

案例1：上海通用拒绝“美式面包” 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\\_8B1\\_EF\\_BC\\_9A\\_c31\\_36801.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/36/2021_2022__E6_A1_88_E4_BE_8B1_EF_BC_9A_c31_36801.htm) 由上海汽车工业(集团)总公司、美国通用汽车公司合资组建、迄今为止最大的中美合资企业上海通用汽车有限公司(SGM)，为最初的发展目标“国内领先并具国际竞争力的汽车公司”在这里奋斗了将近6年，已令中国汽车市场耳目一新。

一、里程碑的背后 1998年12月，上海通用第一辆别克新世纪轿车在浦东下线，短短4年间，年产突破10万辆。这是中国汽车工业的新记录。迄今，它是国内唯一一家具备不同平台产品共线生产的柔性化生产体系的整车企业、第一家提出并实现“每年推出一个新产品”的企业，加快了中国汽车企业推出新产品的速度。在第十届上海国际汽车工业博览会上，上海通用第一款中级轿车别克凯越(Buick Excelle)闪亮登场。这是来自通用公司一款为主打国际市场而动用其全球资源开发的全新产品，具有“全球车，中国版”的身份。每一个里程碑的背后，都隐藏着物流的力量。从这几年上海通用的生产实践来看，上海通用在物流方面做得还是相当成功的。现在，上海通用针对国内供应商的生产计划可以做到2小时至2天，国外供应商的计划则从4周至12周，国内供应商的零部件的最多库存仅为8小时。汽车工业是世界上最繁杂和最成熟的供应链体系。如今上海通用已经拥有一个收放自如、透明而又像音乐一般流畅的供应链，一个能在一条生产线上同时生产四种大小配置截然不同、驾驭180多家国内外零部件的供应商、数量达到8000多种零部件的全球供应链。做到这些，上海通用花了5年时间。

二、拒绝“美式面包” 上海通用最擅长的是制造汽车，而不是物流。在上海通用兴建之时，就瞄准了“具有国际竞争力企业”的目标。上海通用认为，要成为一个领先的汽车企业，领先要体现在整个业务流程当中，体现在相关的整体产业中的每一个环节，这样才能体现自己的综合竞争力。上海通用从采购到车型引进、生产，都得到了美国通用汽车的巨大支持。上海通用成立时，就有一个思想，不管上汽也好，上海通用也好，都要用一种新的模式，不想再重复建造一个中国式的汽车厂，也不想重复建造一个美国式的汽车厂。他们需要建一个在精益生产指导方式下的全新理念的工厂，要做到短交货期、柔性化和敏捷化。上海通用每年都有一个，甚至几个新产品下线上市，这就是敏捷化的一个反映。上海通用从1990年就开始关注精益生产，先后在德国、日本进行过长时间的考察和实践，其他中高级管理层也都熟知精益生产。如今，“精益管理”已成为上海通用的核心理念，并具体化了IT技术平台、柔性生产线、采购中的QSTP标准等规范。为了满足各种车型的生产要求，在信息技术的平台下，怎么样快速地把生产配置准备好，对生产的敏捷化相当重要。上海通用花了3000万美元建立IT技术平台，作为支撑整个工作运营的中枢神经系统。上海通用的物流离不开现代化的IT技术。上海通用是一家以生产汽车为主的公司，不是以物流为主，所以尽量引进国外的先进物流技术、物流管理思想。这种思路，当初也遇到了不小的困境。两年前国内的物流基本上是空白，现在真正能搞汽车物流的，国内也没有几家，上汽合资的安吉天地在国内也才刚刚起步。上海通用只有引进国外的物流公司，搭建其物流一体化的框架。 三、制作

“SGM式面包”刚开始，上海通用学美国通用的那套东西，然后逐步在生产过程中实施本土化改造，创造自己的东西，在短时间内形成自己的核心竞争力。如果只是简单拷贝人家的东西，最终也很容易被他人拷贝、淘汰。上海通用采用的是美国通用的一体化产品、物流、信息平台，但不断的优化来适合本地化的要求。上海通用一开始就采用第三方物流公司来专门负责其入厂物流，把汽车零部件运送到生产车间。他们选定了一家第三方物流运营商，来做接收、整合和零部件的排序，这种做法国外汽车厂家已经运用几十年了，但在国内他们还是第一家。上海通用在全国大约有180家供应商，除凯越外其他三种车型零部件总量有8000多种，国内的零部件供应达到了40%到60%，有80家供应商实现了门对门的供货。在通用汽车一体化信息平台的基础上，上海通用开发出了e-schedule（电子时间表）系统，通过这个简易的平台向国内供应商发送拉动单。基于因特网的e-schedule系统成本很低，通过它，上海通用给国内零部件供应商建立起统一的物流信息平台，确保了及时供货，也降低了物流成本。对于有些用量很小的零部件，为了节约运输成本，在e-schedule基础上，上海通用2002年又引进了国外新的Milk-Run（牛奶圈）配送方式来循环取货。用循环取货法，不但是供应商推动式的送货，还聘请另外一家第三方物流，由他们来设计配送路线，然后到不同的供应商处取货，这当中有个循环，然后直接送到上海通用。上海通用一贯奉行“把低附加价值的东西外包出去来制造、销售汽车”的思想。这种取货方式，单零部件运输成本一项，就可以节约30%以上。

#### 四、磨合的齿轮

汽车业的竞争，归根到底是供应链的竞争。作为链主，上海通

用必须精心呵护好整个链条，时刻关注着每个齿轮相互之间的磨合，才能保证上海通用这个大机器的正常运转。安吉天地是上海通用整车物流业务的承揽商，而一家据称是“充分利用当地资源”并且是“上海通用自己搞的”3PL提供商，则拿走了上海通用零部件物流的单子。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](http://www.100test.com)