

物流师案例分析：破解“宜家咒语”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_ti2020/645/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E5_B8_88_E6_c31_645173.htm id="nnny"

class="miami"> 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 2009年7月2日，黑龙江省伊春市友好区林业局下属的华丽木业有限责任公司(下称华丽木业)一个普通的工作日。工人忙碌在生产线上。桦木被切割成1米长、35毫米见方的木条，被拼接粘合成桌面与桌腿。抛光上漆和安装五金件后，将其置入宜家独有的棕色平板包装箱华丽木业生产的实木餐桌(大拉桌)是宜家一款高价位产品，全部由桦木条拼接而成，2008年的出厂价格近120美元/张。“它们在北美市场非常畅销，”华丽木业副总经理褚海明说，“从今年开始，也卖到了日本。”华丽木业所在的友好林业局隶属伊春市，位于小兴安岭主山脉上，被28万公顷由红松、云杉、冷杉、落叶松和桦木等树木组成的丘陵林地所环绕。其地理位置十分偏僻，离最近的运输枢纽哈尔滨有340多公里。华丽木业与其兄弟公司华龙木业有限责任公司(下称华龙木业)每年为宜家生产将近600万美元的产品。它随时通过供应商网络系统向工厂下订单。三周后，生产出来的家具从伊春被运到哈尔滨，再从那里销往近40个国家和地区的宜家商场。2007年开始，在宜家遍布全球的近300家商场里，已有超过22%的产品产自中国(中国的生产成本只有欧洲一些地方的1/3)。这一比例延续到2009年中国始终在宜家内部的出口国中排名第一。高峰时期，华丽木业一年生

产5万套大拉桌，其他型号的餐桌和配件不计其数。褚海明说，“工厂开足马力都未必能满足(宜家的)需求。”但是，金融危机没有放过任何企业。2008年全年，华林木业和华龙木业都不得不苦等定单，全厂上下痛感“度日如年”。以大拉桌这个产品计算，生产数量几乎下降了一半，价格则下调12%。“尤其在2008年的整个5月里，一个(大拉桌)定单也没有等到。”即使其上级单位友好林业局借与宜家合作之机，已经在2005年4月19日，获得了森林管理委员会(Forest Stewardship Council, FSC)的森林经营认证。FSC是全球通行的最为严格的、关于森林管理和林产品加工贸易的认证体系，对友好林业局而言是一纸“通行证”。但尚未在国际贸易的道路上体会“一路畅通”的快感，金融危机已经让供应商与零售商之间的矛盾昭然若揭。

1.通行证！护身符？“我们的优势就在于选择做了FSC认证。”友好林业局的负责人，晟宇木业集团(华林木业与华龙的母公司)的副总经理宁国斌下了这个结论。宁国斌每年都要陪林业局局长参加宜家在青岛举行的北方区供应商大会。供应商也把这一年一度的会议，戏称为“压价大会”或者“诉苦大会”。2007年，曾有90多位供应商在中国北方为全球宜家制造玻璃制品、沙发套、厨柜、各种木器和各种希奇古怪的小玩意。全面考虑供应链管理后，宜家的目标是将供应商数目压缩到60个左右。

“只有5%-10%左右的产能在为宜家工作的供应商，我们确实有意识地加强对他们的检查，如果有不合格者，就会被淘汰掉。”宜家大中华贸易区社会和环境责任部门(Social and Environment, 下称SE)经理王林说，因为所占份额太少，宜家很难要求这类公司按自己对环保和用工及管理标准去做。

筛选过后，剩下的供应商则必须在规模、工艺和安全性上各有特色。“事实证明，友好林业局(做FSC认证)是有前瞻性的。”参与这个项目的WWF高级林业项目官员安延说，FSC分成两部分：一是FSC森林经营(FM)，这是针对林业局所管辖森林或人工林的认证；一是FSC产销监管链(CoC)认证，通过生产流程至销售部门的整个过程来追踪FSC认证的材料。中国已有千余家企业取得CoC认证；友好林业局与吉林省白河林业局则是中国第一批取得森林经营认证的国有林场。二者都是宜家、世界自然基金会(WWF)和中国国家林业科学院在2002年选中的第一批国有森林FSC认证试点单位，宜家和WWF为两个林业局提供了前期认证所需的资金和技术支持。宜家此举，确有一部分是来自国际社会对待庞大零售帝国惯常的“挑剔”态度舆论压力让宜家、沃尔玛等企业无一幸免。相比因供应商中出现血汗工厂而频受指责的沃尔玛，宜家更“树大招风” 用工问题外，它是一个年销售额为212亿欧元(2007年9月到2008年8月财年)的庞大资源消耗型企业，而在用木材造家具而保护地球上日益稀少的森林资源，防止滥砍滥伐已经成了环保话题中的焦点。一旦木材来源贴上FSC署名的“树型”标志，意味着某种意义上的“绝对安全”：不仅木材的采伐来自可持续利用的森林，并且在整个作业链条中，环境、生物多样性、当地文化、原住民、采伐工人和制造工人都得到了公正的对待。跨国零售商们现在非常青睐这种安全的供应商业内惯例是，通过FSC认证的木制品的销售价格在国际贸易中，能高出其他来源木制品20%到30%。在FSC项目上，由宜家提供前期认证资金，WWF派来有关专家和友好林业局一起花费了3年多时间准备，终获通过。“可

以说，得到FSC的企业获得了全球竞争的基础。”安延说。换言之，他们得到的是一纸全球“通行证”。但这并非“护身符”。“获得资格进入全球博弈的中国木材加工企业很快会发现，在这个市场中会面临更多压力和挑战。”中国林科院木材研究所研究员王天佑提出警告。此间有国家政策因素：中国为保护所剩无几的森林资源，大量从国外进口木材。国家允许的年采伐量是8000万立方米，进口木材量已经是其一倍。中国的木材加工企业要想为国际市场生产家具或其他制品，需要使用进口木材，这就使得它的价格竞争力被削弱了。友好林业局的窘境不幸被王天佑言中。上世纪80年代中国大兴土木基建的热潮中，国有森林蓄积量减少了55%。为保护东北所剩不多的天然林区，从1998年起，国家在这一地区实施“天保工程”(天然林资源保护工程)，10年累计减伐木材产量1256.7万立方米；2009年，友好林业局被分配的一年木材采伐量只有16.5立方米。原料有限，想靠扩大规模生产来降低成本，打入国际市场未必可行。“在国内市场上，无论家具还是木材销售中，因为FSC认证不普及，这类木材并不为家具制造商和消费者所承认。”宁国斌抱怨，“在国际销售中，友好因为遇到了特别能降价的宜家和经济危机，原本该比普通森林产品多出的20%到30%价格优势，我们目前还没拿到。”中国供应商自身的情况还要复杂一些。比如，宜家计算出，中国北方区供应商们在2007年产品的总体成本是2.85%，全球宜家工厂的平均总体成本则只有1.62%。这个差距是被中国企业的生产效率、物流成本过大和技术创新缓慢等各种问题拖后腿所致。好在友好林业局下属产业的结构设计多元化，有抗风险能力。早在国家于2000年启动天保工

程，要求东北的国有林业局集体减伐时，友好林业局就成了黑龙江地区的林业局中最有紧迫感，转向最快的单位之一。森林减伐，过去单纯靠木头吃饭的林业工人就要失业。友好林业局有6万人要吃饭，当务之急是要给这些人找到就业岗位和出路。据2000年起就和友好林业局打交道的一位宜家工厂高级管理者回忆，在为工人和下属企业寻找项目上，友好林业局是他见过的“思路最开阔”的国有林业局。该局用了5年时间，使得每年1.98亿元的工业总产值的构成除去木材深加工外，还包括了：淀粉加工、钢铁铸造、有当地特色的工艺品制造、各种养殖业(其养鸡场是肯德基的全国供应商之一)等等。因此，2010年，当FSC为期5年的认证有效期结束，需要林业局投入精力和财力继续认证下一个5年时，WWF的官员对友好林业局仍旧会选择参与这个项目感到有信心。“他们一向看得比较长远，”安延说，“经济危机总会过去，随着FSC的推广，它会是未来中国木材加工企业在全全球范围内同场竞技的基础。”2009年7月8日的宜家供应商会议上，宁国斌和林业局得到一个重要信息：10月之后，中国供应商有可能被放入宜家的全球竞价体系来参与竞争，在此之前，他们只是单纯地参与大中华区的筛选。“松木衣橱让我们尝到全球竞争的滋味，”宁国斌说：“现在欧洲一些地区在松木产品方面，能为宜家提供比友好林业局低一半的价格。”

2. “宜家咒语” 华丽和华龙木业是典型的靠宜家起家的供应商。1996年，宜家在中国的合资工厂负责人为寻找优质板材在东北地区进行地毯式搜索，找到了友好林业局下属的胶合板厂双方合作由此而来。1997年，友好林业局利用自己的一个小车间尝试给宜家生产了4264块简易书架搁板。随后，善于

寻找全球最低价格的宜家采购开始注意到友好林业局。2000年前后，友好林业局专为宜家设立的华丽和华龙两个木业工厂，随着宜家的庞大定单一起成长。这一类型的供应商，始终面临“宜家咒语”。宜家素以“成本杀手”闻名。其创始人英格瓦坎普拉德1943年创立公司，基本理念就是在制造成本偏低的地方找到供应商，以维持低价。在过去的8年内，宜家曾成功地将全部产品的价格降低了超过20%。以其最著名的产品“毕利”书架为例，20世纪90年代，“毕利”在东德生产。两德统一后，货币升值，东德工人的工资赶上了西方标准，加之老款“毕利”的加工工艺出现问题，宜家不能再以便宜的价格将其购入于是，它从货单上消失了。直到宜家解决了制造问题，并且重新将其成本降低，“毕利”才重回产品目录。如今，华龙木业可能重演“毕利”事件。即使手持FSC认证，但它被告知，生产了多年的松木衣橱有可能在2009年10月停产。“宜家在跟我们商量，是否让华龙也转而生产桦木产品，或者改生产松木的其他家具。”事实证明，一个被宜家控制了绝大部分产能的供应商，在产品上与之讨价还价毫无胜算。甚至宜家自己在中国独资建立的工厂在其采购系统中得到的待遇，也和供应商并无二致。10年间，宜家大连、北京工厂的生产人员将其全球最著名的桦木扶手椅Kimsta出厂价格从34美元降到22美元。按照宜家的习惯，当成本无法再被压缩时，Kimsta结束了产品生命周期，被风格类似但成本更低的扶手椅POANG取代。而POANG已经被降到17美元。即便如此，宜家精明的采购员们仍会不厌其烦地告诉工厂负责人，他们能在某个省份找到一家中国厂商，答应以更为低廉的价格加工和制造POANG。“这是中国，想

用更低价格进入者从来都不乏其人。”一位宜家工厂的工作人员说。大拉桌这款产品，成了供应商和宜家采购人员之间的拉锯式博弈的缩影。“我们每年、每月，甚至每时每刻都在为降价问题讨论不休。”褚海明说。将毛利控制在10%-15%之间，华林木业很是费劲儿。10年前，宜家给出的大拉桌的收购价是80美元，那时的桦木原料才200元人民币/立方米。现在原料涨了4倍，达到800元人民币/立方米，收购价格仅仅提高20多美元。其中，工厂还要吞下《新劳动法》带来的劳动力成本上升、人民币升值带来的各种成本。面对宜家采购每年提出降价的要求，工厂通常列举成本计算后的各种难处，并且宣称“再降价就不做了”。这种摊牌式的斗智斗勇，对工厂和宜家来说，都是家常便饭。宜家的目标是每年将全部产品的价格平均降低2%到3%左右，采购人员为此出尽法宝。在安抚供应商，许诺维持或稍微抬高收购价格时，宜家会要求对方提高所用木头材质或换更好的五金件；而中国政府一旦将木材出口企业的出口退税率调高3%，宜家就会立刻做出反应，希望企业降价。华林木业和宜家曾各有胜负，但在金融危机面前，工厂让步了。特殊时期，工厂需要支持宜家降价促销维持业务，“因此我们将大拉桌出厂价格下调8%到10%。”褚海明说，“接下来，宜家要求供应商使用更环保的水性漆，这种漆的价格高于我们过去使用的漆12%。”为保证工厂照常运转，在找到其他零售商的稳定订单前，华林木业咬牙接受宜家开出的条件。不过，褚海明也承认，“为宜家工作有很多好处，工厂在加工、研发和管理能力上不知不觉中就和国际接轨了。”一路行过，华林木业工厂的墙上，贴着宜家的IWAY准则(《探索家庭装修产品

的宜家之路》The IKEA Way on Purchasing Furnishing Product)。这是在2000年前后，宜家为全球供货商制定的一整套清晰、明确的规章。其中涵盖从最低工资到加班时间、工厂劳动条件和对废物处理方法，甚至对出现意外状况的工厂紧急出口管理和灭火器摆放也有所规定。对于每一个能够进入宜家选择范围的供应商来说，要面对宜家的采购、技术人员及定单管理者形成的一个稳定的三人小组。宜家还有独立的质量检测小组和SE部门，将不定期巡视、检查产品质量和IWAY实行状况在整个大中华区，SE部门有30多人。过去，华丽有将近500个工人，分成两班为宜家生产。2009年，只保留了240多个工人，这些都是被宜家对产品的“苛刻”要求培养出来的熟练工。宜家对桌面厚度的误差要求控制在零点几毫米，不过华林木业在SE部门关于IWAY的检查中也拿到了80分这使得他们为以色列的客户开发新产品(婴儿床)时，前后只花了两个月。“在这几个月，其实还有更多的美国和欧洲采购找我们谈过生意，”褚海明说，但他们变得谨慎多了，希望能多找到几个利润高，而且定单稳定的长期客户。10年间，华丽、华龙木业都曾为英国和美国的顾客做过代工。但因为前几年宜家需求旺盛，不得不开足马力，所以至今宜家之外的定单总量占不到他们销售额的20%。“一半以上的定单来自一个主顾，对任何供应商来说，都是危险的。”北京林业大学经管学院副院长温亚利指出，“但在经济危机之前，在劳动力密集型的木制品行业，恐怕只有少数目光长远的中国供应商有动力去解决业务结构问题。”7月2日，华林木业的另外一条生产线上，工人在为一批桦木围栏涂白色油漆。“这是我们刚拿到的一个新的海外定单，和宜家无关，”褚海明解

释，工厂要为一个以色列零售商生产3000件婴儿床围栏是婴儿床的重要部件之一。这可能是华丽木业开始打破“宜家咒语”的开始。因为有与宜家合作的经验和木材来自FSC认证的优势，整个定单谈判过程异常顺利：对方的采购人员只来看了一次工厂条件，很快就谈妥了。“(定单)量是小了点，但利润确实比给宜家生产高。”褚海明说，“接下来，如果我们再接单的话，一定不能再接宜家的了。”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