

物流案例:第三方物流企业的经营策略 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/470/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E6_A1_88_E4_c67_470237.htm 每一个企业的领导们可能每天都在想一个问题，就是：面对现在竞争激烈的环境，我们怎么样找出一个更好更聪明的方法，来运作我们的生意。同时，我们也听到很多人讲“供应链管理”这个概念，好像这个概念就是那个很聪明的方法，可以解决我们现在所面对的问题。下面我尝试去探讨刚才提到的这些疑问。过去二十多年，我们商业的模式确实有了很大很大的改变。我们仔细想一想，全球市场经济对我们生活的影响有多大。过去可口可乐可能只是美国人喝的饮料，但是今天可口可乐在中国跟我们喝茶一样的普遍；联想电脑是我们中国的产品，是一个很好的产品，但是今天联想电脑不但是在中国能够买到，我们在国外都能够买到。这方面都是全球市场改变所带来一些现象。我还记得在二十多年前，当我还是小孩子的时候，看我爸爸做生意的模式，跟现在我们做生意的模式确实有很大很大的差别。我还记得，那个时候我爸爸做生意所注意就是要生产很多很多的产品，因为那个时候经济的模式是以卖方作为主导。我作为一个生产者，我要生产东西，这个市场就会吸收我生产出来的东西。那个时候，企业最关心的是每天能够生产多少，还有就是工人的生产力是我那个时候最注意的。那时候存货对我们企业来讲，不是一个很重要的因素。但是因为这个市场的转变，新的经济模式慢慢产生起来了，从过去是卖方做主导，变成现在是买方做主导。买方做主导的经济模式，跟以前的经济的模式确实是有很大很大的改变

。现在作为企业，我们不能够再说我生产什么东西，我的客户就要买这些东西。现在反过来讲，我作为一个企业的领导，可能我就会问，我的客户需要什么样的东西，还有就是说什么时候他需要这些东西。整个经济的模式，已经有很大很大的改变。这方面对我们整个生产的模式、消费者、制造商跟分销商之间的关系都有很大很大的改变，这是从原先典型的经济模式变成现在新的经济模式。当然在宏观经济的潮流下，其实还有三个很主要的改变因素存在，第一方面就是经济全球化。第二因素就是全球电子化。第三个就是时间对我们现在企业人来讲，对我们的客户来讲，时间都变得极为很重要。因此，我们要找一个新的方法去运作。快递这个行业由此产生，这就是在新的宏观经济潮流方面我们看到的三个很主要的改变。我们先从经济全球化这方面去看。现在，我相信在全球大部分都有的办事处，这是经济全球化一个很明显的表现。一台苹果电脑，我不管它的生产地在哪里，但我相信它的零件和配件都是从全世界运过去，然后来制造的。这也是经济全球化所产生的结果。当然，联邦快递作为一家国际性的快递公司，我们要提供国际快递这个服务给我们全球的客户，不管我的客户在哪个国家，我们都希望他能够享受到快递服务这方面的好处。这都是经济全球化所带来的结果。当然现在运输的发达，还有就是说新世纪的交流，也是加快经济全球化一个极大的原动力。我们再来看看全球电子化这个潮流。我想在这里做一个简单的调查，在十年以前你们有手机的请举手？不多，一两个，我相信他们都是重要的人物。今天，我们有手机的人应该很多了。应当反过来问，今天哪个人没手机才对？我再来做另外一个调查，在五年以前，

我们有电子邮箱的人请举手?(不是很多!)但是在今天,有E-mail Address请举手?都有了!现在其实E-mail象家庭的地址一样,问我家的电话号码,地址在哪里,与问电子邮箱是一样的。再有一个问题是在三年以前每天想上网查资料的人举手?(不多!)但是今天,不想到网上去查资料的人却几乎没有。其实,全球电子化默默地完全改变了整个商业的形态。因为全球电子化的影响,我们要看到很多高科技产品的出口,很多高科技产品的进口。因为这些高科技产品的进出口,它的需求跟以前是很不一样的,这对我们整个的运输形态造成很大的改变。我相信,因为全球电子化方面的发展,互联网在现在已经很流行了,我自己觉得互联网带给我们最大的好处就是把这个世界变得更小。更重要的是说,过去,如果一旦掌握一定的资料信息,就有可能在商业活动里边成为行业的领导者。但是现在,互联网已经把这个游戏规则改变,资料信息再不是个人拥有的武器。现在通过互联网,资料信息已经变成公有的财富。我们每一个人可以通过互联网去找资料,帮助我们去处理所面对的问题,这是我个人觉得互联网带给我们的最大好处。由于互联网方面的发展,电子商务顺应这个环境而产生。其实现在我们当中有很多的课题在讲电子商务,现在最流行讲的就是我们应该搞B2B还是搞B2C,其实我们有很多这方面的争论,我个人的看法是,如果看现在的发展及互联网的影响,我觉得B2B是我们未来几年所发展的重点。我自己觉得在电子商务方面,B2B是我们未来几年发展的重点。为什么我这样说?其实B2B做生意的模式,跟我们过去做生意的模式其实是没有太大的分别。就因为没有太大的分别,我们作为企业的领导,就更容易把过去的经济模

式转到现在新的模式当中。其实B2B跟过去不一样的地方，就是它能够利用先进的科技把它的时效、把它的信息，更重要的是把客户的满意程度提高。更重要的是，我相信未来几年，在电子商务方面B2B的发展空间比B2C发展的空间会更大。当然，当B2B有了一个很好的基础的时候，我相信B2C也会有一个新的发展。其实跟我们过去做生意的模式是差不多的。我们还记得我们过去买东西，一开始那时候，我们都是去Department Store，但是慢慢我们要Catalogue Sale直接把东西卖到家里边，其实这个跟B2B、B2C之间的发展有一个很重要的关系。讲完电子化的影响，互联网方面的影响，再谈到电子商务以后，我再讲一讲现在时间对我们的来讲是多么的重要。前几天我的老板交给我一个任务。我问他：哎，老板，这个任务是不是给我一个礼拜把它完成。但是他开玩笑地跟我说：其实我是希望你昨天就完成这个任务。从这个对话来讲，我们就了解，现在时效对我们来讲是多么多么的重要。再从另外一个方面的角度来看，过去可能你跟一些国外的公司做生意的时候，它会给你运输的时间，可能是一个月或三个礼拜的时间。但是现在来讲，它其实已经不能够给你那么长的时间去把它订的货从你这边运到他那边去，他只能给你很短很短的时间去运。新的商业模式给Dell Computer带来很多很多的利润，但是新的商业模式最大的因素是什么？就是时效。过去作为一个电脑的制造者，可能我要花一个月的时间，把计算机制造了，然后退过两个星期把计算机运到分销商那边去，分销商通过几天的时间，才把这个产品放到店面卖给这些消费者。但是Dell Computer运作的模式完全不一样，他是把中间的远销商挪开，直接跟客户对话。更重要一个因

素就是说，他承诺他的客户，你通过互联网，通过我的客户服务部，五天以内我就可以把你要求的计算机给你，时效方面为他们赢得很多很多的生意。所以在全球经济化的里面，时间扮演很重要的角色。就因为时间在整个经济的模式扮演很重要的角色，过去一些传统运输的方法已经不能够满足现在客户的需求，因此才有快递这个行业的产生。在座有一些朋友，可能会感觉到这些快件可能只是运文件等，小的东西，但是我今天跟大家报告的是：快件现在替客户处理的不单是小的文件、小的包裹，其实现在很多的客户都会通过快件来处理几百箱几千箱的东西。其实快件有以下的定义。第一个它当然要快，在时间方面能够满足客户的需求。更重要的是说，准时递送也在扮演一个很重要的角色。打一个比方，我跟客户讲我们是很快的，我两天就可以给你递送好了。客户就可能按照这两天的时间去编排他的工作流程，但是如果我们今天确实能够做到两天，但是明天可能是三天，第三天可能我就一天就可以给他运到，一个不稳定不准时的服务，确实不能够满足客户的需求，所以作为一家成功的快递公司，准时递送是很重要的。第三个快递的定义是说，现在运用快速的这些客户不单希望我们很快很准时地把这个东西送到他的客户的手里，更重要的是说，他们希望在运输这个过程里面，他随时都可以查到包裹的顺序。打一个比方，我们承诺三天把这个东西从A点运到B点，但是第二天这个包裹还没有送到他客户手里面，那个时候这个客户就会联络这些快递公司，“跟他讲，哎现在这个包裹在哪里？可能我不希望把这个包裹运到我原先希望运到的地方，我希望把它改运到其它地方，因此我们需要提供运输顺序随时给我们客户。所以快

递包含三个最主要的元素，第一个元素就是快；第二个元素就是准时；第三个元素就是提供顺序给客户。快递服务对全球经济化、全球电子化确实帮了很大很大的忙，这也是为什么很多很多的公司现在都把他们的运输过程，交给我们这些快递公司来处理。我们谈完全球经济化一些改变以后，再来谈谈供应链管理这方面的事情。因为现在这个话题是很多的，很多人觉得供应链就是解决现在企业所面对问题的一个很好的方法。我在这里先给供应链下一个定义，其实供应链最主要的工作就是把供应商、生产者还有消费者联在一起，再通过利用先进的科技，利用他们全球的网络，在最快的时间把客户所需要的服务从A点运到B点。更重要的一点是说，在这个运输过程中，如果客户有什么变化，它都可以通过先进科技的帮助，随时做一个反应，这就是现在供应链所提供给我们现代企业的最好的东西。其实，供应链的概念，过去15年在我们商业模式方面发生了很大很大的变化。一些数据我希望跟大家分享在1994年以前，美国有17%的货物是用Just in Time供应链管理概念运送。但是到今年，这个数字已经增加到47%；由此可见新的运输模式对整体商业活动的影响有多大。我再从另外一个数据去跟大家分享，供应链对我们现在运输有什么样的影响。在1981年美国的物流成本占整个美国GDP大概是17%，但是现在物流的成本占整个美国的GDP只有10%。这告诉我们什么？这告诉我们不是说物流活动不断不断去减少，只是物流这个成本因为通过供应链管理这个概念，通过Just in Time概念，它的成本不断往下降，这对我们企业来讲，帮助是很大的。因为什么呢？过去可能我们的利润率是要20%、30%是很好做的生意，在那个时候运输的成本占20%

、30%没有什么大不了的事情，但是今天我们的Profit拿到10%。我们再看过去十年我们的薪水涨了多少，大约过去十年我的薪水涨了不是太多，但是我相信在座每一位现在你的薪水起码会比过去十年翻一番、翻两番，如果是这样子，我们看中间的关系就是，利润率不管往下掉，我说卖货的价钱也是不断往下掉。打一个比方，劳动的成本不断往上涨，我的租金往上涨，我从哪里可以保证我的利润不会因为这方面而改变，我就在运输这个方法里面动脑筋了。这个供应链管理正好就是能够满足我们作为企业领导怎么样去降低成本的一个最好的工具，这个也代表物流成本使美国整体的GDP不断往下走的一个最主要原因。我们不是说，运输的东西比以前小，我们只是用一个更好的方法去运更多的东西，然后让我们的成本不断去降低，这就是供应链Just in Time给我们企业的帮助。与大家分享一个案例，就是联邦快递怎么样协作一家全球很大的半导体公司，把他们以前运输的方法改到现在的系统运输方法的经验。因为联邦快递在供应链方面有很多的了解，因此这家公司大概五年之前找联邦快递。其一，他希望我们协作它把他们运输的成本降低；其二，更重要的是把客户满意的程度提高。五年以前他们跟我们联络，希望我们替他们解决这两个问题。我们接到这个方案以后，让客户介绍他们运输的方法如何，然后根据介绍，我们给他们画了二个图，很特别的一个图，看完这个图你都不知道这个图告诉你什么，因为太花了。通过这个图，我们可以了解他用超过二十家的航空公司给他运货，他用超过40家航运企业给他运货，他在全球有二十个仓库，在那时候它的库存大概有一个月的库存：那时候他们将产品运到客户的手里平均的时

间是两到三个礼拜。在五年以前，我相信这个都能够勉强去接受，但是在今天如果他们还是这个样子去管理他们的运输，我相信他们一定会关门。为什么？现在高科技这个行业，如果库存超过两个礼拜三个礼拜，那么损失的钱会很多很多。我们看一种计算机的一个新型号出来，它能卖到2000美金，但是我相信两个礼拜以后、三个礼拜以后，有新的型号出来，很快两千块钱一台的计算机可能会掉到1500美金，如果再过两个礼拜、三个礼拜，我相信它会掉得很多。如果我们现在做生意的方法还是要保留一个月的库存，单是在库存方面的损失就不知是多少。就因为这样，我们给客户弄一个全新的方法：第一个我们跟他们讲，因为在全球都有我的办公室，全球大部分的地方我的飞机都能够飞到，更重要的是全球的信息网络我们都是联在一起的。因此，你不用再很多的航空公司、很多的货运公司，你就交给我一家来做。更重要的是，你根本没有必要在全球二十个地方有自己的仓库，你通过我的网络，只需要在我公司的一个中心点租用一个仓库，然后我的飞机与网络跟这个仓库联在一起，你就没有必要去跑20个仓库，所以那个时候我们在亚洲苏彼克湾为他弄了一个仓库。就因为这方面的改变，我们能够将他过去的运输时间从平均两个到三个礼拜，变成现在两到三天的时间。我们再进一步把他们的顾客服务都拿过来做。为什么？因为很多时候他的客户下了订单以后，他可能需要查询订单会在哪个时间送到他的手里。因为这方面的需求，我们就把他们的顾客服务部拿过来。他的顾客服务网络跟我们的顾客服务网络联在一起，我就提供第一手的信息给他的客户，很清楚告诉他的客户，他下的订单会什么时候运过去。这是我们Just in

Time 的成功案例。因此，通过一家公司给他解决这个问题，总体就是比找很多很多的公司去解决同一个问题，来得更容易一些。讲完联邦快递在客户物流要求方面的一个解决方案以后，我也想利用这个机会跟大家介绍一下联邦快递在全球的一些发展，还有我们在物流管理方面能够做什么。我们现在每天处理的包裹大概是320万件，我们现在在210个国家能够提供服务，我们现在的飞机全球有643架，在快递方面联邦快递应该是全球做国际快件方面最大的公司。643架飞机其实是把我们全球的网络联在一起的。我们在1989年收购了飞虎航空公司，通过飞虎这家航空公司对我们有很大的帮助，因为这家公司在全球有很多的飞行航权，因为这些航权，现在643架的飞机能飞到全球366个机场，我相信我们现在服务的地方能够覆盖全球的GDP的91%，当然一些旅游的地方，一些很偏远的地方可能我们没有去到，但是有商业活动的地方，我相信我们都能去到。联邦快递是一家美国的公司，1973年在美国成立，但是亚洲这个市场对我们来讲也是非常非常的重要，所以在1984年我们就开始拓展亚洲的网络，我们在亚洲大概有六千个员工，我们每天都有飞机去联接亚洲18个主要的城市。在全球很多的地方，有我们的仓库这些仓库就是一个很好的工具，让我们的客户可以把它的货储存在我这里，一方面它能够省掉自己花在仓库管理方面的费用，更重要的是，因为它能够把它的货储存在我的仓库，然后利用我们全球的网络，它的产品就可以在最短的时间，从一个地方运到另外一个地方。很久以前有一个电影就是《八十天环游世界》，我相信现在我的客户如果利用我全球的网络，他在五天以内他就可以环游整个的世界一圈，当然如果要

提供很好的网络，除了飞机除了仓库以外，更重要的是我们要利用先进的科技。我给一个数字作为参考来说明我们在先进科技方面所作的努力，去年1999年大家很关心的一个问题是什么？千年虫的问题。我们联邦快递很早以前利用先进的科技帮我们忙，我们从1996年到1999年，这几年当中，在解决公元两千年虫这个问题花了20亿的美金去解决这个问题，从这个方面你就可以了解，我们是那么早就利用先进的科技来帮我们忙，让你们知道，现在先进的科技在我们公司是扮演多么重要的角色。其实我们现在利用先进的科技不是说在办公室有很多的计算机，有很多的线把我们的网络联在一起，我们确实有很先进的科技放在我们Daytoday，打个比方我们的递送员把计算机拿在手里，当他到客户那里取件的时候，利用扫描笔把一些资料存到我们的终端机那边，另外，在某一些地区我们递送员的车上面，每一辆车上面都有一台电脑，这台电脑跟总部的系统全联在一起。这些先进的科技一方面能够把我们的生产力提高，更重要的是，让我们形成一个很庞大的网络提供最好的服务给我们的客户，满足他们不断改变的需求，所以在这方面，我们确实是感觉到很骄傲的。其实联邦快递在电子商务方面也走在人家的前头，打一个比方，在EMail运用方面，其实在15年以前，我们每一个员工都有EMail作为沟通；也有自己的网页，这个网页提供很多信息给我们的客户，客户可以通过我的网页一方面查询到我公司的资料，更重要的就是说他可以通过这个网页来用我的服务。打一个比方，他可以通过这个网页Order去提供一些服务、一些提单，更重要它通过我公司寄东西有一个提单号码，他通过我的网站能够查到包裹的讯息。前几个月我跟媒体的朋

友开玩笑讲，现在我没办法让公司不能够找到我，因为如果我带我的计算机，公司在哪个地方都可以找到我。我的客户也一样，如果他有计算机，懂怎么样上网，他就能随时查到他的包裹的信息。举一个例子，如果我是一个生产者，我在一个礼拜以前把这个东西寄给我美国的一个客户，然后我放假了。但是这个客户打我手机找到我，说：陈嘉良，你寄给我的东西，我现在还没有收到，怎么办？如果我有提单号码，我也有手机，现在我们可以通过手机去上我的网，能够查到包裹的信息。利用这个手机，上联邦快递的网，我有提单号码，我就可以知道包裹在哪里，我就跟他说，其实包裹已经送给你了，只是你的秘书小姐留住而已，他就可以解决这个问题。我们利用电子商务确实为客户解决了很多的问题。我们现在也跟很多网站公司做一个联网，一方面它可以利用我的电子商务所提出来的产品，让他来扩展他的业务，我有很多不同电子商务的产品提供给他们，另外他们也可以通过自己运输的方法通过他的网站去服务他的客户。未来确实是一个网络的世界。我相信我们要了解网络的变化，让我们都能够去处理我们未来的商业活动。作为总结，我希望利用时代周刊的一句话，下个世纪可以确定的一些事情，包括世界将是连接的、网络化的、全球化的。这个世界通过互联网更进一步连接在一起，全球化这个潮流是不能改变的。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