

疫情背景下浙江中小企业供应链 管理存在的问题及对策

黄璐瑶¹

(浙江经济职业技术学院, 浙江 杭州 310000)

【摘要】: 中国中小企业数量众多且对市场反应灵敏, 在疫情背景下面临诸多问题。分析浙江中小企业发展现状发现中小企业在供应链管理中存在资金链脆弱、专业人才缺乏、信息化基础薄弱、转型升级困难等问题, 并从政府、企业和协会三个层面提出改善建议。

【关键词】: 中小企业 供应链管理 问题

【中图分类号】: F27 **【文献标识码】:** A

0 引言

据统计, 2019 年中国规模以上工业企业数量为 377815 个, 其中规模以上中小型企业数量达 369605 个, 占比 97.83%。同年规模以上中小型企业资产总计、营业收入和利润总额分别为 63.66 万亿元、61.64 万亿元和 3.63 万亿元, 比 2018 年增长 8.04%、4.42% 和 5.99%。我国中小企业数量众多, 对中国经济起到积极促进作用。然而, 面对激烈的市场竞争环境, 中小企业发展困难重重, 经常在资金融资、人才引进、技术研发等方面受到阻力, 尤其是在面对 2020 年的新冠肺炎疫情时, 许多中小企业都受到了不同程度的影响。

与此同时, 供应链管理专家 Martin Christopher 指出: 21 世纪的竞争不再是企业和企业之间的竞争, 而是供应链和供应链之间的竞争。生产产品质量的好坏和顾客的满意度不仅由该生产企业决定, 还和该企业上游的原材料供应商、下游的物流配送等企业息息相关。该生产企业仅仅是链条上的一个节点, 只有当该产品链条上的所有企业都达到产能最大、管理最佳、效率最高时, 才能在市场上处于领先地位。所以, 在面对市场竞争时不仅要考虑到节点企业, 更应注重对供应链上所有企业的管理。因此, 对中小企业来说, 提升产品质量、提高市场竞争力不仅仅是由单个企业决定的, 还和供应链上其他企业相关。尤其是在新冠肺炎疫情背景下, 如何实施有效管理来面对疫情带来的风险是亟待解决的问题。

1 供应链概念及研究概述

1.1 供应链概念

中国于 2006 年颁布的国家标准《物流术语》GB/T18354-2006 中将供应链(supply chain)定义为“生产及流通过程中, 为了将产品或服务交付给最终用户, 由上游与下游企业共同建立的需求链状网”, 将供应链管理(supply chain management)定义为

¹作者简介: 黄璐瑶, 硕士, 浙江经济职业技术学院, 主要研究方向为区域贸易、供应链管理。

基金项目: 浙江经济职业技术学院校级青年专项一般项目(JKY2020057)研究成果;校级课题(JKY2019002)阶段性成果

“对供应链涉及的全部活动进行计划、组织、协调与控制”,其中,全部活动应包括将产品从原材料变成中间品、半成品和最终品间的各项计划和组织,对物流、信息流和资金流的控制,以及供应链上供应商、制造商、分销商、零售商和用户之间的协调等活动。

1.2 研究概述

通过实施有效的供应链管理,各节点企业可以在给最终用户提供最优产品和最好服务的基础上降低总的交易成本、提升工作效率并扩大市场份额。在此阶段,各合作企业的总库存成本、物流运输时间、客户服务质量及总周期时间处于最佳状态。

我国中小企业数量众多,并能根据市场变化快速灵活地调整战略,有其独特优势,但中小企业在实施供应链管理过程中仍然面临存在诸多问题,可以概括为以下三个方面。

第一,中小企业融资困难。

资金融通是限制中小企业发展及参与国内外供应链的重要影响因素。樊英(2021)指出目前中小企业获取外源资金的主要方式是向商业银行进行担保或抵押贷款,但会面临有效抵押担保资产不足、融资成本高、金融机构更倾向于向大型企业授信等问题而融资困难。

第二,因缺乏信息技术和人才没有建立相配套的信息化物流管理模式。

陶宇(2011)就提到中小企业对物流管理的观念较为落后,忽略了信息和体系的重要性,应建立先进的物流管理信息系统。杨玲燕、李登明(2020)指出在现代社会背景下,虽对物流管理工作进行了创新管理,但中小企业物流管理覆盖范围有限,并未设立专门的信息化物流管理平台,还需进一步探索。

第三,缺乏专业人才管理。

董冠群(2017)提到部分中小企业仍采用家长式或家族式管理理念,不注重引进专业人才,再加之中小企业的职业发展规划和工资薪酬无法与大型企业相比,很难吸引高素质人才长期就业。

此外,张志坚、周湘峰(2007)还提到中小企业供应链管理存在缺乏社会经营诚信、没有核心竞争力、无力承受信息化建设方案、信息共享困难等实际问题。周冰(2020)指出中小企业供应链管理存在物流运作方式不固定、与上下游节点企业合作关系不稳定、信息传递和反映效率低下、库存水平偏高这四个问题,可以从强化理念,以用户需求为导向、突出中小企业优势与特色、降低库存规模、实现信息化管理、重视人力资源开发和构建供应商评价管理体系这七个角度进行改善。

2 浙江中小企业发展现状分析

第一,浙江省中小微企业数量较多且发展平稳。

2019年,浙江规模以上工业企业数45695个,占全国的比重为12.09%,其中规模以上中小微企业有45119个,占浙江总数的98.74%。在2015年至2019年期间,浙江规模以上中小微企业数量虽在2016年出现减少,但整体呈上升趋势,平均增速保持在2.7%左右。同时,个体工业企业数有49.68万家,数量较多。

第二,浙江省内中小企业整体发展情况和当地经济有密不可分的联系。

相比较而言,经济发展靠前的地区工业企业数量较多。2019 年浙江省生产总值为 62351.74 亿元,其中前五位分别是杭州市、宁波市、温州市、绍兴市和嘉兴市,后三位是衢州市、丽水市和舟山市。与此同时,就省内中小微工业企业数量而言,宁波市、温州市和嘉兴市企业数量较多,丽水市、衢州市和舟山市相对较少。

第三,浙江中小企业主要集中在省内各地区优势行业。

浙江中小企业主要围绕本地区的特色产业展开,如绍兴的纺织业、义乌的小商品、东阳的红木家具加工制造业和渔具产业、永康的五金产品、温州的电器制造业等。积极引导中小企业参与地区特色产业,不仅有利于中小企业转型升级,更有利于把该地区的特色块状经济向更高层次发展。

第四,疫情给中小企业带来新的机遇和挑战。

受疫情影响,各类企业尤其是中小企业面对过停工停产、员工招募困难、资金融通受限等问题,但这也为中小企业带来了新的机遇,主要表现为中小企业开始意识到互联网的重要性,有利于其将传统工业与互联网结合,提高自身的信息化管理水平,加快数字转型。

3 疫情背景下浙江中小企业供应链管理存在的问题

3.1 供应链“链条”脆弱、容易中断

疫情充分暴露了浙江中小企业的问题,即产业链的不稳定。受疫情影响,浙江中小企业在供需不平衡的市场环境下经历了停工停产、原材料上涨、供应商和销售渠道不稳定等困难,其中较为明显的是易受价格波动、资金链脆弱。例如,与永康五金产品、温州电器制造相关的钢材价格在 2020 年整体呈现波动上升趋势,这直接增加了企业的采购成本。同时,企业流动资金仅能维持数月,因为疫情企业的应收账款户账期延长造成资金链断裂,而一家企业资金链的断裂也将影响与之相关的上游节点企业。此外,员工也成为中小企业恢复产能的重要因素。浙江是外来务工人员大省,2020 年初,疫情背景下大部分企业因员工返工延后而延迟开工,即使是在提倡留在本地过年的 2021 年,一些中小企业仍然面临“用工难”的问题。

3.2 信息化建设薄弱、基础较差

因资金限制、缺乏专业供应链管理人才等因素,中小企业并不重视信息技术设施的引入和构建,尤其是家庭式作业的中小企业在原材料采购、库存盘点、财务管理和安排货运等方面仍然采用人工清点、人工核算的传统方式。与此相比,疫情环境下信息基础设施相对完善的大型企业已通过数字化信息建设完成线上采购、线上募工、线上配送等环节,较早恢复工业生产。另外,部分中小企业虽然已经开始使用供应链管理系统,但更注重提高本企业部门之间的效率,在一定程度上忽视了节点企业之间的信息共享和相关信息化设施共建。

3.3 供应链管理人才缺乏、容易流失

目前,中小企业已经开始注重企业内部和外部的供应链管理并有意识引进供应链管理专业人才。在外部管理方面,中小企业倾向于和上下游企业建立稳定的合作关系;在内部管理方面,中小企业聘用专业人才优化内部结构,并适当引用供应链管理软件提高企业效率、优化资源配置。然而,供应链管理是 2017 年新增的本科专业,不仅是中小企业,很多企业对供应链管理人才的需求都急剧扩大。此外,对于求职者来说,他们也更愿意选择设施相对完善的规模企业。因此,对于中小企业来说如何吸引并留住复合型供应链管理人才是急需解决的问题。

3.4 目前的优惠政策并不适用所有中小企业，具有一定局限性

为帮助中小企业尽快走出困境，2020 年浙江省先后出台关于支持小微企业渡过难关 17 条政策和 19 条政策，从稳就业、降低成本、加大金融支持、促进升级改造等多角度提出助力小微企业恢复生产的具体意见，并将每一意见落实到责任单位。这些政策的实施有助于改善中小企业的现状，但在实施过程中仍面临实际困难。疫情期间，针对停工停产问题，浙江省在 19 条政策中提到要全面落实房租减免政策，对转租、分租国有房屋的单位和企业有实质性的房租减免政策，但对承租非国有房屋的小微企业和个体工商户提出的是鼓励出租人考虑承租人的实际困难采取减免或延期收取房屋租金建议。这在一定程度上取决于出租人和承租人双方的谈判结果，需要中小企业具备一定谈判能力。同时，对于文件中提到的支持小微企业参展和线上销售建议，这虽然能更好地服务于其内部的计划、采购、生产、库存等供应链环节，但也要求地方首先搭建统一的线上数字展销平台再引导小微企业转向线上销售。

4 对策建议

解决中小企业供应链管理存在的问题不能单单依靠企业自身，还需要政府的支持并充分发挥协会的积极作用。

4.1 政府层面

第一，要继续助力中小企业升级转型。

疫情期间使用的视频会议、数字化管理、网上办公、线上采购等便利化举措已经让中小企业意识到传统制造业与互联网结合的重要性，有利于“互联网+”的推广，促进浙江传统产业转型升级。因此，政府应在现有基础上继续保持支持态度。

第二，稳定推行对中小企业的金融扶持力度。

资金流是中小企业供应链管理中重要环节。目前，政府鼓励商业银行为小微企业设立专项信贷计划。除此之外，可以根据实际情况适当延长中小企业还款期限，认真落实信用贷款方案，简化贷款流程和审批程序，让中小企业快速拿到可用资金。

第三，帮助中小企业共同构建信息共享多功能平

台。平台建设应多元化，不仅可以建立包括资讯分享和线上参展的综合型网站，也可以根据行业或产业园不同在地区建立钉钉工作群或是微信群。例如，由政府或是当地部门牵头，在某产业园内建立微信群，可以邀请产业链上相关企业，方便其沟通协调开展进一步合作。

4.2 企业层面

首先，企业要利用现有政策加快数字化转型。疫情背景下，国家和政府积极推出便于中小企业数字化转型的有力措施，如推广面向中小企业的互联网平台、帮助中小企业线上销售、搭建信息共享平台等。企业应实时关注更新政策，抓住机遇完成升级转型，尽早实现数字化管理。

其次，要与供应商等合作企业保持稳定发展关系。从长远角度看，为了满足消费者日益增长的生活需求，中小企业应选择良好的供应商进而提供稳定品质的产品，避免因频繁更换供应商导致产品质量参差不齐。

最后，构建本企业人才培养体系。在供应链管理人才供不应求情况下，中小企业可以根据自身需求培养供应链管理人才。一

方面,规模较小的中小企业,如家庭式作业企业可以指定本企业的管理人员进修,可以选择线下学习或是线上培训,也可以到大型企业学习先进的管理技术。另一方面,具备一定规模的中小企业可以选择和当地高校合作,通过校企合作方式为本企业培养定向管理人才。

4.3 协会层面

各地区中小企业协会应充当好政府和企业之间的桥梁,为两者的沟通起到积极协调作用。包括及时整理近期政府发布的优惠政策、定期为中小企业举办培训、为转型升级的企业提供一定技术支持、举办行业交流会等。尤其是在复工复产阶段,可以指导中小企业参加线上展销会,通过实际走访了解中小企业面临的困难,帮助其如何利用大数据、互联网和人工智能来实现智能化生产,为中小企业复工复产提供高质量服务。同时,要规范企业行为,避免出现囤积货物、哄抬原材料价格等不正当行为。

参考文献:

- [1]樊英.供应链金融缓解中小企业融资难的优势及建议[J].江苏商论,2021,(01):87-90+96.
- [2]杨玲燕,李登明.“互联网+”下中小企业物流管理优化性研究[J].电子商务,2020,(05):7-8.
- [3]董冠群.中小企业供应链管理策略研究[J].商业经济,2017,(05):22-24.
- [4]陶宇.中小企业物流管理的现状及思考[J].企业经济,2011,(01):58-60.
- [5]张志坚,周湘峰.浅析中小企业供应链管理存在问题及实施对策[J].商场现代化,2007,(07):153.
- [6]周冰.关于中小企业供应链管理策略研究[J].现代商业,2020,(05):133-134.
- [7]刘琼,翟晓叶.我国中小企业供应链管理存在的问题及对策分析[J].中国管理信息化,2016,19(13):115-117.