

巍巍交大 百年书香
www.jiaodapress.com.cn
bookinfo@sjtu.edu.cn



责任编辑/张海红 侯俊华
封面设计/王秋实

高等职业教育物流管理系列教材

物流学基础

现代物流学

物流采购管理

物流运输管理

物流仓储管理

物流配送管理

物流信息管理

物流成本管理

物流企业管理

供应链管理

● 第三方物流

国际物流

物流运筹学

物流专业英语

物流企业会计

物流信息技术与信息系统

物流服务营销

物流设施与设备

物流经济地理

物流法律法规知识

物流案例与实践

集装箱运输与多式联运

国际货运代理与报关实务

货物理学

电子商务物流

配送中心运作与管理

物流市场营销

企业物流管理

港口物流管理

物流包装管理

物流客户管理

连锁企业物流管理

物流仓储与配送

第三方物流



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

高等职业教育物流管理系列教材

第三方物流

ISANFANG WULIU

张颖 主编



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

免费提供

精品教学资料包

服务热线: 400-615-1233
www.huatengzy.com



定价: 43.00元

高等职业教育物流管理系列教材

第三方物流

主 编 张 颖

副主编 陈运才 葛陆地



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

内容提要

本书结合高职高专学生的知识水平和学习能力,突出实用性、可操作性、前沿性的特点,系统地介绍了第三方物流的基本知识和发展趋势。全书共分七个学习情境,分别为第三方物流概述、第三方物流的作业管理、第三方物流的组织与经营管理、第三方物流的质量与服务管理、第三方物流的供应链管理、第三方物流的电子商务管理、我国第三方物流与物流政策体系。

本书既可以作为高职高专物流管理专业的教学用书,也可供企业物流管理人员培训、自学和提高之用。

图书在版编目(CIP)数据

第三方物流/张颖主编. —上海:上海交通大学出版社,2008(2021 重印)
(物流管理系列)

ISBN 978-7-313-05398-5

I. 第… II. 张… III. 物流—物资管理 IV. F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 146771 号

第三方物流

DISANFANG WULIU

主 编:张 颖

出版发行:上海交通大学出版社

地 址:上海市番禺路 951 号

邮政编码:200030

电 话:021-64071208

印 制:三河市龙大印装有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:787 mm×1 092 mm 1/16

印 张:15.75

字 数:383 千字

版 次:2021 年 8 月第 1 版第 9 次印刷

书 号:ISBN 978-7-313-05398-5/F·784

定 价:43.00 元

版权所有 侵权必究

告读者:如您发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系

联系电话:0316-3655788

编审委员会

顾 问	宋远方	中国物流学会副会长			
	王国文	美国供应链管理专业协会中国首席代表			
主 任	缪立新	清华大学现代物流研究中心（深圳）主任			
		中国物流学会副会长			
委 员	（以姓氏笔画为序）				
	王成林	王志文	王玖河	王晓平	王微怡
	任翔	刘旺盛	刘晓佳	邢凯旋	李秀敏
	严复雷	初良勇	张茹秀	张颖	陆华
	官金华	庞建刚	武涛	姚志英	唐秀丽
	徐杰	贾瑞峰	商丽景	温卫娟	樊琦

出版说明

高职高专教育作为我国高等教育的重要组成部分,承担着培养高素质技术、技能型人才的重任。近年来,在国家和社会的支持下,我国的高职高专教育取得了不小的成就,但随着我国经济的腾飞,高技能人才的缺乏越来越成为影响我国经济进一步快速健康发展的瓶颈。这一现状对于我国高职高专教育的改革和发展而言,既是挑战,更是机遇。

要加快高职高专教育改革的步伐,就必须对课程体系和教学模式等问题进行探索。在这个过程中,教材的建设与改革无疑起着至关重要的基础性作用,高质量的教材是培养高素质人才的保证。高职高专教材作为体现高职高专教育特色的知识载体和教学的基本工具,直接关系到高职高专教育能否为社会培养并输送符合要求的高技能人才。

为促进高职高专教育的发展,加强教材建设,教育部在《关于全面提高高等职业教育教学质量的若干意见》中,提出了“重点建设好3 000种左右国家规划教材”的建议和要求,并对高职高专教材的修订提出了一定的标准。为了顺应当前我国高职高专教育的发展潮流,推动高职高专教材的建设,我们精心组织了一批具有丰富教学和科研经验的人员成立了编审委员会。

编审委员会依据教育部制定的《高职高专教育基础课程教学基本要求》和《高职高专教育专业人才培养目标及规格》,调研了百余所具有代表性的高等职业技术学院和高等专科学校,广泛而深入地了解高职高专的专业和课程设置,系统地研究了课程的体系结构,同时充分汲取各院校在探索培养应用型人才方面取得的成功经验,并在教材出版的各个环节设置专业的审定人员进行严格审查,从而确保了整套教材“突出行业需求,突出职业的核心能力”的特色。

本套教材的编写遵循以下原则:

(1) 成立教材编审委员会,由编审委员会进行教材的规划与评审。

(2) 按照人才培养方案以及教学大纲的需要,严格遵循高职高专院校各学科的专业规范,同时最大程度地体现高职高专教育的特点及时代发展的要求。因此,本套教材非常注重培养学生的实践技能,力避传统教材“全而深”的教学模式,将“教、学、做”有机地融为一体,在教给学生知识的同时,强化了对学生实际操作能力的培养。

(3) 教材的定位更加强调“以就业为导向”,因此也更为科学。教育部对我国的高职高专教育提出了“以应用为目的,以必需、够用为度”的原则。根据这一原则,本套教材在编写过程中,力求从实际应用的需要出发,尽量减少枯燥、实用性不强的理论灌输,充分体现“以行业为导向,以能力为本,以学生为中心”的风格,从而使本套教材更具实用性和前瞻性,与就业市场结合也更为紧密。

(4) 采用“以案例导入教学”的编写模式。本套教材力图突破陈旧的教育理念,在讲解的过程中,援引大量鲜明实用的案例进行分析,紧密结合实际,以达到编写实训教材



的目标。这些精心设计的案例不但可以方便教师授课,同时又可以启发学生思考,加快对学生实践能力的培养,改革人才的培养模式。

本套教材涵盖了公共基础课系列、财经管理系列、物流管理系列、电子商务系列、计算机系列、电子信息系列、机械系列、汽车系列和化学化工系列的主要课程。

对于教材出版及使用过程中遇到的各种问题,欢迎您通过电子邮件及时与我们取得联系。同时,我们希望有更多经验丰富的教师加入到我们的行列当中,编写出更多符合高职高专教学需要的高质量教材,为我国的高职高专教育作出积极的贡献。

编审委员会

序

新世纪以来,物流作为经济活动的重要支持要素,已经在世界范围内成为一个充满生机并且蕴涵着巨大发展潜力的产业,是构筑企业核心竞争力的基础和“第三利润源泉”。

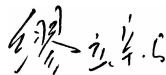
物流产业的蓬勃发展以及世界经济一体化进程的加快,加剧了对大量高级物流管理人才和物流技术应用型人才的迫切需求。但是,我国物流教育仍然十分滞后,致使物流规划人才、系统运作人才、操作实践人才等物流综合性人才严重匮乏,目前物流专业人才已经被列入12类紧缺人才之一。其中一个重要原因是物流专业教材未能有效地结合社会的实际需求。

因此,如何加强物流教材体系的建设、完善物流管理专业教学内容体系,已成为各高职院校物流专业教学普遍关心的问题。推进课程改革、加强教材建设、开发一批精品教材和精品课程已成为新时期物流职业教育教学改革的一项重要内容。在此背景下,我们组织了一批具有丰富理论知识和实践经验的专家、一线教师,编写了本系列高职高专物流专业教材。

本系列教材力求以就业为导向,在兼顾理论和实践的同时,避免“全”而“深”的面面俱到。基础理论以应用为目的,以必要、够用为度,尽量体现新知识、新技术、新方法,以利于学生综合素质的形成和科学思维方式与创新能力的培养,使学生能够边学习、边吸收、边掌握。在结构安排上设置了“学习目标”、“小案例”、“资料卡”、“知识小结”、“思考题”、“案例讨论”、“实训设计”等版块,使学习更有针对性和趣味性,让学生更好地将理论知识运用于实践,以增强其应用能力。另外,教材还配有教学资料光盘和专业网站,以方便教师教学。

本系列教材一定能够很好地适应现代高职高专教育教学的需求,为社会培养出更多优秀的物流专业人才。

中国物流学会副会长



第三方物流是物流专业化的一种重要形式,是由供方和需方以外的第三方提供物流服务。第三方不参与商品供需方之间的直接交易,而只是承担从生产到销售过程中的物流业务,包括商品的包装、储存、运输、配送等一系列服务。这一物流形态能够为企业注入新的资源,帮助企业分担风险、降低成本、提高服务水平等。第三方物流已成为企业提升核心竞争力的重要手段。因此,第三方物流作为高职高专院校管理类相关专业的基础课程,日益受到各院校的重视和学生的欢迎。

本书结合高职高专学生的知识水平和学习能力,突出实用性、可操作性、前沿性的特点,系统地介绍了第三方物流的基本知识和发展趋势,使学生对第三方物流产业有一个较为全面的认识。全书共分为七个学习情境,分别为第三方物流概述、第三方物流的作业管理、第三方物流的组织与经营管理、第三方物流的质量与服务管理、第三方物流的供应链管理、第三方物流的电子商务管理、我国第三方物流与物流政策体系。全书的内容框架与学时要求如下表所示。

学习情境	建议学时
第三方物流概述	6~8
第三方物流的作业管理	8~12
第三方物流的组织与经营管理	8~10
第三方物流的质量与服务管理	6~8
第三方物流的供应链管理	10~12
第三方物流的电子商务管理	8~10
我国第三方物流与物流政策体系	4~6

本教材在内容和编写体例上做了必要的尝试,具体表现在以下几方面:

(1) 结构清晰。本书结构安排上层次清晰,各学习情境均以“学习目标”为先导,明确学习任务;之后由“案例导入”引出具体的内容,在具体内容中穿插“小案例”和“资料卡”,力求将枯燥的理论知识用生动的实例作出诠释,便于学生理解和提高学习兴趣;再以“知识小结”形式对本学习情境的重点内容进行简要概括,以“知识巩固”形式帮助学生更好地检测学习的效果;最后以“案例讨论”与“实训设计”的形式加深学生对知识的理解和加强学生对技能的掌握。

(2) 内容全面。全书由浅入深、循序渐进地对第三方物流的理论与操作进行了系统的阐述,具体内容包括第三方物流的管理理念、管理技术、管理模式与相关政策等。通过对本书的学习,有助于学生深入理解和系统掌握第三方物流的相关知识。

(3) 应用性强。为适应我国高职高专院校强调应用性的特点,本书在各学习情



境中适当补充了“小案例”，安排了“实训设计”模块，以供教师根据不同专业的教学任务灵活安排教学形式与课时，也有利于培养学生灵活运用所学知识解决实际问题的能力。

本书既可以作为高职高专院校物流管理专业的教学用书，也可供企业物流管理人员培训、自学和提高之用。

本书由张颖担任主编，全书的写作分工如下：学习情境一和学习情境二由陈运才编写，学习情境三、学习情境四和学习情境七由张颖编写，学习情境五和学习情境六由葛陆地编写。

本教材在编写过程中借鉴了国内外许多专家、学者的观点，参考了许多相关论文、专著、杂志、网站的资料，在此向所有原著作者表示衷心的感谢。由于编者的经验和水平有限，书中难免有疏漏或不足之处，敬请专家与广大读者批评指正，以便我们进一步修改和完善。

编 者

目 录

► 学习情境一	第三方物流概述	1
学习目标		1
案例导入		1
模块一	第三方物流的产生	2
模块二	第三方物流的内涵	3
模块三	第三方物流的运作	9
知识小结		18
知识巩固		19
案例讨论		19
实训设计		21
► 学习情境二	第三方物流的作业管理	23
学习目标		23
案例导入		23
模块一	第三方物流运输管理	24
模块二	第三方物流配送管理	31
模块三	第三方物流仓储管理	41
模块四	第三方物流信息管理	49
知识小结		56
知识巩固		56
案例讨论		56
实训设计		59
► 学习情境三	第三方物流的组织与经营管理	61
学习目标		61
案例导入		61
模块一	第三方物流的组织管理	63
模块二	第三方物流的经营战略管理	73
模块三	第三方物流的市场管理	78
模块四	第三方物流的项目管理	85



模块五	第三方物流的绩效评价	103
知识小结		109
知识巩固		109
案例讨论		110
实训设计		113
▶ 学习情境四	第三方物流的质量与服务管理	115
学习目标		115
案例导入		115
模块一	第三方物流的质量管理	116
模块二	第三方物流的服务管理	124
知识小结		135
知识巩固		136
案例讨论		136
实训设计		138
▶ 学习情境五	第三方物流的供应链管理	139
学习目标		139
案例导入		139
模块一	第三方物流供应链管理概述	140
模块二	第三方物流供应链管理模式	148
模块三	第三方物流供应链管理的实施	150
模块四	供应链管理下的物流业务外包	159
知识小结		164
知识巩固		165
案例讨论		165
实训设计		169
▶ 学习情境六	第三方物流的电子商务管理	170
学习目标		170
案例导入		170
模块一	电子商务与电子商务物流管理	171
模块二	企业电子商务物流运作系统	182
模块三	电子商务物流的基本模式	191
模块四	第三方物流与电子商务企业的整合模式	197
知识小结		200
知识巩固		201
案例讨论		201
实训设计		203

学习情境七 我国第三方物流与物流政策体系	205
学习目标	205
案例导入	205
模块一 我国第三方物流发展现状	206
模块二 第三方物流发展趋势	219
模块三 我国物流政策体系	223
知识小结	232
知识巩固	232
案例讨论	233
实训设计	234
参考文献	237

第三方物流概述



学习目标

- ◆ 了解第三方物流的发展历程；
- ◆ 理解第三方物流的含义与特点；
- ◆ 熟悉第三方物流的优势；
- ◆ 掌握第三方物流的运作模式；
- ◆ 理解第三方物流的运作价值。



案例导入

中储公司提供综合性、一体化物流服务

中国物资储运总公司是一个具有 40 多年历史的大型国有专业物流企业。伴随中国经济体制的变化和一大批国有企业共同成长起来的中储总公司,设有子公司及控股公司 50 多个,分布在全国各主要城市重要港口。公司总占地面积 831 万平方米,货场面积 321 万平方米,库房面积 135 万平方米,铁路专用线 78 条,总长 75 千米,形成了以分布在全国主要中心城市为依托,以铁路、公路、水路、航空等运输线路为纽带,覆盖全国、辐射海内外的综合物流服务网络和全天候、全方位、全过程综合配套的多维立体服务体系。

随着物流理念的深入,中储公司初步完成了从计划到市场,从传统到现代,从单一到综合,从内向到外向的转变,精心打造“优质、高效、便捷、周到”的中储品牌,取得了一定成效。

中国物资储运总公司作为第三方物流的代表,正是利用了现代技术、经济关系和管理手段,提供着专业化、集成化、个性化的服务,成为物流市场中专业化经营的一支重要力量。可见,作为社会分工和物流专业化的产物,随着社会信息技术与管理学前沿理论的发展和应用,第三方物流将具有广阔的发展前景。

模块一 第三方物流的产生

一、第三方物流的产生背景

第三方物流的产生有其深厚的理论及现实背景。总体来说,第三方物流是在物流演变过程中适应了新的经济环境及需求而出现的一种新的物流形态,是物流专业化、产业化的结果,供应链管理、虚拟经营等理论是其产生的依据与动力。

与其他一般产业组织形式的悠久历史相比,第三方物流的出现是近 20 年来高科技技术,特别是计算机网络技术革命和市场需求多样化、个性化的产物。因此,第三方物流产业组织的形成与发展具有其自身的鲜明特征。它是一种以现代信息技术为支撑,以合同为约束,以交易主体的结盟为基础,向客户提供系列化、个性化物流服务的一种新的产业组织形式,也被称为合同制物流、外包物流或物流联盟。当前,由于第三方物流的独特作用与价值,在世界范围内特别是发达国家里受到广大企业的青睐。

二、第三方物流的产生过程

第三方物流是在企业物流出现外包趋势和物流业充分发展的基础上产生和发展起来的,是物流专业化的重要形式,也是现代物流的重要标志。

由于企业将自己的物流业务以外包或者外购的方式运营,所以就形成了物流专业化的运作,这是第三方物流形成与发展的前提。随着计算机技术和管理理论在企业管理中的深入应用,企业物流逐步形成专业化、一体化的运作方式,出现了企业集中于核心业务,而将物流等非核心业务交给外部专业化企业完成的实例。经济全球化和市场竞争的加剧,使企业为了增强市场竞争力,纷纷实行“归核化”战略,将企业的资金、人力、物力投入到其核心业务上去,最大限度地运用企业的各种资源和外部资源,建立战略伙伴关系和企业联盟,培育和发展企业的核心能力。“归核化”战略使得许多非核心业务从企业的生产经营活动中分离出来,企业逐渐将非核心的物流业务外包给专业物流服务商,由此产生了专业化物流服务的需求,第三方物流的思想正是为了满足这种需求而产生的。

物流外包首先在制造业出现,公司将资源集中用于产品研发、制造等最主要的业务,而将其他活动交给第三方物流公司。这种外包倾向很大程度上是由于汽车运输业放松管制、大量的仓库及运输供应者业务的不断熟练,以及用户和提供者之间重要的物流与市场信息通信体系的建立,计算机技术的发展与 EDI 的推广,方便了外包协议的执行。但企业在经营管理上出现的新特点,既增加了物流活动的复杂性,又对物流活动提出了零库存、准时制、快速反应、有效的顾客反应等更高的要求,使一般企业很难自己承担此类业务,由此产生了专业化物流服务的需求。它的出现一方面迎合了个性化需求时代企业间专业合作(资源配置)不断变化的要求;另一方面实现了进出物流的整合,提高了物流服务质量,加强了对供应链的全面控制和协调,促进供应链达到整体最佳性。此外,物流领域的竞争激化导致综合物流业务的发展,物流服务标准和作业效率大大提高。随着物流领域的政策不断放宽,物流企业自身竞争的激化,物流企业不断地拓展服务内涵和外延,促进了第三方物流的快速发展。

可见,第三方物流的发展是激烈的市场竞争的产物,同时也是第三方服务的提供者和需求方共同推动的结果。

资料卡

运输企业向现代物流企业转型的模式

运输企业向现代物流企业转型过程中常见的模式有以下几种。

(1) 进化型。广州宝供物流企业集团原来从事传统的铁路货物运输代理,在市场竞争日益加剧的情况下,逐渐转型为供应链物流企业。在进行业务转型的过程当中,企业并没有事先制定物流服务发展的方向,而是根据市场的需求不断改进物流服务项目,逐步形成现代物流中的核心竞争力,确定企业的战略服务定位,该模式称为进化型转型模式。

(2) 转基因型。北京双臣一城快运公司定位于快速物流服务,企业首先就确立了战略目标和明确的战略定位,制定了明确的战略方案,并在战略执行中按照预定的目标逐步推进,称为转基因型模式。这种模式比较适用于刚成立的企业。

(3) 嫁接型。中国远洋物流公司原来主营传统海洋运输,现在慢慢向国际物流服务转型。公司在转型过程中,在传统海运业务的基础上开拓了物流增值服务,使自己成为能够提供一体化物流服务的现代物流企业,这种模式称为嫁接型转型模式。它适用于目前具有一定规模并具有一定竞争优势且与公司长期战略相一致的运输企业。

(4) 再生型。日本大和运输公司由传统的道路运输转向快递物流服务。在此转型过程中,原来的道路运输业务服务流程、服务对象发生了很大变化,企业按照新的要求重组了物流服务项目,并成为新的物流服务提供商,该模式称为再生型模式。这种模式适用于目前具有一定规模,但运输服务的项目没有竞争优势的企业。

模块二 第三方物流的内涵

一、第三方物流的含义

第三方物流是指生产企业为集中精力搞好自己的主业,把原来属于自己处理的物流活动,以合同方式委托给专业化物流服务商,同时通过信息技术系统与物流服务商保持密切联系,以达到对物流全程管理控制的一种物流运作与管理方式,因此,第三方物流又称合同制物流。

第三方物流既不同于第一方物流,也不同于第二方物流,而是通过与第一方或第二方的合作来提供专业化物流服务。第三方物流商既不拥有商品,也不参与商品的买卖,而是为客户提供以合同为合作约束、以结盟为合作基础的系统化、个性化、信息化的物流代理服务。最常见的物流代理服务包括设计物流系统、货物集运、选择承运人、货代人、信息管理、仓储、咨询、运费谈判与支付等。

二、第三方物流的特点

从企业分销渠道中的物流发展实践来看,第三方物流在发展中已逐渐形成了自身鲜明的特点,具体表现在以下几个方面:



1. 合同化关系

第三方物流是通过合同形式来规范物流服务商与物流需求者之间的关系。第三方物流商根据合同规定的要求,提供多功能乃至全方位一体化的物流服务,并以合同来约束所有提供的物流服务活动及其过程。在第三方物流基础上发展起来的分销渠道联盟,也是通过合同的形式来约束各物流联盟参与者之间的责权利关系。

2. 专业化功能

第三方物流商所提供的物流服务具有相当高的专业水平。从物流设计、物流操作过程、物流技术、物流设施到物流管理都体现了专门化和专业化水平,这既满足了物流需求者的需要,也满足了第三方物流商自身发展的要求。

3. 特色化服务

不同的物流需求者存在不同的物流服务功能的要求。第三方物流商根据不同物流需求者在产品特征、业务流程、企业形象、顾客需求特征、竞争需要等方面的不同要求,提供针对性较强的个性化物流服务和增值服务。同时,从事第三方物流的企业会经过物流资源、市场竞争、物流能力的影响形成自身的核心业务,不断强化所提供的特色化和个性化物流服务,以增强物流业务市场竞争能力。

4. 网络化信息

信息技术是第三方物流发展的技术基础,在物流服务过程中,信息技术发展实现了物流信息实时共享,强化了第三方物流商与物流需求者之间的信任和合作,促进了物流管理的科学化,大大地提高了物流管理效率和效益。

5. 系统化管理

第三方物流商具有系统化的物流功能。这是第三方物流商得以产生和发展的基础,第三方物流商通过建立现代化管理系统来满足日益增长的物流业运行和发展的要求。

资料卡

第三方物流产生的理论依据

第三方物流是供应链管理、虚拟经营等创新管理模式从生产领域延伸到流通领域而形成一体化概念后出现的,供应链管理、虚拟经营是第三方物流得以产生的重要理论基础。

(1) 供应链管理。供应链管理是一种集成的管理思想和方法。在供应链管理环境下,企业成功与否不再由“纵向一体化”的程度高低来衡量,而是由企业积聚和使用的知识为产品或服务增值的程度来衡量。企业在集中资源于自身核心业务的同时,通过利用其他企业的资源来弥补自身的不足,从而变得更具竞争优势。

(2) 虚拟经营。虚拟经营原是一种企业管理模式,是企业在组织上突破有形的界限,虽有生产、营销、设计、财会等功能,但企业却没有完整地执行这些功能的组织。就是说,企业在有限的资源下,为了取得竞争中的最大优势,仅保留企业中最关键的功能,而将其他功能虚拟化——通过各种方式借助外力进行整合弥补。

三、第三方物流的优势

第三方物流除了有助于缓解交通压力、保护环境等优点外,因其所具有的专业化、规模化等优势在分担企业风险、降低经营成本、提高企业竞争力、加快物流产业的形成和再造等方面发挥的巨大作用,已成为 21 世纪物流业发展的主流。荷兰国际配送协会(HIDC)的调查表明,三分之二的美国、日本、韩国等企业的欧洲配送中心都采用第三方物流的方式。据美国田纳西州大学的一份研究报告称,大多数企业使用专业化物流企业服务可以获得以下好处:核心业务可集中 56%,投资可减少 48%,作业成本可降低 62%,服务水平可提高 62%,雇员可减少 50%。

1. 集中精力发展核心业务

企业能够实现资源优化配置,将有限的人力、财力集中于核心业务,如产品研发、市场开拓、技术改进等。有些企业甚至只从事产品研发和市场拓展两项业务,他们通过外包的形式获得物流和其他资源,如著名的耐克(Nike)公司。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,国际上各大汽车厂商为集中精力发展核心业务,都把物流业务外包给专业的物流公司。

2. 减少投资,降低风险

现代物流领域的设施、设备及信息系统等的投入是相当大的,通过将物流外包,企业可以减少对此类项目的建设与投资,从而变固定成本为可变成本。而且,由于物流需求的不确定性和复杂性,导致投资具有巨大的财务风险,通过外包,企业也可以将这种财务风险转移给第三方。当需求不确定或者有波动的时候,如果采取第三方物流,货主就可以很容易地把成本调整到物流活动所需要的水平,这也克服了需求高峰期企业自身物流能力不足的问题。

3. 节省费用,降低成本

通常情况下,物流成本在总成本中占有较高比例。专业的第三方物流提供商利用规模生产的专业优势和成本优势,通过提高各环节能力的利用率,最大限度地取得整体最佳效果,可实现费用节省,使企业能从中获益。根据对工业用车的调查结果,企业解散自有车队而代之以公共运输服务的主要原因就是为了减少固定费用,这不仅包括购买车辆的投资,还包括与车间仓库、发货设施、包装器械和员工有关的开支。

4. 减少库存

企业不能承担多种原料和产品库存的无限增长,尤其是高价值的部件要及时送往装配点才能保证库存的最小量,进而实现零库存。然而,自身配送能力、管理水平有限,企业往往要采取高水平的库存策略来防止缺货和快速交货。第三方物流提供者借助精心策划的物流计划和适时运送手段及强大的信息系统,既可以实现以信息换库存,即通过上下游各环节信息的及时、准确交换,实现精益生产,最大限度地减少库存,缩短库存时间,又能加快库存流转速度,从而最大限度地盘活库存,改善了企业的现金流量,实现了成本优势。

5. 提高物流水平

由于第三方物流的提供商都是专业的以物流为核心业务的企业,它们所提供的服务具有更高的效率和更高的水平,具体可以表现在以下几个方面:



(1) 运用新技术。随着现代物流管理和技术水平的提高,物流领域的新技术、新设备层出不穷,第三方物流提供商为了提高自己的竞争能力和专业化水平,经常会采用最新的技术和手段。因而,采用第三方物流,可以使企业在不增加投入的情况下,不断地获得最新的技术服务。

(2) 熟悉法规与政策。目前在物流领域存在着一些政府的法规、政策的约束,作为一般的工商企业,对此并不一定应对自如,而利用第三方物流公司的专业优势,就可以帮助企业熟悉和适应政府的相关法规与政策,并与政府保持良好的关系。同时,对于某些物流还处于管制状态的区域,利用第三方物流服务,可以开展企业自身无法从事的物流业务。

(3) 更好的信息处理能力。信息化是当前经济发展的重要趋势,信息的获得以及处理和分析技术已经成为企业提高竞争能力的重要手段。第三方物流企业也将信息的挖掘和处理作为重要的新型增值服务项目。将物流外包给第三方,可以利用第三方物流的信息技术和处理能力,将原始数据转化为可指导工作的有效信息。

6. 提升企业形象

第三方物流提供商与客户之间是战略伙伴或者联盟的关系,它们从客户的角度出发管理物流业务,通过全球信息网络使客户的供应链管理完全透明化;它们利用完备的设施和训练有素的员工对整个供应链实现完全的控制,减少物流的复杂性;它们通过遍布全球的运送网络大大缩短了客户的交货期,帮助客户改进服务,树立自己的品牌形象;它们为客户定制低成本高效率的物流方案,使其在同行业中脱颖而出,为企业在竞争中取胜创造了有利的条件。

7. 加速产品和服务投放市场的进程

产品和服务为了在时间上获得竞争力,必须要快速推向市场。采用第三方物流,企业可以根据市场需求的灵活变动与第三方物流服务商进行合作,减少了投资,有助于更快地对市场需求变化做出反应,适应产品生命周期越来越短的挑战。它通过加强信息交流,提高如仓储、运送等物流活动的速度,加快交货、发送和响应时间,缩短产品生产和交货的日期,迅速将产品送到各个生产基地或市场需求地,从而获得时间竞争的优势。对于季节性生产而言,灵活性显得更为重要。因为需求的季节性,生产往往提前于消费季节,并要求根据市场的反馈能够及时进行生产调整,使生产计划具有很大的灵活性,这样对仓储等物流活动的需求也是季节性的,所以,使用第三方物流可以及时调整企业生产和销售,具有季节方面的灵活性。

但是,物流业务外包在具有许多优点的同时也存在着风险和弊端,企业必须充分识别自己的核心能力,考虑自己在供应链中的位置和所处的竞争环境,考虑企业成本和投资的商业损失等经济因素,对自己的境况作一个综合分析,权衡利弊,来确定是否需要第三方物流服务。同时,在选择第三方物流服务商时,要从其物流网络结构和设施、价格、质量、声誉、管理水平(特别是信息化管理水平)、从业人员、业务范围和过去的经验等方面进行衡量和考察。此外,企业的物流外包决策是一个复杂的过程,企业与第三方物流服务商的合作也是一个长期磨合的过程,需要与之形成一种伙伴关系,整合资源,共同参与市场的竞争。

四、第三方物流的作用

社会分工的细化促使专业物流企业的出现,它利用专用物流设施和物流运作的管理经

验制订物流需求计划为客户服务。物流业发展到一定阶段必然会出现第三方物流,而且第三方物流的占有率与物流业的发展水平有着非常密切的关系。第三方物流能够与制造商实行有效的合作,为其提供适时的物流方案、仓储战略、库存战略、市场开发战略和市场营销战略,实现信息资源和数据资源的共享,准确了解客户的订货周期、订货量、订货前置时间等市场动态,为客户提供更完善更优质的服务,提高客户满意度和忠诚度,从而实现制造商、客户和专业物流企业的“三赢”。第三方物流的作用体现在以下几个方面。

1. 提高服务水平

第三方物流不只是单一地完成实际的物流业务,还包括设计、建议如何以最低的费用、最有效的运输、保管货物等客户所需的物流整体系统。即设计如何捆包,在哪里进行仓库保管,采用哪个运输部门,途经哪条运输线路,在哪个恰当时机发送货物等客户货物流动全过程的最佳方案。设计物流业务时,也建议采用怎样的人员体制,所以第三方物流逐渐包含到客户的组织改革方面。第三方物流系统还可以提供其他形式的物流服务功能,如顾客订单处理等。因此,第三方物流可以更好地满足消费者需求,减少缺货率,与营销有效配合,提供更加专业化的物流服务。

2. 提供集成运输模式

通过提供集成运输模式,供应链的小批量库存补充变得更为经济。因为在某些情况下,小批量的货物运输(非满载运输)显然是不经济的,多品种小批量生产的供应链环境必须小批量采购、小批量运输,这就提高了货物的运输频率,运输频率的增加就要增加运输费用。第三方物流系统是一种为大多数企业提高运输服务的实体,它为多条供应链提供运输服务。比如,当多家供应商彼此位置相邻时,就可以采用混装运输的办法,把各家供应商的货物依次装在同一辆货车上,实现小批量交货的经济性,这就是第三方物流系统提供联合运输(集成运输模式)的好处。实践表明,通过发展第三方物流降低物流成本的空间很大,经济效益明显。例如,在德国,通过第三方物流,物流成本可以下降到商品总成本的10%。因此,第三方物流不仅可以提供更专业的服务,还可以实现规模经济所带来的低成本和高效率。

3. 促进社会经济可持续发展

通过发展第三方物流,可以大大提高运输效率、减少车流量,从而减少运输能源消耗、减轻环境污染,促进社会经济可持续发展。例如,在物流发达的德国,通过发展第三方物流,运输效率提高80%,车流量减少60%。由此可以看出,发展第三方物流,社会效益非常显著。

总之,采用第三方物流系统,可以使企业降低成本,更加集中于核心业务的发展,改进服务质量,快速进入国际市场,获得信息咨询和物流经验,减少风险等。

五、第三方物流的角色分析

随着物流服务从初级形态向高级形态的转化,第三方物流必将扮演越来越重要的角色。

1. 客户的战略投资人和风险承担者

第三方物流公司是以一种投资人的身份为客户服务的,这是它身为战略同盟者的一个典型特点。所以,第三方物流服务本身就是一种长期投资。这种投资的收益很大程度上取决于客户业务量的增长,这就形成了双方利益一体化的基础。同时,随着各国资本市场的发



展,法人企业作为战略投资人已经成为一类重要的资本市场投资主体,在业务关系上的紧密性为第三方物流企业与客户在资本市场上的合作创造了条件,双方在股权、资本上的融合将更加紧密,第三方物流战略投资人的性质将更加明显。

2. 客户的战略同盟者

第三方物流的业务深深地触及客户企业销售计划、库存管理、订货计划、生产计划等整个生产经营过程中,远远超越了与客户一般意义上的买卖关系,而是紧密地与客户结合成一体,形成了一种战略合作伙伴关系,在物流领域扮演的是客户的战略同盟者的角色。

在服务内容上,它为客户提供的是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。它的生存与发展必将与客户企业的命运紧密联系在一起。在西方的物流理论中强调“关系营销”,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。而第三方物流扮演的就是这种同盟者的角色,与客户形成的是相互依赖的市场共生关系。

资料卡

第三方物流企业的分类

研究第三方物流企业的划分,对认识第三方物流企业的发展 and 运营规律,正确定位自己的业务范围和客户群体,具有十分重要的意义。

(1) 根据核心能力和历史因素,第三方物流企业可分为两大类型,即资产型和非资产型。

资产型物流公司主要包括以提供运输服务为主的物流公司、以提供仓储服务为主的物流公司和以提供终端服务为主的物流公司三类;

非资产型物流公司大体可分为四类,分别是:以提供货物代理为主的物流公司、以提供信息和系统服务为主的物流公司、以提供物流增值服务为主的物流公司和第四方物流公司。

(2) 按物流范围和服务功能,第三方物流企业可分为综合性和功能性物流公司。

综合性物流公司的特点是规模较大、资金雄厚,并且具有良好的物流服务信誉;功能性物流公司的特点是具备单一功能或仅仅承担和完成某一项或几项物流功能。

(3) 根据服务内容和对象的多少,可分为以下四类。

- ① 针对较少用户提供低集成度物流服务的第三方物流企业。
- ② 同时为较多用户提供低集成度物流服务的第三方物流企业。
- ③ 针对较少用户提供高集成度物流服务的第三方物流企业。
- ④ 同时为较多用户提供高集成度物流服务的第三方物流企业。

模块三 第三方物流的运作

一、第三方物流的运作内容、特点与模式

第三方物流运作系统是一个由不同利益主体组织、调度各种软件资源(如规章条例、合同、制度、知识技能等)和硬件资源(如运输设备、搬运装卸机械、仓库、机场、车站、道路、网络设施等),在一定的外部环境中进行物流活动的“人-机系统”。

(一) 第三方物流的运作内容

企业的物流运作主要包括产品流动、信息流动,对这些流动的速度、成本的控制以及企业内部功能的整合和企业外部协作体系的一体化。第三方物流运作没有统一的标准和固定的运作模式,不同的企业可以根据其特点优化组合,最大限度地发挥自身的资源优势,设计出自己的第三方物流服务产品。

从服务模式来看,第三方物流所提供的服务内容范围很广泛,包括执行活动、控制活动、计划活动三个层次,如图 1-1 所示。它可以简单到只是完成一项执行活动,如帮助客户安排一批货物的运输,也可以复杂到设计、实施和运作一个公司的整个分销和物流系统。

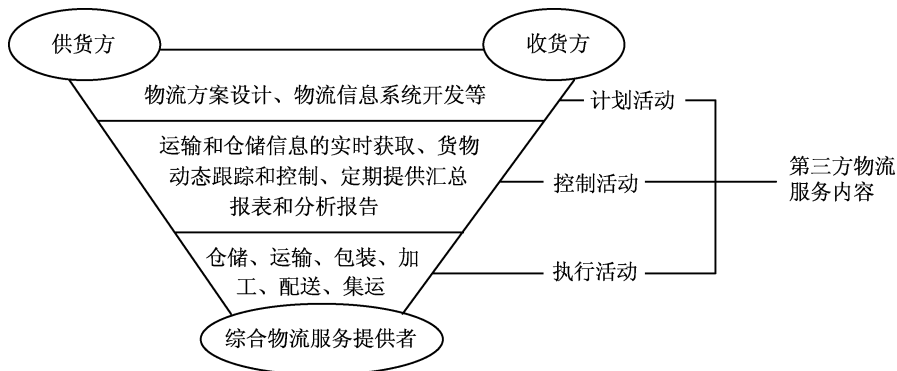


图 1-1 第三方物流服务内容

1. 开发物流系统及提供物流策略

开发物流系统及提供物流策略包括提供物资管理信息系统的设置以及配送方案、配装方法、运输方式的选择等。对于第三方物流企业来说,为了增强竞争优势,已不能满足于提供“港到港”“门到门”的服务。一些客户甚至要求提供“货架到货架”的服务,完全达到零库存销售的要求。随着全球经济一体化进程的加快,国际市场竞争将更加激烈,企业是否能立于不败之地将在更大程度上取决于物流费用的高低以及对市场的反应速度。这一切与国内和国际运输方式的选择、货物的集运及配装方式、中转及通关的快慢等有着密切的关系。这些物流活动对于一般企业来讲,无论是从精力、时间、财力和能力上都是很难达到的。

2. 物流信息处理

物流信息系统是指为了推进企业的交易活动,控制从订货、库存到发货的一系列物流活动,以降低物流费用、提高经济效益的信息管理系统。它的目标是提高物流的服务水平,降

低物流的总成本费用,即排除与物流活动有关的浪费。

对于第三方物流企业来说,这两个服务目标看似互相矛盾,即高质量的服务水平和全方位的服务内容必然会引发物流成本的攀升。但其实质是通过信息管理系统来控制物流的各个环节,使服务和成本两个目标之间达到最佳的平衡。因此,第三方物流企业的信息处理能力是提供高质量物流服务的一个基本的也是最为关键的服务平台。这一点从广东宝供储运有限公司的成长经历可以看出。“宝供”最初只是一个个体铁路转运站,在短短 4 年的时间内一跃成为为宝洁、雀巢、格力、麦当劳等大型企业提供物流服务的物流企业,其成功的关键在于能为客户提供完善的信息反馈和数据处理服务。

3. 货物的集运

货物的集运能力包括仓储、铁路运输、公路运输及水路运输方面的能力。集运能力的高低还与配送中心的选址、布局、设计、功能设置是否合理密切相关。因此,对于第三方物流企业来说,合理规划、设计配送中心对该项服务水平的提高尤为重要。

4. 选择运输商及货代

在社会化大生产的环境下,第三方物流企业很难依靠自身的力量来为客户提供全方位的服务,这时就需要与其他的战略伙伴来协作完成。因此,选择一个优秀的合作伙伴对保证高质量的物流服务水平也是非常重要的。

5. 仓储

仓储功能是第三方物流企业的一个基本服务平台。

6. 咨询

随着与顾客逐步建立合作伙伴关系,第三方物流企业所提供的服务还应包括物流咨询。例如,利用第三方物流企业在消费者和货主之间的桥梁作用,为货主提供前期的市场调研及预测;根据不同国家的贸易等级要求,建议货主使用不同的包装材料及包装方法等策略咨询。这些服务拉近了企业与货主的关系,符合双方的经济利益。

7. 运费支付

运费支付也称为代垫运费,主要指支付给提供协作的其他方运费,这符合社会化工分和分工细化的经济规律。

综上所述,第三方物流不仅要提供货物的购、运、调、存、管以及加工和配送全过程服务,而且要提供网络设计和商品整个物流过程最优化的解决方案。目前我国大多数物流企业从事的物流服务多半还属于传统运输、仓储等业务基础上拓展性的物流增值服务业务。从物流企业的服务功能上看,我国物流服务商的收益 85% 来自基础性服务,其中运输管理占 53%,仓储管理占 32%,增值服务及物流信息服务与支持物流的财务收益只占 15%。此外,中国仓储协会组织的“中国工商企业物流任务外包情况调查”表明,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、仓储和干线发运方面比例大致均等。从这些可以看出,中国物流的服务内容大都集中于传统意义上的运输、仓储范畴之内,加工、配送、定制服务等增值服务处在发展完善阶段。

(二) 第三方物流运作的特点

与传统物流相比,第三方物流运作具有其独特性,供应链管理下的物流环境的改变又使

其产生了新的特点。

1. 第三方物流运作的基本特征

(1) 能够为客户提供全程物流服务。第三方物流企业应当提供客户企业所需的健全的物流网络功能支持,这种网络功能包括仓储网络、信息网络和组织网络,无论构成这些网络的物质基础是否属于物流商所有,能否有效利用与控制这些网络都是物流提供商经营成功的关键因素。

(2) 以最低的成本实现一体化物流价值增值。第三方物流在管理模式方面一定要优化,应尽可能地使用一些新的技术,设计和选择恰当的物流管理的模式,采用更有效的管理方法来满足客户这方面的要求。

(3) 建立强大的物流网络体系。第三方物流只有具有强大的网络化经营及实时资源和状态的控制能力,才能做到准时、快捷、低成本地提供物流服务功能,从而得到客户的长期青睐。

2. 供应链管理下的第三方物流运作的新特点

强有力的核心能力与规模经济效益将成为第三方物流公司生存的一个必需特点。在供应链中,第三方物流企业至少拥有一个关键环节展示出其强大的核心能力,它表明这家公司有超越其他公司为客户增加价值的能力。强大的核心能力可以给物流公司提供一个获利的战略平台,它可以在此之上开发或者收购相关的物流服务能力。供应链管理下的第三方物流出现了一些新的特点,这也反映了供应链管理思想的要求和企业竞争的新策略。

(1) 信息传递纵横交错,共享信息增加。在传统的纵向一体化的物流系统中,需求信息与反馈信息都是逐级传递的。因此,上级供应商不能及时掌握市场信息,对市场信息的反馈速度比较慢,从而导致需求信息的扭曲。而在供应链管理下的物流系统模型中,需求信息与反馈信息不是逐级传递而是网络式传递的,信息流量大大增加,企业通过 EDI 或者互联网可以很快掌握供应链上不同环节的供求信息和市场信息。由于可以做到共享信息,供应链任何节点上的企业都能及时地掌握到市场的需求信息和整个供应链的运行情况,每个环节的物流信息都能与其他环节进行交流和共享,从而较好地避免需求信息的失真。

(2) 物流网络规划能力增强,物流系统的敏捷性提高。供应链管理下的第三方物流系统、代理运输、联合库存管理等多种形式的管理手段,降低了库存压力和安全库存水平。同时,在供应链管理下作业流程的快速重组能力,极大地提高了供应链物流系统的敏捷性。通过消除不增加价值的过程和时间,使供应链的物流系统进一步降低作业成本,为实现供应链的敏捷性、精细化运作提供了基础。

(3) 物流过程的实时控制。供应链管理下信息跟踪能力的提高,使供应链物流过程更加透明,为实时控制物流过程提供了条件。在传统的物流系统中,许多企业有能力跟踪企业内部的物流过程,但没有能力跟踪企业之外的物流过程,这是因为没有共享的信息系统和信息反馈机制。

(4) 物流系统的无缝连接。合作性与协调性是供应链管理的一个重要特点,但没有物流系统的无缝连接,运输的货物逾期未到,顾客的需要得不到及时满足,采购的物资常常在途受阻,就会使供应链的合作性大打折扣。因此,无缝连接的供应链物流系统是使供应链获得协调运作的前提条件。

(5) 用户的满意度提高。在供应链管理下,通过供应链节点之间的实时信息交换,及时把用户关于包装、运输、装饰等方面的要求反映给相关部门,提高了供应链物流系统对用户个性化需求的响应能力,提高了用户的满意度。

(三) 第三方物流的运作模式

根据我国政府 2005 年颁布的《物流企业分类与评估指标》(GB/T 19680—2005),物流企业是指至少从事运输(含运输代理、货物快递)或仓储中的一种经营业务,并能够按照客户物流需求对运输、储存、装卸、包装、流通加工、配送等基本功能进行组织和管理,具有与自身业务相适应的信息管理系统,实行独立核算、独立承担民事责任的经济组织。信息化是物流服务的重要内容,物流企业要有相对完善的物流网络信息系统作为网络信息服务的支持,能够具备货物信息不同程度的网络化管理、实时监控、信息查询等功能。物流企业的主要业务部门有业务接收部门、信息中心部门、仓储部门、运输和配送部门,其中仓储和运输、配送部门可以虚拟经营,即采用租赁或协作的方式,将传统的运输和仓储通过系统工程和信息技术整合到自己的品牌之下,但控制和管理功能不变。鉴于第三方物流企业有多种类型,作为第三方物流企业可以利用外部资源提升第三方物流运作能力,其运作的基本模型如图 1-2 所示。

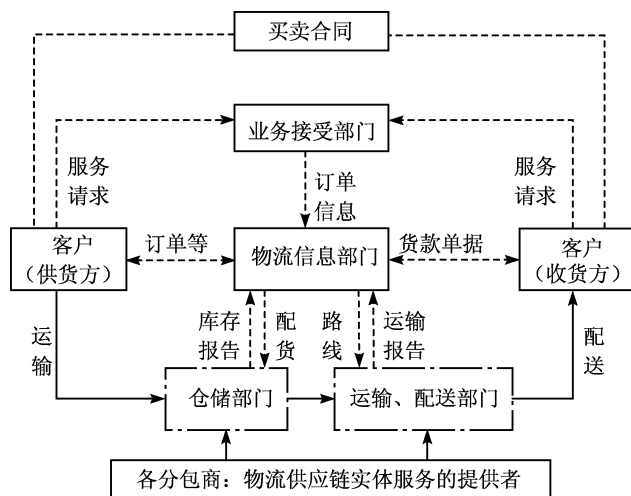


图 1-2 第三方物流运作模式

第三方物流企业想要取得成功,其最重要的因素在于整合物流过程以实现其对客户的增值服务。物流服务中的运输服务、仓储服务和其他功能的综合程度决定着产品的增值程度。因此,第三方物流企业要想实现优质、高效的物流服务并取得丰厚的利润,必须具备物流目标系统化、物流组织网络化、物流信息电子化、物流作业规范化、物流业务市场化等基本条件。从产业分析的角度看,我国第三方物流还处于发展初期,在我国的主要运作模式有:与制造业相结合的物流运作模式、与商业零售业相结合的物流服务运作模式和物流一体化运作模式。

1. 与制造业相结合的物流服务运作模式

以往我国大多数企业都是自己解决产品的运输问题,包括原材料和产成品的运输,而这

一部分恰好是第三方物流企业最大的潜在客户。同制造业相结合的第三方物流服务的最大用户群通常是那些在零售店销售的日常洗涤用品、纸制品、化妆品和食品等产品的制造商。首先,这些组织力图通过物流的力量获得并保持竞争优势;其次,优秀的公司寻求其产品或服务增加价值,并通过一个有效的物流体系来达到此目标;再次,公司通过与服务供应者结成战略联盟来改善它们的资产,这些联盟使公司与其重要客户的关系更为密切。第三方物流企业可以依托生产企业,成为它们,特别是中小企业的物流代理商。

2. 与商业零售业相结合的物流服务运作模式

随着我国商业零售业市场的对外开放,卖方市场向买方市场的转变,国内传统的国有大中型商业零售企业受到外资大型超市和小摊贩的双重挤压,经营日益困难。全球电子商务的迅猛发展,货物流(送货到户)和资金流(交易结算)却成为限制其发展的巨大瓶颈。现代物流具有巨大的市场潜力,与零售业相结合的第三方物流末端配送服务为第三方物流企业的发展提供了良好的机遇。同零售业相结合的第三方物流运作的基本思路有以下五个方面:

(1) 第三方物流企业、零售商、供应商利用先进的信息系统连接起来,实现信息共享,保证在要求的时间范围内完成“5R”:适时、适质、适量、适价、适地。

(2) 建立快速反应的运输系统,保证配送系统顺利运转。建立配送网络,形成完整的信息平台、业务流程和管理流程。

(3) 以独特的信息交换处理中心为技术支持,通过现代通信和计算机技术组成网络。

(4) 组织具有实战经验的专家队伍进行市场策划和研发。

(5) 业务请求提出时,由调度中心调度,配送点送货上门。当物流量较小时,实行共同配送。第三方物流末端配送业务为生产厂商和最终消费者提供了信息平台 and 物流沟通渠道。它可将大型配送中心及量贩店的货物送到百姓家中,也可直接为品牌商提供现成的市场营销网络。

3. 物流一体化运作模式

20 世纪 80 年代,西方发达国家(如美国、法国和德国等)提出了物流一体化的现代理论,应用和指导其物流发展并取得了明显的效果。物流一体化就是利用物流管理使产品在有效的供应链上迅速移动,使生产商、供应商和销售商均获得了显著的经济效益。物流一体化是物流运作的更高级阶段,它的根本目的是使不同职能部门之间以及不同企业之间在物流上的合作达到提高物流效率、降低物流成本的效果。这种运作形式分为垂直一体化运作、水平一体化运作和网络化运作。

(1) 垂直一体化运作。垂直一体化物流运作是以战略管理为导向的,要求企业物流管理人员从面向企业内部发展转而面向企业同供货商以及用户的业务关系上,这正是第三方物流特征的体现。企业超越了现有的组织机构界限,将提供产品或运输服务等供货商和用户纳入管理范围,作为物流管理的一项中心内容。这种运作的关键是力求从原材料到用户的每个过程都实现对物流的管理,利用企业的自身条件建立和发展与供货商和用户的合作关系,形成一种联合力量,以赢得竞争优势。垂直一体化物流运作的设想为解决复杂的物流问题提供了方便,而正是第三方物流雄厚的物质技术基础、先进的管理方法和通信技术使这一设想成为现实,并在此基础上继续深化和发展。

随着垂直一体化物流运作的深入发展,对物流研究的范围不断扩大,第三方物流在企业经营集团化和国际化的背景下,形成了比较完整的供应链理论。供应链是涉及将产品或服务提供给最终消费者的所有环节的企业所构成的上、下游企业的一体化体系。供应链管理强调核心企业与相关企业的协作关系,通过信息共享、技术扩散(交流与合作)、资源优化配置和有效的价值链激励机制等方法实现经营一体化。供应链是对垂直一体化物流运作的延伸,是从系统化的观点出发,通过对从原料、半成品和成品的生产、供应、销售直到最终消费者的整个过程中物流与资金流、信息流的协调,以此来满足客户的需要。

社会再生产过程是一个生产、流通和消费相互依存、相互渗透的过程。商品生产者与分销商之间在价值的产生和实现上是相互依存的,而在利益分配上又是相互矛盾的。在买方市场中,最终的竞争并不是表现为企业与企业之间的竞争,而是表现在供应链之间的竞争,于是便出现了跨组织的全面物流合作。垂直一体化物流运作不只是协调好制造商和上游供应商、制造商和下游分销商之间的关系,更重要的是将整个供应链上的所有环节的市场、分销网络、制造过程和采购活动联系起来,以实现较低成本下的高水平客户服务,赢得竞争优势。所以,这种第三方物流运作扩大了原有物流系统,延长了传统垂直一体化物流运作的长度,而且超越了物流本身,充分考虑了整个物流过程及影响此过程的各种环境因素,向着物流、信息流、商流等各个方向同时发展,形成了一套相对独立而完整的体系。

(2) 水平一体化运作。水平一体化物流运作是通过同一行业中各企业之间物流方面的合作以获得整体上的规模经济,从而提高了物流效率,这是第三方物流的第二种运作方式。实行第三方物流的运作从企业经济效益上看,降低了企业物流成本;从社会效益来看,减少了社会物流过程的重复劳动。例如,不同的企业可以用同样的装运方式进行不同类型商品的共同运输,于是就有了一个企业在根据需要装运本企业商品的同时,也装运其他企业商品,而所产生的经济收益则通过其他方式来结算。因为不同商品的物流过程不仅在空间上是矛盾的,而且在时间上也是有差异的。这些矛盾和差异的解决就要靠掌握大量有关物流需求和物流供应能力的信息来完成。另外,现在开展的协同配送也是这种运作的例证。很明显,这种运作的重要条件就是要有大量的企业参与,并且有大量的商品存在,这时第三方物流与客户企业间的合作才能提高物流效益。这种运作需要的是产品配送方式的集成化和标准化。

(3) 网络化运作。网络化物流运作模式是第三方物流运作的第三种形式,是垂直一体化物流与水平一体化物流的综合体。物流活动是一个社会化的活动,涉及行业面广,涉及地域范围更广,所以它必须形成一个网络才可能更好地发挥其效用。当一体化物流的某个环节同时又是其他一体化物流系统的组成部分时,以物流为联系的企业关系就会形成物流网络。这是一个开放的系统,企业可自由加入或退出,尤其在业务最忙的季节最有可能利用到这个系统。物流网络能发挥规模经济作用的条件就是一体化、标准化、模块化。

实现物流网络化首先要有一批第三方物流优势企业率先与生产企业结成共享市场的同盟。把过去那种直接分享利润的联合发展成优势联盟,共享市场,进而分享更大份额的利润。同时,第三方物流企业要结成市场开拓的同盟,利用相对稳定和完整的营销体系,帮助生产企业开拓销售市场。这样,竞争对手成了同盟军,网络化物流就可能成为一个生产企业和第三方物流企业多方位、纵横交叉、互相渗透的协作有机体。而且由于现代信息技术和网络技术的应用,当加入物流网络的企业增多时,物流网络的规模效益就会显现出来,这也促

使社会分工的深化,这样第三方物流的发展也就有了动因,从而使整个社会的物流成本大幅度地下降。

二、第三方物流的利润来源与运作价值

(一) 第三方物流的利润来源

第三方物流以为客户及自己创造利润为发展的推动力。第三方物流公司必须以有吸引力的服务来满足客户需要,同时服务水平须符合客户对第三方物流的期望,使客户在以下几个方面得到满足。

1. 经济利益

为客户提供经济或与财务相关的利益是第三方物流服务存在的基础。一般低成本是由低成本要素和规模经济的经济性创造的,其中包括劳动力要素成本。通过物流外包,可以将不变成本转变成可变成本,又可以避免因盲目投资而将资金用于其他用途,从而降低成本。稳定和可见的成本也是影响第三方物流的积极因素,稳定成本时的规划和预算手续更为简便。

2. 管理利益

第三方物流服务给客户带来的不仅仅是作业的改进及成本的降低,还应该给客户带来如订单的信息化管理、避免作业中断、运作协调一致等与管理相关的利益。单一资源减少了公关等费用,并减轻了公司在几个运输、搬运、仓储等服务商间协调的压力。

3. 作业利益

第三方物流服务首先能够为客户提供“物流作业”改进利益。第三方物流公司可以通过第三方物流服务,提供给客户不能自我提供的物流服务或物流服务所需要的生产要素,这是物流外包产生并获得发展的重要原因。物流作业的改进就是改善企业内部管理的运作表现,增加作业的灵活性,提高质量和服务,使物流作业更具效率。

4. 战略利益

第三方物流服务还可以产生战略意义并具有灵活性,主要包括地理范围的灵活性(设点或撤销)及根据环境变化进行调整的灵活性。共担风险的利益也可以通过第三方物流服务来获得。

(二) 第三方物流运作价值

第三方物流服务供应商面临的挑战是能够提供比客户自身物流运作更高的价值。它们不仅要考虑同类服务提供者的竞争,还要考虑到潜在客户的内部运作。第三方物流提供商一般需要在整合客户运作、提高物流运作效率、发展客户运作三方面创造运作价值。

1. 整合客户运作

第三方物流服务带来增值的一个方法是引入多客户运作,或者是在客户中分享资源。第三方物流整合运作的复杂性很高,需要更多的信息技术与技能。该整合增值方式对于单个客户进行内部不经济的运输与仓储网络也适用。因此表现出来的规模经济效益是递增的,如果运作得好,将产生竞争优势及更大的客户基础。



2. 提高物流运作效率

物流运作效率的提高意味着对每一个最终形成物流的单独活动进行开发。仓储的运作效率取决于足够的设施与设备及熟练的运作技能。在作业效率范围内其另一个更先进的作用是协调连续的物流活动。协调与沟通一般是通过信息技术这一工具来实现的,如果存在着有利的成本因素,并且公司的注意力集中在物流方面,那么用较低的成本提供更好的服务是非常有可能的。

3. 发展客户运作

第三方物流公司还可以通过发展客户公司及组织运作为客户创造价值。该服务基本上接近传统意义上的物流咨询公司所做的工作,所不同的是要由物流供应商自己来开发和完成整个解决方案的运作。增值活动中的驱动力在于客户自身的业务过程,所增加的价值可以看做源于供应链管理与整合。

三、第三方物流的运作价值分析

第三方物流之所以在世界范围内受到企业的青睐,根本原因就在于其独特的作用与价值,能够帮助客户获得诸如利润、价格、供应速度、服务、信息的准确性和真实性及新技术的采用等潜在优势。

(一) 第三方物流的服务价值

以最小的总成本提供预期的顾客服务已成为企业努力的方向,帮助企业提高顾客服务水平和质量也正是第三方物流所追求的根本目标。

服务水平的提高会提高顾客满意度,增强企业信誉,促进企业产品的销售,提高利润率,进而提高企业市场占有率。物流能力是企业服务的主要内容之一,会影响企业的顾客服务水平。物流服务水平实际上已成为企业实力的一种体现。利用第三方物流企业信息网络和节点网络,能够加快对顾客订货的反应能力,加快订单处理,缩短从订货到交货的时间,进行门对门运输,实现货物的快速交付,提高顾客满意度。

企业对物流的控制和管理,实际上就是成本与服务之间的一种均衡,而且在市场环境下,服务甚至比成本更重要。现代企业必须充分认识到顾客服务的重要性,在考虑是否采用第三方物流时,应处理好成本与服务的均衡问题,不应一味追求物流成本的削减,即使在企业自己从事物流时也应如此。只要企业顾客服务水平的提高所带来的效益大于其成本支出,那么这种决策就是可取的。

(二) 第三方物流的成本价值

在竞争激烈的市场上,降低成本、提高利润率往往是企业追求的首选目标。这也是物流在 20 世纪 70 年代石油危机之后其成本价值被挖掘出来作为“第三利润源”受到普遍重视的原因。完整的企业物流成本,应该包括物流设施设备等固定资产的投资、仓储、运输、配送等狭义的物流费用,以及为管理物流活动所需的管理费、人工费和伴随而来的信息传递、处理等所发生的信息费等广义的物流费用。

企业考虑把物流业务运作外包给第三方物流的一大驱动力就是降低成本。事实证明,企业单靠自己的力量降低物流费用存在很大的困难,要想实现新的改善,企业不得不寻求其他途径,选择第三方物流。采用第三方物流能够降低成本,主要表现在以下几点:

(1) 由于拥有强大的购买力和货物配载能力,一家第三方物流公司可以通过其自身广泛的节点网络实施共同配送;或者可以从运输公司及其他物流服务商那里得到比其他客户更为低廉的运输报价;可以从运输商那里大批量购买运输能力,然后集中配载不同客户的货物,大幅度地降低单位运输成本。

(2) 企业将物流业务外包给第三方物流公司,以支付服务费用的形式获得服务,而不需要自己内部维持运输设备、仓库等物流基础设施和人员来满足这些需求,从而可以使得公司的固定成本转化为可变成本。

(3) 第三方物流企业通过利用自身的信息系统和专业技能,可帮助客户提高单证处理效率、加强库存管理控制,从而减少单证处理费用、降低存货水平、削减存储成本等。

这些都是第三方物流能够产生的成本价值。对企业而言,应建立一套完整的物流成本核算体系,以便真实地反映企业实施物流控制或采用第三方物流所带来的效益,促使企业物流活动日趋合理化。

(4) 许多第三方物流公司已在信息技术方面进行了大量的投入,有专业物流管理人员和技术人员,有专业化物流设备、设施和先进的信息系统,还有专业化物流运作的管理经验,可以取得整体最优的效果。企业与之合作不需大量进行物流信息系统方面的投资,就可以最低的投入充分享用更好的信息技术。

(三) 第三方物流的竞争力提升价值

在专业化分工越来越细的时代,任何企业都要面临自身资源有限的问题。把自己较不擅长的部分,或者说不是自己核心能力的部分让第三方来承担,扬长避短。第三方物流企业可以增强企业的竞争力,从而提升价值,主要表现在以下几个方面:

(1) 随着企业生产经营规模的不断扩大,对物流提出了更高的要求,企业本身已很难满足自身的物流需求,只有寻求专业化的物流服务。

(2) 随着企业业务规模的扩大,交往对象的增多,所要处理的渠道关系变得复杂,容易分散企业的精力,在处理各种关系和提高自身核心能力上,企业的资源分配便会出现矛盾。

(3) 企业既要把更多的精力投入到生产经营当中,又要注重市场的开拓,这样资源容易受到限制。而许多大型第三方物流企业在国内外都有良好的运输和分销网络,因此希望拓展国际或其他地区市场以寻求发展的企业可以借助这些网络进入新的市场。

(4) 作为面向社会众多企业提供物流服务的第三方物流企业,可以站在比单一企业更高的角度来处理物流问题,可以与整个制造企业的供应链完全集成在一起,通过其掌握的物流系统开发设计能力、信息技术能力将原材料供应商、制造商、批发商、零售商等处于供应链上下游的各相关企业的物流活动有机衔接起来,使企业能够形成一种更为强大的供应链竞争优势,这是个别企业所无法实现的工作。

(四) 第三方物流的风险分散价值

企业如果自己运作物流,要面临投资风险和存货风险。

1. 投资风险

企业自营物流要进行物流设施、设备的投资,如建立或租赁仓库、购买车辆等。这样的投资往往比较大,而如果企业物流管理能力较低,不能将企业拥有的物流资源有效协调、整合起来,尽量发挥其功用,很容易造成企业内部物流资源的闲置浪费,致使物流效率低下,物



流设施闲置。那么,企业在物流上的投资就是失败的,这部分在物流固定资产上的投资将面临无法收回的风险。如果将这些用在物流上的巨额投资投入到企业的核心业务上,可能会产出更大的效益,因此企业物流投资有着巨大的机会成本。

2. 存货风险

企业由于自身配送、管理能力有限,为了能够对顾客订货及时作出反应,防止缺货和快速交货,往往采取高水平库存的策略,即在总部以及各分散的订货点维持大量的存货。在市场需求高度变化的情况下,安全库存量占到企业平均库存的一半以上,大量的存货对于企业来说有着很大的资金风险。

企业如果通过第三方物流企业的运输、配送网络进行专业化配送,提高配送能力,加快存货的流动速度,可以减少内部的安全库存量,降低企业的资金风险,或者把这种风险分散一部分给第三方物流企业。

(五) 第三方物流的社会效益

除了独特的经济效益外,第三方物流还具有另一个常为大多数人所忽视的价值,即其社会效益。第三方物流产生的社会效益主要体现在以下几个方面:

1. 有助于缓解城市交通压力

通过第三方物流的专业技能,加强运输控制;通过制定合理的运输路线,采用合理的运输方式,组织共同配送、货物配载等,可减少城市车辆运行数量,减少车辆空驶、迂回运输等现象,解决由于货车运输的无序化造成的城市交通混乱、堵塞问题,缓解城市交通压力。

2. 有效整合和利用社会闲散物流资源

通过第三方物流企业专业的管理控制能力和强大的信息系统,对计划经济体制下企业原有的仓库、车队等闲散物流资源进行统一管理、运营,组织共同存储、共同配送,将企业物流系统社会化,实现信息、资源的共享,极大地促进社会物流资源的整合和综合利用,提高整体物流效率。

3. 有利于推动经济可持续发展

由于城市车辆运行效率的提高,可减少能源消耗,减少废气排放量和噪声污染等,有利于环境的保护与改善,促进经济的可持续发展。

4. 调整和优化产业结构

第三方物流的成长和壮大可带动中国物流业的发展,对中国产业结构的调整和优化有着重要的意义。



知识小结

第三方物流是指生产企业为集中精力搞好自己的主业,把原来属于自己处理的物流活动,以合同方式委托给专业化物流服务商,同时通过信息技术系统与物流服务商保持密切联系,以达到对物流全程管理控制的一种物流运作与管理方式,因此,第三方物流又称合同制物流。

第三方物流在发展中已逐渐形成了自身鲜明的特点,具体表现为:合同化关系、专业化功能、特色化服务、网络化信息和系统化管理。企业的物流运作主要包括产品流动、信息流动,对这些流动的速度、成本的控制以及企业内部功能的整合和企业外部协作体系的一体化。

供应链管理下的第三方物流出现了一些新的特点,主要有信息传递纵横交错,共享信息增加;物流网络规划能力增强,物流系统的敏捷性提高;物流过程的实时控制;物流系统的无缝连接;用户的满意度提高。

第三方物流之所以在世界范围内受到企业的青睐,根本原因就在于其独特的作用与价值,能够帮助客户获得诸如利润、价格、供应速度、服务、信息的准确性和真实性及新技术的采用等潜在优势。其主要有服务价值、成本价值、竞争力提升价值、风险分散价值和社会效益。



知识巩固

1. 简述第三方物流的发展过程。
2. 第三方物流的含义与特点是什么?
3. 第三方物流有何优势?
4. 试析第三方物流的运作模式。
5. 第三方物流有哪些运作价值。



案例讨论

案例一 中远物流的成功之道

“这两年,我们在千方百计地摆脱纯粹公路运输企业的概念,向现代物流企业转型。”中国远洋物流有限公司前总经理叶伟龙在介绍公司情况时反复提到“公路运输企业向物流企业转型”。目前公司总资产已达 70 亿元,营业额更是以每年 70% 的增幅快速增长。中远物流的背景可能让很多人误以为它是一个远洋型运输企业。“其实我们公司没有一艘船。”叶伟龙表示,它们把中远物流的“出身”定位为公路运输企业。如今,依托道路运输体系迅速向两端延伸,以库存管理为核心的现代物流体系已经在中远物流形成。叶伟龙预计,两三年后,中远物流将成为一个成熟的物流公司。“过滤”后的定位对于一个企业来说意味着定数,因为它决定着企业未来的发展方向。

记者在采访中发现,中远物流的定位非常清晰而准确。据介绍,中远物流目前重点发展的市场有家电物流、汽车物流、电力物流、石化物流、会展物流、零售业物流。这个定位并不是凭空设想出来的,而是经过专业的市场分析和对自身优劣势充分了解的基础上得出的。据了解,中远物流为寻求准确的市场定位,曾聘请专业的物流咨询公司进行了为期半年的市场调查。他们首先把高物流支出、行业增长快的产业挑选出来,再通过“四重标准”和“两个过滤器”,最终“过滤”出最适合开发的市场。目前,中远物流在家电物流、电力物流



等领域都已成为行业的“翘楚”。但这种定位也不是一成不变的。综合考虑行业的发展趋势和竞争激烈程度,中远物流准备逐步淡出零售物流领域。而几乎同时,经过严密的调查和分析,中远物流准备进入医药物流这一全新的领域。

中远物流的“洋务运动”,每年都要在公司内部选拔 10 余名优秀员工,去世界培养物流人才的顶尖学府——英国 Cranfield 大学深造。叶伟龙把他们培养人才的这一计划称为“洋务运动”。他告诉记者,从 2003 年开始,中远物流与英国 Cranfield 大学开展了合作,Cranfield 大学每年在中远物流招生。这种选拔在中远物流全系统内公开进行,符合条件的员工都可以参与。中远物流将为这些接受培训的员工提供全部学费和生活费。“一个人一年 30 万元的投入,现在看来是值得的。”叶伟龙表示,为培养一批优秀的人才,中远物流的投入是高昂的。公司为去 Cranfield 大学深造的每位员工每年的投入是 30 万元。当然,这批归国的员工所创造的效益是难以用金钱来衡量的。叶伟龙告诉记者,这些员工目前在不同的岗位上发挥着举足轻重的作用。不仅如此,中远物流对于公司人才的培训是多方面的。他们与国内大学开展合作,在学生大二的时候就开始定向培养,提前储备人才。另外,为了提高员工的物流知识,他们还开设了培训班。据悉,中远物流下一步还将启动“蓝领培训”计划。

物流业归根到底还是属于服务性行业,客户服务是否到位,对企业的市场开发和客户的维护有着直接的关系。在客户服务方面,中远物流有一套完整的测评系统——客户完全满意测评系统(TCSS)。据介绍,为发现服务中的不足,提高服务质量,中远物流每年花费几十万元,聘请专门的第三方中介机构作客服调查。基于对服务的重视,中远物流与客户的合作也在不断深入与持久。据了解,在家电物流领域,中远物流所签订的合同,最短的也有 8 年,最长的则为 15 年,这在当今物流业内是不多见的。了解市场并认清自己对于将要转型或正在转型的运输企业,叶伟龙有以下建议:首先,一定要对市场有深刻的认识,寻找具有未来发展潜力的行业和产业,而不能自己想做什么就做什么。他认为,如果对一块市场没有认真分析,就不要轻易踏进去。其次,要对企业自身有清醒的认识,充分分析自己的优势和劣势。选择了一个前景好的行业后,还要看自己是否有能力做好,人力、财力、资源都要考虑到。最后,千万不要把物流企业的核心理解为道路运输,道路运输只是物流运作中一个重要的环节,物流企业的核心是库存管理。叶伟龙提醒,如果没有能力转型为物流企业,不妨把自己的车队做得非常突出,使之成为物流企业的长期分包方,这也是一个不错的选择。



思考题

- (1) 中国远洋物流有限公司是如何向现代物流企业转变的?
- (2) 中国远洋物流有限公司的成功对我国物流企业有何启示?

案例二 北方工业公司的现代物流理念

中国加入 WTO 以后,现代物流管理理念正如汹涌波涛,冲击着我国传统的运输、仓储、货代等企业。如何适应这一形势,跟上物流发展的脉搏,是摆在众多企业领导层面前的一大课题。北方工业公司是我国一家国有大型综合性企业,其进出口货物品种多、数额大。为此,北方工业公司在全国各主要口岸建立了为数众多的国际货运代理公司,随着现代物

流概念的兴起,作为这样一家大型国有企业的货代业务,该如何适应物流发展需求,调整服务方式和服务理念呢?

北方工业公司认为,网络设计和信息设计能使公司从战略的角度配置物流资源。网络设计的基本工作是选定承担预定的物流工作需要的各类设施及其地点,预见到每一种设施怎样进行存货作业和储备多少存货。对一般物流企业来说,应该是先有为特定的物流需求而在硬件设施方面进行统一设置,然后再利用其提供物流服务,而对北方工业公司来说,主要是利用好原有的硬件设施。信息设计是现代物流系统设计所不可或缺的,随着 IT 产业的发展,对物流的信息收集,信息处理和利用带来了前所未有的便利,所以他们认为 IT 和物流是一对孪生兄弟,信息设计的总体思想来源于物流管理所需的各类需求,如预测、订货管理、存货管理、售后服务、应收应付款管理等。信息设计的有效性直接决定了物流系统的准确性、反应的敏捷性。物流信息设计也经历了计算机发展的各个过程,现今北方工业公司已从 EDI 方式跨越到利用互联网为平台的方式,这使物流的动态服务与即时服务变为现实。

思考题

- (1) 通过上述描述,可以看出北方工业公司怎样的物流经营理念?
- (2) 对于传统货运代理企业如何向现代物流企业转型?

实训设计

第三方物流企业业务流程调查与分析

►►【实训目的】

通过对第三方物流企业业务流程的调研,使学生掌握典型企业的流程特点。

►►【实训要求】

结合所学知识,选择有一定代表性的第三方物流企业并完成第三方物流企业作业流程图的制作。

全班分为 5 组,每 8 人为一组,每组设一名组长。

►►【实训内容】

1. 描述企业概况
 - (1) 企业在所处领域、业务功能和区位等方面的优势;
 - (2) 企业定位与发展规划;
 - (3) 企业发展现状,包括主营业务、人员数量、设备情况、技术水平、管理机制等。
2. 按以下要求绘制主营业务流程图
 - (1) 明确业务流程所涉及部门的主要职责、功能以及责任人;
 - (2) 用不同颜色在图中标示出业务流程中的物流、信息流和资金流;



(3) 各环节、各部门所涉及的单证及其流转程序。

3. 第三方物流企业业务流程科学性与合理性探讨

根据企业选址和区域经济特点,并结合现代物流发展情况,在教师和企业人员指导下分组进行讨论,最终提出作业流程再造的设计构想。

▶▶【注意事项】

学生外出进行企业调研,必须听从指挥,遵守纪律,注意交通安全,并需要表现出良好的礼貌礼节,维护学校形象。

▶▶【实训考核】

每位学生的成绩由两部分组成:课堂讨论成绩(30%),调研记录和总结成绩(70%)。