

14

海尔集团的物流战略和发展模式

孙 铮 骆祖望 主编

MBA

教学案例集

上海财经大学出版社

第一辑

23



海尔集团的物流 战略和发展模式

图书在版编目(CIP)数据

MBA 教学案例集. 第一辑/孙铮, 骆祖望主编. —上海: 上海财经大学出版社, 2003. 5

ISBN 7-81049-911-4/F · 790

I. M… II. ①孙… ②骆… III. 企业管理-案例-世界 IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 022969 号

☐ 责任编辑 宋澄宇

☐ 封面设计 周卫民

MBA JIAOXUE ANLIJI

MBA 教学案例集

(第一辑)

孙铮 骆祖望 主编

上海财经大学出版社出版发行

(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

上海第二教育学院印刷厂印刷

上海浦江装订厂装订

2003 年 5 月第 1 版 2003 年 5 月第 1 次印刷

787mm×1092mm 1/32 22 印张 259 千字
印数 0 001—4 000 定价: 70.00 元(全 15 册)

《MBA 教学案例集》

编委名单

主编：孙 铮 骆祖望

编委：（以姓氏笔划为序）

丁邦开 王 玉 刘兰娟

孙海鸣 杨大楷 杨公朴

杨君昌 陈文浩 陈启杰

陈信元 张淑智 张 桁

颜光华 戴国强 冯正权

序 言

1

1991年,我国第一个专业学位——工商管理硕士学位(英文简称MBA)问世了。使我们感到荣幸的是,我校作为全国首批九所院校之一,率先在专业学位教育领域中进行了新的探索与实践。

众所周知,我国的MBA教育来自于欧美较为成熟的办学经验,因此具有鲜明的国际性特点。这里所讲的国际性,既表现在称谓上用统一的“MBA”的识别符号,更表现为办学目标、方向、内容和方法上都奉行一种“国际准则”。所谓“国际准则”,即大家都使用公认的“共同语言”。其中,案例教学便是最典型的一种“共同语言”。

关于案例教学问题,尽管在不同的国家或同一国家内的不同学派和学者中,对它的界定和认识有差别,但这些理论上和

●
序
言

认识上的差别,并不影响案例教学在 MBA 教学活动中的必要性和重要性。

正是基于这样的认识,我校从 1991 年试办 MBA 项目以来,就在案例教学中进行了不懈的努力。回顾我校在 MBA 教学中案例建设的历史,大体上经历了三个阶段。第一个阶段,主要是引进国外、尤其是美国的案例进行教学,但效果不十分理想。因为一种管理行为的成功与失败,都是和一个国家或民族的文化紧密相联系的。上述做法使得教师与学生都深深感到“淮橘为枳”的苦涩。第二个阶段,主要是收集国内成功的案例组织教学,结果往往是这些案例被书架“留中”了。为什么呢?原因在于案例是中国化了,但与教材上的教学内容切入得不够紧密。

2

经历这两段曲折,使我们变得聪明起来了。从 2000 年开始,我们进入了 MBA 教学案例建设的第三个阶段。

在这个阶段中,我们以课程为出发点,组织案例建设的课程小组。由课程小组针

对本课程的教学实际提出需要匹配的案例,然后在全校乃至全社会征集案例。在征集过程中,既接受推荐案例,更欢迎根据具体要求编写的案例。为此,我校组织了专门的案例编审委员会,实行“双投”机制,即“投标竞选,投票选择”。所谓投标竞选,即对案例编写公开提出投标书,欢迎教学与实务界人士参与投标;所谓投票选择,即对投标书经过专家评估后,实行投票取舍制和对编写好的案例成果实行专家评审后的投票表决制。

这些做法不仅提高了案例编写的质量,也提高了案例的使用效率,从而克服了原来把编写案例当成“花瓶”的形式主义弊端。本期的案例集正是在这样的运作过程中产生的。

今天这个“媳妇”终于见“婆婆”了。我们希望各位“婆婆”来评头论足,从而使“未来的媳妇”不但更“好看”,而且更“能干”。谨此,我们需要感谢下列各位专家和学者,正是他们的负责精神和智慧,才使本案例

集得以顺利问世。

他们是孙铮、张淑智、杨公朴、颜光华、陈启杰、张桁、杨大楷、陈信元、孙海鸣、戴国强、杨君昌、丁邦开、刘兰娟、陈文浩、王玉、冯正权。

本案例集的出版,得益于熊诗平、金福林、何苏湘、宋澄宇、张有年的鼎力协助和指导,在此一并感谢。

骆祖望

2003年3月26日

海尔在短短的 15 年间,从一个濒临破产的企业发展成向“世界 500 强”冲击的跨国经营企业集团,创造了中国家电业发展的辉煌业绩。可以说,海尔发展的成功在于经营创新,在于观念创新,正像海尔集团总经理张瑞敏曾经阐述的那样:“战略创新是方向,观念创新是先导,组织创新是保障,技术创新是手段,市场创新是目的”。而海尔在推行企业物流的改革方面也体现出了一种创新精神。

海尔的物流理念

1999 年,在瑞士达沃斯召开的世界经济论坛大会上,对海尔集团总经理张瑞敏来讲触动非常大,因为海尔早在 1997 年 10 月就提出要进军“世界 500 强”的国际化发展战略目标,张瑞敏一直在思考的问题:即海尔如何实现由“海尔的国际化”向

“国际化的海尔”转变，创出中国企业的世界名牌，成为世界著名的跨国公司。正好，在这次会议上提出了 21 世纪企业发展的三个标准：“一是企业内部组织要适应外部组织变化；二是要有一个全球知名品牌；三是要有一套网上销售策略”。达沃斯会议后，海尔集团公司立即根据会议精神提出了三个企业发展的指导思想，即“一是从原来的直线职能制管理转移到市场链管理，以使企业内部组织结构适应外部经营环境的变化，做到扁平化、信息化；二是从国内市场向国外市场转移，创立世界级名牌；三是由制造业向服务业转移，通过零距离销售模式，形成网上销售的基础”。海尔集团公司根据三个指导思想对包括物流管理在内的全集团的组织结构进行了大调整，由此，海尔拉开了物流管理创新的序幕。

2

海尔集团公司开始不断地分析和研究国际著名跨国公司的成功经验，特别是《FORTUNE》500 强。通过研究上述企业，海尔集团公司认识到，国际上成功的企

业都拥有世界一流的物流能力,这些企业能够利用自己的物流系统向顾客提供优质服务,并赢得竞争优势。与此同时,海尔集团公司通过对照国际上先进企业的物流管理模式结合海尔集团的国际化总体战略,分析本企业的物流现状,找出本企业物流存在的问题和差距。

通过分析和研究,海尔集团公司得出这样的结论:“物流是作为一种能力在企业内部定位的,它在创造顾客价值的一般过程中做出贡献。当企业发展到一定阶段,物流作业被高度集成化,并作为一种核心业务能力时,就能够对发展战略起到奠基石的作用。”

海尔集团公司认识了物流在企业中的地位与作用后,开始实施物流资源的整合,使物流能力成为海尔集团公司的核心竞争能力,最终达到以最低的物流成本向客户提供最大附加值服务的战略目标,这是海尔集团公司实施物流改革的发展战略目标。从海尔集团公司把物流作为企业的一种

核心竞争力来发展,足以看出海尔集团公司对物流功能的重视程度及认识的深度。

物流决策系统的确立

在发展物流事业的起步期,海尔集团公司开展了全方位、多层次的物流咨询。海尔集团公司本着“借用外脑发展”的理念,为了保证海尔物流发展的科学性,海尔聘请了外部物流专家对海尔集团的物流现状进行诊断,邀请专业物流公司协助海尔集团公司确定物流系统的方案设计,并成立了物流专家委员会作为本公司的物流改革智囊团,要求智囊团向集团介绍最新的物流理论和系统设计技术,由此,使海尔集团公司的物流改革一开始就已紧紧地把握住了世界上物流管理的最新成果及动向。

海尔集团的企业物流决策组织结构如图 1 所示,体现了对专家参与决策的重视。

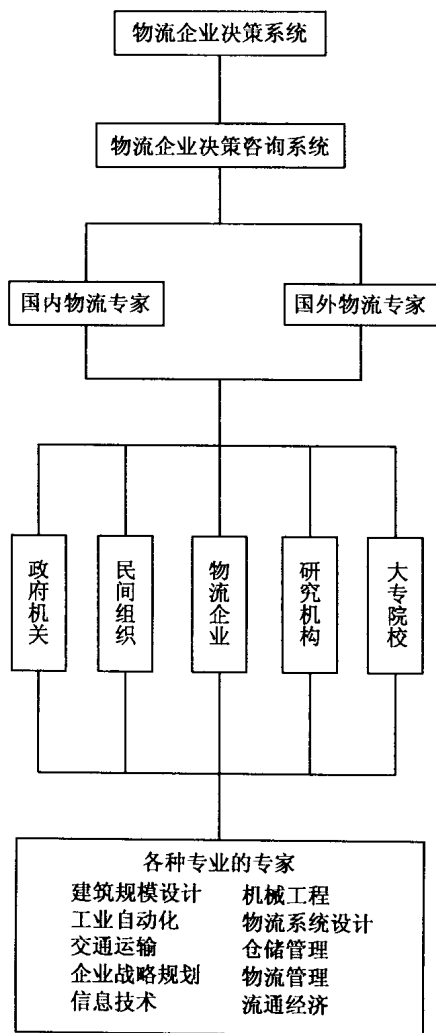


图1 企业物流决策咨询组织结构

海尔物流的战略目标

在海尔集团国际化发展战略的指导下,实施物流资源重新整合,使物流能力成为海尔集团公司的核心竞争力,来实现以最低的物流成本向客户提供最高附加值服务作为海尔集团公司的物流发展战略目标。

其具体战略目标如下:

- (1)核心竞争力战略目标。
- (2)重点区域发展战略目标。
- (3)市场开发战略目标。
- (4)物流管理技术战略目标。
- (5)内外资源有效利用战略目标。
- (6)国际合作战略目标。
- (7)人力资源战略目标。
- (8)组织创新战略目标。
- (9)流程再造战略目标。

(10)用户数量拓展战略目标。

(11)物流功能发挥战略目标。

(12)供应链体系建设发展战略目标。

企业内部物流系统整合

2000年,海尔集团公司全球的营业额突破了400亿元大关,该业绩的取得,用张瑞敏的话说,“就是由于对市场链流程的重组与创新,而物流是企业流程重组过程中最关键的环节”。海尔物流管理改革,首先涉及的是物流管理组织的创新,组织创新作为物流改革的基础保障,具有极其重要的地位与作用,其中,集团成立物流推进本部就是物流管理组织创新的重要内容。

物流推进本部是从原来十几个产品事业部门(见图2)剥离出来而组成的,由集团统一负责管理(见图3)。成立物流推进

本部的主要目的是为了实施物品的统一管理、统一采购。并且,在全集团范围内由物流推进本部统一协调和管理全集团的物流改革工作,科学地推进企业物流管理系统的建设。目前按照集团物流改革的总体战略,以市场链为依托制定了中长期物流实施计划,以确保达到预定目标和实施效果。物流推动本部由集团副总裁亲自负责,本部下设采购、配送、储运三个事业部,使得采购、生产、物料配送从战略上就已实现了一体化。

采购事业部的职责主要是负责从供应商处采购物料以及所需要的零部件,并对供应商进行系统管理。具体包括以下内容:供应商的择优选择、采购招标、下达采购计划,零部件的选购,并实施全球化的采购,管理全球网络资源。海尔集团公司开始实施物流整合,第一步就先整合采购,将集团的采购业务全部集中进行,开展规模化经营、全球化采购,在全球范围内采购价廉质优的零部件和原材料,其战略目标是

在最低总成本条件下通过及时的采购来支持制造系统,实现物料的规模化采购,从而获得国内同行业内最优的性能价格比。如彩色显像管,在物流功能整合前,只能拿到生产商二、三类用户的价格,统一采购后,享受了生产商一类客户价格,平均每台至少降低了 10 元的成本,并且供货服务也得到了保证。仅此一项,海尔集团公司全年至少节约 580 万元。该集团一年的采购费用是 100 多亿元,大约有 15 000 个品种,供应商有 2 000 多家。海尔集团公司通过整合后的规模化采购,同时加强对供应商的精细化,使供应商的数目减少到 1 000 多家,集团采购人员削减了 1/3,并且由于实施集中式、规模化采购及竞价招标,使物流成本每年降低 5% 以上。与此同时,海尔集团公司认为优化供应商比单纯降低成本更重要,因此,海尔与供应商建立起长期的战略合作伙伴关系,让供应商参与有关零部件的设计。海尔美高美彩电的开发过程就是同供应商进行联合开发出来