读书笔记三

【阅读进度】：第二篇 管好供应商，才能管好供应链 P565-878

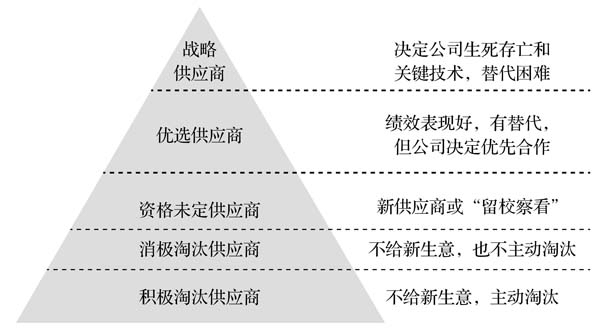
1. 知识积累
2. 在制造业，70%左右的产品成本来自供应商。对于零售、贸易、电商，这个比例只会更高。
3. 是没法光通过选择得到好供应商的；还得通过管理，特别是对关键供应商的深度协作、集成来开发好供应商
4. 供应商战略的一大标志是合格供应商清单。企业不管多大，永远也不会有足够多的生意，所以，一定要集中采购额，跟数量有限的优质供应商做生意，把自己做成相对的大客户。这就是把供应商的“口子”收起来。
5. 供应商的选择与管理能力由三方面构成：

第一，结构清晰、职责清楚的组织结构。

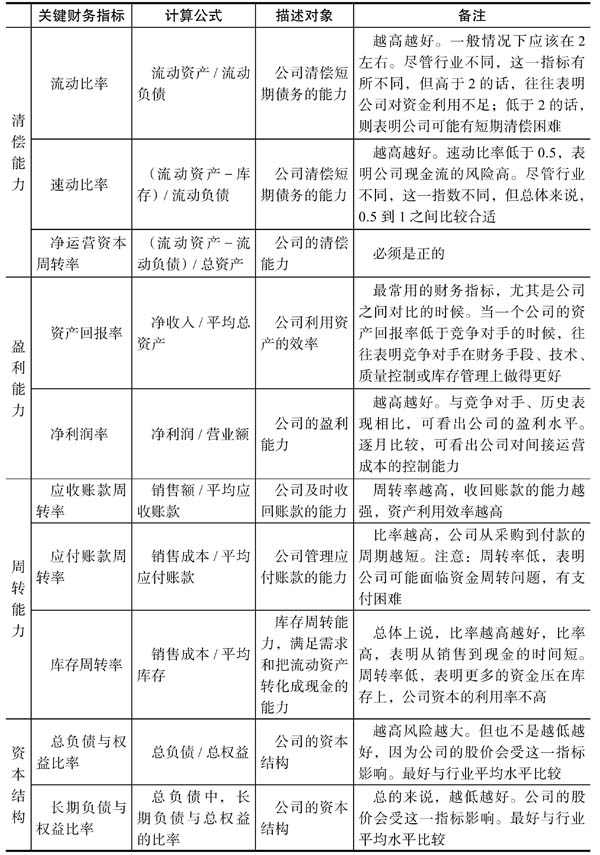
第二，标准的、闭环的选择与管理流程。

第三，统一的、跨职能共享的信息系统。

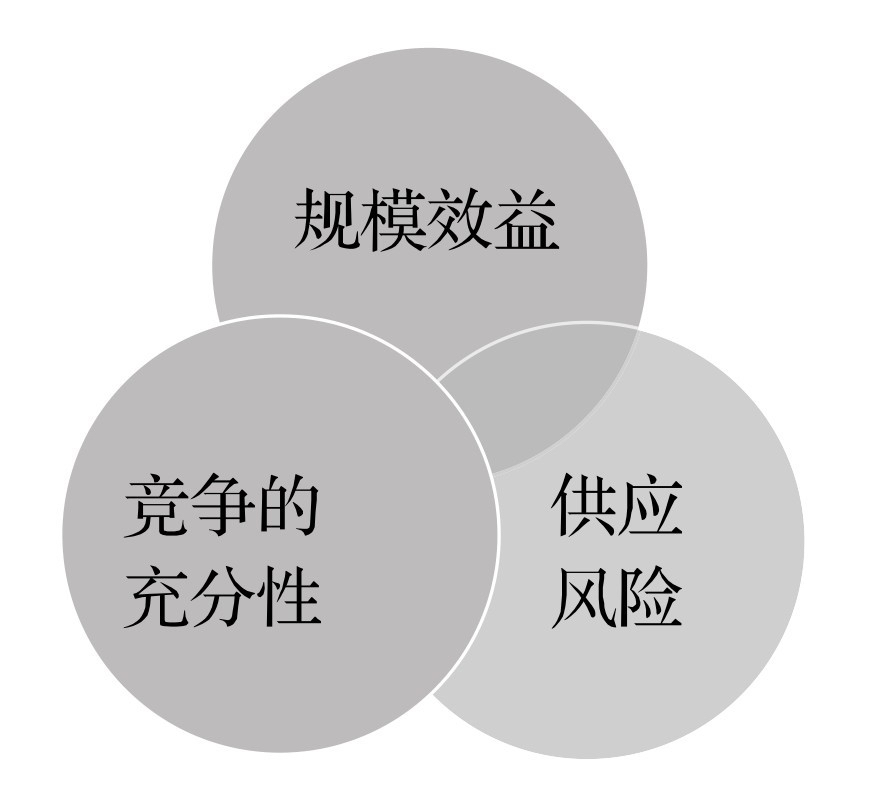
1. 基于绩效的供应商分类：



1. 寡头并不意味着没有竞争，有竞争就有亏本的可能。
2. 供应商评估就是通过分析供应商的历史绩效（如果已经在跟公司做生意）、财务状况，以及质量、生产和物料管理体系，判断其好坏，为下一步的供应商选择做准备，也作为后续改进的基础，制定进一步的供应商改进方案，以成为我们的合格供应商。
3. 同行公司相比，库存周转率越低，表明库存周转周期越长，效率越低，公司经营也越差。
4. 供应商的财务能力分析



1. 供应商选择需考虑的三大因素



1. 当能形成实质性竞争的时候，两个供应商就是充分竞争。
2. 为了应对强势供应商，就导入很多非实质性的竞争对手，结果既没有形成实质性竞争，也丧失了规模效益；竞争不够，那就继续导入，导致采购额更加分散，供应商管理更加困难。
3. 阅读思考

企业每每遇到供应商绩效问题，首先想到的就是竞争不充分甚至垄断。竞争任何时候都很充分：不管是啥，这地球上至少有两个供应商在做，能够形成实质的竞争，缺的不是竞争，缺的是管理。不是竞争不充分，而是管理不到位，比如供应商有选择，没管理，轻选择，重淘汰。

企业之所以一品多点，以备份的方式应对供应风险，根本原因是管理能力不足，没有能力选择合适的供应商，并且把供应商管好。独家供应商不是问题，我们怎么管理独家供应商是问题。

人类对付风险的高级方法不是备份。亚马逊的创始人贝佐斯说得好，计划B的价值就是确保计划A成功（大意）。人类是通过重选择、重管理来对付风险的，即找到最合适的那只篮子，把所有的鸡蛋都放到一只篮子里，然后看得紧紧的。