

物流管理案例：三星的速度经营 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/260/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E7_AE_A1_E7_c31_260544.htm 现年62岁的尹钟龙非常推崇拿破仑，拿破仑曾经说过：“做决定的能力最难获得，因此也最宝贵。”拿破仑一生做了很多重大决策，有的决策使他戴上皇冠，有的决策却让他被流放到厄尔巴岛上。尹钟龙到底向拿破仑学到了什么？在外部人看来，尹钟龙制造商业传奇的做法似乎只是一则令人称道的管理故事，比如“生鱼片理论”，但在三星内部人看来，则是三星从三流品牌发展为一流品牌所经历多年厮杀所形成的独门经验。这个秘诀的核心在于，尹钟龙深信生于忧患的三星电子要想避免死于安乐，一定要在保持高度危机意识的同时，实行“速度经营”，快速飞奔。速度经营 尹钟龙有一个广为人知的“生鱼片理论”。其意思是说，当你第一天抓到高档鱼，在一流的日本餐馆里能卖个好价钱。如果等到第二天再卖，就只能以一半的价格卖给二流餐馆。到第三天，你就只能卖到四分之一的价格，如此以往，就变成了“干鱼片”。因此，在把热销产品推入市场之前，就要先将产品变成“生鱼片”，这样才能售上高价。但是，很多人误读了其中的真正含义，只是把它当做领先一步的另一种说法。在尹钟龙的眼里，“速度经营”不只是领先一步那么简单，而代表着一种新的游戏规则。在一次接受《Business 2.0》采访时，尹钟龙表示，“在数字时代，你可以无限地扩张产品线”，但关键是如何在体积变大的同时，保持敏捷的身手。“在模拟的时代，知识和技术的积累以及勤勉才是制胜之道；而在数字时代，最重要的

是创新和速度”。在执行层面，基于战略的“速度经营”被细化为营销策略的“四先原则”，即：发现先机；率先获得技术标准；产品抢先投放市场；以及在全球市场占据领先地位。最为关键的是，尹钟龙希望所有管理人员把这种速度转化为更高的商业利润和更低的生产成本。在数字时代，产品的生命周期也随之缩短，三星在实行速度经营战略的过程中，内部结构也做出了相应的调整。“仅仅加快技术研发的步伐是不够的，必须同时在产品开发和供应链方面提速。为此，三星提出了一个‘价值创新’的计划，目的是从一开始就能通盘协调产品开发、生产设计和市场投放各环节，这将有助于全面实行速度经营，”尹钟龙介绍道。除了加快内部流程，三星极其强调零库存。三星在减少库存方面也做出了很大的努力，为加快营销与生产的衔接，三星开发出了供应链管理系统(SCM)，同时配合进行了客户管理系统(CRM)、企业资源管理系统(ERP)及产品信息系统(PDM)等的建设。三星的平均库存时间从1997年的八周降低到2002年的三周。谈及零库存，三星电子数码打印事业部常务李长宰表示，数码打印部有两个实现途径，“一是通过SCM系统，不管是在中国还是在韩国等地，哪个地方有库存，库存情况如何，我们都可以监测到，会有一个预警机制；另一方面是软件方面，整个打印机事业部的员工，对适量库存的概念都是非常重视，我们在这方面的培训也做得很好。”三星的“速度经营”还有一个秘密武器制造环节的“黑匣子”。从一个梦幻的概念产品，到迅速批量上市的尖端产品，中间必须有同样先进的生产系统作为支撑。三星为在生产制造环节部署了一个“黑匣子”，里面藏有其生产技术和流程中的秘籍。这个“黑

匣子”就是由三星电子的执行副总裁Ji Oh Song统帅的三星机电制造中心，其作用是为三星的半导体、手机和其他电子产品的生产提供先进的整体解决方案。为迎接必然到来的无人操作生产时代，三星机电中心在工厂设计、组装、检测和智能机器人等核心技术上花了大量工夫，目的是要为三星建立起客户导向的生产流程和价值导向的生产管理模式。“如果脱离制造环节，我们必输无疑，” Song说，先进的制造技术“催生了极大的生产力”，同时为公司塑造了长远的竞争优势。根据制造生产状况合理地配置研发活动“对于迅速抢占市场先机是非常重要的”。这也并不意味着三星将因此而放弃外包，或在外包过程中丢失制造环节原有的优势。三星公司认为，在整合供应商的同时不断完善制造流程，正是丰田汽车和戴尔公司等许多制造业领袖的获胜之道，三星遵循的也是类似的策略。Ji Oh Song在一次演讲中指出，重视制造过程的公司往往能获得成功，并且在各自的行业中占据主导地位，而且，“没有人能复制他们的模式”。在制造环节，三星把自己定位为“制造方案供应商”，在其各条产品线上，三星执行的是以数字化为中心，定制生产设备以及开发独特产品技术的策略。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