

# 战略化供应链管理的协同效应

## ——宝洁-沃尔玛模式的启示

■ 李玲

自20世纪80年代“供应链管理”的概念被提出以来,经过多年的发展已基本成熟。供应链管理已从企业内部信息化扩展到企业分销网络、战略合作客户和合作伙伴之间的信息共享与协作。全球领先企业的供应链正在向外部协同体系演进,企业之间的竞争也逐渐演变为供应链之间的竞争。但这其中企业关注的重心已不再是产业链上利益分配的比例,而是如何以协同商务、相互信任和双赢机制作为企业共同的运作模式来扩大可供分配的利益。这就是所谓的战略化供应链管理,即在供应链的整体战略目标定位下,通过运用管理技术、信息技术和过程控制技术,达到对整个供应链上的信息流、物流、资金流、工作流和价值流的有效规划和控制,将客户、供应商、制造商、销售商和服务商等合作伙伴连成一个完整的网链结构模式,建立起一个共享的信息平台,构建成为一个具有很强竞争力的、协同化环境的供应链战略联盟。战略化供应链管理的核心问题是:以生产和销售同步为目的的自动订货系统、依托精确的数据决策进行的自动补货系统和以最佳物流支撑的零库存目标管理等。在这方面,宝洁与沃尔玛堪称供应链管理模式的典范。

### 一、宝洁-沃尔玛模式的战略协同效应

沃尔玛是全球最大的商品零售企

业,宝洁是全球最大的日用品制造企业。20世纪80年代之前,美国零售商和制造商分享的信息很少,双方总是围绕着商品价格和货架位置争夺控制权。宝洁与沃尔玛之间也曾经历过长时间的“冷战”,宝洁试图左右沃尔玛对其产品的销售价格和销售条件,而沃尔玛则针锋相对地威胁要终止宝洁产品的销售或把最差的货架留给它。不过,双方逐步认识到深度合作的好处,开始转向寻求如何合作,最终通过加强供应链管理降低了综合运营成本,提高了顾客的满意度。

合作之初,宝洁开发并给沃尔玛安装了一套“持续补货系统”。在运作过程中,通过EDI(电子数据交换)和卫星通讯实现联网,借助于信息系统,宝洁公司就能迅速知晓沃尔玛物流中心内本公司产品的销售量、库存量、价格等数据,这不仅能使宝洁公司及时制定出符合市场需求的生产和研发计划,同时也能对沃尔玛的库存进行单品管理,防止滞销商品库存过多或畅销商品断货。而沃尔玛则从原来繁重的物流作业中解放出来,通过EDI从宝洁公司获得信息,及时决策商品的货架和进货数量,并由MMI(制造商管理库存)系统实行自动进货。当沃尔玛某店铺的库存低于事先设定的安全库存水平时,沃尔玛的计算机就会通过通讯卫星自动向宝洁公司的工厂定货。宝洁公司在接到定货后,迅速将订购商品配送到该店铺,并实施在库管理。沃尔玛还将仓库的管理权交给宝洁公司代理,这

样沃尔玛不仅不用从事具体的物流活动,而且双方不用就单笔交易的条件(如配送、价格问题)等进行谈判,大大缩短了商品从定货、进货、保管、分拣到补货销售的整个业务流程的时间,从而也削减了相应的成本费用。

与整个商品流通时间缩短相适应,两企业间的财务结算也采用了EFT(电子基金转换)系统,仅通过计算机以及POS终端等电子设备即可完成。

在持续补货的基础上,宝洁又与沃尔玛合力启动了CPFR协同计划、预测与补货流程。该流程包括9个具体实施步骤,从双方共同的商业计划开始,到市场推广、销售预测、订单预测,再到最后对市场活动的评估总结,构成了一个可持续提高与改进的循环。流程实施的结果是双方的经营成本和库存水平都大大降低。沃尔玛分店中的宝洁产品利润增长了48%,存货接近于零;而宝洁在沃尔玛的销售收入和利润也增长了50%以上。

基于以上成功的尝试,宝洁和沃尔玛还进一步在信息管理系统、物流仓储体系、客户关系管理、供应链预测与合作体系、零售商联系平台以及人员培训等方面进行了全面、持续、深入而有效的合作。它们甚至开始共享最终顾客的信息和会员卡上的资料。这使宝洁可以更好地了解沃尔玛和最终客户的产品需求,从而更有效地制造产品。

战略化的供应链协同管理模式大大降低了整条供应链的运营成本,提

高了对顾客需求的反应速度,更好地保持了顾客的忠诚度,为合作双方带来了丰厚的回报。根据贝恩公司的一项研究,2004年宝洁514亿美元销售额中的8%来自沃尔玛,而沃尔玛2560亿美元销售额中就有3.5%归功于宝洁。宝洁与沃尔玛创造了制造商与零售商紧密合作的典范,越来越多的商家与厂商开始转向、转型,建立起亲密协作的关系,以期在供应链价值最大化的战略目标下产生协同效应,进而实现个体利益的最大化。

## 二、宝洁-沃尔玛模式对我国企业的启示

当前,我国流通领域中的制造商和零售商在合作中依然存在着激烈的对抗。从表象上来看,主要是源于在产品价格和营销政策上的分歧,但实际上却是源于对渠道控制权的争夺并由此引申到对产品资源、营销资源和人力资源的抢夺和攫取。国美、苏宁等大的零售企业主要采取压低进价、迟付货款

以及收取进场费、节日促销费等方式,尽量多占制造商的资源,并将成本尽量转嫁给制造商。而制造商为了避免失去主动,不得不继续保持原有的效率不高的自有渠道,来维持产品价格和控制货物走向,以期对零售企业进行战略制衡。这样的格局必然使双方的成本都居高不下,赢利能力和成长性均受到严重制约。在笔者看来,若要打破这一僵局,应从以下三方面加以突破。

1. 以供应链的整体战略目标为导向,树立共享、共建、共赢的意识。零售商与供应商之间要想形成一种长期友好合作的格局,实现供应链管理的协同效应,必须从观念上根除“独立小企业”意识,要将个体企业置身于整个供应链之中,从市场竞争的全局出发,考虑和制定共同的目标,并树立信息资源共享,技术、产品、流程等资源共建以及整个供应链价值最大化的共赢意识。

2. 理顺供应链条上的上下游企业关系,进行互助合作的流程再造。供应链管理应考虑从产品开发到销售给最

终用户的整个过程的高效率,合理规划和构建供应链条,并明确各合作企业在供应链中的位置、责任与权利等,在互助合作理念的指导下,以降低供应链的综合成本为原则,帮助合作伙伴进行流程再造,并利用计算机网络技术全面规划供应链中的商流、物流、信息流、资金流等,使企业与其他交易对象之间形成一种高效而合作的交易关系,分享整个供应链的总成本降低所带来的利益。

3. 建立企业资源共享信息数据库,实现相关信息资源在供应链中的全面共享。信息数据库应以计算机网络系统控制为核心,通过卫星定位与传输以及其他先进的生产技术和信息处理技术,设计供应链协同管理的理想运作模式,提供所有企业产品生产与销售数量以及成本的预测、决策、计划和控制等各方面的信息,不断调整偏差,优化结果,发挥战略化供应链管理的最大协同效应。

(作者单位:中央财经大学会计学院)

责任编辑 王贵一

(上接P31页)刊登的《高级会计实务》考前辅导和模拟试题被部分考生奉为主臬。

为了给广大读者提供“轻松一刻”,2007年,《财务与会计》理财版还与南通珠算博物馆联合举办了以珠算为题材的对联、歇后语、谜语(面)征集活动,得到广大读者的积极响应和好评。编辑部分季度共从应征者中评出优秀对联18幅、优秀歇后语19条、优秀谜面16则。吉林省长春市的马万友等众多读者来信表示首肯,希望编辑部能够继续举办此类活动,在加强编读互动的同时,进一步弘扬中华传统文化。

### 继往开来

改革开放30年来,我国财会事业取得了巨大成就,财会工作已经从传统的计量核算扩展到企业管理、控制、决策和战略实施的各个层面,财会人员也逐渐成为企业管理团队、决策团队、专家咨询团队的重要成员。《财务与会计》已经站在了经济社会发展的前沿,既时刻关注着经济社会发展的动向,又顺时应势不断进行自我变革和创新。做新时期中国财会改革与创新

的见证者、参与者和推进者,是包括《财务与会计》在内的当代财会期刊的历史使命。30年来,在广大读者和作者的悉心关爱和支持下,《财务与会计》人上下求索,迎来了今天绚丽的绽放。

3年来,《财务与会计》理财版一如既往地坚持《财务与会计》“立足基层、面向社会、服务财会工作、服务财会人员”的办刊宗旨和“三贴近”的办刊要求,又坚持求新、求活、求深、求实的专属风格,从简单处挖掘深意,从繁复中萃取精华,始终保持鲜活、内蕴、拓展的知识与实践维度及人文情怀,并逐渐获得广大读者的认可和喜爱。读者、作者、编者三方面的共同努力获得了回报,理财版在注重社会效益的同时,经济效益逐年提高,发行量连年攀升,理财版理事会异军突起,在编者、读者间架起了新的桥梁。

2008年的大幕徐徐落下。这一年,战胜了雨雪冰冻和特大地震灾害,成功举办了奥运会,我们体会了太多激情与感动。还是这一年,突如其来的金融海啸考量着世界经济,也考量着中国的理财人。理财路上,不只有鲜花,还有荆棘。但是别怕,30岁的《财务与会计》和3岁的《财务与会计》理财版始终都会与您一路同行。