



全国财政职业教育教学指导委员会审定

全国高职高专院校物流管理专业规划教材

现代物流管理案例 精 选

张瑞夫◎主编



中国财政经济出版社



全国财政职业教育教学指导委员会审定
全国高职高专院校物流管理专业规划教材

现代物流管理案例精选

张瑞夫 主编

中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

现代物流管理案例精选/张瑞夫主编. —北京: 中国财政经济出版社, 2008. 2
全国高职高专院校物流管理专业规划教材
ISBN 978 - 7 - 5095 - 0439 - 0

I. 现… II. 张… III. 物流 - 物资管理 - 案例 IV. F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 004967 号

中国财政经济出版社 出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: cfeph@cfeph.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100036

发行处电话: 88190406 财经书店电话: 64033436

北京中兴印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

787×1092 毫米 16 开 6.75 印张 140 000 字

2008 年 2 月第 1 版 2008 年 2 月北京第 1 次印刷

印数: 1—3 060 定价: 12.00 元

ISBN 978 - 7 - 5095 - 0439 - 0/F · 0366

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

■ 编委会名单

主 任 贾 杰

副主任 李乃君

编 委 (以姓氏笔划为序)

尹正年 方成民 张 军 张瑞夫

李玉清 芮桂杰 林玲玲 赵宝芳

谈 慧 曾益坤

序

随着我国经济的蓬勃发展,在国际物流市场迅速发展的大背景下,我国的物流业已经发展成为国民经济的一个新兴产业和新的经济增长点。特别是我国加入 WTO 以后,物流行业和分销服务业向国际市场全面开放,物流市场将会在一个高层次、高起点上展开激烈的竞争。应对物流市场的竞争,加速经济发展,推进全面建设小康社会,迫切需要培养大量的高级物流管理人才和物流技术应用型人才。

物流产业的人才培养是多层次、多样化的教育。为保证物流产业大发展所需要的各类技术和管理类人才的需要,在加强高等学校对高层次物流经营与管理人才培养的同时,更需要通过高等职业技术学院的专业教育,培养造就一大批第一线的物流技术操作和运作实用型人才,这已成为广大物流界同仁的共识。

根据高职专业人才培养特色的要求和以往教学的经验,按照突出职业能力培养的原则,我们组织了部分高职院校长期从事物流管理、物流教学和物流研究一线的专家、教授和专业负责人,立足现代高职教育实际,以科学严谨的体系架构和最新的物流管理理念,按照“理论够用为度,突出实务教学”的原则,并遵循教学规律,编写了这套“全国高职高专院校物流管理专业规划教材”。所编写教材体现了有关高职院校的“教改优质课程”和“精品课程”的知识精华,体现了作者对课程和教学的探索与创新。

本套教材包括:《现代物流概论》、《现代物流企业管理》、《采购与仓储实务》、《物流运输管理》、《供应链管理》、《配送管理》、《第三方物流》、《物流管理信息系统》和《物流企业会计》等九本。为使教材编写尽量适应高职教育的特点及时代发展的新要求,在编写过程中,我们尽可能把最新的研究成果吸收渗透到教材中来,在内容安排、教法选择、编写体例等方面也进行了较多的改革,甚至是新的尝试。本套教材努力在以下几个方面体现特色:

1. 以就业为导向,充分体现课程内容的基础性和系统性。依据高职高专教育人才培养宗旨和人才培养模式的基本特征,围绕物流职业岗位群的要求,以培养学生物流管理综合能力特别是创新能力和实践能力为主线,兼顾学生的后续发展需要,确立各门课程的内容以“必需、够用”为度,体现知识完整准确、重点概念突出。

2. 以案例为先导,应用为目的,围绕应用讲理论,突出技能训练,不追求过深的理论阐述。在技能操作训练中,着力于培养学生物流技术操作和设计解决问题的能力,增强学生主动参与意识和创新意识,提高学习效率。

3. 在重点、扼要、完整论述基本理论的同时,增加图表、案例分析、技能训练等内容的比例,强化了内容的可读性、典型性、普遍性、实用性和可操作性,以启迪学生的思维,开拓视野,促使学生做到理论与实际结合、学习知识与开发智力结合、动脑思考与动手操作

结合,真正体现高等职业教育的特色。

4.在教材内容的构建上,将学历教育与物流岗位职业技能证书考试相结合,满足学生获得“双证”资格的需求。学生学完本套教材,可直接参加物流师职业资格考试。本书既可作为高职高专物流管理专业教材,又可作为物流从业人员的参考用书。

本套教材无论从体例安排到内容设置,从知识点的归纳到教法的运用,都进行了大胆探索和尝试,希望能为我国高职高专教材的编写与探索尽绵薄之力。

希望这套教材的出版能有力地推动高职高专物流管理专业新课程体系的建立与发展,同时也能为高职高专物流管理专业教育带来生机和活力。

全国高职高专院校物流管理专业规划教材

编 审 委 员 会

2007年9月

前言

为了充实物流课堂的教学内容，同时为加强物流管理专业学生案例分析的能力，我们设计了这本案例精选。由于近几年物流产业的发展，物流案例的数量非常大，如何甄选案例就成了编写本书的关键，我们结合当前最新物流实务的发展，通过模块式的方法对原有案例素材进行了重新整理。在案例的设计上不仅有完整的案例发展脉络，还加进去企业和品牌故事，企业成长历程的相关介绍，同时又给案例的讨论预留了较大空间。

物流产业是一个古老而又年轻的产业，在其发展的历史长河中，每一朵浪花和涟漪都值得我们去分析和品味，每一次富有意义的知识上的探索行为，都会通过实践加以检验和完善。分析当前的物流现象对于我们研究物流产业的发展脉络、把握最新的物流知识、体会最具价值的商业理念和完善物流专业的课堂教学是非常有意义的。具体来说，本书精选的案例既有传统的经典之作，又有现代时尚的笔墨；既突兀企业成长中艰苦历程，又显现产业未来发展的光辉前景；既有深入浅出的案例分析，又给读者留有充分的“布白”，立于不同的视角，居于不同的专业尺度，对于当前物流产业基于案例的平台做了一次全方位的分析。

本书一共精选了十五个物流案例，每个案例前面都有相关提示，告诉读者该案例属于物流管理的哪一领域内，同时本书也可单独使用，作为物流管理专业的案例课程进行安排。纵观全书，案例不仅新颖实用，更突出案例的可读性和易于分析讨论的特点，因此希望为广大读者能把知识和实践有机地结合起来。

本书由张瑞夫设计整体架构，张瑞夫、潘祥武、邱心显、秦炳海共同完成了案例内容的搜集、整理和编撰工作。

由于案例内容来源广泛，不能一一列举，对案例原始内容的作者表示歉意，凡是能找到出处的案例我们都进行了标注，没有标注的案例请作者给予谅解和支持。

2008年1月

目 录

案例一	大和运输公司的市场创新和物流革新·····	(1)
案例二	赖德的第三方物流·····	(7)
案例三	华联 VS 伊藤洋华堂 ·····	(13)
案例四	美国照明公司 (ALP) ·····	(18)
案例五	雀巢与家乐福的供货商管理库存系统·····	(25)
案例六	佐川急便的运输体制·····	(31)
案例七	“可的”连锁之路 ·····	(36)
案例八	丰田公司的 Just—In—Time 管理 ·····	(43)
案例九	阿迪达斯王国的供应链物流外包策略·····	(47)
案例十	宜家家具全球化的外包物流系统·····	(53)
案例十一	宝供物流的信息化整合·····	(57)
案例十二	三种“采购现象”背后的观念对碰 ·····	(66)
案例十三	著名企业的退货物流管理 (逆向供应链) 方式对比分析 ·····	(71)
案例十四	可口可乐——行业标准决定市场赢家·····	(76)
案例十五	戴尔 (Dell) 公司的供应链管理 ·····	(80)
附 录	国家标准物流术语·····	(86)

案例一 大和运输公司的市场创新和物流革新

你了解了哪些关于物流市场创新和物流服务创新？

1. _____。
2. _____。
3. _____。
4. _____。

大和运输公司（Yamato Transport Co., LTD.）是日本最大的从事商品运输、配送的专业公司，创建于1919年11月29日，公司总部位于日本东京都中央区的银座。

一、“宅急便”市场的确立和大和运输公司的转型

大和运输公司早期是从事陆地运输的专业运输公司，1973年日本陷入第一次石油危机，企业委托的货物非常少，这对完全依赖于承运大宗货物的大和运输来说，无疑是一大打击，对此，大和运输提出了“小宗化”的经营方向。1976年开通了“宅急便”业务，即户到户特快递送服务，到1995年经过20年的发展，成为占有日本快递业最大市场份额的企业。自大和运输公司创造了“宅急便”这一市场后，“宅急便”或“宅配便”得到了快速发展，迅速在日本成为庞大的专业物流服务市场。“宅急便”是在对应新型社会和经济环境下的一种新型的专业物流服务，它与原来的陆地运输最大的不同在于它构造了新物流服务的核心要素和本质内容。这种要素主要体现在“面向家庭的营销单位个别配送”、“混合装载”和“广范围的网络运输”。面向家庭的营销单位个别配送就意味着这种专业物流服务不是固定线路的货车运输，而是具有针对性、营销意味的配送服务，可以说这是专业运输公司对应时代变化和顾客需求的一种积极反应。混合装载和大范围的运输网络是专业物流公司强化和推动物流管理的必然结果，所以“宅急便”市场的形成也表明专业物流企业管理层面的提高，正是这些因素决定了大和公司不再是一个运输企业，而是一个真正意义上的专业物流服务提供商或物流管理中的第三方。



【企业成长故事】

大和运输公司开展“宅急便”业务之初，该业务在日本还是一项新型的服务行业。虽然这种服务具有许多邮局根本无法相比的优点，但如果消费者不了解“宅急便”，不知道它的服务内容或不相信它的信誉情况，又怎么能获得他们的支持呢？所以，大和运输公司在开业之初便充分利用广告的宣传作用，在全国的广播电台和电视台、各类主要报刊大做广告，宣传“宅急便”是一项新型而内容广泛的服务。它的广告词主要有：“黑猫大和的宅急便”，“你投寄的包裹市内保证当日送抵，国内任何地方明日绝对送至”，“本公司提供准确无误的服务”等。经过一番不惜投入巨资的广告宣传，大和运输的“宅急便”逐步被大众认知了，为其业务发展打下了基础。

铺天盖地的广告带来了一批批顾客，他们中有许多人是怀着“试试看”的心情来尝试这种新型的速递服务的。大和运输公司清醒地认识到，“宅急便”业务之所以能够吸引消费者的注意力，就是因为它与邮局那种缓慢低效的服务存在着本质差别。如果不信守自己“快捷准确”的承诺，“宅急便”就没有生命力了。所以，该公司始终保持“市内当日送抵”、“市外明日之中绝对送至”的“快捷准确服务”宗旨，对所接办的各类包裹物品、急件，一律不延误送抵收件人。不管风吹雨打、严寒酷暑，一年365天不停止接货和送抵。当任何一条投送“宅急便”的途途被意外事件阻断时，它便当机立断改道或改用其他运输工具，甚至不计成本，以确保把客户的物品送达。

有一次，由于洪水暴涨和交通意外事故，道路不通导致了时间拖延，大和运输公司为了把客户一件小包裹送抵目的地，竟使用直升飞机送去。这种一诺千金的诚信作风，理所当然地在消费者心目中赢得了崇高的信誉。

二、“宅急便”市场的竞争和高度化发展

大和运输公司开发“宅急便”市场后，立即引起了“宅急便”市场的竞争，当时一些大型运输公司像日本运通、西浓运输等公司都相继推出“宅急便”服务，而后者由于在运营能力、经营规模和运输网络上都要强于大和运输公司，所以，对大和运输公司的发展形成了强有力的挑战。

面对这些挑战，大和运输公司在经过对企业内外环境的分析后，决定全面转入“宅急便”的配送服务市场，转型为专业的“宅急便”服务公司。大和运输公司在对风险和机会进行分析后，认为要在“宅急便”市场立足，并真正成为日本最大的专业“宅急便”公司，就必须在服务的内容上下功夫，塑造自身的核心竞争力，以创造出更新、更大的市场需求和发展空间。具体讲，就是要在原来单纯强调小批量配送方式的基础上，增加各种服务，以扩大“宅急便”利用的范围，拓展新的需求，这种新的服务内容，包括运输方式、装卸方式、信息技术等各个方面。

基于上述考虑，大和运输公司在开展“宅急便”业务的初期就着力新技术和服务的开发，他们称之为“市场的自我增值”。这种增值系统的运作原理是：开始顾客只是将“宅急便”看作是一种简单的配送服务，但是，当其便利性的服务特点得到认识之后，顾客的需求就会转化为主动的行为，并进一步享受“宅急便”服务的便利性，而且越来越多的人和企业开始成为“宅急便”市场的顾客群体。作为从事“宅急便”业务的企业，也进一步扩大服务领域和内容，从而产生更

好、更高的服务,反过来强化了顾客关系的维系,如此反复,形成一种良性循环。例如,大和运输公司的滑雪板“宅急便”、高尔夫“宅急便”等都是因顾客的需求而产生的,特别是产地直送业务,即直接从产地采购商品配送到顾客指定的地方,这些都是大和运输公司差别化服务的表现,而且得到了顾客的认同和欢迎,成为大和运输公司在竞争中立于不败之地的原因和新利益的增长点,这是其他任何从事“宅急便”业务的公司所不能比拟的。

随着大和运输公司的成功,一家家模仿者接踵而至。在短短的几年时间里,出现了日本通运、日本运送、全日本流通、西浓运输、西武运输、名铁运输等卡车运输大公司参加“宅急便”的竞争。大和运输公司为了确立竞争优势,保持市场占有率,不断投资更新设备,以现代化设备提高工作效率,从而降低成本,提高竞争力。据统计,该公司自1983年以来,每年投入更新设备的资金相当于当年营业额的18%左右,而一般企业的这笔支出仅相当于年营业额的5%。正因为大和运输公司在硬件上敢于投入,得以确保它以规模大、设备先进、服务周到的竞争条件,以及“人无我有,人有我好”的特点,获得全日本50%以上的市场占有率,遥遥领先居第二位的日本通运25%的市场占有率。

正由于大和运输的这些独到而正确的经营理念,才得以使它长期牢牢占据着这个行业的龙头地位。但是近几年来,由于竞争者逐渐加入,同时传真、电子邮件等新型通信方式的出现,使得“宅急便”面临很大的压力,业务增长的速度明显地放缓。面对不利情况,大和运输公司并没有通过消极地收缩“宅急便”业务来解决问题,反而把“宅急便”业务的范围逐步扩大。如它观察到日本近年开始流行高尔夫球运动,但是,打高尔夫球的人们必须自己背负沉重的高尔夫球袋到较远的球场去,是件十分麻烦之事。于是据此开展“高尔夫球宅急便”项目,让打高尔夫球的人们解除麻烦,玩得轻松愉快。又如,它注意到现代人的居住不像过去那样都喜欢集中在城里,有不少人喜欢住在离城较远的郊区或山上,这些人随着生活的改善或工作上离不开等,希望有人把他们所需要的各种生活物品送到家。这样,一项为住户或商店急送各种买卖物品的服务也开展起来了。

三、拓展服务领域,完善服务系统

虽然大和运输公司开创了“宅急便”这种小单位物流配送服务及品牌,但是,由于其他企业的跟进,“宅急便”已经成为一种配送服务的统称。大和运输公司在激烈的竞争中,仍然位居首位,与其独创性的配送服务是分不开的。通常理解的“宅急便”主要是针对从家庭到家庭的小件货物配送,但是大和运输公司有效地拓展了这一服务领域,使其服务范围包含企业间、企业对家庭等小宗货物配送,现在,企业用户的小型货物配送已占绝大部分,从而使“宅急便”成为多样化、小批量时代企业和家庭用户都不可或缺的物流服务。

大和运输公司为了使委托企业能有效地从事经营活动,提高他们的经营管理业绩,服务的范围不仅仅局限于货物的运输和配送,还建立了支持多样化配送服务体系的物流信息系统(LIMP—COP),这是针对B to B、B to C而开展的从订货、发货、查询到出库作业、商品保管、配送、运输等全过程的物流服务体系,大和各分公司和事业部之间通过构筑局域网,不同企业之间通过WEB—EDI等标准化的联网实现所有参与者之间的信息共享,从而最大程度地降低物流费用,提高经营业绩。除了对委托企业给予大量的信息支持服务,对有关数据进行分析 and 处理以外,大和运输公司还开发其他各种服务活动,以充分对应客户企业的需求,如营业员的经营支持、人力资源服务和计算机辅助设计(CAD)服务等等。

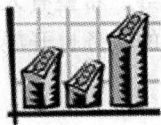


【品牌介绍】

大和运输的象征商标，是一个黑猫叼着小猫的图案。1957 年大和运输受理美国军人、军队的杂物运送，开始与美国的亚莱德·莱斯运输公司一起合作。这家美国公司以“Careful handling”为宣传口号，象征这个标语意义的，是以母猫叼着小猫小心运送的图案作为标志。大和运输认为，图案中那种小心翼翼，不伤及小猫，轻衔住脖子运送的态度，仿佛是谨慎搬运顾客托运的货物，这种印象正和公司的宗旨相符合。于是经过亚莱德公司的同意，并对图案作了进一步的造型设计，改成为现在的黑猫标志，使这个图案给人更具象征的印象。大和运输又将 Careful handling 意译为“我做事，你放心”，并以此作为宣传标语。因此，人们又把大和运输称为“黑猫大队”。

四、创造新的需求

大和运输公司作为第三方物流企业，其业绩和经营战略都是令人瞩目的，该公司之所以能将原来普通的小件货物运输培育成巨大的“宅急便”市场，并在这个市场中独占鳌头，其原因在于它不仅将自己局限于一个从事单纯运输的企业，而是不断地赋予物流服务以新的涵义和内容，从而大大激发了整个社会对新型物流服务的需求。从大和运输公司的经营来看，该公司所提供的数据分析与处理、营业支持、人力资源服务、CAD 服务等形式的物流服务已经超越了通常所理解的商品保管、配送等的涵义，而是如何通过自身的集中物流、集中信息的优势，为客户企业的经营服务，推动客户企业产销物之间的有效结合。从这个意义上讲，专业物流提供商在这个过程中起到了构建虚拟供应链的主导作用。



【市场分析】

快递业面临国内、国际企业充分竞争

中国国内快递企业中外运的各种经营及宣传动作开始悄然多了起来。在投入巨资升级信息系统后，中外运宣布将正式推出运费到付业务，开始提供收货人付款的国内快运服务。业内人士指出，中外运此举将挑起一场快递业的服务战。而此前，中国国内老牌的快递企业 EMS 也从 2004 年底开始大规模的提速，在全国范围内开通 EMS“全夜航”，9 架航班连夜运送用户的特快专递，全国 27 个省 136 个大中城市之间互寄的特快专递邮件，在交寄后的第二天就可以送达客户手中。值得注意的是，与此相对应的是包括 FedEx（联邦快递）、UPS（联合包裹）及 DHL（德国邮政敦豪快递）在内的国际跨国快递业巨头近期也在中国动作频繁，或独资，或快速铺设网络。中外运及 EMS 从 2004 年底到现在的一系列举动正是在国际跨国快递巨头谋求在中国国内快递市场进一步发展的巨大压力下做出的。因为现在距离中国国内快递市场全面对外资开放只有不到一年的时间了。毫无疑问，今后的一年，中国国内快递市场将面临国内国际企业的充分竞争。

中国快递业蕴含变局的一个背景是，国际快递巨头们对于 2005 年已经期待很久了。因为自 2005 年 1 月 1 日起，中国将在公路货运、仓储、海上班轮运输、船舶代理及速递服务等方面进一步放开，包括公路货物运输、货物租赁、一般货物的批发、零售及其物流配送等将取消在地域、股比等方面对外资的限制。而根据中国加入 WTO 的承诺，从 2005 年 12 月 11 日起，中国将允许

外国快递企业在中国设立独资公司，独立开展国际快递业务。外资企业对于这种开放的期待在于，中国经济强大的增长动力正在推动中国国内快递业的迅猛发展。据统计资料显示，目前中国快递市场规模已超过 200 亿元，且每年还在以超过 30% 的速度高速增长。如果说，2005 年之前国际跨国巨头们在中国市场上获取的巨额利润更多来源于中国市场发生的国际快递业务的话，那么拥有强大资金、技术、人才优势的跨国巨头们从 2005 年开始会将更多的目光投向国内快递市场。

优势明显 外资独享中国市场国际快递业务利润

目前 FedEx、UPS、DHL、TNT（荷兰邮政天地快递）——这四大国际快递业巨头都早已在中国安营扎寨。在进入中国市场后，由于国内政策的限制，这些跨国巨头们在中国市场的业务主要集中在国际快递业务上。事实上，中国对外贸易近年来的迅猛发展使得国际商业信函、商业票据及中外企业零部件、成品、半成品与国外的快递往来高速增长。在进入中国市场的同时，这些跨国快递巨头在中国市场都获得了丰厚的利润。

一个清楚的事实是，受到资金、技术、人才等条件的限制，包括 EMS 在内的中国国内的快递行业在国际航线上根本无法与国际快递巨头们处在同一竞争线上。目前中国市场发生的国际快递业务基本上由国际快递业巨头一统天下，DHL、TNT、FedEx、UPS 等跨国快递公司在中国国际快递市场份额已经达到 80%。此外，2004 年 7 月中美签署了新的航空协议后，两国间的航班将由当时的每周 54 班，在 6 年内增加至每周 249 班，而且允许美国跨国货运业在中国开设货运转运中心。本已在中国国际快递市场领先的美国 FedEx 及 UPS 无疑将大大受益。目前两公司均已表示将会用新增的运力连接中国与欧洲、美洲的网络。种种迹象表明，外资在中国国际快递市场的优势将进一步显现。

铺设网点酝酿独资 外资图谋国内市场

随着距中国全面放开国内快递市场日期的临近，跨国公司们早就不满足于在中国国际快递行业上的利润了。事实上，中国市场的开发正在对跨国快递公司们的全球战略产生重要影响，这些公司无一例外表明了意欲在开放的中国国内快递市场有所图谋的想法。它们更希望在中国国内的市场上寻找到更多的机会。

对比全球货运业的统计数字不难理解跨国快递巨头们对中国市场的期盼。据美国服务业联盟的预计，未来 10—20 年，全球航空货运将增长 6%，但快递业的增长是航空货运业的两倍，即 12%，而中国则会在此基础上再翻一番，成为全球增长最快的地区。其中，未来 3 年中国快递业市场将以 30% 以上的速度持续增长。

图谋国内市场一个明显的信号就是对中国网点的加紧铺设。目前联邦快递在中国的服务网络已经覆盖了近 220 个国内城市，并计划在未来 4—5 年内再新增 100 个服务城市。UPS 目前已在包括深圳、青岛、厦门、东莞、杭州、天津、石家庄、成都等 20 个城市设立代表处。

另一方面就是争取独资。由于人员、区域、网络在快递行业发展中的重要性，为了更快地进入中国市场，跨国巨头们在进入中国市场之初往往选择与中国本地企业进行合资。例如，联邦快递与大田，UPS 与中外运、DHL 与 EMS。现在，在政策允许后它们更希望在中国国内快递市场独享利润。

2004 年 12 月 2 日，UPS 以 1 亿美元的代价，收购了中外运在“中外运——联合包裹国际快递有限公司”所占的 50% 股权，以及中外运在中国对 UPS 国际快递业务的代理权。而在此前，TNT 也与中外运解除了到期的合同。而联邦快递虽然不直接表明将会在中国独资的想法，但是 2004 年下半年它在中国成立了中国业务分区总部，此举大大增加了其亚太区总部迁往中国的可能

性。而它与大田即将到期的合资合同能否再续已被打上了一个大大的问号。

及早应对——中国企业未必完全占据下风

从中外运与 UPS 分手后所进行的信息系统升级和市场营销的举措,以及 EMS 从 2004 年下半年以来在全国的大范围提速来看,国内企业将并不甘于在市场竞争中处于劣势。事实上,对于中外运及 EMS 来说,在未来的竞争中它们并不一定会处于市场竞争的下风。中外运有着多年与外资企业合资所积累出来的经验,而 EMS 则有着别人难以比拟的、在中国国内多年经营布局的网点及人员。

另一方面,在全面开放国内快递业之后,还有一个群体的生存状态难以脱离出我们的视线,那就是将在联邦快递、UPS 这些国际快递业巨头与 EMS 及中外运这些国内的快递业巨头之间夹缝中生存的大量中小型快递公司。中小型快递企业在巨头面前毫无疑问处于资金、技术及管理上的劣势,但是由于人力成本、布局网点限制等因素,预计在中国快递市场全面开放后的一两年时间之内,外资跨国巨头还无法将众多的中小快递企业逼上生死边缘。从目前的情况来看,这些企业应该利用跨国巨头们所必须经历的磨合期,借助自己的区域优势及灵活多变的经营方式在中国国内多层次的快递市场中找准位置。

摘自《中国市场经济导报》2005 年 4 月



【课堂点评】

1. 市场竞争就好比是一场篮球比赛,激烈的对抗中,获胜的一方必然有不同凡响的地方:要么是进攻犀利,要么是防守出色,要么是战术运用得当。总之,一支毫无特色的球队注定胜负多。类比到市场竞争中,一个成功的企业也是这样,要么是擅长宣传,要么是善于创新,要么是善于生产经营。同样,一个没有特色的企业也是容易被市场淘汰的。

2. 快递业务这几年在我国有了一定的发展。人们所熟悉的特快专递业务、礼仪电报业务等就是其中的几项,但同发达国家比起来,业务的发展还是远远不够的。而且奇怪的是,好像也没有什么企业愿意涉足这个行业,在北京、上海和广州的街头映入眼帘的全是“敦豪”、“佐川急便”这些外国企业的广告。我们在高科技的领域里已输得很厉害,在这种劳动力密集型的领域里已实在输不起,莫非在速递这个领域也要为国货振臂高呼?



【思考题】

1. “宅急便”与原来的陆地运输有哪些不同?
2. 大和运输公司认为如何才能“宅急便”市场竞争中取胜?
3. 大和运输公司的市场自我增值系统的原理是怎样的?
4. 大和运输公司进行了哪些物流服务革新?

案例二 赖德的第三方物流

企业外包物流与自身核心竞争力之间的关系？

1. _____。
2. _____。
3. _____。
4. _____。
5. _____。

越来越多的制造公司通过雇用专业物流公司的方式来巩固供应环节。

洗衣机仍然把白色的衣物洗得洁白如新，冰箱里的冰块也不会融化，但是在四五年前，家电生产巨头惠尔浦公司（Whirlpool）却很难盈利。这家总部设在密歇根州本顿港的公司认识到，部分原因是他们为了把商品从甲地运到乙地，开支过高。由于惠尔浦公司在美国的 11 家工厂各自处理自己的物流工作，结果造成供应路线混乱，成本得不到控制。

经理们意识到，节省开支的一个有效途径就是把各厂的物流工作统一起来。经过与赖德系统公司（Ryder System）的分支机构赖德专用物流服务公司，现为赖德统一物流服务公司（Ryder Integrated Logistics）合作，惠尔浦公司进行了改组，精简了仓库和卡车运输业务，调整了联系各方面工作的计算机系统。结果在 1994 年，惠尔浦公司把原材料运到工厂所需的费用减少了 10% 以上。

由于可能产生这样的结果，美国许多大公司开始向企业外部寻求物流专业服务就不足为奇了。整个物流行业也因需求见旺而得到发展。过去经营卡车运输和提供仓储服务的公司如今成了“物流服务公司”。它们制订并实施一整套方案，根据客户的需要及时把货物运送到目的地。这些只是人们对供应环节的管理备感兴趣的部分原因。实际上，这就是一个只在需要时才把原材料和制成品运到工厂或者零售货架上的过程。一个完善的供应链将减少用于生产和分拨过程中昂贵的开支以及代价不菲的周转库存。

要搞好公司内部物流供应工作需要花费很大的精力，这有可能分散企业的力量。物流服务公司认为，为了避免这种情况的发生，像惠尔浦公司这样的用户应当集中精力做好它们最擅长的工作，把供应环节方面的工作留给专业公司去做。USCO 货运公司曾是设在康涅狄格州诺格塔克的尤尼罗亚尔公司（Uniroyal）的仓储部，该公司的首席执行官鲍勃·奥雷（Bob Auray）说：“如果公司认真对待自己的话，它们会认识到，管理整个供应环节并不是他们应倾心相注的业务，其真正需要注以热情的是自己业务范围内的事情。”

奥雷谈到：像 USCO 货运公司这样的企业都与计算机系统联网，能分析出产品出厂后流动的最佳方式。利用所获得的信息，这些公司帮助用户建立自己的计算机系统，估算需要多少仓库并确定仓库的位置，或者评估仓储系统的效率。物流供应公司还可以参与日常的经营活动，提供或者雇用卡车运送货物，租赁仓库及提供管理仓储服务。它可以向供应商提供订单及需求预测，监督质量、改进包装设计等。如果物流服务公司具有海外业务经验，它还可以向进行国际化经营的客户提供关键性的业务咨询。它负责货物周转的全部过程，作为一家第三方物流服务公司，它能够找到足够的货源，有足够的仓储设施，从而实现规模经济。

它还能间接地增加制造公司的营业收入。默瑟管理咨询公司（Mercer Management Consulting）副总裁约瑟夫·马萨（Joseph Martha）指出，有力的物流保障将扩大产品销售量。如果用户确信供货商能够及时交货，他肯定会更愿意与它做生意；如果供货商有一位信誉卓越的物流服务公司作为合作伙伴的话，一切就会更好了。业务发展很快的戴尔计算机公司（Dell Computer）和通用汽车公司土星业务部（GM's Saturn division）有着良好的物流供应系统，这两家公司都曾向作为第三方的物流服务公司接受过咨询服务。

许多公司对雇用物流服务公司担当这一重要业务环节的前景不以为然。虽然第三方物流服务的业务量很大——有人估计每年营业收入约达 250 亿美元——但这仍然是一个不成熟的行业。如果一家公司自称为物流服务公司也不一定有多大的意义。总部位于加利福尼亚州雷德伍德市的门罗物流服务公司（Menlo Logistics）是 CNF 运输公司下属的一家子公司，该公司的首席执行官约翰·威利福德（John Williford）风趣地说：“如今，如果你需要一辆卡车，你却不得不要求一个 48 轮的物流解决方案。”竞争异常激烈；营销热闹非凡。不管你读到了什么，提供起点至终点全套服务的第三方供应公司并不是很多。在通常情况下，第三方开始时只承揽用户的一小部分业务，它们只有在经过一个时期的试运作以后才会扩展业务。波士顿咨询集团公司（Boston Consulting Group）副总裁哈罗德·赛金（Harold Sirkin）说：“这些公司仍然主要靠承包卡车运输和仓储业务赚钱，我们还没看到它们做大多数复杂的工作。”

市场上显然是有需求的。1993 年，惠尔浦公司开始寻找合作伙伴为其提供进货物流服务时，并未打算全面停顿本公司的物流业务。该公司负责北美进货物流供应的经理罗恩·萨利尔斯（Ron Salyers）说：“我们的系统没有中断。”惠尔浦公司非常清楚的是，许多家电产品标上的价格实际上比 50 年前还要低得多。萨利尔斯说：“想要增加边际利润，就只能提高工作效率。”

惠尔浦的供应商多达 700 家，每年运输的原材料和制成品总重量超过 25 亿磅，因此改进的余地还很大。最重要的是，在制定进货运输计划时，惠尔浦的 11 家工厂与在这些工厂之间穿梭往来的卡车没有很好合作。结果，在一天之内，可能就有两辆或者更多惠尔浦的卡车停下来装运供应商提供的货物，而其实这些货物可能只需一辆卡车就能装完。

当时，还有工会的各种繁文缛节，规定哪些卡车可以向工厂送货，哪些不可以。惠尔浦公司认定由外部公司来提供物流保障是一个最好的选择。惠尔浦公司开始与计算机科学公司（Computer Services Corp）的分部克利夫兰咨询合伙公司（Cleveland Consulting Associates）合作，这家公司帮它列出大约 15 家第三方物流服务公司的名单；后来又删掉 3 家，最后选择了赖德公司，与其签订了五年的合同。

萨利尔斯说，给惠尔浦公司留下深刻印象的是，赖德公司即使是在投标阶段也坚持要研

究惠尔浦公司的生产和物流活动。他回忆道，赖德公司是唯一一家想考察不止一家工厂的公司，它也是唯一一家保证能为我们节省开支的公司。赖德公司在合同中保证，惠尔浦公司在1994年进货运输方面肯定可以达到一个节省开支的比例目标。如果做不到这一点，差额部分将由它来支付。如果超过了这个目标，并使惠尔浦公司的盈利超过预定水平，节省的开支将由两家公司平分。

赖德公司很快就在克利夫兰建立了专为惠尔浦公司服务的物流指挥中心。稍微进行一点研究就会发现，惠尔浦公司有必要进行重大改革的地方是：它必须打破各工厂之间的隔阂。赖德公司的一个专家小组分解并且调整了运输路线，并且尽可能地让回程的卡车满载。赖德公司还与惠尔浦公司以及赖德公司的子公司凯利管理系统公司（Carrier Management Systems）联网。凯利管理系统公司能够根据每日的情况将货物分配给一些卡车运输公司中的任何公司承运。

对汽车运输的全面改革仅仅是个开端。赖德公司现在管理惠尔浦公司的仓储业务，克利夫兰物流指挥中心也在搜集资料，用来分析供应商的经营情况和发现降低成本的新机会。例如：赖德公司的责任包括记录下它花费力气才能从供应商那里提货的次数。它还负责查清每次发生错误是谁的“过失”。如果一家供应商出现了经常不能准时交货的苗头，赖德公司就会提出警告，惠尔浦公司将采取相应的行动。它可能把这笔额外费用记在供应商的账上，或者与别的供应商合作。

赖德公司不久前又在埃文斯维尔冰箱厂旁边建成了面积11万平方英尺的装配包装专用包装组件的“装箱”厂，专用包装组件是伸缩薄膜制成的箱子，用来盛放惠尔浦各式冰箱上的制冰格、抽屉、架子、门和其他附件。专用包装组件有22个造型；在赖德公司开始为装箱厂项目提供服务之前，惠尔浦公司在厂内安装这些冰箱附件，结果使车间里杂乱不堪。第三方物流业务需要投入越来越多的物力和财力来开发计算机系统。以伊梅申公司（Imation）与门罗物流服务公司的关系为例，明尼苏达州奥克代尔的伊梅申公司是一家年产值25亿美元，主要生产软磁盘、专用胶片、数据储存产品和其他影像制品的企业，它所面临的挑战与惠尔浦公司大不相同。1996年从3M公司分离出来后，它的业务仍与原先的母公司紧密联系。伊梅申公司没有运输部门，也没有仓库，只能使用3M公司7个相距遥远的公司里的有限空间。它也没有值得一提的仓储和运输软件，只是与3M公司有20年历史的老式计算机系统联机，编排流程表和规划的能力相当有限。伊梅申公司还面临可怕的期限，即到1998年年底，3M公司将不再允许伊梅申公司继续使用它的设施和计算机系统。

伊梅申公司一开始就想把工作重点放在“主业”上，把物流服务工作留给专业公司去做。于是，它开始物色第三方公司处理它在北美地区的仓储、分拨以及货运业务。无论谁接手这份工作都得组建一个物流供应系统，建立新型的甲骨文（Oracle）计算机网络，把价值25亿美元的货物从3M公司的仓库里有条不紊地运出来，所有这些工作都得在1998年年底之前完成。最严重的问题就是时间。

伊梅申公司全身心地投入了挑选物流伙伴的进程之中，并根据3M以及惠普等公司与物流服务公司合作的情况，最终选择了门罗物流服务公司。门罗公司从1996年12月1日那天开始运营，17天后两家公司签订了合同。如今，门罗公司派了225名雇员为伊梅申公司工作，其中一些人的工作地点在母公司CN运输公司俄勒冈州波特兰技术中心，负责在伊梅申公司、门罗公司、供应商、用户和负责运输的卡车公司之间传递信息。这类信息目前主要通