

发展供应链管理 - 提高经营效率之道

什么是供应链管理

供应链管理 (SCM) 是一套商业管理策略, 目的是让供应链内的各贸易伙伴紧密合作, 以最低的总成本和最高的效率, 为消费者或客户带来最大的价值。

整个过程涉及供货商、制造商、分销商、物流和金融服务提供商、零售商和终端消费者之间的实物商品、信息、资金和知识的整合流动。通过提倡 3C (即协作、消费者驱动供应链和降低成本), 消除了供应链中的非增值过程, 提高了整体运作效率。

与贸易伙伴紧密合作

供应链管理的范围

当您与其它公司以某种方式配合工作时, 实际的供应链管理涉及在四个关键领域中与贸易伙伴协同计划和工作:

- **需要管理** - 强调贸易商之间的通力合作, 消费者的不同需要会影响流经供应链每个阶段的产品类别和数量, 贸易商应针对这些不同需要相互沟通和共同制订计划。
- **供应管理** - 着重于供应方对四个概念的运用, 每个概念皆从不同方面阐述如何快速及有效地补充货源。
- **应用科技** - 重点在于发展产品的识别系统、数据管理和处理能力, 以促进贸易伙伴之间的有效交流及准确及时的物流登记。
- **整合过程** - 处理不同领域之间的整合过程。迄今确立了两个概念。第一个概念是“共同计划预测和货源补充”, 即最终作出响应的补充货源服务商从一开始就与特定贸易伙伴合作。第二个概念是商对商电子商务 (B2B), 探索开展业务的新途径, 即如何利用 B2B 电子商务和标准公用网络。

时机已经成熟

二十一世纪, 商业正变得越来越复杂, 任何公司均不能脱离其它公司而独立运作。由于消费者的要求变得更加动态, 全球化的步伐正在加速, 企业要留住客户, 并在日益激烈的市场竞争中保持领先地位, 必须与其贸易伙伴结成紧密联盟。越来越多的前瞻性企业已将供应链管理纳入议事日程。如果您还在为是否采纳这一新兴商业策略而犹豫不决, 则有可能面临失去商业伙伴和宝贵客户的风险。

未来发展方向

成为物流中心和供应链基地的香港

从中转港到制造基地, 并发展成为国际性的贸易中心, 这些年来香港在国际供应链中的职能不断提升。在中国加入世界贸易组织后, 随着世界经济的进一步全球化, 在今后十年内, 香港在整合供应链中的角色将会继续转变。

物流是供应链不可缺少的组成部分, 其对于企业运作效率和香港的将来发展非常关键。由于香港所具有的明显优势, 包括与中国大陆市场之间传统的密切关系, 高度发展的电信和交通网络, 以及完善的金融系统, 特区政府确立了将香港发展成为物流中心和供应链基地的目标。“物流发展理事会 (LOGSCOUNCIL)” 在 2001 年末的成立, 标志着向实现这个目标跨进了一大步。现在, 香

港正在与中国大陆方面联络，准备在香港与珠江三角洲之间形成战略性整合。预计在未来几年内，本地物流架构和其它设施与内地的连通性将进一步增强。

从提供服务到供应链整合

近几年来，国外买主采购产品的方式有了很大的变化。由于欧洲消费者对便利性和产品多样性的要求不断提高，现在接到的订单时间要求紧迫，并且需要经常性地补充货物。这随之导致了更加密集型的供应链，其要求高效率的沟通和产品转移、快速采购和补充采购。在这种精密的供应链当中，传统贸易实体的角色不断演变。

- 制造商 – 本地制造商的注意目标转移，从以前的关心成本到注重提供优质服务及与客户供应链集成。制造商的职能也随之延伸，从只提供劳力、机器和商品生产，发展为一并提供采购管理。最终，制造商将成为零售商和其它服务提供者的供应链伙伴。
- 采购商/购货代理商 – 由于快速和全球性采购的风行，在香港，采购商/购货代理商已经不仅仅是作为中间人，而是逐步发展成为增值服务提供商。除了寻找厂家、协商价格和执行质量控制等传统职责之外，采购商/购货代理商将需要承担更多的增值责任，例如供货商的管理和发展、培训升级，以及在提供供应链管理的过程中监控供货商和与之合作。
- 物流服务提供商 – 物流服务提供商正逐步脱离“商品”服务，而成为其客户物流运作的延伸机构。在此过程中，物流服务提供商的职能也在演变，从提供单一的运输和理货服务，到提供点对点递送、信息跟踪、散货打包和文件管理等服务。最终将导致物流服务综合协调者的出现，综合协调者将承担所有外包操作，包括为其客户进行产品检查、打包、分配中心管理和库存管理。
- 中小企业 – 当大型企业为削减成本和增加灵活性而普遍采取外包策略时，他们对于中小企业的依赖性进一步增加。中小企业已经并非原生产厂家的分承包商，而是逐步被视为大型企业的战略性供应链伙伴。传统的合作模式以交易为基础并以成本为主导。与此不同，新的客户和供货商关系将建立在互助合作的基础上，客户和供货商将共同协作进行计划和预测、开发产品以及补给产品。

走向电子供应链管理

电子商务是当今新的发展潮流。通过以电子方式进行业务联系，可以经济有效地将供应链中的许多步骤连结起来，加倍地发挥供应链管理的威力。由此产生了电子供应链管理这一新概念。

电子供应链管理要求供应链伙伴维护和共享相同的数据库，形成无缝的信息流动，继而使供应链当中的商品流动和资金流动更加顺畅。通过节省用来管理信息的宝贵时间和提高数据质量，可以充分发挥由实行其它策略带来的益处。

电子供应链管理发展的核心在于标准的确立，这些标准确保数据标识、接口程序和通信的统一性。“国际货品编码协会”及其友好机构“统一码理事会”合作开发了EAN.UCC系统，该系统提供了一套专门的标准，用来唯一性地辨识和表示商品、地点、运输单位和资产，以便改善供应链管理和其它商业程序。这进一步推动了电子商务程序的发展（包括跟踪技术和跟踪能力）。目前，在128个国家/经济体中，超过900,000家公司使用EAN.UCC系统建立他们的电子供应链管理基础。并且，在发展电子供应链管理的过程中，越来越多的企业正在着手运用这种系统。

踏上电子供应链管理征程

为了跟上宏观环境的变革，充分利用潜在的商业优势，企业必须快速着手开展自己的电子供应链管理。这是一条通往成功的捷径。

1. 确定有待改进的领域

要成功而有效地实施供应链管理，最初应对自身与本行业及贸易伙伴之间的差距有充分的认识。通过分析和评测供应链的准备情况，公司可以了解其供应链管理成本结构、需要改进的重点区域以及在哪些区域实施特定供应链管理的益处。这将帮助公司认清其局限之处，并着手提高内部能力。只有当公司认识到供应链管理的必要性和所带来的长期利益时，才能开始严格执行供应链管理。

2. 应用科技的实施

在实行电子供应链管理时，相当多的企业从一开始就匆忙与贸易伙伴展开合作，而完全未检查其内部能力如何。当进行系统整合以共享信息时，很快就出现了问题。

要实施可行和合理的电子供应链管理，应从数据管理开始。对于共享信息而言，数据管理是明确辨识商品的基础。良好的数据管理再加上其它适当的应用技术，就可以实现有效和无误的数据通信。

3. 商业程序改进

供应链的主要优点在于提高操作效率以及消除低效和非增值的商业程序。因此，除重新建设 IT 架构以外，企业还必须对其工作结构和商业程序进行内部审查。

在传统的商业关系中，贸易伙伴之间的接触主要局限于销售和采购部门之间。与此相反，现代供应链管理鼓励贸易伙伴的相应职能部门直接沟通，以便于更加紧密地合作。这种多面的接口模型通常涉及到组织结构的重新设计和商业程序的正规化，以便使供应链管理的引入能够发挥最佳的实际效能。

4. 商业合作

离开了贸易伙伴之间的密切合作，供应链管理的强大优势就不能充分发挥。在现代化供应链管理当中，贸易伙伴通常在共同计划、预测、产品开发和产品补充等方面进行合作。这些合作减低了与交接相关的费用，并有利于更加灵活地处理客户需求。