

工商管理经典译丛·运营管理系列

LOGISTICS MANAGEMENT
AND STRATEGY
物流管理与战略

通过供应链竞争（第3版）

艾伦·哈里森（Alan Harrison）雷姆科·范赫克（Remko van Hoek） 著
任建标 杜娟 译

BUSINESS ADMINISTRATION CLASSICS



中国人民大学出版社

BUSINESS ADMINISTRATION CLASSICS 工商管理经典译丛 · 运营管理系列



工商管理经典译丛
运营管理系列

Logistics Management

物流管理与战略

通过供应链竞争

(第3版)

艾伦·哈里森 (Alan Harrison)
雷姆科·范赫克 (Remko van Hoek)

任建标 杜娟

著
译

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

物流管理与战略: 通过供应链竞争, 第3版/哈里森等著; 任建标, 杜娟译.

北京: 中国人民大学出版社, 2010

(工商管理经典译丛·运营管理系列)

ISBN 978-7-300-11612-9

I. ①物… II. ①哈… ②任… ③杜… III. ①物流-物资管理 IV. ①F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 007475 号

Logistics Management and Strategy: Competing Through the Supply Chain, Third Edition
by Alan Harrison and Remko van Hoek

© Pearson Education Limited 2002, 2005

© Alan Harrison and Remko van Hoek 2008

This translation of LOGISTICS MANAGEMENT AND STRATEGY COMPETING THROUGH THE SUPPLY CHAIN, Third edition is published by arrangement with Pearson Education Limited

Simplified Chinese version © 2010 by China Renmin University Press.

工商管理经典译丛·运营管理系列

物流管理与战略 (第3版)

——通过供应链竞争

艾伦·哈里森 著

雷姆科·范赫克

任建标 杜娟 译

Wuliu Guanli yu Zhanlue

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 涿州星河印刷有限公司

规 格 185 mm×260 mm 16 开本

版 次 2010 年 4 月第 1 版

印 张 16 插页 1

印 次 2010 年 4 月第 1 次印刷

字 数 372 000

定 价 39.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

《工商管理经典译丛·运营管理系列》

出版说明

运营是企业的基本职能之一。如何降低成本、控制质量、保证时间和提供个性化服务，是运营所关注的核心问题。在绝大多数组织中——无论是营利性企业还是非营利性公共组织——运营职能都占用了组织的绝大部分财力、物力和人力。因此，运营业绩的好坏对一个组织的成功与否起着至关重要的作用。

在现代激烈竞争的商业环境中，企业的组织结构、战略、营销、资本运作都有可能成为企业成功的关键要素之一，但是，这些成功要素必须建立在坚实的运营模式的基础上。这是因为，在任何一个企业内部的各项活动中，运营过程都是其创造价值、服务社会和获取利润的主要环节，沟通着各项其他职能，决定着产品和服务在市场上的竞争力。离开了运营的支撑，上述成功要素将是孤立和暂时的，要么被竞争对手轻而易举地模仿，要么因异质于企业而不能成为核心竞争力的一部分。

21 世纪初，运营更是直接决定着企业的生死成败。一方面，以往涌现出的各种企业管理新理念，如制造资源计划、物料需求计划、企业资源计划、精益生产、企业流程再造、大规模定制、供应链管理、计算机集成制造、敏捷制造等，纷纷以先进的运营技术为依托，进行整合。另一方面，借助于信息技术，尤其是因特网，运营技术也实现了质的改变。企业如今能够在全世界范围内协调采购、生产、物流、分销等活动，进而形成整体性竞争优势。对这两方面的进步企业都不能忽视，否则企业所拥有的竞争优势就会转瞬即逝。

21 世纪是中国的世纪。但“中国制造”、“世界工厂”这些概念的背后，如果没有独特的运营优势作支撑，将无异于海市蜃楼。从历史上看，一个国家在崛起时，往往伴随着运营模式上的创新。例如，美国作为世界头号经济强国的兴起，就出现了福特发明的流水线生产方式。又如，日本在成为世界经济强国的过程中，也涌现了丰田 JIT 生产模式。为了实现强国梦，中国企业应该潜心锤炼自己的运营模式。

中国人民大学出版社长期致力于管理类经典图书的出版。随着运营管理重要性的凸显，越来越多的读者希望系统学习运营管理的知识、方法和技术，为此，我们在反复调研的基础上，推出了这套《工商管理经典译丛·运营管理系列》。本丛书所选教材，多来自国际权威的教育出版机构（如培生教育出版集团、麦格劳-希尔教育出版公司、圣智学习出版公司、约翰威立出版公司等），版本经典，适用性强。我们希望通过这套丛书，将国外运营管理的最新理念和方法介绍给广大读者，为丰富我国的运营管理理论，提升企业的运营管理实践做出贡献。

本丛书的出版，得到了许多专家学者的帮助，他们提出了很多宝贵的建议，帮助我们遴选图书，甚至参与了一些书的翻译工作，在此致以深深的谢意。

最后，感谢广大读者，谢谢你们的信赖。我们真诚期待你们的意见反馈，以不断改进我们的工作。

译者序

尽管全球化的金融市场出现了问题，但是经济的全球化已经既成事实，没有回头路可以走。企业之间的竞争已经从单个企业之间的基于成本、质量、交期、技术和服务等要素的竞争演变成每个企业所在的供应链之间的基于上述要素的竞争。单个企业在竞争要素上的竞争优势并不表明企业就一定具有长期的竞争能力，只有具备供应链整合和运营能力的公司才能真正为消费者增加价值。对物流的高效管理是企业进行供应链整合和运营的一个极为关键的环节，所以我们可以说，经济的全球化是建立在世界级企业的物流高效运营的基础上的。

近十年来，企业的物流管理和物流企业的物流实践都在我国得到了快速的发展。在我国，出现了像联想集团、海尔集团和 TCL 等进行国际性供应链和物流运营的企业集团，以中远集团和中外运为代表的世界级的物流企业，以及许许多多民营物流企业。但是，总的来说，我国的企业在对物流进行高效管理方面与以沃尔玛和 UPS 为代表的世界级企业还有很大的差距。很多企业还没有从物流的战略高度、供应链系统竞争的角度来考虑企业的运营，同时，缺乏物流管理方面的专业人才，缺乏科学的物流管理知识和技术，也制约着我国企业物流管理的进一步发展。因此，学习借鉴和消化吸收西方发达国家物流管理的先进知识、工具、技术和经验，构建我国企业物流管理战略以及提升企业竞争能力，是我们企业面临的一个重要课题。

近五年来，在我国国民教育系列的大学的管理学院和工学院几乎都开设了物流管理课程，很多大学还新设置了物流管理本科和研究生专业。图书市场上的物流管理教材琳琅满目，但是大部分的物流教材都是从“术”的角度来编撰的，而从物流战略的高度来进行编写的教材还比较少。本书以通俗易懂的形式来阐述物流战略思想和物流管理知识，不仅对物流管理的很多概念从战略视角进行了审视，而且在具体实践案例的基础上介绍了物流管理的大量工具和方法。本书适用面较广，可以作为物流管理专业的本科生、研究生和 MBA 的教科书或参考书，也可以作为从事物流管理工作的专业人士的必备参考书。

希望读者喜欢这本书，也欢迎读者和专家批评指正。

任建标

于上海交通大学安泰经济与管理学院

序 言

非常高兴能为《物流管理与战略》这样高质量的教材作序。这本教材目前已是第3版，将有助于我们对这一重要领域作进一步的了解。物流领域正日益受到重视和关注，像利洁时公司（Reckitt Benckiser）之类的企业就面临世界各地的客户需求不断提升的挑战。

利洁时公司以其出色的产品著称，但出色的产品必须有出色的物流来支持，以保证最终客户能够买到我们所有类型的产品。在满足贸易伙伴要求方面，一个挑战是确保产品的可获得性，另一个挑战是以低成本完成所有的工作，从而能够以一个合理的价格向客户提供产品。应对这些挑战是利洁时物流网络——或者更具体地说，是我们物流组织——的目标。

我们自己这样描述利洁时：“一家运营机构遍布60个国家、销售覆盖180个国家、净收入超过50亿英镑的全球公司，致力于给客户带来更好的解决方案。”

我们在全球有44家工厂，生产从食品到家居用品和个人护理用品在内的几百种产品。要在这样的业务范围内实现我们的目标，物流的任务是非常艰巨的。

在过去的5年中，我们的业务量增长了70%，这给物流系统和员工带来了更大的挑战。一方面，我们需要优化系统并使成本最小化；另一方面，我们必须支持业务量的增长，保持产品和流程创新。对我们而言，出色的物流管理对于成功越来越重要。物流管理已经成为一项战略职能，是获得差异化和竞争优势的来源。这意味着所有业务部门的经理必须理解他们在完成物流任务方面所发挥的作用以及产生的影响。

《物流管理与战略》是一本优秀的教材，它以一种浅显易懂的方式传授物流知识，帮助读者加深对物流的理解。它不仅非常清楚地解释了理论概念，而且非常注重实效——通过对具体的、经过精心选择的案例进行研究，贴近企业实际。它不仅便于读者高效、轻松地阅读，而且能够检验读者对物流知识的掌握情况及其理解的深度。

最后，它的国际化视角反映了像利洁时这样的企业的物流本质。作为英荷合作的又一个例子，艾伦（Alan）和雷姆科（Remko）的成功合作将帮助我们加深对这个在21世纪涉及面不断扩大、重要性不断提升的商务领域的理解。

阿兰勒高夫

利洁时公司全球供应执行副主席，执行委员会成员

前言

从彼得·德鲁克含糊地将其描述为经济的“黑暗大陆”开始，物流已经兴起很多年了。物流最初始于军事后勤，现在已经成为关键性的经营问题之一，对管理者提出了巨大的挑战，同时也吸引了很多优秀的人才。它发展到地位如此重要的今天经历了比较漫长的过程，原因可以归结为两个。首先，物流是跨职能的。过去，它主要依赖于市场营销、财务和公司战略等方面来实现。在组织内部，可以用业务流程来更确切地描述它，既跨越了职能界限，同时又依靠各项职能。其次，物流还超越了组织界限，扩展到供应链。这里，它承担着使不同业务流程的物料流与信息流保持同步的复杂工作。物流的“系统性”实现起来难度极大，而且个体组织仍然认为它们可以通过剥削供应链上的其他成员来使自己的利润最大化，这在短期内常常是可以做到的。但是，某一方面的赢家总会造就其他方面的输家，而输家没有实力投资或者不具备维持供应链长期健康运行所需的能力。因此，物流的兴起取决于组织中跨职能模式的开发以及对供应链中业务流程整合需求的理解。

尽管物流尚未成为成熟的独立学科，但是我们相信，用崭新的视角来审视物流管理与战略的时代已经来临。实现供应链整合的工具和概念已经开始发挥很好的作用。未来世界的竞争优势将来自比竞争对手更快地响应最终客户的需求。物流在这种响应中扮演着重要的角色，这一角色也正是本书试图阐述的内容。本书有明显的欧洲视角，书中数据的货币单位为欧元。但是，在物流全球化的背景下，我们也选取了其他国家和地区的案例，如南非、美国、日本、中国和澳大利亚。

本书第Ⅰ篇首先介绍物流在供应链中的战略角色，接下来从营销角度解释了最终客户的概念，最后介绍了价值和物流成本的概念。第Ⅱ篇论述了在全球范围内调节物流运作以及提前期界限，考察了精益思想和敏捷供应链对物流的影响。第Ⅲ篇论述了协同工作，首先介绍了供应链一体化，其次介绍了伙伴关系。第Ⅳ篇则主要概述了物流未来的挑战。

本书可以作为理学硕士的物流课程教材，也可以作为开放式教学课程（如全球理学硕士学位和网络大学的课程）的辅助教材。对于物流和供应链管理课程而言，将本书用作管理教材或者推荐阅读书目也是颇具吸引力的。

在第2版中，我们在前版的基础上认真听取了学生和评论家的意见。在保持第1版的清晰结构和表述方式的同时，更新了大量的材料。我们添加了许多新案例，并更新了其他原有的案例。此外，我们还尝试着探讨在这个快速扩展的知识领域中一些令人兴奋的进展，比如管理委员会、RFID的前景和未来的交易。

本书自2001年出版以来一直是欧洲的畅销书，并且在澳大利亚、新加坡和南非非常受欢迎，在日本、巴西、中国和乌克兰也有版本发行。第3版在保持前两版的重要特征——清晰和适时的基础上，又增加了一些新的案例并更新了原有案例来

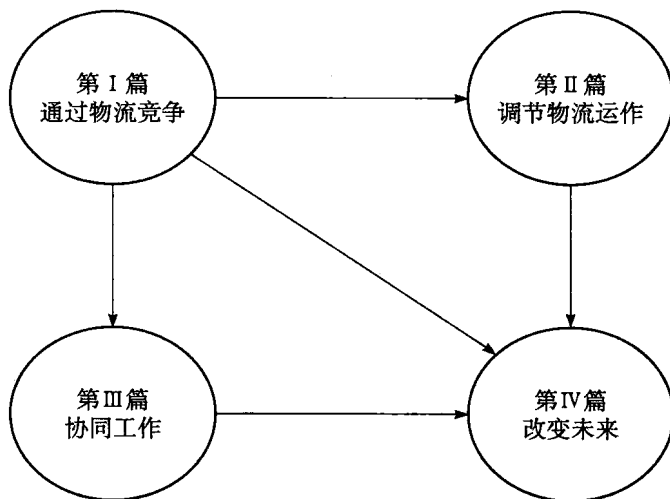
说明物流业的发展。这一次，我们对第6、第7和第10章进行了较大的结构调整，同时根据我们与产业伙伴的研究和合作成果改进了其他的章节。为了使物流与供应链之间的联系更加正式化，我们为本书添加了副标题“通过供应链竞争”。

我们希望本书能够为物流和供应链管理更加专业化的发展提供支持，特别希望本书能够鼓励读者挑战现有思想，从而创造一个更富有创新精神的未来。



本书学习方法

本书围绕着一个物流模型分为四篇。这个模型将在第Ⅰ篇第1章介绍。第Ⅰ篇介绍了物流对竞争、客户服务和价值创造的贡献。第Ⅱ篇集中讲述了在服务质量与成本绩效目标的整体环境中如何调节物流运作。第Ⅲ篇主要涉及协同工作。第Ⅳ篇则汇集了物流前沿思想的四个要素，提出了未来物流面临的挑战。



本书按照逻辑顺序引领读者阅读本书，其局限在于各个主题是按照次序逐一安排的，需要读者自己将各个篇章联系起来。我们使用以下方法使本书前后连贯：

- “实践活动”专栏。安排在各节的最后，旨在帮助你思考本书提出的问题，并考虑如何运用它们。

- 讨论题。安排在各章之后，有助于评估你对本书中所提出论题的理解，并且在运用这些论题方面为你提供实践机会。

- 案例。将许多论题集中起来，有助于你思考这些论题在具体的实际环境中是如何联系在一起的。我们希望通过每个案例后面的问题来引导你的思考。

你将很难看到连续两页都是文字的情况，因为我们会不断地运用图、表、实践活动专栏和案例。你需要将这些视为辅助你学习本书所使用的方法的不可分割的一部分。

只要有可能，在研读了“实践活动”专栏和案例之后，你可以就此进行小组讨论。讨论有助于你拓展思维，并且培养你应对论题的信心。在学习本书的同时，请结合你所在的组织或你熟悉的组织的内部环境，结合《金融时报》等报纸或者《商业周刊》等杂志，思考本书中提出的物流问题。同时，登录我们在本书中提到的网站，不断追踪其内容，并将其与书中提出的论题相联系。

第1章以一个零售案例研究和其他例子开始，因为这与最终客户有非常密切的联系。但是我们并不仅仅研究消费品供应链，你将会发现我们使用大量的工业品营销实例和案例研究。在介绍物流管理与战略时，我们使用的案例涉及的范围是很广的。关于工业品营销和消费品营销，我们将在第2章的表2—2中进行详细比较。

接下来，我们将就书中运用的术语进行简要说明。我们认为，物流和供应链的定义是不同的，要加以区别。在第1章中，我们给出了以下定义。首先，物流是供应链（SCM）的一个子集。其次，虽然许多组织是相互串联起来的，但我们倾向于用“链”来描述，因为大多数情况下“网络”是用来描述复杂程度更高的连接的。本书中“供应链”和“供应网络”在使用中是可以互换的。这再次强调了我们在第1章中表明立场。

每章的最后都有一个小结。它们将帮助你检查自己是否已经理解并掌握了该章的要点。如果你不能明白小结中列出的要点，则应再次翻阅有关的章节。如果有必要，继续跟踪参考文献和推荐阅读。此外，小结也有助于你温习所学内容。

我们设计本书，旨在帮助你扬起风帆，踏上物流征程，并对其论题充满信心。我们希望本书能够帮助你改善供应链的未来。

本书学习计划

第Ⅰ篇 通过物流竞争		
第1章 物流与供应链	第2章 将最终客户放在首位	
	第3章 价值与物流成本	

第Ⅱ篇 调节物流运作	
第4章 国际化物流管理	第5章 提前期界限的管理
第6章 供应链计划与控制	第7章 敏捷供应链

第Ⅲ篇 协同工作	
第8章 供应链一体化	第9章 采购与供应关系

第Ⅳ篇 改变未来		
	第10章 物流业未来的挑战与机遇	

致 谢

在此，向我们的朋友和同事表示感谢，感谢他们对我们思想的产生和本书的出版给予的帮助。值得特别一提的是克兰菲尔德大学的同事：Paul Chapman 博士、Janet Godsell 博士、Carlos Mena 博士、Simon Templar 和 Richard Wilding 教授提供了大量的帮助。Sri Srikanthan 对第 3 章第 2 节中使用的财务概念提供了许多帮助。敏捷供应链研究室的成员也做出了特别贡献，尤其是宝洁公司的 Chris Poole（现在在 PA 管理咨询公司）、博士伦公司的 Paul Mayhew、劳斯莱斯公司的 Ian Shellard 和 David Evans、Telefonica 公司的 Peter Duggan 以及宝洁公司的 Colin Peacock。我们还听取了一些最近刚从行业里退休的人士的意见，包括 David Aldridge（原供职于 Cussons UK）、Philip Matthews（原供职于 Boots the Chemists）和施乐欧洲的 Graham Sweet。许多欧洲其他大学的教授也提供了思路和案例，包括 Marie Corrado-Souviron（CREAM, Nice）、Jacques Colin（Cretlog, Aix-en-Provence）、Konstantinos Zographos（雅典经济与管理大学）和 Corrado Ceruti（罗马大学）。许多的理学硕士生，如 Steve Walker 和 Alexander Oliveria，也作出了重要贡献。北佛罗里达大学的 Yemisi Bolumole 教授对改写早期的版本给予了我们许多帮助；Martin Christopher 教授启发了我们早期的关于敏捷供应链的思考；Jim Aitken 博士对第 2 章中关于供应链的细分的思考给予了帮助，他的研究成果还被用于第 9 章关于供应链协会的讨论中，我们在此向他们致以谢意。同时，我们还感谢培生教育机构的 Amanda McPartlin 在本书的准备过程中提供的支持以及为了更快地完成本书所给予的鼓励。同样我们也感谢为本书早期版本提供许多宝贵意见的评论者们。我们对所有这些人，以及其他许许多多为本书得以面世而助一臂之力的人表示衷心的感谢。最后感谢 Lynne Hudston 帮助我们挑选复杂的手稿，并帮助我们运营克兰菲尔德大学的供应链研究中心。

目 录

第 I 篇 通过物流竞争

第 1 章 物流与供应链	3
1.1 物流和供应链	4
1.2 物料流与信息流	10
1.3 通过物流参与竞争	13
1.4 物流战略	20
第 2 章 将最终客户放在首位	27
2.1 市场营销的观点	28
2.2 市场细分	29
2.3 服务质量	35
2.4 物流战略的优先次序设计	41
第 3 章 价值与物流成本	52
3.1 价值从何而来	53
3.2 如何表示物流成本	57
3.3 作业成本法	64
3.4 平衡绩效度量方法	68
3.5 供应链运作参考模型	71

第 II 篇 调节物流运作

第 4 章 国际化物流管理	79
4.1 国际化的动因以及对物流的影响	80
4.2 国际化的趋势	88
4.3 国际化物流面临的挑战和选址	91
4.4 国际化物流的组织	95
4.5 逆向物流	101
4.6 风险管理	103
4.7 供应链中的企业社会责任	104
第 5 章 提前期界限的管理	110
5.1 时间在竞争优势中的角色	111
5.2 P : D 比率与差异	116
5.3 基于时间的流程图	121

5.4	物流通路中的及时性管理	127
5.5	基于时间的措施的实施方法	130
5.6	在何时、何地，采取何种方式	132
第6章	供应链计划与控制	135
6.1	供应链的行动计划	136
6.2	准时生产	145
6.3	精益思想	151
第7章	敏捷供应链	159
7.1	敏捷的概念	160
7.2	敏捷的动因和实践	171

第Ⅲ篇 协同工作

第8章	供应链一体化	183
8.1	供应链中的一体化	184
8.2	有效的客户响应	190
8.3	协同计划、预测和补货	195
8.4	供应商管理库存	199
8.5	快速响应	201
8.6	供应链关系管理	202
第9章	采购与供应关系	207
9.1	选择正确的关系类型	208
9.2	供应链中的伙伴关系	214
9.3	合理的供应商基础	215
9.4	供应商网络	216
9.5	供应商发展	222
9.6	战略合作伙伴关系	223

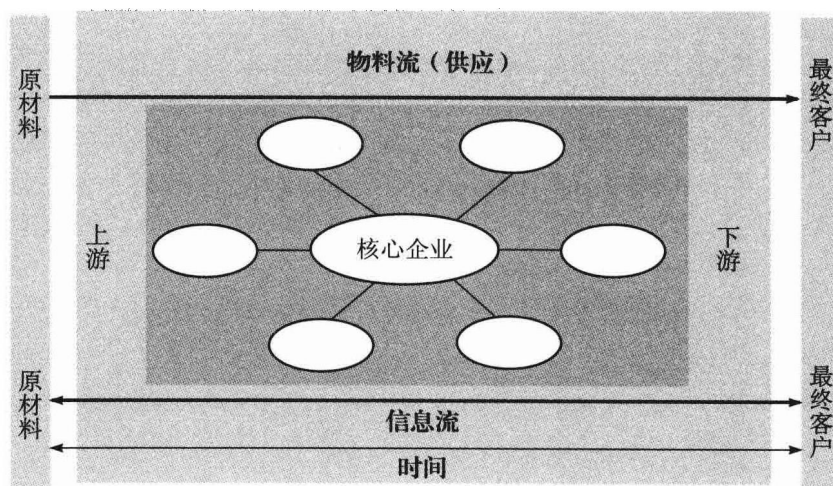
第Ⅳ篇 改变未来

第10章	物流业未来的挑战与机遇	233
10.1	内部协同	234
10.2	选择与上游和下游的合作机会	237
10.3	管理服务成本以支持增长和盈利	240
10.4	未来的供应链管理者	242

第 I 篇 通过物流竞争

我们的物流模型围绕三个主要因素构建供应网络：物料流、信息流和从资源供应到响应需求所占用的时间。网络的边界以“核心企业”为中心延伸扩展至供应商和客户界面。因此，通常情况下，网络都超越了职能、组织和各种边界。最好把网络看成是相互关联的各个流程所形成的系统，该系统中某一部分的行动会影响到所有其他部分的行动。网络的关键推动者是右方最终客户的需求：只有最终客户可以自由决定下订单的时间，之后的工作由网络系统处理。

第1章阐述了网络是如何构建的、它们所选择的不同的竞争方式以及网络的能力如何与最终客户的需求相结合。第2章把最终客户放在物流所考虑的因素的首位，并且提出了物流战略与营销战略相结合的论题。第3章考察了在供应网络中如何创造价值、如何管理物流成本以及如何设计平衡绩效度量方法。



第1章 CHAPTER 1

物流与供应链

学习目标

本章的预定目标是：

- 明确和解释物流的定义以及与管理供应链相关的概念；
- 明确供应链如何在时间、成本和质量方面展开竞争；
- 说明不同的供应链在市场竞争中可能采取不同的和独特的战略。

读完本章，你应该明白：

- 供应链的结构；
- 供应链参与市场竞争的不同方式；
- 使供应链的能力符合最终客户需求的必要性。



引言

一辆汽车仅需要大约 20 个小时来进行装配，通过经销商将它运送给客户也只需要几天的时间。那么，为什么制造商从生产到将汽车运送给客户却需要一个多月的时间呢？为什么客户经常购买的产品在当地的超级市场却常常缺货呢？这些问题涉及物流管理与战略的核心问题。与未来几年的供应链相比，现有的供应链不仅流动速度慢，而且耗费成本大。让我们从物流和供应链的目标出发来思考。供应链实际运转的复杂性使人们很容易陷入困境（并且几乎没有人真正知道一条完整的供应链是如何运转的）。我们将在本书稍后的章节对其中的许多细节进行阐述。首先，让我们关注供应链是如何竞争的，以及其对物流管理与战略的意义。

本章的总体目标是提供有关物流的介绍，这一概念将贯穿全书。我们有必要从单个组织的外部来考虑它在给定的供应链中是如何与其他组织相协调的。这既是战略任务又是管理任务：说它是战略任务，是因为它包含了如何构建物流网络以及如何使用系统等长期决策；说它是管理任务，是因为它包含了整个计划中诸如采购、制造、配送和服务等所有行动方案的各项决策。

本章阐述了四个关键论题：

1. 物流和供应链: 定义、结构、层次划分。
2. 物料流和信息流: 供应链和需求链。
3. 物流竞争: 市场中的竞争标准。
4. 物流战略: 调整整个供应链的能力(竞争能力)。

1.1 物流和供应链

关键论题: 什么是供应链? 供应链是如何构建的? 供应链的目标是什么?

物流是一个巨大的挑战, 我们从现实中一个有关该挑战的例子开始进行分析, 因为挑战正是物流开始与终结的原因之所在。

案例 1—1 特易购公司 □ □ □

特易购公司是英国最大的食品零售商, 销售额高达 675 亿欧元。它在中欧有 638 家商店, 在远东地区有 636 家, 其他大部分店面在英国和北爱尔兰, 在那里有将近 1 800 家商店。由于特易购公司通过与其他公司签订合同的方式进入便利店市场(例如特易购快递与埃索公司联合在加油站经营杂货店), 这使得特易购公司在英国和北爱尔兰的店面数量迅速增加。近年来, 商店内的商品品种也迅速增加, 这是由于特易购公司扩展了它在非食品市场的商品品种, 如电器产品、文具、服装等。为了适应其商店规模, 特易购目前需要维持 65 000 单位库存量。数量庞大的产品是由 2 000 家供应商提供的。特易购公司希望供应商有至少 98.5% 的商品(以正确的时间和数量)在半小时的“时间窗口”内送抵特易购。货物流量同样令人印象深刻, 一年里大约有 25 亿箱商品从供应商处运往商店。

特易购公司的核心宗旨是: “为客户创造价值, 赢得客户终生忠诚”。产品的多样性及其在货架上的高度可得性是实现核心宗旨的关键能动因素。那么, 如何在众多的商店中保持库存商品的高度可得性? 这个问题涉及这个庞大组织的物流管理的核心。物流就是物料流和信息流。下面让我们来分析特易购是如何解决这两大问题的。

早期的超市运营的革新是让供应商将货物运送到配送中心而不是每家商店。在 20 世纪 80 年代, 特易购公司由 26 家仓库负责零售商店的配送, 这些仓库在单一温度控制的条件下运行, 规模小且效率相对低下。运往每个商店的商品数量也相对较少, 并且每天给所有的商店送货很不划算。有温度控制要求的货物不得不由专门的车辆来运送, 而且每种产品有不同的订货系统。简单的仓库网络无法应对日益增长的货物量和不断提高的温度控制标准的要求。制定一个新的配送战略迫在眉睫。

在复合配送系统下, 许多温度控制设施有限的小仓库被复合配送中心(称为区域配送中心, RDC)所取代。RDC 可以在多种温度条件下处理大量产品, 使得每天以较高的成本效益为所有商店提供配送服务成为可能。一般情况下, 一个复合配送中心占地 15 英亩, 每年可处理 6 000 多万箱产品。面积为 25 000 平方米的仓库可以划分为三个温度区: 冷冻区(-25°C)、冷藏区($+2^{\circ}\text{C}$)和半温室区($+12^{\circ}\text{C}$)。每个配送中心(DC)为 100~140 个零售店提供服务。复合仓库的运送车辆使用绝热拖车, 这种拖车用移动隔板分成几个储藏室, 这些储藏室可以在不同温度下运作, 按协商安排好的次数进行配送。像罐头和服装等常温货物通过一个独立的杂货配送网络单独进行配送, 这个配送网络是基于零售商店确定订单时的存货环境来运行的。战略性分布的储存站成为这种运作的补充手段, 能将快速流动的商品直接运送到零售商店并对商品实行“零库存”管理。

以上是关于从供应商到商店的货物运输方法。但是应该给每个商店运送多少货物呢？如今产品种类极多，由各商店来订购所有品种的产品（以商店为基础的订货）是不可能的。然而，每条商品线的销售可以通过电子销售（EPOS）系统进行持续跟踪。当柜台处的条形码读码器对客户购买的商品进行扫描时，就为每个存货单元自动保留了销售记录。在特易购公司的信息交换（TIE）系统中，累积销售总量每四个小时更新一次。TIE 是一种基于互联网技术的系统，它使得特易购与其他供应商可以沟通销售信息。改善沟通的目的在于缩短从厂家到商店的响应时间，并且保证商品在货架上的可得性。更重要的是，TIE 旨在改进新产品引进和促销的流程，并且监控服务水平。

在累积销售量的基础上，特易购通过电子数据交换（EDI）系统向供应商下达订单。在 20 世纪 90 年代，由于订货数量和产品种类不断增加，像特易购这样的食品零售商通过对订购数量的控制来缩减配送中心的存货——只订购预测的能够满足第二天销量的商品。对于流通快的产品（如干酪和洗衣粉）的目标是“头一天订购第二天的货”，即今天订购明天所需的货物。对于流通快的产品的目标是在流通中心存货为零：在商店订单都满足之后，配送中心没有存货，并且在商品被选购后尽快实现配送，这提高了客户的库存使用率。进入配送中心的商品流被分成四个波浪式批量，在一天中，不同的商品按照不同的周期进行配送，这意味着配送中心的同一空间可以重复使用多次。

问题

1. 描述特易购公司关键的物流流程。
2. 在管理特易购公司的运作时，你认为有哪些主要的物流挑战？

为什么特易购能够在竞争激烈的市场中得以发展？它将核心目标描述为“为客户创造价值，赢得客户终生忠诚”。忠诚是我们在下一章将要谈到的一个重要概念。为了达到这一目标，特易购必须了解客户的需求并知道如何去满足这些需求。特易购必须使客户认识到它的产品绝对物有所值。为了支持这些目标，它必须确保不论白天还是黑夜，任何时刻，客户需要的产品都可以从其任何一家商店的货架上得到。做好计划与控制，保证能从供应商那里购买到所需的大量商品并配送到商店，是物流的任务之一。物流的任务是管理两个关键的流：

- 物料流：从供应商处经配送中心到商店的实体货物的流动。
- 信息流：需求数据从最终客户返回采购环节再到供应商的传递，以及供应数据从供应商到零售商的传递，以便能够对物料流进行精确的计划与控制。

管理物料流和信息流是供应链管理整体任务中的一个关键部分，供应链管理涉及整个链的流程，包含原材料供应、制造、包装和运送至最终客户。特易购的供应链结构具有三个主要职能：

- 配送：管理特易购配送中心的运作与支持任务，以及从配送中心到相关商店的产品配送。
- 网络与能力计划：制定并实施计划，以充分发挥供应链的能力，确保现在和将来获得正确的产品。
- 供应链的开发：改善特易购的供应链，使其流程稳定并可控，使其有效率、结构正确，以满足物料流和信息流的物流需求。

因此，物流可以被视为整个供应链挑战的一部分。虽然“物流”和“供应链管理”这两个词常常互换使用，但实际上物流是供应链管理的一部分。现在让我们来明确一些定义。