

2-3 花王公司运输体系

海尔集团是世界第四大白色家电制造商、中国最具价值品牌。自 1999 年开花王公司是日本著名的日用品生产企业，其物流不仅以完善的信息系统闻名，而且还拥有极为发达、相当合理的运输体系，其主要手段是建立公司独特的复合运输来优化各种运输方式及线路。花王公司复合运输的主要特征表现在自动仓库、特殊车辆、计划运输、组合运输等方面。花王公司的物流起点是工厂的自动化仓库。到 20 世纪 70 年代末，花王公司的所有工厂全部导入了自动化立体仓库，从而完全实现了自动机械化作业。商品从各工厂进入仓库时，所有商品采用平托盘装载，然后自动进行库存。出货时根据在线供应系统的指令，自动备货分拣，并装载在货车上。

复合运输系统的终点是销售公司的仓库，为了提高销售公司仓库的效率化，花王公司配备了三段式的平托盘和叉车，商品托盘化运输率为 100%，充分发挥了复合运输的优势。除此之外，自动化立体仓库也在花王销售公司中得到大力推进，到 20 世纪 80 年代中期，近 29 万个花王销售公司的仓库都实现了立体自动化。

花王公司积极推进工厂仓库和销售公司仓库自动机械化的同时，起着连接作用的运输方式也是花王物流系统变革中的重要一环。这方面的成绩主要表现在一系列特殊车辆的开发和运用上。起初，他们开发的特殊车辆是能装载 14.5 吨货物的重型货车，该货车可以装载 20 个 T II 型的平托盘，并用轻型铝在货车货台上配置了起重装置；其后，花王公司继续开发出了能装载 19 吨货物、24 个平托盘的新型货车；与此同时，针对从销售公司到零售店的商品运输，花王公司又开发出了“特殊架装车”，该车由面向量贩店的厢式车、对应不同托盘的托盘车以及衣架展示运输车等八种特种车辆组成；最后，他们还积极开发和推出了集装箱运输车，该车型成为了针对零售店配送的主力工具。

在花王的物流运输体系中，最有名的是计划运输系统。所谓计划运输系统就是为了避免交通阻塞，提高物流作业效率，进行最佳运输路线和最佳运输时间的选择，以在最短的时间内将货物运抵到客户指定地的计划系统。例如，针对日本静冈区域，花王销售公司的货车一般在夜里 2 点钟从东京出发，走东名高速公路，于次日早上 7 点钟抵达静冈花王，从而使货车能避开交通高峰，顺利通畅地实现

物品配送。依此类推，花王公司针对每个销售公司的地理环境、交通道路状况和经营特点，均安排了不同的运输时间和运输路线，而且所有这些计划都是用图表的形式表示，真正确保商品的及时配送，最终实现了全公司商品输送的高效率。

花王公司的计划运输体系与其另一个系统——商品组合运输系统相配套，商品组合运输系统解决的是货车在往返途中的空载问题。显然，要真正防止货车空载就必须积极搜寻货源。开始时，花王公司主要是与花王的原材料供应商进行组合运输，即花王公司将商品从工厂或总公司运抵销售公司后，与当地的花王公司供应商联系，将生产所需的原材料装车运回工厂，这样就解决了回程空载的问题。后来，商品组合运输的对象逐渐扩大，已不仅仅限于与花王公司经营相关联的企业，所有其它企业都可以利用花王公司的车辆运载商品。例如，前面所列举的静冈花王每天早上8点钟卸完货物后，就装载清水的拉面或电机零部件运到客户位于东京的批发店。现在参与花王组合运输的企业达100多家，花王工厂与销售公司之间近80%的商品运输都实行了组合运输。

应该看到的是，花王公司的组合运输之所以能实现并大力发展，一个最大的原因是其计划运输系统保证了商品运输的定时和准确性。换言之，正是因为花王的运输系统能确保及时、合理的运输，所以，才使越来越多的企业都愿意加入其组合商品运输中。如果没有前者的效率化，是不可能真正实现组合运输的。

问题：

1. 花王公司从哪个几个方面进行了运输体系的优化？
2. 结合案例，谈谈花王公司的做法对你有什么启示？

参考答案：

1. 花王公司运输体系的优化体现在：托盘运输；车型优化，降低费用；资源整合，减少空载；路况信息搜集并共享，节省配送时间；自动化仓库建立，提高操作效率。

2. 启示：企业要站在市场、消费者的角度考虑问题，要确保货物的完整、准时到达。为此，必须建立一套合理的体制来支持。通过将所有操作标准化、模块化，保持信息的通畅，和共享，与合作伙伴实现效益共赢。

通过本案例，可以看出花王公司的成功和其运输体系的优化是密不可分的。

运输体系的优化可以从如下方面入手，即提高运输工具实载率，采取减少动力投入，增加运输能力的有效措施，发展社会化的运输体系，推进共同运输，尽量发展直达运输，配载运输等都是实现运输合理化的主要途径。