



普通高等院校“十三五”精品规划教材

物流成本管理

WULIU CHENGBEN GUANLI

吕红伟 柳国华 主编



煤炭工业出版社

普通高等院校“十三五”精品规划教材

物流成本管理

主 编 吕红伟 柳国华

煤炭工业出版社

·北 京·

图书在版编目 (CIP) 数据

物流成本管理 / 吕红伟, 柳国华主编. -- 北京: 煤炭工业出版社, 2016

普通高等院校“十三五”精品规划教材

ISBN 978-7-5020-5508-0

I. ①物… II. ①吕… ②柳… III. ①物流—成本管理—高等学校—教材 IV. ①F253.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 227081 号

物流成本管理 (普通高等院校“十三五”精品规划教材)

主 编 吕红伟 柳国华

责任编辑 刘少辉

特约编辑 张佳月

封面设计 晟 熙

出版发行 煤炭工业出版社 (北京市朝阳区芍药居 35 号 100029)

电 话 010-84657898 (总编室)

010-64018321 (发行部) 010-84657880 (读者服务部)

电子信箱 cciph612@126.com

网 址 www.cciph.com.cn

印 刷 北京市迪鑫印刷厂

经 销 全国新华书店

开 本 787mm × 1092mm¹/₁₆ 印张 16 字数 360 千字

版 次 2016 年 12 月第 1 版 2016 年 12 月第 1 次印刷

社内编号 8371

定价 36.00 元

版权所有 违者必究

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,本社负责调换,电话:010-84657880

前 言

《物流成本管理》是现代物流学的核心内容之一。长期以来，我国企业物流成本占其总经营成本的比重一直居高不下。加强物流运营管理，降低损耗，有效控制物流成本，已经成为企业重要的“第三利润源”。

本书力求体现时代的特征和物流成本管理的基本功能，密切联系最新相关法律法规和国家标准，根据企业物流成本管理固有的特征，遵循教学的客观规律和要求，在加强基础理论、基本方法论述的同时，兼顾国内外物流成本管理理论与实践发展的新知识及热点问题，具有理论与实践相结合、深入浅出、条理清晰的特点。在体系上，以企业物流成本计算和物流成本控制与管理为两条主线，阐述以生产流通企业和物流企业为代表的现代企业物流成本管理的理论和方法。

本书在编写过程中，参考了有关物流成本管理方面的著作、教材及案例，在此特向相关作者表示衷心的感谢。由于作者水平所限，书中难免存在疏漏和不妥之处，恳请广大读者批评指正。

编 者



目 录

第一章 物流成本管理概述	1
第一节 物流成本的概念	1
第二节 物流成本的特征与影响因素	3
第三节 物流成本管理的意义和内容	6
第四节 相关的物流理论	8
第二章 物流成本构成与分类	15
第一节 社会物流成本的构成	15
第二节 企业物流成本的构成	18
第三节 企业物流成本的分类	25
第三章 企业物流成本计算	35
第一节 物流成本计算的特点	35
第二节 物流成本计算的原则	38
第三节 企业物流成本计算的要求和成本计算对象的确定	41
第四节 物流成本计算方法	45
第五节 企业物流成本计算程序	51
第六节 物流成本报表	58
第四章 运输成本管理	70
第一节 运输与物流	70
第二节 运输成本概念、构成及影响因素	73
第三节 运输成本的方法及措施	77
第四节 运输定价	28
第五章 仓储成本	106
第一节 仓储成本管理基础知识	106
第二节 仓储成本的核算和分析	111
第三节 降低仓储成本的方法与手段	113



第六章 库存持有成本与其他物流成本	127
第一节 库存持有成本	127
第二节 包装成本	139
第三节 其他物流成本	146
第七章 物流成本预测与计划	150
第一节 物流成本预测	150
第二节 物流成本预测的方法	152
第三节 物流成本预算	157
第八章 物流成本控制	175
第一节 了解物流成本控制相关知识	175
第二节 目标成本法的特点与应用	177
第三节 责任成本法的特点与应用	182
第九章 物流成本分析	187
第一节 物流成本分析概述	187
第二节 物流成本结构分析	196
第三节 物流成本增减变动分析和趋势分析	216
第四节 物流成本比率分析	223
第十章 物流成本绩效评价	238
第一节 物流成本绩效评价	238
第二节 物流成本绩效评价指标	240
第三节 物流企业绩效综合评价方法	246



第一章 物流成本管理概述

【学习目标】

1. 了解物流成本的定义、构成。
2. 掌握物流成本分类的新方法。
3. 理解物流成本的影响因素。
4. 掌握物流成本管理的意义和内容。
5. 熟悉物流成本管理的相关理论。

第一节 物流成本的概念

一、物流成本的定义

(一) 成本的定义和作用

1. 成本的定义

成本是商品经济的价值范畴,是商品价值的组成部分。人们要进行生产经营活动或达到一定的目的,就必须耗费一定的资源(人力、物力和财力),其所费资源的货币表现及其对象化称为成本。它具有以下几个含义:

(1) 成本是生产和销售一定种类与数量产品,以耗费资源用货币计量的经济价值。企业进行产品生产需要消耗生产资料和劳动力,这些消耗在成本中用货币计量,就表现为材料费用、折旧费用、工资费用等。企业的经营活动不仅包括生产,也包括销售活动,因此在销售活动中所发生的费用应计入成本;为了管理生产所发生的费用,也应计入成本。同时,为了管理生产经营活动所发生的费用也应计入成本。

(2) 成本是为取得物质资源所需付出的经济价值。企业为进行生产经营活动,购置各种生产资料或采购商品,而支付的价款和费用,就是购置成本或采购成本。随着生产经营活动的不断进行,这些成本就转化为生产成本和销售成本。

(3) 成本是为达到一定目的而付出或应付出资源的价值牺牲,它可用货币单位加以计量。

(4) 成本是为达到一种目的而放弃另一种目的所牺牲的经济价值。根据我国允许多种所有制的生产主体同时并存的经济体制,也有人认为成本的内涵应与之相适应,也就是说在理论上可以采用如下的多种成本方式确定成本:①生产主体是小商品生产者的,只有生产资料需要购买并及时支付费用,所需要的劳动就是生产者本身,不需付给工资,可以用C作为其理论成本;②生产主体是国有企业的,以社会作为主体,商品生产中物化劳动和活劳动的耗费都可看作是社会的耗费,是社会生产成本,可以用 $C + F + M$ 作为其理论成



本；③其他生产主体一般用 $C + F$ 作为理论成本。

2. 成本的作用

对成本含义的不同理解，使得成本在经济活动中有着重要的作用，具体有以下五个方面：

对成本含义的不同理解，使得成本在经济活动中有着重要的作用，具体有以下五个方面：

(1) 成本是补偿生产耗费的尺度。企业为了保证再生产的不断进行，必须对生产耗费，即资金耗费进行补偿。企业是自负盈亏的商品生产者和经营者，其生产耗费须用自身的生产成果，即销售收入来补偿，维持企业再生产按原有规模进行。而成本就是衡量这一补偿份额大小的尺度。

(2) 成本是制定产品价格的基础。产品价格是产品价值的货币表现。但在现阶段，人们还不能直接地准确计算产品的价值，而只能计算成本。成本作为价值构成的主要组成部分，其高低能反映产品价值量的大小，因而产品的生产成本成为制定产品价格的重要基础。正因如此，需要正确地计算成本，只有这样才能使价格最大限度地反映社会必要劳动的消耗水平，从而接近价值。当然，产品的定价是一项复杂的工作，还应考虑其他因素，如国家的价格政策及其他经济政策法令、产品在市场上的供求关系及市场竞争的态势等。

(3) 成本是计算企业盈亏的依据。企业只有当其收入超出其为取得收入而发生的支出时，才有盈利。成本也是划分生产经营耗费和企业纯收入的依据，因为成本规定了产品出售价格的最低经济界限，在一定的销售收入中，成本所占比例越低，企业的纯收入就越多。

(4) 成本是企业进行决策的依据。企业要努力提高其在市场上的竞争能力和经济效益，首先必须进行正确可行的生产经营决策，而成本就是其中十分重要的一项因素。成本作为价格的主要组成部分，其高低是决定企业有无竞争能力的关键。因为在市场经济条件下，市场竞争在很大程度上就是价格竞争，而价格竞争的实际内容就是成本竞争。企业只有努力降低成本，才能使自己的产品在市场具有较高的竞争能力。

(5) 成本是综合反映企业工作业绩的重要指标。企业经营管理中各方面工作的业绩，都可以直接或间接地在成本上反映出来，如产品设计好坏、生产工艺合理程度、产品质量高低、产品产量增减、费用开支大小以及各部门各环节的工作衔接协调状况等。正因如此，可以通过对成本的预测、决策、计划、控制、计算、分析和考核等来促使企业加强经济核算，努力改善经营管理，不断降低成本，提高经济效益。

(二) 物流成本的含义

物流成本的含义可以分为狭义与广义两方面。

狭义的物流成本仅指由于物品移动而产生的运输、包装和装卸等费用。狭义物流成本由以下几部分构成：

(1) 物流活动中的物资消耗，主要包括电力、燃料、包装耗材，固定资产的损耗等。

(2) 物资在物流活动中发生的合理耗损。

(3) 企业为了开展物流活动的人力成本。

(4) 物流活动中发生的其他费用，包括：与物流活动有关的办公、差旅支出。



(5) 用于保证物流系统运作顺畅的资金成本。

(6) 研究设计、重建与优化物流过程的费用。

广义的物流成本,包括狭义的物流成本与客户服务成本。广义的物流成本是指生产、流通、消费全过程的物品实体与价值变化而发生的全部费用。具体包括采购物流成本、生产物流成本、销售物流成本和逆向物流成本。

第二节 物流成本的特征与影响因素

物流长期以来一直被认为是企业的第三大利润源泉,在不少企业中,物流成本在企业销售成本中占了很大的比例,因而应加强对物流活动的管理,其关键是控制和降低企业各种物流费用。但是要加强物流成本管理,应先明确在当今企业活动中物流成本的特征与影响因素。

一、物流成本的重要特征

从当今企业的物流实践中反映出来的物流成本的特征如下:

(1) 具有很强的隐蔽性。在通常的企业财务决算表中,物流成本是企业对外部运输业者所支付的运输费用或因仓储而支付的商品保管费等传统的物流成本,对于企业内与物流部门相关的人员费、设备折旧费等各种费用则与企业其他经营费用统一计算,因而,从现代物流管理的角度来看,物流成本具有很强的隐蔽性。先进国家的实践经验表明,实际发生的物流成本往往要超过外部支付额的5倍以上。

(2) 不同企业间,物流成本难以相互比较。不同企业规定的物流成本科目不同。也就是说,各企业根据自己不同的理解和认识来把握物流成本,这样就带来了一个管理上的问题,即企业间无法就物流成本进行比较分析,也无法得出产业平均物流成本值。

(3) 就国家而言,每个国家的宏观经济中,对物流成本的计算方法也是不一致的。这也直接影响到了国家间的物流成本的比较和分析。

美国对宏观经济中的总体物流成本的计算范围包括以下三个部分:

(1) 库存费用。库存费用是指花费于保存货物的费用,除了包括仓储、合理损耗、人力费用、保险和税收费用外,还包括库存占压资金的利息。其中利息是由美国当年商业利率乘以全国商业库存总金额得到的。把库存占用的资金利息加入到物流成本,这是现代物流与传统物流费用计算的最大区别。只有这样,降低物流成本和加速资金周转速度才能从根本利益上统一起来。

(2) 运输成本。运输成本包括汽车运输与其他运输方式发生的费用。汽车运输费用包括城市内运送与区域间卡车运输发生的费用。其他运输方式费用包括铁路运输、航空运输、船舶运输、管道运输发生的费用。此外,还包括搬运装卸费等。

(3) 物流管理费用。物流管理费用是按照美国的历史情况由专家确定一个固定比例,乘以库存费用和运输费用的总和得出的。

日本物流成本的计算则依据的是1997年日本运输省制定的《物流成本计算统一标准》。该标准按三种不同的方式规定了物流成本计算的标准。

第一种方式是按物流范围划分的物流费用计算标准。将物流费用分为:供应物流费



用、生产物流费用、企业内部物流费用、销售物流费用、退货物流费用和废弃物物流费用六种类型。

第二种方式是按支付形式划分的物流费用计算标准。其物流费用分为材料费、人工费、公益费、维护费、一般经费、特别经费和委托物流费用等。材料费是指材料费、燃料费、工具费、器具费、备用品费等费用；人工费是指人员工资、补贴、奖金、杂费、退休金、福利费等费用；公益费是指向电力、煤气、自来水等提供公益服务部门支付的费用；维护费是指使用和维护土地、建筑物、车辆、搬运工具等支出的维护维修费、材料消耗费、课税、租赁费、保险费等费用；一般经费是指差旅费、交通费、会议费、交际费、教育费、杂费等一般支出费用；特别经费是指折旧费、企业贷款利息等特殊支出费用；委托物流费用是指企业向外支付的包装费、运输费、保管费、装卸费、手续费等物流业务费用。

第三种方式是按物流的功能划分的物流费用计算标准。其物流费用包括运输费、保管费、包装费、装卸费、信息费和物流管理费。

我国也对物流成本的计算范围和具体计算方法进行了标准化规定，该规定的推行，将有利于我国企业间进行物流成本比较。

物流成本削减具有乘数效应。例如，某企业销售额为 100 万元，物流成本为 9 万元，其他成本为 85 万元，如果此时物流成本削减 0.9 万元，即削减 10%，其他成本及销售额不变，则产生了 0.9 万元的利润增加；同样，如果通过增加销售额的方式来增加利润，则为了同样额度的利润增加，销售额必须增加 15%。这就是物流成本削减的乘数效应。

从销售关联的角度来看，物流成本中过量服务所产生的成本与标准服务所产生的成本是混同在一起的，也造成了物流成本管理的难度。如很多企业将销售促进费都算在物流成本中。

各类物流成本之间具有悖反关系，一类物流成本的下降往往以其他物流成本的上升为代价。

二、影响物流成本的因素

（一）竞争性因素

企业所处的市场环境充满了竞争。企业之间的竞争除了产品的价格、性能、质量外，从某种意义上讲，优质的客户服务是决定竞争成败的关键。而高效物流系统是提高客户服务的重要途径。如果企业能够及时可靠地提供产品和服务，则可以有效地提高客户服务水平，这都依赖于物流系统的合理化。而客户的服务水平又直接决定物流成本的高低。因此物流成本在很大程度上是由于日趋激烈的竞争而不断发生变化的，企业必须对竞争做出反应。影响客户服务水平的因素主要有以下三个方面：

1. 订货周期

企业物流系统的高效必然可以缩短企业的订货周期，降低客户的库存，从而降低客户的库存成本，提高企业的客户服务水平，提高企业的竞争力。

2. 库存水平

存货成本的提高，可以减少缺货成本，即缺货成本与存货成本成反比。库存水平过



低,会导致缺货成本增加。库存水平过高,虽然会降低缺货成本,但是存货成本会显著增加。因此,合理的库存应保持在使总成本最小的水平上。

3. 运输

企业采用更快捷的运输方式,虽然会增加运输成本,却可以缩短运输时间,降低库存成本,提高企业的快速反应能力。

(二) 产品因素

产品的特性不同也会影响物流成本,主要有以下五个方面:

1. 产品价值

产品价值的高低会直接影响物流成本的大小。随着产品价值的增加,每一物流活动的成本都会增加,运费在一定程度上反映货物移动的风险。一般来讲,产品的价值越大,对其所需使用的运输工具要求越高,仓储和库存成本也随着产品价值的增加而增加。高价值意味着存货中的高成本,以及包装成本的增加。

2. 产品密度

产品密度越大,相同运输单位所装的货物越多,运输成本就越低。同理,仓库中一定空间领域存放的货物越多库存成本就会越低。

3. 产品废品率

影响物流成本的一个重要方面还在于产品的质量,也即产品废品率的高低。生产高质量的产品可以杜绝因次品、废品等回收、退货而发生的各种物流成本。

4. 产品破损率

产品破损率较高的物品即易损性物品,对物流成本的影响是显而易见的,易损性的产品对物流各环节,如运输、包装、仓储等都提出了更高的要求。

5. 特殊搬运

有些物品对搬运提出了特殊的要求。如对长大物品的搬运,需要特殊的装载工具;有些物品在搬运过程中需要加热或制冷等,这些都会增加物流成本。

(三) 环境因素

环境因素包括空间因素、地理位置及交通状况等。空间因素主要是指物流系统中企业制造中心或仓库相对于目标市场或供货点的空间关系等。地理位置主要是指物流系统中企业制造中心或仓库、目标市场或供货地点的地理位置;交通状况主要是指物流系统中企业制造中心或仓库、目标市场或供货地点间的交通方式及拥堵情况。若企业与多个目标市场有空间关联,且相互距离较远,交通状况较差,则必然会增加运输及包装等成本;若在目标市场建立或租用仓库,也会增加仓储及库存持有成本。因此,环境因素对物流成本的影响是很大的。

(四) 管理因素

管理成本本身与企业的生产和流通没有直接的数量依存关系,但却直接影响着企业的物流成本的大小。如节约办公费、水电费、差旅费等管理成本,相应地可以降低物流成本总水平。另外,企业利用贷款开展物流活动,必然要支付一定的利息(如果是自有资金,则存在机会成本问题),资金利用率的高低,影响着利息支出的大小,从而也影响着物流成本的高低。



第三节 物流成本管理的意义和内容

现代物流成本是指从原材料供应开始一直囊括到将商品送达到消费者手上所发生的全部物流费用。由于物流成本没有被列入企业的财务会计制度,制造企业习惯将物流费用计入产品成本,商业企业则把物流费用与商品流通过费用混在一起。因此,无论是制造企业还是商业企业,不仅难以按照物流成本的内涵完整地计算出物流成本,而且连已经被生产领域或流通领域分割开来的物流成本,也不能单独真实地计算并反映出来。

无论是企业物流还是物流企业,如何对自身物流资源进行优化配置,如何实施管理和决策,以期用最小的成本带来最大的效益,都是它们所面临的最重要问题之一。

一、物流成本管理的意义

物流成本管理是以物流成本信息的产生和利用为基础,按照物流成本最优化的要求有组织地进行预测、决策、计划、控制、分析和考核等一系列的科学管理活动。物流成本管理的意义在于通过对物流成本的有效把握,利用物流要素之间的“效益悖反”关系,科学、合理地组织物流活动,加强对物流活动过程中费用支出的有效控制,降低物流活动中的物化劳动和活劳动的消耗,从而达到降低物流总成本,提高企业和社会经济效益的目的。

(一) 物流成本管理的宏观意义

1. 提高经济运行质量和总体竞争力

物流产业与国民经济其他各产业有着密切的关联,加强物流成本管理,可以有效提高国民经济运行的质量和效率,进而提高国民经济的综合实力和竞争力。

2. 有利于产业结构调整和优化

物流企业是经济分工和专业化高度发展的产物,加强物流成本管理,有利于促进物流产业结构的优化,推进第三产业的发展。

3. 增加社会财富,调整商品价格

加强物流成本管理可以降低货物在运输、仓储、装卸等流通环节的损耗。这不但节约物流费用,为社会节约大量的物质财富,而且物流成本的总体下降会降低产品价格,从而有利于保持物价稳定,提高国民购买力水平。

(二) 物流成本管理的微观意义

1. 降低物流成本,增加企业利润

企业经营的一个重要目标是以最小的投入换取最大的收益,而实现这一目标的最好途径是成本管理。因此,结合物流成本的特征,加强物流成本管理,是企业获得利润的一条捷径。

2. 改善物流运作效率,提高服务质量

物流成本的降低需要系统化的物流管理,并要求企业各物流环节的优化和无缝衔接,这就需要企业间互相合作,实现完整、优化的供应链物流系统,从而提高社会物流运作效率和服务质量。



3. 降低库存, 加速资金周转

加强物流成本管理可以提高各物流环节的运作效率, 降低库存, 减少库存资金的占用, 加速企业资金周转。

4. 增强企业竞争力

企业竞争优势的来源之一是成本优势。企业通过有效的物流成本管理, 可以不断降低物流成本, 从而降低企业的综合生产和经营成本, 增强企业的竞争力。

二、物流成本管理的内容

从本质上讲, 物流成本管理仍然是一个成本管理体系, 但同时又兼有物流管理的特性。物流成本管理的具体研究内容可以分为以下六个方面。

(一) 物流成本预测

物流成本预测是根据有关物流成本数据和企业具体的发展情况, 运用一定的技术方法, 对未来的成本水平及其变动趋势做出科学的估计。

成本预测是成本决策、成本预算和成本控制的基础工作, 可以提高物流成本管理的科学性和预见性。在物流成本管理的许多环节都存在成本预测问题, 如运输环节的货物周转量预测、仓储环节的库存预测、流通环节的加工预测等。

(二) 物流成本决策

物流成本决策是在物流成本预测的基础上, 结合其他技术、经济因素等有关资料, 运用一定的科学方法进行研究、分析, 然后从若干个方案中选择一个满意方案的过程。

(三) 物流成本计划

物流成本计划是指根据成本决策所确定的方案、计划期的生产任务、降低成本的要求及有关资料, 通过一定的程序, 运用一定的方法, 以货币形式规定计划期物流各环节耗费水平和成本水平, 并提出保证成本计划顺利实现而采取的措施。物流成本计划是物流企业计划体系中的重要组成部分, 是物流成本决策的具体化和数量化, 同时也是企业组织物流成本管理工作的主要依据。物流成本有月度计划、季度计划、年度计划和短期计划、中期计划、长期计划等计划体系。

(四) 物流成本控制

物流成本控制是根据计划目标, 在物流发生过程中对影响物流成本的各种因素和条件加以主动影响, 以保证实现物流成本计划的一种行为。按企业物流成本发生的过程来分, 物流成本控制分为事前控制、事中和事后控制。

(五) 物流成本核算

物流成本核算是根据企业确定的成本计算对象, 采用相应的成本计算方法, 按照规定的成本项目, 通过一系列物流费用的汇集与分配, 从而计算出各物流环节成本计算对象的实际总成本和单位成本。



（六）物流成本绩效评价

物流成本绩效评价是在成本核算及其他有关资料的基础上，运用一定的方法揭示物流成本水平的变动情况，进一步查明影响物流成本变动的各种因素。通过物流成本绩效评价，可检查物流成本预算完成情况，找出实际发生费用与计划费用不同的原因，从而便于以后采取措施，降低物流成本。

上述各项成本管理活动的内容是互相配合、相互依存的一个有机整体。物流成本核算是对目标是否实现的检验和评估；物流成本预测是物流成本决策的前提；物流成本预算是物流成本决策所确定目标的具体化；物流成本控制是对物流成本预算的实施进行监督，以保证目标的实现；物流成本绩效评价用于查明影响物流成本变动的各种因素，以便找出降低物流成本的方法。

第四节 相关的物流理论

一、“黑大陆”学说

在财务会计中把营运生产费用大致划分为生产成本、管理费用、营业费用、财务费用和营业外费用。再把营业费用按各种支付形态进行分类，这样，在损益表中所能看到的物流成本和整个销售额中只占极少的比重。因此物流的重要性当然不会被认识到，这就是物流被称为“黑大陆”的一个原因。著名的管理学权威彼得·德鲁克说：“流通是经济领域的黑暗大陆。”德鲁克泛指的是流通。但是由于流通领域中物流活动的模糊性特别突出，是流通领域中人们认识不清的领域，所以“黑大陆”学说主要针对物流而言。

“黑大陆”学说主要是指人们尚未认识、尚未了解的事物。如果理论研究和实践探索照亮了这块黑大陆，那么摆在人们面前的可能是不毛之地，也可能是宝藏。“黑大陆”学说是物流本身的正确评价：这个领域未知的东西还很多，理论与实践皆不成熟。

从某种意义上看，“黑大陆”学说是一种未来学的研究结论，是战略分析的结论，带有较强的哲学抽象性，这一学说对于研究物流成本管理领域起到了启迪和动员作用。

二、“物流冰山”理论

“物流冰山”学说是日本早稻田大学教授、日本物流成本学的权威学者西泽修先生提出来的。他在研究物流成本时发现，现行的财务会计制度和会计核算方法都不能掌握物流费用的实际情况，因而人们对物流费用的了解是一片空白，甚至有很大的虚假性。他把这种情况比作“物流冰山”。冰山的特点是大部分沉在水面之下，而露在水面的仅仅是冰山的一角。物流便是一座冰山，其中沉在水面以下的是看不到的黑色区域，而看到的不过是物流成本的一部分，人们过去之所以轻视物流，正是因为只看见了冰山的一角，而没有看见冰山全貌的缘故。物流冰山说如图 1-1 所示。

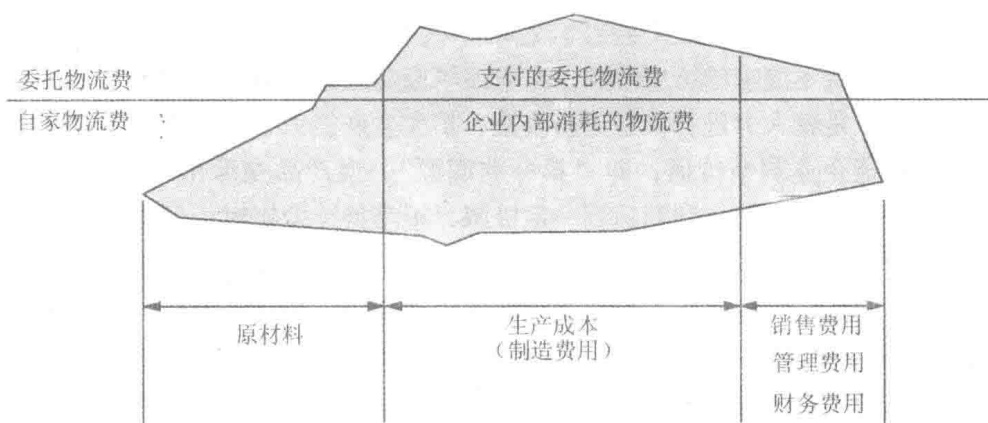


图 1-1 物流冰山说图解

从图 1-1 中可以看出：物流冰山图代表物流总成本；曲线内包含的部分为物流成本计算。物流成本计算又分为两部分：水平线以上部分为委托物流费，即用现金向企业外部支付的物流费；水平线以下部分（斜格部分）为企业内部消耗的物流费。

西泽修教授用物流成本具体分析了德鲁克的“黑大陆”学说，在“黑大陆”中和“冰山”的水下部分正是物流尚待开发的领域，也正是物流管理的潜力所在。

在企业财务会计体系中，向企业外部支付的物流成本能体现出来，而企业内部消耗的物流成本一般是体现不出来的。如果把决算表中记载的物流成本只认为是企业外部支付的部分，把它误解为“冰山全貌”，企业就会面临险境。只有对物流成本进行全面计算，才能够解释清楚混在有关费用中的物流部分成本。

西泽修教授指出，在企业内部占压倒多数的物流成本混入其他费用之中，如不把这些费用计算清楚，很难看出物流成本的全貌。物流成本计算的是企业对外部运输业者所支付的运输费或向仓储业者支付的商品保管费等传统的物流成本，对于企业内与物流中心相关的人员费、设备折旧费等各种费用，则与企业其他经营费用统一计算，从而很难正确把握实际的企业物流成本。具体来讲，企业生产的产品从工厂运到商业部门的物流成本，是计算在物流成本中的；购买原材料所支付的物流成本是计算在原材料成本中的；自运运输费和自用保管费是计入营业费用中的；与物流有关的利息和其他利息一起是计入财务费用中的。如果把这些来自生产成本、原材料、营业费用和财务费用之中的有关物流部分费用划分出来，并单独加以汇总计算，就会对物流成本的全部有进一步的了解，并会为其巨大的金额而感到惊讶。实践表明，实际发生的物流成本往往要超过外部支付额的 5 倍以上。

实际上，物流成本中有不少是承担物流的部门无法控制的，如物流成本中往往包含促销费用。根据“物流冰山”理论，要把隐藏在水面下的物流成本全部计算出来是不可能的。传统的会计体系不仅不能提供足够的物流成本分摊数据，而且也认为没有必要。

理论研究与实际管理毕竟是有所区别的。在企业物流管理中，不可能为了建立物流独立核算体系而破坏其他若干成熟的财务会计核算体系，实际上真正需要纳入管理的是有影响的物流数据。

三、“第三利润源”学说

“第三利润源”的说法是西泽修教授在 1970 年提出的。



从历史发展来看,人类历史上曾经有过两个大量提供利润的领域。在生产相对落后、社会产品处于供不应求的历史阶段,由于市场商品匮乏,制造企业无论生产多少产品都能销售出去。于是就大力进行设备更新改造、扩大生产能力、增加产品数量、降低生产成本,以此来创造企业剩余价值,即“第一利润源”。当产品充斥市场,转为供大于求,销售产生困难时,也就是第一利润达到一定极限,很难持续发展时,便采取扩大销售的办法寻求新的利润源泉。人力领域最初是廉价劳动,其后则是依靠科技进步提高劳动生产率,降低人力消耗或采用机械化、自动化来降低劳动耗用,从而降低成本,增加利润,称为“第二利润源”。然而,在前两个利润源潜力越来越小,利润开拓越来越困难的情况下,物流领域的潜力被人们所重视,于是出现了西泽修教授的“第三利润源”说。同样的解释还反映在日本另一位物流学者谷本谷一先生编著的《现代日本物流问题》一书和日本物流管理协会编著的《物流管理手册》中。

第三利润源,是对物流潜力及效益的描述。经过半个世纪的探索,人们已肯定物流是“黑大陆”,虽然对它还不清楚,但绝不是不毛之地,而是宝藏。尤其是经受了1973年石油危机的考验,物流已牢牢占据了发展地位。

这三个利润源着重开发生产力的三个不同要素:第一个利润源挖掘对象是生产力中的劳动对象;第二个利润源挖掘对象是生产力中的劳动者;第三个利润源主要挖掘对象则是生产力中劳动工具的潜力,同时注重劳动对象与劳动者的潜力,因而更具全面性。

对第三利润源理论的最初认识基于以下四个方面:

(1) 物流可以完全从流通中分化出来,自成体系,有目标,可以进行管理,因而能进行独立的总体判断。

(2) 物流和其他独立的经济活动一样,它不是总体的成本构成因素,而是单独盈利因素,物流可以成为“利润中心”。

(3) 从物流服务角度来说,通过有效的物流服务,可以给接受物流服务的生产企业创造更好的盈利机会,成为生产企业的“第三利润源”。

(4) 通过有效的物流活动,可以优化社会经济系统和整个国民经济的运行,降低整个社会的运行成本,提高国民经济的总效益。

经济界的一般理解,是从物流可以创造微观经济效益来看待“第三利润源”的。

四、“效益悖反”理论

“效益悖反”,这一术语表明了两个相互排斥而又都正确的命题之间的矛盾。“效益悖反”是物流领域中很常见、很普遍的现象,是这个领域中内部矛盾的反映和表现。“效益悖反”指的是物流的若干功能要素之间存在着损益的矛盾,即某一功能要素的优化和发生利益的同时,必然会存在另一个或几个功能要素的利益损失;反之,也如此。这是一个此消彼长、此盈彼亏的现象,虽然在许多领域中这种现象都是存在的,但在物流领域中,这个问题尤其严重。

物流系统的“效益悖反”包括物流成本与服务水平的“效益悖反”和物流各功能活动之间的“效益悖反”。

(一) 物流成本与物流服务水平的“效益悖反”

高水平的物流服务是由高水平的物流成本做保证的。在没有较大的技术进步情况下,



企业很难做到既提高物流服务水平，同时也降低物流成本。一般来讲，提高物流服务水平，物流成本就会上升，两者之间存在着效益悖反。而且，物流服务水平与物流成本之间并非呈线性关系，而是如图 1-2 所示。

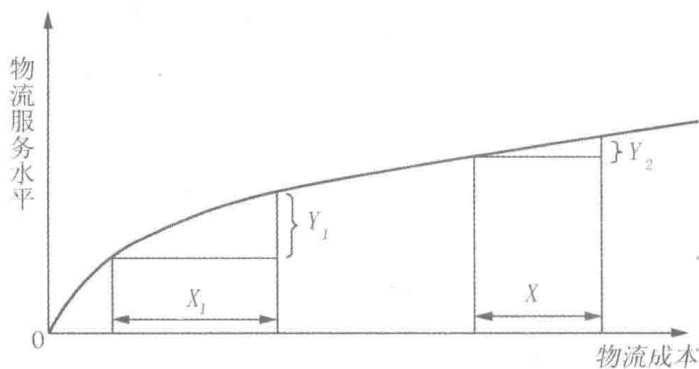


图 1-2 物流服务水平与物流成本之间的关系

物流服务如处于低水平阶段，追加成本 X ，物流服务水平即可上升 Y ；如果处于高水平阶段，同样追加 X ，则物流服务水平就上升了 Y' ，但 $Y' < Y$ 。

（二）物流各功能活动之间的“效益悖反”

现代物流是由运输、包装、仓储、装卸及配送等物流活动组成的集合。在构成物流系统的各个环节（活动）之间，存在着“效益悖反”状态，要想较多地达到某个方面的目的，必然会使另一方面的目的受到一定的损失，也就是一方成本降低，而另一方成本增大，这便是物流各功能活动之间的“效益悖反”。

物流系统是以成本为核心，按最低成本的要求，使整个物流系统化。它强调的是调整各要素之间的矛盾，强调要素之间的有机结合。这就要求必须从总成本的角度出发，全面系统地看问题，追求整个物流系统总成本的最低。

企业物流成本的“效益悖反”关系实质上是研究企业物流的经营管理问题，即将管理目标定位于降低物流成本的投入并取得较大的经营效益。在物流成本管理中，作为管理对象的是物流活动本身，物流成本是作为一种管理手段而存在的。一方面成本能真实地反映物流活动的实态，另一方面成本可以成为评价所有物流活动的共同尺度。

企业物流管理肩负着“降低企业物流成本”和“提高服务水平”两大任务，这是一对相互矛盾的对立关系。整个物流管理的合理化，需要用总成本评价，这反映出企业物流成本管理的“效益悖反”特征及企业物流对整体概念的重要性。

在认识物流“效益悖反”的规律之后，物流学科也就迈出了认识物流功能要素这一步，寻求解决和克服各功能要素“效益悖反”现象的方法。当然，人们希望各个功能要素全面优化，但在系统科学已在其他领域形成和普及的时代，科学的思维必将引导人们寻求物流的总体最优化。不但将物流这一块“黑大陆”细分成若干功能要素来认识，而且将包装、运输、仓储等功能要素有机地结合起来，连成一个整体来认识物流，进而有效解决“效益悖反”规律，追求整体的效益，这是物流学科的一大发展。

这种思想在不同国家、不同学科的表述方法是不同的。如美国学者用“物流森林”的