

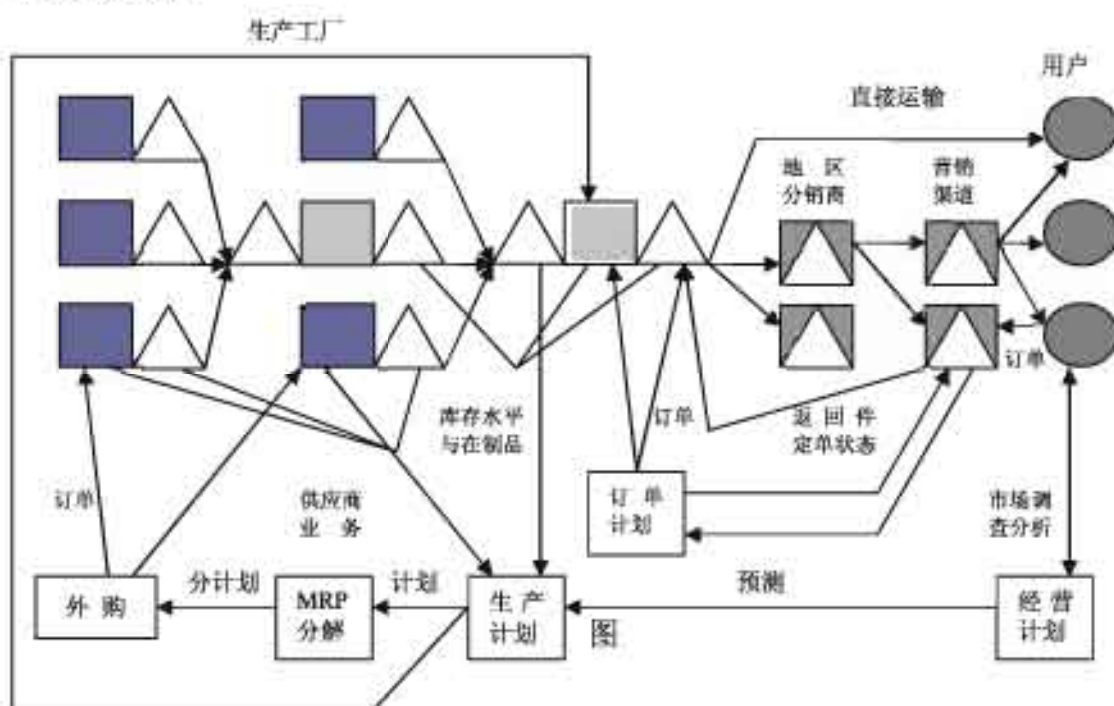
[案例 1]

IBM 的供应链管理

供应链管理的实现，是把供应商、生产厂家、分销商、零售商等在一条供应链上的所有节点企业都联系起来进行优化，使生产资料以最快的速度，通过生产、分销环节变成增殖的产品，到达有消费需求的消费者手中。这不仅可以降低成本，减少社会库存，而且使社会资源得到优化配置，更重要的是通过信息网络、组织网络实现了生产及销售的有效连接和物流、信息流、资金流的合理流动。

计算机产业的戴尔公司在其供应链管理上采取了极具创新的方法，体现出有效的供应链管理比品牌经营更好的优越性。戴尔公司的成功为其他电脑厂商树立了榜样，使他们目睹了戴尔公司的飞速成长。作为戴尔的竞争者之一，IBM 公司过去倾向于根据库存来生产计算机，由于其制造的产品型号繁多，常常发现在有的地区存储的产品不合格，丧失了销售时机。计算机面临的另一问题是技术上的日新月异，这意味着库存会很快过时，造成浪费。为解决这些问题，IBM 和产业界的其他众多计算机厂商正在改变其供应链，使之能够适应急剧变化的市场环境。IBM 公司在欧洲业务的供应链管理如图 1.7 所示。

通过实施供应链管理，IBM 公司生产的盲目性得到避免，完整的欧洲区供应链管理系统所带来的益处是：帮助 IBM 随时掌握各网点的销售情况，充分了解、捕捉与满足顾客的真正需求，并且按照定单制造、交货，基本上没有生产效率的损失，在满足市场需求的基础上，增进了与用户的关系；能全面掌握所有供应商的详细情况；合理规划异地库存的最佳水平；合理安排生产数量、时间以及运输等问题；合理调整公司的广告策略和价格政策；网上订货和电子贸易；可随时把电脑的动态信息告诉每一位想了解的顾客；并减少了工业垃圾和制造过程对环境的破坏。



1.7 IBM 欧洲业务的供应链管理

问题：

1. IBM 公司在欧洲的供应链管理，过去主要存在什么弊端？

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》;
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》;



【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）;
2. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhjy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

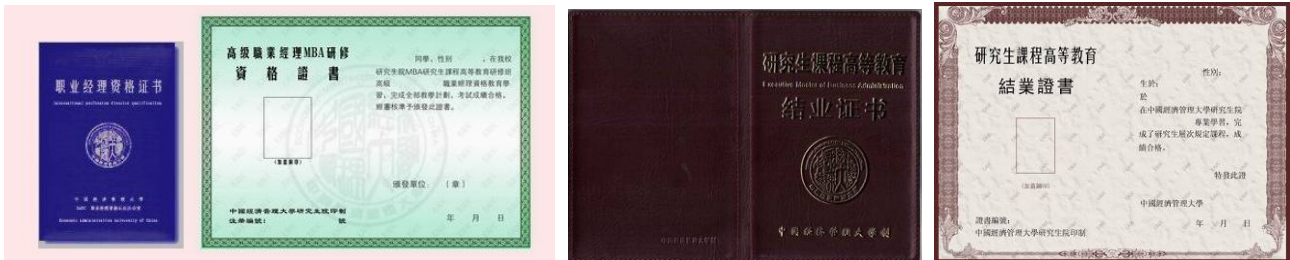
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】可以选择以下任意一种方式缴纳学费

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号	<p>学校帐号：184080723702015</p> <p>账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行龙江支行</p> <p>支付系统行号：313261018018</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户 (存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户 (卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式（中国工商银行，比较方便快捷）收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

<http://www.mhgy.net>

2. 经改进以后，IBM 公司的供应链系统发生了什么变化？
3. IBM 公司将需求响应策略进行了怎样的调整？
4. DP 点（缓冲存货点）发生了什么变化？
5. 请结合费舍尔的“基于产品的供应链设计策略”分析：在过去，IBM 公司在欧洲的供应链设计主要存在什么问题？后来进行了怎样的调整？
6. 请描述 IBM 公司欧洲业务的供应链管理流程。

[案例 2] 利丰公司 (Li & Fung) 的供应链管理

从汽车行业到个人电脑业再到时装零售业，供应链管理都在一步步的进入 CEO 的战略日程。促使这种变化的原因就是全球化竞争的重组。因为公司在关注自己核心业务的同时，还将部分业务外包出去，公司的成功与否在很大程度上取决于公司控制外部价值链的能力。早在 80 年代，与供应商合作来改善成本和质量就成了公司关注的焦点。今天这样一个快速发展的市场使得公司关注的焦点转变成了如何通过创新来提高公司的适应性和反应速度。

利丰公司 (Li&Fung) 是香港最大的出口贸易公司以及供应链管理发展中的创新者。对企业经营管理层而言，供应链管理是一个日益重要的问题。为了了解该公司的供应链管理战略的实施情况，哈佛商业评论 (Harvard Business Review) 的编辑 Joan Magretta 对公司董事长进行了一次访谈。在这次访谈中，利丰公司的董事长 Victor Fung 不仅说明了供应链管理所包含的道理，而且对利丰公司逐渐降低成本、引导潮流以使顾客方便地从市场上买到产品的具体实践作了说明。

1906 年，Victor Fung 的祖父在中国南方创办了利丰公司，这是中国第一家自己的出口公司（那时，中国的贸易被外国商业机构控制）。在 20 世纪 70 年代初，Victor Fung 在哈佛商学院任教，他的弟弟威廉 (William) 刚刚获得哈佛 MBA 学位。这两个年轻人被他们的父亲召回以振兴家族公司。从那时起，兄弟俩领导着利丰公司经历了一系列的变革。在哈佛商学院的自由编辑 Joan Magretta 的访谈中，Victor Fung 描述了利丰公司是如何完成下列三个转变的，即从采购代理商到供应链管理者，从旧经济到新经济，从传统的中国家族式企业到不断创新的上市公司。Victor Fung 和威廉正在把公司发展成一种新型的跨国公司，在规模不断扩张和业务范围不断扩大时仍保持着创业精神。

从这次采访中我们看到了利丰这家香港最大的出口贸易公司是如何在供应链管理方面进行创新的。作为其客户（主要是美国和欧洲的零售商）的代表，利丰公司和全球数千家供应商打交道，而且这个供应网一直在扩展，公司的产品包括衣服、玩具、服装、配件、旅行袋等。公司的董事长 Victor Fung 把公司看成是一种集中于核心业务的新型组织的一部分。这种新型组织的分销采用香港配送行业最先进的技术——囊括信息强度很高的服务功能，包括产品开发、原料采购 (Sourcing)、融资 (Financing)、运输 (Shipping)、业务处理 (Handling) 和物流 (Logistics)。

Victor Fung 是一家私有零售公司的董事长，这一公司主要是与美国的如意玩具公司 (Toys R Us) 及环路连锁便利店合作，在香港共同投资。他还是香港贸易发展局 (Trade Development Council) 局长和美国宝德信公司香港分部 (Prudential Asia) 的董事长。

下面是本次访谈的内容：

1. 您认为利丰公司目前的供应链管理同您祖父在 1906 年创建利丰时所从事

的贸易业务有何不同？

90 年前，我的祖父在中国广东省开办这家公司时，那时候还是清朝，他获利的资本是他会说英语。在那个年代，从西方乘船到中国要 3 个月，寄一封信也要 1 个月，中国工厂里没有人能说英语，美国商人不能说汉语。作为翻译，祖父所获得的佣金是 15%。到我父亲那一代，利丰公司基本上作为经纪人（Broker）来联系买者和卖者并从中收取费用的。但是，作为中介，随着买者和工厂的影响力不断扩大，公司的生存空间日益缩小，公司的佣金减少到了 10%，接着减少到 5% 和 3%。当 1976 年我结束在哈佛商学院教书生涯回到香港时，我的朋友警告我说，像利丰这样的采购代理商四年后将会消失，他们都认为采购代理是夕阳产业。

我和我的弟弟觉得，我们可以把采购代理转变成别的行当。为实现这种转变，我们经历了几个不同的发展阶段。第一阶段，我们扮演着“地区性的原料代理商”（Regional Sourcing Agent）的角色，并通过在中国台湾地区、韩国和新加坡开设办事处，拓展我们的业务。对客户而言，我们对这个地区的了解是有价值的，大多数的大买主能够管理自己的货源，如果他们仅仅需要在香港做生意的话，他们知道该和哪 10 个厂商做生意而不需要任何帮助。

但是，在整个地区做生意更为复杂。尤其是对纺织业而言，配额支配着世界贸易。例如，了解到在香港哪种配额已用完，会让你知道该在什么时候从台湾购买该种配额产品。

了解产品也很复杂。我们知道台湾的化学合成品（Synthetic）比较好，而香港则是购买棉制品的好地方。如果只从香港进货，我们只能提供单一产品；而从这两个地区进货，我们就能够提供一揽子产品。

从很多国家进货使我们能够装配各种部件，我们称之为“分类包装”（Assortment Packing）。举例来说，要向一家主要的批发商销售一套工具，可以从一个国家买入扳手，从另一个国家买入螺丝刀，然后组成一个产品包。从这个过程中可以获得一些价值，尽管并不多。

第二阶段，我们在原料购买代理战略的基础上前进了一步，成为制造项目（Manufacturing Program）的管理者和递送人（Deliverer）。在传统模式里，客户说：“我需要这种商品，请到最好的地方给我买来。”而新模式则可以用下面的例子来说明。我们的四大客户之一的有限公司（The Limited）对我们说：“下一季我们需要这种外形、颜色、质量的产品，你能提出一个生产计划吗？”

从设计师提出的草案出发，我们对市场进行调研，找到合适种类的纱线并对样布进行染色。我们采纳了产品的概念，以原型的方式实现产品。买者看到样品后说：“我喜欢这种而不喜欢那种，你能生产出更多的这种产品吗？”接下来，我们会具体说明产品的调配及方案，为下个季节的产品提出完整的生产计划并签订合同。这样我们就可以对工厂的生产进行计划和控制以确保质量和及时交货。

在整个 20 世纪 80 年代，我们一直采用这种交付生产计划的战略，但那 10 年给我们带来了新的挑战，使我们进入了第三个阶段。亚洲四小龙的崛起使香港的生产成本增加而丧失了竞争力。例如，我们完全失去了向台湾地区和新加坡出口低波段晶体管收音机的业务。中国内地的开放贸易使香港地区可以把生产的劳动密集型部分向中国南方转移，这就解决了成本问题并改善了我们的处境。关于晶体管收音机，我们只生产收音机的配套元件，然后运到中国内地去装配。这一劳动密集型的工作完成后，成品再返回香港地区进行测试和检测。成品哪怕是少一个螺丝钉，都会导致整个线路不能运转。那时候，我们所做的价值链分解还是

鲜为人知的，我们称之为“分散化制造”（Dispersed Manufacturing）。这种生产方法不久后就扩展到了其他行业，使香港地区获得了新生并且改变了整个经济形势，香港地区作为一个贸易实体，从 1989 年的世界第 21 位上升到 1997 年的世界第 8 位。我们所有的生产都转移到了中国内地，香港地区的经济变成了服务性经济，其 84% 的 GDP 来自于服务业。

2. 那么，分散化制造是否意味着分解价值链并合理安排生产的地点？

对。对分散制造业务进行管理的确是一个突破。这使我们不仅精通物流和运输，而且对于分解价值链来说也变得很内行。让我们来看一个例子。在 20 世纪 80 年代早期，我们在香港地区设计了一种流行的、和芭比娃娃有些类似的儿童玩具娃娃。由于生产这种玩具娃娃需要精密的机器，我们制作了模型。然后把模型运到中国内地以完成诸如上塑、装配、画像、着装等劳动密集型的工作。但是玩具娃娃还需要回到香港地区进行测试、检测和包装，因为那时在中国内地包装盒上的印刷图样不能达到我们的质量要求。之后，我们利用香港地区发达的银行业和交通设施把产品运往世界各地。现在，你可以清楚地知道这种模式，即在中国内地南方进行价值链中劳动密集的中间部分的生产，而在香港地区完成前后部分的工作。

对分散化制造进行管理需要改变思考方式，但是，一旦我们理解了怎么做，那么，把这种方法推广到中国内地南方以外的地方就是显而易见的了。例如，我们的想法是，如果中国内地的某个地方工资更低一些，我们就会去那儿发展。从那时起，不断寻找新的、更好的供应商就成为我们公司的原则。1995 年，利丰公司买下了 IBS 公司（Inchcape Buying Services，一家大型的英国商行，在印度、巴基斯坦、孟加拉国和斯里兰卡都设有分支机构），使公司的规模和业务区域扩大了一倍，因而其产量也发生了飞跃。这个兼并给我们带来了欧洲客户，结束了利丰公司一贯以亚洲客户为主的历史。管理分散化的生产使我们在解剖价值链时变得更为灵巧。

这种无国界生产的香港模式已成为整个地区的新的范例。今天，在亚洲已经形成了分散制造的复合网，即那些为整个区域的生产作细致计划的高成本中心，如曼谷-印度支那半岛、台湾地区-菲律宾、汉城-中国北方。许多公司在亚洲范围内把原材料和半成品的生产向低成本的地方转移，这种分散化制造导致了 20 世纪 90 年代亚洲贸易和商业的繁荣。不过，整个地区的生产仍然取决于来自北美和西欧的最终需求，毕竟需求是整个生产周期的起点。

3. 获得订单后，通常都怎么做？

比如说我们获得了来自欧洲的一个零售商 10000 套衣服的订单，我们不会简单地要求在韩国（或新加坡）的分支机构直接从韩国（或新加坡）进货。可能的做法是，从韩国买进纱线运到台湾地区去纺织和染色；同时，由于日本的拉链和纽扣是最好的，并且大部分是在中国内地生产的，因此，我们会从 YKK（日本的一家大型拉链厂商）在中国内地的分厂订购拉链，之后再把纱线和拉链等运到泰国去生产服装，因为考虑到配额和劳动力条件，我们认为，在泰国生产服装是最好的。又由于客户要求迅速交货，因而我们会在泰国的 5 家工厂同时生产，这样，我们定制能最好地满足客户需求的价值链，使我们的运作十分有效。

5 周以后，10000 套衣服就到了欧洲的货架上，它们看起来像是同一个工厂生产的（如颜色完全相同）。只要想想我们的后勤和中间环节的协调就知道了。这

是一种新的增加价值的方式，结果是使产品具有真正意义上的全球性(而这从未有过的)。比如说，该产品的标签上写的是“泰国制造”，但却不是泰国的产品。我们并不寻求哪一个国家可以生产出最好的产品，相反，我们对价值链进行分解，然后对每一步进行优化，并在全球范围内进行优化。我们从中获得的好处超过了物流和运输的成本，而且高的附加值增加了利润。公司能生产出精密的产品并快捷地交付。只要你仔细观察全球性的大贸易公司，你会发现，它们都在向全球化方向发展——在全球范围内最佳配置资源。

4. 这么说来，对跨国公司而言，最主要的是成为供应链的管理者，对吗？

确实如此，大的制造公司对价值链的管理正在日益加强，正像利丰公司所做的那样，汽车行业就是如此。今天，汽车装配是很容易的，难的是对供应商和作业流程进行管理；而在零售业，这些变化正引发着一场革命。零售商第一次真正创造了产品，他们不再只是坐在办公室里等着推销人员上门向他们展示产品。事实上，零售商正参与流程的设计，他们通过我们这样的公司对供应商进行管理，甚至对供应商的供应商进行管理。结果，零售商对存货的管理比过去要好得多，减少了商品降价机会。

5. 请您解释一下为什么加强供应链管理可使零售商减少商品削价的损失？

在以消费者为主导的快速变化的市场上，公司面临的问题是商品目录会很快过时。那意味着许多商品必须削价销售，如果能够把商品购买的周期从3个月缩短为5个星期，那就有8个星期来研究市场的新情况和发展趋势。这样，在下一个销售旺季的时候，因商品削价遭受的损失会减少。

良好的供应链管理可以缩短产品交付周期并降低成本。今天，消费者的主导地位越来越强，在过去，一年二三个购买旺季，现在则为六七个。一旦生产周期缩短，商品过时的问题就会更加严重，不只是零售业，其他行业也面临着这种压力。现在，消费者的口味变化得越来越快，市场越来越细分，许多商品(不只是流行商品)都变得很有时尚性。几年前，我和台湾地区的一家大型个人电脑制造商宏基电脑公司(Acer)的CEO斯坦·谢(Stan Shih)就女士的流行服装交流过一次。我和他开玩笑地说：“斯坦，你会不会来侵占我们的地盘？”他说：“不会。PC机行业也存在你所面临的问题。市场形势变化之快使商品目录派不上用场，而公司必须密切关注市场。”通过在本地区市场装配个人电脑，斯坦率领他的公司缩短了交付周期并尽量不用商品目录。我举这个例子要说明的是，流行商品的供应链管理对任何具有时尚性的商品都是适用的。

供应链管理的内容是买进合适的产品并缩短交付周期。它要求深入到供应商内部以确保产品及时交付并达到足够高的质量水平，从根本上说，就是不能认为供应商会按照你的条件去做。

马狮公司(Marks & Spencer)是零售业中典型的供应链管理者，该公司没有自己的工厂，但是，公司派驻小组到各个工厂并参与管理。公司对供应商也实行同样的管理。

6. 您能否举一个怎样缩短供应链中购买周期的例子？

考虑一下把制造过程外包会发生什么事情。最简单的就是直接购买成品，让供应商自己花心思去考虑怎样订购布料、纱线等原料。但是，单一的一家工厂规模太小，没有市场影响力，不能要求供应商更快地交付产品。我们来看看整条供

应链。现在，有限公司将订购 10000 套衣服，但我们还不知道款式和颜色，买主只告诉我们交货期是 5 周。我们需要和供应网络建立相互的信任，这样才能使供应纱的厂商为我们保留未经染色的纱，我们还需要向负责纺织和染色的工厂作订货的承诺，以使它们保留生产能力，在交货的 5 周前，再告诉它们我们需要的颜色。同样，我们还要告诉生产服装的工厂：“现在，我们还不知道需要何种款式的产品。但是，在某个时候，纺好的纱在染好色后会和纽扣等一起交给你，你会有 3 周的时间来生产 10000 套衣服。”这么做使我们的工作越来越紧张，毕竟，由制衣厂自己来生产布料要好得多，不必担心什么。但是，那样的话，整个订货过程要花 3 个月，而不是 5 个星期。因此，为缩短交付周期，我有必要去组织整个生产过程。这样做的结果是，零售商不必过早地预测市场的发展趋势。（例如，3 个月后的市场情况可以在 2 个月后再去详细地预测，而不是现在就去预测。）当市场不断发展变化时，增加灵活性（Flexibility）、缩短响应时间（Response Time）、作出快速反应（Quick Response）、小批量生产（Small Production Run）、小额订单以及迅速做出调整都是至关重要的。

7. 那么，供应链管理是否降低了成本呢？

是的，我们利丰公司把供应链管理看成是努力减少 3 美元的一种手段。现在，我们来仔细说明这一点。如果一种消费品的出厂价是 1 美元，那么，其零售价通常是 4 美元。除非你是一个天才，否则你不大可能把单位生产成本降低 10 美分~20 美分，因为，多年来人们一直在为此而努力，已经没有太多减少成本的余地了。而降低分销渠道中的 3 美元成本却是可行的。它为你提供了一个较大的目标，你可以把成本降低 50 美分，几乎没有人会知道。因此，供应链管理是为客户有效节约资金的好方法。

8. 您能举一个例子来说明吗？

当然可以，例如，一般来讲，发货人总是要把集装箱装得满满的。如果你告诉他不要装满，他会认为你疯了。如果只考虑运输成本，毫无疑问应该把集装箱装满，但如果把整个价值链作为一个系统来加以考虑，需要降低的是总成本而非局部环节的成本，也许不装满更为明智。

例如，你要把 10 种产品（每种产品由不同的工厂生产）运往不同的分销中心，标准的做法是每家工厂都装满集装箱，运输自己的产品。这 10 个集装箱都必须经过集运人（Consolidator）之手，他会在运送货物之前先掏箱，然后重新混装才能将产品运到分销中心。现在，假定你把集装箱从一个工厂运到另一个工厂，要求每个工厂只装 1/10。那么，最后一个工厂装满后，就可以直接运到分销中心去，且能满足消费者的要求。这样做的运输成本要高一些，但这样能直接把商品准确堆放而省掉了掏箱、混装等中间环节，总成本反而会更低。因此，如果对整条供应链进行有效的管理和组织，就能像这样节省成本。

9. 这么说来，对价值链的管理绝不只是和其他服务供应商签订合同并检查他们的工作，您所创造的价值已经扩展到了向供应网络提供专业的管理咨询。

从某种意义上说，我们是一个“无烟（Smokeless）工厂”。我们所做的工作是设计、购买并检查原材料，我们的工厂管理人员提出生产计划并对整条价值链进行协调。我们检查生产，但并不管理工人，而且我们没有自己的工厂。考虑一下我们的工作范围，我们要和 26 个以上国家或地区的大约 7500 家供应商打交道。

如果每家工厂平均有 200 个工人(这个估计可能偏低),那么,实际上有 100 万以上的工人在为我们的客户工作。正是这一点使我们不想拥有价值链中任何有关治理工厂的部分,因为要对 100 万名工人进行管理是一项艰巨的工作。那样,我们就会失去灵活性和协调能力。因此,我们把管理工人的工作交给一个个的企业家来做,然后再与他们签订合同。

我们一般会要求各家工厂将各自产量的 30%—70%提供给我们。30%的生产水平会使我们对于该工厂而言非常重要,我们极有可能是它最大的客户,但我们不希望这些工厂完全依赖我们,使我们失去灵活性,而且,让这些工厂拥有其他客户对我们有好处。没有自己的工厂,可否说我们是在制造产品呢?绝对可以。因为在制造业价值链的 15 个环节中,我们大约参与了 10 个。

10. 利丰的组织形式在行业中是少见的。您能讲一下公司的组织和战略之间的关系吗?

几乎所有我知道的公司都说它们是以客户为中心的。事实上,这意味着什么呢?通常,这意味着他们设计的主要系统(Key System)在多数情况下是符合大多数顾客的需求的。我们在这儿讨论的(并实际做的)有些不同:我们为客户进行组织设计,几乎所有具备广泛供应商网络的大型贸易公司都是按照地域来组织的,以地域为单位作为盈利中心(Profit Center)。结果,他们就很难进行价值链的优化工作,他们不同地域的单位在经营上是相互竞争的。

而我们的基本运营单位是分支(Division)。任何可能的时候,我们都会让一个分支重点服务于一个客户。对于比较小的客户,我们可能让一个分支服务于一个具有相似需求的客户群。比如说,我们的 Thene-store 分支就服务于像 Warner Brothers 和 Rainforest Cafe 这样的一群顾客。这种围绕客户的组织形式是非常重要的——切记我们所做的事情就是根据每一个客户的订单创造一条定制的价值链。

因此,以客户为焦点(Customer-Focused)的分支构成了我们组织的基石,我们保持他们的灵活性和独立性。他们的业务从两千万到五千万美元不等,每一个都是在精干的企业家领导下运营的。我们称这些企业家为“小 John Waynes”,因为他们的形象就像是持枪站在马车队中间,向坏人扫射一样。

Gymboree 是我们公司最大的分支之一。其分支经理 Ada Liu,与她的领导团队,在香港利丰大厦里有独立的办公室。走进她们的办公室,你可以看到 40 多个工作人员,个个都在为满足 Gymboree 的需求而努力工作。每张桌上都有一台计算机,通过软件可以直接连接到 Gymboree。工作人员被划分为不同的小组,包括技术支持(Technical Support)、推销(Merchandising)、原料采购(Raw Material Purchasing)、质量保证(Quality Assurance)、运输(Shipping)等各个领域。因为 Gymboree 从中国、菲律宾和印尼等国家大量进口产品,Ada 就把我们的采购小组安排这些国家的分部里。在总共 26 个国家中,她在 5 个国家有自己的小组,有自己雇用的人员。比如说,当她想从印度获取资源的时候,办事处就可以帮她完成这项工作。

在大多数跨国公司中,组织的地理分布与产品或者客户方面的考虑会发生可以想见的冲突。从产品方面说,是“怎样才能为客户提供更好的服务呢?孟加拉国也许不大,但是对我的全球化生产线却很重要。”从国家方面说,是“哦,我不能让这个生产组占这个工厂的便宜,因为工厂还要为其它三个生产组提供产品,而我要负责整个国家内关系的协调。”

我们对这个常常出现的问题是这样解决的：我们主要倾向于客户和他们的需求。但是为了平衡，每个产品组的负责人也必须负责一个国家。这样他们就会更多的考虑一个国家的主管面临的问题，而不会提出不合理的要求。

11. 能给我们再深入讲一下“小 John Waynes”这个角色吗？

我们的打算是建立一些小的单位，来专门负责一个客户，并且让员工像对待自己的公司一样管理一个单位。事实上，我们雇用的人员通常都是想自己去开公司的。我们给他们提供财务资源和大型组织的管理支持，也给予他们很大的自治空间。但是所有涉及到客户生产计划协调方面的决策（包括利用哪些工厂，停止运输还是继续等），都是在分支领导层制定的。对于业务的创造性部分，我们要求创业的行为模式，因此我们给予这些人员合理的运营自由。为了激励分支领导，我们将他们的报酬与单位经营状况直接联系，使用实际的财务激励。奖金上不封顶：我们希望这些经理能为客户竭尽全力工作。

贸易公司只有在规模很小的时候才能灵活高效地运营。通过以小型组织作为公司的核心，我们得以避开官僚主义的快速成长。今天，我们总共有大约 60 个分支。我们把它们看作是可以随意创造和解散的“组合”。当市场变化的时候，我们的组织就可以迅速作出调整。

12. 那么，公司总部扮演着怎样的角色呢？

在财务控制和运作程序方面，我们不需要创造性的精神和行为。在这些领域，我们实施中央集权，严格控制。利丰有一套标准化，完全计算机化的运营系统，用于执行和跟踪订单，公司里每个人都使用这套系统。

我们对于运营资本（Working Capital）的控制也很严格。我认为，存货乃万恶之源。至少，它会增加管理业务的复杂性。所以，在我们这里这个词是不可容忍的。所有的现金流都是由香港总部管理的。例如，所有的信用证（Letter of Credit），都要由香港批准，再由中心办公室分发。也就是说，我们执行定单之前，就可以得到付款的保证。通过给予客户信用，我可以把公司再扩大 10%-20%。虽然我们在销售计划方面，就像寻求新资源一样，是很有闯劲的，但是我们在财务管理方面却十分保守。

利丰公司从一个单纯的贸易公司发展为当今的供应链管理者，其管理模式被称之为香港式的供应链管理。

问题：

1. Victor Fung 和 William 为什么被他们的父亲召回香港以振兴家族公司？
2. 你认为利丰公司在管理上的创新之处在哪里？
3. 利丰公司发展到今天主要经历了哪几个阶段？
4. 何为“分散化制造”？有何好处？
5. 利丰公司是如何在全球范围内配置资源的？
6. 怎样理解“零售商第一次真正创造了产品”以及“零售商正参与流程的设计，他们通过我们这样的公司对供应商进行管理，甚至对供应商的供应商进行管理。”？
7. 为什么加强供应链管理可使零售商减少商品降价的损失？
8. 利丰公司是如何缩短客户订单的提前期的？
9. 利丰公司成本降低的主要来源在哪里？

10. 怎样理解利丰公司是一个“无烟工厂”？
11. 利丰公司的供应链管理组织形式怎样？有何特点？公司是怎样对待流程经理的？
12. 为什么说“存货乃万恶之源”？
13. 利丰公司总部在其供应链管理中主要起什么作用？
14. 利丰公司是如何通过成功的供应链管理来降低成本并获取利润的？
15. 你认为利丰的成功与 Victor Fung 和 William 在西方接受的教育有关吗？请说明理由。
16. 价值链与供应链这两个概念有何区别与联系？从本质上看，供应链管理即是价值链管理，这话对吗？请说明理由。

[案例 3] 惠普公司喷墨系列打印机的供应链构建

惠普公司成立于 1939 年。惠普台式喷墨打印机于 1988 年开始进入市场，并成为惠普公司的主要成功产品之一。惠普公司生产的台式喷墨打印机系列在全球打印机市场享有盛誉，该公司的供应商、制造商、配送中心、中间商和用户一起构成了原来的供应链（如图 3.8 所示）。

该公司拥有 5 个位于不同地点的分支机构负责打印机的生产、装配和运输。在以往的生产和管理方式下，各成品厂装配好通用打印机之后直接进行客户化包装，为了保证顾客订单 98% 的及时满足率，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。

一、存在的问题

惠普打印机的生产、研究开发节点分布于 16 个国家，销售服务部门节点分布于 110 个国家，而其总产品超过 22000 类。欧洲和亚洲地区对于台式打印机电源供应（电压 110v 和 220v 的区别，以及插件的不同）、语言（操作手册）等有不同的要求，需要对打印机实现定制，以前这些都由温哥华的公司来完成，之后经由北美、欧洲和亚太地区的 3 个分销中心进行分销。这样的生产组织策略，我们称之为“工厂本地化（Factory Localization）”。分销商们都希望尽可能降低库存，同时尽可能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。

零部件原材料的交货质量、内部业务流程、需求等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 1 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。

企业管理者希望在不牺牲顾客服务水平的前提下改善这一状况。

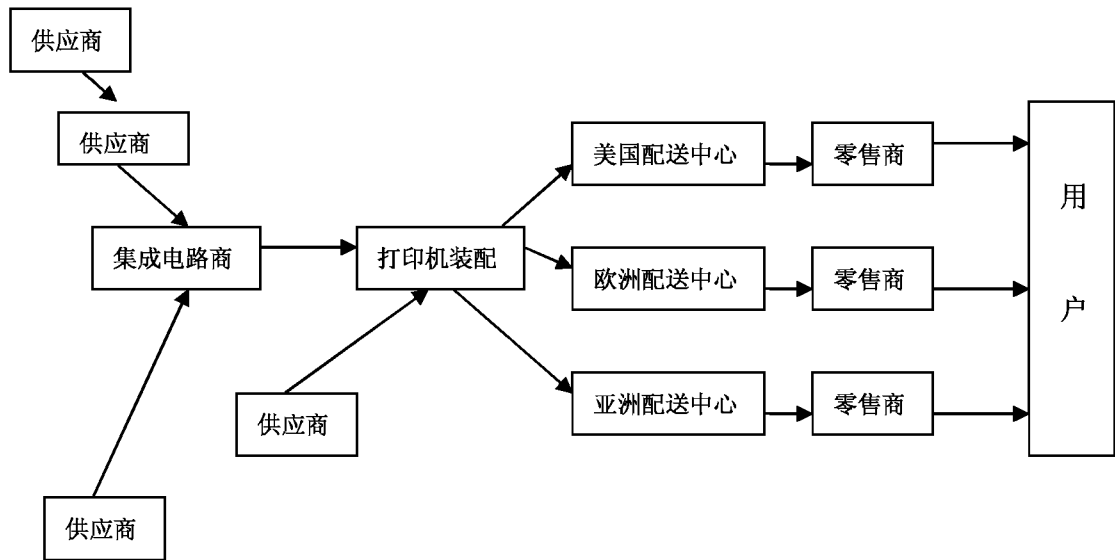


图 3.8 惠普公司打印机系统产品原来的供应链

二、解决方案

供应商、制造商（温哥华，Vancouver）、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环节，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。重新设计的供应链如图 3.9 所示。

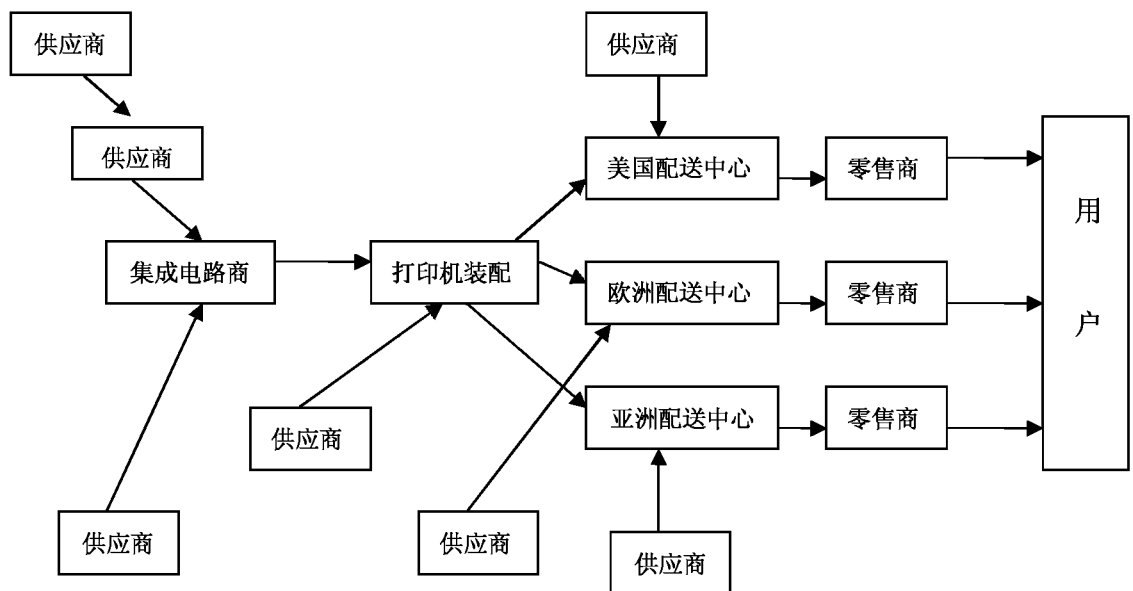


图 3.9 惠普公司打印机系统产品新的供应链

在这个新的供应链中，主要的生产制造过程由在温哥华的惠普公司完成，包括印制电路板的组装与测试（PCAT, Printed Circuit Board Assembly and Test）和总机装配（FAT, Final Assembly and Test）。PCAT 过程中，电子组件（诸如 ASTCS、ROM 和粗印刷电路板）组装成打印头驱动板，并进行测试；其中的各种零部件

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，通用打印机运输到欧洲和亚洲后，再由当地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。这样就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。为了达到 98% 的订货服务目标，原来需要 7 周的成品库存量现在只需要 5 周的库存量，一年大约可以节约 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，以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和停工等待时间。

三、效果

安全库存周期减少为 5 周，从而减少了库存总投资的 18%，仅这一项改进便可以节省 3000 万美元的存储费用。由于通用打印机的价格低于同类客户化产品，从而又进一步节省了运输、关税等项费用。除了降低成本，客户化延迟使得产品在企业内的生命周期缩短，从而对需求预测不准确性或是外界的需求变化都具有很好的适应性，一旦发现决策错误，可以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。

问题：

1. 惠普公司后来的供应链与原来的供应链有什么不同？
2. 惠普公司在温哥华的总厂中进行的生活动发生了什么变化？
3. 惠普公司的地区配送中心的功能发生了什么变化？
4. 惠普公司在供应链管理中采取了何种策略？
5. DP 点（缓冲存货点）发生了什么变化？
6. 惠普公司为什么要对其供应链进行重新设计？
7. 请描述惠普公司原来的供应链业务流程以及后来的供应链业务流程。

[案例 4]

惠普之道：惠普的核心竞争力

2002 年五月份惠普与康柏总值 236 亿美元的合并计划获得通过，在这个 IT 业最大的并购事件发展过程中，我们听到的最强有力的声音就是来自惠普前董事会主席兼执行副总裁 Dick Hackborn 的声明：“在 Carly 的领导下，新惠普将仍然是改革创新领导者，秉承以信任、团队精神、责任感及奉献精神为核心的企业文化。”

惠普公司由戴维·帕卡德(David Packard)和威廉·休利特(William Hewlett)于 1939 年创立，迄今已经有 64 年的历史，公司从 538 美元的资产发展成为现在拥有 564 亿美元资产、874 亿美元营业额的新惠普。惠普能够基业长青，主要在于著名的惠普之道(HP Way)。1957 年惠普公司上市，就在这一年，休利特和帕卡德确立了一系列的公司宗旨和价值观。最初的宗旨共有 6 个(利润、顾客、业务领域、发展、职工和公民义务)，其基本核心是“客户第一，重视个人，争取利润”。这些宗旨后来经过多次修改，并制定许多具体规划和实施办法，最终形成了被业界誉为“惠普之道(HP Way)”的惠普文化。可以说，惠普之道是惠普

能够持续成功的源泉，也是这么多年使惠普能够不断超越自我的根本原因，惠普之道就是惠普的核心竞争力。

在激光打印机的王国里有这样一个神话——“惠普现象”。HP 在中国激光打印机市场上“一枝独秀”的局面已持续多年，近年来，虽然有联想、方正、实达等国内厂商及 Lexmark、Xerox、Epson、Canon 等国际强手奋力冲击中国激打市场，但都没有从根本上撼动 HP 在市场上的垄断地位，其市场占有率一直居高不下。在激光打印机这样一个相对成熟稳定、竞争激烈的市场里，惠普一家的市场占有率居然达到了 50% 以上，比第二名足足高出 5 倍。这在其他行业几乎是一件无法想象的事情。在性能、耗材和价格方面都没有明显优势的惠普打印机如何能占有如此大的市场份额？

“我们并没有什么秘密，惠普只是在企业的管理流程中，及时把握市场变化，时时刻刻为用户着想，踏踏实实地做事，并不断超越自己，培养了惠普独特的核心竞争力。简单说，就是依据以市场（用户）需求为中心制定一切策略的营销理念，不断创新技术和产品。”中国惠普市场总监高建华道出个中秘籍，“这个秘密是公开的，大家都理解，但行动才最重要。我们不仅做了，可能比别人做得更细腻、更好一点”。

“客户第一，重视个人，争取利润”，惠普文化的核心观念就这样被惠普的员工在每天的工作中体现出来，变成了惠普公司的行为方式和特点，并最终形成了惠普独特的核心竞争力，创造了打印机的惠普神话。

“文化无所不在，你的一切，竞争对手明天就可能模仿，但他们不能模仿我们的文化。”西北航空公司的创始人哈伯如是说。

问题：

1. 惠普公司的核心竞争力是什么？是如何形成的？
2. 惠普公司的核心竞争力属于何种类型？

[案例 5]

Bay 网络公司

Maynard Webb，这家网络设备制造商的 CIO 说道：“很多年以来，我们一直希望每天都能得到我们分销商当天的情况。”有了这些信息后，公司就可以更好地按需生产。

Bay 网络公司的外部网叫 Partner Net，通过这个网，Bay 网络公司就可以及时地向它的分销商们发布他们需要的销售情况信息。他们还要调整各分销商反馈销售信息的时间间隔，因为对于某些分销商，只要了解他们每周的销售点情况就可以了，不必每天都了解。以前每天提供一次销售报告，现在则是每周提供一次，这要求分销商们对他们的订单系统作一些改进。开始分销商们并不乐意做这种额外的工作，但 Webb 指出，Partner Net 可以给分销商们提供许多关键性的信息，如 Bay 公司的产品性能、库存情况等，为了获得这些信息，分销商们对自己的系统作一些改动是值得的。

Webb 说，如果你允许外界访问你的一些敏感数据，如产品规划等，那么安全性是主要考虑的问题。为了解决这个问题，Bay 公司给每个分销商和原材料供应商都分配了唯一的账号和口令，使它们只能获得与自己业务有关的信息。例如，一个分销商可以了解自己未交付订单的情况，但是不能了解别人的。

为了获得 Bay 公司的 ERP 数据，大多数原材料供应商都利用他们的浏览器，从 Partner Net 上把 Bay 的产品规划信息下载到一个电子表格程序中，然后把这

些数据导入到自己的数据库系统中。

问题：

BAY 网络公司在供应链管理中采用了哪些新的手段？

[案例 6]

中远公司 EDI 系统应用情况

一、公司简介

上海中远国际货运有限公司是中远集团下属的从事货物运输代理的公司，是上海最大的货运一级代理公司之一。该公司主要负责中远集团长江内支线集装箱的货运代理，通过中转枢纽上海港，使长江内支线与中远遍布全球的干线运输网络相连接，可真正体现其运输优势，各种进出口货物可直接抵达全球各地，做到一票到底，内地交货，为货主提供了极大的便利。公司有员工 400 多人，其中电脑部共 10 人。电脑部的员工不仅负责本公司信息系统的开发和维护工作，还要负责客户信息系统维护工作，因此工作量是非常大的。公司的电脑和其他部门如市场部、出口部等平行，归总经理直接管辖。

二、公司的计算机应用现状

中远公司应该说具有较高的计算机应用水平，一方面是因为所在行业的特点决定的，货物运输要涉及到大量的数据，如果没有良好的计算机应用水平，就需要大量的人力来处理相关数据，工作量很大；另一方面该公司领导层能够认识到计算机应用所带来的好处，所以能够大力推进计算机在公司内部的应用。中远集团是国内较早引进 IBMRS600、AS/400 的企业，因此具有良好的计算机应用基础。在公司内部，其业务全部利用计算机来处理，也就是说从客户提交数据到公司签发提单给客户，全部采用了计算机处理技术。

客户传统的订舱方式往往是采用传真和信件的方式来传递双方需要的大量数据，但是传统的传真和信件方式有如下几个特点：首先，货代公司收到传真或信件后，需要对如此大量的数据输入公司的内部信息系统，这样就带来了很大的工作量，公司必须投入大量的人力来处理这些数据；其次，重新输入这些数据难免会出现差错，而这样的差错会引起公司与客户之间业务上的纠纷，给公司带来不必要的麻烦和经济上的损失。

因此，从 1997 年初开始，上海中远集团开始采用电子订舱的方式逐步取代传统的传真和信件方式。公司采用两种电子订舱的方式：首先是开发应用系统。公司电脑部开发出应用程序，安装在客户端，客户只要使用该程序，通过 Modem 和电话线，将大量的数据传送给公司。这种应用程序的界面类似于 Internet 和 Web 形式，只是在功能上根据客户的要求和业务的实际需要进行了加强，实际上是 EDI 的一种形式。

其次是在 Internet 上建立公司的网址，开发基于 Internet 的 Web 页提供以下四个功能：信息发布、网上查询、网上订舱、订舱反馈。

如果客户需要运输一批货物，出发地是苏州，目的地为 Chicago，则货物可以走以下的路线：苏州——上海——Longbeach——Chicago。客户可先将这批货物的有关数据告诉货代，如日期、报送、收费等等，然后给客户签发提单。提单相当于收据，具有法律效力。客户将提单寄到 Chicago，收货人可凭提单在 Chicago 提货。

电子订舱的两种不同的方式往往适用于两种不同的客户。应用系统往往适用于比较固定或者业务量比较多的客户。公司要负责将应用系统安装在客户处而

且往往还要负责该系统的维护工作；而对于 Internet 方式主要用于一些非固定的或者远距离的客户，因为对公司来说，对非固定的客户安装维护应用系统是一笔很大的开支。

三、系统内容简述

中远国际货运有限公司电子信息服务系统的内容与特点如下：

- (1) 货运公报。船期等与货运有关的信息发布。
- (2) 船期表。查询和下载自上海港出发的船期，其他地点船驳连接到中远集运网站船期表页。
- (3) 运价。查询上海中远公布的从上海到世界各地的海运费、中转费、附加费和上海中远内陆运输人民币包干费用。
- (4) 订舱。可直接输入/更改货运订舱委托内容，并查询委托的受理信息及运费、流转情况等信息。
- (5) 货物跟踪。目前提供按月提单号或箱号查询中远集装箱承运上海港进出港信息委托货物。

四、系统特点

- (1) 采用三层 C/S 结构，多平台，多种数据库集成。
- (2) 与业务数据库直接相连。
- (3) 用户操作尽可能简化。
- (4) 应用服务面广。
- (5) 安全机制完善。

上海中远从 1997 年开始采用电子订舱后，对于大部分固定客户都安装了应用系统，从而巩固了与客户的业务联系。这些客户基本上都采用了利用 EDI 方式实现电子订舱。客户的反映都非常好，他们认为使用 EDI 电子订舱后方便快捷、安全可靠，大大提高了工作效率。

公司于 1998 年建立网址，提供网上信息服务后，客户反映也比较好，他们认为网上查询信息方便快捷、及时准确，而且节省通讯费用。然而公司提供的网上订舱服务现在还没有一笔业务。对于大的、固定的客户基本上都采用 EDI 的方式，而小的客户还是采用传统的订舱方式——传真。

五、中远公司电子信息服务系统的应用所带来的影响

(一) 企业形象的提升和企业竞争力的加强

国际航运市场由于世界经济的不景气和载运能力相对过剩而出现了低迷状态，使各家航运公司之间争夺市场份额的竞争更加激烈。仅仅使用价格手段取得竞争优势的传统做法已没有多少余地，且越来越难以奏效。

通过采用新的信息技术，提高对客户的信息服务质量将成为取得竞争优势的必然选择。电子信息服务系统的应用，一方面使企业紧跟信息技术发展的时代潮流，从而不断地完善信息服务，取得竞争手段上的不断领先；另一方面提高了企业在客户中的形象，从而获得竞争优势。

(二) 工作量的减少和工作效率的提高

首先，电子信息服务系统的数据来源于客户的输入，既大大减少了本企业的数据输入量，又大大减少了数据的差错率，提高了信息处理的准确性。其次，客户对于业务上的信息查询、货物跟踪等都可以通过 Internet 来进行的，客户在和电脑打交道，而不是同市场人员打交道，这大大减少了企业市场部人员的工作量。因为企业和客户之间 80% 的业务都是正常的，而只有 20% 的业务是需要人工干预的，这样正常的业务就交由电脑来处理，业务人员只处理少量必要的事情。

（三）费用的减少

一方面电子信息服务系统采用电子单证和电子函件代替了大量的纸张单证，从而降低了传统的单证费用；另一方面，电子信息服务系统的应用深入到企业的订舱、查询等环节，从而减少了这些方面的费用。

（四）客户满意度的提高

客户认为电子信息服务系统的使用，提高了客户服务的工作效率，减少了工作量，使他们能更快更方便地了解货物的动态。

问题：

1. 请画出中远集团传统订舱和电子订舱各自的流程图，比较二者有什么异同。
2. 结合中远公司电子信息服务系统的应用带来的影响谈谈信息技术在供应链中的意义与作用。

[案例 7]

企业资源计划软件包 SAP R/3

德国 SAP 公司致力于联结公司内部所有职能区域的软件设计，这些部门从财务会计到销售，再到人力资源，包括许多制造、计划与控制职能。

根据 SAP 信息，产品计划与控制模块能够从 SOP（销售与运作计划）模块直接得出预期需求数据，随后它又可被用于创建总进度计划。在生产计划与控制程序中，各种生产形式被覆盖其中，从过程型到重复制造型系统，再到特殊的真正联结条形码用户的“看板”支持系统 R/#系列的 MRP 系统能够计算数量、获取数据，直到原材料层次。

R/3 的产品数据管理部分也反映了一定的差错恢复理念，它基本上是一个容纳了部件或产品“物料总记录”的数据库系统。该记录极具特色地包括了部件数目或成份数据，设计信息——可能包含计算机辅助设计等。数据对象是“R/3 系统的核心”。

SAP 在全球得以广泛应用，公司宣布 R/3 最新版本为第 4 版。SAP 日本公司在 1997 年底为 Yodobashi 照相机公司与三菱公司成功引进之后，已经开始在 1998 年 4 月发布第 4 版扩充了全球贸易职能，基于“强有力的国际企业集团贸易，包括化学制品、石油、机械设备、纺织与食品等的广泛的产品范围。”

（本案例来源于：威廉 J·史蒂文森. 生产与运作管理. 北京：机械工业出版社，2004）

问题：

1. 什么是看板系统？
2. R/3 作为 ERP 软件，其计划的资源范围包括哪些？

[案例 8]

种瓜未必总能得瓜

在过去几年里，美国的公司已经在质量管理项目上投入了数百万美元的资金。麦肯锡咨询集团公司提出了一些有用建议，用于指导公司实施相关的质量项目。

企业有这样一种误解，即只要一提到如何解决现实的问题就去推行质量改进

工程,销售额和利润的下降常意味着其他方面出了问题,而不是产品质量需要改进。当公司已经基本上达到了用户的质量要求并从质量改进项目中有所收益进而希望改善其经营管理水平时,可大力推行持续改进质量项目。

把质量改进项目同公司的战略计划联在一起,然后制定项目目标。根据是否实现了目标来评价公司高层管理水平。但是,要让普通职员确定他们自己的目标,以便让他们充分参与到质量项目中来,并激励他们更好地工作。

明确用户要求的确切质量水平。尽管用户可能会察觉公司 90%及时交货率与 99%及时交货率之间的不同之处,但是 90%及时交货率和 95%左右及时交货率对他们来说未必会有什么不同。所以,公司应该明确用户要求的确切质量水平。不要花太多的精力与财力从事不能得到更多用户的质量改进项目。

一个时期选择一个主攻方向。只强调质量改进过程可能会有不关心质量改进结果的危险性。并且会导致挫伤参与质量改进项目人员的积极性。所以,正确的做法是,把质量改进目标建立在可测评基础之上。

问题:

解释测评质量改进项目的重要性。

[案例 9] 胜利油田和海尔集团采购方式的比较

●胜利油田

在采购体系改革方面,许多国有企业和胜利石油境遇相似,虽然集团购买、市场招标的意识慢慢培养起来,但企业内部组织结构却给革新的实施带来了极大的阻碍。

胜利油田每年的物资采购总量约 85 亿人民币,涉及钢材、木材、水泥、机电设备、仪器仪表等 56 个大类,12 万项物资。行业特性的客观条件给企业采购的管理造成了一定的难度,然而最让中国石化胜利油田有限公司副总经理裘国泰头痛的却是其他问题。

胜利油田目前有 9000 多人在作物资供应管理,庞大的体系给采购管理造成了许多困难。胜利每年采购资金的 85 个亿中,有 45 个亿的产品由与胜利油田有各种隶属和姻亲关系的工厂生产,很难将其产品的质量 and 市场同类产品比较,而且价格一般要比市场价高。例如供电器这一产品,价格比市场价贵 20%,但由于这是一家由胜利油田长期养活的残疾人福利工厂,只能是本着人道主义精神接受他们的供货,强烈的社会责任感让企业背上了沉重的包袱。同样,胜利油田使用的大多数涂料也是由下属工厂生产,一般只能使用 3 年左右,而市面上一般的同类型涂料可以用 10 年。还有上级单位指定的产品,只要符合油田使用标准、价格差不多,就必须购买指定产品。

在这样的压力下,胜利油田目前能做到的就是逐步过渡,拿出一部分采购商品来实行市场招标,一步到位是不可能的。

胜利油田的现象说明,封闭的体制是中国国有企业更新采购理念的严重阻碍。中国的大多数企业,尤其是国有企业采购管理薄弱,计划经济、短缺经济下粗放的采购管理模式依然具有强大的惯性。采购环节漏洞带来的阻力难以消除。

统计数据显示,在目前中国工业企业的产品销售成本中,采购成本占到 60%左右,可见,采购环节管理水平的高低对企业的成本和效益影响非常大。一些企业的采购行为在表面上认可和接纳了物流的形式,但在封闭的市场竞争中,在操

作中没有质的改变。一些采购只是利用了物流的技术与形式，但经常是为库存而采购，而大量库存实质上是企业或部门之间没有实现无缝连接的结果，库存积压的又是企业最宝贵的流动资金。这一系列的连锁反应正是造成许多企业资金紧张、效益低下的局面没有本质改观的主要原因。

● 海尔

与大型国有企业相比，一些已经克服了体制问题，全面融入国际市场竞争的企业，较容易接受全新的采购理念，这类型的企业中，海尔走在最前沿。

海尔采取的采购策略是利用全球化网络，集中采购。以规模优势降低采购成本，同时精简供应商队伍。据统计，海尔的全球供应商数量由原先的 2336 家降至 840 家，其国际化供应商的比例达到了 71%，目前世界前 500 强中有 44 家是海尔的供应商。

对于供应商关系的管理方面，海尔采用的是 SBD 模式：共同发展供应业务。海尔有很多产品的设计方案直接交给厂商来做，很多零部件是由供应商提供今后两个月市场的产品预测并将待开发的产品形成图纸，这样一来，供应商就真正成为了海尔的设计部和工厂，加快了开发速度。许多供应商的厂房和海尔的仓库之间甚至不需要汽车运输，工厂的叉车直接开到海尔的仓库，大大节约了运输成本。海尔本身则侧重于核心的买卖和结算业务。这与企业与供应商关系的不同在于，它从供需双方简单的买卖关系，成功转型为战略合作伙伴关系，是一种共同发展的双赢策略。

99 年海尔的采购成本为 5 个亿，由于业务的发展，到 2000 年，采购成本为 7 个亿，但通过对供应链管理优化整合，2002 年海尔的采购成本预计将控制在 4 个亿左右。可见，利益的获得是一切企业行为的原动力，成本降低、与供应商双赢关系的稳定发展带来的经济效益，促使众多企业以积极的态度引进和探索先进、合理的采购管理方式。

与胜利油田相似，由于企业内部尤其是大集团企业内部采购权的集中，使海尔在进行采购环节的革新时，也遇到了涉及到“人”的观念转变和既得利益调整的问题。然而与胜利油田不同的是，海尔在管理中已经建立起适应现代采购和物流需求的扁平化模式，在市场竞争的自我施压过程中，海尔已经有足够的能力去解决有关人的两个基本问题：一是企业首席执行官对现代采购观念的接受和推行力度，二是示范模式的层层贯彻与执行，彻底清除采购过程中的“暗箱”。

问题：

1. 海尔与胜利油田这两家巨型企业的采购模式有何不同？
2. 请分析海尔与胜利油田在采购模式上存在差异的原因。
3. 你认为应该怎样优化胜利油田的采购管理？

[案例 10]

成都统一企业与供应商的合作

成都统一企业食品有限公司是一家综合性的食品企业，主要生产和经营方便面、饮料和肉品。公司现有 5 条方便面生产线，2 条无菌宝特瓶（PET）生产线，1 条制瓶生产线以及一个肉品生产厂，均采用国际先进生产设备，并于 2001 年 10 月通过了 ISO9001—2000 质量认证体系认证。

成都统一企业实施品牌经营战略，视产品质量为生命线，对原材料质量的把关极为严格。非常重视与供应商的合作，对供应商的选择极为慎重，一旦选定

了供应商，双方建立长期的合作关系。

在选择供应商时，一般遵循就近原则。公司先请供应商送样品进行测试，测试合格后再请供应商初步报价，并专门成立了由公司的研发、生产、管理等部门课长以上人员组成的评估小组，对供应商的生产作业环境、生产制造程序、物流环境条件（仓储环境、运输条件）等进行实地考察，并进行综合评估。在评估供应商时，公司充分考虑供应商的合法性与供应品质。如果评估结果符合公司的要求，接下来就进入小批量供货试合作。如果批量供货试合作的结果满意，双方将经历 3-5 个月的磨合期。这段时间结束后，公司会再次对供应商进行评估，并将结果反馈给供应商。如果在此期间合作默契，双方将签约进行长期合作。

在双方的合作中，成都统一企业从不拖欠供应商货款，甚至催供应商前来收款，在供应商急需资金时，提前预付货款。不但对供应商提供资金支持，还无偿地提供教育、培训支持，涉及技术与管理领域，包括：作业指导、操作标准、品管制度、分析检验等方方面面，并派员亲临供应商企业现场进行指导。通过这种方式，对原材料及其供应品质进行掌控（品质厂商控管）。此外，公司还帮助供应商进行采购价格谈判。

成都统一企业探索出了“滚动预估法”（滚动计划法），积极实施了准时化（JIT）采购。具体而言，公司每月于某固定时日将未来 2-3 个月的需求计划告知供应商，让其作好供应准备；在具体需要原料之前再给供应商下达交货通知单，滚动向前。这样运作，既降低了原材料的库存，降低了采购成本，又满足了公司对原材料多频次、小批量生产的需要，极大地提高了供应链对市场需求的响应能力，提高了经营运作的柔性。

成都统一企业非常重视对供应商的评估与管理，在双方的合作中，充分起到了供应链核心企业的作用。该公司目前有供应商 200 多家，数量多、分布广。为提高管理的效率，公司对供应商实施了计算机化管理，包括网上订购、网上议价等。公司每月对供应商的供应能力、交货品质及信用等进行评估，并评出甲、乙、丙、丁四个等级。每季度出一份评估报告，年终再出一份年度评估报告。对不符合要求的供应商限期整改，经整改仍不符合要求者取消其供应商资格。

问题：

1. 成都统一企业对供应商的选择为什么很严？
2. 成都统一企业为什么多次对供应商进行评估？其用意何在？
3. 成都统一企业在评估供应商时为什么关注其合法性与供应品质？
4. 请描述成都统一企业选择供应商的程序。
5. 成都统一企业为什么就近选择供应商？
6. 成都统一企业为什么要帮助供应商进行采购价格谈判？为什么要向供应商提供无偿的帮助？
7. 成都统一企业为什么要亲临供应商企业现场进行指导？这对双方各有什么好处？
8. 请阐述滚动计划法在 JIT 采购中的好处。

[案例 11] 本田公司(Honda)与其供应商的合作伙伴关系

位于俄亥俄州的本田美国公司，强调与供应商之间的长期战略合作伙伴关系。本田公司总成本的大约 80%都是用在向供应商的采购上，这在全球范围是最高的。因为它选择离制造厂近的供应源，所以与供应商能建立更加紧密的合作关

系，能更好地保证 JIT 供货。制造厂库存的平均周转周期不到 3 小时。1982 年，27 个美国供应商为本田美国公司提供价值 1400 万美元的零部件，而到了 1990 年，有 175 个美国的供应商为它提供超过 22 亿美元的零部件。大多数供应商与它的总装厂距离不超过 150 里。在俄亥俄州生产的汽车的零部件本地率达到 90%（1997 年），只有少数的零部件来自日本。强有力的本地化供应商的支持是本田公司成功的原因之一。

在本田公司与供应商之间是一种长期相互信赖的合作关系。如果供应商达到本田公司的业绩标准就可以成为它的终身供应商。本田公司也在以下几个方面提供支持帮助，使供应商成为世界一流的供应商：

- ①2 名员工协助供应商改善员工管理；
- ②40 名工程师在采购部门协助供应商提高生产率和质量；
- ③质量控制部门配备 120 名工程师解决进厂产品和供应商的质量问题；
- ④在塑造技术、焊接、模铸等领域为供应商提供技术支持；
- ⑤成立特殊小组帮助供应商解决特定的难题；
- ⑥直接与供应商上层沟通，确保供应商的高质量；
- ⑦定期检查供应商的运作情况，包括财务和商业计划等；
- ⑧外派高层领导人到供应商所在地工作，以加深本田公司与供应商相互之间的了解及沟通。

本田与 Donnelly 公司的合作关系就是一个很好的例子。本田美国公司从 1986 年开始选择 Donnelly 为它生产全部的内玻璃，当时 Donnelly 的核心能力就是生产车内玻璃，随着合作的加深，相互的关系越来越密切（部分原因是相同的企业文化和价值观），本田公司开始建议 Donnelly 生产外玻璃（这不是 Donnelly 的强项）。在本田公司的帮助下，Donnelly 建立了一个新厂生产本田的外玻璃。他们之间的交易额在第一年为 5 百万美元，到 1997 年就达到 6 千万美元。

在俄亥俄州生产的汽车是本田公司在美国销量最好、品牌忠诚度最高的汽车。事实上，它在美国生产的汽车已经部分返销日本。本田公司与供应商之间的合作关系无疑是它成功的关键因素之一。

问题：

1. 本田美国公司为什么要帮助其供应商？
2. 本田美国公司是怎样帮助其供应商的？

[案例 12]

eCRM 营造温馨家园

——上海金丰易居客户关系管理案例分析

上海金丰易居是集租赁、销售、装璜、物业管理于一身的房地产集团。由于房地产领域竞争日趋激烈，花一大笔钱在展会上建个样板间来招揽客户的做法已经很难起到好的效果，在电子商务之潮席卷而来时，很多房地产企业都在考虑用新的方式来吸引客户。

在上海有很多营业点，以前如果客户有购房、租房的需求，都是通过电话、传真等原始的手段与之联系。由于没有统一的客服中心，而服务员水平参差不齐，导致用户常常要多次交涉才能找到适合解答他们关心问题的部门。又由于各个部门信息共享程度很低，所以用户从不同部门得到的回复有很大的出入，由此给用户留下了很坏的印象，很多客户因此干脆就弃之而去。更让金丰易居一筹

莫展的是，尽管以前积累了大量的客户资料和信息，但由于缺乏对客户潜在需求的分析和分类，这些很有价值的资料利用率很低。

金丰易居的总经理彭加亮意识到，在 Internet 时代，如果不再去了解客户的真正需求，主动出击，肯定会在竞争中被淘汰。1999 年 5 月，金丰易居与美国艾克公司接触后，决定采用该公司的 eCRM 产品。

一、找到突破口

经过双方人员充分沟通之后，艾克认为金丰易居的条件很适合实施客户关系管理系统，艾克公司的中国区产品行销总监张颖说：“首先，金丰易居有很丰富的客户资料，只要把各个分支的资料放在一个统一的数据库中，就可以作为 eCRM 的资料源；另外，金丰易居有自己的电子商务平台，可以作为 eCRM 与客户交流的接口。”

但是金丰易居还是有不少顾虑，因为客户关系管理在国内还没有多少成功的案例。另外，传统的 CRM 系统需要具备庞大的客户数据样本库，并且建设的周期长，投资大，不是一般的企业可以承受的。最后，eCRM 系统的特色打消了金丰易居的顾虑，eCRM 系统与传统的 CRM 有很大的不同——它是模块化的结构，用户可以各取所需；用户选定模块后，厂商只需做一些定制化的工作就可以运行起来，实施的周期也很短，很适合中小企业使用。经过充分沟通以后，为了尽量减少风险，双方都认为先从需求最迫切的地方入手，根据实施的效果，然后再决定下一步的实施。

通过对金丰易居情况的分析，双方人员最后决定先从以下几个部分实施：

- ◆ 金丰易居有营销中心、网上查询等服务，因此需要设立多媒体、多渠道的即时客服中心，提高整体服务质量，节省管理成本。

- ◆ 实现一对一的客户需求回应，通过对客户爱好、需求分析，实现个性化服务。

- ◆ 有效利用已积累的客户资料，挖掘客户的潜在价值。

- ◆ 充分利用数据库信息，挖掘潜在客户，并通过电话主动拜访客户和向客户推荐满足客户要求的房型，以达到充分了解客户，提高销售机会。

- ◆ 实时数据库资源共享使金丰易居的网站技术中心、服务中心与实体业务有效结合，降低销售和管理成本。

根据这些需求，艾克公司提供了有针对性的解决方案，主要用到艾克 eCRM 产品 eNterprise I，该产品结合了网页、电话、电子邮件、传真等与客户进行交流，并提供客户消费行为追踪、客户行销数据分析功能，实现一对一行销。另外，结合艾克的电子商务平台 eACP，与金丰易居现有的系统有效整合。

二、艾克的方案

艾克公司为金丰易居提供的客户关系管理平台包括前端的“综合客户服务中心 UCC”以及后端的数据分析模块。前端采用艾克 UCC3.20，该产品整合了电话、Web、传真等多渠道、多媒介传播及多方式分析系统的综合应用平台。在前端与后端之间是数据库，它如同信息蓄水池，可以把从各个渠道接收的信息分类，如客户基本信息、交易信息等并记录。后台采用艾克 OTO2.0，它用于数据分析，找出产品与产品之间的关系，根据不同的目的，从中间的数据库中抽取相应的数据，并得出结果，然后返回数据库。于是，从前端就可以看到行销建议或者市场指导计划，由此构成了从前到后的实时的一对一行销平台。通过这个平台，解决了金丰易居的大部分需求。

在前端，UCC 系统整合电话、Web、传真等多种服务，客服人员在为客户提供多媒体交流的同时，还可以服务于来自电话、Web、传真等媒介的需求，管

理人员可以实时监控、管理客服人员的服务状况，实现统一管理。这个统一的服务中心设立统一标准问题集及统一客服号，利用问题分组及话务分配随时让客户找到适合回答问题的服务人员，得到满意的答复。该系统中的 UCC-Approach 模块可以有效挖掘客户潜在的价值。

三、按计划实施

金丰易居与艾克认为，实施的原则是，必须以金丰易居的现有系统和业务不做大的改动为前提，充分利用现有的硬件、软件和网络环境，并且与以前的系统有效地整合在一起。

1. 建立多渠道客户沟通方式

这一步骤包括 3 个部分 UCC-Web、UCC-Ware 和 UCC-Approach。

UCC-Web 客户通过 Web 进来时，客户的基本信息与以往交易纪录一并显示于服务界面，客服人员可给予客户个性化服务，并根据后端分析结果做出连带的销售建议。

UCC-Ware 客户租房、买房等咨询电话经话务分配后到达专门的服务人员，同时自动调用后台客户数据显示于客服界面供客服人员参考，而一些标准问题，可以利用 IVR 系统做自动语音、传真回复，节省人力。

UCC-Approach 根据 CRM 系统分析出数据所制定的服务和行销计划，对目标客户发送电话呼叫，将接通的电话自动转到适当的座席，为客户提供产品售后回访或者新产品行销服务。

2. 实现 OTO 分析与前端互动功能的整合

利用 OTO 分析结果，直接进入 UCC 的 Planer 数据库，作为建议事项及行销依据。目前金丰易居有 4 项主营业务，已积累了大量的客户资料。该部分针对资料做检测，剔除无效信息，对有效信息按照业务需求类型分组，然后对分组数据做 PTP 分析，找出相关性最强的两种产品，据此可以做连带销售建议。

同时，对目标客户贡献度做分析，找到在一定时效内对产品有购买能力与贡献度最大的客户，其余客户可按照时效及重要程度做力度和方式不同的跟踪处理。

另外，金丰易居以前的销售系统、楼盘管理系统、购房中心系统和业务办公系统，现在都通过艾克产品提供的接口，整合到客户关系系统内。该项目的实施总共只花了 3 个星期，由于前期的工作做得很充分，所以项目实施很顺利，并且很快就运行起来。

应用艾克的客户关系管理系统之后，金丰易居很快取得了很好的效果，统一的服务平台不仅提高了企业的服务形象，还节省了人力物力。通过挖掘客户的潜在价值，金丰易居采用了更具特色的服务方法，提高了业务量。另外，由于客户关系管理整合了内部的管理资源，降低了管理成本。

四、小步前进

现在回想起来，张颖说，虽然项目的实施时间并不长，但这个成功来之不易。CRM 对于中国企业来说还很陌生，没有多少成功的经验可以借鉴，所以说动企业相信它就不是一件容易的事情。艾克为了让金丰易居相信 eCRM，做了大量的工作，并且把试用版本给金丰易居使用。虽然金丰易居承认它能够为自己带来很多好处，但是由于害怕风险，所以并不能立即决定采用，因为大家都知道上 CRM 意味着巨大的资金投入和管理革新。真正让金丰易居决定采用艾克产品的原因是，应用艾克的产品不需要花很多钱，而且以前的设备很多可以保留下来，也不用进行伤筋动骨的人事和管理的调整。

在考虑如何与金丰易居原有系统连接问题时，双方的意见并不一致。作为艾克来讲，开始连接的系统越简单越好，而金丰易居则认为能把自己所有的系统和 CRM 整合起来当然最好——客户往往忽视过于复杂的实施会带来更大的风险。张颖说，国内的客户与国外的客户区别很大，国外的客户很清楚自己要什么，而国内的用户很多只知道自己大概要什么，具体的需求并不清楚，而一旦厂商提供了产品之后，它们又觉得很多地方要改进，使厂商又花很多精力重新做很多工作。为了防止系统在实施过程中发生意外，艾克和金丰易居在实施之前签订了一个协议，明确规定什么时候完成什么事情，完成到什么程度，达到什么样的效果，由谁来负责，然后在实施过程中按照这个步骤执行，有效保证了系统的顺利实施。作为一家外资企业，能否了解中国用户的特殊需求，是其产品能否在国内站稳脚跟的关键。张颖说，艾克成功的原因在于他们能够从最简单的地方入手，而不是一上来就把系统所有的功能推给用户。先实施一部分功能，然后根据客户的反馈意见做一些改动，直到稳定之后，接着继续实施其他的功能。这种小步前进的方法适合中国的国情，也容易为中国的用户接受。

问题：

1. 艾克是怎样与金丰易居进行合作的？双方合作成功的关键是什么？
2. 金丰易居为什么要导入 CRM？金丰易居从中获得了什么好处？
3. 请结合该案例谈谈企业导入 CRM 应注意哪些问题。

【案例 13】 迪克连锁超市客户关系管理案例

开拓者：肯·罗布，高级营销副总裁

启 示：光收集大量的客户信息还远远不够。成败关键取决于利用这些信息针对个体客户制定出量身订做的服务政策。

肯·罗布有一个秘密，但实际上他并非那种不愿袒露心迹的人。他性格外向开朗，心里想什么就说什么，从不犹豫，这一点很好，因为他是迪克连锁超市的高级营销副总裁，这是一家在威斯康星州乡村地区拥有八家分店的超级市场。噢，原来这与当美国中央情报局的头不太一样，所以他的“秘密”也不可能让詹姆斯·邦德（James Bond，007 系列电影中的神探——译者注）感兴趣。我们只是想罗布知道一些不为其对手所了解的东西。

罗布的秘密是当他的顾客来商场采购时，他十分了解这些顾客想要买些什么。这一点连同超市所提供的优质服务的良好声誉，是迪克连锁超市对付低价位竞争对手及类别杀手的主要防御手段。迪克超市采用数据优势软件

(DataVantage)——一种由康涅狄格州的关系营销集团 (RMG, Relationship Marketing Group) 所开发的软件产品，对扫描设备里的数据加以梳理，即可预测出其顾客什么时候会再次购买某些特定产品。接下来，该系统就会“恰如其时地”推出特惠价格。

它是这样运行的：在迪克超市每周消费 25 美元以上的顾客每隔一周就会收到一份订制的购物清单。这张清单是由顾客以往的采购记录及厂家所提供的商品现价、交易政策或折扣共同派生出来的。顾客购物时可随身携带此清单也可以将其放在家中。当顾客到收银台结账时，收银员就会扫描一下印有条形码的购物清单或者顾客常用的优惠俱乐部会员卡。无论哪种方式，购物单上的任何特价商品都会被自动予以兑现，而且这位顾客在该店的购物记录会被刷新，生成下一份购物清单。

“这对于我们和生产厂家都很有利，因为你能根据顾客的需求订制促销方案。由此你就可以做出一个与顾客商业价值成正比的方案。”罗布说。

迪克超市还依靠顾客特定信息，跨越一系列商品种类把订制的促销品瞄准各类最有价值的顾客。比如，非阿司匹林产品（如泰诺）的服用者可以被分成三组：全国性品牌，商店品牌和摇摆不定者。这些组中的每组顾客又可以根据低、中、高用量被分成三个次组。用量就代表着在某类商品中顾客对迪克超市所提供的长期价值（仅在这一个产品种类中，就有六个“模件”，产生出总共9种不同类型的顾客——这足以发动一次批量订制营销运动了）。

假设超市的目标是要把泰诺用户转变成商店品牌的用户，那么罗布就会将其最具攻击性的营销活动专用于用量大的顾客，因为他们最有潜在价值。给予大用量顾客的初始折扣优惠远高于给予低用量和中等用量的顾客。促销活动的时间会恰好与每一位顾客独有的购买周期相吻合，而对这一点，罗布通过分析顾客的以往购物记录即可做出合理预测。

“顾客们认为这太棒了，因为购物清单准确地反映了他们要购买的商品。如果顾客养有狗或猫，我们就会给他提供狗粮或猫粮优惠；如果顾客有小孩，他们就可以得到孩童产品优惠，比如尿布及婴幼儿食品；常买很多蔬菜的顾客会得到许多蔬菜类产品的优惠，”罗布说，“如果他们不只在一家超市购物，他们就会错过我们根据其购物记录而专门提供的一些特价优惠，因为很显然我们无法得知他们在其他地方买了些什么。但是，如果他们所购商品中的大部分源于我们商店，他们通常可以得到相当的价值回报。我们比较忠诚的顾客常会随同购物清单一起得到价值为30到40美元的折价券。我们的目标就是回报那些把他们大部分的日常消费都花在我们这儿的顾客。”

有时可以通过获取其它相关单位的赞助，来尽量减少折扣优惠所造成的经济损失；反过来，这些单位可以分享你不断收集到的信息资讯。以迪克超市为例，生产厂商会给予绝大多数的打折商品补贴。作为整个协议的一部分，生产厂家可以获得从极为详尽的销售信息中所发现的分析结果（消费者名字已去除）。这些销售信息的处理加工均是由关系营销集团进行的，这家公司不但提供软件产品，而且还提供扫描数据采掘服务。

要点提示：此处当心。虽然频次营销和优惠卡计划是用于收集顾客资讯的有效途径，但却常常遭到滥用，造成不利于自己的结果。一对一营销商的首要任务就是识别和区分客户，所以在零售业，像迪克超市那样的频次营销计划可能会成为一种不可或缺的辅助工具。它激励个体顾客在每次踏进店门就“举起手来申明身份”，以期获得打折优惠。频次营销计划的实际运作还提供了一个与顾客互动交流的良好平台，这种互动可以通过信函进行，也可以通过收银台抑或网上进行。

但这里隐藏着危险。频次营销只是用于获取个体客户信息和互动交流的一项策略，而非足以促使顾客保持忠诚的战略——面对着竞争对手的同样促销也不可能。要把这种客户信息与互动转变成一种学习型关系，让顾客认识到保持忠诚而非参与竞争对手所提供的类似活动对自己更为方便，那么你就必须按迪克超市的办法去做。你必须根据所收集到的信息，针对每一个体客户订制相关的服务政策。这样，随着收集到的任一单独客户信息日渐增多，针对该客户的服务政策就会调整得越来越具体准确，同时也让客户在你所提供的服务中进行一番协同投入。除此之外，在最大可能的限度内，这项计划不仅应该包括给客户准确订制的折扣优惠，还应该包括一些价格以外的奖励，比如食谱、每周饮食计划、产品使用技巧、健康营养知识、快速结账通道，以及送货上门服务等。

千万千万记住，市场营销的目的绝不仅仅是分发赠品而已。

短期来看，紧接着忠诚计划推出以后，这一点很容易就被忘掉。你可能会误以为赠送物品就可以让客户更忠诚于你。但是，如果你的竞争对手也推出了一个类似的计划，而且现在你的客户在任何一家店里都可以得到打折优惠，那么你该怎么办？谁想要一群总是不断寻觅打折的客户？你这样做的全部效果，无疑等同于在训练自己最有价值的顾客去追寻价格优惠。

1997年尼尔森公司(A.C.Nielsen)对一个“典型的”美国城市进行了调查，三家当地相互竞争的主要食品杂货店各自均有一套频次营销计划。忠诚计划参与者的购买量占到了每家商店销售额的90%以上。然而，这些参与者之中有四分之三的人在钱夹里不只放有一张忠诚计划优惠卡，而且超过半数的人三张全有。

要谨记是什么原因让迪克超市成了为数不多的成功一对一营销实践者之一：罗布利用从其顾客处所得到的信息向顾客们提供了竞争对手无法轻易仿效的激励，因为这些激励是根据每个顾客独自的爱好及购物周期而专门设计订制的。一位顾客在迪克超市购物越多，超市为其专门订制的优惠也就越多，这样就越发激励顾客保持忠诚。从而该项计划也就难以与之竞争。

罗布将这种信息看作是自己的小秘密。“在多数情况下，”他说，“如果你的对手想了解你的商品价位，他们只需到你的店里查看一下货架上的价格标签，要么也可以浏览一下你每周的广告。但是，有了这种购物清单，竞争对手对你目前所做的一切一无所知，因为每位顾客的购物清单都不一样。”

问题：请分析迪克连锁超市成功的关键。

[案例 14]

大众包餐公司的物流外包

“大众包餐”是一家提供全方位包餐服务的公司，服务分为：递送盒饭和套餐服务。通常每天都有顾客打电话来订购盒饭，但由于设施等原因，“大众包餐”要求顾客只能在上午10点前电话预订，以便确保当天递送到位。

在套餐服务方面，该公司的核心能力是为企事业单位提供冷餐会、大型聚会，以及一般家庭的家宴和喜庆宴会上。客户所需的各种菜肴和服务可以事先预约，但由于这项服务的季节性很强，又与各种社会节日和国定假日相关，需求量忽高忽低，有旺季和淡季之分，因此要求顾客提前几周甚至1个月前来预定。

包餐行业的竞争是十分激烈的，高质量的食品、可靠的递送、灵活的服务以及低成本的运营等都是这一行求生存谋发展的根本。近来，大众包餐公司已经开始感觉到来自愈来愈挑剔的顾客和几位新来的专业包餐商的竞争压力。顾客们愈来愈需要菜单的多样化、服务的柔性化，以及响应的及时化。

公司老板最近参加了现代物流知识培训班，对准时化运作和第三方物流服务的概念印象很深，他们认为这些理念正是大众包餐公司要保持其竞争能力所需要的东西。但是他们感到疑惑，大众包餐公司能否借助第三方的物流服务。

问题：

1. 大众包餐公司的经营活动可否引入第三方物流服务，并请说明理由。
2. 大众包餐公司实施准时化服务有无困难，请加以解释。
3. 在引入第三方物流服务中你有何建议？

一、案例背景

从上个世纪 90 年代末期开始的家电行业价格战，一方面把家电这一原来百姓眼中的“几大件”变成了普及的物品，另一方面此起彼伏的价格战也把整个行业拖进了深渊。成本的过快增长在相当程度上抵消了销售额的增长，直接成为利润下降的罪魁祸首。以 2000 年为例，空调大战导致美的公司主营业务利润从上一同期的 22.19% 降至 17.89%。彩电大战使行业老大、老二绩优不保，四川长虹、深康佳净利润分别下降 40.69% 及 40.53%，毛利率分别降至 17.34% 及 17.28%。深康佳甚至出现了大额的亏损。

在这种情况下，各家电企业纷纷采取措施进行自救。由于能够大幅减低成本，物流成为了很多家电企业的“救命稻草”。其中比较典型的有两种类型。一种是以海尔公司为代表的通过成立物流本部，进行事业部层面的供应链整合，来提高物流效率。而另一种就是以美的为代表的通过第三方物流的专业化管理来降低物流成本。

供应链上物流的速度以及成本一直是令中国企业苦恼的老大难问题，据统计，中国制造企业有 90% 的时间花费在物流上，只有 10% 用于制造；中国企业物流仓储成本占据了总销售成本的 30%-40%。中国企业本来在基于产品创新的超额赢利方面较之发达国家企业就不占优，而供应链上的支出又使得原本不丰厚的利润变得更加微薄。

中国有其特定的历史国情，落后的基础设施、破碎且混乱的分销体系、不成熟的 3PL 能力、地方保护主义、不稳定且不严格执行的法律都给中国企业供应链体系的成熟与完善设置了障碍。

二、美的公司物流完善历程：五年三大步

在上市以后，美的公司为了既可满足消费者对产品越来越苛刻的差异化需求和愿意支付的价格，又可确立在接近饱和的中国家电业生存空间中的独特地位，在管理层融资收购改革（MBO）的同时，用五年的时间进行了一场“低成本差异一体化”的物流完善之路，就是通过不断完善的物流设计保证公司总成本领先，又能实行适度差异化。根据 PMG 供应链成熟度模型的划分，我们可以把美的公司的物流完善之路划分为三层：“I 级：通过物流中心内部整合”；“II 级：通过安得物流进行外部整合”；“III 级：信息化上马完善整条供应链”。

首先，美的集团进行改组，使用“事业部制”和分级法人提高反应速度。各“事业部”均通过相对独立的后勤体系来覆盖市场。

1. 虚拟物流中心（1998-1999）

空调、风扇这样季节性强的产品，断货或者压货是常有的事。各事业部的上千个型号的产品，分散在全国各地的 100 多个仓库里，有时一个仓库甚至就是只存两三种商品的“窗口”，光是调来调去就是一笔巨大的开支。而且因为信息传导渠道不畅，传导链条过长，市场信息又常常误导工厂的生产，造成生产过量或紧缺。

为减少无效物流，在保证事业部销售的前提下，美的在 1998——1999 年走出了物流完善的第一步：开始建立“内部虚拟物流中心”，通过物流中心内部整合资源。初步改善整合现物流环节中不合理方面，并为长期物流发展做准备。内部虚拟物流中心以满足事业部所有日常销售的仓储运输要求为最高目标。

内部虚拟物流中心以各事业部原有物流人员与操作流程为基础，并分别运作

以保证与现在工作的连续性。物流中心的组织定位是行政上隶属集团，业务上服务于事业部。

虚拟物流中心的主要工作：

- 仓储整合。开始进行本部和外部仓库的全面整合，并合理设计全国的仓储网络。

- 与第三方物流公司的集中业务联系。在不改变刚签定的物流合同的情况下，统一开展与第三方物流公司的业务，实现统一标准管理。

- 物流业务流程及规范的标准化。包括制定流程、规章、职责等。

值得注意的是，在这一阶段，内部虚拟物流中心对仓库管理进行全面的整合，包括统一租赁、管理、监控等。并且在不具备整合的 IT 系统支持下（此时 ORACLE 系统正在上马），各事业部物流人员仍按照原有流程执行发货运输。发货计划也暂时没有整合。

2. 神来之笔般的安得物流 (2000-2001)

在美的重整供应链的一系列“润物细无声”的动作中，安得物流公司的成立，是尤其令人侧目的一个亮点。2000 年美的通过建立自己的第三方物流公司——安得物流，不仅解决了别的企业为之头痛的物流成本居高不下的问题，还造就了一个新的利润增长点。

安得物流公司的主要业务是建立自己的平台，包括仓储平台和网络平台。美的把各个事业部原先分散的仓储资源整合起来交给安得，使安得在全国建立了比较健全的仓储网络。信息技术平台在 8 月份也可以试运行。安得还掌管家电事业部的全部运输业务和空调事业部 1/3 的运输业务。

安得的出现使得美的公司总部的物流工作量大量减少，工作趋向监督、管理。美的公司总部的工作就变为了整合、招标：

- 物流的全面整合集成化。包括发货运输计划整合和仓储整合。

- 集中招标管理第三方物流公司。对物流公司进行统一招标管理、评估及合同签订。

- 集成的 IT 系统实施应用。IT 系统支持事业部各自的库存补货计划自动化，并根据不同的发货计划制定运输计划。

安得的出现还使美的公司根据安得的价格，可以去压外面运输公司的价，使得运输费削减了 10% 以上，一年下来可以节省几百万元。

同时，服务水平也提高了。家庭电器事业部的仓储业务以前也是外包，现在 2000 多万台产品的运输、仓储全部交给安得，安得 24 小时发货，做到货物先进先出，减少积压折价的压力，还实现电脑管理、信息反馈，这些是以前没法做到的。美的以前的装车时间需要 60 分钟，现在加快到每 20 分钟装一车，以前上午 10 点前能发车的很少，现在早上 8 点半就可以大批发车了。

由于储运资源的整合，在物流公司投入运作的半年内，美的各事业部运输成本平均下降了 10%，全集团的仓储成本也下降了 10%。

但是由于历史原因，有些运输公司与销售客户有着捆绑的关系，安得还不能把整个美的集团的储运业务全部整合，因此对运输的管理还不到位。在这个阶段，美的一般采取招标的形式来选择物流服务商，安得也是竞标方之一。

第三方物流公司的招标由总部和事业部共同完成，并按照公开、公平、高效的原则执行，物流公司招标每年定期举行一次。招标小组包括三个事业部的代表，共同起草竞标要求，同时接受应标书，并按另行制定的严格评估标准进行审评。

3. 开创时代的第四方物流 (2002 年以来)

2002年11月1日,美的企业集团旗下的威尚科技产业发展集团布下了其物流战略至关重要的一子,该集团旗下的安得物流公司在广州正式成立“安得供应链技术有限公司”。这家注册资金仅为160万人民币的新公司一亮相,就在华南物流界引起强烈反响。其业务定位在“为客户提供高端服务”的“第四方物流”——这在国内物流业尚属首次。

国内第四方物流还处在摸索阶段,供应链和物流大家都在谈,但核心的一点就是技术。“病人找医生看病,医生开了处方,然后病人拿着处方去药店抓药——第三方物流是药店,而供应链公司就是开处方的医生。”

第四方物流公司本身可能,或者说现在只是个概念。但这是一个信号,标志着美的公司将以高效高质,低成本和先进的信息技术支持提供全方位最佳的客户物流服务(当然,美的公司自己可以先享用信息+物流的好处)。

从2002年中期起,安得物流公司开始利用自主开发的信息系统,使美的集团在全国范围内实现了产销信息的共享。有了信息平台做保障,美的原有的100多个仓库精简为8个区域仓,在8小时可以运到的地方,全靠配送。这样一来美的集团流通环节的成本降低了15%—20%。

同时从市场第一线到工厂生产的信息传递链条大大缩短,各事业部更有效地实现了订单生产,减少了生产环节不必要的浪费——靠制造环节降低成本,以物流增加收入,是分享第三利润源的共赢过程。

围绕效益这个考核的第一标准,美的展开了名为“供应链整合”的管理创新活动。各事业部内采用“成本倒逼法”,从产品最后的售价,推导出各环节的造价。在原材料采购环节,通过网上公开招标投标,杜绝了暗箱操作带来的成本黑洞;在制造环节,进行技术改造,增加合格率,降低消耗。降低成本往往在设计环节就开始了。

在这个阶段,美的公司总部的主要工作集中在规划和整合方面。将仓库管理、运输管理及具体运作全权下放到少数几个优秀的第三方物流公司管理,美的公司总部只负责日常的协调监督和以下几方面的工作。

先进的物流规划——针对物流和零售发展趋势,如电子商务、现代零售业态的飞速发展等,探讨实践应对策略和方案,包括:物流规范及流程改进;物流趋势分析;物流管理信息化、网络化;电子商务等的策划与实施;集团IT系统发展——在物流完善的情况下,依重要次序,开始相关环节的供应链整合,如计划预测衔接、客户服务衔接等。

三、物流改进方案比较

随着沃尔玛15亿美元卖出自己的配送企业,国内对如何完善物流的争论越来越激烈。是将事业部进行层面的供应链整合,还是进行集团层面的物流整合呢?

事业部层面进行供应链整合的代表是海尔,即成立物流推进部,内分仓储、采购、运输三大部分,把海尔内部的物流进行全面整合,平台搭建好了后再外包给社会上的第三方物流公司,这样做比较平稳。

集团层面进行物流整合的代表是美的,先让各事业部的物流业务各自社会化,再由第三方物流公司进行整合,安得正是充当了这个角色。

那么到底哪个途径的物流完善更好呢?

(一) 事业部层面的供应链整合

● 前提条件

新产品开发、采购、订单处理、生产、物流、计划预测、营销和客户服务等

各部门功能运作正常，管理水平较高，各部门单独提高、改善的空间小。以上的完整供应链由一个实体（公司或事业部等）管理，可以行使权力并承担责任。

●整合内容

新产品开发流程拓展；考虑到供应链中下游的生产、销售、客户等需要；采购模式考虑到产品开发及生产的需求，并进行定期评估；订单信息自动更新，可作为计划预测的依据；生产计划、销售计划、仓储计划、运输计划等高度集成；对物流配送环节的特别改进着重于用最低成本在合适时间到达合适地点；销售预测综合考虑客户库存、促销活动、市场情况等以不断提高准确性。

●整合结果

高效运作的事业部；更低的成本；更好的客户服务；紧密合作、高度协调的实体。

●优点

整个供应链的全面整合是管理运作的一个飞跃；进一步完善已成功运行的事业部体制，支持事业部的活力和积极性；供应链由上至下的整合，形成产、供、销一体化，将会对企业现在薄弱的计划预测环节提供最大的帮助。

●缺点

供应链整合要在三个事业部重复进行，设计、培训、实施、投资等较大；事业部供应链各环节还都在管理上有很多单独提高、改进的机会，基础较薄弱；整个供应链的整合需要较高的管理实施水平和良好的跨部门协作。

（二）集团层面的物流整合

在集团层面的整合专注于物流方面的改进，以规模优势取得低成本，高效率的客户服务水平。

●前提条件

供应链各环节迫切需要进行物流改进；仓储运输作为后勤服务可以在集团层面上统一规划执行，并且有助于直接提高客户服务质量。

●整合内容

统一各事业部在本部和外部的仓储管理；集中安排各事业部的运输；对第三方物流公司进行集中、公开、高效地招标。

●整合结果

以规模优势赢得更低的物流成本；合理的仓储安排进一步提高客户服务水平；在统一规范的物流管理和评估标准、物流远景规划、专业物流人才培养上倾注更多精力；脱离了繁琐后勤事物的营销公司可以更专注于市场开拓。

●优点

专注于物流问题的解决，而不是过早跳跃到整个供应链的整合上；合理发挥规模优势；显著加强物流职能；除日常仓储运输外，专职人员关注物流发展趋势，不断提高运作水平，完善信息系统支持，并提供物流培训。

●缺点

事业部有可能误解为权力被削弱，在感情和观念上需要时间来接受这种整合方法；整个供应链的全面整合，如产供销一体化，在事业部内仍可以独立有效地进行；对事业部与物流中心的衔接合作要求较高。

问题：

1. 低成本战略与差异化战略有矛盾吗？美的公司是怎样实施“低成本差异一体化”战略的？

2. 为什么说物流成为了很多家电企业的“救命稻草”？
3. 美的公司的物流完善之路经历了哪几个阶段？每一阶段分别进行了哪些变革？
4. “安得供应链技术有限公司”是怎样提供“第四方物流”服务的？
5. 为什么说“成本倒逼法”是成本控制的有效手段？
6. 美的公司的分销渠道进行了怎样的变革？
7. 海尔与美的这两家公司的物流管理有什么不同？各有何优劣？

[案例 16]

家乐福：从 VMI 中受益无穷

VMI 是 QR 系统的一种重要物流运作模式，也是 QR 走向高级阶段的重要标志。VMI 的核心思想在于零售商放弃商品库存控制权，而由供应商掌握供应链上的商品库存动向，即由供应商依据零售商提供的每日商品销售资料和库存情况来集中管理库存，替零售商下订单或连续补货，从而实现对顾客需求变化的快速反应。VMI 不仅可以大幅改进 QR 系统的运作效率，即加快整个供应链面对市场的回应时间，较早地得知市场准确的销售信息；而且可以最大限度地降低整个供应链的物流运作成本，即降低供应商与零售商因市场变化带来的不必要库存，达到挖潜增效、开源节流的目的。

正是看到了 VMI 的上述特殊功效，家乐福在引进 QR 系统后，一直努力寻找合适的战略伙伴以实施 VMI 计划。经过慎重挑选，家乐福最后选择了其供应商雀巢公司。就家乐福与雀巢公司的既有关系而言，双方只是单纯的买卖关系，惟一特殊的是，家乐福对雀巢来说是一个重要的零售商客户。在双方的业务往来中，家乐福具有十足的决定权，决定购买哪些产品与数量。

两家公司经协商，决定由雀巢建立整个 VMI 计划的机制，总目标是增加商品的供应效率，降低家乐福的库存天数，缩短订货前置时间，以及降低双方物流作业的成本率等。

由于双方各自有独立的内部 ERP 系统，彼此并不相容，因此家乐福决定与雀巢以 EDI 连线方式来实施 VMI 计划。在 VMI 系统的经费投入上，家乐福主要负责 EDI 系统建设的花费，没有其他额外的投入；雀巢公司除了 EDI 建设外，还引进了一套 VMI 系统。经过近半年的 VMI 实际运作后，雀巢对家乐福配送中心产品的到货率由原来的 80%左右提升至 95%（超越了目标值）。家乐福配送中心对零售店铺产品到货率也由 70%提升至 90%左右，并仍在继续改善中；库存天数由原来的 25 天左右下降至 15 天以下，在订单修改方面也由 60%~70%下降至现在的 10%以下，每日商品销售额则上升了 20%左右。总体而言，VMI 使家乐福受益无穷，极大地提升了其市场反应能力和市场竞争能力。

相对家乐福的受益而言，雀巢公司也受益匪浅。最大的收获便是在与家乐福的关系改善方面。过去雀巢与家乐福只是单向买卖关系，所以家乐福要什么就给什么，甚至是尽可能地推销产品，彼此都忽略了真正的市场需求，导致畅销商品经常缺货，而不畅销的商品却有很多存货。这次合作使双方愿意共同解决问题，从而有利于从根本上改进供应链的整体运作效率，并使雀巢容易掌握家乐福的销售资料和库存动态，以更好地进行市场需求预测和采取有效的库存补货计划。

问题：

1. 从本案例中可以看出，VMI 的实施会带来哪些好处？

2. 实施 VMI 应注意哪些问题？
3. 实施 VMI 需要得到哪些技术支持？

[案例 17]

哈佛案例：美孚 5 年标杆管理

“速度—微笑—安抚”的金三角标杆管理，让美孚加油站的平均年收入得到 10% 的回报。

2000 年，埃克森美孚公司全年销售额为 2320 亿美元，位居全球 500 强第一位。人均产值为 193 万美元，约为中国石化的 50 倍。而让美孚公司取得如此骄人业绩的关键，在于其实施的标杆管理。1992 年，美孚石油还只是一个每年有 670 亿美元收入的公司，但年初的一个调查让公司决定对公司的服务进行变革。当时美孚公司询问了服务站的 4000 位顾客什么对他们是最重要的，结果得到了一个令人震惊的数据：仅有 20% 的被调查者认为价格是最重要的。其余的 80% 的被调查者想要三件同样的东西：能提供帮助的友好员工、快捷的服务和对他们的消费忠诚予以认可。

速度——微笑——安抚

根据这一发现，美孚开始考虑如何改造遍布全美的 8000 个加油站，讨论的结果是实施标杆管理。公司由不同部门人员组建了 3 个团队，分别以速度（经营）、微笑（客户服务）、安抚（顾客忠诚度）命名，以通过对最佳实践进行研究作为公司的标杆，努力使客户体会到加油也是愉快的体验。

速度小组找到了 Penske，它在 Indy500 比赛中以快捷方便的加油站服务而闻名。速度小组仔细观察了 Penske 如何为通过快速通道的赛车加油：这个团队身着统一的制服，分工细致，配合默契。速度小组还了解到，Penske 的成功部分归于电子头套耳机的使用，它使每个小组成员能及时与同事联系。

微笑小组考察了丽嘉-卡尔顿宾馆的各个服务环节，以找出该饭店是如何获得不寻常的顾客满意度的。结果发现卡尔顿的员工都深深地铭记：自己的使命就是照顾客人，使客人舒适。微笑小组认为，美孚同样可以通过各种培训，建立员工导向的价值观，来实现自己的目标。

安抚小组到“家居仓储”去查明该店为何有如此多的回头客。在这里他们了解到：公司中最重要的的人是直接与客户打交道的人。这意味着企业要把时间和精力投入到如何招聘和训练员工上。安抚小组的调查改变了公司的观念，使领导者认为自己的角色就是支持一线员工，让他们把出色的服务和微笑传递给客户，传递到公司以外。

缔造“友好服务”

美孚提炼了他们的研究结果，并形成了新的加油站概念——“友好服务”。美孚在佛罗里达的 80 个服务站开展了这一试验。“友好服务”与其传统的服务模式大不相同。希望得到全方位服务的顾客，一到加油站，迎接他的是服务员真诚的微笑与问候。所有服务员都穿着整洁的制服，打着领带，配有电子头套耳机，以便能及时地将顾客的需求传递到便利店的出纳那里。希望得到快速服务的顾客可以开进站外的特设通道中，只需要几分钟，就可以完成洗车和收费的全部流程。

美孚公司由总部人员和一线人员组成的实施团队，花了 9 个月的时间构建和测试维持友好服务的系统。“友好服务”的初期回报是令人振奋的，加油站的平均年收入增长了 10%。1997 年，“友好服务”扩展到公司所有的 8000 个服务站。

问题：

1. 美孚公司的标杆管理属于战略性标杆管理还是运营性标杆管理？
2. 美孚公司的标杆管理属于内部标杆管理还是外部标杆管理？
3. 美孚公司是如何进行标杆管理的？

[案例 18] 高效物流配送解密“戴尔现象”

在不到 20 年的时间里，戴尔公司的创始人迈克尔·戴尔，白手起家把公司发展到了 250 亿美元的规模。即使面对美国经济目前的低迷，在惠普等超大型竞争对手纷纷裁员减产的情况下，戴尔仍以两位数的发展速度飞快前进。“戴尔”现象，令世人为之迷惑。该公司分管物流配送的副总裁迪克·亨特一语道破天机：“我们只保存可供 5 天生产的存货，而我们的竞争对手则保存 30 天、45 天，甚至 90 天的存货。这就是区别。”戴尔公司的亨特，无疑是物流配送时代浪尖上的弄潮者。亨特在分析戴尔成功的诀窍时说：“戴尔总支出的 74% 用在材料配件购买方面，2000 年这方面的总开支高达 210 亿美元，如果我们能在物流配送方面降低 0.2%，就等于我们的生产效率提高了 10%。物流配送对企业的影响之大可见一斑。”信息时代，特别是在高科技领域，材料成本随着日趋激烈的竞争而迅速下降。以计算机工作为例，材料配送成本的下降速度为每周 1%。从戴尔公司的经验来看，原材料库存只有 5 天，当其竞争对手维持 4 周的库存时，就等于戴尔的材料配件开支与竞争对手保持 3% 的优势。当其产品最终投放市场时，物流配送优势就可转变成 2% 至 3% 的产品优势，竞争优势不言而喻。

在提高物流配送效率方面，戴尔与联邦快递（FEDEX）等物流公司以及 50 家材料供应商保持密切的联系，庞大的跨国集团戴尔所需材料的 95% 都由这 50 家供应商提供。戴尔与这些供应商每天都要通过网络进行协调沟通。戴尔监控每个零部件的发展情况，并把自己新的要求随时发布在网络上，供所有的供应商参考，提高了透明度和信息流通率，并刺激供应商之间的相互竞争；供应商则随时向戴尔通报自己的产品发展、价格变化、存量等方面的信息。

几乎所有工厂都会出现过期、过剩部件。而高效率的物流配送使戴尔的过期部件比例保持在材料开支总额的 0.05%~0.1% 之间，2000 年戴尔全年在这方面的损失为 2100 万美金。而这一比例在戴尔的对手企业都高达 2%~3%，在其他工业部门更高达 4%~5%。

问题：

1. 戴尔成功的关键是什么？
2. 戴尔高效率的物流配送如何才能实现？

[案例 20] 中联重科第二制造公司的准时化采购

2004 年中联重科第二制造公司担负压路机、泵车臂架、摊铺机、铣刨机、水平定向钻、加热机、旋挖钻机等产品的生产和试制任务，产品种类多，且多数产品生产批量不大。中联重科第二制造公司领导分析实际情况后，将采购室与计划室合并为一个办公室，为中联重科第二制造公司实施准时化采购奠定了基础。

一、准时化采购，首先要做到采购计划的准时化

中联重科第二制造公司采购室和计划室集体办公，为采购室获取准时化的生产计划创造了条件。采购员通过与计划部零距离的交流，在第一时间获取生产计划及其变更的信息，他们主动与技术人员交流，及时了解产品零配件的变更，经

常深入装配班组和仓库,准确了解零配件库存的情况,再回过头来与计划室协调,做到采购计划的准时化。

二、准时化采购,关键要做到与供应商协调的准时化

为了提高外购零配件的入库合格率,“二制”质检部和技术部在这方面做了大量工作,对一些出现较多质量问题的供应商直接淘汰,并转由产品质量较好的供应商供应。

为了实现零配件的小批量采购,“二制”采购室对外购件的库存、资金、生产周期和供应周期进行了深入分析,对零配件及供应商进行了分类管理,通过与供应商即时、有效的信息沟通,准确制定小批量的采购计划。尽可能做到需要的零配件一定按时到,暂不用的零配件坚决不让到,有些零配件甚至做到由供应商直接送货上生产线。

准时化采购从 2004 年 5 月开始在中联重科第二制造公司正式实行,到 6 月底已经初见成效,有力地提高了采购物资的质量,减少了公司流动资金的占用,降低了公司的库存成本。据不完全统计,仅钢材和国内采购的进口件两项,就减少占用的资金 300 万元以上。准时化采购的成功实施,增强了公司对市场需求变化的快速响应能力。

问题:

1. 为了能够顺利实施准时化采购,中联重科第二制造公司在组织结构设计上采取了何种措施?有何好处?

2. 采购部门是如何制订 JIT 采购计划的?

3. 中联重科第二制造公司对零配件采取了何种管理方法?有何好处?

4. 中联重科第二制造公司对供应商采取了何种管理方法?有何好处?

5. “尽可能做到需要的一定按时到,暂不用的坚决不让到。有些零配件甚至做到由供应方直接送货上生产线。”请分析中联重科第二制造公司这样做的好处。并请分析如何才能实现这一目标?

6. 中联重科第二制造公司的 JIT 采购取得了哪些成效?

7. 中联重科第二制造公司在实施准时化采购中有哪些成功经验?

8. 你认为准时化采购实施成功的关键是什么?

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》;
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》;



【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）;
2. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhjy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

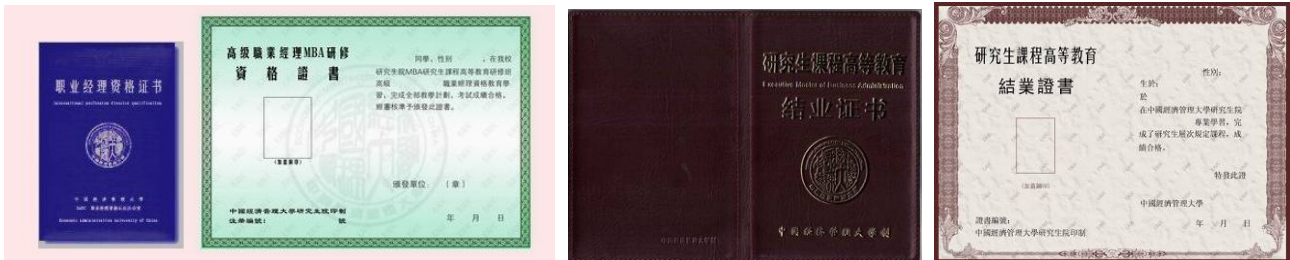
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】可以选择以下任意一种方式缴纳学费

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号	<p>学校帐号：184080723702015</p> <p>账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行龙江支行</p> <p>支付系统行号：313261018018</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户 (存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户 (卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式（中国工商银行，比较方便快捷）收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

<http://www.mhgy.net>

案例 1 销售和供应链计划的预测

夏普公司是一家总部位于日本大阪年销售收入 887 亿的全球化电子消费品公司，公司共有 66,000 名员工服务于分布在全球 30 个国家的生产工厂、销售公司、技术研发机构和信贷公司。夏普公司作为推出电子计算器和液晶显示器等电子产品的创始者，始终勇于开创新领域，运用领先世界的液晶、光学、半导体等技术，在家电、移动通讯、办公自动化等领域实现丰富多彩的“新信息社会”。

但是，面对着竞争日益复杂的电子消费品市场，该公司越来越感觉到电子消费品市场的快速变化，特别是电子消费品的生命周期越来越短，电子消费品的市场普及率越来越接近饱和状态，企业的经营风险加大，与此同时，客户对电子消费品个性化的需求越来越高。因此，如何在竞争激烈和快速变化的市场中寻求一套实时的决策系统就显得尤为重要。特别是通过提高对商品的预测准确率来降低企业的库存，减少交货期的延误，从而保住了大量的有价值的客户。

我们帮助夏普对其整个供应链进行了全面诊断，提出了对包括订单管理、生产制造、仓库管理、运输和开票等全流程在内的整体无缝链接，并结合信息系统的实施，使夏普公司建立起供应和需求一体化的结构，尤其是通过对系统数据的分析，定时的联接和灵活的处理，使决策者能够比过去更加方便和有效地协调人员、设备资源和流程配置，以更加准确地满足市场的需求。夏普公司通过对供应链的一体化管理，不仅降低了库存的水平，加快了库存的周转率，降低了物料管理的成本，而且大大的提升了供应链上的价值。

供应链管理另外一个目标是提高客户的满意度。通过对供应链的整合，使得夏普公司对客户的交货承诺性得到很大程度的提高，货物的交付比过去更加及时和准确。同时，供应链计划体系可以充分考虑各方面因素，如运输成本、订单执行等，从而制定出资源平衡和优化的需求预测。

案例 2 物流模型的建立

三菱化工公司是由三菱卡石公司和三菱石化公司于 1994 年合并而成，年销售收入达 140 亿美金。公司主要经营范围涉及石化产品、农用化学品、医药产品、塑料制品、专用化工产品。因此，对三菱化工来说，一条高度集成和完整的供应链就显得格外重要。我们受聘为三菱化工提供管理咨询，并帮助其建立起一套完整的包括产品销售、供给、生产和筹资计划等在内的供应链业务流程；同时协助三菱化工建立起整个供应链的计划运行机制，使其能够高效的运行；还协助三菱化工建立起与其相适应的物流模式。

整个项目包括以下五方面的内容：1.需求计划设计：用统计工具、因果要素和层次分析等手段进行更为精确的预测，用包括互联网和协同引擎在内的通讯技术帮助生成企业间的最新和定时的协作预测。2.生产计划和排序：分析企业内部和供应商生产设施的物料和能力的约束，编制满足物料和能力约束的生产进度计划，并且还可以按照给定条件进行优化。各软件供应商根据不同的生产环境应用不同的算法和技术，提供各有特色的软件。3.分销计划：帮助管理分销中心并保证产品可订货、可盈利、能力可用。分销计划帮助企业分析原始信息。然后企业能够确定如何优化分销成本或者根据生产能力和成本提高客户服务水平。4.物流和运输计划：帮助确定将产品送达客户的最好途径。物流和运输计划的时标是短期的和战术的。物流和运输计划对交付进行成组并充分利用运输能力。5.企业或供应链分析：以整个企业或供应链的图示模型，帮助企业从战略功能上对工厂和销售中心进行调整。有可能对贯穿整个供应链的一个或多个产品进行分析，注意和发掘到问题的症结。

供应链管理系统在三菱化学公司试点单位的实施，使得生产线的准备时间和生产物料供应提前期有了明显提高；通过整合和优化供应链中需求和供应计划，达到了公司管理层预先设定的要求：当客户有新的需求时，可及时查阅整个供应链上的资源重新配置概况。

三菱化学公司试点单位的供应链计划员可以编制高精度的月生产、销售计划，同时可以

通过系统模拟客户需求量的变化对整个供应链的潜在影响程度。高精度的月生产计划帮助公司减少浪费、降低生产成本；整个供应链上各要素的综合计划如生产能力、可用库存量和客户对产品的特殊要求等，帮助三菱公司提高了客户满意度。

案例 3 库存管理和库存控制

先锋电子公司是一家总部位于日本东京的年销售收入 642 万亿日元的全球化电子消费品公司。公司在全世界设立了 150 多个分支机构。在激烈的市场竞争中，管理层逐渐地意识到控制公司的库存水平在电子消费品行业中的重要性。因此决定对其整个供应链进行整合，并且确定了明确的战术目标，即：

- ①削减库存
- ②库存风险的明细化
- ③降低生产销售计划的周期

公司通过对需求变动原因的收集和分析，制定高精度的销售计划，同时通过缩短计划和周期，尤其是销售计划和生产的周期来达到削减库存的目的；通过基于客观指标的需求预测模型，依靠统计手法所得的需求预测，和反映销售意图的销售计划分离的机制来使库存风险的明细化；同时通过系统引入，预测、销售计划业务的效率化，各业务单位的生产销售计划标准化、共享化，来制定未来销售拓展计划，并进而达到生产销售计划周期的降低。

在完成了上述设计之后，更关键的是在组织和流程方面进行全面的重新确定。在组织方面，重新设计和计划决策部门的职能，划分了需求预测和销售计划的职能；在业务流程设计方面，设计能实现每周计划的业务流程、建立了以统计的预测手段为前提的需求预测流程和独立的需求预测流程和销售计划流程。由于有了组织和流程的保证，使得整体的设计得以顺利实现。

有了以上的准备工作，就得以为先锋电子在系统中构筑新的生产销售流程。公司基于零售实际业绩的预测模型和产品竞争力、季节性、因果要素（需求变动要素）等的统计性预测这两方面的因素，设计了新的预测模型，进而在此基础上，在系统中构筑了新的生产销售流程。这一流程主要基于统计性预测的需求预测系统，实现了需求变动信息的累积功能，以及月、周生产销售精细计划的功能，并可以对需求预测和销售计划之间的差异进行管理，还可以实现批量处理的需求预测、销售计划、生产计划等方案的优化，以上手段结合起来，确保新的生产销售流程的顺利推行。

销售计划的预测模型在先锋电子的推行取得了积极的成效：在管理咨询公司的帮助下，先锋电子可以依靠系统制定出综合多方因素的销售计划，并且，通过生产、销售计划的编制精度的提高，使得原材料等物料的采购提前期从 4 天减少到 2 天。

案例 4 采购组织管理

沃克利照明公司目前由于其拥有完美设计的产品，而销售量急剧增长。公司对配件的采购需求越来越大，但生产部门经常出现配件供货短缺的情况，因而公司很难保持足够的库存，产生了缺货并造成了对客户信誉的下降。后该公司采取了下列措施改进了采购工作，从而摆脱了困境：

- (1) 对所需采购物料进行 ABC 分析，确定每种物料的采购策略。
- (2) 根据生产部门需求制订合适的采购计划。
- (3) 根据企业的发展战略，制定相应的采购战略。
- (4) 建立供应商绩效考核指标，对现有的供应商进行评估和认证，优化供应库，重新寻找新的供应商。
- (5) 优化采购流程，采用电子采购或 JIT 采购。
- (6) 建立采购质量认证体系，保证采购过程质量。

(7) 建立绩效考核制度。

(8) 与表现良好的供应商建立战略伙伴关系。

案例 5 “宜家”的供应链运作

在全球拥有 180 家的“宜家”连锁商店，分布在 42 个国家。2002 年它获取了 110 亿欧元的收入和超过 11 亿欧元的净利润，成为全球最大的家居商品零售商。它的成功之路，除了具有一整套严格的组织系统外，还有一套周密的管理体系。

从产品设计开始，“宜家”就坚持自己设计，并拥有产品专利。具体做法是从 100 多名设计师所设计的新产品中，进行挑选，选择同样价格的产品中其设计的成本最低的。

当产品设计确定之后，设计研发机构将和分布在全球的 33 个国家设立的 40 家宜家贸易代表处，共同确定哪些供应商可以在成本最低而又保证质量的情况下，生产这些产品。在激烈竞争中得分高的供应商将得到大订单。同时，“宜家”为其所有的供应商设定了不同标准和等级，并时常进行考核。

在物流环节上，为保证最低的成本，严格控制物流的每一个环节，如一直推行的“平板包装”，节省了大量的产品粗装成本，达到了降低运输成本和提高效率的目的；又如将枕头里的空气抽掉，以节省大量商品体积等。为了节省运输时间，“宜家”在全球近 20 家配送中心与一些中央仓库大多集中在海陆空的交通要道。“宜家”通过科学的计算，决定哪些产品在本地制造销售，哪些出口到海外的商店。

因此，“宜家”的整个供应链的运作，从每家商店提供的实时销售记录开始，反馈到产品设计研发机构，再到贸易机构、生产商、物流公司、仓储中心，又转回到商店。

案例 6 采购计划与采购战略

西陆直升机有限公司是英国一家直升机制造商。全球有 18 个国家在使用西陆的直升机，销售数量还在不断增长，对零部件采购需求也在不断增长但是，西陆直升机有限公司与供应商仍然是传统的采购关系。远远无法满足需求。而且客户支持服务也存在问题，比如说在可靠性和快速修理上客户满意度还不高。

该公司就采购工作提出了下列建设性的方案：

- (1) 根据生产部门需求制订合适的采购计划。
- (2) 根据企业的发展战略，制定相应的采购战略。
- (3) 对所需采购物料进行 ABC 分析，确定每种物料的采购策略。
- (4) 建立供应商绩效考核指标，对现有的供应商进行评估和认证，优化供应库，重新寻找新的供应商。
- (5) 建立采购质量认证体系，保证采购过程质量。优化采购流程，采用电子采购或 JIT 采购。
- (6) 建立绩效考核制度。
- (7) 与表现良好的供应商建立战略伙伴关系。

案例 7 供应商合作伙伴关系

霍尔公司对供应商的总的要求是“我们必须认识到，公司未来的发展要求我们对供应商共享我们的管理和技术，使得双方都为对方的经营创造价值。”“通过与供应商和客户伙伴式的合作，采购部门将以最优的成本保证最高质量的产品”。

霍尔公司就其与供应商合作伙伴的关系采取了下列措施：

- (1) 通过与供应商建立长期合作伙伴关系，可以缩短供应商的供应周期，提高供应的灵活性。
- (2) 可以降低企业的原材料、零部件的库存水平，降低管理费用、加快资金周转。
- (3) 提高原材料、零部件的质量。
- (4) 可以加强与供应商的沟通，改善定单的处理过程，提高材料需求准确度。

(5) 可以共享供应商的技术与革新成果，加快产品开发速度，缩短产品开发周期。

(6) 可以与供应商共享管理经验、推动企业整体管理水平的提高。

案例 8 供应商合作伙伴的选择

RHA 公司是英国机械制造公司。公司新任采购主管打算制定一项有助于提高公司竞争力的采购战略。已经有 10 家供应商向该公司提供了报价。所有的报价者都具备制造机械零部件的能力，但他们各自具有不同的能力和优势，有的价格较低，有的擅长创新。应当采取什么样的策略，应当如何选择好的供应商，如何与十家供应商之一建立发展伙伴关系，如何保证新的采购步骤可行，这正是采购主管面临的问题

RHA 公司就供应商的选择采用了下列措施：

- (1) 建立供应商绩效考核指标，对现有的供应商进行评估和认证，优化供应库。
- (2) 建立绩效考核制度。
- (3) 与表现良好的供应商建立战略伙伴关系。
- (4) 对供应商进行深入调查。
- (5) 确定供应商的选择指标。
- (6) 选择供应商要参考三大因素：供应商的产品价格、质量和服务

案例 9 仓储企业的供应链管理

西南仓储公司是一家地处四川省成都市的国有商业储运公司，随着市场经济的深入发展，原有的业务资源逐渐减少，在企业的生存和发展过程中，也经历了由专业储运公司到非专业储运公司再到专业储运公司的发展历程。

在业务资源和客户资源不足的情况下，这个以仓储为主营业务的企业其仓储服务是有什么就储存什么。以前是以五金交电为主，后来也储存过钢材、水泥和建筑涂料等生产资料。

这种经营方式解决了企业仓库的出租问题。

那么，这家企业是如何发展区域物流的呢？

1 专业化

当仓储资源又重新得到充分利用的时候，这家企业并没有得到更多利益，经过市场调查和分析研究，这家企业最后确定了立足自己的老本行，发展以家用电器为主的仓储业务。

一方面，在家用电器仓储上，加大投入和加强管理，加强与国内外知名家用电器厂商的联系，向这些客户和潜在客户介绍企业确定的面向家用电器企业的专业化发展方向，吸引家电企业进入。另一方面，与原有的非家用电器企业用户协商，建议其转库，同时将自己的非家用电器用户主动地介绍给其他同行。

1 延伸服务

在家用电器的运输和使用过程中，不断出现损坏的家用电器，以往，每家生产商都是自己进行维修，办公场所和人力方面的成本很高，经过与用户协商，在得到大多数生产商认可的情况下，这家企业在库内开始了家用电器的维修业务，既解决了生产商的售后服务的实际问题，也节省了维修品往返运输的成本和时间，并分流了企业内部的富余人员，一举两得。

1 多样化

除了为用户提供仓储服务之外，这家企业还为一个最大的客户提供办公服务，向这个客户的市场销售部门提供办公场所，为客户提供了前店后厂的工作环境，大大的提高了客户的满意度。

1 区域性物流配送

通过几年的发展，企业经营管理水平不断提高，企业内部的资源得到了充分的挖掘，同样，企业的仓储资源和其他资源也已经处于饱和状态，资源饱和了，收入的增加从何而来？在国内发展现代物流的形势下，这家企业认识到只有走出库区，走向社会，发展物流，才能提高企业的经济效益，提高企业的实力。发展物流从何处做起？经过调查和分析，决定从学习入

手，向比自己先进的企业学习，逐步进入现代物流领域。经过多方努力，他们找到一家第三方物流企业，在这个第三方物流企业的指导下，通过与几家当地的运输企业合作（外包运输），开始了区域内的家用电器物流配送，为一家跨国公司提供物流服务，现在这家企业的家用电器的物流配送已经覆盖了四川（成都市）、贵州和云南。

案例 10 第三方物流案例

“大众包餐”是一家提供全方位包餐服务的公司，由上海某大饭店的下岗工人李杨夫妇于 1994 年创办，如今已经发展成为苏锡常和杭嘉湖地区小有名气的餐饮服务企业之一。

“大众包餐”的服务分成两类：递送盒饭和套餐服务。盒饭主要由荤菜、素菜、卤菜、大众汤和普通水果组成。可供顾客选择的菜单：荤菜 6 种、素菜 10 种、卤菜 4 种、大众汤 3 种和普通水果 3 种，还可以定做饮料佐餐。尽管菜单的变化不大，但从年度报表上来看，这项服务的总体需求水平相当稳定，老顾客通常每天会打电话来订购。但由于设施设备的缘故，“大众包餐”会要求顾客们在上午 10 点前电话预订，以便确保当天递送到位。在套餐服务方面，该公司的核心能力是为企事业单位提供冷餐会、大型聚会，以及一般家庭的家宴和喜庆宴会上。客户所需的各种菜肴和服务可以事先预约，但由于这项服务的季节性很强，又与各种社会节日和国定假日相关，需求量忽高忽低，有旺季和淡季之分，因此要求顾客提前几周甚至 1 个月前来预定。

大众包餐公司内的设施布局类似于一个加工车间。主要有五个工作区域：热制食品工作区，冷菜工作区，卤菜准备区，汤类与水果准备区，以及一个配餐工作区，专为装盒饭和预订的套餐装盆共享。此外，还有三间小冷库供储存冷冻食品，一间大型干货间供储藏不易变质的物料。由于设施设备的限制以及食品变质的风险制约了大众包餐公司的发展规模。虽然饮料和水果可以外购，有些店家愿意送货上门，但总体上限制了大众包餐公司提供柔性化服务。

李杨夫妇聘用了 10 名员工：两名厨师和 8 名食品准备工，旺季时另外雇佣一些兼职服务员。包餐行业的竞争是十分激烈的，高质量的食品、可靠的递送、灵活的服务以及低成本的运营等都是这一行求生存谋发展的根本。近来，大众包餐公司已经开始感觉到来自愈来愈挑剔的顾客和几位新来的专业包餐商的竞争压力。顾客们愈来愈需要菜单的多样化、服务的柔性化，以及响应的及时化。

李杨夫妇最近参加现代物流知识培训班，对准时化运作和第三方物流服务的概念印象很深，深思着这些理念正是大众包餐公司要保持其竞争能力所需要的东西。但是他们感到疑惑，大众包餐公司能否借助第三方的物流服务。

案例 11 安泰达公司为小天鹅提供第三方物流服务

一、安泰达公司产生的背景

随着经济全球化的发展，竞争越来越激烈，小天鹅和科龙面临着深刻的转变，尤其是在分工协作的现代家电产品生产中更为突出。不仅需要企业提供有竞争优势的产品，而且需要企业提供及时完善的服务。目前家电企业内部的制造成本越来越接近，而可靠有效的物流运作正是家电企业共同关注的热点。小天鹅和科龙这两家企业清楚地认识到，作为中国家电行业的大公司，既没时间也无专门技术去完成他们要做的每件事。要想在竞争中占优势的公司就必须对供应链一体化进行改造，就必须从物流链的创新与改造着手，物流外包是行之有效地和低成本的手段。

COSCO 是中国运输行业的龙头企业，新型综合物流企业。它也在积极利用它们的物流强项寻求与物流资源丰富的企业结成战略联盟。

这三家企业拓展物流的共同愿望经过认真的商谈，决定组建第三方物流公司。由中远集团属下的中远国际货运有限公司、香港远洋网络有限公司、广州经济技术开发区建设创业投资有限公司占有 60% 股权，科龙集团小天鹅集团分别占有 20% 股权，而具体经营按照现代

化的规范运作办法由董事会推荐总经理，具体人员和机构设置完全授权总经理。共同投资组建的广州安泰达物流有限公司在广州正式挂牌揭幕，宣告全国最大的家电物流平台正式启动。

安泰达公司实行第三方物流是在传统“物流”概念基础上的新突破。过去物流在很长一段时间里，工厂都是自己做自己的，有自己的储运系统，这种小而全的做法，效率低下。安泰达是独立于生产商、批发商、零售商的物流企业，利用它的专长整合客户的资源，为生产商、批发商、零售商提供专业化的物流服务，这就是“第三方物流”。这是一项长期的战略。科龙和小天鹅都有着良好顾客关系以及能为顾客营销做出努力的合作群体，是这两家企业继节约原材料的“第一利润源”，提高劳动生产率的“第二利润”转向高效物流系统的“第三利润源”，对从事第三方物流业的安泰达公司来讲，与顾客一起共命运是今后获利的重要保证。

二、安泰达公司的定位

“第三方物流”的内涵是指由物流劳务的供方、需方之外的第三方去完成物流服务的物流运作方式。第三方就是指提供物流交易的部分或全部物流功能的外部服务提供者。在某种意义上可以说，将分散的功能要素集成为一个物流系统。它是物流专业化的一种形式。

安泰达公司的运作初期是先为小天鹅和科龙两家股东服务，然后再开始为社会服务。当然安泰达公司在股份的设置上也为今后的发展留下了很好的窗口。包括吸收新的股东入股，逐步地用良好的服务来发展自己。

物流企业应提供整合区域仓储、运输企业的总和体现，总部必须掌握企业内涵的实质及客户资源；物流以连锁为基础提供区域范围内库存、仓储和运输等管理服务，用网络系统将客户信息集中于总部；物流整合连锁环境下的供应链，提供标准化的供应链管理。

三、安泰达的业务方针

1、高起点。引进现代物流理念，使用先进的信息技术，建立专业化精英管理团队。

2、高速度。现代商业社会，“快鱼吃慢鱼”，如果其它公司抄袭我们的商业模式，安泰达就陷于被动地位。所以，应尽快将股东现有物流业务注入安泰达，让安泰达尽快成熟起来。

四、安泰达的经营模式创新

1、安泰达公司脑力外包，借梯登高

尽管安泰达公司继承了 COSCO 的核心物流技术，但是这两家大股东分别分布在广东和江苏，同时分别在辽宁、吉林、湖北、浙江有自己的合作企业，产品的流向分布全国。为了探索最佳的途径，公司决定借外脑，通过招标选定具有先进跨国物流重组经验的快步公司作为合作伙伴，与他们一起制定科学的操作物流速度提高，物流成本将下降 10%。

2、安泰达公司的业务外包，潜力巨大

安泰达公司十分精明，根据目前国内运输能力过剩，运输手段逐步完善的趋势，果断决策，不进行固定资产的再投资，采用委托代理的形式，运用自己成熟的物流管理经验和技能，为客户提供高质量的服务。这也就是以综合物流代理为主的第三方物流运作模式。

3、模式创新。

安泰达公司从事综合物流代理业务的主要思路为：不进行大的固定资产投入，低成本经营和入市原则；将主要的成本部门及产品服务的生产部门的大部分工作委托他人处理，注重建立自己的销售队伍和管理网络；实行特许代理制，将协作单位纳入自己的经营轨道；公司经营的核心能力就是综合物流代理业务的销售、采购、协调管理和组织设计的方法与经验，并且注重业务流程创新和组织机制创新，使公司经营不断产生新的增长点。

安泰达公司为了提高管理效率，降低成本运作，不但要提出具有竞争力的服务价格，还必须采取以下措施：坚持品牌经营，产品（服务）经营和资本经营结合；企业的发展和目标与员工、供应商、经营商的目标和发展充分结合；重视员工和外部协作经营商的培训，协助其实现经营目标；建立和完善物流网络，分级管理，操作和运销分开；实行优先认股的内部

管理机制，促进企业不断发展；组建客户俱乐部，为公司提供一个稳定的客户群。

由此可见，安泰达公司可使科龙、小天鹅和更多的委托者物流成本降低、公司业务扩大，从而集中精力强化主业。

五、安泰达为小天鹅提供物流服务的操作办法

安泰达的操作方法可以概括为：一个平台（物流信息平台），两个整合（仓储系统、运输系统），三个流动和四个考核。

1、物流信息平台

安泰达首先根据小天鹅和科龙的资源和信息进行认真的调研，选拔供应商、选用运输工具、确定运输路线、确定每次运货批量、跟踪在途货物、有效利用仓库、确定最佳库存量、确定库存时间、提高服务水平做好自动补货、订单管理等，有效的控制物流成本，在操作中做好物流信息传输、整理、统计、分析、控制的整合。

2、两个整合

（1）仓储系统整合。小天鹅和科龙原有的仓储系统管理比较凌乱，主要体现在租用仓库分散不均匀，租用面积利用率低、仓库信息化程序低、仓库存货不合理。安泰达和快步公司通过整合仓储系统，建立一套物流中心、物流基地选址模式，根据两家企业的实际情况，分析规划、优化物流中心的分布。同时利用仓库存储模型，对仓库的高效利用、最佳存量的确定、库存时间的确定、自动补货的设置等进行了科学规划，主要方面包括商品订货量的确定、盘点（循环盘点、总盘点），商品转库、调拨、脱销、断档商品分析，超过最大、小于最小库存预警、商品保质期预警等。

（2）运输系统整合。安泰达公司的运输管理并不是简单地将运输任务交给原企业自备车队或社会运输服务机构。而是经过认真的综合分析，确定设计运输批次、规模、确定不定期规划运输路径、确定选择运输单位和控制运输质量的标准以及提高装载率和实车率等等。安泰达在为企业提供销售物流系统解决方案中做到物流、配送系统等在满足顾客需要的前提下达到物流成本（运输费和存储费）最小的目标。

3、有效控制三个流动

安泰达公司认真做好供应商、制造商、分销商、终端用户的物资流、信息流和资金流，进地有效的控制和管理，实现产品供应链全过程的价值和经营行为的最优化。

4 安泰达公司四方面的服务监控

安泰达公司努力做好到货率、经济性、信息性和安全性对物流进行有效的监控，确保客户利益。

六、安泰达公司自己的利润源

以品牌作为基础，向加盟者收取加盟费，这是加盟者为获取品牌经营权必须付出的费用。通过物流连锁网络向企业提供第三方物流服务，利润产生于提供全程物流价格与内部控制实际分项成本（仓储、运输、配送）的差额。

迅速扩大企业的运作规模，使业绩与融资能力相应提高，逐步争取上市，进一步增加公司的竞争力。

七、安泰达目前的运营服务

安泰达目前通过运输的招标开始实施储运的整合，已经为小天鹅节约了 10% 的运输成本。但这只是物流整合的经一步，物流与储运的区别在于，物流是与企业的整个供应链紧密结合的为实现客户的需求而采取的管理的段，而储运只是其中一个部分。就像发动机不能称作汽车一样，储运也不能与物流等同。物流的整合应该在全面的参与整个的销售、采购的决策与实施后，为企业量身定制期整个供应的优化方案。其中也包括了企业组织的调整和企业业务流程的重组。

安泰达目前的工作重心是：在巩固和发展目前储运整合的成功基础上，进一步与小天鹅

的销售和采购等部门沟通，努力融入小天鹅的供应链体系，并着手设计一个符合小天鹅企业实际情况和有价值、可操作的物流整合方案。

在此基础上要进一步推动企业的组织机构的调整和整个供应链的优化组合。

安泰达的发展方向有以下几个方面：

1、规范化的运作

马士基、中外运等世界级第三方物流企业的实践证明：业务流程不规范是造成配送延误的根本，延误通常是在货物的转运当中发生的。

安泰达今后必须按照跟国际接轨的惯例，做到业务流程标准化、服务灵活化、降低成本、资源优化、改进现金流以及建立先进的信息平台。

2、配合供应链整合，物流空间更大

目前科龙和小天鹅正在进行供应链的整合，从采购开始经过生产、分配、销售最后到达用户，这不是孤立的行为，而是有一定流量的环环相扣的“链”，当然安泰达的物流活动将受这一供应链决定的制约的，例如效益观和库存观，供应链上各环节都有不同的利益和观念，各功能之间存在天生的冲突也是难以避免的，但是由于现代管理和现代技术可以提从总体的信息使各个链节共享，因此可大大扩展视野，使之能从总体上管理整个“链”而不是如同过去那样只管理各链节之间的“接口”，或只管其中一部分链节。安泰达公司在物流管理的基础上结合供应链管理实际上就是把物流和企业全部活动作为一个统一的过程来管理。因此，安泰达的业务空间将越来越大。

八、效果评析

在不增加投入，也没扩大产出的条件下，小天鹅通过实施调整物流资源配置，2002 年使企业采购的 19.93 亿元的成本降低上亿元。2003 年小天鹅又与科龙联合采购招标，双双得益，在原材料涨价的前提下，小天鹅又降低了 4000 万元成本。物流通过对接又降低了 7% 的物流成本。小天鹅公司物流整合追求的是“速度效益”。这对许多中国企业来说是一个新概念。速度效益的实现需要企业流程的全方位支撑，还有赖于与信息化、国际化市场竞争要求相适应的企业行为的全面创新。

速度是一个综合指标，小天鹅近年来的各种重大决策以及调整履行的各项步骤都与速度有关。改善资金流的一个关键步骤就是第一次从银行获得承诺，使产品销售货款异地转帐的最高时限控制在 24 小时。在 2003 年 1 月 6 日开始实施的小天鹅、安泰达与国内 10 家物流企业的运输合同中有一项条款：中标方自接到安泰达公司发货计划单之时起，须在 6 小时工作时间内派车到达指定仓库提货。也就是说。而且通过了考核准点发车率（小天鹅公司的产品从走下生产线到发货的最长间隔时间是 6 小时）、准时到达率（每天物流速度保持 500 公里）和安全可靠率。不仅提高了物流的速度和质量，而且降低了隐性损失，目前小天鹅物流整合节省下来的巨额成本费用，可以看成是小天鹅集团追求的速度效益的一部分。

尽管降低成本并不是物流整合最重要的目标，但是这个效益的取得也不是孤立的。没有以往的管理基础和企业制度基础，物流整合就无法操作。相对于整个企业的速度效益来说，资源优化配置是一个连续不断的过程。小天鹅过去 10 多年的管理创新和企业制度再造，为如今企业物流改造提供了一个必不可少的前提。

案例 12 自营物流还是外包——林华的困惑

林华的物流尴尬

北京逐渐春意盎然的天气让林华觉得心情舒畅，因为气温的回升意味着上街购物的人会增多，林华对自己一手创办起来的“依狼”成衣品牌一直很有信心。

但刚走进办公室，一个加盟商的电话却迅速让林华的眉头打了个结

林总，你们到底这回请的是哪家物流公司呀。没有送到专卖店就算了，我们自己到托运站取。接到货一看，吓了一跳，外面包裹的箱子都破了，有的连里面的编织袋也磨破了。

好几件衣服都没法看，脏兮兮的全是褶，叫我们怎么卖呀？我们可是交了钱的，一套好几千呢！”

林华伸手揉了揉眉心，定了定神，用尽可能平和的语调回复：“您放心，我们会对每一位加盟商负责的。那些破损包装的衣服，如果您愿意收，我们会给您补偿干洗熨烫费用的。

挂断电话，林华的怒火终于爆发了。这已经记不清是这家物流公司第几次迟到了，态度恶劣不说，取货送货迟，还缺损严重。刚过的“情人节”，和所有的商家一样，依狼公司也搞了一系列的促销活动。但二月十三日促销活动开始，翘首盼望的情侣到二月十五日也没看到促销服装的影子，总经理办公室的电话都快被打爆了。后来林华才知道，这家物流公司的线路出了问题，那批促销的服装二月十六日才勉强送到。一向态度温和的林华和那家物流公司的老总大吵一架，还差点打起官司。

日趋激烈的市场竞争，加之消费的多元化和个性化，都对企业现有的生产经营及管理形成了新的考验，要想扩大利润空间，难度越来越高。提高要货满意率，减少库存量，让产品飞快地转起来，这都是公司亟待解决的物流问题。林华每次参加国内服装生产商聚会，物流总是不变的话题，几乎每个人都为此头痛不已。物流与销售连为一体，很多过桥过路费，仓库租金，工人工资等都算在销售费用中，加上物流运作不当而支付的赔偿费，销售费用已经可以用‘不计其数’来形容了。此外，销售体系延伸后，库房也向下延伸。物流人员素质与仓储管理水平都不高，货物丢失严重，库存信息与货物型号对不上号，财务更是难以对账。如果物流管理无法规范，企业每年三分之一，甚至是二分之一的利润都可能被侵蚀掉。

林华也曾想过把成衣物流外包出去，但是遍寻市场都找不到一家合适的第三方物流企业。物流公司虽多，但是针对服装这种多批次、小批量、价值高的专业物流公司却没有。

更让人头痛的是，成衣单品价值很高，把物流完全分包出去，对于林华手下这样年产量数百万件的企业来说，相当于把数十亿资金放入别人手中，风险太大。

于是，自建物流公司的想法便顺理成章的跳入林华脑中。

“无论如何，明天得做出最终决定，要不要建立一个独立的物流公司。”林华低头沉思。

“林总，咱们的顾问 Mr Zhao 来了，要不要听听他的意见……”李助理进来汇报……

自营物流还是外包呢？林华用不用自建自己的物流公司呢？

渠道演变

令林华挠头的服装物流问题并不是个案，而是服装企业或多或少都存在的困扰。问题的起因涉及到服装产品的变化和分销渠道两个方面。

90 年代中期以来，由于国内外市场的相对封闭，我国的成衣企业逐渐壮大起来。部分企业依靠劳动力资源优势从事 OEM 和中低档产品，形成了较大的规模，并逐渐致力于国内市场品牌服装的生产和销售，在国内需要增长、国外品牌进入较少的条件下取得了一定的知名度和市场份额。比较典型的有雅戈尔、杉杉、大维等。这一类型成衣企业的主要特点为：品种价格跨度差异较大，品牌没有针对特定的消费群。

进入新世纪以来，国内市场的出现了以服装消费占居民总消费比例下降而引起的需求总量增长减缓，及服装消费休闲化和时尚化的趋势。这些变化对国内成衣企业单品种大规模的生产发展模式构成冲击：消费多元化和个性化发展使市场变数增加，对企业现有生产经营及管理模式形成挑战；品牌定位模糊及中低档次产品的过度竞争导致服装价格持续下降，使企业的利润空间不断缩小。竞争直接导致了营销渠道的剧烈变化。厂商为保持竞争优势，渠道下沉已经成为必然选择。

在这种情况下依狼公司之类服装商的生存受到严重的威胁，在考虑自身存在价值的时候，在面临实际运作中物流难题的时候，理所当然会想到物流作为自身核心竞争能力的可能性和可行性。

从产品来讲，中档男性西服、中档男性衬衫、中档男性休闲服、中高档男性西服市场

较大。这些偏重款式的成衣的时效性对林华等服装企业的分销渠道的速度、存货管理能力提出了更高的要求。

但从渠道来看，成衣商业正逐渐向多渠道销售演变，既包括以高档品牌的“综合性跨国百货”，也包括有着完备的营销渠道和物流体系的老牌传统百货；既包括新近加入的厂商自营专卖店，也包括大型零售终端；既包括极其原始的批发市场，也包括普通商店、仓储商场、超市及门租店。主要的销售渠道有三类，以北京为例：

(1)知名品牌服装销售主要以西单——SOGO——复兴门商圈、东单——王府井商圈、公主坟商圈、十里铺华堂商圈、阜成门华联商圈的大型百货商店和专卖店为主，(2)其他大型商业网，(3)动物园、大红门等批发市场成为低价服装销售的主要场所，这类场所的优点：销售简单，上量快；有助于产品在新兴市场中的快速渗透；但也有缺点：价格管理困难；不利于建立统一的品牌形象。未来的发展方向将会走品牌战略，物流逐步规范化，物流渠道将集展示、研讨、信息分布等功能于一体。

事实上，近几年来，家电、电脑、汽车、医药、食品饮料和乳制品等行业，面临的自营物流还是外包物流问题无不和林华有着“惊人的相似”。而企业高层管理者的不同抉择，在不同的行业产生了截然不同的结果。

案例 13 家乐福连锁店

创建于 1959 年的法国家乐福连锁店，现已成为遍及全球四大洲 29 个国家和地区的跨国零售企业，这家连锁店仅次于美国的沃尔玛，是全球第二大零售商，其分店总数达 9500 多家，以百货、超市和折扣店为主要经营业态。家乐福超市进入我国以后，发展速度很快。这与家乐福坚持自己的经营理念有关，即“一次性购足、超低售价、货品新鲜、自助选购、免费停车”。家乐福的服务宗旨：顾客满足是我们一切工作的最高目标。同时注重对员工的培训工作，从经营理念，到服务要求不断对员工进行岗位训练，形成了一套独特和实用的业务训练流程，它包括：服装、仪容、礼仪，沟通、资讯方法，店铺的清洁等方面的内容。

案例 14 物流系统

美国家助公司是一个大型家庭装潢零售商，家助公司在美国 18 个州经营了 200 多家仓储式店铺，平均每个店铺面积 10 万平方英尺并提供 2.5 万种不同的产品。其销售明细如下：

- ①墙纸和装饰布料 50%
- ②装饰辅助品 25%
- ③灯光和电子装置 20%
- ④家具 5%

家助公司是该行业的领袖企业，在 800 亿美元的家庭装潢零售市场中占有 10% 的份额。预测表明，2003 年，该市场销售额将达到 1000 亿美元，而家助公司的将享有整个行业销售额的 20%。

家助公司的主要消费者构成是：专业装修公司 40%；自主装修个体 60%。家助与专业装修公司的联系密切。但是，目前专业装修公司仅购买家助公司 10% 的家具用品，主要原因是：

(1) 家助公司的递送服务外包给当地的运输公司，运输公司每递送一件家具通常要在家助公司的要价上增加 10~30 美元，虽然价格不高，但对于装修公司的顾客来说，免费递送家具更容易在心理上得到认可，因此，装修公司的顾客到别处购买家具。

(2) 家助公司的每一个店铺的存货受到限制，无法展示各种产品。所有订货中，通常只有 7% 能够从存货储备中得到满足。如果一个店铺没有存货，订单将被转移到家助公司的地区仓库，从地区仓库存货中提取家具，第二天起运家具至店铺，顾客最早得到家具的时间是在原始订货后的 3~7 天。若地区仓库也无存货，则顾客得到家具的时间更长，因为，家助公司要向制造厂订购。由于递送时间的延长和不确定，装修公司主要向独立的配送商购买，以满足家具递送时间和安装时间的衔接，保证装修公司按计划装修。

威特摩尔公司是一家家具制造公司，其主要顾客是零售层次的经销商。目前有 2 个制造工厂和 6 个地区配送中心。6 个配送中心遍布整个美国，40%的顾客利用电子手段进行订购。

威特摩尔公司的制造厂通过销售预测来制定生产计划。预测在装配前 6 个星期锁定。3 个配送中心承担全部的产品库存并维持最低的库存水平。当库存下降到预定的最低限度时，进货订单就送往相应制造工厂。其余的 3 个配送中心储备的只是一些周转快的产品。当接受到顾客订单时，订单将被分配到离顾客最近的配送中心，如果该中心缺货，缺货产品就会从离该中心最近的配送中心中调拨或向制造工厂订购。如果预定的产品是多品种，一直要到所有产品备齐后在装运，以保证一次递送，顾客可以得到所需全部产品。

所有订单都经过配送中心处理，配送中心每晚检查汇总订单，设法进行整合装运，并选择合适的递送路线。当最初被指定的配送中心的存货可得时，通常订货周期时间为 3~6 天。内部配送中心之间的存货调拨通常需要 2~3 天，当一种产品向制造工厂延期订货时，在订货周期上需再加 8~12 天。

威特摩尔公司的原主要伙伴是幸福家具公司，其销售额曾达到威特摩尔公司的 25%，但是，由于幸福家具公司出现了财务危机，其飘忽不定的订购正造成威特摩尔公司开工不足。

目前，威特摩尔公司急需寻求新的合作伙伴。

案例 15 物流信息案例

某国际著名物流公司早在二十世纪七十年代末期，即基于传统的主机/终端方式构建自己的信息管理系统，日常工作中产生的客户信息、航班信息、货物信息、作业信息等通过不同的数据输入手段进入信息系统，信息系统将这些信息分门别类进行处理，一部分信息经过处理向下一个作业环节流转，一部分信息经过加工、分析而形成应收、应付、作业成本等财务信息，一部分信息保存下来，留待日后进行综合处理，比如产生货量统计报表、客户排名清单、航线货量分析、承运人货量分析、货物周转率报表、呆滞分析等等管理信息。

案例 16 东阿阿胶公司销售协同供应链管理案例

企业概况

东阿阿胶股份有限公司是全国最大的阿胶生产企业，1952 年建厂，1993 年 5 月改组为股份制企业，1996 年成为上市公司，7 月 29 日“东阿阿胶”A 股股票在深圳挂牌上市，累计融资 5 亿多元。

东阿阿胶股份有限公司走质量兴企之道，发展至今已成为拥有 8 个成员企业(股份公司、阿华包装材料厂、阿华医疗器械有限公司、阿华制药有限公司、阿华生物药业有限公司、东阿泉啤酒有限公司、阿华保健品有限公司等)，3 个生产分厂，生产中成药、生物制剂、保健食品、医疗仪器、药用辅料等 6 个门类的产品 40 余种，年生产能力 18000 吨，阿胶年产量、出口量分别占全国 75%和 90%以上的现代化企业，东阿阿胶 2004 年实现主营收入 88135 万元，主营利润 44698 万元，净利润 13139 万元，同比分别增长 17.87%、24.52%和 35.72%

项目背景

随着东阿阿胶的不断发展，医药保健品市场占有的份额不断增大，销售的业务也越来越复杂。目前东阿阿胶产品有 7 个系列 32 个品种，药品部有 20 个办事处，约 200 家经销商，2000 家分销商，4 万余个终端网点。国内医药保健产品的竞争异常激烈，如何理顺与经销商、分销商、终端网点的业务流程，建立良好的销售渠道，更好地控制经销商、分销商、终端网点，提高对市场的反应速度，进一步防止库存积压，提高经销商、分销商、终端网点的满意度，提高服务水平，进一步扩大市场份额是东阿阿胶面临的一个严峻挑战。为迎接这一挑战，东阿阿胶必须进一步借助 IT 手段，建立一个从销售活动，产品出货，资金回笼，推广管理，到产品服务的分销管理系统，借助 IT 手段来加强营销管理，提高服务水平，以便降低营销成本，进一步加强对经销商、分销商、终端网点的掌控力度，扩大市场占有率。

而目前的 ERP 系统只能管到公司内部及分公司平台，对市场活动，渠道费用，经销商、分销商的进销存，终端网点的销量有所不足或缺。

项目目的

根据东阿阿胶的信息化现状，结合我们逐鹿公司多年的家电行业经验，我们希望通过实施 Guru DCM 系统，达到以下目的：

1. 企业的门户：

提供企业与客户交流平台，依据分配权限，客户可通过此门户下订单，订单追踪、商品库存查询，完成与企业进行信息交流与沟通。

2. 降低库存，提高资金周转率

对经销商，分销商库存进行动态跟踪，及时掌握渠道库存，并进行库存优化调配，降低整体库存存量。

3. 严谨的权限控管功能

系统级、功能级、区域级三层权限控管，使系统权限分配更方便，保证系统数据的安全性。

4. 便捷的信息发布

通过 Guru eOrder 公告栏发布公司资讯、宣传公司形象、展示新产品。即时掌握公司状况，密切公司与员工和员工与员工间沟通。

5. 报表决策管理

系统提供的自定义报表功能，允许用户动态生成报表，即时提取公司决策层关心的数据。

6. 建立企业集成的信息平台，实现信息的及时性、准确性与分享性

与重点经销商，重点分销商系统无缝链接，保证数据准确有效，大大减少人工无效工作量。

7. 透过网络与上下游协同运作，提高整个供应链的弹性与竞争力

8. 透过系统的使用提高公司业务透明度，有效的规范分支机构作业流程

总之，我们希望通过实施 DCM 这套系统，可以整合东阿阿胶现有信息资源，改变企业在分销信息领域孤岛的现状，使每套系统不但可以发挥本身业务流程上的作用，还能够为整个企业的运作，预警，更好的适应市场，做出更多贡献。

项目范围

项目范围包括 Guru DCM 平台、组织架构设定、产品资料设定、经销商分销商资料设定、目标管理、经销分销商数据采集、B2B 管理、库存管理、BI 分析系统等；

系统实施的业务部门范围包括：营销中心(上海总部)、销售管理中心(商务部、客服部、商务信息部)、药房部及其 20 个办事处，财务部。

项目规划

项目名称：

项目名称：东阿阿胶销售协同供应链系统

软件产品：明基逐鹿分销管理系统

实施地点：山东省东阿阿胶股份有限公司

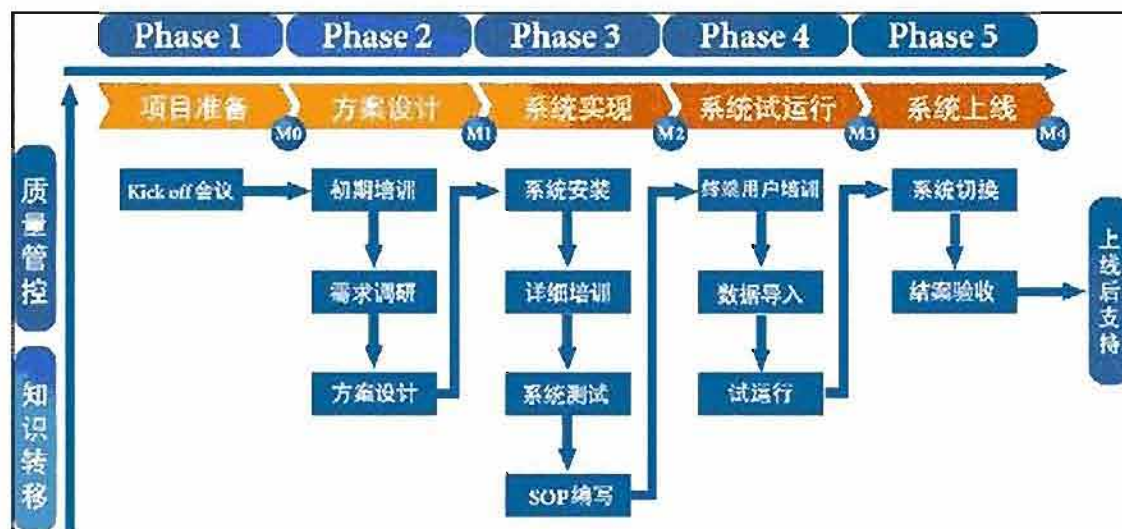
项目负责人(东阿)：沈渴望

项目负责人(东阿)：匡凤池

项目时程计划：

2005 年 6 月 15 日到 2005 年 10 月 31 日

实施规划



项目组织建议:

成立以东阿阿胶章总经理及明基逐鹿郑正中总经理为核心的项目小组,定期不定期监控项目的运行情况.

需求分析

透过明基逐鹿的顾问对东阿阿胶的调研与分析,将东阿阿胶的企业运作现状与主要问题与需求做以下的分析:

企业运作现状分析

目前东阿阿胶使用信息化系统有和佳 ERP;Lotus OA, Mail 系统;财务用友 U8 系统;在 ERP 基础开发的销售管理系统主要提供给商务使用,目前用 Citrix 虚拟给分公司使用;在 ERP 基础开发的销售渠道管理系统,目前主要提供分销,市场推广人员使用.

根据明基逐鹿多年的行业咨询经验,以及企业信息化系统方面的资深顾问对东阿阿胶公司信息化需求进行多次分析,我们认为现阶段东阿阿胶在数据采集及 BI 决策分析方式最信息化最短板,并收集了东阿阿胶现有的数据采集业务流程,相关需求分析如下:

问题及需求分析

经过明基逐鹿顾问的调研,现列出目前在企业信息化关注的主要问题及解决方案,其它部分在重点解决方案中作详细介绍.

Ø 经销,分销物流流向表手工收集,不能与重点经销商,分销商系统进行无缝链接,同时,物流流向数据及终端销量数据由各办事处手工录入系统,经常出现人员通宵加班录入现象,数据不能做到完整准确;

Ø 没有弹性的报表及 BI 决策分析工具,各种报表需求现在通过人员手工汇总或临时编程的方式实现,不能即时呈现管理报表数据;

Ø 没有一个完整的,能贯穿,跟踪销售业务全过程的一体化系统这样的信息化工具对销售提供支持;

针对东阿阿胶现有系统流程及标准分销供应链管理的特点.对东阿阿胶相关需求整理如下:

1. 组织架构设定:

根据东阿阿胶的组织机构动态设定公司级,部门级,办事处级组织架构,并可建立办事处与经销商关联.同时支付东阿阿胶组织机构调整所有的相关变动.

2. 产品资料设定:

支持产品主档,产品型录,产品类别,计量单位的动作,特别是产品型录功能,可以支持东阿阿胶对任意产品类别任意栏位的需求;

3. 客户资料设定:

结合付款条件,渠道资料,结算方式,税别设定,销售类型等对客户资料进行全面设置,对东阿阿胶比较关心的客户信用额度用专门的客户信用额度设定及临时额度管理功能进行管理。同时,将客户与组织机构有效关联,以实现区域权限的控制及相关资料的统计汇总。

4. 数据采集及转换:

Ø 协议及目标的设定:经销商总协议,三方协议,经销,分销目标的设定与录入;

Ø 经销,分销商货物流向采集及其进销存统计分析,与重点经销,分销商(第一期九洲通 7 个分部)供应链系统无疑对接,自动获取其货物流向;

Ø 终端销量的采集及店员奖励的兑现:可采用数据导入或手机短信平台技术,减化采集工作量,实现数据的及时,准确及奖励兑现可控;

Ø 对外经销商,分销商,对内商务经理,推广专员,推广代表的考核数据能通过报表或 BI 分析工具动态生成.并提供二次开发报表工具及 BI 开发功能;

5. BI 分析:

通过 BI 工具,东阿阿胶能够用最简单的操作,即时得到任何想要的,可视化的相关分析报表,并提供相应的决策支持。

6. 库存管理:

收集、计算渠道库存,并指导生产及货物调配。

GURU 的建议解决方案如下:

总体解决方案

设计依据

本项目的设计方案依据:

东阿阿胶目前信息化需求规划

明基逐鹿制造供应链解决方案的功能

明基逐鹿顾问的领域知识与实战经验

设计原则

符合东阿阿胶目前及未来的运营规划

以明基逐鹿现有系统为载体,传递明基多年大陆分销、及明基逐鹿服务顾问之产业经验

总体方案

针对目前东阿阿胶信息化状况与用户需求,结合明基逐鹿多年的信息化咨询服务与建制经验,我们建议将整个项目分为 DCM 平台、数据采集系统, BI 决策支持, B2B 系统。分模块实施销售供应链管理系统,具体如下:

基础管理:

DCM 系统平台;组织架构管理;价格管理;产品资料管理;库房设定;客户管理等基础资料管理;

数据采集系统:

经销商、分销商数据采集(B2B 方式、EXCEL 导入及手工录入三种方式)。及相关业绩数据考核报表等,具体包括:

1. 目标的设定:目标层级与期间的灵活设定,经销及分销目标的设定与录入;
2. 经销,分销商货物流向采集及其进销存统计分析,与重点经销,分销商供应链系统通过 B2B 方式无缝对接,自动获取其货物流向;其他可通过 EXCEL 导入及手工录入来获取数据;
3. 对外经销商,分销商,对内商务经理,推广专员,推广代表的考核数据能通过报表或 BI 分析工具动态生成.并提供二次开发报表工具及 BI 开发功能;

BI 管理系统:

通过 BI 工具,东阿阿胶能够用最简单的操作,即时得到任何想要的,可视化的相关分析报表,并提供相应的决策支持。

从而构建企业集成的的分销管理系统平台。

系统功能简介

根据需求分析及总体解决方案,在东阿阿胶首先实施 DCM 平台、渠道管理模块、B2B 模块及 BI 分析模块;

渠道管理

明基逐鹿的 Guru eChannel 系统通过信息化手段协助企业提升对渠道、经销商、销售终端的控管和深耕力度。构建企业客户管理、销售终端管理平台。透过客户管理平台可以整合 ERP 系统。本系统的重点在于对渠道和终端的管理,包括渠道架构、渠道销售目标、网点管理、货物流向、渠道库存等功能。每项功能均考虑到企业的实际情况,如网点数据收集的多样性以及操作者的区域性权限等。主要包括如下模块:

- l 系统基础设定
- l 订阅管理
- l 功能导航设定
- l 组织架构设定
- l 产品资料设定
- l 客户资料设定
- l 分销商及网点维护
- l 任务管理
- l 发货管理
- l 采集管理

- l 库存管理

- l 报表管理

B2B 管理

通过 B2B 管理系统，可以自动从东阿阿胶的经销商，分销商处理获取系统数据，目前 B2B 实现方式为从 WEB 网页获取或从客户端获取两种方式。

- l B2B Web Service

- l B2B Process Service

- l B2B Client

- l 网页应用程序

- l 时空客户端应用程序

BI 分析

Analyzer 能够让使用者在客户端轻松地存取、分析置放于 **SQL Server Analysis Services** 多维结构数据库中的数据，对当前既有的广大微软用户来说，是当前市场上构建最迅速、且最具成本效益的商业智能分析应用前端工具。

- l 与 **SQL Server** 的高度整合性

若企业已经在交易数据库或数据存储系统上采用 **SQL Server**，便可立即享受到 **Analyzer** 的强大分析功能，实现迅速构筑完整商业智能分析环境的理想。

- l 与微软商业智能解决方案的高度整合性

Analyzer 的用户依然可以因为微软的报表服务与平衡计分卡等商业智能解决方案而受惠，并更能收到其与 **Analyzer** 结合的综合效益。

- l 强大的分析效能

Analyzer 能让使用者实时存取及动态地选取纯网页型态的各式分析图表，为使用者创造最流畅的分析流程。

- l 最佳的分析数据呈现

Analyzer 能在同一画面上多图多表地呈现使用者希望掌握的各类分析结果，更有利于理解特定量值 (**Measure**) 背后的含意，以及进行不同维度(**Dimension**)或阶层 (**Level**)间的比较。

- l 完整的解决方案架构

Analyzer 除具备最完整的强大数据分析能力，更有最优异周详的系统、操作与报表管理功能，让商业智能应用可真正落实至使用者的工作环境之中。

- l 最具扩展性的产品架构

系统架构具备高度的弹性，可响应分析系统所最需要的高度扩充性，一旦有新的分析需求出现，即可模块化地在既有平台上迅速加入新的对象。

1 使用者自制分析报表

使用者可在无须依赖信息人员的情况下，自行将个人需求的分析结果制作成精美报表，同时亦可节省以往开立报表规格与沟通往返的时间。

1 清晰易用的操作接口

Analyzer 的使用接口设计简单且美观，所有功能选项即使是初次使用者也能立刻意会与了解。

项目实施与控管

项目组织与职责

成立以东阿阿胶章总经理及明基逐鹿郑正中总经理为核心的项目小组,定期不定期监控项目的运行情况。

主要成员工作职责:

职别	东阿阿胶项目成员	明基逐鹿项目成员
项目负责人 (高阶主管)	指导计算机化政策与方向。 协调公司资源。 审核项目进度及预算。 参与项目委员会项目进度报告会议。	监控项目进度与品质。 参与项目委员会项目进度报告。 提供各项资源与协助。
项目经理	协调拟订项目计划与组织。 协调项目资源与人员分工。 以管项目之进度。 项目进度之会议召开。 提供高阶主管项目进度报告。 项目文件之确认及签回。 项目成员之管理及其他以外地区人员及需求之掌控。	协调拟订项目计划与组织。 以管项目之进度。 项目进度会议召开。 提供高阶主管项目进度。 计划与协调软件安装、训练等。 协助解决各模块运行中发生问题。

项目导入程序

“应用系统导入程序”-Application Implementation Procedure, AIP 是一套融合项目管理系统化作业的导入方法。由于每家企业的策略定位与核心产品不尽相同，因此在采行导入方式上，会依每定企业的实际状况而定，选择采行阶段式导入或是全面性导入，同时结合 AIP 的项目管理导入作业程序。采行 AIP 的导入方法论的企业，将可有效降低导入作业中的各种风险、导入成本及缩短导入时程。

针对本次项目需求之特性，特将导入程序区分为:项目准备、方案设计、系统实现、系统试运行及系统上线等阶段。

其中各阶段之详细工作要点及工作目标均以任务的形式在项目计划中体现，并由专门的项目稽核小组进行动态考核；

项目实施品质控制

教育训练、需求分析:

Consultant 在项目进行之前，会先行准备 Training Slide, Standard Training List, Standard Flow, Setup Procedure, OA Questionnaire 等文件，以确保前置作业之完整及项目进行顺利。

Tobe Document & Gap Report:

顾问与用户通力合作完成现行系统与需求分析、差异分析，以利后继系统导入之依据。

系统集成测试:

由双方合作进行系统集成测试。由逐鹿提供测试用例以确保测试的完整性。由用户编写 SOP 以确保使用者对系统及公司政策的了解度。

客户问题管理系统:

包含 Bug、新需求、操作问题、Open Issue、系统问题、解决方法、处理状况等项目，以利于 PM 对项目进行中各项问题的掌握。

实施时程

2005 年 6 月 15 日到 2005 年 10 月 31 日

实施效果分析

项目预期效益采用平衡积分卡(BSC)的四个角度来分析，可以全面的来分析系统实施给东阿阿胶所带来的好处。

1.流程指标效益

² 建立统一的产品资料、客户资料、终端资料、区域资料、二级经销商资料的信息化平台，并可便利的进行组织区域的调整

² 借助 IT 手段来及时准确地收集终端的销售信息,经销商库存，分销商库存等信息，规范和统一了收集数据的方法

² 建立统一完整的终端客户资料管理平台，及时收集终端用户信息，供客户分析、客户管理、售后管理等使用

² 建立统一的任务及指标达成考核体系，大大减化分析考核人员的工作量

² 通过 BI 工具，结合管理者的需求，针对公司现有系统的数据来生成各种动态分析报表，丰富了管理者进行决策参考的依据

2. 财务指标效益

² 通过 BI 对销售数据和库存数据的分析，可以使业务部门和财务等相关部门实时掌握公司销量动态信息

² 通过对渠道库存的掌握和分析，可以使得物流部门更好的进行成品备货计划，从而有效降低成品库存。

² 通过对销售目标及实际达成情况的管理，可以使得相关部门更加便利的分析未来销售预测。

² BI 动态分析报表的建立，可以大大降低销售支持部门报表制定的工作，从而将时间调整到进行其他更多的管理工作中来。

3. 客户指标效益

² 通过对客户库存预测的管理，可以帮助业务部门主动提醒客户的进货准备，提高客户的满意度

² 通过对终端消费者信息的收集，可以进一步分析消费者喜好，并进行客户的满意度回访和深度客户营销工作

4. 学习指标效益：

² 通过 BI 系统的动态分析，可以及时掌握销量变动大的区域、客户、业务人员、门店，由相关人员分析其原因，及时提出改善建议

² 每月分析十佳销售终端、十佳分销商、十佳业务人员，可整理其心得并制成学习资料供公司内部推广

案例 17 高露洁 mySAP SCM 供应链管理系统应用案例

高露洁公司于 1999 年 11 月建立了高露洁全球供应链管理系统。高露洁希望充分利用对其核心 SAP R/3 解决方案的投资，进一步完善全球供应链管理，改善对零售商和客户的服务，减少库存，增加盈利。

消费品行业的领袖 总部位于美国纽约的高露洁公司是一家资产达 94 亿美元的全球性消费品公司，在美国及全球范围内制造并销售的消费类产品种类繁多，包括牙膏、肥皂、洗涤用品和宠物食品等。该公司的业务遍布两百多个国家，其中 70% 的销售来自国际市场，80% 的雇员位于海外。高露洁公司在 SAP 企业管理解决方案的基础上建立高露洁 mySAP 供应链管理（mySAP SCM）。

高露洁从 1995 年开始采用 SAP 提供的企业管理核心解决方案，通过财务管理、后勤规划和其他业务环节等统一并全球支持公司的运营。采用 SAP 的系统也推动了高露洁公司内部所有产品命名、配方、原材料、生产数据及流程、金融信息等方面的标准化。

这些方面的改进提高了高露洁公司在全球的运营效率。例如，在经营领域，SAP 企业管理解决方案能够巩固生产设施。国际市场上消费品的竞争十分激烈，尽管高露洁在 SAP 系统的帮助下取得了很大发展，但还有些方面需要完善。通过实施 SAP R/3 系统，高露洁将产生订单和完成订单的实现率提高到 90%，但它仍希望通过突破公司在需求和能力方面的局限将该数字提高。此外，通过 SAP R/3 系统，高露洁在北美将订单在企业内部循环的时间由 9 天缩减到 5 天，但即使这样成本还是很高。

聚焦供应链为解决上述问题，高露洁建立了高露洁全球供应链系统。在该系统中，高露洁确定了三个主要的供应链战略。首先是推出 VMI 项目，大幅削减渠道的库存和循环时间。其次，高露洁还想实施一个跨边界资源计划，将地域性模式拓展为全球性模式。这种模式转型可以提高企业的预测能力，减少非盈利股份，凝聚资产，平衡公司的全球业务。最后，高露洁还将实施一个与下游企业的协同计划程序，用来管理供应链中的市场需求和协调各项活动。

在高露洁内部，VMI 是一个推动过程，公司将根据 VMI 提供的每日消费需求与库存信息对各消费者中心进行补充。目前 VMI 的重点在北美，在那里，VMI 管理着来自 5 个工厂

40%的集装箱，涵括 40 个分销中心，12 个消费区，包括高露洁所有的产品（约 1000 SKUs）。由于 mySAP SCM 使高露洁能更加准确地契合供给与需求，最终降低了成品库存，提高了在产订单和已完成订单的达成率，缩短了补充循环的时间。

VMI 商业程序由 mySAP SCM 供应网络的规划能力支持。每天来自消费分销中心的库存量和需求信息传递到 mySAP SCM，对需补充的订单数进行统计。mySAP SCM 能够对企业生产能力信息进行综合以确定生产需求和供应不足。随后，补充订单通过 EDI 传回给消费者进行确认，然后处理顾客的要求。VMI 调度 98%在产订单和已完成订单，并将补充定单循环时间缩至一天。随着在北美和其他地域 VMI 的实施，高露洁所获得的上述收益还将成倍增长

真正实现全球化资源利用

高露洁的跨地域资源利用系统（CBS）将需求和全球资源信息整合在一起，使以前的月度预测发展成为每周的定货补充。高露洁的投入迅速见效，其中包括出货率的上升、集装箱整箱率上升、补充订单的循环次数下降、库存下降 8%等。在新商业模型中，供应商直接负责高露洁分销中心的资源补充（在此之前，高露洁的销售分支每月发展不均，向海外的工厂发布的补货要求经常不准确）。新的周补给制度是由客户的订单流量来驱动的，通过高露洁在世界各地的分销中心直接传递给供应商。补给要求也是根据高露洁销售机构提供的需求信息（如推广活动刺激的需求增长等）来计算。

CBS 商业控制程序也由 mySAP SCM 支持，根据每日需求信号和库存量对补货订单进行计算，使供需更加吻合，更加适应特殊订单的要求，同时减少了不准确预测产生的影响，进而降低了成品库存、减少了补充订单的循环次数、大幅提高了企业内部补充和用户订单中的在产订单和已完成订单的达成率等。此外，通过使用功能强大的补货系统，高露洁还提高了定单的实现率和资本使用效率。这个灵活、有效的产品补充系统加快了前往分销中心的物流进程，而且企业的运输成本由于有良好的全局规划并没有增加。

需求规划

高露洁（美国）采用的 mySAP.com 需求规划系统的功能和 mySAP SCM 的协同引擎能够向供应商传达公司的需求信息并在供应链网络中作出协调计划。mySAP SCM 能够计算出基本需求，推动各种可重复的补充过程，相应增加因市场推广带来的增长的业务。对市场推广带来的额外需求增长的管理独立于基本需求管理之外，是进行生产、产品后整理和分销的重要依据。这种协同引擎通过最新计划信息的交流、偶然事件的管理、对预测准确性等功能测试的跟踪等，对市场推广带来的需求增长进行协同管理支持。

绩效确认

高露洁供应链战略的三个主要组成部分由 mySAP.com 的实时集成模式进行支持，股票、订单和其他市场指数都能实时在顾客、企业内部 ERP 系统和 mySAP SCM 之间更新，确保迅速得到各种能够影响计划的指数。这对计划的推广尤为重要。高露洁希望在 VMI、CBS 和协同引擎被广泛应用到所有的品牌和商场以后，SCM 的效益能更加成倍增长。供应链信息的可见度提高意味着可以得到准确、及时、一致的数据信息来支持各种规划的决策。高露洁还将使用 mySAP 商业智能系统（mySAP BI），以更快速地获得更加一致和精细的数据信息，支持整个企业集团的决策。

通过采用供应链管理系统，高露洁提高了市场竞争力，在价格战、全球业务拓展和市场推广中更有优势。这些商业优势使高露洁能够更加降低业务成本。同时，公司通过协同加强

与全球客户的联系，也进一步降低成本。此外，高露洁通过电子商务还进一步加强了企业内部整合，密切了与合作伙伴和客户的关系。

mySAP SCM 利用互联网将供应链技术拓展到企业之外，使类似高露洁这样的企业及其合作伙伴、消费者能够快速、实时地掌握订单、预测、生产计划，以及库存、订单完成率等重要指标，完全掌握各项关键商业数据。mySAP SCM 帮助企业提高服务质量、减少库存投资，进而提高企业的市场竞争力。高露洁全球信息技术总监 Esat Sezer 先生说，对高露洁来说，mySAP SCM 所具有的强大功能对全球供应链改进过程随后将采取的措施十分关键。mySAP SCM 在三个最重要的前沿领域均有相应的解决方案。它使高露洁能够掌握公司全球范围内的后勤数据，使我们能够通过高级数理规划函数优化业务运营，并为我们和我们的顾客、合作者进行协作提供了一个平台。mySAP SCM 使我们在全球运作的供应链管理中真正走向完美。

可持续性发展

面对今天的成功，高露洁仍在不断加强能够更加提高其竞争地位的供应链系统的研究与应用。除在全球范围内使用 VMI、CBS 和协同引擎外，高露洁还正在与 SAP 一起在 mySAP SCM 内开发可重复制造功能和各种进度细分功能。这将实现仅用一张物料订单(BOM)就可以完成整个生产过程的往复运作，使原料需求更加灵活，生产更适应短期需求变化，并有助于消除在高露洁以推广为主的环境中生产与后整理完全分开的状态。同时，高露洁还支持一个对与 mySAP SCM 相关供需波动算法则的研究，以优化在需求和功能局限性大起大落的形势中企业的重复性生产。

由于在以推广为主的商业环境中，供需随时会变化，第三方供应商在高露洁业务中的地位日渐重要，高露洁希望使用 mySAP SCM 的协同引擎能促进与这些供应商的联系。此外，高露洁还计划采用 mySAP SCM 的运输规划和进度规划功能来优化运输网，更加减少运输成本。高露洁还将通过参加各种能够提供协同需求、盈利、后勤计划等方面交流的消费品行业市场，与顾客和合作伙伴进行多元化的合作。

在加速实现各个目标的同时，高露洁已经通过 mySAP 供应链管理系统实现了很多目标，如提高可视供应链、规划循环的速度，通过全球化资源利用、成本降低、改善客户服务等实现更为有效的资本利用。

案例 18 江淮汽车商务车分公司采购供应链管理案例

企业概况

江淮汽车主要从事汽车及零部件的研发、制造和销售，主要产品包括中、轻型客车专用底盘、轻型载货汽车、商务车以及汽车变速箱等产品，年汽车生产能力 12 万辆，公司拥有各类设备近 2000 台，包括大型压力机(如 3000 吨和 4000 吨)、数控加工中心、焊接机器人等大精稀设备，拥有机加工、冲压、焊装、涂装、总装等生产流水线 40 多条，其中 2001 年开工，2002 年即批量投产的商务车项目，拥有焊接机器人等大量高精度设备，生产过程全部自动化流水线作业，设计单班年产量可达 4 万辆，该项目无论是投资规模，还是工艺和技术水平，在国内商务车生产厂中都是首屈一指的。

项目背景

随着企业业务规模的扩张，江淮汽车充分认识到信息化对企业管理所带来的帮助，公司成功实施了 CIMS 示范工程，是全国 CIMS 运用先进企业，全面实现从产品开发到经营管理

的信息化;形成了快速设计及制造体系,大力推行精益生产、顾客链管理、办公自动化等先进的管理方法和现代化的管理技术及手段,不断提升公司的管理水平, 构建了企业整体的数字神经系统。

但是对于采购供应链管理方面尚未建立集成的系统,所以希望以 e 化采购的方式实现供应商与企业的紧密集成,从供应寻源,到采购协同,到供应优化,提供了一套科学、高效的全面供应商关系管理的思路,让供应商同本公司无缝集成,针对生产、市场的变化,敏捷应对、随需而动。

项目范围

项目大体分为如下图所示的四个部分:交流平台,协同采购,电子询报价,供应商绩效评估:

• 信息交流平台

- 建立一个信息交互平台,实现内部以及与供应商间的信息交互...

• 协同采购

- 完成与供应商间业务信息的处理
(中长期计划、订单处理、交货排程、财务对帐、库存查询...)

• 电子询报价

- 与供应商网上询报价

• 供应商评估

- 建立供应商评估体系,深入分析评估结果,逐鹿完善供应体系

项目规划

项目名称:

项目名称:江淮汽车商务车分公司采购供应链项目

软件产品:明基逐鹿供应商关系管理系统

实施地点:安徽江淮汽车股份有限公司商务车分公司(合肥经济开发区桃花工业园丹霞路 6 号)

项目负责人(江淮汽车):陶长平、郭祥

项目负责人(明基逐鹿):马丙顺

项目时程计划:

项目时间:2005 年 7 月 14 日到 2005 年 11 月 30 日

阶段划分:

7月18日-8月上旬:完成需求调研与方案设计;

8月26日-9月7日:交流平台试运行,9月8日交流平台的正式开始使用;

9月26日-10月28日:协同采购系统试运行,要求11月全部供应商上线

10月中旬-10月底,询报价及供应商绩效评估的需求调研与方案设计;

计划11月中旬,询报价及供应商绩效评估系统安装与试运行,11月底整个项目结束。

案例 19 诺基亚压紧供应链

诺基亚是最不怕打价格战的,因为通过出色的供应链管理,它可以把库存成本和渠道间隙挤压到极限。

在中国,诺基亚强大的供应链管理能力和“星网模式”而广为人知。

一部手机,用到的零配件有几千个,模块则有数百个,对于诺基亚这样实现大规模批量生产的企业,一年要生产约1.5亿-2亿部的手机,所需零配件量之大可以想像。虽然当时的诺基亚中国公司已经拥有众多全球优秀的原材料、零部件供应商,但在北京却没有一家成规模的供应商,要么得从国内其他省、市、自治区的厂商购进原材料,要么得不辞辛劳地从国外直接进口相关零部件。于是,诺基亚产生了成立一个工业园,把遍布全球、相对分散的供应商聚集在自己的北京手机工厂周边的想法。

2000年5月,星网工业园奠基于北京经济技术开发区,它是以北京首信诺基亚移动通信有限公司为龙头,带动30多家国内外著名的移动通信设备配套厂商共同投资兴建。诺基亚在主动召集供应商和自己毗邻而居,把原来需要空运、海运等方式才能实现的原料和零部件的采购变得简易,节省了以前耗费很多的高端运输成本,库存成本几乎降至为零,从而能最高效地保证生产,提高自己的产能。

快速反应能力

继星网工业园之后,2003年1月份,东莞诺基亚与东莞南信、英国空运和香港物流科技及系统有限公司在东莞共同开始了“东莞南信物流中心”的建设工程,并于7月15日正式投入运营,成为诺基亚在中国第二个重要的物流中心。北京星网工业园是为整个工业园内的多家企业服务的,而东莞项目则是为诺基亚一家企业服务。

这个物流中心的运营管理,同样是由为星网工业园提供服务跨国物流公司英国空运(Exel)来实施。Exel和诺基亚已合作多年,而且一直是诺基亚在全球的物流服务提供商,Exel为诺基亚提供全程服务,诺基亚从物料采购,仓库管理到制成品分拨,全部由其一手操办,Exel的核心能力在于库存控制、分销及供应链管理。

星网工业园的最大特色在于超强的快速反应能力。诺基亚在接到订单后,立即组织生产,24小时内就要由物流中心发出成品。目前,在星网工业园已有超过30家诺基亚配套供应商,围绕诺基亚提供其所需的零配件,以保证及时生产、供货。为配合生产企业的需要,星网物流中心也实行7天24小时运作。

Exel使用目前世界最先进物流派送模式,由在园区内循环运转的电瓶拖车完成对所有园区企业的送货和收货手续,园区内货物的流转也将通过可循环使用的包装进行运送,这样不仅可以减少车辆闲置费用、包装费用。为了实现全园“零”库存的目标,园内各相关企业之间都设有网络连线,以保证物流和信息流的即时连接和直接沟通,有的配套厂商甚至准备专门

建造直接通向诺基亚组装厂厂房的超大型传送带。据悉，在东莞诺基亚的这个项目，供应商便可以直接把零配件自己送到生产线上，这样便可把库存压缩到最小。

超级保税工厂

其实，星网工业园成功运作的关键在于有先进的信息系统作支撑。中央物流管理系统 **CSMS (The Central Services Management System)** 既是星网工业园的物流监管系统，也是中央管理平台，是支配园区内各项活动的“神经中枢”，对星网工业园中的生产企业、物流中心、海关、经贸委等成员，通过先进的计算机网络有机地结合在一起，从而大大简化相关政府职能部门对园区的管理，同时带给园区企业更强的竞争力。

一方面，对政府部门而言，通过 **CSMS** 平台，海关和有关政府部门（如经贸委、外管局、税务局、银行等）可以随时登陆到这个系统中，对星网工业园进行实时监督管理。实现了政府对企业的网络化管理，减少了政府对企业行为的介入，提高了政府的办事效率。对园区内企业来说，借助 **CSMS**，进出口业务从纸面报关变为网上报关，不需申请进出口手册，而生产计划登记、报关、清关等工作都可以在网上完成，办事手续从原来的 11 个减少到 6 个，大大提高了办事效率，降低了成本；而且，园区内企业实现了信息共享，整条供应链的可视性大大增强，总库存下降，供应链总体成本降低，竞争力提高。

另外，在信息系统的支持下，把所有的供应商经过供应链整合系统进行整合之后，把供应商全部都集成在一起，在统一品牌的领导下，采用自动补货系统，供应商可以直接地了解到他的货品目前在生产企业的库存，可随时跟据生产的情况进行补货，整个流程变得更加透明。

不过，在谈到如何保持最优库存水平时，东莞诺基亚移动电话有限公司总经理蔡志强强调说：“对库存来说，我们的目标是越低越好，但是也要保持一个合理的水平，诺基亚全球的目标都是要尽力降低库存，为了能够保证市场的需要。我们会和供应商共同确定一个合理的库存水平，特别是对一些突发性的订单，保持一定的库存水平，才能保证生产的顺利进行。供应商可以通过这个物流中心看到原材料，配件的库存。”

据了解，东莞南信物流中心在星网工业园不足的基础上又进行了一些改进，比如除了流程更加顺畅了之外，还进行成本的进一步优化，在物流中心里面温度控制要求要在正负 22 摄氏度之间，一年光电费就要一千多万人民币，后来设计方便把整个物流中心分为两个仓，把那些需要恒温的电子产品和不需要恒温的电子板，包装物等物料分开储存，做到了科学、合理的成本控制。

从分销到直供

约玛·奥利拉说，“No China, no today's Nokia（没有中国，就没有今天的诺基亚）。”他说，中国既是世界工厂也是世界市场，去年年底，中国已成为全球最大手机出口国之一，其中 1/3 的贡献就来自诺基亚。而先进供应链管理的思想下的成本控制，令诺基亚连续六年在全球移动终端市场一骑绝尘。

今年一季度，诺基亚的市场份额首次出现下滑。针对这种情况，在全球市场上，诺基亚从二季度开始针对某些产品有选择性地采用了价格策略，有效地稳定了市场份额。而在中国市场上，诺基亚拥有 3 家全国经销商、70 多家省级分销商以及其他省级直控分销商，除了发挥这个多层次、多渠道的分销体系的优势之外，诺基亚更多地采用为零售终端直供产品来获取利润率。

诺基亚最早开始直供试验是在 2001 年，当时诺基亚选择了上海的润讯、光大开始直供，在得到了良好的效果反馈之后，从 2002 年 6 月份开始，诺基亚就开始在全国大规模寻找省级代理商，此前它的产品一直依靠蜂星等 6 家全国总代理商进行销售。

此后，诺基亚同国美签订了全国性的直供协议，而迪信通、苏宁等也在同诺基亚谈判，希望能够实行全国性的产品直供。通过直供，迪信通等可以享受同蜂星等全国总代理商一样的优惠政策，而直接从厂商手中提货，绕开蜂星等代理商，也无形中增加了迪信通的利润空间。同时也使得诺基亚对于终端市场的掌控能力大为增强，直供模式对诺基亚今年头两个季度的大规模降价攻势起到了良好的配合作用。

业内人士分析认为，采取直供模式，从而令渠道更加扁平化一定程度上也可视为诺基亚高效的供应链管理思想的延伸，不过，直供其实是规模优势的最佳体现，它对于零售终端的要求也比较高，从 2003 年到现在，诺基亚之所以在直供没有大的突破，和目前国内手机零售普遍小规模经营有关。

据记者了解，目前诺基亚正在进行第二轮的渠道改革计划，而其核心内容是一种名为“省级直控分销”的混合渠道模式，而目标则是目前诺基亚仍未完全渗透的三线以下的城镇市场。

据和诺基亚合作尝试这种模式的广州龙粤总经理陈松涛透露，在该模式下，龙粤将主要扮演物流和资金流平台的角色，在和零售终端的接触方面仍然由诺基亚自身全权负责，而诺基亚联系好的客户将通过龙粤组建的分销平台拿货和结算。

据了解，目前诺基亚已经在山西、湖北、湖南等省份开始了这种新模式的尝试，而这也将成为诺基亚下半年拓展三线城镇市场，继续扩展大规模降价优势的主要策略。

案例 20 香港利丰：“软 3 元”摆脱“硬苦力”命运

利丰供应链管理模式的核​​心，在于通过供应链上各节点企业的紧密合作，争取零售价里的“软 3 元”：一件在美国零售价为 4 美元的产品，其生产成本仅为一元，另外 3 元则分散存在于供应链的各个环节之中，通过有效管理，来自供应链上的收益即可直接转化为利润。作为典范，利丰的供应链管理先后四次入选哈佛管理案例，其从“百年捐客”到“现代企业典范”的转型，不仅可以视为香港整体经济大转型的受益者，更可以看到“中国制造”摆脱“卖硬苦力”命运的路径。

案例 21 海尔：“一流三网”杜绝“三角债”

海尔的供应链改革可以概括为“一流三网”，即以订单信息流为中心的业务流程再造，通过全球供应链资源网络、全球配送资源网络和计算机信息网络。“三网”同步流动，为订单信息流的增值提供支持。

目前，海尔集团每个月平均接到 6000 多个销售订单，这些订单的品种达 7000 多个，需要采购的物料品种达 26 万余种。在这种复杂的情况下，海尔的供应链自整合以来，呆滞物资降低了 73.8%，仓库面积减少 50%，库存资金减少 67%。海尔国际物流中心货区面积 7200

平方米，但它的吞吐量却相当于普通平面仓库的 30 万平方米。同样的工作，海尔物流中心只有 10 个叉车司机，而一般仓库完成这样的工作量至少需要上百人。

此外，通过整合内部资源优化外部资源，海尔的供应商由原来的 2336 家优化至 840 家，国际化供应商的比例达到 74%，从而建立起强大的全球供应链网络。同时，海尔对外实施日付款制度，对供货商付款及时率达到 100%，从而杜绝了“三角债”的出现。

案例 22 戴尔：供应链管理实现“零库存”

戴尔的核心能力，在于管理好整条供应链，让新产品在最短时间交到客户手上。和这件事无关的，都会交出来给供应链上的伙伴。戴尔的供应链管理可以归纳为：一，减少供货商并将他们集中。将原本下给 200 多家供货商的订单集中，以就近供货原则交给其中 50 家，从而使戴尔本身的零件库存不到 2 小时，接到订单后，再通知供货商送零件来，从进料到组装完出货只要 4 小时；二，强化供应链上的信息流通速度和透明度。戴尔的供货商，等于转接了戴尔的库存压力，因此必须很清楚戴尔未来的出货计划，以免出现库存过多自己赔本、库存不够被戴尔撤换的情况。三，在研发上，戴尔也选择降低研发和设计比重，放大伙伴价值的做法。比如戴尔把笔记本的研发和设计交给台湾的代工伙伴广达承揽，自己则专心去争取订单。此外，在发动价格战争时，供应商也需要扮演极具效率的后勤支持角色。借助供应链的威力，戴尔可以实现顾客下单到出货存货周转天数 4 天、每人每小时的生产效率提升 160%、订单处理效率提高 50%，以及订单错误率降低 50%的竞争力。

案例 23 苏宁电器：“5315”战略赶超对手

在商贸企业的利益链条上，若说营销管理是冲锋陷阵的“将军”，那么物流管理则是企业管理的“宰相”。苏宁电器自 2005 年起就先于国美推出“5315”供应链优化战略。希望通过在全国建设 500 个服务网点、30 个客服中心、15 个物流基地，将服务网点与连锁店形成一定的配比关系。同时，苏宁电器连锁的体系采取的是连锁店、物流中心、售后中心、客服中心四大终端同步推进策略。截至 2006 年底，苏宁电器在中国 28 个省和直辖市，180 多个城市里拥有近 500 家连锁店，员工人数超过 80000 名。2006 年销售额近 600 亿元。继 2005 年底苏宁电器利用首次公开发行募集资金建设的杭州物流配送中心投入使用后，北京物流配送中心也于今年 2 月投入使用。从目前使用的情况看，无论流通网络的完善，还是物流服务的强化，苏宁的供应链管理似乎已经走在了国美的前面。

案例 24 宝钢精益成本管理应用案例

1 精益成本管理的概念

精益成本管理(Lean Costing Management, LCM)是一个履行控制能力的责任系统和价值创造系统，该系统融合了环境、组织和文化等因素，运用运筹学、系统工程和电子计算机等各种科学技术成就，促使成本管理向着预测、决策和控制方面深化。对业务过程实施有效的分层控制，以超越于传统的视野有针对性地采用以维持、改善与革新为根本特征的控制方式，实现企业价值最大化。

精益成本管理是以成本管理为核心，是由成本规划、成本控制和成本改善三大支柱所构成的。与生产过程管理一样，也是在逆向思维指导下，形成独特的精益的成本管理思想。

加法变减法的成本管理思想。精益成本管理把成本加利润等于售价的公式变成为：售价-利润=成本。意即以用户市场上能接受的售价减去确保企业必要的利润等于只能用这些成本去制造。这样就把售价这个与用户的外在矛盾转化成降低成本的企业内部矛盾。这就是通过内部挖潜经营的主导方式，也是集约经营的方向。从成本决定售价到售价决定成本的转变，可以派生出一系列思维方法与管理体制的变革。

2 精益成本管理的要素分析

2.1 成本规划

成本规划是指产品开发过程中进行的降低成本活动，也叫新产品目标成本控制。精益生产之所以把成本控制的重点首先放在产品开发阶段，并把它看成是企业竞争决定成败的关键，一是因为在产品开发设计阶段决定了产品成本的80%。在成本的结构上，开发费用只占整个产品成本的5%；在成本控制的效果上，开发阶段占70%，其它阶段只占30%。二是因为传统成本管理工作把重点放在产品制造过程的各种消耗和费用控制上，对新产品目标成本几乎无人问津。三是因为目前企业内部组织层次多、分工细造成设计部门只管设计不过问成本，设计人员往往只注重产品的性能指标，不关心成本的多少、售价高低，认为这是计划、财务和销售部门的事，因此造成产品投产后不久就要进行设计改进，至使企业为了确保产品性能和经济性再作第二次生产准备，不仅给组织生产带来了困难，也会给企业造成新的浪费。因此，精益成本管理提倡使用好成本中5%的开发费用，控制住80%的成本，确保产品设计的经济合理性和先进性。

2.2 成本抑减

企业成本抑减是企业运用计划或预算和行之有效的处理方法，从消除浪费、挖掘潜力、增加生产能力、提高工作效率、以有效支出代替无效支出等方面进行考察和评价，达到提高生产效率、降低生产成本的目的的一种成本管理方法。企业成本抑减的目的是减少损失，消除浪费，运用建设性方法，在指定范围内不断地改进目前成本费用支出标准来降低成本。企业成本抑减的范围遍及企业各项策划、作业管理、服务管理等各层次各方面的工作，为企业的长期持续盈利提供根据。精益成本管理以长期成本削减为目标，通过与技术、人力资源和管理策略的融合，为企业提供一条长期削减成本的途径。

2.3 成本改善

精益成本管理对传统成本管理中的计划、控制、核算和分析四个过程做了改进，把低于实际水平的成本降低活动称之为成本改善。成本改善通过彻底排除生产制造过程的各种浪费达到降低成本的目的。生产过程中存在着各种各样的浪费，可以分为几个等级，一级浪费是指存在着过剩的生产要素，如过多的人、设备和库存，它引发出过多的工资、折旧和利息支出；二级浪费，是指制造过多或过多的提前(精益生产不提倡超倾完成任务，而强调适时适量)；三级浪费是在制品过多；四级浪费是指多余的搬运、多余的仓库管理，多余的质量维持等。从这四级看，每一级都比下一级更加综合更加重要。控制住第二级生产过多或过于提前，就可以减少第三级、第四级浪费。

2.4 精益成本管理与现行成本管理的主要区别

与现行成本管理相比，精益成本管理的特征体现在“全面”上，因此又被称为全面成本管理。具体来说，精益成本管理有以下特征：一是成本概念的全面性——总成本管理系统中包含有产品成本与作业成本、数量成本与质量成本、战略成本与短期成本；二是成本目标的全局性——现行成本管理的目标是局部的，以降低成本为目标，而精益成本管理的目标与企

业的战略目标是相一致的；三是成本构成的全动因性——现行成本管理仅把料、工、费看成是成本的构成要素，而精益成本管理不仅包括料、工、费而且还把时间、资源都考虑进去；四是成本形成的全关系性——现行成本管理把成本、质量、时间看成是相互对立的因素。而精益成本管理则认为三者是相辅相成的，是一种递进关系；五是成本计算的全方法——现行成本计算采用的是单一的以历史成本和权责发生制为原则的成本核算程序，而精益成本管理则基于多目标，利用决策支持系统，采用多种计算程序和口径进行计算；六是成本管理的全过程性——现行成本管理系统实质是一种只注重结果的信息管理，而精益成本管理则强调过程管理。

3 宝钢精益成本管理应用案例分析

宝钢的精益成本管理改变了过于偏重“现场制造成本”的管理方式，实现了从产品策划、设计、生产、销售、售后服务、顾客使用、环境等产品寿命周期的全过程的成本管理；将成本管理从业务长河的下游移到了上游或者说是源头。故在管理职能上，应包括成本预测、成本决策、成本分析和成本控制。在管理内容上，应包括标准成本管理、作业成本管理成本企划。在管理范围上，应跨越生产领域的成本管理、跨越单一的企业内部的成本管理，注重对企业内外、对产品的全过程、全方位、全生命周期的成本控制与管理。在管理重心上，应将成本控制转向成本预测，尤其是要加强产品设计阶段的成本管理工作。在思想上，不能只强调降低成本和费用，而要从投入和产出的对比关系中寻求总体效益最优，正确处理成本与环境、成本与竞争、成本与发展的关系。

宝钢的精益成本管理体系是以价值最大化为导向，先进的成本管理信息系统为平台，标准成本管理为核心，计划值管理为基础，全面预算管理为基本法，管理创新和技术进步为动力，通过成本对标，挖掘成本潜力，大力推进现场成本基础管理建设及全员成本意识的培训提高。推进成本的持续改善，对成本实行全过程控制，以提升产品成本竞争力，实现面向市场、面向流程、持续价值增值的成本管理目标。

3.1 宝钢简介

宝钢是中国唯一进入世界五百强的钢铁企业，其主体业务为钢铁产品的冶炼、N-r. 和销售，并电力、煤炭、工业气体生产，码头、仓储、运输等与钢铁相关的业务以及技术开发、技术转让、技术服务和技术管理咨询等业务。长期以来，公司致力于生产高档钢材，积极实施进口替代战略，不断满足国内市场对高档钢材的需求。经过一二三期高起点的建设，形成冷轧板卷、热轧板卷、无缝钢管、高速线材等几大类钢铁精品系列，成为国内汽车、家电、集装箱、石油天然气开采和压力容器等行业最大的钢铁供应商之一，并远销 Et 本、韩国、东南亚国家、美国和欧洲等地区。

经过多年的悉心培育和建设，宝钢已在国内拥有一批稳定的直供用户群和覆盖各地的营销网络，在薄板研发、制造及营销方面已初步形成核心竞争力，为公司的可持续发展奠定了比较坚实的基础。经过一、二、三期建设，宝钢总体工艺技术及装备达到较高水平，具有明显优势。质量体系有效性不断提高，公司质量方针得到有效贯彻、执行，通过强化过程控制，工序能力改进明显，产品质量稳定性逐年提高。公司的现金盈利能力已达到世界先进水平，为公司的进一步发展提供了足够的资金支撑。在成本方面，宝钢的高档钢材产品成本处于全球最低水平，低成本是宝钢的优势之一。值得指出的是，宝钢目前的优势不仅来自于低成本，而且已经初步形成了创新的价值链，将低成本优势和创新管理有机地结合起来，使宝钢初步处于食物链的顶端。

3.2 宝钢精益成本管理的设想

在已有标准成本制度的基础上，宝钢着眼于未来发展的持续竞争力，融合现代在国际上成功实施的先进生产经验，设计出精益成本管理系统。精益成本管理融合了以“6”为特征的精益生产、敏捷制造、质量管理、ERP 和供应链管理的精髓，把这些先进的管理方法与成本管理相结合，目的是营造一种精益成本管理的组织经营模式，以达到成本最优，期望在未来的市场竞争中企业更具有竞争力。

宝钢精益成本管理思想十分丰富，不同管理方法互相之间有联系有层次，构成一个完整的成本管理系统，将不断增加利润作为最高层次的目标。宝钢精益成本管理以作业动因为切入点，以提升基于速度和满意度的综合竞争能力，运用 ERP 实现整个供应链管理信息系统的集成性、准确性和实时性，达到理想的成本管理目标。

3.3 宝钢精益成本管理定位

随着中国加入 WTO，宝钢所面临的经营环境发生了重大变化，激烈的市场竞争环境，前所未有地要求宝钢加强精益成本管理、提升精益成本管理价值创造的能力。根据对外部环境的认识和宝钢现代化管理的现状与发展趋势的判断，从增强宝钢核心竞争力及实现企业价值最大化的目标出发，宝钢精益成本管理的基本定位是“企业价值最大化”，即要将精益成本管理的视角渗透到企业经营中的各个环节，以标准成本制度为基础，以全面预算管理为基本法，以价值增值管理为目标，通过横向和纵向一体化管理着力追求成本、效益的最佳和谐与长期统一，培育持续降本增效能力。

因此，宝钢的精益成本管理工作不仅注重短期利益，更要追求企业长期持续的健康发展，坚持走新型工业化的道路；在内部建立价值导向，探索和推进价值管理体系；深入分析价值驱动因素，通过标杆管理，发现价值增值潜力；建立边际贡献、价格贡献、物化成本、质量成本、事故成本、资产占用等不同的价值衡量标准，衡量和分析各业务单元、各流程、各工序、各产品的价值创造能力；逐步建立基于价值创造的长效激励机制，引导各部门从追求局部成本降低向追求系统成本降低转变，从追求个别技术经济指标的先进性向追求价值最大化转变。

宝钢构建“以价值创造为导向的精益成本管理”就是通过运用不断完善的精益成本管理信息化手段，吸收作业成本管理的先进理念，发展标准成本制度，将面向价值创造的精益成本管理视角延展到企业生产经营中的各个环节，通过横向和纵向一体化管理，追求成本、效益的最佳和谐与长期统一。

3.4 精益成本管理与宝钢的综合竞争力

目前，宝钢的高档钢材产品成本处于全球最低水平，低成本是宝钢的优势之一，主要表现在：(1)人工成本优势：宝钢劳动生产率位于国际同行先进水平，人工成本具有领先优势。(2)规模效益显著：宝钢除初轧外，各工序满负荷生产，充分发挥出规模效益。(3)能源成本低：宝钢能源的回收利用处于世界领先水平(炼钢为负能炼钢、世界首台燃汽轮机发电)、厂房设置科学合理、能源介质基本自产等形成宝钢低能源成本优势。(4)消耗成本低：宝钢良好的资金信誉、稳定的供货渠道、临海的地理位置等，大大降低物资采购成本，与先进的消耗指标相结合，形成宝钢低消耗成本优势。

进入新世纪，企业竞争战略的重点发生了变化，相应地精益成本管理的特征也转化为：建立和维持创新能力，围绕以顾客为中心，努力提高竞争优势，为企业创造更高的价值。宝钢及其他中国企业正在寻求和建立符合自身特点的成本竞争战略。

最近的研究表明,把低成本和差异化统一起来,是宝钢为适应动态环境而超越传统竞争框架所提供的竞争方式的结果。

从上述对基本竞争战略的分析,结合宝钢的实际情况,可以得出与成本控制有关的竞争力的基本结论:(1)宝钢获得各种成本优势的战略措施构成了成本控制战略的主要方面。宝钢战略中的成本方面就是成本领先战略和实施其他战略过程中的成本战略,它服从于、服务于企业战略目标的需要。成本控制过程中的战略就是在不影响企业基本战略的前提下,采取各种手段和方法,尽可能降低企业的成本。这两者之间是相辅相成的,尽管它们的目标之间还存在着一定的差异。(2)降低成本的战略是宝钢竞争战略的组成部分,宝钢各种降低成本的战略措施的选择,首先要受到宝钢所实施的基本战略的制约。(3)降低成本战略是企业实施各种基本战略过程中不可忽视的因素。实施成本领先战略的核心是降低成本,实施差异化战略和目标聚集战略不仅不排除降低成本的战略,而且还需要借助成本战略来予以强化。(4)成本降低是一个相对的概念,它应具有一定的前提条件。从宝钢的战略过程来看,降低成本以不影响宝钢基本战略的实施为前提,不能因为成本降低的需要而牺牲企业的差异化战略和目标聚集战略。从企业的业务过程来看,降低成本是在保证既定的质量标准和时间进度前提下的成本降低,不应当损害既定标准,当两者之间发生冲突时,必须做出抉择。

以价值管理为核心,通过对企业成本经营资源的计划价值和潜在价值分析,挖掘成本经营资源的潜在价值,不断提升公司价值,实现宝钢价值最大化。概括地说,精益成本管理的目的就是为顾客创造价值,这一点已经得到国内外著名公司的认同。例如,全球知名的日本索尼公司把“以提高索尼集团的企业价值作为经营的根本”;新兴的中国 TCL 集团有限公司认为品牌的核心价值就是“为顾客创造价值,为员工创造机会,为社会创造效益。”价值创造是企业立业之本。宝钢提出了驱动公司进入 21 世纪的三项重要发展战略,即:价值管理、革新、通过地区化实行全球化。该公司认为“顾客价值”战略意味着以人为本,包括三类人:(1)购买公司产品和服务的顾客,满足他们的需求;也就是公司应以结果为导向,达到为社会和用户所认定而使购买者愿意为此而付费。(2)为公司工作的员工,这是公司价值的源泉;也就是公司应发挥员工的创造潜力,尤其是管理人员在价值和管理上乐于接受进取,并为员工营造责任和回报密切相关的良好工作氛围。(3)公司投资者,使他们能取得良好的回报;也就是公司应高度重视股东价值,否则公司就会经营不下去。可见,宝钢公司不仅把以人为本的精益成本管理全面扩展到与企业密切相关的三方面的人,而且实质上包含了企业的市场价值、创造价值、资本运作价值等企业价值系统的诸多方面。

3. 5 宝钢精益成本管理成效评价方法

为了客观地评价精益成本的价值,必须借助于一个有效的价值测量系统,这个系统是一个动态的成本评价系统,即精益成本评价系统。企业经营管理系统必须围绕财务、时间、数量、差错、员工满意五个方面测定价值业绩,力求反映员工满意与顾客满意的程度,实现双重满意,提高企业核心竞争力。最终通过资产收益、市场份额、边际收益、利润、销售额等方面综合反映企业财务价值的现状及变化趋势,以逐步营造不断追求企业价值最大化的企业文化体系。业绩评价主要由财务、时间、数量、差错和人的反应(满意度)构成;顾客满意体现在服务、质量、生产率三个指标上;竞争优势以价格、市场表现等反映;财务价值具体由资产收益、市场份额、边际收益、利润、销售额等指标体现。

4 结束语

综上所述,精益成本管理是高科技、新市场需求和现代管理三者综合作用下的必然产物,它代表着企业成本管理思想和方法的发展方向。目前宝钢的精益成本管理仍处在不断完善的阶段,推广领域正逐步由产品生产扩展到产品的整个生命周期,管理范围从企业内部管理走

向企业外部管理，管理效果从短期管理走向长期管理，管理轨道从纯经济转型到经济与技术结合型，管理手段从手工型转向自动化、信息化，逐步形成面向企业价值增值的精益成本管理体系，形成以获取竞争优势、创造用户价值为目的的、系统的成本控制和管理的办法，是多维度和多视角的精益成本管理体系

案例 25 供应链模式：“宝洁·沃尔玛”模式

今年 7 月底，宝洁公司正式启动中国两百家分销商数据交换系统，按照计划全国各大分销商的综合信息管理系统将与宝洁的系统进行链接。

由于该项目几乎囊括了中国日化消费品等商业分销环节的主要商家，“今后，宝洁和分销商、零售商的协同发展将更加良性。”

“宝洁·沃尔玛”协同战略

“进场费”等制造商与零售商冲突成为焦点，不禁令业界想起“宝洁·沃尔玛”模式。

“宝洁中国公司有一个 7 人左右的客户服务小组，专门负责和沃尔玛的各项沟通，该小组直接向宝洁全球总部的沃尔玛项目部门负责，其运营的‘宝洁·沃尔玛’供应链协同管理模式为业界称道。”

1980 年发端于宝洁和沃尔玛对“帮宝适纸尿裤”的供应链管理的案例，在经历了相互猜忌、敌对到坦诚互利的合作，从最初的半自动化的 ECR（Efficient Consumer Response，高效消费者响应）管理逐步发展为如今的 CPFR（协同计划预测补给战略，Collaborative Planning, Forecasting & Replenishment）的半智能化管理。

而宝洁正是利用了其供应链的主导地位，培育并巩固了强大的、持续的竞争优势，和沃尔玛等全球零售商们互利发展。“基于这些经验，宝洁把战略焦点转向基于供应链的服务变革，此过程涉及顾客、产品和零售行业。”陈东锋分析道。

在中国，宝洁公司最先引进品牌管理。该管理被国内商家竞相模仿克隆。市场上宝洁一度受挫。1990 年代中期宝洁全面实施核心的供应链管理。“现在看来，国内企业对供应链管理的学习比当初克隆品牌管理要难得多。”当时，“宝洁感到的市场压力比两三年前小了一些。”

转折从 1997 年开始。当越来越多的国际零售商进入中国，以及中国本地大型零售集团快速成长，宝洁一改此前经由分销商向零售商供货的方式，逐渐开始向重点零售商直接供货。与此相匹配，全球销售部门重组同时进行。

此次重组成立了中国宝洁客户业务发展部，从而诞生全球第一个、也是目前为止唯一一家不设销售部的公司。

宝洁与分销、零售企业的衔接，由传统的凹透镜型组织结构转型为如今的凸透镜型——宝洁将与大客户合作的客户业务发展团队中的财务、IT、物流、市场、品类管理与销售等环节的人员综合组成“联合团队”，将“后台部门”推到“前台”直接服务客户、解决问题，以项目管理的方式密切宝洁供应链中各个合作伙伴的关系，以降低成本、提高效率。

从内部理顺了供应链管理架构后，宝洁开始积极奔走，大力游说中国本土的零售商采用其管理模式“以实现共赢。我们一方面通过 ECR 协会普及现代工商关系管理理念、推动行业标准建设；另一方面积极配合本地零售商，改进供应链管理观念、优化流程。”

大力推行业标准

为了共同的目标，市场上的夙敌比如宝洁和联合利华、沃尔玛和家乐福走到了一起。“50 多家外资以及本土的制造、零售企业通过 ECR 协会，探讨供应链管理中制造商和零售商关系的方方面面。最近集中在品类管理、商品条形码标准、用六个西格玛改进流程等方面”，陈东锋成为宝洁在这些项目的主要代言人。

陈东锋将制造商和零售商关系分成需求管理和供应管理两个方面。

具体分析，宝洁在推广管理理念的同时，实际业务有条不紊地开展着。

需求管理的核心问题是以消费者为导向的品类管理。“我们与北京华联联合推出‘婴儿护理中心’的创新，市场效果明显：宝洁品牌的产品销量同比增长 50%，同时带动了华联婴幼儿用品的销量。我们同时还与其他众多的零售商积极接触，开展几十种品类的管理。”

供应管理的问题集中在以生产同步为目的的自动订货系统、依托精确的数据决策进行的自动补货系统，以及最佳物流支撑的零库存目标管理。“比如日本的超市缺货率最好可以达到 0.02%，库存周期达到 1 周—2 周，中国在这些方面的差距巨大。其中有一个关键原因是商店缺货率、库存等未被零售商列为绩效考核的关键业绩指标（KPI），导致大多数经理重视不足。”陈东锋说。实际上，管理思想的转变比工具的应用更重要。

“我们和华东某零售集团做了一个流程优化项目，首先增加了超市经理在库存、缺货及库存记录准确率方面的 KPI 指标，然后再辅以先进的工具、方法，比如共同引入六西格玛管理等。效果立杆见影，店面缺货由原来的平均 8%降低到 2%左右，库存降低到 25 天左右。”

陈认为，正是有了这些方面的坦诚合作，接下来才可能与零售商发展在信息管理系统、物流仓储体系、客户关系管理、供应链预测与合作体系、零售商联系平台、人员培训等方面的合作。

“工商关系是供应链管理永恒的话题，就象宝洁和沃尔玛也经常出现意见分歧，小摩擦不断。但我们坚持以消费者为导向、以精确数据为决策依据、真诚合作协同发展，没有什么解决不了的问题。”

案例 26 青岛啤酒供应链管理——像送鲜花一样送啤酒

6 月的青岛，天气异常闷热。此时，青岛啤酒销售分公司的吕大海手忙脚乱地接着电话，应付着销售终端传来的一个又一个坏消息。

“车坏了？要过几天才能回来？”“货拉错地点了？要隔一天才能送到？”“没有空闲的车辆来运货了？”……当时身为物流经理的吕大海每天都把精力花在处理运输的麻烦事上，对于终端的销售支持简直就是有心无力。

都说到了炎炎夏季，正是啤酒巨头较劲的开始。而那时的青啤，却因为自己内部混乱的物流网络先输一着。

“有时候仓库里明明没有货物了，还要签条子发货。而到了旺季，管理人员更是不知道仓库里还有没有货……”

——混乱的运输，高库存量的“保鲜”之痛

“当时我们在运输的环节上，简直可以用‘失控’来形容。由于缺乏有效管理，送货需要走多长时间我们弄不清楚，司机超期回来我们也管不了。最要命的是，本应送到甲地的货物被送到了乙地，这一耽误又是好几天……”

随着啤酒市场的逐渐扩大，在青啤想发力的时候，混乱的物流网络成了瓶颈。

吕大海举了例子说，由于运输的灰色收入比较多，司机出去好几天拉别的客户青啤也不知道。经常是司机一句“车坏了”，然后过了几天，运货的车辆才迟迟归来。在旺季时间前方需要大量供货的时候，不能及时调配车辆可谓是青啤心头之痛。

而运输的混乱，使啤酒的新鲜度受到了极大的考验。

可以说，新鲜是啤酒品牌的竞争利器，注重口感的消费者如果碰上了过期酒，品牌忠诚度绝对会大打折扣。而在青啤原产地青岛，由于缺乏严格的管理监控，外地卖不掉的啤酒竟流回了青岛，结果不新鲜的酒充斥市场，使青啤的美誉度急剧下跌，销量自然上不去。

北京商业管理干部学院副院长杨谦说，整个物流网络的规划和设计，与快速消费品销售的顺利进行密切相关。青啤在运输上的混乱，肯定会带来蹿货、损耗过多等一系列问题。

而事实验证了杨谦的说法，青啤不仅内耗严重，对市场终端的管控也力不从心。这样的结果是对销售计划的预估极其不准确，使安全库存数据的可信度几乎为零。

“当时对仓储的管理都是人为管理，没有信息化。有时候仓库里明明没有货物了，还要签条子发货。而到了旺季，管理人员更是不知道仓库里还有没有货……”一位曾经参与过仓储管理的员工说。

那位员工这样描述当时的仓库：陈旧、设备设施非常落后。不仅总部有仓库，各个分公司也有仓库。高居不下的库存成本占压了相当大的流动资金。有时局部仓库爆满，局部仓库空闲的问题，同时没有办法完全实现先进先出，这样使一部分啤酒储存期过长，新鲜度下降甚至变质的情况自然会出现。

就这样，青啤人坐不住了。如果没有合适的解决办法，青啤制订的“新鲜度战略”根本实施不下去。而此时，供应链管理(SCM)的概念被引入到青啤，这个百年企业的变革也随之开始。

“我们辞退了青啤的两个物流操作方面的经理，招商物流那边也换过人。”

——供应链管理不是简单地调整物流配送网络

青啤销售分公司总经理陆文金回忆说，自己接触供应链管理的概念是在 1997 年。当时由于同日本的朝日啤酒有合作关系，青啤便组织大家去参观学习。

陆文金在参观以后可谓感触颇深，他感慨地说，朝日啤酒的“鲜度管理”，不仅实现了生产 8 天内送到顾客手里的目标，库存还控制在 1.5 天到 1.6 天，“供应链管理让他们的啤酒保持了最新鲜的口感，当时的我们，只能望其项背啊！”

而陆文金的供应链管理情结延伸到 2001 年，才从构想落到了实处——青啤提出要实施自己的供应链管理了。

2001 年，青啤面向全国进行销售物流规划方案的招标，最终，招商局下属的物流集团胜出，与青啤同征战场。

形容这次的结盟，吕大海用了“结婚”这个词，形容双方都是诚心诚意地“过日子”。因为他们知道，“供应链管理”在当时还被视为一件新鲜事，迎接他们的必然是荆棘重重的障碍，要实施成功，他们必须密切合作。

“当时很多人不理解也不支持，为此我们还辞退了青啤的两个物流操作方面的经理，招商物流那边也换过人。”吕大海回顾起当时的情景，不禁有些感慨。

在三年跌跌撞撞的摸索中，青啤意识到，供应链管理给予企业的影响是巨大的。它不是简单地调整物流配送网络那么简单，在没实施之前，大家都认为只要拥有以 MRP(Material Requirement Planning, 物料需求计划)为核心的 ERP 系统就足够解决问题。

不少制造业的企业都认为，ERP 等软件能解决以下的问题：制造什么样的产品？生产这些产品需要什么？需要什么原料，什么时候需要？还需要什么资源和具备什么生产能力，何时需要它们？

而这些问题解决完了，制造商们似乎就可以高枕无忧了。

“但供应链管理的意义，并不是一个软件、一个操作系统就能涵盖的。而我们这三年在苦心操作的，也不过是整条供应链里的营销供应链一环而已。”吕大海解释说。

可以说，企业从原材料和零部件采购、运输、加工制造、分销直至最终送到顾客手中的这一过程被看成是一个环环相扣的链条。供应链管理是从原始供应商到终端用户之间的流程进行集成，从而为客户和其他所有流程参与者增值。

在整个供应链中，良好的供应链系统必须能快速准确地回答这些问题：

- 。什么时候发货？
- 。哪些订单可能被延误？
- 。为什么造成这种延误？
- 。安全库存要补充至多少？
- 。进度安排下一步还存在什么问题？
- 。现在能够执行的最佳的进度计划是什么？

上面的问题几乎个个都切中了青啤的要害。可以说在以前，一想起何时能发货，仓库里还有多少的货品，管理人员不由得“头皮发麻”，因为他们对这些都不能做到心中有数。但现在，情况在逐渐好转。

“每个环节我们都希望能改进，如果能从采购—生产—营销，都能全部改革，形成一个完整的供应链，这当然是最佳的。但在研究后发现，营销供应链是当时我们最短的一块‘短板’，所以，由运输和库存为主的变革迫在眉睫了。”而操刀这次变革的陆文金和吕大海，对供应链管理的认识也在摸索中逐渐清晰。

“可以说我们以前 80% 的精力都在处理物流的问题上，但现在，我们可以把精力完全放到营销上了。”

——“物”与“流”的相辅相成产生了明显效果

从变革一开始，青啤就狠心在服务商和经销商上“动刀子”。

“在严格的评估后，只在山东一个省，我们几乎把运输方面的服务商全部换掉，区域的经销商则换掉了一半。这些改变可谓牵一发而动全身。”

吕大海解释说，虽然青啤自己拥有进口大型运输车辆 46 台，但实际上是远远不够用的，必须拥有大批的运输服务商来解决运力问题。而以前这些服务商都由青啤自己管理，精力有限。现在评估筛选以后，青啤挑选了最优质的服务商，然后交给招商物流来运作。

由于有严格的监控，现在每段路线都规划了具体的时间，从甲地到乙地，不仅有准确的时间表，而且可以按一定的条件 客户、路线、重量、体积 自动给出车辆配载方案，提高配车效率和配载率，这都是之前不能做到的。

而对于区域的经销商的要求，则是要有自己的仓库。青啤由于将各销售分公司改制为办事处，取消了原有的仓库及物流职能，形成统一规划的 CDC-RDC 仓库布局。

所谓 CDC-RDC 仓库布局，可以说是重新规划了青啤在全国的仓库结构。

青啤的员工解释说，青啤原本在各地设立了大量的销售分公司，而每家分公司都租有一定规模的仓库并配备车辆、人员、设备来负责当地的物流配送。

让人感到不可思议的是，这些仓库的管理方式仍是传统的人工记账，所以出错率高，更无法保证执行基本的“FIFO”先进先出原则。这样直接导致的原因就是总部对分公司仓库的情况无法进行监控，成为管理盲点。

而 CDC-RDC，则是先设立了 CDC 中央分发中心，Distribution Center Built by Catalogue Saler 、RDC 多个区域物流中心，Region Distribution Center 和 FDC(前端物流中心，Front Distribution Center)，一改以前仓库分散且混乱的局面。

这样，青啤从原有的总部和分公司都有仓库的情况，变成了由中央分发中心至区域物流中心，再到直供商，形成了“中央仓-区域仓-客户”的配送网络体系，对原来的仓库重新整合。

吕大海说，全国设置了 4 个 RDC，分别是在北京、宁波、济南和大连。在地理上重新规划企业的供销厂家分布，以充分满足客户需要，并降低经营成本。

而 FDC 方面的选择则是考虑了供应和销售厂家的合理布局，能快速准确地满足顾客的需求，加强企业与供应和销售厂家的沟通与协作，降低运输及储存费用。

不仅仓储发生了变化，库存管理中还采用信息化管理，提供商品的移仓、盘点、报警和存量管理功能，并为货主提供各种分析统计报表，例如有进出存报表、库存异常表、商品进出明细查询、货卡查询和跟踪等等。

对比以前，分公司不仅要去做市场管理和拓展工作，还要负责所在范围内的物流运作。

“可以说我们以前 80% 的精力都在处理物流的问题上，但现在，我们可以把精力完全放到营销上了。”青啤办事处的人员深有感触地说。

由于有全部的精力投入到市场终端，销售人员对终端的情况能及时掌控，所以缺货的要求能步步紧跟，青啤的销量也就慢慢往上走了。

吕大海对此表示欣慰：“‘物’与‘流’的相辅相成在实施供应链管理后明显产生了效果。”

在供应链管理里面，有一个难题来自于市场方面需求的不确定因素。匹配供应与需求如何达到平衡，是每个快速消费品企业都深感头痛的问题。而且到了销售旺季，供应链中库存和缺货的波动也比较大。

但由于终端的有效维护，青啤能较为准确地做好每月的销售计划，然后报给招商物流。而对方根据销售计划安排安全库存，这样也就减少了库存过高的危险。

可以说，从运输到仓储，青啤逐步理清头绪，并通过青啤的ERP系统和招商物流的SAP物流管理系统的自动对接，借助信息化改造对订单流程进行全面改造，“新鲜度管理”的战略正在有条不紊地实施中。

“要像送鲜花一样送啤酒”

——效果评估

可以说，在供应链中存在大量削减成本的机会。大量企业通过有效供应链管理大幅增加收入或降低成本，而青啤就是一个很好的例子。

在一系列的整合后，青啤的每年过千万元亏损的车队转变成一个高效诚信的运输企业。而且就运送成本来说，由0.4元/公里降到了0.29元/公里，每个月下降了100万元。

在青啤运往外地的速度上，也比以往提高了30%以上。据称，山东省内300公里以内区域的消费者都能喝到当天的啤酒。而在其他地区，如东北的啤酒一出厂，直接用大头车上集装箱，运到大连时还是热乎乎的。

案例 27 供应链管理案例--上海贝尔电子商务管理

在网络和信息技术迅速发展的今天，面对电子商务的出现和兴起，企业最关心的是如何通过电子商务解决供应链管理问题。本文通过研究上海贝尔的电子商务供应链管理战略实施案例，分析了基于电子商务的供应链管理的要素，并对应用的关键切入点进行了探讨。

1、上海贝尔面临的供应链管理问题

中比合资的上海贝尔有限公司成立于1984年，是中国现代通信产业的支柱企业，连续名列全国最大外商投资企业和电子信息百强前茅。公司总注册资本12050万美元，总资产142亿元，现有员工4000多人，平均年龄29岁，72%以上的员工具有大学本科以上学历，拥有硕士和博士生500余名，其中科研开发人员占员工总数的40%。2000年，公司实现销售收入108亿元。

上海贝尔拥有国家级企业技术中心，在通信网络及其应用的多个领域具有国际先进水平。17年来，公司建立了覆盖全国和海外的营销服务网络，建成了世界水平的通讯产品制造平台。公司的产品结构主要由两部分构成：(1)传统产品：指S12系列程控交换机系列；(2)新产品：相对S12产品而言，由移动、数据、接入和终端产品构成；产值比例约为8：2。

上海贝尔企业内部的供应链建设状况尚可，例如，有良好的内部信息基础设施、ERP系统、流程和职责相对明晰。但上海贝尔与外部供应链资源的集成状况不佳，很大程度上依然是传统的运作管理模式，而并没真正面向整个系统开展供应链管理。从1999年始，全球IT产品市场需求出现爆发性增长，但基础的元器件材料供应没及时跟上，众多IT行业厂商纷纷争夺材料资源，同时出现设备交货延迟等现象。由于上海贝尔在供应链管理的快速反应、柔性化调整和系统内外响应力度上有所不够，一些材料不成套，材料库存积压，许多产品的合同履约率极低，如：2000年上半年普遍履约率低于70%，有的产品如ISDN终端产品履约率不超过50%。客观现状的不理想迫使公司对供应链管理进行改革。

2、上海贝尔的电子商务供应链管理战略

电子商务是一种未来企业提高国际竞争力和拓展市场的有效方式，同时，它也为传统的供应链管理理论与方法带来了新的挑战。供应链管理与电子商务相结合，产生了电子商务供应链管理，其核心是高效率地管理企业的信息，帮助企业创建一条畅通于客户、企业内部和供应商之间的信息流。

上海贝尔的电子商务供应链管理战略的重点分别是供应商关系管理的E化、市场需求预测的E化、外包决策和跟踪控制的E化和库存管理战略的E化。

(1)供应商关系管理的E化

对上海贝尔而言，其现有供应商关系管理模式是影响开展良好供应链管理的重大障碍，需要在以下几个方面作E化的调整：

供应商的遴选标准：

首先，依据企业/供应商关系管理模型对上海贝尔的需求产品和候选供应商进行彼此关系界定；其次，明确对供应商的信息化标准要求和双方信息沟通的标准，特别关注关键性材料资源供应商的信息化设施和平台情况。传统的供应商遴选标准+分类信息标准是E化供应商关系管理的基础。

供应商的遴选方式和范围

上海贝尔作为IT厂商，其供应商呈现全球化的倾向，故供应商的选择应以全球为遴选范围，而充分利用电子商务手段进行遴选、评价，如：运用网上供应商招标或商务招标，一方面，可以突破原有信息的局限，另一方面，可以实现公平竞争。

(2)生产任务外包业务的E化

目前，IT企业核心竞争优势不外乎技术和服务，上海贝尔未来的发展方向是提供完善的信息、通信解决方案和优良的客户服务，生产任务的逐步外包是当然选择。未来外包业务量的增大势必会加大管理和协调的难度和复杂度，需要采用电子商务技术管理和协调外包业务。

外包厂商的选择

除原有的产能、质量、交货等条件外，增添对其生产计划管理系统和信息基础建设的选择标准，保证日后便于开展 E 化运行和监控，如：上海无线电 35 厂一直是公司的外包厂商，但其信息基础设施相对薄弱，一旦外包任务量大增，市场需求信息频繁变动，落后的信息基础设施和迟缓的信息响应，会严重影响供应链的效率。

外包生产计划的实时响应

上海贝尔现拥有 Intranet 和 ERP 系统，外包厂商可借助 Internet 或专线远程接入 ERP 管理系统的生产计划功能延伸模块，与上海贝尔实现同步化生产计划，即时响应市场、需求的变动。

(3)库存管理战略的 E 化

近几年，由于全球性的电子元器件资源紧缺，同时上海贝尔的原有库存管理体系抗风险能力差，结果库存问题成为上海贝尔的焦点问题之一。面向供应链管理的库存管理模式有多种，根据上海贝尔的库存管理种类和生产制造模式，采用如下库存管理模式：

材料库存和半成品库存管理

在上海贝尔，材料和半成品库存管理基本是对应于订单生产模式的，市场需求的不确定性迫使企业备有一定的安全库存，这样就产生了库存的管理问题。根据近年遇到的实际情况，对关键性材料资源，考虑采用联合库存管理策略。通过供应商和上海贝尔协商，联合管理库存，在考虑市场需求的同时，也顾及供应商的产能，在电子商务手段的支持下，双方实现信息、资源共享、风险共担的良性库存管理模式。

成品库存管理

由于上海贝尔公司的产品结构和近期市场需求旺盛两方面方面的原因，近年来基本无严重成品库存管理问题，但是因市场需求波动造成的缺货压力偏大。上海贝尔较终端产品的渠道和分销商信息 IT 系统和基础设施比较完善，能有力地支持库存管理，同时企业实力、存储交货能力也较强，2000 年公司已开始尝试运用总体框架协议、分批实施、动态补偿，同时实行即时的相关信息交换，采用供应商管理客户库存模式来实现终端成品库存管理。

(4)需求预测和响应的 E 化

上海贝尔要发展成为世界级的电信基础设施供应商，必然面对全球化的市场、客户和竞争，势必对市场研究、需求预测和响应作相应地变革。

E 化的市场研究和需求预测

上海贝尔的库存风险来自两方面：其一是库存管理模式，其二市场预测的偏差大。强化市场研究、减少需求预测偏差势在必行。电子商务技术的应用可从研究范围、信息来源、反馈时间、成本费用等提高市场预测的水平。上海贝尔可以在公司原有 Intranet 的基础上，与各分公司、分销商专门建立需求预测网络体系，实时、动态地跟踪需求趋势、收集市场数据，随时提供最新市场预测，使上海贝尔的供应链系统能真正围绕市场运作。

E 化的市场和客户响应

现在,上海贝尔各大分公司通过专递合同文本至总公司审查确认,然后进入 ERP 运行,周期平均为 7~10 天,而现有的合同交货周期大量集中在 20~30 天,生产的平均周期为 10~15 天,运输周期为 3~5 天,如此操作,极易造成交货延迟,ERP 系统在物理上的延伸的确能较大地改善需求和合同响应效率。

近期,可通过骨干网专线的延伸或 Internet,建立公司内部 ERP 系统与分公司、专业分销商之间的电子联接,同时将有关产品销售或服务合同的审查职能下放至各大分公司,使市场需求在合同确认时即能参与企业 ERP 运行,同时在需求或合同改变时企业 ERP 系统及时响应,调整整个供应链的相关信息。

从中长期而言,逐步发展上海贝尔的 B2B 电子商务,建立网上产品目录和解决方案、网上客户化定制和订购、在线技术支持和服务,使上海贝尔的目标客户更直接、方便、及时地与上海贝尔的内核响应。

3、电子商务供应链管理的要素和应用的关键切入点

1)电子商务与供应链管理的集成

供应链管理要求突破传统的计划、采购、生产、分销的范畴和障碍,把企业内部及供应链节点企业间的各种业务看作一个整体功能过程,通过有效协调供应链中的信息流、物流、资金流,将企业内部的供应链与企业的供应链有机地集成,以适应新竞争环境下市场对企业生产和管理运作提出的高质量、高柔性和低成本的要求。基于电子商务的供应链管理的主要内容涉及订单处理、生产组织、采购管理、配送与运输管理、库存管理、客户服务、支付管理等几个方面。

电子商务的应用促进了供应链的发展,也弥补了传统供应链的不足。从基础设施的角度看,传统的供应链管理是一般建立在私有专用网络上,需要投入大量资金,只有一些大型的企业才有能力进行自己的供应链建设,并且这种供应链缺乏柔性。而电子商务使供应链可以共享全球化网络,使中小型企业以较低的成本加入到全球化供应链中。

从通讯的角度看,通过先进的电子商务技术和网络平台,可以灵活地建立起多种组织间的电子联接,从而改善商务伙伴间的通讯方式,将供应链上企业各个业务环节孤岛联接在一起,使业务和信息实现集成和共享,使一些先进的供应链管理方法变得切实可行。

2)应用的切入点分析

企业的供应链管理是一个开放的、动态的系统,可将企业供应链管理的要素区分为两大类:(1)区域性因素:包含采购/供应、生产/计划、需求/分销三要素。(2)流动性因素:包含信息流、资金流和物流。根据供应链管理系统基本六元素的区域性和流动性,可形成供应链管理系统矩阵分析模型。

借助电子商务实现集成化供应链管理是未来供应链管理的发展趋势,管理者可以从供应链管理矩阵的角度,根据供应链管理系统的具体内容,系统地认识和分析电子商务应用的关键切

入点，并充分发挥电子商务的战略作用。

基于电子商务的应用，可以有效地实现供应链上各个业务环节信息孤岛的连接，使业务和信息实现有效的集成和共享。同时，电子商务应用将改变供应链的稳定性和影响范围，也改变了传统的供应链上信息逐级传递的方式，为企业创建广泛可靠的上游供应网关系、大幅降低采购成本提供了基础，也使许多企业能以较低的成本加入到供应链联盟中。上海贝尔的电子商务供应链管理实践表明，该战略的实施不仅可以提高供应链运营的效率，提高顾客的满意度；而且可以使供应链管理的组织模式和管理方法得以创新，并使得供应链具有更高的适应性。

案例 28 “鞭长莫及”的采购经理

在外人看来，刚刚来到罗福公司任职的许辉，可真谓春风得意。年纪轻轻的他，几年间就能有机会进入这家外资工业品分销型企业做采购部经理，真是名利双收，前途不可限量。当然，对于许辉来说，他并不否认自身成长的快速，来到这家企业之前，他曾是一家生产型企业销售部的骨干，几年里身在企业销售最前线的他，从客户谈判到内部协调再到对市场高度的洞察能力，样样都比别人出色，工作可谓如鱼得水，机会自然就不知不觉地垂青于他了。所以，当他来到这家企业任职的时候，心里很是兴奋，因为这也意味着自己的工作有了更大的自由度和施展的空间，在这个行业丰富的市场经验使他深信，自己能把采购工作做得更好。

可是，工作了一段时间以后，原来那个雄心壮志的许辉，虽然依然忙碌于日常的工作，却似乎少了很多之前的热情。其实，不是他没有了热情，原来，几个月忙碌的工作体会，正进一步激发着他脑中那永不停歇的思维的神经，而在他的脑袋里，每一种想法都与现实的环境里不停地博弈……

“许经理，这有一个老客户的紧急订单，急需 B 型号的 C 产品 1000 个，请在 10 号之前，务必到货……”一个充满急躁声音的电话打断了许辉的思考，来不及想太多，他迅速落实工作，“小刘，赶快去查查 B 型号的 C 产品还有多少库存？”系统中显示 B 型号的 C 产品所剩不足，只能马上向供应商订货。“这么大的需求量，时间又紧张，我们很困难啊！”，供应商对许经理抱怨说，“我们也是临时有个老客户的紧急订单，请您多多帮忙，真得很抱歉……”，许经理只能连连说好话。好在，事情最终还是如愿解决，许辉深深地呼了一口气。像这样的紧急采购，每个月总是会有一两次。当然，如果仅仅如此，事情似乎还好办一些，可有的时候却会发生这边采购部门刚刚采购了成品，那边客户的订单却又临时取消了的状况，于是多余的库存又成了许辉的心头之痛。

“我想，无论是对于分销型的经销商企业，还是一般的生产型企业，对于销售部门来说，总是希望能够拥有更多地产成品库存，保证客户的需求能在最短的时间里得到满足；可是，对于采购部门来说，总是希望能够将库存数量降到最低，加快企业的现金流转，当然，这也是老总们的心愿。”也许，许辉需要静下心来一点点分析才是：

首先看看前端，供应商。“在与供应商打交道的过程中，因为我们是众多产品的代理商，而产品本身多存在供不应求的现象，不像超市等快速消费品行业那么多样和复杂。所以，从价格来看，我们难以有太多讨价还价的能力。我们根据销售订单下采购订单，前提是产品的价格货期都能满足客户时，才有可能有订单，所以订单的产生受供应商的影响，而我们无太多主控权，只有合理的备库，才能请来订单。库存管理很重要，管理也有难度。”

其次，再看看后端，销售部门。“在企业内部来说，销售部门应该说是我们的核心部门。我们所做的一切工作都是围绕销售部门展开。所以，从目前来看，我们部门的工作就只是在应对销售的需求，处理询价、订单、跟催货期、付款和提货等流程式的应对工作。销售部门时刻考虑的是前端需求的拓展，却常常忽视了后端的供给能力。”

现在公司里有自己的系统软件来管理进销存，在销售系统上也有一套软件在进行管理。但是，许辉感觉，像经销商这类的企业不是很好管理。例如，一个产品的询盘，起点是客户，传递线路是：用户-公司销售-销售支持-采购员-供应商；然后，再逆回到客户，这条信息链只有快速准确才能最大的赢得客户。作为公司的采购员要支持和服务与销售，要维护好这个链条有难度。不像生产型企业的订单管理员接到销售的催货，还可以跑到车间看看进度催催工人，甚至实在不行就帮着干干。而经销商的采购员有时候鞭长莫及，因此销售和采购似乎就永远有矛盾。

“我想，控制库存最好的方法，就是按照客户需求采购，对于想给客户备库的，要经过严格的审批。可是，该为哪个客户备留多少库存呢？对于客户的需求信息还是要靠前端的销售人员来判断，我们无从所知，最好有一种什么神奇的工具能够计算库存用量，由采购直接通过这个工具就能按时补货……”

夜幕渐渐降临，可是许辉却丝毫没有从冥思中脱离出来。其实，库存的问题，只是许经理在与销售部门的“博弈”中所遭遇的一个比较典型的问题。在销售一线做了几年骨干的他，能够深刻地理解销售部门的苦衷。可是，从自身角度来说，他却不愿意周而复始的重复这种执行式的工作。

“如何做出更为精准的库存决策？”

“除了快速及时处理销售部的订单外，它还能做什么？”

“我能成为一名推动公司发展、由主控权的采购部经理吗？”

“在这种经销商性质的企业里，单独设置一个采购部门又是否合理呢？也许，还应该有更优化的管理结构吧！”