

高效供应链是怎样炼成的[1] PDF转换可能丢失图片或格式，
建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E9_AB_98_E6_95_88_E4_BE_9B_E5_c40_65237.htm 供应链管理对企业能否成功的影响不仅仅是重要，简直是生死攸关。像戴尔人均营运收入远高于行业平均水平；沃尔玛的营收超过了许多国家的国内生产总值；丰田汽车现在是世界第二大汽车制造商；思科主宰着网络通信市场。这些企业的一个共同点便是：都得益于它们在供应链管理方面的卓越表现。它们很清楚，不能一味追求供应链的高速或低成本，它还必须“高效”，具体来说，供应链必须具备灵活性、适应性和协作性。这对供应链上的各方从供应商到终端用户都很重要。灵活性、适应性和协作性代表了当前供应链管理的最佳状态。如果企业的供应链做不到高效，风险非常明显。当企业担心原材料、零部件和产品不能准时送达，或者根本就无法送达时，他们可能改用一些低效的方法，比如提高存货量、增加仓库数量、对顾客延长交货时间，以及用低质供应商替代顶级供应商等。这些做法不仅浪费钱，疏远了顾客，还会让企业亏损，且会误导和扭曲整条供应链。这类教训可谓不少。上世纪90年代，思科由于无法满足市场对网络设备产品的需求，供应链上的各个环节都纷纷下额外订单，使得存货激增。2001年后市场需求突然下降，思科手上还有价值20亿美元的过量存货。为了不重蹈思科的覆辙，企业应该审视高效供应链的三个组成要素灵活性、适应性和协作性，任何一个要素缺失都会瓦解供应链。以需带产灵活应对市场变化 一流企业的供应链能够快速应对市场变化。灵活性对供应链是至关重要的，因

为在大多数行业中，需求和供给的波动迅速且剧烈。定制产品的风行是引起需求和供给波动变化的主要因素之一。这一趋势使得产品生命周期缩短，对生产商造成的直接影响是：产品的上架时间有限。面对这种状况，一流企业会与渠道伙伴紧密合作，库存适销的产品，以此降低渠道伙伴和生产商双方的存货成本。要做到只储备适销的产品，就意味着生厂商必须按需生产。生厂商的传统做法是通过生产来获得“充足”的库存，如果按需生产，它们会因无法应对需求的骤变而承担风险。宝洁曾为此付出过沉重的代价。在某个假期前夕，宝洁的一家工厂早早地停工休息。因为历史销售数据表明，该厂生产的汰渍洗涤剂足以应付假期的市场需求。但在假期之前的那个周末，一个大零售商客户下了一笔出人意料的洗涤剂大订单。在毫无准备的情况下，宝洁接下了这笔订单，立即让工厂重新开工。由于是在假期，公司必须向员工支付加班费，同时安排加急出货以满足客户的需求，最终付出了一百多万美元的成本。如果管理者完全依赖历史数据做出销售预测，诸如此类的灾难就可能会发生。对于某些企业来说，解决方法似乎是尽量提高预测的准确性。但是，谁能够真正准确地预测销售？正确的问题应该是：当需求发生变化时，企业的反应速度能有多快？要正确地回答这个问题，企业就必须要有销售终端和供应商的实时数据。一旦数据显示需求突然发生变化，企业必须审时度势，快速调整供给量。一切从获取销售终端的数据开始。经理把这些数据输入到他们的生产进度计划中去，然后，由生产进度计划带动采购，销售终端数据就成为供应商履行职责的指针。现在，企业不是储备存货，而是储备信息。这是以需带产发挥到极致产

生的效果，它和准时生产不同。通常而言，准时生产只是为了减少把库存转嫁给供应商所产生的浪费，以需带产则是将客户的数据传递给供应商，供应商根据这些数据来确定生产。从灵活的供应链中获益的不仅仅是厂商，零售商也同样受益。“7-11”是日本盈利最高的零售商，公司充分利用从销售终端得到的最新需求信息来决定商店的补货速度，这些信息的更新频率是以分钟来计算的。那些已经采用以需带产的供应链的企业，和它们的竞争对手相比，应收账款的回收要早70天，新产品上市的速度要快70%。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com