```
供应链: 多个企业以供应一需求关系为基础, 组成链状或者网状的多实体结构
                           策略:纵向一体化、横向一体化
         企业为获得竞争优势,对供应链中的物料流、信息流、资金流、工作流|商流以及贸易伙伴关系进行一体化管理
           基本结构: 供应商, 制造商, 分销商, 零售商, 顾客。各节点环节可能跨环节、跨供应链、多角色。
                  通过破坏别人的供应链取得优势是一个可行的思路,但是不一定能成功
              在供应链不同层级上,制定信息流、物流、资金流、工作流以及贸易伙伴关系等等运作管理
            (战略层--战略与结构设计:产品的营销与价格战略,今后供应链战略,供应链资源配置。规划数年
      供应链决策
               战术层—供应链规划:制定合理的生产和供应计划 → 利润最大化。规划一个季度到一年
基本概念
               运作层—供应链运作:根据具体的订单做出采购、生产、销售等决策。规划一天到一周。
                  供应链上的流程组合成工作流,它是资金流、信息流、物流的逻辑支撑
                  相邻环节—业务循环流:顾客订单循环、补货循环、制造循环、采购循环
                         原材料 → 零部件 → 成品: 注入有形物质和付出劳动使得价值不断增长
     流程管理
          整条供应链—产品增值流 ⟨分销→零售→顾客 ⟨分销提高了顾客购买产品的便利性,提高了客户价值 ⟩ 增值
                                <sup>【</sup>分销过程中注入了劳动,提高了产品满足需求的能力<sup>】</sup>
                              供应链是推拉结合的过程,分界于推/拉结合点
                               解决如何建立供应链战略结构的问题
                       概述 〈构建供应链的目的:服务于客户需求,赢得利润和竞争优势
                               重点在于满足客户需求的不确定性
                            不确定性连续带:不同产品的不确定性从小到大排列构成
                  需求不确定性
不确定性越大,要求供应链的响应性越强(柔性,服务准时性,etc)
           战略匹配
                   供应链能力与战略匹配 {效率: 采矿、冶金、轧钢 } 相互矛盾, 但是又可以打破悖论
                              响应性:连锁超市
                           合理规划物流、资金流、信息流在供应链上的分布,将不确定性
                供应链战略构造。
                             需求稳定、要求效率: 供应链的资金风险主要压在零售端
                        高品质个性化、柔性:供应链的核心是设计和制造,不确定性由制造商承担
                       分销: 贯穿整个供应链的供 – 需关系
                       分销网络确定了供应链上下环节的逻辑结构关系
                        制造商存货 + 直送: 成本低,响应时间长,见于特种设备,按单制造
               分销网络结构:
                        分销商存货+到户交付:分销商持有一定库存,在线销售的书籍、小商品
战略匹配与结构设计
                       物流网络规划:将分销网络转化为物理结构:①选址②产能③市场和供应
                                 ①战略因素②客户因素③物流成本因素④竞争因素
                       需要考虑的因素
          结构设计
                               (⑤技术因素⑥政治社会因素⑦经济环境因素⑧基础设施因素
                            第一步:明确供应链战略构造
               物流网络规划
                            第二步:确定供应链分销结构
                      设计方法
                            第三步:明确区域设施配置 - 选址的区域、设施的功能、产能范围, 粒度较粗
                            第四步:选择理想的潜在地点 - 基于步骤三确定区域的一组地点,比较具体
                           【第五步:设施选址与物流规划 – 基于步骤四为每个设施选择地点,确定产能、储存、分销能力
                           顾客服务水平:缩短响应时间,能经营更多商品,数据更全面,需求预测更准确
               电子商务对供应链的影响 < 供应链成本方面:信息高度共享,提高协调水平,降低库存成本,集成管理设施投资、产品运输
                           (供应链结构方面:制造商可以绕过零售商获取顾客需求,使得推拉分界点向上游移动
                                     需求预测与综合计划——每个时期的产量、库存、产能,3~18个月
                                              (决定是否使用价格手段进行促销—取决于成本结构
            计划——规划与组织其它三个环节的主要业务活动《产品定价与收益管理》(若产量高,库存持有成本高,则应在旺季降价促销
                                              【若产量固定,库存持有成本低,应在淡季降价促销
                                    【库存计划:各计划期的库存水平,库存订货批量。也针对原材料、零部件
               ( 外包决策:生产要素是自产自营还是向供应商采购。优点是可以联合多个企业形成规模,缺点是受制于供应商增加风险
            采购〈
      供应链运作。
                合同管理: 规定采购细节。四类: ①提高商品可获得性和供应链利润②协调供应链成本③激励代理商④促进绩效改进
               、供应商管理:合理评价供应商,选择合适的供应商
                   (产品设计:①模块化、简单化、通用性②零部件自制 Or 采购③物流运输、安装服务、回收
                   生产管理:供应链综合计划 → 生产计划(主生产,MRP,车间,JIT),确定推/拉分界点,确定生产系统
                (订单管理:将订单需求传递至上游,将正常交付产品与日期,或者替代产品或者延期交货信息(缺货)传递至顾客
运作与管理
              交付 ₹ 交货调度: 直接交付: 定向配送至目的地。循环取货: 单一配送点出发, 依次给多个目的地供货。
                【逆向物流:产品沿供应链向上运送①产品错误|损坏|缺陷|过多②产品到达生命周期后回收
                   <sup>´</sup> 物流是供应链四大流的核心:物体实体的供 – 需流动,一系列创造时间和空间价值的经济活动。
            物流与供应链{区别:物流强调企业之间或内部物质流动,降低物流成本。供应链强调战略合作伙伴,实现对顾客快速响应。
                   🦶 合流:物流与其它流息息相关,物流管理与供应链管理呈融合趋势。有时不作严格区分
       物流管理
             第三方物流(3PL) 由产品提供方和需求方以外的专业物流公司负责产品运输的物流管理模式
                     并非简单的货运,还包含仓储、信息技术服务、物流方案咨询等多方面的功能
            .第四方物流:整合自己组织和其它组织的资源、能力和技术来设计、构建、运行复杂供应链解决方案的集成商(3PL的升级版)
              牛鞭效应——客户需求的微小变动,会引起上游制造商、供应商所获信息的剧烈变动
        供应链协调·
              供应链协调 {基本原则: ①各环节应该统一目标、共享信息以提高信息准确性②建立可靠的战略合作伙伴关系
                          协调方法: ①库存共享②供应商管理库存③协同计划、预测、补货
```

↓供应链管理的最新发展:物流标准化、绿色物流、应急物流、供应链金融、冷链物流、全球供应链