

物流资料汇编第四章第三方物流（三）PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/270/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E8_B5_84_E6_c67_270331.htm 中国开展第三方物流的梗阻 所谓第三方物流，指的是由物流的供方、需方之外的第三方去完成的物流运作方式，因有助于服务对象降低库存、减少成本而广为推崇，并呈现出蓬勃的生命力。然而，只要我们稍为留心，便会发现这一现代物流的典型运作方式在我国的发展却差强人意、步履维艰。首先是第三方物流的决策困难。采用第三方物流能降低成本，提高顾客服务水平。毫无疑问，在供应链构建中，一个不可避免的问题就是第三方物流决策。哪些企业应该实施第三方物流，多大程度上使用第三方物流，目前很少有人能够实实在在地找到某种方法解决这些问题。本文试图提出一个新的研究框架，这个框架是以企业物流战略观为基础的。

1、传统决策方法 传统的决策依据是企业是否有能力自营物流，如果企业有设施、有技术就自营，方便控制；如果某项物流功能自营有一定困难就外购。企业在进行这种外购与自营决策时，物流总成本与顾客服务水平的考虑是放在其次的，而且通常的物流外购是企业向运输公司购买运输服务或向仓储企业购买仓储服务，这些服务都只限于一次或一系列分散的物流功能，需求是临时性的，物流公司没有按照企业独特的业务流程提供独特的物流服务，即物流服务与企业价值链是松散的联系。为什么会采用这种决策标准呢？原因在于：（1）企业各职能部门的本位作风。库存管理部门为避免缺货希望拥有仓库；采购运输部门为方便提货、配送倾向于拥有运输设备；财务部门认为频

繁的财务手续令人讨厌而偏向于企业自营物流；人事部门从员工稳定与和谐关系出发，更愿意企业不要把物流业务外部化。各部门都从局部利益出发，从本位出发，不希望给自身带来不必要的麻烦。(2)出于对机会主义的担心。签订物流服务外购合同后，物流业务交由物流公司打理，双方的力量对比因此发生了变化。就物流公司来说，他们对非物流企业有依赖，但不强烈，充其量这笔交易是其众多交易中的一单；但对非物流企业而言，服务质量与效率将对企业的正常生产经营活动产生严重影响。因此物流公司往往利用这种有利的地位欺诈对方，在必要时会提高价格，并转向那些能满足他们利益的客户，产生种种机会主义行为，如不按合同规定的时间配送，装卸搬运过程中故意要挟等等。由于求人不自由，企业总是尽量采用自营的方式，然而这种方式却削弱了企业的竞争力：自营使企业把有限的资源浪费在与核心业务关系不大的物流上，制约了企业核心能力的培养和巩固。(3)害怕丧失控制物流的能力。企业总是愿意把物流业务内部化，深层的原因就是担心把物流业务外包后，丧失了控制物流的能力。这种担忧是毫无道理的，因为最佳的物流设计方案是寻求自营与外购的平衡点。没有人会建议企业必须外购一切物流业务，外购策略对外是购买价格相对较低、顾客服务水平更高的物流功能，对内则是着眼于那些能支撑本企业核心能力的物流功能。然而，这种担忧本身却令人担忧，因为管理人员在对外购物流的理解上，缺乏对物流战略意义的认识，他们不清楚哪些物流功能的自营会对本企业的发展有战略影响，哪些则没有。总之，管理人员面对的是未知的技术、不可控的经济环境、服务提供方的易变性等一系列未能确定

的因素，对决策的偏见主要来自这些不确定性因素，管理人员不清楚哪些是核心物流功能，缺乏对物流作战略分析的打算和信心。

2、Ballow开发的决策标准 随着信息技术的飞速发展，非物流企业与物流公司之间的关系也在发生变化。物流公司从提供传统的公共物流服务转向提供第三方物流服务，非物流企业则强调供应链管理、各职能部门的高度集成，非物流企业与物流公司更倾向于结成联盟关系，企业间的欺诈背叛行为将会受到制约，因此与这种服务关系转变相适应的决策标准也要随之改变。Ballow注意到了传统决策标准的局限性，提出了二维决策标准。他认为自营还是外购服务决策主要基于两个因素 - - 物流对企业成功的影响程度和企业对物流的管理能力。物流对企业成功的重要度较高，企业处理物流的能力相对较低则采用第三方物流；物流对企业成功的重要度较低，同时企业处理物流的能力也低，则外购公共物流服务；物流对企业成功的重要度很高，且企业处理物流的能力也高，则用自营的方式。围绕企业战略目标，寻求物流子系统自身的战略平衡是他建立的决策标准的最大特点。尽管这样，他建立的决策标准有一个致命的缺陷：没有考虑成本的影响。一般来说，每一个特定的物流系统都包括仓库数目、区位、规模、运输政策、存货政策及顾客服务水平等构成的一组决策。因此每一个可能的物流方案都隐含着一套总成本，可用数学公式表示如下： $D = T S L F_w V_w P C$ 式中，D为物流系统总成本，T为该系统的总运输成本，S为库存维持费用，包括库存管理费用、包装费用以及返工费，L为批量成本，包括物料加工费和采购费， F_w 为该系统的总固定仓储费用， V_w 为该系统的总变动仓储费用，P为订单处理和信息费

用，指订单处理和物流活动中广泛交流等问题所发生的费用，C为顾客服务费用，包括缺货损失费用、降价损失费用和丧失潜在顾客的机会成本，这些成本之间存在着二律背反的现象。例如，在考虑减少仓库数量时，虽然是为了降低保管费用，但是在减少仓库数量的同时，就会带来运输距离变长、运输次数增加等后果，从而导致运输费用增大；如果运输费用的增加部分超过了保管费用的减少部分，总的物流成本反而增大了，这样减少仓库数量的措施就没有了意义。在选择和设计物流系统时，要对系统的总成本加以检验，最后选择成本最小的物流系统。因此，不考虑成本的决策标准是不完全的标准。

3、第三方物流决策标准

考虑到Ballow决策标准的缺陷，在进行第三方物流决策时，应从物流在企业的战略地位出发，在考虑企业物流能力的基础上，进行成本评价。具体实施时，可遵循以下决策程序。对第三方物流进行决策时，首先要考虑物流子系统的战略重要性。要决定物流子系统是否构成企业的核心能力，一般可从以下几方面进行判明：

- (1)它们是否高度影响企业业务流程？
- (2)它们是否需要相对先进的技术，采用此种技术能使公司在行业中领先？
- (3)它们在短期内是否不能为其它企业所模仿？

如能得到肯定的回答，那么就可以断定物流子系统在战略上处于重要地位。由于物流系统是多功能的集合，各功能的重要性和相对能力水平在系统中是不平衡的，因此，还要对各功能进行分析。某项功能是否具有战略意义，关键就是看它的替代性。如其替代性很弱，很少有物流公司或物流公司很难完成，几乎只有本企业才具备这项能力，企业就应保护好、发展好该项功能，使其保持旺盛的竞争力；反之，若物流企业也能完成该项功能

或物流子系统对企业而言并非很重要，那就需要从企业物流能力的角度决定是自营还是外购了。企业物流能力在这里指的是顾客服务水平。顾客是个泛指的概念，它既可以是消费者，也可以是下道工序。如企业不具备满足一定顾客服务水平的能力，就要进行外购。在外购时采用何种服务，是租赁公共物流服务还是组建物流联盟，这就要由物流子系统对企业成功的重要性来决定。在物流子系统构成企业战略子系统的情况下，为保证物流的连续性，就应该与物流公司签订长期合同，由物流公司根据企业流程提供定制(tailored)服务，即实施第三方物流；而在物流子系统不构成企业战略子系统的情况下，采用何种服务方式就要在顾客服务水平与成本之间寻找平衡点了。具备了物流能力，并不意味着企业一定要自营物流，还要与物流公司比较在满足一定的顾客服务水平下，谁的成本更低，只有在企业的相对成本较低的情况下，选择自营的方式才有利；如不然，企业应把该项功能分出去，实行物流外包。如果物流子系统是非战略系统，企业还应寻找合作伙伴，向其出售物流服务，以免资源浪费。当然，这种物流服务收入不是企业主营收入。在欧洲，全年1290亿欧元的物流服务市场，约1/4由第三方物流完成。其中德国99%的运输业务和50%以上的仓储业务交给了第三方物流。英国的第三方物流，在商业领域已从货物配送发展到店内物流，即零售店将从开门到关门，从清扫店堂到补货上架等原先由商店营业员负责的一系列服务工作，全部交给第三方物流商完成。在美国，第三方物流正以两位数速度持续发展。相比之下，我国的第三方物流却门庭冷落鞍马稀。首先，第三方物流需求严重不足。据介绍，目前寻求第三方

物流服务的企业主要是跨国公司或合资企业，国有企业大多自建物流体系，承担商品流通，很少向外寻求物流服务。由此伴生的是从事第三方物流的企业寥若晨星。为寻找统计数字，记者曾向中国物资流通协会、国内贸易局咨询室、中外运研究中心、上海百大了解情况，几乎一致地被告知，我国从事第三方物流的企业屈指可数。在货代领域，除了中外运、中远等实力较强的货运企业，华运通等新型股份制企业，以及深圳宝供、海福等民营企业外，难以再寻它例；在商业领域，借助电子商务的发展，情形稍好，出现了8848网站、梅林正广和和上海百大等一批立志在第三方物流末端(配送)有所突破的企业。尽管如此，不少专家指出，我国绝大部分第三方物流与发达国家从组织生产到流通整个供应链式服务相差甚远，它们只是第三方物流中的一个层面、一个环节。剖析第三方物流遭遇冷遇的缘由，首先要看第三方物流崛起的背景。作为一项外包服务业务，第三方物流起源于欧洲，至今已有几百年历史，而它的真正启动则是在近二十年，直接原因是全球经济一体化及专业化分工使得发达国家的许多企业意识到自有物流成本太高，而选择社会化物流，可在他人的规模经营、标准化作业下，降低自身成本，改善服务质量。象苹果电脑、通用汽车等就是依托第三方物流而达到近乎“零库存”管理。这种要求极大地带动了第三方物流的发展。另一方面则得益于物流企业的快速发展。与传统物流相比，第三方物流一般需提供全部的劳动及存货管理，生产准备，组装/集运等多项服务，因此对供应商的要求极高。而发达国家的杰出物流企业正具备了上述能力，集专业化，网络化，信息化于一体，能为客户提供快捷，富有成效的物流服

务，从而使得第三方物流涉及的领域越来越广。政府部门的规划与指导也是带动第三方物流发展的重要因素。为降低物流成本，不少国家出台了综合措施以规划物流资源。比如日本在1997年颁布的《综合物流施政大纲》就明确了在物流领域里进行经济结构改革的一系列举措，为日本物流业跳跃式发展起到了积极作用。比起欧美、日本，我国的第三方物流则“先天发育不良，后天营养又跟不上”。虽意识到物流对国民经济的重要支撑作用，政府却迟迟未出台相关扶持政策及综合治理举措，以打破部门分割、各自为政的格局。大多数企业，尤其是国企缺乏物流理念，恪守计划经济时期“大而全、小而全”经营思路，自建物流体系，致使我国整体物流水平徘徊不前；不少物流企业设施简单、功能单一，难以提供完备的第三方物流服务，令一些想寻求第三方物流服务的企业退避三尺。尽管如此，依然有不少人士为第三方物流的发展欢呼。他们认为要辩证地看待发达国家的第三方物流；要看到其兴旺的社会历史背景，不可将它硬套在刚刚起步的中国物流业上。同时他们也坚信，随着我国企业物流意识的觉醒，独立的第三方物流终将占社会物流的50%左右，真正形成物流产业。政府加强宏观指导和政策调控。业内人士认为，作为发展中国家，我国物流业发展慢、起点低，国家应尽早构建流畅的物流体系，出台物流运作标准及相关扶持政策，以促进我国物流业的快速发展。发展专业化、社会化的现代物流。这既需要再造现有物流企业，促使它们转变观念，完善服务功能，提高服务水平，又需要我国工商企业从根本上改变“大而全”、“小而全”、万事不求人的观念，真正根据经济效益与规模化原则，建立适应本企业实力与

发展需要的物流系统，支持、促进与监督专业化物流企业的成长。整合社会存量资源。这是我国迅速发展第三方物流的重要渠道。我国现有的物流配送，如EMS、中国储运等基本能系统化地满足物品投递到户以前诸多环节的物流配送，而投递到户则主要依靠各种零散的社会资源。发展第三方物流的重要内容——专业配送将事半功倍，从而促进我国第三方物流迅速发展。在现在中国开展物流产业，还是有利有弊的。第三方物流商拥有专业技术并实现可观的节约，但是，货主放弃以物流业务的控制需要冒一定的风险。那么，货主应进行哪些方面权衡呢？当前，很多货主都面临着外筹还是自营物流的选择，他们在是否利用3PL上总是犹豫不决，一方面，他们认为合同制物流可以为企业提供专门的技术和成本利益；另一方面联系不力时又存在较大的风险。通常，企业在选择外筹仓储、运输管理或物流优化等分销活动时，费用成为决定性因素。因此，很多企业借助外筹来降低成本。当然，3PL公司在规模经济方面比单个企业有优势，3PL公司能够承揽到大量的货源，比单个货主从运输商那儿得到的费率要低，他们也可以在仓库和设备上投资，并把这些投资的成本分摊到货主们的头上，他们也采取同样的手段来购买供应软件系统，以优化配送作业。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com