《蜘蛛：物流战略高管手记》

一、摘抄

辛勤织好一张网，蜘蛛就会偷笑着，躲在一个角落里，等待猎物的撞网、挣扎，待猎物渐渐没了力气，蜘蛛就会迅猛出击，一击必中。有时，对手来者不善，会把网挣破，或者突然的一阵大风或急雨，也会毁掉那张精致的蛛网，蜘蛛可能有一阵的懊恼，但很快还是会行动起来，重新结成一张更加结实耐用的网，这张网可能会更符合力学原理，也会更加巧妙地躲开风雨。

在浩瀚的职场海洋中，一个职业经理人的存在、谋划、布局、行动以及之后的成功抑或受挫，都实在显得过于渺小。我们这些在物流和企业供应链管理领域上不知疲倦地打拼未来，在生活中兢兢业业地扮演角色的小人物们，就好像躲在角落中结网的蜘蛛，默默无闻地编织经纬，慢慢把一条条的细丝结成一幅精致的八卦阵图。

辛勤织好一张网，蜘蛛就会偷笑着，躲在一个角落里，等待猎物的撞网、挣扎，待猎物渐渐没了力气，蜘蛛就会迅猛出击，一击必中。有时，对手来者不善，会把网挣破，或者突然的一阵大风或急雨，也会毁掉那张精致的蛛网，蜘蛛可能有一阵的懊恼，但很快还是会行动起来，重新结成一张更加结实耐用的网，这张网可能会更符合力学原理，也会更加巧妙地躲开风雨。

在浩瀚的职场海洋中，一个职业经理人的存在、谋划、布局、行动以及之后的成功抑或受挫，都实在显得过于渺小。我们这些在物流和企业供应链管理领域上不知疲倦地打拼未来，在生活中兢兢业业地扮演角色的小人物们，就好像躲在角落中结网的蜘蛛，默默无闻地编织经纬，慢慢把一条条的细丝结成一幅精致的八卦阵图。

但是两年多以前，圣盟公司董事会突然决定接受一家以色列投资基金的收购，用相当高的溢价将圣盟公司卖给了这家主要投资物流产业的基金，而公司名称暂不更改。就像其他把自己溢价卖掉的民营公司一样，圣盟公司的创始人和一班持有股份的管理层元老，都通过这次溢价把自己的身家成功地翻了十倍以上。根据股权退出机制的要求，从去年下半年开始，圣盟公司的股东们逐渐将股份套现。部分董事和元老主动离开圣盟公司重新创业或享受去了，还有部分留在圣盟的董事和股东因为财富的陡增，开始变得不思进取。公司的治理开始出现了必然的混乱。而收购圣盟的以色列基金并不擅长实业管理，高薪聘用的外籍首席执行官完全被圣盟的老班子架空，发挥不了任何作用。圣盟在管理、资产、创新等方面的投入几乎停止，导致服务质量迅速下滑。因此，圣盟的一些重要客户在失去信心之后，纷纷终止与圣盟的合作。通胜集团虽然与圣盟合作了近三年，彼此越来越默契，但是圣盟的管理混乱多次导致通胜集团被自己的客户投诉甚至索赔。而放在圣盟配送中心的货物也经常出现盘亏和无故损坏的情况。忍无可忍的通胜亚太区供应链管理团队最终决定进行一次新的招标，并最终在三个月前选定了联诚物流成为新的物流服务商。

伴随着供应链理论在各个行业中的深入实践，逐步形成了行业特色，如汽车行业、电子行业、医药行业、零售行业、服装行业、农产品行业、食品和生鲜领域等等。而在一个行业内部，供应链往往又由上游采购、中游生产和下游分销三个大环节组成，每个环节通过计划的协同和信息的分享与其他环节相关联。横向上，供应链管理职能同产品研发、市场销售、生产运作等交叉合作，保证了企业的正常业务运作。供应链管理又借助了信息技术的各种最新应用，比如供应链业务管理系统、规划模拟系统、电子数据交换、信息协同平台、全球卫星定位系统(GPS)和全球电子地图系统(GIS)、无线射频识别、电子封签等。

戴彤是新成立的亚太区研发中心的总监，毕业于英国帝国理工学院机械工程专业，获得博士学位后曾经在路虎英国研发中心参与多年的电控系统的发展，一直做到项目经理，积累了不少模块研发和项目管理的实战经验。后来因为路虎被福特出售给印度塔塔，加之中国的汽车产业高速发展的巨大引力，决定回国发展。通过猎头公司的帮助，在他还没有离开英国的时候，就已经与通胜集团沟通并获得了聘用通知书。半年多前，因为亚太区有很多需要和美国总部进行沟通协调工作，他被全球研发副总裁汤姆特别抽调到总部工作半年，此举最主要的目的是与总部相关部门特别是产品研发部门建立良好的关系，未来能够真正彼此默契合作，致力于亚太地区研发能力的大力培育。戴彤由于学历出众，又有长期海外高端技术工作的背景，显得十分自信，甚至有些自负。不过，在李奇的眼里，他基本上还是一个率直、干练而且喜欢冒险的人，尽管有时难免固执和情绪化。

一方面，供应商自我追求成本优化的动机促使其将生产向低成本地区滑动，另一方面，通胜集团对供应商一般会有一个持续三到五年期的价格下降的百分比要求。当然，对于一些技术独特、处于一定垄断地位的供应商，通胜集团不会强势要求降价。与整车企业面对一级供应商的处境相类似，面对二级供应商的时候，通胜这样的公司也有难以制衡的时候，主要是对一些电子元器件、特殊化工材料等供应商的谈判往往处在劣势。这也从另一个角度印证了核心竞争力，特别是技术的优势在先进的市场竞争环境中对于一家企业是何等重要。

心得

这是一本讲述了建立出口分拨中心过程的小说。涉及了一些物流知识，商业谈判，职场政治，人心百态。

了解到的物流知识：

1. 物流成本的结构：供应商所提供的产品的物理性质首先作分析，然后审查供应商包装的效率，再分析供应商供应的频率和每次供应的平均批量，并从采购工厂那里拿到这种产品的库存数据。
2. 根据给出的产品特性规格，进行门到门的物流费用报价。报价的基础是整集装箱和拼箱两种，并估算了装载率。
3. 门到门物流费用，分解到每一个单件产品上的成本，按照几种可能发生的批量、装载方式等，推算出具体的答案。
4. 根据工厂的生产特点，提出了采购频率和批量的优化建议，以保证供应为前提，取得最佳的物流总体成本。
5. 常见的准时生产供应模式有两种路径：一种路径是由所谓的准时生产供应商，对客户进行直接的准时生产配送。配送的需求信息是客户每周更新的若干天的生产计划。当然，仅仅依靠每周更新的生产计划，还不足以贯彻准时生产的模式，客户还需要与供应商分享其中长期的销售预测，以及当前的库存状态。
6. 另一个路径，是一般供应商通过第三方物流，对客户进行准时生产配送。供应商需要做的就是不断地向第三方物流的仓库进行补货，保证不出现库存不足的问题。

物流增值服务：产品客户定制和测试、零售商货物托盘及标识化、供应商符合性管理、产品部件分拆、货物打包和拆包、包装设计、简单的组装加工、生产线排序配送、货物扫描、呼叫中心服务、系统配置、理货和循环管理、返还管理、库存管理、物料供应管理、经济环境影响报告等。

凭经验积累：常用的运输车辆规格、仓库货架特点、集装箱的分类、运费的分段计价细节。

一级供应商提出降价要求的时候，可以探讨间接生产成本，对二级供应商的质量管控以及价格优化

物流能力方面重点评估的是供应商设施、人员、财务、软件、类似项目经验、业务网络状况、质量现状、创新、信息和数据管理等等；积极性方面重点考察供应商对此项目的重视程度，以及此项目和供应商自身发展战略的吻合程度等；至于价格方面，在制订评估表的时候，考虑到了基本服务和增值服务两个方面。

用小说的题材来讲述物流知识、商业谈判、职场政治、管理技巧等内容，确实很是新颖

在物流方面：可以了解到一个跨国公司如何从0-1建设分拨中心，以及这其中宏观层面的整合供应链规划计划 和微观层面的物流成本、供应商选择等细节

在商业谈判上：既能了解到公司内部跨部门间的协作谈判技巧，也能了解到公司外部 潜在合作商之间的正式和非正式沟通的技巧和注意事项

在职场政治上：不可避免的有人的地方就有江湖。因为每个人性格 利益诉求 行为方式的不同，不管是有心还是无意 可能都会被迫涉入其中。但好在作者身正不怕影子斜。

最后是管理能力：作者本人的管理理念、培养方式、用人方式 都无愧一个优秀的领导者的称号。

PS：和传统行业相比，互联网公司在一些组织协作 项目管理 尤其是偏线下业务上，确实还有许多需要学习的地方