

运用供应链思想， 实现跨企业的最优存货

杨 晓 雁

摘 要：存货管理一直是困扰众多企业的一个重要问题，在实践中也出现了许多不同的存货管理模型。但仅仅优化单个企业的存货管理是不够的。在供应链时代，企业必须与其供应链上的伙伴联合起来，实现跨企业的存货协同。本文主要介绍了两种供应链存货管理模型——高效反应模型与供应商管理存货模型。

关键词：存货；成本；供应链；高效反应；供应商管理存货

中图分类号：F 252 **文献标识码：**A **文章编号：**1006-1894 (2004) 05-0068-02

众所周知，存货是平滑企业生产、经营不可缺少的条件，但由于存货的过量积压，许多企业无法及时获得资金回流，因而走向倒闭。如何有效地进行库存管理成为所有企业关注的焦点。

如果对存货做一个客观的评价，它确实对企业经营做出了重大贡献。企业持有存货的目的不外乎以下几点：(1) 获得规模经济的好处。由于随着产量的提高，生产中的固定成本可以得到更好的分摊，因而产品的平均生产成本可以得到降低，为取得这种规模经济效益，企业倾向于采用大批量生产方式，从而造成了大量库存。此外，企业为获得批量购买和大批运输的折扣，也会导致库存的堆积。(2) 平衡供需。由于竞争的压力，企业要想保持市场占有率，就必须保证充足的产品供应，创造产品的时间效用和地点效用，即在市场需要的时间和地点及时提供产品，这就要求产品必须在需求发生之前就提前被生产出来并运送到市场上。同时，市场需求又是瞬息万变的，一旦存货不足，就会造成销售的损失和客户的流失，使企业遭受损失。因此，许多企业为以防万一，都会在预测基础上追加一个安全库存量，进一步导致了存货的增加。此外，由于某些原料或产品的季节性（如食品厂用来制造果汁的水果和用于供应圣诞市场的礼品等），也会导致必要的存货积累。更有一些企业出于投机的动机，进行囤积居奇式的存货储备。本文重点讨论的是企业正常生产、经营所需的存货问题。

存货占用资金并存在未来流动性下降或流动性丧失的风险，因而许多企业对它又爱又恨。如何在获得上述存货好处的同时，降低存货对企业带来的成本成为中外企业共同关注的问题。

存货的成本主要由两部分构成，即存货的采购成本和存货的持有成本。采购成本是围绕存货采购而发生的成本，包括现有存货盘点、采购订单的准备、采购品的向内运输等成本。持有成本是指由于拥有存货而发生的开支，包括存货的资金占用、仓储、保险等成本。这两个成本之间是一种此消彼长的关系，即采购成本上升时，持有成本下降，反之，采购成本下降时，持有成本上升。每次采购的数量会对存货成本产生直接的影响。每次采购的数量越大，一定时期内的采购次数就越少，采购成本就越低，但由于采购量大，存货持有

水平高, 存货持有成本就越高。

企业为降低存货水平曾经进行了大量努力, 主要采用的方法包括 ABC 分类法、EOQ 模型、MRP 系统、准时制存货管理等。这些方法都在一定程度上使企业得以进行最优库存决策并尽量做到按需生产, 按产采购。但这些方法都只限于单个企业的库存决策, 而没有达到整个供应链的最优。只要供应链上有一个企业存在库存的积压, 供应链总体成本就会上升, 当产品到达末端消费者时其价格就会失去竞争力。而且由于企业急于削减存货, 实施的效果有时只是将存货在上下游企业之间进行转移, 并没有真正实现存货的有效控制。

要解决上述问题, 企业必须以供应链管理思想为核心, 通过上下游之间的协同, 实现存货在跨企业层面上的最优决策。运用供应链思想进行的存货管理方案主要包括高效反应模型和供应商管理存货模型。

1. 高效反应模型 这是 20 世纪 70 年代在美国兴起的。当时的杂货零售行业为削减存货, 对上游供应商进行了纵向整合, 并实现了信息在产品配送各环节的不间断流动。在这种作业模式下, 零售企业通过使用 POS (POINT OF SALES) 系统, 借助条形码技术和光学扫描仪对客户的一笔购买信息进行自动化采集和录入。这些信息被定时汇总传输到零售商的主服务器, 再被进一步传输到供应商的信息终端。供应商足不出户就可以随时了解各零售商的销售情况及变化。当零售商的存货水平下降到某一预先设定的再订货点时, 新的电子形式的订单自动生成, 供应商就可以通知其下属的仓库安排向零售商的各门店发货了。在整个过程中信息都是自动采集和传输的, 供应商与零售商服务器之间、零售商主服务器与各零售点(门店)的计算机之间都实现了联网, 信息通过网络实现瞬时传递。

在高效反应模式下, 供应商根据销售的实际情况安排发货, 避免了零售商在传统采购模式下难以克服的存货水平高和存货结构与市场需求不相一致的困难, 使零售商可以在较低的存货水平上实现较高的客户满意度。由于新订单是由计算机根据销售情况和库存水平自动生成的, 订货周期得以缩短, 订购成本也可以得到一定降低。更重要的是, 由于供应商可以随时了解销售终端的信息, 它就可以根据市场销售情况随时调整其生产和采购计划。如果供应商与它的供应商之间也能实现信息的联网, 则供应链上游的生产企业也可以根据需求变动随时做出调整。由于信息的高度透明和高速传输, 供应链上所有企业的反应能力都可以得到提高, 整个供应链的存货水平及存货成本都可以实现大幅度的降低, 供应链的竞争力也可以得到大幅提升。

2. 供应商管理存货模型 在此模式下企业不再是自己从事存货的采购与管理, 而是通过与供应商之间建立信息联网和向供应商公布自己的生产计划, 由供应商按照存货的消耗情况和生产计划的安排进行发货。这样企业就避免了用于存货的资金积压, 同时也不再需要存货的储存与其他相关管理, 成本得以下降。对于供应商而言, 它可以预先知道下游企业在一定时期的需求, 也便于它合理安排自己的生产计划, 避免了生产计划临时调整带来的成本和不便。同时由于它能将多个客户的定单集中起来组织发货, 比起单个客户企业而言, 可以更好地实现送货的规模经济效应, 从而使供应链的运作达到最优化, 增强与其他供应链相比的竞争力。

21 世纪的竞争不再是单个企业之间的竞争, 而是供应链之间的竞争。要想在这场新的竞争中立于不败之地, 供应链上的企业必须团结起来, 实现跨企业的协同计划与作业整合, 以供应链的最优存货决策替代传统的存货管理思路。

(作者单位: 上海对外贸易学院)