

做好备件物流服务需要创新思维

——访安吉天地汽车物流有限公司售后物流事业部总经理韩露

安吉天地汽车物流有限公司致力于为汽车行业客户提供涵盖零部件集货、入厂运输、厂内配送、商品车库存及发运、售后备件仓储运输等在内的整个供应链一体化物流服务。目前,安吉天地已为大众、上海通用(SGM)、斯柯达、别克、凯迪拉克、雪佛兰、荣威名爵、Toyota等多个品牌提供售后服务备件物流服务,积累了丰富的专业经验。在多年实践中,安吉天地不断进行项目管理和运作模式的创新,其为SGM实施的售后JIT项目于2010年荣获“汽车物流创新奖”。安吉天地汽车物流有限公司售后物流事业部总经理韩露认为,现阶段,无论是汽车主机厂还是第三方物流服务商,对备件物流的重视和理解都有待加深。

韩露,现任安吉天地汽车物流有限公司售后物流事业部总经理,上海交通大学管理学院博士。2003年进入上汽集团工作,经历涉及汽车销售(新车、二手车)、汽车服务(汽车租赁、汽车俱乐部、汽车饰品与维修)、汽车物流(整车、售后)。主要研究领域为资本运营、服务营销及供应链管理。

记者:首先请您介绍一下安吉天地售后备件物流业务的开展情况。

韩露:汽车售后备件是指整车销售后进行正常的保养、维修时所需要的零部件,备件需求在物流领域衍生出两个主要业务,即售后备件的仓储管理和运输管理。具体来说,在仓储管理方面,安吉天地可以为客户提供仓储规划、库位管理、库存管理、订单管



理等传统的服务,并通过对各种类型备件的调研分析,采用不同的管理方法,帮助其加快周转效率,实现全国区域的仓储网络优化。在运输管理方面,安吉天地目前开展了多种业务模式,如备件的入库运输、仓库间调拨、快件运输、循环收货等,以及索赔件回运业务。同时,根据不同客户的特点,将订单分为常规、紧急等多种类型,提供干线、零担、快运等多种运输方式。

记者:与入厂物流等其他汽车零部件物流相比,售后备件物流有哪些特点?

韩露:汽车备件物流的特点主要表现在以下几个方面:

1. 需求的不确定性

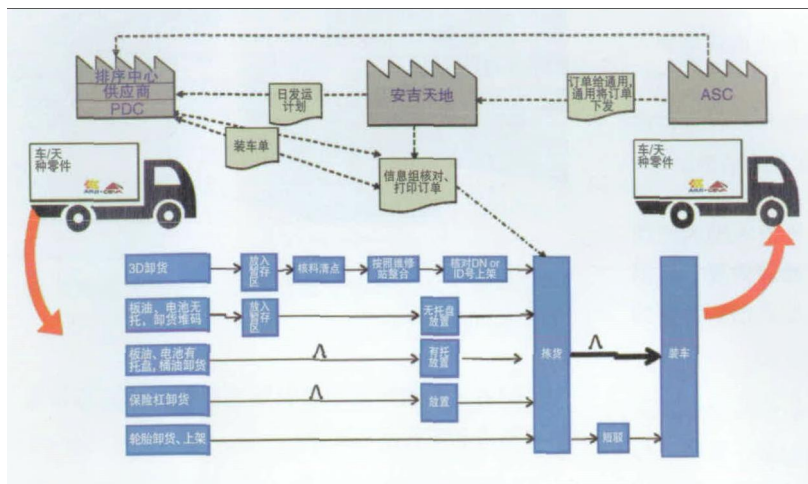
入厂物流是支持整车制造,因此有很强的计划性,在各个环节都有严格的监控。相比之下,汽车备件的订单来自全国各地,企业很难对这些需求做出来源、时间、数量等方面的准确预测。同时,季节、气候、主机厂促销等方面因素也会给备件物流的需求带来波动。这种波动有时可能是企业正常工作能力的3~4倍。

2. 流动的偏好性

生产一辆汽车所使用的零部件是固定的,而售后备件中不同零部件所占的销售比例却很难确定,这决定了其采购方式的不同。

3. 保供给盈利为目标

对于4S店或维修站来说,备件是实现销售盈利



« 物流运作的MIFA图

具，在操作层面推进精益理念。第四，技术创新。几年来，在IT系统建设方面开展了大量的讨论和尝试。除了常规的TMS、WMS、GPS之外，尝试条码、呼叫中心等系统的不断开发。同时，开展专业的网箱设备研发，为提高物流效率提供保障。第五，开展总部层面的项目定期评审（SCA），通过不断提高评审标准推进各项目运作水平的提高。

的前提。如果无法及时提供客户所需的配件，就可能造成一份订单的流失。因此，4S店或维修站以及为其提供服务的第三方物流公司需要具有很高的库存管理水平和及时的配送保障体系。

4. 分布式库存

汽车用户地域分布零散，而交通事故与汽车故障又具有很强的随机性，为了保证维修服务的响应时间，汽车主机厂需要在主要的消费市场设置库存，于是就形成了一个由众多库存机构所组成的分布式库存体系。

此外，目前主机厂都在扩张产能，而国内零部件企业的产能扩大有限，且首先要支持整车生产，这在一定程度上造成了备件供应体系的保障性不足。零部件供应厂商在保障主机厂需求的策略下，会利用其剩余产能为售后备件供货，这给售后仓库造成不均衡、大规模的收货压力，也给售后备件物流管理带来了一定的困难。

记者：针对备件物流的上述特点，安吉天地是如何做好备件物流服务的？采用了哪些相关技术与解决方案？

韩露：专业的公司要具有专业的眼光，采用专业的工具和方法。第一，规划先导，近年导入SMART分析技术，开展售后供应链规划。第二，零缺陷启动，导入ZDS项目管理方法，在项目管理初期就采用精益方法，提高导入期质量，减少振荡。第三，所有项目的日常管理采用Kaizen、Basic Lean等工

具，在操作层面推进精益理念。第四，技术创新。几年来，在IT系统建设方面开展了大量的讨论和尝试。除了常规的TMS、WMS、GPS之外，尝试条码、呼叫中心等系统的不断开发。同时，开展专业的网箱设备研发，为提高物流效率提供保障。第五，开展总部层面的项目定期评审（SCA），通过不断提高评审标准推进各项目运作水平的提高。

记者：目前，国内主机厂在备件物流管理方面采取了哪些模式？这对第三方物流服务提出了怎样的要求？

韩露：从国内市场情况来看，主机厂的做法有很大差异，具体体现在运作策略、仓库布局策略、物流管理策略等方面。运作策略方面的常见做法有：主机厂自行管理（如上海大众广州仓库）；主机厂将4S店或维修站的备件订单交由第三方物流服务商管理（如上海大众上海总库）；将采购好的备件直接买断给第三方物流服务商管理（如上海大众北京仓库）。仓库布局方面的做法包括全国平行布局和总分库布局。物流管理策略方面的做法分为主机厂输出管理标准供第三方物流服务商复制、由第三方物流服务商自行提供管理标准。

主机厂的多种管理模式也让第三方物流服务商在备件物流服务过程中面临着很大的考验。从战略层面上看，国内的物流行业还处于初级发展阶段，主机厂缺乏具备战略思维能力和丰富运作经验的管理人才，这也是造成他们在备件物流管理上存在期望很高与实际运作能力不足之间矛盾的原因。从运作层面上看，第一，第三方物流服务商自身的能力不强，设施设备的机械化水平和员工的素质无法保证为客户提供高满意度的服务；第二，面对各种各样的客户和供应商，第三方物流服务商必须在每个项



目中协调好内部资源，这对项目负责人来说是很大的挑战。最后，是双方在投入产出方面的认识差异，一定的投入是保障服务水平的必要条件。在目前成本压力日益增加的社会条件下，难以兼顾价值。

记者：在售后备件物流领域，安吉天地大胆创新管理模式，不仅帮助客户取得了显著效果，也因此获得了行业的高度认可。请您就模式创新方面情况进行详细介绍。

韩露：为了满足不同主机厂的备件物流管理需求，安吉天地不断进行管理模式的创新，可以说每个项目都有各自的特点。在此，我想介绍一下我们为上海通用（SGM）实施的“售后服务备件 JIT 物流创新模式”，该项目在中国物流与采购联合会汽车物流分会 2010 全国汽车物流行业年会上荣获了“汽车物流创新奖”。

SGM JIT 项目将现代化售后汽车物流精益管理 JIT 模式融入到实际运作中，进一步提升了零部件售后汽车物流的管理和运作能力。在传统模式中，零部件的流转通常按照“供应商→总库→分中心→维修站”方式进行。这种模式要求安全库存保有较高水平，而且运作环节多、周转速度慢，频繁的上下车和出入库操作增加了日常仓储的工作量，也增加了企业及客户物流成本，无法满足现代物流的需求。对此，安吉天地根据 SGM 的业务运作特点，设计了具有现代物流特色的物流模式：通过大量的订单数据分析将 SGM 的 600 多个品种纳入了 JIT 项目，改变其业务流转模式和订单频次，并运用现代物流中“CROSS DOCK”（越库配送）概念和方式进行分拣、装车和配送，减少了零部件上下架和出入库等重复操作和“总库→分中心”的仓储和运输环节，提高了售后物流供应链的 JIT 运作水平。

据我们测算，新模式的运用大大加快了 SGM 的备件物流周转，可以节省大量的库存面积，不仅解决了 SGM 和安吉天地库存过高、仓储面积不足、资金积压和运作成本高等问题，为 SGM 带来了一定的经济效益，按照每月节省仓储成本 40 万元计算，每年可降低成本 516 多万元。同时，该项目的实施对整个售后汽车物流行业的发展提供了理念和

技术创新支持，有助于逐步实现与国外先进汽车物流企业的能力接轨。

记者：要做好汽车备件物流服务，第三方物流供应商需要哪些技术支撑？

韩露：就技术方面而言，第三方物流公司要服务好客户，信息系统的作用不容忽视，通常需要采用 WMS、TMS、GIS、GPS 等物流管理中一些常见的系统。但目前在具体的备件物流运作中，并不是所有的物流企业都具备这样的条件。原因在于主机厂的仓储管理系统涉及到每一个零部件的实际价格、数量，与其财务系统紧密结合，因此几乎所有的主机厂都不会轻易向第三方物流服务商开放其备件的仓储管理系统。

记者：您如何看待目前国内备件物流市场的需求？对此安吉天地进行了哪些准备工作？

韩露：目前国内的备件物流市场正处在起步阶段，管理和运作方式都比较传统。但随着近年来专业化分工的加强，很多主机厂开始把第三方物流引进自己的体系中，而对于第三方物流服务商而言，也有一个逐渐理解和探索的过程。比如，明确主机厂在不同发展阶段对备件物流管理的内容、成本、水平的不同需求，进行信息系统、人员、资源等方面的建设与完善，根据主机厂变化的需求不断提出变化的方案，进行合作模式的创新。

同时，随着主机厂市场保有量的增加，备件物流的仓储和运输管理也出现了新的特点，突出表现为仓库库容增加，配送网络从一、二线城市向三、四线城市延伸。对此，安吉天地一方面为主机厂提供相应的备件物流规划服务，另一方面也推动主机厂尽快确定其在全国的布局，随后是进行相关的资源分配。□