

案例7：青岛啤酒外包物流保鲜速度 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/36/2021_2022__E6_A1_88_E4_BE_8B7_EF_BC_9A_c31_36792.htm “我们要像送鲜花一样送啤酒，把最新鲜的啤酒以最快的速度、最低的成本让消费者品尝。”青啤人如是说。为了这一目标，青岛啤酒股份有限公司与香港招商局共同出资组建了青岛啤酒招商物流有限公司，双方开始了物流领域的全面合作。有趣的是，尽管是合作，青啤却得以完全从自己并不在行的领域里抽身而出，将自己的运输配送体系外包给招商物流。因为，招商物流与青啤合作，仅输出管理，先后接管青啤的公路运输业务和仓储、配送业务，并无任何硬件设施的投资。据悉，自从合作以来，青岛啤酒运往外地的速度比以往提高30%以上，山东省内300公里以内区域的消费者都能喝到当天的啤酒，300公里以外区域的消费者原来喝到青岛啤酒需要3天左右，现在也能喝到出厂一天的啤酒了。业内人士指出，这一合作，对青啤而言，实际是将物流业务外包，这是国企中第一个吃螃蟹的人；对招商物流而言，该项目是第三方物流服务的典型案例，在合作形式、合作技术上都具有挑战性。

一、“外包”获得专业输送速度

2002年4月青啤与招商物流正式确定合作关系，共同出资200万元组建青岛啤酒招商物流有限公司。该公司将通过青啤优良的物流资产和招商物流先进的物流管理经验，全权负责青啤的物流业务，提升青啤的输送速度。双方协议，组建公司除拥有招商局专业物流管理经验和青岛啤酒优质的物流资产以外，还拥有基于ORACLE的ERP系统和基于SAP的物流操作系统提供信息平台支持。青岛啤酒招商物

流有限公司两年内由青岛啤酒公司持股51%，两年后由招商局物流公司持股51%。据介绍，招商物流与青啤的合作开始于2002年年初，招商物流首先对青啤的公路运输业务进行试运营。由于此前青啤自营运输业务，拥有许多物流固定资产，如车辆、仓库等。因此在试运营期间，招商物流通过融资租赁的方式，租用青啤的车辆及仓库，以折旧抵租金，同时输出管理，以整体规划，区域分包的一体化供应链来提升青啤的输送速度。青啤招商物流公司运营以来，青岛啤酒在物流效率的提升、成本的降低、服务水平的提高等方面成效显著。据透露，青岛啤酒运送成本每个月下降了100万元，青啤车队司机的月收入也拉开了档次，最大的时候相差达3500元。另外，与招商物流的合作，使青岛啤酒固化在物流上的资产得以盘活。据介绍，自1997年开始，青岛啤酒公司就开始进行物流提速的投资，先后在4年间共斥巨资4000多万元进口大型运输车辆40余部，以保证向全国客户按时供货。但是青啤并不具备优势的自营运输业务，这支车队每年却有近800万元的潜亏。早在两年之前，青啤就有了物流外包的意图。故在国内企业大多热衷于自建物流体系，很少向外寻求物流服务的时候，青啤却将物流从主业中剥离，在招商物流的配合下，小心却又决然地迈出了一步。据悉，青岛啤酒招商物流有限公司定位于做国内优秀的第三方和第四方物流服务商。青岛啤酒招商物流有限公司是招商物流在山东布下的一个节点，希望以它来敲开华东地区物流市场的大门，其目标是三年内成为山东及周边区乃至北方的标志性物流企业。青啤是它开路的急先锋，而“青啤模式”则是招商物流开拓国内市场的一把利刃。

二、信息不畅是青啤“保鲜”大碍

青岛啤酒

公司在迅速完成扩张后，营销战略由以规模为主的“做大做强”相应转变为以提升核心竞争力为主的“做强做大”。啤酒下线后送达终端市场的速度，即所谓的“新鲜度管理”，成为青岛啤酒打造企业核心竞争力的关键要素。青啤从1998年起开始推行“新鲜度管理”。但是，按照旧有的业务流程，产成品出厂后先进周转库，再发至港、站，再到分公司仓库，最后才转运给消费者，其口味已发生了极大的变化。由于物流渠道不畅，不但增加了运费，加大了库存，也占用了资金，提高了管理成本，新鲜度管理很难落到实处。另外，各区域销售分公司在开拓市场的同时还要管理运输和仓库，往往顾此失彼。所以，青啤把“新鲜度管理”、“市场网络建设”等纳入了信息化建设范畴。青啤认为，由于不能及时为公司决策层提供准确的销售、库存信息，信息不畅成为制约消费者喝到最新鲜啤酒的严重障碍。2000年，青啤决定利用先进的信息化手段再造青啤的销售网络，组建青啤销售物流管理信息系统。建立起销售公司与各销售分公司的物流、资金流、信息流合理、顺畅的物流管理信息系统。这个系统对企业的发货方式、仓储管理、运输环节进行了全面改造，实现销售体系内部开放化、扁平化的物流管理体系。青啤销售物流管理信息系统由财务、库存、销售、采购、储运等模块构成。加快产品周转，降低库存，加快资金周转。更重要的是，实现以销定产“订单经济”。2001年2月，青啤与ORACAL正式开始合作，通过引入ERP系统实施企业信息化战略。青啤规划借助于ERP系统这个现代管理平台，将所有的啤酒厂、数以百计的销售公司、数以万计的销售点，集成在一起。对每一个点、每一笔业务的运行过程，实施全方

位监控，对每一个阶段的经营结果实施全过程的审计，加快资金周转速度，提高整个集团的通透性，实现资源的优化配置。在青啤看来，做ERP绝对不是赶时髦，他们需要新技术改造青啤传统业态的管理体制和运作方式。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