



书名：供应链管理

ISBN：978-7-5164-1440-8

作者：苏丽莉 冯伟林

出版社：企业管理出版社

定价：45.00元

前 言

本书根据作者在供应链管理领域 10 余年来的研究和教学经历并参考国际、国内有关文献编写而成，力求建立包括供应链管理的战略、运作策略和支撑技术等方面的知识体系，兼顾工业供应链管理和商业供应链管理，从战略决策、运作管理和支撑技术三个层次系统地介绍供应链管理的理论方法和实施策略。

本书分为十二章：第一章供应链管理概述、第二章供应链战略规划与管理、第三章供应链的构建、第四章供应链中的采购管理、第五章供应链库存决策、第六章供应链中的运输管理、第七章供应链网络设计、第八章供应链合作关系管理、第九章供应链绩效管理、第十章供应链管理信息技术与信息系统、第十一章供应链管理下的业务外包与第三方物流、第十二章全球化供应链管理。

本书注重理论与实践的结合，每章的内容采用案例导入方式引出本章的背景和主要问题，结合主要的概念、知识点和方法，应用小案例和例子进行说明，以辅助读者理解和掌握相关的理论知识。另外，在章后应用著名企业的典型案例以支持读者通过案例讨论系统地掌握和综合应用本章所学的知识。

本书的编写参考了大量文献，我们已尽可能地列在书后的参考文献中，但难免有遗漏，特别是一些资料经过反复引用已难以查实原始出处的，这里特向未被列出文献的作者表示歉意，并向所有作者表示诚挚的谢意！

供应链管理的理论、方法与技术正在迅速发展，编写此书涉及面广、技术难度较大，加上作者水平有限，因此，书中不足之处在所难免，敬请广大读者批评指正。

编者

第一章

供应链管理概述

- ◎ 第一节 供应链的发展 1
- ◎ 第二节 供应链的基本概念与主要类型 5
- ◎ 第三节 供应链管理概念与内涵 10

第二章

供应链战略规划与管理

- ◎ 第一节 企业竞争战略与供应链战略 17
- ◎ 第二节 供应链战略的匹配 21
- ◎ 第三节 供应链合作伙伴关系 30

第三章

供应链的构建

- ◎ 第一节 供应链构建需考虑的问题 37
- ◎ 第二节 常见供应链体系的结构 38
- ◎ 第三节 供应链节点选择及设计方法 43
- ◎ 第四节 基于产品的供应链设计 48
- ◎ 第五节 企业内部的供应链设计 51

第四章

供应链中的采购管理

- ◎ 第一节 采购的基本理论 60
- ◎ 第二节 采购与供应管理的基本特征 64
- ◎ 第三节 采购管理策略 69
- ◎ 第四节 准时采购 73
- ◎ 第五节 采购成本管理 79
- ◎ 第六节 供应商的选择与管理 85

第五章

供应链库存决策

- ◎ 第一节 供应链库存问题 94
- ◎ 第二节 库存管理基础知识 95
- ◎ 第三节 确定型均匀需求库存 100

◎ 第四节	确定型非均匀需求库存	106
◎ 第五节	随机需求库存	107
◎ 第六节	供应链联合库存	111

第六章

供应链中的运输管理

◎ 第一节	运输管理基础	123
◎ 第二节	运输方式的选择	127
◎ 第三节	运输服务商的选择	135
◎ 第四节	运输线路的选择	136
◎ 第五节	运输计划编制	139

第七章

供应链网络设计

◎ 第一节	供应链网络设计概述	145
◎ 第二节	供应链网络的结构模型	149
◎ 第三节	供应链的设计策略	153

第八章

供应链合作关系管理

◎ 第一节	供应链合作关系概述	159
◎ 第二节	供应链合作伙伴关系的潜在驱动力	163
◎ 第三节	供应链合作伙伴关系的特征	166
◎ 第四节	供应链合作类型	169
◎ 第五节	供应链合作伙伴的选择	175
◎ 第六节	供应链合作信任关系构建及管理	179

第九章

供应链绩效管理

◎ 第一节	供应链绩效评价研究概述	188
◎ 第二节	供应链绩效评价理论	189
◎ 第三节	供应链绩效评价方法	204

第十章

供应链管理信息技术与信息系统

◎ 第一节	供应链管理信息技术	210
◎ 第二节	供应链管理信息系统	214
◎ 第三节	供应链与电子商务	227

第十一章

供应链管理下的业务外包与第三方物流

◎ 第一节	供应链管理下的业务外包	236
◎ 第二节	第三方物流	242
◎ 第三节	第三方物流合同	249

第十二章

全球化供应链管理

◎ 第一节 全球化供应链管理 259

◎ 第二节 全球化供应链管理的影响因素 264

◎ 第三节 全球化供应链网络设计 266

◎ 第四节 全球化供应链的风险与防范 268

参考文献

..... 273

1

CHAPTER

第一章 供应链管理概述



从传统物流到供应离岸服务：宝供物流战略转型

“以后如果有人问我，我们的产品是什么，我会说我们的产品是企业的竞争力。”在宝供大厦四楼的办公室里，宝供物流企业集团有限公司市场部经理谢家涛拿着一本厚厚的关于宝供第三方物流企业向供应链一体化解决方案提供商转型的调研规划报告，如是说。

为解决传统储运业务利润率低的问题，宝供物流携手 IBM 瞄准新的利润源——向供应方向转型。随着专业分工细化，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，他们愿意花在上游原料采购及下游产品销售环节的精力也在变少。在这种情况下，他们也就更加希望与他们合作的物流公司能以专业公司的身份对他们的整个物流体系提出一个一揽子解决问题的方案，而不需要他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，宝供物流提出了要向供应链方向转型，为了确保转型，宝供物流主要采取了三个方面的措施：一是对运作资源进行整合，投入巨额资金在广州、上海、苏州、合肥等地建设大型物流基地；二是加强信息技术，大力开发仓库管理系统、实施 ERP 系统；三是提高人员素质，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”。在外部，宝供也在努力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。

为什么供应链服务市场具有如此强大的吸引力，供应链管理的奥秘到底在哪里？就让我们开始学习供应链管理及其相关知识吧！

资料来源：<http://www.795.com.cn/wz/55393.html>

第一节 供应链的发展

供应链的概念在 20 世纪 80 年代被提出，直到 20 世纪 90 年代才为企业界人士所广泛认可和重视。尽管供应链理论的产生和推广至今只有二十多年的时间，但在此之前，其思想的产生和实践的发展却经历了漫长的过程。下面笔者从三个主要的方面加以简单描述供应链的产生和发展的渊源。

一、供应链联盟组织的产生

1. 交易费用

科斯在 1937 年发表的《企业的性质》一文中开创性地提出“交易费用”的概念，他认为市场运行中存在着交易费用，包括：

(1) 获取准确市场信息的费用，即企业搜集有关交易对象和市场价格的确切信息必须付出费用。

(2) 谈判和监督履约的费用，即为避免冲突就需要谈判、缔约并付诸法律，因而必须支付的有关费用。

威廉姆森将交易费用分为事前交易费用和事后交易费用两部分。事前交易费用包括协议的起草、谈判的费用和保障协议执行所需要的费用。事后交易费用包括四种形式：

(1) 当交易偏离了与“契约转换曲线”相关联的序列时所引起的错误应变费用。

(2) 当交易双方都做出努力来校正事后的错误序列时所引起的争吵费用。

(3) 纠正发生需要诉诸某种规制结构时，这种规制结构的建立和运转的费用。

(4) 为了使承诺完全兑现而引起的约束费用。

由上述理论可知，市场交易过程中存在的交易费用主要包括了获取有关交易信息进行讨价还价、签约和实施交易协调等方面的费用，参照威廉姆斯提出的关于交易费用的影响因素可知，当市场主体在交易中缺乏理性、具有投机行为或者当商品的专用性、交易频率和市场不确定性较高的时候，交易费用增加。

现实经济社会中，这种交易费用显然是存在的。例如，一个公司从市场上采购零部件过程中，除了付给供应商零部件价钱以外，同时还需要支付招投标组织费用，采购人员差旅费，合同谈判及签署过程所产生的费用，质量检测、次品退回和处理等其他费用，这些都属于交易费用。

2. 纵向一体化

规避交易费用的方法之一是进行一体化科层组织安排，通过并购等形式实现多个市场参与主体重组成单个一体化企业。科斯认为，企业可以试图通过交易成本内部化以降低较高的交易成本，用管理控制权取代价格机制。威廉姆斯、克莱因等也论证了使交易退出市场转而组织内部交易，即进行纵向一体化的必要性。

福特公司正是出于规避交易费用的考虑，曾雄心勃勃地尝试了一次纵向一体化运动。20 世纪 20 年代福特公司通过并购，迅速沿着产业链向上下游分别延伸，将几乎整个产业链条上的相关企业纷纷纳入福特公司纵向一体化的超级企业内部治理范围。它拥有制造汽车的大多数零部件生产工厂，还向上延伸，拥有了用来制造零部件的原料工厂，如钢铁厂、玻璃和橡胶制品工厂，再向上延伸，甚至还拥有初级原料工厂和基地，如铁矿和橡胶种植园。

但是，一体化的组织安排在把交易成本内在化的同时也产生了内生交易成本，或者也可以称为企业组织成本。企业组织成本主要包括一体化企业生产产品所需要的组织成本和管理成本，并且这一成本必然会随着一体化企业规模的增大而增加。同时，福特公司这样的纵向一体化组织涵盖了太多的业务环节，并且其多数环节都不具有专业公司的核心竞争力，或者没有专业公司的规模经济效益，使部分零部件工厂的成本和质量难于控制。更重要的是，纵向一体化企业难以适应环境的巨大变化，当市场需求波动较大时，大型纵向一

体化企业巨大的规模使其“积重难返”，调整的灵活性较差。因此福特公司的纵向一体化最终逐渐走向解体。

3. 联盟组织

纵向一体化之外的一种最小化交易成本的组织安排就是建立介于市场和一体化组织之间的混合型中间组织。混合型中间组织有几种形式，其中包括如今供应链常见的组织形式——战略联盟、动态联盟等。联盟组织形式通过不完全契约把市场主体联结到一起，交易内部化的同时保持了市场主体的组织独立性和灵活性。联盟企业之间经常沟通与合作，可使搜寻交易对象信息方面的费用大为降低。战略联盟的建立还将促使合作伙伴之间“组织学习”，从而提高双方对不确定性环境的认知能力，减少因交易主体的“有限理性”而产生的交易费用。联盟企业之间的长期合作将在很大程度上抑制交易双方间的机会主义行为，这样就最小化了交易成本。同时，由于参与主体仍然保持组织独立性，在一定程度上可以规避一体化组织所带来的企业组织成本的增加，也自然拥有应对供需不确定的灵活性。但是由于不完全契约的存在，以及新制度经济学有关人的“有限理性”的假设依然适用于战略联盟企业，因此战略联盟内部企业对契约的治理必然产生成本，即内部协调成本。

在其他条件既定的情况下，企业对以上三种组织安排的选择取决于三种成本的比较：

(1) 市场的交易成本。

(2) 纵向一体化科层组织的企业组织成本（某种程度上，包括市场需求变化必须做出调整而产生的治理成本和没有选择专业合作组织而发生的机会成本）。

(3) 混合组织的内部协调成本。

当内部协调成本小于市场交易成本和一体化企业组织成本的时候，混合型中间组织，如战略联盟就可以成为很好的组织选择。

当市场动态性增强的时候，交易成本和企业治理成本都会随之增高，这个时候混合型中间组织很可能在比较中占据优势。如今市场的动态性非常强，于是，战略联盟和动态联盟的混合型中间组织越来越受重视。这种混合型中间组织奠定了如今供应链合作关系的基石，为供应链的形成和发展提供了组织建设方面的保证。

二、经济链—价值链—供应链

经济链理论最初是由管理学大师彼得·德鲁克于1982年提出的。后来，他在著作《21世纪的管理挑战》中对这一理论进行了详细的论述：他认为尽管企业从法律角度讲是确实存在的，但是从经济意义上来看企业是一个很虚构的概念，无论单个企业自身成本是多少，真正起到决定性作用的是产业链条上整个经济流程的总成本。因此企业要与经济流程上的其他成员企业合作，并寻找最合适的合作伙伴加入自己所在的经济流程。在举例的时候，他提到丰田公司在这方面做得很成功——丰田公司始终能找到成本低、效率高的企业来加入经济链进行合作，并与这些合作伙伴一起建立联盟企业。

价值链理论最早由美国哈佛商学院教授迈克尔·波特于1985年在《竞争优势》一书中提出。迈克尔·波特认为，将企业作为一个整体来看，是无法识别其竞争优势的。竞争优势来源于企业的设计、生产、营销和交货等过程及辅助过程中所进行的许多相互分离的活动，这些活动中的每一种活动都对企业最终竞争优势的形成有所贡献，即可以节约成本，也可以创造顾客价值，这些活动按照一定顺序连接起来就共同构成了一条价值链。企业要做的是逐个环节分析这个价值链，保持强势环节，补足劣势环节，进而通过调整价值链

的结构实现提升企业整体竞争力的作用。

最初价值链理论局限于企业内部，1992年和1993年山科（Shank）和葛因达加拉（Govindarajan）提出企业应该将自身的价值链放到整个行业中去考察，强调了整个行业是一个从最初原料供应商到最终用户的全过程，并提出企业不能仅限于了解和调整自身的企业价值链，还要对行业内其他企业和竞争对手的价值链有所认识。这一认识已经很接近供应链的理念。随着供应链理论的出现，有学者直接将价值链的理论发展为面向供应链的价值流理论。

经济链理论和价值链理论一般被认为是供应链理论的主要理论来源。彼得·德鲁克有关经济链的论述已经体现了供应链的一些理念，如调整经济链全流程进行统一的成本管理，以及建立企业联盟等。价值链理论对企业运作环节进行了合理的划分，强调了各个运作环节顺序连接这一链状组合结构，把握每个运作环节中不是节约成本，就是创造价值的特点，认识到各个运作环节的个体价值的累积及相互组合情况决定了整个价值链整体价值的大小，后续的研究还应把价值链放到整个产业链条中去考察等。

供应链理论在形成过程中继承了以上这些理论的研究结论。

三、供应链整合思想的产生

当前供应链管理强调从最初原材料采购到最终产品销售的全供应链资源整合。从管理实践的发展角度来看，这种整合是在由分散到集成，由无序到有序，由单独的业务孤岛经过外向业务的拓展和延伸与关联节点企业不断紧密联系等过程中逐渐形成的。

1. 采购业务范围的延伸

采购是一个随着管理实践的发展而不断被赋予新鲜内涵的概念。最初的采购活动仅仅满足于市场买卖活动，但是随着供应商与下游企业反复交易，双方在信息、资金、人员和技术等方面有了更多接触和交流，在这个过程中出于一些合作共赢的目的，双方便有了进一步加深双方合作、拓展采购运作业务内容的实际需要。所拓展的业务内容包括共同制定和执行作业流程、质量标准，协商采购价格和批量，供应商参与产品设计，供应商管理库存（vendor managed inventory, VMI），共享市场及企业信息，组织融合，共同或相互投资，技术援助等。

以上采购业务的扩展情况，在供应链管理思想产生之前，已经被很大程度地应用。其中，美国麻省理工学院国际汽车研究小组出版了《改变世界的机器》一书，书中提到日本汽车企业与供应商的合作非常紧密，采购业务得以拓展，具有供应链上下游企业间采购的业务特点。

2. 生产业务范围的延伸

早在工业革命初期，生产便为企业所重视。对大多数企业而言，采取“闭门造车”的生产方式是不现实的，需要大量外购的原材料、辅料、设备及能耗的供应才能保障生产顺利进行。产成品制成什么样？生产多少？这些也要与下游客户进行不同形式的沟通。所以，生产的业务除了加工制造本身之外，也包括对生产制造资源的全面整合。

其中，制造资源计划（manufacturing resource planning, MRP II）是典型的实现制造资源全面整合的应用系统。该系统将物料需求和财务、采购、销售等制造过程涉及的相关资源全面整合在一起，拓展了生产的业务范围，使企业通过该系统与供应商和销售商连接起来。丰田生产方式，特别是即时制（just in time, JIT）系统更是通过应用一系列看板，

建立了从最终消费者到最初供应商的拉动关系，同时，其零库存的控制理念也影响了生产商上下游的关联企业的资源配置。约束理论最初只关注制造过程的约束环节及其治理办法，后来扩展为对整个产业链全流程的约束环节加以治理，也促进了制造领域资源整合范围向上下游企业的扩展。

3. 销售业务范围的延伸

销售环节涉及营销和配送等。市场营销不仅仅是简单的买卖业务，而是在营销过程中需要不断协调生产商和其下游客户，了解客户情况，进行客户群体划分，获知消费期望和需求情况，尽量多地建立与下游的联系。配送则是要将产品及时准确地送达下游客户，期间要对物流、信息流和资金流等资源进行全面的协调。

快速反应（quick response, QR）系统和有效消费者反应（efficient consumer response, ECR）系统是销售业务延伸和拓展的例子。快速反应系统强调基于下游客户企业建立战略合作伙伴关系，并采取拉动运作模式，持续快速地补充货物，提高市场的响应能力。而有效消费者反应系统则强调把制造商与下游零售批发商之间的商流、物流和信息流进行全面整合。

对于供应链上下游的节点企业而言，业务范围延伸之后，下游企业的采购业务便和上游企业销售业务相衔接，加上生产业务范围延伸后对上下游辐射作用加强的影响，使上下游企业间建立了更多元、更紧密的业务联系。为进一步整合全供应链上的资源和实现系统集成管理思想打下了坚实基础。

第二节 供应链的基本概念与主要类型



1-1

一汽大众汽车有限公司

一汽大众汽车有限公司仅捷达车就有七八十个品种、十七八种颜色，而每辆车都有2000多种零部件需要外购。而公司零部件基本处于“零库存”状态，形成这一巨大反差的就是一套较为完善的物流控制系统。

一个占地9万多平方米，可同时生产三种不同品牌的、亚洲最大的整车车间，它的仓库也一定非常壮观吧？可这里的人们却告诉记者：我们这儿没有仓库，只有入口。走进一个标有“整车捷达入口处”牌子的房子，只见在上千平方米的房间内零零星星地摆着几箱汽车玻璃和小零件；四五个工作人员在有条不紊地用电动叉车往整车车间送零件。在入口处旁边的一个小亭子里，一位姓孙的小伙子正坐在电脑前用扫描枪扫描着一张张纸单上的条形码——他正在把订货单发往供货厂。这时，一辆满载着保险杠的货车开了进来，两个工作人员见状立即开着叉车跟了上去。几分钟后，这批保险杠就被陆续送进了车间。

据姓孙的保管员讲，一汽大众的零部件的送货形式有以下三种：

第一种是电子看板，即公司每月把生产信息用扫描的方式通过电脑网络传递到各供货厂，对方根据这一信息安排自己的生产，然后公司按照生产情况发出供货信息，对方则马上用自备车辆将零部件送到公司各车间的入口处，再由入口处分配到车间的工位上。刚才

看到的保险杠就是采取这种形式分运的。

第二种叫做“准时化 (Justin Time)”，即公司按过车顺序把配货单传送到供货厂。对方也按顺序装货直接把零部件送到工位上，从而取消了中间仓库环节。

第三种是批量进货，供货厂每月对于那些不影响大局又没有变化的小零部件分批量地送货一到两次。他说，过去这是整车车间的仓库，当时库里堆放着大量的零部件，货架之间只有供叉车勉强往来的过道，大货车根本开不进来，不仅每天上架、下架、维护、倒运需要消耗大量的人力、物力和财力，而且储存、运送过程中总要造成一定的货损货差。现在每天平均两个小时订一次货，零部件放在这里的时间一般不超过一天，订货、生产零件、运送、组装等全过程都处于小批量、多批次的有序流动当中。公司原先有一个车队专门在各车间送货，现在车队已经解散了。

为什么短短几年的时间一汽大众就会有如此大的变化？陪同记者采访的公司生产服务部的规划员丁先生自豪地说：我们用不到 300 万元的人民币打造了“傻子工程”。在该公司流行着这样一句话，“在制品是万恶之源”，用以形容大量库存带来的种种弊端。

在生产初期，捷达车的品种比较单一，颜色也只有蓝、白、红三种，公司的生产全靠大量的库存来保证。随着市场需求的日益多样化，传统的生产组织方式面临着严峻的挑战。1997 年，“物流”的概念进入了公司决策层，考虑到应用德方的系统不仅要一次性投入 1500 万美元，每年的咨询和维护费用也需要数百万美元，中方决定自己组织技术人员和外国专家进行物流管理系统的研究开发。1998 年年初，公司开发的物流控制系统获得成功并正式投入使用。如今，这部仅用了不足 300 万元人民币的系统已经受住了十几万辆车的考验。在整车车间，记者看到生产线上每辆车的车身上都贴着一张生产指令表，零部件的种类及装配顺序一目了然。计划部门按装车顺序通过电脑网络向各供货厂下计划，供货厂按照顺序生产、装货，生产线上的工人按顺序组装，一伸手拿到的零部件保证就是他正在组装的车上的。物流管理就这样使原本复杂的生产变成了简单而高效的“傻子工程”，令人称奇的是，整车车间的一条生产线过去只生产一种车型，其生产现场却拥挤不堪，而如今在一条生产线同时组装两到三种车型的混流生产方式下，不仅做到了及时、准确，而且生产现场比原先节约了近 10%。此外，零部件的存储减少了，公司每年因此节约的成本达六七亿元人民币。同时，供货厂也减少了 30%~50% 的在制品及成品储备。先进的管理带来了实实在在的效益，也引发了一场深刻的管理革命。难怪公司总经理感慨地说：一个单位谁是头儿？电脑！

随着物流控制系统的逐步完善，电脑网络由控制实物流、信息流延伸到公司的决策、生产、销售、财务核算等各个领域，使公司的管理步入了科学化、透明化。现在公司主要部门的管理人员人手一台微机，每个人以及供货厂方随时可以清楚地了解每一辆车的生产和销售情况。公司早已实现了“无纸化办公”，各部门之间均通过 E-mail 联系。德国大众公司每年的改进项目达 1000 多个，一汽大众依靠电脑网络实现了与德方同步改进，从而彻底改变了过去那种对方图纸没送来就干不了活儿的被动局面。工作方式的改善，不仅使领导层得以集中精力研究企业发展的战略性问题，也营造了一个充满激烈竞争的环境，促使每个员工不断提高自身的业务素质。

一、供应链的概念、结构与特征

1. 供应链的概念

供应链这一名词直接译自英语“supply chain”，国内也有学者将其译为供需链。供应链至今尚无一个统一的定义，许多学者或者机构给出了不同的定义。这里采用华中科技大学马士华教授给出的定义：

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、直到最终用户连成一个整体的功能网链结构。它是一个范围更广的企业结构模式，包含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。它不仅是一条连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，给相关企业带来收益。

2. 供应链的结构模型

根据以上供应链的定义，其结构可以简单归纳为如图 1-1 所示的模型。一般说来，供应链由所有加盟的节点企业组成，其中一般有一个核心节点企业（可以是产品制造企业，也可以是大型商贸企业），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（供应、生产、分销、零售等），以物流和服务流为载体实现整个供应链的不断增值。

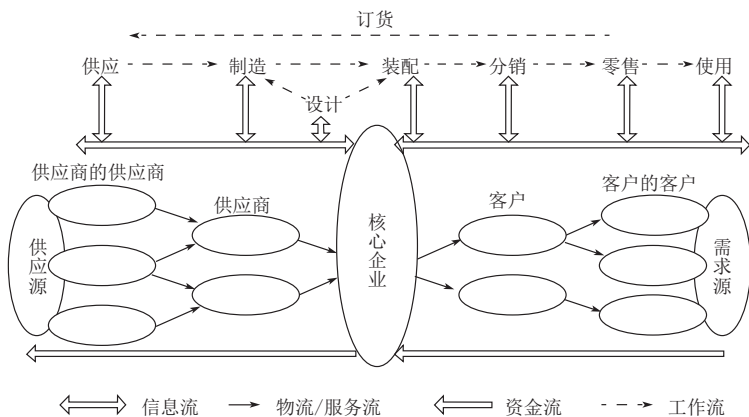


图 1-1 供应链的网链结构模型

如图 1-1 所示，在供应链中存在着信息流、物流（和服务流）、资金流和工作流。信息流是供应链节点企业之间进行商务活动、协同工作、物流与资金等活动信息流程，方向是在节点企业之间双向流动。信息流是供应链管理的基础，它为物流（和服务流）、资金流和工作流提供支撑。物流是物资（商品）的流通过程，是一个发送货物的程序，方向一般是由供应链的上游企业流向下游企业，直到最终用户。物流是供应链满足客户的实现手段，通常还伴随着服务流，即供应链以商品和服务满足客户需求。资金流是供应链企业之间的资金转账，是企业从事商务活动的主要体现，方向一般是从最终用户开始，由供应链的下游企业流向上游企业，它是供应链满足客户需求的回报。 workflow 是供应链运作的过程。供应链各节点企业通过产品设计、原材料供应、零部件制造、产品组装、分销与零售等工作过程来增加产品价值和满足客户需求。供应链中四个“流”的关系为：信息流指挥 workflow，workflow 驱动物流（和服务流），物流（和服务流）带来资金流。

3. 供应链的特征

供应链是一个网链结构，由围绕核心企业的供应商、供应商的供应商和客户、客户的客户组成。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。供应链主要具有以下特征：

(1) 复杂性。因为供应链节点企业组成的跨度（层次）不同，供应链往往由多个、多类型、多地域的企业构成，所以供应链结构模式比一般单个企业的结构模式更为复杂。

(2) 动态性。供应链管理因企业战略和适应市场需求变化的需要，其中的节点企业需要动态地更新，这就使得供应链具有明显的动态性。

(3) 交叉性。节点企业可以是这个供应链的成员，同时又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。

(4) 面向客户需求。供应链的形成、存在、重构，都基于一定的市场需求而发生，并且在供应链的运作过程中，客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。

二、商业供应链与工业供应链

1. 商业供应链

商业供应链是指以商贸企业为核心企业的供应链。这种供应链联盟经营的产品品种较多，但核心企业一般不生产产品。核心企业利用其销售渠道收集各种产品的市场和客户需求信息，由核心企业的信息服务中心汇总和分析后传递给相关的产品制造企业，同时核心企业根据这些市场分析结果制订销售和补货计划。这种供应链联盟的企业形象和品牌宣传以核心企业的品牌和信誉为主，以制造商的产品品牌为辅。

大型零售连锁企业其门店分布广、直接面对最终用户以及良好的信息网络支持，在商业供应链中往往处于主导地位，因此，最典型的商业供应链是以大型零售连锁企业为核心企业的供应链。例如，沃尔玛、麦德龙和家乐福等都建立了以自己为核心的供应链。这种供应链通常为两级供应链结构，零售商与供应商之间采用单环节的直接交易形式。

另外，也有以大型商贸批发企业为核心企业的供应链。例如，美国加利福尼亚州食品公司、上海百红商贸公司、北京朝批商贸公司等大型商贸批发企业都成为供应链的核心企业。这种供应链通常为多级供应链结构，上游有众多的供应商，下游有众多的零售商，核心企业利用其配送中心为上下游客户提供商品集散与配送服务。例如，有 1000 多家单体超市成为美国加利福尼亚州食品公司的会员客户，与其配送中心形成了合作关系。

2. 工业供应链

工业供应链是指以产品制造企业为企业核心的供应链。这种供应链往往围绕核心企业的一类或几类产品的生命周期来运作。通过核心企业的情报机构、分销商和零售商获取市场和客户需求信息，这些需求信息通过网络快速传递和汇总到核心企业。核心企业根据市场和客户需求、合作伙伴的能力和技术专长制定和分配设计、供应、制造、递送和服务任务。这种供应链联盟的企业形象和品牌宣传主要以核心企业及其产品品牌为主。

工业供应链的核心企业可以是消费品制造企业（轿车、电脑、家电、日用品等制造企业），也可以是装备制造企业（工程机械、电气设备、船舶等制造企业）或原材料生产企业（大型钢铁、水泥、化工等生产企业），它们的最终用户可能是广大消费者，也可能是企业。工业供应链一般为多级供应链结构（三级或以上）。上游的供应商、供应商的供应商，以及

下游的分销商、零售商等合作伙伴围绕核心企业构成一个网链。

三、有效性供应链与反应性供应链

根据供应链的功能模式，可以把供应链分为有效性供应链（efficient supply chain）和反应性供应链（responsive supply chain）两类。

1. 有效性供应链

有效性供应链也称效率型供应链，是以最低成本将原材料转化成零部件、半成品、产品，并以尽可能低的价格有效地实现以供应为基本目标的供应链系统。有效性供应链主要针对功能性产品，此类产品的需求一般是可以预测的，在整个供应链各环节中总是力争存货最小化，并通过高效率物流过程形成物资、商品的高周转率，从而在不增加成本的前提下尽可能缩短导入期。选择供应商时着重考虑服务、成本、质量和时间因素。有效性供应链重视低成本运作和准时交货，其特点包括高效率、低库存缓冲、低库存投资等，体现了基于成本的竞争。

2. 反应性供应链

反应性供应链又称为响应型供应链，其目的是对市场需求迅速作出反应。这种类型的供应链主要追求对市场需求的响应功能，即把产品分销到满足用户需求的市场，对未预知的需求作出快速反应等。反应性供应链主要针对革新型产品，比较适于需求预测性较差、预测错误率较高、产品周期短、新产品引进频繁以及产品多样性较强的情况。反应性供应链重视对市场需求的快速响应、产品的快速开发、迅速交货以及产生系统的柔性，并根据需要设定库存以便快速交货，大大缩短了提前期，体现了基于时间的竞争。有效性供应链与反应性供应链的比较如表 1-1 所示。

表 1-1 有效性供应链与反应性供应链的比较

供应链类型	有效性供应链	反应性供应链
对应的产品	功能型产品	革新型产品
主要目的	已尽可能低的成本提供需求可预测的产品	对产品不可预测的需求快速反应，以减少缺货、低价出售、库存过量等情况的发生
生产能力策略	保持高利用率	配置缓冲的生产能力
库存策略	在整个供应链上减少库存	配置重要的零部件或产成品的安全库存
提前期策略	缩短提前期直至它不再增加成本	积极投资以减少提前期
供应商选择策略	以成本和质量为选择标准	以速度、灵活性和质量作为选择标准
产品设计策略	最大化产品效果、最小化成本	用标准组件设计以最大的可能推迟产品分化的时间

第三节 供应链管理概念与内涵

一、供应链管理的概念与目的

供应链管理是用系统的观点，通过对供应链中的物流、信息流和资金流进行设计、规划、控制与优化，以寻求建立供、产、销企业及客户间的战略合作伙伴关系，最大限度地减少内耗与浪费，实现供应链整体效率的最优化，并保证供应链中的成员取得相应的绩效和利益，来满足顾客需求的整个管理过程。它覆盖了从供应商的供应商到客户的客户的全部过程，其主要内容包括外购、制造分销、库存管理、运输、仓储、客户服务等，是一种集成的管理思维的创新。

供应链管理的最根本目的是增强企业竞争力，其首要的压倒一切的目标是提高顾客的满意程度，即做到将正确的产品或服务（Right Product or Service），按照合适的状态与包装（Right Condition and Packaging），以准确的数量（Right Quantity）和合理的成本费用（Right Cost），在恰当的时间（Right Time）送到指定地方（Right Place）的确定的用户（Right Customer）手上。因此，最好的供应链管理不是将财务指标作为最重要的考核标准，而是密切注视产品进入市场的时间、库存水平和市场份额这一类情况。但是，以顾客满意度为目标的供应链管理必将带来链中各环节的改革和优化，因此供应链管理的作用就是在提高顾客满意度的同时，实现销售的增长（市场份额的增加）、成本的降低及固定资产和流动资产更加有效的运用，从而全面提高企业的竞争实力。

供应链管理的实现，是把供应商、制造商、分销商、零售商等在一条供应链上的所有节点企业都联系起来进行优化，使生产资料以最快的速度，通过生产、分销环节变成增值的产品，到达有消费需求的消费者手中。这不仅可以降低成本，减少社会库存，而且使社会资源得到优化配置，更重要的是，通过信息网络、组织网络实现生产与销售的有效连接和物流、信息流、资金流的合理流动。在 21 世纪，供应链管理将消除过去所存在的一切不合理的管理、大量库存、产品盲目开发、对客户需求反应缓慢等现象。

二、供应链管理的作用与优势

供应链管理主要针对现代市场环境下传统企业存在的主要问题和受到的压力：

- (1) 由于日益激烈的竞争压力，需要最大限度地改进生产过程和向客户提供产品的过程，以增加利润。
- (2) 越来越多的生产过程由一些独立的生产商和供货商结合进行。
- (3) 市场形势变得越来越残酷无情。
- (4) 世界经济趋于成熟，对“地区性”产品的需求量增加。
- (5) 对特殊客户的特殊服务，如快速、可靠供货等的竞争压力越来越大，等等。

成功的供应链应该能够协调并整合供应链中的所有活动，最终成为无缝链接的一体化过程。它连接供应链管理中的各参与者，这些参与者包括供应商、配送服务提供商、承运人、第三方物流公司、信息系统供应商等。这种供应链侧重于客户的实际需求，不再以生产为导向，取而代之的是采取市场导向进行生产活动。通过实施市场导向，使这些优秀的企业控制原材料、成品及包装材料的流动达到最小化，从而降低库存和整个供应链的成本。

供应链管理的作用主要表现在以下 3 个方面。

(1) 供应链管理能有效地消除重复、浪费与不确定性,减少库存总量,创造竞争的成本优势。通过实施供应链管理,企业可以有效地减少供应链成员企业之间的重复工作,剔除流程中的多余步骤,从而使供应链流程简单化、高效化、低成本。同时,通过建立共享的电子数据交换系统,又可以有效地减少因信息交换不充分所带来的重复与浪费,有效消除“需求放大”效应(牛鞭效应)。此外,因为供应链成员企业之间实现了全流程的无缝作业,所以可以大大提高接口工作效率,减少失误与浪费。

不确定性是库存存在的根本原因,过多的库存经常因防备需求或供应的时间、数量或质量的不确定性而发生。首先,供应链管理可以通过对组织内部业务流程的重构,各成员企业建立战略合作伙伴关系,实现信息共享,物流畅通,提高客户反应速度,从而有效地消除不确定性。其次,供应链通过整体与协调,在加快物流速度的同时,也能有效地减少各个环节上的库存量,避免许多不必要的库存成本,消除非供应链合作关系中上下游企业之间的成本转嫁,从整体上减少库存总量,大幅度削减总库存成本。另外,当供应链规模日益扩大,结构日趋繁复时,供应链上发生错误信息的机会也随之增多。例如:当管理人员依据市场信号做出预测并调整生产时,相关信息会在供应链中传递。由于每个环节都可能做出同样的预测和调整,不知不觉中夸大了市场需求信息;或者企业出于种种原因下不了订单,供应商会因得不到可靠信息而无法安排生产。这种对市场的不确定感,将会传染给供应链上的所有成员。

供应链管理通过一定方法,能有效地监察信息在漫长的供应链流程中的完整性,防止因信息错误而损害供应链的效能。高效的供应链管理能将分布在天涯海角的业务点连成一体,将企业数据做统一集中式存储,并随时分发给供应链上所有成员,确保各地雇员之间,以及员工与客户之间沟通顺畅,共享企业信息,并能随时查阅库存、计划、产品及订货等资料,打破地域限制,做出正确的商业决策;另外,还能使企业准确地掌握生产及订单的处理状况,使企业充分掌握从原材料、元件直至制成品的全过程,以及营销、送货等情况,并将制造及分销程序妥善地结合起来,为客户提供更佳的服务,提高供应链内部整体的工作效率。这些效果的取得往往通过企业资源计划(ERP)来实现。

(2) 供应链管理能优化链上成员组合,加快客户反应,创造竞争的时间和空间优势。供应链通过在全球范围内优化选择链上成员企业,既可以实现相互间的优势互补,更重要的是还能够最大限度地减少产品销售、服务提供的空间和时间距离,实现对客户需求的快速有效反应,大幅度地缩短从订货到完成交货的周期。此外,供应链管理通过 Internet/Intranet 作为技术支撑,使其成员企业能够实时获取并处理外部信息及链上信息,从而提高整个供应链对客户需求的快速有效反应能力,实现供应链各环节即时出售、即时制造、即时供应。也就是说,通过供应链各成员企业的优化组合,使需求信息获取与随后做出的反应,尽量接近实时及最终客户,将客户需求的提前期减少到最低限度,从而获取市场竞争的时间和空间优势。

(3) 供应链管理通过建立成员企业间的战略合作伙伴关系,充分发挥链上企业的核心能力,创造竞争的整体优势。当今的国际市场竞争是全方位的竞争,很多企业单靠自己的努力在日益激烈的市场竞争中已力不从心,有必要集合多个企业结成有机整体,共同参与竞争,而联盟的对象首先是与本企业业务内容相关的上下游企业。实施供应链管理使原来客观存在的供应链有机地连接起来,使“链”上的各个企业都受益。也就是说,企业通过

合作竞争，实现“共赢”。

供应链管理与传统上所讲的渠道成员之间的“纵向一体化联合”是不同的。通常所指的纵向一体化联合是指上游供应商与下游客户之间在所有权上的纵向合并，以前人们认为这是一种理想的渠道战略，但现在企业更多的是注重其发挥核心业务的优势，纵向合并则失去了魅力。因此，“资源外购”或“业务外包”除了自己的核心业务外，其他所需要的产品或服务一律从其他企业采购而来，成为当今企业发挥自己专业的一种策略。例如：汽车制造商以前可能生产一辆汽车所需的所有零部件，但现在则将这些零部件的生产任务都外包给其他专业性制造商，自己只将这些成品零部件进行组装。计算机制造商更是如此，它们采取 OED（原始设备设计）和 OEM（原始设备制造）方式将计算机芯片、其他配套器件及设备委托给有实力的专业公司去设计和生产。这些公司可能位于世界上劳动力比较便宜的几大洲，然后通过其高效的全球供应链系统合理、快速地组织物流，将这些计算机组件运往某个洲的配送中心进行组装、检测，再配送给最终客户。

过去，供应商与下游客户（如分销商、零售商）之间的对抗多于合作，直至今日，许多企业仍然想将自己的成本降低或利润增加计划建立在损害供应链其他成员利益的基础上。这些公司没有认识到将自己的成本简单地从上游转移到下游并不能增加自身的竞争力，因为所有这些成本都要转嫁给最终消费者。世界级的公司并不这样做，它们力图通过增加整个供应链提供给消费者的价值、减少整个供应链成本的方法来增强整个供应链的竞争力，因为它们知道，真正的竞争不是公司与公司的竞争，而是供应链与供应链的竞争。总而言之，在当今全球竞争加剧、经济不确定性增大、信息技术高速发展、消费者需求个性化增加的大环境下，供应链开始走向全球化，从而增加了供应链的长度和复杂度，企业要想在这样激烈的竞争中求生存，求发展，就必须采取相互合作的竞争策略。所以，突出供应链管理在企业战略管理中的地位，是企业提高整体竞争力的一个十分有效的手段。

三、供应链管理的基本特点

供应链管理具有以下 5 个基本特点。

(1) 供应链管理是一种基于流程的集成化管理模式。传统的管理以职能部门为基础，往往由于职能矛盾、利益目标冲突、信息分散等原因，各职能部门无法完全发挥其潜在效能，因而很难实现整体目标最优。供应链管理则是一种纵横的、一体化经营的集成管理模式。它以流程为基础，以价值链的优化为核心，强调供应链整体的集成与协调，通过信息共享、技术扩散（交流与合作）、资源优化配置和有效的价值链激励机制等方法来实现经营一体化。

(2) 供应链管理是全过程的战略管理。供应链中各环节不是彼此分割的，而是环环相扣的一个有机整体。因此，从总体上考虑，如果只依赖于部分环节的信息，则会由于信息的局限或失真，导致决策失误、计划失控、管理失效。进一步说，供应链上供应、制造、分销等职能目标之间的冲突是经济生活中不争的事实。这样，最高管理层必须充分认识到供应链管理的重要性与整体性；只有运用战略管理思想才能有效地实现供应链的管理目标。

(3) 供应链管理提出了全新的库存观。传统的库存思想认为，库存是维系生产与销售的必要措施，它基于“保护”的原则来保护生产、流通或市场，避免受到上游或下游在供需方面的影响，因而企业与其上下游企业之间在不同的市场环境下只是实现了库存的转移，而整个社会库存总量并未减少。在买方市场的今天，供应链管理的实施可以加快产品通向

市场的速度，尽量缩短从供应商到消费者的渠道长度。另外，供应链管理把供应商看作伙伴，而不是对手，从而使企业对市场需求的变化反应更快、更经济，总体库存得到大幅度降低。所以说，库存是供应链管理的平衡机制。

(4) 供应链管理以最终客户为中心。不管供应链的链接企业有多少类型，也无论供应链是长还是短，供应链都是由客户需求驱动的，企业创造的价值只能通过客户的满意度并产生利润来衡量。只有客户取得成功，供应链才得以存在、延续并发展。因此，供应链管理以最终客户为中心，将客户服务、客户满意与客户成功作为管理的出发点，并贯穿于供应链管理的全过程；将改善客户服务质量，实现客户满意，促进客户成功作为创造竞争优势的根本手段。

(5) 供应链管理采取了新的管理方法。例如：用总体综合方法代替接口的方法，用解除最薄弱链寻求总体平衡，用简化供应链方法防止信号的堆积放大，用经济控制论方法实现控制等。

四、供应链管理的基本原则

供应链管理的基本原则可以归纳为以下 7 种。

(1) 根据客户所需的服务特性来划分客户群，即根据客户的状况和需求，决定服务方式和水平。

(2) 根据客户需求，如供货时间、数量、地点和企业可获利情况，设计企业的物流网络。

(3) 及时掌握市场的需求信息。供应链管理通过销售和营运计划及时监测整个供应链运作，及时发现需求变化的早期警报，并及时据此安排和调整计划。

(4) 控制时间延迟。由于市场需求的剧烈波动，因此距离客户接受最终产品和服务的时间越早，需求预测就越不准确，而企业还不得不维持较大的中间库存，在实施大批量生产的同时，应先在企业内将产品加工结束，然后在零售店完成最终的包装。

(5) 与供应商建立双赢合作策略。供应商之间相互压价，固然使某些企业在价格上取得收益，但也只是使成本在供应链内部转移，而相互协作可以降低整个供应链的成本。

(6) 在整个供应链领域建立信息系统。信息系统首先应该处理日常事务和电子商务；然后支持多层次的决策信息，如需求计划和资源规划；最后应该根据大部分来自企业之外的信息进行前瞻性的策略分析。

(7) 建立整个供应链的绩效考核指标，而不仅仅是个别企业的孤立标准，供应链的最终验收标准是客户的满意程度。

五、供应链管理与传统管理模式的区别

供应链管理与传统管理模式的区别主要表现在以下几个方面。

(1) 供应链管理把供应链中的所有节点企业看作一个整体，如图 1-2 所示。供应链管理涵盖整个从供应商到最终用户的采购、制造、分销、零售等职能管理领域和过程。

(2) 供应链管理强调和依赖战略管理，最终对整个供应链进行战略决策。“供应”是整个供应链中节点企业之间事实上的共同目标和共享的一个概念（任意两节点之间都是供应与需求关系），同时它又是一个有重要战略意义的概念，因为它影响或者可以认为它能决定整个供应链的成本和市场占有份额。

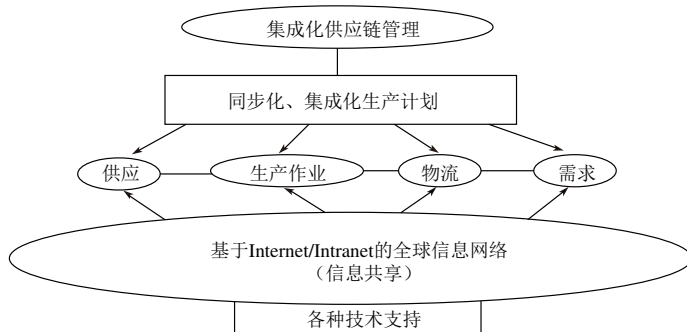


图 1-2 供应链管理涉及的领域

(3) 供应链管理最关键的是需要采用集成的思想和方法来统筹管理整个供应链的各个功能，而不仅仅是传统管理节点企业、技术方法等资源简单的连接。

(4) 供应链管理具有更高的目标，通过管理库存和合作关系达到高水平的服务，而不是仅靠传统管理完成一定的市场目标。从供应链的角度来看，某些企业的库存不一定是必需的，它只是起平衡产销作用的最后工具。

(5) 传统管理把市场基于企业自己的状况（如行业、产品、分销渠道等）进行划分，然后对同一区域的客户提供相同水平的服务；供应链管理则强调根据客户的状况和需求，决定服务方式和水平。

六、传统管理向供应链管理的转变

传统管理向供应链管理的转变表现在以下几个方面。

(1) 从功能管理向过程管理的转变。从传统上讲，企业组织是按纵向设计的。换句话说，企业的组织是围绕生产、营销、销售和配送功能进行的。每个功能都有自己的任务，这是一种已经被广泛应用的组织形式。这种方法存在的问题是过于集中于内部资源的使用，而不是集中于产品价值的创造。传统的管理将供应链中的采购、制造、市场营销、配送等功能活动分割开来，独立运作，而这些功能都具有各自独立的目标和计划，这些目标和计划经常冲突。供应链管理就是达成这种一致和协调的机制，其成果通过组织结构中水平方向的协调与合作而产生，这些水平方向的连接，反映了连接客户和企业及供应商之间的物流和信息流。在横向组织中重点强调过程管理，不仅在企业内部要向过程管理过渡，在企业外部，管理供应链上游、下游的各个合作伙伴的业务也一样。

(2) 从利润管理向赢利性管理的转变。传统管理将利润作为企业管理的重点，但现代管理认为，利润只是一个绝对指标，用绝对指标衡量企业的经营业绩是不具有可比性的，应该用相对指标来衡量企业的经营业绩，而赢利性就是一个相对指标。所以，现在强调进行赢利性管理是建立在“双赢”基础上的，只有供应链各方均具有较好的赢利性，企业自身的赢利性才有可能得到保证。

(3) 从产品管理向顾客管理的转变。产品和顾客都是供应链上重要的环节。传统卖方市场的企业管理是将产品作为重点，而现在在买方市场上，主导企业生产和销售活动的是顾客而不是产品，因此顾客是核心。顾客是主要的市场驱动力，所以顾客的需求、购买行为、潜在消费偏好、意见等都是企业要谋求竞争优势所必须争夺的重要资源。在买方市场上，供应链的中心是由生产者向消费者倾斜，顾客是供应链上更为重要的一环，顾客管理

就成为供应链管理的重要内容。

(4) 从交易管理向关系管理的转变。传统的供应链伙伴之间的关系是交易和竞争关系，所考虑的主要是眼前的既得利益，因此不可避免地出现供应链伙伴之间，为了自身利益而牺牲他人利益的情况。现代供应链管理理论指出的途径是，通过协调供应链成员之间的关系，同时增加供应链各方的利益。

(5) 从库存管理向信息管理的转变。企业的库存存在着矛盾，一方面，库存是提高服务水平和顾客满意度的财富，必须拥有；另一方面，库存又是成本和累赘，必须尽可能地摆脱。现代供应链管理用信息代替库存，使企业持有“虚拟库存”而不是实物库存，只有到供应链的最后一个环节才交付实物库存，以大大降低企业持有库存的风险。因此，用及时、准确的信息代替实物库存成为供应链理论的一个重要观点。



思考与练习

- (1) 供应链的基本含义是什么？
- (2) 现代供应链有哪些特征？
- (3) 为什么要进行供应链管理？
- (4) 简述供应链管理的任务。

2

CHAPTER

第二章 供应链战略规划与管理



立丰公司的全球供应链战略

香港立丰 (Li&Fung) 公司是全球供应链管理中著名的创新者。它地处中国香港, 为全世界约 26 个国家 (以美国和欧洲为主) 的 350 个经销商生产制造各种服装。但说起“生产制造”, 它却没有一个车间和生产工人。它在很多国家和地区 (主要是中国内地、中国台湾地区及韩国、马来西亚等国家和地区) 拥有 7500 个生产服装所需要的各种类型的生产厂家, 如原材料生产运输、生产毛线、织染、缝纫等, 并与它们保持非常密切的联系。该公司最重要的核心竞争力之一, 就是它在长期的经营过程中所掌握的、对其所有供应厂家的制造资源进行统一集成和协调的技术, 它对各生产厂家的管理控制就像管理自家内部的各部门一样熟练。

下面以公司接受欧洲零售商 10000 件服装的订单为例来说明它处理订单的管理过程。为了这个客户, 公司可能向韩国制造商购买纱, 而在中国台湾地区纺织和染色, 由于日本有最好的拉链和纽扣, 但其大部分在中国制造, 因此公司就找到 YKK (日本最大的拉链制造商), 向其在中国工厂订购适当数量的拉链。考虑到生产定额和劳动力资源, 立丰选择泰国作为最好的加工地点, 同时为了满足交货期的要求, 公司在泰国的 5 个工厂加工所有的服装。5 周以后, 10000 件服装全部到达欧洲, 如同出自一家工厂。在这个过程中, 立丰公司甚至还帮助该欧洲客户正确地分析市场消费者的需要, 对服装的设计提出建议, 从而更好地满足订货者的需要。

现在, 人们在服装上越来越爱赶时髦, 一年好像是六七个季节似的, 衣服的式样或颜色变化很快。因此, 订货者从自身的利益出发, 常常先提前 10 周订货, 但很多方面如颜色或式样还事先定不下来。通常只能在交货期前 5 周, 订货者才告诉公司衣服的颜色, 而衣服的式样甚至在前 3 周才能知道。面对这些高要求, 立丰公司靠着它与其供应商网络之间的相互信任以及高超的集成协调技术, 可以向纱生产商预定未染的纱, 向有关生产厂家预定织布和染色的生产能力。在交货前五周, 立丰从订货者那里得知所需颜色并迅速告知有关织布和染色厂, 然后通知最后的整衣缝制厂: “我还不知道服装的特定式样, 但我已为你组织了染色、织布和裁剪等前面的工序, 你有最后 3 周的时间制作这么多服装。”

最后的结果当然是令人满意的。按照一般的情况, 如果让最后的缝纫厂自己去组织前面这些工序的话, 交货期可能就是 3 个月, 而不是 5 周。显然, 交货期的缩短, 以及衣服能跟上最新的流行趋势, 全靠立丰公司对其所有生产厂家的统一协调控制, 像同一个公司那样行动一致。总之, 立丰公司所拥有的市场和生产信息、供应厂家网络, 以及对整个供应厂家的协调管理技术是其最重要的核心竞争力。这种能力使它像大公司一样思考和赢

利，像小公司一样机动灵活。

资料来源：陈国权.供应链管理.中国软科学 [J].1999, 10.

第一节 企业竞争战略与供应链战略

一、企业竞争战略

首先我们一起回顾一下管理学者对企业战略的认识。战略（strategy）一词最初来自于军事领域，随后，在经济领域关于企业战略的问题被较多地关注。企业战略被认为是整个组织首要的、普遍的、重要的和持久的计划行动方针，是为了达到组织最终目的的总体设想、总的工作思路及总的策划，是组织的灵魂。管理学家明茨伯格认为，战略是一个计划（plan）、一个计谋（ploy）、一个模式（pattern）、一个定位（position）、一个视角（perception）。未来学家托夫勒说过，“对于没有战略的企业，就如同在险恶的气候条件下飞行的飞机，始终在气流中颠簸，在暴风雨中前行，最后可能迷失方向，即使不坠毁，也有燃料耗尽之虞。如果没有企业战略对企业的未来做出明确的指导，不管企业的规模多大，地位多稳固，都将在新技术革命的浪潮和经济大变革中丧失生存条件”。具体而言，企业战略就是企业面对未来的环境，出于企业长远发展的考虑，被设计用来开发核心竞争力、获取竞争优势的一系列综合的、协调的约定和行动。如果企业选择了一种战略，即其在不同的竞争方式中做出了选择。从这个意义上来说，战略选择表明了该企业打算做什么及不做什么。

企业战略作为最高层次的战略更倾向于对价值取向的确定，明确了企业的整体目标和使命，它对如何在具体的产品、市场获取竞争优势问题的对策则很难具体。对于类似美国通用公司这样拥有多业务模式的大企业，其业务范围非常广泛，产品线也很多，不同的产品类型在不同的市场环境下竞争需要有不同的面向未来的发展战略，这就是企业竞争战略。

我们试想一下，海尔集团有自身的企业战略，而其产品线和市场环境都很丰富，有些产品和市场组合差异巨大。例如，实行“三下乡”政策的中低价格洗衣机产品与针对城市青年消费者而开发的高端游戏笔记本电脑产品，这两种产品自身特点和市场特点都相差迥异，为了使这两种产品在各自的市场中面对主要竞争对手拥有面向未来的竞争优势，则需要针对它们的各自特点分别进行各自的竞争战略规划，这种战略规划一方面要接受企业整体战略的指导，另一方面要体现各自的产品及市场特征。

迈克尔·波特对竞争战略做出了较为详尽的论述。他认为竞争战略是企业战略的一部分，是属于企业的业务层次的战略。其是在企业总体战略的制约下，指导和管理产品或市场等具体战略经营单位的计划和行动的战略。企业竞争战略要解决的核心问题是，如何通过确定顾客需求、竞争者产品及本企业产品三者之间的关系，来奠定本企业产品在市场上的特定地位并维持这一地位。迈克尔·波特还提出了三种基本的企业竞争战略模式，即成本领先战略、差异化战略和集中化战略。苏尼尔·乔普拉认为企业竞争战略界定了该企业相对于其竞争对手而言，需要通过企业的产品和服务满足的客户需求组合。并举例说明沃尔玛的企业竞争战略是给客户id提供高可获得性、低价格和质量能够满足的产品和服务。

无论是迈克尔·波特所提到的“战略经营单位”，还是苏尼尔·乔普拉所提到的“产品和服务所满足的客户需求组合”，都说明了企业竞争战略所针对的是一个较为明确的范围，

是一个产品或市场的范围，也是企业的业务范围，即部分产品在部分市场上用以最终满足顾客需求的业务范围。针对上述业务范围所做的面向长远的计划，行动方针与总的设想、思路和策划就是企业的竞争战略。

二、供应链战略

1. 供应链战略定义

供应链管理同样也需要面向长远的计划和行动方针做指导，同样需要有总体的设想、总体的思路和整体的策划，这就涉及供应链战略问题。德勤（Deloitte）公司的一项调查发现，91%的北美受访企业将供应链管理列入关键的管理活动，但是真正制定并实施了供应链战略的企业却不足一半，这也正是受访的多数企业均认为自己的供应链运作并不成功的原因。由于缺乏一个整体的长远计划及总体思路的战略指导性，很多“疲于应付现状”的供应链难以有效地集中使用资源，特别是在跨组织、跨流程的资源整合过程中，因为缺乏方向，没有指导性方针，而造成供应链运作效果不佳。供应链战略问题成为供应链管理中非常重要的基础性问题。

供应链战略的战略经营范围是从原材料的获取，原料运输、储存，生产制造，产品分销组织到产品与服务的提供，乃至售后服务等产品在市场中的整个运营过程。供应链的战略目标是通过成功的战略谋划，使供应链在变化的环境下获得并确保始终具备实现顾客最终价值及供应链剩余最大化等目标的能力。具体而言，供应链战略确定了供应链运作的整体目标和使命，为供应链做出了更有利于提升整体竞争能力的定位，提出了供应链资源和流程的基本组合模式和结构框架，制定了有利于供应链快速向前发展的系列基本谋划等。如果尝试给供应链战略下一个定义的话，供应链战略是指从战略高度考虑供应链管理的事关全局的核心问题，是为了实现供应链的长期经营目标，适应环境变化，针对供应链自身资源特点而制定的具有指导意义的供应链经营规划、策略和措施，也是供应链一切管理工作的行动指南。



2-1

Lever Europe 的集中化物流

Lever 是联合利华集团的一部分，负责生产和销售多种肥皂、清洁剂和去污剂，作为推行生产与供应链欧洲战略的一部分，它们设计了一个集中化生产和供应链管理的组织结构——Lever Europe。这个战略的一个关键部分是通过工厂的合理化整合处理，把原先整个西欧的 16 个工厂减少为 11 个。保留下来的 11 个工厂就成了“集中化生产工厂”，每一个工厂集中生产特定系列的产品。举个例子来说，现在绝大部分供给欧洲的长条形肥皂都是在英国的阳光港生产出来的；而所有的“多芬”系列肥皂则是在德国的曼海姆制造的，但该系列的产品不仅仅被投放欧洲市场，同时也销往世界上其他绝大多数国家；法国则是主要生产洗碗剂等产品。

现在每个国家的产品供应来自欧洲不同的生产地，因此 Lever 在每个国家还拥有配送中心。以此作为产品在本土的集散地，负责将最终产品送达客户手中。

虽然生产成本已节省了很多，但同时公司也损失了相当一部分的弹性空间，毕竟每个独立性市场的需求是千变万化的。例如，许多国家使用不同的商品名称，但实际上却是在

销售同一种产品；使用语言的不同又引起了产品本土化包装的需要；有时候甚至连产品说明也是不一样的。

另外，零售商们对送货服务的要求越来越苛刻，而且对配送系统实行JIT运作的呼声也越来越高。尽管如此，规模经济的生产制造依然很受厂家的欢迎，因为我们不得不认识到，就总体而言，与弹性降低和供应链中快速反应所带来的成本增加相比，规模经济节约的成本要比前者多得多。

2. 供应链战略特征

供应链战略具有如下特征：

(1) 目的性。供应链战略的最终目的是确立一个长远的目标和行动的纲领性方案，以用来帮助供应链总是做正确的事情并总能正确地做事情，使供应链具备适应动态环境的能力，总是能够更好地实现最终顾客价值，获取更多的供应链剩余。

(2) 长期性。供应链战略是在环境分析、供应链结构分析和科学预测等基础上做出的面向未来的供应链长期发展规划和指导性对策。不同于供应链管理层的计划和决策，这些计划和决策主要是针对当前或即将发生的问题提出的管理对策，因为对策维持时间有限。供应链战略是长期的方针，针对的是未来可预测的较长一段时间。

(3) 竞争性。供应链战略寻求的是供应链获取一种持续的竞争优势的能力。因此战略的制定应该出于竞争性的目的，如获取最终产品、服务与竞争对手的同类产品相比较在成本、差异化等方面的竞争优势。

(4) 合作性。供应链战略的本质具有合作性。供应链战略将给出一个如何整合资源以获取供应链绩效的整体谋略，该整体谋略在整合资源的途径上为供应链节点企业提供了指导性的方针和供应链的总体框架结构，其中涉及节点企业的合作问题，也涉及流程的融合问题，不同职能、不同作业环节的合作问题等，这些都具有合作性的特征。

(5) 整体性。供应链战略谋划跨企业、跨职能的特点，以及多环节、多流程的供应链全局结构，都使供应链具有很强的整体性。其中还涉及多个节点企业的企业战略、多个内部环节的职能战略等，因此，供应链战略是个复杂的战略体系。

3. 供应链战略内容

供应链战略包括如下内容。

(1) 供应链整体思想、方针及目标定位。供应链需要在一定的管理思想指导下，确定其行动方针和长期目标。供应链的长期目标应该是一个多目标的均衡结果。尽管供应链的可能目标很多，然而其中最主要的还是需要在成本与差异化程度之间确立一个平衡点。

(2) 供应链渠道结构和网络结构规划。确定供应链从原料采购到成品和服务提供的全过程所涉及的主要渠道成员组成和结构安排，包括节点企业的遴选和关系等原则性问题，还包括自营与外包战略选择、供应链组织设置的原则等；除此之外，还要对供应链的主要设施等资源进行规划，确定主要基础设施，如厂房、仓库和配送中心等的基本型和基本选址、布局的结构性原则。

(3) 关键环节的职能战略。其主要包括生产运作的战略、物流战略及采购与分销战略。生产战略主要确定生产模式和产能规划等原则性问题；物流战略需要确定库存战略、运输战略和物流设施战略等；采购与分销战略确定采购模式、供应商结构、分销渠道和交易模式等。

(4) 基础保障战略。其主要包括信息流、资金流和服务等战略。进行供应链的信息平

台的规划，规定供应链的信息水平等；确定主要财务指标和主要财务政策；确定基本的服务标准和服务水平等。

三、供应链战略与企业竞争战略的关系

传统的企业战略理论认为，企业的战略是一个体系构成，其包括企业整体战略，也包括偏向业务（事业部）的企业竞争战略，以及偏向职能的产品研发战略、生产战略、营销战略和物流战略等。那么本章所要论述的供应链战略属于什么样的战略定位呢？一般认为供应链战略受企业竞争战略的制约，其与产品研发战略、市场营销战略一道支持企业的竞争战略。

从组织关系的角度来看也许很难理解为什么供应链战略要受到企业竞争战略的制约。组织关系上供应链组织包括各个节点企业组织，而相反的，供应链的战略却受制于节点企业组织的战略。以上这种矛盾的确是存在的，而且也影响到了供应链战略管理的实施（有时存在各个节点企业的战略与供应链整体战略的目标冲突）。其中，如何实施供应链战略的协调和匹配是本章后面的重点内容。

解释供应链战略受到企业战略制约的原因，主要包括如下三点：①供应链是指围绕具体的产品和服务而组建的功能性网链结构，其节点企业，一方面加入该产品或服务的价值链条中作为供应链的一员参与供应链规划；另一方面因为节点企业拥有较丰富的产品线或者参与不同的营销渠道等，同时参与多个产品或服务的供应链。也就是说具体产品供应链与节点企业之间的组织关系并不是纯粹的包含关系，更确切地说是交叉关系。供应链是以供应链主要产品（或服务）来区分定位的，如某种产品（或服务）供应链。很多企业拥有众多种类的产品，服务于不同的市场和客户群体，因而其同时参与多个供应链。因此其中任何一个该企业所参与的供应链的整体规划目标都不足以概括这个企业的整体规划目标，换句话说，产品供应链战略有时不足以概括供应链上某一节点企业的企业整体战略，如使用了通用电气提供的电子元件的某一家电产品供应链的战略不足以涵盖通用电气的企业整体战略。②企业战略理论先于供应链理论提出，而有了供应链理论以后才有供应链战略理论，从理论发展沿革的角度而言，供应链战略理论很难突破企业战略理论的框架而独立出来，只能作为企业战略理论体系的一个部分出现。③供应链组织并非正式组织，也不是供应链运作行为的真正行为主体。所以，目前以供应链组织的名义单独制定战略，并用供应链战略来制约节点企业的企业战略并不容易实现。

当把供应链战略纳入企业战略体系的范畴之后，人们发现，在企业战略体系的定位中，由于供应链战略的战略经营单位是某些产品、服务及市场，与企业战略的业务性战略对应，其被纳入竞争性战略这个范畴。从竞争战略的角度来看，要想创造产品或市场的竞争优势，需要在产品的设计——产品开发与设计战略、市场的经营——市场营销战略，以及从原料到成品的整体运营——供应链战略等几个方面获得成功。因此，可以认为供应链战略受到企业竞争战略的制约，供应链战略与产品研发战略、市场营销战略一起支持企业竞争战略。

第二节 供应链战略的匹配

任何企业要获得成功，其供应链战略和竞争战略一定要相互匹配。战略匹配意味着竞争战略和供应链战略要有共同目标。共同目标是指竞争战略所要满足的“客户至上”理念和供应链战略旨在建立的供应链能力之间的一致性。战略匹配问题是贯穿供应链战略的重中之重。



2-2

索尼公司是战后日本经济高速增长和走向国际化的象征。1946年，第二次世界大战刚结束的时候，索尼公司的资金只有19万日元，是一个小企业。经过30年的发展，年销售额超过了6000亿日元，成为日本的代表性企业，称之为“索尼的神话”。特别是在国际市场的发展方面更为显著。现在，包括出口和海外生产在内，索尼公司约70%是面向海外的。可以说，在日本企业中，它是推进国际化方面走在最前列的一家企业。

在开展国际化的同时，索尼公司在国内建立了许多合办的企业和分公司，形成了一个称之为卡特尔式的企业大军。它的事业范围是极其广泛的。索尼总公司不仅包括电子工业领域，而且还发展到化妆品以及生命保险等许多领域。它的经营真可谓“四通八达”“神通广大”。不容忽视的是，索尼公司具有较高的信誉。顾客对索尼商品怀有很深的信赖感，这不仅在日本国内，而且在世界上也是名不虚传的。这是支撑“索尼的神话”的强大力量。进入20世纪80年代后，索尼的典型的的经营能力、技术力量、市场力量充分发挥出来，作为企业集团的尖端的经营，将进一步得到独特的发展。

一、国际化战略

在日本，索尼是向跨国发展的企业中的最先进的厂家之一。索尼公司成长的主要原因在于：它有着高超的“技术力量”，能生产出附加值高的商品，具有能够努力开拓海外市场和实现国际化的能力。值得注意的是，索尼公司还能够独立自主地开展各项活动，实现自己向国际化企业飞跃发展的战略。

索尼公司实现国际化的第一个特色是，开拓海外市场的创造精神。索尼公司最初向国际市场提供的商品是半导体收音机。日本最初的半导体收音机，在美国市场上受到高度的评价。在20世纪60年代，建立了独资企业——“索尼·美国”。把这种附加值高的商品，做到生产和销售一元化。当时，在国外以自己的力量销售自行制造的产品日本企业，只有索尼公司一家。因而可以说，索尼公司是开发海外市场的先驱。第二个特色是，首先将新产品在美国市场上进行销售，有了成效之后，再引进到日本市场上来销售。索尼公司以优势的高级商品的信誉为背景，在市场成熟度较高的美国市场上获得成功之后，再将产品销售到日本及其他国家。这一种销售商品的方式占绝大多数。从1981年夏季开始，预定将新的情报机器首先在美国市场上销售。这样，能充分发挥索尼公司在美国的强有力的销售能力。

二、多边化战略

索尼这个企业，传统的做法是分离组织并使之独立，作为另外的公司单独生存。这样做，可以说是细胞分裂型的体制。

1961年，在东京银座建起了索尼公司大楼，作为管理公司，成立了索尼企业。1962年，索尼服务公司、索尼仓库、索尼化学工业公司等企业相继成立。自1965年以来，还建立了索尼音响工厂、索尼精密机械公司、索尼半导体公司等企业。现在，在日本国内与索尼有直接关联的分公司就超过50个。

根据日本分离事业成立独立分公司的原则，明确责任和权限，进而提高经营效率。同时，随着企业的成长，可以防止由于组织过于庞大而带来的僵化和官僚主义现象，并且经常使得组织富有活力，灵活地起用人才，进而使效率不断提高。同时，由于都成为独立公司，使更多的人直接参与企业的管理，起到良好的激励作用。索尼公司多边化的特征包括以下几项。

(1) 索尼公司与海外的第一流企业结合在一起，以此为中心开展活动。这是由于在海外的索尼企业信誉很高的缘故，是与过去盛田昭夫会长在海外积极开展活动分不开的。从根本上看，索尼公司的努力目标是发展为国际企业。

(2) 索尼公司以人才为中心开展活动。如进入化妆品、生命保险等领域，多数已离开索尼本行业。也就是说，因人制宜，以人才公开为中心开展活动，这是基本的出发点。只要经营秘诀生效，时机适宜，财源充足，人才条件也同时具备，那么在各个领域中，在任何时候，均可得到发展。

(3) 体制区别于复合企业。美国型的复合企业是对资金和经营能力不足的企业进行收买后形成的。索尼公司的多边化，是自己进行播种，并经过长时期的培养而形成的体制。既是创业又是挑战，像这样典型的多边化，需要具备精力旺盛的企业家人才。如前所述，索尼公司经过长年努力已经培养了很多符合这类要求的人才。

在经济高速增长时期，由于扩大市场，企业才能成长。但是，在经济低速增长时期，为使企业能持续发展，开发新的行业是不可缺少的。一方面，克服新的行业的风险，仍然需要强有力的组织和有用的人才，而索尼公司细胞分裂的多边化对策具备这些条件，也适合于新时代的事业发展的需要。另外，20世纪80年代是老年化迅速发展的时代，为防止企业内部老年化，维持企业的活力，企业必须具备吸引年轻人才的魅力。由于索尼公司采取细胞分裂方式，掌握经营秘诀的人才能够创造出新的事业的。这样就能不断吸收年轻的人才到重要岗位。索尼总公司，或者CBS索尼，索尼企业等所培养的人才，在新的子公司或“孙子”公司，都能找到适应他们能力的岗位，有充分发挥个人能力的机会。如果企业发展的规模固定不变的话，在经济低速增长的时期，“索尼的神话”的复活并不是不可能的。作为发展新时代的企业的尝试，将引人注目。

三、印象战略

1. 企业的印象之王

索尼公司的基本理论和信念是开展技术革新，开发新产品，从而开辟新的市场。索尼公司是战后才发展起来的，它依据自己的理论和信念，通过实践，确实飞速成长和发展起来了。1978年索尼公司的利润减少20%，记者报道说神话已经破灭。但是，在1979年索尼公司又创造了历史上最好的成绩，索尼公司的神话一下子又复活了。

一般消费者认为索尼公司的信誉很高。据日经广告研究所、日本经济新闻社规划调查部关于“企业信誉调查 NO.5-3 电气机器”的调查，对于索尼公司的评价是一流企业。从企业的认识程度、接触广告程度、购买股票的意向、就业想法等所有项目调查都符合一流企业的标准。另外，作为具体企业的信誉调查，共设22个项目。其中，“技术好的企业”

“研究开发力旺盛的企业”“热心开发新产品的企业”“海外有竞争力的企业”“合作宣传和广告的企业”“有信誉的企业”“有发展前途的企业”等12个项目，均获第一名。

2. “技术的索尼”和“世界的索尼”

索尼公司的印象被大家所承认的，是“技术的索尼”“世界的索尼”。

已故的大宅壮一曾在评论索尼公司时说，索尼公司在当初所起到的作用是同“豚鼠的作用”一样的。在战后日本的电子工业中，规模很小的索尼公司担负了技术革新的任务。1950年生产了录音机，1954年生产了半导体收音机，1962年生产了小型电视机，1968年生产了彩色电视机（单电子枪式的显像管），还开发了高密度录像方法等划时代的新商品供应市场。20世纪80年代开发了以立体音响录像产业为核心的数字式手表等先进技术。

另外，索尼公司很早就开始重视海外市场，全力以赴，积极扩大出口。半导体收音机、录音机等都是首先进入美国市场的。索尼公司在海外比在日本国内有名，用索尼商标开拓自己的市场。1962年10月，在纽约5号街开设索尼商品展览会，挂上日本国旗，当时在美国，由DDB公司作了联邦德国小型大众车的广告而引人注目。索尼公司依靠它制作了小型电视机的广告。广告丰富多彩，引人入胜，从而引起消费者的兴趣，获得很大成功。如“放在肚子上的电视”“边看电视边钓鱼”等。

3. 创造索尼商品的魅力

索尼公司以商品规划的优秀而驰名，并以商品设计的新颖而有名。1978年11月，为了开发新的商品（为适应社会的变化，提高质量），成立宣传中心。该中心统辖了过去分散在各事业部的的设计室，作为面向市场的宣传本身优势的设计集团，为追求索尼商品的魅力而作出了努力。

1979年7月，向市场销售携带的（用电池）立体声录音机，牌子叫“行人”（Walkman）。这是根据索尼青年研究室（1972年成立的索尼集团的市场调查部门）研究出来的成果而获得成功，博得群众的信赖。舞厅、剧院一下子购买了60万台，适应了年轻人的习俗和文化生活的需要。向海外出口时命名为“控制”（Sound About），1981年时，和国内一样，以“行人”牌子出售。把商品名称变为普通名词，这一点受到群众的好评，在海外也引起了像世界有名的指挥家卡拉扬等音乐家们的好感。还作为超越单纯的年轻人的风格的、具有生活情趣的变革型商品，受到好评。“行人”并不包括新技术，是在构思方面决定胜负的商品。但是，这可以说是像哥伦布发现新大陆那样极少有的典型事例。

案例来源：<http://www.cehuajie.cn/a/itaI/20130609/107.html>

一、供应链战略匹配的要害

供应链战略强调企业内部所有智能战略之间的密切联系，其成败与以下因素密切相关。

1. 竞争战略与职能战略的匹配

竞争战略要和所有的职能战略相互匹配以形成协调统一的总体战略。任何一个职能战略必须支持其他的职能战略，帮助企业实现竞争战略目标。

例如，戴尔的竞争战略是以合理价位提供多种定制化的产品。与竞争战略相匹配，戴尔的新产品开发战略强调面向大规模定制的产品设计，即设计产品平台及采用通用的零部件，使戴尔可以针对客户订单快速组装出个性化的产品。为了在提供个性化配置的同时保持低库存，戴尔的供应商和物流服务商的响应性就至关重要。例如，物流服务商有能力把戴尔的计算机和索尼的显示器快速组合在一起，戴尔公司就不用持有索尼显示器的库存。

2. 流程与资源的有效配置

企业的不同职能部门必须合适地配置本部门的流程及资源以能够成功执行战略。一家公司可能因为缺乏战略匹配而失败，也可能因为其整体供应链的设计、流程和资源没有能力支持所期望的战略匹配而失败。例如，一个公司的营销部门正在宣传公司能够快速地向客户提供很多不同产品，而物流部门却把降低运输成本作为目标。这种情况下，物流部门会把多个订单组合起来运输或者用相对便宜但较慢的运输方式，以节约运输成本，但这却延缓了订单执行的速度，使公司无法成功实施快速响应客户的战略。

3. 整体供应链的协调一致

整体供应链战略的设计和各阶段的作用必须协调一致，以支持供应链战略。例如，沃尔玛和宝洁为了实施快速响应的供应链战略，沃尔玛总部、沃尔玛的连锁店、宝洁总部和宝洁的配送中心之间协调一致，建立了实时信息共享机制，构筑 JIT 自动订发货系统，由宝洁的配送中心向沃尔玛的连锁店进行持续补货，就像一个企业一样同步。

二、供应链战略匹配的步骤

企业要赢得供应链与竞争战略之间的匹配，必须保证其供应链能力能够支持其满足目标客户群的需求。赢得这种战略匹配有三个基本步骤。

1. 理解客户和供应链的不确定性

首先，一家公司必须理解每个目标客户群的需求，以及在满足这些需求过程中，供应链所面临的不确定性。理解这些需求可以帮助企业决定满足需求的成本和服务要求。理解供应链的不确定性可以帮助公司确定供应链必须面对的需求量变化、中断和延迟等不可预知性。

一个企业可能面临常规订货和紧急订货两种不同的需求。常规订货一般订货量较大且需求稳定，客户也愿意等待较长的响应时间，但要求价格低；而紧急订货则订货量较小且需求不稳定，客户要求及时响应并愿意支付较高的价格。例如，一个集成电路板供应商，它的客户包括两类不同类型计算机制造商。一种是像戴尔一样的按订单生产的计算机制造商，需要当天交货。在这种情况下，供应商或者需要建立库存，或者需要制订灵活的生产计划来为戴尔某天可能的任何需求做好准备。预测误差和供应商库存将很高，鉴于以上因素，边际收益可能很高。另一计算机制造商生产产品种单一的计算机，并且提前确定要生产的计算机的数量和品种。这样的信息给了供应商很长的交货期，降低了预测误差和库存。这样，该供应商从第二个制造商那里获得的边际收益会很小。

在考虑需求不确定性的同时，供应链能力所带来的不确定性也是需要特别重视的问题。例如，当一种新型元件引进到计算机产业时，生产工艺的优质率会很低并且经常停产。结果，公司按预定计划交货就会有困难，最终造成计算机制造商的隐含供应不确定性增加。随着生产技术的成熟和产出率的改善，公司能够按预定计划交货，使供应链的不确定性降低。供应链的不确定性也受产品所处生命周期的影响。因为新产品的设计和生产工艺仍在不断改进，所以新引进产品的供应不确定性较高。相反，成熟产品供应不确定性较低。

2. 理解供应链能力

理解了公司面临的不确定性后，下一步的工作是建立一个供应链战略，使企业在面临不确定性时，能最好地满足其设定的需求目标。供应链有很多种形式，每一种都根据不同的工作要求设计。企业必须了解它的供应链在哪些方面表现卓越。

如果一个供应链的客户需求的不确定性越高，则其需要供应链的响应性越强。供应链响应性包括：对大幅度变动的需求量的响应、满足短期交货、经营品种繁多的产品、生产有高度创新性的产品、满足高服务水平、处理供应不确定性。一个供应链具备这些能力越多，其响应性越强。例如，日本 7-Eleven 便利店清晨补充早餐，中午补充午餐，下午补充晚餐，其结果是所供应的产品花色品种在不到一天的时间内就产生变化。7-Eleven 对订单的响应速度极快，门店经理发出的补货订单在 12 小时内就能收到供货。

然而，响应性的获得是要付出成本的。如要想对大幅度变动的需求量作出响应，就必须提高生产能力，这将增加成本。相反，有效性供应链会通过降低几种响应性来降低成本。例如，麦德龙的现购自运仓储式商场以大包装商品为专业客户提供自选商品、现金支付和自己提货的批发业务，其供应链是利用标准化的供应链管理流程保证稳定性高的产品质量和供货能力，并且通过大批量供应与销售提高效率 and 降低成本。

3. 赢得战略匹配

在理解客户需求和供应链不确定性以及供应链能力之后，接下来就是选择设计什么类型的供应链。供应链响应性和效率与需求不确定性和允许成本的匹配关系，如图 2-1 所示，包括需求不确定性高和允许成本高的匹配响应性供应链；需求不确定性低和允许成本低的匹配有效性供应链。更多的供应链面临的需求不确定性和允许成本介于高和低之间，需要在响应性和效率之间寻求平衡。

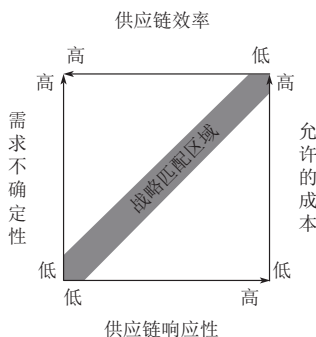


图 2-1 供应链响应性

要想获得完整的战略匹配，企业要保证所有职能部门维持一贯的 can 支持竞争战略的各种战略。所有职能战略都要支持竞争战略的目标。所有供应链内的下一级战略，如制造、库存和采购，都要与供应链的响应性水平保持一致。

赢得战略匹配的下一步是给供应链的不同环节分配不同的角色，以保证适度的响应性和效率水平。通过调整供应链各个环节的作用，供应链可以获得指定水平的响应性。增加供应链某一环节的响应性，可以使其他环节致力于提高效率。各种作用的组合取决于每个环节可以利用的效率和柔性。核心企业可以通过给供应链不同环节（合作伙伴）分配不同的作用和不确定性水平获得预定水平的响应性。合作伙伴面对不同的不确定性水平，必须设计不同的公司战略和职能战略以支持各自的响应性。

如果供应链运行出色的方面与期望的客户需求仍然存在不匹配的地方，公司要么需要重新配置供应链以支持竞争战略，要么需要调整竞争战略。



两个家具供应链不同的战略匹配

瑞典宜家公司 (IKEA) 是全球著名的家具零售企业, 在 40 个国家建立了 260 多家宜家超市, 产品销往世界 100 多个国家。宜家的目标客户群需要合理价位的时尚家具。宜家对每个商场销售的家具款式和品种加以限制以降低供应链面临的不确定性。宜家持有所有款式的库存, 以现货服务客户。这样, 供应链所面临的所有不确定性通过库存方式被吸收。因为库存的存在, 宜家各商场向制造商发出的补货订单就更加稳定和容易预测。其结果是宜家向其制造商传递的不确定性微乎其微, 而这些制造商通常位于低成本国家, 专注于效率。宜家在供应链里提供了响应性, 商店吸收了大部分的不确定性并且响应迅速, 而供应商吸收了很少的不确定性并且提高了效率。

相反, 另一种对待响应性的方式就是零售商持有的库存微乎其微。在这种情况下, 零售商对供应链响应性的贡献不大, 把大部分的需求不确定性都传递给制造商。此类供应链要增加响应性, 就需要制造商灵活应对并且缩短响应时间。例如, 位于美国田纳西州的家具制造商英格兰公司每个星期都要按订单生产数千件沙发和椅子, 并在三周内送到全国各地的家具商店。英格兰公司的零售商们让客户从众多的款式中进行选择, 并保证较快送货。这种情况给供应链带来很高的不确定性。然而零售商并不持有太多库存, 因此将大部分不确定性传递给英格兰公司。正因为大部分不确定性由英格兰公司通过灵活的制造过程所吸收, 所以零售商们才可以表现得高效率。

资料来源: Chopra S, Meindl P. 供应链管理 [M] (第 3 版). 陈荣秋, 等译. 北京: 中国人民大学出版社, 2015

三、战略匹配中的核心企业和非核心企业

在供应链中, 企业的角色不同, 其战略匹配的方式也不同。供应链战略需要与核心企业的竞争战略相匹配; 非核心企业的战略需要与供应链战略相匹配。

1. 核心企业的战略匹配

供应链的构建必须符合核心企业战略的要求。供应链管理强调合作企业整体最优, 整体最优的标准由核心企业制定, 所以供应链应该符合核心企业的战略要求。合作伙伴的选择标准就是看是否符合核心企业的战略, 供应链内的信息控制、物流规划、资金流动等要在核心企业总体战略指导下设计。

核心企业应根据自身的核心竞争力制定供应链战略。首先分析规划核心竞争力, 确定核心竞争力的提高与维护战略, 其次制定供应链战略。供应链战略应解决以下问题:

- (1) 供应链的战略展望, 指明供应链建设前进的目的地, 从而提出一个长期的发展方向, 清晰地描绘出供应链的未来前景。
- (2) 建立目标体系, 将展望转换成供应链要达到的具体业绩标准。
- (3) 制定战略、达到期望的效果。
- (4) 高效、有效地实施和执行选择的具体战略。
- (5) 评价供应链的经营业绩, 调整战略展望、发展方向以及对战略的执行。

2. 非核心企业的战略匹配

中小企业由于其在规模、管理、市场控制能力等方面较弱, 以自身为主建设供应链的

可能性很小，所以应纳入先进的供应链体系。

在制定加入供应链的选择战略时，应考虑以下问题：

- (1) 供应链的形象是否与本企业一致？
- (2) 最终产品的市场寿命周期与规模，确定本企业的投入与退出成本。
- (3) 双方信用机制是否建立？确定合理的支付方式与货物运输方式。
- (4) 双方信息沟通方法如何建立与运行？是否采用 EOS（电子订货系统）？可否获得最终产品的销售信息？以决定本企业的物流方式。
- (5) 物流与配送能否满足要求？特别是小批量、多批次与柔性化产品的配送经济效益分析。
- (6) 供应链的稳定性。稳定性既决定于供应链产品，又决定于供应链核心企业领导层的管理方式与理念，稳定的供应链能为中小企业提供更好的发展机会。



2-4

一家无线电厂战略匹配的失败

20 世纪 80 年代，随着我国国民经济状况的改善和生活水平的提高，彩色电视机供不应求。为了扩大生产规模，家电企业四川长虹公司开始实施业务外包，并着手建立以自己为核心的供应链。

成都一家无线电厂通过努力加入了长虹供应链体系，获得了“电视机面板键盘”的配套资格，并于 20 世纪 90 年代初贷款 1200 万元引进日本三洋“电视机面板键盘”生产线全套设备。因为事先未对最终产品的市场寿命周期与规模进行系统的调查与分析，不了解电视机的配套市场即将大批转向更方便的“遥控器”，因此在生产线建成后，“电视机面板键盘”的市场规模骤减，使该厂大面积亏损，面临破产。

四、面向产品生命周期的供应链战略

产品从进入市场到最后退出市场会经历不同的阶段。一般而言，产品的生命周期可以分为四个阶段，即引入阶段、成长阶段、成熟阶段和衰退阶段。产品生命周期的不同阶段需要有不同的供应链战略。以下分别讨论在产品生命周期的不同阶段中的供应链战略以及在分销、采购、生产、库存和物流等方面的策略。

1. 引入阶段

在产品的引入阶段中，产品的需求非常不稳定，边际收益比较高。由于需要及时占领市场，产品的供给能力非常重要，产品成本相对而言是一个次要考虑的因素。在这一阶段的供应链战略是一种反应性供应链战略，也就是需要对不稳定的需求作出快速反应。

(1) 分销策略。为了提高对不确定性需求的反应能力并及时占领市场，企业需要建立足够的零售网络，保证高度的产品可获得性并尽量避免缺货。另外，企业需要与客户进行良好的沟通，使企业更好地了解客户需求。

(2) 采购策略。企业难以准确预测市场的需求量，因此对原材料和零部件应该采取小批量采购的策略。

(3) 生产策略。企业需要减少零件的变化，提高生产系统的柔性，进而提高生产效率，保证产品生产能够快速满足市场的需求。

(4) 库存策略。企业的库存策略是维持弹性库存以满足非预期需求。

(5) 物流策略。企业的物流策略是较多依赖于快捷的运输方式，以实现物流的灵活性、这样不仅实现了小批量、频繁送货的方式，而且也可以有效地控制物流成本。

2. 成长阶段

在成长阶段中，产品的销售迅速增长，与此同时新的竞争者开始进入市场。企业所面临的一个主要问题是如何最大限度地占有市场份额。在这一阶段中，供应链战略需要逐步从反应性供应链战略转变成为有效性供应链战略，也就是需要开始降低成本，以较低的成本来满足需求。

(1) 分销策略。企业需要提供合理的服务，吸引更多的客户购买产品；建立密集的分销渠道，保证客户能够方便地购买到企业的产品，进而扩大产品的市场份额；进行适当的促销，通过扩大市场份额降低单位产品的成本，以较低的成本来满足客户的需求，并保证企业获得一定的利润。

(2) 采购策略。由于需求趋于稳定，企业的重点需要转向巩固产品的市场地位，采购应该由小批量采购原材料和零部件转变成为批量采购。

(3) 生产策略。销售增长迅速，因此生产策略应该是一种批量生产策略，以实现企业最大限度占有市场份额的目标。

(4) 库存策略。为了避免断货，最大限度地占有市场份额，企业应当维持适当的库存水平。为了降低成本，企业同样需要优化安全库存，在向客户提供高水平的产品供给的同时，保持一个较低水平的安全库存。

(5) 物流策略。为了降低成本，企业应该开始从依赖快捷的运输方式转向较多使用低成本的运输方式。

3. 成熟阶段

在成熟阶段中，产品的销售增长放慢，需求变得更加确定，市场上竞争对手增多并且竞争日益激烈，价格成为左右客户选择的一个重要因素。企业需要建立有效性供应链战略，即在维持可接受服务水平的同时使成本最小化。

(1) 分销策略。企业需要建立更为密集的分销渠道以扩大产品销售，降低单位产品的成本，获取最大的利润。另外，企业还可以创建新电子商务销售渠道以降低销售成本并扩大销售。

(2) 采购策略。在成熟阶段，企业应采用 JIT 采购的策略，降低供应链总成本。

(3) 生产策略。企业需要在实现大批量生产的同时不断提高设备的利用率，实现规模生产，降低单件产品的生产成本，实现成本领先。

(4) 库存策略。实现最小库存，以降低成本。通过持续地库存改进和优化，不断降低库存水平，达到降低成本的目的。

(5) 物流策略。尽量利用第三方物流等先进的物流技术和方式，降低供应链成本并为客户增加价值。

4. 衰退阶段

大多数产品的销售最终会衰退，并可能退出市场。在衰退阶段，销售额下降，产品利润也会降低，企业需要评估形势并对供应链战略进行调整。首先，企业需要对产品进行评估以确定是退出市场，还是继续经营。如果继续经营，企业需要调整或重构供应链，对供应商、分销商和零售商进行评估并进行调整，终止与那些不能为供应链增加价值或增值很少的供

应商、分销商和零售商的合作，将合作伙伴的数量减少到合适的数量。通过调整或重构供应链，在保证一定服务水平的前提下不断降低供应链总成本，同时，积极开发新产品。



2-5

惠普基于产品的供应链模式

作为全球最大的计算机公司，惠普拥有 30 多家制造商、90 多家分支中心、700 多家供应商和 120 多家物流合作伙伴。惠普针对如何有效管理供应商关系、战略部件、原材料供应链、突发风险等问题，构建了一系列供应链管理的“利器”。

惠普产品种类繁多，因此不存在一种适用所有产品生产和配送的万能供应链。合并康柏之后，基于所提供的产品和服务，惠普整合出 5 种供应链管理模式。

1. 合同制造模式

对低端产品，惠普采用“无接触”或“低接触”的合同制造模式。“无接触”方式是惠普为供应商提出设计目标，然后供应商根据设计要求自行采购、制造和完成生产；“低接触”方式为以较低成本介入某些制造业务，惠普从分销中心拿出未完全装配的产品，迅速进行客户化定制，然后快速交给客户。

2. 纵向整合高速供应链模式

在一些独家高端产品方面，惠普采用纵向整合高速供应链模式，从设计、制造到销售全部由惠普来完成。典型的例子是惠普为证券交易所提供的高端的、大型的计算机，一台可能是数百万、数千万这样的价格。这种高端的计算机是一种无间断操作的、利用 Alpha 处理器的计算机，这是惠普独家生产的产品，惠普的竞争对手不生产这样的产品。从设计到生产到销售基本上由惠普独家完成，而不需要太多外部的合作伙伴介入。

3. 增值系统解决方案模式

增值系统解决方案完全根据客户需求，把服务器、工作站、网络设备等进行搭建并测试，从而为客户提供高附加值服务。例如，根据客户的具体订单专门制造一台或多台电脑。客户可以自己决定选用多大的硬盘、哪种处理器，惠普把这样的订单转交给协同伙伴，由他们根据客户的具体要求定制。具体的应用主要体现在台式/笔记本计算机、有特殊用途的服务器、根据客户要求定制的大型数据储存装置。惠普通过增值服务为客户提供整体解决方案。

4. 服务供应链模式

为迎接分销网络分散、退货缓慢、现场备件缺乏可见度和按时交付等诸多挑战，惠普在天地快运（TNT）的帮助下，在全球范围内共同实现高效的备件管理和售后服务支持。

5. 直销模式

惠普把将产品送到客户手中的直销模式称为“高速公路”。客户可以通过电话，或登录惠普的网站，订购惠普的产品。惠普与伙伴公司合作，根据订单配置产品。供应商直接向合同生产商或合作伙伴提供零部件，这使惠普公司避免参与原料管理作业，同时又不会失去资金流的控制权力。

资料来源：<http://finance.sina.com.cn/roll/20031205/0915549146.shtml>

第三节 供应链合作伙伴关系

供应链合作伙伴关系是供应链战略的重要组成部分，也是各种供应链管理策略实施的前提。

一、供应链合作伙伴关系的概念与类型

1. 供应链合作伙伴关系的概念

供应链合作伙伴关系是指供应链内的两个或两个以上的企业（或组织）之间、在一定时期内的共享信息、共担风险、共同获利的协议关系。

供应链合作伙伴关系在工业供应链中表现为制造商（核心企业）与供应商、分销商、零售商、客户企业等的合作关系；在商业供应链中表现为销售商（核心企业）与供应商、客户企业等的合作关系。现在，这种合作关系进一步拓展到设计伙伴、第三方物流、应用服务提供商（ASP）、咨询机构等服务提供商。

供应链合作伙伴关系形成的原因通常是为了降低供应链总成本、降低库存水平、增强信息共享、改善相互之间的交流、保持合作伙伴相互之间操作的一贯性、产生更大的竞争优势，以实现供应链节点企业的财务状况、质量、产量、交货期、用户满意度和业绩的改善和提高。显然，供应链合作伙伴关系需要强调企业间的合作互利和相互信任。

2. 供应链合作伙伴的类型

一般可以根据合作关系的竞争和增值率将它们分成四种类型，如图 2-2 所示。其中，最为重要的是战略性合作伙伴，为紧密层；较为重要的是有影响力的合作伙伴和竞争性/技术性合作伙伴，为半紧密层；普通合作伙伴较为次要，为松散层。

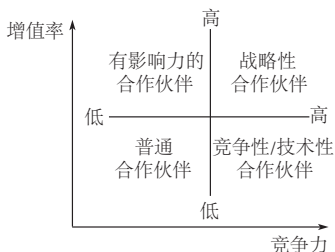


图 2-2 供应链合作伙伴的分类矩阵

(1) 战略性合作伙伴。此类合作伙伴的竞争力强，对产品的增值率高，他们的努力对供应链的成败起关键作用。战略性合作伙伴少而精（甚至是唯一的），与核心企业关系密切。例如，微处理器（CPU）是计算机的核心组件，其核心技术掌握在 Intel、AMD 等少数巨头手中。微处理器供应商对计算机制造商来说是竞争力和增值率双高的战略性合作伙伴。

(2) 有影响力的合作伙伴。此类合作伙伴对产品的增值率高，他们的努力对供应链的利润起重要作用，但其在营销、技术和管理等方面的竞争力不够强，并非不可替代。核心企业可以选择适当数量的同类合作伙伴，与他们保持较为密切的合作关系以提高供应链的利润；同时又保持他们之间一定程度的竞争，以使大部分利润能够被核心企业所拥有。例如，液晶显示器对计算机增值率较高，但也有较多可供选择的供应商。计算机制造商可以将液晶显示器供应商作为有影响力的合作伙伴。

(3) 竞争性/技术性合作伙伴。此类合作伙伴拥有核心企业某类产品或重要组件,如知识产权、核心技术、设计能力、核心工艺、关键设备、营销能力等,具有很强的竞争力。但此类产品往往是革新型产品,其市场需求尚未形成规模或不稳定,因此还不能够给供应链带来丰厚的利润。核心企业需要与竞争性/技术性合作伙伴保持较为密切的合作关系,其目的是与他们一起开拓市场,提高增值能力。在此类产品转化为高赢利产品时,他们也转变成战略合作伙伴。例如,英特尔与 Altera 合作研制可编程嵌入式芯片,用以开拓医疗设备和其他嵌入式应用的市场,这种合作关系就是一种竞争性/技术性合作伙伴关系。

(4) 普通合作伙伴。此类合作伙伴提供普通的组件或服务,竞争力和增值率都较低。核心企业与他们保持相对松散的合作关系。采购方式主要为招标,注重低价格,如计算机机箱、电源、线束、包装物等供应商。

二、供应链战略合作伙伴关系

供应链战略合作伙伴关系形成于供应链中为了特定的目标和利益的企业之间。形成的原因通常是为了降低供应链总成本,降低库存水平,增强信息共享,改善相互之间的交流,保持战略伙伴相互之间操作的一贯性,产生更大的竞争优势,以实现供应链节点企业的财务状况、质量、产量、交货期、用户满意度和业绩的改善和提高。显然,战略合作关系必然强调合作和信任。

1. 供应链战略合作伙伴关系的特点

在供应链战略合作伙伴关系下,核心企业与供应商、分销商以及零售商的关系不再仅仅是单纯的买卖交易关系、对手关系,而且还是一种更为紧密的合作关系。企业间保持长期直接的合作关系,达成一致观念,建立相互间的信任,确定共同目标和行动计划,强调资源共享,共同制定决策,共同努力解决问题。核心企业选择合作伙伴不再是只考虑价格,而是更注重选择能在优质服务、技术革新、产品设计等方面进行良好合作的伙伴。表 2-1 以供应商为例,比较了供应链战略合作伙伴关系与传统的企业关系的区别。

表 2-1 供应链战略合作伙伴关系与传统的企业关系的比较

项 目	传统的企业关系	供应链战略合作伙伴关系
供应商数量	很多	少而精(甚至是唯一)
稳定性	变化频繁	长期、稳定、紧密合作
可靠性	不确定	高
信息交流	单向、封闭的递阶传递	各个方向的信息透明与共享
柔性	低	高
质量保证	输入检查控制	为实现零缺陷而共同努力
选择基准	基于价格的竞价	各项综合且为长期绩效
地理位置	分散	尽可能集中
采购量	小	大
交易频率	低、零星	高、连续
交流方式	采购单	电子数据交换
研发	供应商不介入	供应商介入共同研发
配送计划	每月	每周或每天
库存	大、形成存货资产	小、适时供应、减少库存

2. 供应链战略合作伙伴关系的意义

通过建立战略合作伙伴关系，可以达到以下目标。

(1) 需求方。

- ① 降低成本（降低合同成本）；
- ② 实现数量折扣、形成稳定而有竞争力的价格；
- ③ 提高产品质量和降低库存水平；
- ④ 改善时间管理；
- ⑤ 缩短交货提前期和提高可靠性；
- ⑥ 提高面向工艺的企业规划；
- ⑦ 更好的产品设计和对产品变化更快的反应速度；
- ⑧ 强化数据信息的获取和管理控制。

(2) 供应方。

- ① 保证有稳定的市场需求；
- ② 更好地了解或理解用户需求；
- ③ 提高运作质量；
- ④ 提高零部件生产质量；
- ⑤ 降低生产成本；
- ⑥ 提高对需求方交货期改变的反应速度和柔性；
- ⑦ 获得更高的利润（相比非战略合作伙伴关系）。

(3) 双方。

- ① 改善相互之间的交流；
- ② 实现共同的期望和目标；
- ③ 共担风险和共享利益；
- ④ 共同参与产品和工艺开发，实现相互之间的工艺集成；
- ⑤ 减少外在因素的影响及其造成的风险；
- ⑥ 降低投机思想和投机概率；
- ⑦ 增强矛盾冲突解决能力；
- ⑧ 在订单、生产、运输上实现规模效益以降低成本；
- ⑨ 减少管理成本；
- ⑩ 提高资产利用率。

三、供应链合作伙伴的合作策略

要在供应链企业间建立成功的合作伙伴关系，需要做到以下几点。

1. 重视合作伙伴的选择

合作伙伴的评价选择是供应链运行的基础，核心企业必须考虑如何选择最优的供应链合作伙伴，使之成为相互关联的整体。在选择供应链合作伙伴时，合作方要拥有各自可利用的核心竞争优势，并将核心竞争优势相互结合，以提高供应链的运作效率；合作方要拥有相同的价值观及战略思想。具体要考虑到合作企业的 3C 原则：兼容（compatibility），即硬件方面（组织、生产、销售、财务和物流等）和软件方面（战略、相互信任、企业文化等）的兼容；能力（capability），即活跃程度、市场实力、技术水平、生产能力、销售网

络等；投入意识（commitment），即看联盟的业务是否属于合作对方的核心产品范围或核心业务范围。

2. 采取基于目标和资源共享的合作策略

供应链上的企业基于目标的合作策略，并根据不同的目标选择不同的合作伙伴，从长期需求来说，这关系到企业的长期生存问题，因而应选战略性合作伙伴。供应链上的企业采取基于资源（资金、物资、信息、销售渠道、员工技能等）共享的合作策略，使整个供应链各个环节都能清楚地共享各种资源，以更好地协调各企业，降低成本和各环节的延迟时间。

3. 建立信用评价体系

一方面，各个节点企业要自觉建立起高度的信用，以赢得合作伙伴的信任。另一方面，在整个供应链中倡导“诚信是最好的竞争手段”等信用理念，并辅之以建立信用记录、加大对失信者的惩罚力度等措施，逐步建立起适应于供应链企业间有效合作的信用评价体系。

4. 建立供应链合作控制系统

在充分考虑影响合作和变革不确定因素的同时，由供应链核心企业建立合作监测和控制系统，跟踪合作与变革的全过程，及时发现问题并采取有效措施加以解决，以确保合作与变革的顺利进行。

5. 建立有效的绩效评估体系

供应链上各成员企业是独立的利益主体，因而会发生冲突，进而影响企业之间的协作关系。为此，应建立绩效评估体系，清楚认识供应链中利益与风险分配的作用，正确分辨各企业对整个供应链获利过程中所作出的贡献。尽可能采用实时分析与评价的方法，把绩效度量的范围扩大到能反映供应链联盟实时运营的信息上去；通过采用价格、补贴、订单等激励手段促进联盟企业间的亲密合作，以达到整个供应链畅通无阻的高效运行。



2-6

丰田汽车公司的合作伙伴关系

1997年2月3日星期一，日本最大的汽车制造商丰田公司宣布，由于它的一家主要供应商爱信精机公司发生毁灭性火灾，丰田在日本本土的组装线全部停工。爱信精机为丰田的几种车型提供主控刹车管，并且是唯一的刹车液调配阀门的供应商。这场大火揭示了丰田精益生产系统的一个弱点，即该系统利用少数几个供应商对零部件准时送货，从而使库存水平降至最低点。这场大火使丰田的关键部件存量只剩下半天的用量。丰田的生产线很快停下来，丰田所有其他供应商的生产线也不例外。这并不是丰田第一次因为某个灾难性的事件而使生产线全部关闭。在1995年，阪神大地震使其供应商的供应链遭受严重损失时，丰田就经历过类似问题。

丰田公司的对手本田公司长期以来奉行双重供给的原则，部分原因是它没有一个如此紧密的网络。也有部分原因是为了对冲失去一家关键供应商的风险。本田坚持认为，在供应商之间保留一定程度的竞争性对立是利可图的，他相信这将改善质量和降低成本。

丰田的创始人丰田秀吉是最早承认已成为丰田公司标志的“JIT生产”并非完美无缺的人之一。但他坚持认为这个系统是最可行的解决方案。因为从长期来看，这个系统可以形成供应商的规模经济和附属企业中创造出忠诚的精神。丰田要求部件制造商在某种车

型还处于构思阶段时，就开始自主地为其发展部件。如果某家供应商承担了部件的研发责任，那毫无疑问将会得到制造该部件的业务。只有当像爱信精机火灾的不幸事件发生时，公司才会考虑其他供应商。在本例中，丰田的其他 20 家关联供应商被要求提供帮助，他们马上开始重新加工、挽留雇员、通过协作建立起新生产线以提供短缺的部件。报告表明，2 月 7 日星期五，丰田所有工厂的组装线已经重新开工，产量恢复到正常水平的 90%。在下一个星期一就已恢复全部生产。

资料来源：李苏剑，等.企业物流管理理论与案例 [M].北京：机械工业出版社，2007.



思考与练习

- (1) 供应链战略匹配的步骤是什么？
- (2) 在产品生命周期的不同阶段中的供应链战略以及在分销、采购、生产、库存和物流方面的策略是什么？
- (3) 简述供应链合作伙伴的合作策略。