

主 编◎吴尚义

副主编◎张春颖 韩 星 张 玲

国际物流 前沿研究译介 (第二辑)

GUOJI WULIU
QIANYAN YANJIU YIJIE (DI ER JI)



知识产权出版社

全国百佳图书出版单位

主 编◎吴尚义

副主编◎张春颖 韩 星 张 玲

国际物流 前沿研究译介 (第二辑)

GUOJI WULIU
QIANYAN YANJIU YIJIE (DI ER JI)



知识产权出版社
全国百佳图书出版单位

内容提要

本译文集收集了40多篇译文,介绍了物流运营管理的内涵、管理体系、供应链管理思想,主要构成及其系统目标,重点介绍了采购管理、运输管理、仓储管理、包装管理、配送管理、生产物流管理、物流质量管理等方面的基本理论和业务流程,力求展示最新的国际物流研究成果,以促进我国物流业更好更快的发展,尽早与国际物流接轨。

责任编辑:国晓健

图书在版编目(CIP)数据

国际物流前沿研究译介.第二辑/吴尚义主编. —北京:
知识产权出版社,2012.3

ISBN 978-7-5130-1035-1

I. ①国… II. ①吴… III. ①国际贸易—物流—文集
IV. ①F252-53

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第269473号

国际物流前沿研究译介(第二辑)

吴尚义 主编

张春颖 韩 星 张 玲 副主编

出版发行: 知识产权出版社

社 址: 北京市海淀区马甸南村1号

网 址: <http://www.ipph.cn>

发行电话: 010-82000893 转 8101

责编电话: 010-82000860 转 8325

印 刷: 三河市国英印务有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16

版 次: 2012年3月第1版

字 数: 299千字

邮 编: 100088

邮 箱: hjb@cnipr.com

传 真: 010-82005070/82000893

责编邮箱: guoxiaojian@cnipr.com

经 销: 新华书店及相关销售网点

印 张: 18

印 次: 2012年3月第1次印刷

定 价: 49.00元

ISBN 978-7-5130-1035-1/F·494 (3913)

出版权专有 侵权必究

如有印装质量问题,本社负责调换。

前 言

随着世界经济的快速发展和现代科学技术的进步,物流产业已经成为一个充满生机并且蕴含着巨大发展潜力的新兴产业,正在全球范围内迅速发展。在国际上,物流发展水平也成为衡量一个国家综合国力、经济运行质量和社会组织管理效率的重要指标之一。改革开放 30 多年来,我国经济发生了质的飞跃。物流需求的总量规模与全社会商品交易总量、国内生产总值等宏观指标存在正相关关系。经济的持续快速增长,使得各种商品、服务、信息的流通数量急剧增长,为物流业的发展提供了广阔的空间。尤其是加入 WTO 后,我国的物流量有了大幅度增加,物流业得到了长足的发展。2009 年年初,国务院又通过了物流业调整振兴规划,使物流业正式跻身于我国着重发展的十大产业之一,这极大地鼓舞了物流业的理论研究和实践。但由于我国物流业起步较晚,与西方国家相比,无论在理论研究还是在实践方面都比较落后,物流的整体功能尚未得到充分发挥。作为国民经济发展的一个薄弱环节,面对外国物流企业的冲击,我们必需加速物流市场的规范和发展,按照市场经济的规律,加速整合我国物流市场的资源,同时要认真学习国外先进的现代物流技术和观念,把握国际物流研究的新动向,寻找到中国物流业发展的切入点,以此来增强我国物流业的国际竞争力,使物流业真正成为我国国民经济发展的新的增长点。正是为了这一目的,北京物资学院外语系成立了“国际物流翻译研究平台建设”创新团队,搭建了国内首个以引进国外先进的物流成果、实现国内外物流领域畅通交流的平台。该团队由北京物资学院外语系外语教师和物流学院物流专家教授及研究者合作,强强联合,结合我校的物流特色,对国际物流领域的最新信息和研究成果(包括论文和专著)进行筛选翻译,然后出版译文集和译著,力争建成为国内第一个以最快速度把国外最先进的物流理念和研究成果引入国内的平台,以不断提升我校的声誉,促进我国物流业的发展。

本译文辑编辑的指导思想是立足现代物流管理发展的最新理论与实践成果,全面、系统地分析研究物流运营管理的理论、思想、方法和技术,试图从新的视角重新审视物流运营管理的本质,通过及时追踪国际物流运营管理的发

展动向，揭示当代物流运营管理的发展规律、特点和管理模式。

本辑收集了 40 多篇译文，介绍了物流运营管理的内涵、管理体系、供应链管理思想，主要构成及其系统目标，重点介绍了物流管理、运输管理、仓储管理、配送管理、生产物流管理、物流质量管理等方面的基本理论和业务流程，力求展示最新的国际物流研究成果。

本译文辑为该平台的第二期成果，随后将陆续出版译文集和译著，不断展示新的成果。

由于译者专业知识水平及编者学识水平所限，书中不妥之处和疏漏在所难免，敬请专家和读者批评指正。

编者

2011 年 9 月于北京

目 录

物流研究

五个步骤改善与第三方物流的关系	吴尚义	译/ 3
采购物流的几个基本问题	魏丽卿	译/ 8
英国汽车修理中心对回收产品的再利用	路文军	译/ 14
法国快递物流市场概述	张春颖	译/ 30
第四方物流服务供应商	韩红	译/ 37
物流自动化	俞莹	译/ 42
2011 年港口服务升级：全速准备中	李军伟	译/ 48
订单的拣选和改进——如何让产品从物流设施中走出来并 到达客户手中	张玲	译/ 55
2011 航空货运特别报道：油价决定航向吗	黄爽	译/ 59
货场管理系统：协调	王颖	译/ 64
进一步提高物流品质——提高品质，改善企业业绩	孙艳青	译/ 71
法国物流公司电子交通罚款以及库存管理——以 Fraikin 公司为例	张春颖	译/ 75
走出阴霾的汽车运输公司 50 强	张丽丽	译/ 81
2011 海关合规操作更新指南——掌控全球市场先机的 钥匙	贺君婷	译/ 93
发挥全球化潜力	韦美璇	译/ 98
越库：最新的伟大变革	杨润芬	译/ 103
重新设计物流配送网络的六大窍门	鲁曼俐	译/ 108
五大低成本仓储解决方案	张玲	译/ 114
语音拣货系统的三个成功案例	唐棠	译/ 119
仓库管理系统：升级时代的到来	何平	译/ 124
第九次软件使用者年度调查：喜忧参半	张雪丹	译/ 129

2010 年物料处理总结：投资创未来	王玥	译/	137
2011 跨境圆桌会议：睦邻贸易	郝琳	译/	143
既定外包的兴起	贾颖	译/	148
跨境货运：困难与挑战	蒋春生	译/	153
社会后勤与灾害——恢复流通、物流线的战斗之灾害			
对策的谏言	孙艳青	译/	159
射频识别技术的最新进展：重回上升轨道	刘建华	译/	164
对“重复付费”说“不”	徐芳	译/	170
运输管理系统（TMS）：一把打开新经济的钥匙	谢桂梅	译/	174
解决运输问题	杨倩倩	译/	180
收益性的萎缩	董时雨	译/	185

供应链管理研究

不堪一击的食品供应链：应对危机	左雁	译/	195
从社会网络角度研究供应链	任丽丽	译/	210
运营管理、供应链管理领域的理论建构：回顾过去，展望			
未来	潘爱琳	译/	214
战略管理理论与供应链管理研究的相关性	于玉星	译/	221
关于构建供应链管理学科成熟理论的呼吁	万静静	译/	227
基于社区的供应链运作的设计方法	张岩	译/	233
“云”中有力量	李华 韩亚红 胡晓	译/	246
供应管理并非简单的“啤酒游戏”	郭亚丽	译/	254
从理念到理论贡献——试论组织学研究中的理论构建			
过程	曲因因	译/	258
从服务主导逻辑的视角谈重塑供应链管理	张娜	译/	263
评《动态供应链联盟：为全球企业供应链带来峰值			
效能的新商业模式》	邱林林	译/	270
美盛食品（Mission Foods）公司的无线化演变	穆育枫	译/	273

物流研究

五个步骤改善与第三方物流的关系

吴尚义 译

(北京物资学院外国语言与文化学院 北京 101149)

摘要：田纳西大学行政教育中心的成员们与大家分享从头改善外包关系的五个步骤和一系列技巧。

2010年10月，我们急切地打开了新一期的《物流管理（LM）》，阅读关于阿姆斯壮（Armstrong）世界工业的专题文章。文章描述了阿姆斯壮如何在将其外包运输业务转回公司运营后，赢得了令人垂涎的“2010年度最佳托运人大奖”。在阅读完该案例研究后，我气馁地发现阿姆斯壮将其运输业务转回公司运营的原因在于未能处理好与第三方物流服务商（3PL）的关系。

不可否认，世界上有许多不合格的服务商，但我认为事情都是有两面性的。我相信，与阿姆斯壮分道扬镳的服务商也有自己的看法，我们从中也可以或多或少地汲取他们的经验教训。

不过，这篇文章不在于追究孰是孰非，而是要道出一些改善与第三方物流关系的实际步骤、技巧和建议，以避免重蹈覆辙。作为外包方面的专家，田纳西大学行政教育中心的教师们研究出了五个步骤来从头改善你的外包关系，并在合作启动后帮助你维护合作伙伴关系。

下面就让我们一一探讨这五个步骤。此外，文章还提供了一些我们最喜欢的技巧和建议来帮助你改善与第三方物流的关系。

从这里开始

许多公司在没有完全想清楚后果前便火急火燎地签订了合同，这样就会出

现很多问题。了解了这一点后，我们的第一个技巧就是放慢脚步，在开始任何工作前先把外包想清楚。

为了做到这一点，我们推荐采用《既定外包：改革外包的五项规则》一书中描述的五步实施策略。该书详细阐述了公司和服务商为了创建成功的第三方物流关系应该采取的五步重要步骤（见图1）：

1. 打好基础；
2. 了解业务；
3. 协调利益；
4. 签订合同；
5. 管理绩效。



图1 既定外包实施框架

虽然这五个步骤单独实施也可以帮助托运人和服务商较好地掌控当前的运营，但只有将这五个步骤作为一个外包流程整体实施才能取得最佳的效果，才能帮助公司和服务商在彼此的成功中都能分享既得利益，从而打造真正意义上相互协作的第三方物流的关系。

步骤一：打好基础

在外包前，企业应当做的第一件事就是完全了解其运营模式是否适合外包。管理咨询师彼得德鲁克（Peter Drucker）的名言就是“做你最擅长的事情，而把其余的外包出去”。

问题在于很多公司匆匆忙忙地加入外包的大潮，而并未想清楚外包是否真正适合他们。

在阅读10月份第一期《物流管理》中有关阿姆斯壮的案例时，有一句话给我们敲响了警钟：“管理运输曾经是阿姆斯壮的核心竞争力”。既然如此，为何要将运输外包？由此，我们的第二个技巧便是：不要外包核心的东西。只有当服务商更好、更快、更省钱地完成某项业务时，公司才可将该业务外包。

当阿姆斯壮与第三方物流的关系呈现败迹时，公司将该业务转回内部运营，这也佐证了阿姆斯壮并未遵循我们的第二个技巧。

步骤二：了解业务

一旦公司认定外包是正确的选择并打好了基础后，就需要花些时间为潜在成本、服务或其他事项设定底线。

我们的第三个技巧是：在外包前了解自己的底线。在阿姆斯壮的案例中，

一位公司的核心决策人员曾表示：“我们定价后才发现，我们的价格甚至不足其他公司收费的一半，这一点令我们异常震惊。”

文章说阿姆斯壮的团队在意识到公司的物流服务商无法满足要求时才发现这一点。如果阿姆斯壮在价格和服务方面确立了合适的底线的话，他们会意识到，他们自己本来就有一支杰出的团队，外包不会使他们受益。反过来，他们也就不会经历将业务外包后又不得不转回公司运营的痛苦了。

阿姆斯壮同时指出，“我们的第三方物流没有完全了解我们公司的客户需求”，“最大的问题是他们都采取‘一刀切’的方式……我们有着专门的需求，他们没能了解阿姆斯壮业务的复杂性”。

这就引出了我们的第四个技巧：确保潜在供应商了解公司业务。我们的研究和过去的经验都表明，很多公司不善于描述公司需求。事实上，我们经常看到服务商不得不基于写得含糊不清的招标书以及一些不完整、不准确的数据来“了解业务”。

要克服这个问题，公司应当敞开大门，让服务商到公司内部参观并详细了解业务。让服务商自己去找所需的数据——毕竟，他们要靠这些数据来有效运营你的业务。

在服务商深入了解公司业务后，公司和服务商应当共同制订成本和业务目标。我们称之为预期结果。一旦服务商清楚地了解了成本底线和服务水平后，他们会更容易签约，并努力实现你的预期目标。

这就涉及了第五个技巧：制订清晰、可衡量的预期结果。企业之所以选择外包是因为企业的目前状况与预期结果间存在差距。让服务商了解这些差距，明白预期结果是非常重要的。阿姆斯壮的案例表明，公司的外包行为并未实现其设立的成本和服务目标。作为研究人员和教育工作者，我们更喜欢审阅投标书，并挑出里面诸如需求以及预期结果描述得不够清楚之类的问题。

我们的经验是服务商并不是抱着失败的目的与客户签约的。因此，我们强烈建议所有的公司都花些时间与服务商交流，确保服务商了解其业务、预期的结果以及目前的差距。

步骤三：协调利益

本步骤将描述如何确保公司和服务商共同携手实现预期目标。

从本质来讲，在这一步中，公司和服务商应该制订相应的措施，充分确保双方将如何携手以实现预期目标。这是实现未来远景的第一道关口，即双方将

如何沟通、协作、携手创新以达到最佳效果。

这就引出了我们的第六个技巧：在移交工作前要有风险意识。虽然我们并不知道双方是否会抽出时间来协调利益，但我们不得不认为双方——至少是服务商——很可能没有进行适当的风险评估。

如果阿姆斯特壮与其服务商进行了利益协调以及适当的风险评估的话，那么他们就不会表示“很明显几乎从一开始就注定了这次合作关系是行不通的”。很显然，双方一开始就犯了错误。

步骤四：签订合同

既定外包是基于降低总成本（TCO），而非简单地降低与服务商交易的成本。因此，第三方物流的定价方案应该包括对服务商的激励措施，以在服务商实现预期目标和总成本目标时奖励外包服务商。

据此，我们的第七个技巧便是：建立一个具有激励性的定价方案，以鼓励服务商全力以赴地投入到你的业务中，从而缩小与目标的差距。如前所述，在阿姆斯特壮的案例中，公司曾声称“此次外包行为并未能达到公司设立的成本和服务目标”。阿姆斯特壮可以采取一种叫做“风险性费用”的定价模式，在这种模式下，如果服务商的服务收费低于市场费率，交付结果达到了预期目标，公司可以予以奖励。双方越成功，服务商获得的利润也就越多，有时是市场费率的2~3倍。这是真正意义的双赢，双方都会在对对方的成功中获得利益。公司效益越好，服务商的利润也就越大。

步骤五：管理绩效

步骤五是最关键的一步，也是其他步骤围绕的核心。外包并不是一个“丢出去就完事”的过程，也不是一场微观管理的活动。

我们的第八个技巧就说明了这一点：通过监管创建一套管理框架。一套良好的管理框架会描述如何管理业务，而不仅仅是如何管理服务商。就所提供的服务而言，服务商在本质上是公司业务的延伸。

如果你已经挑选到了可以信赖的服务商，并且已经分配好了利益，那么对服务商的微观式管理是多余的。我们称其为“多此一举”，既然公司已实施了外包，没有必要又委派员工监管过去多年的流程。我们猜测阿姆斯特壮一案正是如此。正如案例研究中指出的，阿姆斯特壮委派了4名员工来管理服务商的10名员工。

更好制订外包决策的技巧

- 技巧1：放慢脚步，在开始任何工作前先把外包想清楚；
- 技巧2：不要外包核心的东西；
- 技巧3：在外包前了解自己的底线；
- 技巧4：确保潜在供应商了解公司业务；
- 技巧5：制订清晰、可衡量的预期结果；
- 技巧6：在移交工作前要有风险意识；
- 技巧7：建立一个具有激励性的定价方案，以鼓励服务商全力以赴地投入；
- 技巧8：通过监管创建一套管理框架。
-

形成环状

外包做得好不好，之间的界限是模糊的。因此，我们并没有为外包确定一个清晰的界限，而是提倡包含上述五个步骤的一种综合的“环状”方式。

虽然阿姆斯特壮世界工业赢得了年度托运人大奖，但我们依然认为阿姆斯特壮和服务商在有效外包服务方面做得不好。即使所有的过错都在服务商一方，但我们也认为是外包失败了。

[文章作者] 凯特·维塔塞克 (Kate Vitasek)、彼得·摩尔 (Pete Moore) 和邦尼·凯思 (Bonnie Keith)。凯特·维塔塞克任教于美国田纳西州立大学行政教育中心，同时也是《既定外包：改革外包的五项规则》一书的作者。彼得·摩尔和邦尼·凯思是美国田纳西大学既定外包和空军战略采购项目成员。摩尔也是《物流管理》“摩尔定价”专栏的作者。

[文章出处] *Logistics Management*, Feb, 2011, pp. 45 ~ 48.

[译者简介] 吴尚义 (1956 ~)，男，北京物资学院外国语言与文化学院教授，硕士，研究方向：应用语言学，翻译学。Email: wushangyi@bwu.edu.cn.

采购物流的几个基本问题

魏丽卿 译

(北京物资学院外国语言与文化学院 北京 101149)

一、采购物流的本质和内容

采购物流是企业为保证物资不断供应而进行的物流活动。任何一家企业，不论是生产型，还是贸易型，都有对原料、半成品和成品的采购、送达、临时存储等功能的部门。

物资技术供应是工业企业生产—消费中的一项活动，是基础物流学的一个子系统，专门研究原材料、物资、配套或单个配件从市场到企业仓库的流通过程。

“采购物流”概念的出现有一定的背景。

在国外，传统上把为保障公司（生产单位和贸易公司）必要的物资和产品而进行的活动称为采购（包括政府采购）和采购（供应）管理。这一生产领域在国内迄今还被称作物资技术供应（俄），而在做批发的企业，称物资供应。现在，这个领域被称作了采购。

这是因为，近年，企业的物资技术供应的性质发生了很大的变化，表现在从统一的集中供应转向了自由贸易的变化。许多处在资源性商品市场中的生产是在竞争环境不稳定的情况下运行的，由此，表现出的特点是：工业增长速度下滑、很多生产企业转型、个别经济部门（俄）高度垄断，种种因素导致了市场上商品的不饱和、资源性商品市场信息不完全、生产厂家和供应商在签订合同上表现出的法律意识淡薄等。

在国外的流通学理论和实践中，就专业术语的鉴定没有统一的说法。鲍尔

索克斯和克劳斯指出：供应包括对外采购，并把原料、生产配料和生产出的产品从供应商手中送达到生产厂家，或者装配车间、生产型或贸易型企业的仓库，或者零售店。通常，把生产活动中购到原材料、材料（商品）的过程称为采购，而对供货方来说，就是供应（计划经济时期，国家部门就是供应方），对于零售业或专门从事仓储业务的部门来说，就是购买。整个过程常常被描述为“入门物流”和“门内物流”。采购物流总体的作用是，使公司能在需要的时间，需要的地点，并能用优惠的价格，从供应商（从出售到售后服务）那里，按公司所要求的质量和数量得到想要的东西和服务。

因此，采购的主要职责包括以下几个方面：

1. 确保原材料和配套物资不间断地得到供应，服务不间断地得到满足。因为，由于原材料和配套物资的缺乏，将会导致生产的停滞，相应地，固定花费加大，使得经营成本上升，而且不能满足顾客按时到货的要求。

2. 获得与库存有关的信息和最低花费信息。保证物资和成品不间断的方法之一就是建立大型仓库，而且保持一定的库存量，这部分投入的资金应成为固定资金。仓储资金可以占到总资产量的 20% ~ 50%。

3. 保持并不断提高上述活动的质量。如此，生产或者服务商的费用也会有提高。

4. 查找权威性的能满足需要的供货商。采购的成功与否取决于是否能寻找好的供货商，是否能与供货商建立良好的关系，还取决于是否能分析出供应商的实力，之后，能否在合作过程中，不断完善与合作方的关系。

5. 尽可能采购到多功能商品。如果在采购中能得到这样一条信息，即新产品比老产品功能多出两三样，那么公司就要千方百计地拿到折扣后获得的最低的初始价格；在保证服务质量的情况下将仓储方面的投入尽可能降到最低；将人员培训费用和与设备开发相联系的费用降到比较低的程度，提高供货商之间的竞争力。

6. 在采购过程中把好“价格—质量”关。采购活动需要大量的资金，所以，在保证产品质量、数量和送达等服务的情况下，谋求商品和服务的价格尽可能低，这是非常必要的。

7. 提高竞争力。公司能够积聚采购资金并节约出时间，避免花费太长的无效时间进行采购。为此，必须优化采购活动，降低花费额度，调整采购规划，引进先进技术成就等。

8. 与公司其他部门建立和谐关系，与这些部门进行有效合作。采购活动如果不与公司的其他部门，比如，技术监督部门、生产部门、会计部门、市场营销部门、工程部门建立良好的合作关系，采购工作就不能顺利进行。

9. 降低行政成本。如果采购活动是不理性的，采购的行政成本就会上升。采购物流的目的，取决于公司的性质（工业、贸易、服务），也取决于生产的发展水平，或生产的复杂程度，还取决于履行公司职能的经济部门，取决于公司的竞争力。采购（采购物流）管理领域要实现这些目的，需要完成各种标准化的项目，为此，需要研究并部署更加明确的、能促进采购体系更加合理化的任务。

二、采购物流的基本任务

采购物流解决的典型任务是：

1. 确定采购具体任务框架；
2. 选择供应商；
3. 确定采购总量；
4. 采购条件。

确定采购任务需要和生产部门与公司工程技术部门共同协商。这时，应当确定原材料和材料的需求量及其品质性能等各种参数。所有这些信息最后都要归总到供应采购部门来。

选择供应商需要对公司感兴趣的产品市场，及公司现有的和潜在的供货商做深入的分析，从而选出发展前景好的和有效率的厂家来。

采购量要通过和别的部门（生产部门、仓储部门、金融部门、财会部门）协商后确定。和生产部门确定采购的数量，和仓储部门确定该产品的现有存量（假如仓库属于供应部门管理）。如果该产品没有库存，采购总金额量必须和财务部协商。

采购协议条款必须和已经提供方案的供应商和供应部门共同协商决定。协议条款包括价格、付款方式、送达条件、期限，等等。

在做这些工作时，必须每次作出抉择：买还是不买，买成品还是在技术允许的情况下由自己生产。以各式电动车为例，电动车制造企业不独立生产电动车的零部件，而是从专业的企业购进；再举一个例子，汽车生产厂家给自己生