

# 现代化供应链管理理念 对中国现有供应链集成的挑战

詹姆斯·海切尔  
SEEBURGER亚太区执行总监





## 现代化供应链管理理念

Mr. James Hatcher

# 对中国现有供应链集成的挑战

经济全球化导致了商品制造业在制造、经销和销售领域前所未有的竞争趋势，各个企业都在不断寻找新的方法以增加其市场份额从而导致了利润的萎缩。“未来的竞争将不是企业与企业间的竞争，而是供应链与供应链间的竞争” 这个新的理念已成为今日业界讨论的热门话题。最近的一些论述者坚持强调“需求链，而非供应链”观念。

制造业在亚洲已不是一个新兴的行业，第二次世界大战之后，作为低成本制造商的日本制造业应运而生且将市场扩充到世界范围。泡沫经济导致制造商遵循劳动力低成本和发展中国家开发项目将制造厂移到诸如台湾、韩国和其他‘亚洲四小龙’国家。随着中国经济的开放，加大了跨国公司

在华投资的力度，作为低成本制造厂的中国制造业正在被各国跨国公司快速开发。中国和其他亚洲发展中国家制造的工业品开始行销全球，这标志着发展中国家的制造厂在企业业务流程管理的供应链环节中起着至关重要的作用。

### 供应链成员

那么目前在中国需求和生产管理究竟如何？ 现今企业是如何执行其业务流程管理举措的呢？ 首先我们必须要了解相关的中国供应链成员以及亚洲制造厂的一些遗留问题。众所周知，在每一个供应链环节上的期望和要求都是独一无二的，每个供应链成员将影响整个供应链的流程操作。

### 原始设备制造商(OEM)

在中国最常见的原始设备制造商(OEM)经营模式无非有两种，为外商投资的独资企业(WOFEs)或合资企业(JVs)。随着中国加入世界贸易组织(WTO)的快速步伐，一些行业依照中国经营法作为合资经营模式优先进入中国市场的经营行列。同时当中国成为世贸组织的成员后，外商独资企业(WOFEs)作为另一种新的投资经营模式已准许在中国的许多地区开放经营权。在近10年中许多公司建立了其在中国的业务，在大多数情况下，企业的管理权被外籍商务伙伴所控制。企业的IT决策、质量控制程序以及操作规范均由国际伙伴设置，借以确保生产化的全球标准从而体现其品牌化的形象需求。因此大多数公司执行企业资源规划(ERP)是以总公司的生产过程而设置的，其系统不能全面支持中国地方化的企业商务运营需求。另外由于中国劳力的低成本导致采购、供应商管理和物流操作始终在执行手工流程作业。

### 一级供应商

就一级供应商而言，无论是汽车、高科技、包装消费品(CPG)行业或一些行业类似外商独资和合资企业的原始设备制造商，大多数由地方拥有和管理。这些企业的多数经营模式是由台湾和中国大陆联合管理。其相当一大部分的内地公司雏形是国营工厂，中国改革开放后，经济形势的转变迫使其脱离出原有的经营构架，因此这些企业的经营模式同完全的独资和合资企业相比更独立一些。

# 贸易伙伴

## 能力

### 二级供应商

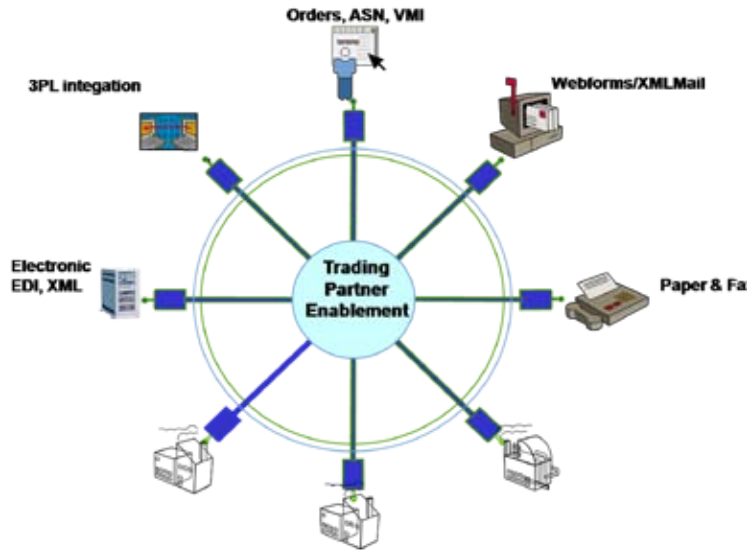
二级供应商主要是地方企业，他们在业务流程操作中还是主要采用手工流程作业和Excel电子表格的商务模式。

### 第三方物流服务提供商

第三方物流服务提供商主要由合资和跨国公司联合经营，其获取与当地的物流公司和许多地方的货运公司的合资经营权而进入市场。IT系统通常是由企业内部的IT人员自行开发，或结合不同资源的商务应用软件用大规模定制的方法来解决客户化的需求。

### 供应链执行(SCE)

在中国，多种不同的企业经营模式及管理方式、有限的IT系统和手工操作为主流的业务流程和工作流执行方式，导致了业务流程的差异及供应商独立、分散甚至对抗的关系，综合考虑上述原因，让我们回到供应（和需求）链执行问题加以深入探讨。在欧洲和北美，需求链或供应链管理(DCM / SCM)的基本工具是运用电



子通讯方式与供应商实行业务流程交换。商务对商务(B2B)或电子数据交换(EDI)系统使需求链和供应链上的成员两者均具备流程可视化的能力。在欧洲和北美地区，几乎80%的供应商采用制造厂B2B/EDI解决方案执行信息共享和业务流程管理。

然而在中国，供应链管理缺乏IT系统的支持，在整个业务流程的操作过程中还是主要基于手工作业的形式。电子数据交换系统(EDI)被许多发展中国家看作是昂贵的、复杂的或是缺乏系统安全性的新生信息系统管理模式所拒绝接受。即使多数供应商实施了

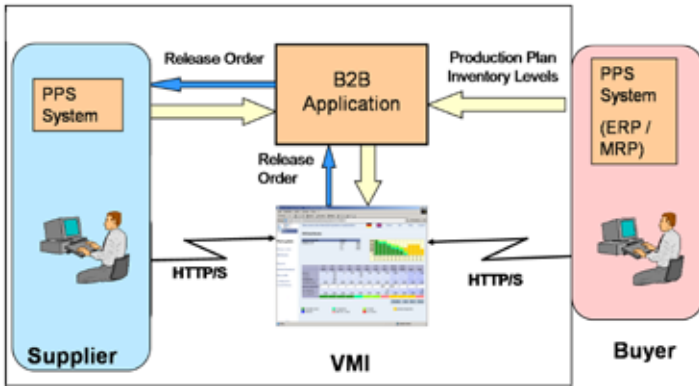
电子数据交换(EDI)系统，但由于缺乏企业资源规划(ERP)信息系统的执行，在整个业务流程执行过程中还只是停留在收取电子传输数据，

打印数据和人工录入的形式。‘人力为主’的管理现象导致了中国的供应链操作系统始终采取经手工订货、确认、传真预报表、人工货物接受、手工发货单和人工执行信息整合的操作模式。这将妨碍信息流从最终客户端向原始供应商端的传递，从而无法有效地实现信息的共享，使得信息扭曲而逐级放大，这种供应链上的需求变异放大现象被称为牛鞭效应(Bullwhip Effect)。这些问题，将导致供应链执行中的预测不准确、需求不明确，供给不稳定，企业间合作性与协调性差、造成供应缺乏，生产与运输作业不均衡、库存居高不下，成本过高等现象。目前在中国许多领先的国际（和地方）企业采取全面物流外包和着眼内部操作的运作实践。众所周知，中国便宜的劳动力、低成本、高利润，吸引了大量国际投资者的关注，然而低技术解决方案导致了企业运营效率的低下，反而造成成本的上升。

然而，目前在中国经营成本在逐渐攀升，高素质的工作人员提出更高的工作待遇需求，客户要求更短的交货期，从而使利润不断下滑。幸运的是，互联网的运用和高宽带接入系统的不断改善，使得IT解决方案可借以在稳定的、更可靠的、互联网化的和友好的用户环境下运行。这就为世界级需求管理的存在和执行的可行性带来良机。当增值网络电子数据交换(VAN EDI)模式和“现付先用”门户(“pay as you use” portals)接入VAN(Value-Added Net Work)系统作为传统的EDI解决方案已不被青睐时，许多具有企业资源规划(ERP)能力的原始设备制造商(OEM)和相当数量的一级供应商，在基于Internet EDI应用交互模式的系统下可与其主要贸易伙伴实行数据转换。但当供应商不具备执行基于Internet EDI应用交互模式系统的能力(无企业资源规划ERP)，基于Internet的解决方案，诸如Web EDI模式可弥补这一缺陷。

# B2B

## 应用系统



### 供应链问题

抵制变革且寻求高价值回报的人类天性趋势商家采用多种新的供应链举措借以赢得高利润返还。那么您将如何做呢？缓冲库存带来现金滞留，交货时间过长导致需求的无法满足。首先需要确定出隐含在您的供应链中的当前问题和瓶颈。

是否您的供应商每天均能接收到更新的预报文，或只是每月才能接收一次？您的需求越快越可更快地激发贸易伙伴在供应链上反映，无论他们的系统是始终执行手工操作或运用自动化操作系统。

是否您在执行发送订单和供应商确认流程过程中采用手工操作方式呢？订单管理自动化使供应商接受订单被自动更新到您的企业资源规划(ERP)系统，可使您的采购团队确定重点解决的问题。“业务流程管理自动化，从无聊繁琐的手工作业中解脱出来，把工作放在重点问题的解决上。”

是否供应商提供提前货运通知(ASNs)且他们是准确的呢？是否当其进入您的企业资源规划系统使规划、执行更有效呢？这应该是一个电子化自动更新的过程。

是否提供条形码系统使货物收取更高效呢？是否在所有的零部件、包装盒、栈板和货运文件上都贴有条形码呢？

是否您提供带有关键数据信息的货物收取通知单(GRNs)以便供应商生成发货单和付款协议更简化呢？当这些业务流程操作成为电子化时，您的供应商可导入数据到系统并使用这些数据。

作为公司直接在中国运营操作的绩效评估中，您是否计量过支付在加快供应商发货或快速货品提交给客户的费用呢？这是一个易于监测的极佳的关键绩效指标(Key performance indicator)，如果您在这方面支付的费用越高，那么这就意味着供应链上的操作环节失调越大。

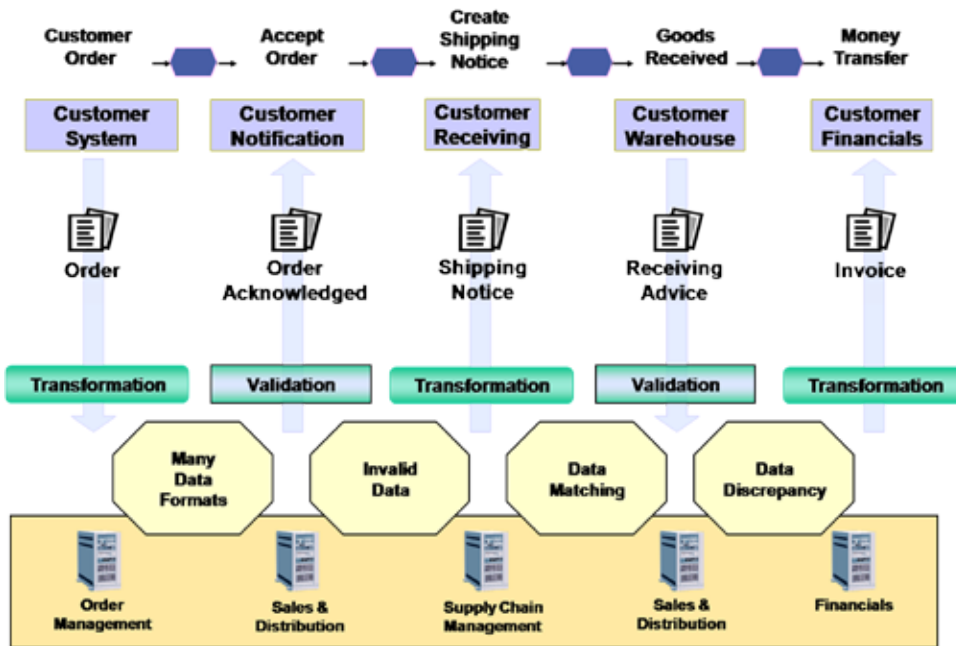
在您的端到端供应链运作中缓冲库存持续时间为几天、几周或几个月呢？

您是否通常把产品或定制的组件作为陈旧货品加以勾销呢，但如果产品上市快且交货时间短，这些货品是能够被消耗或销售的。

对这一整个过程的调查，将有助于您开发改善计划。这可能需要一项新的供应商界面（诸如供应商整合Web EDI或其它B2B / EDI解决方案），但往往您可以先作出一点小的即时有效的改变，与此同时制定一项优化中国供应链管理系统的长期战略投资计划。

# 竞争优势

## DCM/SCM



### 综述

绝大多数中国供应链尚未达成真正的系统整合，但供应基地的能力在持续进展且地方基础设施正在不断改善。

同时作为中国的制造业正在继续扩大全球市场份额，这就意味着必需要支持最佳需求连管理 (Demand Chain Management) / 供应链管理 (Supply Chain Management) 实践，否则将被竞争激烈的海外市场所淘汰。如果您的供应链举措是明智的、成本优化的，且易于实施的，将使您与供应商的协作更有效，同时带给供应商业务的直接利益将激发巨大的改变。细想一下您的竞争对手，是否他们正投资于其供应链管理系统的改造上？您是否有机会取得竞争优势？或是否您总是落后于他人？在经济全球化的今天，若不尽快采取有效的商务决策，将被全球经济竞争的大浪所吞没。

# 作者小记

---



詹姆斯·海切尔

SEEBURGER亚太区执行总监

詹姆斯·海切尔先生现任SEEBURGER亚太区执行总监，他全面负责对该地区具有重大战略意义领域的业务开发及拓展，并是此地区的行业发展、公司治理和政策制定方面的最高代表。他通常参与就SEEBURGER为跨国公司在亚洲制造业供应链及运营基础设施的商务集成管理战略的筹划，以协助其满足快速发展的亚太市场的需要。在他的指导下，SEEBURGER与其关键的合作伙伴-SAP建立了成功的合作关系，且在亚太区确立了其领先的B2B集成解决方案供应商的地位。

海切尔先生不仅具有丰富的B2B集成经验而且有近24年的亚太区市场拓展管理经验，尤其是他对中国文化与语言的了解使其在引领SEEBUREGR大中国区市场的开发过程中起到了关键的作用。自1996年以来，他致力于探讨及传播IT供应链管理及商务集成领域的经验及技术。由于他对《运用电子商务信息系统，促进现代化企业运营》方面的学术及现场运营经验，美国斯坦福大学、斯隆坡麻省理工学院商学院和新加坡南洋大学特邀其就此课题给与专业授课演讲。海切尔先生曾就职于QAD Inc，作为电子商务与供应链亚太区市场总监，曾为QAD Inc. 亚太区市场的拓展及开发做出了突出贡献。

# 媒体出版概况

---



The German Chamber Network 

**BusinessForum China**

此文章已发表在 ‘ BusinessForum China ’ 杂志二/三月刊

关于 ‘BusinessForum China’ 杂志简介：

BFC是双月刊全彩页英德双语杂志。主要侧重于探讨行业间经营及管理问题，通过对相关领域专业人士的访谈，采掘具有代表性的商务经营的话题加以探讨和发表。发行量为15000份，主要发行与在中国的德国商会成员、各大企业及其他目标读者。

# 简介

---

# SEEBURGER

## BUSINESS INTEGRATION

### 联系方式:

亚太区执行总监 • 詹姆斯·海切尔 (James Hatcher)

• Seeburger 亚太有限公司

香港皇后大道东1号 • 太古广场三座3楼

电话: + 852 2584 6220

传真: + 852 2588 3499

电子邮件: [j.hatcher@seeburger.com](mailto:j.hatcher@seeburger.com)

公司网站: [www.seeburger.com](http://www.seeburger.com)

**SEEBURGER**是全球领先的商务集成解决方案供应商, 运用专业化的集成优化方案帮助企业在一个统一平台上实现100% 全球贸易伙伴商务集成。其解决方案操作简单, 可使企业在整合过程中快速准确地实施 EAI 和 B2B 系统集成管理。1986年成立于德国, 开始主要为汽车工业提供集成解决方案, 现今公司已发展成行业领先的B2B商业集成解决方案供应商。目前公司的旗舰产品—B2B Gateway 和相关产品及服务在全球50多个国家和15个行业领域为超过7000多家客户服务于提高其营运效率。SEEBURGER在欧洲, 亚太地区和北美均设有办事处。且被the China Supply Chain Council授予中国“2007年最佳IT供应链解决方案”奖。