

海尔：革了传统仓库的命 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/249/2021_2022__E6_B5_B7_E5_B0_94_EF_BC_9A_E9_c31_249348.htm 短短15年来，家电制造业的领军企业海尔的产品已批量出口到世界87个国家和地区，全球营业额达到400亿多元。用海尔总裁张瑞敏的话说，成绩出自对市场链流程的再造和创新。而物流是企业流程再造过程中最关键的因素。海尔将物流业作为未来发展的核心竞争力，形成了海尔特色的物流管理。海尔特色物流管理即“一流三网”，它充分体现了现代物流的特征。“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、全球用户资源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“一流三网”同步模式可以实现四个目标：按订单采购，消灭库存。在海尔，仓库不再是储存物资的水库，而是一条流动的河，也就是按订单来进行采购、制造等活动。目前，海尔集团每个月平均接到6000多个销售订单，需要采购的物料品种达15万余种。而海尔物流整合以来，呆滞物资降低73.8%，库存资金减少67%。海尔国际物流中心货区面积7200平方米，但它的吞吐量却相当于普通平面仓库的30万平方米，同样的工作，海尔物流中心只有10个叉车司机，而一般仓库完成这样的工作量至少需要上百人。双赢，赢得全球供应链网络。海尔通过整合内部资源，优化外部资源使供应商由原来的2336家优化至978家，国际化供应商的比例却上升了20%，建立了强大的全球供应链网络。GE、爱默生、巴斯夫等世界500强企业都已成为海尔的供应商，保障了海尔产品的质量和交货期。三

个JIT（Justintime），实现同步流程。由于物流技术和计算机信息管理的支持，海尔物流通过3个JIT，即JIT采购、JIT配送和JIT分拨物流来实现同步流程。目前通过海尔的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JIT采购；货物入库后，物流部门可根据次日的生产计划利用ERP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JIT配送；生产部门按照B2B、B2C订单的需求完成订单后，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。目前海尔在中心城市实现8小时配送到位，区域内24小时配送到位，全国4天以内到位。计算机网络连接新经济速度。在企业外部，海尔CRM（客户关系管理）和BBP电子商务平台的应用架起了与全球用户资源网、全球供应链资源网沟通的桥梁，实现了与用户的零距离。目前，海尔100%的采购订单由网上下达，使采购周期由原来的平均10天降低到3天；网上支付已达到总支付额的20%。在企业内部，计算机自动控制的各种先进物流设备不但降低了人工成本，还直接提升了物流过程的精细化水平。计算机管理系统搭建了海尔集团内部的信息高速公路，以信息代替库存，达到零营运资本的目的。在中国，物流成本高达30%，但在海尔的物流成本却只有总成本的10%。海尔仅用1年多时间就做了人们通常要花几十年才能完成的事。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com