

汽车供应商的卓越成就：
不断降低成本



ORACLE

汽车供应商的卓越成就： 不断降低成本

导言

汽车供应商现在面临着很大的挑战。在过去的几年中，OEM(总装厂)不断要求他们的供应商降低成本，而且，这些压力还在不断增加。例如，在2002年10月初，通用汽车公司加速了与其供应商磋商具体落实2003日历年降低多项成本的进程。¹最终，如果无法满足OEM年复一年降低内部成本的要求，则不但会损害供应商的利润，而且使他们未来的业务也面临着很大的风险。

AMR Research 的调查表明：“OEM除了迫使供应商承受高库存的压力外，几乎没起什么作用... 保持库存所花的成本没有发生任何变化；它只不过转嫁给了供应商。”

从供应商们的角度来看，大多数OEM的供应链的改进计划，主要依赖于将自己在运营上的负担转嫁给其供应商。AMR Research调查表明：“OEM除了迫使供应商承受高库存的压力外，几乎没起什么作用... 保持库存所花的成本没有发生任何变化；它只不过转嫁给了供应商。”² 供应商们所面临的这种已增加的库存压力，以及要更好地配合OEM供应链的需求，都使他们需要承受额外的利润风险和更多的运营责任。

为了保持竞争优势，许多汽车供应商力图通过并购和/或成立合资企业，来增加产品的收益、保持市场份额、更行之有效地利用现有资产以及加强与OEM合作的优势。遗憾的是，汽车供应商往往付出了很多努力却没有实现预期的利润增长目标，结果反而造成更大的利润和业绩压力。据OESA(原始设备供应商协会)常务董事 Neil De Koker先生介绍，没有证据表明并购活动所实现的协同作用增加了运营利润或投资回报率。³

1 “通用汽车公司催促供应商大幅降价” 《汽车新闻 (Automotive News) 》，2002年10月7日。

2 “警钟 (Alert)” John Fontanella和 Kevin Prouty, AMR Research, 2001年10月10日。

3 “全球汽车工业：竞争之策略，” Neil De Koker, 2002年4月11日。2002。

汽车供应商深刻地认识到，如果他们要生存和发展，则自身的企业结构、流程、文化和技术基础是成本控制和降低成本能力的根本。根据AMR Research的观点，在这些因素中，技术起着至关重要的作用：“不论企业是否掌握了先进的技术都可以通过采用先进的商务惯例不断提高其业绩吗？”毫无疑问，答案当然是“不能”。⁴

主要能力

在当今竞争日益激烈的经济背景下要获得成功，企业必须注重发展和保持以下五种关键能力，无论是现在还是将来，这些能力对他们降低成本来说是至关重要的：

- 供应链规划
- 敏捷的制造过程
- 与合作伙伴的协同
- 原料寻源和采购
- 降低管理成本

为了具备这五种能力，汽车供应商需要寻求一个技术合作伙伴，而这个合作伙伴已成功开发并部署了一系列可以根据需要进行扩展并与其他系统集成的安全的综合的应用系统。同样，这个合作伙伴应该拥有帮助该企业降低成本、提高效率并在其事业的各个领域创造价值的解决方案。Oracle就是其中的最佳选择。

供应链规划

行之有效的供应链规划对于优化资产的利用率，最大限度地降低不必要的库存，杜绝浪费以及满足或超出客户对服务的期望值的基础。

完全可能实现而非痴人说梦：“在线集成和高级供应链能力缩短了获益时间——在降低成本的同时还增加了用户的效益。”

“Oracle Advanced Planning（Oracle高级规划）”是一个综合解决方案，它通过由统一的预测、库存优化（包括确定可选择性延缓交货）、供应链、生产计划、生产调度、协作计划和供应链智能等功能驱动的综合式需求计划来为企业提供巨大的价值。上述功能的无缝集成，大大缩短了实施时间、降低了解决方案的复杂性，并使之更好地掌握整个供应链的状态，从而制定出更好的决策并大大降低成本。

4 “供应链技术及股本价值：连接.com，” AMR Research，《执行官的观点（Executive View）》，2002年8月9日

Oracle供应链计划解决方案的一些主要功能包括：

- 将实际的需求或计划的需求具体化
- 全盘规划供应链的各个层次和环节
- 快速调整和重新规划
- 整个供应链的协同工作
- 最佳地规划整个供应链网络中所有库存的水平和位置

这样的高级计划能力会使你的供应链更加清晰、响应更快，轻松地实现梦寐以求的客户服务水平。

现在已经有450多名客户，如Cummins和Eaton，已使用Oracle供应链计划方案来提高服务水平，减少响应时间以及更好地利用自己的资产和网络。如果说功能、敏捷性、集成、快速获益和易于实施正是你对供应链的关键要求，那么Oracle供应链规划解决方案一定会满足你的需要。

敏捷制造

一段时间以来，汽车供应商们就知道，采用精益制造方法可以大大改进运营和服务水平。越来越多的需求变化和越来越短的产品面市周期促使企业开始采用混流的或“敏捷的”制造方式。但遗憾的是，过去的和现在的大多数ERP系统套件都不支持敏捷制造，因此企业不得不通过创建大量替代方法或砍掉一些重要的功能来在其运营中有效地利用敏捷制造过程。

完全可能实现，而非痴人说梦：Oracle 提供的制造系统，不但可以实现敏捷的制造以及其他制造模式，还支持必要的生产控制。

Oracle不但支持全面的敏捷制造方式，还提供多模式制造功能，使公司能够按其所希望的操作方式来管理其制造过程。Oracle支持在一个敏捷的环境中有效的Kanban补给、无序工作、倒冲处理操作。利用Oracle制造解决方案，供应商可以以按库存制造、按单组装、按单设计或其他方式实现长的提前周期或生产制造过程，而无需牺牲任何制造方法所需要的功能。

Oracle Flow Manufacturing（混流制造）不但可以帮助汽车供应商识别生产线中的瓶颈，还可以根据多个模型模拟装配线的生产节拍。此外，Oracle Flow Manufacturing还允许制造商以多种生产节拍对车辆、零部件或模块排序产生加工顺序，以免影响整个生产节拍。它还可以生成相应的物料补给顺序和供应商交货顺序，从而确保零部件能够按时送到主生产线。

和所有的制造方法一样，Oracle的敏捷制造功能可以实现溯源、批次跟踪以及与供应链规划的紧密集成。虽然很长时间以来一直难以实现支持动态的混流制造环境的同时对操作过程进行控制，但是现在许多机构通过Oracle提供的强大功能实现了这两者的兼顾。

此外，Oracle还提供了一套高级的Release Management(发放管理)软件，使供应商可以利用它在支持定价和合作伙伴特定商务规则的同时，快速适应并响应这种高容量、高度复杂和不断变化的环境。Oracle Release Management利用EDI或XML实现从接受OEM计划、发货到生产排序安排整个过程的自动化；然后根据OEM的外部商务规则处理和更新销售定单。Oracle Release Management能够随着时间的推移对生产进度的趋势和数量的变化进行评估，以便更好地适应、预告和预测客户的要求。这一功能使汽车供应商在无需增加库存或生产成本的条件下，更好地管理日益增加的需求变化。

Oracle的一些客户已经感受到，他们通过使用Oracle敏捷制造解决方案大大改进了他们的操作过程。Oracle对敏捷制造提供了重要支持，消除一些常见的障碍，因而帮助企业通过采用敏捷制造方式获得了巨大收益并降低了成本。

与合作伙伴的协作能力

完全可能实现，而非痴人说梦：Oracle以低廉的价格提供基于互联网的范围广泛的供应链协作功能，从而成为业界的先驱。

随着绩效的改进，与供应链上各个环节交互能力变得更加重要。找到可以更好地共享供应商网络内信息、降低延迟时间以及提高精确度和预测性等，对供应商的库存和成本有着重大的影响。过去，对中小型供应商而言，典型的EDI基础设施价格过于昂贵。正是由于这个原因，许多供应商无法使用任何协作功能，只能通过电话和传真与他们的合作伙伴进行工作联系，所以他们在与对手的竞争中身处劣势。⁵

Oracle的协作解决方案其价格定位较低，可以使供应商们广泛采用，从而获得供应链网络带来的好处：他们可以与供应链上各个层次的所有供应商共同定义和使用产品-设计协作、厂商管理的库存、高级发货通知、需求和生产能力计划等功能。

⁵ “汽车电子商务”，Just-Auto.com, 2001年2月。

Oracle的协作解决方案可以帮助各公司和他们的合作伙伴以电子方式共享标准的交易信息，如交货计划以及更加复杂的规划和优化功能。企业可以创建、共享和评估需求规划，以掌握更准确的改进机会。为了使供应链更加有效，Oracle还将许多其他功能构建在协作应用程序中，例如：这些应用程序支持整个供应链上下双向溯源。利用Oracle方案提供的库存可视协作管理功能，企业可以搜索其全球库存或其他联营合作伙伴的库存，以便查找关键的库存项目（产品）。强大的异常及事件管理功能可以使一个企业及其合作伙伴对运营、计划和绩效等方面的问题做出快速的反应。

通过利用这个Oracle体系结构的强大功能，企业可以轻松地设置事件、容限值、通知方法和工作流程，以确保整个供应链的操作保持在容限之内并快速解决发生的问题。在Oracle方案中，还采用了规则、角色和程序等来加强安全性管理，有关各方因此拥有不同的访问权限和职责。将这些应用程序与早些时候介绍的Oracle Supply Chain Planning（供应链规划）解决方案结合起来，使任何企业都能快速获得这些益处。与典型的协作商务实施相比，与Oracle Supply Chain Planning应用程序的无缝集成会加快获益周期，并大大降低成本和风险。

利用Oracle的应用程序，供应链上不同层次、不同规模的公司都可以充分利用以前所遗留下来的为数不多的功能。同样，现在供应商可以以电子方式使他们企业的成就和投资回报都达到更加令人向往的水平。

寻求物料来源和采购

在大多数行业中，公司的效益主要取决于公司以最低的总成本获得产品和服务的能力。对于汽车公司而言，在寻求物料来源的过程中就已经将产品的直接物料成本考虑在内了。⁶越来越多的公司已意识到改进他们现有的内部采购和寻求物料来源的流程和能力，可以大大节省物料、服务和管理成本。

**完全可能实现，而非痴人
说梦：将供应商关系管理与包括
从寻求物料来源到付费的整个
Web采购过程相结合在今天是完全
可能实现的。**

⁶ “汽车供应商及创收过程：什么可行，什么不可行？” Morell, Swiecki, and Andrea, September 2002. 汽车研究中心，Atarum学院，2002年9月。

大多数汽车公司的大部分潜在效益都与非自动化的复杂采购和寻求物料来源的过程密切相关。据Goldman Sachs介绍：“...供应商的采购过程使生产一辆汽车的系统、零件和原材料的成本额外增加了455美元。”⁷这些额外的成本正是由于寻求物料来源过程效率太低造成的，它严重影响了供应商招标、寻求物料来源、采购和选择可以提供最低成本的物料和服务的厂商的能力。

借助于Oracle所提供的采购和寻求物料来源的能力，公司可以全面地管理从综合物料来源分析、创建和发出多轮在线询价到采购和付款的整个供应过程。一个可以处理所有类型的开支（直接的、间接的、服务的等等）的系统与整个供应循环的全面集成，使公司可以将更多的开支项目按照严格的协议支出，同时降低管理要求和成本。它的最大好处就是提高净效益和改进操作。

越来越多的公司已经意识到，真正的寻求物料来源和采购解决方案不仅仅是一个管理分析、拍卖、采购或付款过程的点对点应用系统。只有将这些过程完全集成起来进行管理才能真正实现该解决方案的好处。Oracle完全具有这个能力，具有众多的功能和全面集成特性。

降低管理成本

由于汽车供应商的成本结构的制约，不断降低成本的机会的最重要方面集中在运营的各个领域，因此需要上述所列的功能。然而，一些成功的公司，还在他们业务的支持领域发现了可以大量降低成本的需要和机会。通过减少管理成本、手工操作和企业一般管理费用，使公司的效率、响应能力和利润都能够显著地增加。

Oracle提供了许多可以增加效益，降低SG&A（销售、常规和管理）开支的应用程序和服务。Oracle在这个领域提供的功能可以分为以下三类：自助服务应用程序，协作应用程序和合理化的IT基础设施。

自助服务应用程序

Oracle的应用程序是专门为基于Web使用图形化工作流（Workflow）而设计和开发的，并且可以通过定制来满足公司独特

⁷“先生们，请发动你的引擎”《电子汽车》，Gary Lapidus, Goldman Sachs 投资研究公司，2000年1月。

完全可以实现，而非痴人说梦：那些最成功的公司正使用Oracle公司的技术和服务降低他们公司所有支持领域的成本。

的商务规则，使员工可以管理更多的商务活动。这不但提高了企业的响应能力和精确度，还可以降低纸张和管理成本。诸如Oracle iExpense、Oracle eTravel、Oracle iLearning和人力资源管理应用程序套件的设计宗旨都是使员工能够更好地管理他们自己的工作环境，同时从可用的资源中选择商品和服务。Oracle iProcurement不但提供了一个还可以与直接采购应用程序相集成的全面的采购-付费解决方案，同时还可以使公司能更有效地管理间接开支。

协作应用程序

Oracle协作应用程序套件将公司的电子邮件、工作日历、文件共享、语音邮件、无线及语音访问和企业搜索集成为一体所面对的挑战。此外，Oracle正在大事改革个人、集团和IT生产力的经济效果。Oracle Collaboration套件只需微软同类产品几分之一的成本就可以提供一个全面的协作环境。集成的、安全的、可扩展的和可靠的Oracle Collaboration套件，不但可以提供增强的功能，还可以大大降低IT机构的成本。

合理化的IT基础设施

许多公司都在为添加新的系统和功能而不遗余力，同时，努力寻找降低IT开支的方法。信息技术既可能成为节约成本的福音，也可能成为增加成本的祸根。为了开发一种可以降低高集成成本、限制过量的硬件需求并减少高水平的内部支持的技术和应用程序基础设施，Oracle投入了大量的资源。Oracle还是提供多种应用和技术外包服务的业内先驱。外包可以大大降低一个公司的IT开支，缩短获利的周期，同时还可以确保该公司在不但改进和升级这些应用程序的同时能够充分利用这些应用系统的优势。Oracle提供这些现成的应用程序和技术解决方案，使一个公司在利用Oracle所提供的先进技术和强大功能的同时，可以集中精力改进其企业的运营。

利用Oracle集成的技术，广泛的性能和深奥的功能，行政成本管理将成为增加利润的强有力工具。

结论

对汽车供应商而言，不断降低成本将继续是一种挑战，也是成功的关键。供应商不可能只在一个领域逆流而上。要想在这种环境中获得成功，企业需要在各个方面取得进步。

Oracle凭借自身独一无二的优势，帮助汽车供应商们满足这些需要并获得巨大的成果。Oracle提供所需的关键功能，使一个公司不断大幅度地降低成本、杜绝浪费并改进合作关系。Oracle应用程序是模块化的和可扩展的，正如该解决方案所保证的那样，它还可帮助你增加附加功能、升级特定的业务流或更新过时的系统。从厂家到客户，从车间到后台办公部门，Oracle将使你成为卓越超群的供应商，而这绝不是白日梦。



汽车工业如何实现不断降低成本

2002年10月

作者: Douglas Oetinger

合著者: Sujith Abraham、Kathleen Gahan、Paul Hebler、
John P. McGlynn、Brad Perkins

Oracle公司

全球总部

500 Oracle Parkway

Redwood Shores, CA 94065

U.S.A.

全球咨询

电话: +1.650.506.7000

传真: +1.650.506.7200

网址: www.oracle.com

版权©2002归Oracle 公司所有。未经允许,不得以任何形式和手段复制和使用。

本文的宗旨只是提供相关信息,其内容如有变动,恕不另行通知。Oracle公司对本文内容的准确性不提供任何保证,也不做任何口头或法律形式的其他保证或条件,包括关于适销性或符合特定用途的所有默示保证和条件。本公司特别声明对本文档不承担任何义务,而且本文档也不能构成任何直接或间接的合同责任。未经Oracle公司事先书面许可,严禁将此文档为了任何目的,以任何形式或手段(无论是电子的还是机械的)进行复制或传播。

Oracle是Oracle公司和/或其分公司的注册商标。其他名字均可能是各相应公司的商标。