

物流案例：诺尔的链条拼图 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\\_\\_E7\\_89\\_A9\\_E6\\_B5\\_81\\_E6\\_A1\\_88\\_E4\\_c31\\_36865.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/36/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E6_A1_88_E4_c31_36865.htm) 诺尔公司(Knoll)已经走过了66年的发展历程，作为世界高端办公家具和工作场所设备的主要设计商和制造商，它在全球范围内享有盛誉。如今，纽约现代艺术博物馆已经收藏了30多个诺尔的产品，包括永久设计收藏。到1996年时，诺尔公司的规模被极大地扩充了，随后，诺尔的管理者发现，他们开始面临着严重的供应链问题，顾客对多次收货的情况抱怨不断。从那时开始直到现在，诺尔一直在为打造符合它产品质量的全球供应链系统而努力。

实施规划系统 20世纪30年代，一群从纳粹德国逃出来的设计师在宾夕法尼亚的郊区成立了诺尔公司，开始了他们的创业历程。60多年后，诺尔在北美、欧洲、亚洲和拉丁美洲拥有由400个经销商和样品陈列室组成的配送网络，服务于全世界的顾客。诺尔的总部仍在美国东部的格林维尔，另外还在北美拥有4个制造基地，还有2个在意大利，与此同时，它还拥有15个合同制造商，和上百个遍布世界各地的供应商。当西屋电器(Westinghouse)成为诺尔的大股东时，诺尔公司经历了它的主要增长时期。西屋电器通过对其它3个办公家具制造商的收购，扩大了诺尔的规模。这些收购增强了诺尔的销售和制造能力，同时也制造出了西屋电器从未能解决过的供应链问题。4个制造商被当成4个实体分开管理。他们的计算机系统并未被整合在一起，4个实体分别从不同的供应商那里采购原料，拥有各自不同的产品系列，所以订单也都包括了多个不同的产品，以不同的方式运输，在不同的时刻到

达。通常顾客给诺尔下了订单之后，要接6 - 7次货才能收到全部定货产品。“这不是我们的经销商所需要的产品到达终端顾客的方式。”瑞奇·西如里说，他在1996年作为物流主管进入诺尔公司，帮助改造供应链。“对顾客来说，我们的过程象是订购了一个割草机，却分别收到马达、卷轴、刀片和轮子。”西如里是在1996年西屋电器将诺尔公司的股权卖给一个私有投资集团后加入诺尔公司的。当时诺尔公司的销售、产品开发和其它方面基本处于良好状态，但供应链效率低下，客户服务极端不完善。“我们有一定数量的主创战略，在不同阶段应付不同问题时进行实施，但我们的当务之急是如何改进客户服务。”西如里说。第一步是在全公司范围内实施包括企业资源计划和各种各样供应链能力的规划系统，这整整花了两年时间，从1997到1998年。系统最终成功地应付了诺尔复杂的订单运输系统。订单中的各个产品根据许多不同的部分和完成情况被分别配置，例如，经销商能从网上为配置会议桌选择桌腿、基件、桌面边饰和成品，顾客由网上配置器所设计的订货用料清单和生产计划在JDE系统中订货。诺尔公司还增加了JDE系统的仓库管理能力，来处理在每一个制造工厂和仓储过程中的数据。客服改革运动系统问题得到控制后，西如里认为，公司必须继续在客户服务方面进行改革，以解决一个订单多次到货的问题。顾客当然想要所有项目一次交付而不是分批交付，并且要求准时。“我们还不清楚要怎么做，会有怎样的费用开支，以及最后会有什么收效，但我们知道我们必须应付这个挑战，而且要在我们论及所有其它供应链问题之前。”西如里说。在6个月的了解和调查后，西如里带来了一批第三方物流供应商。“

坦率地说，它们中的大多数都让我讨厌，这些第三方供应商甚至在还没有了解我们的需求复杂性和范围之前，就有一套方案来推销给你。”潘斯克物流(Penske)是西如里带来的最后一个第三方物流供应商，在西如里看来，这个公司与以往的都不同。“他们相对来说是一个更好的倾听者，而不是健谈的推销商。”潘斯克想先了解诺尔公司的具体操作细节，然后才能决定是否提供解决方案。“那种方法对我们来说是很正面积极的，因为我们的情况比许多3PL想像的要复杂得多。”潘斯克进行了10个月的工程学调查，分析诺尔的业务流程和用户需求，包括所有花费和收益。研究的中心是西如里提出的“综合中心”概念的可行性，这种想法是在一个负责最后发货的综合中心里，以某种方法综合从各生产地点发出的顾客订货信息。诺尔公司和潘斯克公司各出一部分人员组成一个团队，汇集和分析了数以万计的产品容量、运输率、交货地点和货物组合的纪录。潘斯克最后设计了一个扩展西如里综合中心概念的解决方案。它建议其它3个工厂作为综合中心来执行综合订货的工作，分别在荷兰、东格林维尔和南加利福尼亚。“我们期望能从顾客服务和投资回报率中得利，我们接受潘斯克公司为2000年和2001年做的计划。”西如里说。但是，在实施的中期，经济状况却不太乐观。办公家具产业突然急转直下，全行业的销售大约从150亿美元降到80亿美元。西如里认为，尽管经济状况不好，公司仍然继续实施综合中心方案，但是做出两个改动。一是诺尔公司花了大约100万美元在宾夕法尼亚租赁一个新设施作为综合中心，潘斯克公司也在东格林维尔找了一个拥有三个大厦的仓储中心来代替原有的工厂。二是诺尔公司推迟了在加利福尼亚设施

的改变，并且决定由荷兰的综合中心来服务西部顾客。

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)