

拒绝挤压，物流也需要“呵护”！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__E6_8B_92_E7_BB_9D_E6_8C_A4_E5_c31_37002.htm “当物流成为决定差异性的关键因素时，就有可能需要增加投入来保持这个竞争优势，而非是压缩成本。”任何行业、任何企业都会涉及物流，在人们的视野里，“物流”普遍被认为是货物从一个地方到另一个地方的转移，即将“物流”视为运输。于是，对物流的管理，便成为运输规划。而许定教授，这位原上海交大管理学院教授、曾任上市公司董事长、现任职于上海世博会研究中心的博士，于上周日在广东大柏地企业顾问有限公司主办的“经营智慧大讲堂”上阐述了其对物流的新定义。许定教授认为在企业内部流动的有三类，即资金流、信息流、物流。如何将这三类流动完美配合、掌握其规律，是现今对物流的整体定义。如何才能有效增加企业的利润，一般来说可从三方面入手，其一是直接利用营销增加利润，其二是降低生产成本来提高利润，第三个利润来源被认为是从物流入手，即压低供应商的价格来增加利润。然而利用物流增加利润就是在各个物流环节压低价格吗？许定教授认为，企业压缩成本来增加利润，是压缩总体成本，而非每一部分的成本，因此不能简单地认为在所有环节上都压低价格。两味精厂命运为何南辕北辙？1994年，广西壮族自治区计委同时批复建立了南宁味精厂和柳州味精厂。两个厂资本金、流通资金和无形资产都相同，唯一不同的是南宁味精厂采用适宜技术来生产，即根据本厂生产条件选取合适的技术而不追求当今最先进的技术。而柳州味精厂采用的是当今世界最先进的生产技

术。结果，柳州味精厂经过三年的技术攻关仍未能投产，而南宁味精厂当年就实现了投产。最后，难以为继的柳州味精厂被南宁味精厂收购。这样的现象我们经常能看到，两个团队同时经营，有着同样的有形资产和无形资产，但它们的结果往往是不同的，这就是由于两个团队组织过程的不同而造成的。通常一个团队的日常管理制度就决定了其与对手相比有没有优势，如果团队能够使组织的学习能力及能力在组织的分支机构之间转移，就会产生持续的竞争优势，因此组织过程日常管理制度是企业最重要的资源。而这个制度是通过企业和企业的团队建立起来的，有了制度就决定了在竞争中是否具有相对的竞争优势。从这个角度讲，企业对物流采取的策略应依据企业的目的、企业的总体战略来制定，而非一味地压缩供应链上各个环节的成本。在企业内部，当物流成为决定差异性的关键因素时，就有可能需要增加投入来保持这个竞争优势，而非是压缩成本。这就是所谓的“最佳操作技术”策略（简称OPT）。洛克菲勒成功的秘诀 19世纪末，洛克菲勒开创了史无前例的联合事业托拉斯，这个极易聚集财富的结构使美孚石油公司两年后成为全世界最大的石油集团企业。洛克菲勒托拉斯成功的秘诀在于利用某种利益作为交换，包括优势、思想等，而对供应链的投资是其最为重视的。洛克菲勒的策略是参股美国的铁路，垄断其运油车皮的价格，从而达到对物流的控制。这就使得其具备了同行业无可比拟的成本优势，成为他手中的一大竞争利器。其实在工业革命后，供应链一直受到重视，只不过企业对供应链的重视远不如对需求链或市场营销那样引人注目。美国著名营销专家史蒂芬布朗（StevenBrown）在他的研究专著《折磨你的

消费者》（TormentYourCostumers）一文中指出，消费者既不知道自己需要什么，也不知道自己不需要什么，但他们知道在使用了产品或服务后是否增加了自己的价值。从这个观点看来，重视需求链对企业来说并不是那么有效。索尼向来坚持创造顾客的需求，而非发现顾客的需求，它也同样取得了成功。由此看来，重视供应链相对于重视需求链要重要得多。

爱立信败走手机市场 许定教授特别指出，现如今，企业要尤其注重对供应链的应急管理。1995年的大阪地震使生产丰田汽车的零部件公司的设备遭到严重破坏。这就破坏了丰田汽车的供应链，以至于丰田一个月后才恢复生产。而与爱立信相比，丰田已经算是幸运。一直以来爱立信手机的关键芯片组件完全依赖飞利浦半导体供应，而2002年3月飞利浦新墨西哥厂的一场大火使它无法获得足够的关键芯片。当时市场对移动电话的需求正大幅攀升，那场大火直接导致了爱立信的市场份额从43%跌至7%，且再无翻身的机会，直至

在2001年将其移动电话业务与索尼合并。丰田和爱立信的前车之鉴表明，对供应链的应急管理很有可能关系到企业的命运。

沃尔玛发射卫星为哪般？如今，消费者面临的几乎都是严重同质化的市场，在需求链上的各种手段都势均力敌后，企业势必开始在供应链上寻找机遇。而物流最大的问题都是出现在界面，即企业与企业之间、企业与市场之间。这对企业来说并非是坏事，因为凡是有问题的地方就有商机，所以对企业来说这更是机遇。

不管对零售业巨头沃尔玛的争议有多大，没有人能够否认它成功的事实。很多人说沃尔玛的成功是因为它有一颗卫星。但为什么只有沃尔玛会想到花个二二千万去发射一颗卫星来管理自己的信息？这就是因为沃尔

玛重视了供应链的价值和收益，不惜重金投资。利用信息技术，在时间上把供应链大大缩短，这为沃尔玛步入辉煌立下了汗马功劳。从在计算机上开出订单到商品上架，沃尔玛比竞争对手平均快了3天，节约成本2.5%。这个数据是什么概念？去年中国汽车销售的行业平均利润仅为1.8%。如今，众企业纷纷压低供应商的价格，这只是企业想要获得利润的自发行为，而且并非是一个理智的行为，最终企业将咽下自己种的苦果。而对物流的管理，应从企业战略的高度进行综合考虑，而不是单纯给物流总监下达成本指标。要让物流真正成为企业获得利润的来源，这才是企业老板所要考虑的。

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