**《物流与供应链管理》读书笔记**

**212061042贸易经济班张雅文**

1. **分析海尔智慧供应战略匹配过程**

海尔创立于1984年，从开始的濒临倒闭的集体小厂，发展成如今的全球化品牌，并成为家喻户晓、客户信任的服务商，与其公司战略紧密相关。从1998年开始，海尔就提出要注重供应链的管理，坚持以优化供应链为中心，在全集团范围内对原业务流程进行了重新设计和再造，与国际化大公司全面接轨，强化了企业的市场应变能力，大大提升了海尔的市场快速反应能力和竞争能力，保证了企业的可持续发展。

海尔智慧供应链战略匹配过程包括以下六个主要方面：需求预测与计划、供应商选择与优化、物流与库存管理、质量控制、响应速度与灵活性和可持续发展。下面就从这六个方面来分析。

1. 需求预测与计划

公司必须理解每一个目标客户群的顾客需要，它能帮助公司确定预期成本和服务要求。但顾客需求具有不确定性，因此需要在潜在需求不确定性图谱上的位置来理解顾客的需要

现代企业运动的驱动力是订单，海尔现代物流就依照订单来发展，改变了传统的按库存生产的模式，直接从订单来了解顾客的需求，做到创造出顾客想要的产品。作为业务流程的源头，从接到订单起，就开始按照订单组织采购、生产、销售等全部经营活动。

1. 供应商选择与优化

海尔的供应商从2200多家优化到721家，其中世界500强企业有59家，从侧重质量转向侧重全过程的激励与控制。科学有效的采购管理能达到“双赢”的目的，海尔利用全球化网络，通过集中购买、以规模优势降低采购成本，同时精简供应商队伍。这样可以降低采购成本，在获得稳定且具有竞争力的价格的同时，做到提高产品质量和降低库存水平。通过与供应商的合作，还能取得更好的产品设计和对产品变化更快的反应速度；对于供应方来说，在保证有稳定的市场需求的同时，由于同海尔的长期合作伙伴关系，能更好的了解需求，改善产品生产流程，提高运作质量，降低生产成本，获得比传统采购模式下更高的利润。因此，海尔不断加强采购管理，从采购中节约资本，使采购成为企业的利润中心。

1. 物流与库存管理

由于物流技术和计算机管理技术的支持，海尔物流通过JIT采购、JIT配送和JIT分波物流（Just in time，准时制生产方式，又称作无库存生产方式）来实现同步流程。高速的业务流程让更多的消费者选择海尔，赢得了更多的订单。这样既可以满足即期消费需求，也开发了潜在的消费需求，还能创造新的消费需求，做到真正实现了市场化程度最高的订单经济。

1. 质量控制

海尔非常重视质量控制，从不断优化供应商这一点就可以看出。海尔实施“三个零”，也就是服务零距离、资金零占用、质量零缺陷，高质量的服务和高质量的产品才能留住更多客户。

1. 响应速度与灵活性

作为业务流程的源头，从接到订单起，就开始按照订单组织采购、生产、销售等全部经营活动。采购周期可以减少到3天，生产过程可以在一周之内完成，配送在四天之内就可完成。

1. 可持续发展

海尔根据时代变化，改变了自身的供应链管理方式，强化应变能力，加强抵御风险的能力，做到企业可持续发展。

1. **分析华为全球供应链变革**

华为对供应链的定义是一个广泛的概念，它是指相互间提供原材料、零部件、产品和服务的厂家、供应商、零售商以及客户整体所组成的网络，每个网络的节点或组成部分都有基于供应链的标准的SCOR模型，具有计划、采购、制造、交付等职能的相互连接而成的供应链网络。供应链管理的目标和诉求主要是为了追求整个供应链条的及时、准确、优质、低成本（成本最优，而非越低越好），在满足客户服务水平的基础上将供应和需求进行有效的匹配，在正确的时间把正确的产品和服务送到正确的地方，实现物流、信息流和资金流的有效集成和高效运作。

华为的供应链变革可以总结概括为四个阶段：

1、供应链变革1.0时期（1999-2004）

1999年，华为与IBM签署巨额咨询合同，在IBM的帮助下启动以IPD(集成产品开发)、ISC(集成供应链）为核心的业务流程变革。主要面向华为国内市场。

2、供应链变革2.0时期（2004-2015/2016）

随着华为海外业务的拓展，在2015年，华为开始供应链2.0的变革。这个阶段历时长达十年，核心目标是构建华为匹配全球化市场的全球供应网络。

3、供应链变革3.0时期（2016-2021）

2016年，华为开启数字化供应链变革，也即是傅总刚刚讲到的技术驱动下的供应链变革，从2016年到2021年，用五年的时间依托先进技术的价值变革供应链运作模式，将华为供应链能力转化为数字化供应链能力。

4、供应链变革4.0时期（2019至今）

2019年，受到美国极端的制裁和打压，华为开始着重韧性供应链的构建。

华为的供应链变革是持续发生的，每个阶段也有不同的目标和特点。1999年到2004年华为供应链从无到有，从0到1的构建，这是一种变革；2004年到2016年华为从国内市场转向全球供应网络的建设，这是业务模式驱动下供应链去匹配战略诉求的变革；随后2016年到2021年的数字化供应链变革，这是技术变化驱动下的供应链变革。

华为的数字化变革不同于传统变革。自1999年到2016年这近20年的时间里，华为传统业务的变革一直都没有停止过，也并不止于供应链领域，其中研发、营销、服务、财经等领域都有过系统性的业务变革。经过近20年的变革，华为实现了所有业务领域的流程化程度基本达到90%以及流程的信息化程度达到90%。在流程化、信息化的过程中，华为通过完善数据质量、数据标准、数据架构，对数据库进行了系统性的治理。

华为意识到，未来数字化转型将是一个趋势，因此将企业愿景从丰富人们的沟通和生活调整为把数字世界带入每个人、每个家庭、每个组织，构建万物互联的智能世界。长时间的业务流程改造、信息化的积累使华为逐步具备了数字化的基础，在2016年，华为开始在企业内部提出传统企业向数字化企业转型的方法论及路径的问题，也就是从这时候起，华为开始选择供应链领域进行数字化的尝试和探索。

华为在实际运营中，结合自身特点率先探索出了具有国际竞争力的供应链协同管理运行模式，对于广大民营企业来说，向业界先进标杆学习不失为一种快速提高自身的方式，一段时间内，国内企业掀起了学习华为的热潮。实际上，华为也同步对外输出着相应管理和解决方案。根据各行业的差异性，华为开发出适配不同行业的行业供应链咨询及解决方案，将研、供、产、销、服五大环节全方位覆盖，为企业提供标准平台和配置化服务，助力企业解决供应链数字化转型难题。

华为的变革相对是成功有效的。供应链变革有效的关键点在于，变革必须是战略驱动的、自上而下的、中长期的规划，必须找到方向，有整体性架构作为指引。做到这些，是目前企业需要学习的。

1. **分析VMI对美的集团带来的好处**

美的公司以家电业为主，是中国最具规模的白色家电生产基地和出口基地。在2010年成为年销售额突破1000亿元的国际化消费类电器制造企业集团，跻身全球白色家电制造商前五名，成为中国最有价值的家电品牌。

美的的存货周转速度在不断提高，尤其是自2008年以来，存货管理效果显著。这说明其营运资金占用在存货上的金额减少，流动性增强，存货转换为现金、应收账款等的速度加快，企业销售效率和存货使用效率在提高。在降低市场费用、裁员、压低采购价格等方面，美的始终围绕着成本与效率，在供应链方面，实行“业务链前移”策略，力求用VMI和管理经销商库存形成整合竞争优势。

VMI全称是供应商管理库存，是客户把库存管理交给供应商，自己不保留的库存。典型的VMI一般指卖方把货物存放在买方附近的仓库，买方使用后结帐，但库存水平控制和货物的物理管理都由卖方负责。这种库存管理策略，可以实现信息共享，客户能帮助供应商做出更高效计划，供应商从客户获得销售点数据并使用该数据来协调生产、库存活动与及零售商的实际销售活动，还可以大大降低客户成本，提高存货周转率，从而减少营运资金占用的存货金额，增强流动性和变现能力，提高企业销售效率和存货使用效率，最终达到提高经济效益的目的。

在业务链后端的供应体系进行优化的同时，美的也在加紧对前端销售体系的管理渗透。美的产品种类多，仓库散布各地，调动信息不实时且花费很大。因此，在经销商环节上，美与经销商实行电子业务，做到实时对账和审核。运用这些信息，就可以合理预测制订生产计划和安排配送计划以便补货。也就是说，美的作为经销商的供货商，为经销商管理库存。理想的模式是经销商基本不用备货，缺货时，美的立刻自动送过去，而不需经销商提醒。这种存货管理上的前移，可以有效地削减和精准的控制销售渠道上昂贵的存货。

VMI实施后，美的在库存成效显著，美的零部件库存周转率上升到70－80次左右，零部件库存也由原来平均的5—7天存货水平，大幅降低为3天左右，而且这3天的库存也是由供货商管理并承担相应成本。库存周转率提高后，资金占用降低，资金利用效率提高，资金风险下降，库存成本直线下降，提高了经济效益。

美的中流传着一句话：宁可少卖，不多做库存。这句话体现了美的控制库存的决心。由于没有资金和仓库占用，零库存是库存管理的理想状态，美的一直在追求最大限度的零库存。

1. **生鲜电商的物流配送面临什么样的困难和挑战？该如何解决？**

生鲜电商的日常消费频率高，占比重，市场想象空间大，加上政府的推动，2014年中央一号文件强调要大力发展农产品网上交易、连锁分销和农民网店。然而，目前生鲜行业依旧存在非常大的发展瓶颈，面临很多难关。

生鲜电商物流配送面临以下困难和挑战：

1.生鲜易损耗、配送成本高

生鲜产品保质期短，生鲜食品自身季节特性明显，生鲜易损耗，在保持新鲜方面比较困难。因此生鲜产品对于冷藏条件、物流条件要求都比较高。生鲜商品很难做到即产即销，因此一定需要有一定的库存，生鲜产品种类繁多，每类商品对存储条件的要求不一致，例如水果蔬菜以冷藏为主，肉类以冷冻为主，这就要求必须构建不同的存储区域，普通的仓库很难做到这一点。受技术性限制及冷链建设成本限制，我国生鲜电商企业处于减少成本的目的，都会依靠第三方的专业物流，企业对生鲜类产品运输过程中，不注重时间的紧迫性。如果条件不够标准，会影响产品的新鲜度。

电商平台由接单到配送，配送生鲜的成本很高，生鲜很容易产生损耗，过程损耗带来的生鲜成本增加，企业的盈利情况面临巨大挑战。而且生鲜商品一般不会退货，如果遇到产品不符合消费者预期，就需要库存商品来满足重新满足消费者需求。

2.配送成本居高不下

生鲜电商的生鲜类产品，供应来源大多是发展程度较落后的农村，农村信息化建设缺乏，网络覆盖率过低，道路路况较差、交通不便，而为了不影响产品的口味，就要求配送过程中要运用冷链物流。

3.配送范围广、难度大

生鲜电商的发展壮大仅靠周边销售远远不够，还需要进行垮地的冷链配送，国内现有的冷链物流无法满足需求。目前我国冷链运输的应用率仅有19%，仍然处于培育阶段。这就导致配送成本居高不下，冷链物流的费用占据生鲜电商运营成本的四成。

4.配送服务水平低，客户不满意度高

生鲜领域的配送服务水平往往决定着销售质量。随着当前物流行业不断快速发展，物流行业急速增加的对物流配速人员的需求比较大，仓促的招聘流程、不正式的招聘方式，会对后期的物流配送过程造成不良影响，造成客户不满意度高。招收的物流配送人员缺乏专业的相关技能，这就会影响到客户对产品配送的满意度，同时还容易出现配送中，出现的问题时，人员相关能力不足的情况。

即便生鲜电商面临巨大挑战，它的发展前景依旧很好，因为技术会进步，那么现阶段我们也需要做出一些改变解决这些困境。

可以实施共同配送，从而降低配送成本。需要政府与物流行业合作，整合各种产业链资源。基于双赢思想构建的冷链物流可以解决成本高的问题，又完善了产业链。协同配送的核心是电子商务联盟信息系统的实时传递和反馈，供应链的各个节点都可以使用该系统进行实时查询，实时监控产品信息，合理规划配送，缩短响应时间，降低配送成本。

可以推广社区配送。电商平台可以在各个区域设置多个社区服务站点，促进社区配送的推广。用户可以在就近服务点选择产品下单，实现快速配送上门，提高工作效率，也避免产品损耗。

1. **分析全球供应链发展趋势**

疫情凸显了供应链的重要性，产业和公众的需求和认知达到了前所未有的高度。供应链的畅通稳定和可靠性受到了各方的关注。现货交易场所、大众供应链服务企业、电商平台等都在通过智能化改造提高自身的供应链管理水平，锻造供应链整体韧性，以应对风云莫测的时代变局。未来供应链趋势应是可视化、协同化和可持续的。

可视化要求供应链安全，具有透明度和可见性。这样能更好地了解供应链的整体状态以及各个环节的状态。此外，可视化保证所有利益相关者，包括客户和内部各方，都可以随时访问数据，也可以减少许多潜在风险，例如订单错误导致交货延迟。

协同化要求企业通过供应链管理更好地了解自己的供应商，把握供货商信息、控制成本；同时还需加强对供应商的风险评估与管控，将社会责任要求一层一层传递，做好尽责管理，与供应商一起共同应对各类不确定风险，提升竞争力。

可持续要求供应链绿色化，为应对气候变化等全球性挑战，全球供应链绿色化是大势所趋。企业除了要通过技术创新，能源转型等方法降低自身碳排放外，还需要关注供应链中的减碳问题。除了做好实实在在的减碳，碳信息披露的重要性也在不断提升。

除此以外，为了能更好地应对不断变化的环境，供应链管理应当比以往任何时候都要更加贴近消费者，向需求终端靠拢并利用与之相关的数据，降低市场波动性对业务的影响，以从中获益。

在靠近消费者的同时，企业还需要打破传统供应链“线性”的桎梏，从客户的客户到供应商的供应商，充分利用扩展供应网络中的所有可能性，在强化供应链敏捷弹性的同时降低服务总成本，并清晰洞察市场现状，保障业务稳定增长。

供应链敏捷性，也是建设主动型供应链和自适应供应链的核心能力基础。足够强的韧性，意味着当企业能够快速适应外部因素变化所带来的冲击，保证自身供应网络稳定运行。

供应链管理过程中沉淀下来的数据，对企业做好预测和决策有重要帮助。尤其是在社会总数据量持续爆发式增长的当下，任何数据都有可能帮助企业在充满不确定性的世界中获得更多“确定性”坚持数据驱动理念、提高数据可用性将继续作为企业增强供应链能力的关键而存在。在充分利用扩展供应网络中所有可能性的基础上，使用低延迟数据所构建的供应链数字李生模型，会被更多企业选择用以对抗市场的不确定性。

借助集成型业务计划平台，将公司战略转化为一个个可操作的选项并具体化为数据，制定时刻契合战略的最优解决方案，以打造统一高效、降本增效作用显著的供应链体系。

如今，想要行之有效的降低高波动和不确定性对自身的影响，企业就应当具备大规模预测、海量数据处理、管理复杂供应网络等能力。而这些能力的实现，离不开技术创新。

研判供应链趋势对于企业发展非常重要，只有把握好趋势性变化，顺势而为，才能做出更为准确的判断。促进全球供应链具有重大意义，一是能够帮助企业优化资源配置，助力跨国公司降本增效、创新发展；二是助推全球贸易投资恢复增长，带动世界经济加快复苏；三是推动全球生产网络有机联通，加速世界经济再全球化；四是推广节能减排规则标准和方法，共同应对全球性挑战；五是创造就业和提升劳动者收入，增强减贫政策效果，改善各国人民福祉。

**六、分析可口可乐的供应链管理策略**

经过百年风雨，可口可乐公司仍以其知名的品牌闻名遐迩，从可口可乐的成长历程，考察其供应链管理策略，便可知3种发展奥秘。

1.特许合同方式的管理供应链策略

直到20世纪80年代初，可口可乐仍然采取特许合同方式管理着供应链，这条供应链由浓缩液制造商、装瓶商、经销商、零售商和消费者所组成，形成一个由可口可乐控制浓缩液制造，其它链节根据市场调控的供应链管理策略。在这一管理策略下，公司的竞争实力与市场的竞争环境达到完美结合，造就了可口可乐的知名品牌。

可口可乐将公司定位于广告商和浓缩液制造商，通过特许合同的方式，以固定的浓缩液供货价格和区域独家经营的方式，将销售的权限授予装瓶商，借助装瓶商的企业家才能，建立销售渠道和营销网络，把可口可乐饮料送到千家万户。

2．控股经营方式的供应链管理策略

随着饮料市场竞争的加剧，竞争格局发生了微妙的变化，以百事可乐为代表的竞争对手，采取了咄咄逼人的竞争策略。

为了改变这种被动的局面，可口可乐利用其开发的新品种同装瓶商展开了谈判。一方面，如果新品种能够顺利替代原有浓缩液，就可以为可乐节约20%的生产成本，并与瓶装商共享。但条件是装瓶商同意修改合同条款，并在部分条款上作出让步，这样在调整供应链管理方面，它就有了更大的回旋余地。另一方面，可口可乐通过特许权回购，购买控股的方式和提供中介和融资的策略，对装瓶商的经营活动施加影响，使装瓶商接受它的管理理念，支持可乐的供应链管理战略。而那些不愿意接受可乐所提条件的装瓶商，因得不到可乐在融资和管理资源方面的支持，随着市场竞争的加剧而江河日下。

3.持股方式的供应链管理策略

公司的经营目标是股东财富最大化，但供应链中的不同链节，其赢利能力有差别，大量资金投入获利能力不强的链节，将导致股东收益的下降。在经过策划和准备后，可口可乐公司成立了装瓶商控股公司，由装瓶商控股公司控制装瓶商的经营活动，通过装瓶商控股公司，可乐可以实现对整个供应链的战略调控。在成立装瓶商控股公司后，可乐根据资本市场发展情况，审时度势，抓住有利时机，让装瓶商控股公司上市交易，利用资本市场，将51%的控股权转手出货，保留49%的相对控股权。通过这一系列策略选择，最终实现公司资本结构的改善，资本密集程度的下降。

可口可乐的管理给了我们很多启示。管理供应链的企业要有核心竞争力和秘密武器，可口可乐的核心竞争力就在于它的秘密配方，知名品牌和管理资源的与众不同。要认识到公司不可能在所有链节上都有竞争优势，只有同其它公司实现优势互补，才能在效率和规模经营上取得成效。供应链管理要有接口管理技术，对接口的管理直接关系到公司经营战略设想和实施能否有效实现。供应链管理调整要始终围绕“以用户为中心”展开。合作是供应链管理的精髓，是达到双赢和基础。在供应链上，不同的公司要扮演不同的角色，建立彼此间的长期伙伴关系。