

物流案例分析：对海尔进军物流行业的思考与分析物流师资格考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/545/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E6_A1_88_E4_c31_545179.htm 时下，“物流”成为社会上较为时尚的名词，经常被人们所提及，尤其是在我国竞争相当激烈的家电行业，更是把物流放到了企业发展的重要地位。众多的家电厂商积极地增强自身的物流能力，并以此作为企业增强市场竞争力的有效途径。有的企业更是专门成立了物流子公司或者专门的物流业务部门，来加强自己的物流实力，适应越来越多样化、个性化的市场需求，从而降低企业的物流运作成本，提高物流服务质量，为企业的进一步发展创造条件。海尔作为我国乃至世界上很有影响力的家电制造厂商也不例外。海尔从1999年开始大力发展自己的物流能力，成立了专门的物流推进本部，在短短几年时间取得了显著的成绩，也打响了海尔物流这一金字招牌，创出了名声，在我国的物流领域树立起了海尔物流这面旗帜，对企业的发展起到了积极的作用。20世纪60年代企业间竞争的主要因素是成本，到70年代竞争的主要因素转变为质量，进入80年代以后竞争的主要因素就变成了时间。这里说的因素主要是指交货期和响应周期。用户不但要求广大厂家要按时交货，而且要求的交货期越来越短，这就对生产制造企业提出了越来越高的要求。一般而言，生产制造企业的物流业务要么自己做、要么让其合作伙伴专业的第三方物流公司来做物流业务。尽管海尔在“三个转移”的思路中提出了“从制造业向服务业转移”的产业方向，但是，海尔目前仍然是一个制造企业，因此，海尔不能像有些国外的跨国公司那样，把生

产和分销全部外包出去。如果海尔也将自己的生产部分外包出去，那么，海尔将可以省去在物流方面的大量投入，比如海尔为了其整个物流系统的顺利运作所建立的仓库、立体库和各个物流结点设施，以及为了公司物流网络的效率而搭建的现代化物流信息平台，而且在平时的实际作业当中还需要投入大量的人力、物力、财力，这种投入都是相当巨大的。那么，海尔为什么不向发达国家的制造商那样与专业的物流公司合作，由物流公司合作来承担起物流业务呢？总体来看主要有以下几个方面的原因：1、我国的第三方物流尚未成熟。无论是第三方物流，还是第四方物流，在中国发展尚需时日。我国的物流是近几年才热起来的，物流被社会所重视并加大在这方面的投入的时间并不长，还无法形成完整的服务体系。而海尔这样一个以国际化经营为战略方针的大企业，没有时间也没有可能坐等第三方物流发展起来之后才进行物流业务，所以自己做物流就成为一种必然，或者说是出于无奈。2、物流外包一个度的问题。无论是传统物流，还是现代供应链条件下的系统性的物流运作，物流外包总是有限度的，不能认为物流外包无所不能，它总有能够外包的部分和不能够外包给别人来做的部分。如果物流无限延伸就会涉及到企业的商业秘密，比如，从采购计划就可以了解到企业的生产经营计划、新产品开发等商业秘密。尤其是在中国目前信用制度并不十分健全的情况下，企业生产经营上的商业机密性的信息是不能轻易告诉其合作伙伴的，这可是关系到企业生死存亡的大事。海尔的物流是从源头做起、从采购做起，因此，出于商业考虑，海尔自己做物流无可厚非。3、海尔对物流服务的要求没有公司能完成。企业外部物流可以

外包，但是企业内部的物流也可以外包吗？显然，在目前条件下是不现实的，首先是没有哪个企业有能力为海尔做物流。以用于国际市场的国际采购为例，由于外贸和外汇制度，中间环节必然产生关税，这样，就会占用更多的资金，加大成本。即使不是，国内的供应商能够独立完成国际采购和物流，并且可以在网上交易的企业也是凤毛麟角。从道理上讲，作为制造企业，海尔应当将其物流业务外包给第三方物流企业，实行专业化的合作、专业化的经营。但是，事实上很可能是没有哪个企业能够或者愿意承担海尔所要求的物流。为什么这样说呢？看一看海尔已经建设的物流设施，单就其独自投资的自动化立体库就是国内独一无二的，国内没有哪个企业能够按照海尔的标准为海尔做物流服务。

4、海尔自身发展物流的需要。

中国的大型企业和在中国本地化的外国知名企业不同，来自发达国家的企业拥有物流方面的人才和经验，一些国内的物流企业也是在国外大型跨国公司的教授下才发展起来的（比如宝供物流）。而国内的企业，包括海尔也不例外，在发展物流之前，是没有物流人才和经验。如果海尔自己不做物流，那么，海尔的物流就会和许多中国企业一样停留在概念上，就不会培养人才和积累经验，不论内部的还是外部的物流都谈不上。购买物流作为一种产品、服务或者解决方案和其他事物没有什么不同，企业作为购买者或者用户首先必须真正了解物流，如果海尔的物流只停留在企业领导的口头上、书面上，那么，就是社会上的其他企业可以为其提供物流服务了，海尔也没有能力购买和享用。现在，市场上的消费需求向着个性化、多样化方向发展，为了适应这种消费倾向，企业建立快速的柔性化的生产方式就很

重要，与之相适应的原材料的及时供应、产成品及时地送达到消费者等等物流作业活动的效率，就成为非常重要的环节，关系着企业的命运。为了适应这种消费需求的转变，海尔一直在进行企业流程再造，要把整个企业网全放在服务业的角度来处理业务，来组织企业的生产经营活动，一切以订单为根据，按照订单进行生产。如果海尔在其规模不断扩大的时候，还坚持以前的物流作业方式，不以现代的物流观念来建立海尔物流体系，并在此基础上整合企业乃至社会上的物流资源，就必然会影响其物流运作的效率，最终影响其发展。那么，海尔自己做物流就一定能成功吗？当然我们一时还无法给这个问题下一个永恒性的结论，这要依据海尔物流在实际运作中对企业的贡献来判断，时间的检验才是最终的标准。但在海尔强化企业物流作业以后的效果来看是成功的，产生了积极的效应。仅以采购这一方面来看，在整合以前，各事业部都是自己采购，物流部成立以后施行集团统一采购，直接效果是降低了集团对外采购成本，间接效果是择优采购带来了零部件产品质量的整体提高，库存减少。其中，零部件仓库存放面积就减少了32万平方米，相当于减少了43个足球场的面积；每年减少仓库租赁费用5200多万元。同时，企业的原材料供应商从1998年的2200多家减少到1999年不到900家，国际化供货方的比例为71.3%，其中有50多家供应商是世界500强企业。与此同时，集团流动资产的周转速度加快，1999年为118天，2000年为91天，2001年为79天，取得了明显的成果。海尔做物流有着各方面的原因，就像上面所讲的外界环境提供给海尔可利用的物流资源并不能一下子达到海尔的要求，但同时还有其他的许多因素影响着重海尔在这一

问题上的决策。在此，让我们来对海而做一个 SWOT 分析，看一看海尔在物流领域发展的态势。 海尔进军物流行业SWOT分析 优势：1、 海尔的品牌效应 2、 全国范围内有较完善的网络 3、 海尔物流业务规模大 4、 企业资金实力雄厚 5、 规模优势带来的成本的降低 6、 企业成功运作的管理经验 劣势: 1、 进入一个全新的行业，前期投入巨大 2、 企业旧的作业流程不利于新形势下的物流业务的运作 机会: 1、 目前我国的物流行业还不成熟，发展空间巨大，易形成企业新的利润增长点 2、 在商业资本逐渐复苏的情况下，掌握流通就成为企业控制市场的关键 3、 以物流来强化海尔的品牌，更能强化企业在家电领域的竞争力和地位 4、 以公司国际化战略为目标发展物流，为企业进一步战略实施创造条件 5、 国家相关单位的大力扶持和政策优惠机会: 6、 目前我国的物流行业还不成熟，发展空间巨大，易形成企业新的利润增长点 7、 在商业资本逐渐复苏的情况下，掌握流通就成为企业控制市场的关键 8、 以物流来强化海尔的品牌，更能强化企业在家电领域的竞争力和地位 9、 以公司国际化战略为目标发展物流，为企业进一步战略实施创造条件 国家相关单位的大力扶持和 政策优惠 10、 依托大的知名企业的有利条件，积极地引进专业物流人才，给他们充分施展的空间，加快企业物流的发展 12、 成立专门的物流部门或者成立海尔物流子公司，实施物流运作，建立完善的公司制度，促进物 流业务尽快成熟 威胁： 1、 国外家电厂商在进入我国市场的同时带来了相应的成熟的物流服务，海尔刚刚进入这一领域困难大 2、 家电行业竞争日益加剧，进军物流势必使企业战线拉长，影响海尔在家电领域的投入 3、 与相关的国外物流企业合作

，积极培养自己的物流特色，以高起点、严要求来树立自己的品牌

4、首先要把自己的物流业务做好定位，避免兵力过于分散，在物流业务上集中突破，重点培养

从以上的分析中可以看出，进军物流行业已成为海尔进一步发展并有效地拓展国际市场、增强企业在市场上的竞争力的有效途径。面对家电市场厂家的疯狂降价，家电生产企业的利润空间已经快要降到极点，企业要想发展，必须要有增加利润的办法和途径，寻找新的经济增长点。企业想要增加盈利，不外乎是增加销售量，就是说挣得多一点；要么就是减少支出，就是节约一点，降低成本。在激烈的行竞争情况下，要想让销售额大幅度增加并不是一件容易的事，而且相关的费用开支也会比初期增加不少，也就是所谓的边际效应递减规律。从长远看，随着中国市场的逐步成熟，企业采取诸如广告、价格战之类的营销策略会逐步地变成童话，而企业运作的成本就成为各家竞相追逐的焦点。而且成本完全是企业自己的内部事务，其来源和出处比较清楚，是可以加以控制的；但销售所面对的是不确定的市场终端，这个环节企业是无法控制的，所以相对来讲降低成本就显得更为容易一些，成为企业的首选。因此关注物流、进军物流就成为必然。我国社会正处在向市场经济方向发展和完善的阶段，长期以来计划经济造成的烙印不能一下子抹掉。传统上我国就是一个重生产、轻流通的国家，在很长一段时间，我国处于卖方市场，只是近几年才由卖方市场转入到买方市场，但整个社会的重心还在生产领域。对流通的忽视导致我国现在的物流成本居高不下，而企业在逐渐认识到这个问题之后，必然要加大自己在这方面的投入力度，首先从自己做起，既然认识到了这样的问题

，就要努力把它改善，使得企业的运作实现合理化。总之，海尔大踏步地进军物流行业，并做得相当的不错，这得益于全国物流发展的热潮。在举国上下大力推进物流发展的大环境下，海尔物流跟随时代的脉搏，应运而生。任何企业都是为一定的经营目标而不断的调整自己的经营方针和策略，海尔进军物流行业同样也是出于企业自身的需要。做好物流，使得海尔更加拓展了企业的经营范畴，而且企业所涉足的各个领域相互衬托，成为一个相互联系的整体，促进整个集团的整体发展。我们有理由相信，海尔家电的明天会更好，海尔物流的发展会更快，成为中国具有代表性的物流企业，进一步推动海尔国际化战略的实施，成为世界名牌，进军世界500强。 欢迎进入：2009年物流师课程免费试听 更多信息 请访问：百考试题物流师论坛 欢迎免费体验：百考试题物流师在线考试中心"#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