



高端物流转型系列丛书

Series of Advanced
Logistic Transformation



高端物流 的价值与实践

Value & Practice of Modernized Logistics

郭世华 / 著



管理必须要——合理化

物流=管理

合理化——用数字说话



电子科技大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

高端物流的价值与实践/郭世华著. —成都:电子科技大学出版社, 2010.9
ISBN 978-7-5647-0616-6

I. ①高… II. ①郭… III. ①物流—研究 IV.
①F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 179793 号

内 容 简 介

本书侧重于高端物流(价值)与实践(操作)的介绍,以案例的操作与观察为辅导,详细介绍高端物流的过程与核心行为。全书分为六个单元 20 章内容,第 1 章~第 3 章、第 6 章~第 10 章属于高端物流观念的介绍,第 4 章、第 5 章、第 11 章~第 15 章属于高端物流的实践(操作)案例介绍,第 16 章~第 20 章属于目前物流行业的一些现象与分析的介绍。本书适合中、高级物流从业人员与高级物流专业人士阅读。

高端物流的价值与实践

郭世华 著

出 版:电子科技大学出版社(成都市一环路东一段 159 号电子信息产业大厦
邮编:610051)

策划编辑:徐 红

责任编辑:徐 红

主 页:www.uestcp.com.cn

电子邮箱:uestcp@uestcp.com.cn

发 行:新华书店经销

印 刷:成都蜀通印务有限责任公司

成品尺寸:170mm×230mm 印张 10.5 字数 155 千字

版 次:2010 年 9 月第一版

印 次:2010 年 9 月第一次印刷

书 号:ISBN 978-7-5647-0616-6

定 价:69.00 元

■ 版权所有 侵权必究 ■

◆ 本社发行部电话:028-83202463;本社邮购电话:028-83208003。

◆ 本书如有缺页、破损、装订错误,请寄回印刷厂调换。

序 言

郭世华 2002 年 10 月在机械工业出版社出版了第 1 本书《物流经理实务手册》，《高端物流的价值与实践》是他在电子科技大学出版社出版的第 2 本书。

漫长的 8 年过去了，小郭在收入与名气上并没有见长。比起很多在这个行业里同时期出山的同事来说，自从他离开美国天虎公司这个他自己打拼的平台以来，似乎一直没有什么事情能够让他认清这个行业的现实。我这个带他入门的人也只有默默地看着他自己在物流咨询行业努力。他仍然喜欢讲真话，而且是不太受别人欢迎的老实话。

2006 年我曾经说过，他需要找一个更大的物流平台。中国虽然是一个平台，但是离成熟还有一段很长的距离。

现在看来这个平台与成熟的距离似乎稍微近了一些，希望这是一个努力能够有回报的开端，能够让中国人在世界的高端物流舞台上扮演应有的角色。

美国天虎物流集团董事长兼 CEO 朱唯义

ATE Logistic Group Chairman of the Board and CEO Mr. Richard Chu

2010 年 8 月



前 言

可能有些读者认为这本书价格太高了一点，但是，我相信这是一本能够让读者重复看很多次，而且每个字各位都不会遗漏的书；总比市面上大多数“东抄西抄，抄到自己都不知道在说什么东西的那些大堆头的书”要好得多。因为这本书里面的每一个字，都是我用自己的话写的；写完后，至少每一章我都重复读过5遍以上，修改到我自己觉得完全满意为止。

这本书从开始构思到全书写完，前后花了将近18个月的时间。距离我前一本《物流经理实务手册》的出版，已经有8年的间隔。

中国的物流业，在过去的8年间，有了较大的进步。但是，中国物流业普遍呈现的现象仍然是：“理论是理论，高在云端，操作还是操作”，在地面上摸爬打滚。而大多数的从业者，无论是物流行业还是企业的物流人员，绝大多数仍然在渺茫黑暗中摸索，或盲目地跟从。

2010年6月29日的现代物流报中，有一篇文章非常有意思，转载如下：

物流，请问你贵姓？

物流，被业界称为“第三利润源”，被媒体称为“21世纪最大的行业”，被老百姓称为“金饭碗”。我国国家标准《物流术语》的定义中指出，物流是“物品从供应地到接收地的实体流动过程，根据实际需要，将运输、储存、装卸、搬运、包装、流通加工、配送及信息处理等基本功能实施有机结合”。单从字面理解，就可以发现，物流几乎涵盖了所有行业领域。但我们却不无遗憾地看到，今天绝大多数的国人尚不了解物流，知道最多的也仅仅局限于货运、快递。更让人大跌眼镜的是，相当数量的物流企业的老板对何谓现代物流技术也只是一知半解。对物流的认知肤浅，不仅包括企业领导和普通百姓，我们的政府官员也大有人在，最为典型的表现就是部分地区政府的盲目建设物流园区。

有些地方政府眼见物流是块肥肉，就抢大潮般筹建物流园区，都想把本地建成国内一流的物流基地。目前，中国东部、中部乃至西部地区的许多城市，都制



定了气势恢弘的“物流园区建设规划”。东部的江苏省××市，要打造5大物流基地，其中4个已经开工建设；中部的湖北省××市，近期将重点建设5大物流园区，并将选址新建6大物流中心；而位于西部的四川省××市，宣称2010年要投资51亿元，建设1个物流园区、4个物流中心。异常火暴的物流园区建设浪潮席卷了全国。根据中国物流与采购联合会的调查统计，2006年全国有207个物流园区，2008年增加到475个，2009年又新增近200家规划、在建和建成的物流园区。短短3年时间，全国物流园区的数量就增加了226%。这些物流园区占地规模庞大，省会城市规划的物流园区面积都在10平方公里以上，有的高达几十平方公里；二级城市也在几平方公里到十多平方公里。如果以每个物流园区占地10平方公里计，全国675个物流园区占地约6750平方公里，超过了整个上海市的面积。这些物流园区真的“物尽其用”了吗？上海博科资讯股份有限公司2009年的调查结果显示，“物流园区的闲置率达到60%”。

除了盲目追风物流热，有些物流园区开始挂羊头卖狗肉。国内的物流园区并没有明确定义，经营目的也主要是将众多物流企业聚集在一起，实行专业化和规模化经营。因为概念的模糊，在全国各地的物流园区内，出现了五花八门的经营项目。位于广东省佛山市的××国际物流园区，早在2004年就进行了立项规划，时至今日，这个物流园所在的××新城已“改头换面”，变成了“休闲商务创意产业城”。一段××新城的招商宣传视频如此描述，旅游、休闲、居住、创业——蓝色××是创富安居的新蓝海，××新城正在丈量伟大的城市边界。今后的××新城将分为三大板块，北部是科技创意社区，中部是休闲社区，南部是商务社区——看起来与物流园风马牛不相及。××物流园区的“羊头狗肉”并非孤例。总投资达110亿元、号称中国最大物流基地的××物流港也是业界争议的焦点。××物流港投资方之一的××集团，以旗下××大酒店和地产业务闻名。现如今搜索“××物流港”关键词，首先显示的搜索结果，是一个楼盘信息的链接。

比挂羊头卖狗肉更让人气愤的是，在土地资源日益稀缺的今天，通过低价土地吸引企业投资，成为部分地区地方政府建设物流园区最主要的推动力，但企业拿地之后，是否真正从事物流行业却无人监管。如此形势下的物流园区，未来发展可想而知。



对物流自上而下的管中窥豹，让我们无奈地看到我国物流业发展的捉襟见肘。物流规划布局不合理；国内物流企业总体竞争力弱；国内在物流方面教育跟不上发展的速度……一系列的问题，物流的未来还能走多远，还要走多远？

本书的构成分为 3 个部分：高端物流的价值，高端物流的实践及中国物流的现状与未来。

【高端物流的价值】

从学生的迷惘、从业人员的困惑、物流业者的信心低落出发，用一些案例说明个人的定位，未来的方向，什么是高端物流的价值以及如何转向高端物流的方向等问题。

【高端物流的实践】

从第 11～第 15 章，是 5 个简单的案例说明，告诉读者如何用数字来说明物流的理论与应用。

【中国物流的现状与未来】

收集了一些个人与其他专家对于中国物流现状的看法与意见，包括了物流业的整合、中国物流行业的生态链，中国物流的现状、原因与未来，以及“传统物流如何向现代化物流转型”这 4 个当前物流行业广泛关心、探讨的问题。

这本书字数不多，不到 16 万字，不过，这些全部是我个人的原创，希望能够给物流专业学生、从业人员一些帮助，共同提高中国物流行业的水平。

编 者

2010 年 8 月 1 日于台北老家



目 录

单元一：解“惑”

第 1 章 物流从业人员的困惑	1
第 2 章 什么是高端物流	5

单元二：授“业”

第 3 章 主动、被动与互动	11
第 4 章 销售数据分析 & ABC 分析	15
第 5 章 库存的变化与重要性	29

单元三：传“道”

第 6 章 价格、品质，还是价值？	41
第 7 章 与客户谈“价值”	46
第 8 章 价值定位：隐性与显性	53

单元四：深入探讨

第 9 章 物流需求定位	59
第 10 章 客户关系定位	68



单元五：DIY 范例

第 11 章	数据分析入门	75
第 12 章	初级案例：运输成本控制	84
第 13 章	初级简单案例 1	92
第 14 章	初级简单案例	103
第 15 章	入门案例 3	117

单元六：中国物流的问题与解答

第 16 章	中国物流业的整合	124
第 17 章	中国物流的现状与原因	132
第 18 章	传统物流如何向现代化物流转型	140
第 19 章	中国物流业的生态预测	147
第 20 章	中国的物流需要什么样的信息平台	153



单元一

解“惑”

第 1 章 物流从业人员的困惑

许多物流从业人员的一个困扰，是自己的定位问题——在茫茫的物流知识海洋中，我到底在哪里？我的未来在哪里？

【一个学员的疑问】

2008 年 8 月，我在峨眉山脚下的一个度假中心担任一个工程集团公司物流/供应链 3 天内训的最后一天的课程。课题是：从供应链谈物流。参加的学员是该集团公司物流相关人员，大约有 50 多位，从早上 9 点到下午 5 点。

2008 年 9 月 2 号，我收到了一封邮件，它的原文是这样的：

郭老师您好！我系××公司张××，8 月底在峨眉参加物流培训课程，听过您的课。以前对物流工作有十分浅显的认识，通过您的课，对物流有了新的认识，并且认为自己比较适合做这方面的工作，但是自己又没有进行专门系统的学习，到书店去看这方面图书琳琅满目，不知道该从何下手，粗选了一本《企业中



的物流管理和供应链管理》，也未知是否合宜。现去信以求郭老师指点迷津，像我这样的情况应该看些什么书、做些什么练习。望复。

学生张××上。

我请培训单位查看了一下这位张先生的资料，他的头衔是公司副总，从年龄来看，工作经验应该超过15年以上，学历是某重点大学本科毕业。

我在答复这封电邮的时候，勾起了一些我自己经历过的困扰，跟这位张先生的问题是密切相关的。我花了两天的时间，才完成这封信的回复，同时，也从我这些年来遇到的困扰中找到了解答。

【回信】

张总：

我个人认为，物流知识的提高过程，分为4个阶段：

- (1) 从基层参与物流工作（点与线）。
- (2) 第1线经验的累积（物流作业的水平面）。
- (3) 物流深度的扩大（物流作业的纵深面）：
 - a. 物流与企业的深入关系与互动；
 - b. 培养逻辑结构能力；
 - c. 培养数据分析能力；
 - d. 深入了解信息科学。
- (4) 进入专业物流、供应链管理的领域。

以张总的经历，很明显已经走过了前面两个阶段，但是在第2～第3阶段之间徘徊、迷茫了许久。上次在峨眉的课程，主要是从供应链的高度来探讨物流的角色与功能，应该是敲开了这个阶段的大门，让大家看到了这扇门后的广大天地。

但是，张总的现状，主要是受到目前的工作环境限制所致。所以，虽然课上所言似乎合理，但是在工作现状下，无从验证，因此觉得迷茫，似乎门开了，但



是不知道如何跨出第一步。

第3阶段是最长、最辛苦的过程，不但要在理论上不断的加强，而且还要有适当的环境来验证所学的理论。有许多人走不过这一关，只有退回第2阶段，再也走不出来了，因为在这个阶段的逻辑结构、数据分析、信息科学等3个子项目都需要投入大量时间，而且要有相当的底子与学习能力。

如果张总要踏踏实实地进入第4阶段，必须从第3个阶段的4个子项目下手，3a是理论，3b、3c、3d是把高高在上的理论逐步导入实际的操作面的动手能力。以张总目前的工作环境，想要找到适当的客户来验证这些结果，应该是有很好的机会的。

如果你有兴趣的话，继续沟通吧。

郭世华

【原来如此】

这些年来，我在主持物流讲座、物流教学的时候，3a作为物流理论的部分几乎大家都能理解，比较困难的是3b、3c、3d这3个动手操作的部分，但是，这些动手操作的训练，才是真正能够把理论、数字转换成操作的关键之所在。

张先生的情况，就是透过了物流讲座了解了物流的理论（3a），发现与自己经验积累所认识的物流理念不同，但是，如何进入这个专业的领域，不知道该怎么办。

同时，也有许多的朋友，已经了解了物流的理论，但是因为沒有实践（动手）的经验或能力，所以，总是觉得这些理论有一种“隔靴搔痒”或者是“遥不可及”的感觉，因此，总是觉得物流理论十分的迷惘。

原来如此！

【警讯】

或许，许多读者还没有意识到自身的危机。



但是，你们已经有下列的情况吗？

(1) 突然发现自己的工作内容，每天在大量的重复，今天做的跟昨天没两样，跟前天也差不多，上周，上月，前半年……几乎一样，没有了什么新花样、没有挑战、没有变化。

(2) 工作性质停滞不前，对于未来有太多的问号，但是找不到答案，也没有地方提供这个答案。

(3) 感觉到自己在这个行业的“付出”与“回报”不成比例，而对于回报的定义，并不是以金钱为考虑重点。

【各位，你们现在在哪里】

你们现在在哪个阶段？你们打算怎么规划你们的未来？



第2章 什么是高端物流

我相信很多人心里都有另外一个疑问：什么是高端物流？什么是供应链？

要了解什么是高端物流、什么是供应链，首先，我们要了解物流的发展过程，了解物流与信息流、金流之间的互动影响开始。

【物流的发展】

现代物流的发展，与科技、信息的发展是息息相关的。而现代物流的萌芽，始于第二次世界大战之后。第二次世界大战美国被卷入了战争，但是美国本土并没有受到战火的摧残，而美国强大的生产力因为战争的需求已经全力开动，战后，大量的复员军人回到了家乡，军需工业的强大生产力转为生产民用物资，这些都是致使现代物流开始萌芽的主要原因。

从1950~1964年这段时间里，因为上述的原因，快速消费品的需求突然间大幅度的增长，品牌的多样化是当时的一个特色（好比现在的方便面有不同口味）。而市场上原有的行销秩序受到颠覆、行销通路突然大量的增加是另外一个特色。

当时的物流运作争议在于：增加仓库的数量（降低每个仓库到配送点的平均距离）→降低运输成本？还是减少仓库数量（降低仓库成本）→但是提高了总运输成本？

仓储成本↔运输成本的平衡=最佳物流方案？

库存成本→当时尚未重视

物流行为→处于销售支援、完全被动的地位，未受重视，决策地位很低。

1965~1980年，市场经济经过了15年的长足发展，强势的买方市场时代来临。在买方追求利润最大化的指导思想下，迫使各个供应厂商开始考虑到供应链



其他的成本影响因素，例如库存、物料、总成本的因素。

在库存、物料的因素加入了销售的考量后，配送/仓储经理人的意见也开始受到了重视，大大地提高了物流经理人在企业中的地位，物流行为也从被动的地位转入了半主动的地位。同时，大型计算机的信息网路也开始有限度地进入了商业运作的环境，尤其在金融业，是首先采用信息系统的大型企业，也在相当的程度上活络了商业的发展与物流活动的范围。

1981~1990 年这个阶段，经济的发展受到了下列因素的影响：

- 资金成本（利率）高涨
- 能源成本不稳定
- 通货膨胀率高（两位数），生产力低落
- 劳资关系紧张
- 企业进入跨国（际）市场操作

在企业面临上述重大因素影响，面临生死存亡的阶段时，物流的重要性就摆在次要的地位了。

但是，个人电脑（PC）与个人电脑网路的普及化发展，与电脑应用软件快速地介入商业活动，快速地带动了供应链的 3 个环节的搭配。同时，由于国际贸易的快速发展，使得企业进入了跨国市场操作的时代。

1991 年到现在，20 世纪 90 年代开始迅速发展的互联网与信息科技的普及，把商业世界带入了供应链的时代。首先，是 EDI（电子数据交换）的发展与应用，是一个非常重大的里程碑，它所造成的影响如下：

- EDI 提供不同的系统、不同的公司之间的即时、无缝衔接，同时并不会破坏原先系统的安全性
- 只需要一次输入数据，减少数据错误
- 避免数据重复收入，降低重复劳力
- 加速行动的速度，信息绝对比商品到达得早
- 减少前置期，降低库存量、改善现金流量

随着 EDI 的应用而发展的，是 EPOS（Electronic Point of Sales 电子收银机）



与 EFTPOS (Electronic Fund Transfer Point of Sales 电子转账收银机) 在零售业与金融体系的广泛应用, 使得物流、供应链产生了翻天覆地的变化, 它们使得“需求透明化”:

- 带来新的供应链管理新模式
- 以销定产 (拉动式)
- 带来新的物流管理模式
- Just In Time (JIT) &/or 零库存

从前, 在 EFTPOS 没有之前, 许多的交易必须等到“资金到位”以后, 物资的流动行为才会发生, 所以, 物流有相当长的“前置期”; 现在, “前置期”为 0, 因为你们在超市的收银台付款的时候, 如果用“银联卡”付款的话, 你们将正确的密码输入后, 几乎是同时:

- 你们在银行账户的钱就付给了超市
- 你们购买的商品立刻从超市的店内库存中扣除
- 超商的收银机立刻向仓库发出信息——准备补货
- 仓库的信息系统开始查核库存
 - 如果不够了——下采购单, 并且准备出货
 - 如果还够——准备出货
- 供应商接到采购单, 同时销售部门也接到信息, 准备销售
- 销售部门查核库存
 - 如果不够了——通知生产部门准备生产
 - 如果够了——准备出货
- 生产部门接到指令——开出制造工令
 - 开出 BOM 表
 - 检查物料库存, 库存不够——通知采购下单
- 采购部门接到指令, 下达采购单, 进入下一个供应链的循环

从你们付款到采购部门下采购单, 以往可能要好几天、几周甚至于要一个月的决策过程; 随着信息的发展, 可能只需要几秒钟的速度, 就完成了这些动作。



而且，它不经过“人”，出错的机会很小。

物流在此循环中，已经不仅是“企业决策支持”的角色了，它必须要站在供应链的龙头位置，因为金流与信息流是同步的，物流已经没有时间差了，如果物流不能够“事前有准备”，等到信息到达了才开始安排物流，客户已经走了，然后整个供应链就断档了。

所以，现代化的物流在 21 世纪的今天，是“企业的领导决策”行为了，它的转变过程，是与信息科技的发展息息相关的，即：

从现代的物流企业内被动反应行为

→企业的决策支持行为

→企业的领导决策行为

【国际物流角色演变的水分岭】

国际物流角色演变的水分岭，如图 2-1 所示。

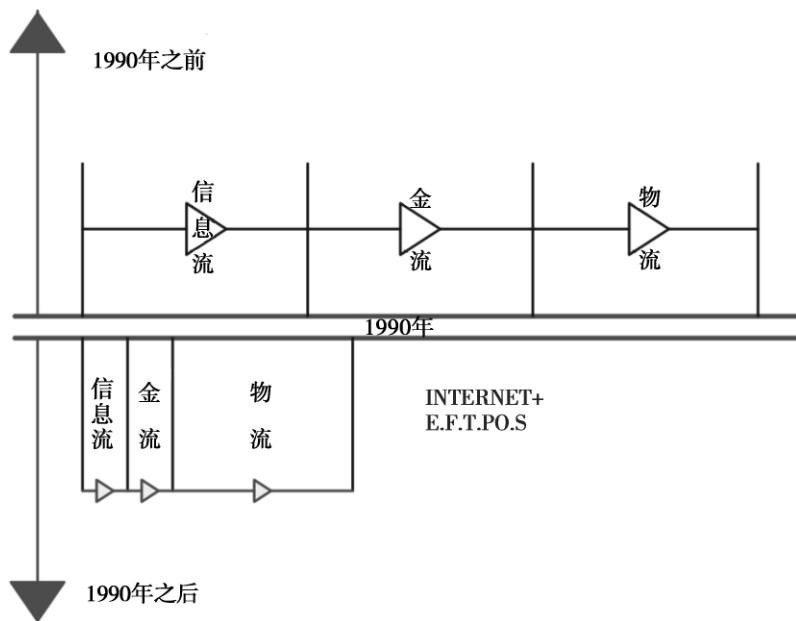


图 2-1



【中国物流市场的三个阶段】

在上述国外物流发展的历史中，你们可以看到许多与中国物流现状相同的地方。

1980～1995 年，商品暴利时代：

中国的市场经济开放得很晚，而且，比起国外“循序渐进”的商业发展步骤，有将近 20 年的空窗期，所以在开放的初期，市场行为有许多的垄断、暴利、不公平竞争的现象存在。商品的利润很容易达到 50%～200%。

正常的物流费用，占正常商品价格的 3%～5% 左右，当商品的暴利现象存在 50%～200% 的时候，物流费用如此小的比例，也就没有人会去注意了。

中国早期的一些物流商，也在那个阶段牟取了暴利。宝供物流与宝洁的故事，我相信许多人不陌生，就是那个时期最典型的写照。

1995～2008 年，市场接轨时代：

中国政府在 20 世纪 90 年代中期加入了世贸组织（WTO），其主要目的之一，就是要与世界经济接轨，使得市场经济的竞争环境逐渐进入公平、公正的环境。当 WTO 的保护伞撤销了以后，中国市场的公平竞争环境逐渐成熟了，也逐渐使得这个环境从沿海地区逐渐向内地延伸。

一旦商业竞争的环境正常后，竞争的环境会使得暴利、垄断的现象很快消失。在这个时候，当同样的商品，别人卖 10 元，你们可能必须卖 9.9 元促进销售的时候，1% 的成本差异，都可能导致重大的差异。这个时候，物流的成本就是举足轻重的关键所在了。这就是为何物流在中国的地位愈来愈重要的原因。

2008～2010 年，物流转型时代：

2008 年底开始的次贷危机，在 2009 年初演变为全球性的金融风暴，席卷了全球的大多数消费者的口袋。

这个全面打击零售业的力量，直接渗透到了生产业的生存，也再一次地探到了中国物流基础行业的底。此时，物流业的危机，已经不是以往靠“关系”就能够完全解决问题了的。