

物流案例：供应链案例之上海贝尔电子商务管理 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/202/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E6_A1_88_E4_c31_202942.htm

在网络和信息技术迅速发展的今天，面对电子商务的出现和兴起，企业最关心的是如何通过电子商务解决供应链管理问题。本文通过研究上海贝尔的电子商务供应链管理战略实施案例，分析了基于电子商务的供应链管理的要素，并对应用的关键切入点进行了探讨。

1、上海贝尔面临的供应链管理问题

中比合资的上海贝尔有限公司成立于1984年，是中国现代通信产业的支柱企业，连续名列全国最大外商投资企业和电子信息百强前茅。公司总注册资本12050万美元，总资产142亿元，现有员工4000多人，平均年龄29岁，72%以上的员工具有大学本科以上学历，拥有硕士和博士生500余名，其中科研开发人员占员工总数的40%。2000年，公司实现销售收入108亿元。上海贝尔拥有国家级企业技术中心，在通信网络及其应用的多个领域具有国际先进水平。17年来，公司建立了覆盖全国和海外的营销服务网络，建成了世界水平的通讯产品制造平台。公司的产品结构主要由两部分构成：(1)传统产品：指S12系列程控交换机系列；(2)新产品：相对S12产品而言，由移动、数据、接入和终端产品构成；产值比例约为8：2。上海贝尔企业内部的供应链建设状况尚可，例如，有良好的内部信息基础设施、ERP系统、流程和职责相对明晰。但上海贝尔与外部供应链资源的集成状况不佳，很大程度上依然是传统的运作管理模式，而并没真正面向整个系统开展供应链管理。从1999年始，全球IT产品市场需求出现爆发性增长，但基础的元器件

材料供应没及时跟上，众多IT行业厂商纷纷争夺材料资源，同时出现设备交货延迟等现象。由于上海贝尔在供应链管理的快速反应、柔性化调整和系统内外响应力度上有所不够，一些材料不成套，材料库存积压，许多产品的合同履约率极低，如：2000年上半年普遍履约率低于70%，有的产品如ISDN终端产品履约率不超过50%。客观现状的不理想迫使公司对供应链管理进行改革。

2、上海贝尔的电子商务供应链管理战略

电子商务是一种未来企业提高国际竞争力和拓展市场的有效方式，同时，它也为传统的供应链管理理论与方法带来了新的挑战。供应链管理与电子商务相结合，产生了电子商务供应链管理，其核心是高效率地管理企业的信息，帮助企业创建一条畅通于客户、企业内部和供应商之间的信息流。上海贝尔的电子商务供应链管理战略的重点分别是供应商关系管理的E化、市场需求预测的E化、外包决策和跟踪控制的E化和库存管理战略的E化。

(1) 供应商关系管理的E化

对上海贝尔而言，其现有供应商关系管理模式是影响开展良好供应链管理的重大障碍，需要在以下几个方面作E化的调整：

供应商的遴选标准：首先，依据企业/供应商关系管理模型对上海贝尔的需求产品和候选供应商进行彼此关系界定；其次，明确对供应商的信息化标准要求 and 双方信息沟通的标准，特别关注关键性材料资源供应商的信息化设施和平台情况。传统的供应商遴选标准分类信息标准是E化供应商关系管理的基础。

供应商的遴选方式和范围 上海贝尔作为IT厂商，其供应商呈现全球化的倾向，故供应商的选择应以全球为遴选范围，而充分利用电子商务手段进行遴选、评价，如：运用网上供应商招标或商务招标，一方面，可以突破原有信

息的局限，另一方面，可以实现公平竞争。(2)生产任务外包业务的E化 目前，IT企业核心竞争优势不外乎技术和服务，上海贝尔未来的发展方向是提供完善的信息、通信解决方案和优良的客户服务，生产任务的逐步外包是当然选择。未来外包业务量的增大势必会加大管理和协调的难度和复杂度，需要采用电子商务技术管理和协调外包业务。外包厂商的选择除原有的产能、质量、交货等条件外，增添对其生产计划管理系统和信息基础建设的选择标准，保证日后便于开展E化运行和监控，如：上海无线电35厂一直是公司的外包厂商，但其信息基础设施相对薄弱，一旦外包任务量大增，市场需求信息频繁变动，落后的信息基础设施和迟缓的信息响应，会严重影响供应链的效率。外包生产计划的实时响应 上海贝尔现拥有Intranet和ERP系统，外包厂商可借助Internet或专线远程接入ERP管理系统的生产计划功能延伸模块，与上海贝尔实现同步化生产计划，即时响应市场、需求的变动。(3)库存管理战略的E化 近几年，由于全球性的电子元器件资源紧缺，同时上海贝尔的原有库存管理体系抗风险能力差，结果库存问题成为上海贝尔的焦点问题之一。面向供应链管理的库存管理模式有多种，根据上海贝尔的库存管理种类和生产制造模式，采用如下库存管理模式：材料库存和半成品库存管理 在上海贝尔，材料和半成品库存管理基本是对应于订单生产模式的，市场需求的不确定性迫使企业备有一定的安全库存，这样就产生了库存的管理问题。根据近年遇到的实际情况，对关键性材料资源，考虑采用联合库存管理策略。通过供应商和上海贝尔协商，联合管理库存，在考虑市场需求的同时，也顾及供应商的产能，在电子商务手段的支持下，

双方实现信息、资源共享、风险共担的良性库存管理模式。成品库存管理由于上海贝尔公司的产品结构和近期市场需求旺盛两方面方面的原因，近年来基本无严重成品库存管理问题，但是因市场需求波动造成的缺货压力偏大。上海贝尔较终端产品的渠道和分销商信息IT系统和基础设施比较完善，能有力地支持库存管理，同时企业实力、存储交货能力也较强，2000年公司已开始尝试运用总体框架协议、分批实施、动态补偿，同时实行即时的相关信息交换，采用供应商管理客户库存模式来实现终端成品库存管理。

(4)需求预测和响应的E化 上海贝尔要发展成为世界级的电信基础设施供应商，必然面对全球化的市场、客户和竞争，势必对市场研究、需求预测和响应作相应地变革。E化的市场研究和需求预测 上海贝尔的库存风险来自两方面：其一是库存管理模式，其二市场预测的偏差大。强化市场研究、减少需求预测偏差势在必行。电子商务技术的应用可从研究范围、信息来源、反馈时间、成本费用等提高市场预测的水平。上海贝尔可以在公司原有Intranet的基础上，与各分公司、分销商专门建立需求预测网络体系，实时、动态地跟踪需求趋势、收集市场数据，随时提供最新市场预测，使上海贝尔的供应链系统能真正围绕市场运作。E化的市场和客户响应 现在，上海贝尔各大分公司通过专递合同文本至总公司审查确认，然后进入ERP运行，周期平均为7~10天，而现有的合同交货周期大量集中在20~30天，生产的平均周期为10~15天，运输周期为3~5天，如此操作，极易造成交货延迟，ERP系统在物理上的延伸的确能较大地改善需求和合同响应效率。近期，可通过骨干网专线的延伸或Internet，建立公司内部ERP系统与分公司、专

业分销商之间的电子联接，同时将有关产品销售或服务合同的审查职能下放至各大分公司，使市场需求在合同确认时即能参与企业ERP运行，同时在需求或合同改变时企业ERP系统及时响应，调整整个供应链的相关信息。从中长期而言，逐步发展上海贝尔的B2B电子商务，建立网上产品目录和解决方案、网上客户化定制和订购、在线技术支持和服务，使上海贝尔的目标客户更直接、方便、及时地与上海贝尔的内核响应。

3、电子商务供应链管理的要素和应用的关键切入点

1) 电子商务与供应链管理的集成

供应链管理要求突破传统的计划、采购、生产、分销的范畴和障碍，把企业内部及供应链节点企业间的各种业务看作一个整体功能过程，通过有效协调供应链中的信息流、物流、资金流，将企业内部的供应链与企业的供应链有机地集成，以适应新竞争环境下市场对企业生产和管理运作提出的高质量、高柔性和低成本的要求。基于电子商务的供应链管理的主要内容涉及订单处理、生产组织、采购管理、配送与运输管理、库存管理、客户服务、支付管理等几个方面。电子商务的应用促进了供应链的发展，也弥补了传统供应链的不足。从基础设施的角度看，传统的供应链管理是一般建立在私有专用网络上，需要投入大量资金，只有一些大型的企业才有能力进行自己的供应链建设，并且这种供应链缺乏柔性。而电子商务使供应链可以共享全球化网络，使中小型企业以较低的成本加入到全球化供应链中。从通讯的角度看，通过先进的电子商务技术和网络平台，可以灵活地建立起多种组织间的电子联接，从而改善商务伙伴间的通讯方式，将供应链上企业各个业务环节孤岛联接在一起，使业务和信息实现集成和共享，使一些先进

的供应链管理方法变得切实可行。2)应用的切入点分析 企业的供应链管理是一个开放的、动态的系统，可将企业供应链管理的要素区分为两大类：(1)区域性因素：包含采购/供应、生产/计划、需求/分销三要素。(2)流动性因素：包含信息流、资金流和物流。根据供应链管理系统基本六元素的区域性和流动性，可形成供应链管理系统矩阵分析模型。借助电子商务实现集成化供应链管理是未来供应链管理的发展趋势，管理者可以从供应链管理矩阵的角度，根据供应链管理系统的具体内容，系统地认识和分析电子商务应用的关键切入点，并充分发挥电子商务的战略作用。基于电子商务的应用，可以有效地实现供应链上各个业务环节信息孤岛的连接，使业务和信息实现有效的集成和共享。同时，电子商务应用将改变供应链的稳定性和影响范围，也改变了传统的供应链上信息逐级传递的方式，为企业创建广泛可靠的上游供应网关系、大幅降低采购成本提供了基础，也使许多企业能以较低的成本加入到供应链联盟中。上海贝尔的电子商务供应链管理实践表明，该战略的实施不仅可以提高供应链运营的效率，提高顾客的满意度；而且可以使供应链管理的组织模式和管理方法得以创新，并使得供应链具有更高的适应性。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问
www.100test.com