

物流管理案例集

2009 新版

全国迷你型MBA职业经理双证班

认证系列：职业经理资格认证、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、酒店经理、市场总监、财务总监、营销策划师等认证。

颁发双证：通用高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

学习期限：3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） 收费标准：全部学费 **1280** 元

咨询电话： **13684609885** 0451-88723232 88342620 电子邮箱：xchy007@163.com

学校网站：www.mhjy.net 颁证单位：中国经济管理大学 承办单位：美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载网址 www.mhjy.net

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》;
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》;



【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
2. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



【学习期限】

3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】

全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是职业经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】

13684609885 0451--88723232 88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅



【报名须知】

- 1、报名时请直接邮寄4张2寸免冠近照（要求蓝色背景）和一张身份证复印件
- 2、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com 或者传真至0451—88342620
- 3、交费后及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【报名地址】

哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室美华教育（ 邮政编码：150020）



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】

方式一	邮局邮寄	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020
方式二	学校帐号	学校帐号：184080723702015 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 企业户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式（中国工商银行，比较方便快捷）收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电

认证系列：高级职业经理资格认证、人力资源总监、营销经理、财务总监、企业培训师、酒店经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、市场总监、营销策划师等学习认证系列。

颁发双证：通用高级经理资格证书 + MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

学习期限：3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） **收费标准：**全部学费 1280 元

咨询电话：13684609885 0451- 88723232 88342620 **邮箱：**xchy007@163.com

学校网站：www.mhjj.net **颁证单位：**中国经济管理大学 **承办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效

案例 1 标杆管理

根据最强大的竞争对手或是行业领导者的标准来改进自己的产品和工艺流程，乃是一种最有效的竞争方式。

标杆管理起源于 20 世纪 70 年代末 80 年代初。当时，日本成为了世界企业界的学习榜样。在美国学习日本的运动中，美国的施乐公司首先开辟了后来被他们命名为标杆管理的管理方式。经过长期的实践，施乐公司将标杆管理定义为：一个将产品、服务和实践与最强大的竞争对手或是行业领导者相比较的持续流程。其核心就是以行业最高标准或是以最大竞争对手的标准作为目标来改进自己的产品（包括服务）和工艺流程。

从 20 世纪 70 年代后期开始，一直保持着世界复印机市场垄断地位的施乐公司遇到了全方位挑战。佳能、NEC 等公司以施乐的成本价销售产品且能够获利，产品开发周期、开发人员也分别比施乐短或少 50%，施乐的市场份额一下子从 82% 直线下降到了 35%。面对竞争威胁，施乐公司最先发起向日本企业学习的运动，开展了广泛、深入的标杆管理。通过全方位的集中分析比较，施乐弄清了一些公司的运作机理，找出了与佳能等主要对手的差距，全面调整了经营战略、战术，以对手的最高标准改进了业务流程，很快收到了成效，把失去的市场份额重新夺了回来。

自从施乐公司利用标杆管理的方法获得了巨大成功后，标杆管理的方法就不胫而走，为越来越多的公司，尤其是美国公司所采用。标杆管理是一种能引发新观点、激起创新的管理工具，它对大公司或小企业都同样有用。埃克森美孚石油公司就是通过一个五年标杆管理的计划，在 2000 年实现了全年 2320 亿美元的销售额。

1992 年初，美孚石油进行了一项涉及到与自己的服务站有关的 4000 位顾客的服务质量调查。结果让美孚公司感到了极大的震惊：仅有 20% 的被调查者认为价格是最重要的。其余的 80% 想要三件同样的东西：能提供帮助的友好员工、快捷的服务和对他们的消费忠诚予以认可。而在这几方面，美孚的现状与顾客的要求之间差距还很大。调查结果使公司上层痛下决心，要使美孚公司来一个大变样。

美孚组织了专业人员下到自己遍布全美的 8000 个加油站进行考察，开始考虑如何改造。讨论的结果是，一致认为应该实施标杆管理。为此，公司组建了由不同部门人员组成的三个团队，分别以速度（经营）、微笑（客户服务）、安抚（顾客忠诚度）命名，以通过对最佳实践进行研究作为公司的标杆，努力使客户体会到加油也是愉快的体验。

速度小组找到了 Penske，它在 Indy500 比赛中以快捷方便的加油站服务而闻名。速度小组仔细观察了 Penske 如何为通过快速通道的赛车加油：这个团队身着统一的制服，分工细致，配合默契。速度小组还了解到，Penske 的成功部分归于电子头套耳机的使用，它使每个小组成员能及时地与同事联系。

微笑小组考察了丽嘉-卡尔顿宾馆的各个服务环节，以找出该饭店是如何获得不寻常的顾客满意度的。结果发现卡尔顿的员工都深深地铭记：自己的使命就是照顾客人，使客人舒适。微笑小组认为，美孚同样可以通过各种培训，建立员工导向的价值观，来实现自己的目标。

安抚小组到"家居仓储"去查明该店为何有如此多的回头客。在这里他们了解到：公司中最重要的的人是直接与客户打交道的人。没有致力于工作的员工，就不可能得到终身客户。这意味着企业要把时间和精力投入到如何招聘和训练员工上。而在美孚公司，那些销售公司产品，与客户打交道的一线员工传统上被认为是公司里最无足轻重的人。

安抚小组的调查改变了公司的观念，使领导者认为自己的角色就是支持一线员工，让他们把出色的服务和微笑传递给客户，传递到公司以外。

在此基础上，美孚形成了新的加油站概念--"友好服务"。美孚在佛罗里达的 80 个服务站开展了这一试验。"友好服务"与其传统的服务模式大不相同。希望得到全方位服务的顾客，一到加油站，迎接他的是服务员真诚的微笑与问候。所有服务员都穿着整洁的制服，配有电子头套耳机，以便能及时地将顾客的需求传递到便利店的出纳那里。希望得到快速服务的顾客可以开进站外的特设通道中，只需要几分钟，就可以完成洗车和收费的全部流程。

"友好服务"的初期回报是令人振奋的，加油站的平均年收入增长了 10%。1997 年，"友好服务"扩展到公司所有的 8000 个服务站。

你一定要不断地研究你的竞争对手。要成功，就必须要做成功者所做的事情。对手是最好的老师，这就是标杆管理的最大价值。

思考题：1、什么叫标杆管理？如何选择标杆？

2、从本案例中，我国企业得到什么启发？

案例 2 第三方物流服务

美国通用汽车在美国的 14 个州中，大约有 400 个供应商负责把各自的产品送到 30 个装配工厂进行组装，由于卡车满载率很低，使得库存和配送成本急剧上升，为了降低成本，改进内部物流管理，提高信息处理能力，委托 Penske 专业物流公司为它提供第三方物流服务。

调查了解半成品的配送路线之后，Penske 公司建议通用汽车公司在 Cleveland 使用一家有战略意义的配送中心，配送中心负责接受、处理、组配半成品，由 Penske 派员工管理，同时 Penske 也提供 60 辆卡车和 72 辆拖车，除此之外，还通过 EOI 系统帮助通用汽车公司调度供应商的运输车辆以便实现 JIT 送货，为此，Penske 设计了一套最优送货路线，增加供应商的送货频

率，减少库存水平，改进外部物流活动，运用全球卫星定位技术，使供应商随时了解行驶中的送货车辆的方位。与此同时，Penske 通过在配送中心组配半成品后，对装配工厂实施共同配送的方式，既降低卡车空载率，也减少通用汽车公司的运输车辆，只保留了一些对 Penske 所提供的车队有必要补充作用的车辆，这样也减少了通用汽车公司的运输单据处理费用。

另外，美国通用汽车公司选择目前国际上最大的第三方物流公司 Ryder 负责其土星和凯迪拉克两个事业部的全部物流业务，选择 Allied Holdings 负责北美陆上车辆运输任务，选择 APL 公司、WWL 公司负责产品的洲际运输。

思考题：

1、通用公司是如何解决“由于卡车满载率很低，使得库存和配送成本急剧上升”这个问题的？

2、美国通用汽车公司是如何降低物流成本、提高服务水平的？

案例 3 第三方物流服务

中国著名的家电企业海尔集团从 99 年初年开始物流改革，将物流重组定位在增强企业的竞争优势的战略高度上来，希望通过物流重组有力地推动海尔的发展。因为零部件库的管理不太先进，库存资金占用比较大，甚至有些呆滞，所以海尔集团首先选择零部件作为首要的突破点。建立了现代化的立体库，开发了库存管理软件，使其达到最先进水平。之后，发现车间、分货方和经销商的管理水平跟不上，于是又向他们推荐先进的作业方法。立体库带动了机械化搬运和标准化包装，采用标准的托盘和塑料周转箱，都符合国际标准。因海尔生产的零部件种类繁多，所以就用标准的容器将其规范化，便于机械化搬运，便于管理。这些搞好后，又发现检验是一个薄弱环节。检验时间长，造成大量库存积压。于是又把检验集中起来，尽量分散到分供方和第三方仓库去检验。这样企业中的物流就没有检验这一环节，减少了大量的库存，目前只有 3 天的库存量，库存资金也大大减少。

海尔从 99 年初开始实施物流发展计划，不到一年的时间，效果已非常明显。同时，海尔也利用第三方物流进行内部配送，企业物流把社会力量整合起来了。

当然，在实施物流的过程中，海尔也遇到了一些困难，其中最主要的是人们头脑中的习惯思维问题，观念还不适应整合起来后总的效果，只从自身是否方便来考虑问题。为解决这个问题，海尔成立了物流推进本部，专业从事物流改革的推进工作，由集团见习总裁亲自负责。该事业本部下属采购、配送、运输三个事业部，专业从事海尔全集团的物流活动，使得采购、生产支持、物资配送从战略上一体化。其次是国内研究物流的专业公司还不多，大部分从事的还只是物流中某个部分，可以借鉴的经验很少。因此，海尔计划在尽可能短的时间

内，摸索出一套海尔独有的物流管理模式，创立海尔独特的物流体系，目前，海尔正努力建设企业内部的物流事业部门，并在为海尔集团服务的基础上，最终社会化，使海尔的企业物流最终成为海尔的物流企业。

思考题：如何理解“海尔的企业物流最终成为海尔的物流企业。”？

案例 4 第三方物流

“时髦”而不是“实干” 第三方物流即 4PL，在中国是从 2002 年开始见诸报端的。当时，南方的一些物流公司、咨询公司甚至软件公司纷纷宣称自己的公司提供的是“第三方物流”服务，他们的公司就是从事“第三方物流”的公司。甚至北京中关村成立的一家物流公司，其公司全名竟然就直接叫“第三方物流公司”。标榜没有车队、没有仓库，却从事物流服务就是第三方物流公司，好像正俨然成为一种时髦。这些现象表明，在国内，“第三方物流”正在被庸俗化。

第三方物流正在被庸俗化的表现有很多，归纳起来无非是将没有车队、没有仓库当成一种时髦；号称拥有信息技术，其实却缺乏供应链设计能力；将第三方物流只是当作一种商业模式；还有就是直接将咨询公司等同于第三方物流公司。总的说来，其根本症结都在于没有完整、准确的理解第三方物流的概念，没有深入调查、分析中国目前是否真的需要第三方物流，只是将第三方物流停留在商业炒作的阶段上。

4PL 崛起依赖 3PL 发达

第三方物流的概念，是 1998 年美国埃森哲咨询公司率先提出的。他们对“第三方物流”是这样定义的：“第三方物流（4PL）供应商是一个供应链的集成商，它对公司内部和具有互补性的服务供应商所拥有的不同资源、能力和技术进行整合和管理，提供一套供应链解决方案”。第三方物流的主要作用是：对制造企业或分销企业的供应链进行监控，在客户和它的物流和信息供应商之间充当惟一的“联系人”的角色。

埃森哲公司的成功，让人们看到了 4PL 的发展前景，很多公司都想在这个市场里分一杯羹。由于 4PL 的商标已经被埃森哲公司注册，因此，人们只好另“辟”新名，一时间叫“领衔的物流公司”的有之，叫“供应链管理公司”的有之，还有的自称为集成商、总承包商，其实都是在做着第三方物流的事情。

然而这个过程并非一帆风顺，第三方物流公司和第三方物流公司发生了激烈的争吵。以埃森哲公司为代表的 4PL 公司认为，4PL 有着 3PL 不能比拟的好处。首先是中立，他们认为，3PL 公司为了充分利用自己的资源，会存在私心，使客户不能尽量节省成本。而 4PL 公司因为没有这些资源，因此会站在一个绝对公正的立场上。其次，4PL 公司还认为 3PL 不具备流

程重组的能力和缺乏持续改进的能力。

被埃森哲公司攻击了的大型 3PL 公司也开始做出反击。他们认为物流服务本身就是要为客户降低成本的，第四方物流的出现分明就是增加了一个环节，增加了客户成本，这样做只是为了抢占第三方物流的市场。

中国国内对第四方物流的看法也有类似。有一部分人认为，在当今物流链中，买卖货物双方分别为第一、第二方、物流公司被称为第三方，所以叫第三方物流。因此，所谓第四方物流显然是一个多余的角色。

但是，随着全球经济的发展，世界环境发生了三方面的变化：供应链的全球化、复杂化；由互联网兴起带来的透明化；市场需求个性化，即同步化，使传统的第三方物流已经不适应、满足不了这种需求。而 4PL 在此时的出现，显然带有某种应运而生的意味。

因此，从第一方物流到第四方物流，事实上是个概念延伸的过程，都是在提供物流服务。学术界一般用 3 个坐标值来进行衡量，即复杂性、信息技术和增值服务。而物流从一方、二方、三方发展到现在的四方，事实上就是对这三个坐标值的不断突破。将来也还能够对这四个坐标值进行突破，到时一定会出现 XPL。关键只是要看这种服务形式有无价值。因此，学术界普遍认为，4PL 的出现的积极意义在于它指出了 3PL 的局限性，4PL 的出现是对现有第三方物流服务能力的一种挑战。

学术界的这一论点，使许多大型的 3PL 公司得到了启示，他们认为，事实上他们所掌控的资源也能做 4PL 服务。现在看来，4PL 公司可以是多种来源，包括咨询公司、第三方物流公司、大型物流软件公司、中小型物流公司通过合资或者联盟成立的公司以及供应商联盟。

但不管其来源如何，关键是要看能否做到全程的惟一性，成为客户惟一的合作伙伴；其次要看是否有自己的资源，又具备整合别人资源的能力，即整合性；三是要看是否确实达到学术界提到的三个坐标值的标准。

发展 4PL 为时尚早

现在的中国是否需要第四方物流？现实的情况是，在中国第三方物流尚处在初始期。国际上第三方物流公司在中国尚未被允许经营真正的第三方物流业务。国有的以物流为主体的公司也没有完成经营机制的转换，民营的第三方物流公司虽在崛起却羽翼未丰，同时制造企业把物流外包给第三方也尚未成气候。尽管政府和媒体一直在推动这个行业的发展，传统的运输仓储企业也纷纷翻牌，但第三方物流占整个供应链市场的份额仍然很低（大大低于 7% 的水平）。也就是说，现在中国的企业仍然是以 1PL、2PL 为主的，连 3PL 的需求都不多。其表现，一是很多 3PL 的公司提供的是 2PL 的服务；二是潜在的需求也是以 2PL 为主的。

鉴于第四方物流的发展必须在第三方物流行业高度发达和企业供应链业务外包极为流行

的基础之上才能够发展起来，可以说，中国现在还几乎没有对第四方物流的需求。因此，发展第四方物流还为时尚早。所以，目前中国物流发展的任务应该是普及 3PL，传播 4PL。不管怎样，4PL 概念的传播还是有价值的，至少能用 4PL 来促进 3PL 的发展。如果将来中国物流市场上出现了第四方物流的需求，使 4PL 市场变成现实，其运作模式无非是三种：一是合资，是以客户为核心将供应链外包；二是行业整合，是以行业为核心，提供公共服务平台，形成规模效应，特别是在最具有行业特点的如化工行业，将率先出现。三是由 3PL 公司延伸出 4PL，是以 3PL 为核心来寻找同盟产生的。即使是在这样的情况下，也只有大型的 3PL 公司能够最先进入，如国内几个中字头企业，中邮、中远、中海等。因为他们具有很好的资源，有丰富的运营经验，有很好的客户基础，此外，在人才、技术、系统方面的投入也是最大的。因此，4PL 最有可能从这些 3PL 公司首先剥离出来。

思考题：1、何谓第四方物流？

2、我国目前的这些 4PL 公司和真正的 4PL 公司有和区别？

案例 5 电子商务与实际操作

美国联邦快递公司是一家以航空快递运输为主营业务的公司，成立于 1973 年。经过 20 多年的发展，它已成为世界最大的空运公司并在世界上 200 多个国家都有分公司，员工人数达到 14 万之多。自有飞机 640 余架，每日穿梭在世界各地。多年以来它一直名列财富 500 强之内。

人们只知它是运输公司，却不知它还是一个巨大的网络公司，在全世界它的电脑和网络工程师达到 6000 多人，其网络规模可见一斑。

就其网络发展历史而言，它有以下几个特点：

1. 联邦快递公司的网络是建立在传统行业之上的。也就是说，它先有传统的运输业，由于业务和管理的需要，网络的发展则是水到渠成的事。网络和运输相辅相成，共同促进。

2. 联邦快递公司早已利用网络进行 B2B 和 B2C 业务，客户可以在网上下定单、网上跟踪查询货物信息，打印运单、发票等。

3. 联邦快递公司不但自己具有强大的网络服务，可以直接面对客户。它同时还为其它网络公司服务，比如亚马逊公司就是利用联邦的运输网络服务客户的

有道是“淘金的不如卖水的”，联邦快递公司不但淘金而且卖水，可谓得天独厚。在今天这种网络时代，这一类运输公司一点也不落伍。

但网络公司能从中学到些什么呢？网络公司的物流配送一直是一大难题，网络公司能否

建立自己的物流公司呢？实际上不可行。

首先，物流运输公司需要巨大的资金投入，动辄以亿计，绝不是网络公司可以随便问津的。其次，须知经营一家运输公司与经营一家网站是不可同日而语的。如果说几个中学生就可以经营网站，但成功地管理一家运输公司绝对不是几个中学生就能做到的。假如一家网络公司因为运输的需要而去组建一家物流公司，它们马上就会发现它们实际上已经不再是网络公司了，因为它们几乎无暇顾及网络，时间和金钱全部被物流公司所占有。

思考题：

1. 从本案例看，联邦快递采取了什么样的运营模式？
2. 如果你是以网络开始你的事业的话，你会采取何种运营模式？

案例 6 电子商务与实际操作

亚马逊公司是世界知名的网上图书销售商。如果不考虑到它的盈利状况的话，它是成功的。因为它选择了书作为它的主营业务。如果考虑到盈利状况的话，它是不成功的，原因仍然是它选择了书作为它的主营业务。这正是成也萧何，败也萧何，原因是什么呢？

要回答这一问题，首先我们必需问自己一个问题：它为何选择了书，而不是其它别的东西，比如说苹果？选择书的合理内涵是什么？实际上，内涵只有一个，那就是质量的无差异性。

固然，书比较易保存，易运输，但易保存易运输的东西何止是书一种？服装也易保存易运输。还有文具和其它很多东西都具有易保存易运输的特性，但只有书具有质量的无差异性。那就是只要不破损，不被污染，两本同样名字的书的质量无差异！不必考虑尺寸，颜色，新鲜程度！所以不必担心顾客的投诉！

正是因为如此，亚马逊公司才得以迅速发展，成为世界知名的网络公司。但它也会因为同样原因而停滞不前，不可能再有大的发展（我们可以从亚马逊公司不得不涉足其它产品也可以知道这一点）。原因如下：

1. 首先是成本问题。比较传统的书店，网络公司的成本包括员工成本，网络设备等的成本远远大于传统书店。需知一个书店店员的工资是不能与一个网络工程师的工资相提并论的，一个CEO的工资可能要比整个书店所有员工工资和设备的总和还要多（一个网络公司烧掉几千万可能是司空见惯的事，但对于一个传统书店而言就是天文数字了）。
2. 书店实际上是从出版社的折扣价格和零售价格的差价中取得利润的。但这种差价是出版社与传统书店在长期合作过程中约定俗成的，这样的利润对传统书店是合适的，但对网络公

司而言显得有些不足。

3. 更何况亚马逊公司还经常打折以吸引顾客，这就更是雪上加霜，在本不多的利润中又少了一部分。

4. 亚马逊公司试图用最快捷的方式送货上门，运费又占去了一部分，需知运费也不便宜。

5. 销售价格问题也是无法解决的问题。

应该说 亚马逊公司提供了很好的服务，为了增加利润似乎可以提高销售价格，但可行吗？会有大量的顾客愿意出高价而得到与普通传统商店毫无区别的产品吗？答案肯定是不，至少不会形成大量的客户群。正是由于质量的无差异性，使得这种可能不存在！

亚马逊公司还是比较聪明的，它没有像某些网络公司一样自己建立物流公司、而是选择了与联邦快递公司合作，把传统行业的部分让出来，让更专业的人去做，这是明智的。

结论就是如果仅卖书，亚马逊公司不可能长期存在，它必需开拓其它市场。事实也证明了这一点。

澄清几个误区

误区 1. 网站上销售的商品都应该便宜

几乎所有的网站和媒体都在宣称，网络的优势在于不需要中间环节，不须进行实物接触就可以直接面对客户进行销售，所以销售的商品比较便宜。

事实不是这样. 我们仍用书店为例。实际上，网上书店仍需有自己的仓库以便及时、可靠地把顾客需要的图书送达客户的手上。在整个物流环节中，网络书店只不过把临街的书店搬到了仓库中，仓储环节并没有消失。

传统书店的物流过程

出版社 → 书店 → 客户

网上书店的物流过程

出版社 → 网站 → 客户

我们可以看到，在以上环节中，网站完全替代了书店。只不过实物书籍没有放在书店中而是转移到了网站的仓库中。而且在仓库中还多出了许多仓库管理人员，包装人员，分拣人员，运输人员等。成本并没有减少。

既然成本没有减少，怎么可能卖的便宜呢？

误区 2. 在网上购物，可以迅速送达

北京有一家 B2C 网站曾经宣称在北京市区，一小时内货物就可以送到。完全可以相信，它们真的可以在一小时内送货上门。但问题是货物既便宜又能迅速送达，难道送货不需成本？肯定不是，成本显然高于普通商店，而售价却不高于普通商店，这不符合经济规律。

果然，没有多长时间，这家网站就把精力转移到发展传统行业去了。

以上两个误区带给我们几个问题：

1. 网站上的商品为什么要卖的便宜？可不可以卖的贵一点？
2. 既然物流不是网站的强项，网站为什么还要“一小时内送达”？网站可不可以卖一些时间性要求不强的商品而避开给网站带来大量成本的运作？

信息是可以通过网络快速传播的，但网上销售的商品为何也莫名其妙地与“快速”拉上了关系，难道网络还能传播实物商品？

价格问题

从以上内容可以知道，价格是网络公司能否盈利的关键。

首先网站都希望利用便宜价格来吸引客户，目的可能达到了，但它们显然没赚到钱。事实证明，这种方法并不可取。

实际上，没有人不想把自己的产品卖个好价钱，但什么商品能卖好价钱，什么商品卖不出好价钱，倒是值得研究。

举例来说，如果有人在中关村卖联想电脑，虽然这个品牌已然遍地开花，但他仍然想卖个高价，而且希望把这个价格一直保持下去，这样可行吗？显然不可行，因为客户只要多走两家马上就会发现真相而去光顾别人。原因是：

1. 这种商品不是他所独有。
2. 他并没有因为他的介入而为商品增值。

要想卖个好价钱，必须符合以下几个原则：

1. 市场垄断。也就是说，销售的商品别人没有。因而无法形成竞争。销售商可以在一段时间内保持垄断价格。

2. 增值服务。必须由于网络公司的介入而使商品确实增值，而不是仅提供递送服务。

各类有关网络的书报、杂志经常提到增值一词，但真正的增值服务却未见。

消费者是挑剔的，增值不增值要从消费者的角度来看。比如消费者从网上买了一本书，如果网站希望得到比定价更高的价格，消费者会认为虽然网站送货到门，但这是他们应该做的。而我只是得到一本书，并且与传统书店里的书籍没有任何区别，为什么我要付高价？

商品增值有几种可能的方法：

品牌效应 品牌是可以给商品增值的。如果一个世界名牌商品卖高价，可能没有人会提出异议。但创造一个名牌商品谈何容易，要有最好的质量，大量的广告投入，以及一系列相应的推广措施。前一段时间，听说有一家网站计划推出以自己网站命名的服装，但这可能不是一个好主意。不是不能自创名牌，而是因为网站的形象可能与高品质的名牌还有一段距离。

个性化 如果全世界只有一件为你定制的服装，并且以你的名字命名，你会不会出高价买下它呢？很可能会。这就是个性化。如果亚马逊公司卖出的书都有个性化的设计，比如在扉页上都有作者为消费者专门设计的题词和签名，消费者愿不愿意多出些钱呢？答案应该是肯定的。

思考题：1、从上面的分析中，说明什么样的商品适合做网络销售？

2、作为电子商务公司应注意什么样的问题？

案例 7 供应链管理

供应链管理（Supply Chain Management，简称 SCM）是近几年在企业实行 E 化和信息化管理中最流行和有效的管理模式之一。事实也证明，成功的供应链管理确实能使企业在激烈的市场竞争中，明显地提升企业的核心竞争力。美国日用品制造商 Proctor&Gamble（简称 P&G，宝洁）和全球最大的百货零售企业 Wal-Mart，早期就启用了供应链管理，在近年全球经济不景气之时，他们却继续保持着不断增长盈利的势头，企业发展也达到了相当大的规模。P&G 有 10 万名员工，生产 250 种日用品，供应全球 100 多个国家的 50 亿人消费；Web-Mart 有 140 万名员工，在全球拥有 4400 多家大型百货零售店和大卖场，每星期就有 1 亿人光顾。

SCM 的精髓

所谓供应链，简单地说就是把买卖的交易过程连接在一起，就好象用一条链子给串联起来。在商业社会，无论是做什么生意，都离不开买与卖，俗话叫“做买卖”，向别人买材料、自己加工或包装，再卖给另外的人。简单的买卖，在运作上不会费太大的事情；复杂的买卖，运作就不那么简单了。在接到下游买主的订货时，就要拿到材料来加工、生产、包装，然后送货、收款；万一材料不足，就要向上游购买，同样的要进行下订单、收货、清点、付款等程序。如果同时要加工、生产或包装很多种产品，就要向很多上游厂商采购原材料，同时也要供给许多家下游的买主。这样，“做买卖”就变得复杂了，多半会产生时效性的问题。如果在做生意过程中，各种运作过程在时间上拿捏不准的话，就会出现不是存货太多积压资金，就是存货不足买主只好转向他人，或者是自己的生产设备不敷使用或闲置无事可做。恰好，供应链管理（SCM）就是要把一条链子进行整条管理，让每个环节在时效性上恰到好处，即达到所谓的“Just-in-Time”。这正是 SCM 的精髓所在。

SCM 通常由五部分组成，各部分轻重程度，视在不同应用领域情况有所不同。第一是

制订 **SCM** 策略。看要管理哪些事，通过制订方法来监控、衡量运作是否有效，是否能满足顾客的需要，提供给顾客高质量的产品。第二是与上游供货商建立关系。制订一套定价、交货、付款的规则，同时制订监控方法；有了规则，就可以与自己的存货管理、付款系统连在一起。第三是制订企业产品生产程序。包括加工、生产、测试、包装、运送的计划安排，以及质量控制与生产管理。第四是交货。也就是与下游买主建立关系，象对接单、仓储、运送、收款等的管理。

第五是问题处理。从上游买来的东西是否有坏的，卖给下游顾客的产品是否有不满意的需要退换等问题，都需要有一个流程来处理。

SCM 软件让管理“透明化”

前面提到的每个部分，都有很多特定的工作内容，需要专用的软件来处理，合到一起就象一个大拼盘，这种形容并不为过。有的系统整合厂商，试图把众多软件结合在一起，放在同一屋檐下，但至今还没有一个完全的。为此专家们建议，与其把零散的软件结合在一起，倒不如分开两个层面去考虑：一是策略规划，一是运作执行。

策略规划软件 是用数学与逻辑的运算，来协助提升作业流程效率和减少存货量。但是运算是否精确，取决于输入信息的准确与否。如果你的生意是制造或包装日用品，就要把每一笔下游零售商给你的订货信息、每个零售商卖你商品的销售信息、你的设备产能信息，实时地“喂给”策略规划软件，否则软件不能规划得那么准确。在前面提到的 5 个部分中，每部分都有规划软件，当然也都需要输入齐全的信息，才能获得准确的结果。其中最复杂的，恐怕是需要量的规划，也就是你要生产或供应多少产品，才能满足不同下游买主的需求。

运作执行软件的功用在于，使 **SCM** 流程的每一步骤实现自动化。它是一个较为独立的系统，不需要收集太多方面的信息。例如，工厂生产需要原料或半成品，把采购单用电子化方式传给上游的供货商，就是一个执行步骤。执行软件虽然比较独立，但是有时候也需要与别的系统连接，与互联网连接就是非常重要的一点，象是建立专用网站把上下游连接沟通起来，执行软件就需要把实时信息上网。

安装 **SCM** 软件的好处就在于对企业的管理“透明化”。在许多行业里，供应链就象一个大牌局，大家虽然在一起玩，但每人手里都紧握着自己的牌，恐怕别人看见对自己不利。大家以前没有仔细想过，把牌摊开后彼此看见了，未必是一件坏事，很有可能是大家都赢的牌局。以前没有网络，彼此联络不易，想摊牌都不容易，现在网络发达了，摊牌已经没有技术障碍了。

SCM 理念：摊开手里的底牌

上个世纪 80 年代，日用品制造商 Proctor&Gamble 与零售店 Wal-Mart，少有信息交流，但是在两家企业建立关系、电脑系统连接之后，营运情况大为改观。Wal-Mart 分销处（把商品分送给各零售店）一旦发现 P&G 的产品不足，就自动通知 P&G 送货。有时系统进一步运作，直接进入 Wal-Mart 零售卖场，每当顾客买 P&G 产品去结账的时候，收款机就立即通过卫星将信息传到 P&G 工厂，P&G 就根据不断传来的信息，来决定什么时候开工生产、什么时候运货到 Wal-Mart，不必事先大批生产堆积，或等 Wal-Mart 叫货，同时记账与付款也可自动处理，双方省时、省力，减少了管理成本。而 Wal-Mart 把节省的费用回馈给顾客，维持商品的低价位，生意自然就愈做愈大。

Cisco 大家都知道是一家全球著名的网络设备供应厂商，在全球 90% 网络通讯中，都会用到 Cisco 的设备。Cisco 的上游有零件供货商，有协力制造商；下游有分销处，数量庞大的买卖、复杂的运作，全靠自动化处理。例如，一位顾客在 Cisco 的网站订购一台路由器，一连串的信息就会自动产生：一家协力厂商制造电路板，另一家制造外壳，分销单位供应电源器等一般设备，再由一家工厂装配成成品。每家工厂都先接到通知、早有准备，作业流程轮到自己时，很快就能做完，最后经 Cisco 测试系统检验合格，交给经销商送货。整个流程都实时自动运作，没有仓储、没有存货、没有纸上作业。Cisco 称这种模式为“Just-in-Time”，把这种管理方式称为异常管理（Management by Exception）。

以上两个成功的实例，都有一个共同点，就是上下游的合作伙伴把自己的信息开放，让伙伴分享原来视为机密的信息。摊开手里的底牌，正是 SCM 的精髓，但也是最难做到的事。

实行 CRM 需要“艺术”

供应链很长，要走出企业的围墙，才能有效地实现管理。当上下游合作伙伴开放一些敏感信息让你共享时，你也要开放一些敏感信息让对方运用。难道就不怕把你的信息泄漏给竞争对手吗？这是第一个难题需要企业“克服”，这不单是技术问题，更是一个艺术问题。

说服上下游合作伙伴分享敏感信息固然困难，说服企业内部用自动化系统替代传统的纸、笔、电话和传真，也同样是一件困难的事。如果不能获得企业内部的认同，即使安装了 SCM 软件，有人还是会想办法绕过去，仍用以前的方法做事。

前面提到的策略规划软件，需要输入准确的信息，才能获得准确的结果。在系统运行之初，信息必然不完整，所得到的结果往往也是明显地不准确，恰好会被反对的人抓到把柄，解读为“自动化系统无用”。这时如果处理得不得体，极可能会前功尽弃。事实上，系统上线运行必须经过必要的调整才能顺畅，如何使这种情况免于成为反对者的口实，这是一种管理

艺术。

纵然有这些路障，一些企业，特别是大企业，还是一步步地克服困难走向自动化供应链管理运作。至少目前的一些日用品制造包装业、高科技企业和汽车工业，采用供应链管理的成效都是非常显著的，证实了企业实行供应链管理方向的正确。

供应链管理是在 80 年代提出的，近年来随着全球制造的出现，供应链成为一种普遍的管理思想。产生背景，王恩成研究员提出“供应链管理起源于后勤学原理”

思考题：1、什么是供应链管理？其核心思想是什么？

2、供应链管理中采取何种手段将上游供应商和下游客户联系起来？

案例 8 采购管理

娃哈哈集团是中国饮料行业中的龙头企业，在短短的 15 年时间里，其饮品在国内市场所向披靡，并营建了庞大的市场销售体系，连续四年在全国饮料行业稳居第一。2002 年，娃哈哈集团开始进军童装。在娃哈哈童装上市一周年后，其产品就受到了广大消费者的认可，全国共建立了 800 家专卖店。前不久，国家质检总局监督司在上海、重庆、浙江、江苏、广东、陕西、湖南、湖北、四川、福建等 10 个省、直辖市对儿童服装产品进行了国家监督检查。抽检结果表明，在抽查的 115 种童装产品中，质量抽查合格率仅为 60%，而娃哈哈童装却以优良的质量进入了“质量较好的产品及企业名单”。娃哈哈童装能取得如此成绩，和该公司的先进质量理念是密不可分的。娃哈哈童装的质量理念主要由二部分组成：一是绿色环保，二是全面质量管理，正是这两大板块构筑了娃哈哈童装世界的坚固基石

绿色环保 处处为孩子健康着想

娃哈哈童装的绿色环保主要体现在对面辅料等原材料的采购管理上。在这次质量抽查中，许多童装由于面料的甲醛含量超标而落马。因为甲醛对皮肤和眼睛黏膜有刺激作用，纺织品中如存在过量甲醛，会随着穿着过程逐渐释放，通过人体的皮肤和呼吸道对人体产生危害，特别是容易刺激婴幼儿的皮肤和呼吸道。此外，色牢度也是卫生指标一个重要方面。染料中含有重金属离子，附着在纤维上要有一定的牢度，否则在穿着过程中脱落，会转移到皮肤上而伤害人体。

娃哈哈童装针对这些问题制定了严格的标准，在原材料的采购中，对纤维组成结构、弹子顶破强力，纤维含量、甲醛含量、PH 值、水洗尺寸变化率、耐洗色牢度、耐汗渍色牢度、耐摩擦色牢度、耐光照色牢度、涂料印花洗色牢度、涂料印花耐摩擦色牢度以及面料的绿色环保等数十项性能指标进行综合检测。全面的面料检测彻底解决了儿童服装中最为重要的甲醛含

量控制问题和色牢度问题。

娃哈哈童装是国内童装品牌中首家通过环境标志认证的生态纺织品。它采用绿色环保面料，无氯漂处理，同时采用世界知名的瑞士科莱恩进口染料，保证制成品符合“生态纺织品”技术要求，此外，该公司还斥巨资引进国际一流的检测设备，对各项环保指标、物理指标进行跟踪检测。在确保面料无任何有害物质的前提下，注重保暖性、吸湿性、透气性等良好功能，让孩子们穿得既健康而又安全，真正体现了绿色环保的理念。

全面质量管理

细微之处见真情娃哈哈集团为了确保产品质量，在公司内部实施全面质量管理体系。切实做到“三全一多样”。 全过程的质量管理。娃哈哈的生产车间设立五个质控点(面辅料、裁片、印花片、半成品、成衣)，并会同成品入库出库、售后服务进行全程检验。把工作的重点，从“事后把关”转移到“事前预防”上来；从管结果转变为管因素，实行“预防为主”的方针，把不合格品消灭在它的形成过程之中，做到“防患于未然”。

全员的质量管理。娃哈哈将环保意识渗透到每一个员工的脑海里，并定期对员工开展质量教育和培训，使职工树立牢固的“质量第一”的思想，增强参与意识。公司制订各部门，各级各类人员的质量责任制，明确任务和职权，各司其职，密切配合，以形成一个高效、协调、严密的质量管理工作的系统，确保童装质量。

全企业的质量管理。娃哈哈各管理层都有明确的质量管理内容，各层次活动有不同的侧重点，以实现企业的上层、中层、基层管理乃至一线员工的通力协作。

多方法的质量管理。娃哈哈为了实现质量目标，综合应用各种先进的管理方法和技术手段，以统计方法为主，辅以大量非统计方法，如质量功能展开法(QFD)、故障模式和影响分析(FMEA)、业务流程再造(BPR)等等，这些先进的质量管理方法大大提高了童装的合格率。

娃哈哈集团总裁宗庆后先生表示：随着企业规模、实力的不断增强，娃哈哈秉承为广大的中国少年儿童带去健康和欢乐的企业宗旨，将绿色环保的童装理念积极贯彻到了娃哈哈童装的设计、选料、生产等每一个环节中，希望能为他们的身心健康多吃一些力所能及的工作。使娃哈哈童装成为孩子们身心健康成长的伙伴，努力打造一个“健康、舒适、漂亮”的童装王国。

思考题：1、采购的步骤是什么？

2、娃哈哈集团的采购质量管理给娃哈哈集团带来了哪些作用？

案例 9 物流园区

物流园区是多家物流企业在空间上集中布局，集聚能力强，辐射范围广，功能比较多，

能起到示范带动作用的社会化综合物流节点。现代物流园区的建设可实现物流企业和物流资源在园区内的集约互补，有利于发挥物流整体优势和规模效应；有利于促进多种运输方式和多项物流服务的有效衔接；有利于发挥物流中心城市的辐射带动作用；有利于土地资源和物流基础设施的有效利用。

物流园区的规划布局

1、现代物流园区

选址在槐荫区担山屯附近，位于津浦铁路以东，220 国道以北，京福高速公路以西，胶济铁路以南，规划控制面积 700 公顷左右。同时整合段店汽车和配件市场，经济开发区及重汽工业园等周边物流资源。

基础条件：园区东靠京福高速公路，南临 220 国道，西邻济南最大的铁路编组站，园区的南北两端分别是京福高速公路的担山屯立交桥和大杨庄立交桥出口，为园区车辆的分流提供了方便条件。园区附近有水屯铁路货运站，可实现铁路与公路的衔接，规划中的京沪高速铁路济南客运站位于园区的东邻，建成后园区及周边地区将是人流、物流聚集的地方，是发展现代物流的优选区域。便利的交通条件有利于该园区与我市周边地区实现对接，形成重要的物流节点。

园区周围有济南经济开发区、高新农业开发区、规划中的新城区以及重汽工业园、一机床集团、二机床集团、试金集团、山水集团、润华等一批大型工商企业，为该园区的发展提供了良好的产业基础条件。

该园区符合城市总体规划用地要求，发展腹地宽阔，便于合理规划和布局物流设施。目前槐荫区和山东现代集团已经在此进行物流基地的规划建设，并于 2005 年 9 月奠基，初步具备了率先建成现代化示范物流园区的条件。

功能定位：以省际物流集散功能为主，建设集货运配载、信息服务、仓储、交易、流通加工、展示、城市生活和生产配送、公铁联运等物流服务于一体的集散型物流园区。形成济南连接环渤海经济圈、长江三角洲经济圈以及河南、山西、安徽等省的主要物流节点。为我市西部地区的产业发展提供全方位的物流服务。

建设思路：充分发挥园区的交通优势，整合周边物流资源，与西部新城相适应，高起点总体规划园区功能布局 and 空间布局，以润华集团和段店汽车及配件市场群为依托，重点发展汽车整车及配件的营销物流，形成全国区域性的汽车和配件采购交易中心。以铁路西编组站为依托，完善园区物流基础设施，形成省际物流集散基地。重点规划建设综合管理服务区，现代商务办公区，大型公铁联运场站，综合性配送中心和专业交易中心。通过总体规划，分期建设，形成产业特色鲜明、连接京津唐和长三角经济圈、辐射华北和西部内陆省份的区域

性枢纽型物流园区。

2、盖家沟物流园区。

位于济青高速公路零点立交周边地区，分南北两区规划建设。南区位于黄河以南，以盖家沟物流基地为中心，规划控制面积 500 公顷左右；北区位于黄河以北，选址在大桥镇附近，规划控制面积 300 公顷左右。

基础条件：盖家沟物流基地紧临济青高速公路零点收费站，济青高速公路、104 和 220 国道以及二环北路在此交汇，公路交通优势明显，与市区及其他地区的联系非常方便，有利于货物的集散。天桥区大桥镇依托济南黄河大桥与盖家沟相连。附近有 104、308、220 国道和在规划建设中的青银高速公路在此交汇。黄河三桥建成后，将迅速提升园区交通条件，沟通南北两区联系。

盖家沟物流基地已初具规模，现已建成各类基础设施 4 万平方米，入驻物流公司 350 余家，开通济南至全国各大中城市运输专线 900 余条，每天运输配送的货物达到 7000 吨，并为海尔、三联、TCL 等 120 多家用户提供物流服务。且盖家沟物流基地以南广大区域已汇集了众多商品市场和多家物流中心，形成了商业物流配送园区的雏形。大桥镇周边地区，拥有桑梓店工业园、济北开发区及正在建设中的煤炭、电力能源基地，随着“北跨”战略的实施，大批工业企业北迁，黄河以北地区的产业规模将进一步扩大，潜在物流资源丰富，发展空间较大。

功能定位：盖家沟物流基地以商业物流配送功能为主，主要为大型商业、连锁超市和消费品生产企业提供综合物流配送服务，形成集仓储、配送、商贸、展示、信息、交易、加工于一体的城市配送型综合性物流园区。大桥镇物流基地以生产资料物流配送为主，以黄河以北产业发展为服务对象，形成与盖家沟物流基地优势互补、协同发展的黄河北地区的产业基地型物流节点。

建设思路：以盖家沟物流基地为依托，充分发挥园区已形成的规模优势，在科学规划的基础上，加快改造提升，并以此为依托整合周边物流资源，完善服务功能，提高档次水平。在加强生态建设保护同时，形成与城市窗口形象和现代物流业发展相适应的物流基地。重点规划建设综合管理服务区和集中交易区，完善园区服务功能，提升交易水平；规划建设与园区发展相适应的信息网络平台，提高信息化水平；有效整合规划现有仓库群和批发市场群，建设配送中心区，改造整合货运设施，提升物流配送规模和水平。

结合“北跨”战略的实施，适时规划建设为济北工业区企业提供生产资料服务的物流基础设施，为工业中心跨河发展提供重要物流支撑。

3、郭店物流园区。

址在郭店附近，位于东绕城高速路两侧，胶济铁路以北，规划控制面积 500 公顷左右。

基础条件：园区紧邻济青公路、机场路、绕城高速公路和济王公路，胶济铁路横贯东西、绕城高速贯通济青、济德、济聊、京福等高速公路，而且园区北临济南国际机场，南靠历城铁路编组站，可实现公路、铁路、航空运输等多种运输方式的有效衔接，发展现代物流的交通条件十分优越。

园区位于东部产业集聚发展区，紧临高新技术开发区、临港工业区、力诺工业园等工业园区，以及钢铁、化肥、炼油、浪潮、齐鲁化纤等大型骨干企业，产业基础良好，物流基础丰富，具有发展生产资料和产成品物流的良好条件。

功能定位：以钢铁、石化、电子产业链的延伸发展为重点服务对象，服务于东部产业带，形成以生产资料物流和产成品物流配送为主的大型产业基地型综合性物流园区。是东部产品带重要组成部分，是济南连接山东半岛制造业基地和青岛、烟台、日照等港口城市的主要物流枢纽。

建设思路：充分发挥园区的区位交通优势，以现有大型骨干企业集团为依托，重点发展为工业企业服务的生产物流、采购物流和营销物流，形成特色鲜明的制造业配送物流园区，引领产业链延伸发展，实现生产要素的有效集聚。积极发展国际物流业务，完善国际物流服务体系。重点规划建设综合管理服务区，集中交易服务区，大型公铁联运场站，综合配送服务区。预留国际物流发展区。

思考题：1、物流园区的选址、布局的依据是什么？

2、物流园区的内涵及功能是什么？

3、物流园区与物流中心有何区别？

案例 10 物流配送

戴尔计算机公司在不到 20 年的时间里发展到 250 亿美元的规模，即使面对美国经济的低迷，戴尔公司仍以年均两位数的发展速度飞快前进。根据美国一家权威机构的统计，戴尔公司个人电脑销售额占全球总量的 13.1 居世界前列

戴尔公司分管物流配送的副总裁迪克·亨特一语道破天机：“我们只保存可供 5 天的存货，而我们的竞争对手则保存 30 天的、45 天甚至 90 天的存货。这就是区别。

亨特在分析戴尔公司成功的诀窍时说：“戴尔公司总支出的 70% 用在材料配件购买方面，2000 年这方面的总开支高达 210 亿美元，如果我们能在物流配送方面降低 0.1%，就等于生产效率提高了 10%。物流配送对企业的影响之大由此可见。

几乎所有工厂都会出现过期、过剩的零部件。而高效率的物流配送使戴尔公司的过期零件比例在材料开支总额的很小范围内（0.05%~0.1%），而竞争对手在3%左右。在提高物流配送效率方面，戴尔公司和50家材料配件供应商保持着密切、互信的联系，庞大的跨国集团戴尔公司所需材料配件的95%都由这50家供应商提供。戴尔公司与这些供应商每天都要通过网络进行协调沟通，戴尔公司监控每个零部件的发展情况，并把自己新的要求随时发布在网络上，供所有供应商参考，提高透明度和信息流通效率，并刺激供应商之间的互相竞争，供应商则随时向戴尔公司通报自己产品发展、价格变化、存量等方面的信息。

思考题：1、根据上述案例分析戴尔公司物流配送方面的做法。

2、试分析高效配送对企业的作用。

案例 11 货运中心

香港机场货运中心是比较现代化的综合性服务货运中心，它的物流实现了高度的自动化，如其1号货站，货运管理部对需要入库的货物按标准打包；之后，一般规格的包装通过货架车推到一排摆开的进出口，在电脑输入指令，货架车就自动进入滚道，运送到六层楼高布满货架的库房，自动进入指定的仓位。

需从库房提取的货物，也是通过电脑的指令，货物自动从进出口输送出来。巨型的货架，则用高3米，宽7米的升降机搬运到仓库的货架。搬动货物主要用叉车，拖车，看不到人工搬运。

传统的仓储运输业务与现代物流业的对比。传统储运的基本要求是做好货物的保管和运输，现代物流则包括运输、装卸、保管、加工、包装、配送、信息网络等，其要求是通过整体科学管理使物流过程做到最优化。基于此，社会化的、现代化的物流中心，必须是具备地点适中、一定的规模、完整的配套设施、拥有专业人才等条件，并不断提高信息化、现代化、和国际化水平，以实现商流、物流、信息流、资金流的合一。

思考题：香港机场货运中心的物流水平为什么能在世界上处于领先地位？

案例 12 FedEx 快递 凭什么横行天下

如果说，在一年多以前，美国 FedEx (Federal Express, 联邦快递) 刚刚在中国深圳登陆，国人还大都不知道 FedEx 为何方神仙的话，一年后的今天，几乎任何一个物流界的人士都可以告

诉你:FedEx 是一个横行天下的全球最大的货物快递公司。如果再问:它为什么能够全球最大,或者说,为什么能够横行天下?这就不是一个可以简单回答的问题。

“发展才是硬道理。”邓公这句至理名言,不仅是对发展结果的战略概括,也是对强盛原因的精辟论断。看看 FedEx 的发展历程,以及为什么会这样发展,对于刚刚兴起的中国物流业以至对于面临入世挑战的中国企业界和每一个创业者,都可能有所启迪。

联邦快递“君临天下”FedEx,全球规模最大的快递运输公司,服务范围涵盖占全球国内生产总值 90%的所有区域,能在 24 到 48 个小时之内,提供户到户的清关服务,并承诺“保证准时,否则退钱”。

FedEx 有别人无可比拟的航空路线权以及良好的基础设备,在每一个工作日为 211 个国家提供便捷快速、可靠准时的运输服务,每日处理的货件量平均多达 330 万份。FedEx 的整合式全球网络,现有超过 14.8 万名员工,43500 个送件地点,662 架货机以及 45000 辆货运车。利用全球阵容最庞大的专用货机群,为顾客把几乎所有的大货小包送往世界的每一个角落。全球服务中心大约 1200 个,授权寄件中心超过 7800 个,全球运输量每天大约 2650 万磅,航空货运量每月大约 700 万磅,平均处理通话次数每天超过 50 万次,平均电子传输次数每天大约 6300 万份……

这些数字是个什么概念呢?快递公司以飞机为主要运载工具。飞机的数量是衡量快递公司大小的重要尺度。在美国乃至全球,能与 FedEx 竞争的是 UPS,它自有飞机 238 架,另租飞机 384 架;而目前中国邮政拥有的飞机只是以两位数为计算单位的。

战场下来的经济学士 1966 年,弗雷德·史密斯从耶鲁大学毕业,获得了经济学学士学位。毕业后应征入伍,成为美国海军陆战队的一员,并到越南战场服兵役。1969 年,史密斯从越南战场回到美国后,先购买了一家叫阿肯色航空公司的飞机维修公司,使之变为收购和销售旧飞机的交流中心,两年就赢利 25 万美元。

早在 1962 年,弗雷德·史密斯在大学里,他就凭着一名优秀企业家的潜在素质和特有的直觉预见到美国工业革命第三次浪潮将靠电脑、微处理机及电子装备来维系,而这些装备的维修则要靠量少价高的组件和零件及时供应,而有关信件、包裹、存货清单也需要在最快的时间内获得。他认为创立一种隔夜传递服务公司是十分必要的。弗雷德·史密斯把他的想法写成了论文。而他的教授却认为,论文中的许多观点虽然有某些可取之处,但这些观点是行不通的。首先,联邦政府对空运航线的管制将妨碍这种服务;另外,已经利用客运航线运送包裹的老牌航空公司的竞争也会使这样的服务得不到成功;而且,提供这种服务所需要的巨大资金是任何新创办的公司难以承受的。

然而,弗雷德·史密斯创办隔夜快递公司的初衷始终没有动摇过。

1971年6月28日，公司正式成立。在弗雷德·史密斯看来，公司的生意肯定兴隆，所以，公司的名字定为“联邦快递”。在与联邦储备系统进行谈判的同时，弗雷德·史密斯就已经信心十足地向泛美航空公司购买了两架装有涡轮风扇发动机的达索尔特鹰式飞机。弗雷德·史密斯个人投资35万美元，并用家庭信托基金为一笔360万美元的银行贷款做了担保，把购得的客机改装成货机以适用于运送包裹。

可是，弗雷德·史密斯做梦也没有想到，几周以后他得到的却是联邦储备系统拒绝接受“隔夜快递”服务的消息，负责监督联邦储备系统的联邦储备委员会正式通知联邦快递公司，拒绝联邦快递公司为联邦储备系统提供“隔夜快递”服务的申请。理由就是联邦储备系统下属的个别地区的银行不同意弗雷德·史密斯的建议。长期以来，联邦储备银行系统内部，各地区的银行自立山头，靠多年的苦心经营才形成了各自的势力范围，用飞机连夜快递银行票据虽然可以为系统节省时间与金钱，但却阻塞了太多人的财源，有许多人就是靠原来的工作流程生存的，如果要采用新的方法传递票据，这些人的既得利益该怎么办？

用飞机为联邦储备系统快递票据的计划失败了，特地购买的两架飞机被闲置在机库里动弹不得，刚刚建立起来的联邦快递公司和年仅26岁的弗雷德·史密斯面临着首战失利的沉重打击。

弗雷德·史密斯并没有丧失信心，他以一个敢于创新、敢于冒险的杰出企业家的胆识和方式继续实现他的目标。正如他自己讲的，他必须创新，哪怕只是为了生存。1972年到1973年初，弗雷德·史密斯投资75000美元组成了由专家、飞行员、技师、广告代理商等组成的高级顾问小组，再次深入地进行市场调查。通过对市场潜力更深入的可行性分析，他们明显地发现，随着新兴技术的兴起，使美国传统的工业重镇日趋没落，而那些名不见经传的小地方正在迅速崛起，成为新兴工商业中心，往昔那种一次托运就是几百公斤、上千公斤，从这一工业区运至另一工业区的旧的货运传统正在改变。而现在托运的东西是小件包裹，但比以前更讲究时效。人们托运的东西，小至一个开关，一个橡皮管或是一张设计蓝图。弗雷德·史密斯根据再次调查的市场情况重新制定了营业计划。但是，这个计划却证明了他的大学老师在对他的论文提出的忠告：“提供这种服务所需的巨大资金是任何新创办公司都难以承受的。”新的营业计划比原来的计划复杂得多，所需资金投入量也很大。首先要有一定数量的运输工具——飞机和汽车，还要在全国建立服务网、开通多条航空线。

此时，弗雷德·史密斯表现出了一个企业家不可多得的胆识。他毅然决定把自己全部家产850万美元孤注一掷地投入联邦快递公司，然后，他竭尽全力对华尔街那些大银行家、大投资商进行游说。弗雷德·史密斯对快递公司市场精辟、独到的分析以及他的努力、他的自信、他的非凡的领导能力，特别是他破釜沉舟地把全部家产投在联邦快递公司的勇气和冒险

精神，给这些私人投资家留下了极为深刻的印象。包括花旗风险资本公司、万仓保险公司在内的几家大公司先后向联邦快递公司投资。很快，他筹集到了 9600 万美元，创下了美国企业界有史以来单项投入资本的最高记录。

获得风险投资之后，弗雷德·史密斯做的第一件事就是再次购买了 33 架达索尔特鹰飞机，因为这种飞机体积小，不需要向民用航空委员会申请执照，咨询公司还向他提供了一大批熟悉空运业务的管理人员。一切准备就绪，1973 年 4 月，联邦快递公司正式开始营业。

联邦快递一开始向 25 个城市提供服务，但令人失望的是，第一天夜里运送的包裹只有 186 件。在开始营业的 26 个月里，联邦快递亏损 2930 万美元，欠债主 4900 万美元，联邦快递处在随时都可能破产的险境，公司的早期支持者打起了退堂鼓，不肯继续投资。

为了抵偿公司的债务，他卖掉了自己的私人飞机，甚至，他居然伪造律师签字，从家庭信托基金中提取本属于他两个姐姐的钱。为了改善经营情况，弗雷德·史密斯竭尽全力争取客户，开拓市场，为得到美国邮政总局的合约，联邦快递公司在西部开辟了 6 条航线，在与其他企业的竞争中，他把价格杀得很低，以至使人怀疑是否还有利润。而弗雷德·史密斯却着眼于更长久的利益，他认为尽管这笔业务并没有很高的利润，却可以用来充当公司的门面，公司可以借这笔业务向外界表示：“看啊，连邮政总局的合约都能拿到手，对联邦快递的服务还有什么不放心的。这样做不仅让投资者放心，还可以争取更多的用户。”“天道酬勤”，在困境中拼搏的联邦快递遇到了意外的好运气。首先是政府解除了对航空运输业的限制，极大地增加了货运行业的运输量。由于对商业运输的需求突然猛增，国内主要货运机构对大城市的业务都应接不暇，根本就没有力量去满足小城市的要求，这就为联邦快递提供了重大的市场缺口，使它的业务量很快增加。

另外的一个好运气是，1974 年，由于联合包裹运输公司的员工长期罢工，终于使铁路快运公司破产。这两件事都为联邦快递提供了发展公司业务、改善公司状况的好机会。

1975 年，公司的经营状况开始好转，7 月份是联邦快递第一个盈利的月份，全公司创利 5.5 万美元，当年的营业收入达到了 7500 万美元。这时候的联邦快递已经拥有 3.1 万个固定客户。联邦快递为全国各地的客户运送零件、血浆、移植器官、药品等各种需要迅速递送的物品。公司在 130 个城市和 75 个机场提供隔夜快递服务。联邦快递的紫色飞机，在每天的夜晚载运着数不清的包裹在通往全国各地的航线上穿梭。1976 年，公司获纯利 350 万美元；1977 年年度经营收入突破 1 亿美元，获纯利 820 万美元。

联邦快递终于走出困境，并创造了奇迹。1977 年，弗雷德·史密斯被纽约一家杂志评选为全国十大杰出企业家，并称赞“在短短的 5 年内，他那创新的营销体系以及成功的公众形象宣传使他一下子由一无所有变为营业额 1.1 亿美元、净利润 820 万美元的大企业家。”公

公司的进一步发展以及购买波音 727 型飞机等等均需要较大的资金，公司需要筹集到更多的资金。弗雷德·史密斯决定，让公司的股票公开上市，面向社会融资。1978 年 4 月，联邦快递在纽约证券交易所正式挂牌，公开出售第一批股票。股票的发行，不仅筹集到了购买飞机的巨资，而且使公司的早期投资者得到了回报。这一年年底，弗雷德·史密斯收购了他两个姐姐在公司的全部股权，使她们得到了可观的收入，补偿了她们的损失。

1984 年，联邦快递完成第一次收购行动，成功地收购了位于明尼苏达州明尼阿波利斯的吉尔科快递公司。吉尔科快递公司是一家为 84 个国家提供服务的包裹运输公司，弗雷德·史密斯希望联邦快递在海外速递业也像在美国国内那样占主导地位。紧接着，他在英国、荷兰和阿拉伯联合酋长国进一步实施收购计划。1985 年，联邦快递在向欧洲市场扩展服务方面迈出了重要一步，它在布鲁塞尔机场开设了一个分拣中心。1985 年其总营业收入达到 20 亿美元。1986 年，联邦快递在加利福尼亚州的奥克兰市和新泽西州的纽瓦克分别开设了分拣中心，以便迅速处理附近地区的业务。到了 20 世纪 80 年代末期，联邦快递的年度营业收入超过 35 亿美元，纯利润 1.76 亿美元。联邦快递向全世界 90 个国家和地区提供服务，它拥有员工 5.4 万人，各项业绩指标都跃居全世界航空货运公司的首位，成为全球隔夜快递业的龙头企业。

员工永远是第一弗雷德·史密斯说：“我们很早便发现，顾客的满意度是从员工的满意开始的。在代表公司理念的口号——员工、服务、利润之中，就融有这种信念。”弗雷德·史密斯和其他联邦快递主管总是强调，他们是“员工至上”的工作团队；即使要让公司成为市场的领导者，不断地发展，让公司的服务为更多的人所熟知，员工永远还是第一。

弗雷德·史密斯，曾经在他的两次远赴越南的军旅生涯中，受教于一位脾气乖戾的海军陆战队军官。这位军官告诫史密斯：“上尉，只有三件事你必须记住：射击、行动和联络。”这一忠告，使弗雷德·史密斯在战场和事业两方面均受益匪浅。

熟悉联邦快递的人们，谁也无法否认联邦快递的员工们对公司的忠诚，谁也无法估量这种忠诚对于公司的价值。倘若参观一下联邦快递在孟菲斯的总部，你必定会为那里热情诚恳的雇员们的表现所感动。在这里，联邦快递夜间作业现场，有多得数不清的箱子和包裹、错综复杂的输送带、忙碌穿梭的堆货车与员工，却没有发生丝毫差错。一面是令人喘不过气的运作系统，另一面则是士气高昂、心情愉快的员工，联邦快递如何使这二者取得平衡？FedEx 的答案是：员工至上——首先是员工，然后才有顾客。他们的信条是：有了忠诚的员工，才能有忠诚的顾客，才有在市场上的生存空间；失去了员工的忠诚，企业灭亡只是时间问题。的确，弗雷德·史密斯在善待员工方面花了很多功夫，因为他相信：“这种‘员工至上’的企业精神，能够使硬邦邦的商业活动变得温情脉脉。”很多人不明白，如此庞大的联邦快递系统为何能有效地服务顾客？公司的一位业务主管说：“我们相信：如果公司对员工多一点

关心，员工所提供的服务将会使公司获得更大的效益。”虽然整天忙碌的工作很容易让人忘记这种理念，但最优秀的联邦快递主管们仍不忘用时间来妥善照顾员工。弗雷德·史密斯说：“善待员工，并让他们感受到公司真诚的关怀，便会得到全球一流的服务态度。”即使公司花大量钞票在硬件设备、训练课程等项目上，若员工不满意自己的职务和工作场所，就很难产生好的服务。弗雷德·史密斯相信，员工至上的理念符合历史潮流和现代趋势。

弗雷德·史密斯采取的措施之一，是让每个员工都受到公平待遇。为此联邦快递的管理者们总是必须经过严格的训练，并受到密切的监督。每一位管理者上任之后，每年都要接受老板和工人們的评估。如果一位管理人员连续几年所受的评估都低于一个预定的数值，那么等待他的只能是解雇。

所以，这项规定对主管而言，意味着他们要与部下融洽且善待他们；对员工而言，意味着他们可以影响公司。

“保证公平对待员工”的原则，实践上是通过让每位联邦快递的员工都能向高层主管申诉的制度来保证的。正常情况下，员工可以向直属上司申诉或提出问题，如果不满意上司的回答，就可以诉诸保证公平对待制度，让上司的主管和常务董事处理问题，他们必须在7天之内回答。如果对第二次申诉结果仍然不满意，就由申诉委员会来解决问题。委员会的成员包括总裁、最高业务主管、高级人事主管和两名资深副总。

“调查——回馈——行动”以及“保证公平对待”制度，让联邦快递得以落实“员工至上”理念。从理念的建立与实现的系统里，再度显现出员工与公司组织之间的紧密关系，以及公司人文策略的优势。

弗雷德·史密斯似乎已经通过驾驭员工们的情感，掌握了一件在竞争中立于不败的武器，这件武器使联邦快递在竞争对手的动荡中得到了报偿。公司曾一度挤满了每天80万的额外包装件，数千名雇员们自愿在午夜之前来到公司货仓——在每周正常的工作时间之外——帮助公司清理堆积如山的货物。他们的辛勤工作可以说是超过任何教条，是对奉献精神的最好诠释。

这位在同行中“天下第一”的老总，也把他的员工放在“天下第一”的位置上。在一次与同行的竞争获胜之后，弗雷德·史密斯在报纸上竟用了整整10个版面，来对工人们表示感谢，他用军人的敬礼来结束这份感谢词，史密斯充满感激地说：“你们的工作非常出色，你们对自己的事业具有高度的责任感，并且超出你们的责任为公司付出了辛勤的劳动！”当然，除此之外，弗雷德·史密斯还分发了特别津贴。

思考题：1、联邦快递成功的秘诀是什么？

2、联邦快递给我国的物流企业什么样的启示？

案例 13 安利降低物流成本的秘诀

同样面临物流资讯奇缺、物流基建落后、第三方物流公司资质参差不齐的实际情况，国内同行物流成本高居高不下，而安利（中国）的储运成本仅占全部经营成本的 4.6%。；1 月 21 日，在安利的新物流中心正式启用之日，安利（中国）大中华区储运/店营运总监许绍明透露了安利降低物流成本的秘诀：全方位物流战略的成功运用。

非核心环节通过外包完成

据许绍明介绍，安利的“店铺+推销员”的销售方式，对物流储运有非常高的要求。安利的物流储运系统，其主要功能是将安利工厂生产的产品及向其它供应商采购的印刷品、辅销产品等先转运到位于广州的储运中心，然后通过不同的运输方式运抵各地的区域仓库（主要包括沈阳、北京及上海外仓）暂时储存，再根据需求转运至设在各省市的店铺，并通过家居送货或店铺等销售渠道推向市场。与其它公司所不同的是，安利储运部同时还兼管着全国近百家店铺的营运、家居送货及电话订货等服务。所以，物流系统的完善与效率，在很大程度上影响着整个市场的有效运作。

但是，由于目前国内的物流资讯极为短缺，他们很难获得物流企业的详细信息，如从业公司的数量、资质和信用等，而国内的第三方物流供应商在专业化方面也有所欠缺，很难达到企业的要求。在这样的状况下，安利采用了适应中国国情的“安利团队+第三方物流供应商”的全方位运作模式。核心业务如库存控制等由安利统筹管理，实施信息资源最大范围的共享，使企业价值链发挥最大的效益。而非核心环节，则通过外包形式完成。如以广州为中心的珠三角地区主要由安利的车队运输，其它绝大部分货物运输都是由第三方物流公司来承担。另外，全国几乎所有的仓库均为外租第三方物流公司的仓库，而核心业务，如库存设计、调配指令及储运中心的主体设施与运作则主要由安利本身的团队统筹管理。目前已有多家大型第三方物流公司承担安利公司大部分的配送业务。公司会派员定期监督和进行市场调查，以评估服务供货商是否提供具竞争力的价格，并符合公司要求的 service 标准。这样，既能整合第三方物流的资源优势，与其建立坚固的合作伙伴关系，同时又通过对企业供应链的核心环节——管理系统、设施和团队的掌控，保持安利的自身优势。

仓库半租半建

从安利的物流运作模式来看，至少有两个方面是值得国内企业借鉴的。

首先，是投资决策的实用主义。在美国，安利仓库的自动化程度相当高，而在中国，很多现代化的物流设备并没有被采用，因为美国土地和人工成本非常高，而中国这方面的成本

比较低。两相权衡，安利弃高就低。“如果安利中国的销售上去了，有了需要，我们才考虑引进自动化仓库。”许绍明说。刚刚启用的安利新的物流中心也很好地反映出安利的“实用”哲学。新物流中心占地面积达 40000 平方米，是原来仓库的 4 倍，而建筑面积达 16000 平方米。这样大的物流中心如果全部自建的话，仅土地和库房等基础设施方面的投资就需要数千万元。安利采取和另一物业发展商合作的模式，合作方提供土地和库房，安利租用仓库并负责内部的设施投入。只用了 1 年时间，投入 1500 万元，安利就拥有了一个面积充足、设备先进的新物流中心。而国内不少企业，在建自己的物流中心时将主要精力都放在了基建上，不仅占用了企业大量的周转资金，而且费时费力，效果并不见得很好。

核心环节大手笔投入

其次，是在核心环节的大手笔投入。安利单在信息管理系统上就投资了 9000 多万，其中主要的部分之一，就是用于物流、库存管理的 AS400 系统，它使公司的物流配送运作效率得到了很大地提升，同时大大地降低了各种成本。安利先进的计算机系统将全球各个分公司的存货数据联系在一起，各分公司与美国总部直接联机，详细储存每项产品的生产日期、销售数量、库存状态、有效日期、存放位置、销售价值、成本等数据。有关数据通过数据专线与各批发中心直接联机，使总部及仓库能及时了解各地区、各地店铺的销售和存货状况，并按各店铺的实际情况及时安排补货。在仓库库存不足时，公司的库存及生产系统亦会实时安排生产，并预定补给计划，以避免个别产品出现断货情况。

思考题：1、物流成本的组成

2、物流成本管理的内容和原则

3、利公司是如何降低物流成本的？

4、本安利给我国企业什么样的启示

案例 14 海尔、伊莱克斯对垒分销物流

2004 年 9 月中旬，第五届物流技术与管理发展高级研讨会吸引了全国物流界精英齐聚成都。在会上，家电双雄伊莱克斯和海尔的物流负责人分别就各自的物流系统作了精彩演讲，并称公司发展很大程度缘于其先进的物流体系。

伊莱克斯的外包物流体系和海尔的自建物流体系是完全不同的两种模式，两个同行，到底谁的物流体系更能把握住市场命脉呢？两家公司的物流负责人分别接受了《21 世纪经济报道》记者的专访。

海尔：自建物流

中国家电第一企业海尔集团是国家经贸委确定的 34 家“现代物流工作重点联系单位”之一，也是进入其中的唯一一家家电企业。海尔物流推进本部项目处处长周行将海尔物流特色总结为：借助物流专业公司力量，在自建基础上小外包，总体实现采购 JIT、原材料配送 JIT 和成品配送 JIT 的同步流程。

周行说，这一同步模式的实现得益于海尔的现代集成化信息平台。海尔用 CRM 与 BBP 电子商务平台架起了与全球用户的资源网、全球供应链资源网沟通的桥梁，从而实现了与用户的零距离，提高了海尔对订单的响应速度。海尔的 BBP 采购平台由网上订单管理平台、网上支付平台、网上招标竞价平台和网上信息交流平台有机组成。网上订单管理平台使海尔 10010 天减少到了 3 天，同时供应商可以在网上查询库存，根据订单和库存情况及时补货。网上支付平台则有效提高了销售环节的工作效率，支付准确率和及时率达到 100%，为海尔节约了近 1000 万的差旅费，同时降低了供应链管理成本，目前海尔网上支付已达到总支付额的 20%。网上招标竞价平台通过网上招标，不仅使竞价、价格信息管理准确化，而且防止了暗箱操作，降低了供应商管理成本，实现了以时间消灭空间。网上信息交流平台使海尔与供应商在网上就可以进行信息互动交流，实现信息共享，强化合作伙伴关系。

除此之外，海尔的 ERP 系统还建立了其内部的信息高速公路，实现了将用户信息同步转化为企业内部的信息，实现以信息替代库存，接近零资金占用。

“正是由于有了快速高效的信息流，海尔物流过程中每一个点的成本都是最低的。”周行介绍，在采购 JIT 环节上，海尔实现了信息同步，采购、备料同步和距离同步，大大降低了采购环节的费用。信息同步保障了信息的准确性，实现了准时采购。采购、备料同步，使供应链上原材料的库存周期大大缩减。周说，目前已有 7 家国际化供应商在海尔建立的两个国际工业园建厂，爱默生等 12 家国际化分供方正准备进驻工业园，与供应商、分供方的距离同步有力保障了海尔 JIT 采购与配送。“海尔的采购费用每年要降 10%。”在原材料配送 JIT 上，海尔使用了标准化、单元化、集装化技术和机械化、自动化搬运，以及条形码识别和无线通信技术，用电子看板下达工作指令，完成物料拉动，并由模块化 BOM 集成化进行质量控制，这一系列先进技术保障了海尔的工位库存材料不超过四小时，快速完成产品制造。在成品配送 JIT 上，海尔利用集团的配送资源，同国家邮政总局、中远集团、和黄天白，以及欧洲等专业物流公司合作，完成运输环节，目前海尔国内可调配车辆已达 16000 辆以上（其中海尔拥有 200 辆车）。同时海尔在全国还建立了 12 个配送中心，每天按照订单向 1550 个专卖店和 9000 多个网点配送 100 余个品种，5 万多台产品，形成了完善的成品分拨物流体系、备件配送体系与返回物流体系。实现了中心城市 8 小时配送，区域内 24 小时配送到位，全国

范围平均 4.5 天内配送到位。周行说：“我们现在租用的仓库面积还比较大，但在海尔的物流体系中仓库就是中转库，库存周期会越来越短，面积也会越来越小。”

对于海尔物流的小外包，周行十分看好：“由于物流中仓储、运输环节的先期投资较大，而且需要投入较大的管理成本，这对企业自建物流体系来说不划算。两年前，我们把这两个环节从海尔自建的物流体系中分包给了专业物流公司，但要由海尔统一进行协调管理。两年多来，我发现这种方式对企业非常有利而且十分划算。而有些公司现在采用的还是大外包，即把整个物流体系包给物流公司去做，使这一环节受制于人，非常不利于企业自己统筹管理，而且现在很多专业物流公司也没有能力做全方位的物流工作，这对企业自身的发展也十分不利。

伊莱克斯：外包物流

伊莱克斯正是周行提到的采用大外包物流体系的企业，陈向东是伊莱克斯的全国物流经理，他已经是第四次参加这一会议了。自从陈掌握伊莱克斯的物流大权后，仅伊莱克斯的冰箱市场占有份额就迅速从零跃升到了 12%，其中陈向东功不可没。

第三方物流公司也立下了汗马功劳。对于大外包的好处，陈向东有自己的一套理论。

1995 年，伊莱克斯与长沙中意电冰箱厂合资组建伊莱克斯—中意电冰箱有限公司时，就明确了责任分工：伊莱克斯只负责产品生产，而中意冰箱厂全权负责产品的销售与售后服务工作。随后，伊莱克斯将物流又交由了专业物流公司负责。陈向东说：“其实选择第三方物流公司比自建物流体系费用高，但对于伊莱克斯去年在中国近 20 亿的销量来说，只能选择第三方物流。”他解释，由于销量不高，为了赶超第一名海尔，伊莱克斯只好轻装上阵。

而且企业要自建物流体系，至少得有 50 亿的销量，形成一定规模才行。陈向东说：“虽然算下来自建成本要低些，但目前按同一型号单台产品来算，平均下来海尔的成本要高于我们，他们自己做物流就划不来。”

虽然把物流交给了第三方，但陈向东还是要负责全面统筹，最令他头痛的事就是库存预测。刚接掌伊莱克斯的物流大权时，公司库存预测的准确率只有 30%—40% 左右，到现在，公司的预测准确率已达到了 70%—80%。库存是越低越好，但如何才能预测准确？会不会出现生产 1 万台产品，结果只要 3000 台的情况呢？陈向东说，每个月 5 号，分公司都会从市场、大分销商处收集信息，再把信息发往北京销售总部，在总部由预测小组根据市场调研和历史类比对数据进行分析、估计与评价，最后达成共识，做出预测。除了这些以外，陈说他还要操心存货盘点的准确度、存货周转率和伊莱克斯在中国 30 多个仓库的利用率等牵涉物流成本的关键数据。

陈说，由于伊莱克斯在国外销量大，曾尝试自建过物流体系，但后来觉得麻烦，不太划算，又慢慢分包回去了。他解释，自建物流体系首先要招进大量管理人才，物流成本会增多，而且物流部门做大了，和企业还会发生冲突，销售老总能不能配合企业老总又是一个关键，太多的不确定因素增大了管理难度。交给第三方物流公司做，则轻松许多，而且第三方物流公司之间有一个游戏规则，便于有序竞争。“但不能把鸡蛋放在一个篮子里。”陈向东认为，企业把物流交给一家公司做，容易使企业受到牵制，只有交给几家公司，让他们之间进行竞争，优胜劣汰，对企业才有利。据透露，伊莱克斯在中国的物流目前就是交由包括宝供物流企业集团有限公司在内的三家物流公司在做。

陈坦言并不看好海尔的物流体系：“海尔虽然已经达到了规模效益，而且对物流十分重视，但他的摊子太大，在北京一个城市他的仓库面积就达到三四万平方米，而且他仅售后服务就有几万人在支撑，这个负担太大。中国的物流毕竟才刚刚起步，没有固定的模式可遵循，大家都还在摸索中，这样对大家都有机会。”

思考题：1、伊莱克斯和海尔分别采用什么样的物流体系？

2、伊莱克斯的外包物流体系和海尔的自建物流体系各自的特点是什么？各自的优缺点。

案例 15 刘武和他的宝供

“中国物流示范基地”——广州宝供物流企业集团有限公司。这个中国第一家被授予此称号的第三方物流企业，2001 年人均产值近 56 万元，年运作货物总量超过 200 万吨，仓库年进出货物超过 1 亿件；在全国 40 多个中心城市建立了 6 个分公司和 43 个办事机构，建成了覆盖全国并向美国、澳大利亚、中国香港等地扩展的物流营运网络，为全球 500 强中近 50 家大型跨国集团和国内一大批大型制造企业提供物流一体化服务。广东省、广州市的领导多次视察宝供，宝供还多次应邀出席全国性物流工作和经济工作系列会议，作为第三方物流作专题发言。包括中央电视台、人民日报、凤凰卫视、大公报等中央地方媒体纷纷报道宝供的发展历程与经验。

创业 小货站做大文章

1992 年，作为铁路职工的刘武，承包了广州一个铁路货物转运站。刘武信奉“天道酬勤”的信条，真正把客户当成上帝，执情接待每一位顾客，认真对待每一笔生意，对客户的每一个细小的要求他都尽力去做。由于他承接的货运业务做到准时、安全，保证质量，仓库也管理得井井有条，货物堆放整齐、明晰，整个作业区清洁干净，且能 24 小时服务，他的客户都

比较满意，对交给他发运的货物比较放心。他有了一批固定客户，在社会上也有了信誉。此时，他还是小打小闹的一家承包制货运仓储服务的货站承包主。

1994 年，美国宝洁公司在广东建立了大型生产基地，宝洁的产品开始进入中国市场。美方是讲究效率的。对一个刚刚在中国打市场的跨国公司，物流的效能维系着他在中国的成功与否。宝洁先后与广州的两家国有大型储运公司合作，委托把产品发往全国各主要城市与销售网点，但“蜜月”仅两个月就宣布分手，由于长期计划经济形成的官僚主义、管理混乱、服务质量差，这两家储运公司根本无法满足宝洁的要求，货物常常误时误点，破损率居高不下，有了质量问题还找不到责任人，于是宝洁公司开始在民营企业中寻找合作伙伴。

当宝洁公司把货运订单交到刘武的小货站时，哥们儿几个可真是紧张不安，既高兴又难言轻松。整整一车皮的货发往上海，从来没哪家公司要托运那么多的货，时间、破损率要求都是相当苛刻的。当宝洁的货送到仓库后他们特别小心，用刘武自己的话来说“好像是在照料一个婴儿，呵护备至”。货物装上集装箱挂上车皮后，刘武即刻乘飞机跟着去了上海，一方面他不放心这第一次大宗承运的货物情况，进行现场督战，同时考虑物流的各个环节，能有最直接的感觉与印象，以保证以后业务的质量、管理和具体操作。使第一笔对他来说是大生意的活儿顺利，做得圆满，哪怕不赚多少钱。到了上海，他可是亲自看着卸货、堆垛，与收货人一起清点、发运，忙得几天没睡一个好觉。

这一次运货，宝洁公司相当满意。准时准点和破损率比合同规定低得多，虽然这趟生意没赚到钱，但却为他的转运站带来了更高的声誉，带来了更多的订单。

不久，刘武正式注册成立了广州宝供储运有限公司，结束了货运站小打小闹个体户经营的局面。

宝洁成为宝供的主要客户，宝洁从此开始给宝供加大业务量，甚至一度把宝供生产基地所有的铁路货运业务交给宝供储运，同时，不断给宝供提出新的要求，灌输新的物流作业理念。更乐意在合作中帮助宝供提高业务能力，提高管理水平。宝供也在这过程中改变传统运作方法，千方百计满足客户的要求，加大公司的管理力度，研究学习宝洁的管理思路，使自己的公司必须从经营管理、发展业务上都走在同行的前面。刘武自己也说：“宝洁公司是推动我向前跨出大步的关键的大客户，也是教会我如何去做物流的大客户”。

此时的宝供，业务量发展很快，在全国已经有将近 30 万平方米的仓库，每天的发运量也非常大。初始的那种业务管理方法已经不管用了，尽管公司也上了电脑，但仍是传统的记帐式管理，信息的瓶颈已经凸现出来。比如客户规定的发运时间、到达目的地地的时间、破损率控制情况、送达仓库与否、签收手续是否办等，无法一一及时反馈到宝供的最高管理层。靠一厚叠报表要了解一天之内十几趟发运的数百个信息实在是非常困难，即使反馈信息做出来

了，还有个及时处理的问题，已经力不从心。业务越做越大，信息反馈却越来越差，长此以往，会降低信誉影响质量，“做熟的鸭子也会飞掉。”

有一件事让刘武心有余悸。

宝洁公司不仅要求提供安全、准确、及时、可靠的储运服务，还非常关注自己的货物在整个物流中各个环节产生的信息，比如货物什么时候发运、哪次列车、预计到货时间、货物运载情况如何、有无污损、签单入库情况，甚至气候变化的情况，宝洁都非常关心。1996年，宝洁几次向刘武投诉，批评宝供不能提供及时准确的货运信息。具体指出如到货时间不准、破损率上升问题。刘武一时还丈二和尚摸不着头脑，因为他从业务部了解的情况并不存在这些问题。可一看宝洁发来的详尽的数字收货记录，才明白，统计上来的信息有水分。这促使他下决心突破信息瓶颈，立即着手建立先进的信息系统，能够对各个储运环节进行全方位实时实地监控协调管理。

发展信息先导 IT 支撑

1997年起宝供开始着手做这一方面的工作，包括引进IT人才，购置相关硬件设施。尽管当时资金非常紧张，但信息化建设已是刻不容缓。就是借贷也要使这个基础建设尽快上马。经过两年多的设计、运行、调试、试行、修正，从原先DOS平台上电话连接的内部网络到公司全方位的数据信息库，从报表自动生成到订单成本核算、财务模块自动信息，并根据公司发展的需要，根据客户对信息的要求，不断加以完善、提升，把信息系统的应用从原来信息采集层次推进到企业经营层次。1999年投入运行的INTERNET的业务成本核算系统，对控制成本、减少支出、改善经营、增加效益非常有效，直观的数据统计为领导层决策提供了充分的依据。

目前，公司总部人手一台电脑，每位经理也都配备了笔记本电脑。经理们开会都用电脑在查询数据、纪录内容，同行们都自叹不如。有了IT的帮助，宝供的储运效率得到很快的提升，时间缩短1/3，准点率达到95%，公路货运达到99%以上。主要的物流操作全部由分公司完成。总公司业务部12人只负责监控协调。营运部的经理说：“我们没用这个信息系统的时候更像是作坊，现在大家感觉我们是在做现代化工厂了。”

至今，宝供已累计投入数千万元人民币建立了物流信息管理系统，已经实现了全国范围内物流运作信息实时动态的跟踪管理，确保信息处理、传递、反馈的及时性、有效性和正确性。

在2001年，借助VPN平台和XML技术，宝供物流企业集团实现了与飞利浦、宝洁、红牛等客户的电子数据的无线链接，彻底摆脱了落后的手工对帐工作模式，而代之以利用数据库、

网络传递等计算机辅助手段来实现数据的核对、归类、整理、分析，极大地提高了工作效率，同步提升了客户的物流管理水平。

去年，宝供物流企业集团追加 1000 万元的投资以提升现有的物流信息管理系统，并与国际大型应用软件巨头建立合作伙伴关系，开发出适合中国国情的、具有国际先进水平的物流信息系统。

思考题：1、宝供物流成功的关键是什么？

2、第三方物流企业的信息化系统的作用？

3、第三方物流企业在信息化系统的选型和实施过程中应注意什么？

案例 16 华润物流：“1+3”模式的典范

“当物流的锣鼓敲得欢天喜地的时候，根本就看不见锣鼓和敲打锣鼓的人”，始一见面，华润物流有限公司董事总经理杨秋先生，就向我们谈起了他对前两年我国“物流热”的看法。“现在，物流开始进行理性回归，物流企业从改头换面进入了实质性发展阶段。”“华润物流”也就是在这个时候进入了市场，并且实行了一种“1+3”的物流模式，即为集团内部提供“第一方”物流服务和为客户提供第三方物流服务两条腿走路。

我们关注“华润物流”，是在 2001 年“华润集团”在国内名声大噪之时。一批中国企业、商人战果累累，“华润集团”及其总经理宁高宁就是其中之一。

2001 年中国加入 WTO，为了能更好地融入世界经济，能与跨国公司在同一平台上竞争，国内企业部的联合、兼并、重组风起云涌。假如把 2001 年称为“中国产业整合年”，这一年无疑是属于宁高宁和他领导的“华润集团”。

谈“华润物流”，我们无法避开其母公司“华润集团”。

华润：中国摩根

携数百亿资金，以迅雷不及掩耳之势在国内多个行业进行大肆收购。这就是媒体称之为“中国摩根”的中资巨头——香港华润集团。

华润集团 1948 年在香港成立，建国后，“华润”变成一家政策性垄断公司，执行中国外贸出口的任务。在上个世纪 70 年代末、80 年代初，全国的进出口总额只有 500 亿美元，“华润”就要执行 100 亿美元。

20 世纪 80 年代中期开始，外贸体制改革给“华润”带来生存危机，“华润”的垄断优势没在了，于是开始投资多元化，做了很多和贸易有关的投资，比如零售、仓库等。进入

20 世纪 90 年代，开始做第一个上市公司华润创业（于 1997 年晋升为恒指成分股）。后来，五丰行、励致、北京置地相继上市。

1996 年前后，香港市场对红筹股的追捧让“华润”受益多多，华润从而积累了大量资金。

虽然在资本市场上很幸运，但“华润”业务庞杂的毛病从来就没有被全面地清理过，从行业营业额及盈利分布上，很难清晰地描述出其主业，一会儿被归为地产类，一会儿又被归为综合类，给市场的要领不太清楚。

宁高宁说：“华润现在既没有取得一个高 P/E 的估值，也没有取得一个自由扩张的价值。我们努力的方向，应该在这两方面。”他在华润内部发表了一篇《生物链》，其中心思想是：华润要转型，是为了在企业竞争形成的生物链中，获取更高级的食物。

在这样一个意图下，华润的生组计划于 2000 年被催生而出。计划中有两大任务，一是调整集团业务结构，一是把业务中心向大陆转移。

调整业务结构，相对专业化，把业务清晰为分销、地产、科技、策略性投资四个方向，华创、北京置业、励致作为“华润”上市三旗舰依次担负起前三项业务的发展任务。

“华润向大陆做出整体资产的转移是必然的，没有第二个选择。”

2000 年“华润”中国公司收购万科股份，成为万科第一大股东。2001 年，在宁高宁的带领下，“华润”的整体业务重心向大陆转移。6 月，斥资 12 亿投资湖南鲤鱼江电厂，并协议部署 15 亿元控股东北制药；8 月，从万科手中以 4.5 亿元从万科手中买入万佳超市 72% 的控股权，加快向内地零售业的扩军步伐；“在零售业，我们第一步计划是投资 50 亿，把营业额做到 500 亿。”9 月，收购华远股权，短短两年中将华远、万科两大房地产巨头收入囊中，一路成为地产老大；10 月，与蓝剑联手制造并购大案，使中国啤酒业座次重新排定，华润通过资本力量整合啤酒业。

宁高宁多次表示，“华润”的目标是 5 年内做成国内行业领袖，经过 3 年的整合之后，在大陆再次打造一个 500 亿资产的新“华润”。“华润”目前最大的优势在于资金充裕。“华润集团”旗下香港上市公司华润创业 1992 年上市以来除了 2000 年之外，每年都发少则 10 亿多则 40 亿元的股票。“华润集团”目前总资产 600 个亿，其中净资产 400 多亿，手头上有 170 亿现金，基本业务在香港保持了一个每年有 30 亿的盈利。这是“华润”在内地作产业整合的真正的核心基础。

因应母公司的业务重组及发展需要，2001 年 1 月，华润物流有限公司由华夏企业（集团）有限公司更名成立。

集团内部物流：华润物流的“1”

“1”即为集团内部提供“第一方”物流服务。

“金角银边草肚皮”，如何整合各种资源，是一门艺术，“华润物流”不乏精英，也不缺资本，如何将资源合理配置，以发挥其最大效力，他们借鉴了围棋的艺术。

围棋讲求“取势”，“华润集团”收购万佳百货的战略就是“取势”，“华润物流”当前开展为集团内中提供物流服务（第一方物流）的思路也是“取势”，毕竟“先入汉中者为王”。

围棋还讲求“协同性”，单单一个棋子往往效力有限，但几个棋子经高手排布后，协同性便发挥得淋漓尽致，“远交近攻”、“围魏救赵”等各种手段也呼之欲出。“物流是一个需要整体协同作战的行业”，杨秋说。对于“华润物流”来讲，协同性总指与集团各个产业之间市场业务方面的协同、也包括“华润物流”全国范围内各分支机构之间的协同。

“华润物流”不仅仅是一个提供第三方物流服务的物流公司，同时还是一个提供“第一方”物流服务的物流公司。它是“华润集团”整体发展战略中的一部分，是与集团其他产业同步发展，共同推进，协同作战的一个公司。

零售业是“华润集团”的主业，而零售业又是一个对运输、仓储、配送等物流服务需求量很大的行业。

华润超级市场在香港和内地共经营 333 家超级市场，是香港和内地最在超级市场连锁店运营商之一。

华润创业近年在中国与世界著名品牌经销商积极合作开拓中国内地市场，本集团亦迅速成为主要的品牌时装经销商之一，经销网络遍布全中国，现已发展成为一个拥有超过 520 间的连锁专卖店网络。

去年 9 月“华润”正式入主万佳百货，与此同时，万佳珠海拱北店、中山石岐店相继开业，万佳百货高速规模化扩张正式启动，预计到 2004 年，万佳百货在广东省的分店总数将超过 34 家，年营业额将突破 110 亿。

如此大的规模，需要一个大的物流体系来支撑，“华润物流”将帮助集团解决这方面的问题。

解决了集团“第一方物流”问题，“华润物流”在“第三方物流”市场上并没有停下脚步。

与客户同创价值：“华润物流”的“3”

“3”即是为客户提供第三方物流服务。

“我们为客户提供一站式的物流服务，与客户代创价值”，杨秋在谈到“华润物流”的服务理念时说。

自 1949 年华夏企业有限公司在香港成立至今，“华润物流”的发展经历了一个从注册资金 500 万港币到今天管理分布于香港与内地数十亿港币资产的物流企业。“华润物流”在香港和内地建立了多间合资船公司，货运公司等大型货运仓储企业，并在主要城市建立了一批全资货运公司、业务代表处，形成一张覆盖广泛的运输服务网络。其业务范围包括码头与集装箱管理、仓储管理、配送、货运代理、速递、供应链管理、船舶修理等。

“我们一般不做单一的运输或仓储业务，我们要做就做整个供应链管理。”悠久的历史，良好的信誉，强大的背景，过硬的设施，优秀的团队，这些都成为“华润物流”的核心竞争力，使客户放心将自己的物流管理交给“华润物流”。

2001 年 6 月 1 日，“华润物流”和 GE 塑料举行了简短的物流服务合约签约仪式。“华润物流”经过长达半年的准备，在美国通用电器公司（GE）塑料、有机硅两大部门网上招标和审核中，成功获得 GE 塑料和半导体产品在中国区域 7 个城市，包括香港、上海、深圳、广东南沙、厦门、天津、大连的全面物流服务合约，有效期两年。此次中标，是“华润物流”第一次为跨国公司提供全方位一站式的物流服务，是其由传统的货运仓储企业向现代物流企业转型的可贵尝试。

2002 年 2 月 20 日，“华润物流”与 TCL 集团海外销售公司在香港正式签订物流服务合约，“华润物流”将与 TCL 彩电外销俄罗斯提供陆运、海运、海外保税仓储管理及配送的一体化物流服务。此次签约是华润集团与 TCL 集团高层领导探讨物流及分销领域合作的成果，是继 GE 项目后“华润物流”获得的又一个全程一站式物流合约。

在物流信息管理方面，“华润物流”实施了位居世界先进水平的 MK logistics 系统，满足第一方和第三方物流服务的应用要求，将第一方物流服务与第三方物流服务统一到一个信息平台上。

在历时 6 个月的深入评估后，“华润物流”在 2002 年 1 月 16 日正式实施了 MK 物流信息管理系统，此系统是对“华润物流”现有软件系统的全面升级，不仅使其信息平台有了飞跃性的进步，从而在中国物流市场获得技术领先优势。而且通过 MK 系统的实施，在“华润物流”内部，正在涌现出一批 MK 系统的业务模型设计、实施、培训方面的专业人才。在他们的带动下，“华润物流”各地的公司将能开辟列多新型的物流业务，配合公司在资产运营、内部资源整合等方面的计划。

MK 项目将极大地推动“华润物流”转型成为中国领先的第三方物流服务商的进程，为华润集团分销及相关业务的发展打下较为坚实的基础。

正如“华润集团”的庄严使命里所昭示，“通过坚定不移的改革和发展，把‘华润’建设成在主营行业有竞争力和领导地位的优秀国有控股企业，并实现股东价值和员工价值最大化”。

“华润物流”也正是在这种使命的驱动下，整合已有的物流服务设施与人员，成为能够为每个内部需求不同的客户提供一站式的第三方物流服务的公司。

- 思考题：1、华润物流的“1+3”模式的具体含义是什么？
- 2、华润物流短时间内取得如此大的成绩，主要采取了何种措施？
- 3、我们从本案例能获得什么样的启发？

案例 17 日本物流企业物流成本的核算方式

日本的物流企业通常按照物流的范围、支付形态、功能等分类，分别对物流成本进行核算。现以支付形态和功能别为例。将物流成本分别按运费、保管费、包装材料费、自家配送费（或企业内部配送费）。人事费、物流管理费、物流信息等支付形态记账。如表 10-1 所示：

表 10-1 某公司按形态划分的物流成本计算表

科目		A. 销售、管理费（千元）	B. 物流费（千元）	C. 计算基准（%）	
1	车辆租赁费	100 080	100 080	100	金额
2	包装材料费	30 184	30 184	100	金额
3	工资津贴	631 335	178 668	28.3	人数比率
4	水道光热费	12 645	6 664	52.7	面积比率
5	保险费	10 247	5 400	52.7	面积比率
6	修缮费	15 596	10 327	52.7	面积比率
7	减价偿还费	28 114	14 816	52.7	面积比率
8	捐税及公用费用	39 804	20 977	52.7	面积比率
9	通信费	19 276	8 115	42.1	物流费比率
10	消耗品费	21 316	8 974	42.1	物流费比率
11	软件租赁费	9 795	4 124	42.1	物流费比率
12	支付利息	23 861	10 045	42.1	物流费比率

13	杂费	33 106	13 927	42.1	物流费比率
14	广告宣传费	30 807	—	0	不含
15	交际接待费	26 825	—	0	不含
16	旅费交通费	24 120	—	0	不含
	合计	1 061 111	412 311	38.6	占销售管理费比率
	销售、物流费合计	6 829 490	412 311	6.04	物流费占销售总额的比率

这种方法是从月度盈亏计算书“销售费及一般管理费”等各个经费项目中，取出一定数值乘以一定的计算单位，算出物流部门的费用。物流部门的比率，分别按“人数平均”、“台数平均”、“面积平均”、“时间平均”等计算出来。从中可了解到物流成本的总额，也可以了解到什么经费项目花费最多。

从功能的角度分析，分别按包装、配送、保管、搬运、信息、物流管理等功能计算物流费用。从中可以了解到哪种功能更耗费成本，比按形态计算成本的方法更进一步找出实现物流合理化的症结，如表 10-2 所示。

表 10-2 某公司按功能计算的物流成本计算表

科目	物流费	功 能 （千元）					
	（千元）	包装费	配送费	保管费	搬运费	信息流通费	物流管理费
1. 车辆租赁费	100080		100080				
2. 包装材料费	30184	30184					
3. 工资津贴	178668			39704	124705		14889
4. 水道光热费	6664			3332	3332		
5. 保险费	5400			2700	2700		
6. 修缮费	10327			5163	5163		
7. 减价偿还费	14816			7408	7408		

8. 捐税公用费用	20977						20997
9. 通信费	8115					8115	
10. 消耗品费	8974			2991	2991		2991
11. 软件租赁费	4124					4124	
12. 支付利息	10045			100045			4604
13. 杂费	13937			4645	4645		
合 金额	412311	30184	100080	75988	159314	12239	43502
计 构成比	100%	7.3%	24.3%	15.4%	36.5%	2.9%	10.6%

按功能计算成本，可以从功能的角度分析；按形态计算出来的物流成本，在将物流费用按不同的详细划分的时候，其分配基准比例由于行业和企业情况的不同而不同。因此根据本企业的实际情况找出分配基准是很重要的。

思考题：1、物流成本核算的目的是什么？

2、物流成本核算有哪几种方式？各有什么优缺点？

案例 18 MRP II 在国有印刷企业的应用

1. 引进 MRP II 的目的和时机

国有印刷企业尤其是新华印刷系统多年来是在计划经济体制下运转其组织结构、经营思想、生产管理方式多为传统粗放型。随着市场经济的逐步深入，企业生产管理模式转变为小批量、多品种、按订单方式组织生产，生产流程日益复杂，各部门对信息的共享需求不断增强。因此引进现代生产管理模式 MRP II，正是国有印刷企业摆脱传统管理模式、增强市场竞争实力的一种有效方法。

何时引入 MRP II 系统是一个值得商讨的问题。再先进的管理手段也需要在一定基础上建立、实现。在内部机制不健全、基础管理薄弱的情况下贸然采用 MRP II 系统会形成一个错误百出、穷于补漏洞的垃圾数据库。正是充分认识到了这一问题，从 1996 年开始强化内部计划体系，使企业内部管理数据基本规范；后又通过严格现场管理，使企业管理达到了一定的高度；同时，引进现代化的排、印、装自动生产线，改进了传统的手工式作业，使计算机

排产成为可能。其后，才开始考虑引进 MRP II 系统，只有这样才能使 MRP II 系统的正常运行有一个良好的基础

2. 引进 MRP II 的选型

国内企业在引进 MRP II 系统时有两种做法。第一种做法是和高校或科研所联合开发，由企业提出需求，软件供应商根据企业需求设计、开发整个系统，或是将某个软件系统重新修改以适应企业现有状况。这种做法的出发点是节约购买国外成熟系统的资金，企业人员也可以较快地熟悉和掌握。但这种做法也存在许多问题：首先企业需求是本企业内部人员提出，很多地方是以当前企业流程为出发点，这就违背通过引进 MRP II 系统来提高企业管理水平的初衷；其次，这种过多的软件补丁和设计只有本企业一家使用，其稳定性和可靠性会在以后实施中出现问题，尤其是软件设计存在的盲点数年后将无人能改，除非再次投入资金进行一次次的调整，这将给企业运行系统带来巨大的困难；第三，只有一家企业或几家企业使用的软件将在系统升级上遇到困难，如操作系统由 DOS 升为 Windows 时，许多自行开发的财务软件全部被扔掉，人力财力的浪费有目共睹。

第二种做法是直接引进成熟的 MRP II 软件系统。从目前国内使用的成熟系统看，技术性已不存在问题，各系统之间的差距主要体现在与国内企业成功合作比率、公司的顾问水平和行业适用性上。企业在引进时要考虑自身需求，先期不必要投入过多，以后根据实际需求再增加功能。

3. 实施 MRP II 存在的问题与对策

企业实施 MRP II 系统是将先进的现代企业管理思想和模式在日常经营中得以体现，这无疑是一场管理思想的变革，它要求企业敢于否定自己传统的管理模式，抛弃多年来惯用的管理手段，虚心接受系统指导，以信息技术改造传统企业。因此，在具体实施 MRP II 系统时，国有印刷企业无论在技术、观念上，还是实施方法上都会碰到方方面面的问题。这些问题可分为两个方面，一些是任何行业都存在的共性问题，一些是印刷行业的特殊性问题，下面就主要问题加以分析。

问题一，企业部门管理人员或项目组成员将 MRP II 系统视为一种研究成果，可拿来就用，在实施过程中认为由部分技术人员和实施顾问来研究解决各部门提出的问题，然后各部门具体实施就行了。殊不知项目实施需要全体管理人员共同参与部门内部的组织结构变化、数据应用的设计与提取都需要各部门通力合作。实施 MRP II 不仅仅是企业一把手工程，也是各部门一把手工程，按照 MRP II 系统的要求将整个企业的组织结构和管理规程加以重组。离开部门一把手的强有力支持，项目将无法顺利运行。

问题二，部分人员对系统实施抱以过高期望，认为将大大减轻日常工作强度，一旦达不到期望就怀疑系统有这样或那样的问题。这其实是将系统视为计算机替代手工这种习惯看法的延续。MRP II 系统正式运行后，企业整个业务流程的效率将大大提高，可是由于业务重组或加强某项管理的需要，某种岗位的工作任务会较以前有所增加。如生产订单下达原来不需建立每个品种的 PS 版实际使用数，现在为控制各工序的材料消耗，所有主要材料要进入物料清单，物资和财务部门都要跟踪到每个品种，这就会增加开单工作量，但对整个生产流程的控制将更加合理、科学。

问题三，部分管理人员过分强调印刷个性，认为 MRP II 系统不适合印刷行业这是对印刷行业特点和 MRP II 认识不清造成的。实际上，印刷企业尤其是书刊印刷企业的物资供应与制造行业无大的差别，况且印刷用主要材料 PS 版、纸张、胶片、油墨等主要依靠国内生产厂家供应，目前供应商的供货周期和价格都比较稳定；仓库管理和财务管理更无任何特殊性，仅仅是查询和统计口径有所不同，这是数据提取加工问题；而生产流程中车间管理各行业都是一样的，仅仅是技术工艺和半成品使用有所不同。还有，从工艺结构和工艺路线上看书刊印刷企业比大型制造行业企业要简单得多，但由于书刊印刷企业小批量、多品种的特点，许多工艺要求不像机械行业易于标准化，如书刊装订顺序一本书一个样；印刷的加工特性使生产流程所有印装半成品都是按订单生产，所有半成品无原始库存，多余的无法第二次使用。但这些更加促使我们抓好印刷标准化工作，做好半成品的控制解决一书一清这个老大难问题。只有认清问题的本质，才能对印刷企业实施 MRP II 系统充满信心。

问题四，某些实施顾问在实施时过分强调“谁掌握了系统，谁就掌握了企业的未来”这种说法，使骨干人员与一般人员在沟通上容易产生误解。其实，MRP II 系统是一个生产、物资、财务联动的共享资源系统，特点就是全员参与，在七分管理、三分技术的状况下、谁也不能闭关自守，在接受、学习一种全新的管理理念时只有互相讨论才能更好、更快地提高整体和个入水平

以上虽然只是认识上的问题，但恰恰是这些问题，使部分管理人员的思想没有跟上现代生产管理的要求，影响其共同参与系统实施的积极性，从观念上、方法上将部分系统实施引入误区，阻碍了系统的正常运行。针对上述问题，应采取以下几方面对策：

1. 加强管理人员的基础培训。国有印刷企业管理人员整体年龄结构偏大，知识结构相对老化，但也具有工作经验丰富、稳定性较好的特点，加上对于某一岗位来说，操作界面一般比较简单，很容易掌握。因此，进行 MRP II 系统培训时，重点在于原理和观念的培训，让所有管理人员自觉接受 MRP II 的原理，理解改变原有工作流程的必要性，让每一位参与系

统操作的员工了解自己的操作对于整个系统流程的重要性，建立成功运行 MRP II 系统的信心和决心。

2. 项目组织结构应不断调整，由开始模型实验以技术人员为主逐步转化为以各部门一把手为主的管理型项目实施组织。要组织各岗位最少有 2 ~ 3 位操作人员参与的工艺研讨，改变“外来和尚好念经”的观念，以集体的智慧来解决项目工作中的难题，鼓励和引导全体员工变被动执行为主动参与，相互学习与补充。工艺路线和技术数据标准化是 MRP II 系统在生产环节顺利执行的基础更需要群策群力，把这项工作做扎实。

3. 完善操作规程，确立监督机制。组织部门骨干制订各岗位操作规程。从操作人、审核人到每一步骤的操作标准和错误处理方式都尽可能详细，再由有关组织确定考核制度做到操作有据可查，监督有法可依，这样可以保证数据的及时、准确使系统维持在一个良好的运行状态。同时，详细制订操作规程可使新上岗人员很快地掌握操作方法，提高了系统长期发展的可靠性。

4. 实施方法采取主线贯穿、分步实施的原则。实施 MRP II 工作量巨大，加上日常业务繁忙，原来的财务电算化和仓库管理软件仍在使用的，我厂就确立了小步距、多步骤，由简到难的原则，先将生产物资与财务通信分开，物资仓库率先全部上 MRP II 系统，将传统的以价值考核为主的流程转化为以物料考核为主的流程，在采购订单→采购入库→车间生产使用→半成品、成品的报交入库→发货阶段，形成完整的 MRP 系统流程。财务系统开始以新软件为辅，老软件为主，逐步过渡到新软件为主，待财务评审后弃用过去的电算化软件，腾出精力做好全方位通信准备。生产系统由于存在一定的特殊性，我们先建立客户订单→物料清单→生产订单→报交→销售流程。制版的生产周期受制于客户，加上结账为分开计价，因此客户订单将制版和印装分开；物料清单的建立应从简到繁，先期为工作中心、半成品、成品和纸张，其他物耗与生产消耗等主线走通后，再积累数据逐步增加，如 PS 版、油墨等，将主要变动成本纳入物料清单，成为控制的重点。各系统模块并行一段时间，确认主要问题解决后，再实现系统的完全集成。

思考题：1、MRPII 的定义、核心思想。

2、MRPII 选型时应遵循的原则是什么？

3、MRPII 的作用

4、实施 MRPII 应注意哪些问题？

在日本，零售业是首先建立先进物流系统的行业之一。便利店作为一种新的零售业态迅速成长起来，现已遍及日本，正影响着日本其它的零售商业形式。这种新的零售商业业态需要利用新的物流技术，以保证店内各种商品的供应顺畅。

一、日本 7-11 简介

日本 7-11 是有着日本最先进物流系统的连锁便利店集团。7-11 原是美国一个众所周知的便利店集团，后被日本的主要零售商伊藤洋华堂引入，日本 7-11 作为下属公司成立于 1973 年。

日本 7-11 把各单体商店按 7-11 的统一模式管理。自营的小型零售业，例如小杂货店或小酒店在经日本 7-11 许可后，按日本 7-11 的指导原则改建为 7-11 门店，日本 7-11 随之提供独特的标准化销售技术给各门店，并决定每个门店的销售品类。

7-11 连锁店作为新兴零售商特别受到年青一代的欢迎，从而急速扩张。现在，全日本有 4000 多家 7-11 商店。

二、频繁、小批量进货的必要性

便利店依靠的是小批量的频繁进货，只有利用先进的物流系统才有可能发展连锁便利店，因为它使小批量的频繁进货得以实现。

典型的 7-11 便利店非常小，场地面积平均仅 100 平方米左右，但就是这样的门店提供的日常生活用品达 3000 多种。虽然便利店供应的商品品种广泛，通常却没有储存场所，为提高商品销量，售卖场地原则上应尽量大。这样，所有商品必须能通过配送中心得到及时补充。如果一个消费者光顾商店时不能买到本应有的商品，商店就会失去一次销售机会，并使便利店的形象受损。所有的零售企业都认为这是必须首先避免的事情。

JIT 体系不完全是交货时间上的事，它也包含以最快的方式通过信息网络从各个门店收到订货信息的技术，以及按照每张特定的订单最有效率地收集商品的技术。有赖于一个非常先进的物流系统支持。

三、分销渠道的改进

为每个门店有效率地供应商品是配送环节的重要职责。首先要从批发商或直接从制造商那里购进各种商品，然后按需求配送到每个门店。配送中心在其中起着桥梁作用。

为了保证有效率地供应商品，日本 7-11 不得不对旧有分销渠道进行合理化改造。许多日本批发商过去常常把自己定性为某特定制造商的专门代理商，只允许经营一家制造商的产品。在这种体系下，零售商要经营一系列商品的话，就不得不和许多不同的批发商打交道，每个批发商都要单独用卡车向零售商送货，送货效率极低，而且送货时间不确定，但人们往往忽视了配送系统的低效率。

日本 7-11 在整合及重组分销渠道上进行改革。在新的分销系统下，一个受委托的批发商被指定负责若干销售活动区域，授权经营来自不同制造商的产品。此外，7-11 通过和批发商、制造商签署销售协议，能够开发有效率的分销渠道与所有门店连接。

批发商是配送中心的管理者，为便利店的门店送货。而日本 7-11 本身并没在配送中心上投资，即使他们成为了分销渠道的核心。批发商自筹资金建设配送中心，然后在日本 7-11 的指导下进行管理。通过这种协议，日本 7-11 无需承受任何沉重的投资负担就能为其门店建立一个有效率的分销系统。为了与日本 7-11 合作，许多批发商也愿意在配送中心上做必要的投资；作为回报，批发商得以进入一个广阔的市场。

日本 7-11 重组了批发商与零售商，改变了原有的分销渠道，由此，配合先进的物流系统，使各种各样的商品库存适当，保管良好，并有效率地配送到所有的连锁门店。

从给便利店送货的卡车数量下降上可以体现出物流系统的先进程度。如果是在十几年前，每天为便利店送货的卡车就有 70 辆，现在只有 12 辆左右。显然，这来自于新的配送中心的有效率的作业管理。

思考题：1、什么叫 JIT？

2、JIT 的原理是什么？

3、JIT 的优点，实施 JIT 的手段

4、日本零售行业先进的物流管理经验对我国零售业的启示

案例 20 宅急送的成功秘诀

非典期间，对那些运输方式单一的物流公司来说，遭受到的重创让老总“心疼不已”，而对仅有 8 年历史的“宅急送”来说，除了北京的业务有一点小小的冲击外，非典的影响几乎没有。就在非典肆虐的 4 月份，其货运量较 3 月份增长高达 72%，不仅让同行大吃一惊，就连“宅急送”自己也有点惊讶。

在常遇客户拒收、航空公司运费涨价的非典时期，“宅急送”如何取得如此业绩？他们自己分析，功劳应该归结为“及时增加保障性较强的铁路运输能力和扩充发货渠道，真正发挥货车优势实现直达配送”的应急方案。

与铁路方面的密切合作是从公司创业之初就开始了，这样的基础使“宅急送”拥有了各地火车站给予的各种优惠政策。而高效的业务系统、完善的信息传递，实现“24 小时全国门到门”精品货车快运服务项目，使“宅急送”具备极强的抗风险能力。

一、成立仅 8 年，就已经成为民营快运业的“领头羊”

1994年1月18日成立的北京双臣快运有限公司是“宅急送”的前身，公司成立之初是个仅有7个人、三辆车和一间10平方米办公室的小公司。然而仅仅8年，“宅急送”一跃成为当今民营快运业的“领头羊”。截至目前，企业总资产已过亿元，分支机构160家，员工4000名，车辆600余台，年货物周转量达400多万件，与400多个单位建立了良好的合作关系。并拥有了快运业第一家“专列”，业务触角伸向全国各地。

“宅急送”每个月都在全国各地布设自己的业务网点、建分公司、招聘员工、添置车辆。快速的发展趋势让同行羡慕不已，但他们却仍保持清醒，一再宣称企业还很弱小，在管理机制、业务流程、信息化处理等各方面尚无法与其他大型的跨国快递公司相比，“内涵式的发展、外延式的扩张”成为公司坚持不变的经营思路。

二、借助网络、人才、信息技术的优势，迈向现代物流新领域

快运公司运送货物之所以快，是因为有健全的网络，网络的覆盖范围必须涵盖客户业务要求的每一个区域。“宅急送”通过北京、上海、广州、沈阳、成都、武汉、西安等七家全资子公司及全国130余家分公司、营业所、营业厅和280余家合作公司组成的“宅急送快运网络”，使各地的快件都能通过这张运输网络，实现相互对接，迅速将货品送达客户手中。这张网络已覆盖全国800多个城市 and 地区，使异地发货、到付结算成为现实，最大程度地满足客户的需求。

企业的发展离不开人，尤其在企业迅速扩张的时刻，人才的储备显得格外重要。“宅急送”从企业发展之初就拿出大笔资金，对干部和员工进行文化和业务培训，可以说，给员工最大的福利就是培训，这也是“宅急送”尊重人才、培养人才的体现。而奖励机制的完善，为企业吸引和留住人才，为企业长远发展战略打下了坚实的基础。今年，公司将招聘上千人，通过严格的培训、健全的机制，使公司员工由现在的4000多名增加到5000多名。

目前，由于国家政策及其他因素的限制，“宅急送”主要的送货业务为家电、通信电脑及较高档次的日用品，面向个人的急送业务大约只占10%。这是经过对市场等各方面的调查研究做出的市场调整和定位。重新的市场定位，使“宅急送”能避开与对手的正面交锋，专心针对企业客户的要求，提供更具针对性的服务。当然，一旦政策允许，他们肯定会介入个人业务。

“门对门”业务一直是“宅急送”追求的完美的快运方式，但这种美好的追求却必须建立在快速、高效的现代快运、物流、网络配送的服务上。为此，他们率先搭建了“宅急送物流信息网络平台”，为客户增加了网上业务委托和货物查询服务功能，使传统的开单、查询、结账等业务可轻松在网上完成，全面实现企业信息化，他们还率先在同行业中采用GPS全球

卫星定位技术，针对物流及货运车辆的实际运行状况，应用先进的 GPS、GIS、计算机和无线电通讯技术对公司货运车进行全国范围内全程监控。

货物条码跟踪技术的 (BarCod) 采用以及全国公司企业资源管理系统 (ERP) 的建立，在确保运营快速、准时的基础上，使宅急送公司从一个以卡车为主的传统快递公司向以信息技术为主的航空快运公司过渡，开始迈向现代物流的领域。

思考题：宅急送采取何种手段增强了公司抵御风险的能力？

案例 21 沃尔沃信息化把“特短”变“特长”

瑞典的沃尔沃汽车集团 (V o l v o G r o u p) 曾有这样的苦恼，由于生产与物流环节不畅，因此出现了多年库存积压的现象。近年来，由于引入信息化管理手段，建立了一个全新的信息化物流管理系统，沃尔沃将过去的“特短”变成了“特长”。

打造全新物流电子系统

在新物流构架的建造过程中，沃尔沃汽车集团体现了“说得不多，听得多，做得更多”的特点，他们在专心致志地倾听物流专家高谈阔论之余，潜心研究本集团的汽车生产和销售全过程，竭尽全力把物流专家提出的精辟理论和研究结论，按照自己的计划付诸物流实践中。

经过认真的市场调查和专家咨询以后，沃尔沃汽车集团下属的沃尔沃物流公司拨出巨额投资，推出了专门为出口物流提供合作物流操作的全新物流电子信息系统 (L I S)，把汽车制造、零售商、汽车部件生产商、承包商、托运人、承运人和运输公司全部连结在一起。这套系统于 2 0 0 1 年初正式引进，同年 1 0 月份在沃尔沃集团全面推广。这一招非常精明，因为沃尔沃物流公司看到，汽车全球物流运作过程中大量的原材料、半成品、零部件和产成品均承受沉重的费用负担，大幅度降低成本是当务之急。同时客户对汽车物流提出越来越高的标准，迫切要求供应商随时提供有关订货情况和所需货物的实时信息。解决这些问题的关键因素，在于提供实物分销或者供应运作的信息，还有就是传递这种信息的能力。

有人士指出，全球物流管理信息正在替代实物资源，成为物流经济活动的重要资源，世界上的著名汽车生产厂商越来越重视数据处理、信息系统，并开始积极地在通信基础设施上进行投资。沃尔沃物流公司看到了这个趋势。

沃尔沃物流公司的配送应用信息系统 A 4 D 是一种全新的，覆盖面非常广泛的出口物流信息系统网站，从汽车生产流水线车间到交货地点，出口链上的所有部门和外商合伙人 都能访问该网站的电子商贸平台，确保供应链的透明度。这套配送技术应用信息网络系统，

是沃尔沃集团自己设计开发的。沃尔沃物流公司负责出口商贸和发展规划的副总裁戴格埃说：“用于汽车内销的软件在外面市场上容易找到，而专门用于汽车外销的电子信息系统软件则找不到，我们试过与汽车外销物流要求类似的水果外销行业的网络软件，以及更加先进的自动化行业应用的信息系统软件，但是效果都不够理想，最后只好自己设计研制。”

A 4 D：从头到尾的解决方案

汽车的订货与供货是一个庞大的物流过程，提供一个从头到尾与客户保持紧密联系的解决方案，是提高物流效率的必要手段。

通过 A 4 D 信息系统和数字交换系统，沃尔沃物流公司不仅要与新老客户保持密切的联系，而且还要提供沃尔沃汽车从订货到交货的一条龙服务。在通常情况下，一些大型的汽车制造厂商会专门设立负责听取消费者投诉和提供售后服务的客户服务部，或者信息技术部门，但是沃尔沃汽车集团自从推出 A 4 D 信息网络和数字交换系统以后，所有的售后服务和消费者投诉的受理全部由网络信息系统解决，因为沃尔沃物流公司配送中心的总经理就是负责网络电子商贸应用系统的兼职总经理，消费者的投诉信息一到他的手里，他有权立即着手处理，从而让消费者得到最快的回应。

戴格埃副总裁介绍说，沃尔沃物流公司目前使用的 A 4 D 电子信息系统的商贸平台，是全球汽车制造行业中的第一台，该电子信息系统的性能主要包括：

- 1．确保向消费者提供精确的交货信息。
- 2．缩短汽车从订货到交货的时间。
- 3．为客户提供灵活、优先和便捷的交易操作。
- 4．能够同时进行沃尔沃品牌以及其它汽车品牌的交易。
- 5．降低管理成本、产品库存量和经营成本。
- 6．明确显示产品的详细情况，包括开始生产、完成生产和从订货到交货的时间，物流配送操作和周边成本，以及交货时汽车的质量。
- 7．及时参与新产品的物流规划。例如当沃尔沃汽车生产厂商设计出一种全新型号的沃尔沃汽车车身产品时，沃尔沃物流公司立即着手为这一新型沃尔沃汽车提前安排物流操作计划和运输规格。这方面的工作全部由沃尔沃物流公司完成。现在汽车消费者的主要注意点已经不在交货时间上，而是落在交货质量和汽车的销售成本上，对于汽车产品进行全程监视的 A 4 D 电子信息系统，可以有效地解决这个问题。

通过电子数字交换或者通过 A 4 D 系统互联网，可以对每辆汽车进行跟踪和监督，取得有关数据。这一套系统可以实际应用到客户订货合同中规定的每一项细节，把生产厂商

提供的产品、客户的订货和市场销售系统有机地结合起来，使得汽车零售商能够通过 A 4 D 系统互联网络，清楚地了解新型汽车产品的信息。

与此同时，沃尔沃汽车集团的配送系统随时向承运人和其它有关运输公司提供信息。每当汽车零售商把客户的订单输入信息系统后，A 4 D 网络系统立即开始计算出“交货许诺”，根据这个“许诺”，有关汽车从生产、装配、包装、运输一直到交货的每一步都可以安排好。沃尔沃汽车集团在 A 4 D 信息系统中设立的“前期程序”，把订单上每一辆汽车从生产点到交货点的路线都编制成信息，再把信息发给零售商或者销售商。如果有必要，该信息系统会自动调整交货时间。总而言之，沃尔沃汽车物流公司通过网络与多家承运人保持密切的联系，具有多种运输方式可供选择，有足够的力量优化组织交货。

由于现在沃尔沃汽车集团基本上都由网络信息系统指导，以产定销，生产的汽车数量、型号、内部装饰、配件，过去曾有过的库存积压的现象已经不复存在。在过去的几年中，沃尔沃物流公司在联合承包和提供物流等方面积极发展与其它汽车生产厂商的合作，如美国的福特汽车公司，日本的陆虎（兰德罗孚）汽车公司，法国雷诺汽车公司和美国的麦克货车有限公司。但是沃尔沃物流公司本身并不拥有对外运输的承运工具，所有的对外运输车辆全部是租用的。因此，沃尔沃物流公司必须通过签订协议和合同，与远洋承运人的货运代理和其它运输公司的物流部门和运输部门保持密切的业务联系，随时通过他们提供的运输服务，把出厂的沃尔沃汽车送到每一个汽车销售点。信息化的物流管理系统，无疑为沃尔沃良好监控与合作伙伴的业务联系，提供了良好的基础。

思考题：1、沃尔沃采取什么方法解决公司的库存积压？

2、信息化给沃尔沃公司带来了哪些好处？

案例 22 美国的集装箱多式联运运作

在美国，铁路集装箱专列平均速度为 70~90km/h，在专用线、编组站等环节疏导很快，基本上不压箱。在港口，进口货在船舶到港之间一般都向海关预申报。它每天运距可以达到 1500km 以上。因而船到港后，当天就可以卸箱装上集装箱货车或铁路车辆（若当天有车辆），或在第二天转运到口岸地区其他集装箱站场。美国的多式联运服务大致包括 4 个独立的作业环节：（1）港口作业。船停港总共 3~5 天，其中通关作业一般为 1~2 天。（2）港口附近周转作业（即从港口转到火车上）。（3）铁路长途运输。多式联运长途运输方式主要是铁路，平均运行速度 60~80km/h。一般工作日集装箱在列车出发前 3~4h 集中到站场，列车的运输距离可以达到每天 1200~1500km。（4）内陆中转站的内陆作业集装箱的停留时间主要取决于物流工作的商业考虑，如集装箱运输过程是由集装箱所有者来控制

当港口至货主的运距为 1500km 时，采用集装箱货车运输。集装箱从船上运到集装箱货车后，其运送速度一般为 80km/h，若配备两个驾驶员则会减少停车时间。在 24h 内集装箱最大运输范围可达 2000km。这样集装箱运到货主手中只需片刻，返空箱再用 2 天，总周转时间为 4 天。对于出口货物公路运输则只需 3 天。

思考题：1、结合案例分析物流标准化的重要性，并回答什么是物流标准化？

2、物流标准化有哪些要求？

案例 23 连云港外贸冷库

连云港外贸冷库于 1973 年由外经贸部投资兴建，是我国外贸系统的大型冷藏库之一，由 12000 吨的低温库（-18℃）和 5000 吨的保鲜库（0℃）组成，配备双回路电源。另有 3000 平方米的普通仓库、100 多吨运力的冷藏车队、年加工能力为 1500 吨的冷冻品加工厂。其经营范围为物资储存，商品储存、加工；食用油及制品、副食品、饲料、建筑材料、金属材料的销售、代购、代销、公路运输服务等。

冷库所处区位优势，在连云港港区内，门前公路东接港口，西接宁连、徐连、汾灌高速公路，距离连云港民航机场只有 50 千米，库内有铁路专用线与亚欧大陆桥东桥头堡相连，毗邻公路、铁路客运站，交通十分便捷。

设备完善的主库和从日本引进的组装式冷库构成了一流的冷冻冷藏条件，保鲜库为国内外客户储存苹果、蒜头、洋葱等果品、蔬菜类保鲜食品。冷冻品加工厂设备完善，质保体系严格，采用恒温避光作业，拥有蔬菜、水产品两条加工生产线，可常年同时加工鲜、冻农副产品及水产品，其富庶仓库在存放商品方面条件优越。

思考题：1、结合案例谈一下在冷库的选址和设计中应注意哪些方面？

2、冷库管理在冷冻链管理中的地位和作用是什么？

案例 24 家乐福配送中心选址案例

根据经典的零售学理论，一个大卖场的选址需要经过几个方面的测算：第一，商圈里的人口消费能力。需要对这些地区进行进一步的细化，计算这片区域内各个小区的详尽的人口规模和特征，计算不同区域内人口的数量和密度、年龄分布、文化水平、职业分布、人均可支配收入等等指标。家乐福的做法还会更细致一些，根据这些小区的远近程度和居民可支配的收入，在划定重要的销售区域和普通销售区域。第二，需要研究这片区域内的城市交通和周边的商圈的竞争情况。设在上海的大卖场都非常聪明，例如，家乐福古北店周围的公交线路不多，家乐福就干脆自己租用公交车点在一些固定的小区穿行，方便这些离的较远的小

区居民上门一次性购起一周的生活用品。

当然未来潜在的销售区域会受到很多竞争对手的挤压，所以家乐福也会将未来所有的竞争对手计算进去。

家乐福自己的一份资料指出，有 60% 的顾客在 34 岁以下，70% 是女性，有 28% 的人步行，45% 通过公共汽车而来。所以很明显，大卖场可以依据这些目标顾客的信息来微调自己的商品线。能体现家乐福用心的是，家乐福在上海的每家店都有小小的不同。在虹桥店，因为周围的高收入群体和外国侨民比较多，其中外国侨民占到了家乐福消费群体的 40%，所以虹桥店里的外国商品特别多。南方商场的家乐福因为周围的居住小区比较分散，在商场离开了一家电影院和麦当劳，增加自己吸引较远的人群的力度。青岛的家乐福做的更到位，因为有 15% 的顾客是韩国人，所以干脆做了许多的韩文招牌。

思考题：1、按仓库所起的作用分类，家乐福属于何种仓库？

2、结合案例，谈谈仓库选址需要考虑哪些因素？

案例 25 海尔案例

在海尔的国际物流中心有三个 JIT，实现了同步流程。

由于物流技术和计算机信息管理的支持，海尔物流通过 3 个 JIT，即 JIT 采购，JIT 配送。和 JIT 分拨物流来实现同步流程。目前通过海尔的 BBP 采购平台，所有的供应商均在网上接收订单，并通过网上查询计划和库存，及时补货，实现 JIT 采购；货物入库后，物流部门可根据次日的生产计划并利用 EPR 信息系统进行配料，同样根据看板管理 4 小时送料到位，实现 JIT 配送；生产部门按照 B2B、B2C 订单的需求完成订单后，满足用户个性化需求的定制产品通过海尔全球配送网络达到用户手中。

2002 年海尔在国内建立了 42 个配送中心，每天可将 500000 多台定制产品配送到 1550 个海尔专卖店和 9000 多个营销点，实现分拨物流的 JIT。目前海尔在中心城市实现 8 小时配送到位，区域内 24 小时配送到位，全国 4 天内到位。

在企业外部，海尔 CRM 和 BBP 电子商务平台的应用架起了与全球用户资源网、全球供应链资源网沟通的桥梁，实现了与用户的零距离。在企业内部，计算机的自动控制的各种先进物流设备不但降低了人工成本、提高了劳动效率，还直接提升了物流过程的精细化水平，达到了质量零缺陷的目的。

思考题：1、解释 JIT 系统。JIT 系统的实施条件是什么？

2、结合海尔物流的情况，谈谈采用 JIT 系统时应注意哪些问题。

案例 26 日本菱食公司的“配送体系再构筑”

20 世纪 90 年代，连锁商业在日本获得突飞猛进的发展，日本食品批发商——菱食公司抓住了这个机遇，按照“供应连物流”的思想，建立了可供“一揽子采购”，并提供一系列物流服务的食品供配货网络体系。公司的年销售额也由此突破了 330 亿日元。

有一家大型连锁超市公司原先向 23 家食品批发商进货，采用菱食公司的“一揽子物流”后，一下子减少到 5 家，加工食品销售额的 75% 由菱食公司一家承担，成本大幅度下降。由于采用计算机订货，实现无纸化作业，取消了验货环节，缺货率也明显下降。由于多频率、小批量的物流需要较高的物流成本，为了向消费者提供价廉的商品，必须重新构筑新的流通框架，降低从生产直至消费者手中的整个流通的综合成本。为了实现这个共同目标，生产厂、批发商、零售商齐心协力，用“供应链”的思想，构筑新的流通体系。

菱食公司的战略是建立由区域性配送中心 RDC 和前端性配送中心 FDC 结合而成的物流网络体系。FDC 是承担整箱商品的配货、配送任务的物流中心。RDC 是具备拆零、分包装等流体加工功能的区域性集约化配送中心。

客户发来的订单，由计算机按照是否满整一箱进行分档。以箱为单位的配货作业由 FDC 进行，不满整箱的，由 RDC 处理，经拆零拣选、拼箱后，按不同的客户进行理货，用大型载货汽车送至各 FDC，在那里与 FDC 配好货的整箱商品一起配送到各门店。目前，该公司在日本境内已经形成了拥有 9 个 RDC 和 55 个 FDC 的物流网络。

思考题：1、结合案例谈一下物流网络体系的优势。

2、应该怎样理解物流网络化？

3、简述物流中心的发展趋势。

案例 27 DH 服装公司的 VMI 系统

美国达可海德（DH）服装公司把供应商管理的库存（VMI）看作增加销售量、提高服务水平、减少成本、保持竞争力和加强与客户联系的战略措施。在实施 VMI 过程中，DH 公司发现有些客户希望采用 EDI 先进技术并且形成一个紧密的双方互惠、信任和信息共享的关系。

为对其客户实施 VMI，DH 公司选择了 STS 公司的 MMS 系统，以及基于客户机 / 服务器的 VMI 管理软件。DH 公司采用 Windows NT，用 PC 机做服务器，带有五个用户终端。在 STS 公司的帮助下，对员工进行了培训，设置了必要的基本参数和使用规则。技术人员为主机系统的数据和 EDI 业务管理编制了特定的程序。在起步阶段，DH 选择了分销链上的几家主要客户作为试点单位。分销商的参数、配置、交货周期、运输计划、销售历史数据以及其他方面的数据，被统一输进了计算机系统。经过一段时间的运行，根据 DH 公司信息系统部统计，分销商的库存减少了 50%，销售额增加了 23%，取得了较大的成效。

接着，DH 公司将 VMI 系统进行了扩展，并且根据新增客户的特点采取了多种措施，在原

有 VMI 管理软件上增加了许多新的功能。VMI 系统建立起来后，客户每周将销售和库存数据传送到 DH 公司，然后由主机系统和 VMI 接口系统进行处理。DH 公司用 VMI 系统，根据销售的历史数据、季节款式、颜色等不同因素，为每一个客户预测一年的销售和库存需要量。结果表明，DH 公司和其他客户都取得了预期的效益。

思考题：1、结合案例分析物流和仓储管理中现代先进技术的重要性和必要性。

2、现代仓储管理所涉及的新技术主要有哪些？

3、各个技术使用的场合和范围是什么？

4、分别对仓储管理产生了怎样的影响？

全国迷你型MBA职业经理双证班

认证系列：职业经理资格认证、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、酒店经理、市场总监、财务总监、营销策划师等认证。

颁发双证：通用高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

学习期限：3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） 收费标准：全部学费 **1280** 元

咨询电话：**13684609885** 0451-88723232 88342620 电子邮箱：xchy007@163.com

学校网站：www.mhjy.net 颁证单位：中国经济管理大学 承办单位：美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载网址 www.mhjy.net