



# 第五章、供应链合作伙伴评价与选择

---

- **5.1** 供应链战略合作伙伴关系
- **5.2** 供应链合作伙伴的选择研究



# 5.1 供应链战略合作伙伴关系

---

- 一、供应链合作关系的定义
- 二、建立供应链战略合作关系的驱动力
- 三、供应链战略合作关系的形成和发展
- 四、基于战略合作伙伴关系的企业集成模式
- 五、供应链合作关系与老式供给商关系的区别
- 六、供应链合作关系的意义
- 七、供应链合作关系的制约原因
- 八、我国企业合作模式中存在的问题

# 一、供应链合作伙伴关系的定义

## ■ Supply Chain Partn

◆建立战略合作伙伴关系是供应链战略管理的要点，也是集成化供应链管理的关键。

在供应链内部，两个或两个以上独立的成员之间，在一定时期内共享信息、共担风险、共同获利的伙伴关系，以保证实现某个特定的目的或效益。

### ◆如：

- ◆新产品/技术的共同开发
- ◆数据和信息的互换
- ◆研究和开发的共同投资

### ◆关键

- ◆供应链各节点企业之间的连接和合作
- ◆相互在设计、生产、竞争策略等方面良好的协调



## 二、建立供应链合作伙伴关系的驱动力

---

- 关键竞争力
- 不断变化的顾客期望
- 外包战略

# 1、关键竞争力

## ■ (1) 关键竞争力的概念

◆ 供应链伙伴关系既是保持和增强本身关键竞争力的需要，也是企业在其他领域利用其他企业关键竞争力

## ◆ (2) 关键竞争力的特点

◆ 与其他企业的合作伙伴关系是保持关键竞争力的有效手段

◆ 企业的非关键业务由合作伙伴来完毕，那么企业就能在培养关键竞争力上集中精力

◆ 建立在企业关键资源的基础之上

◆ 价值优越性

◆ 使企业在发明价值和降低成本方面比竞争对手更优异，能为顾客带来利益

◆ 难替代性

◆ 生产出来的产品在市场上不

◆ 差别性

◆ 在同行业中与与众不同，至少比其

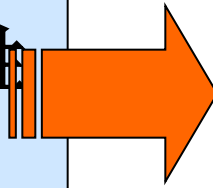
◆ 可延伸性

◆ 不但能为目前提供某种特殊的产品或服务，而且还能够帮助企业下一步开发新的产品或进入新的领域



## 2、不断变化的顾客期望

- 个性化的产品设计
- 广阔的产品选择范围
- 优异的质量和可靠性
- 迅速满足顾客要求
- 高水平的顾客服务



◆企业经过建立  
合作伙伴关系满  
足客户的期望



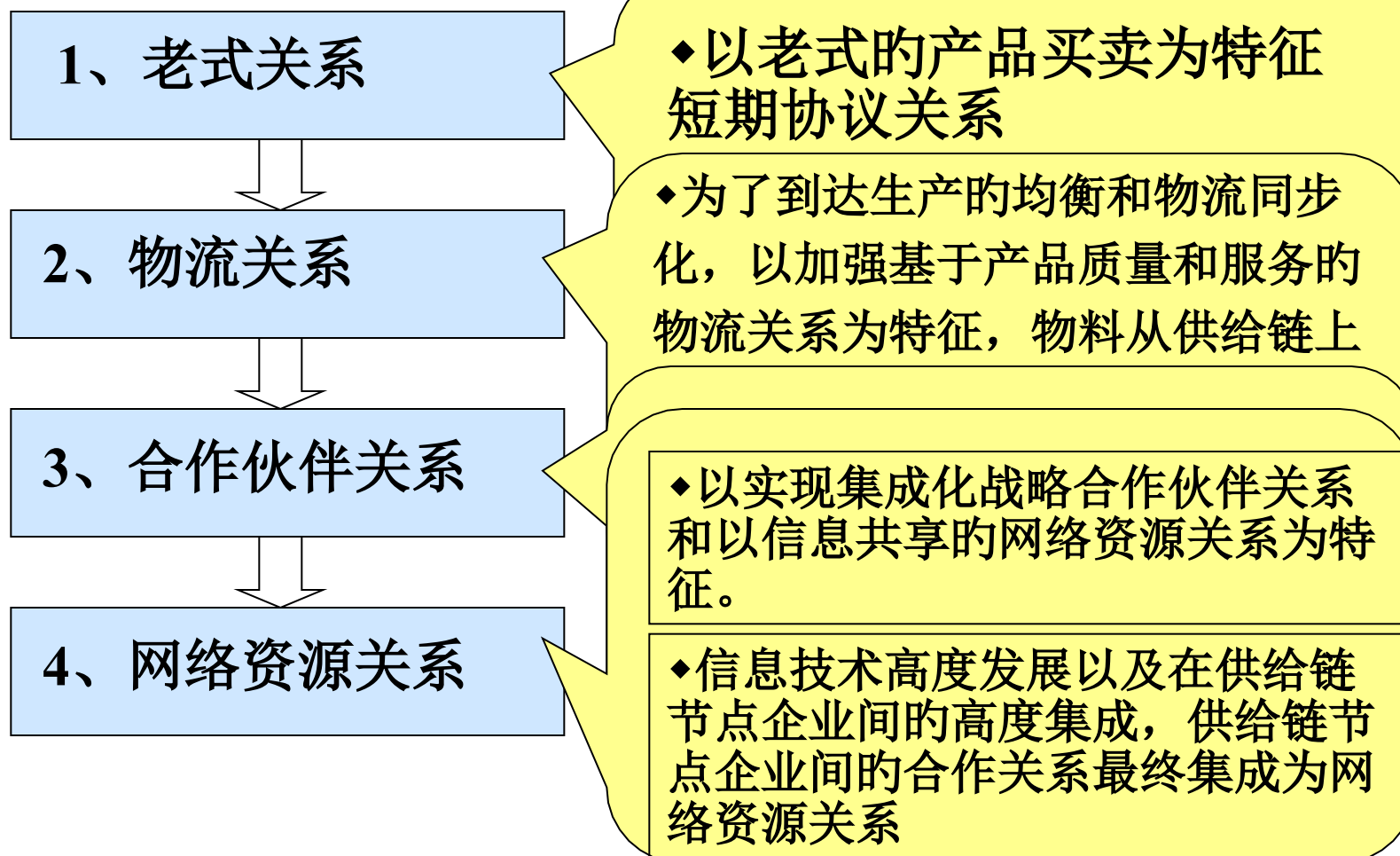
## 3、外包战略

---

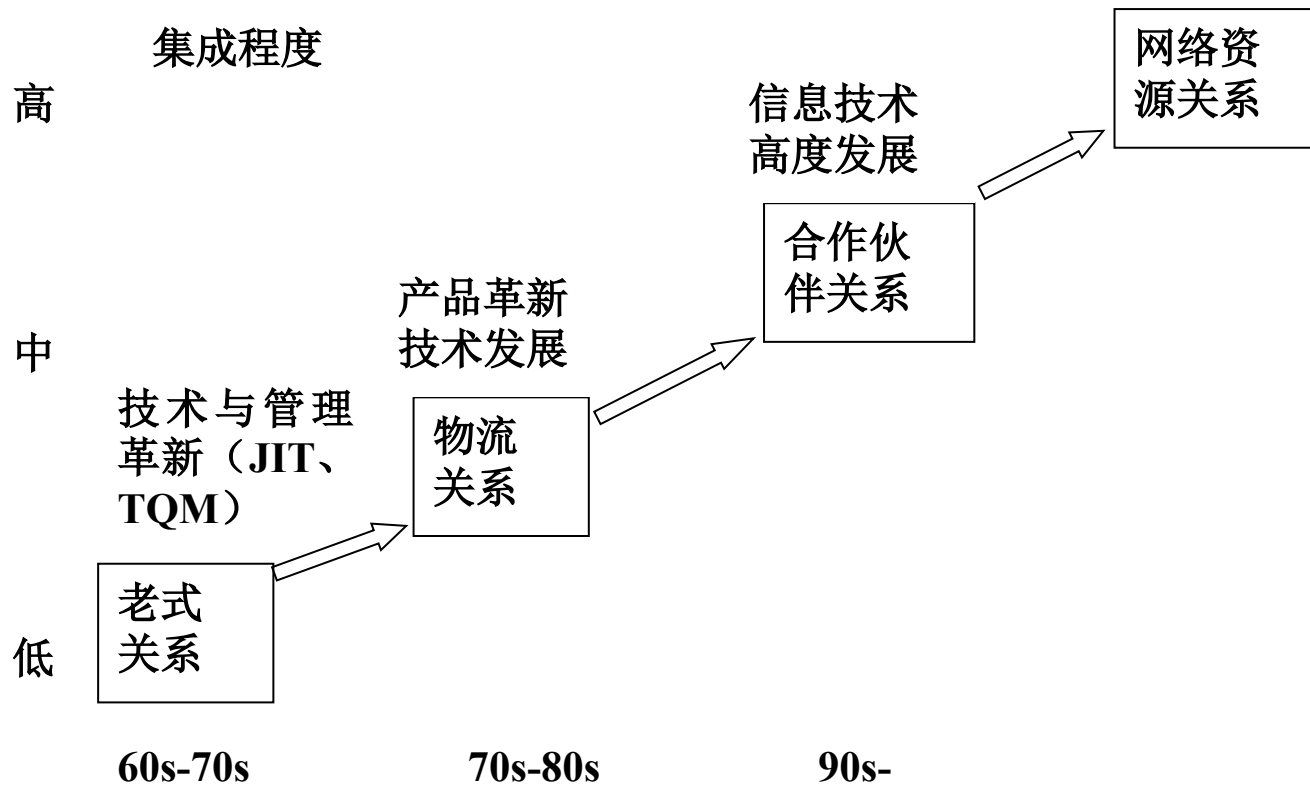
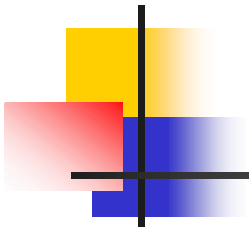
### ■ 外包的好处

- 成本优势
- 质量优势
- 柔性优势
- 专业优势
- 关键竞争力优势

# 三、供应链合作伙伴关系的形成和发展







## 供应链合作关系的发展



## 四、供应链合作关系与老式供给商关系的区别

---

- 在新的竞争环境下，供应链合作关系强调长久的战略协作，强调共同努力实现共有的计划和处理共同问题，强调的是相互之间的信任与合作。这与老式的关系模式有着很大的区别。

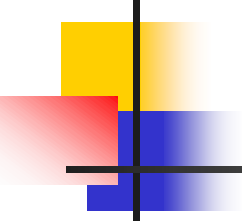
■ 表5-1 供应链合作关系与老式供给商关系的比较

	■ 老式供给商关系	■ 供应链合作关系
■ 相互互换的主体	物料	物料、服务
■ 供给商选择原则	强调价格	■ 多原则并行考虑（交货的质量和可靠性等）
稳定性	变化频繁	■ 长久、稳定、紧密合作
■ 协议性质	单一	■ 开放协议（长久）
■ 供给批量	小	大
■ 供给商数	大量	■ 少（少而精，能够长久

# 供应链上游(供给商)设计举例

某企业生产的机器上有一种零件需要从供应链上的其他企业购进，年需求量为**10000**件。有三个供给商能够提供该种零件，它们的价格不同，三个供给商提供的零件的质量也有所不同。另外，这三个供给商的交货提前期、提前期的安全期及要求的采购批量均不同。假如零件出现缺陷，需要进一步处理才干使用。每个有缺陷的零件处理成本为**6**元，主要是用于返工的费用。

供给商	价格 (元/件)	合格品率	提前期L (周)	提前期的 安全期Ls(周)	采购批量 (件)
A	9.50	88%	6	2	2500
B	10.00	97%	8	3	5000
C	10.50	99%	1	1	200

- 
- 为了比较评价成果，共分为三个级别评价供给成本和排序：
    - 第一级：仅按零件价格排序；
    - 第二级：按价格+质量水平排序；
    - 第三级：按价格+质量水平+交货时间排序。



## 按价格和质量成本的绩效排序

■ 供 给 商	缺陷率	缺陷量(件/ 年)	缺陷处理成本 (元)	质量成本 (元/件)	价格+质量成本(元/件)	排名
A	12%	1200.0 0	7200.00	0.72	$9.50+0.72=10.22$	2
B	3%	300.00	1800.00	0.18	$10.00+0.18=10.18$	1
C	1%	100.00	600.00	0.06	$10.50+0.06=10.56$	3

■ 按价格+质量水平+交货时间排序

- 每七天零件需求数量的原则差  $\sigma=80$
- 安全库存  $SS = Z_{\alpha} \cdot \sqrt{L + L_s} \cdot \sigma$  ( $\alpha=95\%$ ,  $Z_{\alpha}=1.64$ )
- 订货批量库存(批量的二分之一)、预防缺陷库存

■ 零件的库存费用按库存价值的**25%**计算

■ 供给商	安全库存	安全库存价值(元)	订货批量库存价值	总库存价值	预防缺陷库存成本(元)	实际总库存价值(元)	维持费用(元)	单位零件成本(元/件)
A	371	3525	11875	15400	1848	17248.00	4312.00	0.43
B	435	4350	25000	29350	881	30231.00	7558.00	0.76

- 根据价格、质量成本、交货期的综合评价成果为：

■ 供 给 商	价格(元/件)	质量成本(元/件)	交货期成本(元/件)	总成本(元/件)	排序
A	9.50	0.72	0.43	10.65	2
B	10.00	0.18	0.76	10.94	3
C	10.50	0.06	0.076	10.64	1

■ 在价格、质量、交货时间及订货批量方面，供给商C最有优势，最终选择供给商C为供给链上的合作伙伴。

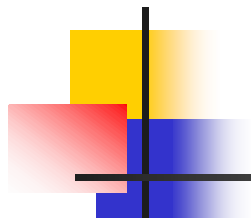




## 五、供应链合作关系的价值

---

- **1、有利于形成基于战略合作伙伴关系的企业集成模式。**
  - 在基于战略合作伙伴关系的企业集成模式下，企业在宏观、中观和微观上都实现相互的集成。宏观层面上主要是实现企业之间的资源优化配置、企业合作以及委托实现，而在中观层面上主要在一定的信息技术的支持和联合开发的基础上实现信息的共享，微观层面上则是实现同步化、集成化的生产计划与控制，并实现后勤保障和服务协作等业务职能。



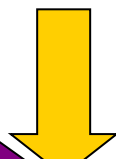
宏观集成

资源优化配置，委托实现机制，合作对策研究



中观集成

技术支持，联合开发，信息共享



微观集成

同步化作业，后勤保障，服务协作

战略伙伴关系的企业集成模式



## ■ 2、有利于建立战略伙伴关系的质量确保体系

- 战略伙伴关系企业必须将客户的需求贯穿于整个设计、加工和配送的过程中，企业不但要关心产品质量，而且要关心广告、服务、原材料供给、销售、售后服务等活动的质量。



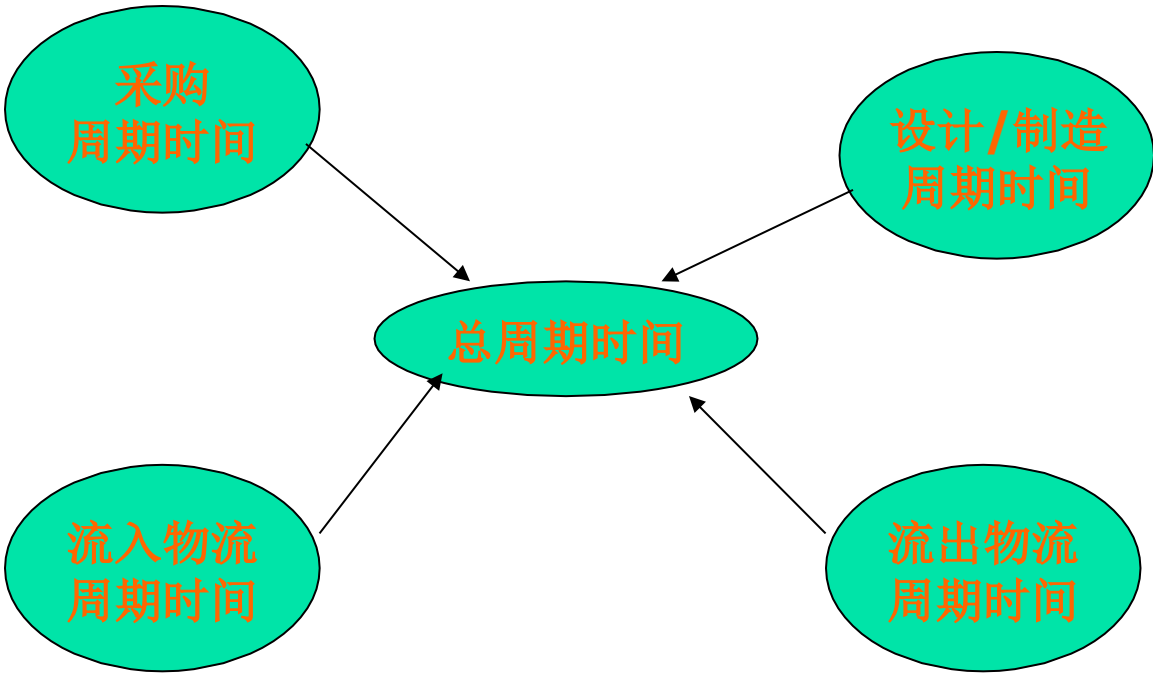
### ■ 3、有利于战略合作伙伴关系中的技术扩散与服务协作

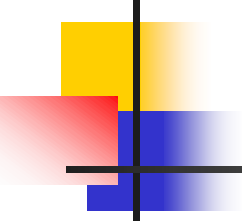
- 具有战略合作伙伴关系下的供应链，其竞争优势并不是仅仅因为企业有形资产的联合和增长，而是企业成为价值链的一部分，实现了知识的优化重组，到达“强-强”联合，也就是用最小的组织实现了最大的管理效能。



## ■ 4、有利于提升供应链对客户订单的整体响应速度

- 速度是企业赢得竞争的关键所在，供应链中制造商要求供给商加紧生产运作速度，经过缩短供应链总周期时间，到达降低成本和提升质量的目的。从图中能够看出，要缩短总周期，主要依托缩短采购时间、内向运送时间、外向运送时间和设计制造时间，显然加强供应链合作关系运作的意义重大。



- 
- 经过建立供给商与制造商之间的战略合作关系，能够到达下列目的
  - **(一)对于制造商/买主**
    - 1) 降低成本（降低协议成本）；
    - 2) 实现数量折扣、稳定而有竞争力的价格；
    - 3) 提升产品质量和降低库存水平；
    - 4) 改善时间管理；
    - 5) 交货提前期的缩短和可靠性的提升；
    - 6) 提升面对工艺的企业规划；
    - 7) 更加好的产品设计和对产品变化更快的反应速度；
    - 8) 强化数据信息的获取和管理控制。



---

- **(二)对于供给商/卖主**

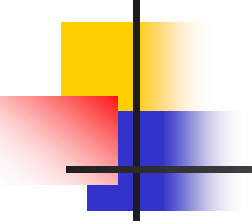
- 1) 确保有稳定的市场需求;**
- 2) 对顾客需求更加好地了解/了解;**
- 3) 提升运作质量;**
- 4) 提升零部件生产质量;**
- 5) 降低生产成本;**
- 6) 提升对买主交货期变化的反应速度柔性;**
- 7) 取得更高的 (比非战略合作关系的供给商) 利润。**





### ■ (三)对于双方

- 1) 改善相互之间的交流;
- 2) 实现共同的期望和目的;
- 3) 共担风险和共享利益;
- 4) 共同参加产品和工艺开发, 实现相互之间的工艺集成、技术和物理集成;
- 5) 降低外在原因的影响及其造成的风险;
- 6) 降低投机思想和投机几率;
- 7) 增强矛盾冲突处理能力;
- 8) 订单、生产、运送上实现规模效益以降低成本;
- 9) 降低管理成本;
- 10) 提升资产利用率。

- 
- 虽然有这些利益的存在，但依然存在许多潜在的风险会影响供应链战略合作关系的参加者。
  - 过分地依赖一种合作伙伴可能在合作伙伴不能满足其期望要求时造成惨重损失。
  - 企业可能因为对战略合作关系的失控、过于自信、合作伙伴的过于专业化等原因降低竞争力。
  - 企业可能过高估计供应链战略合作关系的利益而忽视了潜在的缺陷。
  - 所以企业必须对老式合作关系和战略合作关系策略做出正确对比，再做出最终的决策。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/537144100005006160>