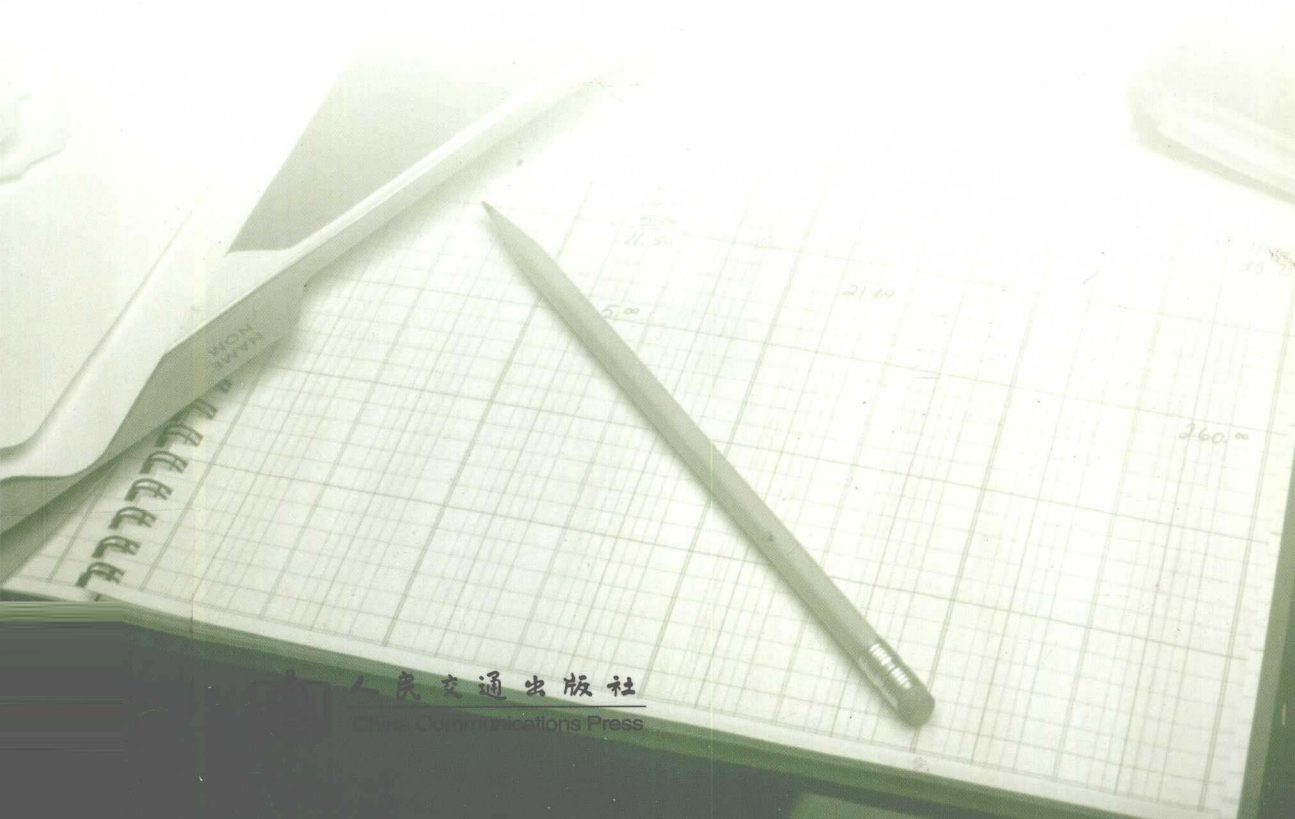




教育部职业教育与成人教育司推荐教材
三年制中职现代物流管理与电子商务专业教学用书

物流案例分析

主编 阙祖平 主审 梁世翔 鲍贤俊



人民交通出版社
China Communications Press

教育部职业教育与成人教育司推荐教材
三年制中职现代物流管理与电子商务专业教学用书

Wuliu Anli Fenxi

物流案例分析

主编 阙祖平

主审 梁世翔
鲍贤俊

F-259.1/3

人民交通出版社

内 容 提 要

本书是教育部职业教育与成人教育司推荐教材,由交通职业教育教学指导委员会交通运输管理学科委员会组织编写。

书中收集整理了大量物流案例,并进行分析点评,内容全面、系统,力求反映国内外最新研究动态,突出案例教学的特点,注重教材的生动性,激发和提高学生学习的兴趣。

本书共 8 篇,内容包括:综合、采购、运输、配送、保管、服务、成本、信息等 52 个案例。

本书是三年制中职现代物流管理与电子商务专业教学用书,也可作为物流从业人员的学习参考书。

图书在版编目(CIP)数据

物流案例分析/阙祖平主编. —北京:人民交通出版社, 2005.8

ISBN 7-114-05607-9

I. 物… II. 阙… III. 物流-物资管理-案例-分析-专业学校-教学参考资料 IV. F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 065000 号

书 名:物流案例分析

著 作 者:阙祖平

责任编辑:周忠孝

出版发行:人民交通出版社

地 址:(100011)北京市朝阳区安定门外外馆斜街 3 号

网 址:<http://www.ccpres.com.cn>

销售电话:(010)85285838, 85285995

总 经 销:北京中交盛世书刊有限公司

经 销:各地新华书店

印 刷:北京牛山世兴印刷厂

开 本:787×1092 1/16

印 张:11.5

字 数:276 千

版 次:2005 年 7 月第 1 版

印 次:2005 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

书 号:ISBN 7-114-05607-9

印 数:0001-3000 册

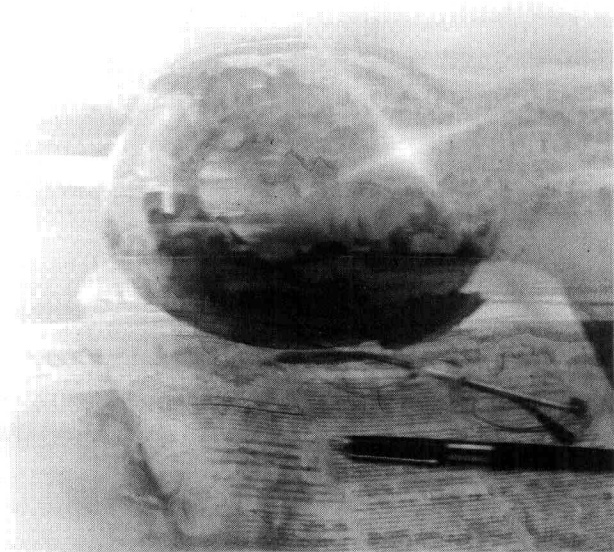
定 价:15.30 元

(如有印刷、装订质量问题的图书由本社负责调换)

交通职业教育教学指导委员会交通运输管理学科委员会

教材编审委员会

- ★ 编审指导 谭文莹
- ★ 主任委员 陈志红
- ★ 副主任委员 鲍贤俊
- ★ 委 员 梁世翔 施建年 贾春雷
游金梅 李吟龙 华志坚
顾丽亚 阙祖平 江锦祥
楼伯良 武德春



前言

在现代经济社会中,一个高效而快捷的物流系统决定着生产力要素的配置和合理流动,直接制约社会资源的利用程度和经济效益。对于加快企业发展,优化资源配置,提高经济运行质量等,具有十分重要的意义。随着我国现代物流产业的逐步兴起,在经济日益全球化的今天,现代物流正在受到日益广泛的重视,并面临着前所未有的发展机遇。

为了加快我国物流产业最为紧缺的中等职业技术应用型人才的培养,贯彻《国务院关于大力推进职业教育改革与发展的决定》及全面实施《2003—2007 年教育振兴行动计划》中提出的“职业教育与培训创新工程”,积极推进课程改革和教材建设,为职业教育教学和培训提供更加丰富、多样和实用的教材,更好地满足职业教育改革与发展的需要,交通职业教育教学指导委员会交通运输管理学科委员会组织全国交通职业院校的专业教师,按照现代物流管理与电子商务专业教学基本要求,编写了教育部职业教育与成人教育司推荐教材,供中等职业院校三年制现代物流管理与电子商务专业教学使用。

本系列教材根据中职学生的实际水平,在内容上注重与培养目标紧密结合,与岗位实际要求紧密结合,与职业资格标准紧密结合,符合国家对技能型人才培养培训工作的要求,突出体现了以就业为导向、以职业能力为本位的职业教育的特色,满足了高素质的现代物流管理与电子商务专业实用人才培养的需要。

《物流案例分析》是现代物流管理与电子商务专业教育部职业教育与成人教育司推荐教材之一,内容包括:综合、采购、运输、配送、保管、服务、成本、信息等。

为帮助学生理解和掌握现代物流知识和技术,加强学生对物流管理的流程和模式的感性认识,本书从实用的角度出发,精心挑选了大量具有较强针对性和实用性的典型案例,并进行点评和分析,突出案例教学的特点,注重教材的生动性,以提高学生学习的兴趣。

参加本书编写工作的有:阙祖平(编写第一、六、七、八篇)、谢浩宸(编写第二、三、四、五篇)。全书由阙祖平担任主编,梁世翔、鲍贤俊担任主审。

本套教材在编写过程中参阅和引用了国内外有关物流科学的论著和资料,不管文后是否列出,在此,对这些文献的作者均表示诚挚的谢意!



限于编者经历和水平,教材内容难以覆盖全国各地的实际情况,希望各教学单位在积极选用和推广本系列教材的同时,注重总结经验,及时提出修改意见和建议,以便再版修订时改正。

交通职业教育教学指导委员会

交通运输管理学科委员会

二〇〇五年四月



目 录

第一篇 综合	1
案例一 利用假日经济发展现代物流——激情的圣诞物流	1
案例二 储运企业转型为现代物流企业案例——储运、物流到 供应链:宝供的三级跳	3
案例三 保定运输集团向现代物流业转型的案例	6
案例四 货物全程跟踪案例——安达尔公司的供应链管理	10
案例五 SCM 应用案例分析——美国通用配件公司的销售网络	11
案例六 明基电通供应链管理实战经验	13
案例七 张海光的第三方物流实验	16
案例八 安泰达物流公司的组建和运行模式	19
案例九 连锁物流外包案例	21
案例十 民生公司的物流战略案例	24
案例十一 从 3PL 到 4PL	29
案例十二 北良领跑中国粮食物流	32
案例十三 上海全方物流演绎现代物流成功案例	36
复习思考题	39
第二篇 采购	40
案例十四 日本卡斯美采购管理之道	40
案例十五 通用汽车产业链条——解读世界级零部件采购理念	41
案例十六 以控制供应链成本为原则的采购案例	44
案例十七 通用电气在中国的采购发展和对供应商的要求	45
复习思考题	49
第三篇 运输	50
案例十八 TPG 公司的物流快运案例	50
案例十九 沃尔玛的运输系统	51
案例二十 “苦干踏实、稳健成长”的台湾新竹货运	52
案例二十一 富士通的美国货运策略	57
案例二十二 使用一次性货柜还是可多次使用货柜,丰田汽车 制造公司印第安那公司(TMMI)的选择	59

复习思考题	67
第四篇 配送	68
案例二十三 惠普配送中心选址案例	68
案例二十四 家乐福物流选址案例	72
案例二十五 ABX 物流配送中心	74
案例二十六 某配送中心设备配置案例	76
案例二十七 上海联华生鲜食品加工配送中心物流案例	78
案例二十八 配送业务外包案例	81
复习思考题	82
第五篇 保管	83
案例二十九 英迈公司中国物流运作案例	83
案例三十 戴尔的库存管理模式	84
案例三十一 解析戴尔的“零库存”案例	86
复习思考题	96
第六篇 服务	98
案例三十二 UPS 的管理宝典	98
案例三十三 解读宅急送	102
案例三十四 杭州八方物流第三方物流服务案例	108
案例三十五 第三方物流末段服务案例分析	110
案例三十六 解读 FedEx 在中国的经营之道	115
案例三十七 雪铁龙公司售后物流服务案例	117
复习思考题	118
第七篇 成本	119
案例三十八 飞机运送啤酒的启示	119
案例三十九 通用汽车零部件应用案例	120
案例四十 控制供应链减少费用支出的案例	120
案例四十一 Unisource 公司建立可变成本物流模型的案例	122
案例四十二 实行物流配送体系控制成本的案例	125
案例四十三 啤酒游戏:供应链竞争的全新学习体验	128
复习思考题	131
第八篇 信息	133
案例四十四 联华超市配送中心条码解决方案	133
案例四十五 松下配送中心的现代物流技术	136
案例四十六 雀巢与家乐福供应商管理库存系统案例	138
案例四十七 TNT 物流公司案例分析	141
案例四十八 SAP 助海尔物流信息系统建设案例分析	143
案例四十九 南宁专用汽车厂信息化案例	145
案例五十 ERP 成功案例——重庆嘉陵重塑“价值流”	149



案例五十一	北京邮政 EMS 物流信息系统案例简介	154
案例五十二	富奥汽车零部件有限公司企业信息化应用案例	166
复习思考题		172
参考文献		173





第一篇 综 合

案例一 利用假日经济发展现代物流 ——激情的圣诞物流

圣诞节的到来,对于享受圣诞的消费者来说又是一个欢欣鼓舞的时刻,而对于那些成功为高峰时段创造激动人心而劳作的人们则是一个“繁忙”的时期。在这个过程中,计划和信息技术在管理中起到了决定性的作用。本案例将就几家在圣诞高峰时段成功开展物流活动的企业进行介绍,以期对国内企业起借鉴的作用。

“每个人都可以看到圣诞是一个比较紧张的时段……但我们还是很喜欢这个时段的工作”FAO Inc. 的高级副总裁 Richard Pollock 说,“这是物流行业的挑战,但我们感到当我们完成这些工作后,我们在其中得到了许多。”FAO 是一个圣诞老人的好帮手,它们正在与三个最大的玩具和儿童产品厂商合作,这三家厂商分别是 The Right Start、Zany Brainy 和 FAO Schwarz。

在圣诞,“客户希望人们更快地收到产品”Pollock 说。“他们希望得到最大的量和更为直接的满足感。”今年圣诞的挑战将会变得更为严峻,因为客户好像推迟了购物的时间,这将使高峰时段承受比以往更大的压力。

为了处理假期不断增长的需求,FAO 在加利福尼亚和新泽西的两个分拨中心把原来一个星期一次的储备变成了一个星期几次。今年,FAO 为了使流程更为顺畅,对进入仓库的商品实行预分配制度。“将产品及时从货主的手中汇入供应链的各个环节中”是零售商最大的挑战之一,Pollock 这样说道“我们总是在寻找可以缩短周转时间的办法。”FAO 正与第三方物流管理公司 Stonepath 合作,以使合并的订单更加快捷地入库。

FAO 并不满足这个独一无二的仓库的现状,它们正在建设运营的精品店仓库。将货物运到精品店比运到仓库需要更多的技巧,因为这将更深地介入到合作伙伴的仓库运营。“仓库的空间更小了,所以我们试图通过零担运输来运送货物而不是整箱运输,”Pollock 解释道。大约在三年前,公司发现更多的客户希望通过电话订购产品,然后叫一辆出租车或一个驾驶员来提货。“我们感到为客户提供区域性的运输增值服务是一个很好的机会”。

作为不断提高运作能力的一部分,FAO 正为旧金山提供国际快件服务的 Ensenda Inc. 提供统一的库存标准和终端客户运送方案。客户可以决定将他们的货物送到家中或者指定的地方,而不是到大卖场中购物。今年,FAO 运送的 10km 范围内 60lb 以下的货物的报价为 9.95 美元。这使客户能更容易地将体积大的礼物搬回家,而这个运送方案使 FAO 可以通过配送信息、增加环节的可见性和降低成本,使运送流程更加协调和运送成本更加合理。



Howard Fox 是一个圣诞运营的老手了,这个 ValueVision 运营及客户服务高级副总裁十分喜欢这个繁忙时期的消费市场,特别是 ValueVision 有很多这样的时段。这个总部位于明尼苏达州 Eden Prairie 的贸易公司拥有并管理着全美第三大家庭销售网络 ShopNBC, ValueVision 同时还为 Polo.com 和 ShopNBC.com 提供具体的运营及客户服务。

ValueVisio 圣诞节的业务量将会达到全年业务量的 33% ~ 50%,从 11 月 1 日持续到次年的一月。由于任务的紧迫,一个产品在家庭采购展示中展出时,顾客或许已经可以在 ShopNBC 上下订单了。举个例子,当最近一款热卖的手表展示标价 99 美元时,“我们已经在 2h 内售出 1000 多只了,”Fox 说。ShopNBC 是昼夜不停地运作的,所以需求从来就没有停止过。Value-Vision 有及时满足客户订单的激情。“我们的运作团队更加关注结果……这就是我们追求的目标,”Fox 指出。作为一个客户导向型的公司,ShopNBC 为了保证订单完成的准时性不得不推掉某些节点的圣诞业务。

成功地准备圣诞已经是前年的事情了。“我是一个能在一个大型计划中沟通和执行的人,”Fox 说。“我们会对圣诞所有的物流表现进行一个反思,这样我们就可以清楚地指导我们前年的圣诞节哪些做得好,存在什么问题,以及我们来年在哪些方面可以做得更好。我们将在 12 月 23 日完成悬挂并运送圣诞订单为第二天服务”。

为了能在夏季后期收到货物,“我们往往在八月末九月初就开始准备圣诞了”Fox 说。当货品上船时,运营中心的人员将会增加 30% ~ 40%。所有的人员将会参加被客户称为 Red Carpet Care(贵宾级待遇)的活动,代表公司充当提高客户满意度的先头部队。“客户遇到的问题和客户表达的意见对于我们来说非常重要,”Fox 说。举例来说,今年 ShopNBC 增加了一个礼盒项目,为客户提供一个装有金弓和其他个性化礼物的黑色礼盒。新服务项目的执行要求运营中心做详尽的规划,需对一些新的设备做相关的调查,重新包装以适应不同规格的礼盒,买新的打印机,输入新的代码来接受礼品信息,创建新的流程,培训包装工人。ValueVision 的中层管理规划中包括一个按惯例在感恩节举行的员工激励活动,管理层将围上围裙,提供午餐服务,并与员工进行沟通交流。

仓库员工和高级职员一起为客户提供服务,“我们的目标就是在接到订单后尽我们的能力运送更多的货物”Fox 说,“客户喜欢这样,我们希望他们会喜欢这样。因为一个满意的客户不单是回头客,有些顾客还会跟他们的朋友谈论他们购物的乐趣。”

Cooking com 是一个领先的在线烹调产品及特殊食品零售商,是另外一个有着在高峰时段为客户提供良好运送服务经验的忠实信徒。这个总部位于加利福尼亚州 Santa Monica 的公司是明显的客户导向型的企业。Santa Monica 维持着较高的服务水准,并在巨大的工作量下提供主动的和快速反应的“客户帮手”服务。“12 月的一天相当于圣诞时段以外的一个星期,”Cooking com 物流方面的副总裁 Bryan Handlen 如是说。在 10 月,公司安大略、加利福尼亚分拨中心入库的货物量在不断膨胀,公司出库货物也比感恩节前一个星期时要多。Cooking com 往往在前一年的高峰过去后,当年的圣诞计划就开始了。“我们会在一月和二月进行一个回顾,看我们在什么地方做得好,什么地方有失误,什么方面可以做得更好”Handlen 说。例如,2002 年的评估显示,公司需要一个正式的需求规划工具来提高公司的业绩。这样的工具在今年早些时候已经挑选好了,将会用在接下来的 2003 年高峰时段。与此同时,分拨中心也注意到了淡季的问题,比方说,今年正在进行的仓库翻新工作。



仓库的运作紧紧围绕着公司商业团队今秋对销售预测的回顾,以此为商品制定一个可靠而有力的计划。“我们将保证 80% ~ 90% 渠道的畅通,” Handlen 说。“如果我们发现需求发生了变化,我们将把客户调至更为恰当的位置。”分拨中心在高峰时段的运转速度成倍增长,在感恩节前的运营时间为 1 周 5 天,如果有必要将在圣诞节期间加上周六和周日。仓库员工在圣诞期间将增长 5 ~ 6 倍。“我们雇佣季节性员工而不是临时性员工,” Handlen 说。今年 Cooking com 在 12 月的早些时候继续雇佣了季节性员工。季节性的员工将会在培训人员的带领下组成小组并开始工作,一般来说长期雇佣的仓库人员将会在高峰时段加入这个小组。“我们在核心团队中雇佣了许多最好的雇员并在圣诞时段增加他们的责任范围” Handle 说。这会缓解仓库主管的过度疲劳状况,并保证员工得到相应的培训来为更多的客户提供服务。“怀着敬意为客户服务,同时也这样对待你的员工,” Handle 建议。“我们努力为同事也为自己提供一个良好的工作环境。”这包括提供从事工作所需的工具和对员工所取得的成绩进行激励等。

Cooking com 先进的仓储管理系统可以对直接接受、存储、订单数据采集、周期计算以及为礼物标签、包装、雕刻等增值服务提供支持。另外,这个仓储管理系统在网上有相应的界面,数据在短短几分钟内的批量处理后得到更新,这意味着客户可以在几分钟后知道他们可以买到产品。

Cooking com 用三家快递公司来完成他们的订单。一个是将包裹引入邮件洪流的邮政混装,例如,邮件散货中心提供“超级实惠”运送服务(Cooking com 为超过 49 美元的订单提供免费运送服务)。UPS 则提供标准的陆路运输,2 天、3 天或者次日到达等级别的服务。美国邮政则将一些优先的邮件送往阿拉斯加、夏威夷地区,还有一些通过邮政信箱优先送到客户手中。

作为在玩具行业从业 9 年的 Handlen,对高峰期的季节性业务十分满足。“每年都有新的花样,”他说,“这很有趣,因为它总在不断变化中。你花整年的时间来满足这个高峰,顺利做完之后的感觉真棒!”

【案例分析】 本案例中的三个物流公司紧紧抓住“假日经济”的机遇,提供增值物流服务,发展现代物流业务,它们都是通过整合物流资源来获取利润的高手。FAO 通过与第三方物流管理公司 Stonepath 合作,将产品及时从货主的手中汇入供应链的各个环节中,以使合并的订单更加快捷地入库。Fox 的目标就是在接到订单后尽最大的能力运送更多的货物。Cooking com 动用了三家快递公司来完成他们的订单:一个是将包裹引入邮件洪流的邮政混装;UPS 则提供标准的陆路运输,2 天、3 天或者次日到达等级别的服务。而美国邮政则将一些优先的邮件送往阿拉斯加、夏威夷地区,还有一些通过邮政信箱优先送到客户手中。

近几年,我国“假日经济”发展迅猛,同时也带动了物流业的快速发展。本案例对我国物流企业借“假日经济”发展现代物流是一个很好的借鉴。

案例二 储运企业转型为现代物流企业案例 ——储运、物流到供应链:宝供的三级跳

宝供能发展到今天,跟总裁的名字刘武有很大关系,“刘武”,反过来念就是“物流”的谐音,所以宝供才能在物流市场上有那么好的触觉。一句笑谈,道出了玩笑人对刘武在物流领域





敏锐性的认同。摩根士坦利给宝供下的评语是“中国最具价值的第三方物流企业”，麦肯锡也有类似的评价。

刘武把宝供物流企业集团的发展大致分为三个阶段：1994～1997年，是宝供从一家传统的储运企业变成了提供物流一体化服务的专业公司；1997～2000年，宝供逐步变成了一家较为成熟的第三方物流企业；2000年至今，则是宝供从提供物流专业服务向提供供应链一体化服务转型的阶段。“储运—物流—供应链”，宝供就这样进行着它的三级跳。

1. 独立的第三方

“与宝洁这样一个国际性大公司合作，我们确实学到了不少东西。”刘武毫不讳言宝洁对宝供的发展曾经起到的作用。宝供与宝洁的合作始于1994年。当时，刘武在广州承包经营一家铁路货物转运站，而刚刚进入中国市场的宝洁正在为产品不能及时、快速地运送到全国各地而犯难，经人介绍，宝洁找到了刘武。

对于与宝洁合作的第一笔业务，刘武至今仍记得很清楚。“为了这4个集装箱的货，我自己坐着飞机赶到了上海，对这笔货进行了全过程的跟踪。”当时，铁路货运紧张且中间环节非常繁琐，而宝洁的要求则显得非常苛刻，不仅要准时送达，而且还有许多附加要求。这些在现在看来再正常不过的事情在当时被看着是天方夜谭，宝洁此前也曾与多家储运企业有过接触，但都没能谈成。“当时我们也觉得这些要求是有点过分，但并不是完全做不到的事情，所以我们就答应了下来。”在这单业务结束后，刘武主动给宝供写了一份报告，对整个过程中各环节可能遇到的问题及解决办法都详细地做出了说明。刘武称这笔业务他基本上没赚到钱，但却赢得宝洁的信任。此后，刘武注册成立了宝供储运公司，而宝洁也加大了与宝供的合作力度，到1996年，宝供已经成了宝洁铁路运输的总代理。

宝洁对于宝供发展的重要性是不言而喻的，在很长的一段时间里，来自宝洁的业务占据了宝供的绝大部分。“宝洁是一家系统和理念都很先进的企业，他们会把供应商和服务商的能力和水平看成自己的一部分，逼着你不断进步，跟上他们的发展。”刘武坦诚，正是在满足宝洁不断提出的“苛刻”要求的同时推动了宝供向现代物流企业发展。

但是，宝供并没有因为有宝洁这样大客户而满足。早在1995年的年终总结大会上，刘武就提出了“依靠宝洁，发挥优势，积极参与市场竞争”的方针，“说得难听点，宝供不是宝洁的储运部。”刘武表示，1995年正是宝洁在中国市场快速膨胀的时期，宝供又是刚创办不久，实际上并没有余力去承担更多客户的业务。但这种未雨绸缪的意识却让宝供走出了“宝洁储运部”的影子，现在我们知道，除了宝洁之外，宝供的客户名单中还增添了飞利浦、TCL等几十家国内外著名企业，而宝洁也将其物流业务分散给了更多的服务商。

在宝供市场部经理谢家涛看来，走出对宝洁的依赖给宝供带来了一项重要竞争力——独立性。“我们独立于供需双方之外而为他们提供物流服务，因而能够以中立的无偏见的态度面对所有客户，我们的客户资源因而更加丰富。”也许正是因为这样，宝洁在全球的一个重要竞争对手联合利华才会放心地把自己的物流业务交给了宝供打理。

2. 国内第一家注册的物流企业

“以前，干这行被称为是‘傻、大、粗’的活，”刘武开玩笑说，1994年他去华南师范大学招聘时遭到同行的“唾骂”，“说我招大学生做这些事是浪费国家人才，但我觉得这是一个需要知识和科技的综合性行业。”在刘武看来，宝供能够不断发展，主要来自于宝供人强烈的服务意





识,注重把握市场发展的脉搏,敢于尝试和创新。

在宝供的发展初期,有两件事刘武至今都觉得骄傲。第一件事就是根据客户的需要,率先打破当时业内分块经营、多头负责的模式,在广州、北京、上海和成都成立分公司,以此为区域中心在全国铺设网络。第二件事是在借鉴工业化的标准和质量保证体系的基础上,建立起针对物流的业务动作管理体系(SOP)和质量保证体系(GMP)。“这些在当时绝对都是国内同行中首创。”业务网络是硬件,管理和质量保证体系是软件,这样一来,就可以保证宝供承运的货物在全国可以按照同样的方法、模式和标准来运作,更大大方便了相互间的沟通和协调,从而使得宝供得以为客户提供门到门的“一条龙”服务。

刘武把宝供在全国铺建的业务网络称为“地网”,“天网”则是那套不断改进的物流信息系统。1997年,宝供在国内同类企业中率先实施了基于 Internet/Intranet 基础上的物流信息管理系统,凭借这套系统,宝供实现了对全国范围内物流运作信息实时动态的跟踪管理。此后,宝供又累计投入了 1000 多万元对这套系统进行完善和升级,通过这一系统实现与客户的电子数据交换,并为客户提供诸如报表、运作咨询等个性化的物流信息服务,宝供与客户之间的业务往来变得更为便捷和富有效率。

对于这些举措,有人评价说:“宝供一没有大规模车队,二没有自己的仓库群,连搬运工都没有,靠什么赚钱?”宝供靠的就是把整个物流过程产业化,并做成了一套规范,然后去社会上找车队、仓库和搬运工,按他们的要求去做。这样,宝供就跟一般的储运企业有了明显的区别,真正达到了物流的层次。

说起注册物流企业的事,刘武至今仍印象深刻。当时,他提出要以“物流”的名称注册宝供,但是跑遍了广州、北京、上海等地的工商部门均未能如愿,因为在当时工商部门的“字典”里,根本就没有“物流”这个词。最后,刘武找到了国家工商总局的有关领导,费了许多口舌,才算把这件事给办了下来。1999年,宝供储运有限公司更名成了宝供物流企业集团。“我记得,我们注册批文下来的时候,工商总局的领导对我说,‘你们现在是国内唯一的一家物流企业集团’。”刘武言谈中充满自豪。

3. 以物流基地建设推进供应链服务

近期,宝供把他们的物流基地发展规划作了修改,规划在全国兴建物流基地的数量由原来的 10 个扩充为 15 个。按宝供的规划,这 15 个基地将主要分布在东南沿海地区,同时兼顾华中、西南和西北地区。目前,宝供苏州物流基地一期工程已完工并投入运营,广州基地也已进入收尾阶段。广州基地是宝供投资规模最大的一个基地,占地面积约 70 万 m^2 ,总投资为 8 ~ 10 亿元。

刘武设想中的物流基地,将是集配送、分拣、拼装和简单加工等功能为一体的一站式物流中心。同时,还附加了基于进出口业务保税、通关、检验检疫和国际金融结算等功能。另外,由于生产商和供应商的产品都在宝供的基地集散,基地同时还具有产品展示和贸易的功能,在一定意义上,宝供的物流基地也是一个采购平台。利用这些基地,宝供为客户减少了大量的搬运环节,降低物流成本,自身也通过增值服务获取更多的利润。

刘武表示,宝供之所以在物流基地的建设上花大力气,是因为随着物流市场竞争的激烈,企业对物流服务的要求也越来越高,小批量、多批次、多品种的配送方式和快速便捷的能力越来越被看重,这就要求对各环节进行高度整合,提高效率,宝供建设物流基地就是为了适应这





种需要。

实际上,物流基地建设这么重视,还在于宝供将此作为其向供应链一体化服务提供商转型的重要载体。2002年,宝供向外界宣称与IBM合作进军供应链服务领域。向供应链方向转型,意味着宝供的主要业务变成了两个方面:一是与需要服务的企业一起制定合理的供应链解决方案,不仅涉及它们的产品物流,还要将其销售、生产、采购的各个环节的物流业务作综合性的规划,提供整体优化方案;二是通过我们的物流服务来确保这个方案的实施。这涉及到宝供利润着眼点的变化,通俗一点说,宝供以前主要靠整合社会资源提供物流服务赚钱,今后则主要通过提供和实施供应链解决方案来赚钱。

目前宝供的转型已取得了一定的成绩,联合利华整个工厂的仓库管理都在由宝供做。像飞利浦照明,他们现在只负责生产、销售和定价,别的相关事情都是由宝供在做。红牛的整个供应链业务更是都交给了宝供。不过,刘武也坦诚,基于目前国内的现实条件,供应链上下游的厂商之间缺乏起码的信任和沟通,这方面的业务推进需要较长的过程,所以宝供必须从最基础的工作做起,建设物流基地,就是要让它成为一个联系供应链上下游厂商的纽带。

【案例分析】 本案例中,宝供把整个物流过程进行产业化,通过提供物流服务实现赢利,其主要业务包括两个方面:一是与需要服务的企业一起制定合理的供应链解决方案,不仅涉及它们的产品物流,还要将其销售、生产、采购的各个环节的物流业务作综合性的规划,提供整体优化方案;二是通过优质的物流服务来确保这个方案的实施。这说明,在现代物流发展模式下,传统储运业要突破传统的经营观念和模式,提高服务意识,建立长期稳定的客户关系,以市场需求为导向,以客户满意为目标,提供全过程、全方位的物流解决方案,以现代物流服务来构筑企业核心竞争力。

我国仓储、运输业历史悠久,涉及面广,规模庞大。在现代物流业如火如荼,蓬勃发展的时代,它们抓住机遇,转变机制,发展成为现代化的物流企业。宝供企业的转型发展为传统储运企业向现代物流企业转型发展提供了有益的借鉴。

案例三 保定运输集团向现代物流业转型的案例

从世界范围看,物流产业对经济发展起到巨大贡献,已被许多国家的实践所证实,而运输作为物流的重要环节,为实现低成本、高质量的物流服务,在整个物流过程中发挥着举足轻重的作用。

传统公路运输业必须向现代物流业转型。

现代物流理论认为,现代物流服务的核心目标是在物流全过程中以最小的综合成本来满足顾客的需求。因此,现代物流具有以下几个典型的特征:一是信息化;二是网络化;三是自动化。

我国传统公路运输业要在发展现代物流业中扮演重要角色,成为物流业中的主力,就必须使公路运输业满足现代物流的要求。

(1)传统公路运输业要打破运输环节独立于生产环节之外的分业界限,通过供应链的概念建立起对公路运输业供、产、销全过程的计划和控制。

(2)传统的公路运输业,要突破运输服务为中心是运力的观点,就必须强调运输服务的宗





旨是客户第一。

(3) 公路运输业应着眼于运输流程的管理和高科技与信息化。

目前,国外的公路运输业与电子商务日益紧密地结合、共同发展;并通过企业之间的兼并与联盟,加速向全球的扩张、发展。而国内公路运输业在现代物流方面的现状是:体制落后、设备陈旧、物流服务意识落后、公路运输支持系统特别是公路运输所需的软件及硬件的开发和普及薄弱,缺乏统一规划和标准。

运输是物流的重要环节,公路运输更是以其机动灵活,可以实现门到门运输,在现代物流中起着重要作用。而要使我国公路运输业从目前的困境中走出,公路运输业必须融入现代物流,成为真正意义上的“第三方物流”。因为公路运输业经济效益取得的最佳渠道是现代物流服务,发展现代物流就是要改变公路运输业传统揽货方式,获取增值效益。

保运集团向现代物流转型中存在的问题:

问题一:业务组织形式单一、流程传统。

经调研,保运集团目前主要沿用传统的作业程序,只是对经营业务活动的各项具体操作实现了计算机的管理,在具体作业环节上实现了无纸化作业。但是,计算机的应用水平低,运输信息相互交流速度慢,各部门的计算机没有实现联网,故使得车辆的可控制性很低,车辆的回程时间不能得到控制。

而保运集团的货物运输组织形式主要是采用直线职能式,主要分为两种方式:

1. 零担运输组织形式

零担运输组织形式是指根据零担货物的特点,采取相应的车辆运行组织方式。根据零担运输的特点,汽车零担货运是按照流水线作业的一种生产方式。它的作业内容主要包括:受理托运、验货司磅、起票收费、吊签入库、配货装车、货物运送、到站卸货和货物交付等。

2. 整车货运商务作业

汽车整车货运商务作业的内容包括:货物托运与承运、装卸、起票、发车、运送与到达交付、运杂费结算、货运事故处理等。

目前对于零担运输而言,从承运到核对装车的时间平均为5天。对于整车货运而言,从承运到发车的时间平均为4天,这样大部分的时间都浪费在运输公司的货场中。

就整车货运的业务组织上看:承运业务的发生需要0.5天,验货需要1天,配运及调车需要1.5天(有时因车辆的回程时间不能控制,车辆不能及时到位,使得调车时间更长一些),装车及起票发车需要1天。而货车在运行中的时间表就更不能够被及时的监控,使得公路运输的准确到达率很难控制。

问题二:物流服务意识缺乏。

经调研:保运集团从事专业运输的人员中物流服务意识缺乏,企业的服务水平比较低。除了传统体制的原因外,最主要的原因在于缺乏开放的物流服务观念,即服务意识缺乏。服务意识缺乏集中表现在服务的被动性、波动性、短期性以及缺乏长期战略这样4个方面。缺少主动服务,这对保运集团企业来讲是相当被动的,大量的到达货物被铁路内部分流的人员和个体运输户抢走。

问题三:物流作业信息化程度低。

经调研,保运集团长期以来从事专业物流的人员中,缺乏系统的专业培训。物流作业信息



化程度低,信息交流速度慢,计算机应用水平低。其主要沿用的是以大量消耗资源和粗放经营为特征的传统发展战略,重视发展的速度和数量,轻发展的效益和质量;重视外延扩大再生产,轻视内涵扩大再生产。

发达国家面对的交通问题是我们必然会遇到的,有些已经提前到来,因此中国需要发展智能运输系统(Intelligent Transportation System)简称 ITS,特别是我们面对即将到来的信息社会 and 知识经济,加快利用高新技术,改善我们的公路运输系统现状就显得更为紧迫了。

问题四:工作效率低下、人浮于事。

经调研,保运集团的干部人员组织结构仍按照典型的国家事业部门的人员编制,这样就使管理人员在思想行为上表现出僵化,在处理业务上仍旧采用计划经济体制下的照本宣科进行管理,使工作效率低,缺乏规范的自律机制,造成人浮于事的现状。

保运集团向现代物流转型的建议:

建议一:针对保运集团目前的货运业务组织状况,建议增加货运交易信息中心。

实现信息沟通和中介服务功能,及时向社会通达自己对车辆、货物的需求,加快货物运输的效率。针对保运集团目前的计算机应用水平低,各部门互动性差的特点,建议加快实现计算机联网,成立交易信息中心,使客户不仅可以充分获取信息,直接进行组货或配载,同时还可以获得运管部门签发的路单,代办结算、保险、处理运输纠纷等服务。针对过去业务组织方面的缺陷,建议对其进行业务流程重组,重组后的业务流程包括:

- (1) 建议成立信息核算中心,将 3 种涉及各种信息核算业务的机构和岗位统一纳入到该系统中,统揽企业内所涉及到的各种信息。
- (2) 建议成立运输经营中心,负责指挥公司运输生产的各个方面。
- (3) 建议成立质量监督中心,负责货物运输业务过程中出现的各种货物损失所产生的事务。

就整车货运的业务流程重组后看:承运业务的发生和调车同时发生,验货业务和派车同时发生,验货同时所需车辆可以到位,这样原来的直链式业务就变成了两条并行的业务形式,可以使货物在货场所停的时间减少到 2 天。而成立的信息处理中心成为货运各部门的联络中心,它使以前相对独立的各部门计算机形成一个网络,加快了各部门的信息交流,使信息中心及时掌握公司的运行现状,从而保证了货物的按时装载和发送。而货车运行的时间表可以采用 GPS 智能定位系统,就能够被及时的监控,使得公路运输的准确到达率和返回时间得以控制。

建议二:运输业除了要有服务的意识,还要有服务技术手段的支持。

运输业要提高服务意识,同服务对象结成战略伙伴协作关系,即看运输业在面对客户需求而自身资源有限时,是否能够积极地市场上寻找其他合作伙伴,延伸供应链,整合市场资源为客户服务;是否能够主动地去了解供应商的供应商和客户的活动过程和运作要求,以至在物流服务的渠道结构发生变化的时候,为客户设计新的物流解决方案,建立新的市场竞争共同体。显然,电子商务条件为传统运输业向现代物流业的转变提供了有效的技术支持。

传统公路运输业在重新进行市场定位的时候,必须充分认识到以下三点:一是现有服务资源通过不同形式的重新配置,其价值实现可能完全不同;二是同样的服务资源在不同的人手中其价值实现也可能完全不同;三是资源的重新配置必须支付相应的成本。

