



二十一世纪市场营销新知与案例丛书



LOGISTICS & SUPPLY CHAIN CASES

# 现代物流与 —— 供应链 管理案例

宋 华 著

经济管理出版社

F252

3

# 现代物流与供应链管理案例

宋华 著

经济管理出版社

责任编辑：杨世伟

版式设计：蒋方

责任校对：张晓艳

### 图书在版编目 (CIP) 数据

现代物流与供应链管理案例/宋华著. —北京：经济管理出版社，2001

ISBN 7 - 80162 - 199 - 9

I. 现... II. 宋... III. ①物资流通—管理—案例  
②物资供应—购销渠道—管理—案例 IV. F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 037639 号

## 现代物流与供应链管理案例

宋华 著

---

出版：经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编：100035)

发行：经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷：北京交通印务实业公司

---

880 × 1230 毫米 1/32 12.75 印张 328 千字

2001 年 7 月第 1 版 2001 年 7 月北京第 1 次印刷

印数：1—10000 册

---

ISBN 7 - 80162 - 199 - 9/F·190

定价：30.00 元

---

### ·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社发行部负责调换。

通讯地址：北京阜外月坛北小街 2 号 邮编：100836

联系电话：(010) 68022974

## 前 言

经过一年多的努力，这本书终于脱稿了，此时此刻，长期以来积压在心头的紧迫感和紧张感完全释放了出来，这种时时盘绕在心头的压力一方面来源于自己在这一年中过于繁忙的教学和工作，使得我很难能用完整的时间，集中精力来完成这本书稿，因此，每次提笔都感到一种未名的愧疚和时间上的紧迫；另一方面，也是更重要的一个因素，自从去年本书的姊妹书《现代物流与供应链管理》出版以来，得到了广大读者的欢迎和首肯，不到半年时间已印刷两次，这是我始料不及的，很多读者经常与出版社和我本人联系，交流书中的有关问题，并提出能否尽快见到案例一书，特别是今年3月17日《国际商报》在介绍了这两本书的同时，摘登了本书中的部分内容，更是有不少读者来信或来电，询问该书的出版情况，应该说这是广大读者对我的鼓励和鞭策，它促使我抓紧时间尽快完成书稿的同时，感到必须尽我所能高质量地将本书呈现给读者，正是这种紧迫感和压力使我常常彻夜难眠。今天，在本书完成之际，但愿这份努力没有辜负广大读者的一片殷切之情。

本书撰写的目的主要是从两个方面考虑的，一是作为《现代物流与供应链管理》一书的辅助材料和配套书籍，如果说前者是从理论的角度论述了现代物流与供应链管理的发展，那么本书则是从实证的角度介绍了这种发展或佐证了上述理论；二是进入21世纪，中国企业的物流与供应链管理正方兴未艾地发展，在这个发展过程中，我们不仅需要系统完整地学习现代物流供应链

管理方面的理论，更需要了解发达国家优秀企业的实践、作业流程和发展规律，后者对促进我国企业物流供应链管理水平的提高，切实地将理论转化为实践，避免走入物流供应链管理发展中的误区提供了有益的经验。

本书作为物流与供应链管理方面的案例，尽管是侧重于对先进企业实践的总结和分析，但是，我们认为选取的角度和范围应当突出几个特点，一是能深刻反映物流与供应链管理在当今蓬勃发展的深刻背景，也就是说，对物流和供应链管理实践的介绍不能仅仅局限在单纯的实践操作层次上，而应该能对企业经营战略和环境的巨大变革之于物流革新和供应链发展的影响有全面的揭示；二是应该考虑到物流和供应链管理的实践不是单个企业或某一类企业的经营行为，而是在产、销、物一体化的条件下，所有企业所面临的共同的挑战和机遇，因此，在企业的选择上，能尽量体现不同类型企业在物流与供应链管理上的成就；三是在写作方法上，实践介绍与针对性分析应尽量紧密地结合起来，虽然本书是物流与供应链管理方面的案例，不深入探索一些理论上的问题，但是，对我们所介绍的实践做出一定的分析和理论升华仍然是有必要的，因为，本书的宗旨不是单纯地介绍企业在物流与供应链管理方面的具体做法，而是通过对这些企业实践的介绍，来加深对现代物流与供应链管理本质的认识，以及对企业在现代经济全球化和网络化发展条件下战略的调整和实施有完整的理解，这是本书有别于其他案例分析的最大不同。

在本书完稿之际，我要衷心感谢所有鼓励、支持我完成此书的老师、家人和朋友。尤其是中南财经大学彭星阁教授作为我永远难以忘怀的恩师，一直给予我为人和学术上的指导，在本书写作过程中，他曾来京给予了我很多鼓励、指导和启迪，应当说，在我前进的每一步中，都有他的智慧、辛劳和汗水。此外，我的妻子、岳父母以及我的母亲长期以来一直给予了我极大的支持和

帮助，使我能完全从繁重的家务劳动中解脱出来，几乎所有的时间包括周末和休息日都投入到了工作或专心于本书的写作，可以说没有他们始终如一的支持，就不可能有今天的成就。经济管理出版社杨世伟先生为本书的出版做了大量辛勤的工作，特别是他为本书的写作给予了极大的耐心和鼓励，中国人民大学工商管理学院的领导和同事们也给予了我许多关怀和指导，在此一并向他们表示由衷的感谢。

宋 华

2001年5月1日于人大红楼

## 目 录

<b>第一章 揭开物流与供应链管理新时代的序幕</b> .....	(1)
1.1 信息化、网络化时代的实需对应型营销系统 .....	(1)
1.1.1 推测型营销体制 .....	(2)
1.1.2 实需对应型营销体制产生的背景 .....	(9)
1.1.3 实需对应型营销体制 .....	(13)
1.2 企业竞争优势与现代物流系统 .....	(19)
1.2.1 即时物流战略 .....	(20)
1.2.2 协同或一体化物流战略 .....	(24)
1.2.3 高度化物流战略 .....	(28)
1.3 供应链管理与网络价值的创造 .....	(32)
1.3.1 供应链管理的实质 .....	(32)
1.3.2 供应链中的组织间关系 .....	(38)
1.4 本书的目的与结构 .....	(39)
<b>第二章 松下公司的渠道战略转换</b>	
——追求多样化的渠道合作和产销物结合 .....	(41)
2.1 渠道控制的历史发展——推测型营销体制下的 实践 .....	(42)
2.1.1 系列化政策的萌芽——创业到二战以前 .....	(42)
2.1.2 流通系列化的形成——20世纪50年代到60年代 .....	(46)
2.1.3 多渠道发展的时期——20世纪70年代以后 .....	(53)
2.2 寻求多样化的渠道合作和产销物结合	

—— 按需对应体制下的变革 .....	(55)
2.2.1 批发阶段的再建与强化 .....	(55)
2.2.2 灵活的零售对应 .....	(60)
2.2.3 新客户创造——松下会员制度 .....	(66)
2.2.4 信息网络的构筑与灵活运用 .....	(66)
<b>第三章 迈向 Just - In - Time 管理的道路</b>	
—— 丰田公司的发展与管理模式 .....	(70)
3.1 初期的国际化发展道路 .....	(71)
3.1.1 光荣与挫折并存 (1950—1962 年) .....	(71)
3.1.2 再进美国市场与多品种生产的开始 (1962—1971 年) .....	(75)
3.2 并入高速发展的轨道 .....	(76)
3.2.1 塑造多品种生产的核心能力 (1971—1979 年) .....	(76)
3.2.2 注重内部能力培养的国际化战略 (1979—1985 年) .....	(79)
3.3 丰田公司的全球化经营 .....	(83)
3.4 TPS 的管理方法与精髓 .....	(85)
3.4.1 员工该如何工作 .....	(86)
3.4.2 员工如何沟通和连接 .....	(88)
3.4.3 生产线该如何构建 .....	(89)
3.4.4 如何改进 .....	(90)
<b>第四章 以商品物流中心为基轴的多品种、少量化物流</b>	
—— 资生堂的物流系统 .....	(93)
4.1 多品种、少量化流通引起的物流变革 .....	(93)
4.1.1 早期的工厂物流变革 .....	(93)
4.1.2 现代物流管理的导入 .....	(97)



4.2 资生堂公司现代物流体系的建立 .....	(101)
4.2.1 赤羽物流中心的建立 .....	(101)
4.2.2 近畿商品中心的建设 .....	(104)
4.3 对应多品种化的发展 .....	(109)
4.3.1 多品种化的发展 .....	(109)
4.3.2 进一步发展的方向 .....	(110)
<b>第五章 日本菱食公司的物流战略</b> .....	(112)
5.1 产业背景与新时期批发企业的再生 .....	(115)
5.1.1 连锁经营的本质与批发企业的变革 .....	(115)
5.1.2 量贩连锁的成长方式与批发业务流程的再建 .....	(120)
5.2 菱食的发展战略 .....	(122)
5.2.1 服务的全方位化——菱食公司的新经营体制 .....	(123)
5.2.2 新型的物流管理战略 .....	(126)
5.3 菱食公司的物流管理与创新 .....	(129)
5.3.1 零售店铺作业的效率化 .....	(129)
5.3.2 物流中心的建立与运作 .....	(130)
5.3.3 现代化的信息系统 .....	(134)
5.4 进一步的发展与展望 .....	(135)
5.4.1 批发业的未来发展 .....	(135)
5.4.2 菱食公司的发展前景 .....	(138)
<b>第六章 伊藤洋华堂的业务革新</b> ——物流创新与发展 .....	(140)
6.1 伊藤洋华堂业务革新的历程 .....	(142)
6.1.1 业务革新之一——滞销商品的排除 .....	(142)
6.1.2 业务革新之二——POS系统的导入与进货管理 .....	(147)
6.1.3 业务革新之三——利用共同配送推进物流革新 .....	(150)

6.2 伊藤洋华堂物流系统的整体特点 .....	(155)
6.2.1 从订货到销售的整体作业流程 .....	(155)
6.2.2 物流中心的分散化 .....	(158)
6.3 埼玉物流中心的运作与管理 .....	(158)
6.3.1 埼玉物流中心概况 .....	(158)
6.3.2 中心内的商品作业流程 .....	(159)
6.3.3 商品配送 .....	(161)
6.4 伊藤洋华堂的共同配送中心——松下铃木 .....	(161)
6.4.1 伊藤洋华堂食品共同配送的总体构成 .....	(161)
6.4.2 松下铃木鸠谷中心概况 .....	(162)
6.4.3 鸠谷中心的分拣作业与配送流程 .....	(164)
6.4.4 鸠谷中心的配送效率 .....	(165)

## 第七章 新市场的创造与物流革新

——日本大和运输公司的宅急便服务 .....	(167)
7.1 建立差别化的配送服务市场 .....	(171)
7.1.1 宅急便市场的确立 .....	(171)
7.1.2 宅急便市场的竞争与高度化发展 .....	(173)
7.2 物流先导者战略 .....	(175)
7.2.1 大和运输公司的经营业务构成 .....	(178)
7.2.2 发达的物流管理系统 .....	(183)
7.2.3 大和运输公司的信息管理系统 .....	(193)
7.2.4 完善的经营服务系统 .....	(199)
7.3 创造新的需求 .....	(200)

## 第八章 利益型物流战略的展开

——日本学习研究社的物流系统 .....	(204)
8.1 开创利益型的物流事业 .....	(206)

8.1.1 销售额 5 亿日元的新物流业务	(206)
8.1.2 发达的配送服务系统	(207)
8.1.3 学研绿色舰	(211)
8.2 创造新物流事业的学研社系统	(213)
8.2.1 体现商品特性的管理体制	(213)
8.2.2 学研社物流控制系统——GISPA	(216)
8.2.3 学研社独特的标签系统	(219)
8.3 以 GISPA 为中心的新型物流服务系统	(221)

## 第九章 供应链构筑的典范

——P&G 和沃尔玛特的产销联盟	(223)
9.1 建立新型的协作关系	(224)
9.1.1 巨人间的相会	(224)
9.1.2 P&G 与沃尔玛特的合作形式与绩效	(227)
9.2 P&G 交易制度的革新	(232)
9.2.1 P&G 组织交易制度的变革	(232)
9.2.2 价值定价 (Value Pricing) 战略的实施	(234)
9.2.3 来自零售业的抵抗	(236)
9.3 革新的直接交易制度的全面推动	(237)
9.3.1 来自沃尔玛特的宣言	(237)
9.3.2 对沃尔玛特直接交易制度的抵抗	(238)
9.4 P&G 与沃尔玛特交易关系的进一步发展	(239)
9.4.1 P&G 与沃尔玛特的微妙关系	(239)
9.4.2 来自沃尔玛特的新议案	(242)
9.4.3 产销联盟的两重性	(243)
9.4.4 沃尔玛特的发展动向	(244)
9.4.5 P&G 的发展动向	(245)

## 第十章 蹒跚而行的供应链管理

——美国 ECR、QR 的发展与问题 .....	(247)
10.1 美国 ECR 的发展与停滞 .....	(248)
10.1.1 ECR 产生的背景 .....	(248)
10.1.2 ECR 的发展 .....	(249)
10.1.3 ECR 的停滞以及面临的困境 .....	(252)
10.2 美国 QR 的发展与问题 .....	(260)
10.2.1 QR 与美国国货运动 .....	(261)
10.2.2 与 NB 生产商的战略联盟 .....	(263)
10.2.3 产销联盟中的权力再现 .....	(264)
10.3 供应链管理发展停滞的深层原因 .....	(266)
10.3.1 追求差别化的竞争优势产生的产销对立 .....	(266)
10.3.2 创新与权力的相互作用 .....	(268)
10.3.3 路径依存、闭锁与权力复归的机制 .....	(270)
10.3.4 产业地位的变动诱使权力的复归 .....	(274)
10.3.5 因涉及核心业务而产生关系的紧张 .....	(275)
10.4 ECR 与 QR 之间的比较 .....	(276)
10.5 供应链管理构筑的基本要点 .....	(277)
10.5.1 传统金字塔型组织的认识 .....	(278)
10.5.2 企业内流程再造 .....	(282)
10.5.3 企业间的组织融合 .....	(290)
10.5.4 价值网络的实现 .....	(296)

## 第十一章 产销物一体化系统的构筑

——日本花王公司的物流供应链管理实践 .....	(299)
11.1 花王销售公司的建立与物流前史 .....	(300)
11.1.1 花王销售公司建立的背景 .....	(300)
11.1.2 销售公司的混乱与制度的确立 .....	(304)

11.1.3 花王物流管理的登场	(307)
11.2 现代化物流管理的建立与形成	(309)
11.2.1 流通近代化5年计划	(309)
11.2.2 物流信息系统	(312)
11.2.3 花王物流系统全貌	(314)
11.2.4 花王公司的复合运输体系	(316)
11.3 广域化、高度信息支持的物流系统	(319)
11.3.1 第三次物流革新的背景	(319)
11.3.2 广域销售公司的形成	(320)
11.3.3 物流中心的建立与商物分离体制的确立	(322)
11.3.4 信息化支持的指导型经营体制	(324)
11.4 网络化、信息化的供应链管理	(326)
11.4.1 通过 TCR 运动彻底实现物流合理化	(327)
11.4.2 利用 EDI 推动供应链管理	(330)
11.4.3 向开放式物流系统的转换	(341)
11.4.4 向销售组织区域制发展	(343)

## 第十二章 高度信息化的便利店管理

——日本 7—11 的信息系统与物流	(346)
12.1 店铺信息系统的演进过程	(349)
12.1.1 第一次信息系统革新——订货业务的效率化	(349)
12.1.2 第二次信息系统革新——POS 系统的开发	(353)
12.1.3 第三次信息系统革新——图形计算机与双向 POS 机的 导入	(356)
12.1.4 第四次信息系统革新——综合店铺信息系统的确立	(359)
12.1.5 第五次信息系统革新——多媒体与信息分析的高度化	(363)
12.2 面向未来的物流革新	(366)

12.2.1 共同配送体制的形成·····	(366)
12.2.2 供应链物流体系的整合·····	(372)
12.2.3 多频度配送体系的确立·····	(373)
12.3 以高度化信息系统为支点的整合物流管理体系 ·····	(374)
<b>第十三章 物流与供应链管理</b>	
——企业未来变革与发展的主题·····	(377)
13.1 对现代物流体系的评价·····	(377)
13.1.1 现代物流系统的基本状况·····	(377)
13.1.2 不同主体物流课题与系统的多样性·····	(380)
13.1.3 物流系统的类型和选择·····	(381)
13.2 对我国发展物流供应链管理的若干思考·····	(382)
<b>参考文献</b> ·····	(388)

## 第一章 揭开物流与供应链管理 新时代的序幕

20 世纪 90 年代以来，越来越多的企业正在改变传统的物流体制，逐渐向现代物流与供应链管理方向发展，“物流”（Logistics）和“供应链”（Supply Chain）如今已成为企业寻求长远发展、增强竞争力的主要源泉。特别是在我国，加强物流管理已与电子商务和特许经营一起，作为深化企业改革、加强科学管理和战略管理的重要举措之一得到全社会的高度重视，这种管理观念和模式上的重大变革之所以能在今天发生，是因为随着全球化经济的发展、企业竞争的日益激化，企业的经营已逐渐从原来少品种、大规模生产和经营的大众营销阶段（Mass Marketing）转向了以多品种、少量生产经营为特征的差异化营销阶段（Differentia Marketing），而差异化营销要求是放弃原来推进式的产品生产经营策略，取而代之以消费者群体的细分化和市场对企业经营的及时指导、反馈为主要内容的经营战略，这样产品的开发和流动都是建立在及时对应消费者需求之上的活动，从而使得“物流的再构筑以及供应链体系的建立”成为历史的必然。

### 1.1 信息化、网络化时代的实需 对应型营销系统

近十几年来，信息技术的发展和企业组织结构的变化冲击了原有的生产经营体系，从而为企业生产经营体制的变革带来了动

力和发展的基础，一方面随着现代管理信息系统的发展，企业通过计算机处理大量数据和分析数据能力的加强，改变了企业的经营系统和市场拓展的方式；另一方面，企业网络化的形成又使原有的依靠自身力量开发产品和市场的方式业已陈旧，出现了集团式、群体化的战略行动和竞争范式，这些都促使了在新时代企业生产经营体制的变革与发展。具体讲，从历史发展的经纬来看，企业的生产经营体制可以划分为推测型营销（Speculated Marketing）和实需对应型营销（Real - Time Marketing）两种形式，各自有着不同的行为特点和发展背景。

### 1.1.1 推测型营销体制

推测营销体制是建立在市场预测基础上的商品生产经营体系，它着眼于风险的系统管理和控制，推测型营销体制的风险是一种市场风险，即根据预测生产供给的商品量与实际市场需求量之间的差异而产生的风险，或者说是由于商品滞销而产生的风险。这种风险的产生与推测型营销体制的特点密切相关，亦即从本质上看，推测型的营销体制是一种追求规模经济性的经营体制，它所表现出来的特点是大规模集中生产、大规模物流设施和大规模流通库存，其优势在于能充分享受规模经济所带来的利益，即通过大量生产、伴随大规模物流体制而实现的批量商品处理和商品运输，以实现单位产品成本的下降，但是与此同时，也产生了大量预期生产而形成的交易费用，这种类型的费用包括膨胀的商品储存和维持费用、由于市场预测的失败或失误而产生商品滞销或供过于求的生产经营沉淀成本，以及为促进商品销售而不断增加的商品促销费用。显然，这些交易费用是十分高昂的，而且它已成为企业进一步发展的阻碍，或者说是一种弱化企业竞争力的主要因素。因此，在推测型营销体制下，如何克服大规模营销而产生的交易费用是企业经营管理的重要课题。



### (一) 推测型营销体制的特点

从现实的发展来看，抑制推测型营销体制下的风险主要是从生产和流通两个方面入手的。就生产而言，主要是通过创造性地追求差异化的品牌形象来实现产需之间的有机结合，避免相互之间的不吻合或不协调，即在生产规模不断扩大的同时，为了使自己的产品与竞争者的产品相区别开来，通过品牌的建立和推广来实现市场的扩大，诸如同样是冰箱，海尔和容升之间就不是一种简单的替代关系，两种商品在某些方面必定存在着一定的差异，这样消费者在购买商品的过程中，所追求的是具有特定价值的物品，这时企业之间的竞争已经从同质商品的竞争转化为差别化的商品竞争。而要做到差别化的商品经营，在具体的生产管理上就必须实现广泛的商品线经营和持续不断的产品创新，这两方面是一个有机的组成部分，都是跨越产需不协调、树立企业品牌的必备要素，前者是实现市场占领、体现差异化的前提，是建立在市场细分化基础上的多样化商品管理，而后者则保证了商品持续不断的发展，即通过保持差异化的形象来维系顾客群体对企业商品的忠诚，所以，在推测型营销体制下，尽管企业的生产经营是以消费者的市场需求预测和竞争导向（与竞争者的商品相区别）来展开的，但是，应当看到它在某种意义上仍然是以产品创新为核心的管理体制，即追求差异化的创新产品是企业的战略目标，生产作业、物流管理以及经营活动等等都是服从于这个目标。而要在市场上实现差异化的经营以及差异化的竞争，并且使这种差异化的努力能为消费者所认同，还有一个重要的问题是必须加以关注和解决的，亦即营销渠道的控制问题。与大众营销阶段无差别利用销售渠道或经销商无差别广泛进货相区别，差别化营销时期营销渠道的控制或专有化是非常重要的，因为企业生产差别化的努力，必须得到作为生产与市场媒介的经销商的大力配合，才能转化为现实的差别化的市场需求，否则生产企业的任何营销战略