

摘 要

自从上世纪 80 年代以来,资源外取(outsourcing)已经成为商业领域中的一大趋势。越来越多的企业开始重视加强自身的主业,将主要的资源和能力用于自身核心能力的培育上,而将其他资源和业务外包。由于物流业务对于一般的制造企业和商业企业视为具辅助和支持作用的业务,在西方发达国家,很多企业都选择了不直接管理物流活动,企业的物流服务常常通过从外部物流服务公司采购获得。

第三方物流(Third Part Logistic,简称 3PL 或 TPL)也因此应运而生。理论界和企业界也同时掀起了研究和实践第三方物流的热潮。

本文的主要内容是以企业核心竞争力理论为基础,系统地分析第三方物流的理论基础和价值来源,同时,以 AN 公司作为实例,实际考察并系统分析了 AN 公司第三方物流战略的决策及实施,然后,通过对 AN 公司实施第三方物流战略前后的成本因素和非成本因素进行分析,力图通过这些分析发现成本变化的规律和趋势。

论文首先以企业核心竞争力理论为基础,简单地介绍了第三方物流的概念和理论,同时,系统地分析了第三方物流的价值及价值来源,最后,简单介绍了第三方物流在国际和国内的发展现状。然后,论文以 AN 公司为实例,结合企业核心竞争力理论和第三方物流理论,采用 VRIO 分析技术框架和企业价值链理论,对 AN 公司核心竞争力进行详细分析,再结合 SWOT 分析,详尽地阐述了 AN 公司第三方物流战略的选择和实施策略。在完成战略分析后,本文就 AN 公司实施第三方物流战略前后的成本变化进行了比较和分析,力图通过分析发现第三方物流战略实施前后各项物流成本的变化规律及趋势。接着,论文对 AN 公司实施第三方物流后非成本因素进行了考察和分析,通过分析揭示了第三方物流战略实施后除了为企业带来物流成本的降低的好处外,还在一些关键业务环节上提高了效率,增强了企业的整体竞争力。

最后,论文介绍了 AN 公司实施第三方物流战略后依然存在的一些问题以及提出了一些解决的建议。同时,提出了建立对第三方物流运作绩效进行有效考核和评价的机制的重要性以及如何建立这样一套评价机制的方法。

关键词: 第三方物流,资源外取,AN 公司

Abstract

Since the eighties of the last century, outsourcing has become the general tendency of commerce. More and more enterprises have begun to put emphasis on its own major field, applying its resource and power to the cultivation of its own core capacity while outsourcing for other resources. Since logistics is considered as supportive and assisting by manufacturing and trading companies, in many western advanced countries, it is no longer part of the direct management of a company. Instead, it is usually obtained through purchase from outside logistics companies.

Third Party Logistics (3PL or TPL) thus emerged as the times required. High waves of researching and practicing 3PL have since been aroused among theorists and enterprisers.

The main content of this dissertation, based on the Theory of the Core Competence of a company, analyzes systematically the theoretical basis and value source of Third Party Logistics, meanwhile, taking AN Company as an example, closely investigates and analyzes in detail the policies and enforcement of Third Party Logistics Strategy of AN Company, and subsequently, analyzes the logistics cost changes and non-cost factors of this company before and after the enforcement, aiming to find out the tendency and rules of cost changes.

The dissertation is, first, based on the Theory of the Core Competence, then leads simply to the introduction of the conception and theories of 3PL, and meanwhile, systematically analyzes the theoretical basis and value source of Third Party Logistics; finally, introduces the present status of 3PL abroad and domestically. Subsequently, it takes AN Company as an example, combines the Theory of the Core Competence with 3PL, applies the theories of VRIO Framework and Values Chain to the detailed analysis of AN Company's Core Competence, and, combining SWOT analysis, illustrates in detail the selection and enforcement policies of AN Company's 3PL Strategy. After analyzing the strategy, the dissertation compares and analyzes the logistics cost changes of this company before and after the enforcement of 3PL, aiming to find out the tendency and rules of cost changes after the implementation. The dissertation then examines and analyzes the logistics non-cost factors of this company before and after the enforcement of 3PL, revealing that the implementation of 3PL may lower the logistics cost of the enterprise, promote the efficiency of some key links, and increase the entire competence

of the enterprise.

In the end, the dissertation discusses some of the problems that still exist after adopting the strategy of 3PL and puts forward some advice while introducing the importance of establishing effective examination and evaluation systems on the 3PL and the ways on how to.

Key words: Third Party Logistics, Outsourcing, AN Company

1 绪论

1.1 研究的目的是和意义

进入 21 世纪以来,随着经济全球化的发展,市场竞争愈加白热化。竞争加剧直接导致企业的利润率降低。充分的竞争将企业过去靠一个机会或好的点子就占领市场并获取巨额利润的可能性降到了最低,要想在竞争中取得持久的竞争优势,企业就必须更加关注战略决策和企业核心竞争力的问题。只有选择最佳的企业战略,并充分挖掘企业内部潜力,全力打造企业核心竞争能力,才有可能使企业在今后的竞争中脱颖而出。

供应链管理(Supply Chain Management,简称 SCM)就是在这种需求背景下应运而生^[1]。

供应链(Supply Chain,简称 SC)的概念最早在上世纪 80 年代末被提出,随着计算机技术和通讯技术(Communication Technology)的迅猛发展,以及经济全球化和全球制造(Global Manufacturing)的发展,供应链管理在制造业中得到大量的应用。目前,供应链管理已逐渐成为增强企业竞争力的重要手段。

作为供应链管理中重要组成部分的第三方物流(Third Part Logistic,简称 3PL 或 TPL)战略,无论是理论研究还是商业运作在国内都还处于起步阶段,虽然很多企业管理人员和管理研究人员都在大力鼓吹发展第三方物流,但能够在本土企业得到应用的却为数不多。

重庆地处西南,自中央提出西部大开发战略以来,重庆作为中西部唯一的直辖市,其战略地位愈显重要。但是,对于重庆企业和中西部企业来说,如何在中央政策支持的大好形势下,充分利用当地资源优势,克服交通运输和信息交流等方面的劣势,抓住机遇,因势利导,使企业在竞争在中迅速脱颖而出并取得持久竞争优势,已成了企业管理者首先要考虑的问题,也成为政府部门和企业战略研究人员关注的焦点。

AN 公司由于行业竞争以及企业管理需要,在这方面走在了前面,其实施第三方物流战略的时间虽然不长,但已取得了显著成效,无论是储运成本还是管理成本都有明显的下降,而企业的应变能力却得到了极大提升。因此,AN 公司第三方物流战略对中西部企业战略决策和研究都有显著的借鉴意义。

1.2 国内外研究现状及发展趋势

在国外,对物流的研究最早可追溯到 1915 年,美国学者何奇.萧在哈佛大学出版

社出版的《市场流通中若干问题》一书中明确指出，“企业中的流通活动分为创造需求的活动和物流活动^[2]。”

关于物流的具体定义，存在着多种表述：

1948年美国销售协会对物流的定义为：“所谓物流，就是物质资料的生产阶段移动到消费或利用者手里，并对该移动过程进行管理。”

1965年日本机械振兴协会是这样定义物流的：“所谓物流，就是把制品从生产者手里物理性地转移到最终需求者手里所必要的诸种活动，具体讲，即包装、装卸、运输、通讯等诸种活动。”

2001年8月，我国物流与采购联合会组织编写的《物流术语》中对物流定义为：“物品从供应地向接收地的实体流动的过程，根据实地的需要，将运输、储存、搬运、包装、流通加工、配运、信息处理等基本功能实施有机结合中。”

理论界关于物流的学说也很多，总结起来大致如下：

商物分流：物流科学赖以存在的先决条件，所谓商物分离，是指流通中两个组成部分商业流通和实物流通各自按照自己的规律和渠道独立运动。

黑大陆学说：著名的管理学权威 P·E·德鲁克曾经讲过：“流通是经济领域里的黑暗大陆”，德鲁克泛指的是流通，但是，由于流通领域中物流活动的模糊性尤其突出，是流通领域中人们更认识不清的领域，所以，“黑大陆”说法现在转向主要针对物流而言。

物流冰山说：是日本早稻田大学西泽修教授提出来的，他专门研究物流成本时发现，现行的财务会计制度和会计核算方法都不可能掌握物流费用的实际情况，因而人们对物流费用的了解是一片空白，甚至有很大的虚假性，他把这种情况比做“物流冰山”。“物流冰山”的特点，是大部分沉在水面以下的我们看不到的黑色区域，而我们看到的不过是物流的一部分。

第三利润源泉：“第三个利润源”说法主要出自日本。从历史发展来看，人类历史上曾经有过两个大量提供利润的领域。第一个是资源领域，第二个是人力领域。在前两个利润源潜力越来越小，利润开拓越来越困难情况下，物流领域的潜力被人所重视，按时间序列排为“第三个利润源”。

效益背反说：是物流领域中很经常的很普遍的现象，是这一领域中内部矛盾的反映和表现。例如，包装问题，包装方面每少花一分钱，这一分钱就必须就必然转到收益上来，包装越省，利润则越高。但是，一旦商品进入流通之后，如果简省的包装降低了产品的防护效果，造成了大量损失，就会造成储存、装卸、运输功能要素的工作劣化和效益大减。

成本中心说：其含义是，物流在整个企业战略中，只对企业营销活动的成本产生影响，物流是企业成本的重要的产生点，因而，解决物流的问题，并不主要是为

要搞合理化、现代化，不主要在于支持保障其他活动，而主要是通过物流管理和物流的一系列活动降低成本。所以，成本中心既是指主要成本的产生点，又是指降低成本的关注点，物流是“降低成本的宝库”等说法正是这种认识的形象表述。

利润中心说：其含义是，物流可以为企业大量提供直接和间接的利润，是形成企业经营利润的主要活动。非但如此，对国民经济而言，物流也是国民经济中创利的主要活动。物流的这一作用，被表述为“第三个利润源”。

服务中心说：代表了美国和欧洲等一些国家学者对物流的认识，这种认识认为，物流活动最大的作用，并不在于为企业节约了消耗，降低了成本或增加了利润，而是在于提高企业对用户的服务水平进而提高了企业的竞争能力。因此，他们在使用描述物流的词汇上选择了后勤一词，特别强调其服务保障的职能。通过物流的服务保障，企业以其整体能力来压缩成本增加利润。

战略说：这是当前非常盛行说法，实际上学术界和产业界越来越多的人已逐渐认识到，物流更具有战略性，是企业发展的战略而不是一项具体操作性任务。应该说这种看法把物流放在了很高的位置，企业战略是什么呢？是生存和发展。物流会影响企业总体的生存和发展，而不是在哪个环节搞得合理一些，省了几个钱。

作为物流专业化的一种形式，现代意义上的第三方物流业大约起始于二十世纪八十年代，算相对年轻的一个行业。但其发展速度却非常迅速，在欧洲，目前使用第三方物流服务的比例约为 76%，在美国约为 58%，且其需求仍在增长。同样的研究表明，欧洲 24%和美国 33%的非第三方物流用户正积极考虑使用第三方物流；欧洲 62%和美国 72%的第三方物流用户认为他们有可能在未来 3 年内增加对第三方物流的运用。

据统计，美国的第三方物流市场从 1996 年的 250 亿美元增加到了 2000 年的 500 亿美元；而在《财富》500 强中，60%都曾使用过第三方物流服务。

在我国，据统计，2001 年商品零售总额为 3.76 万亿元人民币，生产资料销售总额为 5.5 万亿元人民币，进出口总额为 5000 亿美元，从事商品零售批发贸易的机构 4141 万家，营业面积超过 5000 平方米的大型超级市场 300 多家^[3]，这些都为物流业的发展提供了巨大的空间。按照世界银行的估算，2002 年中国国民经济的物流成本为 1.6 万亿元人民币，2003 年则是 1.9 万亿元人民币。在发达国家，物流成本占 GDP 总额的 10%-15%，而我国大约为 20%。

所有这些数据都说明，中国的物流市场发展潜力非常巨大。但是，在这里边，真正意义上的第三方物流却还仅仅处于发展初期：据统计，2001 年我国的第三方物流市场规模大约在 400 亿元人民币左右，70%的第三方物流服务提供商在过去的三年中，年平均业务增幅都高于 30%，整个中国第三方物流市场 2000-2005 年的增长率将达到 25%^[4]。

同时,对于第三方物流的理论研究,我国也处于初级阶段,更多的还只是介绍和翻译西方的一些物流管理理论。至于创造性地发展切合中国实际的物流管理理论或系统深入地总结第三方物流实践的研究都还非常的少。这也从另一方面制约了我国第三方物流业的发展。

1.3 研究的主要内容与技术路线

本文的主要内容是以企业核心竞争力理论为基础,系统地分析第三方物流的理论基础和价值来源,同时,以 AN 公司作为实例,实际考察并系统分析了 AN 公司第三方物流战略的决策及实施,然后,通过对 AN 公司实施第三方物流战略前后的成本因素和非成本因素进行分析,力图通过这些分析发现成本变化的趋势和规律,希望通过这些研究和分析,能对西部企业实施第三方物流战略有一定的借鉴意义。

论文首先以企业核心竞争力理论为基础,简单地介绍了第三方物流的概念和理论,同时,系统地分析了第三方物流的价值及价值来源,最后,简单介绍了第三方物流在国际和国内的发展现状。

然后,论文以 AN 公司为实例,结合企业核心竞争力理论和第三方物流理论,采用 VRIO 分析技术框架和企业价值链理论,对 AN 公司核心竞争力进行详细分析,再结合 SWOT 分析,详尽地阐述了 AN 公司第三方物流战略的选择和实施策略。

在完成战略分析后,本文就 AN 公司实施第三方物流战略前后的成本变化进行了比较和分析,力图通过分析发现第三方物流战略实施前后各项物流成本的变化规律及趋势。

接着,论文对 AN 公司实施第三方物流后非成本因素进行了考察和分析,通过分析揭示了第三方物流战略实施后除了为企业带来物流成本的降低的好处外,还在一些关键业务环节上提高了效率,增强了企业的整体竞争力。

最后,论文介绍了 AN 公司实施第三方物流战略后依然存在的一些问题以及提出了一些解决的建议。同时,提出了建立对第三方物流运作绩效进行有效考核和评价的机制的重要性以及如何建立这样一套评价机制的方法。

本文研究的技术路线如图 1.1 所示:

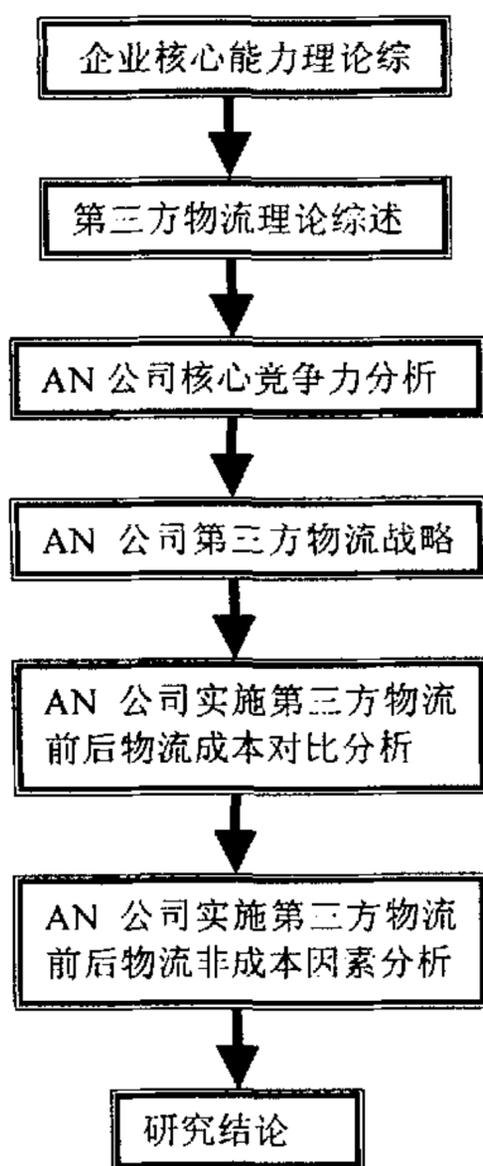


图 1.1 本文的技术路线图

Figure 1.1 Technical Route of Study

2 第三方物流战略的理论基础

2.1 企业核心竞争力与资源外取

2.1.1 企业核心竞争力战略

核心能力又称企业核心竞争力（core competence），最先由 C.K.普拉海德（Prahalad.C.K.）和 G.哈默（Hamel.Gary）于 1990 年发表在《哈佛商业评论》的一篇文章中提出。普拉海德和哈默指出，“没有一家企业能够同时构筑和维持五、六种以上的具有世界级领先地位的基本能力^[5]”。他们把核心能力定义为“技能与竞争力的集合，使企业组织中的积累性学识”。具体而言，核心能力是企业协调不同生产技能和有机结合多种技术流派的综合性学识，是企业最基本的、能够使企业保持相对长期稳定的竞争优势并因此而获利的一种竞争力。为了维持竞争优势，许多企业通过重组将资源和精力集中在核心业务上，从而降低了运营成本，促进了自身能力的迅速积累和成长。

美国学者杰伊·巴尼（Jay B. Barney）在 1995 年出版的《获取并保持竞争优势》一书中指出，核心能力作为企业竞争优势的源泉，一般来说，至少应该具备三个方面的特征^[6]：

①价值性：核心能力应具备充分的用户价值，能够提高顾客对最终产品的感知收益。

②稀缺性：核心能力应能够为企业奠定进入一个或多个市场空间的潜力。换句话说，核心能力能为企业带来超额利润，能够在相对长的时期内使企业具备并保持一定的竞争优势。

③难以模仿性：持续的竞争优势是一种不会由于战略模仿而消失掉的优势。竞争对手要么无法模仿，要么得付出相当昂贵的模仿代价。

同时，一个企业如果具备了这样的能力或资源，但是不能充分利用其资源和能力以发挥其竞争潜力，这些资源和能力也不能成为企业的核心竞争力。

2.1.2 企业资源外取战略

如果企业内部某种活动或过程不具备以上三个特征中的任何一个，则企业可以通过资源外取策略将这些非核心功能转移给外部供应商，从而有效地调配资源、分散风险，将资源集中在关键能力的维护和培育上，以实现未来持续稳定的成长。这就是管理学上的资源外取战略或者叫做业务外包（Outsourcing）。

尽管目前学术界和产业界对第三方物流的定义或内涵的表述有所分歧，但通过

对定义进行深层次的分析，我们可以发现第三方物流战略事实上是核心能力和资源外取理论的一种衍生形式。

如果企业将非核心的物流业务外包给其他企业或通过外部组织来提供，这就是一般意义上的第三方物流。从资源外取的角度来讲，第三方物流实际上也是外取非核心活动或过程的众多形式中的一种。

2.2 第三方物流的理论

2.2.1 第三方物流的概念

① 广义的第三方物流的概念^[7]

第三方物流的概念有广义和狭义之分，广义的第三方物流概念如下：

第三方物流是提供全部或部分企业物流功能的一个外部服务的提供者。

或者以商品交易为参照系，第三方物流是商品买卖双方之外的第三方提供的物流服务。

这个定义将传统的运输公司、仓储企业、报关行等单一环节的服务提供商都看作第三方物流的范畴。按照这个定义，在国际快运、快递市场上的巨头 UPS、FEDEX、TNT、DHL 或者国内的中远、中海、中外运等，也是第三方物流服务商。

广义的第三方物流概念没有将传统的运输、仓储业务同现代物流服务进行区分，概念太宽，不利于研究和认识现代物流。

② 狭义的第三方物流的概念

对于狭义的第三方物流的概念，不同的学者在概念解释方面，或者在理论和实际运作方面，都存在着一些差异。从大体上来看，有以下几种认识：

1) 合同物流

这种看法认为第三方物流就是合同物流，或契约物流，是指第三方物流提供者在特定的时间段内向使用者提供个性化的系列物流服务。合同物流的概念是在 80 年代中期才在欧、美发达国家出现的。目前，国外关于这方面的文章也未对这一术语下确切的定义。

2) 集成物流

这种看法认为第三方物流是提供全部物流业务服务的活动，即通常所说的一站式一体化的综合物流服务。

3) 供需之外的第三方^[8]

这种看法认为第三方物流就是物流活动是由供方需方之外的第三方去完成的一种物流运作模式。

以上三种看法都各有所长，但也各有不够完备的地方。

合同物流说明了合作的长期性，涉及到长期关系或战略关系的问题，但对于物流服务的内容没有明确的约定，没有办法从本质上界定现代物流的特质。

集成物流理论强调了物流服务的集成性、系统性和综合性，对物流服务作了过高的定义，概念的范畴比较窄，以此论断，现在的大多数物流服务并不能称为第三方物流。

第三个定义从服务主体的角度说明了“第三方”和含义，从这一点来说比较接近第三方物流的本义，但是，这个定义又显得过于宽泛，没有将服务的内容和业务运作内容说清楚。

根据美国物流管理委员会（the Council of Logistics Management）于2002年10月1日公布的《物流术语条例2002版》中对第三方物流的解释为：第三方物流就是将企业的全部或部分物流运作任务外包给专业公司管理经营，而这些能为顾客提供多元化物流服务的专业公司称为第三方物流服务提供商。

根据以上定义，我们可以将第三方物流的概念通过图 2.1 说明：

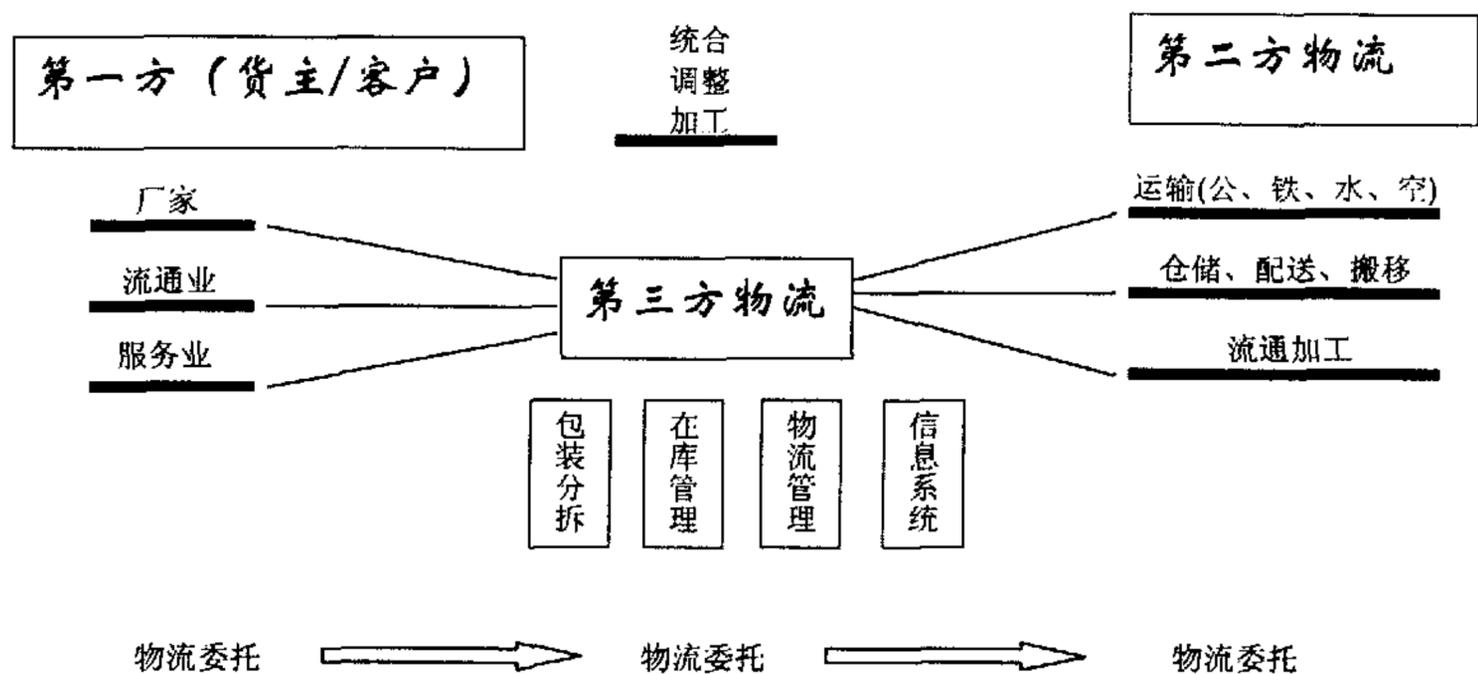


图 2.1 第三方物流概念图

Figure 2.1 3PL Concept

如图 2.1 所示，在第三方物流的概念中，第一方是物流服务的需求方，即客户/货主，第二方是物流服务能力的提供方，即运输、仓储、流通加工等基础物流服务的提供者，第三方物流通过整合第二方的资源和能力为第一方提供服务。

由图 2.1 可看出，第三方物流的作用和地位在于，通过管理和整合运作低层次的物流资源，为客户完成特定的服务，这可以认为是现代物流企业的本质职能。由此也可以明确第三方物流的管理特性。

通过这个概念图，我们也很容易从整个物流业发展的角度去理解第三方物流。其实，在第三方物流出现之前，第一方和第二方的物流的直接服务关系就存在了很久，如汽运、铁运、海运、空运、公共仓储等，都体现了这种第一方和第二方的直接服务关系。而第三方物流的出现，是物流复杂性进一步增强后又一次专业分工的结果。

为了能够更清晰地理解第三方物流的概念，我们对第三方物流再进行一些描述性的定义：

1) 从服务的内容看。第三方物流侧重于为顾客提供一体化的综合物流服务，可以是纵向的连接，也可以是横向的整合。

纵向的连接：第三方物流公司可以完成从原材料物流、生产线物流到销售物流的完整过程的组织管理。

横向的整合：主要体现在对物流服务资源的整合和优化利用，如运输车队的选择，仓储资源的选择等。

从服务内容的角度，可以很容易地把第三方物流企业同普通的货代型企业区分开来。也可以把第三方物流同单环节标准化服务，如快递、快运、海运、空运等的运输企业区分开来。

2) 从业务运作看。第三方物流企业在完整的物流服务体系中，处于客户和包括车队、仓储企业等在内的低层专业化物流企业之间。第三方物流企业通过整合低层的物流资源，为客户提供一站式物流服务。如图 2.2 所示：

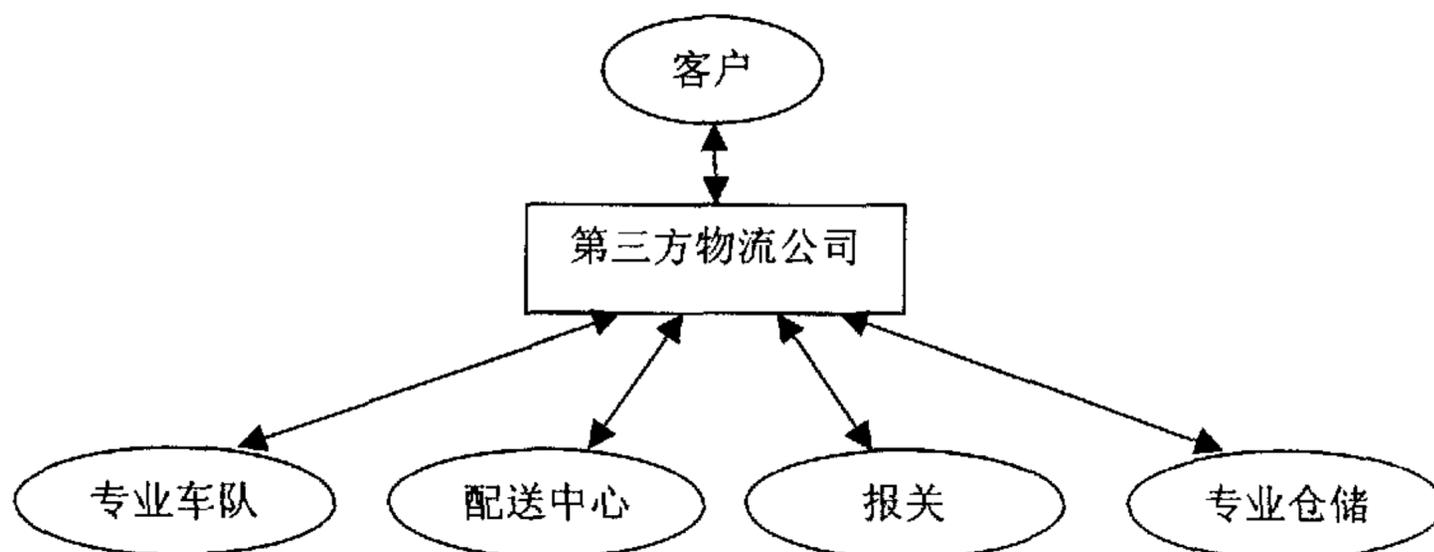


图 2.2 管理型物流公司业务运作模式

Figure 2.2 Operating Mode of a Managerial Logistics Company

从运作模式可以很明确地看出第三方物流的本质，即管理型第三方物流企业是独立于物流需求（客户）和物流供应（专业化车队、专业仓储、配送等）之外的一方。第三方物流具有十分明显的整合和管理内涵。

3) 从客户关系看。第三方物流的采购不是货主向物流服务商偶然的、一次性的物流采购活动,而是采取委托—承包形式的业务外包的长期合作的合作伙伴关系。这有别于简单的货运或仓储服务。实际上,在西方国家第三方物流服务商本身就是作为客户企业的战略合作伙伴被提出来的。

4) 从拥有的运作资产看。管理型第三方物流企业一般不掌握物流运作的核心资源,或自身拥有的资源在整个服务所使用的资源中所占的比重较小。

2.2.2 第三方物流的价值及来源

① 物流系统的五大目标

就单个具体厂商而言,根据业务的类型、作业的地理区域,以及产品和材料的重量/价值比率,物流开支一般在销售额的5%—35%之间,物流成本通常被解释为是业务工作中的最高成本之一,仅次于制造过程中的材料费用或批发、零售产品的成本。很明显,物流虽然对业务的成功至关重要,但也是昂贵的。

由于物流成本的昂贵性,物流合理化就成为物流管理追求的总目标。所谓物流合理化,就是使物流设备配置和一切物流活动趋于合理。具体表现为以尽可能小的物流成本,获得尽可能高的服务水平。它是对物流设备配置和物流活动组织进行调整改进,实现物流系统整体优化的过程。

基于物流合理化的目标,可以为物流系统归纳出五大目标:

1) 服务目标:物流系统是“桥梁、纽带”作用的流通系统的一部分,它具体地联结着生产与再生产、生产与消费,因此要求有很强的服务性。物流系统采取送货、配送等形式,就是其服务性的体现。在技术方面,近年来出现的“准时供货方式”、“柔性供货方式”等,也是其服务性的表现。

2) 快速、及时目标:及时性不但是服务性的延伸,也是流通对物流提出的要求。快速、及时既是一个传统目标,更是一个现代目标。其原因是随社会大生产发展,这一要求更加强了。在物流领域采取的诸如直达物流、联合一贯运输、高速公路、时间表系统等管理和技术,就是这一目标的体现。

3) 节约目标:节约是经济领域的重要规律,在物流领域中除流通时间的节约外,由于流通过程消耗大而又基本上不增加或提高商品使用价值,所以通过节约来降低投入,是提高相对产出的重要手段。

4) 规模化目标:以物流规模做为物流系统的目标,是以此来追求“规模效益”。生产领域的规模生产是早已为社会所承认的。由于物流系统比生产系统的稳定性差,因而难于形成标准的规模化模式。在物流领域以分散或集中等不同方式建立物流系统,研究物流集约化的程度,就是规模化这一目标的体现。

5) 库存调节目标:是服务性的延伸,也是宏观调控的要求,当然,也涉及到物

流系统本身的效益。在物流领域中正确确定库存方式、库存数量、库存结构、库存分布就是这一目标的体现。

② 第三方物流的价值分析

基于物流系统的五大目标，现代物流的实质就是，企业在既定的客户服务政策下，以最低的费用完成产品价值的实现。因此，分析第三方物流的价值就必须从这个物流本质出发。客户服务水平（服务性/快速及时）就物流而言，就是能力指标，最低的费用（节约/规模化/合理库存）就是成本指标。

所谓第三方物流的价值，就是指第三方物流在能力指标和成本指标上，在特定的情况下，具备比较优势。

第三方物流就是在专业管理的基础上，通过整合低层的物流资源，同时利用专业化服务优势，将客户资源进行整合，发挥自身管理技术能力和网络能力，为客户提供个性化、一体化的物流服务。

第三方物流价值分析见图 2.3:

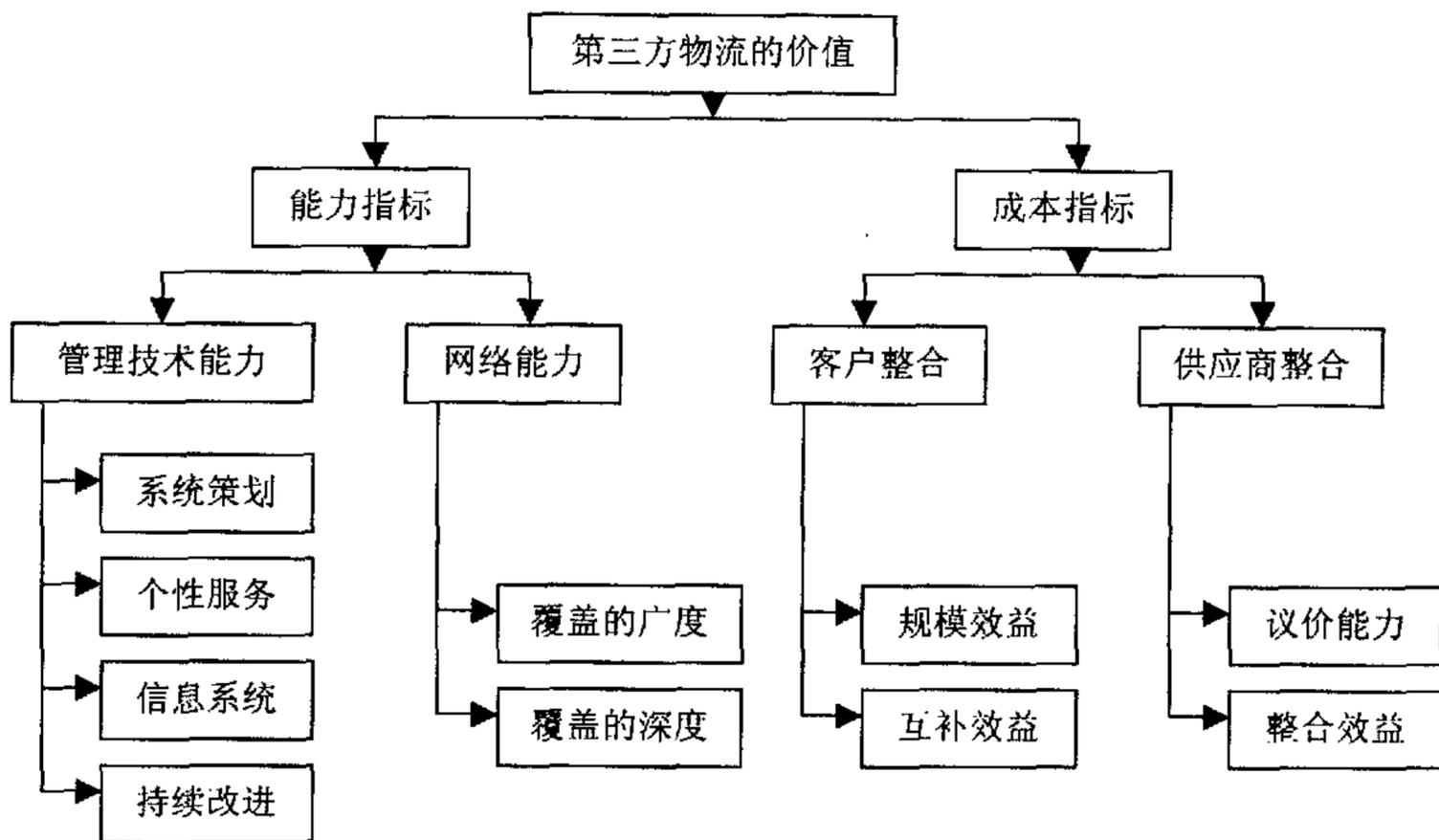


图 2.3 第三方物流的价值图

Figure 2.3 Values of 3PL

从图 2.3 能很直观地看出，第三方物流的价值主要体现在管理技术能力、网络能力、客户整合和供应商整合四个方面。下面我们就第三方物流这四个方面的能力分别进行分析：

1)管理技术能力。

管理技术能力是第三方物流区别于第二方物流最重要的特征，是第三方物流相对于第二方物流来说最重要的优势。管理技术能力具体体现在以下几方面：

系统策划能力。随着经济的发展和竞争的加剧，生产和服务的模式发生了很大的变化：从大规模标准化生产到个性化柔性化小批量生产，从产品导向向客户服务导向。与这种变化相适应，物流的复杂性日益凸现。而经济全球化的进程大大延伸了供应链在空间的分布，全球采购、多基地协同生产、全球销售、全球服务等，将供应链延伸到全球范围，相应的物流配套也要在全球展开，物流在空间上的复杂性也日益增加。

由此可见，物流系统无论在深度上还是在广度上都大大地延伸了，物流系统策划的复杂性使其成为一个只有专家才能涉足的领域。一般的生产制造企业依靠内部力量完成物流系统策划变得越来越困难。

第三方物流企业的物流系统策划能力是最体现其专业水平的能力，是第三方物流作为专业的物流整体方案提供者最重要的能力。

个性服务能力。由于不同的客户，其产品特性、采购策略、生产计划、市场策略和客户服务水平、发展阶段等都不相同，物流体系呈现出很强的个性化特征，从服务内容到服务方式，从实物流动到信息传递等，都各不相同，第三方物流企业一般在系统策划的基础上，为客户定制个性化的物流服务方案。

个性化服务能力也是第三方物流区别于第二方物流的重要特点，第二方物流一般以大规模标准化服务为特色，针对客户的个性化能力不强，尤其在服务内容的弹性上不足，不能满足客户的需求。而作为方案提供者的第三方物流服务，提供的是度身定做的个性化服务。

信息系统。信息化既是现代物流的重要趋势，更是现代物流赖以存在的基础。在企业的信息管理系统中，物流系统是最核心的内容之一。目前，大多数比较大的企业，都有自己的企业管理信息系统，如 MRP、MRPII、ERP 等，第三方物流企业，必须有相应的系统同客户系统进行数据交换，才能保证物流管理的效率性和准确性。物流企业在信息系统方面的投入，可以降低客户企业对物流信息系统的投入压力。现在，大型的第三方物流公司，都将信息系统的建设作为保持行业领先地位的手段。

持续改进能力。第三方物流企业为了维持自己在市场上的竞争优势，会不断地引进新的技术手段、设备，并不断地改进自己的管理和运作模式，以提高服务并降低成本，这种持续改进能力是第三方物流的一个显著特点。使用第三方物流服务，可以在自己不投入的情况下，享受来自第三方物流服务商的技术更新换代和管理提升。

不难看出，管理技术能力是第三方物流的核心价值。关于企业物流，有很多提法，如第三利润源，经济中的黑暗大陆，成本冰山等，都表明物流在整个企业运营

成本中，占有很大的比重。企业物流现代化的最大意义就是将物流成本大幅降低，而物流成本的降低就要靠物流系统的科学规划，物流信息系统的合理使用和在发展过程中根据实际情况不断改进。第三方物流以自己在物流方面的专业优势，可以帮助客户企业有效地挖掘第三利润源，可以说，这是第三方物流企业最大的价值所在。

2)网络能力

网络化是现代物流的另一个趋势。随着客户需求的不断提高，竞争加剧导致对服务水平要求越来越高，企业物流所需要的网络越来越细致，同时，全球化的进程又导致物流网络可能覆盖的范围越来越广，生产、制造企业发现自己越来越难以驾驭自己的物流网络，在这种情况下，第三方物流的网络就成为他们必然的选择。

大型的第三方物流公司，一般通过自建或整合社会物流资源，形成一定范围内的物流服务网络。这些网络在提供一般性的物流服务的同时，还可以根据客户的特殊需求进行个性化服务，以满足客户的需求。

3)客户整合

第三方物流企业一般会同时为多个客户提供物流服务，因此可以通过整合多个客户的物流服务来降低成本，创造价值。其中最主要的价值来源于规模效益和互补效益。

第三方物流通过为多家企业提供物流服务，可以实现管理和运作的规模效益。特别是企业在进行自营物流时，人力资源、设施能力、信息系统能力等都可能得不到充分的利用，管理成本会相对较高，而第三方物流可以通过对多个客户业务的整合，达到规模效益，有效地降低成本。

第三方物流企业在选择客户时，可以有意识地考虑客户业务类型的搭配，如货物密度，物流活动区域、季节性等，通过轻重搭配，均衡货流，季节互补等手段，实现物流的互补效益。

4)供应商整合

第三方物流是在对第二方物流进行整合的基础上为客户提供综合的物流服务，因此，在供应商整合的环节，第三方物流存在着很大的成本降低空间。

一方面，由于第三方物流一般同时拥有多个客户，这样就使得第三方物流在同低级物流服务提供商的谈判中拥有很强的议价能力，有效控制物流成本。

另一方面，第三方物流企业可以将客户的不同业务类型进行分类，然后分别发包给不同的第二方物流服务商，以取得整合效益。

管理技术能力和网络能力是从能力方面来体现第三方物流的价值，而客户整合能力和供应商整合能力则体现了第三方物流在降低成本方面的价值。但是，并不是说所有的第三方物流服务商都具备上述的全部优势或价值，一般来说，不同的企业都会有所侧重。例如，对于只为少数客户提供服务的第三方物流企业来说，更重要

的是体现其管理能力和技术能力，而对于同时为多个客户提供服务的第三方物流企业而言，其成本优势会得到充分的体现。

③ 企业选择第三方物流的动机和原则

在对第三方物流价值分析的基础上，研究企业选择第三方物流服务时需考虑的因素，归纳起来大致有以下三个方面：

1) 企业自己有没有自营物流的能力。随着竞争的不断加剧，个性化服务要求越来越高，以及销售网络的不断拓展等因素，使得物流的复杂程度越来越高，可能导致企业自己无法有效管理自营物流系统，这时候，第三方物流就是一个必然的选择^[10]。

2) 物流成本因素。如果企业拥有自营物流的能力，那么成本就是决策时的另一个考虑因素。

3) 战略层面的考虑。选择第三方物流服务，除了能力和成本因素之外，还需要从企业战略决策的层面来考虑。这一点已得到越来越多的企业的认同，越来越多的企业在考虑是否选择第三方物流服务时，对企业战略的考虑甚至远远超过了简单的能力和成本的考虑。

首先，使用第三方物流可以使企业实现资源优化配置，将有限的资源集中于核心业务。

企业要想在严峻的市场竞争环境下生存和发展，必须提高资源配置的效率。现在市场竞争的焦点已经由过去简单的成本竞争转向产品功能、服务质量以及新产品开发速度的竞争，企业提高产品质量、降低成本、改进服务质量、新产品开发的压力越来越大，只有以比竞争对手更低的成本、更快的速度向消费者提供更好的产品，才能在竞争中取得优势。然而，任何企业所拥有的资源都是有限的，它不可能覆盖企业所有的业务领域，换句话说，就是一个企业不可能在每一个业务环节上都与竞争对手取得竞争优势。取得整体竞争优势的唯一途径就是“集中优势”--将有限的资源集中到企业“核心能力”的培育和发展上，而对非核心的业务采取资源外取战略，“外包”给在这些业务上具备核心能力的企业。

第三方物流战略的选择正是基于上述考虑，由企业将非核心的物流业务外包给专业的第三方物流服务提供商。这也是第三方物流存在的真正价值所在，同时也是企业选择第三方物流的根本因素之一。

第二，选择第三方物流还可以使企业减少投资，降低风险。现代物流领域的设施、设备、信息系统等的投入是相当大的，而且由于物流需求的不确定性和复杂性，可能导致投资的巨大风险。选择第三方物流服务可以避免这些投资风险。

第三，选择第三方物流还可以获得物流能力上的好处。

最后，选择第三方物流还可以使企业享受成本降低的好处。

由于物流业务本身的复杂性，以及物流业务贯穿于企业业务活动的方方面面的

特性,使得物流服务的购买本质上就不同于一般商品或服务的购买,仅仅简单地考虑能力或成本因素的决策,必然会使企业付出额外的代价。只有基于企业战略层面的综合因素考虑,才是企业选择第三方物流的基本原则和真正动机。

2.3 第三方物流发展状况

2.3.1 西方国家第三方物流发展状况

第三方物流自 20 世纪 80 年代在欧美等工业发达国家出现以来,以其独特的魅力受到企业的青睐而得到迅猛发展,被誉为企业发展的“加速器”和 21 世纪的“黄金产业”,成为新兴的经击增长点,越来越多的企业不惜巨资投向这一领域。早在 1992 年对全球 500 家最大制造商物流主管的调查表明,有 37%的企业采用第三方物流服务。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),其中将近 47%的配送是外协的。在美国的一些主要市场上,第三方物流的利用率已经达到 73%,还有 16%的企业研究未来第三方物流的利用。第三方物流正在成为各个国家企业物流运作和管理的主流模式。

作为现代物流发源地之一的美国,其物流产业的发展大约经历了四个阶段。

第一阶段:大约在上世纪 60 年代以前。此阶段储存和运输分离,各自独立经营,许多生产企业都自己建造仓库,仓库大多是封闭型的,只具备储存、储备功能。

第二阶段:大约在 1960-1980 年之间,在这一阶段,由于产品越来越多、储存期越来越短,储存型开始向流通型发展,并开始产生了配送的概念,对物流增加了“生产中的衔接功能和集散功能”的认识。

第三阶段:大约在 1980-1990 年,此阶段由于计算机技术的发展,使物流产生了质的变化,仓库、配送中心增加了信息处理功能,物流业开始向综合物流方向发展。

第四阶段:1990 年以来,物流发展到集约化阶段。由于信息技术特别是计算机技术的高速发展与社会化分工的进一步细化,推动了管理技术和管理思想的迅速更新,由此产生了供应链管理、虚拟企业等一系列强调外部协调和合作的新型管理理念,这样既增加了物流活动的复杂性又对物流活动提出了许多更高的要求,如零库存、准时制、快速反应、有效的客户反应等,这使得一般企业很难独自承担此类业务,由此才产生了专业的物流服务需求。第三方物流正是在这种需求背景下产生。

90 年代初,美国 43%的工厂采用单一功能的物流服务形式,但全美 500 家最大的企业基本上采用合同物流(Contract Logistics),通常具有两三项功能,主要包括储存和运输,但还不是全方位的服务。到了 90 年代中后期,越来越多的工厂在寻求由一家公司来提供全方位的物流服务,即组合起来的多功能服务,而不仅仅是仓储和运输。据统计,到 1996 年,美国由第三方物流承担的物流业务量已占到全社会物

流总量的 57%。在 1998 年对美国制造业中 500 家大公司的调查显示, 将物流业务交给第三方物流企业的货主占 67%, 研究今后将物流业务交给第三方物流的企业占 10%。

目前, 第三方物流业在美国还处于高速发展期, 而第三方物流的经营形态也开始明显分化, 第三方物流的经营形态取决于其参与和介入客户供应链的程度, 换句话说, 取决于他们发挥的作用表现在怎样的层次上, 例如, 在实现供应链最基本功能的层次上, 一个第三方物流公司可以通过确定和安排一批货物的最佳运输方式来实现增值; 而在最复杂的层次上, 第三方物流公司可以与整个制造企业的供应链完全集成在一起, 第三方物流公司为制造企业设计、协调和实施供应策略, 通过提供增值信息来帮助客户更好地管理其核心业务, 并能通过利用第三方物流服务来降低费用。

2.3.2 我国第三方物流发展状况和潜力

第三方物流在中国的出现大约是在 1990 年前后, 最初的动因是由于跨国公司在 中国投资建厂后对高水平、全方位的物流服务的需求所催生。其中最典型的例子莫如宝供的诞生, 1988 年宝洁公司 (P&G) 在广州设立生产基地后, 一直就为中国低下的物流服务所困扰, 原有的国营物流公司要么服务水平低、服务意识差, 要么业务内容单一, 仅提供简单的仓储、运输服务, 而且各项服务环节相互脱节, 根本无法奢望所谓的“一条龙”服务, 更别提其他形式的增值服务了。宝洁为了尽早摆脱物流服务上的困境, 决定选择一家有一定实力, 诚信度较高, 机制灵活, 同时经营理念、服务意识较好的企业作为战略合作伙伴。最终宝洁选择了刘武, 当时的刘武还只是广州货运市场上的一个普通公司, 但由于刘武经营得法, 对企业信誉非常看重, 在广州货运市场已小有名气。刘武充分抓住了与宝洁的合作机会, 单独组建了“宝供”专门为宝洁服务, 宝洁为了扶持宝供, 不惜支出较高的服务费, 而宝供在宝洁的大力扶持下迅速发展, 同时, 宝供也为宝洁在全国市场的拓展提供了有力的后勤保障。宝洁和宝供的合作可以说是客户企业和第三方物流的在战略联盟的基础上实现共赢的典型案列。

第三方物流在中国的起步虽然较晚, 但发展速度非常快, 据统计, 2001 年我国的第三方物流市场规模大约在 400 亿元人民币左右, 70% 的第三方物流服务提供商在过去的三年中, 年平均业务增幅都高于 30%。据预测, 到 2010 年, 我国的第三方物流市场总额可能达到 11000 亿元人民币。

据美智公司统计, 中国目前在册物流企业已有 1.6 万家。其中, 2001 年北京就注册物流企业 120 家, 在上海, 挂“物流”牌子的企业 1000 多家, 高峰时一个月就注册 300 家。但这里边 85% 的公司都是只有几个人和一部车的微型公司, 只能提供

仓储、运输等基本服务。

同时，国家政策对物流业的重视和支持也是推动物流业发展的重要因素。国家十五规划中明确指出“积极引进新型业态和技术，推进连锁经营、物流配送、代理制、多方式联运，改造提升传统流通业、运输业、邮电服务业。”这为我国发展物流业提供了政策依据。

2001年三月国家经贸委、铁道部、交通部、信息产业部、对外经贸委、民航总局联合下发了《关于加快发展我国现代化物流的若干意见》，这是一个产业指导性文件，并且同时成立了“中国物流与采购联合会”，从此我国物流产业就有了一个跨行业组织，对于加强物流国际交流，推动我国物流业健康发展起到了积极作用。

毋庸置疑，第三方物流业正面临着一个巨大的发展机遇。但是，与国内第三方物流企业的实际状况却不容乐观，存在着诸多问题。

首先，服务功能单一，第三方物流企业的收益85%来自于基础服务，如运输和仓储服务，增值服务、物流信息服务和支持物流的财务服务的收益只占15%。

其次，规模偏小，效益低下，我国物流企业规模普遍偏小，据调查，2001年中国物流企业平均员工为259人，从事公路运输企业平均营运车辆为1.43辆，超过百辆的只有极少数。

第三，利用现代技术程度低，特别是在信息化方面，起步较晚，信息化程度低，因而普遍存在对信息的获取、处理和运用能力不强的问题。

第四，缺乏专业的物流管理人才，虽然物流从业人员数量不少，但真正懂得现代物流管理的高层次人才却非常匮乏，而我国高等院校中开设物流专业的仅十多所，职业教育更加贫乏。缺乏高层次人才，缺乏教育和培训，从某种程度上来说极大地制约了行业的发展和创新能力。

最后，制度不健全，缺乏统一的产业规划和协调。一方面，政府对物流产业的政策还不够明确，还没有一个全国统一的物流产业发展规划和产业指导性协调机构。而且，条块分割、部门分割和行业垄断现象依然存在。这也是制约我国第三方物流行业发展的一个重要因素。

3 AN 公司核心竞争力及第三方物流战略

3.1 AN 公司核心竞争力分析

3.1.1 AN 公司简介及目前所处市场环境介绍

AN 公司是重庆市轻工行业著名企业，成立于 1992 年。由于营销措施得当，产品开发成功，公司销售收入从成立之初的几千万一路飙升到 1997 年的 7 亿元；固定资产从 1992 年的 1000 多万元发展到现在的两亿元。

AN 公司现已成为国内著名的化妆品公司，拥有固定资产两亿元，具有大专以上学历的员工占员工总人数的 80%。公司拥有从德国、意大利、西班牙引进的世界上第一流的生产设备。公司自 1994 年以来，连年以 40% 的高速度增长，1997 年销售收入达 7 亿元，人均产值 200 万元。

经过十多年的高速发展后，随着竞争的不断加剧，市场逐渐趋于成熟，加上企业产权结构不合理，内部管理水平低下等因素，AN 公司的高速发展遇到了阻力，销售收入开始直线下滑，到 2002 年，销售收入已下滑到不到 3 亿。

面对销售的不断萎缩，AN 公司管理层一方面引入战略合作伙伴，调整产权结构，一方面调整产品结构，开发新产品，同时，加强内部管理，控制成本，提高效率。通过几年的调整，到 2002 年已基本扼制住了销售下滑的趋势。

虽然销售下滑趋势基本扼制，但新的问题出现了：

①随着日化市场竞争格局的变化，原来的通路销售模式已逐渐演变成终端销售模式，终端竞争的加剧直接导致了销售费用的不断上升。

②随着终端销售的不断强化，销售网点不断增加，导致分销费用（仓储/配送）不断上升。

整体的表现就是：成本的增长超过了销售的增长，或者说，销售的有效性在降低，含金量在降低。

AN 公司所处的日化行业是目前国内竞争最激烈、市场成熟度最高的三个行业之一（日化、家电、药品/保健品），而日化行业中竞争最惨烈的莫过于洗发水市场的竞争。国内洗发水市场竞争异常激烈的主要原因可以归结为以下几点：

①市场容量大：除传统的所谓“大日化”产品（洗衣粉、牙膏、香皂）外，洗发水是普及率最高的日化产品，随着经济的发展，收入水平的提高，越来越多的人接受了使用洗发水。

②利润率高：相对其他“大日化”产品而言，洗发水的利润率很高，毛利率可以达到 60% 甚至更高。

③进入门槛低：洗发水生产在技术上谈不上任何的高科技，而且只需极少资金就可投资建厂，国家对这方面也没什么限制。据统计，目前国内洗发水生产厂家已超过 3000 家。

正因为这样，国内各种资金都投入到洗发水市场来，都希望能挖到一桶金。经过激烈的竞争，洗发水市场目前已初步形成了比较明显的三梯队格局：

第一梯队是以宝洁（P&G）为首的外资、合资企业，主要包括宝洁、联合利华、丝宝等。宝洁公司凭借其在日化品行业多年的营销经验、强大的资本支持，以及率先进入中国场所建立的先发优势，牢牢占据了国内洗发水市场老大的位置，其旗下几个主要品牌的市场占用率之和一直保持在 40-50%之间。第一梯队市场占用率在 70%左右。

第二梯队主要包括拉芳、花王以及 AN 公司等，AN 公司凭借差异化的产品概念，以及制作精良的广告，曾经跻身第一梯队之列；而拉芳则凭借低成本优势和高密度的广告在中低价位市场获得了一席之地。第二梯队的企业大约 10 个左右，市场占用率大约 15-20%。

第三梯队为众多的小企业，它们大多数是生产中低档产品，在局部市场和一二梯队企业竞争。

AN 公司所在的第二梯队所承受的市场压力特别巨大，一方面要受到第一梯队的直接打压，另一方面还得应付众多小厂家的不断蚕食，同时，还要承受通路和渠道的挤压，这导致企业利润率越来越低，生存空间越来越小。

面对新的市场竞争格局，出路在哪里？AN 公司管理层在经过全面分析和深思熟虑后认为，AN 公司的出路在于“扬长避短”：

- ①即充分发挥自己在品牌差异化、产品概念创新方面的优势；
- ②将有限的资源集中到有相对优势的市场；
- ③尽量避免在一二类市场上和一线品牌正面竞争；
- ④同时，进行全面内部挖潜，降低成本，消弭地处内地的成本劣势。

在这样的指导思想下，AN 公司管理层对企业所有业务流程进行了资源和能力方面的全面的分析，再根据企业核心竞争力理论，对局部关键业务流程进行了重组和调整。

3.1.2 VRIO 框架分析和企业价值链理论

美国学者杰伊·巴尼（Jay B. Barney）在 1995 年出版的《获取并保持竞争优势》一书中为我们提供了分析企业资源和能力中优势和弱点的有效工具，即 VRIO 分析框架，该框架的核心由四个问题构成：1）价值（Value）问题，2）稀有性（Rarity）问题，3）可模仿性（Imitability）问题，4）组织稀有性（Organization）问题。下面为对每

个问题进行的概括总结：

- ①价值问题：企业的资源和能力使企业能对环境威胁或机会作出反应吗？
- ②稀有性问题：对于这种有价值的资源和能力，有多少竞争企业已经拥有？
- ③可模仿性问题：对于不拥有这种资源和能力的企业在取得这种资源和能力时，所需付出的代价与已经拥有它的企业相比有成本劣势吗？
- ④组织问题：企业的组织有能够充分利用其资源和能力的竞争潜力吗？

对这四个问题的分析可以很清晰地知道一个企业在某项资源或能力上是处于优势还是弱点。

根据著名的管理咨询公司麦肯锡公司 (Mckinsey and Company) 提出的企业价值链理论，如图 3.1 所示，将企业几乎所有的价值创造活动归纳为六种不同的活动：技术开发、产品设计、制造、营销、配送及服务。企业可以在其中任何一项或任何几项组合上建立有价值、稀有且模仿昂贵的能力。

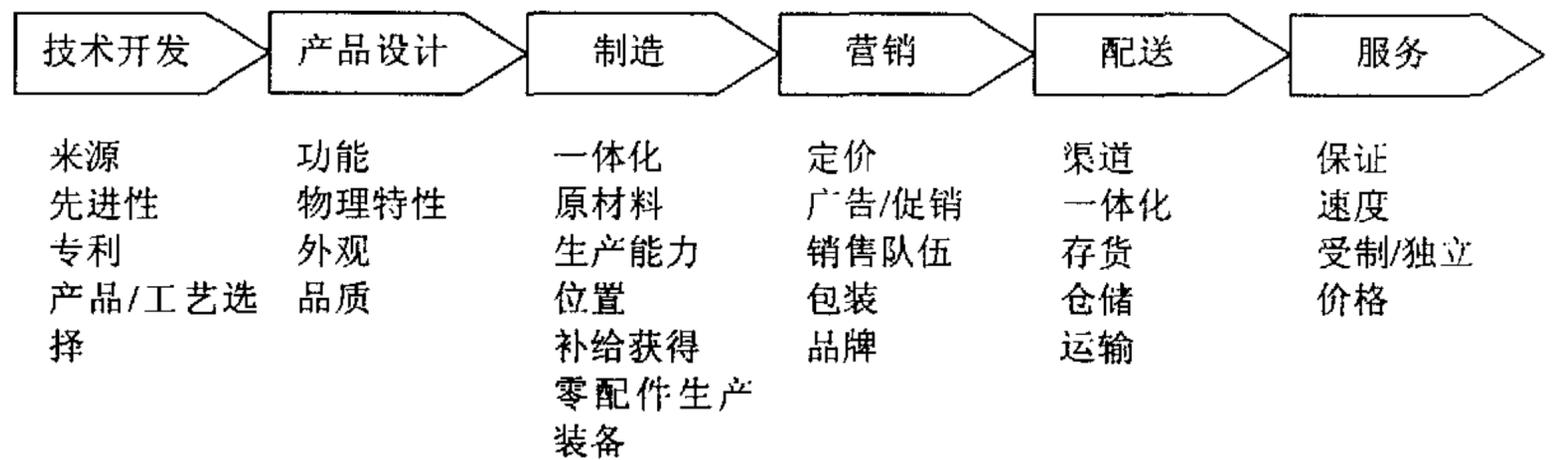


图 3.1 麦肯锡公司提出的企业一般价值链
 Figuer 3.1 General Value Chain of Enterprises

3.1.3 AN 公司核心竞争力分析

AN 公司管理层根据麦肯锡一般价值链理论，再结合公司所处行业特点，对企业进行了一般价值链分析，如图 3.2 所示：

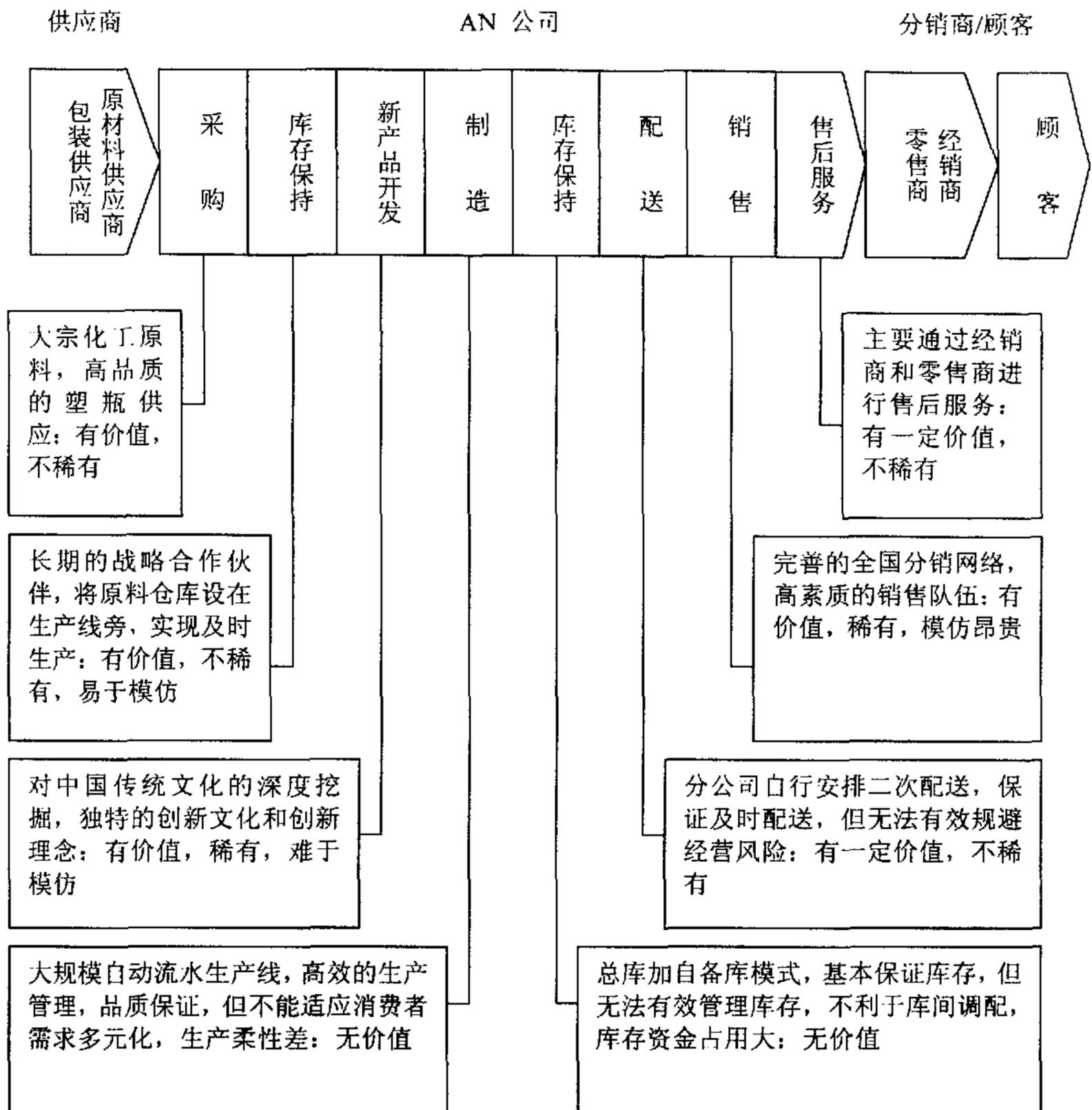


图 3.2 AN 公司价值链分析
 Figure 3.2 Analysis of Value Chain of AN Company

如图 3.2 所示，AN 公司的核心竞争力来源于独特的新产品开发技能和品牌营销技能以及高素质的销售网络，这些资源和能力有可能使 AN 公司相对于竞争对手产生持续竞争优势。

在原材料的采购和库存保持环节，由于主要原材料都是大量采购，供应商为了取得 AN 公司的订单，除了在价格上竞争外，还在服务环节上不断加强，很多供应商都将仓库直接设到 AN 公司工厂旁，基本上做到了及时供应。从这一点来看，AN

公司采用的资源是有价值的，但不稀有，因为竞争对手也可以很容易地获得同样的资源，这只能使 AN 公司具备行业竞争均势。

从 AN 公司的价值链分析中，可以明显地看出，AN 公司的资源弱点和竞争劣势主要来自于生产制造环节和产品的仓储配送环节。

由于特殊的历史原因，AN 公司耗费巨资建立了号称规模“亚洲第一”的自动化洗发水生产线，但随着消费者需求的日渐多元化，大规模自动化流水线的弱点愈发显现：市场需要的是小批量多品种的产品，而 AN 公司耗巨资建立的生产线的长处却是大批量少品种的生产，由于生产线的制约，在生产小批量产品时，AN 公司不得不依旧使用那些原本打算淘汰的老设备，这造成了巨大的生产能力的浪费。

AN 公司管理层认为，仅从生产能力来考虑，现有的生产设备和能力显然不能给 AN 公司带来领先于竞争对手的竞争优势，但能为 AN 公司提供基本的竞争均势。但是，如果考虑到财务因素，巨大的折旧压力会让产品的成本高得失去竞争力。对于这种由于前期投资失误造成的成本压力，AN 公司管理层只能将其当作“沉没成本”来处理，不将这种不合理的折旧计入当期损益，使其不至于影响到现在产品的成本竞争力。因为这一点不是本文讨论的重点，这里就不做进一步的分析了。

由于 AN 公司的发展是从重庆开始一步步走向全国的，市场拓展到哪里，后勤服务就跟到哪里。到 1998 年时，就已经形成了全国 22 个驻外办事处，重庆总库加上全国 25 个自备库的格局。因此，对于产品的仓储和配送环节，一直就缺乏全国统一的政策和策略，各个办事处各自为政，各显神通。在产成品的仓储和配送环节，只能算基本满足产品的仓储和配送需求，其他更高的需求基本无法满足，更不要提合理调配库存、减少库存资金占用、规避经营风险等等。AN 公司管理层一致认为，在 AN 公司的业务活动中，存在问题最大，最薄弱的环节应当就是产成品的仓储和配送。

3.2 AN 公司的物流管理状况分析

3.2.1 自备库的出现及原因

AN 公司的产成品仓储配送等服务是随着 AN 公司在全国市场的业务拓展而发展的。

最初 AN 公司只设重庆总库，全部发货由总库直接发到客户手中，发运方式主要是铁路集装箱和公路汽运相结合。由于在 AN 公司发展初期，客户数量比较少，每个客户订货量相对较大，同时，行业竞争也不是太激烈，客户资金相对充裕，可以保持比较大的安全库存，所以这样的配送方式还是比较适合当时的市场状况，一直延续到 90 年代中期。

随着市场竞争的逐渐加剧,情况开始变化。首先是竞争品牌增加,客户资金分流,单次订单量开始减少,同时,竞争加剧导致客户利润降低,客户也不愿意在一个品牌上投入过多资金和太大的库存。为了保证市场上产品的及时供给不断货,在当地设立中转库就显得很有必要了。AN 公司的自备库就是在这样的背景下出现。自备库的出现加强了 AN 公司对经销商的配送服务,提高了 AN 公司产品在当地市场的竞争力,提高了销售效率。到 98 年时,AN 公司在全国各地一共设立了 25 个自备库,以支持全国 22 个驻外办事处的销售。这样的方式一直延续到 2002 年底。

3.2.2 自备库模式的具体介绍及存在问题分析

① 自备库

AN 公司外设的自备库大部分是租用公共仓库,也有少数是租用经销商的仓库。每个自备库配备一名财务代表,财务代表由重庆总部直接招聘,专门负责自备库的管理,同时也协助驻外办事处的销售费用和应收账款管理。

自备库除需要支付仓租外,部分地区还得支付库管员工资或自行聘用库管员。加上外派财务代表的工资、差旅费等,自备库的维持费用相当高。AN 公司 2002 年自备库管理成本见表 3.1,仅仓租和管理成本两项就占当年销售收入的 0.6%,占总物流费用的 42.61%,存货周转率为 5.74 次,存货周转天数 63.6 天。

表 3.1 AN 公司 2002 年自备库物流成本明细表
Table 3.1 Self-prepared Storehouse Logistics Cost of AN Company in 2002
(单位:万元)

时间	仓库租用成本	存货价值	运输费	管理成本
2002.01	6.84	1341.46	14.46	8.21
2002.02	6.84	1101.81	17.79	6.70
2002.03	6.84	1115.05	24.77	6.70
2002.04	6.84	1327.09	23.53	6.70
2002.05	6.84	1346.67	16.96	6.70
2002.06	6.84	1260.25	17.39	6.70
2002.07	6.84	1264.6	22.38	6.16
2002.08	6.84	1299.17	18.96	6.16
2002.09	6.84	1395.06	11.77	6.16
2002.10	6.84	1241.95	18.81	5.86
2002.11	6.84	1164.58	12.86	5.57
2002.12	6.84	902.33	14.89	5.57
合计	82.12	14760.02	214.57	77.20

由于自备库大多数租用的是公共仓库，普遍管理水平低下、管理手段原始，一般都只是提供简单仓储，无计算机系统，不能进行即时库存管理，基本上不提供其他增值服务。自备库的管理主要由公司派驻的财务代表负责，但由于财务代表同时要协助办事处管理销售费用和应收账款，且缺乏先进的管理手段和工具，财务代表对自备库的管理也就仅仅处于管好账物的水平上。

其次，由于自备库都是由办事处在当地租用，仓库直接和办事处打交道，总公司对仓库无丝毫掌控力，这就为销售人员的不规范市场操作行为留下了很大的空间，如先出货后开单、随意退换货等，一方面增加了存货资产的安全隐患，同时也加大了总公司对市场的管理难度。

用于仓库设施简陋，管理方法落后，总公司的很多市场控制和管理思想无法实现，如产品物流条码管理、即时销售数据跟踪和分析等，这在很大程度上制约了整体销售管理水平的提高。

由于自备库都是由当地办事处管理，不可避免地会存在各自为政的现象。总公司实现资源的合理调配、进行区域间调货、合理库存量的控制、滞销或超期产品的及时处理等都非常困难。

② 配送

从重庆总库到外地自备库是由总公司统一安排，公司采用整车汽运和铁路快速行包为主，铁路集装箱和其他运输方式为辅的组合运输方式，每种运输方式选择 2-3 家承运公司，根据线路优势分配业务，根据运价和综合服务水平进行淘汰和筛选。由于运输总量和单次运输量都相对较大，各承运商为了争取订单，竞相提高服务水平，降低价格，因此，从总库到分库的一次配送无论是从成本还是效率方面来考虑，都还是比较经济。

但是，从自备库发货的二次配送就存在很多的问题。

由于办事处所租用仓库一般都不提供运输服务，办事处只好通过其他方式实现二次配送，常用的二次配送方式主要有：

- i 由专门的零担运输公司承运（固定承运商）；
- ii 货运市场找个体运输公司承运（非固定承运商）；
- iii 办事处自备车送货上门（主要为中心城市的大型直供卖场）；
- iv 客户上门自提；
- v 长途客车带货（小量的偏远客户）。

其中，第 i ii 种方式为主要采用的发运方式，后三种方式为前两种方式的补充。

由于客户一次订单量相对较小，且客户地理位置比较分散，要找到一个能覆盖所有客户的承运商非常困难，所以，大多数办事处都采用了至少 2-3 种发运方式实现二次配送。

这样的二次配送模式的主要问题如下：

1) 分散了销售人员精力，不能全身心投入销售工作：销售人员除了考虑市场拓展，提升销量外，还不得不考虑如何安全、快速、节省地将产品送到客户手中。选择什么样的承运商？运费是否合理？货物安全能否保证？运费如何支付？……等等问题，都不可避免地会分散销售人员的精力。

2) 货物安全不能得到保证：特别是 ii 和 v 两种方式，往往销售人员为了实现销售业绩，在寻找固定承运商比较困难时，会冒险选择这两种方式，一旦在运输过程中出现意外，货物的安全就得不到保障。

3) 不利于公司整体物流管理：由于货物是直接来自自备库发出，总公司对物流流向的跟踪和统计就显得非常困难，即时性也不能得到保证。

4) 服务水平参差不齐。这取决于办事处经理和财务代表的能力，同时也与当地仓储运输服务商的管理水平有关，管理得较好的地方，可能费用比较合理，效率高，没有太大的漏洞。管理得差的地方就漏洞百出：不是经常断货，就是库存量过大，送货不是不及时就是送错，要么送货回单不齐，和客户无法对账，或者根本就没有回单……总之问题多多。

3.3 AN 公司的第三方物流战略

3.3.1 AN 公司的市场竞争环境

通过对 AN 公司价值链分析，AN 公司管理层认识到，公司核心竞争力在于独特的新产品开发技能和品牌营销技能以及高素质的销售网络，正是因为拥有这样的能力和资源，才使 AN 公司在竞争趋于白热化的日化市场取得一定的竞争优势，占有一席之地。

但是，随着市场竞争的进一步加剧，AN 公司感到竞争压力越来越大。一方面，宝洁、联合利华等跨国公司利用其强大品牌、资金和渠道等资源优势对二三线品牌进行强力打压。宝洁在中国大陆地区的广告投放量连创新高，连向来都是本土品牌争夺的中央电视台黄金时段标王之争也出现了宝洁的身影，在加大广告投放力度的同时，宝洁也同时在售点和通路上对竞争对手进行强力挤压，在大型卖场，宝洁开展了名为“宝洁形象店风暴”的推广活动，以抢占商场货架资源，加强售点宣传。对渠道经销商，宝洁开展了名为“21 世纪战略联盟”的活动，期望通过加强和经销商的合作，加大对经销商的支持，与经销商建立一种长期战略合作的伙伴关系，同时，也达到最大限度地挤占经销商的资源和打击竞争对手的目的。在宝洁大举进攻的同时，其它公司也不甘示弱，丝宝高举“决胜终端”的大旗，在终端卖场和宝洁厮杀，而联合利华却通过不断推出质优价廉的新产品，在流通市场上和宝洁抗衡。

另一方面，“广东军团”如拉芳、亮妆等众多中小厂家，利用广东低廉的原材料和生产优势，以及私营企业的体制灵活等优势，在高密度的广告支持下，在中低价位的产品市场上取得了一定的竞争优势。

对 AN 公司来说，真是“前有堵截，后有追兵”。要想在如此激烈的竞争中维持现有的竞争优势不但越来越困难，而且连仅有的竞争优势都在逐渐丧失，正是所谓“逆水行舟，不进则退”！一个企业如果抱残守缺，不思进取，竞争对手就会趁机赶上，并将其抛到身后。

3.3.2 SWOT 分析

AN 公司高层管理者在对整个日化市场的竞争格局进行了全盘分析的基础上，结合自身资源和能力的分析，利用 SWOT 分析技术，对 AN 公司的内部资源和能力，以及所处的环境威胁和机会进行了逐项分析，试图找出那些能够对 AN 公司未来战略选择起关键作用的因素。

SWOT 分析是对战略分析进行总结，是在战略分析的基础上，将影响企业生存和发展的关键因素提炼出来的一种分析方法。其目的是通过分析对比，确认企业当前特定的资源和能力的优势和劣势与外部环境的机会和威胁的匹配程度，以及企业处理和应付环境变化的能力。

SWOT 分析的一个特点是，尽可能地寻找并列对对企业生存和发展会产生重大影响的内部条件和外部环境的关键因素。确定关键因素的基本方法就是回答这个问题：“该因素是否将对企业的成功或失败造成重大影响？”，如果回答是，就列入 SWOT 分析表中，回答为否，则舍去。将影响企业生存和发展的关键因素列出来后，就可以进行匹配分析，根据不同的资源和能力的组合，结合环境因素，找到企业应该采取的战略措施。

根据 SWOT 分析，AN 公司管理层提出了应对当前环境机会和威胁的战略方针：

①引入战略投资者，理顺产权关系，提高管理水平。

产权不清，责权不分，这是 AN 公司历来都存在的问题，在销售比较好的时候，产权的矛盾被掩盖了，销售一下滑，产权的矛盾就凸现出来。理顺产权关系应该是 AN 公司战略考虑的第一个重点。

②加强新产品开发，充分利用品牌优势，力求推出更多个性化新产品以满足消费者需求

持续的新产品开发和差异化的产品概念的不断推出应该是 AN 公司赖以在日化市场克敌制胜的不二法宝，这是公司应该重点加强的工作。

③加强销售网络拓展，将销售重心放到一二线品牌比较薄弱的二三级市场，取得区域竞争优势

经过多年的经营和培养, AN 公司的销售网络和销售队伍在日化行业内还是比较强大的, 但如果要在中心城市与宝洁之类的跨国公司正面竞争, 由于实力差距太大, 很有可能会耗尽公司资源而成效甚微。相反, 在二三级市场上, 由于竞争不如中心城市激烈, AN 公司更容易发挥其品牌和网络优势, 相对来说, 要取得成效所需付出的代价会更小。选择二三级市场作重点突破, 取得相对的区域竞争优势, 积蓄实力, 待时机成熟之后再挑战强大的对手, 应该说这是 AN 公司当前的上策。

④内部挖潜, 从各个业务环节上降低成本。

降低成本, 将更多的资源投入到市场上。重庆地处西南, AN 公司的大多数原材料要从沿海地区运进来, 而产品的主要销售地又在东南沿海地区, 采购运输成本都很高, 加上生产成本和管理成本也很高, 所以 AN 公司在成本上无法与“广东军团”竞争, 必须在内部管理上下功夫, 挖潜降耗, 将成本劣势降到最低。

⑤实施第三方物流战略, 引入高水平的物流管理, 提高物流系统反应速度, 降低物流成本

物流管理是 AN 公司各项业务中最薄弱的一环。AN 公司产成品的仓储运输量非常大, 物流业务作为公司关键业务环节之一, 对公司市场销售工作起到了重要的后勤支持作用。随着市场竞争的不断加剧, 销售网络的不断深化, 销售部门也对仓储配送等后勤支持工作提出了更高的要求。但是, 通过对 AN 公司仓储运输环节的分析, 我们可以看出在自备库模式下, AN 公司的产成品仓储和配送工作依然停留在过去的低水平上, 物流管理水平低下, 成本高, 运作效率低, 反应速度慢, 总部和各分支机构间缺乏有效的物流信息交换平台。而且, 由于自备库模式的分散管理, 各自为政的特点, 存在着许多管理上的真空脱节, 留下了很多隐患, 公司资产安全无法保障。

因此, 尽快改善公司物流管理现状, 提高物流运作效率, 降低成本就成为公司目前最重要的业务工作之一。采用第三方物流服务无疑是既经济又便捷的一种现实选择。

AN 公司的 SWOT 分析见表 3.2。

表 3.2 AN 公司的 SWOT 分析
Table 3.2 SWOT Analysis of AN Company

外部环境分析 (O, T) 内部资源能力分析 (S, W)	机会 (Opportunities)	威胁 (Threats)
	1) 市场容量继续扩大, 2) 消费者需求趋于多样化和个性化	1) 一线品牌在广告、售点和通路上的的强力挤压 2) 二三线品牌的低价冲击 3) 卖场费用居高不下 4) 媒体传播多样化, 整体媒体费用上涨
优势 (Strengths)	优势机会策略 (S.O)	优势威胁策略 (S.T)
1) AN 公司产品品牌具有较高知名度 2) 强大的新产品开发能力 3) 独特的差异化营销理念 4) 高素质的销售队伍 5) 完善的销售网络	1) 加强新产品开发, 充分利用品牌优势, 力求推出更多个性化新产品以满足消费者需求	1) 加强销售网络拓展, 将销售重心放到一二线品牌比较薄弱的二三级市场, 取得区域竞争优势
劣势 (Weakness)	劣势机会策略 (W.O)	劣势威胁策略 (W.T)
1) 企业体制落后, 产权不清, 管理水平低 2) 成本高 3) 大规模自动化流水线不适应多品种小批量的生产需求 4) 产成品储运成本高, 管理水平低下, 浪费大, 系统反应速度慢, 同时还存在极大隐患	1) 引入战略投资者, 理顺产权关系, 提高管理水平 2) 改造生产线, 增加生产柔性	1) 从采购、生产、储运等各个环节挖潜降成本, 加强管理 2) 实施第三方物流战略, 引入高水平的物流管理系统, 提高物流系统反应速度, 降低物流成本

3.3.3 AN 公司第三方物流的战略选择

通过 SWOT 分析, AN 公司管理层认识到, 第一, 物流管理非 AN 公司核心能力; 第二, AN 公司当前物流管理水平低下, 成本高, 浪费大, 效率低, 已不能适应越来越激烈的市场竞争需要; 同时, 由于物流业务对市场销售重要的后勤保障作用, 物流管理的落后已经影响到公司的整体市场竞争力, 改善物流管理现状已经成为 AN 公司业务工作中的当务之急。

根据“木桶理论”, 一只沿口不齐的木桶, 它盛水的多少, 不在于木桶上那块

最长的木板，而在于木桶上最短的那块木板。

要想多盛水——提高木桶的整体效应，不是去增加最长之木板的长度，而是要下功夫补齐木桶上最短之木板。

木桶理论表明：管理过程中要下功夫狠抓薄弱环节，否则，企业的整体工作就会受到影响。所谓“取长补短”，取长的目的是为了补短，只取长不补短，就很难提高工作的整体效应。

如今，物流环节就是 AN 公司整体业务环节中的“最短的木板”。尽快改善物流管理现状，提高物流管理水平已成为 AN 公司高层管理人员的共识。

但是，改善物流管理现状从何处入手？采用什么方式和策略？经过充分讨论，AN 公司管理层提出了三个方向的改进方案：

① 在现有的模式基础上进行改进

这个方案初看似乎可行，我们只要找出现有模式的缺点和不足之处加以改进，问题应该可以解决。但是，涉及到具体的操作层面，问题就出现了。

首先，目前制约 AN 公司物流管理水平和效率的一个重要因素是缺乏有效的信息交换平台。如何建立一个这样的信息交换平台？目前几乎所有自备库租用的仓库都没有采用计算机管理系统，货物的进出和日常仓储管理全部采用原始的手工方式，既原始又低效。AN 公司要想建立一套现代化的信息交换系统，要么自己投资购买相关的软硬件，要么调整仓库，另外寻找那些已经采用计算机管理系统的仓库。

经初步测算，如果购买相关的软硬件系统，硬件按每个仓库一台电脑、一台打印机、一支条码扫描枪配置，就需要 2 万元，就此一项，25 个自备库就需投入资金 50 万元，这里边还没有包括软件的购置费用。

至于另寻仓库的办法，一方面中国目前仓储管理水平整体非常低，采用先进的计算机信息化管理的仓库非常少，而且，在全国各地去寻找这样的仓库，势必花费许多的时间和精力，而且还不一定能够实现统一的管理。

其次，就算信息交换平台的问题已经解决，物流管理水平的提高还需要专业的物流管理人员。专业的物流管理人员从哪里来？自己培训，周期长，成本高，而且不一定能够保证效果，面向社会招聘也会存在费用高和对企业文化的适应等问题。

最后，就算仓储和信息交换问题解决了，产品的运输问题如何解决？原来的散乱无序的运输组合方式，不仅效率低下，而且常常连货物安全都不能保证，为了将货物发给客户，往往花费办事处很多的时间和精力。但是，要找到一家全国性的运输公司承运几乎是不可能的，所以只要是在自备库模式下，产品的运输问题无法得到根本解决。

② 自建物流系统，将物流打造为公司核心竞争能力

由于随着市场竞争的加剧，物流已经成为加强企业市场竞争力的重要手段之一，

成为企业经营战略的重要组成部分。自建物流系统，将物流功能打造为公司核心竞争力的做法在国际和国内都不乏先例。

沃尔玛在这方面应该是最典型的例证。沃尔玛通过自建产品配送中心、运输车队、先进的计算机数据交换系统，建立起了一个庞大而高效运作的物流配送系统，沃尔玛在物流系统上的巨额投资使沃尔玛的营运成本大大降低，货物配送分销效率大为提高，极大地增强了企业竞争力，可以说，物流配送已经成为沃尔玛的核心竞争力。

在国内，海尔集团也在朝这方面努力。1999 年海尔在国内企业界率先成立了物流专职管理机构—物流推进部，并把物流能力定位为集团核心竞争力，期望自建物流系统，达到以最低物流费用完成向客户提供最大附加价值的战略目的。到 2002 年，海尔已在全国建立了 42 个产品配送中心，每天能够将上百个品种 3 万余台的产品配送至全国 1330 个专卖店和 9000 余个营销网点。原来配送到全国各地的时间平均需要 7 天，现在中心城市可以实现 8 小时配送到位，区域内 24 小时配送到位，全国各地 4 天内配送到位。

但是，无论是沃尔玛还是海尔，自建物流的成本投入是非常大的，沃尔玛仅仅是企业卫星通信数据交换系统就投资了 7 亿美元。这么大的投入，必须要有非常大的销售才能分摊，否则不但不能降低成本，还会使成本增加。以 AN 公司目前一年几个亿的销售额来衡量，自建物流是非常不经济的。而且，由于企业资源有限，如果在物流环节上投入过大，必然会影响到新产品开发和销售网络的拓展和维护，削弱公司核心竞争力。

③ 采用第三方物流，将物流业务外包，集中精力于公司现有的核心竞争力的维护和发展

在前两条路都走不通的情况下，公司自身又不具备高水平的物流管理的资源和能力，AN 公司高层领导自然将目光转向了第三方物流。

相对来说，采用第三方物流服务有这样一些优势和好处：

1) 可以利用第三方物流已有的软硬件设施，轻松实现物流管理信息化，而无需额外的投入。

2) 可以利用第三方物流先进成熟的物流管理技术和经验，提升公司整体物流管理水平。

3) 可以利用第三方物流的规模效应，降低公司整体物流运作成本，提高物流效率。

4) 可以减少公司很多不必要的管理环节，节约各级管理人员的时间和精力，提高效率。

5) 通过合同约束的方式，还可以将很多繁琐无效的工作交给第三方物流（比如

选择承运商送货），一方面可以提高效率，同时还实现了规避风险的目的，将运输过程中的风险转移到第三方物流供应商。

6) 可以利用第三方物流提供的增值服务，改善公司在个性化产品服务上的不足，提高市场竞争力。

7) 可以避免公司在物流环节上作更多无谓的投入，使公司集中资源于企业核心能力的打造和维护，提升企业整体竞争力。

3.3.3 AN 公司第三方物流战略指导方针

通过以上分析，AN 公司管理层认识到，公司要改变目前被动的局面，提高整体竞争力，必须将有限资源集中到具有相对竞争优势的业务活动中，如新产品开发、品牌推广、销售网络的维护和拓展等。而对于其他业务活动，有价值、有优势、有必要的就保留，无价值、无优势或没有保留必要的就砍掉或采用资源外取的方式获得。

AN 公司管理层在这样的整体战略思想指导下，最终选择了将物流业务外包给第三方物流的方案。并制定了 AN 公司的第三方物流战略：

①战略目标：全方位提高公司物流管理水平；

②战略实现方式：将产成品的仓储和配送业务外包给专业公司，充分利用第三方物流服务公司的资源优势，实现公司整体物流管理水平的提升；

③战略实现的辅助手段：建立即时信息的跟踪和反馈系统，加强物流信息化管理，强化销售服务功能；

根据上述战略指导方针，AN 公司的第三方物流战略从 2003 年 1 月起开始实施。

3.4 AN 公司第三方物流战略的实施策略

3.4.1 整体实施策略

①选择实施方案时的考虑因素

整体战略方针拟定以后，如何实施就成为关键。选择实施方案时需考虑如下一些因素：

1) 由于 AN 公司采用自备库管理模式已经有七、八年历史，各项管理制度和规定都比较健全，各级管理人员都习惯了现有的操作模式。采用第三方物流后，将对现有的操作流程和操作习惯进行非常大的调整，而且考虑到实施第三方物流后，也会对现有的业务环节上各部门间的权利分配格局进行调整，实现局部的业务流程再造。因此，只有处理好实施前的流程设计和业务培训工作才会为下一步的顺利实施打下良好基础。

例如，在原有的自备库模式下，各驻外办事处直接管理自备库，对自备库中货物的处理权限相当大，操作灵活度很高。一旦实施第三方物流后，仓库的管理权限必然收归总公司，必然会引起部分人员的不满和抵触。这时就需要做好以下几方面的工作：

首先，不能因为仓库管理权收归总公司就降低销售发货的效率，事先设计好订单处理流程，简化业务环节就显得非常重要。不然，仅仅是对订单处理效率降低的反对就可能导致整体战略实施受阻。

其次，做好驻外办事处各级人员思想工作，让他们理解公司实施第三方物流的战略选择和目的，使他们明白实施第三方物流后会给他们带来的好处。

最后，在第三方物流实施前，要做好业务培训工作，尽量减少因为对新业务流程的不熟悉而带来的效率降低。

2) 在自备库模式下，AN 公司在全国共设立了 25 个自备库，不仅自备库数量多，而且这 25 个自备库的管理水平和运作效率也是参差不齐，有好有坏，因此第三方物流的实施也没有必要搞一刀切，分步实施，平稳过渡才是上策。

3) 对于重庆总库的处理

由于总库就设在公司总部，仓库为自有，不涉及到租金问题，仓库管理也配备了电脑，可以和总公司数据库进行即时信息交换，相对来说管理水平比外设自备库要高。

但是，总库管理也存在一些问题，如：

i 仓库的货品堆码还是采取的传统落地式堆码方式，对库容空间的利用不够充分。随着产品品种的不断增多，库容不足的矛盾越来越突出，但是，经过测算，如果将堆码方式改造为货架式，仅是储物架一项投资就需要 30 万元左右。

ii 总库虽然采用了托盘叉车的转运方式，但由于最初的设计规划问题，还必须辅以大量的人工搬运，即降低了效率，也不利于管理；

iii 总库除了产成品的仓储外，还得承担原材料和半成品的仓储和转运工作，而这几项工作又是由几个部门分别承担，采购供应部负责原材料的管理，生产部主要负责半成品的管理，也需要管理部分原材料和成品，而成品的管理是划归销售部门。这样就导致了部门间的条块分割和责任不清的问题，经常出现部门间相互扯皮，互相推卸责任的问题，不仅降低了效率，还造成过量的库存积压，浪费严重。

但是，相对于外设的自备库来说，总库的问题还不算很严重，因此，总库的调整改造可以适当延后，放到自备库改造实施完成之后待时机成熟后再进行。

② 实施方案

经过上述分析，再结合执行层面的考虑，为了尽量实现平稳过渡，不对日常业务开展造成过多的干扰，同时，也充分考虑到传统的业务习惯和部门利益因素，最

大限度地避免剧烈的变化引起的其各部门太大的反弹和抵触，AN 公司选择了分步实施，平稳过渡的方案：

1) 首先将存在问题较多，急需提升的环节，如自备库和二次配送，外包给第三方物流公司

2) 全国 25 个自备库的转移也是分步进行，首先从管理较不规范、配送能力弱的地方开始，如福建、河北等。一旦这些地方取得成效，迅速在其他地方复制实施。全部实施完成预计需要 8-12 个月。

3) 在自备库和二次配送完成第三方物流改造后，再将总库和一次配送外包给第三方物流。

3.4.2 第三方物流服务供应商的选择

① 筛选原则

确定了第三方物流的实施战略后，选择什么样的第三方物流服务供应商，是决定整体战略实施成功与否的关键。

根据物流业现状与公司整体战略目标，AN 公司对第三方物流供应商的选择确定了以下几条原则：

1) 第三方物流服务商正在服务的客户应该主要是快速消费品行业，最好有日化行业客户。这样可以尽量利用其现有资源和能力优势，无需额外投入时间和资源即可实现 AN 公司产品的仓储和配送；

2) 管理水平高，硬件应当实现计算机信息化管理，管理体制健全；

3) 有全国或区域性的网络；

4) 整体费用应低于目前费用水平，或至少持平；

② 新科安达简介

根据以上几条原则，AN 公司考察了重庆本地和国内多家第三方物流服务商，从中筛选出几家相对符合条件的进行了深入的沟通、了解和比较，最终选择了深圳新科安达后勤保障有限公司作为 AN 公司的第三方物流服务供应商。

深圳新科安达后勤保障有限公司成立于 1995 年 12 月 16 日，总部设在深圳蛇口，是由新加坡胜科后勤与招商局深圳蛇口工业区合资成立，新加坡胜科后勤持有多数股份，具有公司管理控制权。公司注册资本 1000 万美元，总投资 2500 万美元。

新科安达是国内第一家由外资控股成立的第三方物流企业，引进了国际先进的物流企业管理体制，运作灵活高效，人员素质较高，服务意识较强。所有业务都采用先进的计算机信息管理技术，业务处理速度快，信息跟踪反馈及时。

新科安达在全国 22 个省市自治区设立了 25 个区域分发中心（RDC），服务范围覆盖全国 95% 的地级市和 90% 的县，覆盖区域内 80% 的城市可在 48 小时内送达，

95%的城市可在 72 小时内送达。

新科安达提供的服务可分为基本服务和增值服务两大类。

基本服务包括：系统集成服务/订单获取和完成/仓储管理/运输管理/补给管理/库存管理/保税设备/客户关系管理/零售供应链管理/码头交货管理/航运管理/海关代理/分发管理（地区和出口）/货物保质期管理。

增值服务包括：提供装备/配件组装/包装和保管/重新包装和标签/电缆切割和盘整/客户呼叫中心/售后支持和维修管理/回收和再利用/计费/代收费和银行服务/危险品管理。

其主要服务的客户和品牌有：广州高露洁、强生、惠氏乳品、黑人牙膏、南孚电池、壳牌润滑油、冷酸灵牙膏等等。

3.4.3 第三方物流的实施

选定第三方物流承运商是实施的第一步。在和选定的承运商就服务内容、方式、价格、条款等等进行具体磋商并签订服务合同后，才开始进入具体的实施阶段。

在和新科安达进行深入的沟通和交流之后，根据公司的物流管理现状和物流管理调整战略，结合新科安达的资源能力优势，同时也采纳了新科安达的一些好的建议，AN 公司决定将现有的 25 个自备库进行合并和撤销，精简为 17 个，有步骤、分阶段地转移到相应的新科安达 RDC。

第一批转移的是那些管理差，问题多，效率低的自备库，以及需要合并和撤销的自备库，如福建、上海、河北，分别于 2003 年 1、2 月转入新科安达福州、上海、北京 RDC（撤销河北自备库）。

在第一批转仓操作中，发现了一些问题，然后经过一个月左右的试运行，双方就 RDC 的日常运作进行了检讨和总结，对下一阶段的运作方式做了一些调整。

从 3 月底开始，第二批的转仓就开始陆续进行到 6 月底，大部分的自备库完成向新科 RDC 的转仓工作，运作基本正常。剩下的几个自备库因为涉及到与当地仓库的合同或其他合作因素，将放到最后进行。

在转仓工作进行的同时，AN 公司对内部工作流程进行了调整。

首先是订单处理流程，由于在原有的自备库模式下，客户订单是直接下到办事处，办事处处理后直接安排发货。在新的第三方物流模式下，办事处对新科 RDC 不具有管理权，RDC 只接受总公司的指令。所以，所有客户订单必须由办事处转回总公司处理，由总公司下达给新科深圳总部，新科总部再向各 RDC 下达运作指令。因此，AN 公司总部增设了一个订单处理小组，专门负责订单处理工作。

其次，对库间调拨流程作了相应调整。在自备库管理模式下，各自备库库存量由各办事处进行控制，总公司只能每月月底对自备库库存量进行检查和考核。自备

库补货需求由办事处提出后，由于不能掌握自备库即时库存，总公司只能被动地进行总库至自备库或自备库间的调拨。

采用新科安达第三方物流服务后，由于库存信息可以得到及时反馈，总公司可以根据库存情况进行货物调配，这对控制库存总量，合理分配库存至关重要。因此，对办事处提出的 RDC 补货计划，总公司库存管理员首先可以根据实际库存情况判断补货计划是否合理，其次，可以将临近的 RDC 库存调出，判断是否从总库调货或从临近 RDC 调货。同时，新科 RDC 也会根据库存量的变化向 AN 公司提出补货或调拨建议。

最后就是采用 EDI 信息交换系统进行数据交换和指令下达。在与原来的传真和邮件处理方式并行一段时间后，取代了邮件和传真，所有的信息交换和指令下达都采用 EDI 数据交换，大大提高了工作效率。

到 2003 年十月，AN 公司第三方物流调整战略的第一部分即自备库改造工作基本完成。第一部分工作无论从调整过程还是实施结果来看都是令人满意的，外设仓库从调整前的 25 个缩减到 17 个，2003 年第四季度月均库存量比 2002 年同期下降了 13.5%，仓储费用同比降低 16.4%，管理成本同比降低 72.8%，运费同比上升 9.2%，总直接费用同比降低 1.76%。

第二阶段的调整，即将总库和一次配送外包，由于时机不够成熟，将适当延后进行。

4 AN 公司第三方物流服务的成本分析

4.1 物流成本的构成

4.1.1 物流成本-最高昂的业务成本之一

就单个具体厂商而言, 根据业务的类型、作业的地理区域, 以及产品和材料的重量 / 价值比率的不同, 物流开支一般在销售额的 5%-35% 之间, 物流成本通常被解释为业务工作中的最高成本之一, 仅次于制造过程中的材料费用或批发、零售产品的成本。

经济学家对美国企业成本宏观分析结果为: 生产成本占 48%, 销售成本占 27%, 物流成本占 21%, 利润占 4%^[11]。美国物流业已得到相当的发展, 而我国物流业发展不但刚刚起步, 而且物流成本在企业财务成本中还未得到应有的重视、规范和核算, 据统计, 目前我国一般工业品从产品出厂经过装卸、存储、运输等各个物流环节到消费者手中, 流动费用占商品价格的 50% 左右, 而新鲜水果、易变质食品和某些化工产品的流动费用有时高达商品售价的 70%, 我国汽车生产中 90% 以上的时间是原材料、零配件的存储、装卸和搬运时间, 这些费用和时间的消耗正是潜在的物流服务利润源泉。可以看出我国工商企业业务成本中物流成本的比重很高, 我国物流成本的节约空间很大^[12]。

物流的经营责任是要尽可能地降低的成本, 对原材料、在制品和制成品的库存进行地理上的定位。经过物流过程, 原材料流入庞大的制造设施中去, 再通过市场营销渠道把产品配送到顾客的手里。物流的复杂性是令人生畏的。仅在美国, 营销结构就涉及到大约 150 万个零售商和 46 万个以上的批发商。为了给这些企业运送产品和物料, 1992 年就注册了 1490 万辆商用卡车。为了支持物流, 1994 年在制造、批发、零售和存货方面的投资总额超过了 8930 亿美元。

很明显, 物流虽然对业务的成功至关重要, 但创造物流价值的成本也是高昂的。当存货被正确定位, 有助于销售时, 物流就会增值。虽然这种成本难以衡量, 但是绝大多数专家同意, 1994 年美国的物流年度开支恰好比国民生产总值(GNP)的 10% 略少。从另一个角度来说, 在 GNP 上每花费 10000 亿美元, 相应的物流成本就要 1000 亿美元。1994 年美国的运输开支为 4250 亿美元, 相当于 GNP 的 6.3%。

4.1.2 物流成本的核算和划分方法及欧美国各国物流成本构成

日本早稻田大学西泽修教授在专门研究物流成本时发现, 现行的财务会计制度和会计核算方法都不可能掌握物流费用的实际情况, 因而人们对物流费用的了解是

一片空白，甚至有很大的虚假性，他把这种情况比做“物流冰山”。

“物流冰山”学说形象地指出，我们平常看到的物流费用只不过是全部物流成本的一部分，大部分沉在水面以下的是我们看不到的黑色区域，而这些可能才是物流成本中对企业整体效益影响最大的部分。

从历史发展来看，人类历史上曾经有过两个大量提供利润的领域。第一个是资源领域，第二个是人力领域。在前两个利润源潜力越来越小，利润开拓越来越困难的情况下，物流领域的潜力被人所重视，经济学家按时间序列将其称为“第三个利润源”。

一般来说，工业企业要实现利润最大化的目的有三条途径：①增加销量，②提高售价，③降低业务成本。增加销量要求企业花大量的代价去开发市场，提高市场占有率，但是风险很大；提高售价的难度更大，因为提高售价就很难保证市场份额，甚至降低销量，最终降低销售收入；最后只有依靠降低业务成本。这样，在从定购原材料到向客户分发最终产品的供应链各环节上节约成本的强烈要求带来了发展物流产业的巨大机遇。这也是物流环节被作为“第三个利润源”的重要因素。

无论是“物流冰山”，还是“第三利润源”，其实都向我们说明了：

- ①物流成本核算非常复杂，甚至无法真正将其完全核算清楚；
- ②降低物流成本对企业来说至关重要。

介于目前无论理论界还是国家标准都没有对物流成本的统一核算和界定标准，本文采用目前比较流行的 1997 年日本《物流成本计算统一标准》，该标准把物流成本定义为“实现物流需求所必须的全部开支”，并采用按功能划分的方式来划分物流成本，分为：1) 仓储作业成本：装卸成本、捡货成本、物流加工成本、补货成本、进货入库成本、验收成本；2) 存货成本；3) 运输成本；4) 管理成本：订单处理成本、采购处理成本。

根据这个划分标准，我们来看看欧美各国物流成本的构成情况。表 4.1 为欧、英、美、日、加各国物流成本的比较，表 4.2 是从 1975 年到 1994 年 20 年美国的物流成本变化趋势（表 4.2 统计未包含存货成本）：

表 4.1 国外物流成本分布状况表
Table 4.1 Overseas Logistics Cost Layout

成本项目	日本*	美国	加拿大	欧盟	英国
运输成本	94.4%	45%	44%	41%	42%
仓储作业成本	5.6%	21%	23%	21%	24%
存货成本	/	25%	25%	23%	14%
管理成本	/	9%	8%	15%	20%

资料来源：国际经贸消息 2001 年 10 月 13 日

*日本的物流成本统计获取不完整，不具可比性，不参与比较

表 4.2 美国物流成本趋势
Table 4.2 U.S. Logistics Cost Tendency

(单位：亿美元)

年份	仓储作业成本	运输成本	管理成本	总成本
1975	110	116	9	235
1976	116	133	10	259
1977	126	150	11	287
1978	155	175	13	343
1979	200	193	16	409
1980	243	205	18	466
1981	283	236	21	540
1982	255	240	20	515
1983	228	244	19	491
1984	257	250	20	527
1985	240	265	20	525
1986	233	271	20	524
1987	243	288	21	552
1988	266	313	23	602
1989	311	331	26	668
1990	298	352	26	678
1991	270	360	25	655
1992	243	379	25	647
1993	250	394	26	670
1994	277	425	28	730

资料来源：Robert V Delaney, Sixth Annual "State of Logistics Report", presented to the National Press Club, Washington, D. C., June 5, 1995.

4.2 AN 公司的物流成本核算比较原则

采用第三方物流前，AN 公司采用的是总库加自备库的后勤保障模式以支持销售。在总库加自备库模式下对物流成本的核算是很不完善的，财务上的核算项目只有运输搬运费和仓储费两项，没有专门的存货资金成本核算，物流管理费用（专门的人员配备、订单处理、信息处理等）被计入公司日常行政管理费中，至于其他如办事处自备车送货、销售人员和财务代表为管理自备库花费的时间和精力、办事处寻找承运商花费的精力以及因承运商规模小信誉差导致的资产损失风险等更是无法计算。

基于以上原因，本文对 AN 公司物流成本的比较仅限于以下几项：

- ①运输搬运成本（ C_y ）
- ②仓储作业成本（ C_c ）
- ③存货成本（ C_h ）
- ④管理成本（ C_g ）

4.3 AN 公司物流成本分析

4.3.1 采用第三方物流前 AN 公司的物流成本

表 3.1 为 2002 年 AN 公司采用第三方物流前的物流成本统计数据，其中：

① 运输搬运成本（ C_y ）：为直接运输搬运费用之和，见表 3-1，2002 年共发生运输搬运费：

$$C_{y1}=214.57 \text{（万元）}$$

（为便于直观比较，这里把 2002 年费用下角标“1”）

② 仓储作业成本（ C_c ）：表 3-1 统计的只是直接仓库租金（ C_z ），没有统计日常仓储作业成本，如捡货费用、二次包装、促销分拆等，据统计，这些作业费用大约占直接仓库租金的 15%，即：

$$\begin{aligned} C_{c1} &= C_{z1} \times 1.15 \\ &= 82.12 \times 1.15 \\ &= 94.438 \text{（万元）} \end{aligned}$$

③ 存货成本（ C_h ）：存货成本按存货占用资金的成本计算，计算公式如下：

$$C_h = F_h \times i$$

其中： F_h —月存货占用资金量

i —资金利率

资金利率按同期银行贷款月利息计算，即 $i=0.483\%$ ，计算如表 4-3，根据表 4-3 计算结果：

$$C_{hl} = F_{hl} \times i$$

$$= 71.29 \text{ (万元)}$$

表 4.3 AN 公司 2002 年存货资金成本
Table 4.3 Stock Capital Cost of AN Company in 2002

(单位: 万元)

时间	存货价值 (F_h)	资金月利率 (i)	存货资金成本 ($C_h = F_h \times i$)
2002.01	1341.46	0.483%	6.48
2002.02	1101.81	0.483%	5.32
2002.03	1115.05	0.483%	5.39
2002.04	1327.09	0.483%	6.41
2002.05	1346.67	0.483%	6.50
2002.06	1260.25	0.483%	6.09
2002.07	1264.6	0.483%	6.11
2002.08	1299.17	0.483%	6.27
2002.09	1395.06	0.483%	6.74
2002.10	1241.95	0.483%	6.00
2002.11	1164.58	0.483%	5.62
2002.12	902.33	0.483%	4.36
合计 (Σ)	14760.02		71.29

④ 管理成本 (C_g)

管理成本包括如下几项: 人员维持费用 C_r 、物流信息费用 C_x 、物流单证费用 C_d 。
据表 3-1 统计, 2002 年仓库管理的人员维持费用为:

$$C_{r1} = 77.2 \text{ (万元)}$$

物流信息费用 C_x : 大约是人员维持费用的 5%

$$C_{x1} = C_{r1} \times 5\%$$

$$= 77.2 \times 5\%$$

$$= 3.86 \text{ (万元)}$$

物流单证费用 C_d : 大约是人员维持费用的 3%

$$C_{d1} = C_{r1} \times 3\%$$

$$= 77.2 \times 3\%$$

$$= 2.32 \text{ (万元)}$$

物流管理成本 C_g

$$\begin{aligned}
 C_{gl} &= C_{r1} + C_{x1} + C_{d1} \\
 &= 77.2 + 3.86 + 2.32 \\
 &= 83.38(\text{万元})
 \end{aligned}$$

4.3.2 采用第三方物流后 AN 公司的物流成本

由于 AN 公司第三方物流改造从 2003 年 1 月开始，第一阶段工作到 8 月才基本结束，因此，为了更科学地对改造前后的物流成本变化进行比较，本文对 2003 年取两套数据：①2003 年 1-12 月的全年数据；②2003 年第四季度（10-12 月）的数据，即第三方物流改造基本完成后的数据，全年数据用下角标加“2”表示，第四季度数据用下角标加“3”表示。

①运输搬运成本（ C_y ）：见表 4.4

表 4.4 AN 公司 2003 年运输搬运费
Table 4.4 Shipment Fee of AN Company in 2003

（单位：万元）

时间	运输搬运成本（ C_y ）	时间	运输搬运成本（ C_y ）
2003.01	15.38	2003.07	21.63
2003.02	12.09	2003.08	21.37
2003.03	25.30	2003.09	17.54
2003.04	24.02	2003.10	17.17
2003.05	15.84	2003.11	20.21
2003.06	17.64	2003.12	16.11
合计 Σ	224.29（万元）		

由表 4.4 可知：

$$C_{y2} = 224.29 \text{（万元）}$$

$$C_{y3} = 17.17 + 20.21 + 16.11 = 53.49 \text{（万元）}$$

②仓储作业成本（ C_c ）：见表 4.5

表 4.5 AN 公司 2003 年仓储作业成本
Table 4.5 Storehouse Cost of AN Company in 2003

(单位: 万元)

时 间	仓储作业成本 (C _c)	时 间	仓储作业成本 (C _c)
2003.01	6.12	2003.07	5.95
2003.02	6.71	2003.08	5.98
2003.03	7.00	2003.09	5.93
2003.04	6.38	2003.10	5.83
2003.05	6.62	2003.11	5.68
2003.06	6.18	2003.12	5.65
合计Σ	74.03 (万元)		

由于 2003 年属于过渡期, 在此期间, 存在着自备库和第三方物流并行的情况, 第三方物流的仓储作业费用包含了仓库租金以及所有仓储运作费用, 如产品分拆、捡货、重新包装等, 但自备库的这些费用只能估算, 因此, 为使比较尽量不失真, 我们对 2003 年 1-6 月的数据按 10% 计算产品分拆、捡货、重新包装费用, 即

$$\begin{aligned} C_{c21} &= (6.12+6.71+7.00+6.38+6.62+6.18) \times 1.1 \\ &= 39.01 \times 1.1 \\ &= 42.911 \text{ (万元)} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} C_{c22} &= 5.95+5.98+5.93+5.83+5.68+5.65 \\ &= 35.02 \text{ (万元)} \end{aligned}$$

(上式中: C_{c21} 为 1-6 月仓储作业费 C_{c22} 为 7-12 月仓储作业费)

$$\begin{aligned} C_{c2} &= C_{c21} + C_{c22} \\ &= 42.911+35.02 \\ &= 77.931 \text{ (万元)} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} C_{c3} &= 5.83+5.68+5.65 \\ &= 17.16 \text{ (万元)} \end{aligned}$$

③ 存货成本 (C_h): 明细见表 4.6

$$C_{h2} = 58.06 \text{ (万元)}$$

$$\begin{aligned} C_{h3} &= 5.03+4.56+4.24 \\ &= 13.83 \text{ (万元)} \end{aligned}$$

表 4.6 AN 公司 2003 年存货资金成本
Table 4.6 Stock Capital Cost of AN Company in 2003

(单位: 万元)

时间	存货价值 (F_h)	资金月利率 (i)	存货资金成本($C_h = F_h \times i$)
2003.01	963.36	0.483%	4.65
2003.02	1104.6	0.483%	5.34
2003.03	1039.35	0.483%	5.02
2003.04	1077.88	0.483%	5.21
2003.05	1036.86	0.483%	5.01
2003.06	943.64	0.483%	4.56
2003.07	1017.7	0.483%	4.92
2003.08	974.86	0.483%	4.71
2003.09	999.62	0.483%	4.83
2003.10	1041.74	0.483%	5.03
2003.11	942.98	0.483%	4.56
2003.12	877.93	0.483%	4.24
合计 (Σ)	12020.53		58.06

④ 管理成本 (C_g)

由于采用第三方物流后, AN 公司逐渐裁减了外派管理自备库的财务代表, 因此人员维持费用是降低幅度最大的一项费用, 虽然管理成本在 AN 公司总物流成本中所占比例不大 (2002 年为 10.5%), 但外派人员所发生的除工资外的其他费用是非常大的, 但却无法准确计算, 如差旅费、员工福利、津贴、人员管理、招聘、辞退、培训费用等等。AN 公司 2003 年仓库管理的人员维持费用见表 4.7:

表 4.7 AN 公司 2003 年仓库人员维持费用
Table 4.7 Storehouse Staff Maintenance Fee of AN Company in 2003

(单位: 万元)

时间	人员维持费用	时间	人员维持费用
2003.01	5.32	2003.07	2.46
2003.02	4.45	2003.08	1.84
2003.03	3.59	2003.09	1.54
2003.04	3.30	2003.10	1.54
2003.05	3.30	2003.11	1.54
2003.06	3.30	2003.12	1.54
合计 Σ	33.71 (万元)		

据表 4.7 统计, 2003 年仓库管理的人员维持费用为:

$$C_{r2}=33.71 \text{ (万元)}$$

$$C_{r3}=1.54+1.54+1.54 \\ =4.62 \text{ (万元)}$$

物流信息费用 C_x : 大约是人员维持费用的 5%

$$C_{x2} = C_{r2} \times 5\% \\ =33.71 \times 5\% \\ =1.69 \text{ (万元)}$$

$$C_{x3} = C_{r3} \times 5\% \\ =4.62 \times 5\% \\ =0.23 \text{ (万元)}$$

物流单证费用 C_d : 由于实现第三方物流后, 采用 EDI 信息交换, 且物流单证费用由第三方物流承担, 已计入仓储作业费用中, 所以, 2003 年全年物流单证费用大约只占人员维持费用的 2%, 第四季度在基本完成第三方物流改造后, 物流单证费用几乎可以忽略不计。所以:

$$C_{d2} = C_{r2} \times 2\% \\ =33.71 \times 2\% \\ =0.674 \text{ (万元)}$$

$$C_{d3} = 0$$

物流管理成本 C_g

$$C_{g2} = C_{r2} + C_{x2} + C_{d2} \\ =33.71 + 1.69 + 0.67$$

$$=37.07(\text{万元})$$

$$C_{g3} = C_{r3} + C_{x3} + C_{d3}$$

$$=4.62 + 0.23 + 0$$

$$=4.85(\text{万元})$$

4.3.3 采用第三方物流前后 AN 公司的物流成本对比分析

综合以上两节数据，本节将对 AN 公司实施第三方物流改造前后的综合物流成本进行简单的对比分析。

下表为实施前后各项成本数据汇总：

表 4.8 AN 公司实施第三方物流前后物流数据汇总
Table 4.8 Logistics cost Before and After Implementation of 3PL of AN Company

(单位：万元)

时间	存货价值	运输成本	仓储作业成本	存货成本	管理成本	总成本
2002	14760.02	214.57	94.44	71.29	83.38	463.68
2002 年 月均值	1230.00	17.88	7.87	5.94	6.95	38.64
2003	12020.53	224.29	77.93	58.06	37.07	397.35
2003 年 月均值	1001.71	18.69	6.49	4.84	3.09	33.11
2003 年 第 4 季度	2862.66	53.49	17.16	13.83	4.85	89.33
2003 年 第四季度 月均值	954.22	17.83	5.72	4.61	1.62	29.78

通过图 4.1 和图 4.2，我们能够更直观地对第三方物流实施前后的物流成本变化进行比较：

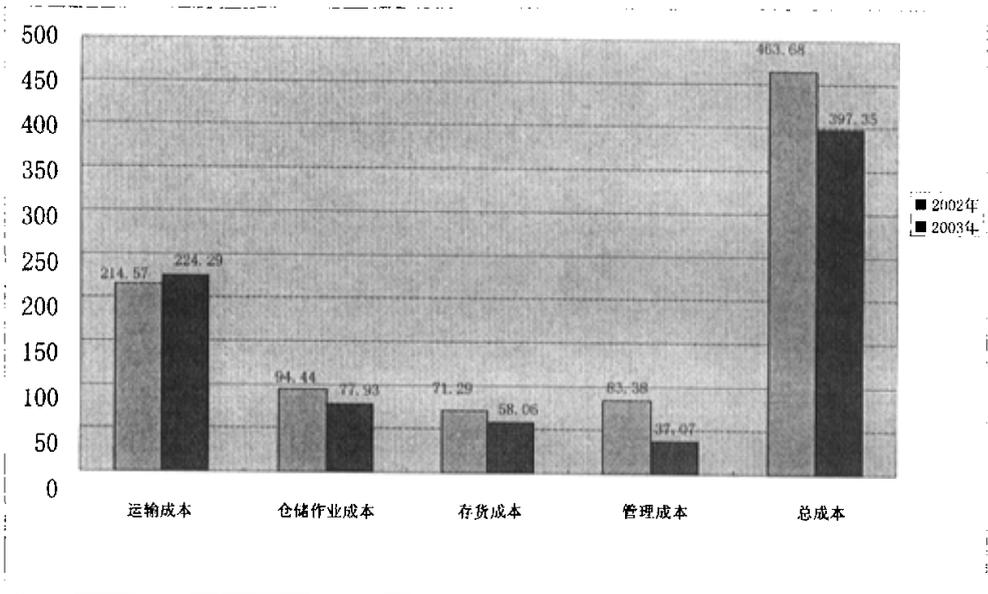


图 4.1 实施第三方物流前后成本对比 (单位: 万元)
Figure 4.1 Cost Comparison of Implementing 3PL

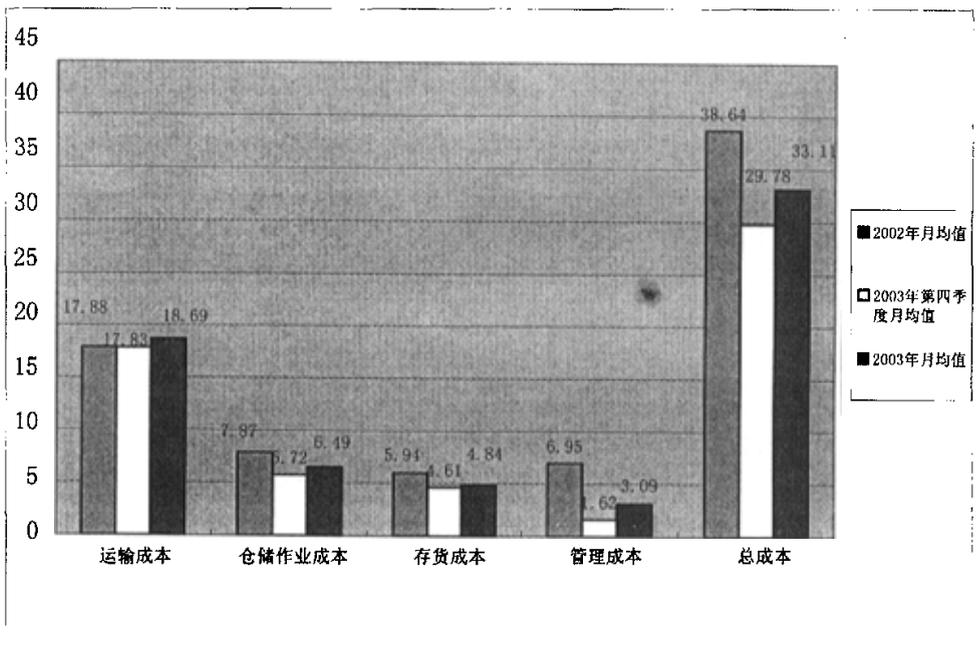


图 4.2 实施第三方物流前后月均物流成本对比 (单位: 万元)
Figure 4.2 Monthly Average Cost Comparison of Implementing 3PL

表 4.9 为 AN 公司实施第三方物流前后各项物流成本的变化对比, 这里, 实施前数据取的是 2002 年全年数据的平均值, 而实施后的数据取的是 2003 年 10-12 月三个月的平均值。2003 年 10 月 AN 公司第三方物流改造第一阶段工作基本完成, 将产品的二次仓储和配送工作交给第三方物流服务商深圳新科安达公司承担。所以, 用 2003 年第四季度月均数据与 2002 年月均数据进行的比较, 可以更加真实地反映 AN 公司实施第三方物流战略前后的各项物流成本的变化和趋势。

表 4.9 第三方物流实施前后月均物流成本对比
Table 4.9 Monthly Average of Logistics Cost Before and After Implementation of 3PL

(单位: 万元)

项目	存货价值	运输成本	仓储作业成本	存货成本	管理成本	总成本
实施前	1230.00	17.88	7.87	5.94	6.95	38.64
项目比重	/	46.28%	20.37%	15.38%	17.98%	100%
实施后	954.22	17.83	5.72	4.61	1.62	29.78
项目比重	/	59.88%	19.21%	15.48%	5.43%	100%
增幅	↓-22.42%	↓-0.29%	↓-27.32%	↓-22.40%	↓-76.73%	↓-22.94%

从表 4.9 可以看出, 除运输成本基本持平以外, 其他各项成本均有不同程度的降低, 其中, 管理成本下降 76.73%, 降幅最大, 而仓储作业成本和存货成本也分别降低了 27.32%和 22.4%, 总成本则下降 22.94%。

下面, 我们对每一项成本的变化进行简单分析:

① 运输成本

产品运输成本作为 AN 公司各项物流成本中所占比重最大的一项, 2002 年占总物流费用比重为 46.28%, 实施第三方物流后的 2003 年第四季度, 运输费用比重更上升到了 59.88%, 可以说, 产品运输成本是 AN 公司最重要的一项物流成本。

为什么物流成本在实施第三方物流服务前后基本无变化, 在第三方物流实施过程中还有所上升? 原因有以下几点:

1)AN 公司实施第三方物流后, 外设仓库由原来的 25 个减少到 17 个, 仓库数减少 8 个, 降幅 32%, 仓库数量减少, 必然会造成个别地区运输距离的增加, 所以总运输成本会有所增加;

2)在自备库模式下, 个别地区采用在货运市场找个体小运输公司承运的方式, 这种方式虽然风险较大, 但也有其操作灵活、费用较低的优点;

3)在自备库模式下, 由于一般运输公司都没有能力承担大型卖场的配送业务(大型卖场配送特点: 单笔送货量小、订货频繁、收货手续繁琐), 所以各办事处要么

由办事处自备车、要么由业务员送货，这就造成了卖场配送费用无法统计。而采用新科安达第三方物流后，由于新科的很多客户都存在卖场配送的需求，因此，新科可以将所有客户的需求集中起来，形成一定的规模经济，实现卖场配送服务。由新科承担的卖场配送费用就计入了产品运输成本中，造成统计数据增加。这方面的原因是统计口径不一致造成的；

4)2003 年 1-9 月运输费用增加是因为存在大量的移库费用。移库作业除产生额外的运输费外，还会产生出入库装卸费等，但这些都只是一次性费用，10 月后就没有这类费用产生，所以我们对第三方物流前后数据的比较使用 2003 年第四季度的数据，就是为了避免这些因素造成的比较失真。

5)采用第三方物流后，由于能够及时获得各 RDC 库存数据，为了尽量减少库存产品对资金的占用，就采用了比较多的 RDC 之间的库间调拨来调整库存结构，这也从另一方面增加了运输成本。

综上所述，虽然采用第三方物流服务后，整体运输成本没有明显的降低，但带来了其他方面的效益，如：卖场配送效率提高，业务员可以集中精力到市场拓展上，而无须在到配送环节花额外的精力、库存资金降低、库存结构更加合理等。

而且，在第三方物流服务模式下，由于信息提供及时、准确而且充分，物流管理人员可以分析和整理，找到进一步降低运费的解决办法，如：运输路线的调整、仓库的合理布点、客户订单量的控制和整合等等，相信在这里面还有比较大的空间。

② 仓储作业成本

仓储作业成本在 AN 公司物流成本中所占比重为第二位，仅次于运输成本，在实施第三方物流后，其下降幅度也比较大，达到 27.32%，仅次于管理成本的下降。

对于仓储作业成本下降原因的分析如下：

1) 仓库数量减少：外设仓库数量由 25 个减少到 17 个，直接仓租的降低就比较大。2002 年月均仓租为 6.84 万元，而 2003 年第四季度直接仓租仅为 13.17 万元，月均 4.39 万元，仅月均仓租一项就降低了 2.45 万元，而其他仓储作业费用如二次包装、捡货、分拆作业等还略有上升（当然 2002 年数据为估计数）。

2) 单位仓租费用降低：AN 公司原有的自备库全部是传统的仓库管理，货物储存方式原始，仓租计算采用按面积计算的方式，而新科安达仓库大部分是采用立体货架式储存，大大地提高了仓库的有效使用面积，其仓租计算采用的是按体积计算的方式，单位仓租相对较低。

我们从另一个数据可以更清楚地比较单位仓租的降低：2002 年月均库存量为 1258.79 吨，而 2003 年第四季度月均库存量为 1118.58 吨，在库存量仅降低 11.1% 的情况下，仓租降低了 35.8%。

总的来说，仓储作业成本的降低，主要是来自于单位仓租的降低和仓库数量的减少。

③ 存货成本

实施第三方物流后，存货成本下降了 22.4%，虽然存货成本在总物流成本中所占比重不大（15%左右），但存货对流动资金的占用量却非常大，实施第三方物流后，月均存货价值降低 275.78 万元，相当于每月减少现金流出 275.78 万元，大大地减轻了公司的流动资金压力。

存货成本降低的原因：

1) 仓库数量减少

2) 加强库存控制：由于库存信息反馈及时、完整，为加强库存管理提供了必要基础，在及时信息反馈的基础上，公司加强了库存控制手段，更多地采用库间调拨的方式来进行库存调配，及时处理和消化滞销、过期、残损产品，有效地降低了库存产品数量；

但是，从目前情况来看，库存量的降低主要还是来自于仓库数量的减少，仓库数量减少了 8 个，降幅 32%，而库存总量才降低 11.1%，库存金额降低 22.4%。应该说，通过进一步优化库存结构、加强库存管理，库存降低的空间还非常大，这是下一步需重点进行的工作。

④ 管理成本

管理成本是实施第三方物流后降幅最大的一项成本，实施第三方物流前，管理费用月均 6.95 万元，占总费用比重为 17.98%，实施第三方物流后，月均管理费仅为 1.62 万元，占总费用比例降低到 5.43%，降幅高达 76.73%。

管理成本在总成本中所占比重并不大，但由于管理成本涉及面比较广，要准确核算和统计都比较困难。我们在核算管理成本时，只考虑了人员维持费用、物流信息费用、物流单证费用等，对于人员的招聘、培训、辞退、保险、福利、日常管理等等费用，以及为了管理自备库，其他销售人员花费的时间和精力、总公司管理人员的时间、精力和费用等等都无法计算，可以这样说，实际管理费用的下降应该比统计数据还大。因此，管理费用的降低，并不仅仅是减少了几个专门的仓库管理人员和财务代表，少支付几份工资而以，而是整体物流管理费用的降低和管理效率的提高。

5 AN 公司第三方物流服务的非成本因素分析

5.1 物流非成本因素

在对 AN 公司实施第三方物流前后的物流成本进行对比分析后，我们将对非成本因素进行分析。

很多企业管理人员非常关心成本因素，但常常会忽略非成本因素。原因是多方面的，当然，成本因素易于统计、计算和考核可能是造成物流管理人员更重视成本因素而物流非成本因素常常被忽略的原因之一。但是，并非所有非成本因素都无法计算和考核，很多重要的非成本因素都是可以准确计算和统计，并经常用于对物流承运商的考核。

对物流服务质量和效果的考核，如果只考虑成本因素，可能会导致考核的片面性。而且，对于物流服务质量的考核，有时候非成本因素比成本因素更重要。比如，如果只考虑运输成本而不考虑运输及时性，有可能导致运输成本确实下降了，但销售的效率却随之降低，销售额下降，总收益降低。因此，我们把物流非成本因素称为成本之外的成本。在考核物流服务质量时将非成本因素作为重要考核项进行考核。

5.2 常用的物流非成本因素考核指标

常用的物流非成本因素考核指标主要分为两大类：

- ①态度性或感受性指标
- ②可定量测评指标

态度性或感受性指标主要有：物流企业的形象、服务态度、业务水平、员工技能等，这类指标一般无法定量测评，只能通过主观评定。

可定量测评指标主要有：库存准确率、发货及时率、货物残损率、事故处理效率等，这类指标一般都可以找到测评方法。

对于可量化测评指标，其主要功能是对物流企业的物流运行质量进行考评，一般是通过正确度和伤害度两类指标进行测评：

正确度：这个指标表征物流服务都正确的程度，包含时间上准确和数量上正确两方面的内容，其所涵盖的子(孙)指标相当丰富，例如仓储服务中的库存准确率，运输服务中的发货及时率，进出口业务中的报关及时性、订单处理正确率等，还有一体化物流服务中的交货周期超出率(超出预先规定的时限的比例)也属于这一范畴。

伤害度：一定时期内物流活动中货物的损害数与这一时期的物流服务总量的比例。具体而言，运输残缺率，仓储残缺率都可作为其子指标。

常用的测评指标主要有：

- ①订单准确率
- ②出入库准确率
- ③发货及时率
- ④运输时间准确率
- ⑤库位准确率
- ⑥仓储/运输残损率等等

本节我们将主要针对发货及时率，运输及时性，货物残损率等几个主要可测评指标进行分析和比较，最后，再对诸如物流条码管理、报表提供、以及促销产品分拆和重包装等服务进行简单介绍。

5.3 AN 公司第三方物流非成本因素分析

5.3.1 订单处理和运输及时性分析

采用第三方物流服务之后，对 AN 公司各办事处来说，除了不再直接管理自备库外，最大的变化就在客户的订单处理环节上。

在自备库模式下，客户订单到办事处后，办事处可直接进行处理，立即安排发货，对客户订单的处理非常及时。但是这种及时性是在牺牲总公司必要的控制权后才实现的。如：由于办事处需要完成一定的销售额，在任务的压力下，对于客户的超信用发货往往不会严格把关，虽然总公司三令五申，要求各办事处财务代表严把信用审核关，但由于自备库管理、订单处理等诸多环节都在办事处控制下，漏洞始终无法堵住，总公司政策的执行往往取决于办事处经理的自觉性和财务代表的能力。这往往造成大量的超期货款甚至形成呆滞帐，可以这么说，原来的订单处理高效率是建立在对制度和规范的漠视的基础上。

采用第三方物流后，订单处理流程进行了比较大的调整：客户订单传到办事处后，办事处只是对订单进行初审，初审合格后，将订单传总公司，总公司审核合格后，将订单传第三方物流新科安达总部，新科总部再将订单传各 RDC 执行。

订单处理流程的调整使订单审核增加了几个环节，在合作初期，由于双方配合不够默契、流程不熟悉，使订单处理效率非常低，甚至有漏单现象发生，但经过流程梳理后，配以 EDI 订单处理系统，订单处理效率大大提高，准确率也大大提高。

据统计，客户每天下午 4 点前传来的订单，除审核不合格外，可以 100%传到新科总部并转发到各 RDC，RDC 当天就可以进行排货，第二天可安排发货。每天下午 4 点后客户传来的订单，将和第二天的订单一块处理。加急订单可以当天处理完毕，安排发货。

从这点来看, 实施第三方物流后, 订单处理周期虽然比原来的自备库模式长一个工作日, 但是, 一个工作日的延长并不会对销售造成重大影响, 订单处理的规范性和客户信用管理却得到最大限度的保障。而且, 我们对一个指标的考核并不仅仅看绝对的时间长短, 我们还要关心该项指标执行的准确率, 或离散程度。

例如, 一项指标 A 的标准执行时间是一天, A 执行情况是 60% 在标准内完成, 25% 是 2 天, 10% 是 3 天, 5% 是 3 天以上。而 B 的执行标准是 2 天, B 的执行结果是 99% 在标准内完成, 1% 在 3 天内完成。我们可以比较, A 和 B 的执行质量是不同的, B 的执行质量高于 A 的执行质量, 虽然 B 标准要低于 A 标准 (关于离散程度的计算本文略)。

在自备库模式下, 所有的订单由办事处自己执行, 之前对执行情况没有统计数据, 但是, 由于办事处相对订单量较小, 很多时候都无法要求承运商的运达时间, 而只能服从承运商整体配货情况。

实行第三方物流服务之后, 由于新科大多数客户都是从事快速消费品行业, 渠道的相似性很强, 在运量上可以相互补充, 这就使新科每笔订单都很容易达到规模运量, 无论在价格还是时间上谈判的能力都很强。

新科安达在全国 22 个省市自治区设立了 25 个区域分发中心 (RDC), 服务范围覆盖全国 95% 的地级市和 90% 的县, 覆盖区域内 80% 的城市可在 48 小时内送达, 95% 的城市可在 72 小时内送达。

表 5.1 为 2003 年 10-12 月新科安达的几项关键运行指标的统计分析:

其中:

① KPI 为合同约定的新科安达各 RDC 从接到订单开始, 到将货物送达客户手中的时间。

从表 5.1 可以看出, 抽样订单中, 84.33% 的订单新科承诺可以在 2 天内 (48 小时) 将货物送达客户, 90.03% 的订单可以在 3 天内 (72 小时) 将货物送达客户。

② 排货时间为新科 RDC 从接到订单开始, 到安排发货的时间。

从表 5.1 可以看出, 92.04% 的订单新科可以在接到订单 1 天内执行, 需要 2-3 天才能安排发运的订单占 7.04%, 这部分大多数是量小线路偏的订单, 超过 3 天才安排发运的订单量不到 1%, 主要可能是缺货等因素造成。

③ 运输时间为新科 RDC 从将货物发出到将货物送达客户手中的时间。

从表 5.1 可以看出, 84.24% 的货物发运时间在 1 天 (24 小时) 以内, 94.55% 的运输时间小于 2 天, 应该说运输速度非常快, 这应该得益于新科比较大的运输规模。

④ 订单实际执行天数, 即从 RDC 接到订单到将货物实际送到客户手中的时间, 这个指标是反映 RDC 发运速度的最重要指标, 它与 KPI 指标的差异也可以反映一个第三方物流服务商的承诺的完成质量。

表 5.1 新科安达订单及运输执行抽样统计
Table 5.1 Implementation Statistics of Order and Shipment of St-anda

项目	KPI (合同约定从 RDC 接到订单到货物送达的时间)								
指标	1 天	2 天	3 天	4 天	5 天	6 天	7 天	8 天	合计
统计数	617	389	68	72	45	0	2	0	1193
比重	51.72%	32.61%	5.70%	6.04%	3.77%	0.00%	0.17%	0.00%	100.00%
项目	排货时间								
指标	当天	1 天	2 天	3 天	4 天	5 天	6 天	7 天	合计
统计数	319	779	61	23	6	1	1	3	1193
比重	26.74%	65.30%	5.11%	1.93%	0.50%	0.08%	0.08%	0.25%	100.00%
项目	运输时间								
指标	当天	1 天	2 天	3 天	4 天	5 天	6 天	> 6 天	合计
统计数	533	472	123	35	14	9	5	2	1193
比重	44.68%	39.56%	10.31%	2.93%	1.17%	0.75%	0.42%	0.17%	100.00%
项目	订单实际执行天数								
指标	当天	1 天	2 天	3 天	4 天	5 天	6 天	> 6 天	合计
统计数	60	587	369	106	36	19	5	11	1193
比重	5.03%	49.20%	30.93%	8.89%	3.02%	1.59%	0.42%	0.92%	100.00%
项目	执行差异(订单实际执行天数-KPI)								
指标	-3 天	-2 天	-1 天	0 天	1 天	2 天	3 天	> 4 天	合计
统计数	51	68	219	603	173	52	10	17	1193
比重	4.27%	5.70%	18.36%	50.54%	14.50%	4.36%	0.84%	1.42%	100.00%

从表 5.1 可以看出, 54.23%的订单新科可以在 1 天内完成, 85.16%的订单可以在 2 天内完成。

⑤执行差异为实际的发运执行时间与合同约定时间之差。

从表 5.1 可以看出, 78.88%的订单可以得到准确执行或者比标准提前, 但是, 超过标准 1-2 天的订单占总量的 18.86%, 这是新科下一步需要改进的地方。从总体来看, 执行差异情况还是符合正态曲线分布的统计规律。

由于在实施第三方物流前, AN 公司在自备库模式下, 没有货物订单处理和发运数据资料, 这里无法做对比分析, 但是, 根据经验判断, 85%的订单在 2 天内完成的速度还是非常不错的。再考虑到物流操作中涉及到非常多的作业环节和不可控因素, 将近 80%的订单得到准确执行, 执行质量还是应该肯定。

但是，我们也注意到，有近 29% 的订单比合同约定的执行时间还快，特别是有近 10% 的执行比合同约定提前 2 天以上，说明新科在签订合同时还有所保留。对于这部分提前完成的订单，也可以把它看成是新科的规模效应的体现。（例如，甲客户的一张订单，可能量比较小或线路较偏，按合同约定 3 天内执行即可达标，但正好其他客户有同样线路的订单，组合起来就可以达到基本的起运量，所以甲的这张订单只花了 1 天就执行了，比标准提前 2 天，这就是第三方物流的规模效益的来源）

5.3.2 其他非成本因素分析

由于物流非成本因素非常多，除上节对反映物流运输质量的几个关键指标的分析外，本节再结合企业情况，就 AN 公司实际运作中比较有代表性的几个指标进行分析。

① 货物残损率

在自备库模式下，AN 公司的货物残损率一直在 0.3% 左右的水平，但是，新科承诺可以将该指标降低到 0.1% 以下。

新科可以降低货物残损率的原因是高水平的仓储管理。

新科大部分的 RDC 都采用货架式立体货物堆码，货物进出仓全部采用托盘叉车的机械化作业，这就大大减少了货物在搬运过程中的损伤。

在仓储过程中，新科利用计算机技术，建立了完整的货物信息，包括进出仓时间、批号、货位等，随时跟踪货龄，确保货物先进先出。

所有这些措施，都确保新科能够将货物残损率降到很低的水平，这也是实现货主和服务商双赢的典型例证。

② 物流条码管理

由于 AN 公司市场管理的需要，为了防止恶性的低价跨区域串货，对所有货物实行了物流条码管理，即在每一箱货物外贴上专门的物流识别条码，货物出仓时，将条码扫描后保存到专门的数据库中，一旦发现串货，只需根据物流条码编号即可查处货源。

但是，由于条码扫描设备需投入很大一笔费用（一只扫描枪大约 1 万元，一个仓库需配备两只），在自备库模式下，如每个自备库都配备扫描设备，25 个自备库光扫描枪就需要投入 50 万元，而且，由于自备库都是租用的仓库，大多数没有自己的专职库管员，扫描枪的使用和保管也是大问题。所以，AN 公司只能选择在总库配备扫描设备，相应地，对串货的管理也就只能到总库/自备库这一层面，无法到达客户层面。也就是说，AN 公司虽然有了好的想法，却无法得到彻底的实施。

选择第三方物流服务商后，由于新科安达在所有的 RDC 已经实行了货物的条码管理，AN 公司的货物条码扫描要求也就顺理成章地实现了。新科安达每个 RDC 在

发货时都进行物流条码扫描并存档，然后按月将汇总条码通过 E-MAIL 的形式传给 AN 公司市场管理部门，再由 AN 公司将所有条码导入专门的数据库保存。

现在，在第三方物流支持下，AN 公司的市场串货管理已达到客户层面，即一旦发现跨区域流动货物，马上可以通过物流管理条码查询到这批货物是在什么时间、通过哪个 RDC 发给哪个客户的。

换个角度来考虑这个问题，其实这也是第三方物流虽然投入了高昂的软硬件费用，为客户提供了高质量的服务，但是通过大量的客户将费用摊薄，依然具备较低的价格和低成本竞争优势的原因。

③报表提供

由于新科安达所有 RDC 都配备了先进的计算机仓储管理系统，因此，新科安达可以根据客户需要，为客户提供各种各样的及时报表。

表 5.2 新科安达提供报表明细
Table 5.2 Report List Supplied by St-anda

报表内型	报表名称	提供部门	接收人	提交时间
日报	每日库存报告	RDC 项目组	(略)	每天上午 10 点前 email
日报	发货变动表	RDC 项目组	(略)	每天上午 10 点前 email
日报	收货变动表	RDC 项目组	(略)	每天上午 10 点前 email
日报	货物追踪报告	RDC 项目组	(略)	每天上午 10 点前 email
月报	货物保质期报告	RDC 项目组	(略)	每月 1 日上午 10 点前 email
月报	搁置货物重包装申请表	RDC 项目组	(略)	每月 8 日上午 10 点前 email
月报	月末库存盘点报告	RDC 项目组	(略)	每月 26 日上午 10 点前 email
月报	条码反馈表	RDC 项目组	(略)	每月 5 日上午 10 点前 email
	事故通报	RDC 项目组	(略)	事故发生后 48 小时内 email
月报	运输/仓储收费通知单	总部财务部	(略)	按照合同约定

除了提供以上报表外，为了便于客户及时查询库存，新科安达还在其公司网站设置了专门的库存查询功能，只要用新科提供的专门用户名登录后，就可以很方便地查询到每个 RDC 的及时库存情况。

及时的报表提供和库存查询，使客户能够尽量准确地掌握库存信息和销售情况，以便及时调整销售策略，保持尽可能合理的库存，防止库存货物对资金的占用过大，在大量的滞销和过期产品出现前就及时采取措施予以杜绝。

④ 增值服务

第三方物流的另一大特色就是为客户提供增值服务，新科安达也不例外，它为

客户提供的增值服务包括：提供装备/配件组装/包装和保管/重新包装和标签/电缆切割和盘整/客户呼叫中心/售后支持和维修管理/回收和再利用/计费/代收费和银行服务/危险品管理……等等。

由于业务需求的局限，AN 公司采用的增值服务目前还仅限于促销产品的处理上，主要包括产品分拆、重新包装、标签、热敏封口、异产品搭配、收缩封口等作业。这些服务除了给 AN 公司带来成本上的降低，在销售灵活性增加、产品的市场竞争力的提升方面都有非常积极的意义。

由于日化产品市场竞争非常激烈，售点竞争已达白热化。在激烈的竞争中，各个厂家使出浑身解数，促销手段时时翻新，今天特价、明天就买送，后天又是捆绑，买大送小、买一送一、买一送二……在这样的竞争态势下，AN 公司的手段显得相当的单薄，究其原因，包装和配送手段的落后是最大的障碍。

在实施新科安达第三方物流服务前，自备库是没有能力提供促销产品的分拆和再包装等服务的。如果由总公司统一进行促销品包装，又会面临下面几个问题：

① 因为中国市场太大，市场差异化也非常大，统一的促销很难满足每个市场的需求。

② 个性化的促销对总公司的原材料采购和生产、运输都是不小的挑战。包装的种类增加就意味着每种材料的采购量的减少，也就意味着采购成本、生产成本和运输成本的增加。

③ 促销包装的产品大多数不能走流水线，只能靠手工作业，既浪费了自动生产线，又增加人工成本。

④ 促销包装的产品由于大多数都不规则，由总公司发往全国各地，经过长途运输，包装的损坏往往非常严重，既增加成本，又影响销售。

采用新科安达第三方物流服务后，由于新科安达提供促销产品的分拆和再包装业务，而且还同时提供诸如热敏收缩膜等一些常用包装材料，所以，各驻外办事处申请的个性化促销活动也非常容易实现。专门材料由总公司统一提供，通用材料由新科安达提供，市场需要多少就包装多少，既灵活又方便，还不容易造成浪费。

而且，由于新科安达在通用材料上的大量采购，其采购成本也降得非常低，像热敏收缩包装这样的常规作业，新科安达的成本加上所有的人工费和管理费，都要低于 AN 公司的材料采购成本，更别提长途运输费、转仓费和运输损耗了。

综上所述，通过新科安达提供的促销分拆和再包装等增值服务，AN 公司不但实现了成本的节约，而且增加了销售的灵活性，提升了产品市场竞争力。而新科安达通过为客户提供一系列的增值服务，不但满足了顾客需求，还为自己创造了新的利润空间。这一点应该是第三方物流在得以不断发展和壮大的重要因素。

6 存在的问题和今后的工作

6.1 存在的问题

虽然 AN 公司实施第三方物流战略以来, 产品的储运总成本明显降低、客户订单处理效率以及市场反应速度得到有效的加强, 整体实施效果应该还是比较成功, 但是也存在一些问题或不足的地方, 如实施第三方物流前后, 运输成本无明显降低, 存货总量下降幅度也有限, 对第三方物流运作的绩效考评缺乏有效的手段和措施等等。

在第四章第 3 节对 AN 公司实施第三方物流前后各项成本变化的对比分析中, 我们已经指出, 运输成本没有明显下降的主要原因是外设仓库总数的减少造成, 在原来的自备库模式下, 总共设立了 25 个自备库, 采用第三方物流服务后, 减少到了 17 个, 仓库数量减少, 必然会导致部分地区运输线路加长, 运费上升。

但是, 由于运输费用在整个 AN 公司的产品储运费中占最大的比重, 有效地控制或降低运输费用就显得非常重要, 这是需要 AN 公司相关管理人员积极面对的问题: 如何在有效降低库存产品对资金的占用和控制运输成本之间找到平衡点? 如何在不降低后勤服务质量和不影响市场反应速度的前提下, 有效地降低整体储运成本?

除了运输成本外, 另一个值得关注的问题是, 虽然在实施第三方物流服务后, 总库存金额降低了 22.4%, 但是库存总量(总吨数)才降低了 11.1%, 库存量的降低主要还是来自于仓库数量的减少, 而不是管理水平和效率的提高(仓库数量减少了 8 个, 降幅 32%)。

如何去充分地利用新科安达先进的仓储管理技术和手段, 有效控制库存产品总量, 尽量减少库存产品对资金的占用, 应该说, 这是摆在 AN 公司物流管理人员面前的一个关键课题。通过实施第三方物流战略, 第一阶段的效益已经体现出来, 但是, 如何通过进一步的加强管理、优化结构, 进一步挖掘第三方物流服务的潜力, 在降低物流总成本的前提下, 加强企业的整体市场竞争力, 这是 AN 公司第三方物流战略实施中下一步需重点考虑的问题。

6.2 如何建立对第三方物流运作的绩效评价机制

由于第三方物流服务对于大多数中国企业都是比较陌生的, 在和第三方物流服务商的合作中, 如何对第三方物流的运作绩效进行评价和考核? 如何控制和规避风险? 对于传统的工业企业来说, 这些问题显得特别重要。

现行的企业绩效评价指标主要是基于职能部门的评价指标，往往不能真实地反映第三方物流服务的运作质量和效率。第三方物流运作的绩效评价指标应该是基于业务流程的绩效评价指标，它应该能够准确地反映第三方物流的整体运作情况，以及客户企业与物流企业之间的运营关系，而不应该只是孤立地评价某一个第三方物流企业的运营状况。

在 AN 公司和新科安达合作之初，由于缺乏这方面的评价机制和有效的指标，使双方的合作一度陷入困境。例如，由于最初双方没有严格约定客户收货签收单的处理办法，合作一段时间后，AN 公司发现这里边存在着比较大的漏洞和一些隐患，于是 AN 公司财务部要求新科立即补齐所有回单，在补齐之前拒绝付款。类似的冲突发生过几次，虽然每次双方最后都能够站在长期战略合作的角度妥善解决，但是，从这里边也反映出一个问题，值得每一个企业领导者思考：我们到底需要什么样的服务？什么样的服务商才是适合我的？我们应该如何去评价我们的服务商？按什么样的标准？

这里想强调的一点就是，对于第三方物流运作质量的评价，绝对不能只是单纯的量化指标，因为，第三方物流往往不是单纯的为企业提供服务，更常见的情况是，第三方物流企业和客户企业在价值认同的基础上，建立起了一种长期合作的战略合作关系，第三方物流服务渗入了企业整个物流业务环节的方方面面，在对第三方物流运作的评价的同时，其实也是对客户企业自身管理和协调控制能力的评价。只有在基于这样的认识前提下，才能建立起有效的对第三方物流运作绩效的评价机制，在评价和考核的同时，对客户企业和第三方物流企业起到一定的激励作用。

通过对 AN 公司实施第三方物流战略的分析和总结后，我认为，AN 公司下一步需要做的工作，除了在成本效率指标上进一步挖掘潜力外，建立并完善对第三方物流运作绩效的考评体系至关重要，这关系到 AN 公司第三方物流战略最终能够实施的深度和广度，也影响到 AN 公司和第三方物流供应商的合作伙伴关系的维系和发展。

7 结论

通过本文对第三方物流理论、第三方物流价值来源理论的研究,结合 AN 公司第三方物流战略的决策及实施分析,可以得出以下结论:

AN 公司核心竞争力在于新产品开发和市场营销,物流管理是 AN 公司各项业务中最薄弱的一环。为了提升公司整体竞争力,必须尽快提升公司物流管理水平。但是,物流管理水平的提高不能以分散公司资源,削弱公司核心能力为代价。因此,将物流业务外包,实施第三方物流战略是必然的选择。

在实施第三方物流战略时,AN 公司选择了平稳过渡,分步实施的策略。首先是将存在问题最大的产品二次仓储和配送业务外包给第三方物流服务商,物流外包工作历经 9 个月,主体工作基本完成。通过对 AN 公司第三方物流战略实施前后的成本变化分析和非成本因素分析,可以明显看出,实施第三方物流后,AN 公司整体物流成本下降了 22.94%,同时,订单处理效率、产品配送速度等几项主要指标也得到了较大的改善。而且,利用第三方物流所提供的增值服务,AN 公司不但提高了市场反应速度,而且节约了大量投资,公司整体竞争力得到明显提升。

虽然 AN 公司实施第三方物流的时间还不长,而且已实施部分也只是 AN 公司整个供应链上的一部分,但是,从 AN 公司的实施和运作分析中,可以得出这样的结论:随着市场竞争的不断加剧,企业降低成本的空间变得越来越狭窄,企业有限的精力已不能应付多元化、复杂性日益提高的物流管理职能。第三方物流的出现,无疑为企业集中主业经营,节约资本,加强核心竞争能力起到了重要的战略支持作用。对于在物流运作和管理上不具备竞争优势的企业,选择适当的时机,选择适当的合作伙伴,将企业的物流业务外包给第三方物流服务提供商,可以使企业在物流环节上取得相对的竞争均势,同时使企业可以集中资源和精力在发展和培育自身的核心能力上。

致 谢

这是我的 MBA 硕士论文。从选题到完稿，历时 9 个月，其间得到了导师但斌教授的悉心指导和无比关怀。但斌教授渊博的学识，严谨的治学作风给我留下了深刻的印象，也是我完成论文的精神动力。

特别感谢钟苏老师，对于完成论文过程中遇到的许多问题给予了极大的帮助，在此深表感激。

同时，在我遇到困难的时候，另外几位 MBA 同学：王素华、徐世伟、羊建等也给予了我大量支持，深感同学情深；在此深表感激，也预祝他们事业有成。

李明睿

2004 年 3 月 31 日

参考文献

- [1] 马士华等. 供应链管理(第一版). 北京 机械工业出版社. 2000.5
- [2] 邱均平. 宋恩梅. 论电子商务中的物流管理创新. 中国软科学. 2002(4) P107-110
- [3] 王怀昌. 中国物流业的新发展. 北京工商大学学报. 2003.3(2) P76-80
- [4] 美智(Mercer)管理顾问公司, 中国物流与采购联合会. 中国第三方物流市场发展趋势. 物流技术. 2002(5) P5-6
- [5] 杨永恒. 王永贵. 尹齐琪. 浅析第三方物流的战略动机及其选择模型. 外国经济与管理. 2003(4) P21-25
- [6] Jay B. Barney. Gaining and Sustaining Competitive Advantage. Addison-Wesley Publishing Company, 1997
- [7] 郝聚民. 第三方物流(第一版). 四川人民出版社. 2002.9
- [8] 董千里, 国强, 江红. 第三方物流发展的问题与对策研究. 交通运输系统工程与信息. 2002(8) P61-64
- [9] 王子龙, 潭清美, 许萧迪. 第三方物流分工的经济学分析. 科技进步与对策. 2003(6) P64-66
- [10] 董千里. 基于供应链管理的第三方物流研究. 中国软科学. 2000(10) P34-37
- [11] Macheth, D.K./Ferguson, N.. 季建华等译. 开发供应商伙伴关系——供应链一体化方案(第一版). 上海远东出版社. 2000.11
- [12] 杨德礼. 于江. 供应接管理下节点企业与第三者物流间协同合作的量化研究. 中国软科学. 2003(3) P51-55
- [13] Knee, Richard. 3 PLs orient themselves to Asia. Logistics Management . Sep2003, Vol. 42 Issue 9, p41, 6p, 1 cartoon, 3c
- [14] Light, Elizabeth . 3PL: Where it's at, where it's going and why. NZ Business; Apr2001, Vol. 15 Issue 2, p43, 1p
- [15] Dick Armstrong . 3PL Margins Will Hold or Improve in 2003. Frozen Food Age; Jun2003, Vol. 51 Issue 11, p39, 1/6p
- [16] 欧阳电平. 罗霄. 企业进入第三方物流业的对策研究. 中国软科学. 2002(10) P60-66
- [17] 李慎恒. 我国第三方物流企业的现状及发展对策. 经济体制改革. 2003(2) P135-136
- [18] 吴新宇. 宋艳. 朱道立. 物流: 电子商务的基石. 中国软科学. 2000(11) P42-45
- [19] 杨忠诚. 中国物流企业的现状及对策. 改革与战略. 2002(7-8) P42-44
- [20] 陶表益. 黄新建. 仇燕苹. 第三方物流中的资源配置分析. 价值工程. 2003(3). P35-36
- [21] 余真翰. 陈柳钦. 第三方物流形态演进的经济学分析. 物流技术. 2002(6) P61-64
- [22] 龚凤美. 刘志学. 第三方物流与企业竞争力. 物流技术. 2002(6) P35-36

- [23] 陈贻龙. 邵振一. 运输经济学. 人民交通出版社. 1999
- [24] Yan, Jianyuan, Chaudhry, Peggy E., Chaudhry, Sohail S. . A model of a decision support system based on case-based reasoning for *third-party logistics* evaluation. *Expert Systems*; Sep2003, Vol. 20 Issue 4, p196, 12p
- [25] Val Smith.RHA, Kevin Gilbert,Pioneer. Haulier or 3PL? . *Works Management*; Oct2003, Vol. 56 Issue 10, p43, 1/3p
- [26] Sudibyo M. Wiradji. Taking advantage of *third party logistics* providers' services. *Jakarta Post (Indonesia)*; 11/08/2002
- [27] Jieming Zhu, Han Swee Lean, Seah Kiat Ying. The Third-Party Logistics Services and Globalization of Manufacturing. *International Planning Studies*, Volume 7, Number 1 (February 01, 2002) P89-104
- [28] U.S. Department of Transportation of Federal Highway Administration. Freight Planning. The Role of Transportation in Logistics,2000-09.
- [29] Thurston,Ray . *Third-party logistics* brings risk, rewards . *Electronic Engineering Times*; 08/18/97 Issue 967, p45, 2/5p
- [30] Spiegel, Rob. *Third-Party Logistics: Competitor or Partner?* . *Electronic News*; 11/19/2001, Vol. 47 Issue 47, p32, 3/4p, 1c
- [31] 郝聚民. 第三方物流的价值分析. *中国物流与采购*. 2002(17) P43-44
- [32] 刘妍. 供应链管理模式下第三方物流经济意义分析. *价值工程*. 2003(1). P34-36
- [33] 骆温平. 第三方物流理论、操作与案例(第一版). 上海社会科学院出版社. 2001.3
- [34] James R McGuigan, R.Charles Moyer, Frederick H. deb.Harris. 李国津等译. 管理经济学 应用、战略与策略(第八版). 机械工业出版社. 2002.4.
- [35] 菲利普.科特勒. 梅汝和. 梅清豪.张桁译. 营销管理 分析、计划、执行和控制(第九版). 上海人民出版社. 2002.2
- [36] Michael E. Porter. 陈小悦译. 竞争战略. 华夏出版社. 2003.1
- [37] Michael E. Porter. 陈小悦译. 竞争优势. 华夏出版社. 2003.1
- [38] Allnoch, Allen. *Third-party logistics* industry poised for growth in U.S. and abroad. *IIE Solutions*; Jan98, Vol. 30 Issue 1, p10, 1/2p
- [39] Exel, Ohio. *Third party logistics* survey. *Food Engineering & Ingredients*; Feb2001, Vol. 26 Issue 1, p22, 1/5p
- [40] Murphy, Paul R. Poist, Richard F. . *Third-party logistics* usage: An assessment of propositions based on previous research. *Transportation Journal*; Summer98, Vol. 37 Issue 4, p26, 10p, 7 charts
- [41] Richard Zelade. *Third-party* movement. *International Business: Strategies for the Global*

- Marketplace; Mar97, Vol. 10 Issue 3, p6. 1/5p
- [42] Lieb, Robert C. Randall, Hugh. Use of *third-party logistics* services by large US manufacturers in 1997 and comparisons with previous years. *Transport Reviews*; Apr99, Vol. 19 Issue 2, p103, 13p
- [43] JIEMING ZHU,¹ HAN SWEE LEAN² & SEAH KIAT YING¹. The Third-Party Logistics Services and Globalization of Manufacturing. *The Third-Party Logistics Services ,International Planning Studies*, Vol. 7, No. 1, 89-104, 2002
- [44] 任建标. 许志焱. 季建华. 第三方物流服务绩效评价体系设计与应用. *上海管理/科学*. 2002(4) P49-51
- [45] 林自葵. 第三方物流企业的合作与竞争. *中国物资流通*. 2001(24) P29-31
- [46] 林敏. 张家平. 第三方物流与供应链管理战略分析. *中国物资流通*. 2001(14) P18-20
- [47] 胡双增, 张铎. 第三方物流与物流一体化. *中国物资流通*. 1999(11) P39
- [48] 欧阳勇华. 待开掘的“冰山” --我国第三方物流发展评述. *中国物流与采购*. 2002(17) P8-12
- [49] 刘梅生. 刘水根. 第三方物流: 企业获得竞争优势的新途径. *商业研究*. 2003(3) P165-166