

物流经营:物流企业获取利润的新方法 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_169629.htm 为了充分挖掘物流的利润空间，很多公司的物流经理会不断探索更好的方法来改进工作，提高工作效率，然而很多物流活动的内容并没有什么新奇之处，从本质上来看很多都是自古就有的方式方法，只不过我们今天用一些新的“概念”对这些活动进行重新定义和解释，从而迎合现代的需要。实际上我们发明的这些新概念不过是老思想的翻版。一个最典型的例子就是“共享第三方物流服务”这个概念，也被称作“共同配送”。所谓共同配送就是指多个客户联合起来共同由一个第三方物流服务公司来提供配送服务。历经多年共同配送再度盛行，主要是因为共同配送可以实现以下两方面的功能。一、从多点到一点 现在很多第三方物流服务公司都提供共同配送服务，而且通过与ECR(有效消费者响应)和连续补货方式相联系，更显现出其独特之处。尤其在零售业共同配送非常流行，因为零售业的一个重要特点就是产品种类多，因此一个零售商要由很多的供货商向其供货。举一个例子，一个大型的汽车零件经销商有很多的分店，要经销多种汽车轮胎，因此要与多个轮胎供货商进行联系，由多家供货商分别对其进行供货，这样不仅手续烦琐，而且运输效率低下，会造成资源浪费，从而使得物流成本居高不下，但是多家供应商如果采用共同配送的方式结果就会大不相同。多家轮胎供货商利用同一个第三方物流公司服务，由第三方物流公司负责向该零售商在全国的分店供货。每家分店每周向第三方物流服务公司的配送

中心发出所需的货物订单，第三方物流公司于是按照订单从仓库里拣选出不同供货商的库存商品，然后将这些不同供货商的零散商品整合成整车运输量进行运输。通过这种方法，轮胎供应商和零售商都不需要保持大量商品库存，此外，轮胎制造商也避免了因为货运量不足整车而必须向运输公司支付最低费用，同时还可以保持很高的服务率。对于零售商来说，共同配送由于可以将多家供应商的零散货物整合成整车一次性到货，从而减少了零售商和更多供货商进行联系订货、检验的手续，从而使得共同配送对零售商也具有非常大的吸引力。共同配送吸引零售商的另一重要原因是通过这种方式可以大大降低零售商在大型促销、经销改型商品时的成本。在最近几年，一些第三方物流服务公司已经将共享的思想应用于精细服务形式的直拨形式。也就是将刚刚到库直接发送的商品和已经分拣好的商品组成整车直接发送到零售商的店里。这种方式一方面可以减少货物在库时间，从而降低库存成本，另一方面可以实现快速向零售商供货。共同配送虽然具有很多优点，但是运作起来也很复杂，它不仅仅是将几家货物装到一个车上那样简单，还需要做很多技术上的工作。它需要第三方物流商提供更多的技术和管理系统来对由多个供应商所提供商品组成的订单进行优化从而形成整车运输。此外，实现共同配送的另一个前提条件就是第三方物流服务商同样要有同一行业的大量客户。以Exel为例，它之所以拥有很多机会，进行运输整合关键在于Exel的物流服务客户中有很多是同一行业的，这样便于共同配送的开展。此外，一些制造商由于将他们的商品与他们竞争对手的商品混在一起发送而担心，这种现象在食品杂货商品的整合运输中特别

常见，但是绝大多数货主在与大幅度成本降低的对比后就不以为然了。但对于某些货主来讲这个顾虑仍然存在，因此，在共同配送的合同中往往要标明客户的保密要求。二、可以做到最小风险、最大柔性 共同配送已经形成了一个潮流，而且它的广度与深度已经超越了整合运输的这种简单形式，随着经济的发展，很多公司都想扩展自己的业务、开拓新的市场，或进入其他的产品市场。但是，在进行投资之前这些公司都非常谨慎并希望投资风险尽量减小，基于此方面的原因，很多公司采取了共同配送的运作形式。共同配送可以帮助厂商对市场需求做出快速反应，例如，药品与保健品公司是共享配送网络的最大客户之一，这是因为为了快速履行订单，他们必需要在主要的销售点附近保存少量的存货，因为在这些销售点相对来说空间很小，为保证在有限的空间内陈列更多的商品，就不能保有太多的库存，因此采用共同配送进行及时补货是非常适合的。其他的行业如电子产品和汽车生产商，当产品短暂的生命周期和狭小的库存空间使得公司必须强调物流网络的完善和节省资金占用时，共同配送同样也是降低风险的好选择。由于共同配送避免了厂商在仓库等建筑物、物料搬运系统设备、人工以及支持性的信息系统这些方面的投资，又能及时满足客户的需求，因而受到厂商等客户的欢迎。因为对于厂商来说采用共同配送所需的成本只是实际的货运量带来的变动成本，节省了固定成本，因此他们可以用节省下来的资金投资于自己的核心业务活动如产品开发、市场营销以及其他创收活动。共同配送本身所具有的柔性同样是其深受广大公司青睐的一个重要原因。大客户一般都倾向于与第三方物流服务商签订长期合同，与之相比，共

享服务对象所签订的合约往往是短期的，通常一月一签约。例如，客户上个月与第三方物流商签订的是1000平方米的库房租约，下个月可能就变成800平方米，因此这种服务方式非常柔性。如果客户更倾向于按单位产品的费率来收费，那么相应的第三方物流商就可以按照他们所处理的实际货运量的大小来收费。总之，共同配送的价值主要体现在由于采取柔性化系统可能带来的成本节约上。前几年，由于东南亚危机造成的经济动荡已经使每个企业认识到应该尽可能柔性化运作，现在物流活动的工作重心也越来越集中到变动成本模式而不是强调固定成本的投入，如以往大建仓库的形式已不被企业所采用，而这也是共同配送得以盛行的原因。美国得克萨斯州的沃斯堡孟买家具及配件公司，近来想要成立一家服务于成千上万家零售店和网上商店的批发分公司，原计划利用其原有的物流网络来组织新的商业物流。但是孟买公司的物流副总裁很快就意识到：孟买批发分公司要想成功，就必须采用全新的物流方式。因为孟买公司配送中心的设计是专门符合家具的存储和分拣配送的，而新成立的批发分公司所销售产品的性质和零售渠道和家具是完全不同的，他们必须要有能力履行位于不同地方的成千上万个客户的订单。由于服务的集约化以及运量的不同，他们几乎需要使用所有的运输方式，很多客户同时还要求采用特殊的条码和标签。由于孟买配送中心初期并不具有灵活处理订单的能力，因此，他们打算寻求物流业务外包，但是新的批发分公司刚刚起步，未来发展如何还不能确定，因此与第三方物流物流公司签订长期的个体租用合同对其来说是一种冒险，因此孟买公司的总裁说：“在我们不知道业务会做到多大时，我们需要更多

的柔性。”于是综合各方面的因素，共同配送成为孟买批发分公司的首选。当年10月，孟买批发分公司选择了USCO物流公司作为其物流服务商，共享其物流设施。他们之间的协议是一月一签约，并且是采用按件计费的收费方式。这样使得孟买批发分公司避免了支付人工、设备和设施等高额的管理费用，这同样给孟买公司更大的发展空间，并为他们的服务能力带来了更大的柔性。随着客户订单的快速增长，对于不同客户订单的自动处理能力对于孟买公司的成功至关重要。而该能力恰恰是孟买公司的物流系统所不具备的，因此孟买批发分公司依靠USCO物流公司来帮助公司实现订单履行政程序的自动化，并提供帮助该公司建立为顾客定制的条形码和标签的技术支持。孟买批发分公司同样也把公司所有的外向运输交给了USCO物流公司，这在一定程度上要比孟买公司自己与运输公司谈判签约所付的运费要低。孟买公司的物流经理相信：共同配送与高的交付率和订单履行能力一起将帮助孟买公司为客户提供优于其竞争对手的服务，更重要的是，这种更具竞争力的优势将帮助孟买批发分公司树立良好的服务品牌

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