

安吉天地：用先进理念运作整车物流

本报记者 柴凤伟

随着市场竞争的加剧，消费者可选择的余地越来越大，相应地对汽车产业的物流服务需求也越来越高，而速度则成为其中关键因素之一。如何构建一个科学合理的供应链网络，对于国内汽车企业满足市场快速反应的需求，以及自身物流资源的优化整合，就显得非常重要。从这个意义上说，为中国汽车产业链上的各个企业以及从事汽车物流相关业务的物流企业提供先进的、适合中国国情的供应链管理，将有助于推动中国汽车行业的物流需求向社会化、专业化方向发展。安吉天地汽车物流有限公司目前帮助中国企业做的正是这样一件事。

安吉天地汽车物流有限公司(以下简称安吉天地)是由上海汽车工业销售总公司(SAISC)和国际著名跨国集团——TPG 集团下属的荷兰天地物流控股有限公司(TNT Logistics Holdings B.V)各出资 50% 组建而成的国内首家汽车物流合资企业，公司主要从事汽车、零部件物流以及相关物流策划、物流技术咨询、规划、管理、培训等服务，是国内目前最大的汽车物流服务供应商，同时也是一家专业化运作，能为客户提供一体化、技术化、网络化、可靠的、独特解决方案的第三方物流供应商。

在长期的业务发展中，安吉天地越来越认识到，现在的市场竞争已不再是单个企业的竞争，而越来越体现在高效供应链的竞争。为此，安吉天地努力探索并实践国内汽车物流供应链合作理念。对上海通用五菱汽车股份有限公司整车物流解决方案的成功实施，再一次印证了安吉天地的这一理念。

呼唤

上汽通用五菱汽车股份有限公司(以下简称 SGMW)成立于 2002 年 6 月，由上海汽车王业(集团)总公司、美国通用汽车公司、柳州五菱汽车有限责任公司合资组成。SGMW 的产品线由两大品牌、五大系列组成，共有 200 余种配置、20 余种外形尺寸，产品销往全国各地。2003 年市场占有率 22.29%，位居五大微型车厂第二位。2004 年，随着现代经营理念的引入和市场竞争的日益加剧，SGMW 渐渐认识到，物流能力已成为制约其进一步发展的瓶颈。

SGMW 产品辐射全国各地，重点区域为华中、华东一带，物流辐射呈单侧扇形。柳州当地具有公路、铁路运输条件，但不具备直接水路运输条件。目前，公司在全国还没有设置中转库，所有商品车下线后都经总库直接发往全国各地经销商。在这一状态下，低效的物流运作所带来的弊端不断呈现出来：

一是 SGMW 整车物流运作由公司内部负责运营，缺乏专业化管理基础。总库的设施非常简陋，功能不全，收发存效率低下。没有相应的信息系统支持，使商品车从总库发运后到经销商收车期间的信息呈黑箱状态。

二是 SGMW 对承运商的管理十分薄弱。当地承运商数量最多时超过 50 家，且背景错综复杂，运营水平落后。

三是 SGMW 商品车虽属汽车市场低端产品，质量无法与中高档汽车相提并论，但不少用户对车辆的期望值仍接近于中高档商品车，因此对物流质量的控制要求有一个飞跃。

此外，SGMW 根据市场的发展和自身的战略部署，在 2004 年制定了产销 23 万辆的计划，这无疑是对 2003 年产销量的新突破。并且在今后的几年里，还将有一个滚动式的发展。而作为战略支撑的重要平台——物流能力显然已成制约其跨越式发展的最大瓶颈。在这种情况下，SGMW 领导层果断作出决策——将整车物流运作整体外包。

经过激烈的招投标竞争,安吉天地成功地赢得了合同,成为 SGMW 整车物流的总包商。从 2004 年 3 月 1 日起,安吉天地全面接管 SGMW 的整车物流。这是继上海大众、上海通用之后又一个整车物流总包项目,同时也是安吉天地第一个异地整车物流总包项目,因此该项目对安吉天地来说具有深远的战略意义。

实施

尽管面对诸多挑战,但安吉天地凭借先进的理念和多年形成的运作经验,结合 SGMW 的实际运作模式,提出了定制化的物流解决方案。

根据 SGMW 的现实条件,安吉天地改变传统的 VLSP (vehicle logistics service provider——整车物流服务提供商)和 VTSP(vehicle transportation service provider——整车运输服务提供商)分开运作的服务模式,采用 VLSP+VTSP 一体化管理团队运作的创新服务模式,将仓储、运输、IT 系统、质量、客服、内部管理等环节以充分集成的“一体化”平台形式进行运作。“平台”中实现各项资源(硬件、软件、人力资源等)充分共享,建立精简高效的组织架构,在满足客户需求的基础上,实现最少的投入产生最大的效益。

在实际运作中,安吉天地专门成立了规划优化科,旨在充分运用现代物流以及多学科的理论与实践,积极探索研究新工艺、新方法,以求不断优化流程,改善运作绩效。

在仓储方案上,安吉天地主要实施了 VDC 规划和 VSC 规划。

VDC(vehicle distribution center 整车物流分拨中心)是整个物流供应网络的源头,一个运作良好的 VDC 是整个供应链高效运转的起点,因此,在安吉天地的物流解决方案中,VDC 的规划设计是整个仓储方案的第一步。VDC 的主要功能区包括入库收车检验区、装车中心、PDI 区(pre-delivery inspection 发运前检查)、清洗区、合格区、待处理区等。安吉天地根据多年的专业化和柳州当地的特点,特别在以下方面作出了针对性设计:

一是装车中心。这是安吉天地在多年的物流运作中总结出来的宝贵经验,它是 VDC 的一个重要组成区域,主要功能是提供驳运车装载商品车的场地和设施,满足发运商品车的需求。SGMW 原有的仓库没有设置类似装车中心的功能区,只有一个简单的装车平台。安吉天地针对 SGMW 整车物流的特点,精心设计了一个具有当地特色的装车中心。例如,考虑到当地百姓喜欢到仓库自己提车,特别增设了专为客户自提的发车区域,开展个性化的营销活动。此外,在待发区还设置了风雨棚,从而保证了清洗检验好的车辆处于良好的待发状态。

在装车中心的一侧设置了办公区,在办公区的附近集中有各主要功能区,从而确保各项工作能有效的管理与监控,并在第一时间处理突发事件。VTSP 管理团队就设在办公区内,这使 VDC 的仓储运作与运输管理可以很好的衔接与协调。同时在办公区内还规划了信息系统,使 VDC 既是一个仓储运输中心,还是一个信息中心。

二是入库检验区。原有仓库没有入库检验这一环节,商品车下线后直接入库,安吉天地提出了入库检验区这一规划,从源头上杜绝了生产因素的质损进入物流环节。这不仅提高了最终消费者的满意度,也减少了后续物流资源的浪费,实现了双赢。通过实践,在接管的当年就取得了良好的效果,收车质损率大幅下降。

三是库区道位管理。SGMW 原有仓库没有道位管理的理念,库区环境脏乱差,安全隐患多,寻车效率低,曾经发生寻找一辆商品车花了近 3 天的极端事件。针对这一情况,安吉天地制定了严格的库区道位管理,在仓储管理系统的支持下,做到实物和系统数据一一对应,确保商品车存放在科学、正确、安全的位置。

在 VSC 规划(VSC——vehicle storage center 整车物流仓储中心)上,安吉天地根据 SGMW 今后几年的产销量规划预测,以及商品车区域销量的分布特点及数量,从缩短提前期、资源整合优化、运作的可操作性为出发点,进行了科学精密的测算,作出了全国中转库的战略规划布局,使整个供应网络能够与物流需求相匹配。

在运输方案上,安吉天地主要对运输方式与运输路线进行了科学的设计和选择。同时,VTSP

管理团队还将 SGMW 原先的商品车运输模式与安吉天地其他客户物流的运作模式相结合，取长补短，确定了新调度原则，制定了相应的发运操作流程，并向承运商推行，充分利用安吉物流先进的 TMS 系统实施订单获取、调度、订单跟踪等工作。对于 VLSP+VTSP 模式来说，如何有效地管理控制运输承运商，是成功实施供应链管理的一个重要环节。根据柳州当地的实际情况，安吉天地的 VTSP 团队通过甄选承运商、制定规范标准、引入强者竞争、建立激励与惩罚机制等措施，确保了运输方案能够保质保量的实现。

此外，安吉天地还在提高客户服务、完善质量保障体系等方面制定了严格的解决方案。从而使 SGMW 的物流运作大获成功，并得到 SGMW 领导的高度认可。

启示

谈到 SGMW 整车物流解决方案成功实施的体会，安吉天地的领导层一致认为以下几方面在物流解决方案实施中至关重要：

要这用先进的信息技术现代的物流企业离不开先进的信息系统，安吉天地在充分分析 SGMW 的业务流程的基础上，开发了贴合实际的信息系统，这不仅使物流运作水平出现质的飞跃，同时还给供应链上各个伙伴企业带来了新的理念。

要充分整合资源和进行网络建设整合资源是安吉天地运作的一大特色，作为专业化的第三方物流企业，如何整合各方的物流资源，已成为赢得竞争优势的一个重要因素。在 SGMW 总包项目中，安吉天地整合了作为分供方的承运商资源、作为供应网络的仓储资源以及形成组织架构的人力资源。在规划设计方面，安吉天地充分考虑到 SGMW 的销售网络情况，使物流供应网络能够真正与销售网络匹配。通过整合资源，降低了成本，提高了客户满意度。

要强化供应链合作理念首先是信息共享。供应链合作的前提和基础是信息充分共享。一方面，SGMW 将最新的产销量变更信息、新车型信息、生产节拍等信息及时告知安吉天地，以使安吉天地能够及早做好准备；另一方面，通过安吉天地的信息平台，SGMW 可以动态地了解、监控物流各个环节的运作状况。其次是拓展客服内涵。不仅反馈客户地投诉与要求，而且要积极主动地进行沟通交流。例如，在运作当中，由于能够直接接触经销商，因此安吉天地根据经销商反馈的信息，能够主动及时的反馈给 SGMW，从而促进了 SGMW 产品的市场美誉度。最后是供应链流程合作。如在下线入库区，安吉天地提出的入库收车检验工作是一项增值服务，可以避免因功能方面隐藏的质损流入物流环节，减少终端消费者的投诉，使 SGMW 的品牌认知度得到提高。