

物流资料汇编第四章第三方物流（二）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\\_270332.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/270/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E8_B5_84_E6_c67_270332.htm) 发达国家的物流第三方外协 自从80年代以来，外协（outsourcing）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，而把辅助性功能外协给其它企业。因为物流一般被工商企业视为支持与辅助功能，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。这些服务采购的方式对公司物流系统的质量和效率具有很大的影响。本文对自80年代以来，欧美发达国家物流外协第三方的做法与趋势进行分析，它对我国第三方物流业的发展，可以有一定的借鉴作用。

一．推动物流外协的因素 在欧美发达国家，物流服务的外部化趋势是与物流服务供需双方面临的压力有关的。虽然各国情况有所不同，但基本的方面是一致的。（1）物流服务的需求方 国外文献中，一般管理学者强调外协在成本上的潜在节省，而采购与营销专家则认为成本与服务的重要性相等。许多物流专家则认为对高水平服务的需求是外协的主要动力。近来，成本节约，服务改进和灵活性被认为对外协决策同等重要。物流外协的另一重要因素是避免物流设施的投资。这一因素在80年代作为外协的主要利益所在。尤其是英国对公司税收系统的调整，使拥有资产的愿望变成关注资产对利润的贡献上。这导致公司把资本集中在主要的能产生高效益并取得主要竞

争力的业务上。有近60%的公司认为物流不是它们的主业，使用外部物流合同承包商不仅减少物流设施的新投资，而且解放了在仓库与车队上占用的资金，它们可以用在更有效率的地方。外协也使公司得到了主业为物流管理的专业公司的专业技能。随着客户期望的提高、车辆运作法规的加强、技术的快速发展及经济与环境的不确定，对物流管理的需求越来越大。物流以合同方式外包，也可以帮助公司克服内部劳动力效率不高的问题。对已建立并自己进行物流作业的公司，物流外协自然抵制已有克服的方法。采用自己物流系统的惯性，主要来自于不愿轻易放弃对物流功能的控制，担心物流公司运作的质量。近年来，这些不成为问题，这是由于对合同物流作业已建立了信心，另外信息技术的进步也是一大原因。信息技术的发展已使对合同物流作业的监控与自己管理物流非常相近。据调查，实际上有一半的公司由于外协而改进了物流的控制。某些国家，尤其是英国，零售供应系统的结构调整，促进了合同的采用。大零售商已极大地增加了对采购物流的控制，并把它的日常管理外协给第三方作业。1997年，主要的英国零售商已控制了94%的工程配送（从配送中心到商店），将近47%的配送是外协的。在零售供应链的"快速反应"（QR）压力，导致了运送的频率增加和订单规模减小，这也迫使供应商必须加大利用外部物流供应商的力度，以分享服务的形式减少成本。在某些行业，如汽车和电子行业，对第三方集运服务的需求也类似，这些行业原材料"零库存"供应已广泛使用。在国际物流方面也有类似的物流服务外部化趋势。制造商的国际运输与产品配送对合同物流供应商的依赖性很大。荷兰国际配送协会（HIDC）的调查表明

，三分之二的美国、日本、韩国等的欧洲配送中心是由第三方物流公司管理的。（2）物流服务的供给方近二十年来，欧美国家第三方物流服务已有了很大的改进。提供服务标准已大大提高，作业效率也已大大提高，为客户需求定制的各类新型服务得到了发展。物流服务公司的营销也更强有力与熟练。欧美许多运输与仓储公司已演变成了广泛物流服务的供应商。大多数国家，公路运输行业成为越来越竞争性的行业，资金回报下滑，利润率降低。通过改造成综合物流公司，大承运人能对服务增加价值，形成进入门槛较高的细分市场，以保证与客户的长期合同。这使它们能增加利润及成长。下表是大型物流公司提供的增值物流服务的品种。在欧美发达国家，公司采用多种方式外协其物流。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。有些公司愿意采取渐渐外协的过程，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。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。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它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。例如，在英国IBM与Tibbett&Britten组成了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。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。

### 三．物流服务采购的趋势

企业外部物流服务的多样性的增加，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，以下几方面特别明显：

（1）物流服务以合同形式采购的比例增加 运输与仓储服务传统上以交易基础进行。这些服务相当标准化，并以最低价格购买。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。以此种方式购买运输服务有很大的缺点，它需要日常接触大量的独立承运人，使交易成本上升，并使高质量送达服务遇到困难。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。甚至在无正规合同的情况下，制造商也表现出对特定承运人的“忠诚”。当公司有一些特殊要求需要一些定制的服务并对承运人的投资有部分参与时，它们必须准备进入长期合同。当运输专一服务于特定货主时，合同最好能覆盖至少是车辆生命期的长度。

（2）合同方数量减少 在欧美发达国家，无论在交易型市场（短期、不固定）或合同物流服务市场，单个企业采用合同的平均数已减少。以这种方式采购物流服务使双方都能减少交易成本和提高服务标准。在欧洲的一些国家，许多国内公路运输是通过货运代理公司进行的，货

运代理作为货运市场的中间人。这大大减少了托运人与运输公司的直接交易。在美国，自从1980年运输自由化，货运中间人的数量也激增。在英国，中间商只仅用于国际物流。其国内运输作业的传统是直接与众多的运输公司交易。这使得托运人能得到较低的运价，但交易成本相对较高，许多公司在追求低运价时，没有从以这种方式购买运输的总成本角度考虑。然而，使企业获取低运价和平稳采购运输服务是有可能的。在"货运管理"方式的安排下，某些大的合同供应商，如Exel Logistics将代表客户分包公路运输作业给较小的承运人。类似的"一站式运输"服务，在美国由许多第三方物流公司提供。近年来，在美国涌现了公路运输服务的电子中间商。它们主要是提供一个对公路运输服务的电子交易中心，通过中心，公司可以在特定路线以特定时间交易运输能力。近来，一家美国的电子中间商（GEP）在欧洲建立了类似业务。这对欧洲现在的装载配对服务是一个补充，它用于帮助承运人寻找国际运输的回程货物。这些服务中的某些公司，提供在线信用系统服务，以提供物流公司对潜在客户的最新财务状况。这类电子中间商的发展，可以导致"虚拟市场"的形式，通过它，许多物流资产可以在不同时段进行交易。经营这类业务的机构可以很快成为物流服务业的主要角色。单一公司采用的运输与物流公司越多，化在熟悉与监控表现的时间也就越多。集中运输业务于少数可靠的运输公司，简化了这些任务。它可能使这少数几家运输公司更负责任，保持与改进服务质量。以合同基础的公司采购物流服务时雇用少数物流服务供应商。英国大约39%的公司采用一个供应商，而另外47%公司采用1-5个供应商。公司采用一个以上供应商的主

要因素包括：保证竞争、全国范围的能力覆盖、不同业务需求、灵活性、不同优势、成本与服务。其中成本与服务是起决定作用的。在欧洲大多数外协物流给多个供应商是以国家划分的。对68个欧洲500强制造商的调查表明59%的公司采用这种策略。

(3) 更严格的合同方的选择 有多项研究表明，过去许多公司选择运输方式或承运人时并不全面考虑所有的选择可能。这种选择程序的缺陷可部分解释为运输支出在许多公司的总支出中并不显著，并且不同运输公司之间服务质量差别不大。现在，既然公司已把许多与物流相关的服务外部化，这些服务的外部支出在公司预算中开始凸现。这一现象加上对服务质量的重视、减少承运人及采用合同关系，使对承运人的选择变成一件重要的决策，需要对市场更全面的评价和采用更正规的选择程序。

(4) 合同方在设计物流系统中更紧密地参与 许多制造商正使用开放式的"表现"规范采购零部件，取代传统的根据"设计规范"采购。设计规范详细规定各项要求，开放式的"表现"规范仅仅给出总的框架要求，给供应商较大的创新空间以利于经济有效地开发符合客户要求的部件。

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](http://www.100test.com)