



教育部职业教育与成人教育司推荐教材
三年制中职现代物流管理与电子商务专业教学用书

第三方物流运作实务

主编 施建年 副主编 李建国
主审 武 钧 李吟龙



人民交通出版社
China Communications Press

教育部职业教育与成人教育司推荐教材
三年制中职现代物流管理与电子商务专业教学用书

Disanfang Wuliu Yunzuo Shiwu

第三方物流运作实务

主 编 施建年
副主编 李建国
主 审 武 钧
李吟龙

人民交通出版社

内 容 提 要

本书是教育部职业教育与成人教育司推荐教材,由交通职业教育教学指导委员会交通运输管理学科委员会组织编写。全书共8章,内容包括:第三方物流的基本概念,国内外第三方物流的发展,第三方物流利益来源和价值创造,第三方物流营销策略,第三方物流业务开发与设计,第三方物流运作,第三方物流组织结构,第三方物流的合同管理、服务管理、成本管理和绩效管理,第三方物流与电子商务的关系,第三方物流管理信息系统,第三方物流与供应链管理,第三方物流企业发展战略等。

本书是三年制中职现代物流管理与电子商务专业教学用书,也可供物流业从业人员学习参考。

图书在版编目(CIP)数据

第三方物流运作实务/施建年主编. —北京:人民交通出版社, 2005.8
ISBN 7-114-05617-6

I. 第... II. 施... III. 物流—物资管理
IV. F252

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第068371号

书 名: 第三方物流运作实务

著 者: 施建年

责任编辑: 吴保宁

出版发行: 人民交通出版社

地 址: (100011)北京市朝阳区安定门外外馆斜街3号

网 址: <http://www.ccpres.com.cn>

销售电话: (010)85285838, 85285995

总 经 销: 北京中交盛世书刊有限公司

经 销: 各地新华书店

印 刷: 北京交通印务实业公司

开 本: 787 × 1092 1/16

印 张: 12.75

字 数: 320千

版 次: 2005年8月 第1版

印 次: 2005年8月 第1次印刷

书 号: ISBN 7-114-05617-6

印 数: 0001~3000册

定 价: 17.00元

(如有印刷、装订质量问题的图书由本社负责调换)

交通职业教育教学指导委员会交通运输管理学科委员会

教材编审委员会

- ★ 编审指导 谭文莹
- ★ 主任委员 陈志红
- ★ 副主任委员 鲍贤俊
- ★ 委 员 梁世翔 施建年 贾春雷
游金梅 李吟龙 华志坚
顾丽亚 阙祖平 江锦祥
楼伯良 武德春



前 言

在现代社会经济中,一个高效而快捷的物流系统决定着生产力要素的配置和合理流动,直接制约社会资源的利用程度和经济效益。对于加快企业发展、优化资源配置、提高经济运行质量等,具有十分重要的意义。随着我国现代物流产业的逐步兴起,在经济日益全球化的今天,现代物流正在受到日益广泛的重视,并面临着前所未有的发展机遇。

为了加快对我国物流产业最为紧缺的中等职业技术应用型人才的培养,贯彻《国务院关于大力推进职业教育改革与发展的决定》及全面实施《2003—2007年教育振兴行动计划》中提出的“职业教育与培训创新工程”,积极推进课程改革和教材建设,为职业教育教学和培训提供更加丰富、多样和实用的教材,更好地满足职业教育改革与发展的需要,交通职业教育教学指导委员会交通运输管理学科委员会组织全国交通职业院校的专业教师,按照现代物流管理与电子商务专业教学基本要求,编写了教育部职业教育与成人教育司推荐教材,供中等职业院校三年制现代物流管理与电子商务专业教学使用。

本系列教材根据中职学生的实际水平,在内容上注重与培养目标紧密结合,与岗位实际要求紧密结合,与职业资格标准紧密结合,符合国家对技能型人才培养培训工作的要求,突出体现了以就业为导向、以职业能力为本位的职业教育的特色,满足了高素质的现代物流管理与电子商务专业实用人才培养的需要。

《第三方物流运作实务》是现代物流管理与电子商务专业教育部职业教育与成人教育司推荐教材之一,内容包括:第三方物流的基本概念,国内外第三方物流的发展,第三方物流利益来源和价值创造,第三方物流营销策略,第三方物流业务开发与设计,第三方物流运作,第三方物流组织结构设计,第三方物流的合同管理、服务管理、成本管理和绩效管理,第三方物流与电子商务的关系,第三方物流管理信息系统,第三方物流与供应链管理,第三方物流企业发展战略等。

参加本书编写工作的有:施建年(编写第一、二、三章)、王国文(编写第四章)、李建国(编写第五章)、柳和玲(编写第六、七章)、李辉(编写第八

章)。全书由施建年担任主编,李建国担任副主编,武钧、李吟龙担任主审。

本套教材在编写过程中参阅和引用了国内外有关物流科学的论著和资料,不管文后是否列出,在此,对这些文献的作者均表示诚挚的谢意!

限于编者经历和水平,教材内容难以覆盖全国各地的实际情况,希望各教学单位在积极选用和推广本系列教材的同时,注重总结经验,及时提出修改意见和建议,以便再版修订时改正。

交通职业教育教学指导委员会

交通运输管理学科委员会

二〇〇五年四月





目 录

第一章 第三方物流概述	1
第一节 第三方物流的概念	1
第二节 第三方物流的优势	3
第三节 第三方物流服务提供商的类型与服务形式	7
第四节 第三方物流的定位	9
第五节 国内外第三方物流的发展	11
案 例 上海友谊集团物流有限公司	16
复习思考题	18
第二章 第三方物流业务开发与设计	19
第一节 第三方物流企业市场营销决策	19
第二节 第三方物流服务产品的开发	27
第三节 客户物流需求分析	29
第四节 定制客户物流服务方案	31
案 例 万罗公司对企业物流外包项目的策划操作	32
复习思考题	33
第三章 第三方物流运作	34
第一节 运输作业	34
第二节 储存保管作业	39
第三节 配送作业	44
第四节 包装作业	47
第五节 装卸搬运作业	50
第六节 流通加工作业	53
第七节 国际物流运作	56
案 例 韩国三星公司的物流运输合理化革新	74
复习思考题	75
第四章 第三方物流管理	76
第一节 第三方物流组织管理	76
第二节 第三方物流合同管理	80
第三节 第三方物流服务管理	88
第四节 第三方物流成本管理	90
第五节 第三方物流绩效管理	99

案例 4-1 施乐公司与物流绩效标杆法	102
案例 4-2 长虹公司降低成本的秘诀——物流合理化	104
复习思考题	104
第五章 第三方物流与电子商务	105
第一节 电子商务及其发展	105
第二节 第三方物流与电子商务的关系	111
第三节 第三方物流的电子商务服务形式	114
案例 5-1 亚马逊网站	117
案例 5-2 中国石化集团公司的电子商务	118
案例 5-3 梅林正广和配送系统	118
复习思考题	119
第六章 第三方物流信息管理系统	120
第一节 第三方物流与信息技术	120
第二节 物流信息系统	122
第三节 典型物流管理信息系统及技术介绍	125
案 例 沃尔玛的物流管理信息系统	134
复习思考题	135
第七章 第三方物流与供应链管理	136
第一节 供应链管理概述	136
第二节 供应链管理的结构	138
第三节 供应链管理中的物流管理	142
第四节 典型供应链管理方法简介	144
第五节 供应链战略带来的变化	149
第六节 第三方物流与供应链管理	150
案例 7-1 IBM 的供应链管理	155
案例 7-2 沃尔玛公司的 QR 物流管理系统	155
复习思考题	156
第八章 第三方物流企业发展战略	157
第一节 我国第三方物流发展现状分析	157
第二节 第三方物流企业市场环境分析	162
第三节 第三方物流企业发展战略	166
第四节 第三方物流企业的整合策略	175
第五节 第三方物流企业风险及其规避	187
案例 8-1 西安茶仓储企业发展第三方物流的三个阶段	192
案例 8-2 全新第四方物流——奴保诗为制造商和买家 双方提供站式服务	193
复习思考题	194
参考文献	195





1 第一章 第三方物流概述

学习目标

通过本章学习,能够对第三方物流的概念有一个清晰的认识;概括第三方物流产生的原因;描述第三方物流的优势;说明第三方物流是如何创造价值的。

第三方物流是西方 20 世纪 80 年代中后期出现的一种新型的物流服务方式。从它诞生后就以其能提高顾客服务水平、降低成本、增加企业柔性,使厂商的主业更集中等优势显示出了良好的增长势头,对企业自营物流的传统观念提出了极大的挑战。

第一节 第三方物流的概念

一、第三方物流的含义

第三方物流国外常称之为“契约物流”、“物流联盟”、“物流外部化”,是 80 年代中期才在欧美发达国家出现的概念。“第三方”这一词来源于物流服务提供者,作为发货人(甲方)和收货人(乙方)之间的第三方这样一个事实。我国对第三方物流的定义是:由供货方与需方以外的物流企业提供物流服务的业务模式。

理解第三方物流应把握以下三点:

(1)第三方物流的经营主体是第三方,既非生产者自身或货主,也非最终用户。它所提供的产品并不是自己所有的,这是第三方物流最基本的内涵,自营物流不属于第三方物流。

(2)第三方物流的服务是建立在现代技术基础之上的物流活动,包括支持物流服务过程实现的功能技术和信息技术,其中电子信息技术的支持显得尤为重要。所谓功能技术指支持物流作业流程和相应管理职能的技术依托,诸如:装卸、仓储、运输、配送、流通加工及其一体化作业所需技术设备,实现托盘化物流、物流增值服务所需的技术设备等。信息技术,主要是指基于电子计算机和移动通信的电子信息技术,它是支持集成化物流、个性化物流管理的技术依托,诸如:基于互联网、内联网、外联网技术平台的移动通信、全球定位系统(GPS)、电子数据交换(EDI)、电子商务(EC)、条形码技术等。它们能够充分支持满足客户所需全部或部分物流需求的集成运作、可视化监控、个性化服务等过程的技术需要。

(3)第三方物流提供者与客户之间是现代经济关系,并以合同这一调整和约束现代经济活动行为和关系的法律形式为基础得以体现。现代经济关系包括个性化服务、合作双方或多





方建立企业间战略联盟、业务联盟等形式,采用合同规范双方或多方的长期合作伙伴关系,一般可建立1~5年或更长时间的合作关系。

二、第三方物流的产生

现代意义上的第三方物流,只有十几年的历史。早期,有许多厂商既从事制造和经销业务,又拥有自己的车队、仓库,从事运输和仓储作业。随着市场竞争日益加剧和社会分工的日趋细化,厂商们开始注意到自己并不是经营运输作业和库存管理的行家。为了把更多的精力和有限的资源集中于自己的核心业务上,以便与自己的主要对手展开竞争,有些厂商开始把一些自己不十分在行的诸如运输、仓储这样的业务交给“第三方”经营。当然,商家们所选择的“第三方”都是那些十分有经验、有实力的专业运输企业和仓储企业。把物流作业交给这样的企业经营,自然比他们自己要得心应手,服务质量更高,也比他们自己经营更经济合算。于是,一部分在市场中有较好声誉的准物流企业,如运输公司、仓储公司、海运公司、空运公司等便开始进入某些厂商的物流链中。他们一般是从帮助厂商运输材料,在制品、零部件和制成品做起,而后,逐渐扩大到经营仓储、包装加工和配送等业务,成为这些厂商的合作伙伴,进而发展成为颇具规模的第三方物流服务公司。在美国,像 Ryder、Exel 以及 GATX 等这一类物流服务公司所走的就是这样一条发展道路。如今,第三方物流服务业已在欧美国家异军突起,成为21世纪最有发展前途的朝阳行业之一。

具体来说,导致第三方物流产生的因素是很多的,从它的需求方来看,主要的因素是集中主业提高劳动生产率以及加强供应链管理的需要;从它的供给方来看,产生的客观条件是信息技术的革命,使物流公司得以提供全方位服务。

1. 供应链管理

在20世纪50年代以前,企业所进行的都是建立在功能基础上的物流工作,物流的范围仅包括从产品厂开始的运输、保管、装卸和包装的过程,到了70年代,由于更为周密的库存控制技术,零售商的库存,特别是食品、杂货零售业的库存大幅度降低,半成品在零售商和批发商与生产厂家的分布比例采取多品种小批量的方式组织生产,以满足不同用户需求,这使得物流功能要素之间的效益背反现象越来越严重。效益背反是物流领域经常、普遍的现象,是物流过程中内部矛盾的反映和体现,指的是物流的若干功能要素的优化和利益产生的同时,必然会存在另一个或几个功能要素的利益损失,是一种此长彼消、此盈彼亏的现象,因此产生了集成物流管理的思想。集成物流管理强调原材料采购、加工生产、产品销售、售后服务直到废旧物品回收等整个物流流通过程的管理,80年代诞生的供应链管理使集成物流管理思想得以有了实践的基础。供应链管理是通过对供应链中的物流和信息流进行设计、规划、控制与优化来满足顾客需求的整个管理过程。同时,保证供应链的成员得到相应的绩效。过去的几十年,业务关系的特点就是对手间的谈判都试图把自己的成本转嫁到对方,而不是站在顾客的角度考虑,使消费者得到最大的消费者剩余。80年代产生的供应链思想是要减少重复劳动和浪费,把注意力集中到核心业务上,以有助于取得共同成功,因为只有饼做大了,可分的饼才更多。1984年,美国制定的“国家合作研究和开发条例”以及1993年的“生产修正案”,使这种发展合作性作业安排的普遍想法制度化。厂商们对此迅速做出反应,采取了范围很广的创新安排。而以提供有效的作业系统,把买方和卖方联系起来为目的,围绕特定的服务厂商的能力建立起



来的基于物流的联盟即第三方物流,就是其中的合作安排之一。

2. 突出核心业务

20世纪80年代以来,市场竞争日趋激烈,多元化经营战略不仅未给企业带来预期的利润,而组织规模的扩大反而导致企业机构臃肿,反应迟缓,资源未能获得最高效率的应用,企业开始重新配置价值链,乃至供应链,企业的组织方式正式服从于这种整体战略设计,立足并围绕核心能力展开。要保证产品的市场竞争力,需要快速的研发能力,而企业的资源和能力是有限的,不可能面面俱到,业务外包使企业能集中有限资源,培养核心竞争力,创造竞争优势,这样企业就突破了传统的“内部资源选择”战略,而物流业务外包也就是第三方物流。

业务外包的理论基础是资源外部化,资源外部化是指由于任何一个企业的资源都是有限的(资源的有限性正是经济学和管理学研究的起因),为了获取长期竞争优势,企业就不得不将其有限的资源集中于核心能力上,以为顾客提供独特的、卓越的价值;与此同时,将大部分传统上认为企业内部固有的活动——那些既不符合企业的战略需要也不具备特殊能力(优势)的活动外部化。资源外部化理论强调的就是企业间基于资源与能力(特别是核心能力)的分工和专门化,要求根据核心能力来区分企业的内部和外部化的活动。而全球市场体系的成熟使得企业资源全球资源范围内的外部化容易实现,其结果就是外部化日益成为企业降低成本和获得竞争优势的有效手段。

3. 信息技术

信息技术的发展是第三方物流出现的必要条件,信息技术实现了数据的快速、准确传递,提高了仓库管理、装卸运输、采购、订货、配送发运、订单处理的自动化水平,使订货、包装、保管、运输、流通加工实现一体化;企业可以更方便地使用信息技术与物流企业进行交流和协作,企业间的协调和合作,有可能在短时间内迅速完成。同时,电脑软件的飞速发展,使混杂在其他业务中的物流活动的成本能够被精确计算出来,还能有效管理物流渠道中的商流,这就使企业有可能把原来在内部完成的作业交由物流公司运作。

第二节 第三方物流的优势

一、第三方物流给企业带来的优势

由于第三方物流企业物流各环节如仓储、运输等作业的严格管理,再加之其拥有一大批具有专业知识的物流人才,使得他们可以有效地运转整个物流系统。当其客户不再拥有自己的车队和仓库等有关物流设施,而是全部依赖于第三方物流企业为他和他的客户提供部分或全部的物流服务时,客户与第三方物流服务公司之间就形成了一种“一荣俱荣,一损俱损”的合作伙伴关系。这种彼此间以取长补短为出发点而形成的对双方都有利的合作联盟,给企业带来了以下的优势。

1. 作业利益

第三方物流服务业给企业带来的第一个优势是“作业改进”的利益,它包括了两方面的好处。第一是可以使惠顾的工商企业获得自己的组织并不能提供的服务或生产要素(指物流服务),这也是厂商之所以要使用外协物流的重要原因。工商企业内部的物流系统有可能无法





满足其所有的物流服务需求,在许多情况下,他们的顾客所需要的物流服务往往要求具有特别的专业知识和技能,如果仅由厂商内部组织来满足往往是不经济的。第二个好处就是第三方物流服务可以提高厂商内部管理的绩效,具体表现为它可以提供更加灵活的服务、更高效率的服务,以及服务的一致性。

2. 经济利益

第三方物流服务给厂商带来的第二个优势与经济利益相关,也即降低物流作业成本。这是因为第三方物流服务业在经营规模、经营范围上的经济性,使其提供的包括劳动力要素在内的物流作业成本较低。此外,由于企业使用外协物流作业,既可以避免盲目投资,又可将资金用于更适当的用途。这一优势与降低成本同样重要,因为通过外协,不变成本可以转变成可变成本。

稳定的和可视的成本也是厂商寻求外协的积极因素。一方面,稳定的成本可以使厂商的规划和预算手续更为简便;另一方面,某一个环节的成本一般来讲难以与别的环节清晰地区分开来。这样,当雇用外协物流后,成本的透明度就增加了,因为物流服务供应商是要申报成本或费用的。

3. 管理利益

第三方物流服务业给厂商带来的第三个优势与管理利益相关。外协物流可以使厂商的人力资源集中到其核心的业务中去,同时又分享了外协公司的核心能力。通过第三方物流来整合供应渠道,减少供应商数目给厂商带来的利益也是第三方物流之所以受到青睐的潜在原因。如果厂商使用的是单一供应来源的外协物流,还可以使其减少交易费用,减轻厂商在几个物流服务供应商之间协调的压力。

二、工商企业物流活动经营形式的选择

工商企业采用自营物流还是使用第三方物流取决于下列两个因素的平衡:物流对于企业成功的关键程度以及企业管理物流的能力。如图 1-1 所示,企业所处的位置决定了其奉行的战略。

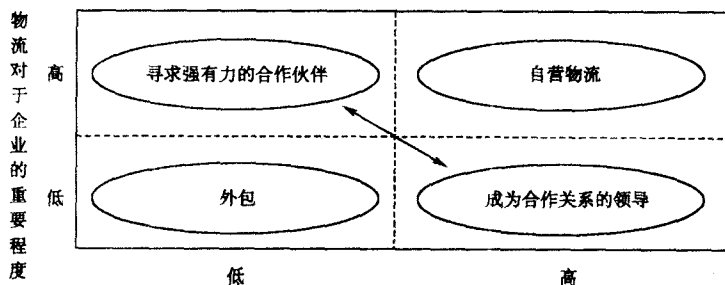


图 1-1 企业经营物流的能力

如果对客户服务要求高,物流成本占总成本的比重大,且已经有高素质的人员对物流运作进行有效的管理,那么该企业就不应将物流活动外包出去,而应当自营。沃尔玛就是这样的公司,其供应渠道的管理非常出色。另一方面,如果对于一家企业来说,物流并不是其核心战略,企业内部物流管理水平也不高,那么将物流活动外包给第三方物流供应商就有利于降低成本、



提高客户服务质量。戴尔电脑公司认为其核心竞争力是营销,是制造高科技的个人电脑硬件,而不是物流。因此,戴尔电脑在世界各地直销时,就与几家第三方物流企业合作,在一定地理范围内分销商品。

如果物流是企业战略的核心,但企业物流管理能力很低,那么寻找物流伙伴将会给该企业带来很多收益。好的合作伙伴在公司现有的、甚至还未进入的市场拥有物流设施,可以向物流企业提供自营物流无法获得的运输服务及专业化的管理。相反,如果公司的物流活动不那么重要,但是由专业人员管理,那么该公司就会主动寻找需要物流服务的伙伴,通过共享物流系统提高货物流量,实现规模经济效益。

三、工商企业购买第三方物流服务的决策过程

作为物流服务需求方的工商企业,购买物流服务的决策过程一般有几个步骤:

1. 需求的概念化

这一步骤包括客户完全意识到物流需求,并把它们明确地表达出来,从而成为对潜在第三方物流服务供应商的服务需求。由于大多数第三方物流的决策对企业目标的实现关系重大,决策的过程复杂,所以开始时对需求理解所花费的时间较长。

2. 确定可选目标

该步骤的一半时间用来确定选择第三方供应商的标准。第一步中有关对需求的表达应使确定选择标准在可管理的范围。

虽然物流经理一般明显地参与对第三方物流服务商选择的决策,但是其他部门包括财务、制造、营销、信息系统、人力资源部的经理也常常参与其中。另外,公司总裁参与第三方供应商的选择决策也是常见的。

确定可选对象的过程,包括要求感兴趣的物流供应商提供建议书、初选候选人以达到可管理的数量以及对这些候选公司进行评价与考虑。

3. 选择供应商

这一步骤对客户是关键。第三方供应商的选择,只有对可能的候选人的信誉作非常详细的考虑后才能做出。它必须对最终候选人有专业性地接触与了解。

在公司里,有好几个经理在决定第三方物流购买过程中起着至关重要的作用。在最终选择的决策中,应鼓励在他们之间进行一定程度的协调,保证他们中的每一位对作出的决策有一致的理解,并了解对被选物流公司的期望。

4. 第三方物流服务关系的实施

一旦作出选择第三方物流供应商的决策,就必须认识到与该物流公司的相互理解与合作是非常重要的,可以说这一过程与前三步同样十分重要。

根据与新的第三方物流服务关系的复杂程度,整个实施过程可以是相对较短的,也可以延续一段时间。如果这一过程包括了对顾客物流系统网络的显著改变和重构,则完全付诸实施,就需花费更多的时间,而当第三方的作用较为直接与简单时,则实施过程可以较快。

5. 过程改进

传统的购买过程结束于选择第三方物流的实施阶段。对于第三方物流供应商的参与,要知道他可以继续的类型与可以突破的改进。供应商应对这种类型的改进负责,同时突破性的





改进也是必需的,因为只有这样,才可能增加公司的竞争优势。要达到此目标,需要鼓励第三方供应商打破传统的思维方式,创造性地进行思维。当然,这也包含风险,只有冒险才能获得物流过程显著改进的益处。

四、第三方物流服务商的选择

工商企业采用第三方物流服务时,首要的问题是选择物流伙伴。外协物流能否成功,很大程度上取决于事先对物流伙伴的挑选。选择第三方物流企业的程序如下:

1. 列出一个简明的工作范围

当决定采用第三方物流服务后,企业应明确自己的需求,对于达到什么目标以及这些目标完成后,会怎样影响公司的每一个职能领域,应有准确的了解。

2. 建立目标和选择标准

要想获得全面收益,企业应该使需求目标化,同时还要制定达到到期目标的选择标准,这样有助于企业判断哪一个是最符合要求的。当然,对要外购的所有物流服务都应建立目标和选择标准。

3. 识别合格的提供方

物流业发展很快,企业不可能对这个行业中的每一家都熟悉,因而存在信息不完全的问题,寻找企业想外购服务的公司,从欧美 500 家的工商企业的经验来看,主要通过两种渠道:与其他物流同行的交流和第三方物流公司的销售拜访,见表 1-1。

信息渠道

表 1-1

信息源	西 欧(%)	美 国(%)
与其他物流同行交流	77	46
第三方代表的销售拜访	69	54
国内物流会议	19	19
专业广告	19	11
当地物流会议	15	14
直邮广告	15	11

4. 出标

出标时,应对企业的目标和特定的物流项目作详细说明,详细到假设在卖方对公司情况(产品线、运送量、销售量预测、所处行业等)一无所知,而且对各个潜在卖方一视同仁。

5. 竞标评价

对出价和出价方的评价,并不像一次交易那样挑选要价最低者,因为合同一旦签订,与伙伴的关系就要维持相当一段时间,应选择哪种最适合企业需求和文化互补的公司。为此,应从下列几方面着手进行优劣评价:

- (1) 掌握供应商的地理位置;
- (2) 调查供应商的背景;
- (3) 评价供应商的信息技术能力;
- (4) 评价供应商的财务状况;
- (5) 评价供应商的服务柔性。



五、工商企业选择第三方物流的方式

最为彻底的方式是关闭自己的物流系统,并转移所有的物流职责给外部物流合同供应商。对许多自理物流的公司,这一选择改变太大,它们不愿意处理掉现有的物流资产、去掉人员,去冒在过渡阶段作业中断的风险。有些公司愿意采取逐渐外协的过程,把责任移交以地理区域分步实施,或以业务与产品分步实施。一般采用以下方式使移交平稳化:

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。它们接管并拥有车辆、场站、设备和接受原公司员工。接管后,系统可以仍单为此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。对它们而言,与物流合同商的合资提供了注入资本和专业知识的途径。

3. 系统剥离

自理物流作业的公司把物流部门剥离成了一个独立的利润中心,允许它们承接第三方物流业务。母公司提供了它们的基本业务,而后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,仍可以把管理外协,这是大型零售商常采用的战略。对欧盟国家,把合同外包看成是改进物流作业管理的一种方法。因为这种形式的外协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。

第三节 第三方物流服务提供商的类型与服务形式

一、第三方物流服务提供者的类型

1. 按提供服务的种类划分

按提供服务的种类划分,可将第三方物流服务提供商分为:

1) 以资产为基础的物流服务提供商

以资产为基础的物流公司主要通过运用自己的资产来提供专业的物流服务,这些资产可以是车队和仓库。

2) 以管理为基础的物流服务提供商

以管理为基础的物流服务提供商一般不拥有资产,而是通过系统数据库和设计咨询等提供物流管理服务,他们经常以一个承包人的身份,负责部分或全部的客户相关业务。

3) 综合物流服务提供商

这种出售综合物流服务的公司拥有资产,一般是货车、仓库或两者都有。但是他们所提供的服务,并不以使用自己的资产为限。一旦需要,便可与其他提供者签订子合同提供相关的服务。





2. 按所属的细分物流市场划分

按所属的细分物流市场划分,可将物流服务商分为:

1) 操作性的公司

在操作性的细分市场当中,承运人通常以成本优势进行竞争,他们一般精于某项操作。

2) 行业倾向性的公司

又称行业性的公司,他们常为满足某一特定行业的需求而设计自己的作业能力。比如荷兰的 Pakhoed 公司,为满足化工行业的需求而建立了作业能力和基础设施。

3) 多元化的公司

多元化公司开发出一系列相关又不具相互竞争性的服务。

4) 客户定制化的公司

客户定制化的公司面向一些有很高专业需求的客户,他们之间的竞争主要在于服务而不是费用。例如 Frans Maasg 公司不仅为客户的原材料的运入和产成品的运出安排运输,还提供最终产品装配的操作,并为客户作产品测试。

二、第三方物流的服务项目

20 世纪 80 年代美国对 51 家第三方物流提供商的调查表明:拥有资产(占 48.6%),不拥有资产的(占 51.4%),最常见第三方物流服务项目主要有:配送战略与系统的研制(占被调查者的 97.3%)、运用 EDI 能力(占 91.1%)、物流运作绩效报告(占 89.2%)、货物集运(占 86.5%)、货代(占 86.5%)、信息管理(占 81.1%)、仓储(占 81.1%)、业务咨询(占 78.4%)、运费支付服务(占 75.7%)、运费谈判协商(占 75.7%)。

2000 年中国仓储协会组织的我国工商企业物流业务交第三方物流服务商情况调查表明,在利用第三方物流服务内容构成中主要是单纯运输(其中生产企业占 20%,商业企业占 29%),干线运输(其中生产企业占 48%,商业企业占 29%),市内配送(生产企业占 28%,商业企业占 29%),包装(生产企业占 4%,商业企业占 29%)。说明当前国内生产企业的外包物流主要集中在干线运输,其次是市内配送和仓储,再次是包装;商业企业的外包物流在市内配送、包装和干线发运方面比例大致相等。

三、第三方物流的服务形式

从第三方物流企业提供的业务模式分析,第三方物流企业可分为 4 种不同层次或类型的物流服务经营形式:

(1) 基本功能的物流服务,主要提供运输、仓储等单一或少数物流功能的组合服务项目。这一服务层次以一次性服务为特点,不一定建立在长期物流合同基础上,一般不要求提供很多的协调服务。大部分营业性物流企业的公共物流业务基本上都属于这一服务层次,可以看作是物流服务的初级形式。

(2) 基于实物运作的物流服务,建立在长期物流合同基础上,客户只要求提供实物运输、配送、分销、流通加工、采购、收款、咨询、信息以及其他增值作业等服务,双方合作期限一般在 1 年以上,多至 3~5 年或更长时间。其主要业务特点是基于从供应方到需求方物品流动的全程或主要流程运作与管理。





(3) 基于管理活动的物流服务,建立在物流管理合同基础上,除了物流业务还包括运输管理、库存控制、货物跟踪、需求预测、网络管理、供应链 IT 支持、物流行政管理,包括将某些仓库及车队交给物流企业管理。这种模式需要一定的信息系统集成、业务流程重组和经营组织变革,是物流服务中需要管理咨询、系统集成、虚拟经营等外包和技术支持的一种典型形式。

(4) 基于集成方案的物流服务,是客户与物流企业建立在长期物流合同基础上,形成一体化供应链物流方案,根据集成方案将所有的物流运作以及管理业务全部外包给物流企业。其中,物流企业参与设计、咨询,提供集成物流管理方案,参与供应链采购、产品开发、制造、销售等策略制定和实施等活动,形成双方一定范围、程度上的信息共享制度。这是物流企业整合内外部资源,提供商流、物流、信息流和资金流一体化运作的集成供应链管理形式。

在实际运作中,同一物流服务提供商也有不同类型服务对象、方式和内容的交叉,如既有稳定的长期客户,也有阶段性的客户;既有基于实物的物流服务,也有基于管理的物流服务,第三方物流企业可获得的收益包括降低成本、提高顾客服务水平、增加企业柔性、改进生产效率、主业更集中和提高物流专业水平等。据美国田纳西州大学的一份研究报告称,大多数企业使用第三方物流企业服务可以获得以下好处:作业成本可降低 62%,服务水平可提高 62%,核心业务可集中 56%,雇员可减少 50%,资产可减少 48%。目前,使用物流企业为生产企业提供服务已成为不可逆转的趋势。1997 年,在美国主要市场(汽车、化学、计算机、日用品、医药品、医疗器械),物流企业提供的第三方物流利用率已达到 73%,还有 16% 的企业研究未来第三方物流的利用,两者超过了 89%。目前,国际上各大汽车厂商集中精力为发展核心业务,都把物流业务外包给第三方物流公司。

第四节 第三方物流的定位

一、第三方物流的定位

1. 第三方物流是客户的战略同盟者

现代意义上的第三方物流企业不是运输公司、仓储公司,也不是货代公司、单纯的速递公司,而是客户物流领域的战略同盟者。在服务内容上,它为客户提供的不仅仅是一次性的运输或配送服务,而是一种具有长期契约性质的综合物流服务,最终职能是保证客户物流体系的高效运作和不断优化供应链管理。从这个角度看,第三方物流企业与其说是一个专业物流公司,不如说是客户的一个专职物流部门,只是这个“物流部门”更具有专业优势和管理经验。

与传统运输、仓储企业相比,第三方物流的服务范围不仅仅限于运输、仓储业务,而是更加注重客户物流体系的整体运作效率与效益,供应链的管理和不断优化是它的核心服务内容。第三方物流企业的业务触及到客户的销售计划、库存管理、订货计划、生产计划等整个生产经营过程,远远超越了与客户一般意义上的买卖关系,而且紧密地结合成一体,形成了一种战略合作伙伴关系。从长远看,第三方物流的服务领域还将进一步扩展,甚至会成为客户销售体系的一部分,其生存与发展必将与客户企业的命运紧密地联系在一起。

在西方的物流理论中非常强调“相互依赖”关系,也就是说一个企业的迅速发展光靠自身的资源、力量是远远不够的,必须寻找战略合作伙伴,通过同盟的力量获得竞争优势。第三方