



图解 现代物流

物流管理

[日]汤浅和夫 编著

张鸿 译

聂永有 校

 文匯出版社

第 1 章

物流的基础知识

我们即将跨入“物流的时代”，因此人人都需要了解和掌握有关物流的基础知识。

- ◎ 什么是物流？
- ◎ 为什么物流成了人们关注的热门话题？
- ◎ 物流与物流一体化系统之间有什么区别？
- ◎ 物流的构成
- ◎ 制造业、批发业、零售业物流的特点
- ◎ 物流是公司自己经营好，还是委托专业公司经营好？
- ◎ 物流业者的分类
- ◎ 物流子公司是怎样的公司？
- ◎ 物流与生产、销售的关系
- ◎ 什么是商物分离？

1 什么是物流?

物流是将物体从供应地向需求地转移的过程。主要包括运输、包装、装卸、配送、流通加工等活动。

◆ 消除生产与消费之间的间隔

物流字面的意思是指有关“物”的流动。大家都知道,物体本身并不能够流动,物体的流动一般都需要借助于外部力量。这种通过外部力量来移动物体的活动就是物流。

物体的存在是要占有一定的空间的。具体来说,物体既包括我们在零售店中能够买到的各种东西,也包括工厂中使用的零部件及原材料等。

任何物体都有产地(起点)和消费地(终点)。由于产地和消费地之间往往有一定的距离,要消除它们之间的距离间隔,就需要借助于运输。

在物体的移动过程中,生产与消费之间会产生一定的时间间隔。比如说大米,它收获的时期只局限于一年中的某一个特定的时期,而消费时期则分布于一年四季。而与大米不同的是,有一些商品是要根据市场变化来生产的。要消除生产与消费之间的时间间隔就需要借助于保管。

运输和保管是构成物流的两大重要活动。在运输和保管物品的过程中,需要有装卸搬运。为了使运输途中物品不容易损坏,还需要对物品进行包装。

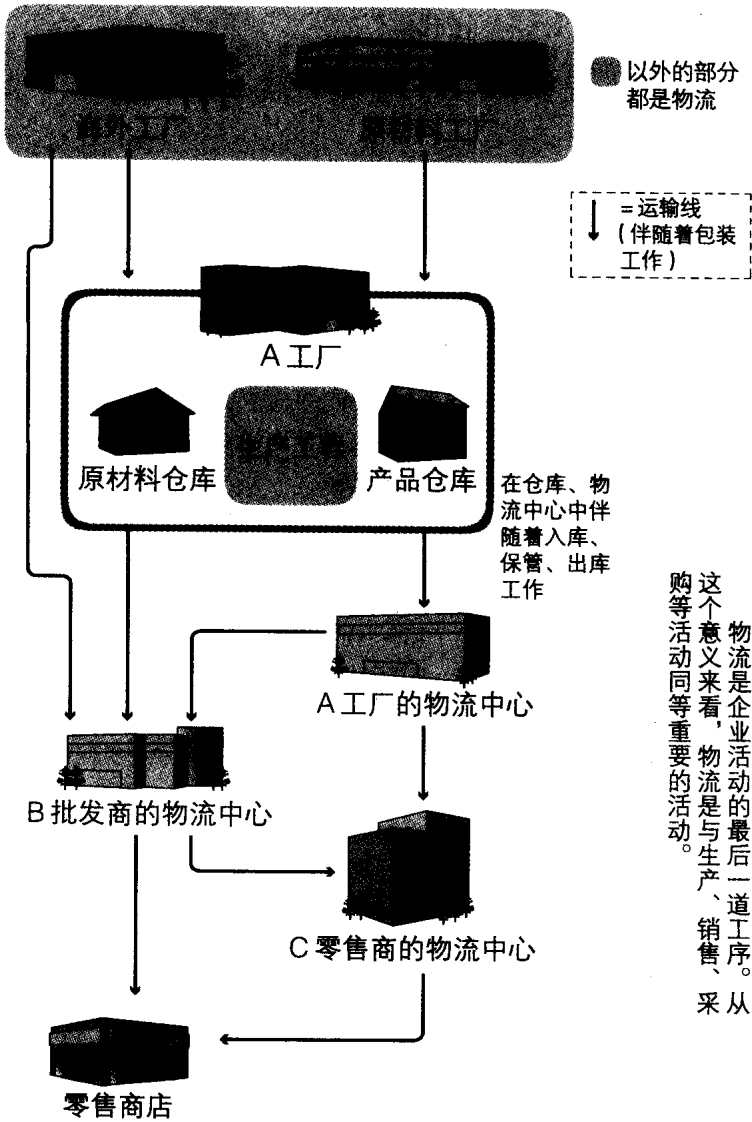
上面所提到的消除生产与消费之间间隔的各项活动总称为物流。

◆ 与生产、采购、销售并列的活动

企业活动是从生产开始的。当销售商将制造商生产的商品送到消费者手中的时候,这一活动就完成了,剩下的事情就是按时回收货款。

不用说,这种将生产的商品送交消费者的活动就是物流。在这个过程中,企业必须事先将要销售的商品保存在仓库中(保管),然后,按客户的要求将其所需要的东西及时地送交给客户(运输)。将商品送交给客户的运输又可分为配送和投递。

物流的构造



2 物流的发展历史

物流的概念是1956年从美国传到日本的,被翻译成“物的流通”。从70年代开始,人们普遍采用“物流”这一简洁的表达方式来代替“物的流通”。

◆ 从现代管理到成本核算

物流的概念是在发展中形成的。最初的物流术语是 Physical Distribution。1956年,日本生产效益本部(现社会经济生产效益本部)向美国派遣了一个“流通技术专门考察团”。考察团回国时带回了这一术语。当时并没有翻译,而是用英语 Physical Distribution 来表达物流的概念,直到1965年前后,Physical Distribution 才被翻译成“物的流通”。

由于日本政府担心,物流发展的缓慢将有可能拖累处于高速增长的日本经济。1965年1月日本政府在所制定的中长期经济发展规划时,对物流表现出了相当的重视。在完成的中长期经济发展规划报告中,日本官方首次使用了“物的流通”这一术语,并强调了加速“物的流通”现代化。

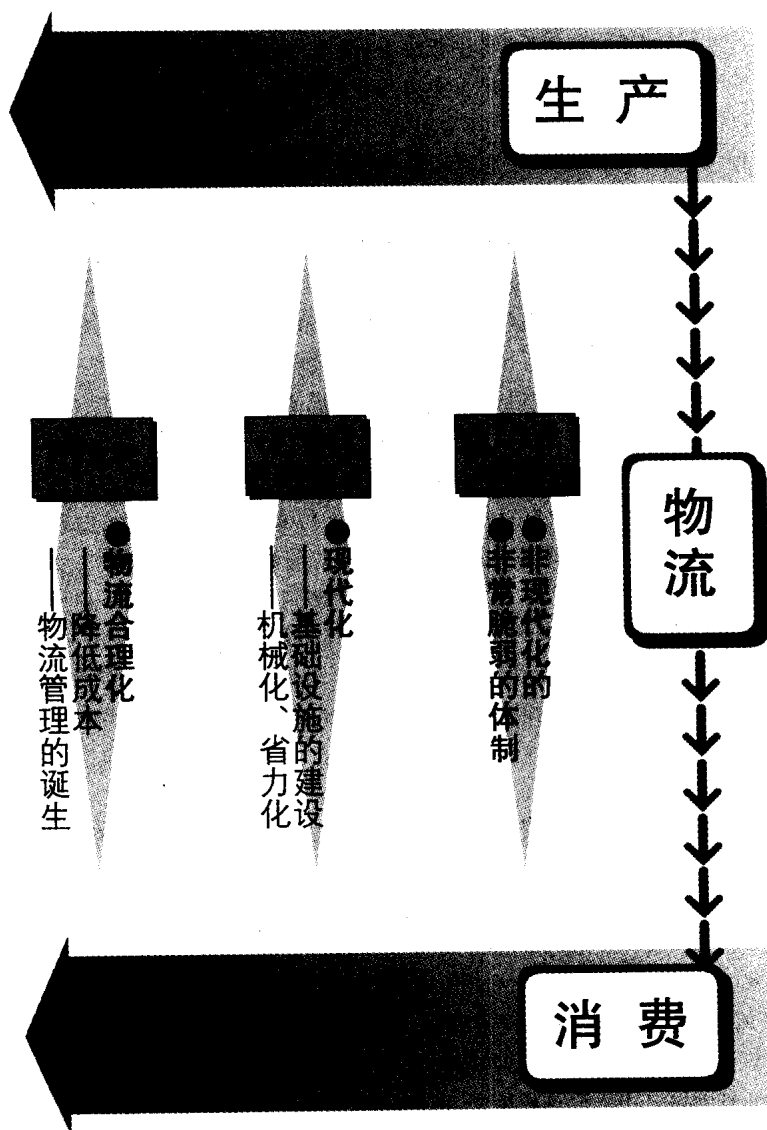
当时,日本已进入了大量生产、大量消费的时代,而作为连接大量生产和大量消费的桥梁及纽带的物流仍然显得十分落后,远远不能满足日益增长的生产和生活的需要。在这种背景下,大家深深地认识到,物流问题不解决好,将有可能成为经济发展的障碍。基于这样的认识,政府和国民对物流表现出了极大的兴趣。

在现代化这一共同目标下,政府重点加强了高速道路、港口码头等基础设施的建设。在政府的引导下,民间部门则致力于在物流业务中减轻体力劳动的负荷,实现从体力劳动向机械化、省力化方向的转化。

1970年左右,日本开始用“物流”这一更为简捷的表达方式来代替“物的流通”。从那个时候开始,作为企业经营中的一种新的管理模式,物流逐步得到了大家的认可。

而在这之前,物流只是作为现代管理中的一部分。从物流这个概念诞生的时候开始,物流就成为现代管理的对象。如何降低成本自然也就成了物流的一个重要课题。现在看来非常平常的物流管理活动,也就是在那个时候才产生的。

物流发展的历史



◆ 物流是第三利润源泉

当时宣传物流的口号是“物流是第三利润源泉”。所谓第三利润源泉的意思是说,企业第一利润源泉来自于企业销售额的增加,第二利润源泉是来自于生产成本(对制造商而言)或者进货成本(对流通业者而言)的降低,而由物流部门降低成本所得的利润则是企业第三利润源泉。

以前,企业中的物流部门基本上处于从属地位,一直没有受到特别重视。在这种情况下,“物流是第三利润源泉”这一口号的提出,对物流部门来说具有划时代的意义。许多企业纷纷设立了专门负责降低物流成本的物流部门。

◆ 降低物流成本可以和大幅度增加销售额相提并论

为了向企业最高决策者宣传物流在降低企业成本中的作用,引起企业高层对物流部门的关注,物流部门采取了以下的宣传方法。请看下图的说明。

如图所示,现在假设有一个销售额为 1 000 亿日元的企业。这个企业的物流成本是 50 亿日元(销售额的 5%),其他成本是 920 亿日元,销售利润是 30 亿日元(销售额的 3%)。

假定这个企业着手降低物流成本,并且成功地降低了 10% 的物流成本。这样的话,这个公司的数据就移到了第 2 列的位置。因为 10% 物流成本的节约相当于 5 亿日元销售利润的增加,所以说,物流是企业的利润源。

以下的议论更为重要。这个效果可用第 3 列来说明。这第 3 列里,我们将把物流成本降低所带来的 5 亿日元销售利润的增加换算成企业第一方面的利润源(销售额)。这样的话,一共需要多少销售额呢? 因为销售利润率是 3%,为了增加 5 亿日元的销售利润,大约需要增加 170 亿日元的销售额。如果我们将再增加的 170 亿日元销售额换算成企业销售额增长率的话,企业销售额的增长率应该是 17%。

物流成本只不过是销售额的 5%,如果只是强调降低了 10% 的物流成本(只占销售额的 5%)的话,企业高层也许对此没有什么太大的兴趣。但是,如果我们换一种宣传方法的话,情况也许会完全两样。在这里,我们强调的是:物流成本降低 10% 所带来的利润增加=企业销售额增长 17% 所带来的利润增加。这样一来,企业高层就很容易明白,物流成本的下降会给企业带来巨大的经济效益。

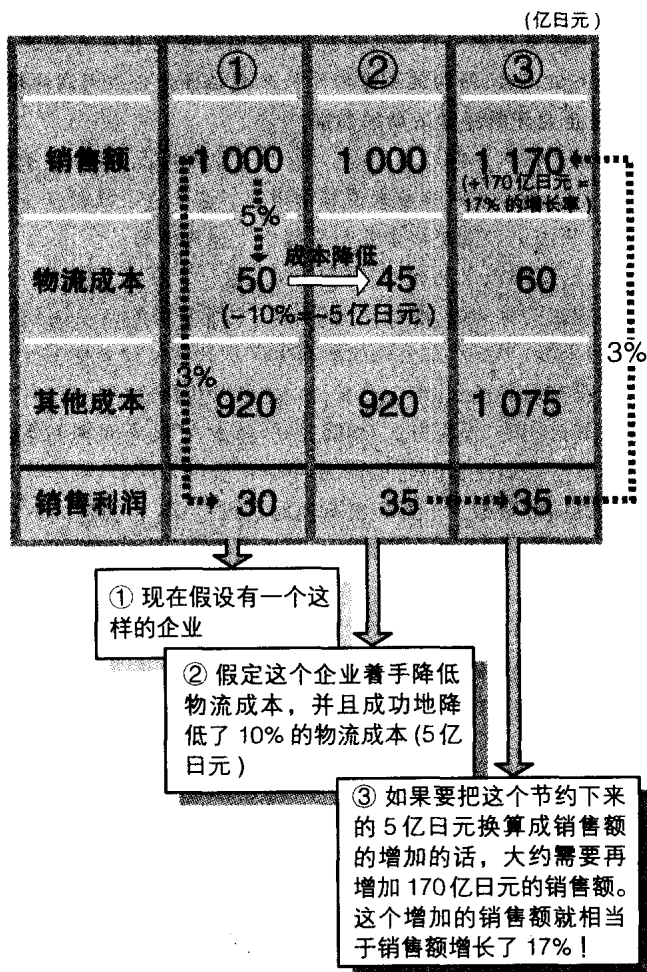
◆ 物流管理在 70 年代得到了普及

第一次石油危机以后,日本陷入了“销售额无法提高,生产成本难以降低”这样一种困境之中。在这种生产、销售的增长已经处于极限的条件下,“物流成本降低 10% 所带来的效果=企业销售额增长 17% 的效果”这样的宣传深深

地打动了企业经营者的心。为确保利润的增长,企业纷纷将目光投向了物流。

在这时,一部分上市公司开始设立了专门的物流管理部门。紧接着其他企业也纷纷仿效,一时间大大小小的物流管理部门如雨后春笋般地涌现出来,形成了一股不大不小的“物流热潮”。从那时开始,物流管理在企业经营中得到了不断的普及和提高。

第三利润源泉的含义



3 为什么物流成了人们关注的热门话题?

物流服务正在成为商品销售的前提,物流已逐步发展成为决定企业之间竞争力强弱的关键因素,而物流成本的降低又直接促使企业利润的增加。

◆ 物流服务是企业开展经营活动的前提

物流服务就是按客户的订单要求,将客户订购的商品及时、准确地送交给客户的各种活动。这一点对企业来说非常重要。客户之所以愿意与企业之间建立买卖关系,原因之一就是该企业能够提供上述物流服务。

关于这一点,丰田汽车公司的“看板方式”是一个很好的例子。这种方式要求供货商在规定的时间内,准确无误地将客户所要求的商品送到客户指定的场所(生产线上)。丰田汽车公司的所有生产计划都是建立在上述基础之上的。万一货物没有及时送到,丰田汽车公司的部分生产线就只好停产休息了。

与丰田汽车公司的“看板方式”相同,一些超市及 24 小时便利店也实行了同样的制度。这些商店在订购商品时,都要求供货商及时、准确地将其订购的商品送到商店铺面的货架上。万一没有及时送到的话,将会造成商店缺货的尴尬局面。对商家来说,商品缺货既是一种销售上的损失,同时也有可能由此而失去客户的信任。

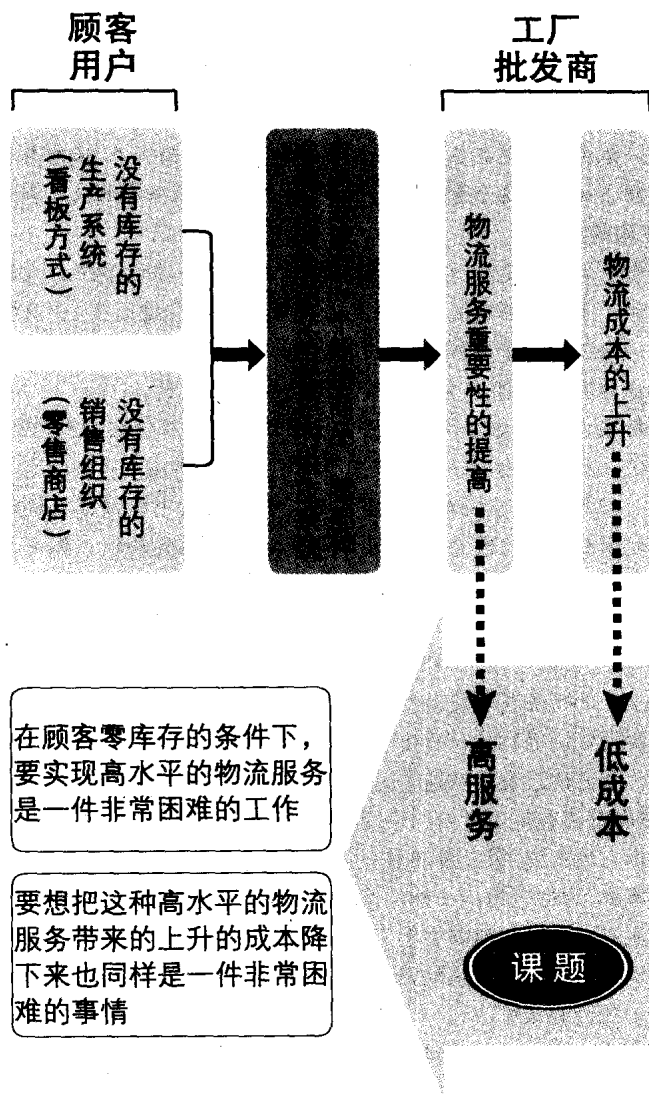
过去,商家为了避免商品缺货,一般都要保存大量的库存商品。如今,随着商品零库存这样一种经营理念的普及,物流服务就显得越来越重要了。这也是最近物流成了人们关注的热门话题的一个主要原因。

◆ 低价格倾向的抬头

政府和公众对物流表现出极大的关心的另一个理由是低价格倾向的抬头。伴随着泡沫经济的破灭,日本经济进入了一个低成长的阶段。为了抢占市场,生产厂家、批发商及零售商竞相降价。在这样的大环境下,企业获取利润的空间变得越来越小。与此同时,对物流服务水平要求的提高又带来了物流成本的大幅度上升。而物流成本的上升又使得企业获取利润的空间进一步降低。

在这样的背景下,如何降低物流成本就成了企业经营中比较令人关心的一个重要问题。

为什么物流成了人们关注的热门话题?



4 物流与物流一体化系统之间有什么区别？

物流一体化系统是指企业不断适应市场要求，促使生产、采购与市场保持同步的管理系统。在这个管理系统中，包括了生产、采购和物流三部分。

◆ 三种不同的观点

常常会听到读者提出这样的问题：物流与物流一体化系统之间到底有什么区别？由于了解这两者的区别是深入理解物流的关键所在，在这里我们将比较详细地来说明这个问题。

关于这两者的区别，一般说来有以下三种不同的观点：

第一种观点认为：物流与物流一体化系统之间没有什么太大的区别，物流一体化系统只不过是物流一种比较文雅的说法。这种观点在社会上具有广泛的支持者。作者认为，这种看法并不正确。如果都像上面那样去理解物流与物流一体化系统这两个概念的话，我们不但难以了解到物流一体化系统这个概念的本质特征，就连物流本身也难以很好地去把握。

第二种观点认为：物流一体化系统的概念比物流的概念覆盖的范围要广。与第一种观点同样，赞成这种观点的读者也不在少数。根据这种观点，物流是从工厂出厂的产品送交给消费者的过程。主要包括运输、包装、装卸、配送、流通加工等活动。而物流一体化系统则是从原材料供应、生产加工直到将产品送交给消费者的过程。在这个过程中，除了运输、包装、装卸、配送、流通加工等活动以外，还包括原材料的供应、零部件的采购等等。

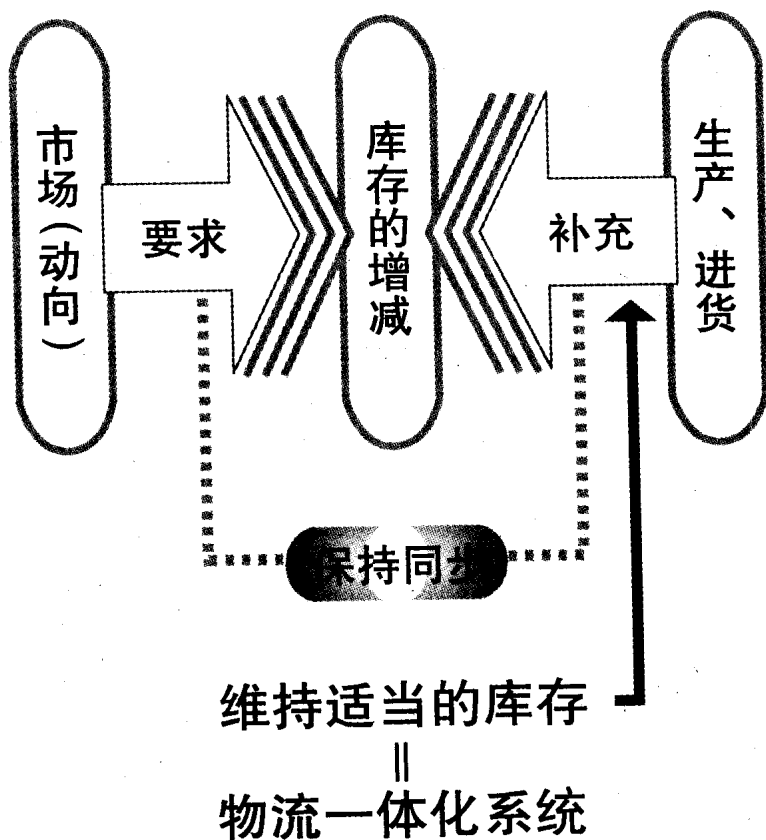
我们没有理由说，第二种观点有什么不对的地方。遗憾的是，这种观点仍然没办法解释，为什么物流一体化系统成了人们关注的焦点？同时也很难说明物流到底有什么东西能够引起人们如此极大的关心。

基于以上两种解释的缺陷，与前两种解释不同的第三种观点流行开来，并逐步得到了社会的认可。

◆ 巨大浪费的根源——生产与市场的错位

在市场中，企业与客户有两个共同担心的问题，一个是销售损失，一个是

什么是物流一体化系统？



以库存为中心，促使生产与销售保持同步

成本增加。对企业来说,这两个问题都是事关企业利益的大事,任何企业都不会疏忽这两个问题。而引起这两个问题的最大原因是库存。

所谓库存问题,就是指“企业在生产和销售中带来的库存”与“市场要求的库存”之间产生了错位的现象。换句话说,一方面,在市场上销售看好的商品,企业的商品库存显得不足;而另一方面,企业又大量积压了许多市场上不需要的商品。

市场销售看好的商品库存(储存)充足,就意味着企业可以从市场上源源不断地获取销售利益;而一旦出现畅销商品缺货、断档,就会给企业带来销售损失。与此相反,如果企业储存了大量卖不掉的商品,商品的积压就会招来企业库存成本的增加,从而给企业带来不必要的机会成本损失。

◆ 促使生产、进货与市场销售保持同步

以上提到的不必要损失,主要是由于企业不看市场的动向,盲目地生产、进货所带来的后果。为了减少这样一种不必要的损失,一些企业就产生了根据市场的动向来安排生产与进货的想法。这种想法构成了物流一体化系统的基础。

要做到根据市场的动向来安排生产与进货,就有必要随时把握市场的销售状况。企业应该不断了解市场上什么产品畅销,什么产品滞销,在此基础上,根据市场的销售动向来安排生产和进货。这种根据市场的销售动向来安排生产和进货的方法叫做“维持适当库存的商品管理”。

一般来说,商品出库基本上可以反映市场的销售状况,而商品入库则基本上可以反映企业的生产和销售状况。因此,企业可以根据商品进出库的状况来了解市场的销售动向。这样一来,企业就可以建立一种管理系统,在这种管理系统中,企业通过随时补充减少的那一部分库存,来促使生产、进货与市场保持同步。

当然,受生产设备和进货条件等因素的影响,市场往往会发生一些意想不到的事情。在这种状况下,企业并不一定一直都能够将商品的库存量保持在适当的程度。尽管如此,通过建立“维持适当的商品库存”这样一种管理系统,企业至少可以将库存损失降到最低限度。

◆ 物流一体化系统是最高的物流概念

在日本的物流实务界中,人们一般认为,“物流一体化系统”是“促使生产、进货与市场保持同步的管理系统”,也就是上面提到的第三种观点。

根据这种观点,把物流一体化系统的概念与物流的概念混为一谈是错误的。物流一体化系统是一种管理系统,在这个系统之中,包含着生产、采购、物流这三方面的要素。物流一体化系统是最高的物流概念。

物流与物流一体化系统的区别

重点

第一种观点

没有什么太大的区别，物流一体化系统只不过是物流一种比较文雅的说法。

这种观点已经远远落后于时代了。

第二种观点

物流一体化系统覆盖的范围比物流要广。

根据这种观点，物流只是与产品生产、商品销售有关的活动，而物流一体化系统还包括原材料和零部件的供应、商品的采购，以及伴随着上述活动的“信息流”。但是，这种观点仍然说服力不足。

第三种观点

由于物流一体化系统减少了缺货和过量库存带来的浪费，所以一般认为，物流一体化系统是按照市场的行情来安排生产、进货、物流等活动的管理系统。

在日本的物流实务界中，人们一般认为，“物流一体化系统是促使生产、进货与市场保持同步的管理系统”。

5 在物流一体化系统中，物流会发生怎样的变化呢？

随着物流一体化系统的不断发展和完善，物流系统的领域在不断扩大。而在物流一体化系统中，物流本身的范围却变得越来越小，一些物流中间环节还被省略掉了。中间物流环节越少，企业成本中的物流费用也就随之减少。这样一来，整个企业的成本就有可能大大降低。

◆ 进货和送货一条龙服务的物流系统

在物流一体化系统中，物流将按照怎样的程序进行运作呢？

不用说，在物流一体化系统中，物流的起点仍在市场。物流过程的最初流程就是从最近的物流中心将市场上畅销的商品送到零售商店的铺面上。这样一来，物流中心的库存就减少了。为了补充物流中心减少的库存，紧接着第二个流程就是，把工厂里的库存转移到物流中心的仓库。当然，工厂的库存减少了以后，紧接着企业要做的就是补充生产仓库里减少的库存。而为了满足生产的需要，企业还必须采购原材料、零部件等等。

从上面的分析可看出，从观察市场销售到采购原材料、零部件之间是一个连续的动态过程。这么一说，又使人们想起了前面提到的有关物流一体化系统的第二种观点。也就是说，物流一体化系统是从原材料供应、生产加工直到将产品送交给消费者的过程。在这个过程中，除了运输、包装、装卸、配送、流通加工等活动以外，还包括原材料的供应、零部件的调拨等等。

事实上，从结果来看，“第三种观点”的系统 and “第二种观点”的系统，形式上是一样的。但是，由于“第二种观点”缺少了“促使生产、进货与市场保持同步”这样的管理系统，进而使得“第二种观点”下的物流系统没有办法解决以下两个问题：

① 为什么需要进货和送货一条龙服务的物流系统？

② 怎样来保持进货和送货的一条龙服务？

换句话说，“第二种观点”没有正确地理解物流一体化系统的含义。

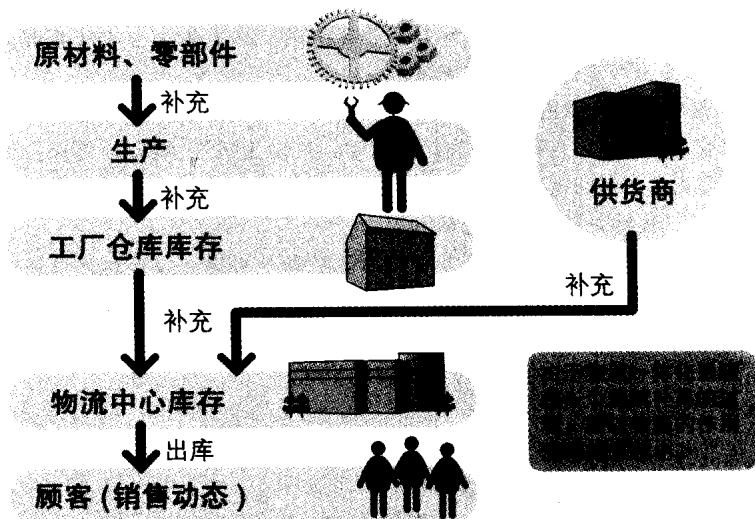
◆ 在物流一体化系统中，物流本身的范围变得越来越小

随着物流一体化系统的不断发展，社会对物流的发展有什么要求呢？正如上面所指出的那样，社会要求物流系统一直维持着适当的库存。换句话说，

全国的仓库里永远只需要保持必要的库存。

这样的话,在物流一体化系统下的物流和现在的物流将有很大的区别。迄今为止,企业都是根据本身的预测来安排物流系统中的库存,而对于商品的销售前景心中无底。这样做的结果,就不可避免地发生商品缺货、断档及企业储存了大量卖不掉的商品的现象。

物流一体化系统是连续补充的过程



将大量卖不掉的商品从工厂搬运到物流中心,将会带来以下三方面的损失:

- ① 将这些大量卖不掉的商品从工厂搬运到物流中心的运费。
 - ② 物流中心保管这些商品的保管费。
 - ③ 为了处理这些卖不掉的商品,而将这些商品搬运到某一个地方的运费。
- 这三方面的损失加在一起的话,将给企业增加巨大的物流成本。

在物流一体化系统中,企业将不生产市场上不必要的产品,物流系统也将不运输市场上卖不掉的产品。这样一来,上面提到的三方面的损失一个也不会发生。这样做的结果,企业的物流成本和生产成本就会大大降低。换句话说,随着物流一体化系统的不断发展和完善,物流成本会变得越来越小。当然,物流成本不可能没有,只不过是降到了最小限度而已。

在物流世界里,人们之所以对物流一体化系统表现出极大的关心,其中最主要的原因就在于,在物流一体化系统中,企业可以最大限度地降低物流成本。

6 物流的构成

物流是由运输、包装、流通加工等活动组成。为了使这些活动具有高效率,物流需要借助于管理及信息的支撑。

◆ 运输是物流的一项主要活动

物流原来的意思是指有关“物”的流动。对物流来说,重要的是保持不停顿的流动状态。在向需要地流动的过程中,停顿就意味着时间的浪费。从这个意义上看,运输是物流的中心活动。

为了将商品运到目的地,需要有装卸。装卸是将物品装上运输设备或从运输设备上卸下的活动。为了保护运输途中的商品免受损害,需要有包装。包装是指物品在运输、保管过程中,为保持物品的价值、性能、形状,使用适当的材料或容器进行保管的技术及被保管的状态。

◆ 保管的地位已经发生了变化

保管就是将需要储存的货物保存在仓库里,并进行适当的管理。被保管的商品就是库存。

以前保管被看成是物流中一项非常重要的活动,最近对于保管的认识发生了变化。这是由于企业对于商品库存的看法发生了变化的缘故。

以前,企业都把仓库里保持一定的库存看成是理所当然的事情。随着日本经济进入了一个稳定增长的时代,市场的需求方式发生了很大的变化。在这个变化过程中,企业往往很难及时了解市场的动态,也难于及时、准确地把握市场上何种商品畅销,何种商品滞销。在这种情况下,企业一般都希望尽可能地不要库存。在无法了解市场动态的状况下,如果保管了大量的库存商品,就很容易造成商品的积压,从而给企业带来不必要的浪费和损失。

现在,面对瞬息万变的市场,企业正在不断地调整自己的物流运作系统。只在需要的时候,按需要的量,生产或订购所必须的商品成了一种新的企业物流理念。在这种新的理念下,保管的地位也正在悄悄地发生着变化。当然,对于事先必须生产好的商品或季节性商品来说,原来的储存保管功能仍然是十分重要的。

随着在仓库里进行流通加工的普及,仓库在流通中发挥的作用越来越大。