

# 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在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于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，使之成为从低价格产品到高价格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

某一特定地区却分布比较密集，菱食公司对于这类量贩店开展更为特色化、地方化的物流服务，而且容易取得在特定市场的经营优势。目前菱食公司对后一种形式投入量大，甚至还为地域量贩店建立专用物流中心，真正全面地开展全套综合物流服务。

#### □ 合作专业化物流战略

菱食公司在 1993 年又开展了针对神奈川县著名连锁店相铁洛圣的综合物流服务，相铁洛圣的所有加工食品和相关产品全部从菱食公司进货。1994 年，菱食公司又与冈山县的天满屋店合作，为其开展综合物流，服务的范围除了食品外，一部分日用品和服装也从菱食公司的专用物流中心进货，所以，菱食公司对天满屋的物流服务要比对相铁洛圣的物流服务范围要广、对零售企业经营的介绍程度要深。

在积累了相铁洛圣和天满屋的物流经营经验基础上，菱食公司又不断扩大服务的规模，合作的对象有 20 多家地域量贩店，特别是 1997 年，物流服务内容又有了极大的飞跃。这一年菱食公司开始为日本东北地区最大的 SM 连锁店 York-Benimaru 公司开展综合物流服务，并在福岛县的二本松市、宫城县的岩沼市以及栃木县的鹿沼市三个地方建立了专用物流中心，由这三个物流中心向 York-Benimaru 的各店铺配送包括其他批发或生产企业的产品，经营的商品品种除食品、日杂品外，生鲜产品的进货和物流活动也都是委托菱食公司来进行的，目前，菱食公司还计划与其他两家公司合作。

#### 四、日本菱食公司物流发展战略措施

##### 强化物流作业的效率

日本菱食公司在运行时，会产生很多针对零售店铺的各种各样的作业，这就要求菱食公司必须规定好各种作业流程，以顺应零售店铺经营的需要。具体讲，菱食公司向零售店铺的配送基本上都是以货箱的形式进行，因为对需求量大或较大型的商品而言，以货箱形式配送，容易实现店铺的展示要求，减轻店铺作业的劳动强度，节省店铺库存的空间。但是，对于小批量商品，物流作业活动则要复杂得多。一般批发企业将货箱配送到店后，再由零售企业进行二次分拣，这就加大了零售企业的负担，菱食公司针对这种情况，自己承担了店铺商品分拣工作，从而帮助零售店铺提高了商品作业效率。

##### 简化物流运作的环节

通常零售企业从批发企业进货时，需要进行验货，以检查批发商是否按零售商所要求的商品品种、规格、数量和质量交货。商品品种日益多样化，每天进行验货往往需要耗费大量的人力和时间，日本菱食公司严格控制物流环节以保证服务质量，把配送损失降低到最小程度，这样取得零售商的信任，并在长期合作的基础上，实行免检进货。

##### 完善物流中心运作体系

在菱食公司中，进行单品大量运输和面向零售企业承担分拣

组合配送，具体开展物流活动的物流中心，被称为 FDC。FDC 的主要功能是直接从生产商处接收进货，并进行相应的物流作业。但是，在 FDC 内的物流作业基本上是以整箱为单位进行的，如果是小批量进货就需要从事进一步的备货、分拣等物流作业，这样无疑会大大降低 FDC 的作业效率。菱食公司将小批量分拣作业从 FDC 中分离出来，专门建立针对小批量物流作业的物流中心，即 RDC，目前在日本全国共有 8 处 RDC。RDC 的主要功能是对应多频度、小批量物流，集中处理既花人力又花成本的小批量分拣作业，把各种商品集中放置在一种为特定店铺的特定商品量身定做的货箱中，由 RDC 大规模的集中配送，这样真正实现了物流管理的规模经济效益。所以，从某种意义上讲，RDC 是 FDC 的后方支援基地，通过这种物流中心，相对于统一作业的集中化物流，小批量物流作业也能实现效率化。

在物流管理体系上，除了 FDC 和 RDC 之外，菱食公司还专门针对特定零售商建立了专用物流中心，即 SDC。这种物流中心专门为某一特定量贩连锁店提供自动化的小批量分拣作业，或者说它是零售商专有的将 RDC 和 FDC 功能结合在一起的物流配送中心，目前，菱食公司共有 7 处 SDC。

菱食公司还需要在 FDC、RDC 和 SDC 内部实行全面的验货，以防止商品配送上的差错。一般在商品进入物流中心时，菱食公司就实施商品的检查，同时决定是否用必要的机械设备进行搬运。在发货时，如果是大批量整箱出货，就利用人工验货，因为大批量整箱出货人工验货比较方便。如果是小批量分拣组合配送，验货管理主要依靠计算机来进行。此外，在库存管理上，菱食公司通过其计算机系统，在过去一两周零售店铺订货数据的基础上，对库存水准适时监控，如果低于安全库存，则自动向生产

商订货。

## □ 建立高效信息管理系统

菱食公司建立了高效的现代化信息管理系统不仅有助于物流管理效率的提高，而且更能发挥菱食公司对零售经营的支持和帮助。

1985 年菱食公司开发了 Tomas 信息管理系统，该信息系统将菱食公司的信息中心与相关企业、FDC、RDC 等连接在一起，实行效率化的信息管理和共享。此外，以此为核心利用 EDI 与零售企业连接，积极地发挥对零售业的定时定量配送、防止配送差错、订货管理以及鲜度管理等作用。与生产商则通过 VAN 进行连接，实现效率化的商品订货管理。

1995 年，菱食公司在 Tomas 的基础上，进一步发展和改造，建立了 New-tomas 信息管理。利用该系统，不仅能随时知晓菱食公司出货商品按不同地域、不同店铺划分的销售动向和价格动向，而且还能预测数周后销售发展的趋势。此外，利用该系统菱食公司还能得到零售连锁店的 POS 数据，这样通过对这些数据的灵活使用和分析，菱食公司能确切地掌握各店铺、各卖场的特点，从而使其能针对各店铺的特点进行有效的备货或提出商品陈列的建议。

### 案例评析

#### 日本菱食公司物流发展战略

### 一、特点

以现代企业物流发展战略的基本观点来看，日本菱食公司物

流发展战略具有三个特点：

1. “新物流”成为日本菱食公司发展的核心战略，与“新经营”和“新管理”一起构筑了公司的核心发展能力。因此，菱食公司物流的快速发展，首先就在于能够从核心战略的高度来重视物流发展问题。只有从战略高度审视物流发展问题，才能真正打造企业的物流核心能力。

2. 物流发展战略的形成是建立在对公司经营环境和资源的科学评价基础上的。综观菱食公司的战略环境分析就可以清晰地看到物流发展战略的内涵都源于公司经营发展需要，源于公司经营环境与经营资源的正确评价与科学决策。只有科学系统地分析和评价企业经营环境与资源，才会有发展战略的正确决策。

3. 物流发展战略是借助具体的战略措施来实现的。没有合理有效的战略措施，就不能实现战略目标。任何企业在物流发展过程中，必须妥善处理好战略目标、战略内容与战略措施的关系，制定科学的战略措施，确保战略目标的顺利实现。

## 二、启示

作为一个非专业物流公司能通过物流服务创造如此辉煌的经营绩效、创造强大的市场竞争优势，确实有很多值得学习的经验。认真总结起来，有三大启示：

1. 注重经营环境分析，深刻把握企业经营发展的趋势和规律，围绕企业经营需要确立科学合理的发展战略。

2. 能把物流服务的发展作为企业的核心发展战略来配置优势资源，确保企业物流成为企业发展的核心支柱。

3. 企业物流战略是为企业经营服务的。企业的物流发展战略不能脱离企业的经营发展需要。日本菱食公司物流发展战略的

成功就在于能把新物流与新经营、新管理三者有机结合成为一个运行机制。

### 三、有待讨论的问题

1. 非专业的物流企业是否有必要建立企业物流发展战略？
2. 不同规模、不同地域、不同行业的企业应如何确立自己的物流发展战略？
3. 日本菱食公司物流发展战略取得了成功，但在未来发展变化的环境下，这种成功的物流发展战略会出现什么样的变化？
4. 一个企业应由什么部门确定物流战略？
5. 物流发展战略如何与企业经营、企业管理建立协调机制？
6. 你认为日本菱食公司物流发展战略应作什么样的改进？
7. 相比较而言，你工作的企业应如何建立物流发展战略？建立什么样的物流发展战略？

## 案例 2

### 上海华联超市物流发展战略

#### 案例材料

依据企业战略优势，创建具有企业特色的物流战略体系

#### 一、华联超市的发展情况

上海华联超市创立于 1992 年 7 月，投资 3000 万元，1994

年门店规模达 18 家，1995 年以来，华联开始向发展加盟连锁转变。1997 年公司决策层提出了“低投入、低风险、高效率、高产出”的两低两高原则，依托“华联超市”的品牌效力，大力推进加盟连锁。1999 年，充分发挥经营管理的综合优势，提出经营发展的“重加盟、重管理、重质量、重效益”的四重方针，精心构筑好特许经营体系，已经建立了覆盖上海及江苏、浙江、安徽、江西、河南、山东、山西、湖南、湖北、北京 11 个省市的特许经营网络。2000 年 10 月，华联超市成功上市，2001 年 1 月，成立北京西单华联超市有限责任公司，揭开了华联超市全国发展战略的序幕。

## 二、华联超市物流发展优势分析

1. 管理优势。华联超市创业之初，就坚持“科学、规范、严格”的管理原则，几年来逐步形成了 400 多套规章制度，规范公司运行的各个环节，并且随着公司规模的不不断扩大，不断地完善管理制度、管理手段，使管理创新日常化、制度化。始终坚持以标准化的管理输出来推动加盟连锁事业的发展，公司于 1999 年 5 月通过了新加坡国际认证有限公司的审核，率先获得了 ISO 9002 “商品及日用百货连锁经营管理输出”认证证书。

2. 物流配送优势。物流配送体系的构建是发展特许经营连锁的必备条件。华联超市在配送中心的选址、规模、功能上都具备有独到的眼光，目前已投入运行的新物流中心位于享有“上海物流第一站”美誉的桃浦镇，可为 1000 家门店配货，其智能化、无纸化、机械化程度在国内首屈一指；随着华联超市走向华东地区，于 1999 年初和 2001 年分别在南京、北京建立了配送中心，

构建当地物流网络；同时考虑到超市业的竞争焦点之一就是加强大副食、生鲜食品的经营，于 1998 年底成立了自己的生鲜食品加工配送中心。随着特许经营网络的拓展，还兴建了 4 个大型配货中心，以高效率、低成本、集约化、多功能、现代化的物流体系，促进商品配送的科学化、合理化、高效化、经济化。

3. 信息系统优势。加盟店数量的不断增加对总公司的技术支持提出了更高的要求。要管理好一个庞大的特许经营网络，使每一个组成环节步调一致，有效运转，关键就在于构建一个以电脑管理为中心的信息系统。公司于 1999 年已建立了总部、门店、配送中心、加工中心之间的电脑网络，实施加盟店与公司电脑系统联网的工程。同时，通过导入 POS 系统和 EOS 系统作业，提高了运营质量和运营效率，从技术手段上提高总部对加盟店的控制能力，保证管理质量，使加盟店与总部之间的纽带更牢固。

4. 人才优势。管理人员的才能和经验是华联不断发展的关键。华联每年都从员工中选拔优秀人才，送到“华联进修学院”或高等院校进行培训。他们承担起加盟店的开业、运营指导及沟通协调工作。华联注重为加盟店培训各种专业人才和员工，2000 年培训各地加盟店人员近 3000 名，其中加盟干部复训 500 多名，从而使公司的远景目标、企业文化、企业精神能深深植根于特许经营网络之中，确保了加盟店的经营、管理、质量水平不断提高。

5. 品牌优势。经过 8 年的经营，“华联超市”铸造成深具影响力的品牌，2000 年被中国连锁经营协会授予特许经营优秀品牌称号。品牌优势在华联的发展中发挥了效应。众多加盟者、消费者是冲着“华联超市”这个品牌而来的。究其原因，优秀的品牌带来了良好的经济效益。

### 三、华联超市的发展战略目标

华联超市决策层通过全国调研、反复论证、科学决策，制定了华联超市五年发展战略。

总体目标：计划用五年的时间构建全国六大市场板块：华东、华北、华中、华南、西部、东北地区；在条件许可的情况下，跨出国门，开拓亚洲市场。力争到 2005 年，门店规模达到 5000 家，销售额达到 600 亿 ~ 700 亿元。阶段性目标：2001 年实现销售 85 亿元，2002 年实现销售 120 亿元，2003 年销售达 200 亿元、门店规模 3000 家。华联超市将拓展 4 个层面的业务：

1. 传统的食品超市。这是公司比较成熟的核心业务，为公司带来主要利润和大量的流动资金，支撑其他层面的发展。

2. 大型卖场。这是公司下一阶段新的经济增长点。

3. 便利店。这是零售领域中更具生命力的业务，必将形成新的利润源。

4. 电子商务。利用华联有形的店铺网络资源结合网上零售的无形网络进军电子商务领域。华联 85828 会员已突破 10 万人。随着发展，华联不断提升 IT 技术，开创电子商务的新领域。这 4 个层面的发展是相互协调、相互统一的。华联超市针对不同形态的城市和地区，拓展不同的发展层面，构建一个互补型的全国发展战略布局。

### 四、华联超市的物流发展战略

1. 健全全国商品采购网络。各地具有明显的经济互补性，

华联超市将充分挖掘这一优势资源，把好的商品纳入华联超市的全国采购网络，并与各地供货商携手合作，共同开发市场。华联超市与各地供货商的协同合作实现“四赢”——供货商拥有了开发市场的先机；零售商更好满足顾客需求，并具备竞争优势；各区可实现本地企业商品打入华联全国销售网络，促进地方经济的发展；消费者可以买到称心如意、物美价廉的商品。

2. 完善物流中心运作体系。华联已拥有一流的现代配送中心，随着发展战略的实施，必须不断完善物流配送网络，为网点开发提供支持系统。在未来 5 年，华联超市还将投资建设 10 个地区性中转型物流配送中心，并与卖场相结合，提高配送效率。为形成领先于同行的物流竞争优势，还要进一步提升配送技术。进一步实施与供应商联网的 EDI 系统及门店信息反馈，增加集约化配送的能力，实现配送效率的最大化。同时，加强对货量、库存量、周转率的考核与分析，不断完善业务流量和业务分工。

3. 提升物流信息技术能力。为适应公司管理模式的转型与业务流程的 IT 化，将建设企业内部网络型的办公自动化系统，实现内网和外网的统一。建立数据仓库系统，包括客户情报系统、门店自动补货系统，将实现较高的 CRM（客户关系管理）、ERP（企业资源规划）管理程度。

4. 培养高素质物流管理人才。华联超市将有计划有组织地开展物流人才培养，专门建立一支高素质物流管理人才队伍。

## 案例评析

### 华联超市物流发展战略

#### 一、华联超市物流发展战略的特点

上海华联超市经过近 8 年的探索和发展，逐步形成了具有特色的物流发展战略。认真分析有两个方面尤为突出：

1. 注重企业战略优势的运用。华联超市在发展过程中，既重视战略优势的开拓，更重视战略优势的效用，把物流发展战略建立在企业战略优势基础上，形成了具有华联超市特色的物流战略，从而，有效地借助原有优势资源与能力，极大地促进了物流发展。

2. 华联超市物流发展战略是围绕整个企业经营过程来思考的，既考虑到企业经营发展的需要，又能够实实在在完善企业经营活动中的物流体系。所以，从商品采购、配送体系、信息系统到物流人才方面的战略，都是该企业发展战略目标和战略优势的体现。

#### 二、华联超市物流发展战略的启示

华联超市不是一个专业的物流服务企业，但是，能结合企业发展需要，逐步形成具有企业特色的物流发展战略，并有效推动企业经营发展，很值得研究和学习。

1. 整合优势。企业物流战略的确立是建立在企业的优势资源基础上的，并追求企业全部优势的有机整合。有什么样的优势资源才会有什么样的物流发展战略。

2. 持续发展。企业物流战略紧紧围绕企业经营发展需要稳步发展，始终坚持和确保物流资源的配置为经营服务，不断提高企业物流效率和物流服务质量，实现企业物流发展战略的可持续发展。

3. 注重实效。物流战略的确立只是企业物流发展的规划和指导思想，必须有合理的有效的物流实施方法和措施，才能实现物流战略目标。因此，任何企业的物流发展战略都必须建立完整的物流运作体系并伴有保证该体系有效运作的有力措施。

### 三、有待讨论的问题

1. 我国大多数企业还没有企业物流发展战略，你认为这些企业是否有必要建立物流战略？

2. 企业的物流战略应逐步形成还是应尽快完成并确立？

3. 如何把握企业优势来促进企业物流战略的形成？

4. 如何评价企业物流发展战略绩效？

5. 怎样建立完善的企业物流运作体系以确保物流战略的实现？