

物流师考试物流案例：海信的欧洲供应链之反思 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_E8_c31_645755.htm 一度高调进军欧洲的海信遭遇意外失利，其早在2004年投入运营的匈牙利工厂于2009年早些时候关闭。原因一旦涉及在欧洲当地生产，整个业务流程就变得非常复杂。最要命的液晶面板的价格波动，供应链管理是决定是否盈利最核心的关键。反思 海信国际营销副总经理刘庆华表示，海信在欧洲市场至今还没有找到好的方法，唯一的路径就是通过上量以及对供应链结构成本进行优化，以达到盈利。2004年6月3日，在匈牙利伟创力公司的高新工业园区举行了隆重的海信匈牙利工厂开工剪彩仪式，匈牙利国家财政部部长、伟创力欧洲区总裁和专程前来的海信集团总裁于淑珉均出席活动。按计划，该合资工厂将主要生产等离子、液晶等高端数字电视，年产能达到100万台，辐射法国、意大利等欧洲十几个国家和地区。海信此举是希望绕过欧盟高达14%的进口关税，这迫使竞争者必须考虑在当地设厂。但海信很快发现，一旦涉及在欧洲当地生产，整个业务流程就变得非常复杂。最要命的液晶面板的价格波动，供应链管理是决定是否盈利最核心的关键。举例而言，北美业务从订单到发货需要40余天，而欧洲业务则长达70多天，面板价格在这么长的周期内难免会波动。雪上加霜的是，欧洲各国的零售渠道由于竞争激烈，常常会提出只有20天交货周期的临时订单，这意味着要么提前预判某一时段的订单量，要么放弃这类临时订单。风险最大的则是液晶面板的价格弹性面板刚装到船上，价格就可能开始急剧

下跌。“这注定你必须忍受亏一个半月或两个月的钱。”林澜说。但如果面板价格暴涨，品牌溢价能力又不强，渠道商也可能强迫降价撕毁订单。海信对“刚性供应链”的困扰显然准备不足。海信的匈牙利工厂由于采用与伟创力合作的模式，因此尽量采用本地化原则，包括包装箱、泡沫、机壳、说明书、保修卡等物料都在欧盟国家采购，但供应链中有80%的零部件仍需要海运至德国汉堡然后转运至匈牙利，物流成本和响应时间均无法压缩。工厂仅固定维护费用一项就高达数十万欧元。“即使关税降到8%，都没有任何理由在当地生产。到了淡季即使没有任何生产，工人也必须全薪，而且无法解雇。”林澜说。为了降低成本和保持开工量，海信甚至搬运了一条液晶电视生产线到当地进行CKD组装，一度曾雇佣超过100名工人，海信也派了十余人的质量控制团队。但由于当地业务代工不足，合资5年后的2009年，海信不得已关闭了这家工厂。海信国际营销副总经理刘庆华承认，在专利、关税、成本、供应链等一系列刚性成本重压之下，海信在欧洲市场至今还没有找到好的方法，唯一的途径就是通过上量以及对供应链结构成本进行优化，以达到盈利。“最好的方式莫过于保守操作。”刘庆华说。欧洲竞争加剧的结果是，只有三星这类具有面板规模化优势、小批量快速反应能力、高品牌溢价、供应链管理卓越的寡头才能存活。未来赢的关键?这取决于海信能以多快速度实现千万级规模效应。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