


现代企业物流运作管理丛书

现代企业物流 运作管理案例选评

黄福华 袁世军 ● 编著



Logistics



湖南科学技术出版社
Hunan Science & Technology Press

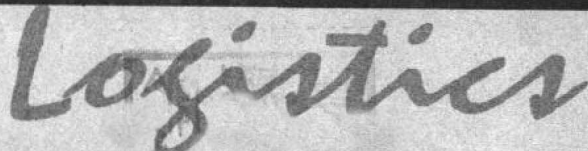
现代企业物流运作管理丛书

F253

H755

现代企业物流运作管理案例选评

黄福华 袁世军 编著



Logistics



湖南科学技术出版社
Hunan Science & Technology Press

现代企业物流运作管理丛书

现代企业物流运作管理案例选评

编 著：黄福华 袁世军

责任编辑：戴 涛

出版发行：湖南科学技术出版社

社 址：长沙市湘雅路 280 号

<http://www.hnstp.com>

邮购联系：本社直销科 0731-4375808

印 刷：湖南新华印刷集团有限责任公司(南)

(印装质量问题请直接与原厂联系)

厂 址：长沙市韶山路 158 号

邮 编：410004

出版日期：2003 年 6 月第 1 版第 1 次

开 本：850mm×1168mm 1/32

印 张：15.375

插 页：4

字 数：350000

书 号：ISBN 7-5357-3648-3/F·376

定 价：29.00 元

(版权所有·翻印必究)

《现代企业物流运作管理丛书》编委会

顾问：柳思维

主编：黄福华

编委会成员（按姓氏笔画为序）：

丁力 叶悉平 田野 吕炳泉 朱文蓓 张江
杨月华 袁世军 黄福华 曾国建 黎腾芳

序 言

(一)

现代物流是人类进入网络经济时代，适应经济全球化，适应社会分工进一步深化和专业化程度不断提高的产物。现代物流业已经成为中国一个新的经济增长点。

物流业在国民经济发展中具有重要地位，既是一个知识密集型产业，更是一个资本密集型与劳动密集型产业。如何让物流业成为一个重要产业，如何成为新的经济增长点，需要有目标、有措施、有实施步骤，既按市场经济规律自我发展，更需要制定物流业发展总体规划，需要国家的投入，需要吸引民间资本的投入，需要按物流的需求来发展物流业，加大对物流基础设施的投入，强化与协调物流标准化建设，推动物流教育与物流科技发展，用信息化带动和实现物流现代化。

(二)

随着我国现代物流业的快速发展，必然产生一些新情况和新问题，需要我们不断地开展物流重点、热点、难点问题的研究和探索。比如：

第一，现代物流业在中国经济发展中的地位和作用问题。我认为，中国物流业在国民经济中的地位和作用有三个定位：一个是宏观定位，现代物流业是国民经济的重要产业和新的经济增长点；一个是中观定位，现代物流业是中国流通业的基础，流通业的改革与发展在某种意义上来说，应该以现代物流为中心；再一个是微观定位，降低物流成本是企业的“第三利润源泉”。

第二，目前中国的物流发展形势。中国的物流业目前处于生命周期的起步期，这个起步是比较健康的，发育是正常的，虽然存在各种各样的问题，但在起步过程中是难免的。

第三，目前中国发展物流的主要矛盾。制约我国物流业发展的因素非常多，我想最主要的有三个：一是体制性障碍。在长期计划经济体制下形成了一种条块分割、部门分割、地区分割的状态，物流资源还没有完全进入市场，而是分别由各个政府部门管理；同时，我们企业“大而全”、“小而全”的格局，习惯于自己干，物流资源使用率极低，运输成本极高，破损率极高，这些都是一种体制性障碍。二是物流人才缺乏。我们想启动一下中国的物流人才工程，包括学历教育、继续教育与上岗资格培训，对人才巨大的需求，教育要跟上。三是多元化投入不足。物流的发展涉及很多基础产业，比如交通运输、仓储、配送中心、物流中心等，很多都是基础性工程，需要多元化投入，需要畅通的多元化投资渠道。

第四，我国加入 WTO 以后，物流业发展的对策。现在国外的一些大的跨国物流企业纷纷进入中国，抢占物流市场，我们如何应对？一方面要兑现承诺；另一方面，要加快中国物流业的发展，特别是第三方物流企业的发展，有些企业要尽量做大做强。我们整个物流业是开放的，经过 3~5 年的过渡期以后，基本上都要开放。我们自己的物流系统怎么建立起来，要引起大家的高度重视，应该很好地研究，有所行动。

第五，中国物流业发展的重点任务。中国物流业的发展，主要有七大任务：一是建设与培育物流市场，并使其规范化、法制化；二是发展第三方物流企业，优化供应链管理；三是强化物流标准化体系建设；四是逐步改造城市与企业的物流系统；五是加快培养物流人才；六是推进国内物流装备的现代化；七是用信息化带动物流现代化。

第六，要研究中国的物流市场。物流本身就是一个市场，必须要有市场的主体、市场的客体、市场的载体和市场的中介组织，应该进行市场化运作。中国发展社会主义市场经济，但市场不成熟是一个大问题，物流市场将会碰到同样的问题。

第七，要研究物流学科。物流是一个跨学科的边缘学科，具有独立的完整的学科体系，涉及经济学、管理学、运筹学、工程学等多个方面，需要进行深入研究。

(三)

培养物流人才是一个基础性工作，我们现在举办研讨培训班、搞远程教育、出版物流书籍、进行现代物流知识传播，就是为了推动我国物流业人才培养和企业家队伍的建设。我们不但要让企业经营者了解什么是物流、物流的地位与作用，还要让他们

知道怎样进行物流实际操作，懂得物流系统设计。我们欣喜地看到一批从事物流管理教学和研究的教师与从事物流管理实际工作的企业家联合进行物流运作管理问题的思考和探索，已经编写出几套高校物流本科教材和在岗人员培训教材，在此我非常高兴再推荐一套由黄福华副教授主编的《现代企业物流运作管理丛书》（包括《现代企业物流运作管理创新》、《第三方物流企业运作管理》、《现代生产企业物流运作管理》、《现代商业企业物流运作管理》和《现代企业物流运作管理案例选评》），该丛书由湖南科学技术出版社出版发行。

这套丛书站在企业角度，通过总结不同企业物流运作管理的经验教训，紧密结合现代物流发展的现实需要，运用现代物流理论思想，对企业物流运作管理的许多问题进行了系统的分析，提出了具有实际操作价值的解决方法。我相信这套丛书的出版发行对普及现代物流运作管理知识，提升企业物流管理水平，促进我国物流业的发展将产生积极的作用。

中国物流业发展方兴未艾，需要更多有志之士共同努力。我们期待更多的物流成果问世，我们期待中国物流业的快速发展。

丁俊发

中国物流与采购联合会常务副会长

2002年7月

目 录

第 1 章 现代企业物流发展战略 1

案例 1 日本菱食公司物流发展战略 2

案例 2 上海华联超市物流发展战略 11

第 2 章 现代企业采购与供应链管理 18

案例 3 西门子移动通信公司实施全球化采购 19

案例 4 Krause 公司对供应商的选择 24

案例 5 GE 实施电子化采购 29

案例 6 雀巢与家乐福供货商管理库存系统 39

案例 7 招标采购中评标考核指标的权重 48

第 3 章 现代企业库存管理 53

案例 8 通用汽车制造公司的自动化配件仓库 54

- 案例 9 适合分拣的货物仓库布局方式 57
案例 10 海尔集团库存管理创新 61
案例 11 Spices 无限公司从采购上改善库存控制 72
案例 12 一汽大众成功应用物流系统实现“零库存” 78
案例 13 “零库存管理”的典型——丰田看板方式 83

第 4 章 现代企业运输管理 89

- 案例 14 德国货运中心运作管理 90
案例 15 日本大和运输公司运输管理 96

第 5 章 现代企业物流运作管理 113

- 案例 16 家乐福进行快速扩张与发展 114
案例 17 沃尔玛公司的物流配送业务运作 121
案例 18 鲁抗医药优化物流管理运作模式 144
案例 19 日本资生堂的物流运作管理 152
案例 20 伊藤洋华堂的物流运作管理 164
案例 21 武汉市机电设备总公司的连锁经营模式 179
案例 22 美国联合包裹服务公司的现代化运作 184
案例 23 金利来实施 DRP 系统管理 195
案例 24 伊莱克斯销售渠道的建设和管理 202
案例 25 厦新的网络化销售管理系统 208

第 6 章 现代企业配送管理 225

- 案例 26 济南配送中心自动化集成系统 226
案例 27 欧美配送中心发展经验分析 235
案例 28 日本的三种配送中心发展经验分析 246

- 案例 29 上海百大配送 260
- 案例 30 家友模式 267
- 案例 31 华联超市的配送管理 276

第 7 章 现代企业物流信息管理 286

- 案例 32 上海中货 EDI 系统的应用 287
- 案例 33 梅林正广和建设电子商务配送网 295
- 案例 34 久凌公司精心打造电子化物流 308
- 案例 35 海尔创造“一流三网同步模式” 320
- 案例 36 华宝空调物流信息系统的应用 324
- 案例 37 “可的”连锁便利店信息系统的建设 333
- 案例 38 上海汽车齿轮总厂实施 MRP II 的成功经验 344
- 案例 39 Movex 供应链管理系统 354

第 8 章 现代企业物流服务 364

- 案例 40 中国外运集团着力于降低客户经营成本 365
- 案例 41 某企业的客户物流服务检核表 376
- 案例 42 沃格林一切以便利顾客为前提 383
- 案例 43 北京市东区邮政局实施 CRM 系统 390
- 案例 44 Turbo CRM 在汽车行业中的应用 402

第 9 章 现代企业物流管理创新 419

- 案例 45 埃森哲成功演绎康柏物流 420
- 案例 46 深九公司物流中心的管理经验 427
- 案例 47 世佳物流公司物流管理系统设计 434
- 案例 48 某食品企业的包装管理创新 442

第 10 章 现代企业物流绩效管理 447

案例 49 布鲁克林酿酒厂的物流成本管理 448

案例 50 施乐公司的定基评估 451

案例 51 “短期工作进度表”法 456

案例 52 爱默公司的质量跟踪与报告 458

案例 53 JC Penney 公司的质量管理创新 465

参考文献 470

参考网站 473

案例来源 474

后记 479

第 1 章

现代企业物流发展战略

- ▶ 案例 1 日本菱食公司物流发展战略
- ▶ 案例 2 上海华联超市物流发展战略

案例 1

日本菱食公司物流发展战略

案例材料

“新物流”、“新经营”、“新管理”共同构筑核心发展能力

一、日本菱食公司的基本情况

日本株式会社菱食公司是 1979 年由日本三菱商社的 4 个食品加工批发企业合并，发展而成的综合食品批发公司，目前主要经营调料、罐头、面食干货、饮料、冷冻产品、酒类和宠物食品等。现在日本菱食公司的资本金为 106.28 亿日元，职工人数为 1845 人。尽管近几年批发企业生存空间大大压缩，但是菱食公司的绝对业绩和相对增长率都十分惊人。日本菱食公司的 FDC、RDC 等新型物流系统已经成为获取竞争优势的源泉，“新物流”、“新经营”和“新管理”已经一起成为构筑日本菱食公司核心能力的三大支柱。

二、日本菱食公司物流发展战略环境与目标

□ 日本菱食公司物流发展战略目标

日本菱食公司的总体发展战略追求“以消费者为基点的流通

系统”，将自己定位于“作为连接消费与生产的创造价值的桥梁”。日本菱食公司物流发展战略目标就是通过垂直联盟与合作有效地将从生产商出货到零售店的上货有机地联系在一起，真正实现产销物三者的结合。

□ 日本菱食公司物流发展战略环境分析

1. 日本菱食公司物流战略建立市场环境变化的分析基础上。日本菱食公司发轫于食品加工批发企业，具有较浓烈的专业批发的色彩，但是，菱食公司逐步向全方位商品批发和服务经营转变，商品经营的范围已从原来单一的食品输送转为向所有需求方在最短时间内及时配送、及时提供符合消费者需求的商品、服务项目和服务范围。在商品需求日益多样化的今天，各种量贩店、超市和便利店成为商品需求的主体。这种零售业态要求在单品管理和物流管理上能充分适应柔性化、及时反应的经营特点，但是，中小型企业要想靠自身的实力建成一整套完整的物流和经营体制十分困难，就是大型企业也不可能自己从事所有的物流管理和商品管理业务。菱食公司正是针对这种市场情况，找到了自身发展的空间。为了促进零售店铺的效率化和经济性，菱食公司通过综合性的物流服务，以商品单品管理为主线，帮助零售业实行场所和店内促销管理，从而使物流服务的内涵大大扩展。

2. 日本菱食公司物流战略建立在公司经营发展需要上。日本菱食公司商品经营的品种逐步走向多样化发展，即在原有的加工食品基础上，向酒类、冷冻食品以及奶制品的备货和配送方向发展，为此扩大了商品采购的范围。菱食公司的这种品种多样化经营不是针对所有零售企业而普遍开展的，他们着力点是针对特定零售连锁店开展适应性的多品种经营，从而真正实现有特

性、定制化的物流服务。

3. 日本菱食公司战略建立在公司新兴服务体系上。日本菱食公司在物流和信息服务上,为充分实现对零售业的支持,菱食公司推行了“综合物流”体制,统一为满足同一零售商的不同批发和生产企业提供全面的物流服务,即充分“窗口批发企业”的角色。为此,菱食公司同意各供货方利用自己的物流网络,统一由本物流中心处理不同来源的商品,然后实行对店铺的集中配送和其他物流服务。这样既方便了供货方,又为零售商提供了良好的服务。

4. 日本菱食公司物流战略建立在公司内部优势上。日本菱食公司积极帮助零售企业实行单品管理和店内促销管理,为零售企业提高经营业绩提供建议和帮助,为此,利用集中物流所产生的信息集中优势,对各店铺的商品销售动向进行分析,进而指导零售企业。主要通过商品空间的分析(包括销售数据的比较、商品类别的卖场分配、单品发展动向研究、导入信用卡分析、新产品信息收集、反馈、店铺间销售情况的比较和货架管理等)和店内促销管理(包括销售比率分析、销售建议、货单建议、价格分析、终端设计分析、现金分析和 TVCM 信息分析等),为零售企业导入信用卡和进货提供决策基准,同时对其卖场分区管理和货架管理,以及销售促进计划的制定给予积极的支持。

三、日本菱食公司物流发展战略内容

商品多样化物流战略

菱食公司从众多的量贩店中选取最具有竞争力的企业作为自

己的服务对象，并根据顾客企业的经营特征和需要，扩充自己在日本全国的物流网络，尽可能多地从事针对顾客企业的多商品经营。

从目前菱食公司商品经营的构成看，食品、饮料占 33.4%，调料占 22.7%，面、干货类占 21.4%，冷冻类产品占 13.1%，罐头类占 5.4%，酒类占 2.0%，宠物食品占 2.0%，广阔的商品经营幅度，使菱食公司成为日本多品种经营最先进的批发型企业。

目前，还准备通过资本联合的形式，增加新的商品品种或拓宽现有产品的宽度。例如，1998 年 11 月，菱食公司与日本 Suntory、Mercian 等 4 家公司联合出资，建立了 eS! Wine 株式会社，通过扩大酒类产品的进货范围，使之成为从低价产品到高价产品全方位的酒类批发、物流管理者。

除扩大自身商品经营品种外，菱食公司还积极地利用其“窗口批发”功能，通过接纳其他企业的产品来开展综合物流管理，进一步推动点心、日杂、生鲜等产品的进货。菱食公司真正成为了多品种经营的综合物流服务提供商。

□ 服务系统化物流战略

一是积极向具有全国经营规模的量贩店开展物流服务。服务的形式既包括自己直接经营，又包括作为“窗口批发”为其他批发企业或生产企业提供服务。根据不同的地域和品种实行多窗口服务，这样既有利于窗口间的竞争，提高经营效率，又有利于降低进货和物流管理的成本。

二是积极为地域量贩店开展物流服务。这种地域量贩店虽然店铺规模不如前一种，没有前一种具有的较大店铺规模，但是在