



21世纪物流
理论与实务前沿

物流战略管理

兰洪杰 主 编



清华大学出版社

21 世纪物流理论与实务前沿

物流战略管理

兰洪杰 主编

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

《物流战略管理》一书在借鉴和吸收国内外物流学的基本理论和最新研究成果基础上,密切结合我国物流事业发展与物流职业教育的实际,系统介绍了物流功能战略、物流流程战略、物流整合战略、制造企业物流战略、批发零售企业物流战略、物流企业战略。本书同时注重内容的理论系统性、实际应用性和在前人基础上的创新性,在整体创作思路、体系构成、内容编排与撰写等方面均有很大创新。作者由北京交通大学等具有多年物流教学和科研实践经验的教师、博士生和硕士生组成,其中全书的体系和每一章的构成都是在仔细研究分析和多次讨论后确定的,凝聚了多人的心血。书中案例有的是根据相关课题的最新研究成果撰写而成,有的是在企业充分实际调研的基础上编撰而成,是绝对创新性的工作。

版权所有,翻印必究。举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

本书防伪标签采用特殊防伪技术,用户可通过在图案表面涂抹清水,图案消失,水干后图案复现;或将表面膜揭下,放在白纸上用彩笔涂抹,图案在白纸上再现的方法识别真伪。

图书在版编目(CIP)数据

物流战略管理/兰洪杰主编. —北京:清华大学出版社,2006.7

(21世纪物流理论与实务前沿)

ISBN 7-302-13183-X

I. 物… II. 兰… III. 物流—物资管理 IV. F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 062089 号

出 版 者:清华大学出版社 地 址:北京清华大学学研大厦

<http://www.tup.com.cn> 邮 编:100084

社 总 机:010-62770175 客户服务:010-62776969

组稿编辑:张立红(zlh-zlq@263.net) 文稿编辑:陈 莉(clpear@163.com)

封面设计:朱 迪 版式设计:孔祥丰

印 刷 者:北京鑫海金澳胶印有限公司

装 订 者:北京市密云县京文制本装订厂

发 行 者:新华书店总店北京发行所

开 本:185×230 印张:18.25 字数:366千字

版 次:2006年7月第1版 2006年7月第1次印刷

书 号:ISBN 7-302-13183-X/F·1555

印 数:1~5000

定 价:28.00元

总 序

随着改革开放后的经济腾飞,物流业的发展程度已成为衡量我国现代化程度和经济效率的重要标志。尤其是经济全球化进程的加快及我国加入 WTO 后,国内企业的物流管理迫切需要与国际接轨。现阶段,我国高端物流管理人才的匮乏已成为制约我国物流业发展的瓶颈。因此,为国内各类企业培养高层次的物流管理人员,是我国物流职业教育的当务之急。为此,编写并出版理论与实践相结合的、高质量的企业物流总监培训教材是培养高层次的物流管理人员的必要条件之一。

物流人才的培养是多层次的。各个层次对人才的培养目标、培养规格是不同的,要求受训者应具备的知识结构和能力结构也有较大差异,对所使用的教材也有不同的要求。随着经济的发展和科学技术的进步,对高端物流管理人才的需求十分迫切,其培养规模也在不断扩大,这就需要一套面向企业物流总监或者物流经理等高级物流管理人员的培训教材。本书就是为解决这一问题,在借鉴和吸收国内外物流学基本理论和最新研究成果基础上,密切结合我国企业物流发展状况与高级物流管理人员工作实践,在创作思想、编著内容、体例结构等方面均有所创新,从物流基础理论入手,系统地论述了高端物流管理人员培训需要的基本概念、基本理论与基本方法,同时注重了内容的实用性和时代性,在作者本身科研成果基础上撰写大量实践案例,作为重要的教学内容。

作为一套面向工商业界的高级物流人才的培训用书,经过详细调查与论证,我们从以下几个方面确定了编写原则与策略:

1. 本系列教材共有 6 本,涵盖了企业物流总监所需了解和掌握的基本理论知识。本系列教材依次包括《现代物流》、《供应链管理原理及应用》、《物流信息管理》、《物流战略管理》、《国际物流与供应链》和《物流运作管理》共 6 本。其中,《现代物流》、《供应链管理原理及应用》和《物流运作管理》为物流总监需要掌握的基本原理和实务,《物流信息管理》、《物流战略管理》、《国际物流与供应链》为 21 世纪物流总监需要掌握的最新知识。

2. 本系列教材采用易于学习和理解的编写体例。本系列教材的体例设计合理,采用管理类教材国际流行的编写体例,以引导案例、学习重点、正文、思考题、案例讨论等作为每一章的安排,给读者带来学习上的方便性与直观性。

3. 本系列教材的案例题材新颖,而且大多数来源于企业的现场调查和分析。本系列教材的案例部分取材于北京交通大学物流所的研究课题报告,这些研究课题报告均为近

年来大量企业调查和分析的成果，使得本系列教材的案例能够做到现代物流理论与实践的结合。

4. 本系列教材同时还注重了内容的实用性和时代性。如绿色物流、物流标准、图书出版业物流等章节的内容是在相关课题研究成果的基础上撰写而成的，均与物流学科的最新发展和国内外企业的物流实践密切相关。

鉴于上述原则，我们在听取了有关物流学者、职业物流人员、培训专家等意见的基础上，本着认真负责的精神，编写了这套教材。

前 言

随着中国经济的快速发展,物流在国民经济中的重要性日益突出。物流战略是组织为实现运作目标,通过对组织的外部环境和内部资源的分析而制定的较长期的全局性的重大物流发展决策,它作为组织战略的重要组成部分,必须服从组织战略的总体要求,与之保持一致。

《物流战略管理》一书在借鉴和吸收国内外物流学的基本理论和最新研究成果基础上,密切结合我国物流事业发展与物流职业教育的实际,本书在创作思想、编著内容、文章结构等方面均有所创新,从物流基础理论入手、系统地论述了物流总监培训与考核需要的基本概念、基本理论和基本方法,以期为后续课程学习打下坚实的理论基础。

《物流战略管理》共分为8章,第1章介绍物流战略管理的基本理论,第2章介绍物流战略的主要功能要素,第3章介绍物流流程的战略基本知识,第4章介绍物流整合战略管理的内容,第5章、第6章和第7章分别介绍制造企业、批发零售企业和物流业的物流战略管理理论,第8章则通过不同行业的物流分析,介绍相关物流战略的内容。其中,企业物流流程战略、企业综合物流战略、行业企业物流战略等章节的内容是在相关课题的最新研究成果基础上撰写而成的。

《物流战略管理》一书的作者由北京交通大学物流专业师生组成。本书第1章、第4章由兰洪杰编写;第2章由汝宜红编写;第3章由田亚静编写;第5章由秦剑编写;第6章由王雅璨编写;第7章由刘宏伟编写;第8章第一节由刘宏伟编写,第二节由王彬编写,第三节由鲁春仪编写,第四节由陈英杰编写,第五节由孙朕编写,第六节由孙雷编写。

物流战略管理的理论与方法仍在发展之中,有待不断充实与完善。再加上作者水平有限,不足之处,欢迎广大专家和读者批评指正。

编 者
2006年6月

目 录

第 1 章 物流战略管理概述	1
学习重点	1
1.1 战略管理概述	2
1.1.1 战略管理概念	2
1.1.2 战略管理层次	4
1.1.3 战略管理过程	6
1.2 物流战略的基本内容	7
1.2.1 物流战略的涵义	7
1.2.2 物流战略的分类	8
1.2.3 物流战略的地位	9
1.2.4 物流战略的目标	9
1.3 物流战略的制定	10
1.3.1 物流环境分析	11
1.3.2 物流资源评价	13
1.3.3 物流战略方案选择	15
1.4 物流战略的实施	26
1.4.1 物流战略实施的内容	26
1.4.2 物流战略资源的配置	27
1.5 物流战略的控制与评价	28
1.5.1 物流战略的控制	28
1.5.2 物流战略控制的步骤	29
1.5.3 物流战略的评价	32
课后思考题	33
案例讨论: 铁路发展集装箱物流的战略分析	33
案例思考题	35
第 2 章 物流功能战略	37
学习重点	37
2.1 仓储战略	38

2.1.1 仓储概述	38
2.1.2 仓储战略的制定	40
2.2 运输战略	43
2.2.1 运输概述	43
2.2.2 运输战略的制定	45
2.3 配送战略	51
2.3.1 配送概述	51
2.3.2 配送战略的制定	55
2.4 物流信息战略	58
2.4.1 物流信息战略概述	58
2.4.2 物流信息战略的制定	60
2.4.3 物流信息战略的评价	64
课后思考题	66
案例讨论: 富士通的美国货运战略	66
案例思考题	69
第3章 物流流程战略	71
学习重点	71
3.1 供应物流战略	72
3.1.1 供应物流环境分析	72
3.1.2 供应物流战略的制定	75
3.2 生产物流战略	76
3.2.1 生产物流环境分析	77
3.2.2 生产物流战略的制定	78
3.3 销售物流战略	83
3.3.1 销售物流环境分析	84
3.3.2 销售物流战略的制定	86
3.4 逆向物流战略	89
3.4.1 逆向物流环境分析	89
3.4.2 逆向物流战略的制定	91
课后思考题	93
案例讨论: 恒丰面粉驻京经销处销售物流战略研究	93
案例思考题	95

第4章 物流整合战略	97
学习重点	97
4.1 企业物流外包战略	98
4.1.1 企业业务外包概述	98
4.1.2 企业物流外包的选择	99
4.2 企业物流客户服务战略	102
4.2.1 企业物流客户服务概述	103
4.2.2 企业物流客户服务战略的制定	105
4.3 企业库存战略	107
4.3.1 企业库存概述	108
4.3.2 企业库存战略的制定	112
4.4 企业物流成本战略	118
4.4.1 企业物流成本概述	119
4.4.2 企业物流成本战略的制定	120
4.5 企业物流时间战略	125
4.5.1 企业物流时间战略概述	126
4.5.2 关于时间要素的研究	126
4.5.3 JIT 战略	127
课后思考题	129
案例讨论: 上海友谊集团物流有限公司物流外包案例	129
案例思考题	132
第5章 制造企业物流战略	133
学习重点	133
5.1 制造企业物流概述	134
5.1.1 制造企业物流概念	134
5.1.2 制造企业物流特点	136
5.2 制造企业物流战略的制定	137
5.2.1 制定制造企业物流战略考虑的关键要素	137
5.2.2 制造企业物流战略的内涵	139
5.2.3 制造企业物流战略模式的选择	140
5.3 制造企业物流战略的实施	142
5.3.1 基于时间的战略	142

5.3.2 提高资产回报率战略	144
5.3.3 关系战略	146
5.4 制造企业物流战略组织管理	148
5.4.1 制造企业物流管理组织的作用	148
5.4.2 制造企业物流管理的组织形式	150
课后思考题	154
案例讨论: 制造企业的零库存管理	154
案例思考题	157
第6章 批发零售企业物流战略	159
学习重点	159
6.1 批发零售企业物流概要	160
6.1.1 批发零售企业物流概述	160
6.1.2 批发零售企业运作特点	160
6.2 批发零售企业物流战略的制定	161
6.2.1 批发零售企业发展物流战略的环境分析	161
6.2.2 批发零售企业物流战略制定的内容	162
6.3 批发零售企业物流战略的实施	166
6.3.1 一体化战略	166
6.3.2 准时和精益战略	168
6.3.3 客户服务战略	170
6.4 批发零售企业物流战略组织管理	171
6.4.1 批发零售企业物流组织的发展	171
6.4.2 批发零售企业物流组织形式	172
课后思考题	176
案例讨论: 连邦的两种“连锁”和物流配送	176
案例思考题	180
第7章 物流企业战略	181
学习重点	181
7.1 物流企业概述	182
7.1.1 物流企业概述	182
7.1.2 物流企业特点	185
7.1.3 物流企业战略的特点	187

7.2 物流企业战略的环境分析	188
7.2.1 物流企业环境研究的意义	188
7.2.2 物流企业的宏观环境	189
7.2.3 行业环境分析	190
7.3 物流企业战略制定	193
7.3.1 物流企业战略制定的影响因素	193
7.3.2 物流企业战略制定类型	195
7.3.3 物流企业的战略制定步骤	198
7.4 物流企业战略的实施	202
7.4.1 战略实施原则	202
7.4.2 战略实施模式	203
7.4.3 战略实施计划	205
7.5 物流企业战略的组织管理	206
7.5.1 物流企业组织结构的原则	207
7.5.2 物流企业组织结构重要作用	209
7.5.3 物流企业的组织形式	210
课后思考题	210
案例讨论: UPS 的信息化战略: 以科技领先占领市场	211
案例思考题	213
第 8 章 物流战略管理案例分析	215
8.1 某能源公司供应物流战略	215
8.1.1 战略背景介绍	215
8.1.2 战略制定	219
8.1.3 战略实施	222
8.2 P 食品公司销售物流战略	225
8.2.1 背景介绍	225
8.2.2 销售物流战略环境分析	227
8.2.3 销售物流战略方案	232
8.3 A 家电制造企业物流成本战略	239
8.3.1 公司背景介绍	239
8.3.2 A 公司物流成本战略的环境分析	241
8.3.3 A 公司物流成本战略方案	243

8.3.4	A 公司物流成本战略的实施建议	248
8.4	某物流企业现代物流发展战略	250
8.4.1	背景介绍	250
8.4.2	发展环境分析	252
8.4.3	物流发展战略分析	259
8.4.4	战略实施方案	261
8.5	中铁行包快递有限公司物流战略	263
8.5.1	背景分析	263
8.5.2	物流战略方案制定	270
8.6	F 物流公司的五层次管理模式分析案例	274
8.6.1	F 物流五层次管理模式简介	275
8.6.2	F 物流五层次管理模式分析	275
8.6.3	F 物流五层次管理成效	277
8.6.4	小结	277

第 1 章 物流战略管理概述

学习重点

本章将主要学习如下内容:

1.1 战略管理概述

- (1) 了解战略管理内容
- (2) 掌握战略管理过程

1.2 物流战略管理的目标和内容

- (1) 了解物流战略管理的目标
- (2) 掌握物流战略管理的内容

1.3 物流战略的制定

- (1) 了解物流战略的环境因素分析
- (2) 掌握物流战略选择的方法

1.4 物流战略的实施

- (1) 了解物流战略的实施内容
- (2) 掌握物流战略实施的资源配置

1.5 物流战略的跟踪评价控制

- (1) 了解物流战略的控制步骤
- (2) 掌握物流战略跟踪评价控制的方法

1.1 战略管理概述

1.1.1 战略管理概念

1. 战略管理的定义

战略管理一词最初是由安索夫在其 1976 年出版的《从战略规划到战略管理》一书中提出的。他认为,企业的战略管理是指将企业的日常业务决策同长期计划决策相结合而形成的一系列经营管理计划。而斯坦纳在他 1982 年出版的《企业政策与战略》一书中认为,企业战略管理是确定企业使命,根据企业外部环境和内部经营要素确定企业目标,保证目标的正确落实并使企业使命最终得以实现的一个动态过程。

战略管理的关键词不是战略而是动态的管理,它是一种崭新的管理思想和管理方式。这种管理方式的特点是,指导企业全部活动的企业战略,全部管理活动的重点是制定战略和实施战略。而制定战略和实施战略的关键都在于对企业外部环境的变化进行分析,对企业的内部条件进行审核,并以此为前提确定企业的战略目标,使三者之间达成动态平衡。战略管理的任务,就在于通过战略制定、战略实施和日常管理,在保持动态平衡的条件下,实现企业的战略目标。

由此,可以将战略管理定义为:企业确定其使命,根据组织外部环境和内部条件而采取的系列决定公司长期发展的管理决策和措施。这里有两个问题要加以说明:第一,战略管理不仅涉及战略的制定和规划,而且也包含着将制定出的战略付诸实施的管理,因此是全过程的管理;第二,战略管理不是静态的、一次性的管理,它是需要根据外部环境的变化、企业内部条件的改变,以及战略执行结果的反馈信息等,不断进行新一轮战略管理的过程,是不间断的管理。

2. 战略管理的特点

有的企业管理是将企业的活动分成多种职能,如生产、财务、市场营销等,不同的职能实行不同的管理,因而出现企业的“职能管理”一词。由对企业的“职能管理”走向对企业的“战略管理”是现代企业管理的一次飞跃,战略管理是对企业最重要以及最高层次的管理。与传统的职能管理相比,战略管理具有如下特点:

(1) 战略管理具有全局性。企业的战略管理是以企业的全局为对象,根据企业发展的需要而制定的。它所管理的是企业的总体活动,所追求的是企业的总体效果。这种管理也包括企业的局部活动,但是这些局部活动是作为总体活动的有机组成部分在战略管

理中出现的。具体地说, 战略管理不是强调企业某一事业部或某一职能部门的重要性, 而是通过制定企业的使命、目标和战略来协调企业各部门的活动。在评价和控制过程中, 战略管理重视的不是各个事业部或职能部门自身的表现, 而是它们对实现企业使命、目标、战略的贡献大小。这样也就使战略管理具有综合性和系统性的特点。

(2) 战略管理的主体是企业的高层管理人员。由于战略决策涉及一个企业活动的各个方面, 虽然它也需要企业中下层管理人员和全体员工的参与和支持, 但企业的最高层管理人员介入战略决策是非常重要的。这不仅是由于他们能够统观企业全局, 了解企业的全面情况, 更重要的是他们具有对战略实施所需资源进行分配的权力。

(3) 战略管理涉及企业大量资源的配置问题。企业的资源, 包括人力资源、实体财产和资金, 或者在企业内部进行调整, 或者从企业外部来筹集。在任何一种情况下, 战略决策都需要在相当长的一段时间内致力于一系列的活动, 而实施这些活动需要有足量的资源作为保证。因此, 这需要为保证战略目标的实现, 对企业的资源进行统筹规划, 合理配置。

(4) 战略管理从时间上来说具有长期性。战略管理中的战略决策是对企业未来较长时期内, 就企业如何生存和发展等问题进行统筹规划。虽然这种决策以企业外部环境和内部条件的当前情况为出发点, 并且对企业当前的生产经营活动有指导、限制作用, 但是这一切是为了更长远的发展, 是长期发展的起步。从这一点上来说, 战略管理也是面向未来的管理, 战略决策要以经理人员所期望或预测将要发生的情况为基础。在迅速变化和竞争性的环境中, 企业要取得成功必须对未来的变化采取预应性的态势, 这就需要企业做出长期性的战略规划。

(5) 战略管理需要考虑企业外部环境中的诸多因素。现今的企业都存在于一个开放的系统中, 企业影响环境因素, 但更通常的是受这些不能由企业自身控制的因素所影响。因此在未来竞争性的环境中, 企业要使自己占据有利地位并取得竞争优势, 就必须考虑与其相关的因素, 这包括竞争者、顾客、资金供给者、供应商、政府等外部因素, 以使企业的行为适应不断变化中的外部力量, 能够更好的继续生存下去。

3. 战略管理的目的

企业组织是社会这个大系统中的一个不可分割的和具有开放性的组成部分, 它的存在和发展在很大的程度上受其外部环境因素的影响。这些因素或影响力有些是间接地对企业起着作用, 如政府、法律、经济、技术、文化等; 还有一些直接影响企业活动的因素, 如供应商、借贷人、股东、竞争者、顾客及其他与企业利益相关的团体。当今, 企业的外部环境既复杂多样, 又动荡多变, 时刻发生着变化。如何在这种环境中生存并继

续发展下去，是战略管理的任务和目的。战略管理促使企业高层管理人员在制定、实施企业战略的各个阶段上，都要清楚地了解有哪些外部因素影响企业，影响的方向、性质和程度如何，以便制定新的战略或及时调整企业现行的战略，以适应外部环境的变化，不断提高企业的适应能力。

企业适应环境的过程，也要求企业战略必须是具有弹性的，应随着环境的变化而及时做出调整。这就像自然界中的一个有机体一样，它随周围环境的气候、温度、湿度、食物等条件的变化而调整自身的适应能力。因此，战略管理的目的是促使企业提高对外部环境的适应能力，使其能够生存和发展下去，做到可持续发展。

1.1.2 战略管理层次

战略管理可划分为3个层次：即国家战略、地区战略及企业战略。其中国家战略包括范围较广，如：国家军事战略、国家科教战略、国家外交战略等等高层面战略；地区战略包括各个省市自治区的经济战略，如目前各地区相继出台了地方物流战略（如北京市已经完成了“北京市综合物流系统战略规划研究”；沈阳在“十五”规划中全方位融入现代物流；作为全国经济中心、贸易中心、金融中心以及航运中心的上海市，在《上海市国民经济和社会发展第十个五年计划纲要的报告》中，把现代物流连同生物医药、新材料、环境保护列为上海市四大新兴产业，并编制了《上海市现代物流发展战略规划》等等）。

本书中所指的战略特指企业战略。一般说来，一个企业的战略又可划分为3个层次，即公司战略、业务（事业部）战略和职能战略。

1. 公司战略

这是企业总体的、最高层次的战略。公司战略的侧重点在两个方面：一是从公司全局出发，根据外部环境的变化及企业的内部条件，选择企业所从事的经营范围和领域，即要回答这样的问题：一是我们的业务是什么？我们应在什么业务上经营？二是在确定所从事的业务后，提出相应的发展方向，并以此为基础在各个事业部门之间进行资源分配，以实现公司整体的战略目标，这也是公司战略实施的关键措施。

2. 业务（事业部）战略

它处于战略结构中的第二层次，包括竞争战略和合作战略。这种战略所涉及的决策问题是在选定的业务范围内或在选定的市场/产品区域内，事业部门应在什么样的基础上

来进行竞争，以取得超过对手的竞争优势。为此，事业部门的管理者需要努力鉴别并稳固最有赢利性和最有发展前途的市场，发挥其竞争优势。

3. 职能战略

它是在职能部门中，如生产、市场营销、财会、物流研究与开发、人力资源等，由职能管理人员制定的目标和计划，其目的是实现公司和事业部门的战略计划。职能战略通常包括营销战略、生产战略、研究与开发战略、财务战略、物流战略、人力资源战略等。如果说公司战略和业务战略强调“做正确的事情”的话，则职能战略强调“正确地做事”，直接处理这些问题，如生产及市场营销系统的效率、顾客服务的质量及程度、提高特定产品或服务的市场占有率等。

公司战略、业务战略以及职能战略构成了一个企业的战略层次，它们之间相互作用，紧密联系。如果企业整体要想获得成功，必须将三者有机地结合起来，企业中每一层次的战略构成下一层次的战略环境；同时，低一层次的战略为上一层次的战略目标的实现提供保障和支持。

4. 三种战略的特点

依据三种战略所涉及的不同战略问题，上述三种战略层次各具不同的特性。最高层次的战略——公司战略倾向于价值取向，以抽象概念为基础，与业务战略和职能战略相较则在制定和实施上相对不甚具体。除此以外，它还具有如下特点：有很大的风险性，成本高，预期收益大，需要时间长，要求有较大的灵活性和大量外部资源的输入。这些特点是由公司战略具有长远性和创新性的本质特征所决定的。除了上述的业务选择及公司资源分配决策以外，公司战略决策有时包括制定股利分配政策、发展的优先顺序、长期资金来源及筹措等问题。

处于战略层次另一极端的是职能战略，它主要涉及作业和可操作性的问题。因此，它所涉及的决策问题的时间较短，并由于依靠已有资源风险小，所需代价不高，所涉及的活动在公司范围内，不需要很大的协调性。

业务战略的特点介于公司战略和职能战略特点之间。例如与公司战略决策相比，业务战略具有较小风险性、较少的代价和不太高的预期收益；但与职能战略相比，其风险性、成本及预期收益都要超过职能战略决策。