

供应链战略与竞争战略匹配研究

段光耀

江西财经职业学院, 江西九江, 332000;

摘要: 企业的竞争战略有低成本战略、差异化战略、集中战略, 而供应链战略则是从供应链的角度、站在战略的高度针对企业的设施、库存、运输、信息、采购、定价等方面的长期决策问题制定合适的战略, 实现协同式管理, 以更低的成本和更高的效率为客户提供更优质的产品或服务。供应链战略必须与竞争战略相匹配, 从而提升企业的核心竞争力, 巩固企业产品的市场地位。

关键词: 竞争; 供应链; 战略; 匹配

DOI: 10.69979/3029-2700.24.6.017

1 企业基本竞争战略

“战略”一词最早用于军事上, 侧重于从总体上对军事战争提前作出谋划。孙子说: “上兵伐谋。”这里讲的“谋”是计谋, 而计谋有大小之分, 大的计谋是战略, 小的计谋是战术。《孙子兵法》中用“算”来界定战略, 主要是强调了战略的提前性和长期性, 以及战略的“运筹帷幄之中, 决胜千里之外”之功效。在企业管理中, 战略是针对组织的整体性、长期性、根本性问题而言的, 它是根据组织的使命或宗旨以及组织目标对组织未来较长时间内的经营范围、经营业务等作出的总体规划, 指明了组织未来努力的方向。具体从企业角度看, 可以将企业战略理解为依据现有条件对未来做出的一种提前谋划。竞争战略属于企业战略的一部分, 是在分析企业面临的内外部环境基础之上, 在企业总体战略的制约下, 用来指导和管理企业内部各具体经营单位计划与行动的总体规划。竞争战略是企业依据当前自身拥有的原材料、机器设备、关键生产技术等各种内外部资源和核心能力, 结合企业面临的内外部环境, 并与竞争对手作比较分析, 找出自己的相对竞争优势, 制定出一种与竞争对手不同的中长期战略并实施, 侧重从差异化战略角度实现企业价值最大化。企业竞争战略主要解决的问题是: 界定客户的需求、竞争对手的产品和本企业产品之间的关系, 制定何种战略以维持或扩大本企业产品的市场份额, 进一步巩固企业的市场竞争地位。产品或市场差异化与较低的成本可以使企业表现出良好的竞争优势, 这种竞争优势与企业具体经营范围和经营业务相结合, 产生了三种基本的竞争战略——低成本战略、产品或市场差异化战略和集中战略, 这些竞争战略可以使企业在同行业中创造出优异的经营业绩, 从而获得较高的利润。

1.1 低成本战略

低成本战略与差异化战略旨在多个细分市场上获得竞争优势, 而集中战略主要在一个或几个细分市场中寻求成本优势或差异化优势。总成本领先战略又称低成本领先战略, 指企业在较长时间内, 通过加强成本控制和低廉的价格来扩大市场占有率, 从而在竞争激烈的市场中取得竞争优势的战略。其核心是采用一系列针对本战略的具体政策在产业中赢得总成本优势。其贯穿于整个战略过程的基本指导思想, 即战略方针是成本低于竞争对手, 对潜在进入者设置较高的进入障碍, 使那些生产不熟练、缺乏经营经验或者缺乏规模经济的企业很难进入本行业。实行低成本战略的企业在行业内属于低成本生产者, 且特别强调扩大生产规模, 以较低的单位产品成本提供标准化的产品。若用户对产品价格较为敏感, 实现产品差别的途径少或购买者不在意不同品牌间的差异, 且存在大量的讨价还价购买者, 这种情况下企业采用低成本战略是比较合适的。在成本领先战略的引导下, 沃尔玛建立了大型采购中心, 形成了一体化的配送体系, 成为供应链时代的新主宰——链主。山姆·沃尔顿始终要求每位采购人员在采购货品时态度坚决, 总是告诫他们不是在为沃尔玛商店讨价还价, 而是为顾客讨价还价, 应该为顾客争取到最好的价钱。但这并不影响沃尔玛与供货商之间的友好融洽关系, 沃尔玛给予供应商的优惠远远超过同行。美国第三大零售商凯马特对供应的商品平均 45 天付款, 而沃尔玛仅为平均 29 天付款, 这大大激发了供应商与沃尔玛建立业务的积极性, 从而保证了沃尔玛商品的最优进价。加之沃尔玛还拥有最先进的全球化信息网络, 高效率的财务结算得以保证。所有的这一切都促成沃尔玛特有的、熟为人知的标志——天天平价。

1.2 差异化战略

差异化战略是指企业提供的产品和服务具有独特性,即具有与众不同的特色,满足顾客特定的需求,从而形成竞争优势的战略。在差异化战略中,成本不是首要目标。差异化可以从设计品牌形象、技术特点、外观特色、经销网络等方面入手,构筑特色。其战略重点是特色构筑、品牌树立。采用差异化战略的企业通过增加产品的差异化将自己与竞争对手区分开来。若用户对产品价格不敏感,实现产品差别的途径多且购买者很在意不同品牌间的差异,则采用差异化战略是比较合适的。某火锅品牌在继承川、渝餐饮文化原有的“麻、辣、鲜、香、嫩、脆”等特色的基础上,不断创新,以独特、纯正、鲜美的口味和营养健康的菜品,赢得了顾客的一致推崇并在众多的消费者心目中留下了“好火锅自己会说话”的良好口碑。该品牌火锅有10多种锅底,口味选择丰富。调料方面有自制的特色调料,在新菜品开发方面,打造了健美食品系列、绿色食品系列、营养食品系列等系列菜品。在食品安全和卫生方面,制定了标准化的工程体系。在保证产品安全卫生的同时,将后堂操作透明化,使顾客产生信赖感,产品形成品牌效应,达到了很好的差异化效果。

1.3 集中战略

集中化战略是指企业把经营战略的重点放在一个特定的目标市场,并为这个特定的目标市场提供特定的产品或服务,如某产品系列的一个细分区段或一个地区市场,其战略思想是为某一狭窄的战略对象服务,从而超越在更广阔范围内的竞争对手。若细分市场有足够规模且有足够增长潜力,用户有独特的偏好和需求,而企业期望选择行业中的一个细分市场来挤走其他竞争者,则采用集中战略是很合适的。

2 供应链战略涉及的主要决策问题

供应链是由材料供应商、产品设计研发机构、代工厂、物流承运商、分销商、零售商、客户等组成的网链结构。供应链战略从总体上进行谋划,站在战略的高度全面审视供应链全部流程和各个环节,主要目的在于全面提高供应链运作效率,提升服务水平,具体涉及到原材料的采购、产品生产或服务提供,产品的配送和售后服务等多个方面。供应链战略不仅仅关注企业范围内的各项业务和各种资源,更强调从整体上优化供应链各环节和流程,促进供应链上各成员单位构建战略联盟,实现协同式发展,从而增加产品或服务的价值,提升企业竞争力。供应链管理过程中的决策主要涉及设施、库存、运输、信息、采购、定价等方面,因此供应链战略主要涉及这六个方面的长期决策问题。

(1) 关于设施的决策问题包括生产线是专用性还是柔性、工厂、仓库、配送中心的选址、产能、需求分配等。在制定设施相关战略时,应合理规划生产线的功能和产能,提高设备的利用率,合理控制生产调整、停工、空闲时间、质量损失、单位生产成本、实际流程时间,最大限度地提高生产服务水平。

(2) 关于库存的决策问题包括合理确定周转库存、安全库存、季节性库存、产品可获性水平等。在制定库存相关战略时,应着眼于对库存作出合理的安排,制定恰当的库存管理制度,逐步提高库存管理水平。

(3) 运输涉及运输方式和运输路线的选择,不同的运输方式和运输路线构成了不同的运输组合。在制定运输相关战略时应考虑如何设计运输网络、选择何种运输方式、怎样合理控制运输成本、运输自营与外包的权衡。

(4) 信息决策主要涉及需求计划制定、供应链各环节信息共享与协调、销售与运作计划等。在制定信息相关的供应链战略时应从总体上谋划需求预测和需求计划的制定工作,建立供应链协调机制与信息共享制度。

(5) 采购决策主要涉及材料或零部件自制与外包的权衡、供应商的选择与管理等。在制定采购相关的供应链战略时应考虑如何合理对供应商进行评估、采购流程的优化等。

(6) 定价决策主要包括是否提供折扣、定价方法的确定等。在制定定价相关的供应链战略时,应重点考虑定价直接影响的销售收入及对利润的影响、应收账款周转率、具体销售价格与客户订单量的关系、产品销售价格与产品成本的关系等。

3 供应链战略与竞争战略的匹配

竞争战略属于企业战略的一部分,是在分析企业面临的内外部经营环境基础之上,从谋求企业竞争优势、提升核心竞争力的角度而言的。而供应链战略则是从供应链的角度、站在战略的高度对企业的业务流程和经营环节进行全盘考量,从而激发供应链各环节的潜力,实现协同式管理,以更低的成本和更高的效率为客户提供更优质的产品或服务。战略匹配指供应链战略应服务于企业的竞争战略,应企业通过制定和实施供应链战略,提高了客户服务水平和产品质量,从而提升了企业的核心竞争力。

要想实现供应链与竞争战略的匹配,首先要全面了解客户对产品或服务的需求及其需求的不确定性,这种不确定性包括客户所需产品或服务的数量和种类等。其次,全面了解供应链提供的产品或服务的两类功能。一是物理功能,即以尽可能低的成本将材料或产品供应给

生产制造商、分销商、零售商等供应链成员企业。二是供应链的市场中介功能,即根据消费群体的市场需求快速作出反映,及时调整生产策略或产品种类,合理规划库存,满足消费群体个性化的需求。当供应链面临的需求可以较为准确地预测时,消费群体所需求的产品种类和数量具有很大的确定性,生产制造企业主要任务是根据预测的需求,大批量地生产产品,提前制定合理的库存管理制度,尽可能地降低产品生产成本、物流成本等供应链成本,即实行效率性供应链战略。当供应链面临的需求具有很大的不确定性时,消费群体所需求的产品种类和数量具有很大的不确定性,生产制造企业主要任务是随时关注用户的隐含需求,前期生产或储备通用型零部件或产品,尽可能延迟产品个性化组装或包装的时间,进行小批量个性化组装,以满足客户对创新型产品的需求,即实行响应性供应链战略。一般而言,效率性供应链战略与低成本竞争战略相匹配,响应性供应链战略与差异化战略或集中战略相适应。

A 公司是专业生产电脑的制造商,其制定的竞争战略是以适当的价格为客户供应品类繁多的定制化时尚电脑产品。由于 A 公司设计了专注于产品定制的供应链,因此能很好地响应客户的需求。A 公司配备了大量较为灵活的电脑装配设施和设备,生产线可以很容易生产出不同客户需要的大量不同配置的电脑产品,同时淘汰了一批只能生产相同配置产品、追求低成本和高效率的专用性生产设施和设备,使供应链设施更具有柔性,从而与其竞争战略相匹配。在个人电脑战略设计方面,在前期生产或储备通用型电子元器件等零部件以实现快速组装。这一战略与按订单装配定制电脑的供应链战略完全匹配。A 公司还努力把这种战略匹配所需的材料或零部件供应规则传递给其上游的供应商。由于 A 公司在维持较低库存水平的同时为客户生产定制化的电脑产品,因此供应商和物流承运商必须具备能及时响应其对材料或零部件需求的能力。例如,物流承运商具备将一台 A 公司电脑与其它公司生产的一台显示器快速组合的能力,使 A 公司不用持有其它公司的显示器库存。然而,A 公司为应对当前激烈的市场竞争,巩固市场地位,调整了竞争战略,相应地改变了供应链战略。随着客户对硬件定制的要求降低,A 公司开始通过一些大型百货零售商销售个人电脑。A 公司在一些大型百货零售商的卖场销售的电脑种类很有限。同样,持有一定的显示器和其他相关零部件的库存,及时响应客户的多样化需求也很重要。显然,当客户不再盲目追求定制而更注重电脑价格时,符合客户定制需求的、具备柔性和响应性的供

应链就不使用了。由于顾客需求和关注的重点发生了变化,A 公司将生产模式转变为主要按库存生产的模式,以实现战略匹配。A 公司将大量产品的生产外包给了低成本的制造商,进行备货生产。为了确保战略匹配,A 公司的供应链从快速响应为主转为更多地关注低成本,从而提高供应链盈余。

B 公司是一家家具零售企业,在国内有很多大型卖场。B 公司的目标客户是那些希望以合理价格买到时尚家具的客户。可用于多种家具产品的模块化组件及时尚的产品设计方案限制了其库存的家具成品品种。B 公司大部分卖场的规模都很大,并且销售的家具组件的种类很有限,这明显降低了其供应链面临的隐含不确定性。B 公司持有家具组件的库存,可以通过快速组装现货满足不同客户的多样化需求。因此,B 公司通过持有家具组件库存降低了供应链所面临的不确定性导致的风险。B 公司在各大卖场持有库存使其向制造商发出的补货订单更加相对稳定和具有可预测性。因此,B 公司传递给上游制造商的不确定性很小。而制造商则只需专注于家具组件生产,提高生产效率。B 公司以可以及时供货的形式销售家具使其在供应链中提供了响应性,其很多卖场吸收了很大的不确定性并且可以响应迅速,而供应商应对的不确定性则较小。

C 公司是一家大型家具制造商,每月都有大量订单。C 公司每月都要按订单生产数千件家具,并在两周内送往各地的家具零售卖场。C 公司的零售商让客户从众多家具款式中进行选择,并承诺在较短时间内送货,这使供应链面临较高的隐含不确定性。然而,由于零售商持有的库存较少,从而将未来大部分的不确定性传递给了 C 公司。由于供应链中大部分隐含不确定性被 C 公司通过柔性的生产线和生产方式所吸收,因此零售商可以保持高效率。C 公司也可以选择将一定的不确定性传递给上游的供应商,如通过持有更多的原材料库存可以让其供应商更专注于提高效率。如果 C 公司大量减少原材料库存,那么其供应商就应当更具有响应性。

参考文献

- [1]《供应链管理基础》,马翔,高等教育出版社,2020 年 10 月;
 - [2]《供应链管理》,[美]苏尼尔·乔普拉,中国人民大学出版社,2021 年 7 月。
- 作者简介:段光耀(1981--),男,汉族,湖北黄梅人,江西财经职业学院教师,讲师,研究生学历,研究方向为供应链管理、会计理论与实务。