

工商管理经典译丛·运营管理系列

CONTEMPORARY LOGISTICS  
**当代物流学**

(第9版)

小保罗·R·墨菲 (Paul R. Murphy, Jr.) 唐纳德·F·伍德 (Donald F. Wood) 著  
陈荣秋 等 译

BUSINESS ADMINISTRATION CLASSICS

PEARSON  
Prentice  
Hall

 中国人民大学出版社

BUSINESS ADMINISTRATION CLASSICS 工商管理经典译丛·运营管理系列



工商管理  
经典译丛

CONTEMPORARY LOGISTICS

# 当代物流学

(第9版)

小保罗·R·墨菲 (Paul R. Murphy, Jr.)

唐纳德·F·伍德 (Donald F. Wood)

陈荣秋 等

著  
译

中国人民大学出版社

· 北京 ·

**图书在版编目 (CIP) 数据**

当代物流学：第 9 版/墨菲，伍德著；陈荣秋等译.  
北京：中国人民大学出版社，2009  
(工商管理经典译丛·运营管理系列)  
ISBN 978-7-300-10975-6

- I. 当…
- II. ①墨…②伍…③陈…
- III. 物流
- IV. F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 113614 号

工商管理经典译丛·运营管理系列

**当代物流学 (第 9 版)**

小保罗·R·墨菲 著  
唐纳德·F·伍德  
陈荣秋等 译

---

出版发行	中国人民大学出版社	邮政编码	100080
社 址	北京中关村大街 31 号		
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511398 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)
网 址	<a href="http://www.crup.com.cn">http://www.crup.com.cn</a>		
	<a href="http://www.ttrnet.com">http://www.ttrnet.com</a> (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	涿州星河印刷有限公司		
规 格	185 mm×260 mm 16 开本	版 次	2009 年 9 月第 1 版
印 张	23.25 插页 1	印 次	2009 年 9 月第 1 次印刷
字 数	546 000	定 价	49.00 元

---

**版权所有 侵权必究**

**印装差错 负责调换**

# 《工商管理经典译丛·运营管理系列》

## 出版说明

运营是企业的基本职能之一。如何降低成本、控制质量、保证时间和提供个性化服务，是运营所关注的核心问题。在绝大多数组织中——无论是营利性企业还是非营利性公共组织——运营职能都占用了组织的绝大部分财力、物力和人力。因此，运营业绩的好坏对一个组织的成功与否起着至关重要的作用。

在现代激烈竞争的商业环境中，企业的组织结构、战略、营销、资本运作都有可能成为企业成功的关键要素之一，但是，这些成功要素必须建立在坚实的运营模式的基础上。这是因为，在任何一个企业内部的各项活动中，运营过程都是其创造价值、服务社会和获取利润的主要环节，沟通着各项其他职能，决定着产品和服务在市场上的竞争力。离开了运营的支撑，上述成功要素将是孤立和暂时的，要么被竞争对手轻而易举地模仿，要么因异质于企业而不能成为核心竞争力的一部分。

21世纪初，运营更是直接决定着企业的生死成败。一方面，以往涌现出的各种企业管理新理念，如制造资源计划、物料需求计划、企业资源计划、精益生产、企业流程再造、大规模定制、供应链管理、计算机集成制造、敏捷制造等，纷纷以先进的运营技术为依托，进行整合。另一方面，借助于信息技术，尤其是因特网，运营技术也实现了质的改变。企业如今能够在全球范围内协调采购、生产、物流、分销等活动，进而形成整体性竞争优势。对这两方面的进步企业都不能忽视，否则企业所拥有的竞争优势就会转瞬即逝。

21世纪是中国的世纪。但“中国制造”、“世界工厂”这些概念的背后，如果没有独特的运营优势作支撑，将无异于海市蜃楼。从历史上看，一个国家在崛起时，往往伴随着运营模式上的创新。例如，美国作为世界头号经济强国的兴起，就出现了福特发明的流水线生产方式。又如，日本在成为世界经济强国的过程中，也涌现了丰田JIT生产模式。为了实现强国梦，中国企业应该潜心锤炼自己的运营模式。

中国人民大学出版社长期致力于管理类经典图书的出版。随着运营管理重要性的凸显，越来越多的读者希望系统学习运营管理的知识、方法和技术，为此，我们在反复调研的基础上，推出了这套《工商管理经典译丛·运营管理系列》。本丛书所选教材，多来自国际权威的教育出版机构（如培生教育出版集团、麦格劳-希尔教育出版公司、圣智学习出版公司、约翰威立出版公司等），版本经典，适用性强。我们希望通过这套丛书，将国外运营管理的最新理念和方法介绍给广大读者，为丰富我国的运营管理理论，提升企业的运营管理实践做出贡献。

本丛书的出版，得到了许多专家学者的帮助，他们提出了很多宝贵的建议，帮助我们遴选图书，甚至参与了一些书的翻译工作，在此致以深深的谢意。

最后，感谢广大读者，谢谢你们的信赖。我们真诚期待你们的意见反馈，以不断改进我们的工作。

# 译者前言

由美国约翰·卡罗尔大学小保罗·R·墨菲和旧金山州立大学唐纳德·F·伍德合著的《当代物流学》(第9版)是一本全面阐述物流管理学的教材。它适于管理专业本科生和MBA学生使用,也适合从事物流和供应链管理工作者阅读。

由于第9版《当代物流学》所反映的背景与2004年第8版出版时的背景相比,出现了较大变化,根据读者的意见、学生的建议以及作者本人的职业咨询和研究经验,作者对第9版的内容进行了较大调整。全书共14章,比第8版减少了一章。一些章节变化较大,如第4章强调需求管理和需求预测;第6章按照运输模式来阐述相关主题;第11章作了实质性修改,增加了“投资回收”部分;第3篇由3章变成2章;关键术语数由约250个扩充到300多个,并在术语表中给出了定义;章末的建议读物进行了更新,大部分是2000年后发表的研究论文。

本书有以下几个特点:

1. 内容全面、丰富,各篇、章、节逻辑关系清楚。第1篇的3章是全书的基础,阐述物流与供应链的基本概念,物流与信息技术的主要问题;第2篇详细说明物流系统的每个要素,是本书的核心内容;第3篇说明为了确保物流系统的有效运行,应该采取的组织和分析技术以及控制系统。

2. 实用性强。作者具有丰富的从事企业咨询的经验,书中除了阐述物流系统的有关概念,对运作上的一些细节也进行了介绍,因此本书内容具有很强的实用性。尽管书中大部分内容以美国为背景,但也有一些关于中国的情况,可以借鉴其中涉及的方法来分析、解决我国的物流管理问题。

3. 体例规范,图文并茂。每章正文前有学习目标,章后有小结、讨论和复习题、建议读物以及案例等,文中还有各种图片和卡通,增加了阅读的趣味性。

本书由深圳市埃思奇信息咨询有限公司总经理汪伟博士,大连工业大学管理与社会科学学院工商管理系李晓红副教授,华中科技大学管理学院博士后杨依依、博士李丽、博士生金茂竹、李义斌共同翻译。具体分工如下:李丽翻译前言、第1~2章;金茂竹翻译第3~4章;杨依依翻译第5~6章;李晓红翻译第7~9章;汪伟翻译第10~12章;李义斌翻译第13~14章。全书由陈荣秋校译和统稿。

本项翻译工作得到国家自然科学基金委员会“十五”重点项目“基于时间竞争的运作管理新技术和新方法研究”的支持。

本书的出版得到培生教育集团(北京)办事处和中国人民大学出版社的大力支持,在此表示感谢。

书中翻译错误或欠妥之处,敬请读者批评指正。

陈荣秋

# 前 言

《当代物流学》(第9版)所反映的全球视野与2004年版时的大不相同。今天,企业运作的环境仍然受2001年对美国恐怖袭击、令人头晕目眩的技术进步以及在25年前不可想象的贸易全球化的影响。这些情况和其他一些事件给物流管理者既提出了挑战,又提供了机遇,但物流学科依然是有趣的、令人兴奋的和充满活力的,本版反映了这些特点。

读者会发现本书与上一版相比有所增删和修改,这些反映了读者的意见、学生的建议以及作者的职业咨询和研究经验。第9版的最显著变化之一是它包括14章,第8版为15章。而且,第9版的一些章节与第8版大不相同。第4章使用了新标题“需求管理、订单管理和顾客服务”,以讨论需求管理和需求预测为切入点,并且加入了新的材料。

集中讨论运输相关内容的第6章和第7章也在本版中做了大量修改。两章都有新标题(第6章为“运输”,第7章为“运输管理”),第6章现在采用更“传统的”(即按照运输模式)方法阐述相关主题。第11章现在称作“采购”,在第9版中做了实质性改动,其中增加了值得注意的一节——“投资回收”。本版第3篇的标题是“物流系统的组织、分析和控制”,由2章而不是第8版的3章构成。第14章是“物流系统的组织和分析”,其中增加了一节专门讨论公司内的物流组织的内容。

第9版的另一个显著特征是每章的关键术语扩充了,每个关键术语现在都在术语表中给出了定义,术语表包含300多个术语,比上一版中约250个术语要多。另外,第9版每章末建议读物中的大部分是2000年后发表的。第9版继承的一个特点是书中有许多卡通,强调了物流和供应链管理的幽默方面。

《当代物流学》(第9版)由小保罗·墨菲撰写,欢迎您将评论和建议发到 [drmurphy@jcu.edu](mailto:drmurphy@jcu.edu)。保罗真诚地感谢前任作者唐纳德·F·伍德(Donald F. Wood)、詹姆斯·C·约翰逊(James C. Johnson)和丹尼尔·L·沃德洛(Daniel L. Wardlow)对以前的版本作出的重大贡献。

# 目 录

## 第 1 篇 物流概述

<b>第 1 章</b>	<b>物流和供应链</b> .....	3
	物流的经济影响.....	4
	物流：它是什么.....	5
	物流日益增长的重要性.....	7
	物流的系统方法和总成本方法.....	9
	公司内部的物流关系 .....	12
	营销渠道 .....	16
	物流渠道中的活动 .....	19
	物流职业 .....	21
	小结 .....	21
	讨论和复习题 .....	22
	建议读物 .....	22
	案例 1—1 萨德西香皂公司 .....	23
	案例 1—2 儿童乐园和超级健身房 .....	24
	附录 1 物流专业组织 .....	26
<b>第 2 章</b>	<b>供应链管理概念</b> .....	29
	供应链管理的重要特征 .....	32
	供应链管理的障碍 .....	35
	供应链管理和整合 .....	37
	小结 .....	40
	讨论和复习题 .....	41
	建议读物 .....	41
	案例 2—1 约翰逊玩具公司 .....	42
	案例 2—2 怀俄明杂货采购合作社 .....	45
<b>第 3 章</b>	<b>物流与信息技术</b> .....	50
	信息管理系统的一般类型 .....	51
	电子商务与物流 .....	59
	小结 .....	60
	讨论和复习题 .....	60
	建议读物 .....	61
	案例 3—1 跑车维护 .....	62

案例 3—2 卡拉马祖的准时制生产 .....	63
-------------------------	----

## 第 2 篇 物流系统的要素

<b>第 4 章 需求管理、订单管理和顾客服务 .....</b>	<b>71</b>
需求管理 .....	72
订单管理 .....	74
顾客服务 .....	81
建立顾客服务目标 .....	83
顾客服务的度量和控制 .....	84
小结 .....	85
讨论和复习题 .....	86
建议读物 .....	86
案例 4—1 切兹·威兹公司 .....	87
案例 4—2 汉迪·安迪公司 .....	89
<b>第 5 章 保护性包装和物料搬运 .....</b>	<b>92</b>
产品特征 .....	93
包装 .....	95
物料搬运中的单位装载 .....	105
单位装载之外的问题 .....	108
物料搬运 .....	109
小结 .....	113
讨论和复习题 .....	113
建议读物 .....	114
案例 5—1 Let There Be Light 灯罩公司 .....	114
<b>第 6 章 运输 .....</b>	<b>117</b>
运输模式 .....	119
航空运输 .....	120
汽车运输 .....	121
管道运输 .....	123
铁路运输 .....	124
水路运输 .....	125
联合运输 .....	126
专业运输组织 .....	127
运输法规 .....	129
承运人的法定分类 .....	131
小结 .....	132
讨论和复习题 .....	133
建议读物 .....	133
案例 6—1 布恩鞋业公司 .....	134
<b>第 7 章 运输管理 .....</b>	<b>141</b>
费率(定价)因素 .....	142



	运输模式和承运人选择	148
	单证	149
	发货和收货	154
	运输管理系统	158
	运输服务质量	159
	小结	159
	讨论和复习题	159
	建议读物	160
	案例 7—1 奇比薯片公司	160
	案例 7—2 纽伦堡-奥格斯堡机械公司	161
<b>第 8 章</b>	<b>配送中心、仓库和工厂选址</b>	166
	确定设施数量	168
	影响设施选址的一般因素	170
	特殊的选址因素	177
	寻找低成本选址	178
	网格系统	178
	在另一家公司现有渠道内选址	180
	设施搬迁和设施关闭	181
	小结	182
	讨论和复习题	182
	建议读物	183
	案例 8—1 航空海洋物流公司	183
	案例 8—2 艾伯特公路段第六区	186
<b>第 9 章</b>	<b>库存管理</b>	190
	库存的分类	192
	库存相关成本	193
	何时订货	196
	再订货批量	196
	库存流	198
	现代库存管理办法	200
	特殊的库存管理问题	203
	小结	208
	讨论和复习题	208
	建议读物	209
	案例 9—1 洛的钉子公司	209
	案例 9—2 杰克逊的仓库	210
<b>第 10 章</b>	<b>仓储管理</b>	212
	公共、私有、合同及多客户仓储	215
	影响仓储设计的因素	218
	仓储运作	224
	小结	230
	讨论和复习题	230

	建议读物 .....	231
	案例 10—1 桑迪的糖果 .....	231
	案例 10—2 明尼通卡仓库 .....	234
<b>第 11 章</b>	<b>采购 .....</b>	<b>237</b>
	采购目标 .....	238
	供应商的选择和评估 .....	239
	采购中的质量问题 .....	241
	全球采购（供源） .....	242
	电子采购 .....	243
	投资回收 .....	244
	社会责任采购 .....	245
	小结 .....	246
	讨论和复习题 .....	246
	建议读物 .....	247
	案例 11—1 缓和艾拉的愤怒 .....	247
	案例 11—2 Tempo 有限公司 .....	249
<b>第 12 章</b>	<b>国际物流 .....</b>	<b>255</b>
	政府对国际贸易的影响 .....	258
	单证 .....	261
	销售和支付条款 .....	262
	国际贸易和供应链专业组织 .....	264
	国际贸易的库存 .....	277
	小结 .....	278
	讨论和复习题 .....	279
	建议读物 .....	279
	案例 12—1 HDT 卡车公司 .....	280
	案例 12—2 贝尔·泽尔电池公司 .....	284

### 第 3 篇 物流系统的组织、分析和控制

<b>第 13 章</b>	<b>物流系统控制 .....</b>	<b>293</b>
	会计控制 .....	295
	员工生产率 .....	296
	能源控制 .....	302
	保持渠道完整性 .....	303
	退货管理 .....	303
	偷窃控制 .....	307
	反恐保护 .....	312
	小结 .....	314
	讨论和复习题 .....	314
	建议读物 .....	315
	案例 13—1 布兰特冷柜公司 .....	315

案例 13—2 红点经销公司 .....	316
<b>第 14 章 物流系统的组织与分析 .....</b>	<b>321</b>
公司内的物流组织 .....	322
什么是系统分析 .....	326
部分系统分析 .....	328
综合系统分析 .....	331
小结 .....	336
讨论和复习题 .....	336
建议读物 .....	337
案例 14—1 哥伦比亚木材制品公司 .....	338
案例 14—2 Trigo 出口有限公司 .....	340
 术语表 .....	 343

Part 1

第**1**篇 物流概述

---



# 第 1 章 CHAPTER 1

## 物流和供应链



专业的物流员工正在为贸易展览和特别活动搬运物品和展品。豪华的梅塞德斯赛车正在被装载到荷兰皇家航空公司（KLM）的波音 747 上。

资料来源：Photo © KLM-Royal Dutch Airlines Photo Archives. Reproduced with permission.

### 学习目标

- 理解物流的定义
- 理解物流的经济重要性
- 了解最新事件及它们对物流实践的影响
- 理解公司内的物流实践
- 了解不同的定价策略
- 了解物流职业

## 物流的经济影响

现在，你可能对本书的主题——物流和关于物流的知识只有有限的了解。如果是这样，你实际上与居住在这个星球上的其他许多人没有什么不同，你也可能会对物流产生的显著经济影响感到惊奇。表 1—1 从宏观经济角度总结了美国 1960—2005 年每 5 年与国内生产总值（GDP）相关的物流成本。请注意，物流占 GDP 的百分比从 1960 年的约 15% 降到 2005 年的不足 10%，年总物流成本目前达到 1.2 万亿美元。虽然各国与 GDP 相关的绝对和相对物流成本不同（中国的物流费用约占 19%）<sup>[1]</sup>，但毫无疑问，物流是任何国家经济的重要组成部分。

从宏观角度看，物流也在国家的经济增长和发展中起到了重要作用。汉尼根和曼根（Hannigan and Mangan）指出，物流，尤其是运输效率的改进，对爱尔兰 20 世纪 90 年代中期和末期的经济起到了关键作用。根据汉尼根和曼根的观点，如果爱尔兰的物流能力不改进，其经济也不可能再增长。<sup>[2]</sup>类似地，中国的政府和私人部门都意识到中国的劳动力成本优势已经转移到其他国家，物流效率已经成为促进经济以每年 8%~10% 的速率增长的必要组成部分。<sup>[3]</sup>

表 1—1 与国内生产总值（GDP）相关的企业物流系统成本 单位：10 亿美元

年份	库存持有成本	运输成本	管理成本	美国总物流成本	物流占 GDP 百分比
1960	31	44	3	78	14.7
1965	38	64	4	106	14.7
1970	56	91	6	153	14.7
1975	97	116	9	222	13.5
1980	220	214	17	451	16.1
1985	227	274	20	521	12.4
1990	283	351	25	659	11.4
1995	302	441	30	773	10.4
2000	377	590	39	1 006	10.1
2005	393	744	46	1 183	9.5

资料来源：Rosalyn Wilson and Robert Delaney, *Twelfth Annual State of Logistics Report*, 2001; Rosalyn Wilson, *Seventeenth Annual State of Logistics Report*, 2006.

除了上面的宏观层面经济影响的例子，物流的经济影响还会涉及像你这样的个体消费者。这些影响可以通过**经济效用**（economic utility）的概念来解释，经济效用是产品在满足顾客的需要和需求上的价值或有用性。四种一般类型的经济效用是拥有效用、形式效用、时间效用和地点效用。很明显，物流对时间效用和地点效用有影响。

**拥有效用**（possession utility）指的是能够拥有某产品的顾客所得到的价值或

有用性。拥有效用会受到与产品相关的支付方式的影响。例如，信用卡和借记卡通过允许顾客不必取出现金或现金等价物即可购买产品来使拥有效用更容易实现。同样，相对于传统的汽车贷款，汽车租赁允许顾客拥有更称心的车型。

**形式效用**（form utility）指产品以一种形式存在，这时产品一方面可以被顾客使用，另一方面对顾客有价值。虽然形式效用通常与生产和制造相关，但物流也对形式效用有影响。例如，为了达到生产经济（例如，更低的单位成本），一家软饮料公司可能生产成千上万箱的某种软饮料（例如，健怡可乐）。你不太可能购买成千上万箱的健怡可乐（除非你正在组织一项规模非常大的社会活动），而可能是较少批量的可乐，例如6罐或12罐。通过配置（allocation），物流将成千上万箱的健怡可乐分装为顾客需要的较小数量，这将在第2章中更加详细地讨论。

**地点效用**（place utility）指在顾客需要的地方提供产品；产品被从较低价值的地点移动到较高价值的地点。继续健怡可乐的例子，当可乐从较低价值的地点（例如，仓库里）移动到较高价值的地点（例如，超市的货架上），地点效用增加了。

与地点效用紧密相关的是**时间效用**（time utility），它指当顾客需要的时候提供产品。值得重视的是，不同产品对时间的敏感性不同，易逝品晚3天配送的后果很可能比非易逝品晚3天配送的后果更严重。

请注意，朝着增进（但不是保证）顾客满意度的方向努力，同时取得拥有效用、形式效用、地点效用和时间效用还有一条很长的路要走。想想一位校友使用在线服务为其州外的女友订购情人节鲜花的经历。通过在线服务允许信用卡的担保支付使拥有效用易于实现。正确的订购花束（形式效用）于情人节到达了其女友的住址（地点效用和时间效用）。问题是：伴随鲜花的问候卡上的女友的名字写错了（而男友的名字却是对的）！

## ■ 物流：它是什么

---

既然你对物流的经济影响有了更好的理解，那么定义物流是什么就很重要了。大约从1980年，巨大和快速的变化已经发生在企业物流领域。这种快速变化的一个结果是企业物流有许多不同的术语来称呼，每一个术语都有稍微不同的含义。近几年，用来称呼企业物流的术语包括（但不局限于）以下一些：

- 企业物流；
- 配送；
- 工业配送；
- 物流；
- 物流管理；
- 物料管理；
- 实物配送；
- 供应链管理。

实质上，每个术语都与货物和信息从原产地到消费地的流动管理有关。

虽然上述的术语相似，但是它们并不相同；从管理的角度，这造成了一个潜在的问题，即是在比较苹果和橘子，而不是在比较苹果和苹果或比较橘子和橘子。例如，假设第一个组织将物流定义为包括两种活动——运输和库存管理，而第二个组



织将物流定义为包括三种活动——运输、库存管理和仓储。第二个组织的总物流成本比第一个组织的总物流成本高似乎比较合理（因为第二个组织的物流包括更多的活动）。但是，如果因为第二个组织的总成本较高就下结论认为第二个组织的物流有效性或效率较低就错了，因为两个组织对物流的定义不同。

为了避免对物流（logistics）含义的潜在误解，本书采用供应链管理专业协会（CSCMP）发布的最新定义，该协会是世界上服务于物流专家的最著名组织之一。CSCMP的定义是：“物流是供应链管理的一部分，它以满足顾客需求为目标，对产品、服务和相关信息在起始点和消费点之间的有效率、有效果的正向和逆向流动和储存进行计划、实施和控制。”<sup>[4]</sup>

让我们更详细地分析此定义。首先，物流是供应链管理的一部分。我们将在第2章详细讨论供应链和供应链管理，但目前的要点是物流是一张更大图片的一部分，因为供应链聚焦于组织内或组织间商业职能（例如，营销、生产和财务）的协调。物流被明确地认为是供应链管理的一部分的事实意味着物流会影响单个公司及它的相关供应链能多好（或多糟糕）地实现目标。

CSCMP的定义也指出物流进行“计划、实施和控制”。其中的“和”字尤其重要，它表明物流必须处理所有三项活动——计划、实施、控制，而不仅是一项或两项。但是，一些人建议物流应更多地参与实施而不是计划某些物流政策。<sup>[5]</sup>

请注意，CSCMP的定义还提到了“有效率、有效果的正向和逆向流动和储存”。一般来说，可以认为效果是指“公司对它说将要做的事情做得怎么样？”例如，如果公司许诺所有的订单将在确认后24小时内发货，那么实际上有多少订单在24小时内发货了？相比之下，可以认为效率是指为了做到公司许诺的事情，公司的资源是多么好地或多么糟糕地被使用。例如，一些公司使用加价或加快的运输服务，这会花费更多钱，以掩盖其供应链系统中其他部分的缺点。

对于正向和逆向流动和储存，传统的供应链聚焦于正向流动和储存，也就是那些指向消费地的流动和储存。但是，渐渐地，物流学科已经意识到逆向的流动和储存[逆向物流（reverse logistics）]的重要性，也就是那些从消费点开始的流动和储存的重要性。虽然本书中的大部分讨论聚焦于正向物流，但是逆向物流的相关性和重要性在持续增长，因为更多的公司也意识到它的战术和战略意义。<sup>[6]</sup>而且，随着更多的公司将逆向物流作为获得竞争优势的机会，将来逆向物流也会得到关注。<sup>[7]</sup>

CSCMP的定义还表明物流参与“产品、服务和相关信息”的流动和储存。实际上，在当代商业环境中，物流正如它关注产品的流动和储存一样关注信息的流动和储存。联邦快递（FedEx，一家领先的物流服务提供商）的CEO和主席弗雷德·史密斯（Fred Smith）已经认识到了现代物流学中信息的重要性，他认为有关“包裹的信息与包裹本身同样重要”。<sup>[8]</sup>

最后，CSCMP的定义指出物流的目的是“满足顾客需求”。这点也很重要，其中一个原因是物流战略和活动应该基于顾客需要，而不是其他团体的需要和能力。虽然专注顾客看起来是公认的不动脑筋的做法，但这种专注暗示公司实际上必须与它们的顾客交流以了解他们的需要。可以说即使在今天，一些公司仍然对与顾客的交流心存疑虑。

满足顾客需求具有重要性的第二个原因是，由于不同顾客有不同的物流需要，一个满足所有要求的物流方法[大量物流（mass logistics）]——每个顾客获得相同类