

TNT惠普物流服务案例分析 PDF转换可能丢失图片或格式，  
建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/469/2021\\_2022\\_TNT\\_E6\\_83\\_A0\\_E6\\_99\\_AE\\_E7\\_c67\\_469646.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/469/2021_2022_TNT_E6_83_A0_E6_99_AE_E7_c67_469646.htm) 供应链管理是一项全球性的业务，但即使是在惠普这样一个业务运营和供应商遍布全球的大公司里，它的一切革新也只能从某一地开始。今天，在惠普Unix服务器总装厂里，惠普公司正在对其供应链管理方式进行革新。

一、TNT成为沟通惠普和供应商的桥梁。1999年开始，TNT物流公司成为惠普的第三方物流（3PL）管理商，负责管理零部件仓库和来自世界各地供应商货物的进口运输。随着惠普开始减少直接开支，允许低成本服务商接管原来由惠普自己的员工管理的一些事务，TNT的势力逐步增长。现在TNT做的所有工作，过去都是惠普自己做的；与使用惠普自己的员工相比，TNT的开支要节省40%，而且，TNT更多使用临时工和兼职人员，这样可以根椐订单的多少自如伸缩。惠普在罗斯韦尔的物流合同是由具有25年物流经验的大卫埃尔韦负责的。1994年到1999年期间，埃尔韦代表4家3PL公司来管理惠普的物流业务，除了TNT物流公司外，另外3家分别是Roadway物流公司、Caliber物流公司和联邦快递物流公司。这3家公司后来由于种种原因没能继续获得惠普的物流合同，其中最主要的一个原因是不能培育出与惠普公司合作的业务伙伴关系。尽管在外包合同中，减少成本、提高效率是最终目标，但另一方面，人际关系也是非常重要的。TNT管理着惠普的11座仓库，每年的营业额约2600万美元。罗斯韦尔在其中占大部分。位于罗斯韦尔的工厂占地80万平方英尺。由于仓库和生产线是在同一处，所以这种经营又称

为“同址”运营。目前在其它许多公司，零部件还需要在仓库和工厂间运来运去，既耗时又费钱。而在罗斯韦尔，配送零件通常只需一辆叉车跑一趟来回。接到要求提取某一零部件的提货单后，一名TNT员工就会在排满了8000种库存产品的巨大货架上找到所要的零部件，然后更改库存记录，最后把零件送到组装线上。通常这只需要30分钟。但在过去，由于仓库和厂房遍布罗斯韦尔全城，运送一趟通常需要两到三个小时。节省的不仅是时间，而且是产品的损耗和破坏。TNT物流公司除了管理上千万美元的库存，还从惠普员工手中接过了运输管理业务，这在惠普公司历史上尚属首次。TNT将过去众多的运输商减少为寥寥几家。其中Eagle物流公司负责重型产品的国内空运，安邦快递公司则运送小部件，Schneider公司、US Freightways、Con-Way公司和联邦快递货运公司负责惠普国内运输的70%，Expeditors公司承担亚洲地区的空运，并且是惠普在亚欧地区的货运代理，德迅公司（K&N）在欧洲空运中发挥作用。在TNT管理运输之前，惠普产品的国际空运通常耗时17天，国内空运需要7~8天，供应商为了赶上配送时间，通常要加夜班。如今，TNT保证在美国境内的运送时间是1~4天，国外的运送时间是4天，99%的产品运送都能按时送达。如果中间出了岔子，惠普将和TNT一起来解决，保证零部件按时送达。TNT的运输经理就像是沟通惠普采购经理和公司供应商的桥梁。TNT从惠普手中拿到订单后，联系供应商，确保零部件能及时送到惠普的工厂，中间具体的运输过程就是承运商的事了。每周，TNT都对每一条产品线上的国内和国际运输费用开出清单，这在惠普历史上也是从未有过的。仅仅是在与惠普合作的

头6个月，TNT就通过减少加急运输，为惠普节省了250万美元。另外，TNT还通过减少运输商的使用、改变运输方式，帮惠普省下了400万美元。同时，TNT还利用旧垫板，而不是像原来租用带垫板的面包车，这又为惠普在半年内省下了50万美元。过去，惠普要租赁大量飞机保证及时运输，但现在TNT只在为了保证生产线继续运转的紧急情况下才使用空运，其余情况下都通过公路运输。

## 二、不断调整适应惠普的变革

惠普自身也在进行着变革，公司原来的物流经理都离开了原有岗位。惠普与康柏合并之后，新公司使用的3PL供应商有30多家，遍布全球。新公司希望在近期把这一数目减至15家。合并后，公司对所有的3PL公司都进行合同评估，公司内部对于运营的集中化程度分歧很大。过去惠普都是对每一地的物流单独管理，但现在人们对于本地化还是集中化持有不同的意见。对于TNT来说，必须让当地工厂经理和总部的决策者双方都满意。过去惠普是反对外包的。而在康柏，外包是企业文化的一部分。在合并过程中，TNT必须加倍小心，因为他们通常是和那些在惠普有着二三十年工龄的老员工打交道。现在惠普康柏已合二为一了，双方的物流业务正慢慢融合。如果康柏在物流方面占上风的话，那么对3PL来说，将会有更多的外包机会，而且业务会越来越集中到少数企业中。

TNT物流公司还替康柏管理着5个卫星枢纽，这和惠普在罗斯韦尔的情况大不相同。这5个仓库的库存由供应商管理，TNT并不掌控库存。而在罗斯韦尔，惠普掌握着所有的库存。惠普之所以最后选定TNT，并不是因为价格，而是TNT的作风。由于经济下滑、高科技企业受挫，惠普必须紧缩开支。惠普邻近罗斯韦尔的一个80万平方英尺的仓库关闭，一

些生产线转移到罗斯韦尔，实际产量比3年前增加20%，但开支增幅只有6%。TNT物流公司和惠普之间的签订了一个颇具激励性的合同，TNT必须在不提价的前提下，达到一系列指标。当TNT成功地把成本减少了12%时，其中的4%作为奖励给予TNT的员工。成本得以缩减，很大程度上得益于TNT在200多名员工中进行的交叉培训。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)