

中等职业学校商贸、财经专业教学用书

现代物流基础

主 编 刘淑萍



华东师范大学出版社

华东师范大学出版社

XIAN DAI WU LIU JI CHU

现代物流基础

中等职业学校商贸、财经专业教学用书

主 编 刘淑萍
副主编 陈 馨

N1380



图书在版编目(CIP)数据

现代物流基础/刘淑萍主编. —上海:华东师范大学出版社, 2007. 6

中等职业学校教材

ISBN 978-7-5617-5420-7

I. 现... II. 刘... III. 物流-专业学校-教材
IV. F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 081075 号

现代物流基础

中等职业学校商贸、财经专业教学用书

主 编 刘淑萍
责任编辑 翁春敏
编辑助理 何 晶
装帧设计 蒋 克
插 图 石 滢

出版发行 华东师范大学出版社
社 址 上海市中山北路 3663 号
邮编 200062

营销策划 上海龙智文化咨询有限公司
电 话 021-62228271 62228272
传 真 021-62228343

印刷者 苏州市永新印刷包装有限责任公司
开 本 787×1092 16 开
印 张 13
字 数 280 千字
版 次 2008 年 3 月第 1 版
印 次 2008 年 3 月第 1 次
书 号 ISBN 978-7-5617-5420-7/u · 006
定 价 20.80 元
出 版 人 朱杰人

(如发现本版图书有印订质量问题,请与华东师范大学出版社中等职业教育分社联系
电话: 021-62228271 62228272)

本书是中等职业学校商贸、财经专业的教学用书,是依据中等职业学校学生认知能力和岗位技能要求进行编写的。

本书的叙述文字明快简洁,每章都设有与实际生活贴近的案例,强化实践、重视能力的培养,与中等职业学校学生认知能力和岗位技能要求相适应。表现形式灵活多样、新颖别致。

具体的栏目设计如下:

学习目标:提纲挈领,简要指出各章的主要教学目标。

案例导引:列举案例,提出问题,饶有趣味地引出每章正文。

小知识:作为书本知识的补充,有助于教学内容的推进。

小思考:通过提出问题来激发学生进行独立思考或展开讨论。

本章复习思考题:作为巩固学习的练习题,供学生复习。

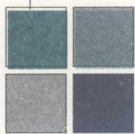
为了方便老师的教学活动,本书还配套有:

《现代物流基础·教师手册》:含有各章节的教学建议、思考题答案、教学补充材料等,便于老师备课、组织教学。

华东师范大学出版社

中等职业教育分社

2008年3月



随着经济全球化和科学技术特别是信息技术的发展,现代物流已成为降低物质消耗、提高劳动生产率以外的“第三利润源泉”。现代物流业是运用现代科学技术,通过优化和整合物流活动全过程实现其科学化、系统化,从而获得最大效率和效益的复合性产业。近年来,我国的物流产业得到了迅猛的发展。“十五”期间,现代物流产业已成为现代服务业中的支柱产业。

物流产业要发展,人才是关键。根据发达国家的经验,物流产业对人才的需求呈现了一种梯次化需求的态势,不但需要物流企业高管、供应链项目经理这样的高端人才,而且也需要物流单证制单员、物流仓库管理员、物流运输调度员这样的中、低端人才。如何应对当前物流专业人才需求的挑战和机遇,是摆在我们面前的一个重要课题。

《现代物流基础》是一本面向中等职业学校经贸、物流和营销等相关专业的教材,旨在向同学们介绍物流的产生、物流的理念、物流的技术和物流的功能等基础知识。本书在编写时回避一些还处于研究领域尚不成熟的观点,不求博大精深,只求浅显易懂,为同学们今后的专业课学习做好铺垫。

本书由刘淑萍任主编,陈馨任副主编。全书共分为十章。第一章和第六章由刘淑萍编写,第二章和第七章由陈佳燕编写,第三章和第四章由王海云编写,第五章和第九章由陈馨编写,第八章和第十章由钱美妹编写。楼伯良主任对本书的编写也给予了关心和指导,在此表示衷心的感谢。同时,我们参考了很多已经出版和尚未公开发表的书籍、资料、课件,以及相关杂志和网络上的论文资料,我们在书中已经列出,在此一并表示感谢,如有遗漏,敬请谅解!

最后,由于编者认识粗浅,水平有限,加之时间仓促,书中不足之处在所难免,恳请同行和读者及时给予批评指正。

编 者

2008年3月

第一章 导论	1
第一节 我国物流发展的现状	3
第二节 从海尔物流发展经历看我国物流的发展	7
第二章 物流基础知识	13
第一节 物流基本概念	15
第二节 认识现代物流	17
第三节 物流的分类和作用	20
案 例 马兰拉面的物流模式	25
第三章 物流功能要素	29
第一节 运输	31
第二节 仓储	37
第三节 装卸与搬运	41
第四节 包装	45
第五节 流通加工	49
第六节 配送	52
第七节 物流信息	56
案 例 沃尔玛降低运输成本的学问	59
第四章 物流设备	61
第一节 物流设备概述	63
第二节 物流集装设备	66
第三节 物流起重设备	71
第四节 物流运输设备	75
案 例 塑料托盘市场黄金机遇	81
第五章 物流基础设施	83
第一节 物流节点	85
第二节 配送中心	87
第三节 物流中心	93
第四节 物流园区	97
案 例 山西物流园区的建设	102

第六章 物流信息技术	105
第一节 物流信息技术概述	107
第二节 常用物流信息技术介绍	111
第三节 物流信息技术的发展趋势	123
案 例 现代物流信息技术构筑 UPS 核心竞争力	125
第七章 供应链管理基础	127
第一节 供应链管理基础理论	129
第二节 供应链的构建	132
第三节 供应链合作伙伴评价与选择	135
第四节 典型供应链管理方法简介	139
案 例 沃尔玛与供应商合作的典型案例	146
第八章 第三方物流	149
第一节 第三方与第三方物流	151
第二节 第三方物流的兴起与发展	154
第三节 第三方物流订单处理业务流程	156
第四节 第三方物流运输环节业务流程	158
第五节 第三方物流仓储环节业务流程	159
案 例 企业物流模式的选择	160
第九章 物流与电子商务	165
第一节 电子商务概述	167
第二节 现代物流与电子商务	173
第三节 电子商务下物流业的发展	178
案 例 海尔电子商务的成功	183
第十章 物流市场营销	185
第一节 物流市场营销概述	187
第二节 物流市场分析及定位	189
第三节 物流市场营销组合与物流营销活动管理	194
案 例 维珍大西洋航空公司的市场定位	198

第一章 导论

【学习目标】

通过本章的学习，了解我国物流发展的现状；熟悉和物流发展相关的经济指标，对我国物流企业以及物流市场有一个初步的认识。

案例导引

中国物流发展报告 2006—2007(节选)

2006年,是我国实施“十一五”规划并实现良好开局的一年,也是中国物流业稳定快速发展的一年。以“十一五”规划纲要中单列一节“大力发展现代物流业”为标志,现代物流的产业地位在国家规划层面得以确立。物流业增加值占服务业全部增加值的比重继续提高,社会物流总费用与GDP的比率持续下降,我国现代物流业正朝着“又好又快”的方向发展。

随着2005年底物流市场进一步开放,中国物流正在成为外商投资的热点领域之一,国内物流市场的竞争更加激烈。石油价格上涨、人力成本升高和在设施、设备、技术方面投入的增加,促使物流企业运营成本大幅提高,平均利润率进一步降低,业务创新和增值服务成为企业竞争的新领域和新的利润增长点。

各类物流企业面对新的竞争压力,重组转型、整合并购、战略联盟、深化服务。我国专业物流企业的集中度和服务能力进一步提高,已经出现了主营业务年收入近千亿元的国有物流企业和超过50亿元的民营物流企业。随着物流业发展,企业物流逐步向“主辅分离、服务外包”的方向转变,物流业向制造业渗透,制造业与物流业融合,二产与三产联动发展的趋势开始显现。

.....

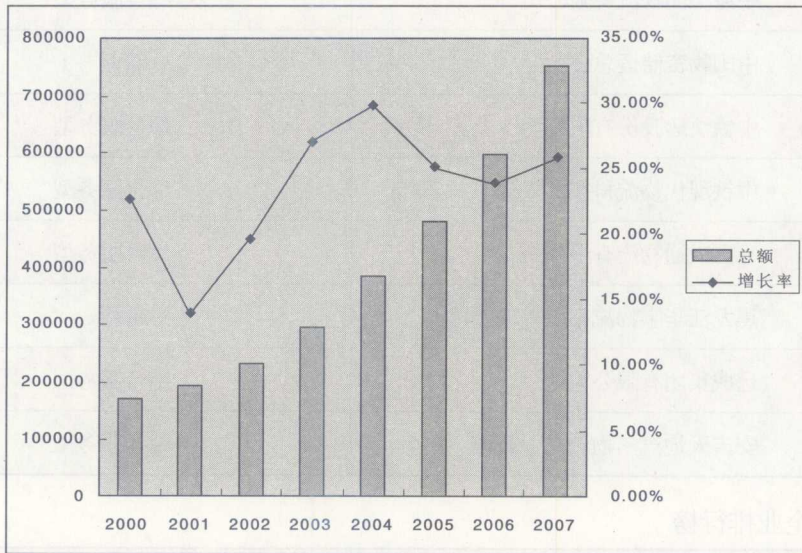
2007年,我国物流业继续保持着较好、较快的发展势头。企业物流需求进一步聚集和释放,更多地向社会化、专业化的方向转变;物流企业市场定位更加明确,实力更加充实,将继续做强做大;行业物流由生活消费品向生产资料,由销售物流向供应物流和生产物流扩展;以大型枢纽港以及产业集群带动的区域物流发展势头迅猛,物流服务由东部沿海地区向中西部扩散,由经济中心城市向中小城镇延伸;物流设施设备的集约化、信息化水平和流程整合的程度进一步提高;现代物流业受到更加广泛的重视与支持,发展的环境将更加宽松;随着经济结构调整、增长方式转变步伐加快,经济又好又快发展,对物流服务的要求也会越来越高,各类物流企业面临着新的机遇和挑战。

第一节 我国物流发展的现状

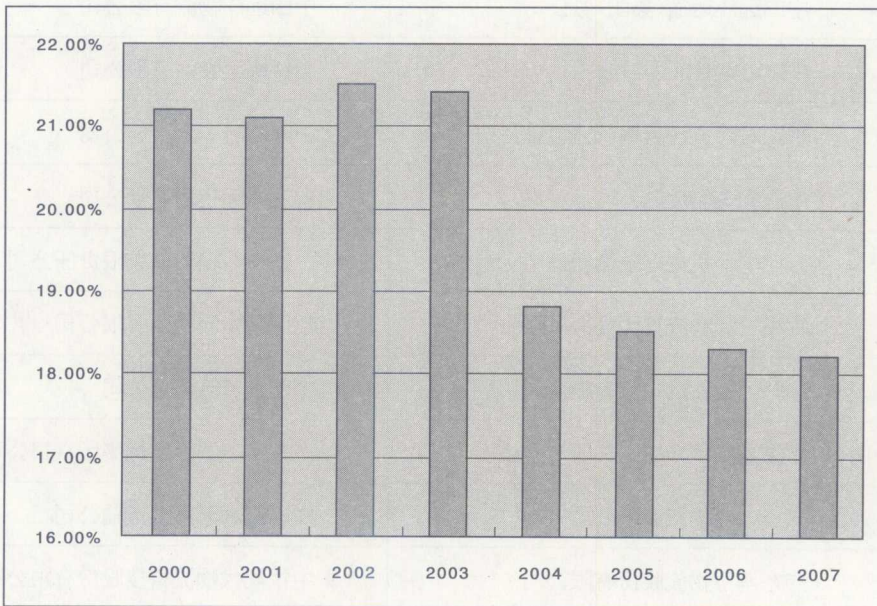


一、关于我国物流发展的资料

1. 2000 年到 2007 年我国物流总额及增长率情况



2. 2000 年到 2007 年我国物流费用占 GDP 比重情况



3. 第一批 5A 级物流企业

2005年7月中国物流与采购联合会公布了我国第一批26家A级物流企业名单,其中包括5A级企业9家;4A级企业5家;3A级企业7家;2A级企业5家。以下便是第一批9家5A级物流企业名单。

序号	单位	服务类型
1	中国远洋物流有限公司	综合服务型
2	中海集团物流有限公司	综合服务型
3	中国物资储运总公司	仓储型
4	中铁快运股份有限公司	综合服务型
5	中铁现代物流科技有限公司	综合服务型
6	嘉里大通物流有限公司	综合服务型
7	黑龙江华宇物流集团有限公司	运输型
8	远成集团有限公司	综合服务型
9	安吉天地汽车物流有限公司	综合服务型

4. 物流企业排行榜

序号	2005年中国物流企业50强前十名	2006年中国物流企业100强前十名
1	中国远洋运输(集团)总公司	中国远洋物流有限公司
2	中国海运(集团)总公司	中铁快运股份有限公司
3	中国对外贸易运输(集团)总公司	中邮物流有限责任公司
4	中国物资储运总公司	中远国际货运有限公司
5	五矿国际货运有限责任公司	中铁集装箱运输有限责任公司
6	锦程国际物流集团股份有限公司	招商局物流集团有限公司
7	中国国际货运航空有限公司	中国物资储运总公司
8	山东海丰国际航运集团有限公司	山东海丰国际航运集团有限公司
9	嘉里大通物流有限公司	中国石油天然气运输公司
10	广东南粤物流股份有限公司	中铁现代物流科技股份有限公司

5. 《福布斯(中文版)》首次推出中国内地最适宜发展物流的城市排行榜

排 名	城 市	行 政 级 别
1	上海	直辖市
2	广州	省会城市
3	宁波	计划单列市
4	杭州	省会城市
5	烟台	地级市
6	金华	地级市
7	北京	直辖市
8	济南	省会城市
9	东莞	地级市
10	深圳	计划单列市

二、我国物流发展的现状

1. 现代物流的地位确立

随着国民经济的稳定快速发展和进出口贸易的进一步扩大,我国物流需求规模不断扩大,各级政府充分认识到现代物流是降低成本、提高效率与效益最关键的因素之一,因此非常重视物流的发展。《中共中央关于制定国民经济和社会发展第十一个五年规划纲要》中明确了物流作为现代服务业的地位,要在坚持市场化、产业化和社会化的原则下大力发展,这标志着我国现代物流业进入一个新的发展阶段。各级政府把物流作为经济发展的支柱产业或新的经济增长点,很多省市已建立了现代物流发展领导小组,制定了物流发展规划。同时,国务院还批准成立了全国性的现代物流工作机构协调多个行业管理部门,使得物流业的地位更显突出。

2. 物流业主要经济指标平稳增长

衡量物流业发展的主要经济指标是物流总额、物流总费用、物流总费用与 GDP 比率和资产周转次数。近年来我国物流总额持续增长,2006 年达到了 59.6 万亿元。物流总额的持续增长带来了物流总费用的增长,但是物流总费用与 GDP 比率继续下降。2006 年物流总费用与 GDP 比率为 18.3%,比 2005 年下降了 0.2 个百分点。2006 年全国规模以上工业企业流动资产周转次数为 2.46 次,比 2005 年提高了 0.15 次,流动资产周转速度加快了 6.5 个百分点。另据中国物流信息中心对全国 50 家重点生产资料流通企业统计,2006 年这些企业的流动资产周转次数由 2005 年的 2.84 次提高到 3.4 次,提高了 0.56 次,流动资产周转速度加快了 19.7%;商品库存周转次数由 2005 年的 12.5 次提高到 13.4 次,商品库存周转速度加快了 7.2%。

3. 物流企业快速增长

传统企业积极引进现代物流理念,对企业物流资源进行整合。对于制造业企业,其主要表现形式是包括以订单为中心改造现有业务流程,以及在生产组织、原材料采购、产品销售、运输和仓储环节实施物流一体化运作,将部分物流服务外包给专业化物流企业,提高了物流

效率和降低了物流成本。对于商务等现代流通方式,既改变了企业生产方式、经济运行模式和人们的生活消费习惯,也提高了物流效率并降低了物流成本。如青岛海尔集团将采购、仓储和配送职能统一整合,实行一体化供应链管理,每年降低采购成本 5%,仓库面积减少 88%,库存资金减少 63%,覆盖全国的配送时间不超过 4 天。现在我国物流企业出现了多种所有制、不同经营规模和各种服务模式的物流企业共同发展的局面。

4. 物流基础设施设备进一步改善

物流基础设施是交通运输线路、货运场站枢纽、物流园区、物流中心、配送中心的集合体。为推进运输服务的发展,适应发挥线路设施效能的需要,铁路、公路、水运、航空等各种运输方式的货运场站和枢纽等设施的建设都有了较大发展。为实现物流的专业化运作和提高物流服务的组织化水平,各类物流园区、物流中心、配送中心的建设也有了较快发展,以宝供和中国储运等企业为代表的多点物流中心建设取得了较好成绩,其他依托企业物流运作需要的单个物流基础设施的建设,在需求的推动下也取得了很好的成绩。在装备方面,立体仓库、托盘、货架、集装箱、机动工业车辆、自动拣选设备等发展很快。2006 年,物流业固定资产投资额为 12169 亿元,随着投资的快速增长,物流业基础条件继续得到改善,车船运力加快向大型化、专业化方向发展。

5. 物流信息化建设稳步推进

随着物流业的发展,越来越多的企业认识到物流信息的重要性,开始运用先进的技术来获取和处理物流信息,如自动识别技术,全球定位系统等供应链管理信息系统也开始在一些具备条件的企业中出现和使用。目前物流企业使用最多的主要是中海集运全球管理系统、中远全球货代系统、中外运海运管理系统、海丰物流电子商务系统等。现在有更多的物流企业开始关注物流业务过程的监控技术及物流过程可视化管理平台,供应链预警与分析决策技术与工具以及电子商务与现代物流系统集成服务平台等。同时,政府相关部门的信息环境的建设也取得一定进展。如商务部与海关、银行的电子政务平台合作,使得内外贸相关企业实现电子口岸统一身份认证。深圳市还积极进行信息平台和多部门协同的信息化试验,建立起了以“大物流、大口岸、大通关、大平台”为特征的物流信息网络,提升了区域物流信息化水平。

6. 产业布局与组织趋向合理

我国物流产业的布局与组织受限于我国区域经济的发展。近年来,我国区域物流发展很快,长江三角洲形成了以上海为龙头,苏、浙为两翼的发展格局。广东、香港、澳门三地按照优势互补、协调发展的原则,在物流服务方面加强协调与合作,共同打造珠江三角洲三位一体的国际性物流中心。随着西部开发、东北振兴和中部崛起战略的实施,我国区域之间及内部地区之间的经济要素流动和转移的速度加快、规模扩大,尤其是中西部地区加快发展具有本地优势和竞争力较强的特色经济,形成了新的区域经济发展特点。接下来还要统筹城乡物流发展,加快农村物流服务体系建设和加强农村物流基础设施建设。要鼓励城市农业生产资料和日用工业品生产经营企业在农村发展物流配送、连锁经营,统筹城乡物流发展。

7. 第三方物流快速发展

物流外包增加、专业化程度提高,第三方物流进一步发展。根据 2006 年全国物流统计调查资料,制造业物流外包特别是销售物流外包明显加大,增长速度在 5%~10%左右,运输与

仓储外包的增长速度在 10%~15% 左右。一批有实力的国有物流企业,如中远、中外运、中储、招商局、中海等,转型后现代物流发展很快。一些民营第三方物流企业如广州宝供、天津大田、上海炎黄在线等崭露头角。外资物流企业如马士基、联邦快递、香港嘉里物流等在国内也有很快发展。由于专业化分工加快,第三方物流市场逐步细分,物流公司专业化程度提高,形成了超市物流、家电物流、服装物流、汽车物流、钢铁物流、烟草物流、医药品物流、粮食物流、冷链物流、图书物流等。

8. 物流教育与培训

物流业的发展对物流人才也提出了需求,大力发展现代物流就必须加快物流人才培养。近年来,我国物流教育与培训全面展开。中国物流与采购联合会启动中国物流人才工程,物流人才培养工作沿着学历教育和非学历教育两个层面全面展开。物流学历教育发展迅速,全国开设物流专业的有本科院校也有职业院校。在培训方面,我国物流职业资格认证制度已经建立,中国物流与采购联合会定期组织物流师职业资格培训,中国交通运输协会等行业协会还积极引进国际上成熟的物流与采购方面的资格认证体系。据预测,到 2010 年中国物流市场的整体规模将达到 5000 亿美元,届时中国的物流市场规模将比肩世界第二大物流市场日本,到那时,我国大专以上物流人才需求量为 30~40 万,在职人员培训量需达到 100 多万,因此加快我国物流人才培养迫在眉睫。

第二节 从海尔物流发展经历看我国物流的发展

一、海尔集团简介

海尔集团是全球第四大白色家电制造商,旗下拥有 240 多家法人单位,在全球 30 多个国家和地区建立本土化的设计中心、制造基地和贸易公司,全球员工总数超过 5 万人,重点发展科技、工业、贸易、金融四大支柱产业,已发展成为大规模的跨国企业集团,2006 年海尔集团实现全球营业额 1075 亿元。1993 年,海尔品牌成为首批中国驰名商标,自 2002 年以来,海尔品牌价值连续五年蝉联中国最有价值品牌榜首。海尔品牌旗下冰箱、空调、洗衣机、电视机、热水器、电脑、手机、家居集成等 19 个产品被评为中国名牌,其中海尔冰箱、洗衣机还被国家质检总局评为首批中国世界名牌,2005 年 8 月 30 日,海尔被英国《金融时报》评为“中国十大世界级品牌”之首。2006 年,在《亚洲华尔街日报》组织评选的“亚洲企业 200 强”中,海尔集团连续第四年荣登“中国内地企业综合领导力”排行榜榜首。海尔已跻身世界级品牌行列。

二、海尔物流简介

海尔集团为适应新经济时代的需要,自 1998 年开始进行流程再造,改革原来对上级负责的职能管理为对市场负责的流程管理,1999 年成立了海尔物流,下设物流推进本部、商流推进本部与资金流推进本部。海尔物流依托海尔集团的先进管理理念,以及海尔集团的强大资源网络构建海尔物流的核心竞争力,以定单信息流为中心,以全球供应链资源网、全球配送网络、计算机网络为基础,三网同步流动,为全球客户提供最有竞争力的综合物流集成服务,成为颇具竞争力的物流企业。

海尔物流注重整个供应链全流程最优与同步工程,不断消除企业内部与外部环节的重复、无效的劳动,让资源在每一个过程中流动时都实现增值,使物流业务能够支持客户实现快速获取定单与满足定单的目标。海尔物流凭借先进的管理理念及物流技术应用,被中国物流与采购联合会授予首家“中国物流示范基地”和“科技进步一等奖”,并先后获得“中国物流百强企业”、“中国物流企业 50 强”、“中国物流综合实力百强企业”和“最佳家电物流企业”等荣誉。

三、海尔物流的发展经历

1. 实施流程再造

海尔的流程再造就是把原来直线的组织结构改革为扁平化的组织结构。从 1999 年开始,海尔集团在我国企业中率先成立了独立的物流推进本部,下设三个事业部,一个是采购事业部,一个是配送事业部,一个是储运事业部,负责将分散在 23 个产品事业部的物流业务集中起来。这对企业来讲,是一场非常痛苦的革命。海尔最初的改革也受到了很多中高层管理人员的抵制,但是集中后第一年就节省下了十几亿元资金,而且优化了供应商。海尔总裁张瑞敏从而被称为“中国物流管理觉醒第一人”。

采购事业部负责全球化采购,将原来分散于各个事业部的分散采购行为全部集中在一个事业部,形成规模化采购。集中采购通过招标竞价之后,由于批量较大可以降低成本,当年效益达到 5% 以上,就是五个多亿。同时淘汰了很多质量不好的供应商,使海尔零部件和原材料的质量得到进一步的保证。

配送事业部负责把采购事业部从世界各地采购回来的所有物资进行保管,包括原材料、零部件、关键件,并且配送到生产线。海尔现在的生产厂除了青岛三个工业园以外,还有合肥海尔工业园、美国海尔工业园等。而且,在一些欧洲、东南亚国家有生产各种产品的工厂。所有的这些生产厂所使用的零部件都是统一由采购事业部来采购的,统一由配送事业部来配送。因此配送事业部要承担的主要责任就是降低成本,并且对制造系统进行物流保障,其主要做法就是库存实行准时制管理。

储运事业部的就是把从生产线生产下来的成品统一仓储,统一配送到全国各地,甚至配送到用户手中。成品配送以往的方式是通过招标找一些运输单位来完成,这种方式成本并不低,而且运输质量得不到保证,也不能及时送到用户手中。海尔物流成立储运事业部以后,把原来各个事业部的小车队整合起来,选择多种运输方式,选择总成本最低的方案,及时将成品送到用户手中。

2. 建立立体仓库

海尔最初的仓储与运输工作和国内其他企业一样功能较单一,工厂局部及总体规划布局中的物流割据不清晰,物流、商流、信息流和资金流的结合不紧密,主要表现为未考虑中心仓库,集中仓储和配送较困难;生产节奏难协调;车间暂存库较大;销售及运作成本相对较高;库存控制尚未达到最佳状态,供方供货周期长,检验时间长均造成库存量大;信息管理上各部门采用局部的计算机管理,尚未统一系统;外租库较多,功能单一,只限于存放,其他的分装、拣选、配送、信息管理等均不具备;各外租库分散于各处,不便于集中管理、库位的利用率不高,增加了仓储及运输费用;物流管理最基本工作容器的单元化、标准化、通用化没有完全做到。

海尔在意识到这些问题之后,在青岛海尔信息园里面建了一座机械化的立体库,在黄岛开发区建了一座全自动的立体库。海尔现在立体库的库位有 9168 个标准托盘位,每个托盘大小 1.2×1 米,库的建筑高度是 16 米,放货的高度可达 12.8 米。立体库取代了 65000 平方米的外租库,因为使用了统一的计算机系统,管理人员从原来的三百多人削减为 48 人。立体仓库的建立也降低了物料的库存。在计算机系统里都设定了时间控制,例如只允许放 7 天的料,超过 7 天不让进,相对来说使整个库存量下降。立体仓库的建立也优化了整个物流系统,因为立体库使用后是两翼推动,一方面要求所有的供应商按照标准化的模式送货,所有的都是标准的托盘、标准的周转箱。以往都是纸箱,产品的零部件容易压坏,上线的时候还要倒箱,多次倒箱增加了人工拣选,难以保证产品的质量。采用统一的产品包装后,从供应商的厂里到海尔的生产线,整个箱子不用倒箱,再配合机械化搬运就能够保证产品质量。

3. 实施“一流三网”物流模式

海尔物流实施的是“一流三网”物流模式。“一流”是以订单信息流为中心,“三网”分别是全球供应链资源网络、全球配送网络和计算机信息网络。“三网”同步运动,为订单信息流的增值提供支持。

海尔物流的一切活动都是围绕客户需求定单进行,建立获得客户定单的信息网络。海尔物流获得定单以后,迅速向采购、生产、组装、配货、装运等各个环节发出需求指令,制造和供货过程同时得以启动并运行。在流程再造前是计划推动模式,这一系列过程都是按企业计划来进行的。由于不能确定产品到底卖给谁,因而不可避免地出现大量的仓库、存货、货品的来回搬运甚至大量过时产品,仓储费用居高不下,大量占用资金。海尔物流采用的定单牵拉模式则在很大的程度上解决了这一问题。根据 2003 年的报道,海尔集团每个月平均接到 6000 多个销售订单,这些订单的定制产品品种达 7000 多个,需要采购的物料品种达 15 万余种,在实施了新的物流模式后,呆滞物资降低 73.8%,仓库面积减少 50%,库存资金减少 67%。在新的物流模式下仓库不再是储存物资的水库,而是一条流动的河,从根本上消除了呆滞物资、解决了库存问题。

海尔物流重视物流技术和计算机信息管理,实现三个准时制,即准时制采购、准时制配送和准时制分拨物流来实现同步流程。通过海尔的 BBP 采购平台,所有的供应商均在网上接受订单,并通过网上查询计划与库存,及时补货,实现准时制采购。货物入库后,物流部门可根据次日的生产计划利用信息系统进行配料,同时根据看板管理 4 小时送料到工位,实现准时制配送;生产部门按照 B to B、B to C 订单的需求完成订单以后,满足用户个性化需求的定制产品通过海尔全球配送网络送达用户手中。海尔物流向社会承诺“只要有村级建制的地方,我们就能配送到。”目前,海尔已有 40 多个配送中心,产品送达国内任一城市或乡村的配送时间不超过 4 天,每天能向 1550 多个专卖店与 9000 多个网点配送超过 5 万台产品。

四、海尔物流给我们的启示

1. 重视供应链管理

完整通畅的供应链采用最迅速、最先进的信息技术手段,以及在此基础上形成的信息流和反应迅速的物流、产品流配送系统,最大程度地减少从原材料到制造,再到销售全过程的库存和产品滞留成本,从而有效地降低销售成本,为终端顾客提供最大的让度价值。海尔的物流推进本部基本上涵盖了海尔物流供应链的全过程。从采购开始,一直到成品配送到用

户手中,甚至不良品的返回、废品回收物流,整个过程基本上是供应链的全过程。除了在生产线上的流动的部分由各个制造事业部来承担以外,其他的都是由物流本部承担的,因此基本上形成了完整的供应链。这正是海尔能够最大程度地吸引终端顾客、增强竞争力的秘密所在,也是国内物流企业最值得借鉴的地方。

海尔实施订单拉动模式,能否实现接单生产的价值,关键在于能否对客户需求做出迅速的反应,而且这种反应并不仅指海尔一家企业,而是牵涉到整个供应链能否对客户需求做出迅速的反应。海尔物流对供应链管理的重视体现在海尔的物流系统贯穿了整个供应链上的各个环节。通过实施接单生产、准时制采购、准时制配送和准时制分拨等一系列措施,消除了物流死角和不稳定因素,为供应链中游和上游的制造商和原材料供应商提供稳定而可靠的需求定单,最大限度地减少了不必要的库存。例如,海尔物流整合后,集团采购人员减少了1/3,供应商数量从2236家减少到721家。海尔物流通过动态优化机制促进供应商的互动,使整个供应链的价值最大化。

2. 经营与供应商的伙伴关系

海尔物流要求供应商不仅要能保质、保量、及时供应,还要有能力参与海尔的产品设计,以使供应商供应的料件能更好地保证海尔的产品质量,也可以利用供应商的经验和知识为本企业创造财富。例如,海尔自己多年来不断开发出了许多产品,由此产生出种类繁多的零部件。由于品种多且标准化程度较低,使零件的生产批量较小,生产成本较高。在引进国际上先进的零部件供应商后,供应商将这些零部件进行了标准化和模块化,品种数大为减少,生产批量迅速扩大,从而进一步降低了成本。通过这种选择,使供应商得到优化和集中,为了提高供应商的响应速度、降低成本,海尔还吸引国外供应商到海尔工业园内建厂,使供应商的各项成本得到降低,也降低了海尔的采购成本,每年节约成本数亿元。

为了增进与供应商的关系,海尔物流引进了电子商务和信息技术的应用,使得80%的款项可以通过网络支付给供应商,且付款及时率达100%,杜绝了资金相互拖欠对供应商的拖累,不但使供应商“造血功能”进一步增强,而且提高了海尔的信誉。相比之下,目前还有企业仍以晚付款、甚至恶意拖欠供应商货款为骄傲,还没有走出误区,没有认识到经营与供应商伙伴关系的重要性,其结果只能伤害合作伙伴的感情,为本企业的发展埋下不利的种子。

3. 采用合适的物流技术和信息技术

海尔物流的成功在于抓住了三个准时制关键环节,为了实现准时制,海尔建立了现代化的立体仓库,在内部实现了标准化,全部使用标准托盘和物流周转箱,海尔还选择了当时世界上最先进的管理系统,而不是请软件公司根据海尔物流的现状开发,其主要目的是借助于成熟的先进的流程提升自己的管理水平。成熟的软件让海尔物流能够站在巨人肩膀上看世界,避免了很多企业按照现状开发定置的系统,只是将原有流程计算机化的弊端,使管理系统成为改进和优化业务流程的重要手段。随着物流市场的拓展,海尔又根据企业自身需求开放了相应的管理系统,最终成功实现了“三个零”,即零距离、零缺陷、零营运资本。

随着市场竞争越来越激烈,越来越多的企业认识到优化物流活动给企业带来的利润丰厚,于是采取采购或者外包开发了管理系统。但是成功企业的管理系统不能只局限于业务层的,应该且必须向管理、决策的深层次延伸,而这些深层次的系统是难以在市场上购买的,也是外包商难以为企业设想到的,因此企业需要具有一定能力的信息管理和系统开发人才。海尔物流的发展表明企业在改革初期可以选择成熟的管理系统,在改革完成后就必须开发