

案例4：BMW（宝马公司）的物流秘笈 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__E6_A1_88_E4_BE_8B4_EF_BC_9A_c31_36796.htm 汽车制造工业对物流供应要求相当高，其中最难的地方在于有效提供生产所需的千万种零件器材。居世界汽车领导地位的德国BMW公司（成立于1916年3月），针对顾客个别需求生产多样车型，其3个在德国境内负责3、5、7系列车型的工厂，每天装配所需的零件高达4万个运输容器，供货商上千家。面对如此庞大的供应链，非借助一套锦囊妙计不可。

一、订单方面，BMW已在挖掘“当日需要量”潜力在汽车组装零件的送货控制中，最重要的是提出订货需求，也就是把货物的需要量和日期通知物流采购中心。BMW在生产规划过程中，可以针对10个月后所需提出订货需求，供货商也可藉此预估本身对上游供货商所需提出货物的种类及数量。不过，随着生产日期的接近，双方才会更明确地知道需求量。针对送货控制而言，一般可分为两种不同形式：一为根据生产步骤所需提出订单，另一种为视当日需要量提出需求。前者为由生产顺序决定需要量，其零件大多在极短时间内多次运送，由于此种提出订单方式对整个送货链的控制及时间要求相当严格，因此适用在大量，高价值或是变化大的零件。对于大多数的组装程序而言，只要确定当天需要量就足够了，区域性货运公司在前一天从供货商处取货，隔天就送抵BMW组装工厂。在送抵BMW工厂的先前取货并停放在转运点的过程称为“前置运送”，而第二阶段送达BMW工厂的步骤称为“主要运送”。过去几年里，BMW公司已把根据生产顺序所需的订货方式最佳化，视当

日需要量提出订单方式仍有极大发展潜能，所以BMW公司目前积极对此项最佳化进行研究。二、仓储方面，BMW已在处理低存货带来的运输成本 为了降低BMW的仓储设备成本，该公司向来积极减少本身存货数量，如此导致供货商送货频率的提高，造成货运成本提高。“前置运送”及“主要运送”的费用计算有所不同，前者的费用计算是把转运点到供货商的路程、等待及装载时间都列入计算，与运送次数成正比，但与装载数量的多少无关。而后者的费用计算是与货物量成正比，不受送货次数影响。大多数供货商接到BMW不同工厂的订单，可由同一个货运公司把货物集中到统一的转运站，然后由此再配送到各所需工厂，这样有产地安排取货路径，降低前置运送所需成本。同时也考虑各工厂间整合性仓储设备及运送的供应链管理、各个价值创造的部分程序及次系统，使其产生互动影响，出发点不再只限于局部最佳化，而是以整体成本为决定的依归。三、供应链方面，BMW已把合作伙伴纳入成为考量因子 BMW公司把其供应链上的合作伙伴（如运输公司等），纳入成本节约的考量因子，这也是物流链管理的意义所在。在此基础上，他们建立成本方程式，例如在一次的前置运送中，安排几个BMW工厂同时取货。这个成本方程式是建立在最佳化计算法的基础上，考虑因素为对供货商成本最低化之送货频率、其经济与实务有关的不同附随条件，例如尽可能让运输工具满载、每周固定时间送货等。如果同一货运公司替多个BMW工厂送货，则必须安排送货先后次序，以达成本最佳化。此外，运送货量最好一星期内平均分配，让运输工具及仓储达到最高使用率，不致影响等待进货时间。事实上在这个BMW的案例中，仅仅优化了物流链

管理的第一步采购送货，其它部分也具有最佳化潜能，例如供货商的处理程序及成本，更主要的是考虑供货商的制造及库存状况。如此，可以降低整个价值创造链上的库存成本，这也是整个物流供应链里，提高竞争力的最佳利器。附

：BMW公司概况介绍 BMW公司的创立始于1916年，公司最初是一家飞机发动机制造商，1917年还是一家有限责任公司，1918年更名巴伐利亚发动机制造股份公司并上市，在初创阶段，公司主要致力于飞机发动机的研发和生产。BMW的蓝白标志象征着旋转的螺旋桨，这正是公司早期历史的写照。1923年，第一部BMW摩托车问世。1928年，BMW收购了埃森那赫汽车厂，并开始生产汽车。之后，BMW将许多汽车制造史上的杰作推向市场。当前，BMW集团是全世界最成功和效益最好的汽车及摩托车生产商。2002年，公司成功销售了超过100万部BMW和MINI（迷你）品牌的汽车，销售纪录首次突破一百万辆；在摩托车业务上，销量超过9.2万辆，再创销售新高。在全球，BMW集团的员工总数超过10万人。一贯以高档品牌为本，正是企业成功的基础。BMW集团拥有BMW、MINI（迷你）和Rolls-Royce（劳斯莱斯）三个品牌。这些品牌占据了从小型车到顶级豪华轿车各个细分市场的高端，使BMW集团成为世界上唯一一家专注于高档汽车和摩托车的制造商。高档意味着"附加值"。BMW集团的品牌各自拥有清晰的品牌形象，其产品在设计美学、动感和动力性能、技术含量和整体品质等方面具有丰富的产品内涵，因此，这些品牌可以给用户提供切实的附加值。BMW集团将长期贯彻明确的高档品牌策略，在未来几年内，这将体现在大范围内的产品和市场攻势上。在注重各品牌独特性的同时，BMW

集团将通过推出新产品进军新领域，并把公司的系列产品推广到更多新市场。籍此，公司将跨入一个全新境界：到2008年，BMW集团将销售大约140万辆汽车，实现40%的增长，同年，集团的年销售额将突破500亿欧元。2001年12月份，BMW集团与华晨中国汽车控股有限公司一起提交了成立中外合资企业的项目建议书。该项目建议书于2002年7月获中华人民共和国国务院批准。2003年3月14日，项目可行性研究报告获国家发展和改革委员会批准。2003年3月27日，合资企业合同签约仪式在北京人民大会堂举行。同年5月23日，公司获得营业执照；7月1日，合资企业华晨BMW汽车有限公司正式开始运营。2004年5月20日BMW集团和华晨中国汽车控股有限公司在中国辽宁省省会沈阳为其合资企业举行工厂正式揭幕庆祝活动。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