



21世纪物流理论与实务系列规划教材

物流战略管理

第2版

兰洪杰 主编



清华大学出版社

物流战略管理

(第 2 版)

兰洪杰 主编

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

本书在借鉴和吸收国内外物流战略管理的基本理论和最新研究成果的基础上,密切结合我国物流业发展与物流职业教育的实际,在创作思想、编著内容、文章结构等方面均有所创新,从物流基础理论入手,系统地论述了物流战略管理的基本概念、基本理论和基本方法。

本书内容共分8章,包括物流战略管理概述、物流功能战略、物流流程战略、物流整合战略、制造企业物流战略、批发零售企业物流战略、物流企业战略、物流战略管理案例分析等。其中,物流流程战略、物流整合战略、物流战略管理案例分析等章节的内容是在相关课题的研究成果基础上撰写而成的,均与物流学科的最新发展和国内外企业的物流实践密切相关。

本书具有以下特点:一是既包括物流战略方面的基础理论又包括前沿性内容;二是内容深入浅出,帮助读者对物流战略建立全面、系统的概念;三是各章后面附有习题和相关案例分析,以利于引导读者掌握内容要点,方便使用。

本书可作为高等院校物流管理、物流工程专业的本科生和研究生教材,也可用作企业物流管理人员的参考和培训用书。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

物流战略管理/兰洪杰 主编. —2版. —北京:清华大学出版社,2011.11

(21世纪物流理论与实务系列规划教材)

ISBN 978-7-302-27042-3

I. 物… II. 兰… III. ①物流—物资管理—高等学校—教材 IV. F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 204177 号

责任编辑:崔 伟

封面设计:朱 迪

版式设计:牛艳敏

责任校对:成凤进

责任印制:王秀菊

出版发行:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:北京市清华园胶印厂

经 销:全国新华书店

开 本:185×230 印 张:14.5 字 数:291千字

版 次:2011年11月第2版 印 次:2011年11月第1次印刷

印 数:1~4000

定 价:29.00元

前 言

随着世界经济的迅猛发展,所有企业都面临着世界经济一体化所带来的空前激烈的竞争局面,企业必须重视物流战略的规划与设计,确立企业物流战略的总体框架,制定企业物流的战略目标,才能在错综复杂、市场高速变化的外部环境中不断降低成本、提高服务水平和市场竞争力,以获得更多的利益。

我国物流产业的迅速发展促使越来越多的学者投入到物流研究中来,物流战略管理方面的研究则是其中的一个热点。《物流战略管理》第1版自2006年出版以来,得到广大读者的欢迎与认可,也为企业人员参与物流战略决策和管理提供了理论基础。为了更好地服务于读者,作者根据近几年的工作研究经验,吸取使用本书的各界人士的宝贵意见,结合当前物流业的发展趋势,对本书进行了再版修订。

这次修订的主导思想是:全书的结构不做大的变动,在文字表达和内容阐述方面力求简明、正确;同时根据近几年物流行业的最新技术和发展动向,以及物流教育的情况,完善部分内容,增加课后思考题,更新案例讨论题,方便读者对于本书的学习。

本书共分为8章。第1章介绍物流战略管理的基本理论,第2章介绍物流战略的主要功能要素战略,第3章介绍物流流程战略的基本知识,第4章介绍物流整合战略的内容,第5章、第6章和第7章分别介绍制造企业、批发零售企业和物流企业的物流战略管理理论,第8章则通过蔬菜冷链运输战略、医院物流外包战略和危险货物物流战略分析,介绍相关物流战略的内容。

《物流战略管理》一书的修订工作由北京交通大学物流专业师生完成。本书第1章由康彪修订,第2章由胡洁修订,第3章由魏金石修订,第4章由李丽修订,第5章由李龙飞修订,第6章由刘志高、李新盛修订,第7章由王焕修订,第8章由胡鲜修订,全书修订工作由兰洪杰总体协调并整理完成。

物流战略管理的理论与方法仍在发展之中,有待不断充实与完善。再加上作者水平有限,不足之处,欢迎广大专家和读者批评指正。

编 者
2011年8月

目 录

第 1 章 物流战略管理概述	1
学习重点	1
1.1 战略管理概述	2
1.1.1 战略管理概念	2
1.1.2 战略管理层次	4
1.1.3 战略管理过程	5
1.2 物流战略的基本内容	6
1.2.1 物流战略的含义及特征	6
1.2.2 物流战略的分类	7
1.2.3 物流战略的地位	8
1.2.4 物流战略的目标	9
1.3 物流战略的制定	10
1.3.1 物流环境分析	11
1.3.2 物流资源评价	13
1.3.3 物流战略方案选择	14
1.4 物流战略的实施	17
1.4.1 物流战略实施的内容	18
1.4.2 物流战略资源的配置	19
1.5 物流战略的控制	20
1.5.1 物流战略控制概述	20
1.5.2 物流战略控制的步骤	20
课后思考题	22
案例讨论	22
案例思考题	24
第 2 章 物流功能战略	25
学习重点	25
2.1 仓储战略	26

2.1.1 仓储概述	26
2.1.2 仓储战略的制定	28
2.2 运输战略	31
2.2.1 运输概述	31
2.2.2 运输战略的制定	33
2.3 配送战略	38
2.3.1 配送战略基础	38
2.3.2 配送战略的制定	42
2.4 物流信息战略	45
2.4.1 物流信息战略基础	45
2.4.2 物流信息战略的制定	46
2.4.3 物流信息战略的评价	51
课后思考题	53
案例讨论	53
案例思考题	56
第3章 物流流程战略	57
学习重点	57
3.1 供应物流战略	58
3.1.1 供应物流的含义	58
3.1.2 供应物流环境分析	59
3.1.3 供应物流战略的制定	62
3.2 生产物流战略	63
3.2.1 生产物流的含义	64
3.2.2 生产物流的特点	65
3.2.3 生产物流战略的制定	65
3.3 销售物流战略	68
3.3.1 销售物流的含义	69
3.3.2 销售物流对物流系统的影响	70
3.3.3 销售物流战略的制定	72
课后思考题	73
案例讨论	73
案例思考题	76

第4章 物流整合战略	77
学习重点	77
4.1 企业物流外包战略	78
4.1.1 企业物流外包	78
4.1.2 企业物流模式的选择	80
4.2 企业物流客户服务战略	83
4.2.1 企业物流客户服务概述	83
4.2.2 企业物流客户服务战略的制定	86
4.3 企业库存战略	88
4.3.1 企业库存概述	88
4.3.2 企业库存战略的制定	91
4.4 企业物流成本战略	97
4.4.1 企业物流成本概述	97
4.4.2 企业物流成本战略的制定	98
课后思考题	103
案例讨论	104
案例思考题	108
第5章 制造企业物流战略	109
学习重点	109
5.1 制造企业物流概述	110
5.1.1 制造企业物流的概念	110
5.1.2 制造企业物流的特点	112
5.2 制造企业物流战略的制定	113
5.2.1 制造企业物流战略制定的影响要素	113
5.2.2 制造企业物流战略分析	114
5.2.3 制造企业物流战略模式的选择	116
5.3 制造企业物流战略的实施	118
5.3.1 物流战略实施的内容	118
5.3.2 战略实施的类型	119
课后思考题	125
案例讨论	125
案例思考题	127

第6章 批发零售企业物流战略	129
学习重点	129
6.1 批发零售企业物流概述	130
6.1.1 批发零售企业物流内涵	130
6.1.2 批发零售企业物流运作的特点	130
6.1.3 物流在批发零售企业中的作用	131
6.2 批发零售企业物流战略的制定	132
6.2.1 批发零售企业发展物流战略的环境分析	132
6.2.2 批发零售企业物流战略制定的内容	133
6.3 批发零售企业物流战略的实施	135
6.3.1 一体化战略	136
6.3.2 客户服务战略	137
6.3.3 物流标准化战略	138
课后思考题	139
案例讨论	139
案例思考题	141
第7章 物流企业战略	143
学习重点	143
7.1 物流企业基础	144
7.1.1 物流企业概述	144
7.1.2 物流企业特点	146
7.1.3 物流企业核心竞争力	148
7.1.4 物流企业战略的构成要素	149
7.2 物流企业战略的环境分析	151
7.2.1 物流企业环境研究的意义	151
7.2.2 物流企业的宏观环境	152
7.2.3 行业环境分析	154
7.3 物流企业战略制定	156
7.3.1 物流企业战略制定的影响因素	156
7.3.2 提升物流企业核心竞争力的战略途径	158
7.3.3 物流企业战略制定类型	160
7.3.4 物流企业战略制定的步骤	164
7.4 物流企业战略实施	168

7.4.1 战略实施原则	168
7.4.2 战略实施模式	170
7.4.3 战略实施计划	171
课后思考题	173
案例讨论	173
案例思考题	177
第 8 章 物流战略管理案例分析	179
8.1 Y 公司蔬菜冷链运输战略	179
8.1.1 背景介绍	179
8.1.2 战略制定	184
8.1.3 战略实施	190
8.2 CZ 市中心医院物流外包战略	192
8.2.1 背景介绍	192
8.2.2 战略环境分析	195
8.2.3 战略制定	199
8.2.4 战略实施建议	202
8.3 ERDS 地区危险货物物流战略	203
8.3.1 背景介绍	203
8.3.2 战略环境分析	207
8.3.3 确定战略目标	211
8.3.4 战略目标客户	213
8.3.5 战略规划	214
参考文献	221

第 1 章 物流战略管理概述

学习重点

本章主要学习如下内容：

1. 理解战略管理的内容和过程
2. 掌握物流战略管理的目标和内容
3. 掌握物流战略制定、实施及控制的方法和内容

1.1 战略管理概述

1.1.1 战略管理概念

1. 战略管理的内涵

“战略管理”一词最初是由美国学者安索夫在其 1976 年出版的《从战略规划到战略管理》一书中提出的。他认为,企业的战略管理是指将企业的日常业务决策与长期计划决策相结合而形成的一系列经营管理计划。而斯坦纳在 1982 年出版的《企业政策与战略》一书中认为,企业战略管理是确定企业使命,根据企业外部环境和内部经营要素确定企业目标,保证目标的正确落实并使企业使命最终得以实现的一个动态过程。

战略管理的关键词不是战略而是动态的管理,它是一种管理思想和管理方式。这种管理方式的特点是,指导企业全部活动的企业战略,企业管理活动的重点是制定战略、实施战略和控制战略。而这些活动的关键都在于对企业外部环境的变化进行分析,对企业的内部资源条件进行审核,并以此为前提确定企业的战略目标,使三者之间实现动态平衡。战略管理的任务,就在于通过战略制定、战略实施、战略控制和日常管理,在保持动态平衡的条件下,实现企业的战略目标。

由此,可以将战略管理定义为:企业确定其使命,根据组织外部环境和内部条件设定企业的战略目标,为保证目标的正确落实和实现进度计划,并依靠企业内部能力将这种计划和决策付诸实施,以及在实施过程中进行控制的一个动态管理过程。这里有两个问题要加以说明:第一,战略管理不仅涉及战略的制定和规划,而且也包含着将制定出的战略付诸实施的管理,因此是全过程的管理;第二,战略管理不是静态的、一次性的管理,它需要根据外部环境的变化、企业内部条件的改变,以及战略执行结果的反馈信息等,不断进行新一轮战略管理的过程,是不间断的管理。

2. 战略管理的特点

有的企业管理是将企业的活动分成多种职能,如生产、财务、市场营销等,不同的职能实行不同的管理,因而出现企业的“职能管理”一词。由对企业的“职能管理”走向对企业的“战略管理”是现代企业管理的一次飞跃,战略管理是对企业最重要以及最高层次的管理。与传统的职能管理相比,战略管理具有如下特点:

(1) 战略管理具有全局性。企业的战略管理是以企业的全局为对象,根据企业发展的需要而制定的,它所管理的是企业的总体活动,所追求的是企业的总体效果。这种管

理也包括企业的局部活动,但是这些局部活动是作为总体活动的有机组成部分在战略管理中出现的。具体地说,战略管理不是强调企业某一事业部或某一职能部门的重要性,而是通过制定企业的使命、目标和计划来协调企业各部门的活动。在战略控制过程中,战略管理重视的不是各个事业部或职能部门自身的表现,而是它们对实现企业使命、目标、计划的贡献大小。这样也就使战略管理具有综合性和系统性的特点。

(2) 战略管理的主体是企业的高层管理人员。由于战略管理涉及一个企业活动的各个方面,虽然它也需要企业中下层管理人员和全体员工的参与和支持,但企业的最高层管理人员介入战略管理是非常重要的。这不仅是由于他们能够综观企业全局,了解企业的全面情况,更重要的是他们具有对战略实施所需资源进行分配的权力。

(3) 战略管理涉及企业大量资源的配置问题。企业的资源,包括人力资源、实物资产和资金等,或者在企业内部进行调整,或者从企业外部来筹集。在任何一种情况下,战略管理都需要在相当长的一段时间内致力于一系列有目的的活动,而实施这些活动需要足量的资源作为保证。因此,需要为保证战略目标的实现,对企业的资源进行统筹规划,合理配置。

(4) 战略管理具有长期性。战略管理中的战略制定是对企业未来较长时期内,就企业如何生存和发展等问题进行统筹规划。虽然这种决策以企业外部环境和内部条件的当前情况为出发点,并且对企业当前的生产经营活动有指导、限制作用,但是这一切是为了更长远的发展,是长期发展的起步。所以战略管理也是面向未来的管理,战略制定要以高层管理人员所期望或预测将要发生的情况为基础。在迅速变化和竞争性的环境中,企业要取得成功必须对未来的变化进行预测,这就需要企业做出长期性的战略规划。

(5) 战略管理需要考虑企业外部环境中的诸多因素。当今企业都存在于一个开放的系统中,企业影响环境因素,但更通常的是受这些不能由企业自身控制的因素所影响。因此,在未来竞争性的环境中,企业要使自己占据有利地位并取得竞争优势,就必须考虑与其相关的因素,这包括竞争者、顾客、供应商、政府等外部因素,以使企业的行为适应不断变化的外部力量,能够更好地生存与发展。

3. 战略管理的目的

企业是社会大系统中一个不可分割的具有开放性的组成部分,它的存在和发展在很大程度上受其外部环境因素的影响。这些因素或影响力有些是间接地对企业起作用,如政府、法律、经济、技术、文化等;还有一些因素或影响力直接影响企业活动,如供应商、股东、竞争者、顾客及其他与企业利益相关的团体。当今,企业的外部环境既复杂多样,又动荡多变。如何在这种环境中生存并发展,是战略管理的目的。战略管理促使企业高层管理人员在制定、实施和控制企业战略的各个阶段上,都要清楚地了解有哪些

外部因素影响企业,影响的方向、性质和程度如何,以便制定新的战略或及时调整企业现行的战略,以适应外部环境的变化,不断提高企业的适应能力。

1.1.2 战略管理层次

战略管理按照主体不同可划分为3个层次,即国家战略、地区战略及企业战略。其中,国家战略包括范围较广,如国家军事战略、国家科教战略、国家外交战略等高层面战略;地区战略包括各个省、市、自治区的经济战略,如目前各地区相继出台了地方物流战略。本书中所指的战略特指企业战略。一般来说,一个企业的战略又可划分为3个层次,即公司战略、业务(事业部)战略和职能战略。

1. 公司战略

这是企业总体的、最高层次的战略。公司战略的侧重点在两个方面,一是从公司全局出发,根据外部环境的变化及企业的内部条件,选择企业所从事的经营范围和领域,即要回答这样的问题:一是我们的业务是什么?我们应经营什么业务?二是在确定所从事的业务后,提出相应的发展方向,并以此为基础在各个业务之间进行资源分配,以实现公司整体的战略目标,这也是公司战略实施的关键措施。

2. 业务(事业部)战略

它处于战略结构中的第二层次,这种战略所涉及的决策问题是在选定的业务范围内或在选定的市场/产品区域内,业务部门(事业部)应在什么样的基础上进行竞争,以取得超过对手的竞争优势。为此,业务部门(事业部)的管理者需要努力鉴别并稳固最具赢利性和最有发展前途的市场,以发挥其竞争优势。

3. 职能战略

它是在职能部门中,如生产、市场营销、财务、物流、人力资源等,由职能管理人员制定的目标和计划,其目的是实现公司和业务部门的战略计划。职能战略通常包括营销战略、生产战略、研究与开发战略、财务战略、物流战略、人力资源战略等。如果说公司战略和业务战略强调“做正确的事情”的话,则职能战略强调“正确地做事”,直接处理这些问题,如生产和市场营销系统的效率、顾客服务的质量和程度、提高特定产品或服务的市场占有率等。

公司战略、业务战略以及职能战略构成了一个企业的战略层次,它们之间相互作用,

紧密联系。如果企业整体要想获得成功,必须将三者有机地结合起来,企业中每一层次的战略构成下一层次的战略环境;同时,低一层次的战略为上一层次战略目标的实现提供保障和支持。

4. 3 种战略的特点

依据3种战略所涉及的不同战略问题,上述3种战略层次各具不同的特性。最高层次的战略——公司战略倾向于价值取向,以抽象概念为基础,与业务战略和职能战略相比则在制定和实施上相对不甚具体。除此以外,它还具有如下特点:有很大的风险性,成本高,预期收益大,需要时间长,要求有较大的灵活性和大量外部资源的输入。这些特点是由公司战略具有长远性和创新性的本质特征所决定的。除了上述业务选择及公司资源分配决策以外,公司战略决策有时包括制定股利分配政策、发展的优先顺序、长期资金来源及筹措等问题。

处于战略层次另一极端的是职能战略,它主要涉及具体业务和可操作性的问题。因此,它所涉及的决策问题的时间较短,并由于依靠已有资源风险小,所需代价不高,所涉及的活动在公司范围内,不需要很大的协调性。

业务战略的特点介于公司战略和职能战略的特点之间。例如,与公司战略相比,业务战略具有较小风险性、较小的代价和不太高的预期收益;但与职能战略相比,其风险性、成本及预期收益都要超过职能战略。

1.1.3 战略管理过程

战略管理是对企业的未来发展方向制定决策和实施这些决策的动态过程。一个规范性的、全面的战略管理过程可大体分解为4个阶段:战略环境分析、战略制定、战略实施以及战略控制。

1. 战略环境分析

企业战略环境分为外部环境与内部环境两个方面,其中,外部环境又可分为宏观环境(指社会、政治、经济、技术等因素)和微观(特殊、行业)环境(指企业经营的特定行业与竞争者状况等)。外部环境给企业带来一定的机遇和威胁,它是形成企业现状及其未来发展的外部条件。企业只能在外部环境的变化中求得生存与发展。企业内部环境指企业自身的资源及其经营管理系统各个方面,如物流、研究开发、产品制造、人力资源、销售、财务及过去所制定的目标、战略等。对这些方面的因素进行系统的分析与评价,

可以了解企业现状的优势和劣势。

2. 战略制定

战略制定就是在对企业外部、内部环境综合分析的基础上,提出今后的中长期发展思路与方案,它包括明确企业的使命、目标与战略。通常,对于企业来说,它的战略制定应当解决以下两个基本的战略问题:一是企业的经营范围或战略经营领域,即规定企业从事生产经营活动的行业,明确企业的性质和所从事的业务,确定企业以什么样的产品或服务来满足哪一类顾客的需求;二是企业在某一特定经营领域的竞争优势,即要确定企业提供的产品或服务,要在什么基础上取得超过竞争对手的优势。

一个企业可能会制定出达到战略目标的多种战略方案,这就需要对每种方案进行鉴别和评价,以选择适合企业自身的方案。目前对战略的评价已有多种战略评价方法或战略管理工具,如波士顿矩阵法、通用电气公司的战略规划矩阵法等,这些方法已广泛地在发达国家的企业中得到应用。

3. 战略实施

战略制定以后,随之进入战略实施阶段。在此阶段,企业将要采取的步骤包括:调整组织结构、组织强有力的领导班子、制定有关职能战略、进行资源分配、形成鼓舞士气的企业文化、订立有关的企业政策等。此外,对于战略实施过程中可能遇到的各种障碍,企业也必须设法加以克服。

4. 战略控制

这是企业对正在实施的战略进行监督调整,也就是将战略实际执行情况与预定标准相比较,然后采取措施纠正偏离标准的误差。战略控制的目的是在问题变得严重之前就提醒企业高层管理者加以解决,以保证各项战略的顺利实施,最终达到预期目标。

1.2 物流战略的基本内容

1.2.1 物流战略的含义及特征

物流战略(logistics strategy)是企业为了更好地开展物流活动而制定的行动指南,是企业为实现经营目标,通过对企业的外部环境和内部资源的分析而制定的较长期的全局性的重大物流发展决策,它作为企业战略的组成部分,必须服从企业战略的要求,与之一

致。选择好的物流战略和制定好的企业战略一样，需要很多创造性过程，创新思想往往带来更有力的竞争优势。企业物流战略具有以下4个特征。

1. 目的性

企业物流战略的制定与实施服务于一个明确的目的，那就是使现代企业在变化着的竞争环境里能够生存和发展，具有较强的目的性。企业物流战略的实施要与日常的经营计划结合在一起，并同时把近期目标(或作业性目标)与长远目标(战略性目标)结合起来，把总体战略目标与局部的战术目标统一起来，从而可以调动各级管理人员参与战略管理的积极性，有利于充分利用企业的各种资源并提高协同效果。

2. 长期性

物流战略的长期性就是在环境分析和科学预测的基础上，展望未来，为企业物流活动谋求长期发展的目标。根据企业规模和性质的不同，企业物流战略的长期性体现在着眼于长远的未来。

3. 竞争性

企业物流战略必须面向未来进行物流发展的全局性设计和谋划；设计现代企业的竞争战略以保持企业竞争优势，从而使战略具有对抗性、战斗性。竞争性是企业制定物流战略时另一个重要的特征，与前两个特征相辅相成，存在密切的联系。

4. 系统性

任何战略都有一个系统的模式，既要有一定的战略目标，也要有实现这一目标的途径和方针，还要制定政策和规划，企业物流战略要构成一个战略体系。

1.2.2 物流战略的分类

物流战略的分类主要有4种角度，即按照功能、按照流程、按照企业性质和按照管理重点分类。如图1-1所示。

物流战略按照功能划分，可以分为仓储战略、运输战略、配送战略、物流信息化战略、流通加工战略等；按照企业物流流程划分，可以分为供应物流战略、生产物流战略、销售物流战略以及逆向物流战略等；按照企业性质划分，可以分为制造企业物流战略、批发零售企业物流战略和物流企业物流战略；按照物流管理重点划分，可以分为库存战

略、时间战略、客户服务战略、成本战略等。

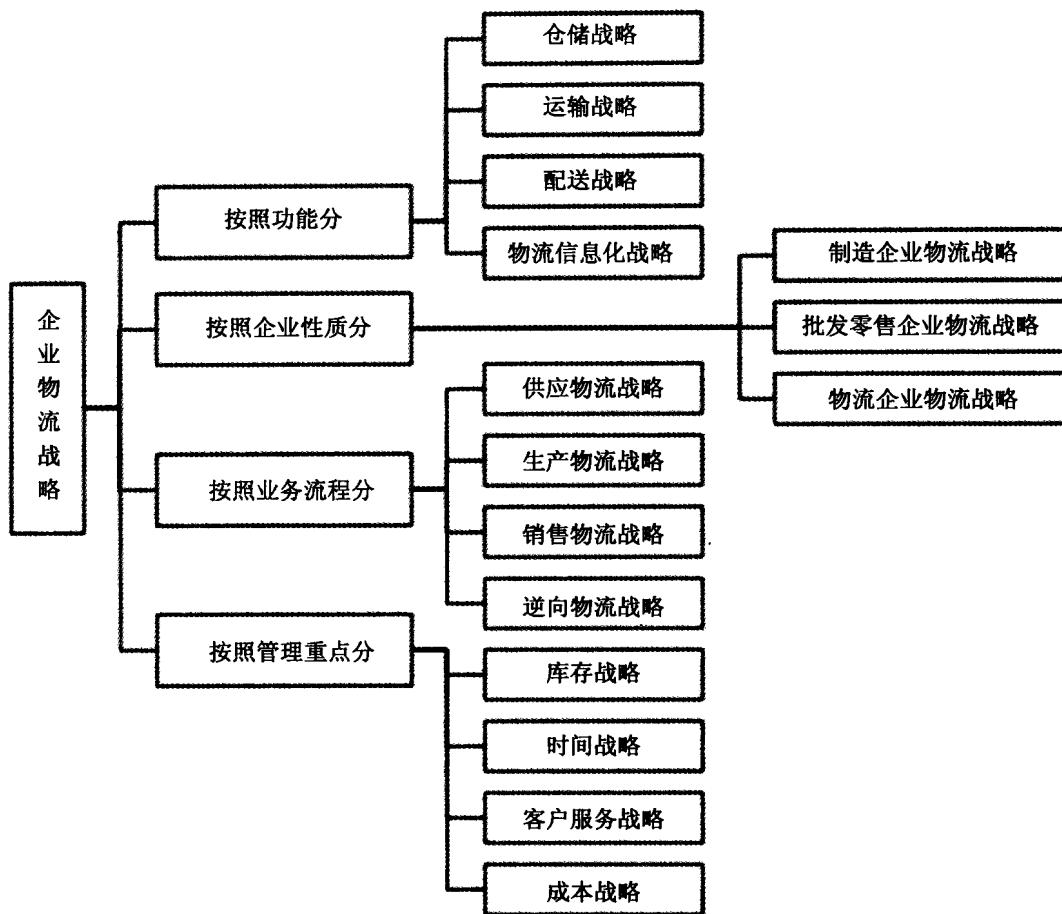


图 1-1 物流战略的分类

1.2.3 物流战略的地位

物流战略是企业总体战略的组成部分。企业的战略目标可以是追求利润最大化、企业的生存与发展、投资回报、社会效益或市场份额等。企业战略带动各职能部门的战略，如图 1-2 所示。物流战略与生产运作、营销、财务、研发、人力资源战略一起，支持企业战略的实现。