

参与近几届案例赛评审工作，今年首见案例围绕供应链视角展开，当我初读案例时确有欣喜。相较于动辄谈论宏观环境、发展战略等远景发散思路，聚焦企业内部的增效管理是一个非常落地的角度。切入不难，深入不易。需要扎实的专业功底，且实操性更强，想必对于在校的小伙伴们是很有挑战的。在此，我仅结合初赛评审情况和一些实际供应链管理方面的体会，不局限于案例列示问题，浅述几方面考量，供各队参考。

1. 成本和利润，这是两个维度的概念。企业管理过程中，责任中心是根据具有显著差异的权责范围来划分的，对成本中心和利润中相应的评价体系自然也有着严格的分野。尤其在对如机会成本等隐性成本进行核算时，二者务必需要分清。

2. 周转优先。周转思路覆盖众多循环，涉及供应链角度最多提及的是存货和预付账款（本案例中主要关注前者），周转速率既是营运效率和偿债能力指标，也是价值链甚至风控力指标。

3. 业财融合。若只研究 EOQ 模型的适用性，试算在特定条件下的订/存货水平，仍没跳出传统的财管范畴，与“业”的融合似乎显得有些若即若离。本案目标之一确定最佳备货量，评审过程中看到众多队伍提及销售预算、生产预算、存货管理等方面，包括运用本量利分析、弹性分析、供求曲线配比等众多方法。遗憾的是未能见到一支队伍回归对成本动因的分析，本案如从相关性角度考虑会发现一个有意思的问题，即在 B2C 的销售过程中延期

交付产生的罚没成本最终以赔偿金形式返还给消费者，但这对于销售产品行为本身并没产生价值增值，且后果是仍有占比 50% 的消费者选择退单。有无可能将消极的售后罚没转为积极的售后补偿甚至售前的预售折让，同步进行流程再造或制定新的销售策略会否对供应链产生积极影响？

4. 避免掉入数据/模型陷阱。将目不暇接的演算化繁为简，
可得线索包括：

- a. 超 50% 的边际贡献为 2938 元/件；
- b. 超卖+超期发货导致 30% 的高比例罚款为 1721.4 元/件；
- c. 紧急产能订货成本 200 元/件，增量成本抬升 7.1%，毛利率降低 3.5%，70 件批次固定成本 14000 元；
- d. 上限安全库存 200 件，持有成本 14666 元。

让我们暂且搁置庞杂的数理分析，从毛利水平透视行业特征，根据重要性等级直观地去寻找 KPI。不难发现，在这条价值链上有三个显著特征：高毛利水平+高违约代价+低备货成本。

保供，无疑是第一要务。14666 元/200 件的上限持有成本，与紧急产能 14000 元/70 件的单批次订货成本已十分接近，等效于以 666 元代价覆盖差量 130 件的缺货风险，费率极低。对于完全敞口的零安全库存方案自然更是无需考虑。

然而，确定安全存货完成双十一保供，这毕竟是短期目标。

对于企业持续运营，我们有无进阶措施实现提质增效？比如代工厂的产能可否深度挖掘，相关风险能否转嫁，如何协调局部和整体利益关系，怎样通过资源配置更好发挥协同作用？言而总之，供应链体系管理本身即是没有标准答案的 IP，财是手段，业方为本。落笔至此仅是抛砖引玉，期待小伙伴们在后续参赛环节尽展能力、尽显身手、尽表见解！

祝本届案例大赛取得圆满成功。

冬禧，顺颂学祺。

赵元凯