



第一章

分析产品与供应链

学习目标

- 理解供应链的概念、基本结构与特征，掌握供应链的基本流程与主要活动以及类型；
- 了解供应链管理的内涵，理解供应链管理的基本原理、运行机制、核心过程；
- 理解产品供应链的多样性，能够从供应链的不同视角进行产品分析；
- 理解价值链的内涵，掌握价值链分析法的内涵与步骤；
- 了解企业价值链管理的原则与基本步骤，了解行业价值链管理的内涵与应用

【本章导读】

【导读案例 1】 丰田、耐克、尼桑、麦当劳和苹果等公司的供应链管理都是从供应链网链结构设计的角度来实施的；壳牌石油通过 IBM 的 Lotus Notes 开发了 SIMON(库存管理秩序网)的信息系统，从而优化了它的供应链；香港利丰公司优化供应链的方法是基于整合供应商的角度，在生产上对所有供应厂家的制造资源进行统一整合来运作；HP 打印机和丰田通过麦肯锡咨询，在地理位置的选择上重新规划企业的供销厂家分布，以充分满足客户需要，并降低经营成本；宝洁在中国是通过宝供物流，采用分类细化的方法，与供应链运作的具体情况相适应，采取有针对性的策略，显著地优化了供应链；锦鑫物流集团通过亿博物流咨询，基于战略的选择与规划进行企业转型，从国有大型生产集团的物流业务剥离出来，成长为资产达二十多亿元的大型地方物流企业。

(资料来源：供应链管理. 百度百科. <http://baike.baidu.com/view/10365.htm>.)

启示：供应链管理的实施是一项基于实践的创造性活动，必须从实际出发，对企业内外环境进行细致、深入的调研，找出最适合企业需要的变革措施。

【导读案例 2】 目前，惠普有 5 条不同的供应链，能够帮助每一种产品进行优化，同时进入不同的市场：第一条是直接供应链；第二条是打印机业务独一无二的低接触率模式；第三条是所有简单配置的供应方式；第四条是供应链涉及高附加值的复杂系统和解决方案；第五条是供应链管理服务业务。惠普生产 40 种不同的产品类型及其衍生产品，包括照相机、打印机、游戏柄、打印纸、打印墨盒、传真墨盒、PC 机、服务器和商业系统等，产品类型广泛。惠普的 5 条供应链不仅满足了不同顾客的要求，还提高了供应链的效率。如，惠普的零售商更关心惠普怎样将货物运送到他们的物流中心，产品能否及时运输，能否顺利经营促销，是否有存货可见性。在供应链中接近客户的那一端，供应链的特点是服务高度统一，但在供应链的上游，也就是惠普与不同供应商、合同制造商或自己的工厂联结的这一端，供应链就有很多分化。这 5 条优化的供应链，满足了产品的领先要求，同时能够实现库存优化，降低总成本，成为惠普的制胜之道。

(资料来源：惠普的全球供应链战略管理. 盖普咨询顾问. www.gap-sh.com.)

启示：供应链必须与产品相匹配，管理者必须首先了解产品本身及其经营特点，在此基础上设计最适合产品的供应链运作模式。

【导读案例 3】 假如利丰从一个欧洲零售商那里接到一张生产 1 万件成衣的订单，他们会首先综合评估已经掌握的有关配额、原料价格和劳动力成本等所有信息，然后决定在韩国买纱线，同时订购日本 YKK 品牌在中国国内生产的拉链，并集中到泰国的 5 家工厂生产和出口。在收到订单的 5 个星期以后(普通贸易公司也许需要 2~3 倍的生产时间和价格)，1 万件衣服就放在欧洲客户的货架上，它们看起来像是从同一家工厂生产出来的。利丰对价值链(生产过程)进行分解，对每个步骤进行优化并寻求最佳解决方案，然后在全球范围内进行生产。正是依靠供应链管理，利丰能够比竞争对手更快、更准确、更灵活，同时更低成本地为客户提供产品，并在上万家香港贸易商中脱颖而出。

(资料来源：利丰(贸易)公司集团“供应链管理”. 大考吧.
<http://www.dakao8.com/bjy/html/1290489130247.html>.)

启示：为了向市场提供更物美价廉的商品，必须对产品的价值链进行仔细、完整地剖析，只有选择能够提供最佳价值的合作伙伴组合，并管理和协调所有的环节和步骤，才能构建高质量的价值链，提高企业产品的市场竞争力。

第一节 供应链与供应链管理

一、认识供应链

(一)供应链的概念

供应链最早来源于彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)提出的“经济链”，而后经由迈克尔·波特(Michael E. Porter)发展成为“价值链”，最终演变为“供应链”。它的定义为：“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，制成中间产品及最终产品，最后由销售网络把产品送到消费者手中。它是将供应商、制造商、分销商、零售商，直到最终用户连成一个整体的功能网链模式。”它不仅是一条连接供应商到用户的物流链、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。

我国国家标准《物流术语》(GB/T 18354—2006)将供应链(Supply Chain)定义为：“生产及流通过程中，涉及将产品或服务提供给最终用户的上游与下游企业所形成的网链结构。”

(二)供应链的要素、结构与特征

1. 供应链的基本要素

一般来说，构成供应链的基本要素包括供应商、厂家、分销企业、零售企业和物流企业。

- (1) 供应商：给生产厂家提供原材料或零部件的企业。
- (2) 厂家：即产品制造业，负责产品生产、开发和售后服务等。
- (3) 分销企业：将产品送到各地的产品流通代理企业，又称批发业。
- (4) 零售企业：将产品销售给消费者的企业。
- (5) 物流企业：上述企业之外专门提供物流服务的企业。

其中，供应商网络包括所有为核心企业直接或间接提供投入的企业；批发、零售、物流业也可以统称为流通业。

2. 供应链的基本结构

根据以上供应链的定义，其结构可以简单地归纳为如图 1-1 所示的模型。

从图 1-1 中可以看出，供应链由所有加盟的节点企业组成，一般有一个核心企业(可以是产品制造企业，也可以是大型零售企业)，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(生产、分销、零售等)，以资金流、物流、服务流为介质实现整个供应链的不断增值。

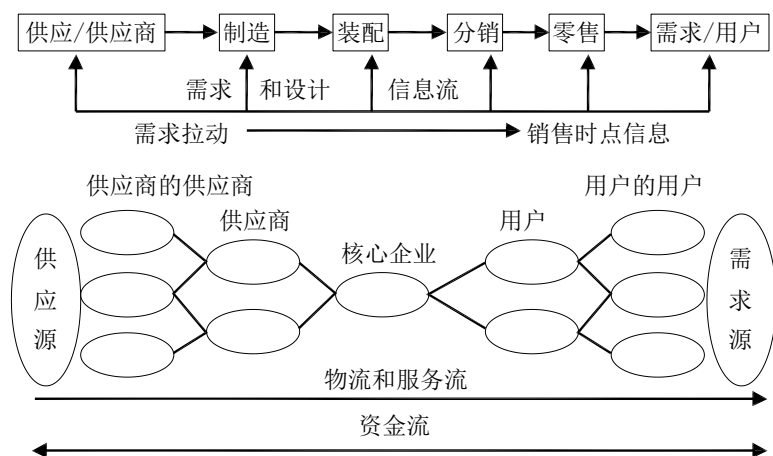


图 1-1 供应链的网链结构模型

【案例 1-1】 当顾客走进沃尔玛的商店去购买宝洁公司生产的洗发水时，供应链就开始于这个顾客对洗发水的需求，接着就是沃尔玛、运输商、分销商和宝洁生产工厂。沃尔玛提供产品和价格信息给顾客，顾客付款获得产品，沃尔玛再把销售时点信息和补货信息传给分销商的配送中心，分销商提供价格信息和补货到达日期给沃尔玛，配送中心向沃尔玛补货。信息流、物流、资金流在整个供应链的运作过程中有条不紊地进行着。

(资料来源：供应链管理与国际市场营销。 成功励志网. <http://www.rs66.com>.)

3. 供应链的特征

供应链具有以下几个方面的特征。

(1) 复杂性。供应链往往由多个、多类型甚至多国企业构成，所以供应链的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) 面向用户需求。供应链的形成、存在、重构，都是基于一定的市场需求发生的，并且在供应链的运作过程中，用户的需求拉动是供应链中信息流、产品流、服务流、资金流运作的驱动力。

(4) 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。

(三) 供应链的流程与活动

1. 供应链的基本流程

供应链的基本流程包括以下几个方面。

(1) 物资流通。物资流通是物资(商品)的流通过程，由供货商经由厂家、批发与物流商、零售商等指向消费者。

(2) 商业流通。商业流通是买卖的流通过程，即接受订货、签订合同等的商业流程，

在供货商与消费者之间双向流动。

(3) 信息流通。信息流通是商品交易信息的流动，在供货商与消费者之间双向流动。

(4) 资金流通。为了保证企业的正常运作，资金由消费者经由零售商、批发与物流商、厂家等指向供货商。

2. 供应链的主要活动

供应链涵盖了生产理论、物流理论和营销理论。供应链的活动主要包括以下几个方面的内容。

(1) 商品的开发和制造：商品的研发、设计、市场规划；需求预测和生产计划；商品的生产和质量管理。

(2) 商品的配送：建立销售渠道；保证配送服务水平；降低物流成本。

(3) 商品的销售和售后服务：产品的推广；保证供货；销售统计及信息反馈。

(四)供应链的类型

1. 根据制造企业供应链的发展过程划分

根据制造企业供应链的发展过程不同，可将供应链分为内部供应链和外部供应链。

内部供应链是将采购的原材料和零部件，通过生产转换和销售等传递给用户的过程，可看作制造企业中的一个内部过程。外部供应链注重利用外部资源，以及与其他企业的联系，它偏向于供应链中不同企业的制造、组装、分销、零售等过程。

2. 根据供应链的涉及范围划分

根据供应链的涉及范围不同，可将供应链分为单元供应链、产业供应链和全球供应链。

单元供应链由一家企业与该企业的直接供货商和直接客户组成，包括从需到供的循环，它是供应链的最基本模式。

产业供应链由单元供应链组成，是企业联合其上下游企业，通过联盟和外包等各种合作方式建立一条经济利益相关、业务关系紧密、优势互补的产业供需关系网链，企业充分利用产业供应链上的资源来适应新的竞争环境，实现合作优化，共同增强竞争力。

全球供应链是企业根据需要在世界各地选取最有竞争力的合作伙伴，结成全球供应链网络，以实现供应链的最优化。

3. 根据供应链存在的稳定性划分

根据供应链存在的稳定性不同，可将供应链分为稳定的供应链和动态的供应链。

基于相对稳定、单一的市场需求而组成的供应链稳定性较强，而基于相对频繁变化、复杂的需求而组成的供应链动态性较高。在实际管理运作中，需要根据不断变化的市场需求，调整、优化甚至重构供应链。

4. 根据供应链容量与用户需求的关系划分

根据供应链容量与用户需求的关系，可将供应链分为平衡的供应链和倾斜的供应链。

一个供应链具有相对稳定的设备容量和生产能力，但用户需求处于不断变化中，当供应链的容量能够满足用户需求时，供应链处于平衡状态；而当市场变化加剧，造成供应链

成本、库存、浪费增加等现象时,企业不是在最优状态下运作,供应链则处于倾斜状态。平衡的供应链可以实现低采购成本、生产规模效益、低分销成本、市场产品多样化和财务资金快速运转之间的均衡。供应链管理的一个重要职能就是不断调整供应链平衡,使之适应市场的变化。

5. 根据供应链的功能模式划分

根据供应链功能模式的不同,可将供应链分为有效性供应链和反应性供应链。

有效性供应链主要体现供应链的物理功能,即以最低的成本将原材料转化成零部件、半成品、产品;反应性供应链主要体现供应链的市场中介功能,即把产品分配到满足用户需求的市场,对不确定性需求做出快速反应等。

6. 根据产品类型划分

根据产品类型的不同,可将供应链分为功能型供应链和创新型供应链。

功能型产品用于满足用户的基本需求,生命周期较长,需求比较稳定,一般情况下市场可预测,但边际利润较低,如日用百货、主副食品等;创新型产品生命周期较短,产品更新快,需求不稳定,市场不易准确预测,边际利润较高,如时尚服饰、IT产品等。

功能型供应链是指以经营功能型产品为主的供应链,其运作成功的关键是充分利用信息沟通来协调供应链成员企业间的活动,以使整个供应链成本最低,效率最高。创新型供应链是指以经营创新型产品为主的供应链,其运作成功的关键是充分做好市场调查与预测,同时增强供应链的柔性、敏捷度与响应速度,对成本的关注倒在其次。

7. 根据驱动力的不同划分

根据驱动力的不同,可将供应链分为生产推动型供应链和需求拉动型供应链。

生产推动型供应链根据长期预测进行生产决策,面向消费点成品库存或面向装配线成品库存进行生产,受市场需求导向的间接作用。其优点是供应链的生产负荷稳定,设备利用率高,交货周期较短,交货可靠性强;缺点是库存占用较多的流动资金,产品过时和失效的风险较高。

需求拉动型供应链按实际消费需求来协调生产计划,面向订单组装、制造和采购。其优点是减少库存占压的流动资金,减少库存变质和失效的风险;缺点是采购压力大,获取资源保障度低,产品缺货的风险高。

8. 根据供应链的结构特征划分

根据供应链的结构特征不同,可将供应链分为A型供应链、V型供应链和T型供应链。

A型供应链,又称为汇聚型供应链,其输入原材料范围及数量众多,成品种类有限,呈汇合型,典型的如航空、汽车等装配型行业,这种供应链运作由订单和客户驱动,装配过程重视物流同步,一般都采用MRP(物料需求计划)安排生产。

V型供应链,又称发散型供应链,其输入原材料范围有限,成品变化范围广,总体形式呈分叉型,如石油、化工、造纸和纺织企业,这种供应链的制造过程和分销渠道更为复杂。

T型供应链介于上述两种模式之间,通常根据订单的规律来确定通用件的库存,通过优化通用件的制造标准来降低生产与流通的复杂程度,如电子产品、汽车备件行业等。

9. 根据核心企业的不同划分

根据核心企业的不同，可将供应链分为供应商驱动供应链、制造商驱动供应链和销售商驱动供应链。

供应商驱动供应链多出现在自然资源具有垄断性优势的行业里，如石油、煤炭行业。制造商驱动供应链主要存在于生产技术过程较为复杂的行业中，其技术与管理优势难以模仿和超越。对于大多数市场竞争激烈，技术含量不高，容易被模仿和替代的产品，多处于销售商驱动供应链中，其销售终端的即时消费信息采集非常重要。

二、认识供应链管理

(一)供应链管理的内涵

供应链管理(Supply Chain Management, SCM)，是在满足服务水平需要的同时，通过对整个供应链系统进行计划、组织、协调、控制和优化，最大限度地减少系统成本，实现供应链整体效率优化而采用的从供应商到最终用户的一种集成的管理活动和过程。

国家标准《物流术语》(GB/T 18354—2006)对供应链管理的定义是：“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。”

(二)供应链管理的产生与发展

1. 企业面临的外部环境变化

(1) 信息爆炸的压力。大量信息的飞速产生和通信技术的发展，迫使企业把工作重心从如何迅速获得信息转到如何准确地过滤和有效利用各种信息。

(2) 技术进步越来越快。新技术、新产品的不断涌现，一方面使企业受到空前未有的压力，另一方面也使每个企业员工受到巨大的挑战。

(3) 高新技术的使用范围越来越广。互联网使所有的信息都极易获得，敏捷的教育体系使越来越多的人能在越来越少的时间内掌握最新技术。面对一个机遇可以参与竞争的企业越来越多，大大加剧了竞争的激烈性。

(4) 市场和劳务竞争全球化。发展中国家通过承揽发达国家的订单学习了新技术，努力成为国际市场上的供应商。领先企业在建立全球化市场的同时，也在全球范围内造就了更多的竞争者。

(5) 产品研发的难度越来越大。越来越多的企业认识到新产品开发对企业创造收益的重要性，但是产品研发难度越来越大，被模仿和超越却更容易，产品的竞争生命周期相对缩短。

(6) 全球性技术支持和售后服务。赢得用户信赖是企业保持竞争力的重要因素之一。赢得用户不仅要靠产品质量，而且要靠售后技术支持和服务。

(7) 用户的要求越来越苛刻。消费者的价值观发生了显著变化，需求结构普遍向高层次发展。一是对产品的品种规格、花色品种、需求数量呈现多样化、个性化要求；二是对产品的功能、质量和可靠性的要求日益提高；三是要求在满足个性化需求的同时，产品的

价格要像大批量生产的那样低廉。

(8) 可持续发展的要求。在全球制造和国际化经营趋势越来越明显的今天,各国政府将环保问题纳入发展战略,相继制定出各种各样的政策法规,以约束本国及外国企业的经营行为。随着发展中国家工业化程度的提高,如何在全球范围内减少自然资源的消耗,成为全人类能否继续生存和持续发展的大问题。

2. 从“纵向一体化”到“横向一体化”

20世纪90年代以前,企业出于管理和控制上的目的,对与产品制造有关的活动和资源主要采取自行投资和兼并的“纵向一体化”模式,企业和为其提供材料或服务的单位是一种所有权的关系。“大而全”“小而全”的思维方式使许多制造企业拥有从材料生产到成品制造、运输和销售的所有设备及组织机构,很多大型企业甚至拥有自己的医院、学校等单位。但是,这种“纵向一体化”发展模式存在一系列的问题。

(1) 增加企业投资负担。企业必须在金融市场上筹集所需要的资金,为了尽快完成项目建设任务,还要花费精力从事项目实施的监管工作,在建设周期内,企业不仅不能安排生产,还要按期偿还借款利息。

(2) 承担丧失市场时机的风险。对于某些新建项目来说,由于有一定的建设周期,往往出现项目建成之日,也就是项目下马之时的现象。市场机会早已在项目建设过程中逝去。项目建设周期越长,企业承担的风险越高。

(3) 迫使企业从事不擅长的业务活动。管理人员花费过多的时间、精力和资源去从事辅助性的管理工作,分散了精力,使关键性业务无法发挥出核心作用,不仅使企业失去了竞争能力,而且增加了企业成本。

(4) 在每个业务领域都直接面临众多竞争对手。采用“纵向一体化”管理模式使企业在资源、精力、经验都十分有限的情况下,必须直接与不同业务领域的竞争对手进行竞争。

(5) 增大企业的行业风险。如果整个行业不景气,企业不仅会在最终用户市场遭受损失,而且会在各个纵向发展的市场遭受损失。

进入20世纪90年代以后,越来越多的企业认识到了“纵向一体化”的弊端,为了节约投资,提高资源的利用率,企业开始采取集中发展主营业务的“横向一体化”战略。一方面,当企业对某种资源或者服务有需求时,主要采用外部购买的方式,尽量减少对各种非主营业务的投资;另一方面,企业也在逐步把主营业务以外的业务予以外包,原有企业和为其提供材料或服务的单位变成了平等的合作关系。

3. 供应链管理模式的产生

全球制造链以及由此产生的供应链管理是“横向一体化”思想的一个典型代表。人们认识到,任何企业都不可能在所有业务上成为世界上最杰出的企业,只有优势互补,才能共同增强竞争实力。因此,一些先驱企业摒弃了过去从设计、制造到销售都自己负责的经营模式,转而在全球范围内与供应商和销售商建立合作伙伴关系,与他们形成一种长期的战略联盟,结成利益共同体。利用企业外部资源快速响应市场需求,本企业只抓核心的产品方向和市场,至于生产,只抓关键零部件的制造,甚至全部委托其他企业加工。

“横向一体化”形成了一条从供应商到制造商再到分销商的贯穿所有企业的“链”,相邻节点企业表现出一种需求与供应的关系,形成了供应链。这条链上的节点企业必须达到

同步、协调运行，才有可能使链上的所有企业都能受益。于是便产生了供应链管理这一新的经营与运作模式。

(三)供应链管理的基本原理

1. 资源横向集成原理

企业必须横向集成外部相关企业的资源，形成“强强联合，优势互补”的战略联盟，结成利益共同体去参与市场竞争，以实现在提高服务质量的同时降低成本，快速响应顾客需求的同时给予顾客更多选择的目的。

2. 系统原理

供应链的系统特征体现在以下几个方面：①供应链的整体功能；②系统的目的性和层次性；③合作伙伴间的密切关系；④供应链系统的环境适应性。供应链系统功能是供应链合作伙伴间的功能集成，而不是简单叠加，该功能集中表现在供应链的综合竞争能力上，这是单独的供应链成员企业不具有的。

3. 多赢互惠原理

多赢互惠原理认为，供应链是相关企业为了适应新的竞争环境而组成的一个利益共同体，其密切合作建立在共同利益的基础之上，供应链各成员企业之间通过一种协商机制，来谋求一种多赢互惠的目标。

4. 合作共享原理

合作原理认为，任何企业所拥有的资源都是有限的，要想在竞争中获胜，就必须将有限的资源集中在核心业务上；同时，必须与在某方面具有竞争优势的相关企业建立战略合作关系，将本企业中的非核心业务交由合作企业来完成。

共享原理认为，实施供应链合作关系意味着管理思想与方法、资源、市场机会、信息、先进技术的共享及风险的共担。其中，信息共享是实现供应链管理的基础，准确可靠的信息可以帮助企业做出正确的决策。

5. 需求驱动原理

供应链的运作是以订单驱动方式进行的：商品采购订单在用户需求订单的驱动下产生，然后驱动产品制造订单，又驱动原材料(零部件)采购订单。这种逐级的订单驱动模式，使供应链系统得以准时响应用户的需求，从而降低了库存成本，提高了物流的速度和库存周转率。

6. 快速响应原理

企业必须能够对不断变化的市场做出快速反应，同时还必须要有很强的产品开发能力和快速组织产品生产的能力，以满足用户的多样化需求。

7. 同步运作原理

供应链管理的关键在于各节点企业之间的密切合作及良好的协调。供应链的同步化运作，要求各成员企业之间通过同步化的生产计划来保持生产节奏的一致性。

8. 动态重构原理

供应链是在一定的时期内,针对某一市场机会,为了适应某一市场需求而形成的,具有一定的生命周期。当市场环境和用户需求发生较大变化时,围绕核心企业的供应链必须能够快速响应进行重构。市场机遇、合作伙伴选择、核心资源集成、业务流程重组及敏捷性等,是供应链动态重构的主要因素。

(四)供应链管理的运行机制

供应链管理的运行机制包括以下几个方面。

(1) 合作机制。合作机制体现了战略伙伴关系和企业内外资源的集成与优化利用。

(2) 决策机制。处于供应链中的任何企业决策模式都应该是基于网络的开放性信息环境下的群体决策模式。

(3) 激励机制。必须建立、健全供应链的业绩评价和激励机制,以推动企业管理工作不断完善和提高,也使得供应链管理能够朝着正确的方向发展。

(4) 自律机制。自律机制要求供应链企业向行业的领头企业或最具竞争力的对手看齐,不断对产品、服务和供应链业绩进行评价与改进。自律机制主要包括企业内部的自律、对竞争对手的自律、对比同行企业的自律和对比领头企业的自律。

(5) 风险机制。供应链企业之间的合作会由于信息不对称、信息扭曲、市场不确定性、政治经济法律等因素的存在而导致各种风险。防范风险的主要措施包括:建立战略合作伙伴关系;加强信息交流与共享,优化决策制定;加强激励机制的应用;柔性设计;加强风险的日常管理。

(6) 信任机制。在供应链企业的相互合作中,信任是基础和核心。没有了企业间的起码信任,任何合作伙伴关系、利益共享等都只能成为一种良好的愿望,因此,建立供应链企业间的信任机制是至关重要的。

(五)供应链管理的任务

供应链管理的任务主要包括以下几个方面。

1. 确定供应链各环节的关系

供应链管理的首要任务是确定供应链中不同节点之间的关系、类型、联系的紧密程度与形式,以便分清主次,提高作业效率,减少流程中断的风险。企业应该综合考虑供应链的总体目标、背景环境及企业能力等因素,最终确定供应链中各节点之间的恰当关系。

2. 改善供应链管理质量

供应链管理质量取决于供应链成员合作的紧密程度。合作的紧密程度又具体表现在共同设计产品、协同生产、供应链多级库存优化管理、功能强大的互联信息系统支持、市场需求信息的快速反应、严密的成本分析、客观而完善的绩效评价与反馈等方面。企业的重要任务,就是调整合作伙伴的位置和重组供应链成员的关系,以创新产品的价值,保持市场竞争力。

3. 建立快速反应系统

供应链管理的最终目标是建立一个以客户需求为基础的快速反应系统，从而降低库存，提高资金周转率，提高整个供应链的效率。企业对市场需求反应时间的长短反映了企业调动和运用各种资源的能力。

【案例 1-2】 著名的计算机供应商戴尔(DELL)公司通过互联网在线销售计算机，始终保持仅有 8 天的存货，产品制造时间通常只有 4 个小时。客户在公司网站上按照个人喜好下达订单并付款后，可以追踪计算机的装配和出货进度，通常在发出订单后的 3~5 天就能够收到产品。

(资料来源：网络时代呼唤“数字化管理”。中华管理学习网。
<http://guanli.100xuexi.com/HP/20100902/OTD225346.shtml>.)

4. 整合供应链

首先是内部整合，即对企业内部的采购、制造、运输、仓储和销售等基本环节进行整体计划及管理，使其达到整体最优。在此基础上，外部供应链整合是指供应链合作伙伴之间的业务全过程，包括采购、制造、分销、库存管理、运输、仓储、客户服务等，通过进行充分的信息交换，达成统一的计划安排，建立一种跨企业的协作，以追求和分享市场机会，达到最大利益。

5. 供应链管理的信息化应用

供应链管理通过分享信息和共同计划使整体物流效率得到提高，使渠道安排从一个松散群体，变为一种致力于提高效率和增加竞争力的合作力量。因此，信息化应用是实施供应链管理战略的关键要素。近年来，我国的供应链管理企业快速发展起来，既有轻资产的第四方物流企业，也有第三方物流转型而成的物流供应链一体化公司，这些企业最大的特点是管理优化和信息整合。

6. 物流、资金流和信息流整合

供应链管理是一项非常复杂的系统工程，只有在各种业务和信息集成共享的基础上，对物流、资金流和信息流进行有机地组合，实施有效的计划、组织、协调和控制工作，才能获得供应链管理战略所期望的效果。

(六)供应链管理的核心过程

1. 客户关系管理

客户关系管理提供了发展和维护与客户关系的方法。通过这个步骤，管理者能辨认关键客户和客户群，并将其作为公司商业计划的一部分，根据客户价值将他们分类，并通过提供个性化的服务来提升顾客的忠诚度。

2. 客户服务管理

客户服务管理表达了公司对客户的态度。这是在客户关系管理中由客户小组开发的产

品服务包的关键步骤。例如,通过与制造和物流部门联系,为客户提供关于运输日期和产品实用性等方面的实时信息。

【案例 1-3】 据统计,在中国市场上,戴尔的直销比例是 72%~75%。其中,企业级大客户约占 90%,针对消费者和中小企业的网上直销仅占 10%。戴尔只对前者实行上门服务,而对后者只提供电话销售和服务。戴尔的技术策略也是为了更好地锁定与客户长期而直接的关系,其绝大多数专有技术的研发是为了帮助企业锁定顾客,而并不是为了提供更好的产品。戴尔曾经提出企业运作核心的五大主轴,都是围绕着客户来发展的,即把计算机简单化、定制化、让客户可以有一个专人来服务、以价值取胜、把计算机的品质与功效做好,这五大主轴都是为了满足客户需求,寻求与客户建立长期的关系。

(资料来源:DELL 直销,雾里看花. 百度文库.

<http://wenku.baidu.com/view/a6c917f79e314332396893bc.html>.)

3. 需求管理

需求管理是平衡客户需求和供应能力的过程,能使需求和供给相匹配并能使计划更有效地执行。一个优良的需求管理系统,使用点对点的销售并了解关键客户的数据以减少不确定性,有效地协调市场需求和生产计划,并对整个供应链提供有效的支持。

4. 完成订单

在供应链中完成订单不仅仅指下达订单指令,它还包括定义客户需求,设计网络,在最小化配送成本的基础上满足客户需求等一系列活动。它的目的是建立一个从供应商到核心企业,再从核心企业到不同客户的无缝衔接的系统。

5. 生产流程管理

生产流程就是产品从原材料到成品的制作过程中各要素的组合。在这个过程中,有供应商(原材料提供者)、输入(原材料)、输出(成品)、过程(生产过程)、接收者(仓库),这些要素组合在一起就构成了典型的生产流程。生产流程管理包括了所有与生产活动有关的行为,目的就是在既定的时间内以尽可能低的成本生产出尽可能多的产品。为了达到预期的生产要求,就需要供应链参与者在计划和执行方面给予合作。

6. 供应商关系管理

正如当今流行的客户关系管理(CRM)是用来改善与客户的关系一样,供应商关系管理(SRM)是用来改善与上游供应商关系的。它是一种致力于实现与供应商建立和维持长久、紧密伙伴关系的管理思想和软件技术的解决方案,实施于围绕企业采购业务相关的领域,目标是通过与供应商建立长期、紧密的业务关系,并通过双方资源和竞争优势的整合来共同开拓市场,扩大市场需求和份额,降低产品前期的高额成本,实现双赢的企业管理模式。

7. 产品开发和商业化

产品开发和商业化是指与客户及供应商共同开发产品,并把产品投放市场。负责产品设计和商业化过程的团队应该和 CRM 过程中的团队合作以确认客户和需求,应该和 SRM 过程中的团队合作来选择材料和供应商,并根据市场的需求和生产流程管理过程中的团队

合作来开发新产品。

8. 回收管理

有效的回收管理是供应链管理的重要步骤，它能使公司获得持续的竞争力。适当地执行回收管理不仅能有效管理产品流中的次品，还能减少不期望出现的回收产品数量并能重复利用诸如包装盒之类的可循环利用的部分。

第二节 产品供应链分析

一、产品供应链的内涵

(一)产品供应链概述

产品供应链是与某一特定产品或项目相关的供应链。基于产品的供应链管理是对由特定产品的顾客需求所拉动的整个产品供应链运作全过程的系统管理。

实施有效的供应链管理，必须深入分析企业所经营产品的类型及特征，深入研究用户的产品需求特点，并将供应链管理策略建立在此基础上。产品有其各自的特点，供应链功能只有与之相匹配，才能起到事半功倍的效果，企业应当根据产品的不同特点设计不同的供应链。

(二)产品供应链的多样性

1. 产品自身特性

为了更系统全面地了解产品的类型，我们参照国家统计局2003年发布的《三次产业划分规定》。三次产业大致划分范围如下。

第一产业：农、林、牧、渔业，以及农、林、牧、渔服务业。

第二产业：采矿业，制造业，电力、燃气及水的生产和供应业，建筑业。其中，制造业又包括农副食品加工业，食品制造业，饮料制造业，烟草制品业，纺织业，纺织服装、鞋帽制造业，皮革、毛皮、羽毛(绒)及其制品业，木材加工及木、竹、藤、棕、草制品业，家具制造业，造纸及纸制品业，印刷业和记录媒介的复制，文教体育用品制造业，石油加工、炼焦及核燃料加工业，化学原料及化学制品制造业，医药制造业，化学纤维制造业，橡胶制品业，塑料制品业，非金属矿物制品业，黑色金属冶炼及压延加工业，有色金属冶炼及压延加工业，金属制品业，通用设备制造业，专用设备制造业，交通运输设备制造业，电气机械及器材制造业，通信设备、计算机及其他电子设备制造业，仪器仪表及文化、办公用机械制造业，工艺品及其他制造业，废弃资源和废旧材料回收加工业。

第三产业：指除第一、第二产业以外的其他行业，具体包括：交通运输、仓储和邮政业，信息传输、计算机服务和软件业，批发和零售业，住宿和餐饮业，金融业，房地产业，租赁和商务服务业，科学研究、技术服务和地质勘查业，水利、环境和公共设施管理业，居民服务和其他服务业，教育，卫生、社会保障和社会福利业，文化、体育和娱乐业，公共管理和社会组织，国际组织。

根据以上内容,可以得知在庞大的社会经济体系中,产品形态多样,行业间存在着错综复杂的关系,每一类产品中的每一种都有其固有的特性,如物质产品和数字产品的差别、有形实物产品和无形服务产品的差别、汇聚型产品和发散型产品的差别、创新型产品与功能型产品的差别、常温产品与冷链产品的差别、产品物理与化学属性的差别等。在此不能细数每一种产品的特性,但可以想象,如果深入调研其供应链的特征,将会发现每一种产品都有其特定的规律。

2. 企业的内外环境

企业的内外环境变化对产品供应链的影响表现在以下六个方面。

1) 企业综合特质

企业在成长过程中形成了自己独有的特点,其中涉及多方面的因素,包括经营地域、金融资本、企业文化、管理水平、技术水平和作业水平等,从而决定了其产品的运作模式。一个好的产品供应链往往无法模仿,便是因为它凝聚了企业多方面的优秀特质。

【案例 1-4】 戴尔公司直接模式真正的独特之处在于它整个管理上的先进,而这种先进的管理思想和方法就是基于现代信息技术基础上的供应链管理,整合了企业内部以及供应商和顾客的供应链,使得企业的效率大大高于竞争对手,这才是戴尔的制胜之道。戴尔直接模式的核心思想就是真正按照顾客的要求来设计制造产品,并把它在尽可能短的时间内直接送到顾客手上:直接与顾客打交道,了解他们的需求并且把产品直接销售给顾客;市场细分;降低甚至消除库存。戴尔的成功,一方面是高效的运作形成了具备强大竞争力的企业文化,即效率、客户服务质量和成本控制;另一方面是对最终用户的掌控能力,即集中优势资源,建立与重点客户的“直接关系”,通过客户运营把握终端客户。

(资料来源:戴尔直接模式及其在中国的应用研究. e-works 中国制造业信息化门户.

<http://articles.e-works.net.cn/Articles/460/Article9538.htm>.)

2) 企业组织结构

企业的组织结构模式在很大程度上影响了企业的决策,从而决定了企业形成什么样的供应链。我国现阶段存在多种企业类型,包括国有企业、外资企业、合资企业和民营企业等,以及通过合资合作形成的更为复杂的企业形式。

3) 合作伙伴选择

在多层次立体的网状供应链结构中,企业的合作伙伴处于不断的动态变化中,改变着企业原有的产品供应链。这种改变,如果是企业积极主动的经营策略,一般会带来产品供应链的优化提升;但如果是被动的,往往会使产品供应链的水平产生波动。

4) 营销渠道的影响

产品供应链的下游基本上是由营销渠道构成的。传统的销售渠道模式在当今中国根深蒂固,使产品的流通成本居高不下。同时,电视、电话、网络、电子商务线下营销等新型模式也在不断创新和发展着。这些营销手段作为强大的需求驱动力,逆向作用于产品供应链,供应链被设计成最直接、最精简的形式,从而使企业以最低的成本和良好的服务获取可观的利润。

【案例 1-5】 “梦芭莎”作为中国领先的女性内衣互联网企业，是以数据库营销为核心的新型电子商务品牌营运企业，将电子商务、商品手册和商品体验店有机结合，产生最大的价值链叠加效应，配合高效配送体系，提供相关商品和服务。

(资料来源：梦芭莎。 百度百科. <http://baike.baidu.com/view/1823963.htm>.)

5) 市场驱动变革

在当今瞬息万变竞争异常激烈的市场环境中，企业所提供的产品一旦不能满足市场需求，生存便受到威胁，内部变革在所难免，而无论从企业管理的哪个层面进行变革，其最终目的都是向市场提供更有竞争力的产品。

6) 行业发展的影响

当今，新技术研发速度越来越快，产品快速地更新换代，企业不仅必须紧跟行业发展的步伐，更要预见行业发展的趋势。产品供应链的设计和重组只是行业发展连锁反应中的一环。

二、供应链视角的产品分析

物品的分类分析是企业供应链管理与决策的重要课题。

(一)从需求特征与市场营销角度分析

不同的顾客群对产品档次、服务水平等都有不同的要求，企业应量体裁衣，提供与顾客的需求相适应的产品和服务。例如，有些企业置顾客的实际需求于不顾，提供几乎完全相同的服务水平，以实现“规模效应”，这样会造成规模不经济，而且会逐渐丧失那些对服务水平要求较高的顾客。

企业应针对产品特点将市场细分，向不同的客户群提供差异化产品供应链。随着人们消费水平的提高和消费观念的成熟，越来越多的顾客对越来越多的产品提出更高的服务需求。同时，现代顾客的需求具有不确定性强、难以预测的特点，企业要想及时、准确地满足顾客的需求，必须有效地缩短提前期，针对不同的营销渠道选择合适的供应商和分销商，以便在正确的时间、正确的地点将正确的产品和服务送到正确的顾客手中。

【案例 1-6】 粮食作为一种需求稳定、市场预测准确度高、价格波动小、边际利润低的功能型产品，通常适合于有效性供应链。但是，随着人们对绿色环保食品越来越重视，有机粮成了消费者的新宠。目前，经营有机粮的农业生产者、经销商、零售商还没有对市场需求进行足够的研究和细分，也没有针对其介于功能型与创新型产品之间的特殊属性采取有针对性的营销手段。我国的有机粮产品供应链还有很大的优化空间，拥有巨大的市场潜力。

(二)从仓储管理与运输适应性角度分析

仓储管理中物品分类要点往往从价值重要性角度考虑，采用的方法多是库存 ABC 分类法。因而，不同的产品其供应链设计也要受到仓储管理特点的影响。在供应链管理中，多级库存控制是一个重要的课题，决定了企业的物流结点布局、资金周转率和客户服务水平。在设计产品供应链时，库存数量也是一个重要的考量因素。

选择运输方式时,既要考虑所运输物品的种类、性质与包装、运输批量、运输距离、运输时间、运费成本等要素,还要综合考虑企业经营的实际需求。运输方式的选择与产品供应链的设计也是相互影响的。

(三)从物料与生产计划控制角度分析

物料与生产计划控制共同关注的是物料的供应与需求类型,这也是信息系统在 MRP 功能的核心所在,在物料主数据档会有专门的属性管理。

生产计划控制(Production Plan Control, PPC)关注的焦点是生产对象,通常针对的是企业的半成品和成品,旨在分析生产对象的制造特点、自制还是外包、产能特点、订制特点,如按订单生产(Make to Order, MTO)、按订单装配(Assemble to Order, ATO)、按库存生产(Material to Stock, MTS)、按订单设计(Engineering to Order, ETO)及按订单配置(Configuration to Order, CTO)等。

物料控制(Material Control, MC)关注的焦点是供应对象,通常针对的是原材料和半成品,旨在平衡如何用尽可能少的库存以尽可能快的速度响应客户需求。

(四)从技术革新与产品生命周期角度分析

技术革新比较快的产品,往往其产品生命周期短,或者呈现不断升级替代的情况。因而,对这类产品,从研发到市场推广的整个供应链设计必须进行周密的计划、详细的成本核算以及严格的实施与控制。为了保证新产品能够得到理想的经济回报,企业在研发产品的同时,对整个供应链管理的前期规划与运作控制就显得尤其重要。

供应链的生命周期是指供应链的组建、运行和解体的全过程。供应链生命周期首先取决于产品的生命周期,所以要详细了解所经营产品在市场上的情况,确定产品可能的生命周期,才能制定匹配的供应链策略。当然也有在产品生命周期尚未结束时,重新组建供应链的情况,这种情况首先也需要掌握产品生命周期的规律,才能有针对性地重新构建供应链。

(五)从产品运营与财务分析角度分析

产品运营与财务分析关注的焦点通常是企业生产的产成品,即销售对象。产品运营旨在管理产品门类或产品线、产品系列、产品名称、产品规格,建立产品在功能与技术门类方面的索引与共享及项目考核。财务分析旨在查看企业产品在产品门类、产品线、产品系列、区域、客户、时间维度的成本与利润关系、趋势、动因。从某种程度来说,产品运营与财务分析角度是具有趋同性的,通常可将两者融合后进行统一的分类管理。

第三节 价值链分析

一、价值链的内涵

(一)价值链的定义

哈佛大学商学院教授迈克尔·波特于 1985 年提出价值链的概念。波特认为:“每一个

企业都是在设计、生产、销售、发送和辅助其产品的过程中进行种种活动的集合体，所有这些活动可以用一个价值链来表明。”

企业要生存和发展，必须为企业的股东和其他利益集团包括员工、顾客、供货商以及所在地区和相关行业等创造价值。我们可以把企业创造价值的过程分解为一系列的经济活动，即“增值活动”，其总和构成了企业的“价值链”。

价值链在经济活动中无处不在：上下游关联企业之间存在行业价值链；企业内部各业务单元的联系构成了企业内价值链；企业中各业务单元内部也存在着价值链联结。价值链上的每一项活动都会影响企业最终能够实现的价值。

(二)价值链的构成

价值链由基本增值活动和辅助性增值活动构成。企业的基本增值活动，即一般意义上的“生产经营环节”，包括材料供应、产品开发、生产运行、成品储运、市场营销和售后服务，这些活动都与商品实体的加工流转直接相关。企业的辅助性增值活动，包括组织建设、人事管理、技术开发和采购管理。这里的技术和采购都是广义的，技术既包括生产性技术，也包括非生产性的开发管理，如决策技术、信息技术、计划技术；采购管理既包括生产原材料，也包括其他资源投入的管理，如聘请有关咨询公司为企业进行广告策划、市场预测、法律咨询、信息系统设计和长期战略计划等。

价值链各环节之间相互关联、相互影响，一个环节经营管理的好坏可以影响到其他环节的成本和效益。例如，如果多花一点成本采购高质量的原材料，在生产过程中就可以减少工序，少出次品，缩短加工时间。

虽然价值链的每一环节都与其他环节相关，但是一个环节能在多大程度上影响其他环节的价值活动，则与其在价值链上的位置有很大关系。根据产品实体在价值链各环节的流转程序，企业的价值活动可以分为“上游环节”和“下游环节”两大类。在企业的基本价值活动中，材料供应、产品开发、生产运行可以称为“上游环节”；成品储运、市场营销和售后服务可以称为“下游环节”。上游环节经济活动的中心是产品，与产品的技术特性紧密相关；下游环节的中心是顾客，成败优劣主要取决于顾客特点。

二、价值链分析法

(一)价值链分析法的内涵

价值链分析法是一种寻求确定企业竞争优势的工具，即运用系统性方法来考察企业各项活动和相互关系，从而找寻具有竞争优势的资源。企业有许多资源、能力和竞争优势，如果把企业作为一个整体来考虑，又无法识别这些竞争优势，这就必须把企业活动进行分解，通过考虑这些单个的活动本身及其相互之间的关系来确定企业的竞争优势。

公司的价值链是一个跨越公司边界的供应链中各节点企业所有相关作业的一系列组合。价值链分析就是核心企业将其自身的作业成本和成本动因信息与供应链中节点企业的作业成本和成本动因信息联系起来，共同进行价值链分析。

价值链分析具有以下几个方面的特点。

(1) 价值链分析的基础是价值，各种价值活动构成价值链。价值是买方愿意支付的产

品价格，也代表着顾客的需求得到满足。价值活动是企业所从事的物质上和技术上的各项活动，它们是企业制造对买方有价值的产品的基石。

(2) 价值链分析反映成本与利润。价值链分析除了反映各价值活动的成本外，还包括各环节的合理利润。利润是总价值与从事各种价值活动的总成本之差。

(3) 价值链的整体性。企业的价值链体现在更广泛的价值系统中，获取并保持竞争优势不仅要理解企业自身的价值链，而且要理解所处的价值系统。

(4) 价值链的异质性。不同的产业具有不同的价值链，在同一产业，不同企业的价值链也不同，这反映了它们各自的历史、战略及实施的途径等方面的不同，同时也代表着企业竞争优势的一种潜在来源。

(二)价值链分析的意义

1. 确定价值链结构

价值链上的每一项价值活动都会影响企业最终能够实现的价值。进行价值链研究，就是要在深入行业价值链“经济学”的基础上，对其影响的方面和影响程度进行深入的考察，充分权衡其中的利弊，以求得最佳的投资方案，即最佳的价值链结构。

2. 确定核心竞争力

企业的任何一种价值活动都是经营差异性的一个潜在来源。企业通过进行与其他企业不同的价值活动或者构造与其他企业不同的价值链来取得差异优势。更重要的是，企业的经营差异战略必须为客户所认同；另外，经营差异必须同时控制实现差异经营的成本，以便将差异性转化为显著的盈利能力。

运用价值链的分析方法来确定核心竞争力，就是要求企业密切关注组织的资源状态，培养在价值链的关键环节上获得重要的核心竞争力，以形成和巩固企业在行业内的竞争优势。这些决定企业经营成败和效益的战略环节既可以是产品开发、工艺设计，也可以是市场营销、信息技术等，视不同的行业而异。

3. 控制战略关键点

“价值链”理论的基本观点是，在一个企业众多的“价值活动”中，并不是每一个环节都创造价值。企业所创造的价值，实际上来自企业价值链上的某些特定的价值活动，这些真正创造价值的经营活动，就是企业价值链的“战略环节”。企业在竞争中的优势，尤其是能够长期保持的优势，说到底，是企业在价值链某些特定的战略价值环节上的优势。抓住了这些关键环节，也就抓住了整个价值链。在高档时装业，这种战略环节一般是设计能力；在餐饮业，这种战略环节主要是餐馆地点的选择。

4. 改进绩效水平

波特认为，分析作业成本和成本动因的会计信息，可以优化、协调整个供应链的作业绩效。价值链中的节点企业一旦参与核心企业的完整价值链分析项目，便与核心企业及其伙伴公司一起形成战略联盟，共享与价值链有关的作业成本和业绩信息。与单个公司从外部角度对这些企业的作业和成本进行假设而进行分析相比，合作的精确性要高，范围更广。参与完整价值链分析的节点企业具有共同的价值取向，在实现信息共享以后，核心企业不

仅能够增加伙伴企业之间的相互信任，提高购货方的收货效率，减少存货滞留，降低供应链成本，还可以提高价值链各节点企业中相同类型作业的效率，从而有效地协调和管理价值链上节点企业之间的关系，最终提高公司整个价值链的运营效率，并在未来吸引价值链中更多的企业加入合作联盟，使核心企业在更大范围内进行完整的价值链分析，在更大程度上提高价值链中所有企业的绩效。

(三)价值链分析的步骤

价值链分析法视企业为一系列的输入、转换与输出的活动序列集合，每个活动都有可能相对于最终产品产生增值行为，从而增强企业的竞争地位。价值链分析步骤如下。

(1) 把整个价值链分解为与战略相关的作业、成本、收入和资产，并把它们分配到“有价值的作业”中。

(2) 确定引起价值变动的各项作业，并根据这些作业，分析形成作业成本及其差异的原因。

(3) 分析整个价值链中各节点企业之间的关系，确定核心企业与顾客和供应商之间作业的相关性。

(4) 利用分析结果，重新组合或改进价值链，以更好地控制成本动因，产生可持续的竞争优势，使价值链中各节点企业在激烈的市场竞争中获得优势。

(四)价值链分析的内容

1. 识别价值活动

识别价值活动要求在技术上和战略上有显著差别的多种活动相互独立。如前所述，价值活动有两类：基本活动和辅助活动。

1) 价值链分析的基本活动

(1) 内部后勤。内部后勤是指与接收、存储和分配相关联的各种活动。

(2) 生产经营。生产经营是指与将各种投入转化为最终产品相关联的各种活动。

(3) 外部后勤。外部后勤是指与集中、仓储和将产品发送给买方相关联的各种活动。

(4) 市场营销。市场营销是指与提供一种买方购买产品的方式和引导它们进行购买相关联的各种活动。

(5) 服务。服务是指因购买产品而向顾客提供的、能使产品保值增值的各种服务，如安装、维修、零部件供应等。

2) 价值链分析的辅助活动

(1) 采购。采购是指购买用于企业价值链各种投入的活动。

(2) 技术开发。每项价值活动都包含技术成分，无论是技术诀窍、程序，还是在工艺设备中所体现的技术。技术开发由一定范围的各项活动组成，这些活动可以被广泛地分为改善产品和工艺的各种努力。技术开发可以发生在企业中的许多部门，与产品有关的技术开发对整个价值链常起到辅助作用，而其他的技术开发则与特定的基本和辅助活动有关。

(3) 人力资源管理。人力资源管理是指与人员招聘、培训、职员评价以及工资、福利相关联的各种活动。它不仅对单个基本辅助活动起作用，而且支撑着整个价值链。

(4) 企业基础设施。企业基础设施由大量活动组成，包括总体管理、计划、财务、会

计、法律、政治事务和质量管理等。与其他辅助活动不同，它不是通过单个活动而是通过整个价值链起辅助作用。

2. 确立活动类型

在每类基本活动和辅助活动中，都有以下三种不同类型。

(1) 直接活动。直接活动是指直接为买方创造价值的各种活动，如零部件加工、安装、产品设计、销售、人员招聘等。

(2) 间接活动。间接活动是指那些使直接活动持续进行成为可能的各种活动，如设备维修与管理、工具制造、原材料供应与储存、新产品开发等。

(3) 质量保证。质量保证是指确定其他活动质量的各种活动，如监督、视察、检测、核对、调整和返工等。

这些活动有着完全不同的经济效果，对竞争优势的确立起着不同的作用，应该加以区分，权衡取舍，以确定核心和非核心活动。

三、价值链管理

(一)价值链管理的内涵

价值链管理就是怎样将企业的生产、营销、财务、人力资源等方面有机地整合起来，做好计划、协调、监督和控制等各个环节的工作，使它们形成相互关联的整体，具有处理资金流、物流和信息流的自组织和自适应能力。

从价值链管理的技术实现角度而言，价值链管理是以企业“电子化供应链”为对象，以企业价值最大化为目标，通过运用现代经济管理理论与现代信息技术对反映企业整个价值创造过程的价值链进行全程分析和管理的价值管理思想与方法，是分析和优化企业“供应链”、改进和完善企业全流程管理、实现企业价值最大化的重要工具。

价值链管理具备以下五个特征。

- (1) 从物料管理到物流全程管理。
- (2) 从成本管理到价值链全程管理。
- (3) 从生产成本到价值链各环节全成本管理。
- (4) 从目标成本的人为性到管理动态持续改善。
- (5) 将 ABC 成本管理应用于价值链全程。

产业价值链分析与企业价值链分析的重点有所不同。企业内部的价值链分析的目的是寻找产生价值的关键环节(如采购、库存、研发、生产、营销、销售、服务等)，最终是提高企业的生产效率。而产业价值链分析的目的除了分析产业价值产生的关键环节(如开发商、原材料供应商、生产商、分销商、零售商等)之外，还要分析产业价值分配模式，进而确定企业在所处产业的价值链条中的竞争地位，以及制定相应的竞争策略。

(二)企业价值链管理

1. 企业价值链管理的基本功能

- (1) 实时记录和反映价值链上各作业中心的成本费用发生情况，对企业的成本费用支

出构成状况、价值链上各项作业活动的资源消耗状况及企业利润实现情况等进行全方位的动态监控与反映,为决策管理层及时了解和掌握企业的整个运营状态提供全面的财务信息。

(2) 根据价值链构成体系,对企业的价值形成过程与价值(成本、利润)变动原因进行追踪分析,为分析和确定价值链成本费用控制重点、加强和改进企业内部成本费用管理,以及为制定企业产品价格政策等,提供更为具体的财务信息及依据。

(3) 对价值链各作业中心的成本费用控制状况进行对比分析、评价,为实施成本预算控制(目标成本管理)、全员绩效管理、建立健全企业内部岗位经济核算责任制提供相应的定量依据。

2. 企业价值增加与实现的途径

(1) 从外部客户的角度出发,尽量为客户提供功能更新、附加值更高、更乐意接受的产品或服务,使客户就企业提供的产品或服务愿意支付更多的金额。

(2) 从企业自身角度出发,在产品价格既定的前提下尽量从客户提供的价值中获取更多的利润。

3. 企业价值链管理应遵循的基本原则

(1) 按照“横向全流程、纵向到底层”的逻辑关系对企业的价值构成进行逐级分解,以实现对企业成本费用的全方位控制。

(2) 价值链作业中心、责任中心的划分应以企业业务流程优化为基础,同时还要考虑价值链管理的自身需要。

(3) 应根据系统分析和全面考核的双重需要来设计整个价值链管理体系,力争使价值链管理系统成为企业分析和考核成本费用支出情况的重要工具。

4. 设计企业价值链管理系统的基本步骤

第一步:确定供应、分销、物流的方案。

第二步:划分和确定价值链作业中心与责任中心。

第三步:设计价值链管理科目表。

第四步:设计价值链管理分析表。

第五步:制定价值链管理系统运行支持方案。

四、行业价值链管理

(一)行业价值链管理的内涵

行业价值链分析是指企业应从行业角度,从战略的高度看待自己与供应商和经销商的关系,寻求利用行业价值链来降低成本的方法。行业的这种价值链又叫垂直联结,代表了企业在行业价值链中与其上、下游之间的关系。改善与供应商的联结关系,可以降低本企业的生产成本,通常也会使供需双方获益。

(二)行业价值链管理的必要性

进行行业价值链分析既可使企业明了自己在行业价值链中的位置,以及与自己同处于

一个行业的价值链上其他企业的整合程度对企业构成的威胁,也可使企业探索利用行业价值链达到降低成本的目的。

依据传统的成本管理方法,在采购阶段,大部分企业采用的是经济批量法、货比三家法及供应商竞标法等方法。企业与经销商之间的关系也是如此,两者都关注于怎样让自己的利润最大化,它们的合作关系仅靠合同来维持,强大的公司往往能够使弱小的公司让步,从而达到自己的目的,而一旦市场关系转变,弱小公司逐渐强大起来,就会反过来逼合作者让利,这一现象在零售行业表现得十分明显。随着沃尔玛、家乐福等超市的迅速壮大,制造商开始激烈地争夺货架,于是各种货架费、堆头费开始出现,并且零售商还可能强迫制造商参与其促销计划。

目前在我国,企业还是把降低成本的概念放在企业内部价值链上,采用标准成本控制法来降低生产成本。在现在的市场环境下,企业内部成本降低的空间已经很小,企业之间的成本才是应该着重管理的,有着密切联系的供应商或经销商也会提供相应的建议来帮助企业降低内部成本。

(三)行业价值链管理的实现

1. 转变观念

要成功地实施价值链管理,就必须改变传统的管理方式、业务流程和组织结构,把企业的外部价值链与内部价值链有机地整合起来,形成一个集成化的价值链条,把上下游企业之间以及企业内部的各种业务及其流程看作一个整体过程,形成一体化的价值链管理体系。

2. 相互信任

信任不仅指诚实、可靠,而且要求企业双方互相关心对方利益,任何一方采取某项行动之前首先要考虑自己的行动是否会给对方造成损失。有了相互信任,企业之间才能够实现为对方考虑,追求共同利益最大化,也才能形成密切的合作关系。

【案例 1-7】卡特彼勒公司是世界上最大的土方工程机械和建筑机械生产商,也是全世界柴油机和天然气发动机的主要供应商,20世纪80年代卡特彼勒公司在行业不景气时受到了能源、竞争对手、汇率的众多冲击,但它们决定承担大部分的压力。这样做的代价是惨重的,在1982—1984年连续3年的时间里,卡特彼勒公司几乎每天亏损100万美元,总共亏损了9.53亿美元。但是,当行业复苏时,卡特彼勒公司获得了墨西哥的绝大部分业务,因为其竞争对手的经销商大部分都破产了。它们的理念便是:在经营状况好时,我们不会为短期利益而绕过经销商;在经营状况差时,我们也不会为避免损失而做有损于经销商的事情。

(资料来源:价值链理论。 百度百科。 <http://baike.baidu.com/view/292214.htm>.)

3. 交互式战略的应用

在今天激烈的竞争环境下,战略不能再像传统工业模式那样,只是价值链中一系列固定的活动,成功属于那些能调动整个价值群(包括供应商、经销商、合作伙伴及顾客),重新安排它们的角色及相互间关系,并动员这个新的联合体去创造价值的公司。

交互式战略注重各个价值群体的互动,它可以从以下三个方面进行管理:顾客、供应

商和经销商。

1) 与顾客共同创造价值

现代社会产品及服务要求个性，大量生产不一定能满足顾客的需求。共同创造价值的理念对所有企业都适用。现在不少公司采用的柔性制造系统已经为这种定制生产提供了技术和财务上的支持。

2) 与供应商共同设计产品

企业在产品设计阶段即可邀请供应商参与进来，因为它们知道可以从哪些方面节约所供应的原材料成本，以提高性能。一旦它们参与了设计过程，在生产材料或零部件时，就免去了与制造商的协商过程，也避免了生产的材料或零部件不符合制造商要求而互相推卸责任的问题，还可以加快产品生产周期，使两方存货成本最小化。

3) 通过经销商关注顾客与库存

经销商直接与顾客接触，比较了解顾客的需求，因此企业在设计产品、决定产品生产数量时应考虑经销商的意见。这样做的好处有两个方面：一方面，可以生产出市场需要的产品，而且能够增强经销商对产品的信心，他们会积极地向顾客推荐此种产品；另一方面，可以及时了解产品准确的销售信息及经销商的库存。了解经销商的库存情况非常重要，经销商可以因此减少投入的存货成本，企业也可以及时调整生产数量及发货数量。

本章小结

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，制成中间产品及最终产品，最后由销售网络把产品送到消费者手中。它是将供应商、制造商、分销商、零售商，直到最终用户连成一个整体的功能网链模式。供应链具有复杂性、动态性、面向用户需求和交叉性特征。根据不同的划分标准，可以将供应链分成多种类型。

供应链管理是在满足服务水平需要的同时，通过对整个供应链系统进行计划、组织、协调、操作、控制和优化，最大限度地减少系统成本，实现供应链整体效率优化而采用的从供应商到最终用户的一种集成的管理活动和过程。供应链管理的任务是确定供应链各环节的关系，改善供应链管理质量，建立快速反应系统，整合供应链，信息化应用，物流、资金流和信息流的整合。供应链管理的核心过程包括客户关系管理、客户服务管理、需求管理、完成订单、生产流程管理、供应商关系管理、产品开发和商业化、回收管理。

基于产品的供应链管理是对由特定产品的顾客需求所拉动的整个产品供应链运作的全过程的系统管理。产品供应链的多样性主要源于形态万千的产品的自身特性以及企业内外环境的不同。物品的分类分析是企业供应链管理与决策的重要课题。

企业的一系列互不相同但又相互关联的生产经营活动构成了一个创造价值的动态过程，即价值链。价值链分析就是核心企业将其自身的作业成本和成本动因信息与供应链中节点企业的作业成本和成本动因信息联系起来共同进行价值链分析。价值链分析法是一种寻求确定企业竞争优势的工具，即运用系统性方法来考察企业各项活动和相互关系，从而找寻具有竞争优势的资源。

价值链管理就是将企业的生产、营销、财务、人力资源等方面有机地整合起来，做好计划、协调、监督和控制等各个环节的工作，使它们形成相互关联的整体，具有处理资金流、物流和信息流的自组织和自适应能力。研究角度有两个方面：企业内部价值链管理与

行业价值链管理。

复习思考题

一、名词解释

供应链 供应链管理 产品供应链 价值链 价值链分析法 价值链管理

二、问答题

1. 简述供应链的基本要素、基本流程及其主要活动。
2. 简述供应链的类型。
3. 当今企业面临着怎样的外部环境变化？
4. “纵向一体化”模式有哪些弊端？
5. 简述供应链管理的基本原理与运行机制。
6. 简述供应链管理的任务和核心过程。
7. 简述影响企业产品供应链多样性的因素。
8. 简述价值链的构成，价值链分析的意义、步骤与内容。
9. 企业价值链分析与产业价值链分析有什么异同？
10. 企业价值链管理的基本功能及实施方法有哪些？

三、实训项目

选择一种产品，对以下几个方面进行调研：

- (1) 产品所处的供应链基本结构。
- (2) 产品的价值链增值数据。
- (3) 试从供应链的不同角度对产品进行分析。
- (4) 与同类其他产品进行竞争优势对比分析。

综合案例 1-1：生鲜商超如何打造供应链

实体零售业不管如何定位，不管未来技术如何更新，降低价值全链条的总成本，扩大末端消费者价值，都应当是零售业永恒不变的追求。回归零售本质需要关注顾客和商品，末端类似的情况下，核心是供应链的打造。永辉超市最令人印象深刻的就是其垂直供应链打造动作。

1. 生鲜供应链

生鲜的供应链有生类和熟类，大多数企业重心还在生类，但事实上很难找到盈利点，当一家门店生鲜占比 50% 以上时，生鲜再怎么火旺，门店综合毛利也会偏低。

1) 生鲜的生类

生鲜的生类其核心是要保持商品鲜活，要在商品最佳保质期内实现规模采购，本质核心是效率。这其中涉及以下两个问题。

一是企业现有的条件。没有冷链系统和足够多的门店终端出口,从市场上拉来一车货很快卖掉就是效率和效益;有冷链和分销终端,从山东蔬菜基地拉来十车货可能更有价值。规模不同,效率也会不同。从单品上说,分摊采购费用之后的售价,仍能有足够的毛利空间并建立完全价格优势,采购即可实施。

二是运营能力。一种商品最大鲜度是一天,两小时能陈列在店里,新鲜度和价值一定惊人;一种商品最大鲜度是一个月,两三天就能到店,也一定很有竞争力。鲜度保持能力也不能忽略,冷链到店后,卖场温度高,鲜度也会失去得更快,因此需要一定的保鲜措施。

大单或源头采购的核心是,除了创造比竞争对手更好的品质和价格口碑外,关键是毛利,多少的量足够支持大单,企业可以用单品进行倒算。

在这两个问题的基础上,供应链核心需要围绕商品的保值时效分类推进。

一是超短保质期鲜货,更加适合近地采购,向源头投放标准化管理器具。例如,绿叶菜类、活水,本地市场乃至源头散户直送效率可能更高,在品质管理的基础上,门店自采可以开放大门。因为采购地点太远商品鲜度受损,反复搬运,商品也禁不起折腾。

总体而言,鲜活商品的源头生产处于低端、粗放式管理模式,并且种植户更多为应对市场考虑,因而此类商品更适合于向源头投放标准化管理器具,并且也可为未来的冷链整合提供接口。

二是中度保质期商品,如核果等,适合真正运作大单。这类产品的核心是管理源头的分拣分级。

许多超市的直采工作,有赖于在源头寻找代理人,事实上由代理人进行当地资源整合,商品和市场不同则表现水平不同,有些是公司、有些是合伙合作社、有些甚至是村支书等个人。企业核心要破解伪支持及伪源头。

生鲜的伪源头,一是表现为并未找到最大、最有价的产区,二是许多产区找个代理人或者包工头,做甩手采购,不管过程、不管等级、不管包装、不管品质,到时商品成本附加过高或次品过多,真正的效率,还是需要深入的源头细节管理。因此需要做好以下几点:

- (1) 提前的源头行情调研及规划,可以结合产品的关键生长阶段进行调研;
- (2) 确定品质标准,美化包装水平;
- (3) 开发多源头调研及合作;
- (4) 采购直采期间的行为管理,合理控制成本;
- (5) 严格的等级验收标准;
- (6) 通过系统进行源采单品管理。

三是相对长保质期单品。例如,干杂南北货、米粮,可以升级再设计和进行品牌打造。金龙鱼、福临门、恒大、香满园、北大荒等,都是企业包装出来的。稍微有实力的企业只要有心,结合当地产地并与当地农技政府机关合作,完全可以打造出很有溢价特征的品牌。

四是技术实现延长的保质期。例如冰鲜,企业供应链的核心是保鲜技术和冷链系统。

从趋势上看,海产品只会越来越稀有。产地越少、生产能力下滑的品种,结合消费趋势判断,企业需要为此建立自身的冷链存储能力。就冰冻海产品来说,封鱼季有大库放量,对销售明显是一种优势。但此种投入较大,企业完全可走市场化之路。

这样分类以后,我们可以明显地判断出有些商品是否靠谱,所以许多门店的进口生鲜做得很差,其本质原因是围绕供应链做的保障工作很差,而不是陈列不好或员工不努力。

2) 生鲜的熟类

生鲜的熟类关键是技术控制，在这方面没有捷径可走，如要自营，需要踏踏实实地积累和培养人才，例如大润发的面包师傅和面点师傅，他们为什么愿意留在超市而不去专业品牌店，主要还是待遇丰厚，激励足够。

2. 食品供应链

导致超市食品业绩下滑的，除了电商的便利，更核心的是供应链效率的差异，当广告、促销员、物流费和零售商收费通通叠加在食品单品上时，标准食品的渠道成本必然居高不下。多数厂家自己开始电商业务之后，必然对传统渠道的依赖程度逐步降低。

1) 实体零售业需要设计机制，让新品在终端更快地流转

大多数情况下，供应商很有激情铺放新货，而缺乏热情去移走滞销品，货架的无效商品过多，本质是消费者展示效率的低下。更好的展示、更好的价格、更多样的品种、更时尚的包装应当是工业品供应链追求的效果。

2) 真正提高渠道效率

一是尽快推动以销售为主要合作方式的供应商激励计划，应将大部分通道费用转化到销售实现和差价收益为主的方式中，打造真正的交易公平；

二是放开供应链信息，让供应商直接连接实体店的终端库存；

三是畅通商品进出机制，大幅降低或放弃新品费，实施滞销品淘汰降低；

四是通过技术手段控制渠道内的总库存，精准物流，高速周转：只有供应商渠道的总成本得以降低，在传统渠道中能赚到钱，标准食品的供应商才可能为这一渠道而努力。

3) 高效管控营运端

除了与采购签订好的一纸合同，物流链和营运链巨大的协调成本往往也会令供应商苦不堪言。实体店总部与门店隐形争权也会给供应商带来巨大的支出。门店怠工式协作、不专业的操作也会令供应商无言以对。

总部规定的新品、陈列、执行的价格、做好的促销规划，门店执行度千差万别，不是所有的系统都非常强大。食品更需要从全价值链角度进行管理。

3. 百货供应链

百货有生鲜一样拓展源头缩减供应链成本的空间，也有长保质期、可设计的特性，因此，快速周转的品类成为自有品牌选择的核心。今天，随着电商的发展，小规模生产普遍化，自有品牌、买手制再次成为热词。百货必须用更为急迫的方式实现供应链变革，既要强调生鲜一样的发现能力，也要强调食品一样的去库存能力，否则展厅现象将会越来越明显。

随着新消费人群的崛起，家庭对于百货消费的频率在不断加快，比如家用的很多瓶、罐、盆、坐、睡、洗、洁、护、盛、装等用具，时尚化和更新周期都越来越短，一个杯子用几年的时代渐渐走远。在这样的情况下，超市商品更新速度其实远远慢于专业店，往往只是在走基本款，更多是采购眼光和生活体验的问题。

综上所述，百货的供应链实际上是一体化运营的问题。

1) 把流行百货和风格百货作为主题业务导向

所谓流行，眼光和鉴赏能力非常重要。所谓流行，还要承担风险，变化快是突出特征，需要反应机制。所以很多服装直采很难操作，去库存的问题很难解决。

2) 源头开发时基本选择

过去很多超市尝试过 OEM, 即自有品牌。过去由于缺乏设计能力、品质管控能力、终端消化规模及去库存能力, 自有品牌与品类原有品牌冲突, 并且员工缺乏售卖积极性, 很多企业都以失败告终。国内超市行业自有品牌做得好的寥寥无几。目前值得称道的屈臣氏自有品牌货品占整体比例为 20%~25%, 万宁似乎也有亮点, 多数企业并不突出。

正因如此, 先要把商品的发现能力放入供应链管理的第一条。但源头开发仍可以作为首要选择, 要了解商品的工艺、流程、成本, 也可在源头采购的过程中补充专业知识。

随着经济形势的常态低迷, 众多源头厂家也迫切希望找到终端出口, 采购起订量下降为源头采购提供了很大的空间。

3) 先从供应商拿货开始

自有品牌是方向, 如果没有能力, 没有人才, 还是先别玩, 和供应商一起拿货, 改善供应商合作条件, 快速地去库存在当前阶段更为适合。为此, 采购需要多关注商品的周转效率, 多从流行、风格、功能角度提出单品建议, 而联合供应商多从工艺、成本、质感等方面进行商品组织。

综上所述, 超市的供应链可分为三类:

- 一是超市有能力源头的, 如生鲜及百货, 靠的是采购人员的专业技术和激励机制;
- 二是依赖社会品牌的, 如日化中的大牌, 靠的是企业的终端规模和合作机制;
- 三是中间层, 如众多的食品品牌, 靠的是企业合作机制及规划组合能力。

今天, 其实我们的一切探索都应该是围绕效率展开的, 最有效的方式, 最大的效率, 最适合自身的机制, 都要回归到更好地让顾客开心的本质, 因此, 所有供应链条的利益应当是一致的。零售业把供应商当作鱼肉的时代已经渐渐走远, 今天的零售渠道平台需要升级自身的平台角色, 特别是要把服务能力做强, 提高自己业务信息化的水平, 在网络、开放、整合的今天, 畅通供应链的实物流和信息流, 降低渠道总成本, 以最为高效的方式实现消费满足, 将始终是商业的王道!

(资料来源: 中国物流与采购网 <http://www.chinawuliu.com.cn/xsyj/201605/04/311821.shtml>)

问题:

- (1) 生鲜商超中有几种类型的产品? 其供应链各有什么特点?
- (2) 试分析运营不同的产品供应链需要考虑的因素。

综合案例 1-2: 产业价值链的几个例子

1. 汽车产业价值链——五十铃和福特

汽车行业的价值链: 汽车制造→汽车销售/汽车维修→贷款购车/汽车保险/汽车租赁。越是价值链后端利润越微薄, 汽车制造业务已经成为“鸡肋”, 虽然能为公司带来巨大的收入, 但其利润贡献正逐渐降低, 而且竞争日趋激烈, 谋求更大的发展已经十分艰难。相反, 与汽车相关的金融服务业蓬勃发展, 虽然目前市场容量有限, 但利润丰厚、前景广阔。

20 世纪 80 年代初, 五十铃公司已经是世界知名的卡车制造经销商, 为了获得更大的发展, 五十铃公司花费 7 年时间成功地将品牌优势、技术优势、成本优势转而扩展到轿车生

产方面，但是，却遭遇轿车制造业不景气，轿车事业部连年巨额亏损，最终不得不出售给日产汽车公司。在同一时期，福特汽车公司明智地及时将企业发展的重点转向汽车租赁、贷款购车、汽车保险等业务，1996年这三块业务的销售收入只占整体的1/5，但利润却占到50%。五十铃公司的失败在于没有把握住价值链增值的关键环节，在“利润会随销售收入增长”这一逻辑指导下，最终将企业带入一种危险境地；福特公司的成功在于能够迅速识别成熟行业新的利润增长点，借助雄厚的财力和卓越的市场声望，步步为营地推进，从而获得了巨大的先机优势。对手只能眼睁睁地看着原来不起眼的“边缘”业务成为福特公司的利润源泉。

2. 日用品产业价值链——宝洁与沃尔玛

日用品产业的价值链：原材料生产商→日用品生产商→分销商→批发商→零售商。如果认为日用品产业的价值链与汽车产业的价值链有相同的特点，那就大错特错了。日用品产业的价值链比汽车产业的价值链更为复杂，产业内生产商与销售商的利润分配根据两者竞争力的差别可分为以下3种情形。

(1) 生产商导向。当生产商实力强大，而分销商劣势明显时，生产商在价值链中占据绝对优势的地位，可以瓜分更大份额的产业利润。例如，对一般分销商、零售商，宝洁可以提出统一销售价格、商品摆放位置、促销活动等要求。

(2) 销售商导向。当销售商的实力远胜于生产商时，其在产业利润分配中则占据更有利的地位。例如，沃尔玛可通过其全球采购中心，制定商品采购的质量和价格标准、供应商供货时限等，从而确立其在整个产业价值链中的主导地位。

(3) 战略联盟。当宝洁遇上沃尔玛，强强联合是最合理的结局，它们都明白失去对方将会造成的损失。

3. 家电产业价值链——以空调为例

空调业价值链结构：零部件供应商→空调制造商→分销商→批发商→零售商(服务提供商)。家电产业的竞争激烈程度，在国内各个行业可谓首屈一指，业内各大企业经过一场大浪淘沙，仍然生存的企业都有一套成功的经验。所谓八仙过海，各显神通，各大家电企业都有一套不同的分销体系，所以分析这个产业的价值链，还得对这些企业逐个分析。

(1) 美的模式——批发商带动零售商，其产业价值链结构为：美的空调厂→美的分公司(省级)→批发商→大商场/零售商。美的空调的批发商必须在淡季的时候给美的支付预付款，才能获得旺季的进货权和更多优惠。批发商不一定具有稳定的销售网络，而是利用大量资金争取到进货权和优惠政策，再利用这些优势揽一批零售商组成销售网络。

(2) 海尔模式——零售商为主导，其产业价值链结构为：海尔空调公司→海尔工贸公司→(批发商→)专卖店/大商场/零售商。海尔更多地利用其几乎遍布全国各省的工贸公司，直接与零售商做生意及建立专卖店，而批发商的地位已经是微乎其微了。

(3) 格力模式——厂商股份合作制，其产业价值链结构为：格力空调公司→合资销售公司→合资分公司→零售。格力则选择各个地区空调销售大户，组成股份制销售公司，这显然是制造商前向一体化战略的体现。

(4) 志高模式——区域总代理制，其产业价值链结构为：志高空调公司→省级总代理公司→批发商→零售。志高空调相对于其他空调巨头没有品牌优势，所以采取“农村包围城市”的战略，于中小城市、城乡接合部选择批发商、零售商，许诺销售志高空调可以比销

售其他品牌空调获得更高的回报。

(5) 苏宁模式——前店后厂，其产业价值链结构为：飞歌空调公司→苏宁连锁公司。苏宁电器集团原是南京市一家空调经销商，后通过一体化战略控股飞歌空调。利用其分销网络销售飞歌空调公司为其定牌生产的苏宁牌空调，从而形成前店后厂的经营模式。

选择各个品牌产品系列中处于同一地位的一个型号空调机进行对比。表 1-1 是各种品牌空调价格分析。

表 1-1 各种品牌空调价格分析

单位：元

品 牌	成 本	出 厂 价	厂 商 利 润	批 发 价	批 发 商 利 润	零 售 价	零 售 商 利 润
海尔	1700	3200	1500	3325	125	3610	285
美的	1700	2240	540	2390	150	2530	140
格力	1750	2250	500	2530	180	2616	86
志高	1450	1700	250	1950	250	2180	230
苏宁	1450	1600	150	1600	0	2000	400

通过价格比较，在各个品牌的产业价值链中，生产商与销售商的利润分配存在相当大的差异。最有品牌号召力的海尔，在其产业链中攫取了近 80% 的利润份额。较有品牌优势的美的和格力，也在产业链中获得 60%~70% 的利润。而品牌较弱的志高，仅能获得 34% 的利润份额。同样没有品牌优势的苏宁，却通过其一体化战略，囊括了产业链全部的利润。各个企业采取不同的渠道策略获得各自的利润份额，完全是竞争以及各自在产业中所处地位不同使然。

(资料来源：价值链分析案例. 百度文库. <http://wenku.baidu.com/view/8d94ed66783e0912a2162aba.html>.)

问题：

- (1) 谈谈五十铃公司和福特公司给你的启示。
- (2) 谈谈宝洁公司与沃尔玛公司给你的启示。
- (3) 分析上述五大家电企业在市场竞争中的定位与供应链策略的关系。
- (4) 分析上述五大家电企业的价值链结构与定价策略的关系。