

物流案例：中级物流案例分析（二）PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/276/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E6_A1_88_E4_c67_276468.htm

案例4：UPS是一家大型的国际快递公司，它除了自身拥有几百架货物运输飞机之外，还租用了几百架货物运输飞机，每天运输量达1000多件。UPS在今世界建立了10多个航空运输的中转中心，在200多个国家和地区建立了几万个快递中心。UPS公司的员工达到几十万。年营业额可达到几百亿美元，在世界快递公司中享有较高的声誉。UPS公司是从事信函、文件及包裹快速传递业务的公司。它在世界各国和地区均取得了进出的航空权。在中国，它建立了许多快递中心。公司充分利用高科技手段，做到迅速安全，是物流服务内容广泛，形象完美。（1）为什么说UPS是一家国际物流企业，与一般运输物流企业有什么不同 P284、285（2）开办攻击快递物流企业是否有风险，风险表现在哪些方面 P307（3）UPS在各地开设快递业务与当地地理环境、风俗习惯、消费观念、收入是否有关P311（4）UPS是否需要建立许多仓库 P286（5）描述一下国际快递物流企业的发展前景 P314 答：1.UPS公司每天运输量达1000多万件，在全世界有10多个中转中心，几万个快递中心，实现起自身的时间和空间效益，满足国际贸易活动和跨国公司经营的要求，因此是一家国际物流企业。与一般运输物流企业不同的是：它由多个收货发货和信息的“节点”和它们之间的“连线”所构成的国际物流系统网络。2.货物用邮包寄递，划有邮包保险条款，其险别有： 邮包险别； 邮包一切险 3.推动和影响国际物流发展的最为重要的有五大要素：

经济发展水平； 全球供应链形成； 制度环境； 技术条件，包括信息技术和物流装备技术等； 区域经济的发展，因此与这些因素有关

4.在建立完善国际物流系统网络时，建立仓库的数目、地点及规模要紧围绕总体规划，要注意仓库间有机衔接，要留有余地，以备将来扩建，因此不需建许多。

5.如增加物流基础设施和布局合理性，减少海关行政管理手续，缩短运输距离，随着经济发展，为物流企业提供了合作发展的机会和可能，提高了货物运输速度，资源配置和客户。

案例5：美国家助公司是一个大型家庭装潢零售商，家助公司在美国18个州经营了200多家仓储式店铺，平均每个店铺面积10万平方英尺并提供2.5万种不同的产品。其销售明细如下：墙纸和装饰布料 50% 装饰辅助品 25% 灯光和电子装置 20% 家具 5%

家助公司是该行业的领袖企业，在800亿美元的家庭装潢零售市场中占有10%的份额。预测表明，2003年，该市场销售额将达到1000亿美元，而家助公司的将享有整个行业销售额的20%。家助公司的主要消费者构成是：专业装修公司 40%；自主装修个体 60%。家助与专业装修公司的联系密切。但是，目前专业装修公司仅购买家助公司10%的家具用品，主要原因是：

(1) 家助公司的递送服务外包给当地的运输公司，运输公司每递送一件家具通常要在家助公司的要价上增加10~30美元，虽然价格不高，但对于装修公司的顾客来说，免费递送家具更容易在心理上得到认可，因此，装修公司的顾客到别处购买家具。

(2) 家助公司的每一个店铺的存货受到限制，无法展示各种产品。所有订货中，通常只有7%能够从存货储备中得到满足。如果一个店铺没有存货，订单将被转移到家助公司的地区仓库，从地区仓库存货中

提取家具，第二天起运家具至店铺，顾客最早得到家具的时间是在原始订货后的3~7天。若地区仓库也无存货，则顾客得到家具的时间更长，因为，家助公司要向制造厂订购。由于递送时间的延长和不确定，装修公司主要向独立的配送商购买，以满足家具递送时间和安装时间的衔接，保证装修公司按计划装修。威特摩尔公是一家家具制造公司，其主要顾客是零售层次的经销商。目前有2个制造工厂和6个地区配送中心。6个配送中心遍布整个美国，40%的顾客利用电子手段进行订购。威特摩尔公司的制造厂通过销售预测来制定生产计划。预测在装配前6个星期锁定。3个配送中心承担全部的产品库存并维持最低的库存水平。当库存下降到预定的最低限度时，进货订单就送往相应制造工厂。其余的3个配送中心储备的只是一些周转快的产品。当接受到顾客订单时，订单将被分配到离顾客最近的配送中心，如果该中心缺货，缺货产品就会从离该中心最近的配送中心中调拨或向制造工厂订购。如果预定的产品是多品种，一直要到所有产品备齐后在装运，以保证一次递送，顾客可以得到所需全部产品。所有订单都经过配送中心处理，配送中心每晚检查汇总订单，设法进行整合装运，并选择合适的递送路线。当最初被指定的配送中心的存货可得时，通常订货周期时间为3~6天。内部配送中心的之间的存货调拨通常需要2~3天，当一种产品向制造工厂延脚订货时，在6 踔芷谏闲柙偌?~12天。威特摩尔公司的原主要伙伴是幸福家具公司，其销售额曾达到威特摩尔公司的25%，但是，由于幸福家具公司出现了财务危机，其飘忽不定的订购正造成威特摩尔公司开工不足。目前，威特摩尔公司急需寻求新的合作伙伴。你觉得威特摩尔与家助公司有

合作的可能性吗，说出理由？如果合作，威特摩尔公司现有的物流系统哪些方面需要改进，请设计出其物流运作方案。

答：1.可以合作，利用信息系统接合，把威特摩尔公司的仓库、配送中心向家助公司配送，有信息中心处理各种事物，可整理汇总的订单、整合装运选择合适的递送路线。2.威特摩尔公司主要客户是零售层次的经销商，寻找合作伙伴，尽快缩短订货周期，经过整合缩短环节使顾客最短时间内得到家具。3.通过预测制定生产计划，维持合理库存水平。4.改善递送服务水平和质量，搞好统一管理，方便沟通。

案例6：某公司首次承揽到三个集装箱运输业务，时间较紧，从上海到大连铁路1200公里，公路1500公里，水路1000公里。该公司自有10辆10吨普通卡车和一个自动化立体仓库，经联系附近一家联运公司虽无集装箱卡车，但却有专业人才和货代经验，只是要价比较高，至于零星集装箱安排落实车皮和船舱，实在心中无底，你认为采取什么措施比较妥当？（1）自己购买若干辆集装箱卡车然后组织运输。（2）想法请铁路部门安排运输但心中无底。（3）水路最短路程，请航运公司来解决运输。（4）联运公司虽无集卡，但可叫其租车完成此项运输。（5）没有合适运输工具，辞掉该项业务

答：1.以请联运公司来承担此项任务为好，比较稳妥，联运公司是第三方物流服务企业。2.第三方物流服务供应商，根据是否拥有资产可分为资产基础供应商和非资产基础供应商，衡量的标准绝不是它有无实际的物流资产而是看专业人才和货代经验，有资产价格可低些，但灵活性差；而非资产基础供应商，则可根据不同需要“量体裁衣”非常灵活P201 3.邀请第三方物流服务供应商，应该做好如下工作： 对该联运公司做

必要调查，看看信誉度如何。 进行必要的合同磋商，解决好合同的执行标准、衡量标准、违约责任以及价格等 努力避免双方合作失败，既交货又派专人关心此事P231 讲明如果服务质量好，可考虑长期合作的可能性P231 其他方案欠稳妥，无把握，风险很大 案例7：西南仓储公司是一家地处四川省成都市的国有商业储运公司，随着市场经济的深入发展，原有的业务资源逐渐减少，在企业的生存和发展过程中，也经历了由专业储运公司到非专业储运公司再到专业储运公司的发展历程。在业务资源和客户资源不足的情况下，这个以仓储为主营业务的企业其仓储服务是有什么就储存什么。以前是以五金交电为主，后来也储存过钢材、水泥和建筑涂料等生产资料。这种经营方式解决了企业仓库的出租问题。那么，这家企业是如何发展区域物流的呢？

1 专业化 当仓储资源又重新得到充分利用的时候，这家企业并没有得到更多利益，经过市场调查和分析研究，这家企业最后确定了立足自己的老本行，发展以家用电器为主的仓储业务。一方面，在家用电器仓储上，加大投入和加强管理，加强与国内外知名家用电器厂商的联系，向这些客户和潜在客户介绍企业确定的面向家用电器企业的专业化发展方向，吸引家电企业进入。另一方面，与原有的非家用电器企业用户协商，建议其转库，同时将自己的非家用电器用户主动地介绍给其他同行。

1 延伸服务 在家用电器的运输和使用过程中，不断出现损坏的家用电器，以往，每家生产商都是自己进行维修，办公场所和人力方面的成本很高，经过与用户协商，在得到大多数生产商认可的情况下，这家企业在库内开始了家用电器的维修业务，既解决了生产商的售后服务的实际问题，也节省

了维修品往返运输的成本和时间，并分流了企业内部的富余人员，一举两得。| 多样化除了为用户提供仓储服务之外，这家企业还为一个最大的客户提供办公服务，向这个客户的市场销售部门提供办公场所，为客户提供了前店后厂的工作环境，大大的提高了客户的满意度。| 区域性物流配送 通过几年的发展，企业经营管理水平不断提高，企业内部的资源得到了充分的挖掘，同样，企业的仓储资源和其他资源也已经处于饱和状态，资源饱和了，收入的增加从何而来？在国内发展现代物流的形势下，这家企业认识到只有走出库区，走向社会，发展物流，才能提高企业的经济效益，提高企业的实力。发展物流从何处做起？经过调查和分析，决定从学习入手，向比自己先进的企业学习，逐步进入现代物流领域。经过多方努力，他们找到一家第三方物流企业，在这个第三方物流企业的指导下，通过与几家当地的运输企业合作（外包运输），开始了区域内的家用电器物流配送，为一家跨国公司提供物流服务，现在这家企业的家用电器的物流配送已经覆盖了四川（成都市）、贵州和云南。问题：（1）通过案例分析说明现代物流与传统物流的区别？（2）为什么当西南仓储公司的仓储资源又重新得到充分利用的时候，这家企业并没有得到更多利益？（3）通过分析西南仓储公司向现代物流的转变过程，你认为其转变成功的关键是什么？（4）通过本案例分析，你认为中国目前传统物流企业怎样才能实现向现代物流的转变？答：1.基于现代供应链管理理念的物流；将现代信息技术应用到全过程；以社会化运作的第三方物流为主。2.发展自己不熟悉的业务引起管理混乱，停留在传统物流服务水平，不能满足市场需求。3.市场分析，

要求进入物流市场切入点，发展自己优势，充分利用社会资源，减少进入成本，提高服务水平，拓展服务功能。4.调整市场、自身优势、结合点、外部资源、管理机制。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com