

# 供应链管理:营销渠道的整合与企业管理创新

杨 秩,姬晓敏

(中国人民大学,北京 100014)

**摘要:**本文首先对供应链以及与其相对应的营销渠道整合和企业管理行为进行了理论汇总。然后,通过对电子信息设备厂商的案例分析,剖析其供应链特征和结构分析,归纳总结出其在营销渠道和企业管理行为中的工作重点。最后,对企业供应链的各个营销环节与管理环节现存的主要缺陷展开深入分析,并针对这些问题为供应链优化整合提出针对性的建议。

**关键词:**供应链管理;渠道整合;企业管理创新

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.34.088

## 前言

供应链,是将原材料转换成为中间产品和成品,并最终销售到用户的不断实现价值增值的过程,由供应、生产、批发、零售等环节构成,是一系列连续完成的活动。供应商通过资金采买生产商的产品,经过加工处理后,利用物流商的物流体系将产品运往经销商附近完成产品的销售环节,这一过程是相关参与者在驱动力的驱动下完成供应链行为的过程,同时也是形成供应链关系网的过程。

因此,本研究以电子信息设备行业的供应链为研究案例。将电子信息设备的供应链进行分类并分析存在的问题,可按照货源主体、物流配送方式、库存需求和消费获取方式四个因素进行分类,并对电子信息设备领域供应链管理特点和结构针对性的分析和构建,从而实现电子信息设备供应链管理深入的了解和探索。本文将对电子信息设备行业发展现状和电子信息设备供应链的特点和结构进行分析,提出电子信息设备供应链管理和营销渠道存在的问题,在此基础上对我国电子信息设备的供应链优化提出相关建议,同时也为相似行业的营销渠道优化和企业管理创新提供依据。随着社会形态的进步和生活模式的多样化,消费者消费观念及消费方式逐渐发生变化,越来越多的商品脱离传统的销售模式,以电子商务的方式出现在消费者面前。将新颖的电子商务与传统的电子元器件、电子信息设备产品相结合不仅为电子商务业务拓展新的利润点,而且对解决电子元器件、电子信息设备产品的流通困局、促进电子信息设备厂商利润的提高、正常的经营与发展,满足消费者多样化的需求及实现国家长期发展的规划和目标有着重要意义。

## 1 供应链管理的相关研究脉络

供应链概念界定。供应链是一个将产品经过采购加工物流从供应商到消费终端传输,将需求信息通过搜集整理从消费终端传递至供应端,同时伴随资金流在主体间流通的整体网络结构体系。马士华、林勇(2003)定义供应链是指以核心企业为中心的、为了节省体系中合作伙伴

运作成本,提高运行效率,将生产商、制造商、经销商和消费者组成一个整体,并通过对体系中的物流、信息流、资金流进管理,将消费者需求的产品在规定的时间内送到准确地点的一套方法。它的管理目标是增加产品经济附加值,提高整个供应链从上到下的运行效率,提高供应链中参与主体收益。最常见的供应链为外部供应链,强调企业外部上下游的供需关系,包括产品生产商,供货商,经销商,物流商及消费者等参与者,通过交易的整个环节将不同的参与者串联起来形成外部供应链。除了外部供应链,还有内部供应链,指作用于企业内部独立部门间的相互合作关系,如采购部、制造部、销售部等,通过产品在企业内部的采购加工销售形成关系网。优秀的内部供应链应对外部供应链的互相配合和搭建有着重要意义,不同企业内部供应链的正常运转保证外部供应链的正常运作,实现从生产到消费的整个环节。研究供应链能够从整体的角度的出发,实现资源的优化配置,降低合作信任风险,从而使企业获取更优利润。

供应链管理不同于传统物流管理,它不再只着眼于产品物理状态中的传输,更多地关注到整个流动过程中各环节链条间的合作与支撑,期望通过渠道成员间的相互配合实现产品的价值增值和成本减少。在电子信息领域,存在着元器件供应周期过长、价格上涨严重、芯片封装产品严重不足的难题,已经严重影响到了电子信息设备企业的产品开发元器件选型,企业产品的交付,甚至已经影响到了企业的生死存亡。因此,供应链管理将重点放在形成供应链网络结构的企业或组织的关系上。在实际的市场中,供应、配送或营销的组织五花八门,让人无法甄别,但是它又决定了一个企业的成败。实际业务发生时,企业或组织往往面对大量的上下游渠道,搭建渠道结构之前需花费大量的时间和成本谈判和决策,渠道确立后,仍然需要人力和时间管理和维护,渠道中的参与方也会以自身利益为出发点不断地做出新的选择和判断,使整个链条处于变动状态,不断产生新的交易费用。而供应链管理

正是帮助企业或组织建立稳定并具有竞争优势的渠道的方式。目前,供应链管理已经深入人心,电子信息设备企业在不断地探索新的运营模式的同时,也需要从供应链管理的角度思考自身的发展战略,在芯片等元器件供货难的大环境下解决元器件的平价采购、按期到货等问题。

**交易费用理论。**交易费用是指在市场交易中由于信息不对称或机会主义等因素影响所产生的成本,主要包括信息搜集、筛选对象、谈判博弈、签约履约、后期管理等费用,进而引出交易费用理论。交易费用理论由科斯于1973年发表《企业的性质》中首次提出,属于经济学管理方向的重要理论之一。科斯从经济学角度出发,指出企业所需资源的供应,可由市场与企业内部二者可相互替代的机制,交易费用是决定企业存在的唯一变量。两种交易机制均会引起交易费用的产生,企业内部的交易机制产生的是企业管理成本,市场的交易机制产生的是供应商合作费用。相同资源情况下,企业根据市场和行政协调的交易费用来判定选取的交易机制。基于企业利润最大化的目标,企业会尽可能地降低运营成本,所以当企业可通过协调内部资源满足需求且其成本低于通过市场配置时,企业趋向选择内部行政协调;当行政协调成本高于市场成本时,企业更倾向于选择市场交易。同时科斯认为,通过签署长期的合同,企业就可以避免寻找伙伴、谈判等费用,进而可以降低交易费。根据交易理论,电子信息设备企业在构建供应链管理时选择市场机制完成交易,利用自身资源的同时拓展上下游,如联想集团,依托于顺丰物流、跨越物流强大物流和配送体系基础上,拓展上游供应商和下游消费者,成立拓展式供应链管理平台;电子信息设备企业也可选择企业自身行政协调方式完成交易,如华为,自建生产加工基地,自己开发芯片封装技术,自己参股、控股芯片封装企业,成立从生产、加工、运输到配送的垂直型电子信息设备供应大厂。交易理论在电子信息设备企业供应链整合过程中发挥着重要作用,利用交易理论原理剖析各类电子信息设备供应链管理中存在优势及存在的问题并针对问题提出优化策略。

## 2 供应链采购管理理论的应用与创新

**牛鞭效应,**是一个重要的经济学理论。历史的销售量和满足客户需求增量的变化会导致零售商扩大预测的订货量,而批发商的订货量往往由零售商订货量和对需求增量的估计导致加倍放大,出现终端供应商接到的订货量与消费者实际需求差异较大的问题,需求信息传递误差导致供需失衡,使得国家生产力过剩。牛鞭效应在供应链中每一级放大,尤其是在针对供应链管理的研究中,一直受到学者和企业的重点关注。供应链采购管理(SCPM),针对企业的内部采购供应链体系进行合理化管理,保证企业内部供应链正常运转,维系独立部门间的相互合作关系,形成优良的供应链运作体系。由此可以看到,供应链的关键在于对采买活动的管理,通过对企业的采购活

动进行合理的管理,降低成本,实现企业利润最大化。不同于传统采购,供应链采购在具体操作方法和观念上都发生了巨大变化。

供应链采购优势主要表现在以下方面:传统采购往往处于竞争性关系中,供应链采购则是从长期出发,各企业之间建立战略合作的关系,进行资源信息共享;传统采购是基于库存考量进行的采购,供应链采购是需求驱动、供应商主动、合作的采购;传统采购大量囤积原材料容易造成积压,而缺货时也不确保原材料供应;供应链采购中,企业可以根据自身需求信息调整仓库的存储情况,降低不必要的损耗,同时减轻仓库压力,做到更加灵活、轻便;供应链采购严格选择供应商,并定期进行考评,同时保证信息共享。为了实现对供应商良好的控制性和保证产品质量的目的,加强供应链企业间的协作和配合,实现多方利益最大化。

## 3 供应链的营销渠道整合手段

**强化电子信息设备供应链上下游拓展。**优化电子信息设备产业产品链,拓展上下游供应商,保持电子信息设备可以按期供应,价格稳定。传统的电子信息设备零售模式由于存在信息壁垒,导致产品价格随着流通环节的增加不断增加,实体零售商通过对上下游的利润压榨来实现其利润最大化,造成电子信息设备产品价格不稳定的重要原因。电子信息设备打破了市场的信息壁垒,使得上下游及竞争者均可以获取其公开的产品价格,使供应商丧失定价权。面对这一情况,电子信息设备选择拓展其上下游产业链,与生产商、供货商、物流商和消费者形成利益共同体,通过电子信息设备交易参与者的合作实现利益最大化,形成互相合作,互利共赢的产业体系。因此电子信息设备应制定严格的供应商评价体系,从供货商的产品价格、产品质量、产品种类、业务能力、服务水平和企业状况等方面评估,对不同的指标设定不同的权重系数,建立供应商公平合理的评价体系,严格控制供应商的选取标准,建立良性的体系内部竞争机制,强化供应商产生协作互赢的状态,同时要避免供应商联合起来与电子信息设备谈判的情况,实现成本的减少,减少风险损失的可能,提高供应链利润,为消费者提供更好的服务和产品。如天猫、京东等综合型电商平台就是通过引入优质的供应商,同时提供大量基础用户,实现电子信息设备上下游的整合;而垂直型电商则选择直接开拓上下游业务,同时进行生产商、供应商、物流商、平台运营商的多种角色,能够强稳的控制电子信息产品供应链的每个环节,保证产品质量,选择目标用户,定位战略方向;拓展型电商,则依靠自己本身的供应链优势,向下发展电子信息设备事业,完成产业的新利润点的增长。电子信息设备通过上下游合作商的整合拓展,实现体系内部的利润共享,产生更多的消费者剩余。

加强电子信息设备销售的信息化建设。传统电子信息

设备零售方式使的产品信息闭塞,只能在传统电子卖场、电子信息设备厂商直接参与采购招标的范围内实现市场竞争,完成产品定价。但是电子信息设备交易平台的出现使得市场之间打破空间和时间的壁垒,实现市场的完全竞争,平台开放产品评价系统,消费者可以通过查看别人的评论作为自己的参考意见,进行产品选择决策,也使得消费者的行为对电子信息设备产品重大的影响,将产品定价权交还到消费者手中,此种竞争也降低的消费者的置换成本,使消费者拥有更多的权利与电商平台议价。因此,此种情况会迫使电子信息设备交易平台不断地通过提高产品质量、降低产品价格、提高平台服务等有利于消费者的行为提高平台品牌和口碑,提高新客的获取率和老客的黏性和忠实度。以企业的声誉和信息的共享起到共同监督的作用,使电商企业为了品牌口碑自觉地提供优质的产品和服务。同时加强信息化搭建可以增强电子信息设备厂商对供应链的把控力度,建立供应链溯源体系,监控供应链流程中产生问题的环节,保证产品质量,同时定位产品问题责任方。同时电子信息设备的信息流通还可以应用在供需机制中,以需求带动生产和采购,引导生产商、供应商、物流商和资金流的流向,保证产品的稳定供应。例如垂直电商京东利用其对供应链的强力控制,整合消费者相关信息,预估销售量、规划生产,减少仓库的库存压力,同时也降低产品不必要的损耗。由此可知,利用电子信息设备交易平台的信息流通优势,采用预售形式销售,将销售需求提前,以销售引导生产和采购,同时也保证产品供应的稳定。同时政府应建立相关的电子元器件产品信息共享平台,对接电子信息设备厂商,使生产方和购买方都能实时观测电子信息设备的产量和需求情况,以及对关键元器件供应的把握,以便电子信息设备厂商及时根据市场需求情况及时的采购关键元器件的采购周期以及生产规划,减少由于芯片等关键元器件不能及时到位、价格暴涨等因素造成的交付不及时、物价不稳定,保证市场和社会的稳定性。

#### 4 供应链的企业创新管理模式

优化电子信息设备企业管理模式。电子信息设备供应链物流包括物流、仓储、末端物流配送等环节,尤其是末端物流配送环节,对消费者满意度影响最为直观。因此优化电子信息设备供应链物流需利用物流信息技术建立产品质量溯源体系,促进第三方物流服务商的发展,进行仓库进库的规划,优化末端配送路径、合理安排仓库布局以及提倡循环末端配送箱的使用。对我国物流体系建设和提高消费者满意都有重要意义。一是充分利用物流信息技术。将电子信息设备企业强大的信息数据功能应用到卫星定位、仓储环境检测等系统中,实现对电子元器件从此采购源头到销售终端全过程的信息追踪,建立产品质量溯源机制,保证电子元器件高效率、高质量地稳定供应。二是促进第三方专业电子元器件、电子信息设备物流

服务商的发展。第三方电子元器件、电子信息设备物流服务商积极参与政府的电子元器件、电子信息设备物流项目建设,利用政府对电子元器件、电子信息设备物流建设的资金和资源,严格遵守行业法规,配合政府建立检查和监督机制,注重培养电子元器件、电子信息设备物流技术专业人才,建立良好行业风气,与供应链上下游联盟协作,提高高效物流企业的占比,增强第三方电子元器件、电子信息设备物流服务商的实力。三是设置仓库“库存预警线”。电子信息设备企业可根据信息系统监控仓库实时库存量,结合季节效应和当前每日销售量,设置合理的“仓库预警线”,一旦关键电子元器件、芯片、电子信息设备成品库存低于预警线,即信息传递中心仓库进行补货。这样不仅可以提高存货周转率,提高前置仓的利用率,降低中心仓的存储压力,而且还能防止出现缺货风险的发生。而且,在全球芯片慌的大背景下,从技术的角度支持对不同厂商芯片的兼容性,提高芯片等关键元器件的可替换性、通用性,同时要采取提前和下游元器件厂商做好年度供货量的报备,以及和有进出口经验的物流方、海关职能部门密切合作,充分的发挥供应链采购从长期着眼、以需求为驱动、与供应商战略合作的综合优势,确保所需要的芯片等电子元器件可以安全、快速地到达电子信息设备厂商,便于电子信息设备厂商安排生产,满足市场、消费者的需求。

#### 结束语

鉴于我国电商的迅猛发展,平台运营模式和供应链模式也是应运而生,每种运营模式都存在相应的优势和劣势,本研究涉及的电子信息设备企业除了供应链外,营销方案与企业战略目标也是需要重点考量的方面,所以未来研究方向可以是多方位的。比如,企业的发展受到宏观微观及内外部的各种因素影响,但是由于篇幅的影响,本文并未进行详细研讨。

#### 参考文献

- [1]谢欣.提升产业链供应链现代化水平背景下高水平财经商贸专业群建设[J].中国冶金教育,2022(02):1-6.
- [2]冯颖,汪梦园,张炎治,冯春花.制造商承担社会责任的绿色供应链政府补贴机制[J/OL].管理工程学报:1-12[2022-04-16].
- [3]王露宁,朱海洋.大型供应链企业数字化转型规划与实施路径[J].中国流通经济,2022,36(04):79-88.

作者简介:杨秩(1978.09-),男,汉,籍贯:内蒙古巴彦淖尔,研究方向:企业管理。

姬晓敏(1978-),女,汉,籍贯:山东济南,研究方向:企业管理。