

日本索尼公司的全球物流 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/470/2021_2022__E6_97_A5_E6_9C_AC_E7_B4_A2_E5_c67_470098.htm 提高企业核心竞争力 随着经济发展的全球化，通过节约物资消耗和提高劳动生产率来降低生产成本的做法已转向非生产领域，特别是物流领域，索尼集团公司也不例外。负责这场与承运人展开全球性物流谈判的是索尼集团公司副总裁、索尼物流采购公司总经理三岛先生。他的主要任务是：落实成交条件，扩大物流成本节约范围。至于在全球性谈判中究竟要选用哪一家承运人，三岛先生认为，这不仅要看承运人开出的运价，那是表面现象，而且要看承运人实质性的东西，即全面评估有关承运人过去3年中经营业绩、信誉程度、交货速度、船舶规范和性能，以及如客户服务、售后服务、经营管理作风、经营风险意识、员工自身素质等因素。前不久，三岛先生去H国G船务公司商谈集装箱托运事宜，走进G公司大厦就像走进一家四星级宾馆……他第一个想法是，光是这座大厦每年的物业管理费用，不知要用多少集装箱的运费才能填补。尽管G公司的高规格招待和那么多高层人士热诚陪同令他感动，但为了索尼公司自身利益，三岛先生最终还是没有和G公司签约。索尼集团公司每年都要举行一次与承运人进行全球性物流洽谈会，通过谈判把计划性集装箱货运量分配给选中的承运服务提供者。在合同中，索尼集团公司作为签约一方给另一方一年的集装箱运量的许诺，但如果在一年中，索尼提供的箱量低于许诺，索尼向承运人赔款；如果箱量超过许诺，索尼不要求承运人提供回扣。两年多来，索尼集团公司把许

诺箱量和一旦低于实际托运量就赔款的合同条款应用于对美国的贸易航线中。迄今在对美航线中这个合同条款用得比较普遍，而在其他贸易航线中，托运人通常不愿意向承运人承诺集装箱的年总托运量。在合同中，索尼只要求承运人提供半年至一年的运价本。索尼集团公司这样做的目的，无非是为了加强与承运人的合作和联系，建立质量上乘、价位低廉的物流链服务网络。索尼集团公司还有一个独特之处是，在处理自己的产品远洋运输业务中，往往是与集装箱运输公司直接洽谈运输合同而不是与货运代理洽谈，但是在具体业务中，索尼乐意与货运代理打交道。索尼集团公司与其他日本实业公司不同的是，索尼与日本许多实力雄厚的航运集团，如商船三井、日本邮船、川崎船务等结成联盟。但是索尼集团在业务上始终保持独立自主。索尼集团公司非常重视电子信息管理技术（EICT），使用比较先进的通用电子信息服务（GEIS）软件，与日本和世界各地的国际集装箱运输公司建立密切的电子数据交换联系（EDI）。与众不同是，索尼集团公司认为，企业的某一产品、某一项目具有优势并不代表这家企业的竞争力强劲，只有当企业具备持久稳定的竞争优势和企业核心综合竞争能力，才能够永远立于不败之地。必须指出，作为日本著名企业，索尼集团总公司的高层早就认识到，核心竞争力的载体是企业整体，而决不是集团下面某一个“重中之重”的子公司通过“奇迹”能够实现的。因为建立核心竞争力的投资风险和时间跨度远远超过了多少带有地方色彩和自身严重局限的子公司的能力范围，必须从企业集团整体利益的战略高度考虑，充分把握投资方向，理顺经营理念 and 主动掌握市场需求，集中一切力量把企业集团

核心竞争力的建立指挥主动权掌握在集团高层官员的手中。充分发挥全球物流供应链作用 索尼集团公司之所以能在国际市场上长久立于不败之地，奥秘是竭尽全力接近客户，“想客户之所想，急客户之所急”。凡是客户想到的，索尼争取先想到；凡是客户还没有来得及想到的，索尼必须抢先想到。几年以前，索尼集团公司曾遇到这样一件事情，欧洲市场客户急需当地市场已经断档多时的索尼牌超高速凸轮缓冲器，这种用于电视接收设备的产品当时只在日本本土生产，在欧洲和世界各地的索尼公司均不生产，这种产品以往都是通过集装箱海运发往世界各地。索尼集团公司最高执行官当即决定，急事特办，采用运价比海运高出十几倍的空运物流方式把凸轮缓冲器运到欧洲国际市场和其他急需这种产品的市场。满足市场需要是索尼的最高宗旨，只有实现这个宗旨，索尼才能有生存的明天。如果索尼集团当时不这样做，欧洲和其他地区的零售商货架上一找不到索尼产品，消费者就必然会另外寻找途径，索尼就会逐渐失去这一地区的市场，就等于把竞争的主动权拱手让给对手。“商场如战场”，商家最怕“一棋不着，全盘皆输”的结局。索尼当然不是例外，虽然在缓冲器产品的物流上多赔了一些运费，但用局部的牺牲赢得了全局的胜利，保持和扩大了索尼的市场信誉和占有率，使索尼公司产品名扬天下。索尼集团公司的物流理念是，必须从战略高度去审视和经营物流，每时每刻都不能忽视物流。满足消费者或客户的需要，满足市场的需要是物流的灵魂，索尼集团麾下的各家公司必须紧紧跟随市场的潮流。索尼集团公司所需要的物流，涉及到采购、生产和销售几个项目，但往往是在不同地区和不同供货商、不同的承运人商

谈不同的物流项目，如索尼公司在北美和亚洲的物流谈判就不包括采购项目，在欧洲的物流谈判就包括采购项目。这是因为索尼是跨国经营集团，要做的是全球性的物流，需要的是全球性物流供应链管理。随着市场经济的快速发展，索尼公司不可能把某一个特定消费市场的所有产品全部生产出来，倘若分布在世界各地的索尼子公司能够把工厂所在地四周和附近市场所需要的产品全部生产出来，把本地的这些市场全部包下来，那是最理想不过的。但是在实际操作上，这是不可能的，因为这里有一个产品成本问题。为了既要把市场包下来，同时又要保证产品成本不会增加，索尼集团公司鼓励各地区索尼子公司互相协作，尽量从别的地区寻找本地区缺乏而又必需的零部件产品。索尼集团公司每年在物流上的花费，包括零部件和制成品物流费用，大约占其全球经营总收入的7%，而零部件物流的费用又占生产总成本的6%。由于生产总成本占索尼集团总公司全年总收益的80%，那么，其零部件物流成本部分占索尼集团总公司年总收益的4.8%。此外，根据该公司的统计，索尼集团公司的成品物流费用占集团销售、综合和行政管理成本费用总额的10%，而销售、综合和行政管理成本费用总额又占总收入（revenues）的20%。过去，当被托运的货物无法装满整箱的时候，要么就地等候其他货物来拼箱，要么浪费箱内容积，高成本发运货物。为了进一步降低物流成本，索尼集团公司常常根据实际需要，办理集装箱货物的“多国拼箱”。比如，索尼公司把半箱货物的集装箱从某一个产地发往新加坡或高雄，在那里把另外一种产品补充装入箱子，变成满箱货物，然后继续运输，直至北美或者欧洲某目的港。这种方法的最大好处，首先是避

免了等候时间。因为集装箱运输时间本身就是用金钱买来的；其次是降低了成本，同时也大幅度缩短了通关时间。现在索尼集团已经把新加坡和高雄作为索尼产品“多国拼箱”的集装箱枢纽港。其他方法如满箱货物的“工厂直接装箱”，或者在一个国家内的几家索尼子公司的产品进行这一个国家内的拼箱业务。索尼集团目前把这些物流服务委托给香港东方海外集运公司和马士基海陆船务公司。索尼集团公司在对美国的跨太平洋出口贸易航线上，常常把产品集中到北美内地某一个配送中心站，或者把货物运送到洛杉矶附近的物流中心进行中转或者拼箱，充分发挥索尼集团在北美的亚特兰大、纽约和洛杉矶等地区拥有的仓储力量。索尼集团又利用欧洲荷兰的仓储作为其拼箱中心。凡是准备运往东欧地区的货物先从其他各国进口集中到这个拼箱中心，然后再发送到东欧各地的配送站。而发往莫斯科的货物是先运往芬兰的赫尔辛基，然后再从那里转运到莫斯科和俄罗斯腹地。三大要求分布在世界各地特别是一些主要国家的物流分支机构，已经成为索尼物流管理网络中的重要环节。过去，这些物流分支机构主要功能是为在同一个国家的索尼公司提供服务，现在把这些物流分支机构的服务联合起来，发挥全球性索尼物流网络功能。机构没有变化，但是功能更强大了，服务范围更广泛了，进一步降低了索尼公司的物流成本，极大地提高了经济效益。比如，新加坡或者马来西亚的一家索尼物流分支公司把来自当地的零部件拼装箱，运到位于日本的另一家索尼物流分支公司，后者收到集装箱货后，立即拆箱，把货物分别迅速配送到日本各地的索尼工厂车间。索尼物流分支公司这种经营功能全球化最早始于亚洲，当时只不过是把位

于新加坡、马来西亚、中国大陆、中国香港、中国台湾和日本的索尼公司的生产经营服务紧密联系起来。取得成功后，索尼集团公司立即总结经验，迅速向美国和欧洲地区推广。目前索尼物流分支机构经营全球业务最大的是索尼物流新加坡公司，该公司主要经营东南亚各国到越南和中国的物流服务。目前，索尼集团公司又在世界各地组织“牛奶传送式（milk run deliveries）”服务，进一步改善索尼公司在全球，特别是亚洲地区索尼产品的运输质量。索尼物流分支公司围着供应方转，代表零部件供应商随时提取索尼工厂所需要的备件订单。过去，零部件供应商自己跑到索尼工厂要货。“牛奶传送式”服务是一种日本人特有的快递服务，高效、快捷、库存量合理，又深得人心，特别受到要求数量不多、产品规格特别的客户的欢迎。这种服务非常灵活，客户可以通过电话、传真和电子邮件申请服务。在新加坡，索尼新加坡物流公司正在进一步缩短海运和空运物流的时间。以前，索尼新加坡公司在船舶或者航空货机开航前7天准备货物托运手续，由于采用若干出口优先规划，目前海运已经缩短到4天，空运缩短到1天。为了更好地为客户服务，索尼集团总公司对每家索尼物流公司提出了以下三个要求：一是竭尽全力缩短从产品出厂到客户手中的过程和所用的时间，特别是要缩短跨国转运、多式联运和不同类型运输方式之间货物停留时间，必须做到“零停留时间、零距离、零附加费用、零风险”的物流服务；二是大力加强索尼集团公司和物流链服务供应方之间的合作关系，始终保持电子数字信息交换联系的畅通；三是在东欧地区和中国大陆迅速建立起索尼物流的基础设施，这也是索尼物流公司当前最紧迫的任务。 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