

麦德龙供应链经理：管理源自认清事实 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/37/2021_2022__E9_BA_A6_E5_BE_B7_E9_BE_99_E4_c31_37000.htm 作为从一线成长起来的中国本土供应链经理，龚庆国现在的业绩来自于他对现实的关注和研究，以及在此基础上摸索出来的管理能力。与龚庆国谈话，他通常都会先说明事实，然后很温和地说出自己的看法，总是让人在不经意间留下一个印象，这是一个务实且容易沟通的人。作为中国第一代物流经理人，龚庆国最初的理想却是做研究，物流既不是他的专业，也非他最初的梦想。但中国物流业的发展和崛起还是给了这个误撞入行的年轻人一个提升自我的平台。凭着研究人员特有的执着和务实精神，他先是完成了由研究员向管理人员的转变，后来又在第三方物流企业和零售企业的物流和供应链管理中做出了不菲的成绩。现在，龚庆国的职位是世界500强中著名的零售企业麦德龙公司的中国区供应链经理。随着入世后中国零售业的逐步开放，外资零售企业不仅面临着中国市场的更多机遇，同时也承担着陌生且复杂的中国市场所带来的各种挑战。而龚庆国所处的这个职位，将是麦德龙在中国节约成本和支持市场扩张的关键。想做研究的管理人员 龚庆国在学校里学的专业是食品储藏和保鲜，读完研究生后，他怀着满心做研究的梦想，对未来充满憧憬。那是1995年，物流的概念刚刚在中国兴起。在求职的过程中，由于专业背景，龚庆国误打误撞进了一家冷库公司，开始了与物流的第一次亲密接触。这家名为中澳冷库仓库有限公司的企业主营冷库、仓储和运输，是当时中国市场上最为先进的冷库公司，在深圳物流界几

乎无人不知。“中澳的设备非常好，即使放在现在来看，也算一流。”龚庆国回忆起自己的第一份工作。那时，刚毕业就进入外资企业担任仓库经理一职，着实羡煞了很多同龄人。但龚庆国当时一心想着做研究，对整天呆在仓库里做着几乎相同的工作并不满意。尽管如此，龚庆国还是在日复一日的重复工作中了解到了仓库管理的各种细节，对物流的认识也开始启蒙。“中澳的职业经历，让我迈入了物流行业，一做就做到了10年后的今天。”龚庆国说。后来，中澳公司由于市场原因，加上经营不善，企业的状况每况愈下，龚庆国也开始心生去意。又一家专业的第三方物流公司适时向他伸出了橄榄枝，龚庆国从此展开了他人生中最重要的一段职业历程。这家公司名叫新康达。当时的中国市场上还没有专业的第三方物流公司，却有了朦朦胧胧的物流需求，于是由香港的13家货主企业联合发起成立了新康达。1996年，新康达作为中国第一批第三方物流公司，正式进入中国市场。在当时的中国市场上，知名的三方物流企业并不多，一个是新科与安达成立的合资公司新科安达，另外还有一家宝龙洋行。面对陌生的市场环境，新康达急需熟悉市场又熟悉行业的专业人士。龚庆国就在这样的情况下来到了新康达的老板面前，他在中澳的工作经历，以及做食品保鲜储藏的专业背景，很自然就引起了老板的注意。但面试时过程却有点出乎意料。老板问他：“进入新康达想做什么？”龚庆国据实以告：“想做研究。”听得老板哈哈大笑，招聘广告上写明了是招管理人员。最后，龚庆国还是顺利的进入了新康达。现在的他看来，这是自己职业生涯的一座分水岭，意味着他离最初做研究的梦想越来越远，而走上了一条通往商业管理的道路

。认识物流管理 龚庆国在新康达学会的第一件事是主动思考。同当时的新康达对中国市场的一无所知一样，刚刚加入新康达的龚庆国对第三方物流也毫无概念，那时的他只知埋头工作，拼命完成上级交待的任务。这种勤恳却无甚建树的工作方式招致了新康达总经理李兴贵的不满。一番训斥之后，龚庆国明白了作为经理级的管理人员，最主要的工作是向上层提建议、拿方案。从此他由埋头执行老板的命令变成了主动思考公司运营，并经常向上层提出自己的建议。思维方式的改变，使他渐渐对中国的物流市场有了自己的看法，也完成了由一个外行向专业物流经理的角色转变。当对工作有了自己的看法后，如何执行，将想法转化成生产力就成了龚庆国最关注的问题。尤其在他被提升为新康达的区域分拨中心（RDC）经理之后，这个问题越发重要起来。当时担任RDC经理的全是新加坡人和香港人，龚是第一个坐上这个位子的中国大陆人。他的主要职责是开拓RDC并将其建立起来。当时国内的物流市场极不规范，一些基础设备比如托盘，南北价格差异很大。而国内运输公司的管理则更混乱，信息化方面非常落后，许多运输公司已经上了一定规模，却连一台3000多块钱的传真机都不愿意买。这都给龚庆国带来了挑战，缺乏必要的信息沟通和执行工具，自己的管理方案到运输公司那边的执行很成问题。有一件事龚庆国至今还记忆犹新。新康达公司有次派他去天津接替一位新加坡人的工作，龚庆国收拾行李就乘车北上，去了之后才发现重重。新康达在天津有一个非常重要的客户卡夫天美（食品）有限公司，由新康达负责他们的配送、仓储、管理等事务。龚庆国接手时，新康达与卡夫天美之间的关系非常紧张，运输公司

也不太把新康达放在眼里。“当时卡夫天美的物流经理认为，他们直接与运输公司合作就可以了，不需要新康达这样的第三方物流公司在中间插上一手。”龚庆国说，卡夫天美与运输公司之间非常熟悉，常常把新康达抛在一边。刚到天津上任不久，龚庆国就遇到这样一件事。有天运输公司运送货物的车翻车了，运输公司收拾收拾仍将货物直接送到客户的仓库里，并没有向新康达报告。“按照正常的流程，他应该首先向新康达报告，因为跟他签订服务合约的是新康达，而不是天津卡夫天美。”龚庆国下决心扭转这样的局面，他找到事发的运输公司老总，将服务合约摆在他面前。“如果不能遵守的话，我们只能解除合约。”龚庆国明白必须给自己的服务提供商一点压力，否则专业物流管理无从谈起。尽管这事惹得运输商暴跳如雷，龚庆国还是顶住压力把自己认定的管理方式执行下去。对于货主企业，他则进一步加强沟通。“不能因为货主企业的不理解，我们就放弃自己应尽的责任而放任这种情况出现。”龚庆国说。正是他在这件事情上的坚持，通过加强沟通，合作各方加深了认识，慢慢做到按标准做事。认识中国市场 龚庆国时常觉得，物流理论很美好，而中国市场的现实却难以把握，从理论到现实是一个艰难的过程。在他对专业的物流管理有了初步的认识之后，他认为接下来努力的方向，就是击破理论与现实之间的那道屏障，认识到中国的物流市场现状并施以有效的管理。在北京的时候，龚庆国代表新康达帮世界最大的食品制造商玛氏公司管理存放德芙品牌产品的仓库。这些仓库都是租来的，由几家第三方物流公司共同负责仓库的管理和服务，新康达是物流商之一。有一次，新康达的仓库管理人员向龚庆国报告，

仓库的流量很大，超出了合同的约定。当时所有人都以为德芙加大了货物流量，但龚庆国却对这个结论心生怀疑。他在仓库里呆了几周，仔细观察货物的流向和流量，最后终于找到了根本原因。原来，与新康达共同管理仓库的其它物流商每周都有一个休息日，到休息日时职工全去休假。但德芙的生产却没有休息日，所以当另外的物流商休息时，德芙的员工就只能将这天生产的货物送到新康达负责的仓库，于是仓库的产品流量就变大了。“问题的症结找到了，解决起来就变得异常轻松。”龚庆国说。类似的解决问题的办法也被用在了他任百安居物流经理的过程中。2003年，龚庆国去了百安居，担任全国物流经理，由以前做物流执行开始跳到更高层面的整个企业的物流规划和战略制定的工作，对现实也有了全盘把握的机会。最初在物流部门做管理的时候，物流部门经常会与采购部门发生冲突。当时百安居90%的商品由供应商送货上门，这样是为了节约本企业的运输成本。但实际上，这种管理方式却导致了各个供应商各自为政，门店为接货应接不暇，即降低了配送效率，也不利于百安居对供应商的管理。经过一段时间的观察后，龚庆国开始对送货方式进行调整，从先前的供应商自己送上门店转变为供应商送到仓库，再由百安居统一配送到门店。送货方式的改革首先在华东地区进行试点，百安居在上海的门店统一收到通知：以后的货物将不实行送到送货上门，任何货物必须先送到配送中心。这一改变让采购部门大大不满，多增加的一道送货环节增加了他们的运作成本。一次物流部门在开会时，采购部门的一位高管怒气冲冲地冲进来，要物流部门取消这个通知。“当时谁也说服不了谁。”龚庆国说，“大家都是为了降低

成本，只是采购部门看到的是单一货物的成本，而我们关注的是整个企业的综合成本。”“要想停息争论，就必须让采购部门看到这样做确实降低了成本。”龚庆国说。为了证明成本确实降低，龚庆国和同事们决定做一份可行性分析报告，因为当时有这种疑惑的不止采购部门，同时也包括公司的一些上层领导。“做可行性分析很艰难。”龚庆国认为做可行性分析的那段时间是最难忘的。这份报告不仅要从理论上说明成本确实会降低，还要拿出实际的数据证明，而这需要掌握分析大量分析数据。为此龚庆国几乎拜访了每一个供货商，了解了每一位供应商的情况。公司还从英国请了一家专业顾问公司协助他们进行这个可行性报告的研究，从与企业物流相关的各个环节找出各种数据进行综合并计算出总成本，终于做出了自己的研究报告。最后，这份可行性分析报告成功地说服了公司的各个方面，同时也引发了一场百安居中国公司部门之间的大调整。调整之后，采购与物流合成了一个部门，就是现在百安居的商务部，全名叫“供应商发展管理部门”。商务部又分成几个部门，分别是采购部、供应链部门、供应发展部、市场部、管理部、自由品牌部。从此，百安居开始尝试做供应链管理，并将供应商管理引入企业管理体系。认识零售供应链 在百安居做可行性分析的过程中，龚庆国也开始由物流经理转变为供应链经理。当时的上司朱文进鼓励他将视野拓展得更宽一些，不断地接受不同的挑战，既做项目规划，也做运营，对供应链形成一个整体概念。而对于龚庆国自己来说，以前在第三方物流公司做过运营，相对比较注重操作细节，现在来到企业做物流，也会采取一些比较实际的方法，有计划的推行战略。“当时我们对物流

提供商的选取比较严格。中国的实际情况是，物流服务商还没有太全面的，有的方面服务得好，有的方面服务却并不太好。”龚庆国最后采取的办法是“两知腿走路”，由百安居和供应商各请一家物流服务商，分别管理，最后衡量哪家做得更好一些。最后观察的结果是自己请的物流服务商更易于控制，此时龚庆国在供应链管理经验上又更进了一步。2005年年初，经猎头公司邀请，龚庆国进入德国麦德龙集团在中国的合资公司中工作。现在龚庆国已经坐在上海麦德龙总部的办公室内，作为中国供应链经理，全权处理整个中国地区的供应链管理工作。在麦德龙的最初这几个月中，龚庆国的主要精力还集中在解决遗留问题，优化现有的运作方案以及提升团队凝聚力等方面。在龚庆国眼里，麦德龙是一个计划性比较好的公司，相对国内零售卖场，设施很好也更具有系统性。下一步，龚庆国要协助供应商提升自身管理水平，加大对供应商的培训，使他们能够适应并达到麦德龙的要求。另外还要提升供应链团队的凝聚力，也增强自己对供应商的管理能力。“很庆幸一开始就选择了零售物流。”龚庆国说，现在中国的零售业刚刚开放，正在蓬勃发展，前景一片光明，他会在零售领域一直做下去。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