

《现代物流案例分析》

第一篇 物流战略与规划

案例1 海尔市场链约束下的流程再造实践

案例2 德国物流中心的建设

案例3 上海宝钢的供应物流

案例4 兖矿集团企业供应物流体系总体规划

案例5 世佳物流公司物流管理系统设计

案例6 **FedEx**快递的成长之路

案例7 美国**TRU**进军日本玩具零售业

案例8 百胜物流降低连锁餐饮企业运输成本之道

案例9 美军军用包装的发展与现状

第二篇 采购与生产物流

案例10 一汽大众的“零库存”

案例11 “零库存”管理的典型----丰田看板方式

案例12 俄亥俄工具公司对供应商的选择

案例13 turbo CRM 在汽车行业中的应用

案例14 三种“采购现象”背后的观念对碰

案例15 没有终点线的比赛

案例16 对米其林的物流服务

案例17 从朝日啤酒公司感受物流带来的效率

案例18 Walls(中国)有限公司在中国的物流运作

案例19 NIKE: 物流缔造“运动商品王国”

第三篇 销售物流

- 案例20 国美电器的物流体系
- 案例21 零售连锁“7—11”的物流配送系统
- 案例22 家乐福进行快速扩张与发展
- 案例23 沃尔玛公司的物流配送业务运作
- 案例24 华联超市配送系统
- 案例25 台湾秋雨物流
- 案例26 雀巢、家乐福在台湾的VMI运作模式
- 案例27 物流包装管理创新
- 案例28 伊藤洋华堂物流管理模式
- 案例29 资生堂物流管理模式
- 案例30 “宜家”的背后
- 案例31 日本花王公司的物流保障体系

第四篇 配送与供应链管理

案例32 雅芳集团的供应链物流管理的突破

案例33 供应链管理战略的实践

案例34 重构美国汽车工业的供应链

案例35 日本安丽公司八王子物流中心

案例36 中储物流运作模式

案例37 天美百达的第三方物流

案例38 组例：各具特色的配送中心

案例39 连邦的两种“连锁”和物流配

案例40 宝供的信息化之路

案例41 地理信息系统（GIS）

在长距离输油管道中的开发应用

案例42 全国物流信息网

案例43 物流与信息流的技术应用

案例44 UPS的物流服务

案例45 沃格林的顾客服务

案例46 中外运的物流服务

案例47 爱默公司的质量跟踪与报告

案例48 JC Penney公司的服务质量管理创新

案例49 日本大和运输公司运输管理

案例50 康柏的物流外包运作

案例51 值得借鉴的《客户物流服务检核表》

内容提要

本书是为了适应案例教学发展的需要，从国内外经典物流案例中选编了51个能从不同角度反映物流活动的典型案例，分编为6篇，内容包括：物流战略与规划，采购与生产物流，销售物流，配送与供应链管理，物流信息化，以及客户服务与服务质量，基本上反映了物流活动的全貌。

本书的主要特点是：作者对51个案例都进行了较为全面的分析，其中，运用了经济学、物流学、市场学、管理学、行为学、社会学、商品学、财务学、信息科学等诸多学科的相关知识分析了企业在当今环境中，以物流为基点，联系到企业全部经济行为，如生产、经营、管理、财务等不同方面的业务活动。能够从不同角度为读者剖析和诊断企业多种形式的物流活动。相信读者能够从中体味到现代物流的真谛。

本书的阅读对象主要是大学物流及相关专业的在学学生，同时也为社会物流从业人员提供了解、把握物流活动全过程的有益资料，并可作为企业领导人的决策参考。

本课件阅读须知

本课件不同于普通教材型课件，它是案例型课件，是为适应未来逐步走向案例教学进行的有益探索，因此，在高校经济管理类教学中阅读本书时应注意：

1. 本书以高年级学生或已经较为全面学习过经济管理类专业基础课程的学生为对象。由于案例反映的是社会经济生活中某一点（如一个企业）或一个业务环节的整体状态，它涉及到教学过程中的若干门课程，因此，学生应能够综合运用所学的相关知识来分析案例，每篇案例后的评述正是这方面的引导。

2. 具体专业课程的学习是由浅入深、循序渐进的过程，它所形成的是一条不断加深的线，是对一门专业知识的全面理解。而案例反映经济生活的一个点，它既有浅显，也有深奥，即可能清晰，也可能混沌，因此，对案例的学习应当是去粗取精、去伪存真、由表及里的分析综合过程。学习案例的意义在于对学生分析能力的培养，这也是经济管理类专业学生最基本的能力之一。

3. 学习案例并非一定要最新事件。但学习案例一定要了解“案例企业”当时所处的背景环境，这是学习案例的基础，也是案例学习的目的，即“在一特定环境中，运用所学的专业知识，分析某一经济活动”。不能把诸多专业理论应用在具体环境中，就失去了案例学习的意义。因此，最新的案例，陈旧的案例是同样重要的，因为我们需要学习的是分析方法，而非具体事件。

第一篇 物流战略与规划

物流活动是多节点、多环节作业的组合，提高物流作业效率的基础就是各环节作业的有效连接，而各节点活动的相对独立性，无疑加大了物流管理的难度。因此，搞好物流战略与物流规划是做好物流工作的基础。本篇选收的9个国内外案例，较为全面地反映了不同类型企业物流战略与规划的实际，为我们提供了可资借鉴的参考。

案例1 海尔市场链约束下的流程再造实践

海尔集团创立于1984年，经过16年的艰苦努力，已发展成为在海内外享有较高美誉的大型国际化企业集团，初步搭建了国际化企业框架。16年来，海尔保持了年均80%的增长速度。

在家电行业竞争加剧的情况下，海尔集团之所以取得如此优异的成绩，是和海尔率先实施企业信息化工程分不开的。海尔自1995年就成立了信息中心，专门负责推进企业信息化工作，到目前，海尔已成功实现了从传统的制造企业向现代信息化企业的转变。更重要的是，通过“市场链”对传统的“金字塔”型组织结构与管理体系统进行的再造，实现企业面向流程的组织再造。企业全面信息化管理的创新也使海尔集团的市场响应速度大大提高，国际市场竞争力进一步提升。

1. 海尔市场链的内涵和运作方式

所谓市场链，是指企业围绕一个中心任务，相关职能部门和分厂形成一个责任清晰、利益共享的作业链条，一环扣一环，最后形成一个闭合的链，各环节间的责任关系在组建市场链时，事先加以规定，并可随着整个任务的完成状况而进行适当地调整。当这条链围绕的中心任务完成后，市场链自动解散。一个部门或分厂可能同时是多个市场链的组成部分。

(1) 市场链的本质与特点

●市场链本质之一是：将价值链与企业跨职能部门组织模式结合，通过对上下游部门或企业之间的价值绩效评估，进行“索赔、索酬、跳闸”，即“SST”模型。同时将市场机制引入到企业内部的部门与部门之间、工序与工序之间的协作评估，SST即是对这种关系的很好解释。

●市场链本质之二是：市场链是企业内部的一种动态供应链的反映。因此市场链的管理模式具有以下基本特点：

- ①管理过程具有动态性。
- ②管理面向整个企业。
- ③管理方式具备开放式、可扩展性。
- ④充分利用信息技术，体现管理的柔性特征。
- ⑤集成化、并行化。
- ⑥动态供应链模型的实现。

⑦动态供应链模型的组织也要适应新市场和新机遇，做到分布化、柔性化和扁平化。

供应链组织内的各类角色均可以通过动态供应链模型定义，每个企业可以担当一个或多个不同的角色，这些角色在整个链运行时，可以参与多个过程。

（2）市场链业务流程再造的必然

实现企业全面信息化管理是海尔自身发展的主观需要和外部市场的客观要求。海尔之所以实施企业全面信息化管理，主要是针对目前网络经济的巨变、加入WTO后的挑战以及海尔作为国际名牌运营商的要求。

首先，从企业内部看，如果不实行企业全面信息化管理，就无法进行快速有序的管理。

其次，从企业外部看，为了创世界名牌，海尔集团目前整合全球供应链资源、市场资源、科技资源和人力资源。

2. 以市场链为纽带的业务流程再造过程

海尔通过整合全球供应链资源和全球用户资源，实现零库存、零营运资本和与用户零距离的目标。

(1) 直线职能式的组织结构

海尔组织结构的创新经历了三个阶段：第一个阶段是直线职能式的组织结构：第二个阶段是矩阵式的组织结构：第三个阶段是市场链管理模式。

(2) 矩阵式的组织结构

海尔在进入多元化战略阶段之后，直线职能式的结构很难再支持它的发展。于是就过渡到了矩阵式的组织结构。

(3) 市场链管理模式

① 市场链管理的组织模式

现在，海尔过渡到市场链管理模式。在新经济条件下，企业不能再把利润最大化当作目标，而应该以用户满意的最大化、获取用户的忠诚度为目标。

海尔不仅让整个企业面对市场，而且让企业里的每一个员工都去面对市场，实现端对端。这样，企业内部员工相互之间不再只是同事和上下级关系，而是市场关系。

这种市场链的流程重组模型充分体现了以客户为中心的服务理念。市场链模型组织结构图如下1-1：

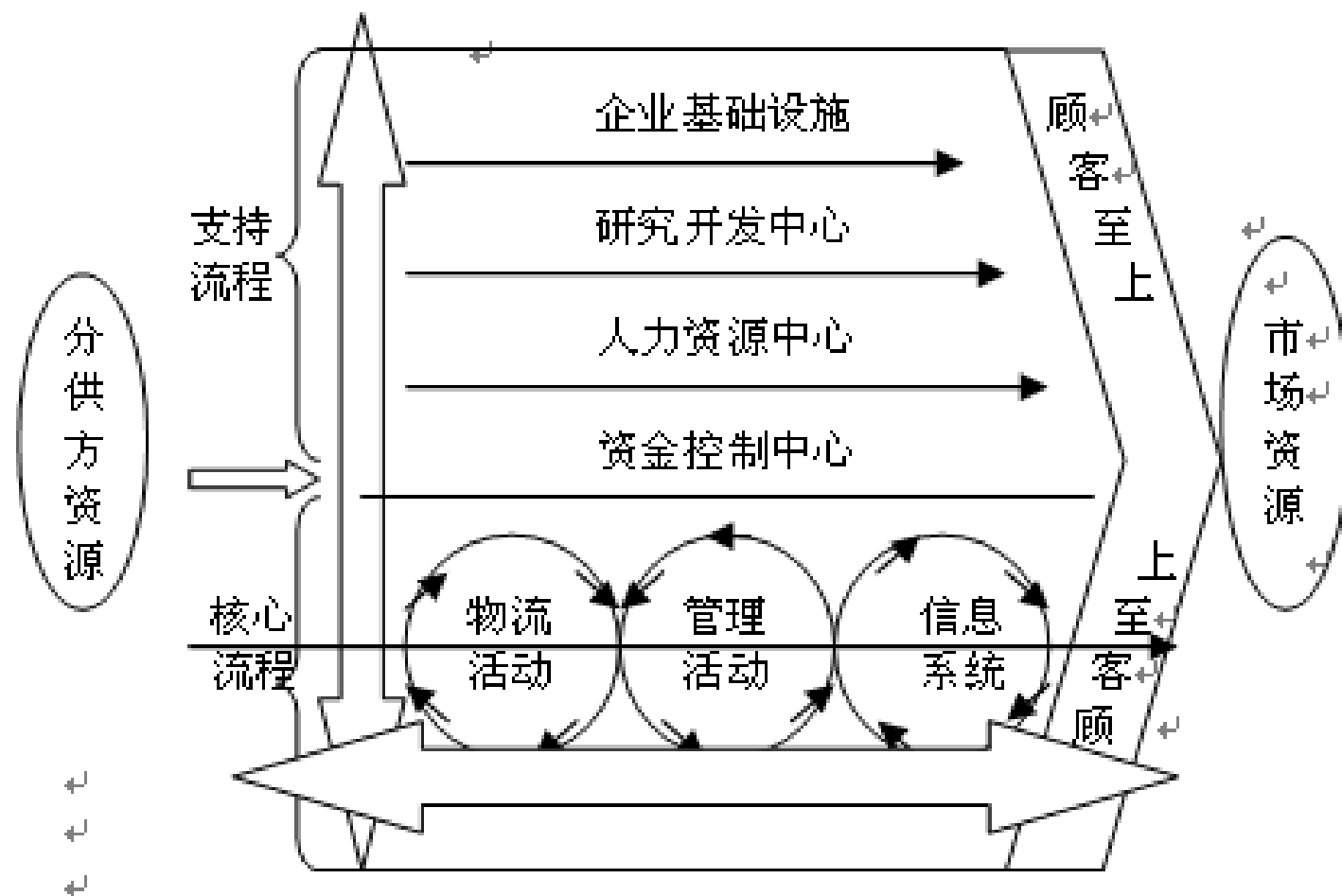


图 1-1 市场链模型组织结构图

市场链的管理模式具有以下特点：

- 适合企业国际化发展战略。
- 适合企业由产品制造向客户服务经营战略的转变。
- 适合企业开展电子商务，发展网络经济。

② 市场链管理的业务模式

海尔集团根据国际化发展思路，形成以订单信息流为中心的业务流程，如图1-2所示。

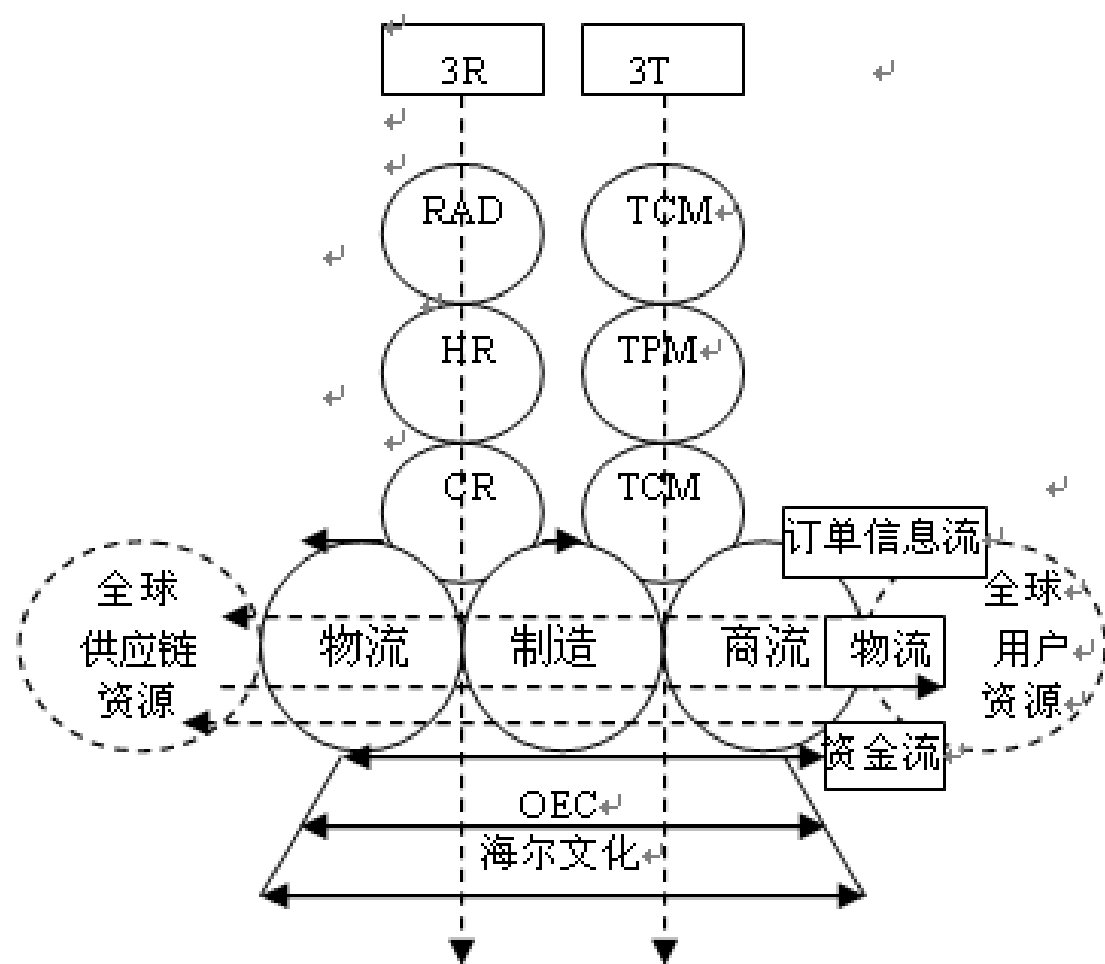


图 1-2 市场链管理的业务模式

市场链管理业务模式的具体做法是：

●把原来各事业部的财务、采购、销售业务全部分离出来，整合成商流推进本部、物流推进本部、资金流推进本部，实行全集团统一营销、采购、结算，这是海尔市场链的主流程。

●把集团原来的职能管理资源进行整合，形成创新订单支持流程3R(R&D—研发、HR—人力资源开发、CR1客户管理)，和保证订单实施完成的基础支持流程3T(TCM—全面预算、TPM—全面设备管理、TQM—全面质量管理)，3R和3T支持流程是以集团的职能中心为主体，注册成立独立经营的服务公司。这是海尔市场链的支持流程。

海尔的市场链有两个非常重要的基础，就是“海尔文化”和“OEC”的管理法。

(4) 以订单信息流为中心，带动物流、资金流。

海尔集团在家电行业率先建立企业电子商务网站，全面开展面对供应商的B to B业务和针对消费者个性化需求的B to C业务。

在业务流程再造的基础上，海尔形成了“前台一张网，后台一条链”的闭环系统，前台的一张网是海尔客户关系管理网站，后台的一条链是海尔的市场链。

在满足用户个性化需求的过程中，海尔采用计算机辅助设计与制造(CAD / CAM)，建立计算机集成制造系统(IMS)。在开发决策支持系统(DSS)的基础上，通过人—机对话实施计划与控制，从物料资源规划(MRP)发展到制造资源规划(MRP II)和企业资源规划(ERP)。还有集开发、生产和实物分销于一体的准时生产(JIT)，供应链管理中的快速响应和柔性制造(Agile Manufacturing)，以及通过网络协调设计与生产的并行工程(Concurrent Engineering)等。这些新的生产方式把信息技术革命和管理逐步融为一体。

而今，海尔的e制造是根据订单进行的大批量定制。实现定时、定量、定点的三定配送，海尔独创的过站式物流，实现了从大批量生产到大批量定制的转变。

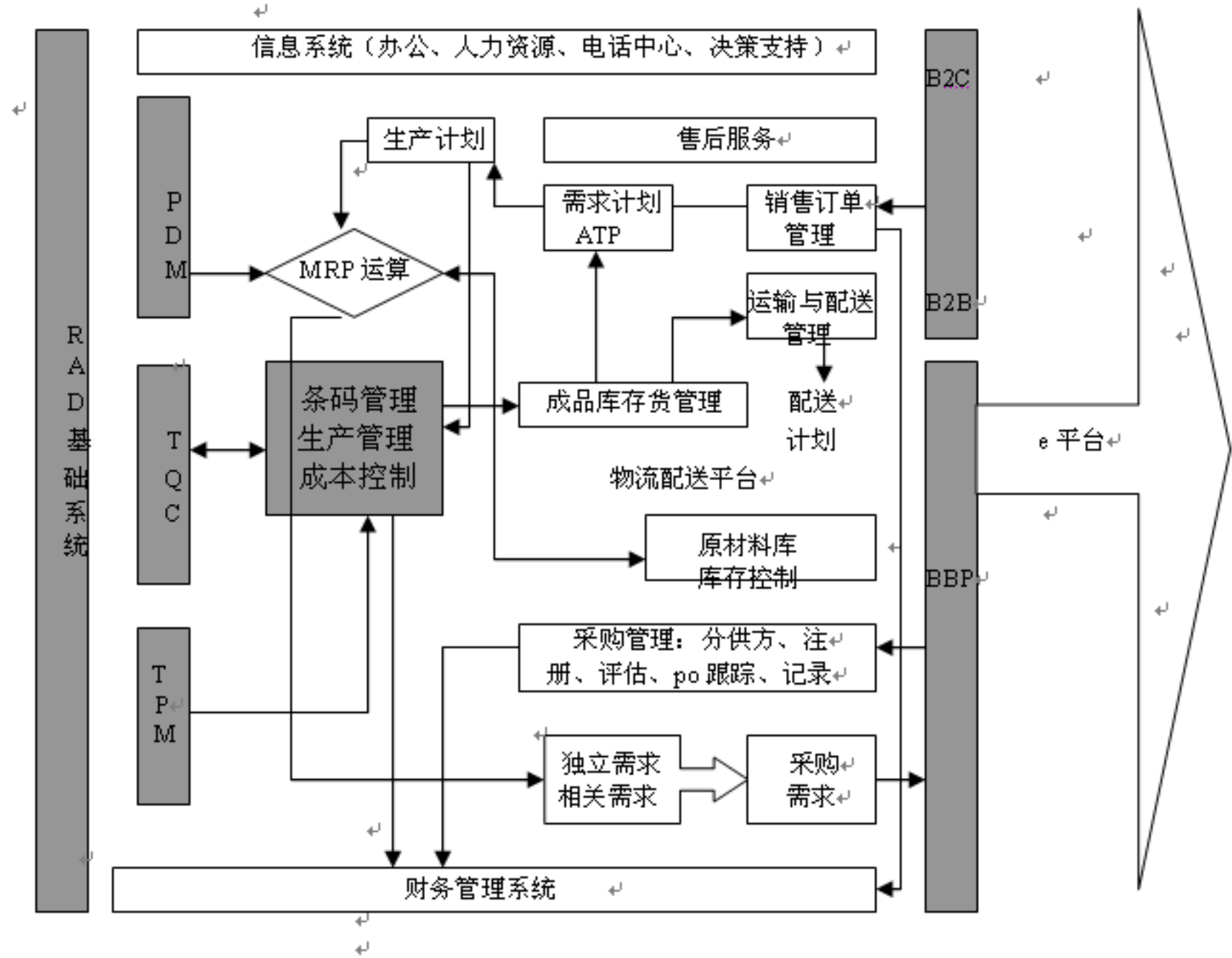


图 1-3 海尔 e 制造平台

实现e制造还需要柔性制造系统，现在海尔在全集团范围内已经实施计算机集成制造系统(CIMS)，生产线可以实现不同型号的产品混流生产。

海尔的全面信息化管理是以订单信息流为中心带动物流、资金流的运动，所以，在海尔的信息化管理中，同步工程非常重要。

3. 海尔对物流管理的战略认识

在网络经济时代，一个现代企业，如果没有现代物流，就意味着没有物可流，因为这是被现代企业运作的驱动力所决定的。海尔认识到，现代企业运作的驱动力就是一个：订单。如果要实现完全以订单去销售、采购、制造，那么支持它的最重要的一个流程就是物流。

海尔对于现代物流的认识，表现为：第一，它就是企业的管理革命；第二，它就是速度。

现代物流区别于传统物流的两个最大的特点：第一就是信息化，第二就是网络化。海尔在实践过程当中，用“一流三网”来体现这两个特点。

对海尔来讲，第一，物流实现了三个零的目标，即零库存、零距离、零营运资本；第二，物流给了企业能够在市场竞争取胜的核心竞争力。物流战略实施使海尔一只手抓住了用户的需求，另一只手抓住了可以满足用户需求的全球供应链，把这两种能力结合在一起。

4. 物流再造工程的实施

(1) 推行订单牵拉的外部环境条件

订单牵拉需要具备两个方面的外部环境条件：

- ①客户具备预测需求和承担风险的能力。
- ②商家之间树立供应链管理意识和观念。

(2) 推行订单牵拉的内部管理要求

- ①管理观念变革。
- ②管理机制再造。
- ③建立柔性生产系统。
- ④采购JIT。
- ⑤原材料配送JIT。
- ⑥成品分拨物流。

(3) 海尔为订单牵拉再造物流

海尔公司将原来的金字塔式组织结构改革为扁平化的组织结构，成立了物流推进本部，统一采购、统一原材料配送、统一成品配送，使内部资源得以整合，外部资源得以优化。使采购、生产支持和物资配送实现战略一体化。

- ①采购整合。物流整合的第一步是整合采购。
- ②整合原材料配送。
- ③优化成品分拨物流。
- ④柔性生产。

5. 新型物流系统的成果

- (1) 采购成本下降，采购品质提高
- (2) 库存和运转成本大为降低
- (3) 成品分销效率提高
- (4) 付款效率改善

6. 海尔物流信息系统的建设

为了与国际接轨，建立起高效、迅速的现代物流系统，海尔采用了SAP公司的ERP系统和BBP系统（原材料网上采购系统），对企业进行流程改造。经过近两年的实施，海尔的现代物流管理系统不仅很好地提高了物流效率，而且将海尔的电子商务平台扩展到了包含客户和供应商在内的整个供应链管理，极大地推动了海尔电子商务的发展。

（1）需求分析

海尔实施信息化管理的目的主要有以下两个方面：

- ①现代物流区别于传统物流的主要特征是速度。
- ②海尔物流需要以信息技术为基础。

(2) 解决方案

海尔采用了SAP公司提供的ERP和BBP系统，组建自己的物流管理系统

①系统构成

●ERP系统。海尔物流的ERP系统共包括五大模块MM(物料管理)、PP(制造与计划)、SD(销售与订单管理)、FI / CO(财务管理与成本管理)。

●BBP系统。BBP系统(原材料网上采购系统)主要是建立了与供应商之间基于因特网的业务和信息协同平台。

②“一流三网”。

海尔物流管理系统，可用“一流三网”来概括，即“一流”是指以订单信息流为中心；“三网”分别是全球供应链资源网络、全球用户资源网络和计算机信息网络。

目前海尔已实现了即时采购、即时配送和即时分拨物流的同步流程。

7. 评述

海尔经验可归纳为：

●通过对“市场链”的构建，实现了对传统“金字塔”型组织结构与管理体系进行再造，实现企业组织面向流程的组织再造。

●海尔选择了SAP / R3成熟的ERP系统，主要目的是借助于成熟的先进流程提升自己的管理水平。这样作到了高速度、低成本、通用化。

●实施“一把手”工程与全员参与，有效推进信息系统的执行。

●人力资源管理是现代企业发展的基础，海尔在推进信息化的同时，同步进行培训工作，保证信息系统的实施效果。

(1) 特点与启示

①海尔的成功，一是，实现了基于市场链的业务流程再造；二是，为市场生产，以订单拉动物流；三是，信息化。应当说这三方面是抓住了发展的关键。

②海尔物流再造中的两个订单拉动：一是，订单拉动的外部环境条件；二是，订单拉动的内部管理要求。实质上这是建立拉动型物流供应链的要求。

③海尔的成功是无庸置疑的。但它的成功是个案反映，还是具有普遍意义？分析“海尔现象”应当能给我们带来有益的启迪。

(2) 问题与思考

①海尔作为中国的第一品牌，你认为它成功的根本是什么？其主要经验有哪些？

②你是如何认识海尔的市场链的？供应链、需求链、市场链是现代物流发展的必然，你认为当今，哪种作法更适合我国物流发展的现状？

③你了解海尔的“一流三网”吗？它对我国企业是否具有普遍意义？

④根据你的生活经验，能否对海尔相对于其它大型企业的优势作简单归纳吗？

案例2 德国物流中心的建设

德国联邦政府80年代规划在全国建立40个物流中心。下面以不莱梅物流中心为例介绍德国的物流中心组建的情况。

1. 物流中心的规划

不莱梅州政府通过直接投资和土地置换的方式对物流中心投资。物流中心的原址是一片盐硷地，州政府从当地农、牧民手中以每平方米6—8马克的价格征用土地200公顷，由“经济促进公司”负责物流中心的建设工作。

经济促进公司是由不莱梅州政府的相关部门组成，是私营的事业单位。经济促进公司主要负责物流中心的三通一平和与物流中心相联的公路、铁路的基础设施的建设工作，还代表州政府负责物流中心的招商工作。

经济促进公司通过招商让企业进入物流中心，进入物流中心的企业承担地面以上的建筑、设施的建设。经过三通一平的土地变卖或租用给进入物流中心的企业。第一阶段，每平方米土地卖30马克(租用30年后再签协议)；第二阶段，只卖不租，每平方米土地卖50马克；第三阶段，每平方米土地卖70马克。现有的200公顷土地全部卖出或租用。

2. 物流中心的布局

物流中心的选址非常重要，德国政府对物流中心的选址和功能提出要求：

- 一是，物流中心紧临港口，靠近铁路编组站，周围有高速公路网；
- 二是该区域内有许多大型的工商企业，工商企业是物流中心生存的基础；
- 三是附近有从事运输、仓储的物流企业；
- 四是有银行、保险等机构或企业；
- 五是物流中心要远离闹区，面积至少在100公顷，周围要有发展空间。

物流中心的功能主要为区域的工业、销售企业提供物流服务，同时要成为当地的货物枢纽、集散地，通过其良好的集散条件，积极吸引物资到该区域，形成物资的交易中心，促进当地的经济发展。

3. 物流中心的组织结构

德国自定的物流企业的条件是：

①有一定的资本，其资本额要达到国家或银行规定的最低注册资本。

②具有经营物流业的能力，具备一定数量的物流管理人员和物流管理技能。

③企业法人没有犯罪记录。

4. 物流协会

德国的物流中心协会是1993年成立，由不莱梅物流中心牵头组建，现有协会成员15个。德国联邦政府交通部赋予物流中心协会负责物流方面经验交流的任务。物流中心协会成立后，担负起物流中心建设的咨询服务，对外联络、对外宣传，民间与官方的合作。德国的物流中心由民间或私营企业负责建设，物流中心协会向这些企业收取少量的会员费。

5. 评述

本书选编《德国物流中心的建设》，是考虑到物流业的形成和发展必须从国家宏观调控和企业独立经营两个层面上，作通盘规划与分析。

在国家经济分析中，德国一直被认为是西方发达国家中，属于“强政府经济”一类的国家，即较多的国家干预与国家控制，德国的许多经济行为的确如此。但是，在本案例中，德国物流业的发展思路和实践，为我们展示了一个较为完美的政府行为与市场行为的有效结合，这为正在快速发展，但尚未形成有效规制的中国物流业，提供了一个有效的参照物。

(1) 特点与启示

①巧妙的政府投资。其实质是：政府并没有动用纳税人的一分钱，而是以差价和滚动的方式进行投资。

②有效的人事制度。

③科学布局。物流中心的选址非常重要，德国政府对物流中心的选址和功能提出要求，堪称长短期利益有效结合的典范。

④高效的组织管理机构。

⑤不受干预的独立经营。

⑥行业协会的独特作用。

(2) 问题与思考

①你认为我国物流中心的建设发展思路应当是什么？

②在物流中心的建设上政府与企业应当形成什么样的关系？

③在物流中心的建设中，投资结构、组织形式、合理布局、管理机制等，如何做到最佳？

④如何理解物流业发展中的因地制宜？这或许是最值得我们思考的问题。

案例3 上海宝钢的供应物流

宝钢是改革开放的成果，是我国建国以来引进技术最多、装备水平最高的现代化超大型钢铁企业。

1. 创新的物资管理模式

(1) 物资集中一贯管理的内涵

对主体生产线全面实行集中一贯管理，是宝钢现代化管理的一个重要特点。

物资的集中一贯管理是指：从总的物资管理职能看，物资管理的权力和业务集中于宝钢的物资归口管理部门，后者以一杆子插到底的方式实行管理和服服务到现场。

从物资管理职能看，物资归口管理部门的集中管理贯穿生产、维修、技术改造所需物资的供应全过程和回收全过程。

从物资管理与服务的对象看，包括从物料进厂到成品出厂的整个生产系统的厂、部用户，做到职能机关面向基层和生产现场，管好主体，服务主体。

（2）辅助材料集中一贯管理的实现

宝钢对主体生产线全面实行集中一贯管理是宝钢现代化管理的一个重要特点，宝钢的物资管理改革也是从这一点入手的。宝钢原物资部和后来的物资贸易公司已做到：统一编制，统一采购，统一仓储，统一配送，统一物资的现场管理，统一回收。

为在辅助材料与铁合金管理上实行集中一贯制，宝钢推出一系列改革措施，其主要包括：①坚持送料到现场。②供应站制订计划。③一级仓储体制。④取消机旁备料。

2. 做好基层管理

要使集中一贯管理深入到现场，确保实施用户满意的优质服务，必须使管理重心下移，强化物资部门的基层管理。

(1) 基层组织管理体制

1992年，原物资部组建了供应处(后改称供应公司)，包括地区供应站、专业库、车队、设备维修等共18个作业区。这一体制的特点是：

①物资管理基层直接面向现场，服务网络覆盖全部生产作业区域。

②根据物资管理业务流程的主要环节进行分工，使供应站、专业库、车队职责分明，形成了既能相互制衡，又可以通过直接沟通实现协调一致的物资供应过程网络。

③人员高度精简。

④充分发挥以作业长为中心的基层管理的作用。

⑤根据工序服从原则，使现场管理中的工序服从由单纯供应服务上升到管理服务层次。

(2) 坚持标准化作业管理

宝钢基层管理特色之一是标准化作业。宝钢物资部门标准化作业的主要内容是：

①实现从编制材料申请计划到组织材料进库、送料到现场、物资和废旧物资回收全过程标准化的跟踪管理。

②在各作业区普遍实行环境、礼仪的标准化、定置化管理。

③针对各作业区布局分散的特点，建立起与重点抽检相结合的全部作业巡检制。

④全面推广为现场提供优质服务的作业法。

3. 提供“双优”服务

宝钢的“双优”服务活动，即物资供应为用户提供优质服务，机关为基层提供优质服务。从1996年开始，宝钢全面推行“CS”战略和开展“CS”活动。简单地说，“CS”的含义就是为用户服务，让用户满意。从企业内部来讲，就是上工序要使下工序满意，辅助要使主体满意，机关要使基层满意。

(1) 制订实施细则

实施细则有以下特点：

- ① “CS”活动主体全员化。
- ② 实施内容系统化。
- ③ 用户满意标准定量化。

(2) 与用户签订开展“双优”服务和“CS”活动协议书

(3) 建立用户评价体制

用户是“CS”活动有否成效的最终评判者。用户评价的主要方式是：

- ① 走访用户，听取用户意见。
- ② 基层作业区坚持每周向用户(包括用料单位和相关业务部门)发放测评表，让用户对每个岗位员工的工作打分，并提出意见和建议，反馈后进行分析。

（4）形成机关为基层提供优质服务的制度

1992年，原物资部在机关推行“五取消、五建立”工作制度。即：

①取消各厂上报物料计划制度；建立由物资部供应各供应站作业长兼任综合计划员，并负责组织制订物资基础计划的制度。

②取消由基层上报物料计划的制度；建立由各专业处、科下基层收集计划、平衡计划，并最终确定计划的制度。

③取消基层向上送报表的制度；建立各处、科定期下基层到第一线掌握用料信息、库存动态、收集报表的制度。

④取消基层向上送料单的制度；建立机关下基层收料单进行核算的制度。

⑤取消基层向机关专业处、科询问物料进厂信息的制度：建立专业处、科及时向下传递物料采购和进厂信息的制度。

上述“五取消、五建立”工作制度的实施，体现了管理思想的重大变革，破除了凡事都要由下往上报的传统观念，其核心就是调整供应管理的信息流向，使原来的自下而上、层层上报信息改为由上面主动到基层去收集信息。

1995年，物贸公司在材料系统已全面实现计算机辅助管理的背景下，开始推行“五坚持、五反对”工作制度。其内容是：①坚持深入供应站、仓库掌握第一手资料；反对凭经验、靠电话、只听汇报，不深入现场的工作作风。

②坚持到总库、生产厂、部征求有关物资质量的意见；反对忽视质量，不主动听取用户意见的工作作风。

③在出现异常情况时，要坚持立即深入到现场，按要求认真、及时处理，做到用户满意；反对扯皮、推诿、拖拉、马虎的工作作风。

④坚持深入仓库、料场核对，对物资保管、堆放库存周转进行业务指导；反对只凭计算机、台账的工作作风。

⑤坚持深入作业区、班组、科室真心实意地听取意见，满腔热情地解决职工实际困难；反对不闻不问、漠不关心、不下基层的工作作风。

1996年，物贸公司在机关管理部门进一步推出深化“双优”服务的“五主动”服务措施。即要求机关主动掌握基层信息，主动了解用户的要求，主动发现自己的不足，主动为基层减轻负担，主动跟踪服务。

(5) 提高员工素质

①建立主辅岗位制。

②强化“双优”服务的思想教育。

③全面开展提高员工为用户服务的技能培训。

4. 走市场化道路

(1) 利用无形资产价值

(2) 发展多种联合，形成社会供货保障体系

①建立物资联营公司。

②形成自筹货源与运力的供煤体系。

③建立废钢供应基地和网点。

(3) 利用社会仓库直接送料

5. 建立计算机辅助管理系统

1995年7月已完全实现了取消手工计划、手工单据、手工记账的目标。现在已建设成为宝钢供应物流提供全面辅助管理的综合管理系统。

6. 供应物流创新的成效

- (1) 确保生产的正常进行和规模扩张**
- (2) 多方位提高物资经济效益**
- (3) 坚持减员增效**

7. 评述

宝钢的物流管理从管理理念、管理方法等诸多方面都为我国传统的大型钢铁企业提供了许多新鲜经验。

(1) 特点与启示

①宝钢在主体生产线和物流管理中均实行“集中一贯管理法”，这是宝钢现代化管理的一个重要特点。

②管理重心下移是现代管理发展的必然。

③宝钢实施了与一般意义“CS”不完全相同的、独具特色的“CS”战略。

④良好企业形象形成的优势无形资产，不仅是企业的光环，而在于它的价值优势和价值实现。宝钢把自己无形资产的潜在价值归纳为：

- 信誉优势——资金雄厚，从不欠账；
- 规模优势——采购量大；
- 质量优势——被宝钢选中订货是供应单位产品高质量的标志。

⑤“大而全”不是现代企业的发展方向，利用市场机制，发展社会协作是现代企业发展的必然，宝钢实现了物资供应向社会化专业协作方向发展。

⑥宝钢在工作制度上实施“五取消、五建立”的作法，体现了管理思想的重大变革。

（2）问题与思考

①宝钢在许多方面的成功，是仅靠政策优势吗？

②你认可宝钢在“基层作业区坚持每周向用户发放测评表的做法吗？

③把流行于西方发达国家“CS”理论，用于宝钢内部管理时，赋予了新的内涵。借鉴国外先进管理理念和方法时，是“生搬硬套”还是“因地制宜”？

④我国许多企业与宝钢对比，是否有差距？是否都要归于计划经济的弊端与惯性呢？

案例4 兖矿集团企业供应物流体系总体规划

1. 兖矿集团供应物流现状与问题

兖矿集团目前拥有八座煤矿，年产量可以达到3000万~3500万吨，其中1200万吨出口。在厚煤层开采中，拥有当今世界上最先进的综合机械化放顶煤技术。目前，兖矿集团拥有10个全资公司和控股公司，8个参股公司，员工8.2万人，资产总额175.73亿元。

(1) 兖矿集团物流概貌

关于兖矿集团物流现状，仅就以下几个方面作概念性描述。

①兖矿集团物资部负责煤炭产业主要物资的集中采购与总储备。

②兖矿集团物资部负责非煤企业的少数几个品种物资的集中采购与集团内销售。

③兖矿集团物资部负责集团内新兼并、购进企业的新投资项目的物资采购与物流。

④兖矿集团运销部负责集团内企业对集团生产物资的统一调配。

⑤兖矿集团各生产企业自行采购各种零、偏、杂物资。

⑥对于大宗低值地产材料采用就地由各生产企业取材，采用运费加货价统一混算办法。

⑦分散进行流通加工与配送。

⑧财务进行较为统一的管理。

(2) 物流中的问题

以下是经过长时间的 actual 调查得出的部分调查结论(不足部分)。

①组织结构过于分散，不利于现代统一物流的实施。

②物资采购与供应权力过于分散，信息传递准确性差，储备资金占用过大。

③物流仓储设施落后，物流条件差，管理水平参差不齐。

④物流配送包括运输设施背景复杂，没有形成集体合力，资源外流。

⑤流通加工各自为政，缺乏一体化运作。

⑥业务管理过于分散，矛盾下放，没有充分发挥应有的职能。

⑦没有建立物资供货商档案资料体系，采购程序复杂。

⑧缺乏统一的企业物流标准，也未建立物资部领导业务巡检制度。

⑨物资部缺乏对非煤单位物资供应的技术力量和能力保证。

⑩缺乏行之有效的激励机制，责、权、利不明晰，造成死库存长期存在。

2. 兖矿集团的长期规划与发展战略

兖矿集团确立了“以煤为本，煤与非煤并重”的发展战略。

兖矿集团的发展战略方针是：充分利用“两种资源、两个市场”，以改革开放为动力，联合各方面的力量，高起点地构建具有强大国际竞争力的能源集团。坚持以煤为本，多种产业共同发展，发展三大产业链。

为实现这个战略转型，兖矿集团决定成立利润中心和成本中心以及最高决策中心，成立统一的集团物流公司，集中实施兖矿集团的物流运营与管理。兖矿集团的整体物流包括供应物流与产销一体化几个部分，本案例仅就供应物流部分作介绍。

3 . 供应物流总体规划的理论基础

- (1) 以现代物流信息系统为手段的企业大物流
- (2) 以现代物流技术为基础的企业大物流
- (3) 面向市场经济的企业大物流
- (4) 面向现代物流理念的大物流体系

①物流管理一体化

②一体化的物流管理组织

③一体化物流管理的职能

●综合管理型——设立全公司的物流管理部门，其职能与公司的生产、销售、财务等部门相同：●
双重管理型——设立综合物流管理部门和日常物流管理部门两个层面。

④供应链物流一体化

4. 兖矿集团物流系统总体规划要旨

根据兖矿集团发展战略以及现状，需要进行诸多方面的整合，包括人员的组织整合，现有物流基础设施的资产整合，现有物流装备，包括汽车的整合，制度与流程的整合，权利和利益的重新分配等。

(1) 供应物流的组织形式

- ①统一思想、明确目标。
- ②建立兖矿集团统一的大物流组织体系。
- ③妥善处理物流组织和生产组织的服务与被服务之关系。
- ④提高组织成员的专业素养。
- ⑤建立健全物流组织奖励和激励机制，激发人的潜能。

(2) 采购的集权

- ①供货商的管理与开发。
- ②采购的控制与方法。
- ③采购财务控制。
- ④采购信息服务体系。

(3) 供应物流的实施

- ①严格的质量保证体系。
- ②统一的编码与信息基础体系。
- ③集中仓储。
- ④集中配送。
- ⑤集中流通加工。
- ⑥回收物流与废弃物流、呆废物流。
- ⑦建立统一的呼叫中心。
- ⑧建立现代化的信息系统。
- ⑨面向社会的物流体系。
- ⑩规范统一的与服务流程与规章制度。

4. 非煤产业的大物流

●非煤物流的特点

①物资专业性较强。

②物资品种较为分散，采购地域面较广。

③非煤企业地域分布较广，不宜过度集中的物流操作，必须就地设置分中心。

④新兼并或者重组的企业，思想有待进一步沟通或者磨合。

以上并不意味着不能实施大物流，相反，更应该加强大物流管理。

●非煤物流现状的弊端

①现在实施的是项目物流管理，较大程度上加大了物流成本。

②人为地而不是制度地加大了抵触情绪。

●实施非煤物流的特殊性

- ①沟通、理解、统一思想、积极配合是首要的。
- ②建立物流分中心。
- ③建立远程财务控制体系(网络财务控制系统)。
- ④产品销售物流的特殊性。
- ⑤物流公司人员加强自身素质的提高，不能外行领导内行。
- ⑥非煤物流渠道可以部分实现与煤业物流渠道的统一。
- ⑦特殊行业还必须有特殊的规章制度。

5. 评述

本案例并不是那种对物流实施过程的总结性描述与评价，而是一个物流体系建立的总体规划，是在总结当前的基础上，对企业物流发展未来的设计与展望。

本书选编《兖矿集团企业供应物流系统总体规划》的案例正是处于这样的思考：即一个市场经济环境中的企业必须要有中长期规划。

1. 特点与启示

①兖矿集团确立了“以煤为本，煤与非煤并重”的发展战略，这是煤炭企业可持续发展的明智之举。

②兖矿集团在制订规划前，能主动找出自身存在的10个方面的不足，其实这其中有许多是大型国企的通病。

③长远发展，与国际接轨来规划兖矿的物流业，“高起点”正是兖矿人的高明之处。

④以现代物流技术和面向市场经济为切入点，是建立企业大物流的技术和行为基础。

⑤兖矿集团建立的一体化物流管理体系是实现企业大物流的组织保证。

⑥规划明确提出了采购权的集中和供应物流实施的11个方面等，这就使规划具有了可操作性。

⑦规划非煤业的发展是该规划的又一特色。

(2) 问题与思考

①发展市场经济的重中之重是人才的培养与聚集，一个大型国有企业，不集中各方面的优秀人才，任何好的规划都是难以实现的。

②现代物流最大的经济意义在于它的低成本，即“第三利润源泉”的实现，为此必须建立一整套严格的管理制度和拥有先进的技术手段。

③进入市场必须研究市场，不能以企业论企业，而应以市场论企业，以市场经济的观念来研究企业的发展。

④我国大型国有企业的发展规划，应如何立足？是国内还是国际，是多角化还是专业化。这是我国许多大型企业发展中的艰难抉择。

⑤规划的“高起点”与“可操作性”是很难作到的一种平衡。这也是当今许多企业在改革中遇到的“求高”与“求实”的艰难选择。 **(END)**

案例5 世佳物流公司物流管理系统设计

1. 背景介绍

北京世佳物流公司借助北京世佳经贸集团在9年时间内建立的销售网络，最初，世佳物流公司仍以单一的物流配送为主要服务方式，配送服务形式可分为2种：

- BtoB模式。

- BtoC模式。。

世佳物流公司进行物流管理系统的设计的背景，主要由于以下4个因素：

- (1) 居民消费的转变。
- (2) 世佳物流公司业务模式的更新。
- (3) 全方位物流服务模式的需要。
- (4) 世佳物流公司正式启动物流管理信息系统项目。

2. 信息系统简介

(1) 物流管理信息系统职能部门的划分

世佳物流公司的管理信息系统主要由4个职能部门具体执行如下：

- ①总部管理与营销中心。
- ②仓储管理部。
- ③运输管理部。
- ④客户联络部。

(2) 物流管理信息系统的4个业务系统

世佳物流公司物流管理信息系统采用柔性构建技术，即模块化设计方式，每一个模块完成单一功能，世佳物流公司的物流管理信息系统包括：分布式库存管理监控系统、运输优化调度系统、第三方物流作业支持系统和客户关系管理与商业智能系统4个业务子系统，分别完成企业的库存透视、调度优化、定单跟踪、智能决策。

3. 信息系统功能与实施效果

世佳物流公司物流管理信息系统的功能体现在如下。

- (1) 能够透视供应链库存
- (2) 可以优化配送流程
- (3) 进行订单执行跟踪
- (4) 实现客户关系管理

世佳物流公司管理信息系统的引进在充分利用运输资源、提高客户服务水平以及加快资金周转速度等方面都取得良好的效果，具体情况如下：

- 充分利用库存。
- 提高服务水平。
- 能够进行客观决策分析。

4. 评述

一个成功的现代企业不仅需要有正确、适时的发展战略和生产经营决策，而且必须有完善的管理信息系统，物流企业亦然。本案例就是关于北京世佳物流公司物流管理信息系统设计与实施的全面说明。

(1) 特点与启示

①任何企业都有自身形成和发展的特定背景，任何企业系统的设计都不能够脱离本企业的客观实际，没有对企业自身的组织结构、业务流程、内部管理进行细致、广泛、深入的调查研究，不可能设计出令人满意的物流管理系统。因此，深入细致的研究分析是北京世佳物流公司物流管理系统设计的前提。

②根据本案例可以看出，物流管理系统的设计和运用所要实现的目标：一是，提高对顾客的服务，也就是迅速、准确地把顾客所订的物品送达顾客的手里。二是，降低物流总成本，以减少和消除有关物流在各个活动环节上的浪费。

③北京世佳物流公司物流管理系统设计的涵盖面较大，以整合其业务和优化其流程为主要目的，强调各种职能部门分工与协作，并且注重客户关系的管理。

④北京世佳物流公司的物流管理系统设计给其他企业的启示是：一个企业物流信息系统的构思与设计，一方面要针对本企业的实际情况，力求符合国情厂情，真正地按市场运行的要求进行设计；另一方面则要认真地与软件开发商合作，以专业的人才，高、精、尖的技术为设计与开发物流管理信息系统服务。

(2) 问题与思考

①你认为物流管理系统设计中如何兼顾管理标准化与企业个性化二者？

②为什么“在一体化物流服务体系中，信息流是最关键的环节”？如何理解信息流与商流、物流、资金流之间的关系？在我国现行的企业物流管理中信息流是否被认为是最关键的环节呢？

③你是如何理解世佳物流公司物流管理信息系统的四大功能？其中世佳物流公司采用的分布式库存与一般的集中式库存的利弊各是什么？

④控制商品的流动成本是供应链管理的核心。这句话很重要，你认为呢？

案例6 FedEx快递的成长之路

1. 联邦快递的“数据”

美国联邦快递(Federal Express, FedEx)是全球规模最大的快递运输公司，服务范围涵盖占全球国内生产总值90%的所有区域，能在24到48个小时之内，提供户到户的清关服务，并承诺“保证准时，否则退钱”。

FedEx有别人无可比拟的航空路线权以及良好的基础设备，在每一个工作日为211个国家和地区提供运输服务，每日处理的货件量平均多达330万份。FedEx的全球服务中心大约1200个，授权寄件中心超过7800个，全球运输量每天大约2650万磅，航空货运量每月大约700万磅，平均处理通话次数每天超过50万次，平均电子传输次数每天大约6300万份。

2. 弗雷德·史密斯其人

1966年，弗雷德·史密斯从耶鲁大学毕业，获得了经济学学士学位。

早在1962年，弗雷德·史密斯在大学里，他就凭着一名优秀企业家的潜在素质和特有的直觉预见，预见到美国工业革命第三次浪潮将靠电脑、微处理机及电子装备来维系，而这些装备的维修则要靠量少价高的组件和零件及时供应，而有关信件、包裹、存单、清单也需要在尽可能的时间内获得。他认为创立一种隔夜传递服务公司是十分必要的。弗雷德·史密斯把他的想法写成了论文。而他的教授却认为，论文中的许多观点虽然有某些可取之处，但这些观点是行不通的。然而，弗雷德·史密斯创办隔夜快递公司的初衷始终没有动摇过。

1971年6月28日，公司正式成立。在弗雷德·史密斯看来，公司的生意肯定兴隆，所以公司的名字定为“联邦快递”。

可是，弗雷德·史密斯做梦也没有想到，几周以后他得到的却是联邦储备系统拒绝接受“隔夜快递”服务的消息。

用飞机为联邦储备系统快递票据的计划失败了，特地购买的两架飞机被闲置在机库里动弹不得，刚刚建立起来的联邦快递公司和年仅26岁的弗雷德·史密斯面临着首战失利的沉重打击。

弗雷德·史密斯并没有因此而丧失信心，他以一个敢于创新、敢于冒险的杰出企业家的胆识和方式继续实现他的目标。弗雷德·史密斯根据再次调查的市场情况重新制定了营业计划。但是，这个计划却证明了他的大学老师在对他的论文提出的忠告：“提供这种服务所需的巨大资金是任何新创办公司都难以承受的。”

此时，弗雷德·史密斯表现出了一个企业家不可多得的胆识。他毅然决定把自己全部家产850万美元孤注一掷地投入联邦快递公司，然后，他竭尽全力对华尔街那些大银行家、大投资商进行游说。很快，他筹集到了9600万美元，创下了美国企业界有史以来单项投入资本的最高记录。

3. 艰难的“快递”之路

联邦快递一开始向25个城市提供服务，但令人失望的是，第一天夜里运送的包裹只有186件。在开始营业的26个月里，联邦快递亏损2930万美元，欠债主4900万美元，联邦快递处在随时都可能破产的险境，公司的早期支持者打起了退堂鼓，不肯继续投资。

为得到美国邮政总局的合约，联邦快递公司在西部开辟了6条航线，在与其他企业的竞争中，他把价格杀得很低，以至使人怀疑是否还有利润。

在困境中拼搏的联邦快递遇到了意外的好运气。首先是政府解除了对航空运输业的限制，极大地增加了货运行业的运输量。由于对商业运输的需求突然猛增，国内主要货运机构对大城市的业务都应接不暇，根本就没有力量去满足小城市的要求，这就为联邦快递提供了重大的市场缺口，使它的业务量很快增加。

另外的一个好运气是，1974年，由于联合包裹运输公司的员工长期罢工，终于使铁路快运公司破产。这两件事都为联邦快递提供了发展公司业务、改善公司状况的好机会。

联邦快递终于走出困境，并创造了奇迹。1977年，弗雷德·史密斯被纽约一家杂志评选为全国十大杰出企业家，并称赞“在短短的5年内，他那创新的营销体系以及成功的公众形象宣传使他一下子由一无所有变为营业额1.1亿美元、净利润820万美元的大企业家。”公司的进一步发展需要筹集更多的资金。弗雷德·史密斯决定，让公司的股票公开上市，面向社会融资。1978年4月，联邦快递在纽约证券交易所正式挂牌，公开出售第一批股票。股票的发行，不仅筹集到了购买飞机的巨资，而且使公司的早期投资者得到了回报。

1984年，联邦快递完成第一次收购行动，成功地收购了位于明尼苏达州明尼阿波利斯的吉尔科快递公司。紧接着，他在英国、荷兰和阿拉伯联合酋长国进一步实施收购计划。到了20世纪80年代末期，联邦快递的年度营业收入超过35亿美元，纯利润1.76亿美元。

“员工永远是第一”。弗雷德·史密斯说：“我们很早就发现，顾客的满意度是从员工的满意开始的。在代表公司理念的口号——员工、服务、利润之中，就融有这种信念。”弗雷德·史密斯和其他联邦快递主管总是强调，员工永远是第一的。

弗雷德·史密斯曾经在他的军旅生涯中，受教于一位脾气乖戾的海军陆战队军官。这位军官告诫史密斯：“上尉，只有三件事你必须记住：射击、行动和联络。”这一忠告，使弗雷德·史密斯在战场和事业两方面均受益匪浅。

熟悉联邦快递的人们，谁也无法否认联邦快递的员工们对公司的忠诚，谁也无法估量这种忠诚对于公司的价值。弗雷德·史密斯说：“善待员工，并让他们感受到公司真诚的关怀，便会得到全球一流的服务态度。”

弗雷德·史密斯采取的措施之一，是让每个员工都受到公平待遇。

“保证公平对待员工”的原则，“调查—回馈—行动”以及“保证公平对待”制度，让联邦快递得以落实“员工至上”理念。从理念的建立与实现的系统里，再度显现出员工与公司组织之间的紧密关系，以及公司人文策略的优势。

这位在同行中“天下第一”的老总，也把他的员工放在“天下第一”的位置上。

4. 评述

本案例是关于快递企业的物流运作，但其主线当归于“创新”二字，FedEx从设想、诞生、运作、失败、成功、发展的全过程看，就是一个不断创新的过程。

在弗雷德·史密斯还是一个大学生时他就提出要把飞机运用到邮政快递运输当中去的设想，当他把这种观点写进论文中时，他的教授却认为，论文中的许多观点虽然有某些可取之处，但这些观点是行不通的。可见在美国这样的国家中，一个新观点的提出同样是阻力重重。

(1) 特点与启示

①航空包裹运输虽然属于竞争性行业，但其进入的门槛是很高的，一是资金，二是技术，三是公关。FedEx做到了，它有别人无可比拟的航空路线权以及良好的基础设备。

②弗雷德·史密斯依靠他特有的直觉预见到美国工业革命第三次浪潮。

③“员工永远是第一”。顾客的满意度是从员工的满意开始的。这是当前需要很好解决的问题。如果“老板”把自己当作“救世主”，这充其量是19世纪的思维。

(2) 问题与思考

①能否总结出FedEx形成骄人业绩的基础是什么？

②市场经济环境中，个人的意志品质是对失败者的真正考验。弗雷德·史密斯的个人素质是否能引起我们的一些思考？

③弗雷德·史密斯的事业生涯中，可以说运气（也可解释为机遇）也是成功的因素之一，你相信运气吗？

④“员工永远是第一”在当今的企业管理中，员工能摆在第一吗？这句话又应摆在什么位置上？你了解的企业中，员工在企业中的位置如何？

⑤弗雷德·史密斯曾受教于一位军官：“上尉，只有三件事你必须记住：射击、行动和联络。”这一忠告，使弗雷德·史密斯受益匪浅。你能理解这句话吗？

案例7 美国TRU进军日本玩具零售业

本案例将描述TRU在日本的发展过程。

1. 进入日本

在1992年1月6号星期二，乘直升飞机到达的美国总统布什出现在日本的第二个TRU商店开张庆典上。

布什总统感谢到会的官员，并且高度赞扬了经贸清障机构(SII)取得的成就。它扫除经贸屏障，为美国创造更多的就业机会，给日本消费者带来了世界一流的货物。

几乎没有美国人注意政治家公开露面的庆典将有很高的意义。然而奇怪的是，在美国总统出席的该庆典会议接下的几周里，立即对日本玩具工业的卖主产生了冲击。日本TRU与其日本的供应商之间的谈判突然取得进展。

（1）背景介绍

第一个TRU商店于1957年在华盛顿城区由查尔斯建立。接下去10年多的时间内相继有三个商店开张。1966年，他把商店以750万美元卖给了州际商店。由于与其他州际商店的分离，使得这家商店濒临破产。1978年查尔斯通过一个管理领导的付款会议重新获得商店的支配权。

TRU的策略主要以价格，多选择和开架为依据。

在1983年，TRU开始大规模扩张，公司进入儿童时装市场，并且形成了国际格局。

第一个国际性的商店于1984年在加拿大成立。

TRU知道如何在它进入的每一个国家中适应不同的富有竞争性的零售状况。

为了更好的服务顾客，TRU把商店管理者的薪水与对顾客的服务态度联系起来，并且试着推行“店中店”和“精品店”的想法。

TRU专卖店作为“种类杀手”，不仅仅是玩具店且通过零售种类竞争。为了更好与降价零售商竞争，1994年推出“大玩具书目录”、“电子玩具目录”和互联网帮助商品买卖。此外，不同能力孩子的玩具指导书为有着残疾孩子的家庭提供了专业的玩具评价，提供的补充物增设了一个项目——提高特殊孩子的健康照顾。

(2) 日本见闻

日本是世界上第二大玩具市场。日本玩具协会的玩具统计数字估计：全日本玩具市场零售额的规模**1991**年基本在**932至950**亿日元。

当**TRU**设计方案进入日本市场时，首先必须处理当地法律和政策所带来的障碍。最大障碍是在**1974**年生效的大商店法。这项法律声明必须征得当地商店主的同意，否则一个外来占地大于**5400**平方米的零售店不能在当地开张。

关于**TRU**难于开设新的商店的事实在日本和美国的报上得到了公众的广泛注意。**TRU**由于不能得到任何商店的开张许可，只得通过美国贸易代表处和其它渠道寻求帮助。日本商业在这一事情上的游说已经开始几年，其目的是为了给美国关于大商店法的谈判施压。

MITI表示他愿意放松大商店法方面的限制。**1989**年春天的一篇报道中，称这个表态是“**20世纪90年代日本零售业的先见**”。当**Kabuln Muto**担任**MITI**的董事时，他鼓励适当的更改大商店法规定，不仅仅是对改变大商店法这部法律的解释。

日本政府开始讨论这个问题时。

(3) 日本的配送和零售环境

日本是一个具有阶层组织和东方群体特色的社会，特别强调保持和谐和避免矛盾。对社会惯例的敏感性，在日本对于营造一个成功的商业联系起着至关重要的作用。

因为日本的商业是建立在长期的联系和信任基础上的，所以进入日本市场通常需要一个长期的承诺。日本的商业系统对熟人有利，对新来者不利。

日本是一个多山国家，1.24亿人口。70%的人口聚集在占日本领土仅20%的海滨地区，人口密集的日本城市有着非常高的物价。因此房屋和商店是非常小的。日本的家庭主妇的厨房很小，只能有很小的空间储存新鲜的食物，购买几乎是每天必须的。

日本的配送系统包括许多中年人和160万父母店，其中一半的店只供应食品。日本平均每家零售店只有3200平方米的建筑面积和有限的储存空间。日本顾客喜欢从他们所熟悉的店主手中购置物品，包括他们的邻居店，特别是食物方面。小商店占了日本零售额的56%。与此相比，美国只占了3%，欧洲只有5%。

（4）改变日本的大商店法

20世纪80年代，由于财富水平的提高，更多的日本人开始到国外旅游。面对新文化，日本的消费者们开始对日本的高价格，政府的制度，配送活动提出质疑，大众在传统商业方面的观点发生了改变。

在1992年1月31日发生了进一步的变化，对于包括超市和百货公司的1号大商店法，最大规模从原来的1500平方米扩大到3000平方米(大约30000平方英尺)。在东京和主要大城市的商店例外，它的最大规模可达到6000平方米。

(5) 在日本的创业

TRU在日本的发展是个非常艰辛的历程，因为日本玩具零售商和批发商埋怨TRU将会把他们挤出商界。在寻求可租借的零售空间时，TRU发现一些人不愿意租借地方给TRU，因为他们怕会使当地的商业当事人不安。更严重的是，玩具卖主由于担心和玩具零售商直接的长期联系遭到破坏，拒绝卖货或直接卖货给TRU。

但日本TRU副董事Robert Nakasone是一个美籍日商。他充满信心地指出，和日本玩具制造商的争端能被解决。

TRU在日本开第一店，所在位置位于东京东北40里处。在这家商店的前面有着彩色的、TRU英语的招牌和可供850辆汽车停靠的停车场，其样式类似于美国的其它TRU商店。它比期望的要小，零售店的建筑面积大约只有3000平方米，对比而言，美国商店的平均建筑面积有46000平方英尺。即使如此，它仍是日本玩具商店平均面积的10倍多。日本典型的小玩具店货物种类在1000到2000种之间，而日本TRU一开始就达到了8000种，最终它的货物种类增长到了315000种。TBU的状况在报纸上公开后，在开张的那天大约有17000个顾客光临，这创下了TRU开张销售的新记录。

2. TBU历程：美国、日本

1995年1月16日，TBU总部已算过全世界新开张的零售店中，其销售和存货水平48%的销售量集中在一年中的最后一个季度——即欢乐疯狂圣诞购物之时，得出的消费数据制订了下个月举行的“美国国际玩具展”购买计划。“美国国际玩具展”是每年在纽约举行的大型展览会，其摊位超过1600个。

当TRU在欧洲、亚洲和澳洲迅速扩张的同时，它也面临着新的问题和竞争。TRU必须从事于解决独特的地域性问题。诸如供应商、当地的法律法规和对全球性玩具的感兴趣的群体。公司的经营策略也必须适应于每一个地区。

TBU在日本的运作是成功的——13个新的商店计划于1995年开门营业，届时，其总数将达到37个。入驻日本不容易，强大的商贸壁垒，高额的资金注入，传统的商业文化和新一代的销售对象，日本在继续提出商业经营中的诸多问题。

(1) 在美国

①玩具业。

尽管有很多销售良好的传统玩具和游戏，但很多玩具在不同年龄组中的不同方面，其流行情况和销售情况都有一个限度。大约40%的零售玩具是新产品，玩具业中的每一个零售商都在不断地寻找成功，但失败却是常事，只有1 / 20的新玩具会持续到下一年。因为父母投入了更多的是关注玩具对儿童的影，所以公众对玩具是否接受就变得重要起来。

近年来由于玩具制造商之间的合并，形成了和TRU不相上下的公司。玩具制造商通过扩大他们产品的生产线而加强了对零售商的影响，玩具行业的前五大零售商——TRU, Wal Mart, Kmart, Target Stores和Kay-Bee玩具店，大约占据了美国玩具市场的60%。玩具制造商通过几个轰动的作品影响零售商们接受他们生产的所有产品。对零售商来说，他们需要从制造商那边得到大量的回扣、广告津贴、商店展览的贷款，这些将会产生一些矛盾。

由于需求不确定，零售商通过严格控制存货数量来降低风险。当商店开始应用及时配送时，就出现了无法满足订单的货物量的情况，货仓不得不及时更换从货架下拿下的货物。这就产生了销售的速度有很大的差异。制造商和零售商们都面临着决定存货数量多少的困难。

②物流业。

有效的物流运作对于维持TRU的价格和选择策略有着重大的作用。TRU是零售业中第一个率先采用电脑技术管理存货和实现配送自动化的。使用有效的存货跟踪系统和配送网络系统，使TRU即使在销售量猛增时，21个配送中心足以代替以前旧的配送供应链，有效的通信设施成了控制存货数量和控制花费的有力工具。快速的商店补货系统消除了仓库积压。

当TRU成熟时，它已经发展了一个快速有效的完善的系统。销售被电脑跟踪，这个电脑通过卫星扫描装置与现金收入记录机相连接。

当TRU提高效率和完善在美国的控制系统时，也给它在国际市场上带来了许多竞争的优势。

(3) 在日本

①日本TRU管理模式

日本TRU的运作和美国TRU商店十分相似。职员少得难于被发现，商店采用机械化的记账手段。然而有一个不同的是：商店的行窃行为非常少，以至没有任何隐藏着的安全摄像机，这里需要很少的其他防盗设施。

美国TRU的商品的价格最初只比其对手低10%，这就使得TRU立足于宽选择和存货供应方面的竞争。然而日本TRU作出进一步降价的表示，并且依靠效率的提高来从卖主那里获得更实惠的价格。

日本TRU继续保持扩张势头，成功的扩张必须要注意到几个相关的问题：

- 商店需建在人口多、交通便利而花费又不高的地方。
- TRU仔细设计新店建设费，大约是美国建筑物的三倍。
- 当新店开张时，TRU不得不仔细考虑供应和配送容量方面的增长。

②日本TRU的运作

从日本制造商中直接购买需要不断争取，TRU成功地减低了和50多家日本玩具制造商的直接购买成本。

培训可以说也是一场战斗。TRU招聘在美国受过教育的年青日本人去进行操纵计算机系统的培训。此外，从美国来的管理者被送去日本培训和发展能对日本市场需求作出反应的工作人员。

日本的商店像TRU在美国的商店一样，实行计算机控制。在这个系统中，商店管理者单独负责其商店运作花费。

③日本的供应链

TRU进入日本后，就有机会通过在日本销售美国玩具来树立好感。TRU不仅能为日本市场选择产品以及提供货源给卖主，还能提供必要的销售信息去支持和发展产品销量。TRU不仅提供好的样式多的产品，还能为制造商创造机会拓展市场以及寻求新的买卖特权。

TRU建立了自己的进口公司，提供码头货物的直接转让。

商店的进一步开张使得日本的TRU增加了货物量，同时也使得日本能议定更好的价格和发送的费用。

然而，日本的TRU不能控制自身的入境物流。

货仓定在哪里很难决定，日本人认为其属于劳动力密集且脏和危险的作业。

日本TRU正在迅速的达成关于增加配送和物流中心的协议。第二个仓库和配送中心计划建在靠近东京的大港口城市——横滨。

然而，更多的商品进入此行业后，却引发了新的竞争性的问题。自从大商店法发生改变后，低价出售商品的数目开始增多，这对日本的TRU构成了威胁。

3. 评述

一个地区或一个国家的市场进入和开发，历来是市场营销战略中最为艰难的选择和决策之一，本案例通过对美国TRU进入日本玩具零售业市场的全面的描述，对国内许多业内的企业家无疑是一个有益的提示。

在经济发展走向全球化的今天，仅就零售商业而言，国外大型零售商业企业进入中国已成现实，国内商业零售企业走出国门，开拓国外市场也必然成为趋势，也是中国作为世界大国最基本的行为表现之一。日本作为东方国家，受儒家影响颇深，在民风民俗、消费习惯等诸多方面，与我国国民有许多的相同、相通或共融之处。因此认真研究美日贸易中的许多问题、经验与教训是十分必要的。

(1) 特点与启示

在本案例中涉及的几个重要特征与我国国民有较多的相似性。

①日本已经成为国民收入很高的国家，尽管出生率低，但玩具销售额一直在增长。这与我国居民乐于为子女投资是基本一致的。

②日本是一个具有阶层组织和东方群体特色的社会，特别强调保持和谐和避免矛盾。习惯于社会惯例，和强调群体意识。

③日本的商业是建立在长期的联系和信任基础上的，日本的商业系统对熟人有利，对新来者不利。“人熟是一宝”是东方民族的重要处世方式之一。

④义务应是双方都了解，并且把双方团结在一起的一种相互关系。如果没有偿还能力，可能会使一个人感到脸面无光，觉得自己负了债务。儒家思想对“脸面”重视延续至今。

⑤从购物习惯上看，一是，购买几乎是每天必须的。二是，日本顾客喜欢从他们所熟悉的店主手中购置物品。这与大多数中国城市居民的购物习惯一致。

（2）问题与思考

①如何进入一个市场？其基本的市场调研和进入程序应主要包括哪些方面？

②零售商如何利用物流来降低运营成本和销售价格？

③我国零售企业如何应对国外零售业的“大举入侵”？

④阅读本案例后，你认为我国零售企业应如何“冲出国门”呢？

案例8 百胜物流降低连锁餐饮企业 运输成本之道

对于连锁餐饮行业来说，靠物流手段降低成本并不容易。然而，百胜物流公司抓住运输环节做文章，通过合理的运输安排，降低配送频率，实施歇业时间送货等优化管理方法，有效地实现了物流成本的“缩水”，给业内管理者指出了一条细致而周密的低物流成本之路。

由于连锁餐饮业(QSR)的原料价格相差不大，物流成本始终是企业成本竞争的焦点。据有关资料显示，在一家连锁餐饮企业的总体配送成本中，运输成本占到60%左右，而运输成本中的55%到60%又是可以控制的。因此，降低物流成本应当紧紧围绕运输这个核心环节。

1. 合理安排运输排程

运输排程的意义在于，尽量使车辆满载只要货量许可，就应该做相应的调整以减少总行驶里程。

由于连锁餐饮业餐厅的进货时间是事先约定的，这就需要配送中心根据餐厅的需要，制定一个主班表，它是针对连锁餐饮餐厅的进货时间和路线详细规划制定的。

众所周知，餐厅的销售存在着季节性波动，因此主班表至少有旺季、淡季两套方案。

在主班表确定以后，就要进入每日运输排程，也就是每天审视各条路线的实际运货量，根据实际运货量对配送路线进行安排、调整。

2. 减少不必要的配送

对于产品保鲜要求很高的连锁餐饮业来说，尽力和餐厅沟通，减少不必要的配送频率，这样可以有效地降低物流配送成本。

配送频率增加会影响配送中心的几乎所有职能，最大的影响在于运输里程上升所造成的运费上升。因此，减少不必要的配送，对于连锁餐饮企业显得尤其关键。

3. 提高车辆的利用率

车辆时间利用率也是值得关注的，提高卡车的时间利用率可以从增大卡车尺寸、改变作业班次、二次出车和增加每周运行天数四个方面着手。

4. 尝试歇业时间送货

歇业时间送货避开了城市交通高峰时间，既没有交通拥挤的打扰，也没有餐厅运营的打扰。由于餐厅一般处在繁华路段，夜间停车也不用像白天那样有许多顾忌，可以有充裕的时间进行配送。由于送货窗口拓宽到了下半夜，使卡车可以二次出车，提高了车辆利用率。

在餐厅歇业时段送货的最大顾虑在于安全。歇业时间送货要求配送中心与餐厅之间有很高的互信度，如此才能将系统成本降低。所以，这种方式并非在所有地方都可行。

5. 评述

不论是传统储运，还是现代物流，运输都是其中的核心职能，本案例中的百胜物流在为连锁餐饮业作物流配送服务时，通过抓好配送中的运输环节，在其他环节相差无几的情况下，实现物流成本“缩水”。在为餐饮业服务中，百胜物流的服务方式相对简单，即以市内短途汽车运输为主。

（1）特点与启示

①下面的一段话：“在一家连锁餐饮企业的总体配送成本中，运输成本占到60%左右，而运输成本中的55%到60%又是可以控制的”。在许多教科书中都可见到类似数据，但这是国外市场的调研结果。科学管理的基础是准确、适时的各种量化数据，在我国有多少企业能够掌握本企业或本行业的有关部门基础数据呢？现代管理的“精益”之处就在于此。

②配送中心根据餐厅销售的季节性波动，“至少”制订出两套旺季、淡季的配送方案。它的思路是：先计算每家餐厅的平均订货量，再设计出若干条送货路线，覆盖所有的连锁餐厅，最终达到总行驶里程最短、所需司机人数和车辆数最少的目的。按销售季节安排运输是几乎所有季节性商品运输的通常作法，但它是“以行驶里程最短、所需司机和车辆最少为目的”，而不是销量变化后的自然增减。

③关于配送频率，本案例中的结论是：配送频率增加会影响配送中心的几乎所有职能，最大的影响在于运输里程上升所造成的运费上升。减少不必要的配送，对于连锁餐饮企业尤其关键。

④提高卡车的时间利用率可以从增大卡车尺寸、改变作业班次、二次出车和增加每周运行天数四个方面着手。这些都是值得我们学习的“不放过任何一个管理细节”的作法。

(2) 问题与思考

①百胜物流在为连锁餐饮业的配送服务中，如此精细的管理，是否需要一定的管理环境。你认为在我国的企业管理中适用吗？我们是否具有这样的管理环境？

②这里讲的都是“节流”的思想，你认为一个企业家更多关注的是“开源”还是“节流”或二者并重。

③你认为“利用餐厅的歇业时间送货”是利大还是弊多？为什么？

案例9 美军军用包装的发展与现状

认真研究美军后勤包装的发展历程，借鉴其发展过程中的有益之处，避免重犯美军犯过的错误，对于促进我军军品包装和普通民用商品包装的发展，完善我国军、民品各自的包装体系，具有重要借鉴作用。

1. 美军的包装管理体制

二战时期，针对物资供应中不断出现的包装问题，在当时的陆军部运输局局长GROSS将军的倡议下，成立了专门的包装机构来处理出现的包装问题。于是在1943年2月15日“供应勤务采购与分发处”成立了包装科。该机构主要通过发展包装规范来处理包装问题。后勤部队(ASF)有另外的部门从仓库组织的角度来处理包装问题。而该机构的成立也代表着美军军用包装的正式诞生。陆军和海军都充分利用这一大好机会来发展军用包装。

随着对包装标志重要性认识的逐渐提高，美国陆军部于1942年夏天成立了编码标志政策委员会。该委员会的成立对结束当时混乱的包装标志状态，提高运输效率起到了重要作用。到二战结束时，陆军和海军都成立了自己的包装管理机构来处理包装中的问题，并且成立了陆海军联合包装局来处理两个部门之间带有共性的包装问题。

二战以后，成立了包装联合协调小组(JTCG / PKG)。经过半个世纪的发展，美军已经形成了自己一套独特的，日趋完善的包装管理体制。现在美军已经形成了四级包装管理体制。

最高一级是负责军事设施和后勤的副助理国防部长指定专人负责包装工作，决定有关包装的政策和指令；

第二级是陆军器材司令部，负责执行副助理国防部长的指示，具体承办包装组织计划工作；

第三级是该司令部所属的“包装、储存与集装箱化中心”（PSCC），它是美军物资包装的中心机构。作为具体实施包装管理的单位，它的主要职能是：

①在包装、储存、运输、装卸和集装箱化等方面制定政策、程序与标准，并向陆军器材部领导机关提出合理化的建议。

②在物资包装与储存方面，拟制国防部指示与条例、三军通用条例与联合后勤司令部条例，并提出相关建议。

③确保所提出的包装要求适合用户需要、适用于陆军物资采购业务。

④进行陆军实用的新包装、新材料与新包装工艺的评定试验。

⑤进行材料、储存方法和物资搬运方法与装备的评定试验。

⑥完成价值工程研究，确保陆军器材部所属各二级部所提出的包装方法达到节约成本的最佳效益。

第四级是分布在各地的有关机构，即以军事仓库为主的负责包装工作的管理部。

2. 军用包装标准化

美军是发展军用包装标准较早的国家之一，从美军军用包装诞生的那一天起，美军军用包装标准也就同时诞生了。1945年陆军联合包装局成立，该局成立后制定了一系列通用包装规范。其中包括著名的JAN-P-108。到二次世界大战结束时，该局已经制定了大约36个包装通用规范。

从四十年代末到五十年代初，美军在各个领域制定了一系列包装规范和标准。1952年，海军航空器材供应处制定了军用标准MIL-P-116，该标准将储存方法分为三大类共21个子类。此时各军兵种积极发展武器系统，这就要求制定相应的包装要求。由于美军对包装标准或规范的制定没有统一的计划和协调，各军兵种都独立发展自己的包装规范，从而造成了大量规范和标准的重复制定，使标准体系比较混乱。针对这种情况，美军通过运用这一整套标准体系来组织指挥产品的生产和研制，并有效地控制了招标与投标的竞争过程。整个标准体系贯穿了军用装备包装的研制、审查、订购、装卸、储存使用和管理等各个环节，使整个包装工作做到了有法可依，增强了包装的可操作性和通用性，方便了军方、订购方和承制方。

3. 军用包装的人才培训

美军早在二次世界大战时就提出“要有一批完全合格的人才来从事包装工作”。美军除了利用军用包装学校来培训人员之外，还充分利用地方包装院校包装教育和人才资源，为部队提供人员培训和联合进行包装科研活动。由于美国地方的包装教育比较正规，在大学中设有包装系，开设有关包装原料、包装设计、包装机械、包装试验等十多门课程，另外还为军队系统开办先进包装系统、高级包装材料等课程和讲座。通过与地方包装院校的联合，美军从中弥补了军用包装培训的不完整性，使自己的包装人员始终具有较高的素质，掌握较先进的包装技术。

4. 建立、健全军用包装科研和检测机构

由于军用装备的包装不同于一般的商业包装，军用装备的运输和储存环境通常是最为恶劣和不可确定的，军用包装的设计和检测同普通商用包装的设计和检测有很大的差异。建立军用包装科研和检测机构是军用包装工作的重要组成部分。

5. 在军用包装工作中实行质量保证

要保证产品的包装不但能够满足内装物的要求，还要尽量降低成本，不造成过度包装，就必须从产品的订购环节开始对产品的包装设计和包装质量进行监督和检测。美军把产品包装的质量保证和合同管理紧密联系在一起，从而在一定程度上解决了这一问题。

美军现行的质量保证体制规定：

①承包商应对其所提供的产品质量和服务负责，政府有权终止或者返还不合格的产品。

②国防部所属部门应保证所设计、研制、生产、购买、储存的物资符合规定的要求。为了实现上述目标，美军由专门的质量保证代表对物资进行检查和测试，以确定其是否符合要求。

6. 评述

本案例是介绍包装在美国军用物资物流中的应用。按现代物流的主流观点，现代物流的形成是源于“二战”时期美军军用物资的后勤供应。美军军需供给中不断改建和完善的包装体系对战争的有效支持的确有目共睹。这套体系不仅对美国民用包装的发展起到积极的促进作用，而且也值得我们在建设与国际接轨的包装机制中借鉴。

(1) 特点与启示

①有效健全的包装管理体制是包装业发展的基础。我国当前包装业的发展速度是不容置疑的，但必须指出，由于管理体制的不健全，使商品包装中，在包装标准、规格、档次与商品价格关系等方面尚存在多种问题，建立统一的、名副其实的包装管理机制势在必行。

②案例中十分清楚地反映出包装标准化的重要性。

③包装教育与包装人才的培训应是整个教育体系中的一个重要组成。但我国这方面的教育水平和专业数量等都难于和发达国家相比。

④案例中对包装质量的管理和要求是特别值得我们借鉴的，现代包装工业早已突破保护商品安全销售和促销的基本要求，包装本身对可持续发展的作用已越来越大，这不能不引起我们的高度重视。

(2) 问题与思考

①应当如何建立我国的民用包装管理体制？
你了解国内包装管理中的主要问题吗？

②如何解决包装标准化中的与国际接轨和有中国特色？

③阅读本案例后，你是如何对包装进行再认识的？

④你认为应当如何解决民用包装中普遍存在的超豪华包装，以及时有出现的包装不足这样两个极端问题。 **(END)**

第二篇 采购与生产物流

采购与生产物流作为两个重要的职能环节，直接影响整个物流作业水平、服务水平的高低，本篇中选编的10案例，主要从经营理念和作业方法两大基本方面介绍不同类型的企业的物流模式。“看板管理”作为有效的管理工具，在现阶段的普遍适用性是应当被承认的，应当引起国内企业的重视。值得一提的是：俄亥俄工具公司在选择供应商时的独到见解是令人深思的。

案例10 一汽大众的“零库存”

1. 实现“零库存”的方法

(1) 进货的“零库存”处理流程

一汽大众的零部件的送货形式有三种：

第一种是电子看板，即公司每月把生产信息用扫描的方式通过电脑网络传递送到各供货厂，对方根据这一信息安排自己的生产，然后公司按照生产情况发出供货信息，对方则马上用自备车辆将零部件送到公司各车间的入口处，再由入口处分配到车间的工位上。

第二种叫做“准时化”，即公司按整车顺序把配货单传送到供货厂，对方也按顺序装货直接把零部件送到工位上，从而取消了中间仓库环节。

第三种是批量进货，供货厂每月对于那些不影响大局又没有变化的小零部件分批量地送1-2次。

（2）在制品的“零库存”管理

公司很注重在制品的“零库存”管理，在该公司流行着这样一句话：在制品是万恶之源，用以形容大量库存带来的种种弊端。在生产初期，捷达车的品种比较单一，颜色也只有蓝、白、红三种。公司的生产全靠大量的库存来保证。随着市场需求的日益多样化，传统的生产组织方式面临着严峻的挑战。

在整车车间，生产线上每辆车的车身上都贴着一张生产指令表，零部件的种类及装配顺序一目了然。计划部门控装车顺序通过电脑网络向各供货厂下计划，供货厂按照顺序生产、装货，生产线上的工人按顺序组装，一伸手拿到的零部件保证就是他正在操作的车上的。物流管理就这样使原本复杂的生产变成了简单而高效率的“傻子工程”。令人称奇的是，整车车间的一条生产线过去仅生产一种车型，其生产现场尚且拥挤不堪，如今在一条生产线同时组装2~3种车型的混流生产线，却不仅做到了及时、准确，而且生产现场比原先节约了近10%。

(3) 实现“无纸化办公”

随着物流控制系统的逐步完善，电脑网络由控制实物流、信息流延伸到公司的决策、生产、销售、财务核算等各个领域，使公司的管理步入了科学化、透明化。公司已实现了“无纸化办公”，各部门之间均通过电子邮件联系。

2. 评述

“零库存”是现代物流中的管理理念，它实质上是在保证供应的前提下，实现库存费用最低的一种管理方式。

工业生产和商品流通过程的阶段性的目标并不一样，商业企业组织商品流通的目的是保证市场商品供应，而市场波动与供求不协调是完全正常的经济现象，但每当出现供不应求现象时，企业为能保持经常性的供求平衡，一般采取增加库存，保证供应的作法，实质上是加大了流动资金的占用量。

工业生产过程的复杂程度是众所周知的，在传统上，为适应这种复杂生产所形成的大量原材料、配件、在制品、各种零部件的库存，及由此造成的大量资金占压，已成为许多企业的一块顽疾。本案例中，一汽大众实现的“零库存”，无疑是一个有意义的启示。

(1) 特点与启示

①一个目标，多种途径。一汽大众为实现“零库存”，采用了三种有针对性的零部件的送货形式：一是，电子看板；二是，“准时化”；三是，批量进货。三种方式各有适用范围，这就作到了因地制宜，因事而异，利用不同方式，共同实现“零库存”的系统目标。

②信息化、网络化是现代企业发展的基本方向，而在现实中如何实现信息化呢？一汽大众“建立了与自身情况相适应的物流信息系统”的作法是值得借鉴的。它的物流控制系统没有采用德方系统，而是根据自己企业固有的特点定身打造的，不仅成本低廉，更重要的是能够实实在在的满足需要，取得效益。这一点，很值得我国的一些正在打算引进与开发物流信息系统的企业借鉴。

③一汽大众在物流系统运作的各个环节及其流程中，特别注重的一点便是竭力降低其库存。

(2) 问题与思考

①如果你作为公司的决策者，打算怎样对待引进物流信息系统或自行开发物流信息系统？二者的利弊各是什么？

②怎样结合自己企业的实际来开发或引进最恰当的物流信息系统？

③要认真考察影响物流信息系统运作的各种因素，及这些因素的不同影响程度。

④物流信息的引进开发与物流业务流程再造的关系如何？

⑤我国的制造业企业应如何利用现代物流方式，实现低库存和“零库存”？

案例11 “零库存” 管理的典型

-----丰田看板方式

丰田公司的看板管理是一种生产现场管理方法。它是利用卡片作为传递作业指示的控制工具，将生产过程中传统的送料制改为取料制，以“看板”作为“取货指令”、“运输指令”、“生产指令”进行现场生产控制。看板有助于实现整个生产过程的准时化、同步化和库存储备最小化，即零库存。

1. 原理

看板管理的基本原理如下图所示：

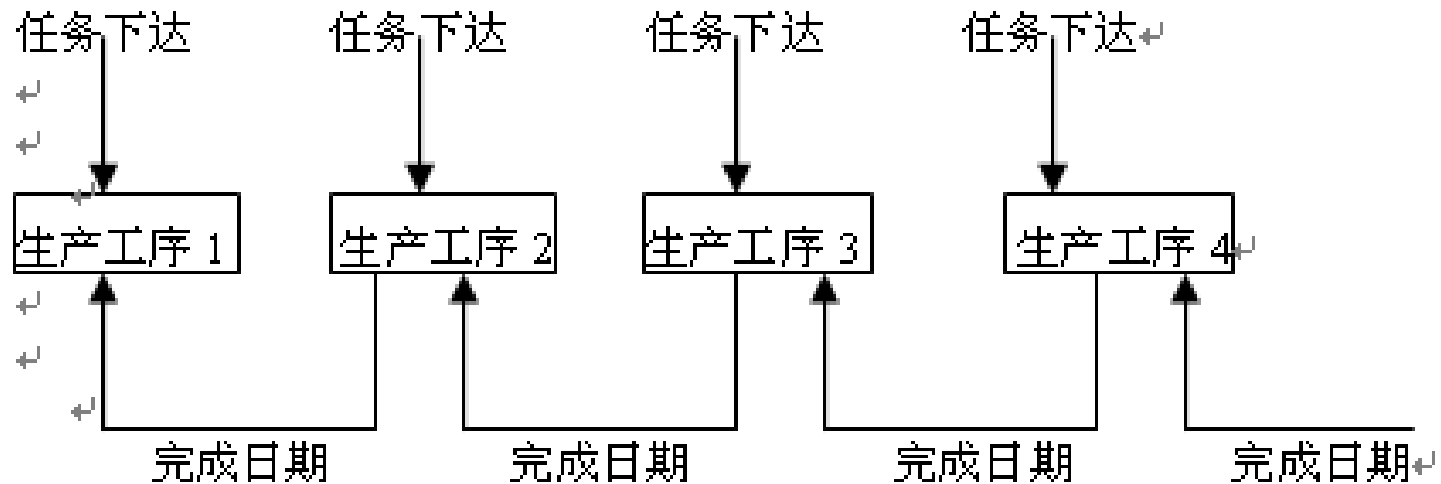


图 11-1 看板原理示意图

由上图可以看出：“看板管理”是由代表客户需求的订单开始，根据订单按产品结构自上而下进行分解，得出完成订单所需零部件的数量。在生产过程中，看板起到指令的作用，通过看板的传递或运动来控制物流。

2. 形式

看板形式很多。常见的有塑料夹内装着的卡片或类似的标识牌、存件箱上的标签、流水生产线上各种颜色的小球或信号灯、电视图像等。

看板主要可以分为生产看板和取货看板两种不同的类型。

(1) 生产看板

生产看板是在工厂内指示某工序加工制造规定数量工件所用的看板，内容包括：需要加工工件的件号、件名、类型、工件存放位工件背面编号、加工设备等，如表1

表 11-1 企业生产看板实例

生产看板	
工件号	A521
工件名	主轴
产品型号	BW-2170
容器容量	30
所需物资	5#黑色漆
存放于	三车间 3-6 储藏室

(2) 取货看板

取货看板是后工序的操作者按看板上所列件号、数量等信息，到前工序领取零部件的看板。它指出应领取的工件件号、件名、类型、工件存放位置、工件背面编号、前加工工序号、后加工工序号等，如表2所示。

表 11-2 企业取货看板实例	
取货看板	
工件号	C423
工件名	曲轴
产品型号	BM-3615
容器容量	20
供应时间	9: 00--10: 30
存放于	6D-13-6
前道工序	机加工
后道工序	喷漆

3. 过程

日本丰田公司利用看板进行生产现场管理的过程如下图2所示。

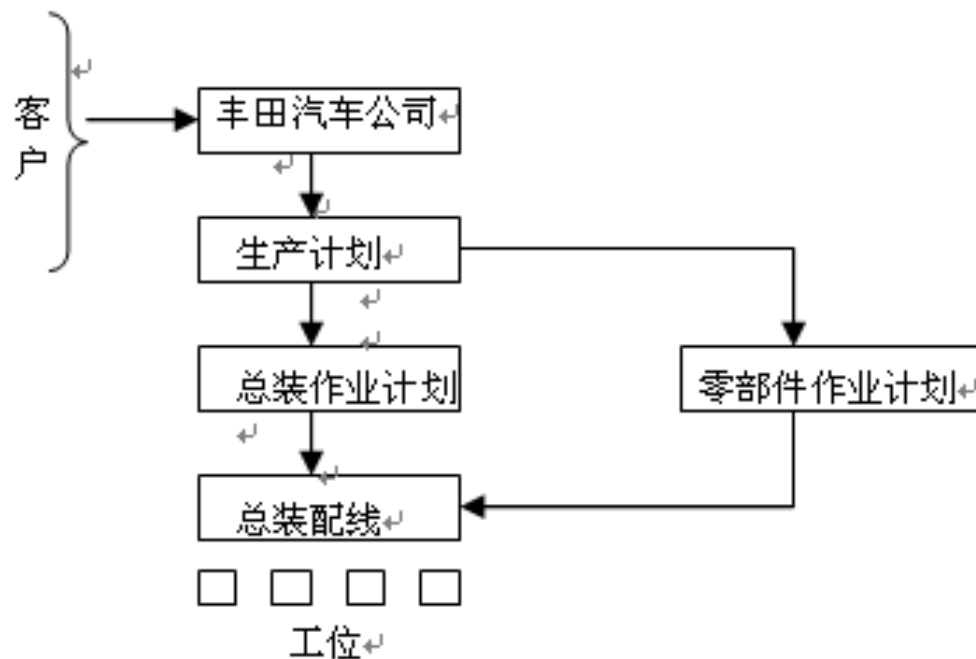


图 11-2 “丰田看板管理系统”运作示意图

图2中，在总装配线上有许多工位，每个工位有相应的存料点。各加工线上有多个工序，每个工序附近有两个存料点：一为进口存料点；二为出口存料点。

4. 评述

怎样实现零库存，一直以来是现代企业在进行库存控制时所追求的最佳状态，现在普遍认为从理论上实现零库存的途径有如下几种：

- ①委托营业仓库存储和保管货物。
- ②推行配套生产和“分包销售”的经营制度。
- ③实行“看板供货”制度。
- ④依靠专业流通组织，准时而均衡供货。

(1) 特点与启示

①丰田看板方式的特点是在企业内部各工序之间，采用固定格式的卡片由下一个环节根据自己的生产节奏逆向向上一个环节提出供货要求，上一个环节则根据卡片上指定的供应数量品种等即时组织供货。供方准时、同步向需求者供应货物，使工作流程顺畅，不发生货物停滞与货物短缺的现象。

②丰田看板方式的应用，可以最大限度地减少库存，由于任何工作地只有凭“看板”才能从上道工序领取制件，以补充被下道工序取走后制件的短缺，这样，利用看板的周转传递，可使制件的占用降至最低，从而实现“零库存”。

③丰田看板方式强调的是各部门之间的协作与紧密配合，特别是每一个上下道工序之间在时间与数量上的有效衔接，缺少这一点“看板”将无法正常运作。

(2) 问题与思考

①看板管理和准时制在日本丰田公司已近半个世纪的实践过程，而在我国企业中，看板和准时的管理方式，还更多地是作为理论界和教科书中的话题和内容。如何借鉴看板方式，如何形成更有效的有中国特色的企业管理模式，应当是我们共同的思考。

②从微观操作的角度看，应当把形成看板管理的“适时适量”理念同样作为实现我国物流现代化的基本观念。

③如何理解看板管理在我国物流业中的实用性？

④你认为在我国企业管理中是否适宜推行看板管理？原因是什么？

案例12 俄亥俄工具公司对供应商的选择

1. 背景

俄亥俄工具公司设计出了一种新机器，该机器比市场上同类型的所有机器都要好。估计机器投产后年销售额约20万美元。该机器竞争上的最大优点是有一个独特的凸轮部件，从而使得操作者能够快速调整好设备。

为了实现机器设计方案的优势，每台机器需要的两个凸轮的制造公差要求很小（工件样图省略）。加工的可能方法会限定铸件的类型。另一个可能的办法是粉末冶金。

2. 选择

俄亥俄工具公司确定了三个可能的供应商。基本情况如下：

(1) 供应商A

供应商A位于1 000英里以外，是粉末冶金领域的巨头之一。为本批工件供应商A提出的报价如下：

表 12-1 供应商 A 报价表

数量（件）	A 单价（美元\$）
5000	0. 186
10000	0. 185
20000	0. 144
备注：模具成本 1968 美元，交货期约 10 周，具体时间取决于作业排序。以上报价不包括每件为 0. 012 美元的运输成本，也不包括俄亥俄公司对凸轮的每件约为 0. 05 美元的机加工成本。	

(2) 供应商B

供应商B距俄亥俄工具公司300英里，相对来说，是粉末冶金领域的新手。供应商B提出新一轮报价如下：

表 12-2 供应商B报价表

数量（件）	B 单价（美元\$）
5000	0.5
10000	0.4
20000	0.32
50000	0.275
备注：模具成本 1350 美元，交货期 10~12 周。每件还需运费 0.005 美元。	

该报价包含了对零件图的相应修改，也就是供应商B负责对零件的机加工，加工成本已包含在报价中。

(3) 供应商C

第三个供应商，即供应商C，俄亥俄工具公司以前没有同它做过生意，但这次也希望它就凸轮报价。供应商C是一个大型汽车公司的一个附属公司，在技术上有很好的声誉。

供应商C对该工件的报价如下：

表 12-3 供应商C报价表

数量（件）	C 单价（美元\$）
5000	0. 186
10000	0. 185
20000	0. 183
备注：模具成本 890 美元，交货期 10 周。	

评审以上三个报价，很明显供应商B的成本相对较高。采购经理电话通知供应商B要求对其成本进行复审。修改后的报价单如下：

表 12-1 供应商 B 新报价表

数量（件）	B 单价（美元\$）
5000	0.45
10000	0.37
20000	0.32
50000	0.275
备注：模具成本 1350 美元，交货期 10—12 周。每件还需运费 0.005 美元。	

工具公司最终选择了B供应商作为供应商。

3. 评述

在供应链管理原理中，其中有两个基本过程，一是，供应商选择，二是，供应商管理。俄亥俄工具公司的选择过程，正是对供应商选择和管理过程的最好诠释。

供应商选择时的一般要求是：信息共享、风险共担、利益“双赢”。制造商与供应商的良好合作关系，应体现为：①让供应商了解企业的生产过程，使供应商能清楚企业所需原材料、配件的规格、质量、数量、期限等；②向供应商提供自己的经营计划、经营策略等，使供应商了解企业的发展目标；③供应商与企业间要明确相互的责任，相互的利益所在，以保持团结一致，达到双赢目的。

(1) 特点与启示

①俄亥俄工具公司在选择供应商之前，首先要确定加工的技术方法，在选定的三种技术方法中，一是，放弃了由实心棒料加工的方法；二是，铸造成零件加工的可能方法，但又难以实现加工的精度和表面；三是，一个可能的办法是粉末冶金。最终，俄亥俄工具公司决定在从事粉末冶金工业的三位供应商中进行选择。

②在供应商的选择过程中，B的报价最高，但隐含其中的运费（B为0.005美元而A和C企业是0.012美元）和信誉，可以使俄亥俄工具公司得到实际利益。如果不考虑信誉因素，报价高低是可见的优势或劣势，而运费则是内在的实际利益或损失。这一点体现的正是“第三利润源泉”的涵义。

(2) 问题与思考

①对比三个供应商的4次报价及相关条件，谈一谈你对价格、工艺、质量、信誉之间关系的想法。本案例中对三个供应商的描述是很值得我们思考的。

②你对俄亥俄工具公司选择B供应商是如何认识的？你是否注意到信誉和运费在其中所起的作用？

③你是如何看待俄亥俄工具公司接受了B供应商降低加工标准的做法？

④企业间的交往、协作是企业发展与管理的一个趋势，这是一个选择供应商的典型案列，阅读后，你认为选择合作伙伴、供应商等应当有那几个基本标准？
(END)

案例13 turbo CRM 在汽车行业中的应用

1. 背景与发展

CRM强调“以客户为中心”的管理方法，将客户，而非产品，放在提高企业竞争力的中心位置，这一思想非常适合正在急于寻找不同于价格战、广告战的竞争策略的中国企业。这里将结合4家汽车销售公司的案例来了解这种系统。

(1) 行业发展经历转折

汽车行业的发展正在经历着重大的转折。过去，汽车行业的生产规模是决定企业竞争力的决定性因素。因此，在扩大生产、提高生产效率等方面一直是汽车行业的主要关注点。而今，全国三大汽车集团的领导地位正在逐步确立，各集团都在积极寻找新的管理方法和策略，以更好地确立在中国汽车消费市场的地位。

（2）竞争模式发生转移

汽车行业的竞争正在逐步从“以产品为中心”的模式向“以客户为中心”的模式的转移。所谓“以客户为中心”的管理模式，是将客户资源作为企业最重要的核心资源。客户关系管理的核心是客户价值管理。它将客户价值分为：既成价值、潜在价值及模型价值。反映到我国的汽车行业前端管理中，呈现出以下的特点：

①整合现有销售渠道，以实现信息共享。市场营销是汽车工业发展的关键。从整个汽车行业的销售体系来看：

●对于汽车经销商来讲，必须管理多样的复杂的最终消费客户群体，包括私人购买者、同一单位的购买者(大客户)、出租车公司等不同的客户类别和信息；

●对于汽车生产企业的销售公司来说，管理网点就是管理现有销售，保证销售业绩的最主要方面。

为了实现从代理商到用户的单层次销售，要完成这样规模的经销商和生产厂商之间即时的大量的信息互动，必须依靠现代化的规范的手段和工具，建立新的销售体制。

这样的销售体制正在逐步向国际市场的规范的销售方式靠拢(如图8—3所示)。图中可见，国外的汽车销售渠道普遍较短，无纵横交错现象，非常简洁。

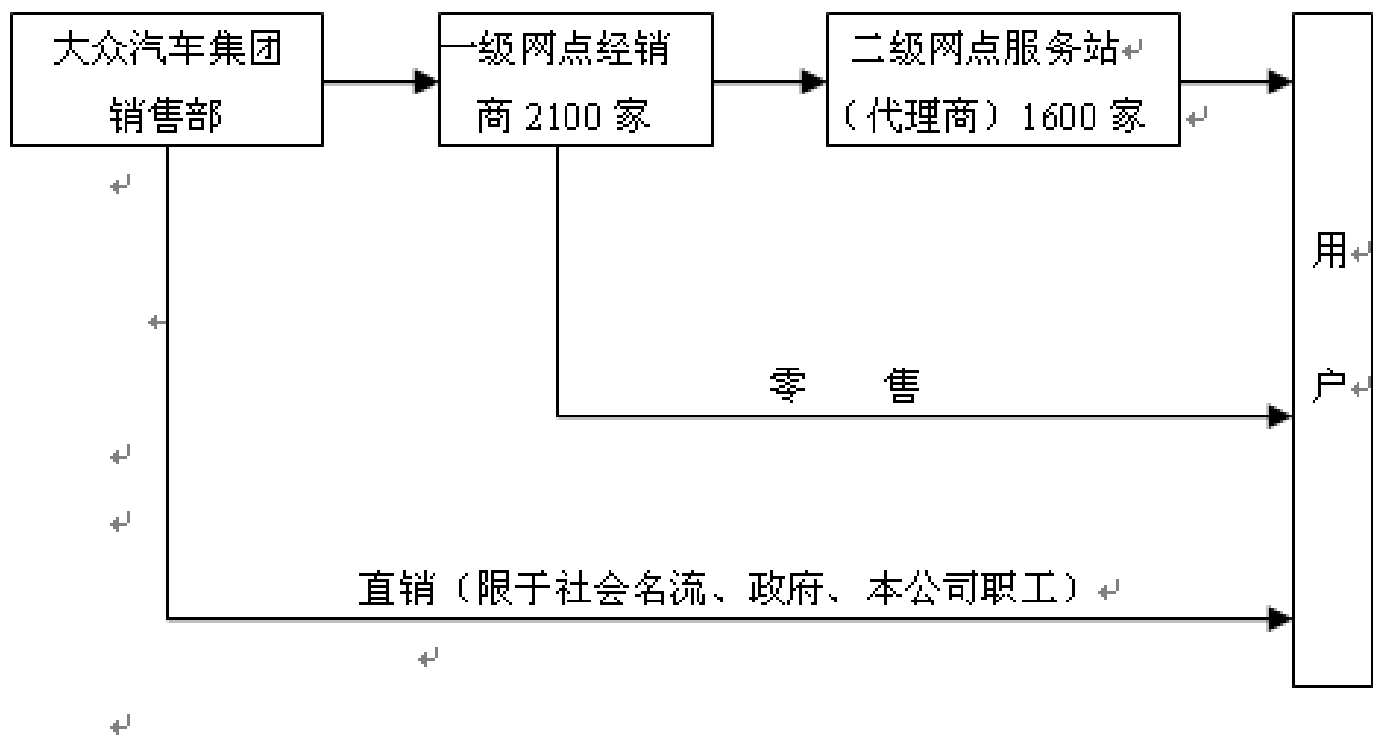


图 13-1 大众公司的销售渠道

我国汽车销售公司也在尝试这类体系，并且有一部分运作也较为良好，取得了不俗的业绩。但从我国许多企业来看，由于计划经济模式下遗留问题较多，汽车出厂渠道难以控制，“暗箱操作”不乏存在，有时甚至出现高级代理商的进货价反而高于低级代理商的情况，产品销售难以按既定的框架运行。这样就使得销售网络变得混乱。

国际大公司中代理企业与生产企业需要真正做到“利益共同体”。要达到这种效果，及时的信息传递是必不可少的。而且这种信息传递不是简单的日报、周报、月报的形式，而是实时的准确的信息共享。

随着数据积累的不断深入，信息共享成为现实。信息就是财富，在汽车行业这样高投入、高产出的现代工业行业中，将体现得更加明显。

②形成“四位一体”的营销服务体系。在现今的中国汽车销售模式中，主要有：以整车销售、配件销售、售后服务、信息反馈组成的“四位一体”专卖店和汽车有形交易市场两种。

③日益注重售后服务满意度。代理商在专营化、多功能、全方位上下功夫，完善服务体系、注重售后服务的满意度正在成为提高竞争力的重要方面。

要服务好客户，必须能够将信息整合在客户的档案中，能够迅速地查询到客户的购车情况、购车型号、保养情况等等，这正是客户关系管理的强项，所有的这些都将使售后服务得到改善，增加客户的满意度。

2. Turbo CRM系统应用

Turbo CRM的应用解决方案在实施的过程中分为一期方案与二期方案。

(1) 一期方案

一期方案为：在生产厂商和经销商中利用Turbo CRM建立客户信息平台以实现以下几个目标：

①统一和共享客户信息。这样做，能够带来以下几个方面的好处：

●就汽车经销商而言，Turbo CRM将客户信息统一在一个信息平台上，查询到客户信息，即可了解客户的基础资料。

●由于这种客户信息是动态的，通过客户信息页面，可以查询到客户购车的细节、时间、选购的配件、上牌照的时间等。这正是CRM的核心理念“以客户为中心”的具体体现。

●对于出租车公司这类客户，汽车经销商最关心的是出租车的数量，换购数量，某种车型占全部车辆的比例等等。

●就汽车生产厂商的销售公司而言，发展渠道是最为关心的问题。

●另外，对于某些“以销定产”的大、中型客车或豪华轿车的生产厂商而言，销售过程较长，流程复杂，能够方便地将这些与客户打交道的每个环节的关键信息记录下来，将大大提高生产厂商的效率。

②细分目标市场掌握个性化的市场需求：

- 目标市场细分的背景。

- Turbo CRM系统对细分市场的应用。

③为不同客户提供连续性售后服务。

（2）二期方案

二期方案为：将生产厂商和经销商之间的数据实现实时共享。在顺利的实现一期方案的上述3个目标后，紧接着可以进行二期方案的推进，而在二期方案中需要实现的目标就是要建立统一的信息处理平台。

汽车销售行业广泛采用代理配送制的特点决定了要实现汽车生产厂商和代理商之间的“利益共同体”的目标，不仅仅要单独解决生产厂商或代理商本身的客户信息管理的问题，而且，要让生产厂商和代理商之间达成信息交互的平台，实现实时的信息传递。

Turbo CRM系统同时建立统一的业务处理平台。

3. Turbo CRM系统的功能与效果

实施了Turbo CRM后，公司内部所有方面的整合主要是通过Turbo Link的这一套软件来完成。通过Turbo Link，在任何可以上网的环境中，汽车经销商可以通过生产厂商主页上的“合作伙伴”登录名称入口，查询到经销商向生产商所下的订单的处理情况，了解到车辆产销、提车的时间等。在率先采用Turbo CRM的神龙汽车的生产和经销商中，这种数据连接正在变为现实。

这样的解决方案保证了资金流、物流的顺利流动，整合了厂商和经销商的多个业务流程

(1) 采用B / S基层结构

Turbo CRM之所以能够为汽车行业提供端到端的多个企业相联合的解决方案，是和系统的B / S基础结构分不开的。全面采用互联网技术的Turbo CRM系统是一个多层结构的系统，包括DB Server、Application Server、Web Server和Browser端四层结构。

（2）跨地域的网上管理模式

汽车行业销售网点分布地域广阔，业务人员出差频繁，管理上存在较多问题，为此，Turbo CRM系统利用互联网提供了跨地域的管理模式帮助客户解决信息实时性和有效性的难题。

由于系统采用了国际上先进的基于B / S的主流技术，为了解决汽车行业跨地域管理的难题，将Turbo CRM系统安装到企业现有的托管服务器上，而企业的分支机构和员工只要能够上互联网，就可以不受地域的限制，将业务的发展情况实时地反映到系统上，使企业的管理层可以随时查看各地的业务进展情况。

(3) 提供应用系统ASP服务

在汽车销售这样的传统企业中，对网络技术的应用和底层设置可能都不很成熟。因为在实施中就发现多数的汽车企业的信息化建设基础薄弱，某些企业暂不具备较大规模投资的能力或者系统的维护能力。针对这样的现状，Turbo CRM公司还提供网上应用系统的ASP服务，由Turbo CRM公司提供专业的维护，企业人员只要能够上网浏览新浪网，就同样可以登录Turbo CRM，实现跨地域的应用，保证数据的整合。

4. 评述

这是一个是关于Turbo CRM系统应用的案例，是CRM系统在汽车行业的特殊应用，把握Turbo CRM系统的实质，我们首先有必要对CRM的概念、核心管理思想、涉及的技术支持、主要功能进行比较全面和深入的了解。

①CRM是一种旨在改善企业与客户之间关系的新型管理机制，它实施于企业的市场营销销售、服务与技术支持等与客户相关的领域。CRM的目标是一方面通过提供更快速和周到的优质服务吸引和保持更多的客户，另一方面通过对业务流程的全面管理来降低成本。CRM既是一种概念，也是一套管理软件和技术。

②CRM的核心管理思想主要包括以下几个方面：

- 客户是企业发展最重要的资源之一；
- 对企业与客户发生的各种关系进行全面管理；
- 进一步延伸企业供应链管理。

③CRM涉及的主要技术。CRM解决方案涉及数据仓库、网络、语音、多媒体等多种先进技术，企业可以通过呼叫中心、销售中心、远端销售和远端市场中心以及基于互联网的电子商务站点，进行与客户的全方位交流，不同的技术和不同规则的解决方案被结合到一起，以建立一个CRM环境。

④CRM的主要功能包括以下五个方面：

- 任何与客户打交道的员工都能全面了解客户关系，客户需求进行交易，了解如何对客户进行纵向与横向销售，自己获得的客户信息；
- 能够对市场活动进行规划评估，对整个活动进行透视；
- 能够对各种销售活动进行追踪，拥有对市场活动、销售活动的分析能力；
- 系统用户可不受地域限制，随时访问企业的业务处理系统，获得客户信息，能够从不同角度提供成本利润、生产率、风险率等信息，并对客户产品、职能部门、地理区域等进行多维分析；
- 能全面提高销售的有效性，改善企业与客户的关系，提高企业的客户拓展能力和市场开拓能力。

(1) 特点与启示

① Turbo CRM是在适应汽车行业的竞争，从“以产品为中心”的模式向“以客户为中心”的模式转移的基础上开发和形成的。

②在现今的中国汽车销售模式中，主要有：以整车销售、配件销售、售后服务、信息反馈组成的“四位一体”专卖店和汽车有形交易市场两种。这种营销服务体系的形成实际上体现了Turbo CRM的基本要求。

③更加注重客户的利益，对售后服务更加重视。在Turbo CRM的设计中很重要的就是“服务”，这也是未来汽车市场的基本经营方向。

④由于Turbo CRM系统本身具有的科学性和规范性，使其具有高度的透明性，能很好地防止经营销售中的暗箱操作。

(2) 问题与思考

①你是如何理解“客户关系管理的核心是客户价值管理”。将客户价值分为：既成价值、潜在价值及模型价值，这对我们分析客户有哪些实际作用？

②如何理解在汽车销售中的信息共享？信息共享对生产和销售企业各有哪些利弊？

③Turbo CRM系统的使用是有一定的社会和企业背景环境的，你认为在我国当前是否已经具备了推广应用Turbo CRM系统的环境条件。

案例14 三种“采购现象”背后的观念碰撞

企业管理的战略地位日益受到国内企业的关注，但现代采购理念在中国的发展过程中，由于遭遇的“阻力来源”不同，企业解决问题的方法各异等原因，就被予以了不同的诠释。下面分别以胜利油田、海尔集团以及上海通用汽车为代表，介绍的几种“采购现象”。

1. 胜利油田现象

在采购体制改革方面，许多国有企业和胜利石油境遇相似，虽然集团购买、市场招标的意识慢慢培养起来，但企业内部组织结构却给革新的实施带来了极大的阻碍。胜利油田每年的物资采购总量约85亿人民币，涉及56个大类，12万项物资。行业特性的客观条件给企业采购管理造成了一定的难度，然而最让胜利油田决策者头痛的却是其他问题。

物料采购方面的难言之苦：胜利油田目前有9000多人在作物资供应管理，庞大的体系给采购管理造成了许多困难。胜利每年采购资金的85个亿中，有45个亿的产品与胜利油田有各种隶属和姻亲关系的工厂生产，很难将其产品的质量与市场同类产品比较，而目价格一般要比市场价高。

面对这样的现状，目前能做到的就是逐步过渡，拿出一部分采购商品来实行市场招标，一步到位是不可能的。

胜利油田的现象说明，封闭的体制是中国国有企业更新采购理念的严重阻碍。中国的大多数企业，尤其是国有企业采购管理薄弱，计划经济、短缺经济下粗放的采购管理模式依然具有强大的惯性。采购环节漏洞带来的阻力难以消除。

2. 海尔现象

与大型国有企业相比，一些已经克服了体制问题，全面融入国际市场竞争的企业，较容易接受全新的采购理念，这类型的企业中海尔走在最前沿。

海尔采取的采购策略是利用全球化网络，集中采购。以规模优势降低采购成本，同时精简供应商队伍。

对于供应商的管理方面，海尔采用的是SBD模式，即共同发展供应业务。海尔有很多产品的设计方案直接交给厂商来做，很多零部件是由供应商提供今后两个月市场的产品预测，并将待开发产品形成图纸，这样一来供应商真正成为了海尔的设计部和工厂，加快开发速度。这与传统的企业与供应商关系的不同在：它从供需双方简单买卖关系，成功转型为战略合作伙伴关系，是一种共同发展的双赢策略。

网上采购平台的应用是海尔优化供应链环节的主要方法,其主要做法是:

①网上订单管理平台。

②网上支付平台。

③网上招标竞价平台。

④在网上可与供应商进行信息互动交流,实现信息共享, 强化战略合作伙伴关系。

可见，利益的获得是一切企业行为的原动力，成本降低、与供应商双赢关系的稳定发展带来的经济效益，促使众多企业以积极的态度引进和探索先进、合理的采购管理方式。

与胜利油田相似，由于企业内部尤其是大集团企业内部采购权的集中，使海尔在进行采购环节的革新时，也遇到了涉及“人”的观念转变和既得利益调整的问题。然而与胜利油田不同的是，海尔在管理中已经建立起适应现代采购和物流需求的扁平化模式，在市场竞争的自我施压过程中，海尔已经有足够的能力去解决有关人的两个基本问题：一是企业首席执行官对现代采购观念的接受和推行力度，二是示范模式的层层贯彻与执行，彻底清除采购过程中的“暗箱”。

3. 通用现象

通用的采购体系没有经历体制、机构改革过程中的阵痛，全球集团采购策略和市场竞标体系自公司诞生之日起，就自然而然地融入了世界上最大的汽车集团——通用汽车的全球采购联盟系统之中。通用的采购已经完全上升到企业经营策略的高度，并与企业的供应链管理密切结合在一起。

作为世界上最大的汽车集团，通用拥有强大的全球化采购系统。1993年，通用汽车提出了全球化采购的思想，并逐步将各分部的采购权集中到总部统一管理。

在资源得到合理配置的基础上，通用开发了一整套供应商关系管理程序，对供应商进行评估。同时，通过对全球物流路线的整合，通用将繁杂的海运线路集成为简单的洲际物流线路。采购和海运路线经过整合后，不仅是总体采购成本大大降低，而且使各个公司与供应商的谈判能力也得到了质的提升。

4. 评述

这是一个专门讲述在我国市场上同时存在的三种不同采购理念的案例。从一般意义上说，采购是企业生产经营或物流的起点，“按需采购”是采购的基本前提，要求以尽量小的费用，最低的价格购进所需的货物。而基于现代供应链管理模式下的采购管理，则更突出了现代采购的内涵，即：一是，为订单采购，而不是为库存采购；二是，从一般买卖关系发展为战略伙伴关系；三是，变多源供应为少源供应；四是，变大批量少批次采购为小批量多批次采购。

本案例中所代表的三种“采购现象”，直接反映出在我国改革开放和体制转型时期，不同的市场理念和管理模式下，企业采购的现状。变革需要面对一些现实问题，但从另一个角度看，我们就会发现采购在整个企业物流管理中的重要地位已经被企业所认识，这对于我们的国有企业来说是一大进步。

从案例中，不同“采购现象”背后，可以看到“采购理念”在中国发展中遇到的现实问题，不仅在于企业对先进思维方式的消化能力，更重要的是在不同的体制和经济社会背景下的执行与操作。在我国市场经济的发展方向，参与国际经济大循环的趋势都已非常明确，但运行中的艰辛是所有企业决策者都深有感触体会的，究其原因：一是理念，二是能力。

(1) 特点与启示

①本案例中所介绍的胜利油田、海尔集团以及上海通用汽车三种不同风格的“采购现象”。它们各自的操作方式和特点很典型地代表了我国迈向市场经济的过程中，不同性质的企业是如何按照自我的行为方式。

②胜利油田作为特大型国有企业，具有典型的传统计划经济烙印，改变计划经济中的采购模式，不仅只是决策者理念的转变，更重要的是，必须突破一张久已形成的社会行为网络和思维定势，这也许就是胜利油田“实行市场招标，一步到位是不可能的”的原因吧。

③海尔集团作为企业改革的先锋，已经形成的市场化的经营管理机制，加之先进技术手段的应用，使其“很自然（实则很艰难）”地走上符合市场经济内在要求的采购之路。

④上海通用汽车实际是一种“拿来主义”的作法，应当说在与国际经济和其运作方式接轨的今天，这是一种“走捷径”的作法。

(2) 问题与思考

①采购只是企业物流作业中的一个环节，但同样会涉及到体制、理念等的冲突与撞击，由此，你能理解我国改革开放之路的艰难吗？

②本案例中，通过“三种采购现象”的对比，能引起你的哪些思考？

③你对“海尔”的成功（不仅是本案例）是如何评价？“海尔”之路能否代表中国国有企业改革的发展方向？

④在当前普遍与国际接轨德才现象中，你怎样认识国际化与中国特色？

案例15 没有终点线的比赛

1. 背景介绍

施乐最早起源于欧洲的蓝克施乐，该公司创建于1956年，是英联邦的蓝克公司和施乐的合资企业，该公司制造的复印设备和其他办公信息设备遍及除了美国和日本的世界各地。蓝克施乐很快成长为欧洲主要的高技术企业之一，为处理客户的文档管理需求提供广泛的产品、系统和服务。1997年蓝克公司将其拥有的蓝克施乐的股份出售给了施乐公司，蓝克施乐更名为施乐。

从一开始，蓝克施乐通过不断改进的新产品而领导欧洲市场。然而从20世纪70年代中期开始，施乐的地位受到日本复印机企业的挑战。发展到20世纪80年代中期，欧洲复印机市场出现与美国复印机市场很相似的局面，即整个欧洲投入使用的复印机中有80%是由日本提供的。

蓝克施乐在1984年开始实施它的质量战略。开始时焦点集中在产品的质量 and 成本上，重点很快转移到合并它的所有运作方式方面，然后焦点又变成改变原有的企业文化。到1986年蓝克施乐已经重新扩大它的市场份额并且开始回到领导地位。蓝克施乐在1986—1987年辅助政府进行针对日本企业的反倾销法的制定。并在1993年，重新获得了欧洲文档市场的领导地位。从一开始，蓝克施乐通过不断改进的新产品而领导欧洲市场。然而从20世纪70年代中期开始，施乐的地位受到日本复印机企业的挑战。发展到20世纪80年代中期，欧洲复印机市场出现与美国复印机市场很相似的局面，即整个欧洲投入使用的复印机中有80%是由日本提供的。

蓝克施乐在1984开始实施它的质量战略。开始时焦点集中在产品的质量 and 成本上，重点很快转移到合并它的所有运作方式方面，然后焦点又变成改变原有的企业文化。到1986年蓝克施乐已经重新扩大它的市场份额并且开始回到领导地位。蓝克施乐在1986—1987年辅助政府进行针对日本企业的反倾销法的制定。并在1993年，重新获得了欧洲文档市场的领导地位。

2. 施乐战略环境的变化

施乐在20世纪90年代的战略远景是：通过提供增强业务效率的文档服务而成为全球文档市场的领导者。

在20世纪70年代时，施乐曾经恐惧地看着日本复印企业打破了自己办公复印市场的垄断地位。直到20世纪80年代，施乐才一点一点将这个市场逐步收回，但已经造成很大损失。这次市场恢复措施最核心的部分是减少制造成本，同时在企业文化建设和运营管理方面提高了对质量的重视程度。然而20世纪80年代末期施乐又出现了问题。在开始的几年，虽然它重新得到了以前丧失的市场份额，但残酷的价格竞争使它的收入持平。到20世纪90年代，竞争对手日本将把竞争焦点集中在施乐的主要产品——高性能复印机上。

施乐在通往全球文档市场的竞争中，在实现战略目标的道路上面临着几个重大的挑战：

①在20世纪90年代后期制定的文档市场业务与企业传统定义的业务模式有些不同。

②客户需求、竞争活动甚至竞争者的性质都在发生着本质的变化。

③技术变革的速度在加快而不是放慢。

Paul Allaire认识到：施乐的业务方式需要改变，如果我们要加快变革的速度，那么我们必须改变我们管理企业的基本方法。

3. 通过质量实现领导地位

施乐的质量方针是：质量是一个基本的业务规则。质量意味着为国内外的客户提供创新的产品和服务，全面满足他们的要求，质量的提高是每个施乐人的工作。

从1984年提出“通过质量实现领导地位(LTQ)”的概念后，施乐已经将其作为基本的业务规则开始实施。

Didier Groz说道：LTQ的原则的重点随着时间的推移也在发展变化。起初，它是为了客户满意，接下来重点转变到作为高品质的企业需要让外面认识到，再下来我们试图集成化我们的业务和管理流程的质量。今天我们把重点放在对我们四个优势的支持：客户满意、雇员满意、市场份额和生产率。

1994年，施乐的质量策略为其带来的巨大利益，但施乐正面临着“时运的危机”。一方面，我们看到有吸引力的市场并且我们有超级技术。另一方面我们不能抓住这种机会，除非我们克服令人讨厌的官僚作风，使我们的质量流程更加有效。

Didier Groz解释道：首先企业典型的组织结构不能让客户很好地认识企业。客户不希望从一种职能走向另一种。由于职能的笨拙，在组织内部所有跨职能部门决定的产生被推向企业的领导层。这就降低了快速反应能力并远离了客户。

这样的一个个时运危机对施乐提出了挑战。它必须加强质量领导和生产力提高这两者之间的联系。特别是应该减少对市场的反应时间，提供超越客户期望的服务。同时，企业也必须开发面向客户的流程。

4. 新的组织结构体系

施乐未来的组织结构变革方式：

- 一是，业务部门结构；
- 二是，改进的市场结构；
- 三是，地理的 / 跨国界的结构；
- 四是，最优化的当前的结构。

每种变化通过适应以下标准的程度来评估：利用雇员的精力、减少市场反应时间、简化业务的运行、增加客户的焦点以及提高竞争力。经过大量的分析，得出结论：业务部门结构为完成施乐远景提供了最好的组织平台。

新组织结构的核心思想是要创建业务部门——单位和团队——对施乐供应的设备负有完全的端对端责任。在部门间有三个重要问题：第一，客户业务部主要负责与施乐客户直接接触，确保特定地理区域客户的满意。第二，技术管理部门负责培养技术能力，在不同的施乐供应部门实现技术平衡。第三，建立一系列战略服务部门来支持制造和后勤等领域的业务部门。

一个业务部门需要控制整个价值增值环节，包括业务计划、产品计划、开发、制造、分销、市场规划、销售和客户服务。每个业务部门可以在相互协调的基础上与其他部门共同为客户提供服务。

每个业务部门的核心是一组由业务团队经理领导的跨职能的业务团队。每个业务团队以一种端对端的方式对供应的产品提供终身的服务，包括客户满意度、市场份额和利润。

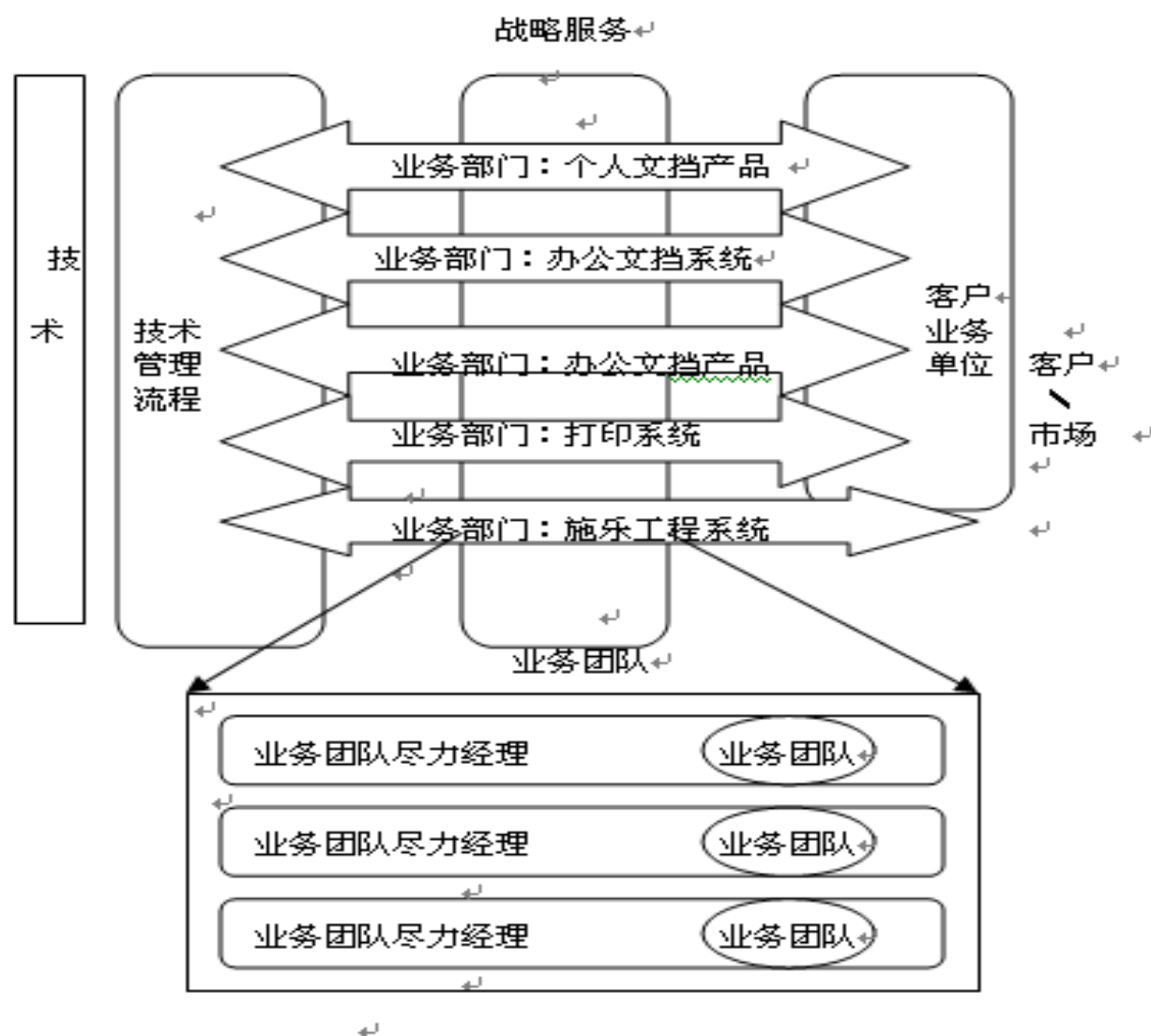


图 15-3 新的组织机构

这种组织结构仅仅是一种组件——新体系结构的一个“硬件”。另一方面，由流程、人员、管理、领导能力、文化和价值组成的“软件”，比“硬件”更重要。为了便于组织结构变革，以形成新的组织结构，企业创造了一种“通用语言”，形成一种图形管理模式。这种管理模式是以客户为中心的六维模式。管理领导能力和承诺成为所有活动的驱动力，并通过雇员与客户相联系。



表 11-2 企业取货看板实例

取货看板	
工件号	C423
工件名	曲轴
产品型号	BM-3615
容器容量	20
供应时间	9: 00--10: 30
存放于	6D-13-6
前道工序	机加工
后道工序	喷漆



5. 业务流程体系结构

业务流程是那些创造出来的，并能把价值传递给客户的流程。业务流程推动商业目标的实现，整个实体通过业务流程来定义。因此必须重新设计那些在职能结构中确立的流程，把他们同各种结构中跨职能部门的需求联系起来。

Franz Scherer对该结构进行了概括描述：

第一个核心流程是产品上市时间。

第二个核心流程是集成供应链。

第三个核心流程是市场积累。

第四个核心流程是客户服务。

另外，还包括支持内部业务的流程，如业务管理、人力资源管理、财务管理和信息管理等。为了适应当地的需要，施乐不同的部门进一步采用通用流程结构。

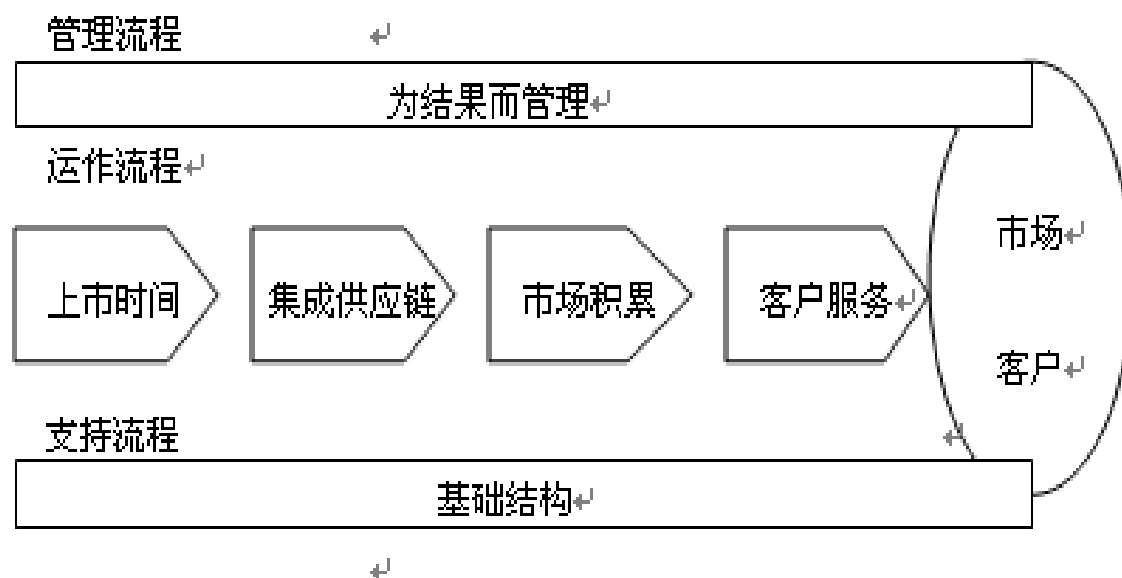


图 15-5 施乐核心流程

6. 管理和人员行为

施乐的员工一直有一种很强的竞争力，而且他们将来也会继续保持这种竞争力。同时，新环境也会需要新的技术、知识和经验。甚至更重要的是：它也会需要许多管理人员的新的工作态度。在考虑需要改变什么事物的时候，应该清楚需要保留和加强什么。

在企业变革的过程中，有三件事情是不会改变的。

第一，企业核心价值在整个施乐的过渡期间要重新更新并增强。企业核心价值决定组织的四个业务优先权，顺序如下：客户满意、雇员的动机和满意度、市场份额以及资产回报。

第二，组织对质量领导地位原则的承诺得到确认。

第三，要使战略目的得到完整保持。

每季度一次的自我评估与每月一次的关于客户满意、雇员满意、市场份额和资金回收的报告结合在一起，产生一个固定的积累诊断，由来自不同部门的高级经理依次确认。

施乐业务评估等级表

1. ● 领导能力			
1.1	想象力和战略指挥		
1.2	结果导向管理		
1.3	行为和品质价值		
1.4	基于事实的管理		
1.5	沟通		
1.6	环境和社会责任		
2. ● 人力资源管理			
2.1	资源计划和人员		
2.2	员工开发		
2.3	授权工作环境		
2.4	薪酬补偿和奖励		
2.5	价值传递		
3. ● 业务流程管理			
3.1	业务流程所属及文档		
3.2	管理流程		
3.3	运作流程		
3.4	文档流程		
4. ● 服务客户和市场			
4.1	顾客第一		
4.2	客户和市场需求		
4.3	客户数据基础		
4.4	市场分割和覆盖		
4.5	客户关系管理		
4.6	客户咨询和抱怨管理		
4.7	客户反馈度量		
5. ● 信息利用和质量工具			
5.1	标杆标准		
5.2	度量过程和工具		
5.3	信息管理		
6. ● 结果			
6.1	客户满意度和忠诚度		
6.2	员工动机和满意度		
6.3	市场占有率		
6.4	财务结果		
6.5	生产力		
6.6	利润增长率		

1	2	3	4	5	6	7

→ 1. 没有努力工作的证据。
→ 2. 轻做的努力工作的证据，很正式。
→ 3. 有效努力工作的证据，能够识别并理解流程，有些员工能够努力工作以解决问题。
→ 4. 有充分努力工作的证据，基于流程的良好工作预防，进一步发展以及为说明连续性所需要的结果。
→ 5. 有充分努力工作的证据，开发和结果显示了竞争力，明确的进一步的努力方向。
→ 6. 有效的工作，良好的集成和优秀的结果，全面部署。
→ 7. 出色的成绩，有效的集成，相同的结果，杰出的领导者。

7. 评述：

本案例称为“没有终点线的比赛”，一语道出商海之艰辛。施乐作为复印机市场中的巨头，给世人的印象大有无人匹敌和常胜不衰的感觉。看一看施乐的发展历程，使我们对教科书中“激烈竞争”和“商海沉浮”等的描述有了真实贴切的理解。

施乐从高速发展——面临严重挑战——战略环境变化——质量领先——组织结构变革——业务流程再造——对人的认识，这是一个曲折但正确的发展路线。

在施乐的发展中，把质量作为主线，无疑是一个非常正确的选择。

施乐的新组织结构的核心思想是要创建业务部门——单位和团队——对施乐供应的设备负有完全的端对端责任。这种组织结构仍然体现的是质量领先的概念，体现的是一种服务理念。而在我国，时至今日有一些部门在组织结构设计中，仍反映出权力分配的“官本位”陈旧思维。

施乐对业务流程的理解也是超凡的，它认为“业务流程是那些创造出来的，并能把价值传递给客户的流程。业务流程推动商业目标的实现，整个实体通过业务流程来定义”。

(1) 特点与启示

①施乐从竞争中看到，在通往全球文档市场的竞争中，在达到战略目标的道路上面面临着几个重大的挑战：●与企业传统定义的业务模式不同，●客户需求、竞争活动甚至竞争者的性质都在发生本质的变化。●技术变革的速度在加快。基于这种认识：施乐的业务方式需要改变，必须改变管理企业的基本方法。

②施乐进行的“间断的变革”。就LTQ而言，它的重点随着时间的推移也在发展变化。这种“间断的变革”对我们的许多企业是有借鉴意义的，因为变革要使人们转变观念，又要使人们在心理和行为能力上能够承受，这样才能循序渐进，走向成功，欲速则不达。

③施乐的组织变革步伐很慢，但确实是朝着面向流程的组织方向发展。这就意味着不仅在组织结构方面，而且在行为、角色、责任上有了根本的变化。结构转变很容易实现，但行为转变很难实现。这应了中国的一句古语：江山易改，秉性难移。企业改革的目的在于结构的变动，而在于机制与行为的改变。

(2) 问题与思考

①施乐认为“.....业务优先权，顺序如下：客户满意、雇员的动机和满意度、市场份额以及资产回报”。再一次提到客户满意与员工满意的问题，你认为哪个是第一位？为什么？

②施乐不是把质量作为管理的一种时尚，而是作为企业基础检查的一般方法。你认为质量管理是时尚，还是企业基础工作？

③组织结构仅仅是一种组件——新体系结构的一个“硬件”。而由流程、人员、管理、领导能力、文化和价值组成的“软件”，比“硬件”更重要。此话是否讲到点子上？

④在考虑需要改变什么事物的时候，应该清楚需要保留和加强什么。施乐在企业变革的过程中，有三件事是不会改变的。第一，核心价值。第二，对质量原则的承诺。第三，战略目的得到完整保持。改革不是推翻，一切都是外来的好，不行，应当保留我们自己的优势。你认为呢？

案例16 对米其林的物流服务

1. 物流需求

中国外运辽宁有限公司隶属于中国外运股份有限公司，是集国际货运代理、国际船舶代理、国际多式联运和综合物流为一体的大型综合物流企业，服务网络涵盖东北三省。

(1) 米其林轮胎公司

法国的米其林轮胎公司创立于**1889**年，一直是全球轮胎科技的领导者，占有世界轮胎市场约**20%**的份额，在米其林的市场视野中，中国是将来世界上最主要的和增长最迅速的市场之一。**1995**年米其林建立了在中国的第一个合资企业——米其林沈阳轮胎有限公司。米其林沈阳卡车轮胎公司于**2002**年**1**月**1**日并入米其林沈阳轮胎公司(简称**MSTC**)。米其林沈阳轮胎公司是目前沈阳唯一生产轿车胎和卡车胎的法人单位。米其林沈阳轮胎作为专事轮胎生产的制造公司，将其物流业务予以外包，精心打造其核心竞争力。

(2) 米其林的物流要求

MSTC的物流服务范围主要包括三部分：沈阳仓储业务、国内运输业务和货代业务。

- 沈阳仓储业务的内容是在工厂生产线末端收胎、装载运输至仓库，仓储服务，仓库租赁，仓库管理，卡车或集装箱装卸，其它服务等；

- 国内运输业务的内容是采用各种运输方式，完成沈阳至中国的任何目的地的运输；

- 货代业务的内容是报关，至装运港的运输，检验检疫报检等。

上述业务包括所有沈阳生产的轿车胎、轻卡胎、卡车和客车胎以及相关的货物。

米其林要求物流服务提供商提供24小时的全天候准时服务，并且保证在双休日，无条件加班。要求对运输的全过程负全责。还要求物流公司建立货物信息管理系统，做到对货物的随时跟踪、查询、掌握货物仓储和运输的全过程。

2. 物流对策

中国外运辽宁有限公司根据米其林公司对物流的要求，采取如下措施：

(1) 提出对策

- ①中外运成立了物流服务项目组
- ②设立现代化仓库
- ③配备车辆
- ④人员配置
- ⑤有效沟通
- ⑥仓库选址与改造

(2) 国内运输方案设计

米其林轮胎运输可采用公路运输、海陆联运和铁路运输三种方式：

- ①公路运输
- ②海陆联运
- ③铁路运输
- ④货代业务

本着“以米其林为中心”的原则，在项目的实施过程中，中外运辽宁公司米其林项目组的全体员工，与米其林的专家一起工作和研究，在项目准备和实施期间不断的沟通和讨论，使得项目的运作一直比较顺利。在克服了种种困难之后，终于取得了项目运作的成功。

3. 评述

一个最优的物流方案是通过物流各个要素活动有机结合来实现的，物流整体的最优化离不开个别功能的合理化，而运输和储存作为物流的基本功能中的主要功能，在其物流整体中有着举足轻重的作用。

米其林沈阳轮胎作为专事轮胎生产的制造公司，将其物流业务予以外包，精心打造其核心的竞争力。物流业务外包是许多大型生产、销售企业的通行作法，其基础是外包的企业在这一业务领域比我们更好，在本案例中描述了中国外运辽宁有限公司根据米其林提出的相当严格甚至苛刻的要求，制定出6个方面的物流管理对策，及一套国内运输方案。应当说，这是当前我国改革开放形势下，适合中国经济现状的对策与方案，较好地体现了现代物流思维。

(1) 特点与启示

①中外运成立了专门为米其林轮胎物流服务项目组。负责制定和实施米其林轮胎物流全部活动。这是一种类似于事业部式的组织结构，是我国企业组织结构发展的方向之一。

②仓库的选址与建设、运输车辆配备、人员配置等，都体现出现代物流管理理念，应当说，这是今后长期从事国际合作和与国际惯例接轨的需要。我国的物流体系建设就应体现脚踏实地，符合国情与高起步，适应发展需要，二者的有效结合。

③案例中很值得注意的一点是：由于米其林轮胎对时间的严格要求，所以铁路运输，虽然具有诸多优势，但仅时效性较差，就被推为“将来的被选方案”。这不能不说是对我国铁路运输现状提出的一次“忠告”。

(2) 问题与思考

①业务外包大多是把企业的物流业务外包，这是我国物流企业快速发展的有利时机，你认为我国的物流企业应如何抓住这一发展机遇？

②仓库选址合理与否对仓库发展有至关重要的影响，你认为选址有哪些基本要求？这其中是否有“背反”现象？

③案例中对我国铁路运输的评价合理否？为什么？

④案例中“本着‘以米其林为中心’的原则”的一句话，可以说是与许多大的外商投资企业合作时常听说的一类话，此话是否有道理？既使在微观的企业行为中。是以市场为中心还是以某个企业为中心呢？

案例17 从朝日啤酒公司感受物流带来的效率

啤酒业是个看天气吃饭的脆弱行业。日本朝日啤酒株式会社从1988年开始，为了给顾客提供新鲜的啤酒，公司开始推行“鲜度管理”。为了进一步提高啤酒的物流效率，他们将啤酒厂—零售店—消费者的物流流程作为一个整体进行管理，并将“鲜度”作为顾客满意的目标。

1. 从结果管理转变为减少啤酒在库天数的计划管理

（1）鲜度管理战略的导入

朝日啤酒公司于1986年导入了CI，同年开始推行“鲜度交替的管理”战略，其具体内容是：对产出20天后才出厂的啤酒进行回收。1992年公司重新出台了名为“鲜度交替”的鲜度管理方案，1993年公司进一步将“鲜度管理”作为公司经营最重要的问题加以强化。鲜度管理委员会的最大任务是进行计划管理，由以前的从工厂出货日开始算起设定回收日的结果管理，转变为减少啤酒在库天数的计划管理。

（2）“鲜度管理”目标

当“总鲜度管理”成为管理目标后，零售店也成为要考虑的环节。因为要实现生产8天内送到顾客手里的目标，必须考虑批发商的库存，如果工厂控制在5天以内，批发商必须在3天内出手，否则无法达到目的。生产部门制定了相应的弹性生产计划，以应对变化的市场和小批量生产订单。

（3）强化培训

公司对业务人员进行业务培训以及品质保证培训，并在分公司、分店中选出鲜度管理者经常对库存啤酒进行检验，对特约店也通过发行鲜度管理手册来贯彻鲜度管理方案。

2. 缩减中间环节

公司提出两种啤酒配送方案：一是，啤酒从工厂—配送中心—特约店，该方案配送线路多且长，因此需要更多的在途库存，使总库存增加；二是，从啤酒工厂—特约店，由于中间环节缩减，在途库存大幅降低。因此，公司决定实施第二方案。具体做法是：

- (1) 减少工厂配送车辆滞留时间的关键作业是拣货
- (2) 公司改进了配送车辆装车的调度和指挥
- (3) 公司对配送中心的管理进行改革

进行这些改革后，从工厂直送的比例由1992年的64%上升为1997年的75%。降低了库存水平。为了削减库存水平，必须根据市场需求来确定订货。市场信息的收集、需求量的预测等是提高销售计划准确度的保证。公司每周重新评估和修订生产、运输和配送计划方案。

3. 集成信息，降低库存

1996年公司建立了生产、销售、物流集成信息系统，各部门都利用这一信息平台进行信息交换。并且各部门之间的计划制定公开化。

物流部门的职责是根据集成信息系统各主干数据库提供的信息，根据销售计划、生产计划调整各集团库存及配送计划，向各地区的物流部门传送数据。由于各部门共用同样的数据库，这样，整个生产、销售和物流系统的不确定因素大大减少。

这一方案的实施结果是，库存天数由1992年的8天变成1996年的5天。

4. 评述

啤酒作为非耐储的生鲜商品，其库存与运输管理是有较高技术标准的，日本朝日啤酒株式会社推行“鲜度管理”。这是一个利用啤酒质量促进物流效率提高的一举两得的好办法。

市场交易行为中的决策，一般可分为三种：一是，“双赢”决策；二是，“背反”即一方得利是建立在另一方受损的基础上；三是，“单赢”即一方赢利，另一方持平。在本案例中，啤酒的“鲜度”是消费者追求的目标，而“鲜度”的时效性可促使企业提高物流管理水平，这是一种“双赢”管理策略，体现出朝日啤酒决策层较高的管理水平。

(1) 特点与启示

①鲜度管理的最大任务是计划管理，由以前的从工厂出货日开始算起设定回收日的结果管理，转变为减少啤酒在库天数的计划管理。

②为了实施鲜度管理方案，公司调整了管理体制。这反映了现代管理中以业务流程为中心的管理理念。

③朝日啤酒不断提高预测精度。同时，使生产计划具有相应的弹性，以应对变化的市场和小批量生产订单。以准确预测替代库存是现代物流的基本方法之一。

④朝日啤酒的两种啤酒配送方案：一是，啤酒从工厂—配送中心—特约店；二是，从啤酒工厂—特约店。公司决定实施第二方案。从现象看，取消配送中心不符合现代物流理念，但现代物流的本质是：总成本最低。朝日的做法正是使总成本最低。

(2) 问题与思考

①朝日啤酒以“鲜度管理”为目标，一面提高顾客满意度，一面促进物流成本降低。这种巧妙的管理策略，如果你是决策者能做到吗？

②“鲜度管理”的基础在于啤酒“鲜度”的质量保证，因此，公司对有关人员进行培训，这是至关重要的一点，管理的基础是人，管理的重点还是人，因此，重视人员培训是任何现代企业人力资源管理的基本做法。

③如果由你设计一个啤酒厂的物流方案，你打算如何构思？

案例18 Walls(中国)有限公司在中国的物流运作

Unliever公司的Walls(中国)有限公司从1994年开始在中国生产和销售冰淇淋。该公司的总经理总结出了一些经验：在中国运作意味着改变中国式的销售与顾客服务管理理念。这是把我们的产品推销给顾客的关键。中国的配送成本是GDP的百分之二十，而欧洲仅为百分之十。上海分部商业经理认为：谁赢得了物流管理，谁就赢得了中国。

1. 进入中国

(1) 市场调研

市场调研的结论是：中国**12亿**人口中有大约**2.5亿**可被纳入.即生活在长江金三角流域和广州.北京.武汉等地的人.中国大约有几十个城市人口超过一百万，甚至更多。这些城市主要分布在这个区域.大约有**3.5亿**人口居住在城里.其它则居住在中部和其它地方。

另一个任务是确定这部分人群的消费观。这些沿岸地带的调查数据。

表 18-1 城市住户的调查

	1992 年	比例	1993 年	比例
住户调查	36290		35390	
平均人口 / 住户	3.4		3.3	
平均工人数 / 住户	2		2	
年收入 (人民币, 下同)	2032		2583	
应用于生活中的收入	1826		2337	
每年的生活支出	1672	100%	2111	100%
食物支出	885	53%	1058	50%
衣服支出	241	14%	301	14%
日用品支出	162	10%	247	12%
文化娱乐支出	74	4%	70	3%
书报和杂志支出	16	1%	19	1%
房租	14	1%	22	2%
水电	29	2%	38	2%
煤气	5	0.3%	9	0.4%
其他	246	15%	347	16%

由此可见，城市消费是我们利润增长点. 配送带来的利润更大。城距不是非常重要的因素。无论在什么情况下，我们将会在中国呆上十年。1993年中国城市平均GNP是2583元人民币，而七个主要的城市GNP则如下：

广州	11, 989	北京	8, 237	武汉
4, 700				
上海	11, 699	天津	6, 075	青岛
5, 550	沈阳	6, 141		

该公司在1992年和1993年间通过向35000个家庭调研得出这一结果。这结果显示了在中国城市人均收入是2583元人民币. 农村却是922元人民币。在1993年有些主要城市. 人均收入在广东是4640元人民币，在上海是4287元人民币，北京是3548元人民币。在天津是2769元人民币。

另一个研究组织是寻找合资经营模式。那时中国工业由中央政府控制。冰淇淋和洗涤用品生产由轻工业部管理。至90年代初，轻工业部改为轻工业局，这个过程产生了一些经营壳体，十分便利形成合资企业。

作为这个研究组织最初的调查结果，建议Unilever公司在中国开始生产冰淇淋和推出如下计划：

一阶段：确定人口和中国城市的GNP值。

分区确定城镇和农村的GNP值

二阶段：由GNP和人口去评价城市等级。

评估每十年每个城市由GNP值决定的
个人消费。

人口增长分析。

预测Walls公司市场份额。

现在及将来的道路条件分析。

选择销售领域和配送方案以及计算配
送方案成本

三阶段：制订每年每个领域的计划。

提供不同区域每年销售和配送所需设施。

1996年，Walls(中国)公司已经在北京和上海建立了两个生产基地并在这两个城市及其地区销售产品。

(2) 工厂建设

在中国建设，相对昂贵的是原材料与设备，劳动力则廉价。

技术经理Arnold Van Weezle描述了战略实施计划，我们的理念是工厂运转相对缓慢，从而稳扎稳打。我们的目的是降低成本和原材料的成本。

2. 物流与配送

(1) 配送

Walls(中国)公司利用独立的配送网络为卖主和零售商服务。

Walls(中国)公司在北京有8个配送机构，在天津有3个。1996年当太仓工厂全面运行后，它即为上海四个配送机构，南京两个配送机构，和以下城市的配送提供产品，这些城市是：合肥、扬州、常州、无锡、苏州、杭州、宁波。

Walls销售部门销售旺季时每天为各个配送机构配货，其它时间则为一周一次。Walls按优先销售原则配货。

(2) 客户（案例中简要介绍上海、北京的情况）

(3) 订货

太仓工厂逐渐同其外部冷藏库形成了一个计算机接口而直接将订单送往太仓。北京也采用了同样系统。

订货之后，仓库管理员将订货单打印成三份并传送，第一部分在仓库填写；第二部分随货物交给顾客；第三部分回收到销售部。

(4) 网络分配

在北京和上海都签约有外部冷藏库。案例中介绍了以距离、运价和集装箱为基础的配送网络。

3. 生产

冰淇淋的生产要经过两个基础阶段，大批混合料的准备及生产。北京Walls公司的生产设施和太仓的很相似。

(1) 混合料的准备

(2) 生产车间

(3) 工人

在北京，全日制(正式)工人有100名，6、8月间要求增加临时人员，共到250—300人，大多数临时工作为打包工人。在6-8月这段期间，他们每月报酬是400元人民币，如果他们在第二年也返回工厂并完成重新雇佣的第三个月，他们将得到1000元人民币额外费用，每年均有85%以上的工人返回，生产工人将会得到更多的工资，约每月600—800元人民币。生产工人和临时工人最初被雇佣(试用)三个月，在此期间他们可能被解雇。管理员、班级领导、经理都必须由持有大学文凭的人担任。

4. 冷藏库和仓库

冷藏库和原料仓库仅是制造设备的一部分。太仓计划有两个冷藏库用于成品输出。

Walls在北京设置有两个冷藏库，一个在经济技术开发区工厂内，一个是对外冷藏库，该冷藏库与太仓的模式相似。

5. 生产计划

生产计划制作是根据每年生产的滚动数据估算，特别是以前三个月生产量而定。由在线生产能力和评估后确定周、月、季度生产计划。

商业计划和控制系統 (BPCS) 由 Walls 所使用的 MRP II 系統決定，主要輸入有生產計劃、原料清單和庫存量。

主生產計劃 (MPS) 是由計劃經理提出。

6. 供应

有30—40个供应商提供原料和包装材料给北京和上海的Walls生产工厂。

某些东西在中国做计划很难，尤其是供应者的时间，进行预测非常困难。这点对安全库存量有一定的影响。在中国供应商的关系注重于资金考虑，容易出现三角债务关系。

选择供应商是基于其价格、服务和支付手段，但最重要的是产品质量。

7. 市场营销

(1) 经营

接受和服务的零售商在中国的Walls公司中面临着挑战。1996年初，该机构有42000个冰柜在该领域。这些冰柜分发给零售商装，每台冰柜的损失控制在1%左右。

在北京使用的冰柜比在上海使用的大，是850升比650升。零售商被提供的是无成本的冰柜，但是他们与该机构签订了一项特殊的协议：尽管在寒冷的中国北方，不容许在冰柜内存放冰冻的蔬菜。

该机构已经培养了专门的配送机构，包括所建立的一个冷冻室和租一个冷冻室。冰淇淋可以长时间的放置，但是必须依靠其冷藏室，也就是工厂是 -28°C ，零售店是 -22°C 。

在中国建立Walls商标是另一市场任务。

(2) 预测

销售预测是对市场的负责。在中国，竞争相当激烈的几年中，预测也是一种高水平的首要活动。

(3) 产品开发

1995年，市场部已经决定：明年需要本地廉价原料，冰制或奶制品的售价定为1.5元人民币。市场部所选取的目标是那些十几岁的青少年和15至30岁的青年。

(4) 市场展望

Walls中国总裁，思索着Walls在中国能否成功的因素。在很长时期内，取决于两个主要方面，也就是本地配送与管理的发展。

8. 评述

一个企业进入一个国家或地区的市场，取决于这个市场对该企业的吸引力，或者说，市场能够为该企业产品提供的市场空间有多大，这就是市场调查与市场预测。

本案例中的Unliever公司在进入中国市场时，对我国人口的分布、城市状况、城市人均GNP及主要城市人均GNP，城市居民一般家庭的支出结构，并由此及彼制订出进入中国冰淇淋市场的三阶段计划。这种做法是很值得许多中国企业在建立和扩张时借鉴的。

Unliever公司的Walls(中国)有限公司是从1994年开始在中国生产和销售冰淇淋。在其工厂建设中，技术经理的一段话很值得我们的企业家深思，“我们的理念是工厂运转相对缓慢，从而稳扎稳打。我们的目的是降低成本和原材料的成本”。“相对缓慢”这种词汇在我国的经济术语几乎是见不到的，这实际上既是一种策略，更是实事求是的经营思路。以降低成本为目的的相对缓慢发展是众多发展策略中十分稳妥的策略之一。这一点对我国企业应有特殊的意义，我国经济发展中的一个普遍现象是：很多企业习惯于外延式扩大再生产，和实际发展中的资金相对不足，因此，在当今世界经济大背景下运行的我国企业，应当尽快形成能够实现可持续发展的，带来实际社会和经济效益的发展观和速度观，而形象速度、政绩速度都是不可取的。

(1) 特点与启示

①**Unliever**公司在中国进行了有针对性的市场调研后，将最初的两个生产基地，选址在北京和上海，这是积极稳妥的进取战略。在这两地形成品牌优势的商品，实际上就是在国内扩张的形象通行证。

②**Walls(中国)**有限公司使用的雇工制是一种既可维持相对稳定的职工队伍，又可不加大工资投入的办法。这对于许多订单型生产企业应当是一个有益的启示。

③Walls(中国)有限公司的配送网络很明显是以商圈理论为基础，经过运距和运费的准确核算后布局的。对于一个外资企业这种纯教科书式的布局方式，应当说是相当科学的，但如果一个中资企业在选择配送网络布局时，还应考虑对中国人更为重要的历史与人文环境。

④在本案例中有一段十分值得思考的描述：“Unilever公司中的吴先生在轻工业部门有很好的工作关系，他成为了Sumstar的董事长。Sumstar赞同为在中国Walls公司的合资企业去融合个人、公众与政府的关系。”这是针对我国特定历史时期使用的“公关策略”，使我们不由得想起了市场营销学中6P的“公关”与“权力”。

(2) 问题与思考

①你是如何认识Walls(中国)有限公司进行市场调研特色的？人口、城市人均GNP等。如果你在为一家企业进行市场调研，你认为应如何切入呢？

②你对本案例中的“相对缓慢”发展理念，有何看法？如果这种理念有道理，它的适用条件、适用环境是什么？

③供应商选择是企业生产的重要条件之一，对比案例中供应商的选择标准，你认为应如何选择供应商呢？

④为什么“Walls在中国能否成功的因素，取决于两个主要方面，也就是本地配送与管理的发展”？你认为我国许多生产型和销售型企业能否成功，应取决于什么呢？

案例19 NIKE：物流缔造“运动商品王国”

NIKE通过对物流系统的改造，创造了一个“运动商品王国”。

1. 全球化的快速响应系统

NIKE公司非常注重其物流系统的建设，跟踪国际先进物流技术的发展，及时对其系统进行升级。NIKE的物流系统在上世纪90年代初期就已经非常的先进，近年来更得到了长足的发展，可以说其物流系统是一个国际领先的、高效的货物配送系统。

NIKE在全球布局物流配送网络。NIKE在美国有三个配送中心，使得NIKE运动商品能够保证在用户发出订单后4-8小时内发出货物。

NIKE的商标标志成了世界上最被认可的标志。为适应市场环境，对孟菲斯配送中心作重大调整，制定一套新的营销策略。

我们抛弃了1980年的仓库储存技术，起用了最新的现代周转技术，” NIKE孟菲斯作业主管说，“这包括仓库管理系统(WMS)的升级和一套新的物料传送处理设备。我们需要增加吞吐能力和库存控制能力。同时，还要尽力从自动化中获取效益而不会产生废弃物。”

NIKE在欧洲也加强了物流系统建设。NIKE与Deloitte公司共同制定了欧洲配送中心建造、设计和实施的运营计划。其配送中心有着一流的物流设施、物流软件、及先进的数据通讯系统，从而使其能将其产品迅速地运往欧洲各地。

另外，NIKE决定巩固在日本的配送基础，以此来支持国内的市场。由于日本的地价高，他们计划建造高密度的配送中心，这样更适合采取先进的配送中心控制系统——ASRS。同时也巩固了韩国的配送中心，以支持其在国内的市场营销活动。

2. 使用电子商务物流方案

在2000年初，NIKE开始在其电子商务网站www. nike. com上进行直接到消费者的产品销售服务，并且扩展了提供产品详细信息和店铺位置的网络功能。为支持此项新业务，UPS环球物流实现NIKE从虚拟世界到消费者家中的快速服务。

3. 部分物流业务外包

NIKE的部分物流业务外包，其中的一个物流合作伙伴是MENLO公司。该公司是美国一家从事全方位合同物流服务的大型公司，其业务范围包括货物运输、仓储、分拨及综合物流的策划与管理。

NIKE在日本的合作伙伴——岩井是一个综合性的贸易公司，是全球500强之一，公司每年的贸易额高达7 1 5亿美元。它主要负责日本地区NIKE商品的生产、销售和物流业务。

无论从工作效率和服务水平上说，NIKE物流系统都是非常先进高效的。其战略出发点就是“一个消费区域由一个大型配送中心来服务，尽量取得规模化效益”。NIKE还非常注意物流技术的进步，以此来作为降低成本和提高工作效率的最基本手段。

4. 评述

国外一些先进的企业物流系统大多是基于其良好的社会物流环境，才得到了很好的应用和发展。而我国由于社会物流环境尚不健全，在一定程度上制约了企业物流的发展。即使是NIKE这样的跨国公司到了中国，由于社会物流环境的束缚，也只能采取适应中国物流现状的对策。应当说，中国加快物流发展势在必行。

(1) 特点与启示

①本案例中介绍的**NIKE**公司对其自营物流系统的建设非常重视，跟踪国际先进物流技术的发展，及时对系统进行升级。**NIKE**公司的建设自营物流系统给人以简单、实用、高效的印象。

②因地制宜，一切为满足有利销售的需要，**NIKE**的一些作法与我们的很多业绩工程和形象工程比较，是很值得国内企业决策者学习的。

③**NIKE**公司在建设自营物流系统的同时，又积极进行物流业务外包，这种因时制宜的策略，同样体现的是高效、实用。

(2) 问题与思考

①在我国现有的企业物流系统大多是由原来的企业储运部门改变而来，本案例中**NIKE**公司的作法：紧跟物流发展趋势建立自营物流系统。可以引起我们最基本的思考：即建立企业物流系统必须适应我国假如**WTO**后的经济发展需要。

②一个企业既有自营物流系统，又有物流业务外包的作法，你认为这样作好吗？如何从直接经济效益和客户服务两个方面来理解这一点？它的合理性与不足各是什么？

③像**NIKE**公司这样的跨国公司开办电子商务网站，进行直接到消费者的产品销售服务是否是最佳选择？

第三篇 销售物流

销售是企业产品价值实现的最终环节，销售物流则是保证价值实现的基本通道。在销售物流中，以商业流通过程中的物流活动最为复杂、技巧性最强，所以，本篇收录的12个案例中，大多是商业零售企业的物流案例，它能使我们较为全面地了解物流配送中的作业策略、方法与技巧。

案例20 国美电器的物流体系

1. 国美的营销模式

从供应链的角度来看，国美的物流系统可以简单地分为采购、配送与销售三部分。在这三部分中，核心部分也是构成国美核心竞争能力的部分是产品的销售。

国美的经营理念是薄利多销、优质低价、引导消费、服务争先，依托连锁经营搭建强大的销售网络。正是采购、销售、配送这三个重要环节的有机而有力的和谐运转造就了国美今天的辉煌。图20-1为国美电器公司组成机构图。

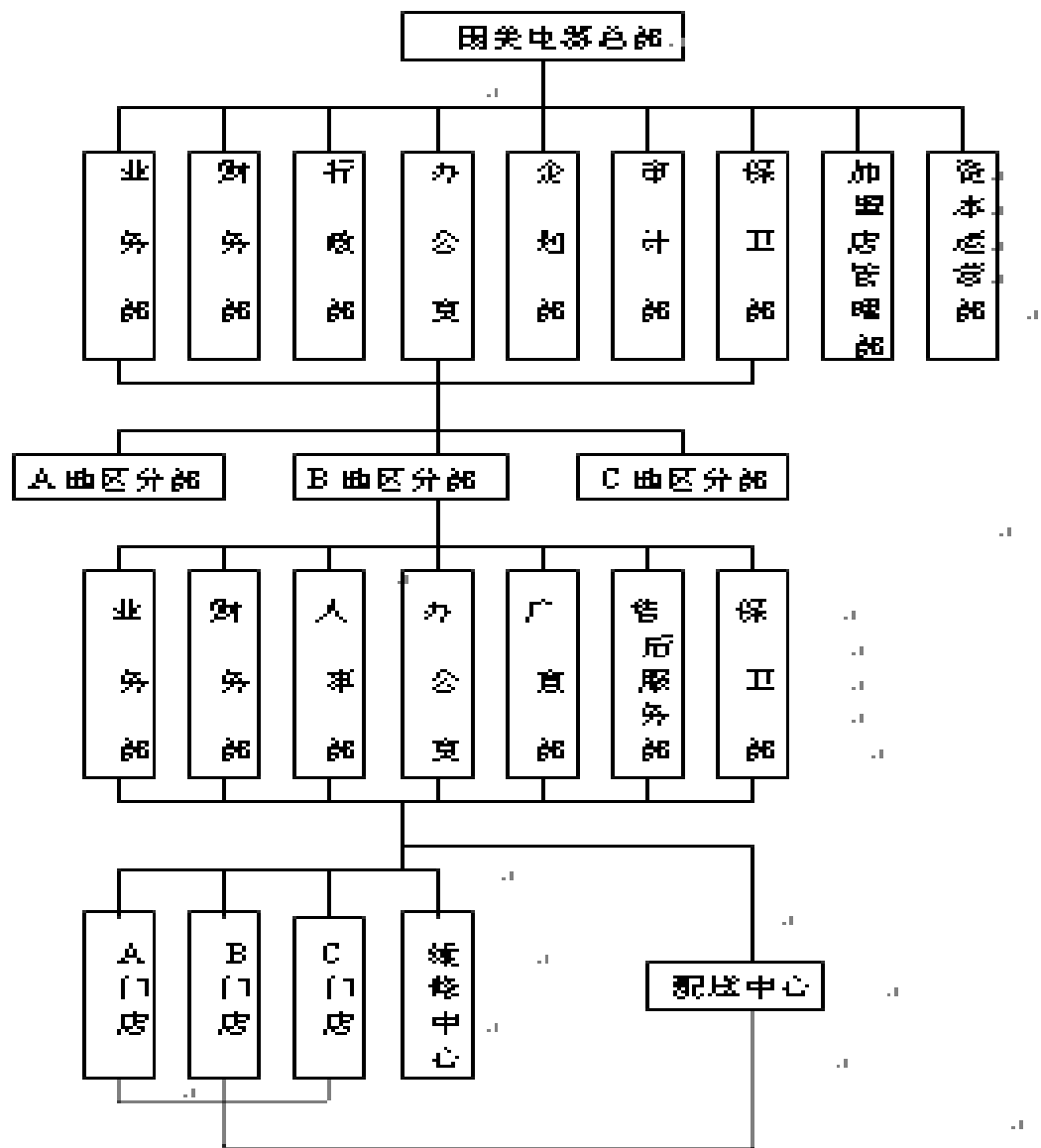


图 20-1 国美电器公司组织架构图

国美的大单采购已经成为国美电器的基本供销模式，国美提出了承诺经销的模式，承诺经销具有较高的市场风险，也具有较好的价格竞争优势，依据庞大的市场销售体系和低廉的价格，国美初步完成了对市场的扩张。

国美在采购上采取了统一采购和招标采购等先进的采购模式。

完成集中采购的同时，必须加大市场建设力度。国美从创业开始，就坚持“坚持零售、薄利多销”的经营策略。在顾客的心目中，国美电器专卖店就是价廉物美的形象。

2. 国美的配送中心

采购与销售只是完成了整个家电产品的商流过程，而作为整个销售过程的重要部分，仓储配送是销售不可或缺的部分，可以说是销售的命脉。国美并没有设立物流部，而是将物流职能分解。

国美配送中心的主要任务细化：

- ①严格按总部或地区分部业务部的订货指令，接收或提运供货者的批量货物。
- ②确认商品有无损坏，数量；规格、品种是否正确无误。
- ③货物入库后做到定位管理、分区码放，保障商品安全。
- ④根据总部或分部业务部的调货指示及各门店的调货申请，对货物实行配销。

配送中心实行三级管理制：配送中心经理—库管员—库工。

国美目前除拥有自己的物流配送设施外，已经开始尝试借助社会配送资源。

国美电器已经开始了企业内部网络系统的建设。各地区的电脑系统一旦建立，将改变现在依靠传真、电话的手工数据传递模式，实行电子数据交换，各配送中心、各门店商品的进出货就会一目了然，10分钟就可以更新一次数据，使物流运作更加高效准确。

国美还将创建网上商城，进军电子商务。

3. 评述

本案例介绍国美的物流系统，将其简单地划分为采购、配送与销售三部分。在这三部分中，核心部分也是构成国美核心竞争能力的部分是产品销售。国美的组织结构是以业务流程为基础的现代组织管理模式。作为民营企业的国美其组织结构模式，应当成为国有企业改革中组织模式变革的参照物。

（1）特点与启示

①国美的经营理念是薄利多销、优质低价、引导消费、服务争先，依托连锁经营搭建强大的销售网络。现代发展与竞争的焦点已经转向服务，国美经营理念中的**16**字，突出的就是“服务”二字，这也许就是国美致胜的基础。

②采购是销售的基础，进价很大程度上决定销价。国美的大单采购已经成为国美电器的基本供销模式，而在采购方法上，国美采取了统一采购和招标采购等先进的采购方式。大单采购风险很大。所以，这就要求国美在进货前，必须有非常准确的市场预测与市场调查。

③国美充分利用低价定位，进行了快速扩张，形成价廉物美的形象。在发展的同时，国美也认识到，随着收入水平的提高和消费心理的成熟，顾客对于所购商品的要求会越来越高。国美适时调整经营战略，正是当今与时俱进的思想，由价格竞争发展为服务竞争、品牌竞争。

④国美把仓储配送看作是销售的命脉，不可或缺的部分。如何把“第三利润源泉”的理论变为现实是建立现代物流的真正思想基础。

(2) 问题与思考

①国美的成功，不论从理念上、策略上、方法上都应当引起我们的思考，原因何在呢？

②你是如何评价国美的大单采购模式的？如果你是企业决策者，你是如何评价大单采购的风险与可能获得的商业利益之间的关系？

③国美的物流体系并非教科书式的经典方式，是有其特色的，且非常实用。你如何评价国美的物流体系？

④家电的物流配送与普通商品的物流配送有较大的区别，你了解家电配送应注意哪些问题吗？

(END)

案例21 零售连锁“7-11” 的物流配送系统

1. “7-11”的发展历程

所谓“7-11”指的美国的零售业中的“7-11”连锁店，是世界知名的最大的连锁零售商店之一，在全球20多个国家拥有2.1万家左右的连锁店。

在过程中：美国“7—11”的销售额从80年代后期起大幅减少，1987年以后销售额下降到80亿美元甚至更少。1992年后，便利商店经营状况好转，它既得力于美国经济复苏，同时也受益于美国消费潮流的改变。美国消费者不再只钟情于大商店，便利商店更靠近他们，购物更方便，因此，便利商店重新获得了消费者的欢心。

1993年，公司从改变经营观念着手，采取了以下改进措施。

第一是改装店铺。

第二是增加商品品种，特别是新鲜食品。

第三是提高服务水平，一方面是改善服务态度等，另一方面是采用技术装备。

第四是将订货权授予分店店长。

第五是关闭亏损的店铺。

第六是改善连锁店系统的通信能力。

第七是扩大店面，降低售价，摆脱过去店小货贵的不良形象。

第八是使商品配送更为科学合理。

研究“7-11”的成功的历史，就会发现，和其他成功的连锁零售业一样，“7-11”背后都有一个完善的配送系统来支撑其正常运转。

一间普通的“7-11”连锁店一般只有100~200m²大小，却要提供2000—3000种食品，这就对连锁店的物流配送提出了很高的要求。如何来运作和管理便利店的这种物流配送系统，就成为便利店是否成功的关键。

2. “7-11”的物流配送体系

“7—11”便利连锁店的物流管理模式先后经历了三个发展阶段。

最初阶段，“7-11”并没有设立自己的专业配送中心，它的货物配送依靠批发商来完成，批发商直接将商店所订货物送入便利店。如图21-1所示。

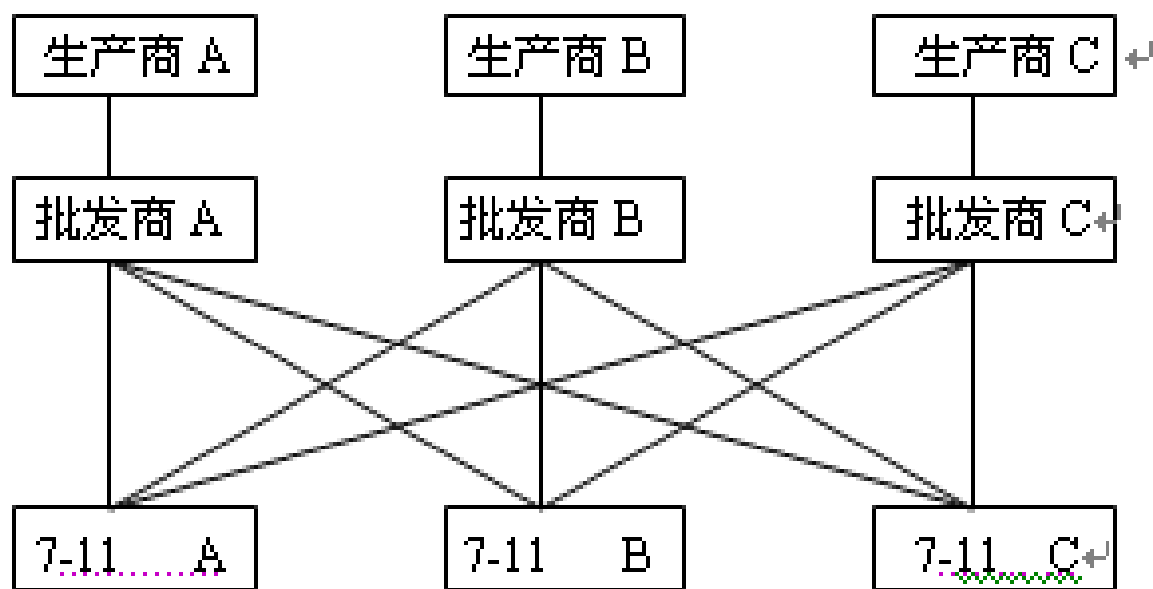


图 21-1 早期的“7-11”集货配送体系

第二阶段，随着“7-11”广连锁业务的迅速拓展，这种分散化的由各个批发商分别送货的方式无法再满足规模日渐扩大的“7-11”便利店的需要，“7—11”开始和批发商及合作生产商构建统一的集约化的配送和进货系统。如图21-2所示。

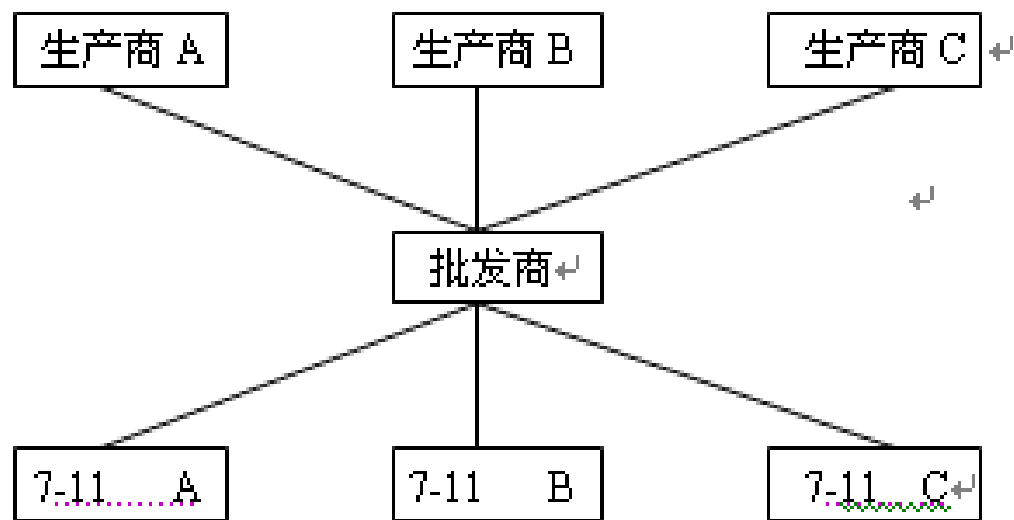


图 21-2 后期的“7-11”集货配送体系

第三阶段，集中批发商或者集约批发商的发展为“7-11”自己建立配送中心提供了经验和业务基础，“7-11”由此创立了配送中心，代替了特定批发商，分别在不同的区域统一集货、统一配送。

除了配送设备，不同食品对配送时间和频率也会有不同要求。对于有特殊要求的食品如冰淇淋，“7-11”会绕过配送中心，由配送车早中晚三次直接从生产商门口拉到各个店铺。对于一般的商品，“7-11”实行的是一日三次的配送制度。为了确保各店铺供货的万无一失，配送中心还有一个特别配送制度来和一日三次的配送相搭配。

3. 评述

研究“7—11”的成功的历史，就会发现，“7-11”背后有一个完善的配送系统来支撑其正常运转。“7—11”的发展并不是一帆风顺的，它也是随着经济大环境和商业业态的变迁起落涨跌，但它是成功者，是一个逐步发展为全球性的跨国连锁商店。“7—11”的一些独具匠心的经营策略和技巧是非常值得我国零售商业经营者学习的。

(1) 特点与启示

①在“7-11”的经营中，它的主要特点是：一是，多批次、小批量进货，二是，高效率的分销系统。这是便利店竞争致胜的两个法宝。

②在日本的“7-11”连锁系统中，广泛使用JIT体系，其作用并不是完全出于交货时间上的考虑，它也包含以最快的方式通过信息网络从各个门店收到订货信息的技术，以及按照每张特定的订单最有效率地收集商品的技术。同时还拥有一个非常先进的物流系统支持。我国许多零售商业企业至今尚不知JIT为何物，更不用说如何使用了。

③“7-11”便利连锁店的物流管理模式先后经历了三个发展阶段。从没有自己的配送中心到建立自己的配送中心，这三个阶段的形成和发展过程，对我国零售连锁商业配送的发展有哪些启示呢？

(2) 问题与思考

①你如何认识“7-11”由赢利至亏损，又到再赢利的发展过程？原因是什么？影响这一变化过程的因素是什么？哪些因素是可控的，哪些又是不可控的呢？

②南方公司在1993年由亏转盈后，从改变经营观念着手，采取了八项改进措施。你如何评价这些改进措施？其核心点应当是什么？

③ “7-11”早期经营中的最大特点是每天长达16小时的营业时间，但这无疑要加大营业成本，虽然延时商店在国内各地都已出现，你认为这种经营方式在我国有发展前途吗？

④ “7-11”过细的分类配送，在其他商业连锁企业中也不多见，同样这也会造成配送成本的提高。但是，新鲜、即时、便利和不缺货是“7-11”配送管理的最大特点，也是各家“7-11”店铺的最大卖点。对此，你是如何看待？（END）

案例22 家乐福进行快速扩张与发展

家乐福1995年正式进入中国市场后，之所以会如此快地进行扩张，就是因为它们各自独立地发展出自己的供应商网络。

1. 市场开拓理念

家乐福在开拓市场的时候形成了一套独特的方法，它的做法是：

- (1) 一人开辟一个市场
- (2) 进行深入的市场调查

2. 选址特色

“Carrefour”的法文意思就是十字路口，而家乐福的选址也不折不扣地体现这一个标准：几乎所有的家乐福店铺都开在了路口，并且巨大的招牌500米开外都可以看得一清二楚。根据经典的零售学理论，一个大卖场的选址需要考虑以下几个方面因素并经过详细的测算。

(1) 商圈内的人口消费能力

(2) 所选区域内的城市交通和周边的商圈的竞争情况

(3) 顾客群体的构成

3. 经营管理

(1) 以商品的高流转率进行商品的选择

(2) 具体的营运管理

涉及家乐福的具体营运的管理，可以用“Retail Is Detail”这句简洁无比的英语来解释。沃尔玛经典的“以速度抢占市场”的哲学被家乐福占了先机。

4. 评述

一个能够有效运作的物流系统的基础在于市场调研，本案例中的家乐福自进入中国大陆市场开始，到完整的采购直至销售全过程价值链的形成，给我们耳目一新的感觉。一个外国零售企业，在我国走过了从进入、站稳到发展的历程，不能不说是给我们很多本土的企业家上了一堂优秀的企业管理课程。入乡随俗式的市场进入方式；因地制宜的商圈分析；有效的消费者群体划分；颇具特色的经营理念等构成了独特的家乐福运营模式，这些作法对逐步进入国际市场竞争舞台的中国企业来说是需要认真分析和借鉴的。

（1）特点及启示

①本土化。能紧密与周围环境快速结合是家乐福成功进入我国的一个突出特点。从选址的第一步环境调查开始，家乐福就体现出了本土化的特点，它招聘本地人协助总经理了解当地情况，组建一条适应当地消费者需求特点的采购链。

②有中国特色的商圈分析。家乐福根据中国消费者的实际条件所进行的商圈分析，最终被证明是正确有效的。它能与商圈范围内的消费小环境的有效融合。

③商品结构的最优化。家乐福以商品的高流转率来进行商品选择和实现商品结构的优化，这是一个较为独特的视角，实际上是对“消费者选票”理论的反向应用。

④各运作方式制度化。家乐福的具体营运的管理非常注重细节，建立了一套复杂的程序和规则，员工必须严格执行，这也是保证家乐福得以发展的基础。

(2) 问题与思考

- ①影响配送中心或大型卖场业绩的各种因素中，其影响程度和权重应该怎样确定？
- ②你认为零售商业企业应如何收集顾客群体的相关资料？如何能在最短的时间里形成系统化的、有实际价值的信息？
- ③根据你所学的知识，应如何计算商品流转率？怎样评价流转率高低对企业绩效的影响？物流在其中的作用是什么？
- ④怎样平衡流转率与批量采购之间的矛盾？
- ⑤你能否总结出家乐福在我国许多城市经营成功的最基本原因吗？

案例23 沃尔玛公司的物流配送业务运作

1. 背景介绍

(1) 总部与配送中心

沃尔玛公司的总部在阿肯色州的一个小城市本顿维尔，沃尔玛的总部就设在这个配送中心之中，沃尔玛公司的总部也就是沃尔玛第一配送中心，在不断增长扩大的过程当中，沃尔玛虽然也建立了一些新的配送中心，但是沃尔玛的总部仍然是在阿肯色州本顿维尔市的配送中心附近。

（2）沃尔玛的门店类型及其各自特点

①沃尔玛商场是一个比较常规的以比较低廉的价格提供人民的日常用品。

②除了商场之外，沃尔玛还有一类沃尔玛超级中心，这是在过去8年中才开发出来的。沃尔玛公司有721个超级中心，这些超级中心是由规模较大的商场及附近一些小的副食店，加在一起而形成的一个超级中心。沃尔玛认为美国未来的商场也应当是这样的，沃尔玛在美国新开的商场都是这种超级购物中心。

③在美国沃尔玛还有40个山姆会员店。这种会员店是这样一种模式：商场中货物量更大一些，每一个包装都比较大。

(3) 沃尔玛在世界范围的分布

(4) 沃尔玛在物流方面的投入

沃尔玛1999年在物流方面的投资是1600亿美元，因为现在的业务还要继续增长，要增长到1900亿美元，所以在物流方面的投资也要同时增长。只要对过去几年中沃尔玛的发展情况进行了解，就会明白进行物流配送在沃尔玛公司当中的重要性，就会明白为什么沃尔玛要花费很大的精力在物流方面进行投资。

2. 配送中心

(1) 配送中心的结构系统及运作

沃尔玛的集中配送中心是相当大的，而且都位于一楼。配送中心之所以都在一楼，是因为沃尔玛希望产品能够滚动，希望产品能够从一个门进另一个门出。

沃尔玛使用传送带，让这些产品能够非常有效地进行流动，对它进行处理不需要重复进行，都是一次性的。运用无缝连接形式，就可以尽可能降低成本。

沃尔玛所有的系统都是基于Unix系统的一个配送系统，并采用传送带，采用非常大的开放式的平台，还采用产品代码，以及自动补发系统和激光识别系统，所有这些为沃尔玛节省了相当多的成本。

沃尔玛每个星期可以处理的产品是120万箱。由于沃尔玛公司的商店众多，每个商店的需求各不相同，沃尔玛的配送中心能够根据商店的需要，自动分类将产品放入不同的箱子当中。

沃尔玛有各种不同类型的配送中心，这其中包括时装配送中心；以及对一些需要特别处理的产品的配送，如需要小心提取的商品，有一些是已损坏的产品，或是印刷品、邮品；还有副食品、蔬菜、水果等等。

(2) 配送中心的职能

①转运。

②提供增值服务。

③调剂商品余缺，自动补进。

④订单配货。

3. 沃尔玛配送体系的特色

沃尔玛现代化的物流配送体系，表现在以下几个方面：

- (1) 设立了运作高效的配送中心。
- (2) 采用先进的配送作业方式
- (3) 实现配送中心自动化的运行及管理
- (4) 具有完善的配送组织结构。

4. 沃尔玛物流配送体系的运作

沃尔玛在物流配送体系运作方面具有独特的操作方法，下面我们结合实例来作进一步的了解。

(1) 注重与第三方物流公司形成伙伴合

(2) 挑战“无缝点对点”物流系统

①为顾客提供快速服务。

②提供给顾客所真正需要的服务。

③高效的物流循环的过程。

④严格的物流业务指导原则。

(3) 自动补发货系统

沃尔玛之所以能够取得成功，是因为沃尔玛有一个补发货系统。每一个商店都有这样的系统，包括在中国的商店。

(4) 零售链接系统

沃尔玛还有一个非常有效的系统，叫做零售链接系统，可以使供货商们直接进入到了沃尔玛的系统。

（5）物流运输系统

①车队的管理

沃尔玛对汽车的选择很严格，沃尔玛采用一种尽可能大的卡车，为**16**米加长的货柜，相当大，比集装箱运输卡车要更长或者更高。因为这样非常有助于沃尔玛降低成本。

沃尔玛采用全球定位系统对车辆进行控制。

沃尔玛口号是“安全第一，礼貌第一”。对于沃尔玛来说，卡车不出事故，就是节省公司的费用，就是降低成本。

②运输战略和策略

沃尔玛在运输方面的战略和策略是：把卡车装得非常满，所有的产品从卡车的底部一直装到顶部，填得满满的。

③运输费用的分担

供货商怎样来帮沃尔玛一起分担整个过程当中的费用呢？因为沃尔玛的运输成本比供货商独自运输要低，如果供应商用沃尔玛的卡车来运输货物的话，这些供货商也可以节省费用，所以大多供应商选择沃尔玛的运输系统来完成自己的运输。

5. 沃尔玛的物流管理信息系

(1) 沃尔玛公司的计算机网络化。

1977年，沃尔玛公司完成了计算机网络化配置，实现了客户信息一订货一发货一送货的整体化流程，也实现了公司总部与各分店及配送中心之间的快速直接通信。

（2）沃尔玛公司的商品条码技术运用。

沃尔玛公司还配合计算机网络系统充分地利用商品条码技术。利用这套系统，总计节约了**60%**左右的人工。商品条码加上便携式扫描仪还可用于控制店内存货水平，使公司能更快地规划存货需求，节约再订货过程所需的时间。

(3) 沃尔玛公司的EDI技术运用。

20世纪80年代，沃尔玛公司开始利用电子数据交换系统(EDI)与供应商建立自动订货系统。该系统又称无纸贸易系统。

沃尔玛公司还利用更先进的快速反应和联机系统代替采购指令，真正实现了自动订货。这些系统利用条码扫描和卫星通信与供应商每日交换商品销售、运输和订货信息。

6. QR物流管理系统

沃尔玛公司1986年开始在物流管理中建立QR系统，主要功能是进行订货业务和付款通知业务。它的具体运作是：

①由沃尔玛公司设计出POS数据的输送格式，通过EDI系统向供应方传送POS数据。

②供应方根据沃尔玛公司传送来的POS信息，可及时了解沃尔玛公司的商品销售状况、把握商品的需求动向，并及时调整生产计划和材料采购计划。

③沃尔玛公司在接收货物时，用扫描读取机读取包装箱上的物流条形码，把扫描读取机读取的信息与储存在计算机内的预先发货清单ASN进行核对，判断到货和发货清单是否一致，从而简化了检验作业。

④利用电子支付系统EFT向供应方支付货款。

⑤沃尔玛公司还把零售店商品的进货和库存管理的职能转移给供应方，由生产厂家对沃尔玛公司的流通库存进行管理和控制，即采用生产厂家管理的库存方式(VMI)。

7. 骄人的业绩

沃尔玛取得的成绩主要表现在以下方面。

- (1) 供应链管理长盛不衰
- (2) 网络零售锦上添花

8. 评述

从本案例我们可以看出，配送中心是以组织配送性销售或供应，执行实物配送为主要职能的流通型连接点，随着供应链管理的日益发展及其物流运作的一体化的运作趋势，现代配送中心也呈现出如下发展趋势：

配送中心自动化是其发展的必然趋势。

电子商务交易将会在以后的交易中占据着日益重要的地位。电子商务的交易更加简化和便利，它交易的一般过程可分为三个阶段：交易前、交易中和交易后。电子商务系统的具体操作步骤一般是：

- ①制作订单。
- ②发送订单。
- ③接收订单。
- ④签发回执。
- ⑤接收回执。

(1) 特点及启示

美国沃尔玛之所以能取得如此好的成绩，与它的物流运作体系是分不开的，它突出的特点表现如下：

①有统一明确的配送目标。

②配送体系有高度的灵活性。

③沃尔玛的物流配送运作值得我们学习的地方，其一是其使现代物流观念深入员工之心的做法；其二是物流配送的系统性思维及其运用方式；其三是时刻为顾客着想的服务理念。

(2) 问题与思考

①沃尔玛作为美国03年度500强之首，这个多年来被生产型企业占领的位置，为什么被零售商业企业沃尔玛占领呢？你认为物流系统在其中起到哪些作用？

②为什么沃尔玛能作到“每日低价”？难道仅仅是因为其规模大吗？

③“沃尔玛的成功，不在于其所从事的行业类别，而在于它将传统与现代经营模式成功地结合在一起，电子化了传统企业”，这句话或许是最应当引起我国许多大型商业企业决策者的思考。抛弃传统，一切引进、照搬决不是改革，传统与现代的结合是发人深省的途径。

④你如何评价“沃尔玛公司把零售店商品的进货和库存管理职能转移给供应方，由生产厂家对沃尔玛公司的流通库存进行管理和控制，即采用生产厂家管理库存方式”。如果这种方式值得借鉴，那么，在实施时应具备哪些基本条件？

案例24 华联超市配送系统

1. 配送

连锁超市的成功，关键在于连锁经营方式实行的统一采购、统一配送、统一价格、统一的品牌社会效应，并具有实现这一职能的高效的商品配送中心，从而从根本上实现决策权向连锁超市总部集中，物流活动向商品配送中心集中。图24-1为配送中心功能示意图。

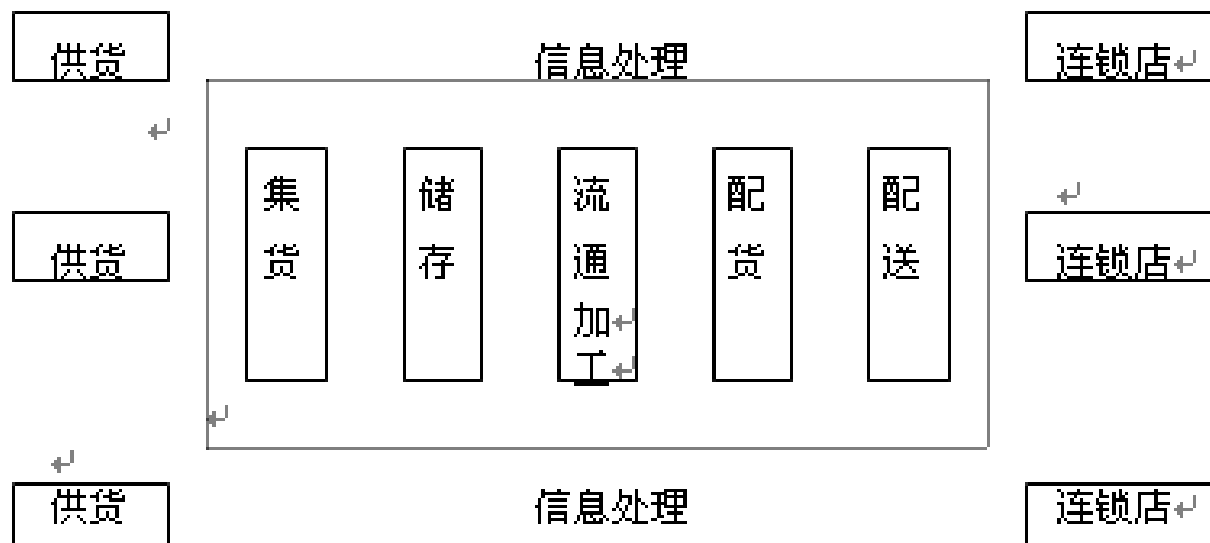


图 24-1 配送中心功能示意图

就连锁经营的精髓来看必须实行商品供货的配送中心化，也就是说，有了配送中心，才可能实现统一采购、集中库存、统一配送、各店分销的连锁经营方式，才可能实现直接的产销衔接，增强商业对市场信息需求的反馈能力。

华联认为：影响顾客满意度的物流范围项目有：商品结构与库存服务；配送过程如何确保商品本质；门店紧急追加减货的弹性；根据实际确定配送时间安排；缺品率控制；退货问题；流通加工中的拆零工作；配送中心的服务半径；废弃物的处理与回收；建立客户服务窗口等十个方面。

图24-2是没有配送中心、图24-3是有配送中心的配送次数。

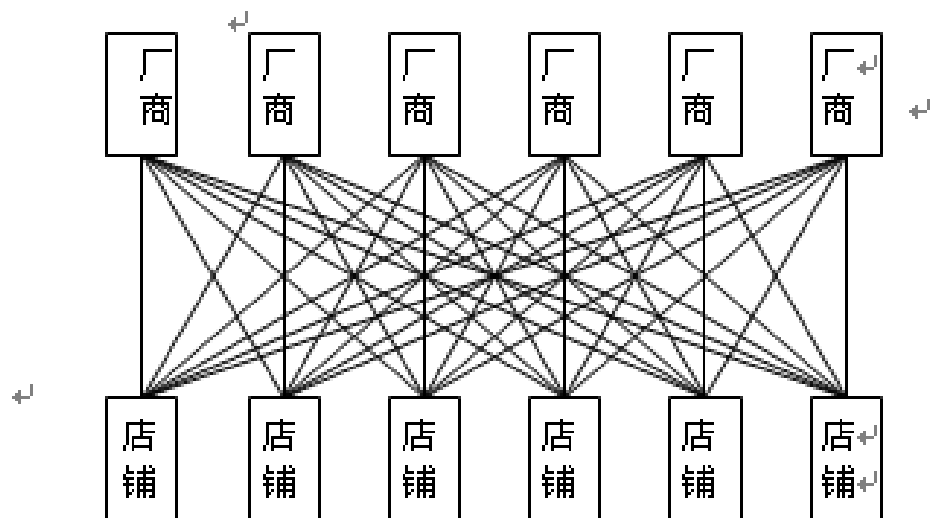


图 24-2 没有配送中心的配送次数 $(N \times M)$

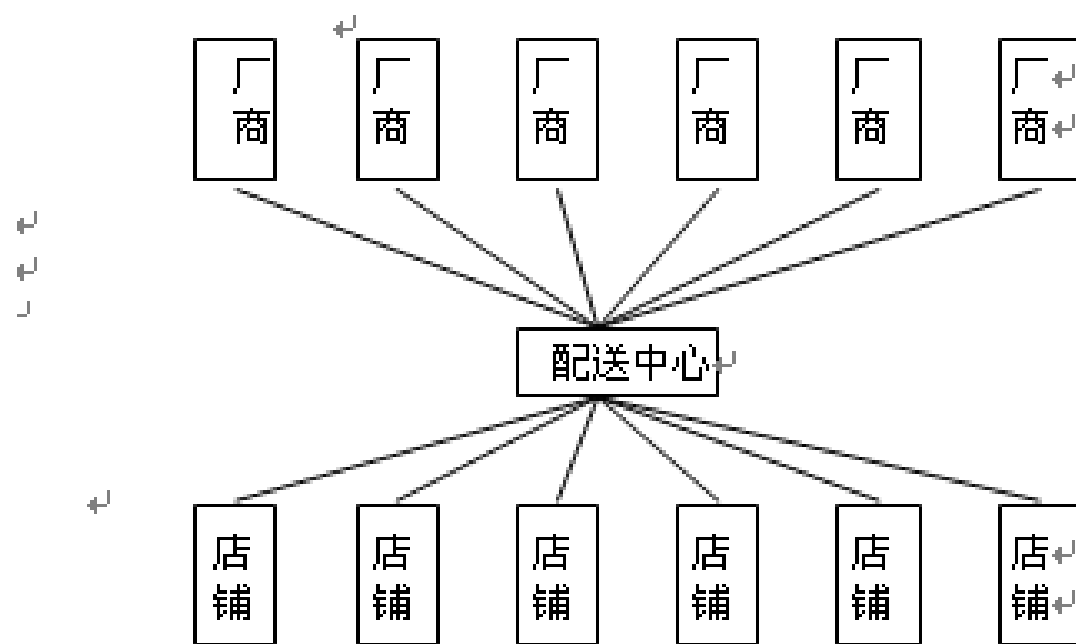


图 24-3 有配送中心的配送次数

合理规划物流配送的流程是构筑配送体系的重要前提。华联超市根据经营商品进销的不同情况和商品的ABC分析，按三种类型的物流来运作。

①储存型物流。这类商品进销频繁，整批采购、保管，经过拣选、配货、分拣，配送到门店。

②中转型物流(即越库配送)。即通过计算机网络，汇总各门店的订货信息，然后整批采购，不经储存，直接在配送中心进行拣选、组配和分拣，再配送到门店。

③直送型物流。即由供货商不经过配送中心，直接组织货源送往超市门店，而配货、配送信息由配送中心集中处理。

2. 发展

近年来，华联超市已从延伸江、浙两省发展到向全国辐射，因此华联将配送中心的建设更是放在了首位。

华联超市新建的配送中心具有较高的技术含量。

- ①仓储立体化。
- ②装卸搬运机械化。
- ③拆零商品配货电子化。
- ④物流功能条码化与配送过程无纸化。
- ⑤组织好“越库中转型物流”、“直送型物流”和“配送中心内的储存型物流”，完善“虚拟配送中心”技术在连锁超商品配送体系中的应用。
- ⑥建立自动补货系统(ECR)。

图24-4为华联配送中心信息流程图

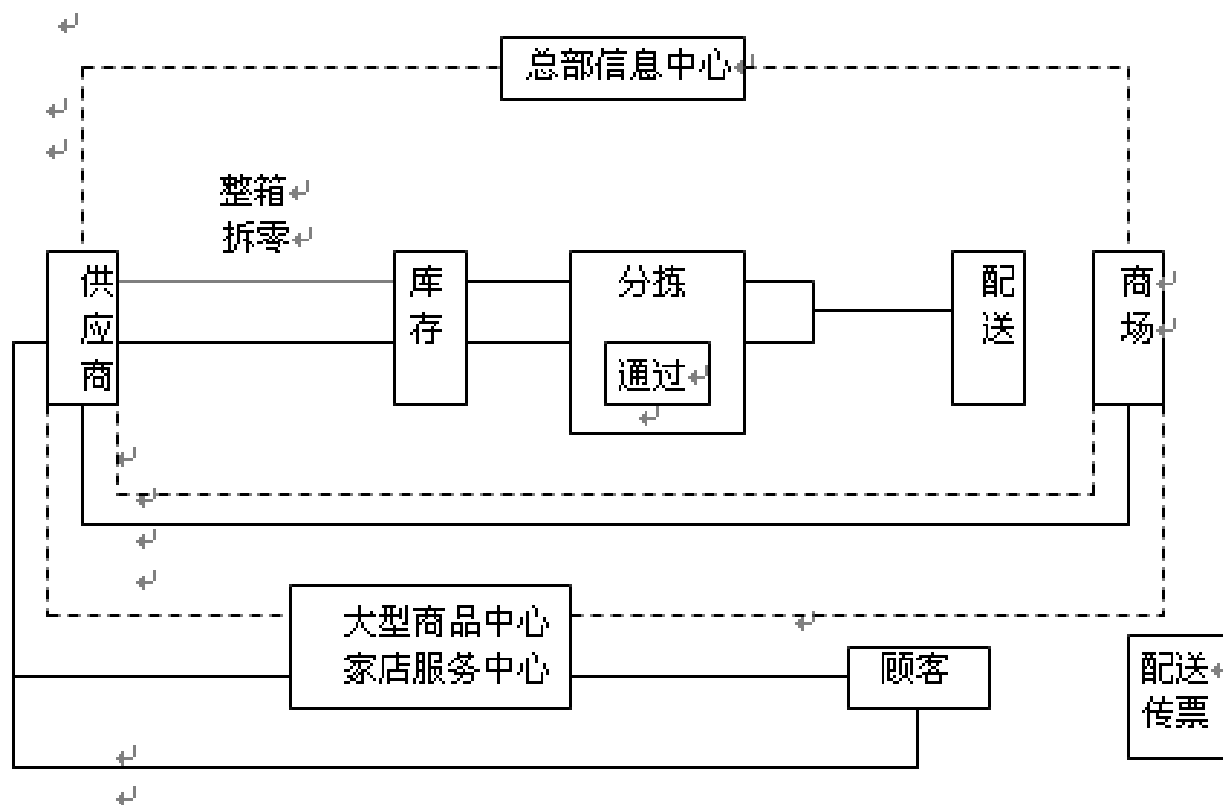


图 24-4 华联配送中心信息流程图

图24-5为华联配送中心ECR系统示意图

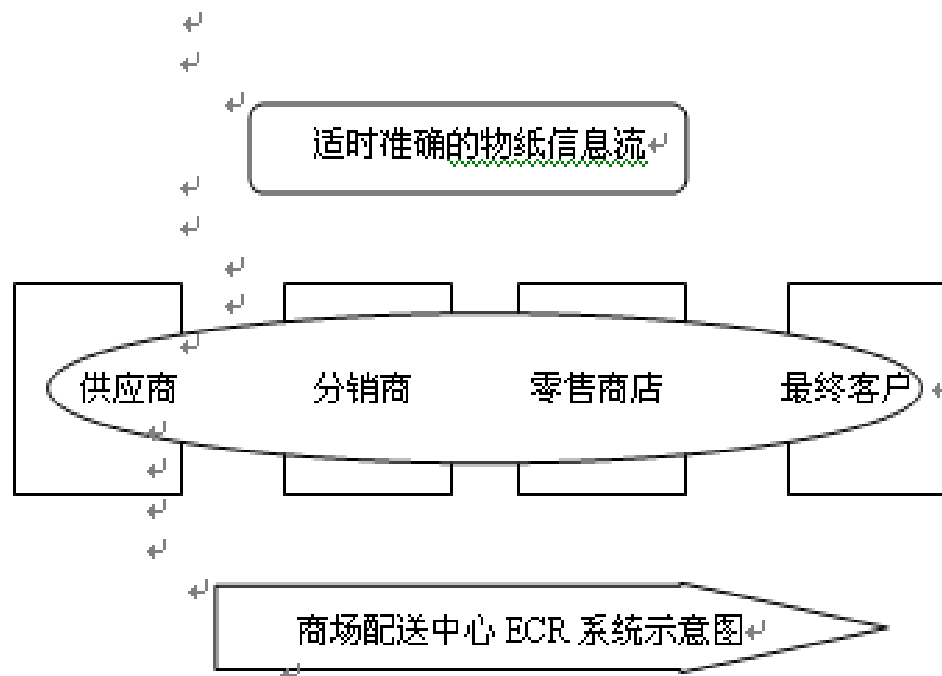


图 24-5 华联配送中心 ECR 系统示意图

3. 评述

配送是现代物流与传统储运的区别之一，由于配送、配送中心的形成与发展，才使得物流中“流”的思想真正突出出来，这是一个关于超市配送系统，直接为连锁经营服务的案例。

连锁超市的成功大多是通过若干个“统一”的管理方式，实现规模经营，最终实现总部和每一个经营实体的经济效益。配送在其中的作用可归纳为两个方面：一是，通过统一配送可保证各经营点商品的完全一致性。二是，配送的最基本功能就是可以降低成本。

（1）特点与启示

①华联超市总结的影响顾客满意度的物流范围项目的十个方面是很有特色的，特别是其中的：商品结构与库存服务；门店紧急追加减货的弹性；退货问题；流通加工中的拆零工作；配送中心的服务半径；废弃物的处理与回收等几个方面的作法，对我们的零售企业决策者是有启示意义的。

②华联超市根据经营商品进销的不同情况和商品的**ABC**分析，按三种类型的物流来运作。应当说，这是对“第三利润源泉”，在整个经营中的地位有了较高水平的理解。

③华联超市新建的配送中心具有较高的技术含量。案例中所反映的**6**个方面的物质技术水平，可见该配送中心的先进性，这也是发展现代物流的基本要求。

(2) 问题与思考

①如何认识流通企业物流配送活动？它应该具有哪些特点？

②以配送中心最佳服务半径250km为基础，研究如何构筑华联超市配送网络体系。这是典型的商圈理论，你如何理解商圈理论及在我国企业经营中的应用？

③一个配送中心同时使用三种方式配送，必然提高管理成本，你认为应当如何对比、分析管理成本和物流费用之间的关系？它与企业规模是否有一定的关系？

④拆零商品配货是销售型配送中心作业量很大的业务活动，同时又是连锁超市的商品销售配送趋势之一。你如何认识“拆零”配货作业。（**END**）

案例25 台湾秋雨物流

1. 背景

在“B to C”的商业流程中最简单的莫过于消费者通过网络下单，再到商店取货、付款的方式。此过程对消费者而言看似简单、方便，对店家而言则需涉及许多层面的问题。流程的设计应该发挥传统通路的物流系统优势与虚拟商店的网络前端作业优势。

“虚拟仓库”、“虚拟工厂”的理念指出企业不需要完全坚持垂直整合、坚持所有商业活动均需纳入企业中执行，而是以策略联盟方式整合各个专业公司，以最小的成本创造出最大的价值。

基于以上的理念，秋雨物流坚持专业分工、资源共享服务——专业的物流管理人才群、完整的物流管理系统、自动化的物流设备、合理化的物流作业流程、快速的信息反馈(QR)机制；依据客户需求，量身定做出最适合客户的物流作业；以共同仓储、共同理货、共同配送、共同智慧的资源共享模式，成为开放式的物流中心，提供商流、物流、资金流、信息流、人才流等各项服务协助客户提高竞争力。

2. 运作

坚持专业分工的原则。

不论是人工存取或自动存取的仓储系统，均由电脑管理货位，确保帐货一致、提供准确的库存资料与仓储费用计算。

秋雨物流投资设备、人力，为客户提供更多的流通加工、商品组合服务：

- 退库书处理。

- 新品包装。

- 特殊服务。

信息系统虽为委外专案开发，但系统规格均为秋雨物流确定本身需求而开列的。此物流管理系统的核心即为自动化、电脑化、网络化——不但管控、进出库、库存管理等各项物流作业，并辅助以界面监控自动仓储系统、自动分拣分类理货系统等自动化设备。

物流管理系统的资料并入总部MIS管理系统。

3. 发展

未来，秋雨物流除了加强营运信息分析，更规划网站系统的建置，以便与客户达到相关信息的即时互通、便利客户查询库存、配送状况，并提供更多高附加价值的信息服务。

①正确的作业管理与信息反馈系统。

②快速的自动化仓储及理货设备。

③节省成本的资源共享作业。

秋雨物流评估整体环境的机遇与挑战、本身的优势与劣势，决定将目标市场朝向便利商店等连锁通路，服务的产品品种也朝多元化发展，逐渐将公司转型为具有高弹性的开放式物流中心。

全省的OK便利商店、福客多便利商店均成为秋雨物流的客户之一。

跑在客户之前、与客户一同成长、提供高附加价值服务，为秋雨物流的服务宗旨。因此，秋雨物流不断研究作业品质的提升、自动化设备的投资，以充足的作业能力适应客户的快速成长。

自动化、网络化、国际化即成为秋雨物流的发展前景。

4. 评述

秋雨物流虽然有自身所处的背景环境和经营特色，但它是一个比较典型的教科书式的物流案例。

(1) 特点与启示

①秋雨物流的整个物流作业过程是在自动化和电子信息技术基础上实现的。

②秋雨物流能够把最先进的管理理念用于物流配送管理，秋雨物流所体现的管理思想很值得我国物流企业学习借鉴。

③本案例中对退回物流的介绍，是很值得我们注意的。货物退回实际上是物流作业中的一个重要环节或物流职能，它不仅会影响企业的信誉度，还会改变客户对企业的认知和评价。在我国发展物流业时，不应忘记建立高效的回流机制。

④秋雨物流的服务宗旨，它体现了“一同成长”的共赢思想。追求自我的利益最大化，已不再是现代理念，共赢才是未来的立足和发展之本。

（2）问题与思考

①秋雨物流的作业流程中，哪些地方特别突出了现代物流的经营理念？

②你是如何认识本案例中多次涉及到的时间问题？你了解在我国的物流企业中对时间的承诺和实际利用吗？

③“秋雨物流评估整体环境的机遇与挑战、本身的优势与劣势，决定将目标市场朝向便利商店等连锁通路，服务的产品品种也朝多元化发展，逐渐将公司转型为具有高弹性的开放式物流中心”。这种新的战略选择和市场定位是更便于企业获利，还是增加了企业的经营风险。你怎样评价这种定位？

④你能够选择国内一些物流企业和秋雨物流进行对比吗？如在经营理念、作业流程、信息化水平、发展定位等诸多方面。（END）

案例26 雀巢、家乐福在台湾的 VMI运作模式

1. 背景介绍

雀巢公司是世界上最大的食品公司，由亨利·雀巢设立于1867年。台湾雀巢的销售渠道主要包括现代型渠道、配送商与专业经销商，以及非专业经销商。

1959年在法国创立的家乐福公司为世界第二大的连锁零售集团。台湾家乐福为台湾量贩店的龙头，拥有23家店。

1.雀巢与家乐福的关系现状

雀巢和家乐福现有关系只是一种单纯的买卖关系，家乐福是雀巢的一个重要客户，家乐福对买卖方式具有充分的决定权，决定购买的产品种类及数量，雀巢对家乐福设有专属的业务人员。并且在系统方面，双方各自有独立的内部ERP系统，彼此间不兼容，在推动计划的同时，家乐福也正在与供货商以EDI方式联机的推广计划，而雀巢的VMI计划也打算以EDI的方式进行联机。

2.雀巢与家乐福对于VMI供货商管理库存系统的认同

雀巢与家乐福双方都认识到VMI是ECR中的一项运作模式或管理策略。

这种运作模式的实施可大幅缩短供货商面对市场的响应时间，较早获得市场确实的销售情报；降低供货商与零售商用以适应市场变化的不必要库存，在引进与生产市场所需的商品、降低缺货率上取得理想的提前量。

3.雀巢与家乐福达成合作的意向

雀巢与家乐福公司在全球均为流通产业的领导厂商，在ECR方面的推动都是不遗余力的。总目标是：增加商品的供应率，降低客户(家乐福)库存持有天数，缩短订货前置时间以及降低双方物流作业的成本。

2. VMI供货商管理库存系统实施

(1) VMI供货商管理库存系统的前期计划阶段

①确定计划范围：

首先，确定计划的时间。

其次，确定计划的人力投入。

其三，经费的投入。

②确定计划目标：

雀巢对家乐福物流中心产品到货率达90%，家乐福物流中心对零售店面产品到货率达95%，家乐福物流中心库存持有天数下降至预设标准，以及家乐福对雀巢建议订货单修改率下降至10%等。

2.VMI供货商管理库存系统实施的子计划阶段

VMI供货商管理库存系统在计划的实际执行上，除了有两大计划阶段外，还可细分至五个子计划阶段，这五个子计划阶段说明如下：

- ①评估双方的运作方式与系统在合作上的可行性。
- ②高阶主管承诺与团队建立。
- ③密切的沟通与系统建立。
- ④同步化系统与自动化流程。
- ⑤持续性训练与改进。

3.VMI供货商管理库存系统运作方式的步骤

目前整个VMI供货商管理库存系统运作方式，分为五个步骤，这五个步骤充分反映出物流系统时间的有效衔接，时间是物流水平的重要标志之一。

3. 总结

(1) 实施VMI供货商管理库存系统的经验教训

雀巢和家乐福虽然在国际上均承诺要推动VMI计划，但落实在执行层面，却有许多问题存在，表现在：

首先，是彼此的执行人员均习惯于过去的买卖关系而较难有对等及信任的态度；

其次，在VMI计划本身大部分的参与人员并未有完整的相关知识与实务经验；

其三，彼此既有的运用方式与系统的显著差异存在都增加了计划执行的复杂与难度。

(2) 实施VMI供货商管理库存系统所取得的效益

①在具体成果上的体现。雀巢对家乐福物流中心产品到货率由原来的80%左右提升至95%(超越目标值)，家乐福物流中心对零售店面产品到货率也由70%左右提升至90%左右而且仍在继续改善中，存库天数由原来的25天左右下降至目标值以下，在订单修改率方面也由60%—70%的修改率下降至现在的10%以下。

②双方合作关系上的体现。对雀巢来说最大的收获却是在与家乐福合作的关系上：过去与家乐福是单向的买卖关系。经过合作，双方更为相互了解，也愿意共同解决问题，有利于根本性改进供应链的整体效率。另一方面雀巢也进一步考虑降低各店缺货率、促销合作等计划的可行性。

从雀巢与家乐福的VMI供货商管理库存系统应用情况来看，如果信息的运用与电子商务只是单纯的将既有作业电子化与自动化，只能带来作业成本的减少等效益，其本身意义并不大，惟有针对经营的本质做改善，才能产生较大幅度的效益提升。

4. 评述

供应商管理库存是近年来出现的一种新的供应链库存管理方法，这种库存管理策略打破了传统的各自为政的库存管理模式，体现了供应链的集成化管理思想。供应商管理库存的策略一般可以分为以下几个操作步骤：

第一步：为了使供应商及时准确地掌握需求变化情况，需要建立客户情报信息系统。

第二步：供应商要管理好库存，必须建立完善的销售网络管理系统。

第三步：建立供应商与分销商(批发商)的合作框架协议。

第四步：进行组织机构的变革。

(1) 特点与启示

①雀巢与家乐福供应商管理库存中体现了双方高度的合作意愿及行动，由此才能建立战略合作伙伴关系。

②雀巢与家乐福供应商管理库存系统追求总成本最低，供应商管理库存不是关于成本如何分配或由谁支付的问题，而是共同协作减少总成本的问题。

③实施供应商管理库存系统，雀巢与家乐福达成目标一致。

④精心设计与开发，供应商管理库存系统，与供应商共享需求的透明性和获得更高的客户信任度。

(2) 问题与思考

①你对大企业间的合作如何认识？是利多还是弊多？是双赢还是权宜之计？这在当前，企业——特别是大企业间建立合作或战略合作伙伴关系上，是很值得思考的问题，大企业的合作是当今经济和社会发展的趋势之一。

②阅读本案例后，你对VMI供货商管理库存系统运作方式，分为五个步骤具体实施的过程是如何评价的？是严格规范的管理还是画蛇添足？

③现代信息技术方法是两大企业有效合作的技术基础，应对全球化竞争必须发展现代信息技术，这一点必须引起企业决策者的高度重视。

④如何评价我国企业间的合作？

案例27 物流包装管理创新

1. 包装问题的发现

某食品企业是一家生产酱醋调味食品的民营企业，在1998年收购乡镇集体企业后，决策者对经营性亏损的原因排查后发现，包装管理列在市场营销管理之后，成为亏损的第二大原因。表现为：一是包装成本高。二是包装价值低。三是缺乏包装管理。

决策者在深入分析后，认为：包装管理成为制约企业发展的“瓶颈”。

2. 包装管理的措施和效果

经营者下定决心狠抓企业包装管理，采取了5个主要措施：

- (1) 建立专门组织体系，统一企业包装管理
- (2) 制定明确规范的包装管理制度
- (3) 进行包装装潢的招标设计，提升产品包装价值
- (4) 采取包装采购联审方法，不断降低包装采购成本
- (5) 针对不同包装需要，进行包装分类管理

企业在强化包装管理的过程中，创造了包装的新价值，有力推动了企业的发展。该企业总结经验，不断完善企业包装管理，提高包装的技术含量；引进现代先进技术和设备，调整企业产品包装以玻璃瓶为惟一包装的结构，把玻璃瓶、塑料瓶、复合纸盒、陶瓷等材质用于产品包装；提出发展和应用绿色包装，设计新的运销模式，逐步减少和不用包装（包装集成化）进行销售；积极运用现代信息技术，完善企业包装管理运作体系，提高运作效率。

3. 评述

这是一个包装的案例。作为一个由乡镇企业发展而来的民营企业，能以包装为“突破口”来解决产品的市场销售和企业内部管理的问题，是针对性极强，独具特色的管理思维，同时，也确实取得了极好的效果。

(1) 特点与启示

①从做好包装管理入手，形成正确的决策。该企业包装管理创新的关键就在于准确把握问题的根本。尤其是把包装管理问题放在企业整个管理体系中进行思考和分析。

②系统地推进企业包装管理改革和发展。不仅系统地分析企业包装问题，而且采取系统的方法，有计划有步骤地解决企业包装管理问题。

③应用科学技术提高企业包装管理绩效。

④降低成本和增加新价值是企业强化包装管理的基本动力。

⑤企业包装管理是一个系统化的工作。企业必须形成完整的包装管理体系。

⑥根据现代科学技术发展和企业包装需要，进行包装管理的改革和发展。在目前来说，应把生态环保、可持续发展、分类管理等观念引入包装管理系统，推进企业包装管理发展。

(2) 问题与思考

①就我国的商品包装而言，物流中的保护性包装主要是解决包装材料的有效使用，即保证商品安全下的成本最低，以及包装材料的环保问题。而销售中的包装，则有两种值得注意的不良倾向，一是，商品与包装不等值；二是，劣质材料制作包装物，损害消费者利益。

②不同企业有不同的包装和包装要求，但包装仍然必须走标准化发展之路，你认为应如何解决包装标准化与包装特色发展的关系？

③同一企业在生产经营的不同环节存在包装差异，是否需要制定不同的管理方法？

④如何应用现代科技推进企业包装管理的创新与发展？

⑤如何处理好包装环节与物流其它环节运作和管理的关系？

⑥你认为应如何通过包装实现企业产品的价值增值？保护性包装与促销包装在实现产品价值增值中的作用有何不同？

⑦你认为企业包装管理中最核心的内容应该是什么？怎样做好包装管理的规划和组织？包装管理在新的环境下会呈现什么样的发展趋势？

案例28 伊藤洋华堂物流管理模式

日本的伊藤洋华堂是著名的超市型零售企业，建立于1958年4月，1965年正式定名为伊藤洋华堂。

1. 存货管理

(1) 伊藤洋华堂物流组织结构

伊藤洋华堂以多种会议如业务改革委员会会议、店长会议、综合管理者会议、集团方针说明会议的形式，通过自上而下全面的沟通和交流，形成了一个完整、有效的组织管理体系和信息共享机制，实现了信息传递的双向及时的流动，是实现存货管理与排除滞销商品的重要组织基础。

（2）伊藤洋华堂存货滞销标准

从1982年3月到1984年秋天的2年半时间内，伊藤洋华堂最出色的表现是店铺内没有滞销品，这是反映店铺经营绩效的标志。

现实管理活动中，最困难的是如何确定什么是滞销品，什么商品在什么时候、在什么程度上是合理的，滞销品削减多少最为恰当，用什么尺度来衡量等问题。

伊藤洋华堂每年采购的商品品种有60多万种，面对这么多的商品，让商场的负责人自己去判断哪些是滞销品是根本不可能的，所以，必须尽快确定各种商品的库存水平。

伊藤洋华堂在商品库存管理上，曾一个品种一个品种地制定滞销标准，制定完后，再将这种标准拿到店长会议上讨论，最后形成统一意见，并按这个标准实施。

（3）伊藤洋华堂对存货的理解

原来那种仅仅关注总库存水平的控制方法并不合理，忽视单品库存和销售差异。如果不能就每个单品的库存做出合理的规定，就不可能真正解决商品滞销问题。

（4）伊藤洋华堂存货管理绩效

伊藤洋华堂存货管理的成效可归纳如下：

①大规模地剔除滞销品，就能积极地引进新产品。

②商品库存管理需要花费很多资金，库存减少，就能增加企业的流动资金。

③滞销品的排除减少了处理销售，加快了商品周转。

④由于库存水平下降、商品周转加快，所以库存管理所需要的人力资源减少、工作强度下降。

2. 进货管理

(1) 伊藤洋华堂进货管理系统建设

伊藤洋华堂加强综合信息系统的建设，通过现代化信息工具，及时把握销售动向，真正做到单品管理。伊藤洋华堂导入POS系统的目的是通过POS数据及时把握每个商品的销售动向，从而凭借这种数据为实施单品管理提供决策依据，这样使商品管理更加具体细致。

1991年，伊藤洋华堂将信息处理的场所放在了店铺，实行分散化的信息处理，使经营决策能更及时反映当地市场的变化特点。

（2）伊藤洋华堂进货管理

要实现单品管理，还有一个很重要的方面就是进货管理。

伊藤洋华堂1982年春天对订货产品的发货情况进行调查。发现完全按伊藤洋华堂指令发货的比例不到40%，不能及时发货或发货有差错的比例高达60%。面对这种状况，只有形成健全的进货体制，才能发挥信息系统的作用。

(3) 伊藤洋华堂进货管理政策

伊藤洋华堂要求供应商必须完全按照伊藤洋华堂指定的日子、将指定的商品、按指定的数量交付给店铺。

伊藤洋华堂在契约中规定如果出现没有交货或延迟交货，生产商或批发商必须交纳罚金；如果发现商品中有生产日期比较陈旧的商品，必须用新生产的商品进行兑换。

伊藤洋华堂自从实行这种政策以后，配送差错率大大降低，从原来的60%迅速下降到不足1%，而且商品配送的数量也从原来一次50件减少为一次15件，从而真正开始了多品种、小批量经营。

3. 配送管理

(1) 窗口批发制对伊藤洋华堂的影响

窗口批发制是商品共同配送或物流管理的一种形式，是指零售企业按地域指定几家批发企业作为自己的对口批发企业或物流中心，其他批发企业向零售企业发的货都先送到指定批发商处，由他们进行完各种物流作业后，再集中配送到零售企业店铺。

（2）伊藤洋华堂共同配送的试验

伊藤洋华堂在1984年下半年，就已经开始探索共同配送的可能性。在日本千叶县的船桥店、茨城县的古河店开始试验窗口批发制。出乎意料的是，这次试验却以失败而告终。

究其原因，伊藤洋华堂所推行的共同配送并没有取得批发商或生产商的理解，他们认为实施共同配送的好处在于伊藤洋华堂。通过这次失败，伊藤洋华堂更加明确了零售企业与批发企业或生产企业应当建立在共存共荣的基础之上才能实现有效的物流管理，而且共同配送应该对零售企业和批发企业双方都有利。

(3) 伊藤洋华堂的共同配送方式

伊藤洋华堂在总结了经验之后，又于1985年12月再次实施窗口批发制的试验，而且这次试验的范围很广，主要以埼玉县和千叶县的店铺为中心，加上部分茨城县、东京都的店铺，一共39个店铺，试运行的商品主要是加工食品。

伊藤洋华堂做好了试验的充分准备，与批发企业达成了一致的意见，得到了积极的配合，所以，取得了全面成功，进展十分顺利。

在物流管理体制上，伊藤洋华堂决定了所有商品必须先集中到指定批发商，然后才能对店铺配送，当然，对于部分适宜于直接配送到店或配送到伊藤洋华堂自己的物流中心的商品，必须由伊藤洋华堂作为例外来批准。

（4）伊藤洋华堂共同配送的情况

①物流管理成本大大下降。

②共同配送体制的形成推动了信息体系建设，促进了商品的鲜度管理。

③伊藤洋华堂在窗口批发制试验取得成功的基础上，经营的品种由原来的加工食品扩展到服装、日用杂货等。

（5）伊藤洋华堂共同配送的成效

伊藤洋华堂共同配送的全面实施后，其效果十分明显，物流作业的效率大大提高。

借助于现代化的信息系统，伊藤洋华堂还实现了与客户、供应商之间的信息共享，并通过形成团队商品销售规划管理，加强对单品的管理，及时对应市场的变化，可以说，伊藤洋华堂的物流管理已向供应链管理方向发展。

4. 作业流程管理

伊藤洋华堂店铺中的作业实行各单品POS数据的灵活运用。主要是根据前一天的销售数据，结合库存基准来决定下一步的作业。这种作业又有两种形式，即陈列补货和商品订货。

陈列补货是在货架缺货时及时进行补货、上架。

商品订货通过POS系统和店铺计算机，各店铺能及时预测傍晚商品销售的数量，并根据店铺商品库存的情况，及时订货。

目前，物流配送实行的是早上、下午的1日2次配送体制。

5. 物流中心管理

(1) 伊藤洋华堂埼玉物流中心概况

(2) 物流中心内部商品作业流程

(3) 物流中心商品配送作业流程

从物流中心到店铺的商品配送，如上所述分别为早上和下午两次配送。从两次配送的商品组合来看，一般分为两种形式：一是加工食品+西服+女装+内衣+日用杂货，这种商品组合在伊藤洋华堂被称为“蓝色配送”；二是服饰+童装+装饰材料+日用品+家电+文具等，又被称为“红色配送”。一般如果早上是蓝色配送，那么下午就是红色配送，反之亦然。

5. 评述

伊藤洋华堂属零售商业企业，它的物流发展过程，是从为减少和消除商店滞销品开始，逐步走出一条商品存货运作与管理的路子；而后，对企业商品配送运作与管理进行试验与探索，并成功发展为共同配送。

伊藤洋华堂物流运作的重要经验有两条：一是重视物流的决策过程。二是勇于探索。

1. 特点与启示

①伊藤洋华堂注重作业流程的整体性。

②伊藤洋华堂重视物流作业的技术创新和先进设施设备的应用。

③伊藤洋华堂的滞销品标准和配送中的商品组合配送等，是值得借鉴的做法。

④企业从经营需要出发看物流运作与管理，不能只从降低成本的角度思考，而应系统地考虑物流为企业经营发展提供的支持，物流服务提高经营服务的质量水准，物流能力提高经营竞争能力，物流效率提高经营管理绩效。

⑤企业的物流需求是选择自我物流建设与发展，还是选择委托第三方物流企业进行，物流服务有很多限制性因素。从伊藤洋华堂物流运作与管理的情况看，企业经营规模较大时,积极发展自我物流体系，是一个具有远见的战略思路。

⑥商品经营的效益就包含了物流运作管理中的价值提升。企业商品经营中，必须包括对物流的经营。不能把物流运作与商品经营截然分开进行思考和建设。

①你认为一个企业所需要的物流服务，是自己提供和解决好？还是委托第三方物流企业完成好？这其中是否应有一个适度的标准？如果有应该是什么？

②你认为应当如何建设具有企业自身特色的物流运作管理系统？零售企业物流系统应有哪些特色？

③如何根据企业特点做好物流运作与物流服务体系的设计工作？

④你对伊藤洋华堂每日两次的配送服务如何评价？

⑤如何把企业物流作业技术与设备的应用与企业物流运作管理需要有机结合起来，提高物流作业效率？（END）

案例29 资生堂物流管理模式

资生堂是日本著名的化妆品生产企业，销售网络遍布日本各大都市，此外还在海外20多个地区建立了销售公司。

1. 资生堂物流部门的组建

(1) 成立物流部

①成立物流部的背景。1973年，资生堂企划部提出了“物流改进计划”，该计划将原来各部门分散化的订货功能和在库管理功能集中，通过物流信息的集约化，实现从产销调整到销售预测过程的一体化。

②物流部的基本职能。资生堂的物流部拥有一项其他企业所没有的独特职能——产销调整职能，所谓产销调整职能就是协调销售计划与生产计划，消除双重预测，实现精确、合理的商品预测和生产计划。

物流部另一重要的职能是消费与需求动态的及时把握。

（2）建立现代物流中心

①建立物流中心的背景与目标。20世纪70年代中期在资生堂的经营中,由于多品种化、商品生命周期的缩短、人力费用的高涨等等因素,造成物流成本高昂。具体讲,一方面在库管理、备货等物流作业急剧增加;另一方面,企业为了削减物流费用,努力减少新职员招聘的数量。

要改变这种状况,只有从根本上解决物流问题,真正实现商、物分离。就此物流部提出了设立物流中心的构想。物流中心的目标是:一是由该中心统一承担各销售公司的物流业务;二是通过对物流业务的集约化,削减物流运作管理人员将其投入到销售活动中去;三是通过在库集中管理来压缩库存。

（3）建立物流总部

①建立物流总部的背景。20世纪80年代以后，资生堂在管理上面临的一个主要问题是商品多种化的进一步发展，资生堂公司制定了更为积极的营销政策。这种新营销政策就是针对多样化需要采取更为细致的营销战略，资生堂开始实施差异化的市场营销政策。

②物流总部的成立。物流总部集中了物流经营的发展方向、综合管理和重大决策，目的就在于确保物流运作管理的系统性和整体性。

2. 物流运作与管理

(1) 赤羽物流中心的运作与管理

①赤羽物流中心运作管理。建立赤羽物流中心后，物流活动发挥了规模效益，在进货管理上，主要的A类产品以托盘为单位进货，B类和C类产品以小型货箱为单位进货。

②赤羽物流中心的配送运作。系统化作业，就是以箱式托盘为单位的货物配送系统。赤羽物流中心的箱式托盘主要有两种形式，一是40B型；二是专为少量配送而开发的30B型。

③赤羽物流中心运作管理绩效。

(2) 近畿物流中心的运作与管理

①近畿物流中心的运作管理。从近畿物流中心的物流作业流程来看，将用平托盘或箱式托盘运来的商品分别保管在平托盘自动化仓库和集装箱自动化仓库中，处理量较少的商品则保存在手工分拣区的周转架中，最后实行配送。

②近畿物流中心运作自动化。近畿物流中心将各种商品按照其容量分别保管在平托盘和箱式托盘立体自动仓库,完全由计算机系统实现出入库的控制。

③近畿物流中心运作管理绩效。通过近畿物流中心集中化的物流作业，运输费削减6%，所有物流成本减少20%。

（3）日本资生堂物流运作管理新探索

①资生堂物流运作管理面临的新问题。一是，商品多品种化的发展远远超出了资生堂的预期，从而导致了物流成本的急剧上升。二是，多品种化发展还带来了物流服务水平水平的提高，即向及时化物流服务方向发展。三是，物流中心作业的效率化改进问题。

②资生堂物流运作管理新的探索。首先，资生堂认为要提高运作的效率化，就必须改变两种观念：一是，物流中心处理的商品范围越大越好；二是，中心内的机械化程度越高越好。

其次，资生堂采用了灵活的配送制度。即原则上仍然是第三天配送，并且严格保证用户能在第三天收到货物。

3. 评述

化妆品是日用消费品中竞争最为激烈的市场之一。仅就物流而言，提高物流作业水平，降低物流运作成本是提高企业市场竞争力的重要条件。资生堂循序渐进式地建设物流配送体系的作法，是很值得我国许多企业借鉴的。

(1) 特点与启示

①以企业组织结构的改进和建设为基础。

②日本资生堂物流运作管理产生了巨大效益，极大地促进了公司经营发展。无论是物流部通过职能扩展协调了生产与销售计划，带来成本节约和竞争优势，还是物流中心运作的直接效益都极大地推动了资生堂的经营发展。

③日本资生堂物流运作管理非常重视现代技术的应用，不断追求物流作业的效率化。

④资生堂在一段时间内，把物流作业现场变成新职员的培训基地，此法独具特色，这种一举两得的作法是值得借鉴的。

⑤资生堂在探索提高物流运作效率的途径时。认为必须改变两种思维观念，其中一种是，物流中心内的机械化程度越高越好。应该采取弹性的机械化，即根据实际需要实现机械化作业。这种观念是很值得我们的一些建设业绩工程、形象工程、一次到位、世界一流的决策者借鉴。发展必须与实际情况相适应，过度超前同样是不可取的。

案例30 “宜家” 的背后

宜家(IKEA)的价值并不是表面看到的那些摆着精致又便宜的家居商品的连锁店，它的背后是一整套难以仿制的高效精良的商业运作系统，它维持了这个机构一直高效率、低成本的商业价值链条，这才是值得全球连锁零售公司学习的真实的“宜家”。

1. 宜家的管理机制

被英格瓦称为“世界独有”的宜家组织系统，是这个机构的核心。设置这个复杂机构主要有两个目的，一是保证宜家不从属或受制于某个国家和政府，而是永远处于家族控制之中，即便是政变和战争阶段也是如此；二是宜家能够享受到利益的最大化(比如低税收)。

在英氏-宜家基金和英氏控股集团牢牢共同控制资本权力之外，两个辅助集团进行实质运作：一个是总部设在丹麦和瑞典的宜家服务集团(IKEA Service)，它通过与英氏控股签署协议，执行宜家机构全球所有商店的管理业务，包括采购、销售、研发等业务；另一个是总部设在荷兰的宜家内务系统公司(Inter IKEA Systems)。

宜家机构的经营原则分为“有形的手(一切看得见的商店、商品等)”和“无形的手”(经营理念和管理流程)。宜家内务系统公司拥有宜家机构所有的商标、品牌、专利等知识产权，是宜家机构的“精神领袖”(无形的手)。

商店开到哪里，宜家服务集团就把一整套的管理模式和组织形式拷贝到哪里。这些管理和保障职能包括财务、零售、物流、物业、风险管理、法律、社会环境、公关通讯和人力资源等等。

2. 宜家的供应链条

周密的管理体系更重要的作用是让宜家拥有了高效率、低成本运转的供应链，这是宜家可以像沃尔玛那样在零售领域出色的特征之一。

为了自己可以控制产品的成本、取得最初定价权，并且控制产业链的上游，宜家一直坚持自己设计所有产品并拥有专利。

所有的产品设计确定之后，设计研发机构将和宜家在全球33个国家设立的40家贸易代表处共同确定哪些供应商可以在成本最低而又保证质量的同时生产这些产品。

宜家严格地控制着物流的每一个环节，以保证最低成本。宜家把全球近20家配送中心和一些中央仓库大多集中在海陆空的交通要道上，以便节省时间。

宜家的商品被运送到全球各地的中央仓库和分销中心，通过科学的计算，决定哪些产品在本地制造销售，哪些出口到海外的商店。每家“宜家商店”根据自己的需要向宜家的贸易公司购买这些产品，通过与这些贸易公司的交易，宜家可以顺利地把所有商店的利润吸收到国外低税收甚至是免税收的国家和地区。

因此，整个供应链的运转，从每家商店提供的实时销售记录开始，反馈到产品设计研发机构，再到贸易机构、代理生产商、物流公司、仓储中心，直至转回到商店。当然这套供应链的运转，是在宜家服务集团的支持下才能完全奏效的。

供应链的高效率 and 低成本成为明显的优势，这直接决定了宜家可以在必要的情况下降低价格，促进销售。

3. 宜家的销售导向

一个非常值得研究的问题是：时至今日，仍然很难确定是哪些因素让越来越多的顾客走进宜家的商店购物。因为宜家有很多的销售引擎。

价格是这个致力于“为大众提供买得起的家具”的公司的重要手段。宜家对价格是天生敏感的。

因为所有的商品都是宜家自己专利并委托生产的，只要生产出来，它永远都是宜家的资产了，没有退货的说法，如果卖不掉，就只能计作损失。所以，合理的“定价”是确保销售的核心手段。

在宜家的各个商店里，没有“销售人员”，只有“服务人员”。他们不被允许向顾客促销某件产品。它靠什么促进销售呢？宜家为每一件商品制定了精致的“导购信息”，顾客可以自己了解每一个产品的几乎所有信息。

另一类问题是，许多不买东西或者只买打折、甩卖产品的顾客，光顾宜家并不是好消息，他们不能给商店带来利润，相反却增加了商店的运营负担。索性放弃这些顾客吗？当然不是。

宜家在所有的商店设立了餐厅，这些顾客很可能会消费一把。

由于集团内部管理权限的复杂，并为了保证对产品价格、销售记录以及专利权的维护，宜家拒绝批发其产品，坚持由商店直销，对大宗购买客户也不提供“让利”服务。

但是，据说宜家也打算完善它的销售手段，这包括网上销售、大客户一站式采购、电话销售、合作销售等等方式，这可能会让这台“销售机器”更加灵活。

4. 评述

宜家作为大型跨国经营的家居用品零售商，他的组织结构、供应链系统、促销方式都是独特的，并不是那些教科书式的经典管理模式，但宜家获得了巨大的成功。该案例最值得引起我们思考的就是：管理没有一个最佳模式。而今，一些人一切搬来所谓发达国家模式，结果理想否？在建设有中国特色的市场经济，应当特别注意：国外先进的管理模式与国情的有效结合。宜家的作法和经验也许是对我们很好的提示。

(1) 特点与启示

①宜家组织系统是一种“世界独有”的组织系统，他可以实现两个主要目的，一是保证宜家不从属或受制于某个国家和政府，而是永远处于家族控制之中；二是宜家能够享受到利益的最大化(比如低税收)。这两个目的实质上是一种主动进攻的战略。

②宜家机构经营原则分为“有形的手”和“无形的手”。姑且不讨论其社会意义，但对企业获得好的经济利益是十分有意的。

③现代管理组织结构中，扁平化是不可避免的趋势，但扁平化的一个问题就是权利的分散。宜家的作法，对我国企业，特别是逐步走向世界，进行跨国经营的企业是有借鉴意义的。

④宜家整个供应链的运转，从每家商店提供的实时销售记录开始，反馈到产品设计研发机构，.....直至转回到商店的整个流程都突出了低成本的主线。这就是宜家能够长期实现低价格销售的管理基础。

⑤为实现低成本，宜家的定价机制“先设计价签，再定产品”的策略也是独到的。他通过“价格矩阵”设计产品，并且保证这个产品的价格是最有利于销售的。这比起“随行就市”的价格策略更好吗？

（2）问题与思考

①你对“英格瓦要坐经济舱来中国，又会在北京秀水街为一条100元的裤子讨价还价”的作法感到奇怪吗？由此看来以“定价”作为精髓的宜家，或许有英格瓦的个人原因吧？

②在宜家的各个商店里，没有“销售人员”，只有“服务人员”。他们不允许向顾客促销某件产品。那宜家靠什么促进销售呢？宜家的这种策略是否符合现代消费者的购物心理呢？

③宜家拒绝批发其产品，坚持由商店直销，对大宗购买客户也不提供“让利”服务。这是不是不利用价格促销策略呢？面对我国市场上到处可见的价格大战，你如何认识？

④宜家在整个生产过程中一直突出价格与成本，而在销售中又“寸步不让”，这种反差很值得思考，它说明什么？

案例31 日本花王公司的物流保障体系

1. 整体规划企业的物流系统

随着销售额的增加和企业的发展，企业必须规划出一套最适合企业发展的物流体系。为适应企业的发展需要，花王建立了公司的整体物流体系(图31-1)。

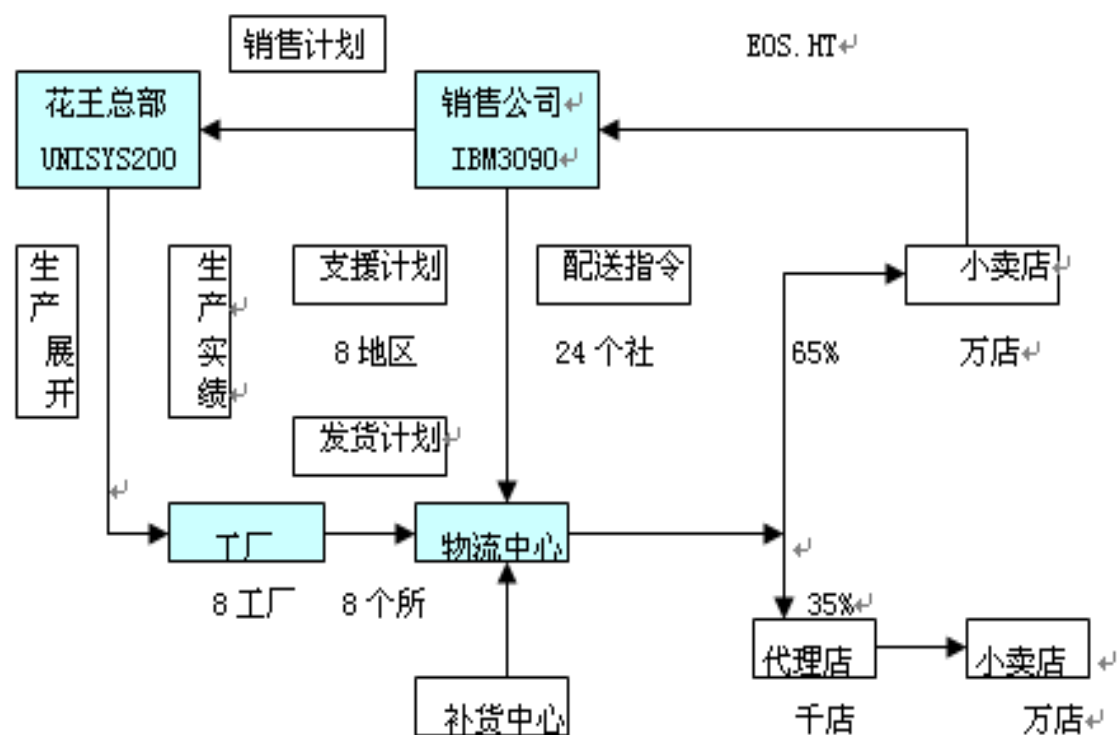


图 31-1 花王的物流系统流程

当销售额为1000亿日元时，公司拥有130个基地，由于托盘规格的统一化，才勉强完成生产和销售计划。接着2000亿日元前后时期，则必须建立工厂自动化，以计算机为中心的计画生产，计画销售等同时并进的产销一体化系统。而后，到了4000亿日元的1975年，则应彻底地站在消费者这边，必须实时地抓紧现在的销售额，有效而确实地将商品提供给消费者，即实现合理配送。

花王的各阶段物流开发历史见表31-1。

表 31-1 花王的各阶段物流开发历史

年代	经营政策	技术开发	信息系统开发
1965～	流通的合理化 花王销售公司设立 130 处 交易制度的确立	包装线的自动化	
1970～	托鼓式输送 中心规划 (130 处) (都市) 流通中心设置 (曲方) 销售公司仓库倍用	托鼓尺寸的标准化 示范流通中心的设立设计 (东京・大阪) (名古屋・札幌)	总合计划部内导入电脑
1975～	计划销售・计划生产 收发业务的省力化 输送容器的大型化 效率率的提升	工厂自动仓库的工程技术 (川崎・和歌山・九州・酒田) 即时处理控制技术的开发	本社电脑 上级支援系统 (UNISYS 2200)
1980～	用输送 中心集中化构想 (60 处) 销售曲区体制建立	自动分拣系统的研究开发	销售公司电脑的设置 工厂电脑的设置
1985～	物流中心用曲取得 花王销售公司合并大曲 区化 ICR 启动	大型后勤支援中心的工程技术 (川崎・岩城) 人工分拣系统的研究开发 配送货样单元的开发	支店电脑 4 处 大区喊订单参考之系统 (IBM 3090)
1990～	配送效率的提升 固定回收・固定配送 标准交易单位制度 曲区销售的确立	中型后勤支援中心的工程技术 分散个人电脑控制系统的开发 模模化示范中心的开发 (巨 大・大・中・小)	Down Sizing 物流电脑的软件标准化

2. 物流中心与信息系统的同步建设

要做到这一点，所必要的系统为：计划信息系统及库存信息系统。花王公司为加强与市场的联系，将零售店的订货，适时通过电脑传给物流中心，并要求系统作好发货准备。据此即可在24小时之内，作好订货处理并将商品送到零售店手上。

物流中心在投资兴建时，大型电脑系统的投资也同时进行，否则就会出现严重的运行不协调的情况。

现在花王公司在全国拥有3000家代理店，从理论上讲，一有订货就必须立即发货，但这些代理店大部分并无大仓库，无法储存多品种商品。为此有些代理商于接到零售店的订单时，即将其转传给花王公司，并由花王公司直接发货。

因此，这些传统的中间商不断地在被淘汰，在1996年的北海道、东北、九州等地方，有多家的批发商进行整合或重组，或者组成共同联盟，大家共同使用资源。

在发达国家，用两吨车载货的也许只有日本，另外台湾、香港、新加坡等东南亚国家和地区也还可看到，但效率十分低下，这是今后必须重新评估的。

3. 物流中心的整合与中心规模的标准化

花王将81处的中心合并为50~60处，为了整合中心资源，按照规模分成数个类型，并加以标准化，将一天的发货量分成S(超大)、A(大)、B(中)、C(小)的规模(表31-2)。

表 31-2 物流中心规模

规模数量 万箱/日	超大 (S)	大 (A)	中 (B)	小 (C)
	(3~6)	(1~3)	(0.5~1)	(≤0.5)
据 点	岩手, 堺	坂出, 仙台	鹿儿岛, 稻渚	金沢, 丰桥
箱的分拣 零星补充	升降设备连接 自动分拣 自动补充	升降设备连接 自动分拣 自动补充	升降设备连接 自动分拣 自动补充	人手分拣 大量品: 播种式 少量品: 摘取式 人工补充
零星分拣	显示器分拣 RBT (800 箱/h)	高性能显示器分拣 (800 箱/h)	显示器分拣 (300 箱/h)	显示器分拣
分类 集中货	依店别分类 集中货 (高回转)	简易型 依店别分类 集中货 (高回转)	简易型 依店别分类 集中货 (高回转)	号车别 集中货 (低回转)
控制信息处理		分散个人电脑控制		个人电脑控制
设 备	升降机/台	12~16	6~8	1~6
规 模	EP/台	4~6	2~3	1~2

4. 花王公司岩榎物流中心运作举例

(1) 岩榎物流中心的物流系统

岩榎LC的物流流程的构造如图31-2所示。

成箱分拣。自动仓库有吊车14台，托盘商品即从那里分拣出来，四台层面分拣机1小时可发货4800箱，另外分拣机、运输车的能力为500~600个/小时。

零星分拣。占发货量80%的成箱分拣系统，其所占空间为70m×30m，但发货量只有20%的零星分拣，其所占空间则为140m×20m，从面积看来零星分拣的负担是很大的。

分类方面。1小时可拣出5000箱(盒)。

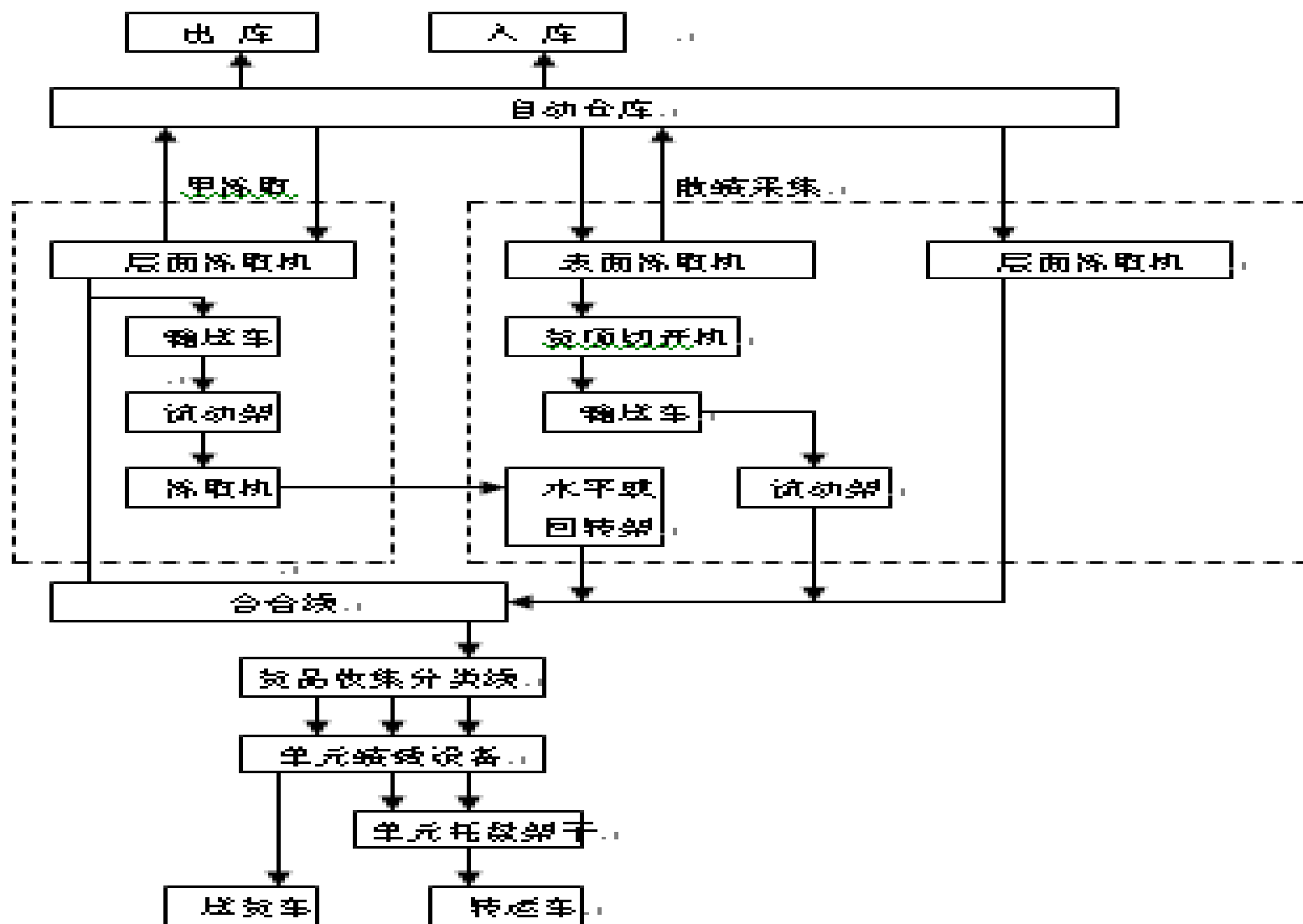


图 31-2 岩球 LC 货物流程

（2）岩樟物流中心的物流管理策略

①物流管理

- 13处配送中心集中于一处进行管理，减少中间环节和管理层次。
- 集中库存、集中分拣。
- 配送转运基地化，灵活运用现有配送中心提高运营效率。

②信息管理

- 利用支店主计算机作广域订单的集中处理。
- 订单信息的传递与指令的下达。
- 集中库存信息，并集中处理，提高信息利用率。
- 以信息为导向的配送车辆计划与调度。

③技术开发

- 开发低成本，高密度的大型物流中心。
- 以箱为单位的分拣作业，实现高速无人化。
- 实现零星分拣作业的高效能化。
- 以车及店别分类为基础的自动化理货及分类作业。
- 以单元托盘化货态进行作业，达到空间的高效率利用。

(3) 岩様物流中心计划解决的问题

①配送时间

- 一律做到全区域的隔日二次配送(24h服务)。
- 一律做日、夜二次接单总结作业。

②提高效率

- 营运时段为夜间时效率情况。
- 解决同一区域，低载货的两梯次配送问题。
- 大量、中量、小量订单混合载运。

③系统问题

- 配送服务清单与地域的合理分配
- 每个区域的配送车辆分配与调度

5. 花王公司对发展中问题的思考

(1) S. A. B. C. 模式的提升

- ①自动箱单位捡料(以箱为单位)。
- ②高效率零星捡料。
- ③以店别为单位的分类系统。
- ④单元托盘的货态。

(2) 向S模式高密度大型中心发展

- ①零星捡料的RBT系统。
- ②单位托盘的货态。
- ③交接(收货)系统。

(3) 信息处理

- ①灵活运用服务清单的运送时程计划 ②中途插入大量订单的单独处理。
- ③及时处理发货量变动大订单。

(4) 提高效率

- ①人手的过多与不足。 ②配送车的过多与不足。
- ③无法按指定时间内送达。 ④发生缺货时的及时处理。

(5) 客户服务

- ①固定回访、固定配送 ②区域管理 ③接单计划④额外服务。

(6) 提高空间效率与作业效率

- ①一般物流中心的月台在1楼，但ILC是在二楼。
- ②过去物流中心是上午运转一次，下午运转一次，但ILC为1小时运转一次。其时速为5000箱 / 小时。
- ③改进以后，花王公司的运输费、库内作业费、维持费等均大幅下降。

6. 评述

物流的实质就是服务，可以说，物流是经济发展的函数，即物流应随经济的发展而发展，物流发展水平应与经济发展水平相适应。因此物流水平与企业生产经营相适是非常重要的。花王公司物流案例的基点正是如此，即“随着销售额的增加和企业的发展，企业必须规划出一套最适合企业发展的物流体系”。

(1) 特点与启示

①在花王公司以销售额为脉络的物流发展过程，就是该公司最合理的生产扩张线。

②花王公司在一些作业流程细节上的作法，也是很有特色的，如在选择大型计算机和小型计算机时，就采用了“以大型计算机为主，个人计算机为辅的分散型作法”。

在送货车辆的选用上，花王公司清楚地看到，“在发达国家中，用两吨车载货的也许只有日本”。

③花王公司为了整合物流中心资源按照规模分成数个类型，并加以标准化，将一天的发货量分成S(超大)、A(大)、B(中)、C(小)的规模。这种作法体现出规模效益的思想。

④对花王公司岩榑物流中心作业过程的分析，可以看出，作业过程的每一个细节都突出了“经济”二字。这些作法是很值得我国许多正在建设和运营中的物流公司借鉴。

(2) 问题与思考

①中国古人对经济行为最朴素的认识：开源与节流。传统上“开源”一直被视为主题，但社会发展到今天，各种资源的稀缺与不足，已为社会共识，为此，社会应该强化对“节流”的再认识。花王公司在物流作业的每一个环节上的节俭，都是对企业利润的积累。你同意这种观点吗？你又是如何认识的呢？

②如果用“规模经济”的理论解释物流业的发展，你的观点是什么？我国的物流业应当走什么样的发展路子？

③花王公司的许多做法，在日本也许并非独此一家，这与日本国民对自然资源匮乏的特殊理解，及由此形成的行为观念有关。我们也应当重新理解传统上自誉为“地大物博”的真实涵义了。应当说这一点在未来的经济发展中，不论是对企业，还是对国家都是十分重要的。（END）

第四篇 配送与供应链管理

本篇包括8个以描述供应链与物流配送为主的案例。谁能够正确认识供应链管理和配送在物流中的重要作用，就是找到了开启“第三利润源泉”之门的钥匙。这一观点的基础在于现代物流各节点间，不是独立执行各自的职能，而是要保证物流作业中，各节点间的动态平衡和无缝连接，以此实现物流作业总成本最低。

案例32 雅芳集团的供应链物流管理的突破

雅芳选择的是先破后立之道，即打碎在中国原有的供应链体系，再造一个新流程。

1. 十字路口

雅芳在中国的发展之路，并非一帆风顺。

随着雅芳在中国销售额的扩大，各地仓库的库存额也随之增加。雅芳的调查结果表明，仓库分散以及信息不畅通，使货物库存的周转天数越积越多，库存额居高不下。此外，分散在各地75个大大小小的仓库，使得雅芳不得不投入大量的人力成本从事仓储、出纳、打单等营运作业。显然，这种以“分公司仓库”为中心的物流模式消耗大、速度慢、管理难，越来越不能跟上销售的步伐。

另一方面，物流不畅直接导致经销商的满意度发生偏移。

2. 流程再造

面对激烈的竞争，雅芳必须依托一个高效的供应链体系来支撑成本控制、运作效率、客户服务等一系列环节。

从2000年底开始，雅芳决定通过重新整合物流来提高竞争力。为此，雅芳自行开发了一套基于因特网的经销商管理系统(简称DRM系统)，并拟定了一份集信息流、资金流、物流于一体的企业物流解决方案。雅芳称这套方案称为“直达配送”。

在“直达配送”项目的脚本下，雅芳给自己设定了三个目标：提升顾客满意度、降低企业库存量、信息流资金流的整合借助物流改革一步到位。

3. 借力物流

在雅芳流程再造的毅然举措中，第三方物流企业扮演了举足轻重的角色。

雅芳把自身和第三方物流企业的合作关系定义为战略合作伙伴关系。这是一种寻求企业、物流提供商、经销商三方多赢的机制。

有一组数据表明，实行直达配送后，经销商的流失率降到了10%，而且这种流失更多的是受房屋租期等非经销商因素的影响。“直达配送”使雅芳经销商的小本生意轻松方便了许多，并有效提升了经销商的忠诚度和雅芳品牌的美誉度。

第二个好处是，雅芳降低了租金和人员成本。

此外，雅芳的库存管理也取得了显著的效益。产品的仓储和调拨从七十五个分公司集中到八个区域服务中心，在订单满足率有效提升的同时，库存水平持续下降。

至此，雅芳的营运成本从8%降低到了6%，借力第三方物流企业为雅芳提供了第二个利润来源。

4. 评述：

化妆品是品牌众多、竞争也最激烈的行业之一，如果说占领化妆品市场有什么诀窍，那就是：信誉、品质、促销与物流。仅就物流而言，其作用在于：低成本流通和及时准确送货。本案例中的雅芳，是众多化妆品中的娇娇者，这或与公司内部的供应链物流管理的突破有关。

（1）特点与启示

①雅芳供应物流发展变化过程是：供应流程由“工厂仓库—各分公司仓库—雅芳小姐”转变为“工厂仓库—各分公司仓库—经销商自提”，再转变为“工厂生产—区域服务中心—送达经销商”模式，最后，借助第三方物流实现对企业配送服务。这是企业适应市场变化，逐步发展的物流配送过程，这一过程是实现企业成本下降的关键所在。

②雅芳在中国的扩张也是极有特色的，总部设在广州，利用“两条腿走路”的方式向全国扩展。其中极重要的一点是普通国民的消费心理：广州、深圳往往是日用消费品，特别是化妆品消费的“晴雨表”。

(2) 问题与思考

①你如何看待国内打击非法传销后，雅芳改变销售模式的做法？你了解安利吗？能否对比雅芳与安利的销售方式？

②雅芳降低成本很重要的方式是物流成本的下降，你认为在化妆品行业中还有哪些降低成本的渠道？是否比雅芳的做法更好？

③为什么化妆品行业是竞争最激烈的行业之一，你认为原因何在？是高利、是市场空间大、是消费趋势、还是进入门槛低。

案例33 供应链管理战略的实践

再造供应链，重整商务模式，使供应链能力成为商务模式的核心，这要求构造一个新战略，把公司的重要活动与新商务模式整合，再造将把供应链最初的成本控制转向增加收入的新商务模式上来。

本案例选择的三家企业供应链管理的实践是很有启示意义的。

1. 发展的关键：战略和协作

一个重要的供应链战略是通过一个设计良好的渠道和服务运作，与结构良好的供应运作财务目标相关联。有效供应链的发展是通过下面五个方面的合理选择。

(1) 客户选择

供应链管理的重要工作是以深度的市场细分开始，市场营销的本质是把市场与公司能力相匹配。在戴尔、巴斯特TER、宝洁的发展中，细心的客户选择是供应链成功的一个要素。

这些公司把客户选择作为很高区分度的事情对待：细心的界定客户目标，更重要的是那些不能适应他们的供应链战略的客户。

●戴尔细心地与有关系的顾客联系，预测其需要的产品配置。客户细分能使公司有一个稳定的、可预见的采购模式，戴尔必须把这个采购模式嵌入他的“产品定制”系统。

●巴斯特根据一整套清晰的、预定的规范决定把医院作为其无库存系统的目标。这个目标客户必须是关系良好的买家，且愿意实施连续批量的合同。更重要的是，为了服务的经济性，这些客户必须是区域性群集的。另外，他们必须有认可的组织特性。

●宝洁也做了详细的客户性质计划，把他作为产品供应模式变革的一部分。该公司与那些可以通过网络联系的、可以满载配送的、可以发动其加入业务流程重组过程的大客户建立运行伙伴关系。小的客户转向配送中心，在那他们有机会按其能力被选为宝洁的伙伴。

(2) 顾客内部运作

对戴尔、宝洁、巴斯特来说，顾客组织内部运作的能力是很关键的。这种能力范围很广，有效的顾客内部运作需要有力的技术能力；重要的顾客知识、深入顾客组织和工作过程的能力。这些领导者与竞争对手最大的不同是他们融入客户每天的经营和习俗，互联网也已经成为公司业务模式的更普通有力的要素，它使公司有了基于客户运作的差异化能力，这种能力使客户关系更灵活、更有效。

（3）渠道战略

有效的渠道战略是供应链再造的基本构成。在渠道战略选择的过程中，有效的供应链系统能创造一个强有力的新渠道，它能削减竞争对手对重要客户的接近机会和市场的进入机会。

●戴尔面向客户的渠道战略在行业中是一个突破，在技术性产品生命周期的早期，分销者支持新渠道是重要的。一个直接渠道战略的变革给了他有利于商务模式的关键要素。

●巴斯特的“无库存”系统构建的新渠道改变了所有另外的医院供应商的基本规则。最初，几个重要的供应商拒绝通过巴斯特的系统配送产品，但该系统对客户医院极具吸引力，以至于这些医院强迫这些供应商用这个系统。巴斯特获得了作为第一个行动者的好处：把重要客户与新渠道紧密联系起来。

●宝洁的供应链新战略也要求对重要客户的直接配送，这种渠道安排使宝洁开发了极高水平的客户亲密度，在这些客户中全面地推行供应链变革。同时，宝洁悄悄地结束了与小客户的直接联系，设立了一个中间分销者去为他们服务。

（4）核心运作能力

每个成功的商务模式都需要一套新式的核心运作能力。这种能力生根于公司的核心业务流程，且大多聚焦于供应链管理。有远见的供应商帮助供应链管理者加速他们的供应链再造。

● 戴尔在五个重要方面使用了他的新式运作能力：

① 制定了被广泛关注的无瑕疵“定制”系统；

② 戴尔详尽设立有效的供应商管理职能，以便缩短交货提前期，支持JIT运作要求的全面质量标准；

③ 戴尔“卖你有的”系统的本质是平衡供需；

④ 戴尔设计了格外清晰的产品生命周期管理能力去减少成本，增加战略利益；

⑤该公司和供应商一起缩短他们的产品生产周期，向整个渠道推广戴尔模式。这些运作能力一起构成戴尔新型模式的基石。

●宝洁公司也在两个关键方面拓展其运作能力：

①宝洁制定了一个彻底的导致行业性改变的计划，如有效顾客响应(**ECR**)、顾客需求计划(**CRP**)和物流合理化，该计划要求充分理解渠道的经济性和供应链变革的冲击。

②宝洁用高度的IT连接，去协调产品流，使产品流能够通过提升服务水平而适应新系统的需要。

(5) 组织结构

因为供应链再造要求的变革会影响商务模式的方面，他转换了像市场营销、运营等职能部门的关键职能和所要求的能力。成功的公司必须重组他们的组织行为和监督。戴尔模式的核心是：在每周的供需平衡会议上，来自销售、市场营销、制造和采购的高层经理一起制定公司的行动。这给了戴尔组织的流动性和凝聚力，使其及时对顾客需求和市场趋势做出反映。

在管理各自的公司上，宝洁和巴斯特的经理也做了较大的改变。在巴斯特的案例中，“无库存”系统要求对运营经理有较高的客户控制授权。戴尔改变了激励补偿并取消了过季的促销，所有这些改变都是随着高层经理接受“无库存”系统的模式之后而是作出的。然而，组织性的抵触依然存在，尤其是市场营销经理。

2. 供应链再造的关键要素

- (1) 打好基础**
- (2) 发动合作伙伴**
- (3) 推销新商业模式**
- (4) 促成相关职能的转变**
- (5) 打造首演计划**

3. 评述

本案例不是对某一个具体企业物流活动的总结分析，而是对供应链管理实践的总结分析。供应链的核心和实质是什么？案例中指出“供应链再造成功的公司，其市场份额增加了35%。不幸的是，还有很多供应链管理陷在效率的“陷阱”里，就是说，他们仍然以成本控制为核心，而不是再造供应链和实行顾客战略来增加收入”。这句话对我们来说可能正中要害，因为我们的许多企业都是以成本控制为中心，一些企业甚至把成本指标分摊给每一位员工。这种管理理念不是以客户为中心的管理和营销理念。

本案例中介绍的戴尔、巴斯特、宝洁的一些作法是各具特色的。

(1) 特点与启示

①有效供应链的发展一般是通过五个方面的合理选择：客户选择、顾客群运作、渠道战略、核心运作能力、组织结构。这是一条共同的经验。也是对我国企业的一个有益提示。

②供应链管理的基础工作是“深度的市场细分”，市场营销的本质是使市场与企业能力相匹配。本案例中戴尔、巴斯特、宝洁的发展，细心的客户选择是供应链成功的重要因素。

界定目标客户，更重要的是那些不能适应他们的供应链战略的客户。

③组织内部的客户运作能力是很关键的。

④成功的企业都有自己的核心运作能力。这种能力生根于企业的核心业务流程。

⑤供应链再造中，进行的变革会影响商务模式的关键方面，供应链再造会在各个方面引发不小的问题，明显的组织抵触并不奇怪，这也是供应链再造的一部分。

⑥本案例中总结的供应链再造的关键要素是：打好基础，发动合作伙伴，推销新商务模式，促成相关职能的转变，打造首演计划等五个方面。

(2) 问题与思考

①对比戴尔、巴斯特、宝洁三企业在客户选择时的不同点和共同的基础。你对此如何评价？

②你怎样评价“戴尔在五个重要方面使用了他的新式运作能力”和“宝洁也在两个关键方面拓展其运作能力”。这两种不同的做法说明了什么？

③供应链再造中的五个关键要素具有普遍意义吗？你怎样认识这五个要素？

④你怎样看待供应链再造中，由于变革带来的明显的组织抵触，这是供应链再造中很重要的一部分。在我们的变革中同样会遇到这样的问题。

案例34 重构美国汽车工业的供应链

汽车工业如何突破生产驱动的推动型销售、营销和配送传统，又如何以拉动型系统为中心重新设计其顾客服务和供应链活动。通过将消费者牢固地置于供应链的驱动者这一位置上，制造商就能够更快、更有效地对消费者需求作出反应。

1. 无奈的汽车销售

几乎其它所有零售业，从杂货、服装到快餐、家具，都已学会把消费者放在首位，使他们轻松地购买东西。

在汽车销售中，这一观念发展缓慢，汽车销售商仍然对消费者不够尊敬，并且经常被消费者指责为提供不现实的价格、浪费时间及迫使他们在每个细节上讨价还价。

20世纪90年代中期一个新因素：网络变得很重要。网上公布了种类繁多的产品和定价信息，在美国尤其如此，由此产生了一群消息灵通的购买者。这些人拥有关于汽车规格的详细资料和销售者定价信息，他们深刻改变了与销售商之间的力量均衡。

但过时的供应链规划和信息系统成为汽车制造商们的惯例，他们觉得很难给销售商可信的到货日期。当没有人给他们一个确切的承诺的时候，已经订了货的消费者便会开始认为整个汽车工业是无能的。在承诺送货日期改变三、四次之后，消费者只有期待所购汽车在某一天不期而至时，他们取消订货的例子很多。

2. 供应链创造更好的销售方式

使用供应链已经成为零售业繁荣的极重要的成功因素。供应链方式的主要目标包括从杂货零售的可能最低的成本到高级流行商品的可能的最快响应。其通常特征为：尽可能地利用末端顾客需求来推动供应链的规划和运作。这种模式常被称为拉动型供应链。

De11公司的拉动型模式实现的成本、反应速度和服务优势可以很好地用于汽车工业。De11模式最重要的特点是几乎每一个活动都由消费者的“购买”信号直接驱动。其产品完全按照订购要求来组装。

3. 拉动型供应链的优势

拉动型供应链最适合汽车工业，因为它适用于价值较高的消费品，并具有处理复杂的制造和配送环境的技术灵活性。

拉动型模式建立在一体化信息系统基础之上，该系统产生高效率的运营过程。

拉动型供应链拥有及时配送顾客所需产品的能力。

从实施拉动型配送中确定了四个利润源：减少运营成本、实现较高收入、降低销售成本、改善整个购买过程中的停滞，汽车制造商及其销售商每销售一辆新车，这四部分总计能使他们增加600多美元的利润。其具体优点可表现如下：

- (1) 可以减少运营成本
- (2) 可以实现较高收入
- (3) 可以降低销售成本
- (4) 改善整个购买过程中的停滞

4. 改革的挑战

改变汽车工业已建立的制造、配送和销售的方式是异常困难的。因为它需要来自具有不同历史、能力和兴趣的三个团体的协调的行动，即：高效率的生产组织，尤其是生产的计划者和安排者、生产商的销售、市场和配送组织、以及销售商。

制造商最近在销售模式上采取了一些变化策略，尤其是那些市场的新进入者，像Hyundai和大宇，或像美国的Jaguar和Land Rover一样必须在20世纪90年代重新起步。英国的大宇回避了传统的交易方式，建立了自己的零售网络，它的陈列室里有少量所展示汽车的存货，还可使顾客通过多媒体电话亭获得产品信息。并且，不同于传统模式的是，它开始把服务外包给其他公司。

福特和通用这类最早建立的汽车公司面临着更大的挑战，它们已经建立了广大的销售网络，这容易滋生销售商之间的相互竞争而损失利润。

通过合并销售渠道，汽车公司试图通过库存联营和减少销售商的互相竞争，来形成不讨价还价的定价机制，与顾客建立友好关系。

5. 获得开始行动的优先权

对大多数汽车制造商来说，挑战来自于改革现有高度复杂的、根深蒂固的供应链，这条供应链还与众多既得利益和相互冲突的目标相结合。这个挑战的规模又暗示着它是一个革命性进程——微小的开始、培养素质、证明构思、展现价值，然后在根本决策上做出重大的投资。最终的目标是一个真正的拉动系统。制造商可以逐步地建立起由四个不同单元构成的系统，并按如下顺序排列并获得实现的优先权：即改进分配和交易程序、压缩订货送货过程、建设地区性库存区、提高生产安排的灵活性。

优先权1——改进分配和交易程序

优先权2——压缩订货送货过程

优先权3——创建地区性库存区

优先权4——提高生产安排的灵活性

6. 评述

就整体而言，汽车业多年来一直是美国的重要产业支柱，不论开发、研制、生产和销售等方面均居世界前列，多年来通用、福特、克莱斯勒均排名500强前列，在这种业绩下，汽车业主们并没有大唱赞歌。就本案例而言，对汽车业的供应链系统直言不讳地提出影响发展的若干问题，及相应的对策。这一点也许应当成为我们一些企业决策者的榜样。

在我国近年来汽车业的高速发展，特别是汽车逐步家庭化、普及化的趋势，为许多企业和市场迎来难得的商机。就是在这样的市场背景下，我们汽车厂商的市场策略，大多把注意力放在了产品品牌、产品价格、汽车款式、促销技巧、新品开发等方面，这固然非常重要，但有几家厂商想到本案例中“重构美国汽车工业供应链”的话题呢？有效的供应链系统对降低汽车产销成本和提高客户满意度是十分重要的“那些没有将精力集中在以顾客满意为竞争基础的生产商和销售商很快会发现，顾客正在离他们而去，而选择那些提供另一种供应链方式的同行”。这句话或许是对我们很好的忠告。

(1) 特点与启示

①在汽车销售中的陈旧行为和观念是导致顾客不满的基本原因。创立新型供应链方式是必要的，其主要目标应当是：从可能最低的成本到可能的最快响应。

②建立拉动型供应链成为美国汽车销售市场的选择。

③对大多数汽车制造商来说，挑战来自于改革现有高度复杂的、根深蒂固的供应链，这条供应链还与众多既得利益和相互冲突的目标相结合。

(2) 问题与思考

①本案例中为拉动型供应链的配送总结了4个方面利润源（优点），对我国正在发展的汽车市场适用吗？

②本案例中突出的是变革的思想，你认为，对正处于改革过程的中国企业，应当从中学学习些什么呢？

③从推动型供应链向拉动型供应链的转变是一个普遍的趋势，如何认识这种变化？

④“今天的汽车工业都有出色的产品质量、设备水平和业绩，这些是通过一个在设计和生产时消除了任何可能的浪费和额外成本核算的生产系统达到的。然而营销和配送调节却没有减少任何成本和损失”。这句话能引起你的哪些思考呢？

案例35 日本安丽公司八王子物流中心

1. 背景

本案例以安丽公司的八王子物流中心的运营为背景，介绍其物流作业及相关内容。

①建筑情况。空地面积22300m²；建地面积9900m²；楼板面积29000m²。

②系统设备。

③物流系统设计施工。OKURA输送机株式会社。

④建筑设计施工。大成建设株式会社。

⑤投资金额。130亿日元(含土地建物及设备)。



表 35-1 基本作业能力

托盘式料架 / 个	10000	流动式料架 / 座	1080 座
轻型料架 / 棚	105	自动分拣系统 / 套	3 套
数字显示分拣 (DPS) / 线	3	垂直输送机 / 台	30 台
自动分类机 / 套	2	纸箱成型机 / 台	6 台
封箱机 / 台	3	自动标签机 / 台	3 台
重量检查机 / 台	3	纸箱压合机 / 台	2 台
保管管理对象品种	140 / 500	系统能力 (笔 / h)	最大 600
发货能力 (平均一天) / 箱	最大 13000	物流现场作业人员 (外部委托) / 个	约 160



2. 物流中心内作业流程

数字显示分拣(DPS)+自动分拣的分拣线3F有两条，而5F有一条合计有三条线。作业流程如下图所示。

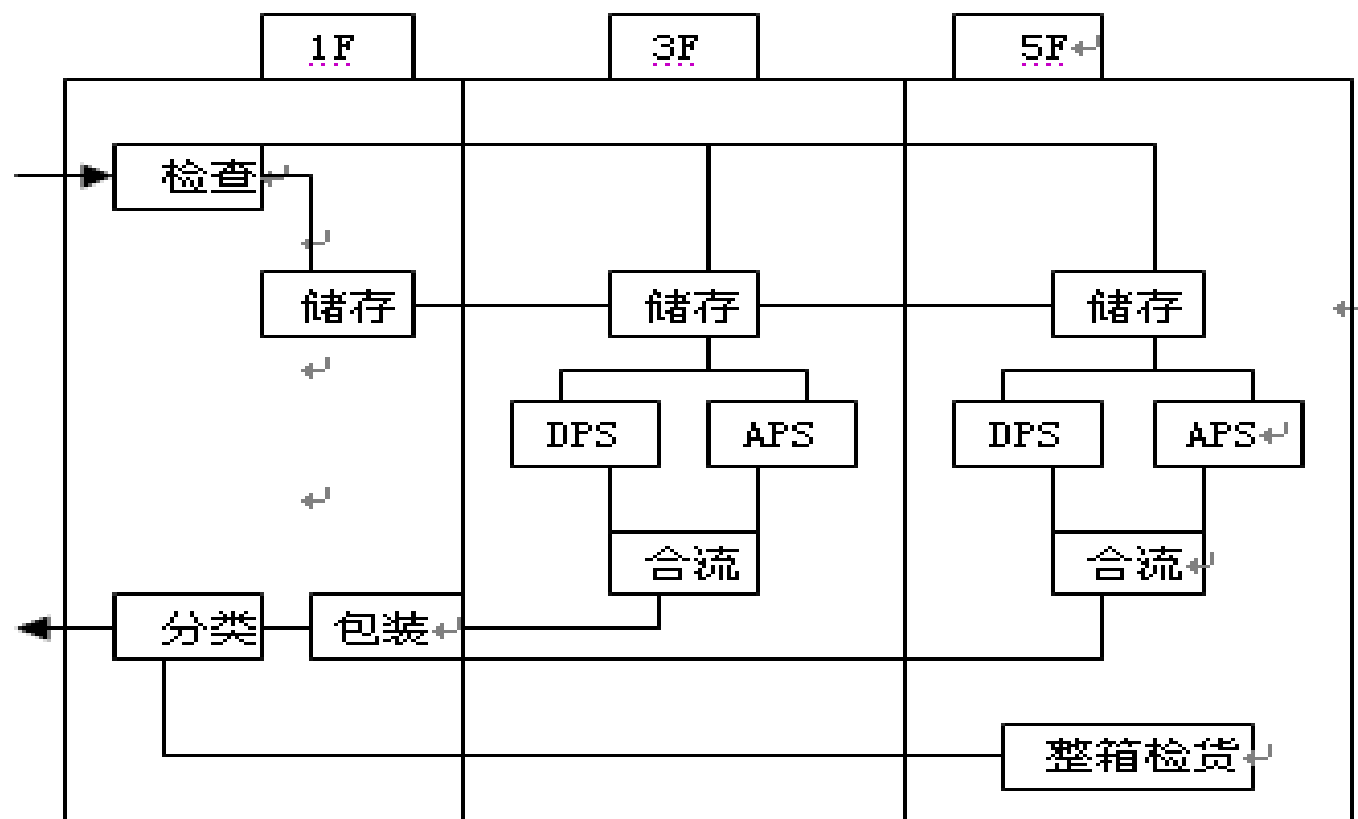


图 35-1 作业流程

3. 物流管理及服务范围

日本安丽的物流单位从前是属于流通部的一部分，1996年3月才升格成为物流部，管理规划向前迈进了一大步。现在物流部的组织结构如下：

(1) 物流企划室

(2) 物流管理部

(3) 物流服务部

(4) 物流本部

八王子物流中心的服务范围为东京、长野、新潟以西，京都、奈良、和歌山以东的15个都府县。该物流中心每日的发货量约为8000箱左右。

4. 物流作业流程介绍

- (1) 进货月台
- (2) 托盘式料架
- (3) 堆垛机的无线导引系统
- (4) 危险品仓库
- (5) 纸箱成型机
- (6) 自动标签机
- (7) 数字显示分拣线(DPS)
- (8) 重量检查机
- (9) 自动分拣系统(APS)
- (10) 装进物流箱内
- (11) 自动分拣系统(APS)的补货
- (12) 合流装箱工作站
- (13) 垂直输送机
- (14) 包装线
- (15) 封箱机
- (16) —自动分类机

5. 评述

本案例以日本安丽公司八王子物流中心的运营为背景，介绍其物流作业及相关内容。这是一个以实际业务流程为基础的作业型案例。

安丽公司的主要产品为各种清洁洗剂、厨房调理器具、个人保养用品、营养补给品及其它用品等。这一庞大的商品群基本属于普通日用消费品。安丽公司生产经营的产品，其质量的可靠性是无可非议的。从一般理论意义上说，作为对生产与经营活动服务的物流业，其对商品流通的贡献主要表现为：及时与准确。

(1) 特点与启示

①日本八王子物流中心的组织结构设置与划分中，物流企划室负责战略企划、中长期设备计划、预算的管理，这是一种均衡和可持续发展观的体现。在一个企业内，属于服务型的物流部门有独立的中长期规划实属特色。

②本案例中对物流作业过程16个部分的介绍，都突出了一个以降低成本，提高效率为主线的基本思路。

③本案例中，定温仓与常温仓分别使用不同的窄道式堆垛机和伸缩式堆垛机，就说明日本物流仓库设计水平之高，对空间利用之精确，这对我国自动化立体仓的发展是一个有益的启示。

(2) 问题与思考

①日本安丽八王子物流中心的自动化、标准化水平堪称世界一流，就我国大多数物流企业而言，尚有不可及之感，但这并非主流。真正引起我们思考的是：如何建立与我国当前生产力发展水平相适，又适度超前的物流发展体系？

②我国现有的几座高架自动化立体仓，其设计水平平均达到世界一流，但实际货物存储利用水平如何呢？在快捷、方便与费用的对比中，谁是首选呢？储存费用不能不说是首要因素。

③在我国现有仓储条件下，降低成本，提高效率应采取哪些改革措施？是体制问题、所有制问题、市场机制问题、管理问题、技术水平问题、人力资源问题等等？主要的问题是什么？（END）

案例36 中储物流运作模式

现代物流的主体功能是运输和仓储，其它功能如加工、配送、装卸、包装、信息服务、货运代理等是在这两个主体功能上发展深化的。

中储借鉴国外发达国家的经验，提出了从传统储运企业向现代物流企业转变的发展战略。这是因为中储具有发展现代物流的综合优势。

1. 优势

- (1) 规模收益
- (2) 经济便利的铁路专用线
- (3) 机械化作业程度高
- (4) 覆盖全国的网络

2. 服务

在现代市场竞争中，传统的储运功能和硬件设施优势逐渐被市场物流资源的整合力和增值服务能力所取代。增值服务主要包括能简化客户手续，带来便利性的服务；通过物流中间加工，创造价值的服务；合理组织，降低物流总成本的服务等。中储目前的增值服务主要包括：

(1) 现货交易及市场行情即时发布

(2) 物流的中间加工

(3) 全过程物流组织

(4) 形式多样的配送服务

①生产配送

②销售配送

③连锁店配送

④加工配送

3. 客户

中储紧贴市场，根据不同客户对物流的需求，适时调整经营策略，大力发展全程物流代理、现货交易市场及行情实时发布、国际货运代理、配送等业务，取得了可喜的成果。

中储现有的客户主要有四大类：

第一类是生产资料的生产和经销企业；

第二类是大型国家重点工程建设项目；

第三类是生活资料生产企业；

第四类是生活资料的零售企业。

(1) 第一类客户

包括金属材料、建筑材料、汽车、木材、机电产品、塑料、纸制品、化肥等生产及批发商，以金属材料为主。

(2) 第二类客户

主要是国家大型重点工程项目，已承接黄河小浪底水利枢纽、北京首都机场改扩建、来宾电厂等数十个国家重点工程大型设备的国际货运代理业务。

(3) 第三类客户

主要是生活资料生产企业。

(4) 第四类客户

是商业批发和零售企业。提供仓储、分拣及配送服务。

4. 跨越

中储的目标是充分发挥中储股份的龙头作用，利用国内外两个资源及中储的内部资源，采取收购、兼并等手段，实现全国合理布局，建成一批与现代物流需求相适应的物流中心，进而推动中储整体向现代物流企业转变的步伐，与国际接轨，再造中储，建成服务一流的现代物流企业。

5. 评述

中储是国有大型储运企业向现代物流企业转化中的佼佼者，中储的转化发展战略是值得许多同类企业在转型时期借鉴的。

现代物流中，运输与储存仍是核心职能，其它职能，如流通加工、配送、装卸、包装、信息服务、货运代理等是在这个核心职能基础上逐步发展和深化的。从宏观上看，新中国成立后的几十年时间里，已经建成了具有相当规模的储存、运输体系和网络，如果这些分散在全国各地的储运企业，大多转型为具有现代理念和运作方式的现代物流企业，实质上是实现了一次规模巨大的，低成本投入下的高收益。

(1) 特点与启示

①中储所具有的规模优势，实际上是巨大的资本利益。

②物流的价值来源于服务和服务中的增值，物流中价值增值的程度主要取决于物流服务的功能与能力。

③中储对客户实行的分类服务是一种符合现代物流理念的服务方式。

④实现从传统物流向现代物流的跨越，不是一句简单的宣传口号，他是以观念为起点，以行为方式为具体内容的质的跨越。

(2) 问题与思考

①在我国的传统储运企业向现代物流的转型过程中亟待解决的问题有哪些？是体制、资金、技术、人才、设备、观念，还是其他因素。

②在我国当前生产力水平下，物流业应达到什么水平为最佳？是适度超前、国际一流、逐步提升或是其它等。

③你认为应如何解决传统国有储运企业的体制问题？国有、私有、承包、租赁、股份制、重组，哪种方式更有利？更能促进企业和社会经济的进步与发展？

案例37 天美百达的第三方物流

天美百达集团是全球最大的第三方物流公司之一，总部设在英国，世界排名第七位。

1. 制造业物流

(1) 计算机与家电

①天美百达与IBM公司签署一项为期五年的物流协议

该项新协议可看作是IBM公司所采取的战略中的关键一步：将物流配送业务交付给物流领域的专业化合作伙伴运作；这对于天美百达集团来说这一步也极为重要，它因此而成为高科技产业的物流供应商。

②天美百达集团与惠普公司签署重要协议惠普公司是世界上最大的电脑制造商之一。

天美百达集团与惠普公司签署了一项重要协议，根据此协议，天美百达集团将为惠普公司提供PC机的物流配送服务，这大大巩固了天美百达集团在高科技专业化物流领域内的领先地位。

天美百达集团供应周转速度快，供应线路便捷，可在客户发出订单后的二到三天内将货物送至指定地点，这就意味着零售商无须大量备用库存货物，即进货，发货的周转周期缩短。

(2) 日用品

对于为客户提供易耗消费品 (FMCG) 的供应商来说，贸易环境的压力是极其严峻的。为了达成理想订单，应将服务的特性，质量和弹性最佳结合以适合客户不断转变的期望，对此方面，需进行频繁的监控。

达成理想订单的两个基本要素是卓越的商务系统设施以及与第三方物流服务商天美百达长期关系的建立。

构成贸易环境六个方面的压力包括：

- 更高质的服务水准。
- 更短的交货期。
- 复杂性。
- 整合供应链。
- 合理的供应链成本。
- 环境与立法。

案例中专门介绍了高露洁的应变措施及商务系统

2. 零售业物流

(1) 与Wal-mart的合作

现由SCM供应链管理公司(归于TBGNA旗下的公司)与零售业巨头Wal-mart联合开发的遍及加拿大的物流配送网络规模可观,它包括三大物流配送中心,其中每个平均占地 93000m^2 (100万平方英尺)并且都配有长达7英里(11千米)的传送带。

随着Wal-mart公司业务的拓展,对原有物流配送系统进行重组已经势在必行。这就促使了在安大略的Cornwall及Bmmpton及在Alberta的Calgary建立这三大物流配送中心。

(2) 与泰斯科(Tesco)公司的合作

总部设于英国的泰斯科公司，指定天美百达集团匈牙利分部负责为其提供在匈牙利地区的物流服务，主要包括纺织品及其它非食品类商品的仓库管理等。

泰斯科公司于1992年开始负责在匈牙利西北部的24家超市及6家小型零售商店的运作，成为该国最初的零售商。自此以后，随着业务拓展，公司已在匈牙利创建了9个大型超市，并在筹建更多此类零售商店。

随着业务规模的扩大，泰斯科公司需要独立的仓储中心，它选择天美百达集团为其提供匈牙利地区的物流服务。现在天美百达集团匈牙利分部的占地1万m²的全国物流配送中心负责泰斯科公司的纺织品及小型电子产品的供应。

(3) 与零售商百佳超市的合作

1999年，天美百达与零售商百佳超市订立了一个为期五年的物流服务合同，其目标是使百佳超市的物流运作更趋现代化。在未与天美百达订立合同前，百佳超市的供应商直接将货品送至广东地区的各家店铺里，此系统给百佳超市带来了一系列的供应链上的不便而且管理效率低。

（4）其它

随着业务的发展和规模的扩大，一种新的物品中央配送中心应运而生，每间店均可根据需求每星期订3次货，大批量的订单在第一天被传送到供应商那里并由供应商分批处理。第二天，供应商把大批订单送到配送中心，物流中心的人员定期把货物分流到每一间分店。现在，每间店可以根据需求货量作出订购，以空出部分货架来供新产品用。货品会在店铺出订单后第三天送到店铺。促销活动之货物将分开处理并经由配送中心退回供应商。

3. 评述

对于规模巨大的跨国物流集团，最重要的一点，就是把握好制造商、销售商、进出口商在选择第三方物流公司时追求的利益点。而今，企业追求的是长期利益，而在具体日常贸易交往中，厂商更多的是在寻求“双赢”或“共赢”，这是在市场竞争压力下企业的必然选择。

物流作为一种服务，他们没有产品和技术方面的独特优势，而只能通过对客户的服务和增值服务，在客户满意的同时，实现他们的利益。在现在的跨国物流中，客户会很自然地要求他们的物流服务商，应当完全掌握从原料的采购到制成品的运送整个制造和销售过程中的每一个环节，对遍布世界各个进出口市场的通关程序了如指掌，并能作出相应计划以使他们免于不同国家海关施加给他们的重税和罚款，同时，对所有物流服务商有一个至高的，却是永远一样的要求，即要求第三方物流商具有应付并处理繁杂事务的能力。

(1) 特点与启示

①天美百达集团在经营中的两大特点，一是，服务面宽；二是，业务领域宽。这种做法从正反两方面对我国物流业有那些启迪呢？

②通讯设备制造商Pulse Engineering公司的国内及国际运输经理米歇尔·罗密欧说：“你们(物流服务商)是我们公司的延伸，我们希望你们成为我们的业务伙伴。”物流服务商与制造商、经销商形成战略合作伙伴关系是当今供应链物流发展的基本趋势。

③在天美百达集团为高露洁的物流服务中，可以看出，他们为适应贸易环境，采取的应变措施和办法，因地制宜、因时制宜的运作思路，应是现代物流经营中的特色之一。这也是我国物流企业应当尽快适应“入世”后，尽快与国际惯例接轨的必然选择。

④在进行跨国全程的物流服务时，要知道进口商与出口商的需求有时是不同的。相比之下，进口商对技术的要求更高。鉴于这种情况，有些大型进口商指定专门物流服务商来解决这些问题。这就要求大型跨国经营的物流企业必须要有实现物流服务增殖的技术能力。

（2）问题与思考

①有一种现象：美国出口商拓展新的出口市场时，希望对当地相关企业实施有效管理与控制。越来越多的出口商更希望他们一般不太愿意在建立分拨设施和雇佣海外员工方面投入太大，他们只让他们的物流服务商拥有自己的仓储及分拨设施，并在这些国家建有自己的办事机构。你认为美国出口商的这种做法，对物流服务商来说，是机遇，还是负担？

②在跨国物流服务中，还有一种情况：一般来说，货主更愿与物流服务商签订全程服务合同，并支付额外的不可预见服务费用。但也有一些进出口商还是宁愿物流商只提供基本服务。代理商们却认为这种方式过于目光短浅，因为货主整个合同执行过程中，避免不了对更深层次服务的需求。如果这些额外服务以单独形式计算，肯定会比一揽子合同方式计算成本要高。你认为呢？

③你认为在物流企业的发展中是全方位出击好，还是相对专业化更好？为什么？

向天美百达集团那样，既作高端物流（电子计算机）又作低端物流（化妆品）其利弊是什么？

案例38 组例：各具特色的配送中心

在欧美发达国家的配送实践中，大致上形成了五种类型的配送中心：直属运输业的配送中心、批发业配送中心、零售业配送中心、汽车制造业配送中心、交货代理服务业务配送中心。下面分别进行介绍。

1. 直属运输型配送中心

在欧美一些国家，直属运输业配送中心的主要业务活动是以货物运输为主，它围绕着运输而进行货物配送。

直属运输业配送中心的特点是运输能力较强，可调动的运输设备(运输车辆)比较多。但是，并不是所有的运输车辆都由配送中心自备。有些配送中心本身拥有的运输设备很少，它们向用户配送货物或运送货物主要是依靠租用社会上众多运输公司的车辆来完成的。

属于运输业范围的配送中心，其代表组织主要有：RPS洛杉矶中心、英联邦政府运输公司货物集配中心、ASC公司斯德哥尔摩货运站等。其组织状况分述如下：

- (1) 美国RPS洛杉矶中心
- (2) 英联邦政府运输公司货物集配中心
- (3) 瑞典ASC公司斯德哥尔摩货运站

2. 批发型配送中心

属于批发业配送中心的代表性组织有以下几个：

(1) 芬兰Sesko公司中央配送中心

中央配送中心利用计算机处理订货和交货事宜。其程序大致如下：

①零店用电话或便携式终端计算机向Sesko公司设在地方的分店提出订货要求；

②分店用电脑将用户的订货数量等信息发送至公司本部；

③订货数据经计算机中心处理以后，传输给地方仓库或中央仓库；

④地方或中央仓库按照得到的信息和指令分拣商品；

⑤(夜间)用卡车从中央仓库向地区仓库发运货物；

⑥通过各地区仓库向各用户发送(配送)商品。

从时间上看，第1—第3项工作通常是在当天完成，第4、第5项工作在次日完成，而完成向用户配送商品的工作一般在第三天完成。

(2) Main Street哥伦布配送中心

Main Street公司是专营服装和鞋子等商品的大型联合企业，它设有21家商店和一个名叫哥伦布的配送中心。

配送中心的面积是1.1万平方米(12万平方英尺)，由三部分组成：

①设立在中央位置的以纸盒为货物包装单位的商品中心验货场所；

②设在商品中心一侧的商品分拣区(配置2台分拣“挂架商品”的分拣机和分拣毛衣、运动衫等服装的分拣设备)；

③设在另一侧的出货场所，此处配置单元分拣机1台(即按照商店种类分拣货物的设备)。

此外，还配备着长2~30米的3层结构的流动货架。

(3) 瑞典ICA公司西南配送中心

瑞典ICA公司西南配送中心的任务是向瑞典西南部的240家商店配送食品和日用品。

(4) 美国Super Rite食品公司哈里斯堡配送中心

哈里斯堡配送中心的特点是：库存能力强，配送规模大，库存能力可达4.8万托盘，每周出库的食品数量为80万箱，商品周转速度是20次 / 年。

哈里斯堡配送中心向零售店配送商品的时间依用户的要求而定。通常，对食品杂货店每周配送3次商品；配送日用品，每周4次；对零售店，在订货的当天夜间送货或订货的次日配送。

3. 零售型配送中心

零售业配送中心隶属于(商品)零售公司，既为提供物流服务的组织，同时又属商品销售(零售)中心。其代表组织主要有：

(1) 美国JCPenny曼彻斯特配送中心

曼彻斯特配送中心经营的商品主要有服装、装饰品、日杂品、家具、家电等。

曼彻斯特配送中心的作业效率很高。从接受订货到配送货物仅需24~48小时。

(2) 美国Southland圣贝纳迪诺配送中心

圣贝纳迪诺配送中心的最大特点是：建有高水平的计算机控制系统和保持着较高的作业效率。

(3) 英国Waitrose伯克舍布鲁内卢配送中心

伯克舍布鲁内卢配送中心是由事务所、生鲜食品中心和干货中心组成的。

商品分拣作业主要采取指令分拣方式，具体做法是：

按照计算机发出的指令，操作人员用塔式吊车将货物运至分拣台；然后，按商店顺序拣选出商品，并将货物装入网箱中。待全部网箱(36箱)装满商品以后，利用台车把配备好的货物自动送到发货站台，开始运送货物。

4. 汽车制造业配送中心

自从日本汽车打入到欧洲和美国市场以后，日本汽车配件的供应和需求开始不断增加。于是，在美、法、英等国家先后建立起了许多供应日本汽车配件的组织——汽车配件中心。

从职能上看，这些称作配件中心的组织，既负责向用户供应和销售汽车配件，同时，也从事货物(配件)的储存、分拣、输送等物流活动。向用户提供系列化的后勤服务，起着配送中心的作用。下面，我们仅介绍两个这样的物流组织。

(1) 德国Mazda Motor配件中心

特点：德国Mazda Motor配件中心的特点是：经营规模比较大，设备先进且数量较多。在这个配件中心内部，共配置了17台能吊装各种大型配件和小型配件的塔式起重机，10台运输配件的自动化机械（A. C. V型运输机）和各式分拣设备。此外，在中心内部还建立了使用光导传送技术的新的库存管理系统，使分拣出的配件能及时出库。

运作：Mazda Motor配件中心的工作人员主要是利用各种机械来进行配件的入库和出库作业的。其运作过程是：在盛装配件的容器上贴有标明入库位置的条形码，当升降机（或运输机械）吊运的货物所到架位正好与条形码读出要求相符合时，便按指令将货物送入货架。出库作业与入库作业类似，也利用条形码技术和光导装置。

(2) 美国Suzuki Motor洛杉矶配件中心

具体运作：在洛杉矶汽车配件中心，货物入库和出库同样进行自动化控制。其做法是：货物被运送上入库货台以后，由计算机打出货物(入库)定位的指示单(指示单贴在托盘上，上面打印着收货码)，经条形码读出器识别后，自动将货物送入货架储存(其中小配件是利用单向转动货架储存)。小型配件出库时，先用条形码读出器扫描货签，确定被拣选货物；然后，用机电系统自动控制存有被拣选货物的货架，令其转动。与此同时，盛货箱被传送机(带)送至转动货架的出口处，应拣选的货物(小配件)会自动拣入箱中。大型配件出库时，拣选货物采用多级转动货架操作。这种货架有200个存货空间。大型配件同样是依据订单拣货、装箱和送货。

设备配置：吊装大型配件用的塔式起重机5台，吊装中型配件用的塔式起重机3台，运输大型配件的转车台、运输中型配件的运输机和转动货架5台。

5. 代理服务型配送中心

德国Dextra公司配送中心属于代理服务型配送中心，其基本功能与业务流程如下：

主要功能：按委托方要求从工厂接收货物，对货物进行分拣、配装后将货物送到用户手中。

特点：业种属于纯粹代理性的物流服务业。

运作流程：Dextra公司配送中心配备着许多先进的物流设备，共有升降机8台、自动分拣机2台、接货运输机8台、记录入库的终端机8台。具体做法是：以托盘为装载单元的货物进货后，先用叉车从装载体上搬运到通往自动化仓库的传送带上；在仓库收货台上，按照货主所属分别填写收货卡片，并将卡片贴到托盘上；同时贴上条形码，自动入库。经过分拣的货物出库时，直接装上托盘，并用塑料薄膜封装，然后装车，直接发送到零售店。

6. 评述

该案例不是独立的企业物流案例，它有选择地对一些发达国家的物流配送中心特色与作业流程作了简洁的介绍。这其中最重要的一点或许是：建立物流配送中心应当以国情、区域特点、行业特色及服务对象范围为基本出发点，以此开始市场调研与决策配送中心的规模、结构、服务范围、经营特点等。这一点特别值得当前我们高速发展的物流配送中心借鉴。

(1) 特点与启示

欧美发达国家配送中心的实践中，依托于本国的国情，表现出如下特点：

①配送中心种类繁多。

②配送中心硬件设施先进。

③配送中心的服务对象和服务范围比较明确，且相对集中，这样作市场定位准确，便于目标客户识别，有利于企业提高市场占有率。

④本案例中的配送中心大多具有较大的规模，易实现集约化经营，形成规模经营带来的经济效益，代表了现代物流配送中心发展的方向。

(2) 问题与思考

①如何借鉴欧美发达国家的配送实践，结合我国国情，对我国投建配送中心进行定位，对其规模、设施进行合理的规划？

②利用案例中配送中心与我国相同类型（或基本相同）的配送中心进行比较，找出特色与不足。

③能否对我国配送中心的运作管理提出独到的建设性的意见，并论证其可行性？

④思考我国大城市配送中心的建设思路。

⑤你认为应如何处理好物流建设中的超前发展与量力而行、因地制宜的关系？高起步、跨越式是我们的一贯发展思路，在物流建设中是否最佳？

案例39 连邦的两种“连锁”和物流配

“连邦软件销售排行榜”被誉为中国软件市场的“晴雨表”。短短一年半内连获三次风险投资：中保信、香港联邦和综艺股份接踵而来。

2000年连邦提出了“一个中心，两件大事”的口号：一个中心是指继续发展“加盟连锁店”；两件大事，一件是建立“网上连邦”，开展B to B业务。另一件是力争在香港二板市场上市，同时向加盟者转让部分股权。

研究连邦，可以发现最具特色的是其独特的“连锁经营”模式。连邦的“连锁经营”既有“直营连锁”又有“特许加盟连锁”。

1. 连锁方式

连邦总部采用正规连锁与特许连锁并行的方式。一方面采用正规连锁建立直营店，在产权上是从属关系；另一方面采用特许连锁在一些城市建立特许加盟店，由加盟者来经营，在产权上与总部没有从属关系。

世界上成功的连锁经营企业，如麦当劳、肯德基等都是采取特许经营方式，它们的特许加盟店开遍了世界各地。

连邦也正是采取这种模式，从1994年刚成立之时建立7个直营店之后，就开始紧锣密鼓地、大规模地建立特许加盟店。特许加盟店虽然不需要总部投入过多的资金，但是对于总部来说，必须要有一整套严格的运作模式。

首先，连邦将开办加盟店所涉及的风险降至最低。其次，确保加盟者可以遵循总部既定的模式和经营规范。第三，持续地协助引导加盟店，总部市场部定期检查加盟店，并给予实质性地支援。第四，监督考核加盟店，经常保持总部与加盟店的有效沟通，加强考核，纠正加盟店的不良做法。

2. 物流配送

连邦软件销售连锁组织的物流配送是随着整个组织的规模变化而不断发展的，无论是规模较小时采用的总店制，还是规模逐渐扩大以后发展成的储运部，以至后来成立的物流中心。

(1) 商品采购

商品采购一般分为首批采购和日常采购。

①首批采购是指对新上市产品进行的第一批采购，对于畅销产品的首批采购，确定合适的采购量是至关重要的。因此，对于畅销产品的首批采购量连邦实行谨慎的采购原则。

②日常采购是指除首批采购外的其他采购行为，日常采购量的决定，主要是依据订单管理系统。对于每种产品，连邦都会定期设置一个最低库存量和一个最高库存量值，并会定期调整。

(2) 配送发货

总部给各地专卖店配送发货的产品一般分为三类：代销产品、配货产品、订货产品。

代销产品不用预先支付货款，在代销期间内销售不出去可以通过总部退还厂商，没有任何库存风险。

配送产品是总部根据原先与专卖店的约定数量，主动配发给专卖店的产品。

订货产品是指根据专卖店的订货单配发的产品，包含首批征订的产品和日常订购的产品。订货产品的品种和数量主要是由各专卖店负责制定，订货产品先收取货款，由各地专卖店承担库存风险。

(3) 厂商直供

统一进货可以给连锁店带来规模优势，使其供货价格比别人更具竞争力。但是如果所有商品全部由总部统一供货，就会存在发给各个专卖店货物速度慢的问题。连邦就此探索出一条由厂商直接供货而结算由总部统一负责的途径。

由于软件市场竞争激烈，其中一个问题就是物流的速度和成本。最初，与各地连邦软件专卖店竞争的当地经销商大多是直接由厂商发货，包装费甚至运费都是由厂商负责，不仅到货快，而且总成本低。

为了保持连邦专卖店的名副其实的“大而全”的产品形象，连邦总部和厂商签署协议，由厂商直接供货，总部统一和厂商结算。单据的传递是其关键。

3. B to B只是加速器

其实B to B只是把传统的商务流程电子化，并且能够将它们有机地结合起来。也就是说，B to B是以传统的商务模式为基础，以因特网为平台，进行充分的整合而产生出的新的商业模式。

4. 评述

连邦成功的诸多原因中，最主要的应是：经营方式和物流配送。

连锁经营是当今较容易取得规模效益，形成品牌优势的一种经营形式。

连邦总部采用正规连锁与特许连锁并行的方式。

保证有效连锁经营的重要条件之一是物流配送，连邦软件的物流配送体系是随着整个企业经营规模变化而不断发展的，它的发展过程是：规模较小时采用总店制——规模逐渐扩大以后发展为储运部制——而后成立的物流中心。物流配送组织的演变说明了连锁组织总部采取的组织调整策略是为了适应市场变化的需要。

(1) 特点与启示

① “连邦”经营中的成功，其中主要一点是经营方式的选择，即采用正规连锁与特许连锁并行的方式。其优势不必再谈，但需要注意：一是，选择正规连锁时，事前的市场调研、分析是极为重要的。二是，选择特许连锁的加盟店时，不能仅靠一纸合同，在规模不断扩大时，由于鞭长末及，常会出现加盟店越权行事的现象，虽然总部有取消其加盟资格的权力，但结果往往是两败俱伤。

②在日常物流配送作业中，“连邦”采用了包括首批采购、日常采购的商品采购方式。根据不同情况选择不同的配送货方式，实质上是市场学中的“定位”问题，我们的一些物流配送企业在选择配送方式时很难说做到准确。

(2) 问题与思考

①你是如何认识“连邦”在经营中采用正规连锁与特许连锁并行的方式？对比不同连锁形式的优缺点，如果选用其他连锁形式，你认为如何？

②我国当前打击盗版软件，主要是法律手段，这里是否存在生产经营和管理体制中的一些问题？你的看法如何？发达国家中为什么盗版现象相对较少，原因是什么？

③案例中提到“B to B只是加速器”这句话当如何理解？有道理吗？（END）

第五篇 物流信息化

信息化与信息技术是现代物流发展的基础和方向，在该书收录的51个案例中大多都涉及到物流信息化问题。因此，本篇只选编了4个专门介绍物流信息化及信息技术的案例，以进一步突出信息技术对物流发展的重要作用。

案例40 宝供的信息化之路

1. 起步

物流行业中的宝供储运，是一家民营的中型储运企业，从它1994年底成立到现在只有6年多的历史。

宝供储运的总经理和创始人——刘武在1992年承包了广州的一个铁路货物转运站。在1994年，终于使刘武的转运站迎来了一个对未来事业产生巨大影响的客户——美国宝洁公司(PSLG)。

1994年，美国宝洁公司进入中国市场，并在广东地区建立了大型生产基地。对于刚刚进入中国市场的宝洁公司来讲，产品能否及时、快速地运送到全国各地，是其能否快速抢占中国市场的一个重要环节。宝洁公司首先联系的就是这些大型国营储存和运输公司，但由于长期计划经济体制下形成的官僚主义作风等，使宝洁公司忍无可忍，开始把目光投向了民营储运企业。

在业务的发展初期，由于业务量小，复杂程度低，依靠灵活的人工操作管理与服务顾客的思想，就可取得一定的成效。按刘武的话说，“传统的运作方法必须改变”这个想法后来也促使他下决心创办了宝供储运这一企业。

2. 发展

1994年刘武注册成立了广州宝供储运有限公司。对宝供储运的整个发展来说，“宝洁”是一个非常关键的大客户。刘武一直强调：通过跟“宝洁”合作，他们学到了很多東西，因为在合作过程中，“宝洁”会不断地提出更高的目标、新的要求，更重要的是，它也会很愿意帮助你提高。这样无形之中就推动了刘武不断地去学习和思考，同时也就开启了刘武对信息技术的渴望。

宝供储运在发展到高速成长阶段的时候开始遇到了一个信息瓶颈的问题。实际上，“宝洁”对这个问题的反应最为敏感。经过一年左右相对的“蜜月”期之后，“宝洁”对宝供储运的意见开始越来越大。现在业务越来越大，宝供储运的反应速度却在明显下降。如果宝供储运可以突破“信息瓶颈”，能够实时监控各个储运环节，实现这种服务应该是会受客户欢迎的。

早些时候，宝供储运就已经有了自己的计算机室。随着业务的变化，单机操作已经远远解决不了问题，于是建立了一套在DOS平台上用电话线连接的“原始”内部网络，以便可以在全国范围的企业内部传递一些信息。

然而这套系统，在行家眼里毫无价值。这时候，IT规划和企业的目标实现了统一，建立先进的企业信息系统也自然被提上了议事日程。

3. 提升

尽管资金非常紧张，宝供还是尽力建立了一套较为完整的信息系统。要知道，业务人员的真正参与才是信息系统建设成功的关键。

在员工们提出要查一个数据往往要经过很繁琐的程序。能不能从数据库里面自动提取出？按一两个键，就会产生所要的表格？

这一想法和要求引出了宝供储运信息系统建设的第二个阶段——报表自动生成。

目前，宝供储运的客户有80%都是外资企业，显然，企业管理规范程度的差异和对物流的理解差距是个主要的原因。虽然宝供储运的价格并不低，许多外企客户宁愿多花一点钱委托宝供储运去管理。

宝供储运做到今天，已经从只有“宝洁”一个客户变成了拥有45个客户，从4个分公司变成了在全国31个城市都设有运作点的公司。先不说信息系统对它的发展起了多大作用，单从现在公司的业务管理来看，没有“思想革命”就不可能正常运转。

对储运企业来说，对成本的控制和成本核算是“运作精良”的首要条件。宝供储运内部形成的单据—成本流程模式：受单→初步报价→估算成本→统计成本→再报价。

4. 评述

宝供储运，是一家民营的中型物流企业，但是，它能在这几年中，在众多大型国营储运企业的眼皮下生存、成长并逐步壮大。它靠的是什么呢？

许多与国外大企业打交道的人，大多能发现信用和认真是工作的基本信条，是企业生存之本。企业家的超前意识和准确判断是企业发展的基础。机遇是企业发展的助推器。而这些宝供都拥有了，作到了，它成功了。

有人说，中国的民营企业往往容易从无到有，却很难真正做到从小到大地持续发展。不知道宝供储运是不是可以有所突破，把自己创造的奇迹续写下去。我们可以感觉到它正在努力使自己向大企业的方向迈进，这是宝供与大家共同的希望。

(1) 特点与启示

①宝供对应用信息技术的追求贯穿始终，这一点不要说民营企业，就是在大中型国有企业中也难以作到。这既是宝供的特色，也是宝供给不论民营还是国有企业家的最好启示。

②第一次为宝洁公司时，当时还处在个体户形态的刘武亲自“跟车”“督战”，结果在这次“考试”中确实得了高分。不过这次生意根本没有赚到什么钱。但却带来越来越多让同行“眼红”的单子。这“第一次”服务的作法确实不值得提倡，但这种精神是难能可贵的。

③宝供在对社会服务的过程中避开了低层次的价格竞争战场，通过信息系统的建设把优势集中到客户服务和减少流通环节上。是价格竞争，还是服务竞争是我国许多企业不容易解决的问题，而宝供选择了服务。

(2) 问题与思考

① “我们企业的优势是什么？钱没人家多，人也没人家多，规模、名气更是没人家大，说到底，只有搞好客户服务的这套思路和让思路变为现实的这套信息系统。”这句话是低调，还是深谋远虑？

②宝供靠自身力量独立开发的基于Internet的“业务成本核算系统”。宝供选择了独立开发，而海尔选择了共用软件，试对比你认为哪个更好？

③宝供解决“信息瓶颈”的过程是复杂的，它能引起你的那些思考？，

④宝供认为“对成本的控制和成本核算是‘运作精良’的首要条件”。在传统经济思维中，这种观点是完全正确的。如果从社会经济的角度看，这种思维方式是否值得商榷？

案例41地理信息系统（GIS）在长距离输油管道中的开发应用

1. 背景介绍

管道运输是国民经济综合运输的重要组成部分之一，也是衡量一个国家的能源与运输业是否发达的特征之一。

从上世纪70年代初开始，我国展开了大规模的长距离输油气管道的建设，逐步实现了原油运输由铁路为主转向以管输为主。目前的管道运输业已成为继铁路、公路、水运、航空之后的第五大运输行业。

长距离输油气管道的特点是：点多线长，且大多数为地下铺设管道，其地理信息、图形信息和数字信息并存。人工管理特别是信息更新工作极其困难，它非常适合且需要地理信息系统的开发应用。

就我国长距离输油气管道的运行管理看，存在以下不足。

①目前我国国民经济快速发展，城市、经济开发区、道路、水利等基础设施建设规模空前，造成管道改线工程量加大。另外，随着管道工业技术水平的提高，管道的附属设备、站内流程及自控部分的更新改造日趋频繁。图纸修改更新难度大，时效性越来越差。

②种类繁多、数量巨大的管线信息及相关设施信息全部标注在图纸上，极易造成数据丢失。

③数据的可交换性和通用性差不易发挥其应有的作用。

④由于监控数据与图纸没有有效的联系手段，造成了图归图、数归数的局面。管道运行状况主要依靠调度人员凭经验从枯燥的数据中获得。没有真正达到科学性和准确性。

⑤紧急情况下的应变能力差。

基于上述情况，开发长距离输油气管道地理信息系统是提高我国长距离输油气管道技术水平的有效途径。该系统的开发应用将使我国长距离输油气管道的运行管理进入一个全新的信息可视化阶段。

2. 系统开发平台简介

长距离输油气管道地理信息系统是一个较为综合复杂的系统。选择一个功能灵活强大、价格理想的系统开发平台进行增值开发是至关重要的。为此进行了多方调研和比较，选择了由美国Caliper公司开发的Maptime GIS及其开发语言GISDK做为开发平台。

3. 系统的数据结构、功能与特点

(1) 系统的数据结构

根据长距离输油气管道运行管理工作的内容，并结合Maptitude的特点，将各种数据以层为基本单位来进行组织。形成层中含表，以图为主，数据从属的图表结合的数据方式。按数据的不同属性将系统数据分为：

- | | |
|----------|----------|
| ①地理信息数据。 | ②管线数据。 |
| ③站场数据。 | ④穿跨越数据。 |
| ⑤多媒体数据。 | ⑥远程实时数据。 |

(2) 系统的功能

长距离输油气管道的特点是点多、线长、面广、地形十分复杂。本系统充分考虑长距离输油气管道的特点、数据形式、管理内容等因素，它较好地实现了长输管道管理所需求的各种功能。

①地理图形的处理。主要包括：

●图形数据录入与编辑

●地图分层处理

●图形显示操作

●符号、线型和注记

②统计属性数据处理

●数据库操作

●统计分析

③多功能检索与显示

④多媒体功能

⑤排版与输出

⑥专业管理功能

(3) 系统的特点

本系统由于是建立在拓扑结构基础之上，因此对于以线状要素为主要处理对象的应用领域是十分方便的。在地理信息系统中，输油气管线(线状要素)和输油气站场、管线穿越(点状要素)是两类不同的要素，所采用的编辑处理方法是不同的。

另外，本系统还具有界面美观，操作简单，易学易用，安全性较为可靠，易于管理易于维护等特点。

4. 前景展望

现代油气管道日趋向大型化、系统化、连续化发展。因此，长距离输油气管道的地理信息系统应从管线的规划阶段开始，贯穿勘察设计阶段、管道施工建设阶段、投产后的运行管理阶段的全过程，达到逐级建立逐步完善，提高系统数据的通用性、可转换性。进一步提高我国油气管道的规划设计水平。

作好我国长距离输油气管道地理信息系统的开发，应当从以下几个方面逐步开展工作。

- (1) 管线规划设计
- (2) 管线风险管理
- (3) 管道沿线地形地貌图的实时更新和细化
- (4) 输油气管网的运行优化分析

总之，随着科学技术的发展，计算机技术的进步，地理信息系统在长距离输油气管道中的开发应用将更加广泛。

5. 评述

现代管道运输是伴随着石油工业的发展而发展的，它与其它运输方式的最大不同点在于：运输工具是固定不动的，货物沿运输工具移动（即沿管道内移动），就是说，管道运输是运输通道与运输工具合二而一的一种专门的运输方式。

本案例中提出的利用电子信息技术对我国现有管道进行改造，并建设新型的现代管道运输的管理和控制系统，无疑具有重要的现实意义。

(1) 特点与启示

①对我国现有长距离输油气管道进行综合改造具有相当大的难度，同时又为我们提供了难得的发展机遇。

②由于技术的先进性，该系统的开发应用将使我国长距离输油气管道的运行管理进入一个全新的信息可视化阶段，这必将促使我国的管道运输管理水平实现一次质的飞跃。

③该系统的开发和使用，不仅可带来可视的直接经济效益，同时可为我国培养一大批现代管道运输的技术开发与实用人才。

(2) 问题与思考

①美国Caliper公司开发的Maptime GIS及其开发语言GISDK软件，虽然具有普遍的使用意义。但我国现有管道存在的实际上的差异，是对该系统具体应用时的巨大考验。

②了解我国各地区管道的现状是应用该系统的基础，也是难度很大的调研工作。

③管道运输是物流运输的重要发展方向之一，你认为管道运输在我国物流运输业中有哪些发展优势和不足？

案例42 全国物流信息网

1. 背景介绍

北京运通网信息技术有限公司是由我国大型企业集团——泰山兴业投资集团控股，联合国家信息中心、交通部系统和中国科学院基金会多家机构参与发起成立的高新技术企业。

公司拥有一流的管理团队和技术人才，具有雄厚的资金和资源背景，是目前国内利用互联网技术和传统行业的结合可以直接赢利的网络公司之一。

全国物流信息网是北京运通网信息技术有限公司采用最新的B to B电子商务经营模式，利用现代信息技术，在全国范围内建立的一套新型跨地区公路货运信息服务体系。

全国物流信息网已在全国的各个主要城市设立了区域信息中心和网络成员单位，汇集组织货运信息，直接为交通运输管理部门、货运代理、仓储代理、货运车辆及生产厂商等机构服务。并通过对交通物流行业各方面资源的整合，为社会各界提供物流一体化解决方案。

(1) 组织结构

下图为物流信息网组织结构图

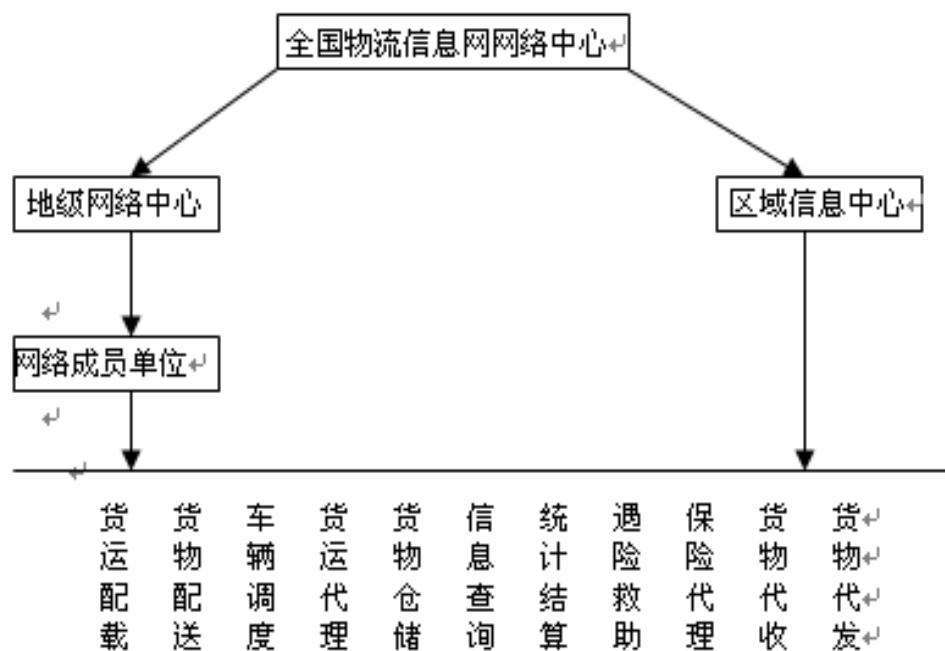


图 42-1 全国物流信息网组织结构图

(2) 公司宗旨

发展知识经济，为交通行业提供全方位服务，推动中国交通运输服务业的信息化进程。

(3) 公司使命

作为中国交通运输服务行业的物流信息专业网站，全国物流信息网致力于通过技术创新、开发，发展成为中国一流的物流信息网站，为客户、员工和股东创造新的价值。

(4) 公司经营理念

以人为本，创新务实，客户和公司的共同发展是理想的追求。

(5) 公司经营方针

创一流的品牌，一流的技术，一流的服务。

2. 一体化解决方案

(1) 网员管理制度

(2) 待运货物发布与查询

(3) 运力动态查询与调度

(4) 远程货物配载

(5) 物流信息查询

(6) 实时查询和生成各种统计数据

(7) 路况信息发布

(8) 信息咨询

(9) IC卡身份识别及密码保护

(10) 历史记录跟踪及安全保障

(11) 增值服务的开拓

3. 合作伙伴与专业技术

(1) 合作伙伴

(2) 专业技术

系统基于UNIX平台，采用JAVA技术和ORACLE 8数据库开发完成，运用目前国际上最先进的B / S架构，具有相当的快捷性、可靠性、安全性，能满足实际使用需求。主机连接在CHINANET主干网上，保证用户使用快速畅捷。

4. 支持能力

(1) 技术支持

(2) 方案策划支持

5. 评述

本案例为我们提出的不是一个实际物流作业过程的事后总结，而是一个关于物流建设中的宏观调控与微观操作相结合的思路，这应当是非常有益的尝试和探索，因为，我国至今尚未形成一个完整的关于全国物流业发展与管理的整体思路和框架，这无疑是发展中的遗憾。但值得欣慰的是：一些省市，特别是东部较为发达的地区，大多已经形成了本地区发展物流业的基本思路，有些省市出台了非常完备的中长期物流发展规划。

这是一个类似于商业计划书形式的案例。它以全国公路运输信息网建设为基础的规划，从组织结构、管理与作业范围、战略合作关系、专业技术与能力支持等方面进行了较为全面的说明。

(1) 特点与启示

①从组织结构图上看，这是一个类似与虚拟结构的网络服务中心。而在具体的物流作业层面上又具有参谋职能型组织结构的某些特征。在实际运行中，如果能以此模式为基础实施有效的管理，那么这种组织结构不失为一种高效、灵活、简捷的组织模型。

②从管理、运营的范围与过程来看，案例中设计的一体化解决方案，为物流信息网勾画出一个完整的社会服务领域。虽然这个方案只是从公路运输的角度出发，但它为其他运输形式网络的建立提供了一个极有价值的参考。

③现代物流不论从哪个角度讲，都是一个全方位的社会营运过程，建立有效的战略合作伙伴关系是发展现代物流的重要基础之一，虽然本案例只勾画出合作伙伴单位的名称，但这种结合正是当今企业成功的基本条件之一：即企业、科研、金融、政府、人才五大要素的有效结合，这也是战略合作关系的形成基础。

④从作业层面上看，人才优势和技术支持能力促成了虚拟型企业的存在和发展。

(2) 问题与思考

①发展我国物流信息网，应当如何考虑国家整体利益与企业实际利益的关系？这其中涉及到布局、选址、融投资、所有权、隶属关系、利益分配等，许多敏感问题。

②建立虚拟型与实体组织结构的利弊所在。

③本案例只涉及公路运输信息网络的相关问题，而建立真正全国性的物流信息网络必须形成多联式的运输网络，除非在较小的地域范围内，否则是不可能形成规模经济带来的企业效益的。

④物流专业人才的培养，应当是当务之急。这将对未来物流业的发展水平有至关重要的影响。

案例43 物流与信息流的技术应用

1. 背景介绍

华宝空调器厂是生产空调器的专业厂家之一。它的生产方式是“小制造，大装配”型。生产的主要特点是：产品属于预先设计型，设计周期一般按日计算；主生产计划以预测为主，总装生产计划按日生产量排产，部件生产计划是按批量排产的，采用自动化物流系统生产线，加工节拍以秒为计算单位。

1995年10月自动化物流系统的投产激化了以前生产流水线作业管理中大批量生产与信息滞后的矛盾，高科技应用的环境对生产系统提出了新的挑战。

自动化物流系统给工厂领导提出了新的课题，建立一个适合本企业的制造运作模式已经迫在眉睫。这样，给华宝的MRPII系统实施带来机遇。

2. MRPII运行环境的建立

华宝的MRPII系统启动是从物流管理开始的。加强物料管理，减少成本是实施的第一个目标。生产系统主要抓了两方面的工作：一是，健全物料管理制度；二是，调整生产系统的工作重点，实现以生产计划为核心的运作机制。

（1）规范物料管理，优化生产过程

- ①规范物料管理。
- ②简化物料统计。
- ③规范生产过程。
- ④严格库存管理。
- ⑤实现定置管理。

(2) 转变生产系统运作机制

以前生产系统管理是以统计管理为中心的事后处理模式，现在要求以生产计划管理为核心，以计划驱动部件加工和材料采购。

- ①改变管理意识。
- ②规范生产计划制度。
- ③实施各项管理制度
- ④实现生产系统信息集成。

3. 物流系统结构

一个制造业的生产过程实质上是一个物流的过程。生产计划实际上是一个物料流动的计划，计划的对象是物料，计划执行的结果要通过对物料的监控来考核。运用这一基本原理，以物流结构作为管理模式构筑起管理信息网。

(1) 基础数据

其中主要有：物料主文件，它关联着物料的消耗、库存、计划和资金的属性，定义了物料的生产提前期、采购提前期等信息。系统还设置了库存状态、工艺路线等基础数据。

(2) 工厂的物流过程

产品的物流过程是将外购件制作成部件存放在各车间的半成品仓库中，又将部件、外购件和外协件总装成产成品存放在成品仓库待销售。

(3) 物流管理技术

系统为每一个仓库设定了多个库位，又为每一个物料设定了一个或多个库位。采用库位管理物料的方法是：每当发生一次加工领料时就会产生一次物料的移动，相对应的库位就会发生一次变化。

4. 信息流的规律及其应用

现代企业管理的基本结构分为三个层次，从上至下分为决策层、管理层与操作层，它们是各类信息形成的环境。物料的采集、传递和加工处理的过程，就是信息的形成过程。

(1) 信息与物料的关系

这里所说的信息是对物料状态的描述，信息流是物流过程的流动影像，物流是信息流的载体。

(2) 信息流的特点

信息流分三个过程：采集、传递和加工处理。

(3) 人工管理中信息流的特点

(4) MRP II 管理信息流的特点

在MRP II管理系统中，信息流的采集与物流的过程同时发生。信息采用计算机集中储存，统一加工处理，消除了部门与部门交接处的冗余加工处理。

剖析信息流的三个层次不难发现，在人工处理信息时工作量为两头小中间大；而在MRPII运行的环境下呈现出两头大中间小的状况。

5. 效果与评述

本案例是华宝空调应用MRPII管理的过程与总结。

华宝空调厂在MRPII应用中的实际效果表现为：

- ①全厂实现集中管理；
- ②车间乃至班组实施加工单生命周期管理；
- ③仓库实施采购单生命周期管理；
- ④生产部细化了物料的管理，提供了物料在线监控管理的功能；
- ⑤随时可追综到每一物料的状态；
- ⑥根据库存状态调整生产计划，完成生产物料的配套供应，杜绝了停线待料的现象；

⑦按生产计划制定物料需求，使车间和仓库的库存量减少了30%以上；

⑧MPRII与自动化物流集成运行，提高了工厂的现场管理水平。

实施MPRII反映的核心内容是：时间节约、成本降低、流程完整、效益提高。华宝空调在这方面无疑是一个较好的范例。

实施MRPII的方法很多，可以从财务开始，也可以从库存管理开始，而不论从哪里开始都是由企业的需求驱动的。应当说，车间作业管理是实施MRPII的真正切入点。

(1) 特点与启示

①空调器和许多家用电器产品的生产方式大多属于“小制造，大装配”型。这种生产方式对企业计划、流程和管理等的要求极高，其最终检验十分简单，即最终产品成本的高低。

②一个制造企业的生产过程实质上是一个物流的过程。生产计划实际上是一个物料流动的计划，所以华宝的MRPII系统启动是从物流管理开始的。应当说在我国当前这是一个很有远见的、正确的认识，实质上是对“第三利润源泉”真实含义的理解。

③华宝对信息流与物流关系的认识，也是超前的。信息流伴随物流而产生又反过来控制和调节物流，只有当信息流与物流同步时，才可实现管理层对操作层的透明管理。

④华宝对信息流三个层次分析后，得出的结论：在MRPII运行的环境下呈现出两头大中间小的状况。这正是实施MRPII带来的低成本、高效率、高水平结果。

(2) 问题与思考

①你了解MRPII的理论结构与实际应用吗？如果了解，你认为它在我国应用的实际价值有多大？

②实施MRPII实际上是高水平管理，你认为，应如何建立适应MRPII运行的作业环境呢？

③MRPII是一种技术管理方法，在实际应用中必须结合本企业的实际情况和自身特点，我们的企业家是否都十分清楚这一点。

④信息是当今最热门的话题，你对案例中MRPII管理信息系统有何评价，其优缺点是什么？（END）

第六篇 客户服务与服务质量

本篇选编的8个案例属于物流服务范畴，包括客户服务、质量管理、业务外包等内容。客户服务既是物流的最终对象，又是物流服务的核心，现在不论是生产型，还是经营型企业都会把客户服务作为企业的宗旨，因此，服务竞争成为企业竞争的重要手段之一，而制胜的法宝当是服务特色，具体的客户服务既有实体型的，又有虚拟型的，其关键在于服务与企业业务流程的有效结合。通过本篇案例的阅读，可以体味到不同类型企业的服务特色。

案例44 UPS的物流服务

美国联合包裹服务公司(UPS)始建于1907年，是一家百年老字号，也是美国经济的支柱企业。在经过近一个世纪的运作之后，公司在美国国内和世界各地建立了18个空运中转中心，每天开出1600个航班，使用机场610个。UPS每日上门取件的固定客户已逾130万家。目前UPS的固定资产达126亿美元，在全球快递业中可谓独占鳌头。UPS的成功来自于UPS在数字时代来临时紧紧抓住了发展电子商务这一良机，实现了由传统物流企业向电子物流企业的跨跃。

1. 服务特色

UPS之所以取得巨大的经营成功，与富有特色的物流服务是密切相关的。主要概括为如下几个方面。

(1) 快捷优质的传递

UPS规定：国际快件3个工作日内送达目的地；国内快件保证在翌日上午8时半以前送达。为了测试UPS的快递究竟快不快，UPS总裁曾于星期三在北京向美国给自己寄了一个包裹，星期五当他回到亚特兰大公司总部上班时，包裹已出现在他的办公桌上。UPS坚持“快速、可靠”的服务准则，获得了“物有所值的最佳服务”的声誉。

(2) 代理通关服务

UPS从20世纪80年代末期起投资数亿美元建立起全球网络和技术基础设施，为客户提供报关代理服务。UPS建立的“报关代理自动化系统”，使其承运的国际包裹的所有资料都进入这个系统，这样，通关手续在货物到达海关之前即已办完。UPS的电脑化通关为企业节省了时间，提高了效益。UPS有6个通关代理中心，每天办理2万个包裹的通关手续。

(3) 即时追踪服务

UPS的即时追踪系统是目前世界快递业中最大、最先进的信息追踪系统。所有交付货物都能获得一个追踪条码，货物走到哪里，这个系统就跟到哪里。这个追踪系统已经进入全球互联网络。非电脑网络客户可以用电话询问“客户服务中心”，路易斯维尔的服务中心昼夜服务，200多名职员每天用11种语言回答世界各地的客户大约2万次电话询问。

(4) 无纸包裹服务管理

UPS的“信息数据中心”可将UPS系统的包裹的资料从世界各地汇总到这里。包裹送达时，员工借助一个类似笔记本电脑的“传递信息读取装置”，摄取客户的签字，再通过邮车上的转换器，将签名直接输送到“信息数据中心”，投递实现了无纸化操作。送达后，有关资料将在数据中心保存18个月。这项工作使包裹的管理工作更加科学化，也提高了UPS服务的可靠性。

(5) 完善的包装检验与设计服务

UPS设在芝加哥的“服务中心”数据库中，抗震、抗挤压、防泄漏的等等各种包装案例应有尽有。这类服务为企业节省了材料费和运输费，被誉为“超值服务”。

2. 信息化战略

(1) UPS信息化的进程

1907年，年仅19岁的吉姆·凯希开创了UPS的最初业务。在20世纪80年代，UPS就应用了货物信息收集器(DIAD)、条码系统、大规模数据中心等一系列领先技术，实现了让客户了解实时货物运输进程的目标。1995年，货物跟踪网络开通时，艾科发现客户对于货物信息非常关心。因此，让客户能够更简便的接收托运货物信息已经成为与对手竞争的有利手段。为此，UPS收购了buy-9-spatula. com，建立UPS网站，最终开始了自己的电子商务业务。

（2）UPS信息化战略

UPS在11年前，为了规划UPS内部运营，公司开始应用信息系统，时至今日信息技术已经成为这个年收入300亿美元，拥有240架飞机、36万雇员的巨型企业中最有战略价值的资产。2001年，UPS将投资10亿美元应用信息技术，并且在信息领域的投资还将继续10年，总额将超过100亿美元。虽然投入巨大，但回报也同样丰厚：公司的赢利空间增长15%，利润增长了20%，达到30亿美元。通过这一系列努力，UPS已经摆脱了从前包裹搬运工的角色，成了一个从经营原材料运输到售后结算业务，提供完善后勤服务的物流企业。2001年，美国邮政快递业巨头UPS公司与欧洲物流管理公司UNI-DATA达成并购协议，这不仅令加入UPS全球后勤服务网络的国家超过60个，而且，UNI-DATA在高科技领域的丰富经验更能帮助这个已有94年历史的传统物流企业进一步实施其信息化战略。并且，为了应对世界物流产业的变化，UPS推出两项基于其全球电子后勤保障战略的客户服务技术，以帮助UPS客户准确估计包裹的运输时间并实时查询货物所在地点。

3. 电子商务

当UPS实现了电子商务后，商业界人士评价，当经济的原动力已从实物的传递转向大规模的信息电子化传递时，真正的赢家将是UPS这样二者兼具的公司。

(1) 实施电子商务

①对电子供应链与传统供应链进行区别。UPS认为传统供应链与电子供应链的区别是：电子供应链改变了传统供应链的运行方向。在传统供应链中，供应商是将货物沿着供应链向最终用户的方向“推动”。这样的系统需要在仓库里储存货物，这样在经济上是不合算的。而电子供应链主张的是，只及时生产顾客所需的产品，而不需在仓储上耗费巨资。

②建设电子商务信息技术系统。早在20世纪80年代，UPS就决定创立一个强有力的信息技术系统。在最近10年中，该公司在技术方面投入110亿美元，配置主机、PC机、手提电脑、无线调制解调器、蜂窝通信系统等。这种投入，不仅使UPS实现了与90%的美国公司和96%的美国居民之间的电子联系，同时，也实现了对每件货物运输即时状况的掌握。

(2) 电子商务的功能

①在电子商务及新的在线购物系统中，顾客可从供应链的每个成员中“拉出”他们所需的东西，结果是顾客可获得更加快速而可靠的服务，而供应商也可减少成本。目前，UPS可向顾客和供应商提供瞬间电子接入服务，以便查阅有关包裹运输和传递过程的信息。

②UPS能够对每日运送的1300万个邮包进行电子跟踪。

③UPS的司机是公司大型电子跟踪系统中的关键人物。他们携带了一块电子操作板，称作DIAD(货物信息收集器)，可同时捕捉和发送运货信息。同时，司机行驶路线的塞车情况，或用户需即时提货等信息也可发放给DIAD。

④除利用网络对货件运送与监控外，利用其网络，公司还可以开拓新的综合商务渠道，既做中间商，又当担保人。

(3) 成果

1999年，UPS在电子商务领域内所取得的业绩继续受到全球的广泛认可。2001年年初，《广告时代的商务营销》杂志将UPS的网站(www.ups.com)列为世界五大企业间商务网站之一。目前，该网站已采用16种语言提供服务。2000年，UPS连续第二年被《财富》杂志评选为邮政、包裹运送及货运领域内“全球最受推崇”的公司。

（4）经营实例

①UPS抢占中国快递市场。2001年4月初，一架带有UPS字样的波音747-200型飞机降落在北京首都国际机场。这架从美国直抵中国的飞机，标志的不是一条客运航线的开通，而是UPS的货运飞机获准直航中国，但对国内的速递业、物流业来说，来的可不仅是飞机。而且是国际现代物流与快递业进入中国市场的重要里程碑，因为：

●飞机只是货运的手段，而UPS的电子商务的作用远大于飞机。同时，借助网络，UPS的包裹快递概念已有了更广泛的含义，如2000年1月，UPS将它的服务软件与另一公司软件进行整合。整合后的软件使该公司的重要文件在互联网上传输时几乎不可能出现泄密事件。

●包裹快递贵在神速，直航中国开阔了UPS的对外贸易。到2001年年底，UPS的快递业务将遍及中国120个城市。中国直航权的取得，使UPS成为最快的空运快递公司之一，并领先于大多数竞争对手。

●UPS代表着世界快递业进入中国的步伐将越来越快。

②福特汽车委托UPS运送汽车(电子物流)。
美国福特汽车公司宣布，它将把其汽车产品的运送服务交给UPS麾下的UPS全球物流集团，是福特公司近来的一笔不小的合同。
两大公司建立的这种合作业务关系要求UPS全球物流集团全权负责管理福特公司生产的福特牌和林肯牌小轿车在美国、加拿大、墨西哥三国的运送业务。UPS全球物流集团作为第三方物流公司并不是进行汽车产品的物质流动，而是代表福特公司进行系统性的管理。

4. 评述

有近百年历史的UPS发展史告诉我们：经济的发展促进快递业务的发展。而经济信息化的发展又促进快递业务的发展。这样一条经济发链说明包裹社会经济的发展，快递业务的发展，服务性和依附性特征，没有社会经济的形成。这条发链的形成，不仅包裹快递行业，而且形成“自然的基础”，但这里有一个重要的理论和体制基础，就是经济运行的市场化机制。因为市场对资源配置发现是一个重要功能，它能及时的发现市场需要什么和不需要什么。而在我们的经济发展中，需要什么总会出现制约发展的“瓶颈”呢？其中，很重要的一个方面是：市场的发现功能，变成了行政管理部门的功能。本案例中UPS的服务特色，信息化的战略，电子商务等的发展都体现了UPS对市场认识的准确和有效。

(1) 特点与启示

①发展思路。由早期的规模化扩张，逐步转变为技术型发展，这是很多成功企业的发展曲线。

②物流服务特色。物流发展靠服务，邮递快捷化是服务质量的基础。UPS有覆盖全球的配送网络，能够随时随地为客户提供方便、快捷的服务。

③拓展服务领域。拓展服务范围是当今企业发展的手段之一，系列化拓展可以提高服务的价值含量，实现服务增值。UPS提供的增值服务有代理报关、信息服务、包装检验与设计服务、货物即时跟踪服务等。

④发展物流信息系统化。UPS有一整套提供电子商务物流服务的系统，UPS在实现中发现要为客户真正的提供安全可靠的便捷化服务，一套完整的物流管理信息系统是不可缺少的。

⑤市场分析和判断的正确性是UPS 带给我们的企业决策者最好的启示。

(2) 问题与思考

①提高服务质量是物流业发展的基本方向。当前我国许多物流企业在为客户提供服务时，往往是承诺水平高，实际服务难以达到，其主要问题是：什么是客户第一。其主要表现是：货物没有在规定时间内按质按量地送到。提高客户满意度是评价物流服务的标准。

②注重多种服务的组合，增值服务的不断扩展。中国传统的物流企业提供的服务中形式较为单一，一般为纯运输或仓储，其增值服务就更不用说了。在今后的发展中，其流通加工、包装、报关等增值服务应受到重视。你认为邮递业应如何拓展服务领域？

③充分利用和发展现代信息技术，根据实际需要自身设计或购置，联合开发一套较为实用的信息管理系统，提高服务的软硬件。这是发展的必然，你认为呢？

例45沃格林的顾客服务

1. 背景

(1) 沃格林的规模现状。

沃格林在近年来不知不觉上升为全美地位最牢固、利润最高的零售企业之一，它顺利地度过了衰退期，创造了17年利润持续上涨的好成绩。它经营的1700家商店分布在29个州，年获利70亿美元，居全国第一。

（2）沃格林的经营特点。

沃格林公司的零售商店，给人以不同的感觉：长长的走廊里陈列着各种各样的小商品、小礼物，诸如钟表、拖鞋、土豆片、玩具、磁带、首饰、工艺品等等。也许看起来有点杂乱无序，但它们都可用一个词来表达：便利。公司的商品陈列及位置的选择无不体现了公司无论何时何地都将便利放在最重要的地位。沃格林便利店之所以有如此大的吸引力，关键在于便利，这正是顾客最希望的。

沃格林公司之所以取得如此辉煌的成绩，在于他们从小处做起，不放过任何机会，做好每一笔生意，从每一个细小的地方来方便顾客。沃格林的便利策略经过实践的考验被证明是有效的，以下从几个具体方面分析沃格林公司的经营战略。

2. 实施

(1) 从价格方面方便顾客

沃格林的每一件商品都是“个人的日常用品”，这不仅指食物和药品，还包括电池、磁带、手表、闹钟、收音机等其他商品。贝鲁纳认为，价格也与方便顾客有关。

(2) 在商品的选择上方便顾客

沃格林选择商品一方面基于市场调查，另一方面则源于直觉。公司管理人员一直引以自豪的是无论顾客希望在沃格林买到什么商品，他们都能很快满足，并且他们与生产商密切联系，随时可获取最新产品的动态。

(3) 商品的陈列以方便顾客为主旨

公司经营的基本战略之一就是：陈列商品使之便于购买，并支持生产商的广告宣传，介绍新产品，最终使人们熟悉并大量购买。

(4) 不断地推陈出新以便利顾客

沃格林的标志之一，就是商店后面的喷泉和饭馆现已消失得无影无踪，因为“快餐业确实压制了饭馆业的发展”。引起饭馆业滑坡的另一关键原因是地理位置问题。

沃格林每增加一个新品种，必须淘汰某一旧品种，决策的依据仍然是感觉和潮流。

(5) 店铺的选址以便利顾客为条件

在零售业中地点选择始终是一个重要因素，沃格林对此十分清楚并采取行动。在喧闹的商业区的中心地带，在城市郊区的交叉点，在商业大厦内的显眼处，你都可以发现沃格林的商品。贝鲁纳认为地点是零售业成功的关键所在。

对公司新商店选址的考查，如对每一待选地点的交通状况、出口和人口、人口增长、人口分布、竞争性、销售潜力和便利性等情况进行认真研究，其中便利性又是关键。

进行地点决策的程序一般是：首先由市场调查委员会研究各潜在地点，搜集信息；其次，由一执行小组评估经济上的可行性，然后由一财团评价该地点；最后由包括董事长和总裁在内的决策委员会评审决定。

(6) 利用先进的信息系统便利顾客，战胜竞争对手

在美国的每一家沃格林商店都有卫星通信系统联系，这套系统不仅提供各商店的销售收入存货情况，而且还可以用来战胜竞争对手。

展望未来，沃格林计划继续靠新技术在竞争中战胜对手，公司已创设了一个“计算机集成制造系统”(SIMS)以促进商店的自动组货。

3. 评述

国外零售企业从10年前开始抢滩中国零售市场，至今已呈站稳脚跟之势。从进入到扎根的10余年时间里，与之竞争的中国零售企业真正体味到了国际化竞争的艰难，国外厂商开拓、占领市场的成功经验是很值得我们学习的，本案例沃格林经营中的一些作法就很有特色。沃格林经营中的作法，如果独立来看都是市场营销教科书中最基本的内容，并无过人之处，但用沃格林的经营理念：“便利”二字串联起来，这或许就是它的成功所在。

（1）特点与启示

沃格林作为一个零售企业，其经营策略最突出的特色表现在对顾客的便利上，在于它所有的经营活动都是以方便和满足顾客的要求为前提，一切为顾客着想，其具体实施中：

①店铺中商品摆放的原则是：便利顾客，便利体现在商品的陈列及陈列商品的组合。

②以最优惠的价格吸引顾客，在最便利的地方为顾客提供便利的服务。

③善于发现顾客的潜在需要，不断以最新的产品为顾客提供顾客所需要的服务。

④紧跟时代潮流以最先进的物流信息系统方便顾客，赢得竞争优势。

⑤顾客资源是一个企业特别是零售企业的生命，谁拥有了丰富的顾客资源，谁就能在竞争中脱颖而出，获得良好的收益。“便利”就是沃格林赢得顾客的资本，在经营的每一个环节都突出“便利”二字，就成为沃格林成功的法宝。

(2) 问题与思考

①如何解决好企业本身获取最高利润与给予顾客最多优惠之间的矛盾？对于竞争性强的日用消费品，薄利多销往往更有利于企业获得较好的整体利润。

②你如何理解零售商业中的“便利”二字，如果你是企业经理人怎样将“便利顾客”的思想灌输到每一个员工的头脑中，并转化为实实在在的行动？

③企业该如何不断地增强老顾客的忠诚度，并不断地开发新的顾客资源？

④你认为便利顾客与方便自己能否实现完美的统一？

案例46 中外运的物流服务

1. 背景介绍

中国外运集团是一家具有50年历史的国有大型外贸运输企业。是我国最大的国际货运代理企业和第三大船东，也是一个准物流企业。自1998年开始，中国外运集团开展了确定企业发展总定位、总方向的战略研究工作，提出了企业的产业定位是把中国外运集团从一个传统的外贸运输企业建成由多个物流主体组成的、按照统一的服务标准流程和规范体系运作的国际化、综合性的大型物流企业集团，并制定了一个为期3年的战略目标和实施步骤。

这个战略第一次提出了中国外运集团的经营理念，即：“我们今天和未来所做的一切，都是以降低客户的经营成本为目标，为客户提供安全、迅速、准确、节省、方便、满意的物流服务。”在这一理念中，包含以下几方面的内容：

①以“客户为中心”的经营理念是企业物流服务的最基本精神；

②以“降低客户的经营成本”为根本的物流服务目标；

③以“伙伴式、双赢策略”为标准的、市场化物流服务模式；

④以“服务社会、服务国家”为价值取向的大物流服务宗旨。

企业经营理念的提出，是中国外运集团经营思想的重大转变，它确立了集团经营的价值取向和中心目标，已经成为指导集团物流发展工作的基本原则与思想基础。

2. 确立低成本目标

在中国外运集团的物流经营理念中，中国外运集团提出了降低客户经营成本的目标，在传统的外贸运输服务中，客户成本的降低往往意味着运费收入的减少，当然这是与运输提供者市场交易的目标相矛盾的。那么，中国外运集团是如何以此来实现产业升级的呢？

（1）降低客户经营成本的目标

顺应现代物流的要求，中国外运集团提出了降低客户经营成本的目标。因为降低客户的成本是现代物流的本质特征和最终目标，也是中国外运集团能否赢得市场的关键所在。

(2) 降低客户成本的方法

降低客户的成本主要通过动态的物流成本分析来实现企业物流效益最大化的目标。主要表现为：

①降低直接的运输及配送费用。

②“零库存”的成本效应。实现企业的“零库存”是降低客户成本的核心因素。

- 资金成本的降低。

- 风险成本的降低。

当然，“零库存”的目标是相对的不是绝对的，实际上存在着库存成本与运输成本的均衡问题。所以，如何确定企业的最佳库存量，也是中国外运集团为客户提供的物流服务之一。

③优化资金流，提高企业的资金效率。

(3) 降低客户成本的条件

对于一个企业来说，实施全方位的物流管理与经营是一项复杂的系统工程，需要一定的基础条件和开拓创新的精神，真正达到降低客户成本的目标，需要具备以下条件：

- ①高效率的综合运输、配送体系；
- ②全过程的信息跟踪与服务能力；
- ③具有综合服务功能的物流中心建设；
- ④贴近客户的供应链分析与管理。

中国外运集团的物流系统的构造基本上是按照上述目标进行的。

3. 运营实践

(1) 物流体系建设

中国外运集团物流体系建设的总体目标是：按照现代物流的标准和要求，以信息技术为依托，建立统一的作业流程和操作规范、物流体系，根据市场和客户的要求，确定主导物流产品，培育和发展集团的物流产业竞争能力。

为此，中国外运集团正在积极推进以下几个方面的工作：

①物流信息服务与信息管理的创新。

②物流配送体系的建设。具体作法是：

- 以所在省市为主要经营地域，建立区域性的货物集散与仓储配送中心；

- 建立区域集散中心之间的低成本运输通道；

- 建立货物集散地的信息中心；

- 建立货物集散地和中心城市的客户服务中心。

③建设物流中心。

④提高物流成本分析与供应链管理能力。

（2）物流服务实践

中国外运集团在客户物流服务方面的实施措施主要是：实施大客户战略，建立大客户服务体系。下面以该集团下属公司为摩托罗拉公司提供物流服务为例，简介中外运为客户服务的实践。

①制定科学规范的操作流程。

②提供24小时的全天候服务。

③提供了门到门的延伸服务。

④提供创新服务。最大限度地减少货损，维护货主的信誉。

⑤充分发挥中国外运集团的网络优势。

⑥对客户实行全程负责制。

4. 评述

中国外运集团是传统的大型国有外运物流企业，近年来，在为摩托罗拉的物流服务中再一次彰显了我国企业，特别是大型国有企业的辉煌。这其中也许并无更多的高明之处，核心点无非——服务——二字。但服务对物流业来说是一个很宽泛的概念，中国外运集团对服务的定位是：“我们今天和未来所做的一切，都是以降低客户的经营成本为目标，为客户提供安全、迅速、准确、节省、方便、满意的物流服务。”

在现代环境中，对物流绩效的考核，一般应从以下几方面对物流服务成本予以分析：

- ①存货可得性。
- ②配送可靠性。
- ③配送频度。
- ④定时配送。
- ⑤订货周期。
- ⑥信誉成本。

1. 特点与启示

①准确的定位。中国外运集团在进行目标实施前就确立其经营理念，提出了降低客户经营成本，为客户提供高质量的服务及其他一系列理念。

②降低客户经营成本要从多方面展开。

③在客户物流服务中，实施严格而规范的作业流程是实现低成本目标，提高客户满意的基础。

(2) 问题与思考

①以“客户为中心”已经成为近年来的“老生常谈”，但“客户为中心”经营理念的真正涵义是什么，或许有很多企业并不十分清楚。

②提出以“降低客户的经营成本”为物流服务目标是很正确的，但如何实现积极的成本降低，减少消极的成本降低，同样是很多企业并不清楚的。

③把“双赢策略”作为市场交易的准则，也是物流服务的模式，我们许多企业在经营中往往忘记了这一点。试想如果你在进行交易时，是否会考虑到“双赢”？

④在逐步与国际经济接轨的今天，你认为，就目前而言，我国物流企业最需要解决的具有普遍性的问题是什么？

案例47 爱默公司的质量跟踪与报告

爱默公司是一家小的带锯生产商，属于瑞典的伊莱克斯公司。

1. 质量跟踪与报告的实施

爱默公司采用质量跟踪与报告的具体实施的步骤如下。

- (1) 精简机构，规范采购部的管理
- (2) 设立技术审查小组，实施质量管理
- (3) 制定零部件规格认证制度
- (4) 对质量问题进行内外讨论
- (5) 出具产品缺陷报告

工程部门负责做出月度的供应商评价报告，这份报告包括如下信息：

- 质量分析——每月全部货物中缺陷产品所占的比率；
- 供应商产品缺陷报告列表——产品缺陷报告的数目以及供应商提供的产品的缺陷；
- 有效供应商列表——采购方确定的供应商数量；
- 提前期索引(按天数)；
- 月度生产概要；
- 全部生产存货。

2. 质量跟踪报告分析

表 9—1 供应商的产品缺陷报告

类别	供应商 编号	供应商 名称	产品接 收数	产品缺陷 报告数	产品缺 陷率
1	024859	Harding	1	1	100. 0
2	019506	Brageman	2	1	50. 0
3	017594	Ferguson	2	1	50. 0
4	037265	Trako	3	1	33. 3
5	020684	Cortar	7	2	28. 6
6	037296	Spellman	5	1	20. 0
7	018495	Loring	15	1	6. 7
8	064871	Webber	94	2	2. 1

这个报告系统存在的问题可以通过Trako、Crtar和Loring三家公司的例子来显示。

说明：此33.3%是指在三批货物中，有一批货物存在废品，即 $1/3 \times 100\% = 33.3\%$ 。根据这份月度报告，Trako公司有33.3%的产品缺陷率。它是一家铸件生产企业。这个月中，爱默公司从Trako公司接收了三批货物，其中一批货物发现缺陷。

Loring公司为爱默公司提供汽化器。Loring公司在装运前进行过一次流动检验，但有些缺陷直到汽化器被装到电锯上后才能被发现。Loring与爱默公司制定了一项退货协议，根据这份协议，有此类特别缺陷的汽化器要退回和返工，而爱默公司不承担任何费用。如果汽化器再次失灵就要报废。

质检管理人员在这套质量追踪与报告系统中，需要得出一些结论，看现在的运作是否需要做出改变以及怎样实行改变。这是一份质量跟踪报告所应起到的作用。

(3) 评述

这是一个关于供应商管理与采购质量的案例。以质量标准作为采购的核心，是一个再简单不过的道理，几乎没有可论之处，但当前以优惠和回扣额来决定供应商和采购标准的现象是普遍存在的，从这一点出发，本案例是很值得一读的。且其中质量管理的方法也是很有参考价值。

可以说是企业质量管理的一种基本框架，是一种关注顾客满意度的管理哲学和管理体系，它具有几个重要特征：

①质量必须与整个企业的业务活动融合在一起。

②员工必须为不断改进质量做出努力。

③顾客的满意度以及与其相关的研究过程是全面质量管理体系的推动力。

④供应商是全面质量管理过程中的合作一方。

本案例中实施的质量跟踪与报告制度实质上是全面质量管理在一种特定环境下的应用。

(1) 特点与启示

①爱默公司的质量跟踪与报告实质上是对产品质量进行全过程的控制、检验把关。这完全符合全面质量管理的一般要求。爱默公司从采购开始，就非常注重对质量的检验，严把质量关。

②改变采购部门“与质量控制几乎没有任何接触”以及“公司经理设立了一个技术审查小组，以处理公司内关键的战略性和技术性决策”的作法，从组织结构上把质量管理与企业的实际生产经营过程密切联系在一起，从组织结构上确立了质量检验的地位。

③对质量问题的讨论，有利于形成查找出现质量症结所在的气氛，不断达到质量改进。

(2) 问题与思考

①质量无疑是企业、是产品的生命线，那么应当如何正确理解质量及质量检验呢？

②你怎样认识“零部件规格认证制度”和“对质量问题进行内外讨论”？

③你了解质量检验，在我国一般企业生产经营活动中的地位吗？

④你对“100%无缺陷零件”供应是如何理解的？

案例48 JC Penney公司的服 务质量管理创新

JC Penney公司是位于俄亥俄州哥伦布的配送中心，每年要处理900万种订货，或每天2.5万笔订货。该配送中心为 264 家地区零售店装运货物，无论送货点是零售商还是消费者的家中，均做到48小时之内把货物送到所需的地点。

1. 质量管理措施

JC Penney 公司感到真正的竞争优势在于优质的服务。管理部门认为，这种服务的优势应归功于公司采取的三项创新活动，即质量循环、精确至上以及激光技术。

(1) 质量循环。 (2) 精确至上。

(3) 激光扫描技术。 (4) 协调关系

“加重工作”的质量循环与“减轻工作”的技术应用之间，会产生一种有趣的尴尬境地。JC penney 公司在引进扫描技术的同时，还要保持其既得利益和改进成果，该公司在时间上的选择是完美的，因为公司在大幅扩展的同时，需要增加雇员。于是，公司便告诉雇员，技术进步并不会导致裁员。

2. 评述：

当今，创新是企业发展的生命线，已经逐步成为许多在市场经济的海洋中搏击多年的企业的基本共识，“JC Penney 公司的竞争优势在于优质服务。这是一个极为清晰的发展思路，物流企业的竞争优势就是服务，而服务水平的提高依靠创新。在本案例中JC Penney 公司的优质服务却通过三项创新实实在在地落实在具体的作业环节上，这对我们许多企业的决策者应当是有所启迪的。

(1) 特点与启示

①更新质量管理观念，让质量的小改革循环起来。

②在过程中改善质量，追求精确至上的质量管理流程。

③创新质量管理方法，应用现代激光技术增强质量管理能力。

④协调企业人—机矛盾，确保质量管理的顺利发展。

⑤质量管理或服务质量管理是一个无止境的发展过程，需要企业在经营活动中不断追求。JC Penney公司质量管理创新的方法和经验值得学习：

●质量管理是日常管理工作，需要关注作业中的每一个环节，认真对待每一个问题。●质量管理需要有不断更新的观念和方法。●积极探索和引用现代技术来推动企业质量管理的发展。●协调企业内部各部门、各环节、各种资源要素之间的关系，为企业质量管理创造良好的发展环境。

(2) 问题与思考

①你认为企业物流质量管理中，应如何处理好人—机关系?这是一个复杂而敏感的问题，JC Penney 公司的经验是否具有普遍意义?

②对质量、质量管理的认识在不断发展，物流技术、物流理念也在不断发展，企业怎样才能确定有效的质量管理战略或管理思路?

③由多个节点或环节组成的供应链体系中，如何统一多个节点企业的质量标准和管理制度?这是一个极为复杂的问题，因为不同节点对质量的要求不同，同时，各节点企业之间往往还存在着“背反”关系，你认为呢?

④从质量管理角度分析，应如何协调和统一柔性化物流服务和精益化物流服务?

⑤你认为贯彻质量标准体系与企业文化建设如何协调?

⑥当前我国物流业处于正快速发展时期，你认为应如何推动企业质量管理创新?

案例49 日本大和运输公司运输管理

大和运输公司是日本最大的从事商品运输、配送的专业公司，创立于1919年11月29日，公司总部位于日本东京中央区的银座。现有资本金1095亿日元，职工89981人，1999年实现销售额7439亿日元，经常利益为322亿日元，现有营业所2311处，此外，还有27家分公司以及15家海外分公司。

1. 物流战略

- (1) 配送服务的差别化战略
- (2) 市场竞争的服务战略
- (3) 配送先导者战略

2. 营运体系

从总体上看，大和运输公司经营业务体系由三个系统构成：即B to B的商物分离体系、B to B的零部件输送体系以及 B to C 的无店铺销售支持系统。

(1) B to B的商物分离体系

该系统主要是为企业间的业务交往服务，大和运输公司作为专业物流服务提供商，通过其发达的数据库处理系统和物流中心，提供从订发货到库存管理、商品保管、出货管理、配送管理等全套的物流服务，从而使顾客企业能专职于经营活动，彻底从物流活动中解放出来，构筑商物分离体制。

(2) B to B的零部件输送体系

该系统是大和运输公司充分利用集团的各种设施和网络，采用宅急便、航空运输、摩托车运输、船运、集中运输等最佳运输手段，对应日本全国各地市场的外部委托业务。这种配送服务的对象主要是计算机零部件和精密仪器的零部件，实行从零部件调入到运输全过程的紧急配送，而且这种服务全年24小时开展。

(3) B to C无店铺销售支持系统

该系统是大和运输公司顺应网络销售、电话销售等各种无店铺销售的发展趋势，为供应方(即卖方)提供从订发货到商品保管、配送以及代收货款等全套的物流经营服务。

(4) B to C配送服务

大和运输公司的经营业务还包括一般意义上的B to C配送服务。基本流程是发货方通过契约的形式委托大和运输公司配送商品。

3. 物流管理系统

(1) 物流业务管理系统

- ①有效的物流业务网络布局。
- ②特定的客户服务管理系统。
- ③先进的系统服务理念与措施。

(2) 物流信息管理系统

- ①大和运输公司完善的物流管理是靠发挥信息管理职能的控制中心来支持的。
- ②从控制中心的职能看，主要有三种：一是订货职能；二是查询职能；三是销售促进职能。
- ③从信息支持的具体形式看，主要有针对产地生产商的信息支持、针对通讯销售等业务的信息支持和消费者个体的信息支持。

（3）物流经营服务系统

大和运输公司为使委托企业能有效地从事经营活动，提高他们的经营管理业绩，还开发有其他各种服务活动，以充分对应客户企业的需求。服务活动中最典型的是：营业员经营支持、CAD服务和人力资源服务。

①营业员的经营支持主要有两种形态：一是，通过营业员所携带的便携式终端，及时把握营业员的经营活动；二是，通过营业员实现有效、快捷的订货。

②CAD服务是大和运输公司针对利用CAD设计的建筑业者和精密仪器生产使用者所提供的从利用CAD进行图纸设计到作业人员派遣等全过程的服务。

③人力资源服务也是大和运输公司经营服务系统中很具有特色的一个方面，即大和运输公司向急需各种经营人才的公司提供人力资源服务，以帮助客户企业能顺利、有效地从事经营，时间从1个月到1年不等。

4. 物流作业系统

(1) ABM系统

(2) 空场所管理系统

(3) 出货流程管理系统

这种先进的管理系统主要有B-cat和E-cat两种形式。

5. 评述

社会对运输与配送的需求，属于派生性需求。因此运输与配送服务的水平是客户需求的首选。

(1) 特点和启示

①高度重视物流发展战略的分析、研究和确立。

②不断进行物流运作与服务的创新。

③先进的物流作业技术支持企业的经营发展。

④围绕顾客服务这个核心开展企业物流经营活动。

(2) 问题与思考

①如何评价大和运输公司的专业运输服务战略与体系对我国运输服务业发展可能带来的一些思考？

②一个运输企业如何确定和协调市场、服务、技术、管理、竞争等多个因素组成的有机体系？

③如何统一运输作业的技术性和环节多样性？

④如何处理联运的利益分配机制与联运企业的发展关系？

⑤你认为运输创造价值的重点会发生转移吗？

⑥如果一个企业只提供运输服务，这样作会有生命力吗？

⑦你认为专业运输服务与综合运输服务的发展战略是否一致？运输发展战略的确立基础是什么？

⑧你认为运输企业的核心竞争力应包括哪些？

案例50 康柏的物流外包运作

1. 准备

埃森哲是在全世界都享有盛誉的著名的管理咨询公司。埃森哲的一个著名的物流管理案例就是成功演绎了康柏物流。我们现在来看看埃森哲成功演绎康柏物流的具体操作。

(1) 埃森哲对康柏进行细致深入的调研，确定物流外包的建议。

2) 标书制作。

在康柏同意了埃森哲的建议以后，埃森哲就着手为康柏拟订招标书。

①拟订标书的前期分析。

②埃森哲划分物流外包的环节。

③根据所划分的物流环节，埃森哲拟订标书。

标书另有一部分是对物流公司投标书的要求。

④标书投放。标书投放不久，TNT、DHL、Exel、UPS等多家物流公司纷纷投标。

(3) 埃森哲为康柏评标

①埃森哲评标过程。评估过程包括解决方案评估、公司整体评估、信息系统评估、商业条款评估和财务状况评估5个部分。

②埃森哲为康柏招标的经验。埃森哲在欧洲为康柏所做的这一个招标的成功之处在于招标企业对于供应链的规划和对物流外包意图的清晰描述。招标企业一般倾向于选择服务范围广、地理覆盖面大的第三方物流公司外包整个流程，因此中国的第三方物流企业应寻求各种方式迅速达到具有竞争力的规模。

2. 选择与实施

埃森哲之所以为康柏选择Exel，主要基于以下的原因：

（1）选择Exel是因为它具有很好的整体解决方案。

（2）Exel对康柏中央仓库的管理。

（3）Exel对康柏分库的管理。

下面结合两个流程图来了解一下其物流运作流程。

①零部件向外物流图(如图50-1所示)。

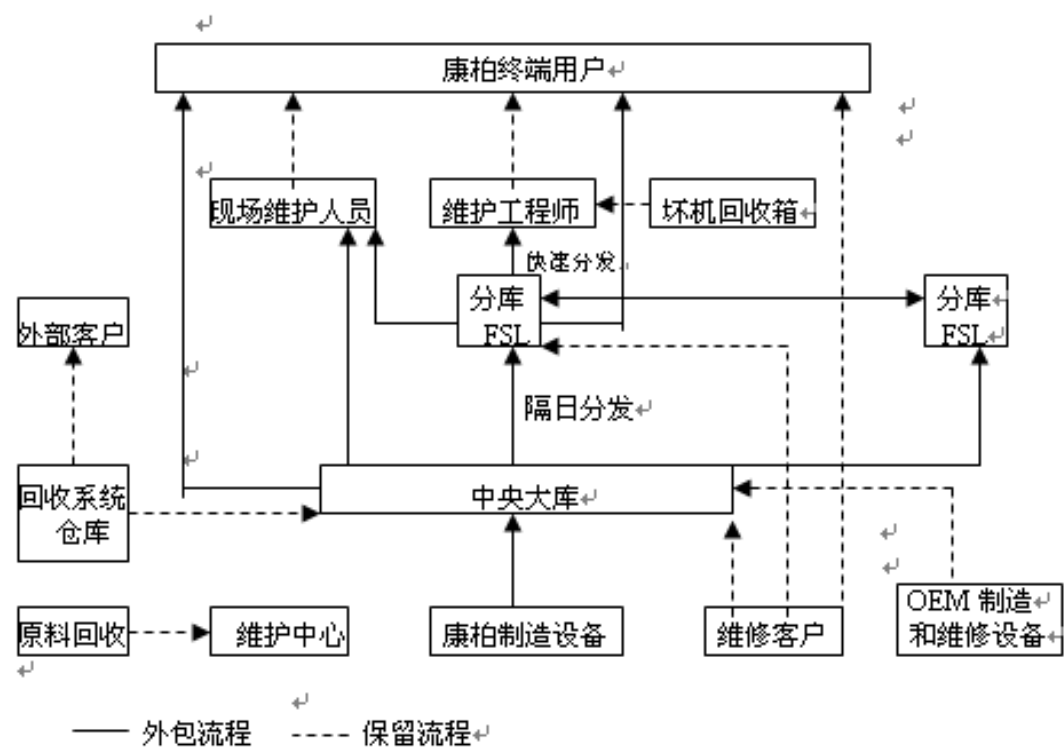


图 50-1 零部件向外物流图

② 零部件反向物流图 (如图50-2所示)。

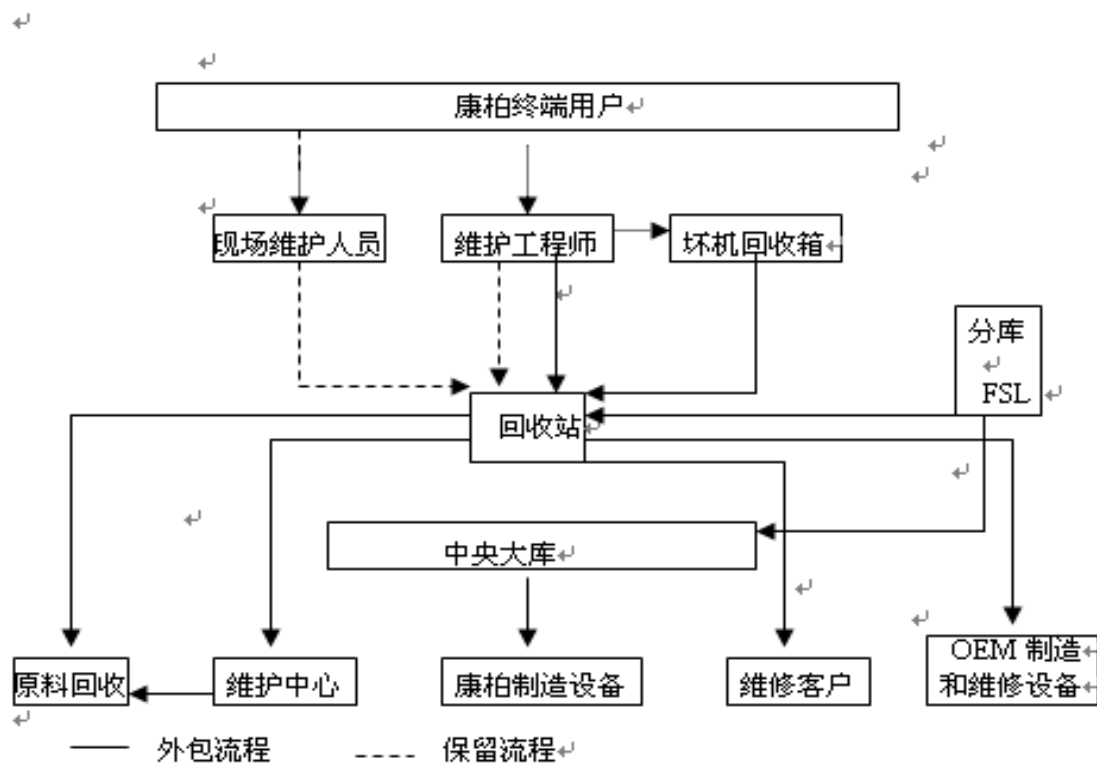


图 50-2 零部件反向物流图

康柏物流经过外包，在客户服务这一端上的成本节约达到了20%左右。由客户服务往上衍生，埃森哲还和康柏在采购、供应链管理等多个方面进行咨询合作，那样所节约的成本就更多。康柏的例子只是埃森哲众多成功案例中的一个，在全球物流业中，埃森哲正在发挥着越来越大的作用。

3. 评述

本案例并非描述康柏物流业务外包的内容，实则是埃森哲公司为康柏演绎物流业务外包的过程。这是一个非常成功的物流案例。埃森哲公司从市场调研开始、标书设计、评标与选择等的全过程，实际上是为康柏制定并实施了一个完整的物流方案。

(1) 特点与启示

①埃森哲提供一整套完善的供应链解决方案。康柏的例子很好地说明了埃森哲在客户和物流公司间所起的作用，也很好地说明了只有那些能提供全方位、整体化、跨地区业务的物流公司才能在竞争中取胜。

②埃森哲提供全方位的服务。在康柏的招标过程中，埃森哲为康柏准备标书组织招标，标书是根据埃森哲的供应链管理思想和康柏的具体情况来准备的；当拿到竞标者的投标书时，埃森哲也要根据康柏的需要和埃森哲的标准来选择物流公司，这其中，埃森哲起到了一个类似于建筑监理的作用。埃森哲既不是越俎代庖，又作到全面参与，这在我国许多咨询公司中，大多难以作到，国内的咨询公司多是答疑解惑式。埃森哲的作法很值得我们的咨询公司借鉴。

③埃森哲通过对其整个供应链的设计与组合，减少整个供应链的运作损耗，提高效率，增强了整条供应链的竞争力。

(2) 问题与思考

①物流的发展方向应该是朝着国际化的方向发展。我国企业如果不适应国际物流环境，将会丧失很大的发展空间。学会作国际业务应当成为一个重要的发展课题。

②第三方物流正经历转变。第三方物流将会由一个注重成本、控制和服务质量的行业转变为一个注重合作与共赢的行业，价值创造、创新和效益将会成为关注的热点，在第三方物流的发展过程中，如何将各种服务内容有机整合起来将是一个核心问题。你认为呢？

③企业物流业务外包将是一个不可逆转的趋势。你认为在我国是这样吗？

案例51 值得借鉴的

《客户物流服务检核表》

1. 《客户物流服务检核表》基本结构

本案例中设计的17个检核项目，可以很全面地涵盖物流企业的基本服务活动。包括如下：

1. 影响客户服务的信用规定；
2. 决定接受订单的条件；
3. 供应短缺的货物
4. 客户服务组织及人员；
5. 特殊订货及变更；
6. 库存缺货和延期交货的处理；
7. 交货时间；
8. 索赔、退货及其他要求；
9. 销售及客户服务的权限

10. 投诉程序及上诉的权利；
11. 最小订货批量及标准货批量订 ；
12. 订货周期及提前订货时间
13. 客户使用自备车辆提运订货；
14. 产品回收的规定；
15. 定制产品
16. 库存政策；
17. 客户服务水平及标准

在17 个大项中又包括若干具体内容。不同企业在制定各自的客户服务规划时，可适时增删，以求实用。

2. 评述

这不是一个案例，而是一个物流服务的模式和评价标准。它为物流服务、物流管理标准化提供了新鲜的思路，很值得参考，这也是收录次案例的初衷。

物流服务的一个简单而根本性的标准就是客户满意度标准，但客户服务水平与评价的无形性和非客观性，使客户满意度的考核很难做到准确和均衡。

企业在具体实施物流服务管理时，还有一个操作方式和流程问题，正确的管理方式是成功的基础条件，一般应包括如下几个阶段：

①首先做好物流服务信息的收集工作，作到准确、适时的反映物流服务的真实情况；

②根据收集到的信息，进行企业物流服务现状分析与评价；

③根据现状分析的结果，紧接着确立今后物流服务的内容、方式及应达到的水平，逐步形成完善的物流服务机构；

④由于市场和经济环境的不断变化，一劳永逸是不可能的，因此，对物流服务机构进行跟踪调查，寻找需要进一步改进和完善的地方。

(1) 特点与启示

①企业应把物流服务作为企业质量管理的一个组成部分，而不仅是一般的管理方法。

②本案例中的17项标准并非适用于每个物流企业，但标准化管理的思维应当是普遍适用的。

③17大项中大多数是针对具体业务环节制定的标准，但第一款是关于“信用的规定”，这是十分必要的，如果问，当前我国企业管理中存在什么共性问题，也许“信用”当属首位。

(2) 问题与思考

在确定了物流服务管理的内容和流程以后，对物流工作的评价便提到日程上来了，对于一个企业来讲，有能力对完成的工作进行衡量和评价，才有能力实施相应的控制。管理就是有效地控制客户物流服务工作，也必须进行相应的检查和评价。需要考虑的问题是：

①确立有实际意义，有实用价值的物流服务评价模式，首先应建立有普遍意义的社会物流服务评价标准，这也是与国际物流业接轨的前提。

②“客户物流服务检核表”评价法，运用的是系统的提问方式，联系企业实际情况，引导物流企业进行检查、分析、综合，据以制定相对全面的物流服务政策。但就企业而言，如此大的评价范围是否会形成企业核心业务范围以外的负担呢？

③建立一个既能与国际接轨的评价模式，又不致形成企业新的负担，看来这是值得深究，而且必须做好的课题。（END）