

TEACHING MATERIAL
**MODERN
LOGISTICS**

AND PURCHASING
MANAGEMENT

现代物流与采购管理系列教材

现代物流 蒋长兵 编著
管理案例集

中国物资出版社
China Logistics Publishing House

图书在版编目 (CIP) 数据

现代物流管理案例集/蒋长兵编著. —北京: 中国物资出版社,
2005. 1

(现代物流与采购管理系列教材)

ISBN 7 - 5047 - 2265 - 0

I. 现… II. 蒋… III. 物流—物资管理—案例—教材 IV. F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 124933 号

责任编辑 杨小菩

责任印制 沈兴龙

责任校对 孙会香

中国物资出版社出版

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: 29.25 字数: 414 千字

2005 年 1 月第 1 版 2005 年 1 月第 1 次印刷

书号: ISBN 7 - 5047 - 2265 - 0/F · 0884

印数: 0001—5000 册

定价: 45.00 元

(图书出现印装质量问题, 本社负责调换)

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年全国大专以上学历物流人才的需求量为30~40万人，物流技术操作和营销人才每年需要近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。所以,中国物流与采购联合会为了适应物流人才的培养先后已组织大批著名物流专家、教授组织编写出版了三套现代物流系列教材,引起了物流学术界和企业界的普遍关注,取得了较大的社会效益和经济效益。为了进一步满足物流高等教育、高等职业技术教育和各层次人员培训教育的需求,在中国物流技术协会的指导下,我们根据教育部关于面向21世纪高、中等人才教育培养规格要求,组织大批物流专家、教授编写了一套最新现代物流管理系列教材。经审定本套现代物流管理系列教材和相关课程教学丛书既可作为普通高等院校、高职高专院校的物流及其相关课程的选用教材和教学参考资料,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。

现代物流管理系列教材,在编写过程中得到了许多院校和研究机构的专家、教授以及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,书中有不足之处在所难免,恳请广大读者提出宝贵意见,以日臻完善。

现代物流管理系列教材编审委员会

前 言

“他山之石，可以攻玉”，《现代物流管理案例集》正是适应这种要求，收集了120个国内外企业的物流案例，介绍他们的具体经验，给正在从事或正打算从事物流业的人们提供现代物流运作的启示。

现代物流的内涵十分丰富，不仅有许多理论问题有待深入探讨，而且在如何实现现代物流方面更需要通过不断实践积累经验。《现代物流管理案例集》是一本既具有理论性，又具有实践性的物流案例专业书籍。作者结合多年来从事现代物流学领域的科研与教学，结合参加企业和政府物流研究项目的实践，较为透彻完整地阐述了现代物流的一些基本理论，采用了大量的分析案例和图表，客观、真实地反映了现代物流实践的前沿。相信本书的出版对国内物流实践和应用的研究，对现代物流人才的培养，将起到非常积极的促进作用，特别是针对当前物流热于宣传、囿于实践的状况，更具有指导意义。

在写作本书过程中，借鉴了国内外许多专家学者的学术观点，参阅了许多报刊媒体和专业站点的资料，在此特别鸣谢。还要特别感谢浙江工商大学凌云院长、现代物流模型仿真实验室的陈子侠教授、吴承健教授、厉小军博士后，他们对本书的编辑和写作给予了不遗余力的支持，整个写作过程是对科研和教学的一次巨大的升华。

现代物流管理案例的编辑和写作，在我国还不是很成熟，没有现成模式可借鉴，加之作者水平和时间有限，书中不足之处，请读者和同仁批评指正。

浙江工商大学 蒋长兵

序

在全国各地正在大力推进现代物流发展的时候，蒋长兵同志的《现代物流管理案例集》一书出版了，这是非常必要和及时的，为高校有关专业教学、科研和广大物流工作者学习研究提供了一本好的教材和参考书。

在经济全球化和信息化的背景下，学习和研究现代物流并推动其加快发展具有重大的战略意义。当前国际竞争的一个新特点是，企业单体竞争向供应链竞争转化，也就是说在开放经济体系下，企业的竞争能力既取决于企业内部的物质消耗和劳动生产率水平，也取决于该企业与上下游企业和消费者构成的供应链体系的成本和效率，构筑一个高效、低成本供应链将使企业在市场竞争中占据主动地位。目前，现代物流被广泛认为是企业降低物质消耗、提高劳动生产率外的“第三利润源”。国际跨国集团的成功实践充分说明了这一点。沃尔玛之所以成为全球500强之首，是因为它构建了一个以高效信息系统为支撑的先进的营销管理模式和供应链体系，通过先进信息技术和物流装备的运用，实现了物流运作的一体化、信息化、高效化，从而大大降低了总成本，提高了企业的竞争能力。当前，我国正面临日益激烈的国际竞争，我们必须在管理理念上加快与国际接轨。发展现代物流，有助于改变目前存在的工商企业“大而全”、“小而全”的状况，提高社会专业化分工水平，进而降低物流成本和提高物流效率；有助于推动传统物流资源整合和物流企业转型，实现一体化、信息化、高效化运作，进而改善产业服务环境和满足社会多样化需求；有助于形成新的服务产业，培育新的经济增长点。可以说，发展现代物流已成为国际产业发展的新趋势，体现了我国

走新型工业化道路的基本要求，必须花大力气加以研究和推进。

当前，在发展现代物流的实践中还面临认识、体制、技术和人才等方面的制约，其中现代物流人才的缺乏，已严重影响了我国现代物流的发展，加快培养现代物流人才已成当务之急。《现代物流管理案例集》是一本既具有理论性，又具有实践性的物流学专业书籍。作者结合多年来从事现代物流学领域的科研与教学，结合参加企业和政府物流研究项目的实践，较为透彻完整地阐述了现代物流的一些基本理论，采用了大量的国内外案例，较为客观而真实地反映了现代物流实践的前沿。相信本书的出版对国内物流理论和应用的研究、对现代物流人才的培养，将起到非常积极的促进作用。

中国物流与采购联合会培训部

陈福君

内容提要

本书将物流案例分为十个部分，共计十章，主要内容为第三方物流、供应链管理、企业物流、采购与供应物流管理、运输配送与仓储管理、现代物流技术、物流信息系统、物流系统分析与设计、物流企业纪实、宝供物流故事。

本书可作为物流从业人员、物流科研人员、物流系统分析人员和物流决策支持系统开发人员的参考书，同时也可作为高校物流管理、电子商务、工商管理等专业的教材或教学参考书。



目 录

►第一章 第三方物流	(1)
第一节 欧美的第三方物流服务	(2)
第二节 飞利浦物流：第四者“插足”第三者	(8)
第三节 华运通——为客户量身定制物流解决方案	(13)
第四节 是自营还是外包	(18)
第五节 冠生园集团第三方物流案例	(21)
第六节 联想联姻 NOL 新宠第三方物流	(22)
第七节 中外运为摩托罗拉提供第三方服务	(26)
第八节 物流“阳光”	(30)
第九节 中储公司从传统储运向现代物流的转化	(35)
第十节 D&D 汽车载运公司	(39)
第十一节 马士基物流想顾客之所想	(40)
第十二节 中外运以客户为中心发展物流业	(43)
第十三节 物流匠人之路——记联邦快递的发展	(45)
第十四节 UPS 如何织网	(47)
第十五节 解读 FedEx 在中国的经营之道	(51)
►第二章 供应链管理	(55)
第一节 惠普 (Hewlett - Packard) 台式打印机的 供应链构建	(55)

第二节	戴尔：供应链为什么不会被过剩库存烧伤	(58)
第三节	让工厂“同步”	(63)
第四节	IIPC 以订单驱动的客户定制生产和 终端直接配送	(66)
第五节	宝供新梦想：全程闭环管理的电子 供应链“链主”	(72)
第六节	美国通用配件公司的销售网络	(75)
第七节	“宜家”背后的整个供应链运转	(79)
第八节	太太药业：携 DHL 重整供应链	(85)
第九节	从物流到供应链：宝供战略转型	(86)
第十节	安业石化物资供应链管理	(90)
第十一节	戴尔直接模式在中国的应用研究	(97)

► 第三章 企业物流

第一节	浙江凯喜雅物流公司的业务发展定位	(116)
第二节	麦德龙物流如何适应中国特点	(122)
第三节	海尔、伊莱克斯：两模式对决分销物流	(127)
第四节	小天鹅诠释“企业物流”新概念	(131)
第五节	捷利物流结盟用友打造国际竞争优势	(135)
第六节	麦当劳的物流供货商——阿尔法	(136)
第七节	家居龙头金海马：推进物流先行	(138)
第八节	华中物流中心——海陆空共舞大物流	(141)
第九节	彬泰物流公司的经营	(145)
第十节	有效物流——成功家居购物的最后障碍	(149)
第十一节	中国邮政物流大透视	(154)
第十二节	珠海邮政物流市场营销手段独到	(159)
第十三节	“宅急送”总裁经营管理的 11 条心得	(161)
第十四节	从英迈中国公司的物流运作得到的启示	(165)
第十五节	安利降低物流成本的秘诀	(167)

第十六节 招商迪辰的发展战略及启示	(169)
第十七节 中远物流——中国物流典范之一	(175)
第十八节 全国最大物流园困置的背后	(177)
第十九节 青啤集团现代物流管理方式取得成果	(181)
第二十节 安徽新长江集团发展现代物流业启示	(183)
第二十一节 “沃尔玛”经验与启示	(186)
第二十二节 山东东大化工集团物流管理	(190)
第二十三节 中外运明基项目启示	(193)
第二十四节 海尔为什么自己发展物流	(198)
►第四章 采购与供应物流管理	(204)
第一节 搭全球网上竞标平台联想期待降 10% 采购成本	(204)
第二节 海尔推行的准时采购	(208)
第三节 西门子的采购策略	(209)
第四节 上海石化招标采购的具体做法	(213)
第五节 扬子石化实施招标采购, 降低采购成本	(216)
第六节 美好生活俱乐部(集中采购与分散采购)	(217)
第七节 全球热交换器股份有限公司的采购策略	(220)
第八节 重安医院的采购策略	(223)
第九节 亚星公司“购销比价管理”	(226)
►第五章 运输配送与仓储管理	(233)
第一节 高效合理的联华便利配送中心	(233)
第二节 7-11 便利店的配送系统	(236)
第三节 高效物流配送——解密“戴尔现象”	(239)
第四节 雅戈尔的移动仓库	(241)
第五节 虚拟服装工厂——美特斯·邦威	(242)

第六节	美的零库存运动: VMI 双向挤压供应链成本	(245)
第七节	通过改善库存管理提高敏捷性	(248)
第八节	别拿别人的库存不当钱	(251)
▶第六章	现代物流技术	(255)
第一节	“尿布”传奇演绎供应链管理四字箴言	(255)
第二节	杭州佑康物流配送 GIS 应用	(260)
第三节	沃尔玛的信息技术实践对供应链效率的促进	(261)
第四节	你为什么拿不到零售商的 POS 数据	(266)
第五节	准备 RFID	(267)
第六节	沃尔玛: 信息技术整合零售业	(270)
第七节	联合速递公司的技术	(272)
第八节	谁在改变物美	(274)
第九节	日本伊藤洋华堂公司的食品物流系统	(278)
▶第七章	物流信息系统	(282)
第一节	SAP 助海尔物流信息系统建设案例分析	(282)
第二节	上海联华超市的供应链管理	(286)
第三节	鲁抗: 靠 ERP “二次创业”	(290)
第四节	雷允上: 传统医药企业信息化案例	(294)
第五节	梅林正广和转弯, 走上 e 道路 (上)	(297)
第六节	梅林正广和转弯, 走上 e 道路 (下)	(304)
第七节	全程物流之星在广州长运全程的应用	(312)
第八节	“戴尔”公司的物流电子商务化	(319)
第九节	用 MIS 进行有效的客户信息分析	(324)

►第八章 物流系统分析与设计 (328)

第一节	浙江省现代物流信息系统发展规划	(328)
第二节	青岛是怎样发展现代物流的	(333)
第三节	拉脱维亚的海关仓储业	(339)
第四节	家乐福物流选址实例	(341)
第五节	剖析“NIKE”的物流体系	(345)
第六节	可口可乐的新配方——物流	(349)
第七节	日本索尼公司的全球物流	(356)
第八节	迪辰为共速达提供物流解决方案	(358)
第九节	中远与上海通用演绎现代全球物流	(361)
第十节	新加坡“一条龙”发展物流见教	(363)
第十一节	龙尼西斯在为新的欧洲设计	(366)
第十二节	北京物美到上海开大卖场	(368)
第十三节	乐百氏是怎样建物流体系的	(370)
第十四节	太极集团物流现状及发展对策研究	(373)
第十五节	企业现代物流的发展方向 ——海尔物流与美的物流	(378)
第十六节	沃尔玛的“女裤理论”怎样实现	(384)
第十七节	美国第三大超市普尔斯马特的经营绝招	(388)
第十八节	保定运输集团向现代物流的转型	(392)
第十九节	广州宝供储运公司物流方案	(396)
第二十节	三联启动家电商业物流战略	(400)

►第九章 物流企业纪实 (405)

第一节	宝供物流企业集团的成功之路（上）	(405)
第二节	宝供物流企业集团的成功之路（下）	(408)
第三节	延亚班拿中国物流大巡演	(412)
第四节	中国外轮理货总公司业务拓展纪实	(415)

第五节	马士基物流：全球重组中国肇始	(417)
第六节	和黄天百拓展中国零售物流	(421)
第七节	普天集团联手深圳万向猛攻现代物流	(423)
第八节	汽车物流巨子合资上汽，TNT 中国谋财	(426)
► 第十章 宝供物流故事		(429)
第一节	宝供故事 (1) ——赔了一笔，赚了三年	(429)
第二节	宝供故事 (2) ——先当宝洁的学生	(431)
第三节	宝供故事 (3) ——遇到了个“明白人”	(433)
第四节	宝供故事 (4) ——两渡飞跃	(435)
第五节	宝供故事 (5) ——当了“实习教师”	(439)
第六节	宝供故事 (6) ——回味	(441)
第七节	宝供故事 (7) ——不能停下的脚步	(443)
► 参考文献		(445)

第一章

第三方物流

引言:

所谓第三方物流,是指由物流服务的供方和需方之外的第三方去完成物流服务的物流运作方式。第三方是提供物流交易双方的部分或全部物流功能的外部服务提供者。在某种意义上,它是物流专业化的一种形式。

随着现代企业生产经营方式的变革和市场外部条件的变化,“第三方物流”(Third Party Logistics)这种物流形态开始引起人们的重视,学术界和产业界对此表现出极大的兴趣。在发达国家,先进企业的物流模式已开始向第三方物流方向转变。

在西方发达国家第三方物流的实践中,有以下几点值得注意:第一,物流业务的范围不断扩大。商业机构和各大公司面对日趋激烈的竞争不得不将主要精力放在核心业务上,将运输、仓储等相关业务环节交由更专业的物流企业进行操作,以求节约和高效。另一方面,物流企业为提高服务质量,也在不断拓宽业务范围,提供配套服务;第二,很多成功的物流企业根据第一方、第二方的谈判条款,分析比较自理的操作成本和代理费用,灵活运用自理和代理两种方式,提供客户定制的物流服务;第三,物流产业的发展潜力巨大,具有广阔的发展前景。

发展第三方物流企业无疑是促进网络企业物流活动合理化、效率化以及提高整个社会物流合理化的重要途径。特别是在当今的信息时代,将先进的信息技术和网络技术应用到物流管理中,会极大地促进物流事业的发展,第三方物流事业具有广阔的发展前景。本章主要通过案例讨论第三方物流业的一些具体做法。

第一节 欧美的第三方物流服务

第三方物流(3PL)作为一项外包服务行业,在欧洲已经有好几百年的历史。物流领域许多著名的企业在中世纪就有踪迹,其祖先提供组配、仓储、运输以及在几百个公国和侯爵领地之间的通关服务。这些历史悠久的服务商已经成长为像 Schenker、Kuehne & Nagle 和 Danzas 那种规模的企业,目前为欧洲大多数制造企业、零售商和批发商提供物流服务。

现在,欧洲第三方物流企业行列里已经加入了像 Ryder 物流、BAX 环球、Penske 物流、Schneider 物流和 UPS 环球物流等以美国为基地的公司。这些后来者发现如果能够提供更差异性服务,欧洲仍然有很多发展空间。

目前,第三方物流在欧洲的比重要远远大于美国。根据 UPS 环球物流提供的资料显示,欧洲 1290 亿欧元的物流服务市场,约 1/4 (310 亿欧元)是第三方物流,而美国的比重则远远低于 1/10。该公司预测,2004 年欧洲第三方物流服务将达到 28%。

第三方物流在欧洲真正启动是在 20 世纪 80 年代末和 90 年代初,即欧洲经济一体化之前,新开设的欧洲配送中心(EDC)大多数是美国公司自己运作。直到这些美国公司认识到第三方物流服务更具灵活性,并且必须能提供多样性服务才能满足新成立的欧洲联盟的需求。因此,欧洲第三方物流企业运作的 EDC 数量在 90 年代激增。目前,如有一家欧洲公司运作自己的 EDC,则另有 10~12 家欧洲公司将物流运作交给该 3PL。

欧洲推动第三方物流发展的直接动力是企业期望利用 3PL 的杠杆作用,减少分销总成本和改善服务,从而节省投资,以便将更多精力放在主要核心竞争力方面。

3PL 发展的另一个主要原因是欧洲运作配送设施需要很高的成本和管理水平。在欧洲,劳动力支出较高,工会会费和税赋较重,还有法规和经营限制等因素,导致欧洲的物流经营成本达到美国的 2 倍。所以,