

物流师案例分析：论服务创新的上海华宇物流物流师资格考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/543/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E5_B8_88_E6_c31_543456.htm

传统运输、仓储企业向第三方物流企业转变的重要标志，是企业能否为客户提供一体化物流服务，是否拥有结成合作伙伴关系的核心客户。从目前情况看，我国大部分物流企业仍然主要在提供运输、仓储等功能性物流服务，通过比拼功能服务价格进行市场竞争。要改变这种状况，一个重要方面就是要超越传统物流服务模式，在服务理念、服务内容和方式上实现创新。首先，要认清一体化物流与功能性物流在服务性质、服务目标和客户关系上的本质区别，树立全新的服务理念；其次，要在运输、仓储、配送等基础性服务基础上不断创新服务内容，实现由物流基本服务向增值服务延伸，由物流功能服务向管理服务延伸，由实物流服务向信息流、资金流服务延伸，为客户提供差异化、个性化物流服务；同时，要根据客户需求，结合物流企业自身发展战略，与客户共同寻求最佳服务方式，实现从短期交易服务到长期合同服务，从完成客户指令到实行协同运作，从提供物流服务到进行物流合作。

关键词：第三方物流，一体化物流，服务，创新

传统运输、仓储企业向第三方物流企业转变的重要标志，是能否为客户提供一体化物流服务，是否拥有结成合作伙伴关系的核心客户。从目前情况看，我国大部分物流企业仍然主要在提供运输、仓储等基础性物流服务，通过比拼功能服务价格进行市场竞争，在这点上上海华宇物流做的较好。要改变这种状况，一个重要方面就是要超越传统物流服务模式，在服务理念、服务

内容和服务方式上实现创新。服务理念的创新 我国的物流企业大都是从运输、仓储等功能性服务切入物流市场的。要发展一体化物流，首先要认清一体化物流与功能性物流在服务性质、服务目标和客户关系上的本质区别，树立全新的服务理念。

1、一体化物流服务不是多个功能服务的简单组合，而是提供综合管理多个功能的解决方案 根据美国物流管理协会（CLM）的定义，一体化物流（INTEGRATED LOGISTICS）是运用综合、系统的观点 将从原材料供应到产成品分发的整个供应链作为单一的流程，对构成供应链的所有功能（FUNCTION）进行统一管理，而不是分别对各个功能进行管理；第三方物流（3PL）提供商是为客户提供多个物流服务，最好是将这些服务一体化的企业。可以看出，现代物流企业以一体化物流服务为发展方向。一体化物流服务不是单纯提供运输、仓储、配送等多个功能性物流服务的组合，扮演物流参与者（INVOLVED）角色；而是需要将多个物流功能进行整合，对客户物流运作进行总体设计和管理，扮演的是物流责任人（COMMITTED）角色。由于物流功能之间存在成本的交替损益（TRADE-OFF），因此，一体化物流服务不是简单地就功能服务进行报价，而是要以降低客户物流总成本为目标制定相应解决的方案，并根据优化的方案进行整体服务报价。美国物流专家BOB DELANEY将物流定义为“管理移动和静止的库存”，认为真正的物流节省来自于通过库存管理和控制来降低库存水平。比如将美国平均销售库存期从1.37个月降到1.3个月，就可以节省物流成本250亿美元。但功能性物流公司只专注于自己提供服务的运输、仓储等功能领域的成本降低；而不能从整个供应链的角度来“管理移动

和静止的库存”。因此，他们只能得到有限的成本节省，且很难持续；而不能提供优化整个或大部分供应链的物流解决方案，最多只是提供次优方案。所以，一体化物流服务的市场竞争，实际上是物流解决方案合理性的竞争。物流企业在开发一体化物流项目时，必须对目标客户的经营状况、物流运作以及竞争对手的情况等有透彻的了解，根据物流企业自身优势找出客户物流可以改进之处，为客户定制物流解决方案。而要做到这些，物流企业必须不断研究目标市场行业的物流特点和发展趋势，成为这些行业的物流服务专家。

2、一体化物流服务的目标，不仅仅是降低客户物流成本，而是全面提升客户价值

从上世纪八十年代起，CLM就一直在组织对企业物流绩效衡量和第三方物流价值的研究。根据最近的抽样调查，在过去两年里，第三方物流企业的客户物流成本平均下降11.8%，物流资产下降24.6%，订货周期从7.1天下降到3.9天，库存总量下降8.2%，说明第三方物流服务能从多方面提升客户价值。实际上，货主企业的不同管理者对第三方物流价值的理解各不相同。运营总监（COO）做出将企业物流运作外包给第三方物流的决策，常常只是依据第三方物流更具效率的服务价格与企业现有运作更高的成本之间的差别优势；市场总监（CMO）则看重第三方物流在提升服务和送达现有和新增市场的能力，以便提高销售额，与客户建立更好的长期关系；财务总监（CFO）愿意看到设施、设备甚至库存等资产从企业财务平衡表上消失，释放资金用于更具生产性的活动，即刻和不断改进企业的资产回报；信息总监（CIO）则常常因能够利用第三方物流的系统与技术资源，避免自建系统不断升级带来成本和麻烦而高兴。总的来看，

物流外包可以使企业将资源专注于核心竞争力，做更多自己擅长的，而将不擅长的交给第三方物流去做，使企业的物流总监（CLO）可以不必拥有资源而能够控制物流运作的结果，并得到“一站式”物流服务。因此，物流企业在开发一体化物流项目时，一方面，不要简单地与客户或竞争对手比服务价格，而是要让客户全面了解物流服务所带来的价值；另一方面，要由企业高层管理人员与客户的物流总监或更高层管理人员商讨物流合作问题，以便于在物流价值方面达成共识。 "#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