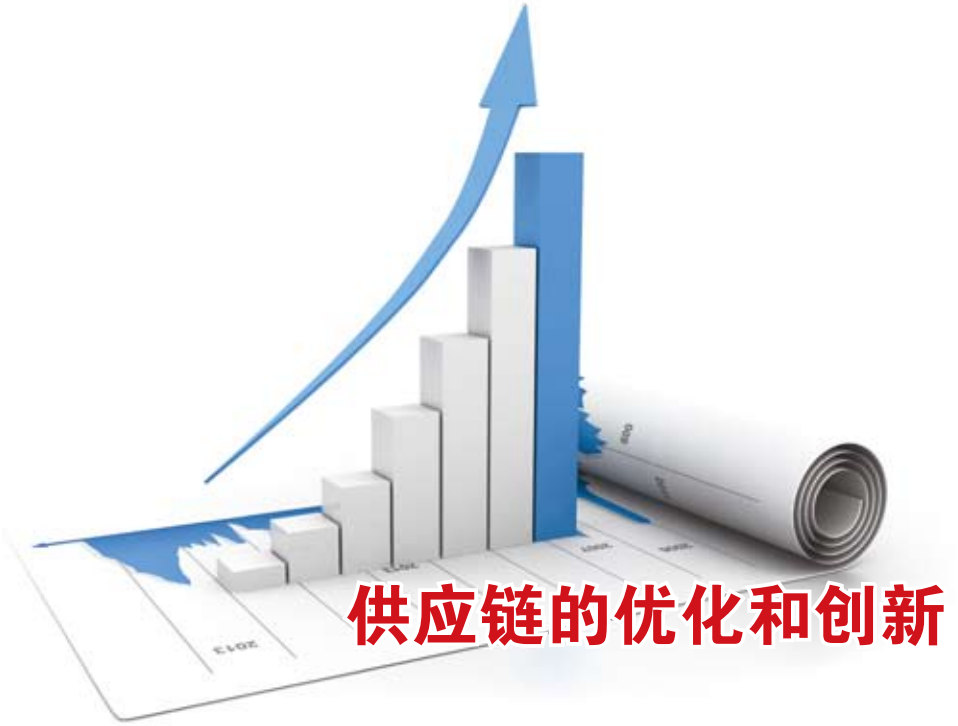

供应链的优化和创新

董　鹏[1]　池立成[2]
1.卡莱(梅州)橡胶制品有限公司计划部；2.厦门大学

2012年我国国内物流费用总额为9.4万亿元，占GDP比重为18%，是发达国家的近7倍。而物流及其他非生产成本比重已占商品价值链的80%以上，因此，优化供应链体系应成为物流企业打造核心竞争力的着力点。如何加快自身运营速度和提高响应决断能力，成为当前业界物流创新的焦点与难题。

目前，全球物流产业在科技和管理双重驱动下，经历了从量变到质变的过程，一些发达国家率先进入了供应链时代。企业与企业之间的竞争已经演变为供应链之间的角逐。物流业的发展和创新，无论是运输、仓储还是物流信息服务企业，无论是国际物流还是国内物流企业，无论商业物流还是制造业物流企业都必须通过变革，增强自身竞争能力，才能在物流成本日益高涨的当今市场中抢得先机。

在很多行业中，生产成本已降到极低水平，销售额的增加也难有大的突破，对供应链的优化和精细化最有可能成为企业的又一利润来源。更为重要的是，对供应链的创新，并不仅仅是一个与效率和成本相关的话题，对那些希望以加快市场反应速度，更好地满足客户需求的公司来说，选择合适的供应链，可能就等于选择一款攻防兼备的“武器”。

我国物流2.0时代的创新是在第四方物流创新思维指导下，以模块化的供应链管理系统和信息技术为核心，融合智能型物流装备、新型运输体系、高效的仓储技术、配送网络及新型金融等方面于一体的综合型、复合型的创新。

（一）服务创新是现代物流业发展的精髓

物流服务创新具体来说主要有以下几个方面：

1. 服务理念的创新。物流业的本质是服务，因而必须从过去以生产为导向转变为以客户需求为导向。这就要求企业改变过去主要以规模经营获得经济效益的固有思维，建立适合于客户需求的多样化、个性化、弹性的现代物流服务理念。因此，物流企业运作方法就必须做到以下两点：首先，必须要树立先进的物流理念，即保姆式的客户服务理念。其次，要以

全面提升客户价值作为物流服务的终极目标，让自己和客户成为利益共同体。通过分析、寻找在供应链中可以优化的环节，以是否为顾客创造价值以及所创造价值的高低作为评判标准，此外还要考虑如何用较少的成本扩大物流服务的附加价值。

2. 服务内容的创新。由于生产模式、商业模式及消费者习惯的变化，客户在服务、价值等方面的期望值越来越高，物流服务的创新一定是以顾客的新需求为导向，设计出符合客户新需求的定制化服务。例如：代收货款、客户评价反馈、逆向物流、代包装、流通加工等业务。在保证基本的优质服务的基础上强化增值服务的能力，以快速响应个性化服务内容，展现出物流企业的专业化优势。通过与客户建立战略性合作关系，为顾客提供相对精准的个性化物流服务。从物流基本服务向增值服务延伸，从实体服务向信息服务、资金服务等增值服务延伸，将是现代物流业发展的方向。

3. 服务功能的创新。物流是黏结剂，其功能是将供应商、生产商、销售商、服务商以及消费者这一整条价值链上的各个环节黏结起来。服务型“智造”模式方兴未艾，当前经济活动已由制造为中心逐渐演变为以创新与服务为中心。服务经济与传统经济的显著区别在于：权利正从生产者向消费者转移。产品与服务的融合，将是本次物流信息化大潮的一大趋势。应特别指出的是，当前电子商务蓬勃快速发展，为适应远距离、多形态、小批量、个性化的客户需求，要求物流产业由单纯的仓储、运输服务向为客户提供整体供应链服务转变，这是现代物流业发展的另一趋势。总之，根据国内外物流当前的发展情况看，未来物流的发展趋势可以归纳为协同化、智能化、移动化、标准化、柔性化和全球化。

（二）流程优化与再造是物流创新的保证

1. 系统化管理与资源整合。实现企业内的系统化管理是当前中小物流企业变革的必经之路，运用 ERM（风险管理）理念对原有的业务流程与管理方式进行重组来优化。要从传统的满足单一客户需求为出发点，转变为以中心客户为核心向上下游延伸开发客户的运营理念，注重用户群的整体体验价值和产业链的整体效率。同时加强企业内部管理的提升，通过引入先进 WMS 和 TMS 系统实现仓储、运输、配送的一体化，在流程上进行简化，并在此基础上增加附加服务，实现物流企业效率的系统性提高；同时对外要利用好公共性平台，在物流企业间、地区间整合物流资源，通过兼并重组、合资合作、战略联盟等资源整合手段，寻求与客户需求的最佳结合点进行资源配置，从而消除物流业结构上“小、弱、散”对服务能力的制约，提升物流企业竞争力。

2. 业务流程再造和项目管理创新。传统企业的组织结构是部门职能型结构，这种组织结构已经不能适应供应链项目管理的需要。因而必须深入研究在供应链管理环境下基于业务流程再造的组织创新。业务流程再造就是对企业的业务流程进行根本性再思考和彻底性再设计，对流程进行优化就是要打破过去不得要领的“隔靴挠痒”式的变革，在流程上进行突破性的调整、合并、重排、简化，才能解决日益增长的物流成本。同时，利用先进的制造技术和信息技术，实现技术上的功能集成和管理上的职能集成，从而获得在成本、质量、服务和速度等方面业绩的改善。为了使供应链上的不同节点企业能够在不同地域的多个部门之间协同合作，以达到整个系统最优的效果，必须根据供应链的特点优化业务流程，进行管理方法创新，明确供应链管理系统的构成要素和结构形式，最终实现组织结构的扁平化。

3. 管理理念的创新和变革支撑流程再造的落地实施。企业创业阶段的成功主要靠创业者超越一般人的经营能力及对市场机遇的把握。但当企业发展到一个相对稳定的阶段同时又遇到外部市场发生变化的时候，企业创始人在理念、管理方法上由于成功而形成的惯性思维会成为企业发展的障碍和瓶颈，而盲目的引入不符合公司现有能力的管理系统又会给企业带来灭顶之灾，可谓“成也管理、败也管理”。因此，传统物流业必须在企业组织架构上进行改造，从个人产权、家族化向股份制、职业化转变；在人才聘用上从封闭型向开放型转变；在管理模式上从一元化向专业化转变；在经营模式上从家族经营向现代企业管理制度转变。在新的发展环境和时代背景下，人们价值观和思维视角的多样化，物流业也需要对管理理念进行创新，与时俱进，把新的管理要素（如新的管理方法、新的管理手段、新的管理模式等）或要素组合引入企业管理系

统以更有效地实现流程的优化或者再造，保障物流创新顺利实施、落到实处。

（三）信息化是物流创新的基石

信息化是现代物流发展的重要依托，是物流系统的神经，通过信息化加强供应链集成管理，实现供应、运输、交易的最优化供应链管理，实现不同物流单位的协同规划、预测和供应，这也是供应链物流管理的重点内容。物流创新应以物联网为依托，通过集约化、现代化管理，实现厂商的零库存或少库存，实现零时滞的运输和零时差的信息交流与物流的集成，减少产品的在库时间，加快商品的运转周期，以适应新市场环境下企业物流管理的需要。物流管理技术创新的途径主要表现在以下几个方面：

1. 使用高科技物流设施、RFID 技术来改善物流管理。物流企业要抓住我国经济稳定发展、物流业即将转型的机遇，须积极引进外部的资金、技术、管理经验以及先进、适用的物流设备。RFID 做为当前供应链实现“速度”和“准确率”的最先进的技术手段之一，可以帮助企业提高产品的周转速度，增强货物运输、仓储的安全性，降低企业的物流成本。并且通过利用 ERP、BTB、BTC 和 CRM、WEB 技术将上下游企业组成一个动态的、虚拟的、全球网络化的供应链服务平台。最终实现产品设计、需求预测、外购、制造、分销、储运与客户服务每一个过程最合理的增值。在高科技大背景下，产品生产与价值创造日益走向社会化，企业与客户之间的关系趋向平等及密切互动。

2. 建立科学、合理、优化的物流服务网络。服务网络是由客户、供应商、合作企业和它们之间的信息流构成的动态网络。服务网络是一种以信息流为核心的价值创造体系，它运用先进的供应链管理理念，取代了传统的供应链模式，以满足顾客所要求的快捷、可靠的服务。高灵敏度、快速流动、网络化服务运作的最佳的选择是将业务外包，尤其是将物流业务外包给第三方物流服务商，利用它们的优势推动服务网的创建和完善。科学、合理、优化的配送网络将会是一条使客户快速了解产品与服务的渠道。因此，产品通过供应链到达最终客户的效率，完全取决于物流配送网络的健全程度。

3. 利用新技术建立互通的“三网”（营销网络、服务网络、物流网络）。利用“云计算”、“大数据”等新兴技术将“三网”联通。新技术的发展必将对物流企业信息化建设带来革命性的变革。在物联网技术的支撑下，企业的商品通过物联网信息传感设备，按约定协议，即可以实现对货物的智能化识别、定位、跟踪和监管。

总之，创新供应链管理体系是通过有效的物流网络活动，来改善价值链之间的关系，保证供应链上各企业之间同步化、并行化运作，实现企业快速响应市场的能力，提高企业自我竞争的意识和基础性的保障。在新的市场环境下，物流企业只有提升物流管理水平，进行物流管理创新，从而更加敏捷、柔性地应对市场环境和消费者需求的变化，才能使物流管理真正成为继自然资源、劳动力资源之后的“第三利润源泉”。最后，不管什么创新，只有抓住物流服务的核心理念，架构在信息化的平台之上，并能使供应链中的上下游各个企业最终获益，才是真正的创新。