

物流案例分析：长虹开创中国家电业第三种物流模式 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/466/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E6_A1_88_E4_c67_466617.htm “ 在去年物流成本降低7000万元的基础上，今年再降4000万，建成西南最大的家电物流平台。” 这是今年初长虹物流公司总经理杨剑从集团董事长赵勇那儿领到的“目标书”。近年来，中国家电业产能严重过剩，利润日趋微薄，落后的物流管理系统是其主要瓶颈之一。从2005年2月以来，长虹凭借自己的物流平台优势，整合第三方物流资源，逐渐构建起西南最大的家电物流平台，对提升长虹综合竞争力起到了很大作用。四大创新根治物流“顽疾” 目前中国家电业处境艰难，下游面黄肌瘦临大连锁的压力，上游面临原材料成本日益走高的挑战，处在中间的家电制造企业，必须通过内部挖潜的集约型竞争方式，才能在市场竞争中谋取一席之地。因此，作为“第三利润源”的物流被看作是制造企业最有希望降低运营成本、提高运营效率的环节。但物流对整个家电业来说，高成本、低效率、多环节是其通病，短期内很难扭转作为中国家电业“龙头”的长虹也不例外。有关机构在分析长虹的物流管理体系时指出，多、少、散、乱是其四大顽疾。“多”是资源过多，绵阳40多个原材库房，50多个成品库房，200多个销售库房，近千辆的大小货车。“少”是效益过少，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主管，原材料物流同采购部队建设门主管，没有人对物流总成本负责。“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环节

低效率。要彻底改变长虹物流现状，必须下“猛药”。对此，长虹高层开出了“药方”。

物流组织创新。2005年2月，长虹整合内部物流资源成立新物流公司，构建起采购、仓储、配送统一平台，统一对长虹的物流业务负责。这种新的组织框架，责任更加明确，有利于深挖内部潜力、整合外部资源。

物流观念创新。物流贯穿企业的各个环节，不仅要保证高节奏的生产，而且要实现最低库存下的仓储和服务及进到位的成品配送。由此，长虹提出了“物流是流动的仓库”的思路，用时间消灭空间，摒弃了存货越多越好的落后观念，全面提升速度观念。

物流技术创新。积极发展企业的物流技术体系，包括保管、搬运的机械化和自动化，信息的条码和自动识别化，以及基于Inter-net的信息实时管理和网络化，这样，令长虹的物流管理走了上规范化、标准化的道路。

物流管理创新。推行整合、借力、供应链管理一体化战略等，施行精细化整合管理。比如，把四川以外的一些物流业务采用招标制，外包给实力和信誉好的第三方物流商。“第三种模式”成本一年降7000万

物流改革并不只是如何降低成本，而是一个企业的系统工程，最关键还要通过对物流的重构来推动企业提升运营效率，以满足消费者对个性化产品和服务的需求。

从流程上来看，长虹物流首先搭建了一个集采购、储运和配送于一体的服务平台。在具体操作上，长虹对物流系统进行“大手术”。一是“节流”。办法是招标。据了解，新物流公司干的第一件事，就是通过招标方式，对公路、铁路等行业进行集中采购运力，综合运输成本同比下降20%以上；二是“瘦身”。以前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，形成了庞大的仓储

体系。这些库房利用率较低，占用大量资金。截至去年11月底，长虹共减退绵阳外租库房15万多平方米，绵阳外租仓库费用下降50%。目前，长虹在全国范围内建立了4个CDC和66个RDC。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