



“十二五”普通高等教育本科国家级规划教材

第三方物流企业经营与管理

第3版

霍红 吴绒◎主编



中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS

“十二五”普通高等教育本科国家级规划教材

第三方物流企业经营管理

(第3版)

霍红 吴绒 主编

中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

第三方物流企业经营与管理 / 霍红, 吴绒主编. — 3 版. — 北京: 中国财富出版社, 2015. 5
(“十二五”普通高等教育本科国家级规划教材)

ISBN 978 - 7 - 5047 - 5630 - 5

I. ①第… II. ①霍… ②吴… III. ①物资企业—企业管理—高等学校—教材 IV. ①F253

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 069272 号

策划编辑 张 茜

责任印制 方朋远

责任编辑 曹保利 禹 冰

责任校对 杨小静

出版发行 中国财富出版社 (原中国物资出版社)

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼

邮政编码 100070

电 话 010 - 52227568 (发行部)

010 - 52227588 转 307 (总编室)

010 - 68589540 (读者服务部)

010 - 52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.cfpress.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京京都六环印刷厂

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 5630 - 5/F · 2340

开 本 787mm×1092mm 1/16

版 次 2015 年 5 月第 3 版

印 张 15.75

印 次 2015 年 5 月第 1 次印刷

字 数 374 千字

定 价 38.00 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换

再版说明

随着我国经济快速发展,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。然而,与发达国家相比,我国物流业仍处于初级发展阶段,在企业物流管理与第三方物流服务方面都存在不小的差距。国外经验表明,打破条块分割和垄断,构建开放性并面向社会服务的第三方物流体系,是促进商品高效率流通、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,加快推进我国物流现代化,优化供应链管理,不仅能提高企业竞争力,而且能够提高整个国家经济运行效率。

《第三方物流企业经营与管理》被评为“十二五”普通高等教育本科国家级规划教材。以第三方物流企业经营管理内容为主线,本教材在上一版的基础上进行了知识结构的调整,共分为三篇:第一篇,第三方物流企业基础知识,包括第三方物流与第三方物流管理、第三方物流企业经营与运作、第三方物流企业市场分析;第二篇,第三方物流企业经营管理,包括客户关系管理、合同管理、服务项目管理、供应商管理;第三篇,第三方物流企业服务管理,包括运输管理、仓储管理、费用管理、信息管理、第三方物流发展的新模式。

本教材作为物流管理、工商管理、市场营销、国际贸易等经济管理专业的教材,在编写内容上力求广泛、充实,注重理论结合实践。教材中既有基本理论的详细阐述,又有最新的第三方物流经营管理过程和管理方法的介绍以及相关案例分析,以保证读者能够掌握第三方物流的最新动态及最新知识。因此,本教材不仅适合作为高校经济管理类专业的教材,也可为广大从事第三方物流业务和研究的专业人事提供一定帮助。

本教材由霍红、吴绒任主编,全书共分十二章,第一章、第三至第九章、第十一至第十二章由吴绒编写,第二章由陈化飞编写,第十章由陶晓明编写,研究生郭秋霞、吴雪艳、李双双对本教材进行了前期资料收集和后期文字整理工作,全书由霍红教授总审。

在本教材的编写过程中,大量参阅了国内外专家学者的观点,参考了相关论文、专著及报刊、网站的资料,在此向涉及的有关作者表示敬意。

由于编者水平有限,时间仓促,教材中缺点或错误在所难免,恳请读者多提宝贵意见。

编 者
2015年1月



目 录

第一篇 第三方物流企业基础知识

第一章 第三方物流与第三方物流管理	(2)
第一节 概述	(2)
第二节 第三方物流的利益来源及价值创造	(6)
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 第三方物流企业经营与运作	(21)
第一节 概述	(21)
第二节 第三方物流企业经营	(23)
第三节 第三方物流企业运作模式	(30)
第三章 第三方物流企业市场分析	(37)
第一节 第三方物流企业市场环境分析	(37)
第二节 第三方物流企业存在的问题及原因分析	(40)
第三节 第三方物流企业战略选择	(46)
第四节 我国第三方物流企业的发展前景	(52)

第二篇 第三方物流企业经营管理

第四章 第三方物流企业客户关系管理	(58)
第一节 概述	(58)
第二节 第三方物流企业客户关系管理现状与困境	(64)
第三节 第三方物流企业客户关系管理实施办法	(67)



第五章 第三方物流企业合同管理	(75)
第一节 概述	(75)
第二节 第三方物流服务合同的签订	(80)
第三节 第三方物流服务合同的科学管理	(82)
第四节 合同纠纷的解决方法	(86)
第六章 第三方物流服务项目管理	(93)
第一节 概述	(93)
第二节 第三方物流项目的洽谈与招投标	(95)
第三节 第三方物流服务项目风险管理	(108)
第七章 第三方物流供应商管理	(127)
第一节 概述	(127)
第二节 选择第三方物流供应商决策	(131)
第三节 企业与第三方物流供应商的有效合作	(138)

第三篇 第三方物流企业服务管理

第八章 第三方物流企业运输管理	(144)
第一节 概述	(144)
第二节 传统运输企业发展第三方物流	(149)
第三节 第三方物流企业运输优化	(153)
第九章 第三方物流企业仓储管理	(162)
第一节 概述	(162)
第二节 第三方物流企业仓储创新服务	(165)
第三节 基于第三方物流的供应商管理库存	(169)
第十章 第三方物流企业费用管理	(174)
第一节 概述	(174)
第二节 物流费用管理	(177)
第三节 物流管理会计	(181)



第十一章 第三方物流企业信息管理	(186)
第一节 概述	(186)
第二节 第三方物流企业信息管理系统设计	(188)
第三节 第三方物流企业信息管理系统内容	(194)
第四节 企业社会化物流信息系统	(197)
第五节 RFID 技术在第三方物流仓储中的应用	(201)
 第十二章 第三方物流发展的新模式	(213)
第一节 供应链管理环境下的第三方物流	(213)
第二节 第四方物流的引入	(221)
第三节 电子商务环境下的第三方物流	(232)
 参考文献	(243)

物流管理基础

第一章

第一篇

第三方物流企业基础知识



第一章 第三方物流与第三方物流管理

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外包（Outsourcing），其中外包指的是企业动态地配置自身和其他企业的功能和服务，并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第三方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、物流全程的信息收集、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不断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，以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合作的新型管理理念。这些新管理新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的比较

与传统物流相比,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的比较

比较方面	第三方物流	传统物流
服务功能	提供功能完备的全方位、一体化物流服务	提供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等使物流成本较低	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、第三方物流与现代物流

（一）现代物流模式

传统的物流管理往往仅仅是指运输管理，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，适应客户需要；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，对于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，这种壮大表现为物流企业的人员增多、设备增多等。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。这些措施包括：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，而这种发展又是超越了原来的物流服务概念。这种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：物流仓储企业可以发展物流运输、装卸功能，成为具有物流仓储和运输双重功能的企业。此外，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，展示在人们面前的是一种现代物流崭新的面貌。

企业向第三方物流企业外购运输、保管、配送、装卸、包装物流服务，同时也通过第三方物流企业开展向客户收款，向供应商订货，以及安装产品，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。它服务于企业与个人之间,企业与企业之间,其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) 现代物流系统

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连接在一起的枢纽。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,它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,它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要,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,从而可以降低成本。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,机械化导入集装箱等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。对于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伙伴的关系，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、条码和电子数据交换技术（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于第三方物流的期望，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。

一方面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，这就是外包物流服务产生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，而且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，既可通过将不变成本转变成可变成本，又可通过避免盲目投资并将资金用于其他方面而降低成本。

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，外包可以被用作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整合于公司核心活动中去，而同时获益于别的公司的核心经营能力。此外，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。其他的与管理相关的利益与上述相似。

（四）战略利益

最后，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。集中主业在管理层次与战略层次高度一样具有重要性。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。

虽然物流学界对于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位，这些组织不仅要求不亏损，还要求产生效益，这种效益是整个经营链的额外利润。

从费用的角度看，物流外包将增加所谓“交易”费用，并且企业对于外部供应商的依赖程度将会增加。如果所提供的服务不能满足期望或要求，这将会是一个很大的问题。还有一些关于管理层次的或战略层次的疑虑，如：减少与消费者的直接接触，可能失去控制权；接受联盟也可能会失去企业内部的专业特长。

二、第三方物流的价值创造

第三方物流供应商挑战的是能提供比客户自身进行运作更高的价值。它们不仅要考虑到同类服务提供者的竞争，还要考虑到潜在的客户的内部运作。假设所有的公司都可以提供同等水平的物流服务，不同公司之间的差别将取决于它们的物流运作资源的经济性。如果财务能力是无限大的话，那么每一家公司都可以从公司内部获得并运用资源。因此，物流服务提供者与他们的客户之间的差别在于物流服务的可得性及其表现水平，其区别在于



物流公司内部资源是物流能力，而在客户公司里，物流仅仅是众多业务领域中的一小部分。这样，如果给定同样的资源，物流服务供应商就能够比客户公司在作业过程中获得更多的资源和技巧，这就使物流服务供应商比其他客户公司更能够提供多种和高水平的服务。这样一个经济环境，促使物流服务供应商注重在物流上投资，从而能够在不同方面为客户创造价值，这就是所谓“战略核心理论”。下面将列举第三方物流供应商创造价值的几个方面。

（一）运作效率的提高

物流服务供应商为客户创造价值的基本途径是达到比客户更高的运作效率，并能提供较高的成本服务比。运作效率提高意味着对每一个最终形成物流的单独活动进行开发（如运输、仓储等），例如，仓储的运作效率取决于足够的设施与设备及熟练的运作技能。一般，其成本驱动是要素成本（单位产出的低成本）及确定对特定活动的重视，例如，对管理的重视。一般认为，对管理的重视对服务与成本有正面的影响，因为它激励其他要素保持较高水平。在作业效率范畴中的另一个更先进的作用是取得物流的作业效率，即协调连续的物流活动。除了作业技能外，它还需要协调和沟通技能。协调和沟通技能在很大程度上与信息技术相关联，因为协调与沟通一般是通过信息技术这一工具来实现的。如果存在有利的成本因素，并且公司的注意力集中在物流方面，那么以低成本提供更好的服务是非常有可能的。

（二）客户运作的整合

带来增值的另一个方法是引入多客户运作，或者说是让客户中分享资源。例如，多客户整合的仓储或运输网络，客户运作可以利用相似的结合起来的资源。整合运作的规模效益能取得比其他资源更高的价值。整合运作的复杂性大大地加强，需要更高水平的信息技术与技能。但是，拥有大量货流的大客户也会投资协调和沟通技能（信息技术技能）及其资产。由于整合的增值方式对于由单个客户进行内部运作的很不经济的运输与仓储网络也适用，因此，此时表现出的规模经济的效益是递增效益，如果运作得好，将导致竞争优势以及更大的客户基础。

（三）横向或纵向的整合

前面讨论的创造价值的两种方法：运作效率的提高和客户运作的整合注重的完全是内部，也就是尽量把内部的运作外部化。纵向整合，或者说发展与低层次服务的供应商关系，是创造价值的另外一种方法。在纵向整合中，第三方物流供应商注重被视为核心能力的服务，或购买具有成本与服务利益的服务。根据第三方物流供应商的特性，单项物流功能可以外购或内置。横向整合方面，第三方物流供应商能够结合类似的但不是竞争的公司，比如，扩大为客户提供服务的地域覆盖面。



(四) 发展客户的运作

为客户创造价值的最后一条途径是物流服务供应商具有独特的资本,即物流服务供应商能在物流方面拥有高水平的运作技能。我们这里所说的高水平运作技能指的是将客户业务与整个物流系统综合起来进行分析、设计等的的能力。物流服务供应商应该使其员工在物流系统、方案与相关信息系统的工程、开发、重组等方面具有较高水平的概念性知识。这种创造价值方法的目的不是通过内部发展,而是通过发展客户公司及组织来获取价值。这就是物流服务供应商基本接近传统意义上物流咨询公司要做的工作,所不同的只是这时候所提出的解决方案要由同一家公司来开发、完成并且运作。上述增值活动中的驱动力在于客户自身的业务过程。所增加的价值可以看作源于供应链工程与整合。这种类型的活动可以以不同的规模和复杂程度来开展,最简单的办法就是在客户所属的供应链中创建单一的节点(例如,生产和组装地)或单一链接(如最后的配送)。这也意味着供应商运作、控制、管理着节点和连接内外两个方向上的物流。如果将整个供应链综合考虑,则更容易产生更多的增值。除了作业上和信息技术方面,这些活动需要的技能还包括分析、设计和开发供应链,以及对物流和客户业务的高水平创新性概念的洞察能力。

物流运作的专门化使第三方物流公司可能在专门技术和系统领域内有超越最有潜力的客户的能力,因为客户还要分配资源,并同时关注其他几个领域。对于物流行业来讲,主要资源就是吸引有志于物流业的优秀人才,这类人才被有致力于或投资于物流业的公司所吸引。将更大规模的物流运作供应商与个体运作相比较,增值物流系统的发展对于第三方物流公司来讲是可取的,在大多数情况下,通过在同一系统上运作多个客户的业务,供应商可以以更低的费用提供物流服务,一体化整合使其可能减少运输费用并抵消资金流量的季节性和随机性变动。这说明,供应商的战略是在优秀的表现上竞争而不在于价格上的竞争。

第三节 发达国家第三方物流的经验与借鉴

自从 20 世纪 80 年代以来,外包已成为商业领域中的一大趋势。企业越来越重视集中自己的主要资源与主业,而把辅助性功能外包给其他企业。因为物流一般被工商企业视为主业的支持与辅助功能,所以它是一个外部化业务的候选功能。多年来,欧美发达国家的物流已不再作为工商企业直接管理的活动,而企业常常从外部物流专业公司中采购物流服务。有些公司还保留着物流作业功能,但越来越多地开始由外部合同服务来补充。采购这些服务的方式对公司物流系统的质量和效率具有很大的影响。分析 20 世纪 80 年代以来,欧美发达国家物流外包第三方的做法与趋势,对我国第三方物流业的发展,可以有一定的借鉴作用。



一、物流外包化的方法

在欧美发达国家，很多公司采用多种方式外包其物流。其中，最为彻底的方式是关闭自己的物流系统，并将所有的物流职责转移给外部物流合同供应商。对许多自理物流的公司来说，由于这样的选择变动太大，它们不愿意处理掉现有的物流资产，辞掉物流人员，去冒在过渡阶段作业中断的风险。为此，有些公司宁愿采取逐渐外包的过程，按地理区域把责任移交分步实施，或按业务与产品分步实施。欧美公司一般也采用以下方式来使移交平稳化。

1. 系统接管

大型物流服务供应商全盘买进客户公司的物流系统的例子不胜枚举。他们接管并拥有客户车辆、场站、设备及接受原公司员工。接管后，系统仍可单独为原企业服务或与其他公司共享，以改进利用率并分享管理成本。

2. 合资

有些客户更愿意保留配送设施的部分产权，并在物流作业中保持参与。对他们来说，与物流合同商的合资提供了注入资本和专业知识的途径。例如，在英国，IBM 与 Tibbett & Britten 组成的 Hi-tech Logistics。

3. 系统剥离

也有不少例子是自理物流作业的公司把物流部门剥离成一个独立的利润中心，允许它们承接第三方物流业务。最初，由母公司为它们提供基本业务，以后则使它们越来越多地依靠第三方业务。

4. 管理型合同

对希望自己拥有物流设施（资产）的公司，仍可以把管理外包，这是大型零售商常采用的战略。欧盟国家，把合同外包看成是改进物流作业管理的一种方法。因为这种形式的外包不是以资产为基础的，它给使用服务的一方在业务谈判中以很大的灵活性，如果需要，它们可以终止合同。

二、物流服务采购的趋势

企业外部物流服务多样性的增加，已改变了企业采购物流服务的方式和与外部合同商的关系，这种改变在以下几方面表现得特别明显。

（一）以合同形式采购物流服务的比例增加

运输与仓储服务传统上是以交易为基础进行的，这些服务相当标准化，并能以最低价格购买。虽然公路运输行业的分散与竞争，使行业中拥有众多小型承运人提供低价服务。但是以此种方式购买运输服务有很大的缺点，那就是需要这种运输的人须在日常工作中接触大量的独立承运人，这无疑会使交易成本上升，并使高质量送达服务遇到困难。不过，即使在这种市场上，企业也必须固定地使用相对稳定的几家运输承运人以减少麻烦，甚至