



一体化物流与供应链管理

2004-3-11

经明宇 魏际刚 合著

企业开始时的每个职能部门都是相对独立地发挥作用。例如生产部门通过大量生产来使单位成本核算降到最低，不考虑成品的库存积压，也不会注意因此积压的库容和流动资金的减少。当库存的积压问题和流动资金短缺问题已经影响了企业的正常经营时，企业就会认识到至少在生产、流通以及财务部门间需要有一定程度的合作。在初期物流系统中，企业的物流与市场营销、生产、管理等各职能部门相互配合，共同保证企业总目标的实现。因此，最初物流系统主要是针对企业内部的各职能部门的协调。它是对实物配送、生产支持和采购业务的资源的计划、分配和控制过程进行的系统管理。在建立一种高效的内部职能协调机制后，企业间的流通和交易费用就显得非常突出了，于是出现了一体化物流的概念。

一体化物流 (Integrated Logistics) 是20世纪末最有影响的物流趋势之一，其基本含义是指不同职能部门之间或不同企业之间在物流上的合作，达到提高物流效率，降低物流成本的效果。一体化物流或物流的一体化包括三种形式：垂直一体化物流、水平一体化物流和物流网络。在以上三种一体化物流形式中，目前研究最多、应用最广泛的是垂直一体化物流。

垂直一体化物流以战略为管理导向，要求企业物流管理人员从仅面向企业内部，发展为面向企业同供货商以及用户的业务关系上。企业超越了现有的组织机构界限，将提供产品或运输服务等供货商和用户纳入管理范围，作为物流管理的一项中心内容。垂直一体化物流的关键是力图从原材料到用户的每个过程来实现对物流的管理。利用企业的自身条件建立和发展与供货商和用户的合作关系，形成一种联合力量，以赢得竞争优势。垂直一体化物流的设想为解决复杂的物流问题提供了方便，而雄厚的物质技术基础、先进的管理方法和通讯技术又使这一设想成为现实，并在此基础上继续发展。

随着垂直一体化物流的深入发展，对物流研究的范围不断扩大，在企业经营集团化和国际化的背景下，美国人Michael Porter首先提出了“价值链”的概念，并在此基础上，形成了比较完整的供应链理论。供应链是指涉及将产品或服务提供给最终消费者的所有环节的企业所构成的上、下游产业一体化体系。供应链管理强调核心企业与相关企业的协作关系，通过信息共享、技术扩散（交流与合作）、资源优化配置和有效的价值链激励机制等方法体现经营一体化。供应链是对垂直一体化物流的延伸，是从系统观点出发，通过对从原料、半成品和成品的生产、供应、销售直到最终消费者的整个过程中物流与资金流、信息流的协调，以此来满足顾客的需要。所以，供应链管理是集成化管理。其中，以价值链的优化为目的，竞争优势来源于以价值链为联系的各个相关企业增值能力的总和。实践证明，价值增值的管理是最有效的，它关注的是商品的流动而不是传统观念的功能分割或局部效率。

社会再生产过程是一个生产、流通和消费相互依存、相互渗透的过程。在这个过程中，商品生产者与分销商之间在价值的产生和实现上是相互依存的，而在利益分配上又是相互矛盾的。利益分配上的矛盾表现在商品上就是价格的竞争，企业成本简单地转移到上游或下游企业并不能使其增强竞争力，如果社会再生产各个环节均把成本简单地推到下游企业或产业，只会增加最终消费者的商品购买价格。而商品价值的实现，必须以商品的最终消费为终结。在买方市场中，最终的竞争并不是表现为企业与企业之间的竞争，而是表现在供应链之间的竞争，商品价格过高只会削弱整个供应链的竞争力。于是便出现了跨组织的全面物流合作。可见，要获得这种企业间的广泛合作，需要一种与传统组织观念大不一样的定位。传统的垂直一体化物流关系只是制造商和上游供应商或制造商和下游的分销商的关系，这是供应链的一部分。供应链管理的目标是将整个供应链上的所有环节的市场、分销网络、制造过程和采购活动联系起来，以实现顾客服务的高水平与低成本，以赢得竞争优势。供应链是扩大了原有的物流系统，它不但延长了传统垂直一体化物流的长度，而且超越了物流本身，充分考虑整个物流过程及影响此过程的各种环境因素，它向着物流、信息流、资金流等各个方向同时发展，形成了一套相对独立而完整的体系。

目前, 大多企业采取集团、“虚拟企业”或通过相互参股而建立的供应链战略同盟等形式, 把企业化为整体供应链的一部分, 按照每位客户的要求为其提供最大价值的同时, 也使供应链的总利润最大化。显然, 供应链上的所有企业都是相互依存的, 但现实中彼此的合作却不多。主要是因为在整个供应链上, 不可能每一环节都能同时达到利益最大化或满意。很有可能在追求整体利益最大时, 弱化某一或某几个环节。多数时候, 这些被弱化的经济实体可能得不到其满意的补偿, 而打击了这些环节参与供应链的积极性。针对此弱点的解决方法是纵向一体化。纵向一体化一般指上游供应商与下游客户之间在所有权上纵向合并, 以前人们认为这是一种理想的组织模式, 但现在企业更多地是注重发挥其核心业务, 即他们所擅长的、具有明显优势的业务, 其他属于“资源外购”, 即从企业外部采购。这时, 作为被弱化的环节, 相应的企业可以从大多其它同行企业退出本市场而获得较大的生存空间以及利用规模经济等方式来解决, 也可同时将本企业定义在不同供应链上, 使企业同时利用不同的供应链所带来的多个局部利益, 另外, 还可以利用水平一体化物流的横向作用, 使企业利益总体上并未被弱化。

水平一体化物流是通过同一行业中各企业之间物流方面的合作以获得整体上的规模经济, 从而提高了物流效率。从企业经济效益上看, 它降低了企业物流成本; 从社会效益来看, 它减少了社会物流过程的重复劳动。例如, 不同的企业可以用同样的装运方式进行不同类型商品的共同运输。由于物流范围相近, 而某个时间内物流量较少, 几个企业同时进行物流操作显然不经济。于是就有了一个企业根据需要装运本企业商品的同时, 也装运其它企业商品。而所产生的经济收益则通过其它方式来结算。要达到上述功能需依赖于完善而迅捷的物流信息中心的建立, 因为不同商品的物流过程不仅在空间上是矛盾的, 而且在时间上也是有差异的。这些矛盾和差异的解决就要靠掌握大量有关物流需求和物流供应能力信息的信息中心来完成。很明显, 另一个重要的条件就是要有大量的企业参与, 并且有大量的商品存在, 这时企业间的合作才能提高物流效益。此外, 还存在着产品配送方式的集成化和标准化等问题。

第三种物流一体化形式是物流网络, 它是垂直一体化物流与水平一体物流的综合体。当一体化物流每个环节又同时是其他一体化物流系统的组成部分时, 以物流为联系的企业关系就会形成一个网络关系, 即物流网络。这是一个开放的系统, 企业可自由加入或退出, 尤其在业务最忙的季节最有可能利用到这个系统。物流网络能发挥规模经济作用的条件就是一体化、标准化、模块化。实现物流网络首先就要有一批优势物流企业率先与生产企业结成共享市场的同盟。把过去那种直接分享利润的联合发展成优势联盟, 共享市场, 进而分享更大份额的利润。同时, 优势物流企业要与中小型物流企业结成市场开拓的同盟, 利用相对稳定和完整的营销体系, 帮助生产企业开拓销售市场。这样, 竞争对手成了同盟军, 物流网络有成为一个生产企业和物流企业多方位、纵横交叉、互相渗透的协作有机体。而且由于先进信息技术的应用, 当加入物流网络的企业增多时, 物流网络的规模效益就会显现出来, 这也促使了社会分工的深化, “第三方物流”的发展也就有了动因, 从而使整个社会的物流成本大幅度地下降。

参考文献:

- [1] 《物流与竞争战略》(美) Michael Porter 《物流技术》98/4/31~34
- [2] 《供应链管理模式下的企业再造工程》陈志祥 《物流技术》98/3/30~32