

案例分析：企业对待供应链要像对待战略资产一样 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/645/2021_2022__E6_A1_88_E4_BE_8B_E5_88_86_E6_c31_645751.htm 像对待战略资产一样对待供应链 像对待战略资产一样来对待供应链将使制造商收益颇丰，并带来优异的财务结果。这意味着制造商需要改变为负责供应链及制造员工付酬的方式，变更管理和与他们沟通的手段，在供应链业务和公司的财务业绩之间建立明确的联系。像对待战略资产一样来对待供应链将使制造商收益颇丰，并带来优异的财务结果。这意味着制造商需要改变为负责供应链及制造员工付酬的方式，变更管理和与他们沟通的手段，在供应链业务和公司的财务业绩之间建立明确的联系。由于多种因素的影响，大多数公司的管理层并没有把供应链业务看成是影响公司财务目标的战略业务。“这一切取决于公司将供应链看作是战略变量还是执行变量。”市场调研公司iSuppli的商业情报副总裁Dan Hawthoff表示，“像戴尔这样的公司，它的战略是以最佳的价格提供最佳的产品。为了达到这样的目标，供应链必须具有竞争力。”戴尔把供应链看作战略变量，公司的每一名员工都在努力降低成本，提高灵活性、减少库存和更迅速地收回资金。“所有这些举措提高了戴尔的财务表现。”Hawthoff说。Main：你不能把一家公司的财务表现与投资者对其供应链表现的看法分开。许多分析师和业内高层管理者指出，为了实现销售收入、净利润和市场价值等指标的提高，公司应该从有效地管理供应链开始。“你不能把一家公司的财务表现与投资者对其供应链表现的看法分开。”美国EMS提供商捷普(Jabil)公司的总裁兼首

首席执行官Tim Main表示。“我们需要成功地管理一个涉及许多工厂的复杂供应网络、IT基础设施和其它规划工具。我们必须在客户需要的时候把产品送到指定地点，并且以最小的库存做到这点。” Main表示，“能否以最小的成本实现上述目标将很大程度影响公司的财务表现。” 供应链对公司财务的影响 去年，专业管理咨询公司埃森哲与斯坦福大学联合进行了一项全球性调查，研究行业里领先公司如何利用自己的供应链优势将竞争对手远远抛在身后。该调查从全球最大的3,000家企业中抽出636家作为样本进行数据分析和调查。分析结果显示，供应链业务能对公司的市场价值产生显著影响。以诺基亚公司为例，该公司在全球手机市场中占35%左右的份额。研究人员发现，诺基亚的平均生产成本和销售成本比同行低18%。“频繁迅速地推出新产品是诺基亚销售收入和利润快速增长的主要原因。而它做到这点的原因在于其拥有一个灵活、高效的全球供应链。”该分析报告指出，“诺基亚利用了精益制造、高效物流和全球供应网络改变了它的活动舞台。”在企业财务表现与供应链的联系方面，其它公司的研究人员也得出了同样的结论。咨询公司Finlistics Solutions的联合创始人Stephen Timme表示：“供应链管理将改善影响财务表现的三个关键因素：增长、收益率和资本利用率。”然而尽管供应链管理具备这种潜力，但没有几家公司把供应链管理作为促进财务表现的工具。Timme指出，许多高层管理者继续把供应链管理当作战术性的成本活动。iSuppli公司的Hawthoff亦指出，如果企业中各级精明的业务主管能更加重视供应链问题，他们将做得更好。“对于首席运营官、首席财务官和各部门的管理人员来说，供应链非常重

要。因为这是企业向市场推出一项产品的方式，与他们所进行的产品创新同样重要。戴尔也许是最好的例子，从它的成功可看出一家公司如何主要依靠供应链来使自己别具一格。研究戴尔的分析师们一直对戴尔的供应链效率赞不绝口，给予戴尔的评价要远高于其竞争对手。“多数公司试图在技术或价格方面使自己有别于竞争对手，仅有少数公司表示几乎完全基于供应链进行竞争。”Hawthoff表示，“卓越的供应链不仅使这些公司不断推出高品质的产品，且他们的客户变得更为忠诚，这大大提高了他们的经营业绩。”虽然戴尔的研发支出占其销售额的比例不到1%，但消费者却坚定不移地选择戴尔的产品，这巩固了戴尔在PC市场上的领导地位。观察家认为，戴尔严格的库存管理计划确保了它不会在市场放缓时出现库存过剩。“通过培育与供应商之间的广泛合作关系，戴尔消除了供应链中的层级，降低了库存持有量和供应链成本，”埃森哲公司的合伙人Robert L. D'Avanzo说，“戴尔率先在PC市场采用直销模式，绕开了成本较高的传统经销商渠道，并使客户能够对其采购和交货情况进行定制。”戴尔的市场价值明显地体现出其卓越供应链所带来的收益。截止到2005年1月28日的财年内，戴尔实现销售收入492亿美元。在戴尔携创新供应链进行竞争的压力下，惠普亦决定重新塑造其供应链。惠普是一家典型重视技术差异化的公司，从技术创新为主导向供应链创新为主导转变并非易事。而且供应链具有巨大的惯性，在运行的同时对其进行改造亦是一项非常艰巨的任务。“这好比你正在通过一根水管进行抽水，却同时在试图更换这根水管。”iSuppli公司的Hawthoff说。不过，惠普的坚持不懈让其在提高供应链的竞争力方面取得了长

足的进展。经验证明，最初在供应链方面处于劣势的企业，如果能够坚持改革计划将最终受到投资者的青睐，并获得较高的市场价值。埃森哲的分析师建议，业内厂商应重视其供应链，挖掘供应链的潜力。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