



第二讲：供应链合作伙伴选择

主讲人：任鸣鸣





Contents





2.1 供应链合作关系概述

- 供应链合作伙伴关系的定义
- 建立供应链合作伙伴关系的驱动力
- 建立供应链合作伙伴关系的意义



2.1 供应链合作关系概述

供应链合作伙伴关系的定义

❖ Supply Chain Partnership (SCP)

- ◆ 在**供应链**内部，两个或两个以上独立的成员之间，形成的一种**协调**关系，以**保证实现**某个特定的**目标**或**效益**。

◆ 如：

- ◆ **新产品/技术**的共同开发
- ◆ **数据和信息**的**交换**
- ◆ **研究和开发**的共同**投资**

◆ **关键**

- ◆ **供应链**各节点企业之间的**连接**和**合作**
- ◆ 相互在**设计**、**生产**、**竞争策略**等方面良好的**协调**



案例：本田公司与供应商的合作伙伴关系

- ◆ 位于俄亥俄州的本田美国公司，**强调**与**供应商之间的长期战略合作伙伴关系**。
- ◆ 本田公司**总成本的大约80%**都是用在向**供应商的采购上**，**这在全球范围**是最高的。
- ◆ **1982年**，**27**个美国**供应商为**本田美国公司提供价值**1400**万美元的零部件，而到了**1990年**，有**175**个美国的**供应商为**它提供**超过22**亿美元的零部件。
- ◆ 本田美国公司与**供应商建立紧密的合作关系**，更好地保证了**JIT供货**。制造厂**库存的平均周转周期不到3小时**。
- ◆ 大多数**供应商与它的总装厂距离不超过150哩**。在俄亥俄州生产的汽车的零部件本地率达到**90%**（**1997年**），只有少数的零部件来自日本。**强有力的本地化供应商的支持**是本田公司成功的原因之一。



案例：本田公司对供应商的支持

- ◆ 本田公司与**供应商**之间是一种**长期相互信赖**的合作关系。如果**供应商**达到本田公司的**业绩标准**就可以成为它的**终身供应商**。
- ◆ 本田公司通常在以下几个方面提供支持帮助，使**供应商**成为**世界一流的供应商**：
 - ① **2名员工**协助**供应商**改善**员工管理**；
 - ② **40名工程师**在**采购部门**协助**供应商**提高**生产率和质量**；
 - ③ **质量控制部门**配备**120名工程师**解决**进厂产品**和**供应商的质量问题**；
 - ④ 在**塑造技术、焊接、模铸**等领域为**供应商**提供**技术支持**；
 - ⑤ 成立**特殊小组**帮助**供应商**解决特定的**难题**；
 - ⑥ 直接与**供应商****上层**沟通，确保**供应商**的**高质量**；
 - ⑦ 定期**检查****供应商**的运作情况，包括**财务**和**商业计划**等；
 - ⑧ 外派**高层领导人**到**供应商**所在地工作，以加深本田公司与**供应商**相互之间的了解及沟通。



案例：本田公司对供应商的支持

◆ 本田与Donnelly公司的合作关系例子

- ▶ 本田美国公司从1986年开始**选择Donnelly**为它生产全部的内玻璃，当时Donnelly的核心能力就是生产**车内玻璃**，随着合作的加深，相互的关系越来越密切（部分原因是相同的**企业文化和价值观**），本田公司开始**建议Donnelly生产外玻璃**（这不是Donnelly的**强项**）。在本田公司的帮助下，Donnelly建立了一个新厂生产本田的外玻璃。他们之间的**交易额**在第一年为**5**百万美元，到1997年就达到**6**千万美元。
- ▶ 在俄亥俄州生产的汽车是本田公司在美国**销量最好**、品牌**忠诚度**最高的汽车。事实上，它在美国生产的汽车已经部分**返销**日本。
- ▶ 本田公司与**供应商之间**良好的合作关系无疑是它成功的**关键**因素之一。



2.1 供应链合作关系概述

2.1.2 建立供应链合作伙伴关系的驱动力

- ◆ 核心竞争力
- ◆ 不断变化的顾客期望
- ◆ 外包战略



2.1 供应链合作关系概述

2.1.2 建立供应链合作伙伴关系的驱动力

1) 核心竞争力的概念

➤核心竞争力是建立在企业核心资源的基础之上，企业的技术、产品、管理、文化的综合优势在市场上的反映。

➤核心竞争力是一个组织内部具有的一系列互补的技能和知识的结合：

- ✓既有一项或多项业务达到竞争领域一流水平的能力。

- ✓又为顾客提供某种特殊的利益

2.1 供应链合作关系概述

建立供应链合作伙伴关系的驱动力

1) 发展核心竞争力的需要

核心竞争力的特点

- ◆ 价值优越性
- ◆ 难替代性
- ◆ 差异性
- ◆ 可延伸性

➤ 使企业在创造价值和降低成本方面比竞争对手更优秀，能为顾客带来利益的产品在市场上不会轻易被其他产品所替代。

➤ 在同行业中与众不同，不仅超越其他提供某种特殊的产品或服务，而且还可以帮助企业下一步开发新的产品或进入新的领域。



2.1 供应链合作关系概述

2.1.2 建立供应链合作伙伴关系的驱动力

2) 建立合作伙伴关系的内部驱动力

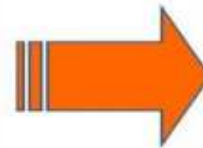
- ◆ 供应链伙伴关系既是保持和增强自身核心竞争力的需要（？）
- ◆ 也是企业在其他领域利用其他企业核心竞争力（？）

2.1 供应链合作关系概述

建立供应链合作伙伴关系的驱动力

3) 建立合作伙伴关系的顾客驱动力

- ◆ 个性化的产品设计
- ◆ 广阔的产品选择范围
- ◆ 优异的质量和可靠性
- ◆ 快速满足顾客要求
- ◆ 高水平的顾客服务



□ 企业通过建立合作伙伴关系满足客户的期望



2.1 供应链合作关系概述

建立供应链合作伙伴关系的驱动力

4) 外包战略的发展

◆ 外包的好处

- 成本优势

- 质量优势

- 柔性优势

- 专业优势

- 核心竞争力优势



案例：通用汽车公司物流外包

- ❖ 通用汽车公司采用**业务外包策略**，把**运输和物流业务**外包给理斯维物流（Leaseway Logistics）公司。
- ❖ 理斯维公司负责通用汽车公司的零部件到**31个北美组装厂**的**运输**工作，通用汽车公司则集中力量于其**核心业务上**-制造**轿车和卡车**。
- ❖ 始于**1991年**的合作**节约了大约10%的运输成本**，**缩短了18%的运输时间**，裁减了一些不必要的**物流职能部门**，减少了整条**供应链上的库存**，并且在**供应链**运作中保持了**高效的反应能力**。
- ❖ 理斯维在**Cleveland**设有一个中心**处理交叉复杂的运输路线**，通过**电子技术**排列它与通用汽车公司在北美各工厂的**路线**，**这样可以动态地跟踪装运情况**，并且根据**实际需求实现JIT方式的运输**。理斯维的**卫星系统可以保证运输路线组合的柔性化**，如果一个**供应商的装运落后于计划**，理斯维可以迅速地**调整运输路线的组合**。
- ❖ 理斯维采用的**精细可视路线技术**保证了通用汽车公司**生产线上的低库存水平**。



2.1 供应链合作关系概述

2.1.3 建立供应链合作伙伴关系的意义

◆减小不确定因素，降低库存

- 通过相互之间的合作消除供需关系不确定因素（？）
- 通过合作，共享需求与供给信息，能使许多不确定因素明确。

◆快速响应市场

- 集中力量于自身的核心竞争优势，能充分发挥各方的优势，并能迅速开展新产品的设计和制造，从而使新产品响应市场的时间明显缩短

◆加强企业的核心竞争力

- 以战略合作关系为基础的供应链管理，能发挥企业的核心竞争优势，获得竞争地位。

◆用户满意度增加

- 在产品**设计**、制造、售后服务等方面增加用户**满意度**。
- 制造商帮助**供应商更新生产和配送设备**，加大对**技术改造**的投入，提高**产品和服务质量**，增加用户**满意度**。



2.1 供应链合作关系概述

建立供应链合作伙伴关系的意义

1) 对于制造商/买主

- ✓ 降低成本（降低合同成本）
- ✓ 实现数量折扣、稳定而有竞争力的价格
- ✓ 提高产品质量和降低库存水平
- ✓ 交货提前期的缩短和可靠性的提高
- ✓ 提高面向工艺的企业规划
- ✓ 更好的产品设计和对产品变化更快的反应速度
- ✓ 强化数据信息的获取和管理控制



2.1 供应链合作关系概述

建立供应链合作伙伴关系的意义

2) 对于供应商/卖主

- ✓ 保证有稳定的市场需求
- ✓ 对用户**需求**更好地了解/理解
- ✓ 提高**运作质量**
- ✓ 提高**零部件生产质量**
- ✓ 降低**生产成本**
- ✓ 提高**对买主交货期改变**的反应速度和柔性
- ✓ 获得更高的（比非**战略合作关系**的**供应商**）**利润**



2.1 供应链合作关系概述

建立供应链合作伙伴关系的意义

3) 对于双方

- ✓ 改善相互之间的交流
- ✓ 实现共同的期望和目标
- ✓ 共担风险和共享利益
- ✓ 共同参与产品和工艺开发, 实现相互之间的工艺集成、技术和物理集成。

- ✓ 减少外在因素的影响及其造成的风险
- ✓ 降低投机思想和投机几率
- ✓ 增强矛盾冲突解决能力
- ✓ 订单、生产、运输上实现规模效益以降低成本
- ✓ 减少管理成本
- ✓ 提高资产利用率



2 供应链合作伙伴的选择

2.1 供应链合作关系概述


2.2 供应链合作关系的形成及其制约因素

2.3 选择合适的供应链合作伙伴



2.2 供应链合作关系的形成及其制约因素


- ◆ 企业供应链五阶段
- ◆ 供应链合作伙伴关系的形成和发展
- ◆ 供应链合作关系的制约因素



2.2 供应链合作关系的形成及其制约因素

企业融入供应链的五阶段

- 企业内部功能部门整合
 - 企业重点放在内部功能部门和业务流程改进，即寻找最佳方式让各功能部门实施供应链。
- 企业内部全面协作
 - 企业用全局观点审视供应链管理和执行，持续在内部各部门间进行协调与改进，唯有此带来的总成本降低。
- 企业同外部伙伴协作
 - 使用一系列先进技术和管理手段将企业同合作伙伴联系在一起，本着利益共享原则协作，缩短产品进入市场时间和更有效共同利用资源。



2.2 供应链合作关系的形成及其制约因素

➤ 企业同合作伙伴之间的价值链协作

- 企业已成功建立起单个或多个供应链网络，同供应商和客户的合作关系更加举足轻重。这种稳固合作关系产生了所谓的价值链网络。

➤ 完全供应链网络

- 所有供应链网络实现了无缝协作交流，信息完全电子化，最大限度利用协作和技术发挥供应链水平，以获取市场优势。

2.2 供应链合作关系的形成及其制约因素

2.2.2 供应链合作伙伴关系的形成和发展



- ◆以传统的**产品买卖**为特征短期合同关系

- ◆**买卖**关系是基于价格的关系，以**加强**基于**产品质量和服务**的物流关系为特征，**买方在卖方之间引起价格的竞争，并在卖方之间分配采购数量到下游的转换过程进行集成**，注重量来**对卖方加以控制**

- ◆企业与其合作伙伴在**信息共享、服务品质**和**柔性、准时**等方面**集成**或**整合**群体**策略**和以**信息共享**的**网络资源关系**为特征。

- ◆**信息技术**在**供应链节点企业间**的高度集成，**供应链节点企业间的合作关系最终集成为网络资源关系**



2.2 供应链合作关系的形成及其制约因素

供应链合作关系的制约因素

- ◆ 高层态度
- ◆ 企业战略和文化
- ◆ 合作伙伴能力和兼容性
- ◆ 信任



2.2 供应链合作关系的形成及其制约因素

供应链合作关系的制约因素

1) 高层态度

供应链上企业间要保持良好的关系，首先必须得到最高管理层的支持和协商。只有最高层领导赞同，企业之间才能保持良好的沟通，建立相互信任的关系。



2.2 供应链合作关系的形成及其制约因素

供应链合作关系的制约因素

2) 企业战略和文化

沃尔玛的企业文化：“顾客就是上帝”，“尊重每一位员工”，“每天追求卓越”，还有“不要把今天的事拖到明天”，“永远为顾客提供超值服务”等等。

- ◆ 解决企业结构和文化之间的障碍，并适当的改变企业的结构和文化。
- ◆ 在合作伙伴之间建立统一一致的运作模式或体制，解决业务流程和结构上存在的障碍。




2.2 供应链合作关系的形成及其制约因素

供应链合作关系的制约因素

3) 合作伙伴能力和兼容性

合作伙伴的能力和定位、**财务稳定性**、自然地理位置分布、管理的兼容性，以及**总成本**和**利润**的分配等都是影响**供应链**合作关系的**制约**因素。



2.2 供应链合作关系的形成及其制约因素


供应链合作关系的制约因素

4) 信任

相互之间的信任是建立供应链合作关系关键要素。

供应链合作企业之间的信任包括：


- 1) 坚持较高的行为标准，如**诚实**、开放、公平、可**信赖**，说话算数；
- 2) 坚持合同的每项条款；
- 3) 承诺所要做的事
- 4) 积极的合作**态度**，如信息共享、**联合开发产品**；
- 5) 超越合同的理解等。



2.2 供应链合作关系的形成及其制约因素


信任在供应链企业间合作关系中的重要作用

- ◆ 信任减少了供应链企业间的交易成本
- ◆ 信任可促进供应链企业间的合作
- ◆ 信任可提高整个供应链的快速反应能力
- ◆ 信任使企业不必重新选择新的合作伙伴



2.2 供应链合作关系的形成及其制约因素

- ◆ 企业间相互信任的形成包括两个方面：
 - 一是委托人确定可信任对象，也即选择合作伙伴；
 - 二是代理人如何建立可信任形象，以赢得委托人的信任，建立合作关系。



2.2 供应链合作关系的形成及其制约因素

委托人确定信任的对象考虑的要素

◆ 委托人确定可信任对象时，总是从了解代理人及其营销人员的特征开始的。这些特征包括：

➤ 声誉

➤ 规模

➤ 愿意顾客化

➤ 共享机密信息等等。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/676110120224010223>