

案例2：一汽大众试水新供应链 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_8B2_EF_BC_9A_c31_36799.htm

一汽大众轿车二厂瞄准的是国际前沿的大规模定制化生产，而法布劳格设计的拆散中心、分篮中心方案则是这个全新供应链上的关键一环。2004年7月15日，是一汽大众公司轿车二厂奠基一周年纪念日，在此之前的7月1日，第一辆开迪PVS试生产车（CADDY PVS 00001）刚在轿车二厂新建成的总装车间下线。这辆外表看起来跟其它新车没两样的开迪车，其实是在轿车二厂个性化定制生产线上生产出来的第一辆车。

一、复杂的定制物流

世界汽车生产经历了单件定制生产、福特大规模生产、精益生产等阶段，如今开始进入大规模定制时代，根据每一位顾客的需求提供独一无二的定制产品。在大规模定制生产中，用户处于价值链的最前端，企业要按订单而不是按预测来生产，而且定制的速度越来越快。目前从订单到交货，最快需要10天左右，国外企业已经提出5天交货的目标，有的更希望最终达到两天交货。在大规模定制生产方式下，汽车被分解成10至20个大的模块，每个模块实际上是上千个零件的集成，由大的供应商组装供应，汽车厂只需要把这10至20个模块组装起来就成了，现在的汽车生产线长度在1000至1500米，将来只要50米就够了。而位于长春被称为“未来工厂”的一汽大众轿车二厂，正是适应这种日渐兴起的大规模定制化需要而建立的。以后顾客买车，可以像买戴尔电脑一样，根据自己的喜好或需要选择不同的款式和配置，比如是手动档还是自动档，甚至是汽车音响的品牌。客户以后不是在车市上

挑车，而是在纸上挑，然后给汽车工厂下订单。当车还在生产线上时，客户就知道哪辆车是你的了。一汽大众轿车二厂总投资10亿欧元，占地面积66万平方米。新厂区内建有以冲压、焊装、油漆、总装为主的现代化生产车间及生产辅助车间，将用来生产一汽大众第5代A级车平台PQ35平台上的若干新产品。目前，一汽大众生产的宝来、高尔夫是大众集团上一代的生产平台PQ34上的产品，即第4代A级车。而在PQ35上，可以生产新宝来、新高尔夫、新奥迪A3、新甲壳虫、途安和开迪等车型。PQ35平台投入使用后，将与德国同步生产最新车型，三班日产能力达1100辆。如此大规模的个性化定制生产，就意味着原来组装车间生产线旁边备好的一种零部件要被几种或十几种不同的零部件所代替。每辆车成千上万个零备件的排列组合，结果可能是一个无穷大的数，随之而来的零部件物流因此也就变得极为复杂了。当时通过外包与自营物流的比较，一汽大众认为外包更有利于减少投资、降低风险，而且第三方物流公司更专业、更注重细节，人力成本也比一汽大众这样的大公司要低。一汽大众最终决定，将这个项目以向社会公开招标的形式寻求物流商和解决方案。最终受到青睐的是第三方物流提供商一汽进出口总公司的解决方案。这包括一个拆散中心（DC）、分篮中心（BC）的设计，由一汽大众斯普利汽车物流有限公司完成，而建造则由一汽进出口总公司下属子公司执行，总投资1.6亿，由一汽进出口总公司出资。长春斯普利有限公司接下设计任务后，通过ALG找到德国法布劳格（Fablog）公司，委托其作为总承包商负责整个物流的规划设计及项目实施，包括组织和监督施工建设，提供安装所有计算机硬件设备和软件，并负责培训

其技术人员。最终整个项目的核心部分DC、BC的设计由法布劳格（Fablog）公司来完成。这是一家来自德国的第四方物流公司，在物流业有25年的经验，为许多知名跨国公司提供过完整的物流解决方案。二厂用了九个月去考察世界各地汽车工厂的物流体系，并与十几家方案提供商进行了反复交流，最后选中现在使用的体系，因此他们对该物流体系是极具信心的。

二、法布劳格的解决方案 组装车间不能无限制扩大，生产线不能无限拉长。最终的解决方案就是将备货功能从组装车间转移到仓库中去，这正是DC、BC两个中心要解决的问题。在法布劳格提供给一汽大众的设计方案中，拆散中心设在集装箱堆场附近，零部件从集装箱中拆出来后，一部分直接送到生产线上，另一部分送到分篮中心，根据个性化定制车型的需要，被分装到不同的货筐车。分篮中心则位于拆散中心的西面，与组装生产车间隔一条街，通过两座过街天桥相连。货筐车通过天桥两头的起重机吊上吊下，然后由拖车拖到生产流水线上，与被生产的车一起移动。货筐车的前部分零部件是为组装前一辆车的车尾部分用的，后部分的零部件是为后一辆车的车头部分准备的，这些零部件在分篮中心就已经被准备好了。DC、BC的可行性研究始于2003年6月，8月到次年3月是详细设计阶段。2003年10月开始动工土建，2004年9月完成，并开始试运行。在此之前还要进行系统安装，对人员进行招聘、培训等配套工作。拆散中心占地2.7万平方米，每小时能完成4个集装箱的拆散工作，每天三班倒可以处理86个集装箱。这里每天要存储近2.7万个装载单元，处理近7000个装载单元，并负责运往分篮中心或直接运往生产线。拆散中心的一端是集装箱入货区，从集装箱里拆散出

来的零部件经过拣选区被分存到封存区、大件货架存储区、大件堆垛区或者小包装货架存储区，存储的零部件最多大约能供应生产线7天的生产。拆散中心的另一端则是通向分篮中心和组装车间的出口。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