

物流师考试案例分析：青啤招商变奏曲 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/646/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E5_B8_88_E8_c31_646320.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。 辅导推荐

：#0000ff>2011年物流师考试物流案例知识汇总 相关推荐：

#0000ff>2011年物流师考试辅导：第三方物流应用案例分析

#0000ff>2011年物流师考试辅导：企业物流外包案例

#0000ff>2011年物流师考试辅导：联想电子商务案例分析

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