

# 供应链的另一端

Jan Holmstrom

William E. Hoover Jr.

Perttu Louhiluoto

Antti Vasara

供应商只要拧一拧供需链，就能为客户提供全新的价值定位，并改进自己的运营，而不需要在客户服务质量和客户服务成本之间作出痛苦的抉择。

**供**应商应该和客户紧密协作，为他们创造更高价值，这已经不是什么新鲜观念，我们只要一直追踪汽车行业的发展就能了解到这一点。但是这种合作关系还远远没有广为普及，只是大部分因为整合两个以上公司的信息系统的过程既耗时耗资，又在技术上也难以实施。这一情况直到最近才稍有改观。

幸运的是，随着近年来公司资源计划系统的广泛采用，以及互联网的崛起，客户和供应商交流数据更加容易，而且费用也更低廉了。这一发展是不是预示着更紧密、更投入的关系呢？更紧密是当然的，但是不是更加投入就难说了。在电子商务时代，客户很容易找到最优惠价格，并在此基础上选择供应商——除非他们想要一些额外的东西，而且愿意为之额外付费。供应商如果能做出可信的承诺，改进客户的业绩，就能摆脱大众化商品的陷阱，并实现成本优势。实现这一目的的方法是供应链的创新。

## 改进客户的业绩

### 供应商的大部分改造在客户看来都没有创造多少增值

过去, 供应商只改造自己这一端的供应链, 如减少过时的存货, 或者总体上减少存货, 或者减少周转时间等等。但是如果供应商通过供应链的改造能够改进客户服务水平, 改进客户业绩, 会出现什么情况呢? 这种改造会更加复杂。

事实上, 供应商的大部分改造在客户看来都没有创造多少增值。例如, 供应商可以通过减少产品种类来降低库存量, 但这对客户, 以及客户的客户都没有太大帮助。按照原来的存货来组织制造(或者按订单组装)也没有很大帮助, 因为这有时会增加交货时间。即便在这种情况下, 事情还不是无法挽回: 供应商应该掌握供应链, 针对特定客户设计出互惠互利式的供应链系统。

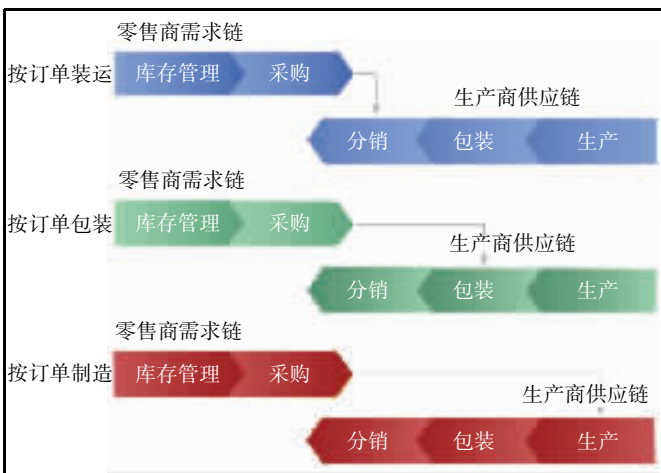
## 从供应商到客户

所谓供应链, 指的是商品从原起点流向市场或者最终消费者的过程。比如, 包装消费品的供应链就包括生产、包装、分销、入库、零售这些环节。客户的需求链的概念却非常陌生, 它指的是将市场的需求转向供应商的过程。举一个例子: 一个零售商的需求链会包括销售商品规划(决定销售种类)、库存管理(决定需要的供应量)和实际的采购等环节。供应链和需求链合起来就形成了供需链。二者的结合点一是订单渗入点(order penetration point, 简称 OPP), 一是价值交付点(value-offering point, 简称 VOP)。

订单渗入点是指供应链中供应商配给客户订购货物的地方。比如订单进入后组织产品生产(按订单生产)、或者是收到订单后从仓库中提货(按订单运货)。各种订单渗入点对供应商和客户而言意味着不同的成本和收益(图示 1)。当供应商从分销中心直接配货时, 如果有存货就可以很快地交付。因此, 要想快速交付, 就必须保持很大的存货量以利客户, 但是增加了供应商成本。当然, 产品的范围越大, 库存量就越大, 因此供应商要么增加大量库存成本, 减少交付时间; 要么冒推迟履行订单的风险, 减少库存量。

我们有可能将订单渗入点往回移动到包装或者组装环节(即商品成为最终成品的环节): 如肥皂装入包装盒并封装, 或者元件被组装成电脑的环节。这一方法(按订单包装)对供应商而言, 好处是库存费用更低, 但是客户必须等着商

### 三种主要的价值渗透点



品被包装，这对他们来说是成本负担。要是减少这种履行的延误（对客户有利），供应商必须提供额外的包装能力并负担相应成本。将订单渗入点更进一步移动到按照需求组织生产，供应商则有可能满足客户的规格要求，对客户有利。但是交付的时间则会增加，并相应

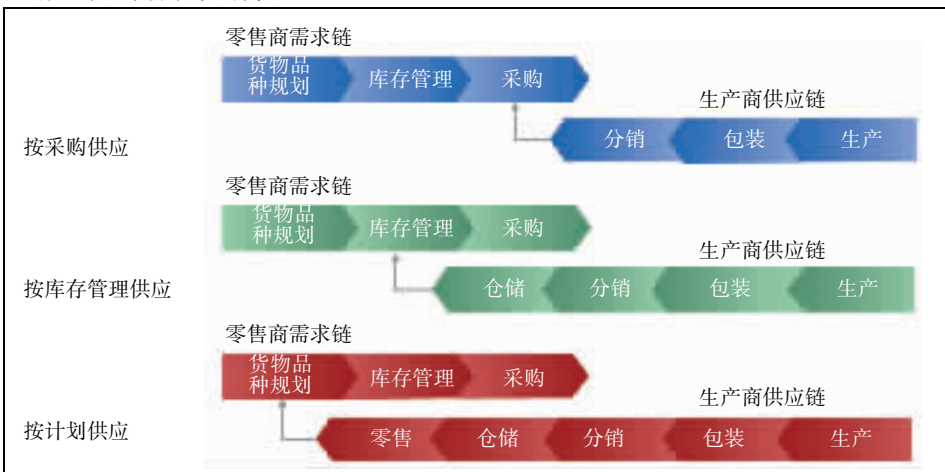
增加客户的成本，而且每次客户根据自己的需要提出和标准规格不同的要求，都会削减供应商的流程效率，这会增加供应商和客户双方的成本。

总而言之，供应商越是把订单渗入点向后移动，就越会增加顺利完成工作的步骤，越会增加准时履行订单的难度。这种方法对供应商是不是优势，得看低库存水平能降低多少成本。另外要考虑到客户方因交付时间和客户总成本的增加而导致的销售收入下降。客户和供应商很难整齐划一地均享优势。

价值交付点是供应链和需求链结合的另一个地方，指的是供应商满足客户需求链中需求的地方。将价值交付点往需求链的后端移动，对客户大有好处，但需要供应商做出更多工作。有三种主要的价值交付点（图示 2）。

图示 2

### 三种主要的价值交付点



在过去,买卖双方之间保持一定距离,而非紧密协作,这种情况下,价值交付点在采购部。采购部选择供应商,决定何时进货,接受“按采购进行供应”模式。<sup>①</sup>“按库存管理供货”模式使得价值交付点进一步往需求链的后端移动:供应商紧密注视客户的库存水平,能够了解哪些商品滞销,从而减少自己的库存;并保证客户畅销商品不出现短缺。利用这种方法虽然有很多益处,但是供应商必须为不同的客户设置不同的库存控制流程,这无疑增加了很多工作量。

“按计划进行供货”模式下,价值交付点移向商家(以零售为例)或者生产方(以电脑和汽车为例)。换言之,通过联合行动,分析供应商提供的产品是否满足客户的需求种类,零售商和供应商双方就可以避免生产没有市场的新产品,或者开展乏人问津的促销活动。供应商还应利用这种合作改进交付水平。结果是零售商能更好地利用零售空间,对零售商有利可图,但是除非供应商额外收费,或者增加销售额,否则这种合作对他们乏善可陈。

第四种价值交付点是“按照最终用户供应”,目前还没有多少人关注过。戴尔电脑公司针对商业客户采取的直销模式就是个明显的例子。戴尔没有采用履行批发商订单的模式(即按采购供应),而是一直追踪到需求链的末端,即最终用户,按照他们的订单生产,并按他们的要求对电脑设置进行定制,配置完备的软件和网络环境。客户方的员工只要打开电脑就可以用。这样企业客户也从中大大受益,可以减少电脑支持团队的一半人手,因为电脑支持团队以往把大部分时间都花在电脑安装了。

## 双赢

尽管将价值交付点移向需求链末端获益的大半是客户,但是如果供应商同时也移动订单渗入点,也能同时从中获益。一般情况下,移动订单渗入点是以一方利益受损的情况下让另一方受益。但是如果协调需求链和供应链两方面的活动,供应商就可以改进客户业绩,与此同时会带来环节的变革,改进自己的运作效率。

比如,生产商可能热衷于将价值交付点移动到库存管理,以便能够帮助客户减少销售机会丢失,或者过期成本高的情况,但要是这样做就得负担高昂的整合费用。事实上,供应商如果管理客户的库存,就能对客户的库存信息先知先觉。这其实也帮助供应商降低自己的库存成本,因为他可以按照订单来组织包

<sup>①</sup> 尽管“按采购供应”模式意味着供应商可以从过多未售出商品中获利,但是固定客户在下次采购时采购量会减少,会要求更多折扣,或者要求给予退货权,或三者兼有。

装,而不是把所有货物都堆积在分销中心;这都不会牺牲客户的交付时间。

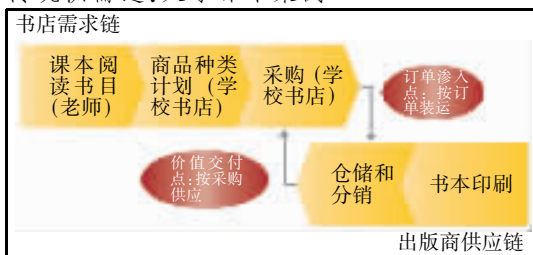
同样,戴尔通过把价值交付点一直移动到客户端,能够向最终用户提供极佳的服务,同时自己也从中获益。这是因为戴尔通过按订单组织电脑的组装而实现了订单渗入点的后移。由于戴尔很早就了解到了客户需求的信息,公司就可以从流程的前端(而非末端)从容地组织电脑的组装,这样就不会耽误交货时间。另外戴尔还降低了库存成本,而且和传统的竞争者相比,他们可以迟一些采购元器件,这样就可以从一直下降的价格中获益(见嵌文:“案例分析:Wurth Oy”)。

### 新的价值定位

控制供需链的效用还不止是为客户业绩和供应商做贡献。供应商还能利用该方法识别出全新的客户价值定位。该方法能够帮助供应商避开大路货的陷阱,从现有客户身上获取新的价值,有时还能识别新客户。我们不妨看一个现实的例子。

某大学书店决定了要销售哪些书(品种规划),决定需要多少本(库存管理),然后向出版商下订单。每个出版商的价值交付点都是直接的按采购销售,而且按订单运货的订单渗入点是出版商的仓库或者分销中心(图示3)。该系统可能对书店非常有利,但对学生就不那么有利了:图书变得很昂贵,而且因为老师只上书上的一部分,所以有些成本是完全不必要的;如果书店低估了需求,有些学生可能就得坐等出版商再次运货来。出版商怎样做才能既帮助客户(书店),又帮助客户的客户(学生)?

图 3 传统供需链:大学课本案例

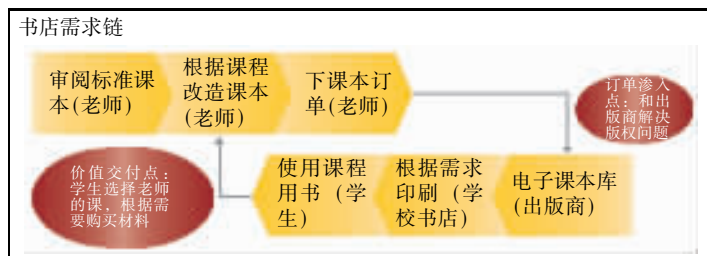


出版商可以从重新审视供需链入手。尽管零售商的货物品种规划流程表面上是为了满足学生的需求,事实上学生的需求是由老师做主的,是他们为课程选择书目的。因此 McGraw - Hill 出版公司就把价值交付点移到老师一方,为他们分别拟订相应的读物。怎么实现这一点呢?他们是把订单渗入点从仓库移到了零售商这一边。McGraw - Hill 下面有一个 Primis 电子出版系统。老师可以在该系

统的数据库中选择 McGraw - Hill 的标准课本章节,还可以从多重资源中选择增加额外的材料,如课程目标、说明、历史考题、教案等(图示 4)。所有这些材料最终都将汇总为一册书,在书店装订成册。

图示 4

新的供需链:大学课本案例



这种按需组装的方式有利于书店、学生和出版商。这表现在几个方面。即便书店在开课前很早就知道了课程

表,其经理人员也无从知道到底选课学生的数目。新的模式基本上解决了这一问题。书店也节省了摆放和储存空间。对学生来说,这些量身定做的书本肯定比批量生产的书本便宜,因为其中只包括老师要求的材料。另外,因为校内具备印刷技术,出版商的单位成本就不受印刷量的影响,因此,就不存在开机量这一限制。此外出版商还能够避开大量退书的成本损失,而退书款有时竟占销售额的三成之高!利用这个全新的价值方式,McGraw - Hill 公司赢得了 1000 多所美国大学的老师,有几个竞争者已经在如法效仿了。

另外一个创新领域是食品之类货物的订购。消费者希望能够享受在家订购的便利,但是他们要为送货上门额外付费:毕竟货物就是从本地超市的货架上拿下来的,零售商并不能够实现客观效益。如果移动订单渗入点,按照订单从远处的仓库直接配货送货,就有可能节省从超市送货的成本,但这会使送货时间增加。

一个叫做 Streamline 的公司就采用了一种称作“杜绝缺货”的不同服务方式。该公司每周自动为每个客户履行事先定制的常规订单,包括标准的种类,如牛奶、果汁、宠物食品、餐巾纸等。他们在客户的车库里放上了一台所有权归自己公司的冰箱,每周将以上商品送达该冰箱,这样客户就无须坐在家里等他们送货了。Streamline 公司其实是把价值交付点移动了,在早期阶段就掌握了客户的需求,他们还相应地把订单渗入点从超市或者食品店移到一个有效的分销中心。另外,一旦客户从常规订单中选好了采购品种,Streamline 公司不但能根据自己的便利程度送货,还能够根据实际情况组织大宗采购,从而降低自己的库存成本。尽管这一服务还处在起步阶段,但 Streamline 公司已经开始考虑如何进一步移动价值交付点,使产品范围更广;并在考虑如何更好地管理冰箱里的内容(即客户的库存),使其存放的商品永远不出错,即便对客户不常用的物品也如此。

## 案例分析:Wurth Oy

Wurth Oy 是德国 Wurth 集团设在芬兰的下属企业。整个集团在 1998 年的营业收入高达 38 亿美元。Wurth Oy 销售各种商用扣件,规格品种高达 28000 种,另外还销售各种组装产品,如螺帽、螺钉、螺丝钉、螺丝刀等。这些产品的需求一般来自客户的维修维护或者组装部门。这一需求左右客户的库存管理系统,库存管理系统又左右着采购环节。

涉及这些产品的工作都比较零碎,采购很频繁,需要大量的文件往来,所以 Wurth Oy 处理这些小件产品的费用颇为高昂。像质检、开收据、拆封这样的订购和处理成本相当高,每次订购该费用会达到 18 美元之高,在很多情况下等同于订购的商品价格。因此,客户只得面临两个选择:要么大量订购扣件,增加不必要的库存;要么为小额订单付出昂贵费用。

公司原来的价值定位是通过和需要用货的金属工程类公司面对面接触,为他们提供合适的扣件和组装解决方案(按采购供货)。但是过去十年间,从日本和美国传来的成功故事给了芬兰的客户及时的启发,他们也开始精简自己的采购业务了。Wurth 开始在客户生产线附近开设分店,这一举措降低了他们的采购和材料处理成本,并改进了运营。

如今,Wurth 的分店已经在为 1000 多个芬兰客户提供服务。它的外勤销售队伍平均每周补货两次,完全消除了客户的采购和处理成本。另外还有 10000 家客户开始借用这一操作理念,也在自己的客户现场开设分店。这一新价值定位的核心是按照计划供应:Wurth 的销售代表通过在店面和客户的合作,能够及时了解到客户的组装生产线中维护和计划的变更,从而准确掌握客户下一步的需求,以及客户必须备有哪些现货。

一般的工业客户每件采购商品至少能节约 12 美元的采购和处理成本。由于这些成本的缩减,Wurth 能够在竞争对手平均订单的最低价(按订单供应)之上另加 40% 的价格(7.25 美元)。在工厂内设立分厂、管理分厂不是件容易的事,而且费用不菲。即使给产品加了价,仅仅移动价值交付点还不能带来盈利。但是通过上述方法,Wurth 同时能够移动订单渗透点,使公司自己的供应链也更加有效。

由于能够早期了解到客户的需求信息，Würth 能够把订单渗入点从各地的服务中心移动到全国分销中心，但同时继续保证交货的准时性。另外，对客户信息了解更准确，也能帮助公司降低安全库存，精简自己的原材料采购。确实，Würth 对客户的信息收集得非常早而且准确，以至于它现在都在考虑要不要把高风险产品（只有少数客户的产品）的订单渗入点移到自己的供应商一方。

像这样的案例说明，即便对大众化商品的供应而言，也可能争取到巨大优势。同时，Würth 的竞争对手被迫通过减少服务来降低成本——这进一步稀释这些公司向客户提供的价值。

\* \* \* \* \*

供应商只要拧一拧供需链，就能为客户提供全新的价值定位，并改进自己的供应链，而不需要在客户服务质量和客户服务成本之间作出痛苦的抉择。实现这一目的的方式是重新定位客户方供应链上的价值交付点，以及更好地了解客户的需求信息。

Jan Holmstrom, Perttu Louhiluoto 和 Antti Vasara 是麦肯锡赫尔辛基分公司的咨询顾问，William E. Hoover Jr. 是哥本哈根分公司的资深董事。

版权所有©麦肯锡公司，2000年

(本文翻译:方柏林)