

物流案例分析伯灵顿：戴尔物料保姆 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/263/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E6_A1_88_E4_c31_263914.htm 今年，伯灵顿全球货运物流有限公司（BAX Global）在中国来了一个大手笔，它和香港裕利集团共同投资1000万美元，在厦门建了一个仓库。这个位于象屿保税区内现代物流保税仓库与众不同，是国内第一个完全按照现代化物流模式设计的物流仓库。它由两个层高在12.5米到13米之间的高架仓库叠落而成，可同时容纳16个集装箱车辆的装卸进出。一层8000平方米完全由伯灵顿使用，服务对象是戴尔电脑，二层则可以给一些大跨国公司做国际采购分拨中心。新仓库让伯灵顿可以更好的服务于它在中国不断增长的客户群。伯灵顿亚太区总裁Steve Dearnley认为：“新仓库再次表明了伯灵顿要在中国市场长期投资和稳步增长的决心，同时也证明了伯灵顿在影响‘世界工厂’未来物流发展前景方面的引领作用。”伯灵顿在中国已经“潜行”近10年，逐渐渗透进中国国际货运和供应链管理行业中。从1994年10月进入中国市场以来，10年间，伯灵顿东西南北四处落子布点，如今在上海、北京、厦门、天津、青岛、大连、西安、宁波、苏州等主要物流中心城市都设有代表处，在厦门象屿和上海外高桥保税区分别拥有自己的独资物流公司。在中国，这家在全世界167个国家拥有520多家分支机构的美商公司，依靠强大的服务网络，为众多着眼中国市场的跨国公司提供服务。在世界很多地方，伯灵顿都是这些国际公司的生意伙伴。虽然名气还不像UPS和联邦快递那样众人皆知，但伯灵顿为客户做采购管理和原材料供应

管理方面的专长却不容小觑。有调查表明，包括VMI（供应商管理库存）、实时库存控制和交接运输等内容的增值仓储服务，正在成为全球物流市场中增长最快的领域之一，而这正是伯灵顿的优势所在。已经有越来越多的高科技公司选择把复杂的物流业务外包，凭借运作复杂物流方面的成功经验，像伯灵顿这样术业有专攻的第三方物流（3PL）公司，也就拥有了更大的竞争力。VMI高手在通信和IT等高科技行业，VMI正在成为趋势，而伯灵顿是这个领域全球领先的服务商，戴尔、惠普、苹果、摩托罗拉、诺基亚等诸多世界顶级公司都是它的客户。简而言之，VMI就是把原材料库存从最终用户的手中交还给供应商来管理，从而降低供应链上各方的库存成本和风险。VMI模式的最大特点，是它帮助制造商根据市场而不是预测的需求——来生产。就像伯灵顿北京办事处北方区总经理张晔北所说的那样：“是先知道市场的需求是什么，然后再决定生产什么。”从这个意义上讲，VMI无疑是在库存方面具有革命性的一项管理模式，它使得库存周转的反应速度从以前的数月变成了数周，并且砍掉了过剩的库存。国际采购的传统模式是买进式。采购双方签定贸易合同，从下定单、供应商交货的那一刻起，产品就属于买方了。这样做风险其实很大。很多企业会把预测性的生产计划做到6到9个月，加上在途运输的风险，原材料交货需要很长时间，占压了大量资金。还有一个必须考虑的问题是，产品生产完了作为库存被放在仓库里，如果市场需求发生变化，就会立马贬值。特别是电脑这种对生命周期极为敏感的产品，价格几乎每秒钟都在降，如果不能及时响应市场需求，生产出来就有可能成为“崭新的废旧品”。企业需要降低类似

的运作和财务风险，而这是伯灵顿能做到的。这个过程运作很复杂。伯灵顿常常会成为客户VMI项目中的重要组成部分，作为管理VMI仓库的3PL公司，伯灵顿既为买主服务，也为卖主服务。某种意义上，伯灵顿更像是他们之间的桥梁。张晔北描述了伯灵顿为一家IT制造商实施VMI模式的过程：大制造商先和供应商们签定一个合同，要求每一个供应商都必须按照它的生产计划，把物料按照够两个星期左右使用的量放在由伯灵顿管理的VMI仓库里。仓库一般选址在OEM厂附近，与传统仓库不同的是，在这个仓库中，物料的所有权仍然是供应商的，只是以这种形式迫使他们快速响应。当制造商生产线需要原材料时，系统会自动生成一个采购定单给伯灵顿，再由伯灵顿根据定单把各个供应商的物料送到生产线上。只有在这个时候，物权才发生转移。最后，供应商根据伯灵顿提供的送货单与制造商结帐，实现贸易转换。对制造商来说，好处显而易见。没有了前端库存对资金的占用，还减少了由于市场变化带来的物料贬值的损失。对供应商其实也有好处，虽然表面上看，是制造商把风险转嫁给了他们。如果是实力较强的供应商，比如说它同时给惠普、戴尔、苹果供货，那么在VMI仓库里的货，它完全可以灵活调配，因为物权还在它手上。不过，VMI的确加大了供应商管理产品和库存的难度。但伯灵顿认为要参与全球竞争就是这样，每一家公司都要提高核心竞争力，对那些规模比较小的供应商，VMI会给他们带来经营压力以及资金和管理上的挑战。“我们给很多IT厂商做VMI，他们的供应商中有些是重合的，通过伯灵顿全球连网的IT系统，供应商看到仓库里有货，如果一家不想要，他就可以调给另一家。”张晔北说。这正是

伯灵顿的优势所在，它能协助客户实现全球存取和调配，运用前沿技术提高供应链可见度和柔性，而这些因素，正在成为衡量3PL服务不容忽视的指标。戴尔的零库存杰作 伯灵顿在厦门的新仓库，主要是作为戴尔公司在亚太地区的两座现代化物流仓库之一来修建的。1994年10月，戴尔公司将其亚太区制造中心由马来西亚转移至厦门时，伯灵顿就以其合作伙伴身份一起来到了厦门。有和戴尔的紧密合作关系做铺垫，伯灵顿在厦门的业务得到了快速增长。过去两年，伯灵顿厦门的货物进出口量占到了整个象屿保税区总量的60%。伯灵顿在厦门为戴尔管理和运作VMI，帮助戴尔（中国）实现“真正的零库存”，算得上是伯灵顿在中国的一大杰作。伯灵顿北京办事处北方区总经理张晔北说：“在厦门，伯灵顿能够保证只要戴尔要货，90分钟内物料就能直接上线。”一般情况下，VMI仓库都会设在工厂附近，但生产线前还需要有一个“缓冲区”库存。张晔北打了一个比方：“就好象你去动物园，喂动物的食物不可能直接从卡车拿出来就送进动物嘴里，你会把食物先装在一个袋子里，拿在手边，再一点一点喂给动物。”在物流术语中，从缓冲区到生产线的这个过程也被叫做“喂”：物料先从VMI仓库运到厂家的缓冲区，再从缓冲区“喂”进生产线。“在供应链上，动作越少越节省，多一个环节就多一个成本。现在戴尔的情况是，连这个‘喂’的动作都已经彻底取消。伯灵顿在厦门的集装箱卡车拉着物料过去，把车头掉过来，车门冲着戴尔的生产线，物料直接就上生产线了。”张晔北介绍说。正因为戴尔不需要自己管理的仓库，零库存才有了可能。伯灵顿中国的一位经理说：“试想一下，如果有仓库，戴尔的成本会怎么样？

要知道，戴尔在厦门虽然一个月的产值将近10个亿。可是，每天它的产量都是不同的，有时相差又会非常大。如果必须设立自己的仓库，它要建设多大的仓库才能满足自己产量最高峰时的需求？如果产量少了，这些空置的仓库又会让它增加多少成本？伯灵顿公司的运作消化了它的成本风险。” 戴尔的风险由伯灵顿和供应商一起来分担。对伯灵顿来说，规模经营方式可以降低被转移到自己这一环上的风险。VMI仓库中，除了戴尔，还有伯灵顿的其他客户。因为如果VMI仓库装不满，伯灵顿的运作成本就会成为大问题。而供应商也必须以规模来规避风险，规模太小的供应商几乎没有能力进入VMI，大的供应商一般同时给几家大企业供货，自由调配物料，把风险降到最低。另一个更前沿的做法是，供应商自己也可以采用VMI模式管理更上游的供应商。一些超大的供应商就同时扮演着双重身份，既是大制造商VMI中的一环，同时又有自己的VMI。IT战略工具 伯灵顿的运作优势，在有着全球采购业务的制造商那里能够得到特别充分的发挥。有强大的国际运输网络和IT系统作为支撑，伯灵顿得以将所有处在同一条供应链当中的系统全部开放给它的客户。比如惠普公司的VMI模式，就由伯灵顿在亚太区的5个点同时运作，惠普美国总部随时可以通过系统直接查看这5个点的库存情况。如果客户从国际货物运输的一开始就能把整个业务流程纳入伯灵顿的系统中，后面的环节就会变得很轻松了。因为整个过程都可以被实时跟踪，客户可以随时看到自己要的货到了哪里，是否已经在飞机上，几点几分会落地，这样它就能预计出大约在什么时候能够用到这批货。这样，伯灵顿的客户甚至能将在途货物作为库存的一部分考虑，从而减少制造

工厂的库存。伯灵顿把IT当作“业务发展的战略工具”，通过开发领先于行业标准的技术平台，使自己能在竞争激烈的市场上提供有别于对手的独特物流服务项目。它的信条是：“为了把IT提升为一种战略性的商业工具，我们必须远远超过竞争对手，领先于行业标准。这意味着我们的信息系统必须是最新的，技术平台必须是严格建立在坚实的基础之上的。” FAMS系统业务软件是支持伯灵顿日常操作的核心应用软件，被广泛使用于操作部、客户服务部和财务部等部门。它允许用户将债务人、债权人和所发生的付款业务对应起来，大大加强了支付控制。其中的会计功能还可以和报关或货运功能相结合，作为伯灵顿货运管理系统的职能中心来操作。伯灵顿货运管理系统则是一套高度集成的软件包，主要组件有会计、报关、货运操作、税收分类/到岸费用、空运进口/出口、海运进口/出口等子系统，每一个子系统又有很多功能，比如报关和货运操作系统的主要功能就有客户货代档案管理、集运业务登录、操作控制与业务跟踪、集运业务控制与跟踪等。伯灵顿的物流软件则致力于提供供应链的可见度，以及在电子商务领域的强大功能。客户供应链和伯灵顿供应链的密切结合，使得对信息的管理变得和对实际货物的管理同样重要了。利用IT工具，伯灵顿为自己创造出具有增值性的商业机会。IT不单是目前伯灵顿的运作方式，也已逐渐转变成为其服务过程中的一个紧密组成部分。

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