

物流综合辅导:德国宝马(BMW)的物流秘笈 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/246/2021\\_2022\\_\\_E7\\_89\\_A9\\_E6\\_B5\\_81\\_E7\\_BB\\_BC\\_E5\\_c31\\_246853.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/246/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E7_BB_BC_E5_c31_246853.htm) 为何宝马如此受宠？为何这个有近百年历史企业至今依然欣欣向荣？如果说它的成功是一个谜，那我们岂能止于雾里看花……前些日子与一位友人聊天，忽提到购买私家车的问题。他饶有兴致地大侃了一通他心仪的汽车宝马（BMW）。这一德国名车，世界名牌车很快地勾起了我对它的兴趣。除却朋友的介绍，我查阅了相关的资料，对于这一国际顶级品牌车也算是有了些了解，而它的成功之道也可以为我国汽车物流界借鉴一二。宝马从何而来，将向何处去？有位业内有士说：“讲到我们的汽车发展史，更准确的一种说法应该是德国汽车工业在中国的发展史”。钟爱宝马的人未必都知道宝马的诞生时代及其发展史。宝马公司总部设在慕尼黑，以生产高级轿车为主导，并生产飞机引擎、越野车、摩托车和汽车发动机。要问BMW从何处来得先了解BFW。BFW始创于1916年3月7日，并且合并了Otto-Werke工厂。BMW集团于1922年收购了BFW，但是BMW一直以来都在沿用BFW的创建实践作为其始创年代。时至今日，宝马已有近100年的历史，它已经成功地发展成为当今汽车制造业的最高水平已是不争的事实，它成为消费者钟爱的品牌车也是有目共睹的。据相关统计数据指出：在世界40家大的汽车制造商中，目前只有10家赚钱，世界汽车生产能力过剩30%，约为1800余万辆……。而另一则来自北京汽车市场的消息称，宝马的平均价已由去年末、今年初的80万元左右上升到90多万元，宝马的一些经销商表示进口宝马车

的一些系列都已经断货了。我们并不难想象宝马在中国消费者心目中的钟爱程度，从一些媒体的报道或是身边爱车一族的讲述，这一品牌车确实让消费者很慷慨地掏了腰包。而笔者更关注的是其受宠的原因和它的成功之路。从媒体对于此事的关注程度也可以看出中国消费者对于宝马品牌的钟爱程度。目前，德国宝马汽车与华晨集团的全线产品已经上市，我们都清楚宝马的工厂已经开到了中国市场。随着它在中国市场的进一步发展，宝马走向如何呢？发展至今，它在物流方面自然有其独到之处，它的成功的经验也正是我们所想知道的。宝马的销售模式作为一个成功的企业，德国BMW公司有其独特的海外公司的直接营销策略和国内市场的双重分销体系。BMW公司的产品有大约一半内销，另一半外销。1973年，BMW公司重新制定了其国内外营销策略，因为公司感到它的多层次的分销导致了营销活动的低效率。

BMW在国内的分销体系。自1963年开始，BMW公司在国内建立了一个双重分销体系。一方面，雇佣了一个庞大的批发商体系；另一方面，又由BMW公司对一些大公司进行直接分销。这种分销体系看起来工作得很奏效，因为BMW公司在联邦德国的市场份额，从1963年的2.8%上升到1972年的5%。然而公司发现，这种双重分销体系导致了严重的竞争扭曲行为。例如，由于批发商获得的批发业务的报酬与零售商得到的零售业务的报酬相等，因而批发商与零售商发生了直接竞争。有时那些大的直接经销商折销售额大于批发商的销售额，但所得的报酬却比较少。这些由BMW公司分销策略导致的问题，使得BMW公司于1973年取消了其在国内的批发商系统，扩大了直接经销系统，原来由批发商经营的业务改由经销商

经营。BMW公司在国外的业务。BMW公司打算在国外市场上，也像国内市场一样采取更为直接的销售方式。公司懂得，在国际市场上必须谨慎从事，以免造成各国已有的进口渠道混乱。但公司认为有必要取消在国外市场上的独立进口商，而由公司自己的海外营销子公司取而代之。海外市场上的独立的进口商从联邦德国进口汽车，然后转卖给特许经销商，再由他们向公众出售。改用公司自己的海外营销子公司，意味着BMW公司，也取代了伏尔卡斯瓦根公司和戴姆-奔驰公司的国际营销方式。采用直接分销方式的主要优点之一，是公司可以节省付给国外进口代理商的15%的佣金。

法国市场：为了落实在海外市场上采用直接分销的策略，BMW法国公司于1973年在法国建立了进口商（该公司在过去一直被称为BMW公司，后更名为SFAM法国公司）。SFAM法国公司继续通过其设在巴黎及其他省份的零售网，向消费者出售BMW公司的汽车。而向经销商出售汽车的业务，却由BMW公司的海外经营子公司BMW/IMPORT/SA一手经营。

美国市场：在向美国市场实施新的营销策略时，BMW公司面临着两个选择。一是买下在美国的进口商；二是像法国一样成立一个新的、单纯的BMW营销子公司。公司首先考虑了哪一套方案更适合于美国这个重要市场。BMW公司1973年在美国共有250个代销商。

宝马的三大秘笈 汽车制造工业对物流供应要求相当高，其中最难的地方在于有效提供生产所需的千万种零件器材。居世界汽车领导地位的德国BMW公司，针对顾客个别需求生产多样车型，其3个在德国境内负责3、5、7系列车型的工厂，每天装配所需的零件高达4万个运输容器，供货商上千家。面对如此庞大的供应链，非有一套锦囊妙计不可为之。

相关报道称德国宝马的成功有赖于其成功的物流秘笈，笔者也甚认同此观点。1、在定单方面，BMW挖掘“当日需要量”潜力在汽车组装零件的送货控制中，最重要的是提出订货需求，也就是把货物的需要量和日期通知物流采购中心。与丰田公司、戴尔公司等全球知名企业施行JIT制相比，BMW在生产规划过程中，可以针对10个月后所需提出订货需求，供货商也可藉此预估本身对上游供货商所需提出货物的种类及数量。当然，这得随着生产日期的接近，双方才会更明确地知道需要量。针对送货控制而言，一般可分为两种不同形式：一为根据生产步骤所需提出订单，另一种为视当日需要量提出需求。前者为由生产顺序决定需要量，其零件大多在极短时间内多次运送，由于此种提出订单方式对整个送货链的控制及时间要求相当严格，因此适用在大量，高价值或是变化大的零件。对于大多数的组装程序而言，只要确定当天需要量就足够了，区域性货运公司在前一天从供货商处取货，隔天就抵达BMW组装工厂。在送抵BMW工厂的先前取货并停放在转运点的过程称为“前置运送”，而第二阶段送达BMW工厂的步骤称为“主要运送”。过去几年里，BMW公司已把根据生产顺序所需的订货方式最佳化。视当日需要量提出订单方式仍有极大发展潜能，所以BMW公司目前积极对此项最佳化进行研究。

2、在仓储方面，BMW积极处理低存货带来的运输成本 为了降低BMW的仓储设备成本，该公司向来积极减少本身存货数量，如此导致供货商送货频率的提高，造成货运成本提高。“前置运送”及“主要运送”的费用计算有所不同，前者的费用计算是把转运点到供货商的路程、等待及装载时间都列入计算，与运送次数成正比，但与

装载数量的多少无关。而后者的费用计算是与货物量成正比，不受送货次数影响。大多数供货商接到BMW不同工厂的订单，可由同一个货运公司把货物集中到统一的转运站，然后由此再配送到各所需工厂，这样有产地安排取货路径，降低前置运送所需成本。同时也考虑各工厂间整合性仓储设备及运送的供应链管理、各个价值创造的部分程序及次系统，使其产生互动影响，出发点不再只限于局部最佳化，而是以整体成本为决定的依归。

3、供应链方面，BMW已把合作伙伴纳入成为考量因子。现代企业的竞争已不是企业与企业之间的竞争，而是供应链与供应链之间的竞争。BMW公司很审慎地选择自己的合作伙伴，它把其供应链上的合作伙伴，纳入成本节约的考量因子，这也是物流链管理的意义所在。在此基础上，他们建立成本方程式，例如在一次的前置运送中，安排替几个BMW工厂同时取货。这个成本方程式是建立在最佳化计算法的基础上，考虑因素为对供货商成本最低化之送货频率、其农业经济与实务有关的不同附加条件，例如尽可能让运输工具满载、每周固定时间送货等。如果同一货运公司替多个BMW工厂送货，则必须安排送货先后次序，以达成本最佳化。此外，运送货量最好一星期内平均分配，让运输工具及仓储达到最高使用率，这样就不会影响等待进货时间。

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](http://www.100test.com)