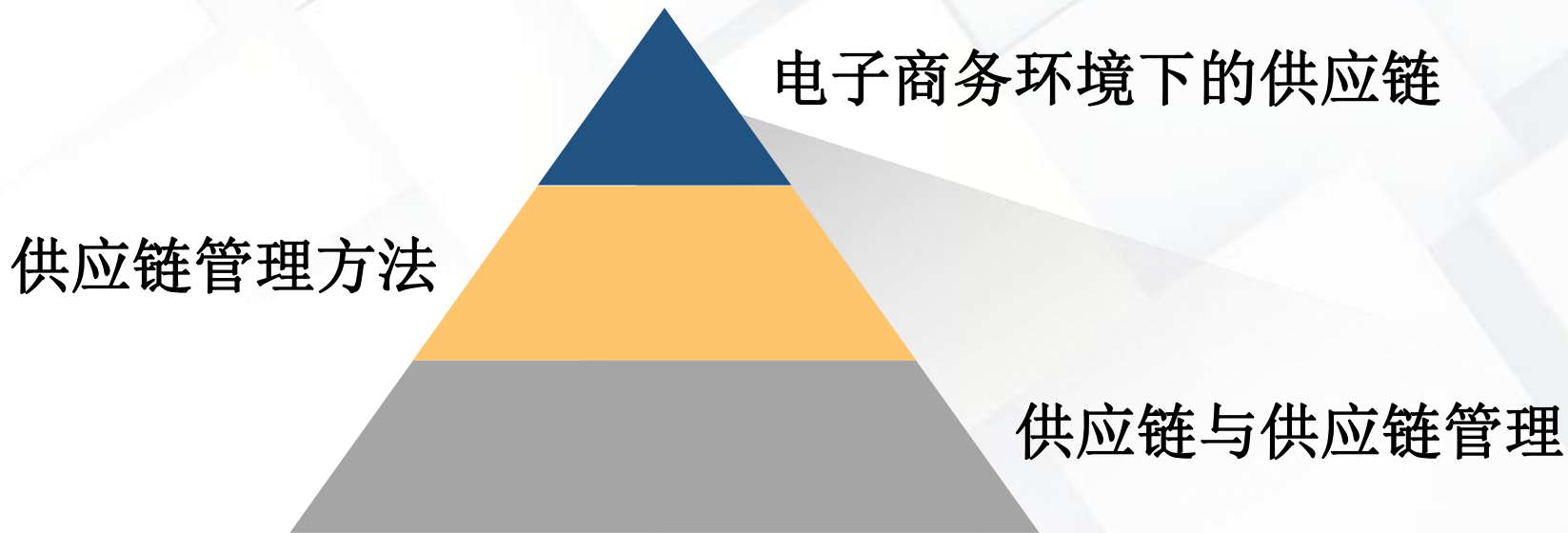


03

供应链管理



一、供应链与供应链管理

(一) 供应链简介

供应链是生产及流通过程中，涉及将产品或服务提供给最终用户活动的上游与下游企业所形成的网链结构。

在信息时代，供应链从原有的区域性概念发展到一种全球性概念，原有的线性结构转变成围绕核心企业的网状结构。

从价值链的角度看，价值链上的各项增值活动所产生的信息流、物流或服务流、资金流就形成了供应链。

第三节 供应链管理

表10.1 线状供应链结构和网状供应链结构的对比

对比点	线状供应链结构	网状供应链结构
业务核心	垂直型	矩阵型
竞争	企业对企业	供应链对供应链
竞争优势	有形资产	速度+知识
市场范围	国内	全球
供应链管理的范围	企业内部	多个企业
供应链核心	成本和资产利用	客户
伙伴定义	供应链	供应网
执行过程	没有分工	有明确分工
客户满足	按库存	按订单
客户服务	低客户期望	高客户期望
信息交换	沟通	协同
库存	高	低
计划制订	依靠管理者 and 分析师	整个贸易社区

(二) 供应链管理简介

1. 供应链管理的概念

供应链管理（Supply Chain Management, SCM）是在最大满足客户需求的前提下，为了使整个供应链系统获得总体竞争优势，把供应商、制造商、运输商、经销商和客户等有效地组织成为一个协调发展的整体，从而使成本降低，并使供应链每个成员企业自身效率与效益大幅提高。

第三节 供应链管理

要理解供应链管理的概念，需要掌握以下几点：



供应链管理的主要任务有需求分析与预测、生产计划与排程、补货、物流管理



供应链管理涉及的关系有客户关系、供应商关系、伙伴关系（如第三方物流、咨询机构等）、员工关系



需求分析与预测是其他供应链管理工作的基础，实现成员间协同工作是保障需求预测准确的关键

2. 供应链管理中常见的问题



第三节 供应链管理

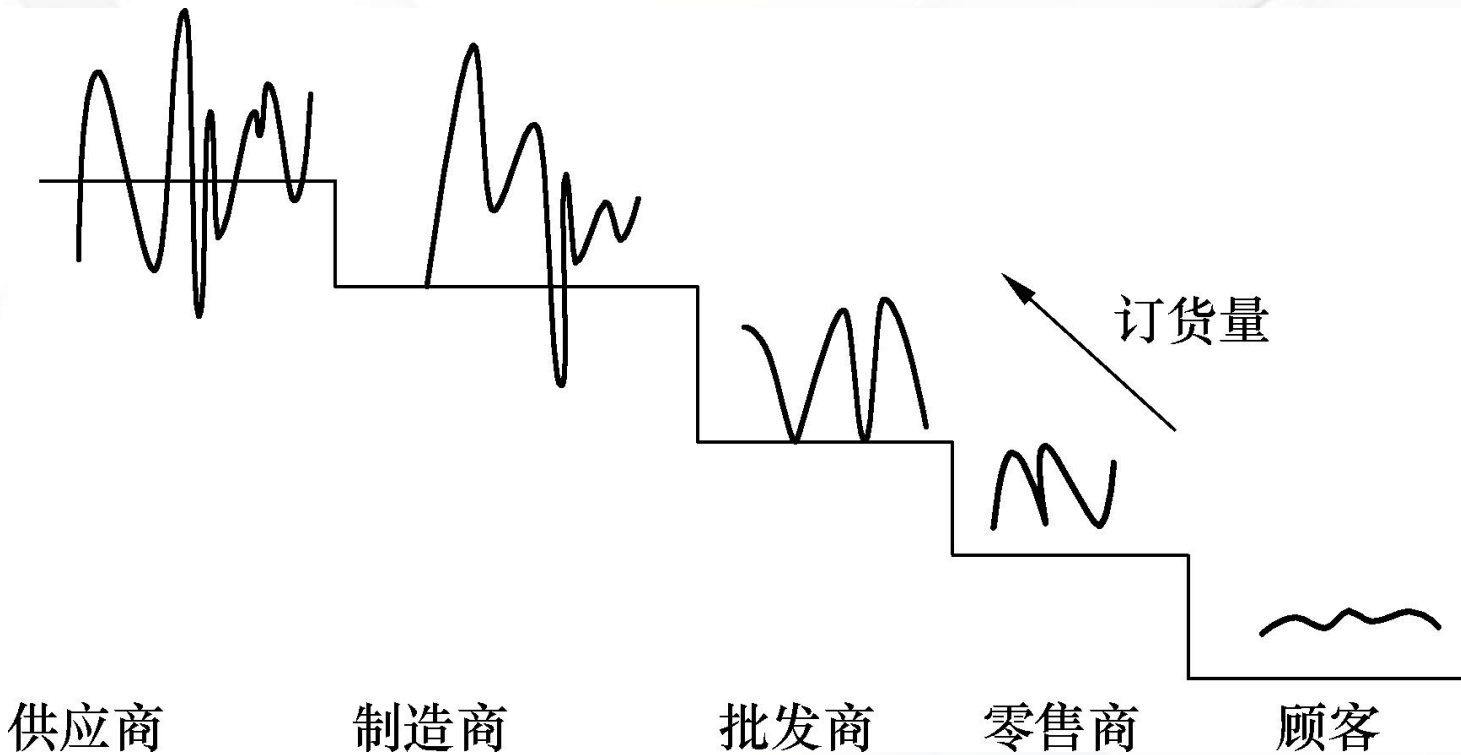


图10.16 “牛鞭效应”示意图

二、供应链管理方法

1. 供应商管理库存

供应商管理库存（Vendor Managed Inventory, VMI）是指供应商根据需求方的库存水平、周转率、需求信息，以及交易成本产生自己的生产订单并及时将产品或物料送达到需求方指定的库存位置，它采用的是一种连续补货策略，由供应商决定什么时候补货，补多少货。

第三节 供应链管理

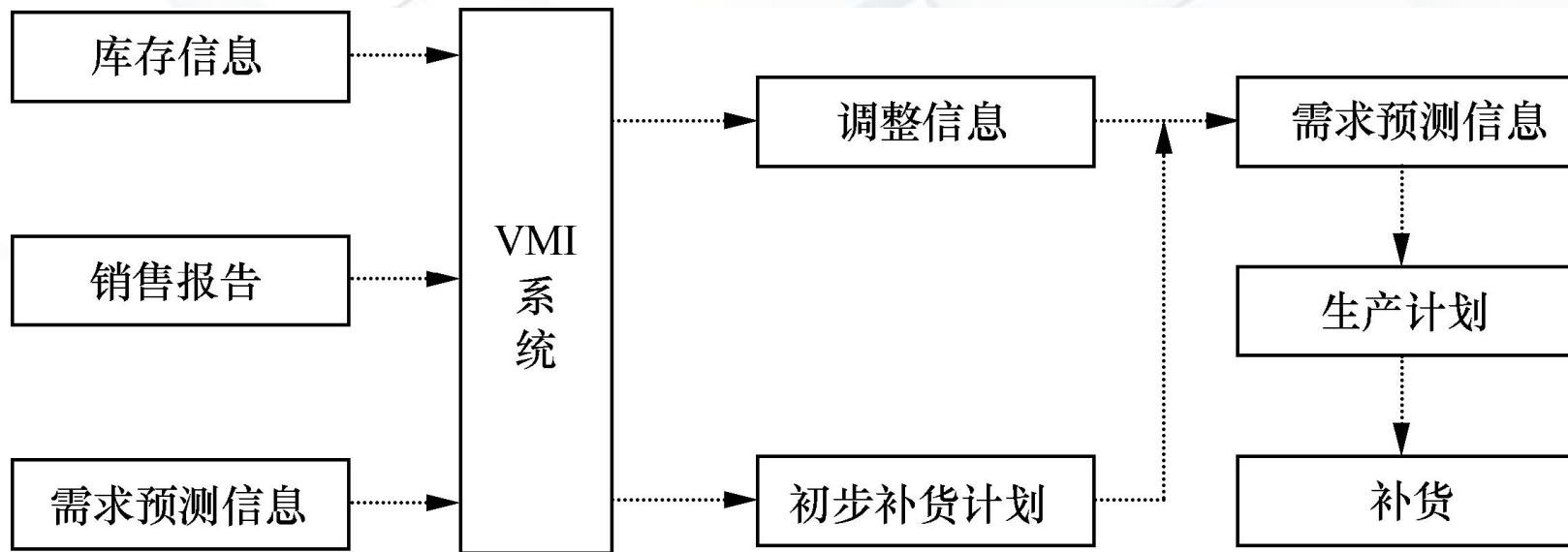


图10.17 VMI集成化的管理方式

2. 快速响应

快速响应（Quick Response, QR）是由美国纺织服装业发展起来的一种供应链管理方法，其目的是通过供应链企业间的信息共享、协同运行、优化流程，对最终消费者需求迅速地做出反应，减少原材料到销售点的时间和整个供应链上的库存，最大限度地提高供应链管理的运作效率，从而达到提高客户服务质量、降低供应链总成本的目标。

第三节 供应链管理

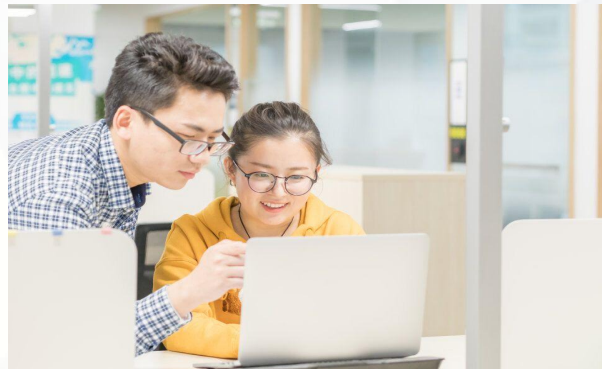
快速响应的发展经历了三个阶段：



商品条码化



内部业务处理
自动化



实现更有效的
企业间合作

3. 有效客户响应

有效客户响应（Efficient Consumer Response, ECR）是指“以满足客户要求、最大限度地降低物流过程费用为原则，能及时做出迅速、准确的反应，使提供的物品供应或服务流程最佳化而组成的协作系统”。

其核心理念是基于消费者的需求致力于创造价值最大化的活动和摒弃没有附加价值的活动，力求降低成本，从而使客户享受到顾客让渡价值最大的服务或产品。

第三节 供应链管理

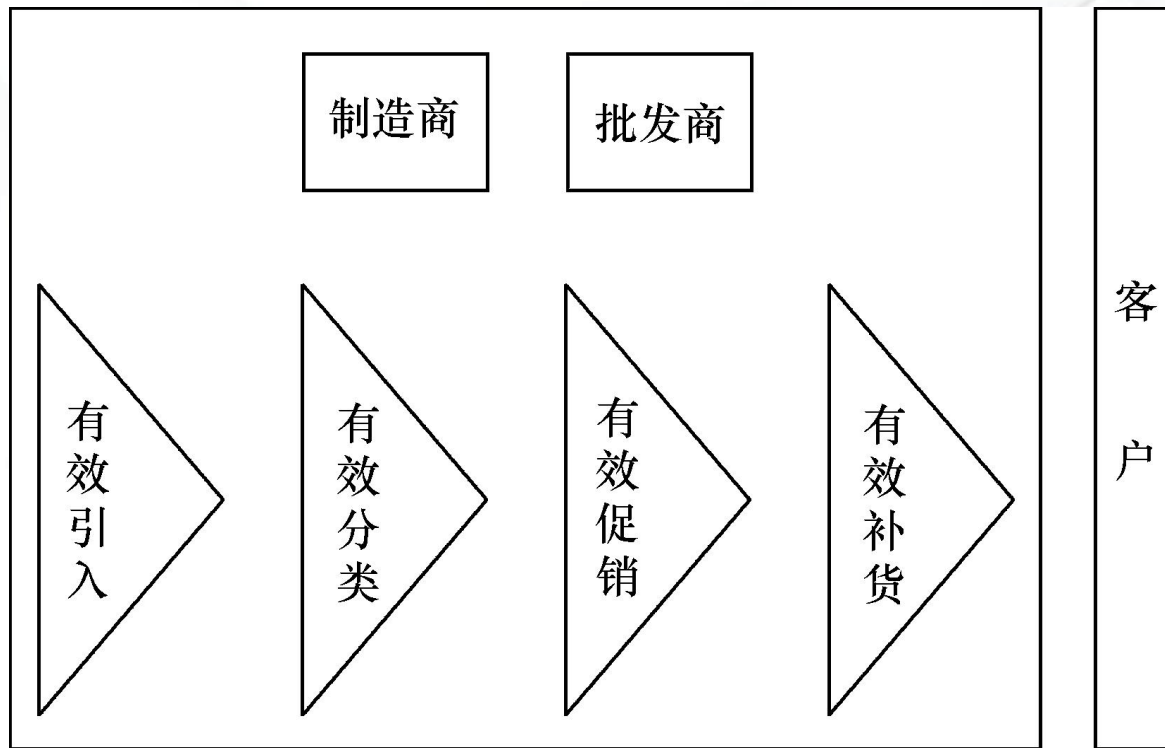






图10.18 有效客户响应管理思想示意图

有效客户响应主要解决供应链上的以下四个问题：



-  以最合理的价格、最恰当的时间，向消费者提供最合理的产品
-  维持一个合理库存，既不占用过多资源，又不会导致供货中断
-  有效地向消费者传递商品的价值和利益
-  有效地引入与开发新产品

有效客户响应的实施原则：

- (1) 以较低的成本，不断致力于向供应链客户提供产品性能更好、质量更优、品种更多、现货服务更好，以及更加便利的服务。
- (2) 必须由相关的核心企业启动。
- (3) 必须利用准确、适时的信息支持有效的市场、生产及物流决策。
- (4) 产品必须在不断的增值过程中，从供应商、生产商、分销商、零售商流通到最终客户手中，以确保客户能在恰当的时间、恰当的地点，获得恰当的商品。
- (5) 必须采用通用一致的工作措施和回报系统。

三、电子商务环境下的供应链

（一）电子商务环境下供应链的发展背景

1. 供应链上升为国家战略

2014年11月11日，APEC工商领导人峰会提出了决定实施全球价值链、供应链的领域合作倡议，明确提出了供应链战略。

2017年10月，国务院办公厅发布了《关于积极推进供应链创新与应用的指导意见》，将供应链创新与应用上升为国家战略。

2018年4月17日，商务部等8部门联合发布了《关于开展供应链创新与应用试点的通知》。

2. 未来电商平台的竞争将是供应链的比拼

目前，线上企业愈发感觉流量越来越贵，甚至可以说流量时代已经过去。当线上流量中心的格局趋于稳定，线下流量获取和迁移就成了各类玩家和资本博弈的焦点，互联网企业开始进入“深挖用户”和“服务实体”的阶段。

第三节 供应链管理

(二) 电商新零售时代供应链的特征



供应链可视化



供应链人工智能化



供应链指挥智慧化

视野拓展

盒马鲜生作为目前新零售中最典型的案例，在其运营中对商品广泛使用了电子标签，将线上线下数据同步，如SKU同步、库存同步、价格同步、促销同步；实现线上下单，线下提货，后台统一促销和价格，这些都为供应链可视化的构建打下了基础。

视野拓展

售罄率、订单满足率

售罄率是指一定时间段内某种商品的累计销售占总进货的比例。销售和进货可以是数量亦可以是金额。售罄率不能单独发挥作用，需要结合其他变量才能反映业务事实。例如，结合产品进货成本可以反映产品赢利状况；结合时间可以反映产品滞销时间；对比不同产品的售罄率可以评估产品适销性。

订单满足率是指单位时间内完成订单数与总订单数之间的比值。订单满足率衡量订单处理的效率，比值越趋近1，代表越优秀。

（三）电商企业的物流与供应链布局案例

1. 京东物流的供应链一体化解决方案

2018年10月，京东物流正式发布了由京东供应链、京东快递、京东冷链、京东速运、京东跨境、京东云仓组成的全新产品体系，引发了广泛关注。然而，这六大产品只是实现京东物流战略的依托，其目标是搭建全球智能供应链基础网络（GSSC）。

2019年开始，京东物流着力将智能供应链的能力全面开放，针对服饰、消费品、3C、汽车后市场、家电、家居、图书、母婴等不同行业的特点，打造从仓储到配送，从线上到线下，从硬件到软件的供应链一体化解决方案。

学而思，思而学

- (1) 京东物流有哪些产品体系？
- (2) 京东物流具有怎样的供应链一体化管理的能力？

2. 菜鸟网络的“线上线下一盘货”解决方案

物流全链路上，菜鸟从源头生产环节，到存储环节，到区域仓储的环节，以及末端各个渠道，高度数字化的物流，让整个物流体系，通过全链路数字化协同升级、B2C和B2B的融合，能够把线上订单产生的包裹从仓库很快地送给消费者。新物流不仅是从端到端的供应链，还可以往上延伸到生产制造，从而改变整个物流链路。

2018年菜鸟网络的“线上线下一盘货”解决方案，为快消、家电、服饰等行业定制解决方案，降低了库存，带来了人员、时效、周转等多方面效率的提升。

学而思，思而学

- (1) 菜鸟网络是如何打造全链路物流的？
- (2) 简述快消领域菜鸟网络的“线上线下一盘货”解决方案。

实训案例

顺丰是如何成为“快递之王”的？

顺丰于1993年在广东顺德创立，专送快件；2002年，从加盟制转为直营制，定位高端快递；2018年，顺丰国际机场在建，开始多元化发展，致力成为一家综合物流服务商。目前，顺丰的主要业务有物流、金融、商业等。

为什么说顺丰是“快递之王”呢？

1. 科技能力：无人机、全自动分拣、智慧服务，车联网等
2. 数字化的物流综合解决方案能力
3. 顺丰采用的是直营制模式
4. 三网合一：天网、地网、信息网



点击视频：时间就是
金钱 顺丰速递

实训案例

2018年，顺丰联合8家供应链企业成立大数据运营平台，最引人注目的是斥资55亿元，整合国际物流三巨头之一DHL在中国内地、香港和澳门地区的供应链业务。基于配送端的高质量物流服务，以及整个集团在物流、科技、商业、金融等方面的资源能力，顺丰正试图将业务由末端配送延伸至价值链前端的产、供、销、配等环节，利用大数据分析和云计算技术，为客户提供仓储管理、销售预测、大数据分析、金融管理等端到端的综合物流解决方案。

根据案例内容，回答以下问题：

1. 为什么说顺丰已成为“快递之王”？
2. 顺丰的业务包含哪些内容？
3. 简述顺丰的“三网合一”。

归纳与提高

物流是任何一家电商企业都无法回避的问题。通过本章的学习，读者可以了解物流的基本内容，包括电子商务物流、电子商务配送及电子商务供应链。物流是伴随着电子商务中的商流活动产生的，企业要做好电子商务，就必须了解物流中的仓储、运输、包装、装卸搬运等因素的特点和作用，尤其要重视配送活动与电子商务的关联与关系；要准确把握配送的含义，了解目前配送中面临的共性问题，例如送货速度慢、服务态度差、货物损伤严重、收费不统一等。

在电商新零售时代，供应链不再仅仅是人、流程、硬件设施等要素的简单堆砌和叠加，而是要实现供应链的数字化和技术化的变革，让供应链变得更加智慧和全能。新零售时代下的供应链是由消费者驱动的。



谢谢观赏 下节课见