

本期关注
供应链管理

据预测,目前全球每五家企业中就有一家会由于各种形式的供应链中断而受到影响,其中,60%会以倒闭而告终。碰上此类问题的公司,它们的年平均营业收入下降幅度高达107%,销售利润率将减少114%,资产收益率也下降93%。供应链管理越来越成为企业关注的重要问题。

◎本报记者 索佩敏

UPS: 单纯包裹递送 → 综合供应链服务商



原始物流队伍马帮不需要供应链管理,但现代企业越来越需要借助供应链管理提升服务 资料图

成立整一百年,全球四大快递公司之一的UPS,自2003年宣布更换公司标识以来,就开始了由单纯的包裹递送向综合供应链服务提供商转型的历程。在新的角色中,UPS希望能把过去运输环节上供应链管理的优势逐步渗透到企业供应链服务的各个环节,从而获得更多的发展空间。

商务同步协调者

由于全面介入供应链管理,UPS在2006年成为了年收入达到475亿美元、拥有277架飞机并租用326架、年处理39亿份包裹及文件的物流巨头。事实上,1999年,UPS已将服务范围由最初的包裹陆运延伸到陆运、空运、技术支持和

信息咨询。2002年,UPS供应链解决方案公司正式成立运作,进一步将业务扩展到以物流、快递、金融、供应链咨询为核心的全方位第四方物流管理。

目前,UPS供应链集团由UPS资本公司、UPS物流集团、UPS货运服务公司、UPS邮件业务创新公司与UPS咨询公司共同组成。

在新的角色定位中,除了传统核心业务包裹递送外,UPS还提供包括物流管理、全球货运代理、在线工具及金融服务等业务项目。UPS首席执行官兼UPS航空公司总裁大卫·艾博尼在接受采访时表示,“在客户的物流需求不断发展的今天,通过提供各个环节的服务,UPS将能够创造更多的市场机会。”

“三流合一” 打造统一解决方案

由UPS倡导“三流合一”如今已成为供应链管理的最佳实践之一。所谓三流合一,是指物流、信息流和资金流的统一。而UPS分别通过运输、IT系统和UPS Capital(UPSC)来实现对“三流”的控制,而这其中,UPSC一直被认为是UPS为客户提供全方位服务的一大特色。

“UPSC在公司的战略架构中是扶持运输物流的运作。”UPS国际总裁艾伦·格什恩霍恩如此评价。据介绍,UPSC主要为客户提供金融类的综合服务。举例来说,一般出口商接到订单之后进行生产,需要购料资金和生产流动资金。生产完之后成品运到海外的仓库,又存在压货时

间,直至买主来应招。客户确认,产生应收账款,也要60天后才能回款。这期间任何一个环节出现问题,都意味着出口商将蒙受重大损失。而UPS通过UPSC,可以从购料时候就帮助企业垫付,从工厂生产出产品一直转运到美国仓库,都可以做存贷融资,最后客户交易完成,销售收入实现,可以进行应收账款买断,即保理业务。

“对于UPS来说,因为抵押的货物在我们的仓库里,因此风险比较低。”格什恩霍恩认为,综合运用“三流”,能够为公司的客户提供全面的解决方案。“借助UPSC,客户可以压缩成本,同时,UPSC还可以帮卖方做融资,帮助解决现金流的问题。”

此外,UPS的信息流则通过全球的货物跟踪系统,在工厂、海关、仓库

等供应链每一个节点上,对库存进行追溯或跟踪,甚至会细化到货物在仓库里的具体位置。

艾博尼表示,所谓的解决方案并不是一成不变,而是根据客户的需求来进行调整。通过为每个客户提供一份基础的“菜单”,包括仓储、空运、海运等等,客户可以根据自己的需求选择不同的服务组合。“这样做的好处在于,客户可以避免为自己不需要的服务付出成本,而UPS则通过菜单式的服务灵活进行调整。”

此外,UPS也正在着手将供应链管理业务和包裹业务整合在一起。这样客户只需联系一家公司就可以满足更多需求。对于UPS来说,供应链管理将为公司创造更多机会,使得UPS服务有了一步步向各个环节延伸的可能。

案例点评

中国供应链管理市场:个性化为王



◎Max Henry

一些先进的供应链管理企业应该不能做成一家“货运企业”,仅仅“把集装箱从一个地方移动到另一个地方”是不够的,因为这部分市场由于竞争激烈,利润并不高。它们应该去考虑给客户个性化的需求和定制服务。

对于像UPS这样的外资企业来说,他们的最大优势在于拥有全球网络,这一点在国际快递业务上比较明显。但另一方面,本土企业在价格上具有优势,而价格仍然是中国市场上客户选择服务商的关键因素之一。此外,通过这些年的竞争,本土企业的服务水平正在提升。

因此,我认为外资企业要在国内市场成功,应该与本土企业进行错位竞争。外资企业可以关注客户一些更加个性化的需求。

UPS帮助东芝在美国从事笔记本的维修业务,就是为了满足东芝的需求,而从运输货物延伸到供应链的其他环节。维修属于售后服务,也是供应链管理的一部分,外资企业应该去赢取供应链管理体系中价值更高的部分,更加复杂、更加专业化的业务。也就是说,有些业务本土企业目前还没有力量去做,而外资有力量去做的,外资应该着重于这部分业务。

应该说,现在很多外资物流企业对于中国本土的供应链管理企业非常感兴趣,外资公司希望通过并购来迅速占领中国的本土市场。不过整合并不是一件容易的事。

目前中国市场上资质好的中型本土物流企业大概是50家左右,可以说有大量的外资企业都希望收购他们。一方面外资希望迅速的达成收购,以尽快抢占中国市场,而另一方面,由于接到大量外资企业的并购意向,本土物流企业往往希望将企业卖个好价钱,这样反过来又会令外资感到收购的成本太高。因此,现在的中国物流市场上反而比较平静,没有频繁的并购发生。

对于外资企业来说,应该清楚自己的目的是通过并购在当地成为一家本土企业,而不是为了并购去并购。而对于本土物流企业来说,应该对并购持更加主动开放的态度。不仅仅是与外资谈并购,本土企业之间也可以谈。因为中国国土面积很广,现在大量的本土物流企业都是在某一区域市场上占有优势,通过本土企业的联手,可以通过互补,覆盖更大范围的市场。

(Max Henry为中国供应链委员会创始人兼执行理事,索佩敏采访整理)

供应链管理案例集锦

香港利丰:“软3元”摆脱“硬苦力”命运

利丰供应链管理模式的核心理念,在于通过供应链上各节点企业的紧密合作,争取零售价里的“软3元”:一件在美国零售价为4美元的产品,其生产成本仅为1元,另外3元则分散存在于供应链的各个环节之中,通过有效管理,来自供应链上的收益即可直接转化为利润。作为典范,利丰的供应链管理先后四次入选哈佛管

海尔:“一流三网”杜绝“三角债”

海尔的供应链改革可以概括为“一流三网”,即以订单信息流为中心的业务流程再造,通过全球供应链资源网、全球配送资源网和计算机信息网络。“三网”同步流动,为订单信息流的增值提供支持。

目前,海尔集团每个月平均接到6000多个销售订单,这些订单的品种达

戴尔:供应链管理实现“零库存”

戴尔的核心能力,在于管理好整条供应链,让新产品在最短时间交到客户手上。和这件事无关的,都会交出来给供应链上的伙伴。戴尔的供应链管理可以归纳为:一,减少供货商并将他们集中。将原本下给200多家供货商的订单集中,以就近供货原则交给其中50家,从而使戴尔本身的零件库存不到2小时,接到订单后,再通知

苏宁电器:“5315”战略赶超对手

在商贸企业的利益链条上,若说营销管理是冲锋陷阵的“将军”,那么物流管理则是企业管理的“宰相”。苏宁电器自2005年起就领先于国美推出“5315”供应链优化战略。希望通过在全国建设500个服务网点、30个客服中心、15个物流基地,将服务网点与连锁店形成一

理案例,其从“百年掮客”到“现代企业典范”的转型,不仅可以视为香港整体经济大转型的受益者,更可以看到“中国制造”摆脱“硬苦力”命运的路径。

这样的工作量至少需要上百人。

此外,通过整合内部资源优化外部资源,海尔的供应商由原来的2336家优化至840家,国际化供应商的比例达到74%,从而建立起强大的全球供应链网络。同时,海尔对外实施日付款制度,对供货商付款及时率达到了100%,从而杜绝了“三角债”的出现。

研发和设计交给台湾的代工伙伴广达承揽,自己则专心去争取订单。此外,在发动价格战时,供应商也需要扮演极具效率的后勤支持角色。借助供应链的威力,戴尔可以实现顾客下单到出货交货周转天数4天、每人每小时的生产效率提升160%、订单处理效率提高50%,以及订单错误率降低50%的竞争力。

年底苏宁电器利用首次公开发行募集资金建设的杭州物流配送中心投入使用后,北京物流配送中心也于今年2月投入使用。从目前使用的情况看,无论物流网络的完善,还是物流服务的强化,苏宁的供应链管理似乎已经走在了国美的前面。(本报记者 姚音 整理)

企业家咖啡时间

COFFEE TIME



心静驿站 贴心交流

从今天起,请忘记自己是富豪

苏珊博士:

你好!九年前我以5000元钱开始创业,发展至今已有了2亿资产和400多员工的企业。但金钱的增加、企业规模的扩大却没有使我真正快乐起来。相反,太因为抱怨我没有尽到丈夫的义务而离开我,连我16岁的儿子也离家出走。现在,我很难理解快乐究竟是什么,因此想了解一下,为什么有了钱生活反而变得孤独呢?

河北的企业家王先生(因涉及个人隐私,故隐去真名)

王总:

听了你的这番发自内心的倾诉,我很感动,不是因为你想打开心扉,而是因为你对快乐的向往和现实的思考。我接触过很多企业的老总,大多数人即使心理不快乐也不会讲出来。

孤独的原因很多,但对一个成功的企业家来说,孤独主要来自于荣誉、权利和地位。当你成为人们羡慕的对象时,你可以在企业呼风唤雨时,你的自豪感在潜意识中使你和周围的人拉开了距离,周围的人因为害怕你、崇拜你、尊敬你、嫉妒你甚至憎恨你而与你变得陌生。

正是由于这种复杂的心态,周围的人因为对你有所求而变得不再磊落,因为没有办法同你有更多的机会沟通而变得疏远。中国是个只有少数人可以先富起来的国家,大多数人还是为生存来奔波。当生活中熟悉你的人看到你从一个普通农民成为一个企业的老总,一个身价上亿的富人,他们是没办法一下子面对这个现实的。所以你会感到周围人异样的目光和虚伪的表情,这样的情况也是情理之中的事情。我建议你不要太在意。

但并不是你因为成功了、富有了就从此失去了享受快乐的权利。我建议你在感到孤独请尝试下面的方法:每天至少对十个人打招呼,并把你最真实的笑容送给他们;夸奖周围的人;开始相信你的团队和周围的伙伴;无论多么忙,请每天安排至少一个小时留给自己和家人;从今天起,请忘记自己是富豪。

中国呼唤更多身在“富”中仍然期待着真诚、友谊和平凡的企业家。未来的快乐也仍掌握在你手中。

苏珊

主持人:苏珊(美国加州大学心理学博士和工商管理硕士,现为华点通国际顾问咨询有限公司总裁。邮箱地址:spattis@51do.com.cn。)

管理点睛

“说真话,并在第一时间说。”这句话对企业高层来说并不陌生。但随着形势的渐变复杂,它不再是唯一的真理,就在决策者们逐渐将之束之高阁而几乎将其遗忘的时候,殊不知,有时候最简单最原始的办法往往就是最有效的办法。

——王微《中国式危机公关9+1策略》

年轻的陈天桥对毛泽东十分崇拜,他曾经模仿毛式语言专门写了一篇《论“新文化运动”》,在盛大公司内部开展文化整顿。据称,他聘用唐骏为盛大CEO,也与这份喜爱有关,他们两人都是毛的崇拜者。唐骏在微软中国公司时,曾经包了一个专列,带领员工浩浩荡荡上井冈山。

——吴晓波《中国企业界的“学毛标兵”》

在企业中有三种“我们”。第一种是企业高管口中的“我们”,以展示每个人都是幸福大家庭中的一员。第二种是作为普通民众和社会网络一员的“新潮时尚”的“我们”。最后一种指的是传统的“我们”——工薪族。第一种“我们”是骗人的东西,需要避免。第二种比较有趣,不过有点夸张。第三种尽管非常不时髦,但却至关重要。任何不明白这一点的管理人员都不会有什么作为。

——《金融时报》专栏作家露西·凯拉韦

商学院链接

◎复旦大学商业地产总裁班

课程简介:“感谢,有你”房地产高级工商管理总裁班商业地产开发方向,已有来自全球近100家商业地产开发商和房地产投资基金派出核心管理团队参加学习,本期课程特别增加了包括工业地产、休闲旅游地产、酒店和专业市场等泛商业地产的开发和经营课程。

课程时间:2007年9月

◎北京大学私募股权投资基金高级研修班

课程简介:中国已成为私募股权投资基金最为看好的市场之一,发展潜力巨大。如何抓住机会发展日新月异私募股权投资基金正是我国专业投融资人士要面对的巨大挑战。本课程旨在培养国内第一批私募股权投资基金管理者与投资者,帮助寻求PE投资的企业与私募股权投资基金结缘。

课程时间:2007年10月13日

“上海商学院”学术支持单位:

中欧国际工商学院 CEIBS

复旦大学管理学院

上海交通大学安泰管理学院

长江商学院

北京大学光华管理学院

清华大学经济管理学院

麦肯锡公司 McKinsey & Company

沃顿知识在线

埃森哲咨询公司 accenture

华信惠悦咨询公司 Wavestone

科尔尼管理咨询有限公司 KPMG

美国马里兰大学史密斯商学院