

物流案例分析：第三方物流的喜和忧物流师资格考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/511/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E6_A1_88_E4_c31_511728.htm 姜绍云一半以上的客户与3PL的合作都能持续5年以上，但他们对3PL的一站式物流服务的热情正在减少，倾向于使用多家3PL。3PL的使用对客户方的企业有不利影响，认为使用3PL能提高企业物流服务水平的比例正在减少……对于第三方物流服务商(3PL)来说，最近一次的第三方物流使用方年度调查所显示的结果可谓是有喜有忧。本年度调查是由美国东北大学(Northeastern University)的罗伯特·本茨(Brooks A. Bentz)共同进行的。3PL的服务年限从1994年开始，利勃和本茨每年就向美国500强制造商的高级物流经理们寄送有关物流运营的调查问卷，在2004年的调查中共收回60份问卷(2003年是66份)。在返回的问卷当中，有80%的被调查企业都使用了3PL服务。连续8年的调查显示，2/3以上的被调查企业在使用3PL服务，而1991年这个比例只有38%。2004年度的调查显示，17%的被调查企业使用3PL服务的时间为1到3年(2003年为9%)，17%为3到5年(和2003年一样)，67%为5年以上，低于2003年的72%。利勃和本茨说：“已经连续4年有超过半数的被调查企业说他们使用3PL的时间都在5年以上。”他们说：“这一点非常重要，因为这可以说明第三方物流服务的续约率还是相当高的。到目前为止，大部分的3PL合同的期限一般都是1到3年。”2004年度的调查也问及被调查者这样一个问题，就是他们最重要的物流服务商为他们工作了多长时间。被调查者的答复平均为6年多一些，这就意味着在这段时期内他们至少已经续签了一份合同。利勃

和本茨还说，3PL服务的使用方对一站式物流服务(one-stop 3PL shopping)的兴趣正在减少，因为有60%的被调查企业都说他们使用了多家物流商的服务。一站式物流服务减少的原因还是非常明显的。由于销售增长，企业并购或国际性扩张等原因，3PL服务使用方的服务范围和业务经营的地理区域进一步扩大，一家单一的物流服务商已经很难满足3PL服务使用方的各种需求。决定客户续约的标准

利勃和本茨在2004年度的调查中更加注意3PL合同是否被续签和如何续签的。在他们的调查问卷中，被调查企业都被要求列出决定一份3PL合同是否可以续签的三项最重要的标准。调查显示最为重要的标准是第三方物流商的服务。服务因素本身几乎是成本因素的3倍重要。更为有趣的是，服务因素重要性是IT因素的7倍。利勃和本茨说：“如果你认为单凭某一项因素，3PL合同就可以得到续签的话，那你就太天真了。很明显，一份合同是否可以续签，要综合考虑服务、成本等各种因素。”“企业的哪一个层面可以作出续签3PL合同的决定呢？对此我们也非常感兴趣。”对这个问题做出回答的46位物流高管中有44人的回答是：“由企业层面而非中层管理人员或营运层面做出决定。”这些企业也被问及3PL合同续签的决定是由个人还是集体做出的，74%的被调查对象都说是由集体决定。这个集体的构成根据企业的不同也有很大的变化，但通常都是由企业各个职能部门的代表共同组成的，比如运输、采购、IT、订单履行、分销、客户服务等部门，当然也少不了财务部门。如果3PL合同续签的决定是由个人作出的，那么这些人的职位一般都是“供应链董事”、“物流董事”、“企业物流经理”或者“分公司物流经理”。利勃和本茨说：“尽管在过去几年中

，3PL服务商们的服务已经广泛涉及到了非传统的领域，但是很少有被调查对象说他们会使用3PL服务商诸如合同制造、采购或金融等方面的服务。”同样，只有4位被调查者说他们委派3PL服务商来代表他们运营电话服务中心。没有被调查对象说他们用3PL服务商来开展自己的售后服务。对供应链成员的服务 供应链管理的支持者们都认为，供应链管理最大的益处来自于供应链上下游各种服务的整合。在过去两年里，利勃和本茨也在研究被调查企业所雇用的3PL服务商是否也为被调查企业的主要供应商或客户提供服务。在2004年的调查中，50%的被调查者都说他们大供应商同样也在使用自己主要的物流商的服务(2003年的比例是49%)。而且，67%的被调查企业都说他们主要的物流服务商同时也在为自己的大客户提 供3PL服务(2003年的比例是57%)。除了一位CEO外，几乎所有的被调查对象都说他们已经开始了沿主要客户供应链向上 向下开发新客户的经营策略。一些3PL服务商将注意力集中在 客户的供应商身上，另外一些则专注开发客户们的客户，其 余的企业则二者兼顾。由于3PL服务商都非常关注现有客户 的质量，因此利勃和本茨也要求CEO们列举出他们开发客户 时最为看重的各项“品质”。CEO们选择最多的一项就是“ 愿意和供应商建立相互协同的工作关系”，有21位CEO选择 了这一项。这项品质的具体内容包 括：“愿意让你得到合理的 回报”、“清晰的远见力和相适应的企业文化”、“不加伪 装的沟通能力”和“广泛使用衡量供应商服务水平的各项标 准”。第二个重要品质就是“具有全球物流方面的需求”， 但只有5位CEO选择这一项。负面因素 被调查企业中使用第 三方物流服务的企 业所占的比例和去年一样，都是80%(

在2002年这个比例还只有65%)，但是今年的调查中却有40%的调查对象表示，使用第三方物流服务或多或少地都对他们的企业产生了一些负面影响。当被调查企业被问及使用3PL服务给他们带来的影响。40%的人都认为员工士气受到了“负面”或者“非常负面”的影响，这比2003年22%的比例几乎翻了一倍。李勃和本茨认为：“这可能是由于随着企业越长时间外包物流业务，企业自身从事物流工作的员工被裁掉的就会越多，因此剩下的员工也就会对自己的前途更加怀疑。”

但有70%的被调查对象都称使用3PL服务在物流成本方面带来了“积极”或“非常积极”的影响。自2000年以来，每年的调查结果都基本上是这个比例。李勃和本茨说：“这样的一种反馈还是非常重要的，因为企业进行物流外包的初衷还是考虑成本方面的因素居多。”

在2004年的调查中，70%的人认为3PL服务的使用给企业物流服务水平带来了积极的影响。这个比例明显低于上一年度的85%。指出3PL服务对企业有负面影响的被调查对象如此之多，着实令利勃和本茨感到惊讶。由3PL服务带来负面影响的还有客户满意度：10%的被调查企业认为有负面影响(2003年为6%)。IT系统发展和支持，25%(2003年是10%)。物流服务水平，10%(2003年1%)。以及供应链整合程度，30%(2003年也是1%)。

“今年所呈现的这些消极的数字是否就表明整个第三方物流服务业将会出现严重的问题，现在还很难断定。”利勃和本茨说。

RFID意识 调查还问及无线射频识别技术(RFID)在使用3PL服务的企业中的应用普及程度，以及RFID技术的使用对3PL服务商的影响。对这一问题做出回答的48位被调查者中，有1/3的人说他们的企业正在使用RFID技术，近一半的人说他们正在企业内部尝试使用该项

技术。说自己的企业没有使用RFID技术的32位被调查者中，又有近一半的人说自己所在的企业将会在未来的某个时间内可能会考虑使用该项技术。这些数字虽然能够表明3PL服务商应该认真培育自己的RFID技能，但同时也暴露出了一些潜在的问题。那些说自己的企业正在使用RFID技术的物流高管们被问及这样一个问题，那就是应用RFID技术后，他们还需要3PL服务商们提供一些什么样的支持(如果有的话)。“有趣的是，大部分人都说‘没有’。少数一些持肯定回答的人大部分则认为，由3PL服务商管理的配送中心需要有能够扫描运送出去的货物。看起来许多货主企业还没有仔细研究过这项技术。”利勃和本茨说。调查中有20位CEO对RFID技术的重要性做出了评判。其中有三位说RFID的应用“非常重要”，14位认为“重要”，3位认为“不重要或非常不重要”。调查要求被调查对象估计在他们现有北美地区的客户中，使用RFID技术的客户所占的比例。所得到的平均结果为12%。“我们又进一步要求被调查者估计他们北美地区客户中，正在尝试使用RFID技术的客户所占的比例，他们的答复平均结果为10%。”利勃和本茨说。采用RFID技术的企业会要求3PL服务商做一些什么样的相应的工作呢？CEO们认为这些企业会要求物流服务供应商要能够读取RFID标签，支持RFID标签的应用和相应的信息流，并且能够在装卸地点接收RFID数据。3PL服务商还要能够将RFID系统同自己的ERP系统相联接，建立或管理使用RFID技术的仓库，以及能够代表客户研究使用RFID技术的可行性。区域特色 利勃和本茨的调查证实了3PL服务的全球化趋势。80%的被调查对象都认为，不论在美国国内还是在海外，他们都要使用3PL服务(2003年的比例

是69%)。这些在多个国家或地区使用3PL服务的企业中，又有63%的企业称他们在西欧地区使用3PL服务(2003年为65%)，58%的企业称他们在东欧地区使用3PL服务(2003年为36%)。利勃和本茨认为，东欧地区3PL服务使用率的增长“至少跟欧盟的东扩有部分关系”。今年5月份，通过接纳10个东欧国家，欧盟的成员国增加到了15个，成为世界上最大的单一贸易体。调查数据表明，欧盟的东扩对于许多被调查企业来说都意义重大，对3PL服务商来说也意义深远。近30%的被调查对象，也即14位物流高管都说他们的企业期待着自己在这些新的欧共同体国家中的销售业绩会有显著增长。8位高管说他们的企业很快将在这些国家里建立新的加工厂。同样多的物流高管称，新的欧盟成员国的加入将改变他们目前在该地区的物流运营操作格局。但是，只有两位高管称他们的企业将在新的欧共同体国家中建立新的配送设施。关于在这个地区企业最需要的是何种3PL服务，被调查者所给出的答案依次为:配送服务、仓储、直接运输、清关、备件存货管理和废旧产品回收。此外，有42%的被调查企业在加拿大地区使用3PL服务(2003年为52%)。亚洲有58%(不包括中国和印度，高于2003年的50%)。中国有63%(2003年为46%)。“在中国地区3PL服务使用率的显著增长和这个国家的高速经济增长是分不开的。”调查报告的两位作者说。当被问及企业在中国地区使用3PL服务时有没有遇到什么重大问题时，所有人的回答都是“没有”。另外还有21%的企业在印度地区使用3PL服务，墨西哥地区为47%，拉丁美洲地区为53%。令利勃和本茨感到惊讶的是，在中国和印度地区使用3PL服务的企业中，只有两家企业提及基础设施问题导致物流运营过程中出现障碍。这两家企

业都认为清关过程中的延误是他们所面临的主要问题。3PL服务预算 利勃和本茨的调查发现，使用物流服务的企业平均把年度物流运营预算支出中的40%支付给3PL服务商。这个比例在2003年是33%，2002年为24%，2001年为19%。“在我们所有的年度调查中，40%的比例是最高的。”调查报告的两位作者说。被调查者也预测3年之后这个数字将升至46%。企业外包给3PL服务商的业务也有可能缩水或被完全收回。在2004年的调查中，51%的物流服务使用方称他们至少会适度增加3PL服务的使用(和2003年的比例相同).30%的企业会保持同样的水平(2003年为34%).10%的企业会适度缩减(2003年为13%)物流服务外包.另有10%的企业称他们将取消所有的外包物流业务(2003年只有2%)。3PL服务商的CEO们也发出了最近人们非常熟悉的感慨，那就是在IT方面的投入非常高，但回报却很低。CEO们最常抱怨的就是他们高成本为客户定制的IT软件系统，“事实上，这些系统都是为特定的客户度身订制的，换了其他情况这些软件就失去作用。”利勃和本茨说。有7位CEO说他们的客户不愿为使用IT系统支付费用。在这些3PL服务商的CEO们看来，他们的许多客户都认为IT系统是3PL基本服务的一部分，而非增值服务。因此，他们就认为应该由物流服务商承担相关的费用。但是，一些3PL服务商CEO却非常反对这种高成本、低回报的IT支出。有一位CEO就在调查中指出：“这很不公平，我们为IT工具投入很多资金，但却无法得到相应的回报。然而，由于客户需要这些工具，我们就不得不给他们提供这些工具，否则的话我们就承担不起由此而产生的后果。”三大市场 由于全球化改变了3PL服务的格局，利勃和本茨在2004年的调查中把注意力集

中在了3个不同的市场区域:北美、欧洲和亚太地区。本文只引述了此份调查报告与北美地区3PL服务商相关的部分。利勃和本茨接触了美国最大的25家3PL服务商，有23家的CEO提供了完整有效的答卷。在收入增长方面，有19位被调查对象提供了相关的数据。2003年，参与调查的23家企业在北美市场上的总销售收入为170亿美元。各家企业的年度收入从1.06亿到30亿美元不等，平均为8.94亿。2002年度的平均收入为8.23亿美元，2001年则为7.52亿。对于自己企业未来3年的销售收入增长情况，参与调查的CEO们都“相当乐观，但是对整个行业同时期的增长前景他们却预测得相当保守。”利勃和本茨说。这些3PL服务商的首领们预测2005年行业内企业收入的平均年增长率为12%，未来3年内平均每年为14%。每个企业自己关于2005年销售收入增长率的预测从4%到35%不等，3年之内年平均销售收入增长率为6%到25%。CEO们预测整个行业2005年的销售收入增长率为9%，未来三年内的年销售收入增长率为10%。CEO们被要求指出各自企业按国家区域划分的销售收入构成。这种构成到2006年也只会发生很小的变化。各家3PL服务商在2003年是否成功完成了预期的销售目标？本次调查中有4位CEO说他们的企业在北美地区超额完成了预期计划，7位CEO说达到了预期的目标，8位说没有完成预期的计划。报告的两位作者说：“2003年的美国经济正在恢复元气，有这么多的3PL服务商没有完成自己的收入增长计划，多少让人感到有些意外。”在墨西哥市场上，尽管有几家被调查企业早在上个世纪的六、七十年代就开始了在墨西哥的业务，但也有6家企业在这个区域市场上的运营历史少于10年。表4显示的是CEO们对于他们的企业在墨西哥市场上的运营情

况的描述。只有3位CEO说他们在墨西哥市场上的运营遇到了重大的问题。一位CEO说由于文化冲突的原因，他们开始在那里启动业务时困难重重.另外一位说由于在该地区使用自有的卡车运输车队，因此空载成为一个严重的问题，使得他们的设备利用率非常低.还有一位则认为这个地区的安全问题非常突出。驱动力、机遇和问题 利勃和本茨还要求被调查对象找出第三方物流业行业内的驱动力、机遇和存在的问题。表5显示的是CEO们所找出的主要驱动力:服务价格持续不断的下降的压力、3PL服务商大规模的兼并活动(比如，Exel最近对Tibbett & Britten的收购)、客户外包更多服务的意愿以及将自身服务国际化扩展的压力，第5种驱动力就是客户在IT方面不断增长的需求。表6总结了CEO们所列举出的北美地区3PL服务商面临的主要机遇:未来国际业务的扩张、供应链的进一步整合、进一步的IT整合和客户协同作用的增长。当被问及3PL服务商北美地区业务最重要的进步是什么时，有6位CEO选择的是“企业客户群的增加”，5位选择的是“北美地区的客户在中国采购和制造业务的扩展”。就第三方物流服务业自身来说，有6位CEO认为铁路、公路和海洋运输中的运力短缺问题，以及美国卡车司机工作时间的新规定是2003年最重要的事件。"#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