

采访手记：

决定采访董鹏不是一件难事。他在物流研究领域和管理上的学术成就值得我们学习和推广。他在外企的工作经历,让他对不同所有制乃至不同国家的企业管理特点都有深深的感悟和研究。但在接下来的采访交流过程中,艰难的沟通令人难忘。幸好他良好的文字修养和学术修养很快将这一切不快冲淡、消散。

一代宗师吴宓说过陕西人的性格特征是倔、犟、硬、碰。在与董鹏短暂的接触中,对这一点记者有深刻的感受。他不圆融、不通达、不让步,倔、犟、硬,可以说,与他打交道不是一件愉快的事情。他说:“命运给了我一个比别人低许多的起点。”这让他懂得了要用更多的努力才能赢取人生的精彩。也许正是这种倔、犟、硬,成就了他的坚忍和顽强。

从古都西安“漂泊”到岭南,董鹏收获了成长;十多年的历练,他领略到了管理学的博大精深,同时还超越前人总结出了自己的理念,对企业组织进行重新架构。他提出了用 MCR(混合准时交货率)去控制生产异常,导入 SIOP(Sales、Inventory&Operations Planning)到企业中,用 A3 工具革新管理、重组流程。董鹏从理论到实践,再从实践中总结升华,拥有了自己的学术成果。

采访中,记者从他的言谈举止中看到了他内心的强大。只有满怀自信的人,才能在任何地方都彰显出激情,并实现自己心中的那份执着与梦想。

董鹏没有明确告诉记者他的梦想是什么,但他在言谈之间流露出的执着追求,毫无疑问成了他的梦想。这个曾经默默无闻的寒门学子最大的愿望就是实现不一样的人生,现在他做到了。

古之立大事者,不惟有超世之才,亦必有坚韧不拔之志。董鹏有才能,坚韧;他在管理上的成果水到渠成。在中外企业界浩如烟海的管理者中,董鹏不是最突出的一个,但他犹如一粒顽石,经历岁月的洗礼,依然棱角分明。

记者:请问您是在哪里长大的?那里的环境对您性格的形成有什么影响?

董鹏:我出生在陕西秦岭脚下、汉水岸边的一个偏远小山村。悠悠的汉水孕育了家乡人的淳朴民风,也涵养了我纯真的性情。秦岭、巴山、汉水构成了我情感世界和生命中不可或缺的部分。

我的童年生活很清苦,记忆中满是饥饿的折磨和身着单薄衣衫在寒风中瑟瑟发抖的情景。我的父母都是农民,母亲至今没离开过那个封闭而落后的村庄。但是,我从未抱怨过这样的生活。正是这种生活的磨砺,养成了我坚韧不拔的性格和意志。是的,命运给了我一个比别人低许多的起点,但它却让我懂得了要用一生的努力才能赢取精彩人生的道理。我要用一生去努力、去奋斗、去拼搏,走出一条属于自己的、与众不同的道路。

默默不语的大山养育了我,并使我逐步形成了沉稳、坚韧、不服输的品格。因此,在后来的学习与工作中,不管做任何事情,我都会竭尽全力地追求极致、精益求精。在生活中,我一直追求朴实与平淡,因为它带来的是悠然与宁静,使人更加专注与执著。

为思考而读书

记者:您在大学所学的是什么专业?您认为大学生活中最能影响您今后学术研究的是什么?

董鹏:我 2005 年毕业于西北大学自动化专业。西北大学是一所百年老校,从中走出了一大批名扬海内外的杰出人物,如王岐山、贾平凹、张维迎等。西北大学培养了我对未知领域的探索能力和求真务实的批判精神。

大学几年,我最喜欢做的两件事情:一是广泛阅读。对我而言,图书馆就是知识的天堂,泡在图书馆里是我大学期间的主要生活内容之一。我阅读了古今中外的许多经典名著,这些人类最宝贵的精神养料潜移默化地

董鹏 在追梦的路上狂奔

■ 记者 王萍



影响着我的思维、工作和生活。阅读培养了我的辩证思维,使我懂得从不同的角度去分析和把握问题、探求本质。通读中国文化史,我更多地看到了世事的变化,悟到了“运用之妙,存乎一心”的境界;而宗教文化,让我更好地反观自己的内心,让思考变得更加澄明通透。二是聆听大师们的学术讲座。聆听讲座让我超越了原有的学科界限,激发了创新思维,提高了自身的专业及学术水平,开启了我的学术生涯。

人,不应为了读书而读书,而是为了思考而读书。读书启智,要学贯中西、学以致用,在不同学科之间发现新的东西,把书中的智慧转换成实实在在的经济效益和生产力,否则就可能变成“死读书”。坚持走为思考而读书的道路,已成为我在学术发展上的源头。当然,大学毕业不是学习的结束,更应是在新的人生之路广泛深入学习的开始。

记者:您是陕西人,为什么从古都西安不远千里“漂泊”到了岭南的一家外企?这中间有什么样的故事?

董鹏:毕业那年,正值南方经济高速发展时期,对年轻人充满着吸引力。我和许多同龄人一样,怀揣梦想,南下广东打拼。从车间基层开始干起,现在已担任计划部主管,负责企业整个生产计划的管控。在这里,企业家更看重的是个人能力,让人感觉到“世界是公平的”。每个人的前途掌握在自己的手中,要淋漓尽致地展示自己的工作才能,以获得改变自己命运的机会。

大量的外资企业来沿海投资,不仅带来了资金,也带来了先进的管理理念和新的企业文化。当本土文化与外来文化相遇,虽有冲突和碰撞,但更多的是融汇和发展。与国外思想和文化的深入交流过程中,使我们能用新的视角去看世界,从而磨合出了更先进、更实用的管理模式。我清晰记得,刚入职日企时,工作起点是做基层督导管理员。上班第一天,日籍科长就给我布置了一个任务:让我去车间的一条生产线的作业现场看看。他在生产线索旁边画了一个圈,并让我站在那个圈子里看。过了三个小时,科长过来问我:“看到了什么?”我很茫然,傻乎乎地摇摇头说:“不知道。”我心里想,这有什么好看的。科长说:“没关系,中午吃完饭,接着看,你可以在各个车间走动看。”午饭过后,我到了车间,于是就一边走一边看,一边看一边想,但仍然是一头雾水不得要领。但就在此时,科长来了,问道:“看到什么没有?”我的自尊心在作祟了,真有点儿纳闷,心里嘀咕,老是问我看到什么没有,好歹我也是个学识多广的大学生。于是我说:“看到了。”科长两眼发光,目不转睛地盯着我说:“看到了什么,说说看。”我只好像了一句话出来:“他们在干活。”“我叫你看什么,我的工作不用不着你看的,我要你看的是他们工作过程中,动作有没有不规范的和多余的。”科长很不高兴地说。言语间他几乎已经发怒,脸色铁青,很难看。科长稍顿片刻,一字一句地说道:“我们物料的暂存区和工位前面的物料周转区,这个距离还能不能更短?成本还能不能更低?我让你看什么?我就是让你看这些!”

这一课对我来说极其重要、深受启发。之后我到任何一家企业、任何一个工作岗位,第一件事就是去现场用心观察,继而做好每一件事情,把管理思想真正地融入自己的内心。这更让我懂得了“天下难事必作于易,天下大事必作于细”之理。这一课彻底地改变了我人生的轨迹。这样的教育和启发,已经融入到了我日常的工作中和灵魂里。

记者:您的就业之路顺利吗?曾服务于哪些企业,取得了怎样的成绩?

董鹏:没有一帆风顺的人生路,重要的是经历坎坷之后的成长,并且依然拥有梦想。人生每一阶段梦想都不同,在合适的时间、合适的条件下,要不断地调整和重新定位,自己究竟适合做什么,做什么能让自己更接近梦想。人活一世,其实重要的不是得到,而是不

人物小传：

董鹏, 陕西人,AIP 集团生产调度主管、首席战略研究员、物流专家。在外企工作近 10 年。他是首次提出 MCR 概念的学者,也是第一个推翻了泰罗以来企业组织架构的专家,是 SIOP 在中国推行的第一人。成功验证了“牛鞭效应”在企业内部的存在,并建立了数学模型。工作期间,主持并完成企业生产异常系统开发项目(在 AIP 集团得到应用),并担任多家学术期刊审稿人及编委。长期致力于供应链与物流、生产管理等方面的研究。

断地学习与领悟的过程。

大学毕业之后,我先后到民企、日资企业及德资企业工作。在这些外资企业磨砺沉淀后,我想更全面地提升自己的能力,于是选择来到了美资企业的卡莱集团,这一干就是近 10 年。

在民营企业里,我看到的工作方式是灵活与变化的;在日资企业,我学到了“七常管理方法”,即“常分类、常整顿、常清洁、常规范、常自律、常检查、常维护”。日资企业对问题采取刨根问底、追根溯源的态度让我感受深刻;在德资企业里,我看到的是对过程的控制,他们更加注重对细节和流程一丝不苟地执行,以及认真严谨的报告;美资企业更加注重对人的关怀,对事情结果的控制,过程则给管理者更多的发挥空间。

我将这些管理经验提炼融合进我的工作中,取得了以下成绩:

第一,提出了用 MCR(混合准时交货率)去控制生产异常。所谓 MCR,简单来说,即实际生产量超过或小于计划量,都要扣分,就是要控制既不能超产也不能少生产的管理工具。开发 MCR 生产异常控制表,用来分析整个生产异常的情况,分析为什么会超出或没有完成产量的根本原因。这样大大提高了生产效率,降低了生产差错率,准时交货率由 85%提升至 99%。

第二,导入 SIOP(Sales、Inventory&Operations Planning)到企业中,SIOP 即“销售、库存与营运计划”。这是一种具有前瞻性的业务流程,它时刻关注客户的需求,通过对销售、库存和营运的一体化规划来保证供需的平衡,从中获得盈利。由于 SIOP 从供应链系统的角度出发,它不但降低了库存,而且使企业有更多现金流,使部门间配合更加密切。这个项目使得企业每年节省上百万元的资金。

第三,用 A3 工具革新管理、重组流程。A3 如同看板管理一样,直观简单,却涵盖了问题源头、分析、纠正和执行计划等管理工作的全方面内容。在 AIP 公司,提交 A3 报告是各级员工的日常工作,并已成为一种常态的管理模式。

管理思想及学术成就

记者:作为即将公布的“物流百家”专家之一的您,请问您在物流领域肯定有自己独到的见解,可否向我们简单介绍形成的过程?

董鹏:我已发表了 200 多篇关于物流方面的文章,中国(包括港澳台地区)物流领域的期刊,均开设了我的专栏。目前,中国研究物流领域的学者众多,但鱼目混珠。为了正本清源,国家推出“物流百家”,他们都是物流领域杰出的人物、权威专家。他们对物流的思考和研究,引领着物流界的发展方向,成为行业的前沿。

我想用一辈子做好两件事情,那就是:做好管理和写好文章,把最好的经验分享给所有感兴趣的人。管理领域非常庞大,我主要研

究供应链这一块。24 岁那年,我的第一篇管理文章刊登在企业内刊上。后来这篇文章被香港的《物流》杂志发现,他们找到了我,经过充分地交流和探讨,决定为我开设专栏,于是我便成了那家杂志的专栏作者。后来台湾的《物流技术与战略》杂志也发现了我,在那里我也开设了固定的专栏。再后来,我就开始在中国大陆的物流方面报刊开设专栏。截至目前,我先后在 30 多家杂志开设了自己的专栏。

在物流领域,我提出和推行全面库存管理机制。说起制造企业供应链管理,大家会把目光聚焦在库存方面。但库存不仅是在企业自己的仓库、车间里面,还在供应商那里、客户那里,还有天上飞的、地上跑的、海里面飘着的等等。请仔细想想,大家都在“玩”这种库存“游戏”。钱都在库存里面,呆滞、报废、现金积压,这都是成本。我们追求的不是“零库存”,而是“平衡库存”。所谓的 VMI、JIT,它都是有一定的适应范围的,并不适宜于所有的物料、所有的供应商。盲目地去套用 VMI、JIT 等管理方法易造成供应链崩溃。尽管现实生活中,我们看到很多“大客户”都在用 VMI 策略,但那往往是典型的“以大欺小”,最终是“羊毛出在羊身上”,“羊”(供应商)都被你玩“瘦”(不赚钱)了,“毛”的产量、质量肯定也跟不上去,这个道理很简单。所以,我们要推行“全面库存管理”,作为“链主”,你不仅仅要看好你自己的库存,还要看好你的客户的库存乃至客户的客户的库存,供应商乃至供应商的供应商的库存。这其中任何一个环节出现纰漏,都可能导致整个链条的崩溃。总之,全面库存管理的精髓就在于始终牢牢地抓住库存这个关键点不放,优化整个链条的库存,而不仅仅是自己局部的那一环。

管理领域工作近 10 年后,我深深地感受到,企业出现的一切问题,都可以归结为管理上出现的问题。管理之所以出现问题,是因为没有科学的管理方法。而供应链管理的最终目的,是敏捷化的制造与反应。整个供应链如同一个交响乐团,管理者就是这个交响乐团的指挥者,要加速产品的流转、减少库存、实现资金周转率的提高,这样企业才能健康地生存。否则,企业就可能在残酷的竞争中败北出局。

记者:你现在 AIP 集团担任生产计划主管、首席战略研究员,主要工作是什么?担任这些职务对您的学术成就有哪些帮助?

董鹏:我们团队主要工作是控制生产运作、监管库存、分析市场需求的变化,及时调整需求预测和分析潜在客户需求的信息等。由于企业每个运作环节纵横交织构成复杂的机体,为了能够给企业决策者提供准确的参考依据,就需要做深入的、专题性的调查探讨。很多课题都是以校企合作的方式完成的。当然,管理学是实践性很强的科学,而且具有权变性。任何管理学理论都不可能放之四海而皆准,所谓“易之思之”。同样的管理理论,有的企业运用成功了,有的企业运用失败了。之所以如此,关键在于其是否和实践相结合。任何管理理论一旦脱离了实践,最终不过是纸上谈兵。我的很多观点和学术论文,都是来源于企业运营实践,经得起实践检验,具有可重复操作性。学术理念的推广与实施都离不开人,校企合作能够把验证后的理念传授给未来的工作者,进而推动企业的进一步发展。

SIOP 中国推行的第一人

记者:MCR 概念是您首次提出的,请问这一理论是怎么形成的?

董鹏:由于当时的生产管理非常混乱,出现了准时交货率低、生产效率不高,责任者不明晰,客户投诉居高不下等问题,并且这些问题都无法及时得到有效解决。为了能使企业及时解决这些问题,我提出了 MCR 这个概念。实施 MCR,能够让生产部主管每天清晰地知道自己车间得了多少分,离目标还差多少,为了能达到目标应采取什么措施,短期对策是什么,中长期对策是什么。这样一个一个

问题去解决,最终使生产流程畅通无阻,及时适应客户需求的变化。在提出了 MCR 的概念后,我主动申请在公司内部开展 MCR 主题研讨交流会,这也为后来 MCR 在生产制造环节的推广、实施奠定了基础。

在担任订单管理科长时,我就喜欢跟身边同事分享我的工作心得。在工作中,我经常突破常规思维,不断打破那些束缚人们思维的、不合时宜的管理方法与模式,重建适合当下生产工艺的工作流程。经验是什么?经验是基于一边工作,一边思考,三五年一个积累,十年八年就得到升华,这样积累的就是经验。经验就是从实践上升到理论,然后再从理论的高度指导实践。因此,机会往往是留给那些善于思考、善于总结、努力解决问题者的。因为热爱岗位、热爱行业、热爱学问,我从一开始就心怀梦想,期望练就一身本领,回报企业、服务社会。正是通过这些年来的不断积累,我才得以最终提出 MCR 概念。

记者:您是 SIOP 在中国推行的第一人,这是基于什么出发点?SIOP 在中国推行的情况怎么样?

董鹏:由于 2008 年经济危机横扫全球,卡莱公司作为供应链中的一个环节,也深受金融危机的冲击。由于当时的高库存形成了“堰塞湖”,使得现金流减少,企业处于破产的边缘。于是,我出具了一份详细的报告交给总经理,经过多次讨论,最终决定在整个供应链推行 SIOP。

中国很多企业经理人,都是从车间做起来的,很少是从供应链出来的;SIOP 概念刚刚进入中国,其发展也只有几年的时间,很多企业还不熟悉 SIOP 的运作流程,目前在中国本土企业的推进也并不如人意。反观国外,恰恰相反,很多的经理人都从供应链提拔起来的,所以他们对 SIOP 非常重视,而且运用得如鱼得水,这是值得中国企业借鉴的。

在 SIOP 推行过程中,我发现现有的组织架构不能适应“泰罗式”的管理。泰罗式的组织架构,是以管理为中心而进行的计划、组织、协调与控制。而供应链的时代,必须要转变这种传统的管理方式,而应以创造利润的部门为中心,对整个企业组织架构重新进行设计,其他部门都以此为中心进行运作。目前为止,除了我们 AIP 集团的组织架构图是这样设计的,还尚未发现世界上其他企业这样做。

智能化制造业

记者:作为美资公司,AIP 集团在中国非常低调,请问 AIP 集团是一家什么样的企业?

董鹏:AIP 是一家在投资行业比较有影响力的企业。由于卡莱集团在全球有 20 多家公司,除了我们公司还在盈利,其他公司均处于亏损状态。于是 2013 年 AIP 集团收购了卡莱集团。

目前 AIP 集团应用精益生产的管理方法,对其全球的分公司进行改善,重新设计流程、调整设备布局、优化物流路线等。经过一年多的改善,业绩已初见成效。相信 AIP 会把这些企业引导成为盈利的企业。

记者:请分析一下该制造业目前的状况,以及其今后的发展趋势。

董鹏:制造企业属于传统行业,必定要走向数字化和智能化,实现由线下转到线上(O2O),由生产向服务转变。面对这些挑战,德国提出了“工业 4.0”,美国提出了工业物联网和大数据,日本提出了机器人战略,中国提出了两化融合思想,许多公司已经学会如何实现卓越营运。具体而言有以下几个要点:第一,制造业服务化与服务业制造化相向发展。服务业制造化倾向主要体现在:一方面,服务业加强向制造业渗透,使制造业的服务不断增加;另一方面,服务企业的产业链逐步向制造业延伸,在价值链上处于主导地位的服务企业,凭借其技术、管理、销售渠道等优势,通过贴牌生产、连锁经营等方式嵌入制造企业共同为消费者提供服务。

第二,采用先进的优化方法。信息技术是促进制造业与服务业融合的黏合剂和推进剂,特别是物联网技术的发展和运用,使得生产方式、发展模式发生了深刻变革。这些变化一是由大规模批量生产向大规模定制生产转变;二是由集中生产向网络化异地协同生产转变;三是由传统制造企业向跨界融合企业和电商转变。通过物联网在企业的应用,将需要掌控的物和人联系起来,实时采集信息,企业各级人员可以对现场状态进行监视、预警、操作、指挥,提高生产决策的及时性和准确性。在大数据时代,通过对海量数据的深入分析,商业智能将数据信息转化为决策力、洞察力,为企业优化运营提供有效支持。

第三,推进传统制造业管理创新。传统制造业生产管理转型升级势在必行,以精细化管理减少企业的浪费,响应国家政策要求推动制造业的管理向科学化、环保化、主动服务化方向发展;加强管理手段创新,通过信息化推进生产流程智能化,推进销售服务电子化;加强机制创新,通过规范企业组织结构和法人治理结构,提高企业发展活力和竞争力;推进商业模式创新,把商业模式创新作为推进企业转型升级的战略措施,以开发和整合市场资源为目标建立全球营销与服务管理体系。