

第15章 供应链管理

本章关键词

供应链管理(Supply Chain Management) 合作伙伴(Cooperation Partnership)

物流(Logistics) 配送体系(Distribution System)

互联网资料

<http://www.e-works.net.cn>

<http://www.mmrc.net>

企业信息化建设所涉及的企业管理中的问题很多，其中“供应链管理”（简称SCM）就是非常重要的一个方面。作为近几年在企业实行E化和信息化管理中最流行和有效的管理模式之一，曾有人认为，“供应链管理是加速企业信息化进程的又一个突破口”。

事实也证明，成功的供应链管理确实能使企业在激烈的市场竞争中，明显地提升企业的核心竞争力。

15.1 供应链管理概述

15.1.1 背景

面对全球经济一体化浪潮和企业价值链延伸，企业已经意识到自身处在供应链的一个环节之上，仅仅依靠企业自身难以推动整个产业的发展 and 保持自身的持续竞争优势。企业需要在不断增强自身实力的同时，增强与上下游产业或企业之间的关系。这种关系是建立在相互了解、协同优势的基础之上的，把自身

的单点竞争优势转化为供应链的群体竞争优势,也只有相互为合作各方带来源源不断的价值,企业的竞争优势才能够永续。

供应链是随着企业满足客户需求的模式的发展而发展的。根据美国莱隆德(LaLonde)教授的分析,1960年至1975年是典型的“推式”生产方式的时期,从原材料推到成品,直至客户一端;从1975年到1990年,企业开始集成自身内部的资源,企业的运营规则也从“推式”转变为以客户需求为源动力的“拉式”生产方式;进入90年代,工业化的普及使生产率和产品质量不再成为竞争的绝对优势。供应链管理逐渐受到重视,它跨越了企业的围墙,建立的是一种跨企业的协作,以追求和分享市场机会。因此供应链管理覆盖了从企业的供应商到客户的全部过程,包括外购、制造分销、库存管理、运输、仓储、客户服务等。

15.1.2 供应链管理的涵义

供应链管理,是对商品、资金、信息在供应商、制造商、分销商和顾客组成的网络中流动的管理。供应链管理的核心是以供应为基点,将生产、流通直到消费者终端连接起来,实施高度组织化和现代化的管理,其三大要素是:计算机及通讯网络技术、优化的组织架构和良好的贸易伙伴关系。

供应链管理的精髓表现在:以顾客的需求为大前提,透过供应链内各企业紧密合作,有效益地为顾客创造更多附加价值;对从原材料供应商、中间生产过程到销售网络的各个环节进行协调;对企业实体、信息及资金的双向流动作出管理;强调速度及集成,并提高供应链中各个企业的即时信息可见度,以提高效率。因此,供应链管理的基本概念就是建立在这样一个合作信念之上的,即它能够通过分享信息和共同计划使整体物流效率得到提高。供应链管理使渠道安排从一个松散联结着的独立企业的群体,变为一种致力于提高效率和增加竞争力的合作力量。

因而,供应链的概念不同于传统的销售链,它跨越了企业界线,从扩展企业的新思维出发,并从全局和整体的角度考虑产品的竞争力,使供应链从一种运作性工具上升为一种管理性的方法体系,是将供应商、制造商、分销商、零售商,直到最终用户连成一个整体的管理模式。供应链的概念更加注重围绕核心企业的网链关系,即核心企业与供应商、供应商的供应商的一切前向关系,与用户、用户的用户及一切后向关系,

实施供应链管理,有助于培育和发展企业的核心竞争力。其一,供应链上的企业可以将非核心业务剥离出来交由供应链中的其他企业去完成,而将企业的人力、物力与财力集中于核心业务的经营;其二,实施供应链管理有助于降低成本。企业可根据下游企业对本企业产品的需求数量和供货时间来组织和调整自己的生产,待产品一下生产线便可直接送至下游企业所指定的场所,这就大大地降低了装卸、运输、存储等费用,减少产品的非正常损坏及资金占用量;再就是,由于供应链中的企业关系比较密切,并相互信任,从而可以避免企业一再重复的对不同上下游企业的选择、协商与谈判,从而减少搜寻、谈判、签约、监督等交易费用。

15.1.3 供应链管理的发展

在过去几十年间,企业组织结构和内部职能划分都发生了巨大的转变,供应链管理也从分散式发展到集中式。如今,技术已经能够使不断扩展的企业所有不同职能部门和不同地域的业务流程的信息快速地传递,这使得决策者有可能从企业整体利润最大化的宗旨出发制定和执行计划。

1. 分散式——职能部门化阶段

从20世纪的50年代到80年代末,企业的组织结构以一系列各自为政的职能化和区域性的条条框框为特征。各个职能部门分别在各自相互隔离的环境下制定和执行计划,但由于业务信息缺乏标准化、数据缺乏完整性、缺乏分析支持系统、缺乏推动信息共享的激励机制,以及技术系统互异性,管理层在此环境下试图制订集中供应链计划的努力,注定很难成功。

这一阶段, 供应链执行决策是由各独立业务部门的核心管理人员制定的, 很少考虑与其他部门的相互影响。这些决策是被动反应式的, 仅仅依据该决策将涉及的特定职能部门的需求而制定。

2. 集中式——集成供应链阶段

20世纪80年代末到90年代后期, 高级计划排程(APS)系统、企业资源规划(ERP)系统等迅速传播和广泛采用, 以及与业务流程重组(BPR)的相结合, 是促成向集成供应链转变的主要推动因素。

BPR的出现, 使企业领导人逐渐认识到, 把企业的组织结构与主管人员的相关业务目标和绩效激励机制结合起来, 可获得效益; ERP系统等技术的进步以及计算处理成本的降低, 加快了全企业范围的业务处理, 可以容易地得到标准化的业务信息; APS系统的引入, 使供应链优化成为一项切实可行的选择, 这也提高了日益集中的供应链计划流程的效率; 跨职能部门团队的协作推动供应链计划流程更加一体化, 并将企业作为一个整体来看待。

因此, 在这个阶段, 与供应链计划一样, 供应链执行决策也逐渐向跨职能部门的一体化方向发展。现在, 采购和制造部门能够共同进行原材料的采购决策, 从而实现产品总体生产成本的最小化, 而不仅仅是追求最低的采购价格。同样, 客户服务、分销和物流部门也可以通过共同进行订单履行的决策, 实现客户服务成本的最小化。

3. 集中与分散结合式——价值链网络阶段

如今, 因特网创造了一个对供应链具有深远影响的强有力手段——协同工作。随着计划流程所需的大部分输入信息已经可以从底层迅速传递到整个企业, 以及更多的数据直接来自最终用户, 一体化的集中供应链计划将变得更加有效。相关人员也将可以根据业务状况的最新进展来检查和调整有关信息, 销售代表能够掌握最新的客户信息, 迅速更新需求预测, 并逐渐做到支持客户直接更新。同时, 购买方和销售方有关产品季节性、促销活动以及新产品发布等信息的共享, 将进一步强化此趋势的发展, 从而提高相关的效益, 如更高的客户服务水平和更低的供应链成本。

另一个重大发展是供应链执行决策将变得日益分散化。因此, 随着供应链从面向库存的供应推动模式发展到面向需求的需求拉动模式, 对供应链效率的不断追求将越来越强调分散与集中相结合的结构与方法, 即集中计划与分散执行相协调的模式。成功地运作供应链就需要四大关键特性: 实时的可视性(横跨整个供应链)、灵活性(供应和来源的选择)、响应性(针对客户需求多变和订交货周期缩短)以及快速的新产品上市(根据市场潮流和新型设计)。

新一代的供应链系统将包括供应链流程管理和事件管理的能力。这样的能力可以使基于事件的实时信息, 在企业内逐步提交到适当的人, 支持有效的决策, 将该事件对企业的影响降到最低, 或是充分利用该事件所创造的机会。

更高的可视性和更易于访问的实时信息, 将大大提高供应链执行决策的预见性。供应链的实时可视性, 以及与事件监控和管理系统的结合, 将提高预见性决策的比例, 最大程度地减少计划外情形所造成的不良影响, 或是提高利用该事件所创造的机会。重大决策将越来越多地由跨部门的团队制定, 这个团队的选拔和组建必须保证让该团队具备适当的技能、职责和权力。当然, 有时也可能仅仅为了解决眼前的某个问题而组建这样的团队。为此, 必须具备基于事件监控管理和快速反应的机制, 对出现的问题进行迅速调整和补救。因此, 有效的供应链计划和管理必将采取包括执行层、中高级管理层的多层面一体化团队组织架构, 并通过实际的和/或虚拟的途径执行计划和决策。

15.1.4 供应链管理的特点

供应链管理是实现电子商务的关键之一, 是产品从生产商到零售企业全过程的高效的管理过程。供应链管理环境下的生产计划与控制, 是一个建立在信息共享、技术合作基础上的开放性的系统, 因此它具有以下一些特点:

1. 开放性

经济全球化使企业进入全球市场, 不管是基于虚拟企业的供应链还是基于供应链的虚拟企业, 开放性

是当今企业组织发展的趋势。供应链是一种网络化组织，供应链管理环境下的企业生产计划信息已经跨越了组织的界限，形成开放性的信息系统。决策的信息资源来自企业的内部和外部，并与其他组织共享。

2. 动态性

供应链环境下的生产计划信息具有动态的特性，这是市场经济发展的必然。为了适应不断变化的顾客需求，使企业具有敏捷性和柔性，生产计划的信息随着市场需求的更新而变化，模糊的提前期和模糊的需求量，要求生产计划具有更多的柔性和敏捷性。

3. 集成性

供应链是集成的企业，是扩展的企业模型。因此，供应链环境下的企业生产计划信息是不同信息源的信息集成，它集成了供应商、生产商、分销商的信息，甚至集成了消费者和竞争对手的信息。

4. 群体性

供应链环境下的生产计划决策过程具有群体特征。这是因为供应链是分布式的网络化组织，具有网络化管理的特征。供应链企业的生产计划决策过程是一种集体协商过程，企业在制定生产计划时不但要考虑企业本身的能力和利益，同时还考虑合作企业的需求与利益，是群体协商决策过程。

5. 分布性

供应链企业的信息来源从地理上看具有分布性。信息资源跨越部门和企业，甚至全球化。通过Internet/Intranet/Extranet、EDI等信息通信和交流工具，企业能够把分布在不同区域和不同组织的信息进行有机的集成与协调，使供应链上的活动同步进行。因此在供应链环境下，资源优化的空间由企业内部扩展到企业外部，必须从供应链整体系统的角度进行各种资源的优化。

15.1.5 供应链管理的组成

供应链管理通常由五部分组成，即：

第一，制订供应链管理策略。从满足顾客需要、提供给顾客高质量的产品的角度，制订监控、衡量SCM运作是否有效的方法。

第二，建立上游供货商关系。制订一套定价、交货、付款的规则，同时制订存货管理、付款系统的监控方法。

第三，制订企业产品生产程序。包括加工、生产、测试、包装、运送的计划安排，以及质量控制与生产管理计划。

第四，交货。即建立与下游买主关系，制定对接单、仓储、运送、收款等管理办法。

第五，制定问题处理流程。比如从上游买来的东西是否有坏的，卖给下游顾客的产品是否有不满意的需要退换等问题，都需要有一个流程来处理。

各部分轻重程度，根据在不同应用领域情况有所不同。

15.1.6 供应链管理应用领域

供应链管理主要涉及到四个主要领域：供应、生产计划、物流、需求。它是以同步化、集成化生产计划为指导，以各种技术为支持，尤其以Internet/Intranet/Extranet为依托，围绕供应、生产作业、物流（主要指制造过程）、满足需求来实施的，见图15.1所示。

1. 物流管理。即材料和产品的移动策略的管理，是从供应商通过企业分配系统向零售店和客户的运动管理。

2. 实物分配管理。通过计划和调整，控制货物的实际运动。

3. 分配需求计划。涉及仓库、码头、运输和发货管理等计划。

4. 实物库存管理。决定库存的水平和重新进货的频率，它取决于经营的水平、业务管理的服务水平。
5. 仓库管理。包括存货地点、产品存放、挑选、接受、分配的管理，以及这些过程的质量监督。
6. 劳务管理。包括劳务、工作量计划、劳务质量监督以及时间和出勤率、个人信息和员工薪资总额信息的管理。
7. 商品的运输管理。包括选择运输方式、运输计划、船队管理、装载量计划、运输工具时刻表、路径计划和时刻表、交付时刻表、运输工具的跟踪和监督等。
8. 单元化。决定在分配渠道的每个阶段产品的最合适数量管理。
9. 沟通。对供应链中向上和向下传递的所有信息的管理，包括需求预测、销售记录、追加订货等。

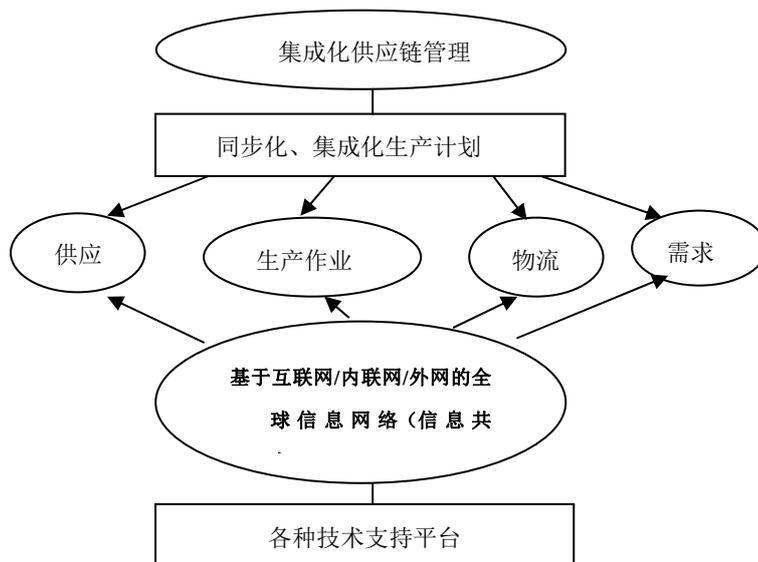


图15.1 供应链管理涉及领域

15.1.7 供应链管理应用的三种模式

一般来说，供应链管理有三种应用模式：以制造企业为主导的供应链模式，见图15.2所示。以零售企业（连锁超市）为主导的供应链模式，见图15.3所示。以3PL（集成物流供应商）为主导的物流服务供应链模式，见图15.4所示。

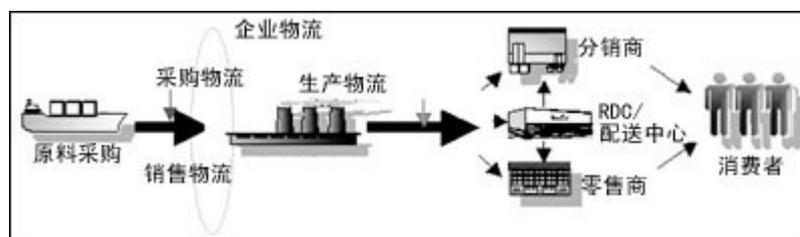


图15.2 以制造企业为主导的供应链应用模式

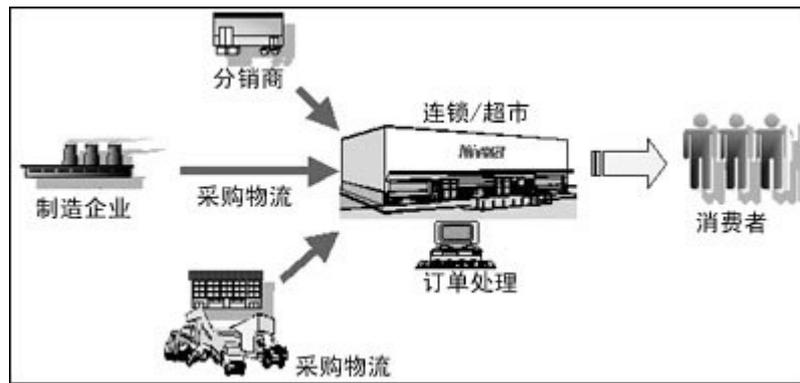


图15.3 以零售企业（连锁超市）为主导的供应链应用模式

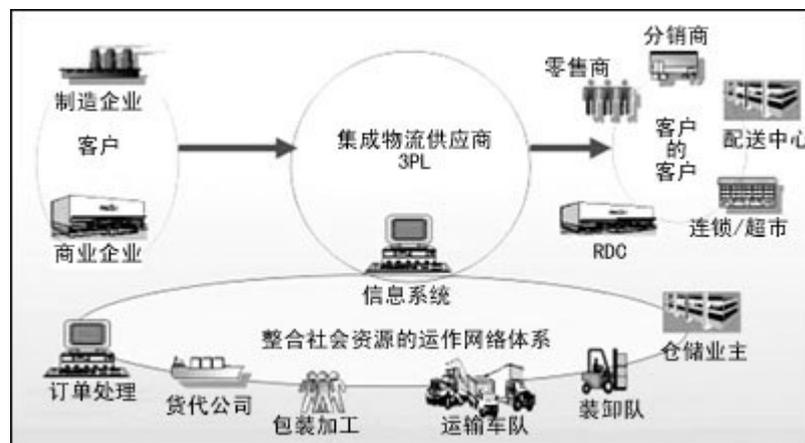


图15.4 以集成物流供应商为主导的供应链应用模式

15.1.8 实施供应链管理的步骤

1. 分析市场竞争环境，识别市场机会

竞争环境分析是为了识别企业所面对的市场特征和市场机会。要完成这一过程，可以根据波特模型提供的原理和方法，通过调查、访问、分析等手段，对供应商、用户、现有竞争者及潜在竞争者进行深入研究，掌握第一手准确的数据、资料。要做好这项工作，一方面，取决于企业经营管理人员的素质和对市场的敏感性；另一方面，企业应该建立一种市场信息采集监控系统，并开发对复杂信息的分析和决策技术。

2. 分析顾客价值

顾客价值是指顾客从给定产品或服务中所期望得到的所有利益，包括产品价值、服务价值、人员价值和形象价值。供应链管理的目标就在于提高顾客价值和降低总的交易成本。要从顾客价值的角度来定义产品或服务，并在不断提高顾客价值的情况下，寻求最低的交易成本。一般说来，发现了市场机会并不意味着真正了解某种产品或服务在顾客心目中价值，只有不断为顾客提供超值的产品，才能满足顾客的需求，而顾客的需求拉动是驱动整个供应链运作的源头。因此，必须真正从顾客价值的角度出发来定义产品或服务的具体特征。

3. 确定竞争战略

从顾客价值出发，定位企业产品或服务之后，就应该确定相应的竞争战略。竞争战略形式的确定可使企业清楚认识到要选择什么样的合作伙伴以及合作伙伴的联盟方式。根据波特的竞争理论，企业获得竞争

优势有三种基本战略形式：成本领先战略、差别化战略以及目标集中战略。比如，当企业确定应用成本领先战略时，往往会与具有相似资源的企业联盟，以形成规模经济，当企业确定应用差别化战略时，它选择的合作伙伴往往具有很强的创新能力和应变能力。商业企业中的连锁经营是成本领先的典型事例，它通过采用大规模集中化管理模式，在整个商品流通过程中把生产商、批发商与零售商紧密结合成一个整体。通过商品传送中心发货中心把货物从生产商手中及时地、完好地运送到各分店手中，进而提供给消费者。这样的途径减少了流通环节，使企业更直接面对消费者。其结果不仅仅加快了流通速度也加快了信息反馈速度，从而达到了成本领先的目的。

4. 分析本企业的核心竞争力

核心竞争力是指企业在研发、设计、制造、营销、服务等某一环节上明显优于其他企业、并且不易被竞争对手模仿的、能够满足客户价值需要的独特能力。竞争对手难以模仿的资源 and 能力，才是企业获得持续竞争优势的关键所在。供应链管理注重的就是企业核心竞争力，企业把内部的智能和资源集中在有核心竞争优势的活动上，将剩余的其他业务活动移交给在该业务上有优势的专业公司来弥补自身的不足，从而使整个供应链具有竞争优势。在分析本企业核心竞争力基础上，重建企业的业务流程和组织结构。

5. 评估、选择合作伙伴

一旦选定后，则应建立战略合作关系。

15.2 供应链合作伙伴选择与评价

供应链管理强调供应链上的节点企业及其活动的整体集成，其管理范围不仅包括企业内部的生产经营活动，而且将企业的供应商、供应商的供应商、企业的用户以及用户的用户都集成起来，这样可以更好地协调供应链上各个节点企业的资源利用，有效地控制供应链上的物流、信息流、资金流和决策流，从而实现快速、灵活响应市场需要、提高整个供应链竞争力的目的。

因此，供应链的实质就是合作，而随着合作的进一步深入，合作形式也从收集信息到制定决策不断提升。合作程度与信息共享程度的增加，所产生的经济价值也将以非线性的方式快速增加。供应链上的信息透明和合作，是管理好供应链的重要保证。提高供应链整体透明度，可以加强贸易伙伴合作的联盟关系，提高对流入物流的监控，加强订单实现过程的监控，更好地履行订货承诺，提高管理整个渠道库存的水平。

有专家研究表明：合作对供应链进步的贡献率为40%；合作性计划可以使库存减少15%；合作性预测的准确性提高15%；减少开支20%~30%；节约运输成本3%~5%。

15.2.1 评估、选择合作伙伴的原则和内容

供应链的建立过程实际上是一个供货商的评估、选择过程，选择适当的合作伙伴就是选择合适的企业作为供应链中的合作伙伴，这也是加强供应链管理中最重要的一环。企业需要从产品的交货时间、供货质量、售后服务、产品价格等方面全面考核合作伙伴。如果企业选择合作伙伴不当，就会使企业失去与其他企业合作的机会，减少获得利润的机会，还，从而无形中抑制企业竞争力的提高。

1. 选择原则

对于供应链中合作伙伴的选择，可以遵循以下原则：

(1) 合作伙伴必须拥有各自的可资利用的核心竞争力。

唯有合作企业拥有各自的核心竞争力，并使各自的核心竞争力相结合，才能提高整条供应链的运作效率，从而为参与合作的企业带来可观的贡献，包括及时、准确的市场信息，快速高效的物流，快速的新产品研制，高质量的消费者服务，成本的降低等。

(2) 拥有相同的企业价值观及战略思想。

企业价值观的差异表现在，是否存在官僚作风，是否强调投资的快速回收，是否采取长期的观点等。

战略思想的差异表现在, 市场策略是否一致, 注重质量还是注重价格等。若企业之间价值观及战略思想差距过大, 合作必定以失败而告终。

(3) 合作伙伴必须少而精。

若选择合作伙伴的目的性和针对性不强, 合作过于泛滥, 可能导致过多的资源、机会与成本的浪费。

2. 考察内容

在具体的选择过程中, 一定要慎重考察如下内容:

- (1) 协作态度, 包括良好的业务联系, 提供信息、的态度、对意外事件的处理态度和措施。
- (2) 质量保证, 包括事故的发生情况, 质量问题处理等。
- (3) 社会信誉, 主要指其他进货商对被考察对象的评价。
- (4) 交货保证, 按期交货的保证情况。
- (5) 生产保证情况, 主要指安全生产。
- (6) 地理位置, 从运输、联络方面来考察供应商所处的地理条件。

15.2.2 面向供应链的合作计划、预测与补给

1. CPFR的概念

为了实现对供应链的有效运作和管理, 以及对市场变化的科学预测和快速反应, 一种面向供应链的策略——合作计划(Collaborative Planning)、预测与补给(Forecasting and Replenishment, CPFR)应运而生。

CPFR应用一系列的处理和技术模型, 提供覆盖整个供应链的合作过程, 通过共同管理业务过程和共享信息来改善零售商和供应商的伙伴关系、提高预测的准确度, 最终达到提高供应链效率、减少库存和提高消费者满意程度的目的。CPFR有3条指导性原则:

- (1) 贸易伙伴框架结构和运作过程以消费者为中心, 并且面向价值链的成功运作;
- (2) 贸易伙伴共同负责开发单一、共享的消费者需求预测系统, 这个系统驱动整个价值链计划;
- (3) 贸易伙伴均承诺共享预测并在消除供应过程约束上共担风险。

在CPFR提出之前, 关于供应链伙伴的合作模式主要有合计预测与补给(Aggregate Forecasting and Replenishment, AFR)和共同管理库存(Jointly Managed Inventory, JM)、供应商管理库存(Vendor Managed Inventory, VMI)等。AFR是商业贸易伙伴交互作用中应用最广泛的方法, 用于预测的核心数据来自于辛迪加数据和销售历史数据, 采用制造者推动供应链的方法, AFR缺乏集成的供应链计划, 因而可能会导致高库存或低订单满足率; VMI可以避免AFR的一些问题, VMI的一个关键技术是应用供应链的能力管理库存, 这样需求和供应就能结合在一起, 使制造者能够得到零售分销中心仓库返回数据和POS(销售点, Point

of Sale)数据, 利用这些信息规划整个供应链的库存配置。VMI方法虽然有诸多优点, 但却缺乏系统集成; JMI预测与补给方法相对较新, 这种方法以消费者为中心, 着眼于计划和执行更详细的业务, 供应链经常应用工作组(Team Work)技术进行关键问题处理, 使其在了解对方的运作的增强相互作用等方面得到改善, 其结果有助于发展贸易伙伴的信任关系。JMI在每个公司内增加了计划执行的集成, 并在消费者服务水平、库存和成本管理方面取得了显著的效果, 但JMI的建立和维护成本高。上述方法均未实现供应链的集成。

CPFR建立在JMI和VMI的实践基础上, 同时摒弃了JMI和VMI中的主要缺点, 如: 没有一个适合所有贸易伙伴的业务过程, 未实现供应链的集成等。针对贸易伙伴的战略和投资能力不同、市场信息来源不同的特点, 将CPFR构建成一个方案组, 方案组通过确认贸易伙伴从事关键业务的能力来决定哪家公司主持核心业务活动, 贸易伙伴可选用多种方案实现其业务过程。零售和制造商从不同的角度收集不同层次的数据, 通过反复交换数据和业务情报改善制定需求计划的能力, 最后得到基于POS的消费者需求的单一共享预测。这个单一共享需求计划可以作为零售商和制造商的与产品有关的所有内部计划活动的基础, 从而使价值链集成得以实现。以单一共享需求计划为基础能够发现和利用许多商业机会、优化供应链库存和改善客户服务, 最终为供应链伙伴带来丰厚的收益。

2. CPFR的业务流程

CPFR的业务活动可划分为计划、预测和补给3个阶段, 包括9个主要流程活动。第1个阶段为计划, 包括第1、2步; 第2个阶段为预测, 包括第3~8步; 第3个阶段为补给, 包括第9步。

- (1) 供应链伙伴达成协议
- (2) 创建联合业务计划
- (3) 创建销售预测
- (4) 识别销售预测的例外情况
- (5) 销售预测例外项目的解决/合作
- (6) 创建订单预测

- (7) 识别订单预测的例外情况
- (8) 订单预测例外项目的解决/合作
- (9) 订单产生

案例

戴尔的命根：超级供应链

强森在一家中型企业担任经理一职。他最近想要购买一台新的个人电脑，但他很忙，所以决定到网上找找看。

他一开始先造访了自己最喜爱的网站之一——科技信息网。这个网站在与科技相关的项目上可以为强森提供许多专业的建议，在个人电脑这一类，网站最终向他推荐了戴尔、东芝和康柏这三家品牌。

于是，强森接下来首先造访了戴尔的网站。他一方面想要配有平面显示器和重复读写式光驱的电脑，另一方面又想把价钱尽量压低。于是，他用戴尔的规格设定精灵选择了自己想要的东西，结果价钱低于2000美元，若加上运费和税金则是2175美元。

接着，他又来到了康柏的网站。强森惊讶地发现，这里看起来跟戴尔几乎一模一样——同样的明细表、同样增加配备的价格、同样的目录，甚至连辅助键都一样(这与他在6个月前见到的截然不同)。他设定好想要的配置，整个流程还算顺畅，可事后的金额却比戴尔贵了200美元。

然后，他又继续造访了东芝的网站。本以为会获得类似的经验，但事实却出乎其意料。东芝的网站让人无从着手，而且该网站也无法自行设定想要的计算机，甚至无法直接销售给他。因此，强森很快离开了。

“除了品牌声誉外，我要的是可以自行设定自己需要的产品。”于是，强森最后又回到了戴尔的网站。

就一个PC营销企业的经营策略而言，从上面这个实例，我们可以得到什么启示？

资料来源：<http://www.e-works.net.cn/ewk2004/ewkArticles/460/Article28272.htm>

15.2.3 供应链企业合作对策与委托实现理论模型

在供应链管理实施过程中，当企业探知某项新的需求时，首先会进行“自制—外包”的决策分析，如果需要外包给其它企业，委托代理企业完成该项订单（全部或者一部分）时，就必须根据合作伙伴的信誉、业绩等条件，选择一个或几个合作伙伴承担代理活动，并在一定的合作对策理论、战略合作理论、协

商机制的指导下, 与代理企业进行协商, 在法律约束条件下, 制定出有利于委托—代理各方利益的合同模型, 再考虑设定相应的激励条件, 达成正式的委托—代理关系, 将业务委托该企业完成。在合同的执行过程(也就是企业委托代理关系的实现过程)中, 会遇到许多在制定委托—代理决策时所预想不到的实际问题, 包括逆向选择、信任危机、紧急例外情况等, 供应链上的合作企业之间必须在一定的协商机制的指导下, 通过协商解决好冲突和利润分配等问题。为此, 必须建立起一定的供应链运行状况—绩效评价、预警—应急、风险防范、激励—约束等机制, 以更好地控制合同履行过程, 更有效地实现供应链企业之间的委托代理关系。这是供应链企业之间的合作与委托实现的基本过程, 供应链企业合作对策与委托实现的理论模型框架, 如图15.5所示。

在这个模型中, 激励-约束机制、风险防范机制、信任机制、协商机制是供应链企业合作对策与委托实现机制的四个核心机制, 正是这四个机制的协同作用, 才能保证供应链企业之间的合作与委托实现的正常运行, 才能保证供应链合作达到最大的经济效益, 才能保证供应链获得整体优化, 获得供应链与供应链之间竞争的最大优势。

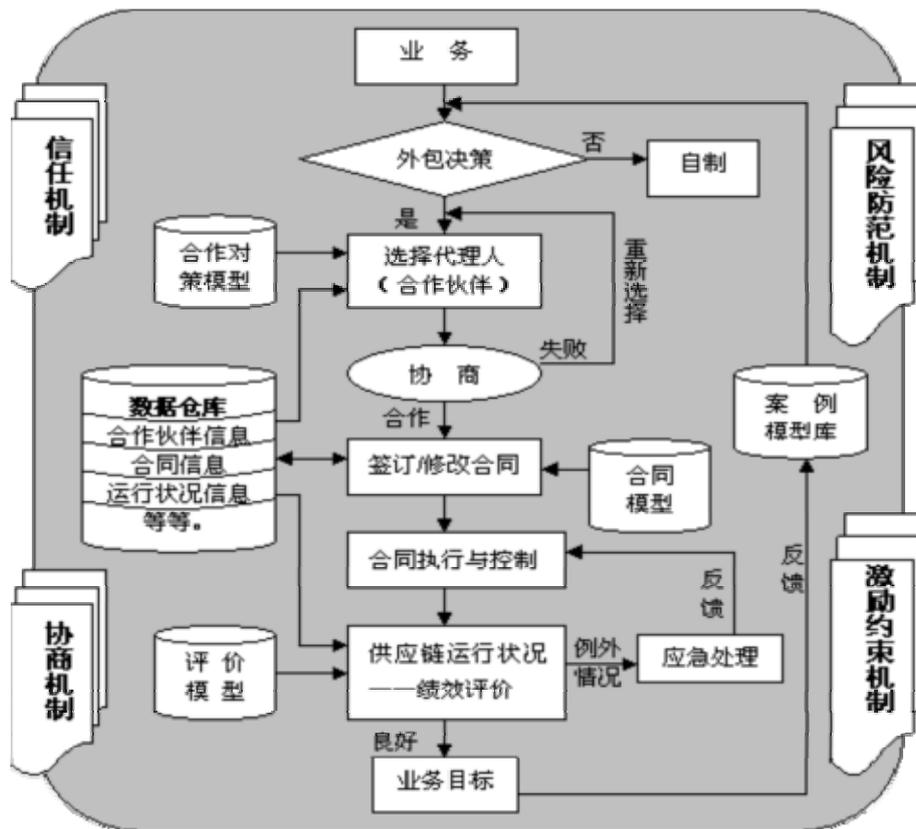


图15.5 供应链企业合作对策与委托实现的理论模型框架

15.3 供应链中的采购和物流管理

15.3.1 供应链中的采购管理

一般而言，对于高新技术产业公司，其采购成本比例一般为10%—30%；对于技术含量较低的企业，其物流采购成本比例在30%—80%之间；而对于技术过于简单的企业，其采购成本比例可能高达90%。由此可见，如何使企业在白炽化的竞争中求生存、谋发展，不仅要在研发、销售、制造上寻找改进点，而且也需要在物流采购供应链上挖掘潜力。采用一套科学、系统、有效的物流采购管理方法，改善和实施物流采购运作，可以形成企业独有的物流采购优势，以促进研发、保障生产需求供应，从而为企业参与市场竞争、获得持久发展提供动力。同时，也是杜绝采购腐败。

物流采购管理，一般由以下七部分组成。

1. 采购计划与预算

采购预算是采购部门为配合公司年度销售预测或生产计划, 对所需求的原料、物料、零件等数量及成本所做的估计。采购计划与预算是企业年度预算的重要组成部分, 它的建立要以年度生产计划、物资消耗定额和存量管制卡为依据, 应该有利于整个企业目标的实现。其内容包括: 设定物料标准成本指标体系、监控价格涨跌变化之规律、针对现实状况进行必要的调整, 实行动态滚动管理方法等。

2. 供应商开发管理

供应商的开发是采购工作顺利进行的基础。正确考查、评估、认证和选择适当的供应商, 是物流采购工作成功的关键。为此, 必须成立评选小组, 确定科学、合理和系统的评审项目、(一般包括经营状况、企业资信、制造能力、技术水平、品质性能、管理绩效等指标进行评审); 根据评审结果, 把合格厂商按A(最好)、B(良好)、C(较好)分级建立档案; 并定期重审评估, 根据《供应商评估制度》, 从品质、成本、价格、服务水平、交货周期、履行合约的承诺与能力等得分高低重新划分调整, 进行动态管理, 从而把供应商开发与管理有机结合起来, 实现采购环境的最佳选择。

3. 采购物流管理

采购物流管理任何物品从卖方(供应商)到买方场所(公司)进行的转移活动, 包括: 包装、装卸、运输、存储、配送、信息、管理等方面。其主要由包装运输、暂存检验和物料入库三部分组成。如何设计一个有效的采购物流子系统, 并且使之运作富有成效, 是现代企业迫切需要解决的战略问题之一。优化采购物流子系统必须把握好以下几个环节: 送货计划性强, 批量规模采购合理, 协作配送效率高, 物流路径最优, 信息电子网络化管理, 最终建立企业的采购供应链模式, 从而使之快捷高效的运作。

4. 采购绩效评估

包括采购部门目标绩效考评制度, 采购人员绩效考评制度, 供应商绩效考评制度。进行采购绩效评估时, 要正确、重点设定与选择最能反映和代表采购绩效的指标体系, 明确绩效考评的目的、原则、程

序与方法,合理选定考评人员和设置考评机构,正确及时反馈考评结果和认真搞好考评工作总结,保证考评内容重点化、考评指标量化、考评手段科学化、考评结果客观化。一般来说,采购组织绩效指标体系包括采购(计划完成及时率)、物料质量(来料合格率)、采购成本(价格差额比率)、采购周期、供应(供应准确率)、库存(库存周转率)、服务满意度等,与供应商绩效指标体系和采购人员绩效指标体系是有所不同的。

5. 采购(资讯)信息

为了迎接全球电子化的挑战,企业界导入或引用电子商务已是大势所趋,更是提升其竞争力的有效手段。采购信息的全面导入不仅提升采购效能,更为重要的是给采购部门及整个组织管理带来明显的收益。比如ERP的使用,能使企业获得更多、更新、更全面、更精确、更及时的资讯,利用这些资讯拓展采购视野,帮助在与供应商谈判时掌握主动权,提高工作效率和改善作业流程,从而可以把更多的时间投入在采购策略和绩效提升等重要工作中。

6. 采购管理制度、工作标准、动作程序与作用流程

为了全面、准时、有效地完成物流采购工作,实现生产计划、物料需求计划同物料采购三者之间的同步运作与均衡,达成整个组织的目标,必须要有完善的管理制度,明确的工作标准,适用的运作程序和合理的作业流程为前提。采购管理组织分成四个层次:一是管理制度,主要是制定解决采购组织部门的方向、关键与重大的管理问题;二是工作标准和按工作岗位拟订、衡量工作优劣的基准,是用于检验考评工作人员是否称职的依据;三是运作程序,规定物流采购工作层面各接口环节的运作程序;四是作业流程,更为详细地制定出各项具体业务的作业流程图,明确指导采购人员按作业流程正确执行工作指令,及时完成本职工作任务。

7. 采购策略规划

包括采购政策策略规划、成本价格策略规划、采购品质策略规划、支持供应策略规划、环境变动策略规划和存储策略规划等。全球经济竞争日趋白炽化,促使企业经营的策略规划与管理也愈来愈受到重视,如何制定企业未来发展的最佳策略,并付诸实施,无疑是企业决策者必须面对的重大问题。正因如

此, 实施采购策略规划之目的是通过策略性的规划管理, 从企业长期经营目标出发, 结合外部采购环境的变动, 并分析企业所处的内外环境优劣因素, 以求利用自己的长处和抓住外部的机遇, 克服自身的弱点和规避外部的风险, 采取积极的对策迎接挑战, 使企业采购活动由被动变主动, 化劣势为优势, 从而实现企业在未来的发展中获得良好的采购收益。

15.3.2 供应链中的物流管理

1. 供应链中物流管理与传统的物流管理的区别

物流是指物质实体从供应者向需求者的物理移动, 它由一系列创造时间价值和空间价值的经济活动组成, 包括运输、保管、配送、包装、流通加工及信息处理等多项活动的统一, 是实现原材料市场到消费市场价值增值的重要环节。一个企业的物流是企业内部进行定位的核心能力。

传统的物流管理是指按照市场的要求, 将产品从供应地向需要地转移的过程, 它强调的是单个企业物流系统的优化, 即对运输、仓库、包装、装卸搬运、流通加工、配送和物流信息实施一体化管理。

而供应链管理则超越个别企业, 对整个供应链的所有企业的物流实施一体化管理。也就是说由供应链中的企业共同对供应链的物流活动进行管理和优化。除此之外, 供应链管理所创造的效益也不是单个企业的物流管理所能比拟的。

因此, 传统物流一般指产品出厂后的包装、运输、装卸、仓储, 而现代物流提出了物流系统化或叫总体物流、综合物流管理的概念, 并付诸实施。具体地说, 使物流向两头延伸并加进了新的内涵, 使社会物流与企业物流有机结合在一起, 从采购物流开始, 经过生产物流, 再进入销售物流, 与此同时, 要经过包装、运输、仓储、装卸、加工配送到达用户(消费者)手中, 最后还有回收物流。可以这样讲, 现代物流包含了产品整个物理性的流通全过程。现代物流又是货物流、信息流、资金流和人才流的统一, 现代物流条件下, 商品运输由单一的传统运输方式变成多种运输方式的组合, 提高了运输效率, 缩短了中间储存的中转时间, 加速了商品流动, 大大降低了运输成本, 加快了商品使用价值的实现。以现代电子网络为平台的信息流, 极大地加快了物流信息的传递速度, 为客户赢得最宝贵的时间, 使货物运输环节、方式科学化和最佳化。以快节奏的商流和先进的信息为基础的现代物流, 能够有效地减少流动资金的占压, 加速资金周转, 充分发挥资本的增值作用。

2. 物流管理目标

物流作业可分成三个领域: 配送、制造和采购。这三个领域的结合使在特定位置和地点、供应源和客户之间进行材料、半成品和成品等运输的综合管理成为可能。企业通过存货的移动(存货流)使物流过程增值。

在企业运作中, 物流被看成是企业与其供应商和客户相联系的能力。一个企业的物流, 其目的在于帮助按最低的总成本创造客户价值。因此, 物流管理的目标主要包括: 快速反应、最小变异、最低库存、整合运输、产品质量以及生命周期支持等。

3. 现代物流如何迎合供应链管理发展

供应链管理正在不断发展, 而供应链管理包含了物流, 因而物流必须迎合其趋势, 才能促使物流自身以及供应链更好的发展。具体来说, 应该做到以下几点。

(1) 明确物流只是供应链过程的一部分, 去主动适应供应链管理的发展。

物流原来是指为满足消费者需求而进行的对原材料、中间库存、最终产品及相关信息从起始地 到消费地的有效流动与存储的计划、实施与控制的过程。最近美国物流管理协会又再次修正了物流的定义, 这个定义明确了物流只是供应链的一个组成部分, 物流是指为满足顾客需求, 对来源点到使用点的货物、服务及相关信息的有效率、有效益的流动和储存进行计划、执行与控制的供应链过程的一部分。

供应链管理是指对供应链中的物流、商流、业务流、价值流、资金流和信息流进行的计划、组织、协调及控制。它是在社会化生产分工越来越细、产品生产日趋全球化的过程中提出的一种管理理念, 当前正处于形成和发展探索阶段。它的目标是提高整个供应链运行的速度、效益及附加值, 为整个供应链上的所有贸易伙伴带来巨大的经济效益。只有明确物流只是供应链过程的一部分, 才能从整体看问题, 去发展现代物流, 适应供应链管理的新发展。

(2) 应用现代物流技术, 融合信息流, 使供应链管理更加科学。

信息时代的到来, 每天在全球范围内发生着数以百万计的商业交易, 每一笔商业交易的背后都伴随着物流和信息流。供应链上的贸易伙伴都需要这些信息以便对产品进行发送、跟踪、分拣、接收、存贮、提货以及包装等。在世界信息化高度发展的今天, 物流与信息流的相互配合体现得越来越重要。

物流技术中综合了许多现代技术, 条码技术、EDI、全球卫星定位系统 (Global Positioning System, GPS)、地理信息系统 (Geographical Information System, GIS)、射频技术 (Radio Frequency, RF)。应用这些技术使物流与信息流结合而发挥更大的作用, 就能使供应链更加科学。

高质量服务和总体低成本的最佳平衡是现代物流和供应链管理的原则之一。生产有形产品的企业创造价值的方式是通过降低原材料和生产过程的成本而获得, 但降低成本是有限度的, 所以企业越来越以服务, 特别是个性化服务去占领市场。而高质量服务就需要现代物流和供应链管理, 而且供应链中的每一个环节都必须尽可能稳定。

(3) 选择最优秀的公司合作。

在供应链的每一个阶段, 都应选择最优秀的公司并与之合作, 建立新的商业系统和流程, 以使得产品、信息和资金的流动更为有效。

(4) 大力发展第三方物流

第三方物流的发展使现代物流和供应链管理更好实现。20世纪90年代中后期, 据国外对一些重要的制造商利用第三方物流情况的调查。3PL公司为《财富》500家强企业提供的服务有2/3是基本的运输服务, 还有近一半的是仓储服务。厂商从3PL公司提供商那里获得的关键增值利益应是供应链的创新, 这种创新必将带来竞争力与盈利性的提高。

15.4 供应链中的配送体系

物流配送是按用户的订货要求, 在物流据点进行分货、配货工作, 并将配好货物送交收货人的活动。它是流通加工、整理、拣选、分类、配货、配装、运送等一系列活动的集合, 即在集货配货的基础上, 按用户在种类、品种搭配、数量、时间等方面的要求所进行的送运, 是“配”和“送”的有机结合形式。

物流配送是物流中一种特殊的、综合的活动形式, 是商流、物流的紧密结合, 包含了商流活动和物流活动。通过配送, 最终使物流活动得以实现, 并实现物流活动的合理化以及资源的合理配置, 从而降低物流成本, 增加产品价值, 提高企业的竞争力。

但完成配送活动需要付出配送成本。对配送的管理就是在配送的目标即满足一定的顾客服务水平与配送成本之间寻求平衡: 在一定的配送成本下尽量提高顾客服务水平, 或在一定的顾客服务水平下使配送成本最小。在一定的顾客服务水平下使配送成本最小一般包括混合策略、差异化策略、合并策略、延迟策略等策略。

1. 物流配送瓶颈问题

网络经济、电子商务的迅猛发展势头, 会加剧物流瓶颈问题。先进的电子商务和落后的物流形成了非常鲜明的对比。这问题, 表面上看是物流服务问题, 究其原因, 是物流本身发展的滞后, 是为物流服务运行的物流平台不能满足发展的要求。和电子商务的发展相比, 即便是发达国家的物流, 其发展速度也难以和电子商务的发展速度并驾齐驱。在我国, 物流更是处于经济领域的落后部分, 长期以来, 由于受计划经济的影响, 我国物流社会化程度低, 物流管理体制混乱, 机构多元化。另外, 我国物流企业与物流组织的总体水平低, 设备陈旧, 损失率大、效率低, 运输能力严重不足, 形成了瓶颈制约物流的发展。目前我国物流业发展的瓶颈主要表现有: 对电子商务的认识仅局限于信息流、商流和货币流的电子化, 忽视物流的

电子化过程；物流基础设施不完善；物流管理技术落后；传统储运的体制和手段阻碍现代物流的发展；第三方物流服务发展滞后；适应电子商务发展的物流体系尚未建立。阻碍物流业发展的主要原因可以归纳为以下两点：一是物流一体化管理程度不高，与物流发展相关的制度和政策法规尚未完善，很多企业物流重要性的认识不够，对物流的认识仍停留在传统的运输和存储等层面上；二是物流企业的物流基础设施落后，物流装备水平低，物流技术水平的落后，使物流体系不足以支撑电子商务的发展，从而更加剧了物流的瓶颈作用。

2. 解决物流配送瓶颈问题的思路

物流配送瓶颈问题的解决，可以从以下几方面着手：

(1) 优化物流企业业务流程

只有根据业务流程设计的企业系统，才能提高信息处理效率，更好地实现信息集成，更好地适应组织机构变化。尤为重要的是，面向业务流程的思想使人们有意识地审视现有业务流程的运作情况并发现其中的问题，通过取消一些不必要的活动并重新设计业务流程，在流程合理化和优化的基础上再设计开发相应的信息系统，从而充分挖掘信息系统的潜力，大大地提高了流程的营运效率。因此，在物流企业内部实施业务流程重组非常必要。

(2) 推行先进的物流管理技术和延伸服务

采用如运筹学中的管理技术、条形码技术和信息技术等，提高物流的效率和效益，降低物流成本。延伸服务向上可以延伸到市场调查与预测、采购及订单处理；向下可以延伸到配送、物流咨询，物流方案的选择与规划、库存控制决策建议、货款回收与结算、教育与培训、物流系统设计与规划方案的制作等。

(3) 建立基于Web的物流配送信息管理系统

从事配送业务离不开“三流”，其中信息流更为重要。实际上，商流和物流都是在信息流的指令下运作的。畅通、准确、及时的信息从根本上保证了商流和物流的高质量与高效率。另外，在电子商务时代，物流信息化也是电子商务的必然要求。因此，提高信息管理水平是我国物流业再造的一个重要环节和切入点。

企业电子商务的崛起，B2B、B2C的发展，分销渠道的进一步整合，供应链管理的出现，使得物流配送越来越成为众多商家关注的焦点。电子商务下的物流配送，应该是信息化、现代化、社会化的物流配送。这就要求物流配送企业能够向客户提供全面的配送解决方案。而一个完整的物流配送体系除了具备现代化、自动化的硬设备及电脑资源外，更应该具有结合两者的物流信息管理系统来满足消费者对商品的品质要求及配送的效率。另外，在电子商务支持下的交易活动不受时空的限制，客户在地理分布上可能是十分分散的，并且要求送货的地点也不集中。在这样竞争动态的环境中，物流效率直接依赖和受限于物流的网络结构。应该在动态优化网络设计的基础上，实现下述两点，一是物流与配送网点的网络化。企业根据自身的营销范围和目标，建立全国范围的物流和配送网络，提高物流系统的服务质量和配送速度。二是物流配送系统的计算机通信网络，包括外部网和内部网，外部网（基于互联网的电子商务网络平台）主要用于配送中心与上游供应商或制造商的联系，以及与下游顾客之间的联系；内部网主要用于企业内部各部门之间的信息传输。网络上点与点之间的物流配送活动保持系统性和一致性，使整个的配送网络具有最优的库存分布、最理想的库存水平、最快捷的市场反应、最迅速的输送手段等，从而体现在电子商务条件下物流支持的快速性及全方位性。用网络支撑、优化、改造、提升物流实体，提升物流服务的竞争能力。

案例

成功的直销模式在于背后有一套高速、高效的超级供应链。戴尔是一个例子。

1. 强大的物流配送

毫无疑问，任何创新都可以在短短几个月内被他人抄袭。然而，要模仿线上接口很容易，其背后的顾客服务层面是很难被模仿的。戴尔规格设定精灵的外观虽然很容易模仿，但要复制其他让戴尔之所以成为PC产业领导者的商业设计资产，可就难得多了。因为具有供应网的管理专业知识，使得戴尔提供高品质产品的速度比竞争对手更快，而且更便宜。

戴尔公司作为一家电脑直销企业，它能够在销售收入上超过“制造业之王”的汽车工业，超过全世界所有的银行、保险公司等金融机构，超过引领“新经济”的信息企业，可以说它强大的物流配送起了决定性的作用。

与传统的商业模式相比，戴尔公司的系统有着完全不同的特质。戴尔某客户服务中心经理里克曾表示，“在由直销推动的供应链方面，戴尔的优势几乎是不可撼动的。但是我很怀疑，到底有多少人能真正明白其中的奥妙。”

而如果我们深入探讨一下其实质将不难发现，从现代管理学意义上讲，戴尔的成功就是建立起了一条高速、有效的供应链。“直销模型和在供应链中通过网络进行的不间断

信息调整,是戴尔供应链的成功关键。”这位经理一语道破天机。

供应链是指在生产及流通过程中,为将货物或服务提供给最终消费者,联结上游与下游创造价值而形成的组织网络。供应链管理指对商品、信息和资金在由供应商、制造商、分销商和顾客组成的网络中的流动的管理。对公司内和公司间的这些流动进行协调和集成是供应链有效管理的关键。

仔细分析戴尔直销模式的实现方式,我们可以清楚地观察到戴尔特色供应链的脉络。一方面,戴尔通过电话、网络以及面对面地接触,和顾客建立起良好的沟通和服务支持渠道。另一方面,戴尔也通过网络,利用电子数据交换连接,使得上游的零件供应商能够及时准确地知道公司所需零件的数量和时间,从而大大降低库存,这就是戴尔所称的“以信息代替存货”,这样,戴尔也和供应商建立起一个“虚拟”的企业。

2. 链条核心

与传统的供应链相比,戴尔的供应链主要有两点不同:首先,它的供应链中没有分销商、批发商和零售商,而是直接由公司把产品卖给顾客,这样做的好处在于一次性准确地获取了定单信息——由于是在网上支付,所以还解决了现金流问题(戴尔几乎无须用自有现金来支持其运转)。另外,因为去掉了零售商所赚取的利润,也降低了成本;其次,戴尔公司采取把服务外包的办法,又降低了一部分运营成本。这样,供应商、戴尔和服务商三者共同形成了一个完整链条。

简单来看,传统的链条式生产线是这样的:一台机器放在生产线一头慢慢移动,每个操作员在他那一站就加入自己所负责的零件,一直到生产线的末端。这样的链条式生产线通常适合同一规格产品的大量生产,速度快、效率高,但是弹性较差。戴尔全球的生产都是区域式生产线,而非链条式的。它每一个工作区的链条跑过来并不是直接穿过去,而是转个弯到这个区域来,这里摆满了各种各样的零件,有不同规格的,每一个机器上面就是一种要求规格,跟其他及其的要求可能完全不一样,而每一个批量就是一台,它可能跟前一台或后一台都不一样。这就是戴尔供应链的最大特色,是戴尔电脑的特制化程度里面最与众不同的地方。

事实上,戴尔的供应链系统早已打破了传统意义上“厂家”与“供应商”之间的供需配给。在戴尔的业务平台中,客户变成了供应链的核心。萨克斯先生谈到:“由于戴尔的直接经营模式,我们可以从市场得到第一手的客户反馈和需求,然后,生产等其他业务部门便可以及时将这些客户信息传达到戴尔原材料供应商和合作伙伴那里。”

戴尔公司分管供应链管理工作的全球副总裁迪克·L·亨特在接受采访的时候说,一般情况下,戴尔的物料库存相当于4天的出货量。而竞争对手的库存量则相当于戴尔近10倍天数的出货量。而在PC制造行业里,物料成本每星期下降大约1%。“所以,如果戴尔的某一竞争对手库存量相当于4个星期的出货量,反映到产品底价上,就意味着我们有2%或3%的优势。”迪克·L·亨特说到。

数字化并不能保证让企业免除层出不穷的变化和竞争。然而,它却能创造出一个很强的基石,让你紧接着进行下一次的再造活动。

或许有人会说,戴尔公司的这一供应链只不过是顺应社会对个性化商品而设置的一种较为独特的商业模式而已,并不能解释戴尔怎样做到让自己和供应商的库存降到最低。事实确实如此,但戴尔还有一个惊人的秘密。

“更关键的秘诀在于戴尔在这个模型中通过一定的流程来和供应商之间进行不断的数据调整。”里克透露,“这样就维持了供应链的动态供需平衡,而这一点是几乎被人们和媒体忽略掉的。”迪克·L·亨特甚至宣布,持续供应链的动态供需平衡是他人生的主要目标。

在不断完善供应链系统的过程中,戴尔公司敏锐地捕捉到了互联网对供应链和物流带来的巨大变革,不失时机地建立了包括信息搜集、原材料采购、生产、客户支持及客户关系管理,以及市场营销等环节在内的网上电子商务平台。在valuechain.dell.com网站

上, 戴尔公司和供应商共享包括产品质量和库存清单在内的一整套信息。与此同时, 戴尔公司还利用互联网与全球超过113,000个商业和机构客户直接开展业务, 通过戴尔公司网站, 用户可以随时对戴尔公司的全系列产品进行评比、配置、并获知相应的报价。用户也可以在线订购, 并且随时监测产品制造及送货过程。

3. 网络的力量

曾有报道这样评价戴尔的这一创举: “戴尔公司在电子商务领域的成功实践使‘直接经营’插上了腾飞的翅膀, 极大增强了其产品和服务的竞争优势。今天, 基于微软视窗操作系统, 戴尔公司经营着全球规模最大的互联网商务网站, 覆盖80个国家, 提供27种语言或方言、40种不同的货币报价, 每季度有超过9.2亿人次浏览。”

显然, 这样的评价并不是任何一个厂商可以轻松得到的, 戴尔付出了很多。

因为通过网络和其他工具每天与全球几万名客户直接对话, 这和通过渠道慢吞吞收集上来的不准确信息完全不同——这让戴尔从统计学角度马上能知道有多少真实需求。这些需求如果导致某一部件出现短缺, 戴尔会通过系统告诉供应商。所有交易数据都在因特网上不断往返, 无论是长期规划数据、未来4至12个星期的预期批量, 还是每隔两个小时更新一次的执行系统、即用于自动发出补充供货请求的数据。“这实际上跟微积分中不断细分的道理是一样的。”里克说, “调整的次数越多, 戴尔和它全球的400多家供应商就越接近最低库存。”

当然, 这一切的顺利进行也离不开戴尔公司一些灵巧的市场技巧。要解决供应问题, 戴尔会向长期合作供应商确认对方是否可能增加下一次发货的数量。如果问题涉及硬盘之类的通用部件, 就转而与后备供应商商量——所有这一切, 都会在几个小时内完成。一旦穷尽了所有供应渠道也依然无法解决问题, 那么就要与销售和营销人员进行磋商, 反向影响市场。这些手段包括: 对于某种需求正旺的物件, 他们可以延长交货时间; 或者反向地实施某种促销活动: 比如如果短缺索尼牌17英寸显示器, 就降价提供19英寸显示器。这样, 大量需求将会发生相应变动。

事实上, 公司创始人迈克尔·戴尔个人的特质也是戴尔公司成功的重要因素之一。他常常在网络上东逛西逛, 看到什么比较新鲜的产品或者广告做得很好的公司, 就发一些资料给自己的属下, 让他们去查, 结果可能浪费很多时间, 不过当属下抱怨的时候, 戴尔总是说, 我们已经在巅峰, 我们不见得要跳到悬崖底下去, 但是我们要经常看一看悬崖底下有什么东西。这一点与中国海尔总裁张瑞敏提出的“永远战战兢兢、永远如履薄冰”一样, 可谓东西呼应。

尼达姆(Needham)的一位分析师查尔斯·沃尔夫(Charles Wolf)在一次评论中曾谈道: “戴尔的竞争对手可以逃跑, 但无处藏身。”事实确实如此。尽管整个PC行业在近两年来不断下滑, 但戴尔凭借成本控制以及质量过硬的优势, 逐步取代惠普成为PC市场的领头羊, 且连续10年保持盈利。

本章小结

供应链管理已经成为了一种历史发展的趋势，是今天的制造业面对全球一体化的激烈竞争压力和横向产业模式要求快速自我发展动力推动下的必然选择。供应链管理系统又是一项战略性的项目，关系到企业未来的发展和远景目标的实现。但同时，供应链管理系统也是一项非常复杂的系统工程，其实施需要围绕供应链管理的实质、按照循序渐进的原则进行，而且需要和上下游合作伙伴、物流服务提供商等同步实施。

本章首先介绍了供应链管理产生的背景以及发展过程，阐述了供应链管理的涵义、特点、应用领域和应用模式；尔后论述了供应链管理的实施原则和实施步骤；总结了供应链合作伙伴选择与评价的原则、内容，重点介绍了供应链企业合作对策与委托实现理论模型；最后介绍了供应链中的采购和物流管理。

复习与思考

1. 供应链管理产生的背景是什么？经历了怎样一个发展过程？
2. 供应链管理应用有哪些模式？

3. 供应链伙伴的合作模式
4. 供应链下物流管理与传统的物流管理有什么区别?
5. 现代物流如何迎合供应链管理发展?