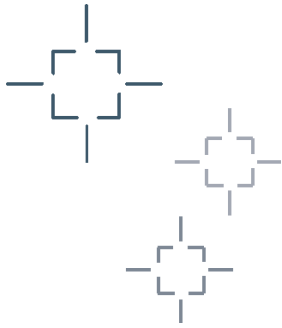


新供应链管理者 利用集成化供应链作为竞争武器

作者 范伟博 (William V. Fello) , Peter Everaert



在过去十年中，供应链的特性发生了翻天覆地的变化，并且这一集成化的供应链转变极大地影响了供应链管理者的作用、责任和薪酬。本文探讨如下的双重转变：集成化供应链的演变以及它所赋予供应链管理者的角色与责任。我们的分析和见解的许多部分都是从与顶尖公司供应链管理者的谈话中精选而来的，其中本文引用了三段。这些讨论清晰地勾勒出新供应链管理者作为战略决策者，所拥有资深的跨职能专业知识与网络、强大的客户与供应商关系、全球化的心态以及作为“变革推动者”所展现的成功。

供应链的演变

直到大约10年前，管理者们仍很少提及“供应链”一词。甚至，从业人员和专家们使用诸如“物流”和“公司运输”来表述物料运输及一些其它事务。供应管理的出现最初只是将货物的运输和物流与采购（Purchasing）或采办（Procurement）相联系。这一最初的一体化进程很快扩展到后台配送以及后台物流服务。制造业公司于是开始将物料管理职能与这些流程进行整合。最近，生产制造和许多情况下的客户支持（或客户服务）也被纳入这一流程。这一不断扩张成就了一个端对端的核心职能：集成化供应链，其中包括供求管理、采购、采办、进货运输和物流、生产制造、一般意义的质保、出货配送、物流和客户支持。

集成化供应链不断拓宽提高了供应链管理者的重要性和地位。许多大型企业中，高层的供应链管理人员直接向首席执行官汇报工作。供应链管理者被提升至公司领导层是过去十年中供应链演变和集成化供应链所带来收益而产生的副产品。





专题小组

光辉国际的分析是基于与许多世界领先供应链管理管理者深层谈话所提炼的信息。这些管理者的公司制造种类繁多的产品。对下列几位高管所提供的“谈话记录”表示感谢。

Bill Ramsey
霍尼韦尔

Stu Reed
摩托罗拉

Shelley Stewart, Jr.
泰科国际

“霍尼韦尔公司和其他发展迅速的企业对集成化供应链的整体构想是由客户期望所推动的，”霍尼韦尔营运及六西格玛副总裁Bill Ramsey说，“这并不是由一个人突发奇想的产物。”Ramsey在霍尼韦尔这家市值为300亿美元的公司内所担任的便是供应链部门的最高职位。

Ramsey所说的“迅速升级的客户需求”伴随着全球经济的根本改变而来，也正是这种改变促使各家企业去满足客户需求。

亚洲和东欧国家作为合适的生产基地而崛起，以及墨西哥日益扩容的设施设备，为美国和西欧企业带来了提高效率和生产力的巨大机会。

“供应链的全球化对业务产生了重大影响，”Ramsey如是说，“人们谈论‘全球化公司’几十年了，但我们直至10到15年前才真正拥有全球采购资源。现在，大多数企业必须考虑全球的供应来源，这标志着一个根本的改变。”

公司对全球化机会的利用程度取决于其集成化供应链的运作。诸如戴尔和沃尔玛等领先企业通过发达的供应链长期主导市场。近期的基准研究显示，拥有领先供应链的企业较之其竞争对手，可以多实现达4%至6%顶线收入的成本优势。得益于此，这些企业的优势凸显，包括有能力向竞争对手施加巨大的价格压力。

除了向市场率先推出新产品外，企业得到改善的最直接和最快的方式便是加强他们的供应链管理。此举需要供应链管理人员了解并能迅速推动供应链的流程改进。

“一旦供应链管理者在高级决策层中占有一席之地，我们就必须具有帮助业务上升的绝对把握以彰显自身的价值。”摩托罗拉公

司集成化供应链执行副总裁Stu Reed解释道。

“目前的挑战是把我们历来的成本节约转化为企业的增长机会，即表明我们如何利用供应链作为一项独特的竞争武器。”

对供应链管理者的提示

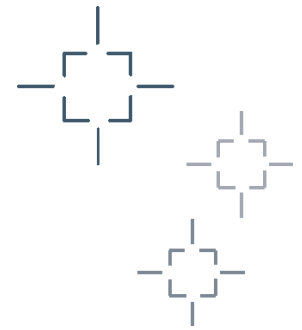
正如Reed所描述的，供应链管理者能否体现上述的价值，便是将那些高薪顶尖供应链管理者 and 芸芸众生加以区分的最好方式。当然还有一些其他的区分点——当企业在市场中寻觅一个集成化供应链领导者时，大部分的区分因素就会迅速浮出表面。

“你不能就空口无凭地说‘我在制造营运上花了毕生心血，我可以做的很好。’”霍尼韦尔的Ramsey解释道，“优秀有许多标准，比如你是否懂得如何应对供应商、制定计划并管理库存、在流程中清楚配送的作用，并了解如何在制造业企业内实施变革。”

Ramsey在当今业内拥有最全面的供应链背景。在他返回学校攻读工商管理硕士学位之前，他曾作为一名受训工程师在一处政府部门工作。

之后Ramsey在施乐工作，担任过多项职能，包括商品管理、采购、工厂营运、制造质量和战略规划。之后他加入博士伦公司，在那里他逐步在采购、战略、制造工程与技术及工厂营运等方面担任了日益重要的职位。在Ramsey决定加入霍尼韦尔之前，他作为事业部级别的高层，管理整个公司层面的采购和制造。

丰富的阅历令Ramsey接触了各种观点和技能。正如他所说的，这些帮助他“弄清楚如何推动自己所领导的组织进行变革，如何推动供应商进行变革，又如何使两者相互作用”。



主要特点

洞悉信息系统

AMR研究公司在其《2005年供应链25强》报告中指出，只有对IT设备进行大量投资后，“集成化的供应链”或“需求驱动的供应网络”（DDSN）才能奏效。幸运的是，互联网泡沫破碎前，大部分投资都已到位。现在是时候利用它了。在AMR的名单中，戴尔、宝洁、IBM、沃尔玛、摩托罗拉等公司都采用了非常高级的信息系统来支持其供应链流程。例如，一个沃尔玛的客户购买一件物品，交易通过内部系统，而后又传输到供应商处的外部补货订单系统，这样供应商便能通过分发系统即时补充该货品。

强大的前期采购与采办能力

拥有高效集成化供应链的企业往往都是谈判高手。他们对现金的掌控能力往往也要远高于其竞争对手。

以下是世界顶尖供应链管理者的几个突出特点：

1 在决策层中占有一席之地

近年来，供应链管理者在企业中的地位不断上升。不少供应链高管现在都直接向CEO汇报。虽然这种汇报关系是有益的，但如果别的一些因素都已具备，它便不那么必要了。

“向CEO直接汇报通常表明了该公司对供应链部门的重视程度。”泰科国际运营高级副总裁、首席采购官Shelley Stewart, Jr.也直接向CEO汇报，他说，“我认为这种汇报关系是一件好事，但如果该公司供应链的重要性得到认可，而且公司高层也支持该职能的发展，是否向CEO汇报便不那么必要了。”

以Stewart为例，作为泰科的高层之一，他每年至少直接向董事会汇报一次工作。

2 跨职能专业知识与人际网络

若想晋升到这些供应链的高层职位，管理者们需要具有战略眼光和战术支持。今天的供应链管理人员拥有不同的背景：他们在许多供应链职能甚至公司其它职能上都有所涉及。“很显然你需要跨职能的经验。”摩托罗拉的Reed说，“过去，你可以看见制造部门负责人成为供应链负责人，但我觉得那并不是一个可持续的模式。”

Reed在摩托罗拉任职期间以及先前在IBM时已经积累了方方面面的集成化供应链经验。他把与IBM这样大型企业的财务总监的一段共事视为成就他目前角色之非常宝贵的经验。“这令我对一个主要业务的损益动态有了总体的看法，”Reed说，“我至

今看待供应链时仍然从这一角度出发，以帮助阐明财务价值。作为供应链管理，你必须要和公司各个层面保持沟通并向他们展示你的价值。做到这一点的最简单方式便是自己拥有这些职位的工作经验。”

Stewart也表示同意。“我们泰科的大部分团队都是跨职能和跨部门的，”他坦言，“想要领导一个采购计划，你不一定非得是供应链上的人。”

“例如你是IT人员，你可能领导着自己的团队，而我们将成为你的支持机构。”跨职能供应链的有效性取决于供应链功能如何与公司其它部分联系与合作。这类专业知识源于经验。“供应链团队正成为公司内卓越运营的基础。”Reed补充道，“正因如此，我认为企业需要那些通过严苛的运营职务历练出来的供应链管理者。”

3 强大的客户及供应商关系

当下供应链管理人员所看重的“超越供应链”的经历，包括花时间和公司客户相处。与客户互动可以使供应链管理者从更广泛的角度和用更有益的见解来看待供应商关系，特别是当交易有困难或有摩擦时。

在Reed看来，以客户为中心的供应链运作是至关重要的。“客户是我们工作存在的唯一理由，”他说，“如果我们无法制定出令客户满意的、有价值的供应链管理方案，我们注定会失败。”

Stewart在他职业生涯的早期，从事了许多直面客户的工作。他指出，“这些直面客户的经验让你变得谦逊，这种感受

主导供应链

与供应商应保持强有力的对等伙伴关系

虽然拥有领先供应链管理的公司通常具备强硬的谈判策略和强势的应收账款政策，却并不意味着其会仅仅以次对待供应商。相反，这些公司会通过供应商发展计划来帮助供应商降低自身供应链的成本，借此培养与他们的关系并形成双赢。

快速精准的测控

最高效的供应链高管和经理每时每刻都了解他们的职责所在。当他们被问及如何改进周期时间，订单或存货周转，那些表现最出色的供应链管理者能够立即以具体统计数据作出反应。他们深知正进行的变化和改进有多少直接影响，出现问题时应如何迅速解决。

“客户是我们工作存在的唯一理由。如果不弄清楚如何使供应链客户满意的方法，我们注定会失败。”

是你无法在供应商向你出售货物时所能体会的。”在供求关系中扮演强硬客户十几年后，Stewart 晋升为项目管理和业务发展副总裁。这个职位要求他与那些苛刻的客户频繁打交道。“那段时间并不总是美好回忆，”他回忆道，“但是，这引发了我对如何对待供应商的思考，也对我管理和发展与供应商关系产生了积极的影响。”

4 全球化观念

亚洲和东欧国家劳动力成本与西欧和北美的劳动力成本之间的差异仍然是非常显著的。大规模劳动力套利所省下的成本甚至超过了那些最优秀的高效流程的实例。总之，降低成本的压力以及外包所带来的潜在利益，将继续推动更多企业增加其在亚洲和其他低成本地区制造业发展的比重。由于在这些地区的客户市场仍处于发展阶段，它也有助于北美和西欧公司在这些地区设立销售点。

“我们大多数人都在低成本国家大增产能，因为我们的客户希望我们去那里——劳动力套利正迫使我们去那里。”Stewart 说，“另外，这些地区也是我们产品的未来市场。这并不只是追求低成本和低价格。全球化对于供应链高管而言至关重要，我们必须找到更多途径让为我们工作的员工接触到这些东西。”

这种需要是一个重大的挑战，在供应链管理者的工作职责也占到越来越多的比重。

“业务的很大一部分已超越了你的传统市场，”Reed 说，“比如说，当你在印度待一段时间后，你会发现这些市场真的非常不同。基础设施不同，客户要求不同，渠道不同——这令人难以置信，也很难描述。然而作为供应链管理者，只有克服了这些困难，你才会成功。”

5 “变革推动者”所展现的成功

公司还希望资深的供应链高管成为“变革推动者”，

即帮助企业从单一功能性或筒仓模式的供应链转化成为一个集成化供应链。

要达到这个目标，往往会涉及到更换管理人员、重塑雇员技能、引进新的绩效指标（以及相应地调整薪酬结构），并确保如制造和采购等原先分裂的供应链职能还是可以共同协作，而非像敌手般对立。

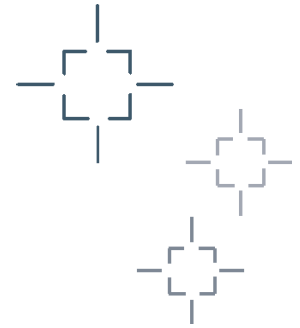
Reed把变革性管理看作供应链高管角色中“绝对必要”的素质，因为需要被整合的各个供应链职能常常根深蒂固于“旧的处事方式”。此外，许多相关职能的高层也对这些早已过时的流程习以为常。

“整合供应链本身需要强有力的变革管理技能，” Reed说。“一旦你的供应链运营走上正轨之后，你便需要其它领域的前沿管理者具有同样的技能。例如，你需要和销售、市场以及工程部门共同加快步伐，开发更具吸引力的产品。”

展望未来

过去十年中，要想成为成功的供应链高管，必须要有开拓进取的精神。目前的供应链管理者为后来人铺平了道路。一些正在攻读MBA的商学院学生现在可以专攻供应链管理方向。

当然，实际工作经验无可替代。随着本文所介绍的供应链发展趋势日益显现其重要性，这方面的经验中更会要求具有跨职能团队建设经验、海外工作经验、“残酷”的营运经历以及大量的变革管理的实战经验——Stewart对这些有切身体会：“现在我们公司的销售人员会打电话向我求助，因为他们正在和我的供应商打交道。”他补充说，“在泰科，很多客户同时也是我们的供应商，所以在处理这种双重关系时，你必须十分谨慎。这个全球化世界很小又很大，我想在未来更是如此。”





范伟博 (William V. Fello) 光辉国际资深合伙人，全球供应链领域领导人，目前就职于光辉国际上海办公室。



Peter Everaert 光辉国际欧洲工业市场区域领导人。

关于光辉国际研究机构

光辉国际研究机构成立于2007年，主要负责发起、开展、并出版人才发展领域的突破性研究。本机构特色在于将光辉国际这一全球最大的高管猎头公司的数据库与Lominger International及光辉国际人才管理与领导力发展业务长期积累的行为研究结果有机结合。

关于光辉国际

光辉国际致力为您提供全球一流的人力管理解决方案。公司总部位于美国的洛杉矶，它在39个国家拥有90个办事机构，为客户提供了一系列帮助他们识别、部署、发展、保留和奖励人才的方案。

网址: www.kornferry.com

联系邮件: kfisha@kornferry.com

电话: (86 21) 6256 7333