

## 第 3 章

# 供应链战略管理

### 学习目标

通过本章的学习，理解供应链战略的含义和特征；掌握供应链战略基本内容；了解战略管理过程、战略规划内容，熟悉供应链战略规划的内容和方法。掌握供应链战略实施和控制的方法。

### 关键词语

供应链战略 战略匹配 竞争战略 战略控制

### 引导案例

#### 美国凯利伯物流公司的战略规划

美国凯利伯物流公司设立的物流中心为客户提供如下服务。

(1) JIT 物流计划。该公司通过建立先进的信息系统，为供应商提供培训服务及管理经验，优化了运输路线和运输方式，降低了库存成本，减少了收货人员及成本，并且为货主提供了更多更好的信息支持。

(2) 合同制仓储服务。该公司推出的此项服务减少了货主建设仓库的投资，同时通过在仓储过程中采用 CAD（计算机辅助）技术、执行劳动标准、实行目标管理和作业监控来提高劳动生产率。

(3) 全面运输管理。该公司开发了一套专门用于为客户选择最好的承运人的计算机系统对零星分散的运输作业进行控制，减少回程车辆放空，管理进向运输；可以进行电子运单处理，对运输过程进行监控等。

(4) 生产支持服务。该公司可以进行如下加工作业：简单的组装、合并与加固、包装与再包装 JIT 配送、贴标签等。

(5) 业务过程重组。该公司使用一套专业化业务重组软件，可以对客户的业务运作过程进行诊断，并提出专业化的业务重组建议。

(6) 专业化合同制运输。该公司提供灵活的运输管理方案，提供从购车到聘请驾驶员直至优化运输路线的一揽子服务，降低运输成本，提供一体化的、灵活的运输方案。

资料来源：谢翠梅. 仓储与配送管理实务[M]. 北京：北京交通大学出版社，2013.

### 思考

1. 建立物流中心可以提供什么服务?
2. 建立物流中心意义何在?

## 3.1 供应链战略概述

### 3.1.1 供应链战略的产生

20世纪80年代,大量生产和大量配送系统受到了严重的挑战,公司的规划人员发现,仅关注向市场渗透,有效地分配资源、减少过程和额外成本,已不能使企业在急剧缩小的市场中处于领先地位。原因如下:

- (1) 企业环境由相对稳定型向相对激变型转化,使企业的生存发展受到很大威胁。
- (2) 企业的规模日益壮大,管理层次越来越多,管理幅度也越来越大。
- (3) 企业与社会之间的联系越来越紧密,企业所承担的社会责任也大大提高。
- (4) 企业发展从本地化、以核心企业为主向国际化、多元化经营发展。

当前竞争的重点已经从运作层向战略层转移,企业要想学会竞争制胜之道,必须从以下两个方面考虑:一是继续关注传统的运作计划,以便为企业提供日常目标和绩效衡量的依据。二是必须关注企业的战略规划,以便为企业提供未来发展的方向,决定未来的顾客是谁、最有利润的市场在哪里、企业需要什么样的竞争力、什么是企业的机会环境、什么样的渠道网络对发展未来的业务生态系统是必需的,等等。供应链战略管理正是在这样的背景下产生的。另外,随着供应链管理的发展,供应链管理开始从单一的运作技术向战略方面发展,这是供应链管理自身发展的必然结果。

### 3.1.2 供应链战略的概念、特征及构成要素

#### 1. 供应链战略的概念

供应链战略是企业面对激烈变化、严峻挑战的经营环境,为了完成自己的使命及实现其预定的目标,在充分考虑主客观因素的前提下而拟定的对企业整体性、长期性、指导性问题的决策方案。

#### 2. 供应链战略的特征

(1) 指导性。供应链战略是企业总体的长期的发展目标、发展方向、发展重点及所采取的基本行动方针、重大措施和基本步骤,界定了企业的经营方向、远景目标,明确了企业的经营方针和行动指南。这些都是原则性、概括性的规定,具有行动纲领的意义,经过分解落实后,才能变成具体的行动计划。

(2) 全局性。以企业全局为对象,根据企业总体发展需要而制定的,它规定了企业的总体行动,追求企业发展的总体效果,对企业的未来发展轨迹进行了全面的规划。

(3) 长远性。长远性就是兼顾短期利益,在环境分析和科学预测的基础上,着眼于对长期生存和长远发展的思考。展望未来,为企业谋求长期发展的目标与对策。

(4) 竞争性。一方面要面对复杂多变的环境确定对策;另一方面要制定在激烈竞争

中抗衡或战胜对手的行动方案，以便取得竞争优势，确保自身的生存和发展。

(5) 系统性。面对竞争，企业战略需要进行内外环境分析。

(6) 风险性。从当前的情况出发，对未来的行动做出预计和决策，而未来企业外部环境是不断变化的，这必然影响和冲击着已确定的战略，因此，供应链战略具有一定的风险性。

### 3. 供应链战略的构成要素

(1) 经营范围。经营范围说明企业属于哪个特定行业和领域，企业在所处行业中其产品与市场地位是否占有优势。

(2) 资源配置。企业在本质上是一定资源的集合体，正是这些资源在时空上按一定的规则动态地组合在一起，才构成了企业及其运作的基础和前提。离开了一定的资源和有序而动态的组合，企业就不可能存在和运作。

(3) 竞争优势。竞争优势是企业成败的关键。所谓竞争优势，是指一个企业形成某种比其竞争对手优越的市场位置。一个企业是否能创造和保持竞争优势，对于维持其生存和发展至关重要。

(4) 协同作用。协同作用指明了一种联合作用的效果。协同作用常被描述为  $1+1>2$  的效果，这表明企业内各经营单位联合所产生的效益，要大于各经营单位各自努力所创造的效益总和。



#### 供应链管理

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被看成一个环环相扣的链条，这就是供应链。

因此，供应链管理就是指对整个供应链系统进行计划、协调、操作、控制和优化的各种活动与过程，目标是要将顾客需要的正确的产品（right product）能够在正确的时间（right time）、按照正确的数量（right quantity）、正确的质量（right quality）和正确的状态（right status）送到正确的地点（right place）——“6R”，并使总成本最小。

供应链对上游的供应者（供应活动）、中间的生产者（制造活动）和运输商（储存运输活动），以及下游的消费者（分销活动）同样重视。

### 3.1.3 供应链战略的基本内容

供应链管理战略的内容应主要包括合作战略、竞争战略和文化战略。

#### 1. 供应链合作战略

供应链战略合作伙伴是指一种基于高度信任，供应链成员间共享竞争优势和利益的长期性、战略性的协同发展关系，它能对外界产生独立和积极的深远影响。以下几点是在选择战略合作伙伴关系时的考量标准。

(1) 战略价值。战略价值指与可能的合作伙伴的有价值的合作项目及其产品和服务对于企业的短期、中期或者长期战略的积极的正面的影响。主要指标包括战略一致性与适应性、增长的潜能、品牌影响力、产品与服务的可获得性和可靠性、替代产品与服务

的可获得性、与现存供应商关系的兼容性和协同性、对核心能力的影响、新产品与服务进入市场的速度等。

(2) 商业价值。商业价值指从有价值的合作项目涉及的产品与服务中所能获取的商业利润。主要指标包括产品或服务定价、总成本减少程度、单位成本减少程度、运营成本与花费减少程度等。

(3) 合作意愿。合作意愿指可能的合作伙伴正在实行或者准备实行合作的积极程度。主要指标包括可依赖的程度、与合作方组织共事的意愿、信息共享的质量与水平、信息的开放性与透明性、影响核心能力的意愿、共担风险的意愿、增强合作与联盟原则的意愿、对合作关系各个层次上的支持等。

(4) 综合能力。综合能力指合作伙伴的能力以及一起合作共同完成有价值合作项目的实力。主要指标包括技术能力、财力、研发能力、产品与服务的差异性及其支持系统、产品与服务生命周期管理能力、以前合作与联盟的经验、风险管理能力和创新能力等。

## 2. 供应链竞争战略

随着信息技术(information technology, IT)的发展,企业面临的竞争是以全球企业为竞争对手的全球市场竞争环境,而且信息传递的无障碍和无时滞,使响应时间成为第一位的竞争要素。另外,企业面临资源获取的难度、社会效益的压力(如环保要求)、客户在产品的个性化、及时化、平民化和便利化等消费需求的变化等,对企业供应链管理提出了更高的要求。供应链管理必须建立一个具有快速反应能力和以客户需求为基础的系统,能充分体现信息技术在供应链各个环节中的作用,提高整个供应链的效率,从而降低整个供应链的成本、库存和物资储备成本,同时满足客户的各种需求。

市场经济的本质是竞争,核心竞争力是持续竞争优势的源泉,是企业在经营过程中形成的不易被竞争对手仿效的能带来超额利润的独特能力。核心竞争力也是企业在竞争中获胜的基础和关键。对供应链管理来说,加强企业特别是核心企业的核心竞争力的培养,尤为重要。要培养企业的核心竞争力,就要集中企业资源从事某一领域的专业化经营,在这一过程中逐步形成自己在经营管理、技术、产品、销售、服务等诸多方面与同行的差异。在发展自己与他人上述诸多方面的差异中,就可能逐步形成自己独特的可以提高消费者特殊效用的技术、方式、方法等,而这些有可能成为今后企业核心竞争力的要素。提升企业核心竞争力,首先应锁定目标、集中资源、提高和储备知识技能、战略定位等。

## 3. 供应链文化战略

供应链文化是指供应链企业在长期交往中逐渐形成的共同信念。它包括价值观、经营哲学、道德准则、管理制度、员工心态以及由此表现出来的企业共同的风范和精神。它所倡导的信任与合作精神、商业理念和行为规范、积极创新和奋发向上的事业态度,是供应链运行机制的文化基础。必须对供应链中各节点企业的文化进行系统整合,增强其间的亲和度,以便有效地消除供应链中各种文化的摩擦以及由此造成的系统内耗。当前,制定和实施集群文化战略要做好四个方面的工作:第一,培养合作共赢意识。在供应链中企业之间的经营关系不再是零和博弈关系,而是一种正和博弈的双赢关系。在合作中,既要考虑自身利益,还必须考虑供应链上其他企业的利益。第二,确立整

体优化思想。在供应链中，客观上存在企业个体利益之间、个体利益与整体利益之间的冲突。要解决这种冲突，需要一定的思想基础即供应链上的企业都要有整体优化思想。第三，提倡相互信任精神。美国学者戴明曾经指出：“一个系统要想实现效率最大化，信任是必不可少的。如果没有信任，人员、团队、部门以及分公司之间就不可能合作。如果没有信任，每一个成员都将致力于保护自己的眼前利益，这将会对自身以及整个系统造成长期的损害”。第四，培育风险共担理念。在供应链运作过程中，存在预测不准、需求不明、供给不稳定等现象，甚至形成“牛鞭效应”（需求朝着供应链上游方向被逐级放大的现象）。供应链上企业对自身利益的本能追求，使合作自始至终都存在一定的道德风险。所以，在供应链管理中要培育利益共享、风险共担的理念并付诸实践。

### 3.1.4 建立供应链战略的优势

建立供应链竞争优势要求企业改变以往对每年的例行计划、已存在的行业结构、业务单位预算和成本、竞争对手的标杆瞄准以及市场细分的过分关注，而更多地关注一个持续不断的过程，这一过程围绕核心竞争力、新功能、渠道联盟、机会等构建，以便能够洞察在未来市场中获得领先地位所需的技术、竞争力和产品。最具活力的竞争战略需要整个企业和供应链伙伴的积极参与，而不是仅由企业的管理者和若干职员组成的小组来完成。具体而言，建立供应链战略需要从以下四个方面着手。

#### 1. 执行有效的战略

在当今的全球市场，只有那些能够开发充满活力的竞争战略和创造市场的公司，才能在市场中获得领先地位。尽管核心运作策略仍是短期或中期绩效衡量的有效手段，但供应链战略却是创造未来优秀公司的有力武器。

#### 2. 建立有效的业务渠道

以时间为基础的竞争和垂直一体化的解体使公司不能独自参加竞争。事实上，市场属于那些在构建供应链和通过供应链竞争等方面比对手更强的企业，而不是那些仅以自己的产品和市场为基础的企业。未来极大的机会属于那些能与其他企业（包括竞争对手）密切合作的企业。例如，未来某一天，微软可能会发现英特尔是它的供应商、客户、竞争对手或合作伙伴。供应链战略的目的并不是自私地发展周围的供应链伙伴，而是建立不可战胜的联盟，提供共同的竞争能力的源泉，以便成功进入某一行业或创造全新的行业。

#### 3. 进行赢得市场的变革

随着产品生命周期的缩短、要求个性化产品和服务需求的提高，企业不得不改变以往的仅满足以纯产品或成本为基础的做法。尽管企业继续生产出高质量、低成本的产品仍然非常关键，但企业必须持续将他们的注意力集中在追求大胆的跨企业的变革上，以便为客户提供别人无法提供的解决方案。

#### 4. 设计具有竞争力的企业

根据加里·哈默尔和C. K. 普拉哈拉德的理论，有几种方法可以获得竞争优势。首先，企业可以寻找在已成熟的行业改变游戏规则，如沃尔玛在零售业靠低价取胜。其次，

企业可以寻求重新勾画传统行业的边界，如迪斯尼收购 ABC 公司以重塑娱乐业的面貌。最后，真正的创新企业可以寻求发现全新的行业和市场，如微软在计算机软件发现仅仅痴迷于缩减劳动力成本、资产和流程的周期还不能获得市场的领先地位，关注创造全新市场和重塑旧市场的战略才是其成功的法宝。

## 3.2 供应链竞争战略定位

### 3.2.1 企业竞争战略的有关理论

战略是指为创造胜利条件实行全盘行动的计划和策略，企业竞争战略就是从企业“可持续发展”出发的综合性观点。全面地分析影响一般性竞争战略选择的关键因素，结合企业自身的实力，才能制定出适应市场需求的竞争战略。

一个企业与竞争企业相比可能有许多长处或弱点，而决定企业进入市场的基本竞争优势为低成本。因此，美国市场营销学家迈克尔·波特认为，基本的竞争性定位战略为：成本领先（overall cost leadership）战略、差异化（differentiation）战略以及集中（focus）战略。

#### 1. 总成本领先战略

总成本领先战略是指通过有效途径，使企业的全部成本低于竞争对手的成本，以获得同行业平均水平以上的利润。20 世纪 70 年代，随着经验曲线概念的普及，这种战略已经逐步成为企业共同采用的战略。实现成本领先战略需要有一整套具体政策，即要有高效率的设备，积极降低经验成本，紧缩成本和控制间接费用以及降低研究开发、服务、销售、广告等方面的成本。要达到这些目的，必须在成本控制上进行大量的管理工作，即不能忽视质量、服务及其他一些领域工作，尤其要重视与竞争对手有关的低成本的任务。

当具备以下条件时，采用总成本领先战略会更有效力。

- （1）市场需求具有较大的价格弹性。
- （2）同行业的企业大多生产标准化产品，从而使价格竞争决定企业的市场地位。
- （3）实现产品差异化的途径很少。
- （4）多数顾客以相同的方式使用产品。
- （5）当顾客购物从一个销售商改变为另一个销售商时，不会发生转换成本，因而特别倾向于购买价格最优惠的产品。

#### 2. 差异化战略

差异化战略，是指为使企业的产品与竞争对手的产品具有明显的区别、形成与众不同的特点而采取的战略。这种战略的重点是创造被全行业和顾客都视为独特的产品和服务以及企业形象。实现差异化的途径多种多样，包括产品设计、品牌形象、技术特性、销售网络和用户服务等。例如，美国卡特彼勒履带拖拉机公司，不仅以有效的销售网络和随时能够提供良好的备件而享誉市场，而且还以质量精良的耐用产品闻名遐迩。差异化战略的适用条件如下。

(1) 有多种使产品或服务差异化的途径, 而且这些差异化是被某些用户视为有价值的。

(2) 消费者对产品的需求是不同的。

(3) 奉行差异化战略的竞争对手不多。

### 3. 集中战略

集中战略是指企业把经营的重点目标放在某一特定的购买者集团, 或某种特殊用途的产品, 或某一特定地区上, 以此来建立企业的竞争优势及其市场地位。由于资源有限, 一个企业很难在其产品市场展开全面的竞争, 因而需要瞄准一定的重点, 以期产生巨大有效的市场力量。此外, 一个企业所具备的不败的竞争优势, 也只能在产品市场的一定范围内发挥作用。

## 3.2.2 选择匹配战略

### 1. 战略比较选择

从以上对三种战略的描述可以看出, 尽管集中战略往往采取成本领先和差异化这两种变化形式, 但三者之间仍存在区别。总成本领先和差异化战略一般是在广泛的产业部门范围内谋求竞争优势, 而集中战略则着眼于在狭窄的范围内取得优势。

企业在确定竞争战略时首先要根据企业内外环境条件, 在产品差异化、成本领先战略中选择, 从而确定具体目标、采取相应措施以取得成功。

要成功地实行以上三种一般竞争战略, 需要不同的资源和技巧, 需要不同的组织安排和控制程序, 需要不同的研究开发系统。因此, 企业必须考虑自己的优势和劣势, 根据经营能力选择可行的战略。

企业竞争战略由企业的产品和服务可以满足的顾客需求的类型所决定, 建立在顾客对产品的成本、产品送达与反馈时间、产品种类和产品质量偏好的基础上。因此, 企业竞争战略的设计必须以顾客偏好为基础。竞争战略的目的是提供能满足顾客需求的产品和服务。

企业的所有职能都会对企业的价值链的成功与否产生影响。这些职能必须相互配合, 任何单独的职能都不能确保整个价值链的成功, 但任何单独的职能的失败都将导致公司的价值链的失败。企业的成功与否同下面两点紧密相关。

(1) 各职能战略要和竞争战略协调、匹配, 所有职能战略要相互支持并帮助公司实现其竞争战略的目标。

(2) 各职能部门必须恰当地组织其业务流程和资源, 成功地执行它们的职能战略。

### 2. 获取战略匹配的意义

供应链管理的目标很简单: 以最低廉的成本满足客户的需要, 使供应能力和市场需求相匹配。而有效的供应链管理, 对企业绩效有直接的作用。供应链管理的对象是产销量、库存和费用。产销量的增加、库存的降低、费用的削减会直接改善利润、投资回报、现金流量等企业总体绩效指标。

一家成功的企业的供应链战略与竞争战略是相互匹配的。供应链的目标是明确如何用供应链来满足商业要求(如快速反映于环境变化、低成本生产、高质量产品等), 它

与竞争战略关系密切。战略匹配是指竞争战略与供应链战略拥有相同的目标。也就是说，竞争战略的设计用来满足顾客的优先目标与供应链战略旨在建立的供应链能力目标之间相互协调一致。

企业失败的原因，或是由于战略不匹配，或是由于流程和资源的组合不能达到构建战略匹配的要求。企业总裁的首要任务是协调核心职能战略与总体竞争战略之间的关系，以获取战略匹配。如果不能在战略层上保持一致，各职能战略目标间很可能发生冲突，并导致不同的战略以不同的顾客群为优先目标。由于流程和资源的组合是用来支持职能战略目标的，不同职能战略目标之间的冲突将引发战略实施过程中的纠纷。例如，市场营销部门将企业的职能定位在快速提供多种产品上，而分销部门的目标却可能是以最低的成本提供服务。在这种情况下，企业通过把订货分组送达给顾客，取得了较好的经济效益，当年分销的决策延缓了订单的执行速度。

因此，获取战略匹配已经成为企业在战略制定时必须遵循的原则。

### 3. 获取战略匹配

要获取供应链战略与竞争战略之间的匹配，首先，企业应当理解顾客，即企业必须理解每一个目标顾客群的顾客需要，这能帮助企业确定预期成本和服务要求；其次，企业应当对供应链有一定的理解，明确其供应链设计是用来做什么的；最后，企业要获取战略匹配，如果一条供应链运营良好，但与预期顾客需求之间不相互匹配，那么，企业或者重构供应链以支持其竞争战略，或者改变其竞争战略以适应供应链。

#### 1) 理解顾客

顾客的需求差异主要体现在以下几个方面。

(1) 每次订购产品的数量。例如，修复生产线所需的紧急材料订单总是较小，而建设新生产线所需的材料订单总是较大。

(2) 顾客能接受的响应时间。紧急订单所能容忍的响应时间较短，而新建订单所能容忍的响应时间往往较长。

(3) 需求的产品品种。如果从单一供应商那里可以得到所有维修所需的配件，紧急订单的顾客往往愿意付出较高的额外费用，而新建订单的顾客却不会这样做。

(4) 要求的服务水平。紧急订单的顾客期望产品具有很高的可用性，如果有些部件不是立即可用的，他（她）就会到别处采购，而新建订单的顾客却不一定。

(5) 产品的价格。新建订单的顾客往往对价格较为敏感，而紧急订单的顾客则不那么敏感。

(6) 期望的产品革新率。高档百货商店的顾客期望更多的新产品和新颖的服装设计；而像沃尔玛这种日用超级商场的顾客对革新产品则不太敏感。

同一顾客段的顾客倾向于具有相同的需求特性，而不同顾客段的顾客的需求特性差别较大，但我们只需要一个关键的衡量指标来捕捉所有这些属性的变化，然后用这个指标来帮助定义最适合企业的供应链。实际上，它们都能被转变成隐性需求不确定性（implied demand uncertainty）这一衡量指标。

这里涉及两个概念：需求不确定性和隐性需求不确定性。需求不确定性是指顾客对某种产品的需求是不确定的；隐性需求不确定性是指供应链不确定性的直接后果，它是



指供应链予以满足的需求部分和顾客需求的特点是不确定的。例如，只为紧急订单供货的企业面临的隐性需求不确定性要高于以较长的供货期提供同样产品的企业面临的隐性需求不确定性。

隐性需求不确定性要受到顾客需求特性的影响。例如，按照所需钢材的品种和数量判断，钢材的需求也具有一定程度的不确定性。钢材供货中心可以以少于一周的时间供应多种产品；小型钢铁企业的品种较少，供货期较长；钢铁联合企业的供货期更长，以数月为供货周期。在这三种情况下，尽管所供应的物品没有什么差别，但它们面临的隐性需求不确定性却有很大悬殊。钢材供货中心的供货期最短，供应的品种也最多，其面临的隐性需求不确定性最高。与之相对的是钢铁联合企业，其供货周期最长，隐性需求不确定性最低，它们有很长的时间为客户的订单准备生产。供应链要提高服务水平，也就是要求其满足顾客需求的百分比越来越高，这就迫使供应链要为罕见的需求高峰做好准备。因此，在产品的需求不变的情况下，服务水平的提高会导致隐性需求不确定性的增加。

产品需求不确定性和顾客的需求特性对隐性需求不确定性都有影响。顾客的需求特性对隐性需求不确定性的影响如表 3.1 所示。隐性需求不确定性同其他一些产品需求特性也是紧密相关的，如表 3.2 所示。

表 3.1 顾客需求特性对隐性需求不确定性的影响

顾客需求变化	引起隐性需求不确定性变化	顾客需求变化	引起隐性需求不确定性变化
需求量变化范围增大	增加；因为需求变化增大	获得产品的渠道增多	增加；因为总的消费需求被更多的渠道分摊
提前期缩短	增加；因为响应时间减少	产品更新加快	增加；因为新产品的需求更不确定
所需产品品种增多	增加；因为每一种产品的需求更难分解	服务水平提高	增加；因为企业被迫处理例外需求波动

表 3.2 隐性需求不确定性与产品属性的关系

产品属性	隐性需求不确定性低	隐性需求不确定性高	产品属性	隐性需求不确定性低	隐性需求不确定性高
产品边际利润	低	高	平均脱销率	1%~2%	10%~40%
平均预测误差	10%	40%~1000%	平均期末被迫降价	0	10%~25%

费舍尔指出：①需求不确定的产品通常是不成熟的产品，竞争对手少，因此可以获得很高的边际利润。②当需求更加确定的时候，对需求的预测误差也就会更低。③隐性需求不确定性增加，产品的供给和需求就更难达到平衡，由此会造成产品的脱销或积压，也就是平均脱销率会很高。④隐性需求不确定性高的产品，由于积压将不得不降价销售。

实现供应链战略和竞争战略匹配的第一步是理解顾客，通过找出所服务的顾客段的需求类型在隐性需求不确定性图谱上的位置来理解顾客的需求。

## 2) 供应链响应能力

供应链响应能力体现为以下五种能力。

- (1) 响应需求数量的大范围变化。
- (2) 只需很短的提前期。
- (3) 提供多样性(大量品种)产品。
- (4) 具有高度的产品创新能力。
- (5) 能提供很高的服务水平。

这些能力类似于引起隐性需求不确定性的需求特性。这些能力越高,供应链就越灵敏。然而,要提高上述五种能力,需要花费成本。例如,要响应需求数量的大范围变化,就必须增加生产能力,也就增加了成本。这引出了供应链盈利水平的概念,它是指产品的销售收入减去产品的生产及送达顾客的成本之差。成本增加,盈利水平降低。每一种提高反应能力的战略,都会付出额外的成本,从而降低盈利水平。

## 3) 实现战略匹配

前面已经考虑了顾客特性和供应链特性,接下来要考虑的是如何使供应链很好地适应竞争战略所瞄准的顾客需求。

企业价值链中所有职能战略都必须支持企业的竞争战略;供应链的低层策略,如制造策略、库存策略、提前期策略、采购策略和运输策略,都必须与供应链的响应能力相协调。实现供应链战略和竞争战略匹配的关键是匹配供应链响应能力和隐性需求不确定性,企业价值链中所有职能策略都必须与供应链的响应相协调。

实现供应链战略和竞争战略的匹配,说起来容易做起来难,但有两点要着重考虑:

- (1) 抛开竞争战略,就不存在正确的供应链。
- (2) 对于给定的竞争战略,存在正确的供应链战略。

在许多企业中,竞争战略和职能战略是由不同的部门制定的。部门之间如果没有适当的沟通,这些战略很可能失败,这也是企业经营失败的主要原因。

### 3.2.3 影响战略匹配的其他问题

以上只考虑了单一产品或单一服务,瞄准单一顾客群的情形,实际情况要复杂得多。多产品、多顾客群、产品生命周期等对供应链战略和竞争战略都会有很大的影响。

#### 1. 多种产品和众多顾客群

大多数企业生产和销售多种产品,为众多具有不同特点的顾客群提供服务。高级百货商店可以出售隐性需求不确定性很高的个人用品,如滑雪衫,也可以出售需求不确定性较低的产品,如T恤衫。上述两种产品在隐性需求不确定性图谱上的位置不同。格雷杰公司将维护、修复、经营用品销售给两家大公司(如福特和波音)以及小的制造商和转包商。这两种情况中的顾客要求也相差悬殊。大企业更热衷于大批量购物的价格,小企业则倾向于进入格雷杰公司的供应链,因为格雷杰公司具有良好的反应能力。这两种顾客群在隐性需求不确定性图谱中的位置也不相同。另一个案例是李维·施特劳斯(Levi Strauss),它出售个性化和标准化的两种牛仔服装。与个性化的牛仔服装的需求相比,标准化的牛仔服装的需求具有较低的隐性需求不确定性。