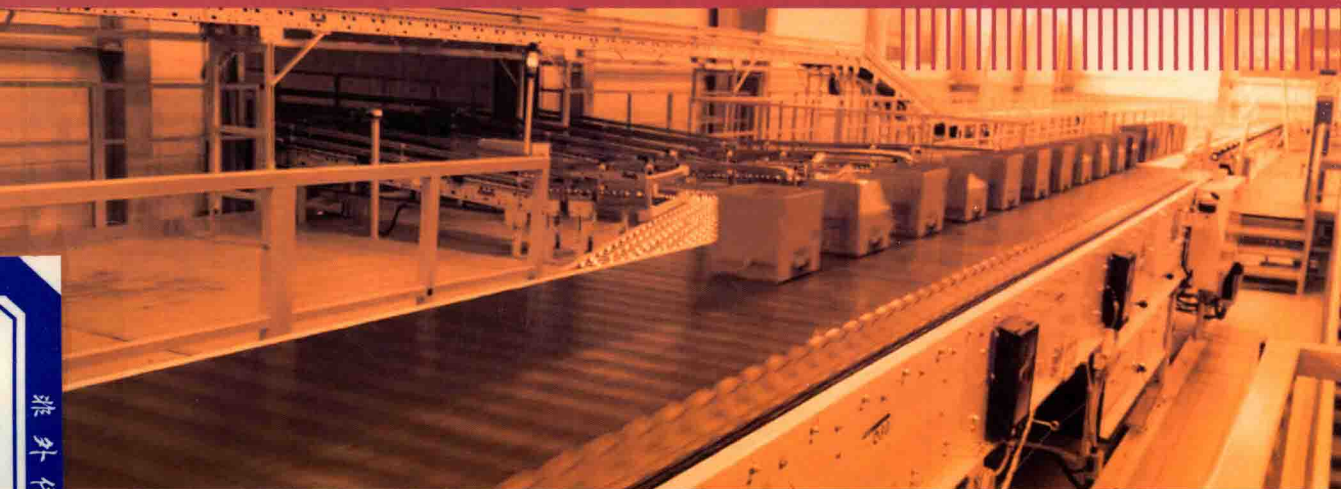




创优系列

物流案例分析与实践 (第3版)



张庆英○主 编

张梦雅 王 勇 喻 英○副主编



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

内容简介

华信经管创优系列

物流案例分析与实践 (第3版)

张庆英 主 编

张梦雅 王 勇 喻 英 副主编

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书从供应链管理入手,在物流系统的分析、规划、控制、评价、预测、决策、物流信息管理、物流运输、物流配送、仓储和库存管理等方面进行了案例挑选,针对我国高校开设物流专业的行业特点,以及具有不同物流特征的行业与领域,选择了汽车、服装、超市、食品、家电、医药等方面的经典案例,同时对在物流方面成就非常突出的世界知名企业和我国本土民族企业的物流实践通过案例进行了分析。案例的选择既考虑到学科知识的系统性和全面性,同时也注重时代性和先进性。

本书可作为物流案例课程的主教材,也可作为物流工程、物流管理、交通工程、供应链管理、物流系统工程、物流实验及其他管理类课程的辅助教材或教学参考书。本书提供电子课件。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

物流案例分析与实践 / 张庆英主编. — 3 版. — 北京:电子工业出版社,2018.9

(华信经管创优系列)

ISBN 978-7-121-34759-7

I. ①物… II. ①张… III. ①物流管理—案例—高等学校—教材 IV. ①F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 161132 号

策划编辑:秦淑灵

责任编辑:徐 萍

印 刷:北京京师印务有限公司

装 订:北京京师印务有限公司

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编:100036

开 本:787×1092 1/16 印张:19.25 字数:493 千字

版 次:2010 年 4 月第 1 版

2018 年 9 月第 3 版

印 次:2018 年 9 月第 1 次印刷

定 价:45.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010)88254888; 88258888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式: qinshl@phei.com.cn。

前言

通过案例来理解和深化理论知识,是一种行之有效的学习方法,在当前的教育和培训中受到广泛的重视和应用。

本书从供应链管理入手,在物流系统的分析、规划、控制、评价、预测、决策、物流信息管理、物流运输、物流配送、仓储和库存管理等方面进行了案例挑选,针对我国不同高校所开设物流专业的特点,以及具有不同物流特征的行业与领域,选择了汽车、服装、超市、生鲜、家电、医药等方面的经典案例,最后对于在物流方面成就非常突出的世界知名企业的物流实践通过案例进行了分析。案例的选择既考虑到学科知识的系统性和全面性,也注重了时代性和先进性,表现物流学科与物流工程领域发展的水平与进展。每个案例均有3个或以上主题词以供挑选。

全书分为18篇。每一篇里均包含物流课堂、物流案例、物流知识小课堂、名人一言堂、管理定律等内容,每个案例均附有多个思考题。

本书由武汉理工大学张庆英博士(教授)主编,张梦雅、王勇、喻英任副主编,参编人员包括武汉理工大学的辜勇、王正国、张莹、张鹏等老师,以及河南工业大学岳卫宏、华东师范大学江霞、贵州民族大学范海芹、武汉工商学院周小芬和操露、贵州交通职业技术学院周勇、吉安职业技术学院陈鸯等老师。资料整理过程中得到张伟、王子也、蔡立、姜棕、陈志敏、朱和平等企业界人士的大力帮助。马昂昂、周鹭莹、苗嘉鑫、侯俊豪、郝翠青等同学为本书的完稿做了大量工作,在此表示衷心感谢!

本书的第1版为中国物流学会、教育部物流专业教学指导委员会教改教研项目的成果,该项目获得全国高校物流教改教研课题三等奖;第2版获得第四届“物华图书奖”三等奖。

第3版对于案例主题和章节内容做了进一步调整,完善了物流知识小课堂,充实了每个案例之后的思考题,对于读者的思考与理解起到了更好的引导作用。

本书在编写过程中,参考和借鉴了很多专业书籍和网站的资料,编者已尽可能全面地列于参考文献中,但恐有疏漏,敬请谅解,并向各位作者致敬、致谢!

本书可作为物流工程、物流管理、交通工程,以及其他管理类专业的辅助教材或教学参考书。

编者

目 录

第 1 篇 供应链管理	1
案例 1-1 惠普台式打印机供应链分析	3
主题词：供应链管理，供应链改进，安全库存	3
案例 1-2 雅芳的供应链突破	5
主题词：经销商管理系统，供应链，流程再造，直达配送	5
案例 1-3 伊梅申供应链管理的流程与组织重构	7
主题词：供应链管理，业务流程，第三方物流服务	7
案例 1-4 中捷全力打造特色供应链	8
主题词：供应链，供应商管理，质量控制	8
案例 1-5 时装市场的供应链与物流管理	10
主题词：物流管理，预测，供应链管理	10
案例 1-6 格力公司的供应链物流管理	12
主题词：供应链管理，物流管理，MES	12
案例 1-7 华为的供应链计划与集成	15
主题词：供应链，供应商管理，集成供应链	15
第 2 篇 物流系统分析	18
案例 2-1 地下物流与绿色物流系统分析	19
主题词：绿色物流，地下物流系统，环保运输	19
案例 2-2 TNT 物流公司的业务及 CAPS/Baan 软件应用分析	22
主题词：供应链，运输规划，物流成本	22
案例 2-3 北京桑普电器有限公司的组织结构重组方案	23
主题词：结构重组，经营管理模式，供需协作模式	23
案例 2-4 2008 年北京奥运食品冷链物流需求分析	25
主题词：食品冷链物流，物流需求分析，奥运物流需求	25
案例 2-5 一家饺子馆的物流管理	29
主题词：物流管理，需求波动，平衡物流	29
案例 2-6 神龙公司 EDI 和 Internet 的信息组织模式	30
主题词：EDI 技术，管理信息系统，信息传递	30
第 3 篇 物流系统规划	34
案例 3-1 中远集团物流战略规划	36

主题词：物流战略，物流管理，品牌效应	36
案例 3-2 椅艺公司的物料需求规划	38
主题词：物料需求计划，标准批量，生产控制体系	38
案例 3-3 新华书店物流中心的规划	41
主题词：物流中心选址，物流分析，物流活动关系分析	41
案例 3-4 西南仓储公司区域物流规划	43
主题词：区域物流，配送，仓储服务	43
案例 3-5 普洛斯的物流园区规划	45
主题词：物流园区，园区规划，双 C 规划	45
第 4 篇 物流系统控制	48
案例 4-1 电子制造服务 EMS 供应链绩效控制	50
主题词：供应链绩效控制，电子制造服务，平衡计分卡	50
案例 4-2 Spices 从采购上改善库存控制	51
主题词：库存控制，采购管理，库房检查	51
案例 4-3 美的供应链的双向挤压策略与渠道物流	54
主题词：成本控制，供应链资源整合，渠道物流	54
案例 4-4 达可海德服装公司的 VMI 系统	56
主题词：供应商管理库存，库存需求管理，库存预测	56
案例 4-5 邯钢的物流成本控制	58
主题词：成本控制，成本否决，模拟市场核算	58
案例 4-6 斯美特物流成本控制	60
主题词：物流成本控制，JIT 采购，物流共同化	60
第 5 篇 物流系统评价	64
案例 5-1 供应链的评估与企业价值创造 (EVC)	66
主题词：供应链评估，企业价值创造方法，价值影响分析	66
案例 5-2 施乐公司的定基评估	67
主题词：物流绩效评估，定基评估，竞争定基	67
案例 5-3 物流配送中心的配送绩效评估	69
主题词：配送绩效评估，快速响应，最小变异	69
案例 5-4 “短期工作进度表”法	71
主题词：短期工作进度表，物流绩效评估，物流绩效倍增系统	71
案例 5-5 爱默公司的质量跟踪与报告	72
主题词：质量跟踪，全面质量管理，供应商评价报告	72
案例 5-6 我国集装箱运输港口竞争力评价	75
主题词：港口，集装箱运输，评价	75
第 6 篇 物流系统预测	80

案例 6-1 太古饮料的采购预测	82
主题词: 采购预测, 采购计划, 销售预测	82
案例 6-2 夏普的销售与供应链计划预测	84
主题词: 供应链计划, 电子消费品, 供应链一体化	84
案例 6-3 联想的信息系统预测	86
主题词: 电子商务系统, CELL 生产方式, 采购预测	86
案例 6-4 美孚石油公司的标杆管理	88
主题词: 标杆管理, 速度标杆, 微笑标杆, 安抚标杆	88
第 7 篇 物流系统决策	91
案例 7-1 Krause 公司对供应商的选择	93
主题词: 供应商管理, 供应商选择, 采购决策	93
案例 7-2 从敦豪看科技企业物流外包	95
主题词: 物流外包, 第三方物流, 逆向物流	95
案例 7-3 企业应选择自营物流还是物流外包	97
主题词: 自营物流, 业务外包, 规模效益	97
案例 7-4 中石化物流供应链管理决策	99
主题词: 决策支持系统, 物流调度决策体系, ERP 系统	99
案例 7-5 乐百氏快速建立物流体系	101
主题词: 配送中心, 配送网络, 运输联合体	101
第 8 篇 物流信息管理	104
案例 8-1 百盛全力攻破信息孤岛	106
主题词: 供应链协同管理, 电子商务平台, 第三方供应链管理平台	106
案例 8-2 物流信息技术成为 UPS 的核心竞争优势	108
主题词: 物流信息技术, 信息管理, 现代物流管理体系	108
案例 8-3 食品物流搭载信息高速	111
主题词: 物流信息, 配送, 信息高速公路	111
案例 8-4 宅急送 IT 在途	114
主题词: ERP, 物流配送, 信息化建设	114
案例 8-5 中集 IT 以柔制快	116
主题词: 数据仓库, 信息系统, 绩效看板	116
第 9 篇 物流运输	120
案例 9-1 Nike 用物流缔造运动商品王国	122
主题词: 货物配送, 高效, 运输	122
案例 9-2 法国 STVA 用火车运汽车的旗舰	124
主题词: 汽车运输, 铁路运输, 物流服务	124
案例 9-3 韩国三星公司合理化运输	126

主题词: 配送, 选址, 信息系统, 实物运输	126
案例 9-4 宜家家具全球化的外包物流系统	128
主题词: 物流外包, 密集运输, 物流成本	128
案例 9-5 中外运为摩托罗拉提供物流服务	130
主题词: 货物流转, 货运营销网络, 延伸服务	130
案例 9-6 中远海运散货运输公司的经营管理创新	132
主题词: 经营创新, 船舶管理, 船队结构	132
第 10 篇 物流配送	136
案例 10-1 连邦的两种“连锁”和物流配送	138
主题词: 连锁, 配送, B2B	138
案例 10-2 美国的物流配送模式	140
主题词: 配送模式, 信息化管理, 配送中心	140
案例 10-3 山东冰激凌大王的分销 ERP 写真	142
主题词: 冷藏配送, 分销, ERP 管理系统	142
案例 10-4 李宁公司的物流配送体系	144
主题词: 配送, 供应链管理, 物流信息化	144
第 11 篇 仓储与库存管理	147
案例 11-1 BMW 物流的“葵花宝典”	149
主题词: 仓储, 供应链, 库存成本	149
案例 11-2 海尔零距离零库存零运营资本	150
主题词: 零库存, 信息化管理, JIT	150
案例 11-3 西门子威迪欧汽车的自动化物流中心	154
主题词: 仓储, 仓库管理系统, 物流中心	154
案例 11-4 伊利的 MRP II 系统	157
主题词: MRP II 系统, 库存, 分销	157
案例 11-5 KT 公司的仓库 6S 管理	159
主题词: 仓储管理, 仓储质量管理, 6S 管理	159
案例 11-6 山东鲁抗优化物流管理	161
主题词: 物流管理, 库存限额, 采购招标制	161
第 12 篇 汽车物流	165
案例 12-1 丰田汽车的实时物流	166
主题词: 实时物流, 实时采购, 实时生产, 实时经销	166
案例 12-2 东风汽车的物流网络信息化	169
主题词: 网络信息化, ES/I 系统, 全线追踪	169
案例 12-3 一汽大众运用第三方物流的实践	172
主题词: 第三方物流, 网络技术, 物流配送	172

案例 12-4 福特的顶级供应链之旅	175
主题词: 供应链, 信息, 节约型系统	175
案例 12-5 神龙汽车物流走向一体化	177
主题词: 一体化, 零库存, 品牌策略	177
案例 12-6 北京现代用物流系统支撑企业发展	179
主题词: 高效物流, 生产物流系统, 销售物流	179
案例 12-7 沃尔沃汽车物流的典范	181
主题词: 物流信息, 电子系统, A4D 信息系统	181
第 13 篇 快递与电商物流	184
案例 13-1 顺丰速运的业务体系	185
主题词: 速运, 快递服务, 业务体系	185
案例 13-2 中国邮政速递物流的品牌与服务	189
主题词: 邮政速递, EMS, 品牌优势	189
案例 13-3 联邦国际快递的运营特色	191
主题词: FedEx, 整体解决方案, 个性化服务	191
案例 13-4 京东商城与京东物流	194
主题词: 京东商城, B2C, 发展战略	194
案例 13-5 菜鸟的飞翔之途	197
主题词: 共享物流, 物流服务, 智慧物流平台	197
第 14 篇 零售物流	201
案例 14-1 中百仓储的仓储与配送系统	202
主题词: 连锁超市, 库存管理, 配送	202
案例 14-2 麦德龙限定目标群的供应链管理	205
主题词: 目标客户群, 物流跟踪, 采购预测	205
案例 14-3 家乐福与沃尔玛的经营发展模式比较	207
主题词: 布局策略, 物流系统, 业态选择	207
案例 14-4 佳世客赖以生存的土壤: 自营物流系统	211
主题词: 自营物流, 中转, 仓储, 战略物流	211
案例 14-5 上海联华超市的供应链管理	213
主题词: 物流技术, 自动订货, 供应链管理	213
第 15 篇 生鲜物流	216
案例 15-1 青岛啤酒的新鲜度管理	217
主题词: 库存, 仓储调度, 新鲜度管理	217
案例 15-2 蒙牛打造快速物流系统	220
主题词: 运输方式, 物流成本, 冷链保障	220
案例 15-3 湖北太子奶实施 K3 物流系统	222

主题词: 采购成本, 管理信息, 生产成本核算	222
案例 15-4 光明乳业舞动冷链物流	224
主题词: 冷藏物流, 第三方物流, 信息化	224
案例 15-5 和路雪的冷冻链与物流管理	226
主题词: 物流渠道, 冷冻链, 物流管理	226
案例 15-6 可口可乐的新配方物流	228
主题词: 物流销售网络, 销售终端, 物流成本	228
第 16 篇 家电物流	233
案例 16-1 苏宁电器的高效流程控制	235
主题词: 物流配送, B2B 系统, 流程控制	235
案例 16-2 国美物流改革案例	236
主题词: 物流网络, 货物跟踪, 集中配送	236
案例 16-3 务实的索尼全球物流运营	240
主题词: 集装箱运输, 物流链, 物流理念	240
案例 16-4 小天鹅诠释“企业物流”新概念	243
主题词: 物流资源, 企业物流, 第三方物流公司	243
案例 16-5 科龙物流变革硕果累累	245
主题词: 物流管理, 物流运营成本, 第三方物流战略	245
第 17 篇 医药物流	251
案例 17-1 三九连锁从物流突破	253
主题词: 仓库作业, 连锁配送管理, 配送信息处理系统	253
案例 17-2 玉顺堂药业物流的实践与启示	255
主题词: 物流服务, 邮政物流, 医药连锁经营	255
案例 17-3 云南白药“物”按标准“流”	257
主题词: 采购管理, 配货, 拣货, 一体化管理	257
案例 17-4 太极集团的物流发展对策	259
主题词: 物流信息, 物流重组, 物流管理	259
案例 17-5 哈药集团信息之路	262
主题词: OA 系统, ERP 系统, 网络营销	262
案例 17-6 上海医药打造物流能力 决胜医药未来	265
主题词: 仓库配送, ERP 系统, 物流中心, 医药分销	265
第 18 篇 世界知名企业物流分析	268
案例 18-1 沃尔玛的物流	269
主题词: 物流成本, 信息技术, 无缝链接	269
案例 18-2 戴尔的物流	272
主题词: 直销, 敏捷制造, 零式供应链	272

案例 18-3 UPS 在中国	276
主题词：快递，电子商务，供应链服务	276
案例 18-4 中外运敦豪国际航空快递有限公司	281
主题词：快递，平衡计分卡，作业成本法	281
案例 18-5 宝洁公司的物流与供应链管理	285
主题词：第三方物流，VMI，供应链优化	285
案例 18-6 海尔物流	290
主题词：家电物流，订单管理，T 模式	290
参考文献	294

第1篇 供应链管理

名人一言堂

流通企业只有将自身的利益与上游供应商的利益及下游消费者的利益或者说整个供应链的利益紧密联系在一起，才能赢得竞争的胜利。

——何明珂

米格-25 效应

苏联研制生产的米格-25 喷气式战斗机所使用的许多零部件与美国战机相比要落后得多，但其整体作战性能却达到甚至超过了美国等其他国家同期生产的战斗机。原因在于，米格公司在设计时从整体考虑，对各零部件进行了更为协调的组合设计，使该机性能优越。这一因组合协调而产生的意想不到的效果，被称为“米格-25 效应”。





供应链

供应链是指产品生产和流通过程中所涉及的原材料供应商、生产商、分销商、零售商以及最终消费者等成员通过与上游、下游成员的连接(linkage)组成的网络结构,是由物料获取、物料加工并将成品送到用户手中这一过程所涉及的企业和企业部门组成的一个网络。

1. 供应链的分类

一般将供应链分为内部供应链和外部供应链。二者共同组成了企业产品从原材料到成品再到消费者的供应链。内部供应链可谓外部供应链的缩小化,而外部供应链的协调更困难。

2. 供应链的基本结构

一般来说,构成供应链的基本要素包括供应商、厂家、分销企业、零售企业和物流企业五个部分。

3. 供应链的主要活动和四个流程

供应链的主要活动有:①商品的开发和制造;②商品的配送;③商品的销售和售后服务。一般包括物资流通、商业流通、信息流通、资金流通四个流程。

4. 供应链与纵向一体化

纵向一体化一般指上游供应商与下游顾客之间拥有产权关系,而供应链上的企业集合一般不具备产权关系,它们一般是建立在共同的理念基础上的默契关系或通常的契约关系。供应链有取代纵向一体化的必然趋势。

5. 典型完整的供应链

根据行业的不同,供应链具有不同的类型。典型的完整供应链是从供货商向制造工厂供货开始,汇集到制造总部,转给行销总部,然后把产品送给分公司,分公司经过经销商再卖给客户。制造和配销是供应链的两个主要部分。

6. 牛鞭效应

“牛鞭效应”是在经济学上的一个术语,指供应链上的一种需求变异放大现象,是信息流从最终客户端向原始供应商端传递时,无法有效地实现信息的共享,使得信息扭曲而逐级放大,导致了需求信息出现越来越大的波动,此信息扭曲的放大作用在图形上很像一根甩起的牛鞭。可将处于上游的供应方比作梢部,下游的用户比作根部,一旦根部抖动,传递到末梢端就会出现很大的波动。

“牛鞭效应”是市场营销活动中普遍存在的高风险现象,它直接加重了供应商的供应和库存风险,甚至扰乱生产商的计划安排与营销管理秩序,导致生产、供应、营销的混乱,解决“牛鞭效应”难题是企业正常的营销管理和良好的顾客服务的必要前提。

案例 1-1 惠普台式机供应链分析

主题词：供应链管理，供应链改进，安全库存

惠普公司成立于 1939 年。惠普台式机于 1988 年开始进入市场，并成为惠普公司的主要成功产品之一。但随着台式机销售量的稳步上升，库存也显著增长。

DeskJet 打印机是惠普的主要产品之一。公司有五个位于不同地点的分支机构负责该种打印机的生产、装配和运输。从原材料到最终产品，生产周期为六个月。在以往的生产和管理方式下，各成品厂装配好打印机之后直接进行客户化包装，为了保证顾客订单 98% 的即时满足率，各成品配送中心需要保证大量的安全库存（一般需要七周的库存量）。产品将分别销往美国、欧洲和亚洲。

惠普打印机的生产、研究开发节点分布在 16 个国家，销售服务部门节点分布在 110 个国家，而其总产品超过 22 000 类。欧洲和亚洲地区对于台式机电源供应（电压分别为 110 伏和 220 伏，插件不同）、语言（操作手册）等有不同的要求。以前这些都由温哥华的公司完成，北美、欧洲和亚太地区是它的三个分销中心。这是一种工厂本地化（Factory Localization）的生产组织策略。惠普的分销商都希望尽可能降低库存，同时尽快地满足客户的需求。这样导致惠普公司感到保证供货及时性的压力很大，从而不得不采用备货生产（Make-To-Stock）的模式以保证对分销商供货准时的高可靠性，因而分销中心成为有大量安全库存的库存点。制造中心采取拉动模式。计划的生成是为了通过 JIT 模式满足分销中心的目标安全库存，同时它本身也必须拥有一定的零部件、原材料安全库存。

零部件原材料的交货质量、内部业务流程、需求等的不确定性是影响供应链运作的主要因素。这些因素导致分销中心的库存无法得到及时补充，也可能导致库存堆积或分销中心的重复订货。需要用大约一个月的时间将产品海运到欧洲和亚太分销中心，这么长的提前期导致分销中心没有足够的时间去对快速变化的市场需求做出反应，而且欧洲和亚太地区就只能以大量的安全库存来保证对用户需求的满足。占用了大量的流动资金；若某一地区产品缺货，为了应急，可能会将原来为其他地区准备的产品拆开重新包装，造成更大浪费。但是提高产品需求预测的准确性也是一个主要难点。

在减少库存的同时提供高质量的服务成为温哥华惠普公司管理的重点。通过加强供应商的管理，可以降低供应的不确定性，减少机器闲置时间，保证顾客服务水平。

为此，惠普提出了供应链解决方案。

惠普的供应链是一个由采购原材料、把它们转化为中间产品和最终产品、最后交到用户手中的过程所组成的网络，供应商、制造点（温哥华）、分销中心、经销商和消费者组成惠普台式机供应链的各个节点。主要的生产制造过程，包括印制电路板组装与测试（Printed Circuit Board Assembly and Test, PCBAT）和总机装配（Final Assembly and Test, FAT）由在温哥华的惠普公司完成。在 PCBAT 过程中，电子组件（如 ASIC、ROM 和粗印制电路板）组装成打印头驱动板，并进行相关的测试；在 FAT 过程中，电动机、

电缆、塑料底盘和外壳、齿轮、印制电路板总装成打印机,然后进行测试。各种零部件原材料由惠普的子公司或分布在世界各地的供应商供应。在温哥华生产通用打印机,运输到欧洲和亚洲后,再由当地分销中心或代理商加上与地区需求一致的变压器、电源插头和用当地语言写成的说明书,完成整机包装后,由当地经销商送到消费者手中。

定制化工作是推迟到分销中心进行的,采用这种延迟策略,实现了根据不同用户需求生产不同型号产品的目的,也使产品的设计发生了一定变化,电源等客户需求的部件设计成了即插即用的组件,改变了以前由温哥华的总机装配厂生产不同型号的产品、保持大量的库存以满足不同需求的情况。这种生产组织策略称为分销中心本地化(DC-Localization)。为了达到98%的订货服务目标,原来需要七周的成品库存量现在只需要五周的库存量,一年可节约近3000万美元,电路板组装与总装厂之间也基本实现无库存生产。同时,打印机总装厂对分销中心实施JIT供应,使分销中心保持目标库存量(预测销售量+安全库存量)。通过供应链管理,惠普公司实现了降低打印机库存量、提高服务水平目标。通过改进供应商管理,减少了因原材料供应而导致的生产和停工等待时间。

惠普公司实施供应链管理与改进,取得了显著的效果:安全库存周期从七周降为五周,减少了库存总投资的18%,仅此一项,便可节省3000万美元的年存储费用。由于普通打印机的价格低于同类客户化产品,运输、关税等项费用也随之降低。产品在企业内的生命周期缩短,减少了因需求预测不准确性或外界需求变化带来的风险。一旦发现决策错误,可在不影响顾客利益的情况下以较小的损失较快地加以纠正。

物流知识小课堂

供应链管理是一种集成的管理思想和方法,它执行供应链中从供应商到最终用户的物流的计划和控制等职能。例如,美国学者伊文斯(Evens)认为:供应链管理是通过前瞻的信息流和反馈的物料流及信息流,将供应商、制造商、分销商、零售商,直到最终用户连成一个整体的管理模式。飞利浦(Phillip)则认为供应链管理不是供应商管理的别称,而是一种新的管理策略,它把不同企业集成起来以增加整个供应链的效率,注重企业之间的合作。供应链管理主要的工作任务是管理库存和运输。现在的供应链管理则把供应链上的各个企业作为一个不可分割的整体,使供应链上各企业分担的采购、生产、分销和销售的职能成为一个协调发展的有机体。



思考题

1. 惠普公司是如何处理其供应链管理出现的问题的?
2. 惠普公司如何组织形成供应链?取得了怎样的效果?
3. 请结合本案例,谈谈你认为在供应链管理中应注意哪些问题。

案例 1-2 雅芳的供应链突破

主题词：经销商管理系统，供应链，流程再造，直达配送

雅芳在中国的营运成本，由2002年3月占销售额的8%变成了2007年的6%。看似不起眼的两个百分点，对销售成本和制造成本几乎没有压缩空间的化妆品行业而言，意义却十分重大。

品牌的竞争，很大程度上是销售渠道的竞争。雅芳选择了一条先破后立之道，即彻底打破其在中国原有的供应链体系，再造一个新流程。

从1990年进入中国，雅芳凭着独特的营销模式和经营理念，得到了很好的发展。这家以经营化妆品和护肤品为主的大型中外合资企业，在中国各城市建立了75个销售分公司，并聘用了近两万多名雅芳销售小姐进行门到门的直销服务。然而，在1998年我国政府大力打击“非法传销”的背景下，这种直销模式终止了。雅芳需要寻找一条适合中国国情的本土化销售道路。

雅芳采取了“两条腿走路”的方法，通过在商业街开设专卖店、在百货商场和超市建立销售专柜这两种方式在中国迅速铺设销售网络。两年时间，雅芳在中国就有了5000多家专卖店、1600多个专柜及多个零售网点。

雅芳的供应链流程由“工厂仓库—各分公司仓库—雅芳小组”变成“工厂仓库—各分公司仓库—经销商自提”。后者即雅芳通过长途陆运或空运的方式，将货物从广州运到全国75个分公司的仓库，然后由经销商到所属区域的各个分公司提取货物，并在专卖店或专柜向顾客出售。

在新的供应链模式下，雅芳向中国国内销售了近1000余种产品，2001年的销售收入达到8亿元人民币。但是，随着销售额的扩大，各地仓库的库存额也随之增加。仓库分散和信息不畅通，使货物库存的周转天数越积越多，库存额居高不下。分散在各地75个大大小小的仓库，使得雅芳投入大量的人力成本从事仓储、出纳、打单等营运作业。显然，这种以“分公司仓库”为中心的物流模式消耗大、速度慢、管理难，越来越不能适应形势的发展。另外，物流不畅直接导致经销商的满意度降低。从1999年至2002年，雅芳经销商的流失率一度高达20%。有一个突出的例子：一位住在新疆南部和田地区的雅芳经销商，去位于乌鲁木齐的雅芳分公司取货，必须带着钱，坐整整一天的火车到喀什，然后再转坐12小时的汽车才能到达目的地，来回一个星期的时间给经销商造成了很大困难并浪费了他们的销售时间。经销商的满意度降低，意味着雅芳无法兑现顾客服务品质的承诺。

要改变困难的局面，雅芳必须依托一个高效的供应链体系来支撑成本控制、运作效率和客户服务，通过重新整合物流来提高竞争力。为此，雅芳开发了一套基于因特网的经销商管理系统——仅对公司经销商用户开放的DRM（Digital Rights Management）系统，并拟订了一份集信息流、资金流、物流于一体的企业物流解决方案，雅芳称之为“直

达配送”。雅芳给自己设定了三个目标：提升顾客满意度、降低企业库存量、信息流资金流的整合借助物流改革一步到位。

DRM 系统帮助雅芳实现了企业组织与庞大业务体系的在线管理。通过 DRM 系统，经销商可以上网查询产品信息，了解最新的市场促销活动。借助于 DRM 中的支付功能，经销商可以在网上订购产品，并通过银行的网上支付业务实行网上结算。

建立 DRM 系统后，雅芳取消了原来设立于各分公司的 75 个大大小小的仓库，在北京、上海、广州、重庆、沈阳、郑州、西安、武汉设立了 8 个区域服务中心。每个区域服务中心覆盖相邻省市的产品配送。雅芳生产线上的货物直接从广州运输并存放到八个区域服务中心，各地经销商通过 DRM 系统直接向雅芳总部订购货物，然后由总部将这些订货信息传到区域服务中心，各中心根据经销商所定货物，进行包装、分拣、验货，然后，由第三方物流公司在规定的时间内送到经销商手中。这种门对门的送货服务在 48 小时内的到达率约为 87%。

雅芳改进之后的供应链体系已经转变为“工厂—区域服务中心—经销商”的模式。那位住在新疆南部和田地区的雅芳经销商，再不需要长途跋涉、肩扛手提进货了，他只需要在因特网上下订单，通过银行网上在线支付业务款，等着第三方物流公司在 72 小时内将货物送到店里，最后在网上签收就可以了。

在雅芳流程再造的过程中，第三方物流企业扮演了举足轻重的角色。雅芳保留了产品研发、生产、销售的核心业务，把物流剥离出来交给了第三方物流企业。雅芳与第三方物流企业形成一种战略合作伙伴关系。这是一种寻求企业、物流提供商、经销商三方多赢的机制。

雅芳在全国 8 个区域服务中心对物流提供商进行独立招标，并认真进行了第三方物流企业的挑选，最后选择了四家具有实力并在企业物流方面与雅芳具有共识的第三方物流企业：中国邮政物流、大通国际运输有限公司、共速达和心盟物流运输。

2002 年，雅芳投入资金开展了“直达配送”项目。该项目取得了显著的效果，有效提升了经销商的忠诚度和雅芳品牌的美誉度，且降低了租金和人员成本。分公司实现了零库存，相关人员由 600 锐减至 192 人。短短一年间，雅芳的产品销售量平均提高了 45%，北京地区高达 70%。此外，雅芳的库存管理也取得了显著的效益。产品的仓储和调拨从 75 个分公司集中到 8 个区域服务中心，在订单满足率有效提升的同时，库存水平持续下降。

借力于第三方物流企业，雅芳的营运成本从 8% 降低到了 6%。企业直营方式为第三方物流企业提供了广阔的生存空间。

物流知识小课堂

经销商管理系统是基于惠普 20 多年来在中国成功的销售运营经验而发展的一套成熟完整的解决方案。其针对制造企业的市场和销售部门期望在不断扩展市场的同时加强对销售渠道控制的目标，以成熟的产品和实施流程帮助制造企业构建其销售及市场管理业务模式和支撑体系，进而提高渠道忠诚度及市场透明度，最终延伸企业销售市场的覆盖面，提升企业在市场中的竞争力。