

第一章 连锁物流概述

现在愈来愈多的零售商采用连锁的方式经营管理门店，作为连锁经营的核心技术——物流也日渐引起人们的关注。在零售市场中，顾客需求愈加突出个性化，导致从商品采购到商品销售过程中不确定因素增加。为了增加利润，控制库存，商家们继价格竞争、品牌竞争之后，开展了以一体化为特征的物流竞争。如何适应新的竞争环境，运用新技术将企业的物流能力开发为核心能力之一，已经成为企业家和理论工作者关注的焦点。

1.1 物流的概念

1.1.1 物流的定义

1921 年阿奇·萧在《市场流通中的若干问题》（*Some Problem in Market Distribution*）一书中提出“物流是创造不同需求的一个问题”，并提到“物资经过时间或空间的转移，会产生附加价值”。这里，*Market Distribution* 是指商流；时间和空间的转移是指销售过程中的物流。

1918 年，英国的利费哈姆勋爵成立了“即时送货股份有限公司”，该公司宗旨是在全国范围内，把商品及时送到批发商、零售商以及用户的手中。这一举动被以后的一些物流学者誉为有关“物流活动的早期文献记载”。

20 世纪 30 年代初，在一部关于市场营销的基础教科书中，开始出现实物配送这一名词，它涉及到实物运输、储存等内容。该书将市场营销定义为：“影响产品所有权转移的实物流通活动”。这里所说的所有权转移是指商流，实物流通是指物流。

1935 年，美国销售协会对物流进行了定义：“物流（*Physical Distribution*）是包含于销售之中的物质资料和服务从生产地到消费地流动过程中伴随的种种活动”。

上述历史被物流界较普遍地认为是物流的早期阶段。

日本在 1964 年开始使用“物流”这一概念。在使用物流这个术语以前，日本把与商品实体有关的各项业务，统称为“流通技术”。1956 年日本派出“流通技术专业考察团”，包括早稻田大学教授宇野正雄等专家学者一行 12 人去美国考察，历时一个多月，弄清了日本以往叫做“流通技术”的内容，相当于美国叫做“*Physical Distribution*”（物流）的内容，从此便把流通技术按照美国的简称，叫做“P.D.”。由此，“P.D.”这个术语得到广泛使用。1964 年，日本池田内阁“五年计划”制定小组的平原直谈到“P.D.”这一术语时说：“比较而言，叫‘P.D.’，不如叫做‘物的流通’更好”。1965 年，日本在政府文件中正式采用“物的流通”这个术语，简称为“物流”。

1981 年，日本综合研究所编著的《物流手册》，对“物流”的表述是：“物质资料从供给

者向需要者的物理性移动，是创造时间性、场所性价值的经济活动。从物流的范畴来看，物流包括：包装、装卸、保管、库存管理、流通加工、运输、配送等诸种活动”。

在我国，孙中山就曾主张“货畅其流”，可以说是我国物流思想的起源”。而开始使用“物流”一词，则始于 1979 年。1979 年 6 月，我国物资工作者代表团赴日本参加第三届国际物流会议，回国后在考察报告中第一次引入和使用“物流”这一术语。曾有人认为“物流”一词来自国外，准备把“物流中心”称为“储运中心”。其实，储存和运输虽是物流的主体，但物流有更广的外延。物流作为“实物流通”的简称，既科学合理，又确切易懂。

1988 年台湾地区也开始使用“物流”这一概念。1989 年 4 月，第八届国际物流会议在北京召开，“物流”一词开始正式在全国使用。

“LOGISTICS”一词出现于第二次世界大战期间。美国在对军火等进行的战时供应中，首先采用了后勤管理（*Logistics Management*）这一名词，对军火的运输、补给、屯驻等进行全面管理。从此，后勤学逐渐形成了单独的学科，并不断发展为后勤工程（*Logistics Engineering*）、后勤管理（*Logistics Management*）和后勤分配（*Logistics of Distribution*）。后勤管理的方法后被引入到商业部门，被人称之为商业后勤（*Business Logistics*），定义为“包括原材料的流通、产品分配、运输、购买与库存控制、储存、用户服务等业务活动”，其领域统括原材料物流、生产物流和销售物流。

在 50 年代到 70 年代期间，人们研究的对象主要是狭义的物流，是与商品销售有关的物流活动，即流通过程中的商品实体运动。因此通常采用的仍是“*Physical Distribution*”一词。

1986 年，美国物流管理协会改名为美国物流协会，其理由是因为 *Physical Distribution* 的领域较狭窄，后勤管理较宽广。改名后的美国物流协会（*C.L.M.*），对后勤管理做的定义是：“以适合于顾客的要求为目的，对原材料、在制品、制成品及其关联的信息，从生产地点到消费地点之间的流通与保管，为取得成本一效率的最佳效果而进行计划、执行、控制”。

Logistics 与 *Physical Distribution* 的不同之处在于它已突破了商品流通的范围，把物流活动扩大到生产领域。物流已不仅仅是从产品出厂开始，而是包括从原材料采购、加工生产到产品销售、售后服务，直到废旧物品回收等整个物理性的流通过程。这是因为随着生产的发展，社会分工越来越细，大型的制造商往往把成品零部件的生产任务，包给其他专业性制造商，自己只是把这些零部件进行组装，而这些专业制造商可能位于世界上劳动力比较便宜的地方。在这种情况下，物流不但与流通系统维持密切的关系，而且与生产系统也产生了密切的关系。这样，将物流、商流和生产三个方面连结在一起，就能产生更高的效率和效益。近年来，日、美的进口批发及连锁零售业等，在运用这种观念方面积累了不少成功的经验。

由此可以看出，当前提到的 *Logistics* 的特点是：

- (1) 其外延大于狭义的物流，因为它把起点扩大到了生产领域；
- (2) 其外延小于广义的物流（*Business Logistics*），它不包括原材料物流；
- (3) 其外延与供应链的外延相一致，因此有人称它为供应链物流。

Logistics 一词的出现，是世界经济和科学技术发展的必然结果。当前物流业正在向全球化、信息化、一体化方向发展。一个国家的市场开放与发展必将要求物流的开放与发展。随着世界商品市场的形成，从各个市场到最终市场的物流日趋全球化；信息技术的发展，使信息系统得以贯穿于不同的企业之间，这使得物流的功能发生了质变，大大提高了物流的效率，同时也为

物流一体化创造了条件。一体化意味着需求、配送和库存管理的一体化，这已成为国际物流业的发展方向。

虽然世界上大部分国家把 Physical Distribution 改为 Logistics，但我国和日本把 Logistics 仍译为“物流”，并未直译为“后勤”。1973 年 6 月在日本召开国际物流筹备会议以来，以及之后每两年定期召开的国际物流会议，1989 年 4 月在北京召开的第八届国际物流会议，和 1997 年 6 月在北京召开的“97 亚太国际物流会议”，也都把 Logistics 译为“物流”。

在“97 亚太国际物流”会议上，日本山九株式会社顾问河野力提出“对物流应该树立一个新的观念——综合物流管理。”这一概念的提出，要求在组织物流工作时，注意把物流作为一个完整的系统进行综合管理，协调好各个环节之间的联系，达到低成本、高效率的目标。与会人士认为这一概念的确立，是对物流的含义和目标有了新认识，对拓展物流研究和发展将会起到十分重要的作用。会后，日本后勤系统协会专务理事稻束原树在东京会见上海仓储赴日代表团成员，介绍 Logistics 这一概念时，也提到综合物流这一概念，又说 Logistics 还通常被称为“战略物流”（Strategic Physical Distribution）。

我国自 20 世纪 80 年代以来，并未把 Physical Distribution 直译为“实物分配”或“物的流通”，而是译为“物流”。近些年来，也开始使用 Logistics 一词。1996 年原国内贸易部将《物流术语》列入行业编制计划，1997 年国家技术监督局将其列入国家标准计划。经过一年来的工作，完成了《物流术语国家标准（征求意见稿）》。其中将 Logistics 仍译为“物流”，定义是：“以最小的总费用，按用户要求，将物质资料（注：包括原材料、半成品、产成品、商品等）从供给地向需要地转移的过程。主要包括运输、储存、包装、装卸、配送、流通加工、信息处理等活动”。“物流中心”英译为“Logistics Center”；配送中心英译名为“Distribution Center”

我国台湾地区物流界同样也把 Logistics 译为“物流”，1996 年台湾物流协会拟定的物流定义是：“物流是一种物的实体流通活动的行为，在流通过程中，透过管理程序有效结合运输、仓储、装卸、包装、流通加工、资讯等相关物流机能性活动以创造价值，满足顾客及社会性需求”。

1.1.2 物流与商流

物流存在于不同的领域，如生产领域、军事领域、生活领域、流通领域。我们这里研究的物流是指流通领域中的物流活动。

1. 流通的功能与内容

商品流通是指以货币为媒介的商品交换过程。在商品经济条件下，人类为了满足生活和生产的需要，不断消费着各式各样的商品，同时也不断生产人类所需要的商品。正是由于资金与商品的不断循环，才推动着社会的不断前进。现代社会经济活动是一个极为庞大、循环往复的运动过程。在生产与消费之间存在三种间隔（如图 1-1 所示），即社会间隔，指生产者与消费者不同；场所间隔，指生产的场所与消费的场所不同；时间间隔，指生产的时期与消费的时期不同。在自给自足的情况下，这些间隔很小。随着社会分工的细化、专业化，这些间隔逐渐增大。正是流通使原材料的供应、商品递送等环节连接起来，把需求和供给，生产和消费结合起来。

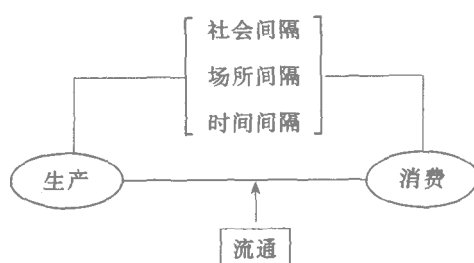


图 1-1 流通的经济机制

流通活动是由商品交易活动和物的流通两个基本活动领域组成的。使商品所有权进行转移，解决所有权更迭问题的活动是商流。商品通过交易活动由供给方转让给需求方，这种转让是按价值规律进行的。商流的研究内容是商品交换的全过程，具体包括商品的订货、签订合同、供销衔接、计价结算和商品信息活动。

物流是实物从供给方向需求方的转移，这种转移既要通过运输或搬运来解决空间位置的变化，又要通过储存或保管来调节双方在时间节奏方面的差别。物流过程包括商品的运输、存储、装卸、流通加工、包装和物流信息活动。

如上所述，流通就是通过买卖消除社会间隔；通过运输消除场所间隔；通过储存保管来消除时间间隔，以实现所有权和物品的转移（如图 1-2 所示）

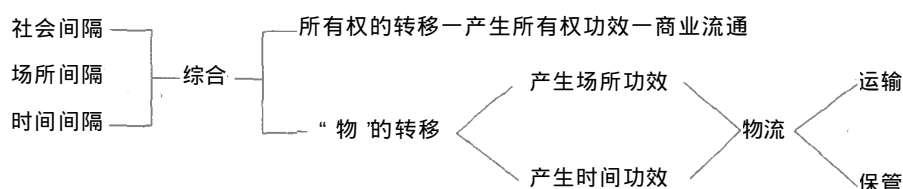


图 1-2 流通的构成与机能

2. 物流与商流的关系

通过前面的介绍可以知道，商流与物流虽然都是流通的内容，但在许多方面各有特点，如表 1-1 所示。

表 1-1 商流与物流的区别

商 流 (商业流通的简称)	物 流 (实物流通的简称)
商品的买卖活动 • 解决生产者和消费者之间的分离 • 实现商品所有权的转移 • 实现商品的价值 • 包括商品的订货、签订合同、供销衔接、计价结算和商流信息等活动	商品的物流活动 • 解决生产和消费之间的时空分离 • 实现商品空间位置的转移，并克服商品在生产 and 消费间的时间差异 • 实现商品的使用价值 • 包括商品的运输、存储、装卸、流通加工、包装和物流信息活动

在实际经济活动中，物流与商流二者相结合才能有效地实现商品由供方向需方的转移过程。商流和物流关系密切，相辅相成。

一般在商流发生之后，即所有权的转移达成交易之后，货物必然要根据新货主的需要进行转移，这就导致相应的物流活动出现。物流是产生商流的物质基础，商流是物流的先导。二者相辅相成，密切配合，缺一不可。只有在流通的局部环节，在特殊情况下，商流和物流才可能独立发生，一般而言，从全局来看商流和物流总是相伴发生的。

3. 商物分离

(1) 商物分离的概念。尽管商流和物流的关系非常密切，但是它们各自具有不同的活动内容和规律。在现实经济生活中，进行商品交易活动的地点，往往不是商品实物流的最佳路线必经之处。如果商品的交易过程和实物的运动过程路线完全一致，往往会发生实物流路线的迂回、倒流、重复等不合理现象，造成资源和运力的浪费。商流一般要经过一定的经营环节来进行业务活动；而物流则不受经营环节的限制，它可以根据商品的种类、数量、交货要求、运输条件等，使商品尽可能由产地通过最少环节，以最短的物流路线，按时保质地送到用户手中，以达到降低物流费用、提高经济效益的目的。

综上所述，在合理组织流通活动中，实行商物分离的原则是提高社会效益的客观需要，也是企业现代化发展的需要。对于商物分离的原则，可通过图 1-3 进一步加以说明，图 1-3A 表示商流和物流合一的流通网络，而图 1-3B 则表示商物分离的流通网络。在图中每一圆圈称为网络的结点，在结点处发生货物的发送、停止、存放或者信息的发生。

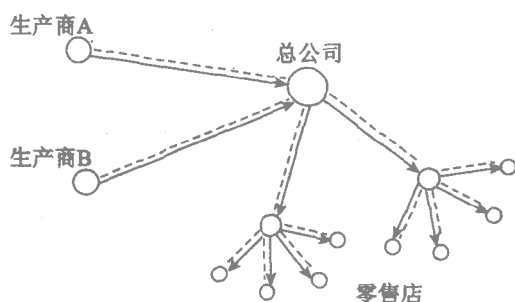


图 1-3A 商物合一流通网络

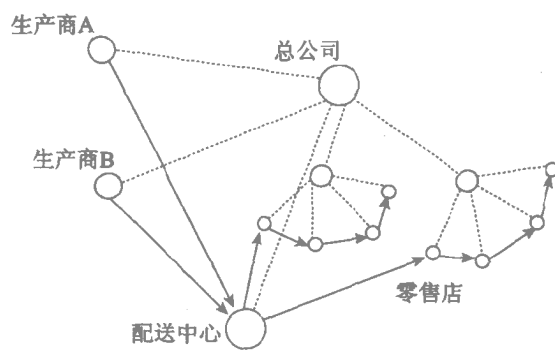


图 1-3B 商物分离流通网络

图 1-3A 表示公司总部采购商品，将商品送至各个门店，商流与物流完全一致。图 1-3B 的网络是商物分离的模式，运作过程如下：

门店对公司总部订货。订货信息通过计算机网络传给总公司的信息中心，信息中心确认库存商品可以满足订货需要时，向配送中心下达出库指示。

配送中心根据要求向门店按计划回路配送的方式进行送货。同时配送中心将商品出入库的有关数据传达给总公司的信息中心，商品库存量的减少数据和在库状况记入信息中心的数据库。

在库量减少到一定水平时，公司总部对供应商发出订货的指令，以保证配送中心功能的实施。

(2) 商物分离模式的特点和优点。商物分离模式的特点是：

保管。取消公司总部仓库和门店营业仓库分散保管方式而代之以配送中心集中保管。

输送。原先是从供应商仓库至公司总部仓库，再到零售店，是商物合一的两段输送。而在商物分离模式中是由供应商仓库至配送中心，然后直接送至零售店的商物分离的两段输送。

配送。原先是分别向各零售店送货，现改为回路配送。

信息系统。不再由公司总部、供应商、门店分头处理，而是以信息中心集中处理方式，用现代化通讯系统进行各环节的控制。

商物分离的优点可列举如下：

为了营业方便 公司总部可以设在都市的繁华地区 而配送中心可以设在郊外 降低成本。

配送中心的仓库规模大，物流作业集中。同一地点处理的物流量大，便于采用机械化、自动化的保管设施和装卸机械，大幅度地提高了物流活动生产率，同时也可以降低物流成本。

配送中心实行回路配送，提高了运输设备利用率，降低了运输费用，对门店的服务质量也可得到改善。

商物分离使各部门的职能单纯化，可以提高工作效率。

实现商物分离必须创造一定的条件，如商品标准化，合同标准化等，还应建设完善的信息系统，保证总公司总部、供应商、配送中心以及门店之间的信息交换协同统一。

(3) 商物分离的方式。商物分离的方式主要有：订货活动与配送活动相互分离，把自备卡车与委托运输或共同运输联系在一起，降低运输费用并压缩固定费用开支；将同一系统内负责一定范围的物流据点合并，加强物流管理一元化，达到压缩流通库存，减少交叉运输，便于供应商大批量运货，提高物流工作效率；减少物流中间环节，流通路线可以实施从供应商仓库流经配送中心再到门店，可以大大提高效率。

1.1.3 物流分类

物流从空间方面来分，可以分为国际物流、区域物流、国内物流和地区物流。按性质来分可以分为社会物流、行业物流和企业物流。企业物流又可以分为生产企业物流和流通企业物流。按作用来分可以分为供应物流、生产物流、销售物流、回收物流和废弃物流（如图 1-4 所示）

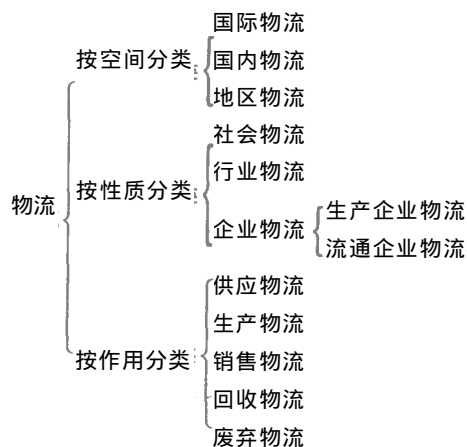


图 1-4 物流分类图

1. 按空间分类

(1) 国际物流。国际物流指不同国家之间的物流。随着贸易国际化，不仅跨国公司需要进行国际物流，一般企业也要面临国际物流的问题。在二次世界大战以前，企业主要关心内部物流。到了 20 世纪 60 年代，出现了大量物流的情况，于是生产出 20 万吨的油轮和 10 万吨的矿石船。到了 70 年代初期，国际货物运输量增大，同时货物以中小杂货为主。随着集装箱的发展，多品种、小批量的国际货物运输成为可能，突出物流服务水平。在 70 年代后期，随着全面质量管理观念的出现，要求零缺陷运输货物，及时准确运输货物，于是国际联运大力发展。80 年代前中期要求精细物流，物流现代化、自动化，为小批量、高频率运输创造条件。这个时期除了国际联运新物流方法外，还在物流作业中引入条形码、EDI、卫星定位等多种新技术。在发展国际物流的过程中遇到了许多困难，如在环境方面有法律、科技水平、标准和语言等问题；在系统方面强调现代化物流技术的使用，出现了大陆桥概念；在信息系统方面各企业的信息管理、投资水平不同，EDI 的使用程度也不同；在标准化方面，托盘、集装箱、条形码的应用也不统一。

(2) 国内物流。国内物流是指一个国家内部物流情况，是国家总体规划的内容。既然是全国的，就要从全局出发，清除部门分割、地区分割所造成的障碍。要发挥政府的作用，进行系统考察。具体工作有：基础设施的建设、制定政策法规、进行标准化工作、新技术开发引进等。

(3) 地区物流。地区物流是指在同一区域内的物流情况。地区有不同的划分方法，例如可以按照行政区域划分，也可以按照经济区域划分，还可以按照地理位置划分。地区物流研究中的一个重点就是城市物流。城市物流系统对于提高该地区企业物流活动的效率，保障当地居民的生活福利环境，具有不可缺少的作用。城市物流研究的问题很多，例如，一个城市的发展规划，不但要直接规划物流设施及物流项目，例如建公路、桥梁、建物流基地，建仓库等，而且需要以物流为约束条件，来规划整个市区。物流已经成为世界上各大城市规划和城市建设要研究的一项重点。

2. 按性质分类

(1) 社会物流。社会物流一般指流通领域所发生的物流，是全社会物流的整体，所以有人称之为大物流或宏观物流。社会物流的一个标志是：它是伴随商业活动发生的，也就是说物流过程和所有权更迭相关。

(2) 行业物流。同一行业组织中的企业是市场上的竞争对手，但是在物流领域中常常互相协作，共同促进行业物流的合理化。例如，在日本很多行业中，企业联合起来建设共同的仓库，实行共同配送；建立共同的流通中心；统一物流容器等。

(3) 企业物流。企业物流是指在企业经营范围内由生产或服务活动所形成的物流系统。企业物流又可以分为生产企业物流和流通企业物流。

生产企业物流是以购进生产所需的原材料、设备为起点，经过劳动加工，形成新的产品，然后供应给社会需要部门为止的全过程。具体过程如图 1-5 所示。

供应物流：包括原材料等一切生产资料的采购、进货、运输、仓储、库存管理和用料管理。

生产物流：包括生产计划与控制，厂内运输（搬运），在制品仓储与管理等活动。

销售物流：包括产成品的库存管理，仓储发货运输，订货处理与顾客服务等活动。

回收、废弃物流：包括废旧物资、边角余料等回收利用，各种废弃物的处理。

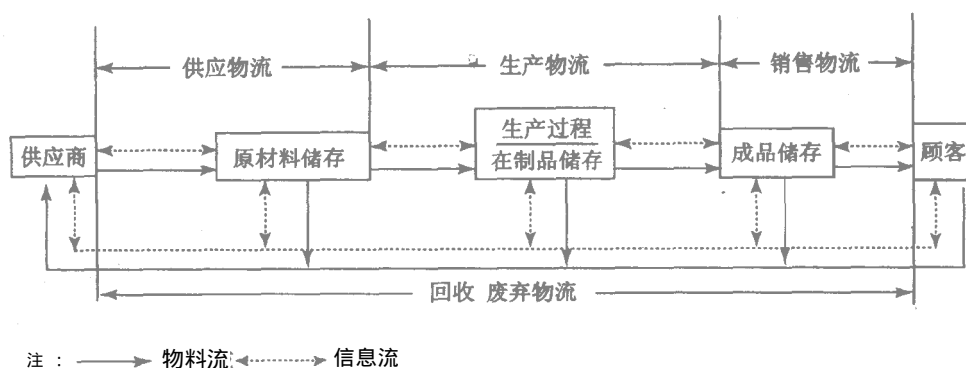


图 1-5 生产企业物流的水平结构

流通企业物流可分为采购物流，流通企业内部物流和销售物流三种形式。如图 1-6 所示。

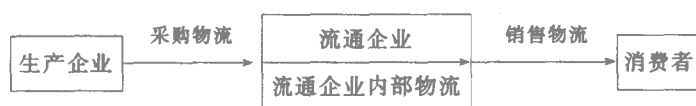


图 1-6 流通企业物流

采购物流是指流通企业组织货源，将商品从生产厂家集中到流通部门的物流。这部分物流活动与生产企业的部分销售物流合为一体。

流通企业内部物流包括流通企业内部的储存、保管、装卸、运输、加工等各项物流活动。

销售物流是流通企业将商品转移到消费者手中的物流活动。

1.2 连锁物流管理的发展概况

物流管理的发展经历了四个阶段，即储运时代、配送时代、综合物流时代和供应链时代。在今天，物流经理已经广泛采用供应链的系统分析、价值链分析、效益互换分析等技术来进行管理。我国的物流管理起步较晚，但进步很快，各个阶段不是很明显，所以下面以美国为例说明物流管理的发展概况。

1.2.1 第一阶段：储运时代

在这个时期，物流的各个活动按不同的功能、不同的场所互不联系地分别进行，商品主要是根据销售部门和采购部门的要求进行保管和运输。随着经济的发展，需求的扩大，市场竞争日益激烈，为了确保收益，许多公司把目光投向了物流费用，物流成本意识开始出现，但在这个时期只有保管和发货部门在努力降低成本。

1.2.2 第二阶段：配送时代

在 20 世纪 60 年代到 70 年代间，美国 and 世界上其他许多公司都把注意力放在“实物配送”方面。这些公司系统地管理一系列的物流活动，如运输、仓储、配送、库存控制、包装、搬运等，以确保高效地递送商品。这是一个充满挑战与变化的年代，有许多因素促使公司不得不采取更加有效的方法来管理配送。主要的因素如下：

一是顾客购买需求的变化。过去，许多顾客采购商品时，只注重品牌，现在还要看商品的大小、形状、颜色等，顾客需求向着多品种、小批量、高频率的方向发展。这样的变化使连锁公司不得不维持更多的库存、增加运输成本，而且预测需求也变得越来越困难。解决的方法只能是增加市场份额，识别不同群体的顾客需求，满足他们的需求。但这样做必然会增加公司的成本，尤其是配送成本，这就需要公司以新的方法来进行管理。

二是运输费率的增加。在 60 年代到 70 年代，美国的运输费率增加，因为承运人通过提高运费与其他的运作收费来解决成本增加的问题，加之当时政府在运输市场中限制竞争，这些都影响到公司的运输成本。

三是产品的高价值。美国由于内外因素的变化，许多公司都趋向于生产高价值的产品，这样就使得公司的库存成本、包装、运输等成本相应增加，从而导致更高的配送成本。

公司通过总成本分析，意识到在运输与库存之间存在效益互换关系，因此将这两项原本分离的物流功能，都归并在配送经理的管辖范围之内。这样就可以通过系统的方法分析物流功能要素之间的效益互换关系，减少配送的总成本。例如，通过高运输成本的航空运输方式来递送商品，不仅可以减少库存与仓库，而且可以降低与之相关的包装、搬运成本，同时顾客服务水平也提高了，经过计算，虽然增加了运输成本，但最后的总成本还是降低了。

1.2.3 第三阶段：综合物流时代

在 70 年代到 80 年代，公司发现通过综合规划采购运输与配送运输可以进一步节省成本，于是将采购运输与配送运输都由运输经理管理。80 年代后，由于管制放松，可以与承运人谈判运输费率，达到一定的运输批量，就能享受优惠的运费和更好的服务。于是许多公司将整个过程，从商品采购到商品在配送中心的物流活动直至将商品送至顾客手中，看做一个完整的系统，这样就会提高运作效率，当然也可以节省更多的成本。

1.2.4 第四阶段：供应链时代

在 80 年代后期到 90 年代，由于种种因素的影响，使公司对物流的关注扩充到整个物流过程，包括所有涉及的公司，从原材料供应商到最终顾客，以保证最终顾客能在准确的时间、准确的地点，收到准确的商品。有关供应链的内容将在第七章详细介绍。

1.2.5 物流管理变化的驱动力

20 世纪 50 年代技术与经济的结合在物流实践中引起巨大的变化，并且持续至今。然而，发展综合物流管理和供应链管理的做法却面临着多方面的极力反对。传统上负责具体功能的运输或采购的经理们，对综合物流过程所必须进行的组织变化，表示抵制。他们认为以传统会计

方法衡量物流绩效时，通过增加某个特定的功能领域的经费，而减少另一领域的经费来减少整个总成本的基本想法是站不住脚的。例如，传统上是用运输开支占销售额的百分比来衡量运输经理的工作的。传统的会计方法认为，运输经费越多，越能取得更优越的顾客服务表现。因而运输经理把这种降低总成本的想法看做是运输管理的退化。这就不难理解，为什么不是所有的经理都以相同的热情来看待综合物流了。

另一个阻碍综合物流的因素是难以对取得的投资报酬定量化。在某种程度上，无法定量化是由于对存货的实际成本缺乏清楚的理解。在传统的会计程序下，要计算减少存货投资带来的降低成本的效果，或要对优质的顾客服务表现进行量化等，都是很困难的。

由于这些基本因素和其他的自然阻力，使综合物流在开始时，就不能保证所有的努力都是成功的。有些公司想运用物流新概念的做法失败了，公司里认为这些积极推进物流新概念的物流人员是为了谋求个人利益。所有因素综合在一起，制约了物流思想在早期的普及。然而，由于一些公司通过综合物流，获得了卓越绩效，他们成了运用物流新概念的成功典范，同时也由于经济的压力，使得综合物流的思想在全球快速流行起来。

在 80 年代末和 90 年代初期，许多因素驱动各个公司进行物流改革，其中主要的因素有：规章制度的变化；硬件设备成本的降低；③新信息技术的不断涌现；全面质量管理概念的普及；贸易伙伴间合作关系的加强。下面将简要地讨论每一种变化对物流管理发展的影响，这可以帮助我们理解当前公司的物流实践处于何阶段，并判断公司物流的未来发展方向。

1. 规章制度的变化

1980 年，美国对运输的经济和政治基础结构进行了大力度的改革，通过了“汽车承运人规章制度改革和现代化法案”以及“斯泰格司铁路法”。虽然这些法规是针对不同的运输方式的，在内容上有很大的区别，但基本思想都是创造一种运输改革的环境。在以后的法规中，都有这样的特点：行政诉讼和司法诉讼的范围放宽了，进一步放松公共承运人和契约承运人提供的有关服务、价格，以及承担义务方面的限制。全世界范围内都有类似的解除管制的努力。规章制度的修改也改变了私人运输的范围。从 1980 年起，美国的运输结构已有了根本性的改变。1993 年通过了“协议费率法”；随后在 1994 年 8 月 8 日，签署了“机场和航空通道改善法”，该法案优先于州内的汽车运输法规；1994 年 8 月 26 日出台的“卡车运输行业规章制度改革法案”进一步减少了联邦法规的约束，所有这一切都促进了运输业形成自由市场体系。

运输规章中的重大变化，对托运人和承运人的作业产生了重大的经济影响，使得高级管理人员更加注意以新的思路去判断传统的习惯做法，积极探索有关物流管理对提高生产率的方法。

2. 硬件设备成本降低

在物流作业中存在大量、复杂的数据，低成本的数据处理对物流作业的意义特别重要，所以物流组织一直是计算机资源的最大用户之一。

目前，在绝大多数的物流组织中，都有微机。低成本的硬件结合先进的软件，使公司能够按用户等级完成绝大多数交易、性能控制以及决策支持等信息处理。自 80 年代中期以来，通过数据库管理系统进行数据处理。

微处理器对综合物流的影响十分深远。它可以利用计算机资源把从采购、制造、到制成品配送的整个过程作为综合物流来进行管理。这些关联数据库以及从事物流资源计划的能力，为

高水平的物流管理提供了信息基础。不久的将来，就会有新一代更强大的、费用更低的硬件设备。

3. 新信息技术的不断涌现

新的通信技术对物流管理也产生了重大影响。例如，在 80 年代，经理人员开始试验用条形码技术，使用电子数据交换 EDI，方便商务间的数据传输。各种类型的电子扫描和传输设备的出现，使人们可以得到各个方面的及时、可靠的信息。许多厂商开始与顾客和供应商进行计算机与计算机之间的联结，从而有助于及时、精确地传输信息和存取数据。

到了 90 年代初期，许多厂商开始试验用声控技术，传真成为广泛使用的通信模式，卫星通信的实时跟踪服务等，形成了以时间为基本条件的物流。以迅速而又可靠的信息交换为基础的作业安排，为取得出色的物流管理的新战略提供了基础。这可以从准时化战略 JIT、快速反应战略 QR、连续补充战略 CR，以及自动化补充战略 AR 等方面得到证明。总之，新的信息技术提供了提高物流性能的途径，同时也使存货量降到最低限度。

4. 全面质量管理概念的普及

物流管理变化的一个最重要的驱动力，就是整个行业普遍采用的全面质量管理（Total Quality Management, TQM）。面对全球激烈竞争的挑战，工业化国家被迫认真地考虑利用质量来参与竞争，从而使产品和服务中的“零缺陷概念”迅速地在物流作业中蔓延开来。厂商们开始认识到，在各方面都有出色表现的产品，一旦交付延迟或损坏，都是不可接受的。这就是说，劣质的物流表现毁灭了产品的质量创新理念。

于是，厂商被迫重新设计其物流系统，以满足各种顾客的不同期望。例如，一位制造商有几个关键顾客，他们的销售额占其全部销售额的 80% 以上，他就必须实行一整套独特的物流解决方案，以适应每一个关键顾客对质量的要求。

5. 贸易伙伴间合作关系的加强

80 年代的 10 年间，发展伙伴关系和联盟关系的思想已成为最佳的物流实践的基础。经理们开始注意合作的潜力。合作的最基本的形式是发展有效的组织间的作业安排。厂商们甚至更进一步，开始考虑将顾客和供应商都作为业务伙伴。这种想法是要减少重复劳动和浪费，把注意力集中在业务上，以有助于取得共同成功。

合作关系的发展超越了业务组织之间及其与政府组织之间的作业领域。由于 1984 年制定的“国家合作研究和开发条例”以及 1993 年的“生产修正案”，使发展合作性作业安排的普遍想法制度化。这部法规及其随后的修正案发出信号，表示司法部门所执行的传统的反托拉斯法发生了根本性的变化。

厂商们对此迅速作出反应，采取了各种范围很广的创新安排。80 年代中，基于物流的联盟已成为最可观的合作安排，专家们选择了物流活动作为其外延实践，而使之迅速发展。许多物流联盟是以提供有效的作业系统，把买方与卖方联系起来为目的，围绕着特定的服务厂商的能力建立起来的。

概括地说，从 1980 年至 1995 年，代表了物流的复兴时期。规章制度的标志性变化、低成本计算的可能性、信息技术革命、质量创新理念的推广，以及普遍接受的联盟等，所有这一切结合在一起，使物流管理在几乎每一个方面都产生了崭新的思想。

1.3 连锁企业物流管理工作

连锁企业的物流管理是指通过对人财物的合理分配,使物流作业高效率完成的过程。在这个定义中,强调了三点。第一,物流管理是一个过程,它包括从计划、组织、领导到控制的全过程。第二,它强调效率,即投入与产出之间的关系。在物流中投入的资源——人、财、物是有限的,所以必须高效率地使用这些资源。最后一点就是要有效地完成任务,达到既定目标。效率和有效是相互作用的。例如,如果忽视效率,很容易就能完成任务。使用飞机来配送商品,任务是很好地完成了,准时、准确,但是所付出的成本太高。一般而言,高效率总能带来有效完成。但也可能出现高效率低有效性,例如目标完成错了。

在连锁经营中,通过对整个物流活动进行计划、评估工作,才能不断地提高物流的效率与有效性。在连锁企业中物流管理的内容十分广泛,根据物流管理的特点,大体可分为物流经济管理与物流作业管理和物流人才管理。

1.3.1 物流经济管理

物流经济管理的形成,一般认为是在第二次世界大战之中,美国出于军事上的考虑对军用物资实行物流管理。他们运用系统分析和应用数学等方法对运输、储存等活动进行有效控制,获得了理想的效果。自此以后,物流管理很快地被应用到商业界,使商业物流呈现出新的水平。

20 世纪 60 年代后,物流经济管理得到进一步的发展,美国经营学家彼·特拉卡认为,物流管理是“降低成本的最后边界”。1965 年以后,日本在提高物流技术的同时,将物流管理进一步综合化、系统化,使物流管理水平一越为世界的领先地位。

我国的物流管理水平与世界先进国家比较尚有很大差距。但是,近十年来已积累了许多具有我国特点的物流管理经验。所以在今天零售业广泛引入连锁经营方式过程中,既要学习国外先进的管理知识,也要结合本企业的特点,使物流管理在连锁经营中发挥巨大作用。

1. 物流经济管理的目标:服务与总成本的平衡

连锁企业的物流管理是一种综合的努力,目的是按照最低总成本来实现顾客价值。在战略层次上,物流经理应该规划有效的途径,在平衡服务要求和成本要求的基础上实现既定的服务水平。

在今天,如果不受经济因素的限制,任何水平的物流服务都能达到。例如,所有的递送都采用快速的运输方式,运输车队随时待命,只要有订货,就出发送货,而不管是否符合运输经济的要求。在这些情况下,服务水平是有了极大的提高,但是成本代价也是高昂的,已经使物流工作失去了应起的作用。

所以物流服务是在服务优势和服务成本之间的一种平衡。对有些顾客,即使服务水平低,也不会对利润产生很大影响。但是对另外一些顾客,服务水平直接影响到企业的利润。在大多数情况下,物流失败对收益的影响与服务对顾客的重要程度直接相关。服务失败对顾客的影响越大,则对物流所带来的优势的期望也越大。

(1) 物流服务。连锁企业的物流服务可以通过存货的可得性、物流作业的情况和物流服务质量几个方面表现出来。

存货的可得性是指能够满足顾客订货的存货情况。一般而言,存货可得性越高,存货的投资就越大,所以进行有效的库存控制与规划是非常重要的。

物流的作业情况是指从处理订货到交付的整个过程的具体的物流工作的表现。它主要涉及到是否能准时交付、运输的表现是否一致、能否在有特殊的要求时,作业系统快速反应;在物流系统出现故障时是否能及时修正恢复正常等。

物流的服务质量是要精确地衡量可得性和物流工作表现。只有通过全面的衡量,才能确定物流作业是否达到所要求的服务目标。物流管理需要持续不断地满足顾客的期望,所以对物流管理人员来说,就是要承诺不断地改善物流作业以满足顾客对服务的要求。物流服务质量来之不易,它是经过仔细计划、培训、全面衡量和不断改善的产物。由于不同的商品、不同的顾客为连锁企业带来的利润是不同的,所以要对不同的商品、不同的顾客确定不同的服务政策。

(2) 物流总成本。对总成本的认识,在今天仍在进行着。有的人将总成本定位为实现物流需求的所必须的全部开支。在过去的物流实践中,盛行的是强化会计和财务控制的管理方法,把注意力集中在每一个物流功能所能达到的最低的成本上,很少有人注意到总成本。但是每一个物流功能的最低成本的总和并不总是带来最低总成本的结果。所以尽管管理人员倾全力于功能成本最低,也没有达到理想的效果。总成本的概念注重各个功能成本之间是如何相互关联的,同时也对物流成本的构成提供了更全面的理解,并确认了进行动态的成本计算才是物流成本计算所需要的。

(3) 物流服务与物流总成本的关系。要同时达到高度的可得性、高质量的物流作业,成本是非常高的,因而适当水平的物流成本与一定的物流服务水平有关,但同时也要注意物流成本与物流服务水平的提高之间是非比例关系。

一般来说,提高物流服务水平,物流成本就会上升,成本与服务之间受“收益递减法则”支配。另外当处于高水平的物流服务时,成本增加而物流服务水平不能按此比例相应提高。一般有四种物流服务水平与成本关系:在物流服务水平不变的前提下降低成本;为提高物流服务水平,增加物流成本;成本不变,提高服务水平;用较低的物流成本实现较高的物流服务水平。

因此,要取得物流领导的地位,关键是要掌握使自己服务的能力与关键顾客的期望和需求相匹配的艺术,对顾客的承诺是物流管理的核心。

2. 连锁企业物流经济管理的内容

(1) 物流的计划管理。物流计划管理是物流管理的首要内容。物流管理的目的,就是为了使入、财、物得到合理地运用,以最低总成本取得最佳的服务效果。它通常包括确定目标,为实现目标形成全局战略,在此基础上将长期计划进一步细化,制订中期、短期计划,综合协调具体物流活动。

物流长期计划。物流长期计划是指在较长(一般在5年以上)的时间对物流未来发展的战略规划。物流长期计划通常包括:预测未来的物流量及构成;未来运输、储存的发展规模;物流机械化、自动化的发展水平;未来物流经济效益的分析等内容。

②物流年度计划。物流年度计划即在对物流活动的各种业务活动预测的基础上,在一个年

度内所要达到的物流目标。它的具体内容与长期计划基本相同，所不同的是年度计划比长期计划更加详细、具体，更具有针对性。如对物流量的分析；物流设备的更新、维修、改造的估计；物流成本的分析；物流效果的目标及达到这一目标的措施等。

物流季、月、旬生产计划。这是物流部门具体执行年度计划，用以指导和组织日常物流活动的一种计划形式。物流季、月、旬生产计划，是各物流部门对各自的物流业务按季、月、旬规定的物流数量、物流质量方面的具体目标。

(2) 物流成本管理。连锁企业物流成本管理的内容如图 1-7。

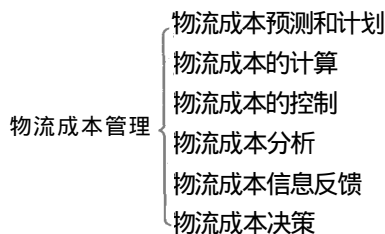


图 1-7 物流成本管理的内容

准确地计算物流成本，就可以运用成本数据大大提高物流管理的效率。

物流成本预测和计划。成本预测是对成本指标、计划指标事先进行测算平衡，寻求降低物流成本的有关技术经济措施，以指导成本计划的制定。

物流成本的计算。在计划开始执行后，对产生的耗费进行归纳，并以适当的方法进行计算。

物流成本的控制。对日常的物流成本支出，采取各种方法进行严格的控制和管理，使物流成本减到最低限度，以达到预期的物流成本目标。

物流成本的分析。对计算结果进行分析，检查和考核成本计划的完成情况，找出影响成本升降的主客观因素，总结经验，发现问题。

物流成本信息反馈。收集有关数据和资料并提供给决策部门，使其掌握情况、加强成本控制，保证规定目标的实现。

物流成本决策。根据信息反馈的结果，在各物流成本控制方案中选择能以最少的消耗获得最大效果的最优方案，以指导今后的工作，更好的进入物流成本管理的下一个循环过程。

1.3.2 物流作业管理

物流作业管理包括两方面的内容，一是按照连锁企业物流作业的目标对具体的物流作业的各个环节进行管理；二是为了完成作业目标而做的协调工作。

1. 连锁企业物流作业的目标

(1) 快速响应。快速响应要求总部能及时满足门店服务的需求。使用信息技术可以提高配送中心在最短时间内完成物流作业并尽快交付所需存货的能力。这样可以减少传统上按预期的门店需求过度储备存货的情况。快速响应能力把作业重点从存货储备转移到装运和装运方式上来，必须仔细安排作业，不能存在任何缺陷。

(2) 减少故障。故障是指破坏系统表现的任何意想不到的事件，它可以在任何一个物流作业领域产生，如顾客收到订货的时间被延迟、配送中发生意想不到的损坏、货物到达顾客所在

地时发现受损，或者把货物交付到不正确的地点。减少故障的可能性需要内部作业和外部作业共同配合。传统的解决故障的办法是建立安全库存或使用高成本的溢价运输。现在，可以使用信息技术减少故障，从而减少安全库存成本和溢价运输的费用和相关风险，以实现积极的物流控制。故障应该减少至最低限度，这样才能提高物流生产率。整个物流表现的基本目标是要使故障减少到最低限度。

(3) 最低库存。最低库存的目标与库存的周转速度有关。存货的高周转率，意味着存货占用的资金得到了有效的利用。因此，保持最低库存的目标是要把存货配置减少到与顾客服务目标相一致的最低水平，以实现最低的物流总成本。随着经理们谋求减少存货的设想，类似“零库存”之类的概念已变得越来越流行。在重新设计系统时，作业上的一些缺陷要到存货被减少到最低的水平时才会显露出来。但要注意的是减少库存不是不要库存，存货在一个物流系统中有助于实现重要的利益。所以减少库存更应概括为库存的合理配置。

连锁企业库存目标是要将存货控制在最低可能的水平上，同时实现所期望的作业目标和服务水平。要实现最低存货的目标，物流系统设计必须控制整个公司而不仅仅是每一个业务点的库存和周转速度。

(4) 整合配送运输。最重要的物流成本之一是运输。配送运输成本与商品的种类、装运的规模以及距离直接相关。配送具有溢价服务特征，连锁企业物流系统所依赖的高速度、小批量装运的运输，是典型的高成本运输。要减少运输成本，就需要实现整合运输。一般说来，整个装运规模越大，运输的距离越长，则每单位运输成本就越低。这就需要有创新的规划，把小批量的装运聚集成集中的、具有较大批量的整合运输。

(5) 改善物流质量。第五个物流目标是要寻求持续的质量改善。全面质量管理已成为全行业各方面工作的重点。如果一个商品有缺陷，或者，如果服务承诺没有得到履行，那么，物流并没有增加什么价值。物流的各种费用，一旦支出，也就无法收回。事实上，当质量不合格时，需要就没有实现，然后还需要重新做一遍。物流本身必须履行所需要的质量标准。连锁企业中管理上的“零缺陷”服务要求物流作业必须在日夜 24 小时的任何时间、跨越广阔的地域来履行。但是在物流质量管理上存在这样的事实，即绝大多数的物流工作是在监督者的视线外完成的。由于不正确装运或运输中的损坏导致重新履行服务承诺所花的费用，远比第一次就正确地履行所花费的费用多。因此，物流是发展和维持全面质量管理不断改善的主要组成部分。

2. 调整物流关系

(1) 物流部门与其他部门的关系。商品部是连锁企业负责商品采购的部门。它的采购数量、商品结构、商品的采购周期等都直接影响着商品的实物流通量。因此，物流管理部门必须与商品部门相通，根据实际的状况来合理地安排物流活动。

物流部门与销售（或营运）部门的关系。销售部门一方面要求各个门店负责把商品出售给消费者，另一方面它又以批发商的身份与其他客户进行贸易往来。销售部门商品销售量的多寡、快慢、品种等对物流的数量、物流的组织提出了要求。

(2) 物流部门内部的关系。在物流管理中，储存、装卸、运输、包装等物流环节都存在着相互依存的关系。物流管理要把各种物流活动有机、协调、合理地联系起来，使之尽可能达到协调运行，这对物流水平的提高具有十分重要的意义。

1.3.3 物流的人才管理

物流管理同其他经济管理一样需要大量的人才，这些物流管理人才对物流管理水平起着决定性的作用。

1. 连锁企业物流人才的合理运用

选用合格的、理想的人选在各个物流岗位、物流部门任职或工作，发挥他们的聪明才智，调动他们的积极性，对物流管理起着关键的作用。人是企业最宝贵的资源。合理的物流系统的建立，物流新技术的发明和推广，科学的物流方案的设计与选定，物流经济效果的提高，都要依靠合格的物流人才来完成。

2. 连锁企业物流人才的培养

连锁企业的物流管理需要人才，人才需要培养。根据物流发展的要求，培养和造就大量的物流人才已成为连锁企业当前一件迫切的任务。除了经过高等教育培养专门的物流人才外，对物流系统在职人员进行在职教育和培训，也是物流人才培养的重要途径。

企业应该根据自身发展的基本方针和实际需要建立培训体系，培训体系包括长期的不同职务人员的职务培训、短期的业务技能培训、脱产培训和自学等方式。一般将培训体系分为三个层次，初级、中级和高级。初级培训以掌握物流基础知识为主，了解物流重要性、物流的任务、物流机制等物流基本知识和协调完成物流作业的意义；中级培训以学习物流系统、物流信息系统和物流成本等内容为主；高级培训以理解物流动向、部门战略为主。

培训方法主要有在职培训、脱产培训、自学和岗位轮换三种方法。

复习思考题

1. 结合实际谈谈你对物流概念的理解。
2. 物流与商流的关系如何？举例说明商物分离的特点与优点。
3. 物流管理经历哪四个阶段？每个阶段的特点是什么？
4. 连锁企业中物流管理包括哪些内容？
5. 物流经济管理的目标是什么？
6. 物流作业管理的目标是什么？



日本国分物流中心

传统的批发商在现代经济体系中，常面临着是否该存在的质疑，日本在 70 年代甚至有“批发商”无用论的观点，但是日本批发业却在激烈的竞争环境中，发展成为今天系统化、现代化的物流中心。

日本的国分物流中心和菱食物流中心都是传统批发商转型为现代化的物流中心的典型。这两个企业与许多连锁企业都有联系，它们的发展体现着物流管理的发展过程。

国分物流公司是由传统批发商转变为现代化物流中心的企业。目前的年营业额高达 7 000 亿日元，在日本全国各地设有 150 个配送中心。

像国分这样的批发商型的物流中心，通常有以下功能：金融、融资功能；规划零售商店战略的功能；促销的功能；物流配送货品的功能。

在这个企业的组织体系中，物流部门扮演最重要的角色。正如管理人员所指出的，日本长久以来，一直有批发商。但是在 1950 年代以前，制造商在经济活动中的势力太强，物流活动不受重视。经过了 40 年的发展，现在大家都已经了解到物流行业的重要性，因为现在的经济趋势已走向消费者主导的时代，买方的势力较大。制造商在激烈的竞争下，力求降低成本，所以物流成本和效率成为相当重要的一环。

为了提高物流效率，引入适当的辅助工具（计算机）、改善管理体系、作业方式等，都是必要的。国分公司的具体做法有：

(1) 电脑的应用。国分在 1965 年首先在日本批发物流界开始使用电脑。该公司特别注意电脑联网问题，不但强调企业内部系统的应用，还强调企业间的电脑系统。

(2) 服务项目的拓展，和上、下游密切合作，以摆脱被淘汰的命运。除了引入先进的辅助设备外，国分成功的真正的原因是能够事先预测到批发商逐渐被淘汰的趋势，并且在批发商衰退的潮流中力求蜕变，终于能重振雄风，致力于物流的系统化，推动企业的进步和发展。

自 1975 年以来，零售业逐渐走向连锁化、系统化，力量愈来愈大，不断地对批发商提出严格的定货、配送要求，导致批发商成本增加，营业日趋困难。国分注意到这样的趋势，开始谋求与交易伙伴更紧密的合作，并且积极提供更多的服务。协助下游的杂货店、便利店等展开连锁，同时积极主动地提供各项技术协助，因而获得了下游零售业的支持，使其体系不断地发展和扩大。

(3) 运用购买和租赁两种方式扩展商圈。国分物流公司在据点政策上，不断地用购买和租赁的方式来扩展据点、整理商圈，以保持物流界的优势。国分所追求的是物流系统化、现代化，不是仓库的全盘更新，而是在原有基础上，逐步改善，并以最低投资来进行。

(4) 作业方式的改善。国分在作业方式上也不断地谋求改善。例如，辅助零售业者使用电子订货系统订货。国分物流中心还不断地采用机械化操作。

(5) 人力资源的开发。国分物流公司准备更多地采用人性化管理及增加女性员工的运用。

问题：

(1) 为提高物流效率，国分公司实施了哪些措施？

(2) 国分物流公司的做法对连锁企业物流有何借鉴之处。

(3) 考察一家连锁企业，了解该企业物流的发展过程，及每一发展阶段的特征。