



创优系列·物流与供应链管理



YZLI0890190687

物流案例 分析与实践 (第2版)

CASE STUDY AND PRACTICE OF
LOGISTICS, Second Edition

张庆英 主 编
岳卫宏 张 莹 副主编



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>



创优系列·物流与供应链管理

物流案例 分析与实践 (第2版)

CASE STUDY AND PRACTICE OF
LOGISTICS, Second Edition

张庆英 主 编
岳卫宏 张 莹 副主编

电子工业出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

内 容 简 介

本书从供应链管理入手,在物流系统的分析、规划、控制、评价、预测、决策、物流信息管理、物流运输、物流配送、仓储和库存管理等方面进行了案例选择,针对我国高校开设物流专业的行业特点,以及具有不同物流特征的行业与领域,选择了汽车、服装、超市、食品、家电、医药等方面的经典案例,最后对于在物流方面成就非常突出的世界知名企业的物流实践通过案例进行了分析。本书提供电子课件。

本书可作为物流案例课程的主教材,也可作为物流工程、物流管理、交通工程、供应链管理、物流系统工程、物流实验以及其他管理类课程的辅助教材或教学参考书。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

物流案例分析与实践/张庆英主编. —2版. —北京:电子工业出版社,2013.5

(华信经管创优系列)

ISBN 978-7-121-20292-6

I. ①物… II. ①张… III. ①物流-物资管理-案例-高等学校-教材 IV. ①F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 091374 号

策划编辑:秦淑灵

责任编辑:秦淑灵 特约编辑:王 纲

印 刷:涿州市京南印刷厂

装 订:涿州市京南印刷厂

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编:100036

开 本:787×1092 1/16 印张:19.5 字数:499 千字

印 次:2013 年 5 月第 1 次印刷

印 数:4000 册 定价:39.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010)88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn,盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010)88258888。

Foreword

序

随着我国经济社会的高度发展,近年来,我国物流业的总体发展水平和服务水平有了大幅度的提升,物流业的发展环境和条件也不断得到改善。2009年的3月10日,国务院印发了《物流业调整和振兴规划》的通知,把物流业的发展作为我国提升产业能级,走出国际金融危机的一个重要措施,这也为进一步发挥物流业在我国经济社会发展中的作用,提供了坚实的基础。

由于物流业在我国的迅速崛起,人才的匮乏成为物流业发展的瓶颈问题之一。这几年,不少高校开设了物流专业,培养了一些人才,解决了燃眉之急。但是,真正了解物流业的实际情况,系统地运用案例教学的方法进行物流人才培养的还不多。

中国物流协会在贯彻国务院《物流业调整和振兴规划》通知的同时,对人才的培养问题给予了极大的关注和支持,这次由武汉理工大学张庆英教授领衔的研究课题——“物流学科的案例教学研究”项目,就是协会努力推进我国物流人才培养研究的一例。研究小组不仅完成了课题,还配套完成了物流案例的搜集和编制工作,可喜可贺!

在得知该研究项目配套资料——《物流案例分析与实践》即将出版后,非常高兴。书中集中了国内外企业大量物流活动的实际案例,内容涉及物流业的方方面面;也可以看出,该书的资料搜集工作十分繁重,案例编制耗时巨大,耗费了参编人员的大量辛勤劳动。

案例教学是一种非常好的实用教学方法,它可以激发学生的兴趣,让学生深入角色,引导学生自主地、探究性地学习,调动自身的潜能去解决问题。案例教学最大的优点是团队学习、分享经验和解决问题。它不仅对提高学生能力和改变行为有所帮助,而且也是学习与实践相结合的一种方法。

为此,对于《物流案例分析与实践》的出版,我表示由衷的祝贺,并希望通过物流案例教学推动我国物流教学和培训更贴近实践,为我国的物流事业提供更多更有实践能力的人才!

黄有方

博士 教授 博士生导师

上海海事大学副校长

教育部高等院校物流类教育指导委员会 主任

中国物流与采购联合会 & 中国物流学会 副会长

2009年12月28日于上海海事大学

Preface

前 言

通过案例来理解和深化理论知识,是一种行之有效的学习方法。在当今的教育和培训中受到广泛的重视和应用。

本书从供应链管理入手,在物流系统的分析、规划、控制、评价、预测、决策、物流信息管理、物流运输、物流配送、仓储和库存管理等方面进行了案例挑选,针对我国不同高校所开设物流专业的特点,以及具有不同物流特征的行业与领域,选择了汽车、服装、超市、食品、家电、医药等方面的经典案例,最后对于在物流方面成就非常突出的世界知名企业的物流实践通过案例进行了分析。案例的选择既考虑到学科知识的系统性和全面性,也注重了时代性和先进性,表现物流学科与物流工程领域发展的水平与进展。每个案例均有3个以上主题词供挑选。

全书共18篇。每篇均包含了物流讲堂、物流案例、物流知识小课堂、名人一言堂、管理定律等内容,每个案例均附有多个思考题。

本书由武汉理工大学张庆英博士(教授)任主编,岳卫宏博士、张莹博士任副主编,“物流工程学科案例教学研究”项目组成员张庆英、张英、罗述全、张鹏、郭焕银、张艳伟、王正国、岳卫宏、张莹共同编写完成。该项目为物流学会、教育部物流专业教学指导委员会的教改教研项目,获得全国高校2009年度物流教改教研课题评比三等奖。在资料整理过程中得到张伟、王子也、蔡立等企业界人士的大力帮助。研究生刘俊齐、巫宇南、曾毅、何宁英、张梦雅、刘劲、陈壮志等同学为本书的完稿做了大量工作,在此表示衷心的感谢!

第2版对于案例的主题和内容作了进一步的调整,完善了物流知识小课堂,充实了每个案例之后的思考题,使其对于读者的思考与理解起到更好的引导作用。

在本书的编写过程中，参考和借鉴了很多专业书籍和网站的资料，编者已尽可能全面地列于参考文献中，但恐有疏漏，敬请谅解，并向各位作者致敬、致谢！

本书可作为物流工程、物流管理、交通工程，以及其他管理类专业的辅助教材或教学参考书。

编 者

Contents

目 录

第 1 篇 供应链管理	1
案例 1-1 惠普台式打印机供应链分析	3
主题词: 供应链管理, 供应链改进, 安全库存	3
案例 1-2 雅芳的供应链突破	5
主题词: 经销商管理系统, 供应链, 流程再造, 直达配送	5
案例 1-3 伊梅申供应链管理的流程与组织重构	7
主题词: 供应链管理, 业务流程, 第三方物流服务	7
案例 1-4 中捷全力打造特色供应链	8
主题词: 供应链, 供应商管理, 质量控制	8
案例 1-5 时装市场的供应链与物流管理	10
主题词: 物流管理, 预测, 供应链管理	10
第 2 篇 物流系统分析	13
案例 2-1 地下物流与绿色物流系统分析	15
主题词: 绿色物流, 地下物流系统, 环保运输	15
案例 2-2 TNT 物流公司的业务及 CAPS/Baan 软件应用分析	17
主题词: 供应链, 运输规划, 物流成本	17
案例 2-3 北京桑普电器有限公司的组织结构重组方案	19
主题词: 结构重组, 经营管理模式, 供需协作模式	19
案例 2-4 2008 年北京奥运食品冷链物流需求分析	21
主题词: 食品冷链物流, 物流需求分析, 奥运物流需求	21
案例 2-5 一家饺子馆的物流管理	24
主题词: 物流管理, 需求波动, 平衡物流	24
案例 2-6 神龙公司 EDI 和 Internet 的信息组织模式	26
主题词: EDI 技术, 管理信息系统, 信息传递	26
第 3 篇 物流系统规划	29
案例 3-1 中远集团物流战略规划	31
主题词: 物流战略, 物流管理, 品牌效应	31
案例 3-2 椅艺公司的物料需求规划	33

主题词: 物料需求计划, 标准批量, 生产控制体系	33
案例 3-3 新华书店物流中心的规划	36
主题词: 物流中心选址, 物流分析, 物流活动关系分析	36
案例 3-4 西南仓储公司区域物流规划	38
主题词: 区域物流, 配送, 仓储服务	38
案例 3-5 乐百氏快速建立物流体系	40
主题词: 配送中心, 配送网络, 运输联合体	40
第 4 篇 物流系统控制	42
案例 4-1 EMS 供应链绩效控制	44
主题词: 供应链绩效控制, 电子制造服务, 平衡记分卡	44
案例 4-2 Spices 从采购上改善库存控制	45
主题词: 库存控制, 采购管理, 库房检查	45
案例 4-3 美的供应链的双向挤压策略	48
主题词: 成本控制, 供应商管理库存, 供应链资源整合	48
案例 4-4 达可海德服装公司的 VMI 系统	50
主题词: 供应商管理库存, 库存需求管理, 库存预测	50
案例 4-5 邯钢的物流成本控制	51
主题词: 成本控制, 成本否决, 模拟市场核算	51
案例 4-6 斯美特物流成本控制	54
主题词: 物流成本控制, JIT 采购, 物流共同化	54
第 5 篇 物流系统评价	58
案例 5-1 供应链的评估与企业价值创造(EVC)	60
主题词: 供应链评估, 企业价值创造方法, 价值影响分析	60
案例 5-2 施乐公司的定基评估	61
主题词: 物流绩效评估, 定基评估, 竞争定基	61
案例 5-3 物流配送中心的配送绩效评估	63
主题词: 配送绩效评估, 快速响应, 最小变异	63
案例 5-4 “短期工作进度表”法	65
主题词: 短期工作进度表, 物流绩效评估, 物流绩效倍增系统	65
案例 5-5 爱默公司的质量跟踪与报告	66
主题词: 质量跟踪, 全面质量管理, 供应商评价报告	66
案例 5-6 我国集装箱运输港口竞争力评价	69
主题词: 港口, 集装箱运输, 评价	69
第 6 篇 物流系统预测	74
案例 6-1 太古饮料的采购预测	76
主题词: 采购预测, 采购计划, 销售预测	76
案例 6-2 夏普销售和供应链计划的预测	78
主题词: 供应链计划, 电子消费品, 供应链一体化	78
案例 6-3 联想的信息系统预测	80

主题词: 电子商务系统, CELL 生产方式, 采购预测	80
案例 6-4 美孚石油公司的标杆管理	82
主题词: 标杆管理, 速度标杆, 微笑标杆, 安抚标杆	82
第 7 篇 物流系统决策	85
案例 7-1 Krause 公司对供应商的选择	87
主题词: 供应商管理, 供应商选择, 采购决策	87
案例 7-2 从敦豪看科技企业物流外包	89
主题词: 物流外包, 第三方物流, 逆向物流	89
案例 7-3 企业应选择自营物流还是物流外包	91
主题词: 自营物流, 业务外包, 规模效益	91
案例 7-4 中石化物流供应链管理决策案例	93
主题词: 决策支持系统, 物流调度决策体系, ERP 系统	93
第 8 篇 物流信息管理	95
案例 8-1 百盛全力攻破信息孤岛	97
主题词: 供应链协同管理, 电子商务平台, 第三方供应链管理平台	97
案例 8-2 物流信息技术成为 UPS 的核心竞争优势	99
主题词: 物流信息技术, 信息管理, 现代物流管理体系	99
案例 8-3 食品物流搭载信息高速	102
主题词: 物流信息, 配送, 信息高速公路	102
案例 8-4 中远集团电子商务发展战略	105
主题词: EDI, 货物跟踪, 物流运输	105
案例 8-5 宅急送 IT 在途	108
主题词: ERP, 物流配送, 信息化建设	108
案例 8-6 中集 IT 以柔制快	111
主题词: 数据仓库, 信息系统, 绩效看板	111
第 9 篇 物流运输	115
案例 9-1 北良领跑中国粮食物流	117
主题词: 粮食物流, 第三方物流, 物流信息平台	117
案例 9-2 法国 STVA 用火车运汽车的旗舰	120
主题词: 汽车运输, 铁路运输, 物流服务	120
案例 9-3 韩国三星公司合理化运输	122
主题词: 配送, 选址, 信息系统, 实物运输	122
案例 9-4 宜家家具全球化的外包物流系统	124
主题词: 物流外包, 密集运输, 物流成本	124
案例 9-5 中外运为摩托罗拉提供物流服务	126
主题词: 货物流转, 货运营销网络, 延伸服务	126
案例 9-6 中远散货运输有限公司经营管理创新	128
主题词: 经营创新, 船舶管理, 船队结构	128

第10篇 物流配送	131
案例 10-1 连邦的两种“连锁”和物流配送	133
主题词: 连锁, 配送, B2B	133
案例 10-2 上海百大配送的末段服务	135
主题词: 第三方物流, 配送系统, 直投配送, 信息系统	135
案例 10-3 美国的物流配送模式	141
主题词: 配送模式, 信息化管理, 配送中心	141
案例 10-4 山东冰激凌大王的分销 ERP 写真	143
主题词: 冷藏配送, 分销, ERP 管理系统	143
第11篇 仓储与库存管理	146
案例 11-1 BMW 物流的“葵花宝典”	148
主题词: 仓储, 供应链, 库存成本	148
案例 11-2 海尔零距离、零库存、零运营资本	149
主题词: 零库存, 信息化管理, JIT	149
案例 11-3 西门子威迪欧汽车的自动化物流中心	153
主题词: 仓储, 仓库管理系统, 物流中心	153
案例 11-4 伊利的 MRP II 系统	156
主题词: MRP II 系统, 库存, 分销	156
第12篇 汽车物流	159
案例 12-1 丰田汽车的实时物流	160
主题词: 实时物流, 实时采购, 实时生产, 实时经销	160
案例 12-2 东风汽车的物流网络信息化	163
主题词: 网络信息化, ES/1 系统, 全线追踪	163
案例 12-3 一汽大众运用第三方物流的实践	166
主题词: 第三方物流, 网络技术, 物流配送	166
案例 12-4 福特的顶级供应链之旅	169
主题词: 供应链, 信息, 节约型系统	169
案例 12-5 神龙汽车物流走向一体化	171
主题词: 一体化, 零库存, 品牌策略	171
案例 12-6 北京现代用物流系统支撑企业发展	173
主题词: 高效物流, 生产物流系统, 销售物流	173
案例 12-7 沃尔沃汽车物流的典范	175
主题词: 物流信息, 电子系统, A4D 信息系统	175
第13篇 服装物流	178
案例 13-1 李宁公司的物流体系	180
主题词: 仓储, ERP, 物流信息化	180
案例 13-2 Nike 用物流缔造运动商品王国	182
主题词: 货物配送, 高效, 运输	182

案例 13-3 雅戈尔资源集成的经营模式	184
主题词: 品牌模式, 产业链结构, 集成店铺	184
案例 13-4 美特斯·邦威虚拟经营下一步	189
主题词: 虚拟经营, 零售, 经营模式	189
案例 13-5 阿迪达斯的供应链策略	191
主题词: 供应链, 成本控制, 品牌策略	191
第 14 篇 超市物流	195
案例 14-1 麦德龙限定目标群的供应链管理	197
主题词: 目标客户群, 物流跟踪, 采购预测	197
案例 14-2 易初莲花的配送经验	199
主题词: 物流运输, 配送, 供应链	199
案例 14-3 家乐福与沃尔玛的经营发展模式比较	200
主题词: 布局策略, 物流系统, 业态选择	200
案例 14-4 佳世客赖以生存的土壤: 自营物流系统	205
主题词: 自营物流, 中转, 仓储, 战略物流	205
案例 14-5 上海联华超市的供应链管理	207
主题词: 物流技术, 自动订货, 供应链管理	207
第 15 篇 食品物流	210
案例 15-1 青岛啤酒的新鲜度管理	212
主题词: 库存, 仓储调度, 新鲜度管理	212
案例 15-2 蒙牛打造快速物流系统	214
主题词: 运输方式, 物流成本, 冷链保障	214
案例 15-3 湖北太子奶实施 K3 物流系统	216
主题词: 采购成本, 管理信息, 生产成本核算	216
案例 15-4 光明乳业舞动冷链物流	218
主题词: 冷藏物流, 第三方物流, 信息化	218
案例 15-5 和路雪的冷冻链与物流管理	221
主题词: 物流渠道, 冷冻链, 物流管理	221
案例 15-6 可口可乐的新配方物流	222
主题词: 物流销售网络, 销售终端, 物流成本	222
案例 15-7 马兰拉面的物流模式	226
主题词: 物流规划, 供应物流, 回收物流	226
第 16 篇 家电物流	230
案例 16-1 苏宁电器的高效流程控制	232
主题词: 物流配送, B2B 系统, 流程控制	232
案例 16-2 国美物流改革案例	233
主题词: 物流网络, 货物跟踪, 集中配送	233
案例 16-3 务实的索尼全球物流运营	237
主题词: 集装箱运输, 物流链, 物流理念	237

案例 16-4 惠普公司物流外包寻求变革	240
主题词: 物流外包, 物流服务, 供应商业绩考评体系	240
案例 16-5 小天鹅诠释“企业物流”新概念	242
主题词: 物流资源, 企业物流, 第三方物流公司	242
案例 16-6 科龙物流变革硕果累累	244
主题词: 物流管理, 物流运营成本, 第三方物流战略	244
案例 16-7 联想物流信息化带来高效率	248
主题词: 信息流, 分销配送, 快速反应	248
第 17 篇 医药物流	253
案例 17-1 三九连锁从物流突破	255
主题词: 仓库作业, 连锁配送管理, 配送信息处理系统	255
案例 17-2 玉顺堂药业物流的实践与启示	257
主题词: 物流服务, 邮政物流, 医药连锁经营	257
案例 17-3 云南白药“物”按标准“流”	259
主题词: 采购管理, 配货, 拣货, 一体化管理	259
案例 17-4 太极集团的物流发展对策	261
主题词: 物流信息, 物流重组, 物流管理	261
案例 17-5 山东鲁抗优化物流管理	264
主题词: 物流管理, 库存限额, 采购招标制	264
案例 17-6 哈药集团信息之路	267
主题词: OA 系统, ERP 系统, 网络营销	267
案例 17-7 上海医药打造物流能力决胜医药未来	270
主题词: 仓库配送, ERP 系统, 物流中心, 医药分销	270
第 18 篇 世界知名企业物流分析	273
案例 18-1 沃尔玛的物流	274
主题词: 物流成本, 信息技术, 无缝链接	274
案例 18-2 戴尔的物流	277
主题词: 直销, 敏捷制造, 零式供应链	277
案例 18-3 UPS 在中国	281
主题词: 快递, 电子商务, 供应链服务	281
案例 18-4 中外运敦豪国际航空快递有限公司	286
主题词: 快递, 平衡记分卡, 作业成本法	286
案例 18-5 宝洁公司的物流与供应链管理	289
主题词: 第三方物流, VMI, 供应链优化	289
案例 18-6 海尔物流	295
主题词: 家电物流, 订单管理, T 模式	295
参考文献	299

Chapter

1

第1篇 供应链管理

名人一言堂

流通企业只有将自身的利益与上游供应商的利益及下游消费者的利益或者说整个供应链的利益紧密联系在一起，才能赢得竞争的胜利。

——何明珂

“100-1=0”法则定律

- “100-1=0”定律最初来源于一项监狱的职责纪律：不管以前干得多好，如果在众多犯人里逃掉一个，便是永远的失职。
- 在100件事情中，99件做好了，如果1件没有做好，就等于零，等于一件也没有做好。
- 在100个环节中，99个环节是对的，如果1个环节出错，就有可能功亏一篑。



物流讲堂

供应链

供应链是指产品生产和流通过程中所涉及的原材料供应商、生产商、分销商、零售商以及最终消费者等成员通过与上游、下游成员的连接(linkage)组成的网络结构,是由物料获取、物料加工、将成品送到用户手中这一过程所涉及的企业和企业部门组成的一个网络。

1. 供应链的分类

一般将供应链分为内部供应链和外部供应链。二者共同组成了企业产品从原材料到成品再到消费者的供应链。内部供应链可谓外部供应链的缩小版,而外部供应链的协调更困难。

2. 供应链的基本结构

一般来说,构成供应链的基本要素包括供应商、厂家、分销企业、零售企业和物流企业。

3. 供应链的主要活动和四个流程

供应链的主要活动有:(1)商品的开发和制造;(2)商品的配送;(3)商品的销售和售后服务。一般包括物资流通、商业流通、信息流通、资金流通四个流程。

4. 供应链与纵向一体化

纵向一体化一般指上游供应商与下游顾客之间拥有产权关系,而供应链上的企业集合一般不具备产权关系,它们一般是建立在共同的理念基础上的默契关系或通常的契约关系。供应链有取代纵向一体化的必然趋势。

5. 典型的完整供应链

根据行业的不同,供应链具有不同的类型。典型的完整供应链从供货商向制造工厂供货开始,汇集到制造总部,转给行销总部,然后把产品送给分公司,分公司经过经销商再卖给客户。制造和配销是供应链的两个主要部分。

6. 牛鞭效应

牛鞭效应是经济学中的一个术语,指供应链上的一种需求变异放大现象,信息流从最终客户端向原始供应端传递时,无法有效地实现信息的共享,使得信息扭曲而逐级放大,导致了需求信息出现越来越大的波动,此信息扭曲的放大作用在图形上很像一根甩起的牛鞭。可将处于上游的供应方比做梢部,下游的用户比做根部,一旦根部抖动,传递到梢部就会出现很大的波动。

“牛鞭效应”是市场营销活动中普遍存在的高风险现象,它直接加重了供应商的供应和库存风险,甚至扰乱生产商的计划安排与营销管理秩序,导致生产、供应、营销的混乱。解决“牛鞭效应”难题是企业正常的营销管理和良好的顾客服务的必要前提。



案例 1-1 惠普台式打印机供应链分析

主题词：供应链管理，供应链改进，安全库存

惠普公司成立于 1939 年。惠普台式打印机于 1988 年开始进入市场，并成为惠普公司的主要成功产品之一。但随着台式打印机销售量的稳步上升，库存也显著增长。

DeskJet 打印机是惠普公司的主要产品之一。公司有 5 个位于不同地点的分支机构负责这种打印机的生产、装配和运输。从原材料到最终产品，生产周期为 6 个月。在以往的生产和管理方式下，各成品厂装配好打印机之后直接进行客户化包装。为了保证顾客订单 98% 的即时满足率，各成品配送中心需要保证大量的安全库存（一般需要 7 周的库存量）。产品将分别销往美国、欧洲和亚洲。

惠普打印机的生产、研究开发节点分布在 16 个国家，销售服务部门节点分布在 110 个国家，而其总产品超过 22 000 类。欧洲和亚洲地区对于台式打印机电源供应（电压分别为 110 伏和 220 伏，插件不同）、语言（操作手册）等有不同的要求。以前这些都由温哥华的公司完成，北美、欧洲和亚太地区是它的三个分销中心。这是一种工厂本地化（Factory Localization）的生产组织策略。惠普的分销商都希望尽可能降低库存，同时尽快地满足客户的需求。这样导致惠普公司感到保证供货及时性的压力很大，从而不得不采用备货生产（Make-To-Stock）的模式以保证对分销商供货准时的高可靠性，因而分销中心成为有大量安全库存的库存点。制造中心采取拉动模式。计划的生成是为了通过 JIT 模式满足分销中心的目标安全库存，同时它本身也必须拥有一定的零部件、原材料安全库存。

零部件、原材料的交货质量、内部业务流程、需求等的不确定性是影响供应链运作的主要因素。这些因素导致分销中心的库存无法得到及时补充，也可能导致库存堆积或分销中心的重复订货。需要用大约一个月的时间将产品海运到欧洲和亚太分销中心，这么长的提前期导致分销中心没有足够的时间去对快速变化的市场需求做出反应，而且欧洲和亚太地区只能以大量的安全库存来保证对用户需求的满足。大量的流动资金被占用；若某一地区产品缺货，为了应急，可能会将原来为其他地区准备的产品拆开重新包装，造成更大的浪费。但是提高产品需求预测的准确性也是一个主要难点。

在减少库存的同时提供高质量的服务成为温哥华惠普公司管理的重点。通过加强供应商的管理，可以降低供应的不确定性，减少机器闲置时间，保证顾客服务水平。

为此，惠普提出了供应链解决方案。

惠普的供应链是一个由采购原材料、把它们转化为中间产品和最终产品、最后交到用户手中的过程所组成的网络，供应商、制造点（温哥华）、分销中心、经销商和消费者组成惠普台式打印机供应链的各个节点。主要的生产制造过程，包括印制电路板组装与测试（Printed Circuit Board Assembly and Test, PCBAT）和总机装配（Final Assembly and Test, FAT）由在温哥华的惠普公司完成。在 PCBAT 过程中，电子组件（如 ASIC、ROM 和粗印制电路板）被组装成打印头驱动板，并进行相关的测试；在 FAT 过

程中,电动机、电缆、塑料底盘和外壳、齿轮、印制电路板被组装成打印机,然后进行测试。各种零部件、原材料由惠普的子公司或分布在世界各地的供应商供应。在温哥华生产通用打印机,运输到欧洲和亚洲后,再由当地的分销中心或代理商加上与地区需求一致的变压器、电源插头和用当地语言写成的说明书,完成整机包装后,由当地经销商送到消费者手中。

定制化工作是推迟到分销中心进行的。采用这种延迟策略,实现了根据不同用户需求生产不同型号产品的目的,也使产品的设计发生了一定变化,电源等客户需求的部件设计成了即插即用的组件,改变了以前由温哥华的总机装配厂生产不同型号的产品、保持大量的库存以满足不同需求的情况。这种生产组织策略,称为分销中心本地化(DC-Localization)。为了达到98%的订货服务目标,原来需要的七周成品库存量降到现在的五周,一年可节约近3000万美元,电路板组装与总装厂之间也基本实现无库存生产。同时,打印机总装厂对分销中心实施JIT供应,使分销中心保持目标库存量(预测销售量+安全库存量)。通过供应链管理,惠普公司实现了降低打印机库存量、提高服务水平的目标。通过改进供应商管理,减少了因原材料供应而导致的生产不确定性和停工等待时间。

惠普公司实施供应链管理与改进,取得了显著的效果:

安全库存周期从七周降为五周,减少了库存总投资的18%,仅此一项,便可节省3000万美元的年存储费用。由于普通打印机的价格低于同类客户化产品,运输、关税等费用也随之降低。产品在企业内的生命周期缩短,减少了因需求预测不准确性或外界需求变化带来的风险。一旦发现决策错误,可在不影响顾客利益的情况下以较小的损失较快地加以纠正。



物流知识小课堂——供应链管理

供应链管理是一种集成的管理思想和方法,它执行供应链中从供应商到最终用户的物流的计划和控制等职能。例如,美国学者伊文斯(Evens)认为:供应链管理是通过前馈的信息流和反馈的物料流及信息流,将供应商、制造商、分销商、零售商,直到最终用户连成一个整体的管理模式。飞利浦(Phillip)则认为供应链管理不是供应商管理的别称,而是一种新的管理策略,它把不同企业集成起来以提高整个供应链的效率,注重企业之间的合作。供应链管理主要的工作任务是管理库存和运输。现在的供应链管理则把供应链上的各个企业作为一个不可分割的整体,使供应链上各企业分担的采购、生产、分销和销售的职能成为一个协调发展的有机体。



思考题

1. 惠普公司是如何处理其供应链管理中所出现问题的?
2. 惠普公司如何组织形成供应链?取得了怎样的效果?
3. 请结合本案例,谈谈你认为在供应链管理中应注意哪些问题。