

对我国企业供应链模式策划的思考

聂清

摘要 为了获取竞争优势,越来越多的我国企业确定了以客户为中心的发展战略。为了增加消费者满意度,这些企业开始重视企业内部供应链的策划和管理。而在西方发达国家的一些企业,其供应链的策划,已经完成了组织内部的供应链一体化阶段,上升到能够带来更大效益和满意度的企业间供应链一体化发展阶段。为了迎接我国加入 WTO 后的种种竞争压力,先天不足的我国企业必须克服种种困难,重新确定企业在供应链中的地位,尽快建立起一种新的企业间合作伙伴关系。

关键词 供应链 第三方物流 新型伙伴关系 信息技术 物流人才

中图分类号: F512 **文献标识码:** A **文章编号:** 1006-1894(2000)06-0050-04

在当今竞争激烈的经营环境中,企业要想获得真正的竞争优势,必须以顾客为中心,在向消费者提供与其所需求的质量、品种和数量等相一致的商品和劳务的同时,实现货物的高效流动。从理论上讲,一家企业如果总是能够实现在恰当的时间和地点,以适当的方式将客户所需要的产品送到消费

者手中,增加市场份额并进而成为该产品的主要生产或经营者就不是没有可能。因此,企业供应链的策划必须围绕和服务于争取以客户为中心的企业发展战略。是否能够对客户的需求及其变化作出快速的反应,并同时控制和减少企业经营成本应当成为评价供应链模式有效性的重要标准。

一、传统的供应链成本损耗大,企业的市场竞争力弱

传统的供应链采用的是越墙模式,其简单的运作过程包括:工厂确定生产计划并将制成品推销给配送企业,配送企业则负责商品的包装,然后将商品交给运输企业,运输企业负责将货物送达客户。

在这种模式下,参与货物流动全过程的各家企业基于各自对市场信息的分析预测,分别制定其经营策略和计划,较为注重企业内部物流子系统的策划,不太注重对本企业在物流大系统中地位的认定。每一企业都涉及货物的向内接收、内部保管、向外出运

和可能的退货等物流环节,在竞争压力下,每一企业也都不断地增加投入以期提高各自的物流服务水平。显然,这种传统的供应链是以实现企业内部物流的高效益为中心的。由于企业在规模、主营项目、物流基础设施等方面的差异性,加之企业所在国家或地区可能存在的行业分割、地区分割以及经济发展的不平衡性,使物流效益在物流大系统中难以得到较大的提高,货物从供应商向消费者的流动,在某一个企业内部可能速度较快,但在每一家企业的向内接收或向外出

运衔接区域则相对较慢,即供应链在企业内部呈链条式衔接,而在企业之间则呈越墙式衔接。由于相互缺乏必要的沟通和呼应,无法及时了解有关货物在每一个子系统中库存和销售状况的完整信息,居于物流大系统中的企业就象彼此被看不见的“墙”所阻隔,每一堵墙内都可能出现过量库存或断档库存,货物在流动过程中的损耗也可能因此增加。由于这堵墙的存在,货物从供应商到消费者的运送线路可能被延长、速度缓慢而且高成本,消费者的需求及其变化,也就无法被有效地满足。而另一方面,为了赢得客户

和市场,供应商又不得不频繁地变化商品的规格、品种和相关的条件,优化商业流通或商流。作为重要商流支持体系的物流的低效益实际阻碍或延缓着商流的效益提高。

这种“越墙式”的传统的供应链尽管在一定程度上对企业实现以客户为中心的经营目标起到了一定的促进作用,但从本质上看,它仍然是以物流服务的销售为主要领域的,企业追求的是如何以一定的成本实现企业内部最佳的物流服务,并不是从客户需求出发,以增加客户满意度为企业经营目标。企业需要构筑更有效率的新的供应链模式。

二、对策划新的供应链模式的思考

依据物流的基本过程,以客户满意度最大化为目标,要实现货物从供应商到消费者的高效率流动,最完美的供应链应当是企业间一体化了的供应链系统,其基本特征也许可以归纳为:与市场需求同步的反应能力,对信息充分而又同步的传输能力、处于物资采购、生产、仓储、运输、销售等各个环节上的企业高效的一体化的商务运作能力。在这条供应链上的消费者犹如在网上购物一般,能够在任何时间、任何地点得到他们所需要的商品。要建立一个这样的供应链,存在种种的限制条件,既需要有外部条件如:行业壁垒、地区壁垒的消除,公路、铁路等基础设施的完善等的支撑,也需要在供应链中的企业具有相同或至少是相似的信息设备、能够被相互接受或较为标准化的操作方式,即相关企业能够实现网络式的供应链操作。当这种网络式的供应链可能产生的效益被所有企业认同时,企业间的竞争也就可能升级为多条供应链效率之间的竞争,在这种竞争中,消费者的满意度才能真正实现最大化。

尽管这个完美的供应链的设想过于理想化,但是还是对我们策划新的、更有效率的供应链模式以很多的启示:

1. 新的供应链需要相关企业之间建立起新型的伙伴关系

一般而言,根据企业的实际,企业在供应链的策划上,可以选择:(1)进一步完善和延伸企业内部的供应链系统,(2)与其他企业合作,提高供应链效率,(3)直接接受专业物流企业的服务,即所谓第三方物流服务。一些企业从企业内部的供应链一体化中获得了甜头。通过企业内部各部门的团结协作,企业的所有部门紧密结合在一起,努力降低操作经营成本,使客户的满意度最大化。但是,一家企业的优化运作,往往增加其贸易伙伴的成本,从而对其商业伙伴造成损害。实践表明,企业要想依靠自身力量在竞争中获得优势越来越困难。只有那些能够不断完善其组织结构,懂得协调、利用和管理与伙伴企业之间关系的企业,才能够很好地适应客户的需求,在供应链中,单个企业在满足消费者需求方面所做的努力,可能是徒劳的,或低效益的。一些有远见的企业越来越重视外部供应链的重要性,认识到协调企业间商务活动的必要性,与处于物流不同阶段的企业之间形成新型的协作关系正在成为许多企业的共识。为此,企业如何确定自己在供应链中的位

置,协调本企业的发展和与其他相关企业发展的关系,是提高供应链效率的关键。

2. 新的供应链需要以信息技术为基础

尽管有许多企业都制定了以客户为中心的经营战略,但是由于无法及时获得客观真实、充分反映客户需求的数据,这些企业都只能根据其过去的经营或库存量的变化情况,作出市场预测,并进而通过生产和库存使这些预测变为现实。这些主观的预测往往是过量生产和库存的始作俑者。当今的世界是网络的时代,信息技术的飞速发展、新的更有效的客户需求预测方式的出现,使企业直接从产品消费场所或使用地点

搜集客户需求的真实信息,并直接对市场作出反应的可能性大大增强。没有信息技术或信息流作为基础,是难以实现以客户为中心的高效率的货物流动的。

3. 新的供应链需要物流中高级人才的积极参与 物流中高级管理、实务操作人才是有效的供应链实现的关键要素。物流人才应当具有新的企业经营理念,能及时掌握供应链管理的最先进理论和实践,能够熟练驾驭新的技术,并有与商业伙伴合作的精神。许多企业已经或正在计划设立从高而低的物流管理岗位和培训项目,以期在其他条件不足的情况下,通过管理实现效益。

三、策划新的、更为有效的供应链受到种种条件的限制和挑战

新的、更为有效的供应链的策划,必须有一定的超前性,但企业在对其供应链进行重新策划时,也会面临来自各个方面的挑战。除了来自一国或地区经济发展水平、基础设施条件等方面的限制外,就企业而言,在策划新的供应链时可能还会面临以下挑战:

1. 企业经营观念上的挑战 企业之间缺乏相互信任将阻碍企业策划供应链时的选择,而企业间在信息沟通和商务运作程序上缺乏统一的标准将阻碍一体化供应链的实现。如果一家企业认为为了获得通过企业间商务运作过程的一体化的好处,它必须改变其现有的所有重要的操作方式和体制,这家企业就可能对供应链的一体化缺乏积极性。由于供应链所涉及的各个实体,具有其不同的企业战略,计划和功能,把这些独立的个体协调成一个整体,是非常难以面面俱到的。

2. 技术方面的挑战 国际互联网为客户提供了新的便利、速度和服务标准,消费者可以在每周7天,一天24小时的任何时候,根据自己的条件,在自己舒适的家中,实现购货。人们从来没有象现在这样这么

容易就能够找到自己所需要的产品和服务,人们也从来没有象现在这样能够方便地获取所需要的各种信息,并据此作出最明智的决定。企业间供应链的一体化,需要尖端技术的支持,但是发现和找到真正适合于企业间商务运作程序一体化管理的系统却是非常困难的,而技术的加速更新又扩大了选择的难度。新技术正在改变企业的商务运作方式,加速商务运作过程的同步化,技术发展得如此迅速,使企业难以跟上技术发展的步伐。当然,在某些情况下,采用最新的技术对企业而言也不总是正确的决策。例如,如果一家企业是供应链中唯一的一家拥有传真机的企业,使用传真机并不能够提高这家企业的生产力。只有当所有相关的企业伙伴作为一个整体一起转向使用这种最新的设备时,真正的效益才能够实现。

3. 信息共享方面的挑战 有效的供应链不仅要求企业间的相互沟通,而且要求企业将商业伙伴的商务实践知识与企业自身的商务实践快速结合起来。目前,供应链中的各家企业还无法通过简单地揪动按钮,分享商务实践知识和信息。缺乏标准化的

技术是障碍之一,数据、资料本身实际上也阻碍着企业间实现信息共享。比如,当数据确定时,数据传输需要有非常安全可靠的数据交流连接保证。而数据的易变性、数据库的规模过大都使数据传输的及时性、持续性无法实现。在供应链中存在许许多多不同企业之间的衔接区域,这些衔接区域即便是实现了共享信息,该区域内的每个实体可能对这些衔接区域会持不同的理解和态度。在企业改进其内部效益时,在市场发生变化和所有衔接区域升级之前,保持这些衔接区

域在技术和运作方式上的稳定性对企业实现一定程度的信息共享十分重要。

4. 适应性的挑战 如果企业本身对顺应消费者需求变化而改变其商务运作程度没有灵活性,信息再多也无益,这是所有供应链中的实体面临的共同问题。例如,当UPS实现快递效率时,要有成千上百的客户承认并接受这种快递服务。企业需要实施可以容易地提高或升级的供应链,以便适应市场的变化。

四、目前我国企业供应链的策划重点

我国企业供应链的策划受制因素较多,目前的重点应当放在企业重新定位、增强组织内企业间供应链的一体化、规模化和加强企业沟通上。到目前为止,虽然越来越多的我国企业开始重视物流作为企业“第三利润源泉”的作用,但其中绝大多数的企业对物流概念的理解还停留在为本企业或本部门服务的储运公司的水平上,货物在从供应商到消费者的流动过程中,由于物流参与方较多,对物流线路、站点、使用设备、保管条件等缺乏统筹规划,货物流动的连续性受到影响,速度不仅缓慢,且容易造成较高的货物损坏率。而且在长期计划经济环境的影响下,企业间的相互沟通和协作,较为依赖于政府或机构的推动;企业根据市场需求,为自身的发展重新定位的方式往往是内视的和狭隘的,即较为偏重企业内部供应链的规模、发展战略策划,而比较轻视在供应链策划上与其他商业伙伴的相互合作。即使是同属于一个组织的企业之间,由于来自企业管理机制、人事制度、分配制度等方面种种障碍的存在,组织内供应链的一体化进程也十分缓慢。这些因素,加之我国地域广阔,

各地区之间的物流基础设施状况及其发展不平衡,信息技术水平及其开发利用上的局限,使我国企业的供应链在较高层次上的一体化难以在短期内一蹴而就。

对我国企业在供应链的策划能力上提出过高要求显然是不现实的,更加实际的方式是促使企业能够在分析其现有供应链的基础上,探究企业现有供应链系统中低效益的领域及其原因,比较各种新的供应链方案,对企业物流发展战略进行重新定位。比如,具备一定规模物流条件的企业应首先实现行业内部的供应链一体化,转型为更大规模、信息化、功能多样的物流专业公司,并逐步开发或提升其在物流大系统中的地位和作用,以相互协作的精神延伸其物流服务项目,为其他企业提供多功能的服务。规模小、基础物流条件有限的企业则可根据具体情况,与有实力的物流企业开展多种形式的协作,逐步将企业供应链依托于这些专业物流公司,走寻求外部发展的道路,还可选择与相关企业共同投资物流设施,共同促进企业间供应链一体化的策略等。

(作者单位:上海对外贸易学院)