

大象是怎样跳出轻盈舞步的？PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/249/2021_2022__E5_A4_A7_E8_B1_A1_E6_98_AF_E6_c31_249383.htm 如果把长虹比喻为一头大象，物流就是其“血液”，信息就是“神经”。而这头“大象”能否跳出轻盈的舞步，在很大程度上取决于物流系统和信息系统的运作效率。物流改革推行10个月，物流成本降低7000万元!2005年12月6日，当全国第三方物流服务商巨头会聚绵阳参加长虹首届全国物流商大会时，他们倍感惊奇的是，不仅仅是7000万这个数字，更重要的是，长虹的物流体系改造的效率，长虹人创立的长虹新的物流模式以及长虹与全国第三方物流商合作过程中表现出的开放的心态。巧借外力，挖掘“第三利润源”“我想借用中山先生治国方略中的三句话作为今天发言的开场白，中山先生说：‘人尽其才，物尽其用，货尽其流’。物流改革之前，长虹的货并不能尽其流。”长虹公司总经理刘体斌这样坦诚面对全国第三方物流合作者。会场，坐着中远物流、中电物流、安得物流等全国15家第三方物流企业代表，这些物流企业是中国家电业物流的主导力量，他们的业务量占整个家电行业物流业务量的95%。刘体斌说，2004年下半年，长虹聘请了国际知名的咨询公司罗兰贝格公司做管理咨询，当各项“规定动作”完成之后，该公司主动对长虹的物流体系进行了“诊断”，一份厚厚的分析报告这样评价长虹的物流管理体系：多、少、散、乱。“多”是资源过多，绵阳40多个原材料库房；50多个成品库房；200多个销售库房；近千辆的大小货车。对物流资源缺乏统一规划，大量的资源浪费。“少”是效益过少。

服务水平和效益远远低于行业水平，作为支持服务部门缺少服务和效益观念。“散”是职能分散，多头管理，比如，成品配送由销售部门在管，原材料物流由采购部门在管，没有人对物流总成本负责，无法协调供应链中各物流环节。“乱”是流程混乱，缺乏系统科学的操作流程和操作规范，导致运输和仓储管理处于“低效率、多环节”运作。长虹物流体系不改不行！怎么改？“有所为，有所不为”、“通过建立长期战略合作伙伴提升自身的核心竞争力”。长虹“掌门人”赵勇在多个场合反复阐述自己的观点。循此思路，长虹决意要将物流业务交给第三方物流服务商，让具有丰富物流运作经验和良好社会资源的物流商为长虹弥补物流的“软肋”。

2005年2月23日，整合了内部物流管理职能的长虹新物流公司宣告成立，确定了新的物流组织框架；3月18日，短途运输、车辆维修公开招标，车辆修理费综合下降了40%，外租车倒短运输运价下降了15%；4月1日，长途公路运输公开招标，运价下降了20%。此后，手握公路运输价格下降的“筹码”，长虹与铁路运输商进行谈判，6月，长虹的铁路运输价格在年初下调15%的基础上又下降了10%。从3月份至今，减退绵阳外租库房15万平方米，绵阳外租库房租金降低50%。运价压低，仓储费用减少，长虹在技术、生产之外，从物流环节开辟出了“第三利润源”。巧做“加减法”，大象跳出了轻盈舞步

当一个企业从“猴子”成长为“大象”的时候，让企业家最感头痛的不是如何对付别的“大象”，而是自己怎样保持昔日的敏捷，跳出轻盈的舞步。如果把长虹比喻为一头大象，物流就是“血液”，信息是“神经”。而这头“大象”能否跳出轻盈的舞步，很大程度上取决于物流系统和信息

系统的运作效率。长虹物流公司总经理杨剑给记者讲了一个例子。以前，一批电视机从绵阳总部发货，从开票到起运，平均需要25天（同行业一般水平为15天），这说明内部管理环节太复杂。他还讲了一个“笑话”。1998年，长虹生产了一款电视机，先是运到东北，没有卖掉；又运到华东，还是没有卖掉；再运到武汉，也没有卖掉；最后，运回绵阳，卖掉了。“豆腐熬成了肉价钱”，利润都用在了车轮子上！这说明信息不畅。长虹的物流改革正是从仓储、运输、信息化三处着手，巧做“加减法”，来提高物流系统的反应速度。在销售物流上做“加法”。长虹在全国设置了绵阳、中山、南通、吉林4个基地库房，203个分公司库房。与国内家电企业同行相比，长虹销售物流的仓储点数量明显高于同行企业（同时期国内某家电品牌仅有53个RDC(区域物流中心)、另外两家知名家电品牌也只在 全国设置了47个和78个RDC）。库房分布分散、过多过小，各销售分公司为了满足当地客户需求，不得不多挤占货源，导致整个销售物流库存居高不下，库存资金占用太大，也使仓储管理费用居高不下。从今年6月份开始，长虹将全国的203个分公司库房进行整合，建立了4个CDC和66个RDC（区域配送中心），仓储、配送一体化运作框架基本形成。在采购物流上做“减法”。长虹对采购模式进行了改革。以前，长虹采用的是传统的采购模式，需要什么材料，提前一、两个月买回来，放在自己的仓库里，这样既占用仓库、又占用资金。长虹每年的采购额80多亿元，涉及到近3万种物料，物流上卡不严，多支出的钱可不是个小数目。现在，长虹已经与1100多家供应商中的900多家达成协议，由这些供应商在长虹各厂区周边建库房，长虹需要什

么原材料，随时从这些供应商那里卖。按照这个思路，如今，在长虹的仓库中，原材料存货下降61%，长虹的目标是压缩原材料存货72%。原材料减少了，库房也要减退，长虹在绵阳的外租库房有23万平米，现在，只剩下5万平米。对物流系统进行信息化改造。“老物流系统+信息化=现代物流”，与长虹物流公司的负责人面对面，随着采访的深入，这个公式清晰地出现记者脑海中。长虹家大业大，一个在中小企业看来非常容易统计的数据，在长虹要统计出来也并非易事。物流改革前，长虹每天卖出了多少产品？购进了多少原材料？这些数据要由各分公司发传真回来，总部几十个人紧张地工作一夜，才能确保第二天一早送到老总办公桌上。本次改革，长虹对整个物流系统进行了信息化改造，每天晚上，管理人员都可以在电脑上看到物流的各个数据。这个“加减法”，使长虹在短短10个月的时间里，物流的主要指标达到了同行业平均水平，市场反应速度大大加快。搭建平台，长虹与物流商一起“掘金”。“长虹创造了中国家电行业不同于海尔、也不同于TCL的物流新模式。”中电物流公司总经理苟志杰如是断言。这位中国家电行业物流业的“大腕”这样概括海尔、TCL、长虹物流模式的。他说，海尔的物流是高度集中，自建自营，这种模式的特点是：控制力强、货源封闭、成本高；TCL是统一规划、业务外包、柔性约束，这种模式的特点是：控制力弱，容易受制于物流商；长虹是既有外包，又有自营，兼容了海尔模式和TCL模式的优点。而长虹物流公司总经理杨剑认为，长虹并非有意要创造一种模式，长虹的“醉翁之意”是要把长虹物流公司建成西南最大的物流公司，与“各位兄弟伙”优势互补，合作共赢。今

年2月改革之后的长虹物流公司将四川以外的物流业务外包给了其他物流公司去做，而四川这一块的业务全部掌握在自己手中，这其实是一块“试验田”，长虹要让这块田里培育出新的“利润增长点”。当然，“试验田”不是封闭的。长虹在与众物流商合作的同时，寻找合作的机会。比如，长虹把外地的物流业务交给对方去做，对方可以把四川境内的物流业务交给长虹来做，这样大家都有“地利、人和”之便，双方的物流成本都降低下来了。业内人士认为，规范物流、精益物流、精品物流是物流业发展的三个阶段，目前，长虹已经完成了规范化物流，正在朝精益物流、精品物流迈进。“长虹为物流企业交流合作搭建了一个理想的平台。”青岛中远物流仓储配送有限公司总经理朱天聆这样认为。他说，应邀参加长虹首届物流商大会的15家企业都是长虹的合作伙伴，因为与长虹的合作大家走到了一起，有了相互交流的机会，这个平台对物流企业来说非常重要。无论长虹有无这个意向，从客观上讲，长虹物流正在为物流商搭建合作共赢的创业平台。物流业在中国还是一个新兴产业，物流业占GDP的比例越大，说明物流业发展水平越低。目前，美国物流业占GDP的比例为10%，中国这一指标为20%。这表明，物流业在中国发展的空间还很大。长虹在进行自身物流改革的同时，正在与合作伙伴一起在物流产业“掘金刨银”。

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