

理论前沿

welcome to li lun qian yan

返回首页

各期目录

各期文章

文章搜索

文章标题

搜索

供应链管理与企业竞争力

双击自动滚屏

发布者：编辑部 发布时间：2008-11-25 阅读：122次

丁俊发

【摘要】 物流成本高是中国制造业的顽症之一。中国制造业应充分重视供应链的构建与优化，实现与物流业的联动发展。

【关键词】 物流； 供应链； 制造业

【中图分类号】 F25 【文献标识码】 A 【文章编号】 1007-1962（2008）20-0014-02

企业的竞争力是什么？核心竞争力是什么？这是一个动态的概念，且不同的企业有不同的情况。一般来讲，离不开品牌、质量、价格、交货期、售后服务，有的加上研发、市场开拓等等。现在跨国公司都把打造优化的供应链列为竞争力、列为不可模仿的核心竞争力。对于物流成本较高的中国制造业来说，要提高企业竞争力，更应充分重视供应链的构建。

一、什么是供应链管理

当今世界制造业与流通业的运作模式正发生巨大变革。制造业在17世纪至19世纪30年代，是“少品种、半件、小批量生产模式”，进入20世纪出现“少品种、大批量生产模式”，到20世纪50年代出现日本的“精益生产模式”即准时生产制(JIT)，到20世纪90年代出现美国“敏捷制造模式”。精益生产的核心是排除生产流程中不必要的环节，消除不必要的浪费，包括库存、运输距离、等待时间等，而节约时间与成本，达到流程的最优化。敏捷制造的核心是利用信息网络技术，通过快速配置各种资源，以有效与协调的方式响应用户的需求，实现制造过程的敏捷性与柔性化。

流通业的变化主要是连锁超市形态的发展，在发达国家，连锁率(连锁营销占社会总销售额的比重)都在60%以上，美国达80%，其中食品连锁超过90%，在中国已接近10%。

为适应这种变化，世界物流业已迈入供应链管理阶段。

什么是供应链管理？中国著名的经济学家吴敬琏认为：“所谓供应链管理，就是把生产过程从原材料和零部件采购、运输加工、分销直到最终把产品送到客户手中，作为一个环环相扣的完整链条，通过用现代信息技术武装起来的计划、控制、协调等经营活动，实现整个供应链的系统化和它的各个环节之间的高效率的信息交换，达到成本最低、服务最好的目标。一体化供应链物流管理的精髓是实现信息化，通过信息化实现物流的快捷高效的配送和整个生产过程的整合，大大降低交易成本。”著名经济学家郎咸平认为，供应链管理体现了企业的价值，它涉及中国制造业的生死存亡。

欧美许多物流专家经过多年的研究，有了两项突破，一是把制造业供应链管理分成五大模式组成供应链管理标准模型。即计划、资源、制造、交付、回收。另一项是设计了供应链绩效模型。根据美国著名咨询公司埃森哲的研究，实施供应链管理，有以下优点：(1)可以将运输成本下降5%-15%；(2)提高生产率与资产运营等企业综合绩效；(3)缩短企业订单处理周期35%；(4)使整个库存下降10%-30%；(5)缩短现金循环周期20%左右；(6)改善服务标准，提高客户满意度。

香港利丰集团作为一个国际化的经营公司就是运用供应链原理，取得了巨大成功，冯国经先生认为供应链管理有七大重要理念：(1)以顾客为中心，以市场需求的拉动为原动力；(2)专注于核心业务，建立核心力，将非核心竞争力外包；(3)各企业紧密合作，共担风险，共享利益；(4)对工作流程、物流流程、信息流程和资金流程进行设计、执行、修正和

不断改进；(5)利用信息系统优化供应链的运用；(6)缩短产品完成时间，使生产尽量贴近实时需求；(7)减少采购、库存、运输等环节的成本。

我认为，这七个理念中，(1)(2)(3)是供应链管理的实质，(4)(5)是实施供应链管理的两种主要方法，而(6)(7)则是实施供应链管理的主要目标，即从时间和成本两方面为产品增值，从而提高企业的竞争力。

有人说，中国是“制造业大国，供应链小国”，这一提法不完全确切。中国的供应链实际上是存在的，也很大，但问题在于并不优化，在国际产业链中并没有话语权，更没控制权。

我们现在要做的是认识供应链，走进供应链、构造供应链、优化供应链。在供应链里不管是主角还是配角，都要结成战略联盟，实现共赢。

二、发展高端物流服务的重要性

在世界产业链中，存在两个“微笑曲线”：

商流——物流——信息流——资金流

根据机械工业联合会调查，微笑曲线两端利润率为20%-25%，而中间的加工工业利润率只有5%。这说明两个问题：第一，生产以外的都是服务业，由于中国长期以来重生产轻流通，忽视服务业的同步发展，致使我们一直处于国际产业链的低端，而研发、采购、物流、信息网络、中转批发等价值高端都掌控在外资手中。解决的办法就是加快服务业的发展。第二，生产本身并不是没有文章可做，一是把非核心竞争力外包，做强核心竞争力，二是实施供应链优化，生产流程再造，挤压时间与成本。拿中国出口服装为例，从研发、设计、采购、生产、营销整个周期一般要180天，而发达国家只要20—30天。所以生产过程中的物流成本压缩是大有可为的。

那么，对于物流服务我们提倡的是多功能一体服务，它的绩效要体现在综合服务上，而不是单项服务。它的绩效要体现在为客户省钱，物流企业的效益是与客户效益联结在一起的。所以我不主张把物流分成高端物流与低端物流。所有的物流服务都可以增值，无非有的增值高，有的增值低。

如果一定要在物流活动中区分高端物流与低端物流的话，我认为高端物流有三个含义：一是指物流服务对象是高价值商品，运输严格，有特殊要求，需用特种技术；二是指服务功能是全程、一体化、一站式的；三是指服务内涵是高技术含量的，如冷链物流、保税物流等。

这里有一个如何认识传统物流的问题，即仓储与运输。仓储，传统的概念是库存货物，但现代库房已经改变为加工配送、加快库存周转、为客户融资服务等等，这同样是一种高端服务。运输也是一样，发展综合运输体系、门到门服务、特种运输以及集成化可视运输都可以提升传统运输功能，实现增值。

中石油上海公司面对17个油库、300个加油站1000多大客户，物流成本一年1亿元。怎么办？他们和研究部门结合，研发油品配送决策技术，利用先进的信息和可视化控制技术，在30万条配送线路中，建立最优化模拟系统，从而大大节约了物流成本。

三、制造业应成为中国物流业的突破口

讲到企业竞争力，不少制造企业、流通企业并没有感到物流落后有多少压力，这主要是廉价劳动力的优势还存在，环境污染、资源损耗的社会成本并不高。一旦这些比较优势没有了，这么高的物流成本将使“中国制造”打上一个大问号，必然走下坡路，一些外资企业将寻求新的落脚地。

根据国家发改委、国家统计局、中国物流与采购联合会对全国重点制造企业、流通企业的调查，内资企业平均拥有仓库面积14.1万平方米，其中自有8.2万平方米，租用5.9万平方米，分别是外资的4.9倍、3.4倍和12.3倍。内资企业平均拥有货运车66台，装载设备38台，分别是外资企业的3.7倍和1.5倍。

根据中国物资储运协会在2007对全国63家大型仓储企业的调查，进库的货物年周转次数为12.9次，比2006年减少一次。其中生产资料周转14次，生活资料周期8.25次。而这些库里的存货主要是制造企业与流通企业的，也有一部分是物流企业的。库存大、周转慢，是制造企业、流通企业物流成本大的主要原因，在发达国家，减少商品库存量是一项竞争战略。资料表明，1990—1998年，美国、德国、日本制造业库存总额平均只占销售总额的1.3%-1.5%，非制造业(含批发和零售)库存总额平均只占销售总额的1.14%-1.29%，而中国2002年工业的库存率为2.56%，流通业的库存率为8.75%。

在2007年的世界500强中有制造企业155家，其中90%已构建供应链战略联盟，而在中国500强企业，有制造企业280家，真正构建供应链战略联盟的不到10%。

我认为，物流成本高是中国制造业的顽症之一，是一个沉重的包袱，中国物流业重点应从制造业突破，实现制造业与物流业的联动发展，促进现代制造业与服务业的有机融合。

(本文作者：中国物流与采购联合会首席顾问、教授)

责任编辑 宁 静

联系邮箱: wil.liam@sina.com © 2004 电话: 62805370

Copyright © 2004 [10.1.10.65](#). All rights reserved. Design by owen