

供应链管理导论

学习重点

- (1) 21 世纪企业竞争特点；
- (2) 供应链管理的演变与发展；
- (3) 供应链的核心理念；
- (4) 供应链的特征；
- (5) 供应链管理的新特征。

第一节 供应链管理的产生与发展

21 世纪中国企业的发展面临经营环境的重大变化。当前中国经济的运行，其主要特征有：①国际竞争国内化与国内竞争国际化；②中国将逐步成为跨国公司全球化战略中的一部分或一个节点；③中国经济运行的规则将由跨国公司所主导；④中国经济将面临全球化和信息化的双重压力。在经济全球化的过程中，中国经济发展的最大优势在于相对高素质的劳动力和巨大的民间投资潜力。我们应高度重视国际跨国公司的全球产业整合行为，以及由此形成新的供应链体系。积极努力地加入这种供应链体系，是企业通过“边干边学效应”逐步形成竞争优势的重要途径。

一、21 世纪企业面临的经营环境

21 世纪中国企业的发展面临太多的变数，可以这样说，唯一不变的是企业经营环境经常快速地变化。这种经营环境变化的趋势和方向主要由经济全球化、高度信息化、知识经济、过剩经济等因素决定。

（一）在经济全球化条件下企业如何更有效地利用全球资源和市场

目前全球正经历一场数智化转型剧变，这一转变将重组下一世纪的政治和经济，从某种意义上来说将会没有任何一个国家的和技术、公司、工业可以独自独立发展。经济全球化、无边界化和数字化，正成为世界经济不可逆转的现实发展趋势。进一步鉴

于信息网络的无孔不入，跨国公司的全球网络化战略，以及区域经济一体化的不断发展，已将世界经济引向一体化的潮流趋势。经济全球化的实质是全球范围内的市场经济，国际化有强烈的国境意识，意味着必须跨过国境的边界，去开拓外界空间。全球化必须通过某种界限的意识消失，国境的经济壁垒消失，生产要素和经济活动才能自由地穿越国境。^①

经济全球化将带来全球性的战略协作和全球竞争，国家间的协作和依赖进一步强化，同时这种依赖体系中的任何一个节点的突发事件和运行故障，都将产生类似亚洲金融风暴的“多米诺骨牌效应”，一损俱损、一荣俱荣。

（二）在高度信息化条件下企业如何利用国际网络创造财富

美国 1993 年 9 月提出信息高速公路计划，即建立迈向 21 世纪全球信息网络，成为划时代的转折点。新经济时代即网络时代为区域提供新契机。当今世界科技的惊人能力，能够储存信息并能马上以各种不同形式展示给任何人，信息网络像植物根系一样渗透到国际社会的每一个角落。在高度信息化的社会环境中，企业要把信息活用到企业业务和企业决策中去，要依靠信息创造财富。在全球规模的经济活动中，企业要灵活运用网络型劳动分工和市场需求变化的信息，从根本上改变企业传统的运营体系和运营方式。

信息经济时代的发展给我们的深刻启示是：我们要加强信息基础设施的建设；要及时彻底地从网络消费型向网络经营型转变；通过信息网络及时捕捉和反馈市场需求信息，提高决策的敏捷度和准确度；要改革企业流程，使企业的一切业务活动均以顾客为导向，一切部门均能直接与市场进行双向的信息交流。

（三）在知识经济条件下如何获得、创造、利用知识并提高知识质量

工业社会的动力是金钱，但在资讯社会却是知识。人们将会看到一个拥有资讯且不为无知所挟的新阶段出现，这些人将会有权力，但这权力并非来自金钱和土地，而是来自知识。知识经济的到来，必然改变经济结构和社会的生产方式，专门知识及其掌握专门知识的人将成为企业发展的核心资源。这种专门知识是指组织化、实用化、能够用于解决消费者的种种问题、创造顾客所愿意且能够支付的价值，从而为企业带来利润的知识，而不是目前我们的教育系统给学生强行灌输的死记硬背的知识。

美国在新经济条件下，企业对高科技产业所取得的高投资回报的事实证明，在知识经济时代里，利润不是靠生产规模和产量，而是靠不断地发掘需要及找到解决办法之间的联系。当今世界上能够称之为杰出的企业，其之所以杰出，往往是因为其所获得的超额利润大多来自于专业化的生产者服务，即解决问题所需要的专业研究、工程和设计服务，识别问题所需要的专业销售和咨询服务，以及把上述两方面连接起来的专门化战略、金融和管理服务。

在知识经济时代，企业经营最重要的战略或焦点，必然是获得创造利用和积蓄高质量的知識的能力。所以必须进行企业组织结构的再造，必须改革企业的用人制度和臃肿的官僚制的组织结构，在企业内成立若干由少数人组成的创造知识的小组，让这些人自

^① 刘延建，彭纪生. 战略管理：21 世纪初中国大企业发展面临的新挑战[J]. 江南论坛，2000(10)：2.

由地发挥个人创造力，进行创造性思维。

对发展中国家来说，知识的创造和经营还是其赶超先进国家的最有效手段和途径，因为创新可以产生极高的附加价值，促使产品价值链的连续突变和飞跃，使国家经济呈加速度的几何递增。为达到这一目标，从宏观上来说，我们要千方百计地利用人力资源丰富的优势，建立能够充分发挥千百万知识分子创造性和积极性的体制；同时，企业要充分利用外部人力资源，具体来说就是：要和其他行业的企业共同进行研究开发，实现知识共享和学科交叉；要和大学、科研单位加强合作，走产学研一体化道路，加快独创性设想和新技术向商品的转化；要有风险投资意识，要利用高科技成果进行改造和创新；要善于利用专门性的服务和咨询公司；等等。

（四）在过剩经济条件下，企业如何以市场为导向，更有效地为顾客创造价值

与国际潮流一致的是，自 20 世纪 80 年代起，无论是美国还是其他发达国家，市场中的买卖双方关系，发生了根本性的变革。卖方或制造商不再是处处占据上风，顾客和消费者才拥有真正的支配权和决定权。他们会告诉供应商自己对商品的需求、交货的时间、交货的条件、以及支付的方式。这一切对那些长期习惯于“我只能生产什么”和“重量不重质”的生产者来说，无疑充满了太多的被市场无情淘汰的变数。

过去，大多数企业习惯于在“大众市场”中活动。认为顾客的需求偏好都是大同小异的，是差别性极小的群体。因此，只要能够提供价廉物美的标准化商品，便能满足绝大多数消费者的需要。的确，在民众收入水平比较低、商品比较短缺的经济发展阶段，消费者的购买力比较弱，消费的选择性比较低，消费的门类比较窄。在这种市场态势下，以量取胜的标准的大规模生产方式才得以生存，甚至打遍天下无敌手。

如今，发达国家及新型工业化国家和地区，甚至在一些成长中的国家，消费者拥有越来越多的消费选择权，消费结构已经提升为“追求多样化、多元化、个性化、差别化”的阶段，消费不再是为了满足生存和温饱，而是为了追求功能的享受和个性的发展。在这种情况下，他们不能也不必再忍受一成不变的均质性商品和服务，他们会向卖方主动地提出自己的特殊消费需求，期望供应者对自己另眼相待并提供心满意足的商品和服务。

市场取向的改革积极成果之一，便是把长期短缺的“卖方市场”扫进了历史的垃圾堆。自 20 世纪 80 年代中后期起，市场商品供应丰富的同时，也出现了供给结构老化的难题，直接造成了大量商品的积压。从需求的角度看，民众消费心理日益成熟，储蓄倾向和持币待购的倾向很强，在消费结构上迫切呼唤新一轮消费品和消费热点的出现。同时，随着中国经济的进一步国际化，国际贸易和国际直接投资的发展，发达国家的制造商大举进军中国市场，给国内消费者提供物美价廉的“洋货”，使国内消费者不断感受到新产品的刺激。国内消费者在领略国外消费时尚的同时，还迅速地接收了外国直接投资企业提供的“附加价值”，即商品的品质、功能、外观、品种、等级、规格、花色、选择、销售服务等。可以这样说，在短短的十几年中，消费者迅速地觉醒，控制市场的力量也由供给者逐步地转向消费者，大众化市场逐渐呈现出个性化市场特征，均质性商品逐步让位于差别化商品。谁不顺应这种潮流，谁就要在激烈的市场竞争中被淘汰。

二、21 世纪企业竞争特点

自 20 世纪 80 年代起，在全球经济、网络经济、信息经济和知识经济日益明显的超强竞争作用下，企业的经营环境正从过去相对稳定、可预测的静态环境转向日益复杂多变和充满不确定性的动态环境，企业的竞争态势出现了如下特点。

（一）从静态竞争转向动态竞争

在传统的静态竞争中，实现可持续性仅仅意味着在目标环境和可用资源既定的情况下，企业为维持竞争优势而针对竞争对手的模仿异化和替代等行动进行决策和实施一系列行动方案。也就是说，竞争的主要目标是保持既有优势，而不是创造新的竞争优势，但竞争优势并不能通过这种方式长久保持下去，激烈的竞争和动荡的环境早晚会把所有的竞争优势侵蚀殆尽。

而动态竞争是以高强度和高速度的竞争为特点，每一个竞争对手不断地建立自己的竞争优势和削弱对手的竞争优势。竞争对手之间的战略互动明显加快。竞争优势都是暂时的，不能长期保持。竞争的有效性不仅仅取决于时间的先后，更主要的是评估竞争对手反应和改变需求或竞争规则的能力。因此，从动态的角度来看，动态环境中企业竞争优势的核心问题是更快地培养或寻找可以持续更新的竞争优势源泉。

任何产品推出时都是难以完美的，所以要迅速了解用户需求，从而一刻不停地升级进化、推陈出新，这才是保持领先的唯一方式。为了在市场上占有一席之地，很多制造商选择不断推出新产品来满足细分市场上的各种不同消费者。往往是一个产品投放市场不久，企业就又推出新的产品，有时一个产品刚进入市场，另一个新产品的宣传就紧随而至。

例如，国内一线手机厂商通常一年要推出多款手机，以保持销售势头和市场份额。

在 20 世纪 90 年代初期，日本汽车制造商平均两年可向市场推出一个新车型，而同期的美国汽车制造商推出相同档次的车型却要 5~7 年。可以想象，美国的汽车制造商在市场中该有多么被动，这也是日本的汽车在 20 世纪八九十年代占据美国市场的原因。

（二）从产品导向转向客户导向

在传统的竞争中，企业的唯一行动就是选择一个产品市场竞争战略，围绕市场份额展开竞争。在这样的战略指导下，企业不会去顾及客户潜在的个性化需求，而是以产品生产为导向组织自身的各项活动，采取产品（production）、价格（price）、地点和渠道（place）、促销（promotion）的 4P 营销策略及推动（push）生产模式。企业将已生产好的产品推向市场，以求将同样的商品卖给尽可能多的客户。

在新的竞争形式下，社会商品极其丰富，出现了市场饱和与商品过剩的现象，任何一个企业想要在现有市场中扩大自己的份额都会招致竞争对手强烈报复从而付出高昂代价；另外，客户基本需求完全可以得到满足，进而推动客户需求层次的提升并朝个性化方向不断发展。

因此，企业竞争战略应从扩大市场份额转向扩大客户价值。在这种竞争战略指导下，

企业注重更快地把握客户不断变化和个性化的需求并加以满足，为客户提供更高质量和价值的产品和服务，发展与客户牢固的伙伴关系，进而寻求客户关系的长期性和客户价值的最大化。

企业应以客户需求为导向组织企业的各项活动。采取应用消费者的欲望和需求（consumer wants and needs）、消费者的费用（cost to satisfy）、购买的便利性（convenience to buy）和与客户交流（communication）的4C营销策略及客户需求拉动（pull）生产模式，根据客户个性化的需求来组织生产、递送和服务。

例如，戴尔公司有30名代表长期驻扎在波音公司，这30名代表不但负责波音公司PC机（个人计算机）的日常管理工作，还负责波音公司PC机的库存管理工作，同时还负责预测波音公司PC机的需求。通过对波音公司计算机部门的日常管理和库存管理，戴尔公司的30名代表能够并且易于了解波音公司的经营环境，从而有利于提高其对波音公司PC机需求的预测准确率，因此戴尔公司能够按个性化需求向波音公司提供PC机。

小米公司倡导“让用户参与、让用户爽”，这是用户参与开放创新的一个重要体现。以客户为中心，打造客户超凡的体验，并通过多种互联网营销手段聚集人气与客户互动是小米开放式创新的最大特点。

做到产品的快速发布只是第一步，其根本目的就是让用户尽快能享受到产品的新功能，尽快得到用户反馈信息，以便及时地对产品开发做调整。因此一个产品团队是否能够快速获取用户反馈、是否真正重视反馈并及时做出响应非常重要。开放创新模式下，一方面必须非常重视来自用户的反馈意见以不断进行产品创新；另一方面通过互联网与客户进行的互动，实则是市场营销必不可少的活动，并且可以积累与客户互动的经验，同时获得客户的黏性。

也就是说，智能手机的开放创新必须强调产品创新与市场营销的紧密融合与互相促进。全民客服体系则是小米公司粉丝文化中最重要的高级版沟通机制，这甚至影响了小米公司的产品成败，小米公司通过互联网上的论坛、微博等社交工具直接接触用户，并推出了“全民客服”计划。

（三）从单一市场基于价格的竞争转向多点和多因素的综合竞争

在传统的静态竞争中，企业的竞争往往最终会归结到单一市场的基于价格的竞争，即降低价格是企业获得更大市场份额的主要手段。随着客户需求的多样化和个性化，仅仅靠降低标准化产品的价格已无法对客户产生吸引力。

另外，市场在不断地细分，每个单一市场的总额在缩小，降低价格不仅无法使企业获得更大的市场份额，反而可能引发价格大战，导致企业和竞争对手两败俱伤。

在这种不断变化和细分市场的环境中，企业必须采用多点竞争和多因素竞争战略，即针对多个细分市场（多点），在多样性、时间、价格、质量和服务等因素上达到综合最优，再根据客户需求的基本情况选择基于客户最敏感因素的竞争战略，从而提高累积的市场份额。

例如，在20世纪80年代中期，克莱斯勒是美国三大汽车公司中规模最小、经营状况最差的一家。面对失控局面，克莱斯勒采取了一项基本改革：大幅度减少其内部技术

与零部件的研发活动，从而转向设计、组装营销领域。于是供应商以最新的技术装备克莱斯勒汽车，同时克莱斯勒也进入了一个设计小车型的复兴期，通过及时推出备受欢迎且有利可图的小型货车、皮卡货车、运动型多用途汽车（suburban utility vehicle, SUV），从而超越了竞争对手。

我国家电市场竞争激烈。海尔公司在面对家电的价格竞争时另辟蹊径，采取即需即供模式，优质服务和产品多样化等策略赢得了竞争优势。为了做到零库存下的即需即供，海尔的供应链将以前的按月下单改为了按周下单，从面向库存的生产转向按订单的生产。2010年海尔的库存周转天数为5天，而同行业平均是50天，全国企业平均周转天数是78天。在服务方面，早在1993年海尔空调就在全国率先推出“三免服务”，接着又相继推出更多服务措施，如24小时服务到位、星级服务、社区服务站等9次服务升级，全国星级服务网络覆盖率先通过ISO9002国际质量认证等。在服务理念上，海尔奉行客户至上，提出“只要客户一个电话，剩余工作都由海尔来做”以及“用户的难题就是我们的难题”。这样，海尔在成功推出了海尔冰箱之后，利用品牌的延伸性，又成功地推出了海尔空调、洗衣机、电视机等新产品。海尔还针对不同地区的生活习惯和文化特点设计出适应当地要求的个性化产品。

（四）从国内和区域竞争转向国际和全球竞争

在经济全球化以前，企业的竞争主要发生在一个国家或地区内。随着世界经济的发展及信息技术的应用，整个世界成为日益紧密的经济体，国家、地区之间的经济壁垒逐步消除，任何一个地区成为局部的市场都会面临国际竞争。

信息与网络技术的发展打破了实践和空间对经济活动的限制，这使各种信息能够很快超越国家和地域的界限，在世界范围内有效地传递和共享，为国家、企业的经济发展提供新的手段和条件，企业能够在更大的范围内建立跨国、跨地域甚至全球化的市场。不仅国内的企业、产品和服务要走向国门，而且外国的企业、产品和服务也会进入本国境内。

在这种情况下企业不仅要在国内彼此相互竞争，还要与国外企业展开竞争，国际竞争力成为企业生死存亡的关键，经济竞争从国内和区域竞争演变成国际和全球竞争。

通用汽车公司的庞蒂亚克汽车已经不能简单定义为美国制造的产品，它的组装生产是在韩国完成的，发动机、车轴、电路是由日本提供的，设计工作在德国，其他一些零部件来自中国台湾地区、新加坡和日本，西班牙提供广告和市场营销服务，数据处理在爱尔兰和巴巴多斯完成。其他一些服务如战略研究、律师、银行、保险等，分别由底特律、纽约、华盛顿等地提供，只有大约总成本的40%发生在美国本土。

三、21世纪企业面临的挑战

21世纪，世界的政治和经济环境都发生了巨大变化，中国生产企业面临更严峻的挑战。主要表现在：在全球经济一体化的趋势下，跨国公司纷纷进入中国，用他们雄厚的资金，先进的管理模式、技术方法及品牌优势，参与竞争，抢占市场；因生产力发展和科技进步，国际市场商品极度饱和，销售竞争异常激烈；资源紧俏，能源涨价，环保要

求严格，企业生产成本升高，销售难度增加，风险扩大，利润减少；在国际贸易摩擦多发期，中国企业扩大出口，遇到重重壁垒，步履维艰；企业改革、转轨变型、股份制改造中，遗留问题处理、人员安排等牵扯大量精力；体制和机制不适应、管理落后、耗能比例高、劳动生产率低、工艺水平差、产品质量无保证，信誉不佳；高科技含量、自主开发产品少，民族品牌商品不足；跟着外国企业的后面跑，人海战术、低端产品、低价格自相恶性竞争；等等。具体面临着时间、成本、质量和多样性等多方面的挑战。

（一）时间

由于消费者需求的不断变化和竞争型产品的不断推出，产品的生命周期变得越来越短。例如，消费类电子产品的生命周期，20世纪70年代平均为八年，20世纪80年代缩短为不足两年，现在则缩短为一年甚至更短。智能手机的飞速发展，使消费者的手机两年一换成为普遍现象。由于细分市场规模越来越小且不断变化，企业只有以更快的速度生产出更多品种的产品才能不断地吸引消费者的目光。产品技术变化的速度日益加快，因此必须以同样的速度缩短产品开发周期。

多变的 market 和不稳定的客户需求使企业采用面向订单的生产方式以避免高库存和滞销产品。但是，从接到客户订单到生产出满足客户需求的定制产品总是需要时间的，而大多数客户没有耐心长时间地等待。在价格和质量相当的情况下，人们往往会把订单下达给能够最快提供满足其需求产品的企业。因此，企业要想获得客户订单，就必须尽可能缩短交货提前期，以便在接到客户订单后，能够以最短时间生产和递送满足客户需求的产品。

（二）成本

激烈的市场竞争和众多的替代产品迫使企业在快速提供满足客户需求的产品和服务的同时，还必须保持低成本和低价格。由于贸易壁垒的撤除，更多的竞争者涌入市场参与竞争，特别是来自发展中国家的制造商，其生产成本更低。

全球竞争的加剧已经使价格达到有史以来的最低点。市场自由度的增加使新的竞争者更加易于进入市场，这一现象使许多行业的产能过剩，从而导致供给过剩，增加了降价的压力。另外，互联网的广泛应用使价格信息的对比十分便捷，这也助长了降价的趋势。

为了缓解不断的降价压力，保证一定的利润水平，企业必须寻求降低成本的方法，以渡过降价的危机。企业已经实施了许多降低成本的方法和策略，所以寻找新的成本降低方法将是一个很大的挑战。

（三）质量

客户对质量的高期望值进一步推动了企业竞争。随着产品供应越来越丰富，客户对质量的认识也在发生变化，由以前强调性能、可靠性和耐久性拓展到安全性、美学性、附加功能、售后服务、客户价值和响应速度等方面。重视物的质量，也十分重视服务质量，如客户期望准时、反应快速、更精准地提货和送货服务。因此，物流配送应成为全面质量管理的关注点。

另外，产品的质量不仅取决于产品制造商的能力和水平，也受到零部件和原材料供

应商的影响。因此，企业质量管理的领域不仅仅包含制造过程，还包括销售与配送渠道，以及售前和售后服务等。这使质量控制变得更加复杂和困难。

（四）多样性

20 世纪 70 年代以前，统一的大市场不复存在，市场随着客户需求的变化不断细分，企业为了满足不同细分市场的客户需求而推出种类繁多的产品和服务。

例如，20 世纪 80 年代以前，制造商只生产一种一次性尿布。20 世纪 90 年代，宝洁公司（Procter & Gamble; P&G）推出了系列产品，包括 13 种设计各异的一次性尿布，是根据婴儿从出生到学会走路这一成长阶段的变化而精心设计的。另外，全球化也促进了产品的多样化，企业需要为不同国家和地区的客户id提供符合他们要求和习惯的产品。

又如，创立于 1984 年的海尔集团，从单一生产冰箱起步，拓展到家电、通信、IT 数码产品、家居、物流、金融、房地产、生物制药等多个领域，成为全球领先的美好生活解决方案提供商。2017 年 1 月 10 日世界权威市场调查机构欧睿国际（Euromonitor）正式签署发布的 2016 年全球大型家用电器调查数据显示：海尔大型家用电器品牌零售量占全球的 10.3%，连续 8 年蝉联全球第一。^①

目前，海尔在全球有 21 个工业园、5 大研发中心、66 个贸易公司，全球用户遍布 100 多个国家和地区。仅对于洗衣机而言，不同的用户有不同的需求，仅电压一项就有很多种需求，日本的电压是 100 V，美国是 110 V，澳大利亚是 240 V，中国是 220 V，中东还有双电压，或许需要 200 多种电机才能满足所有用户的需求。

产品和服务的多样性使物料的种类增加，从而导致物料批量小、采购难度大、库存量增大。产品的多样性还会增大生产计划的复杂性和增加生产准备时间，并使售后服务难度加大。这些都将导致成本的增加，即多样性成本。

四、在经济全球化背景下中国企业竞争优势和基本战略

在经济全球化背景下，如何分析和正确认识自己的竞争优势是制定竞争战略的基本出发点。管理学家波特教授把国际竞争力概括为四个要素，首先是资源要素，包括劳动力、资本、自然资源和技术；其次是需求要素，包括国内需求和国际需求两个方面；再次是产业配套及由此形成的聚合效应；最后是企业战略和政府政策等软件因素。

随着信息产业的发展和知识经济的崛起，当今全球产业在跨国公司的主导下正在重新整合，并由此形成新的供应链体系。我们应积极努力地加入这种供应链体系，这是中国企业逐步形成竞争优势的重要途径。主要有三种供应链体系可以选择。

（1）在消费品市场上以国际巨型连锁流通企业，如以麦德龙、家乐福、沃尔玛等为代表，直接面对消费者，不仅采购量巨大，而且对所采购的商品质量、价格、批量和交货等都有很高的要求。中国的制造企业如果能够加入这种供应链，就等于领到了进入其全球化市场的门票，必将随着其扩展而成长。

（2）加入虚拟垂直一体化供应链体系。这种虚拟垂直一体化以国际著名品牌为龙头，

^① 刘海兵. 海尔式管理创新：经验与挑战[J]. 科技管理研究, 2020, 40(7): 266-274.

在全球专业化理念导向下，通过定牌生产（original equipment manufacturing, OEM）的方式把缺乏比较优势的零部件产品的生产，分包给下游厂商，其极端的形式是全部产品均为外包生产，品牌公司只负责设计和营销，如耐克公司。电脑业的戴尔公司、网络通信设备业的思科公司等，其运作方式都不外乎如此：把关键的系统集成和核心零部件生产或者组装留在总部，把其他非关键零部件用外包方式生产，因此节省固定费用和库存占用资金，取得了竞争优势。因此，中国的企业如果能够按照国际标准进行生产，就能利用自己的优势接到这些跨国公司的外购订单，成为其虚拟垂直一体化供应链体系中的一个节点。

（3）把基于互联网的电子订货体系引入其与零部件厂商的供应链之中。虚拟化的生产组织方式目前已扩展到传统产业部门。比如，汽车业，它们也纷纷把基于互联网的电子订货体系引入其与零部件生产商的供应链中，通过这种方式，汽车业有可能在快速反应能力和弹性供货体系的支持下，实现订单化生产，节省成本并且更好地满足顾客的个性化需求。这种基于网络和电子商务的虚拟企业和垂直一体化的发明，为拥有高素质产业大军的中国企业提供了外包生产的大量机会。因为下游品牌公司的自制范围越小，需向外发包的零部件就越多，OEM 的一类订单就会相应增加，但前提是上游企业在品质、规模、交货期等方面具有足够的能力，而且需投资于信息系统并熟悉电子商务的游戏规则，才有资格加入这种供应链。这种需求也为中国的互联网事业发展提供了巨大的商机。

目前，跨国公司垂直一体化的供应链早已延伸到中国。珠江三角洲、厦门等地已经成为国际著名跨国公司垂直一体化的供应链的一部分，但是基本上都处于这个体系的末端，即“品牌商——主要零部件供应商——零部件分包商”这种链条的最后一环。主要原因是中国的制造业厂商目前还没有掌握关键的核心生产技术，只能从末端做起，这是必要的学习成本和必须经过的过程。通过“边干边学”效应，学习成本曲线将会大幅度下降。实践证明，只要加入了这条供应链，在与相应客户的频繁互动中，他们会告诉你该怎样做。因为他们要为满足自己客户的需求而与同行竞争。例如，目前掌握了较高技术的中国台湾厂商，其信息技术产业（information technology, IT）就是从低端的电脑外围设备做起的，其独霸全球的制造能力也是由低到高逐步发展起来的。这对中国的制造业企业发展自己的竞争能力具有重大的启示作用。

企业虚拟化是发达国家的先进企业寻求和建立其竞争优势的一个主要手段。它为 OEM 式的分包提供了更多的商业机会，而入世则有助于中国企业将这种机会变为现实。

要发挥优势，抓住跨国公司虚拟垂直一体化过程中带来的发展机遇，关键是要以积极主动的姿态面对跨国公司的投资，变消极防御、被动挨打为主动学习、积极合作和勇于竞争。中国企业在经济全球化的过程中，必然要走过这么几个不可逾越的阶段：向跨国公司学习阶段、与跨国公司合作阶段、与跨国公司既合作又竞争阶段。

五、企业管理理论的变迁

企业管理理论成型于 19 世纪末 20 世纪初。泰罗在他 1911 年出版的《科学管理原理》一书中提出，企业的科学管理就是用科学化、标准化的管理方法代替经验管理，以达到

最高工作效率，这一提出开创了科学管理的先河。法约尔在 1925 年出版的《工业管理与一般管理》一书中将企业的管理职能与经营职能分开，从经验中提炼出劳动分工、统一领导、个人利益服从整体利益、创新精神等 14 项管理原则和计划、组织、指挥、协调、控制这 5 项管理要素，对今天的企业管理理论仍具有重要影响。随后，西方管理学者从不同角度出發，又相继提出了行为科学理论、决策理论、现代管理过程理论、系统管理理论、经验主义理论、管理科学理论、战略管理理论和权变理论等，建立了企业管理理论的科学研究方法。企业管理理论是对企业的计划、组织、指挥、协调和控制等一系列管理实践活动进行观察、概括、试验和抽象后得出的科学结论。

我国的企业管理理论在改革开放的进程中得到了发展，与改革开放的四个阶段相对应。在改革开放的每个阶段，中国共产党的重要会议和决定都对企业改革做出了全面部署，推动国有企业改革和民营企业从无到有，促进我国企业管理水平不断提升。企业管理理论研究呈现阶段性特征。

（一）企业管理理论的借鉴与恢复（1978—1991 年）

第一阶段是从 1978 年党的十一届三中全会做出改革开放的重大决策，到 1991 年党的十四大召开前。该阶段企业改革以“放权让利”为主，企业管理的工作重心转移到提高经济效益上来。这一阶段我国的企业管理理论主要以借鉴西方先进理论和恢复管理学科建设为主。

（二）企业管理理论的市场化（1992—2001 年）

第二阶段是从 1992 年党的十四大确立实行社会主义市场经济体制，到 2001 年党的十六大召开前。该阶段确立了公有制为主体、多种所有制共同发展的基本经济制度，并按照建立现代企业制度的方向，对企业实施“抓大放小”。这一阶段我国的企业管理研究主要以市场化转型为主。

（三）企业管理理论的现代化（2002—2011 年）

第三阶段是从 2002 年党的十六大提出建设完善的社会主义市场经济体制，到 2011 年党的十八大召开前。该阶段允许非公有资本进入法律未禁入的领域，企业投资自主权逐渐扩大。这一阶段由于信息技术的迅速发展促进了企业内部管理的集成化：一是在生产管理方面，从物料需求计划（material requirements planning, MRP）到制造资源计划（manufacturing resource planning, MRP II）到准时生产（just-in-time, JIT）和精益生产到计算机集成制造系统（computer integrated manufacturing system, CIMS）；二是在职能管理方面，从电子数据处理（electronic data processing, EDP）到管理信息系统（management information system, MIS）再到决策支持系统（decision support system, DSS）。这两个方面逐渐结合，形成了企业资源规划（enterprise resource planning, ERP）和供应链管理（supply chain management, SCM）。信息化创新促进了企业管理软件从 MRP 到 MRP II 再到 ERP 的发展历程。

（四）企业管理理论的创新与本土化（2012年至今）

第四阶段是从2012年党的十八大提出全面深化改革至今。该阶段提出推动企业管理创新、激发企业内在活力。这一阶段我国的企业管理研究更注重理论创新和本土化问题。创新是中国企业管理理论向前发展的动力。本土化是中国企业管理理论不断前行的根基。

六、供应链管理的演变与发展

（一）供应链管理的来源与发展背景

“供应链管理起源于后勤学管理。”^①其首先使用在军事方面。第二次世界大战（简称二战）中后勤学受到高度重视，得到广泛研究并且应用在军需物品采购和运输等方面。二战以后，美国公司为了高效地管理材料采购、储藏、交通和设施地点规划，首先将后勤学引进工业领域。后勤学管理委员会（CLM）将后勤学定义为有效计划、实现和控制商品、服务和信息流的过程。它包括从起源点到消费点为满足顾客要求的全部过程。供应链管理和后勤学管理之间的主要差别是它们对相似问题采用不同的角度。比如，后勤学主要是从一个公司的角度考虑供应、存储和分销；而供应链管理将其他公司当作生意伙伴，要求对供应链所有节点活动进行紧密的协作。其次，后勤学强调一个公司的局部性能优化，而且采用运筹学的方法分别独立研究相关问题。供应链管理将每个公司当作供应网络中的节点，通过紧密的功能协调追求多个企业的全局性能优化。后勤学经常是面向操作层次的，而供应链管理更关心战略性的问题。供应链管理研究侧重于全局模型、信息集成、组织结构和战略联盟等方面的问题。

现代企业在发展过程中遇到的现实问题也进一步催生了供应链管理理论的发展。福瑞斯特教授在20世纪五六十年代首先发现一种现象，即微小的市场波动会造成制造商在进行生产计划时遇到巨大的不确定性。^②许多实证研究与企业调查发现，这种现象存在于包括汽车制造、计算机制造、日用品制造等行业的供应链中。现代管理科学家将这种现象称之为“牛鞭效应（bullwhip effect）”，即向供应商订货量的波动程度会大于向其顾客销售量的波动程度，而且这种波动程度沿着供应链向上游不断扩大。这种现象会给企业造成严重的后果，如产品库存积压严重，供货周期偏长，服务水平不高，产品成本过高及质量低劣等问题。因此面对这种现象，企业必须从战略层次上来管理物流，通过供应链管理获取竞争优势。

供应链管理也是欧美企业在面临日本等东亚企业在国际市场竞争力日益强大的情况下提出的。东亚企业，尤其是日本企业，取得成功的一个主要原因在于将供应链中的各环节进行协调集成。比如，在企业内部，采用全面质量管理（total quality management, TQM）、JIT，协调各部门合作来降低成本、提高质量。欧美企业为了应对这种国际化竞争，及时引入了供应链管理理念。

另外一个推动供应链管理的关键因素是21世纪以来科学技术尤其是信息技术的飞

^① 王成恩. 供应链中物流及信息流管理[J]. 中国管理科学, 2000(4): 17-24.

^② 王金圣. 供应链及供应链管理理论的演变[J]. 财贸研究, 2003(3): 64-69.

速发展。科学技术的发展使得各国之间的地理和文化上的差距大大地缩短了,各国的工商组织能够在全球范围之内获取资源并销售产品,加上产品生命周期在不断缩短,供应链管理的作用就更加突出,范围更加广泛。但全球性供应链也迫切需要更加有效的管理理念和协调技术,而电子数据交换(electronic data interchange, EDI)、产品数据交换(product data interchange, PDI)、互联网(internet)、内联网(intranet)及各种信息系统应用的发展,极大地促进了现代供应链管理理念的实现及组织结构转变。

此外,对供应链及其有效管理的研究近几年空前高涨,主要原因还包含了人们对供应链管理在企业生存发展中的作用和地位有了新的认识。麻省理工学院斯隆管理学院的查尔斯·法恩教授根据他最近的个案研究成果和调查得出这样的结论:在今天比拼竞争力的战场上,一家企业最根本、最核心的竞争力在于对供应链的设计。^①

(二) 供应链管理理论发展阶段

供应链至今尚无一个公认的定义。在供应链管理的发展过程中,有关的专家和学者提出了大量的定义,这些定义其实是在一定的背景下提出的,而且是不同发展阶段下的产物,把这些定义归纳梳理大致划分为三个阶段,每个阶段的一些代表性的定义、关注的重点和主要的特点表述如表 1-1 所示。

表 1-1 供应链管理理论发展的阶段划分

阶段划分	供应链定义	供应链管理定义	特 点	关注重点
强调是物流管理过程的阶段	指将采购的原材料和收到的零部件,通过生产转换和销售等活动传递到用户的一个过程	是对由供应商、制造商、分销商、零售商和顾客所构成的链条中的物流进行管理、计划和协调工作	链结构单一,与外部供应链成员企业的联系不紧密,甚至有冲突问题存在	企业内部操作 企业自身利益目标
强调是价值增值链的阶段	是指产品生产和流通过程中所涉及的原材料供应商、生产商、批发商、零售商以及最终消费者组成的供需网络	是指人们利用管理的计划、组织、指挥、协调、控制和激励职能,对产品流通过程中各个环节涉及的物流、信息流、资金流、价值流以及业务流进行合理的调控,以期达到最大组合、发挥最大的效率,迅速以最小的成本为客户提供最大的附加值	供应链是比较完整的系统,链的节点间比较协调	价值增值 节约成本 供应链的协调
强调是“网链”的阶段	是指围绕核心企业,通过对信息流、物流、资金流的控制,将产品生产和流通过程中涉及的原材料供应商、生产商批发商、分销商、零售商以及最终消费者连成一体的功能网链结构模式	是指一种集成化的管理思想和方法,是对供应链中的物流、信息流、资金流、增值流、业务流以及贸易伙伴关系等进行的计划、协调和控制一体化管理过程	链条形成了核心节点,结构复杂紧密	战略伙伴关系 更快速反应 供应链的战略结构

(1) 物流管理过程的阶段。对供应链的认识经历了一个由浅到深的过程。早期的观

^① 蓝庆新. 全球化供应链管理与提高我国企业国际竞争力的策略[J]. 世界经济研究, 2003(1): 20-24.

点认为：供应链是指将采购的原材料和收到的零部件，通过生产转换和销售等活动传递到用户的一个过程。因此，供应链也仅被视为企业内部的一个物流过程，所涉及的主要是物料采购、库存、生产和分销诸部门的职能协调问题，最终目的是优化企业内部业务流程，降低物流成本，从而提高经营效率。基于这种认识，在早期有人将供应链仅仅看作是物流企业自身的一种运作模式。

(2) 价值增值链的阶段。进入 20 世纪 90 年代，人们对供应链的理解又发生了新的变化：首先，有需求环境的变化，原来被排斥在供应链之外的最终用户、消费者的地位得到了前所未有的重视，从而被纳入了供应链的范围。这样，供应链就不再只是一条生产链了，而是一个涵盖了整个产品“运动”过程的增值链。根据美国运营管理协会（American Production and Inventory Control Society, APICS）第九版字典中的定义：“供应链管理是计划、组织和控制从最初原材料到最终产品及其消费的整个业务流程，这些流程链接了从供应商到顾客的所有企业。供应链包含了由企业内部和外部为顾客制造产品和提供服务的各职能部门所形成的价值链。”

(3) “网链”的阶段。随着信息技术的发展和产业不确定性的增加，人们对供应链的认识也正在从线性的“单链”转向非线性的“网链”，实际上，这种网链正是众多条“单链”纵横交错的结果，正是在这个意义上，哈理森将供应链定义为：“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链。”^①根据 GB/T 18354—2021《物流术语》标准，供应链的定义是：“生产及流通过程中，围绕核心企业的核心产品或服务，由所涉及的原材料供应商、制造商、分销商、零售商直到最终用户等形成的网链结构。”马士华教授认为：“供应链是围绕企业，通过对信息流、物流、资金的控制，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模式。”^②

因此，20 世纪 90 年代后期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，与用户的一切后向关系。供应链的概念已经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经营的竞争力，使供应链从一种运作工具上升为一种管理体系，一种运营管理思维和模式。此时的供应链的概念形成为一个网链的概念，像丰田、耐克、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。强的供应链管理都从网链的角度来实施，强调供应链的战略伙伴关系问题。

（三）供应链管理发展趋势

随着数字经济时代的到来，互联网电子商务的不断发展，企业供应链的管理策略得到不断改进。可以看到，物流供应链管理战略的发展趋势，主要表现在以下六个方面。

1. 绿色供应链管理

新的环境时代对全球范围内制造和生产型企业提出了一个新的挑战，即如何使工业

^① 张永强. 西方国家供应链联盟演变历程及对中国的启示[J]. 南开管理评论, 2001(4): 73-77.

^② 马士华, 王鹏. 基于 Shapley 值法的供应链合作伙伴间收益分配机制[J]. 工业工程与管理, 2006(4): 43-45, 49.

生产和环境保护能够得到协调共同发展。目前，公众已不仅要求企业对产生的废物进行处理，而且要求企业减少产生污染环境的废物，更要求企业进行绿色管理，生产绿色产品。政府的法令和日益强大的公众压力迫使企业已无法忽视环境问题。面对这种挑战，第一步就是重新定义供应链管理，调整供应链流程，把环境问题融于整个供应链——绿色供应链管理。绿色供应链管理考虑了供应链中各个环节的环境问题，注重对于环境的保护，促进经济与环境的协调发展，把“无废无污”和“无任何不良成分”及“无任何副作用”贯穿于整个供应链中。一些知名的跨国企业，如福特汽车、惠普、宝洁集团和通用电器等公司，把绿色供应链管理作为企业文化渗透到各个环节、各个部门乃至各个员工。

2. 供应链管理技术的智能化

供应链管理技术也逐渐向智能化方向发展，如智能化网络集成器能检测未来供应和需求的匹配关系，识别多层供应商中的潜在问题，对相应的公司提出问题警告，并为问题的解决提出可行计划或途径，通过智能化推进有效的供应链管理。同样，在充分了解供应链成本的基础之上，如何优化其产品和服务的价格及相关的税收，如何优化反映按不同的产品类型和顾客划分所获得的收入，智能将成为沟通价格和供应链管理的桥梁，价格和税收管理就是在供应链管理中注入智能的一个产物。智能化应当容许供应链管理技术进行自动设计协作。设计思想、新产品概念、设计和制造接口、新材料使用、可选物料清单和市场接收等都可以通过电子市场来帮助交易。

3. 供应链全球化

“网络全球化”“市场全球化”“竞争全球化”“经营全球化”的出现，使业务外包成为供应链全球化的主要动因，这使许多企业都积极采用“全球制造”和“网络制造”的策略。而另一方面，为了降低供应链的成本和风险，供应链又强化集中统一决策。资本、信息人员、产品和服务的跨国流动不断增加，导致全球网络化。战略意图、世界品牌、规模和范围经济、价值链管理比较优势、市场准入、自由贸易增长、快捷、便利的信息技术、电子商务的广泛普及，成为供应链全球化的主要动因。因此，尽管有强劲的动力推动供应链全球化，但与此同时，这也对供应链的协同能力提出了更高的要求，供应链的集成和协调将变得越来越重要。敏捷的生产方式将在竞争中处于有利的位置，这要求有响应灵活的供应链管理及供应链的灵活集成。

4. 供应链敏捷化

敏捷是美国学者于 20 世纪 90 年代初提出的一种新型战略思想，是一种面向 21 世纪的制造战略和现代生产模式。敏捷化是供应链和管理科学面向制造活动的必然趋势。敏捷供应链（agile supply chain）以企业增强对变化莫测的市场需求的适应能力为导向，以动态联盟的重构为基本着眼点，以促进企业间的合作和企业生产模式为转变，以提高大型企业集团的综合管理水平和经济效益为主要目标，着重致力于支持供应链的迅速结盟、优化联盟运行和联盟平稳解体。供应的敏捷性强调从整个供应链的角度综合考虑、决策和进行绩效评价，使生产企业合作者共同降低产品的市场价格，并能够快速了解市场变化锁定客户的需求，快速安排生产满足客户需求，并加速物流的实施过程，提高供应

链各环节的边际效益,实现利益共享的双赢目标。所以,实现供应链敏捷性的关键技术,即基于网络的集成信息系统、科学管理决策方法、高效的决策支持系统将成为值得深入研究的课题。

5. 供应链集成化

集成是人们按照某种目的把若干个单元集合在一起,使之成为具有某种功能的系统,供应链是以核心企业为中心包括上游企业和下游企业在内的多个企业组成的系统,系统具有集合性和相关性特征。供应链集成化管理的目的在于通过合作伙伴之间的有效合作与支持,提高整个供应链中物流、工作流、信息流和资金流的通畅性和快速响应性,提高价值流的增值性,使所有与企业经营活动相关的人、技术、组织、信息以及其他资源有效地集成,形成整体竞争优势。在市场竞争中,各成员把主要精力用在凝聚自身的核心竞争力上。从这个方面来讲,供应链管理是一种基于核心能力进行的竞争手段。在竞争中,各成员都可以从整体的竞争优势中获得风险分担、利益共享的好处。集成化供应链管理面临的转变主要有:从功能管理向过程管理的转变;从利润管理向营利性管理转变;从产品管理向顾客管理转变;从简单的管理向关系管理转变;从库存管理向信息管理转变。

6. 供应链电子化

按照世界贸易组织电子商务专题报告定义,电子商务(electronic commerce, EC),即通过电信网络进行生产、营销、销售和流通活动,它既指基于互联网上的交易,也指所有利用电子信息技术来解决问题、降低成本、增加价值和创造高级的商务活动,还包括通过网络实现从原材料查询、采购、产品展示、订货到出品、储运及电子支付等一系列的贸易活动。

电子商务为企业获得新客户和供应商提供了更多的机会,是企业构建供应链的基础,也使供应链能快速响应市场的变化。基于互联网的新市场和商业机会,电子商务增加了供应链的变化速度和复杂性,结果增加了供应链风险。日益增加的产品复杂性,供应链业务外包、供应链全球化以及电子商务的发展集聚在一起导致了复杂和动态的供应链网络。企业对企业电子商务(business to business, B2B)的关系涉及小范围、近距离的产品、服务和支付,现在包含在复杂的无形特征是难以被检查触摸到的,电子商务的准确性高度抽象化。在供应链管理环境下的电子商务网络的无形特征就是风险。

第二节 供应链与供应链管理

一、供应链的概念

(一) 供应链概念的起源

对于供应链的含义,在供应链管理文献中目前还没有形成一致的观点。国内外许多学者从各种不同的视角对供应链的含义进行了阐述。对供应链问题进行正式研究一般认为始于20世纪60年代,美国供应链设计之父杰伊·弗莱斯特(Jay Forrester)用系统动

力学理论模型优化产业上下游的动态关系，提出了供应链（supply chain）一词。现代许多有关供应链的设计原则可以追溯到他的生产分配系统。进入 20 世纪 90 年代以后，供应链管理的理论与应用研究受到国内外学者和企业家的广泛关注，并随企业发展而不断演变。在供应链管理文献中，供应链这个概念都有许多不一致，不同的学者对此也有不同的定义。可以说供应链目前还没有一致的说法或定义，国内外学者和企业家从不同角度对供应链进行了定义。

（二）国内外供应链概念发展历程

纵观供应链发展到目前的这段历程，可以将供应链概念的发展大致分为三个阶段。

1. 内部整合的供应链

人们最初对供应链的认识为：供应链是指将采购的原材料和零部件，通过生产转换和销售等活动传递到用户的一个过程。这个过程主要在企业内部完成。企业经历了从传统内部各职能部门独立运作，到企业信息共享、协作沟通的内部整合阶段。而供应链的概念在最初只是被视为企业内部的一个物流过程，它主要涉及物料采购、库存、生产和分销各部门的职能协调问题，最终目的是优化企业内部的业务流程，从而提高经营效率，降低物流成本。此时供应链的概念代表着传统的概念，仅局限于企业的内部操作层和企业自身资源整合目标。基于这种认识，人们仅仅将供应链视作是物流企业的一种运作模式。该阶段的供应链结构比较单一，与外部相关联企业的联系不紧密。但从本质上讲，企业生产经营的模式已经发生了质变，整合、协作的思想已开始应用到企业实践，企业从内部整合的供应链发展扩大到联合上游供应商及下游分销商是一个趋势。

2. 外部整合的线性供应链

进入 20 世纪 90 年代，人们对供应链的理解不断丰富，供应链的概念发生了新的变化。首先，由于需求环境的变化及商业竞争程度的加剧，企业逐渐意识到与自身上下游企业协同发展的重要性。人们也开始认识到供应链的思想不仅可以体现在企业内部的协作联合，也可以运用在企业之间，供应商、分销商甚至是终端用户的合作之中。美国的史蒂文斯（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。史蒂文斯对供应链的起点与终点给出了较为准确的定义，对所涵盖的参与者的范围做出了界定。

美国的苏尼尔·乔普拉（Sunil Chopra）和彼得·迈因德尔（Peter Meindl）认为：供应链由直接或间接地履行顾客需求的各方组成，不仅包括供应商和制造商，而且包括运输商、仓储商、零售商，甚至包括顾客本身。顾客不仅只是供应链终端、产品和服务的接收者、需求的源头，更重要的是可以及时向上游反馈信息，甚至直接参与供应链绩效评估。外部整合阶段的供应链把所涵盖的范围从企业层面极大地外延，供应商、制造商、分销商及最终客户都成为了合作伙伴，并最大限度共享彼此的资源以取得高效率地协同运作，其结果是满足最终顾客的需求，创造了该供应链最大的效益。随着人们对供应链认识加深，供应链概念所涵盖的范围从企业内部延伸到企业外部，从单个企业向上延伸到供应商及供应商的供应商，向下延伸到顾客及顾客的顾客直到最终的消费者，供应链的结构则从“单链”扩展到“网链”。

3. 外部整合的网状供应链

随着信息技术的快速发展和产业不确定性的增加，当今企业间的关系已明显呈现出网络化的合作格局。供应链的概念也更加注重围绕核心企业建立战略联盟的网链关系，人们对供应链概念的理解从线性的“单链”转向非线性的“网链”概念。实际上，网状供应链才是真正反映当今供应链交叉纵横，合作与竞争同时存在的真实表述。供应链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客户。它不仅是一条联接供应商到客户的物料链、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。

（三）供应链的核心理念

综合归纳上述供应链的各个定义，供应链是围绕核心企业构建的一个跨企业、跨团队、跨功能、跨文化及具有资源配置的合作动态网络联盟，链接了从供应商的供应商到客户的客户中的所有成员与其网络以及从原材料采购、生产制造到最后运送最终产品给最终客户的全过程的所有活动。

1. 协同发展

供应链其实是对企业内部和企业间资源的整合，通过对供应及需求高效率的管理，实现供应链一体化运作。这需要供应链所有的成员具备协同发展的概念，不仅关注自身的供应需求状况，而且还要关注上下游企业的生产经营状况，及时地反馈、共享信息；对于彼此之间存在的问题要共同解决，因为这不关自身生存发展的问题，只有每一个组成成员都健康发展，这条供应链才会创造最大的价值，同时每一个企业也获得最大的收益。

2. 系统运作

供应链是一个有机的系统，通过参与成员间密切有序的合作而实现供应链整体的功能，而整体的功能却不是单个成员所具备功能的叠加，是有机的集成，最终使供产销一体化运作。各个成员需按照既定的规则与自身上下游成员相互联系，信息共享，风险共担，彼此支持、协作共同完成所有的生产经营活动。供应链中包含有物流、信息流、资金链、知识流的流动，合理地建设物流、信息、资金流通系统，提高供应链中商品的流通效率，是保证整个系统高效运作的有效方法。

3. 合作共赢

合作双赢是经济全球化的大势所趋，同时也是供应链发展的总体趋势。随着全球分工进一步细化、供应链上的企业数量日益庞大，核心企业通过整合不同合作伙伴的资源，有效利用未被利用的生产能力，外包自己非核心业务，专注于自身核心竞争力的培养，在供应链的不同环节避免浪费，让专业的合作伙伴去完成专业业务，实现与各合作伙伴的共赢。

4. 核心竞争力

面对竞争程度的加剧和外部愈加复杂的环境，企业需要采取更加先进的技术和管理

方式，以降低成本，提升企业的核心竞争力。供应链的节点企业要想在供应链管理的环境下体现出竞争优势，就必须专注于提升自身的核心竞争力；同时企业间结成供应联盟关系，核心企业把非核心业务外包给其他更加专业的企业，可以更有效地发展彼此的核心竞争力。

5. 为客户服务

供应链的出发点即为客户服务，满足客户的需求。供应链不断地集成各类资源，不断地优化流程都是为更好地满足最终客户的需求而服务的。所以企业首先要明确客户的需求才可以进行之后的计划、采购、生产等活动。而为了更准确、快速地满足客户的需求，供应链也更加强调终端客户的参与，甚至是强调终端客户参与到产品和服务早期的设计当中。如今企业能够与客户形成有效的协作沟通，了解客户所需并及时提供服务是抢占市场先机的关键所在。由此可见，供应链发生的起点及要实现的最终目标都是为客户服务。

二、供应链的特征

供应链是一个不断发展的动态网络结构系统，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。每个企业是一个网络节点，节点企业和节点企业之间是一种需求与供应的紧密合作关系。因此，供应链主要具有以下特征。

（一）供应链是一个复杂动态网络系统

供应链应企业战略和适应市场需求变化的需要，其中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。供应链管理的目标，既要满足消费需求，又要实现系统成本最小化。然而，客户需求和成本结构参数都是随着时间不断变化，这增大了供应链管理的难度。另外，还受行业竞争的制约。最后，原材料供应商、制造商、物流者和销售商等合作伙伴的组成结构和行为方式，也需要不断优化组合。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、多类型甚至多国企业构成，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。

（二）以客户为中心，满足市场客户需求

供应链的形成、存在、重构都是基于一定的市场需求面发生的，这使供应链上的供需匹配成为一个持续的难题，从而导致了供应链上的客户需求和生产供应，始终存在时间差和空间分隔。通常，在实现产品销售的数周或数月之前，制造商必须先期决定生产的款式和数量。这一决策直接影响到供应链系统的生产、仓储、配送等功能的容量设定，以及相关的各种成本构成。而供应链的形成、存在、重构，都是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、产品/服务流、资金流运作的驱动源。

（三）供应链是一个价值链与实体网络交叠的利益共同体

网络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，且每个网络节点企业还有自己的供应链，众多的供应链形成交叉结构，而每个供应链都追求运作

高效率与低成本，力求达到整体利益最大化，这增加了协调管理的难度。

（四）层次性

各企业在供应链中的地位不同，其作用也各不相同。按照企业在供应链中地位的重要性不同，各节点企业可以分为核心主体企业、非核心主体企业、非主体企业。主体企业一般是行业中实力较强的企业，它拥有决定性资源，在供应链管理中起主导作用，它的进入和退出直接影响供应链的存在状态。主体企业也是供应链业务运作的核心，不仅推动整个供应链运作，为客户提供最大化的附加值，而且能够帮助供应链上的其他企业参与到新的市场中。

（五）创新性

供应链夸大了原有的单个企业的物流渠道，充分考虑了供应链整个物流过程以及影响此过程的各个环节和因素。供应链向着物流、商流、信息流、资金流各个方向同时发展，形成了一套相对独立而完整的体系，因而具有创新性。

三、供应链管理的内涵

（一）供应链管理定义

供应链的概念比传统的物流链与市场链结合理念更为丰富，突破了企业边界。从企业能力拓展的新视角出发，并从整条供应链的角度考虑企业产品的竞争力，把供应链从运营策略提高到战略管理层次，能够支持和驱动企业战略执行。供应链管理也成为企业最为重要的管理工具。

英国克兰菲尔德大学马丁·克里斯多夫认为，供应链管理是从供应链整体出发，管理上游供应商和下游客户，以更低的成本传递给客户更多的价值^①。在全球供应链界较有影响的美国供应链管理专业协会的定义是，供应链管理包括对涉及寻源采购、转换及所有物流管理活动的计划与管理。重要的是，它还包括与供应商、中间商、第三方服务提供商及客户等渠道伙伴的协调与合作。从本质上讲，供应链管理整合了企业内及企业间的供应与需求管理。

2001年，我国制定了《中华人民共和国国家标准：物流术语》(GB/T 18354—2001)，其中给出了供应链管理的定义：利用计算机网络技术全面规划供应链中的商流、物流、信息流、资金流等并进行计划、组织、协调与控制。在世界上可能仅有我国以国家标准的方式给出了供应链管理的定义，反映了我国学术界和企业界对供应链管理概念的接纳和认识上的统一。

综合上述，供应链管理是对供应链的管理，即对供应链上所有企业的采购、生产、销售环节的商流、物流、信息流、资金流活动进行的协调、整合、优化和控制等，因此存在着供应链商流、供应链物流、供应链信息流和供应链资金流。

（二）供应链管理功能

供应链管理是在企业管理的基础上进行的，供应链管理的主要功能是跨企业的管理。

^① 克里斯多夫. 物流与供应链管理[M]. 何明珂, 译. 5版. 北京: 电子工业出版社, 2019.

供应链管理的主要目的是解决上下游单个企业自身无法解决的企业之间的合作、协同、共享问题，主要功能包括以下内容。

(1) 制定供应链战略，包括供应链产品或服务定位、供应商管理、运营模式、资源配置、区域发展等方面的战略。

(2) 确立供应链企业定位，包括上下游定位（反映业务分工和供求关系）、主次定位（反映核心、配套及第三方属性）、层级定位（反映服务的企业层次和范围）、区域定位（反映国别及区域属性）等。

(3) 优化供应链配置，包括对供应链采购、生产、销售环节的商流、物流、信息流、资金流活动所需的网络、库存、接口、流程、设施设备、人员、资金、信息等供应链运营要素进行规划、合并、共享、协同、重组、外包等优化配置。

(4) 协调供应链运营，包括运营过程监控、协调调度、绩效控制、风险管控、应急处置等。

(三) 供应链与产业链、价值链的关系

供应链与产业链、价值链的关系如图 1-1 所示：供应链连接供给侧和需求侧，横跨产业链；产品或服务沿着供应链方向不断增值，形成价值链。

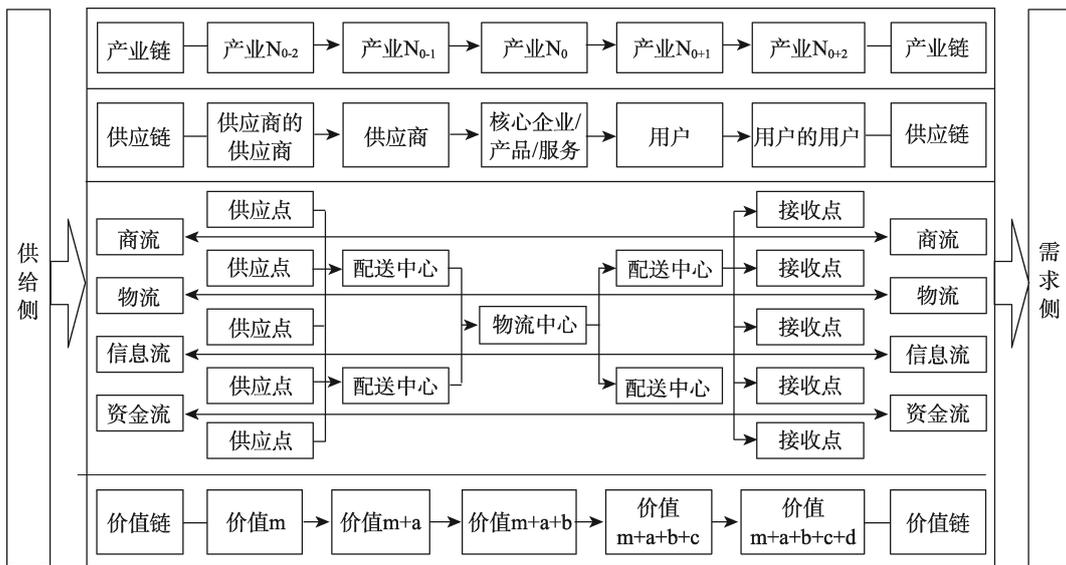


图 1-1 供应链与产业链、价值链的关系

中国物流与采购联合会副会长蔡进认为，供应链是魂，产业链是根，价值链是本，供应链管理的地位介于企业管理（微观）和产业管理（中观）之间，供应链管理是产业发展和价值链实现的灵魂。党的十八大以来，我国推行供给侧结构性改革，实施“三去一降一补”的产业政策，旨在推动产业结构从价值链低端转型升级到中高端，促进经济社会发展新旧动能转换。供应链管理作为新动能，在新旧动能转换中起着核心作用。

四、供应链管理的新特征

以供应链为单位进行管理是对传统的以企业为单位进行管理的一次革命，供应链管理将在未来几十年或者更长时间内带来发展方式的变革，真正成为经济社会发展的新动能。随着供应链管理的兴起，学者们一直在研究供应链管理与一般企业管理表现出来的不同特征。^①进入 21 世纪以来，供应链管理环境发生重大变化，供应链管理也表现出新特征。

（一）整合与优化并举

供应链管理兴起后，人们认识到企业以供应链为单位配置资源可以降低成本，增强韧性，提高竞争力。在竞争激烈的市场上，企业自觉不自觉地都要加入供应链，不加入任何供应链的企业不可能持续生存，即使企业不主动加入供应链，也不得不被动加入。因为企业只要有客户和供应商就自然形成了供应链。供应链管理兴起后，认识到供应链重要性的企业都会主动加入供应链。加入供应链后，多个以前自成体系的外部企业变成一个供应链系统的内部成员，这时，在供应链系统内部可进行资源、流程的整合和优化。^②

整合的目的是打破企业边界，从供应链整体角度合理使用供应链所有运营环节、所有功能性活动所需的所有资源、流程等；采取的形式包括共享、共用、合并、兼并等。优化的目的也是打破企业边界，从供应链整体角度合理规划供应链所有运营环节、所有功能性活动所需的所有资源、流程等^③；采取的形式包括简化、协同、调整、重组等。整合与优化各有侧重，两者结合，可以提高供应链资源使用效率，降低成本。而且供应链的整合和优化要动态持续进行，不能一劳永逸。只要供应链上下游企业或资源产生变动，就要及时重新进行整合和优化。因此，跨国公司都将供应链管理部门作为常设机构。

（二）专业化与一体化结合

市场竞争迫使企业实行专业化，竞争越激烈，专业化程度就越高。因为只有更加专业化的企业所提供的更加专业化的产品或服务才会受到合作伙伴的青睐。在采购、生产、销售等所有环节及商流、物流、信息流、资金流等所有活动中都需要专业化。将专业化的公司按照供给与需求关系整合在一起，再对其资源与流程进行优化，就形成了一体化的供应链。这个由专业化的公司组成的一体化的供应链的资源可以得到更好的利用，竞争力就可以得到提升，因而加入供应链、构建供应链、优化供应链、实施供应链管理，便成为企业提升竞争力的必要途径。一体化或整合是要在供应链的旗帜下发挥供应链生态中各类企业的专业优势、整合资源、优化配置、合作共赢、共同成长。

（三）供应链平台融入供应链生态

对于复杂的供应链系统，如汽车、飞机、高铁、工程机械等大型装配型产品的供应

^① 何明珂，王文举. 现代供应链发展的国际镜鉴与中国策略[J]. 改革，2018，(1)：22-35.

^② 孙新波，钱雨，张明超，等. 大数据驱动企业供应链敏捷性的实现机理研究[J]. 管理世界，2019，35(9)：133-151，200.

^③ 李飞，徐陶然. 零售便利化的演进轨迹及规律研究——基于新中国成立 70 年来的历史考察[J]. 北京工商大学学报（社会科学版），2020，35(1)：1-11.

链,其核心企业及上下游企业形成的主供应链所拥有的配套供应商一般有3~7个甚至更多的层次(主供应链的直接配套供应商为第一层,依次类推)和级别(指配套供应商的辐射范围,如当地、跨区域、全国、全球等)。每个层级的每个配套供应商都有以自己为核心的供应链,其中还衍生出为配套供应商提供产品或服务各种形式,不同层级的第三方服务平台(电商平台、第三方物流平台、第三方信息平台、第三方金融服务机构等),这些不同层级的平台服务,一定层级的配套供应商。上述复杂的供应链企业形成纵横交错的网状供应链体系(图1-2)。

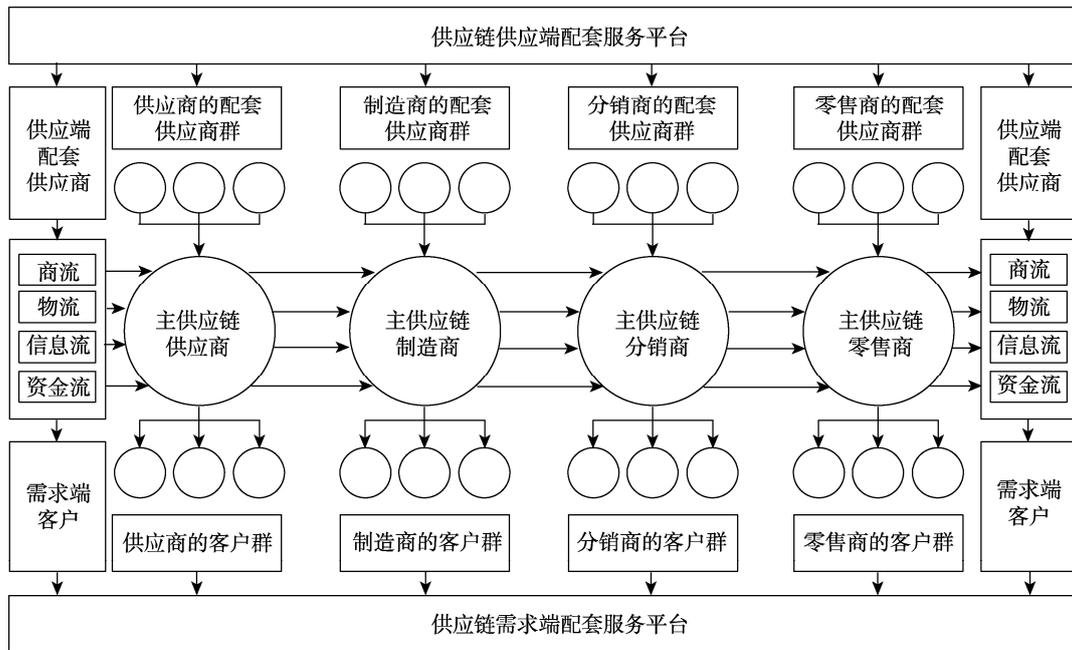


图 1-2 网状供应链体系

(四) 从供应链管理向供应链治理扩展

过去 20 年来,我国企业实施供应链管理取得了巨大成效,不仅出现了大量专业化的供应链公司,而且本土成长起来的许多领先的传统公司及新兴公司都设立了供应链管理职能部门,其供应链管理水平和国际接轨。这些公司包括:大型国有企业,如国家电网、中石油、中石化、中国建工、上汽集团等;外向型企业,如华为、海尔、联想、美的、TCL、比亚迪、吉利等;互联网公司,如京东、阿里巴巴、腾讯、百度等;物流公司,如京东物流、中国邮政、顺丰等。处于日趋激烈竞争环境的企业的供应链管理水平和不断提升。更令人关注的是,党的十八大以来,企业层面广泛推行的供应链管理正在影响着中央政策。中央政府已经认识到供应链管理所带来的巨大潜力,并开始利用供应链管理思维来进行国内供应链治理,同时积极参与全球供应链治理,这是政府治理的一个重大进步。2017 年 8 月,中华人民共和国商务部办公厅、财政部办公厅联合印发《关于开展供应链体系建设的通知》,在全国 17 个重点城市开展供应链体系建设试点。

2017年10月,国务院办公厅发布《关于积极推进供应链创新与应用的指导意见》,系统部署了中国供应链创新与应用试点工作。这是中央政府第一次把供应链纳入国家决策视野,标志着我国进入供应链治理时代。

(五) 供应链管理技术快速升级

供应链管理技术快速升级。供应链管理兴起后,我国先后出现新的跨企业的生产及销售组织和管理模式,如大规模定制、智慧工厂、电子商务、新零售等,创造了新的供应链生态,配合组织和模式创新,信息和通信技术(information and communication technology, ICT)得到普遍应用。

20世纪80年代到21世纪初,应用的ICT主要包括条形码、互联网、EDI、POS银联支付系统(EPOS)、高效消费者回应(efficient customer responses, ECR)、QR码、ERP、JIT、配送需求计划(distribution requirement planning, DRP)、射频识别(radio frequency identification, RFID)、全球定位系统(global positioning system, GPS)、仓库管理系统(warehouse management system, WMS)、运输管理系统(transportation management system, TMS)等技术,以解决供应链信息化问题,如供应链信息孤岛、信息标准不统一、信息透明性差、过程不可监控、结果不可追溯等。

2000年以来,供应链技术进一步发展,主要采用物联网、大数据、云计算、软件即服务(software as a service, SaaS)、平台即服务(platform as a service, PaaS)、基础设施即服务(infrastructure as a service, IaaS)等技术,解决供应链全过程全要素实时的信息识别、传输、存储、分析、利用问题,并基于ICT大力挖掘数据价值,促进了跨企业资源及流程的整合、调度与优化。^①

2012年以来,无人化(无人机、无人车、无人港、无人配送中心、无人商店、无人工厂等)、第五代移动通信技术(5th-generation mobile communication technology, 5G)、区块链、人工智能等技术的加速产业化应用,使我国采购、分销、零售领域的供应链技术水平跃上了新台阶,有的已经成为国际领先技术。经过20年的发展,中国的供应链技术应用,特别是ICT的应用,覆盖了采购、生产、销售等各个环节的商流、物流、信息流、资金流等各种功能性活动,以及各个层级的供应链平台和供应链生态,提高了供应链的透明度、协同度、整合度和智能化水平,促进了许多产业智慧供应链的发展。智慧供应链将会成为引领中国经济发展的新动能。

(六) 供应链管理的数字化转型^②

在供应链管理技术快速升级的驱动下,供应链管理开始向动态、互联、实时共享的形态转变。数字化供应链管理是以核心企业为中心的应用平台,通过与企业内外部的各种信息化系统和平台对接,实现数据的实时获取和分享,并最大化利用数据,配以相应的业务处理,实现供应链管理的业财税一体化,以提升企业的绩效,最大程度地降低经

^① 孙新波,钱雨,张明超,等.大数据驱动企业供应链敏捷性的实现机理研究[J].管理世界,2019,35(9):133-151,200.

^② 许龙英,陈晓丹.供应链管理的数字化转型[J].信息记录材料,2020,21(1):181-183.

营风险。数字化转型以技术推动业务的变革。比如，国内许多知名制造企业在数字化建设方面就起了领头羊的作用。

海尔公司，2016 年开始使用卡奥斯（COSMOPlat）打通从消费者到供应商、从需求终端到供应终端的沟通平台，通过物联网、大数据技术的应用，实现质量信息、订单信息、设备信息等互联可视及数据共享，打造线上线下相结合的精准、高效、零风险的采购价值交互平台。

蓝月亮公司，2017 年开始搭建数字化管理体系，实现从上游供应商、生产商、渠道到终端消费者的闭环管理，利用人工智能（artificial intelligence, AI）进行消费者画像，利用大数据分析采购和促销时机。

立白集团，2017 年开始建设数据中台、实施供应商关系管理（supplier relationship management, SRM）系统，并将 ERP、新产品开发（new product development, NPD）、先进规划与排程系统（advanced planning and scheduling, APS）、（quality management system, QMS）、WMS 等系统与 SRM 系统对接，实现从产品设计、生产计划、物料采购、质量管理、库存管理到财务管理供应链管理全流程的贯通和数据共享。

五、供应链管理的目标

供应链管理的短期目标为提高产能、减少库存、降低成本及减低产品销售循环所需时间，而其长期目标主要为提高顾客满意度、市场占有率及公司收益。供应链管理的终极目标是核心竞争能力，运用的主要策略是以“客户服务”为中心。客户服务通过企业所处供应链的一体化管理和信息流、物流、资金流的协调来保障。

为了实现供应链管理的目标应该树立优秀的供应链管理理念。

（1）供应链管理是采用集成的理念和方法，从供应商开始，经由生产商、分销商、零售商，直到终端客户的全部流程的集成化管理模式。集成是一种创新供应链整合策略，可以集成不同的企业来提高供应链整体运行效率，确保供应链节点企业之间的合作，以达到全局最优。

（2）供应链管理并不局限于企业内部价值链的全部流程，而是拓展到供应商和分销商的价值链。生产企业要成为供应链的领导者，通过业务外包实现企业外部资源的整合，集中精力搞好企业的核心业务，培养持续的核心竞争能力。

（3）应用 RFID、EDI、ERP 等信息技术，构建支持供应链管理运行公共平台；避免供应链信息传递过程中的扭曲所产生的“牛鞭效应”，要围绕公共信息平台，确保信息的及时分享和集成；对整个供应链上的物流、信息流和资金流进行实时管理，最终实现最优的运行绩效。

（4）通过供应链管理的业务外包给第三方物流等现代企业运作的模式来提高供应链的效率，降低成本，实现供应链增值。

供应链管理是一个不断优化的过程。供应链管理要根据企业所处环境的变化不断地采用新的供应链管理新模式，以满足客户需求为目标，选择适宜的战略合作对象，拓展外部资源，根据外部环境的变化，重新设计供应链的组成结构和业务流程。

供应链管理目标是提高供应链价值，所以供应链管理也是对供应链绩效与增值的管理。供应链的核心企业采用集约、高效的管理理念和方法，执行从供应商到客户总体过程中的信息流、资金流、物流的调度与控制职能。供应链的核心企业要利用自身领导力把供应链上的成员企业作为统一的整体来实施网络化管理，协调各个成员企业承担的功能，形成一个能对市场需求做出快速反应的、有效地满足客户需求的运作体系，实现供应链的总体成本优势和效率优势。

即测即练

自
学
自
测



扫
描
此
码