

高等职业教育物流管理专业系列教材

GAODENGZHIYEDIAOYU

WULIUGUANLIZHUANYE

X I L I E J I A O C A I

# 现代物流案例分析

沈 默 主 编



东南大学出版社  
SOUTHEAST UNIVERSITY PRESS

高等职业教育物流管理专业系列教材

# 现代物流案例分析

主 编 沈 默  
副主编 徐安喜  
参 编 (按姓氏笔画排序)  
王 爽 王 蓉  
袁 艳 黄 河

东南大学出版社

## 内 容 提 要

现代物流的发展,人才培养是关键。在实施物流人才教育的系统工程中,无论是哪一个层次的人才教育,都要涵盖现代物流相关的理论、技术及技能,又要符合现代教育的规律。事实证明,案例分析法是一种极富价值的教学方法。

本书共分 11 章,选编了 91 例中外物流典型案例,每一个案例在编排结构上分为案例介绍、案例点评和思考题三个部分。

本书既可作为高职高专物流专业的课程教材(安排 40 课时左右)或辅助教材,又可作为各类、各层次学历教育和短期培训的教材,还可作为广大物流从业人员的学习参考用书。

### 图书在版编目(CIP)数据

现代物流案例分析 / 沈默主编. —南京:东南大学出版社,2006.9

ISBN 7-5641-0408-2

I. 现... II. 沈... III. 物流-案例分析  
IV. F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 061544 号

东南大学出版社出版发行  
(南京四牌楼 2 号 邮编 210096)

出版人:宋增民

江苏省新华书店经销 南京京新印刷厂印刷

开本:700mm×1 000mm B5 印张:18.25 字数:350 千字

2006 年 9 月第 1 版 2006 年 9 月第 1 次印刷

印数:1—4000 册 定价:27.00 元

(凡因印装质量问题,可直接向读者服务部调换。电话:025-83792328)

# 高等职业教育经济管理类专业教材编委会

主 任 宁宣熙

副主任 (按姓氏笔画排序)

王传松 王树进 迟镜莹 杭永宝

都国雄 钱廷仙 詹勇虎

秘书长 张绍来

委 员 (按姓氏笔画排序)

丁宗红 王水华 邓 晶 华 毅 刘大纶

刘树密 刘葆金 祁洪祥 阮德荣 孙全治

孙国忠 严世英 杜学森 杨晓明 杨海清

杨湘洪 李从如 吴玉林 邱训荣 沈 彤

张 军 张 震 张建军 张晓莺 张维强

张景顺 周忠兴 单大明 居长志 洪 霄

费 俭 顾全根 徐汉文 徐光华 郭 村

黄宝凤 梁建民 敬丽华 蒋兰芝 潘 丰

潘绍来

# 出版说明

高等职业教育经济管理类专业建设研讨会于2003年12月13日在南京工业职业技术学院召开,参加会议的有来自江苏、安徽、广东、天津、黑龙江、河南、山东、浙江等省市的25所院校的校长、系主任、任课老师等近50位代表。

会议讨论了当前高等职业教育的现状、问题以及课程改革、教材建设等相关议题。与会代表认为,为贯彻高等职业教育的要求,即基础适度够用、加强实践环节、突出技能教育,经常性地开展专业建设的交流研讨,有计划地进行高等职业教育经济管理类专业课程改革的探讨和编写适用的教材十分必要。为了加强院校之间的横向交流与协作,与会代表赞同在原“高等职业教育经济管理类专业建设协作组”的基础上组建“高等职业教育经济管理类专业建设协作网”。

协作网是一个自愿的、民间的、服务型的、非营利性的组织,其目的是在各高等职业技术院校之间建立一个横向交流、协作的平台,开展专业建设、教师培训、教材编写、实验与实习基地的协作等方面的服务,以推进高等职业教育经济管理专业的教学水平的提高。

本次会议总结了第一批教材建设的经验,肯定了成绩,对第二批教材建设提出了更高的要求,建议利用5年的时间,经过反复修订,争取出版一批高质量的《高等职业教育经济管理类教材》。

“高等职业教育经济管理类专业建设协作网”首批会员单位名单:

|                 |               |
|-----------------|---------------|
| 南京正德职业技术学院      | 南京工业职业技术学院    |
| 南京钟山职业技术学院      | 南京金肯职业技术学院    |
| 江苏经贸职业技术学院      | 南通纺织职业技术学院    |
| 南京人口管理干部学院      | 镇江市高等专科学校     |
| 无锡商业职业技术学院      | 常州轻工职业技术学院    |
| 南京化工职业技术学院      | 常州信息职业技术学院    |
| 常州建东职业技术学院      | 常州纺织服装职业技术学院  |
| 常州工程职业技术学院      | 南京铁道职业技术学院    |
| 南京交通职业技术学院      | 无锡南洋职业技术学院    |
| 江阴职业技术学院        | 淮阴工学院         |
| 扬州职业大学          | 黄河水利职业技术学院    |
| 天津滨海职业技术学院      | 江苏农林职业技术学院    |
| 安徽新华职业技术学院      | 黑龙江农业经济职业技术学院 |
| 山东纺织职业技术学院      | 东南大学经济管理学院    |
| 浙江机电职业技术学院      | 广东番禺职业技术学院    |
| 南京商友资讯电子商务应用研究所 | 苏州经贸职业技术学校    |
| 东南大学出版社         |               |

高等职业教育经济管理类专业教材编委会

2004年6月

# 序

高等职业教育是整个高等教育体系中的一个重要组成部分。近几年来,我国高等职业教育进入了高速发展时期,其中经济管理类专业学生占有相当大的比例。面对当前难以预测的技术人才市场变化的严峻形势,造就大批具有技能且适应企业当前需要的生产和管理第一线岗位的合格人才,是人才市场与时代的需要。

为培养出适应社会需求的毕业生,高等职业教育再也不能模仿、步趋本科教育的方式。要探索适合高等职业教育特点的教育方式,就要真正贯彻高等职业教育的要求,即“基础理论适度够用、加强实践环节、突出职业技能教育的方针”。为此,有计划、有组织地进行高等职业教育经济管理类专业的课程改革和教材建设工作已成为当务之急。

本次教材编写的特点是:面向高等职业教育系统的实际情况,按需施教,讲究实效;既保持理论体系的系统性和方法的科学性,更注重教材的实用性和针对性;理论部分为实用而设、为实用而教;强调以实例为引导、以实训为手段、以实际技能为目标;深入浅出,简明扼要。为了做好教材编写工作,还要求各教材编写组组织具有高等职业教育经验的老师参加教材编写的研讨,集思广益,博采众长。

经过多方的努力,高等职业教育经济管理类专业教材已正式出版发行。这是在几十所高等职业院校积极参与下,上百位具有高等职业教育教学经验的老师共同努力高效率工作的结果。

值此出版之际,我们谨向所有支持过本套教材出版的各校领导、教务部门同志和广大编写教师表示诚挚的谢意。

本次教材建设,只是我们在高等职业教育经济管理类专业教材建设上走出的第一步。我们将继续努力,跟踪教材的使用效果,不断发现新的问题;同时也希望广大教师和读者不吝赐教和批评指正。我们将根据新的形势变化与发展要求对教材进行修订,期望它能在几番磨炼中,成为一套真正适用于高等职业教育的优秀教材。

宁宣熙

2003年11月

# 前 言

物流人才被国家列为 12 类紧缺人才之一,据统计,需求量多达 180 万人,其中,80%是需要掌握一定专业知识和熟练技能的实用型人才。作为物流人才的培养,无论是哪一个层次,都要符合现代教育的规律。事实证明,案例分析法是一种极富价值的教学方法。

物流是一项实务,学习需要创新。实施案例教学就是从多方位、多角度、有针对性地对选用世界级品牌企业在物流实战中的战略部署时的精彩运作的片段。通过典型案例的介绍、分析和讨论,剖析这些企业的得失成败、是非曲直,既可以让学亲身临其境,借助案例中的角色来检验自己的思维方式和决策行动,还可以旁观者的身份客观冷静地做出点评和剖析,从而帮助学生突破思维桎梏,提升解决问题的实际运作的能力。

本书在编写过程中,力求做到:注重实用、突出重点、反应前沿、代表典型。全文共分 11 章,其中第 1、10 章由沈默编写;第 2、5 章由王蓉编写;第 3、6 章由黄河编写;第 4、11 章由王爽编写;第 7、8 章由袁艳编写;第 9 章由徐安喜编写。

本教材的特点:一是在案例选择上注重现代性、多元性、针对性,同时又有可读性;二是对每个案例做出精辟的点评,并设有针对性的思考题,因此具有可操作性;三是通过课堂讨论和交流,达到资源共享、开阔视野、举一反三的教学互动性,促进学生主动学习和团队精神的培养;四是在案例分析的过程中,教师始终扮演总策划师的角色,给学生淋漓尽致地发挥的空间;五是本书中所涉及到的物流术语,尽可能采用最新国家标准的物流术语。

在案例编写过程中,我们引用了大量的资料和素材,在本书中给予了一一注明,在此对相关企业和相关资料的撰写者表示衷心的感谢!同时对所有支持和帮助过我们的编写工作的人员表示诚挚的谢意!

科技日新月异,推动着物流行业突飞猛进的发展。由于时间仓促、编者水平有限,书中难免会有疏漏和不妥之处,恳请广大读者不吝赐教,以便我们做出改进。为感!

编 者  
2006 年 4 月

# 目 录

|                          |      |
|--------------------------|------|
| <b>1 第三方物流及物流战略</b>      | (1)  |
| 1.1 宝供集团的成长与开拓           | (1)  |
| 1.2 美国联合包裹服务公司(UPS)的物流服务 | (4)  |
| 1.3 天美百达集团的全球物流战略        | (7)  |
| 1.4 中国外运打造物流服务的新品牌       | (11) |
| 1.5 埃森哲演绎康柏物流外包          | (15) |
| 1.6 “黑猫大队”的“宅急便”服务       | (19) |
| 1.7 德利得物流经营的对策           | (23) |
| 1.8 安利降低物流成本的秘诀          | (28) |
| 1.9 沃尔玛就是拥有超级竞争力的物流公司    | (30) |
| 1.10 选址,不仅仅是一个位置的问题      | (32) |
| <b>2 采购与生产物流</b>         | (34) |
| 2.1 西门子:基于产品分析的采购策略      | (35) |
| 2.2 海尔:基于信息技术的一体化供应链管理   | (37) |
| 2.3 一家饺子馆的物流实务           | (40) |
| 2.4 集中采购的优势与阻力           | (43) |
| 2.5 削减采购成本的有效方式——招标采购    | (45) |
| 2.6 供应商评估选定过程中的矛盾        | (47) |
| 2.7 某公司的购销比价管理体系         | (49) |
| 2.8 卢-马克公司的饼干生产          | (54) |
| 2.9 日本丰田的准时生产系统          | (56) |
| <b>3 仓储与配送</b>           | (58) |
| 3.1 国外仓储管理值得借鉴的经验        | (58) |
| 3.2 大连恒新零部件公司配件出入库管理     | (61) |

|          |                               |              |
|----------|-------------------------------|--------------|
| 3.3      | 先进的货物分拣系统提高物流效率 .....         | (63)         |
| 3.4      | 从传统仓储向现代物流的跨越——中储物流运作模式 ..... | (65)         |
| 3.5      | 伊藤洋华堂物流管理模式 .....             | (68)         |
| 3.6      | 天原物流的困惑 .....                 | (73)         |
| 3.7      | 联华生鲜食品加工配送中心 .....            | (77)         |
| 3.8      | 江西新华书店物流配送系统 .....            | (80)         |
| <b>4</b> | <b>物流运输与包装 .....</b>          | <b>(84)</b>  |
| 4.1      | 沃尔玛通过物流运输的合理化节约成本 .....       | (85)         |
| 4.2      | 德国 NEVAG 公司物流经营管理的发展与完善 ..... | (87)         |
| 4.3      | 通过管理革新实现物流运输合理化 .....         | (89)         |
| 4.4      | 运输成本与运输管理合理化的实现 .....         | (92)         |
| 4.5      | 物流运输业的战略联盟与战略扩张 .....         | (94)         |
| 4.6      | 集装箱运输业务的综合化发展 .....           | (96)         |
| 4.7      | 多式联运业务签发提单的纠纷 .....           | (99)         |
| 4.8      | 沃尔玛改进包装材料实现物流包装合理化 .....      | (101)        |
| 4.9      | 改进包装生产线实现物流包装合理化 .....        | (104)        |
| <b>5</b> | <b>销售物流 .....</b>             | <b>(106)</b> |
| 5.1      | 美国连锁药店的经营销售方式 .....           | (106)        |
| 5.2      | 宝洁:成熟的分销商管理体系 .....           | (110)        |
| 5.3      | TCL 销售网络的信息化改造 .....          | (114)        |
| 5.4      | 美特斯·邦威的虚拟经营模式 .....           | (116)        |
| 5.5      | 一家服装公司的客户关系管理 .....           | (119)        |
| 5.6      | 供应链的整合与效率的优化 .....            | (121)        |
| 5.7      | 销售物流的成本管理 .....               | (124)        |
| 5.8      | 从对乘客的服务水平看民航的“销售物流”效率 .....   | (125)        |
| 5.9      | TNT 物流供应链解决方案 .....           | (127)        |
| <b>6</b> | <b>供应链管理 .....</b>            | <b>(130)</b> |
| 6.1      | 国际汽车业业务外包 .....               | (130)        |
| 6.2      | 本田公司与其供应商的合作伙伴关系 .....        | (132)        |

|     |                               |       |
|-----|-------------------------------|-------|
| 6.3 | 沃尔玛的 QR 实践 .....              | (134) |
| 6.4 | 雀巢与家乐福的 ECR 管理 .....          | (135) |
| 6.5 | 美的零库存运动 .....                 | (138) |
| 6.6 | Dell 供应链管理带动高效物流 .....        | (142) |
| 6.7 | 海尔整合供应链,实现零库存 .....           | (145) |
| 6.8 | 沃尔玛供应链管理中的信息技术运用带动物流信息化 ..... | (151) |
| 7   | 电子商务与物流 .....                 | (156) |
| 7.1 | 电子商务在某超市的应用 .....             | (156) |
| 7.2 | 电子商务是海尔前进的加速器 .....           | (158) |
| 7.3 | 亚马逊物流促销策略研究启示 .....           | (161) |
| 7.4 | 中远集团电子商务发展战略 .....            | (164) |
| 7.5 | 7—11 以电子商务为武器称霸日本零售业 .....    | (168) |
| 8   | 物流信息系统 .....                  | (173) |
| 8.1 | 做世界的美的——美的集团信息化建设 .....       | (173) |
| 8.2 | 同仁堂的选择——医药连锁业的信息化 .....       | (176) |
| 8.3 | RFID 成功应用的五大领域 .....          | (180) |
| 8.4 | 联想物流:信息化带来高效率 .....           | (182) |
| 8.5 | 神龙公司生产领域计算机系统的应用 .....        | (187) |
| 8.6 | 信息化:上海通用的驱驰之道 .....           | (190) |
| 8.7 | 美国特许连锁经营的成功经验及启示 .....        | (193) |
| 9   | 物流法律、法规 .....                 | (197) |
| 9.1 | 格式合同中承运人责任限制条款的效力问题 .....     | (197) |
| 9.2 | 如何确定货损及货损的赔偿责任 .....          | (199) |
| 9.3 | 停车场对车载货物有无保管责任 .....          | (204) |
| 9.4 | 对保险合同条款有不同理解的处理 .....         | (206) |
| 9.5 | 水路货物运输承运人免责事由的判定 .....        | (209) |
| 9.6 | 海上货物运输承运人之间如何行使追偿权 .....      | (213) |
| 9.7 | 货运代理人的法律定性及货损区段的确定 .....      | (217) |
| 9.8 | 无单放货案件中托运人的识别及承运人责任的认定 .....  | (220) |

|           |                             |              |
|-----------|-----------------------------|--------------|
| 9.9       | 当事人的法律定位及货物灭失的赔偿责任 .....    | (223)        |
| 9.10      | 船舶延期到达责任和滞期责任的确定 .....      | (226)        |
| <b>10</b> | <b>物流人才需求与培养 .....</b>      | <b>(230)</b> |
| 10.1      | 人才造就了沃尔玛的辉煌 .....           | (230)        |
| 10.2      | 上海大众: 团队压力取代个人压力 .....      | (234)        |
| 10.3      | 让“新员工培训”不再成为“鸡肋” .....      | (237)        |
| 10.4      | Nike: 最好的品牌需要最优秀的人才 .....   | (240)        |
| 10.5      | 松下 70 分人才观及其管理之道 .....      | (243)        |
| 10.6      | 吸纳天才、敢用奇才的三星人才策略 .....      | (248)        |
| 10.7      | 安利发展的价值观 .....              | (250)        |
| 10.8      | 联想——一座“人才集中营” .....         | (252)        |
| 10.9      | 物流从业人员应具备的素质 .....          | (255)        |
| <b>11</b> | <b>物流服务管理 .....</b>         | <b>(258)</b> |
| 11.1      | TNT 成功的物流服务管理 .....         | (259)        |
| 11.2      | 物流服务创新与物流服务一体化 .....        | (262)        |
| 11.3      | 卡特彼勒物流服务公司物流服务管理的优化 .....   | (265)        |
| 11.4      | 联邦快递企业客户关系管理 .....          | (267)        |
| 11.5      | 物流服务的质量管理 .....             | (271)        |
| 11.6      | 传统储运向现代物流转变, 提高物流服务水平 ..... | (273)        |
| 11.7      | 物流信息系统的服务管理 .....           | (277)        |
|           | <b>参考文献及网站 .....</b>        | <b>(280)</b> |

# 1 第三方物流及物流战略

## 【本章综述】

随着全球经济的一体化发展,科技的日新月异,信息技术的大量运用,企业面临的竞争日趋激烈。为了提高自己的竞争能力,企业不得不通过和其他企业合作,将原来属于自己的非核心业务,外包给专业企业完成,使自己专注于核心业务的发展。因此,专门从事物流服务的第三方物流企业应运而生,并且由此发展、壮大。近年来,世界上许多知名企业、集团已经从与第三方物流企业的合作中,挖掘到“第三利润源泉”(是继资源领域、人力领域之后的第三领域——物流领域的潜力)。

第三方物流(Third-Part Logistics, TPL)是指由供方与需方以外的专业物流企业提供物流服务的业务模式。作为提供物流服务的第三方物流公司,它可以是资产型的,也可以是非资产型的;它根据客户的需求,可提供物流全程服务,也可提供物流部分环节的服务;在为客户服务中,他与客户结成长期稳定的战略合作伙伴关系,始终贯穿“双赢”的新理念;在物流全程运作管理中,尽可能做到零逗留时间、零附加费用、零距离、零风险以满足客户的需求。

物流战略(Logistics Strategy)是为寻求物流的可持续性发展,就物流发展目标以及达到目标的途径与手段而制定的长远性、全局性的规划与谋略。

本章从物流供方与需方的战略角度及国内外第三方物流公司运作的成功案例中,精编了部分案例,从而有助于学习物流知识、了解物流战略的决策和实施、突破思维桎梏、提升解决问题和实际运作的的能力。

## 1.1 宝供集团的成长与开拓

### 1.1.1 案例介绍

宝供物流企业集团,是国内第一家注册 1.3 亿元成立的物流企业集团,以其超前的物流服务理念、遍布全国的运作网络、一流的质量保证体系、全程的信息服务优势、先进的物流管理模式、丰富的物流实践经验以及强大的学习型、知识型物流人才队伍,以秉承“不管大步小步,始终迈前一步”的创新理念,为全球 500 强中的宝洁、飞利浦、联合利华等 50 多家著名企业提供了长达 10 余年的专业物流服务。

目前在国内近 50 多个城市设有子公司、分公司或办事处,形成了一个覆盖全国,并向美国、澳大利亚、泰国、中国香港等国家和地区延伸的物流运作网络。

宝供集团业务范围包括物流咨询规划、物流运作管理以及有关物流运作信息的处理分析等一系列专业物流服务。

2001 年宝供集团被国家经贸委确定为全国 34 家“我国物流发展联系企业”之一;2002 年 11 月被广东省人民政府评为物流业龙头企业;2002 年 12 月被中国物流与采购联合会命名为“中国物流示范基地”,是唯一入选的第三方物流企业,一跃成为中国第三方物流业的“璀璨明珠”;2003 年 11 月,被国家信息化测评中心评为“中国企业信息化 500 强”企业之一。

宝供还获得了国际著名的企业管理咨询机构麦肯锡及国际著名投资机构摩根斯坦利的评价,被认为是中国目前“最有价值的”和“最领先的”第三方物流企业。2002 年在美智公司中国物流行业的认知度调查中,宝供以 40% 的认知度霸居中国物流企业之首。

#### 1) 机遇

1994 年,美国宝洁公司进军中国市场,在广州建立了大型生产基地。对于刚刚进入中国市场的宝洁公司来说,产品是否能够及时、快速、保质、保量地运送到全国各地,是否能快速抢占中国市场是一个重要的环节。宝洁公司首先联系的是大型国有储存和运输公司,但是国有企业在计划经济体制下形成的经营作风是:单一的储或运、管理混乱、服务质量差、不能保证 24 小时服务。经过一段时期的合作和了解,宝洁公司最后选择了拥有良好声誉的民营货物转运站即宝供集团的前身,开始了第一次合作。

#### 2) 敬业

现任宝供物流企业集团的刘武,1985 年在汕头供销储运公司工作。1992 年,刘武在广州承包了一个铁路货物转运站。他承担的货运任务多能及时完成,运输的质量比较好,仓库也比较干净,他的货运站也是当地唯一一家能够提供 24 小时货运仓储服务的企业。刘武承接宝洁公司的第一单生意,是 4 个集装箱,要求通过铁路从广州运到上海。宝洁公司提出了自己的标准和要求。刘武亲自“督战”,对宝洁的货物呵护备至。他在把集装箱送上火车后,立即乘飞机去上海,一方面现场指挥,另一方面考察每个环节,保证以后发运的顺利进行,以满足客户的要求。这次虽然没有赚到什么钱,但是却得到宝洁公司的“高分”,为刘武的货运站带来了发展机遇,从此宝供承包了美国宝洁公司的物流。

#### 3) 发展

1994 年 10 月 18 日,为了进一步满足客户需求和市场发展的需要,刘武注册成立了“广东宝供储运有限公司”,并以北京、上海、广州等城市为中心构建全国性的运作网络体系,开始走向规模化、网络化的经营。刘武一直强调:通过跟“宝洁”的

合作,宝供在管理上、经营上、服务上学到了不少东西。因为在合作过程中,“宝洁”会不断提出更高的目标、更新的要求,更重要的是,它很愿意帮助你提高。

1995年和1996年,刘武花了整整两年的时间,苦练内功,狠抓内部员工的培训和机构建设,全面提升物流质量和效率,提高宝供的服务品牌和社会形象。

1997年,刘武率先在国内建立起一套基于 Internet/Intranet 的物流网络信息系统,实现物流数据的在线实时跟踪,使宝供的物流服务实现了又一次质的飞跃。

1998年和1999年,刘武全面加强企业信息化建设,相继在澳洲、曼谷、香港、北京、上海等国际、国内的大城市设立了分公司或办事处。1999年10月,经国家工商局批准,宝供物流企业集团有限公司注册成立。

2000年,宝供广泛应用现代物流管理的理念,建立了电子数据交换平台,进一步提升了与客户的电子数据交换水平,实现了数据无缝交换与连接。同年8月,宝供独家发起并出资设立了我国第一个由企业设立、面向物流领域的公益性“宝供物流奖励基金”,每年出资100万元用于无偿奖励科技界、企业界和新闻界对中国物流业做出重要贡献的团体和个人。

2001年,宝供实现供应链上物流、资金流、信息流“三流一体化”管理。同时,为迎接加入WTO对国内物流业的挑战,宝供集团加快抢点布阵的步伐,开始在广州、苏州两地兴建大型现代化的、高效的物流基地。

#### 4) 新战略

面对物流市场日益增长的需求和国际、国内激烈的竞争环境,宝供制定出一系列新的发展战略:

(1) 观念领先战略。宝供预计将投入一定的资金创办一流的物流学校和一流的物流研究中心。通过推动广泛的研究与学术交流,深入挖掘现代物流的深刻内涵,研究现代物流的运作模式,并指导物流实践,“用一流的观念,创造一流的物流服务”。

(2) 科技支持战略。“知识化和科技化物流”将成为宝供服务的主要特征。宝供提出,专业化、细致化、科学化的物流知识将成为客户物流体系改革、整合、规划和设计的重要依据,现代科学技术如各种条码技术、自动识别技术、自动分拣技术、卫星定位技术、自动化技术、信息技术、物流仿真技术、辅助决策技术等,将成为物流运作的重要工具。

(3) 服务创新战略。一方面,宝供引导其物流服务朝综合化、一体化方向发展,把物流诸多环节和服务类型进行系统整合,将不同货运公司、仓储公司以及社会资源进行资源整合,为客户提供长期的、专业的、综合的高效物流服务。另一方面,为适应21世纪个性化消费和个性化服务的需要,进一步强化宝供的物流服务特色,提高市场竞争力。

(4) 人才效益战略。宝供遵循“以人为本”的经营理念,充分发挥“人才效益”

优势,广泛汇集和吸引高层次专业人才,通过不断完善激励制度,增强企业的凝聚力,建设一支灵活精干、协作高效的学习型人才队伍。

(5) 联盟发展战略。物流企业的并购行为使企业规模增大,运营成本降低,业务经营范围更为广泛,更能适应客户需求多样化的趋势。宝供强调在“供应链”的诸节点之间植入“优势互补、利益共享”的共生关系,实施企业联盟发展战略。宝供将在其他第三方物流企业、客户服务群、相关行业企业之间广泛寻找战略合作伙伴,通过联盟的力量获得竞争优势。

### 1.1.2 案例点评

宝供物流企业集团,从1994年成立至今,能在与众多的大型国有企业的竞争中生存、成长并逐步壮大,依靠的是什么?

它的经验是:不管是与国外知名企业还是与国内企业打交道,诚信和敬业是企业生存之本,企业家的超前意识和准确的市场判断是企业发展的基础,机遇是企业发展的助推器,不断创新是企业生机的源泉。

的确,宝供幸运地遇到了宝洁。宝供人爱说:“没有宝洁,就没有今天的宝供。”宝供从最初的储运业务发展现代物流,又从现代物流迈进到今天的一体化供应链管理,不仅有宝洁这样一流的跨国公司对物流的需求引导促进了宝供的发展,更重要的是宝供人拥有锐意进取、不断创新意识和顽强拼搏的精神,推动着宝供以变应变,不断发展。

### 1.1.3 思考题

- (1) 宝供是如何赢得宝洁公司青睐的?
- (2) 在市场竞争中,对价格竞争、服务竞争你有何看法?
- (3) 一家破旧的转运站,是如何发展成为今天的“物流大鳄”的? 一间简陋的储运公司,是如何征服跨国公司的?

## 1.2 美国联合包裹服务公司(UPS)的物流服务

### 1.2.1 案例介绍

1907年,美国19岁的詹姆斯·凯西(James Casey)借了100美元,和几个朋友在西雅图办了一家投递公司,当时主要为西雅图百货公司送货。1919年更名为“联合包裹递送服务公司(UPS)”,业务拓展到全球。总部位于美国加州亚特兰大市,全球网址为 <http://www.ups.com>,2004年营业收入366亿美元,全球雇员人数38.4万(美国32.8万;国际5.6万),年递送36亿件包裹和文件,服务区域达

200 多个国家和地区,UPS 现在已拥有 15.7 万辆汽车,268 架飞机(世界上第 9 大航空公司),租赁飞机 296 架,服务的机场数国内 402 家、国际 498 家,18 个空运中转中心,2 400 个包裹分拣中心。

主要业务:物流与配送、运输(包括空运、海运、路运、铁路运输)、货运代理、国际贸易管理和清关代理。

特别业务:服务零配件物流、技术维修和配置、供应链设计和计划、退货管理和紧急零配件递送。

#### 1) 包裹业务及电子跟踪系统

UPS 为不同重量、形态、要求的包裹提供“量身订做”的服务,为客户的包裹提供耐冲击、耐挤压、耐震动的测试服务。它的全球清关系统,在收到包裹时,把一切资料输入电脑,提前报关,当飞机载着包裹出境时,一切海关手续均已办妥,节省了报关时间。

UPS 每天跟踪 130 万件包裹的运送情况。公司卡车司机人手一部“信息获得器”,能同时接收和发送送货信息。

(1) 客户一旦签单寄包裹,信息便通过电子跟踪系统传送出去。客户随时可以登录“联合包裹”的网站,查询包裹抵运情况。有时甚至可查询到包裹已送达收货人,卡车司机还没回到座位上。

(2) 电子跟踪系统随时发送信息给司机,告诉他将经过路段的路况或某收货人要提前收包裹。用 GPS 定位,随时通知司机更新行车路线。

#### 2) JIT 服务

投资 10 亿美元扩建其设立在肯塔基州路易斯维尔的航空枢纽。路易斯维尔航空枢纽附近的物流部门为惠普等计算机公司提供这样的服务:每天晚上在 3—4 小时的时间内,一共 90 架飞机降落在占地面积 500 公顷的这一航空枢纽。从这些飞机上卸下有故障的电脑部件以及笔记本电脑等,并以最快速度运到距离航空枢纽只有几英里远的物流部门。在那里,60 名电脑修理人员赶在“联合包裹”的头班飞机起飞前利索地干完 800 件活,并完工。

#### 3) 通过物流业务进入电子商务

1998 年圣诞节期间,“联合包裹”几乎垄断了美国因特网零售公司的承运业务,美国人在此期间网上订购的书籍、袜子和水果蛋糕,大约有 55%是由这家公司运送的。

Nike 公司的网上零售公司成了“联合包裹”的最大客户。“联合包裹”在路易斯维尔的仓库里存储了大量的 Nike 鞋及其他体育用品,每隔 1 小时完成一批订货,并将这些 Nike 用品装上卡车运到航空枢纽。“联合包裹”设在圣安东尼奥的电话响应中心,负责处理 Nike 的客户订单。这样,Nike 公司不仅省下了人头开支,而且加速了资金周转。

“联合包裹”的另一家客户,最近刚成立的时装网站 Boo. corn 甚至连仓储费都不用掏,“联合包裹”将这家的供应商的货物成批运到物流中心,经检验后,打上 Boo. corn 的商标,包装好即可运走。

“联合包裹”的物流部现在已经是公司业务增长最快的部门,过去两年增长了 70% 以上,而且今后三年仍可望有 35% 的年增长率。

#### 4) 金融服务

1998 年 UPS 成立了“联合包裹金融子公司”(拥有流动资金 30 亿美元),提供信用担保和库存融资服务。这使得“联合包裹”在电子商务活动中同时充当中介人、承运人、担保人和收款人四者合一的关键角色。

例如,“联合包裹”为 Gateway 公司运送包裹,从收件人那里收取现金,然后这笔款项将直接打入 Gateway 公司的银行账号。这种业务现已占到该公司业务的 8%。Gateway 公司毕竟是已经建立起市场信誉的公司,如果客户从某个拍卖网站或者电视广告中看中某件商品,尽管价格十分具有诱惑力,但没有见到实物,掏钱毕竟有所顾虑。

又如,“联合包裹”可以直接到马来西亚的一家纺织品原料厂收取货物,并支付现金,然后将这些原料运抵洛杉矶的制造商,并从这家公司手中收取费用。这远比信用证顶用。因为“联合包裹”既提供了马来西亚原料厂急需的现金,又保证了洛杉矶的商人得到了更可靠的货物运送。

“联合包裹”的担保业务和库存融资服务恰好解决了电子商务活动中现金支付和信用的问题。

#### 5) 企业形象

“联合包裹”的企业形象可以从卡车司机的形象看出来。“联合包裹”的卡车司机(兼做送件人)不能留长发、蓄胡须,外套只能打开最上方的第一个纽扣,在客户面前不能抽烟。送件时只能疾行,不许跑步。皮鞋只能是棕色或黑色,而且必须始终光可鉴人。他必须始终用右手小指钩住钥匙串,以免满口袋找钥匙时耽误时间。登车后,必须用左手系安全带,同时马上用右手将钥匙插入油门发动引擎。司机每天工作前必须经过 3 分钟的体能测试,这一传统从公司创始开始保留至今。飞行人员头天工作完毕必须清理桌面,以免第二天凌晨登机时耽误时间。高层经理人员每人工作桌下常备擦皮鞋用具。所有这一切细枝末节,都将保证公司的高运营效率,在客户面前树立值得信赖的良好形象。

“联合包裹”的员工队伍相当稳定,稳定率保持在 90% 以上,许多人一干就是几十年。高层管理人员有的就是从司机、装卸工一步步升上来的。公司首席执行官凯里的衣橱里至今还挂着 28 年前在“联合包裹”兼职当一名司机时穿的棕色套装。“联合包裹”上市后,一下造就了数百名百万富翁,这就更增强了员工对公司的向心力。