

中国物资出版社

教育部立项推荐

中等职业学校物流专业紧缺人才培养培训教学指导方案配套教材

物流运作案例剖析

(公共必修课)

主编 柳和玲

中国物资出版社

图书在版编目(CIP)数据

物流运作案例剖析/柳和玲主编. —北京:中国物资出版社,2006.6

教育部立项推荐中等职业学校物流专业紧缺人才培养培训教学
指导方案配套教材

ISBN 7-5047-2511-0

I. 物… II. 柳… III. 物流—物资管理—专业学校—教材 IV. F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 030722 号

责任编辑 沈兴龙

责任印制 沈兴龙

责任校对 孙会香

中国物资出版社出版发行

网址:<http://www.clph.cn>

社址:北京市西城区月坛北街 25 号

电话:(010) 68589540 邮政编码:100834

全国新华书店经销

中国农业出版社印刷厂印刷

开本:787×980mm 1/16 印张:28.25 字数:450 千字

2006 年 6 月第 1 版 2006 年 6 月第 1 次印刷

书号:ISBN 7-5047-2511-0/F·1006

印数:0001—5000 册

定价:42.00 元

(图书出现印装质量问题,本社负责调换)

**教育部立项推荐高等职业教育和中等职业学校
物流专业紧缺人才培养
指导方案配套教材编审委员会**

顾问	吴润涛	中国物流资深专家
主任委员	牟惟仲	中国物流专家 中国物流技术协会会长 中国物流学会副会长
副主任委员	徐天亮	中国物流技术协会副会长 华中科技大学管理学院 教授
	谢德华	教育部职业技术教育物流教学指导委员会副主任 中国拆船协会副会长 中国物流技术协会副秘书长 中国物流与采购联合会、中国物流学会常务理事
	周建亚	武汉商贸学院物流学院院长 教授
	黄中鼎	上海市第二工业大学经管学院院长 教授
	霍 红	哈尔滨商业大学 教授 物流师职业资格认证专家委员会委员
	阎子刚	广东交通职业技术学院主任 副教授
	沈兴龙	中国物资出版社主任 高级经济师
	杨 帆	北京商务科技学校校长 高级讲师
	李建成	上海物资学校副校长 高级讲师 教育部职业技术教育物流教学指导委员会副秘书长
	施建年	北京市交通学校副校长 高级讲师
	张立波	广州市第一商业学校副校长 高级讲师

委	员		职业技术教育物流教学指导委员会副秘书长
		白世贞	哈尔滨商业大学商品学院院长 教授
		常金荣	福田物流有限公司副总经理
		陈鸣永	上海建桥学院 教授
		陈祥铎	复旦大学管理学院 副教授
		方光罗	安徽商贸职业技术学院院长 副教授
		傅 焯	复旦大学管理学院 副教授
		光 昕	西安思源学院主任 教授
		海 峰	武汉大学商学院主任 教授
			物流师职业资格认证专家委员会委员
		何晓莉	陕西城市经济学校副校长 高级讲师
		洪水坤	诚通集团总裁 高级经济师
		黄 松	四川商务职业学院 副教授
		黄有方	上海海事大学副校长 教授
			物流师职业资格认证专家委员会委员
		匡奕珍	山东商业职业技术学院副院长 副教授
		蓝仁昌	环众物流咨询有限公司执行董事
		刘 念	深圳职业技术学院物流系主任 教授
		柳和玲	北京市交通学校 高级讲师
		龙 江	上海外贸学院 副教授
		陆一梁	上海商学院副院长 副教授
		钱廷仙	江苏经贸职业技术学院主任 副教授
		沈小静	北京物资学院工商管理系主任 教授
		司晓丽	北京市供销学校科长 高级讲师
		孙宏岭	河南工业大学 教授
		孙 杰	华运物流实业公司副总经理
		王长琼	武汉理工大学 教授
			物流学院物流管理研究所所长
		王富贵	福建省侨兴轻工学校校长 高级讲师

王槐林	华中科技大学 教授
王学明	中国物资储运公司副总经理
王自勤	浙江经济职业学院系主任 副教授 现代物流研究所所长
翁心刚	北京物资学院研究部主任 教授
吴金法	温州职业技术学院副院长 副教授
夏春玉	东北财经大学副校长 教授
薛 威	天津交通职业技术学院主任 副教授
杨茅甄	上海交通职业技术学院主任 副教授
杨穗萍	广州市第一商业学校主任 高级讲师
俞吉兴	浙江商业职业技术学院院长 副教授
袁 革	广东省财经学校校长 高级讲师
瞿光明	上海市物资学校主任 高级讲师
张俊玲	海尔物流人力资源主管
张立君	哈尔滨师范大学应用技术学院副院长
赵继新	广西交通职业技术学院 副教授
周玉衡	山东省潍坊商业学校校长 高级讲师
朱桂平	浙江工商大学 教授
朱为刚	天津市物资学校校长 高级讲师
邹安全	湖南科技大学 教授

总 策 划 沈兴龙

序 言

中共中央办公厅、国务院办公厅印发的《2002~2005年全国人才队伍建设规划纲要》指出：“进入新世纪，国际形势正在发生深刻变化。随着经济全球化的发展，人才全球化趋势进一步增强，我国加入世界贸易组织后，面临的物流人才问题更加突出。发达国家利用各种手段吸引我国人才，人才竞争日益激烈：全球范围内的经济结构调整对人才素质提出了更高要求；综合国力的竞争更加倚重于科技进步和人才开发。今后5~10年，是我国经济和社会发展的时期，做好加入世界贸易组织后各项应对工作，实现‘十五’计划确定的宏伟目标，把建设有中国特色社会主义事业不断推向前进，人才是关键。抓住机遇，迎接挑战，走人才强国之路，是增强我国综合国力和国际竞争力、实现中华民族伟大复兴的战略选择。”

面对世界经济一体化的进程加快，许多大型跨国集团的进入，我国各级政府部门和许多市场意识敏锐的企业已把物流作为提高竞争能力和提升企业核心竞争力的重要手段，把现代物流理念、先进的物流技术和现代经营与管理模式引入国家、地区经济建设和企业经营与管理之中。但是，我国的物流教育仍十分滞后，造成现代物流综合性人才，企业尤其是流通企业改造传统物流与加强物流管理、城市规划与物流系统运筹、第三方物流企业的运作技术操作等现代物流人才严重匮乏，阻碍了经济的发展和经济效益的提高。据各地人才预测，物流人才是全国12种紧缺人才之一，物流工程规划人员、物流管理人员、物流科研人员、物流师资全面紧缺。到2010年全国大专（高职、高专）以上物流人才的需求量为30万~40万人，国际物流、物流管理、仓储与配送、物流运输、企业物流、物流营销、物流信息处理等技能型操作人才每年需要近10万人。不仅如此，根据我国加入WTO的承诺，物流和分销服务业是全面开放的行业之一，国内市场将会出现高层次、高起

点的激烈竞争的局面,这势必会使本身就匮乏的人才竞争加剧。如果我们不从现在做起,加快我国物流管理与技术人才的培养,终将成为我国物流产业发展的瓶颈,物流产业化和成为21世纪新的经济增长点就成了一句空话。因此,加速推动现代物流产业的人才培养工程,实施多层次、多样化的物流教育,是21世纪物流产业化发展中保证物流产业形成合理的人才结构,提高我国物流管理水平和经济效益的决定因素。

教育部有关领导对物流职业技术教育十分重视,联合劳动和社会保障部、中国物流与采购联合会制订颁发了《高等职业技术教育、中等职业学校物流管理专业紧缺人才培养指导方案》。为此,我们在教育部、中国物流与采购联合会的指导下,组织各地高职、高专和中等职业技术学院以及企业专家、教授、高级讲师、学者编写出版《高等职业教育和中等职业学校物流管理专业紧缺人才培养培训指导方案配套教材》,两种层次的教材充分体现了以下基本原则:

1. 以全面提高素质为基础,以增强职业能力为本位

以科学的劳动观与技术观为指导,帮助学生正确理解技术发展、劳动生产组织变革和劳动活动的关系。充分认识职业和技术实践活动对经济发展和个人成长的意义和价值,使学习者形成良好的职业道德和正确的价值观,着力提高劳动者素质。教材内容重点突出体现物流管理专业紧缺人才的培养目标,加强实践性教学、满足行业企业对生产、管理、服务一线对高素质劳动者的迫切需要为本的思想。

2. 以企业需求为基本依据,以就业为导向

以满足企业的工作需求作为教材开发的出发点,全力提高教育与培训的针对性和适应性,为探索和建立根据企业用人“订单”进行教育与培训的机制提供服务。同时为高等和中等职业技术学院适应行业发展和企业需求,及时调整专业方向,确定培养培训规模,开发、设计实施性教育与培训方案提供多方面、多层次、多种可选择的教材。

3. 适应行业技术发展,体现教学内容的先进性

力求根据国家和地区的最新技术发展,突出物流行业的新知识、新技术、新材料、新工艺、新方法,克服专业教材存在的内容陈旧、片面强调学

科体系完整、不能适应企业发展需要培养人才规格的弊端。结合专业人才培养要求,在充分强调专业基本知识和基本技能的基础上,使各地高职、高专和中等职业院校学生拓展了解掌握本领域的最新技术发展及相关技能,实现专业教学基础性与先进性的统一,提供最佳教学模块教材。

4. 以学生为中心,体现教学组织的科学性和适用性

教材内容上,围绕各地物流经济技术的发展情况,充分考虑学生的认知水平和已有知识、技能、经验及兴趣,为每一个学生提供适应人才市场需要和有职业发展前景的、模块化的学习资源,力求在学习内容、教学组织、教学评价等方面给教师教学和学生提供选择和创新的空間,构建开放式的课程教材体系,适应学生个性化发展的需要。紧密结合模块式课程结构和弹性学习制度,以满足企业和学习者的不同需要。

经审定,两种职业技术教育物流管理专业配套教材既可作为高职、高专院校物流管理专业(国际物流、物流管理、仓储与配送、企业物流等培养方向)和中等职业技术学校物流管理专业(运输、仓储与配送、物流营销、物流信息处理等培养方向)的教材,亦可作为各层次成人教育和企业培训教学参考用书,也适合于作为广大物流从业人员的自学读物。同时,对参加物流职业资格认证考试的人员具有较高的参考价值。

在教材的编写过程中得到了教育部、中国物流与采购联合会有关领导,以及许多院校和研究机构的专家、教授和物流企业领导的大力支持,在此一并致谢。由于编写时间仓促,加上编者水平有限,书中不足之处在所难免,恳请广大读者提出宝贵意见,以日臻完善。

**高等职业教育和中等职业学校物流管理专业
紧缺人才培养指导方案配套教材编审委员会**

前 言

在经济全球化日益发展的今天,现代物流作为“第三利润源泉”和提高企业竞争力的重要手段,受到了经济界和企业界的广泛关注。发展现代物流产业,建立高效而快捷的物流系统,对于优化资源配置、增强综合国力和企业竞争力,提高经济运行质量与效益具有重要意义。

物流科学是管理工程和技术工程相结合的综合学科,它以物的动态流转过程为主要研究对象,以系统科学的理论为指导,揭示了运输、储存、包装、装卸搬运、流通加工、配送、物流信息管理等物流活动的内在联系。因此,物流科学的强大生命力就在于它的实践特性。

《物流运作案例剖析》一书所辑入的物流案例,是对优秀企业物流运作的总结,反映了不同地区、不同行业物流管理的经验,具有广泛的代表性。全书分为十六章,涵盖了汽车/零部件供应、家电行业、日用品、办公设备、IT行业、制鞋业、家具制造业、燃气涡轮引擎制造、建筑、工程机械生产设备、医药工业、邮政业、食品业、图书业、分销与零售业、物流企业等各种类型的物流运作实践。

本书可作为职业院校物流管理及相关专业的教材及物流管理人员的参考用书。

本书由柳和玲担任主编。易通交通信息发展有限公司董事长袁宇,交通运输协会况腊生等也参加了本书的编写工作。

由于物流管理覆盖领域广泛,涉及多种学科,同时,物流经济的发展变化十分迅速,还由于我们的编写水平有限,以致书中错误和缺点在所难免,在此,敬请专家和广大读者给予指正。

编 者

目 录

第一章 导论	(1)
第一节 物流案例分析的重要性	(1)
第二节 物流案例的分类	(8)
第三节 物流案例分析的基本方法	(9)
第二章 汽车/零部件供应	(15)
案例 2-1 美国福特汽车公司的即时制生产	(15)
案例 2-2 固特异轮胎公司	(19)
案例 2-3 二汽物流系统的改造	(21)
案例 2-4 宝马公司 (BMW)	(25)
案例 2-5 通用公司使用第三方物流	(27)
案例 2-6 汽车零部件一体化供应链管理	(30)
案例 2-7 神龙汽车采购供应物流实践	(36)
案例 2-8 艾尔科 (ALKO) 公司的库存管理	(44)
第三章 家电行业	(48)
案例 3-1 西门子公司的采购策略	(48)
案例 3-2 海尔与物流	(51)
第四章 日用品	(57)
案例 4-1 宝洁如何解决物流系统要素内部的目标冲突	(57)
案例 4-2 供应链构筑的典范——宝洁和沃尔玛的产销联盟	(59)
案例 4-3 英格丽化妆品有限公司	(62)
案例 4-4 安利的物流储运系统	(69)
案例 4-5 日本花王公司的物流供应链管理实践	(71)
第五章 办公设备	(93)
案例 5-1 施乐公司重组业务流程, 实施一体化供应链管理	(93)
案例 5-2 惠普打印机供应链管理	(99)

案例 15-5	Unisource 公司物流再造	(186)
案例 15-6	利丰公司的供应链管理	(189)
案例 15-7	趣味食品公司	(191)
案例 15-8	家乐福物流选址方案	(193)
案例 15-9	西尔斯公司的物流战略	(197)
案例 15-10	沃尔玛的供应链管理	(204)
案例 15-11	食品供应链带来更新鲜的食物	(208)
案例 15-12	沃尔玛公司的物流配送业务运作	(210)
案例 15-13	华联超市配送系统	(228)
案例 15-14	上海联华超市的供应链管理	(235)
案例 15-15	上海联华生鲜食品加工配送中心	(238)
案例 15-16	麦德龙	(243)
案例 15-17	伊藤洋华堂物流运作	(248)
案例 15-18	Truserv 的供应链管理	(258)
第十六章	物流企业	(262)
案例 16-1	中远物流汽车物流解决方案	(262)
案例 16-2	中外运的物流服务	(268)
案例 16-3	中国外轮代理公司	(278)
案例 16-4	国外快递业配送发展	(281)
案例 16-5	联邦快递公司物流配送	(288)
案例 16-6	联合包裹服务公司	(292)
案例 16-7	“和黄天百”领跑超市物流	(301)
案例 16-8	中国物资储运总公司物流运作	(304)
案例 16-9	澳大利亚 A 石油公司	(314)
案例 16-10	宝供物流企业集团	(318)
案例 16-11	天美百达的第三方物流	(322)
案例 16-12	百胜物流降低连锁餐饮企业运输成本之道	(328)
案例 16-13	JC Penney 公司的质量管理创新	(332)

案例 16-14	高科技跨国公司的 JIT 生产配送	(335)
案例 16-15	爱尔兰海上轮渡的发展	(339)
案例 16-16	易通物流	(348)
案例 16-17	TPL 的国际巨头——日本南王	(352)
案例 16-18	日本大和运输的宅急便服务	(356)
案例 16-19	马士基物流	(359)
案例 16-20	英运物流在北京星网工业园区领跑第四方物流 ...	(361)
案例 16-21	德国的货运中心	(366)
案例 16-22	美国配送中心	(368)
案例 16-23	亚洲物流(天津)有限公司	(371)
案例 16-24	美国的物流成本计算	(374)
案例 16-25	烟台山物流园区发展规划	(379)
案例 16-26	招商局物流集团战略发展的实践探索	(383)
案例 16-27	日本大和运输公司的物流战略	(395)
案例 16-28	上海浦东、虹桥机场物流发展的战略选择	(407)
案例 16-29	华运通——为客户量身定制物流解决方案	(411)
案例 16-30	FedEx——用现代物流信息技术构筑核心竞争 优势	(416)
案例 16-31	Safeway 公司——完整综合的运输计划	(420)
案例 16-32	全球十大物流企业的成功经验	(423)

第一章 导 论

自 20 世纪 70 年代中期开始,有关物流管理的理论和实践有了较大的发展,“物流”(Logistics)和“供应链”(Supply Chain)所代表的经济内容,如今已成为企业做大做强、寻求长远发展、增强核心竞争力的主要因素,这一切都使人们对物流、供应链的运作以及不断改善和提高物流管理的水平有了更加深刻的认识。

本书中所辑入的物流案例,是围绕供应链运作的各个方面而展开的。尽管这些案例代表的供应链具体情况各有不同,各环节中的侧重点又殊难一致,但这些案例都能够比较成功地运用物流管理的理论和方法,对供应链中出现的各种实际问题加以系统的分析和解决。



小贴士

案例方法之所以成为最有效的教学方法,其原因在于,它使学生成为积极的、而不是被动的参与者。

案例分析作为一种教学形式和方法,在物流教育教学中具有特殊的作用。本章在阐述物流案例分析重要性的基础上,对物流案例的分类、物流案例的主要内容以及主要分析方法作一概括性的介绍。

第一节 物流案例分析的重要性

一、物流和供应链管理

(一) 物流概述

1. 物流定义

美国物流管理委员会(Council of Logistics Management, CLM)将物

流描述为：“物流是供应链的一部分，是为了满足客户的需求，规划、执行并且控制从源头到消费地点的产品、服务以及相关信息的正向、逆向流动以及存储，以达到高效、低成本的目的。”

这个定义强调了物流的如下特点：①物流是有关物料的移动和储存的科学；②物流是以高效、低成本地满足客户的需求为研究目的；③物流的范围包括整个供应链，从原材料供应开始直到产品的最终消费。

2. 物流的目标

改善客户服务和降低供应链成本是物流的两大目标。物流管理正是通过这两个目标的实现来为整个公司的盈利做贡献。

从20世纪90年代初开始，客户服务已成为许多行业的竞争要点。越来越多的公司认识到贯穿整个供应链的高效物流管理是达到高水平服务的决定性因素；同时，物流管理的改进不但可以改善客户服务水平，还可以降低物流成本，因而可以给公司带来明显的竞争优势。

因此，任何一个物流项目的起点通常是对产生竞争优势所需要的服务水平进行明确的定义。一旦这一服务水平标准得以确定，物流经理就可以开始设计以最优成本效益的物流系统来达到这个服务标准。

3. 物流的重要性

物流活动是每一个企业正常运行的基础。克里斯托弗曾经说过：“物流是所有经济活动最主要的本质特征”。没有物流，就没有物料的流动，就没有运作管理，就没有产品得到配送，就没有客户得到满足。

物流活动不仅是基础性的，而且也是非常昂贵的。企业总是尽可能地缩减一般性管理费用，但是它们却经常要面对高得惊人的物流成本。遗憾的是，对此进行准确计算是非常困难的，因为在这一领域存在着大量的不确定因素。正常会计准则并不能够对物流费用支出与其他运作成本予以区别，而且对物流应包括哪些活动还存



小贴士

物流活动包括：客户服务、需求预测、物流信息、库存管理、物料搬运、订单处理、零部件和服务支持、仓库选址、采购、包装、退货处理、仓储管理、废料处理、运输管理。

在一些分歧。所以，很少有企业能够精确计算其物流成本开支。

不同行业的物流成本差异性很大。诸如沙石等建筑材料相对于珠宝、药品和化妆品等物品的物流成本要高得多。然而，经验表明物流成本一般占到营业额的15%~20%左右。美国GDP总额达10万亿美元，每年支出的物流方面费用高达1万~2万亿美元，其中，50%的物流成本用在运输方面；英国GDP的12%来自于批发和零售贸易，6%来自于运输和仓储。这些数据表明物流总成本是相当高的。物流成本将占到英国物流成本的32.5%。由此可见，正确的物流组织运作将会给企业带来巨大的竞争优势。

（二）供应链管理

1. 供应链的定义

供应链是指在商品从加工原料开始直到最终到达消费者手里的整个过程中，参与了该商品价值形成活动的上、下游企业相互连接所形成的网络。

假定有一位客户走进沃尔玛商店购买洗涤剂。供应链始发于客户及他（她）对洗涤剂的需求，供应链的下一步是该客户所光顾的沃尔玛零售店。沃尔玛货架上的商品来自它的库存，库存商品可能由沃尔玛（Wal-Mart）自营的成品仓库或分销商（第三方）提供，而分销商的商品则由制造商（如宝洁）提供。宝洁生产厂从各种供应商处获取原材料，而这些供应商的商品则由上游供应商提供。例如，包装材料可以来自泰乃克（Tenneco）公司，泰乃克又从其他供应商处获取生产包装物的原材料，从而形成一条供应链，如图1-1所示。

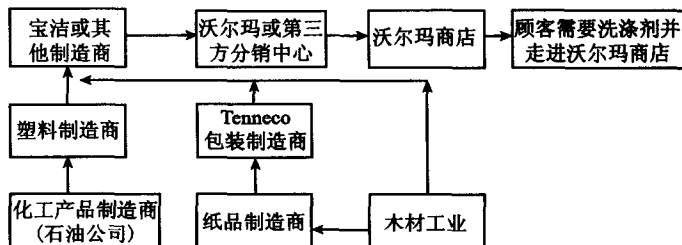


图 1-1 洗涤剂供应链