

家电制造业如何与物流业实现风险共担？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\\_ti2020/512/2021\\_2022\\_\\_E5\\_AE\\_B6\\_E7\\_94\\_B5\\_E5\\_88\\_B6\\_E9\\_c31\\_512343.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/512/2021_2022__E5_AE_B6_E7_94_B5_E5_88_B6_E9_c31_512343.htm)

产业冬季正在家电制造业正悄然降临，家电制造企业如何渡过这个冬天？作为制造业物流的一个主战场，家电制造企业也许可以考虑同物流行业企业携手，实现同舟共济，共渡难关。要实现风险共担，首先需要我们的家电制造企业及相关物流服务企业，认清当前的问题，找准病根对症下药。其次，近年来，家电制造企业纷纷探索自己的物流建设之路，或是主打自营物流、或是物流全部外包，“八仙过海，各显神通”。因此要实现两业风险共担，还需要家电制造企业根据自身的实际情况，探索合身路线。从昔日“一流三网”的市场链改造，到今日的“千日流程再造”，海尔集团家电制造业的龙头老大，在自身物流体系建设和与第三方物流的合作上，就有很多值得借鉴的地方。透视家电业过冬：渠道瘦身，物流贴膘“国内家电企业物流没有做得特别理想的，只有谁更抢先地探索合身的专业模式。”海信集团负责物流业务的周冠峰经理对记者说，“部分家电制造企业的物流业务独立运动，未必适合其他家电企业。海信坚持走合作外包。”近年国内多家电制造企业为盘活仓储、运输等物流资源，减少企业爬坡时的包袱，把物流包袱变为独立的第三方物流公司，但多数家电制造企业的物流体系建设等仍没根本改观。面对近年整个行业产能逐渐过剩，原材料和人力成本上涨，及人民币升值带来的风险，产业冬季正再次袭向中国家电制造业。供应链是家电企业在寒流中易受冲击的躯体。不过，部分先知先觉的企业正一面

给容易冻伤的臃肉健身，一面给急需保暖的环节贴秋膘。寒流，来势凶猛在今年的一论坛上TCL集团董事长李东生坦言，“这次冬天肯定不是几个月就能够结束。经济周期的冬天要以年来计算，至少有两三年。我们会做好积累，为过冬做好准备。”这让人想起2003年前后的家电业寒冬。或许对比昨日问题，利于认清今日的病灶和病根。2003年前后的冬天也是企业的恶性混战，外加原材料涨价等因素造成家电制造业的“温室”效应，市场生态环境被破坏，飘出“资本外逃”、“企业外嫁”等六月飞雪。此期家电业仍显年轻，既需把产品羽箭磨利，即打造产品竞争力.也需把羽箭射出去，即做好渠道营销。从供应链角度看，前者重心在生产物流，后者重心在销售物流，但此期行业多数还在自营物流里徘徊。在面对原材料涨价，国家银根紧缩等风险，2003年的波导、美的、新飞、夏新、奥克斯等纷纷投资造车。在原闭环物流模式下，自营物流对主业家电的服务都没做精，又想和汽车等产品谈多角恋爱。攻市羽箭不是被分解若干飞镖，而是被分解成一地鸡毛，家电分销渠道建设也深陷被动。这种局面也让部分家电零售巨头，得以凭借渠道和配送等优势翻盘，瓦解了部分家电企业上下游物流协同的可能。这也为今日家电制造业物流留下一些后遗症。产业严冬正在来临，不过这是另一种冬季：人们知道喜马拉雅山那种垂直分布的高原气候，山下虽是夏花灿烂，山顶却是冬雪皑皑，实际上我们的产业类似爬高山，目前已爬近顶端雪峰，这是民族家电必经的阶段性考验。看看上半年国内家电行业销售业绩，可见民族家电业正向山巅攀缘。据统计上半年，家电行业主营业务收入达1481亿元，同比增长18.72%，净利润同比增长67.32%。

山巅雪峰也将出现。上半年旺销一靠奥运推手，二靠降低库存等成本。而奥运效应最多维持三年，家电制造企业打出供应链流程的集约化连环拳，只是在降低库存等环节上压缩成本，这不过是被动适应供应链竞争而做的蹲马步基本功，但长期蹲下去若无集约化，专业化链条支撑，也许类似蹲马桶。寒流已在涌动，部分家电企业供应链上的软肋或许已在寒气中瑟瑟发抖：其一，物流信息化软肋，现代物流首先是信息化的神经网络的通连，但面对开放市场的挑战，中国家电制造企业信息化神经被企业割据的部门职能，割离的物流环节，使供应链神经麻木，难以建立敏捷物流和协同反应。一业内人士对记者说，目前国内大型家电企业多数实施了ERP项目，但50%以上企业主攻销售系统，对采购等上下游的信息化疏通不够，信息孤岛依然存在。其二，物流一体化软肋，全球一体化的市场环境下，全球采购、全球生产、全球流通对大型家电制造企业的一个最大考验就是供应链是否体系化、一体化。但国内家电生产企业只重销售物流，上下游衔接不紧。家电物流随渠道的多样而臃杂：电器专营店46.2%，百货商场20.1%，家电连锁17.8%，品牌专卖11.6%，综合连锁0.3%，其他4%。另外，即使体系化建设也多围绕产品线，而缺乏整体的采购、生产、流通渠道的集约化建设。其三，物流标准化软肋，实际上影响中国家电制造业一个重要方面也是物流标准化，这包括物流包装标准，物流信息标准等等。缺乏行业标准的中国家电物流已经走上全球竞争的轨道上，若再无标准保驾难免受国际贸易寒流袭击感冒。速滑，还是冬泳对于智慧的企业，严冬考验也许更能换得洗礼中的成熟。国内家电制造企业，不同的物流腿脚已走出不同的出路：

有一类家电企业穿上了溜冰鞋，准备一次特别的速滑。还有一类家电企业穿上了游泳蹼，准备一次漫长的冬泳。而家电制造企业与物流企业的风险共担将殊途同归。瘦身依靠速滑以海信和TCL为代表的家电制造企业，给物流穿上溜冰鞋物流基本都外包给第三方物流企业，建设渠道身上的赘肉，家电企业只把供应链这个鞋带紧紧扎好。怎么跑看就第三方物流公司。该模式对家电制造企业来说，能给最大程度地给流通渠道建设中的物流成本瘦身。“海信集团自从在2002年开展第三方物流招标后，与中海、中远物流等物流企业建立广泛合作。”海信集团周冠峰经理对记者说，“2003年，海信与中远签定了10年的战略合作。”合作分解了海信的物流包袱，使其库存降低了10%，海信可轻装投入到生产研发等核心领域，也避免了在物流上的额外投资。合作也为中远物流提供了更大发展空间，中远接管了海信空调山东的仓库，并逐步接管海信全国的中转库，为海信空调提供产品下线后的包装、干线运输、库存、分拣、标签、二次配送等全程销售物流服务。中远每年为其配送300万台家电，约占海信总产量60%，中远因此每年约创收2亿元人民币。TCL集团也是穿溜冰鞋的。不同的是TCL集团成立了类似第四方物流服务公司的速必达物流有限公司，并承载TCL在国内产品分销物流。速必达公司总经理熊晶告诉记者，“目前，TCL集团在国内160亿产成品的物流由速必达做。但速必达没有一辆自有车辆，也没有一个自有仓库。我们只是运用SPD物流信息管理系统，对物流服务商动态监督考核。2008年1-8月份，速必达为TCL节省物流费用逾996万元，物流成本降低了5.17%。”而速必达实际只是TCL物流服务方案的设计者和物流服务的监

督者，类似给第三方物流拴的鞋带。溜冰鞋式的物流协同，虽减轻家电企业包袱。但溜冰鞋式的模式同样也有一些问题：因目前外包多半还只服务部分产品线，或仅给供应链的某一环节服务，实际上在协调上下游很多时候只是擦肩而过，集成式物流管理上的发挥空间还很有限。作为溜冰鞋的部分物流企业，也因网络和服务能力等问题成为制约家电企业市场开拓的小鞋。熊晶告诉记者“TCL曾和国内某大型物流企业合作，但由于其海外网络不健全，服务灵活性差，影响了我们还是海外市场开拓步伐。”贴膘学会冬泳以海尔和长虹为代表的企业，则是让物流穿上游泳蹼进行冬泳，企业的物流相当一部分由旗下的专业物流公司设计服务方案，同时参与物流服务的执行。其专业物流公司要深入市场，就要迎接高油价，人力成本等物流市场寒流。家电企业要实现“两业”的协同，就不得不给物流公司贴秋膘。这贴膘首先贴的是服务模式。海尔集团早在1999年给自己的物流业务量身定制了一套“一流三网”的现代物流泳衣：“一流”是以订单信息流为中心，“三网”分别是全球供应链资源网络、全球用户资源网络和计算机信息网络。“三网”同步运动，为订单信息流的增值提供支持。海尔物流林辉经理告诉记者“这套物流体系把原来滞压物降低了73.8%，仓库面积减少了50%，库存资金减少了67%。让海尔制造实现了按订单生产，实现了JIT采购、JIT配送和JIT分拨物流的同步流程，开拓了全球化营销网络。”但业内人士对记者指出，目前，海尔物流在全国可调配车辆已达1700多辆，庞大的车队承受高油价等费用成本。和海尔类似的家电制造企业，也许有更大的难以之隐：作为独立的物流公司要发展要壮大，不单单要服务母公司，还要

服务社会物流，这时往往会和其他子公司产生利益博弈。子物流公司往往是总公司的一双游泳蹼，难以享用或整合集团公司的物流资源。“工业仓库和专业物流分配和利用上也有分歧。”对制造企业来说，一些仓库可能是闲置的杂货库，但作为硬资产也可旱涝保收。仓储成了小利益的蓄水池，其中陈旧的货架，老朽的叉车在这蓄水池里，似乎能长成一棵棵喜人的摇钱树，其实可能是一根根鸡肋。陈旧的闭环物流体系类似一根根麻绳，把那些鸡肋编成诺大的鸡肋森林。制造企业很容易在这个作茧自缚的森林里迷失。不过，贴秋膘上似乎还不止于此。要想物流企业吃得更肥些，就需向物流业上下游延伸。2008年5月，海尔一改往日依赖国美、苏宁的软面孔，透露控股家电零售企业日日顺电器海尔集团在国内三、四级市场扩大品牌销售的主要渠道，目前在全国有1000多家连锁店。而另一位家电巨头长虹去年创建乐家易，格兰仕今年则要在全国开800家旗舰店和3000家形象店……制造业摆脱零售业的依赖，意在供应链上掌握自主性，必然给物流子公司带来肥美蛋糕。当然，有时“海尔们”在鞭长莫及的区域也会穿溜冰鞋，把物流业务分包。重塑，供应流程面对冬天，或外包业务实现速跑，或者内建公司冬泳，企业都在不同限度地调动物流业与制造业的合作。作为物流服务的一个主战场，家电企业能否更深层次地释放物流潜能，是影响制造业与物流业风险共担、联动发展的一个关键。而在深化物流潜能释放与合作上，海尔集团正在给我们展示一个新的探索。9月初，海尔集团再次向公司发出通知指出，集团将在今年9月-10月份取消集团商流部(注：1999年，海尔集团首席执行官张瑞敏按照“模拟市场链”流程再造，将职能型组

织转变成为流程型工作组织，组建了海外推进本部、物流推进本部、商流推进本部和资金流推进本部四大部门，把以前内部分列的采购、生产、物流、销售等资源分别整合，建立了供、产、销三大体系，塑造了一个高效统一的供应链流程)这种模式似乎已让张瑞敏越来越不满意：从2007年4月开始，海尔集团的产品研发、生产制造、物流部门、资金流部门等，几乎所有流程全体起立并分别组建“再造委员会”，重新开始一场新的流程再造“千日流程再造”。原来，在产品品种不多情况下，产供销一体化的模式适应了当时供应链需求，但今日的海尔已成为中国最大的家电制造企业，产品覆盖多个领域。而以前的每个产品线产供销一体化的模式，实际上销售和物流以服务设计生产为主，无论产品设计是否与顾客需求脱节，每个产品都要搭建一个供应链。而且产品产出后，即运给工贸企业及代理商等，实际造成工贸企业和代理商等方面库存积压。这种模式颇类似计划经济下计划指令生产，与以顾客为导向物流模式南辕北辙。通过代理商等制造出井喷式销售业绩，类似虚假的人造喷泉看着财源滚滚，实际打水花，每个产品线的自成体系实际造成规模效应不佳。市场经济的供应链模式应以消费者为导向，产品要像山泉般顺势流入消费者手中，财源也水到渠成地流回企业。作为管理者的张瑞敏，高高坐在人造喷泉组成的流程上，与坐在山泉自然流淌的金河上的感觉会截然不同。据百考试题了解，千日流程再造目前已经完成一半，在供(采购)、产(制造)、销(销售)三个环节中。目前仅有40多个销售公司的商流部刚刚行动。张瑞敏表示，“1000天实现流程系统创新，完成2000到2500个流程的构建。整个信息化要变成一个体系来

做，做到产销协同。这场信息化革命，实际上要产生一条管理的流水线。比竞争对手更快地为用户提供更满意的产品。

”在原有流程上，海尔集团瘦身健体。“这种流程再造，使得供应链集中度更高，更直接面对消费者，可能会挑战物流服务商的服务能力和灵活性，但必然给物流企业提供深入的合作空间。”中远物流一负责人对记者说。早在2004年，中远集团和海尔集团签署了“战略合作协议”。中远集团总裁魏家福表示，“海尔到哪儿，我们到哪儿！”，并想张瑞敏送诗：“海尔是海，中远有缘。携手并进，搏击万年”。在国际市场风浪中，相信携手共进的中国制造与中国物流会越来越做越大。"#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](http://www.100test.com)