

21 Shiji Gaodeng Xuexiao Wuli Guanli Xilie Jiaocai
世纪高等学校物流管理系列教材



物流 战略与规划

WuLiu Zhanlüe Yu Guihua

主 编 宋建阳 张良卫

华南理工大学出版社
·广州·

内容简介

物流管理信息系统的规划是有效组织系统运作的基础,本书主要阐述了物流系统空间布局、节点布局、通道系统、信息平台、节点内部设施、配送、运营管理系统、面向全球的供应链等的规划设计。可作为普通高校物流相关专业本科生教材,也可供高职高专学生、成人教育学生、企业物流管理人员和相关专业人员使用。

图书在版编目(CIP)数据

物流战略与规划/宋建阳, 张良卫主编. —广州: 华南理工大学出版社, 2006. 9
(21世纪高等学校物流管理系列教材)
ISBN 7-5623-2364-X

I. 物… II. ①宋…②张… III. 物流-高等学校-教材 IV. F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 097378 号

总 发 行: 华南理工大学出版社 (广州五山华南理工大学 17 号楼, 邮编 510640)

营销部电话: 020 - 87113487 87111048 (传真)

E-mail: scutc13@scut.edu.cn

<http://www.scutpress.com.cn>

责任编辑: 黄丹丹 张武华

印 刷 者: 佛山市浩文彩色印刷有限公司

开 本: 787×980 1/16 印张: 16.75 字数: 394 千

版 次: 2006 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

印 数: 1~3000 册

定 价: 27.00 元

版权所有 盗版必究

前 言

现代物流概念自 20 世纪 80 年代引入中国以来,物流已经成为人们日常生活中广泛接触的概念。现代物流作为一种复合型业态,已经广泛深入到社会经济生活的方方面面,国家已经把物流产业作为未来我国经济增长点和支柱产业。随着现代物流在我国的进一步发展,业界人士逐渐认识到,现代物流是伴随着社会再生产的循环系统。它是在一定的时间和空间内由所需位移的物资的基本功能、设施、设备、人员等相互制约的动态要素所构成并具有特定功能的有机整体,能够有效地创造“时间价值”和“空间价值”,实现企业效益和社会效益。

现代物流作为一种先进的管理思想、管理理念和管理技术,是在科学信息技术发展日新月异、政府管制放松、质量创新理念推广和企业战略联盟的兴起等基础上发展起来的。物流各要素相互影响、相互作用、相互联系,促使企业决策者探寻新技术、新手段、新思想,加快现代物流进程,推动各种基本要素的集成。系统管理的理念始终贯穿于现代物流的发展历程之中,然而,美国、日本和欧洲对物流的认识各有不同,彼此的发展历程也存在着差异。

美国在发展物流的过程中,一直把物流作为企业战略的核心,特别强调物流的服务保障功能;日本则认为物流系统是社会经济系统的子系统,构建多渠道、多层次、多形式的综合物流网络体系,成为日本物流发展的主要思路;而欧洲始终强调综合的观念,重视发展社会化、专业化的物流,供应链管理理论和技术应用相当出色,通过把供应链上的物流和其他企业经营管理要素纳入一个整体的系统之中,进行系统规划,从而大大提高了物流一体化的程度。

尽管现代物流在美国、日本和欧洲等西方发达国家的发展轨道呈现不同的特征,但他们从物流战略、物流系统、供应链、物流规划等不同的角度丰富了现代物流的内涵。因此,物流战略、物流系统规划也就成为现代物流研究的重要内容之一。

战略,是指一定历史时期内关于系统发展的、具有全局性特征的指导思想,是一个在较长历史时期内相对稳定的系统行动指南。战略研究的思路是:确定战略目标,分析系统的优劣势,设计战略方案,选择最优的战略方案。所以,战略研究是一项既有历史的延续性,同时又具有前瞻

性的决策研究。

规划是目前众多领域应用较为普遍的一个词,也是一个带有模糊性的词,对不同的行业和不同的层次,规划的内涵各有不同。规划一词通常有两种含义:一是刻意去实现某些任务;二是为实现某些任务而把各有关行动纳入到某种有条理的顺序之中。因此,要给规划作出一个准确的定义是很困难的。一般可以这样理解,规划是特定组织为未来一定时期内的行动目标和方式在时间和空间上所作出的部署和安排,是为实现战略目标而对各有关行动所给出的构思和方案。

因此,战略与规划密切相关,制订规划时往往都要把一定时期内实现的战略目标作为规划目标,而一定时期内战略目标的实现又必须以对未来发展具有指导意义和控制作用的规划为基础。从管理职能划分,战略与规划都同属计划的范畴。在物流系统管理中,可以这样来划分规划的层次:以确认系统的社会和历史使命,明确系统目标,制订系统的发展战略和系统的总体方案,着眼于系统发展的长期的、总体的、全面的规划,被称之为战略规划;相对于战略规划这一长期的决策研究,运作系统(包括物流系统空间布局子系统和物流运营管理子系统)规划可认为是一个关于系统发展的阶段性的决策研究,着力解决的是一个为落实和实现战略规划要求的物流运作系统。而与物流运作系统相配套的是物流管理信息系统规划,是有效组织系统运作的基础,这本《物流战略与规划》教材,正是基于这种理念而编写的。

本书是华南理工大学出版社策划的《21世纪物流管理专业系列教材》之一,由广东外语外贸大学、广州大学的有关专业教师合作编写,由宋建阳、张良卫教授商定大纲并担任主编。全书共10章,其中第1章、第8章由张良卫、吕英俊撰写;第2章、第3章、第7章、第9章由宋建阳撰写;第4章、第5章、第6章由姜燕宁、宋建阳撰写;第10章由张良卫、周宁撰写。由宋建阳、张良卫教授对全书各章作了修改,全书最后由宋建阳统稿。

本书是在广泛参考国内外相关物流著作和论文,吸收其中先进的理念、思想和方法的基础上,结合参编老师多年的教学经验与实践体会总结编写而成的。它可作为普通高等学校物流相关专业本科学生的教材,也可供高职高专学生、成人教育学生、企业物流管理人员和相关专业人员使用。

由于编者水平有限,书中不当之处敬请批评指正。

编者

2006年2月28日于广州

“21 世纪高等学校物流管理系列教材”编委会

顾 问：桂寿平

主 任：陈训声

副主任：吕 昌 宋建阳 张良卫

编 委：（按姓氏笔画为序）

夏丽华 谢献春 潘安定 陈颖彪

黄安心 林媚珍 张汝国 肖桂春

目 录

1	物流战略	1
1.1	物流战略与企业战略	1
1.1.1	企业战略概述	1
1.1.2	战略管理	4
1.1.3	物流战略与企业战略	6
1.1.4	物流规划	8
1.2	物流环境的战略分析	10
1.2.1	物流宏观环境分析	10
1.2.2	物流行业环境分析	12
1.2.3	物流企业内部条件分析	15
1.3	物流战略管理	17
1.3.1	物流战略目标的制定	17
1.3.2	物流战略选择	19
1.3.3	物流战略实施	21
2	物流规划概述	28
2.1	物流系统	28
2.1.1	物流系统的概念和基本特征	28
2.1.2	物流系统的基本结构	30
2.1.3	物流系统的功能	31
2.2	物流规划	33
2.2.1	规划的含义	33

2.2.2	物流规划的特性	34
2.2.3	物流规划的类型	35
2.3	物流规划体系	36
2.3.1	物流战略规划	36
2.3.2	物流系统空间布局规划	38
2.3.3	物流信息平台规划	39
2.3.4	物流运营管理体系规划	40
3	物流系统空间布局规划	47
3.1	物流系统空间布局规划的层次	47
3.1.1	宏观空间布局战略规划	48
3.1.2	中观选址布局策略规划	48
3.1.3	微观平面执行规划设计	48
3.2	物流系统布局规划的编制原则和影响因素	48
3.2.1	物流系统空间布局结构的基本概念	49
3.2.2	物流系统空间布局规划的编制原则	50
3.2.3	影响物流系统空间布局规划的因素	51
3.3	制定物流系统空间分布规划的理论与方法	54
3.3.1	制定物流系统空间分布规划的理论基础	54
3.3.2	物流系统空间布局规划方法	57
3.3.3	物流系统空间布局规划的物流预测方法	65
4	物流节点布局规划	80
4.1	物流节点的类型	80
4.1.1	物流节点的概念	80
4.1.2	物流节点的类型	82
4.2	物流节点布局规划的原则和内容	86
4.2.1	物流节点的选址原则	86
4.2.2	影响物流节点布局规划的因素	87
4.2.3	物流节点布局规划的内容	89
4.3	物流节点的功能规划设计	90
4.3.1	物流节点的功能组成	90
4.3.2	物流节点的业务与流程设计	91
4.4	物流节点的选址规划与方法	96
4.4.1	物流节点选址的程序与步骤	96

4.4.2	物流节点的选址方法	99
4.5	物流园区布局规划	105
4.5.1	物流园区的概念与作用	105
4.5.2	物流园区的空间数量关系	106
5	物流通道系统规划	115
5.1	物流通道系统概述	115
5.1.1	物流通道网络系统的构成	115
5.1.2	通道网络的运输能力	117
5.1.3	通道大系统的综合运输能力	120
5.2	物流通道规划的步骤和方法	121
5.2.1	物流通道系统规划调查	121
5.2.2	货运交通量的分布	125
5.2.3	交通方式分担量的预测	128
5.2.4	交通量分配	129
6	物流信息平台规划	135
6.1	物流信息概述	135
6.1.1	物流信息的涵义	135
6.1.2	物流信息平台的组成	136
6.2	公共物流信息平台的功能与结构	138
6.2.1	公共物流信息平台的功能	138
6.2.2	公共物流信息平台的系统结构	139
6.3	公共物流信息平台的规划与开发	142
6.3.1	公共物流信息平台建设的目标和原则	142
6.3.2	公共物流信息平台关键技术	143
6.3.3	公共物流信息平台的规划设计	144
6.3.4	公共物流信息系统开发	145
7	物流节点内部设施规划	150
7.1	设施规划概述	150
7.1.1	设施规划的理论与方法	150
7.1.2	缪瑟 (Muther)的系统化布局程序	153
7.1.3	物流节点内部设施布局规划程序	155
7.2	物流节点内部设施规划资料调查与分析	156
7.2.1	现有资料调查	156

7.2.2	产品特征分析	157
7.2.3	作业流程分析	159
7.2.4	作业区域配置分析	159
7.2.5	作业区域间的关联性分析	160
7.3	物流节点区域布局规划	163
7.3.1	关联图法	163
7.3.2	图形构建法	165
8	物流配送规划	174
8.1	配送概述	174
8.1.1	配送概念	174
8.1.2	配送的类型	175
8.1.3	现代的主要配送模式	178
8.2	我国物流配送的一般战略	179
8.2.1	配送业总体发展战略	179
8.2.2	生产商物流配送发展战略	182
8.2.3	批发商物流配送发展战略	183
8.2.4	储运商物流配送发展战略	184
8.2.5	零售商物流配送发展战略	185
8.3	物流配送规划内容	186
8.3.1	客户需求分析与配送策略确定	186
8.3.2	配送网络条件分析	188
8.3.3	配送作业流程规划	189
9	物流运营管理系统规划设计	199
9.1	物流运营管理系统概述	199
9.1.1	物流运营管理系统的组成	199
9.1.2	物流运营管理体系的层次结构	200
9.2	物流运营网络系统规划	204
9.2.1	物流运营网络概述	204
9.2.2	物流运营网络的基本结构模式	205
9.2.3	物流运营网络规划与设计的内容	208
9.3	物流营销系统规划	209
9.3.1	物流营销组织的规划	209
9.3.2	物流营销策略的规划	211

9.4	物流运营的人力资源规划	215
9.4.1	人力资源规划的目标与作用	215
9.4.2	物流运营的人力资源规划	216
9.5	物流运营绩效评价系统规划	220
9.5.1	物流运营总体效益评价	220
9.5.2	物流企业的综合绩效评价系统规划	221
9.5.3	货主企业物流绩效综合评价系统规划	225
9.6	物流运营财务系统规划	228
9.6.1	物流运营财务系统的基本概念	228
9.6.2	供应链管理对物流企业会计的挑战	230
9.6.3	供应链管理下的物流企业财务系统规划	231
10	面向全球的供应链规划	239
10.1	供应链概述	239
10.1.1	供应链的实质	239
10.1.2	供应链的形成	240
10.1.3	全球性供应链的驱动力	241
10.1.4	全球性供应链的风险与优势	242
10.2	全球性供应链的地区性差异	244
10.2.1	文化差异	244
10.2.2	基础设施	244
10.2.3	业绩期望与评价	244
10.2.4	信息系统的可获性	245
10.2.5	人力资源	245
10.3	全球性供应链规划设计	246
10.3.1	物流流程现状评价	246
10.3.2	构建全球化供应链的战略选择	246
10.3.3	供应商集成规划	247
10.3.4	生产商的协作与标准化	248
10.3.5	库存策略	249
10.3.6	配送策略	250
	参考文献	255

1 物流战略

学习要点

1. 了解企业战略的概念、特点、层次、构成要素
2. 了解战略管理的基本内容
3. 掌握物流战略的框架及其与企业战略的关系
4. 了解物流规划的概念
5. 掌握物流环境的战略分析
6. 掌握物流战略管理的含义

1.1 物流战略与企业战略

1.1.1 企业战略概述

1.1.1.1 企业战略的概念

战略是一个组织长期的发展方向和范围,它通过在不断变化的环境中调整资源配置来取得竞争优势,实现利益相关方的期望。

战略最初源于军事领域。在西方,战略(strategy)一词来源于希腊语“strategos”及由其演变而来的“stragia”。前者意为“将军”,后者意为“战役”“谋略”,均指指挥军队的艺术和科学。随着人类社会实践的发展,战略一词逐渐被人们用于军事之外的领域,并被赋予了新的含义。将战略思想运用于企业经营管理中,就产生了企业战略这一概念。

企业战略是对企业整体性、长期性、基本性问题的决策,是对企业各种战略(如竞争战略、营销战略、发展战略、品牌战略、融资战略、技术开发战略、人才开发战略、资源开发战略等)的统称。

1.1.1.2 企业战略的层次

企业战略在组织内可分为企业总体战略、业务单位战略和职能战略。

企业总体战略是一种决策模式,决定和揭示企业总体目的和目标,并提出实现目标的重大方针与计划。它考虑的是企业应该选择进入哪种类型的经营业务,关注的是企业的整体目标和

活动范围及如何增加企业内各个不同部门(业务单位)的价值。它包括企业覆盖的领域、产品和服务的多样化,以及如何将资源配置给企业各个不同部门等一系列问题。

业务单位战略是在企业总体战略指导下,经营管理某一特定单位的战略计划,是企业总体战略下的子战略。其目的是为了使企业在某一特定经营领域取得更好的成果。其关注点是:如何取得竞争优势;如何识别或创造新的市场机会;如何使自己的产品区别于竞争对手的产品;针对某一市场应开发何种产品或服务,该产品或服务在多大程度上满足了客户需求等。

业务单位战略与企业战略业务单位相关。战略业务单位是组织的一部分,是组织制定战略目标的一个单位。战略业务单位不是以组织结构来划分的,它有可能是,也有可能不是组织的一个独立的组成部分。例如,任何一家企业会有不同的客户,如工业客户和零售客户,那么企业在设置组织结构时,可能会成立两个部门:工业部门和零售部门。即使是在一个业务部门内部,也会由于市场(客户)的不同而需要制定不同的发展战略。零售商可能是大型的、有多家连锁店的,它们会直接从企业购买产品;也会有一些小型零售商,它们需要从分销商那里购买产品。这两个不同的市场需要不同的战略,是不同的战略业务单位。

职能战略是为贯彻、实施和支持企业总体战略和业务单位战略而在企业特定的职能管理领域制定的战略,包括营销战略、人事战略、财务战略、生产战略、研究与开发战略等。其重点是有效地利用组织的资源,实现资源利用效率最大化。在企业既定的战略条件下,企业各层次职能部门根据其职能战略采取行动,集中各部门的潜能,支持和促进企业战略的实施,保证企业战略目标的实现。与公司战略相比,职能战略更为详细、具体和具有可操作性。

企业战略带动各职能部门战略的制定,因为前者包含后者,如图1-1所示。而采购、生产、营销、物流、财务、人事、研发等部门的战略必须满足企业战略发展的需要,唯有如此,企业战略才能实现。

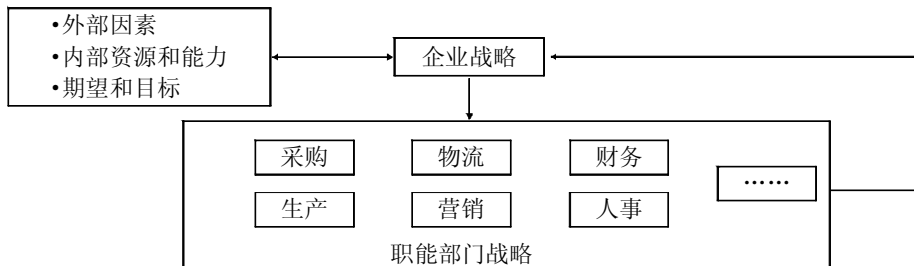


图1-1 企业战略与职能战略

1.1.1.3 企业战略的构成要素

企业战略一般由四个要素组成,即经营范围、资源配置、竞争优势和协同作用。美国著名战略学家安索夫(H.I.Ansoff)认为这四种要素可以产生合力,成为企业的共同经营主线。有了这条经营主线,企业内外的人员都可以充分了解企业的经营方向,扬长避短,发挥优势。

1) 经营范围

经营范围说明企业属于哪个特定行业和领域。为了清楚地表达企业的共同经营主线,常常需要分行业来描述企业的经营范围。因为大行业的定义往往过宽,其产品、使命、技术涉及很多方面,经营内容过于广泛,用它来说明企业的经营范围,过于笼统,不能明确区分企业的经营主线。所谓分行业是指大行业内具有相同特征的产品、市场、使命和技术的小行业,如饮料行业中的果汁饮料行业,机械行业中的机床行业等。

2) 资源配置

企业在本质上是一定资源的集合体,正是这些资源在时空上按相对一定的规则动态地组合在一起才构成了企业及其运作的基础和前提,离开了一定的资源及其有序而动态的组合,企业就不可能存在和运作。

3) 竞争优势

竞争优势是企业成败的关键。所谓竞争优势,是指一个企业形成某种比其竞争者优越的市场位置。一个企业是否能创造和保持竞争优势对于维持其生存和发展至关重要。竞争优势说明了企业所寻求的重要地位,表明企业某一产品与市场组合的特殊属性,凭借这种属性可以给企业带来强有力的竞争地位。一个企业要获得竞争优势,或谋求在新行业或原行业中获得重要地位;或设置并保持防止竞争对手进入的障碍与壁垒;或进行产品技术开发,形成具有突破性的产品,以替代旧产品。图1-2为哈佛大学教授迈克尔·波特的竞争优势模型,根据波特的观点,“竞争优势归根结底来源于企业为客户提供的超过其成本的价值”。

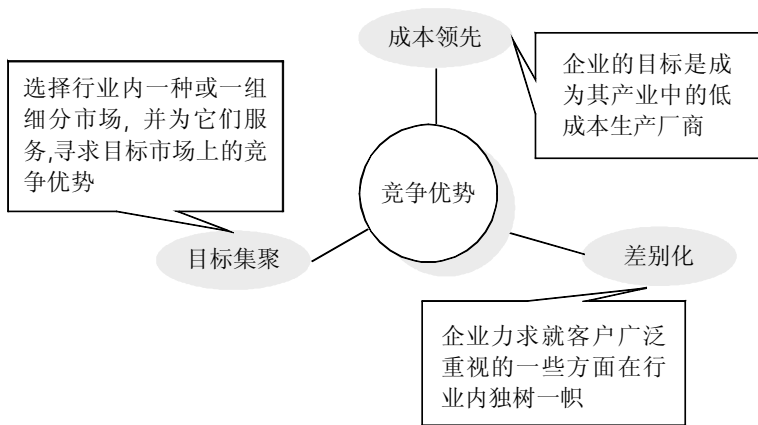


图1-2 竞争优势模型

4) 协同作用

协同作用指明了一种联合作用的效果。在管理文献中,协同作用常被描述为 $1 + 1 > 2$ 的效果,这表明企业内各经营单位联合所产生的效益要大于各经营单位各自努力所创造的效益的总

和。

1.1.1.4 企业战略的特点

① 企业战略的总体性。企业战略考虑的是企业总体发展的长期方向,规定了企业在一定时期内的基本发展目标,及为实现这一目标的基本途径,是企业发展的蓝图,制约着企业经营管理的一切具体活动。

② 企业战略的现实性。企业战略是企业的资源和经营活动与其运营环境的“匹配协调”。企业应设法识别经营环境中存在的机会,或创造新的机会,对自己进行正确定位,并在此基础上制定发展战略。

③ 企业战略的风险性。企业战略是对企业未来发展的规划,因此,企业在制定未来发展战略时,不仅要考虑企业现有资源能力与市场机会的适应程度,而且要考虑未来战略发展所需资源的可获得性和可控制性。而环境总是处于不断变化之中,因而任何企业战略都伴随着风险。

④ 企业战略的稳定性。企业战略一经制定,除一些局部调整外,应在较长时期内保持稳定,以利于企业各单位、各部门贯彻执行。

1.1.2 战略管理

战略管理是指通过考察目前和将来的环境,形成组织目标,并且制定、执行和控制在目前和将来环境下实现这些目标的决策的过程。战略管理由三个主要要素组成:战略定位、战略选择和战略实施,如图1-3所示。

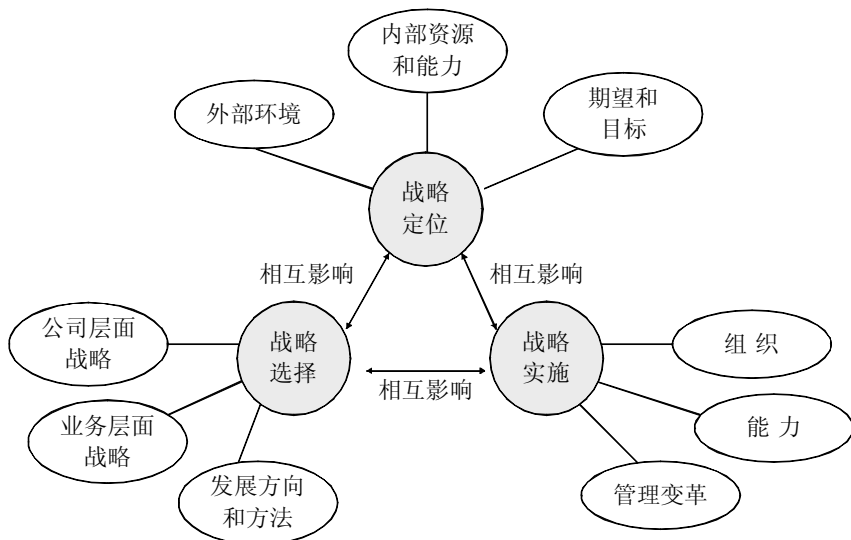


图1-3 战略管理构成要素模型

1.1.2.1 战略定位(strategic position)

了解战略定位的目的,是为了对影响组织现状和未来的主要因素进行分析,了解组织所处环境中存在的机遇与威胁,了解组织能力的所在,了解利益相关各方的期望。战略定位需要考虑很多方面的内容,如外部环境、内部资源和能力及利益相关方的期望和影响等,由此产生的一系列问题对制定未来发展战略是至关重要的。外部环境在发生什么样的变化?这些变化将如何影响组织及其业务?组织具备什么样的资源和能力?这些资源和能力能否为组织增加竞争优势或创造新的机会?与组织利益相关的个人或团体(如管理者、股东或所有者)对组织的期望是什么?利益相关各方的期望又将如何影响组织未来的发展?

1) 外部环境

任何一个组织都处于复杂的商业、政治、经济、社会、技术、法律等外部环境中,不同的组织所处环境不尽相同,同时环境在不断地变化,研究环境变量对组织的影响,应考虑历史的和现实的环境对企业的影响以及环境中各种可变因素的未来的或潜在的变化趋势。环境中的可变因素有些可以为组织带来机遇,有些会带来挑战,或机遇与挑战并存。但是,环境中存在着那么多的可变因素,逐一发现并分析各个可变因素不可能也不现实。因此,一个可行的方法是将组织所面临的复杂情况加以简化,从中找出对组织有关键影响的环境因素。

2) 组织内部的资源和能力

组织的资源和能力构成了组织的战略能力。正如组织及其战略选择要受到外部因素的影响一样,组织内部因素也会对它们产生影响。提高组织战略竞争力的方法之一是了解组织的优势和劣势(如它擅长或不擅长什么,竞争优势是什么,劣势是什么等),以便掌握那些可能影响组织未来战略选择的内部限制因素。有时,组织的某些专有资源(如特定的地理位置)也可能提供竞争优势。但是,能为组织提供真正竞争优势的是组织的业务活动、专长和技能等的组合。竞争优势是竞争对手难以模仿的优势。

3) 组织的期望和目的

组织的期望和目的会受到很多因素的影响。利益相关各方的不同期望会影响组织的目的,并决定由管理者提出的哪些发展战略可以接受。在组织中哪一种观点占主导地位,将取决于哪一个团体具有最大的权力。组织内部文化和外部文化都将影响组织对战略的选择。

1.1.2.2 战略选择(strategic choices)

战略选择是指在了解公司层面战略和业务单位战略的基础上,识别未来战略发展的方向和方法。

1) 公司最高层

公司最高层考虑的是公司层面战略问题,即公司的经营范围、各项业务间的关系和公司总部如何为各项业务创造价值等。例如,公司总部作为各业务单位的母公司,可以通过开发业务单位间的协同效应来创造价值,也可通过提供某种独特的能力(如市场营销或品牌建设)来创造价值。当然,也可能存在一种情况,就是公司总部不但不能增加价值,反而成为业务单位的一项成

本负担,从而破坏了价值。解决这些问题有多种方式。例如,美国在线、时代华纳合并后,两个公司可以继续作为独立的业务部门运作,仅成立一个很精干的公司总部,指导美国在线和时代华纳的各个业务部门之间按照市场关系来合作;公司总部也可以将美国在线和时代华纳的业务部门整合为一个新的组织,并根据不同的目标市场(如不同地域)或不同的消费群(如不同年龄段)来创建不同的部门。

2)组织

组织面临着如何在业务单位层面开展竞争的战略选择,面临着不同的战略发展方法的选择。战略发展方向和方法的选择很重要,需要仔细考虑。在制定战略的过程中,一个潜在的危险是管理者只考虑那些显而易见的行动方案,但是,最明显的并不一定就是最好的。因此需要在了解市场和客户的基础上,识别组织的竞争优势基础和组织所具有的特殊能力。

3)战略可能在未来向不同的方向发展

有些公司可通过多元化进入一些相关领域,同时注意未来发展的重点,另外一些公司可能倾向于在某一专业领域内发展,寻求在该领域内增加市场份额,进一步提升产品性能并进入新市场。

1.1.2.3 战略实施(strategy into action)

战略实施就是将战略转化为实践。战略不只是一个主意、一份陈述报告或一个计划,战略的意义只有通过战略实施才能得以体现。战略实施主要涉及:

①创建一个支持组织成功运营的结构,包括结构、组织流程、界限和关系以及这些要素间的相互作用。

②通过调动组织不同领域的资源(或相反,在更大程度上以组织某种独特资源和能力为基础)来制定新战略,促进组织战略的成功。

③战略通常包括变革,包括改变组织日常惯例的需求、改变组织文化特征的需求及克服组织变革遇到的政治阻力等。

1.1.3 物流战略与企业战略

1.1.3.1 现代物流概述

古人云:“兵马未到,粮草先行。”物流为企业产品打入市场架桥铺路,为生产需要源源不断地输送原材料。没有通畅而敏捷的物流系统,企业就无法在市场竞争中站住脚。

在传统的物流管理中,由于物流被看做企业经营活动的辅助内容,因此许多企业没有物流战略,缺乏战略性的物流规划和运筹。有的企业虽然生产管理搞得很好,产品研究开发也很有水平,但是产品就是销售不出去。原因是多方面的,其中之一可能就是物流渠道不畅通导致产品分销受阻,影响了产品的进一步生产与开发;有的企业由于原材料的供应问题没有解决好,没有建立良好的原材料供应渠道,影响了产品的生产,也同样制约了企业经营战略的实现。

现代物流作为一项科学的系统管理方法,是一个企业流通组织形式和服务方式的表现。一

个企业的物流发展水平反映了该企业流通和产品服务组织化、系统化的程度,是企业竞争力的重要组成部分。企业在发展现代物流时,必须从战略高度去认识。过去,我国企业很少认识到物流的战略作用,把物流简单地看成仓储或运输,物流的作用与地位一直没有得到认可。现在,物流已得到大多数行业与市场的高度重视,人们对物流与供应链管理在企业竞争力和获利性上的重要性的认识不断提高。物流,已与企业的发展紧紧地联系在一起。面对激烈的市场竞争,企业必须重视物流战略的规划与管理,使物流成为一个真正的管理战略。

1.1.3.2 物流战略框架

物流战略包括全局性战略、结构性战略、功能性战略和基础性战略四个层次,如图1-4所示。

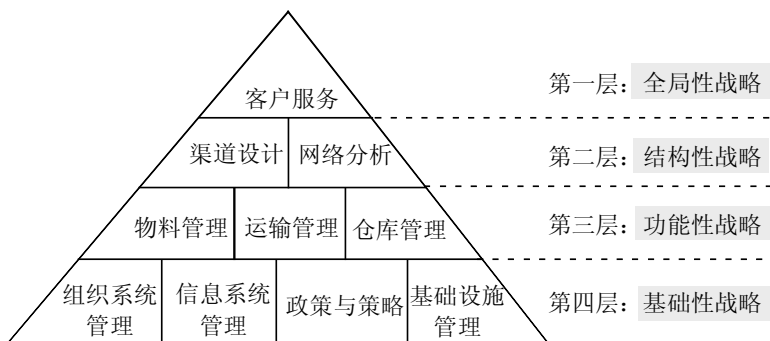


图1-4 物流战略的四个层次

1) 全局性战略

物流管理的最终目标是满足用户需求(把企业的产品和服务以最快的方式、最低的成本交付用户),因此,用户服务应该成为物流管理的最终目标,即全局性战略目标。通过良好的用户服务,可以提高企业的信誉,获得第一手市场信息和用户需求信息,增加企业和用户的亲和力并留住顾客,使企业获得更大的利润。

2) 结构性战略

物流战略的第二层次是结构性战略,包括渠道设计和网络分析。渠道设计就是通过网络分析,优化确定物流供应链的制造工厂、分销中心、仓库等设施的位置和数量,使物流系统合理化,获得合理的运输和库存成本。渠道设计包括重构物流系统、优化物流渠道等内容。通过优化渠道,提高物流系统的敏捷性和响应性,降低物流成本。

网络分析则为物流系统的优化设计提供参考依据,其主要内容包括:库存状况分析,通过对物流系统不同环节的库存状态分析,找出降低库存成本的改进目标;用户服务的调查分析,通过调查和分析,发现用户需求和获得市场信息反馈,找出服务水平与服务成本的关系;运输方式和交货状况分析,通过分析,使运输渠道更加合理化;物流信息及信息系统的传递状态分析,通过分析提高物流信息传递过程的速度,增加信息反馈,提高信息的透明度;合作伙伴业绩的评估和