

普
华
经
管

物流成本与 供应链绩效管理

宋 华◎著



**Logistics Costs and
Supply Chain Performance
Management**

 人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

物流成本与 供应链绩效管理

宋 华 著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

物流成本与供应链绩效管理 / 宋华著. —北京: 人民邮电出版社, 2007. 1
ISBN 978-7-115-13848-4

I. 物… II. 宋… III. ①物流—成本管理 ②物资供应—物资管理
IV. ①F253.7②F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 146189 号

内容提要

近年来, 随着物流与供应链管理在全球的蓬勃发展, 我国企业开始意识到现代物流在企业运营和管理活动中的重要性。本书着重分析研究了物流成本和供应链绩效管理应用的基础理论, 深刻反映了现代物流与供应链成本管理的前沿发展和管理方法, 使人们能全面了解我国物流的现状, 对我国应加强物流成本管理的紧迫性有所认识。同时, 还通过实例将如何有效地核算与管理物流成本和提高供应链绩效的一些方法在全球的发展现状以及在我国国内一些企业的实际运用做出相应的介绍和分析判断。

本书适合各企业的经营者、中高层管理者、广大物流与供应链管理人员阅读, 也可以作为高校相关专业的教材及研究物流与供应链管理的专家学者的参考书。

物流成本与供应链绩效管理

-
- ◆ 著 宋 华
策 划 杨 雯
责任编辑 张亚捷
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京隆昌伟业印刷有限公司印刷
新华书店总店北京发行所经销
 - ◆ 开本: 787×1092 1/16
印张: 18 2007 年 1 月第 1 版
字数: 460 千字 2007 年 1 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-13848-4/F · 668

定价: 38.00 元

读者服务热线: (010)67129879 印装质量热线: (010)67129223

→ 第一利润源泉 在生产力相对落后、市场处于供不应求的发展阶段，作为生产型企业为了达到规模化生产这个目的，大力进行设备更新改造，通过规模经济的实现降低生产成本，以此来创造企业的剩余价值。

→ 第二利润源泉 当产品极大丰富，市场格局转为供过于求时，商品的销售产生了极大的阻碍，企业逐渐将管理的重心放在了依靠科技进步提高劳动生产率，降低消耗，从而降低成本，增加利润。

→ 第三利润源泉 随着社会经济的进一步发展，在今天越来越强调差异化、高增值服务的时代，物流是当今企业增加竞争力、实现最大利润的重要来源。



宋 华

中国人民大学商学院教授，博士生导师。

中国物流学会理事，中国人民大学医药物流研究中心专家教授，南开现代物流研究中心兼职研究员，商业部市场调控专家库专家。

长期以来从事物流供应链管理、战略管理方面的研究，承担多项国家自然科学基金和其他项目的研究。

已出版《现代物流与供应链管理》、《现代物流与供应链管理案例》、《物流供应链管理机制与发展》、《战略供应链联盟》、《医药物流与医疗供应链管理》等多部专著和40多篇论文。

前言

当今社会竞争日益激烈，全球经济一体化的趋势越来越明显，企业纷纷扩大各自的销售和采购半径，在原材料采购、零部件加工或劳动力使用等成本低的地方进行生产，再把产成品销往世界各地。这无疑使物流成本在企业总运营成本中占有越来越重要的地位。例如，如果企业为了增加利润，想从其他地方购进原材料或在当地设厂生产，原材料和劳动力成本可能降低，但运输和库存成本增加，企业总成本会上升，而企业的利润未必能提高。只有在物流成本的增加低于原材料和劳动力成本的减少时，才能真正实现利润的增加。正因为如此，降低物流成本和提高供应链绩效长期以来一直被看作企业的第三利润源泉。降低生产成本与提高劳动生产率这两个利润源泉得到了充分挖掘之后，企业希望通过物流的合理化，提高供应链绩效以扩展利润空间，从而提升企业的竞争力。现代物流研究的核心也是围绕着物流成本和供应链绩效展开，所有物流合理化手段的最终目的同样是以最少的物流成本，实现预期的物流服务水平；或者以一定的物流成本实现最高的物流服务水平。

近年来，随着物流与供应链管理在全球的蓬勃发展，我国企业开始意识到现代物流在企业运营和管理活动中的重要性，理论界已经开始关注物流成本管理和供应链绩效考核并进行更深层次的研究。迄今为止，究竟如何有效地核算和管理物流成本和提高供应链绩效，在我国的研究还很不系统。我们通过对国内文献的总结，了解到目前虽然有些研究已开始涉足物流成本管理，而且有的学者也提出了必须用供应链绩效管理来降低综合物流成本以消除物流成本管理中的“冰山现象”的思想，但是，在核算和评价方法方面，仍然沿用传统的会计财务体系，如成本核算仍然局限在运输成本、仓储成本等各种显性成本，对于物流作业活动过程中的成本，尤其是间接成本没有真正涉足；现行的成本管理体系中较少考虑现代物流管理的特点，即它是一种以信息流和系统管理为中心，以消除以往企业经营中存在的信息孤岛和业务孤岛为目的的综合管理，更没有将强调上下游企业整合管理的供应链管理思想融入在成本管理思想中。所以，如何正确地看待现代物流成本管理，又应该用什么样的思路和方法来实现供应链整合这个目的，正是本书所要涉及的内容。

由于本书在对现代战略型物流成本和供应链绩效的研究尚处于探索过程中，其中提出的问题和框架体系或多或少存在着缺陷。但是，应当看到物流成本核算和管理只是企业加强系统化物流管理、合理组织供应链的管理和辅助工具，它不是也不可能完全取代现行的财务管理体

系，其目的在于推动企业能在合理了解物流整体成本的基础上，正确地决策经营行为和管理活动。此外，我国相对于发达国家而言，尚缺乏完善统一的物流成本核算体系，更没有将之普遍运用于物流与供应链管理中。所以，对该领域的研究和推动，哪怕是不尽完善的也是非常必要的。

正是基于上述认识，我们认为本书选取的角度和方法有以下几个方面的特点。

1. 能深刻反映现代物流与供应链成本管理的前沿发展和管理方法，并且通过相关内容的介绍和分析全面揭示现代企业经营，使现代物流成本管理具有战略性意义。

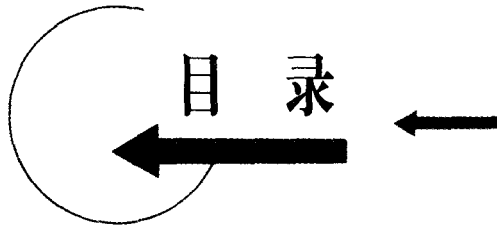
2. 在深化应用型的基础上，本书不仅分析研究了物流成本和供应链绩效管理应用的基础理论，还努力将一些调研结果和前人卓越的研究成果反映出来，使人们能全面了解我国物流的现状，对我国应加强物流成本管理的紧迫性有所认识。为此，在本书的撰写过程中，在介绍相应的管理理论和方法的同时，还将这些方法在全球的发展现状以及在我国国内一些企业的实际运用做出相应的介绍和分析判断。

3. 本书在内容体系的安排上，尽可能以管理流程为基础，既体现物流成本管理的战略层面，也反映物流成本核算和管理方法的层面。

本书的完成，首先感谢国家自然科学基金委冯芷艳处长以及中国人民大学商学院宋远方和成栋教授的帮助，他们为本书的写作提供了很多有益的意见。此外，还要感谢我的恩师中南财经政法大学的彭星间教授，我前进的每一步都倾注了他大量的心血。人民邮电出版社的相关编辑人员为本书的出版做了大量辛勤的工作，在此一并向他们表示由衷的感谢。

物流成本和供应链绩效管理是一个发展很快的领域，由于作者水平和该领域的迅猛发展，书中难免有错误和不足之处，欢迎广大读者批评指正。

宋 华
2006 年 11 月



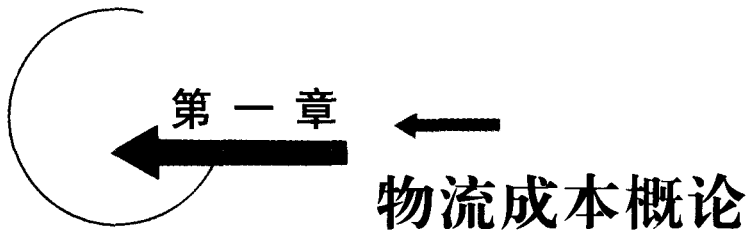
第一章 物流成本概论	1
第一节 物流黑暗大陆学说	1
第二节 物流成本冰山理论	2
第三节 物流第三利润源泉学说和“软三元”模型	3
第四节 效益背反理论	4
一、物流成本与服务水平的效益背反	4
二、物流各功能活动的效益背反	5
第五节 本书的研究目的与实践意义	5
第六节 本书的主要结构	6
第二章 战略导向的物流成本管理	9
第一节 物流成本测度方法体系评价与文献回顾	10
一、直接产品盈利率分析法	10
二、作业成本分析法	11
三、所有权成本分析法	13
四、目标成本分析法	17
五、有效的消费者响应	19
第二节 物流成本管理体系	20
一、物流成本管理的框架体系	21
二、供应链物流成本测度的管理意义	23
三、供应链物流成本管理实现的六个阶段	25
第三节 供应链物流管理会计的内容和本质	26
一、物流规模及成本预测	27
二、物流成本决策	29

三、物流控制与绩效评价	29
四、物流管理会计的框架	32
第四节 分销和物流成本的定义与内容	32
一、社会流通成本与分销成本	32
二、宏观物流与微观物流的界定	34
三、企业物流成本的定义与内容	36
第三章 全球物流成本概况与管理现状	39
第一节 美国物流成本的现状及管理	40
一、美国宏观物流成本现状	40
二、美国企业物流成本核算的方法与管理框架	42
第二节 日本物流成本现状及管理	48
一、日本宏观物流成本概况	48
二、日本物流成本管理的现状	53
三、日本企业物流成本核算的基本框架	55
第三节 美日物流成本综合比较	59
一、美日宏观物流成本的对比	59
二、美日等发达国家配送费的对比	61
第四节 欧洲物流成本的现状与管理	62
一、欧洲物流发展的基本特点	62
二、欧洲物流成本现状和供应链绩效评价	64
第四章 中国物流成本概况与供应链管理决定因素的实证分析	73
第一节 中国供应链管理及物流成本的现状	73
一、中国物流成本管理的基本状况	73
二、中国企业供应链问卷调查的过程和样本框	75
三、中国企业的物流环境和基本状况	77
第二节 高效供应链物流成本管理体系的构建	91
一、物流成本管理的关键要素——理论分析和假设	92
二、实证研究的方法	95
三、分析结果和模型检验	97
四、实证分析的结论	98
第三节 我国企业供应链管理体系建设的主要问题	100
第五章 物流成本核算体系	103
第一节 物流成本管理体系和核算的类别	103
一、物流成本综合控制效应	104
二、物流成本核算类别	106
第二节 形态别物流成本核算方法	107
第三节 机能别物流成本控制——作业成本分析	111

一、作业成本分析的基本含义和应用背景	111
二、作业成本分析应用的几种类型	112
三、作业成本分析的物流费用核算体系和方法	114
四、机能别物流成本核算的程序	117
第四节 范围别物流成本核算	120
第六章 运输配送、库存成本核算方法	123
第一节 运输配送成本的核算与步骤	123
一、运输配送成本核算的主要目的和基本核算原则	123
二、运输配送成本核算的步骤和方法	125
三、运输配送物流成本计算中的特殊问题和处理方法	131
第二节 物流中心仓库自建或租赁成本决策分析	132
一、自建仓库和租赁营业性仓库的选择标准	132
二、仓库运用形态的选择和分析方法	134
第三节 企业仓库费用成本核算	138
一、仓库成本核算的目的	138
二、仓储库存成本计算的基本方法	139
三、仓储库存成本计算的改良方法	140
第七章 物流盈利率分析与供应链管理改善	143
第一节 物流盈利率分析的本质与程序	143
一、物流盈利率分析与物流成本核算之间的关系	143
二、物流盈利率分析的实施程序	145
第二节 物流盈利率分析的应用领域	146
一、现代物流成本核算在 ECR 的应用情况	146
二、顾客盈利率分析	147
三、能力分析	155
四、非财务绩效测度	156
第三节 基于特殊成本调查的盈利率分析	156
第四节 物流设备投资的经济性分析	158
一、收益比较法	158
二、成本比较法	159
三、投资收益率法	159
四、收益指数法	160
五、资本回收期法	160
第八章 物流成本预算管理	163
第一节 企业物流成本预算本质与类型	163
一、物流成本预算本质与特点	163
二、物流成本预算的分类与体系	164

第二节 物流成本预算的编制与差异分析	167
一、企业内物流成本预算方法	168
二、支付物流成本预算方法	168
三、其他物流成本预算	168
四、物流成本预算的差异分析	168
第三节 物流成本零基预算	169
一、物流零基预算的本质	169
二、物流零基预算实施的程序	170
三、物流部门的日落预算法	171
第四节 运输成本预算与差异分析	172
一、运输成本预算步骤	172
二、运输费标准确立与差异分析	177
三、仓储费用标准的确定	182
四、变动预算与差异分析	184
第五节 物流独立核算中心的建立	186
一、物流管理组织的类型与变迁	187
二、物流独立核算制下的损益计算	188
三、物流独立核算条件下的损益预算编制与分析	191
第九章 基于供应链管理思想的物流成本绩效管理战略	193
第一节 战略型物流成本绩效管理的基本思想	193
一、通过实现供应链管理、提高对顾客物流服务的管理来削减成本	193
二、借助于现代信息系统的构筑降低物流成本	195
三、建立综合有效的成本控制框架	195
四、通过效率化的配送降低物流成本	197
五、削减退货成本	198
六、利用复合运输、直接转运和物流外包降低成本	199
第二节 供应链绩效综合效应——现金流量周期	199
一、现金流量周期的基本思想和概念	199
二、现金流量周期模型的价值	201
三、管理现金流量周期的关键要素	202
第三节 综合供应链成本绩效战略实现路径——一个实证研究	203
一、分销供应链绩效衡量——文献综述	203
二、分销供应链绩效的动态形成机制和结构模型	205
三、研究方法和数据搜集	210
四、量表有效性和结构模型分析	212
五、实证研究的结论和启示	217
第十章 供应链物流绩效实现平台——S&OP 与 CPFR	219
第一节 供应链管理中的 S&OP 及其效用	219

一、S&OP 定义	219
二、S&OP 的效用与实现要素	221
第二节 S&OP 成功实施要素	222
一、S&OP 运作基本活动	222
二、S&OP 成功实施的关键要素	223
第三节 S&OP 实施流程和工作步骤	227
第四节 供应链管理进阶——CPFR	230
一、CPFR 的本质与绩效实现	231
二、CPFR 的实现框架和流程	232
三、CPFR 的进一步发展趋势与未来	237
第十一章 整合供应链物流绩效实现——供应链管理进阶	241
第一节 专业物流服务——绩效实现的基础	241
一、物流服务的内容和增值性	242
二、物流服务的效率和贡献度	243
第二节 电子化物流——绩效实现的手段	244
一、电子化物流的绩效实现机理	244
二、电子化物流系统的构成和设计要点	246
第三节 逆向物流与绿色供应链——绩效实现的保证	252
一、逆向物流活动和管理的特殊性	252
二、逆向物流绩效实现机制——理论研究的现状	255
三、电子商务化的逆向物流运作	258
四、逆向物流和绿色供应链的发展趋势	261
参考文献	265



第一章 物流成本概论

本书对物流（Logistics）下的定义是为了让顾客满意，连接供给主体和需求主体，克服空间和时间阻碍的快速而有效的商品与服务流动的经济活动过程。物流的目的是提高企业的收益，即通过提高物流服务水平，如缩短送达时间、减少运送差错、提高备货质量、及时沟通信息等，降低从原材料的供应开始到商品的生产以及最终顾客的让渡整个过程的物流成本，来实现企业的高收益。

物流成本是以货币形式直接反映在各项物流活动中劳动消耗、劳动占用和成果之间对比关系的一项综合性经济指标。物流成本管理就是把物流成本从生产经营成本中分离出来，按照统一的标准进行物流活动专项费用的统计核算，把各项物流活动变为成本加以掌握，以此对物流活动进行有效控制，并对物流合理化程度做出客观评价，促使物流系统不断完善，以最低的成本实现最优的物流服务。所以，物流长期以来一直被称为企业的第三大利润源泉，在不少企业中，物流成本占了企业销售额的大部分比例，加强物流活动的管理关键是控制和降低企业各种物流费用。加强物流成本管理，首先必须明确当今企业活动中物流成本的特征以及出现的相关问题。目前在理论界，主要有物流黑暗大陆学说、物流成本冰山理论、物流第三利润源泉学说和效益背反理论等，这些理论从不同的角度对物流成本的本质进行了阐述。

第一节 物流黑暗大陆学说

1962年美国著名管理学大师彼得·德鲁克在《财富》杂志发表了题为《经济的黑暗大陆》一文，文中指出实业界和理论界应当高度重视流通以及流通过程中的物流管理，从而为强化全面的物流管理起到了一次强大的推动作用。

彼得·德鲁克之所以把流通过程中的物流活动看作是经济管理中的黑暗大陆，是因为在日常的财务和经营管理中，物流活动往往是最易被忽视的领域。例如，在财务会计中把营运生产费用一般划分为生产成本、管理费用、营业费用、财务费用和营业外费用，其中营业费用按各种支付形态再进行分类，其结果在损益表中所反映的物流成本在整个销售额中所占比重很小，这势必造成企业经营管理者对物流活动的组织和管理的忽视，从而使物流成为提高流通绩效的最大暗礁，这也是彼得·德鲁克把物流称之为“黑暗大陆”的原因。

彼得·德鲁克是第一位将物流管理和组织提升到战略高度来看待和研究的学者，也正是因为他的黑暗大陆学说的提出，使得全社会对物流活动的管理给予了应有的关注。1963年，美国成立了物流管理协会，该协会将各方面的物流专家集中起来，为企业提供教学与培训活动，这一组织成为世界上第一个物流专业人员组织。1969年，罗纳德·鲍尔索克斯在《市场营销杂志》上刊登了《物流的发展——现状与可能》，对综合物流概念的去、现状以及未来发展做出了全面分析。1976年，道格拉斯·兰伯特对在库评价的会计方法进行了卓有成效的研究，并撰写了《在库会计方法论的开发——在库维持费用研究》一文，他认为在整个物流活动所发生的费用中，在库费用是最大的一个部分。道格拉斯对费用测定方法的开发同样对物流管理学的发展做出了重大贡献。总之，从20世纪50年代到70年代末，很多有关物流的论文、著作、杂志开始大量涌现，有关物流管理研讨的会议也频繁召开，这些都推动了物流管理学的形成以及物流管理方法的广泛推广。

第二节 物流成本冰山理论

物流成本冰山理论是日本早稻田大学西泽修教授于1975年提出的。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，甚至有很大的虚假性，他把这种状况称为“物流冰山”。冰山的特点是绝大部分沉在水面以下，而露出水面的仅仅是冰山的一角。物流活动好似一座冰山，沉在水面以下的部分是我们看不到的黑色区域，而看到的只是物流成本的一小部分（见图1-1）。

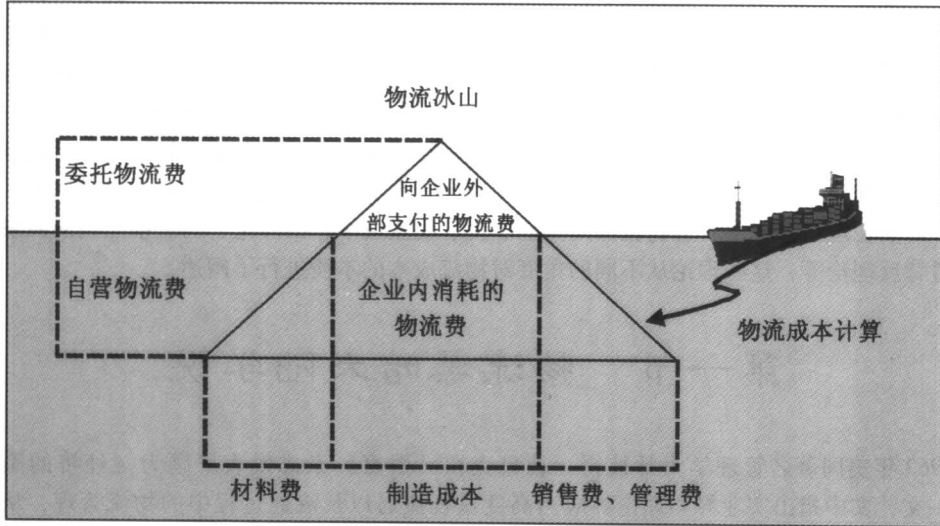


图 1-1 物流成本冰山理论图解

根据以上的理论观点，企业物流活动将面临着管理低绩效的风险，因为它没有把物流成本看作是企业系统运作产生的总费用来计算。具体来讲，工厂生产的产品从工厂运到商业企业的费用应是物流成本，却计算在成本中了；购买原材料所支付的物流费用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；另外与物流有关的利息和其他利息一并计

入财务费用之中。如果把这些来自生产成本、原材料费用、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，就会对物流费用所包含的内容有进一步的了解，并会为其巨大的金额而感到惊讶。

实际上，物流成本中有不少是承担物流的部门无法控制的，如保管费中就包括了由于过多进货或过多生产而造成积压的库存费用，以及紧急运输等例外发货的费用。从销售方面看，物流成本没有对额外的服务和标准服务加以区别，如物流成本中往往包含促销费用。

根据物流冰山理论，要在传统的会计体系中把隐藏在水面下的物流成本全部核算出来是不可能的。这是因为，传统的会计体系不仅不能提供足够的物流成本分摊资料，而且在管理上也觉得没有这个必要。所以，现行的物流成本管理只是核算了冰山一角。所以，我们在物流成本核算和控制方面，不仅要关注委托物流费的管理，更要对自营物流费进行全面的的管理，只有这样才便于为提高企业经济效益找出切实可行的途径。

第三节 物流第三利润源泉学说 和“软三元”模型

物流第三利润源泉学说也是日本早稻田大学、日本著名物流学者西泽修教授于1970年提出的。

第三利润源泉是相对于第一和第二利润源泉而言。从社会经济发展的历史轨迹看，随着经济发展阶段的演变和经济环境的变革，曾经有过两个大量提供利润的领域。在生产力相对落后、市场处于供不应求的发展阶段，作为生产型企业为了达到规模化生产这个目的，大力进行设备更新改造，通过规模经济的实现降低生产成本，以此来创造企业的剩余价值，产生了所谓的第一利润源泉。然而当产品极大丰富，市场格局转为供过于求时，商品的销售产生了极大的阻碍，这时依靠提高生产能力和扩大规模经济来实现的第一利润源达到了极限，很难再为企业的持续发展提供动力，这时企业逐渐将管理的重心放在了依靠科技进步，提高劳动生产率，降低消耗，从而降低成本，增加利润，这就是所谓的第二利润源泉。可是，随着社会经济的进一步发展，在今天越来越强调差异化、高增值服务的时代，前两个利润源可挖掘的空间越来越小，企业逐渐意识到物流领域是另一个利润来源，于是出现了西泽修教授的“第三利润源泉学说”，即物流是当今企业增加竞争力、实现最大利润的重要来源。

香港利丰公司董事会主席冯国经先生提出的“软三元”模型与西泽修教授的第三利润源泉学说非常相似。冯国经先生认为，在现今强调增值服务的时代，只有把供应链管理看成是努力省下三美元的一种手段，这样才能真正实现降低成本、提高整体经营绩效的目的。具体来讲，在供应链起始和最后环节，即生产、零售环节的单位成本减少10~20美分几乎是不可能的。一方面生产技术、工艺的提高以及生产管理的逐渐成熟，使得通过生产环节降低成本、提高绩效的难度越来越大；另一方面通过良好的营销组织来增进企业绩效，或者通过成本转嫁给消费者的可能性，由于竞争日益激烈，也变得越来越困难。在这种状况下，分销环节中降低三美元确实可以考虑。

第三利润源泉学说和“软三元”的模型，是对物流潜力及效益的描述，经过半个世纪的探索和努力，企业逐渐认识到黑暗大陆绝对不是不可管理和控制的，而是只要通过合理系统的管理和组织，必将成为企业绩效提升的富饶之地。特别是两次石油危机后，物流管理已正式确立了其在现代企业管理中的战略地位，它已与生产管理和营销管理并列为企业管理的“三驾

马车”。第一次石油危机，全社会迎来了减量经营的时代，经营成本的降低成为经营战略的重要课题，从而要求物流能有所作为，也正是这一阶段担当物流合理化作用的物流专业部门开始登上了企业舞台，从而真正从系统整体的观点来开展降低物流成本运动。而第二次石油危机之后，物流合理化的观念面临着进一步变革的要求，这主要是20世纪80年代以后，企业的生产经营发生了重大的变革，消费需求差异化发展，尤其是20世纪90年代随着社会集约化发展的要求越来越高，以及企业竞争在全球范围内广泛展开，使以前那种大量生产、大量销售的生产经营体系出现了问题，生产的多品种化和少量化成为新时期的生产经营主流，这使得市场的不透明度增加，在库排除的观念越来越强，其结果使得整个流通体系的物流管理发生了变化，即从集货物流向多频度、少量化、进货短时间化发展。

应当看到，三个利润源泉针对的是生产力的三个不同要素：第一利润源挖掘的对象是生产力中的劳动对象；第二利润源挖掘的对象是生产力中的劳动者；第三利润源则是瞄准劳动的组织过程，它既包含了对作业活动和作业工具的挖掘，也包含了劳动对象和劳动者的潜力挖掘，所以从这个意义上讲，其更具有全面性。

第三利润源泉学说以及后来的“软三元”模型主要是基于以下四个方面。

(1) 物流是可以完全从流通系统中分离出来，自成体系，有目标、有管理，因而能进行独立的整体判断。

(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，而是单独的盈利因素，物流可以成为“利润中心”。

(3) 从物流服务的角度看，通过提供合理有效的物流服务，可以给接受物流服务的货主企业创造更好的盈利机会，提升它们的经营绩效，成为货主企业的第三利润源泉。

(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。

第四节 效益背反理论

“效益背反”是物流领域中常见的现象，是物流管理活动中矛盾的反映。效益背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利益产生的同时，必然会造成另一个功能要素的损失，这是一个此消彼长、此盈彼亏的现象。一般而言，物流系统中的效益背反包括物流成本与服务水平的效益背反以及物流各功能之间的效益背反。

一、物流成本与服务水平的效益背反

物流服务管理的目的是以适当的成本实现高质量的服务，也就是说物流成本与服务水平的关系适用于收益递减法则（如图1-2所示），在服务水平较低阶段，如果追加 X 单位的服务成本，服务质量将提高 Y ，而在服务水平较高阶段，同样追加 X 单位的成本，提高的服务质量只有 Y' （ $Y' < Y$ ）。具体来看，物流服务与成本有以下四种关系类型。

(1) 在保证物流服务水平不变的前提下，降低物流成本，即在实现既定服务水平的前提下，通过不断降低成本来追求物流系统的改善。

(2) 通过增加物流成本提高物流服务水平。这是大多数企业所认为的服务与成本的关系。

(3) 在物流成本不变的前提下提高物流服务水平。这种状况是灵活而有效地利用物流成

本提高成本绩效的一种做法。

(4) 在降低物流成本的同时，提高物流服务水平。

企业采取哪种物流成本策略，要根据各个方面的综合因素决定。一般这些因素包括商品战略、流通战略和物流系统所处的环境及竞争对手的情况等。

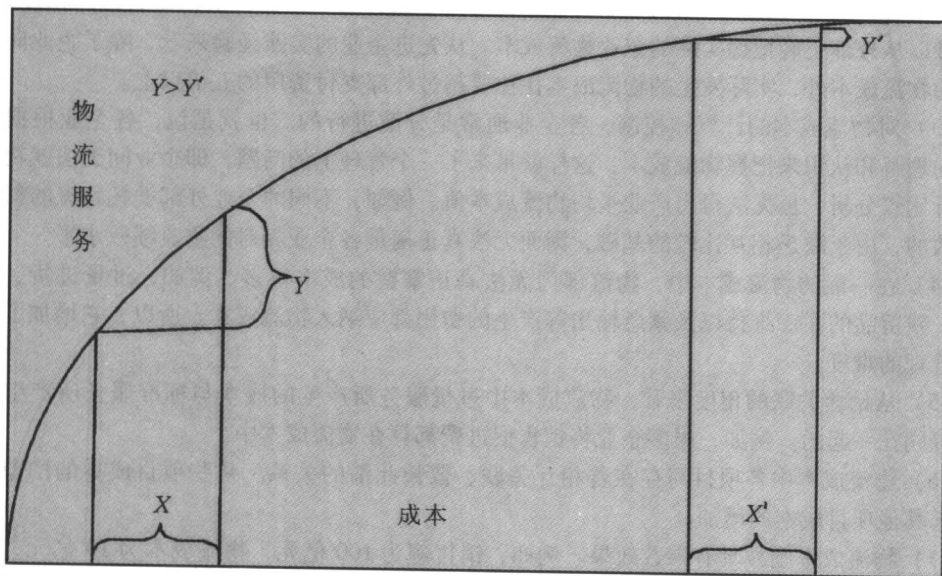


图 1-2 物流服务与成本的关系

二、物流各功能活动的效益背反

现代物流活动是由运输、包装、仓储、装卸、信息及配送等组成的。物流的各项活动有时也处于效益背反的状况。例如，减少物流网络中仓库的数量并减少库存，必然会使库存补充变得频繁从而增加运输的次数，这虽然降低了库存成本，却增加了运输成本；将铁路运输改为航空运输，虽然增加了运费，却提高了运输效率，降低了库存费用。由此可见，物流系统就是以成本为核心，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，把它们有机地结合起来，使物流总成本最小。

企业物流成本的效益背反关系实质上反映了企业物流的经营管理问题，即将企业目标定位于降低物流成本的投入并取得较高的经营效益。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。企业物流管理承担着降低企业物流成本和提高服务水平两大职责，两者是相互矛盾的对立关系。整个物流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背反特征及企业物流作为整体概念的重要性。

第五节 本书的研究目的与实践意义

通过以上几种具有代表性的物流成本研究理论可以看出，从当今企业的物流实践中反映出来的现行物流成本管理问题及特征有以下几点。