

现代物流操作丛书

XIANDAIWULIU

看·读·懂

看·读·懂

供应链下的 物流管理

[日] 汤浅和夫 著
孙玉生 译
海天出版社



供应链下的 物流管理

[日] 汤浅和夫 著
孙玉生 译

X I A N D A I W U L I U



海天出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

供应链下的物流管理/ (日) 汤浅和夫著. 孙玉生译.
深圳: 海天出版社, 2002.6

ISBN 7-80654-703-7

I. 供... II. ①汤... ②孙... III. 物理—物资管理
IV. F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 019750 号

サプライチェーン・マネジメントご物流がかわる!

1999 年 4 月 20 日 初版 1 刷発行

©編著者 湯浅 和夫

日刊工業新聞社

海天出版社出版发行

(深圳市彩田南路海天大厦 518026)

[http://www. htph. com](http://www.htph.com)

责任编辑: 来小乔 封面设计: 张幼农

责任技编: 陈 炯

海天电子图书开发公司排版制作 3460274

深圳市大公印刷有限公司印刷 海天出版社经销

2002 年 6 月第 1 版 2002 年 6 月第 1 次印刷

开本: 889mm×1194mm 1/32 印张: 6.25

字数: 120 千 印数: 1-5000 册

定价: 18.00 元

图字: 19-2001-192 号

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。

1 章

LOGISTICS 的新动向

1 何为 LOGISTICS (1)

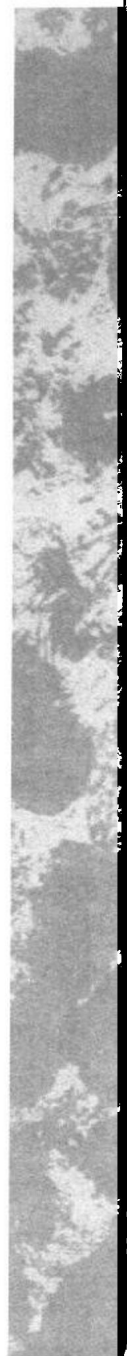
- ◎取替物流
- ◎无功的在库移动
- ◎无效率的效率化
- ◎LOGISTICS 与物流的不同之处
- ◎低成本物流
- ◎成本平衡的崩溃

2 倍受注目的供应链管理 (SCM) (12)

- ◎拯救服装业的快速反应
- ◎准确对应
- ◎对不真实需求的对应
- ◎超市的 ECR
- ◎供应商的在库管理
- ◎由生产厂家进行的物流中心的库存管理
- ◎LOGISTICS 的真正含义

3 向前推进的物流结构的变革 (23)

- ◎选择选进的交易伙伴
- ◎价格政策的变化
- ◎发展中的流通变革
- ◎批发业的重组动向
- ◎面向供应链 LOGISTICS 的转换
- ◎大店布局法改变了物流
- ◎正在进行的生产企业重组



2章

SCM 时代的物流管理

4 物流成本管理的新潮流 (38)

- ◎ 最终的低成本物流
- ◎ 关注“物流 ABC”
- ◎ ABC 改变了企业
- ◎ 传统常识的崩溃
- ◎ 以“营销活动”为基础的成本计算
- ◎ Activity (作业活动) 的分配
- ◎ 徒劳的 Activity
- ◎ 两种冲击
- ◎ 明确成本责任
- ◎ ABC 的副产品

5 物流服务需要改革 (55)

- ◎ 营销与物流
- ◎ 重视关系性的销售
- ◎ 博弈论 (游戏理论)
- ◎ 剖析物流服务
- ◎ 成本透明化
- ◎ ISO 与物流

6 对应供应链管理的物流战略方向 (65)

- ◎ 已经开始的流通工程
- ◎ 核心战略
- ◎ 物流的 Outsourcing
- ◎ Outsourcing 的障碍
- ◎ LOGISTICS 和管理组织
- ◎ 物流子公司的存在价值
- ◎ 行动起来的物流子公司

7 把握库存管理的关键 (75)

- ◎品目削减
- ◎期待生产的变革
- ◎杜绝产品短缺
- ◎选定正确的库存管理方式
- ◎根据出货分布情况计算最佳库存量

8 环保问题 (83)

- ◎全球温暖化的防止对策
- ◎防止全球变暖, 要求货主企业的配合
- ◎绿色供应
- ◎废弃物回收系统

3章

物流系统的新潮流

9 交叉对接系统 (92)

- ◎TC 与交叉对接系统
- ◎极力削减库存体系

10 共同配送 (95)

- ◎循环效应论的幻想
- ◎结构变化后的物流共同化

11 零售业物流的关键——“统合物流”的特征 (99)

- ◎两种意义
- ◎由“统合物流”引发的重组
- ◎生产厂家物流的效率化

12 物流中心内的系统管理 (104)

- ◎物流中心作业的效率化

- ◎强化货拉管理
- ◎对物流中心功能的再构筑
- ◎单一拣货是基本

13 低价竞争时代的物流业务管理 (111)

- ◎每一期的目标
- ◎基准点
- ◎对作业员管理的强化
- ◎物流数据的维护
- ◎物流数据的维护
- ◎模拟能够发挥出的作用

14 物流信息系统的最前沿 (122)

- ◎开始得到有效运用的物流 EDI
- ◎倍受瞩目的交货业务的效率化
- ◎倍受期待的二维条形码的使用
- ◎能够支持物流向高层次迈进的 IC 技术
- ◎通过计算机进行配车支援
- ◎用信息化来武装车辆的运营管理
- ◎通过互联网实现货物追踪
- ◎用途广泛的网络
- ◎对 LOGISTICS 化有效的 ERP
- ◎供应链计划
- ◎中小型企业所期望的 ERP
- ◎对于新的商业机会的物流信息支援

4 章

全球一体化时代的 LOGISTICS

15 全球化的后勤保障系统 (146)

- ◎全球化后勤保障

- ◎跨过行业习惯这个堡垒
- ◎港口地区起点型的物流
- ◎FAZ 将改变进口物流

16 支撑全球化后勤保障系统的信息系统 (153)

- ◎依靠强大的信息支援支撑的全球化后勤保障
- ◎创建“能够看得见的系统”
- ◎支撑国际物流的信息系统
- ◎倍受期待的对进出口业务的信息支援
- ◎不断向前推进的船货提单电子化项目

5

章

变革中的物流服务

17 新式物流服务开始兴起 (164)

- ◎第三方物流
- ◎进入第三方物流的关键
- ◎倍受瞩目的冷藏运输
- ◎为电子商店 (Cyber Shop) 提供支持的服务

18 期待物流经营者的变革 (170)

- ◎摆脱收支一笔糊涂账
- ◎物流经营者期望能够及时引进 ABC
- ◎货主期待能够提出建议的物流经营

6

章

今后的物流发展方向

19 物流走向 (178)

- ◎简单即是最好
- ◎由能做的地方来做

20 制造商物流的发展方向	(180)
◎以工厂直送为核心	
◎物流中心的存在价值令人怀疑	
21 批发商物流的发展方向	(182)
◎从商流和物流一致到商流和物流分离	
◎既得权利不再通用	
22 物流业的发展方向	(183)
◎焦点是 3PL	
◎网络化的不断发展	
23 关注供应链	(185)
◎物流的外委普遍化	
后 序	(187)

就传统物流而言，也经常有人讲：“物流正处在转变的时期”。在此结合一些具体事例介绍物流新体制所倡导的关键之所在，那就是“取替物流”。可以说物流已进入了一个巨大变革的新时代，也可以说这些都是在物流发展史上前所未有的。

第 1 章

LOGISTICS
新动向

1/ 何为 LOGISTICS

◎取替物流

在当今的物流行业，物流史上前所未有的各式各样的新体制正在兴起，可以说物流已进入了一个巨大变革的新时代。

在此结合一些具体事例介绍物流新体制所倡导的关键之所在，那就是“取替物流”。也就是说，LOGISTICS（后勤保障）、SCM（Supply Chain Management, 供应链管理）、ECR（Efficient Customer Response, 高效率应对消费者）、QR（Quick Response, 快速反应）、制造销售同盟以及 EDI（Electronic Data Interchange, 电子数据交换）等，这些近来关系到物流的体制正朝着“取替物流”的方向发展。所以说这些都是在物流发展史上前所未有的。

很显然，传统的物流体制是以“效率化”为支柱的。比如说传统的物流注重提高保管效率、装载效率、作业效率等，也就是说物流本身处在只是满足于生产、采购、营销等活动结果所连带的派生需要的位置。处于这种位置的物流是以企业内部其他活动的结果所连带的业务活动为前提的，所以说能够做到的也只有设法提高效率。这就是传统物流的实际状况。

不言而喻，从企业经营的角度来讲，最大的愿望并非使经营活动效率化，最好是不让这些活动发生，降低成本的最好办法就

是不让成本发生。

花王的常盘文克会长担任社长期间，经常通过报纸等媒体谈到一句很有意义的话，他说：“不要总是考虑如何提高运输效率，重要的是考虑不发生运输。”这句话实属至理名言。花王在物流方面是个知名度很高的优秀企业，其先进性的根源就在于他们的观念。从单一追求提高企业活动的效率，到如何取替这些活动，这样一个技术性观念的转变，说明现在的物流正在发生巨大的变化。

就传统的物流而言，也经常有人讲：“物流正处在转变的时期。”可当他们面对不时出现的转变又显得无法接受。然而，物流的确在变，从根本上讲，正如前面所说的那样，是因为观念在发生转变。

挑战已经开始了。

◎无功的在库移动

某个批发商店发生了这样一件事，批发给零售商的商品出现了大量退货，对此，批发商必须设法处理，只好再加工、调低价格，重新出货。可是，尽管如此，仍然销售不出去，最终又被退了回来。

这样的事情不仅仅发生在这一家批发商身上，其实，很多批发商都或多或少存在类似的问题，只是在营业额相应上升的情况下，此类问题不会被引起注意罢了。

然而，那家批发商的总经理却注意到了这个问题，甚至大发雷霆，在公司上下引起了轩然大波。因为他意识到了这样做将花

费多大的成本。

从一连串的流程来看，最初是从生产厂家那里进货，然后将进来的商品入库保管，从这时起，就开始发生保管成本及库存商品的利息，接下来向零售店出货，出货前要进行拣货、贴价格标签、包装等场站内的作业，这不可避免地要发生作业成本。不仅如此，还要发生交货运费。由此可看出，向零售店出货前要发生这么多成本。

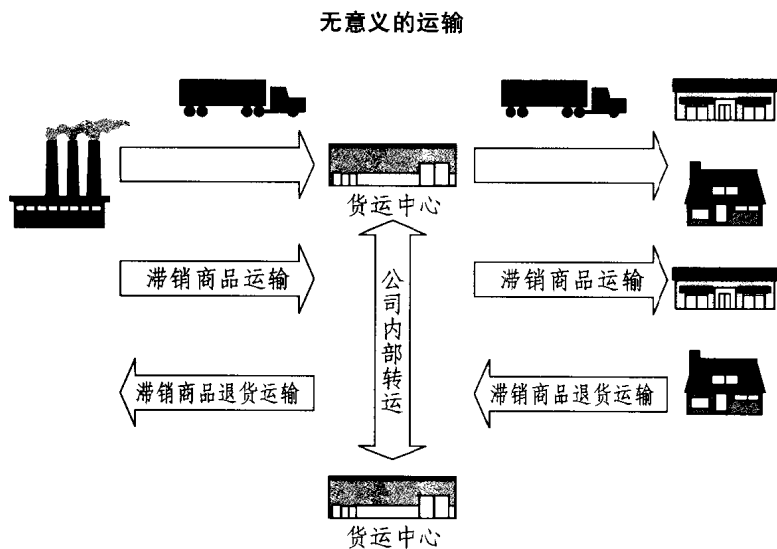


图 1-1

商品被退回来了，退货的运费是货到付款，运费当然由批发商负担，对退回来的商品要进行处理，而且还要实施再加工处理，然后重新交货，当然又要发生成本。

如此看来很清楚，这批商品包括最终的退货处理，要发生四次场内的作业成本及四次运费。参考其他批发商的成本数字进行粗略推算，这里每件商品大约发生近 400 日元的成本。

当然，不能一概而论，通常批发商为追求利润，将物流成本控制在相对于毛利的 40% 以下。用这个理论推算，仅弥补退货处理的成本就需要 1000 日元。如果控制在 20%，按 1 件 5000 日元的商品计算，刚刚保得住，如果是比这还便宜的商品，光是进行退货处理就已经是赤字了，假设是 1000 日元的商品，毛利为 200 日元，连退货处理的费用都无法维持，这对经营者来说是令人棘手的问题。

那家批发商总经理虽然没有掌握上面这些具体数字，但他一定感到仅此一项业务就造成了巨大亏损。

那么，亏损的部分是什么呢？一句话，就是和销售额毫不相关的物流，正常向零售店出货只发生作业成本及运费，这些可通过销售额收回，如果将卖剩下的货物退回来，不仅仅发生退货处理的成本，而且退回来的商品再出货时也要发生费用，因此而造成浪费。从批发商到零售店的在库货物移动，如发生退货，这往返的运输及为了往返而发生的连带作业，都是毫无意义的活动。

如果没有这些无意义的在库货物移动，就不会发生不必要的费用，不发生这些不该发生的费用也就不会亏损了。

◎无效率的效率化

一般来讲，大型的消费资料生产商都热衷于物流的效率化，通过报纸、杂志等媒体报导的频率也比较高。积极致力于物流据

点的集约、自动化、机械化等的投入，作业系统的引进方面也比较努力。另外，在运输方面也瞄准大型化的管理系统。从工厂到物流中心的运输工具采用的是大型车辆，物流中心的在库商品摆放有序，场内作业秩序井然，一切顺利，仅从物流这一点上来看，其效率化是不可否定的。

然而，这里却隐藏着超越效率化的大问题。其实，高效率的运输，货架上井然有序地摆放着库存货物，将造成滞留问题。正如前项所说的那样，想方设法地做好剩余库存货物的物流，这件事情的本身也失去了意义。这种事态的起因就在于将尚不知道是否能卖出的东西运进了物流中心，这种基于估计可以卖出的库存货物事先运进物流中心的做法，正是传统物流的特征。可以说基于推测而储存的货物，最终造成剩余积压应该是必然的结果。

因运输剩余商品而造成损失，已经是超越了其运输方法是否效率化的性质问题。“毫无意义的库存货物移动”，本来是应该在讲求效率化之前就停止的作业，如果再去对这些毫无意义的库存移动拼命地努力追求效率化，那么物流部门本身也属无效率的。可想而知，伴随这些毫无意义的库存移动将会发生多大的成本。说到成本，它包括从工厂到物流中心的运费、物流中心内的作业费用、保管及相关的管理费用、物流中心之间相互调节库存货物时转库费用，以及如需退回工厂时发生的退货运费等。据推测，有些个别企业的物流费用在整个营业费用中高达百分之几十。的确是一笔不可小瞧的数额。

为推进物流的效率化，近来人们关心的就是“如何将物流效率化做成有意义的东西”，这样一句看上去近乎是答非所问的

话，其实正是本质问题，并且这个问题恰恰是物流部门不能作出回答的课题，因为它超出了物流部门从生产或营销部门接受出货指令、然后承担物流工作这个范畴的管理水准。

因此，LOGISTICS 这样一个前所未有的、全新的管理模式登场了。毫无疑问，LOGISTICS 是在本质上与物流完全不同的管理模式，并非是在物流的延长线上存在着 LOGISTICS，而是 LOGISTICS 将物流作了巨大的改变。

◎LOGISTICS 与物流的不同之处

经常有人对“LOGISTICS 与物流的区别”加以评论；还有人认为“它们之间其实没有什么不同，只不过给物流换上一个时髦的说法而已”。而这个话题至今毫无进展。

虽说 LOGISTICS 这一提法很久以前就出现了，然而近几年才被频繁使用，这也说明它具有特别的意义，至少可以说它蕴涵着用“物流”不能够完全表达的意思。

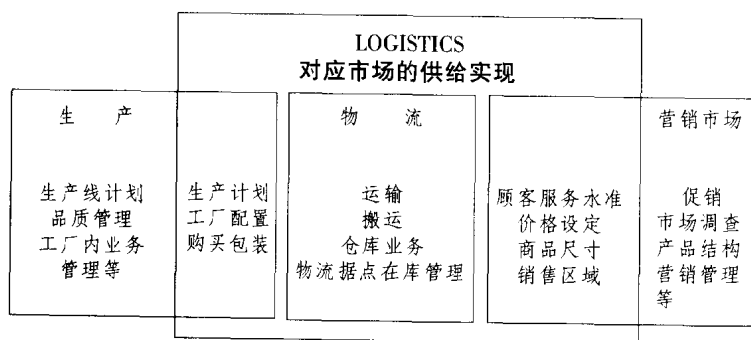


图 1-2

从程序角度来看，可以说 LOGISTICS “是物流发展过程中的产物”，从管理的角度来看，“它与物流有本质上的差别”。

从搬动零部件、原材料、成品及商品的程序这一点来看，不管物流也好，LOGISTICS 也好，表面上看似乎有相同之处。都有物流据点，并通过卡车、铁路操作运输。

但是，虽说是同样的物流据点，可是在各自所存放货物及各自所承运的货物中，却存在着很大的货物内容的差别。直截了当地说，在物流方面包含着认为商品能够卖掉的心理在做保管和运输，而 LOGISTICS 则可以尽可能地排除心理作用实施保管和运输作业，竭力排除保管、运输滞留产品的活动的发生。由此，在物流成本上也就出现了大的差别。

这一点毫无疑问是管理上的差别，这个差别是用肉眼看不到的。正因为是看不见的差距，才可怕。

由于对市场缺乏了解，很多企业都为因缺货、生产过剩、产品积压所造成的损失而感到苦恼，也是“毫无意义的库存移动”造成物流浪费形成的主要原因。对企业来说更为苦恼的是因产品短缺造成的销售损失，销售损失会带来营业额减少。产品过剩，却还要进行生产、采购活动，巨大损失也就在这一点上。

于是就要求：不再生产不知是否可以销售出去的商品，不再做多余采购，不做无谓的移动管理。换句话说，就是要吻合市场的销售动向而安排生产、采购及物流的管理。这就是 LOGISTICS，就是将市场上的销售动向作为启动信息，稳妥地进行所有的业务活动。

物流仅仅局限于排除无谓的库存移动这一点上，而 LOGIS-