

现代物流企业的组建方式及其经营管理

学习目的

- 了解现代物流企业的主要业务取向;
- 理解现代物流企业的组织架构和职责;
- 掌握物流企业的人力资源协调新思路;
- 了解物流企业的行政管理协调新思路;
- 掌握现代物流企业经营管理的内容和模式;
- 了解现代物流企业的经营行为监督。

案例 3-1

大新华物流有限公司“产融一体”供应链运营方案

大新华物流控股有限公司,是中国首家致力于构建海陆空综合物流、金融服务、物流信息网络以及大型制造业一体化的全球物流综合服务运营商。公司致力于构筑完整产业链,创新物流解决方案,为客户提供物流、信息、金融、制造四大类服务。大新华物流公司没有采用传统的运营模式,利用大笔资金进行车辆采购,并组建车队、管理车队,承担全部风险,而是与合作伙伴合作,建立“产融一体”的供应链运营模式,通过优化信息流、商流、物流和资金流,分析客户需求,设计解决方案,打通订单处理、方案设计、设备采购、原料采购、仓储网络、产品加工、物流配送、代理结算等供应链服务流程,满足客户的不同需求,实现合作共赢。

“产融一体”供应链运营方案主要思路如下。

1. 以客户需求为驱动,努力满足运输业务中的车辆需求

大新华物流承包了某公司的整体运输业务,强调以客户为中心,以需求拉动计划、采购、生产、交付等环节,快速响应市场变化,迅速满足消费方需求,从而降低库存风险,促进资金流转,提高计划和生产的预算准确度,使资源得以有效配置和利用。

2. 将非核心业务外包,构建整合国内车辆采购及整车运输业务

首先大新华物流公司预付陕重汽集团一定资金,作为运输业务的运费预付担保款项,从而将陕重汽销售公司的整车物流运输订单整体承包,然后按照运输线路将运输订单分包给整车运输车队;大新华物流公司每30天支付一次运费给整车物流运输车队,陕重汽公司根

据大新华预付沉淀资金的总量分批分次按照大新华物流采购车辆金额向大新华物流有限公司支付运费,剩余部分作为大新华采购车辆款项的担保。

3. 产融结合,利益共享,风险共担,实现产业资本有效衔接

在传统银行授信业务基础上,大新华物流公司与各大银行通力合作,充分利用银行金融产品,协助客户实现银行承兑汇票“票据池”业务,开展银行承兑汇票转换、质押、买方付息业务、保理以及信用证结算及押汇业务。大新华物流公司建立了整套资金管理体系,确保了银企对资金风险控制共同诉求,从而实现为外部客户提供有效的资金融通服务。

4. 推陈出新,对供应链流程持续不断地设计、实施与优化

供应链管理能够建立环节间(包括内部与外部)紧密的合作关系,通过精细分工实现专业化,通过精细化管理实现流程化。企业要对物流、资金流、商流、信息流进行持续不断的优化和改进,降低冗余、提高效率,从而降低供应链整体成本,提升企业竞争力,最终提高客户满意度。

(案例来源:中国物流与采购联合会,中国物流学会.中国物流管理优秀案例集(2011)[M].北京:中国物资出版社,2012.)

3.1 现代物流企业的主要业务取向

传统物流企业业务取向仅局限于运输、仓储、装卸搬运等实际物流业务,并且一般业务单一,运作方式较为滞后,系统效率不高。传统物流企业的利润空间来自运输、仓储等业务的专业化,而现代物流企业的利润空间来自整体的设计和运作、科技含量和信息技术平台的支持以及附加服务的潜在价值。总体来说,现代物流企业的业务范围更加广泛,服务网络更加完善,服务呈现综合化、一体化趋势。

现代物流企业是指按照现代企业制度组建、以现代物流经营方式运作、具有较强运作资源支撑、能够提供供应链一体化物流解决方案的物流服务企业。现代物流企业使商品流通从较传统的物流配送方式向更容易实现信息化、自动化、现代化、社会化、智能化、合理化、简单化的现代物流方式转变,使货畅其流,物尽其用。传统的储运企业提供的简单储存、运输、包装等服务在物流渠道重组中逐步被集成化、系统化与增值化的现代化物流服务所取代。

3.1.1 传统物流企业业务及其拓展

现代物流企业的业务既包括传统物流企业的业务,也包括基于传统物流企业业务进行的延伸和发展。

1. 运输、仓储、装卸、搬运、包装等传统物流业务的分散独立运作或一体化运作

这些业务可以是不同运输方式或联合运输、接力运输,客户仓库或客户租用仓库的保管或货品分发,单独的货物装卸或包装服务,也可以是上述业务的协同作业或物流延伸服务。物流业务一体化运作包括仓储加工一体化服务、仓干配一体化服务、仓配一体化服务以及面向全程环节的一体化服务等。例如仓储加工一体化服务即以客户为导向,注重客户的感知,为客户提供仓储与加工双重服务,尤其是适用于保税物流园区等海关监管区域,为加工制造型企业的出口提供服务,对于外向型企业节约运营成本来说是十分重要的一个环节。

2. 为工商企业提供采购、仓库选址、信息分析等一系列服务

(1) 工商企业将原材料采购、仓库选址或产成品包装的业务外包给物流企业,物流企业根据工商企业生产计划采购原材料,并提供包装或再包装业务。

(2) 根据工商企业的类型和业务,进行分销中心、仓库的位置选择,决定其建设规模、建设时序、作业模式、运作流程设计等。

(3) 物流企业在运作特定客户的物流业务时,能直接接触供货客户和产成品销售的末端客户,并掌握他们对采购和销售状况的感知,以第三方的身份、进而通过客观理性的分析提供市场反馈信息。对于工商企业而言,这些信息是非常有价值的。从另一个角度而言,物流企业与工商企业的战略合作伙伴关系的形成和建立更大程度上也基于此。



案例 3-2

宝供物流企业集团产品与服务

宝供物流企业集团除了可为企业提供商品采购、商品配送服务外,还提供7×24小时的无缝隙仓储管理。宝供物流的仓储管理服务不仅能够满足货物的安全需要,也能够满足客户随时的出货需求,同时还能提供退换货管理、更换包装服务、产品报废等延伸服务。在信息技术系统管理方面,宝供物流能为客户提供实时、精准、透明的运营状况信息,取得降低库存、加快资金周转等效果。

(案例来源:宝供物流企业集团网站, <http://www.pgl-world.com>。)

3. 物流基地、物流园区、物流中心的规划及管理服务

物流基地、物流园区、物流中心均是具有一定规模和综合服务功能的物流集结点。其规划内容包括选址、功能设定、规模设计、布局设计、设施规划、组织管理体制设计。物流基地、物流园区、物流中心的管理包括对物流设施的管理和营运,以及依托该物流设施的货物分拣、集装箱掏装箱、货物(空箱)堆放、货品分销配送、货物集成组装服务、再包装或拆包装服务、废弃物回收服务,等等,还包括物流信息系统的维护和技术支持。



案例 3-3

安徽驿盟物流科技有限公司

安徽驿盟物流科技有限公司总部位于安徽省芜湖市,是一家专注于全国物流园区O2O协同运营服务平台的开发运营公司。安徽驿盟物流科技有限公司是以追求促进物流园区网络协同发展、提高物流园区的运行效率、贯彻执行统一运营服务标准为主要目标,同时为达到资源共享、合作共赢的局面,使物流园区朝着规范化、专业化、协同化、网络化的方向发展,成为中国领先的物流园区O2O协同运营服务平台。

安徽驿盟物流科技有限公司自主开发的“驿盟物流园区O2O协同运营服务平台”,简称“驿盟园区平台”,是以数据为核心,以服务为导向,针对物流园区的刚性需求,构建了以下六大产品服务体系,提高物流园区的服务水平和互联互通。

- (1) 智驿盟。园区项目规划与运营、供应链管理方案。
- (2) 物驿盟。园区物业管理标准化、网络化运营服务体系。
- (3) 通驿盟。物流园区的互联互通和资源共享。
- (4) 链驿盟。园区平台营销、总包服务和供应链管理。
- (5) 云驿盟。交易平台、服务平台、管控平台。

(6) 金驿盟。产业投资基金、物流金融、供应链金融。

(案例来源: 安徽驿盟物流科技有限公司产品体系, <http://www.ym56park.com/product-system.action>.)

4. 物流运作过程的控制

运作过程中的物流控制主要包括: 在特定的物流服务模式和流程的指引下, 物流企业深入工商企业或其他物流企业的运作实际, 提供物流运作过程中的指导, 如环节控制、质量控制、标准控制、服务控制、成本控制及客户反馈和投诉控制等的指导性或部分参与性的物流服务。

案例 3-4

宝供物流企业集团咨询服务

宝供物流企业集团除了能够满足客户所需的传统的运输、配送、仓储等服务之外, 还会根据客户遇到的物流问题, 从整体角度提供物流解决方案, 帮助客户一劳永逸地解决物流层面的困扰。整个物流方案诊断、规划和设计的流程为: 背景调查; 现场调研; 资料收集; 数据分析; 暴露问题; 改善目标; 构建框架; 方案设计; 运营评估; 后续优化。宝供物流将整体的物流规划方面细分为三个层面: 战略层面、策略层面和执行层面。

(案例来源: 宝供物流企业集团网站, <http://www.pgl-world.com/>.)

此外, 许多物流企业还有意识地根据市场发展状况, 对其他所有物流业务实行不间断的调整、收缩或延伸, 有的甚至跨越了物流业务的范畴。例如, 有的物流企业和工商企业出于战略合作的考虑, 相互参股形成利益共同体, 有的物流企业为工商企业提供了物流管理和操作人员的选派和培训, 以帮助其生产、销售业务的发展和提升。还有的物流企业和工商企业相互介绍客户或者联合拓展市场, 使相互的业务关联更加密切。

3.1.2 基于新经济形势、新技术形势、新竞争形势的现代物流企业 业务取向

现代物流企业提供的物流服务不仅包括传统企业业务的拓展, 还包括基于新经济形势、新技术形势、新竞争形势而兴起的业务取向。在新的发展环境下, 总体来说, 现代物流企业提供的服务呈现出信息化导向、一体化导向、标准化导向、绿色化导向和第四方导向。由第四方物流公司对信息资源、企业资源、技术资源等进行整合, 并根据客户的特殊需求实施规划和设计, 为客户提供基于整个供应链的物流解决方案, 组织相关部门和企业对方案实施, 优质高效地完成物流实际运作过程, 借助信息与计算机科学技术, 打造区域物流产业的核心竞争力(金石, 2012)^①。

1. 提供全面的供应链一体化解决方案

从需求预测、生产计划、门店运营等供应链计划端, 到运输管理和仓库管理等供应链执行端, 提供以用户体验为核心、以用户评价驱动、与用户零距离的供应链一体化解决方案。通过整合内部资源, 综合运用物流运输、仓储管理、信息系统等手段, 为客户提供标准化服务

^① 金石. 我国现代物流产业结构与发展趋势研究[D]. 大连: 大连海事大学, 2012.

和个性化解决方案,形成完善的服务产品体系和高效的服务运作能力。

2. 物流过程的追踪和可视化管理

物流过程的追踪和可视化管理即对原材料或产成品的运输、到货、签单、仓储、包装等过程的实时追踪。随着电子商务的兴起,用户对物流过程的透明化提出了更高的要求。用户要求物流企业能够进行全方位、零距离的交互,这也体现了现代物流企业的信息化特征。

案例 3-5

易流,透明连接物流

e-TMS 是易流科技出品的供应链物流服务 SaaS 平台,通过对物流订单业务的系统化管理,提供物流要素之间的广泛连接,把货主、发/收货人、仓库、业务网点、物流公司、司机、车辆、金融机构等物流相关要素紧密“连接”起来,形成透明的物流网络,进而实现供应链全线物流资源的高效协同和优化。其典型用户有沃尔玛、宝洁、中粮。易流的另一个产品为易流云平台(运输过程透明管理平台),借助配套硬件设施,对车辆运输过程中的位置、里程、速度、线路、周边环境、路况等信息进行采集,实时同步到互联网,从而实现对运输时效和运输安全的可视化管控。典型用户有伊利、富士康、招商局物流。

(案例来源:易流科技官网,<http://www.e6gps.com/Home/Index>。)

3. 收集、整合物流信息

收集、整合物流信息主要体现在物流信息平台的建设,即建设能够支持或进行物流服务供需信息的交互或交换的相关数据库和网站。物流信息平台通过对物流信息的收集、传递、存储、处理、输出等服务,为物流决策提供依据,对整个物流活动起到指挥、协调、支持和保障作用。

案例 3-6

佳怡物流道路货运信息平台

佳怡物流从客户角度出发,依托信息资源,采用线上和线下相整合的方式,形成较大规模的道路货运信息平台。通过信息平台系统可以对订单信息、车辆运行轨迹、发车准时性、货物安全性等货运流程实施全程监控,并且能够连接整个平台进行协同运作,为客户提供一体化的货运服务。为构建与线上信息平台相匹配的线下基础设施网络,佳怡物流已拥有覆盖山东、北京、天津、河北、山西、河南、东北三省的七省两市网络至三级城市的自有终端服务网点,可为客户提供集仓储、分拣、打包、运输、配送等于一体的综合物流服务,并开设了区域、地、县、镇四级门店,预计到 2019 年,物流网络将达到 2500 个,覆盖中国的所有省、市、自治区及东盟部分地区,为国内工商企业提供一体化的物流服务。

(案例来源:中国物流与采购联合会,中国物流学会.物流行业企业管理现代化创新成果报告(2015—2016)[M].北京:中国财富出版社,2016。)

4. 物流金融业务

物流金融是在物流营运过程中,通过应用和开发各种金融产品,有效地组织和调剂物流领域中货币资金的运动,从而促进物流业务的顺利开展,实现物流服务的高绩效。物流金融业务包括存货质押监管模式、买方信贷模式和融通仓模式,三种模式如表 3-1 所示。