读书笔记四

【阅读进度】：第二篇 管好供应商，才能管好供应链 P1013-P1327

1. 知识摘要
2. 让供应商赔本的买卖绝对不是好买卖。羊毛出在羊身上，买方迟早都要付出代价。
3. 乌鸦解决乌鸦的问题，我解决我的问题。——西川
4. 不统计，就不知道；不知道，就没法管理。这是现代管理的常识。你抱怨光谈价格，但有关价值的那些交付、质量、服务等指标统计不到位，没法客观地反映出来，不谈价格还能谈什么呢？
5. 供应商整合：要靠解决问题，不能光靠制定政策
6. 集中采购是为对付分散采购的弊端，在更高层面选择供应商，议定价格，签订协议，然后由各分部去执行合同。集中采购的过程自然而然就整合了供应商。但是，它增加了控制却降低了灵活性，取得了价格优势却往往降低了采购的响应速度，减少了内部用户的选择余地。
7. 标准化是减少不必要的设计多样化，采用标准件，以减少采购品种和供应商数量。
8. 供应商数量失控，也与设计、生产、采购部门不遵循供应商准入制度，随意采用供应商有关。这些可以通过合格供应商清单来控制。合格供应商清单也是供应商准入制度。清单上的供应商，公司各部门可自由选择；但是，如果要采用清单外的供应商，就得有足够的理由，并且得到预先批准。
9. 阅读思考

Q1:相比欧美，中国企业的供应链管理短板在哪里？

A1:

就供应链执行而言，我们的企业做得相当不错。要说供应链管理的短板，主要在两个内部客户上：其一，研发力量不够，产品的差异化不足；其二，计划薄弱，需求预测准确度太低。产品差异化不够（这是研发的错误），销售卖不出个好价，成本压力就大，得采购和供应链来跟供应商砍价，用一个错误来纠正另一个错误；计划薄弱，需求变动大（这是销售、计划的错误），就得供应商赶工加急来应对，还是用一个错误来纠正另一个错误。

这两个短板中，研发的短板最为根本，因为计划问题也跟产品不可分离：产品的差异化优势有限，同质化严重，整个销售计划就很容易受竞争对手影响。

**Q2**: 如何有效推动供应商参与前端开发，从源头提升供应链效率？

**A2**:很简单，供应商得有利可图。这要求长期关系，改变我们的短期导向。比如不能让这个供应商合作开发，第二天就二次招标，谁的价格低就给谁——后来的供应商没有投入研发成本，价格当然会更低。你拿到了更低的价格，但代价是下个新产品开发时，供应商就不愿再跟你合作设计。