

●总主编：杨长春

现代物流系列丛书

物流战略

主编 施李华

对外经济贸易大学出版社

对外经济贸易大学大田物流研究中心

现代物流系列丛书

总主编：杨 长 春

物 流 战 略

主 编 施李华

对外经济贸易大学出版社

(京) 新登字 182 号

图书在版编目 (CIP) 数据

物流战略/施李华主编. —北京: 对外经济贸易大学出版社, 2004

(现代物流系列丛书)

ISBN 7-81078-349-1

I. 物… II. 施… III. 物流 - 物资管理 IV. F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 037539 号

© 2004 年 对外经济贸易大学出版社出版发行

版权所有 翻印必究

物 流 战 略

施李华 主编

责任编辑: 王瑞敏

对外经济贸易大学出版社

北京市朝阳区惠新东街 12 号 邮政编码: 100029

网址: <http://www.uibep.com>

北京市山华苑印刷有限责任公司印装 新华书店北京发行所发行

成品尺寸: 140mm × 203mm 13.375 印张 335 千字

2004 年 5 月北京第 1 版 2004 年 5 月第 1 次印刷

ISBN 7-81078-349-1/F · 221

印数: 0001 - 5000 册 定价: 23.00 元

总 序

许多人认为中国的物流业热起来了，而且热得不行。我不以为然。我只觉得在一定的地域和范围内有了发展。如果物流这个复合型产业也同产品一样有生命周期的话，我认为中国物流业的发展现在只不过处于介绍期。但物流的作用大家都看到了，物流大发展的高潮终将到来，那么我们在高潮到来之前做点推波助澜的工作是有益的。所以，对外经济贸易大学大田物流研究中心决定编写了这套现代物流丛书。

从本丛书的“教材式体例”可以看出它的广泛适用性。它既可以作为在校物流本科和物流研究生进修班学生的学习参考，也可以作为物流从业人员或有志于从事物流行业工作人士的业务参考。如果本套丛书能对中国物流发展从介绍期到增长期有一丝过渡性贡献，我们将会感到万分欣慰。

本套丛书一共分为 12 分册，即《采购物流》、《供应链管理》、《企业物流》、《物流战略》、《仓储实务》、《物流配送》、《物流管理》、《物流信息管理》、《物流法规》、《运输实务》、《物流技术与设备》和《第三方物流》。

在本丛书的编写过程中，我们得到了联邦快递、北京赛昂教育集团、对外经济贸易大学科研处和出版社等单位的大力鼓励和支持。另外，本丛书是在许多人的前期理论介绍和一些实践总结的基础上完成的，我们已在本丛书中对先行者的贡献和所参考的资料尽量注明，但也许会有极少遗漏。在此我们对所有为本丛书的编写和出版提供直接和间接帮助的单位和个人一并致谢！

杨长春

前 言

本书从战略角度介绍了物流管理过程的各个方面，包括采购与供应战略、仓储战略、运输战略、配送战略、库存战略、设施选址战略、物流网络规划以及物流客户服务战略。每章附学习目标、小结和思考题。全书共分九章，撰写的具体分工是：第一章和第三章由郝竞春负责撰写；第二章、第五章和第七章由施李华负责撰写；第四章和第六章由陈敏负责撰写；第八章和第九章由张欣负责撰写，全书的策划与最后统稿由施李华负责。

在我们写作本书的过程中，得到了很多老师、朋友的支持和帮助。在此我向他们表示诚挚的谢意。另外，我还要特别地感谢杨长春教授。作为这套物流丛书的总主编，杨长春教授在本书撰写过程中给予了精神上 and 学术上的悉心指导和关怀。

本书在编写过程中参考了国内外众多学者的研究成果，并以参考文献的形式列于书后，在此，谨向他们致以衷心的感谢。

由于作者水平有限，书中的缺点错误在所难免，恳请各位专家、读者批评指正。

施李华

2003年9月31日

目 录

第一章 导 论	(1)
第一节 物流简介	(1)
第二节 物流战略概述	(7)
第三节 物流活动的战略分析	(12)
第四节 物流战略外部环境分析	(22)
第五节 物流战略管理	(29)
第二章 采购与供应战略	(44)
第一节 采购概述	(44)
第二节 采购与供应战略	(53)
第三节 战略采购	(66)
第四节 采购人力资源分析	(69)
第五节 供应商选择	(79)
第六节 供应商关系管理	(90)
第三章 仓储战略	(95)
第一节 仓库与其设备简介	(95)
第二节 仓库的合理布局	(101)
第三节 仓储方式选择	(107)
第四节 仓储管理业务作业流程	(109)
第五节 仓储工作经济技术指标	(115)
第四章 运输战略	(125)
第一节 运输基础知识	(125)
第二节 运输方式和运输服务	(132)
第三节 运输成本与定价	(145)

第四节	运输决策	(155)
第五节	路线选择、行车路线和时刻表的制定	(171)
第五章	配送战略	(186)
第一节	配送概述	(186)
第二节	配送运行与发展的环境和条件	(193)
第三节	配送类别	(202)
第四节	配送流程和配送模式	(209)
第五节	配送的合理化	(218)
第六节	配送中心	(224)
第六章	库存战略	(236)
第一节	库存概述	(236)
第二节	库存的财务影响	(248)
第三节	库存管理模型	(259)
第四节	库存管理政策	(275)
第五节	库存管理实践	(287)
第七章	设施选址战略	(299)
第一节	设施选址概述	(299)
第二节	单一设施选址概述	(307)
第三节	设施网络选址分析	(319)
第四节	设施选址的其他特殊问题	(325)
第五节	重新选址问题	(327)
第八章	物流网络规划	(332)
第一节	物流网络规划概述	(332)
第二节	物流节点	(342)
第三节	物流网络规划的程序和步骤	(350)
第九章	物流客户服务	(369)
第一节	物流客户服务概述	(369)
第二节	物流客户服务的内容	(374)

第三节	物流客户服务的实施	(382)
第四节	物流客户服务评价	(392)
第五节	客户关系管理	(403)

第一章

导 论

通过本章的学习，了解物流管理的定义及其发展历史，物流战略制定的必要性和基本原则，物流战略制定的外部环境，物流金字塔的概念和战略制定的过程。

第一节 物流简介

物流这个词出现的时间不长，但是物流活动却由来已久，并非现代人的创举。自古以来，产品的生产地和消费地就不可能完全吻合，面对这种事实，早期人们的选择是要么大量地集中地消费一种产品，要么将产品储存起来日后消费，或者将产品转移到需要的地方去，这就构成了早期的物流活动。从这种意义上讲，物流活动起源于由地区产品剩余导致的地区间产品交换，而生产力的迅速发展则推动着物流活动的不断发展。

企业是物流发展的主要实践者，但是与企业传统的财务、营销、生产领域相比，物流活动虽然早已有之，但对它的研究却起步较晚。进入 20 世纪 90 年代以来，由于其他领域的竞争已经异常残酷，且已挖掘不出多大潜力，所以物流作为一种竞争手段，



才越来越受到企业的重视。于是很多企业将目光投向物流部门，对物流活动进行了更为深入的研究，形成了企业物流管理一体化的概念。其新颖之处在于：①对相关活动协调管理的概念，而不是早期实践中的分别管理；②物流能够增加产品或服务价值的概念，这部分增加的价值对提高顾客满意度和实现销售是十分重要的。

一、物流定义的发展及相关分析

物流一词的英文为 logistics，从中可以看出现代物流实际上是从军事后勤学发展起来的（英文中的 logistics 一词来源于法语中的 logistique，原意是指拿破仑军队中负责安置部队、为战马搜寻粮草的军官的名称）。但是在物流管理发展的早期阶段，物流的英文用词为 Physical distribution。关于这个词的定义有一个发展的过程：

1935 年，美国市场营销协会对物流进行了最早的定义：“物流是包含于销售之中的物质资料从生产地到消费地流动过程中所伴随的种种经济活动。”

1948 年，该协会又将它定义为：产品从产地到消费地或使用地之间的移动和处理。

1968 年，美国分拨协会对它的定义是：实物分拨是工商业使用的一个术语，用以描述一系列与产品由生产线到消费者的高效转移相关的广泛活动，有时还包括原材料从供应点到生产线起点的移动。这些活动包括货物运输、仓储、物料搬运、保护性包装、库存控制、工厂和仓库选址、订单处理、市场预测和客户服务。

1976 年，美国物流协会对物流的定义是：“物流活动包括，但不局限于：为用户服务，需求预测，销售情报，库存控制，物料搬运，订货销售，零配件供应，工厂及仓库选址，物资采购，



包装, 退还货物, 废物利用及处置, 运输及仓储等。”从此时起, 物流的英文用词改为 Logistics。

1985 年, 美国物流协会将物流定义为: 为迎合顾客需求而对原材料、半成品、产成品及相关信息从产地到消费地的高效、低成本流动和储存而进行的规划、实施与控制过程。

1992 年, 美国物流协会将物流定义更新为: 为迎合顾客的需要而对商品、服务及相关信息, 从产地到消费地的高效、低成本流动和储存而进行的规划、实施与控制过程。

1998 年, 美国物流协会又对物流进行了重新定义、目前, 该学会对物流的最新定义是: 物流是供应链活动的一部分, 是为满足客户需要对商品、服务及相关信息从产地到消费地高效、低成本流动和储存而进行的规划、实施、控制过程。

从不同时期的不同定义我们可以看出物流管理思想发展的大概趋势。从 20 世纪初至今, 物流管理从最初孤立地看待运输, 仓储等各个环节, 发展到从总成本角度综合考虑实物分拨中的储运各项活动, 到整合企业原材料、半成品、产成品的储运等各环节的管理, 提出一体化物流管理的概念, 到 90 年代与供应链管理思想相结合, 把服务、信息处理加入到物流管理的范围中, 强化了客户服务和成本控制的概念。

此外, 物流管理在应用范围上也不断扩大。最初物流管理只是在大企业内部进行, 后来随着信息技术的进步和物流意识的增强, 中小企业也开始追求物流活动的效率化, 进而国民经济宏观领域也引入了物流管理的概念, 加大物流基础设施建设, 积极制定物流政策及相关法规。物流整合的范围也由原来的只限于销售领域扩展到企业生产经营的其他领域, 进而扩展到供应链上的所有上下游企业。

从上面的定义可以看出, 物流是一系列职能性活动, 但并不是所有的企业都具有同样的活动和程序。企业之间不同的组织结



构，管理层对物流范畴的不同理解，以及各个活动对企业影响的程度不同，决定了不同的企业需要管理的物流活动是不同的。但是一些关键性的活动是每个企业都不可缺少的，主要包括制定客户服务标准、关于运输方面的考虑、库存管理及信息流动与订单处理。还有一些支持性活动是围绕关键性活动展开的，例如仓储、物料搬运、采购、保护性包装、信息维护等等。

二、物流与企业管理

对于任何一个生产性企业来讲，生产和营销被视为两大基本职能部门，同时也是最重要的部门，是实现企业盈利目标的核心。但同时，不论是生产部门还是营销部门都需要来自物流管理部门强有力的支持和配合。从生产角度来看，物流管理主要是指企业的内向物流，即由供应商至生产部门的物流管理，包括原材料采购、运输，原材料和零配件的库存管理、仓储管理、包装、物料搬运以及相关的信息管理。通过加强供应商管理，优化运输线路，尽量减少原材料和零配件的库存，可以大大降低生产成本。

从营销角度来看，物流管理主要是指企业的外向物流，也称为实物分拨的管理，即将产成品由生产企业配送至用户的物流活动，同样也包括订单处理、运输、库存管理、仓储管理、包装、以及相应的信息管理。营销中的各项活动都直接受到物流管理的影响，反过来也影响企业的物流模式。比如说营销活动中的产品定价是一切物流活动的基础和关键。价格的高低在很大程度上体现了企业对产品的市场定位，而产品目标市场的决定又成为企业制定促销方案，选择运输模式、仓储模式，确定包装等活动的重要前提条件。反过来，物流成本又是产品定价的重要参考依据。例如，运输成本是产品最终价格的重要组成部分、企业为了处理库存经常采用降价的方式、精装的产品要比普通包装的贵，这些



都是物流管理对产品销售直接影响。

从以上分析可以看出,物流管理对作为企业核心的生产和营销部门的影响是很大的,这种影响有可能是积极的,也有可能是消极的。长期来看,它们有共同的目标——企业盈利,提高竞争力。但是作为不同的职能部门,它们有着各自不同的部门利益,在某些方面甚至有利益的冲突。例如,生产部门为了降低生产成本必然进行大批量生产,但产品的单一性不能满足顾客需求的多样性,这就必然造成产品积压,导致库存增加,物流成本增加。而如果为适应市场的需要,生产部门进行小批量、多批次生产,必然大增加生产成本,物流成本中的运输成本也会增加。因此面对企业管理中出现的不同部门之间的成本效益相互抵消(Trade-off)现象,协调各部门利益,以总成本的观点调整企业管理,重新制定绩效考核办法就成为物流部门的重要职责之一。

三、物流管理与企业竞争力

迈克尔·波特曾在他的《竞争优势》一书中对企业的竞争力作了如下阐述:“竞争优势归根结底产生于企业为客户所能创造的价值;或者在提供同等效益时采取相对的低价格;或者以其不同寻常的效益用于补偿高价格。”

他还指出获得竞争优势可以有三种途径:①成本领先,低成本可以直接创造竞争优势;②具有独创性,产品或服务在消费者心目中有独特之处;③目标集聚,企业将其目标锁定在产业内一种或一组细分市场,量体裁衣,建立自己的优势。

首先从成本角度考虑。包括仓储、运输、包装成本在内的物流成本在产品成本中占据相当大的比重。根据国际货币基金组织的研究,物流成本约占全世界国内生产总值的12%。而在我国,如果从物流总体费用考虑,有关资料显示,物流费用占商品总成本的比重,从账面上反映已经超过40%。所谓“第三利润源泉”



或“黑暗大陆”的说法主要就是指通过优化物流管理来大幅度降低产品总成本，从而确立企业在同行业中的成本领先地位，获得竞争优势。

其次是独创性。在全球化高度发达的今天，产品或服务方面的创新很容易被仿制，但良好的物流系统却不同。由于现代物流管理不仅仅是指管理好一个仓库、一个车队这么简单，而是要运行一个一体化的运营网络，它需要健全的管理体制和企业所有部门的配合，这种配合和默契一旦建立，就很容易见效而且不容易被仿制。这个网络进行得好坏直接影响到企业所提供的服务水平的高低，从而影响企业的竞争力。

最后，看目标集聚。这个问题主要是指企业对特定用户的服务能力，而一体化物流的管理思想就是客户服务，使客户满意一直是物流管理者的奋斗目标。面对近年来个性化消费的趋势，物流管理通过柔化物流系统，实现 7R 目标^①，满足用户的特殊要求，这将大大增强企业的竞争力。

21 世纪是物流业大发展的时代，物流业将呈现出信息化、网络化、智能化、柔性化、标准化和社会化的特征，我国的物流业、物流管理、物流技术也将得到进一步发展，逐步实现现代化、市场化与国际化。我国物流从业人员应当加强对物流管理、物流技术的学习和实践，以适应时代的要求。

① 7R: Right Time (适当的时间); Right place (适当的地点); Right cost (适当的成本); Right customer (适当的顾客); Right Product or Service (适当的产品或服务); Right Quality (适当的质量); Right Quantity (适当的数量)。



第二节 物流战略概述

20 世纪 70 年代, 在一些企业还单纯地认为物流管理就是对物资流通、原材料购买和运输、产成品的储存、建立分拨中心、成品运输等具体的物流活动进行分别管理的时候, 一些大企业已经体会到把物流管理提高到战略管理的高度对公司的成功所起到的举足轻重的作用。事实上, 供应链管理对提升一个企业的竞争力和盈利能力所发挥的作用已经是人所共知。今天, 几乎所有的企业都已经认识到物流管理的重要性。推动物流管理战略化的是一群具有远见的管理者, 他们超越了关于购买、生产、物资转移、营销等方面的传统概念, 把先进的信息技术和系统管理的概念引入到物流管理的实践中来, 把物流管理提高到了公司战略的层次。

一、物流战略制定的必要性及原则

(一) 物流战略制定的必要性

很多人不明白为什么“物流管理”这个看上去很平淡, 具体操作起来很琐碎的概念会被提升到如此高的程度呢? 我想主要有以下两个原因:

1. 任何一个可以有效实施的企业战略都不可避免地需要在微观层面和宏观层面寻找一个动态的均衡点, 而由于物流管理活动涉及企业的所有核心部门, 因此它在本质上就具有维持动态均衡的作用。

2. 一个好战略的精髓在于寻找一套行之有效的企业运行机制, 而通过对这套运行机制的实施和维持, 使得企业具有独特的竞争优势, 而且这种竞争优势是难以模仿的。如果企业通过科学



分析和认真实施，在物流管理活动方面确立了优势，就可以使得企业的成本大大降低，销售额提高，从而使企业具有竞争力。并且由于物流管理活动具有平淡、琐碎、难以实施的特点，这种优势就很难被模仿。

如果我们把各种琐碎的、数量众多的物流活动整合到一起，形成一个完整的、可以有效管理的整体，并对这个整体进行具有创造性地、精确地、系统地管理，则物流管理可以在战略的层次对保持企业核心竞争力和发展能力上发挥很大的作用。

物流战略的功能主要体现在三个方面：（1）降低成本；（2）提高利润水平；（3）改进服务。

（1）降低成本

战略实施的目标是将与运输和储存相关的可变成本降到最低。通常要评价各个备选方案，比如在不同的仓库选址中做出选择，或者在不同的运输方式、运输线路上做出选择，以形成最佳方案。但应该注意的是在选择的过程中，要保持客户服务水平不变。

（2）提高利润水平

物流系统的投资最小化。要考虑是自建仓库还是直接将产品送达顾客或者租用公用仓库，是将物流业务外包还是自营，是大力提高客户服务水平扩大销售额还是保持现有服务水平不变降低物流活动成本等等。利润最大化是该战略的首要目标。

（3）改进服务

企业收入取决于所提供的物流服务水平。尽管提高物流服务水平将大幅度提高成本，但收入的增长可能会超过成本的上升。要使战略有效果，应该制定与竞争对手截然不同的服务战略。

（二）物流战略制定的基本原则

物流战略规划主要解决四个方面的问题：客户服务目标、设施选址战略、库存决策战略和运输战略，我们将在以后的章节中对此作进一步的分析和探讨。在这里我们主要研究在制定战略时



需注意的问题和总的制定原则。

1. 影响物流战略制定的一些问题

规划过程中的第一个问题就是什么时候应该对网络进行规划或什么时候应该重新规划。如果当前还没有物流系统,显然需要进行物流网络规划。但是大多数情况下,物流系统已经存在,需要决定的是修改现有网络还是继续运行旧的网络。在进行实际规划之前,我们对此无法给出明确的答案。但我们可以提出网络评估和审核的一般准则,这些准则包括五个核心方面:需求、客户服务、产品特征、物流成本和定价策略。

(1) 需求

需求的水平和地理分布是决定网络设计的主要因素。企业需要定期考察各地区的销售情况,确定增长最快和下降最快的地区,掌握需求变化的方向和趋势,在当前设施的基础上进行扩建或压缩。如在需求增长较快的地区建造新的仓库或工厂,而在市场增长缓慢或萎缩地区,则可能要关闭设施。

(2) 客户服务

客户服务包含的内容很广,包括现货率、送货速度、订单履行速度和准确性。随着客户服务水平的提高,与这些因素相关的成本会以更快的速度增长。如果客户服务水平已经非常高了,分拨成本受客户服务水平的影响很大,之前制定战略的基础已经发生了变化,企业通常就要重新制定物流战略。如果服务水平本身很低,变化的幅度也很小,就不一定要重新制定、规划物流战略。

(3) 产品特征

物流成本受某些产品特征影响很大,比如产品的重量、数量、价值等因素将直接影响运输成本和仓储成本。由于产品特征的变化可以极大地改变物流因素组合中的某项成本,改变组合的结构和最佳的平衡点,所以当产品特征发生重大改变时,重新规划物流系统就可能是有益的。

