

Supply Chain Management
Logistics and

教育部物流专业教学指导委员会教研项目
本科应用型经管规划教材

物流案例分析 与实践

Case Studies in Logistics Systems Analysis



◎ 张庆英 主编



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

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

教育部物流专业教学指导委员会教研项目
本科应用型经管规划教材

物流案例分析与实践

张庆英 主编

電子工業出版社
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。书中每个案例均有3个以上主题词以供挑选。全书分为18篇。每一篇里均包含了物流讲堂、物流案例、物流知识小课堂、名人一言堂、管理定律等内容,每个案例均附有思考题。为便于教学,本书另配有电子教案,向采纳本书作为教材的教师免费提供。

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。

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. —北京:电子工业出版社,2010.4

本科应用型经管规划教材

ISBN 978-7-121-10604-0

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(2010)第052371号

策划编辑:杨丽娟

责任编辑:杨丽娟

印 刷:北京市天竺颖华印刷厂

装 订:三河市鑫金马印装有限公司

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:787×980 1/16 印张:22.75 字数:498千字

印 次:2010年4月第1次印刷

印 数:4000册 定价:36.00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 zits@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，这也将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颈瓶问题之一。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是不多。

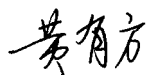
中国物流协会在贯彻国务院《物流业调整和振兴规划》通知的同时，对人才的培养问题予以了极大的关注和支持，这次由武汉理工大学张庆英教授领衔的研究课题：“物流学科的案例教学研究”项目，就是协会努力推进我国物流人才培养研究的一例。研究小组不仅完成了课题，还配套完成了物流案例的搜集和编制工作，可喜可贺！

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的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，其中聚集了参编人员的大量辛勤汗水。

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！



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

作为一门实践性很强的学科,物流工程的研究对象是生产领域和流通领域的一切物料流以及有关的资金流、信息流等,研究的目的是通过科学的规划、管理与控制,来解决社会经济活动中流通成本上升的问题,以取得系统的优化效果。

物流专业教育强调对学生实践技能和管理能力的培养。物流案例教学的基本研究目的,正是通过案例教学的方式,调动学生自身的所有知识和潜能去解决问题。案例教学,是要让学生在真实案例的启发中、在身临其境的氛围里主动参与学习,运用典型案例,将学生带入特定事件的现场,激发学生的兴趣,引导学生进行自主探究性的学习,提高分析和解决实际问题能力,达到真正掌握并升华所学知识的目的。

本书正是在这一思想的指导下,在物流学会、物流教学指导委员会的基金项目“物流工程学科案例教学研究”的支持下完成的。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,尽可能充分地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个以上主题词以供挑选。全书分为18篇。每一篇里均包含了物流讲堂、物流知识小课堂、名人一言堂、管理定律等内容,每个案例均附有思考题。

本书由武汉理工大学张庆英博士(教授)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、王正国共同完成。该项目为物流学会、教育部物流专业教学指导委员会批准立项的研究项目。资料整理过程中得到张伟、王子也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,以及陈壮志等同学为本书的完稿做了大量工作,在此表示衷心感谢!

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!

本书可作为物流及相关专业本科生的教材或教辅书籍,也可供从事物流专业的研究者及工程技术人员学习参考。

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——基于供应链管理的企业流程与组织重构.....	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	9
主题词: 供应链, 供应商管理, 质量控制	9
第 2 篇 物流系统分析	11
案例 2-1 地下物流与绿色物流系统分析.....	13
主题词: 绿色物流, 地下物流系统, 环保运输	13
案例 2-2 TNT 物流公司的业务及 CAPS/Baan 软件应用分析	15
主题词: 供应链, 运输规划, 物流成本	15
案例 2-3 北京桑普电器有限公司的组织结构重组方案.....	17
主题词: 结构重组, 经营管理模式, 供需协作模式	17
案例 2-4 2008 年北京奥运食品冷链物流需求分析	19
主题词: 食品冷链物流, 物流需求分析, 奥运物流需求	19
案例 2-5 一家饺子馆的物流管理	23
主题词: 物流管理, 需求波动, 平衡物流	23
案例 2-6 神龙公司基于 EDI 和 Internet 的信息组织模式	24
主题词: EDI 技术, 管理信息系统, 信息传递	24

第3篇 物流系统规划	27
案例 3-1 中远集团物流战略规划	29
主题词: 物流战略, 物流管理, 品牌效应	29
案例 3-2 椅艺公司的物料需求规划	31
主题词: 物料需求计划, 标准批量, 生产控制体系	31
案例 3-3 新华书店物流中心的规划	35
主题词: 物流中心选址, 物流分析, 物流活动关系分析	35
案例 3-4 西南仓储公司区域物流规划	37
主题词: 区域物流, 配送, 仓储服务	37
案例 3-5 零担业巨头——华宇物流	39
主题词: 零担业, 网络化经营, 供应商评估	39
案例 3-6 乐百氏快速建立物流体系	41
主题词: 配送中心, 配送网络, 运输联合体	41
第4篇 物流系统控制	44
案例 4-1 EMS 供应链绩效控制	46
主题词: 供应链绩效控制, 电子制造服务, 平衡积分卡	46
案例 4-2 Spices 无限公司从采购上改善库存控制	48
主题词: 库存控制, 采购管理, 库房检查	48
案例 4-3 成本控制案例: 美的——供应链双向挤压	50
主题词: 成本控制, 供应商管理库存, 供应链资源整合	50
案例 4-4 达可海德服装公司的 VMI 系统	52
主题词: 供应商管理库存, 库存需求管理, 库存预测	52
案例 4-5 邯钢的物流成本控制	54
主题词: 成本控制, 成本否决, 模拟市场核算	54
案例 4-6 斯美特物流成本控制	57
主题词: 物流成本控制, JIT 采购, 物流共同化	57
案例 4-7: 烟草行业如何进行物流成本控制管理	60
主题词: 物流成本控制, 物流成本合算, 量化合算	60
第5篇 物流系统评价	63
案例 5-1 供应链的评估与企业价值创造 (EVC)	65
主题词: 供应链评估, 企业价值创造方法, 价值影响分析	65
案例 5-2 施乐公司的定基评估	66
主题词: 物流绩效评估, 定基评估, 竞争定基	66

案例 5-3 物流配送中心的配送绩效评估	68
主题词: 配送绩效评估, 快速响应, 最小变异	68
案例 5-4 “短期工作进度表”法	70
主题词: 短期工作进度表, 物流绩效评估, 物流绩效倍增系统	70
案例 5-5 爱默公司的质量跟踪与报告	72
主题词: 质量跟踪, 全面质量管理, 供应商评价报告	72
案例 5-6 我国集装箱运输港口竞争力评价	75
主题词: 港口, 集装箱运输, 评价	75
第 6 篇 物流系统预测	80
案例 6-1 采购预测到采购计划	82
主题词: 采购预测, 采购计划, 销售预测	82
案例 6-2 夏普销售和供应链计划的预测	85
主题词: 供应链管理, 电子消费品, 供应链一体化	85
案例 6-3 预测联想	86
主题词: 电子商务系统, CELL 生产方式, 采购预测	86
案例 6-4 一个标杆管理的案例: 美孚石油公司	89
主题词: 标杆管理, 速度标杆, 微笑标杆, 安抚标杆	89
第 7 篇 物流系统决策	92
案例 7-1 Krause 公司对供应商的选择	94
主题词: 供应商管理, 供应商选择, 采购决策	94
案例 7-2 从敦豪案例看科技企业物流外包	96
主题词: 物流外包, 第三方物流, 逆向物流	96
案例 7-3 企业自营物流, 还是物流业务外包	99
主题词: 自营物流, 业务外包, 规模效益	99
案例 7-4 中石化物流供应链管理决策案例	100
主题词: 决策支持系统, 物流调度决策体系, ERP 系统	100
第 8 篇 物流信息管理	103
案例 8-1 “百盛”温室里的供应链	105
主题词: 供应链管理, 电子商务平台, 第三方供应链管理平台	105
案例 8-2 UPS 核心竞争优势——现代物流信息技术	108
主题词: 物流信息技术, 信息管理, 现代物流管理体系	108
案例 8-3 第三方物流企业的经营策略	111
主题词: 供应链管理, 快递, B2B, JIT	111

案例 8-4 食品物流搭载信息高速	114
主题词: 物流信息, 配送, 信息高速	114
案例 8-5 乘风破浪 E 网远航——中远集团电子商务发展战略	116
主题词: EDI, 货物跟踪, 物流运输	116
案例 8-6 宅急送 IT 在途	120
主题词: ERP, 物流配送, 信息化建设	120
案例 8-7 中国国际海运集装箱集团 IT 以柔制快	123
主题词: 数据仓库, 信息系统, 绩效看板	123
第 9 篇 物流运输	127
案例 9-1 北良领跑中国粮食物流	129
主题词: 粮食物流, 第三方物流, 物流信息平台	129
案例 9-2 法国 STVA——用火车运汽车的旗舰	132
主题词: 汽车运输, 铁路运输, 物流服务	132
案例 9-3 韩国三星公司合理化运输	134
主题词: 配送, 选址, 信息系统, 实物运输	134
案例 9-4 魏家福再造“资本”中远	137
主题词: 综合物流业, 资产重组, 航运业务	137
案例 9-5 宜家家具全球化的外包物流系统	140
主题词: 物流外包, 密集运输, 物流成本	140
案例 9-6 中外运为摩托罗拉提供物流服务	142
主题词: 货物流转, 货运营销网络, 延伸服务	142
案例 9-7 中远散货运输有限公司经营管理创新	145
主题词: 经营创新, 船舶管理, 船队结构	145
第 10 篇 物流配送	148
案例 10-1 连邦的两种“连锁”和物流配送	150
主题词: 连锁, 配送, B2B	150
案例 10-2 第三方物流末段服务案例分析	152
主题词: 第三方物流, 配送系统, 直投配送, 信息系统	152
案例 10-3 美国的物流配送模式	159
主题词: 配送模式, 信息化管理, 配送中心	159
案例 10-4 山东冰激凌大王的分销 ERP 写真	161
主题词: 冷藏配送, 分销, ERP 管理系统	161

第 11 篇 仓储与库存管理	164
案例 11-1 BMW 物流的“葵花宝典”	166
主题词: 仓储, 供应链, 库存成本	166
案例 11-2 海尔——零距离零库存零运营资本	167
主题词: 零库存, 信息化管理, JIT	167
案例 11-3 美的的新物流运动	172
主题词: 供应商管理库存, 零库存, 管理经销商库存	172
案例 11-4 西门子威迪欧汽车的自动化物流中心	174
主题词: 仓储, 仓库管理系统, 物流中心	174
案例 11-5 与伊利一起走出“黑洞”	177
主题词: MRP II 系统, 库存, 分销	177
第 12 篇 汽车物流	183
案例 12-1 丰田汽车的实时物流	184
主题词: 实时物流, 实时采购, 实时生产, 实时经销	184
案例 12-2 东风汽车的物流网络信息化	187
主题词: 网络信息化, ES/I 系统, 全线追踪	187
案例 12-3 一汽大众运用第三方物流的实践	190
主题词: 第三方物流, 网络技术, 物流配送	190
案例 12-4 福特——顶级供应链之旅	194
主题词: 供应链, 信息, 节约型系统	194
案例 12-5 神龙汽车物流走向一体化	196
主题词: 一体化, 零库存, 品牌策略	196
案例 12-6 北京现代: 高效物流系统支撑企业高速发展	198
主题词: 高效物流, 生产物流系统, 销售物流	198
案例 12-7 沃尔沃——汽车物流的典范	201
主题词: 物流信息, 电子系统, A4D 信息系统	201
第 13 篇 服装物流	204
案例 13-1 “李宁”的物流体系	206
主题词: 仓储, ERP, 物流信息化	206
案例 13-2 Nike 用物流缔造运动商品王国	209
主题词: 货物配送, 高效, 运输	209
案例 13-3 雅戈尔男装卖场资源集成的经营模式	211
主题词: 品牌模式, 产业链结构, 集成店铺	211

案例 13-4 美特斯·邦威虚拟经营下一步	216
主题词: 虚拟经营, 零售, 经营模式	216
案例 13-5 阿迪达斯王国的供应链策略	218
主题词: 供应链, 成本控制, 品牌策略	218
案例 13-6 时装业的供应链与物流管理	222
主题词: 物流管理, 预测, 供应链管理	222
第 14 篇 超市物流	226
案例 14-1 麦德龙——限定目标群的供应链管理	228
主题词: 目标客户群, 物流跟踪, 采购预测	228
案例 14-2 易初莲花之配送“心经”	230
主题词: 物流运输, 配送, 供应链	230
案例 14-3 家乐福物流配送中心的成功之处	231
主题词: 布局策略, 物流系统, 业态选择	231
案例 14-4 佳世客赖以生存的土壤: 自营物流系统	236
主题词: 自营物流, 中转, 仓储, 战略物流	236
案例 14-5 上海联华超市的供应链管理	239
主题词: 物流技术, 自动订货, 供应链管理	239
第 15 篇 食品物流	243
案例 15-1 青岛啤酒公司物流管理	245
主题词: 库存, 仓储调度, 新鲜度管理	245
案例 15-2 蒙牛物流管理——打造快速物流系统	247
主题词: 运输方式, 物流成本, 冷链保障	247
案例 15-3 湖北太子奶实施 K3 物流系统	249
主题词: 采购成本, 管理信息, 生产成本核算	249
案例 15-4 光明乳业——冷链舞者	252
主题词: 冷藏物流, 第三方物流, 信息化	252
案例 15-5 和路雪的冷冻链与物流管理	254
主题词: 物流渠道, 冷冻链, 物流管理	254
案例 15-6 可口可乐的新配方物流	256
主题词: 物流销售网络, 销售终端, 物流成本	256
案例 15-7 马兰拉面的物流模式	260
主题词: 物流规划, 供应物流, 回收物流	260

第 16 篇 家电物流	265
案例 16-1 苏宁电器——高效的流程控制	267
主题词: 物流配送, B2B 系统, 流程控制	267
案例 16-2 国美物流改革案例	268
主题词: 物流网络, 货物跟踪, 集中配送	268
案例 16-3 务实的索尼全球物流运营	273
主题词: 集装箱运输, 物流链, 物流理念	273
案例 16-4 惠普公司物流外包寻求变革	276
主题词: 物流外包, 物流服务, 供应商业绩考评体系	276
案例 16-5 小天鹅诠释“企业物流”新概念	278
主题词: 物流资源, 企业物流, 第三方物流公司	278
案例 16-6 科龙物流变革硕果累累	280
主题词: 物流管理, 物流运营成本, 第三方物流战略	280
案例 16-7 联想物流——信息化带来高效率	285
主题词: 信息流, 分销配送, 快速反应	285
案例 16-8 飞利浦构建有效的管理型信息系统解决方案	290
主题词: 管理信息系统, 分销管理, 供应链管理	290
第 17 篇 医药物流	293
案例 17-1 三九连锁——从物流突破	295
主题词: 仓库作业, 连锁配送管理, 配送信息处理系统	295
案例 17-2 吉林局玉顺堂药业物流的实践与启示	297
主题词: 物流服务, 邮政物流, 医药连锁经营	297
案例 17-3 云南白药——物按标准“流”	299
主题词: 采购管理, 配货, 拣货, 一体化管理	299
案例 17-4 太极集团物流现状及发展对策研究	301
主题词: 物流信息, 物流重组, 物流管理	301
案例 17-5 山东鲁抗医药集团优化物流管理	305
主题词: 物流管理, 库存限额, 采购招标制	305
案例 17-6 哈药集团信息之路	309
主题词: OA 系统, ERP 系统, 网络营销	309
案例 17-7 上海医药——打造物流能力决胜医药未来	312
主题词: 仓库配送, ERP 系统, 物流中心, 医药分销	312
案例 17-8 平价药店——供应链变法	315
主题词: 流通环节, 采购联盟, 药品流通体制	315

第 18 篇 世界知名企业物流分析	318
案例 18-1 沃尔玛的物流	319
主题词: 物流成本, 信息技术, 无缝链接	319
案例 18-2 戴尔的物流	323
主题词: 直销, 敏捷制造, 零式供应链	323
案例 18-3 UPS 在中国	327
主题词: 快递, 电子商务, 供应链服务	327
案例 18-4 中外运敦豪国际航空快递有限公司	332
主题词: 快递, 平衡计分卡, 绩效评价	332
案例 18-5 宝洁公司的物流与供应链管理	336
主题词: 第三方物流, VMI, 供应链优化	336
案例 18-6 海尔物流	341
主题词: 家电物流, 订单管理, T 模式	341
参考文献	346

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”定律

- “100-1=0”定律最初来源于一项监狱的负责纪律：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、并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化，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五个部分。

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. 典型完整的供应链

根据行业的不同，供应链具有不同的类型。典型的完整供应链是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

牛鞭效应是在经济学上的一个术语，指供应链上的一种需求变异放大现象，是信息流从最终客户端向原始供应商端传递时，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很一根甩起牛鞭。可将处于上游的供应方比作梢部，下游的用户比作根部，一旦根部抖动，传递到末梢端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。但随着台式机销售量的稳步上升，库存也显著增长。

DeskJet 打印机是惠普的主要产品之一。公司有 5 个位于不同地点的分支机构负责该种打印机的生产、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 22000 类。欧洲和亚洲地区对于台式机电源供应（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（到货时间推迟、错误到货等问题是否存在）、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。这些因素导致不能及时补充分销中心的库存，需求的不确定性导致库存堆积或者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就只能以大量的安全库存来保证对用户需求的满足。占用了大量的流动资金；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