

海尔中国现代物流的觉醒者 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\\_B5\\_B7\\_E5\\_B0\\_94\\_E2\\_80\\_94\\_E2\\_c31\\_37076.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/37/2021_2022__E6_B5_B7_E5_B0_94_E2_80_94_E2_c31_37076.htm) 现代物流在中国有一点尴尬：说物流的都已经差不多要把物流这个名词说俗了，而物流在中国却离开“现代”这个限定词的含义相差很远；现代物流在海尔却有一点意想不到的成功：在全面引入现代物流的观念和做法以后，海尔已经被业内称为“中国物流管理觉醒第一人”。当现代物流在中国碰上全面的体制冲突时，海尔却用自己企业的边界营造出了一片现代物流的蓬勃园地，并绕开了中国的体制困扰，在海外和方兴未艾的第三方物流接上了口，可以说是在中国企业中第一个完成了现代物流对一个制造业企业的全面改造，使自己不但加速向国际性的企业集团演进，而且正逐渐朝可以得到更丰厚的第三种利润的服务性企业靠拢……有许多搞物流研究的专家告诉我，海尔的案例并不说明许多问题、它也不能给现代物流在中国遇上的体制碰撞提供什么解决思路，因为它充其量不过是一个企业内部自营物流的一个做得很好的典范而已。但当我详细研究了海尔的案例以后却得出了并不完全相同的看法，如果中国的体制一如海尔在引进现代物流那样有壮士断腕的决心进行脱胎换骨的流程再造的话，那么中国经济也许会因为现代物流所提供的升级动力而提升到一个全新的“可持续发展”的高度和阶段。在海尔物流阔步前行了两年多后，仍然使人感到海尔人对其战略起点的回答颇具深意。所谓站得多高，决定最终能看到多远，海尔实施物流重组，从一开始就突破了单纯降低成本的概念，将其定位在了适应新经济时代需

要增强企业竞争力的战略高度上。“一个现代企业，如果没有现代的物流，就意味着最终会无物可流。”张瑞敏将发展现代物流与企业的生死存亡联系在了一起。传统企业一般是按计划进行采购、制造等活动，由于不重视定单的概念，导致大量的采购其实是没有定单的采购，采购回来的这些物料到底给谁也不知道，只能作为库存；同样，大量的制造业也是没有定单的制造，天天非常忙，却等于是在忙着增加库存；最后的销售，因为不知道卖给谁，说到底也无异于处理库存，削价便成了唯一的出路。在竞争激烈的中国家电市场，越来越多的企业就这样被无奈地拖进了一轮一轮没完没了的价格战。但是海尔没有去玩这种以亏损、停产为结局的“危险游戏”，海尔另辟蹊径、消灭库存，使定单真正成为驱使企业采购、制造、销售运作的动力，让采购回来的每一个零部件和生产线上的每一件产品都是有主的。现代物流作为实现为定单而采购最重要的支持系统，浮上了海尔的战略层次。在海尔人眼里，海尔要做的物流是一个从源头做起、包括了供应链过程的物流。为了打造海尔供应链的高效率，海尔人以卓越的胆识开始了极其艰巨的流程再造。世界上的企业搞流程再造的，真正成功的只有20%，提出这一管理方法的哈默博士称其为企业的一场“革命”。在海尔经历了两年多实践流程再造的张瑞敏对此感触很深，“做物流必须搞业务流程再造。对企业来说，它虽然非常必要，但是非常非常痛苦和艰巨。”1999年，海尔集团一改原来那种对上级负责的职能管理为对市场负责的流程管理，组织结构也由金字塔式改革为扁平化，并成立了商流物流、资金流、信息流推进本部。物流下设采购、配送、储运三个事业部负责，将分

散在各产品部门的物流业务集中起来，实行全球化统一采购、配送和储运。整合企业内部资源每年为海尔节约资金上亿元，使海尔物流的规模化优势得到了极大发挥，然而，海尔物流的脚步并不会囿于企业内部。在整合内部资源的同时，海尔的供应商也由原来的2336家优化至978家，国际化供应商的比例上升了20%，世界500强企业中，GE、爱默生、巴斯夫等44家已成为海尔的供应商。强大的全球供应链网络，不仅有力地保障了海尔产品的质量和交货期，而且一批国际化大公司已经以其高科技和新技术参与到海尔产品的前端设计中，目前可以参与产品开发的供应商比例已高达32.5%，他们与海尔共同面向用户，使订单增值，而海尔和分供方之间从过去简单的买卖关系，变成了今天双赢的伙伴关系。就在青岛海尔开发区工业园，爱默生投资5000万美元的一家电机生产厂刚刚签约投建，作为海尔的分供方之一，这家工厂所生产的产品将全部供货给海尔。巨大的用户资源和企业规模赋予了海尔在国际市场上强大的吸引力，也为海尔的供应链管理提供了支持和基础。21世纪的市场竞争将不是企业与企业之间的竞争，而是供应链与供应链之间的竞争，谁的供应链总成本最低、反应速度最快，谁就能立于不败之地。在中国家电行业的物流供应链上，海尔这样的龙头企业在自身变革的过程中，对于推动新技术、新标准在链条上、下游企业中的应用、改变整个链条的商业模式无疑将会产生相当的影响。值得一提的是，这一作用已经开始悄然地发挥效力。目前，海尔的采购订单100%由网下下达，网上支付已达到了总支付额的20%，网上招标竞价因为防止了暗箱操作，使价格管理透明化、准确化也得到大量采用。计算机网络应用使海尔的

采购周期从原来的平均10天缩短到3天，供应链成本大大降低，同时也使得那些不能与海尔网络对接的企业永远失去了与其同行的机会。在张瑞敏看来，80年代企业制胜的武器是品质，90年代是企业流程再造，进入2000年，新经济时代，速度又成为企业制胜的武器，而这个速度就是要最快地满足消费者的个性化需求。为提高企业的市场响应速度，海尔以订单信息流为中心，独创了全球供应商资源网络、全球用户资源网络和计算机信息网络“三网”同步运行的模式。在海尔国际物流中心的中央控制室，海尔集团副总裁梁海山演示了一笔商用空调订单快速运作的全过程：3月25日，成都百货大楼通过海尔电子商务平台下达了55台商用空调的订单，海尔的物流采购部门和生产制造部门同时接到订单信息，在计算机系统上马上显示出制造部门的缺料情况，采购部门向压缩机供应商在网上发布订单，配送则根据网上显示清单4小时内及时送料到工位。3月30日，55台空调成品入库，在海尔国际物流中心，这批定制产品正在准备出库和配送。所有与定单有关系的部门和个人，在接到定单信息的一刹那，都同步、而不是依次行动起来，海尔物流以最快的速度赢得了与用户、与海尔敏捷制造体系、与供应链的同步。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](http://www.100test.com)