

物流师案例分析：UPS的剪刀手物流师考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/620/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E5_B8_88_E6_c31_620123.htm 把物流师站点加入收藏夹 欢迎进入：2009年物流师课程免费试听 更多信息请访问：百考试题物流师论坛 欢迎免费体验：百考试题物流师在线考试中心 如果你是一位工厂的老板，当你打算将某些业务流程外包时，UPS(United Parcel Service of America，联合包裹服务公司)的名字是否会跃入脑海？产生这样的联想，目前看来还有些难度。事实上，这家以快递起家的百年公司，正试图在中国大力推进更高附加值的服务供应链解决方案。一家位于苏州的电脑工厂就已尝到了这种服务的甜头。原先，这家工厂的零配件供应商与下游渠道商皆来自亚太各地，资源相当分散且难管理。UPS的做法是，帮助工厂在其附近的UPS物流中心设立管理仓库，并定时地帮其补货。具体说来，UPS将在仓库中运行一套信息系统，实时监控零配件的库存动态，并与工厂约定补货周期。如此一来避免了因缺少某种零件而耽搁生产的状况。这仅仅是第一步。当工厂将电脑生产包装完后，UPS则让其在物流中心另设一个仓库。在这儿，UPS按客户要求将不同的产品分类存放，一旦国内外渠道商下单，UPS使用各种运输模式将货物直接从仓库送至渠道手中。这样一来，工厂的运作效率便大大提高。对UPS而言，它向客户收取的是涵盖仓库租金、信息系统维护及管理员工资在内的供应链管理费用。在过去几年中，UPS正竭力使有形的物流、无形的资讯及复杂的资金流同步协调，环环相扣地共同运作，从而打造出一套完整的解决方案。UPS眼下要做

的，就是将这项业务迅速在近乎空白的国内市场铺开。

在UPS中国供应链业务运营副总裁黄毅民看来，眼下的国内企业更注重简单的仓储管理和运输，换言之，企业更关心短期的成本下降，“这是一个比较初级的阶段。”“从战略角度看，企业应考虑整条供应链的优化，包括发货商、物料管理、生产、仓库管理、物流乃至售后服务，从供应链角度提升效率，进而提高整体的竞争力。”技术型的幕后管家UPS曾帮助一家无锡的硬盘制造商打点每天存货达5亿人民币的VMI仓库。具体说来，UPS的看板系统与客户的ERP对接，以此来管理160家供应商，每一小时就产生一个订单。在这个基础上，客户的物料采购、与供应商的结算、人事安排统一由UPS提供整体的解决方案。一直以来，UPS努力塑造着“准点到达”的公众形象。通常情况下，快件在前一天傍晚寄出，后半夜在“世界港”处理，第二天凌晨便被送至目的地城市。拂晓前，快递员就能将快件送至收件人。这在过去常常需要几天，甚至十几天的时间。这只是UPS利用信息技术推进业务的一个细节。事实上，UPS每年在技术上的投入高达10亿美元，UPS认为，技术上的变革，能够使其在复杂多变的商业环境中生成了核心竞争力，也为其全球供应链的开展提供了最基础的支撑。譬如，UPS开发出一款名为WorldShip(r)的软件，通过这一工具，UPS每天处理的包裹中95%以上的信息都由客户通过电子手段传回UPS，使其能快速处理1500多万件包裹。如今，UPS已拥有近10万个用于收集包裹数据的资料收集器，8700台服务器将位于全球的近15万个工作站有效地连接起来。此外，UPS还研制出手持式扫描打印设备，它除了本身的扫描功能外，还能同时印刷包裹

上的分类标签。当一个包裹经过扫描打印设备的操作后，下一位操作手可以在读到标签的第一秒就知晓该包裹下一步的准确流向，从而大大节省了操作时间，降低了经营成本。今年，UPS希望每天能使用这一设备处理150万个包裹，并在明年将这一数字提高到310万。“就目前阶段看，信息化程度的高低对物流企业至关重要。”北大纵横高级合伙人闵昱表示，“不难理解，物流公司要在短时间内迅速完成三流的统一，靠的就是信息系统。”供应商库存管理(VMI)业务由此直接拓展而来。据了解，UPS曾帮助一家无锡的硬盘制造商打点每天存货达5亿人民币的VMI仓库。具体说来，UPS的看板系统与客户的ERP对接，以此来管理160家供应商，每一小时就产生一个订单。在这个基础上，客户的物料采购、与供应商的结算、人事安排统一由UPS提供整体的解决方案。如果说VMI业务相对直观，那么UPS的物流金融业务则将信息技术运用得更加巧妙。2007年底，UPS将海外流行的“全球供应链金融方案”引入中国。公司的初衷是，为规模较小的企业提供融资及风险管理等一系列供应链金融服务。具体说来，UPS与上海浦东发展银行、深圳发展银行及招商银行[16.65 1.15%]合作，为银行提供企业的库存及物流信息，银行则根据UPS提供的信息对企业进行评估，评估合格后便放款给企业。换言之，负责执行的UPS融资公司(下文简称：UPSC)将利用其技术和信用度，为企业与合作银行提供双保理服务。

“企业在仓库中的每一笔物料进出，我们都会将信息提供给银行。银行也可以登陆UPS的系统查询。系统在入库出库等风险点上都有实时监控，银行几乎可以高枕无忧。”黄毅民认为。“对UPS而言，在利用信息系统帮助企业融资的同时

，我们也为企业做了仓库管理。同时，任何进出仓库的运输也都由我们完成。”另一方面，在物流与信息流、资金流的同步协调过程中，客户只需与UPS一家服务商联络，“这也大幅降低了客户的沟通成本”。对资金链相当脆弱的中小企业来说，使用这项服务后，平均3个工作日便能拿到货款的80%，而此类业务的账期通常在两个月。UPS曾为国内的一家电子企业提供“采购融资”服务。当企业购进原料时，UPS频频向银行递送报表，告知货物的流转情况。根据报表，银行拆借出款项让企业用作采购。待企业生产出成品发往美国后，UPS凭借对美国市场的熟悉，再次向银行担保了海外买家的信用。于是，货一发出，银行便开始实施保理业务，国内企业得以迅速进入下一订单的生产，现金流转速度大大提高。事实上，UPS在美国有自己的银行，融资的操作方式十分灵活。但在金融管制较多的国内，公司只能与银行合作开展融资业务。在物流金融尚不普及的国内，UPS时常充当着协调者的角色。譬如，公司需要帮助客户设计出符合财务审核要求的构架，在此基础上嵌入物流服务，并在每个节点作出量化评估。之后，UPS方面指导银行审批整个流程，再告诉客户需要补充改进哪些材料。随着供应链金融在国内的逐步推进，UPS基本确定了潜在的客户类别大陆地区以电子与纺织企业为主。然而，外贸型的纺织类中小企业往往利润较低，对成本的增长比较敏感，要他们放弃原有物流商，将供应链转向收费昂贵的UPS，实在有些强人所难。在现阶段，UPSC特殊的“桥梁作用”只是增加UPS与同业竞争时的砝码。当下，它要考虑的则是如何将金融解决方案同物流方案更好地结合。供应链上的“剪刀手”不过让更多公司觉

得美妙的是：UPS的“剪刀手”像爱德华一样有思想，可以为一些公司的国际化出谋划策。为了让自己提供的物流解决方案能够更加吸引中国客户，USP在耗资1.25亿美元建设位于上海浦东机场的国际转运中心后，2009年，UPS计划“继续在中国进行战略投资”，包括建设位于深圳的新转运中心，用以取代目前位于菲律宾原克拉克空运基地的转运中心，成为UPS在亚洲最主要的转运中心。按下价格不表，人们对物流的需求，主要集中于“速度”、“精准”以及“完好无损”。为了在上述三个维度上有突出表现，大型物流公司往往极为重视分拣中心的投资和创新，他们希望这些设备犹如爱德华剪刀手，总能把一切的混乱，化为整齐和美丽。对企业客户而言，这道分拣流程既缩短了运输周期，也降低了物流成本。黄毅民举了这么一个例子：一家国内的电脑厂商要将产品运至美国各地的零售点，传统方式是通过海运或空运将货物送至美国的港口，在当地设立仓库，再将产品用快递方式运往各个渠道。而上马分拣中心后，前端的大宗货物运输与后端的小包裹派送便能结合在一起，换言之，货物到达美国的港口后，经过分拣直接进入UPS的快递派送网络。这样一来，企业就无需在美国设立任何分泊中心，从而直接降低了成本。不过让更多公司觉得美妙的是：UPS的“剪刀手”像爱德华一样有思想，可以为一些公司的国际化出谋划策。UPS曾为美国的一家IT企业做过类似的咨询。两年前，这家公司打算进入中国市场，而它对中国的了解近乎一张白纸。由于这家公司之前与UPS有快递上的合作，UPS便为客户提出“在外高桥[0.00 0.00%]建立分泊中心”的建议。“一方面，外高桥保税区的各项条件优惠，没有立即征税的需求，可以

缓解资金链压力；另一方面，UPS能为客户提供库存管理服务，包括供应商管理、提货、派送等一系列业务。关键在于，UPS使得海外客户迅速到达了中国市场，从投入产出比上看十分经济有效。”另一位加拿大客户的例子进一步体现了UPS的“全套解决方案”。这家加拿大公司规模很小，主营业务是新娘头饰。一天，客户找到UPS，希望公司帮它将业务扩展到美国。UPS的做法是，先将客户的整个库存用一次报关的方式运往美国，直接存储在仓库里。接着，它开始接收来自美国各地的互联网订单，再将包裹发送出去，并代替客户收钱。最后，UPS将收到的钱存到客户的银行账户里。为此，近年来，UPS在全球范围内并购了20多家与供应链相关的公司，其中包括十几家物流和分销公司，11家技术公司，2家银行与一家航空公司。物流商的“第二职业”事实上，较之东芝的售后服务，UPS为SGI提供的服务则更为复杂。不过，UPS似乎并不满足于此。如今，它正试图将服务的触角向纵深延伸，其中最为著名的，莫过于这家快递公司的“第二职业”售后维修服务。在黄毅民看来，售后服务是供应链中最为复杂的环节。比较有名的例子是，UPS在路易斯安那为东芝笔记本设立了9万平方英尺的维修基地，UPS每月在该基地为东芝维修约8000台笔记本电脑。将巨大的维修成本转给UPS后，双方都成了赢家。事实上，只要8名经过培训的UPS员工就能承担所有的维修工作，维修周期与成本大幅降低的同时，用户的忠诚度也相应提高。对UPS而言，这项服务其实并不是看起来这么简单，“背后必须有一个强大的系统提供支持。”“在库存管理站中，你必须弄清楚哪里可以找到特定的配件。如果缺少零部件，你就得知道从哪里去

拿货，怎样在很短的时间内送到维修基地。此外各零售点的电脑也必须在固定时间内送至维修点。因此，售后服务在供应链管理中的价值含量最高。”事实上，较之东芝的售后服务，UPS为SGI提供的服务则更为复杂。SGI是一家可视化与存储解决方案厂商，其客户遍布全球各地。原先，SGI亲自管理着全球的备件支持事务，尽管投入了巨大资金来平衡客户需求与库存量，但管理的复杂性还是使公司在向全球客户快递服务备件上遭遇效率与成本的难题。对此，UPS的方案是为其建立一套新的分销模式。具体说来，UPS先在路易斯安那的物流信息中心为SGI设立了3万平方英尺的仓库，SGI在那儿存放了6.5万多种备件。接着，UPS将SGI分布在美国与加拿大的现场库存点连接成网络，保证这些地区的员工能在2至4小时内响应当地的客户，并方便了库存的流转。在此基础上，UPS为SGI在全球范围内运送备件，这些备件统一从路易斯安那的仓库发出，平均每月的运送量达7000个。在此基础上，UPS为SGI的分销系统增加新的价值。譬如，UPS让SGI的工程师在需退回的零部件上贴上预先打印的标签，零件只需留在UPS的任何收取点即可。事实上，标签上涵盖了各种详细信息，当故障零件到达位于威斯康辛州的制造中心时，维修人员通过扫描器可迅速读出标签中的故障信息，从而提高了备件管理的可见度和精度。在亚洲和拉美地区，SGI则利用UPS的快递网络及库存点来分送备件，同时，UPS还为拉美地区客户提供部分SGI产品的修理服务。不难发现，越是复杂的供应链服务，对物流、信息流及资金流同步协调的要求越高。这种“三流合一”也构成了UPS的核心竞争力。如果你也在寻找你的第三利润源，那么不妨思考一下：我的供应

链上的哪些环节需要改进？是否能像东芝那样，将某项费用从成本基数中去除？如果无法进行成本替换，那么能否在时间或空间上降低成本？进一步说，能否对公司的业务进行重新设计，从而节省技术或服务资源，提高资源的使用效率？基于这个前提，一家第三方物流服务商，又可以带来哪些价值与变革？ 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