

安得物流：“天网”+“地网”凸显物流智慧

从美的集团的物流部门到全国物流十强的物流企业,安得物流的初期成长依托了美的的家电业务和全国网络,如今,美的业务只占到安得整体业务规模的 1/3,安得物流自身形成了对全国 500 多万平米的仓库、4000 多辆运输车、8 大区域下 200 多个物流平台的实时监控,就像安得物流股份有限公司总经理卢立新所说的“物畅其流,掌控自如”。

“天网”+“地网”

安得物流的总部在安徽省芜湖市经济技术开发区,总部大楼一层的监控大厅里,吐字清晰的声音在有 100 多个坐席的格子间里此起彼伏:“您的车厢的温度即将达到警戒线,请注意调节”;“您在路上的停留时间已经超过一小时,请说明具体原因”;“您的仓库的 E 区域内还有空间,可安排放置货物。”

大厅里面积最大的一面墙上,投影出十来个数据表格,表格里的数据每隔几秒钟就会滚动更新。“这里是我们的监控信息中心,通过这里我们可以知道安得物流在全国 500 多万平米的仓库、4000 多辆运输车、200 多个物流平台的实时情况。”安得物流股份有限公司信息技术与管理部部长卢少艺指着墙上投影出的表格说。

如果把安得物流在全国的服务平台网络定义成一张“地网”的话,那么安得的全国物流信息处理与监控中心就为公司编织了第二张网——“天网”。

在安得全国的仓库中,部署了数千个摄像头,全都接驳到总部的监控中心里统一管理以严格控制装卸质量。通过监控屏幕,可以实时查看仓库里有没有野蛮分拣、有没有安全存货、有没有抛货等违规行为。

这张天网不仅仅监控着仓库,还对安得物流的几千辆在途配送车辆进行监控。以一辆冷链运输的配送车举例,每隔 5 分钟,车辆所在的经纬度、行驶速度、车厢温度等数据就会回传到监控中心。监控中心的数据库会把采集到的温度信息与订单上货物所要求的温度进行实时对比,如果相差 2 摄氏度,就会显示出来,监测人员看到异常,就会打电话给司机,让其调整温度。“这就把整个冷链的

提要:

从一家企业内部走出来成为另一家企业,从当初依托单一行业业务到涉及多元业务类型,如今的安得物流在提供专业、智能的物流服务的过程中,更多地融入 IT 和知识的价值。



质量管理了起来。”卢少艺说。

不只是车厢温度,安得对配送车辆在路上的驻留时间也有严格规定和监控。按照规定,司机正常的休息、吃饭、加油因素等所造成的车辆停留时间要控制在一个小时内,如果因为天气、交通堵塞等原因而超过一个小时,监控员在查明原因后,会及时联系货物的收货员重新预约收货时间,以便让这批货物的供应链条顺利地衔接下去,并保证不会在某个环节上出现窝工的现象。“供应链条上每一个动作都会影响到下一个业务的走向,必须加以严格的监测和控制,以保证供应链的畅通。”卢少艺强调说。

实际上,安得的“天网+地网”的模式是在公司成立之初就确定下来的,当时的定位是“要有选择地利用信息技术进行业务协调,以提供物流服务”。天网与地网的无缝连接,得益于安得的物流供应链管理信息系统平台。在平台上,安得部署了远程视频监控、GPS 车辆管理、订单、运输、配送等系统模块。“这些都是我们自己研发的,都具有自主知识产权。”卢少艺说。

从企业物流到物流企业

安得物流成立于 2000 年 1 月,美的集团出资 70%,芜湖的一家贸易公司出资 30%组建而成。当时,国内有超过 1 万家的物流企业,但整个物流行业处于一种低层次无序竞争的局面,企业与企业之间的竞争只是停留在最原始、最简单的运输、仓储服务上。“如果当时国内有强势的,做得非常好的物流企业的话,美的绝不会介入进来。”卢立新回忆说。

在把物流业务剥离出来后,美的一方面可以集中精力和资源专心做产品,一方面可以借助安得的专业能力为自己的生产、销售提供专业的服务。而脱胎于美的的安得物流既是美的集团的第三方物流公司,也作为专业的物流公司向外拓展业务,旨在成为行业内的主导企业。

安得只是在初期依托美的的资源得以稳定发展,但并没有长期依附于美的。安得与美的的业务往来,完全是“在商言商”,都是按照市场化的规则来操作的。安得要想承接美的的业务,必须与其他的物流企业同行一样参加项目招投标,不会因为脱胎于

美的就会收到特别的“优待”。

这种有点“六亲不认”的方式,对于美的而言,可以得到性价比更高的、更好的、更优秀的物流服务解决方案。对于安得而言,当一个企业的物流部门变成物流企业,就是要通过这种机制让新兴的企业慢慢地适应市场,改变自己以前的“企业物流”的商业模式和业务模式,从而成为主导型的“物流企业”。从 2001 年下半年开始,安得拥有了美的之外的客户,长虹、海信、海尔等企业逐渐成为公司的客户。家电行业客户除了美的之外,在三年左右的时间里迅速增加到 70 多家。而美的业务占比也由公司成立之初的 90%,逐渐下降到 2004 年的 50%,以及目前的不到 1/3。而从 2002 年开始,安得开始进入快速消费品和建材市场。

2006 年,安得引入新加坡吉宝物流作为战略股东,并在内部成立了品质与风险管理部。在明确自我定位、创新思路的同时,安得开始对行业进行细分,把业务向更广范围拓展,涉及到了消费电子、汽车配件、网购、冷链等行业。如今,快消品已经成为安得最大的业务模块。“新思路、新业务的开拓同时也给公司的 IT 带来了压力。”卢少艺说。

知识的价值

2008 年,安得把整个公司的考核机制由原来的以利润为导向调整为以降低成本为导向。调整后,不再把公司的考核聚焦于利润的增长,而是转变考核成本比去年下降了多少,关注如何降低成本,如何让企业更具有竞争力。

安得的信息系统内有一套自己的成本价格估算体系。这套体系是在安得以往 5 年多的业务数据基础上统计、分析后,根据货物密度、运输距离等项描出一个成本曲线,再通过一个专门的公式,并配以利率等权重计算出历年的成本指数。有了这个指数,安得的成本导向指标才得以落地,安得与客户议价能力以及在业内的竞争力自然大幅提高。2008 年,安得进入当年度全国物流百强,并与众多“国字头”的物流企业排在前十名内。

(赵建凯)

探寻高成长企业的管理路径

所谓“高成长企业”,指的是在较长时间如 5~10 年以上内,发展速度快,能带来高效益,具有高增值、高投资回报,能引起当代生产领域的变革并处于当代经济前沿的企业。

高成长企业的界定

随着经济全球化的到来,知识、技术和管理重要性的加强,企业成长的速度已成为实际上具有控制力的资源和能够做出最终决定的关键要素,而高成长则是当前国际竞争战场的制高点。

企业成长是一个动态过程,是通过创新变革和强化管理等手段积累整合并促进资源增值进而追求企业持续发展的过程。随着社会和经济的发展,现在的高成长企业经过若干年后就可能不再是高成长。

高成长企业一般具有以下特征:

(1) 行业一般属于朝阳行业或新兴行业。比如,信息技术、医疗器械、生物医药和基因工程、新材料等;制造、农业及公用事业等具有增长潜力的行业。

(2) 具有一定的市场开发能力。市场占有率是衡量一个企业业绩的重要指标,开发市场是高速发展性企业思维的核心,市场开发能力是提高市场占有率的唯一途径和重要要素。

(3) 技术是支持,科研转换能力是动力。高成长性的企业在其不断发展壮大的过程中,常常会遇到两个瓶颈:其一是资金瓶颈,其二是技术瓶颈。

(4)管理的成长性已经成为成长性企业的重要判断标准。正如一位管理学家所说的:一流的管理加二流的产品或服务比一流的产品或服务加二流的管理更具有优势。成长性企业管理的成长性要求企业具有高素质和高效率的经营管理团队、完善的组织机构、高效的激励机制、稳健的理财观念、强有力的营销体系。鲜明的经营管理理念、浓郁的企业文化氛围等等。

(5) 以主营业务为主,慎用多元化。

高成长企业的管理问题

改革开放 20 多年来,中国的市场环境为企业创造了较快速成长的空间,很多企业迈向了高速发展的快车道,人员从几十人变成了上千人;销售规模从百万元到上亿元;产品从单化转向多元化;市场从地域化扩展到全国乃至全球化。

但是,事情都具有其两面性,在繁荣、蒸蒸日上的企业发展现状背后总会有些问题与困惑伴随。

(1) 成长取代战略

对许多企业而言,今天所取得的

成功,相当部分并小是深刻了解企业、制定有效决策和制定长期战略并有效执行的结果,而是成长取代了战略。企业自身的内生力以及外界市场的需求力使企业快速长大,但是在兴奋的同时,老板们也会感到苦恼;商业机会很多,但缺乏科学有效的决策机制,重大决策的主观、随意性大;很多好设想停留在老板脑子里,缺乏系统梳理。由于发展迅速,老板们无暇考虑更长远的事,也只有边走边看路。

(2)个人力量大于团队力量

很多快速成长企业的成功都是老板捕捉到了商业机会并能有效地用行动把机会变成企业发展的空间,但这种成功的同时也为逐渐发展的企业提出了挑战,老板过去的快速决策往往影响到今天决策的科学性与系统性;战略管理观念淡薄;独特的个人魅力影响到团队作用的发挥;老板个人的核心能力很难转化为组织的核心能力。

(3)企业“头小身大”,无法掌控

高速发展的企业在忙于产品研发,忙于市场的同时,没有时间和精力去进行企业运营管理平台的系统建设,如治理结构的不合理,不能形成有效制衡;组织结构不能很好与企业目标匹配;职能不清;制度体系不健全、流程不合理;组织效率不高等。

(4)文化冲突

企业的快速发展、服务领域的改

变、市场的变化、人员规模与结构的改变等都对企业文化产生了影响。旧有的观念与未来发展要求的新理念发生冲突,文化的变迁与建设成为高速发展企业成长的关键。老员工无法适应快速发展的步伐,新员工无法融入现有的文化等问题明显。

(5)人力资源管理成为突出的问题

企业关键人员流动性大;企业在短期内无法拨出充足的现金用于个人奖励;企业内部管理不规范,缺乏全面的业绩评价体系。虽然大多数企业具有良好的发展前景,但是由于未来创业板市场容量有限,所以许多企业在短期内无法迈进创业板的门槛。这些问题的存在使得建立起一套行之有效的股权激励方案以达到吸引人才、留住人才的目的成为高成长企业迫切需要解决的现实问题。

高成长企业管理问题的解决路径

1、核心技术的创新是核心

在企业高成长的过程中,核心技术的创新是至关重要的,没有核心技术上突破性的创新,企业高成长的效果以及所提升的企业核心竞争力的价值也将是十分有限的。

2、塑造品牌是支撑

高成长企业必须推行品牌经营,品牌经营首先要塑造品牌,有了品牌

才能有品牌经营;通过塑造品牌可以促进企业发展。

3、科学合理的组织结构是关键

高成长企业的不确定性使企业必须及时适应市场的需要,在以人中心和有活力的企业文化的保障下,企业可以采取多种组织形式和灵活的生产管理系统来适应这种变化。有效的组织形式因企业的具体情况而不同。

4、选人、育人、用人、留人是根本

高成长企业竞争的背后,实质是人才的竞争。人才是企业最重要的资源,是创新与市场的源泉,也是管理系统的中枢。因此,高成长企业一定要重视人才,以人才为中心。一般说来,高成长企业都具有合理的人力资源结构。

高速成长的企业,人才跟不上企业的发展速度,出现短缺是不可避免的。针对这种状况,企业需要未雨绸缪,及早规划,有意识地储备和培养人才,这样才不会因人才短缺而处处被动。企业应该从短、中、长期三个阶段来统筹规划,系统解决这个问题。

5、优秀的文化是企业成长的催化剂

高成长企业要实现发展的创新,达到企业内部功能的集成,也要依靠具有活力的企业文化。为此,高成长企业应建立有效的信息交流机制和网络,彼此合作,达成共识的企业文化获得每一个方面的支持与合作。

(王一茗)

流程管理:零售连锁企业信息化的助推器

流程管理的概念引入企业界已近 20 年,但对流程管理作用和意义认识到位的却并不多,在零售连锁企业更甚!我之所以这样认为,是因为我碰到太多的零售企业高管认为搞了信息化管理,就不再需要实施流程管理,他们认为信息化可以代替一切!

事实上信息化管理与流程管理几乎是孪生兄弟,可以说没有信息化就不会产生流程管理,没有流程优化,就无法有效实施信息化。从概念上来看,毫无疑问,信息化诞生在前,流程管理诞生在后;从运用上看,信息化推广之后,流程管理就应运而生,不论国际企业,还是国内企业,流程再造成功的企业都是流程管理与信息化同步引进、同步实施的。可以说,没有信息化,就不会有流程再造;没有流程再造,信息化就无法施展威力。

我们再回到零售行业,不论是横行中国的国际连锁业巨头,还是后来居上的国内连锁业翘楚,哪一家不是靠着统一的流程和完善的信息系统在攻城略地?试想,如果他们没有一采购、统一配送、统一价格、统一退换、统一标准、统一管理,何来竞争力?哪来影响力?

信息化是资源整合,流程管理可以说是经验整合。对于零售连锁企业而言,一个优秀店员的做法,可以在推广到所有店员,一个优秀店长的成功,可以推广到一千个店长。推广的方法就是把好的做法固化到流程,通过流程优化从而带动所有店长或全体员工。流程优化就是经验总结,流程固化就是知识沉淀。当然,如果你站得高、看得远,整个行业的经验都能被你借鉴、为你所用。

信息化对于企业基础管理有着较高的要求,流程混乱的企业无法建立信息化的平台。前些年有一句话很流行:“上 ERP 是找死,不上 ERP 是等死。”这里的 ERP 就是信息化。这句话太过凝练,以致不少人对 ERP 心生恐惧。其实这句话这样来表述,也许就通俗易懂了:中国的企业如果流程混乱,上 ERP 就是找死;参与国际化竞争的企业,不上 ERP 就是等死。

与 ERP 对应的一个英文简缩词就是 BPR。BPR 是流程再造的简称。BPR 由于其“一日千里”的巨变,让众多吃“螃蟹”的企业惨遭覆灭,逐渐被渐进的 BPM(流程管理所取代。任何管理的进步,都是以先行者们的失败或教训为代价的。基础管理薄弱的企业,由于流程混乱导致信息化失败的教训告诉我们:流程优化是信息化成功的前提。

信息化更多地体现为软件开发或软件复制,以电脑为运行中心;流程优化更多地体现为工作衔接简单明了,以人脑为中心。人的工作是基础,ERP 是辅助工具,是对人的工作结果的归类统计,不能代替人脑!没有 BPM 的完善,ERP 是做不到位的!

零售连锁企业由于品类繁多,如何优选优势商品、如何确保品类齐全、如何合理搭配、如何进行品类组合,无疑要借助信息化管理,但其前提则是与商品选择、商品采购、商品配送、商品销售、顾客反馈等等相关岗位员工的工作流程是否衔接、是否畅通分不开的。零售连锁企业品类管理好坏,其实就是流程管理好坏的直接反映。

零售连锁企业梳理好员工工作的流程,信息化才能落到实处。流程管理做得好,信息化才有保障。

(张国祥)

国药准字H46020636

复方氨酚烷胺胶囊

一天一粒防流感
一天两粒治感冒

请在医生指导下
购买和使用

海南亚洲制药生产
海南快克药业总经销