

全国高技术产业化协作组织深圳专家委员会 推荐



现·代·物·流·实·战·丛·书

PL

牛鱼龙 主编

# 物流企业操作指南



海天出版社

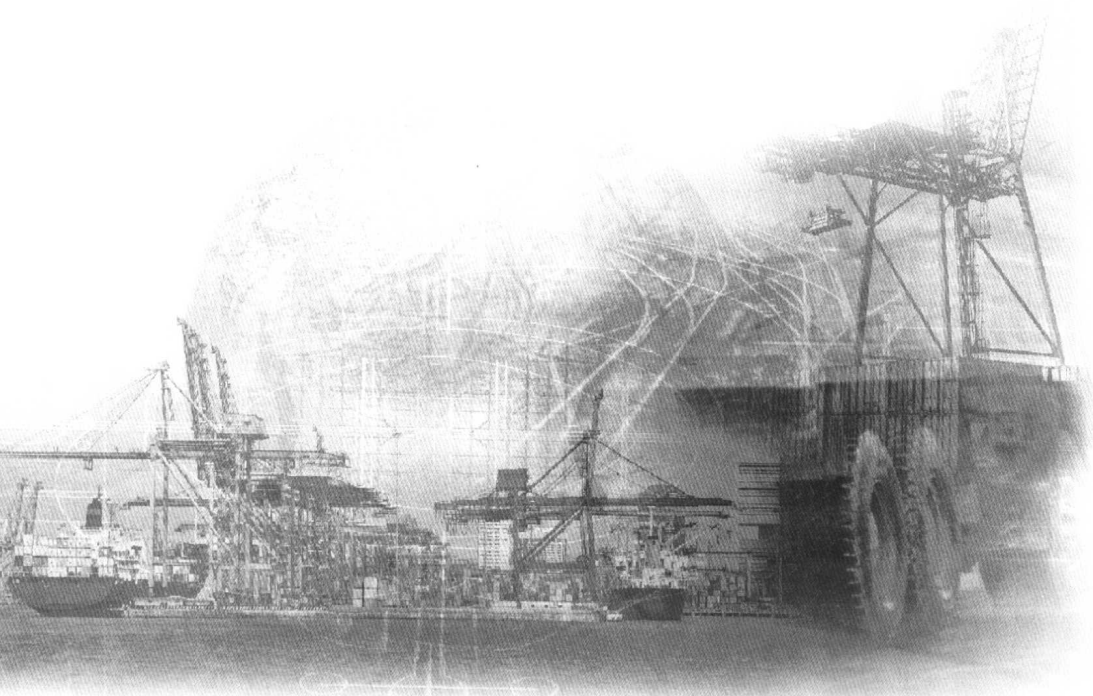
全国高技术产业化协作组织深圳专家委员会 推荐

# 物流企业操作指南

主 编：牛鱼龙

副主编：刘 彦 牛 波 乔·司巴午 [美国]

毛牛石戚 [日本] 时期华 [新加坡]



图书在版编目(CIP)数据

物流企业操作指南/牛鱼龙主编.—深圳:海天出版社,2004.5

(现代物流实战丛书)

ISBN 7-80697-201-3

I. 物... II. 牛... III. 物资企业—企业管理  
IV. F253

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 041009 号

海天出版社出版发行

(深圳市彩田南路海天大厦 518033)

<http://www.htph.com.cn> 订购电话:0755-83460397

责任编辑:王颖(0755-83460593 602wy@163.com)

封面设计:张幼农 责任技编:王颖 责任校对:喻俊新

---

海天电子图书开发公司排版制作 电话:0755-83460900

深圳市彩帝印刷实业有限公司印刷 新华书店经销

2004年7月第1版 2004年7月第1次印刷

开本:787mm×1092mm 1/16 印张:15.75 插页:3

字数:469千字 印数:6000册

定价:38.80元

海天版图书版权所有,侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题,请随时向承印厂调换。

现代物流实战丛书



海天出版社

中国·深圳



 牛鱼龙主编与全国高协组织深圳专家委员会主席任宾让教授商讨现代物流委员会年度工作事项。

## 主 编 简 介

牛鱼龙，全国高协组织深圳物流专家委员会主任，中国物流网专家主持人，北京中交协物流研究院副院长，北京现代贯通物流科技研究所副所长，深圳市高协中心现代物流部经理，香港物流协会“中国物流企业与CEPA机遇”课程导师，新加坡新创物流战略研究中心特约研究员，香港盈运网有限公司高级顾问，中国内地3家物流企业高级顾问，高级策划师。

2000年以来，策划、组织、主持了“深圳物流发展研讨会”、“中国金融与深圳现代化研讨会”、“消费信贷与个人信用座谈会”、“中小企业发展与银企合作论证会”等，参与了“WTO与中国经济高层论坛”、“中国物流经济发展高峰论坛”、“21世纪供应链管理战略研讨会”等工作，策划了“WTO规则与中国物流发展战略研讨会”、“现代物流企业实用型急缺人才培训班”等活动；组织了“国际物流与深圳物流讲座”、“现代物流专家研讨会”、“物流园区建设考察团座谈会”等；为政府官员做过《世界物流与中国物流》专题报告，为培训机构的职员们做过《物流知识与物流人才培训》等专题报告；主持策划了香港某物流集团深圳仓储企业的剪彩座谈研讨活动及运营模式，为某省的物流园区建设提供了规划方案，为深圳某物流企业设计了经营模式等。目前，正参与设计美国某集团公司投资深圳的5亿美元的物流项目，以及某大型国际物流会议的起草和策划。

著作有《第三方物流：模式与运作》、《世界物流经典案例》、《中国物流经典案例》、《经营物流：采购与销售》、《物流企业操作指南》、《需求链物流：成本与利润》、《怎样成为物流人才》、《现代物流实用词典》、《现代物流：21世纪的黄金产业》、《现代银行创新之路》等十余部。

 牛鱼龙主编陪同中国物流学会副会长王之泰教授（右）和北京物资学院孟淑敏教授（左）考察深圳物流发展情况。



 牛鱼龙主编和本书编委孙燕高级经济师（右一）与来自香港的哈佛大学博士后邹重华教授（右二）和来自上海的哈佛大学客座研究员徐培华教授（左二）讨论本年度物流丛书写作大纲。

 牛鱼龙主编与深圳市社会科学院院长乐正教授（左二）、香港物流协会副会长叶海京教授（左一）、深九国际物流有限公司董事长姜志忠高级经济师（右一）一起座谈深港物流整合的可行性。





## 编委会

### 顾问:

- 王之泰 (中国物流学会副会长, 中国物流网首席主持人, 北京物资学院前副院长、教授)
- 洪水坤 (中国物资储运协会会长, 中国物资流通学会副会长, 中国物资储运总公司总经理, 中储发展股份有限公司董事长, 高级经济师)
- 任宾让 (全国高技术产业化协作组织深圳专家委员会主席, 教授, 高级工程师)
- 朱畅九 (深圳市经济学会副会长, 教授)
- 徐培华 (《世界经济文汇》杂志社主编, 《世界管理论坛》主编, 哈佛大学费正清东亚研究中心客座研究员, 复旦大学教授)
- 梁文森 (深圳市软科学研究会会长, 经济学教授)
- 席与年 (中国联通香港有限公司原总经理, 广东省人民政府原经济顾问, 贵州省经济委员会原主任、书记)
- 乌拉·福赖沃 (美国国际著名物流专家, 教授)
- 海恩茨·戴克斯特 (美国 TLT 国际物流集团董事长, 博士后)
- B. 阿克罗依德 (英国国际物流专家, 英国阿斯顿大学商学院教授, 欧洲经济共同体营销机构高级顾问, 大律师 BARRISTER)

### 编委会名誉主任:

- 王德荣 (中国交通运输协会常务副会长, 北京中交协物流研究院院长, 国际物流与运输学会名誉院士, 教授, 研究员)

### 编委会主任:

- 吴忠 (中共深圳市委宣传部副部长, 深圳市市场经济研究会副会长)
- 乐正 (深圳市社会科学院院长, 深圳市社会科学联合会主席, 教授, 博士)
- 范棣 (招商局迪辰集团董事长, 北京大学教授, 博士)
- 姜志忠 (国际道路运输联合会中国事务组成员, 深圳深九国际物流有限公司董事长, 高级经济师)
- 刘彦 (深圳信息技术学院计算机应用系主任、副教授, 就读美国 DBA 博士学位)
- 牛鱼龙 (全国高协组织深圳物流专家委员会主任, 中国物流网专家主持)



人, 新加坡新创物流战略研究中心特约研究员, 高级策划师)

### 编委会副主任:

李得功 (香港物流与航运学会副会长, 日本仓储物流和供应链管理高级设计师, 博士后)

刘波涛 (台湾物流研究院副院长, 台湾大学教授, 博士后)

时期华 (新加坡环球物流公司副董事长, 博士, 研究员)

邹 蓝 (联合国前高级项目官, 中国综合开发研究院研究员, 教授)

叶海京 (香港物流协会副会长, 香港互联网专业人员协会中国事务主席)

魏际刚 (清华大学深圳研究生院现代物流研究中心博士后, 深圳市现代物流业发展咨询委员会委员)

郑凯平 (香港凯力集团深圳正佳物流有限公司董事长, 总裁)

赖清波 (中国全通运输有限公司董事长)

任亚南 (布凡蒂-范梅勒集团有限公司物流计划经理)

### 编委会委员:

约翰·斯蒂芬 [美国] 乔恩·布朗 [美国] 王明远 [美国]

罗斯·米切尔 [英国] 布鲁斯·波特 [英国] 大野草子 [日本]

上村富奇 [日本] 郑建荣 [新加坡] 邹重华 [中国香港]

赵正发 [中国台湾] 逢金柱 姚敬美 梁金河 葛 洪 齐 茂

舒 琴 玉 梅 由 涛 李 伟 王进草 王海甜 王珊珊

程海甜 向明军 石鹏飞 宋鲁凤 冯玉玲 王淑凤 刘洪泉

部振峰 张烈征 方 奇 王延辉 李 悦 柳培珍 程学琴

牛 波 孙 燕 于梦凤 袁洪焰 王泳会 刘涯男 赵 萍

张沿婷 师鸣秀 贾涟昀 王连喜 国土平 顾应春 陈晓蓉

李志刚

### 丛书策划: 牛鱼龙

主 编: 牛鱼龙

副主编: 刘 彦 牛 波 乔·司巴午 [美国]

毛牛石戚 [日本] 时期华 [新加坡]

编著者: 齐 茂 舒 琴 玉 梅 由 涛 刘洪泉 部振峰

张烈征 逢金柱 梁金河 程学琴 陈晓蓉 李志刚

编委会电话: 0755-26238748, 81914516 传真: 0755-25675507

通信地址: 深圳市建设路 001-04 号 邮编: 518001

电子邮箱: newyulung 6888@sina.com; haitian 021218@163.com



# 物流企业成长路上的良师益友

## ——代序

王德林

代序

信息流、金融流、人流（人才的流动）、商品流、现代物流，这五大流加快了经济全球化的流动节奏。

目前，我国的物流业市场还不完善，主要有以下问题：生产流通企业还未完全把物流服务从主业中剥离，物流企业还未能完全承担起物流服务的任务。其主要原因是企业认识还不到位，体制改革上仍存在问题。这需要一个过程。

最近六七年，中国出现了物流热，中国经济界不断取得共识，不断地采取政策、措施来发展中国的物流。那么中国为什么要发展物流？

物流在国外不是什么新鲜事物。欧洲人告诉我，“物流”这两个字是在1837年由法国一个将军提出来的；美国人告诉我，1902年他们第一次提出了物流的“配送”问题；第二次世界大战后，把战争当中的后勤供应经验应用到了工业当中去，把物流提上了重要议事日程。我给美国20多位企业家介绍中国物流的发展情况时，说中国正在出现一个物流热。他们告诉我，事实上美国也在出现物流热；在欧洲谈物流的时候，欧洲的教授告诉我，欧洲也在出现物流热。

随着整个市场经济的发展，经济全球化的进行，物流正在被赋予不同的内容、不同的要求，物流在进一步发展。物流不是物的流动和物的流通的缩写，它有自己特定的涵义。

物流是什么呢？定义有一大堆，美国的标准定义有两个，1985年有一个，20世纪90年代有一个。20世纪80年代和90年代两个定



义的区别就是：90年代是将物流作为供应链的一部分，80年代的定义是将物流作为物的流动形式。欧洲的定义：牛津大词典的解释是“物流是物的流动的科学管理。”物流说到底就是物的流动通过管理、计划、执行、控制这样一个过程，使得全社会或者某个企业，在同样的产值下，物的流动费用最少，而且安全、快速、及时地送达目的地。实际上物流是一个管理技术，是一种组织方式，这个管理技术的目的就是降低社会物的流动消耗，同时安全、快速、及时送达。

物流本来是一件好的事情，为什么中国长时间没有发展起来呢？过去我一直在研究中国交通运输的发展战略、规划、政策问题，从1981年去国外考察开始，每年我都接触物流，也在讲物流，为什么没有提到议事日程上来？这里有一个重大的背景，即在20世纪90年代或者说是1984年中央作出经济体制改革的决定之前，中国实行的是计划经济。当时我国有三个物资管理系统：生产资料是物资部门管，消费资料是商业部门管，农村的生产资料、消费资料是供销合作总社管。当时在计划经济体制下，实行的是计划生产、计划分配、计划消费，一人吃12公斤粮食，你拿粮票去买就是了。如何降低物的消耗，如何安全、快速、及时送达，根本提不到议事日程，因为那个时候是短缺经济。当时各地方的朋友在北京批500吨的钢材指标，回去就能赚二三十万，什么时候运到都无所谓了。

20世纪90年代，中国出现了一系列重大变化，第一个变化就是短缺经济发展为供大于求，或者说从卖方市场进入到了买方市场，市场的竞争更加激烈；第二个变化，市场经济建立，生产和流通企业面临着国内竞争，同时中国对外开放，即将加入WTO，面临着国际竞争。也就是说中国的生产流通企业面临着两个市场竞争。在此背景下，要提高我国企业的核心竞争力，就是说要拿到更大的市场份额，就要求你的东西不仅要好，不仅要出厂价便宜，更应该是到了最终消费者那里你的东西便宜，而且售后服务好。谁来做这件事情？只有加强物流管理，让物流企业用物流的管理技术来管理物的流动，这包括生产物流、采购物流、销售物流、逆向物流、回收物流。谁能够把物的流动管理得好，把费用降下来，安全、及时、快速送达，谁就有市场竞争力。在这个背景下，我对国家计委的同志和国家经贸委的同志



说，中国的物流再不发展，中国就要吃亏了；一定要加快物流的发展，一定要把这个问题提到重要的议事日程上。当然，需要大家来鼓动、来宣传、来支持中国物流的发展。

2002年，我受经贸委委托研究中国物流发展政策，在调研当中发现，物流这件事涉及中央16个部委局：物流企业的准入——工商部门；重复征税——税务部门；物流用地——国土资源部门；你这个车允许不允许在城里跑——公安部门；还有铁道、交通、银行、海关、检验等等；物流资源要整合又涉及财政部门；综合部门是经贸委、计委。举个例子，比如说税务问题，就遇到重复征税问题。你做物流拿到一笔钱，5%的营业税；我再包给运输企业，运输企业又有5%的营业税；这个运输企业做不完，又委托另一个物流企业，包出去又得5%的营业税。如果没有一个好的物流运作的政策法规环境，也不利于中国物流企业的发展。当然这些事情正在解决之中。

物流是市场经济的产物。市场经济下的产品是用来交换而不是用来分配的。交换就存在着利润最大化和节省成本的问题，而不论是企业内部的物流业务还是专业的第三方物流，都以追求流动成本最小化为目的，这就促使各个企业或部门不得不综合考虑各种资料流动的全过程，利用各种可以利用的手段来实现这种成本最小化，比如仓储技术、库存管理、分销技术、信息管理等。现代物流工作因此就变得非常复杂但又异常关键。这样的工作也就不得不需要一些专业化的人才来做。

中国已成为全球第一大吸引外资国，中国也即将成为全球的制造中心，这足以使得中国成为一个物流大国，中国也应该配备第一流的物流服务。外资在进入中国之前，往往要求有一流的物流企业为之服务，这是中国物流业腾飞面临的一个机遇。在这种背景下，加快我国物流企业的发展，尽快在我国建成一个大中小相结合、能力足够的、服务质量良好的物流企业群体，就成为我国物流发展中的头等重要的事情。

CEPA的签署，物流企业应该进行策略联盟，共同寻找生存空间。但是，我国物流企业发展中存在着很多问题：一是，一些地方政府和企业对物流企业重视不够；二是，缺少一个宏观的管理协调机构；三

是，还没有形成有利于物流企业发展的政策法规环境；四是，物流企业特别是第三方物流企业远不能适应社会发展的需求；五是，物流人才匮乏，现有的物流企业老板和从业人员自动学习的积极性不高；六是，缺少有利于物流企业发展的和国际接轨的物流标准化体系；七是，物流企业信息化程度低；八是，物流企业本身存在着制度缺陷、品质缺陷和素养缺陷。

牛鱼龙主编的《物流企业操作指南》，就从根本上找到了解决这些问题的答案，为物流企业的发展指明了在激烈竞争中取得胜利的方向。

物流企业如何发展，传统物流企业怎样转换为现代物流企业，第三方物流企业该如何操作，运输企业、配送企业、仓储企业、连锁企业、货代企业等物流企业是怎样的运作模式，物流企业合作怎样签订，《物流企业操作指南》都有详尽的叙述，并配有具代表性、特殊性、权威性的相关实例。

从某种意义上说，《物流企业操作指南》是物流企业经营管理过程中，所有物流从业人员工作的“伴侣”，是物流企业成长路上的良师益友。

鱼龙在书中还明确指出：物流企业发展的战略目标是以物流的管理理念和管理技术，来管理全社会“物”的流动的状态。

在未来 20 年，中国物流企业要实现物流发展的战略目标，实现跨越式发展，要从三个方面来考虑：一是要建设好物流服务供应系统，二是要搞好物流需求，三是要创造良好的政策法规环境以及发挥政府的引导、扶持、协调和监督作用。

全社会要继续提高对发展物流企业重要性的认识，要发挥市场机制的作用。

政府要努力为物流企业的发展提供完善的公共服务，消除物流发展过程中的各种障碍，为发展物流创造宽松的运行环境和良好的体制环境。

在政策法规环境方面，简化市场准入和各种经营权的审批；降低税赋，避免重复征税，允许建立统一的利润中心；明确用地性质，降低土地使用税费；增加城市货车通行数量，加强车辆的管理，提供运



输方便；加快通关速度，制定有利于对外合资合作的政策；在投融资上给予扶持；要在物流标准化体系的建设上提供一定的方便，加快物流技术装备工业的发展；加强物流研发的建设和对物流人才的培养。这一些措施和方式方法，都能迅速地将物流企业发展中的“头痛病”诊治好。这就是本书最大的功效之处。

知道牛鱼龙是在一次国际物流大会上。2003年中国物流节，香港的一些朋友又提到了他，言语之中充满了敬重与热爱。今年“全国人大和政协会议”前，在我参加的国家发改委的物流发展报告会上，国内的知名物流专家也谈到了他……

前不久的一个晚上，鱼龙把电话打到了我的家里，让我为他的第8部物流著作写个序。忙忙碌碌中总算完成，对朋友也有了一个交代。仓促草就，敬请谅解。

鱼龙是个勤奋的、很有成果的学者，是业界较有名气的专家。他的物流著作已经在北京、香港、深圳等地多次出版印刷，相信这本《物流企业操作指南》也一定会受到广大读者的热烈欢迎和踊跃购买。

(作者为中国交通运输协会常务副会长，  
北京中交协物流研究院院长，国际物流  
与运输学会名誉院士)



# 物流企业发展的关键在于管理

## —— 代前言

代前言

以市场经济为主导的我国经济形态基本确立，物流业发展迅猛。而更大范围地扩大对外开放，就需要降低商品的生产成本和流通成本，这将对我国物流业的发展起到根本的促进作用。

中国未来 20 年的物流发展目标是，最大限度地把中国的物流费用降下来，保证安全、快速、及时地送达。因此，物流企业的发展至关重要。而物流企业发展的关键在于管理。

现代物流广泛应用于各个领域，不仅仅是在流通业、制造业等，比如，将一高科技“真空保温”产品销往国外，该产品的加工长度等指标一定要符合国际集装箱标准。

物流企业主要包括运输企业、配送企业、仓储企业、连锁企业、货代企业等，是涉及物流信息、物流软件、物流设备、物流设施、物流规划、物流咨询等企业的总和。

中国物流企业特别是传统储运企业大多数还处于传统物流阶段，因此，必须从传统向现代转换。传统物流企业转轨的目的是实行规模经营、提高整体效益。传统物流企业在向现代转换过程中，实现电子商务化是大势所趋，并且能曲径通幽。中国传统物流企业提高竞争能力有众多的因地制宜的办法，而国内和国外的经典案例，从实践的角度说明了转换的可能性并提供了良方秘笈。

经济全球化加大了企业更多方面的竞争，在这样的历史背景下，第三方物流的增值服务就成了企业不可多得的最初利润源泉，同时，企业竞争优势必须以可靠和高效的第三方物流运作为保证。20 世纪

未诞生的第三方物流企业是高效节能繁荣市场的重要杠杆。欧美发达国家第三方物流企业的发展经验值得借鉴。更多的实际运作中的成功案例,如联邦快递、广州宝供、青岛海乾等,指明了发展第三方物流企业的主要途径,道破了第三方物流企业提供增值服务能力招数。

运输是物流的重要功能之一,运输企业的发展是物流业兴旺发达的标志。那么,怎样才能使运输企业赢利、壮大?怎样才能让运输企业更加现代化?怎样才能激烈的市场竞争中拥有自己企业的一席之地?制度是运输企业胜利的根本保证。运输企业要在市场中立于不败之地,主要依赖于全心全意的服务措施和其过硬的内部管理。本书为企业和读者提供了60多项管理条例。

20世纪80年代发展起来的中国配送是一个什么样子呢?中国配送企业发展的经济环境、服务现状、主要问题、前景展望是怎样的呢?中国配送要建立五个信息管理系统,使用五种成本策略和四类配送策略,完善五项操作流程。丰田的全方位汽车零部件配送系统和乐百氏建立配送中心体系的方略是值得配送企业借鉴的范例。

仓储企业发展的根本问题,就是在运用现代科技的同时要合理地进行仓储。合理仓储的实质是,在保证储存功能的前提下尽量少投入;也是一个投入产出的关系问题。

仓储企业储位管理的基本要素,除空间、物品、人员三项基本要素外,其他主要的关联要素是储放设备和搬运输送设备。物品储放不是直接堆叠在地板上时,必须考虑相关的栈板、料架等承载容器设备;人员不是以手捧、抱物品时,则必须考虑使用输送机、堆高机、手推车等输送和搬运设备。交叉站台解决了降低库存与保障供应之间的矛盾,是企业获得竞争优势的又一条出路。

连锁企业包括众所周知的商业企业——连锁超市,包括工业企业、物流企业、饮食企业等企业的派生企业、分公司等具有连锁性质的企业。从目前的整体规模及效益水平上看,我国的连锁企业还显得比较薄弱。因此,向规模化方向发展,走战略联盟之路,联合做大做强是连锁企业进一步发展的必由之路。

货代企业是货运代理企业的简称,包括国内货代企业和国际货代企业。货代企业提供的服务,其性质类似第三方物流的服务,因此,



货代企业向第三方物流企业转型是物流事业发展的必然趋势，货代企业的长远目标应是向第四方物流企业发展。

货代企业要完善自身的风险控制体系，建立一个可靠、合法的客户信用资料库。本书道出了我国货代企业管理体制存在的问题，指明了我国货代企业的操作规范和出口流程。

应广大企业和读者的要求，我们还编选了部分典型的物流企业合作样本，并附有国家干道公路查询和 20 国港口特殊规定简介。

感谢辽宁工学院孙秀英老师来电对《第三方物流：模式与运作》一书中的一处问题提出疑问，感谢清华大学、北京大学、四川大学、武汉大学、浙江大学、北京师范大学、北京物资学院、复旦大学等院校的教授和研究生们提出的建议和要求。

感谢中国全运通物流有限公司提供的资料，感谢香港凯力集团深圳正佳物流有限公司的大力支持，感谢济南铁路局尹丽等企业和读者的来电、来函。自从我们编著的物流著作面世以来，受到了社会各界的广泛关注。在此，我和编委会的全体同仁向有关企业和广大读者致意，欢迎大家继续与我们联系，提供设想甚至合作计划，我们会一如既往地大家当作最真诚的朋友，并为您的咨询做好顾问服务。

我们承诺，一定在国内外著名物流专家的帮助或合作下，将物流图书做精、做细、做好！尽百分之百的努力，为中国乃至世界的物流事业贡献全部的智慧和才能。

特别感谢中国交通运输协会常务副会长、北京中交协物流研究院院长、国际物流与运输学会名誉院士王德荣教授出任本丛书编委会的名誉主任，他在百忙中几次与我通话，讨论有关物流书的编写内容，并欣然为本书作序。

物流企业的管理重在客户关系的管理，物流企业发展的成败在于文化和人才，21 世纪的物流企业发展战略是人才战略。怎样成为物流人才，我们在另一本书中做了详细的阐述，并指出了成长为物流人才的可行的途径。



# 目 录

## 1

|                                       |        |
|---------------------------------------|--------|
| <b>物流企业如何发展</b> .....                 | ( 1 )  |
| <b>1.1 物流企业发展的关键在于管理</b> .....        | ( 2 )  |
| 1.1.1 现代物流管理的内涵、目的及根本意义 .....         | ( 2 )  |
| 1.1.2 现代物流管理为什么如此重要 .....             | ( 3 )  |
| 1.1.3 CKC 包餐公司案例分析 .....              | ( 3 )  |
| 1.1.4 AIAI 公司选址的案例分析 .....            | ( 13 ) |
| <b>1.2 物流企业的管理重在客户关系管理</b> .....      | ( 19 ) |
| 1.2.1 客户关系管理首先是一种管理理念 .....           | ( 19 ) |
| 1.2.2 客户关系管理是解决我国物流企业难题<br>的办法 .....  | ( 20 ) |
| 1.2.3 物流企业应尽快建立 CRM 战略联盟 .....        | ( 21 ) |
| 1.2.4 物流企业实施 CRM 需注意的问题 .....         | ( 23 ) |
| <b>1.3 物流企业发展的成败在于文化和人才</b> .....     | ( 25 ) |
| 1.3.1 物流企业必须在建立起企业文化的基础上发展<br>.....   | ( 25 ) |
| 1.3.2 人才的多少是衡量物流企业成功与否的<br>惟一标准 ..... | ( 26 ) |