

物流案例：中国顶尖企业如何整合供应链 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/474/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E6_A1_88_E4_c67_474930.htm 供应链包括从采购、研发、生产制造到产品销售得诸多环节，敏捷高效的供应链体系可以提高企业竞争力。杰克韦尔奇曾说过，如果你在供应链运作上不具备竞争优势，那么，你干脆就不要竞争。中国一些顶尖企业如联想、海尔、华为都从流程入手，对供应链环节进行了有效的整合，提高了供应链的运作效率。

新联想：从流程改造入手 2004年12月8日，联想集团收购IBM全球PC业务,组成现在的新联想集团，曾一时成为业界的焦点。并购难，并购后的整合难上加难，如何将联想的本土优势的基因成功注入这位来自西方、具有高贵血统的蓝色巨人体内，是联想有史以来面临的重大难题，整合供应链则是解决这一难题的关键所在。供应链包括企业的上、中、下游的各个环节，如何从中找出整合的关键点有着非同寻常的意义。生产、销售、物流等各个流程的相互作用组成了现代企业的供应链系统，因此，进行供应链整合时，进行流程改造是最佳切入点。新联想从流程改造入手，设计了三个主要流程的改造：计划流程，物流运作流程，订单交付流程。在计划流程上，新联想改变了以往根据不动的目标作计划的流程，而是根据每天不断变化的市场或预测到情况不断地更新目标去做计划。有效的提高了计划的准确性，降低了失误率。在生产及订单交付环节，所有的联想及ThinkPad笔记本电脑，都可以利用中国有竞争力的成本在中国制造，而后大多采用空运的方式提高物流效率运输到世界各地。对于比较笨重的台式

机联想则采取在世界各地建立市场，建立台式机的组装能力。不过，其中五成左右的半成品可以事先在中国做好，可以空运一些小体积高价值的物料，海运一些诸如机箱类的东西，在当地进行生产交付。在物流运输的时候，新联想还通过采用端到端的设计来物流运作流程的效率。通过事先设计分货的流程，有效的缩短运输时间。新联想还引进弹性供应链，使企业根据市场需要不断调整生产，避免了非弹性市场供应链状态下市场需求变化时会出现产品短缺或者库存增加的两个极端。

海尔：抓住供应链上游 作为中国家电行业的龙头老大，海尔很早就认识到了供应链整合的重要性，早在1998年，海尔就进行了以定单信息流为中心的业务流程再造，把金字塔式的企业组织结构转变为面向流程、面向客户的扁平化组织结构，对商流、物流和资金流等进行了再造，极大的提高了供应链的运作效率和反映速度。产品采购是供应链的起点，海尔从源头入手，采取多种方式巩固了与供应商之间的关系，同样达到了优化整合供应链的效果。首先，海尔实行统一采购，对供应商进行整合，淘汰了80%以上竞争力较弱的供应商，在供应商网络不断优化的同时，供应商质量也有了质的提升，迄今为止，国际化供应商占到海尔供应商总数的70%左右，包括85家世界500强供应商。海尔还邀请一些有实力的供应商参与前端产品设计和开发，与供应商共同面对终端市场的激烈竞争，三洋电机曾参与海尔冰箱设计开发，并在青岛投资建设了中国唯一的变频压缩机厂，海尔也因此成为国内首家可以生产变频冰箱的企业；海尔双动力洗衣机电机，也是供应商共同参与的结果。在生产流程中，海尔还与供应商实行“零距离接触”。供应商可以按定单、根据

海尔生产线的节拍从自己的生产线直接配送到海尔生产线，实现线到线供货。在这种供应链方式下，物料可以经由工装车从供应商的工位直接运送到海尔的工位，既提高了供应链环节的反应速度，又减少了运输过程中的费用，还化解了装卸、运输过程中可能造成的零部件损坏的风险。在货物检验环节，海尔专门设立质量检测公司，对供应商质量保障体系进行严格认证，甚至包括供应商对其上游供应商的采购过程是否足够规范和安全等内容。质量检测公司还经常派出驻厂检验工程师，实地对供应商的质保体系进行全过程监控。为了给现有供应商一定的压力和动力，海尔还定期对供应商进行优化与评级，并根据评级结果调整供应商配额。外向物流方面中间环节的减少也较大提高了供应链的运作效率。在海尔制造基地周边并没有成品仓库，成品下线后，立即直接发送。另外，海尔还在全国设立了42个配送中心进行直发中转，通过减少任何一次可能的装卸、运输和中转加快运作的速度。

华为：流程创新整合供应链 1990年代初，华为以销售交换机起家，两年后当华为加入电信设备制造商的行列时，摩托罗拉、思科等国外老牌通信巨头以强大的产品供货能力占据着中国市场。为了在激烈的市场竞争中具有一席之地，93年初，华为在西门子技术人员的帮助下，对立体仓库、自动仓库、生产线布局等生产流程进行总体设计。华为试图通过对供应链中的信息流、物流和资金流进行设计、规划与控制，达到提高客户满意度和降低供应链总成本目的。华为围绕MRPII（制造资源计划）对供应链管理相关流程进行重整，构筑起一条以客户为中心的、成本最低供应链，并通过提高灵活性和快速反应能力建立竞争优势。运用现代的信息技

术，华为建立了直接的采购体系，直接实现了与国际电信公司实现物流和信息流得对接。流程优化使华为与摩托罗拉、阿尔卡特、朗讯、北电、西门子、NEC、爱立信、高通等国际巨头，成为密切而平等的商业竞争和合作伙伴。在进入21世纪整个电信产业开始过冬之时，高效的运营流程每年为华为降低了20多亿元的采购成本。流程创新为华为带来了硕果累累。华为的研发、生产、销售也在全球悄悄布下据点，到目前为止，华为已有50多个海外办事处，客户已遍及国内外80多家运营商，海外业务正在以每年接近100%的速度增长。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