

供应链管理





第四讲 供应链合作伙伴关系

一、供应链合作伙伴关系的定义

■ Supply Chain Partnership (SCP)

- ◆ 在供应链内部，两个或两个以上独立的成员之间，形成的一种协调关系，以保证实现某个特定的目标或效益

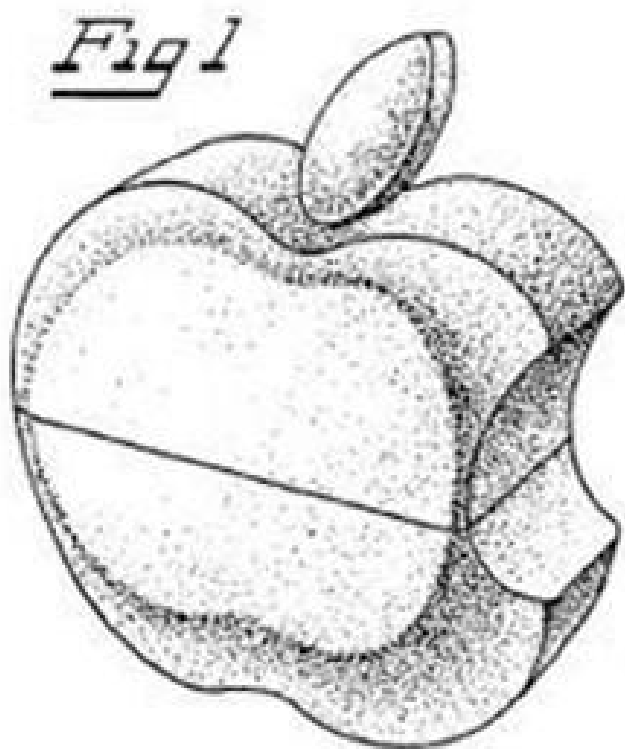
◆ 如：

- ◆ 新产品/技术的共同开发
- ◆ 数据和信息的交换
- ◆ 研究和开发的共同投资

◆ 关键

- ◆ 供应链各节点企业之间的连接和合作
- ◆ 相互在设计、生产、竞争策略等方面良好的协调

苹果的研发合作



■ 二、供应链合作伙伴的类型

- 快速反应**Quick Response**
- 连续补货**Continuous Replenishment**
- 高级连续补货**Advanced Continuous Replenishment**
- 供应商管理库存 **Vendor Managed Inventory**

■ 快速反应Quick Response:

- 供货商接受来自零售商的POS数据，并使用这些信息来进行同步生产以及同步库存等活动。在这个战略下，零售商会下订单，POS数据是为供应商所使用来提高预测和排程质量。
- Milliken公司：从Milliken的纺织工厂接到订单到几间商店接到成衣的提前期由18个星期减少到3个星期。

■ 连续补货Continuous Replenishment (快速补货rapid replenishment)

- 供货商接受POS数据，并使用在预先同意的送货间隔送货，以此来保持协议库存水平
- 凯玛特

■ 高级连续补货Advanced Continuous Replenishment:

- 供应商在达到服务水平的前提下，可以逐步减少在零售店和分销中心的库存水平。因此供应商能够连续地改善库存水平。
- 沃尔玛

- 供应商管理库存(Supplier)Vendor Managed Inventory (VMI)/供应商管理补货Vendor Managed Replenishment(VMR)

- 供应商决定每种产品的适量的库存和维持这些库存水平的适当的库存政策。
- 在J.C.彭尼Dillard Department商店和Wal-mart实施的供应商管理库存项目显示销售增加20%-25%，同时在库存周转上改善了30%。

供应商合作伙伴的主要特点

Criteria Types 标准类型	Decision Maker 决策者	Inventory Ownership 库存拥有者	New Skills Employed by vendors 供应商使用的新技术
Quick Response (快速响应)	Retailer (零售商)	Retailer (零售商)	Forecasting Skills (预测技术)
Continuous Replenishment (连续补货)	Contractually Agreed to Levels (合同协议水平)	Either Party (其中一方)	Forecasting & Inventory Control (预测和库存控制)
Advanced Continuous Replenishment (高级连续补货)	Contractually agreed to & Continuously Improved Levels (合同协议和持续改善的水平)	Either Party (其中一方)	Forecasting & Inventory Control (预测和库存控制)
VMI (供应商管理库存)	Vendor (供应商)	Either Party (其中一方)	Retail Management (零售管理)

三、建立供应链合作伙伴关系的驱动力

- 核心竞争力
- 不断变化的顾客期望
- 外包战略

1、核心竞争力

■ (1) 核心竞争力的概念

◆ 建立在企业核心资源的基础之上

◆ (2) 核心竞争力的特点

◆ 价值优越性

◆ 难替代性

◆ 差异性

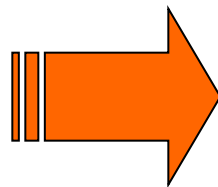
◆ 可延伸性

◆ 与其他企业的合作伙伴关系是保持核心竞争力的有效手段

◆ 企业的非核心业务由合作伙伴来完成，那么企业就能在培养核心竞争力上集中精力

2、不断变化的顾客期望

- 个性化的产品设计
- 广阔的产品选择范围
- 优异的质量和可靠性
- 快速满足顾客要求
- 高水平的顾客服务



◆ 企业通过建立
合作伙伴关系满
足客户的期望

3、外包战略

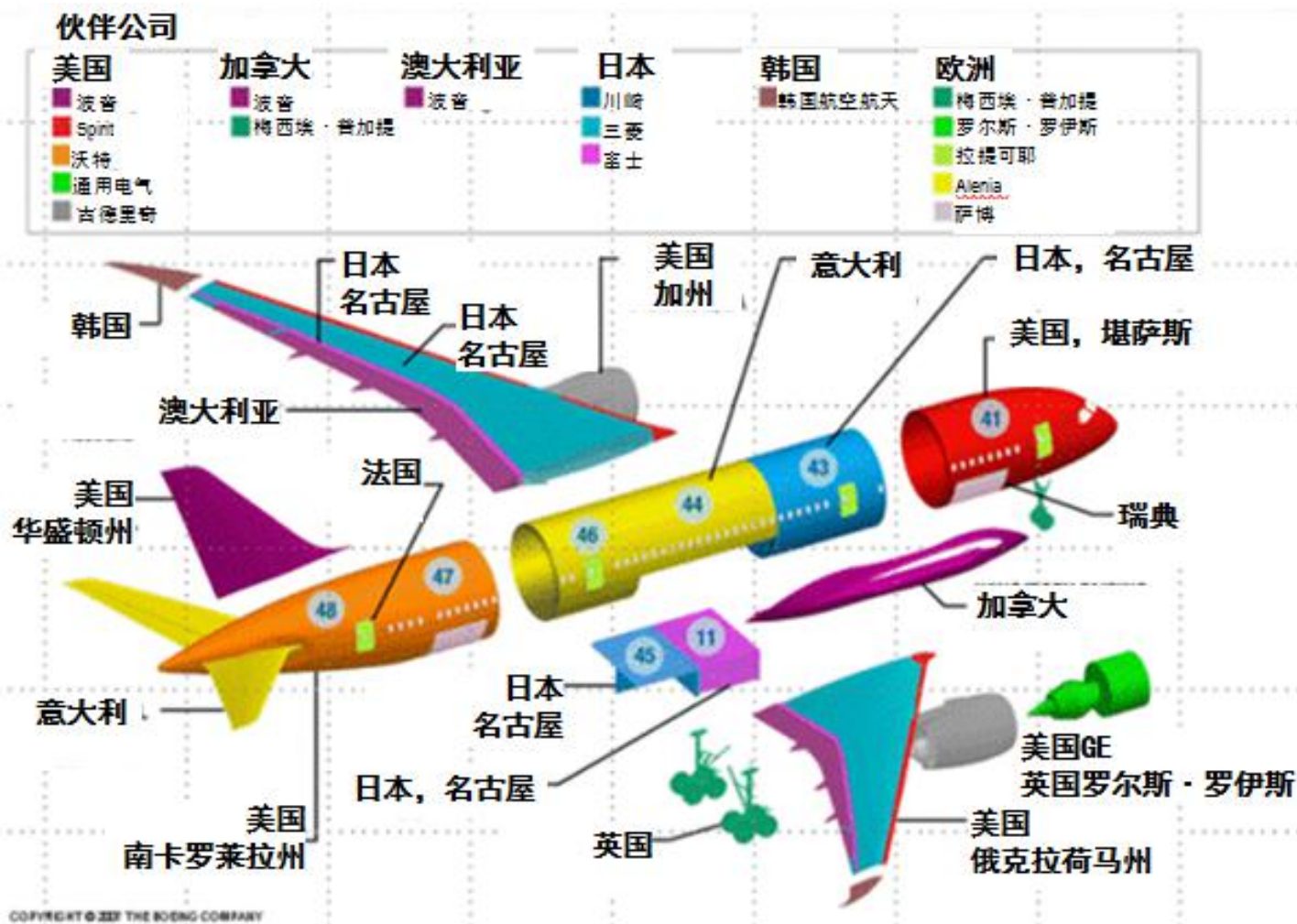
■ 外包的好处

- 成本优势
- 质量优势
- 柔性优势
- 专业优势
- 核心竞争力优势

■ 外包的坏处

- 失去控制
- 协调成本
- 敏感的数据和信息泄露
- 目标冲突

波音787过度外包



四、建立供应链合作伙伴关系的意义

◆ 1. 减小不确定因素，降低库存

- 所面对的供需关系上的不确定因素可以通过相互之间的合作消除
- 通过合作，共享需求与供给信息，能使许多不确定因素明确

◆ 二、快速响应市场

- 集中力量于自身的核心竞争优势，能充分发挥各方的优势，并能迅速开展新产品的设计和制造，从而使新产品响应市场的时间明显缩短

◆ 三、加强企业的核心竞争力

- 以战略合作关系为基础的供应链管理，能发挥企业的核心竞争优势，获得竞争地位。

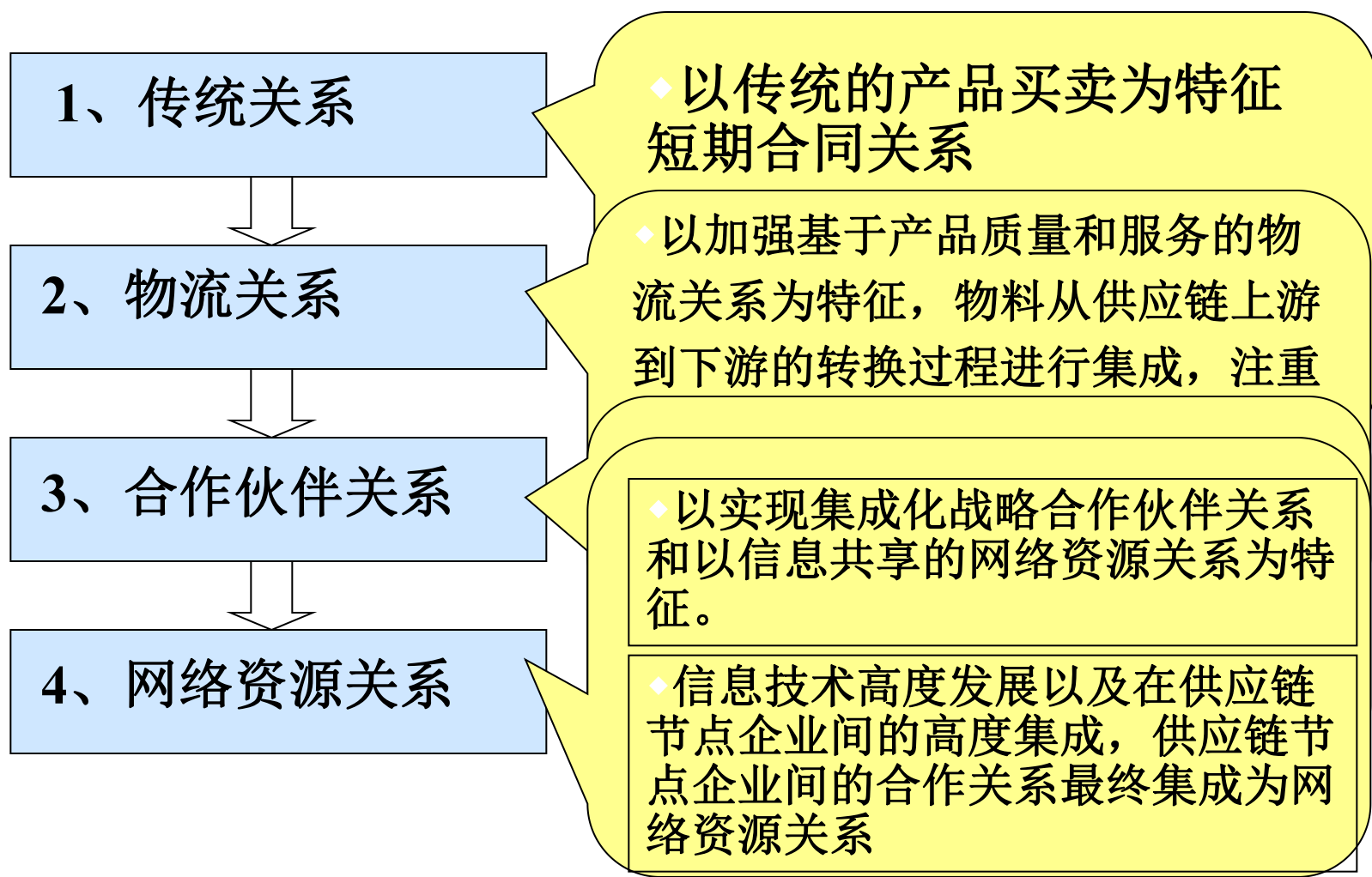
◆ 四、用户满意度增加

- 产品设计；产品制造过程；售后服务。
- 制造商帮助供应商更新生产和配送设备，加大对技术改造的投入，提高产品和服务质量，增加用户满意度。

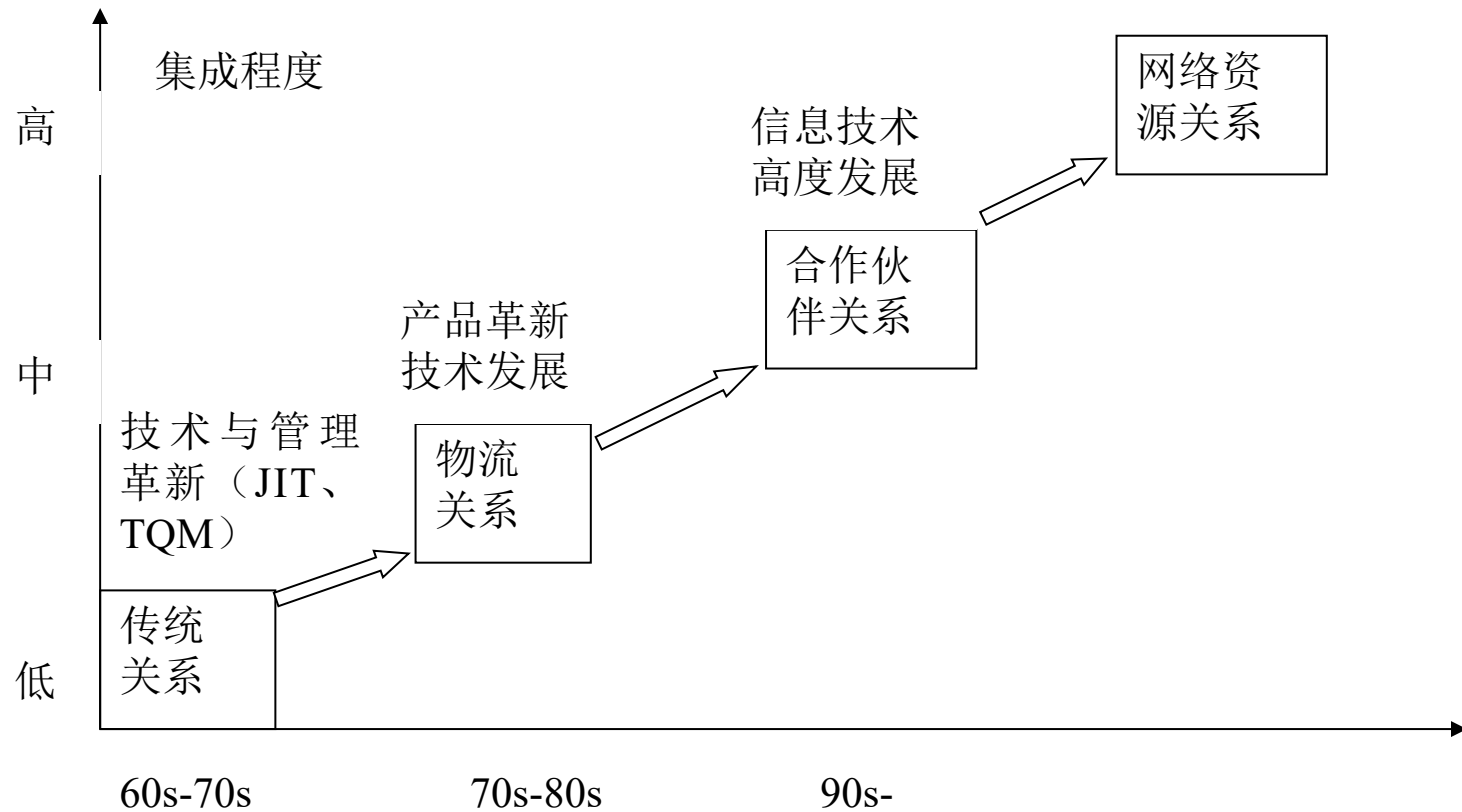
五、企业供应链五阶段

- 企业内部功能部门整合
- 企业内部全面协作
- 企业同外部伙伴协作
- 企业同合作伙伴之间的价值链协作
- 完全供应链网络

六、供应链合作伙伴关系的形成和发展



供应链合作关系的发展



七、供应链合作关系的制约因素

- 1、高层态度
- 2、企业战略和文化
- 3、合作伙伴能力和兼容性
- 4、信任



与夏晖物流

- 夏晖是麦当劳的全球物流服务提供商，从**1974**年在美国芝加哥开始合作至今，双方已经有了**30**多年的交情。
- 服务质量要求：准点率在**98%**以上



超契约的合作关系

- 麦当劳教父雷·克洛克与夏晖的创始人之一泰德·伯曼的父亲老伯曼开始了只需要握一握手即可的商业合作。老伯曼是麦当劳的纸杯供应商。
- 1974年，泰德·伯曼与鲍伯共同建立了一家为麦当劳管理仓库的公司，名叫**Perlman Rocque**，这就成为夏晖的前身。后来，公司的名字中又加入了两人妻子姓名的缩写**HAVI**。

夏晖——冷链物流布道者

- 冻库：
- （1100吨）-18度 派、薯条、肉饼等
- 冷藏库：
- （300吨）1-4度 生菜、鸡蛋等
- 干库：
- （2000吨）纸杯、包装盒、包装袋



合作模式

- 餐厅经理预测需求，下订单。完成盘存报告（货品信息表、库存及货品盘点表、每日送货及退货单、损耗表、员工餐饮及餐厅调拨单）
- 夏晖计算每周的运货数量和次数
- 从外向里：苹果派、鱼、鸡、牛肉、薯条
- 紧急情况，经确认，2小时后完成补货

菜鸟双11物流需求预测



- 8月底9月份初，开始跟全国主要的14家快递公司进行互动。
- 分三轮把商家的一些指标，对整个物流预测的情况，通过整个物流的雷达预警的系统传导给快递公司。
- 将全部核心的617个分管中心，3000多条主要线路，以及的5万多网点的数据同步给物流公司。
- 前期经过了三轮的预测，最后一次预测是在双11前一周，把根据商家的行为，消费者的行为，商家的备货情况，消费者购物车的情况数据推送给快递公司。



双11快递公司备战准备

物流公司	场地	流水线	运力	人资	VIP 客服
	全国 120 万平米仓储场地提供仓配一体化服务,支持 VIP 客户区域仓储加优先配送的云仓模式,并在 149 个重要处理节点新增 3 倍处理能力。同时旺季期间在重点发货源头、分拨中心新增 100 余处临时场地。	在处理中心更新和新增全自动交叉带分拣机,新增处理能力每天 350 万件。	新增运输车辆 1811 部,日增加运能近 5000 吨。双 11 期间,预计将临时开通 1000 余条省际干线线路,新增 6 架全货机,同时民航直达航空运输线路达 4000 余条。	全国各主要处理节点提前招募及培训生产处理人员、客服人员 5000 余名,同时储备 30000 余名揽投人员,客服能力增长 50%。	11183 客服中心通过人工话务、网上在线、电话自助、微信、短信等多渠道受理客户服务需求;VIP 客户和电商大客户由专业团队提供主动客服、嵌入式驻场服务、多频发货,365*24 实时 IT 服务,增开小夜班、延长投递时间,并强化推出电子面单、投递短信预约、异常邮件监控处理等服务

双11快递公司备战准备

	<p>增加 100 多个仓库临时用于各城市国货与中转,场地新增面积超过 38 万平方米</p>	<p>按照平时处理能力 2 - 3 倍的业务需求储备了包括输送带、分拣设备等</p>	<p>对重点城市增加临时干线,在原有干支线基础上增加 10000 余条线路;增加专机线路 28 条,启用所有主备用散航班次 1422 条线路。</p>	<p>招聘补充 15000 余名一二线员工;与各校企、外包公司联动,储备 30000 多名应急人员。</p>	<p>重点大客户安排专人给予协调跟进,提供驻场、电脑、热敏打印机、仓服务,针对客户的实际情况协调运营操作方案。</p>
	<p>重点区域或城市增建二级分拨中心;24 小时不间断水线,增加 500 余条半自动皮带机、爬坡机等必要设备。分拣排班模式按货量增幅备 60%以上的标准扩充场地,就近寻找临时库房。</p>	<p>全国 50 多个场地新增了流干线条车辆新增 260 辆;通过招标等形式整合第三方运力资源,加强与各航空公司直接合作,多利用冷门航线的舱位,对航空货物完成分流。</p>	<p>与相关院校合作,储备 500 人以劳务外包或小时工的方式补充人员;高峰期司直接合作,多利用冷门航线的舱位,对航空货物完成 200 元的补贴。</p>	<p>新增客服坐席 150 人左右,成立“双 11”快递客服专项组,应对大客户或重大额问题处理。</p>	