

现代物流运作
与管理实务丛书

广东经济出版社

海尔物流

HAIER WULIU

孙 健 / 著

零库存、零距离、零营运资本。

—— 张瑞敏



海 尔 物 流

HAIER WULIU

孙 健 / 著

图书在版编目 (CIP) 数据

海尔物流/孙健著. —广州: 广东经济出版社, 2003.3
(现代物流运作与管理实务丛书)
ISBN 7-80677-373-8

I. 海… II. 孙… III. 电气工业-物流-工业企业管
理-研究-青岛市 IV. F426.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 012088 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	广东邮电南方彩色印务有限公司 (广州市天河高新技术产业开发区工业园建工路 17 号)
开本	787 毫米×1092 毫米 1/16
印张	18.25 2 插页
字数	315 000 字
版次	2003 年 3 月第 1 版
印次	2003 年 3 月第 1 次
印数	1~8 000 册
书号	ISBN 7-80677-373-8 / F·814
定价	36.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: [020] 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市东湖西路邮局 29 号信箱 邮政编码: 510100

(广东经世图书发行中心)

本社网址: www.sun-book.com

·版权所有 翻印必究·

詹姆斯·阿尔里德 警告：

主要通过提高物流配送打井征战的时代已经悄悄来临。

现代物流运作
与管理实务丛书

广东经济出版社

序 言

18年前，海尔集团的前身——青岛电冰箱总厂还是一个濒临倒闭的小厂。为了发展，这个小厂引进了德国利勃海尔电冰箱生产线，随后，从这里又传出了震撼全国的“砸冰箱”事件，海尔人走名牌战略的道路，使企业摆脱濒临倒闭的命运而起死回生。18年后，外国人知道在中国有家企业 **Haier**，产品已出口到世界160多个国家和地区，甚至把工厂办到了意大利、美国！18年间海尔保持了年平均约78%的增长率，负债率却只有56%，从一个濒临倒闭的集体小厂发展壮大成为在国内外享有较高声誉的跨国集团。

创立于1984年、崛起于改革大潮之中的海尔集团，在不到18年的时间里创造了从无到有、从小到大、从弱到强、从国内到海外的卓著的业绩。在中国，海尔集团每年有1000万台各种家用电器进入人们的家庭；在海外，海尔集团已销售了400多万台海尔家电。

18年来海尔集团从国内到国外的发展之路所取得的惊人业绩，可以浓缩在下面这组数字中：

——营业额：2002年集团实现全球营业额720亿

元，而 1984 年只有 348 万元，2002 年是 1984 年的 2 万多倍。

——利税：1984 年资不抵债，2001 年海尔集团实现利税突破 22 亿元。

——职工人数：2002 年职工人数达到 3 万人，而 1984 年只有 800 人，2001 年是 1984 年的 37.5 倍，而且直接拉动就业人数 20 多万人。

——品牌价值：18 年间，海尔集团的无形资产从无到有，2002 年海尔品牌价值评估为 489 亿元，是中国最有价值的品牌。

——产品门类：1984 年只有一个型号的冰箱产品，目前海尔集团已拥有包括白色家电、黑色家电、米色家电在内的 86 大门类 13000 多个规格品种的产品群。

——走出国门创名牌：海尔集团已建立起一个具有国际竞争力的全球设计网络、制造网络、营销与服务网络。现有设计中心 18 个，工业园 9 个，其中在海外建立了 3 个工业园，13 个海外工厂，58800 多个营销网点，11976 个服务网点。海尔产品已进入欧洲 15 家大型连锁店的 12 家、美国 10 家大型连锁店的 8 家，在美国、欧洲初步实现了设计、生产、销售“三位一体”的本土化目标。其中国外最大的工业园在美国南加州，2000 年 3 月，美国本土生产的海尔冰箱已经进入美国消费者的家庭。2001 年海尔集团实现出口创汇 4.2 亿美元，自 1998 年以来，出口创汇每年以翻一番的速度增长，是中国家电业出口创汇最多的企业。在山东省，海尔集团超过专业外贸公司成为进出口额第一的企业。

海尔集团 18 年来的高速发展，最主要的就是靠创

新。海尔人的创新三原则即创新的目标、本质和途径分别是：创新的目标就是创造有价值的定单，创新的本质就是创造性的破坏，创新的途径就是创造性的借鉴和模仿。在海尔集团的创新体系中，企业文化的创新是企业快速扩张的关键。

——在 1984—1991 年名牌战略期间，许多企业上产量，而海尔人却埋头抓质量。7 年时间只做一个冰箱产品，硬是“磨”出了一套海尔管理之剑：“OEC 管理法”，为未来的发展奠定了坚实的基础。

——在 1992—1998 年的多元化战略期间，海尔集团走低成本扩张之路。吃“休克鱼”，建海尔园，“东方亮了再亮西方”，以无形资产盘活有形资产，成功地实现了规模的扩张。

——在 1999 年至今的国际化战略阶段，许多企业认为海尔集团走出去是“不在国内吃肉，偏要到国外喝汤”；而海尔人坚持“先难后易”、“出口创牌”的战略，逐步在国际市场上闯出了海尔的市场，创出了海尔的美誉。

海尔集团 18 年的创业之路浓缩了一个世界名牌的发展历史：名牌战略、多元化战略、国际化战略，每一步，都透着战略的超前，每一步，都写着拼搏的艰难；但是在“敬业报国、追求卓越”的海尔精神与“创新为魂”的海尔文化激励下，每一步，都获得了令人瞩目的辉煌成就，不仅在国内，在国际上也受到了高度赞誉与评价：

1997 年，美国《家电》杂志公布全世界范围内增长速度最快的家电企业，海尔集团超过 GE、西门子等世界名牌，名列榜首。

1998年11月30日，英国《金融时报》报道：在亚太地区声誉最佳的公司评比中，海尔集团位居第七，是惟一进入前十名的中国企业。

2000年5月19日，美国科尔尼管理顾问公司、《财富》杂志集团等评选“全球最佳营运公司”，海尔集团是亚太地区企业惟一得主。

2001年第二期美国《家电制造商》杂志对全球前十位家电制造商进行了排名，海尔集团名列第九位，排在第一位的是美国惠尔普公司，在这十个家电制造商中，有三家美国公司，两家欧洲公司，四家日本公司，中国公司只有海尔一家。

2001年8月6日的《福布斯》杂志根据2000年全球白色家电品牌进行了排名，海尔集团雄居第六位，这表明海尔的综合竞争力已达世界一流水平。

2002年10月12日英国《Euromonitor 杂志》发布全球白色家电企业市场占有率最新排序，海尔以3.72%位居世界第五位；海尔冰箱以5.98%的市场占有率位居第一。

18年间，海尔集团首席执行官（CEO）张瑞敏在企业管理方面的创新也引起世界范围内的高度评价和赞誉，从“日事日毕、日清日高”的OEC管理模式到建立“市场链（SST）”，海尔人已经从18年前学习借鉴国外先进管理方法发展到以自己的创新管理进入国际管理界的前沿。

1998年3月25日，张瑞敏应邀登上哈佛大学讲坛，“海尔文化激活休克鱼”的案例正式写进哈佛大学教材，这是中国企业家第一次登上哈佛讲坛，中国企业以成功的业绩第一次被写入哈佛案例。

1999年12月7日，英国《金融时报》公布“全球30位最受尊重的企业家”排名，张瑞敏荣居第26位，这是中国企业家在世界范围内获得的最高美誉。

2000年10月7日，张瑞敏在瑞士洛桑国际管理学院演讲，海尔管理创新再次引起国际管理界的强烈反响，成为首位登上瑞士国际管理学院讲台的亚洲企业家。

2001年7月，张瑞敏成为《福布斯》杂志的封面人物，并且该杂志以“中国走向世界，雄心勃勃的海尔，内地跨国集团推出的国际品牌”的文章向全世界介绍了海尔。

从1984年至今的18年间，中国家电市场竞争日趋激烈，而海尔集团却始终保持了高速稳定发展的势头，奥秘只有两个字：创新。创新是海尔文化的核心。海尔人，不是“居安思危”而是“居危思进”；海尔人，成绩只属于过去；海尔人，所有的工作都必须时时创新。海尔集团的目标是创出世界名牌，进入世界五百强，振兴民族工业！1999年6月25日，江泽民总书记视察海尔，当听了张瑞敏首席执行官汇报的这个目标时，高兴地说：“我看完全行。”

2001年，海尔集团通过在产业领域创出的品牌的信誉进入金融业，搭建了海尔集团的金融框架：包括入主青岛商业银行、控股长江证券、成立保险代理公司，人寿保险合资公司、财务公司，为进入国际资本市场奠定了基础，为集团日后的发展搭建起更为广阔的舞台。

2001年四川长虹每股收益4分，ST科龙每股亏损1.57元，深康佳每股亏损1.16元，而青岛海尔的每股

收益是 0.77 元。国内外的专家、学者及企业界人士对海尔集团的成功经验充满兴趣，将之称为“揭开实现中国人梦想的经营者的秘密”。

4 年前，海尔开始了一场举世瞩目的“创造性破坏”——业务流程再造。流程再造使海尔避过了 4 年前开始的家电业的价格战，在这场至今仍在继续的艰苦卓绝的革命中海尔打破了组织结构、人力结构和市场战略，经历了连续几个月的业绩下滑，取得了初步的成功。流程再造最重要的一步是海尔成立了物流推进本部，并实现了从企业物流向物流企业的转变。海尔为什么要进行业务流程再造？再造后的海尔又有哪些变化？海尔是如何由企业物流向物流企业转变的？海尔的物流管理是如何开展的？针对这些社会各界广泛关注的问题，本书作者进行了较为深入的阐述，期望您读后能得到一定的启迪。

孙 健

2003 年 3 月

作者简介



孙健，1959年11月23日生，教授，博士。

现任教育部直属全国综合性重点大学中国海洋大学经济学院院长。

研究方向：企业管理，资本运营，金融市场。

多次主持和参加国家、省、部委、市及企业的科研项目，项目的研究成果有的在国家一级刊物上发表，有的荣获省社科奖。1990年以来出版中英文专著9部，其中研究海尔的专著6部，包括《海尔的管理模式》、《海尔的企业战略》、《海尔的人力资源管理》、《海尔的营销策略》、《海尔的企业文化》等，社会反应热烈（部分著作已在国外翻译出版）。

在《新华文摘》、《管理世界》、《中国工业经济》、《财贸经济》、《世界经济》、《经济管理》、《国际金融研究》、《经济日报》、《经济参考报》、《香港财经月刊》及北大、人大、复旦、南开、中央财大、上海财大、西南财大等高校主办的国家级报刊、海外期刊、国内经济管理类核心期刊、国际会议上发表有影响的中英文论文 150余篇。

责任编辑:李远谋

责任技编:梁碧华

ISBN 7-80677-373-8



9 787806 773734 >

目 录

第一篇 海尔流程再造 ——海尔物流运行的前提

第一章 流程再造:海尔革自己的命

5	一、海尔为什么进行业务流程再造
5	■ 国际化的需要
6	■ 预防“大企业病”
7	■ 纠正 OEC 管理的机械性
7	■ 在动态平衡中求发展
8	■ 物流构建的前提
9	二、海尔以市场链(SST)为纽带的业务流程再造
9	■ 以市场链为纽带的业务流程再造
13	■ 理论依据和创新观念的确立
16	■ 主要内容和做法
31	■ 海尔业务流程再造的初步效果
33	三、企业信息化——推进流程再造

- 35 ■ 研发 BOM:挑战研发速度极限
- 35 ■ 生产 BOM:让罗开惠一次就做对
- 36 ■ 销售 BOM:缩短一半时间完成订单
- 37 【案例 1】:台湾宏基集团企业再造
- 37 ■ 宏基集团再造的背景
- 38 ■ 宏基集团再造的策略
- 47 ■ 宏基集团再造的经验

第二篇 海尔内部物流构建 ——物流一体化

第二章 现代物流:不做将无物可流

- 51 一、物流与物流管理
- 51 ■ 物流的产生与发展
- 53 ■ 物流的构成要素
- 56 ■ 物流的分类
- 58 ■ 物流管理
- 62 二、海尔为什么要搞物流
- 63 ■ 为什么要搞物流
- 63 ■ 物流是什么
- 64 ■ 物流给了我们什么

第三章 一流三网:海尔的物流框架

- 67 一、海尔物流改革的基础

- 70 二、海尔革了仓库的命
- 76 三、海尔物流变革的成果

第四章 物流一体化:海尔是一条流动的河

- 82 一、物流子公司
- 84 二、订单驱动物流再造
 - 84 ■ 订单驱动需具备的两个外部环境条件
 - 86 ■ 推行订单驱动的内部管理要求
- 89 三、海尔的 ERP 系统

第五章 采购事业部:为订单而采购

- 96 一、协同商务系统
- 98 二、改造后的海尔物流体系
 - 98 ■ 改善优化物流本部、产品本部
 - 99 ■ 协同业务信息及非业务信息

第六章 配送事业部:JIT 配送

- 104 一、海尔国际物流中心
 - 104 ■ 物流工艺流程介绍
 - 106 ■ 物流工艺的集成创新
- 110 二、JIT 生产方式
 - 110 ■ JIT 的特点
 - 111 ■ JIT 的运行机制
 - 112 ■ 及时方式管理的基本概念
 - 113 ■ 及时管理方式(看板管理方式)的构成及其实施要求
 - 119 ■ 及时管理方式成功的条件

- 121 ■ 及时管理方法与传统库存管理方法和材料需求计划的比较
- 123 ■ JIT 的重要方法与技术——看板管理
- 126 三、海尔“五定送料”物流配送管理模式
- 127 ■ “五定”的具体含义
- 127 ■ “五定”送料推进目标：“定点”
- 128 ■ “五定”送料流程推进：“定人”
- 128 ■ 在定点、定人到位后，按五定送料流程进行操作
- 129 ■ 订单配送人员接到配送的材料按“五定”要求对工位进行配送
- 130 ■ 加急调料流程

第七章 储运事业部：用时间消灭空间

- 134 一、海尔物流储运工作流程
- 137 二、海尔物流的服务流程
- 138 ■ 事业部成品物流服务流程
- 139 ■ 一次物流倒短/直发货业务流程
- 139 ■ 一次物流外协仓库出货流程
- 140 ■ 一次物流配送中心仓库收货流程
- 140 ■ 二次物流流程
- 141 ■ 二次巷流 DC - TO - DC 业务流程
- 141 ■ 逆向物流/不良品处理流程：
- 142 ■ OEM 产品业务流程

第八章 电子商务物流：e 时代的加速器

- 148 一、GE 公司的电子采购物流
- 150 二、戴尔（DELL）公司的互联网直销物流

152	三、互联网物流的作用和发展趋势
152	■ 电子商务物流的作用
152	■ 电子商务物流的发展趋势
157	四、ehaier: 顾客与供应商的桥梁
157	■ 用户钟情海尔
158	■ 优化供应链, 变推动销售模式为拉动销售模式
160	五、海尔个性化定制订单的获取与处理
160	■ BtoB 订单的获取
161	■ BtoB 订单处理
164	【案例 2】: 产销物一体化系统的构筑
	——日本花王公司的物流供应链管理实践
165	■ 花王销售公司的建立与物流前史
170	■ 现代化物流管理的建立与形成
177	■ 广域化、高度信息支持的物流系统
183	■ 网络化、信息化的供应链管理

第三篇 海尔 3PL

——战略转移的标志

第九章 第三方物流: 一块诱人的蛋糕

200	一、海尔: 从企业物流到物流企业
204	二、海尔的 3PL
204	■ 国外物流现状分析
204	■ 国内物流现状分析
209	■ 海尔物流的现状分析
219	三、海尔提供全方位物流服务