**读书笔记二：海尔案例分析**

海尔集团是世界第四大白色家电制造商，也是中国电子信息百强企业之首。旗下拥有240多家法人单位，在全球30多个国家建立本土化的设计中心、制造基地和贸易公司，全球员工总数超过五万人，重点发展科技、工业、贸易、金融四大支柱产业，2005年，海尔全球营业额实现1039亿元（128亿美元）。2021年9月，入选2021中国500强发明专利数量前十名公司第2位。

一个现代企业，如果没有现代物流，就意味着没有物可流。为什么这么说呢？因为这是由现代企业运作的驱动力所决定的。现代企业运作的驱动力是什么？就是一个：定单。如果没有定单，现代企业就不可能运作。也就是说，它不可能有物可流。要实现这个定单，就意味着靠定单去采购，为定单去制造，为定单去销售。如果要实现完全以定单销售、采购、制造，那么支持它的最重要的一个流程就是物流。如果没有物流，就不可能有定单的采购；如果没有定单的采购，那就意味着采购回来的就是库存，因为采购回来的这些物料到底给谁不知道；如果没有定单的制造，就等于天天虽然非常忙，但是在制造库存，干出来的产品等于天天增加库存。最后，没有定单的销售，说到家，就是处理库存，因为你不知道卖给谁，唯一的方法、唯一的出路就是降价，削价处理。

那么海尔为何能够创造如此辉煌的成就呢？海尔集团首席执行官张瑞敏曾谈起搞物流的原因时说：“物流对海尔的发展非常重要，为此我们大约用了两年半时间进行物流的整合和改造。到目前为止，我们认为物流对企业的发展起到了巨大的作用。”可见，物流对于一家企业的发展有着不可估量的作用。

分析：

1、重塑了企业的业务流程，真正实现了市场化程度最高的定单经济。

海尔现代物流的起点是定单。企业把定单作为企业运行的驱动力，作为业务流程的源头，完全按定单组织采购、生产、销售等全部经营活动。从接到定单时起，就开始了采购、配送和分拨物流的同步流程，现代物流过程也就同时开始。由于物流技术和计算机管理的支持，海尔物流通过3个JIT，即JIT采购、JIT配送、JIT分拨物流来实现同步流程。这样的运行速度为海尔赢得了源源不断的定单。目前，海尔集团平均每天接到销售定单200多个，每个月平均接到6000多个销售定单，定制产品7000多个规格品种，需要采购的物料品种达15万种。由于所有的采购基于定单，采购周期减到3天；所有的生产基于定单，生产过程降到一周之内；所有的配送基于定单，产品一下线，中心城市在8小时内、辐射区域在24小时内、全国在4天之内即能送达。总起来，海尔完成客户定单的全过程仅为10天时间，资金回笼一年15次（1999年我国工业企业流动资本周转速度年均只为1.2次），呆滞物资降低73.8.张瑞敏认为，定单是企业建立现代物流的基础。如果没有定单，现代物流就无物可流，现代企业就不可能运作。没有定单的采购，意味著采购回来就是库存；没有定单的生产，就等于制造库存；没有定单的销售，就不外乎是处理库存。抓住了定单，就抓住了满足即期消费需求、开发潜在消费需求、创造崭新消费需求这个牛鼻子。但如果没有现代物流保障流通的速度，有了定单也会失去。

1. 海尔现代物流从根本上改变了物在企业的流通方式，基本实现了资本效率最大化的零库存。

海尔改变了传统仓库的"蓄水池"功能，使之成为一条流动的"河".海尔认为，提高物流效率的最大目的就是实现零库存，现在海尔的仓库已经不是传统意义上的仓库，它只是企业的一个配送中心，成了为下道工序配送而暂时存放物资的地方。建立现代物流系统之前，海尔占用50多万平方米仓库，费用开支很大。目前，海尔建立了2座我国规模最大、自动化水平最高的现代化、智能化立体仓库，仓库使用面积仅有2.54万平方米。其中一座坐落在海尔开发区工业园中的仓库，面积1.92万平方米，设置了1.8万个货位，满足了企业全部原材料和制成品配送的需求，其仓储功能相当于一个30万平方米的仓库。这个立体仓库与海尔的商流、信息流、资金流、工作流联网，进行同步数据传输，采用世界上最先进的激光导引无人运输车系统、机器人技术、巷道堆垛机、通信传感技术等，整个仓库空无一人。自动堆垛机把原材料和制成品举上7层楼高的货位，自动穿梭车则把货位上的货物搬下来，一一放在激光导引无人驾驶运输车上，运输车井然有序地按照指令再把货送到机器人面前，机器人叉起托盘，把货物装上外运的载重运输车上，运输车开向出库大门，仓库中物的流动过程结束。整个仓库实现了对物料的统一编码，使用了条形码技术、自动扫描技术和标准化的包装，没有一道环节会使流动的过程梗塞。海尔的流程再造使原来表现为固态的、静止的、僵硬的业务过程变成了动态的、活跃的和柔性的业务流程。未进行流程再造前的1999年，海尔实现销售收入268亿，库存资金15亿元，销售资金占用率为5.6.2000年实现销售收入406亿元，比上年超了138亿元；库存资金降为7亿元，销售资金占用率为1.72.今年海尔的目标是把库存资金降为3个亿，销售资金占用率将降到0.5左右，届时海尔将基本实现零库存。在海尔所谓库存物品，实际上成了在物流中流动著的、被不断配送到下一个环节的"物"。

3、海尔现代物流从根本上打破了企业自循环的封闭体系，建立了市场快速响应体系。

面对日趋激烈的市场竞争，现代企业要占领市场份额，就必须以最快的速度满足终端消费者多样化的个性需求。因此，海尔建立了一整套对市场的快速响应系统。一是建立网上定单管理平台。全部采购定单均由网上发出，供货商在网上查询库存，根据定单和库存情况及时补货。二是建立网上支付系统。目前网上支付已达到总支付额的20，支付准确率和及时率达100，并节约近1000万元的差旅费。三是建立网上招标竞价平台。供应商与海尔一道共同面对终端消费者，以最快的速度、最好的质量、最低的价格供应原材料，提高了产品的竞争力。四是建立信息交流平台，供应商、销售商共享网上信息，保证了商流、物流、资金流的顺畅。集成化的信息平台，形成了企业内部的信息"高速公路"，架起了海尔与全球用户资源网、全球供应链资源网和计算机网络的桥梁，将用户信息同步转化为企业内部信息，以信息替代库存，强化了整个系统执行定单的能力，海尔物流成功地运用电子商务体系，大大缩短了海尔与终端消费者的距离，为海尔赢得了响应市场的速度，扩大了海尔产品的市场份额。在国内市场份额中，海尔彩电占10.4，冰箱占33.4，洗衣机占30.5，空调占30.6，冷柜占41.8.在国际市场，海尔产品占领了美国冷柜市场的12、200升以下冰箱市场的30、小型酒柜市场50的市场份额，占领了欧洲空调市场的10，中东洗衣机市场的10.目前海尔的出口量已经占到销售总量的30。

4、海尔现代物流从根本上扭转了企业以单体参与市场竞争的局面，使通过全球供应链参与国际竞争成为可能。

从1984年12月到现在，海尔经历了三个发展战略阶段。第一阶段是品牌战略，第二阶段是多元化战略，第三阶段是国际化战略。在第三阶段，其战略创新的核心是从海尔的国际化到国际化的海尔，是建立全球供应链网络，支撑这个网络体系的是海尔的现代物流体系。海尔在进行流程再造时，围绕建立强有力的全球供应链网络体系，采取了一系列重大举措。一是优化供应商网络。将供应商由原有的2336家优化到978家，减少了1358家。二是扩大国际供应商的比重。目前国际供应商的比例已达67.5，较流程再造前提高了20.世界500强企业中已有44家成为海尔的供应商。三是就近发展供应商。海尔与已经进入和准备进入青岛海尔开发区工业园的19家国际供应商建立了供应链关系。四是请大型国际供应商以其高技术和新技术参与海尔产品的前端设计。目前参与海尔产品设计开发的供应商比例已高达32.5.供应商与海尔共同面对终端消费者，通过创造顾客价值使定单增殖，形成了双赢的战略伙伴关系。在抓上游供应商的同时，海尔还完善了面向消费者的配送体系，在全国建立了42个配送中心，每天按照定单向1550个专卖店、9000多个网点配送100多个品种、5万多台产品，形成了快速的产品分拨配送体系、备件配送体系和返回物流体系。与此同时，海尔与国家邮政总局、中远集团、和黄天百等企业合作，在国内调配车辆可达16000辆。

海尔认为，21世纪的竞争将不是单个企业之间的竞争，而是供应链与供应链之间的竞争。谁所在的供应链总成本低、对市场响应速度快，谁就能赢得市场。一只手抓住用户的需求，一只手抓住可以满足用户需求的全球供应链，这就是海尔物流创造的核心竞争力。”