

- ▶ 论文投稿
- ▶ 关于论文发布证明

相关链接

- ▶ 学术活动厅
- ▶ 专家讲座
- ▶ 中华管理论坛章程
- ▶ 个人专栏



SCM构建企业核心竞争力

苏芳芳（宁波大学）

[摘要] 文章概述了世界大范围经济与中国小范围经济逐步进入到SCM时代, 企业的物流管理逐步过渡到SCM。指出现代经济环境下, 企业之间的竞争扩展成为供应链之间的竞争, SCM不仅是企业构造核心竞争力的必备武器, 而且建立有效的供应链战略本身, 已成为企业不可模仿的核心竞争力。然后总结企业实施SCM需从四个方面着手, 最后通过对美国DELL公司成功SCM的分析, 作为这四个方面实施的有效性论证。

[关键词] 物流; SCM; 供应链管理; 核心竞争力;

[中图分类号] F722; F724.6 文献标识码: A

SCM and enterprise core competition creation

(Ningbo University)

Abstract: The article outlines the economy in the worldwide and China is stepping into SCM, at the same time, enterprise's logistics management is focusing on SCM. The modern economic situation has made the competition among enterprises expand into that among supply chains. Not only the stratagem to build SCM has become an indispensable weapon for an enterprise to build her own core competition, but also the stratagem itself has been the enterprise's core competition which cannot be imitated by others. As a conclusion in this article, new ideas on how to forge the core competition has been presented from four aspects, which is further testified by the concrete case of American company Dell's success by exerting SCM.

Key words: logistics; SCM; supply chain management; core competition;

一、引言

供应链 (Supply Chain, SC) 的概念在80年代末提出的, 近几年来随着全球制造 (Global Manufacturing) 的出现, 以及世界经济信息化的发展, 国外大型企业不断进行产业链整合与兼并, 进行全球扩张时, 却面对越来越多的来自发展中国家原料和人力的低成本竞争, 企业内部的成本控制和全球

采购都没有太多进一步压缩的空间，就只有转入从产业的价值链上创造和占据更多的空间，从而形成“横向一体化”的，新的经营管理模式——供应链管理（Supply Chain Management, SCM）。

[1]2004年12月11日以后，中国涉及物流的大部分领域全面开放，后过渡期内，中国物流将会出现什么趋势呢？著名物流专家丁俊发在《入世后过渡期中国物流业的发展趋势》一文中对中国物流的近几年发展总结为五点，最后特别突出SCM，指出21世纪将进入电子商务和供应链时代。随着发达市场经济国家的跨国企业从采购战略、物流战略到供应链战略的转移，使得在中国SCM的影响产生，同时引领中国物流业的发展方向。

二、从物流管理到SCM

（一）物流思想的变化

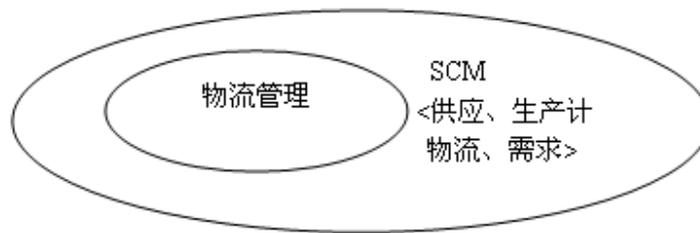
[2]权威物流学者Donald J. Bowersox教授对物流思想的演变过程做了总结：50年代以前强调运输效率；50年代强调物流成本、客户服务；60年代强调综合外包；70年代强调运作整合、质量；80年代强调财务表现和运作优化；90年代强调客户关系和企业延伸；21世纪强调供应链整合管理。表明了物流思想经历了一个合乎逻辑而又持续变革的过程。

21世纪，物流产业一个最有影响的变革是电子商务模式的发展，她对物流的各个环节和所有方面都产生了革命性的影响。然而任何企业都不能穷尽物流的地理范围，而且企业与客户之间必须相互依存，必须在合作与竞争中逐步建立起稳固的战略伙伴关系。这种战略伙伴关系就是：第一，物流服务商与供应链服务需求商之间在不稳定的经济中建立稳步的关系；第二，指在物流供应商之间建立战略合作伙伴关系。从这一点理解，电子商务的发展只是为企业提供一个寻找或维持这种战略伙伴关系——SC，提供了一个更激烈竞争的或更方便维持的环境。

（二）物流管理模式的变化

从管理发展过程看，管理模式大体上经历过2个阶段：基于单个企业的管理模式和基于扩展企业的管理模式。虚拟制造、动态联盟等制造模式的出现，迫切需要一种新的管理模式与之相适应。传统的企业组织中采购、加工制造、销售等看似一体，但缺乏系统和综合的企业运作模式，已无法适应新的制造模式的发展要求。“大而全，小而全”的企业自我封闭管理体制更无法适应网络化竞争的社会发展要求。

SC涉及的领域包括：供应（Supply）、生产计划（Schedule Plan）、物流（Logistics）、需求（Demand），它以同步化、集成化生产计划为指导，各种技术为支持，以Internet为依托，围绕供、产、销来实施。SCM在管理思想上和考虑对象上都比物流管理涉及到更大的范围，如图一所示：



图一：物流管理与 SCM 的关系

越来越多企业选择了“横向一体化”的发展模式，即企业只抓核心的东西，形成在横向上的企业竞争优势，通过技术外包，来快速响应市场，充分利用企业外部资源。企业管理的范围从企业内部扩展到企业外部，从单个企业向社会扩展，以共同利益为目标，企业间进行结盟。这样的横向管理模式的发展，形成一条从供应商到制造商再到分销商的贯穿所有企业的链条，即 SC。因此“SC”概念与传统的销售链是不同的，它已经完全突破了企业的界限。

（三）SCM 的本质

SCM 是企业随着竞争环境的变化不断调整自身行为的必然结果，因此研究和揭示 SCM 的本质内容必然要通过分析竞争环境和企业的变化，研究 SCM 产生的必然逻辑，以及进而界定 SCM 与相关领域的关系。

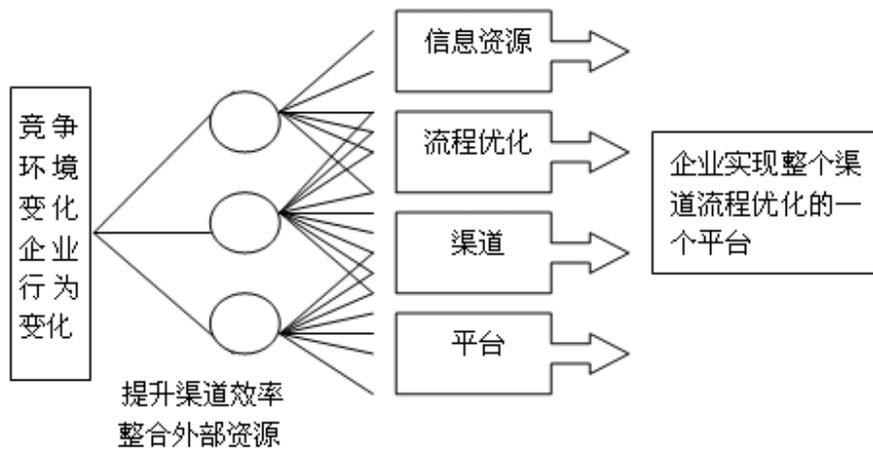
从以上观点出发，[3]上海国通企业管理有限公司提出：SCM 就是基于最终客户需求，对围绕提供某种共同产品或服务的相关企业的信息资源，以基于 Internet 技术的软件产品为工具进行管理，从而实现整个渠道商业流程优化的一个平台，简单的说，SCM 是企业实现整个渠道商业流程优化的一个平台。（该定义的产生逻辑如图二）

这个定义的核心在于三个方面：

第一，强调 SCM 就其本质而言是一个平台，是 SC 上各相关企业共同用的一个 IT 基础设施；

第二，强调 SCM 以渠道商业流程优化为核心内容，进而实现整个 SC 的增值；

第三，强调 SCM 的直接处理内容是以最终客户需求为核心的 SC 上相关企业的信息资源。



图二：SCM 定义产生的科学逻辑图

三、实施SCM是提高企业核心竞争力的关键

(一) 核心竞争力是什么

[4]C. K Prahalad和Gray Hamel着重分析了一些日本公司围绕核心技术进入多种相关行业的情况，总结企业核心竞争力是一种多元化经营的模式，即所有进入的产业都有一个共同的圆心——核心竞争力。而核心竞争力的表现形式又多种多样，这些不同的形式的核心能力存在于人、组织、环境、资产等不同载体之中，由于信息、专长和能力等都是企业内部的资源，所以结合 Jay Barney的资源战略概念，可以总结企业的核心竞争力的本质是企业特有的知识和资源。

企业核心竞争力具有以下主要特征：

(1) 价值优越性，即企业核心竞争力有利于企业效率的提高，能够使企业在创造价值和降低成本方面比竞争对手更优秀；

(2) 异质性，即一个企业拥有的核心能力信息、专长、能力应该是企业独一无二的，是企业成功的关键因素，它决定了企业之间的效率差异；

(3) 不可仿制性，即在企业长期的生产经营活动过程中积累形成的特殊氛围和特殊文化，其他企业难以复制；

(4) 难以替代性，企业核心竞争力有一种无形的“防御壁垒”，和其它企业资源相比，它受到替代品的威胁相对较小。

(二) 企业核心竞争力提高依赖SCM

任何一个企业都不可能具备全面的核资源，足以应付社会的各种竞争压力，也不可能单独地与其他所有竞争企业抗衡，而只能采取联盟整体的力量，从而维护企业的共同利益。这样企业间的相互协作、相互服务就形成了一条从供应商、制造商、分销商到终端客户的，各相邻节点企业存在供需关系的价值链SC，以及贯穿整条SC的价值管理SCM。通过SCM，核心企业以自身核心优势整合、协作企业资源，找到现有的、比企业自营更低的成本，集中精力创造核心价值，以及比竞争对手更具有竞争力的关键业务；对于非核心业务则通过SC上的资源高效配置外包，免去或降低非关键业务的技术改造成

本，降低投资建厂和设备更新的成本等来实现企业成本组合最小化，最终SC上的各节点企业能够快速响应需求，从而赢得市场先机，因此总结SCM提升了企业的核心竞争力。

同时如前文所述，科技信息的发展，企业的关键资源也由资本转变为信息、知识和创造力，核心竞争力的概念延伸为企业借以在市场竞争中取得并扩大优势的決定性的力量，它的表现形式多种多样，可以是设计及制造能力，分销运输能力和品牌或商誉等等。SC存在运行的基础是SC伙伴关系和客户关系，以及现代信息技术的有效应用，因此SC可以形成企业独特的设计与制造能力，独特的分销运输能力和独特的品牌或商誉。企业的SC建设一直与企业的利润率、收入、资金周转周期等主要财务指标直接相关，从这一方面理解，SC成为了企业的核心竞争力，SC的管理也就成了企业核心竞争力的管理。

四、SCM如何构建企业核心竞争力

（一）分析竞争环境，全面规划企业SC

竞争环境分析是为了识别企业所面对的市场特征和市场机会，确定顾客价值，企业从顾客价值的角度定义了产品和服务后，需要确定相应的竞争战略以及打造企业SC。

按照美国供应链协会的企业供应链运作参考模型，企业建立SC，涉及计划、资源、制造、交付、回收五个过程。计划就是需求/供给计划与管理，均衡需求与资源，为整个SC建立一整套完整的计划，同时将SC单位与财务指标协调一致；资源包括原材料采购、外包等生产需要的所有资源；制造，指企业按库存生产、按订单生产、按订单设计等生产执行过程；交付，指产品由工厂到客户手中的过程；回收，包括供应商对原材料回收、客户退货（包括缺陷货物、过期货物、多余货物）两个方面。

（二）组建战略联盟，注重绩效评估体系建设

企业与供应商和下游销售商之间的关系是SC的重要连接点，因此，组建战略联盟，保持并加强与SC上其他各节点企业之间的联系对企业自身及整个SC的竞争力的提升都是至关重要的。

供应链实施的效果应有客观的评估体系，因此2005年，SC绩效考量成为物流与SCM发展一个热点，6西格玛方法、现金周期模型、RFID等技术层出不穷。SC绩效考量的目的，就是将SCM与财务表现的主要驱动因素连接，设定收入增长、盈利能力、资金利用率等主要财务指标，然后根据现实与目标的差距，寻找SC过程、活动、任务提升的线路图，并与主要操作绩效指标对应，以案例研究探究供应链解决方案的真实价值，计算供应链总成本（操作支出+资本费用），使用财务指标建立供应链绩效和有效性度量的目标，达到总结、考核并且最终提高企业和整体SC竞争力的目的。

（三）引进技术与人才，加快企业信息化建设

信息社会的到来和电子商务的发展，企业通过通讯网络与Internet，与SC结点上的供应商、销售商、零售商等进行联系，而市场信息的共享、销售

订单的传递都需要企业有良好的基础设施，包括内部网、外部网、企业内部数据库、电子数据交换系统，还有建立与维护客户和供应商数据库系统，因此信息化与电子商务的发展，各种数据库系统的维护都对企业的人才和技术提出了更高的要求。人才是高效地实现SC系统运作的关键，技术是快速推动SC系统运作的基础，发达国家拥有先进的技术与高素质人才从而推动了管理模式的迅速升级，并迅速进入到SC时代，从而取得了巨大的利润。目前我国企业信息化热潮依然高昂但转入务实阶段，各企业应能抓住这一机遇，加快基础设施建设，注意技术与人才的外部引进与内部培养相结合，组建自身SC，并发挥优势，才能赶上国内先进企业和国外领先企业。

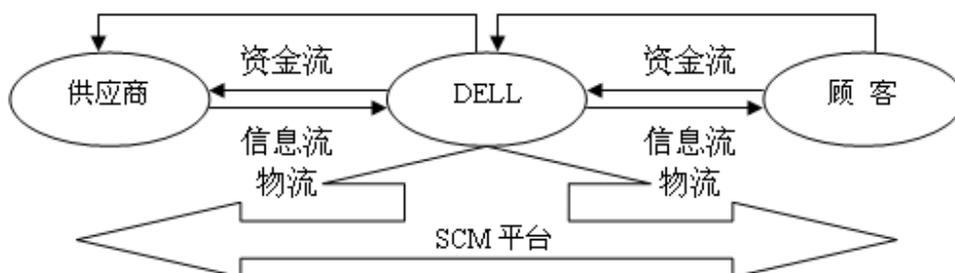
（四）利用第三方物流

第三方物流的核心竞争力表现在专业优势、服务质量、信息优势、管理和人才优势、规模优势，美国联合包裹运送服务公司（UPS）的成功表明第三方物流在SC网络中的地位与积极作用。同时从欧美各国利用第三方物流的经验知道，如果企业实力弱，或者对地理不熟悉，且所处的环境第三方物流又特别发达，则宜采用第三方物流。我国企业一个传统的想法是“麻雀虽小，五脏俱全”的经营理念，从而导致企业核心竞争力低下，这对于中小企业来说是一个很大的瓶颈。我国中小企业占多数的北京、上海、广州、浙江一带陆续出现了一些专门从事第三方物流服务的公司，所以利用第三方物流对我国广大中小企业来说是一条可行途径。

五、SCM成功打造企业核心竞争力的经典案例——DELL的成功

DELL计算机公司是家创造奇迹的公司，从1984年至今的20年间，DELL已发展成为年销售量400多亿美元的计算机帝国，并在全球高技术行业及PC机市场普遍不景气的大环境下，DELL的销售增长都以一个可观的数字成为全球增长最快的企业，稳居全球PC市场的老大位置。

DELL的高层负责人将DELL的成功归功于独特的直接运营模式及其背后支撑的基于现代信息技术基础上的高效SC，认为这个SCM平台使DELL在供应商、客户之间构筑了一个“虚拟整合的平台”（如图三），保证了整个SC的无缝集成。



图三：DELL的SCM平台

[5]DELL的SCM主要有这么几个过程：

第一，运用电子商务技术提高供应链效率。从96年下半年开始，DELL公司把产品放在网络上销售，通过公司的网站，用户可以随时浏览DELL的全系列产品，进行在线定制，网上电子支付。此外，DELL开设面向供应商的专属

网站，上面包括产品质量和库存清单等一整套信息，供应商可以通过专属网站直接查询到他跟DELL之间的合约关系、采购关系、定价、数量等各种信息、了解DELL对自己业务表现的评价，并利用网上的交易平台与DELL进行电子化交易。

第二，建立与供应商直接长期互利的战略合作关系。DELL除对供应商的挑选条件非常苛刻之外，而且还注重对供应商的管理，并设立专门的国际采购事务处（IPO）对供应商进行指导、协调与管理，达到与供应商的双赢。目前DELL与全球170多个国家5万多家供应商和配件生产厂商保持着联系，并掌握它们的库存和生产信息，保证按时、按质送货到位。

另外DELL还加强信息的收集与分析，以预防不确定事件，保持与客户的实时互动，进行以客户为导向的产品制造，DELL从而能及时掌握供需平衡，将自己的库存周期降至4-5天，极大地降低了库存和物料成本，最终更好的满足客户需求，提高了企业竞争力。

但是DELL模式是一个综合体，把那么多要素糅合在一起并不是每家企业都能做到的事情。对于我国企业学习DELL的经验，不是“复制”DELL，而是吸收它的思想精华，根据自己的现实情况，找最适合自己并能够提高效率的SCM实现方法。中国企业要实现基于最终用户的渠道流程优化并创造价值，找到一条建设SCM平台的科学方式，还需要进一步的学习，而更重要在于实践与探索。

参考文献：

- [1] 丁俊发. 入世后过渡期物流业发展趋势[R]. 中国物流与采购网, 2005. 1. 5
- [2] 王国文. 从物流到供应链：美国物流发展趋势对中国物流的影响[R]. 中国物流与采购网, 2005. 1. 5
- [3] AMT SCM专家组. SCM初阶[R]. AMT企业资源管理中心, 2003. 7
- [4] 肖知兴. 寻找新竞争力[D]. IT经理世界, 2002. 12
- [5] <http://www.scm.org.cn/>

最新文章：

- 官僚意识与人文精神 曾飞
- 立此存照：高尚与丑陋的反思 小龙
- 国际贸易可持续发展的环境约束 陈柳钦
- 当“优秀工”成了鸡肋 韩成杰
- 知识生产管理 侯象洋
- 中国移动品牌文化的硬伤及危害 韩城
- 管理升级——给准备带领企业越冬的企业家 张驰
- 重大疾病保险 职工的保护神 周书勇
- 有效在线体验——为什么你的VOC项目对提升在线客户满意度的帮助很小 李翊玮 等
- 和谐生产方式基本原理 张西振
- 新劳动合同法对企业的影响及企业的应对策略 高磊

- [时间管理在企业中的应用](#) 高磊
- [李老庄村农业劳动力不足的问题研究](#) 陈杰
- [更多文章...](#)