

第1篇

基础篇

第 1 章 CHAPTER 1

现代物流的核心内涵和基本运作模式

学习目的

- 增进对我国现代物流服务运作新发展方向的认识；
- 了解现代物流的基本概念；
- 理解现代物流与传统物流的区别；
- 了解现代物流的特征与发展趋势；
- 了解物流服务运作的概念与特点；
- 掌握物流服务运作的基本模式；
- 掌握物流服务运作模式的选择。



第 1 章微课



案例 1-1

日日顺物流的现代物流发展之路

成立于 1999 年的日日顺物流在把握机遇的过程中,逐步提升自己的核心竞争力。日日顺从企业物流到物流企业再到平台企业的转型发展过程中,凭借着优秀的企业管理经验、核心企业文化、与时俱进的物流理念以及先进的物流技术创新,辅之以核心的网络优势,搭建起了“以大件物流为核心”的综合物流服务平台,并逐步向专业化、标准化、智能化迈进。在此发展过程中,日日顺物流不断优化用户体验,依托四网融合的核心竞争力(即仓储网、配送网、服务网、信息网),为客户提供全品类、全渠道、全流程的极致体验式物流服务,打造优秀的供应链管理一体化服务解决方案。

日日顺物流通过开放的智慧物流平台,以居家大件物流专业的场景解决方案,赋能家电、家居、健康、出行等行业用户乃至其他物流服务商,为各行业的生态伙伴提供智慧供应链支撑,成为平台级“新基建”的参与者。近年来,日日顺展现出了供应链快速协同能力,释放“新基建”效益。日日顺物流将自身在智慧供应链方面的能力和对用户需求的理解,赋能生态合作伙伴,实际上是为多个产业提供平台型基础设施。正如日日顺物流总经理于贞超所说:“各行业企业都在推动智能化、数字化转型,日日顺物流基于消费者的全流程物流配送体验迭代,通过整合人工智能、大数据、云计算、5G 等核心技术,把从工厂到用户的全链条打通,实现消费者诉求在整个供应链体系的无缝对接。”例如在出行方面,2020 年 2 月日日顺物流与雅迪电动车联合推出“先预约、再消毒、无接触”的特殊时期物流保障计划,

用户能顺利收货。

(案例来源:A5 创业网.“场景+智慧+平台”日日顺物流解码“新基建”[EB/OL].(2020-06-19).
https://www.admin5.com/article/20200619/957238.shtml.)

1.1 现代物流的概念

物流一词和人类有史以来的战争是紧密相连在一起的,最早指搬运和调度兵力、装备、物资及供给。这些历来是决定交战双方胜负的关键因素。其实物流一词就是来自法语 Logistique 一词,意指拿破仑军队中的一种官职,其责任是为部队寻找住所,为战马等牲畜供给饲料。后来,物流应用逐渐演变为物资的物理性运动,大多数是指物资从生产地到消费地的运动。从这种意义上讲,物流活动自古有之,并随着生产发展而不断演进(卢山等,1998)^①。

物流的产生是社会生产力和科学技术进步的共同结果:活动区域的不断扩大,地域间资源差异造成的交流需求,使得物流成为连接生产力、生产系统以及经济、经济系统不可缺少的组成部分。作为商品交换的媒介,商业的产生和发展不仅造就了物流这样一个新兴的、独立的行业,也对社会经济生活产生了十分深远的影响。在社会化大生产的条件下,生产者所需的原材料要通过一定的方式进入生产流程,经营者所购的商品要通过一定的途径到达消费环节,这就有了产生物流的经济动因。长期以来,人们将物流视作产销过程中必不可少的环节。想要实现生产过程的连续,完成从商品到货币的转换,物流环节不可或缺。

虽然物流业在很早以前就产生了,但是它在以往的商业活动中扮演着默默无闻的角色,并没有引起社会和企业界过多的关注,所以物流的发展较为缓慢。随着现代企业经营理念的发展,以及电子商务的兴起,企业界迅速将注意力转移到物流业,第三方物流蓬勃发展,现代物流业进入高速发展的黄金时期。

各国家物流的起源与发展历程各不相同,物流活动的特点与方式也有所不同。因此对物流活动的定义也各有侧重。美国学界对物流概念的研究最早可以追溯到1901年,约翰·F. 克罗韦尔(John F. Crowell)首先研究了物流问题,而后经过学者们的不断研究与拓展,最终形成了较为完整的理论体系(见表1-1)。

表 1-1 美国学界对物流概念的研究过程

时间	定义的内容	备注
1901年	约翰·F. 克罗韦尔(John F. Crowell)首先研究了物流问题,他在为美国政府提供的《行业协会关于农产品配送报告》中的第一部分研究了影响农产品配送成本的因素	
1905年	美国昌西少校琼西·贝克(Major Chauncey B. Baker)提出“与军备的移动和供应相关的战争艺术的分支就叫物流”	

^① 卢山,姜秀山,张文杰.论物流概念的发展及内涵[J].物流技术,1998(6):129-131.

续表

时间	定义的内容	备注
1915年	阿奇·肖(Arch Shaw)在1915年哈佛大学出版社出版的《市场流通中的若干问题》一书中说道,“物流是与创造需求不同的一个问题,是为了计划、执行和控制原材料,使在制品库存以及产成品从起源地到消费地能够有效率的流动而进行的两种或多种活动的集成”	
1935年	物流是包含于销售中的物资资料和服务与从生产地到消费地的流动过程相伴随的各种活动	由美国营销协会提出
1931—1945年	在第二次世界大战期间,美国海军因为军事需要提出实物配送理论,即对于军事物流的供应实行后勤管理,并取得显著成效。随后,美国社会开始出现后勤管理,并在企业中逐渐演变为流通过程	
20世纪50年代	美国唐纳德·J. 鲍尔索克斯(Donald J. Bowersox)提出了物流模型	
1963年	物流是为了计划、执行和控制原材料、在制品库存及产成品,从原产地到消费地的有效率的流动而进行的两种或者多种活动的集成,这些活动包括但不限于顾客服务、需求预测、交通、库存管理、物料搬运、订货处理、零件与服务支持、采购、包装等	美国实物配送管理协会(NCPDM)提出
1986年	物流是对于货物、服务以及相关信息从起源地到消费地的有效率、有效益的流动和存储进行计划、执行和控制,以满足顾客需求的过程。包括进向、去向、内部和外部的移动以及以环保为目的的物料回收	1986年美国实物配送管理协会更名为美国物流管理协会(CLM)
1992年	物流是以满足客户需求为目的,对产品、服务以及相关信息从供应地到消费地的高效率、低成本的流动和存储而进行的计划、执行和控制	美国物流管理协会修改
1998年	物流是供应链过程的一部分,是对于货物、服务及相关信息从起源地到消费地的有效率、有效益的流动和存储进行计划、执行和控制,以满足顾客需求	
2003年	物流管理是供应链管理的一部分,是对于货物、服务及相关信息从起源地到消费地的有效率、有效益的正反向流动和存储进行计划、执行和控制,以满足顾客需求	

除了美国物流概念的研究,1994年欧洲物流协会(European Logistics Association, EIA)发表《物流术语》,将物流定义为:物流是在一个系统内对人员和商品的运输安排及对此相关的支持活动进行计划、执行和控制,以达到特定目的。

2001年8月,我国正式颁布实施了中国国家标准——《物流术语》(GB/T 18354—2001)。其中对物流给出明确的定义:物品从供应地向接收地的实体流动过程。根据实际需要,将运输、存储、装卸、搬运、包装、流通加工、配送、信息处理等基本功能实施有机结合。2021年正式修订实施的《物流术语》(GB/T 18354—2021)基本沿用了上述定义:根据实际需要,将运输、储存、装卸、搬运、包装、流通加工、配送、信息处理等基本功能实施有机结合,使物品从供应地向接收地进行实体流动的过程。

如何理解现代物流的内涵呢?从某种角度上来说,现代物流是将运输、仓储、库存、装卸

搬运、包装以及信息等物流功能综合起来的一种新型的集成式管理活动,其任务是尽可能降低物流的总成本,为顾客提供最好的服务。现代物流是在传统物流的基础上,利用新的信息技术手段如云计算、大数据、互联网等,对物流信息进行科学管理,从而使物流速度加快,准确率提高,最终达到减少库存、降低成本的目的,增强物流活动的透明度,延伸并扩大了传统的物流功能。

1.2 现代物流与传统物流的区别

物流能够克服时空差异,连接供给和需求,并且实现物的价值。现代物流一般包括运输、仓储、包装、装卸搬运、流通加工、配送、信息服务等环节的经济活动,相对于传统的仓储和运输等单独运行的物流环节而言,现代物流强调各种仓储、运输方式的系统集成,打破了运输环节独立于生产环节之外的行业界限,突出了定制化服务的内容。

传统物流一般指产品出厂后的包装、运输、装卸、仓储,而现代物流提出了物流系统化管理的概念,并付诸实施。以企业物流为例,就是使物流活动的范围向上下游两端延伸,从采购物流开始,经过生产物流,再进入销售物流,使企业的物流活动与社会化物流活动有机结合在一起。可以这样说,现代物流包含了产品从“生”到“死”的整个物理性的流通全过程,需要对整个物流活动进行全面的

管理。

传统物流与现代物流的区别主要表现在以下几个方面。

(1) 传统物流只是提供物品的简单位移,不会在这一过程中改变物品的状态属性等,现代物流则能够在实现物品空间价值的基础上,在流通过程中进行必要的加工,增加其服务的附加价值。

(2) 传统物流的服务是被动性质的,是响应客户需求,现代物流所提供的服务则是主动性质的,往往是跟进并引领客户需求。

(3) 传统物流的服务往往不具有统一的标准,同一类型的服务过程不可复制,现代物流则更加注重服务的规范化和标准化,所提供的服务内容可以重复实施。

(4) 传统物流在实施过程中更多地依靠人为把控,现代物流则利用先进技术将服务信息化,从而实现信息化和透明化管理。

(5) 传统物流侧重的是点到点或线到线的服务,而现代物流注重构建服务网络,通过网络的规模化运作来提升运作效率,降低服务成本。

(6) 传统物流是单一环节的管理,现代物流则更加注重整体性,强调不同物流服务要素的可集成性,利用全局思维对服务进行优化和改进。

1.3 现代物流的特征与发展趋势

随着现代商业市场经济的不断发展,现代物流表现出许多发展特征,接下来将从服务特征、管理特征、经济特征三个维度展开讨论。

1.3.1 现代物流服务特征

现代物流的发展越来越强调服务的特性。如何更好地满足客户的需求,是所有现代化运作的物流企业必须考虑的问题。如果将客户的需求分为显性的需求和隐性的需求,那么

满足显性的需求的过程就是实现运输、仓储等物流基本环节的过程,而想要满足隐性的需求,则需要站在客户的立场,深入挖掘服务过程,想方设法为客户提升服务的附加价值,从而达到甚至超过客户预期,使客户满意。由此,物流服务将变成新的盈利增长点。现代物流服务具有以下特征。

1. 物流服务的多元化与多样化

俗话说,不要把所有的鸡蛋放在同一个篮子中。从某种角度上这句话便能够解释物流服务的多元化转变。物流企业进行业务多元化发展,扩展服务范围,能够增加盈利点,提高企业的盈利能力。同时,服务范围的扩大,也能使企业为客户提供服务组合,增强客户服务的定制性和可选择性,赋予客户更多的主动权。但同时需要注意的是多元化带来的风险,可能导致企业资源分散,注意力不集中,影响服务质量。



案例 1-2

顺丰实施多元化战略

顺丰通过实施多元化转型,使得企业的战略布局不再局限于快递物流领域,而是将触角逐渐延伸至商业和金融领域,提高了经营的灵活性、整体性和协同性。

在物流领域,顺丰提供的物流产品不断创新,其服务范围和服务种类不断增多,充分满足客户的个性化需求。其提供的物流服务包括时效产品、同城产品、快运产品、冷运产品、医药产品、经济及仓储产品、国际产品和增值服务。在商业领域,顺丰的布局并不顺利,包括顺丰优选、“嘿客”等探索与尝试,由于缺乏专业的管理经验和清晰的布局定位,成效有限。目前,主要是顺丰优选网上商城与优选门店协同发展,以保持商业领域线上线下品牌发展的一致性。在金融领域,顺丰金融提供的业务主要包括信贷业务、金融科技与综合支付,依托主营业务,满足客户差异化、多元化、一体化的资金配置需求,为用户提供“物流+金融”综合方案。

(案例来源:郭倩.“互联网+”下传统物流企业战略转型研究[J].合作经济与科技,2020(8):146-147.)

2. 物流服务的专业化和综合化

专业化的服务是指在某一个特定的服务上拥有很强的服务能力。综合化的服务是指物流企业能够提供多样化服务,满足综合性的服务需求。专业化和综合化是现代物流企业的发展方向。随着供需双方合作不断加深,服务模式的日趋完善,专业化的物流企业更加注重按照客户供应链的布局实施个性化的物流资源配置,提供个性化的物流解决方案。综合化的物流企业则更好地满足网络化和多元化的物流服务需求。



案例 1-3

京东供应链的综合化战略

京东一体化供应链物流服务既可以提供贯穿供应链战略到执行的解决方案,又可以提供从方案到网络再到运营的一体化落地支撑。物流方案涉及多个行业,包括针对3C行业的数字化集成供应链解决方案工业协同物流模式、针对快消行业的智能化园区全渠道

多场景一盘货的模式、针对家电家居领域的渠道数字化变革仓干支装全链服务模式、针对汽车领域的为汽车企业提供售后备件国内国际一体化服务等。2021年8月,京东物流通过一体化供应链物流解决方案为沃尔沃汽车全国售后供应链进行改造服务。依托京东物流在库存布局、智能分析等方面专业的管理模式和信息系统,沃尔沃汽车实现了配送物流全链路的数据生产透明化、可视化,提升了整个供应链条的周转效率与决策智能化水平,配件仓库也由原来的4仓变成8仓,超半数经销商从中受益。

(案例来源:腾讯网. 京东物流:一体化供应链物流服务助产业升级推动高质量发展[EB/OL]. (2021-10-21). <https://new.qq.com/omn/20211021/20211021A0111B00.html>.)

3. 物流服务的规范化和标准化

物流服务不同于实物产品,流水线能够生产出标准化的产品,但物流服务的标准化只能通过详细的规定、严格的监督和实时的反馈来实现。标准化和规范化的服务越来越受到顾客的青睐,企业只有不断向着标准化的方向迈进才能够提升服务质量,提高服务竞争力。例如,在政府部门的大力支持下,慈溪市公铁联运有限公司通过购置适合城区通行和乡镇行驶的厢式小货车,建立了城乡配送服务体系。在运作过程中,他们对配送车辆实行统一车型、统一标识、统一调度、统一运价和统一服务规范的“五统一”管理,为客户提供标准化的服务,获得了良好的客户反馈。



案例 1-4

招商物流集团的标准化改革

招商局物流集团有限公司(简称“招商物流”)为国资委直接管理的国有大型企业——招商局集团有限公司的全资下属子公司,经营总部设于中国香港,是国家驻港大型企业集团。招商物流在全国70个重要城市建立了物流网络运作节点,物流配送可及时送达全国700多个城市,经营的现代化分发中心面积达200万平方米,其中自建分发中心近100万平方米;同时,已在全国成功运作了12条区域间干线和1225条中长途公路运输线路。

随着招商物流物流网络不断扩大,管理的社会运输车辆更加分散,企业的标准化管理提上了议程。为满足公司的进一步发展要求,招商物流引入“运作标准化管理”理念,总结多年的运作经验,严格实施运作标准化管理策略,为运作各个环节制定并实施统一、细致、科学、量化的运作流程或工作方法标准。在仓储运作及外协公路运输标准化的基础上,招商物流深入开展标准运作产品打造工作。通过提炼酒类、化工品类、日用品类、食品饮料类等行业客户产品的运作特性,设计推广适用于生产线的标准化运作流程、运作团队、资源配置、效率指标等,持续地进行项目的运作优化及提升,最终形成了稳定的运作产品,使之可以复制。通过实施标准化运作管理,招商物流从传统物流简单、粗放的发展模式转变成了精细化管理的现代物流发展方式,也给公司带来了巨大的经济效益。

(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(2013—2014)[M]. 北京:中国财富出版社,2014.)

1.3.2 现代物流管理特征

现代物流管理以实现客户满意为第一目标,以企业运营绩效整体最优为目的,以物流信

息为管理手段,在尽可能最低的总成本条件下实现既定的客户服务水平,即寻求服务优势和成本优势的一种动态平衡,并由此创造企业在竞争中的战略优势。总的来说,现代物流管理有以下几个方面的特征。

1. 物流管理方法的现代化

管理科学是随着经济与社会的进步不断发展起来的,同时在发展的过程中也产生了各种先进的管理办法。因此,在物流管理中应随时掌握管理方法的新进展,并积极利用先进的技术。例如,基于大数据分析技术的车辆调度优化系统的产生,彻底改变了传统的车辆调度方式,取代了通过电话联系的人工操作,进一步提高了效率,也降低了成本。案例 1-5 便充分说明了应用现代化管理方法的重要意义。

案例 1-5

“互联网+”下宝钢湛江钢铁有限公司管理模式创新

宝钢湛江钢铁有限公司(以下简称“湛江钢铁”或“公司”)是新建现代化大型沿海钢铁企业,致力于打造世界最高效率的绿色碳钢制造生产基地。公司物流区位优势明显,海运条件得天独厚,投产以来结合自身物流条件与业务管理特点,积极探索产成品出厂物流管理模式创新,推进钢制品智慧物流项目建设,推行信息化、精益化及自动化物流管理,提升物流作业效率与物流环节劳动效率,积极践行“简单、高效、低成本”的企业经营发展理念。湛江钢铁以“物流是企业的第三利润源”为宗旨,以充分发挥物流区位优势为目标,应用现代企业管理职能扁平化、流程柔性化发展理念,贯彻宝钢“一贯制”管理有效实践经验,借助信息技术、物联网技术及移动互联网等工具,开展湛江钢铁出厂物流管理创新探索实践活动,通过贯通生产组织与出厂物流界面流程,推行物流作业计划与指令精细化、自动化及信息化管理,驱动物流效率突破瓶颈水平,并产生直接经济效益,降本增效显著,进一步增强了企业的竞争力。

(案例来源:世界金属导报. 湛江钢铁出厂物流管理模式创新与智慧物流探索实践[EB/OL]. (2020-05-10). [https://www.logclub.com/articleInfo/MjE1MDItYzc3OTg2ZjA=.](https://www.logclub.com/articleInfo/MjE1MDItYzc3OTg2ZjA=))

2. 物流管理目标的整体化

现代物流管理的目标是实现系统的整体优化,而不是单个目标最优。在这一点上,现代物流与传统物流有较大的区别,传统物流更多的是关注某一个单独环节的最优,而不考虑各个环节之间相互存在的悖反效应,某一个环节的成本虽然最低,但可能导致其他环节的成本大大提高。现代物流则以整体最优为目标,通过统筹、协调和合理规划物流活动中的各要素,控制商品的整个流动过程,以达到总的效益最大和成本最小的目的,同时满足用户需求不断变化的要求。

案例 1-6

基于全供应链的透明管理系统

深圳市易流科技有限公司提出了一体化的透明管理系统。该系统以“物流过程透明管理”理念为核心,以现代信息技术为手段,实现物流全过程管理的信息化、网络化和透明化,旨在为生产企业、商贸企业、物流企业等提供物流透明化管理服务,打造中国最大的公路货

运产业链互联网平台。该体系以信息“透明”为核心,实现物流活动中人、车、货信息透明,物流单据流转过程信息透明,物流供应链组织过程信息透明。通过以上三个层次的信息透明,彻底打通物流操作环节之间、物流节点之间、供应链成员之间的信息壁垒,实现物流操作全流程的高效协调,提升整个供应链之间的组织效率和运行效率。

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

3. 物流管理组织的网络化

物流组织网络是由许多相互关联的物流企业、物流相关企业及其相关机构,为了共同的利益,通过一定时期内的持续相互协作而形成的利益共同体。该组织网络要求以服务于客户物流需求为中心,以完善服务功能、增强服务能力为目标,组织网络内的资源进行整合共享,并打造有序的物流组织管理模式。通过物流的组织网络发展,可以对物流业务、物流资源、物流经营管理机构等要素进行一体化管理,以实现物流网络的快速反应、最优服务和减少物流费用等要求(陈永平和杨晨,2008)^①。



案例 1-7

菜鸟网络的平台式发展

菜鸟网络科技有限公司(以下简称“菜鸟网络”)成立于2013年5月28日,由阿里巴巴集团、银泰集团联合复星集团、富春集团、申通集团、圆通集团、中通集团、韵达集团等共同组建。菜鸟网络是基于互联网思考、基于互联网技术、基于对未来的判断而建立的创新型互联网科技企业,致力于在现有物流业态的基础上,建立一个开放、共享、社会化的物流基础设施平台,未来可实现中国范围内24小时内送货必达、全球范围内72小时送货必达。

自成立以来,菜鸟网络以数据为核心,通过社会化协同,打通了覆盖跨境、快递、仓配、农村、末端配送的全网物流链路,提供了大数据联通、数据赋能、数据基础产品等。菜鸟网络还打通跨境、仓库、配送链条,将不同服务商串接在一起,为商家提供了仓配一体解决方案、跨境无忧物流解决方案等服务,商家可以专心营销,仓储物流解决方案只需交给菜鸟即可。

菜鸟网络致力于打造一个数据驱动、开放、协同、共享的社会化物流平台。在菜鸟网络,有40%以上的员工从事技术岗位,利用物联网、人工智能、大数据、无人技术等物流科技,结合物流行业数智化升级的痛点和需求,聚焦物流新技术和新产品的研发,已经广泛服务物流行业的企业,对于物流行业的降本提效产生了重要的促进作用,共同助力物流行业的数字化转型升级。

(案例来源:菜鸟网络官网,<https://www.cainiao.com/technology.html?spm=cainiao.15079521.0.396c1ac6ARG00l,2022-1-15>.)

1.3.3 现代物流经济特征

现代物流的经济特征主要包括以下两点。

1. 强调资源整合

“互联网+”时代下的企业发展往往面临着两种对立的选择:整合别人或被别人整合。

^① 陈永平,杨晨.物流企业组织网络化发展及其服务价值的创造分析[J].现代管理科学,2008(8):51-52.

面对我国物流服务市场上分散、割裂和无序竞争的状态,整合发展是必然的趋势。2015年申通快递与天天快递的战略重组、联邦快递收购TNT,都是整合的典型代表。资源整合可以使互补型的企业资源得到充分利用,双方物流企业共同开拓市场、共同开拓信息来源并反馈,共同增强各自在市场上的竞争力,最终使双方的企业价值都得到提升,也可以使合作企业更有效地使用资源。通过物流资源整合,可有效降低物流系统运作成本,并提供高效、优质的综合服务来满足各种灵活多变的物流需求。物流资源整合也将创造业务范围更宽广的大型企业,进而带来运作模式的创新,而资源的汇聚也势必创造出更大的价值。例如,目前世界最大的物流企业之一美国罗宾逊全球物流有限公司(CH Robinson),创建于1905年,总部位于美国明尼苏达州,是北美地区最受赞誉的第三方物流公司之一。通过资源整合,罗宾逊全球物流有限公司拥有218家分布在全球各个国家和地区的分公司,其中美国地区的分公司就有158家。



案例 1-8

得体科技面向服装行业,打造一站式柔性供应链平台

得体科技打造的得体供应链是平台赋能企业的S2B(Supply Chain Platform To Business)商业模式的典型代表。得体供应链提供服装供应链整合服务,为品牌商、分销商提供基于设计师原创设计的产品,进行OEM(Original Entrusted Manufacture)和ODM(Original Design Manufacture)产品的生产和组织交付。

得体供应链平台的背后是一个开放的SaaS(软件即服务)平台,服装行业生产链条上的所有角色,包括品牌商、分销商、设计师、样板房、面料商、辅料商、生产厂、物流商、金融服务机构等,能够借助这一平台完成自身角色的扮演。借助这一平台,得体供应链整合了服装行业供应链上的所有角色,为服装行业全环节的各类用户提供一体化的完备服务,包括设计图稿优选、版样出图、打版打样、选版下订单、生产分包、流程管理、质量和流程监督、收获验货、财务结算等服装行业的服务。得体供应链为服装行业带来的变化主要体现在提升生产效率,降低成本,行业信息更加透明。

得体科技利用一个一体化的IT(信息技术)系统,面向服装生产链条全客户打造了一个开放共享的平台,单个企业可以将财务、业务、客服等系统数据整合在一起,提高公司运营效率。对于整个服装行业来说,设计师、供应商、面料商、生产方等角色在一个平台上完成对接,缩短了业务流程周期,减少了信息损耗,同时也降低了经营成本。SaaS平台实现了订单、供需、供方与需方的背景、生产数据等各种信息的汇集和流转,增强了行业透明度,促进行业良性发展。得体科技的线上交易平台有服务人员进行流程监管,为客户减少线下的沟通成本。

(案例来源:数商云.智慧供应链——智能化时代的供应链变革之路[EB/OL].(2021-9-30).<https://www.shushangyun.com/article-5084.html>.)

2. 强调集成管理与科技创新

现代物流企业,从经济层面上讲更加注重集成式的管理与先进科学技术手段的应用。一方面,有效实现物流运作的一体化整体设计和系统集成服务是现代物流经营中获取利润

的重要来源,通过这种方式能够减少物流运作过程在时间和空间上的消耗,加快物流速度,提高物流运作效率;另一方面,运用先进的科技手段,提高物流全过程的科技信息含量,可以帮助物流企业实现物流作业的增值效益,也更加符合发展的趋势。尽管在最初的发展阶段,科技创新意味着大量的资本投入,但在激烈的市场竞争条件下企业必须通过这种方式保持竞争力,整体提升运作效率,从而获得利润的提高。



案例 1-9

基于大数据技术的运钢网物流交易管理云服务平台

基于大数据技术的运钢网物流交易管理云服务平台是由上海运钢网络科技有限公司自主研发的云服务平台。平台旨在解决钢铁物流公司规模小、运力分散、交易风险高、运输质量低等问题,顺应钢铁电商崛起的趋势,通过 App(应用软件)搭建起交易云服务平台,更好地整合钢铁社会运力,促进钢铁物流的发展。该平台整合社会上的钢材运输车辆,通过和正规物流公司签署运输合同的方式将公司名下车辆整合到平台上,并给企业内部司机安装运钢网车主版 App。通过 App 收集车辆运能、跟踪车辆忙闲动态、整理车辆常走路线,记录各路线上不同品种、规格及不同吨位的钢材价格数据,形成钢材运输价格数据库,为运钢网物流交易管理云服务平台做基础准备。加工配送企业、钢铁贸易企业和钢铁生产企业等不同的客户群在使用运钢网物流交易管理云服务平台后,均产生了显著的效果。

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

1.4 物流服务运作的概念与特点

物流的本质是一种服务,它存在于人类社会的一切生产与生活活动之中。有效的物流服务可以使人们及时获取生活资料,使企业连续开展生产经营活动,甚至可以成为一个国家赢得战争的保证,这充分说明了物流服务的重要性。

1.4.1 物流服务运作的概念

一般来说,物流服务运作是指在特定绩效要求下,企业进行生产或者提供服务的过程中所进行的一系列物流服务计划和协调活动,这些计划和协调活动能够实现企业产品或服务的价值增值,以满足顾客的各种需求。

物流服务运作包括两方面的含义:一是带有特定绩效要求的物流活动,目标是满足企业的生产服务要求;二是既包含制造企业物流服务,又包含服务企业物流服务。制造企业物流服务是指从原材料的采购到产品在工厂被加工制造出来,再到产品被送达顾客手中所经历的一切物流活动,包括包装、分拣、存储等活动。服务企业物流服务是指服务型组织的物流响应活动,使得该组织能够动态地响应多样化的物流需求。

一般来说,物流服务运作包含以下三个基本要素(华中生,2009)^①。

^① 华中生.物流服务运作管理[M].北京:清华大学出版社,2009:2-3.

- (1) 产品要素:能够提供顾客需要的产品或服务。
- (2) 时间要素:能在顾客期望的时间内将产品或服务传递到顾客手中。
- (3) 质量要素:所提供的产品或服务的质量能够符合顾客的期望。

1.4.2 物流服务运作的特点

无论是制造型企业还是服务型企业,物流服务始终贯穿整个生产经营活动。利用先进的信息技术和管理手段,通过供应链成员的有效协调,物流服务不仅可以实现产品的高效流通,还可以实现产品的价值增值。一般来说,物流服务运作具有以下三个主要特征。

1. 综合集成性

现代物流服务系统是一个综合集成的系统,它不仅为制造型企业提供多种实体物流活动,促使物资实现其空间和时间的价值,还为服务型企业提供服务响应物流服务,使非物资的服务在不同的配送渠道中向客户移动^①。物流服务运作的集成性主要体现在以下四个方面。

(1) 将供应链上所有环节的企业看作一个整体,基于服务客户的共同目标,通过一定的制度安排和对供应链企业资源的整合,为客户提供一站式的物流服务。

(2) 将不同企业相同或相似的物流服务需求集中起来,通过服务资源总体优化配置和统筹安排,降低物流服务成本,提高总体服务水平。

(3) 以计算机网络技术和信息技术为支撑,以全球性物流资源为选择对象,综合各种先进物流技术和管理技术,将节点企业内部供应链和节点企业之间的供应链集成起来,形成一个有机的整体。

(4) 不仅可以提供仓储、运输、装卸搬运、流通加工等基本物流服务,还能够提供诸如订单处理、物流方案设计、货款垫付代收、物流系统规划等增值服务,同时也可以实现多种物流功能的基础上,将各功能有机结合,实现物流系统的高效运转。

2. 价值增值性

物流服务运作具有价值的增值性,主要表现在物流服务的时间价值增值、空间价值增值、形态价值增值和信息价值增值等方面。

(1) 时间价值增值:从原材料的采购到产品送达消费者整个过程需要一定的时间,而通过加快产品的流通速度、缩短在途时间,就可以实现产品的时间价值增值。

(2) 空间价值增值:现代社会产业结构和社会分工的存在,使得商品在不同的地区具有不同的价值。通过物流活动进行产品的位置转移,就可以实现产品的空间价值增值。

(3) 形态价值增值:在产品流通过程中,通过流通加工的特殊生产形式,使产品以特定的方式被加工而增加其附加价值,这就实现了产品的形态价值增值。

(4) 信息价值增值:运用在物流活动中收集的,反映物流活动的实际情况和特征的各种数据、消息、情报等,可以帮助实现系统优化、操作改善等,从而实现信息价值增值。

3. 物流与商流、信息流紧密关联性

在物流服务运作中,物流、信息流与商流三个要素是不可或缺的内容,它们之间关系密

^① 华中生. 物流服务运作管理[M]. 北京:清华大学出版社,2009:6-8.

切,互为依存。商流是商品所有权或使用权从生产企业转移到消费者手中的流通过程,物流是商品实体从生产企业转移到消费者手中的流通过程,信息流是物流和商流引起并能反映其变化的各种数据、情报、资料等。一方面,商流是物流存在的基础,物流是商流实现的必要条件;另一方面,三者相辅相成,互相促进,在此过程中以信息流为媒介,通过物流实现商品的使用价值,通过商流实现商品的价值。

1.4.3 物流服务运作的新发展

科学技术的进步和社会经济的快速发展,推动着物流服务的不断发展。一方面,物流服务的理论研究更加全面和深入。从物流服务运作模式上看,其分类更加详细,产业特性明显,一些创新的物流服务运作模式也相继涌现。孙贤伟和张忠明(2001)^①将现代物流服务模式划分为顾客自我服务模式、供应商提供服务模式、第三方物流服务模式、第四方物流服务模式及类物流业服务模式五种模式;杨树乾和吴群琪(2007)^②则将物流服务从功能层面归纳为单功能物流服务、多功能物流服务及一体化物流服务三种模式;骆丽红(2015)^③针对两业联动发展的新动向,尝试探究了基于两业联动的一体化综合物流服务模式;杜维和刘阳(2016)^④从失败学习的角度进行研究,提出制造企业可以根据自身失败学习能力的高低来选择合适的物流服务创新模式。另一方面,在社会生产实践中,近年来一些新的物流服务运作策略和领域不断出现,如快速响应物流、有效顾客反应、精益物流和敏捷物流、智慧物流、应急物流、逆向物流等。

案例 1-10

海尔物流的快速响应供应链

加上物流技术和计算机管理的支持,海尔物流通过3个JIT,即JIT采购、JIT配送、JIT分拨物流来实现流程同步。这样的运行速度为海尔赢得了源源不断的订单。目前,海尔集团平均每天接到销售订单200多张,每个月平均接到6000多张销售订单,定制产品7000多个规格品种,需要采购的物料品种达15万种。由于所有的采购基于订单,采购周期缩减到3天;所有的生产基于订单,生产过程降到一周之内;所有的配送基于订单,产品一下线,中心城市在8小时内、辐射区域在24小时内、全国在4天之内即能送达。总起来,海尔完成客户订单的全过程仅为10天,资金回笼一年15次(1999年我国工业企业流动资金周转速度年均仅为1.2次),呆滞物资降低73.8%,同时海尔的运输和储存空间的利用率也得到了提高。

(案例来源:数商云. 海尔全球高增长背后:优化供应链强化创新能力[EB/OL]. (2021-3-5). <https://www.shushangyun.com/article-4349.html>.)

1. 快速响应物流

伴随现代社会经济发展步伐的加快,消费者对于所享受的服务要求越来越高。现代物

① 孙贤伟,张忠明. 我国现代物流服务模式及其发展研究[J]. 科学学与科学技术管理,2001,22(12):46-49.

② 杨树乾,吴群琪. 物流服务模式分类新探[J]. 综合运输,2007(2):45-47.

③ 骆丽红. 基于“两业联动”的一体化综合物流服务模式研究[J]. 现代营销(旬刊),2015(1):77.

④ 杜维,刘阳. 制造企业物流服务创新模式选择研究:失败学习的影响[J]. 商业研究,2016,62(6):170-177.

流服务也更加注重顾客体验,而时间作为影响顾客体验的重要指标,就成为物流企业提供服务时首先要考虑的因素,快速响应物流因此得以产生和发展。在快速响应物流的运作中,决策者将买方与供应商联结在一起,以达到再生产和销售间商品与信息快速与效率化的移动,以快速响应消费者的需求(储雪俭,2005)^①。快速响应物流主要分为两种策略:延迟策略和JIT策略。

延迟策略又分为生产延迟和物流延迟两种。生产延迟是在获取客户准确购买信息之前使产品保持中性或半成品状态,以此提高响应速度。而物流延迟是推迟产品的运动,将库存部署延迟到收到客户订单的时候进行,减少配送的不确定性。

JIT(Just In Time,准时制)策略的思想最初产生于日本丰田汽车公司,其主要内容是:在必要的时间,对于必要的产品从事必要的生产或经营。其核心是在恰当的时间将货物递送到目标地点,从而达到加速商品流转、降低库存、及时进行补货和提高企业服务水平的目的。

案例 1-11

京东的极速物流

京东拥有庞大的仓储设施,其规模在全国电商行业中处于领先地位。截至2015年6月30日,京东在全国拥有七大物流中心,在全国44座城市运营166个大型仓库,拥有4142个配送站和自提点,覆盖全国2043个区县。京东专业的配送队伍能够为消费者提供一系列专业服务,如211限时达、次日达、夜间配和三小时极速达,GIS包裹实时追踪、售后100分、快速退换货以及家电上门安装等服务。与其他快递不同,京东快递庞大的仓储体系是其核心优势所在。由于就近仓储发货,在平时的网购中京东能够在很多城市实现次日达。

2021年京东“6·18”期间,京东物流将预售前置几乎扩展至所有中小件全品类,通过系统算法、供应链计划与多层级的库存前置,在消费者支付定金瞬间即开始仓储生产、打包,全国将有数百万量级SKU(库存量单位,即库存进出计算的单位,可以件、盒、托盘等为单位)的商品被前置在距离消费者最近的各级仓库,一旦支付成功,甚至可以实现部分城市当日送达。相比其他一些快递默认放快递柜或驿站,京东物流能够在每次派送提前联系收货人,必要时送货上门,对于普通消费者来说消费体验更好。

(案例来源:搜狐网. 京东物流实现“极速达”的四种模式[EB/OL]. (2016-09-01). <http://business.sohu.com/20160901/n467093888.shtml>; 新浪网. 智能快递车送货、预售极速达,这届618快递哪家强?[EB/OL]. (2021-06-10). https://k.sina.com.cn/article_6105713761_16bedcc6102000xahs.html.)

2. 有效顾客反应

作为一种新型的商业流通模式,有效顾客反应(Efficiency Customer Response, ECR)起源于美国食品行业。20世纪90年代,美国食品零售的发展出现供过于求的情况,制造业的主导地位被零售业替代,零售商与制造商为了争夺供应链主导权而展开了激烈的竞争,使供应链各环节的成本不断上升,供应链整体效率下降。为了解决这一问题,有效顾客反应的概念在1992年被首次提出。有效顾客反应是指一种通过对制造商、批发商和零售商各自经济

^① 储雪俭. 快速响应对物流企业运作影响的思考[J]. 物流技术, 2005(6):99-100.

活动的整合,来消除供应链中冗余的成本,提高顾客价值的战略。

有效顾客反应的观念是将供应链从以往的推式系统转变为拉式系统,以消费者为导向,构建新的供应链补货系统和成员关系,建立一个敏捷的消费者驱动系统,实现精确的信息流和高效的实物流在供应链内的有序流动。有效顾客反应主要包括四个方面:高效分类、高效补货、高效促销和高效新产品引进。

案例 1-12

日日顺:顾客驱动供应链升级

日日顺供应链将其对制造和消费场景的充分理解,以数字化、精细化不断丰富供应链服务及方案,在行业首创了“场景物流”模式,为用户提供全生命周期一体化场景服务方案。全生命周期,意味着不只是送、装。聚焦健身、出行、居家服务、汽车、冷链等行业领域,在一个个细分场景里,日日顺供应链为用户送去的不仅是产品,更是好的、健康的、全方位的体验。

以居家服务场景为例,日日顺供应链场景服务师根据用户实际需求及家电清洗痛点,进行“服务化延伸”,通过专业清洗设备,针对空调、冰箱、洗衣机、热水器、油烟机等家电产品,以高温蒸汽洗的方式,实现对家电的清洁、杀菌、消毒,并提供安全测电、装防护罩、还原验机等服务。

依托健身、出行、居家服务等场景延伸服务,日日顺供应链掀起了一场“场景物流”变革。这些服务场景看似细微,却真正做到了用户的心坎上,解决了用户的真实痛点,吸引了宜家、林氏木业、爱玛、亿健、卡萨帝等众多跨行业、跨领域的优质生态合作伙伴的加入。

(案例来源:青岛新闻. 日日顺供应链管理“服务半径”延伸,驱动场景服务能级跃升[EB/OL]. (2021-11-18). https://www.qingdaonews.com/content/2021-11/18/content_22973790.htm.)

3. 精益物流和敏捷物流

精益物流起源于精益生产,是精益管理的思想在物流服务管理上的应用。精益物流是指根据顾客需求,提供顾客满意的物流服务,同时力求把服务过程中的浪费和延迟降至最低,不断提高物流服务过程的增值效益,高效率、高效益地实现商品流动。精益物流的核心在于消除物流活动中的一切浪费现象。

与精益物流的起源类似,敏捷物流源于敏捷制造。敏捷物流是指以核心物流企业为中心,运用科技手段,通过对资金流、物流、信息流的控制,将供应商、制造商、分销商、零售商及最终消费者用户整合到一个统一的、快速响应的、无缝化程度较高的功能物流网络链条之中,最终实现物流的高效运作。敏捷物流是一种在供应链一体化的基础上实施的,强调成本与效率之间平衡的物流运作手段(见表 1-2)。

表 1-2 精益物流与敏捷物流的对比

因素	精益物流	敏捷物流
目标	有效经营	灵活满足需求
约束	消除所有浪费	顾客满意
环境	长期稳定	对变化的环境做出反应

续表

因素	精益物流	敏捷物流
业绩评定标准	生产率、利用率	提前期、服务水平
工作方法	标准化、制度化	易变的,更多本地控制
实施要求	正式的规划循环	较简单的人员授权结构

案例 1-13

厦门中远海运物流:深耕制造业精益物流

厦门中远海运物流有限公司在为跨国电力设备制造集团提供供应链一体化服务中,根据该集团 A 工厂 70 多家供应商 8 000 种物料管理的降本增效柔性安全的需求,提供了精细化的供应链物流服务。厦门中远海运物流采用可视化管理、流程优化改进、优化库存管理、设立线边库等技术,建立了适应跨国企业要求的制造业精益物流服务理念、产品体系、服务目标、标准化导入等一系列服务体系和服务模式,降低了库存,提高了效率,优化了资源,实现了供应链整体的提质、降本、增效,获得了供应商的高度赞扬。厦门中远海运物流的项目服务范围从厦门逐步延伸至福建漳州、天津、广东四会等地,使得客户能够专注于研发制造,实现零库存和精益生产,大大提升了制造业企业的竞争力。

(案例来源:胡皓琼.精益管理数字互联[N].中国水运报,2021-10-29(007).)

4. 智慧物流

智慧物流是利用集成智能化技术,使物流系统能模仿人的智能,具有思维、感知、学习、推理判断和自行解决物流中某些问题的能力。智慧物流是一种通过全面分析、及时处理及自我调整功能,实现物流感知智慧、发现智慧、创新智慧和系统智慧的现代综合性物流系统(蔡丽艳,2010)^①。智慧物流是以物联网为基础,以信息技术的全面应用为支撑形成的更高级形态。

智慧物流的基本功能是:①感知功能;②规整功能;③智能分析功能;④优化决策功能;⑤系统支持功能;⑥自动修正功能;⑦及时反馈功能。智慧物流的提出,顺应了历史潮流,也符合现代物流业自动化、网络化、可视化、实时化、跟踪与智能控制的发展趋势,有利于降低物流成本、提高效率、控制风险、节能环保和改善服务。

案例 1-14

一汽大众佛山工厂的智慧物流系统

一汽大众佛山工厂生产基地智能工厂项目引入移动机器人 47 台,携手智能设备提供商联合创新,打造了汽车行业首例“超市 2.0”解决方案,实现厂级协同的智慧物流系统。该智慧物流系统主要集成了移动机器人控制系统 RCS、仓储管理系统 iWMS(由智能设备供应商提供)、一汽大众的 FIS 系统以及 PLP 系统,四者无缝对接真正做到了生产与物流管理的系

^① 蔡丽艳.物联网时代的智慧物流[J].物流科技,2010,33(12):95-97.

统化、一体化、透明化和智能化。汽车制造工厂中零部件的存储和拣选仓库被称为“超市”。佛山工厂为全球首例大规模使用二维码导航技术和自动化模式管理的零部件超市,超市面积约3 000平方米,使用47台机器人,存储500多箱零件。在一汽大众佛山工厂项目规划时,经过提炼各种复杂的业务场景解决六大类、104个系统相关问题后,攻克了项目的三大关键环节:通用件区分、技术更改零件切替、选装零件排序,从生产零件的仓储、拣选、排序到配送,整个作业流程全部由移动机器人系统来完成,实现了零部件的自动化存储和运输,覆盖了佛山工厂生产基地的生产车间和零部件仓库。

(案例来源:喜崇彬. 一汽大众佛山工厂的智慧物流系统[J]. 物流技术与应用, 2020, 25(10): 108-112.)

5. 应急物流

应急物流是指对应急的物资、信息和服务从供应地到消费地的有效率的流动进行计划、协调与控制,以满足受突发事件影响的人们的迫切需求的过程。应急物流作为物流服务的一种,具有一般物流服务的共性,如强调时间效用和空间效用,与信息流密切相联系等。但应急物流与一般物流相比,也具有特殊性,比如突发性和非正常性,需求的随机性以及时间的紧迫性等。另外,自然灾害的应急物流往往要在受损的网络上进行物资的运输与调度,物流运作的单位成本往往比普通物流的成本要高。

案例 1-15

京东物流的应急供应链解决方案

2020年,京东物流第一时间成立专项保障小组,依托布局全国的物流基础设施能力与积累十余年的供应链服务经验,合理规划线路、紧急调度运力,快速完成全国物资运输与运力之间的匹配决策,提出应急供应链解决方案。同时,京东物流合理统筹运力资源,把物流短链、智能、共生的理念在应急物资运输上进行了充分发挥。京东应急物流的能力得到了政府的认可,应湖北省政府的紧急需求,京东与湖北省政府展开合作,正式承建其应急物资供应链管理平台。截至2020年2月13日,京东物流累计承运了医疗应急物资约3 000万件、近万吨。

(案例来源:搜狐网. 启示录:“战疫”30天,重新认识京东物流[EB/OL]. (2020-02-20). https://www.sohu.com/a/374403612_343156.)

6. 逆向物流

逆向物流最早是由James R. Stock在1992年提出的。2002年,美国物流管理协会CLM给逆向物流定义如下:与传统供应链相反,为回收价值或合理处置,对原材料、中间库存品、产成品和相关信息从消费地到起始地的高效率、低成本的流动而进行计划、实施、控制的一系列过程。

逆向物流属于物流的一种特殊形式,因此也具有物流的基本特征,比如物品同样经过运输、仓储等环节,但是逆向物流与正向物流相比又具有明显的不同之处。例如,逆向物流具有分散性和不确定性,所运输物品的种类、数量、起始地和时间都难以预见,也可能发生在产品正向流动过程中的任何环节。逆向物流是形成产品供应链闭环的重要环节,有着降低物料回收成本、改善环境影响等重要作用。在当前可持续经济发展渐成潮流的情况下,逆向物流成为许多学者研究的重点。



案例 1-16

顺丰的逆向物流

顺丰一直在售后供应链方面不断试水,丰修是其逆向物流的一个代表业务。深圳市丰修科技有限公司(简称“丰修”)于2016年1月开始运营,是顺丰集团的全资子公司。丰修依托顺丰覆盖全国的仓储、配送网络及逆向物流优势,助力品牌厂商快速建立售后服务体系,一方面通过“上门取件+中央维修”,解决品牌商的维修问题;另一方面通过顺丰中央或区域分仓,解决备件问题,降低了传统零售网点分布式的备件仓储成本。丰修相关负责人认为:“逆向物流的应用价值远不止退换货,其真正的能力在于跟踪整个产品周期。”目前,丰修可为企业客户提供维修、检测、备件仓储、高维、环境健康服务、安装服务等一体化解决方案。顺丰于2020年“6·18”前后发布了一条“退货用顺丰,平台补运费”的促销海报并罗列出拼多多、抖音、快手、淘宝天猫等平台的退货规则,开始布局电商退换货逆向物流。

(案例来源:亿豹网.顺丰拥抱拼多多等各大电商,巨头角逐逆向物流[EB/OL].(2021-06-22).http://www.expressboo.com/detail_9617_3.html.)

1.5 物流服务运作的基本模式

物流服务运作的模式是指物流服务活动的组织经营方式,主要分为自营物流模式、第三方物流模式、第四方物流模式以及物流联盟模式。接下来从这四种模式的定义、特点、优势与不足等方面展开详细介绍。

1.5.1 自营物流模式

所谓自营物流,是指有物流需求的企业自行设立物流部门/机构,实现相关交易物品的运输、仓储、配送等功能的物流模式。一些学者专门对自营物流模式进行了研究,高海晨(2004)^①对以生产、制造为核心的企业自营物流模式进行了分析与探讨,总结了自营物流的两种形式和典型模式,分析了自营物流模式的利弊;丁怡和胡昊^②(2011)针对电子商务企业的自营物流模式进行了研究;张德军(2012)在研究电子商务企业自营物流优劣势的基础上,针对自营物流管理模式提出了三点优化建议^③;乔毅(2014)^④针对食品行业的自营物流进行了研究,提出基础设施和管理模式是影响自营物流效率的关键因素。自营物流作为一种较为传统的经营方式,按照经营主体的不同又可以分为第一方物流和第三方物流。

第一方物流又称卖方物流或供应方物流,是指由产品的生产商或提供方来承担产品流动过程中的运输、仓储与配送等操作。第一方物流一般存在于生产制造型企业中,这类企业往往因为本身具有较大的生产量而需要大规模的物流操作,因此通常会在企业内部建立物流部门,负责满足企业内的需求,以此来降低运作的成本,也能更好地配合生产过程,实现产品的价值增值。

① 高海晨. 工业企业自营物流模式分析[J]. 区域经济评论, 2004(5): 62-63.

② 丁怡, 胡昊. 电子商务企业的自营物流模式[J]. 物流工程与管理, 2011, 33(1): 90-91.

③ 张德军. 电子商务企业自营物流管理模式优化研究[J]. 物流技术, 2012(1): 157-159.

④ 乔毅. 食品企业自营物流配送设计及优化[J]. 物流技术, 2014(12): 168-169.

第二方物流又称买方物流或者需求方物流,是指由产品的购买方或者需求方来承担产品流动过程中的运输、仓储与配送等操作。第二方物流一般适用于大型的商业企业,这类企业通过自己配备运输的工具和储存的仓库来满足商品的物流服务需求。

自营物流作为一种传统的物流模式,具有如下优点:①企业通过物流自营,能够获得物流过程的掌控权,在实施的过程中可以进行更有效的控制;②盘活企业资产,加快资金周转,为企业创造利润;③能够一定程度上避免物流外包过程中因信息不对称产生的额外交易成本,更方便获取信息;④能够避免商业机密的泄露,保证企业的竞争力。

自营物流也存在着一些缺点:①增加了企业的投资负担,削弱了企业抵御市场风险的能力;②基于企业自身需求建立的自营物流运作规模有限,利用率也会受企业业务情况的影响;③大多数选择自营物流的企业,都不具备物流经营的专业优势,因此难免效率低下,成本更高;④很多时候会因为缺乏专业的管理人才而运作效率低下。

通常来说,采取自营物流运作模式的企业,都是具备一定规模与实力的大型生产制造企业或商贸企业,它们往往具有如下特征:①具有覆盖面很广的代理商、分销商与连锁店,且业务集中在自身所能覆盖的范围之内;②产品较为单一,业务集中在企业所在城市,网络资源丰富且物流管理能力较强;③企业规模较大,资金雄厚且物流量巨大。

企业自营物流模式的实现,往往需要特定的组织结构的支持。首先是在企业内部建立独立的物流部门,然后通过各个部门之间的协调配合共同完成物流运作过程,在运作过程中形成网络状结构,如图 1-1 所示,物流部门与运输部、配送中心、生产车间、物流中心都存在紧密联系。

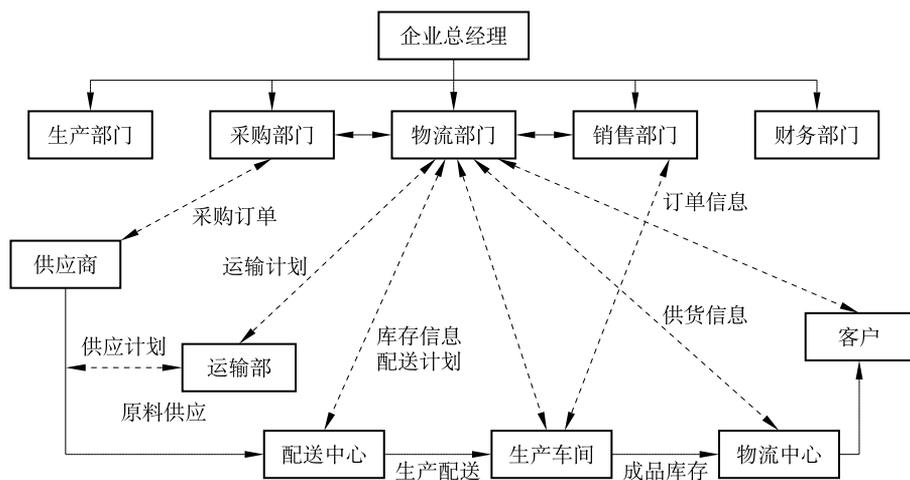


图 1-1 自营物流模式组织结构

案例 1-17

京东自营物流

2007年京东集团开始自建物流,2017年4月正式成立京东物流集团,2021年5月京东物流于香港联交所主板上市。京东物流是中国领先的技术驱动的供应链解决方案及物流服

务商,以“技术驱动,引领全球高效流通和可持续发展”为使命,致力于成为全球最值得信赖的供应链基础设施服务商。京东物流建立了包含仓储网络、综合运输网络、配送网络、大件网络、冷链网络及跨境网络在内的高度协同的六大网络,具备数字化、广泛和灵活的特点,服务范围几乎覆盖了中国所有的地区、城镇和人口,不仅建立了中国电商与消费者之间的信赖关系,还通过“211限时达”等时效产品和上门服务重新定义了物流服务标准。2020年,京东物流助力约90%的京东线上零售订单实现当日和次日达,客户体验持续领先行业。截至2021年9月30日,京东物流运营约有1300个仓库,包含京东物流管理的云仓面积在内,京东物流仓储总面积约2300万平方米。

(案例来源:京东物流官网, <https://www.jdl.cn/profile>, 2021-12-6.)

1.5.2 第三方物流模式(3PL)

第三方物流是在社会化生产与企业分工的过程中逐步产生的物流运作模式。第三方物流是指由产品的供应方、需求方之外的专业化或综合化的物流企业以契约合同的形式经由第三方网络向供需双方提供物流服务的形式。第三方物流企业是专业化的物流企业,这些物流企业并不拥有商品,也不参与到商品的贸易过程中,而是为顾客提供基于合同的诸如运输、仓储、包装、装卸搬运、流通加工、配送、物流信息、物流系统分析等专业化的物流服务,以此实现自身的收益。

国内外的学者对于第三方物流进行了许多研究。M. Berglund等(1999)^①在20世纪90年代末就开始研究第三方物流,总结了第三方物流的三次发展浪潮,并对未来第三方物流的发展做出预期;R. Leuschner等(2014)^②应用Meta分析法研究了69篇研究第三方物流的文献中的54个样本,并提出了第三方物流未来的研究方向。国内学者李燕(2007)^③深入研究了基于大规模定制的第三方物流模式相关问题,提出了多种演进模型;范文革(2012)^④对第三方物流模式进行了系统研究,提出第三方物流具有使企业合理配置资源、降低经营成本、加快资本周转、提升服务品质和创造更多价值等优势,同时有技术与信息风险、交易价格风险、信任风险和业务控制风险等劣势,并从企业发展的角度出发,提出了七种情形下的企业物流模式选择方案;姚利军(2009)^⑤同样研究了第三方物流模式的优势,并提出了一种构建第三方物流的方法;梁芷铭(2014)^⑥分析了影响顾客的价值和满意度的因素,进而提出提升第三方物流服务质量的方法。

与传统物流服务相比,第三方物流具有如下特征:①服务专业化,无论是从人员设施还是从操作技术上看,都具有专业的水准;②服务个性化,第三方物流能够根据顾客的不同要求提供个性化的服务;③管理系统化,这是提供综合集成服务必须具备的特征;④关系契约化,契约是规范第三方物流与客户企业关系的主要手段;⑤长期的战略伙伴关系,第三方

① BERGLUND M, VAN LAARHOVEN P, SHARMAN G, et al. Third-party logistics: is there a future? [J]. The International Journal of Logistics Management, 1999, 10(1): 59-70.

② LEUSCHNER R, CARTER C R, GOLDSBY T J, et al. Third-Party Logistics: A Meta-Analytic Review and Investigation of its Impact on Performance[J]. Journal of Supply Chain Management, 2014, 50(1): 21-43.

③ 李燕. 基于大规模定制的第三方物流模式研究[D]. 武汉: 华中科技大学, 2007.

④ 范文革. 第三方物流利弊分析与企业物流模式选择[J]. 生产力研究, 2012(8): 205-207.

⑤ 姚利军. 第三方物流模式的优势及构建方法[J]. 赤峰学院学报(自然科学版), 2009, 25(1): 97-98.

⑥ 梁芷铭. 基于客户价值和满意度的第三方物流服务模式分析[J]. 企业改革与管理, 2014, (13): 12-13.

物流为客户提供复杂的多功能的服务,与客户往往是长期的稳定合作关系;⑥信息化和网络化,利用信息技术可以实现物流服务数据的及时传递,而网络化使企业之间联系紧密。

第三方物流企业提供的服务范围比较广泛,主要可以分为常规服务和增值服务两类。常规服务包括仓储、配送、装卸搬运、运输等基本服务,而增值服务一方面指的是基础服务之上的延伸,仓储的延伸(包括原料之间、库存查询和补充、自动补货等),运输的延伸(如运输方式和路线选择、货物监控、报关、代垫货运费等);另一方面也包括从供应链角度对物流进行一体化的整合与集成,帮助客户提高物流管理的水平和控制能力。

第三方物流服务的方式可以分成如下几种:①签订长期的合作伙伴协议,一般维持在一年以上;②系统接管,指完全收购和接手客户的物流系统,然后为客户和其他企业提供物流服务;③合资,指客户仍旧保留物流设施的部分产权,并参与到第三方物流公司的物流服务业中;④签订管理型合同,指客户委托第三方物流公司来管理自己的物流设施。

就第三方物流模式而言,依据资源整合方式和提供服务方式的不同,又可以细分为六种模式,如表 1-3 所示。

表 1-3 第三方物流企业运作模式分类比较

第三方物流企业的运作模式	资源整合的方式	提供服务的方式	
		服务内容	服务范围
综合物流模式	资产型	高集成	窄
综合代理模式	非资产型	高集成	窄
功能物流模式	资产型	低集成	广
功能代理模式	非资产型	低集成	广
集中物流模式	资产型	低集成	窄
缝隙物流模式	非资产型	低集成	窄

(1) 综合物流模式。第三方企业拥有大量的固定资产,为少数行业提供高度集成的多样化物流服务,如国内的中储、中外运等物流公司。

(2) 综合代理模式。第三方物流企业不进行固定资产投资,而是整合具有互补性的物流服务提供商所拥有的资源、能力、技术,为少数行业提供高集成度的一体化供应链服务。

(3) 功能物流模式。第三方物流企业使用自有资产为多个行业的客户提供低集成度的物流服务,比如只提供运输、仓储服务,一般不涉及高端的物流整合和管理服务。

(4) 功能代理模式。功能代理模式与功能物流模式一样,只是物流企业不进行固定资产投资,而是通过委托他人或整合外部资源来提供服务,这类物流企业具有较强的管理整合社会公共资源的能力。

(5) 集中物流模式。第三方企业拥有一定的资产和范围较广的物流网络,在某个领域提供低集成度的物流服务。例如,中铁快运提供大宗货物的快递服务,顺丰速递则专注小包裹的快速运输。

(6) 缝隙物流模式。第三方物流企业拥有较少的固定资产甚至没有资产,整合度低,以局部市场为对象,将特定的物流服务集中于特定的顾客群。这种模式非常适合一些从事流

通业务的中小型物流公司,特别是伴随电子商务发展起来的小型物流企业。如搬家综合服务、代收商品服务、网上订书和鲜花速递等个性化的消费品物流服务。

案例 1-18

北京华欣物流

北京华欣物流有限公司成立于2005年,是服务于医药行业的专业第三方物流公司,也是国内第三方物流公司中最早与新版GSP(全球定位系统)接轨的物流公司之一。公司在全国设立有38处自有分支机构,涵盖大部分省会城市、直辖市以及东部发达二线城市,具备航空、公路、铁路及多式联运能力,自建专业化全国运营的医药温控运输车队,为医药类客户提供可靠高效、服务领先、传递价值的服务。公司引入办公自动化系统,实现内部办公高效协作、简化便捷,应用自主开发设计的C-MIS系统(企业车辆管理信息系统)、C-WMS系统(智能仓库管理系统)、FRID(射频识别)条码管理等技术实现和满足客户多样化的信息需求。目前公司服务于众多国内外知名医药生产企业、医药分销及其分/子公司等企业,为客户提供一体化、一站式综合医药运输配送服务,并且逐步赢得了业内良好的口碑。

(案例来源:华欣物流官网, <http://www.chinastarlogistics.com/jeesite/f/info.html?tab=0>, 2021-12-5.)

1.5.3 第四方物流模式(4PL)

第四方物流由美国埃森哲咨询公司于1998年提出。所谓第四方物流,是指一个供应链的集成商,协调管理组织本身与其他互补性服务商的资源、能力和技术,提供综合的供应链解决方案。第四方物流与第三方物流的核心区别在于,第四方物流是物流活动的管理者与监督者,而第三方物流是物流活动的实际执行者。第四方物流是外包物流的高级阶段,是物流活动的整合者,向客户提供整合的物流运作方案。第四方物流重视整个物流系统资源的整合与优化,而不像第三方物流那样专注于实际的物流运作,如运输、仓储等(Fulconis等, 2015)^①。第四方物流负责物流方案的制定与优化,并分配给第三方物流实施(G. Stefansson, 2006)^②。第四方物流是客户与第三方物流之间的唯一连接,管理并监督第三方物流的工作,与客户分享物流管理的风险与收益(E. J. Visser, 2007)^③。由于第四方物流比第三方物流的发展层次和演进程度更高,因此,受到了国内外诸多学者的关注。

在理论研究中,国内外相关学者围绕第四方物流就以下几个方面展开研究。

(1) 第四方物流运作绩效评价研究。G. Büyüközkan等(2009)^④基于三类指标,即服务

① FULCONIS F, SAGLIETTO L, PACHE G. Exploring New Competences in the Logistics Industry: The Intermediation Role of 4PL[J]. Supply Chain Forum, 2015, 7(2): 68-77.

② STEFANSSON G. Collaborative logistics management and the role of third-party service providers[J]. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 2006, 36(2): 76-92.

③ VISSER E J. Logistic innovation in global supply chains: an empirical test of dynamic transaction-cost theory[J]. Geo Journal, 2007, 70(2): 213-226.

④ BÜYÜKÖZKAN G, FEYZIO ĞLU O, ERSOY M Ş. Evaluation of 4PL operating models: A decision making approach based on 2-additive Choquet integral[J]. International Journal of Production Economics, 2009, 121(1): 112-120.

能力、IT 能力和管理能力,对第四方物流的运作模式进行了评价;J. H. Cheng 等(2008)^①基于模糊德尔菲法建立第四方物流评价指标体系,并利用模糊层次分析法对第四方物流的供应链整合能力和信息技术能力进行了评价;F. Krakovics 等(2008)^②研究了第四方物流模式下的物流运作绩效评价问题。

(2) 第四方物流路径优化研究。陈建清等(2003)^③建立了第四方物流路径优化问题的多维权的有向图模型,利用 Dijkstra 算法求解出最短路径;M. Huang 等(2006)^④建立了有关第四方物流路径优化问题的非线性整数规划模型,并利用嵌入 Dijkstra 算法的免疫算法进行求解。

(3) 契约设计研究。王勇等(2007)^⑤研究了第四方物流作业分包的契约设计,建立了一对多的多任务委托代理模型,进一步考虑了第四方物流为整合资源所付出的努力程度对第三方物流的影响,研究了第四方物流对第三方物流的分包与激励问题^⑥。

(4) 平台设计研究。Bourlakis C(2005)^⑦基于交易成本理论研究了英国食品零售链第四方物流网络的创建,认为第四方物流平台能否利用信息技术“降低物流复杂度,减少交易成本”是零售商选择第四方物流的关键所在;毛光烈(2008)^⑧从政府层面对第四方物流平台的流程设计进行了研究,分别从企业制度、政府管理制度和信用制度三个层面进行了制度设计。

与第三方物流相比,第四方物流具有如下主要特征:①集约化。协调供应链上的各方关系,进行资源的整合运作。②信息化。大量运用信息技术来降低运行成本,提高效率。③综合性。为顾客提供综合解决方案,包括供应链再造、功能的转化、业务流程再造等。④规范化。协调供应链上的各方关系,保证运作顺利。⑤国际化。伴随着经济全球化的趋势而产生的第四方物流往往带有国际化的特征,尤其是面向全球的第四方物流服务。

从服务的内容上看,第四方物流主要包括以下几方面:①准确把握客户的多样化需求,提供全面供应链解决方案;②根据客户的个性化需求整合和改善供应链流程;③承接多个供应链职能和流程的运作,其职能涉及制造、采购、库存管理、供应链信息技术、需求预测、网络管理、客户服务等;④协调供应链成员之间的关系,保证节点各个环节计划和运作的协调一致和紧密集成;⑤提供多个行业供应链解决方案的开发和咨询;⑥为客户提供其他增值性服务。

从第四方物流的运作环境来看,第四方物流服务商与供应链管理服务提供商、3PL 服

① CHENG J H, CHEN S S, CHUANG Y W. An application of fuzzy Delphi and fuzzy AHP for multi-criteria evaluation model of fourth party logistics[J]. Wseas Transactions on Systems, 2008, 7(5): 466-478.

② KRAKOVICS F, LEAL J E. Defining and calibrating performance indicators of a 4PL in the chemical industry in Brazil[J]. International Journal of Production Economics, 2008, 115(2): 502-514.

③ 陈建清,刘文煌,李秀. 第四方物流中基于多维权的有向图模型及算法[J]. 工业工程与管理, 2003, 8(3): 45-48.

④ HUANG M, TONG W, WANG Q, et al. Immune Algorithm Based Routing Optimization in Fourth-Party Logistics[C]// Evolutionary Computation, 2006. CEC 2006. IEEE Congress on. IEEE, 2006: 3029-3034.

⑤ 王勇,杨金,廖冰. 第四方物流作业分包的合同设计[J]. 系统工程学报, 2007, 22(5): 520-524.

⑥ 王勇,罗雪碧,林略. 第四方物流努力水平影响的物流分包激励机制研究[J]. 中国管理科学, 2006, 14(2): 136-140.

⑦ BOURLAKIS C. Information technology safeguards, logistics asset specificity and fourth-party logistics network creation in the food retail chain[J]. Journal of Business & Industrial Marketing, 2005, 20(2): 88-98.

⑧ 毛光烈. 第四方物流平台流程与制度一体化的创新性设计[J]. 管理世界, 2008(4): 8-14.

务提供商、IT 服务提供商、电子商务合作者等多个主体具有紧密的合作关系, 第四方物流服务商整合这些提供商的服务能力, 为客户提供具有价值增值的服务, 具体如图 1-2 所示。

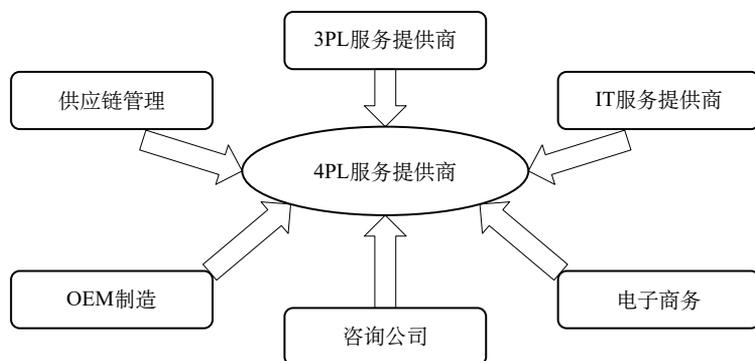


图 1-2 4PL 的支撑环境

从运作模式上分, 第四方物流可以分为两种类型。一种是协同运作模式。由 4PL 服务提供商与 3PL 服务提供商共同开发市场, 双方进行优势互补与合作, 4PL 服务提供商向 3PL 服务提供商提供缺少的技术和战略职能, 3PL 服务提供商替前者实现其策略的运作与实施。另一种是方案集成商模式。4PL 服务提供商为客户提供整体的供应链解决方案, 同时整合 3PL 服务提供商资源与其他资源, 为客户提供集成的一站式服务。

案例 1-19

深圳市创新源供应链集成有限公司

深圳市创新源供应链集成有限公司成立于 2002 年, 是由招商局、华为、中兴及中海物流等技术骨干与资深专业人士共同发起组建的物流与供应链集成服务企业, 是集现代化物流园区业务策划、规划设计、可行性研究、物流信息平台规划设计及开发运维、招商和运营管理全程化服务, 物流与供应链管理一体化集成管理服务, 物流云平台规划、设计、开发服务于一体的综合解决方案供应商。公司通过精深的专业能力、丰富的系统平台开发和运营经验、智慧物流领域创新技术的应用和周到的服务, 现已成为物流和供应链集成服务领域的领导品牌。

(案例来源: 创新源官网, <http://www.cxy.cn/about.asp>, 2021-12-05.)

1.5.4 物流联盟模式

物流联盟是介于独立的企业与市场交易关系之间的一种组织形态, 是企业间由于自身某些方面发展的需要而形成的相对稳定的、长期的契约关系。物流联盟是以物流为合作基础的企业战略联盟, 是指两个或多个企业之间为了实现自己的物流战略目标, 通过各种协议、契约而结成的优势互补、风险共担、利益共享的松散型网络组织(韩臻聪, 2003)^①。物流联盟既包括自营企业之间组成的联盟, 也包括自营物流与第三方物流企业结成的联盟。

物流联盟的运作模式具有以下特征: ①成员之间的依赖性; 信任与依赖是联盟建立的基

^① 韩臻聪. 论企业物流战略联盟的建立[J]. 现代管理科学, 2003(9): 22-23.

础,在此基础上成员之间才能够资源共享,互相协作;②优势互补性,企业原本各自拥有一定的优势,通过联盟能够使优势互补,实现多方共赢;③竞争与合作并存,联盟企业所维持的是一种合作式竞争,不同于传统的对抗竞争方式。

根据组建方式的不同,物流联盟可以分成如下几类:①水平一体化物流联盟,多是以行业为划分形成的物流联盟,比如制造企业结成物流联盟,零售企业结成物流联盟。这种联盟方式可以进行业务的整合与集约化运作,整体降低成本;②垂直一体化物流联盟,企业与供应商或者企业与销售商之间的物流联盟,有利于完成供应链的一体化运作,提高效率;③混合一体化联盟,以第三方物流机构为核心,集上述两种模式的优点,共同承担风险与收益。

尽管物流联盟的组建有诸多好处,但也存在着一定的风险,因此对于风险的把控非常关键。可能面临的风险主要包括:①合作关系风险,企业文化和价值观念、信任程度、激励机制、战略目标和道德风险等因素都会导致合作风险;②能力风险,知识积累、实践经验、协调管理能力等不足都会导致能力上的风险;③信息与管理风险,包括信息传递、信息资源集成、核心能力集成和联盟的组织与管理等方面的风险。

案例 1-20

建发钢铁物流联盟

建发股份钢铁集团深耕钢铁供应链业务领域多年,有丰富的产业基础,为了落实五年规划中物流赋能战略举措,于2021年3月成立了专业的钢铁物流公司——厦门建发钢铁物流有限公司(以下简称“建发钢铁物流公司”)。建发钢铁物流公司凭借建发股份钢铁集团在供应链领域内的运营管理经验、资源调度优势,兼收并蓄糅合钢铁供应链上下游多层次、多类型业务场景资源,以仓储服务为主场景,助力钢铁集团建立广泛的物流联盟,为内外部用户提供厂内监管、多式联运、配送、装卸、加工、信息处理服务等全链条物流服务,同时为钢铁集团的投资及供应链项目提供整体物流解决方案。截至2021年10月,建发钢铁物流已在西南、西北、华中等核心地区增设多个大型自管仓作为枢纽点,物流联盟首批数家涵盖运输、仓储、加工服务内容的优质企业已通过考察及审核,正式融入建发钢铁的大服务体系中。

(案例来源:我的钢铁网.建发钢铁 | 物流布局行稳致远,打造钢铁物流新联盟[EB/OL].(2021-11-30).
<https://gc.mysteel.com/21/1130/11/25F6B152C425EEF8.html>.)

1.6 物流服务运作模式的选择

不同的物流服务运作模式适用于不同类型的企业。对于企业来说,选择适合自身的模式有利于企业的长远发展,合适的模式将能够发挥企业的优势,使得企业更具有竞争力。制造企业或者服务企业在进行物流服务运作模式的选择时,应当综合考虑物流对于企业的重要性、企业经营物流的能力、物流服务的竞争力等因素。通常来说,模式的选择有定性和定量两种方法。

很多学者对于物流服务模式的选择做了大量研究,且大多数与行业实践相结合。按研

究的相关行业来划分,主要包括电子商务物流[李隽波和刘巧(2014)^①,牛莉萍(2014)^②,梁晓音(2014)^③]、冷链物流[杨光华等(2009)^④,孙小婷(2011)^⑤,邵英英(2015)^⑥]、农产品物流[丁九桃(2014)^⑦,李燕(2013)^⑧,刘红亚(2015)^⑨]和制造业物流[石传芳(2010)[■],纪成君和栾玉晶(2014)[■],葛蓓(2014)[■]]等;从研究的方法来看,多采用定性分析与定量分析相结合的方法,武钰敏(2014)[■]建立基于模糊 AHP(层次分析法)的 B2C 电子商务物流模式评价选择模型,许颖(2016)[■]借助技术经济评价法和专家打分法研究了“互联网+”下江西特色农产品的物流模式选择,张成甦和宋山梅(2015)[■]运用多层次灰色关联法对热带农产品物流模式进行系统评价与选择,江琪和施杰(2014)[■]利用矩阵图决策法与比较选择价值系数对我国乳制品冷链物流模式选择进行了研究。接下来将详细介绍几种定性与定量的方法。

1.6.1 定性方法

典型的定性选择方法有以下两种。

1. Ballou 的二维决策方法

美国物流学家 Ronald H. Ballou 基于企业物流管理能力和物流对企业成功的重要程度两个主要因素,提出了二维决策矩阵模型,如图 1-3 所示。

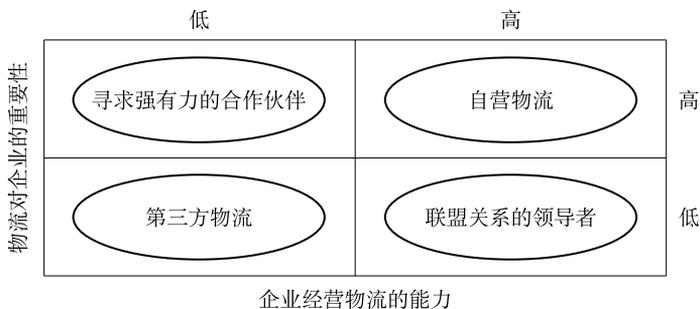


图 1-3 二维决策模型

- ① 李隽波,刘巧. 基于供应链管理的 B2C 电子商务企业物流配送模式选择研究[J]. 商场现代化,2014(1):118-120.
- ② 牛莉萍. 基于 AHP 的 B2C 电子商务物流模式选择研究——以天猫与京东为例[J]. 商业时代,2014(31): 58-60.
- ③ 梁晓音. 电子商务企业物流能力的构成要素与物流模式选择[J]. 物流技术,2014(15):135-137.
- ④ 杨光华,林朝朋,谢小良. 生鲜农产品冷链物流模式与对策研究[J]. 广东农业科学,2009(6):200-203.
- ⑤ 孙小婷. 中国冷链物流模式选择与发展对策研究[D]. 哈尔滨:东北农业大学,2011.
- ⑥ 邵英英. 电子商务时代下江苏农产品冷链物流模式选择[J]. 物流科技,2015,38(5):128-129.
- ⑦ 丁九桃. 鲜销农产品物流模式选择问题研究[J]. 物流技术,2014,33(1):190-192.
- ⑧ 李燕. 广西农产品物流模式优化及选择性分析[J]. 物流技术,2013,32(1):44-47.
- ⑨ 刘红亚. 长沙市生鲜果蔬农产品物流模式优化研究[D]. 长沙:中南林业科技大学,2015.
- 石传芳. 制造企业物流模式选择与协调策略研究[D]. 西安:西安理工大学,2010.
- 纪成君,栾玉晶. 中小型红木制品企业物流模式选择研究[J]. 物流工程与管理,2014(5):89-91.
- 葛蓓. 多层次灰色评价模型下的服装企业物流模式选择[J]. 物流技术,2014,33(3):129-131.
- 武钰敏. 基于模糊 AHP 的 B2C 电子商务最优物流模式选择——以当当网为例[J]. 物流技术,2014(9):241-243.
- 许颖. “互联网+”下江西特色农产品的物流模式选择研究[D]. 南昌:华东交通大学,2016.
- 张成甦,宋山梅. 热带农产品物流模式选择研究[J]. 南方农村,2015(3):12-17.
- 江琪,施杰. 经济效益最优条件下我国乳制品企业冷链物流模式选择[J]. 物流科技,2014,37(9):108-110.

对于有较高经营物流能力的企业来说,如果物流对于企业有较高的重要性,企业应该选择自营物流的方式,如果物流对于企业的重要性不高,企业应该选择组建物流联盟并且充当联盟的领导者;对于没有足够能力经营物流的企业来说,如果物流对于企业有较高的重要性,企业应该选择寻找合作伙伴,进行资源共享和优势互补,如果物流对于企业的重要性不高,企业应该选择将物流环节外包给第三方,以节约成本。

Ballou 二维决策方法是一种较为简便易行的物流模式选择的方法,一些学者进行了应用。例如,姜天和刘军^①(2013)以 Ballou 的物流二维决策模型为基础,针对电子商务企业仓储物流的特点对模型进行了改造,提出了电子商务仓储物流模式选择模型,应用在仓储物流模式的选择问题上。但是,该方法同时也存在着一定的缺陷。比如,在现实生活中,可能存在物流对于企业的战略很重要,同时企业也有能力去经营物流的情况,但是自营物流的运作成本很高,物流效益较为低下,这个时候如果按照上述二维模型去决策,企业有可能会花费较高的成本,反而得不偿失。

2. 综合分析法

综合分析法是通过综合分析企业经营物流的能力、物流运营成本与费用,以及物流服务的竞争力等因素,进行物流服务模式的选择。

(1) 企业经营物流的能力。企业物流的经营能力是企业决定是否自营的时候首要考虑的因素,如果企业的经营能力不强,那么势必无法进行物流的自营,如果企业有足够的进行物流经营,那么就应进一步考虑成本等其他因素。

(2) 物流运营的成本与费用。企业经营的最终目标是实现盈利,因此物流的运营成本和费用也是进行物流模式选择时一个很重要的考量因素。一般来说,企业进行物流运作的总成本为

总成本 = 运输成本 + 仓储成本 + 批量生产(采购)成本 + 库存成本 + 订单处理和信息费

(3) 服务竞争力。在现代物流市场服务化发展的今天,企业的服务竞争力水平也是进行物流模式选择时必须考虑的因素,如果企业有较高的服务水平,能够为客户提供高质量的服务,那么可以考虑自建物流。否则,即使企业有足够的经营能力,但是仍然难以同专业化的第三方物流进行竞争,此时可以考虑将物流业务外包或者寻找合作伙伴来提升服务水平。

1.6.2 定量方法

企业物流运作模式的选择是一个多因素考虑的综合决策过程,因此可以使用的定量方法有很多,最典型的也最常用的是层次分析法。

层次分析法(analytic hierarchy process, AHP)是美国运筹学家、匹兹堡大学 T. L. Saaty 教授在 20 世纪 70 年代初期提出的。AHP 是对定性问题进行定量分析的一种简便、灵活而又实用的多准则决策方法。将层次分析法应用于企业物流模式的选择决策,主要步骤如下。

(1) 明确企业物流战略的主要目标,并对目标进一步分解,形成物流模式决策评价指标体系。

(2) 用 AHP 的两两比较法确定各个指标的权重,进行判断矩阵一致性检验。

^① 姜天,刘军. 电子商务仓储物流模式分析与选择研究[J]. 物流技术,2013,32(15):1-4.

(3) 计算每种物流模式的总分值向量,分值大的物流模式即为最佳的物流模式。

在理论研究中,AHP方法因为适用性好、决策合理而多为物流研究的学者们采用。吴聪(2005)^①在研究我国连锁零售企业的物流模式选择问题时就采用了AHP方法帮助进行决策,牛莉萍(2014)^②通过AHP方法对电商物流模式的选择问题进行探究,并以天猫和京东商城为例进行分析,其分析结果与现实情况基本相符,验证了AHP方法在此问题上的适用性以及所选的影响因素及重要性程度分配的合理性;王兴凯(2010)^③将AHP方法进行改进,研究了基于模糊AHP的物流运作模式的相关理论,并利用该方法结合定量定性分析提出了物流模式的选择方法。

基于AHP的物流模式选择方法能够将影响物流成本和效率的诸多因素进行综合评价,既考虑了评价物流成本和效率中的定性因素,也考虑了决策过程中的定量因素,并将定性和定量因素有机结合起来得到各方案的综合评价权重,有效避免了决策中的片面性^④。

除了层次分析法之外,也有一些其他的定量方法在选择物流模式时被学者们采用,如模糊综合评价法[刘志英和田晓飞(2005)^⑤,王玉龙(2014)^⑥,王国志和刘春梅(2014)^⑦]。模糊综合评价法是一种基于模糊数学的综合评价方法。该综合评价法根据模糊数学的隶属度理论把定性评价转化为定量评价,即用模糊数学对受到多种因素制约的事物或对象做出一个总体的评价。模糊综合评价法具有结果清晰、系统性强的特点,能较好地解决模糊的、难以量化的问题,适合各种非确定性问题的解决。

此外,还有作业成本法[胡长杰和王颖(2011)^⑧,贺丽锦(2011)^⑨]也能够帮助进行物流模式选择。所谓作业成本法是指通过对所有作业活动进行动态追溯,计量作业以及成本对象的成本,评价作业业绩和资源利用情况的成本管理过程。其一,鉴别消耗资源的作业,通过确定资源动因,将资源费用归集到相关的作业;其二,明确成本对象,确认作业动因,将作业汇集的成本分配给相关的成本对象,以完成成本的核算。

除此之外,一些方法(如改进的TOPSIS方法)也得到了应用。例如,姚铭和蒋惠园(2015)[■]提出了基于粗糙集的改进TOPSIS法的中小物流企业运营模式评价选择方法,知识约简是该理论的核心内容之一,即在保持知识库分类能力不变的条件下,删除其中不相关或者不重要的知识,而重要性理论主要借助信息量的概念,从客观的角度确定指标的权重。TOPSIS(technique for order preference by similarity to ideal solution)是一种求解多目标决策问题的有效方法。其中心思想是先选定一个正理想解和一个负理想解,然后找出与正理想解距离最近且与负理想解距离最远的方案作为最优方案。两种方法相结合,可以对物流运营

① 吴聪.我国连锁零售企业物流运作模式选择的AHP评价方法[J].交通科技与经济,2005,7(6):68-71.

② 牛莉萍.基于AHP的B2C电子商务物流模式选择研究——以天猫与京东为例[J].商业时代,2014(31):58-60.

③ 王兴凯.基于模糊AHP的物流运作模式选择研究[D].武汉:华中师范大学,2010.

④ 魏强,王少华.基于层次分析法(AHP)的物流模式选择研究[J].市场周刊:新物流,2006(9):50-51.

⑤ 刘志英,田晓飞.企业物流模式选择的模糊评价方法[J].沿海企业与科技,2005(6):38-39.

⑥ 王玉龙.基于模糊综合评判法的B2C企业物流配送模式选择[J].商业经济,2014(1):62-63.

⑦ 王国志,刘春梅.基于模糊评价法的制造型企业逆向物流模式选择研究[J].物流工程与管理,2014(7):104-107.

⑧ 胡长杰,王颖.基于作业成本法的中小企业物流模式选择[J].中国商贸,2011(5):129-130.

⑨ 贺丽锦.基于作业成本法分析的企业物流模式选择策略[J].中国商贸,2011(28):178-179.

■ 姚铭,蒋惠园.基于粗糙集和改进TOPSIS法的我国中小物流企业运营模式选择研究[J].物流技术,2016,35(1):63-66.

模式进行评价与选择,也是一种适用的方法,但这种方法操作相对复杂,在实际中较少采用。

本章小结

现代物流是包括运输、仓储、包装、装卸搬运、流通加工、配送、信息服务等环节的经济活动,相对于传统的仓储和运输等单独运行的物流环节而言,它强调各种仓储、运输方式的系统集成。现代物流与传统物流存在着较大的差别,传统物流一般指产品出厂后的包装、运输、装卸、仓储,而现代物流强调物流系统化和集成化。

与传统物流相比,现代物流的发展在三个方面表现出了不同的特征。①在服务特征上,现代物流服务具有多元化与多样化、专业化与综合化、规范化与标准化等特征。②在管理特征上,现代物流管理具有方法现代化、目标整体化、组织网络化等特征。③在经济特征上,现代物流强调资源整合特征、集成管理与科技创新等。

一般来说,物流服务运作是指特定绩效要求下企业进行生产或者提供服务的过程中所进行的一系列计划和协调活动,这些计划和协调活动能够实现产品或服务的价值增值,以满足顾客的各种需求。

物流服务运作具有综合集成性、价值增值性、“三流”紧密关联等特点。随着物流服务运作的逐渐发展,一些新的应用领域也逐渐出现,如快速响应物流、有效顾客反应、精益物流和敏捷物流、智慧物流、应急物流、逆向物流等。

物流服务运作的基本模式可以分为自营模式、第三方模式、第四方模式和物流联盟模式,不同的企业会适用于不同的模式,企业在进行模式选择时可以应用定性或定量的方法。定性的方法有 Ballou 二维决策方法、综合分析法等。定量的方法有层次分析法、模糊评价法、作业成本法等。

关键概念

现代物流 物流服务运作 物流模式选择 定性定量决策

思考题

1. 请用自己的话给物流进行定义。
2. 现代物流的特点有哪些?
3. 现代物流服务的特征是什么? 怎样去理解这些特征?
4. 请你比较一下自营物流、第三方物流、第四方物流与物流联盟这四种模式的优缺点。
5. 在进行物流模式选择的时候有哪些方法? 不同方法的局限性体现在哪里?

课堂讨论题

1. 传统物流与现代物流的区别是什么?
2. 现代物流服务运作有哪些新的发展方向?
3. 现代物流有哪些代表性的物流企业? 其运作模式如何?





案例分析

马士基:转型端到端物流公司

马士基集团成立于1904年,总部位于丹麦哥本哈根,在全球135个国家设有办事机构,拥有约8.9万名员工,在集装箱运输、物流、码头运营、石油和天然气开采与生产,以及与航运和零售行业相关其他活动中,为客户提供了一流的服务。马士基集团旗下的马士基航运是全球最大的集装箱运输公司,服务网络遍及全球。

1. 确立战略转型目标

物流业务是马士基公司战略转型的产物,这一业务可以追溯至2016年9月。彼时,马士基集团董事会宣布由集团管理层对公司的战略重新进行评估,并提出解决方案,旨在推动新增长,增加灵活性和协同配合,并长期为股东提供最大价值。董事会确认公司的定位是:打造一家综合的集装箱物流公司,连接并简化客户供应链,为客户提供端到端服务,促进全球贸易发展、社会经济繁荣。

此后,马士基相继收购汉堡南美公司、剥离石油和石油相关业务,整合三个从事区域内运输的航运品牌。从2019年1月1日起,此前旗下货代公司丹马士的供应链管理服务和马士基航运的海运产品逐步整合,连同各自的增值服务合并成为马士基的产品和服务进行销售。从2020年10月1日起,萨非航运品牌并入马士基,丹马士品牌中的空运和拼箱业务并入马士基旗下物流与服务产品组合。2020年9月1日,马士基宣布公司将通过进一步战略整合,提升客户体验,为其提供更优质的端到端服务,包括将旗下物流品牌丹马士中的空运与拼箱业务和马士基物流与服务产品整合到一起,成为马士基端到端产品的有力补充。

通过一系列举动,马士基可为客户提供综合的、端到端的供应链管理解决方案,利用业务优势,该公司进入涵盖从生产到消费所有环节的市场。通过统一的团队提供更为广泛的产品、建立更清晰的品牌结构并拥有强大的数字化基础,以实现进一步增长。

2. 空运规模逐步增长

2020年10月11日,马士基为一家轮胎制造商提供了包机服务,在业务实现整合后第一次以航空运输方式将货物从泰国运往日本。首个空运业务的完成标志着马士基在空运领域成功进行了一次“华丽首秀”。该项目前后共运营11架包机,满足客户供应链的紧急需求。

受新冠疫情影响,全球客运航班遭受重创,随着国内外航司大面积削减航班计划,航空腹舱运力供给在2020年出现严重短缺。但马士基空运团队凭借出色的采购及操作能力,在商业航班业务、包机业务等方面展现出极强的实力,根据需求对包括防疫物资在内的紧急货物提供可靠的运输服务,助力客户打造更具韧性的供应链。在疫情初期,马士基空运团队和欧洲第二大航空货运公司Star Air一起合作,开展“空中桥梁”(Maersk Bridge)项目,在中国及北欧之间运送了1750万件防疫物资。

3. 跨境班列蓬勃发展

马士基发展战略以“价值创造”为核心,该理念旨在通过在物流及海运业务之间协同发展,为客户创造价值,并在海运及码头业务之间发挥财务及运营协同效应。

自新冠病毒爆发以来,马士基跨境班列频繁往返于欧亚大陆,足迹遍布欧洲各个国家,

运送物资、原材料和各项紧急货物,在国际贸易及货物运输中起着至关重要的作用。其中,定制专列已扩展到13个国家和地区的40多条线路。2020年,马士基在欧亚大陆共开行210列定制班列,其中有60列为防疫物资专列。2021年上半年,跨境班列开行140余列。2021年初,马士基与中国铁路济南局集团有限公司签署了战略合作框架协议,双方希望以中铁济南局集团管辖内铁路物流园及铁路货场为平台,共同进行铁路物流园区开发运营,实现全程提单多式联运并探索平台性业务合作。2020年与2021年,马士基在中国内陆一共开设了35个铁路服务场站,其中25个铁路服务场站可以提供铁路全程提单服务。

4. 拼箱业务快速发展

除了跨境班列,马士基拼箱业务在2021年也实现了快速发展,到7月已经开通了100多条直拼航线。马士基海运拼箱业务的定位是为客户提供端到端运输服务,最大限度满足客户需求。马士基通过在包括亚欧、跨太平洋等主要贸易航线上开通远洋直拼服务,满足客户需求,提升客户体验。此外,马士基还推出了多点集拼业务,把客户的拼箱货物从世界各地运送到合适的枢纽港进行整合,然后发往目的地。运输过程更加快捷,文件手续更加简化,提高了运输稳定性和可靠性。接下来的两三年,马士基将会以满足客户需求为目标,进一步完善拼箱航线布局,特别是在优势航线及区域航线上,开通自有直拼服务,扩大业务覆盖范围。

不难看出,马士基正根据其既定战略逐步转型,不断拓展物流与服务业务,为客户提供灵活、可靠的供应链解决方案。如果说海运是马士基的业务基石,那包括空运和拼箱业务在内的物流与服务业务的蓬勃发展则是马士基转型的崭新着力点。从海上驰骋到冲上云霄,从中欧班列到海运拼箱,马士基“多轮驱动”,在转型的道路上将越走越快。

(案例来源:李薇,黄晖.马士基“多轮驱动”打造综合物流服务商[N].中国水运报,2021-07-09(007).)

思考题:

1. 请你概括说明马士基是如何转型为端到端物流公司的,是否存在风险?
2. 通过阅读案例,你认为马士基的端到端物流服务的优势体现在哪些方面?