

制造型企业实施电子商务的战略

—四班公司—

面临日趋激烈的市场竞争环境和不断上升的客户期望，制造型企业无不在寻求降低成本，扩大销售和利润以及留住老客户的良方。而B2B电子商务的应用刚好可以在两个方面帮助企业实现这一目标。首先，它可以大幅度地提高市场效率，缩短买卖双方彼此搜寻，磋商和达成交易的时间；其次，B2B电子商务还可以帮助制造型企业降低流程成本。因此，很多成功的制造型企业如通用电气，通用汽车和福特等都在实施和推进规模巨大的电子商务项目。

但是，电子商务的实施不可避免地会从深层次上改变传统上企业与客户的交易模式和内部管理流程，耗时耗资自不待言，实施失败或未达到预期目标的可能确实存在。因此很多制造型企业虽然对电子商务有很高的热情和兴趣，但却不知如何下手，或者想到就干，一哄而上。鉴于此，本文重点介绍制造型企业实施电子商务应遵循的5个步骤。

1. 基础：实施ERP项目

制造型企业必须认识到实施ERP项目是他们走向电子商务的基础。优秀的ERP解决方案应用先进的信息技术手段实现生产，采购和财务的统一管理，从而规范和精简企业业务流程，根据客户需求和内部资源的平衡来优化生产和采购计划，达到降低库存，控制成本和提高交货准时率，并通过实时的查询和报告功能来支持管理和战略决策。相反，如果企业的业务流程管理还停留在手工阶段，企业内部连一个各部门互联互通的信息平台都没有，奢谈电子商务就如同空中楼阁。

准备实施电子商务的公司在选择ERP软件时，除了考虑常规的因素如软件的稳定和成熟性，是否适应本公司的实际情况，以及实施顾问的能力和和经验等，还应重点考察该供应商是否有提供电子商务软件的能力，特别是基于互联网的供应链管理解决方案。因为由一家软件公司开发的解决方案之间才可以实现真正的无缝集成，支持数据交换和系统兼容。

2. 宣传：建立静态的产品信息网站

企业有了一个运行良好的ERP平台以后，就可以考虑建立自己的静态网站，在网上创建公司的产品和服务目录供客户浏览。根据波士顿顾问公司对中国112家大型国有重点企业的一项调查，仍然有29%的企业没有建立网站，已建立的网站在信息内容的深度和广度，交易和客户服务方面和美国同类网站相比也有相当大的差距。

其实，在这一阶段建立静态的产品信息网站的主要目的是向客户宣传公司的产品，服务和形象，并为以后更深层次地推进电子商务作好准备。制造型企业常用的营销手段主要是传统的媒体广告，展览和邮寄书面产品目录等，而使用企业网站和在线式的产品目录可以在以下几个方面体现出明显的优势：

- 客户可以不受时间和地域的限制实现7×24地获取信息
- 降低营销成本并缩短营销活动的准备时间(如书面目录的印刷和邮寄时间)
- 网站的内容可以及时动态地更新,多媒体技术可以使表现形式更富创意和吸引力
- 在线式的产品目录可以和后台ERP系统的订单处理,仓储和发货流程进行集成

3. 响应: 建立互动式的数据查询和客户自助服务功能

为静态网站赋予客户响应和自助服务功能是制造型企业迈向电子商务的一大步,而且是不可或缺的一步。Cisco公司早在90年代初就已成功地使用互联网为客户提供诸如技术建议,软件下载和问题诊断等服务,1998年平均每月顾客和分销商访问该公司的网站就达到一百万次,以获取技术支持和订单查询等信息。更为方便的是,客户还可以直接查询价格信息,设置和调试产品配置,从而大大方便了网上订购,Cisco公司98%的订单通过网上进行,订单提前期从以前的10天缩短到2至3天,1998年网上销售就达到40亿美元。在客户自助服务方面,Cisco给客户工具让他们在网上自己获取订单信息如发货期,运输工具以及货物当前所处的地点等,1998年平均每月客户通过网站获取订单信息就达到15万次。Cisco公司70%的技术支持通过网上进行,而技术支持部门的生产率反而提高了200%到300%,仅1998年就节省营运成本3亿6千万美元。

4. 交易: 网上交易和后台ERP系统的集成

如果企业的系统不能实现与供应商和客户的交易,就不能称作一个成功和完备的电子商务系统。反之,如果网上交易不能和制造型企业的核心ERP系统进行集成,电子商务提高市场和营运效率,降低流程成本以及消除手工操作的强大功能就丧失殆尽。因此,交易和集成是衡量制造型企业电子商务系统是否成功的两大标志。

网上交易可以分为电子销售,电子采购和电子集市:

- 电子销售: Dell计算机公司是网络销售的先驱和领导者,该公司成功地应用互联网将传统的电话销售转形为网络销售。网络销售占了Dell公司收入的43%,每天的互联网销售额达到4000万美元。顾客可以在网上设定自己的产品配置,Dell公司还将以顾客为中心的方法搬到网上,客户可以下载“大宗客户页面”,为员工设置个性化的网络界面,并建立因客户而异的定价策略,同时提供详细的订单,购买和库存报告。
- 电子采购: 通用电气(GE)是这方面的典范。在未实施电子商务以前,通用电气的原材料成本在1982到1992的十年间上升了16%,采购流程复杂而且效率很低,一年就有接近31万张发票由于与采购订单和收据不符而必须重开。仅通用照明的工厂一天就要向公司的采购部门发出几百张报价请求单(RFQ)。而对于每一张RFQ,采购部门都要去查找图纸,复印,折叠并邮寄,整个过程至少要花7天时间,因此采购部门一次只向2到3家供应商联系要求报价。实施了TPN系统以后,所有以前的手工作业流程全部在网上进行,报价请求单在两小时内通过电子邮件,传真或EDI送达供应商。供应商通过竞标而赢得合约。通用电气通过TPN采购系统使原材料成本下降5—20%,采购员工减少30%,采购周期从以前的18—23天缩短到9—11天。

- 电子集市：它将买卖双方联系在一起从而大大提高市场效率，并最大限度地消除由于信息的不透明甚至不可获得而产生的不合理采购流程。特别是对于相对分散的行业，电子集市为买卖双方所带来的方便和经济效益更为明显。这方面最好的例子莫过于波音飞机公司的PART系统，这一以中介服务功能为主的电子集市将波音公司在全球的客户(航空公司)和该公司300家主要的零部件供应商联系在一起，一旦客户需要某一维修部件，PART系统能自动将这一需求通知该部件的供应商，从而使客户很快获得报价和库存信息，并通过该系统订货和查询订单信息。

5. 集成：建立端到端的完整供应链

制造型企业电子商务的最高境界是实现端到端的供应链管理，使供应商，本公司以及客户通过互联网实现在线和实时的协作，将三方连为一个整体。从某种意义上讲，当前竞争的本质事实上是竞争对手彼此所在的两条供应链之间的竞争。因此，提高整条供应链的合作水平和运作效率将是控制成本和赢得客户及市场份额的关键。基于互联网的供应链解决方案将为供应商，本公司和客户三方带来以下的利益，而所有这些利益的实现都是基于一种全新的思想—将供应商和客户视为本公司生存和发展的战略合作伙伴，而非互不信任，可有可无的商业关系：

- 供应商：供应链解决方案可以使制造型企业向供应商开放及时和动态的需求信息，帮助供应商对需求的变化作出快速和有效的响应；在双方遵守保密的原则下向供应商开放在线式的库存信息还可以帮助供应商有效地进行生产计划管理，从而实现需求拉动式的管理；双方还可以进行BOM和工程设计方面的合作，从而为新产品的推出赢得时间。
- 客户：客户永远是上帝。他可以通过供应链系统随时随地获取产品目录和技术说明，录入未来一定时期的需求预测从而使本公司的生产和采购计划作出及时的调整，还可以进行订单处理。在加强生产厂商和客户的合作方面，供应链解决方案可以使双方通过互联网进行价格协商，就生产和交货时间，以及可供货量(ATP)通过磋商取得一致。此外，诸如库存，订单执行和发运状况的查询等常规功能将大大提高客户服务水平。如果和CRM系统集成，还可以提供强大的客户关系管理功能。
- 本公司：制造型企业成功实施基于供应链解决方案的电子商务计划无疑会使自己成为最大的受益者。美联储主席格林斯潘先生最近预测：在未来三年内，美国企业的生产成本将下降50%。使这样大幅度成本下降成为可能的主要手段就是电子商务。一项Gartner公司的研究表明，用传统方式处理一笔采购订单的成本为36英镑，而使用电子商务手段其成本可以下降到0.80至2.00英镑。同样的道理，用传统的销售方式赢得一笔订单的成本大约为15至100英镑，而使用电子商务赢得一笔订单的成本将下降到0.60至2.00英镑。总之，电子商务将成为制造型企业扩大销售，降低成本和保持竞争力的最为有效的工具和手段。