



21世纪高职高专规划教材·物流管理专业

主 编 陈云天 杨国荣  
副主编 曹霁霞 李 旸

# 物流案例与实训


 北京理工大学出版社  
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

21世纪高职高专规划教材·物流管理专业

# 物流

# 案例与实训

主 编 陈云天 杨国荣  
副主编 曹霁霞 李 旻

 **北京理工大学出版社**  
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

## 内 容 简 介

本书是“21世纪高职高专物流管理专业规划教材”之一。

为适应案例教学发展的需要,本书从国内外相关书籍、期刊、研究报告以及网站收集大量资料,分别对物流战略与规划、物流采购、物流运输、物流仓储、物流包装和流通加工、物流配送、物流成本管理、物流信息化、物流服务与营销等物流活动的各个环节列举了若干典型案例,每个案例都有针对性的分析和思考,另外,在每章的最后都附有实训练习,以帮助学生自学。

版权专有 侵权必究

---

### 图书在版编目(CIP)数据

物流案例与实训/陈云天,杨国荣主编. —北京:北京理工大学出版社,2007.6

ISBN 978-7-5640-0952-6

I. 物… II. ①陈…②杨… III. 物流-高等学校-教材 IV. F252

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第074207号

---

出版发行/北京理工大学出版社

社 址/北京市海淀区中关村南大街5号

邮 编/100081

电 话/(010)68914775(办公室) 68944990(批销中心) 68911084(读者服务部)

网 址/http://www.bitpress.com.cn

经 销/全国各地新华书店

印 刷/北京圣瑞伦印刷厂

开 本/787毫米×960毫米 1/16

印 张/18.75

字 数/380千字

版 次/2007年6月第1版 2007年6月第1次印刷

印 数/1~4000册

定 价/29.00元

责任校对/张宏

责任印制/周瑞红

---

图书出现印装质量问题,本社负责调换

## 丛书编写委员会

主任委员 陈 岩

副主任委员 黄 浩 赵继新

委 员 (以汉语拼音为序)

鲍 钰	曹霁霞	陈 立	陈秀凤	陈云天	黄 静
黄均勇	黄立君	简柳明	姜 波	蒋 云	李承霖
李春燕	李恒兴	李 倩	李 旻	刘小玲	刘振兴
陆炳坚	罗卫国	罗维燕	罗 毅	罗振林	马 赛
牛国崎	秦 蓁	石小平	孙浩静	屠琳桓	万义国
王 峰	王海元	王清娟	王艳艳	王治洪	吴毅州
严石林	杨承新	杨国荣	杨 敏	杨素梅	应来喜
游金梅	袁青燕	张 樊	张 敏	张 宁	张香莎
张 艳	张援越	周敢飞	周景浦		

丛书策划 刘 铁 张 景

## 出版说明

在经济全球化的今天，现代物流在世界范围内已经成长为一个充满生机并且蕴涵着巨大发展潜力的新兴产业，成为构筑企业竞争优势的基础和源泉。物流发展水平也正成为衡量一个国家综合国力、经济运行质量和社会组织管理效率的重要指标之一。随着新经济和高度信息化时代的到来，中国经济正在愈来愈深地融入全球性的现代市场经济体系，所以掌握现代物流理念、先进的物流技术、国际化的运营模式，迅速改进管理水平，尽快与国际接轨，是中国物流企业不能回避的挑战。

当前，我国的物流教育同物流发展相比，还十分滞后，掌握现代物流基本理念、擅长物流系统运作管理、物流操作技术熟练的人才十分匮乏。如不加快我国现代物流管理和技术人才的培养，物流人才问题必将成为现代物流企业发展的瓶颈。物流企业人才教育是多层次、多样化的，其中高等职业技术学院物流专业的职业技术教育，是造就大批第一线物流技术操作和运营管理实用人才的重要基地。

为使物流专业职业技术教育和物流企业职业培训符合现代物流发展的需要，满足一线物流人才实际技能培养和岗位培训的渴求，北京理工大学出版社组织全国高等职业院校的专家、学者，以及物流相关行业、企业的部门主管和业务总监，为正在物流专业学习的高职大学生编写了一套实用性较强的教材。本套教材由物流企业一线运作专家同教学一线的教授、学者紧密结合而完成，吸纳了国内外最新物流实践经验和理论成果，采用了最新的物流理念与技术，顺应了职业技术教育的特点与需要，内容简洁，方法实用，流程清晰，技术全面，操作规范，图文并茂。既可作为高职院校物流专业课程教材，又可作为各层次物流教育及企业职工培训教材。

# 前 言

## P R E F A C E

案例教学法是当今经济社会科学教学与研究最具特色的方法之一。通过案例的学习,可以更好地理解理论上的原理、方法是如何在实践中加以应用的。在物流管理专业课程的教学过程中,教师常常会遇到学生难以理解和掌握一些物流基础理论的困难,通过列举一两个案例,则一切都会迎刃而解,所以物流案例对于物流课程的教学和学习都是十分有益的,帮助学生更好地将物流理论与物流实践结合起来。

本书以国内外物流案例为研究对象,着重反映物流管理学科的基本理论和基本知识,针对物流战略与规划、物流采购、物流运输、物流仓储、物流包装和流通加工、物流配送、物流成本管理、物流信息化、物流服务与营销等物流活动的各主要环节列举了大量典型案例,并进行了较为详细的分析。为便于掌握和学习这些案例,本书配有大量的图示、图片及表格,力求图文并茂,以增强案例的生动性。本书每章的最后还附有实训练习,并配有答案,方便学生自我练习和自我检查,更全面和更深入地掌握物流相关知识。

本书由陈云天、杨国荣主编,曹霁霞,李旻任副主编。其中,第1章由商务部培训中心李旻编写,第2章由商务部培训中心陈云天编写,第3章、第6章、第8章由江西旅游商贸职业学院杨国荣编写,第4章由江西交通职业技术学院万义国编写,第5章由商务部培训中心陈云天与李旻编写,第7章、第9章由辽宁经济职业技术学院的曹霁霞编写。全书由陈云天负责总体策划与统稿。

本书在编写过程中难免有不妥之处,敬请有关专家和读者批评指正。

编 者



# 目 录 | CONTENTS

<b>第 1 章 物流战略与规划案例</b> .....	(1)
1.1 案例 比翼双飞——上海浦东、虹桥机场物流发展的战略选择 .....	(1)
1.2 案例 中远集团整合资源转轨物流之路 .....	(4)
1.3 案例 福田的“按需创新”物流发展新思想 .....	(7)
1.4 案例 日本批发商国分的物流战略 .....	(9)
1.5 案例 家乐福的中国攻略 .....	(13)
1.6 案例 为战略而生：联邦快递青睐商业科技 .....	(18)
1.7 案例 资源确认：对危机的适应 .....	(22)
<b>第 2 章 物流采购案例</b> .....	(26)
2.1 案例 英国巨头百安居（B&Q）——物流采购网络优势 .....	(26)
2.2 案例 上海通用汽车的国际化采购管理 .....	(29)
2.3 案例 东方汽轮机厂物资采购有奇招 .....	(34)
2.4 案例 日本卡斯美超市的采购管理 .....	(37)
2.5 案例 国美的采购模式 VS 沃尔玛的采购模式 .....	(40)
2.6 案例 中小超市建立采购联盟对抗连锁超市巨头 .....	(43)
2.7 案例 雅马哈（苏州）电子采购管理成功案例 .....	(46)
2.8 案例 阿尔卡特的反向拍卖 .....	(49)
2.9 案例 大批量计算机招标采购案例 .....	(53)
<b>第 3 章 物流运输案例</b> .....	(59)
3.1 案例 德国铁路公司的物流演义 .....	(59)
3.2 案例 SAS 货运公司联盟制胜 .....	(65)
3.3 案例 TNT 运输的后勤保障服务 .....	(67)

3.4	案例	规模经营的成功范例——荷兰 TPG 公司物流、快运模式的启示	····· (71)
3.5	案例	佐川急便的运输体制	····· (74)
3.6	案例	宝华物流公司：打造危险品运输行业的标杆企业	····· (80)
3.7	案例	长久集团——扎根汽车物流	····· (83)
3.8	案例	公路运输业牵手现代物流业——某某集团	····· (86)
3.9	案例	举证：海运出险享受免责	····· (92)
<b>第 4 章 物流仓储案例</b>			····· (96)
4.1	案例	海尔物流成果分析	····· (96)
4.2	案例	正泰集团采用自动化立体仓库，提高物流速度	····· (100)
4.3	案例	詹姆电子：寻找有效的库存管理策略	····· (104)
4.4	案例	美的供应商的管理库存	····· (107)
4.5	案例	日本丰田公司的“零库存”策略——JIT 管理	····· (111)
4.6	案例	一汽大众实现“零库存”	····· (114)
4.7	案例	青岛啤酒的仓储管理	····· (117)
4.8	案例	德国邮政公司零件中心仓库的建立与管理	····· (119)
4.9	案例	以虚拟“大企业”，诺基亚实现了零库存	····· (121)
<b>第 5 章 物流包装和流通加工案例</b>			····· (125)
5.1	案例	“保证”就在裹包中	····· (125)
5.2	案例	“无悔美食”墨西哥玉米片的包装设计	····· (128)
5.3	案例	禽肉包装的创新——真空收缩包装	····· (131)
5.4	案例	铝瓶：葡萄酒新式包装	····· (133)
5.5	案例	矿泉水的新市场——定制标签产品	····· (135)
5.6	案例	泡沫填充袋保障运输	····· (137)
5.7	案例	绿色包装容器之折叠纸盒工艺再现	····· (141)
5.8	案例	德国人的绿色包装	····· (142)
5.9	案例	环保包装在日本	····· (144)
5.10	案例	广州“9·27”危险化学品事故	····· (147)
5.11	案例	天然气的液化加工	····· (149)
<b>第 6 章 物流配送案例</b>			····· (153)
6.1	案例	林德特巧克力的全球配送	····· (153)
6.2	案例	彬泰物流公司运作实例	····· (157)



6.3	案例	上海联华生鲜食品加工配送中心 .....	(161)
6.4	案例	共同配送救得了天原吗? .....	(165)
6.5	案例	广州医药有限公司改造物流配送中心 .....	(172)
6.6	案例	浙江省烟草公司杭州分公司的送货线路优化 .....	(179)
6.7	案例	e 国网站 1 小时配送——想说爱你不容易 .....	(184)
<b>第 7 章 物流成本管理案例 .....</b>			<b>(189)</b>
7.1	案例	安利全方位物流战略对物流成本的影响 .....	(189)
7.2	案例	百胜物流降低连锁餐饮企业运输成本之道 .....	(194)
7.3	案例	沃尔玛——利用物流节约成本的典范 .....	(199)
7.4	案例	ABC 公司利用流程再造控制成本 .....	(205)
7.5	案例	运用 TPL 降低物流成本的一个案例分析 .....	(209)
7.6	案例	运输成本与运输管理合理化的实现 .....	(213)
7.7	案例	长城计算机削减生产成本的有效方式——招标采购 .....	(216)
<b>第 8 章 物流信息化案例 .....</b>			<b>(224)</b>
8.1	案例	内部控制模式在沃尔玛物流信息系统的应用 .....	(224)
8.2	案例	UPS 以现代物流信息技术提升核心竞争力 .....	(228)
8.3	案例	高露洁借助信息管理好上加好 .....	(231)
8.4	案例	信息化带动宝供集团第三方物流 .....	(233)
8.5	案例	联想集团的物流效率 .....	(237)
8.6	案例	国美电器信息化步伐提速 .....	(242)
8.7	案例	海尔个性化服务的电子商务运作 .....	(246)
8.8	案例	中海完善的物流信息化系统 .....	(249)
<b>第 9 章 物流服务与营销案例 .....</b>			<b>(255)</b>
9.1	案例	大物流服务的新品牌——中国外运 .....	(255)
9.2	案例	中邮物流服务的创新——一体化服务 .....	(262)
9.3	案例	宝供集团运用现代物流观念为客户提供综合物流服务 .....	(268)
9.4	案例	生产企业物流的合作伙伴——大连盛川物流有限公司 .....	(276)
9.5	案例	CEVA 成功的物流服务管理 .....	(280)
<b>参考文献 .....</b>			<b>(290)</b>

# 第 1 章

## 物流战略与规划案例

### 本章重点

战略是对未来趋势的把握和谋划，顺应时势的企业方可得以进一步成长和壮大。可以说战略是企业立业之本，企业最终成果之大小，运营之效率都来自企业战略思维格局的高低，因此，企业发展到一定阶段，制定战略规划与规范化管理成为企业最重要的问题。本章列举了 7 个涉及行业以及中外知名企业在制定物流发展战略与规划上的成功案例，为我们了解企业如何结合自身特点进行物流战略与规划的制定和实施，为使企业有明确的发展方向提供了相应的借鉴与参考。

### 1.1 案例 比翼双飞——上海浦东、虹桥机场 物流发展的战略选择

#### 1.1.1 案例介绍

随着经济全球化和信息化进程的加快，现代化的机场已不再是简单的货物交换场所，而是全球动态物流链上的一个重要环节，日益成为促进和加强贸易发展的重要工具。对一个国家而言，机场将成为加强和拓展自身竞争优势的重要因素。深入分析现代物流业发展的客观趋势，对上海机场发展物流业进行科学的战略定位、超前规划和建设，将是上海机场迈向 21 世纪的重要课题。

##### 1. 需求预测

上海作为我国对外开放的重要口岸和经济、金融、贸易中心城市，近年来吸引了众多跨国公司纷至沓来。根据统计数据显示，世界 500 强中的 23 家企业在中国设立了投资性公司，注册资本达 7.2 亿元人民币，世界 500 强中的 254 家企业在中国落户，其中 84 家建立了办

事处。全球最大 59 家工业跨国公司在上海有 156 个投资项目，总投资额达 95.7 亿美元。这些大型跨国公司及三资企业迫切需要综合性全方位的现代化服务，提供物流方案策划以及运输、仓储、配载、包装、配送、报关、订舱、保险等多种形式的物流服务。

此外，跨国公司为满足多变的市场需求和生产计划，降低生产和营运成本，基于上海独特的地理和经济优势，纷纷寻求在上海建立面向中国货东北亚的物流分拨中心。这种新兴市场需求的快速增长，将为上海机场发展国际物流服务，推动国际航空货运和中转货运的增长，为国际航空物流枢纽早日建成，提供良好的发展机遇。

上海机场发展现代物流的另一个重要需求是航空快件运输。随着经济的发展，由于商品生产的多样化、小批量化，产品生产周期的缩短，货主对运输速度、时间的要求越来越高，国际航空快递业务的快速增长，已成为推动上海机场物流高速增长的重要因素。

## 2. 面临的形势

随着全球机场“中枢辐射”结构调整的深入，枢纽机场的竞争日趋激烈，特别是在亚太地区枢纽机场分工尚未完全定局的情况下，争夺枢纽机场的竞争就显得更加激烈。上海机场建设国际航空物流基地面临周边机场巨大的竞争压力。首先，从货运量分析，上海机场不仅远远落后于香港、东京等机场，与汉城、新加坡、台北等机场也有明显差距，这表明上海在亚太地区的市场地位相对落后。其次，从通航点和航班密度分析，由于我国航线分配比较分散，导致上海虽位于我国三大门户机场之一，但两项指标稍逊于东京、香港、汉城等周边机场。虽然亚太地区航空物流量增长潜力巨大，但由于亚太枢纽机场集中在太平洋西岸的狭小地域，市场重叠严重，未来竞争将极为激烈。

亚太地区机场竞争的严峻形势还表现在上海可以利用的时间十分有限。亚太地区许多初具国际机场物流基地雏形的城市，为了保持已有的竞争优势，纷纷发展物流设施，扩建甚至新建机场。东京成田机场的第二期跑道即将完工；汉城正在建设新的仁川机场；曼谷新机场即将投入运营；新加坡机场也计划扩建。今后几年，亚太地区机场容量的扩充将大大超过市场需求的增长，部分机场难免会产生运力过剩的现象，航空物流量分流现象日趋加剧。

浦东机场的建成大大缩短了上海与亚太地区主要机场在硬件设施上的差距，为上海参与国际航空物流基地的竞争提供了可能。但目前浦东机场仅完成了一期工程，加上航线结构、航班密度上的差距不会轻易改变，上海在机场竞争中已处于不利的位置。在未来的几年内，亚太各大枢纽机场将会开展对航空货运业务的争夺，上海机场要确立亚洲枢纽港的地位，建设集运输、包装、装卸、存储、流通加工等物流流通活动和信息流通活动为一体的现代化国际物流基地已迫在眉睫。

## 3. 战略抉择

根据上海机场发展的战略目标和“一市两场”独特格局的实际情况，结合虹桥和浦东机场货运仓储业的发展状况，上海机场现代物流业发展的基本战略定为“发展浦东、完善虹桥”。

虹桥机场受到现有设施周边环境的限制,近几年一直处于超负荷运转的状态。同时,虹桥机场存在货运区规划无序、仓库设置不合理、货运站管理和运作不善及货运代理业务混乱等问题,影响了航空运力的合理使用,不能达到现代物流高效、准确、及时的要求,无法满足日益发展的需要。根据分工和定位的要求,虹桥机场将进一步完善现有的物流仓储设施,并努力拓展货运代理功能,积极实现向现代物流业的转变。“十五”期间,虹桥机场的工作重点是对机场及周边环境的货运仓储业进行综合治理,改变当前货运管理和运作的混乱局面,并制订虹桥机场货运仓储发展的总体规划,适时启动物流配套设施的建设,为现代物流业的可持续发展打下坚实的基础。

浦东机场是上海机场发展现代物流业的战略重点,应积极借鉴国际主要枢纽机场和物流中心的建设和运营经验,面向现代物流产业发展的最新方面,高起点、高标准地规划发展航空物流业。2005年浦东机场初步建成集物流、信息流、商流于一体的现代化航空物流中心。再经过10年左右的发展,浦东机场将建成与亚太地区国际枢纽机场地位相匹配的具有综合物流服务功能的国际航空物流枢纽,成为支撑上海现代物流产业发展的重要支柱之一。

浦东机场航空物流业的发展,不仅要具备机场作为“货运中心”的主要功能,如货物堆放、运送和储存的功能,而且要按照形成亚太地区国际航空物流枢纽的目标进行规划和建设,在功能上积极拓展航空货物的交易功能,信息的处理功能等,形成航空物流、信息流集散和交易的中心。浦东机场国际航空物流枢纽的建设,将分为两个阶段进行,第一阶段加快建设以综合物流服务为主要功能的航空物流中心,第二阶段是在航空物流中心的基础上努力拓展网上空运交易、网上货运代理、网上报关、网上信息服务等电子商务功能,实现对上海空港及周边地区已有资源的虚拟整合和高效利用,把浦东机场建成国际航空物流枢纽。

### 1.1.2 案例分析

本案例是有关上海浦东、虹桥机场物流发展战略抉择的。在战略规划过程中,人们该如何理智地采取行动才能选择一个适合自身企业的发展战略与规划呢?本案例提供给我们一些重要的启示,那就是要进行周密的战略分析,战略分析一般包括了三个主要方面:

第一,确定企业的使命和目标。它们是企业战略制定和评估的依据。

第二,外部环境分析。战略分析要了解企业所处的环境(包括宏观、微观环境)正在发生哪些变化,这些变化给企业将带来更多的机会还是更多的威胁。

第三,内部条件分析。战略分析还要了解企业自身所处的相对地位,具有哪些资源以及战略能力;还需要了解企业有关的利益和相关者的利益期望,在战略制定、评价和实施过程中,这些利益相关者会有哪些反应,这些反应又会对组织行为产生怎样的影响和制约。

在本案例中,上海机场在选择物流发展战略之前,首先明确了上海机场发展现代化物流

的模式（确定企业的使命和目标），然后全面分析市场需求并做出预测，分析了自己在亚洲市场的竞争定位（外部环境分析），最后对虹桥和浦东两个机场在物流方面的优势和劣势进行比较（内部条件分析），最终做出了上海机场现代物流业发展的基本战略为“发展浦东、完善虹桥”的抉择，进而明确了两个机场各自的物流发展规划，“虹桥机场将进一步完善现有的物流仓储设施，并努力拓展货运代理功能，积极实现向现代物流业的转变。”“浦东机场航空物流业的发展，不仅要具备机场作为‘货运中心’的主要功能，……（而且）形成航空物流流、信息流集散和交易的中心。”

参见图 1-1，战略规划制定流程图。

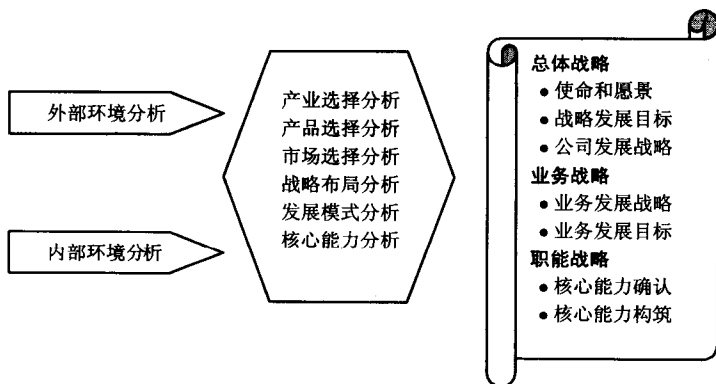


图 1-1 战略规划制定流程图

### 1.1.3 案例思考

1. 为何上海机场在进行战略选择时要进行需求的预测和形势的分析？这为选择和制定战略有何帮助？
2. 虹桥机场和浦东机场各自有哪些优势、劣势？为何两个机场的物流发展战略与规划有所区别？
3. 结合你所在城市的机场进行一下物流发展战略的选择性思考。

## 1.2 案例 中远集团整合资源转轨物流之路

### 1.2.1 案例介绍

作为世界第二大航运物流集团，同时也是中国最大的航运物流集团，中国远洋运输（集团）总公司（以下简称“中远集团”）目前拥有和经营着 600 多艘现代化远洋船舶，总

计超过 3 500 万载重吨，足迹遍及世界 160 多个国家和地区的 1 300 多个港口，其下属的中国远洋物流公司荣膺 2005 年“中国物流百强企业”第一名，是国内名副其实的行业老大。

## 1. 审时度势 力推物流业务

中远集团对发展物流的认识和理解经历了一个不断深化和扩展的过程。

早在 20 世纪 90 年代初，中远集团就预见到，集装箱运输的出现将使海运服务差别缩小，海陆直达运输成为可能，国际多式联运和物流将随之发展，并开始了对集装箱班轮市场物流服务的研究。

1993 年，中远集团编写了《国际班轮市场物流服务之研究》等报告，对发展物流的必要性和可能性进行研究和探讨。

在实践中，中远集团的集装箱运输服务根据客户需求，从提供“港到港”单纯的海上运输服务，开始向“门到门”多式联运服务扩展。

20 世纪 90 年代中期以后，随着海运市场竞争日益激烈，航运公司纷纷开始寻求其他业务以求能够保持盈利。中远集团提出，建立适应生产力发展的物流业务揽货手段，以获取箱量和物流管理的增值效益，加强航运竞争力。

这个时期，中远集团对发展物流的认识，集中在发展以海运为中心向两端延伸的物流服务，将为中远船队揽货作为物流业务的主要任务。

在这一思路的指导下，1998 年，中远集装箱运输有限公司率先成立了综合物流部门。在“依托多式联运网络，发展综合物流事业”的工作思路下，中远集运开始积极探索切实可行、操作性强的多式联运和物流发展之路，组织实施了一系列以海运为基础的物流项目。

## 2. 明确战略

近年来，跨国公司对全球化、一体化物流服务的要求越来越强烈，物流从业者必须从单一经营转变为综合经营，协调物流供应链管理，发展以综合控制为中心的管理体系。

2000 年初，中远集团进一步明确未来的发展战略，提出了“两个转变”，即从全球承运人向全球物流经营人转变，从跨国经营向跨国公司转变，通过提供新的管理服务产品，实现产业的创新。

同年 9 月，为加强集团海内外物流业务管理，中远集团在运输部增设了物流处，并明确了物流处的职责和任务。同时，为了整合中远集团的全球资源，建立全球物流网络，中远集团要求海外区域公司根据各自的具体情况及业务发展现状，建立相应的物流业务部门。

随后，中远欧洲公司、美洲公司、澳洲公司、非洲公司、韩国公司都成立了相应的物流机构，其他区域公司也相继成立了专门的物流部门，派专人负责本区域内的物流业务。中远海外物流机构的建立，为中远物流业务的发展奠定了坚实的基础。

2001 年，根据中远集团“十五”发展计划的总体要求，结合中远集团物流业务发展的需求，中远集团组织编制了《中远集团“十五”物流发展规划》。随后，根据国务院领导对中远集团做出的“企业主要要突出，核心竞争力要强”的重要指示，中远集团确立了“一

业为主，三业支撑”的战略布局。其中的“一业”即航运和物流主业。

### 3. 业务重组

为了适应国际环境的变化，进一步提高中远集团核心产业的国际竞争力，加快中远集团建立现代企业的步伐，及早与国际资本市场对接，中远集团提出并实施了核心业务重组改革计划。

该计划的根本目的是，通过对中远集团现有的集装箱运输和物流业务进行重组，构筑班轮和物流两个业务单元，形成“班轮+物流”为主体的核心产业，理顺体制，优化资源，实现做强班轮，壮大物流，进一步提高核心竞争力，实现中远集团的可持续发展。

这次业务重组的核心是构筑班轮和物流两大业务单元，在保持和加强班轮的持续竞争能力和客户服务功能的同时，为物流提供一个可快速增长的空间，并迅速发展成为全球领先的物流经营人，实现集团整体价值最大化。

图 1-2 为中远集团 2005 年可持续发展报告——财务业绩报告。

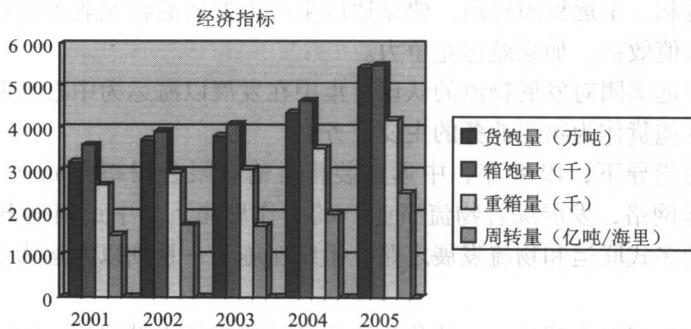


图 1-2 中远集团 2005 年可持续发展报告——财务业绩报告

(资料来源：中远集团网站)

## 1.2.2 案例分析

为适应环境的变化，寻求长期生存和稳定发展，企业在制定发展战略时要审时度势，依据客观环境的变化以及企业自身的特点进行总体性和长远性的谋划。

由于中远集团的规模巨大，不仅是国内最大的航运企业，在世界航运企业排名中也位居前列，因而决定了中远集团的国际化路线，企业在制定发展战略时更多的是考虑国际市场的影响因素。中远集团在 20 世纪 90 年代根据当时的竞争激烈的航运市场明确了企业的发展战略是以海运为中心并提供向两端延伸的物流服务。进入 21 世纪，国际竞争环境发生了深刻变化，经济的全球化和一体化程度进一步加深，因此，针对物流服务也相应的提出了新的要求，物流供应商不能仅仅只提供单一的物流服务，而必须加强综合管理，提高物流供应链的综合服务水平。为此，中远集团及时调整发展战略，明确了从全球承运人向全球物流经营人



转变，从跨国经营向跨国公司转变的新时期的发展战略，以顺应时代的变化。中远集团对企业内部进行业务重组，也是为了适应国际环境的变化，而采取的提升企业核心竞争力的一个重要举措。

### 1.2.3 案例思考

1. 20世纪90年代初，中远集团预见到因集装箱运输的出现会使航运业的竞争更加激烈，集团采取了哪些有效的应对措施？
2. 近年来物流服务业为何会发生从单一经营向综合经营的转变？中远集团的发展战略做出了怎样的调整？为什么？
3. 什么是核心竞争力？中远集团打算如何打造企业的核心竞争力？

## 1.3 案例 福田的“按需创新”物流发展新思想

### 1.3.1 案例介绍

随着中国物流业的对外开放，外资物流企业的强势涌入，国际竞争日益加剧，中国物流企业如何才能在微利时代节约成本实现利润最大化？福田汽车对此提出了令人耳目一新的理论。福田根据之前提出的“链合创新”的概念，特别提出了崭新的“按需创新”发展思路。

福田汽车认为，“链合创新”的思想就是联合上游企业共同进行研发，生产出符合市场需要的产品。现代物流是一个以供应链一体化为核心的社会大系统，涉及社会经济生活的多个方面，涵盖了制造业、运输业、邮政业、仓储业、会展业、装配业、流通加工业、电子通信业等多个产业，任何一个企业都不可能孤立地存在，只有上下游同心协力，打造一个完整的生态链，物流业才能取得较大突破。而福田提出的“按需创新”思想，就是链合上下游企业，从上游端的生产研发，到下游端的客户消费，以“价值”为链合重点，为客户创造价值。

从目前整体市场竞争的态势来看，企业与企业之间的竞争已经变成了价值链整合能力的竞争，过去那种单打独斗的方法已经很难再让企业生存下去，企业更加注重的是横向和纵向的联合，强调的是整合的能力，是对资源的协调和运用能力。物流界的业内人士对福田这种站在产业链角度对待竞争的态度给予了高度评价，普遍认为：协调上下游关系，是借助上下游的力量以群体竞争的方式拒绝低层次的单打独斗，中国物流业需要的正是这种上下游之间的整合，这对于整个物流产业发展速度的提升和产业规模的扩大都具有重要的现实意义。

物流业发展中的两个必经阶段：在还没有形成统一市场的经济形态时，规模性的产业链没有形成，各个生产环节各自为战；当市场发展到现代化的大物流阶段，就对物流业的发展

提出了上下游整体生态平衡的新要求，即物流业要想取得较大突破，就必须整合整个产业链中的各个环节所提供的各种有利发展资源。在新一轮物流产业大发展时期中，“协调上下游”和“建立全球协议伙伴”是物流企业新的竞争力所在。对于物流企业而言，建立自己的生态圈，从而带动整个产业链发展尤为重要。

根据产业链理论，福田提出了“按需创新”的新发展思路。福田汽车副总经理王向银说：“现在，行业与行业之间的界限变得模糊，行业与产业之间不再是以产品为划分依据，而是以客户和客户需求为依据。在未来，福田将成为提供整合服务的汽车企业。”福田认为，作为物流业的紧密上游企业，不仅要了解客户的需求，还要了解客户的需求，真正想客户所想，为客户带来价值。“按需创新”理论就是根据市场需求进行指向性明确的创新活动，这样既满足了物流企业的个性化需求，还能有效规避风险。福田表示，将逐步满足物流业在机械化、自动化和信息化等方面提出的新需求。

现代物流是市场经济的产物，也是市场经济高度发达的标志。在市场不发达的各自为战阶段，物流业所面临的新需求新困难只能完全由自己解决；而在现代化大物流阶段，物流业所面临的新问题是如何让整个生态产业链完整和健全。与此相对应，汽车企业不单单是一个运输工具的生产厂商，它有责任整合整个社会和行业的资源，为物流企业提供更精准、更有价值的服务，为物流企业提升核心竞争力提供支持。业内人士认为，福田作为长期服务于物流业的企业，是一个具有高度社会责任感的企业，它将自身的使命与中国物流的发展相辅相成，不仅为物流企业提供整体的解决方案，而且把物流企业客户所面对的问题完全看成是自己理应解决的问题。

作为在商用车领域领先的福田，和中国的物流业共同走过了十年，180万辆商用车活跃在中国的各行各业，可以说，中国物流业的发展福田功不可没。凭借十年来对中国物流企业的了解和熟悉，凭借企业的实力，福田担当起了“链合创新”、“按需创新”的领头人。

### 1.3.2 案例分析

随着我国经济的发展，被赞誉为“第三利润源泉”的物流逐渐引起越来越多的企业的关注，并意识到降低物流成本的必要性。

但是面对竞争日益激烈的物流市场，如何实施有效的物流管理以实现企业利润的最大化呢？20世纪70年代末80年代初出现的战略联盟、合作竞争和供应链管理等新管理思想和管理方法为企业提供了解决方案，企业物流管理的内容开始逐步从企业内部向企业外部延伸。福田汽车提出的“链合创新”的战略理念正是这一管理思想最切合的体现。福田汽车通过与上下游企业的链合，在自己和其他企业之间建立起一条有效的供应链，使企业之间变竞争为合作，共同整合资源，从而有效地提升了企业的实力和竞争能力。

伴随着经济水平的提高，人们的消费水平也在不断提高。由于可供选择的商品日益增多，消费者对商品的品质和服务提出了越来越高的要求，消费者对商品的个性化、理性和