

CILT 沙龙供应链制胜——快速响应与低成本管理会议记录

记录人：[万联网](#) Angel

2009年11月7日下午，由国际物流与运输学会(CILT)中国分会深圳俱乐部主办、[万联网](#)提供支持的“供应链制胜——快速响应与低成本管理”讲座在深圳沙河高尔夫球会中信私人银行会所召开。

本次会议特邀周凯歌先生做主题演讲，周先生曾任多家国内大型通讯龙头企业项目管理、物流总监、供应链总监等职位，现专业从事供应链战略和运营的企业内训和咨询服务。对通过快速响应和低成本战略打造企业新的竞争优势具有创造性思维和业绩。本次活动参会者均来自相关企业的管理层，其中包括总经理、副总经理、总监、经理、主管、高校教授。

周凯歌：结合自己的工作经历及为企业做管理咨询的经验，做了主题为“供应链管理制胜——快速响应与低成本战略应用”的演讲，从波音/空客的案例入手分析困扰企业的SCM问题以及解决方法。他认为，影响成本的因素分为两方面，一是实物成本，如仓储，制造，二是市场反应成本，如库存损失、脱销成本等。对五种制造模式进行了分析，并阐述了延迟战略在五种制造模式中的应用。

演讲资料下载地址：

http://info.10000link.com/ShowNews.aspx?doc_code=2920003P

以下为自由讨论阶段部分话题的整理。

话题一：关于物流公司如何更好地为制造企业服务

深圳市物流专线同业联盟 胡先生

问题：以周先生在甲方多年进行物流管理的经验来看，对于物流企业有那些要求？

周凯歌：分析了几点：1) 物流企业代表企业形象。他例举了某电信设备制造商送设备到B客户，而送货公司C采取的方式、搬运过程，都是非常传统的落后的，如使用三轮车，如同搬石头，结果这批设备受损不说，公司形象受损。

2) 能否满足企业需求。举例说明：A鞋企送货到B公司，B公司是重要客户，B公司在四楼，没有电梯，几十箱货物要上上下下爬楼梯到B公司，像这种本身利润就低，物流公司能否接下这单。另外，如定点送货的情况，客户明确要求能将货品在指定时间送达，过期就要罚款物流公司能否做到？作为制造企业，站在他们自身来说，自己送货，可以收集竞争对手信息，物流公司可以吗？还有如提货问题，A制造与B物流之间的合作，往往B物流又将业务转包，导致过程失控。总之，有许多的问题，大大小小的问题，物流企业能否提供客户期望的服务是重点。

万联网 蔡先生

问题：除了运输、仓储这些常规服务外，物流企业还可以从哪些方面为制造企业提供增值服务？

周凯歌：制造企业会将核心以外的技术外包出去，如原材料代购等，制造业的主要成本是“料不齐”带来的成本，供应商的货物不能在要求的时间内到达，如像怡亚通是做采购执行的，他作了一个假设，一个企业可以通过实现对物料的全部代购来达到增值服务，还有如保税物流等，能够通过整合达到客户需求。

香港物流科技 罗先生

问题：物流环节如何体现精益思想？

周凯歌：对此问题，因产品情况不同而不同。对于利润较高的产品，在海运与空运之间，哪种更利于降低成本，可以看到选择空运其好处是减少产品损耗，提高响应速度，相较海运虽然运费有所提高，但是对于高利润产品还是值得投资的，其占领市场的能力更迅速，利润自然提高。反之，就要权衡，在这当中，库存成了快速响应的法宝。

话题二：关于保税物流

志勤美集 乔先生

问题：保税物流在供应链中的作用是什么？对制造企业成本有什么影响？

精量电子 唐先生：

选择供应商选择保税物流国内外的情况不同，国外免税，网点多，能快速反应，成本低，而国内成本相对较高，存在网点少的问题，如经成都到前海然后香港到世界各地，物流企业了解保税政策，能懂外汇，了解财务，能迅速报价，足够专业以至提供全方位的服务，那么这样的物流企业无疑是大家需要的。他指出：未来需要懂得生产需求的综合物流企业。

香港龙之见顾问 陈先生：

国内外、境内外的结合点，存在政策的不对称，大企业与中小企业不对等、优先试点与不能参与减税，针对此问题，可以采取跟随大企业，注意政策动向；另外，借助保税供应链，中小企业实力不强，但是可以借助其服务企业如 IBM 这类大公司。对此唐先生深有体会，因为地区间的保税政策的不对称，而影响企业享受优惠政策。他表示，了解供应链的整个过程，将更有利于企业优先选择。

话题三：总包 vs 分包

精量电子 唐先生

问题：跨国制造业，从全球物流角度，是选择一家还是多家物流供应商更有利于快速响应？比如我们现在选择的 UPS，号称总包给它成本很低，但是从实际运作来看，反应很慢，运作体系很官僚，并不很理想。

志勤美集 乔先生

目前的干线运输即便是全国性的，也存在缺乏对终端的控制问题，这时候，选择在单线上存在优势的企业会更有利，另一方面，大企业与大企业之间的合作，一旦产生依赖性，那么将会丧失驾驭的能力，价格的可控性，采用与多家合作的方式，将有利于对供应商的控制，所以选择的方向是看工业企业在成本与服务之间的选择。

周凯歌：客户与产品分类之外，还有一个重要因素：把鸡蛋放在一个篮子里存在风险。金融危机中，丰田两家独家供应商倒闭，以至对其供应链产生了很大的影响。

香港物流科技 张女士：

跨国企业倾向于选择 UPS，外国领导者 UPS 认为这类国际性企业风险小、信息化管理及网络方面都具备优势，这基于国外的国情，而到了中国，就需要与中国的国情对接。

制造业如何选择物流企业？她表示企业文化要匹配，她以 SONY 公司为例，因为满足了其准点要求，以及在选择海运或陆运过程中，为 SONY 公司考虑了成本及客户满意度方面的好处，让 SONY 选择做出选择。她指出，物流企业在合作的同时，应当与客户对接，物流企业了解客户需求。虽然，在为客户服务时增加了维护老客户的成本，但是开发新客户的成本往往要比老客户的维护成本要大，所以紧贴现有客户需求也很重要。

话题四：关于 OEM 厂商管理

维真化妆品 于女士

问题：OEM 的问题，随着公司的迅速发展，供应商、加工商、物流商跟不上发展

广州大学商学院 段教授：表示针对这种情况，要对上中下游同时控制，对整个链条进行监控，用信息化进行管理，将供应商、加工商、物流商通过信息平台进行整合，使信息共享。

志勤美集 乔先生：例举沃尔玛的四方共享平台，沃尔玛下订单——供应商进行备货——第三方物流组拼——运输公司运输，信息化建设的目的是要达到使客户的订单，供应商的情况都能清楚，加强协同。

周凯歌：认为需要一个流程的平衡，对原材料的需求诊断（需求走势、需求模式）——采购、生产、销售（SOP）——计划（与预测对接）……，与客户和供应商保持及时沟通。

话题五：关于信息化

周凯歌：

上个话题谈到了信息化，信息化是个工具，并不能完全迷信，如果输入是垃圾输出肯定也是垃圾，流程体系更重要。

富勒科技 陈先生

企业处于初级阶段时，信息化的作用不能体现，但是随着公司的发展，客户的需求增多，订单小等需求的出现，尤其像做网购的企业，订单非常多，这时候信息化便发生了作用。目前出现的车到，货到，却没有指令的情况，如果能提前将信息指令发布，便能做好准备，通过信息化进行整合，有利于快速做出处理，从一定程度上节省了响应的速度。

精量电子 唐先生：

用企业上 ERP 进行说明，他认为 ERP 流程是死的，关键是人去运转，企业不应当急于上 ERP，因为这时候，企业内部人员会有抵触心态，类似：手动很方便，为什么上系统。人的思想很重要，当企业发展快时，上 ERP 的前提：是在当人员思想统一，整个供应链思想统一时，此时，输入的信息将是价值有数据，张女士表示当企业达到一定规模，对员工进行培训，采用标准流程无疑是有用的。

论坛进行的很顺利，作为支持方之一的[万联网](#)表示，今后此类活动会经常举行，携手共建经验交流与人脉拓展平台，欢迎大家的加入！