

物流案例分析:供应链管理案例 PDF转换可能丢失图片或格式
，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/260/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E6_A1_88_E4_c31_260517.htm 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家诺基亚配套供应厂商，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商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。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