

物流案例-----德尔福为什么突然要提速 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/183/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E6_A1_88_E4_c31_183634.htm 面对2003年中国汽车业36%的增长率，德尔福集团董事长、首席执行官兼总裁巴滕伯格说：“德尔福正处于一个绝佳的时机，向所有我们在中国的客户提供服务。”汽车业内专家一致认为，中国汽车的增长势头在今后的3到5年仍将持续，而在未来的7年甚至更长的时间里，都将保持每年两位数10%到15%的增长速度。巴滕伯格为上世纪90年代初作出的看上去颇为大胆的投资中国市场的决定而得意，同时亦不断强调，“我们不是跳入一个已经发展成熟的市场那么简单”。面对一个新兴市场的快速崛起，作为全球汽车零部件的领导者，德尔福正在用一种迅速而又渐进的方式来推进自己在这个市场的作为，那就是：用细分的本土化经营方式来巩固自己国际化行业巨头所具有的绝对竞争优势，这其中包括在整车价格不断下探的情况下，为不同整车厂商提供更多的完全相同的零部件产品技术方案。2003年德尔福在亚洲销售收入达到27亿美元，而无论这样的方式能否推动零部件供应商的发展，至少为这个市场提供了一种新的合作价值观念。启动本土研发能力作为德尔福集团在中国的第一家技术中心，德尔福中国科技研发中心一期工程预计将于明年6月完成并开始运转，首批将吸纳约500名工程师、科学家和技术人员。去年12月，德尔福宣布在上海投资建设德尔福中国科技研发中心。该研发中心将为全球客户研发零部件，同时为中国本地及外资汽车制造商提供应用系统工程支持。德尔福中国科技研发中心也是浦东新区开

放以来吸引的第10000家外资企业。“研发能力在当今汽车产业发展过程中的作用日益凸显。我们计划充分利用德尔福的全球研发资源帮助我们在华开展业务。”巴滕伯格表示，“对德尔福来说，中国科技研发中心的建立是一个重要的里程碑。它标志着德尔福中国的一个重要战略性转变在雄厚的制造基础上，启动世界一流的本土研发能力。”目前，德尔福是国内领先的外资汽车零部件和系统供应商，在中国设有14家合资和独资企业。随着德尔福中国科技研发中心的建立，集团在中国的总投资将达到约5亿美元。“中国不仅仅意味着一个前景远大的市场，也是一个精英荟萃的人才库”，德尔福集团分管企业技术的副董事长唐纳德伦克尔表示，“中国科技研发中心预计将于2009年，也就是上海2010年世博会前一年全部交付使用。届时，科研技术人员及支持人员将达1500名，其中大部分是本土人才。他们将用德尔福最先进的技术为国内外的客户提供服务。”随着中国和韩国两个新的技术中心的建成，德尔福将不断拓展其在亚太地区的业务，为全球客户提供一流的技术支持。“我们不是在跟谁比赛，目前我们的竞争对手纷纷进入中国，这是一个好现象，我们为它们的发展感到高兴。”针对德尔福的全球主要竞争对手在中国市场同样甚至更为出色的表现，德尔福用钱回应它们，“德尔福将继续加强在中国的投资，包括在工程技术方面以及资金投入方面。”巴滕伯格说。那些跨国零部件巨头在强大的国际化背景下所体现的竞争优势就在于，它们可以将全球领先的技术产品不断运用到细分的区域市场，来摊薄在保持持续的行业领先地位的同时所付出的高昂开发成本。而“中国的第一家技术中心”则意味着德尔福将为这个崛起

的市场提供差异化的产品技术概念。至于如何在二次开发方面依然保持领先的成本和技术优势，很显然，将相同的技术产品更迅速、更大量地销售给更广泛的客户群体将是不二选择。成为整车发展的主导在大多数零部件厂商尤其是中国本土原有的整车零部件配套厂商，正在为无法全面分享国内整车市场的高速增长利益而忧心忡忡的同时，德尔福、博世、伟士通等具有全球行业领先地位的跨国公司却在为是否向某些厂商提供产品技术而再三斟酌。它们在关键零部件产品技术方面拥有的绝对统治地位，使国内零部件企业近乎绝望地看到了这样的竞争关系：那些具有领先技术的厂商在很大程度上左右着整车技术发展轨道的运行，而并非居于从属地位的产品提供者。那些进入中国市场的跨国零部件集团，在带来技术和资本的同时，还带来了先进的管理理念和经营模式，比如全球化、核心化、中性化、同步化、系统化和模块化等。除此之外，零部件技术发展前沿化的趋向也十分明显。也就是零部件企业不仅仅按用户的技术、匹配要求开发和供应产品，而且还超前进行技术研发，不断以新技术、新结构来引导、推动整车发展。面对奇瑞、中华等国内整车厂商对跨国零部件公司产品技术的更为开放大方的接纳，德尔福等欧美零部件厂商的态度似乎更加接近“公平、公开、公正”的交易原则，有些类似当年汇丰银行更愿意贷款支持那些蒸蒸日上的香港华资集团而不是那些老态龙钟的老牌英资公司。但奇瑞、中华目前还不能完全算是新老交替的生力军。对于是否拒绝向那些有仿造、侵犯知识产权嫌疑的整车厂供货，德尔福中国区总裁陈锦亚表示，“从德尔福来说，是客户选择德尔福，而不是德尔福选择客户。我们遵循三个原则：

第一是客户选择我们，第二是我们绝不做任何违反知识产权制度的行为，第三是我们要求我们的供应商也必须遵守知识产权保护原则。对于客户之间的争端，从德尔福的角度来说，我们不是法官，不会去评判、干预它们之间的关系。我们始终遵循上面说的三大原则。”而德尔福公司一贯的做法也表示了他们的态度：在QQ与SPARK的争端中，奇瑞有足够的理由和底气表示自己没有知识产权方面的问题，而通用汽车也不愿意就这个问题继续探讨，那么德尔福就没有产生中断供货的想法。“奇瑞与五菱都是德尔福重要的客户”，陈锦亚说。应对整车降价的整合 面对上海通用和上海大众超过10%的降价幅度，作为两大客户的主要产品供应商，德尔福是否同样“很受伤”，是外界关注的话题。面对中国市场的整车降价压力，巴滕伯格回答说：“首先降价压力不是中国特有的现象，全球的汽车市场上，客户都在要求产品降价。同时目前全球存在产能过剩的问题，这使得降价压力变得越来越强。这种现象在美国、欧洲、俄罗斯和印度等地都能看到。如果一个零部件供应商不能应对这样的降价压力，就不可能成功。”巴滕伯格表示，应对这种压力可以有几种方法。一种就是重新设计，通过汽车零部件的重新设计和改进降低成本。另外一种就是行业里普遍采用的精益生产的方式，将成本降低。关于重新设计，巴滕伯格说：“我举个例子，比如发动机管理系统的控制模块(ECM)，有两个车型，采用两种不同的ECM。我们可以跟客户说，是不是通过重新设计，用同一种ECM为两个车型工作。这需要很多工作，但好处是把量做大后成本自然会大幅度下降。对我们和客户来说有很多这样的机会，比如不同的车型是否可以用同一种空

调系统，同一种气囊等。通过这样的整合和合作，就能够把价格降下来。不论是整车厂还是零部件厂商，大家都认可一个事实，就是消费者需要看到非常经济和有很好的功能的产品，希望看到价格下降的趋势。”前不久，奇瑞和华晨在上海合资成立了一家零部件联合采购公司，巴滕伯格的话让我们看到将来奇瑞和中华可能会在哪些方面采用相同的部件。是自己直接向整车厂商供应价值链更加完善的系统产品？那些不甘落后的国内零部件厂商开始寻找适合自己的路线。加强研发与整合成为现实的中坚路线，与跨国公司的适当结盟成为优先选择。对于零部件企业的战略选择，东风汽车有限公司研发中心汪卫东认为，国际零部件供应商十分重视研发能力的建设和投入，如韩国万都、德国贝洱每年在研发上的投入都达到销售收入的6%-7%，同时也具备一整套科学、完善的研发体系，如贝洱的6个阶段7个步骤。在这个行业要想取得成功，如不能投入大量的资金和研发人员，就只有与大公司合资，或者结成伙伴或同盟关系，或者通过并购来加入大的公司。与德尔福一样从整车集团分离出来的一汽集团富奥汽车零部件有限公司总经理田雨时认为，零部件企业要增强研发能力，要同步开发、超前开发，使整车厂离不开你这个战略伙伴。自己实在不能开发就选择强者，通过合资掌握核心技术，向电子产品、附加值高的方面进军。也许，促使不同整车厂商使用同一种零部件的内在动力不仅来自于市场的降价压力，更多的是类似德尔福这样的强势技术供应商在市场发生变动时所起到的主导作用。本土零部件厂商的出路

“17000名技术工程人员，每年20亿美元的研发费用”对那些也试图为不断涌入的跨国公司提供零部件的国内零部件厂商

意味着遥不可及，除了提供边角余料外几乎难有作为。“德尔福还把自己的‘精益生产’体系带到供应商那里。只有当供应商的质量达到国际水准时，我们才会从他那里购买。”

德尔福在中国已经有100家三级供应商，巴滕伯格认为这些供应商的质量水平相当不错。现在，德尔福对供应商依然坚持两点，“首先我们要有选择地和供应商进行合作。第二个是培训，德尔福有很强的质量开发工程师队伍，他们可以帮助我们的供应商来提高质量。”

是为德尔福这样的跨国零部件巨头生产产品成为其供应商的一员，还是自己直接向整车厂商供应价值链更加完善的系统产品？那些不甘落后的国内零部件厂商开始寻找适合自己的路线。加强研发与整合成为现实的中坚路线，与跨国公司的适当结盟成为优先选择。对于零部件企业的战略选择，东风汽车有限公司研发中心汪卫东认为，国际零部件供应商十分重视研发能力的建设和投入，如韩国万都、德国贝洱每年在研发上的投入都达到销售收入的6%-7%，同时也具备一整套科学、完善的研发体系，如贝洱的6个阶段7个步骤。在这个行业要想取得成功，如不能投入大量的资金和研发人员，就只有与大公司合资，或者结成伙伴或同盟关系，或者通过并购来加入大的公司。

与德尔福一样从整车集团分离出来的一汽集团富奥汽车零部件有限公司总经理田雨时认为，零部件企业要增强研发能力，要同步开发、超前开发，使整车厂离不开你这个战略伙伴。自己实在不能开发就选择强者，通过合资掌握核心技术，向电子产品、附加值高的方面进军。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com