

全球化供应链管理 与提高我国企业国际竞争力的策略

○蓝庆新

内容提要 在经济全球化的浪潮下,全球化供应链管理越来越受到重视。本文阐述了全球化供应链管理的概念和特点,认为它是一种新型合作竞争理念。文章指出全球化供应链管理是当今国际市场中企业竞争之利器,以此来提高企业国际竞争力意义巨大。本文还就我国加入世贸组织,经济全面融入全球化的形势,提出实施全球化供应链管理成为我国企业参与全球化,提高国际竞争力必不可少的环节。

关键词 全球化供应链管理 快速反应 有效客户反应 企业国际竞争力

作者简介 蓝庆新,男,1976年生,汉族,辽宁抚顺人,南开大学经济学系博士,主攻企业组织学。

中图分类号:F279.2 **文献标识码:**A **文章编号:**1007-6964[2003]01-021010-0629

经济全球化的浪潮使国际市场竞争日益激烈,企业面临着严峻的生存和发展问题,以往那种企业与企业之间单打独斗的竞争形式已不复存在,取而代之的是以协同商务、协同竞争和双赢原则为商业运作模式,由消费者、供应商、研发中心、制造商、经销商和服务商等合作伙伴组成的供应链与供应链之间的竞争,或者是一个跨国集团和一个跨国集团之间的竞争。适应这种趋势,全球化供应链管理越来越受到重视。

一、全球化供应链管理

供应链是指由原材料供应商、制造商、分销商、零售商、消费者组成的链状结构、通道或网络。它将原材料和零部件采购、运输、加工制造、分销直至最终送到消费者手中的过程看成是一个环环相扣的链条,对上游的供应者(供应活动)、中间的生产者(制造活动)和运输商(储存运输活动),以及下游的消费者(分销活动)同等重视,将企业的生产活动前伸至

原材料的供应阶段并后延到产品的销售和服务阶段。该链条中包括物流、价值流、信息流的运动(如图1)。一个企业所参与的供应链规模越大,运作效率越高,那么,这个企业的竞争力和生命力就越强。由此,一种新的管理理论——供应链管理模式受到关注。在世界经济一体化的趋势下,这种管理模式也日益走向全球化。

全球化供应链管理就是要求以全球化的观念,将供应链的系统延伸至整个世界范围,在全面、迅速地了解世界各地消费者需求偏好的同时,就其进行

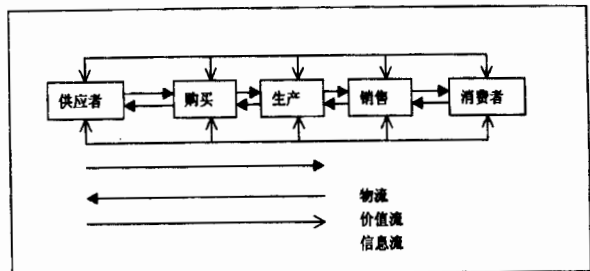


图1 供应链系统的范围

计划、协调、操作、控制和优化,在供应链中的核心企业与其供应商以及供应商的供应商、核心企业与其销售商及至最终消费者之间,依靠现代网络信息技术支撑,实现供应链的一体化和快速反应运作,达到物流、价值流和信息流的协调通畅,以满足全球消费者需求。全球化供应链管理范畴较宽(如图2),是一

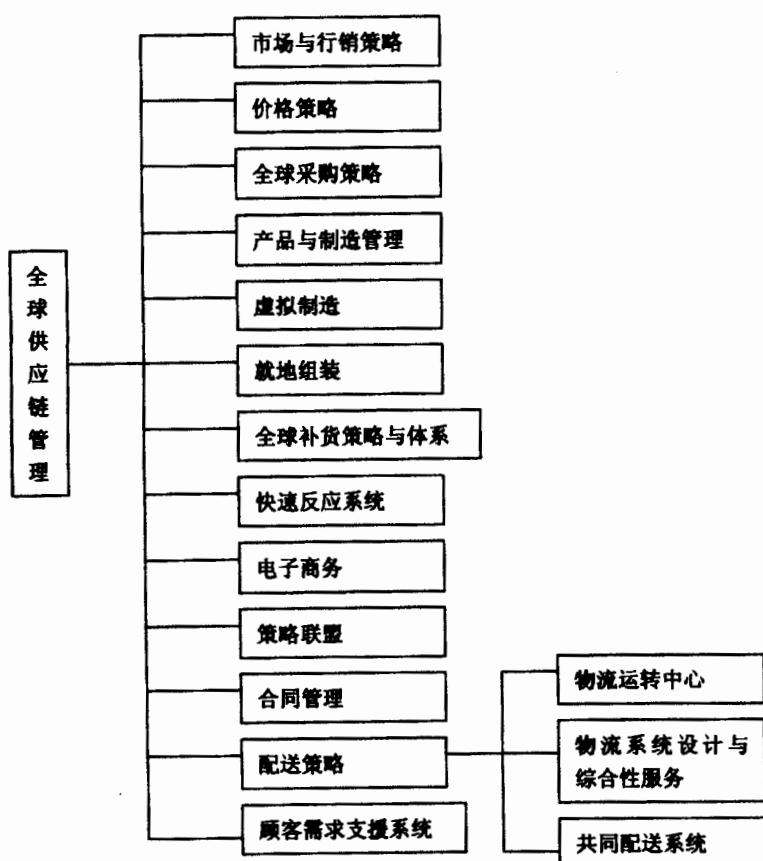


图2 全球化供应链管理的范畴

种综合性的、跨国跨企业集成化的管理模式,也是适应全球化下企业跨国经营的管理模式。

作为一种新型的管理理念,全球化供应链管理具备如下的特征:

首先,全球化的供应链管理模式是以全球范围内的消费者来驱动供应链运作,以消费者满意为核心。全球化下企业的经营范围从国内市场扩展到全球市场,潜在消费者呈指数极增长,巨大的市场意味着巨大的发展机遇。不管消费者居于世界上的那一部分,他们的需求同等重要。理解新的全球化的消费者是在全球市场上有效竞争的黄金选择。传统的公

司往往把成本和效率看的比消费者服务重要,造成了很多公司提供相同的产品和服务给所有层次的消费者,这在卖方市场条件下还能奏效,但在当今世界处于买方市场、竞争多样化的条件下,则显得力不从心。而全球化供应链管理的观点,将消费者服务定位为公司的核心,而且从战略上采取消费者服务的思想,

以消费者满意度作为自己的绩效标准,重视进行市场细分,针对不同消费者群体的不同需求,提供多样化的产品和服务,并且注重降低成本和提高效率,以取得消费者对企业产品的认同,提升企业的业绩。

其次,全球化供应链管理是一种新型合作竞争理念。与传统企业经营管理不同,全球化供应链管理是从全球市场的角度对供应链全面协调性的合作式管理,它不仅要考虑核心企业内部的管理,还更注重供应链中各个环节、各个企业之间资源的利用和合作,让各企业之间进行合作博弈,最终达到“双赢”。那种完全站在企业个体的立场上,在现有的市场上争夺产品和销售渠道,其结果不是你死我活就是两败俱伤,不利于市场空间的扩大和经济的共同繁荣进步。全球化供应链管理的合作竞争理念把供应链视为一个完整的系统,将每一个成员企业视为子系统,组成动态跨国联盟,彼此信任,互相合作,共同开拓市场,追求系统效益的最大化,最终分享节约的成本和创造的收益。

第三,全球化供应链管理以现代网络信息技术为支撑。全球化供应链管理是现代国际网络信息技术发展与跨国战略联盟思想发展的结晶,高度集成的网络信息系统是其运行的技术基础,ERP(企业资源计划)就是广泛使用的信息技术。ERP由MRP II(制造资源计划)发展而来,ERP综合应用了多项网络信息产业的成果,集企业管理理念、业务流程、基础数据、企业资源、计算机软硬件于一体,通过信息流、物流、资金流的管理,把供应链上所有企业的制造场所、营销系统、财务系统紧密地结合在一起,以实现全球内多工厂、多地点的跨国经营运作,使企业

超越了传统的供方驱动的生产模式,转向需方驱动生产模式运营,体现了完全按消费者需求制造的思想,通过信息和资源共享,实现以消费者满意为核心的战略。

当前,全球化供应链管理的理念受到全球理论界和企业界的广泛关注,被认为是面向21世纪的先进管理思想。美国麻省理工学院教授查尔斯·法恩在其新著《时钟速度》中强调:“在今天比拼竞争力的国际战场上,企业最根本、最核心的竞争力在于对供应链的设计。”美国的一项研究显示:许多企业在供应链中发生的费用约占其国内销售额的10%,占国际销售额的40%;由于供应链管理不善,企业每年大约损失300多亿美元^①。许多国际著名的跨国大企业如宝洁(P&G)、惠普(HP)、国际商用机器公司(IBM)等已在供应链管理全球化的实践中获得巨大收益。

二、全球化供应链管理 提高企业国际竞争力的作用机制

企业的国际竞争力是衡量一个企业在全方位中所处地位的标准,是企业在国际市场上生存发展的关键因素。随着全球经济一体化和市场国际化的发展,企业集团与企业供应链之间的竞争愈来愈成为竞争的主流。

全球化供应链管理的实现把供应商、制造商、独家代理商、分销商等所有环节联系起来,通过供应链中各环节的信息网络尽快把握真实的需求与准确的需求量,并把不断变化的市场需求情况及时反馈到企业的中央管理系统,并通过信息的实时共享,组织快速供应,使物流以最快的速度,通过生产、分销环节变成增值的品牌产品,来满足消费者需求。当今,这种管理方式已在产业界制造出一个个“神话”,如美国Dell计算机公司就是借助供应链管理迅速成长起来的著名跨国公司。公司创始人戴尔在创业初连购买零部件的资金都没有,但他认为可将别人的投资为己所用,因此他以Dell品牌为核心,以在1小时内能够提供零部件的供应商组成合作伙伴,使之成为自己供应链的一部分。在消费者投诉某一零部件时,由供应商的技术人员到现场处理,回到Dell处研究改进方法,同时与供应伙伴共享设计数据、技术、信息和资源,大大加快了新技术推向市场的速度。当

消费者提出定单后,Dell公司能在36小时内按消费者要求装配好电脑,5天内把货送到消费者手中。新型的企业组织管理形式使Dell公司迅速成长为一家知识型计算机公司。供应链上的合作伙伴与Dell一起分享企业高速增长带来的优厚回报。2001年,美国物流协会通过对实施供应链管理的企业进行调查、研究发现:实现供应链管理的企业其新产品开发的前导时间可减少2/3;可补货产品的缺货将大大减少,甚至消灭;库存周转率可以提高1-2倍;企业的产品可有20%--30%是根据消费者特定需求而制造。这些表明,供应链管理在未来对提高企业在国际市场上的竞争能力,适应市场变化将起到重要作用。

1. 全球化供应链管理可减少从原材料供应到销售点的物流流通时间。全球化供应链管理能适应全球市场快速变化的形势,供应链上的企业通过对消费者需求作出快速反应,实现供应链各环节即时出售、即时生产、即时供应,也就是在需求信息获取和随后所作出的反应尽量接近实时及最终消费者,将消费者需求的消费前置时间降低到最低限度,从而赢得消费者的青睐,为企业在国际市场中占有更大的份额创造条件。要实现这一点,必须通过供应链的企业共享信息,全方位对上下游市场信息作出快速反应,共同对外营造一种群体氛围,将消费者所需的产品按需求生产出来,并及时送到消费者手中。

2. 全球化供应链管理可减少社会库存,降低成本。供应链通过整体合作和协调,在加快物流速度的同时,也减少了供应链各个环节上的库存量,避免了许多不必要的库存成本的消耗。另外,供应链的形成消除了非供应链合作关系中上下游之间的成本转嫁,从整体意义上降低了各自的成本,使得企业将更多的周转资金用于产品的研制和市场开发等,以保证企业获得长期发展。

3. 全球化供应链管理可提高企业的产品质量。在供应链伙伴的选择中,注重合作伙伴对某项技术和某种产品所拥有的核心能力,选择其产品设计、生产工艺、质量处于国际同行业领先地位。供应链管理就是通过这样一种选择和设计,借助网络技术,使分布在全球不同地区的供应链合作伙伴,在较大区域范围内进行组装集成制造(OEM方式)或系统集成,

^①转引自宋远方:《供应链管理》,中国人民大学出版社2001年版。

使制造出质量近乎完美的产品成为可能。如果构成产品的零部件由一个厂家生产,或由一些专业化程度不高的厂家生产,则产品总体质量很难得到保证。

4.全球化供应链管理可使企业组织简化,提高管理效率。供应链管理的实施需要 Intranet/Extranet 的技术作为支撑,才能保证供应链中的企业实时获取和处理外界信息及链上信息,使企业高层管理者可以通过供应链中的企业内部网络随时了解下情,而基层人员也可以通过网络知道企业有关指令和公司情况。因此,企业的许多中间协调、传送指令管理机构就可削减,企业管理组织机构可由金字塔型向扁平型方向发展。组织结构简化,层次减少,使企业对信息反应更快,管理更为有效,有效地避免传统企业机构臃肿,人浮于事的现象,适应现代企业管理的发展趋势。

从上述分析来看,全球化供应链管理在世界经济一体化和国际市场竞争日趋激烈的条件下,通过自身的系统运作机制,对企业国际竞争力的提高有着积极的作用。

三、实施全球化供应链管理,提高我国企业国际竞争力

在我国已经加入世贸组织,经济全面融入全球化的形势下,我国企业面临着激烈的国际市场竞争,要在竞争中生存必须进行国际化经营管理,那么全球化供应链管理就成为我国企业参与全球化,提高国际竞争力必不可少的经营管理模式。

1.建立全球化供应链管理的思想观念。供应链管理作为一种新兴的管理理念和管理技术,实施中最主要的障碍来自各组织传统观念的阻力,观念的转变和更新是实施供应链管理的关键。一方面树立全球化的思想,放开经营视野,以满足全球消费者的需求为目标。另一方面培养协作精神,建立“双赢”思想。全球化供应链管理是建立在“双赢”基础上的,企业要明确自己的战略目标,把握核心优势,乐于与其他企业进行合作,共同承担利益与风险,在合作方之间建立起充分的信任和信息共享机制,克服由于信息不对称而使供应链企业相互封锁的弊端。

2.进行全球化供应链管理系统的优化设计与构建。以往我国企业对供应链的关注主要集中在供应

商—制造商这一层面上,这只是供应链上的一部分,而缺少考虑整个从供应商、制造商、分销商、零售商到最终消费者的完整供应链,更少考虑供应链管理的战略性问题。全球化供应链管理系统的设计与构建,就是在全局范围内怎样选择最优的供应链合作伙伴,同时将选择好的供应商、制造商、分销商、零售商有机地集成起来,使之成为相互关联的整体。具体而言,首先,在时间上重新规划企业的供应流程,以充分满足消费者的需要。重要的是使产品尽量在靠近最终消费者的时间点完成,根据产品特性和消费者要求,可分别采用延迟制造、定货采购、定货生产、定货装配等不同模式。其次,在地理上重新规划企业的供销厂家分布,降低供应链经营成本。主要应考虑供应和销售厂家的合理布局,这对生产和服务体系快速准确地满足消费者的需求,加强企业与供应和销售厂家的沟通与协作,降低运输及存储费用等起着重要的作用。第三,在生产系统上对所有供应厂家的资源进行统一集成和协调,使它们能作为一个整体来运作。企业往往有很多的供应厂商,为了满足某一业务需要,必须对众多厂家进行优化选择,将零部件模块化外包,再对它们的生产资源进行集成和协调。

3.采用国际先进的供应链管理方式。为了实现供应链管理,达到快速反应市场的要求,我国企业必须引入 JIT(即时服务)、QR(快速反应)、ECR(有效客户反应)、ERP(企业资源计划)等先进的全球化供应链管理思想方式。如 QR 是在 JIT 思想的影响下产生的,它是指为了获得基于时间上的竞争优势,必须开发敏感快捷的系统。因此它的目标是在信息系统与 JIT 物流系统的联合下,在适当的时间与地点提供适当的产品。信息技术的发展特别是 EDI、条码及 POS 的应用,使之成为可能。ECR 是一种可以促进分销商和供应商密切合作,并可消除不必要的成本和费用,从而给消费者带来更大的效益的供应链管理方式,它的目标是降低供应链各个环节如生产、库存、运输等方面的成本。要实施以上管理方式,支持技术是必不可少的,因此,在引进管理体系及方式的同时,还要大力推广应用先进的信息支持技术,努力提高信息技术的安全性、可靠性。

4.通过业务流程重组(BPR)提高企业的敏捷性。由于体制等原因,我国企业组织结构设置不合理,对市场反应能力弱,不能适应全球化供应链管理快速

响应市场的要求,影响经营效率。为了使供应链上的不同企业在地域的不同部门协调工作以取得整个系统的最优效率,必须进行基于供应链管理的企业组织重构。根据供应链的特点优化业务流程,首先要分析企业现行业务流程、现行管理组织与管理模式存在哪些与供应链管理要求不相符的问题,然后选择一些关键的业务流程作为开展BPR的重点,以关键流程带动一般流程的重构,如可考虑销售部门(接受订单)或供应采购部门(发出要货订单)为核心实施BPR。

5.建立新的绩效评估系统,激励合作伙伴间的协作。供应链管理不同于单个企业管理,因此建立优化的供应链,关键还在于建立一个新的绩效评估和激励系统。供应链上信息的高度集成与共享是实施集成化供应链管理的基础,它与供应链上各节点企业的协作程度紧密相关。然而由于供应链上各节点企业都是独立的利益主体,它们在协同运作时总是从自身利益出发,不可避免地会发生冲突,影响供应链之间的协作关系,进而影响到供应链上信息集成与共享的实现。而且,我国企业现行的绩效评价侧重于事后分析,缺少对供应链的业务流程进行实时评价和分析,当发生偏差时其损失和危害已经造成,往往难以补偿。再者,评价指标的数据来源于财务结果,在时间上显得滞后,不能反映供应链动态运营情况。所以,新的评估激励系统必须清楚地认识供应链中利益与风险分配的作用,正确分辨各企业对整个

供应链获利过程中所做出的贡献;设计和采用能反映供应商、制造商及消费者之间关系的绩效评价指标,把评价的对象扩大到供应链上的相关企业。并且,应尽可能采用实时分析与评价的方法,把绩效度量量的范围扩大到能反映供应链实时运营的信息上去。通过采用价格、补贴、订单等市场激励手段或组织激励、信息激励等其他手段来促进贸易伙伴间的亲密合作,达到整个供应链畅通无阻的高效运行。

总之,我们采取措施,以全球化角度,构建和优化我国企业供应链管理系统,提高企业的国际竞争力,进而带动我国经济的发展。□

(责任编辑:陆福英)

参考文献:

- 1、宋远方:《供应链管理》,中国人民大学出版社2001年版。
- 2、[美]查尔斯·法恩著,张强等译:《时钟速度》,上海人民出版社2001年版。
- 3、邬文兵:“供应链与管理流通现代化”,《中国物资流通》2000年第10期。
- 4、赵启兰:“供应链管理 with 物资供应整合”,《中国物资流通》2000年第7期。
- 5、刘秉谦:“国际物流发展趋势”,《邮电企业管理》1998年第6期。