



普通高等教育“十一五”国家级规划教材
高等学校物流类专业主要课程教材

物流案例

季建华 邵晓峰 主编



高等教育出版社
HIGHER EDUCATION PRESS



中国物流案例精选
中国物流案例精选
中国物流案例精选

物流案例

中国物流案例精选



普通高等教育“十一五”国家级规划教材
高等学校物流类专业主要课程教材

F252/94

2008

物流案例

李建华 邵晓峰 主编

责任编辑：邵晓峰 封面设计：邵晓峰 版式设计：邵晓峰 校对：邵晓峰 印刷：邵晓峰

010-2881118 编辑出版

800-810-0500 销售服务

http://www.hep.edu.cn 网址

http://www.hep.com.cn 邮购

http://www.jiajiao.com 定价

http://www.jiajiao.com 邮购

http://www.jiajiao.com 邮购

2008年6月第1版

2008年6月第1次印刷

18.70元 定价

010-28811000 编辑出版

北京市西城区德胜大街4号 地址

100120 邮政编码

010-28811000 电话

010-28811000 定价

010-28811000 邮购

2008年6月第1版

2008年6月第1次印刷

240.00元 定价



高等教育出版社
HIGHER EDUCATION PRESS

本书是普通高等教育“十一五”国家级规划教材,是高等学校物流类专业主要课程教材之一。本书共编写了26个案例,分为5篇:选址与物流网络规划、库存与采购管理、能力与供应商管理、供应链与一体化管理和其他。这些案例都是近十年内在我国经济发展的过程中伴随着物流业的发展而发生的真实事件。其中,有的出自于咨询课题;有的出自于MBA学生所在的企业;还有的出自于媒体的报道。案例内容涉及选址、物流网络优化、库存管理、能力管理、供应商管理、供应链竞争与合作、流程再造、一体化管理、外包等内容,案例的背景涉及快速消费品、医药、机械制造、服装加工、保健品、汽车制造、化工、轨道交通、零售、保险、物流与仓储等行业。

本书适于MBA、物流与工商管理等专业的本科生、研究生进行案例教学使用。

图书在版编目(CIP)数据

物流案例 / 季建华, 邵晓峰主编. — 北京: 高等教育出版社, 2008.6

ISBN 978-7-04-024325-3

I. 物… II. ①季… ②邵… III. 物流—物资管理—案例—世界—高等学校—教材 IV. F259.1

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第067715号

策划编辑 童 宁 责任编辑 丁孝强 封面设计 于 涛
责任绘图 朱 静 版式设计 张 岚 责任校对 朱惠芳
责任印制 韩 刚

出版发行 高等教育出版社
社 址 北京市西城区德外大街4号
邮政编码 100120
总 机 010-58581000

经 销 蓝色畅想图书发行有限公司
印 刷 北京民族印刷厂

购书热线 010-58581118
免费咨询 800-810-0598
网 址 <http://www.hep.edu.cn>
<http://www.hep.com.cn>
网上订购 <http://www.landaco.com>
<http://www.landaco.com.cn>
畅想教育 <http://www.widedu.com>

开 本 787 × 960 1/16
印 张 13.5
字 数 240 000

版 次 2008年6月第1版
印 次 2008年6月第1次印刷
定 价 18.70元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

物料号 24325-00

前 言

近10年来,中国的物流事业蓬勃发展,在解决本土化问题的过程中出现了许多有创意的方案,并在实践中取得了很好的效果。这些卓有成效的实践成果值得我们去总结与研究。

本书编写的案例素材均是来自我国企业的物流实践,具体来源分为三部分:一部分来自我们为企业做的咨询项目;一部分来自一些MBA学生根据所在企业情况撰写的论文;另一部分则来自媒体报道与宣传的材料。案例中所使用的公司名称及数据都已经过适当处理。本书的案例不是为了论证某种管理方法是否有效,而是仅用来作为课堂讨论的材料。希望这些案例能帮助我们的教学,让学生通过案例分析逐步提高解决实际问题的能力。

本案例集的编写由上海交通大学安泰经济与管理学院季建华教授(案例1、4、5、6、8、9、10、12、13、14、15、18、20、21、25)、邵晓峰副教授(案例3、7、16、17、19)、吴迪教授(案例11、22、23、24)以及徐丽群教授(案例2、26)共同完成。由季建华教授、邵晓峰教授负责统稿。在案例材料的整理过程中,顾巧论教授、杜守梅、陈斯泓、王凯、许志焱、刘伟华、陈娟以及周乐等同学做了很多工作,在此一并表示感谢。

本案例集所编写的案例,有些在教学过程中已经多次使用,并取得很好的教学效果。

由于时间紧张、作者精力有限,案例编写难免有不当与错误之处。恳请专家与广大读者批评指正。

编者

2008年1月

目 录

第一篇 选址与物流网络规划

案例 1 佳华个人及家用护理品生产基地迁址湖城案例研究 3

A 篇	3
行 业:快速消费品	3
主 题:选址 内迁	3
B 篇	8
行 业:快速消费品	8
主 题:选址 新址选择决策	8
C 篇	17
行 业:快速消费品	17
主 题:选址 迁址后的前景分析	17

案例 2 RME 公司降低物流成本 28

行 业:机械制造企业	28
主 题:物流网络 物流成本 运输方式	28

案例 3 梦得利服装有限公司的物流设施优化决策 35

行 业:服装加工与贸易	35
主 题:物流网络优化决策 供应链管理	35

案例 4 西北化工公司解决运输能力的瓶颈问题 41

行 业:大规模制造行业 流程型制造行业	41
主 题:运输网络规划与优化 能力管理 陆水联运 能力瓶颈	41

第二篇 库 存 管 理

案例 5 H 公司的生产计划该如何优化? 51

行 业:保健品行业	51
主 题:库存 能力瓶颈 生产计划	51

案例 6 上海延锋分阶段实施本土化及时供货 57

行 业: 汽车零部件制造业	57
主 题: 库存管理 及时供货 供应商合作	57

案例 7 究竟是谁的责任? 65

行 业: 保健品生产	65
主 题: 库存管理 延迟策略	65

案例 8 地铁运营系统备件物流中心规划 71

行 业: 城市轨道交通业	71
主 题: 备件库存管理 组织结构 物流运作模式	71

案例 9 振国乘用车公司的 4S 店改革 76

行 业: 汽车整车制造业	76
主 题: 备件管理 流程管理	76

第三篇 采购与供应商管理

案例 10 中小零售企业求生之路——自愿连锁模式 87

行 业: 零售业	87
主 题: 联合采购 横向合作 规模效益	87

案例 11 KON 公司的跨国采购与准时供货 91

行 业: 机械制造业	91
主 题: 准时供货 跨国采购 精益生产 物流规划	91

案例 12 海德堡中国有限公司: 努力寻找合适的本土供应商 97

行 业: 机械制造业	97
主 题: 供应商寻找与培养 全球化与本土化	97

第四篇 流程再造与供应链一体化管理

案例 13 安康保险公司的流程再造	103
行 业: 保险业	103
主 题: 外包 流程再造 提前期优化	103
案例 14 奇盾公司的物流整合	108
行 业: 化工业	108
主 题: 第三方物流 物流整合 流程再造 及时供货	108
案例 15 华夏汽车工业集团的一体化管理	115
行 业: 汽车工业	115
主 题: 一体化管理 外包	115
案例 16 神州医药的运营一体化战略	131
行 业: 医药商业及实业投资	131
主 题: 一体化运营 流程再造	131
案例 17 一体化循环取料的汽车零部件入厂物流模式	145
行 业: 汽车业	145
主 题: 一体化物流模式 循环取料 入厂物流	145
案例 18 格乐冷饮从物流中挖掘利润	149
行 业: 食品饮料业	149
主 题: 供应链管理 库存管理 物流配送	149
案例 19 航班延误	154
行 业: 交通运输业	154
主 题: 供应链管理 设备管理 服务业管理	154

案例 20 安泰集团汽车行业客户的供应链协同解决方案 157

行 业:钢铁制造业	157
主 题:物流整合 信息 供应链协调	157

第五篇 其 他

案例 21 汽车经销商何去何从? 165

行 业:汽车分销	165
主 题:能力管理 供应链竞争与合作	165

案例 22 GH 公司的分销渠道与物流整合 169

行 业:快速消费品	169
主 题:分销渠道 物流网络结构 物流中心 经销商	169

案例 23 零售商高效补货系统的改进 177

行 业:零售行业	177
主 题:高效补货 连锁超市 物流网络优化	177

案例 24 申佳公司集装箱堆场的网络化经营 182

行 业:物流与仓储运输	182
主 题:集装箱堆场 网络化经营 物流运输 空箱堆场	182

案例 25 可口可乐公司:如何建立有效的渠道物流效率评估体系 191

行 业:食品饮料业	191
主 题:绩效考核 利益分配 物流与商流	191

案例 26 HK 公司的输入运输控制 198

行 业:交通运输及仓储	198
主 题:输入运输 规模效应 承运商选择	198

第一篇

选址与物流网络规划

案例 1 佳华个人及家用护理品生产基地迁址湖城案例研究^①

图 2-1-1 佳华集团（二）

本案是一个关于选址决策与实施的案例，共分三个部分，分别有不同的侧重点。A 篇主要是在选址前对是否需要搬迁进行分析；B 篇是围绕选择新的地址进行交通、成本等因素分析；C 篇结合迁址后会对企业运营情况产生的影响进行评估，包括成本、公司管理、企业供应链和公司未来发展等方面，从而对公司迁址战略作出全面评价。

根据教学需要，本案例可组合选用。

A 篇

行 业：快速消费品

主 题：选址 内迁

摘 要：选址问题是一个综合了多种考虑因素，并与集团、公司的发展战略和竞争战略相配合的重大决策问题。佳华集团公司（以下简称佳华）在世界范围内的战略调整以及在中国市场上面临的激烈竞争态势和高成本问题，都是促使其考虑迁址的重要因素。在此背景下，佳华开始考虑内迁的问题。

一、佳华概况

（一）佳华全球

佳华，是世界上最大的快速消费品制造商之一，公司于 1930 年成立，到

^① 本案例根据 MBA 学生论文改编，许志焱同学在改编过程中做了大量工作。

2002 年为止,全球年销售额为 480 亿英镑,利润为 50 亿英镑,在财富 500 强中排名在前 100 位。

佳华是世界最大的食品和饮料公司之一。其冰淇淋、冷冻食品、茶饮料、调味品、人造奶油和食用油生产位于世界第二,也是全球第三大洗涤用品、洁肤产品和护发产品生产商。佳华在全球雇用了 278 000 名员工;在 170 个国家推广品牌,在 100 多个国家拥有生产基地;研究发展经费每年约为 12 亿美元,占全年营业额的 2% 左右;市场推广经费每年约为 75 亿美元。

(二) 佳华亚太区

在中国所处的亚太区,佳华近三年来有很好的表现。这一方面是由于亚太地区经济增长迅速,带动了消费水平的提高;另一方面是由于佳华持续不断地调整供应链,挖掘成本下降的空间。从图 1-1 中可以看到,虽然销售收入逐年递减(由于竞争激烈),但是利润却持续走高。

销售收入与营运利润(百万英镑)

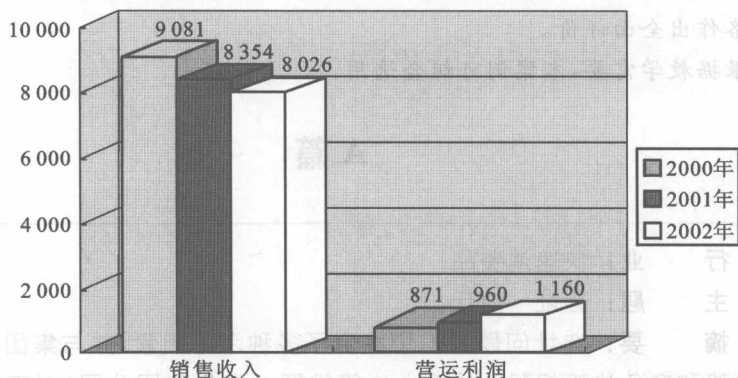


图 1-1 佳华中国的销售收入与营运利润

(三) 佳华在中国

佳华在中国的第一家企业——佳华肥皂有限公司,于 1926 年在上海创立,生产并销售阳光牌香皂。该企业很快就成为当时远东最大的香皂生产商。后来由于多种原因,佳华撤出了在华业务。

1986 年,改革开放使佳华重新进入中国,并在上海当年的原址上建立了合资公司——上海佳华有限公司,成为我国实行改革开放政策后第一家重返中国市场的世界 500 强企业。时至今日,佳华已经通过本土化运营,深深地根植于中国广阔的土地:提供 20 多个品牌的优质产品,包括家庭及个人护理产品、食品、饮料和冰淇淋;累计投资超过 10 亿美元;引进技术 100 多项;直接聘用了 6 000

名员工,并间接创造了 14 000 个国内就业岗位,分布于销售、经销、运输和仓储等行业。

佳华(中国)公司目前的组成如下:

- (1) 佳华(中国)有限公司,是控股公司,总部设在上海。
- (2) 佳华股份有限公司(护肤、护发和个人清洁用品)。
- (3) 佳华食品(中国)有限公司,总部在上海。
- (4) 佳华服务(上海)有限公司(销售公司)。

佳华的使命是“Meet everyday needs of people everywhere”。在中国,“有家就有佳华”这句让消费者听了倍感亲切的广告语,流露出了佳华对中国市场的渴望。

二、佳华(中国)近年来的公司架构调整回顾

佳华于 1999 年提出了全球增长之路,主要包括:与消费者再联系、集中优势品牌、探寻新的销售模式、分销方式、建立世界级的供应链、业务结构简单明了、构筑良好的企业文化,希望用 5 年的时间,通过一系列的调整,使公司 2004 年的年销售额增长率达到 6%,利润率达到 16%。

自 1999 年提出其全球增长之路的战略以来,佳华以“壮士断腕”的方式在世界各地实施战线收缩,在行业、产品类别和品牌三个方面实行集中策略。根据 80/20 法则,将品牌规模从 2 000 个压缩至 500 个,通过裁员与减少工厂,将品牌集中于食品和个人护理领域。其中,中国市场的“瘦身”策略表现得尤为突出。佳华果断退出非主营业务,专攻家庭及个人护理用品、食品及饮料和冰淇淋等三大优势系列,取得了重大成功;佳华于 1999 年把 15 个独立的合资企业合并为 5 个由佳华控股的公司,使经营成本下降了 20%,外籍管理人员减少了 3/4。

佳华重返中国时,为了配合其本土化经营策略,从一开始就大肆实施收购手法。佳华曾花费巨资向著名管理咨询公司请教,设计并制定了中国内地市场的发展战略:与当地已有一定市场份额的企业合作,然后利用它们的销售网络和人员去推广佳华公司的产品。

到 1999 年,佳华在中国的合资或独资企业的数量已经激增到 14 个。每家公司都拥有自己的生产线、分销系统及销售人员,这样就造成许多部门和人员的重置,增加了生产成本。而且,佳华各合资公司的销售团队也是彼此竞争的,形成了同室操戈的“内忧”状况。在这种盲目扩张下,佳华在华业务投入产出比出现严重失衡,每年的销售增长率仅为 2%,利润率为 10%。

后来,佳华发现情况有点不对头,就下定决心进行大力调整,并在 1999 年下半年基本调整完毕。调整的结果是,这些企业全部成为佳华的独资公司或控股

合资公司。在家用及个人护理品业务上,最终成立了这样几个单位:佳华卢浦分厂(液体和香皂)、嘉定分厂(护肤品)和长宁分厂(牙膏),后来佳华又把生产洗衣粉的湖城佳华的中方股份购买过来,成立了独资公司。经过这样的调整后,佳华的经营成本一下子下降了25%左右。整改后形成了三大主要业务:家庭及个人护理用品、食品及饮料、冰淇淋。同时,佳华果断退出一些非主营业务领域,以重点突出主业。但佳华并没有把这次调整进行到底,主要是由于当时在调整过程中与地方利益发生了严重冲突,当时的佳华采取了忍耐和等待的妥协方式,伺机进行第二次调整。此时佳华的家用品及个人护理品产业重心仍在上海。

三、佳华考虑生产基地集中内迁

(一) 背景

家用及个人护理品是佳华三大主业中的主要利润中心。在这个领域,佳华面对的是一个挤满生产厂家的日用消费品市场,不惜血本大打价格战以及假冒产品猖獗蚕食了佳华的利润和市场份额。

在外资品牌上,佳华的对手非常强大。例如,2002年洁宝不仅完成了其强势品牌的升级,同时大幅下调了飞逸洗发水的销售价格,降价幅度高达20%,从过去的35元/400毫升左右降至25元/400毫升左右,使飞逸从一个高端品牌调整为中档的大众化品牌。

在国内,民营企业品牌迅速崛起。湖北丝丝集团的洗发水三大品牌——舒适、风逸、爽洁,在2002年产量达到3万吨,而当年佳华的洗发水总产量才11000吨。浙江爱斯洗衣粉2002年的年产量达到惊人的100万吨,而佳华的妙洁粉对外公布的产量只有10万吨。此外,还有很多国内品牌,数不清的刀光剑影,在佳华身前身后杀出。

不少地方品牌在一定区域内同样也给佳华造成了重压。在安徽,安庆市的梅花化工产品有限公司生产的“梅花”牌系列肥皂和洗衣粉等日用产品,凭借成本优势占据了安徽及临近省市农村和城市市场。尽管目前这个厂的经营状况有所下滑,但该公司董事长严天赐对记者说,公司引进了国外生产线,准备再“狠命的搏一搏”。无疑,佳华时刻在忍受着诸多此类“小狗咬死大象”的煎熬。内忧外患的现状,逼着佳华不得不思索“二次革命”。“要想在中国站稳脚跟,还必须把一些产品生产线进行有效有序的迁移”,佳华对外关系董事曾锡文在多个场合表示。

在2002年的中国,在众多本土企业还在学习入世精神、畅想入世美景时,重返中国16年、投资超过10亿美元的日化巨头佳华已经开始谱写其WTO主题下整合产业链、强化竞争优势与资本运作的三部曲,开始在中国内地市场的第二

次长征。

（二）投资成本

近年来,上海原有工业企业纷纷郊区化或外迁,同时原先在上海投资的外商,也感觉到在上海扩张困难,正积极向外寻找投资的“第二村”。有关开发区投资成本对比如表 1-1 所示。

表 1-1 近年来有关开发区投资成本对比

	工业用地使用权转让费 (美元/平方米)	标准厂房租金 (美元/平方米/月)
浦东新区	60~98	3.2~6.4
上海莘庄工业区	50	1~1.2
苏州新加坡工业园区	60~70	2~6
宁波经济开发区	25~30	1.2~1.5
东莞	10~30 每年另收管理费 1.0~2.5	1.1~1.4
昆山	13~22	1.1~1.5
湖城经济技术开发区	18~30	0.97~1.45

（三）内地政策倾斜

现在,一些专家认为,政府应该积极引导中国制造业投资迁徙到中部和西部。上至国务院,下到各内地省、市、县政府,纷纷出台政策、措施,希望将投资吸引到中国内地去。

以近几年吸引外资名列全国前茅的苏南地区为例,尽管苏南地区的土地供应紧张,但地价仍在不断地降低,许多地块以低于成本价进行出让。苏州园区约为 15 万元/亩^①,县、市园区大多低于 5 万元/亩。而苏南开发区的土地实际开发成本在 25 万~35 万元之间。地方财政不但补贴土地价差,还补贴水电增容费,优惠可见一斑。



案例思考题:

佳华是否应该放弃上海的生产基地而迁址内地呢?

^① 1 亩=666.67 平方米。

B 篇

本篇资料 (二)

行 业: 快速消费品

主 题: 选址 新址选择决策

摘 要: 在新的选址确定之前,必须对新址的生产、销售、管理、物流等成本有一个全面的考察过程。本例中,对于新址在宏观经济区位、未来发展态势、土地成本、工厂运作成本、人工成本、物流成本等方面的数据和有关情况作出了详细说明,并对佳华个人及家用护理品生产厂的规模、设备及工人数量、折旧摊销等运营数据作了阐释,给出全面的数据以供选址问题的决策分析。

一、选 择 湖 城

早在 1995 年,湖城日用化工总厂与佳华(中国)有限公司共同组建了中外合资企业——湖城佳华洗涤剂有限公司,注册资本 2 300 万美元,由佳华控股,主导产品为芳馨牌洗衣粉。这也是佳华在中国的第三个洗涤剂公司。公司成立后,先后投资 1 700 万元对设备和流水线进行技术及扩产改造。1999 年,佳华通过收购中方股份,使这家企业顺利转为佳华独资企业,之后成为佳华知名品牌洗涤剂“妙洁”在华的生产基地。

2002 年,佳华组织了许多专家,经过 9 个月的精心调研,从佳华在这个地方的产品生产成本到运输费用等方面进行了全方位的研究之后,决定将其家用及个人护理品生产基地从上海转移到湖城,把湖城打造成它的全球生产基地。

湖城是全国铁路、公路、航空兼具的综合性交通枢纽。淮南铁路、湖九铁路、京九铁路与即将兴建的宁西铁路在此交会,使湖城成为全国铁路交通枢纽;206 国道、312 国道,以及湖宁、湖芜、湖徐高速公路等数十条公路干线将湖城造就成安徽及全国公路交通中心。

同时,安徽紧靠长江三角洲经济区,是一个临江近海的内陆省份。湖城市地处我国经济最发达的长江三角洲经济圈。如果以湖城为中心,4 小时车程范围内的国土面积 108 万平方公里,人口 3.8 亿,国内生产总值占全国的近 40%,也是国内最具购买力的地区之一。

佳华对外关系董事曾锡文公开表示,加入世贸组织后,在一些跨国公司向中国中西部转移和中国逐渐成为世界生产基地的大趋势下,湖城对于佳华来说,有两大优势:第一是湖城比之上海的综合运营成本低,特别是人力资源成本较低,