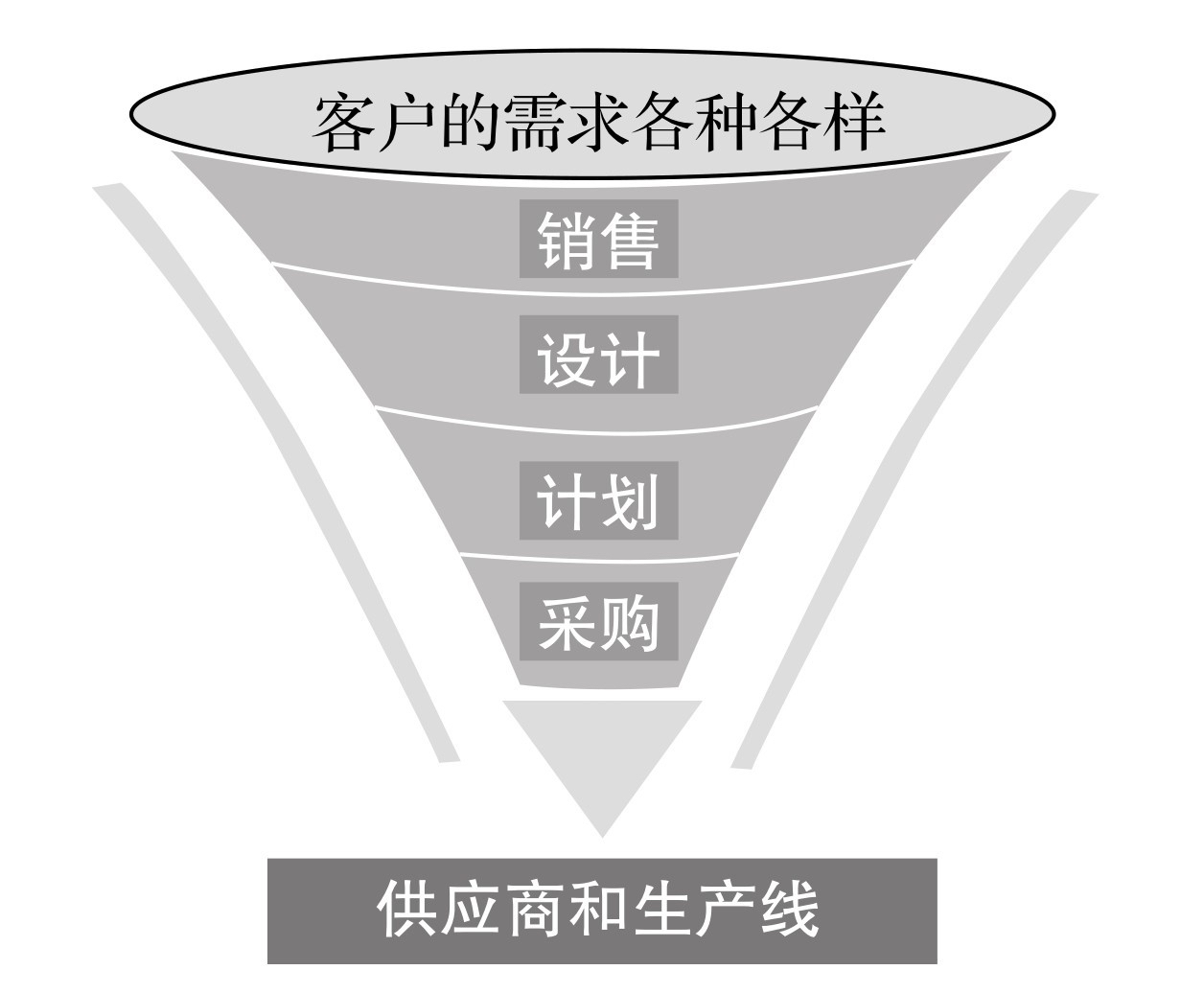
读书笔记二

【阅读进度】：第一篇 供应链的全局观 P301-P535

1. 知识摘要
2. 复杂度控制要层层过滤“收口子”，每个职能都可有所作为



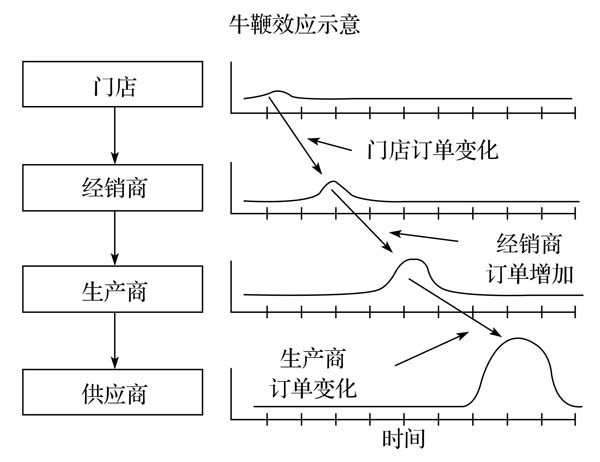
销售要管理需求，标准化需求，给客户更好的解决方案，建好复杂度控制的第一道防线。

设计要推动标准化、模块化、通用化，通过“三化”在产品设计层面控制复杂度。

对于采购来说，整合供应商，给供应商“收口子”也是复杂度控制的一部分。

产线通过标准化工艺，也是以简单对复杂，给复杂度收口子的典型举措。这些都容易理解。

1. 任何傻瓜都可以把事情弄得很复杂，要做简单不容易。——理查德·布兰森，维京航空创始人
2. IBM：1911年[托马斯·沃森](/lemma/ShowInnerLink.htm?lemmaId=8815859" \t "_blank)创立于[美国](/lemma/ShowInnerLink.htm?lemmaId=48184" \t "_blank)，总部位于[纽约州](/lemma/ShowInnerLink.htm?lemmaId=52461147" \t "_blank)阿蒙克市，是**全球最大的信息技术和业务解决方案公司**
3. **AMD：**美国一家**超威半导体公司，**AMD致力于为[计算机](/lemma/ShowInnerLink.htm?lemmaId=430164" \t "_blank)、[通信](/lemma/ShowInnerLink.htm?lemmaId=58051" \t "_blank)和消费电子行业设计和制造各种的[微处理器](/lemma/ShowInnerLink.htm?lemmaId=267881" \t "_blank)，以及提供[闪存](/lemma/ShowInnerLink.htm?lemmaId=10865953" \t "_blank)和低功率处理器解决方案。
4. 牛鞭效应成因：
5. 多重需求预测，解决方案就是单一预测



1. 批量生产、采购为了达到生产、运输上的规模效应，或者说由于供应链的“刚性”，厂家往往批量生产或购货，以积压一定库存为代价，换取较高的生产效率和较低成本。
2. 价格浮动和促销厂家为促销往往会推出各种促销措施，其结果是买方大批量买进而导致部分积压。

解决：最简单的就是及早规划，让供应链伙伴及早知道，有充分的时间来准备，以平滑促销带来的影响。而最根本的解决方案呢，就是不促销。比如苹果就没有促销。比如沃尔玛在美国也没有促销，而是采取“天天低价”，把花在促销上的钱以低价的方式直接给消费者。（反例：美国百货巨头杰西潘尼在原苹果原零售业务高级经理的指导下，坚持不促销，一年下来下降了29%，净亏损接近10亿美元，失败的原因很多，其中不可忽视的是消费者的习惯：杰西潘尼的老顾客们都习惯于打折，即使已经给他们“天天低价”了，他们还是在等着继续打折。）

1. 理性预期
2. **牛鞭效应解决：**

跨入多个行业，期待不同行业的周期相互抵消；

推行外包，把随业务变化剧烈的职能外包给供应商；

信息共享，消除信息不对称，以及不对称带来的不确定性，拿信息换库存。

1. 问题思考

Q1:一辆汽车大致有3万个零件，其供应链之复杂，可想而知。对于复杂的供应链，汽车行业是如何应对的呢？

A1:

第一，推动标准化、通用化、模块化，降低产品的复杂度。

第二，供应链分层分级，把复杂的产品化整为零，由供应商来完成。

第三，整合供应商，以简单化的供应来对付复杂化的需求。

Q2:复杂度为什么难以控制？

A2:

其一，复杂度是由行家制造的。比如独特零件是由设计整出来的，独特工艺是由生产人员开发的，众多的供应商是采购选择的。这些人都是各自领域的行家、权威，别人很难来挑战其决策，连公司的最高层也不能。

其二，复杂度是出于善意，为了满足合理的诉求增加的。

其三，复杂度难以度量。西方管理学中有一句话：没法度量的，没法管理，这是复杂度难以控制的一大原因。