

环众物流简讯

半月刊 (第三十三期 2007.6.15)

环众之窗

1

环众动态

(由环众公司提供)

- 本公司蓝董于6月1日受邀前往广州商贸职校进行专题演讲, 讲题: 中外物流发展现状和趋势。
- 本公司河北石家庄实训中心于6月4日举行第五期综合实训开训典礼。
- 本公司项目组于6月4-5日前往苏州、无锡、常州、扬州、张家港、南通进行五金市场调研。
- 本公司项目组于6月6日完成杭州顶益物流改善确认会议。
- 本公司蓝董于6月8日受邀前往同济大学演讲, 讲题: 物流发展和人才需求。
- 本公司蓝董于6月10日就体验式项目培训方案和上海交协进行深度交流。
- 合肥经管学校领导一行于6月12日前来本公司实训中心参访和交流。
- 本公司项目组于6月13日启动晋亿集团第一期物流改善项目。
- 本公司项目组于6月14日启动锦泰集团第二期物流改善项目。
- 本公司项目组于6月14日前往上海徐汇区进行自动化仓储兴建规划提案。

2

实训中心

(由环众公司提供)

本公司河北石家庄实训中心于6月4日举行第五期综合实训开训典礼。



行业资讯



1

物流新闻

(环众整理)

1. 蓬莱港改建 5 万吨级航道工程近期动工 这次改建航道工程建设规模为 5 万吨级航道，航道长 2525 米，底宽 150 米，水深—14.1 米，疏浚量 241.56 万立方米；工程总投资为 8591.5 万元，项目建设工期为一年。
2. 江西省抚州市将在未来 5 年内兴建两个集仓储、货运、理货、配送、物流信息和电子商务中心于一体的现代物流中心，即抚州物流中心、江西昌顺物流中心。
3. 湖南长沙成倍金霞保税物流中心有望 8 月开关。
4. “十一五”期间，山东将重点支持建设鲁中、鲁东、鲁南等大型物流集聚区。到 2010 年，将新建、改建铁路 2000 公里左右，高速公路里程达到 5000 公里左右，沿海主要港口货物吞吐量达到 6 亿吨以上。
5. 安徽省定远县日前决定，从今年开始，计划用 5 年左右的时间构建适应流通业发展的覆盖全县的农村现代物流服务体系。

2

名词解释

1. **体验式项目教学法**：是指学习者在教师的引导下，通过实施一个完整的项目过程，主动获得实施项目的相关知识，从而达到教学目的的方法。
2. **VMI** 所谓 VMI (Vendor Managed Inventory) 是一种以用户和供应商双方都获得最低成本为目的，在一个共同的协议下由供应商管理库存，并不断监督协议执行情况 and 修正协议内容，使库存管理得到持续地改进的合作性策略。
3. **CPFR** Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment 简称 CPFR，即协同计划、预测与补货。CPFR 主要是应用一系列的处理和技术模型，提供覆盖整个供应链的合作过程，通过共同管理业务过程和共享信息来改善零售商与供应商的伙伴关系，提高预测的准确度，最终达到提高供应链效率、减少库存和提高消费者满意程度的目的。
4. **物流实训中心**：物流实训中心是一个提供受训者感受物流实际运作的机构，通过实际参与物流操作的形式使参与实训的认了解物流活动的实际情况。
5. **物流实验室**：物流实验室是通过模拟物流活动情况来了解物流各种特性的机构。



物流技术应用



CPFR——建立工商协同价值联盟的系统指导思想

——由尿布系统引发的供应链革命

1980年，美国俄亥俄州辛辛那提市的日用品制造商 Proctor & Gamble（简称 P&G，宝洁），接到密苏里州圣路易市一家超市的要求，说能不能自动补充架子上的 Pampers 牌尿布，不必每次再经过订货的手续，只要架子上一卖完，新货就到，可以每月付一张货款的支票。两家公司就试验将双方计算机连起来，做出一个自动补充纸尿裤的 U 型系统，结果试用良好，两家公司不必再为“尿布”发愁了。由此，自动化的供应链管理也就开始了。

1987年，P&G 副总裁 Ralph Drayer 决心把“尿布”系统扩大，要覆盖他们所有的下游经销商和日用品销售商。Rolph Drayer 解释说，零售业上下游买卖的手续过于繁琐，尤其是对多家、多样商品的买卖，不但复杂，而且费时耗力，要付出很高的成本。

这件事所面临的第一个挑战，就是要树立真正的榜样。P&G 与 Wal-Mart 一拍即合，开始了自动送货的合作，“连续补充”（Continuous Replenishment）的概念就因此产生了。

P&G 与 Wal-Mart 这两家最大的卖主与买主，彼此信任，不断试用更有效率的做法，来降低存货、运费和其它不确定的因素。事实证明，自从宝洁公司与沃尔玛实行产销联盟以后，沃尔玛店铺中宝洁公司的纸尿裤商品周转率提高了 70%，与此相对应，宝洁公司的纸尿裤销售额也提高了 50%，达到了 30 亿美元，宝洁与沃尔玛之间的产销联盟所产生的另一个重大积极作用是：以这两个企业为中心，彻底打破了当时在美国流通领域占统治地位的以双环节为主的多环节流通体制。

当时，有两家大型百货零售连锁店试用，一家是 Wal-Mart，一家是 Kmart。Wal-Mart 在 1988 年买了 P&G 的“尿布”系统，然后充分运用系统的特点，致使企业发展到今天，已经成为拥有 4700 家大卖场的全球最大百货零售企业。而另一家 Kmart，在试用了 P&G 的系统以后，就没再继续使用，结果企业申请破产保护。现在 P&G 的产品，占了 Wal-Mart 商品的 20%，而且还在继续增长，而 P&G 这套系统理念，也就成了供应链管理的准则了。

CPFR——P&G 与 Wal-Mart 携手打造的“屠龙刀”

P&G 与 Wal-Mart 的合作，改变了两家企业的营运模式，实现了双赢。为了实现供应链的有效运作和管理，以及对市场变化的科学预测和快速反应，一种面向供应链的策略——合作、计划、预测与补给（Collaboration, Planning, Forecasting and Replenishment, 简称 CPFR）应运而生，并逐渐成为供应链管理的一个成熟的商业流程。斩掉了纠缠工商关系的一条“毒龙”——高昂的补货费用和低效率的沟通方式。与此同时，他们合作的这四个理念 CPFR，也演变成供应链管理的标准。

1、CPFR 的指导性原则：

1) 贸易伙伴框架结构和运作过程以消费者为中心，并且面向价值链的成功运



作；

2)贸易伙伴共同负责开发单一、共享的消费者需求预测系统，这个系统驱动整个价值链计划；

3)贸易伙伴均承诺共享预测并在消除供应过程约束上共担风险。

2、CPFR 与其他合作模式的关系

在 CPFR 提出之前，关于供应链伙伴的合作模式主要有合计预测与补给 (Aggregate Forecasting and Replenishment, 简称 AFR)和共同管理库存(Jointly Managed Inventory, 简称 JMI)、供应商管理库存(Vendor-Managed Inventory, 简称 VMI)等。AFR 是商业贸易伙伴交互作用中应用最广泛的方法，用于预测的核心数据来自于辛迪加数据和销售历史数据，采用制造者推动供应链的方法，AFR 缺乏集成的供应链计划，可能会导致高库存或低定单满足率。VMI 可以避免 AFR 的一些问题，VMI 的一个关键技术是应用供应链的能力管理库存，这样需求和供应就能结合在一起，使制造者能够得到零售分销中心仓库返回数据和 POS(销售时点, Point of Sale)数据，利用这些信息规划整个供应链的库存配置。VMI 方法虽然有诸多优点，但却缺乏系统集成。

JMI 预测与补给方法相对较新，这种方法以消费者为中心，着眼于计划和执行更详细的业务，供应链经常应用工作组(Team Work)技术进行关键问题处理，使其在了解对方的运作的增强相互作用等方面得到改善，其结果有助于发展贸易伙伴的信任关系。JMI 在每个公司内增加了计划执行的集成，并在消费者服务水平、库存和成本管理方面取得了显著的效果，但 JMI 的建立和维护成本高。上述方法可以局部解决工商共享信息、协同工作的问题，但还不是针对全程供应链流通的应用集成。

CPFR 建立在 JMI 和 VMI 的最佳分级实践基础上，同时摒弃了 JMI 和 VMI 中的主要缺点，如：没有一个适合所有贸易伙伴的业务过程，未实现供应链的集成等。针对贸易伙伴的战略和投资能力不同、市场信息来源不同的特点，将 CPFR 构建成一个方案组，方案组通过确认贸易伙伴从事关键业务的能力来决定哪家公司主持核心业务活动，贸易伙伴可选用多种方案实现其业务过程。零售和制造商从不同的角度收集不同层次的数据，通过反复交换数据和业务情报改善制定需求计划的能力，最后得到基于 POS 的消费者需求的单一共享预测。这个单一共享需求计划可以作为零售商和制造商的与产品有关的所有内部计划活动的基础，换句话说它能使价值链集成得以实现。以单一共享需求计划为基础能够发现和利用许多商业机会、优化供应链库存和改善客户服务，最终为供应链伙伴带来丰厚的收益。

3、CPFR 的业务模型

CPFR 的业务模型中其业务活动可划分为计划、预测和补给 3 个阶段，包括 9 个主要流程活动。第 1 个阶段为计划，包括第 1、2 步；第 2 个阶段为预测，包括第 3~8 步；第 3 个阶段为补给，包括第 9 步。

第 1 步：供应链伙伴达成协议



这一步是供应链合作伙伴包括零售商、分销商和制造商等为合作关系建立指南和规则，共同达成一个通用业务协议，包括合作的全面认识、合作目标、机密协议、资源授权、合作伙伴的任务和成绩的检测。

第 2 步：创建联合业务计划

供应链合作伙伴相互交换战略和业务计划信息，以发展联合业务计划。合作伙伴首先建立合作伙伴关系战略，然后定义分类任务、目标和策略，并建立合作项目的管理简况(如订单最小批量、交货期、订单间隔等)。

第 3 步：创建销售预测

利用零售商 POS 数据、因果关系信息、已计划事件信息创建一个支持共同业务计划的销售预测。

第 4 步：识别销售预测的例外情况

识别分布在销售预测约束之外的项目，每个项目的例外准则需在第 1 步中得到认同。

第 5 步：销售预测例外项目的解决/合作

通过查询共享数据、E-mail、电话、交谈、会议等解决销售预测例外情况，并将产生的变化提交给销售预测(第 3 步)。

第 6 步：创建订单预测

合并 POS 数据、因果关系信息和库存策略，产生一个支持共享销售预测和共同业务计划的订单预测，提出分时间段的实际需求数量，并通过产品及接收地点反映库存目标。订单预测周期内的短期部分用于产生订单，在冻结预测周期外的长期部分用于计划。

第 7 步：识别订单预测的例外情况

识别分布在订单预测约束之外的项目，例外准则在第 1 步已建立。

第 8 步：订单预测例外项目的解决/合作

通过查询共享数据、E-mail、电话、交谈、会议等调查研究订单预测例外情况，并将产生的变化提交给订单预测(第 6 步)。

第 9 步：订单产生

将订单预测转换为已承诺的订单，订单产生可由制造厂或分销商根据能力、系统和资源来完成。

上面建立了一个贸易伙伴框架结构，可用于创建一个消费者需求的单一预测，协同制造厂和零售商的订单周期，最终建立一个企业间的价值链环境，在获得最大赢利和消费者满意度的同时减少浪费和成本。

1995 年，羽翼丰满的 Wal-Mart 开始与 P&G、Warner-Lambert 等大供应商协同，要把 CPFR 变成一种用软件固化的业务模式和高效执行系统。SAP、Manugistics 等软件商、咨询公司 Benchmarking Partners 等随即加盟，联合成立了零售供应和需求链工作组(Retail Supply and Demand Chain Working Group)，进行 CPFR 研究和探索，其目的是开发一组业务过程，使供应链中的成员利用它能够实现从零售商到制造企业之间的功能合作，显著改善预测准确度，降低成本、库



存总量和现货百分比，发挥出供应链的全部效率。

在实施 CPFR 后，供应商的零售商品满足率从 87% 增加到 98%，新增销售收入 800 万美元。

在 CPFR 取得初步成功后，组成了由 30 多个单位参加的 CPFR 理事会，与 VICS（自愿行业间商业标准，Voluntary Interindustry Commerce Standards）理事会一起致力于 CPFR 的研究、标准制定、软件开发和推广应用工作。

美国商务部资料表明，1997 年美国零售商品供应链中的库存约为 1 万亿美元，CPFR 理事会估计，通过全面成功实施 CPFR 可以减少这些库存中的 15%~25%，即 1500~2500 亿美元。

供应链管理的高度运用，使 Wal-Mart 快速成长，即使是在经济不景气时期，仍能立于不败之地。有历史学者认为，自从十九世纪标准石油公司以来，Wal-Mart 是影响美国经济最有力的一家企业，它持续维持低价的日用品，对稳定美国通货膨胀起到了一定的积极作用。

Wal-Mart 的上游有 3 万多家供货商，货品的供应、卖场与总公司连系着复杂的运作，全靠唯一的一套电脑系统。这套系统在设计之初订了 3 个原则：集中式信息管理；采用市面上通用的系统平台；业务第一技术第二。在这 3 个原则下，全球各卖场的系统基本上相同，而且自行开发软件，使系统的成本大幅度下降。Wal-Mart 有自己的卫星，电脑系统的庞大，足与美国五角大厦（国防部）媲美。而 CPFR 是贯穿其电脑体系的业务模式主线。供货商可以联机实时查看销售情况，以为连续补充货品做准备。在 Wal-Mart 总部，有 450 家供货商设有办公室，以便利商品的推销。有人估计，5 年内会有 800 家供货商设立办事处，来服务这家大买主。

Wal-Mart 年营业额 2465 亿美元，年利润 80 亿美元。有人质疑，这么大的企业会不会象美国一些企业一样，在一夜之间会倒闭？虽然没有人保证它不会倒闭，但业界人士认为，即使 Wal-Mart 倒闭，也会有人立即接手，用同样甚至更好的供应链管理，恢复企业的运行。



物流策略诊断室

物流第五要素之思考

作者：环众物流咨询有限公司

本文章已刊登在《现代物流》07 年第四期

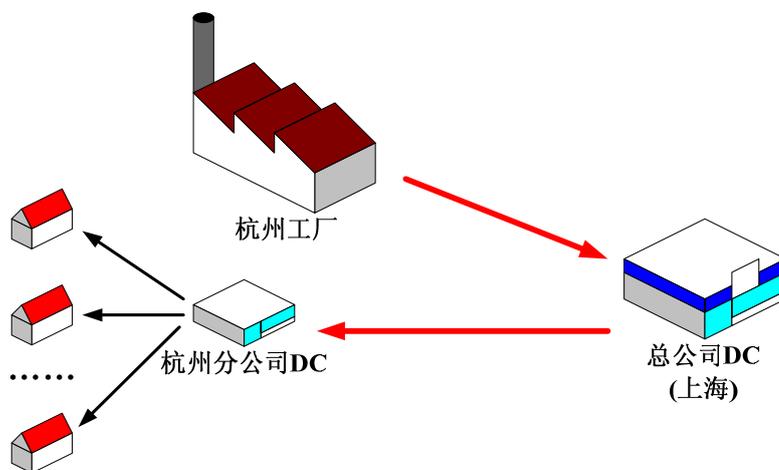
S 公司是产供销一体的大型企业集团，其业绩增长速度迅猛，伴随着其物流仓库也越建越多。然而，公司物流部却发现物流中心建设的速度总是滞后，仓库面积一扩再扩，有些都翻了一倍，但各分公司还是抱怨仓库容量吃紧，而且财务部门不断提醒包括仓储费、运输费在内的整个集团的物流费用节节高升。



物流部逐个检视物流系统的四个关键要素：准确、准时、安全、高效，各物流节点间发货的准确率和准时率均达标，物流中心的发货效率和配送效率也表现优异。问题究竟出在哪里？

既然从各个节点的角度检视没有问题，物流部就换了一个角度，从供应链的角度去排查原因，终于有了重大突破，他们发现：

- (1) 节点间的运输存在迂回浪费的现象，例如，杭州工厂生产出的货品先运送的在上海的总公司 DC，然后，再发往杭州分公司 DC，最后配送到杭州的各门店。



- (2) 各分公司仓库容量吃紧的很大一部分因素是仓库里面存放了大量异常货品，包括工厂提前于交期送过来的货品、应该发往各地而未及时发出的货品等。

这些问题的出现均可归因于物流的第五要素——整合没有做到位。整合包括物流节点结构性整合和跨部门整合。上述第一个问题的出现是因为物流部门在工作中只见树木不见森林的结果。在结构性整合中需要根据公司业务发展的需要不断的审视节点设置的合理化，现在合理的不代表永远就是合理的。一旦发现不合理的物流节点结构，则需要及时的做出调整。上述第二个问题的出现是因为跨部门的整合出现了问题，采购部只管发号使令，从未考虑过仓库的负载能力，物流部只管照命令执行，也不管其合理与否，本来应该是双赢的问题，却变成了双输。此皆源于部门之间缺乏整合，其利益非共同体。跨部门整合的目标是利益共同化和信息透明化，唯有利益息息相关了，彼此才能关心，唯有信息透明化了，彼此的关心才能得以实现，才能共荣。因此，跨部门整合落到实处是把各部门看作供应链节点，通过信息化手段在企业内部实施供应链管理。



心灵鸡汤

九十九度加一度才会沸腾

如果让水发出饱和蒸气的力，必先把水烧到摄氏二百十二度的温度。二百度不成，二百十度也不能办到。水在压力下一定要沸腾，才能发出蒸气，才能转动机器，才能推动水车。“温热”的水是不能推动任何东西的。

许多人都是想用温热的水，或将未沸腾的水，去推动他们生命的火车；而同时却还诧异着，为什么在事业上自己总是不尽人意。

一个人态度的温热，对于他自己的事业工作所产生的影响，与温热的水对于机车所产生的影响相等。凡是有着强有力的中心意志，一定是个积极的、有建设与创造本领的人。每个人都会向往一件事，希冀一件事，但真能做事、成事的，却只有那些怀着中心意志或意志坚强的人。

有着坚强的中心意志的人，在社会中一定能够占得重要的位置，并为他人所敬仰。他的言语行动，表现出有定力、有作为、有主见、有生命之目标，而又必求达到其目标。他坚定地朝着目标前进，有如急矢之趋向红心。在这样的一种意志之下，一切的阴影都会消融逝去了。

目标的认清，意志的坚定，从这中间，是可以生出一种可以使人成功的力量来的。

假使一个人于某一日，在心中决定了一个新的中心意志，新的生命目标。那么，从那一天起，他就是一个新生的人。他的耳目所接触的四周都已气象一新。昨天还在包围和阻碍他的种种恐惧、狐疑、不快的思想及罪恶的试探，现在烟消雾散了。因为，一个新的中心意志，已经把那些东西一起赶掉了。他的生命现在是统一而不是混乱，积极而不是消极。他一切的酣睡着的能力，现在是已经唤醒而准备行动了。

有些青年人很想在事业上发愤上进，但为了细故，往往会于一夕之间，抛掉事业，而去迁就环境。他们常常自己怀疑，现在的事业究竟与自己的性情是否适合。他们一遇挫折，就要灰心；一听到别人在别种事业上得到成功，就要生出羡慕，而要想自己也向那方面去试试。

假使一个青年对自己从事的事业态度游移，则可断定，他还没有怀着一个中心意志，他的事业总还与他的天性不尽适合。否则，他的事业，应当与他的中心意志相符，与他的天性相合，而他的事业就是他生命的一部分，不能分离。

在心中决定一个中心意志，寻觅到最高的生命理想或目标，并且觉得不能不实现，必须实现而后已；不论怎样费力、怎样费时，也仍然不会放弃追求、停止努力。

这是使我们的生命成为有价值与得到胜利的原则！



开心一笑

"理"在其中

杰克骑着自行车在街道上疾驶,过往的人群纷纷避让。警察阻止他问:“您为什么骑者这么快?”杰克回答:“对不起,我的刹车坏了,所以我想尽快骑回去修理,以免发生意外。”!

“高见”

一位商人和他的朋友应邀到一位教授家吃晚饭。席间,一位客人问他是否喜欢莎士比亚。他回答:“喜欢,但我更喜欢威士忌。”众人哑然。回家的路上,他的朋友说:“你真蠢,干吗提威士忌?谁都知道,莎士比亚不是酒。而是一种奶酪。”

爱的道理

丈夫:“为什么上帝把女人造得美丽而又愚蠢呢?”妻子:“道理非常简单。把我们造得美丽,你们才会爱我们;把我们造得愚蠢,我们才会爱你们。”

安全带

空姐向乘客广播:“女士们,先生们,请扣好安全带。飞机马上就要起飞。”飞机起飞后,喇叭里又传来空姐的声音。“请将安全带扣紧一些。很抱歉,今天的早餐,我们忘记装上飞机了。”

奥秘所在

一名顾客来到一家饭店,耳朵根上夹着一根芦笋。服务员感到奇怪,但不敢问。

自那以后,这位顾客天天来,而且耳朵根上总夹有一根芦笋。最后,这服务员决定问问那位顾客。果然,这顾客又来了,但他今天耳朵上夹的却是一棵石芹。

服务员说:“请原谅,先生。您能告诉我为什么要在耳朵根上夹棵石芹吗?”

“当然能——您知道吗?我今天没有弄到芦笋。”

拔牙

牙医对病人说:“你不要害怕,来来,喝一杯酒镇静镇静。”等病人喝下酒后,过了一会儿,医生问:“你现在觉得如何?”“看谁还敢拔我的牙?”病人红着眼恶狠狠地对医生说。

把房子抓牢

查尔斯喝得醉眼朦胧,深更半夜才回到家门口。他掏出钥匙,却怎么也对不准门锁。巡夜的警察见状,急忙上前问:需要帮忙吗?”查尔斯大喜过望,赶快说:请帮我把这房子抓牢,别让他乱晃动。”



《环众物流简讯》是环众公司为企业内部员工及环众外界朋友提供的一份物流行业最新发展动态的半月刊,其内容包括:环众之窗(环众动态、物流实训/物流项目/物流经验),物流简报(物流新闻、物流技术与物流管理)和环众物流诊断室,每月15日和月末通过电子邮件的形式发送给大家。

欢迎大家对《环众物流简讯》的编稿和内容提出宝贵的意见和建议!

若需要我们提供前几期的《环众物流简讯》,也请您告知!谢谢!

联系方式: 021-54351150; 021-54358956; Email: hzjx@roundsmen.com.cn