

物流经营:第三方物流决策 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_169634.htm 采用第三方物流能降低

成本，提高顾客服务水平。毫无疑问，在供应链构建中，一个不可避免的问题就是第三方物流决策。哪些企业应该实施第三方物流，多大程度上使用第三方物流，目前很少有人能够实实在在地找到某种方法解决这些问题。本文试图提出一个新的研究框架，这个框架是以企业物流战略观为基础的。

1、传统决策方法 传统的决策依据是企业是否有能力自营物流，如果企业有设施、有技术就自营，方便控制；如果某项物流功能自营有一定困难就外购。企业在进行这种外购与自营决策时，物流总成本与顾客服务水平的考虑是放在其次的，而且通常的物流外购是企业向运输公司购买运输服务或向仓储企业购买仓储服务，这些服务都只限于一次或一系列分散的物流功能，需求是临时性的，物流公司没有按照企业独特的业务流程提供独特的物流服务，即物流服务与企业价值链是松散的联系。为什么会采用这种决策标准呢?原因在于：

(1)企业各职能部门的本位作风。库存管理部门为避免缺货希望拥有仓库；采购运输部门为方便提货、配送倾向于拥有运输设备；财务部门认为频繁的财务手续令人讨厌而偏向于企业自营物流；人事部门从员工稳定与和谐关系出发，更愿意企业不要把物流业务外部化。各部门都从局部利益出发，从本位出发，不希望给自身带来不必要的麻烦。

(2)出于对机会主义的担心。签订物流服务外购合同后，物流业务交由物流公司打理，双方的力量对比因此发生了变化。就物流公司

来说，他们对非物流企业有依赖，但不强烈，充其量这笔交易是其众多交易中的一单；但对非物流企业而言，服务质量与效率将对企业的正常生产经营活动产生严重影响。因此物流公司往往利用这种有利的地位欺诈对方，在必要时会提高价格，并转向那些能满足他们利益的客户，产生种种机会主义行为，如不按合同规定的时间配送，装卸搬运过程中故意要挟等等。由于求人不自由，企业总是尽量采用自营的方式，然而这种方式却削弱了企业的竞争力：自营使企业把有限的资源浪费在与核心业务关系不大的物流上，制约了企业核心能力的培养和巩固。

(3)害怕丧失控制物流的能力。企业总是愿意把物流业务内部化，深层的原因就是担心把物流业务外包后，丧失了控制物流的能力。这种担忧是毫无道理的，因为最佳的物流设计方案是寻求自营与外购的平衡点。没有人会建议企业必须外购一切物流业务，外购策略对外是购买价格相对较低、顾客服务水平更高的物流功能，对内则是着眼于那些能支撑本企业核心能力的物流功能。然而，这种担忧本身却令人担忧，因为管理人员在对外购物流的理解上，缺乏对物流战略意义的认识，他们不清楚哪些物流功能的自营会对本企业的发展有战略影响，哪些则没有。总之，管理人员面对的是未知的技术、不可控的经济环境、服务提供方的易变性等一系列未能确定的因素，对决策的偏见主要来自这些不确定性因素，管理人员不清楚哪些是核心物流功能，缺乏对物流作战略分析的打算和信心。

2、Ballow开发的决策标准

随着信息技术的飞速发展，非物流企业与物流公司之间的关系也在发生变化。物流公司从提供传统的公共物流服务转向提供第三方物流服务，非物流企业则强调供应链管理、

各职能部门的高度集成，非物流企业与物流公司更倾向于结成联盟关系，企业间的欺诈背叛行为将会受到制约，因此与这种服务关系转变相适应的决策标准也要随之改变。Ballow注意到了传统决策标准的局限性，提出了二维决策标准。他认为自营还是外购服务决策主要基于两个因素物流对企业成功的影响程度和企业对物流的管理能力。物流对企业成功的重要度较高，企业处理物流的能力相对较低则采用第三方物流；物流对企业成功的重要度较低，同时企业处理物流的能力也低，则外购公共物流服务；物流对企业成功的重要度很高，且企业处理物流的能力也高，则用自营的方式 r_1 。围绕企业战略目标，寻求物流子系统自身的战略平衡是他建立的决策标准的最大特点。尽管这样，他建立的决策标准有一个致命的缺陷：没有考虑成本的影响。一般来说，每一个特定的物流系统都包括仓库数目、区位、规模、运输政策、存货政策及顾客服务水平等构成的一组决策。因此每一个可能的物流方案都隐含着一套总成本，可用数学公式表示如下： $D = T S L F_w V_w P C$ 式中， D 为物流系统总成本， T 为该系统的总运输成本， S 为库存维持费用，包括库存管理费用、包装费用以及返工费， L 为批量成本，包括物料加工费和采购费， F_w 为该系统的总固定仓储费用， V_w 为该系统的总变动仓储费用， P 为订单处理和信息费用，指订单处理和物流活动中广泛交流等问题所发生的费用， C 为顾客服务费用，包括缺货损失费用、降价损失费用和丧失潜在顾客的机会成本，这些成本之间存在着二律背反的现象。例如，在考虑减少仓库数量时，虽然是为了降低保管费用，但是在减少仓库数量的同时，就会带来运输距离变长、运输次数增加等后果，从而导

致运输费用增大；如果运输费用的增加部分超过了保管费用的减少部分，总的物流成本反而增大了，这样减少仓库数量的措施就没有了意义。在选择和设计物流系统时，要对系统的总成本加以检验，最后选择成本最小的物流系统。因此，不考虑成本的决策标准是不完全的标准。

3、第三方物流决策标准

考虑到Ballow决策标准的缺陷，本文认为在进行第三方物流决策时，应从物流在企业的战略地位出发，在考虑企业物流能力的基础上，进行成本评价。具体实施时，可遵循以下决策程序。对第三方物流进行决策时，首先要考虑物流子系统的战略重要性。要决定物流子系统是否构成企业的核心能力，一般可从以下几方面进行判明：(1)它们是否高度影响企业业务流程？(2)它们是否需要相对先进的技术，采用此种技术能使公司在行业中领先？(3)它们在短期内是否不能为其它企业所模仿？如能得到肯定的回答，那么就可以断定物流子系统在战略上处于重要地位。由于物流系统是多功能的集合，各功能的重要性和相对能力水平在系统中是不平衡的，因此，还要对各功能进行分析。某项功能是否具有战略意义，关键就是看它的替代性。如其替代性很弱，很少有物流公司或物流公司很难完成，几乎只有本企业才具备这项能力，企业就应保护好、发展好该项功能，使其保持旺盛的竞争力；反之，若物流企业也能完成该项功能或物流子系统对企业而言并非很重要，那就需要从企业物流能力的角度决定是自营还是外购了。企业物流能力在这里指的是顾客服务水平。顾客是个泛指的概念，它既可以是消费者，也可以是下道工序。如企业不具备满足一定顾客服务水平的能力，就要进行外购。在外购时采用何种服务，是租赁公共物流服务还是组

建物流联盟，这就要由物流子系统对企业成功的重要性来决定。在物流子系统构成企业战略子系统的情况下，为保证物流的连续性，就应该与物流公司签订长期合同，由物流公司根据企业流程提供定制(tailored)服务，即实施第三方物流；而在物流子系统不构成企业战略子系统的情况下，采用何种服务方式就要在顾客服务水平与成本之间寻找平衡点了。具备了物流能力，并不意味着企业一定要自营物流，还要与物流公司比较在满足一定的顾客服务水平下，谁的成本更低，只有在企业的相对成本较低的情况下，选择自营的方式才有利；如不然，企业应把该项功能分化出去，实行物流外包。如果物流子系统是非战略系统，企业还应寻找合作伙伴，向其出售物流服务，以免资源浪费。当然，这种物流服务收入不是企业主营收入。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