

杜邦的全球多元业务物流管理 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/471/2021_2022__E6_9D_9C_E9_82_A6_E7_9A_84_E5_c67_471741.htm 杜邦公司的全球物流团队的难题在于满足公司18个业务部门各自的供应链需求同时还需充分利用杜邦的强大组合购买力。杜邦总裁和首席执行官John A. Kroll这样形容杜邦这个化工巨头的企业战略：从冰川式模式转变为雪崩式。公司庞大体现在业务遍布全球和雄厚财力是上述模式的特征之一。雪崩的概念更能强调在现今市场中一个庞大公司应有的表现：速度和灵活性。许多大公司在竞争上更像冰川巨大缓慢且不宜调整方向，但一旦启动，他将沿途扫荡一平。Kroll认为大公司应该像雪崩式思考，快捷、迅猛、流动，易于跨越障碍，易于改变形状并迅速到达各个地方。不论现在和未来，速度和灵活性将是创造价值的核心所在。Kroll这番话的意思是要清楚表明杜邦在管理其物流业务上的能力：杜邦的任务是将任何货物按时安全送到任何地方并因此领先一步。理解杜邦公司的庞大和复杂性就可以理解这个任务有多艰巨。杜邦公司已有200年历史，总部位于Delaware的威明顿(Wilmington)，旗下拥有80多个业务各异的子公司，这些公司归类为18个战略业务部门(SBU)。杜邦子公司还包括石油公司Conoco。杜邦业务跨度极大，从开发生产拳头产品如Corian countertop和StainMaster地毯，到生产各类化工产品、纤维、聚合体、树脂以及其他工农业产品。某些产品属于或含有极危险物质。这些公司和业务部门管理全球70多个国家的175个制造和加工工厂，75个研究开发实验室。如今杜邦已是业务遍布全球，拥有79000名雇员，年营业

额为两百四十亿美元的超级跨国公司。杜邦全球物流总监Charles N. Beinkampen的看法是，杜邦是一个多元化公司，服务不同的市场并管理多条供应链。杜邦全球物流作为企业采购部门的一部分所面临的挑战是，如何支持各个业务公司和部门的物流需求，并能充分利用这些公司整体的雄厚购买力。Beinkampen相信物流任务来自业务需求，必须完全考虑所服务市场、客户及所面临的竞争。核心价值至上Beinkampen强调，针对杜邦所有的业务，首要考虑的是公司的核心价值所在。杜邦是价值驱动型公司，不论个别业务是何种业务，杜邦始终把眼光放在真正重要的事情上，大量这种事情都围绕安全问题。杜邦运输的货物中，40%包含危险产品，近20%剧毒物质用于制造。显然安全性和环境保护问题摆在头号位置。杜邦称这类物品为“游戏规则改变者”，做得差后果将不堪设想，做得好杜邦将能占据优势甚至可能给竞争对手设置不易跨越的行业障碍。尽管杜邦还没有做到零事故，但已经做到没有涉及危险材料的重大事故。物流部门对货运商的安全性要求极为严格，并定期对货运人的安全操作履行程程度进行检验。杜邦将安全表现和其它核心价值同管理人员的薪资直接挂钩，称之为“感受管理”。杜邦公司物流管理始于安全管理，作为杜邦价值链的核心过程一部分，物流管理还帮助业务部门提高服务质量并降低成本。在以货量降低成本方面，杜邦极为成功并领先于其它公司。杜邦每年的货运支出接近十五亿美元，这个庞大数目自然意味着杜邦有更多物流业务谈判的主动权。但杜邦真正出色的在于其物流操作执行。杜邦认为许多公司物流部门能够谈判得到非常优惠的合同，但不能有效执行具体物流业务。杜邦所

作的是在所有业务部门密切控制物流执行，要求在谈判中给杜邦提供优惠条件的承运人就是能实际运输货物的公司。由此杜邦所做到的与谈判桌上的承诺保持一致，给市场和承运人都建立信誉。杜邦的这种做法使得公司的成品运输支出在业务增长和国际运输增多的情况下仍能逐年下降。集中管理战略业务物流在95和96年两年中，杜邦的物流支持为公司节省了约一亿六千万美元。其中三千万美元纯粹出自费率下降，其它则来自一次性节约和供应链效率提高如减少关税、使用免税区和供应链流程改进。杜邦的供应链操作能力实际上间接影响到其利用运输量进行物流业务谈判的能力。杜邦在物流领域的优势来自对全球18个战略业务部门的整合。杜邦为此建立了一套相应整合机制，由杜邦成立的独立的物流领导委员会负责。这个物流领导委员会由来自各战略业务部门的负责物流操作和成本控制的物流经理组成，在杜邦处理主要的外包项目时这个委员会作为采购委员会介入，负责决定外包业务并监控执行结果和听取汇报。由于各业务部门都有代表参与物流领导委员会合作，杜邦可以获得所有业务部门在决策执行上的高度一致。这种整合多元化业务物流加以集中管理有利于统一行动并聚合优势。当然要在这种模式下顺利运行也需要大量协作。杜邦已将多数日常运营外包，内部保留安全管理、经营生产计划、优势管理和同所有承运人谈判等核心功能。杜邦在美国国内的货物运输原先由各工厂独立负责，后集中于北卡罗来纳州的查落蒂(Charlotte)归由美国总统班轮(American President Lines)的分支APDLS管理。所有杜邦业务部门通过这个中心订舱运货。杜邦公司同各货运公司谈判得出一个附有费率和服务项目的可选择承运人清单。每

个业务部门据此预先选择好一系列承运人。运输管理中心
的分析员主要业务是对约39000对起点终点间的货物运输进行
优化，并遵循战略业务部门(SBU)的选择指派货物并向承运人
订舱。在查落蒂中心的这套操作流程80%实现了自动化，最
终目标是要实现一个系统，能让一个来自业务部门的订单无
需纸张和电话联系就能自动激发发货通知和订舱操作。在管
理供应商进货方面，杜邦也采取整合策略，外包给一家大的
运输公司全面负责所有杜邦在美国工厂的零担货物运输。杜
邦的全球物流运作也集中后外包给少数几个物流整合商：将
全球进出口业务包给美国的BDP国际公司和欧洲的Kuehne
amp.N。BDP同时还负责杜邦在世界各地的设施建设项目物流
支持。BDP的服务包括依照同杜邦的合同为所有货物订舱并
实现货运量目标，维护杜邦的费率数据库，提供审计后费率
报告，准备和填写各类发货单据，跟踪货物等等，所有工作
都实现电子化。Kamp.N保证99%的供应率以满足杜邦的高
标准物流要求如准时服务和设备可及度。杜邦采取集中管
理策略的原因有一些，其中之一是由于杜邦的物料运输特点
已经发生变化。杜邦每年有大约二十五万批次跨国界运输，
进出口价值达一百四十亿美元。这些进出口多数发生在美国
到欧洲和亚洲之间。杜邦预计未来公司的业务增长主要来自
海外业务，因而在美国境外投资不断增长，区域间的货物运
输如亚洲各地区间运输也不断增加。在这种形势下，原先的
采购运输模式显得分割不连贯和低效。在边界清关时常有
由于信息不完整造成的延误，并且不同业务部门对海关的
条例规则的理解都不尽相同。另外，杜邦的业务重点在缩
减供货周期和提高整个供应链的库存清晰度。分散式管理
要同大量人员

和供应商打交道，很难取得好的效果和及时数据。再者，杜邦的庞大业务需要更全面清晰及时的信息来支持决策、谈判并提高其竞争优势，特别是全球竞争。旧的复杂的供应商和运输管理网络已不能适应杜邦全球业务发展的需要。重视供应链关系管理 杜邦在缩减供应商和服务商数目的同时非常重视培养与他们之间的高度信赖和开放交流的合作伙伴关系。

BDP 和Kamp.N之间定期举行物流经理和供应商项目管理小组的讨论会以坦率交流看法，提出问题和改进建议。在讨论中各方一直对运输和配送模式和流程仔细检查以发现任何可以节省成本的改进措施。在由BDP操作的一个从美国到澳大利亚的运输试验项目里，BDP将全部流程电子化：从货物起运，所有商业和运输数据即整合在一起直接发送至澳大利亚的进口报关行，然后迅速利用电子单据清关。这个过程中单据全部无纸化，清关手续在货物到达前即完成，无任何延误。好处是运输可靠性和货物清晰度极大提高，位于澳大利亚的工厂可以利用途中货物信息来控制库存。销售部门也可以非常从容地根据此信息进行提前销售。BDP在国际运输中使用先进信息技术上一一直处于领先。它是第一个同美国海关使用远程自动清关系统的公司，并一直在化工领域表现出众。包括杜邦在内的许多国际化工公司在逐步安装使用SAP的ERP系统时，BDP已是获得SAP认证并具备同SAPR/3系统有接口能力的国际海运系统。在杜邦各战略业务部门实施SAP的销售和配送模块时，BDP得以领先其它服务商一步为杜邦提供相应接口服务。在另一个从美国到欧洲的设计提前销售的运输试验项目中，运送的货物是需求很旺的用于从涂料到牙膏等产品的白色氧化钛。原先这种货物由欧洲的一家配送中心

运送，货物先运至比利时的安特卫普(Antwerp)，从那里的配送中心再做二次运输。杜邦现在可以利用供应链中的准确信息在货物还在途中时就可以处理订单和进行销售，货物可以不经配送中心，在港口集装箱卸货后即可直接转运给客户。原先的一部分内陆运输可以省掉，专注于海运谈判后海运费率下降，在客户看来订货周期也大大缩短。虽然杜邦物流团队在选择外包伙伴时不以项目盈利多少为标准，但这仍然是一个期望指标。同BDP和Kamp.N中止同杜邦的长期合作，杜邦可以无需重新设计其现有系统就可以同其它服务商连接进行业务。杜邦物流部门从美国田纳西州的孟菲斯往乌兹别克斯坦偏远地区运送高危险品氰化钠就是这么一个例子，虽然不是一件易事，这项业务对杜邦来说已经是家常便饭。在处理这个项目时，物流部门作了仔细分析。这些氰化钠用于乌兹别克斯坦采矿业，同水接触时有剧毒性，属于高度管制的危险品，运输过程中须经不同部门批准。同经过的国家相关部门的合作是个问题，这些国家的相应基础设施比较薄弱，最后货物到达的地点是一个偏僻山区，通信手段贫乏并且可靠度极低，另外这些货物运到付款，所以运输费用也是个因素，虽然不是决定因素。杜邦物流部门拿出的第一个方案似乎太过理想：高度依赖杜邦同SeaLand服务公司的合作关系。SeaLand公司在俄罗斯经营已有一些年，他们设计了一条利用从俄罗斯到乌兹别克斯坦的陆运路线。这个方案也的确有些理想化，同SeaLand公司的合同中途出了差错，货物被搁置在鹿特丹等待运输路线指示。最后货物经由香港被运往中国，在那里装上铁路车做长途运输。途经Kasikstan时，一个磅秤变化要求所有货物转载，但最终货物安全运到了目的地。

之后，杜邦开辟了另一条相对容易些的从汉堡用卡车到黑海再到Balkan地区的路线，并有三条候选路线以备急需。这个项目验证了杜邦物流的自动调节应变能力和效率，以及同供应商SeaLand，OOCL和Fritz的合作关系处理能力。现在杜邦已经实现固定对乌兹别克斯坦运送氰化钠。 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