

最新现代高等物流教育系列

Third Party *Logistics*

第三方物流 (第4版)

刘胜春 李严锋 主编

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

国家一级出版社
全国百佳图书出版单位

最新现代高等物流教育系列

Third Party Logistics

第三方物流 (第4版)

刘胜春 李严 主编



FE 东北财经大学出版社 · 大连
Dongbei University of Finance & Economics Press

图书在版编目 (CIP) 数据

第三方物流 / 刘胜春, 李严锋主编. —4 版. —大连: 东北财经大学出版社, 2019.2

(最新现代高等物流教育系列)

ISBN 978-7-5654-3450-1

I. 第… II. ①刘… ②李… III. 物流-物资管理-高等学校-教材 IV. F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 023537 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连图腾彩色印刷有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 185mm×260mm 字数: 418 千字 印张: 18.75 插页: 1

2019 年 2 月第 4 版

2019 年 2 月第 9 次印刷

责任编辑: 郭 洁

责任校对: 合 力

封面设计: 沈 冰

版式设计: 钟福建

定价: 40.00 元

教学支持 售后服务 联系电话: (0411) 84710309

版权所有 侵权必究 举报电话: (0411) 84710523

如有印装质量问题, 请联系营销部: (0411) 84710711

第4版前言

2018年是我国实行改革开放政策40周年,这是中国经济全面发展的40年,也是中华民族伟大复兴的40年。在这40年里,中国现代物流业从起步到发展,再到快速赶超,经历了从理念传播、实践探索、产业地位确立到创新发展的全过程,目前已发展成为支撑国民经济和社会发展的基础性、战略性产业,实现了历史性变革。特别是进入互联网时代,人工智能、大数据、云计算、区块链等技术的突破性发展和规模化应用,推动了现代供应链、智能物流、共同配送等新模式、新技术和新业态的加快普及,使整个物流行业的发展生发出了无限潜能。2017年,我国社会物流总额达到252.8万亿元,快递业务量更是连续四年位居世界第一,对全球包裹快递量的增长贡献率超过了50%。

2017年10月召开的中国共产党第十九次全国代表大会,开启了新时代中国特色社会主义建设的新征程。新形势下,物流业发展面临新要求、新任务,需要明确新定位、谋求新发展。现代物流业和现代供应链是现代化经济体系的重要组成部分,是新时代中国特色社会主义建设的重要支撑,也是社会主义现代化强国的必备条件。新时代需要贯彻创新、协调、绿色、开放、共享新发展理念的新物流;需要质量和效益不断提升的新物流;需要能够满足人民日益增长的对美好生活需要的新物流;需要适应社会主义现代化强国建设的新物流。如何发展新时代的新物流,是摆在我们面前的新课题。

作为本书的编者,我们更加深刻地感到当前是一个危险与机遇并存、阻碍与突破同在的新时代,在大量研究者及实践者的不懈推动下,原来的各种“新理论”“新概念”已经逐渐成熟、完善,并被学界和业界广泛接受。就我国物流的进一步持续健康发展而言,未来将面临的是如何将已有的原则、理念更好地融会贯通并有效地应用到实践当中去的问题。现在,距本教材第3版的面世又已经过去了三年,针对新时代的新要求,我们重新对本书进行了修订。

在这一版中,我们一如既往地坚持了全面、系统地介绍第三方物流的管理思想、理论、方法和技术,通过现象分析本质,理论结合实践的修编原则,并着重突出了学以致用编写目的。为了更好地引导读者去主动发现问题,激发学习兴趣,我们重新编写、替换了每章中的案例,并坚持尽量选用国内企业的案例,力求做到以最新、最真实的本土化案例来诠释本书所阐述的普遍原理。另外,我们对上一版本中的陈旧数据进行了更新,对存在的错漏进行了修正。为了保持专业教学及教材体系的稳定性和一贯性,我们并未对原书的结构和基本内容进行大规模调整,故授课教师可以继续沿用原来的培养方案和教学大纲。同时,我们还对原书中的一些提法和语法上的错误进行了订正,并补充了部分参考文献。

总之,本版修订我们的出发点是:

1. 无论概念、理论的提法如何变化,其所遵循的根本原理、基本规律不会变。
2. 尽管国内、国际形势错综复杂,但无论企业间还是国家间的竞争本质上都是“质”的竞争,只有掌握了核心竞争力才能立于不败之地。
3. 运用“大数据”及“互联网+”的能力在一定时期内都将是主导我国各行业发展变迁的核心要素,将科学技术与管理理论有机结合是获得核心竞争力的有效途径。
4. 学习和实践物流管理的终极目的是提升企业、产业、地区乃至国家的竞争力。

本版仍保持了12章的篇幅,由云南财经大学商学院刘胜春教授、物流学院李严锋教授主持修订。河南工业大学管理学院宋庆波副教授,河南财经政法大学工商管理学院王伟老师,云南财经大学物流学院张丽娟老师、李婷老师也参与了本版的修订工作。云南财经大学商学院研究生姚佩君、宋成和罗毅夫参加了本书的校对和资料收集工作。

本书在编写修订过程中也参考和引用了大量最新出版的书籍和论文,在此对这些文献的作者表示衷心感谢!同时还要特别感谢东北财经大学出版社的大力支持和帮助。

由于编者水平和经验有限,时间仓促,书中难免有不足和疏漏之处,敬请读者批评指正。



其他各版次前言

本书自出版以来,受到了广大读者的欢迎和好评。在编写过程中,我们参考了国内外大量的物流管理文献和书籍,力求做到内容新颖、观点正确、数据翔实。本书的出版,得到了云南财经大学领导的支持和肯定,也得到了相关院系和老师的帮助。在此,我们表示衷心的感谢。同时,我们也希望广大读者在使用过程中,能够提出宝贵的意见和建议,以便我们在今后的修订工作中,能够不断完善和提高本书的质量。

目 录

第1章 物流与第三方物流概述 / 1

- 学习目标 / 1
- 导入案例 2018“双十一”购物狂欢节 / 1
- 1.1 物流的概念及其发展 / 2
- 1.2 物流一体化 / 3
- 1.3 企业业务外包与物流外包 / 10
- 1.4 第三方物流的概念与类型 / 15
- 案例分析 备战“双十一”——苏宁的物流策略 / 17
- 本章小结 / 19
- 关键概念 / 20
- 思考题 / 20

第2章 第三方物流的理论基础 / 21

- 学习目标 / 21
- 导入案例 我国第三方物流企业的构成 / 21
- 2.1 社会分工理论 / 22
- 2.2 产权及公司治理理论 / 28
- 2.3 核心竞争力理论 / 32
- 2.4 供应链管理理论 / 35
- 案例分析 “德邦物流”的物流一体化及发展 / 36
- 本章小结 / 38
- 关键概念 / 39
- 思考题 / 39

第3章 第三方物流的类型与作用 / 40

- 学习目标 / 40
- 导入案例 中国邮政速递物流武汉邮件处理中心智能机器人分拣系统 / 40

- 3.1 第三方物流的价值创造 / 42
- 3.2 消费服务型第三方物流 / 47
- 3.3 生产服务型第三方物流 / 51
- 3.4 电商服务型第三方物流 / 56
- 案例分析 开启“互联网+物流”新时代 助力物流行业加速跑 / 62
- 本章小结 / 63
- 关键概念 / 64
- 思考题 / 64

第4章 第三方物流战略规划 / 65

- 学习目标 / 65
- 导入案例 圆通速递：收购先达国际 加速跨境物流布局 / 65
- 4.1 第三方物流战略概述 / 66
- 4.2 第三方物流战略分析 / 71
- 4.3 第三方物流的发展战略 / 75
- 4.4 第三方物流的经营战略 / 79
- 案例分析 中国物流企业的国际化 / 84
- 本章小结 / 85
- 关键概念 / 86
- 思考题 / 86

第5章 第三方物流服务方案 / 87

- 学习目标 / 87
- 导入案例 连续五年“双十一”大件 首配 日日顺领跑大件物流 行业 / 87
- 5.1 第三方物流的组织架构 / 88
- 5.2 客户物流需求分析 / 93
- 5.3 委托企业物流活动分析 / 96
- 5.4 物流服务方案的设计 / 104

- 案例分析 xx物流有限公司第三方物流
服务方案 / 112

本章小结 / 115

关键概念 / 116

思考题 / 116

第6章 第三方物流职能管理 / 117

学习目标 / 117

导入案例 融入数字化供应链的仓储角色
转型——零售通前置仓 / 117

6.1 第三方物流运输管理 / 118

6.2 第三方物流仓储与配送
管理 / 123

6.3 第三方物流装卸搬运与
流通加工管理 / 131

6.4 物流服务项目监控 / 135

案例分析 沃尔玛(中国): 神奇的
物流世界 / 139

本章小结 / 141

关键概念 / 142

思考题 / 142

第7章 第三方物流服务合同 / 143

学习目标 / 143

导入案例 仓储运输合同纠纷 / 143

7.1 第三方物流服务合同概述 / 144

7.2 第三方物流服务合同设计 / 146

7.3 我国《合同法》中有关第三方
物流合同的条款 / 153

7.4 第三方物流合同范本 / 158

案例分析 运输合同纠纷案 / 163

本章小结 / 165

关键概念 / 165

思考题 / 165

第8章 第三方物流的电商服务 / 166

学习目标 / 166

导入案例 菜鸟收购点我达: 搭建
智能物流骨干网 / 166

8.1 电子商务企业的物流需求 / 167

8.2 电子商务物流系统 / 173

8.3 第三方物流的电子商务策略 / 182

8.4 第三方物流的电子商务运营 / 187

案例分析 京东“无界零售”致力打造
“开放、共生、再生、互生”
共同体 / 193

本章小结 / 194

关键概念 / 195

思考题 / 195

第9章 第三方物流绩效管理 / 196

学习目标 / 196

导入案例 日日顺如何引领大件物流
行业 / 196

9.1 第三方物流绩效管理概述 / 197

9.2 关键绩效指标 / 201

9.3 平衡计分卡 / 206

9.4 标杆法 / 212

案例分析 UPS(DL) 的平衡计分卡 / 215

本章小结 / 217

关键概念 / 218

思考题 / 218

第10章 第四方物流概述 / 219

学习目标 / 219

导入案例 “宝供”的物流服务模式 / 219

10.1 第四方物流的概念及成因 / 220

10.2 第四方物流服务的内容 / 225

10.3 第四方物流的特点与运作模式 / 234

10.4 第四方物流企业的组织形式 / 239

案例分析 “传化智联”: 倾力编织
智慧物流大网 20 年实现
从“第一方”到“第四方”的
跨越 / 242

本章小结 / 244

关键概念 / 244

思考题 / 244

第11章 第四方物流的服务与运作 / 245

学习目标 / 245

导入案例 家电四巨头如何玩转供应链
管理 / 245

11.1 第四方物流服务——流程改善
工具 / 247

11.2 第四方物流服务——供应链驱动
策略 / 253

11.3 第四方物流服务——供应链库存
策略 / 255

11.4 第四方物流服务——供应链管理
工具 / 260

案例分析 飞马国际:探索互联网+大宗
商品供应链服务之路 / 267

本章小结 / 269

关键概念 / 270

思考题 / 270

第12章 第五方物流 / 271

学习目标 / 271

导入案例 “智慧物流”这一战
如何打? / 271

12.1 第五方物流概述 / 272

12.2 第五方物流服务中的
信息流 / 277

12.3 第五方物流信息平台 / 281

案例分析 “物联网+区块链”实现
货物运输透明 / 287

本章小结 / 288

关键概念 / 289

思考题 / 289

主要参考文献 / 290

第 1 章

物流与第三方物流概述



学习目标

现代企业管理理论中把实物流动的部分称为物流，并将其与所有权的转移（商流）、资金的流动（资金流）和信息的流动（信息流）称为商品流通的四大要素。虽然自人类社会出现商品就开始有了物流活动，然而现代激烈的商业贸易竞争又赋予了古老的物流活动新的含义：系统化、一体化的物流成为现代物流的典型特征。通过本章的学习，我们将了解到与第三方物流密切相关的现代物流、物流外包的基本概念，学习作为第三方物流发展前提的物流一体化的提出及其概念；同时也能够熟练掌握第三方物流的不同定义，具有的类型和形式，以及第三方物流服务的作用，了解欧美日等发达国家第三方物流的发展状况和特点。



导入案例

2018 “双十一”购物狂欢节

2018 年“双十一”购物活动，是该活动举办以来的第十次活动。2018 年 11 月 11 日，天猫平台开场 125 秒成交额突破 100 亿元人民币（这一数据比 2017 年又缩短了 60 秒），1 小时突破 100 亿美元，1 小时 47 分突破 1 000 亿元人民币，几乎等于两年前“双十一”整天的成交量（2015 年 912 亿元人民币，2016 年 1 207 亿元人民币）。根据阿里巴巴 11 月 12 日零点公布的数据，2018 年“双十一”全天天猫平台成交额 2 135 亿元人民币，同比增长 26.9%，全网更是达到 3 143 亿元人民币，这一数据是一周后美国“黑色星期五”促销线上交易额的 8 倍，再次刷新纪录。全网共产生包裹 13.4 亿个，虽然比 2017 年减少了 3%，但仍然相当于美国 20 天、英国 4 个月以及 2006 年中国全年的快递业务量。“双十一”已成为中国电子商务行业乃至整个中国零售业最重要的年度盛事，并且逐渐影响到国际电子商务行业。

（根据天猫、星图数据等公开资料整理）

案例思考：

- （1）伴随网络营销的发展，“双十一”这样的大型购物狂欢节所带来的巨额订单该如何处理？
- （2）“双十一”淘宝、京东是如何实现发货的？它们的营销模式分别是什么？各有何利弊？
- （3）面对庞大的物流订单，物流公司该如何运营来保障“双十一”包裹的运输？快递公司、运输公司、仓库管理公司的本质属性有何异同？它们和第三方物流是什么关系？

1.1 物流的概念及其发展

1.1.1 物流概念的来源和发展

中文的“物流”，源自日语中对英文“Physical Distribution”一词的翻译，其实，当中国引入“物流”这个词的时候，物流的内涵已经发生了改变。

作为“物流”的原意，Physical Distribution 出现在美国。1915年阿奇·萧在《市场流通中的若干问题》一书中就提到“物流”一词，并指出“物流是与创造需求不同的一个问题”。因为在20世纪初西方一些国家出现了生产大量过剩、需求严重不足的经济危机，企业因此提出了销售和物流的问题，此时的物流指的是销售过程中的物流。

第二次世界大战（以下简称“二战”）中，围绕战争供应，美国军队建立了“后勤”（Logistics）理论，并将其用于战争活动中。此时提出的“后勤”是指将战时的物资生产、采购、运输、配给等活动作为一个整体进行统一布置，以求战略物资补给的费用更低、速度更快、服务更好。后来“后勤”一词在企业中广泛应用，又出现了商业后勤、流通过后勤的提法，这时的后勤包含了生产过程和流通过程的物流，因而是一个范围更加广泛的物流概念。因此，物流概念从1915年被提出（Physical Distribution），经过70多年的时间才有定论（Logistics），现在欧美国家把物流称作 Logistics 的多于称作 Physical Distribution 的。Logistics 既包含生产领域的原材料采购、生产过程中的物料搬运，也包含厂内物流和流通过程物流或销售物流（Physical Distribution），可见其外延更为广泛。

物流的概念主要通过两条途径从国外传入我国：一是在20世纪80年代初随“市场营销”理论的引入而传入的，因为在欧美的所有市场营销教科书中，都毫无例外地要介绍“Physical Distribution”，这两个单词直译为中文即为“实体分配”或“实物流通”。所谓“实体分配”指的就是商品实体从供给者向需求者进行的物理性移动。另一条途径是“Physical Distribution”从欧美传入日本，日本人将其译为日文“物流”，20世纪80年代初，我国从日本直接引入“物流”这一概念。

在物流概念传入我国之前，我国实际上一一直存在着物流活动，即运输、保管、包装、装卸、流通加工等物流活动，其中主要是存储运输即储运活动。我国的物流业基本上就是国外的储运业，但两者并不完全相同，主要差别在于：

（1）物流比储运所包含的内容更广泛，一般认为物流包括运输、保管、配送、包装、装卸、流通加工及相关信息活动，而储运仅指储存和运输两个环节，虽然其中也涉及包装、装卸、流通加工及信息活动，但这些活动并不包含在储运概念之中。

（2）物流强调诸活动的系统化，从而达到整个物流活动的整体最优化，储运概念则不涉及存储与运输及其他活动整体的系统化和最优化问题。

（3）物流是一个现代的概念，在二战后才在各国兴起，而我国的储运则是一个十分古

老、传统的概念。

1.1.2 物流的基本概念

现代物流作为一种先进的组织方式和管理技术,被广泛认为是企业在降低物资消耗、提高劳动生产率以外重要的第三利润源泉。

关于物流的概念有很多类似但又不尽相同的定义,例如:

最早由美国物流管理委员会(National Council of Physical Distribution Management, NCPDM)所下的定义是:物流是作为客户生产过程中供应环节的一部分,它的实施及控制提供了有效的、经济的货物流动及存储服务,提供从货物原始地到消费地的相关信息,以期满足客户的需求。其核心在于生产物流中的供应部分。

美国物流管理协会(Council of Logistics Management, CLM)1985年将物流定义为:是为满足消费者需求而进行的对原材料、中间库存、最终产品及相关信息从起始点到消费地的有效流动,以及为实现这一流动而进行的计划、管理和控制过程。将物流从生产领域扩展到了整个供应链。1992年将该定义修订为:物流是有计划地将原材料、半成品及产成品由生产地送到消费地的所有流通活动。其内容包括为用户服务、需求预测、情报信息联系、材料搬运、订单处理、选址、采购、包装、运输、装卸、废料处理及仓库管理等。在原来定义的基础上大大扩展了物流的外延和内涵,既包括生产物流,也包括服务物流。1998年再次修订该定义,将物流明确为供应链管理的一部分,“是为了满足客户需求而对商品、服务及相关信息从原产地到消费地的高效率、高效益的正逆向的流动及储存而进行的计划、实施与控制过程”。

日本通商产业省运输综合研究所的定义是,物流是产品从卖方到买方的全部转移过程。为了全面实现某一战略、目标或任务,把运输、供应仓储、维护、采购、承包和自动化综合成一个单一的功能,以确保每个环节的最优化。

中国台湾物流协会的定义是,物流是一种物的实体流通活动的行为,在流通过程中,透过管理程序有效结合运输、仓储、装卸、包装、流通加工、资讯等相关物流职能性活动,以创造价值,满足顾客及社会需求。简单地说,物流是物品从生产地至消费者或使用地的整个流通过程。

根据2001年颁布的中华人民共和国国家标准《物流术语》(GB/T 18354—2001),物流(Logistics)被定义为:物品从供应地向接收地的实体流动过程。根据实际需要,将运输、储存、装卸、搬运、包装、流通加工、配送、信息处理等基本功能实施有机结合。

1.2 物流一体化

1.2.1 物流一体化及其发展

物流一体化(Logistics Integration)指不同职能部门之间或不同企业之间通过物流活

动的合作,达到提高物流效率、降低物流成本的效果。

美国物流学专家 Jammes M.Master 和 Terrance L.Pohlen 认为,物流一体化经历了职能管理阶段、内部物流一体化阶段、外部一体化阶段。Bernald J.Lalonde 认为,物流一体化经历了产品分销阶段、内部物流一体化阶段和外部一体化三个阶段。也有学者认为物流一体化分为物流自身一体化、微观物流一体化和宏观物流一体化三个层次。在这里,我们将物流一体化的发展分为产品分销一体化、物流职能一体化、内部一体化和外部一体化四个阶段。

1. 产品分销一体化阶段

20 世纪 60 年代以前,由于物流成本主要集中在成品库存上(成品库存一般占库存资产的 40%),所以产品分销一体化成为物流发展的第一个阶段。在这一阶段,企业将与成品有关的运输、仓储、库存管理、搬运和订单处理、顾客服务等活动实现了协同管理。

产品分销的一体化使企业能够充分利用各项合作,通过建立分销组合,以最低成本满足顾客需求。在设计一体化分销系统时,企业着力于在不同活动成本之间实现最优化权衡。也就是说以最低的产品分销成本,既提高顾客服务水平,又最大化地赚取利润。当然销售领域成本会计的总成本法的发展,也为执行产品分销一体化管理奠定了基础。

产品分销一体化管理,最初是出于削减成本并怀疑传统分销仅仅是对公司资源的消耗。20 世纪 60 年代,人们认识到分销服务质量对销售额、市场占有率和长期顾客忠诚有着巨大影响,分销也因此能在平衡表中的成本和收入两方面影响公司的获利能力。新的分销部门开始通过订单处理、仓储和交货作业的密切协作开发明晰的顾客服务战略。

产品分销的一体化提高了分销在管理层级中的地位。分销职能已被置于重要位置,与生产、营销、销售同等看待,自行预算,且专门设置董事代表。新一代管理者被委以全面监督分销活动的重任,并为企业设计分销战略。

2. 物流职能一体化阶段

随着产品分销活动一体化管理成效的显现,运输材料、部件和装配件的有关物流活动也被整合,通常被称为物料管理。到 20 世纪 70 年代末,许多企业开始建立整合的物流部门,全面负责运输、储存、产成品及生产物料的搬运。这有助于企业利用高水平协同,在运入与运出物流中分享物流资产,在整个经营中一致地运用物流原理。

3. 内部一体化阶段

到了 20 世纪 80 年代的美国,企业又设法将物流职能与其他职能(如生产、营销等)紧密协作,实现了企业内部系统的一体化。以往许多企业在生产、采购、营销、物流、销售等具体职能部门建立了“垂直”结构,各有自己的目标和预算。各职能管理者通常以自身部门利益为重,而忽视了整个企业的获利能力。在这种情况下,由于物流与其他多数职能相互作用,物流就成了交叉职能协调的工具、沟通与协调的纽带、获得更好系统业绩的有效途径。

随着 20 世纪 90 年代早期企业流程再造的出现,物流与相关职能的关系被重新界定。企业流程再造破除了传统职能界限,确立了许多面向顾客的核心业务。鉴于此,企业就开

发了职能部门间新的工作关系并建立了跨职能团队。相较于缺乏协同的系统,跨职能的一体化系统能够取得更优绩效。

4. 外部一体化阶段

上述三个阶段的物流一体化均是基于单个企业自身的物流管理。20世纪90年代后,竞争日益激烈,此时,如果供应链上的所有企业各自优化它们的物流活动,跨越供应链的产品流就很难达到优化目的。为了实现供应链的优化,链上不同层次的企业需要合作经营,这就促使企业整合外部资源,以实现外部的供应链一体化物流。供应链企业之间更为开放的信息交流和物流活动的密切合作,使得跨企业的整个供应链库存大大降低,而且实现了交通装载量的最大化、空载运行的最低化、各种运输方式之间搭配的最优化以及搬运系统的标准化。

外部一体化的具体表现形式为物流外包和与外部企业缔结战略联盟。

(1) 物流外包

物流外包是指从外部购买物流服务,而不是自己从事物流业务或建立子公司。像其他结构变更一样,物流外包也是战略再造的结果。美国IDC公司21世纪初期进行的一项供应链和物流管理服务的研究就预测:全球物流业务外包“近年来”将平均每年增长17%,至2006年市场总额已达3 087亿美元。美国第三方物流(Third-Party Logistics, 3PL)市场在2016年再次显示扩张,外包物流支出同比2015年增长了3.6%,达到1 668亿美元。

(2) 与外部企业缔结战略联盟

这是指核心企业打破了供应链伙伴之间传统的交易关系,积极寻求与供应商、分销商、顾客等供应链外部参与者的合作或联盟,以广泛的团队,通过共担风险、共享收益、共享信息、共同完成长期目标,实现对顾客需求的快速反应及整条供应链总利润的最大化。例如,三菱汽车制造商通过与GATX缔结战略联盟,不仅大大提高了物流效率(即使在冬天恶劣的天气下GATX仍能保证三菱装配线连续不断地运转),还大大降低了物流成本。

由于不同的国家、不同的行业部门乃至不同的公司实践的都是不同的一体化过程,因此很难确切地区分一体化过程的具体发展年代。即使在发达国家仍有许多小型或中型企业至今尚未完全实现产品分销一体化管理,其产品的分销管理仍是支离破碎的。尽管对每个公司来说,物流一体化过程进度不一,但四个阶段顺序基本反映了整个发展过程,如企业在寻求与外部供应商、分销商实行一体化之前首先应实现内部物流一体化已成为企业共识。

1.2.2 物流一体化的成因

1. 产品分销一体化

由于成品占库存资产的比重大,产品分销会直接影响顾客的期望和行为。另外,对成品的管理既可以强化重要物流过程的管理,又不会影响到生产过程或其他成本中心,再加上产品分销管理本身就是企业管理的难点:一方面,如果武断地减少仓库的数量、降低库

存,而没有运输系统的配合,就会带来顾客服务水平的降低;另一方面,分销中发生的成本费用是产品总成本的50%,运输费用、库存保管费占据绝大部分比例。因此,要降低分销成本,就必须将运输、库存等分销活动纳入一体化管理,通盘考虑。

2. 职能一体化

(1) 分项物流带来部门间无法调和的目标冲突

在物流职能实现一体化以前,整个企业的物流活动被分散在不同部门,各部门有各自追求的目标,这些目标往往相互冲突,难以形成统一的目标,如表1-1所示。

表1-1

分项物流管理的目标冲突

企业经营目标			
	营销	生产	财务
责任	销售服务	制造	信息系统/预算
	分销渠道管理	供应/仓储	预算
	退换货与保修	运输	库存
部门目标	大量库存		少量库存
	小批量、多品种	大批量、少品种	
	分散仓储	厂房仓储	集中仓储
	快速订单处理		廉价订单处理
	宽松的退换货政策		严格的退换货政策
	快速运输		低成本运输

为了克服部门间的目标(利益)冲突,企业就会倾向于将上述物流活动集成在一个部门(诸如物流部)来完成,对物流进行统一运作与管理。

(2) 只有系统管理才能提高运作效率

一方面,物流系统的构成要素既相互联系又相互制约,其中一个要素的变化会影响到其他要素相应地发生变化,如运输越集成包装越简单,而杂货运输对包装要求就很严格。再者,商品储存数量和仓库地点的改变,会影响到运输次数、运输距离甚至运输方式的改变等等。因此,只有对系统的各功能进行统一管理,才能更有效地提高整个系统的运作效率。另一方面,物流各项成本间存在交替损益关系,如图1-1所示。

一般说来,物流成本由六个要素构成:顾客服务水平成本、库存保管成本、仓储成本、运输成本、批量处理成本、订单处理与信息成本。

在这里,顾客服务水平成本主要指丧失销售收入的成本,包括实际的以及潜在的丧失销售收入所带来的成本。然而,实践中,由于顾客服务水平成本难以正确度量,因此,物流管理的目标是在既定的顾客服务水平下,降低其余五项成本之和,即:

总成本 (TLC) = 库存保管成本 + 仓储成本 + 运输成本 + 批量处理成本 + 订单处理与信息成本

物流成本之间的交替损益关系可以举例加以说明,如减少商品储存的数量可以降低仓储成本,但由于储存数量减少,在市场规模不变的情况下,为了满足相同的需求,势必要频繁进货,增加运输次数,从而导致订单处理成本及运输成本的上升。也就是说,在追求库存合理性时又牺牲了运输的合理性。因此,如果采用分项物流管理,各个部门追求自身的“最优化”,势必会影响到整个系统的优化性。只有通过一体化物流管理的方式,把相关的物流成本放在一起考虑,才能在既定的顾客服务水平下实现整个系统的最优化,实现最低总成本物流。

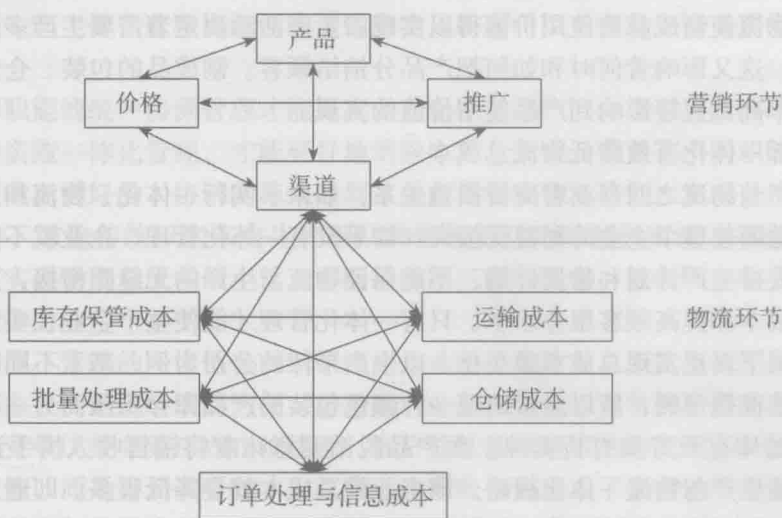


图 1-1 物流成本的交替损益关系

3. 内部一体化

在激烈的市场竞争中,要提高企业的竞争力,仅仅实现职能一体化还远远不够。因为,不仅物流的内部职能存在着交替损益关系,物流与生产、营销等不同职能部门间也存在着交替损益关系。如果不将物流纳入到企业总体战略中,顾客服务水平就会受到总体战略的限制,物流的潜力也难以发挥。因为,尽管物流专家了解物流的战略潜力,但实践中缺乏权力,使得提高顾客服务水平、降低物流成本的物流目标受到了公司总体战略的限制。

(1) 顺畅的物流是高效生产的基础保障

生产和物流的一体化是指企业内部生产与物流职能不单纯考虑部门利益,而是着眼于企业的整体利益,相互协调、密切合作,淡化职能界限,借助现代信息技术和信息共享手段,使得在生产前、中、后三个不同阶段都能实现二者的无缝衔接,达到企业总体经营成本最小化、生产周期缩短、顾客满意度提高、市场竞争力增强的目的。

首先,物流为生产提供前期物质准备。原材料、燃料、外购件等一切生产用资料的采购、运输、仓储、库存管理等物流活动是生产过程物流向上的外延部分。原材料供应如不

及时,将影响企业生产的正常进行;原材料及零部件购入的费用在生产成本中也具有重要地位,一般达到销售额的30%左右,而其中直接运输费用约为采购成本的30%~50%。

其次,物流保障生产过程的顺利进行。物流与生产紧密相关,只有合理组织物流过程,才有可能使生产过程始终处于最佳状态。为了保证在规定时间内生产出一定数量的所需产品,要制订合理的物流计划,安排物料到达各工艺阶段的时间和数量,使系统内各生产环节的在制品的结构、数量和时间相协调,以保证生产过程的连续性、平行性、均衡性和应变性,否则即使生产设备再好,也不可能顺利完成生产过程,更不用说取得较高的经济效益了。

最后,物流使制成品的使用价值得以实现。生产活动决定着需要生产多少产品和什么类型的产品,这又影响着何时和如何把产品分销给顾客。制成品的包装、仓储和运输等物流活动的效率高低直接影响到产品使用价值的实现。

(2) 内部一体化有效降低物流总成本

由于生产与物流之间存在着交替损益关系,如果不实行一体化,物流和生产部门都会追求部门利益而使整个企业的利益受损失。如果没有一体化管理,企业就不能从整个企业利益的角度安排生产计划和物流计划,不能保证物流与生产的无缝隙衔接,更谈不上降低产品的交付成本和提高顾客服务水平。只有一体化管理才能使整个企业在实现既定顾客服务水平的前提下真正实现总成本最小化。以生产果汁的公司为例,基于不同颜色标签的产品需求量很难准确预测,所以经常出现一种颜色包装的产品库存积压而另一种颜色脱销的现象。多余的库存只好被打折卖掉,而产品脱销则意味着将销售收入拱手让给了竞争对手。如果实施生产与物流一体化战略,该企业的总成本就会降低很多。即通过生产部门和物流部门的协调,生产果汁时先不加标签,运到仓库后等有确定需求时再加上,这样因为公司是针对果汁这种普通产品作需求预测,所以需求预测的不确定性会降低,安全库存量会减少。从总体上看,在仓库另加标签所导致的费用的增加远远小于库存保管费的节约。

(3) 物流与营销密不可分

一方面,物流对营销具有直接性、决定性的影响。物流的有效性、通畅性和及时性直接决定产品的生产与创新;物流成本直接影响产品的最终价格;物流的网络结构直接影响产品分销渠道的通达;物流的效率直接影响促销战略的实施;物流的信息化处理能力直接影响企业与下游客户的沟通。所以,没有高效的物流,就不能实现时间和空间效用,即使营销不断创新,也难以使顾客满意。

另一方面,营销对物流具有反作用。营销部门寻求的是满足顾客需要,实现销售的最大化。目前许多企业在产品、价格方面存在很大的雷同性,导致竞争日趋激烈,而消费者的需求越来越个性化,那么顾客服务就成了使生产企业获得差异化优势的重要因素。所以,营销对物流就提出了更高的要求,物流应以营销为导向,符合企业整体营销策略。从这个意义上说,营销对物流具有反作用。

再者,物流与营销的一体化与良好的分销服务绩效密切相关。物流与营销一体化可以大大地缩短订货周期,提高顾客价值和顾客服务水平。企业在向顾客交付产品的过程中,

是否具有持之以恒地满足顾客的交货日期和数量要求的能力,能否对主要顾客的需求做出快速反应,能否与顾客更好地沟通,如交货延迟或产品短缺时能否预先、及时地通知顾客等等,都将影响到顾客服务水平和营销的成败。成功的营销依赖于营销与物流之间的协调程度。当营销与物流间的工作关系差时,就会缺乏对提供优秀顾客服务至关重要的协调和沟通。缺乏协调可能带来的结果是:企业的销售人员做出的承诺并没有跟物流部门预先沟通;促销并不与交货计划同步;不能按要求的方式交付货物,因为物流部门认为那样做并不是最有效的方式。因此,提供优质顾客服务的总目标可能因缺乏跨职能的协调而无法实现。有关研究表明,通过共同明确责任,共享观点、信息和资源,并组成一个团队,为解决经营问题一起工作,这种协调性的营销和物流跨部门关系有助于企业提供优质的顾客服务。

（4）内部职能的统一协调管理才能提高企业运作效率

只有企业实施一体化管理,才能更好地消除生产、物流、营销等不同职能部门间的利益冲突,依次做出更好的、协调的分销计划、生产计划和物流计划,实现分销、生产和物流的协同运作,破除传统以来来自生产部门和销售部门的限制和束缚,不断发挥物流潜力,进而真正实现物流总成本最小化,不断挖掘第三利润源泉,提高顾客服务水平,从而提高企业的竞争力。

生产、物流、营销的一体化也有助于提高企业的整体效益。以从事切割标准钢板以及提供相关增值业务的钢铁经销商为例,由于这种业务和其他相竞争的公司的业务没什么大的差异,所以竞争优势主要建立在价格上。客户往往期望很短的订货期,一般不会就其需求预先发出通知,而是等到需要时才去订货。这给经销商造成了很大的不确定性,原料采购和生产计划的制订往往也受到影响。为降低不确定性,降低成本,采购(物流)、生产和营销部门需要相互合作。即由销售部门实行一个价格激励计划,促进客户购买并鼓励其做出购买承诺。这样会带来销售收入的增加,而且交货期的预先确定可为采购和生产部门计划的制订和实施提高确定性,安全库存水平就会降低。一体化管理不仅会使该企业的整体经济效益得到提高,企业的竞争力也会得以增强。

4. 外部一体化的成因

（1）增强企业的柔性和敏捷性

由于物流过程的管理需要大量的不同资源和活动,而且多数企业在物流经营领域没有核心能力,通过物流业务外包或与外部企业缔结战略联盟,企业不仅可以因甩掉了包袱而“瘦身”,而且因为专注于市场和产品研发与生产,有助于灵敏地对市场需求做出快速反应,更好地满足顾客日益多样化和个性化的消费需求。

（2）降低整个供应链的成本,提高竞争力

内部一体化只能实现厂商内部的最优化。很显然,供应链上的所有企业各自孤立地优化它们的物流活动,跨越供应链的物流很难达到优化。就物流成本来说,运输成本和库存保管成本在物流成本中占据绝大部分比例。依据美国的经验,近20年来运输成本在GDP中的比重大体保持不变,而库存费用比重降低是导致美国物流总成本比例下降的最主要原