

海尔物流创新模式

郜振廷 等 著

一流三网

探寻物流利润源泉

拓展物流利润空间

廓清物流认识误区

配置核心竞争能力

揭示海尔经验真谛

步入物流黄金通道



中国时代经济出版社

海尔物流创新模式

一流三网

郜振廷 等 著

05
10
01

中国时代经济出版社

—25

图书在版编目(CIP)数据

海尔物流创新模式:一流三网/郜振廷等编, —北京:中国时代经济出版社, 2003.1

ISBN 7-80169-326-4

I. 海… II. 郜… III. 电气工业-物流-企业管理-经验-青岛市
IV. F426.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 104140 号

海尔物流创新模式:
一流三网

郜振廷等
著

出版者	中国时代经济出版社 (原中国审计出版社)
地 址	北京东城区东四十条 24 号 青蓝大厦东办公区 11 层
邮政编码	100007
电 话	(010)88361317 64066019
传 真	(010)64066026
发行经销	各地新华书店经销
印 刷	北京白帆印务有限公司
开 本	880×1230 1/32
版 次	2003 年 1 月第 1 版
印 次	2003 年 1 月第 2 次印刷
印 张	17.5
字 数	470 千字
印 数	5001~10000 册
定 价	30.00 元
书 号	ISBN 7-80169-326-4/F·147

版权所有 侵权必究

走好黄金之路

(代序)

纪良纲*

如果把企业未经整合的物流比做在山地上随意流淌的雨水,那么,物流管理的整合与创新恰如修一座塘坝,将这些随意流淌的雨水存储起来,就能派上大用场,可以发电,可以养鱼,还可以灌溉。

如果企业的物流网络跟触角遍及全世界各个角落的互联网连接起来,根据IT业发展的麦特卡尔夫定律,由于网络的价值同网络户数的平方成正比,“物以多为贵”,物流信息从一个端口传输到N个端口,得到的效益就是N。所以,网点相对稠密化是企业物流得以生存和发展的重要条件。

*作者系河北经贸大学副校长,教授,硕士生导师;国家教育部工商管理类学科专业教学指导委员会委员;享受国务院特殊津贴专家;中国商业经济学会常务理事,学术委员会委员;河北省省管优秀专家。

看到这些振聋发聩的揭示物流管理创新规律的结论，的确给人耳目一新之感。郜振廷教授早在 80 年代末就开始关注企业物流管理研究。他担任第一主编的《商业物流管理理论与实务》被东北财经大学、天津商学院、安徽财贸学院、兰州商学院、重庆商学院、陕西财经学院、河北财经学院、湖南商业管理干部学院等 12 家高等财经院校选为本科或硕士研究生指定教材，被河北省教委评为首届省级优秀教材。1989 年，由于郜振廷同志对著名的约翰逊·贝尔曼服务排队论规则提出补正意见，而以一名讲师的身份被邀请参加第八届国际物流会议，他的论文被载入《第八届国际物流会议论文集》，他是河北省惟一一名正式与会代表。之后，他在学校主讲企业物流管理课程，不少企业经理和资深专家经常跟他切磋企业物流管理创新问题。在多次对大中型企业咨询策划过程中，他经常从其他同仁忽视的企业物流创新角度提出一语中的的建议，受到企业经理们的重视。1998 年，他又和中国人民大学、江西财院、上海财大、东北财大、中南财大、天津财院的专家学者共同推出全国第一部《商务管理学》，受到国家经贸委主任袁宝华同志的重视。实事求是地讲，他在企业总体商务管理创新和企业物流创新方面的理论功底至少在微观经营管理学界是站在前列的。

正因为郜振廷同志在企业物流理论与实务方面有相对深厚的积累，所以才能够历时三载，组织课题组成员深入海尔实地考察，从报纸杂志、互联网等各种媒介调查海尔物流实际状况，参考了国内外大量物流研究、供应链管理等方面的研究成果，才得以推出目前这本沉甸甸的研究海尔物流创新模式的专著。

翻阅本书，跟其他物流著作相比较，感觉其在多个方面有前沿性的研究成果：第一，本书首创性地划分出企业物流发展的三大阶段，并运用系统论的分析方法准确勾画出企业物流每个阶段的明显特征。第一阶段物流管理一般局限于企业内部具体部门的利益。比如仓库部门、运输部门都从本部门的局部优化出发，认为存货越多越好，存储时间越长越好；运量越大越好，运费越高

越好。第二阶段物流管理着眼于从企业整体角度分析物流管理的优化,开始追求系统优化。存货不一定越多越好,应该适量、适时存储货物;运输不但应讲究自身方案优化,而且要追求资源—成本优化、时间—成本优化。第三个阶段的物流管理着眼于供应链的优化管理,即从战略的高度,将企业上游的供应商和企业下游的销售商统一组织成一条供应链,信息共享,市场内部化,利益均沾,风险共担,用互联网技术将上下游企业结成战略联盟,从而达到不断强化企业核心竞争力的目的。这种划分企业物流管理不同阶段的方法,有利于不同类型的企业准确判断自身物流管理的水平,便于采取相应对策,推动企业物流管理的健康发展。

第二,总结企业物流管理创新规律有先导性。本书揭示企业物流管理创新规律有五:5S——成本降低获利倍增规律、规模效益规律、协同效应规律、塘坝效应规律、网点稠密化规律。前三条规律前人曾有涉及,但分析并不周全,本书在完善前三条规律的基础上又有所创新,是作者在研究分析了国内外大量物流案例的经验教训之后得出的闪烁着智慧之光的理论概括,大有深中肯綮之精妙。

第三,本书第一次针对美国著名供应链管理专家 Hau L. Lee 教授的“需求变异放大原理”提出了反定理,认为在买方市场条件下,需求变异缩小原理也在发挥着不可忽视的作用。

第四,开拓性地研究出约翰逊·贝尔曼定律补正规则,对多家货主双台服务顺序优化有完善作用。

第五,第一次提出业务流程创新是企业整体创新的统帅。这对美国麻省理工学院哈默教授“企业业务流程重构(Business Process Reengineering)”学说在我国企业实施可能遇到的问题结合海尔的实践进行了展开分析。

第六,第一次将企业制度和企业机制进行比较研究,指出两者的区别有:外生和内生不同;被动执行和主动执行的不同;对外部监督力度要求的不同;手段和目的的不同。

第七,从理论和实践结合的角度廓清了当前在物流问题上的

两大认识误区：第一，对物流利润产生的部位要有清晰的认识；只有衔接好供需，才有物流产生。第二，不整合物流需求，盲目建立物流园区肯定会碰壁。

第八，科学总结出海尔立体自动化仓库的工作流程给人的四点启示。

第九，业务流程再造在世界上的成功率只有 20%，根本原因“革自己的命”是一个痛苦的过程，本书对“缘何痛苦”、痛苦的表现形式、解决对策提出了探索性意见。

第十，厘清了海尔营销观念 4P、4C、4R 的转变脉络。

第十一，综合性地总结出集成化供应链管理理论模型。

第十二，创造性地挖掘出“采购黑洞”的种种表现，提炼出防治采购暗箱操作的具体措施。

第十三，对海尔“内部市场化”的“索酬、索赔、跳闸 (SST)”、负债经营理论从发展劳动价值论的角度进行了初步探索。

第十四，从本质上研究出海尔物流创新模式对企业界的重要启示：规模资源、基础管理 (OEC 管理)、创新精神、借力发展。

第十五，预测 21 世纪物流管理的发展趋势。

第十六，揭示出推广海尔物流模式的难点和对策，这对当前在全国范围内掀起的物流热有重要启示和指导作用。

本书虽是探析海尔物流创新模式的专著，但并没有像眼下一些研究海尔的著作那样不是不分青红皂白地一味颂扬，就是劈头盖脑地胡乱批评，本书客观冷静地用“第三只眼”看海尔，分析海尔经验的真谛，探索海尔成功的奥秘，理清海尔模式的架构，提炼海尔给国人的启示。比如对海尔集团的“一流三网”、业务流程再造、JIT、OEC 的内涵、供应链管理、市场内部化、内部市场化、组建物流推进本部和采购推进本部等行之有效的创新经验，都在介绍其操作过程的同时，分析了在具体推进实施这些新模式过程中必须注意的若干事项。从这个意义上说，本书体现了实事求是的严谨学风。

本书探析海尔物流模式的目的很明确，就是积极学习海尔经验，准确把握海尔模式，这体现出作者极强的责任心。正像作者在前言中所说，产品在物流环节存在的时间大约要占其流通过程的80%左右，物流成本每降低2%，在其他条件不变的情况下，净资产回报率可增加15%以上。从这个意义上说，物流环节是企业发展的“瓶颈”，是第三利润源泉。但推广海尔创新模式还要认真注意一些问题：建网入网的巨额费用问题、作为企业物流创新基础的业务流程再造过程中的阻力问题、社会物流需求整合问题、企业高层决策者在物流认识的占位问题等，都会制约企业物流创新的进程。所以，在全国最近掀起一浪高过一浪的物流热的浪潮中，既要保持高涨的热情和积极性，又要认真调查、培植和创造物流业务的需求，认真探寻物流利润的产生部位和表现形式。只有把两者科学地结合起来，才可能在物流管理模式创新这条黄金之路上迈出稳健有力的坚实步伐。

当然，就总体而言，我国研究物流的历史还比较短，整个国家的物流体制仍有许多不完善之处，企业物流管理创新在我国无论从企业界的操作创新，还是物流学界的理论创新，基本上还处在初期探索阶段。这种物流实践的阶段性势必会限制物流管理理论的系统和完善。从这个意义上说，本书在探讨企业物流与第三方物流之间的关系、如何改革国家物流体系等方面虽然偶有涉及，但尚欠精当，建议在再版时修订。

我热情地向管理学界同仁、企业界、财经院校师生推荐该书。

2002年11月28日

前言

探析海尔物流创新模式,让人颇有激奋、壮烈的复杂感受。

海尔将一个濒临破产的企业,经过十几年艰苦卓绝的努力,发展成为一个多种经济成分、多个经营大类、年销售额以百亿元计的跨国经营公司,“海尔”也成为深受国人爱戴、在国际市场上有良好口碑的知名品牌。国人为海尔的成功欢呼,为海尔的成就激奋。

海尔的成功不是凭借侥幸,靠的是多种竞争优势铸就的核心竞争力。海尔的物流创新模式是海尔制胜的最强大的武器,也是海尔核心竞争力的重要表现。但就海尔物流创新来说,国际水准的产品质量是这一模式的基础,业务流程再造是主体,技术创新是先导,管理信息系统创新是神经,供应链管理创新是保证,观念创新是前提。海尔将这一系列的创新经过殚精竭虑的整合,科学

组合创新的时间、方位和力度，从战略层次上优化投入产出比，克服令人难以置信的困难，排除几乎不可逾越的重重险阻，才取得今日的辉煌。海尔走过的旅程是壮烈的。

之所以在为海尔欢呼之际，会有一种复杂的心情，是感觉学习和推广海尔物流创新经验，既要积极，又要慎重，有必要及时提醒企业界在积极学习推广海尔物流经验的同时，决不要犯一哄而起的习惯性错误。

海尔物流经验的精髓在哪里？它的精髓就在于能够在深入调查研究企业内外部环境的基础上打造自己的竞争优势，再用多种优势集成强大的核心竞争力。在配置自己核心竞争力缺口的过程中，不跟风，不随波逐流，使自己的竞争优势及核心竞争力具有伟大的不易模仿的异质性和战略上的高效性。

曾几何时，在深沪股市企业醉心于翻云覆雨炒作网络概念时，海尔没有追随这股浪潮去推波助澜，反而躬下身子开始考虑互联网和企业结合的最佳途径。当股市网络泡沫开始破裂，股民一片茫然时，海尔的“一流三网”隆重地呈现在世人面前。“一流”是指订单信息流，“三网”是指全球供应链资源网、全球用户资源网和计算机信息网。用计算机互联网为企业商流、物流、信息流服务，整合传统的组织结构、业务流程，实现其三者的精巧结合，这在中国企业营运史上具有里程碑意义。

原来，从企业界到理论界，从政府官员到一般职工，谈到企业，言必称营销，甚至用营销代替商务，只把营销狭义地理解为推销。殊不知，商务中要研究的内容很多，当前结合市场情况，企业最难做的是销售，最难管的是采购。企业运转有“销购产运存”五个环节，过去由于体制的原因，只重视生产和销售，在一定程度上忽视了“购运存”，“购运存”恰恰就是企业物流研究的内容。现在市场发展已经到了该重视物流的时候了，只搞生产和销售的创新，不符合企业整体创新的要求。企业各个运营环节的创新不要求同步但必须同向，如果企业物流环节长期滞后，会因缺口太大严重影响企业整体效益的提高。所以对企业物流环节的

投入对大多数企业来讲具有填补缺口的性质，但这种补课的投入因其弥补的是“木桶效应”中的缺口，因而会产生远比其他环节更高的效益。

有关统计数据表明，产品在物流环节存在的时间大约要占其流通过程的80%左右，物流成本每降低2%，在其他条件不变的情况下，净资产回报率可增加15%以上。从这个意义上说，物流环节是企业发展的“瓶颈”。笔者所服务的企业，近几年从事物流环节的一些服务衔接，利润率高达20%以上。这在微利时代已经到来的今天，不啻是一枝独秀。

海尔集团审时度势，因势利导，不但在补课意义上弥补了过去在物流环节上的缺口，而且将互联网的优势跟物流环节管理创新科学地结合在一起，将客户管理、满足用户个性化需求与物流创新结合起来，创造出独具特色的海尔物流创新模式。如果说，从传统意义上重视物流具有补课性质的话，那么，海尔将互联网与物流巧妙结合所铸造的独具一格的物流创新模式其功能已经远远超越了补课的要求，它带动了海尔的供应链组建和管理优化，引领海尔客户关系不断改善，驱动业务流程再造，成倍增效应地扩大着海尔产品的销售量，架高了海尔的无形资产。海尔的物流创新模式已经成为海尔战略竞争优势的主要支撑力量，成为海尔各层面创新的开路先锋。

以上所述是海尔物流创新模式让人跃跃欲试的一面。

学习和推广海尔物流创新模式，还要注意以下几点：

第一，海尔物流创新模式需要近乎天文数字的带有战略性的前期费用开支。构建立体高架自动化仓库，构建反应敏捷的全球供应资源网、全球用户资源网和计算机网络，没有巨额资金支持，没有精通互联网技术同时又擅长物流管理的成批人士实施策划操作，是不可想象的。根据摩尔定律，计算机硅片的功能每18个月翻一番，而价格以减半的速度下降，所以，互联网的相关技术更新速度很快，只要拥有网络式物流系统，不论运营状况如何，都需要成批地、不断地投入资金，才能保证这个系统正常运

转。

第二，企业推出物流创新模式会遇到企业内外两种势力的夹攻。物流创新模式要求业务流程再造，需要将大家早已习惯的直线职能制结构转换为水平式网络型结构，需要对企业原先安排的中层经营管理岗位的权力进行大刀阔斧的调整，不少用惯的权力因为不符合业务流程再造的要求而被剥夺，这会遭到既得利益者处心积虑的反抗，这种对抗心理和基层职工的不理解情绪交织在一起，足以构成一种强大的阻力，这还仅是企业内部的抗拒。社会上由于传统体制的影响，物流设施归属不同部门，作为一家企业，很难全面核实社会物流的结构，更难将社会物流整合成诚实为供应链服务、反应敏捷的合力。稍有不慎，供应链企业联盟就会解体，甚至会导致主体企业商誉的缩水。这两种不利于企业展示物流魅力的力量夹攻处于萌芽状态的物流创新，给企业物流管理显效带来了较大难度。从世界范围内考虑，推行包括业务流程再造在内的企业物流创新的企业，其成功率仅有20%左右，其原因大约也在于此。

第三，企业物流业务除了为本企业服务外，还需要开展社会服务，才能让本企业购置的物流设施有效运转，这就需要寻找社会物流业务的需求。但由于受传统体制和传统观念的影响，好多单位固守“大而全”、“小而全”的习惯做法，多余物流运力宁可趴窝休息，也不愿意外出服务；好多企业明知靠自己的物流运行比社会物流质低价高，也拒绝外包，还美其名曰“肥水不流外人田”。换一句话说，企业物流业务属于衍生业务，是由商流业务成交后派生的业务，它的成交往往有一种惯性，费用高低好像无关大局，谁也觉得无关痛痒。大家都知道社会上不合理物流普遍存在，但要找到物流成批量的需求再有效衔接起来却并非易事。

第四，企业物流利润的体现并不单独展示为企业物流部门的利润，也给企业物流管理部门强化工作力度带来困难。大家都知道“物流是第三个利润源泉”这句名言，但这句话决不意味着物流管理创新的效益会全部体现在企业物流管理部门。实际上，以

海尔物流创新模式为例，通过物流创新，“以时间换取空间”，用户的个性化需求得以满足，订单增多了，这体现为销售部门的业绩；企业形象得到进一步提升，增加的是企业无形资产价值含量；物流信息在企业各部门以及在供应链各有关企业间的快速传递，更体现为企业整体甚至是整个供应链的综合效益。能够实实在在体现为物流利润的指标，基本上只能是物流费用的降低和物流速度的加快，所以，强化企业物流管理应是企业决策层的自觉要求。如果自身不属于第三方物流那种专门对社会开展物流服务的企业，就不应该把企业物流部门的利润混同于企业整体物流效益。就这一点而言，凡是经常询问物流部门给企业拿回多少利润的企业家，不是缺乏基本的物流常识，就是从根本上不想实施物流创新。

第五，要正确对待批评和骂声。这些批评和骂声，既可能来自企业内部，也可能来自社会。企业要推进一项前无古人的创新，遇到传统体制和传统观念的顽强反抗，是非常正常的事情。有批评，有骂声，正反映出创新的艰巨性。企业家们既应从批评声中听取一些有益的建议，又要从反面获取激励，更加努力拼搏。当然，也要在社会上做一些解释工作，在企业内部加强思想政治工作，尽量把创新阻力降低到最小。有战略眼光的企业家，背负着民族的希望，一定要把包括业务流程再造在内的物流创新模式坚持下来，推广开去！

上述分析并不是危言耸听，阻止诸多企业尝试物流创新。相反，笔者之所以推出这本研究海尔物流的著作，最根本的目的是想告诫企业界正在从事物流运作和想从事物流运作的人们，我们在学习推广海尔物流创新模式的时候，既要保持高涨的热情和积极性，又要认真调查、培植和创造物流业务的需求，认真探寻物流利润的产生部位和表现形式。只有把两者科学地结合起来，才能够真正取得成效。

本书在结构上大体分为三部分：第一部分包括第一、第二章，在介绍企业物流一般常识的基础上，首创性地揭示出企业物

流发展三大阶段的划分及其主要特征。第二部分为第三至第十三章,从企业整体创新的角度切入,深入系统地研究分析海尔物流创新的内容、操作模式、目标、依托、基础、主线、推进器、神经系统、落脚点等。海尔物流创新的先导是企业整体创新;海尔物流创新的主要内容包括海尔物流同步化模式的框架、供应链建设、立体高架自动化仓库建设、企业资源计划、物流的标准化、电子商务;海尔物流创新的操作模式包括成立物流推进本部、实施采购即时化、实施原材料配送即时化、实施成品分拨物流即时化;海尔物流创新的目标是提高企业核心竞争力;海尔物流创新的依托是“市场内部化、内部市场化”的业务流程再造;基础是以6 σ 为标准的质量战略;组建供应链首先必须从战略上认识供应链管理的重要性,从核心竞争力角度、从企业间资源集成角度分析供应链管理,慎选供应链合作伙伴;在供应链管理实务运作中,应根据买方市场条件下用户个性化、小批量、快速满足的要求推出准时采购策略,堵塞采购中的“回扣黑洞”,讲究战略库存管理和配送路线的选择;供应链绩效管理、物流信息管理系统管理、客户关系管理需同步创新。第三部分为第十四至第十六章,画龙点睛式地推出海尔物流创新的重要启示,分析了推广海尔物流创新模式的难题和对策,最后预测出21世纪物流管理发展趋势。

最近几年,国家连续颁布多项政策,支持企业物流快速发展,各级政府也出台了多项配套政策,一个物流事业的春天正在到来。物流事业的管理跟其他事业比较起来,有较大的难度,因为它涉及企业经营管理的各个层面,特别是通道管理层面,几乎牵扯到市场运行的全部内容,还需要具备驾驭以互联网为支撑的物流管理信息系统的能力。对当前的企业管理人才来说,擅长上述能力中的一种已属不易,现代物流管理要求两种能力同时拥有,当然是难上加难了。不过,难则难矣,正因为难,才更具有挑战性,干好了才会产生更辉煌的效益。在我国已经成功入世、经济快速融入世界经济大循环的今天,物流创新成功的机遇会更

多一些。有人说,21 世纪的市场竞争主要体现为以物流为基础的通道竞争和供应链之间的竞争,笔者认为此言一语中的,切中要害。如果本书的出版,能为物流理论界提供一些思索,为物流事业的健康发展贡献绵薄之力,会使笔者深感欣慰。

邵振廷

2002 年 10 月于北京

CONTENTS

目 录

走好黄金之路(代序)

前言

1 新经济呼唤企业物流管理创新 1

1.1 新环境与新需求 3

1.2 现代物流的演进 7

1.3 货流的结构及变动规律 19

2 现代物流的作业 27

2.1 物流的类型 29

2.2 现代物流作业的限制条件 31

2.3 商品运输 32

2.4 存货 36

- 2.5 仓储 42
- 2.6 搬运 46
- 2.7 包装 50
- 2.8 物流网络设置 54
- 2.9 信息 56

3 海尔物流创新模式的先导

——企业整体系统创新 59

- 3.1 企业整体系统创新的内容 61
- 3.2 企业管理理论的革命性突破 76
- 3.3 扩充第三个利润源泉 80

4 海尔物流创新的内容 93

- 4.1 物流管理基本规律 95
- 4.2 海尔物流同步化模式的框架 100
- 4.3 供应链建设 102
- 4.4 立体库建设 107
- 4.5 企业资源计划 109
- 4.6 物流的标准化 110
- 4.7 电子商务 111

5 海尔物流创新的操作模式 117

- 5.1 成立物流推进本部 119
- 5.2 实施采购即时化 121
- 5.3 实施原材料配送即时化 124
- 5.4 实施成品分拨物流即时化 125