

物流成本管理

理论与实务



鲍新中 李晓非 编著

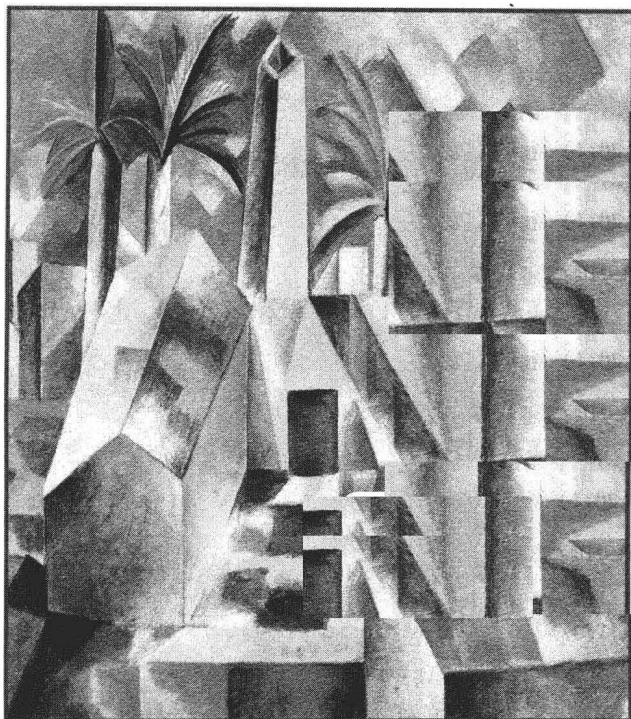


机械工业出版社
China Machine Press

21世纪高等院校专业课系列教材 · 【物流管理专业】

物流成本管理

理论与实务



鲍新中 李晓非 编著



机械工业出版社
China Machine Press

本书基于作者多年从事物流和成本管理两个领域的研究和实践,从物流管理和成本会计的交叉角度,分析了物流成本管理的理论和方法,并结合大量实践案例对物流成本管理问题展开论述。

本书可作为高等院校物流管理、物流工程、工业工程、会计学等专业本科生、研究生的教材或教学参考书。另外,本书丰富的案例也可作为工商企业物流管理人员、物流企业经营管理人员的工作参考用书,还可作为企业培训高级物流管理和运作人员的培训教材。

封底无防伪标均为盗版

版权所有,侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目(CIP)数据

物流成本管理:理论与实务/鲍新中,李晓非编著. —北京:机械工业出版社,2011.6
(21世纪高等院校专业课系列教材·物流管理专业)

ISBN 978-7-111-34749-1

I. 物… II. ①鲍… ②李… III. 物流-成本管理-高等学校-教材 IV. F253.7

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第091320号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑:张昕 版式设计:刘永青

北京诚信伟业印刷有限公司印刷

2011年6月第1版第1次印刷

185mm×260mm · 15.25印张

标准书号:ISBN 978-7-111-34749-1

定价:28.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

客服热线:(010) 88379210; 88361066

购书热线:(010) 68326294; 88379649; 68995259

投稿热线:(010) 88379007

读者信箱:hzjg@hzbook.com

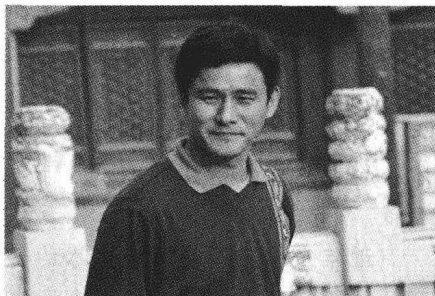
作者简介

鲍新中

北京科技大学经济管理学院副教授，博士，中国注册会计师协会会员。主要从事企业财务和物流管理方面的研究与教学，尤其对企业成本管理、物流成本管理与供应链成本管理有深入的研究。

近年来主持和参与了数十项科研项目的研究工作，涉及专业方向包括企业财务运作、企业成本管理、企业物流成本管理与控制、区域物流规划、企业物流系统规划、企业物流解决方案以及物流运营等方面。近几年在《中国管理科学》、《系统管理学报》、《科学研究》、《管理学报》等专业学术期刊发表论文 20 余篇，EI 检索文章 6 篇，主编或参编著作和译著 10 余本，2005 年作为高级访问学者在美国得克萨斯州阿灵顿大学（University of Texas at Arlington, UTA）进修并从事研究工作半年。

E-mail: baoxz@manage.ustb.edu.cn



李晓非

分别于 2002 和 2005 年在吉林大学获得学士和硕士学位，2009 年在北京科技大学获得管理学博士学位，现为北京信息科技大学经济管理学院讲师，近年来在《科学研究》、《科学管理研究》等各类专业学术期刊发表论文 10 余篇。主要研究方向为技术经济、人力资源管理和物流管理。



前 言

降低物流成本和提高物流服务水平是现代物流管理的两大目标。无论采用什么样的物流技术与管理模式,最终目的都不在于这种模式与技术本身,而是要通过物流系统的整体优化,在保证一定物流服务水平的前提下实现物流成本的降低。可以说,整个物流技术和物流管理的发展过程就是不断追求物流成本降低的过程。从宏观上看,物流成本占国内生产总值的比重成为衡量一个国家物流现代化水平的标志;从微观上看,物流成本占企业总成本的比重很大,物流成本的高低直接关系到企业利润水平以及竞争力的高低。

近年来,我国对物流成本的认识和研究已从一般性概念认识的层次进入到初步的研究和试验性管理阶段,很多企业也开始重视物流成本的预算和管理。但是,总的来说,我国的物流成本研究和管理还存在一些问题。一个很重要的原因在于物流成本本身属于会计领域的成本问题,而深入了解会计知识的物流成本研究人员较少,而企业实践中又缺乏懂得物流知识的财务人员。可以讲,要实施有效的物流成本管理,必然需要会计知识与物流知识的有机结合。

本书就是基于作者多年从事物流和成本管理两个领域的研究和实践,从物流管理和成本会计的交叉角度,分析了物流成本管理的理论和方法,并结合大量实践案例对物流成本管理问题展开论述。

全书由北京科技大学经济管理学院鲍新中副教授和北京信息科技大学经济管理学院李晓非老师共同编著。在编写过程中,我们参阅了国内外同行、专家的许多学术研究成果,并得到了机械工业出版社的大力支持,在此一并表示衷心的感谢。

本书可作为高等学校物流管理、物流工程、工业工程、会计学等专业本科生、研究生的教材或教学参考书。另外,本书丰富的案例也可作为企业物流管理人员、物流企业经营管理人员的工作参考用书,还可作为企业培训高级物流管理和运作人员的培训教材。

由于国内对物流成本的研究尚未形成完整的理论;同时,也鉴于作者能力所限,书中难免存在一些疏漏和不足,希望各位专家和广大读者给予批评指正,以日臻完善。

教学建议

教学目的

本课程的教学目的在于让学生全面掌握物流运营管理中的物流成本控制问题。具体来说,对物流成本管理的掌握分为三个层次。第一层次,了解物流成本的构成以及企业物流成本的核算办法,包括宏观物流成本的构成、制造企业和流通企业物流成本的构成及其核算,以及物流企业物流成本的构成;第二层次,掌握成本管理方法在物流成本管理中的应用,包括物流成本性态分析、物流成本预算、物流成本绩效评价等;第三层次,掌握日常物流活动中的成本控制办法,包括运输成本、仓储成本、配送成本的控制等。

前期需要掌握的知识

企业物流相关知识。

课时分布建议

教学内容	学习要点	课时安排	其他建议
第1章 物流成本管理概述	(1) 了解物流成本的概念和含义 (2) 明确“物流成本冰山说”的含义 (3) 理解“物流成本交替损益”观念 (4) 明确物流成本管理与控制系统的构成 (5) 明确物流成本管理系统的层次结构与基本内容	4	在明确物流成本含义的基础上,同时强调物流成本管理系统和物流成本日常控制系统两个方面,这是本书的出发点
第2章 物流系统要素与物流成本的构成	(1) 明确社会物流成本的构成 (2) 了解社会物流成本的统计核算方式 (3) 明确货主企业物流成本的构成 (4) 明确商品流通企业物流成本的构成 (5) 明确物流企业物流成本的构成 (6) 明确各项物流功能的成本构成	4	注意物流成本的分类实际上是结合企业物流管理的情况而确定的,并没有统一的分类方法

(续)

教学内容	学习要点	课时安排	其他建议
第3章 企业物流成本的核算方法与应用	(1) 了解企业进行物流成本核算的重要性 (2) 明确物流成本核算的目的 (3) 掌握物流成本核算对象的选择 (4) 掌握物流成本核算的会计方法 (5) 掌握物流成本核算的统计方法	6	物流成本的核算目的决定了其核算对象;另外,在两个案例的讲解前应比较充分地了解这两个企业的物流流程以及物流管理状况
第4章 企业物流作业成本制度及其应用	(1) 了解作业成本法对传统成本计算法的改善 (2) 熟悉物流作业成本法的基本思路和步骤 (3) 掌握确定物流作业的原则和基本方法 (4) 掌握物流作业成本动因的选择 (5) 掌握物流作业成本二阶段成本分摊模式	6	建议任课教师可以参考一本介绍作业成本法的教材,这样讲解过程可能会更清晰
第5章 企业物流成本分析	(1) 熟悉物流成本的结构分析思路 (2) 掌握成本性态的概念 (3) 正确划分变动成本和固定成本 (4) 掌握混合成本的分解方法 (5) 掌握物流系统本量利分析的方法	6	物流系统本量利分析案例中可能涉及一些财务知识,任课教师可以略过与成本性态分析无关的财务指标
第6章 物流责任会计与物流成本预算管理	(1) 了解物流成本责任会计的实施内容 (2) 掌握物流责任中心的划分及其成本管理 (3) 熟悉物流成本预算的编制方法 (4) 掌握弹性预算方法在物流成本预算中的应用 (5) 了解基于作业的弹性物流成本预算方法	6	任课教师可以参考一本管理会计教材关于责任会计与预算管理的内容
第7章 企业物流成本绩效评价	(1) 熟悉货主企业物流成本相关比率 (2) 掌握货主企业存货资金定额的确定方法 (3) 掌握货主企业存货周转率指标及其分析 (4) 了解物流企业财务绩效的评价指标 (5) 了解平衡计分卡的概念及其应用	6	本章涉及一些财务指标,任课教师如果能稍微了解一些会计知识,本章教学会更佳
第8章 企业物流成本的日常控制	(1) 了解物流成本日常控制的原则 (2) 掌握物流成本日常控制的对象 (3) 掌握针对各个对象进行物流成本控制的途径 (4) 掌握运输、仓储、包装、配送等成本控制的基本途径	6	本部分内容可能与物流专业其他可能内容有重合,要注意每种成本控制途径尽量结合案例讲解
第9章 我国社会物流成本的统计分析	(1) 掌握社会物流成本统计核算的基本思路 (2) 掌握社会物流成本的统计核算方法 (3) 了解我国物流产业发展的现状和重点需要改善的地方	2	本章内容在教学中可以弱化,简单介绍即可
第10章 供应链成本分析	(1) 了解供应链和供应链成本的基本概念 (2) 掌握供应链成本的构成内容 (3) 掌握供应链管理策略与供应链成本之间的关系	2	教学中要让学生理清物流与供应链的关系以及物流成本与供应链成本的关系
课时总计		48	

目 录

作者简介
前 言
教学建议

第 1 章 物流成本管理概述	1
引导案例	1
1.1 物流成本的概念与含义	2
1.2 物流成本相关理论学说	4
1.3 物流成本管理的内涵与意义	9
1.4 物流成本管理的发展	13
1.5 物流成本的管理与控制系统的的基本内容	17
复习思考题	22
第 2 章 物流系统要素与物流成本的构成	23
引导案例	23
2.1 企业物流系统要素与物流成本基本构成	24
2.2 制造企业物流成本的构成内容及案例分析	31
2.3 商品流通企业物流成本的构成内容及案例分析	36
2.4 物流企业的物流成本构成内容及案例分析	38
2.5 社会物流成本的构成内容	41
复习思考题	44
第 3 章 企业物流成本的核算方法与应用	45
引导案例	45
3.1 物流成本核算的意义和存在的问题	46

3.2 物流成本核算的基础工作	48
3.3 物流成本的核算方法	55
3.4 隐性物流成本的核算	61
3.5 统计方式在制造企业物流成本核算中的应用案例	63
3.6 集团公司物流管理模式及物流成本核算案例	74
复习思考题	85
第4章 企业物流作业成本制度及其应用	86
引导案例	86
4.1 作业成本制度的基本原理	86
4.2 物流作业成本制度的实施步骤	88
4.3 企业物流作业分析与改善	94
4.4 物流作业成本制度的实施案例	96
复习思考题	104
第5章 企业物流成本分析	105
引导案例	105
5.1 企业物流成本分析概述	105
5.2 企业物流成本的比较分析	108
5.3 物流成本性态分析	119
5.4 物流系统的本量利分析	125
复习思考题	133
第6章 物流责任会计与物流成本预算管理	135
引导案例	135
6.1 实施物流责任会计的工作内容	135
6.2 物流责任中心划分及其成本管理	137
6.3 物流成本预算的编制内容与基本方法	142
6.4 弹性预算在物流成本管理中的应用及案例分析	145
复习思考题	151
第7章 企业物流成本绩效评价	152
引导案例	152
7.1 物流绩效评价的基本步骤	153
7.2 货主企业物流成本比率分析评价	154
7.3 货主企业的存货管理绩效评价	156

7.4 物流企业的经营绩效评价	159
7.5 基于平衡计分卡的物流综合绩效评价及其应用	167
复习思考题	174
第8章 企业物流成本的日常控制	175
引导案例	175
8.1 企业物流成本日常控制的基本内容	176
8.2 运输成本的控制	178
8.3 仓储成本的控制	185
8.4 配送成本的控制	190
8.5 其他物流功能成本的控制	193
8.6 物流成本形成过程为对象的物流成本控制	201
复习思考题	206
第9章 我国社会物流成本的统计分析	207
引导案例	207
9.1 社会物流成本统计分析的意义	207
9.2 我国社会物流成本统计方法	208
9.3 我国社会物流成本统计分析	214
复习思考题	217
第10章 供应链成本分析	218
引导案例	218
10.1 供应链管理相关概念	218
10.2 供应链成本的内涵与界定	221
10.3 供应链成本的构成分析	225
10.4 基于供应链成本分析的供应链管理策略	230
复习思考题	231
参考文献	232

物流成本管理概述

引导案例 >>

甲乙两个物流公司都需要经常性地将客户的货物从 A 地运往 B 地，两公司都有自己的仓库。

甲物流公司为其仓库的每一个库位编号，将货物按照先后入库时间从仓库最里侧一直向外码放，并对库存进行计算机化管理，随时更新库存库位数据。在每次送货前，甲公司还会给送货司机一张派送单，上面写着所送货物的名称或者编号、数量、送货地址、客户联系人电话等相关信息，并明确注明货物送达时间。为了将货物及时送到客户手中，甲物流公司的司机总是提前出发，一般都会在预定时间之前约半个小时将货物送至客户指定地点，等待客户卸货。客户对甲公司的服务很满意。

乙物流公司对库存商品的记录要更复杂一些，除了不断更新库位货物信息外，还对库存货物的周转频率进行统计，根据周转频率不断调整货物库位。整体说来，周转频率高的货物靠近仓库门，且码放位置首先考虑下层货架。每次送货时，除了在派送单上说明相关送货信息以外，还指定送货路线、出发时间。每次送货返回后，都登记送货情况表，包括路线情况、油耗、时间耗费等信息，长此以往，乙物流公司掌握了翔实的路况信息，并据此制定了相对精确的送货时间和路线，且制定了油耗标准。

请考虑，最初企业规模较小、业务量很少的时候，相对而言，哪家公司的成本比较低？随着公司规模越来越大、业务越来越多、货物种类越来越丰富、配送区间范围越来越广，哪家的成本会比较低？

实际上，当前很多国际知名的大型物流企业都在对整个物流环节进行整合。它们利用条形码系统进行库存管理，配送前设定配送路线和油耗标准，利用 GPS 随时掌握货物配送过程甚至整个国际运输途中的情况。随着竞争越来越激烈，物流行业的利润率与其他行业相比不再那么突出。利润趋于平均化的结果使得成本管理成为企业生存和发展必须重视的一个问题。能否有效进行物流成本管理与控制，成为企业竞争力的一个关键环

节。可以说，整个物流管理的发展过程以及物流过程的优化，其目标都是为了实现在保证物流服务水平的前提下，降低整体物流成本。

1.1 物流成本的概念与含义

1.1.1 物流成本的概念

随着物流管理意识的增强，人们对于物流成本的兴趣日渐浓厚，降低物流成本已经成为物流管理的首要任务。在许多企业中，物流成本占企业总成本的比例很大，物流成本的高低直接关系到企业利润水平以及竞争力的高低，所以，物流成本管理成为企业物流管理的一个核心内容，也可以说，人们对物流的关心首先应该从关心物流成本开始。有专家指出，“物流既是主要成本的产生点，又是降低成本的关注点”，物流是“经济的黑大陆”。加强对物流成本的研究与管理对提高物流活动的经济效益有着非常重要的意义。

根据2001年8月1日正式实施的《中华人民共和国国家标准物流术语》（GB/T18354—2001），物流成本可定义为“物流活动中所消耗的物化劳动和活劳动的货币表现”，即产品在实物运动过程中，如包装、运输、储存、流通加工、物流信息等各个环节所支出的人力、物力和财力的总和。物流成本是完成诸种物流活动所需的全部费用。

1.1.2 物流成本的含义

人们可以从不同的角度来对物流成本进行观察和分析，观察和分析的角度不同，对物流成本的认识也就不同，物流成本的含义也就不同。有学者认为：“按实体的经营性质不同，可将物流成本分为制造企业物流成本和流通企业物流成本两大类型。”在本书中，按照人们进行物流成本管理和控制的不同角度，把物流成本分成社会物流成本、货主企业（包括制造企业和商品流通企业）物流成本以及物流企业的物流成本三个方面。其中，社会物流成本是宏观意义上的物流成本，而货主企业物流成本以及物流企业物流成本是微观意义上的物流成本。不同角度的物流成本有着不同的含义。

1. 宏观物流成本

宏观物流成本又称为社会物流成本。站在社会物流的角度，进行社会物流的优化，就要考虑物流成本的问题。人们往往用物流成本占国内生产总值（GDP）的比例来衡量一个国家物流管理水平的高低，这种物流成本就是指社会物流成本。

按照2004年由国家统计局、国家发改委发布的《社会物流统计制度及核算表式（试行）》中的定义，社会物流成本是指一定时期内，国民经济各方面用于社会物流活动的各项费用支出。包括：支付给运输、储存、装卸搬运、包装、流通加工、配送、信息处理等各个物流环节的费用；应承担的物品在物流期间发生的损耗；社会物流活动中因资金占用而应承担的利息支出；社会物流活动中发生的管理费用等。

社会物流成本是核算一个国家在一定时期内发生的物流总成本，是不同性质企业微观物流成本的总和。国家和地方政府可以通过制定物流相关政策、进行区域物流规划、

建设物流园区等措施来推动物流及相关产业的发展,从而降低宏观物流成本。目前,各国对宏观物流成本的测算方法也各不相同,我国于2005年建立了社会物流统计公报制度,根据统计,我国目前的社会物流成本与GDP的比例大约为18%~20%,这一比例高于发达国家一倍,只相当于美国等发达国家20世纪70年代的水平。

2. 微观物流成本

微观物流成本又称为企业物流成本,这里的企业包括货主企业和物流企业。按照2006年发布实施的国家标准《企业物流成本构成与计算》(GB/T 20523—2006),企业物流成本是指物流活动中所消耗的物化劳动和活劳动的货币表现,即产品在包装、运输、储存、装卸搬运、流通加工、物流信息、物流管理等过程中所耗费的人力、物力和财力的总和以及和与存货有关的资金占用成本、物品损耗成本、保险和税收成本。这里与存货有关的资金占用成本包括负债融资所发生的利息支出(即显性成本)和占用自有资金所产生的机会成本(即隐性成本)两部分内容。

(1) 货主企业物流成本。这里所说的货主企业主要是指制造企业和商品流通企业。总的来说,制造企业物流是物流业发展的原动力,而商品流通企业是连接制造业和最终客户的纽带,制造企业和商品流通企业是物流服务的需求主体。

商品流通企业的经营活动就是对组织现有的商品进行销售来获取利润,其业务活动相对于制造企业较为简单,以进、存、销活动为主,不涉及复杂的生产物料组织,物品实体也较为单一,多为产成品。商品流通企业物流成本的基本构成有:企业员工工资及福利费;支付给有关部门的服务费,如水电费等;经营过程中的合理消耗费,如储运费、物品合理损耗及固定资产折旧等;支付的贷款利息;经营过程中的各种管理成本,如差旅费、办公管理费等。

制造企业的生产目的是将生产出来的物品通过销售环节转换成货币,为了销售生产经营的需要,制造企业所组织的物品实体应包括产成品、半成品、原材料和零配件等,其物流过程具体包括了从生产企业内部原材料和协作件的采购、供应开始,经过生产制造过程中的半成品存放、搬运、装卸、成品包装及运输到流通领域,进入仓库验收、分类、储存、保管、配送、运输,最后到消费者手中的全过程。这些过程发生的所有成本就是制造企业物流成本。从现代物流活动的构成及其对企业经营的作用来看,应对物流进行全过程管理,对物流全过程的所有成本进行核定、分析、计划、控制与优化,以合理的物流成本保证经营有效运行。

(2) 物流企业物流成本。制造企业和商品流通企业是物流服务的需求主体,同时也是物流运营管理的主体,许多货主企业的物流业务是由企业内部的相关部门或二级公司来完成的。当然,大部分货主企业的物流业务并不一定全部由自己完成,或多或少总有外包部分,这就出现了对专业性物流服务企业的的需求。由专业的物流企业来参与物流的运营管理,是社会专业化大生产的必然结果,也是提高物流效率、降低物流成本的有效途径。

根据物流服务企业提供的服务类型,可以把物流企业分为两类。一类是提供功能性

物流服务业务的物流企业，这类企业在整个物流服务过程中发挥着很大的作用，一般只提供某一项或者某几项主要的物流服务功能，如仓储服务企业、运输服务企业等。另一类是提供一体化物流服务的第三方物流企业，第三方物流企业一般是指综合性的物流服务公司，能为客户提供多种物流业务服务。尽管目前第三方物流和一体化物流的趋势十分明显，但是功能性物流服务企业的存在还是必要的，它可以发挥专业化的优势，与第三方物流企业一起，共同完成客户的物流服务需求，达到降低成本、提高物流效率的目的。

物流企业在运营过程中发生的各项费用，都可以看成是物流成本。因此，可以说物流企业的物流成本包括了物流企业的所有各项成本和费用。实际上，从另一个角度看，当货主企业把物流业务外包给物流企业运营时，物流企业发生的各项支出构成了它的物流成本，而物流企业向货主企业的收费（包括了物流企业的成本费用、税金以及一定的利润）就构成了货主企业的物流成本。

在讨论物流成本的管理和控制时，应首先明确分析的角度，理解不同角度下物流成本的含义，在此基础上再进行深入的分析。其中，人们常说的物流成本往往主要是指货主企业物流成本，因此，在本书中，在进行物流成本管理和控制系统的分析时，主要着重于货主企业物流成本的分析，也考虑到物流企业的成本管理与控制，同时，也兼顾到宏观物流成本的统计核算。

商品流通企业的物流可以看成是制造企业物流的延伸，而物流企业主要是为商品流通企业和制造企业提供服务的，因此，物流企业物流成本可以看成是货主企业物流成本的组成部分，而社会宏观物流成本则是货主企业物流成本的综合。

1.2 物流成本相关理论学说

1.2.1 “物流成本冰山说”

这一理论是由日本早稻田大学的西泽修教授提出的。它的含义是说人们并没有掌握物流成本的总体内容，提起物流成本大家只看到露出海水上面的冰山一角，而潜藏在水里的整个冰山却看不见，海水中的冰山才是物流成本的主体部分。西泽修教授指出，企业在计算盈亏时，“销售费用和管理费用”项目所列支的“运输费用”和“保管费”的现金金额一般只包括企业支付给其他企业的运输费用和仓储保管费，而这些外付费用不过是企业整个物流成本的冰山一角。

一般情况下，在企业的财务统计数据中，只能看到支付给外部运输和仓库企业的委托物流成本，而实际上，这些委托物流成本在整个物流成本中确实犹如冰山一角。因为物流基础设施的折旧费、企业利用自己的车辆运输、利用自己的库房保管货物、由自己的工人进行包装、装卸等自家物流成本都计入了原材料、生产成本（制造费用）、销售费用、管理费用和财务费用等科目中。一般来说，企业向外部支付的物流成本是很小的一部分，真正的大头儿是企业内部发生的物流成本。从现代物流管理的需求来看，当前的会计科目设置使企业难以准确把握物流成本的全貌。美国、日本等国家的实践表明，

企业实际物流成本的支出往往要超过企业对外支付物流成本额的5倍以上。

图1-1反映的是我国当前会计核算制度下一个典型制造企业中物流成本的核算现状。其中，整个冰山可以视为该企业的整个物流成本部分，露在水面之上的部分是委托物流成本，这部分物流成本是企业可以统计出来的，而隐藏在水面之下的大部分物流成本却不能通过当前的会计核算得到统计。

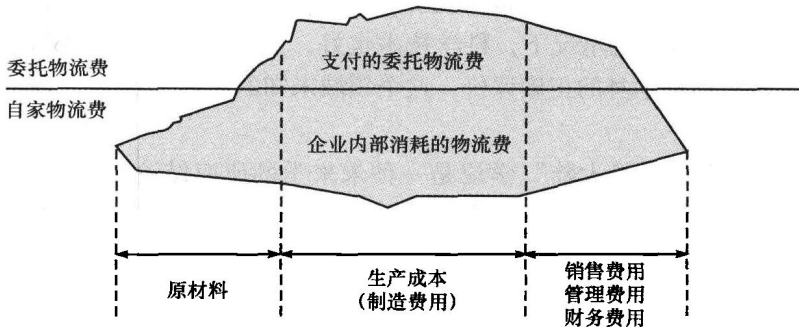


图 1-1 “物流成本冰山”示意图

“物流成本冰山说”之所以成立，除了会计核算制度本身没有考虑到物流成本之外，还有三个方面的原因：①物流成本的计算范围太大，包括原材料物流、工厂内物流、从工厂到仓库和配送中心的物流、从配送中心到商店的物流、退货物流和废弃物流等。这么大的范围，涉及的单位非常多，牵涉的面也很广，很容易漏掉其中的某一部分。计算哪部分、漏掉哪部分，物流成本的计算结果相差甚远。②运输、保管、包装、装卸以及信息等各物流环节中，以哪几种环节作为物流成本的计算对象问题。如果只计运输费用和保管费用，不计其他费用，与计算运输、保管、装卸、包装以及信息等全部费用，两种计算结果差别相当大。③选择哪几种费用列入物流成本的问题。比如，向外部支付的运输费、保管费、装卸费等费用一般都容易列入物流成本，可是本企业内部发生的物流成本，如与物流相关的人工费、物流设施建设费、设备购置费以及折旧费、维修费、电费、燃料费等是否也列入物流成本中，此类问题都与物流成本的大小直接相关。因而，我们说物流成本确实犹如一座海里的冰山，露出水面的仅是冰山一角。

1.2.2 “黑大陆”学说

“黑大陆”学说的基本思想与“物流成本冰山说”类似。由于物流成本在会计核算中被分别计入了生产成本、管理费用、营业费用、财务费用和营业外支出等项目中，因此，在损益表中所能反映的物流成本在整个销售额中只占很小的比例，因而物流成本的重要性当然也就不会得到认识，这就是物流成本被称为“黑大陆”的一个原因。

由于物流成本管理存在的问题以及有效管理对企业盈利、发展的重要作用，1962年，著名管理学家彼得·德鲁克（Peter F. Drucker）在《财富》杂志上发表了题为《经济的黑色大陆》一文，他将物流比做“一块未开垦的处女地”，强调应高度重视流通以及流通过程中的物流管理。彼得·德鲁克曾经指出：“流通是经济领域里的黑

暗大陆。”这里彼得·德鲁克虽然泛指的是流通，但是由于流通领域中的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”学说主要是针对物流而言的。

“黑大陆”说法主要是指“尚未认识、尚未了解”。在“黑大陆”中，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一片不毛之地，也可能是一片宝藏。“黑大陆”学说是20世纪经济学界存在的愚昧认识的一种批驳和反对，指出在市场经济繁荣和发达的情况下，科学技术也好，经济发展也好，都没有止境。“黑大陆”学说也是对物流本身的正确评价，这个领域未知的东西还很多，理论与实践都不成熟。

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领域起到了启发和动员作用。

1.2.3 “第三利润源”学说

“第三利润源”的说法是西泽修在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，由于市场产品匮乏，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，以此来创造企业的剩余价值，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“第一利润源”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。人力领域最初是廉价劳动力，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，我们称之为“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，于是出现西泽修教授的“第三利润源”的说法。

这三个利润源着重开发生产力的3个不同要素：第一个利润源挖掘的对象是生产力中的劳动对象；第二个利润源挖掘的对象是生产力中的劳动者；第三个利润源挖掘的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，因而更全面。

从“第三利润源”学说中，人们应该认识到：

(1) 物流活动和其他独立的经济活动一样，它不仅是总体的成本构成因素，而且是单独盈利因素，物流可以成为“利润中心”。

(2) 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”。

(3) 通过有效的物流服务，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，提高国民经济总效益。

1.2.4 物流成本交替损益规律

物流成本交替损益（trade-off）规律又称为物流成本效益背反规律、二律背反效应。

物流系统的效益背反包括物流成本与服务水平的效益背反和物流功能之间的效益背反。

1. 物流成本与服务水平的效益背反

物流成本与服务水平的效益背反是指物流服务的高水平必然带来企业业务量的增加、收入增加,同时却也带来企业物流成本的增加,使得企业效益下降,即高水平的物流服务必然伴随着高水平的物流成本,而且物流服务水平与物流成本之间并非呈线性关系(见图1-2)。在没有很大技术进步的情况下,企业很难同时做到提高物流服务水平和降低物流成本。

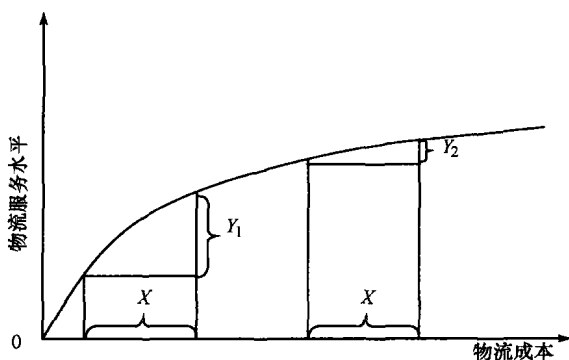


图 1-2 物流成本与物流服务水平的效益背反关系

从图 1-2 中可以看出,在物流服务水平处于较低水平时,追加物流成本 X ,就可以把物流服务水平提高 Y_1 ;如果处于较高物流服务水平,同样追加物流成本 X ,物流服务水平却只能提高远小于 Y_1 的 Y_2 。

实际上,进行有效物流管理的目标,就是要在保持客户要求的物流服务水平的同时,使得物流成本达到最低。与处于竞争状态的其他企业相比,在处于相当高的服务水平,要想超过竞争对手,维持更高的服务水平就需要有更多的投入。美国营销专家科特勒指出:“物流的目的必须引进系统效率概念,才能得出较好的定义。”即把物流看成是由多个效益背反的要素所构成的系统,避免为了片面达到某一单一目的,而损害企业整体利益。

对客户的服务水平可以通过一些物流服务关键绩效指标(key performance indicators, KPI)来描述。例如,订单准时完成率要求达到 98% 以上;公路运输准点率要求达到 95% 以上;铁路运输准点率要求达到 90% 以上;运输货损货差率要求达到 0.1% 以下;仓储货损货差率要求达到 0.1% 以下。当然,由于不同客户要求的物流服务不同,相应的物流服务关键绩效指标的设定以及标准水平的确定也会随着客户的需求而有所区分。

一般在对物流服务和物流成本做决策时,可以以价值工程理论为指导,考虑以下 4 种方法。

(1) 保持物流服务水平不变,尽量降低物流成本。在不改变物流服务水平的情况下,通过改进物流系统来降低物流成本,提高物流价值。这种通过优化系统结构降低物流成本来维持一定物流服务水平的的方法称为追求效益法。

(2) 提高物流服务水平,增加物流成本。这是许多企业提高物流服务水平的做法,是企业物流面对特定客户或其面临竞争对手时所采取的具有战略意义的做法。

(3) 保持物流成本不变,提高服务水平。这是一种积极的物流成本对策,是一种追求效益的方法,也是一种有效的利用物流成本性能的方法。

(4) 用较低的物流成本,实现较高的物流服务。这是一种增加效益、具有战略意义