

飞利浦家电以IT外包整合第三方物流服务 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__E9_A3_9E_E5_88_A9_E6_B5_A6_E5_c31_36758.htm 飞利浦家电面临的难题在国内一些家电企业忙于考虑物流是否需要外包，自己的企业是否可以进军物流行业的时候，作为电子电器巨头的飞利浦家电在进入中国时就采取了物流外包的形式，当时困扰飞利浦消费电子供应链和信息技术总监张俊的主要问题是：作为新生事物的第三方物流企业在中国还很不成熟，不能确保在一个大范围区域内提供相同水准的物流服务，不能和业务运作非常规范的飞利浦家电进行高效的业务对接。2000年飞利浦家电对当时国内规模最大的几个第三方物流作了考察，发现他们可以为飞利浦及飞利浦的顾客提供服务的能力与飞利浦的物流要求相距甚远。这是一个普遍的问题，也是当时中国的第三方物流的现状。国内的第三方物流企业主要来源于传统的运输与仓储企业、新兴的物流公司和传统的生产与流通企业内部物流部门，根据中国仓储协会的调查，使用第三方物流的客户中，有超过30%的客户对第三方物流企业不满意，不满意最多的是物流供应商的信息技术系统很差，信息反馈有限.互相之间沟通不顺畅，供方不了解需方的情况变化.缺乏标准化的运作程序，导致各地区的服务水平参差不齐.无法提供整体解决方案等等。培训物流商 怎么办?张俊想到了培训，帮助第三方物流企业提高业务能力，使第三方物流企业能够适应飞利浦的业务需求。在张俊眼里，从客户的角度去推动3PL发展比3PL自身发展要更加有效且快速。因此，在2000年左右，飞利浦对首批第三方物流合作伙伴进行了从

业务流程、操作规范到单据格式、各种报表等全套培训。培训使得一些物流企业逐步适应了飞利浦的业务要求,2001年,约有15家物流企业开始在飞利浦家电和几百家分销商之间运作物流业务,运作了一段时间,根据优胜劣汰的原则,到2002年,飞利浦家电的物流商变成了5家。被精选后的5家物流供应商还是不能令飞利浦满意,在2003年变成了3家。‘不能再减少了,再减少,就没有了竞争,价格和服务质量不能得到保证。’张俊说。他在从2000年到2002年的花了很大力气去评估和筛选物流供应商。由于不同的第三方物流公司有不同的系统,因此,飞利浦的信息如何和这些公司进行整合成了一个问题,尽管飞利浦的ERP系统很先进,但各物流商的IT管理标准和水平参差不齐,为了能够让第三方物流公司顺利完成业务,飞利浦不得不用传真和电子邮件和这些公司进行沟通,这样的沟通方式不仅效率很低,并且,物流业务操作信息不及时,不准确,仓储信息也不是实时的,有时候要统计一个库存数字,要下面的运作点忙上几天。同时,对每个物流商及其运作点的考核也缺乏统一的机制。由于飞利浦对物流合作伙伴的培训周期长,培训成本高,因此,如果要更换一个物流商,其成本也是很高,并且需要差不多三个月时间磨合。“一家在国内规模很大的有名的物流企业,其IT能力弱,对其进行了几个月的培训,最终,其业务运作还是不能达到飞利浦的要求。在最终请其出局时,我们也知道过去相当多的时间里投入的人力物力都打了水漂。我们不得不和新引进的3PL重新再来一次培训和对接。”每次张俊谈到这些,总是心疼不已。平台整合物流“能不能把系统整合交给一家公司去作,这样飞利浦家电就能够避开对物流商的

培训、与物流商的磨合所产生的巨大沉没成本。”带着这个想法，2002年11月，张俊找到了林亮，一家从事供应链平台开发的软件服务公司——华夏媒体信息技术公司的总经理，他在供应链解决方案上有丰富的经验，并对欧美在物流系统的整合的先进做法有很深入的了解。林亮觉得张俊的想法是物流外包的趋势，并且，这个做法已经在美国的通用公司的GXS平台等应用取得了成功。先从业务流程入手，华夏媒体派人对接飞利浦和它的几家物流商之间的业务进行了梳理，由于各方面的需求十分明确，加上飞利浦的业务运作十分规范，华夏媒体用了不到一个月时间就完成了物流信息交换平台NetX的设计，它能够满足飞利浦或其他企业同其物流商之间进行数据交换的需要。同时，平台采用了是当前国际上尤其在电子高科技领域运用最广的一种供应链业务和信息标准ROSETTANET，著名的西门子和GE都是该标准的参与者，而且飞利浦本身也是该标准的参与者之一。平台计划从以下四个方面帮助企业实施供应链效益的优化：数据的集成、应用系统的集成、业务流程的集成和商业智能。从自02年底开始上飞利浦家电及其物流商之一的华运通在平台上进行实施，实施的过程没有想象中顺利，为了能够达到飞利浦提出的可以一周全面整合对接一家企业的物流供应商的要求，平台做了许多通用性组件的开发，在整整经历了三个月飞利浦家电和华运通终于在业务上对接成功。以后，在飞利浦的标准业务流程和实施步骤下，飞利浦家电在平台又上了第二家，第三家物流商，全部在一周内完成实施，并且，业务没有中断。可以有更多的时间考虑战略问题 平台解决了飞利浦的培训成本问题，也使人员效率得到提高。过去，每到月底，是飞利

浦家电各物流运作点最为忙碌的时刻，通宵达旦忙碌三天时间，才能得到各仓库库存信息，现在工作人员只要在系统上点击鼠标，就可以轻松得知实施库存量。由于灵活性提高了，物流对生产和销售支持的力度也比以前大了，同时，飞利浦家电可以实时了解细分市场的销售量和其变化情况。下面的数字可以看出飞利浦家电实施HMIT-NETX后的变化：每次订单执行时间减少20% 实时库存掌握能力增加80% 物流差错定位能力提高25% 人员工作效率提高10% 数据真实有效提高30% 业务监控能力提高20% 在实施平台以前，张俊的许多时间花在了事务处理上面，现在，他又了足够的时间可以考虑供应链战略，考虑物流对销售和服务的支持。物流整合后的物流商在实施平台开始，由于增加了工作量，第三方物流商尤其是下面的操作人员又一些抵触情绪，系统经过一年的运行，他们也得到了实实在在的好处，以前为了完成飞利浦家电的物流业务，一家物流公司差不多需要5个人收email，打印和传真，现在操作点和仓库数据直接反馈，不通过传真的形式。总部可以直接看到业务运作情况，对外服务水准和对内管理能力均得到提高。同时，由于物流企业的IT能力增强了，可以拿到更多的业务。他们在飞利浦整合物流的经历中学会了主动地接受因此而产生的企业文化和业务流程的变革，积极采用先进的信息技术，提高和生产企业合作的可能性，加强对内部进行管理和监控的能力。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