

供应链在亚洲成功之七招 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/37/2021_2022__E4_BE_9B_E5_BA_94_E9_93_BE_E5_c31_37088.htm 亚洲是世界上最有活力、最多样化的市场之一，从供应链的观点来看，它也是最富挑战性的市场之一。在亚洲改善供应链并非易事，本研究报告列举了7种机遇，在亚洲运作的企业可以通过抓住这些机遇大大提高他们供应链的效率和竞争力。这7种机遇是：战略化和最优化、实现功能最佳、整合需求和供应、整合技术和系统构架、针对供应链的效率进行组织和考评、灵活获取各项能力、延伸供应链。

机遇一：战略化和最优化 亚洲的企业往往在缺少一种有协调性、指导性的供应链战略的情况下开展多个供应链项目。事实上，在这个地区，有这样一个区域性战略的企业很少。这种做法的问题是，它所产生的改善效应是很有限的。如果不在一个比较广泛的、明确界定的战略指导下执行供应链的改善计划，那么，它们的影响就会被冲淡，被局部化，而且很容易消失。然而当有一个比较广泛的战略进行指导时项目就会硕果累累，例如，从库存成本的减少、库存可见度和控制程度的改善，到运输结构的大大优化。再者，一个比较战略化的供应链处理方式可以导致税收和关税的优化，并改善对周期末产品的管理，从而减少库存的过时。这在亚洲可能意义重大。但是，迄今为止，人们很少为此作出大规模的努力。在亚洲，有些企业注意制定战略和优化自己的网络，他们在网络和库存方面实现了10%-40%的节约。更重要的是，这些企业通过调整和优化他们的供应链，使收益和市场份额增加了2%-5%。为了实现这些好处，亚洲

的企业必须判定什么东西能够真正使供应链发挥优势，什么东西能够使他们的客户得到真正的利益，并按照这个思路安排他们的供应链。作为这项努力的一部分，他们必须根据总的战略调整所有的能力、流程和结构。应当在总的网络设计的范围内协调采购、生产、配送和补货等方面的计划，以保证资源和资产的优化配置并降低服务费用。因税收体制的差异造成计算的困难，及因制度不同对自制和外购的决定产生了影响，从而证明利用有效的优化工具是必要的。然而，迄今为止，网络优化工具在亚洲的使用非常有限。鉴于地理、语言、文化、风俗习惯、规章制度和税收关税体制等方面的差异，大多数泛亚供应链战略的一个关键组成部分是“延迟”。事实上，由于缺乏在各个当地市场的包装、贴牌的能力，多地区部件和多语种文件编制给在生产地完成这些配置的企业供应链增加了费用和复杂性，并使库存膨胀。实施延迟战略的亚洲企业节约库存10%-30%。更多的节约来自备货率的提高和报废率的减少。

机遇二：实现功能最佳 在亚洲运作的企业有许多机会来提高供应链各核心流程的效率。在这些方面实现功能最佳，也可以为改善其他方面奠定基础。下面这些例子说明在这些供应链核心流程里存在的机遇。

采购：从财务角度和生产率角度来说，那些在采购方面管理良好、关系顺畅的企业会胜过其他企业。

制造：在亚洲，廉价劳动力非常丰富，制造业占主导地位。因此，这里散布着许多具有出色制造能力的企业，特别是跨国企业。跨国企业照例推行先进的原则，如“精益制造”和“六西格玛法”。但是，也有许多当地的大型企业和国营企业，它们的制造流程水平较低，有大量改进的余地。

运输：对许多亚洲企业来说，

降低成本的最大机会是同物流和配送系统联系在一起的。以韩国为例，那里的运输、储存、装卸和包装的成本占该国国内生产总值的16.3%，而美国为9.9%，日本为9.6%。实际上，在亚洲的大部分地区，配送中心的生产率、布局和运营都处于低级水平。

销售：在美国和欧洲，通过按照客户的需要制定供应链的对策，一些企业的收入增加了3%-5%不等。但是，在亚洲通行的做法是一刀切。如果企业能够了解为每个客户提供服务的成本、客户需要什么具体的服务、客户准备为什么样的服务掏钱，他们就有很大机会来增加收入和市场份额。市场的领先者然后根据他们了解的这些情况，使他们的供应链文化、能力、基础设施和人员迎合他们的最佳客户的特殊需要。亚洲的一些企业采取措施，从比较全面的、把销售和供应链整合起来的服务成本观点出发，细化供应链的反应措施，使之适应顾客的特殊需要，因而在成本和收入方面收效显著。

机遇三：整合需求和供应 像沃尔玛和戴尔公司这样一些居领先地位的企业已经表明，成功管理需求和供应要求对企业实行彻底的整合。遗憾的是，亚洲的许多企业内部各自为政，没有专人负责协调需求供应的一体化规划流程。再者，即使有少数企业实施了某种程度的整体规划，由于缺少衡量全面整合的绩效标准或者未能围绕整合流程而进行结构改组，结果往往退回到起点。最后，在亚洲，预测的准确性和库存管理普遍很差，因而使得事情进一步复杂化。

机遇四：整合技术和系统构架 居领先地位的企业认识到，把规划调度技术同他们的ERP系统以及客户和供应商的系统联系起来，从而建立端对端供应链视窗是很重要的。不过，在亚洲，特别是在发展中国家，许多企业尚未实施ERP系统。其弊

端不仅是需要花大成本来管理不同的、往往是陈旧的系统，更在于没有能力集成和优化更新的技术，包括那些在管理和营销部门的技术。如果没有集成的系统，这些企业无法做出较好的决定，减少整个运营费用，也无法进一步利用资源和信息。

机遇五：针对供应链的效率进行组织和考评 为提升供应链竞争力而努力的企业必须首先从组织着手提高效率。这意味着，必须使整个供应链优化，而不仅仅是一些组成部分。然而，亚洲的企业组织历来的做法正好相反：他们围绕当地的市场职能和业务单位来组织其供应链，结果留下了一份根深蒂固的遗产：重复的、低效的供应链基础设施、技术、动作方式、流程和人员。

机遇六：灵活获取各项能力 许多机遇只光顾那些懂得如何获得关键性供应链能力的企业。有4种不同的方法、可以获得这些能力，每种方法各有自己的优缺点。戴尔计算机公司是一个非常好的例子，说明一个企业如何成功地把获得供应链能力的过程变成一种艺术形式。当戴尔要在马来西亚和中国建立两个组装厂的时候，他们用几种不同的方法获得了许多供应链能力。首先，戴尔购买了现成的软件应用系统。为了克服其员工在能力方面的差距该企业聘用了一位主要的供应链经理，并使用了一些顾问来帮助影响巨大的项目(借用)，从而加速了短期项目的实施。与此同时，该企业投入巨资，培训供应链人力，以保证强大的管理能力。为了缩小当地供应商在技术能力方面的差距，戴尔让他们通过网络获得需求信息。最后，该企业认识到它的物流基础设施存在基本限制，所以，它把它的一些运输和配送业务外包给第三方供应商。结果是，戴尔成功地在整个亚洲实现了它的直接销售模式。戴尔在中国和马来西亚的工厂能够

在严格控制的时限范围内向商业客户发送定制的个人电脑。现在，戴尔的工厂利用率达到90%，生产计划周期时间压缩到2小时。戴尔显然懂得，能够运用最佳的供应链能力比拥有这些能力更加重要。事实上，外包已经成为在美国和欧洲的企业获得供应链能力的主流方法，这可以帮助他们迅速而有效地获取新的能力，把投资减少到最低限度，把固定成本变成可变成本，对需求的变动或增加做出迅速而经济的反应。

机遇七：延伸供应链 在整个亚洲存在着许多机遇来建立横跨多个实体的合作性供应链能力。如果有关信任、数据能力及非输即赢心态的问题得到解决的话，那么，一些企业的区域性和全国性供应链的竞争力和成本效益就可能大大提高。首先，延伸传统的供应链，是指同供应商和客户进行合作。这个战略演绎出3个主要模式：产业合作、针对分散生产的供应链进行合作、协同规划和供应链同步化。不过，在任何情况下，对许多亚洲企业来说，协同是一种新的思维方式，它还涉及到一些必要条件企业必须在参与合作活动以前改组和整合他们内部供应链规划的流程和技术。他们还必须保证其各个供应链技术所产生的数据是有效的、一致的和透明的。最后，由于真正的协同意味着共享需求信息，各企业必须形成一种以信任为基础的双赢观点。当这些条件具备时，贸易伙伴就有可能理解各自的基本运作机制，从而形成一种统一的流程，以便压低双方的成本和提高双方的效益。其次，要扩大到传统的供应链以外，就涉及到通过用新的或者不那么常规的方法进行互动，以创建新的收入渠道和减少成本的机会。具体有这样四种方式：贸易枢纽、物流供应商联盟、电子集市和横向集团企业。 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