

物流案例分析：第三方物流货主最终成本物流师资格考试

PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/510/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E6_A1_88_E4_c31_510014.htm 施耐德电气公司于1979年进入中国市场，是最早进入中国的世界500强企业之一。目前，施耐德电气在中国拥有4家分公司，32个地区办事处，20家生产型企业，4个物流中心，500多家代理商，2006年在华总销售额达80亿元人民币。施耐德电气在中国的成功运作与强大的物流网络平台，先进的物流管理模式，丰富的物流管理经验密不可分。施耐德电气的经验施耐德电气认为，由于竞争压力的加大和经济的全球化和区域化，企业不得不专心于自己的核心业务，专注于自己的成本降低和运营效率的提高，集中于核心竞争力，将非核心的部分外包。对于制造企业价值链而言，物流通常是仅次于制造过程中的材料费，成本最高的一项活动。大多数企业惊异于物流成本占总成本的比例如此之高，因此降低物流成本在促进企业取得和保持竞争优势方面扮演了重要的角色。在中国，施耐德电气将国际运输外包给仕嘉、泛亚班拿、德迅三家运输商，将国内公路运输从过去的20多家运输商整合到现在的CEVA、CAAC、大金、京铁快运、中国邮政、嘉里大通、马士基等13家运输商。以上的运输外包是属于传统外包型物流运作模式。企业外包物流业务，降低了库存，甚至达到“零库存”，节约物流成本，同时可精简部门，集中资金、设备于核心业务，提高企业竞争力。第三方物流企业各自以契约形式与客户形成长期合作关系，保证了自己稳定的业务量，避免了设备闲置。这种模式以生产商或经销商为中心，第三方物流企业几

乎不需专门添置设备和业务训练，管理过程简单。定单由产销双方完成，第三方物流只完成承包服务，不介入企业的生产和销售计划。这种模式最大的缺陷是生产企业与销售企业以及与第三方物流之间缺少沟通的信息平台，会造成生产的盲目和运力的浪费或不足，以及库存结构的不合理。基于运输外包的经验，施耐德电气在做仓储外包时，采取战略联盟型物流运作模式。这种模式是第三方物流包括运输、仓储、信息经营者等以契约形式结成战略联盟，内部信息共享和信息交流，相互间协作，形成第三方物流网络系统，联盟可包括多家同地和异地的各类运输企业、场站、仓储经营者，理论上联盟规模越大，可获得的总体效益越大。信息处理这一块，可以共同租用某信息经营商的信息平台，由信息经营商负责收集处理信息，也可连接联盟内部各成员的共享数据库(技术上已可实现)实现信息共享和信息沟通。施耐德电气北京中压厂把仓储和运输外包给了CAAC公司，施耐德电气上海配电厂把仓储外包给了天地(TNT)公司，施耐德上海国际采购部把仓储运输外包给辛克物流。施耐德与这些第三方物流企业都可以实现信息传递、共享。施耐德电气的体会是首先系统中加入了信息平台，实现了信息共享和信息交流，各单项实体以信息为指导制定运营计划，在联盟内部优化资源。同时信息平台可作为交易系统，完成产销双方的定单和对第三方物流服务的预定购买。其次，联盟内部各实体实行协作，某些票据联盟内部通用，可减少中间手续，提高效率，使得供应链衔接更顺畅。第三方物流好处多从施耐德电气的经验来看，第三方物流有以下的优点。首先，可以使企业专心致志地从事自己所熟悉的业务，将资源配置在核心事业上

。由于任何企业的资源都是有限的，很难成为业务上面面俱到的专家。为此，企业应把自己的主要资源集中于自己擅长的主业，而把物流等辅助功能留给物流公司。如施耐德中压厂通过与CAAC物流公司的合作，取得良好的效益。施耐德集中于产品制造，而CAAC管理施耐德的物流事务。产品下线后，由CAAC公司负责发运到距工厂20分钟的成品仓库，然后根据发运单的要求，组织产品的配送。其次，灵活运用新技术，实现以信息换库存，降低成本。当科学技术日益进步时，专业的第三方物流能不断地更新信息技术和设备，而普通的单个制造公司通常一时间难以更新自己的资源或技能；不同的零售商可能有不同的、不断变化的配送和信息技术需求，此时，第三方物流能以一种快速、更具成本优势的方式满足这些需求，而这些服务通常都是制造商一家难以做到的。同样，第三方物流还可以满足一家企业的潜在顾客需求的能力，从而使企业能够接洽到零售商。第三，减少固定资产投资，加速资本周转。企业自建物流需要投入大量的资金购买物流设备，建设仓库和信息网络等专业物流设备。这些资源对于缺乏资金的企业特别是中小企业是个沉重的负担。而如果使用第三方物流不仅减少设施的投资，还解放了仓库和车队方面的资金占用，加速了资金周转。第四，提供灵活多样的顾客服务，为顾客创造更多的价值。通过第三方物流的仓储服务，可以满足客户需求，而不必因为建造新设施或长期租赁而调拨资金，并在经营灵活性上受到限制，提供更多样的服务品种，为顾客带来更多的附加价值，使顾客满意度提高。好坏对半分细数第三方物流缺陷施耐德电气也认为，在和第三方物流的合作过程中，也发现了不少问题，普遍

表现为服务能力不足的问题，主要表现在：物流服务机能比较原始和单一；物流运作的效率不高；有效服务网络不足；社会化程度较低等。因此，第三方物流在为企业提供便利的同时，也存在着一些弊端。首先，企业不能直接控制物流职能，不能保证供货的及时性和准确性，不能保证顾客服务的质量。其次，第三方物流设计的方案通常都是针对不同的客户量身定制的，不具有广泛适用性。因此第三方物流公司不具有规模经济性，第三方物流公司在为客户减少了配送成本的同时，随之而来管理成本却会上升，因此为货主节约的最终成本非常有限。第三，传统上，企业可以通过优化库存、利用地区服务代理商和第三方物流公司来满足客户不断增长的需要。但是到现在，客户需要包括电子采购、订单处理能力、虚拟库存管理等。企业发现第三方物流提供商缺乏当前所需要的综合技能、集成技术、战略和全球扩张能力。施耐德电气认为虽然目前第三方物流仍如火如荼，但是企业在做决策时还应保持清醒的头脑，不要盲目跟风，在不分析自身特性的情况下，一厢情愿地认为第三方物流可以解决所有的物流问题。由于物流在不同企业里发挥的作用不尽相同，所采取的物流方式也应有所区别。企业要在自身发展战略的前提下，分析自己的核心竞争力所在，然后确定物流在企业实现中的方式，究竟采取第三方物流还是自营物流，以及制定怎样的具体物流决策，都要从保持企业核心竞争力和长远利益角度出发。百考试题收集整理"#F8F8F8" 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