

Bergstrom Building China's Supply Chain

BGS 打造中国供应链

企业简介：BERGSTROM 是北美地区最大的商用车空调及其零部件配套商，作为 BERGSTROM 海外独资子公司的 BGS 创建于 1998 年，拥有空调系统、热交换器、电机电器三个分公司，产品 90% 出口美国、欧洲。目前，BGS 全面通过了 ISO/TS16949 认证、ISO9001 和 QS9000 质量体系认证，并取得了 PPAP（生产件批准程序）认证。



“铃……铃……”，2007 年的一天，BGS 总经理艾伦办公桌上的电话突然响起。

供应商：“艾伦，我们拿到了三星电子那个大订单了，感谢你们的大力支持啊！”

“那是你们的实力拿下的，怎么感谢我们呢？”

“三星非常认可我们的质量体系，这个体系可是你们指导和帮助着建立起来的，太感谢了！”

这个电话看起来很普通，但它背后究竟隐藏着多么不寻常的故事呢？

BGS 的三次跨越

“我们打造了一个 BGS 的中国供应链。”问到这 6 年来 BGS 的发展情况时，艾伦这样说。目前，BGS 在常州有三个独资子公司：空调系统有限公司、电机电器有限公司、热交换器有限公司。其中热交换机、电机电器公司为空调公司供应相关的热交换器、电机等零件，围绕 BGS 的核心供应体系，几十家中国供应商共同形成了完整的中国供应链。

据艾伦介绍，BGS 属于多品种小批量离散制造生产，空调公司有 500 多种产品，物料 1000 多种；热交换机公司近 50 种产品，需要物料近百种；电机电器公司产品 300 多种，物料多达 4、5 千种，单个产品的物料一般有三十余种，几乎涉及 BGS 的所有供应商。

BGS 与很多合资公司不一样，没有通过外资总部的销售人员进行销售，而是由自己的销售人员进行销售。艾伦既要面对国际买家，又要管理国内包括热交换机、电机电器公司和其他几十家供应商。当客户以全球通用的采购标准进行采购时，BGS 不仅需要良好的成本优势，更要在质量和交货期方面也达到全球客户的要求。“欧美的客户不仅有严格的质量标准要求，同时还要严格遵照订单中的进度要求。”艾伦说，进入中国市场初期，由于供应商比较分散，基础数据资料缺失，BGS 对供应商的供货量、质量以及反应速度无法达成有效监控，经常造成生产进度延误而无法如期交货。面对汽配行业的激烈竞争，不仅要求 BGS 提升自身管理水平，同时还要帮助自己的

供应商提升管理能力，才能打造出一个可控的供应链管理体系。

2001年，BGS携手金蝶建立了完整的财务管理体系，并于2003年实现了业务财务一体化，成就了BGS管理水平的第一次跨越，当年实现配件库存下降70%，成品库存下降50%。

自2001年之后，BGS每年的销售增长率保持在80%以上，为了支持企业的高速增长，2006年，BGS全面上马生产制造系统，采购、质量、生产与财务数据紧密关联，并实现企业内部供应链的全面管理，实现了第二次管理跨越。

“在成功应用K/3之前，面对企业订单的快速增加，我们的作业计划有70%能够按期完成，而现在是95%以上。”艾伦高兴地表示，上ERP以前，BGS的资金周转为2次/年，现在热交换器公司为35次/年，空调公司为9.6次/年，电机电器公司为8.6次/年，而美国电机行业的平均资金周转为4次/年。ERP系统的实施成功，通过信息的全面集成，解决了企业之前存在的库存偏高、资金占用严重、无法保证按时交货等问题。目前，BGS从采购管理到MRP，经过车间作业及委外加工生产任务，最后到销售管理，建立了完善的信息化流程。各公司的生产计划准确下达，准时交货率提高到95%以上，而依据生产计划安排采购有效降低了库存，每年减少库存资金积压500多万。艾伦十分感慨地说：“正是在金蝶K/3 ERP系统的帮助下，BGS面临的问题一一化解，大幅度提升了企业管理水平。”他同时认为，只有供应链的良性发展，才能保证公司的长远发展，所以帮助和督促供应商进行信息化建设，提高管理水平，是供应链核心企业义不容辞的责任。

为此，BGS勇敢迈出了自我跨越的第三步：中国供应链的全面管理——在建立自身高水平管理体系的同时，将管理经验向供应商输送，打造一个成本最低、质量最好、反映速度最快的供应链体系。

资金周转情况对照表				
时间	空调公司	热交换器公司	电机电器公司	美国电机行业水平
ERP实施前	2次/年	2次/年	2次/年	2次/年
ERP实施后	9.6次/年	35次/年	8.6次/年	4次/年

（资料来源：博格思众管理指标体系）

供应链全面优化

由于大部分零件由供应商提供，零件的质量会影响到成品的质量，供应商的延迟交货也会影响到成品的生产完成情况，甚至影响到成品的最终交货时间。客户是以BGS的最终表现进行采购判断，因此BGS不仅要管好自身，而且必须管好自己的供应链体系：一个不合格的供应商影响的不仅仅是BGS的利益，甚至会影响整个供应体系的努力。淘汰不合格的供应商、提升供应商的管理能力，就成为优化供应链的具体行为。

BGS三家公司需要的物料数以千计，99%在国内采购，采购周期最长不能超过1个月；而且国外采购周期平均都是3至4个月，一年只做两次进口计划。行业内的激烈竞争要求供应商必须快速反应，为了提高企业的整体响应速度，BGS充分利用K/3ERP系统的计划功能来达到要求：对采购周期长的进口材料，以客户产品预测做长周期采购件的采购计划；对采购周期短的绝大部分采购材料，以销售订单做生产和其他物料的采购和委外计划，很好地解决海外采购周期长对响应速度的影响。

接着，BGS对采购回来的材料进行质量检验，通过K/3ERP系统中详实的数据严格把住质量的第一道关。同时，在K/3ERP系统中再对生产检验和工序检验方面进行检验，并将重质量的意识和具体要求落实到每个员工的日常工作中。每一个零件质量都可能影响到成品的最终质量，为了保证计划的准确性，不仅要关注零件的质量结果，更需要关注零件在供应商生产过程中的质量保证体系是否合适。

通过K/3ERP系统对于采购数据的追踪，BGS可以了解到每一个供应商的详细供货记录，细到每批采购品的供货质量及发货速度等等。对供应商的质量情况和质量保证能力，除了详细记录实际的表现外，BGS的质量工程师每年有专门的工作计划，帮助供应商建立高标准的质量体系，

并协助其通过相关的质量认证。

“我们的供应商很多，以前管理比较散乱，但现在利用 K/3ERP 系统记录的数据，通过对系统的数据进行处理，提取出供应商的交货进度、质量、价格等数据，并考虑供应商的持续改进等因素，进行了供应商排名，排名表定期抄送供应商。”艾伦笑道，之前有一家排名落后的供应商老总主动打电话给他，表态今后要坚决改进不足。“也有报喜的，前段时间一个企业的老板前些时打电话给我，对 BGS 表示感谢，因为我们帮助他建立的质量体系得到三星的认可，为他赢得了三星一张非常有份量的订单。”于是就出现了本文开头的一幕。

目前，BGS 在中国已经打造出一个管理完善，反应快速的供应链系统，而蔡群中认为，金蝶 K/3 ERP 系统在其中功不可没。

从“费用”到“投资”

对于信息化建设所取得的成效，艾伦用了一个很风趣地比喻：“ERP 系统，现在它已经成为企业日常管理的核心，就像人的骨骼，没有了 K/3ERP 系统企业就会瘫痪。我们企业 ERP 的流程、操作规范与企业的管理规章制度融为一体，使企业的管理和员工的工作规范、固化，整个业务管理队伍像一支军队一样，企业像军队，其竞争力可想而知是多么强大。”

ERP 的成功应用为 BGS 积累了丰富的管理数据，通过对管理数据的挖掘使用，收到很大的管理效益，“随着项目的全面展开，BGS 的管理理念也随之变化。”艾伦谈到，“起初对信息化认识比较浅，我们最初的想法就是把仓库那一堆堆的物理事理清楚，到底有些什么东西，有多少，放在哪里。还有就是要管好财务的帐，因为那是企业的根本。通过 K/3ERP 系统的逐步深入应用，我们的想法和管理方式发生根本性的改变。现在我们从接到客户订单开始到向客户出货收款结束的全过程都可以通过 ERP 系统全程控制，还可以通过 ERP 中积累的数据来改进和提高我们整个中国供应链体系中所有关联企业的管理水平。”

艾伦笑了笑说：“以前每年随着生产的扩大，我们需要增加“费用”；现在随着我们生产规模的扩大，我们更需要追加“投资”。从“费用”到“投资”，我们在金蝶的帮助下整整努力了六年，我想这就是 ERP 带给我们的价值所在。”



BGS 总经理 艾伦

资料链接

供应链的双赢时代

“市场上只有供应链而没有企业，真正的竞争不是企业与企业之间的竞争，而是供应链与供应链之间的竞争。”今天，美国著名经济学家克里斯多夫的这句话已经成为经济学界和管理信息化领域引述最多的名言。戴尔的神奇发迹史、宝洁与沃尔玛的“甜蜜联姻”、以及联想的供应链速度更是被供应链竞争的推崇者与信奉者们奉为经典。可以说，供应链竞争已经成为全球商业竞争的核心内容。

今天，“我要和你在一起”的需要已经不仅仅是小企业对企业请求，而更成为处于供应链主导地位的大企业发自内心的强烈要求。

一方面，制造业传统的规模化生产模式已经改变，而按需订制和个性化生产既是强化供应链管理的产物，也是供应链竞争发展的必然方向；另一方面，产品生命周期的日益缩短，产品种类的飞速增加，都加剧了供应链的成本费用和复杂程度。由于市场变化和客户需求全部是动态的，如果上下游部门/企业之间无法实现及时交流和协同工作，从下游营销部门到上游采购部门的整个供应链条就会出现危险的计划误差。

如果企业还固守供应链上企业之间的关系是相互压榨、你赔我赚甚至有你没我的观念，那他就已经输在全球供应链竞争的起跑线上了。新的供应链共赢理论认为，只有在传统的以产品为导向的“推式”供应链管理体系下，链上企业之间才是简单的交易关系，供应链伙伴之间也才会为了各自的利益牺牲链上其他成员的利益，而在供应链共赢的时代里，链上企业都是战略合作伙伴，大家一荣俱荣、一损俱损，所有个体都将自觉意识到，追求单体利益的最大化并不能带来供应链整体竞争优势的最大化，相反，那样做的结果，最终只能是使单体企业自己受损。

因此，构建具备足够竞争力的供应链体系，链上企业内部管理体制和信息化水平的整体提升是基础。事实上，为了实现供应链竞争目标，许多内部信息化已经较为完善的大企业会要求供应商也必须完善信息化建设，而为了拿到定单，大量身为供应商的中小企业都加快了自身信息化的步伐。