明智的供应链管理

作者： Mani K. Agrawal, Minsok H. Pak

来源：《麦肯锡高层管理论丛》 2001. 2

B2B 交易市集无法改善供应链中每个环节的效率，改善信息流才是其真正价值所在

尽管去年在金融市场迭遭重挫，但一些投资人仍然相信，线上 B2B 交易市场能够大幅改善供应链管理。许多公司仍热衷于加入这个市场：在 2000 年时，B2B 基础建设的总投资额超过 2000 亿美元——根据估计，其中光是建立联盟型公开交易市集 (consortia-backed e-marketplaces) 的投资额，就占了 100 亿美元。然而，金融市场似乎也已领悟到经验老到的供应链管理早已怀疑的情况：虽然 B2B 交易市集（亦称「电子交易市集」）能让公司在短期内获得采购与交易流程上的利益，但是要达到更广泛的效益就比较困难，尤其是在降低库存、改善服务水准与加速上市时间等三方面。

B2B 交易市集实现真正利益的秘诀，在于完全整合所有企业、甚至整体产业的资料流和工作流程。为了掌握成功机会，B2B 交易市集必须配合许多公司近年来采行的企业资源规划 (ERP) 及决策支持系统才行。但是要完成这类整合并非易事，而且供应链较为复杂且采分段式的产业，也不适合进行这类整合。唯有了解 B2B 交易市集无法同等地改善供应链中的每个要素，真正的改善才有可能发生。B2B 交易市集的首要利益，在于它们能加速信息流、使信息更广泛地传播——光是这项功能所能创造的利益，就足以使对 B2B 交易市集深具信心的人，继续进行大笔投资。

利益难以掌握

产品必须经过由零售商、经销商、批发商、制造商和零件供货商构成的供应链，才能抵达客户手中。供应链管理的目的在于加速整条供应链上所有商品、信息和资金的双向流动，并协助公司监督追踪这些流动。由于在大多数的产业中，供应链的管理成本——库存、仓储配销中心和货运——占销售额的百分之十至十五，因此 B2B 交易市集可节省的成本，对供应链具有实质影响。事实上，供应链改善方案可以将销售利润提高百分之一至百分之二左右，并大幅提升客服品质。

然而，大多数的线上交易市集都尚未能实现这些利益。首先，它们无法使供应链上每个要素的效率都大幅提升；事实上，它们可能对其中一些要素毫无影响力，实际的物流作业就是其中之一。例如，加州一家电子厂商必须维持多余的库存，否则它将无法应付临时接到的订单，要一直等到新订的零组件抵达才行。譬如说，它向台湾订购的零组件，可能需要数周时间才

能越过太平洋及完成通关手续。一家线上交易市集就算信息流通再快、协调再有效率，充其量也只能使交易的规划、交涉与文书作业时间节省三至五天而已。

B2B 交易市集的成效不如预期的第二个原因在于，它们一直无法迅速认清不同产业的相同供应链、和相同产业的不同供应链，可能需要不同的改善方法。例如，在男性服饰业中，一家零售商可能有数条供应链。其中一条可能负责补进男性内衣、白衬衫、和尺寸 40 号的蓝色运动外套；而另一条可能负责补进流行服饰，随季节、促销活动成效和衣服本身的吸引力而作调整。另一方面，杂货零售商必须管理易腐坏的商品（例如莴苣和苹果），而这类商品的需求量一般比较容易预测，然而它们也必须管理不易损坏的商品（例如不含酒精的饮料），而这类商品通常会受到强力促销的影响。目前为止，零售商的 B2B 交易市集都朝同时满足所有需求的目标迈进，而非针对供应链上的不同区段来提供服务。

第三，许多公司认为拥有信息是一项重要的竞争优势，所以不愿免费跟其它公司分享，即使这对整条供应链上下的公司都有利，他们仍不愿这么做。各公司都知道，业务流程和决策支持系统对成本和收益具有直接影响。B2B 交易市集的参与者在整合采购任何商品前，如整合影印纸的采购订单，都必须建立一定程度的合作与互信关系，但是分享预测结果、产品生命周期和物料清单等信息，所需的互相信赖程度，则远远超出整合采购之所需。把财务资料透露给某 B2B 交易市集，甚至会引起更大的疑虑。例如，戴尔计算机和沃尔玛(Wal-Mart)正是藉由彼此之间的协力合作，以及只和特定供货商分享信息，而获得竞争优势，所以它们不会参与公开的 B2B 交易市集和交易所。何况强化和整合金流所需的工具和技巧，也在最近才开始广泛使用而已。

即使各公司能放下对分享信息的忧惧，B2B 交易市集仍得面对棘手的挑战：如何提供安全交易的保障、界定信息的传递格式，以及确保交易市集的成员都能公平地分享信息。

确认真正的商机

截至目前为止，电子交易市集的重心大多放在采购上一而且效果相当不错。但是它们在提升供应链核心活动的效率上，却遇到相当的困难，例如生产规划、库存控制与排程等。为了寻求解决之道，分析交易市集做得到和做不到的事，是必要的事。例如，交易市集无法减少实际运送货物的时间。但是相对地，由于供应链上的信息流动一般都是线型的、零碎的且不正确的，所以交易市集在这方面的改善空间还很大。

在典型的供应链上，零售商、经销商、批发商、制造商和供货商都是其中的一员。但是通常只有在供应链上彼此相邻的买卖双方，才会分享供应链每一环节的信息，而且这些信息的内容和数量，要视双方关系的密切程度而定。毕竟，它们分享的信息大多与实际交易有关，很少会涉及彼此对市场趋势或产业变化的一般性看法。因此，每位参与者用以进行决策的信息，无法反映出产业的整体情况，而彼此的看法也不尽相同。例如，当需求量的预测不可靠时，公司必须囤积较多的库存来以防万一，而且在接获意外的订单时，必须支付加班费和紧急服务的费用。如果它们未能在最后一刻进行调整，就可能会丢了生意。

未来成功的 B2B 交易市集，将会以辐辏型结构取代目前的线型双边结构 — 亦即以交易市集做为信息流的中心，而个别交易伙伴则沿着轮轴的圆周排列。成功的交易市集，也必须为供应链上每个环节提供量身定做的服务。当交易市集建立好交易标准和共享平台后，就能以本

身为中心，收集供应链上每一点的信息。再由这个中心直接把收集到的信息传送出去，如此不仅能加快信息分享的速度，也能增加整条供应链上信息的精确性、数量与透明程度。随着早期参与者的投产准备期减短、搜寻采购成本降低，而且预测变得更为可靠后，企业就会更加愿意把原本视为机密的信息，送到交易市集上与人分享。如果改善信息流是 B2B 交易市集的主要功效，想提升供应链管理效率的公司必须先思考两个问题，再决定努力与投资的方向。第一，公司参与的不同供应链，各具有哪些特色？第二，就短期和长期而言，信息流的改善对供应链上哪些环节的影响最大，以及就长期而言，供应链的哪些环节是最需要改善的？

一家公司因担心落于人后、而急着投资与加入公开的 B2B 交易市集时，应该先思考这个交易市集提供的供应链服务，是否符合它的供应链需求。譬如说，每家公司都希望藉由更准确的销售预测来降低库存量，但是没有任何统计模式可以明确预测一个生命周期三个月的产品，每日的需求量是多少，以及维持多少库存量才算安全。因此，在流行服饰业或个人计算机等产业中，缩短投产准备期和反应周期，对其供应链的实质效益最大。

企业应该先决定供应链的哪些要素能为它们创造最大的效率，然后再选择最能改善这些要素的交易市集。因此，在设法掌握交易市集提供的供应链利益时，企业就必须回归供应链管理的基本面，不能一窝蜂赶搭交易市场潮流，反而忽略了传统的供应链作业，即从需求—规划—计算法到物流管理等。只要企业能把注意力集中在这些基本要素上，利益自然会滚滚而来。