全球物流在企業地位顯著上升的五大原因

長久以來，全球物流在公司戰略規劃中一直都沒有得到應有的重視。過去，由於物流是一項不可避免的成本，因此企業往往只有在具體業務運作中才會關注它的各項繁瑣內容。而現在，情況發生了改變。隨著全球採購的戰略重要性日益提高，物流計畫也開始受到企業的高度重視。進行全球採購是爲了節約成本，但全球物流帶來的成本上升、運輸延期以及其本身的複雜性卻會抵消節省，這與初衷相違背。如今，無論是獲取零部件，爲工廠選址還是開設零售網點，如果不事先查明其對全球物流的影響，將很難做出正確的決策。一旦全球採購戰略制定不當，庫存增加、人力成本上升、交付延期、精益製造漏洞頻出……種種問題都會接踵而來，CEO 和 CFO 將不勝其煩。因此把物流計畫上升到戰略高度顯然勢在必行，企業高層也在尋求解決之道，希望從這一業務職能中發掘出最大價值，獲得競爭優勢。

全球物流在企業地位顯著上升的五大原因

一、物流成本比例有所上升

全球物流如今受到企業決策層重視，最直接的原因只有兩個字：成本。物流成本目前在銷售額中所占比例有所上升。事實上，大多數公司的物流成本足以吞噬其 10% 以上的銷售收入；因此，物流成本正逐步侵蝕，至少是削弱了全球採購帶來的諸多經濟優勢。這些成本的產生，既有內部因素，也有外部因素。在企業內部，全球採購日益擴大的趨勢加劇了網路的複雜度。形成這一趨勢的速度如此之快，迫使物流網路和配送中心必須適應超出其設計容量的工作負載和異常情況。

此外，許多全球化企業仍在採用按品牌或部門條塊分割、各自爲政的分散型內部物流結構，導致統一的管理流程和工具難以推廣應用。分散的管理也使得部門和品牌之間的成本節約工作難以展開，甚至造成集裝箱利用率低下。

企業的外部成本也在持續上升。燃料、勞動力以及廠房等基本生產要素的價格有增無減。供需關係變化無常、時間緊迫、海運容量有限（尤其是太平洋貿易航線）等外界因素也會帶來成本壓力。此外，貨運市場上的並購活動也使一線承運商逐步掌握了更大的定價權。爲了遵循與全球貿易有關的政府法規，企業不得不付出額外成本，工作難度也相應增加。管理報關單及其他材料也會使物流成本上升，各種費用以及關稅更是顯而易見的成本。綜合考慮這些內部和外部因素的影響，便不難理解企業爲何亟需制定全球物流的總體戰略，以利用規模經濟、改善進口決策支援、加大航運密度。

二、滿足精益製造目標

精益製造和精益供應鏈計畫的提出，意味著企業物流必須滿足這些目標。採用精益生產法，有助於企業轉向從消費者或最終客戶回溯至產品起點的需求引導型產品流。精益生產法在協助全球化企業減少浪費和降低庫存方面確有成效。然而，全球採購特有的遠距離運輸以及運輸時間過長等因素也延長了進貨週期。進貨週期延長迫使企業大量儲備可能短缺的物資，結果違背了精益製造的初衷。此外，縮短供貨週期意味著必須整合供應鏈的流入端和流出端，因此，物流的計畫和執行必須與採購連爲一體。這一必需的整合也是企業決策層開始關注企業範圍的物流管理和部門合併的另一個原因。

三、“隨需應變型企業”運營方式

在採取精益製造法的同時，許多企業還通過轉型來支持“隨需應變型企業”運營。這種轉變通常也需要轉變企業的物流運作。IBM 對“隨需應變型企業”的特徵作了如下定義：其業務流程在企業內部以及主要合作夥伴、供應商和客戶之間進行了端到端的集成，可以快速回應任何客戶需求、市場商機或外部威脅。要在“隨需應變”時代保持競爭優勢，企業必須能夠快速應對不斷變化的市場環境、瞭解其成本結構中的變化、關注核心競爭力，並且在中斷或挫折面前保持靈活性。例如，物流成本應該隨業務收入波動。企業還需要審視資產（如倉庫、車隊以及配套資源）所有權對於企業快速回應能力的市場壓力有何影響。要建立起支援“隨需應變型企業”目標的全球物流基礎設施，需要自上而下進行計畫和協調。令人欣慰的是，能靈活地根據收入情況調整其物流成本的企業，將能夠更好地應對地緣政治突發事件或其他超出企業掌控的變數。

四、跨職能採購決策

全球採購的日益擴大改變了多個領域的戰略決策過程，這些領域包括：海外生產地選址、自有品牌增長和供應商選擇等。要在當前環境下作出這些決策，採購專家需要掌握詳細的物流資訊。例如，在更換供應商或生產地點之前，必須瞭解這一舉動對物流成本的影響。此外，開拓新的海外市場商機勢在必行，而在銷售地進行生產可以降低物流成本。不論哪種情況，您都需要瞭解風險和機遇的所在，爲此，您需要評估哪個採購點能夠最佳地平衡成本、客戶服務、人力成本和風險等相關因素。現在，跨職能流程必須根據直接和間接物流成本的相關詳情，提供對採購資訊的假設分析。這意味著企業決策層需要親身參與，推動組織轉型和業務目標自上而下地貫徹執行。惟有如此，才能確定行之有效的目標和規範。

五、供應鏈管理

由於物流對供應鏈管理有重大影響，所以全球物流資訊對於企業決策過程（包括預測和需求計畫）是必不可少的。爲了作出正確的決策，部門經理和企業主管需要掌握優化後的物流成本—按產地和目的地劃分。他們還需要明確的交貨日期，瞭解進口過程中的物流事項，並能夠在計畫更改或貨物遞期未到的情況下自動收到警報。自動化交易和分析功能有助於企業管理不斷增大的進口貨運量。例如，可以根據預定義的業務規則、承運商表現以及合同履行情況，自動優選承運商。

六、企業決策，需要詳細的物流資訊

採購/到岸成本和利潤預測/需求計畫 /精益製造/時間安排 /交付日期/客戶服務 /庫存/配送優化 /管理風險/業務連續性 /提高流程效率/管理財務業績；

按產地和目的地優化的物流成本 /明確的到貨日期 /對異常情況的預見性和事前警告 /量化的承運商業績 /可靠的事件可見性 /自動化的標準資料事務和分析。

企業應仔細審查其運輸方案。尤其是空運方案，雖然它通常被認爲是快速進行國際貨運的理想選擇，但是卻可能帶來隱藏成本。企業可能認爲，空運所縮短的時間足以彌補其高於海運的運費。但是，在海關或其他環節耽擱的時間可能會擾亂庫存，將運輸時節省的時間抵消。重要的是，採用一種綜合考量運輸中各個環節的模型，以便選擇最佳運輸方式。擁有一種既能管理承運商，同時又能優化預測能力並與供應商協作的管理框架，將使企業的運輸方式更符合其盈利目標。

顯然，全球物流現在是一項關鍵業務。不論您的目標是保護全球採購的經濟收益、嚴格遵守精益製造方法、構建“隨需應變型企業”物流運作還是優化供應鏈決策，您都需要隨時跟蹤貨運及產品情況，掌握產品投放市場時的成本。優化成本和整合業務決策過程通常意味著轉變物流運作方式，以支援總體業務目標。值得慶倖的是，一些全球領先的公司已經樹立了成功轉型的榜樣。

關於作者

Colin Taylor 是 IBM 全球企業諮詢服務部下屬“供應鏈管理服務機構”的副合夥人。他的業務專長是全球物流和海運，並且擔任 IBM 物流服務團隊的領導職務，該團隊提供諮詢、解決方案集成和轉型服務。Colin 擁有 27 年的跨國公司管理經驗，業務領域涉及：進出口物流、外包、業務開拓、製造、軍事後勤、軟體發展和工業設計。

作者：Colin Taylor

史玉柱的九個歷史瞬間

在現實和虛擬社會裏的財富神話(三)

史玉柱故事之五：腦白金

1998 年，麵包車賣士在珠海開往無錫的公路上。史玉柱對 20 多個好多個月沒領到工資的多名員工說：“等我有了錢，一定補償你們……”

1997 年冬，安徽涇縣。史玉柱召集 20 多名“貼身”員工召開“太平湖會議”。這次會議確定了“腦白金”構思。

腦白金主要成分是褪黑素。在生理條件下，褪黑素由腦內的松果體分泌，其分泌受生物鐘調節，夜多晝少，因此，褪黑素具有一定的調節睡眠的作用。史玉柱說：“到 1998 年，中國保健品市場正在越來越趨向理性，僅僅靠廣告‘狂轟亂炸’做保健品的時代已經結束，‘腦白金’要成功必須要有足夠的‘回頭率’。我自己吃過腦白金，感到有效果，才敢最終決定做‘腦白金’。”

麵包車到達無錫，從全國各地又彙聚過來的員工也到了。一共 100 多人。一開始，依然發不出工資，走了一些人。

史玉柱找朋友借了 50 萬元。“我以前借給過他 500 萬，50 萬，借半年，他肯定借給我。”借到錢，史玉柱拿出 5 萬元補發工資。困難時期定的工資標準是，副總每月 800 元。

15 萬元給無錫一家公司生產腦白金，留出 15 萬作預備資金，剩下的 15 萬全部砸向了江陰。這階段行銷以推廣概念爲核心，主要通過小廣告、新聞報導、健康常識等一切可以利用形式向可能的消費群體灌輸腦白金的概念以及有利於該產品的知識。

江陰第一個月賺了 15 萬。史玉柱拿這 15 萬加上 15 萬預備資金，全部投入無錫市市場。第二個月就賺了 100 多萬。跟著是南京市、常州市、常熟市……江蘇市場很快被全面啓動。

吸取巨人 3 億應收爛賬教訓，這次史玉柱可以傾盡所有猛砸廣告，也決不賒賬。爲集中廣告的火力，史玉柱在每個省都從最小的城市啓動市場。在浙江，首先啓動台州。先猛砸一個月廣告和報導，受廣告影響的消費者就會去商店問有沒有腦白金，問得多了，商店就會問經銷商有沒有腦白金，“經銷商就會找我們。”此時，史玉柱堅決要求讓手下堅持現錢提貨。

台州典型樹立之後，在其他市遇到經銷商要求賒賬，史玉柱就請經銷商問問腦白金在台州賣得好不好。一問，台州一個月可以賣 300 萬。經銷商自然會接受現款提貨的條件。

史玉柱主要投電視廣告，很少投報紙廣告。廣告創意，做了幾百個，讓史玉柱挑。史玉柱最終依然沒挑出更好的，最終依然沿用了腦黃金旺季使用的廣告詞：“今年過節不收禮，收禮只收腦白金！”

這個廣告創意連續多年被評爲“十差廣告”，“‘十佳廣告’倒是年年換，因爲許多公司都倒閉了。”“評選廣告的專家們唯美，講創意，講社會責任感，就是不講能不能賣貨。而廠商只任銷售額。”

史玉柱採用“脈衝”廣告排期：2 月至 9 月初，廣告量很小。每年只集中兩次高潮：一是春節，一是中秋。中秋密度最大的是倒推 10 天，春節倒推 20 天，加在一起共 30 天。這 30 天，不惜血本，砸到讓人煩。30 之後，讓你一看到腦白金廣告，就會感覺到多，而實際上已沒什麼廣告了。

一年半之後，腦白金在全國市場鋪開。月銷售額到達 1 億元，利潤達到 4500 萬。腦白金的銷量和利潤主要來自鄉鎮。北京上海的超市里有 100 多種保健品，腦白金擺在貨架上並不顯眼，但是，“到了村鎮的商店，只有兩三種保健品，其中一個肯定是腦白金。最大的市場還是在下面，那裏人口特別多，光農民就 8 億，再加上縣城，這些人共 9 億人口。”

史玉柱故事之六：膽小的資本家

1999 年，重新賺錢，先要將自己藏起來；2000 年，借殼上市，先要將自己藏起來；2001 年，賣掉腦白金生產，拿回 3.43 億元現金；2003 年，賣掉“腦白金”75% 行銷網路懷揣 11.7 億港幣；買華夏銀行股份，買民生股份，掐指一算，市值已超過 22 億……子夜，陷在上海辦公室沙發裏，史玉柱安全了……

1999 年 7 月 12 日，上海健特成立。健特是英文巨人 GIANGT 譯音。儘管不舍巨人情結，爲安全起見，史玉柱先於 1999 年 3 月 3 日和 3 月 25 日暗中控制註冊了黃山康奇和懷遠宏強，然後由這兩個公司投資成立了上海健特。此時的史玉柱依然還不想讓外界知曉：如日中天的“腦白金”、上海健特和負債兩個多億的史玉柱以及珠海巨人有何關係。成立黃山康奇和懷遠宏強的目的就是，掩護史玉柱身份和在法律上保護上海健特資產不受珠海巨人拖累。

到 2001 年，拿出兩億多還債，史玉柱已經不心疼了。“2 億多對我已經不算什麼。”“2 億多還債，對我們公司運營，已經不構成什麼影響。與其帳上多 2 個億，還不如把這個心病給除掉。”“巨人大廈畢竟那是我自己惹出來的，而且，那裏面危害的都是老百姓。”

2001 年 2 月 6 日，《解放日報》第 4 版。史玉柱在上面印了兩個 20 多釐米見方的大字“感謝”。“感謝”下面，史玉柱發一通感慨：“十年前，巨人創造過輝煌；四年前，巨人跌入低谷；新世紀，巨人從上海複出；感謝上海優良的投資環境、良好的政策環境；感謝上海人民的厚愛。史玉柱眞的重新站起來了。”

“那時，我沒過多考慮聲譽，沒考慮過聲譽對我有多大影響。還不還債，和‘腦白金’銷售，沒什麼關係。”

“我這個人也不是特別愛錢。”“錢就是個工具，能用來投資做事情，與其投資做別的項目，還不如先用錢將我原先未做完的專案給解決了。”“這樣，再做其他事會更踏實一點。”

還債之後，史玉柱於 2001 年 4 月 23 日在上海註冊成立巨人投資。3 天后，懷遠宏強將所持有的上海健特 90% 股權全部出讓給巨人投資。二次出山的史玉柱早已無法滿足於僅僅從“腦白金”賺錢，他先通過兩個懷遠老鄉名義于 2000 年 9 月 21 日成立上海華馨，註冊資本爲 6000 萬元。一周後，上海華馨就與青島市商業總公司簽署協議，收購其持有的上市公司青島國貨 2811 萬股國有股，占總股本的 24.73%，成爲青島國貨第一大股東。

2001 年 5 月，通過系列運作，史玉柱將下屬“腦白金”產生環節無錫健特 90% 的股權出售給上海華馨投資公司，並擔任上海華馨決策顧問。然後，通過華馨投資轉轉將這部分資產賣給了上市公司 ST 國貨，連年虧損的 ST 國貨，股價應聲從 12 元上漲到 25 元。ST 國貨後更名爲健特生物。因“腦白金”拉動，健特生物 2001 年實現主營業務收入 24741.88 萬元，淨利潤 3585.28 萬元，每股收益高達 0.315 元。由史玉柱控制的董事會由此推出了每 10 股派 1 元轉增 7 股的高送股方案。

合計一下，上海華馨由 2800 萬股增至 4770 萬股，分紅 4770 萬；健特生物從上海華馨手中購買無錫健特 39% 的股份，支付現金 1.22 億元；健特生物 2002 年中報 10 送 2 轉增 1，派現 0.5 元，華馨增至 5700 萬股，進賬 2850 萬；2002 年 11 月，史玉柱更是一紙協定把“腦白金”商標以 1.46 億元出售給健特生物，至此，上海華馨與上海健特總計收入達 3.43 億元。輿論有點看不慣了，開始指責史玉柱“左右手”來回倒騰，“完美套現”。2003 年 10 月 18 日健特生物發表公告，稱中止公司控股的無錫健特購買“腦白金”商標的動議。就在人們驚詫于史玉柱何以吐出到手的 1.46 億元時，2003 年末，史玉柱又將“腦白金”和“黃金搭檔”的商標知識產權及 75% 的分銷網路以 11.7 億港幣的價格賣給了四通電子（後改名四通控股）。

史玉柱手上的現金越來越多。經過珠海巨人之後，史玉柱特別害怕現金流斷開，所以，賬上始終趴著 5 個多億的現金。有現金，就有衝動。趁著還能抵禦投資誘惑，史玉柱準備投入國債。“有利息，還可以立即變現。”國債雖然安全，但投資的價值不高。史玉柱很快捕捉到了銀行的機會。“銀行的盈利模式非常清晰，就是貸款和存款的利息差。如果選擇一個上市的銀行，風險也不大：股市管著它，證監會管著它，不會出問題，就是出了問題，國家也會幫助它。”

2002 年間，上海健特先後與華夏銀行發起人北京華資銀團公司和首鋼總公司簽訂《關於華夏銀行股份有限公司股份轉讓協議書》，累計受讓 1.4 億股一般法人股。“我 2.18 元從首鋼買的，現在一股 5 塊多錢，還拆了股。”

參股華夏股份後，史玉柱又看上了民生銀行。2003 年，上海健特受讓北京高通實業股份有限公司 1.43 億股民生銀行股票，到 2006 年 6 月 30 日，上海健特持有的民生銀行股票 3.157 億股。

就在外界在討論保健品生命週期的時候，手裏已經握有 22 億銀行股票，已經軟著陸的史玉柱吼到：“我永遠不會套現走人！”史玉柱依然是兩個上市公司健特生物和四通控股的第一大股東。（待續）

作者：劉韌

光明中醫健美研究所

研究員 李光明 中醫師

近五十年中醫臨床治療經驗・國際老年病防治協會研究員・醫科大學畢業三代祖傳世醫・中醫藥美容研究學會研究員

中醫藥複健項目	中醫藥美容項目
高血壓病，甲乙肝病 各種痛症，不孕育症 更年期病，婦科炎症	用中藥膏，點五色痣 去各類斑，除各種疣 內服中藥，消淺色斑

2618 W Main St. #H, Alhambra, CA 91801 手機：626-203-5890

Kids Island Children Enrichment Center

快樂兒童島 兒童活動中心

快來探索快樂兒童島
和人心弦的世界

接受年齡6個月到8歲的兒童

歡迎參加免費實驗班

今天就打電話聯絡我們
預約參加免費實驗班的時間!!!

626-447-8003

私人生日派對

$15 off 報名費

第一次來的客人持有本折扣券

有效期：07 - 31 - 08

1313 S. Baldwin Ave., Arcadia
(in the pavilions shopping center)
www.kidsislandinc.com

“快樂兒童島”致力於給孩子和家長們提供一個充滿樂趣和教育氛圍的特殊場地。

我們提供：
・好玩又令人興奮的課程
・繪畫和手工藝課
・音樂課
・芭蕾舞課
・體操課
・還有很多很多...