

案例分析:赵崎享受供应链人生 PDF转换可能丢失图片或格式
，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/469/2021_2022__E6_A1_88_E4_BE_8B_E5_88_86_E6_c67_469452.htm 管理零售供应链上的各个环节，与内外各个部门沟通，是一件琐碎而复杂的事情，但赵崎视之为挑战，他如享受在澳洲的惬意生活一般享受它在百安居同事们眼里，赵崎是个爱笑的人，和他谈话是件很愉快的事情。这或许和赵崎在澳洲8年的海外生活不无关系。“澳洲人很喜欢海，他们的生活方式很吸引人的，不要赚很多的钱就可以很享受生活，比如打高尔夫，周末去海边度假，中等收入人家如果愿意一般都有自己的小游艇。”这样的生活状态很容易让人养成开朗的性格，难怪赵笑称，回国以后辛苦很多，经常晚上都要加班。目前，赵崎在欧洲第一、全球第三的建材连锁超市百安居担任供应链副总裁。从去年开始，百安居在全国的发展速度很快。“今年到目前为止，我们开了5家店，明年可能还要开10家以上。建材超市里，我们是最具有全国规模的。”而赵崎目前最主要的工作，就是配合百安居网点的扩张，在物流上给予足够的支持。赵崎享受这份工作一如他享受澳洲生活。“在百安居的运作过程中会遇到很多困难和挑战，需要我不断的克服和化解，这个过程最让我享受，这也是我工作这么多年来最大的一个感受。”百安居的物流蓝图 赵崎加入百安居时，刚好赶上百安居在国内进行大力扩张，所以对于供应链和物流配套服务的要求也就格外突出。平时忙得很，但是有一个很强烈的感受就是“挑战”的刺激与兴奋。“明年开始，百安居将会进军西部，比如西安、成都、重庆。此外，还会在大连、沈阳

开店。在原有的上海和北京，也还会再开店。这样的话，我们的规模就真正铺盖全国了。”对赵崎而言，网点的扩张意味着将更多的任务，现在他已经开始在为明年要开的新店做准备。“其实我现在做的是供应链方面的工作，更多的是专对专的管理，既包括传统的物流运作，比如运输、仓储、库存、订单管理，更多的包括一些无形的管理。”因为百安居有一部分是供应商自己供货，所以赵崎的工作内容之一就是确保供应商把货及时、准确、足量地送到卖场。此外还要与供货商保持沟通，根据销售情况及时调整库存。在赵崎所负责的零售供应链中，最复杂的是对供应商的管理，既要节省成本，又要保证他们及时准确的供货。目前百安居有三级供应商：全国供应商、区域供应商和城市供应商。在哪个城市开店，就会就近在城市周边找一些合适的供应商，利用他们自己的物流网络集中供货，这样有利于节约成本。目前百安居每年有几十亿的销售量，产品类型更是多种多样，有卫浴、磁砖、地板，还有各种各样的软装潢、硬装潢，物流方式也各不相同。“如果全部通过百安居自己来运作的话，很难找到这么一家物流公司，什么都会做。”但如果百安居的物流体系如此简单的话，赵崎的享受过程就会少了很多乐趣。就拿百安居明年进军东北市场这件事来说，“这对于我们而言是一个不小的挑战。因为中国的大部分的生产制造力是集中在华东江浙和华南广东一带，而东北主要是以重工业和农业为主，不可能在当地有很多的产品供应，必定要从南方把货物调度过去。”百安居目前的店面分布全国各地，如果仅靠供应商来操作物流，是不大现实的。所以，赵崎就需要坐下来和供货商共同研究一下，选择什么样的物流方式来实现

产品供应比较妥当。“关键是我们如何才能找到一个比较好的平衡点，把一些高效的产品自己来做，来构建自己的物流平台。”赵崎选择了一个比较简单的办法来解决这个问题，他收集了供货商的物流体系资料，再与百安居自己的物流体系相比较，择优用之。对于不同的地区，要面对当地不同的供应商及其参差不齐的供货水平，在解决物流配送模式的时候会遇到不同的问题，赵崎总通通过不同的方式来解决。他说：“遇到挑战后将其圆满解决的满足是难以言语的。”

外包高手的幸福前景

赵崎所谓百安居自己的物流体系，并不是指百安居自建物流公司，而是外包给比较集中的几家第三方物流企业。现在百安居有两家这样的物流提供商。与两家的合作从2002年年底左右开始。通过这两个合作伙伴，百安居整合了500多家供应商，为百安居全国8家建材超市提供日常补货服务。“这两家都是全国供应商，只不过具体到不同的产品类型上，可能会结合他们各自不同的优势，通过他们的整合、配送，然后再到百安居的超市里来，最后再通过他们的渠道配送到全国各个地区。”“虽然我们对物流提供商有一定的规划，但是中国目前的物流服务水平确实不尽如人意。比如在英国，百安居的物流全部都是外包给别人，它可以同时外包给2-3家很有实力的物流提供商，他们都能提供整套的物流服务解决方案，但是中国要做到这一点就太难了。”

赵崎说。尽管赵崎认为目前中国的物流公司发展普遍落后，但他仍然倾向于用外包来解决自己的物流问题。“如果效率确实能够得到保证的话，我们当然会交给他们（供货商）自己来运作，我们可以集中精力在我们的长处反而比较有优势。”百安居自建物流体系的工作，一直是赵崎的重要工作内

容。“第3方物流商现在还在招投标，大概到年前应该就可以定下来了。”百安居现在的物流供应商都是2年前的合作伙伴，现在物流市场和百安居的发展都不同以前，因此赵崎现在需要对物流商重新审核，期望找到能提供更好服务的合作伙伴，“这只不过是供应链上进行自我调节的一个过程。”今年以来，赵崎最重要的工作就是建立百安居在华东、华南、华北地区的配送集货中心。所有的货将被集中到每家店附近的配送集货中心，然后再聚集成整卡车，集中送到店里。“罗马也不是一天建成的。只有逐步地稳扎稳打，通过我们跟采购部门进行充分的合作，并与供应商保持良好的沟通，最终建立一个最合理的百安居自己的物流平台，我还是觉得十分有信心的。”赵崎的信心不仅来自于百安居的支持，还来自于他以往操作的外包经验。物美在中国的零售外包，就是当初赵崎在和黄天百时筹建的，当时他最主要的使命是从头到尾给物美建立一套配送模式。赵崎从策划开始，到设计、安排招聘人员、设定流程、采购相应的设备，一直到最后的运做，这一揽子的工作都亲自进行。“我们是第一个吃螃蟹的”，赵崎的自豪之情溢于言表。当时在国内以第三方物流的方式来分包超市物流，和黄天百是唯一一家。“这个过程双方也确实是在摸着石头过河。”这里的双方是指和黄天百和物流，前者为后者提供物流管理。但这两个企业，一个是外资，一个是内资，文化和操作理念都有差异，在很多环节的合作上都存在分歧。“所以当时我就觉得：好难呀！”赵崎说，“但是一路做下来了，虽然很困难，但是有一个希望是始终存在的：双方都有合作的诚意，也觉得这种零售物流外包的合作是有必要的。这对于我当时开展工作提供了最基

本的心理底线：即使再困难，也要做下去，我把它当作一份有希望的事业来做！”赵崎认为，从无到有建设一套完整的物流体系，双方存在一些分歧是正常的。到目前为止，物美在这么多店面扩张的情况下，和黄天百还能保证其物流的正常运转，这本身就说明了一些问题。赵崎认为，这其实是一个期望值的问题，到底是2%还是1%的物流成本令人满意，并无定论。假使当时物美要是不将物流分包出去的话，现在这么多店的规模，在物流上是很难自己保证的。但是如果物流环节比较规范的话，就有可能由这个环节带来其他环节的成本节约，一些无形的成本也必须考虑进去。赵崎觉得当时最大的困难是沟通，主要是和客户之间。国内的公司一般就觉得便宜就好了，但和黄天百的很多做法是要他们先投一部分资，然后长期受益。“因为以前没有人做过，所以我就要花好多的时间和他们进行沟通。”在和黄天百的两年半时间里，赵崎花了其中大概2/3的时间来做物美的项目，到后来给华普超市做物流规划时就轻松多了，“我们知道国内的客户需要什么，双方的合作相当顺利。”赵崎认为，在中国物流外包是一个比较新的业态，对于物流商和零售企业都是全新的尝试，所以合作过程中存在一些不满意是正常的。“但是不管如何，我觉得物美的做法还是对的，它把物流全部外包出去，专心于自己的长处去发展经营与扩张网点。百安居也从来不做物流，一年有1亿多英镑的预算都是用来外包的。”

享受供应链的挑战 赵崎笑称，中国从某种程度上来看“并不是一个国家”，因为它有很多地区，且各自差异性很大。在中国，全国性的连锁超市也不多，大多是区域性的。要达到像沃尔玛一样规模和水平，不仅要求物流商的水平提升，更

需要提升的是零售商的自身实力，这是一直做零售的赵崎面临的挑战。赵崎说，在中国做零售业物流是所有物流领域里最艰难的几种之一。在零售业，上游由很多不同的供货商组成，并且他们还在不断变化，网点分布也比较分散，而且还在不断的高速发展当中，这都对配套物流提出了比较高的要求，更何况不同的地区还要求有不同的操作。百安居一直在不停的开店，对供应链部门来说，在不同地区扩张所带来的物流需求必然不尽相同，所以面临的很多情况都是全新的。这不像澳洲的连锁超市，大多有几十年的历史，各方面运作都比较成熟和规范。“在零售企业做供应链总监，可想而知是特别难做的。”赵崎不禁感慨道，供应链部门牵扯到的部门最多，各个方面的关系都要协调好，稍有不慎就到处碰壁。对于公司内部，赵崎和他的同事要协调店铺、财务、营运等各方面资源，对外，还要和众多供货商和物流商打交道。“上游下游我都需要去管，所以我觉得这是一个很大的挑战。”这一切，赵崎都以积极的心态去面对，以往在澳洲的工作经验也给了他信心。他在澳洲的第一份工作是在一家经营儿童用品的澳大利亚公司任物流经理。当时那家公司对供应链配送的要求很高，货物在中国的工厂里生产后，托柜到港口，经过两个多星期船运才能到达澳洲，所以对于计划的要求很严格，要不然这个流程就有可能失控。当时赵崎的工作就是做进口和国内配送的物流，供货商分布在美国、欧洲、马来西亚以及台湾，最多的来自中国大陆。“我要和这些遍布全世界的供货商保持密切的联系，确保货及时运出来。进口以后，我负责库存管理跟踪，货快不够了就补充生产到仓库里面，然后再把它配送到一些大的零售超市里面卖。”回

忆起在澳洲的第一份工作，赵崎记忆犹新。后来又去了一家做船舶引擎配件的美国500强公司，真正开始对物流运作和供应链管理有所认识并真正享受于其中就是从这里开始。当时赵崎负责把从美国进口的引擎和其他零部件配送到全澳洲的几百家经销商。他要控制整个供应链的计划，因为这种产品生产周期长，从美国下单到出货要3 - 4个月，其中1 - 2个月用于生产，然后2个月从美国通过集装箱海运到澳洲。虽然当时刚开始接触这份工作的時候，第一感觉是：这么多事需要做，好难呀！但是后来做久了，他就开始发现其实“乐在苦中”。“安静的时候自己一个人坐下细细回味，觉得很有成就感，慢慢地就更喜欢这份工作。”赵崎笑着说。这家公司的ERP系统非常好，全球联网，包括美国总部、澳大利亚分部和欧洲分部。计划完成后，就可以从网络上完成订货，总部负责生产，赵崎则跟踪订单的完成情况，“这其中的信息十分透明，提高了不少效率。”他说。在这家跨国公司里，赵崎学会了国际化公司的运作模式和对于流程的管理经验，另外还学会了沟通，因为在这样一个全球性的大公司里面做物流，必然要和很多人打交道。三年后，赵崎又到了一家比利时的跨国公司，这家公司对于赵崎最大的吸引力就是，跳槽后的他成为了物流部门的“仓储和配送总监”。赵崎笑称，这就好像完成了一次“升级”，到了controller（总监）级别。应该说，这个职位赋予了赵崎有更多的操作空间，在他的职责范围里包括了进口、出口，以及更多的制造业的成分在里面，这也是和之前最大的区别之一。当时这家公司在澳洲的生产流水线，号称是亚太乃至全球最先进的生产线之一。“在澳洲的那段工作经历，对我的长进是非常大的

。包括最基本的物流理念、供应链管理的概念，都是在那里学习来的。”这段历程对赵崎现在在百安居的工作也有不少帮助。现在赵崎每天不仅要考虑如何去配合百安居在中国的大发展，还得要操心怎样优化库存等这样琐碎的问题。“总之，当前的目标就是怎样把百安居的供应链做成全国第一流。我们永远是在幕后，给前线提供枪支弹药。因为中国的市场比较大，百安居的扩张速度也比较快，在物流和供应链方面我有永远做不完的工作，但是一切还是需要日后公司的业绩来体现。”赵崎说。

赵崎的历程 1994.5 - 1996.8 IGC
(Australia) Pty. Ltd.任物流经理 1996.8 - 1999.10 Mercury Marine
Australia任仓储和物流项目经理 1999.11 - 2000.12 UCB Films (亚太地区) Pty. Ltd.任物流仓储、配送总监 2001 - 2003.6 和黄天百物流任合同经理 2003.6至今 百安居中国供应链副总裁

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