

物流案例海尔产业链供应模式 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/36/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E6_A1_88_E4_c31_36721.htm 供应商资源整合 海尔从1998年开始供应商网络的优化，打散原来的供应商体系，重新选择供应商，以形成强强联合，合作共赢。海尔的供应商从2200多家优化到721家，其中世界500强企业有59家，从侧重质量转向侧重全过程的激励与控制。对供应商的主要激励措施是通过配额分配，配额比例由原来的人工统计数字到现在的由系统根据质量考评、供货考评和价格排名三个综合因素决定；而价格排名根据BBP平台网上招标的结果来确定。海尔对供应商资源整合带来的效益显而易见，不仅可以采购到高质量的零部件，还给海尔带来了巨大的经济效益，仅1999年当年降低的采购成本就达5亿元，2001年在1999年的基础上又降了10亿元。海尔对供应商的评价主要侧重质量、成本、交货期、能否参与到早期设计过程等方面，具体考核指标包括：设计控制、文件和资料控制、采购和仓库、顾客提供物资、产品标识和可追溯性、工序控制、检验与试验、内部质量审核、培训等10个方面。而对供应商的评价包含在对供应商的质量体系的考核评价里面。海尔对三个月绩效不合格的供应商进行严格淘汰，对存在一定问题的供应商，要求其进行整改，保障供货的准时性。产业链上游优化 随着海尔经营规模的扩大和流程再造，海尔物流从2001年开始，除不断优化内部的供应链外，在产业链的上游，打破了与分供方之间传统的买卖关系，在青岛、合肥、大连、武汉、贵州等制造基地建设以海尔为中心的产业链，引进爱默生、三洋

等数十家国际顶尖供应商在当地投资建厂，建立配套工业园，而供应商可以直接参与海尔的产品设计，一个具有世界竞争力的家电优势产业集群初步形成，全球供应链资源网的整合使海尔获得了快速满足用户需求的能力。截至到2004年底，海尔在青岛城区与开发区等周边地区累计引进供应商74家，其中国外企业33家(目前位于胶州的海尔国际工业园已经聚集了三洋压缩机、爱默生电机等20多家国际化分供应商)，国内行业龙头企业24家，其中从珠三角地区吸引企业14家，长三角地区企业5家；组件、部件配套企业12家，零部件配套企业55家，原材料配套企业7家。累计引进资金42.5亿元，解决劳动力就业近4万人。海尔的产业链建设通过工业园的布局模式可以体现产业链供应模式的规模效应和集群效应。供应商位于海尔工业园内，与海尔的生产线之间仅一个大棚之隔，供应商零部件生产完成后，可以利用专用的工装容器，直接通过工厂之间的运输通道准时运送到海尔的生产线，提高供应的准时性，体现海尔“以时间消灭空间”的理念。2004年以前主要吸引供应商在海尔周边建厂，2004年开始海尔自己购买土地，建厂房，租用给供应商，提高工业园的吸引力。而海尔品牌和供应商的集群可以进一步提升双方的速度竞争优势、成本竞争优势和市场竞争优势；对于海尔而言，可以依靠其强大的研发和制造优势，保证海尔产品技术的领先性，增加产品的技术含量，保持自己的发展优势。供应链得共赢对于海尔内部来讲，产业链的建设使海尔供应链的响应速度更快、成本更低，在竞争中不断超越竞争对手。供应商在周边地区建厂后，由于距离的缩短，实现了JIT的准时供货，园区内的供应商生产完成之后，直接向海尔的生产线预订

单补货，实现“线到线”(line to line)的供货，以最快的速度响应全球用户的订单。同时供应商参与到海尔产品的前端设计与开发中，海尔能够根据用户的需求与供应商零距离沟通，保障了海尔整机技术的领先性，如爱默生参与到海尔洗衣机电机的开发中，形成技术领先的变频洗衣机；三洋参与到海尔冰箱的设计开发中，变频冰箱技术领先创造了市场；另外一些电源线、电脑板厂参与到海尔标准化的整合工作中，使海尔零部件的数量大大减少，通用化大大提高，增强了海尔成本的竞争力。由于零距离的响应，在物流成本与物流质量方面实现了零库存与零缺陷，做到了与供应商的双赢，整条供应链的竞争力增强。对于海尔的供应商来讲，通过与海尔合作可享受到青岛市提供的优惠产业政策以及实现了与海尔的零距离，一方面可以提高质量、成本、交货期的竞争力，不但获得更多、更稳定的海尔内部的大订单，而且还可获得全球其他企业的订单，保证了较高的盈利水平；另一方面，其新材料与新技术可以优先应用到海尔的各种产品上，实现技术优先转化为生产力，大大提高了其本身的竞争力。通过海尔近7年家电产业链的建设，在青岛周边地区的家电产业链正在形成以下的特点：

- 1.中国北方最大的家电用压缩机配套基地，年产压缩机1200万台。
- 2.全国最大的家电用塑料加工配套基地，塑料配套的加工能力达到15万吨。
- 3.全国最大的家电用钣金加工配套基地，钣金配套的加工能力达到35万吨。
- 4.全国家电最完整的产业链，能够垂直整合5层上下游的供应商。
- 5.产业链到产业平台逐步升级，初步融入大青岛的跨国采购中心的框架中，由于海尔产业链各环节的供应商出口份额逐年增加，海尔物流全球采购额的不断扩大，这些均与

大青岛的跨国采购迅速接轨，形成产业链带动跨国采购与出口的半岛产业平台。对于青岛市政府来讲，通过创造一流的投资环境，使青岛逐步形成家电产业链制造基地，不但发展了当地经济，而且增加了当地的就业人口，2004年，海尔在青岛地区的采购额达244亿元，仅当地化配套就占51%，使青岛、山东成为全国家电零部件制造聚集的强市与强省；另一方面，随着海尔配套厂的逐步扩大，其研发中心也纷纷转移到青岛，如爱默生已经将全球电机的研发中心逐步转移到青岛，使青岛制造基地的技术水平不断提升。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