

电子商务环境下供应链协同管理研究

刘胜华

(湖北经济学院,湖北 武汉 430079)

摘要:企业推行供应链管理过程中必然面临电子商务这一新的环境,电子商务为供应链管理创造了新的条件,同时也对供应链管理提出了新的挑战。系统考察了电子商务环境下供应链协同管理的重要性和障碍,重点从软约束和硬约束两个方面来探讨供应链的协同管理。

关键词:供应链管理;电子商务;协同管理

中图分类号:F270

文献标识码:A

文章编号:1001-7348(2005)10-0166-02

1 电子商务环境下供应链协同管理的重要性

供应链的协同管理是为了保证供应链协同运作,使整体供应链的效益最大化。如果供应链的每一个阶段只追求各自目标的最优化,而未考虑对整条供应链的影响,就会导致供应链失调,从而使供应链总利润低于协调时可以达到水平。供应链的每一个阶段在追求自身目标最优化的过程中所采取的行动,最终损害了整条供应链的运营业绩。另一方面,供应链内发生的信息扭曲也会导致失调。供应链失调将对供应链业绩产生很大的影响,主要表现为:

(1)生产成本。供应链失调将增加供应链上的订单的变动性,为了应付这种增大的变动性,制造商要么扩大生产能力,要么增加库存量,而这两种做法都会加大单位产品的生产成本。

(2)库存成本。供应链失调导致的变动性增加,使得供应链提高库存量和增加必需的仓储空间,从而导致库存成本增加。

(3)补给供货期。由于变动性加大,可能出现当前生产能力和库存不能满足订单需求的情况,从而导致补给供货期延长。

(4)运输成本。供应链失调使得运输需求随时间的变化而剧烈波动,需要保持剩余

的运力来满足高峰期的需求,从而使运输成本提高。

送货和进货的劳动力成本。为了应付订单的波动,供应链或者保有剩余劳动量,或者变动劳动量,但无论是哪种选择,都会增加劳动力成本。

(5)产品的供给水平。订单的大幅度波动使得供应链无法及时供货,降低了产品的供给水平。

(6)供应链失调还会影响供应链不同阶段之间的关系,因为供应链各阶段都认为自己做得尽善尽美,而把责任归于其他阶段,从而产生互不信任。而不信任反过来又会加大供应链的不协调,这就形成一种恶性循环,危害极大。

正因为供应链失调会产生这么严重的后果,所以供应链的协同管理至关重要,特别是电子商务环境增加了供应链的变动性,一旦供应链失调,损失更大。从某种意义上说,协同是电子商务供应链管理思想的灵魂^[1],开展电子商务正是想通过电子网络技术来集成供应链,实现各阶段之间的无缝连接,为顾客创造最大的价值。

2 供应链协同管理的障碍因素

任何导致供应链内不同阶段只注重自身局部利益的最优化或者信息扭曲和变动

性增加的因素,都是实现供应链协同管理的障碍因素。如果供应链管理者要想实现供应链协调运行,就必须采取适当的措施克服这些主要的障碍因素。这类障碍因素主要有如下5类:

(1)激励障碍。激励障碍是指给与供应链内不同阶段或参与者的激励措施不当会导致一系列变动性增加、总体利润下滑的情形。只注重局部影响的激励措施,会导致这样一些决策出台,它们不能使供应链总体利润最大化。供应链参与者采取的行动都自然而然地以业绩评估指标的最优化为评价标准,如果各职能部门或各阶段业绩评估指标不匹配,就会导致供应链失调。

(2)信息障碍。信息障碍是指需求信息在供应链不同阶段之间的传递过程中发生扭曲,从而导致供应链内订购量的变动性增加。信息障碍主要表现为:①按照订单而不是顾客需求进行预测;②信息无法共享,供应链内各阶段无法共享信息。

(3)运营障碍。运营障碍是指在发出订单和完成订单的过程中所采取的导致变动性增加的各种行动。①大批量订购;②补给供货期延长;③定量配给和短缺之间的博弈等。

(4)定价障碍。定价障碍是指某一产品的定价策略会导致订单规模变动性增加。主要有:①批量折扣,批量折扣策略扩大了供

收稿日期:2005-04-16

作者简介:刘胜华,武汉大学博士生,湖北经济学院讲师,研究方向为知识管理与战略管理。

供应链内订单的批量规模,这种人为地大批量订单放大了供应链内的长鞭效应;②价格波动,制造商所发起的商业促销以及其他短期折扣活动导致超前采购,即在折扣期间批发商或零售商通过大批量采购以满足未来时期的需求。超前采购导致促销期间的订购量大增,而此后很长时间订购量极小。

(5)行为障碍^[2]。行为障碍是指引发长鞭效应的组织内认知问题,即供应链上各阶段对协调行动的态度,这种态度决定了他们的行为。行为障碍往往与供应链构成方式及不同阶段之间的沟通方式有关。

3 电子商务环境下供应链协同管理策略

关于如何在供应链内建立协调合作的关系,有如下两种观点:(1)约束观。这种观点认为,供应链各方以各种正式合同来保证合作,一旦合同拟定下来,各方只从自身利益出发以信任的方式开展合作。(2)流程观。这种观点认为,由于供应链各方存在一系列相互作用的关系,信任和合作的关系建立在时间的基础上。积极的相互作用加强了对对方合作的信任。在多数实际情况中,上述两种观点各有偏颇。笔者认为应从两个方面来完善供应链的协同管理,一是从供应链的硬环境建设方面,我们称之为供应链的“硬协同”,二是从软约束方面来协调供应链,我们称之为供应链的“软协同”。这两方面相辅相成,共同实现供应链的协调运行。

3.1 电子商务环境下供应链的硬协同

(1)硬件基础设施的建设。硬件基础设施建设主要是为供应链的协调提供技术支持,保证供应链上信息流、物流和商流等的畅通。供应链上的各企业的基础设施必须跟上电子商务发展的步伐,能为供应链各阶段之间的同步行动创造条件。

首先,供应链上必须完善自己的网络基础设施,在企业内部建立起 Intranet(企业内部网)和在企业之间建立外部网络 Extranet。使内部供应链与外部供应链连成一个整体,

以保证供应链上的信息同步传输和共享。

其次,供应链上的生产和物流设施必须满足电子商务的需要。例如,电子商务为供应链的库存集成管理创造了条件,那么企业的仓储设备就可能是集中布局而不能分散布局。电子商务时代的运输更多地是趋向于第三方物流,那么传统供应链的那种企业包揽一切运输任务的状况就得改变,许多不必要的物流设施完全可以省去。供应链上的各企业之间的设施的不匹配会导致供应链的不协调,必须对他们进行优化。

另外,供应链上企业的管理系统必须能满足供应链协调运营的需要,管理系统要能有效地把企业各功能模块集成起来。目前,供应链管理的工具很多,应用范围各不相同,应用最广的主要是两种系统,一是企业资源规划系统(ERP),二是客户关系管理系统(CRM)。这两种系统基本涵盖了供应链的整个管理范围,能够满足电子商务环境下供应链管理的需要。

(2)合同制度的建立。要用硬性的合同规定来约束各节点企业的行为,实现供应链的协调。对供应链的协调起着关键作用的合同机制主要有:

第一,信息共享机制。供应链要通过联合预测与规划来实现协调,前提是要有共享的信息,要减少供应链上的波动,就必须保证各阶段决策的基础数据如销售量、需求量和库存量等的一致性。要制定一些合同与制度来要求各阶段都能把自己掌握的数据与其它阶段共享。

第二,利益分配机制。供应链的协调运营提高了整条供应链的盈利能力,但是各阶段从这种协调中得到的利益是不均衡的,这就限制了一部分企业采取协调措施的积极性,所以要把协调运营所增加的盈利在各阶段之间进行再分配,做到风险共担,利益共享。

第三,冲突解决机制。有效的冲突解决机制能够显著增强供应链的协调关系。为了促进交流,管理者及合作成员之间应该经常

定期举行例会,在矛盾转化为冲突之前付诸讨论,即便未能采取基本对策,也为矛盾的深入解决提供了一个基础。

3.2 电子商务环境下供应链的软协同

供应链的软协同就是要在供应链成员之间建立一种信任的合作伙伴关系,各成员能够自觉地维护供应链的整体利益,这是一种精神、文化、理念上的一种融合,又可以称之为“文化协同^[3]”。

在建立信任的供应链文化中,管理者应该注重下列因素:

(1)合作中的弹性、信任与守信有助于供应链关系的成功。高层管理者的信用对于供应链关系的成功尤为重要,直接负责合作关系的参与者,以合作各方自身期望为依据,界定每一方的价值,这也能增进合作关系。

(2)明晰各方行为结果的机制也有助于避免冲突、解决纠纷。这种机制有助于避免某一方的投机行为,指出程序的缺陷,提高双方关系的价值。

(3)强势方公正对待弱势方。脆弱的合作伙伴关系越公正,供应链关系往往就越紧密。

(4)加强彼此之间的沟通了解。了解能够增加彼此的信任,供应链成员应该主动让对方清楚自己的战略目标、价值取向以及具体的管理措施,在此基础上,取得求同存异,达到协调的目的。

(5)奖励那些有利于供应链协调的行动。这是培养协同文化过程中有效的一种工具,因为人人都有受承认的需要,奖励是一种正强化,能够把人们的行为从被动变为自觉的行动。

参考文献:

- [1]陈畴镛,于俭等.电子商务供应链管理[M].大连:东北财经大学出版社,2002
- [2]陈安,刘鲁.供应链管理问题的研究现状与挑战[J].系统工程学报,2000,(2):139-186.
- [3]王蕃.论战略联盟中的相互信任问题[J].外国经济与管理,2000,(4):32-34.

(责任编辑:赵贤瑶)

The Collaboration Management of Supply Chain on the Condition of E-Business

Abstract:The dissertation endeavors to discuss the importance and obstacle of the collaboration management of supply chain, specially probes into it from two aspect, one is hard road, another is soft road.

Key words:SCM; E-Business; Collaboration Management