



高等教育“十二五”应用型人才培养规划教材

现代物流案例与实践

Xiandai Wuliu
Anli Yu Shijian

● 主编 刘 兆

 **北京理工大学出版社**
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

现代物流案例与实践

主 编 刘 兆

副主编 史晓原

顾 问 郜振廷

著编特点与说明

《现代物流案例与实践》是《现代物流管理》《物流概论》《国际物流》《供应链管理》《运输管理》《配送与仓储管理》等物流管理类教材的配套教材，也可作为物流管理专业的一门必修课的教材，适合于物流管理、国际贸易专业教学使用。

本教材资料共编著、收集各类经典物流案例82个（其中实例32个，“悬案”50个），归纳为15章。既有综合型案（实）例，又有专业型案（实）例；既有问题导向型——“悬案”案例，又有经验导向型——实例，以“悬案”型案例、专业型案例为主。然而，适合教学与研究的真正的案例是什么？是只有背景材料和蛛丝马迹介绍、尚未水落石出的“悬案”。实例作为“接口”，重在提高学生感性知识和加深对理论的理解。问题导向型案例——“悬案”才是教学研究的重点，也更贴近企业现实。这些案例对学生们发现问题、分析问题、讨论问题和解决问题的专业能力和综合职业能力潜移默化的训练与提高，必将起到良好作用。这也是本教材资料的突出特点和创新点之一。

同时，本教材的案例充分考虑了教学课时量的限制和学生接受能力的水平，经过认真编选加工，力求“精要”，既保留了教学目的所要求的主要内容，又省去了许多烦琐多余的表述。

再者，在每一个案例之后，都有简要提示，但不作过多的评述。这样，一方面，老师可以对有关基本理论进行少而精和有的放矢的讲释；另一方面，既有利于帮助同学找到案例讨论的切入点和启发思路，又有利于同学们分析讨论时，自主研讨、不受桎梏，拓开思维、理论联系实际、有所创建，便于教师引导和促进学生积极地去发现问题、分析问题与解决问题。

参与编著的老师有：郜振廷教授（第十二章实例3），唐振龙副教授（第五章实例2），张旭讲师（第十五章实例1，案例1），马翊华讲师（第八章实例1），龙凤祥副教授（第十二章实例1），副主编史晓原讲师（第四章实例2，案例3，第五章案例4，第七章案例3，第十章案例3、实例3，第十四章实例1），董茜茜讲师（第十三章实例1），张雪青讲师（第八章实例2）。其余的均由刘兆教授编著，并进行修改和总纂。郜振廷教授任顾问。

代前言

管理案例教学法的设计与实践

管理类学科具有很强的综合性、随机性、实践性和权变性。高等管理教育的目标是培养企业各类组织中的高、中、基层管理人员或业务人员，使之在复杂的环境中，开创事业，独当一面。因此，除了学习系统的理论知识以外，关键是把系统的理论和复杂的“灰色”现实密切结合起来，从而提高对复杂问题的分析能力和决策能力，以及一定的专业技术能力。管理类学科的特点和教育目标决定了案例分析教学在管理科学中的特殊地位。案例教学是改革传统教学中忽视学生能力培养的一种最有效的途径，是人才培养和教学改革中的一项重要举措。

一、管理案例的内涵

管理案例通常是从决策者或当事人的角度，对组织中的管理决策类问题的特定情境进行客观描述。根据这个定义，案例与教学中经常说的“例子”“范例”或“举例”是有明显区别的。

（一）案例的特点

案例有三个基本特点：

1. 真实性

案例的根本来源是工商企业、政府部门或其他各类组织中实际存在的问题。案例涉及的人、事、物、组织、环境等必须真实客观，不像“例子”那样可以虚构。只有这样，案例才有实际意义，学生才有身临其境之感。

2. 悬案性

案例必须有尚未解决的问题。案例是对现实问题表象的背景、来龙去脉、现状等做客观描述，除个别问题、个别方案可能给出外，一般都是隐含在特定的情境之中的悬案，需要学生认真理解、分析，自己去寻找和把握。

3. 有效性

案例的有效性表现在三个方面：一是案例是以决策者身份编写的，以便学生能以一个管理者的角色去分析思考和处理，并拿出决策方案来；二是案例包含了现实问题的本质，以引起人们超越就事论事的思考，从研究中得出有普遍意义的规律性的东西；三是案例本身有重要价值，通过分析能深刻掌握理论，进一步指

导实践、发展理论。同时，案例还应有吸引力，使读书者爱看，有兴趣。

（二）案例的分类

（1）根据案例的功能，案例可分为三种类型：

①总结－评审型。案例中比较清楚地给出了问题及其发生的背景条件和某种解决方案。要求学生重新思考、分析、总结其中的思路，评审其优点和缺陷，提出自己的观点和方案。这是较少又比较简单的一种案例。

②分析－问题型。案例只是给出了问题及其有关情景。要求学生从问题出发，运用理论分析问题产生的原因，独立思考，热烈讨论，从中提出决策方案或分析报告。这是最多又比较复杂的一种案例。

③思考－决策型。案例仅仅给出了问题发生时的情景和来龙去脉，问题却隐含在字里行间，没有明确说明。要求学生认真阅读、分析、归纳出问题，抓住主要问题进行分析讨论，做出方案或分析报告。这是最复杂的一种案例。

（2）根据案例的内容，案例可分为两种：

①专业型。案例反映的是比较单一的或者是专业性较强的技术性问题。要求学生用相应的某理论或专业知识来解决。

②综合型。案例描述的是多种问题的交错制约及较复杂的情景，要求学生综合运用所学理论及多学科知识去分析决策。

此外，按案例的篇幅大小，案例可分为小、中、大三种类型。一般而言，篇幅小，案例中的矛盾、问题较少，较简单，线索层次较清晰；篇幅大则相反。

二、案例教学的宗旨

教育最终必须落实到学生的主动学习上。因此，在各种形式的阅读、听课、调查、讨论理解中获取信息和资料，是学生学习与发展的主要途径；同时，给学生创造最有利的信息环境，教会学生获取和加工信息的独立分析能力和决策能力则是教学工作的主要任务。

案例教学的根本宗旨是让学生处在教学的主体地位上，以管理决策者或当事人的身份去发现、分析和解决问题。

美国哈佛商学院几十年来，以成功地应用案例于工商管理教学过程，并取得巨大效果而著名。该学院的学生在美国 500 多家大型企业管理人员中约占 1/5，毕业生供不应求。他们将案例教学方法定位于一种使学生和导师直接参与经营管理实际问题的讨论和决策。这就是说，一方面，案例教学是教学材料的一种特殊形式和将其应用于教学过程的专门技术，通过对案例资料的独立思考、研究讨论、界定问题、明确决策目标、涉及各种方案并确定最优方案的过程，使学生的分析能力和决策能力得到培养和发展；另一方面，也是最有意义的，案例教学能

使学生仿佛真正担任组织决策者的重要角色去体验和领悟决策过程。案例教学总的做法是,教师根据所讲教材章节的内容、教学目的和要求,把精心编选的案例发给学生,在他们课后阅读学习和充分准备的基础上,再在课堂上采取适宜的方式进行讨论,并撰写案例分析报告。这种教学方法的意义在于:一是为了分析好案例,提高发言水平或写出高质量的分析报告,学生不但要认真且有的放矢地听课、提问题,而且课后还要积极地查阅参考资料,认真读书,甚至去企业做调查研究,形成一个以案例分析为中心的信息场,学生学习由被动转为主动;二是老师能够给学生期望得到的信任:即相信同学们可以理解案例精髓并能作为一名卓越管理者做出自己的贡献,实现自我价值,这是使他们发挥潜能的最有效的激励。

总之,案例教学的具体功能表现在:

(1) 知识转化为技能。案例是这种转化的重要手段,从而缩短了学生从校门到社会的距离。

(2) 深化了理论学习。带着问题学,有的放矢地学,为应用而学;透过现象到本质地发现问题、分析和解决问题,都能使学生深刻地理解理论,而不仅仅只背些“条文”。

(3) 理论联系实际。案例本身就是理论联系实际的桥梁。通过案例分析讨论,使学生获得一定的感性知识,与所学理论结合起来,有了理论指导实践的尝试和体验。

(4) 逼真模拟训练。学生在案例讨论中,完全进入了决策者角色,课堂营造的逼真的决策氛围,更增加了学生“当一回管理者”“我是经理,我能行!”的真实感和兴趣。

(5) “共享共赢”和促进“人人成功成才”的团队气氛。通过小、大范围的集体热烈讨论,形成活跃的课堂气氛,促进性格内向、底子较差的学生的兴趣,提高他们学习的主动性和积极性。

三、案例分析的程序和技巧

(一) 案例讨论分析程序(如图1所示)

1. 编选案例

教师应根据教学大纲,优选教材章节的主要内容和重点,以及企业环境与现实(有时需要教师实地走访调查,上网查询资料),最好经过专业部或教研室课程群老师团队努力,精心选编案例或配套成集(悬案型案例为主——案例后不得有分析要点或答案),并使师生人手一集。而且还要不断更新。

2. 理论讲解与案例介绍

案例分析讨论前,老师精讲理论,或略讲甚至不讲理论,结合案例背景、企

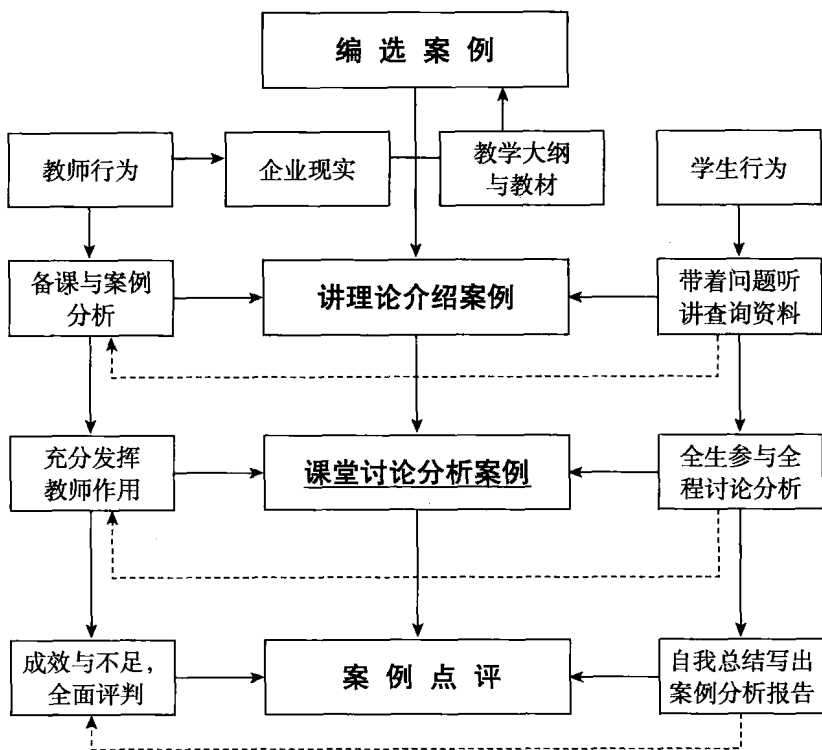


图1 管理案例教学法程序图

业环境与现实介绍,要求学生带着问题听和学(包括自学理论),不少学生往往还要在课前积极查询参考资料或去企业调查,准备发言提纲。

3. 课堂讨论分析案例

这是整个方案的核心与关键环节。

(1) 按照案例的难易、复杂程度,有两种形式:一是较简单案例,可以组织学生当堂分析讨论。较难和复杂的案例,要求学生课下准备,下次讨论。具体讨论方式多种多样,可根据案例与理论的难易、复杂、深浅和重要程度进行选择:①小组式(3~5人);②大组式(6~10人);③大堂式(全班);④自由式(最少2人);⑤角色扮演式等,要求学生一律上讲台演讲。

(2) 讨论课堂上,老师起重要辅助作用:在充分备课准备基础上,精心组织好课堂讨论。坚持“两个原则”(循序渐进原则、先易后难原则)、“四个特别关注”(关注全生参与、关注全程讨论、关注重点分析、关注由表及里)“一个主体”,即始终以学生为主体,充分发挥学生的主动性和积极性。对于讨论进程中的“卡脖子”问题,及时解答或启发、诱导、提醒、鼓励等,使分析讨论不断深入下去。

4. 老师点评

肯定案例分析讨论的收获和效果,突出表扬,指出不足,给出学生成绩。还可以进一步发散思维,开拓学生思路(给学习努力的同学以发展余地)。评判时,不仅看观点和内容的正确程度,还要看综合职业能力表现,如姿态、表达、表情、言辞、思路、与人交流、沟通、辩论、理解,甚至批评与自我批评等能力(有绩效导向作用)。

最后,要求学生自己总结,写出案例分析报告。

(二) 案例分析讨论技巧

案例分析的一般技巧因人而异,因案例内容而异,一般常见的有以下几种:

1. 专题型分析

即针对某一问题、某一角度、某一侧面或某条件进行切入性的分析,尽可能说深说透。这一技巧,往往在初学案例讨论中被采用。

2. 综合型分析

即对复杂案例反映的所有问题进行全面、系统的分析。分析时,要用系统方法,抓住主要矛盾,理顺思路,分清层次,依问题找原因,由原因找对策,勾勒出完整的、立体化的运作程序和分析报告。

3. 讨论型分析

即在课堂上,分组或全班进行讨论分析。这种分析就是以一种研讨会的方式进行。所以,可以运用多种思维方式,提出自己的看法,积极参与讨论,进入角色,以锻炼和提高自己的能力。

解决实际问题,离不开适当的解决方式。同样,完成案例教学任务,必须讲究案例教学方式。案例教学方式多种多样,应根据教学要求和案例类型灵活选用。

四、案例教学方式

十几年来,笔者采用的方式可归纳为以下几种。

1. 大堂讨论式

对某些重要的复杂的案例,在讲了教材和有关理论后,留出几天时间,让学生充分准备,自由交谈,写出分析和决策方案或发言提纲,再在课堂上登台发言,进行班级讨论。

2. 小组讨论式

一般按学习小组或自由结合(4~6人)分组,由组长组织自由讨论,限定时间,这种形式适合于案例教学初期讨论比较复杂的案例。

3. 讨论——报告式

各小组在自由讨论基础上,由小组推荐出代表在班级讨论会上登台报告本组

讨论情况和结果,其他同学可以做补充。这种方式效果较好,容易激起学生的兴趣。

4. 角色扮演式

由学生自愿或老师指定学生充当案例材料里的每一个角色,依据案例的基本要求,结合个人的角色认同,在课下进行一定准备后,上课展开活动,然后由其他学生进行评价,综合分析。这种方式可使学生产生直接参与的责任感。

5. 独立思考——讨论式

对一些比较简单的案例,当堂提出要求,限定时间,独立分析,快速完成分析报告或发言提纲,然后自由发言或由老师点名发言,展开讨论。这种方式可以促使学生高效运作,聚精会神地思考分析。

6. 连锁反应式

案例讨论中,发言的同学要听取其他同学对自己发言的看法(包括发言水平、内容、语言表达及至思路、表情等)。这种方式可使学生积极紧张地介入讨论,通过及时反馈,有利于及时发现自己成长中的许多不足之处,促其惊醒并努力。

五、案例教学中教师的作用

案例教学中,学生是课堂思索、讨论、评论、登台演讲的主体。老师是主持讨论的幕后指挥。教师的作用在于精心选编案例和组织讨论,掌握讨论方向和动态,对难点问题和“卡脖点”给予提示、引而不发、启示、鼓励,并激励学生讨论的热情和兴趣。在整个案例教学过程中,老师具有重要作用。

1. 精心著写案例

必须紧密结合教学理论和当前现实,精心编写案例。案例是一种特殊的教材,又如一本电影脚本,它的质量对案例教学效果有决定性影响。案例的质量标准如上所述,即真实性、悬念性和有效性。编写一个好的案例不是件容易的事,编著一本案例集更为不易。案例素材的直接来源有两个:一是搜集报刊信息资料,二是亲自参加社会实践(如企业经营管理、咨询等)进行调查研究。然后,按照教学目的和教材内容,对案例素材、逻辑、情节、文字等方面进行分析、改写、组织、加工、润色,最后按案例质量标准进行选优汰劣,而且还要不断地更新。

2. 认真刻苦备课

教师必须做充分准备,要有足够的关于本案例的学识资料、理论水平和教育机制。这是由教师在整个教学过程中的特殊地位决定的。尽管案例分析和决策方案一般是由学生自己讨论作出的,但教师若缺乏充分的知识和理论准备及一些基本构想,就难以编写好案例,难以驾驭课堂讨论,难以回答案例中的个别难点和

学生的疑点,更难以及时指出问题,引导、启发学生思维和开拓学生思路,激发学习讨论的热情,这要比传统的教学备课费时费力。这就要求教师课余时间博览群书,广阅报刊,直接投身于改革开放大潮,积累资料。

3. 组织课堂讨论

有了好的案例和比较充分的教学准备,就为组织好课堂讨论做好了准备。而课堂讨论的好坏是影响教学效果的关键环节。一堂好的案例教学突出表现为学生们能以主体身份热情、积极、主动地参加讨论,并使讨论深入、富有成效。为此,教师应根据案例教学目的要求和讨论的具体情况,引导启发或引而不发;有意识地挑起矛盾,引发争端,开拓思路;发现谈论中的偏差,及时给以提示和指导;抓住每一个机会,用简短有力的语言表示自己对学生每一点创见或部分正确见解的赞赏,等等。

4. 进行成绩评定

案例讨论比传统的课后作业更能确切反映学生的学习态度、效果和能力,因此应当计入平时成绩。这样对学生也是一种压力,以促其认真对待。那么,案例讨论时学生发言、案例分析报告的成绩评定标准是什么呢?编者认为有三条:

(1) 是否发现问题,抓住了问题的关键。不能只是对现象的罗列,或者捡了芝麻丢了西瓜。(20%)

(2) 是否运用自己所掌握的理论知识,比较正确、全面地对问题产生的根源做了剖析,从而得出某种规律性的东西,不能就事论事;是否把握住了中心环节,论理透彻,思维活跃,评论得当。评判时,不仅看观点、内容的正确程度,还要看综合职业能力表现,如姿态、表达、表情、言辞、与人交流、沟通、辩论、理解,甚至批评与自我批评等能力。这是重点。(50%)

(3) 是否有了适当解决问题的具体措施或切实可行的方案。不能纸上谈兵或不了了之。如有创见,应当加分。(30%)

5. 经常沟通信息

老师要利用座谈会、辅导、个别谈话、聊天等形式,经常与学生、课代表、班干部、班主任进行联系,互通信息,增强师生情谊。这是为了:①教书育人。了解学生的认识、思想问题,以便在案例讨论中有针对性地进行启发教育,这比单纯的说教效果会好。②良好活跃的班风、师生之间的互相理解和信任是案例教学成功的一个重要条件。

6. 因材施教

教学要看对象,这是一条原则,案例教学亦然。成人学生因为他们有丰富的实践经验,但理论知识比较欠缺,所以在案例教学中应侧重于把实际上升到理论上分析,从而使他们由经验到科学,提高理论认识和分析能力。对从校门到校门的學生,因为他们缺乏实践经验,案例教学应侧重于对案例背景材料和现实情况的详细介绍,并注意引导其不要简单地拿理论去“对号”,犯教条主义的毛

病,从而使他们能够从现实而非抽象概念出发,增强其综合汇通所学各科理论知识和实践知识、进行具体问题具体分析的能力。特别注意对于学习较差的学生,多为其提供发言机会,积极鼓励表扬,耐心提示开导。特别注意不要因不答或答错而轻易否定,以便提高他们学习的积极性和主动性,逐步培养其学习自信心。

总之,案例教学中,教师处于重要的辅助地位。要把学生推上讲台,以帮助学生领悟分析和决策的真谛。正如美国管理学家斯公·戈瑞格所言:“仅仅靠聆听聪明的陈述和接受忠告,其收获甚微……因为,聪明是不能被传授的。”

六、案例教学中容易出现的问题和解决思路

根据编者十多年的教学实践,在案例教学中容易出现以下几个问题。

1. 案例就是例子

部分教师把案例看做例子或范例(其区别已如上述)。这样易走上两个极端:或者放任自流,只是让学生自己阅读案例,自己不去做任何讲解或组织,这样,学生必然难以进入角色,讨论也容易流于形式或收效甚微;或者教师完全主导着案例讨论,干预过多,完全以导演身份,要求学生按自己的意图去理解和决策,甚至试图告诉学生最终答案,结果完全违背了案例教学的宗旨。

2. 学生缺乏热情

面对复杂的现实问题,不能勇敢地接受决策竞争的挑战,或者面对难题,虽冥思苦想却仍一筹莫展,不知从何下手,这都会导致课堂讨论的冷清或松散。这主要是传统灌输式教学方式脱离社会实践,导致学生不善于思考和独立处理实际问题。反映出学生心理不适应以及分析问题和解决问题能力的低下。这时,教师的启发、诱导、牵线搭桥、鼓励就成为关键。这种情况,一方面更加证实了案例教学的必要性和迫切性;另一方面也可能是下一个问题即违背教学规律造成的。

3. 违背教学规律

即讨论分析案例违背“循序渐进、先易后难”的原则。案例教学必须遵循循序渐进的规律,并且贯穿始终。案例讨论应该先易后难,先简单后复杂。随着理论学习的不断深入和学生能力的不断增长,案例分析的内容也要逐渐复杂。同时,从始而终,重要章节或理论均应有相应的案例讨论相配合。并且,在各门主要专业课中,也应有案例教学,以形成各有侧重的一整套案例教学体系。这样,就可以由浅入深,从不同角度、不同侧面培养学生的综合分析能力和决策能力。

4. 不愿搞案例教学

对于教师来说,不愿搞案例教学,这或者是由于传统的“填鸭式”教学习惯,或者是由于对案例教学的畏难情绪,或者是由于计划学时太少,等等。必须做好教学改革,从 SPT (Success Practical Talents, 意为“成功的应用型人才培养”) 人才培养理念出发,从教学的根本目的和市场经济社会对人才的需求出

发,适当调整教学计划和课时安排。作为教师,以教研室或专业部为单位,增加案例教研活动,如集体备课、观摩教学等,以切磋借鉴。

5. 学生缺乏分析案例的基本技能和知识

讨论与分析案例,要求学生必须具备两方面的基本知识与技能,即语文方面的思考、分析、归纳、总结能力和善于学习、借鉴能力,还要具有与案例内容有关的专业理论甚至实践知识。这需要平时的学习积累和比较扎实的基础。对于对此比较差些的学生,教师应体现“爱生如子”和促进“人人成功成才”的教学理念,在案例分析过程中或讨论前,指导老师的提示、启发、鼓励等显得更加重要。

6. 案例教学的局限性

案例教学作为一种教学方法,也有一定的局限性,不可能囊括所有的经济、管理现实问题或理论问题。何况改革开放正在深入发展,教与学的矛盾复杂多变。所以,系统的理论传授仍为必要,教学方法也应多样化。

总之,案例教学可以有力地促进教学改革,使教学由传统的灌输式变为启发式;进一步完善人才培养体系,使学生从注重书本知识的被动应试学习转变为注重能力和综合职业素质提高的主动修养;可以促进“有教无类”、人人成功成才;可以促使教师端正对教学、科研、实践三位一体的辩证关系的认识,积极投身于改革主战场,这既有利于提高教学质量和教学效果,又为社会提供了服务。所以,案例教学不仅是教学手段和方法的变革,也是包括教学理念与人才培养模式在内的一项重要改革举措。

刘 兆

目 录

第一章 物流概述	001
实例 1：“黑色地带”淘金——东大的物流管理	001
实例 2：解读 FedEx 在中国的经营之道	003
案例 1：云南双鹤药业的物流系统改造	006
案例 2：手提包生产厂的物流问题	008
案例 3：邯运集团怎样做国际物流	010
第二章 物流系统	013
实例 1：从朝日啤酒公司感受物流系统带来的效率	013
案例 1：达利的困惑	016
案例 2：CN 公司物流系统简介	017
案例 3：正在退色的多彩物流	019
案例 4：逼出来的自我开发能力	022
案例 5：并购后的混乱	025
第三章 物流组织形式与管理	027
实例 1：第三方物流使美的物畅其流	027
实例 2：布鲁克林酿酒厂的物流成本管理	028
案例 1：太极集团物流现状与问题	030
案例 2：圣安医院的采购策略	031
案例 3：并购后的烦恼	034
案例 4：瑞达制药公司选择哪家 3PI 企业	036
案例 5：你能帮助饺子馆改善经营吗？	038

第四章 物流包装与装卸搬运	039
实例 1: 包装的合理化——生产延迟	039
实例 2: 码头合理装卸集装箱的方法	040
案例 1: 星系配送中心该怎么办	042
案例 2: 现代的包装设计	042
案例 3: 日本包装的减量化	043
案例 4: 我国铁路的集装箱运输	045
案例 5: 木材公司底座的搬运	048
 第五章 交通运输	 050
实例 1: “沃尔玛”降低运输成本的学问	050
实例 2: 日本左川急便的运输体制	051
案例 1: 运输的商机	054
案例 2: 保定运输集团如何转型	055
案例 3: 与保质期赛跑	057
案例 4: 关于货轮途中遇险致损案	059
 第六章 现代仓储与库存	 061
实例 1: 透视“零库存”——汽车大众应用物流系统纪实	061
实例 2: 开创国内现代物流之河——记上海全方物流有限公司	063
案例 1: 佳华的库存危机	067
案例 2: 全盛公司的库存问题	069
案例 3: 走出“滞胀”困境	070
 第七章 流通加工	 073
实例 1: 上海联华生鲜食品加工配送中心	073
实例 2: Reliance Steel & Aluminum 公司的流通加工服务	076
案例 1: 家乐福生鲜食品配送中心	077
案例 2: 我国农产品物流存在的问题	078
案例 3: 引导城市农产品深加工企业向农村转移	080

第八章 配送与配送中心	083
实例 1: 沃尔玛的配送中心	083
实例 2: 谁能够真正动得了国美的物流“奶酪”?	085
案例 1: 3PL 大型配送中心存在的问题	086
案例 2: 药品配送中心的拣货难题	087
案例 3: 宏达汽修厂向你咨询	088
第九章 物流信息系统	089
实例 1: 信息技术能否消除牛鞭效应	089
实例 2: 联华超市配送中心条码解决方案	090
案例 1: 寻找答案	094
案例 2: 条码与 RFID 之争	097
第十章 逆向物流与绿色物流	100
实例 1: 龙钢与湘钢的“循环物流”	100
实例 2: 逆向物流反击战——飞利浦减少退货的策略	102
实例 3: 绿色装卸搬运	107
案例 1: 济钢第三轮清洁生产的总体思路	108
案例 2: 雅诗兰黛的逆向物流管理	111
案例 3: 成都废旧物流产业化	112
第十一章 电子商务与物流	114
实例 1: FedEx 的电子商务网站分析	114
实例 2: 中远集团电子商务发展战略	116
案例 1: 网上购物的最后障碍	120
案例 2: 剖析亚马逊	122
第十二章 港口物流	126
实例 1: 国外几个港口物流	126
实例 2: 环渤海地区的“耀眼明珠”——曹妃甸	128
实例 3: 河北省港口物流资源系统整合的模式选择	130
案例 1: 宁波港发展中的问题	132
案例 2: 我国港口物流的现状与问题	134

第十三章 物流园区	137
实例 1：基于驱动力规划物流园区	137
实例 2：德国物流园区的发展模式	138
实例 3：浙江基于产业集群的物流园区发展模式	139
案例 1：上海外高桥保税物流园区	141
案例 2：保税物流业务	143
 第十四章 国际物流	 145
实例 1：电子商务跨国物流	145
实例 2：走向国际的“物流经营人”——中远	147
案例 1：根除采购“毒瘤”	150
案例 2：丰田怎样做国际物流	151
案例 3：伊藤洋华堂欲包还休	152
案例 4：生日危机	155
 第十五章 供应链管理	 158
实例 1：德尔费公司供应链上的物流和信息流	158
实例 2：浙江吉利控股集团的供应链管理体系	159
案例 1：惠普台式打印机供应链的构建	161
案例 2：超越传统供应链	162
案例 3：DL 食品公司的供应链	165
案例 4：三鹿“栽了”	166
 附 录 国务院关于印发《物流业调整和振兴规划》的通知	 168
物流业调整和振兴规划	168

第一章

物流概述

实例 1：“黑色地带”淘金——东大的物流管理

山东东大化工集团主导产品的生产能力和原材物料用量，近两年翻了一番，但原材物料及产成品运输费用、车辆、库存不仅没增，反而大幅度下降。这一切得益于四个字——物流管理。他们在被管理学家称为“黑色地带”的采购、仓储、运输等非生产环节，创出了不凡业绩。

1. 切入于运输业务，洞开于车辆拍卖

前身为张店化工厂的东大集团，建厂 40 年来，原材物料运输一直由公司车队承担。车队有 26 名员工，18 辆大货车，此外还有一个修理厂，运转费用不菲，效率却不高。司机上班拖拖拉拉，不想出车就推说车子有毛病。跑一趟上海五六天应该能跑个来回，但不管哪辆车跑一趟都得十七八天，都知道司机借机跑了私活，一趟能赚回台彩电，但想追究，一句“车在路上出了毛病”，就被堵得哑口无言。

法子想的不少，成效却是寥寥。公司决定向内部招标拍卖，18 辆车卖了 12 辆，收回 75 万元，14 名司机中标，其余车辆报废，人员分流。被拍卖车辆想承担公司运输任务，吨千米运价先是与公司以前平均运价持平。过渡两个月后降低二分钱，与市场价持平。紧接着又比市场价降低三分钱。

车成了自己的，每辆车运行里程比拍卖前多出两倍。半年公司节约运输费用 184 万元，加上人员工资、运输规费、车辆维修费一概不用负担，合计节约费用 354 万元。

拍卖车辆逐渐进入报废期，公司开始将运输推向社会，先是面向社会公开竞价招标，年节约运费 390 万元。然后又对运量相对集中的几条线路公开招标买断，吨千米运价由 0.44 元降到 0.2 元，前后节支 1 431 万元。

2. 关注库存信息，加强采购管理

东大是大型化工企业，使用原材物料多达 2 万多种，库存占用资金 5 228 万元。具备了运输环节的优化控制这个前提，企业开始向物流管理的下一个目