**生產與作業管理 第一組心得報告：第十章供應鏈策略**

M004011001 王安妮 M004011021 丘博仁 M004011028 林昱婷

M004011031 吳亭錚 M004012032 徐慧雅

在準備報告供應鏈策略這一章的過程中，除了讓我們深入探索供應鏈的本質，也從各種不同的視角中，去觀察和思考如何評估供應鏈是否會對企業帶來優勢。我們進一步思考後發現，「效率」不能是唯一注重的面向，因為當我們只注重供應鏈效率的同時，的確會減少大量的成本，但也可能換來管理上的漏洞（例如其中有一環品質不佳），或是破壞與夥伴廠商的長期合作關係。以台灣的食品廠商為例，在層層外包的情況下，大家都不知道上下游是誰，彼此間交易只注重價格。而當發生了塑化劑事件後，一些知名的大廠商就因為外包時沒有做好原物料廠商的管理，而上了新聞報紙的塑化劑黑名單，對商譽和銷售量都造成重創。

而企業如何藉由供應鏈系統取得優勢，常常取決於良好的供應鏈設計。而供應鏈上常發生的長鞭效應是許多產業共同面對的問題，在彼得‧聖吉的《第五項修練》這本書中，就有應用系統動力學來分析長鞭效應的例子。在書中介紹了一個叫做「啤酒遊戲」的多人互動遊戲，透過遊戲模擬產業供應鏈來解釋長鞭效應為何發生。彼得‧聖吉認為長鞭效應的發生是因為供應鏈的結構所導致，也就是結構會影響行為。當供應鏈的設計不良時，在供應鏈上的廠商是沒有辦法個別去影響整條供應鏈的波動，所以透過資訊科技來整合供應鏈，重新定位合作夥伴關係才能改善供應鏈的效能。

供應鏈的管理是一件相當不容易事情，尤其是當廠商提供的商品種類越多，每一個商品都要管理存貨時，就更為困難。這已經不是人腦所能估計計算，而是要倚賴電腦來做運算才行。而管理者在這中間能發揮的作用就是去觀察商品和供應鏈的特性，了解其中每一個變數之間的關係，進而去設計出一套供應鏈管理系統。所以我們要清楚地去了解供應鏈的特性，才能做出正確的判斷。

企業管理供應鏈的過程中，除了和其他廠商配合，也常以外包降低成本，提升供應鏈效率。以IKEA來說，他將貨運運輸的物流外包給全球最大的物流服務商：丹麥的馬士基，以減少貨運運輸成本，並建立全球供應鏈。同樣的，外包廠商也須注意全球環境的變化。以遊戲產業的外包、代理情況來說，遊戲公司分為代理商和開發商。

以往台灣廠商重視研發並以此聞名。隨著中國、韓國的遊戲廠商崛起後，台灣廠商在資金不如人的情況下，選擇代理國外廠商的遊戲來營運，造成投入研發的資金大幅減少。但是隨著國外公司的整合，許多外國公司選擇自行成立台灣子公司或境外運營的方式，不將遊戲代理的業務外包給台灣廠商。世界是平的。在全球化的熱潮下證實企業與產業環境面臨了不同於以往不一樣的挑戰。因此台灣遊戲廠商連年虧損，並在遊戲產業的供應鏈環節中漸漸失去其重要性，目前正面臨思考如何轉型的階段。

供應鏈管理不只是單純尋求可以配合的協力廠商而已，在全球化下的生產環境中，企業要去搭配不同生產基地的優勢進行生產，最後再加以取捨生產的優劣勢在不同產地生產或是組裝，最終運送至顧客手中。不同生產基地的搭配、不同的顧客要求，都要經過供應鏈管理，對於各個不同的增值系統中找到關鍵，才可以創造最大價值，我們可以從利豐集團的發展中一一透視全球尋源的重要性。

毛利三％到四％，為台灣對於科技、製造業兩大龍頭的新看法。產業界提到創新可以帶來的利潤，特別喜歡以蘋果為例。當台灣廠商為蘋果製造芯片、組裝的毛利利獲取微薄毛利時，利豐提供我們一個將毛利擴大的好例子。利豐從貿易起家，經過四個時期的轉型，從原先的中英翻譯貿易的附加價值起家，到現在全球化生產基地配置、生產、運送並掌握毛利。在創新的設計上，台灣沒有發展的條件時，創新的附加生產價值或許可作為台灣製造業未來發展道路。

供應鏈的效率與產品配適度是公司作業是否成功的關鍵要素，在PEPE牛仔褲的個案中，我們不難發現PEPE牛仔褲雖然以品質與設計著稱，但該公司的訂單前置作業卻因不想在英國有任何存貨而長達六個月之久。這樣缺乏彈性的系統，使得他們在同業中的競爭力大幅下降。

供應鏈管理已是任何一家企業都不可或缺的。在今日整體外在環境快速的變動之下，如何從中取得平衡，即代表廠商如何在供應鏈策略中囊括更多因素，使其策略能穩定的為企業帶來長期的競爭優勢。