

物流师案例分析：中兴通讯供应商管理库存物流师考试 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\\_645446.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/645/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E5_B8_88_E6_c31_645446.htm) id="nnny"

class="mmti"> 在中兴通讯位于深圳高新区总部的一个库房里，整整齐齐地排列着几百个大小不一的货架。每天，都有一些来自全国各地的供应商将很多零配件送到这里，需要时再由仓管人员运到生产车间。这种活动每天都在重复着。“这些都不是我们自己的库存，而是专门为供应商安排的。目的是为了保证及时交货。”中兴通讯的全资子公司康讯公司主管供应链的汪部长介绍。这是中兴通讯供应商管理库存的一种策略。中兴通讯的这种做法，就是供应链管理中一个重要的概念：供应商管理库存（VMI）。汪部长解释说，在中兴，供应商管理库存分为两种模式：一是在中兴制造工厂内或者旁边设立仓库，让供应商存放零部件，需要时直接从仓库提取，然后及时补货；另一种情况是在供应商自己的地盘上设立专门供应中兴通讯的仓库，虽然地点可能在千里之外，但是库存信息对中兴通讯完全透明，并且未经许可，货物只能供应中兴，不能作为他用。零配件供应商围着生产厂家扎堆的现象，在国内并不少见。以汽车行业为例，在上海市嘉定区上汽大众汽车厂区方圆2.5公里之内，分布着数十个或大或小的仓库。同样的，这些仓库绝大部分并不是上汽大众所有，而是属于上汽大众众多零配件供应商的。整车商为实现“零库存”，一般会要求零配件商在其工厂的周边设立配套厂，或者至少租一个仓库。在一汽、二汽、上汽通用厂区的周边，零配件供应商的仓库无不鳞次栉比。供应链管理大致

可归纳为两种情况：一是集团公司内部的跨地区、跨国界经营的供应链管理；二是关联企业之间协作管理。前者把集团内部的分公司、生产基地、分销中心、中心仓库等根据业务关系联接成供应链。这种扩展早在20世纪80年代初就在美国的通用汽车、宝洁、沃尔玛等集团企业通过EDI方式联接。互联网技术的出现，使数据的交换得到更大普及。另一种情况是，某些产业的全行业协作供应链扩展，如汽车、服装、建材、医药等，将行业中上下游企业联接在一起，形成一种产业链，充分整合行业中上下游企业间的优势，形成一个庞大的虚拟企业，实现整体实力的竞争。对制造企业来说，供应链管理是一个广义的概念。从原材料采购、生产制造再到销售渠道，所有流程都属于供应链管理的范畴。制造业的原材料占了产品总成本的绝大部分，因此他们最关注的就是采购成本。据统计，电脑和汽车行业的采购成本为60%-80%，消费电子为50%-70%。降低了采购成本，对提升企业竞争力至关重要。传统观念认为，向供应商压价，是降低采购成本最直接的方法。但中兴通讯并不赞成单纯的竞价策略。在中兴通讯，供应商之间的采购份额分配主要通过E化的招标机制来实现，强调公正、公开、公平的原则，通过合格供应商之间的在线竞争来降低成本。汪提到：“成本虽然重要，但这并不是惟一，我们的招标并不是单纯的比价，而是强调供应商综合实力之间的比拼。我们的竞价是基于这样的前提，也即：“供应商的产能、实力、货期、质量、服务等必须满足公司的发展要求。” 供应商管理是一个重要而且复杂的工作，目前成为中兴通讯供应链管理中最重要的环节。中兴现有近百种产品，涉及的物料数万种，不可能全部由自己生产，很

多是从上游原材料供应商处获取，目前供应商有数百家。事实上就形成了以中兴通讯为核心、一个庞大的“虚拟企业”。和供应商发展何种关系，要视供应商的级别来定。中兴通讯根据供应商的配合、规模和产品重要性等指标，对供应商进行综合评级，将其分为三个等级：战略供应商、重点供应商和普通供应商。与核心供应商建立战略伙伴关系，进行全方位、更紧密的合作。中兴有专职的供应商关系管理工程师，负责维护与战略供应商之间的合作关系。为了保证双方的合作顺利，从产品研发的选型开始，到商务谈判和交货方面，都明确了彼此的义务和职责。这类《战略合作备忘录》需要由双方高层签署，作为彼此合作的依据。而对普通的供应商，则主要采取竞价的方法从中择优选择。从研发开始，中兴通讯要求战略供应商能参与进来。公司会优先考虑其产品，但也要求对方提供技术支持，比如培训、方案推广甚至和研发小组一起解决技术难题，这就要求彼此互相的开放。同时，对那些中兴尚未用到的产品，材料工程师将主动推荐给项目组，和战略供应商尽量扩大合作范围。中兴通讯正在实施“提高采购集中度”的项目，目标是80%的采购量集中到前50位核心供应商身上，减少供应商数量，提高质量。供应商数量的减少，意味着管理成本的下降，彼此关系更加牢固。目前战略供应商有40多家，重点供应商超过40家，其他为普通供应商。在数量削减的同时，供应商的评级是一个动态、持续的过程。中兴每年进行采购招标，在同等的价格基础上，会优先考虑战略供应商，当然也给对方提出更高要求，比如设有专门为中兴通讯服务的客户经理和质量代表，并要求彼此进行在线的信息交流。中兴通讯已建设了专门的采购

网站，现正着手实施与供应商的系统对接项目，通过EDI或RosettaNet的方式，将彼此ERP系统进行连接，避免中间的人为干预，实现订单执行情况、库存信息等的自动交换。预计在2004年完成和所有战略供应商之间的系统连接。

**协同计划：打破部门界限** 在供应链管理过程中，最难解决的问题是计划。由于客户需求是动态的，而企业往往是多级计划，上下游部门/公司之间无法及时交流、协同工作，从下游的营销部门到上游的采购部门，计划的误差往往很大。中兴通讯以往经常遇到这个难题。从2001年开始，中兴通讯开始了每周一次的计划协调会制度，营销部门、产品部门和采购部门（康讯）共同讨论并且制定计划。为了实现内部的信息交流，中兴通讯开发了电子协同商务（ECC）系统，最前端的用户是营销部门，负责将最前沿的销售信息搜集到系统之中，这成为产品事业部制定计划的基础，然后再根据产品市场占有率、大客户的投资策略，制定出一个未来13周的生产计划。为了保证各部门之间更顺畅的交流和合作，中兴通讯更是从2002年底开始实施了“产品经营团队”制度。中兴通讯有几十个大类产品，总裁明确提出要将每种产品当作一个小公司来经营，从产品的研发阶段开始，直到产品完全退出市场。团队由产品经理负责，里面包括了采购部门、生产研发部和营销事业部的员工，团队的业绩和产品销售额、利润、周转和及时交货率等多项指标挂钩。在供应链管理中，中国企业无一例外都在做不同程度的外包。比较突出的是流程重组咨询、IT系统的外包。中兴通讯在2003年7月到12月，为了上高级计划系统（APS），接受了IBM的流程优化咨询项目。估计在一年之内，中兴通讯将开始APS的选型和实施。而联想集

团早期自己开发了一套供应链管理系统，发现有不少缺陷，后来决定购买i2的整套系统。神州数码、华为等公司也先后购买了i2的供应链管理系统。除IT系统之外，物流水平也体现出竞争力。如今，一条连接企业内外的供应链是否健全与高效，决定着制造企业竞争能力的高低。难怪专家预测，21世纪的竞争不再是企业和企业之间的竞争，而是供应链与供应链之间的竞争。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 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](http://www.100test.com)