49
本章小结 .....	54
关键术语 .....	54
延伸阅读 .....	54
复习思考题 .....	54
讨论案例 长隆欢乐世界 .....	55
<b>第4章 设施选址与布置 .....</b>	<b>57</b>
引例 联邦快递亚太转运中心落户广州白云国际机场 .....	57
4.1 设施选址 .....	58
4.2 设施布置问题 .....	62
4.3 设施布置的方法 .....	63
4.4 装配线平衡 .....	68
本章小结 .....	70
关键术语 .....	71
延伸阅读 .....	71
复习思考题 .....	71
练习题 .....	71
讨论案例 为什么大飞机项目要落户上海 .....	74
<b>第5章 工作系统设计 .....</b>	<b>77</b>
引例 永和豆浆的标准化管理与成功之道 .....	77
5.1 工作系统设计概述 .....	78
5.2 工作方法分析与标准化 .....	81
5.3 工作测量与工时定额 .....	83
本章小结 .....	92
关键术语 .....	92
延伸阅读 .....	92

练习题 .....	92
讨论案例 美达公司的生产流程改善 .....	93
<b>第6章 需求管理 .....</b>	<b>96</b>
引例 大数据背景下的需求预测：美国折扣零售商塔吉特与怀孕预测 .....	96
6.1 需求管理在生产运作管理中的作用与地位 .....	96
6.2 需求管理策略 .....	97
6.3 需求预测的程序和方法 .....	98
6.4 需求预测误差与控制 .....	105
本章小结 .....	107
关键术语 .....	107
延伸阅读 .....	107
复习思考题 .....	107
练习题 .....	107
讨论案例 某电子厂的需求预测 .....	109
<b>第7章 生产计划 .....</b>	<b>110</b>
引例 某集团公司的生产计划流程与缺货问题 .....	110
7.1 生产计划概述 .....	111
7.2 综合生产计划的编制 .....	115
7.3 生产能力需求与规划 .....	126
7.4 服务业的生产计划 .....	131
本章小结 .....	134
关键术语 .....	134
延伸阅读 .....	134
复习思考题 .....	134
练习题 .....	134
讨论案例 生产计划出产计划 .....	135
<b>第8章 库存管理与MRP原理 .....</b>	<b>138</b>
引例 VMI：库存管理权转换带来的效益 .....	138
8.1 库存管理概述 .....	139
8.2 独立需求库存的模型 .....	141
8.3 相关需求库存与MRP原理 .....	149
8.4 制造资源计划MRP II与ERP .....	158
本章小结 .....	160

关键术语 .....	160
延伸阅读 .....	161
复习思考题 .....	161
练习题 .....	161
讨论案例 JP 公司的库存管理问题 .....	162
<b>第 9 章 生产作业计划与控制 .....</b>	<b>167</b>
引例 制造执行系统 MES 帮小陈的大忙 .....	167
9.1 作业计划编制的工作基础：期量标准 .....	169
9.2 作业排序理论 .....	172
9.3 生产控制 .....	180
本章小结 .....	186
关键术语 .....	186
延伸阅读 .....	186
复习思考题 .....	186
练习题 .....	186
讨论案例 这个公司如何提高交货准时率 .....	187
<b>第 10 章 服务作业计划与控制 .....</b>	<b>190</b>
引例 手机“挂号”进银行，市民减少排队时间 .....	190
10.1 服务作业计划的特点 .....	191
10.2 服务排队管理 .....	192
10.3 工作轮班计划 .....	196
10.4 服务作业控制 .....	200
本章小结 .....	204
关键术语 .....	204
延伸阅读 .....	204
复习思考题 .....	205
练习题 .....	205
讨论案例 某邮局的排队现象 .....	205
<b>第 11 章 生产维护与设备管理 .....</b>	<b>209</b>
引例 上汽全员生产设备维护管理——小细节大成效 .....	209
11.1 设备管理在企业生产管理中的地位 .....	210
11.2 设备可靠性原理 .....	210
11.3 零件磨损与设备故障规律 .....	213

11.4 基本设备维护决策	215
11.5 设备维修制度	216
本章小结	223
关键术语	223
延伸阅读	223
复习思考题	223
练习题	223
讨论案例 某包装材料生产企业的设备维护管理	224
<b>第12章 项目网络计划方法</b>	<b>228</b>
引例 武广高铁建设的项目管理	228
12.1 项目与项目管理概述	229
12.2 网络计划方法	232
12.3 网络计划的优化	238
本章小结	243
复习思考题	243
练习题	243
讨论案例 某灯具公司新产品导入项目进度计划	245
<b>第13章 质量管理</b>	<b>249</b>
引例 全面质量管理的典范：丽兹卡尔顿	249
13.1 质量管理概述	250
13.2 质量管理工具	253
13.3 工序能力分析	262
13.4 产品抽样检验	264
13.5 六西格玛质量改善	268
本章小结	272
关键术语	272
延伸阅读	272
复习思考题	272
练习题	273
讨论案例 某活塞厂活塞环质量改进	274
<b>第14章 丰田生产方式与精细化生产</b>	<b>276</b>
引例 广州丰田汽车有限公司	276
14.1 丰田生产方式的起源与精髓	277

14.2 丰田生产方式的方法体系 .....	278
14.3 精细化生产 .....	289
14.4 精细化生产在非制造业的运用 .....	293
本章小结 .....	296
关键术语 .....	296
延伸阅读 .....	296
复习思考题 .....	297
练习题 .....	297
讨论案例 扬子空调精益生产管理模式的实施 .....	297
<b>第 15 章 生产运作管理的新思想与新实践 .....</b>	<b>300</b>
引例 流程再造全面提升了海尔的竞争力 .....	300
15.1 业务流程再造 .....	301
15.2 大量定制 .....	305
15.3 绿色与可持续制造及供应链管理 .....	307
本章小结 .....	313
关键术语 .....	314
延伸阅读 .....	314
复习思考题 .....	314
讨论案例 服装大规模定制市场发展态势 .....	314
<b>参考文献 .....</b>	<b>316</b>



## 学习目标

- 了解生产系统的基本要素。
- 熟悉生产管理的目标与主要工作内容。
- 了解各种生产类型的特征与管理策略。
- 了解生产管理的发展过程。

## 引例

### 利丰集团：没有工厂的虚拟生产商

香港利丰集团是一家闻名世界的商贸企业，利丰利用供应链管理概念，为客户提供全方面的服务。该公司从1906年的贸易中间人起家，后经过简单代理商、增值代理商、贸易代理商到如今涉及整个供应链业务的虚拟生产商的商业模式的转变。

利丰集团自己没有生产厂，但是在全球40多个国家和地区拥有15 000多家合格供应商，它们是生产商、运输商甚至是设计公司 and 市场营销公司。这15 000多家供应商形成了利丰的供应商网络，平时它们各行其是，一旦利丰有需求，它们立即响应，构成利丰供应链的环节。举个例子，2009年5月30日，利丰集团接到一家美国零售商的订单。对方订购30万条男式斜纹布工装短裤。接到订单后，利丰集团在自己的供应商网络中，迅速找到了最合适的供应商，并将这一订单进行分解，外包给不同的供应商，并组建一条虚拟供应链。一个月后，30万条男士斜纹短裤按要求出货了。为了实现客户利益最大化，利丰将订单进行了如下的分解：纽扣来自中国内地的供应商；拉链来自日本的供应商；在巴基斯坦进行纺纱，在中国内地织成布，并进行染色；最后由孟加拉国的供应商缝制完成。由于客户给的时间紧迫，利丰制定了三家工厂同时进行的策略。

这种虚拟的供应链运作模式，利丰将其解读为“价值链的分解”。“利丰并不拥有供应链的任何一个部分，我们更愿意在一个更高的层次上管理和协调。要创造价值，就要了解价值链的整体概念。”利丰集团主席冯国经表示。

利丰集团就是这样充当一个管理供应链的协调者的角色，通过把订单分解并交给供应链中的合作伙伴来共同完成一笔业务获得收益。一旦利丰集团接到订单，利丰会根据客户的需求，在15 000多家供应商中选择合适的合作者来构成供应链，帮助客户达成目标。而随着项目结束，这条供应链也随之消失。在整个供应链管理中，利丰集团充当“网络协调员”的角色，仿佛乐队中的指挥，协调每一个成员的节奏。

资料来源：根据《中国经营报》2011年12月23日改编。