

成功降低物流成本 安利的三条特别策略
物流师资格考试
PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/510/2021_2022__E6_88_90_E5_8A_9F_E9_99_8D_E4_c31_510031.htm

用IT突破高成本困局
高成本时代来临！不断上涨的石油和原材料价格，已经导致许多航空和交通运输企业亏损严重，其他行业也不太乐观；企业的物流成本变得更加昂贵；高人力成本让很多外资企业另觅去处，一些劳动密集型企业濒临倒闭……降低运营成本，甚至已到了事关生死的地步。那么，优秀的IT手段在其中如何发挥作用？安利是一家非常善于通过减少中间环节压缩成本、增加利润空间的直销企业，它喜欢尝试不同新工具和新技术来降低企业的运营成本。譬如安利为它在中国的30多家分公司、200家店铺和工厂安装了思科IP电话，最终实现零成本通信。再拿对直销企业很重要的物流来说，这个成本仅占安利全部经营成本的4.6%，远远低于行业水平。安利在降低物流成本上到底有什么特别的秘诀呢？通过分析我们发现，安利采取的策略主要有三条：把非核心环节外包；仓库半租半建；核心环节大手笔投入。非核心业务外包 中国从1998年开始严厉打击非法传销，这促使安利等很多直销企业走上转型之路。安利转型后采取了“店铺销售 雇佣推销员”的方式，分布在全国各地的店铺承担着下订单、顾客数据收集、业绩查阅、物流与资金流周转等任务。而这种业务模式尤其对仓储物流的要求非常之高。安利物流储运系统的主要功能是：将安利工厂生产的产品及向其他供应商采购的印刷品等，先运送到广州储运中心，然后运抵各地的区域仓库暂时储存，再根据需求转运至设在各省市的店铺，并通过家居送货

或店铺等销售渠道推向市场。但与其他公司不同的是，安利储运部同时还兼管全国几百家店铺的营运、送货及电话订货等服务。因此，物流系统的完善与效率直接影响着整个市场的运作。但由于国内第三方物流供应商的专业程度普遍不高，所以，安利决定采用符合现状的“自有团队 第三方物流供应商”的运作模式。核心业务如库存控制等由安利统筹管理，实施信息资源最大范围的共享，使价值链发挥最大的效益。而非核心环节，则通过外包形式完成。如以广州为中心的珠三角地区主要由安利的车队运输，其他绝大部分货物运输都是由第三方物流公司来承担。另外，全国几乎所有的仓库均为外租第三方物流公司的仓库，而核心业务，如库存设计、调配指令及储运中心的主体设施与运作，则由安利团队统筹管理。目前已有多家第三方物流公司承担安利的配送业务，安利会派人定期监督和进行市场调查，以评估服务供货商是否提供有竞争力的价格，并符合公司要求的 service 标准。这样，既能整合第三方物流的资源优势，与其建立坚固的合作伙伴关系，同时又通过对企业供应链的核心环节管理系统、设施和团队的掌控，保持安利的自身优势。仓库半租半建在美国，安利仓库的自动化程度相当高，但在中国，很多现代化的物流设备并没有被采用。这是因为美国土地和人工成本非常高，而中国这方面的成本却比较低。两相权衡，安利弃高就低。安利2003年启用的物流中心占地面积40000平方米，建筑面积16000平方米。这样大的物流中心如果全部自建的话，仅土地和库房等基础设施方面的投资就需要数千万元。因此，安利采取了和另一物业发展商合作的模式，合作方提供土地和库房，安利租用仓库并负责内部的设施投入。如此一

来，安利只用1年时间和1500万元投入，就拥有了面积充足、设备先进的新物流中心。而国内不少企业，在建自己的物流中心时将主要精力都放在了基建上，不仅占用了企业大量的周转资金，而且费时费力，效果并不见得很好。在国内其他城市，安利也尽量采用租借第三方物流公司仓库的方式。核心系统大投入 安利在核心系统上从来不吝惜投入。安利单在信息管理系统上就投资了9000多万，其中主要的部分之一，就是物流、库存管理系统。这个系统使安利的物流配送运作效率得到了很大提升，成本也因此大大降低。安利物流系统能将全球各个分公司的存货数据联系在一起，各分公司与美国总部直接联机，详细储存每项产品的生产日期、销售数量、库存状态、有效日期、存放位置、销售价值、成本等数据。有关数据通过数据专线与各批发中心直接联机，使总部及仓库能及时了解各地区、各地店铺的销售和存货状况，并按各店铺的实际情况及及时安排补货。在仓库库存不足时，公司的库存及生产系统亦会实时安排生产，并预定补给计划，以避免个别产品出现断货情况。自1998年开始转型后，安利就大手笔投入对信息化进行改造，每年投入都超过1000万元。这种大手笔投入既体现了安利的雄厚实力，也是立足其长远的目标。安利IT系统完全能够支持每星期100万订单的业务量和每年300亿元的销售规模，覆盖了整个物流供应链的各个环节，为物流系统的稳健运行提供了源源不断的动力。百考试题编辑整理"#F8F8F8" 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