



WULIU GUANLI ANLI JI JIEXI

物流管理 案例及解析

李联卫 编著



化学工业出版社

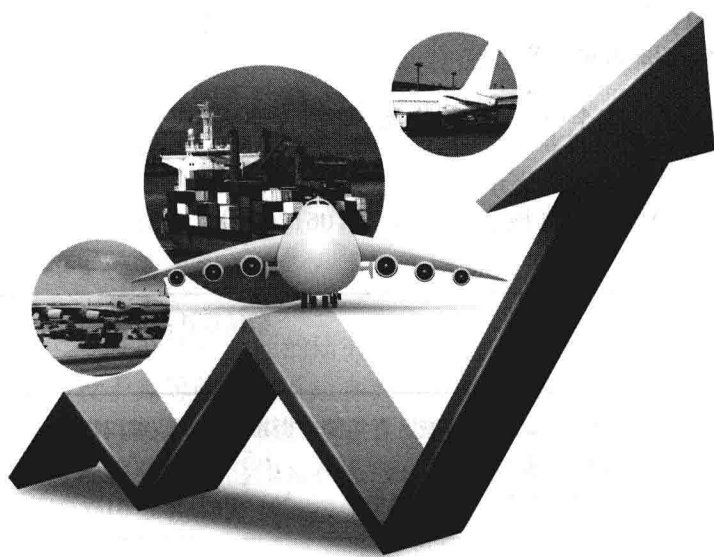


WULIU GUANLI ANLI JI JIEXI

物流管理

案例及解析

李联卫 编著



化学工业出版社

· 北京 ·

本书分为基础篇、功能篇和战略篇三个部分,从微观到宏观,从实际运作到理论分析,深入浅出地让读者了解物流、熟悉物流、热爱物流。本书案例的选取具有代表性,如“双11”电商大战背后的物流、7-11的物流管理系统、海尔集团的物流信息系统建设等,通过这些案例使读者通过一个个活生生的企业运作实例,逐步了解并学习现代物流知识,不断提高物流业从业人员的业务素质。

本书不仅适合于高等院校物流专业的学生学习参考,还可用作从事物流管理及相关工作的人员阅读参考。

图书在版编目(CIP)数据

物流管理案例及解析/李联卫编著. —北京:化学工业出版社, 2015.6

ISBN 978-7-122-23430-8

I. ①物… II. ①李… III. ①物流-物资管理-案例 IV. ①F252

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第061800号

责任编辑:蔡洪伟

装帧设计:王晓宇

责任校对:宋 玮

出版发行:化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011)

印 装:三河市万龙印装有限公司

710mm×1000mm 1/16 印张16½ 字数320千字 2015年6月北京第1版第1次印刷

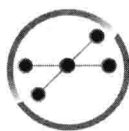
购书咨询:010-64518888(传真:010-64519686) 售后服务:010-64518899

网 址: <http://www.cip.com.cn>

凡购买本书,如有缺损质量问题,本社销售中心负责调换。

定 价: 38.00元

版权所有 违者必究



序

近十几年来，中国经济发展最显著的特点除了总量的猛增，更重要的是超乎想象的经济结构和业态的变化。十几年前最富想象力的人恐怕也没有预料到今天纷纷涌现的大量新产业、新行业、新职业。在这些年里，物流业就是中国经济、产业形态变革的代表性行业之一。物流并不是个全新的事物，甚至可以夸张地说，有了动物就有“物流”。不过，就在十几年前的物流业还只是表现为生产企业的一道工序，或独立的运输公司、保管仓库等，“物流”（logistic）也还只是个学术圈内的词。而如今路人都能脱口而出“物流园区”、“物流一体化”、“配送”、“供应链”、“托盘”、“冷链物流”等。物流业正在以令人吃惊的速度从传统产业中分离出来，成为一种独立的业态。更重要的是，中国的很多地区都把物流作为未来经济发展规划的重点或支柱性产业，物流的发展前景远大。

与之相伴，这些年来对物流的研究也在向系统化、理论化的方向提炼、发展。1994年北京物资学院开办国内高校第一个物流管理专业，是我国最早开设此专业的高校。但直到20世纪末物流的教育、研究还未大规模展开。2002年教育部首批允许八所高校招收物流工程专业，以后几乎一定层次的高校都开设了与物流相关的专业。现在每年仅高校物流专业的毕业生就有十几万人。

虽然对物流的研究红红火火，所谓的物流专业又如此广泛设于高等院校，不过在我看来这并不意味着物流已经成为一门相对成熟的学科或专业。成熟的学科或专业的特点是有自己比较完整的理论体系和系统的专业知识。我认为，无论是物流管理还是物流技术，尽管已产生了不少专业知识和比较成熟的技术，但并不属于理论性强的科学“学科”，也不是应用性强的技术“专业”。正如大家经常说工商管理、市场营销“既是科学又是艺术”，其特点主要是实践性，即“实践变成理论”而不是“理论变成实践”。物流可以说也同样“既是科学又是艺术”。无论是研究者、企业管理人员，还是要深造的学生，要增进对

物流的理解，乃至能够应用于实践，多探究、多了解一个个具体的、活生生的案例，恐怕比看书研究理论更为奏效。我们都熟知，国内外不少著名的商学院是努力建立案例库，大量采用案例教学的。

我的朋友李联卫老师大学毕业后曾在几个不同类型的企业中工作过十多年。这些企业有生产型的，也有销售型的，他在里面接触过不同类型的物流工作。后来他又到学校当老师、教物流，到现在又有 10 年了。他对物流一直存有着浓厚的兴趣。因为来自实战，感同身受，一些先进的物流技术、企业的物流案例很容易引发他的感慨。他也常和我谈及他对这些别人的好做法的感叹。从他的这本书中选的案例，可以看出他对物流的作用和意义的认识是很透彻的。他做出了把物流实践理论化的努力。

书中编选的都是不同类型企业物流的非常具有典型意义的案例。比如，2013 年 11 月极富戏剧性的电商“双 11”大战既是一场商战大戏，也是一次网络狂欢。而对关注物流的人来说，很快又变成展现物流的重要意义，检验我国物流（准确说是快递）水平的一个典型事件。电子商务对于商业而言当然是革命性的，是有先进意义的，然而由于欠缺与之相配的高水平物流，“双 11”的商业革命性意义被打了不少折扣。其实“双 11”给物流暴露出的问题只是一次典型展示而已，我国物流水平相较社会经济要求的滞后状态，即便无此大戏也是众所周知的。这不仅需要提高物流的速度和技术，也需要降低物流成本。2014 年 5 月马士基（Maersk）集团发布的《马士基集团在中国影响力报告》显示，中国的总物流成本占中国国内生产总值的 18%，这一数据不仅高于众多发达国家，也高于亚太和南美国家的平均值。报告指出，在发达国家，物流成本平均占成品最终成本的 10% ~ 15%；在发展中国家，各种低效现象导致物流成本显著增高，占成品成本的 15% ~ 25%，甚至更高。中国的制造商物流成本可高达生产成本的 30% ~ 40%。因此，我国物流的发展空间仍然是巨大的。

科学是严谨的，而艺术需要想象力，需要超出“常理”。物流技术的改进、管理水平的提高，经常是来自于企业的实践中企业家和工作人员的想象力和创造性。他们的创新做法很可能让关心关注物流的各方人士产生出各种奇思妙想，同时也很可能促使物流研究更加规范化、系统化、理论化。这本书中的案例比较全面地涉及了物流的主要方面和环节，从客服、采购、物流规划，到各种物流功能，到物流战略。用案例串起物流的各个方面，可以生动地使读者对物流产生全面、直观的认识。

另外，书中编选的麦当劳物流供货商阿尔法（Alpha）集团、联合包裹公司（UPS）、宜家家居（Ikea）、戴尔（Dell）、苏宁、海尔、宝供物流企业

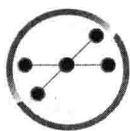
集团、日本的花王公司等案例，这些企业既是知名企业，又是在物流管理上很有特点的企业。宜家家居具有鲜明的产品物流特色，如全面采用平板包装好组装分开计价；要求供货厂商把大多数的货物直接送到自选商场，省略中间的仓储存放和搬运工作；针对特殊订单，成立地方性的服务中心等。宝供物流企业集团是我国著名的第三方物流企业，同时为多家大型企业提供高效的物流服务，以“双赢”的模式既为客户节约了成本，又获得了自己的生存发展空间。宝供可以算是我国第三方物流企业的一个典型代表。

典型的意义在于其先进性、超前性，但又不是不可模仿的。全球最大的连锁便利店 7-11 不过是一个日常食品的零售连锁店，但其业务涉及二十个国家及地区，每日为接近 3000 万的顾客服务。7-11 的做法是设共同配送中心，由中心统一集货，再向各店铺配送。地域划分一般是在中心城市商圈附近 35 公里，其他地方市场为方圆 60 公里，各地区设立一个共同配送中心，以实现高频度、多品种、小单位配送。实施共同物流后，店铺每日接待的运输车辆数量从 70 多辆下降为 12 辆。更重要的是 7-11 在考虑自己的物流时的确是树立了“顾客至上”的理念。除了实行一日三次配送制度，当预计到第二天会发生天气变化时还对追加商品进行配送，以便提供为消费者高鲜度、高附加值的产品。认识到物流的重要性，思顾客之所想，做到这一点并不需要很复杂的技术和理论。关键在于研究者和来自物流一线的人能否静下心来虚心学习别人的成功之处。

当然，这本书也不可避免存在着一些不足。在我看来，如对有的案例在具体做法上讲得还不够详细，难以让学习者“照此办理”；编选的基本上都是大型企业的案例，但我觉得适当选一些小企业的案例就会更有参考价值；物流战略方面的案例也有些薄弱，不如物流功能方面的案例更加生动。希望李联卫今后再接再厉，为我们拿出更多更好的物流案例。

刘来平

2014 年 11 月 11 日于青岛



前言

屈指算来，我从事物流管理专业教学工作已经整十年了。十年来，秉承对物流管理专业的热爱，我一直在不断努力学习并传授物流管理知识，同时也在思考如何让学生能够更有兴趣、更加容易地学习物流管理知识。

我对物流的热爱要追溯到 20 世纪 90 年代末期。那时我在某外企从事销售管理工作，当公司提出要进行产品的直达配送时，感觉就是天方夜谭，因为当时的网络还没有普及，许多经销商连电脑都没用过！而后来的实践证明，公司的策略是极具前瞻性的，先进的物流配送系统成为公司提高市场竞争力的“利器”。正因为亲身经历了现代物流在企业的实际发展历程，所以我对现代物流带给企业直至顾客的巨大利益感受深刻。相关的从业经验使我在从事物流管理专业的教学过程中，能够旁征博引，用生动的案例来讲解看似枯燥的物流管理知识。这使我对案例教学产生了浓厚兴趣，并在教学过程中一直努力搜集整理相关的物流管理案例。

运用物流管理案例进行物流管理专业人才培养是时代的需要。21 世纪以来，我国现代物流业从起步到快速发展，已成为我国经济发展的重要产业，一批新型的社会化、专业化、网络化的现代物流企业不断成长，在国民经济和社会发展中发挥着重要作用。随着科学技术的迅猛发展和经济全球化趋势的增强，现代物流业的发展也面临着前所未有的机遇与挑战。国务院于 2014 年 9 月印发了《物流业发展中长期规划（2014～2020 年）》，部署加快现代物流业发展，提出到 2020 年要基本建立布局合理、技术先进、便捷高效、绿色环保、安全有序的现代物流服务体系，而加快物流人才培养就是其中的一项重要保障措施。

物流人才，特别是高素质高技能物流人才的短缺严重制约着现代物流业的发展。而如何让基础薄弱的学习者能够有兴趣学习现代物流专业知识，并熟练掌握物流管理技巧，就成为是一个非常重要的问题。通过阅读案例，学习成功经验，分析物流

运作背后的理论依据，就是一个行之有效的办法。

本书是我根据多年的工作经验和教学经验整理而成，分为基础篇、功能篇和战略篇三个部分，从微观到宏观，从实际运作到理论分析，希望能够深入浅出地让读者了解物流、熟悉物流、热爱物流。案例的选取力争具有代表性，使读者能够通过一个个活生生的企业运作实例，逐步了解并学习现代物流知识，不断提高物流业从业人员的业务素质。特别希望读者能够在学习案例的基础上，通过进一步的思考与分析，将成功经验运用到实际工作中，进而促进企业物流管理水平的不断提高。

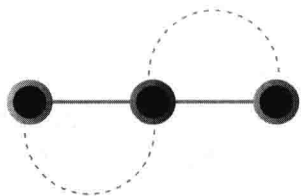
本书参阅吸收了大量物流文献资料，参考了很多专家学者的研究成果，列于书后的参考文献中，对相关作者表示衷心感谢。同时，非常感谢我的好朋友刘来平博士为本书作序。此外，在本书编写过程中，李学波、薛世森、王勤和李燕慧等给予了大力协助，在此一并表示感谢！

由于时间仓促和水平有限，不足之处在所难免，恳请读者批评指正。

李联卫

2014年11月12日于淄博

目录 CONTENTS



第一篇 基础篇

第1章 现代物流与物流管理	2
1.1 “双11”电商大战背后的物流	2
1.2 中储公司西安分公司从仓储企业到现代物流中心的嬗变	4
1.3 西南仓储公司发展区域物流之路	8
1.4 德尔费公司的物流活动	10
1.5 经销商生产运营中的物流管理漏洞	12
1.6 奥运村背后的可视化物流管理	15
1.7 朝日啤酒公司“鲜度管理”	19
第2章 物流客户服务	24
2.1 麦当劳物流供货商阿尔法集团的服务秘诀	24
2.2 永不满足的顾客	27
2.3 佛山物流的非常之道	28
2.4 企业服务标准两例	30
2.5 “美国经济的主干架”——联合包裹公司	33
2.6 心怡科技物流——如何做让客户依赖和信任的好客服	36
2.7 邮局老树开新花	38
2.8 客户服务热线的投诉处理	41
第3章 物流系统的规划与实施	46
3.1 企业大了，物流该怎么管理	46
3.2 宜家家居的物流系统	48
3.3 德国的地下物流	51
3.4 中国企业现代物流的发展方向	54

3.5	皇家加勒比海巡航有限公司的物流活动	58
3.6	苏宁的魔力	60
3.7	亚马逊在物联网时代的智慧系统解密	63

第4章 采购与供应 66

4.1	三种“采购现象”背后的观念对碰	66
4.2	洛杉矶市政府不头疼了	69
4.3	S 汽车制造公司的采购流程	72
4.4	上海石化招标采购的具体做法	75
4.5	解析戴尔的“零库存”	79
4.6	全球热交换器股份有限公司的采购失误	83

第二篇 功能篇

第5章 包装与装卸搬运 90

5.1	包装引发的国际商务纠纷	90
5.2	泡沫填充袋保障运输	92
5.3	包装技术支持福特汽车的精益生产	95
5.4	日本包装减量化的典型案例	97
5.5	某食品公司对产品的多重包装处理	99
5.6	联合利华的托盘管理	101
5.7	适合装卸作业的货物仓库布局方式	103
5.8	楼层库装卸搬运系统设计分析	104

第6章 仓储管理与库存控制 108

6.1	英迈公司的仓储管理	108
6.2	家乐福仓储作业的启示	111
6.3	晋亿公司的自动化立体仓库	113
6.4	四川长虹公司的仓储信息化管理	117
6.5	德国邮政零件中心仓库的建立与管理	122
6.6	新华公司的库存管理	125
6.7	雀巢公司的 VMI 管理系统	128

第7章 运输管理	132
7.1 丹麦的物流发展战略	132
7.2 青岛啤酒的“新鲜度”管理	134
7.3 日本花王公司的复核运输体系	136
7.4 DHL 助力美国家族企业打拼国际时尚市场	138
7.5 强生集团怎样做物流	140
7.6 运输方式的选择以及运输决策	144
7.7 韩国三星公司合理化运输	149
第8章 流通加工	152
8.1 来自厄瓜多尔的玫瑰花	152
8.2 钢铁物流之流通加工	155
8.3 流通加工的效果实例	160
8.4 日本南王公司的流通作业	163
8.5 松江出口加工区物流发展优势分析	166
8.6 阿迪达斯公司的组合式鞋店	169
第9章 配送与配送中心管理	171
9.1 沃尔玛的配送中心	171
9.2 广药公司的货物配送	174
9.3 上海联华生鲜食品加工配送中心物流配送运作	176
9.4 日本配送中心管理	180
9.5 雅芳公司的多元化配送模式	183
9.6 7-11 的物流管理系统	186

第三篇 战略篇

第10章 物流信息系统	194
10.1 联邦快递核心竞争优势——现代物流信息技术	194
10.2 海尔集团的物流信息系统建设	197
10.3 华联超市腾飞的双翼——物流技术与信息技术	198

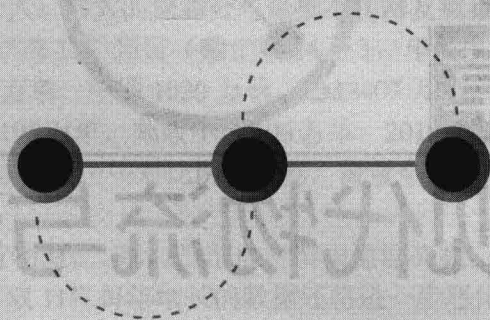
10.4	杭烟的物流信息系统	203
10.5	双汇集团的信息化物流	208
10.6	纯净水突破了瓶颈	212
第 11 章	第三方物流	216
11.1	联邦快递发展之路	216
11.2	第三方物流企业对制造商的“零库存”管理	219
11.3	宝洁公司成功应用第三方物流	221
11.4	冠生园集团的物流外包	224
11.5	美国通用汽车公司的物流业务外包	226
11.6	某箱包企业的物流管理	228
11.7	宝供集团发展第三方物流的做法	229
第 12 章	现代物流的发展趋势	234
12.1	三个国家的绿色物流对比	234
12.2	让公路水路走上“环保路”	236
12.3	亚马逊为何物流促销纵横天下	238
12.4	惠普——供应链上的巨人	243
12.5	麦当劳的冷链物流	246
12.6	北京奥运食品物流冷链里程碑	248
参考文献		252

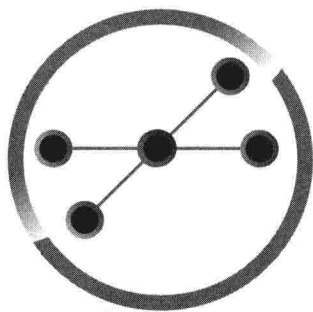
第1篇

基础篇

流通是经济领域里的黑暗大陆。

——彼得·德鲁克





现代物流与物流管理

1.1 “双 11” 电商大战背后的物流

2013 年“双 11”，各大电商平台陆陆续续交出成绩单。阿里系一马当先，350 亿销售额无人能敌；京东双 11 网站流量是平日的 2.5 倍……一时间，电商大好河山一片飘红。线上红红火火，乐坏了也累坏了快递行业。之前预计全国双 11 期间将新增 4 亿快件，现在统计实际数据约为 3.6 亿。但是，3.6 亿件，要送多少天？

越来越慢的“快递”。

去年就有不少消费者在网上抱怨：“双 11 购买的货物送了一个月还没到！”为什么？就是因为“双 11”将前后两周的销量集中在一天，形成名副其实的“网购春运”，让仓储、客服、特别是物流环节遭遇严重瓶颈。堆积如山的发货量、远大于平日的退单数，都带给物流公司巨大压力，直接影响大部分单子的送货速度。电商，比拼的是从前台到线下的综合实力，服务体验尤为重要。物流的问题，该如何解决？

无法解决的物流问题。

天不逢时。沿海地带又闻台风。由于台风“海燕”的影响，将不可避免地影响物流配送速度。更糟的是，大量包裹累积爆仓、甚至露天堆放，经受

大雨洗礼后，退货与投诉必将蜂拥而至。

地大不利。中国地大物博，也导致物流配送线拉的极长。现有的海、陆、空交通体系无法满足疯狂增长的电商销量。地理条件限制，交通基础薄弱，将制约国内第三方物流的成长。

人为主因。最根本的原因在于人：再大的快递公司也抵不住网友疯狂购买的热情啊！根据阿里后台数据，“双11”当日（截止到24点），申通1210万单，圆通1110万单，韵达1027万单，中通1020万单，EMS407万单，顺丰316万单，汇通270万单，天天195万单，邮政小包106万单，2012年“双11”当日：申通600万件，中通330万件……对比两年数据，流量全部翻倍，“三通”一达日处理已过千万。

综上所述，天猫淘宝的第三方物流，“双11”节前、节中漂漂亮亮，节后必将怨声载道。这个情况随着“双11”每年增长的数据还将进一步恶化。

解决方案：“24小时不到免单”？

在“爆仓”、“延迟发货”、“不包7天退换”等词频繁出现的“双11”，传统企业品胜电子竟推出“凡双11期间天猫旗舰店下单，24小时送不到免单”的活动，着实让人吃惊不已。

据了解，品胜电子做出免单承诺，完全依靠类似京东、苏宁一般的自建物流体系，100多个城市的接近400家专卖店收到指令，马上就近配送。

价格低了，服务谁来做？

线上购买毕竟只是电商的一部分；由发货、送货、仓储组成的物流体系在电商闭环中至关重要。正如实体店的历史发展一般，人们迟早会对只有“便宜”一个优势的电商平台有正确认识。物流、售后这些不起眼却至关重要的服务产品，将在未来电商日子里占据至关重要的一环。物流大战，才刚刚开始……

（来源：中国商业电讯 http://www.pmnews.cn/press_release/61647.htm 2013-11-13）



案例分析

阿里巴巴旗下的天猫、淘宝两大公司不断刷新中国电商行业发展的纪录。电子商务的出现，在最大程度上方便了最终消费者。他们不必到拥挤的商业街挑选自己所需的商品，而只要坐在家里，上网浏览、查看、挑选，就可以完成购物活动。但试想，他们所购商品迟迟不能到货，或商家送货非自己所购，那消费者还会上网购物吗？物流是电子商务实现以顾客为中心理念的最终保证，缺少现代化物流技术与管理，电子商务给消费者带来的便捷等



于零，消费者必然会转向他们认为更为可靠的传统购物的方式上。本案例就说明了物流对于电子商务发展的重要意义。

在商业活动中，商品所有权在购销合同签订的同时，便由供方转移到了需方，而商品实体并没有因此而到达需方。在电子商务条件下，顾客通过网络购物，完成了商品所有权的交割过程，但电子商务活动并未结束，只有商品和服务真正到达顾客手中，商务活动才告终结。在整个电子商务中，物流实际上是以商流的后续者和服务者的姿态出现的。没有现代化的物流，轻松的商务活动只会退化为一指空文。

无论在传统的贸易方式下，还是在电子商务下，生产都是商品流通之本，而生产的顺利进行需要各类物流活动的支持。生产的全过程从原料的采购开始，便要求有相应的供应物流活动将所采购的材料到位，否则，生产就难以进行；在生产的各工艺流程之间，也需要有原材料、半成品的物流过程，即所谓的生产物流，以实现生产的流动性；部分余料、可重复利用的物资的回收，也需要所谓的回收物流；废弃物的处理需要废弃物物流。可见，整个生产过程实际上包含了系列化的物流活动。合理化、现代化的物流，能通过降低费用从而降低成本、优化库存结构、减少资金占压、缩短生产周期，保障了现代化生产的高效运行。相反，缺少了现代化的物流，生产将难以顺利进行，无论电子商务是多么便捷的贸易形式，仍将是无米之炊。

在电子商务和物流业互动成长的过程中，物流业开始发生前所未有的变化，从卖家发往买家的一个个包裹，或将引导行业发展的走向。引入信息化处理技术，增加物流业的技术含量；扩大覆盖范围、提高配送效率的同时，一个个增值服务被创造出来；电商自建物流的加入，更是加剧了整个行业的竞争程度。

1.2 中储公司西安分公司从仓储企业到现代物流中心的嬗变

近几年，中储发展股份有限公司西安分公司全面落实科学发展观，积极拓宽经营思路，坚持全方位发展，注重多种经营并举，不断走出一条自我发展之路，目前公司已由原来一个普通的仓储企业发展成一个集仓储、运输、货运代理、现货市场、信息服务、流通加工、物流质押（金融）等于一体的综合性大型现代化物流中心，同时带动了周边地区小型物流运输、连锁

经营、餐饮服务等相关产业的发展,成为推动陕西区域经济发展繁荣的启动机和助推器,引领着陕西乃至西北地区现代物流企业的快速健康发展。

一、企业发展现状

中储发展股份有限公司西安分公司(原西安中储物流中心)隶属国资委所属国有企业集团之一的中国诚通集团下属的中国物资储运总公司。经过多年的市场洗礼,企业已发展成为集仓储、运输、货运代理、流通加工、物流质押(金融)、经销、信息服务、现货市场等于一体的第三方综合性大型物流企业。公司占地面积40万平方米,拥有4条铁路专用线,库房30多栋,10万平方米,货场15万平方米,各种起重、装卸、运输设备100多台(辆)。物资吞吐量每年在240万吨以上。目前公司主要客户资源以钢材、家电为主,另有有色金属材料、纸品、装饰建材、食品等。现有客户600多家,遍及全国各地;有家电客户有60多家,格力、春兰、新飞、荣事达、澳柯玛、西门子、小天鹅、志高、科龙等已成为公司的长期服务对象。近年来公司加快城市快速消费品业务拓展,先后引进了雪花啤酒、茅台酒、美特斯邦威、李宁服饰、西北国药、双汇等品牌客户。企业发展已步入快车道。

二、经营理念转变

随着物流业在我国的兴起,许多企业纷纷以“现代物流的旗号”相继进入人们的视线,一时间,发展现代物流成为一个热门话题。公司作为西北大型物流企业,敏锐地看到这一变化,他们努力发挥自身储运优势,积极尝试从传统储运向现代物流转变。坚持全方位发展、注重多种经营并举,给一度大量闲置的库房和场地带来无限生机,实现了经营理念的跨越,彻底打破了原来的流通体制,极大地满足了客户的个性化消费需求。他们不断整合社会闲散资源,对周边个体运输户进行整合,充分利用现代物流理念对车辆进行管理,以达到满足客户需求,降低社会总成本的目标。

三、培育物流市场

仓储不是物流,它仅是物流的一个环节。物流具有系统化特性,只有把保管、运输、配送、分拣、包装、加工、装卸、信息服务等环节加以系统的考虑,才能使物流活动达到效率化、快速化和整体最优。

多年来,公司凭借15万平方米货场和10万平方米库房、4条铁路专用线和完善的起重运输设施,以及中储在全国物流组织网络的优势,紧密联系我国国情,结合地区实际,坚持“本土化”经营。同时借鉴国内外先进物流