

物流案例分析：青啤招商变奏曲物流师资格考试 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__E7_89_A9_E6_B5_81_E6_A1_88_E4_c31_510948.htm 历经五年风雨洗礼，如今的青啤招商已是枝繁叶茂，并进入了茁壮成长期。如果用一棵树的成长来比拟青岛啤酒招商局物流有限公司（以下简称青啤招商）的发展，可以说，五年前，这棵幼苗的生根发芽一度被传为佳话，却亦遭遇了业界怀疑的目光。毕竟，人们耳闻目睹了太多的第三方物流企业（3PL）与制造商的“分分合合”。然而，历经五年风雨洗礼，如今的青啤招商已是枝繁叶茂，并进入茁壮成长期。与此同时，它也再度迎来了业界关注的目光。到目前为止，这家公司已经迎来送往众多专家学者的考察，双方的合作无疑已成为业界的佳话。股份缩水 2002年，在长达半年之久的沟通过后，青岛啤酒股份有限公司（以下简称青啤）正式决定将物流业务外包给招商局物流集团（以下简称招商局），并因此成为第一家将物流外包出去的国企。根据协议规定，双方以成立合资公司的形式合作，由青啤输出技术人员和资产硬件，招商局输出管理。“公司成立之初是由青啤控股，它占51%的股份，招商局占49%。”青啤招商总经理赖钢鞭在接受本刊记者电话采访时表示，“当时主要出于两方面的考虑：一是为了照顾公司员工的思想（合资公司的大部分员工来自青啤）；二是青啤本身对合资公司的发展持观望态度。”在合资公司成立不久之后，青啤物流总监吕凤海也曾向媒体表示，“随着双方合作的不断深入，今后青啤将逐步退出合资公司的股权。而青啤之所以先期持股合资公司，主要是考虑到突然将所有物流

外包给3PL来做风险过大。”2005年，青啤开始减持青啤招商的股份，目前其具体持股比例已减至30%，合资公司改由招商局坐庄。“可能是青啤认为物流公司的发展状况比较好，于是也就放心了，加上物流业务本身并不是青啤的主业，所以就减资吧。再说开始的控股比例也只是出于过度期的安排。”赖钢鞭如此认为。事实上，出于规避风险的原因，青啤在合作之初只是将其省内的物流业务交由招商局来管理。然而，合作项目的初战告捷便让青啤所有的后顾之忧抛至云霄。相关统计数据显示，到了2005年，青啤已经实现了在山东省内任何一个经销点24小时之内的订单完成，省内300公里以内区域的消费者都能喝到当天生产的啤酒；运输效率也得到提升，青啤运往外地的效率比以往提高了30%以上；同时，成本也降低了50%。与此同时，青啤将各事业部的物流业务不断分步外包给招商局，以期将前期成功的运作模式在内部复制扩大。最近，双方的合作项目更是取得了较大进展，合资公司不仅负责青啤在其重点销售地区山东省的物流服务，网络还覆盖到华北地区、东北三省，以及浙江省等区域。当前合资公司正在进军华南，其在江西市场的物流业务也即将开展。

核心定位 青啤招商并非只有青啤一个客户。从2003年开始，它的客户数量已经增加到目前的九个。“在发展其他业务的同时，我们首先投入最多的资源来保障青啤的业务增长，并且其他业务要跟青啤现有的网络形成共享。另外，我们只开发能成为长期合作伙伴关系的客户，只跟制造商发生业务关系而不做中间商。”赖钢鞭告诉记者。五年的合作历程，早已使青啤感受到供应链改革带来的良好经济效益。以前，青啤光在山东省就有好几个分公司，而且每个

分公司都要负责商流和物流，“假如全国有50个分公司的话，就需要50套同样的人马去做后勤，而物流的管理则要占据他们70%的时间，这样在销售方面自然心有余而力不足。”赖钢鞭回忆说。销售管理模式作出调整之后，各分公司的车辆和人员就被整合，商流和物流也得以分开，现在由集团统一调配所有资源。销售和采购都集中起来，不仅产生了规模效益，而且也提高了资源利用率。去年的数据显示，青啤库存已经严格控制在了6天内，消费者喝到了新鲜的啤酒，真正体现了青啤“像送鲜花一样送啤酒”的理念。“这项改革的实现，需要一个强大的物流平台，提供这个物流平台的正是青啤招商。”赖钢鞭表示。事实上，合作项目开展后，青啤所获得的经济效益其实很难量化。“青啤是把物流效益放到整个供应链里去看，他们能够站在供应链的高度来看待这个问题，而不是直接关注物流成本降低还是提升。他们关注的是净收益，跟我们合作、物流模式发生变化后，销量和销售利润是不是提高了？市场表现是不是提升了？如果是，那么说明物流上的变革是正确的。”据青岛啤酒董秘室主任张瑞祥介绍，随着整合的不断深入，青岛啤酒近5年来一直以年均13%的销量增幅以及年均30%的利润总额增幅迅猛发展。2006年前三季度业绩取得较大幅度提高，净利润达4.14亿元，同比增长25%，占全国啤酒出口总量的70%以上。品牌价值更是高达224.73亿元人民币，在国内同行业中持续领先。据了解，青啤实施供应链改革后，物流模式和销售管理模式都随之发生了变化。现在，青啤网络的可塑性越来越强，实现了即时掌握，发生异常可以主动采取措施。然而，在变革之前，企业往往不知道产品是怎么卖出去的，完全处于被动。

事实上，销售体系完全处于控制之下的变化，也为青啤带来了非常重要的隐形效益。在赖钢鞭看来，不能孤立地去看双方合作所产生的效益，很多模式变革带来的变化是很难量化的。“在改革过程中，哪怕短期内比别人卖少点都不要紧。”赖钢鞭说，“只要有一个清晰的战略，那么在战略规划中的下降就不要紧，调整完之后自然会回升。”他认为，企业千万不能有意外惊喜，如果突然出现超出预测的销售增长，一定不要高兴太早，通常这种情况下有串货等异常事件发生。意料之中的增长才理想，要减少不确定性才能保证持续发展。在这方面，青啤招商希望能够精益求精。赖钢鞭表示，青啤招商的目标是要发育成一个覆盖青啤全国区域的物流平台。“未来五年内，我们会将主要精力重点放在青啤的业务扩大上。将我们在青啤内部得到肯定的模式，不断复制扩大到其他区域，这项工作需要几年的精力才能完成。”据介绍，到现在为止，青啤还有大约三分之二的物流业务没有整合到青啤招商的网络中。“在未来几年内，双方仍将继续加大投入，建立创新的营销管理模式，同时在硬件和技术方面也会做些提升。届时，青啤招商将建立起一套覆盖青啤所有市场区域的，软、硬件设施都比较先进的物流体系，并且绩效和管理都将在国内保持行业领先水平。”赖钢鞭补充道。成功秘籍 谈及青啤与招商局两家企业成功合作的秘诀，赖钢鞭表示，这包括很多方面。“其中有一点非常重要，我们两家企业都是百年的民族品牌，具有历史的积淀。双方的文化背景和价值观高度一致，合作起来非常和谐，这一点也并非其他企业能够简单模仿。”“两家企业在处理事情的原则以及其他许多方面的认识上高度一致。比如在谈到一件事时，尽

管没有事先沟通，但双方高层的观点非常一致，配合几乎达到了心领神会的程度，完全不是一般意义上那种买卖关系的合作。”谈及此时，赖钢鞭的语气略显激动，“这种一致不是自己想达到就能达到的，而是大企业的环境所造就的一种默契。我们双方都觉得太幸运了，一切机缘都降落到我们身上，两家企业不谈都会走到一起。”据其介绍，即使在遇到见解不同时，双方也能够谈得很融洽，主要原因是大家都能站到对方的立场去想问题，站到长远合作的立场去看问题。

“其实我给青啤找了很多麻烦，但青啤的领导一直愿意帮助我，他们高度认同供应链改革，并支持我的工作。比如碰到我们资金困难的时候，青啤为我们预付款。‘你好我才更好’，我们互相之间都是这样认为的。”“青啤另一个伟大之处在于，任何领导在一起都是谈工作，没人闲着，这跟人们对国人的传统印象不一样。其实国人的人疯起来比外企还厉害。”赖钢鞭打趣说，“这也是为什么青啤的改革效率能够如此之快。”在双方合作过程中，难免出现困难和挫折。合作项目开始后，青啤招商首先对运输实行动态监控和管理，弥补了一些司机以车谋私的漏洞，此举触动了一些人的利益。同时，部分被转入的青啤员工对合资公司的未来也心存疑虑。据青岛啤酒物流管理部经理吕风海介绍，合作之初，部分员工消极怠工，甚至经常和管理层起冲突，这给青啤招商的管理和业务的开展带来了很大麻烦。该公司的局面甚至一度难以控制。“当时青啤招商的经营存在严重的问题，最困难时亏了200多万元，把当时合资公司的股本都亏没了。”此外，在青啤内部，部分人员开始对招商局产生不信任。“当时很多人不理解也不支持，为此我们还辞退了青啤的两个物

流操作方面的经理，招商局那边也换过人。”吕凤海介绍说。他将该项合作形容为“结婚”，双方都知道，供应链管理在当时还是一件新鲜事，迎接他们的必然是荆棘重重的障碍。要想实施成功，双方只有密切合作、真心诚意“过日子”。因此，青啤和招商局的管理层在困难重重时，仍然坚信合作项目的未来是光明的。2003年3月，青啤招商处于最困难境地的时候，赖钢鞭被招商局派任合资公司任职副总经理。上任之后，赖钢鞭为了尽快使合资公司走出困境、恢复正常生产秩序，与公司其他管理层一起，很快拟定了新的工作思路。对内，他们稳定军心，以诚相待，小心谨慎地采取渐进式的改革，花大量精力做员工的思想工作，打消他们的顾虑，并通过一系列措施使员工开始慢慢信任管理层，对新公司逐渐产生认同感和归属感，融合招商局和青啤两家百年国企的文化精髓的新企业文化逐步形成；对外，他们重树客户信心，让青啤充分认识到招商局是在为其创造价值。2005年，年仅34岁的赖钢鞭升任青啤招商总经理。如今回忆起这段经历，他说，“在企业转变过程中，都会遇到困难。主要看企业的高层怎么看，是否决定走下去，这个时候，双方企业文化和价值观的一致显得尤为重要。”同年，青岛啤酒成为了2008年奥运会赞助商，并且制定实施了为期3年的奥运营销战略，与其领先行业的供应链改革相配套。我们有理由相信，在双方密切合作下，青啤必将谱写出新的发展篇章。

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