

文章编号:1002-980X(2007)10-0064-04

协同商务下供应链管理模式的研究

江雨燕, 边富强, 王晓蓉

(安徽工业大学 管理科学与工程学院, 安徽 马鞍山 243032)

摘要:介绍协同商务与供应链协同的相关概念,分析传统商务与传统集成化供应链管理的缺陷,针对当今经济技术发展对供应链管理的新要求,提出基于协同商务的供应链协同管理模型。

关键词:协同商务;供应链管理;供应链协同商务模式

中图分类号: F273 **文献标志码:** A

1 协同商务

1.1 协同商务的定义

协同商务(Collaboration Commerce)是著名的ERP供应商SAP公司提出的电子商务新概念,作为全球经济一体化背景下最有效的企业管理模式,其思想是基于以市场和客户需求为导向,以品牌企业为核心,以提高竞争力、市场占有率、客户满意度和获得最大利润为目标,以协同竞争和双赢原则为商业运作模式,通过运用现代企业管理技术、信息技术,达到对整个供应链上的信息流、物流、资金流、业务流和价值流的有效规划和控制,从而将客户、研发中心、供应商、制造商、服务商等连成一个完整的链状结构,形成一个极具竞争力的战略联盟。

协同商务作为一种在电子商务环境下产生的管理思想,它把企业管理的触角从单个的企业扩展到电子商务的合作伙伴中。它不但可以帮助企业内部生产部门、采购部门和销售部门协调一致,用一项业务带动另一项业务,还可以协调企业与供应商、企业与客户、企业与其它合作伙伴之间的业务往来活动,这内外两者的结合即是协同商务的基本内容。从这一概念可以看出,协同商务不只是一个软件,而是把企业供应链管理的思想和业务模式固化在软件当中,把企业内部的各个部门、供应商、客户以及社会其它相关部门(银行、保险公司、税收部门等)紧密联系在一起,使它们协同工作,及时地、同步地对相关事宜做出反应。其实质是企业管理各个方面的信

息化过程,是通过新技术、新理念对旧的工作流程的持续改进过程,其真正意义在于新的技术条件下解决在传统技术条件下难以打破的企业群不同业务单元之间以及同一业务单元不同职能部门之间的信息、资源共享的障碍。

1.2 协同商务的一般框架

协同商务利用Internet技术,整合企业的上下游产业,以中心制造厂商为核心,将产业上游供应商、物流运输商、服务商及往来银行进行垂直一体化的整合,构成一个电子商务供应链网络,促进供应链向动态的、虚拟的、全球化的方向发展,它实现的关键是信息内部处理并行化及信息链紧密藕合化。

协同商务的核心是一体化与协作。具体地说,一体化是指企业资源计划(ERP)将企业中的人、数据和业务流程进行一体化的集成,它不仅表现在企业内部的集成,同时还表现在企业之间的集成;在企业内部的一体化完成后,企业需要将供应商、分销商和客户紧密地联系在一起,将企业内部ERP、供应链管理(SCM)与客户关系管理(CRM)整体协调,与客户、供应商达成即时、互动的合作关系,从而有效地推动企业内部价值链和外部供应链的协同运作,最终达到多赢的目的。

协同商务是企业业务走向“虚拟化”的手段,是完全意义上的电子商务,即先是企业内部的电子化,然后是企业间的相互连接,最后是互联网上的自动协同。依托协同电子商务平台和信息集成技术将ERP、CRM和SCM整合是现代企业信息化的发展

收稿日期:2007-05-08

基金项目:安徽省教育厅人文社科基金(2006SK164)

作者简介:江雨燕(1966-),女,安徽宣州人,安徽工业大学副教授,主要从事MIS、电子商务理论与应用、企业战略管理等研究。

趋势,从而实现从客户到供应商的完全连通,企业内部流程与外部交易完全一体化^[1]。

企业利用协同电子商务集成系统,通过互联网来实现企业内部及外部供应链合作伙伴的信息集成管理,进而达成协同设计、协同制造以及信息的整合共享,在整个供应链网络范围内实现产品从研发设

计、原材料采购、生产制造、分销零售等一系列成本的显著降低,提高整个供应链的持续竞争优势。根据美国 Gartner Group 咨询公司调查显示,一个实施协同电子商务的企业,能实际有效地降低企业开发成本的 25%,交易成本的 30%~70%,库存成本的 25%~40%,为企业大大扩展了利润空间。

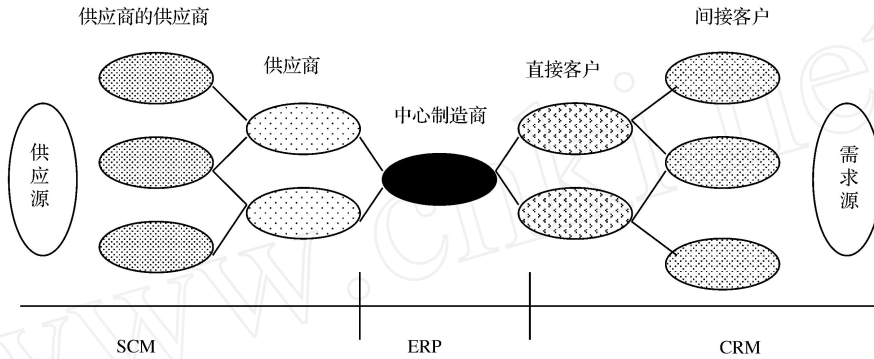


图 1 协同商务的一般框架

1.3 协同商务与传统电子商务的区别

协同商务与传统电子商务的区别在于传统电子商务可以说只是传统商务的电子化,其商务行为的内涵并没有改变,企业往往只关注外界的商务活动,依靠 B2B、B2C 模式与上下游企业及客户交换信息、完成交易,而内部的库存系统、财务系统等都相对独立,与企业对外界的电子商务也没有多少直接联系,因此企业虽然也借助了信息技术和计算机网络等,但传统电子商务仍然无法实现企业与供应链上其它节点企业的业务协同一致,因此无法进一步帮助企业提高效益,获取竞争优势。而协同电子商务则从根本上改变了商务行为的本质,充分体现了供应链管理的集成的核心思想,将企业内部和外部的业务流程和系统完全整合起来,使企业真正作为整个供应链网络上的一个节点运作起来,更好地与供应商、经销商、客户互动协作,最终使供应链上各节点企业的效率和效益都大大提高,增强了整个供应链的竞争优势。与传统电子商务相比,协同电子商务具有以下特征:

1) 降低产品成本、提高企业利润。市场经济的规律就是“优胜劣汰”。因此,企业必须不断地借助于先进的技术和经营理念来降低成本,提高效益,才能在激烈的竞争中立于不败之地。协同电子商务的应用打破了企业与企业之间的时空界限,使企业能资源共享、相互参与,从而达到“多赢”。

2) 打造竞争优势、实行企业联盟。协同电子商务解决方案为企业战略联盟将传统的多层式供应链

改造为扁平式供应链,集成 CRM、SCM 等系统。在协同电子商务的平台上,企业可以联合该行业中其他上下游企业,建立一条业务关系紧密、经济利益相连的供应链,实现优势互补,在社会化大生产的竞争环境下,共同增强市场竞争实力。

3) 改善客户关系、提升企业形象。采用协同电子商务解决方案的企业可以利用客户关系管理应用系统,优化客户群组合,并通过呼叫中心、网络会议、电子邮件、BBS 等进行实时互动交流。这样在没有时空阻隔的虚拟商务场所,企业可以花更多的时间与贸易伙伴进行沟通,维护和改善客户关系,并积极开拓新的市场,以及时、高效优质服务取信于顾客,树立企业商业信誉。

4) 改革管理模式、增强企业活力。基于 WEB 的协同电子商务为企业构建了全新实效的管理模式,将企业的相关业务进行整合,形成一体化企业管理信息系统,将传统“金字塔”型的管理模式改革成“扁平”型的管理模式,使企业管理人员在一个虚拟空间里对企业的资源计划、进销存、供应链、客户关系等进行全方位、全天候、实时动态管理。

2 供应链协同商务模式

供应链管理 (Supply Chain Management, 简称 SCM) 是一种集成的管理思想和方法^[2],它从不同角度和层次出发有不同名称,如有效用户反应 (Efficient Consumer Response, ECR)、快速反应 (Quick Response, QR)、虚拟物流 (Virtual Logis-

tics, VL) 等等,但本质含义是相同的。供应链管理指的是为了满足客户需求,在从原材料到最终产品的整个过程中,对物流、信息流、资金流、价值流以及工作流进行计划、组织、协调与控制,以寻求建立供、产、销企业以及客户间的战略合作伙伴关系,最大程度地减少内耗与消费,实现供应链整体效率的最优化。供应链管理的出发点是密切关注客户的实际需求,其实质是使供应链节点上的各相关企业充分发挥各自的核心能力,形成优势互补,从而更有效地实现最终客户价值。供应链管理注重总的物流成本与用户服务水平之间的关系,为此要把供应链上各个节点企业有机地结合在一起,从而最大限度地发挥出供应链整体的力量,达到供应链群体获益的目的。

2.1 供应链协同的提出

20 世纪 90 年代以来,由于科学技术不断进步和经济的不断发展,全球化信息网络和全球化市场形成及技术变革的加速,围绕新产品的市场竞争日趋激烈。企业面临着巨大的压力,业务外包和企业间的合作越来越广泛,供应链战略经受着巨大的变革。企业认识到供应链管理已不仅仅是为了降低成本,更重要的是提高顾客满意度。实现这一目标的关键是供应链的协同,只有协同才能提高供应链的整体竞争力,增强对客户定制化需求的快速反应。1999 年 4 月,全球著名的供应链管理专家 David Anderson 和 Hau Lee 明确指出,新一代的供应链战略就是供应链协同^[3]。

供应链协同强调供应链中各节点企业为了提高供应链的整体竞争力而进行的彼此协调和联合努力。供应链实现协同,要求各节点企业基于技术和 Internet 网的信息共享和同步运作;要求合作伙伴在信任、承诺和弹性协议的基础上进行合作;要求各节点企业树立“共赢”意识,为实现同一目标而努力;要求进行协同的企业进行供应链的重新整合,改变以前拼凑式的信息系统、EDI 等。即供应链协同应以信息的自由交流,知识创新成果的共享,相互信任,协同决策,无缝连接的生产流程和共同的战略目标为基础。

2.2 供应链协同管理的优势

传统的集成化供应链管理仅仅是一个横向的集成,通过通讯介质将预先指定的供应商、制造商、分销商、零售商和客户依次联系起来,它仅限于点到点的集成,一个环节断了,整个供应链就不能进行。其弊端集中表现在两方面:

1) 市场变化能力迟钝。在一个传统供应链中,

若客户定单需求发生变化,从销售部门到生产部门,再由采购部门通知供应商采购计划的变化,整个过程需要五六天。这表明传统的集成化供应链管理无法对市场进行快速反应,供需不能配套,降低了客户的满意度。

2) 企业与供应商之间缺乏信赖。传统的企业和供应商是两个不同利益的组织,利益的不相符导致一些不良后果:首先是信息私有,信息不能共享,结果双方都为信息不对称付出沉重的成本;其次,双方关系是临时的或短期的合作关系,这将造成双方的短视和短期行为,使交易成本提高,增加采购过程中的不确定性;最后,采购方很难参与供应方的生产过程和有关质量控制活动,对产品质量、交货期缺乏预测和提前控制。

与传统的供应链管理思想相比,基于供应链的协同商务具有不同于前者的两个方面。一方面,后者不再孤立地看待各个企业及部门,而是考虑所有相关的内外联系,并把整个供应链看成是一个有机的整体,并且这个整体有着共同的绩效目标;另一方面,供应链协同商务中各参与成员变敌对关系为紧密合作关系,这种合作伙伴关系的形成使得企业可以借助其他企业的核心竞争力来形成、维持甚至强化自己的核心竞争力。

基于供应链的协同商务对供应链有优化作用,它的优点主要表现在以下几个方面。

1) 核心企业与供应商之间建立动态关系。供应链成员在突破原有观念和思维的基础上,进一步形成动态关系:一是顾客需求发生根本性变化,企业做出战略调整,而原有供应商无法适应这种调整时,则解除原来关系;二是顾客需求动态改变时,企业和供应商能同步调整战略来适应这种变化,二者可长期合作。

2) 促进企业供应链上三个层次的过程再造。三个层次即信息、物料、资金。协同商务无疑会提高这三种流的流速和流量,并改变其流程,以使这三个层次的过程再造更能提高整个供应链的竞争力。

3) 实现供应链网络上的增值。在供应链上除资金流、物流、信息流外,根本的是要有增值流。协同商务利用合作伙伴关系管理和客户关系管理等方式,将上下游企业组成整个产业系统的供应链协同网络,真正做到降低企业的采购成本和物流成本,整个供应链网络实现增值。

4) 协同商务是供应链网络同时又是信息网络。信息自由流动,实现供需同步快速反应后,进行同步

生产、降低库存、提高资金周转率、降低经营风险。

2.3 供应链协同商务模式

经济全球化和全球信息化促使各国企业在全球化经营发展战略指引下,根据世界比较优势,在全球范围内对资本、技术、原材料、劳动力等资源进行重组并组织研发、制造、销售和服务,供应链协同商务模式已经形成。我国企业“十一五”信息化目标应是协同商务、系统集成和企业创新。核心是推行基于协同、信任和双赢机制的供应链协同商务模式^[4]。

供应链协同商务是当今世界全球化市场竞争与协同环境下的一种新的企业竞争战略和管理模式,其基本思想就是以全球市场和客户需求为导向,以提高全球市场占有率和获取最大利润为目标,以协同商务、相互信任和双赢机制为商业运作模式,以核心企业为盟主,通过运用现代研发技术、制造技术、管理技术、信息技术和过程控制技术,达到对整个供应链上的信息流、物流、资金流、业务流和价值流的有效规划和控制,从而将客户、研发中心、供应商、制造商、销售商和服务商等合作伙伴连成一个完整的网链结构,形成一个极具竞争力的全球供应链协同商务战略联盟。

20 世纪 80 年代,日本本田汽车公司研究北美地区市场营销策略,推行整体竞争战略,通过投资建立本田美国公司与世界汽车巨头进行竞争,产品销往北美地区,以求进一步开拓北美市场。在整个生

产经营过程中,他们提供相应的产品技术和制造技术,建立了基于整体集成、分散管理和准时制生产思想的生产经营管理体系。在零部件供应方面,母公司除了提供少量零部件外,90 %的零部件供应采用本地化原则,有近 200 个美国供应商为它提供超过数十亿美元的零部件。由此,本田公司与供应商之间建立了一种长期相互信赖的关系,而这种关系确立的基础则是协同商务和业绩标准。此外,本田公司也采取各种措施帮助供应商扩大生产,寻找新的经济增长点。美国 Donnelly 公司为本田美国公司生产汽车内玻璃,随着双方合作的加深,相互间关系的密切,企业文化和价值观的逐步认同;本田公司建议并帮助该公司调整产品结构,生产汽车外玻璃,1997 年实现外玻璃销售 6 000 万美元。这就是供应链协同商务模式的具体实例。

3 基于协同商务的供应链协同管理模式

为了实现供应链的协同管理,信息共享是根本,只有供应链的相关成员在需要的时候能够及时得到有效的信息,才能相应地主动采取措施来执行指令,这样才能缩短供应链的响应时间,提高供应链的敏捷性。随着管理信息技术和互联网技术的日益成熟,供应链的协同管理技术也得到相应地发展。

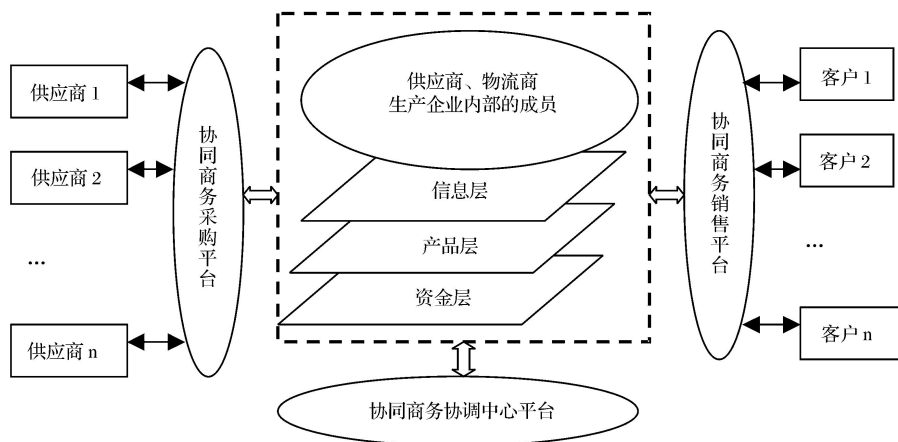


图 2 基于协同商务的供应链协同管理模式

图 2 所示是基于协同商务的供应链协同管理模式。它的核心部分是在销售中心、协调中心、企业内部各部门之间、供应商、物流商等整个供应链内部建立一个基于协同商务的信息管理网络。销售中心负责所有的客户接口,对供应链内部来讲是客户需求输入,在供应链中还有一个关键的成员是协调中心,

它通过协同化信息管理网络来接受所有的信息,动态监视,及时协调处理供应链内部需要协调和决策的信息,它的上层是企业的战略决策层,负责整个供应链网络管理的规划、战略决策等高级活动。供应商、物流商和生产企业内部成员相同,都是通过共
(下转第 108 页)

Research on the Mechanism of Latent Tourism Demand by Tourist-Transport Center :A Perspective from Innovation

HUANG Guo-qun¹, LI Pei-lin², XU Jin-fa¹

(1. School of Management, Zhejiang University, Hangzhou 310058, China;

2. School of World Economy, SASS, Shanghai 200020, China)

Abstract : The purpose of this paper is to elaborate the mechanism of latent demand activation by Tourist - Transport Center. From the innovational point of view, the innovation includes two types, one type is dramatic innovation which means TTC as new business model represents a type of innovation from travel agency, the other type is that incremental innovation in which TTC as an organization can perform different business innovation based on new business platform. The two types combined together activate the tremendous amount of latent tourism demand.

Key words : Tourist-Transport Center (TTC); business model; latent demand; innovation

(上接第 67 页)

享网络来及时发布自己的信息,从而实现整个供应链在信息层、产品层和资金层的及时、公平、相对透明的协同管理。

该管理模型的特点是在整个供应链内部只有唯一的共享信息管理平台,所有的活动都在这个平台上进行,供应链各个成员拥有平等的信息发布权,并且根据营运管理的要求享有相应的信息获取权。所有成员都通过信息管理网络来直接对话,可以动态地监视目前产品生产的最新情况、产生的问题、以及对自己活动的影响,并作出有利于整个供应链的正确活动。

4 结束语

基于协同商务的供应链协同管理是一种以全球市场和客户需求为导向,以提高全球市场占有率和获取最大利润为目标,以协同商务、相互信任和双赢机制为商业运作模式,以核心企业为盟主的企业竞

争战略管理模式。其管理目标就是提高整个供应链的反应敏捷度和协调能力,核心是建立一个信息共享的管理平台,保证正确的信息在正确的时间内传递到正确的供应链成员,并及时做出正确的决策和行动。不仅提高信息管理的协同性、有效性和及时性,还提高客户的满意度和整体经营效益。总之,供应链协同管理是现代企业精益生产的要求,也是提高企业竞争能力,不断赢得市场和客户的有效途径。

参考文献

- [1]穆绪涛.企业信息化的新趋势——协同商务[J].情报科学,2006,24(3):368-372.
- [2]王耀球.供应链管理[M].北京:机械工业出版社,2005.
- [3]张翠华.新一代的供应链战略:供应链协同[J].东北大学学报,2005,7(6):406-409.
- [4]金达仁.推行供应链协同商务模式[J].信息系统工程,2005(3).

Research of Supply Chain Management Pattern based on Coordination Commerce

JIANG Yu-yan, BIAN Fu-qiang, WANG Xiao-rong

(College of Management Science and Engineering, Anhui University of Technology, Maanshan Anhui 243032, China)

Abstract : Introduce the coordination Commerce and coordination supply chain relevance concept. Analyse tradition Commerce and integrated supply chain management of tradition defect. Demand specifically for the economy technology develops the new to supply chain management nowadays. Suggest that the Commerce supply chain cooperates and manage a model owing to the coordination.

Key words : collaboration commerce; supply chain management; supply chain coordination commerce pattern