**读书笔记五**

在读书笔记四的最后提到过：除了速度我们还需要关注成本。我个人感觉众多成本细分之后，比较重要的，对供应链有着较大作用的便是采购成本和仓储成本了。在我们的教材《库存》章节中，我们了解了很多的仓储技术和仪器，他们有的建造费用贵，比如集装箱，有的则较为便宜，比如托盘，这二者在使用过程中，虽然也存在这一定的差别，但是他们的制造价格对我们的运营也是很有限制作用的。

首先，我们来简单分析一下采购成本。采购成本简而言之指的就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，所以着一些最后还是会由消费者承担，比如说价格增加或者其他服务费用等等。那么有人可能会问，既然供应商的管理这么难，为什么不能把供应商并购，或者自建下游的供应呢？这确实是国内很多企业的做法，但是这样，必将造成企业的重资产的运行，而这往往是企业资产回报率低的直接原因。道理也很简单，市场经济下，分工合作才能实现效率的最大化。专业的人做专业的事。一个企业如果把上下游的事情全都做了，往往不可能哪里都擅长，必然造成效率的低下。而垂直整合上下游的产业必然造成资产过重，在效率不高的情况下，必然影响资产回报率。

我们换一个角度来看待这个问题，虽然在组织上垂直整合下游供应链，把下游的企业归到了同一个组织，便于管理和信息共享，但是，如果即使在企业内部，采购的能力不足，依然无法有效解决采购的问题。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。