

中国中小企业 供应链管理调查报告

■文/郝海 冯兆东 尹路路 翟兆阳

我国中小企业在经济社会发展中的地位和作用日益显著，其发展问题已成为研究的热点。越来越多的中小型企业开始关注与重视供应链管理，以稳固自身在全球供应链体系中的地位。为获得我国中小企业实施供应链管理的第一手资料，帮助我国中小企业提高在市场竞争能力，课题组于2008年2月初设计了调查问卷，采用学生实习随访的方式在全国范围内开展了企业供应链管理调查，调查企业230家，回收问卷160份，其中有效问卷144份。

基于问卷调查数据的整理和展示，得出下面各部分统计内容。

1. 企业基本信息

本次调查的企业类型主要有制造、商贸流通、仓储物流等行业。通过对问卷的统计分析，结果表明拥有员工500人以下的企业占76%，1000人以上的企业占18%；83%的企业年收入都在一亿元以下，所收集到的企业基本信息表明调查样本绝大多数都属于中小企业，这是报告定位于中小企业研究的基石。

2. 中小企业发展的阻碍和推动因素

2.1 中小企业发展的阻碍因素
我国中小企业发展中仍存在着

很多制约因素，调查结果显示阻碍我国中小型企业发展的主要因素有费用繁多成本增加、缺乏相关人才、WTO外企进入竞争激烈、管理制度不完善，如图2.1所示。

2.2 中小企业发展的推动要求

调查结果表明：为更好地推动企业的发展，企业期望得到的支持主要有优惠的融资政策、供应链整合的推动、人才培训和税金的减免，其中有49家企业已经认识到供应链的整合是推动企业发展的重要因素。这些数据一方面说明供应链管理在我国中小企业中已有了一定的影响，另一方面也说明它的应用

图2.1 阻碍企业业务发展的因素

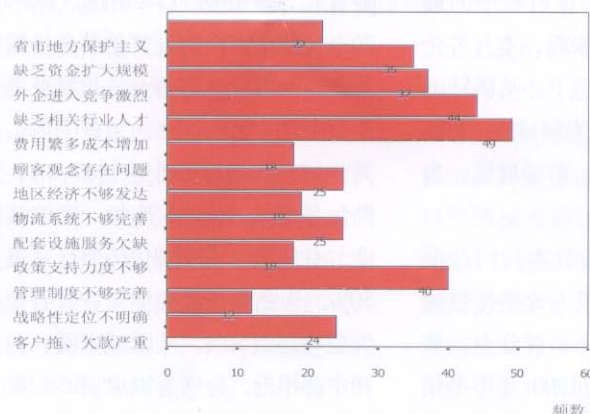


图2.2 推动企业发展因素

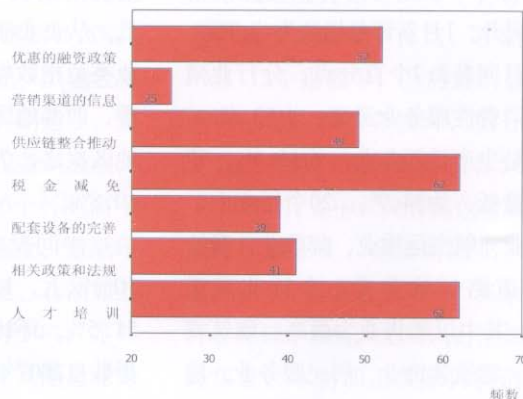


表3.1 供应商的选择标准

项目	排序		
	第一位	第二位	第三位
产品质量	101	15	10
交货准时性	3	33	17
较低的价格	10	32	17
提前期	8	10	13
良好合作关系	4	9	32

图3.1 企业与供应商关系

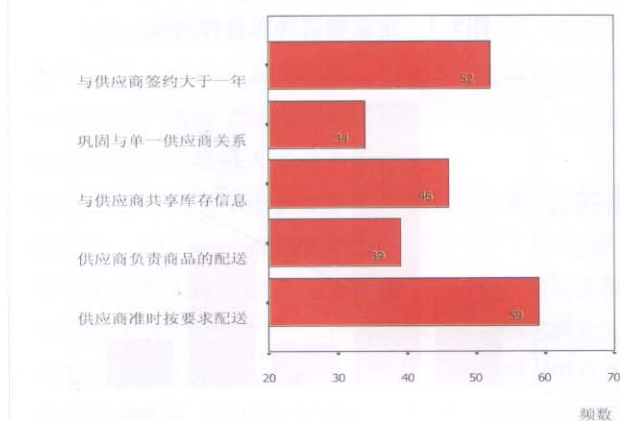
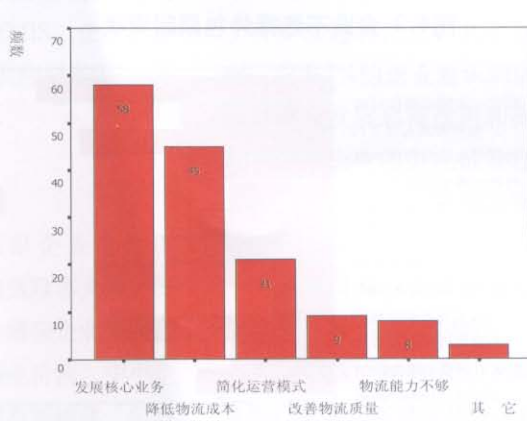


图4.1 企业外包原因



还存在着很大的应用空间，如图2.2所示。

3. 供应商关系

供应商关系管理是考量中小企业如何与供应链的上游企业实现业务往来间的紧密联系和协同运作，如何与其结成长期稳固的战略伙伴。供应商及其资源能够有效地参与其产品设计和生产制造甚至是投放市场的过程中，可以使企业降低成本、缩短产品开发、减少库存、加速生产和投放市场的时间。

3.1 企业与供应商关系分析

统计数据表明：有36%家中小型企业希望与供应商建立长期合作关系（至少一年以上）；有24%的企业希望巩固与单一供应商的关系；有32%的企业希望与供应商实现信息

资源共享，总体上说我国中小企业已经意识到供应商的重要性，如图3.1所示

3.2 供应商选择标准

调查显示我国中小企业在选择供应商时的主要选择标准为：第一是产品质量；第二是交货准时性和价格；第三是良好的合作关系，具体统计结果见表3.1。

我国中小企业选择供应商的标准已是一个多元化的评价体系，尤为注重产品的质量，价格不再是唯一重要的因素。这反映出企业的观念已经发生了转变，已经初步意识到与供应商合作的重要性。

4. 业务外包

外包被广泛认为是企业降低成本、获取竞争优势的一种有效手段。它已经成为企业取代传统、垂直一体化

企业的有效、柔性化的经营组织形式。

4.1 业务外包的原因

调查显示中小企业认为选择业务外包的主要原因是集中精力做他们的核心业务、降低物流成本，其次就是简化复杂的运营，如图4.1所示。

4.2 业务不外包原因

调查结果显示：业务不外包的原因为部分中小企业由于已经拥有一定的硬件设施、外包服务商不能提供配套服务、不愿意透露企业信息等方面，如图4.2所示。

5. 物流业务外包

物流业务外包，即中小企业为集中资源、节省管理费用，增强核心竞争力，将其物流业务以合同的方式委托给专业的物流公司(第三方物流，3PL)管理。供应链上不仅

表5.1 第三方物流服务商的选择标准

项目	排序		
	第一位	第二位	第三位
行业/运营经验	22	20	12
整合物流提供能力	25	19	20
声誉	37	17	8
信息技术系统	8	24	19
良好合作关系	15	31	32
较低的价格	14	18	33

图4.2 企业不选择外包原因现状

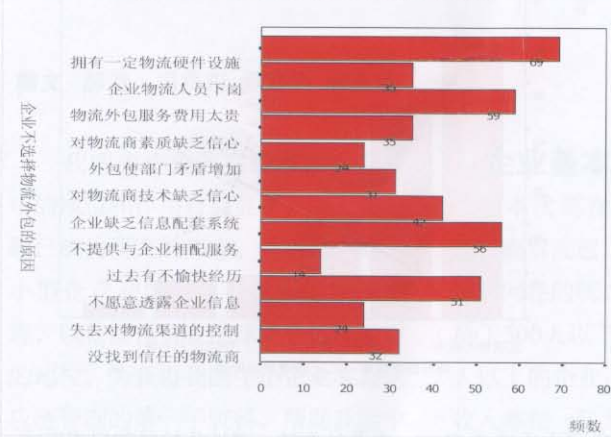


图5.1 企业物流外包合作对象

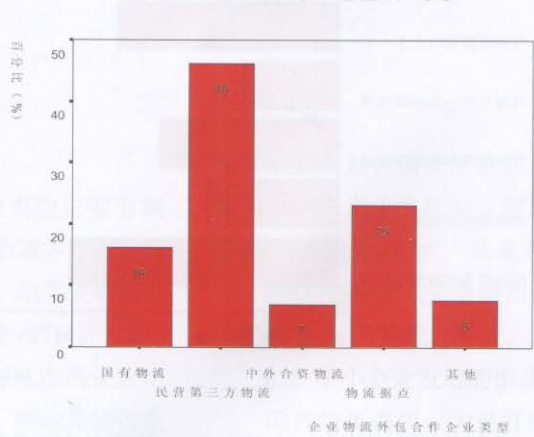


图5.2 企业与物流企业合作家数

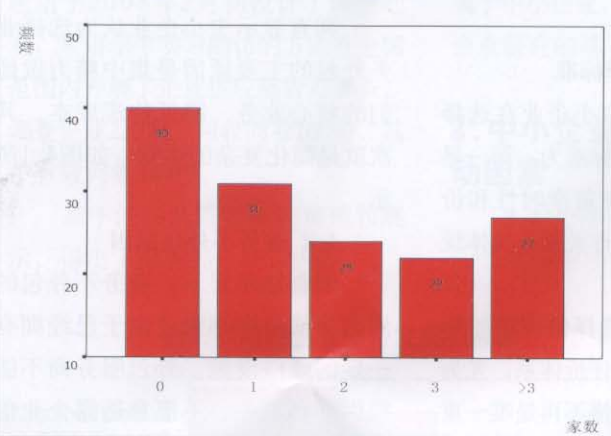
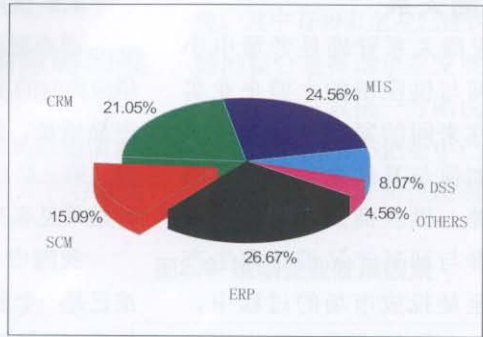


图6.1 管理信息系统应用现状



仅包括生产商、分销商和零售商，第三方物流服务商逐渐成为供应链中不可分割的一员。

5.1 企业物流外包

调查显示企业合作的物流或者运输外包的企业属于民营第三方物流企业的占46%，这说明物流行业已初具规模，并能提供相关的服务，

如图5.1所示。

5.2 企业与物流企业的合作关系

调查结果表明72%的企业与物流企业建立了一年以上（含一年）的合作关系，但是其中仍有28%企业与物流企业为短期合作关系，物流领域普遍的合作伙伴关系已经形成，如图5.2所示。

5.3 第三方物流商的选择标准

中小企业必须正确地选择第三方物流服务商，如果企业选择不当，则企业的物流外包策略不仅不能实现，反而会给企业带来战略机密泄露、客户关系管理失控、解除合作关系等风险。调查结果显示：中小企业在选择第三方物流服务商时认为，声誉是第

一位的；良好的合作关系是第二位的；较低的价格是第三位，见表5.1。

6. 中小企业管理信息系统的使用

信息共享是实现供应链管理的基础。供应链的协调运行建立在各个节点企业高质量的信息传递与共享的基础之上，有效的供应链管理离不开信息技术系统提供可靠的支持。

6.1 企业管理信息技术应用

随着信息技术的日新月异，信息化消除了中小企业与市场之间的空间距离，拓展了国内国际市场，缩短了企业产品进入消费者手中的时间，强化了中小企业专业化营销的特长，提高了其市场竞争力。调查结果表明大部分中小企业采用了互联网（INTERNET）、产品识别采用了条码（BAR CODE, BC）、仓库管理系统（WMS）、和电子数

据交换技术（EDI）等信息技术，具体数据统计结果见表6.1。

这些数据表明，企业信息化建设已初见成效，网络技术的使用比较普遍，一些先进的信息技术已经在使用（条码技术占到56%），但信息的系统集成还有待深入。

6.2 企业管理信息系统的应用

统计数据表明：中小企业应用的管理系统主要有企业资源计划ERP、管理信息系统MIS、企业顾客管理系统CRM和供应链管理系统SCM，如图6.1所示。

7. 顾客关系管理

好的顾客关系是企业维系生存、发展的保障，加强顾客关系、提升顾客满意度不仅会增强企业的经营业绩、提高企业的商业价值。中小企业对顾客关系的重视有所提高，但服

务水平仍有不足。只有18%的中小企业能利用网络与传统相结合的方式下订单并跟踪订单的状态，有17%的中小企业能与顾客建立良好的合作关系并解决其遇到的问题，所以中小企业的服务意识还有待提高与加强，如图7.1所示。

8. 中小企业管理急需改进的方面

我国中小企业把库存管理放在了首要改进的位置，其次是销售管理，只有7%的企业意识到供应链管理是企业发展急需改进和提高的。可见中小企业的供应链管理才刚刚起步，处于供应链管理发展的初级阶段，如图8.1。

基金项目：天津市教委科研计划项目课题（20062108）

（郝海、冯兆东、尹路路、翟兆阳：天津工程师范经济管理学院）

图7.1 企业对顾客的服务能力

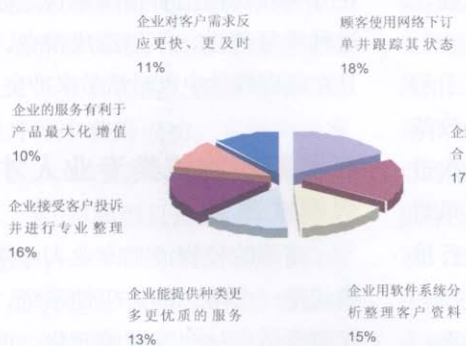


图8.1 中小企业管理急需改进和提高的方面

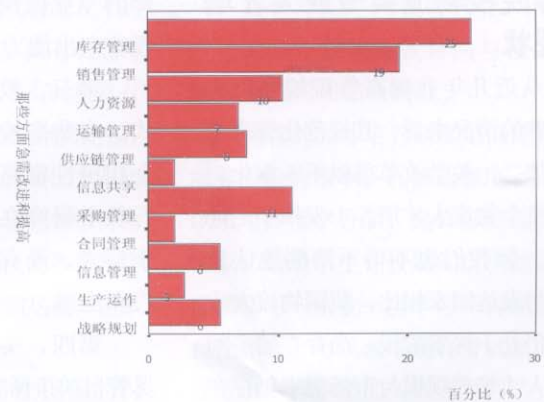


表6.1 中小企业使用的信息技术

信息技术	状态	
	已经使用	未来三年可能使用
INTERNET	108	10
BC	56	13
ASS	23	25
EDI	37	11
AGV	6	12
WMS	39	18