读书笔记2——《供应链管理：高成本、高库存、重资产的解决方案》

供应链有两个核心指标，一个是速度，一个是成本。速度指的是对客户订单的响速度，一般用收到订单到发货之间的时间间隔来衡量。成本指的是供应链运营的成本，包括采购成本，加工成本，[仓储成本](https://www.zhihu.com/search?q=%E4%BB%93%E5%82%A8%E6%88%90%E6%9C%AC&search_source=Entity&hybrid_search_source=Entity&hybrid_search_extra=%7B%22sourceType%22%3A%22article%22%2C%22sourceId%22%3A%22481554209%22%7D)，物流成本，人力成本等。

所谓供应链管理，在我看来就是要在满足响应速度的前提下，尽量减少成本。这里有两点要注意：第一、速度和成本的优先级是不同的，速度的优先级更高，成本其次；第二、供应链管理是速度和成本的平衡，只追求速度不计成本和因为太在意成本而影响速度都是不可取的。

首先说说速度。速度是我们响应用户需求的能力。这个指标直接影响客户满意度，因此对企业来说具有举足轻重的地位。对于速度，我们说一般用从客户下单到发货的时间间隔来衡量，一般来说时间越短，速度越好。但是，问题在于，如何缩短这个时间间隔。如果我们等到客户实际下单再去行动，往往来不及，所以这里就涉及到[销售预测](https://www.zhihu.com/search?q=%E9%94%80%E5%94%AE%E9%A2%84%E6%B5%8B&search_source=Entity&hybrid_search_source=Entity&hybrid_search_extra=%7B%22sourceType%22%3A%22article%22%2C%22sourceId%22%3A%22481554209%22%7D)的问题。如果我们能提前预知客户的需求，那么要我我们提前准备成品库存，要么提前安排生产计划，那么就完美解决问题。但是，客户需求充满了不确定性，往往无法给出准确的预测。而对供应链来说，销售预测是需求预测的基础。销售预测结合成品库存水平，才能推算出需求预测。而需求预测就是后端供应链的源头，需要基于需求计划去制定生产计划和采购计划。所以，虽然无法准确预测客户需求，但是依然要做。因为这样才能为后端供应链的执行争取到更多的时间。因此，做好需求计划是供应链的核心，是供应链管理的重中之重。

除了速度，我们还要关注成本，这里的成本包括采购成本，加工成本，仓储成本，物流成本，人力成本等。其中物流成本，加工成本，人力成本相对固定，这里略去不提。这里聊聊采购成本和仓储成本。

采购成本指的是对下游供应商的采购，其中采购的能力对采购成本的影响非常大，而这往往又是被很多企业所忽略的。采购能力值得是对下游供应商的管理能力。对于采购来说，要保证供应商要及时高质量地交付采购需求，同时用尽量低的成本。一般企业往往只关注成本很忽视了对供应商质量的把控，因而对供应链造成不良影响，最后很有可能造成的总体成本更高。比如，某些企业人为引入多家供应商竞争，采用价低者得的策略，让供应商被迫降价。但是羊毛出在羊身上，供应商不可能做赔钱的买卖，一定在产品质量上想办法把钱赚回来，最后坑的还是自己。

因此，归根结底还是要提高采购的能力。把自身的能力提高才是根本，靠买买买把下游吞并不是最佳方案。