

WULIU  
WAIBAO YU  
DISANFANG  
WULIU GUANLI

# 物流外包与 第三方物流管理

主 编 张 运  
副主编 李 莉 李顺勇



NLIC 2970735460



电子科技大学出版社

WULIU  
WAIBAO YU  
DISANFANG  
WULIU GUANLI

# 物流外包与 第三方物流管理



主 编 张 运  
副主编 李 莉 李顺勇



NLIC 2970735460

电子科技大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

物流外包与第三方物流管理 / 张运主编. -- 成都 :  
电子科技大学出版社, 2010.11  
ISBN 978-7-5647-0696-8

I. ①物... II. ①张... III. ①企业管理-物流-物资  
管理 IV. ①F273.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 217470 号

物流外包与第三方物流管理

主 编：张 运  
副主编：李 莉 李顺勇

出 版：电子科技大学出版社（成都市一环路东一段 159 号电子信息  
产业大厦 邮编：610051）

策划编辑：万晓桐

责任编辑：万晓桐

主 页：www.uestcp.com.cn

电子邮箱：uestcp@uestcp.com.cn

发 行：新华书店经销

印 刷：成都金龙印务有限责任公司

成品尺寸：185mm × 260 mm 印张 18.5 字数 450 千字

版 次：2010 年 11 月第一版

印 次：2010 年 11 月第一次印刷

书 号：ISBN 978-7-5647-0696-8

定 价：32.00 元

■ 版权所有 侵权必究 ■

- ◆ 本社发行部电话：028-83202463；本社邮购电话：028-83208003。
- ◆ 本书如有缺页、破损、装订错误，请寄回印刷厂调换。

# 自序

高素质人才是现代物流发展的关键因素，当前，我国物流管理专业教育发展迅速，且方兴未艾，物流人才培养已受到各地高校和物流行业的普遍重视。但另一方面，我国的物流学科体系建设滞后，不同层次的物流教育在培养方向、课程设置、教材建设等方面往往与人才的市场需求相脱节，物流人才的培养还不够成熟和完善。

在物流人才的培养过程中，学科体系、课程设置、教材建设是一个系统工程，教材是教学的核心资源，要培养和造就适应现代化建设和发展需求的物流人才，需要高质量的物流教材作为基本保证。大力发展物流管理专业教育，必须重视物流管理教材建设，编写和出版具有专业特色的教材。

另外，随着全球化竞争的加剧及物流业的发展，第三方物流应运而生，目前我国正处于从无到有、从起步到快速发展的阶段，作为专业化物流的“第三方物流”已经引起我国物流业界和理论界人士的重视和关注，第三方物流的发展对整个物流产业起着至关重要的作用。因此，在物流人才的培养过程中，加强第三方物流管理方面的知识和技能是十分重要的。

目前，国内关于第三方物流方面的教材建设还比较欠缺，特别是用于较高层次物流管理专业教育的第三方物流教材。所以，编写《物流外包与第三方物流管理》这本教材，在内容体系和选材上更注重针对更高层次的物流管理专业教育，希望能将物流外包与第三方物流的理论知识、发展现状及趋势、操作内容全面系统地介绍给读者。

本教材的特色：

(1) 教材主编长期从事教学、具有丰富的教学经验和教改实践经历，具有一定的学术造诣，同时具有丰富的生产实践经验；

(2) 教材以实用性为基础，与教学改革的实践相结合，以培养高级专门人才为目标，突出实践教学环节及特点，使其在内容、体例上更具特色；

(3) 遵循适用性原则，使教材在结构布局、内容重点的选取、案例的设计等方面符合教改目标和教学大纲的要求，把各教学环节有机地结合起来；

(4) 结合交通类大学物流专业的专业特色，适当加强与交通运输环节的结合。

本教材由重庆交通大学研究生教育创新基金、重庆交通大学规划教材立项、西部交通与经济社会发展研究中心支持出版，适合物流管理专业本科生及研究生使用。

# 目 录

第 1 章 物流外包的理论基础.....	1
1.1 交易费用理论.....	1
1.1.1 交易费用理论的基本内容.....	1
1.1.2 基于交易费用理论的物流外包.....	2
1.1.3 基于交易费用理论的物流外包图示.....	3
1.2 委托代理理论.....	3
1.2.1 委托代理理论的基本内容.....	3
1.2.2 基于委托代理理论的物流外包.....	4
1.3 资源基础理论.....	6
1.3.1 资源基础理论的基本内容.....	6
1.3.2 基于资源基础理论的物流外包.....	8
1.3.3 基于资源基础理论的物流外包图示.....	8
1.4 资源依赖理论.....	9
1.4.1 资源依赖理论的基本内容.....	9
1.4.2 基于资源依赖理论的物流外包.....	10
1.5 竞争战略理论.....	11
1.5.1 竞争战略理论的基本内容.....	11
1.5.2 基于竞争战略理论的物流外包.....	12
1.6 核心能力理论.....	12
1.6.1 核心能力理论的基本内容.....	12
1.6.2 基于核心能力理论的物流外包.....	13
1.7 社会交换理论.....	14
1.7.1 社会交换理论的基本内容.....	14
1.7.2 基于社会交换理论的物流外包.....	15
1.8 权力与政治理论.....	16
1.8.1 权力与政治理论的基本内容.....	16
1.8.2 基于权力与政治理论的物流外包.....	16
1.9 物流外包理论的集成模型.....	17
1.9.1 建立物流外包理论集成模型的必要性.....	17
1.9.2 物流外包理论的集成模型.....	18
第 2 章 物流业务外包与第三方物流的关系.....	20
2.1 业务外包的历史及发展.....	20

2.1.1	业务外包的历史 .....	20
2.1.2	业务外包的概念 .....	20
2.1.3	业务外包的相关概念 .....	22
2.1.4	业务外包的动因 .....	22
2.1.5	业务外包的条件与决策依据 .....	23
2.1.6	业务外包对社会经济发展的影响 .....	25
2.1.7	业务外包的发展趋势 .....	27
2.2	物流业务外包 .....	28
2.2.1	物流业务外包的定义 .....	28
2.2.2	物流业务外包的利弊 .....	28
2.2.3	物流业务外包决策 .....	31
2.2.4	物流业务外包的发展现状 .....	38
2.3	物流业务外包与第三方物流的关系 .....	42
2.3.1	物流外包与第三方物流的相互影响 .....	42
2.3.2	物流外包与第三方物流的增长障碍 .....	43
<b>第 3 章</b>	<b>第三方物流通论 .....</b>	<b>45</b>
3.1	第三方物流的内涵 .....	45
3.1.1	第三方物流的概念 .....	45
3.1.2	第三方物流与相关概念的区别 .....	47
3.1.3	第三方物流的特征 .....	48
3.2	第三方物流产生的背景 .....	49
3.2.1	第三方物流与物流演变 .....	49
3.2.2	理论依据 .....	50
3.2.3	现实条件 .....	51
3.3	第三方物流企业的类型与来源 .....	51
3.3.1	第三方物流的类型 .....	51
3.3.2	第三方物流企业的来源 .....	53
3.4	第三方物流的服务功能 .....	54
3.5	第三方物流的利益来源 .....	58
3.6	第三方物流的价值与价值创造 .....	59
3.6.1	第三方物流的价值 .....	59
3.6.2	第三方物流的运作价值 .....	61
3.7	第三方物流的优越性与风险 .....	62
3.7.1	第三方物流的优越性 .....	62
3.7.2	第三方物流的风险 .....	64
3.8	第三方物流决策 .....	67
3.8.1	第三方物流决策的必要性 .....	67
3.8.2	第三方物流决策的含义 .....	67

3.8.3	第三方物流决策模型 .....	68
3.9	第三方物流发展趋势 .....	73
<b>第4章</b>	<b>第三方物流客户服务 .....</b>	<b>78</b>
4.1	第三方物流客户服务的界定 .....	78
4.1.1	客户服务的界定 .....	78
4.1.2	第三方物流客户服务 .....	80
4.1.3	第三方物流客户服务构成因素 .....	81
4.2	第三方物流基本服务能力 .....	84
4.2.1	存货可得性 .....	85
4.2.2	作业绩效 .....	87
4.2.3	可靠性 .....	88
4.2.4	基本服务能力小结 .....	90
4.3	完美订货与增值服务 .....	90
4.3.1	完美订货 .....	90
4.3.2	增值服务 .....	92
4.4	客户服务水平的确定 .....	95
4.4.1	第三方物流客户服务定律与供需法则理论 .....	95
4.4.2	第三方物流服务与成本的关系 .....	98
4.4.3	客户服务水平的确定 .....	100
4.4.4	改善物流客户服务水平措施 .....	106
4.5	以客户为核心的物流战略开发 .....	109
4.5.1	以客户为核心物流战略开发步骤 .....	109
4.5.2	客户企业生命周期与第三方物流服务选择 .....	111
<b>第5章</b>	<b>第三方物流战略与核心竞争力 .....</b>	<b>113</b>
5.1	第三方物流战略概述 .....	113
5.1.1	第三方物流战略基本概念 .....	113
5.1.2	第三方物流战略中的核心问题 .....	115
5.1.3	第三方物流战略基本类型 .....	122
5.2	第三方物流竞争战略选择 .....	125
5.2.1	低成本领先战略 .....	125
5.2.2	产品差异战略 .....	127
5.2.3	目标集聚战略 .....	128
5.2.4	“战略钟”模型 .....	129
5.3	第三方物流战略制订 .....	132
5.3.1	第三方物流市场细分与发展方向 .....	132
5.3.2	第三方物流战略分析 .....	136
5.3.3	第三方物流战略制订 .....	146

5.4	第三方物流企业核心竞争力培育 .....	151
5.4.1	企业核心竞争力 .....	151
5.4.2	第三方物流企业核心竞争力 .....	154
5.4.3	“战略就是革命”——物流企业核心竞争力的变革 .....	157
<b>第6章</b>	<b>绿色供应链管理与第三方物流 .....</b>	<b>160</b>
6.1	绿色战略理念 .....	160
6.1.1	绿色战略理念——绿色经营意识和价值体系 .....	160
6.1.2	绿色战略理念——绿色经营原则 .....	160
6.1.3	绿色战略理念——绿色管理的具体体现 .....	161
6.2	供应链管理概述 .....	163
6.3	绿色供应链管理与第三方物流 .....	166
6.3.1	绿色供应链管理 .....	166
6.3.2	绿色供应链下第三方物流运作 .....	170
<b>第7章</b>	<b>第三方物流组织变革 .....</b>	<b>186</b>
7.1	组织变革的动因 .....	186
7.1.1	一般企业组织变革的动因 .....	186
7.1.2	物流企业组织变革的动因与方向 .....	187
7.2	企业组织结构类型及特征 .....	189
7.2.1	企业组织结构的基本类型 .....	189
7.2.2	企业组织结构模式发展方向及演变类型 .....	191
7.3	物流组织的发展 .....	194
7.4	第三方物流组织架构变革与创新方式 .....	200
7.4.1	第三方物流组织变革与创新的内容、方向 .....	200
7.4.2	第三方物流企业组织变革与创新模式类型 .....	202
7.4.3	我国第三方物流企业组织变革与创新的主流模式 .....	203
<b>第8章</b>	<b>第三方物流企业绩效评价及体系建立 .....</b>	<b>209</b>
8.1	第三方物流企业绩效评价理论基础 .....	209
8.1.1	第三方物流企业绩效评价的一般理论基础 .....	209
8.1.2	第三方物流企业绩效评价的直接理论基础 .....	210
8.2	第三方物流企业绩效评价概述 .....	212
8.2.1	第三方物流企业绩效评价的含义 .....	212
8.2.2	第三方物流企业绩效评价的作用 .....	213
8.2.3	第三方物流企业绩效评价系统的基本要素 .....	213
8.2.4	第三方物流企业绩效评价的实施步骤 .....	214
8.3	第三方物流企业绩效评价体系的建立 .....	216
8.3.1	第三方物流企业绩效评价指标体系建立的方法 .....	216



8.3.2	第三方物流企业绩效评价指标的确定 .....	226
8.4	第三方物流企业绩效评价方法 .....	237
8.4.1	层次分析法 (AHP) .....	237
8.4.2	主成分分析法 .....	241
8.4.3	多级模糊综合评价法 .....	244
<b>第 9 章</b>	<b>第三方物流合同</b> .....	<b>247</b>
9.1	第三方物流合作风险及识别 .....	247
9.1.1	第三方物流合作风险来源 .....	247
9.1.2	第三方物流合作风险的表现形式及危害性 .....	248
9.1.3	第三方物流合作风险防范 .....	249
9.2	第三方物流合同范本 .....	251
9.2.1	第三方物流合同简介 .....	251
9.2.2	第三方物流合同范本 .....	253
9.3	美国第三方物流合同范本 .....	259
<b>第 10 章</b>	<b>传统道路运输业、仓储业向第三方物流转换</b> .....	<b>263</b>
10.1	世界物流前十名强启示 .....	263
10.1.1	世界物流前十名强简介 .....	263
10.1.2	世界物流前十名强企业经验总结 .....	267
10.2	禁区打开后,我国物流业如何面对 .....	269
10.2.1	中美 WTO 协议关于物流方面的条款 .....	269
10.2.2	加入世贸,是我国物流业的机遇,还是挑战 .....	272
10.3	传统道路运输业、仓储业的选择——向第三方物流转换 .....	274
10.3.1	转换的意义 .....	274
10.3.2	向第三方物流转换的优势 .....	275
10.3.3	机会分布的领域 .....	276
10.3.4	进入市场的路径 .....	276
10.4	传统道路运输企业、储运业如何发展第三方物流 .....	277
10.4.1	传统储运企业向第三方物流业务转型对策分析 .....	277
10.4.2	传统道路运输企业如何发展第三方物流 .....	278
10.4.3	传统储运企业如何发展第三方物流 .....	279
10.5	传统道路运输业、仓储业向第三方物流转化的方式、途径选择 .....	279
<b>参考文献</b>	.....	<b>281</b>

# 第 1 章 物流外包的理论基础

## 1.1 交易费用理论

### 1.1.1 交易费用理论的基本内容

诺贝尔奖获得者罗纳德科斯 (R. H. Coase) 在 1937 年提出“交易费用”概念, 认为由于信息不对称、有限理性、机会主义和交易的不确定性, 产生了交易费用。在科斯看来, 交易费用包括两项内容: 运用价格机制的成本, 即在交易中发现相对价格的成本, 其中包括获取和处理市场信息的费用; 为完成市场交易而进行的谈判和监督履约的费用。同时, 科斯认为, 交易费用还包括由未来不确定性风险而引发的费用, 以及度量、界定和保护产权的费用。

在科斯的基础上, 威廉姆森 (Oliver Williamson) (1975, 1979, 1985) 深化了交易费用的分析, 他把高比例交易费用的决定因素归纳为: 契约人的行为假设, 即契约人面对外界不确定性时, 有限理性的不足假设与机会主义行为倾向假设; 以及交易过程的三个维度的特性资产专用性、交易的不确定性和交易频率。这两组因素致交易活动的不确定性和复杂性, 使交易费用增加, 使某种制度安排和交易方式的选择成为必要。

(1) 有限理性 (Bounded Rationality): 指参与交易进行的人, 因为身心、智能、情绪等限制, 在追求效益极大化时所产生的限制约束。

(2) 投机主义 (Opportunism): 指参与交易进行的各方, 为寻求自我利益而采取的欺诈手法, 同时增加彼此不信任与怀疑, 因而导致交易过程监督费用的增加而降低经济效率。

(3) 不确定性与复杂性 (Uncertainty and Complexity): 由于环境因素中充满不可预期性和各种变化, 交易双方均将未来的不确定性及复杂性纳入契约中, 使得交易过程增加不少订定契约时的议价费用, 并使交易困难度上升。

(4) 少数交易 (Small Numbers): 某些交易过程过于专属性 (Proprietary), 或因为异质性 (Idiosyncratic) 信息与资源无法流通, 使得交易对象减少及造成市场被少数人把持, 使得市场运作失灵。

(5) 信息不对称 (Information Asymmetric): 因为环境的不确定性和自利行为产生的机会主义, 交易双方往往握有不同程度的信息, 使得市场的先占者 (First Mover) 拥有较多的有利信息而获益, 并形成少数交易。

(6) 气氛 (Atmosphere): 指交易双方若互不信任, 且又处于对立立场, 无法赢造一个令人满意的交易关系, 将使得交易过程过于重视形式, 徒增不必要的交易困难及费用。

而上述交易费用的发生原因, 进一步追根究底可发现源自于交易本身的三项特征。这三项特征形成三个构面影响交易费用的高低。

交易商品或资产的专属性 (asset specificity): 交易所投资的资产本身不具市场流通性, 或者契约一旦终止, 投资于资产上的成本难以回收或转换使用用途, 称之为资产的专属性。

交易不确定性 (uncertainty): 指交易过程中各种风险的发生几率。由于人类有限理性的限制使得面对未来的情况时, 人们无法完全事先预测。加上交易过程买卖双方常发生交易信息不对称的情形, 交易双方因此透过契约来保障自身的利益。而交易不确定性的升高会伴随着监督费用、议价费用的提升, 使交易费用增加。

交易的频率 (frequency of transaction): 交易的频率越高, 相对的管理费用与议价费用也升高。交易频率的升高使得企业会将该交易的经济活动内部化以节省企业的交易费用。

### 1.1.2 基于交易费用理论的物流外包

根据有关交易费用理论, 我们知道交易费用是决定企业选择内部组织生产与外部市场交易的重要因素。企业物流外包决策问题实际上也是选择内部操作物流与物流外包给外部第三方物流公司的问题, 交易费用在物流外包决策中也是至关重要的因素。企业进行物流外包与自营决策的依据是比较市场交易费用与内部组织费用的大小。如果内部组织费用大于物流外包的市场交易费用, 就选择物流外包, 如果内部组织费用小于物流外包的市场交易费用, 就选择物流自营。交易费用的降低是物流外包形成与发展的推动因素之一。同时物流外包的发展又可以促进交易费用的进一步降低。

#### 1. 物流外包交易费用的降低推动第三方物流发展

物流外包交易费用的降低主要得益于信息技术的广泛应用, 如: EDI 技术条形码技术、GPS、GIS、Internet 技术等。例如: 应用 GPS 技术可以随时了解货物状态 (运输车辆位置、货物数量、重量等)。如需要变更路线或中途卸载、加载也可以实时调度。提高了车辆的使用效率, 降低了资产专业性及扩大了交易对象的数目, 从而减少了机会主义行为的发生; 网络技术、Internet 的广泛应用, 可以降低寻找合作伙伴、市场参考价格的成本, 减少了信息不对称, 还可以使企业间的沟通更加便利和有效率, 减少了谈判、签订契约等交易费用。交易费用的降低必然会推动本企业与第三方物流企业之间外包物流的交易。

#### 2. 物流外包可以有效降低交易费用

(1) 从人的有限理性及机会主义的角度看, 第三方物流企业与物流需求方的合作一般是比较稳定的关系。据安德森咨询公司《美国大型制造商使用第三方物流服务 2000 年度调查》显示: 50% 的被调查公司与第三方物流公司合作时间超过 5 年。这种长时间合作使双方增强了了解, 提高了双方对不确定性的认知能力。可以减少因“有限理性”产生的交易费用。双方认知能力的提高也可以抑制在谈判、签约时的投机行为。长期战略合作关系也可以抑制执行合约过程中的投机行为。因为一次性的欺诈会引起合作伙伴“针锋相对”的报复, 面临“逆向选择”的高昂代价, 降低了因双方投机行为带来的交易费用。

(2) 从交易频率上看, 交易频率越高, 交易费用一般就越大。长期战略合作伙伴关系的建立, 有助于消除高交易频率带来的负面影响。专业第三方物流诞生以前, 企业要么是自营物流, 要么是通过签订一系列短期合同把传统物流业务委托给其他企业, 这样达成的交易费用通常较高。现代第三方物流诞生以后, 企业与第三方物流公司建立长期战略合作关系, 用一个较长期的合约代替了原来一系列分散的短期合同, 节约了耗费在契约上的费用, 并且可以把交易费用平摊到大量不断进行的交易中, 进而使相对交易费用降低。

(3) 从交易的不确定性上看, 交易的不确定性越高, 达成合约的交易费用就越高。不确定性与交易主体的有限理性和机会主义行为密切相关。物流外包后, 交易双方建立长期战略合作伙伴关系, 战略合作伙伴关系强调合作, 交易主体的行为倾向于以一种约束竞争的方式进行, 可以有效克服交易双方的有限理性及机会主义行为, 降低市场上的不确定性, 进而降低由不确定性带来的交易费用。另外, 资产专业性也是交易费用重要的影响因素。资产专业性越高, 意味着投资一旦形成, 该资产转换其他用途的可能性越小, 所以交易双方就会愿意维持合作关系, 降低交易费用。

### 1.1.3 基于交易费用理论的物流外包图示

将交易费用的决定要素、物流外包追求的目标等以图标形式集成在一起即所谓的物流外包(如图 1-1 所示)。图 1-1 说明, 交易特征因素和人的行为因素将会影响交易费用, 出于交易费用的考虑, 企业选择外包, 其目的即是降低交易费用。

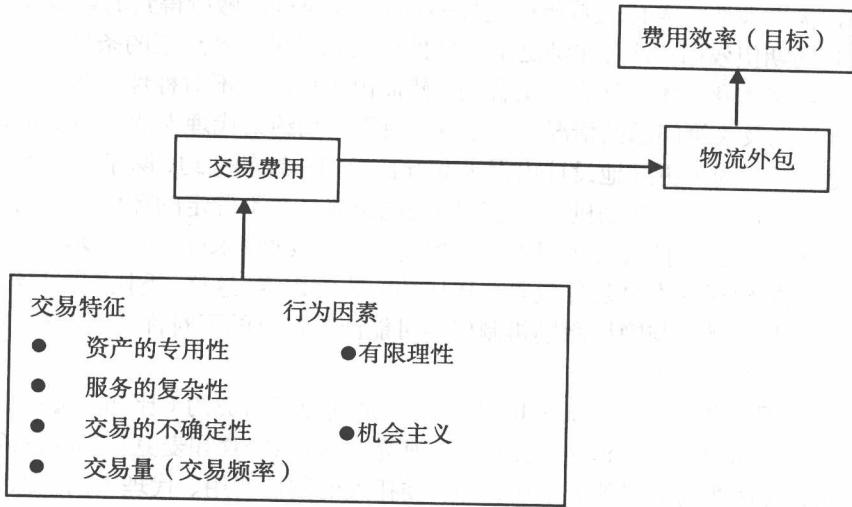


图 1-1 基于交易费用理论的物流外包图

## 1.2 委托代理理论

### 1.2.1 委托代理理论的基本内容

所谓委托代理关系, 是一种契约关系。Jensen 和 Meckling (1976) 将委托代理关系定义为: 契约下, 一个人或一些人(委托人)授权另一个人(代理人)为实现委托人的效用目标最大化而从事的某种活动。授予代理人某些决策权力, 利用报酬机理吸引代理人, 并对代理人进行约束监督等都包含在委托代理关系之内。委托代理关系广泛存在于企业组织中, 不仅存在于内部的每一个管理层级上, 也存在于跨组织之间。

委托代理理论包括一系列关于人类行为、组织和信息的性质方面的假设:

(1) 委托人与代理人具有理性行为能力。即, 它假设, 受有限理性和风险回避的影响, 人的行为都是自利的 (self-interested)。换句话说, 委托人、代理人都有通过签订契约获得

分工效果的动机,并有权衡得失、签订代理契约的能力;

(2) 委托人与代理人的效用函数的不一致性,即委托人的目标与代理人的目标之间有一定程度的矛盾;

(3) 在委托人和代理人之间存在着信息的非对称性,所以很容易引发代理人的机会主义行为。

它还假设信息是可以购买的商品,因此委托人可以通过购买来获取代理人行为的更好信息。在这些假定下,委托代理理论的目标则是研究选择最有效的契约来治理委托人与代理人之间的委托代理关系。

然而要获得委托-代理的均衡合同,必须满足两个条件,即个人理性约束和激励相容约束。个人理性约束是指有理性的代理人参与接受委托人设计的机制时,代理人在该机制下得到的期望效益不会低于他不接受这个机制时得到的最大期望效用。代理人“不接受合同时能得到的最大期望效用”由他面临的其他市场机会决定,可以称为保留效用。激励相容约束是指代理人有积极性来选择委托人希望他选择的行动,即他这样做所得到的期望效用不小于他那样做所得到的期望效用。只有在满足个人理性约束和激励相容约束的条件下,委托人才能获得期望收益的最大化,才称其为均衡合同。然而由于信息的不对称性,委托人对代理人的能力、努力水平以及决策问题的情况了解不深,使得激励约束代理人的合同安排难以成为最优激励的最佳方案。为了更好地设计出促进双方目标相一致的契约,除了满足上述两个条件外,委托代理理论还引入了激励机制。它特别关注于解释在不确定的环境下委托人规避风险的行为,它强调信息在委托人对代理人行为控制中的重要性。Kumer (1996)认为,有效的信息交流所形成的信任的力量是外包等合作成功的决定因素。这样,委托人在契约的设计中,通常还引入各种显性激励与隐性激励机制以尽可能消除信息的不对称性,促进双方目标相一致。

在具体的代理关系选择中,Eisenhardt认为,是选择行为契约(比如,层级干预、内包)还是结果契约(如,市场干预、外包)取决于代理费用。按照詹森和麦克林(Jemon&Meckling, 1976)的说法,代理费用由三部分组成,即:委托人的监控费用、代理人的担保费用以及委托人的剩余损失。

代理费用为企业的组织形式提供了选择基础。Eisenhardt在其随后的研究中,指出代理费用主要取决于5个要素。就外包合同来说,它们是:由于干预策略而带来的结果的不确定性;经济气候、技术变革、竞争对手的行动等;外包需求者(或提供者)对风险的规避性;对外包提供者事先界定其行为的程度;结果的测度或结果容易测度的程度以及代理关系的期限。很显然,外包关系越是不确定性,需要规避的风险越高;事先界定代理人行为的程度越低,结果的可测度差和关系越长代理费用(监控、担保和剩余损失)就越高。

### 1.2.2 基于委托代理理论的物流外包

在物流外包关系中,物流需求企业为委托人,第三方物流公司为代理人。

从物流需求企业的角度看,他追求自身效用的最大化(物流总成本最低,货物交付的及时性以及服务质量),同时知道第三方物流企业也追求自身效用的最大化(利润最大化)。很显然两者的效用最大化目标存在着不一致性。因此,物流需求企业必须设计出第三方物流企业能够接受的契约。这一契约能够使第三方物流企业在追求自身效用最大化的同时,实现物

流需求企业的效用最大化。

一般来说，工业企业在设计契约时存在一定的难度：

(1) 在签约前与第三方物流企业之间的信息是不对称的，无法了解第三方物流企业的真实能力；

(2) 契约难以完备。因为契约中不可能确切地规定代理人的工作努力程度，即使做了规定，也难以观测；

(3) 委托人不可能完全依据企业的利润向代理人支付报酬，因为外部环境的不确定性使委托人无法辨别利润的高低是否是由第三方物流企业的工作努力程度所致的。

对于第三方物流企业而言，因为拥有自己的信息优势，很容易损害到物流需求企业的利益。对于物流外包关系来说，通过逆向选择合同的设计是可以把不符合要求或能力低的物流供应商排除于代理人之外的。而且物流外包关系的建立不仅能满足个人理性约束与激励相容约束，而且长期的合作关系的建立有助于促进物流需求企业与第三方物流公司目标的一致性。

物流外包关系，意味着工业企业等物流需求企业授权第三方物流企业代表他们的利益从事物流服务的运作。

从第三方物流企业的角度看，接受物流需求企业的委托，成为物流需求企业的稳定伙伴，意味着第三方物流企业有了稳定的业务，在日益激烈的市场竞争中，稳定的业务是企业生存和发展的重要因素。也就是说，物流外包关系满足个人理性约束。同时，作为第三方物流企业为了获得持续的物流服务业务，有利于提高物流服务质量和降低物流成本的积极性作用，不仅提高自己的获利能力，同时还可以满足物流需求企业的要求，并使工业企业从第三方物流企业的服务中获得第三利润源泉。所以，物流外包关系满足激励相容约束。之外，物流外包关系的建立还会起到其他激励作用。物流外包，一般合同期限为1~3年，与基于单个交易的物流供需关系相比，显然，工业企业给予了第三方物流企业以显性激励。较长期的合作关系能促使第三方物流企业放弃短期行为，着眼于长期利益。同时第三方物流企业为了持续地赢得物流服务业务，会不断地向需求企业提供服务能力和服务水平等相应信息，并不断提高服务水平和服务绩效。与此同时，第三方物流企业也会加强组织学习以不断提高为工业企业提供创新性或增值服务的能力，以赢得物流需求企业的声誉激励（隐性激励），即合同到期后，双方还继续签署新的合同，保持和发展合作关系。这样，就可以减少因与第三方物流企业的信息不对称性而引发的第三方物流企业的机会主义行为，最大限度地降低第三方物流公司的自利风险，提高第三方物流服务企业在最大限度地赚取利润的同时，提高顾客服务水平，进而使双方的目标趋向一致。这样，对工业企业的物流需求企业来说，可以更好地专注于核心能力，并可以以整个供应链的竞争力更好地赢得竞争优势。

从代理费用的角度看，物流需求企业通过与第三方物流企业建立长期的合作关系，也有助于代理费用的降低。因为，外包合同是基于互惠互利、相互信任的基础而达成的，这样，供需的不确定性会得到很好的抑制，各种风险会得到很好的规避，第三方物流企业会为尽力提供更好的服务水平和质量而付诸行动。这样，代理的担保费用就会降低。至于绩效监控问题，第三方物流企业为了获得需求企业的认可，会主动提供测度标准或提供相关的绩效情况或相关信息，这样，监控费用也会降低。至于剩余损失问题，基于相互信任以及第三方物流企业的专业化优势，即使有，也会降到最低程度。

所以从委托代理理论的相关假设以及代理费用的角度看，物流外包有着明显的优势。基于委托代理理论的物流外包的决策因素、目的，如图 1-2 所示。

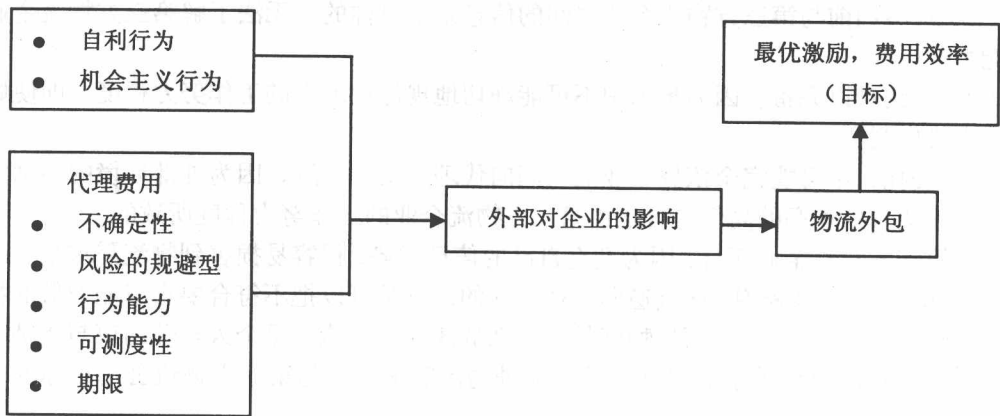


图 1-2 基于委托代理理论的物流外包图

特别现实中，工业企业在实施物流外包时，除了上文所提到的激励措施外，往往还会强化其他激励措施，以实现最优激励和获得费用效率。比如，在确定外包价格时，明确地给予第三方物流企业的获利率，体现对其的激励。如有可能，尽可能减少第三方物流企业的数目，并与主要的第三方物流企业保持长期稳定的合作关系等。委托人还会开创激励的支付机制，以强化伙伴关系并谋求双赢。在这样的激励机制中，委托人设法将供应商的利益与自己的利益结合在一起。也就是说，当供应商给委托人带来了更多价值时，委托人就给予供应商更多的收入。在这一机制下，双方的价值和收入都可以得到提高。尤其是当将来的预期难以确定，环境的动态多变难以估计的情况下，激励的作用显得更为突出。激励的支付机制不仅有助于减少物流供应商的机会主义行为，更为重要的是双方更易于在绩效水平上达成一致，并在合作中取得双赢。

## 1.3 资源基础理论

### 1.3.1 资源基础理论的基本内容

企业资源基础理论的研究，其雏形可以追溯到 20 世纪 50 年代。1959 年，Penrose 发表了《企业成长论》，探讨了企业资源与企业成长的关系，指出企业是资源的集合体，企业资源的异质性决定了企业的异质性。进入 20 世纪 80 年代以后，关于企业资源基础理论的研究逐渐增多。1984 年，Rumelt 指出，企业的竞争地位是由一系列独特的资源和关系决定的。1984 年沃纳菲尔特（Wernerfelt）的《企业的资源基础论》的发表意味着资源基础论的诞生。Wernerfelt 认为资源对于企业成长和保持持续的竞争优势起着至关重要的作用。1991 年，Barney 把企业资源分为物质资本、人力资本和组织资本，他指出，有价值的异质性资源具有稀缺性、不易模仿性和非替代性。企业只有具有有价值的异质性资源，不断开发和利用外部的互补性资源，才能获取竞争优势，取得成功。

资源论的基本思想是把企业看成是资源的集合体，将目标集中在资源的特性和战略要素

市场上，并以此来解释企业的可持续的优势和相互间的差异。概括地讲，资源基础理论主要包括以下3个方面的内容：

### 1. 企业竞争优势的源：特殊的异质资源

资源基础论认为，每种资源都具有多种用途，其中又以货币资金为最。企业的经营决策就是指各种资源的特定用途，且决策一旦实施就不可还原。因此，在任何一个时点上，企业都会拥有基于先前资源配置基础上进行决策后带来的资源储备，这种资源储备将限制、影响企业下一步的决策，即资源的开发过程倾向于降低企业灵活性。例如，拥有1亿元的企业几乎可能涉足任何产业，但它一旦将这1亿元资金用来购买了化工设备及化工原料，它就只可能从事特定的化工生产。尽管如此，企业仍然热衷于资源的开发利用，因为资源的开发增加了资源的专用性，有可能提高产出效率及资源的价值。如果决策得当，上面那家只能从事化工生产的企业也许会从化工生产中赚回2个亿。

### 2. 竞争优势的持续性：资源的不可模仿性

企业竞争优势根源于企业的特殊资源，这种特殊资源能够给企业带来经济租金。在经济利益的驱动下，没有获得经济租金的企业肯定会模仿优势企业，其结果则是企业趋同，租金消散。因此，企业竞争优势及经济租金的存在说明优势企业的特殊资源肯定能被其他企业模仿。资源基础理论的研究者们对这一问题进行了广泛的探讨，他们认为至少有3大因素阻碍了企业之间的互相模仿：

(1) 因果关系含糊。企业面临的环境变化具有不确定性，企业的日常活动具有高度的复杂性，而企业的租金是企业所有活动的综合结果，即使是专业的研究人员也很难说出各项活动与企业租金的关系，劣势企业更是不知该模仿什么，不该模仿什么。并且，劣势企业对优势企业的观察是有成本的，劣势企业观察得越全面、越仔细，观察成本就越高，劣势企业即使能够通过模仿获得少量租金，也可能被观察成本所抵消。

(2) 路径依赖性。企业可能因为远见或者偶然拥有某种资源，占据某种优势，但这种资源或优势的价值在事前或当时并不被大家所认识，也没有人去模仿。后来环境发生变化，形势日渐明朗，资源或优势的价值日渐显露出来，成为企业追逐的对象。然而，由于时过境迁，其他企业再也不可能获得那种资源或优势，或者再也不可能以那么低的成本获得那种资源或优势，拥有那种资源或优势的企业则可稳定地获得租金。

(3) 模仿成本。企业的模仿行为存在成本，模仿成本主要包括时间成本和资金成本。如果企业的模仿行为需要花费较长的时间才能达到预期的目标，在这段时间内完全可能因为环境的变化而使优势资源丧失价值，使企业的模仿行为毫无意义。在这样一种威慑下，很多企业选择放弃模仿。即使模仿时间较短，优势资源不会丧失价值，企业的模仿行为也会耗费大量的资金，且资金的消耗量具有不确定性，如果模仿行为带来的收益不足于补偿成本，企业也不会选择模仿行为。

### 3. 特殊资源的获取与管理

资源基础理论为企业的长远发展指明了方向，即培育、获取能给企业带来竞争优势的特殊资源。由于资源基础理论还处于发展之中，企业决策总是面临着诸多不确定性和复杂性，资源基础理论不可能给企业提供一套获取特殊资源的具体操作方法，仅能提供一些方向性的建议。具体来说，企业可从以下几个方面着手发展企业独特的优势资源。

(1) 组织学习。资源基础理论的研究人员几乎毫不例外地把企业特殊的资源指向了企



业的知识能力，而获取知识和能力的基本途径是学习。由于企业的知识和能力不是每一个员工知识和能力的简单累加，而是员工知识和能力的有机结合，通过有组织的学习不仅可以提高个人的知识和能力，而且可以促进个人知识和能力向组织的知识和能力转化，使知识和能力聚焦，产生更大的合力。

(2) 知识管理。知识只有被特定工作岗位上的人掌握才能发挥相应的作用，企业的知识最终只有通过员工的活动才能体现出来。企业在经营活动中需要不断地从外界吸收知识，需要不断地对员工创造的知识进行加工整理，需要将特定的知识传递给特定工作岗位的人，企业处置知识的效率和速度将影响企业的竞争优势。因此，企业对知识微观活动过程进行管理，有助于企业获取特殊的资源，增强竞争优势。

(3) 建立外部网络。对于弱势企业来说，仅仅依靠自己的力量来发展他们需要的全部知识和能力是一件花费大、效果差的事情，通过建立战略联盟、知识联盟来学习优势企业的知识和技能则要便捷得多。来自不同公司的员工在一起工作、学习还可激发员工的创造力，促进知识的创造和能力的培养。

### 1.3.2 基于资源基础理论的物流外包

根据资源基础理论，物流外包是一种战略选择，可以弥补企业在物流资源和能力上的缺陷。企业的物流资源随着企业的资源属性（价值、专有性、不易模仿性和非替代性）以及企业在物流资源上投资的差异而有所不同。根据企业对物流资源持有性的高低以及物流资源在企业的战略中的重要性，把物流运作模式分为自营、战略联盟与合作、附以条件外包或与竞争者联盟、外包这四种。

如果一个企业具有高效的物流运作系统，进行物流外包不会降低成本。当一个企业具有较差的物流运作系统时，应考虑将物流业务外包给第三方物流供应商。如果企业物流外包，企业的决策者应懂得如何管理物流外包，以及如何处理企业与第三方物流供应商的合作关系。在外包过程中，如果第三方物流改变提供物流服务的模式，企业必须尽快适应。如果第三方物流进行人员调整，外包企业也应尽快适应人员调整给物流外包业务带来的环境变化。另外，企业物流全部外包，还是部分外包，第三方物流供应商的选择也是企业物流外包的一道难题。

当企业决定物流业务由专业物流服务商来提供时，至少要考虑下列因素：企业是否具有协调物流服务商的能力；第三方物流能否实现自己产品价值链的优化，并满足顾客的需求的能力；是否具有在多家第三方物流企业参与竞争的前提下，选择最合适的服务商的能力。

企业把物流业务外包给第三方物流后，在合作过程中发现自己逐渐处于劣势，最终可能对本企业的物流运作失去控制。此时，企业应在长期依赖某一个第三方物流供应商和多个供应商之间权衡。如果企业长期依赖于某一物流商会对企业资本投资、物流运作效率提高带来一定的优势，但同时又会使物流商自满而让企业难以控制。为了便于控制，企业应尽量选择多个物流商，但这种短期行为又会令企业的成本提高或物流服务质量降低，给企业自身经营管理带来负面影响。

### 1.3.3 基于资源基础理论的物流外包图示

基于对企业资源属性的分析，如果物流资源不是至关企业竞争优势的异质性资源，企业