

从介入到超越供应链管理向沃尔玛学什么? PDF转换可能丢失  
图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/36/2021\\_2022\\_\\_E4\\_BB\\_8E\\_E4\\_BB\\_8B\\_E5\\_85\\_A5\\_E5\\_c31\\_36653.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/36/2021_2022__E4_BB_8E_E4_BB_8B_E5_85_A5_E5_c31_36653.htm) 沃尔玛一举成为全球最大的企业，从而终结了通用公司独霸世界企业排行宝座多年的格局。沃尔玛从一家普通零售企业发展成为今天连锁店遍布全球的成功模式，也引发了经济学家和企业界的极大关注，并谓之为“沃尔玛现象”。介入和超越 通过对沃尔玛的研究可以发现，沃尔玛给人们留下印象最深刻的，是它的一整套先进、高效的物流和供应链管理系统。沃尔玛在全球各地的配送中心、连锁店、仓储库房和货物运输车辆，以及合作伙伴(如供应商等)，都被这一系统集中、有效地管理和优化，形成了一个灵活、高效的产品生产、配送和销售网络。为此，沃尔玛甚至不惜重金，专门购置了几颗卫星来保证这一网络的信息传递。沃尔玛给人们留下的另一个深刻印象是：它的CEO李·斯科特先生并非出身于传统的商业企业管理层或者生产、销售部门，而是从运输部门干起，再到物流副总裁，直至2000年被任命为沃尔玛的总裁和首席执行官。对于李·斯科特的任命，在过去人们几乎是无法想像的。通常人们会认为，物流管理人才能够干到企业的物流副总裁已经到头了，而总裁和CEO，即使不是产生于最重要的生产部门，也应该是身份显赫的销售或财务部门。供应链变得日益重要，尽管沃尔玛的经验有其特殊性，比如：它是一家连锁商业零售企业，生产部门本来就不是它的强项。但是，透过表面现象可以发现，沃尔玛的成功与其说是优秀的商业模式或者先进的信息技术应用，不如说是沃尔玛对自身的“商业零售企业”身

份的超越。这种超越来自两个方面:首先,沃尔玛不仅仅是一家等待上游厂商供货、组织配送的纯粹商业企业,而且也直接参与到上游厂商的生产计划中去,与上游厂商共同商讨和制定产品计划、供货周期,甚至帮助上游厂商进行新产品研发和质量控制方面的工作。这就意味着沃尔玛总能够最早得到市场上最希望看到的商品,当别的零售商正在等待供货商的产品目录或者商谈合同时,沃尔玛的货架上已经开始热销这款产品了。其次,沃尔玛奉行高水准的客户服务。沃尔玛能做到及时将消费者的意见反馈给厂商,并帮助厂商对产品进行改进和完善。过去,商业零售企业只是做为中间人,将商品从生产厂商传递到消费者手里,反过来再将消费者的意见通过电话或书面形式反馈到厂商那里。看起来沃尔玛并没有独到之处,但结果却差异很大。原因在于,沃尔玛能够参与到上游厂商的生产计划和控制中去,因此能够将消费者的意见迅速反映到生产中,而不是简单地充当二传手或者电话话筒。供应链外包 有经济学者指出,沃尔玛的思路并不复杂,但多数商业企业更多的是充当厂商和消费者的桥梁,缺乏参与和控制生产的能力。也就是说,沃尔玛的模式已经跨越了企业内部管理(ERP)和与外界沟通的范畴,而是形成了以自身为链主,连接生产厂商与顾客的全球供应链。而这一供应链正是通过先进的信息技术来保障的,这就是它的一整套先进的供应链管理(SCM)系统。离开了统一、集中、实时监控的供应链管理系统,沃尔玛的直接控制生产和高水准的客户服务都将无从谈起。供应链外包好处多,不仅仅是商业企业,越来越多的其他行业企业正在从供应链管理中收获巨大的效益,如DELL、可口可乐、海尔等。通过IT技术构建起的基

于Internet的供应链管理系统，企业正在突破ERP仅仅管理企业内部的局限性，形成以自己为链主、以供应商为后盾的生产采购一条龙，共同为消费者提供更优良的产品和服务。那么，企业如何尽早成为全球供应链体系的一员，如何快速构建自己的供应链管理系统呢？沃尔玛的成功经验可能对我国相当多的企业来说，有点“望洋兴叹”的感觉，且不说沃尔玛拥有自己的卫星和遍布全球的大型服务器，仅仅是沃尔玛的每一台货物运输车辆上都拥有卫星移动计算机系统这一点，我国企业就难以效仿。同样，维持这一庞大网络的IT投入和升级管理费用也并不是一般企业能承受的。这是否就意味着我们只能面对沃尔玛的优势而放弃努力呢？当然不是。一方面，我国已经有不少企业正在加紧信息化建设，其中有部分企业也在实施和应用供应链管理系统，但收效却很难与沃尔玛相比。原因在于某些供应链管理软件更多是由IT技术人员和程序员来开发，而代表世界先进水平的管理思想和理念却很难模仿。因此，建议我国企业尽可能采用世界先进的供应链管理软件，在管理思想和信息化技术方面，我们应该承认与世界先进水平的差距。另一方面，我国企业在构建全国范围内的供应链管理系统时，可能会遇到经验、人员、资金上的困难，更多的情况是面临国内企业整体信息化程度不高的问题，一个比较理想的解决办法是：采用外包供应链管理“平台”服务，即企业主要关注自身的业务发展，而将自己不擅长的IT专业技术、管理软件、服务器网络、维护升级等工作交给专业化的“平台”服务供应商去做。借用先进技术目前，这样的供应链管理“平台”服务供应商已经悄然在我国出现，并且得到了国内多家大型企业的高度评价。如由国内市场

份额最高的流通ERP供应商长益科技与国际风险基金共同组建的北京商用联合数据有限公司，于2001年推出了专门服务于流通业的第三方供应链管理平台??商友世界。短短的两年多时间里，用户就达到了数万家，而且一直保持着高速的增长势头。 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](http://www.100test.com)