

第 5 章 电子商务与供应链管理

学习要点

通过对本章的学习,要求对供应链管理、价值链与价值网的概念有所理解,能够区分电子商务供应链和传统供应链的差异;结合现实案例掌握目前主流的电子商务物流模式;对我国快递产业的发展现状有一定的了解和认知。

5.1 电子商务供应链概述

供应链管理(SCM)起源于 20 世纪 80 年代后期,是在工业发达国家兴起并迅速发展的一种全新的管理思想和实践。供应链管理把企业资源的范畴从过去的企业内部扩大到全社会,使企业之间形成为共同利益而结成的战略联盟。随着电子技术和互联网的发展,信息技术作为工具被引入到商贸活动中,产生了一种新的商务运作方式——电子商务。现在,电子商务与供应链管理的集成彻底地改变了供应链上原有的物流、信息流、资金流的交互方式和实现手段,充分利用了资源,提高了效率,降低了成本,提高了服务质量。企业供应链管理对于利用电子商务技术改造和整合业务流程,提高企业在市场上生存和竞争能力都具有十分重要的理论和现实意义。

5.1.1 供应链简述

电子商务是指通过信息网络以电子数据信息流通的方式在全世界范围内进行并完成的各种商务活动、交易活动、金融活动和相关的综合服务活动。它强调的是在计算机网络环境下的商业化应用,不仅仅是硬件和软件的结合,而是把买家、卖家、厂商和合作伙伴在互联网中结合起来的应用,其具有全球化、高效化、低成本、快捷化、选择性强等优点。电子商务是企业提升竞争力和拓展市场的有效方式,同时,电子商务也对传统的供应链管理理论与方法带来了新的挑战。供应链管理与电子商务相互结合,产生了供应链管理领域新的研究热点。电子商务利用一种前所未有的网络方式将顾客、销售商、供货商和雇员联系在一起,从而实现小批量、多品种、零库存、即时制造和交货的理想模式,大大提高交易速度。简而言之,电子商务系统能够将有价值的信息迅速传递给需要的人们。

供应链管理是在供应链基础上发展起来的一种系统化、集成化、敏捷化的先进管理模式,是对供应链中的物流、信息流、资金流、增值流、业务流以及贸易伙伴关系等进行计划、组织、协调和控制一体化的管理过程。目前供应链管理已成为国内外商业领域最核心的问题之一。供应链管理主要涉及 4 个领域:供应、生产计划、物流、需求。供应链管理以同步化、集成化生产计划为指导,以各种技术为支持,尤其以互联网/内联网为依托,围绕供应、生产作业、物流、满足需求来实施的。供应链管理注重总的物流成本与用户服务水平之间的关系,要把供应链各个职能部门有机地结合在一起,最大限度地发挥出供应链整体的力量,达到使企业整体效益最优的目的。供应链管理提出了全新的库存观。传统库存思想认为,库

存是维系生产和销售的必要措施,因而企业与其上下游企业之间在不同的市场环境下只是实现了库存的转移,整个社会库存总量并未减少。供应链的形成使链上各个成员间建立了战略合作伙伴关系,通过快速反应致力于总体库存的大幅度降低,库存是供应链管理的平衡机制。供应链管理以最终客户为中心,以 3CS(客户服务 Customer Service、客户满意 Customer Satisfaction、客户成功 Customer Success)作为管理的出发点,贯穿供应链管理的全过程,并将改善客户服务质量、实现客户满意、促进客户成功作为创造竞争优势的根本手段。

5.1.2 供应链、价值链与价值网

1. 供应链

在买方市场时代,顾客的多样化、个性化需求是所有企业活动的驱动力,大规模定制(mass customization)、选择板(choice-board)等都成为电子化企业必不可少的成功要素,因此顾客导向的管理模式纷纷涌现。供应链管理就是一条由顾客需求拉动,围绕核心企业,借助信息技术,使供应商、制造商、分销商和零售商的业务流程相互集成,有效地管理从原材料采购、产品制造、分销直至交付给最终用户的动态调整的跨组织增值链。

电子供应链管理(e-SCM)需要充分利用信息技术,以链主为核心,协调各参与主体的利益,整合行业上下游的资源,降低整个供应链的总成本,实现多赢。

从价值链和供应链的关系来看,每个企业都有一个价值链,这些价值链按照供需关系连接构成的价值系统就是供应链。企业能力的核心化和外包业务的发展,价值链和供应链的界限有时会模糊化,如图 5-1 所示的戴尔公司的供应链。故后文中的价值链一般指的是行业价值链。

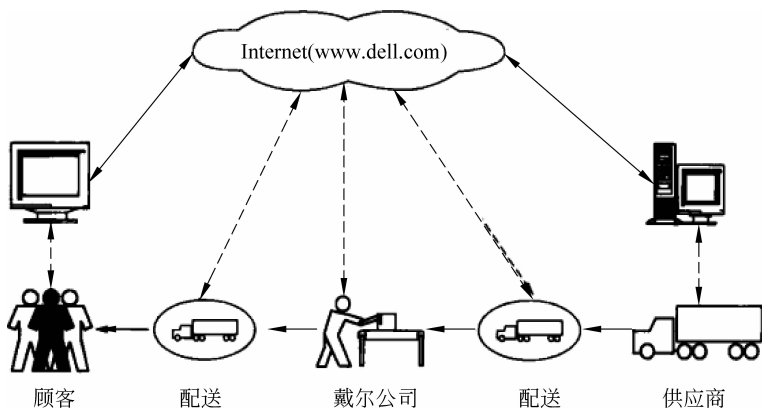


图 5-1 戴尔公司的供应链

就目前的竞争态势而言,无论单个企业的规模有多大,实力有多雄厚,也难以在每个方面都达到最优,分工、合作和共赢成为时代的主题,过去单个企业之间的竞争已转化为供应链之间的竞争。因此供应链需要管理,以平衡上下游企业的供需能力,缩小总生产成本和流通成本,提高客户的满意度,实现多赢。

特别是自 20 世纪 90 年代以来,产品生命周期缩短,产品种类飞速增加,业务广泛外包,全球化进程加速,许多企业开始注重对供应链的管理,信息技术的迅速发展也为供应链的管

理提供了必要的条件——电子商务技术带来了企业供应链管理的变革、优化和增值,互联网、企业的各类管理信息系统(尤其是跨组织的信息系统)使供应链上各环节的物流、资金流和信息流实现有效同步,这需要供应链上的所有企业加强协作,减少不增值的环节,集中计划、分散执行,以顾客需求为导向,生产符合顾客需求的产品。

企业需要突破内部限制,从整个供应链的角度决策,使供应链像一个整体高效运作。这对企业原有的运营模式提出了挑战。

2. 价值链

价值链(value chain)是哈佛商学院著名教授 Porter 于 1985 年在其著作《竞争优势》中提出的理解企业行为和指导企业竞争的重要的理论方法。价值链是原材料经过一系列的价值增值活动,最终转化为满足顾客所需要的产品或服务的过程。这些活动紧密衔接,使物流和信息流顺畅流通,而且每项活动及其衔接都强调对顾客的增值,整个价值链就成为一条价值增值链。为了更好地分析价值的增值过程,价值链模型将业务活动分为两大类:基本活动和辅助活动。前者是指那些在价值链中直接创造价值的活动,包括采购、进货物流、生产、出货物流、销售和服务。而企业的基础设施、人力资源管理和技术研发等属于支持价值创造的活动则作为辅助活动。这些业务活动既可能发生在企业的内部,也可能发生在企业的边界上。图 5-2 所示是 Cisco 公司的价值链(包括支撑电子商务系统)。

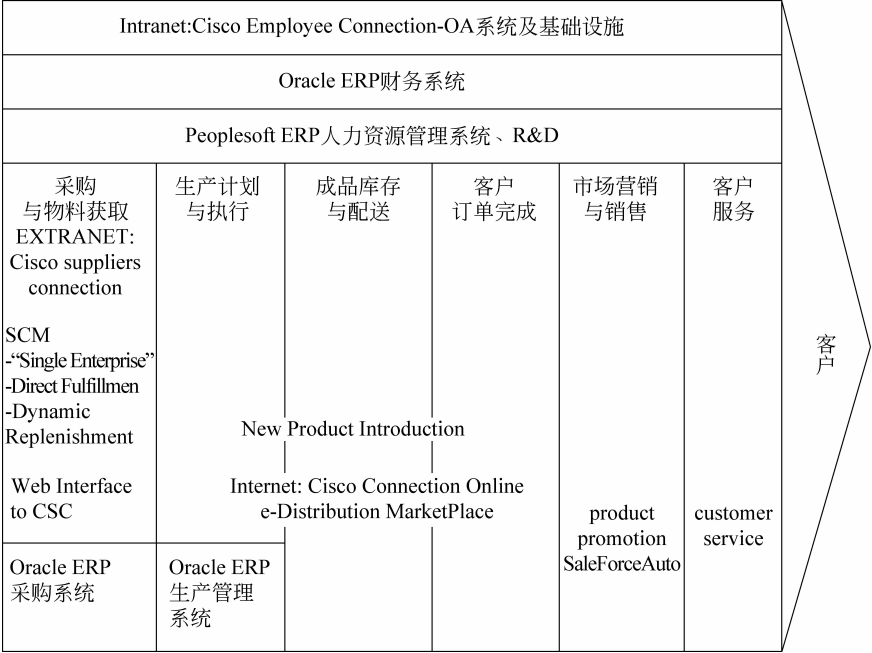


图 5-2 Cisco 公司的价值链

3. 虚拟价值链

商务电子化和信息化的发展,使企业运营突破了时空的限制,可以同时的现实和虚拟(virtual)两个世界里运营。Raport 等在此基础上提出了虚拟价值链的概念,认为任何一个企业都是在两个不同的世界中进行竞争:一个是管理人员看得见、摸得着的有形资源的世界,称为市场场所(marketplace);另一个是由信息构成的虚拟世界,虚拟的信息世界借助电

子商务技术产生一个新的价值创造场所,即市场空间(market space)。这两个不同世界是通过不同的价值链来开展价值创造活动的:市场场所通过采购、生产和销售等活动组成的物理价值链(Physical Value Chain,PVC),在现实世界中,物流一般从供应商、制造商、物流公司和分销渠道等角色流向客户,形成物理价值链;市场空间通过虚拟价值链(Virtual Value Chain,VVC),即信息的收集、组织、综合、选择和发布等活动创造价值。信息时代,有效地利用信息成为创造价值的一种有效方式。

电子商务使更多的业务信息通过网络传播和共享。就价值链中信息流和物流的关系而言,信息流控制着物流的方向、流速和流量,因此物理价值链上的各个活动也对应着网络虚拟空间里的各种活动,它们主要是一些信息的加工活动,由各种信息系统辅助完成。这些信息加工活动构成了另一条价值链——虚拟价值链。如图 5-3 所示,虚拟价值链是与物理价值链活动并行的信息加工活动,它们的顺序与物理价值链的流程是对应的。两条价值链都能增值,图 5-3 中的利润包括①、②两部分:①是由物理价值链的活动创造的;②是由虚拟价值链的活动创造的。

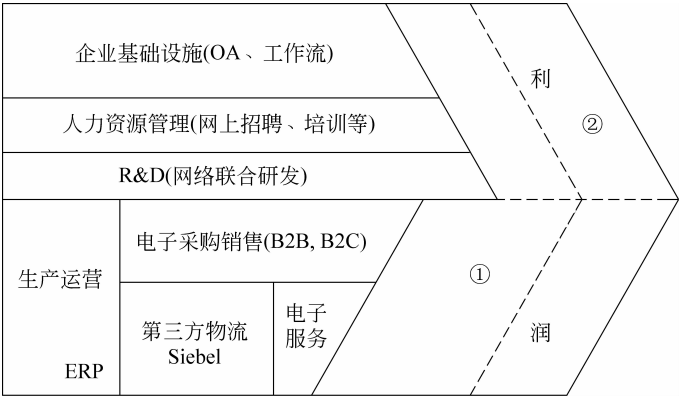


图 5-3 虚拟价值链

上述两种价值增值的机理是不同的,虚拟价值链的作用越来越大。虚拟价值链的信息加工活动是电子商务的产物,可以派生出许多新的电子商务模式。如价值网集成者模式就是集成虚拟价值链活动的产物。它说明企业可以通过充分利用先进的信息技术,对价值链上的各类信息进行收集、组织、选择、综合、分析和发布,以帮助和促进价值链上各个物理活动的工作效率、服务水平和合作能力的提高,但并不谋求对物理价值链上实体的掌握,而仅仅通过对虚拟价值链上信息的获取和分析,协调物理价值链的运作,改进该产业领域内价值链的运行效率,增加额外的价值。

虚拟价值链的价值增值还体现在对物理价值链的精减和优化上,一批不能增值的中间商可能会被淘汰。而旧的中介环节的减少并不代表互联网非中间化,互联网仍然会产生一些能增值的新中间商,如连接买卖双方的信息中介。由于现代社会的竞争程度加剧,物理价值链之间的竞争升级到虚拟价值链之间的竞争。

在虚拟价值链之间的竞争中,可以根据价值增值的要求,剔除物理价值链上不能增值或增值不大的活动,而且会使物理价值链缩短、细化,呈现价值网(value net)的形态。虚拟价值链的优势还在于利用互联网和信息系统提升物理价值链上的活动效率,也可能产生新的

模式。物理价值链的其他活动也可以通过网络改变价值创造过程。从中可见,物理价值链和虚拟价值链是一种相辅相成的关系。虚拟价值链补充了物理价值链对企业创造价值的解释能力,并提供了新的战略思维。

这里需要强调的是,价值链最初是针对制造企业而言的,只有对其内涵进行推广才能解释不同行业、不同种类的企业商业模式。这是因为行业不同,企业的产品或服务表现形态、加工方式、物流管理、顾客特点以及营销方式等不同。如目前网络游戏可以看作是娱乐业的网络销售和服务,游戏就是娱乐业的产品。虚拟价值链不仅适合制造业以外的行业,而且还增加了企业在虚拟网络空间的行为,因此本书把它作为电子商务模式分析的参考系是比较合适的。

4. 价值网

Porter 的价值链是分析单个企业的价值活动以及企业可能获得的竞争优势。而随着企业的分工更加专业化和细化,许多价值链的活动被外包,企业的价值链扩展成行业价值链。面对愈加复杂多变的市场需求,价值链的响应速度也要求更高,需要企业与供应商、客户的关系更紧密,以提高响应的速度和适应性。

价值链在更加柔性化、精细化和适应性后就成为价值线(value thread)。通过价值线,企业能够直接与交易对象进行交流,满足客户的个性化需求,增强自身的竞争力。价值线使企业可以根据市场需求,依靠价值线的合成和分解,动态形成价值网,灵活快速地对需求作出响应。表 5-1 列出了价值网与传统价值链的主要 6 个不同特征。

表 5-1 传统价值链与价值网的主要特征

传统价值链	价 值 网	传统价值链	价 值 网
产品都是一种规格	完全客户导向的	缓慢	快速流通性
长期竞争与线性	协作、系统化、网络化	大规模模拟	数字化
刚性、不可改变	敏捷、可伸缩性	商务模式的部分设计	一种新的商务模式设计

引注：

电子商务的发展,使企业价值链呈现虚拟化和网络化的特点,传统线性的价值链将转化为网络化的模式。企业价值创造的方式不再局限于传统的价值链,价值网将成为企业盈利的主要来源。随着价值网理论研究的深入,价值网将成为企业商业模式分析与设计的重要理论工具。David 等在 2000 年出版的著作《价值网——打破供应链挖掘隐利润》(Value nets: Breaking the Supply Chain to Unlock Hidden Profit)中对价值网进行了研究,认为传统价值链理论已不适合动荡不确定的新商业环境,价值网也就成为新的指导企业行动的理论工具。

从形式上来看,价值网是以网络和信息系统作为手段,快速、精确地收集网上各种信息,并与供应商、合作伙伴、分销商和顾客进行分享,用信息连接、协调和控制链上的所有活动,使得价值链上所有成员密切地合作,快捷、可靠和高效地创造更多的价值。

从上面不同的特征比较可以看出,价值网理论能更有效地对新商业环境中的企业进行剖析与设计,更好地指导企业规划电子商务模式。以下 4 种主要力量促使价值链向价值网

的转变。

1) 越来越苛求的顾客

在市场逐渐透明的激烈竞争环境中,顾客成为真正的上帝,他们对产品或服务的价格、质量、性能和响应速度的要求越来越高。顾客需要的不再是零碎的产品,他们对解决方案的个性化也十分重视。

2) 互联网和数字技术

从主机时代、PC 时代、网络时代到后 PC 时代,接入网络给用户带来的效用成爆炸性增长。互联网的发展速度超出大多数人的想象,变化以摩尔定律在加速。国际数据公司(IDC)的研究表明,在全球 500 强企业中,信息技术投资超过生产设备投资的企业占 65%,而网络技术投资的回报率则高达 10 倍以上。信息传递越来越快,谁能利用信息技术最快获得最新的信息,谁就将拥有先发优势。

3) 与日俱增的竞争压力

除传统的竞争力量外,网络会催生一批新的竞争力量,竞争态势更加复杂化,商业环境更难以预测。面对不确定变化的市场能否及时回应,如何给客户新的价值,保持或扩大市场份额已成为企业生存和发展的关键。

4) 全球化

信息技术迅猛发展极大地降低了交易成本,尤其是跨国交易成本的降低最为突出。生产要素自由流动并在全球优化组合,价值链逐渐虚拟化,改变了竞争的格局。企业能力核心化、运营合作化、响应快捷化和收益多赢化成为时代的趋势。在新经济时代,信息正在取代物质资源而成为创造财富的主要源泉,彻底变革着人们的生活方式。信息技术革命使传统企业竞争从现实空间扩展到全球化的虚拟空间,竞争的范围和深度加强。

社会信息化的深入和全球化趋势的驱动,迫使越来越多的企业建立起与业务对应的信息系统。面对日益苛刻和多样的顾客需求和不断增强的竞争压力,企业也必须改革传统的商业流程,采用新的商务模式来应对新的市场要求,维持和扩大企业的竞争优势。在新的商务模式的探索中,价值网模式表现出较强的适应性和价值创造能力,因此越来越多的企业参与到价值网的构建和运营中。对信息技术和信息系统在价值网中的应用进行分析,就是希望对企业价值网的应用能有所帮助。

价值网更多地利用了互联网和信息系统的潜力,加强网上各企业的协作,把顾客的需求和价值网执行力紧密地结合在一起。它不同于传统供应链的表现有以下几个方面:

(1) 虚拟性。价值网使网内的成员形成一个紧密连接、实时沟通的虚拟企业网,依靠信息来管理和协调价值网的运作。

(2) 互联性。互联网的迅速发展使价值网内的成员不再受地域的限制,依靠纵横交错、四通八达的网络,动态地相互连接在一起。位于世界上任一个地方的企业都可以参与到价值网中。

(3) 集成性。价值网内的成员共同为满足顾客的需求而紧密合作,消除企业间的隔阂,优化整个价值链的流程,使众多合作企业以一个整体的形象出现。集成性是电子商务时代协同商务(collaborative business)——流程跨越企业边界,采用互联网技术,跨越多种 IT 系统的要求。这里的集成要比一般的供应链集成要求更高,除网内企业的信息系统能够互联以外,信任互惠的合作关系也是必不可少的。更重要的是对原有的组织间业务流程进行整

合,尽量减少企业合作的低效环节,激发企业相互开放和整合流程。

(4) 高效。市场变化可以很快传递给价值网内的成员。围绕需求,价值网有按需应变的能力,而获取、加工和传递信息的成本却比较低,产品流、服务流和资金流的流动在信息系统的协调下也更顺畅和高效,最小化花费的成本和时间,最大化产品和服务的质量。

(5) 智能。价值网能获取市场需求的信息,使企业能提供更符合市场需求的、创新的服务和产品,大规模地向顾客定制个性化的服务。这个过程需要商务智能(Business Intelligence, BI)技术的支持。信息已成为一种资产和竞争优势,越来越多的企业需要增强与客户、业务伙伴和员工的关系。BI的应用能够帮助企业分析客户消费特点,加强客户关系,并带来新的商机。日本 Seven-Eleven 就应用 BI 解决方案来收集并分析原始数据,为价值网内的各企业决策带来有用的甚至是决定性的信息。在竞争越来越激烈的市场中,知识是生存和发展的关键,商务智能将帮助企业变得更有竞争力。

IBM 公司曾在 2004 年做了一次什么是企业成功的要素的全球调查,450 名被访者,包括国内企业的 CEO 都给出了相似的答案:差异化、快速反应和高效率。可见,价值网是一个价值增值网,它以顾客为中心,准确捕捉顾客的真实需求,并将其用数字化方式传递给网内的联系伙伴,协同创造系统价值。在电子商务时代,信息和知识可以创造价值,对虚拟价值网中的信息进行集成和分析,会产生新的商务模式。

Seven-Eleven 就是一个价值网的协调者,通过商务智能手段增加价值网的价值,从而能不断发展壮大。

信息时代顾客需求出现了多样化和个性化的特点,传统的企业很难适应变化的商业环境,及时准确地提供最切合顾客需求的服务或商品。对于价值网集成者来说,顾客的性别、年龄、交易频率、购买金额和购买商品品种等都蕴含着顾客的兴趣和消费偏好,在一定程度上反映了顾客的需求。对这些顾客的交易信息进行分析后就可以得到顾客的消费习性、产品在某段时间内的畅销程度,以便商家能有针对性地做市场推介,获取新顾客;或者将消费市场细分,选择最能发挥自身能力的市场进行拓展。如针对 15~29 岁的年轻、独身的男性顾客的市场,或者针对市区白领女性的市场等。

选定目标市场后,根据销售数据的统计,在商品的选择上可以将销量少、不受顾客欢迎的商品尽早淘汰,而提供顾客喜欢、消费量大的商品。在商品的摆放、布局上,也可以利用商品的关联信息,进行合理的安排。

价值网集成者的核心能力是通过收集和加工信息创造价值。它过去很可能是所在行业的一个物理世界的运营者,在创造出一个强有力的品牌后便成为产业价值网的核心企业,逐渐定位为虚拟价值链的管理者。通过网络、信息系统与价值网内的各个角色进行及时的交流,成为信息的集散中心,提高价值网的有效性,进而形成一种新的价值增值方式。

类似日本 Seven-Eleven 公司的价值网集成者并不拥有物理价值链上的组成部分,但却凭借信息系统优势掌握价值网内各角色的需求信息和能力信息。它通过虚拟价值链开展商务智能活动——从价值网的下游收集销售数据,然后利用商务智能技术分析、挖掘顾客的消费偏好和趋势,并把这些信息及时传到价值网的上游供应商和配送中心,以便安排生产和发货,以此提高物理价值链的效率,促进物理价值链上的增值,从而间接创造价值。

5.1.3 电子供应链与传统供应链

1. 商品物流和承运的类型不同

在传统的供应链形式下,物流是对不同地理位置的顾客进行基于传统形式的大批量运作或批量式的空间移动,将货物用卡车运抵码头或车站,然后依靠供应链的最后一环将货物交付给最终消费者。而电子供应链则不同,借助于各种信息技术和互联网,物流运作或管理的单元不是大件货物,而是每个顾客所需的单件商品,虽然其运输也是以集运的形式进行,但是客户在任一给定时间都可以沿着供应链追踪货物的下落。

2. 顾客的类型不同

在传统的供应链形式下,企业服务的对象是既定的,供应链服务提供商能够明确掌握顾客的类型以及其所要求的服务和产品。但是,随着电子商务的到来,供应链运作正发生着根本性的变化。典型的电子商务中,顾客是一个未知的实体,他们根据自己的愿望、季节需求、价格以及便利性,以个人形式进行产品订购。

3. 供应链运作的模式不同

传统的供应链是一种典型的推式经营,制造商将产品生产出来之后,为了克服商品转移空间和时间上的障碍,而利用物流将商品送达到市场或顾客。而电子供应链则不同,由于商品生产、分销以及仓储、配送等活动都是根据顾客的订单进行的,物流不仅为商流提供了有力的保障,而且因为其活动本身就构成了客户服务的组成部分,因而它同时也创造了价值。

4. 库存、订单流不同

在传统的供应链运作下,库存和订单流是单向的。但是在电子供应链条件下,由于客户可以定制订单和库存,因此,其流程是双向互动的。制造商、分销商可以随时根据顾客的需要及时调整库存和订单,以使供应链运作实现绩效最大化。

5. 物流的目的地不一样

传统的供应链不能及时掌握商品流动过程中的信息,尤其是分散化顾客的信息,个性化服务能力也不足。但是电子供应链完全是根据个性化顾客的要求来组织商品的流动,这种物流不仅要通过集运来实现运输成本的最低化,同时也需要借助差异化的配送来实现高服务。

5.1.4 电子商务在供应链管理中的应用

我们知道,供应链管理的主要任务就是要协调从订单的形成到完成订单以及运送产品过程中的各项服务和信息交流。随着电子商务的不断发展,在电子商务环境下,供应链中各个企业之间可以从事的商务活动也日益增加,电子商务在供应链管理中的应用体现得越来越重要。电子商务在供应链管理中的应用,充分说明电子商务与供应链管理是相辅相成的,电子商务成功实施的基础是出色的供应链管理的支持。通过供应链管理,把与电子商务的商业活动有关的信息流、资金流、物流进行有效集成和控制,把正确的产品交付给正确的客户,以最低的成本实现最大的经济效益。

随着电子商务的不断发展,现代电子商务对供应链管理产生了越来越重大的影响。供应链管理作为对供应链中发生的物流、信息流、资金流以及贸易伙伴关系等要素进行统一组

织、规划、协调和控制的一种现代企业管理战略,需要充分掌握相关企业和市场信息。但是,要获得供应链较为完全的信息,依靠人工环境其成本是非常昂贵的。电子商务模式的出现可以为企业实施供应链管理提供有力的信息技术支持和广阔的活动舞台。特别是 B2B 电子商务不仅使得供应链上各结点企业之间的信息容易共享、联系更加紧密,而且供应链的整体运作也更为高效。电子商务化的供应链管理(e-SCM)的根本优势就在于通过网络技术可以方便迅速地收集和处理大量的供应链信息。有了这些信息资源,供应商、制造商和销售商就可以制定切实可行的需求、生产和供货计划,使信息沿着整个供应链顺畅流动,有助于整个产业运行的组织和协调。通过电子商务的应用,可以对供应链大量的信息资源进行有效的管理,提高整个供应链的运作效率。电子商务化的供应链管理可以提供诸如信息自动处理、客户订单执行、采购管理、存货控制以及物流配送等服务系统,以及提高货物和服务在供应链中的流动效率。电子商务的发展改变了企业应用供应链管理获得竞争优势的方式,成功的企业应用多层电子商务来支持它的经营战略并选择它的经营业务。这些企业利用信息技术(如 EDI、互联网/内联网、EOS、POS 等)提高供应链活动的效率,增强整个供应链的经营决策能力。

现代电子商务对供应链管理的影响可以归纳为以下几个方面:

(1) 为供应链管理建立了新型的客户关系。电子商务使供应链管理者通过与它的客户和供应商之间构筑信息流和知识流来建立新型的客户关系。

(2) 向供应链管理者提供了解消费者和市场需要的新途径。应用电子商务交换有关消费者的信息成为企业获得消费者和市场需求信息的有效途径。例如,供应链的参与各方通过信息网络交换订货、销售、预测等消息。对于全球经营的跨国企业来说,电子商务的发展可以使得它们的业务延伸到世界的各个角落。

(3) 开发高效率的营销渠道。企业利用电子商务与它的经销商协作建立零售商的订货和库存系统。通过它的信息系统可以获知有关零售商商品销售的信息,在这些信息的基础上,进行连续库存补充和销售指导,从而与零售商一起改进营销渠道的效率,提高顾客满意度。

(4) 改变产品和服务的存在形式和流通方式。产品和服务的实用化趋势正在改变它们的流通和作用方式。例如,音像等软件产品多年来一直以 CD 或磁盘等方式投入市场进行流通销售,这需要进行大量的分拣和包装作业。现在,许多软件产品通过互联网直接向顾客进行销售,无须分拣、包装、运送等物流作业。

(5) 构筑企业间或跨行业的价值链。通过利用每个企业的核心能力和行业共有的做法,电子商务开始用来构筑企业间的价值链。当生产厂家和零售商开始利用第三方服务,把物流和信息管理等业务外包的时候,它们会发现管理和控制并不属于它们所有的供应链。然而,生产厂家、零售商以及物流信息服务业者组成的第三方服务供应链形成了一条价值链。另外,在航空运输行业,航空公司采用全行业范围的订票系统而不是各个企业独立的订票系统。

5.1.5 基于电子商务平台的供应链管理的优势

前面讲到电子商务对供应链管理的影响日趋重要,同时随着信息技术的不断发展,现代电子商务也在不断发展。基于现代电子商务平台的供应链管理是电子商务与供应链管理的

有机结合,以顾客为中心,集成整个供应链过程,充分利用外部资源,实现快速敏捷反应,极大地降低库存水平。其优势主要表现在以下几个方面:

(1) 有利于开拓新客户和新业务。企业实施基于电子商务平台的供应链管理,不仅可以提高整个供应链的效率,实现企业的业务重组,而且保留了现有客户。由于可以提供更多的功能和业务,这必然也会吸引新的客户加入供应链,同时也带来一些新业务。

(2) 有利于分享信息。现代电子商务除了利用互联网和 Web 实现对消费者或客户的销售,更是综合所有商业网络中企业的信息来共同实现差别化的服务。如今我们正处在一个信息极度丰富的时代,企业可以通过信息系统将一些极为重要的数据,诸如现金流和订单管理信息传递给网络中需要这些数据的企业和个体,而且市场竞争的压力也促进企业不断改进这种信息共享的水平。随着信息实现了强有力的衔接,企业运作就实现了高度的弹性化,能够更及时地满足消费者的偏好以及供应商的供货情况,同时也便于让顾客网上订货并跟踪订货情况。

(3) 有利于企业组织结构的精细化和营运绩效的提高。电子商务最大的特点是实现了经营的网络化,这里的网络化有两层含义,一是交易物流系统的计算机通信网络实现连接,同样上下游企业之间的业务往来也要通过计算机网络来实现,例如订单的传输、交易的形成确认,等等,都可以借助增值网上的电子订货系统(EOS)和电子数据交换(EDI)进行;二是指组织的网络化。由于现代电子商务是通过业务外包来组合整个供应链的,单个企业的组织结构呈现出精细化、高效的特点。原来的组织由于全部业务在内部运作,造成组织庞大、从业人员增加、管理层次增多,使经营效率偏低。而现代电子商务由于借助电子信息网络将各种不同的技术、技能有机地进行集成,不断降低运营和采购成本,大大提高了运营绩效。

随着电子商务的推广,集成化供应链管理(Integrated Supply Chain Management)系统研究已经成为国内外管理学研究的一个新领域。集成化供应链管理是企业在新世纪适应全球竞争的一种有效途径,这一点已为人们所公认。而供应链的集成化管理在很大程度上要依赖于信息技术,很自然地,对信息技术也提出了更高的要求。通过信息技术的运用,可以有效地实现供应商、制造商、分销商和用户之间的信息集成。在企业内部,信息技术的应用也可以改善部门之间的联系。互联网加强了用户的“pull”机制,使用户可以直接从供应商那里获得产品的同时获得有用信息,而且通过互联网,可使企业能以更低的成本加入到供应链联盟中。互联网/内联网的应用可以节省时间和提高企业信息交换的准确性,它的应用使得在复杂、重复的工作中人为的错误减少了,同时它可以通过减少失误而节约经费,从而降低整个物流成本及物流费用水平,使物、货在整个供应链中的库存下降,并且通过供应链中的各项资源(人力、市场、仓储、生产设备等)运作效率的提升,赋予经营者更大的能力来适应市场的变化并做出及时反应,从而做到物尽其用、货畅其流。基于电子商务平台的集成化供应链管理是供应链管理未来的发展方向。供应链中的成员利用计算机网络,可以获得准确和及时的信息;通过共享信息,合作伙伴之间就可以制定切实可行的需求、采购、生产和销售计划,从而降低成本,减少库存,提高供应链的市场响应速度,提升顾客满意度,提高整个供应链的绩效。