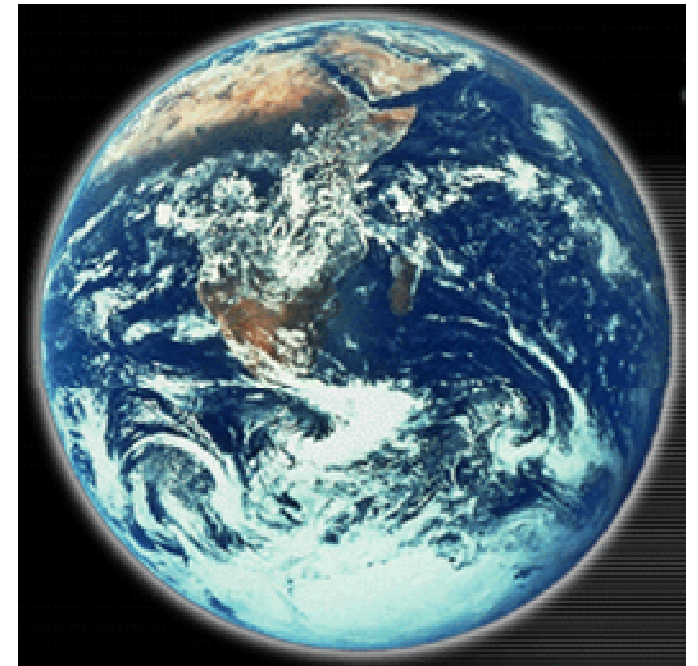


# 第七章 供应链管理

## 第一节 供应链与供应链管理概述

## 第二节 供应链的构建

## 第三节 供应链的管理



# 引导案例

在沃尔玛的超市里，“天天低价”是其最醒目的标签，但只是沃尔玛的表象。

虽然薄利多销是沃尔玛恒久的原则。就像沃尔玛的创始人山姆·沃尔顿的名言：“一件商品，成本8毛，如果标价1元，可是销量却是1.2元时的3倍，我在一件商品上所赚不多，但卖多了，我就有利可图”。

但沃尔玛从来都以合理的利润率决定价格，而非刻意低价。中国国内某些企业也一度把“低价策略”奉为圭臬，却成了价格战的牺牲品。沃尔玛“天天平价”的背后有一整套完善的物流管理系统。因为它的成本永远控制在最低，才得以保持“天天平价”。高效的供应链体系是沃尔玛保持最大销售量和低成本的存货周转的核心竞争力。



# 目标

通过研究研究供应链概念的发展过程，可以判断具体企业的供应链所处阶段。

可以针对具体企业确定供应链管理的主要内容

可以划分具体企业的供应链关系的类型。

## 7. 1供应链与供应链管理概述

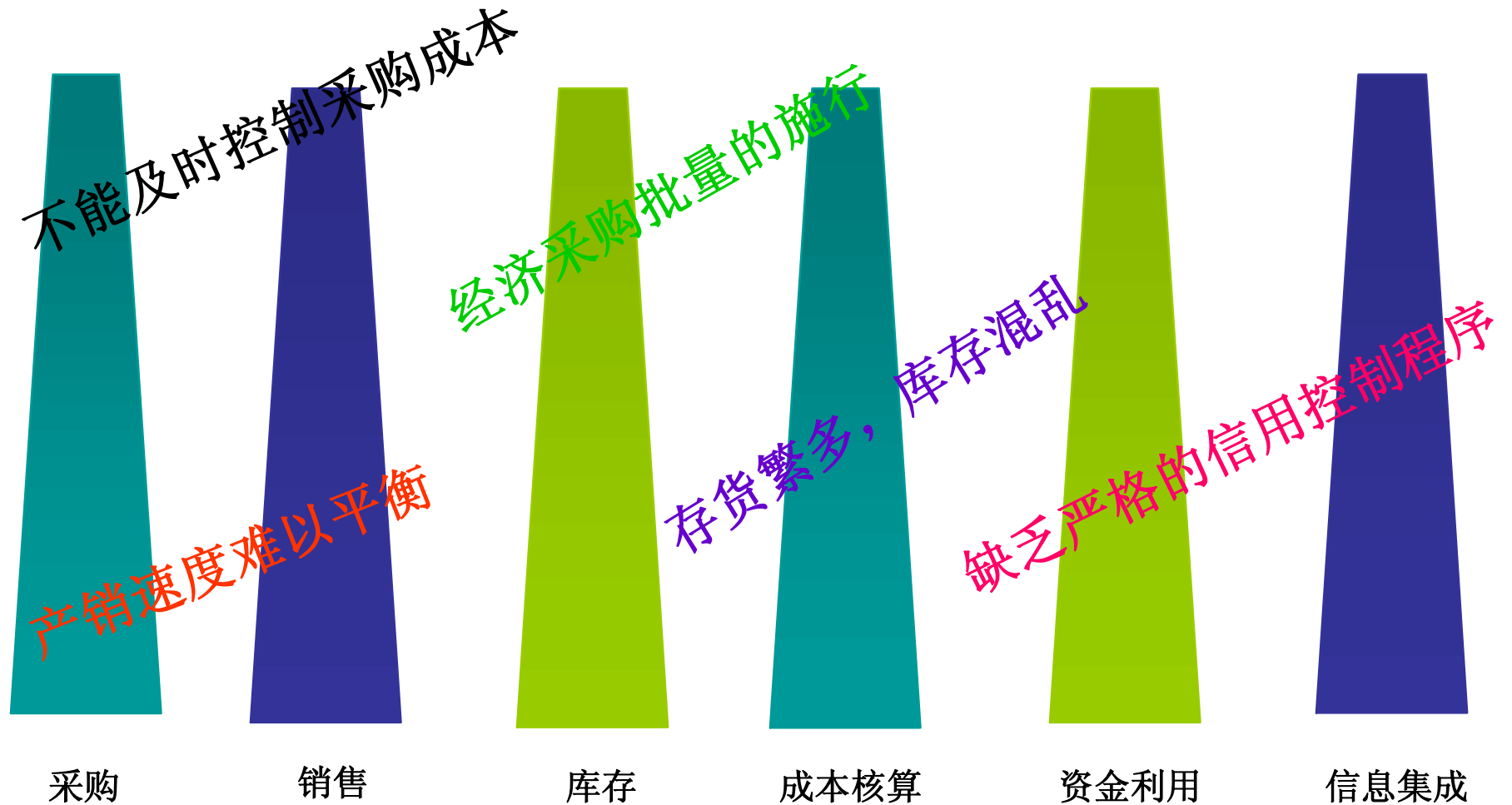
供应链的概念

供应链管理的概念

供应链关系的类型



# 传统企业管理模式的弊病



# 传统供应链存在的问题:

没有建立对不确定性变化的跟踪与管理系统的跟踪与管理系统。

系统协调性差。

许多连锁企业经营系统的设计没有考虑供应链的影响。

与供应商缺乏合作的战略伙伴关系，

信息系统落后。

库存管理系统满足不了供应链管理的要求。

没有建立有效的市场响应

商品类别	日杂、冷冻冷藏食	生鲜、日配食品
主要目标	以最低的成本保证供应	为降低缺货、削价或过量库存损失, 要求快速反应
供应商选择标准	侧重于成本和质量	侧重于供应速度、柔性及质量

# 供应链定义

## 早期观点一

供应链是制造企业中的一个内部过程，它是指把从企业外部采购的原材料和零部件，通过生产转换和销售等活动，再传递到零售商和用户的一个过程。

## 早期观点二

通过链中不同企业的制造、组装、分销、零售等过程将原材料转换成产品，再到最终用户的转换过程”

## 史迪文斯

通过增值过程和分销渠道控制从供应商的供应用户的流就是供应链，它开始于供应的源点，结束于消费的终点”。

## 伊文斯

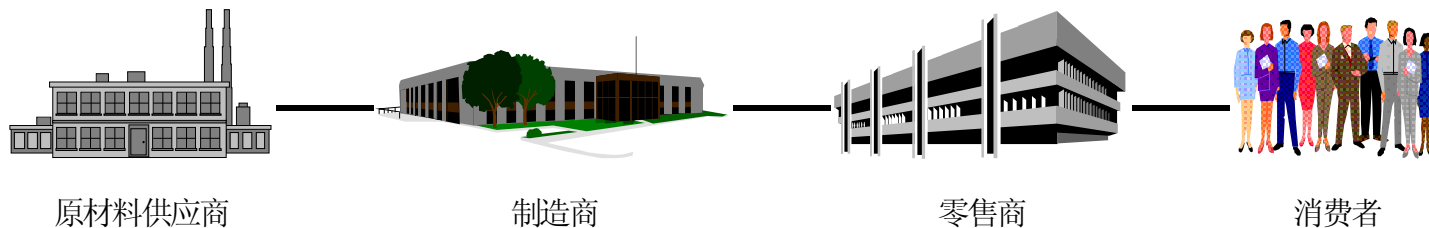
供应链是管理通过前馈和反馈的信息流和物流，将供应商、制造商、分销商、零售商，直到最终用户连成一个整体的模式

## 哈理森

供应链是执行采购原材料、将它们转换为成品、并将成品销售到用户的功能网链

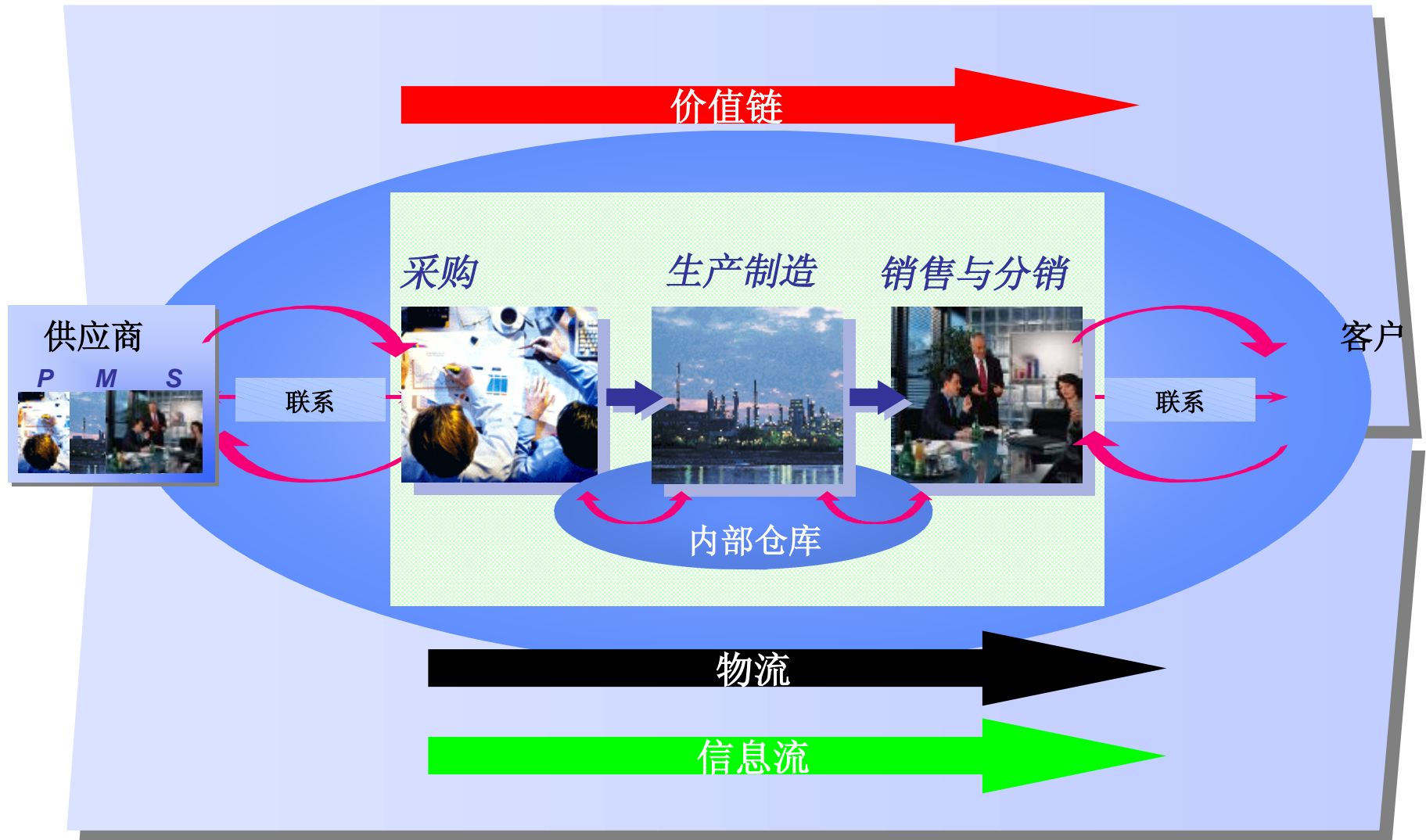
# 供应链的定义

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模式。

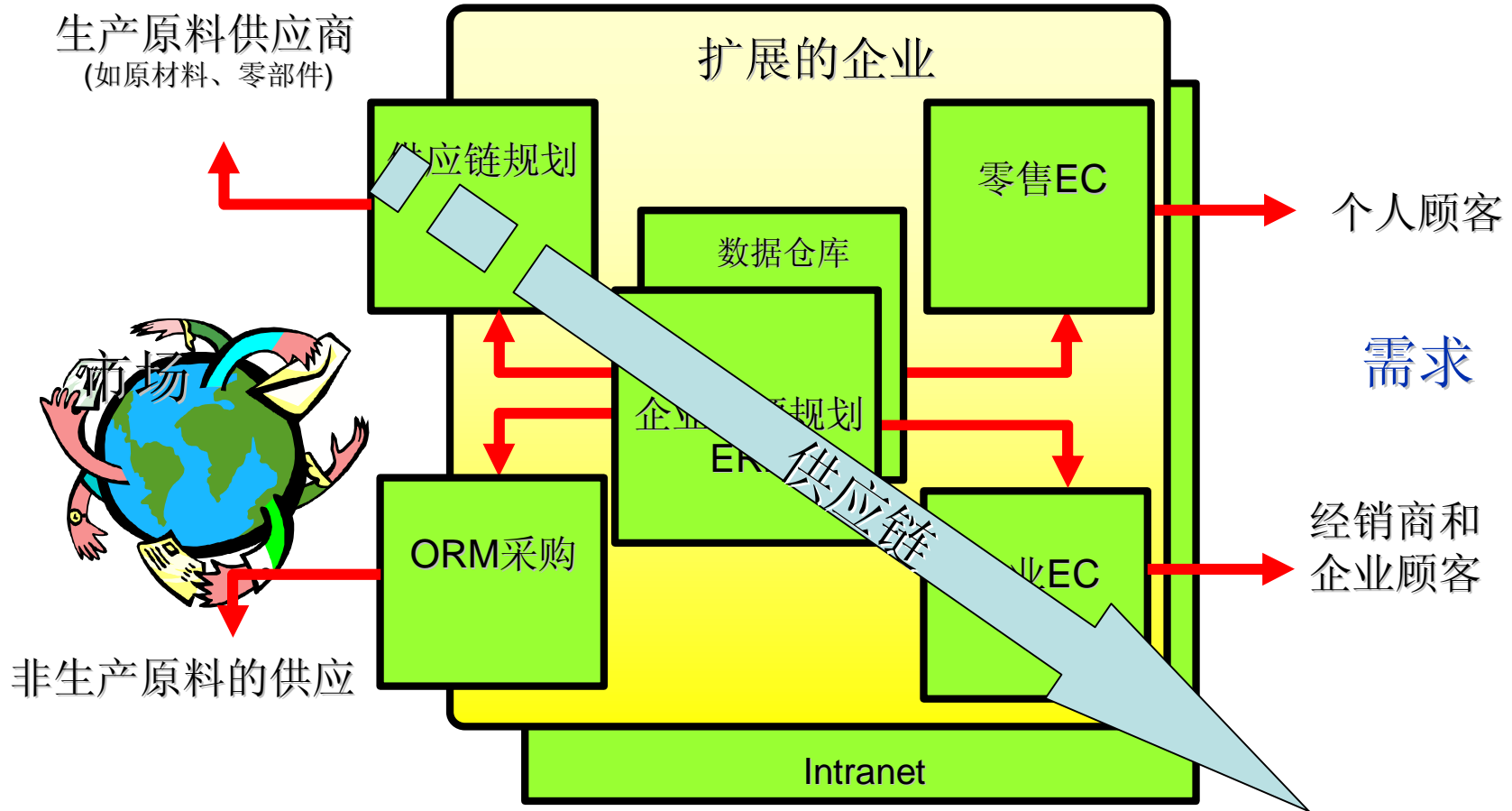




# 核心企业 网链 增值



# 供应链的基本概念



供应链 -- 一种时尚?

供应

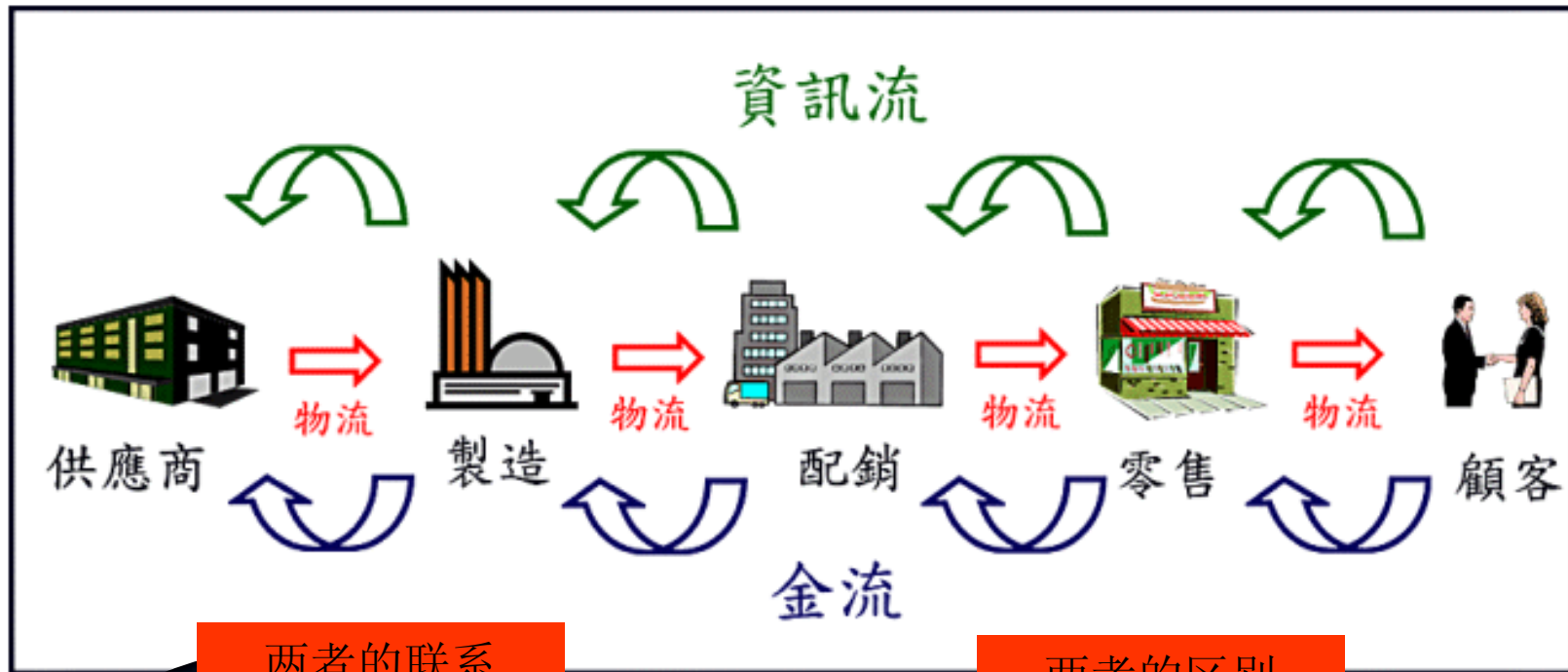
全球化网络的形成

市场需求的多样化、多变化，要求做出快速反映

企业内部生产率已获得很大提高

供应链指企业从原材料和零部件采购、运输、加工制造、分销直至最终送到顾客手中的这一过程所形成的环环相扣的链条。

# 物流管理与供应链管理之间的关系



## 两者的联系

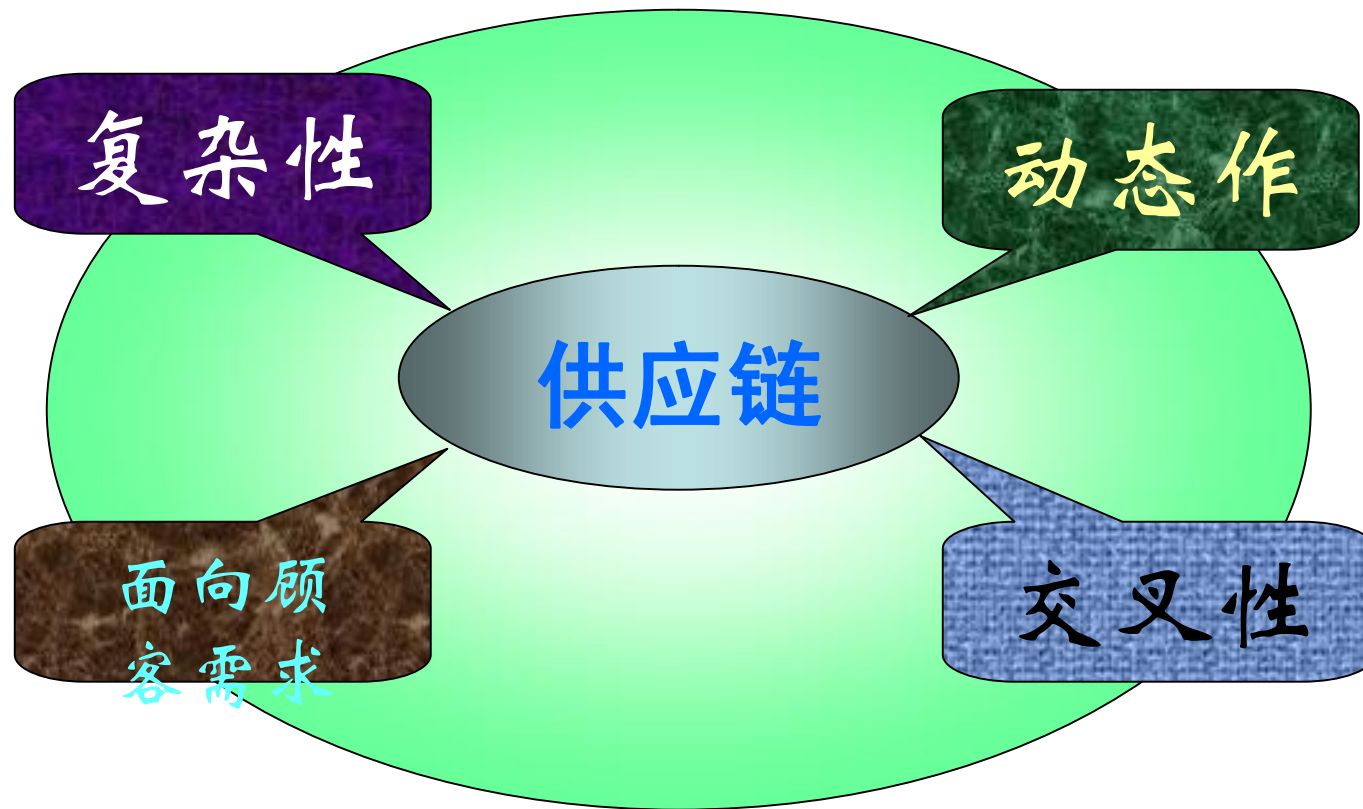
供应链是物流、信息流和资金流三个流的统一，那么，物流管理很自然的成为供应链管理体的一个重要组成部分，也是供应链管理的起源

## 两者的区别

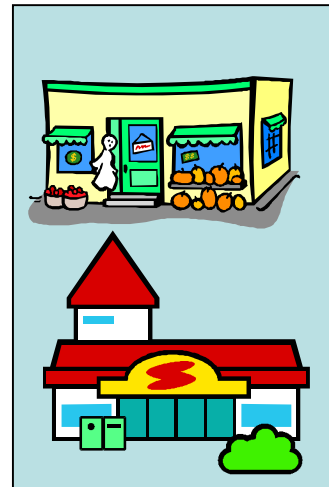
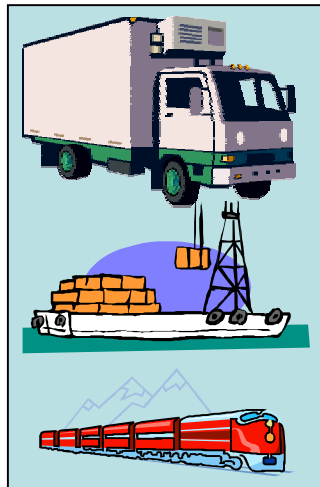
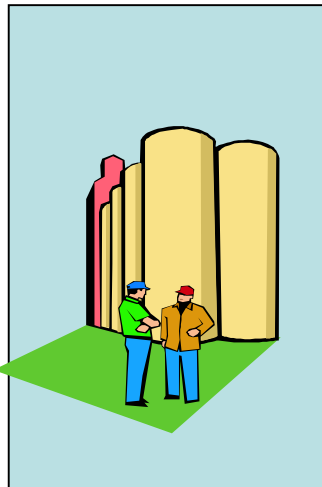
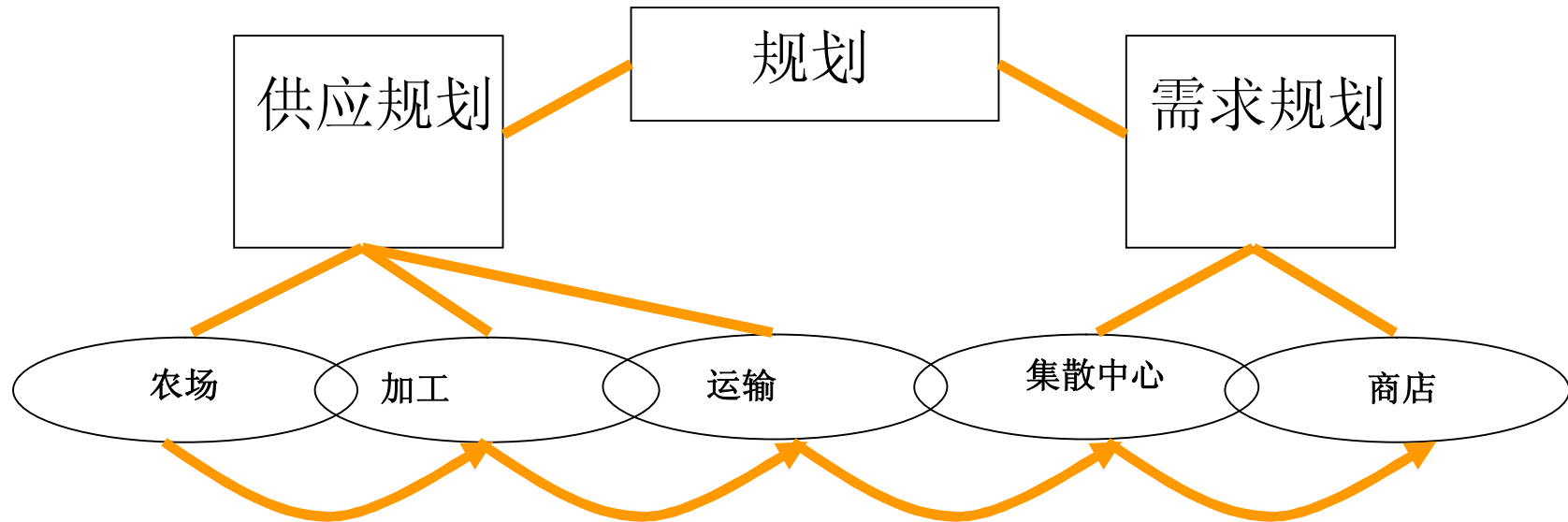
一般来说，物流涉及原材料、零部件在企业之间的流动，是企业之间的价值流过程，不涉及生产制造过程的活动；

供应链管理包括物流活动和制造活动；涉及从原材料到产品交付最终用户的整个物流增值过程。

# 供应链的特征

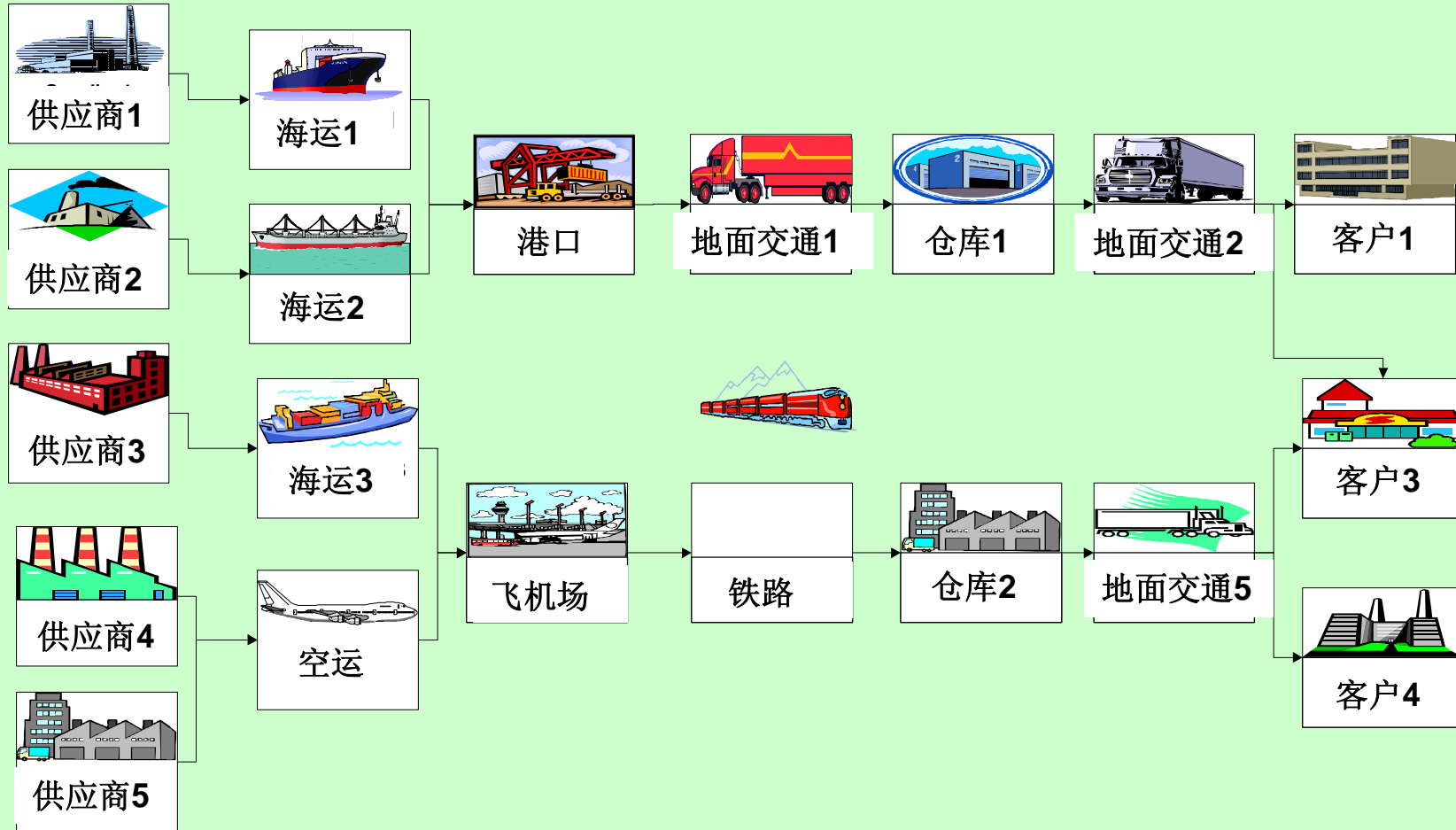


# 食物供应链



# 食物供应链分析

食品供应链



中澳农业创新

作者 Owen Keates

稳定的供应链和动态的供应链

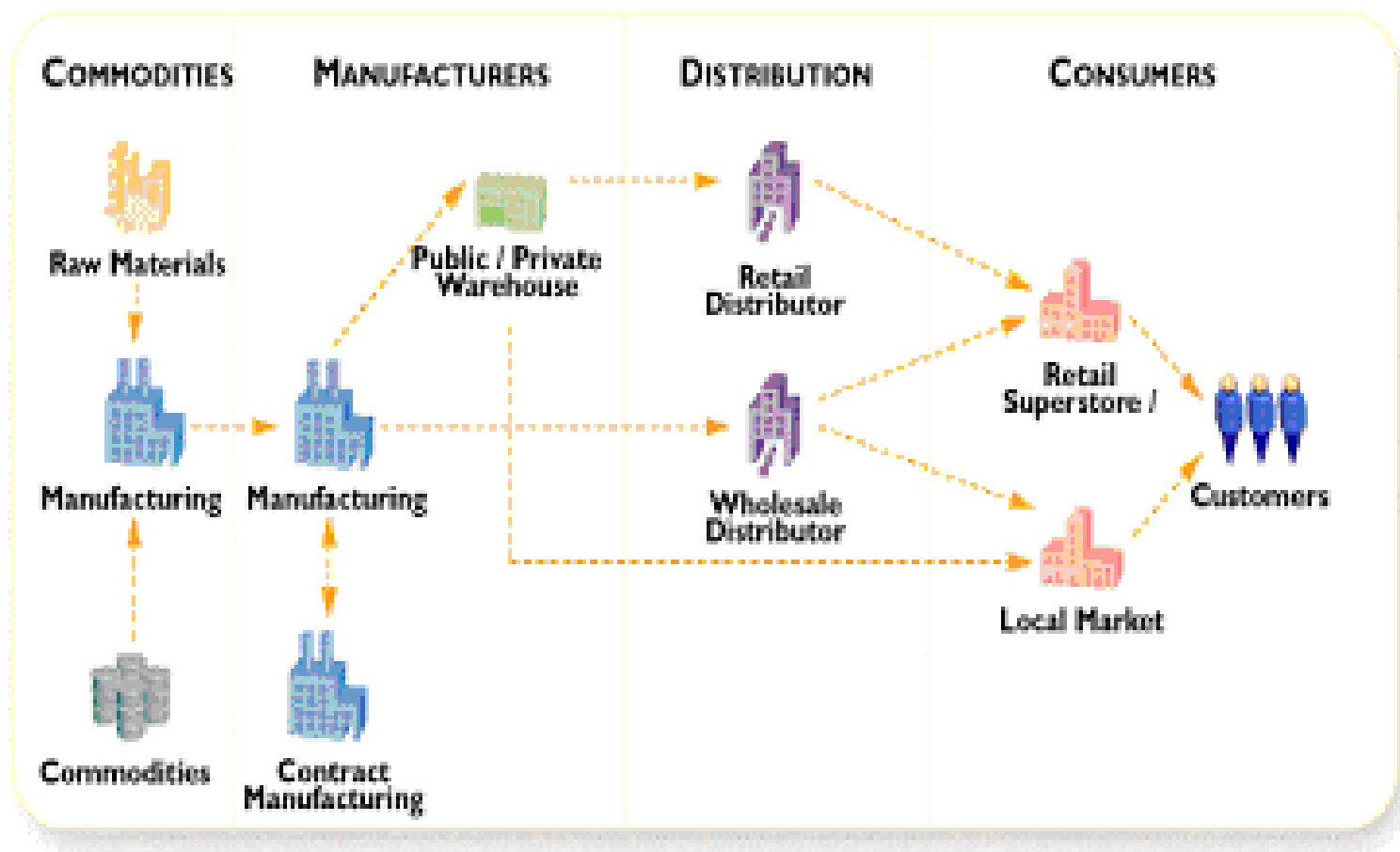
平衡的供应链和倾斜的供应链

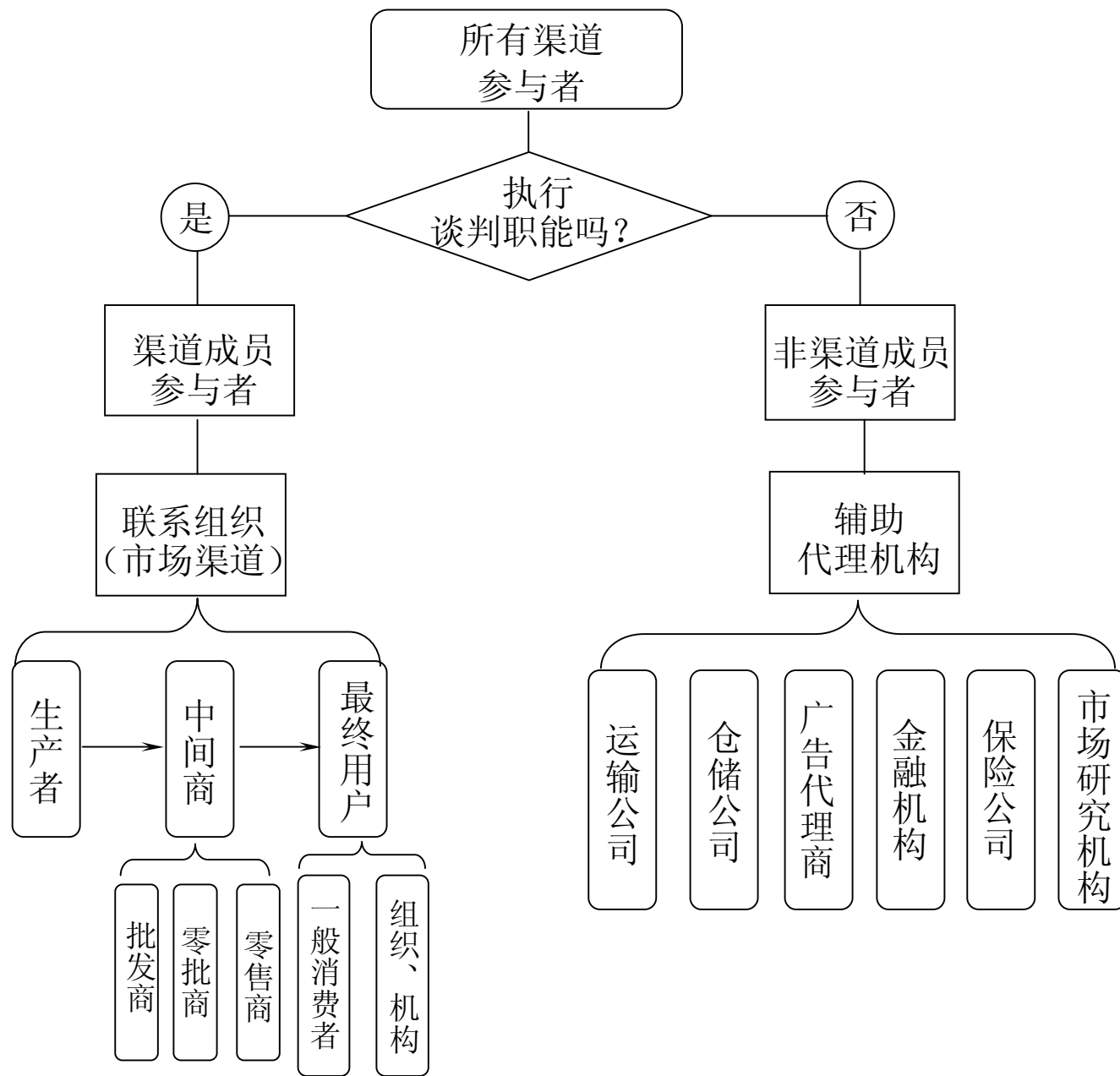
有效性供应链和反应性供应链

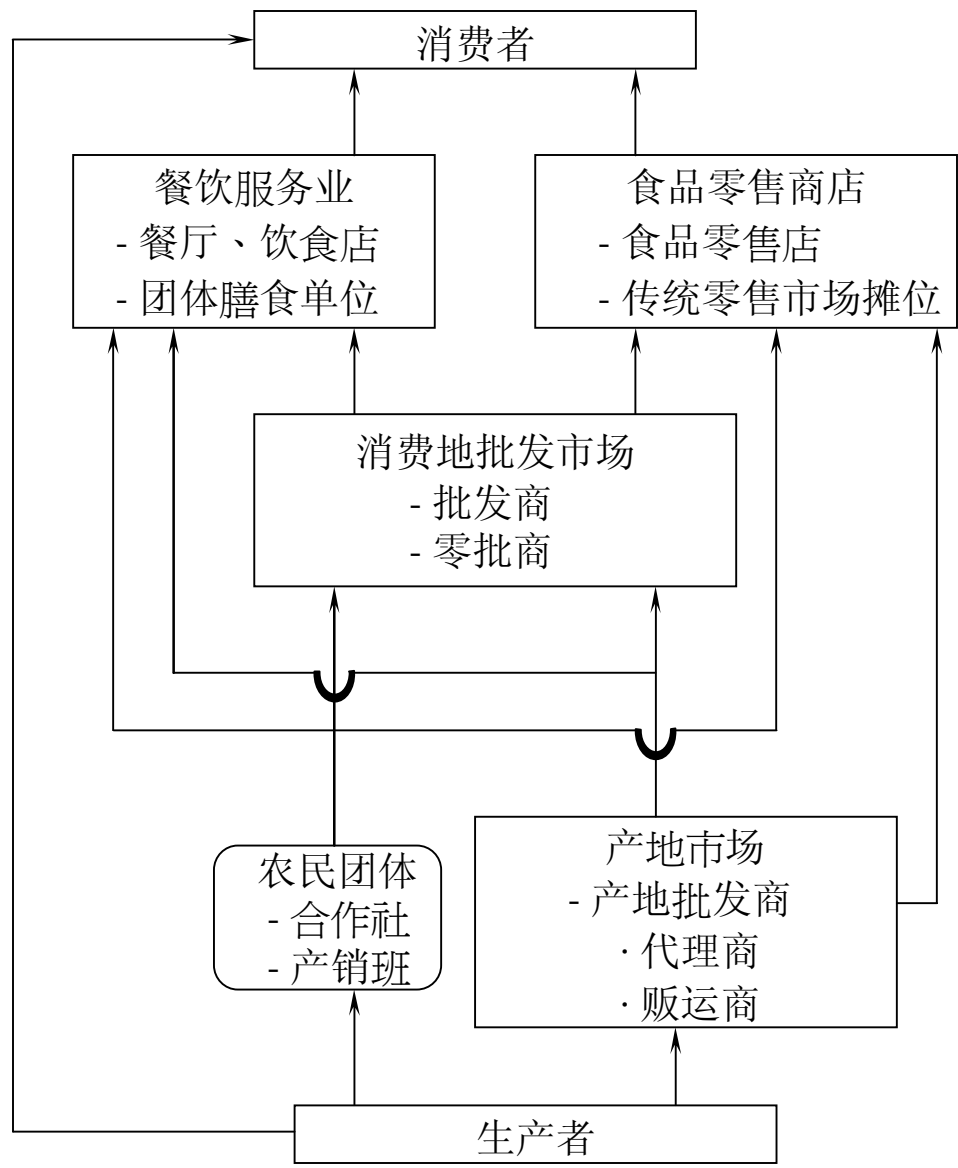
供应链  
的类型



## 供应链的结构模型与参与者



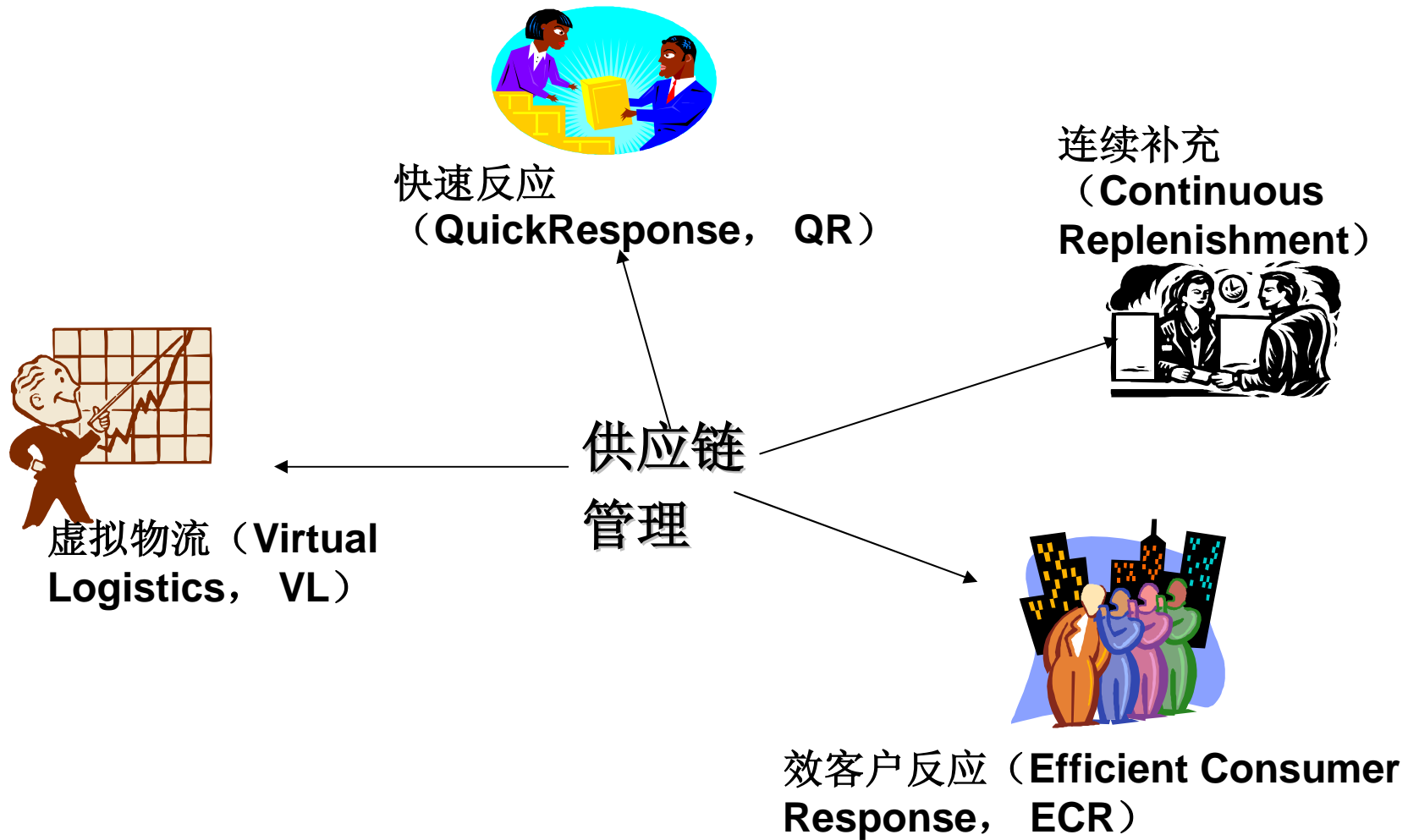




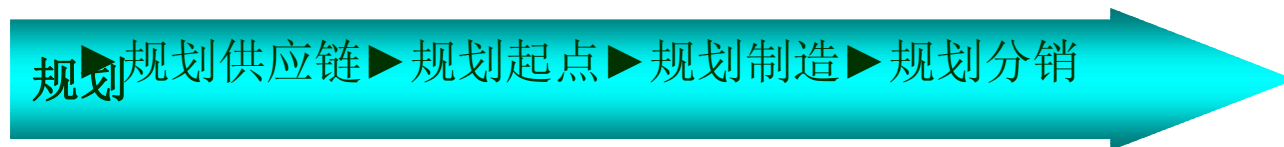
供应链的概念

供应链管理的概念

供应链关系的类型



# 传统的供应链模型

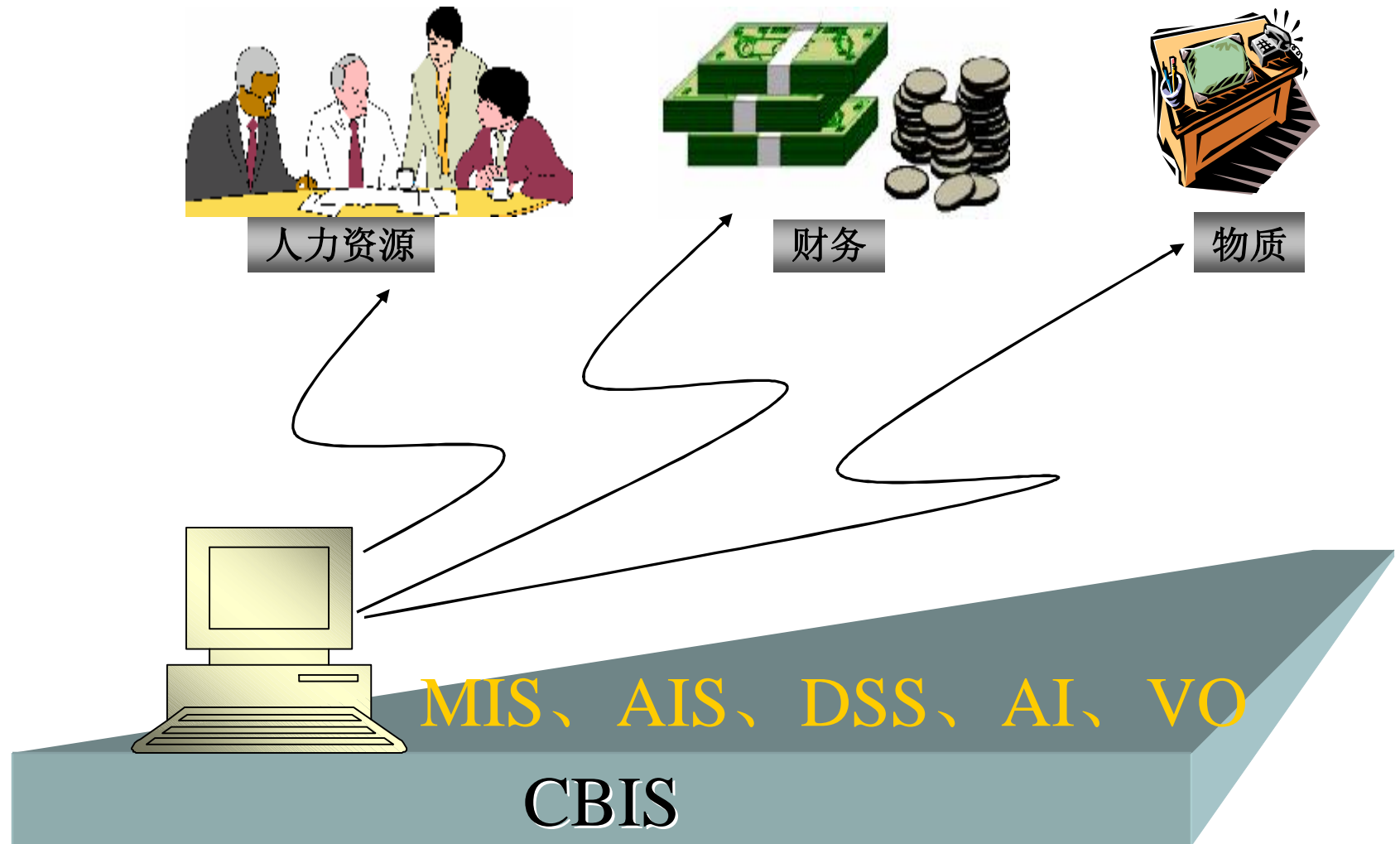


## 整合的供应链管理模式

整合的供应链管理已经超越了单一企业的规划与实施，形成了跨企业的供应链管理，所以它是一种“整合”的供应链管理，它包括了企业的内部与外部的“信息流”、“物流”、“资金流”、“关系”等方面的管理。

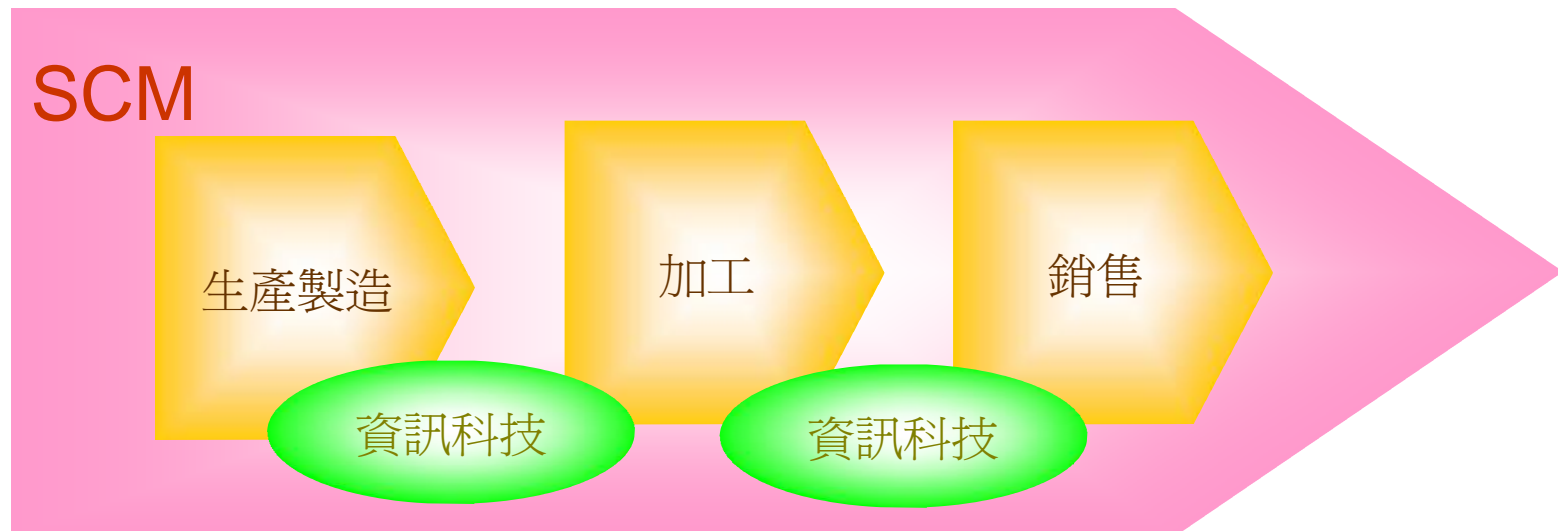
•整合的供应链管理，要点是将企业管理超越过本企业的界线，延伸到供应商与客户中去。使一个企业与上下游的供应商和客户间形成一个双赢的“供”、“需”关系。这种关系是企业致胜的法宝，也是供应链管理最重要的。

# 概念系统管理实体系统



# 供应链管理的定义

- 供应链管理是指透过供应链成员间的有效配合，提升该供应链的经营表现绩效与服务水平，换言之，希望能对相关的企业个体以及流程利用信息技术加以整合，以减少浪费与重复，并藉由紧密的合作，以提升经营绩效

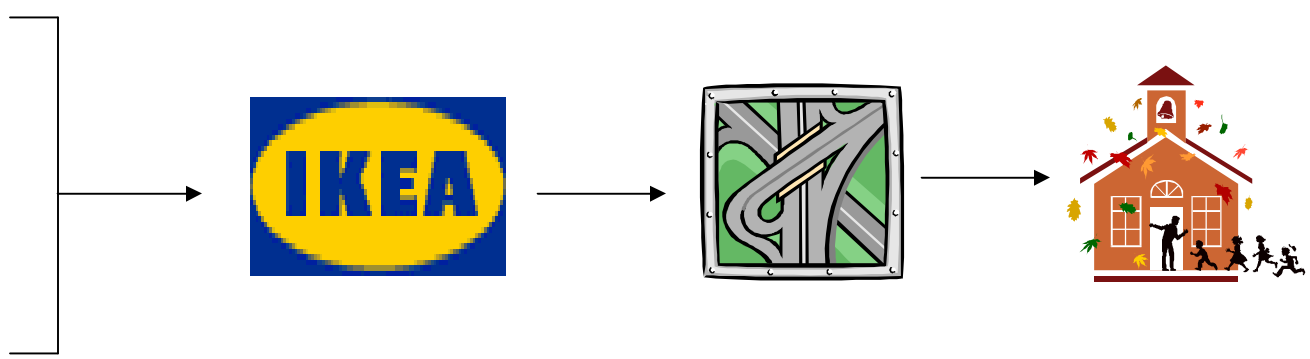




# 举例：宜家产品—邦格杯子

工业集团的工厂

11/35



供应商  
50/2000

地区性分销中心  
14/25

商场  
22/154

贸易公司(TSO's)  
33/42

# 举例：宜家产品—邦格杯子



产品开发员Pia Eldin Lindsten在1996年接到设计一种新型杯子的任务，她同时还被告知这种杯子在商场应该卖到多少钱。就邦格杯子而言，价格必须低得惊人-只有5个瑞典克朗！这种杯子的价格必须能够真正击倒所有竞争对手。事实上，Pia也正是由此而想到给这种杯子起这样一个名字，意思是有力的一击——邦格！

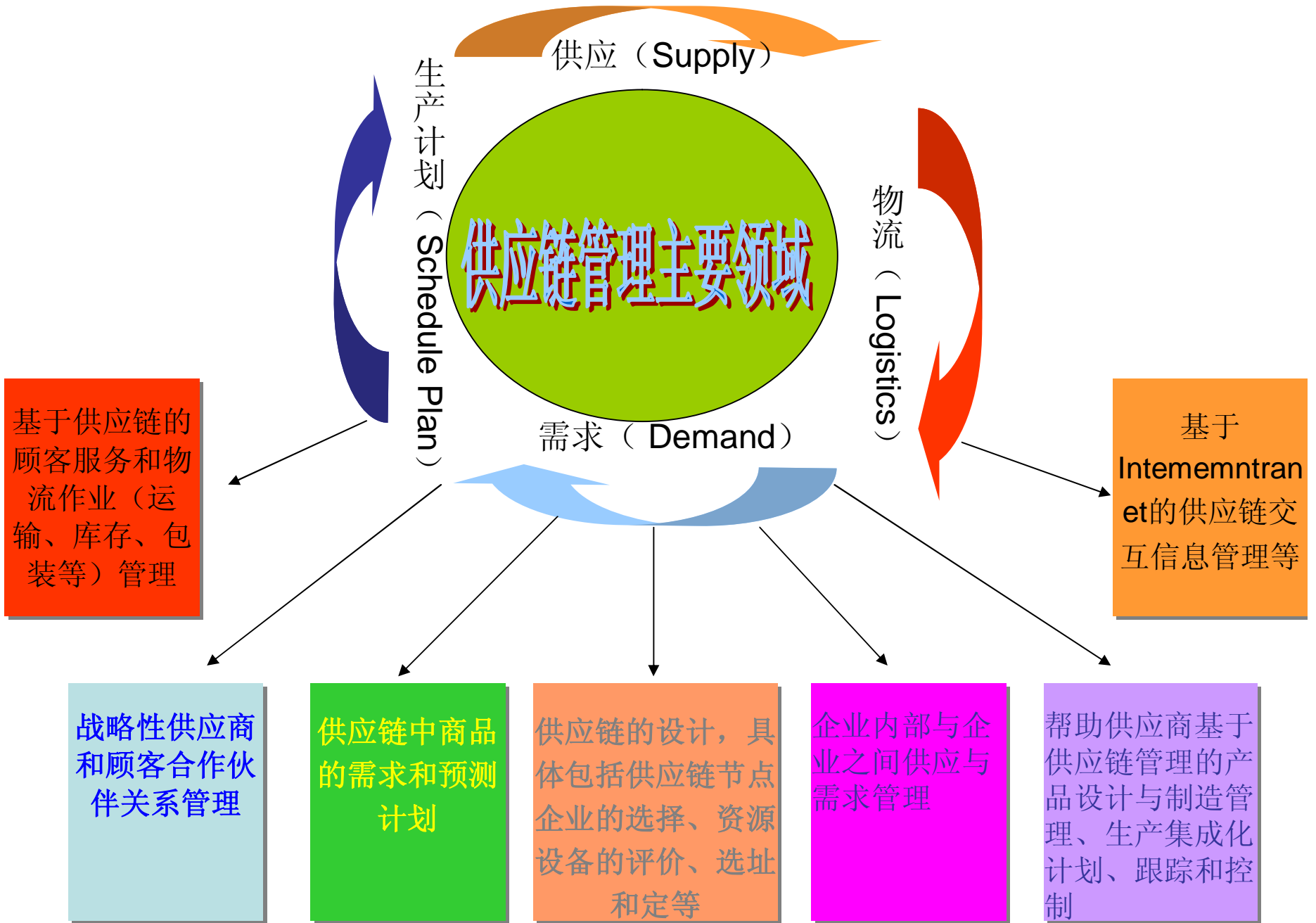


罗马尼亚的一家工厂是邦格杯子的供应商，与宜家合作已经有15年了。长期合作关系使双方积累了大量有关产品需求和销售前景等方面的知识。

Pia及其同事必须充分考虑材料、颜色和设计等因素。例如，杯子的颜色选为绿色、蓝色、黄色或者白色，因为这些色料与其它颜色(如红色)的色料相比，成本更低。

每个货拍可装2024个杯子，通过铁路、公路或海运将杯子从罗马尼亚运至世界各地的宜家分销中心。当然，运输过程确实对环境产生影响，宜家正在开展相应的工作，以减小对环境的不利影响。

顾客对低廉价格的贡献是，在自选区挑选所需产品，自行运货回家，并按照组装说明自行组装。当然，许多人是从宜家的产品目录选择自己所需产品的。



# 供应链关系概念模型

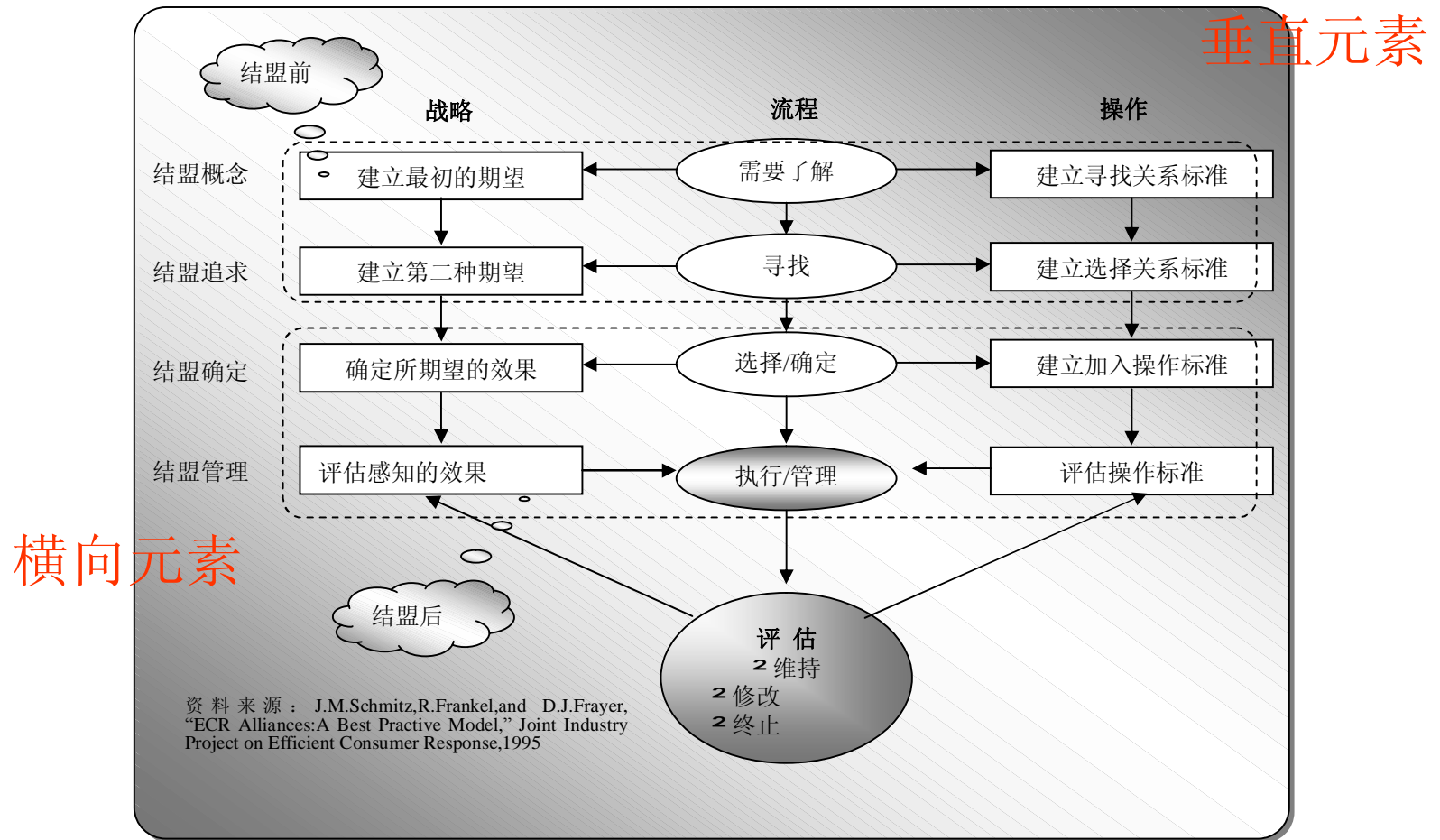
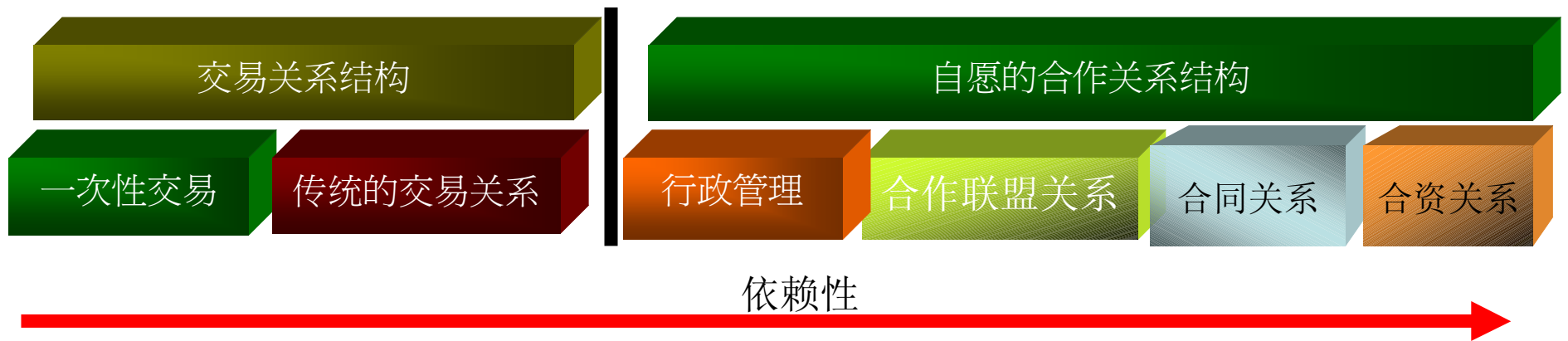
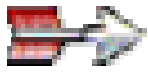


图5-12: 一般的结盟开发模型

# 企业供应链关系的类型



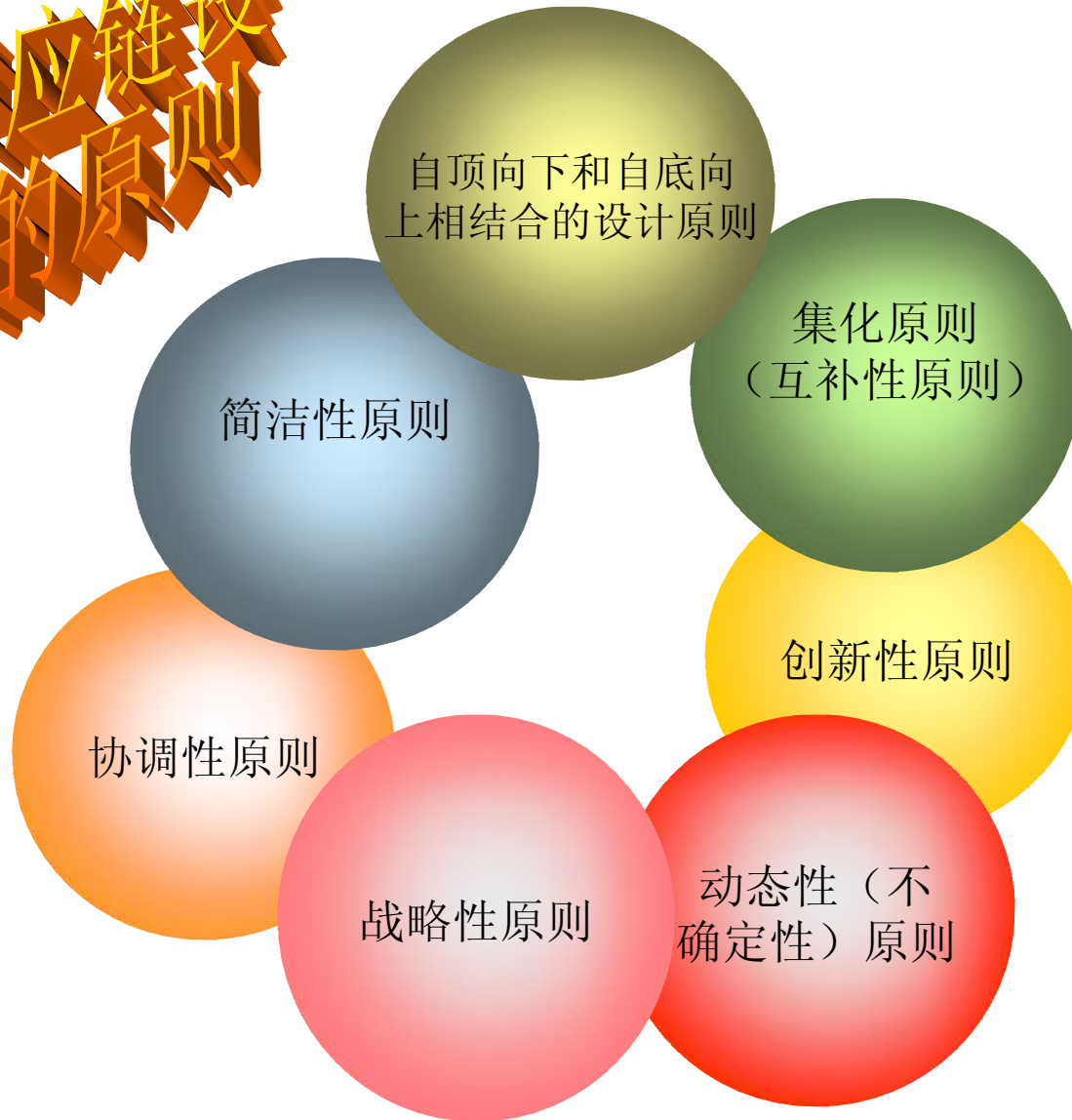
关系更加密切、合作的形式化加强、分享更多的信息

# 合作关系的各个阶段及其特征

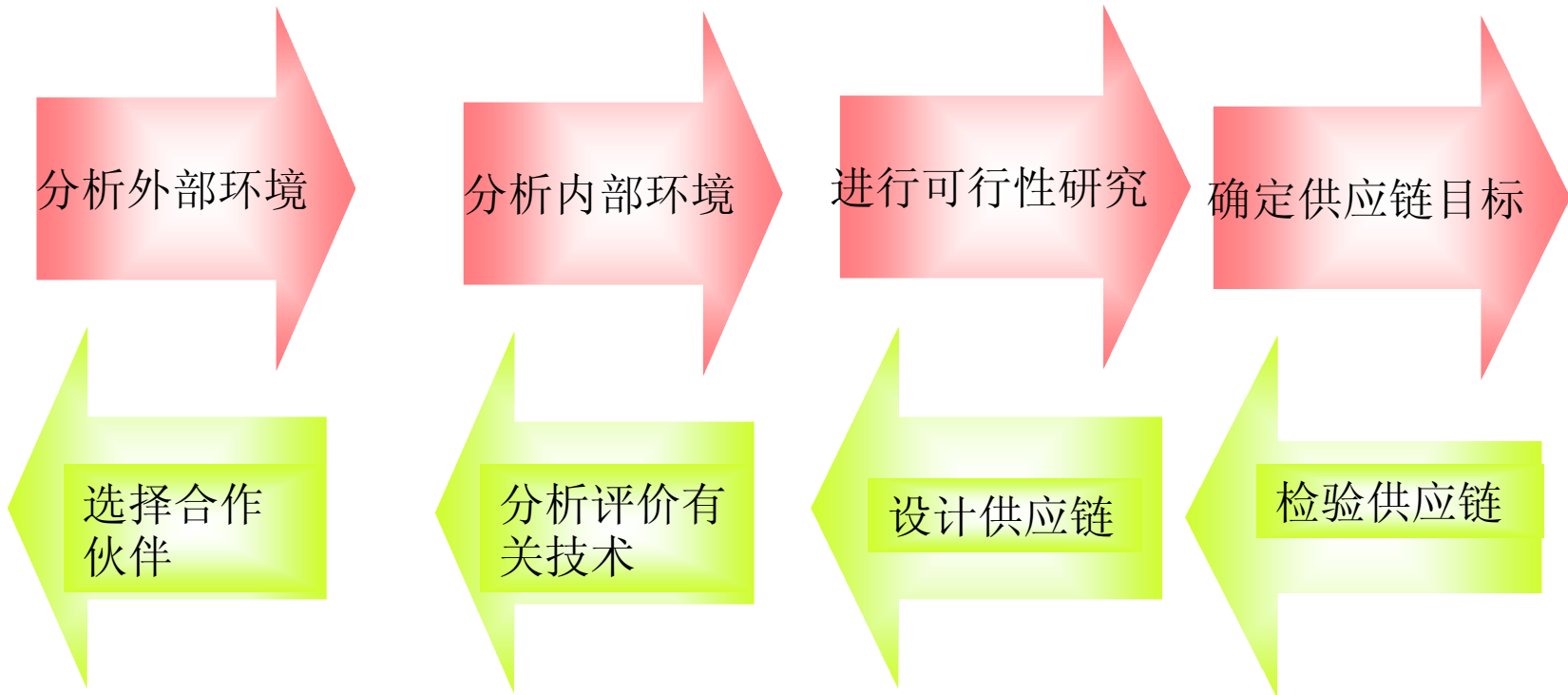
表3.6-1 企业间关系发展各个阶段的主要特征

关系特征	市场交易阶段	初步合作阶段	相互依存阶段	高度集成阶段
关注的重点	交易和价格	多个评价标准	有价值的服务	战略协同
合作者的数量	众多候选者	少数	不多于两个	唯一的
退出壁垒	无	较小	高	极难退出
关系成本	很小	有限	高	不是成本，是投资
信息共享的程度	仅与交易相关	有限的运营信息	大量，有些敏感的	战略信息
沟通	完全基于交易	较多，但不充足	频繁	随时
联系	单点	多点	所有必要的领域	联合团队
信任程度	缺乏信任	基于契约的信任	基于能力的信任	基于信誉的信任
计划层次	无计划或短期预测	预测	联合计划	长期联合战略规划

# 供应链设计的原则

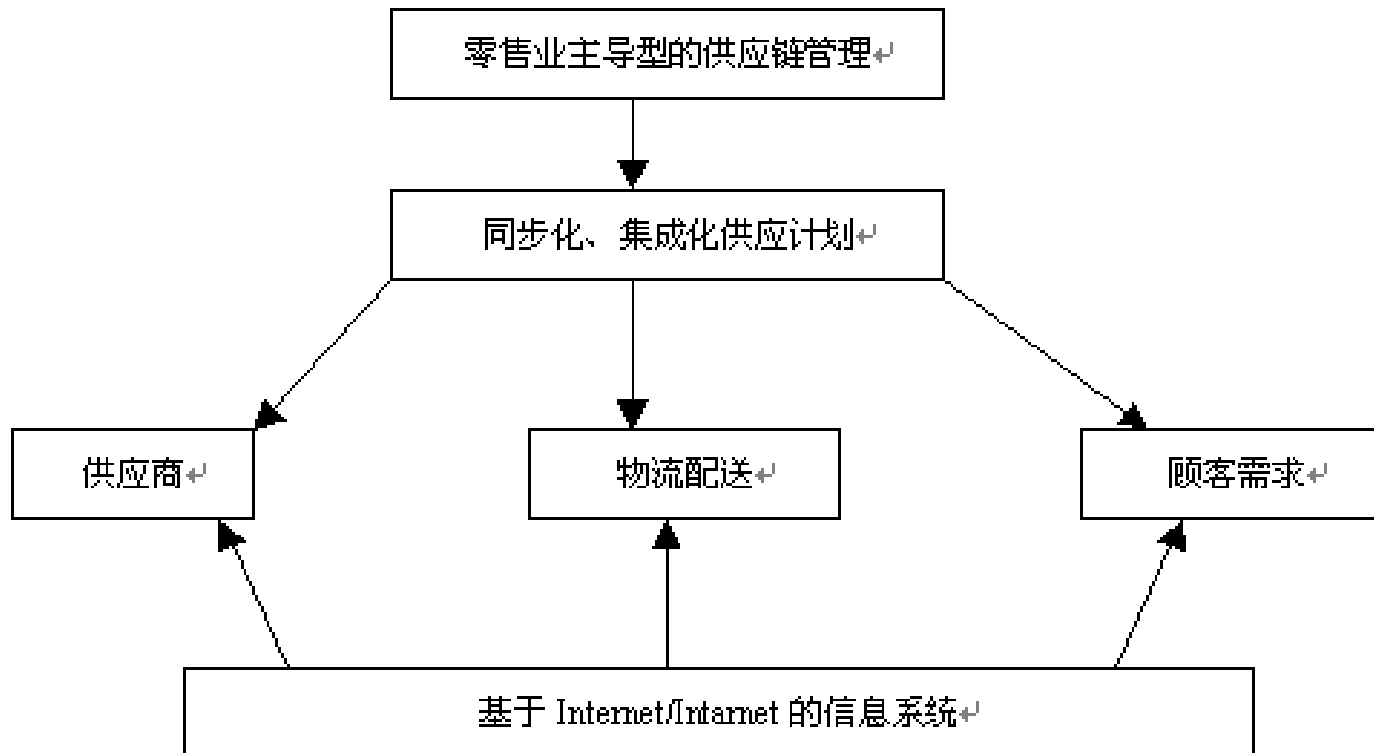


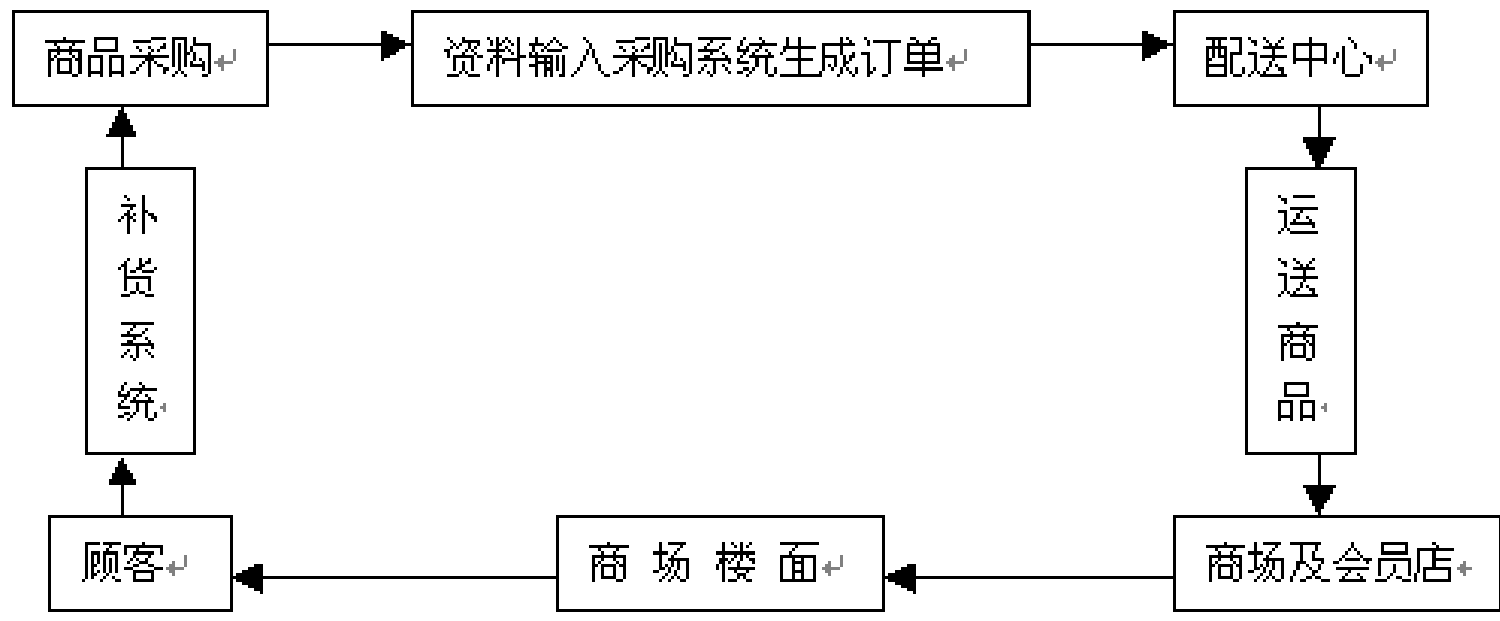
# 供应链的设计步骤



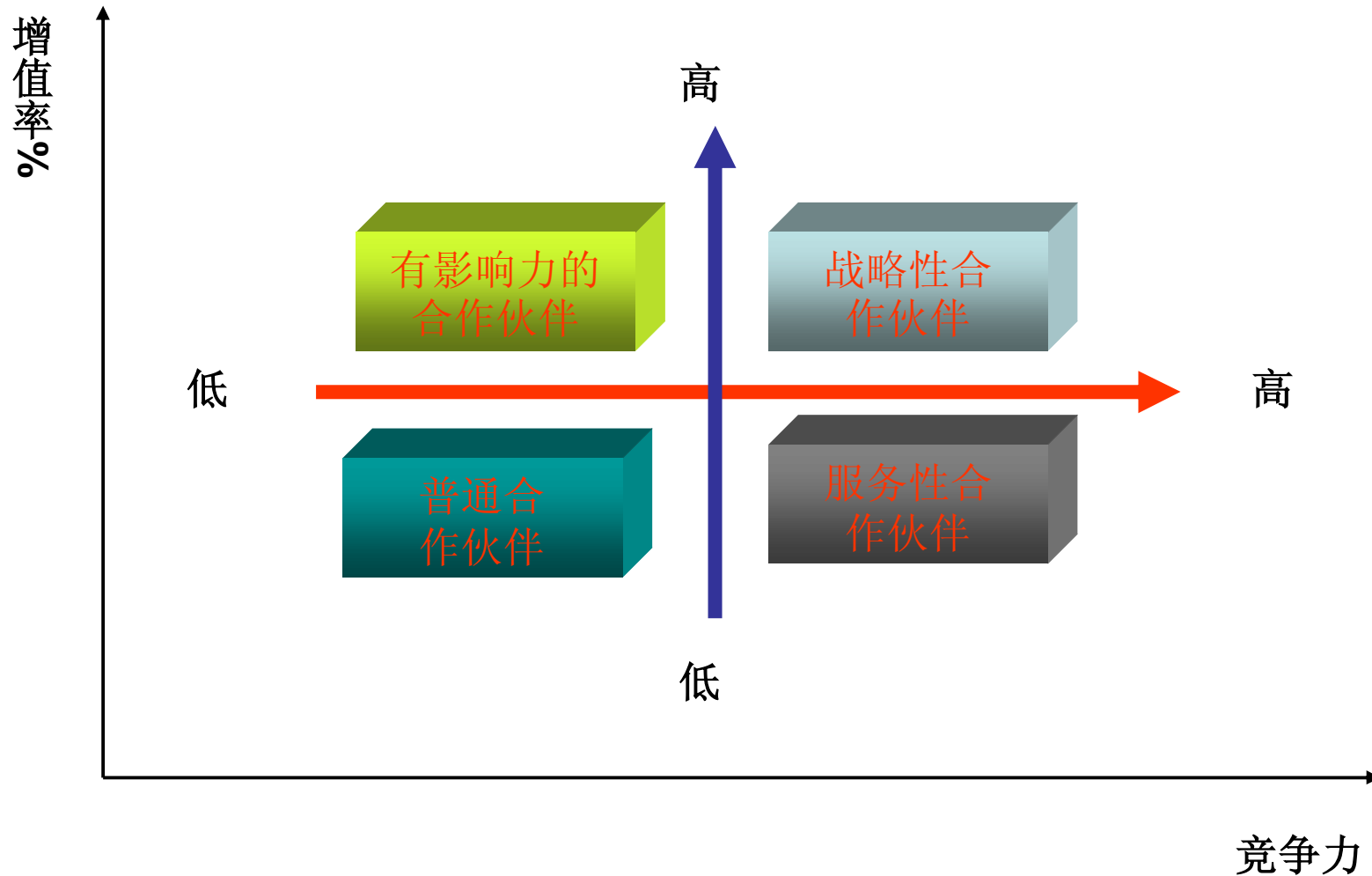


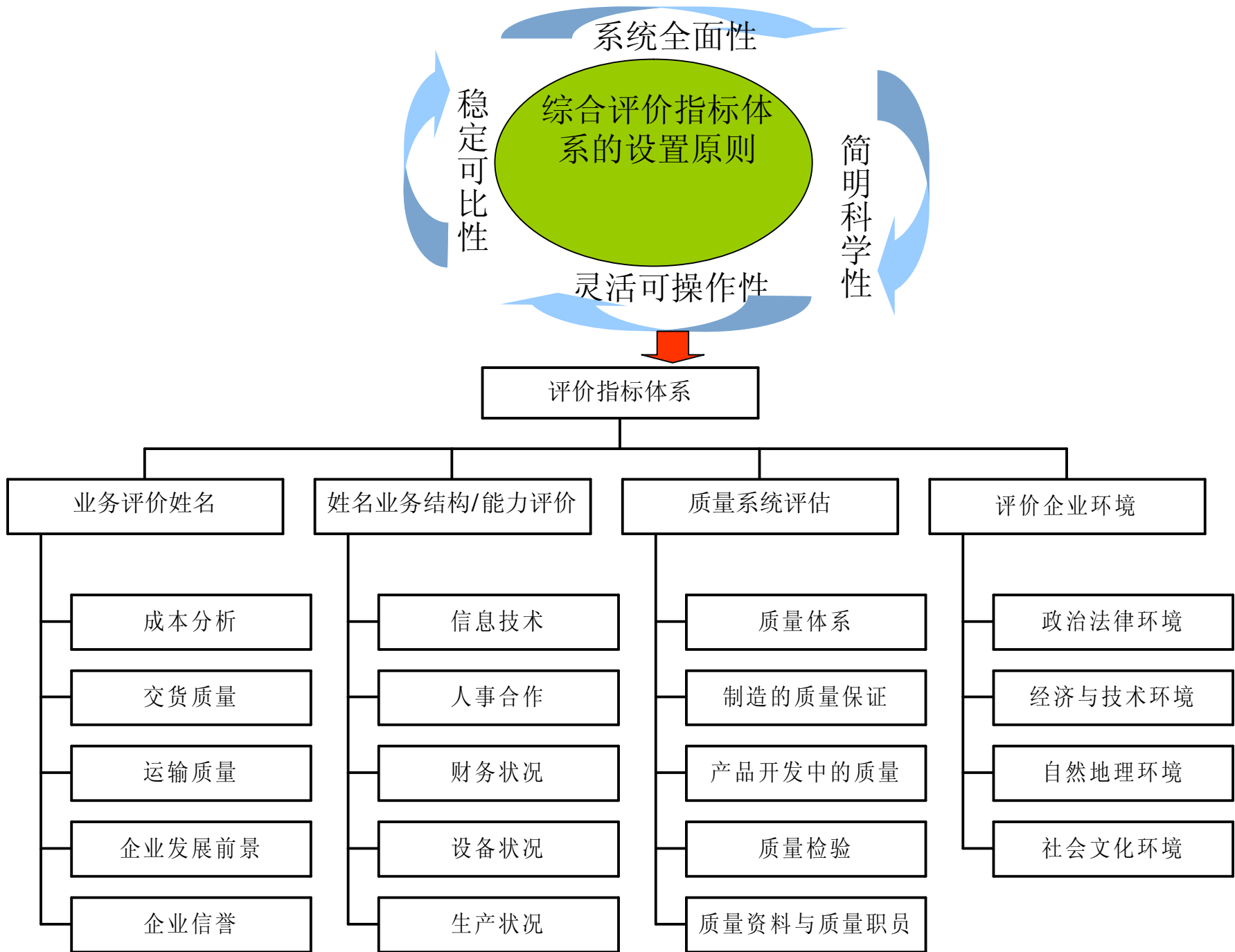
## 供应链管理--沃尔玛的核心竞争力



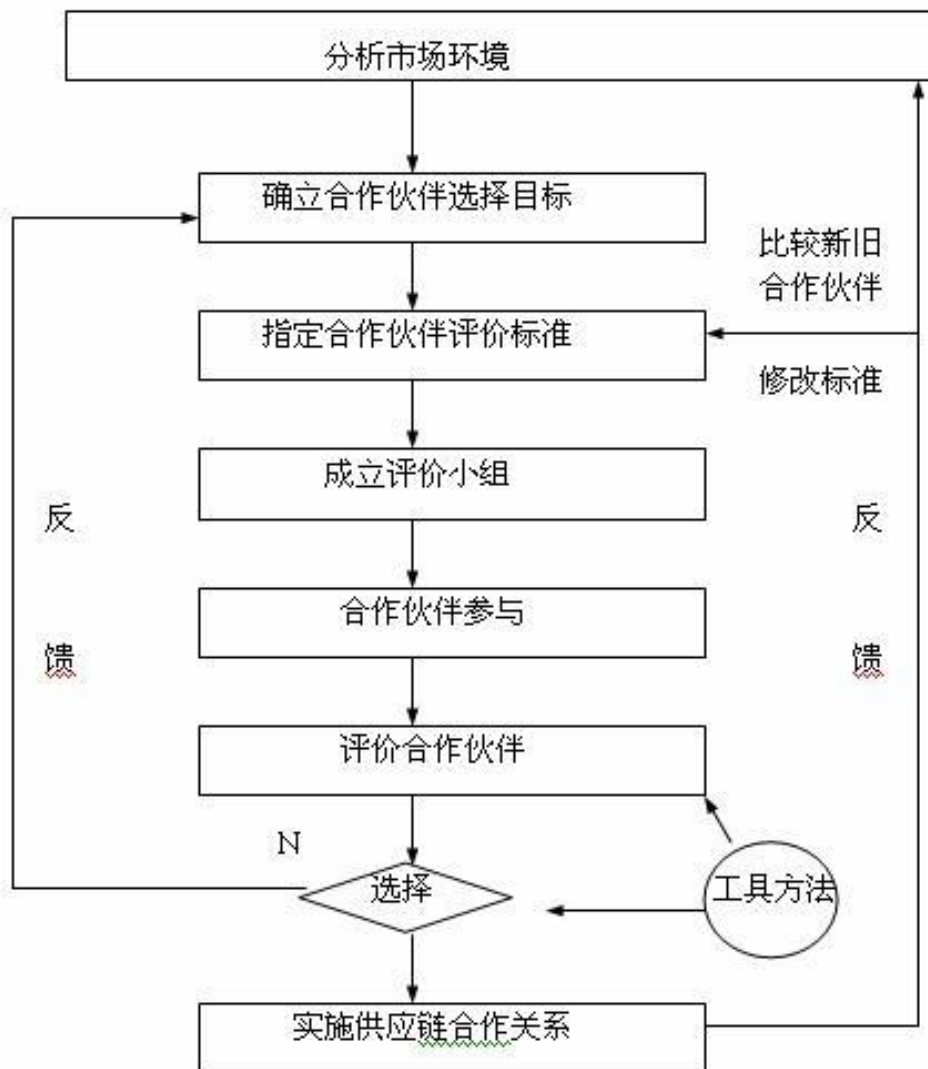


# 合作伙伴的类型





# 合作伙伴选择过程



# 目标

通过研究研究供应链概念的发展过程，可以判断具体企业的供应链所处阶段。

可以针对具体企业确定供应链管理的主要内容

可以划分具体企业的供应链关系的类型。

## 7. 3供应链

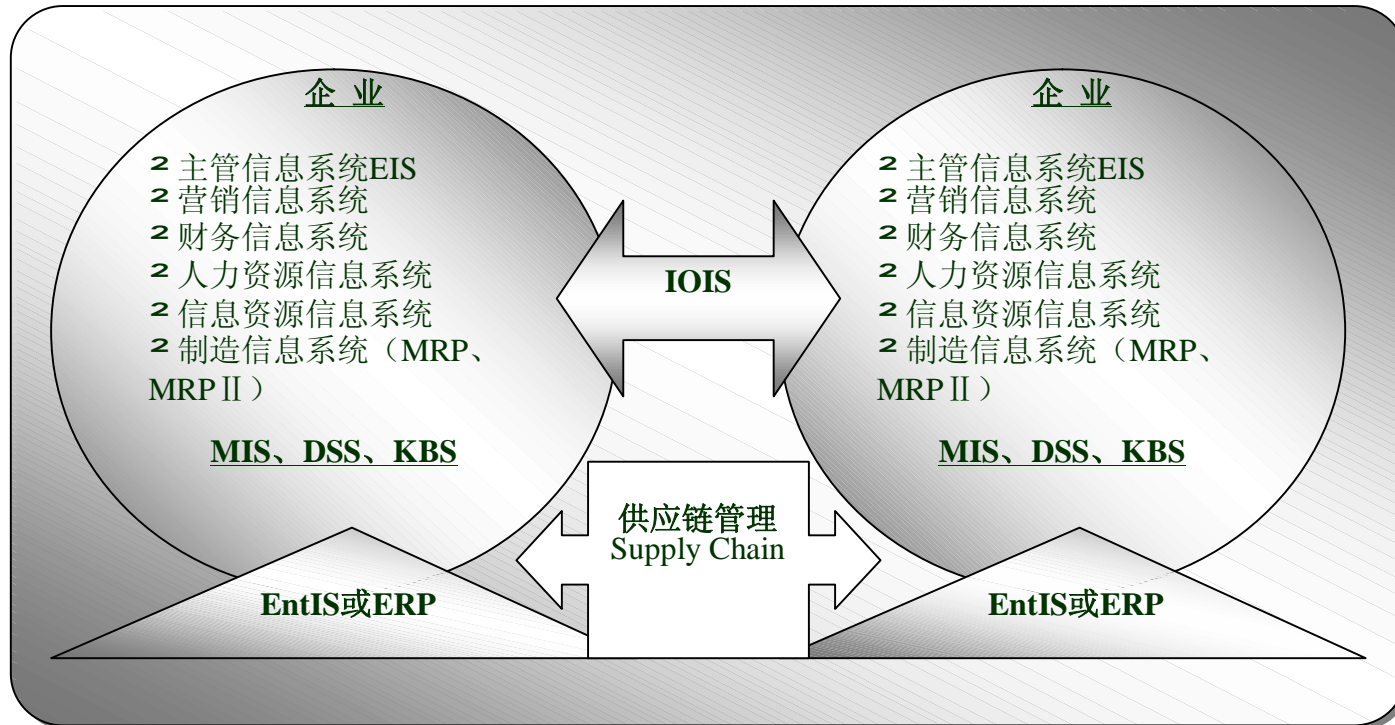
供应链的概念

供应链管理的概念

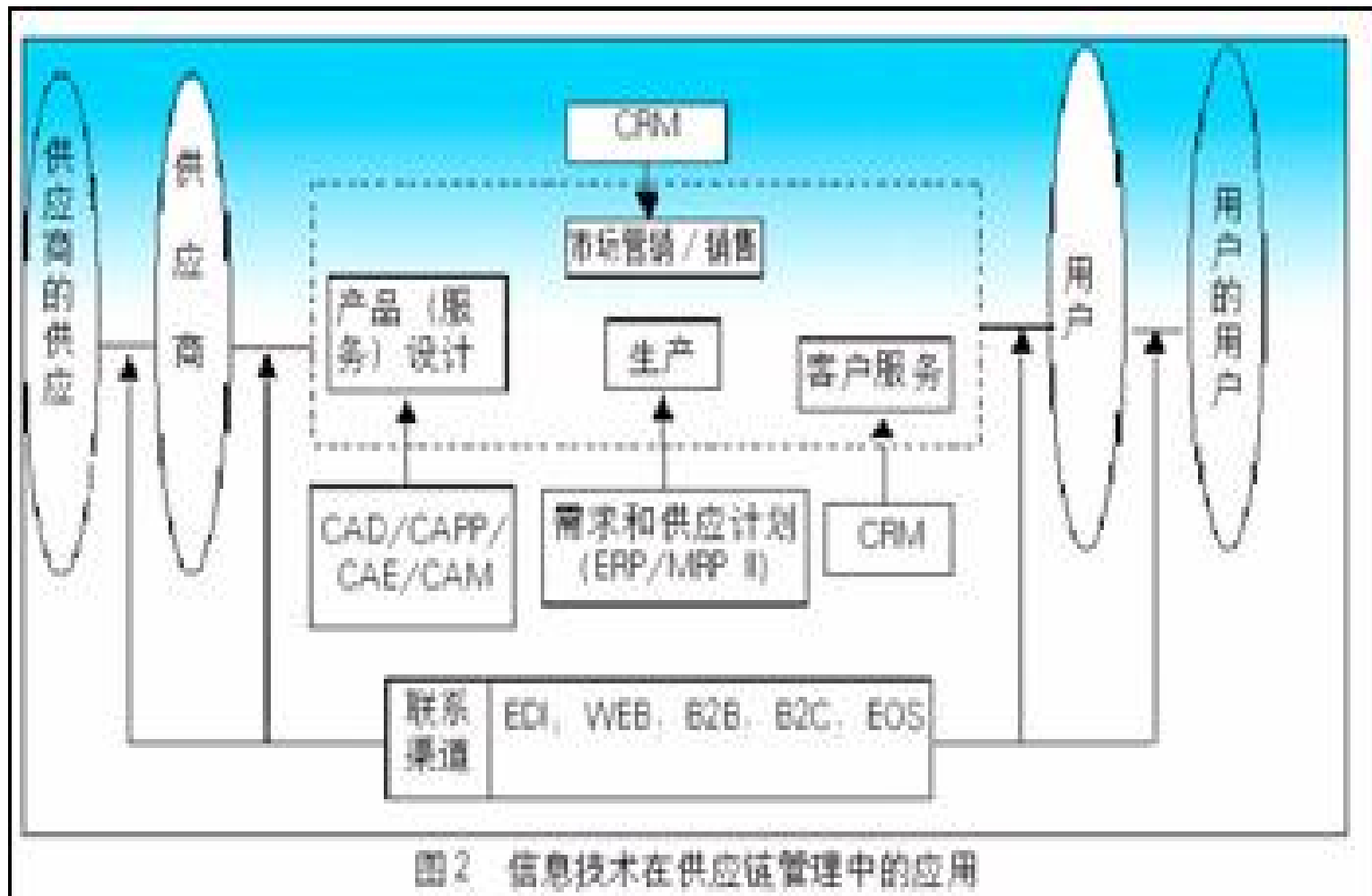
供应链关系的类型



# 信息技术在供应链管理中的应用

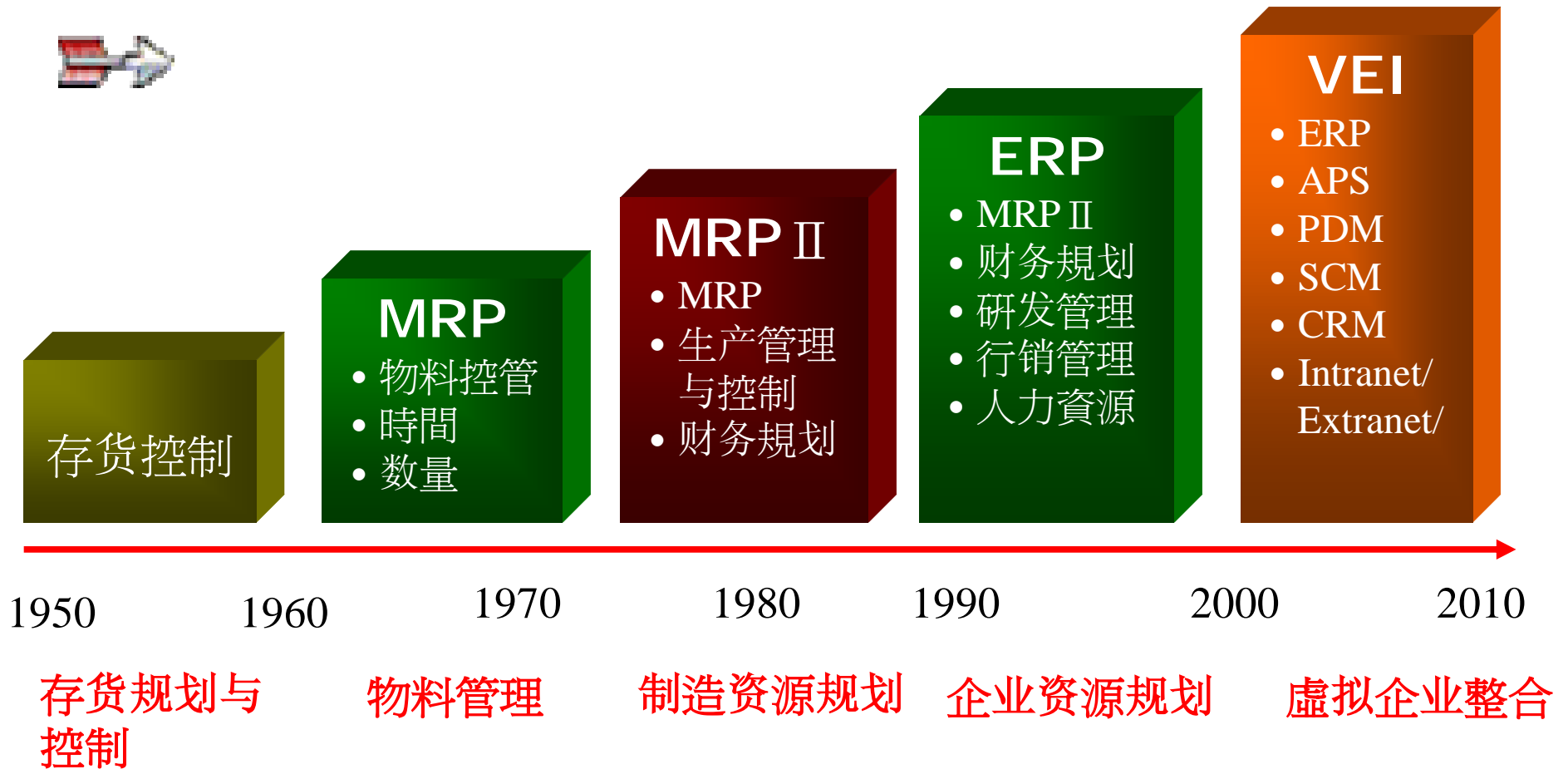


供应链管理与企业信息系统的关系

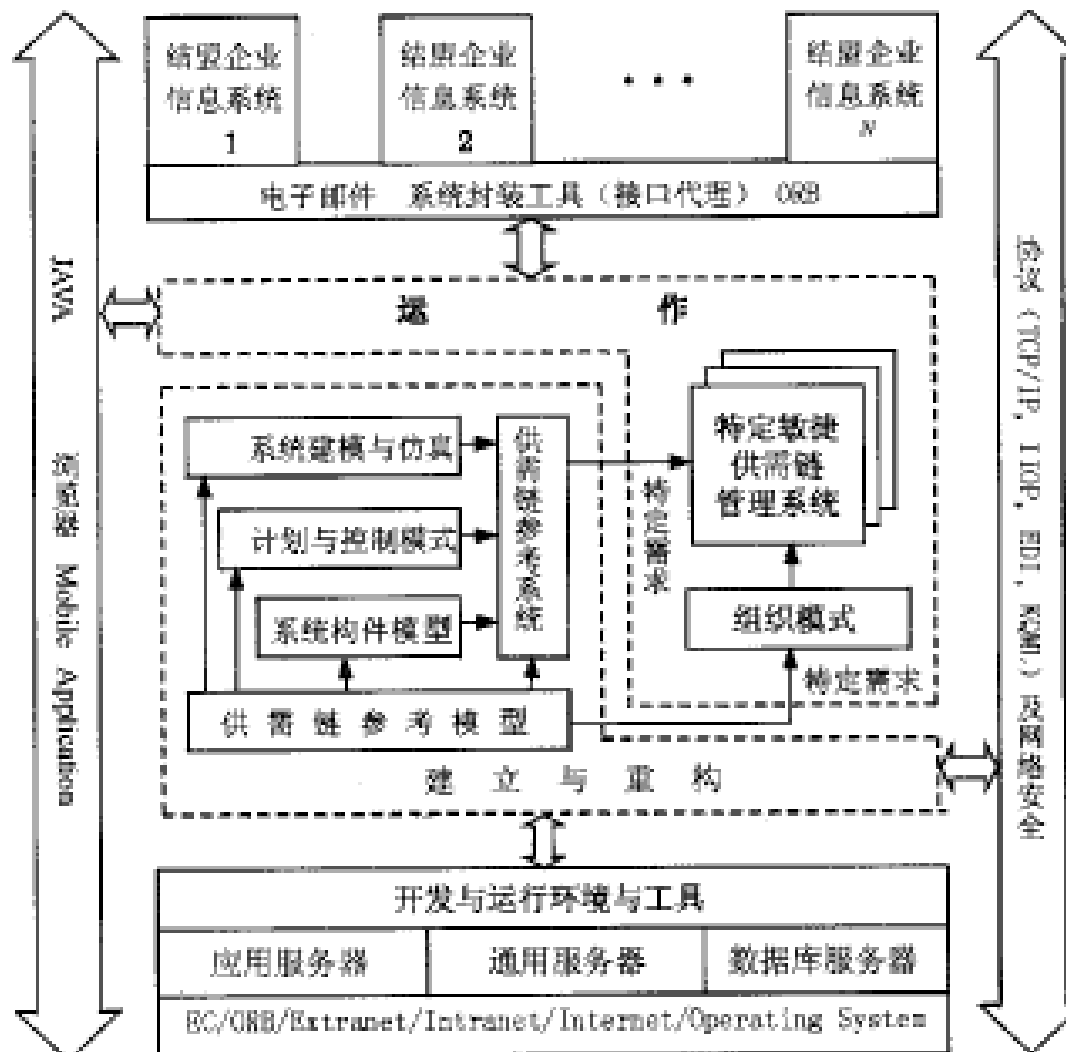




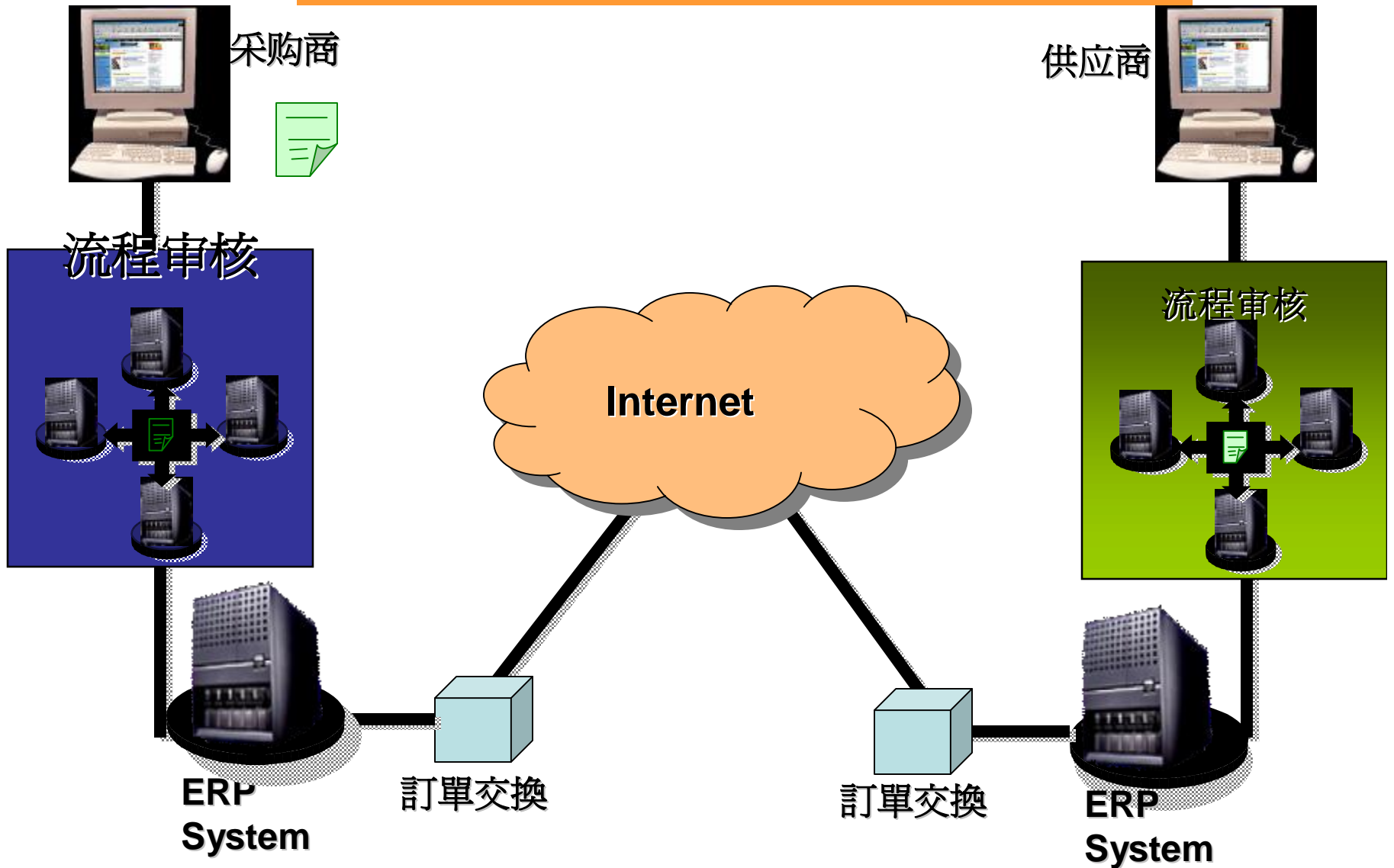
# 企业规划系统的演化

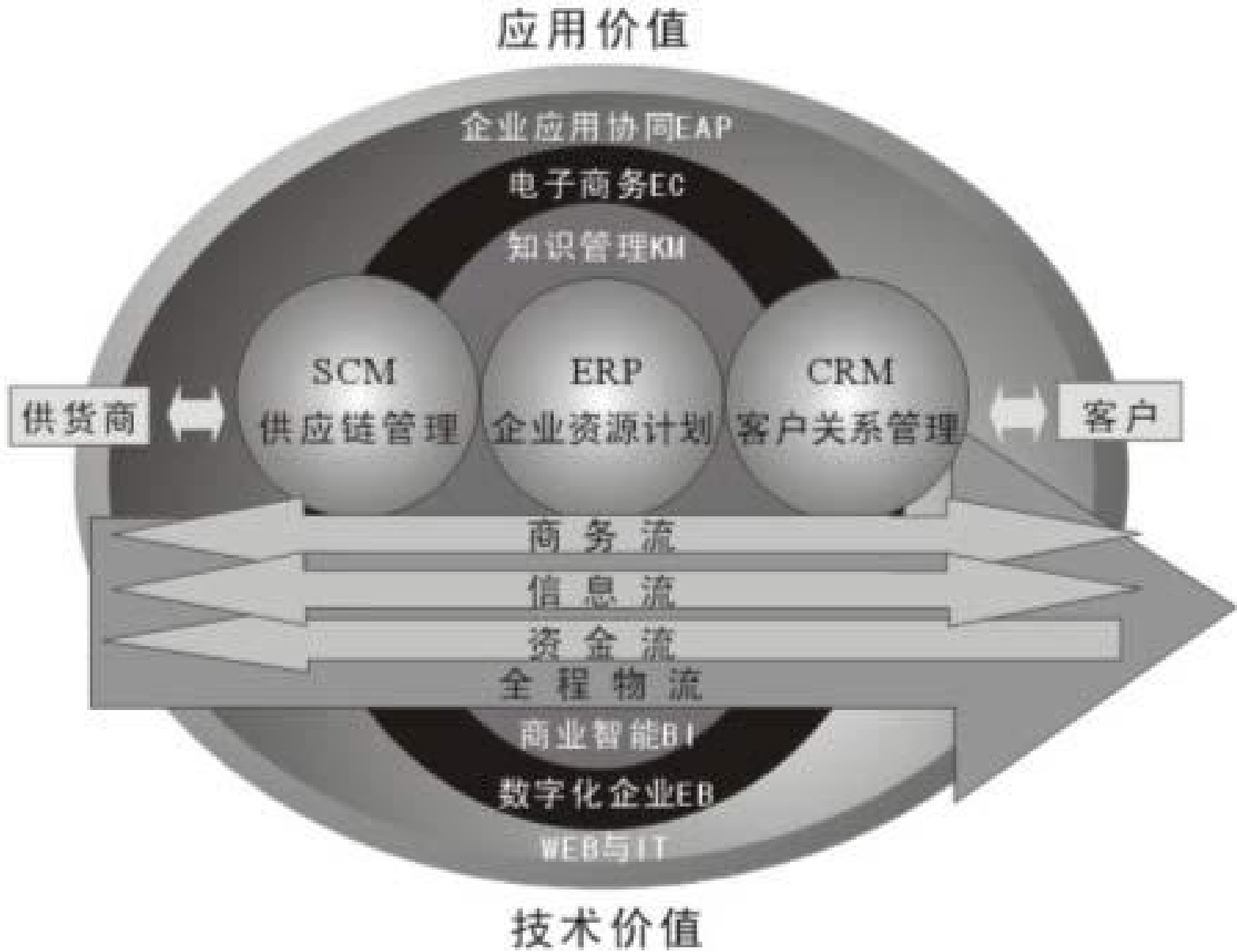


# 基于EDI的供应链管理信息技术支撑体系

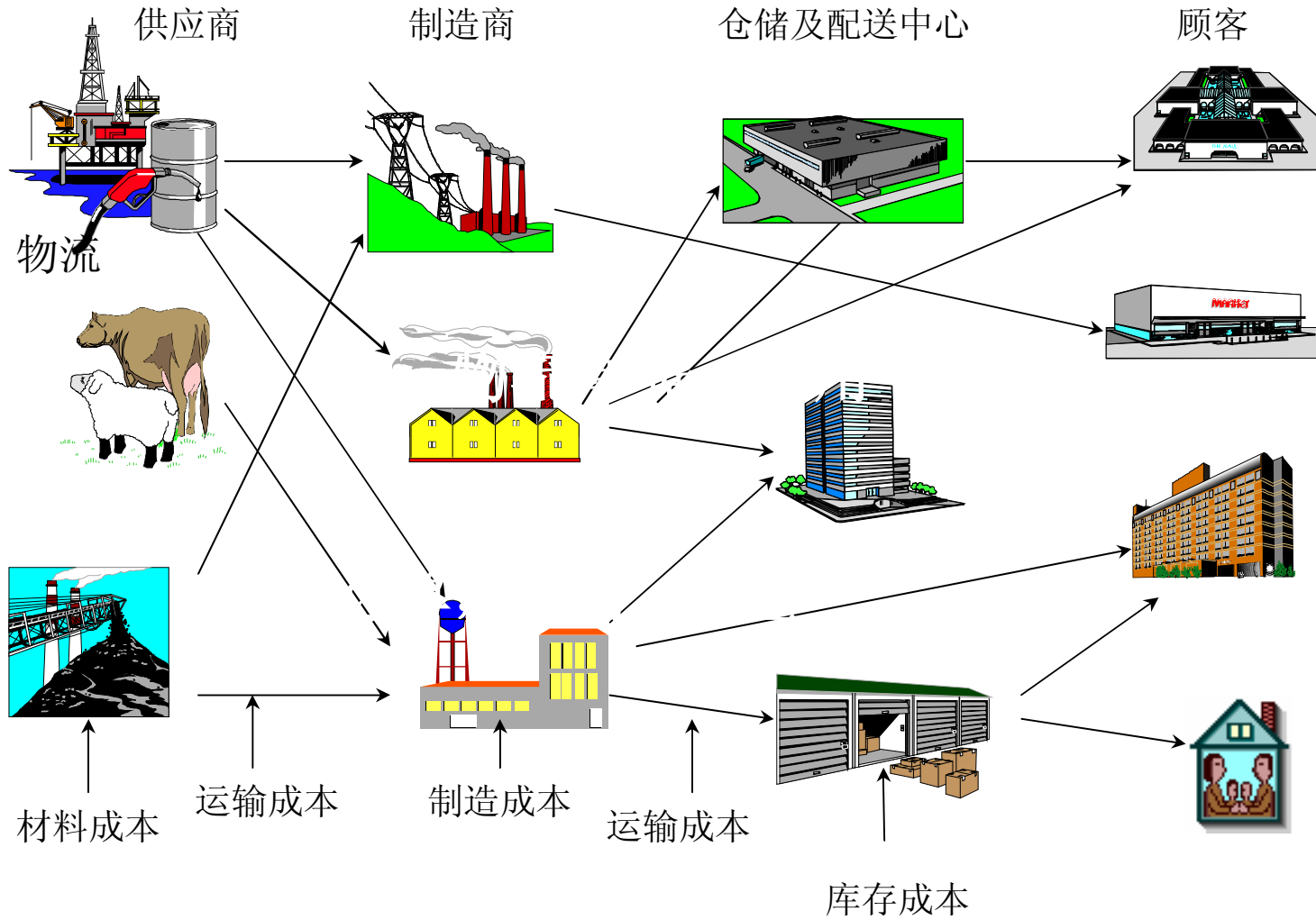


# 基于Internet的企业信息组织与集成模式



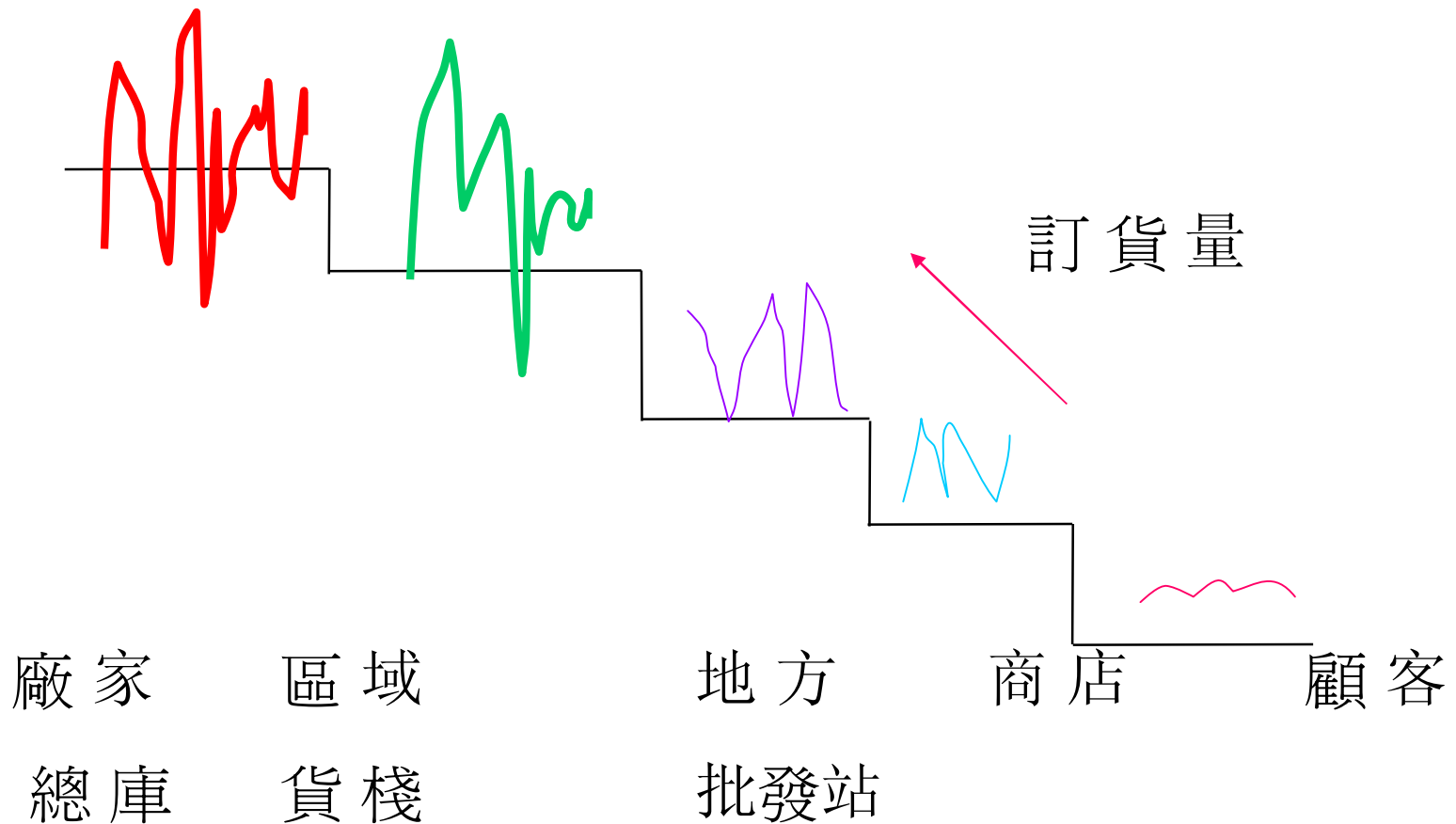


# 供应链管理环境下的库存问题



- **需求难以捉摸 — 趋势，对策？**  
(Uncertain Demand – trend & strategies? )
- **品种数目爆炸 — 趋势，对策？**  
(proliferation of varieties – trend and strategies? )
- **牛鞭效应 — 成因，对策？**  
(Bullwhip effect – causes and strategies? )

# 鞭子效應 (Bullwhip Effect)



鞭子效應：需求量變動自供應鏈上溯，越來越大

(bullwhip effect: increased demand variation up the supply chain)

- 4- 级库存系统
  - D - 销售商类车 – 流行车 -- 0 (Leadtime)
  - C - 地区仓库类车 – 车室内选择限制 -- 1
  - B - 中央仓库类车 – 选择限制少一些 -- 10
  - A - 定制类车 – 任何选择 -- 32 天 交货期