

物流经营:物流外包需要考虑的三个基本问题 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/169/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E7_BB_8F_E8_c31_169618.htm 当前，企业在进行物流外包决策时，大多依赖宏观的数据估算和大纲式的优缺点分析，导致决策具有短期性、经验性和模糊性的局限，不利于企业业务活动的长期开展。为此，笔者从现代管理理论的角度，对企业物流外包的相关因素进行理论挖掘，提出了三个基本问题，并据此构建出了物流外包的决策分析模型，为企业物流外包决策提供一种借鉴。

基本问题一：物流外包是否符合企业发展战略 企业发展战略具有明显的全局性、谋略性和相对稳定性的特征，它是企业制定的带有方向性、根本性的问题，一般由企业高层宏观把握，统筹着企业的方方面面和各个有机组成部分，指导着企业发展的全过程。物流是企业的一项业务活动，它服务于企业的采购与生产活动，直接从属于、服务于企业的发展战略。物流外包或自营决策，首先就要问：物流外包是否符合企业发展战略？物流外包若偏离了企业发展战略，就会打乱企业的长远部署，影响到企业其他业务的顺利开展，进而给企业的长远发展带来不利影响。从战略目标实现的角度看，有些企业自营物流也能够有力推动企业战略目标。海尔集团就是一例。在当前物流外包盛行的情况下，海尔集团反其道而行之，投入巨资，依托原来的仓库、车队等设施设备，组建了海尔集团物流推进本部（以下简称海尔物流），大力发展物流事业。此举似乎不符合现代物流发展趋势，一时受到理论界的批评。但海尔不以为然，他们认为自营物流有助于海尔奉行的国际化战略，战

略目标就是把海尔发展成国际知名品牌，把海尔建设成世界500强。因此，企业的各项业务，都要服从、服务于海尔的国际化发展战略。海尔在分析世界制造业先进企业物流管理系统和自身发展的基础上，彻底突破了物流单纯降低成本观念，将物流重组定位在增强企业竞争优势的战略高度上来。经过一个时期的艰苦运作，海尔物流的确实现了以最低的物流总成本向客户提供最大增值服务的战略目标，缩小了与世界先进制造企业的差距，有力地支撑了海尔的国际化发展战略。与此形成鲜明对比的是，也有一些企业全然不顾企业发展战略，盲目外包，却监督不了物流服务绩效，控制不了物流成本，陷入难以自拔的物流陷阱中。其结果反而降低了企业竞争力。

基本问题二：物流外包是否影响企业核心竞争力

在经济全球化的大趋势下，企业之间的竞争日趋激烈。任何企业都会面临资源的瓶颈。如果面面俱到，齐头并进地发展所有的相关能力，那么最终结果可能是缺乏企业优势，弱化了企业特色，在激烈的市场竞争态势中，难以吸引消费者的持久关注。因而，有远见的企业纷纷放眼四野，寻求关联企业的纵向联合，实施供应链管理。对于非物流企业来说，物流职能处于相对次要的地位，企业可以把物流外包，或者与专业化的物流企业结成战略联盟关系，签订长期合同，或者与拥有不同竞争优势的物流企业分别签署相关物流外包合同。即使是非核心业务，企业物流外包决策时也要面对这个问题：物流外包是否影响企业核心竞争力？如果企业对物流的要求比较高，产品或服务的配送为消费者提供了便利性，或者个性化的物流服务本身就是企业的核心竞争力，那就要慎重考虑外包了。世界最大的零售连锁集团沃尔玛是通过

自营物流塑造核心竞争力的成功范例。沃尔玛投资 4 亿美元发射了一颗商用卫星，实现全球信息联网，其在全球的 4 0 0 0 多家分店通过全球网络可在 1 小时内对每种商品的库存、上架、销售量全部盘点一遍，基本实现了商店的销售与配送保持同步，配送中心与供应商运转一致。与此同时，许多大型零售商都将运输外包给专业物流公司，以降低成本。平均起来，沃尔玛每天为分店配一次货，而其竞争对手凯马特等零售商则五天配一次货，使得沃尔玛的货架始终保持充盈，从而赢得了竞争优势。沃尔玛前任总裁大卫·格拉斯曾说过：“配送设施是沃尔玛成功的关键之一，如果说我们有什么比别人干得好的话，那就是配送中心。”事实证明，沃尔玛的自营物流强化了核心竞争力。

基本问题三：物流外包是否能够提高物流经济效益

物流经济效益，是物流产出与物流投入的权衡。其中，物流产出是物流绩效，物流投入可以看作物流费用。物流绩效由物流服务商提供，物流费用由企业投入，绩效和产出之间存在着一定的负相关关系。生产企业希望较低的物流费用实现较高的物流绩效，而物流企业则希望以较低的物流绩效获取较高的经济效益。在这种利益冲突的情况下，两者要达成合作协议，必然是要在物流绩效和物流费用之间达成妥协。

企业外包决策的第三个问题是：物流外包是否能够提高物流经济效益？交易费用理论认为，市场和企业是资源配置的两种可相互替代的手段。二者的区别在于：在市场上，资源的配置由非人性化的价格来调节，而在企业内相同的工作则通过权威关系来完成；二者的选择，依赖于市场定价的成本与企业内官僚组织的成本之间的平衡关系。对企业某一既定产出来说，究竟是依托市场采购还是自

行制造，就是比较市场采购费用和自行制造费用之间的大小关系。若市场采购费用大于自行制造费用，则企业倾向于自行制造，反之亦然；当两者相等的时候，是外包与自行制造决策的临界值。物流可以看作资源投入所获取的产出，物流外包或自行组织决策，考虑的就是市场交易费用和自营之间的经济效益比较。或者比较在既定物流目标下的物流费用大小，或者比较既定物流费用下的物流绩效。因此，企业必须结合本地物流市场发育状况和本企业物流组织能力，在科学测算物流经济效益的基础上，决定物流是否外包。

基本结论：外包一般思路 综上所述，物流外包与自营的决策取决于三个因素：企业发展战略、企业核心竞争力和企业物流经济效益。在这三个因素之间的关系上，企业发展战略是企业业务活动的根本性指导方针，在很长一段时间内对物流是否外包具有决定性的影响。同时，企业发展战略还决定着企业核心竞争力的培植和发展。企业核心竞争力是企业生存和发展的基础，物流必须服从、服务于企业核心竞争力。物流经济效益目标则直接取决于企业内外部效率，只要外部市场发育健康、成熟，有足够实力的物流企业，在比较经济效益大小关系的基础上，就可以外包。企业发展战略、企业核心竞争力和企业物流经济效益目标，分别从可能性、服务性和可行性的角度制约物流外包。

第一步，看物流外包是否符合企业的发展战略。若符合，则考虑外包；否则自营。第二步，看物流外包是否影响企业核心竞争力。若是，则自营；否则考虑外包。第三步，看物流外包能否提高物流经济效益。若物流外包具有效益优势，则选择外包；否则选择自营。第四步，经常对照该流程，看物流有无外包之可能。

100Test 下载频道

开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com