

物流管理案例惠普：供应链管理制胜 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\\_E7\\_AE\\_A1\\_E7\\_c31\\_260537.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/260/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E7_AE_A1_E7_c31_260537.htm) 在完成了一场超豪华的合并之后，近日，惠普采购论坛在北京隆重举行，惠普又一次将世人的目光牢牢吸引。几个月来，波澜不惊，惠普的成绩有目共睹，成功的绝招究竟是什么？论坛上，惠普董事会主席、总裁兼首席执行官卡莉·费奥瑞纳将“秘密”告诉了世界。五种供应链优化成本结构一段时间以来，通过合并，惠普成功地进行了业务、部门、全球事务和产品生产成本的调整，从市场竞争中脱颖而出。在中国市场上，惠普的发展也进入了全新的阶段，无论是企业规模、产品、技术，还是团队、市场地位等各个方面，都得到了显著提升，这大约是引得卡莉专程来到北京的一个重要原因。另外，据惠普全球副总裁兼中国区总裁孙振耀先生介绍，目前，惠普已经在中国设立了与世界同步的工厂，实现了庞大的本地采购，仅2002财年，在华采购已经超过50亿元人民币。随着电子采购系统的逐步完善，惠普将借助该系统完成10亿美金的采购计划，这会帮助惠普大大节约成本。事实上，惠普公司一直非常重视成本结构优化，在残酷的市场竞争中一直屹立不倒，控制成本是其屡试不爽的绝招之一。在这之中，采购管理的作用更是举足轻重。惠普曾算过一笔账，如果一个企业能够将采购支出节省5%，获利将平均提高30%。在惠普的账册上可以看到，2002财年的目标已顺利完成，成本节省了8300万美元；每次电子竞拍平均节省费用为10%，最多为43%；在过剩库存的费用挽救方面实现了300%的提升；在购买效率

方面提升了30%；在每个订单完成时间方面降低了50%。毫无疑问，成本的缩减就意味着利润的增加，而实现这一目标，惠普所依赖的是先进的供应链管理体系和与供应商的紧密配合。众所周知，优秀的供应链管理解决方案应该可以做到：第一，制造环境内部的网络化，实现物流过程的集成；第二，物流环境与整个制造企业的网络化，实现物流环境与企业中工程设计、管理信息系统等各子系统的集成，使得企业内部的信息流和业务流程连续；第三，企业与企业之间的网络化，是实现企业间的资源共享、优化组合的重要手段。在卡莉充满骄傲和自豪的介绍中，记者了解到，惠普设计了独一无二的供应链，能够帮助每一种产品进行优化，同时进入不同的市场。目前惠普有五个不同的供应链，每一个都足以超越最强大的竞争对手：第一个是直接供应链；第二个是打印机业务独一无二的低接触率模式；第三个是所有简单配置的供应方式；第四个供应链涉及高附加值的复杂系统和解决方案；第五个是供应链管理服务业务。这五种优化的供应链，满足了产品的领先要求，同时能够实现库存优化，降低了总拥有成本，成为惠普的制胜之道。KeyChain解决方案催化电子采购在惠普，成本的降低不仅仅体现在劳动力成本上，而是贯穿了产品价值链的全过程，包括从产品设计、材料选择、加工工艺、生产规模，到生产力的提高、电子化系统的应用、业务模式的创新、库存控制、供应链全过程的控制及设计、开源节流、优化资金运作等所有环节。而在所有的运作中，有一个最大的功臣，就是惠普针对协作建立的KeyChain解决方案。采用这一方案的意图很明显，就是要加强供应链管理和流动资金的核心竞争力，通过业界领先的流

程和自动化系统，产生数亿美元的价值。显然，KeyChain并没有让惠普失望，通过这一方案而进行的电子采购和电子供应链管理及制造外包，使得采购成本下降了17%，库存周转率提高了60%，客户订单运作的周期缩短了一半。据悉，在2004年年底前，随着电子采购系统的进一步完善，惠普计划将物流采购流程在Inter-net上进行，节约金额将达6亿美元。惠普KeyChain解决方案包括5个核心组件。其中，电子资源、竞拍与处理分析使得在使用电子资源方面实现了10%至40%范围的成本节省，平均80%的过剩材料得到挽救，利用动态价格每年节省数百万美元，在产品短缺期间保证业务流与客户满意度，产生新的模式与服务；信息与分析组件则用来降低成本与风险，利用企业采购之能量，管理合同文件，进行风险管理，通过提升对供应链的保障能力提高营业额；购买与销售组件通过价格保护，使合作伙伴能够灵活购买惠普的产品，惠普各个业务集团能够利用惠普全球资源优势，在整个供应链中确保快速支付；采购订单与预测协作组件帮助与合作伙伴实现自动交互流程，减少周转时间，降低风险，使双方的沟通实时、无阻，同时，对订单进行实时监控，与后台系统完美结合；而库存协作组件则可以更有效率地管理外包运作与库存，向供应商提供统一界面、同步沟通，通过实时的采购价格降低、更高的运作效率来降低成本。惠普的“价值协同网链”理念作为拥有60年卓越的制造历史、在全球采购领域拥有丰富成功案例与实战经验的惠普，在进行深入的研究与实践后认为，制造行业的发展需要三个阶段：第一阶段是企业内部业务的整合，典型的应用如ERP；第二阶段是建立企业社区，企业与供应商之间的供应链将得到全面

优化；第三个阶段是价值协同网络的最高阶段，企业将全面完成从生产原材料到客户的所有业务流程的价值协同，实现供求关系的完美结合。基于对全球制造行业的深刻理解与把握，惠普提出了“价值协同网链(Value Collaboration Network, VCN)”的发展理念。惠普协同价值网链致力于在供应商、客户、合作伙伴等价值链成员之间建立起协同业务关系，提升了产品与服务的效能及企业的核心竞争力，帮助制造业客户建立以客户为导向的扩展型业务系统。VCN通过协作与价值创新全面满足了用户需求，将外包服务供应商、业务流程与系统、贸易合作伙伴完美结合在一起。其基础流程包括ERP / 供应链优化、用户 / 合作伙伴关系管理、产品生命周期协作等三个方面，帮助用户建立一个强大、集成、灵敏的供应链，围绕制造设计流程连接所有合作伙伴，在适当的时间开发最适合的产品。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)