



中国物流与采购联合会指定
“十一五”现代物流精品规划系列教材
MODERN LOGISTICS

**Management of third party
logistics enterprise**

第三方物流企业 经营与管理

Serial Refined and Planned Textbooks
of Modern Logistics

霍 红 ◎ 主编



中国物资出版社

中国物流与采购联合会指定

“十一五”现代物流精品规划系列教材

第三方物流企业 经营与管理

(第二版)

霍 红 主编

中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

第三方物流企业经营与管理/霍红主编. —2 版. —北京: 中国物资出版社,
2007. 11

(“十一五”现代物流精品规划系列教材)

ISBN 978-7-5047-2760-2

I. 第… II. 霍… III. 物资企业—企业管理—高等学校—教材
IV. F253

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 171128 号

责任编辑 王宏琴

责任印制 方朋远

责任校对 孙会香

中国物资出版社出版发行

网址: <http://www.clph.cn>

社址: 北京市西城区月坛北街 25 号

电话: (010) 68589540 邮政编码: 100834

全国新华书店经销

中国农业出版社印刷厂印刷

开本: 720mm×980mm 1/16 印张: 17.75 字数: 348 千字

2008 年 3 月第 2 版 2008 年 3 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978-7-5047-2760-2/F·1149

印数: 0001—5000 册

定价: 30.00 元

(图书出现印装质量问题, 本社负责调换)

“十一五”现代物流精品规划系列教材编审委员会

顾问	吴润涛	中国物流资深专家
主任委员	丁俊发	中国物流与采购联合会常务副会长 中国物流资深专家
副主任委员	牟惟仲	中国物流专家 中国物流技术协会会长 中国物流学会副会长
	周建亚	武汉商贸学院物流学院院长 教授
	吴清一	北京科技大学 教授 物流师职业资格认证专家委员会委员
	陈梅君	中国物流与采购联合会培训部 教授
	黄中鼎	上海第二工业大学经管学院副院长 教授
	霍 红	哈尔滨商业大学 教授 物流师职业资格认证专家委员会委员
	沈兴龙	中国物资出版社副总编 高级经济师
委 员	白世贞	哈尔滨商业大学物流学院院长 教授
	陈鸣永	上海建桥学院 教授
	傅 烨	复旦大学管理学院 副教授
	葛金田	济南大学经济学院院长 教授
	光 昕	西安思源学院主任 教授
	海 峰	武汉大学商学院主任 教授 物流师职业资格认证专家委员会委员
	黄福华	湖南商学院 副教授 物流师职业资格认证委员会委员
	黄有方	上海海事大学副校长 教授 物流师职业资格认证委员会委员
	龙 江	上海外贸学院 副教授
	蓝仁昌	环众物流咨询有限公司执行董事
	陆一梁	上海商学院副院长 副教授
	沈小静	北京物资学院副书记 教授

孙宏岭	河南工业大学	教授
王长琼	武汉理工大学	教授
王天春	东北财经大学物流学院物流管理研究所所长	副教授
刘志学	华中科技大学	教授
王槐林	华中科技大学	教授
翁心刚	北京物资学院	教授
夏春玉	东北财经大学	副校长 教授
徐天亮	北京师范大学珠海分校物流学院	教授
朱桂平	浙江工商大学	教授
张良卫	广东外语外贸大学	教授
邹宇全	湖南科技大学	教授

总 策 划 沈兴龙

序 言

《中华人民共和国国民经济和社会发展第十一个五年规划纲要》指出：“推广现代物流管理技术，促进企业内部物流社会化，实现企业物资采购、生产组织、产品销售和再生资源回收的系列化运作。培育专业化物流企业，积极发展第三方物流。建立物流标准化体系，加强物流新技术开发利用，推进物流信息化。加强物流基础设施整合，建设大型物流枢纽，发展区域性物流中心。”实现“十一五”规划确定的宏伟目标，人才是关键。抓住机遇，迎接挑战，走人才强国之路，是增强我国综合国力和国际竞争力、实现中华民族伟大复兴的战略选择。

面对世界经济一体化进程的加快，许多大型跨国集团的进入，我国各级政府部门和许多市场意识敏锐的企业已把物流作为提高竞争能力和提升企业核心竞争力的重要手段，把现代物流理念、先进的物流技术和现代经营与管理模式引入国家、地区经济建设和企业经营与管理之中。但是，我国的物流教育仍十分滞后，造成企业尤其是流通企业在改造传统物流与加强物流管理、城市规划与物流系统运筹、第三方物流企业的运作管理及技术操作等方面的现代物流综合性人才严重匮乏，阻碍了经济的发展和经济效益的提高。据各地的人才预测，物流人才是全国12种紧缺人才之一，物流工程规划人员、物流管理人员、物流科研人员、物流师资全面紧缺。到2010年全国大专（高职、高专）以上物流人才的需求量为30万~40万人，国际物流、物流管理、仓储与配送、物流运输、企业物流、物流营销、物流信息处理等技能型操作人才每年需要近10万人。不仅如此，根据我国加入WTO的承诺，物流和分销服务业是全面开放的行业之一，国内市场将会出现高层次、高起点的激烈竞争的局面，这势必会使本身就匮乏的人才竞争加剧。如果我们不从现在做起，加快我国物流管理与技术人才的培养，终将成为我国物流产业发展的“瓶颈”，物流产业化和成为21世纪新的经济增长点就成了一句空话。因此，加速推动现代物流产业的人才培养工程，实施多层次、多样化的物流教育，是21世纪物流产业化发展中保证物流产业形成合理的人才结构、提高我国物流管理水平和经济效益的决定性因素。为此，中国物流与采购联合会为了适应物流人才的培养，先后组织大批著名物流专家、教授编写出版了四套现代物流系列教材，引起了物流学术界和企业界的普遍关注，取得了较大的社会效益和经济效益。为了进一步满足物流高等教育、高等职业技术教育和各层次人员培

序

言

中国物流与采购联合会

训教育的需求，我们根据教育部关于高等院校教育培养规格要求，结合中国物资出版社出版发行的、已取得较大经济效益和社会效益的部分物流管理教材，组织大批物流专家、教授重新进行了更新和修订，整合成新一套“十一五”现代物流精品规划系列教材，使之满足各地培养高素质物流人才教学需求。经审定，本套现代物流精品规划系列教材和相关课程教学丛书，既可作为普通高等院校、高职高专院校的物流及其相关课程的选用教材和教学参考资料，亦可作为各层次成人教育和企业培训教学参考用书，也适合作为广大物流从业人员的自学读物。同时，对参加物流职业资格认证考试的人员具有较高的参考价值。

“十一五”现代物流精品规划系列教材，在整合、更新和修订的过程中得到了许多院校和研究机构的专家、教授以及物流企业领导的大力支持，在此一并致谢。由于编写时间仓促，加上编者水平有限，书中有不足之处在所难免，恳请广大读者提出宝贵意见，以日臻完善。

“十一五”现代物流精品规划系列教材编审委员会

前 言

随着现代企业经营方式的变革、市场外部条件的变化和工业型社会向信息型社会的过渡,企业从“纵向一体化”直接控制资源转向“横向一体化”,借助其他企业的资源来达到快速响应市场需求的目的,为此,企业将主要精力放在企业的关键业务上,而将其非核心业务交给其他的专业企业,专门从事物流服务的“第三方物流”企业应运而生并发展壮大。

我国物流正处于发展阶段,与发达国家相比,在企业的物流管理与第三方物流服务方面都有不小的差距。国外的经验证明,打破条块分割和垄断、构建开放性的面向社会服务的第三方物流体系,是促进商品流通高效率、低成本循环的有效方式和策略。因此,增强第三方物流意识、摆脱“大而全、小而全”的思维方式,加快推进我国物流的现代化,优化物流供应链,不仅能提高企业的竞争力,而且能提高整个国家经济运行的效率。

随着我国经济的快速发展,物流业的发展也得到了方方面面的重视,我国有些大城市已把物流业作为支柱产业,因此,对第三方物流的原理、操作方法及案例的研究,将有助于我国物流服务行业借鉴发达国家的经验,加快与国际接轨,从而使第三方物流成为发展我国物流产业的重要力量。

本书由霍红任主编,参加编写的有姜华璐、刘莉、吴绒、李楠、张玉斌、付玮琼、徐玲玲、沈欣、郑小京。

由于水平有限,时间仓促,书中缺点或错误在所难免,恳请读者多提宝贵意见。

目 录

第一章 第三方物流理论	(1)
第一节 概 述	(1)
第二节 第三方物流的利益来源及价值创造	(5)
第三节 发达国家第三方物流的经验与借鉴	(9)
第四节 第三方物流管理	(15)
第二章 第三方物流企业市场分析	(21)
第一节 第三方物流企业市场环境分析	(21)
第二节 第三方物流企业存在的问题及原因分析	(26)
第三节 第三方物流企业战略选择	(31)
第四节 中国第三方物流企业的发展前景	(39)
第三章 第三方物流企业经营与运作	(44)
第一节 第三方物流企业经营管理	(44)
第二节 第三方物流企业运作模式	(51)
第三节 第三方物流集合策略	(55)
第四章 第三方物流企业供应商管理	(62)
第一节 概 述	(62)
第二节 选择第三方物流供应商的决策	(66)
第三节 企业与第三方物流供应商的有效合作	(73)
第四节 第三方物流企业对承运商的选择	(76)
第五章 第三方物流企业服务管理	(85)
第一节 概 述	(85)
第二节 物流服务能力	(91)
第三节 第三方物流服务中存在的问题及其对策	(96)

目

录

第四节	第三方物流企业的增值服务	(99)
第五节	第三方物流企业的客户服务	(101)
第六节	第三方物流服务系统方案设计	(107)

第六章 第三方物流企业管理 (115)

第一节	概 述	(115)
第二节	第三方物流服务合同的签订	(118)
第三节	第三方物流服务合同的科学管理	(121)
第四节	合同纠纷的解决方法	(124)

第七章 第三方物流项目的洽谈与招标、投标 (134)

第一节	购买第三方物流服务的决策过程	(134)
第二节	第三方物流项目的洽谈	(135)
第三节	第三方物流项目的招标和投标	(138)
第四节	物流项目投标书	(141)

第八章 第三方物流服务项目的监控 (154)

第一节	概 述	(154)
第二节	客户服务的监控	(156)
第三节	成本与生产效率的监控	(160)
第四节	物流合同的仓库、运输和存货的监控	(164)

第九章 第三方物流企业运输管理 (167)

第一节	概 述	(167)
第二节	企业运输管理实务	(175)
第三节	现代企业运输管理系统	(182)

第十章 第三方物流企业库存管理 (187)

第一节	企业库存的分类及功能	(187)
第二节	库存成本	(190)
第三节	现代库存管理方法	(196)

第十一章 第三方物流企业费用管理 (209)

第一节	概 述	(209)
-----	-----------	-------

第二节	物流费用管理	(212)
第三节	物流管理会计	(216)
第十二章	第三方物流企业信息管理	(222)
第一节	概 述	(222)
第二节	第三方物流企业信息管理系统设计	(224)
第三节	第三方物流企业信息管理系统内容与策略	(230)
第四节	企业社会化物流信息系统	(234)
第十三章	第三方物流发展的新模式	(243)
第一节	供应链管理环境下的第三方物流	(243)
第二节	第四方物流的引入	(252)
第三节	第四方物流的运作模式	(258)
参考文献		(272)

第一章 第三方物流理论

第一节 概 述

一、第三方物流概念

第三方物流(Third Party Logistics, 3PL)的概念来源于管理学中的outsourcing(外包),是指企业动态地配置自身和其他企业的功能和服务,利用外部的资源为企业内部的生产经营服务。将外包引入物流管理领域,即产生了第三方物流的概念。第三方物流是指生产经营企业为了更好地集中精力搞好主业,把原来属于自己处理的物流活动,以合同形式委托给专业物流服务企业,同时通过信息系统与物流服务企业保持密切联系,以达到对物流全过程的管理和控制的一种物流运作与管理方式,因此,第三方物流又叫合同制物流,是由供方与需方以外的物流企业提供物流服务的业务模式。

提供第三方物流服务企业,其前身一般是运输业、仓储业等从事物流活动及相关的行业。从事第三方物流的企业在委托方物流需求的推动下,从简单的存储、运输等单项活动转变为提供全面的物流服务,其中包括物流活动的组织、协调和管理、设计最佳物流方案、物流全程的信息搜集与管理等。

二、第三方物流的产生

第三方物流是在企业物流管理水平的提高和物流业充分发展的基础上产生和发展起来的。

(一) 第三方物流的产生是社会分工的结果

在业务外包等新型管理理念的影响下,各企业为增强市场竞争力,将企业的资金、人力、物力投入到其核心业务上去,寻求社会化分工协作带来的效率和效益的最大化。专业化分工的结果导致许多非核心业务从企业的生产经营活动中分离出来,其中包括物流业务。将物流业务委托给第三方物流公司负责,可降低物流成本,完善物流活动的服务功能。

(二) 第三方物流的产生是新型管理理念的要求

进入20世纪90年代,信息技术的高速发展与社会分工的进一步细化,推动

着管理技术和管理思想的迅速更新，由此产生了供应链、虚拟企业等一系列强调外部协调和新型管理理念。既增加了物流活动的复杂性，又对物流活动提出了零库存（Zero Inventory）、准时制（JIT）、快速反应（QR）及有效的客户反应（ECR）等更高的要求，使一般企业很难承担此类业务，由此产生了专业化物流服务的需求。第三方物流的出现一方面迎合了个性需求时代的企业间专业合作（资源配置）不断变化的要求，另一方面实现了进出物流的整合，提高了物流服务质量，加强了对供应链的全面协调和控制，促进供应链达到整体最佳状态。

（三）第三方物流的产生是改善服务质量与提高竞争力的结合

企业物流的探索与实践经历了竞争力导向、成本导向、利润导向等发展阶段。将改善物流服务质量与提高竞争力相结合是物流理论与技术成熟的标志，也是第三方物流概念出现的逻辑基础。

（四）第三方物流的产生是物流领域竞争激化的结果

随着经济自由化和贸易全球化的发展，物流领域的政策不断放宽，同时也导致物流企业自身竞争的激化，物流企业不断地拓展服务的内涵和外延，从而导致第三方物流的出现，成为第三方物流概念出现的历史基础。

三、第三方物流与传统物流业的比较

与传统物流业相比，第三方物流在创造价值方面存在明显的优势，它能够充分调动社会资源，向客户提供功能完备的全方位、一体化物流服务，充当整个物流供应链组织者的角色。两者的不同之处可以从服务功能、物流成本、运营风险、增值服务等七方面进行综合比较分析，如下表所示。

第三方物流与传统物流业的比较		
项 目	第三方物流	传统物流业
服务功能	提供功能完备的全方位、一体化物流服务	仓储或运输单项功能
物流成本	规模经济性、管理方法先进性和技术性等因素使物流成本较低	资源利用率低，管理方法落后，物流成本较高
增值服务	可以提供订单处理、库存管理、流通加工等增值服务	较少提供增值服务
与客户关系	客户的战略同盟者，长期契约关系	临时买卖关系
利润来源	与客户一起在物流领域创造新价值	客户的成本性支出
运营风险	需要较大的投资，运营风险大	投资较少，运营风险小
信息共享程度	每个环节的物流信息都能透明地与其他环节进行交流与共享，共享程度高	信息的利用率低，没有共同有关的需求资源

四、第三方物流发展现状

(一) 现代物流模式

传统的物流管理往往仅指运输管理。随着经济的发展,物流管理逐步向新技术、新设施的硬件方向发展。在当今新经济时代,物流管理由费用管理走向利润管理,由单一企业走向多企业供应链,具有软硬件配置,成为有效的物流系统,步入了后勤管理时代,引入了按指令、在指定时间、把指定物品送达指定地点,绝对保证需要的拉动式管理。

在新经济时代的环境下,第三方物流发展壮大,成为一种新型的专业物流服务,其服务宗旨是面向个别客户,适应客户需求;服务方式是尽量利用新技术,创造新项目;服务内容是从单一功能的物流服务转向全方位的物流服务。这是一种以全新面貌出现的物流管理,它是现代物流的标志。

由于社会经济的发展,对物流服务的需求增多,这就促使了第三方物流企业不断地壮大,这种壮大表现在物流企业的人员增多、设备增多,等等。当社会发生某些危机时,经济开始下滑,社会对物流服务的需求也随之减少。然而,此时第三方物流企业已壮大了,无法一下子缩小,为了维持其庞大的人员开支和设备开支,不得不在市场上不断地寻求新方向。

同时,随着客户队伍的扩大,第三方物流企业的销售管理跟不上,造成客户转移,出现订单减少现象,使物流企业感到很棘手,物流企业的发展受阻,只能依赖于不断地开拓市场来改变这一现状。以上两方面的压力迫使第三方物流企业必须采取一系列措施以改变现状。这些措施是:发展核心功能;创造新的需求;扩张服务领域;增加服务品种;推出特色项目;开发新的客户,等等。

以上种种措施确实起到了较为彻底地改变物流管理面貌的作用,这种改变是一种战略策略的改变。其核心是物流服务的内容迅速地由原来的单一服务功能开始向全方位的物流服务功能发展,而这种发展又超越了原来的物流服务概念。这个全方位物流服务功能的范围还在不断地扩大,它很快就冲破了人们心目中原有物流服务功能的范围,成为一种崭新的物流服务功能。

例如,物流保管企业可以发展物流运输、装卸功能,成为具有物流保管、运输双重功能的企业。此外,还可以协助配货,兼具配送功能;配备物品包装流水线,代为进行物品包装;还可以代理货物收款业务,甚至帮助企业与供应商开展订货和发货的业务活动,等等,展示在人们面前的是一种现代物流崭新的面貌。

企业向第三方物流外购运输、保管、配送、装卸、包装物流服务,同时也通过第三方物流开展向客户收款、向供应商订货、安装产品以及回收次品等工作。此时,第三方物流的功能大大扩展了,成为一种现代物流模式,它是一种广义的

物流活动。例如，日本的网间连接器公司将在国外子公司组装的产品通过国际物流的航空运输服务，运到日本之后，又外购了备用零件配送，开展了产品安装、代收费用、回收次品等物流服务，由第三方物流的佐川急便公司完成以上各项服务功能。

现代物流的特点是具有现代流程设计和管理。它服务于企业与企业之间、企业与企业之间，服务方式是多种类的，服务内容是全方位的，服务结果是高效率的。

（二）物流系统的集成

现代物流是一个包括物流网络系统、物流作业系统和物流信息系统的集成系统。

1. 物流网络系统

物流网络系统是一个以物流中心为核心的网络系统，而物流中心则是使物流各种服务功能联结在一起的枢纽。这样一来，物流中心的出现，实现了商流与物流分离，无形之中提高了物流服务水平，使物流成本分散，也促进了商流效率的提高，减少了物流设施费用。

2. 物流作业系统

物流作业系统是具体实现物流活动的系统，包含了物流硬件作业和软件作业两个方面。物流硬件作业是以提高物流作业硬件效率为目标的，通过物流作业的机械化、自动化达到作业的高速度。物流软件作业是以提高物流作业软件效率为目标的，通过对物流作业时间的分配以及物流作业人员等待时间的分析，实现作业计划化、交易标准化、管理集中化，做到物流作业的及时修改，达到物流作业的优化。

3. 物流信息系统

物流信息系统是对物流管理中的各种信息进行集成的管理，是现代物流系统中重要的子系统。物流信息系统是以物流信息集成化为目标的，通过对物流数据进行分类、合并、抽出、更新、分配、生成等各种处理，输出物流管理中所需要的各类报表、账册、单据，以满足物流管理者的需求，并为管理决策提供信息。

（三）现代物流的目标

由物流网络系统、物流作业系统和物流信息系统所组成的现代物流系统能够达到低成本、高质量、快响应的目标。

1. 低成本

由于开展了物流作业的分析，找出了作业的最佳线路，以及实现了作业的机械化和自动化，从而降低了成本。物流运输功能可以通过挖掘降低运输费用的潜力来达到降低运输费用的目的。其措施有：缩短物流作业途径；运用批量化来减

少运输次数；提高车辆装载效率；选择最佳运输工具等。物流保管功能可以通过减少或去除冗余库存，灵活掌握库存量等方法来达到降低保管费用的目的。物流包装功能可以通过选用低价包装材料，简化包装，以及包装作业机械化达到降低包装费用的目的。物流装卸功能可以通过减少装卸次数，导入集装箱等机械化方法来达到降低装卸费用的目的。从以上物流运输、保管、包装和装卸的费用降低方法中，可以看出降低物流各项活动的费用是可能的，当然，随着各项费用的降低，物流的低成本是可能实现的。

2. 高质量

由于物流服务向多种类、全方位的方向发展，物流服务的差异化特点也就能体现出来。对不同企业的不同外购物流的需求，第三方物流采用了不同的服务方式，并且努力做到与企业建立一种长期合作的伙伴关系，使企业感觉所外购的物流服务很稳定。同时，也促使第三方物流自身感到需要不断地开发新的服务品种，改变服务方式，塑造新形象。因此，第三方物流企业的服务质量将会不断地提升，以达到高质量服务的目标。

3. 快响应

由于互联网、条形码和 EDI 等的出现，物流系统中原有的延迟、拖拉、出错、误送、误配的情况得以改善。利用现代信息技术和工具，保证了现代物流各项功能的实现，物流系统出现了准确、准时、正确的新面貌。例如，利用计算机信息系统可以编制配送表，并计算配送所需费用和打印费用清单。然后将以上信息通过互联网传递给有关企业。企业也可以通过计算机查询以上数据。由于电脑处理的高速度，使用户感到物流系统是一种快响应的系统。

第二节 第三方物流的利益来源及价值创造

一、第三方物流的利益来源

第三方物流的推动力，已成为物流研究人员非常感兴趣的领域。为此，一些研究人员认为对第三方物流使用者可能获益的方方面面有进行研究的必要。第三方物流服务供应商必须以有吸引力的服务来满足顾客，而且服务必须符合客户对第三方物流的期望。这些期望就是要使客户在作业利益、经济利益、管理利益和战略利益等方面都能获益。

（一）作业利益

第三方物流服务能为顾客提供的第一类利益是“作业改进”的利益。这类利益基本包括两种因作业改进而发生的利益。

其一是通过第三方物流服务，顾客可以获得自己组织物流活动所不能提供的服务或物流服务所需要的生产要素，这就是产生外包物流服务并获得发展的重要原因。在企业自行组织物流活动的情况下，或者限于组织物流活动所需要的特别的专业知识，或者限于技术条件，企业内部的物流系统可能并不能满足完成物流活动的需要，而要求企业自行解决所有的问题显然是不经济的。更何况技术，尤其是信息技术，虽然正以极快的步伐飞速发展，但终究不是每一个企业而且也没有必要要求每一个企业都能掌握，这也就是要第三方物流服务为顾客提供的利益。

作业改进的另一方面就是有可能改善上述企业内部管理的运作表现。这种作业改进的表现形式可能是增加作业的灵活性、提高质量或服务、速度和服务的一致性 & 更具有效率。

（二）经济利益

第二类利益可以定义为与经济或财务相关的利益。一般低成本是由于低要素成本和规模、范围的经济性，其中包括劳动力要素成本。因此，通过外包既可将不变成本转变成可变成本，又可避免盲目投资、降低成本而将资金用于其他方面。

稳定的和可见的成本也是影响外包的积极因素。稳定的成本使得规划和预算手续更为简便。一个环节的成本一般来讲难以清晰地与别的环节区分开来，但是外包后，因为供应商要申明成本或费用，成本的明晰性就增加了。

（三）管理利益

第三类利益是与管理相关的利益。正如在作业改进部分所说的那样，外包可以被用于获得本公司还未曾有的管理技能，也可以用于旨在要求内部管理资源用于别的更有利可图的用途中去，并与战略核心概念相一致。外包可使得公司的人力资源集中于公司核心活动中去，同时获益于别的公司的核心经营能力。此外，如单一资源和减少供应商的数目所带来的利益也是外包的潜在原因。单一资源减少了转移费用（公关费用）并减轻了公司在几个物流服务供应商间协调的压力。别的与管理相关的利益与上述相似。

（四）战略利益

物流外包还能产生战略性利益，即灵活性，包括地理范围跨度的灵活性（设点及撤销）及根据环境变化进行其他调整的灵活性。共担风险的利益也能通过使用拥有多种类型客户的服务供应商来获得。

虽然物流学界对第三方物流的概念抱肯定的态度，但是，仍提出了几个与第三方物流相关的顾虑或问题。顾虑之一是第三方物流的运作成本太高或与所提供的相关服务不相适应。不难发现，在生产产品的过程中，外包带来额外的组织单