

海尔物流还能撑多久 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_B5_B7_E5_B0_94_E7_89_A9_E6_c31_36860.htm 多元化经营家电主业受创，第三方物流转型不利，海尔物流走上自救之路 在海尔的网站上，海尔物流的成绩斐然，其中包括：统一采购，实现每年降低材料成本5%；统一仓储，呆滞物资降低90%，库存资金减少63%；实施一体化供应链管理，下达定单的周期由原来的7天以上缩短为现在的1小时内；订单响应速度由整合前的36天缩短至现在的不到10天。一个看上去非常成功的物流管理模式，然而有与海尔物流相熟者说，海尔物流早在2003年年底就已出现财政赤字（业内传言亏损1.4亿元、此数据未得到海尔物流证实），处于非常尴尬的局面，虽然此消息并未得到海尔内部证实，但却让记者联想到了这些天坊间流传的关于“海尔物流欲参股物流企业”的说法。四面楚歌 张瑞敏曾被称作是“中国物流管理第一人”。1999年组建物流事业本部是源于海尔的业务流程再造，主要承担海尔集团实施物流重组和供应链整合的任务。据说，海尔集团销售额从1999年的168亿元快速增长到2001年的602亿元主要得益于此。然而，这之后的海尔物流却让张瑞敏“焦虑不安”。一方面，海尔自营的物流体系虽然可以占有物流市场的一部分利润，达到降低成本的目的，但建立一个规范的物流公司不仅要具备强大的运输、仓储能力，投入大量的资金，而且必须占有大量的专业人才、具备先进的策划能力、信息系统和管理水平。为了满足集团内部的物流需求，在物流基础设施方面，这些年，海尔巨资建设了青岛立体仓库，但对于遍布

全国的租赁仓库，海尔却不能投资进行货架、托盘、叉车、仓库改造，面对物流信息系统（ALIS）、卫星在途定位系统（GPS）、电子地图（GIS）、电子数据标准化（EDI），海尔难以进行大规模投资，因为海尔的战略目标在于成为世界知名的家电生产商，而不是物流企业。众所周知，物流的作用主要体现在规模效应上，海尔物流之所以在开始的两年里能为海尔作出巨大贡献，主要取决于集团庞大的家电产业规模。从冰箱到空调、冷柜、洗衣机、彩色电视机，海尔共涉及到96大门类15100多个规格的产品群，重要家电产品线已接近完整。而且，据2001年的数据显示，海尔的空调、冰箱、洗衣机等几大主导产品的产量和市场占有率均有良好表现，充足的货源曾给海尔物流提供了良好的生存空间，2002年海尔物流的营业额超过200亿元。但随着海尔在计算机、手机、生物制药、家庭整体厨房之类的投入，海尔主业家电受到影响，据记者了解，海尔空调近年来在销售额和市场占有率上都呈现下降趋势，主导产品洗衣机在市场上的地位也同样岌岌可危，海尔物流的利润空间因此也开始收窄。而且，对于本不属于家电物流特点的手机、电脑等IT产品，放到海尔家电物流的平台便显得勉为其难了。2001年3月，海尔取消各地的电脑分公司，改为大区制；将电脑事业部的资金流和物流收回，分别并入工贸公司和集团的物流本部，由集团统一控制；海尔3C负责商流和销售，并拿出5%的利润给上述两个部门，以获得相应的资金流和物流的支持。其实2004年3月整改后，相当一部分经销商感觉到物流不仅没有加快，反而更慢了原来发一批货到山西，通过北京分公司，可能1天就到了，只需要几十元费用；而改为海尔集团的物流本部统一平台之

后，时间要长好几天，而且费用也增加到了几百元。IT物流周转频率高、批量小、多品种、速度快、个性化的特点被家电的固有渠道所扭曲。另一方面，海尔电脑的原料由集团内部统一规划、统一采购和统一运输后，表面上共享了平台，但由于规模没有上来，机制又不灵活，反而造成采购成本过高，这直接影响了海尔电脑的价格政策。自救之路 据记者了解，在海尔物流创建之初，张瑞敏也曾有意于将物流外包，但发现国内并没有任何物流企业可以为海尔提供物流服务的，所以才决定自造物流体系。在张瑞敏看来，物流外包在中国显得不切实际，首先是没有哪个企业有能力为海尔做物流。以用于国际市场的国际采购为例，由于外贸和外汇制度，中间环节必然产生关税，而国内的供应商能够独立完成国际采购的商流和物流并且可以在网上交易的企业也是凤毛麟角。另外，从海尔自身来讲，物流无限延伸就会涉及企业的商业秘密，比如，采购计划就可以了解到企业的生产经营计划、新产品开发等商业秘密等。海尔的物流是从源头做起、从采购做起，因此，出于商业考虑，海尔开始自己做物流无可厚非。张瑞敏也曾期望将海尔物流从企业物流扶植成为市场上的第三方物流。即要做到三个“三分之一”，即三分之一服务自己，三分之一服务国内其他企业，三分之一服务跨国公司。然而并非事事尽如人意，由于行业竞争和商业秘密保护的影响，同行出于竞争考虑在合作上存有戒心，使得海尔在擅长的家电物流运作上却难以找到真正战略合作伙伴。所以，一直以来，海尔的物流本部资源除了保证本集团的物流需求外，只拿到了少数快速消费品的物流业务。海尔物流一位人士透露说，接一个物流项目，谈判往往非常艰辛。采访

中，很多人认为，海尔物流参股到专业物流企业也到是一条自救之路，一方面，海尔物流可以依托专业的第三方物流企业的管理和技术方面等资源优势向其他领域拓展；另一方面，因为有资本纽带维系，海尔在接受物流企业的服务时也可以少了许多顾虑，从而把精力放到企业核心业务上去。

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