

## 延期适合用于供应链的延期

延期是一个运作方式和供应链的策略，许多公司只看到它的潜力而没有真正实施运用。为了更好的了解延期，我们先来看他的定义。物流管理委员会是这样定义的：“延缓最后生产行为（比如流水线、产品、包装、贴上标签等），并尽可能地将这些行为放到最后。这是一个用以消除有不同包装形式的成品的过渡库存的策略。”这意味着延期是把生产流程中一个早期的步骤放到了最后。通过这个定义，一般延期的用意就是在运输之前减低成品库存。

可是很多了解延期的人只是把这个观念当作一个运营的策略。他们把延期当作一个与上述定义类似的改进生产和流水线流程的方式。虽然这可能是个有效的方法，我们还是愿意把它的定义扩展到供应链的策略。许多占据行业前沿的公司希望了解怎样通过延期能实际的全面提高他们供应链的行为。就因为这一点，我们相信是时候来讨论这个话题了。

Janus D. Pagh和Martha C. Cooper的著作“供应链的延期策略：怎样选择正确的策略”，中从两个角度：生产和物流来审视延期策略。这里作者做了个基本的图表来说明。<sup>1</sup>这个图表也考虑了什么时候才是使用这个策略的最有效时机。

		物流	
		投机	延期
生产	投机	完全的投机策略  *低产品成本 *高库存成本 *低配送成本 *高客户服务	部分的延期策略 物流延期  *低产品成本 *低/中等库存成本 *高配送成本 *低/中等客户服务
	延期	部分的延期策略 生产延期  *中等/高生产成本 *中等/高库存成本 *低配送成本 *中等/高客户服务	完全的延期策略  *中等/高生产成本 *低库存成本 *高配送成本 *低客户服务

上面图表里出现的投机策略是传统供应链的模式。为库存生产的流程一般是为生产商供货，流水线生产、包装、以及配送。完全的传统策略的一个好处是从大规模的经营中得到经济节约，这就要求供应商提供大量的原料来完成大量的产品。很多公司希望通过实行部分或全部的延缓策略来减少传统策略的风险。我们来看一个成熟产品的例子。因为生产商依据需求的预测进行生产，如果库存没有卖出去，这些库存可能会承受不必要的成本。如果对产品的预测不正确，过度的存货会增加库存成本,同时占

用了资金。这些风险都造成对运营效率的挑战。

延期策略，可以加大供应链的灵活性。通常情况下延期策略倾向应用于在需求不确定的情况下。企业灵活性加强了，交货时间能减少，库存成本也会降低。因为这些效用，越来越多的公司在考虑他们的供应链发展时想到了延期策略。

我们现在进一步来看这个策略。公司把什么样的早期的供应链程序移到最后，这些改变会怎样影响供应链效率。我们要考虑下面三个方面：1考虑整个供应链的成本，2从仓库转移到配送中心，3在包装和运送方面的延期。

## 考虑整个供应链的成本

在上一期的坤麟报告中“学习供应链案例：贝纳通和服装行业”这篇文章里清楚地说明，一个延期的策略能如何影响整个供应链成本。上上期坤麟报告同样提供了物流延期的案例在营销和供应链的合作中的惠普打印机。为了更好了解延期，我们来看看另两个案例，这两个案例中的公司在两个不同方面运用了这个策略。

戴尔电脑集团把延期策略运用的如火纯青。在私人台式机的市场上，历史上的生产模式都是为库存而生产的。台式机都是从流水线生产出来，配送到商店，变成库存。迈克·戴尔（戴尔电脑的创始人）看到一个很好的颠覆整个行业的模式。戴尔创造了一个全新的供应链模式代替了过去的流水线生产，他们设立几个零部件库存中心，当客户下单以后，再根据客户的要求来配置组装。最后配送到消费者手中。

这个系统让戴尔在供应链系统中变得更灵活，更加高效，而这一切是其他的业内品牌所没有意识到的。这个策略的一大优势是减少了交货时间。通常情况下，将生产放在海外，并把生产的电脑运输到客户的时间是4-6个星期。戴尔运用的模式，一部台式机能在1, 2天内完全地装配好，客户也就能在一周内收到产品。而今天，你能够自己制定配置，下单以后一般在2天内就能收到。这个方法明显地减低了库存成本又因为快速的交货期改进了客户的满意度。

由于这个延期的策略，戴尔电脑一般的存货量少于4天。这样低的库存成本和高库存周转率让公司有更好的现金周转。通过使用延期的装配策略，戴尔做到了最小的库存，有了更好的现金流并能够进一步投资于他们的供应链体系。我们来看一下2005年的情况，戴尔整个库存是4.59亿美金，成品的库存是1.73亿美金，对比竞争对手惠普公司的库存是68.7亿美金。试想戴尔相比惠普，他们的库存和现金流是多么的有效。

我们再来看看另一个延期的策略。这个案例是比较少见的，是属于涂料行业的。传统的涂料公司是用不同的设备生产不同的涂料，然后再各自按颜色装罐，再运送到零售商那里销售。这样就不可置疑地产生了大量的存货，尤其是它有那么多颜色就需要很大的库存空间。传统策略同样屈服于巨大需求的风险，当一些颜色是新一季的流行色时，其他的颜色可能面临滞销的问题，最后不得不打折出售。这意味着很高的库

存成本，利润也损失了。

有一个公司发现要是涂料可以就地混合的话，那就可以去除一些不必要的成本。公司决定使用少量的颜色来混合创造出所有颜色。这样存货的成本就大大减少了。现在一间商店里不再储存着大量的各种颜色的涂料了，他们只需准备主要的集中用于调和的基本颜色。这个改变就是因为产品可为顾客定制，市场需求就被更好的满足了。这个方法同样极大的减低了运输成本，库存少了自然运输量也少了。同时，当顾客确定可以立即买到想要的颜色时客户的满意度也会上升。通过把混合程序放到最后，延期为这个行业创造了极大的效率，急剧减少成本，提高顾客满意度。这就是延期的力量。

### 从仓库转移到销售中心

许多公司现在使用仓库和配送中心交替的方式。他们混淆了这个概念，但最重要的是，他们各自的目标实际上有根本性的不同。让我们先来阐明他们是怎样的不同，然后举出有关从一个模式转移到另一个模式的延期策略的案例。

仓库的定义，是一个储藏的地点，用来保存货物。它是个为库存而生产的货物的存放区域，但最终产品还是要转移到客户那里的。一般来说，仓库只被当作一个成本中心来看待，虽然在很多情况下它是不可少的。如果一个公司想要保证可以满足需求，防止脱销，维护高水准的控制，那么一个良好的仓储系统就是你要的。

另一方面，配送中心，从字面上就可以理解到。是一个公司分配产品的中心场所，但这一点很容易被混淆。不像仓库，配送中心即便有存货也是要保持最小值。配送中心的目的是担任一个产品疏散的场所，就是产品直接从生产商那里拿来，立即从另一个出口送到消费者那里。这里注重的是速度和效率。尽管这这也是一个成本中心，但是一个配送中心同时也是为保护和创造更高的利润的强大的增值工具。

当供应链随时间的发展，许多公司现在已从传统的仓库网络发展到配送中心的模式。虽然表面上看不像是个典型的延期策略，但内在是有着一定关系的。这里的独特之处是公司没有延迟任何步骤，他不像通常意义上的延期是把供应链里把早期的步骤转移到后面的阶段，这里被延期的是：存货。

在仓库的网络系统，理论上它是很容易监控存货量的。毕竟，货物要么就在仓库，要么在运输的途中。这就是说公司可以控制自己的存货水平，通过保持安全库存来防止脱销，确保客户受到他们需要的产品。这个被控制的系统，保护消费者同样负担了一定水准的储备成本。

然而一个配送中心是没有存货的。那么存货去了哪里？答案是存货放到了消费者或零售点那儿。在仓库的模式里，一般的零售点到消费者，都只是很低或零的存货量。那是因为仓库安全库存的做法，它确保了可以提供每个零售点的需求量。但配送

中心却不一样，一般它会让零售点多存点货。

因为配送中心更像个货物流程和物流网络中心，产品不必等待被运输。一批货从厂家送出，再包装或立即送到配送中心，拿到新的货运单据，直接送到客户那里。因为这远不及一般的控制系统，（事实上有很多成功配送中心公司就好像FedEx，他们有全面的控制系统）零售点就需要有安全存货两来满足销售高峰，这样才能确保不会发生脱销的问题。

这里延期对成本的节约是由于减低了库存成本，通过供应链来改进需求的实现，同时减少运输成本。

## 在包装和运送方面的延期

Zinn和Bowersox首先介绍了很多现在供应链管理中延期战略的想法，尤其是在物流运输方面的。在他们的研究中，他们提出了一个物流延期战略：对于在多个不同语言的国家销售类似产品的公司，可以把包装这个流程放到物流之后，在产品运到零售点之后才把产品上的标签、用户手册和产品一起包装。这样的流程为制造商减少了库存，因为企业不需要为不同地区准备不同的库存，同样这还减少了顾客收到错误产品的风险。

由于这样的发展思路遍布到整个制造业中，许多公司开始更进一步审视他们的供应链来学习如何选择流程能增加灵活性提高效率。惠普又有个有说服力的案例，他们打印机的运输上运用了延期策略。一般情况下，甚至很多行业，一旦一个产品制造出来，接下来是包装，最后被出售。大部分电子产品的包装是超大的，有大量的浪费空间，包括大体积的填充料。惠普知道自己的打印机够坚固足以承受小振动，从此运输中就没有用填充料的包装。在这个策略中，打印机的包装推迟到最后产品准备发给客户的时候。

惠普这样的方式是一种创新，通过产品的实力测试，改变运输设计。惠普公司选择用5层每层16个印机直立排放，隔层之间运用保护盘来均匀重量的包装方法运输。这种几乎没有包装的运输方式，惠普估计每月节省三百万美金的运费，减少250%运输容积密度。在此同时，这个运输方法减少60%库存需求。<sup>2</sup>

另一个包装和运输的延期策略是亚玛逊网站的供应链模型。在传统体系中，书店为了供应本店的需求而备下存货，其重点并不在邮购客户上，而亚玛逊网站颠覆了这一切。这家公司觉得通过协调和延期运送，他们协调不同订单的多种产品，包装在一起，一周内直接送到客户手里。很多人认为玛逊网络只是个网上零售商，然而事实是，他们只是将延期供应链策略提供给了世界各地数千个小型零售业者的需求。

试想如果每一个零售商都各自单独的运输产品给客户，这成本将非常大，而且没有必要。亚玛逊网站因此创造的延期包装方案，通过大量采购得到成本优势，并通过订单化的再包装节省了运输成本。通过客户在线反馈，需求也能更准确地被预测，同时库存

最小化了。这是一个高效的流程，利用技术的力量来建立一个用户交互，并依靠复杂的供应链创造惊人的利润。

虽然我们在这儿介绍了一些例子，但是延期策略只是刚刚在供应链管理领域里被应用。当供应链涉及的内容越来越多，且变得越来越复杂时，延期模式肯定会变得更加普遍。改善需求响应的能力和精确度，通过供应链降低成本，并提高效率，这一切在当经济环境变得竞争激烈时，越来越多的公司需要考虑这些领域。

我们这里的分析不是建议任何情况下都要使用延期策略。我们之所以这样深入地讨论延期策略，只是希望能够提供给大家一种思考这些策略的提示，因为任何复杂的供应链问题都有着潜在的与其相关联的解决方法。这些供应链的设计理念的拓展，不但可以提升对于现代复杂的商业模式的理理解，还将提供洞察物资流动的内在规律的手段和提出更好解决方案的武器。

---

<sup>1</sup>Pagh, Janus D., 和 Martha C. Cooper. “供应链的延期策略：怎样选择正确的供应链。”

<sup>2</sup>Dority, Jack. “时事通讯 HP每月节约3百万美金。” Lansmont. 2007年4月29