

全球视角看物流管理 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/459/2021_2022__E5_85_A8_E7_90_83_E8_A7_86_E8_c31_459473.htm 在经济全球化的大背景下，随着国际经济环境的迅速变化，跨国公司的投资推动力与公司战略也在不断演变。由于技术进步、各国经济政策的放宽以及世界经济渴望复苏的愿望日趋强烈，全球范围内掀起了新一轮的结构调整和大规模的产业转移，跨国公司纷纷考虑重新排列其价值链，制定新的全球发展战略。全球物流和供应链管理活动受此影响，正在发生着深刻的变化，呈现新的发展趋势。同时，全球物流管理也面临着许多不确定因素的挑战，因此，从全球视角来研究现代物流管理具有极其重要的现实意义。

一、跨国公司的全球战略与物流管理

上个世纪90年代以来，越来越多的跨国公司重新调整其战略，开始实行全球战略，并逐步向全球公司转变。例如美国通用汽车公司前总裁史密斯就指出：“直到目前，通用公司的跨国经营，还是一国一国独立进行，因而导致重复劳动和缺乏协调。”现在通用公司最重要的工作就是要实行全球战略，推动通用汽车真正成为全球化公司。这种战略就是要“综合运用公司的全部的工程资源，减少重复劳动以及利用世界每一个制造中心的关键技术”、“扩大业务和降低成本”。在全球战略下，跨国公司整合全球生产体系、实行全球财务管理、培养全球经理人员、发动全球企业购并、建立全球战略联盟。正如加拿大学者包铭心所指出的，在全球战略的指引下，跨国公司为追求最大化国际效率，在世界范围内重新排列价值链，把各种经营活动安排在相应的低成本国家，进行

世界规模性标准化生产，促进国家之间市场活动的共享，实行全球一体化经营。全球战略的直接结果是导致跨国公司对全球物流管理的全新需求。首先，从全球视角来看，跨国公司在进行结构调整时，越来越倾向于到成本更低、潜力更大的国家进行投资，选择把生产制造基地转移到成本最低的地方去。他们将零配件生产归并到低成本中心区域，而把最终装配流水线安排在邻近消费者的高成本区域，试图在高成本的消费市场和低成本的制造中心之间形成紧密联系的物流网络体系。跨国公司通过对全球物流管理的分析、协调和简化，要求做到：（1）从零配件制造到最终装配的整个生产过程中实行垂直平衡生产。（2）在制造同样或类似产品的厂家间实行水平平衡生产。例如，美国通用汽车和日本丰田汽车这两家公司都在欧洲设有工厂，但它们的零部件供货商都在亚洲。其次，在跨国公司价值链重整的过程中，一个极其显著的特征就是越来越多的跨国公司选择具有产业集群特征的区位进行投资，通过获得聚集优势来降低成本，提高效率。

《2001年世界投资报告》对此指出，“日益增强的竞争迫使各公司使其核心能力更加专门化，并且比过去更加依靠与外部伙伴（供方、买方，甚至是竞争者）的联系。这些网络化的可能性常常诱使跨国公司将业务设在靠近（合适的）相关公司群集的地点。”所以，国际生产的集中程度越来越高。许多高新技术产业的跨国公司往往集结在世界上一些选定的地点设立子公司，而将低技术生产集中在发展中国家，并相应建立一些专门的制造中心。在这些活动背后有两个最基本的原因：其一是充分利用技术劳动的能力；其二是将生产经营建立在以低成本为基础的平台。各种产品在高度集约的

生产地和消费地之间不断流动，大大增加了世界范围内的物流需求，物流活动逐步成为跨国公司生产经营活动的重要组成部分。跨国公司为支持这种全球战略的发展，必须更新自己的物流观念，扩展物流设施，调整其物流管理战略，促进与公司价值链的各个环节建立和保持良好的联系，以适应新的生产布局和国际贸易发展的需要。相应地，跨国公司对全球物流管理的集聚性和物流网络的布局调整提出了更高的要求 and 更多的需求。值得注意的是，物流网络的集聚效应一旦形成，在相当一段时期内就具有稳定性和不可复制性，从而帮助跨国公司获得持久的成本领先优势。再次，经济全球化使资源的整合已经跨越了国界的限制。为了提高自己的核心竞争力，跨国公司将大量的非核心业务外包，这对于第三方物流在全球范围内快速增长起了推波助澜的作用。在传统的资源战略中，跨国公司重视的是对资源的拥有和管理。跨国公司的成功与其对自然资源、劳动力资源和技术资源等生产要素的取得密切相关。但是，随着跨国公司全球战略的发展，组织形式日趋复杂，直接面向设计、制造、技术、物流和销售等要素的组织资源也日益专业化。跨国公司要取得更大的成功，就必须对其核心竞争力进行不断地再造、开发和创新。因此，跨国公司开始重新审视纵向一体化的组织结构体系，把资源集中于自身具有核心竞争优势的活动上，而把非核心活动交给外部的企业来进行。在这个过程中，物流业务的外包给专业化物流企业创造了更多的发展机会，也加强了跨国公司与第三方物流企业的联系。跨国公司在与外来者的合作中十分重视利益的分配和再分配，并将企业内外的各部门整合起来以寻找更好的合作，努力建立基于核心竞争力

和长期相互竞争和合作的更为灵活的组织关系和物流网络。可以说，全球化作为一种趋势，在推动跨国公司全球战略发展的同时也在深刻影响着全球物流管理的发展。不论是跨国公司自己对内部的物流活动进行有效管理还是将物流业务予以外包。全球物流管理在跨国公司中的地位正在不断上升。当全球战略从上而下渗透到跨国公司的组织体系中时，物流管理成为跨国公司全球供应链系统集成的重要推动力之一，帮助跨国公司进行专业化的决策支持并管理客户遍及全球的供应链。物流管理全球化的理念和趋势正在引起跨国公司的广泛注意，许多跨国公司开始将物流管理战略的制定纳入其全球战略当中。

二、全球物流管理使其风险

全球物流是对传统物流活动超越国界后的延伸和发展，物流活动中的基本要素虽然不变，但是全球性竞争使这些要素的组织形式和管理方式发生了较大的改变，“世界级规模的经营会使企业重新思考其物流体系”。跨国公司的结构调整和贸易全球化以及对外直接投资的持续增长是传统物流向全球物流转变的强大推动力。物流活动的全球性扩张形成了两个相互交错的网络：一个是跨国公司的母公司与其海外分、子公司之间的内部物流网络，一个是跨国公司与其它企业（包括供应链上各企业、第三方物流企业甚至竞争对手等）之间建立的外部物流网络。两个网络之间互相渗透，互相补充。母、子公司之间的物流活动既是公司内部的物流活动，也可能是国家与国家之间的国际物流活动。据调查，在20世纪90年代初，一些跨国公司中55%左右的物资供应依靠外部物流网络完成，其余则由内部物流网络承担。首先，与传统物流相比，由于跨国公司实行全球战略，制造中心不断向低生产成本的地区转

移和集中，使其远离最终产品的装配线和产品的消费地，甚至远离原料的供应地，跨国公司供应链上各个环节之间的物理距离加大，从总体上看全球物流活动在两大物流网络中表现出物流供应链拉长和物流成本（特别是运输成本）相对增加的特征。而“运输和储存成本对集中生产的经济效应有抵消作用”，因此，只有当跨国公司从生产成本降低中获得的收益大于因运输距离延长而增加的物流成本，即 $\text{生产成本} > \text{物流成本（运输成本）}$ 时，跨国公司的产业转移才能达到增强其全球竞争优势的目的。因此，跨国公司必须从全球视角出发，在利用区位优势将价值链上各环节和职能加以分散和配置的同时，还应通过全球物流管理将供应链有机地结合起来，既降低生产经营成本，又减少物流成本的增加（或尽可能地降低物流成本），以实现最小化的交易成本和最大化的全球效率。其次，与传统物流相比，全球物流管理在经济全球化和跨国公司全球战略的推动下，更容易受到世界范围内各种不确定因素所引发的间断性风险与潜在风险的影响，或者是受到政治风险的影响，导致全球物流管理特别是全球供应链管理难度增大。虽然当今世界的主题是“和平与发展”，但风云多变，全球范围内仍存在着经济格局变化的不均衡性、地缘政治形势的不稳定性和国际经营环境的不确定性，诸如战争、罢工、意外事故以及恐怖活动等不确定因素的增加，给全球物流管理活动带来了较大的风险和影响，跨国公司所面临的复杂环境加大了全球物流管理的难度。全球物流管理面临的长期风险和系统风险一旦成为现实甚至会对全球物流市场起到牵一发而制全身的作用。（一）罢工风潮显露了全球物流管理的脆弱性。2002年9月底，码头工

人罢工使美国西海岸陷入瘫痪，港口集疏运无法进行，货物不能按期装卸，有的船更是在卸货过程中遭遇罢工，不上不下地停在港口，延误交货日期，对步履蹒跚的全球经济复苏构成严重威胁，更对全球物流管理造成巨大的影响。大量船舶与货柜被占用，世界各地许多港口货物积压无法出货，甚至在一些港口出现了“有货无船”的现象，给船公司和装卸公司带来前所未有的压力。装卸货延期和船舶延期使全球物流时间延长，给物流企业的运作带来严重影响。船公司因船舶周转不开，为规避风险，只好采取措施暂停接受运往美国西海岸航线的货物，导致货主的等待时间也大大延长，由此暴露出全球物流管理的脆弱性。

（二）战争降低了全球物流成本的可控性。70年代“石油危机”的爆发使原有为满足运送必要货物的运输观念不能适应当时的新要求，系统物流就是在那个时期进入了国际领域。可以说，“石油危机”曾推动了物流管理理念的成熟并加速了其在全球范围的快速发展。其后，伴随国际贸易的交易水平和质量要求的不断提高，对国际物流的需求和依赖性越来越大，加之现代战争的部署与启动会引发石油价格的重复性急剧变动，而与油价息息相关的海运和航空运价等随之波动，因此，石油价格成为影响全球物流成本高低的关键因素之一。例如，自2002年8月传出美国可能对伊拉克实施军事打击的消息后，世界范围内石油价格不断上扬，到2003年2月初，战争的不确定性和商人的投机行为推动石油价格的涨幅达40%之多。战争威胁引发的原油价格上涨，导致全球物流业的整体运营成本增大，许多物流企业已无法独自消化这一额外成本，不得不通过向客户收取附加费的形式分摊成本。国际快递巨头FedEx自2003年1月

起就向所有从中国运出的FedEx货件征收燃油附加费，并连续三次提高费率。虽然战争打响后，石油价格有所回落，但是已造成近年以来石油价格最为剧烈的动荡。而且，通常情况下，石油价格及全球物流市场上运价的起落在很大程度上取决于战争持续的时间长短和扩散范围，由于战争前景和趋势的不确定，以石油定价为基础的运价就会波动，使得全球物流转运成本的可控制性降低。此外，不确定因素引发的航空运价上涨和运输保险费用增加，以及海运和空运运力吃紧甚至某些重要航线停运导致供应链断裂，也成为全球物流成本上升的主要来源。例如，为预防战争风险可能对船、货的破坏，对于进入波斯湾的船舶，船东被要求按船价0.025%的平均水平支付额外的保险费；美伊战争爆发后不久，台湾往欧洲的航空运费即大幅上扬50%；由于苏伊士运河航线不能正常使用，许多公司放弃海运而选择空运，但是空运只适合珠宝、电子产品等高价商品，大众化普通商品则难以承受高昂的空运成本，同时，有限的航空运能也难以满足激增的运输需求，导致一些企业的货物无法出运，其供应链被迫中断。

（三）恐怖主义的存在使物流环节增加。世界范围内恐怖主义依然存在，其对全球政治、经济活动的威胁亦构成影响全球物流管理安全性的不确定因素之一。特别是战争期间，恐怖分子极可能采取极端措施进行反扑。为防范风险，需要提高全球物流管理的安全防范水平。例如，直布罗陀海峡具有重要的国际战略航道地位，是地中海沿岸国家的生命线，因此，北大西洋公约组织为防止其船舶受恐怖分子袭击，派出军舰对组织下属的所有通过该战略要塞的商船与民用船舶进行护航。同样，作为对“911”后本土安全提高警惕的反应

，美国在推出“海关贸易伙伴反恐怖计划”和“美国集装箱安全检查计划CSI”等规定后，又于2003年2月起实施对集装箱货运的“24小时预付款货船载货单规定”。该规定增加了相关物流企业的运作环节，例如，货物必须在装船前24小时报单；原来货物可当天装箱直接运船，现在则要提前到货方去装箱，增加了货物上下车的装箱环节。该规定令船公司、货代等物流参与方压力倍增，为保障及控制整个货物运输流程能畅通无阻，许多班轮公司陆续向客户征收新例附加费，亦导致全球物流成本的持续上升。

三、全球物流管理的风险防范

美国权威经济机构——经济评议会副会长暨首席经济学家佛斯勒认为，伊拉克战争可能暂时打乱全球的供应链，而更值得担心的是长期效应——终结全球化的趋势。她指出，“9·11”以后美国出于“积极自卫”而采取“先发制人”的策略，导致目前的伊拉克战争和多边体制的式微。伊拉克战争本身对全球经济影响不大，但对全球政治稳定的冲击才是问题。佛斯勒的担心有一定的道理，但似乎过于悲观。尽管受到诸多不确定因素的影响，但经济全球化作为一种规律和趋势仍在发挥其作用，国际物流业正在成长为全球性质的新兴行业，全球物流管理仍是未来的发展趋势。现在，跨国公司间的竞争重点在某种程度上正逐渐转向物流管理和供应链间的竞争，且竞争已不再局限于从一个地方到另外一个地方的转移，而是一个系统性、全球性的综合竞争。同时，我们也应该看到，战争等不确定因素对物流管理的影响是一把“双刃剑”，在一定程度上也存在着一些有利方面，例如，战争爆发前后，武器装备的运送、后勤保障的供给等均会产生对物流管理的战时需求，在一定范围内促进物流需求的增加

，并使运输业、通讯业等相关行业多多获益 面对诸多不确定因素，对跨国公司来说，全球物流管理是要发展而不是倒退到传统的物流管理上去。这里的关键在于针对“9?11”以及美伊战争后的负面影响，制定正确的战略，采取有效的措施，防范和规避各种风险暴露。第一，提高全球物流管理的信息分析能力，增加对不确定因素的预防性。全球物流管理的信息化水平应不断提高，一般来说，信息手段越健全，信息反馈越充分，信息处理能力越强，物流管理所面临的风险就越小。虽然许多企业在美国西海岸罢工事件中损失惨重，但是也有一些跨国公司由于熟悉国际贸易环境且善于应变的灵活性较强，对西岸劳资纠纷进行分析，预感到的事态严重性，因此在2002年上半年积极加大了对美国出口量，使罢工风险对企业的影响降到最低。第二，制定多种物流方案，确保全球供应链畅通。跨国公司必须从全球视角出发，制订总体应急行动计划规避风险，使全球物流管理有能力应付不时发生的各种不确定因素的挑战，在各种自然灾害和国际事件突发时，能够迅速改变业务模式以适应所发生的变化，并针对新情况采取应对措施。在美伊战争爆发之前，为慎重起见，许多跨国公司都积极采取“备战”措施，力图将战争带米的损失降到最小。为防止苏伊士运河航运可能受战争影响导致运输成本上升，通用汽车公司向其亚洲的零部件供货商增加了对欧洲汽车装配厂的订单，为此，这些供货商都被动员起来，开足马力帮助公司进行战前准备。我们应该看到，对于那些拥有快速、可靠的送货服务的船运公司和具备良好供应链管理的货运公司，凭借它们在海运。航空和陆路交通方面的雄厚实力，诸多不确定因素除了带给它们更大的挑战外，

也同时为它们带来了更多的商业机会，为全球物流管理提供支持力量。在这方面，UPS应对紧急情况的能力和灵活性值得借鉴。即使在发生战争、火灾、洪水等天灾人祸，或者经济萧条的情况下，UPS仍然能够及时地向客户递送包裹信件，因为其员工手中已拥有一系列的应急备选方案，一旦出现紧急情况，他们就可根据当地的服务条件采取最合适的措施，迅速作出反应。

第三，发展现代物流技术，加快全球物流管理新进展。简单地讲，全球物流管理强调的是全球物流系统成本的最小化，即如何在最短的时间内，以最有效率、最省成本的方式将货物送达正确的目的地。因此，现代物流技术的发展以及供应链网络的重新设计都应有助于全球物流管理中风险的规避。例如，汉堡港务仓储公司研制的无人货柜吊装计算器系统，通过计算器控制无人搬运车卸货、搬货、理货，因为无人搬运，人工成本很少，故集装箱吊装费用较香港等港口便宜一半，物流成本大大降低的同时避免了罢工风险。此外，在现代高科技条件下，国际货物运输的无纸化运营方式切实可行，一旦无纸化运输成为现实，既可以使包括通关在内的物流环节和手续变得更加简便，货物的待运停留时间将大幅缩短，运输效率和准确性将显著提高，更重要的是，无纸化电子系统在国际货物运输中还可以有效预防被恐怖分子破坏。因此，大力发展现代物流技术和先进的管理理念，有利于规避风险，降低物流成本，推动全球物流管理的快速发展。

四、中国企业与全球物流管理 全球战略是国际企业发展到高级阶段的产物，而物流管理在使跨国公司降低交易费用，获得更大的成本优势方面将起到更为关键的作用，正如波特所指出的那样，“如果一个国际性的物流系统固

有地具有能被许多国家性市场所分担的固定成本，全球性竞争者就拥有潜在的成本优势”。因此，当越来越多的中国企业参与到全球性竞争中，特别是大型股份制企业集团将全球战略锁定为其目标战略时，不能忽视物流管理的重要性，更不能游离于全球物流管理之外。首先，虽然目前越来越多的中国企业开始重视物流管理，但是在很大程度上，中国物流业的发展还没有打破地域的界限和部门的垄断，还停留在将传统的仓储、运输企业向物流企业简单转型的过程中，还没有真正以全球视角来看待物流管理。与跨国公司的全球物流管理战略和趋势相比，中国企业的物流管理尤其缺乏的是现代物流的技术创新、组织创新和制度创新。其次，随着跨国公司全球战略的推行，中国成为跨国公司产业转移的首选之地。2002年中国是全球外资流入最多的国家，吸引对外直接投资高达527亿美元，许多跨国公司都把中国纳入其全球生产和采购链，将本土或其它地方的生产部门转移到中国。跨国公司全球供应链不断向中国延伸，与之相应，中国企业必然要参与到跨国公司的全球物流管理之中。一方面，中国企业面临更多的竞争，另一方面，中国企业将从中学到更为先进的技术和管 理，挑战与机遇并存。再次，以海尔为代表的一批中国企业已经跨出国门，在跨国经营和国际市场上取得了一定的成功，今后，还将有越来越多成熟的中国企业实现跨国经营，他们同样需要考虑在全球范围内寻找目标消费市场，选择原料供应地并安排其生产基地，建立起满足自身需求的全球供应链，制定全球物流管理战略必然要成为这些企业重要的发展战略之一。最后，中国企业向全球物流管理迈进的过程中也会遇到如前所述的各种风险影响，为此，中国企

业应从中吸取经验，事先做好准备，以防患于未然。例如，目前我国每年进口石油7000万吨，来自中东地区的约占56%左右。油价上涨必然抬高我国航空业、汽车运输业及相关物流产业的生产成本，对这些产业形成冲击。一旦能源安全受到威胁，航运和物流业发展也会受到限制。因此，中国应制定长期能源战略，加快对国内石油、天然气的勘探开发，开发利用新能源，降低对进口石油的依赖，制订国家战略石油储备方案并运用即期、远期等多种金融手段，分散石油价格波动带来的风险，以促进物流成本降低，维护经济安全。总之，全球性竞争带来了更专业化的物流规模经济，对中国的企业而言，在全球物流管理不断发展的今天，运用全球视野和思维，那些具备条件的大型企业应理性地思考制定以全球竞争力为目标的跨国经营战略，不断创造和增强自己的竞争优势，把整体目标任务有序地分散到价值链的各个环节和分支，特别是提高全球物流管理的决策质量和供应链管理效率，通过长期目标的实施来发挥全球战略的潜能。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