

务实的

索尼全球物流运营

遇到这么一件事情，欧洲市场客户急的，日本市场已经断档多时的索尼牌超高速凸轮缓冲器，这种用于电视接收设备的产品当时只在日本本土生产，在欧洲和世界各地的索尼公司均不生产，这种产品以往都是通过集装箱海运发往世界各地。但是索尼集团公司最高执行官当即决定，急事特办，采用运价比海运高出十几倍的空运物流，把凸轮缓冲器运到欧洲国际市场和其他急需这种产品的市场。如果索尼集团当时不这样做，欧洲和其他地区的零售商货架上一直找不到索尼产品，消费者必然会另外寻找途径，索尼就会逐渐失去市场，等于把竞争的胜利花环主动让给对手。索尼公司虽然在缓冲器产品的物流上多赔了一些运费，但是用局部的牺牲赢得了全局的胜利，保持和扩大了市场信誉和占有率。

一、每年一度的全球物流洽谈

索尼集团公司每年都会举行一次与承运人的全球物流洽谈会，通过认真谈判把计划中的集装箱货运量配送给选中的承运服务提供者。在一年中，如果索尼提供的箱量低于许诺，索尼向承运人赔款，如果箱量超过许诺，索尼不要求承运人提供回扣。在合同中，索尼只要求承运人提供半年至一年的运价成本。索尼集团公司这样做的目的是为了加强与同样艰苦奋斗、拼搏不止的承运人的合作和联系，建立和提高质量上乘、价位低廉的物流链服务网络。

负责与承运人展开全球性物流谈判的一般是索尼物流采购公司总经理。他的任务非常艰巨复杂，但是可以用两句话概括：落实成交条件，扩大物流成本节约范围。在全球性谈判中究竟要选用哪一家承运人，这不仅要看承运人开出的运价，更要看承运人实质性的东西，即全面评估有关承运人过去三年中的经营业绩、信誉程度、交货速度、船舶规范和性能，还有一些对公司命运至关重要的因素，如客户服务、售后服务、经营管理作风、经营风险意识、公司高级职员自身素质等等。这体现了索尼运营物流的务实态度。

二、务实的经营理念与立足长远的物流理念

索尼的经营理念是：“竭尽全力，接近客户，要想客户之所想，急客户之所急，凡是客户想到的，索尼争取先想到，凡是客户还没有想到的，索尼必须抢先想到。”这种理念也已经渗透到公司的物流活动中来。几

与经营理念相对应，索尼的物流理念是：必须从战略高度去审视和经营物流，每时每刻都不能忽视物流，满足客户及市场的需要是物流的灵魂，索尼集团公司麾下的各家公司必须紧紧跟随市场的潮流。

索尼物流涉及到采购、生产和销售等项目，一般是在不同地区与承运人商谈不同的物流项目。如索尼公司在北美和亚洲的物流谈判就不包括采购项目，在欧洲的物流谈判就包括采购项目，这是因为索尼是跨国经营集团，要做的是全球性的物流，需要的是全球性物流供应链管理。

索尼物流涉及到采购、生产和销售等项目，一般是在不同地区与承运人商谈不同的物流项目。如索尼公司在北美和亚洲的物流谈判就不包括采购项目，在欧洲的物流谈判就包括采购项目，这是因为索尼是跨国经营集团，要做的是全球性的物流，需要的是全球性物流供应链管理。

三、独特务实的远洋运输业务处理方式

随着国际分工的细化，索尼公司不可能把某一个特定消费场所需要的所有产品全部生产出来。当然，倘若分布在世界各地的索尼子公司能够把工厂所在地四周和附近市场所需要的产品全部生产出来，把本地的这些市场全部包下来，那是最理想的。但是由于产品成本的问题，在实际操作上，这是不可能的。为了既要把市场包下来，同时又要保证产品成本不上扬，务实的索尼集团公司鼓励各地区索尼子公司互相协作，尽量从别的地区寻找本地区缺乏而又必需的零部件产品。

索尼在处理自己产品的远洋运输业务中，往往是与集装箱运输公司直接洽谈运输合同而不是与货运代理谈，但是在具体业务中索尼也乐意与货运代理打交道。索尼与其他日本实业公司不同的是，索尼与日本的商船三井、日本邮船、川崎船务等实力雄厚的航运集团结成联盟。因此索尼集团公司在业务上始终保持独立自主。但是索尼非常重视电子信息管理技术(EICT)，使用比较先进的通用电子信息服务(GEIS)软件，与日本和世界各国的国际集装箱运输公司建立密切的电子数据交换联系(EDIL)。

为了进一步降低物流成本，索尼集团公司常常根据实际需要，办理集装箱货物的多国拼箱。例如，索尼公司把半箱货物的集装箱从某产地发往新加坡，在那里把另外一种产品补充装入箱子，变成满箱货物的集装箱，然后继续运输，直至北美或者欧洲某目的港。这种物流方法的最大好处，首先是避免了等候时间，因为集装箱运输时间本身就是用金钱买来的，降低成本的同时也大幅度减少通关时间。现在索尼集团已经把新加坡和中国台湾高雄作为索尼产品多国拼箱的集装箱枢纽港。其他方法还有满箱货物的“工厂直接装箱”，或者在一个国家内的几家索尼子公司的产品进行拼箱。索尼集团目前把这些物流服务委托给香港东方海外集运公司和马士基海陆船务公司。索尼集团公司在对美国的跨太平洋出口贸易航线上，常常把产品集中到北美内地某一个配送中心站，或者把货物运送到洛杉矶附近混合中心进行中转或者拼箱，充分发挥索尼集团在北美的亚特兰大、纽约和洛杉矶等地区拥有的仓储能力。索尼集团还利用欧洲荷兰作为其拼箱中心。凡是准备运往东欧地区的货物先从其他各国进口和集中到荷兰这个拼箱中心，然后发送到东欧各地的配送站。但是发往莫斯科的货物一向不是从荷兰出去的，而是先运往芬兰的赫尔辛基，然后再从那里转运到莫斯科和俄罗斯其他腹地。

四、全球各地物流分支机构联合服务

分布在全球各地，特别是一些主要国家的物流分支机构已经成为索尼物流管理网络中的重要环节，目前这种环节的重要作用已经越来越显著。过去索尼分布于各个国家物流分支机构主要功能是为在同一个国家的索尼公司提供服务，经过进行改革调整，把这些物流分支机构的服务联合起来，发挥全球性索尼物流网络功能。虽然机构还是原有物流机构，但是功能更大，服务范围更广泛，索尼公司的物流成本降低，经济效益得到极大提高。例如：新加坡或者马来西亚有一家索尼物流分支公司把来自当地的零部件拼装箱，运到位于日本的另一家索尼物流分支公司。后者收到集装箱货后，立即拆箱，把货物迅速配送到分布于日本各地的索尼工厂车间。近来在索尼物流分支机构中全球业务搞

得最大的是索尼物流新加坡公司，该公司主要经营东南亚各国到越南和中国的物流服务。

五、组织“牛奶传送式”服务

索尼集团公司在世界各地组织“牛奶传送式”服务，进一步改善索尼公司在全球，特别是在亚洲地区的索尼产品运输质量。牛奶传送式服务是一种日本人特有的快递服务，高效、快捷、库存量合理，又深得人心，特别受到要求数量不多，产品规格特别的客户的欢迎，他们非常赞同这种服务方式，因而起到了很好的口碑效应。这种服务非常灵活，客户可以通过电话、传真和电子邮件申请服务，甚至可以租用“牛奶传送式”服务车辆进行自我服务。索尼新加坡物流公司正在进一步缩短海运和空运物流全程时间。由于采用出口优先规划，海运已经缩短到4天，空运缩短到1天。

索尼集团公司向系统内的各家索尼物流公司提出了三大要求：

一是竭尽全力缩短从产品出厂到客户手中的过程和时间，特别是要缩短跨国转运，多式联运和不同类型运输方式之间货物逗留的时间，必须做到“零逗留时间，零距离，零附加费用，零风险”物流服务。

二是大力加强索尼集团公司和物流链服务供应方之间的合作关系和始终保持电子数字信息交换联系的畅通。

三是当前最紧迫的任务是在东欧地区和中国地区迅速建立索尼物流的基础设施。因为索尼认为：“如果物流服务质量低劣，任何严重问题都可能产生”。■

