

赫克里斯公司：回报丰厚的赌注 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__E8_B5_AB_E5_85_8B_E9_87_8C_E6_c31_36859.htm 为了削减成本，赫克里斯公司把赌注押在一家第三方物流新秀身上。总部位于美国特拉华州威明顿的赫克里斯（Hercules）公司，成立于1912年，在世界各地有38个工厂，是一家全球闻名的专用化学品制造商。然而就在几年前，赫克里斯公司的上层意识到，其发展前景不容乐观。豪赌的背后 赫克里斯公司主要生产专用的工业化工原料，包括水基化工品、光纤、木松香衍生物和纸浆、造纸所用的化工原料等。在美国，赫克里斯公司有5家分公司，每家公司都生产一种不同类型的化工品。2001年，其中一家生产水处理化工原料的企业出现了较大亏损，给赫克里斯公司带来了一些财政困难。为此，赫克里斯母公司对其运营状况进行了调查，调查结果让他们意识到，必须将调整公司运营模式提上日程了。于是，赫克里斯公司开始寻求降低成本、提升公司发展能力的机会。没多久，赫克里斯公司出售了那家亏损的企业。而剩下的问题是，赫克里斯公司该如何处理令其头疼的运输管理问题？2002年前，赫克里斯公司运输部门的规模非常小，却负责着公司整个北美地区的制造工厂的产品运输管理工作。一般说来，赫克里斯公司的产品通过水路、零担运输、卡车、油罐车等方式进行运输。为了降低成本，这个部门被逐渐缩减到6人，仅负责管理一些大的承运商。正如赫克里斯公司的全球供应链营运主管里克彼卡斯基所说，尽管这些员工尽了最大的努力，但他们仍旧无法达到赫克里斯公司下属企业所需要的服务水准。比如说，

他们不能进行货物的拼箱管理，不能提供系统的货物运输报告，对选择后备承运商没有正规的流程等。此外，这个部门没有具体人负责从定价、执行到付款的整个运输流程的管理工作。为了改善运输管理，赫克里斯斯公司绞尽脑汁。一些部门经理建议，将一些运输业务外包给几个不同的区域性运输商，这样，每一个运输商就可以发挥各自不同的优势。但是，赫克里斯斯公司就必须进行“多头接触”，并且需要建造并维护几个不同的信息系统。还有一些人建议，购买一个运输管理系统（TMS）软件来进行有效的运输管理，但软件、硬件和系统执行方面所需的费用将达到100万美元。这项支出对一个极力削减自己运营成本的企业来说，无疑是雪上加霜。而且，系统的安装执行过程要花一年之久才能完成。此外，系统的维持成本也不容忽视。如彼卡斯基所说的那样：“购买这样一个运输管理系统，我们就不得不在固有成本之外增加支出，这对我们来说是不划算的。”于是，赫克里斯斯公司就不想立即购买TMS，而是打算从一个系统应用服务商那里在线“租用”。但这种方案最后也被排除了，部分原因是赫克里斯斯公司现有的员工缺乏运行TMS的技能。这样，赫克里斯斯公司不得不另辟蹊径。押注奥德赛 经过深思熟虑，赫克里斯斯公司最后决定，将其运输管理业务外包给一家物流服务提供商。正如彼卡斯基所言：“如果我们公司所做的某些业务不能代表企业的核心竞争力，无法为企业创造一定的竞争优势，我们就会考虑将公司的这项职能进行外包。”在对几家候选公司进行过筛选之后，赫克里斯斯公司最终选择的是一家叫做奥德赛物流技术公司（Odyssey Logistics and Technology）的第三方物流企业。然而，这个选择对赫克里斯斯公司来说，无

疑是一次赌博。这不仅因为运输管理外包对赫克里斯公司来说是第一次，而且其选择的物流服务商--总部位于康涅狄格州的丹伯利市（Danbury）的奥德赛公司才刚刚成立。但是，由于奥德赛公司在候选公司中表现最为突出，最重要的一点是，其公司管理人员对化工产品非常熟悉。奥德赛公司的高级管理人员在其成立之前，都曾供职于美国化工品巨头联合碳化物公司（Union Carbide）的子公司--UniGlobal物流公司。在美国陶氏化学公司（Dow Chemical）收购了联合碳化物公司之后，UniGlobal公司的高级管理层就另起炉灶，联合发起成立了奥德赛公司。彼卡斯基相信赫克里斯公司的选择非常正确。根据他在化学品行业里30多年的工作经验，他认为这个行业的利润空间一直在压缩，而一家好的第三方物流服务商会让他的公司集中精力做好自己擅长的业务，从而避免被非主要业务干扰企业的运营。“这些人在联合碳化物公司有多年的工作经历，他们所进行的物流管理要比赫克里斯公司细致得多。”彼卡斯基评论说：“我们认为，这些人在化学品行业工作过，他们和我们有共同的语言，能够理解我们所遇到的问题。选择他们是有一些风险，但肯定会有丰厚的回报。”于是，赫克里斯公司和奥德赛公司签订了一份为期5年、金额高达几百万美元的合同。“我们的目的是整合公司的工作流程，使我们的成本控制更加灵活。”彼卡斯基说：“我们认为给他们一些经济鼓励是非常重要的，这样他们才会和我们一道，共同降低运营成本。”同时，为了降低风险，彼卡斯基和赫克里斯公司下属4家企业的物流经理一起，组成物流管理委员会，共同监督奥德赛公司的各项活动。物流管理委员会除了执行物流战略外，也是赫克里斯公司与奥

德赛公司进行业务接触的管理机构，它和奥德赛公司对内代表各自的企业，对外则代表赫克里斯公司。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