



本章导读

电子商务环境下的物流模式。

电子商务物流模式比较、决策方法。

B2B 电子商务物流运作模式的选择。

B2C 电子商务物流运作模式的选择。



先导案例

阿里“大物流”布局 凸显全新平台思维

在多方位搭建全新物流平台的同时,马云还在全力开拓阿里巴巴(以下简称阿里)这个巨大的电子商务传统平台的辐射物流功用。利用阿里这个宽阔和有影响力的平台,马云将体外的快递网络、干线网络甚至仓储网络都整合进来,初步完成了他的“大物流”构想。

在上市后阿里集团发布的第一份年报中,马云用“一指禅”的电脑输入方式给股东们写了一篇洋洋洒洒的公开信,强调阿里不是电商企业,而是一个开放、透明、协同的商业基础设施平台。对这一全新的平台角色定位,仅从马云日渐嵌入物流行业的匆匆脚步就已然看得非常清晰。

被称为“天网”的物流宝向电子商务企业、物流公司、仓储企业、第三方物流服务商及供应链服务商全面开放端口,后者借此不仅可看到淘宝和天猫所产生的货物供需品类及价格等信息,还能追踪商品的流动线路及仓储占用状况,同时,“物流宝”配置了具有预警能力的雷达“鹰眼”,及时准确向物流公司提供货物积压及滞留信号,避免不必要的资源空置或者重置,提高物流供需方的匹配效率。

对物流公司来讲,数据是刚性需求,然而,各物流公司由于在不同区域有强有弱,全国范围内的数据是不完整的,目前可详细掌握电商行业物流数据的也只有阿里集团,从这个意义上说,阿里集团掌控的是稀缺资源,从而也决定了物流企业对“物流宝”的紧密依赖性。另外,天猫和淘宝在整个网购市场占比达 85% 以上,国内“三通一达”快递企业(申通、圆通、中通、韵达)70% 以上的货量都来自淘宝和天猫。可以说,仅凭物流宝,阿里就将物流公司紧紧笼络在了自己周围,甚至形成一种无形中的调遣力量。

作为由马云亲自操盘建立的“中国智能骨干网”旗下的所谓“地网”——地面仓储设施目前正在全国几百个城市以“自建+合作”的方式铺展开来。不过,未来 5 至 8 年内建造起来的 9 个城市中央仓储、20 多个城市中转仓库及 2 000 多个物流仓储网络并不由阿里

直接经营管理,而是以外包方式交由专业公司运营,阿里仅以雇主身份收取租金,这种轻资产模式让阿里省去了不少的实体物流维护与监管成本。

地面仓储除了需要巨额土地使用成本外,还需投入不菲的建造成本,而且一个仓储中心从投建到使用并非旦夕之功,即便建成,短期内未必能发挥立竿见影的作用,其最终的经济效益与社会效益要等到数年后才能看得更清晰。对此,连马云都说可能失败,就更别说仓储管理公司和快递公司具备相应的投资与风险抗御实力了。不过,马云又认为,仓储“万一”成功了,就可产生巨大的变革力量。这不,由于“菜鸟”仓储的出现,仓储管理业应运而生;另外,仓储一直是快递公司的痛点,阿里挑头搭建起相应平台,快递公司不仅获得了充分的物品存放、托管与分拣处理能力,还能使快递速度尤其是大件物品的传送速度大大提升,由此也带动整个国内物流行业管理效率的显著提高。

开辟“菜鸟驿站”以解决货物配送的“最后一公里”是马云全方位布局的又一个重要棋局。据悉,“菜鸟驿站”主要以大学校园“小邮局”、城市社区“天猫服务站”及农村“村级服务站”的形式出现,目前已在全国近200个城市形成了两万多个网点。搭建新的物流平台需要相应的资金投入,像“地网”这样资金量需求巨大的项目,马云直接出面牵头银泰集团、复星集团及顺丰集团、三通一达等国内金融机构和快递巨头以众筹方式组成了“菜鸟公司”,未来3000亿元仓储建设资金供给已不成问题。对那些资金需求不大而且第三方有能力承建的平台项目如校园“小邮局”和“天猫服务站”等,阿里会提供起步资金支持,并允许平台经营者从交付一个包裹中收取佣金,以此有效激励第三方投资与管理的积极性。

在全方位搭建全新物流平台的同时,马云还在全力开拓阿里巴巴这个巨大的电子商务传统平台的辐射物流功用。在国内,阿里利用强大的用户与流量资源筹码换取了向海尔与苏宁投资入股的空间,实现了菜鸟网络与中国仅有的两套大家电物流配送系统的对接;与此同时,与全峰、圆通等快递企业达成投资协议,并携手中国邮政共同开发“最后一公里”;在国外,阿里吸引了UPS、Fedex、德迅等全球航运巨头的进驻,以支付宝为主体与巴西、澳大利亚、新加坡和美国等“万国邮政”广泛合作,实现了跨境电商物流、金流与具有国家信用背书的国家邮政体的有机联合。不难看出,正是利用阿里这个宽阔和有影响力的平台,马云将体外的快递网络、干线网络甚至仓储网络都整合了进来,初步完成了他的“大物流”构想。

在全面承接快递、仓配管理等各家专业公司、跨境物流细分服务商以及农村末端配送商的同时,阿里的物流平台对其他电商企业也敞开了大门,如京东、当当等配送货物的第三方物流公司可使用阿里仓储中心,当当、京东等其他网络公司的快递包裹同样也可放在“菜鸟驿站”中。不过,阿里这样开放平台并不是出于公益,而是基于自身的财务安排。例如,天猫和淘宝之外的物品进入“菜鸟驿站”,不仅可增加平台经营者的佣金收入进而增强阿里平台的吸引力,还能提高用户对阿里资源整合能力的质感与认可度,甚至还能将其他电商企业的客户粘连到天猫和淘宝上来。至于开放仓储这一难以复制的优质基础设施,更是阿里一桩只赚不赔的大生意。据阿里测算,到2020年,国内网络交易规模将达10万亿元,网购市场全年产生的订单至少有400亿件,如果在2020年阿里从完成配送的每单快递中抽取0.5~1元的仓储管理费,就可实现200亿元至400亿元的年度财务进账。况且像京东这样的电商巨头现在是自建物流,短期看来用不着阿里的仓储资源,但十年之

后,京东日均订单量可能会到800万单,相应所产生的全年6000亿元的交易额已达京东物流配送的极限,到时阿里不愁京东不会将生意送上门来。

资料来源:中国电子商务研究中心 <http://www.100ec.cn/detail-6284283.html>

第一节 电子商务环境下的物流模式

随着信息网络化进程的加快,电子商务已经成为未来企业生存和发展的重要手段,企业由单纯的电子商务模式演变为电子商务企业。物流演变为电子物流,标志着现代物流发展进入一个新的阶段。在电子商务环境下,无论是B2B还是B2C,网上销售活动都是集信息流、资金流、物流运作于一身,采用的是一体化服务。目前,电子商务物流发展正方兴未艾,各种物流企业层出不穷,物流模式也各不相同。所谓物流模式,是指从一定的观念出发,根据现实的需要构建相应的物流管理系统,形成有目的、有方向的物流网络,采用某种形式的物流解决方案。

一、自营物流模式

(一) 自营物流模式概述

现代物流来源于自营物流,而自营物流最早产生于生产制造企业。美国物流管理协会(CLM)1985年对物流的定义就是以生产制造企业为对象的,物流是生产企业与生俱来的组织功能,要求企业通过自营物流设备或网络将原材料、产品、半成品送达相应的目的地。生产企业的自营物流有两个层次:

1. 传统自营物流模式源于生产经营的纵向一体化

生产企业自备仓库、车队等物流设施,内部设立综合管理部门统一企业物流运作,或者是各部门各司其职、自行安排物流活动。在自我运输服务需求满足的情况下,生产企业会把闲置的物流资源提供给原材料供应商、其他生产企业或者消费者服务机构。这种自营物流服务还停留在简单的生产管理环节。对生产企业来说,物流活动完全是一种附属产物,而且物流沟通产销、降低成本和改进服务的重要作用还没有发挥出来。这种传统的自营物流不能带来产品增值效应。

2. 现代自营物流概念源于生产企业供应链管理思想

它把企业的物流管理职能提升到战略地位,即通过科学、有效的物流管理实现产品增值,获取竞争优势。一般是在企业内部设立物流运作的综合管理部门,通过资源和功能的整合,专设企业物流部或物流公司来统一管理企业的物流运作。

我国的生产企业基本还处于第一种情况,但也有不少大型品牌生产企业开始设立物流部或将有关物流运作的职能部门通过整合成立直属的物流公司,如美的公司和海尔集团等。

电子商务企业选择自营物流模式主要有三种情况:一是传统的大型制造企业或批发企业经营的B2B电子商务网站,由于其自身在长期的传统商务中已经建立起粗具规模的营销网络和物流配送体系,在开展电子商务时只需将其加以改进、完善,就可以满足电子商务条件下对物流配送的要求。二是具有雄厚资金实力和较大业务规模的一些传统的大

型企业集团经营的电子商务公司,凭借原有的庞大的连锁分销渠道和零售网络,利用电子商务技术构建自身的物流体系,进行物流配送服务,在第三方物流不能满足其成本控制目标和客户服务要求的情况下,自行建立适应业务需要的畅通、高效的物流系统,并可向其他的物流服务需求方(如其他的电子商务公司)提供第三方综合物流服务,以充分利用其物流资源,实现规模效益。三是传统储运企业发展为专业物流企业。传统的运输企业、仓储企业利用现有的物流基础与电子商务结合,改造成专业物流中心形式的物流企业。这种类型的物流中心具有较强物流功能的基础,并有从事专业物流的技术和管理经验。例如,美国的 UPS,从最初的一家拥有技术的货车运输企业发展到物流技术型企业,成为美国经济的支柱企业,其原因就在于它成功地抓住了发展电子商务的良机,实现了由传统物流企业向电子化物流企业的跨越。

具体来说,企业可以根据自身情况决定是否开展自营物流,对其分析如下。

(1) 业务集中在企业所在城市,送货方式比较单一。由于业务范围不广,企业独立组织配送所耗费的人力不是很多,所涉及的配送设备也仅限于汽车及人力车而已。

(2) 拥有覆盖面很广的代理、分销、连锁店,而企业业务又集中在其覆盖范围内。

(3) 对于影响规模比较大、资金比较雄厚、货物配送量大的企业来说,投入资金建立自己的配送系统以掌握物流配送的主动权也是一种战略选择。

(二) 自营物流的优势和劣势

1. 自营物流的优势

1) 掌握控制权

通过自营物流,企业可以对物流系统运作的全过程进行有效的控制。对于企业内部的采购、制造和销售活动的环节,原材料和产成品的性能、规格,供应商及销售商的经营能力,企业自身掌握最详尽的资料。企业自营物流,可以运用自身掌握的资料有效协调物流活动的各个环节,能以较快的速度解决物流活动管理过程中出现的问题,获得供应商、销售商及最终顾客的第一手信息,以便随时调整自己的经营战略。

2) 盘活企业原有资产

目前生产企业中 73% 的企业拥有汽车车队,73% 的企业拥有仓库,33% 的企业拥有机械化装卸设备,3% 的企业拥有铁路专用线。企业选择自营物流的模式,可以在改造企业经营管理结构和机制的基础上盘活原有物流资源,带动资金流转,为企业创造利润空间。

3) 降低交易成本

选择物流外包,由于信息的不对称性,企业无法完全掌握物流服务商完整、真实的资料。而企业通过内部行政权力控制原材料的采购和产成品的销售,可不必就相关的运输、仓储、配送和售后服务的佣金问题进行谈判,避免了多次交易成本及交易结果的不确定性,从而降低了交易风险、减少了交易费用。

4) 避免商业秘密的泄露

对于任何一个企业来说,其内部的运营情况都处于相对封闭的环境下,这不仅是外界对于企业运营了解渠道匮乏的原因,更重要的是企业为了保持正常的运营,特别是对于某些特殊运营环节如原材料的构成、生产工艺等,不得不采取保密手段。当企业将运营中的

物料要素外包,特别是引入第三方来经营其生产环节中的内部物流时,其基本的运营情况就不可避免地要向第三方公开。而在某一行业专业化程度高、占有较高生产份额的第三方会拥有该行业的诸多客户,它们正是企业的竞争对手,企业物流外包就可能会通过第三方将企业经营中的商业秘密泄露给竞争对手,动摇企业的竞争力。

5) 提高企业品牌价值

企业自建物流系统,就能够自主控制营销活动。一方面,可以亲自为顾客服务到家,使顾客以最近的距离了解企业、熟悉产品,提高企业在顾客群体中的亲和力,提升企业形象,让顾客切身体会到企业的人文关怀;另一方面,可以掌握最新的顾客信息和市场信息,从而根据顾客需求和市场发展动向调整战略方案,提高企业的竞争力。

2. 自营物流的劣势

1) 资源配置不合理

物流活动最主要的环节就是运输和仓储,因此,企业自营物流必须具备与生产能力相符的运输能力和仓储容量。鉴于市场的供需存在不可预期的波动性,这就为企业经营带来一系列的风险。同时,现代物流正在朝标准化的方向发展,企业为了保证与价值链上下游的有效链接,必须要改进物流设备,这将加大企业固定资金的投入。如果处于销售旺季,由于企业运力不足,可能导致企业失去商机,不仅影响销售额的提高,而且还可能在下一波的销售淡季到来时由于产品未能及时售出而造成产品积压;如果处于销售淡季,企业的运力和仓储空间就会出现闲置,导致企业资金无法有效利用,在计算固定成本的情况下却没有收益。

2) 管理机制约束

物流活动涉及企业生产的方方面面,由于各部门都存在独立的利益,都追求自身效益的最大化,这给物流活动的有效开展带来麻烦。在我国企业现有经营管理机制下,如何协调各方面的利益,甚至要求某些部门牺牲自身利益以达到企业整体效益的最大化是一件困难的事。如果将物流管理权力提高到各事业部门之上,可能导致原本分布于各环节的物流活动被互相推诿,责任承担不明确;如果把物流管理权力分散在各事业部门,则无法避免个体利益的最大化和整体利益最优化的博弈;如果把物流管理权力放在与各事业部门平行的位置上,则可能导致物流管理要求无法得到有效执行。

二、第三方物流

“第三方物流”一词是从国外引进的,其英文为 third party logistics,简称 3PL。第三方物流于 20 世纪 80 年代中后期开始在欧、美、日等发达国家和地区盛行,当时它是考虑对物流环节的要素进行外包的一个主要方面。在 1988 年美国物流管理委员会的一项顾客服务调查中,首次提到“第三方服务提供者”,这种新思维被纳入顾客服务职能中。1982 年美国由第三方物流提供的主要物流职能(运输、仓储、物料管理及辅助管理)还不到物流市场份额的 10%,而 20 世纪 90 年代初期已占 20%以上,1996 年已达到 57%,而日本此时已达到 80%左右。

(一) 第三方物流的概念

自第三方物流出现以来,其主要物流职能(运输、仓储、物料管理与辅助性管理)得到

了快速发展,并不断在各产业领域向深度和广度拓展应用。这种倾向很大程度是由于汽车运输业的发展、大量的仓库/运输供应者业务的不断熟练,以及用户和物流供应者之间的信息通信体系的建立和 EDI 的推广方便了外包协议的执行。随着物流实践的发展,人们对物流概念的理解也在不断地发生变化。将目前的观点进行梳理,关于第三方物流的概念,主要有以下两种不同的理解:

1. 依据物流运作的主题定义

以物流运作的主题来划分,凡是买卖双方不承担的物流活动,都称作第三方物流。按照这种观点,第三方物流应该是由与货物无关的发货人和收货人之外的专业物流服务公司提供的物流服务,即由第三方来承担企业物流活动的一种物流形态。在有关的研究中,对这种第三方做了更进一步的分析,认为第三方物流供应者是通过合同的方式确定回报,承担货主企业全部或一部分物流活动的企业。所提供的服务形态可以分为与运营相关的服务、与管理相关的服务及两者兼而有之的服务三种类型。无论哪种形态都必须高于过去的一般运输业者(common carrier)和合同运输业者(contract carrier)所提供的服务。

2. 依据物流运作的方式和手段定义

以物流运作的方式和手段来划分,认为只有能够提供一体化服务的物流提供商才能称作第三方物流。也有人从另外的视角对此作了更详细的解释,认为对外委托形态才是真正意义的“第三方物流”,即由货主企业以外的专业企业代替其进行物流系统设计并对系统运营承担责任的物流形态。这种观念认为,第三方物流与传统的对外委托有着重要的不同之处。传统的对外委托形态只是将企业物流活动的一部分,主要是物流作业活动如货物运输、货物保管交由外部的物流企业去做,而库存管理、物流系统设计等物流管理活动及一部分企业内物流活动仍然保留在本企业。第三方物流则是站在货主的立场,以货主企业的物流合理化为设计系统和系统运营管理的目标。而且,第三方物流企业不一定要保有物流作业能力,即可以没有物流设施和运输工具,不直接从事运输、保管等作业活动,只是负责物流系统设计并对物流系统运营承担责任。具体的作业活动可以采取对外委托的方式由专业的运输、仓储企业等去完成。

上述两种不同的阐释,实际上也是对现实中第三方物流形态多样性的一种反映。其实,即使在发达国家,货主企业物流对外委托的内容大多还只是停留在物流作业活动上,物流系统设计可以委托物流业咨询公司来做,系统的运营、管理仍然由货主自己承担。

而我国在《物流术语》(GB/T 18354—2006)中对第三方物流的定义是:“第三方物流是指独立于供需双方,为客户提供专项或全面的物流系统设计或系统运营的物流服务模式”。可见,第三方物流实际上是指由物流劳务的供方、需方之外的第三方去完成物流服务的物流运作方式。第三方是指提供物流交易双方的部分或全部物流功能的外部服务提供者。可以说这是物流专业化的一种形式。

(二) 第三方物流模式的优势

较之传统的物流供应商,第三方物流作为一种战略联盟,对于所服务的对象企业而言,具有突出的战略优势。

1. 有利于集中主业

由于任何企业的资源都是有限的,一个企业很难成为业务上面面俱到的专家。因此,

企业必须充分利用现有资源,集中精力于核心业务,将不擅长或条件不足的功能弱化或外包。

第三方物流为企业提供了集中于擅长领域的机会,而把不擅长的物流留给物流公司,从而能够实现企业资源的优化配置,将有限的资源集中于核心业务,进行重点研究,发展基本技术,努力开发出新产品参与世界竞争。有些企业甚至只有产品研发和市场两个功能,通过外包的形式获得物流和制造资源,如著名的耐克公司。实际上,物流外包使生产经营企业和第三方物流企业各自的优势都得到强化,既能促使生产经营企业专注于提高自身的核心能力,又有利于带动包括第三方物流在内的物流行业整体的发展。两者都在自己熟悉的业务范围内工作,使成本的降低和赢利的提高有较大的确定性。

2. 有利于减少库存

企业不能承担多种原料和产品库存的无限增长,尤其是高价值的配件要及时被送往装配点才能保证库存最小。在保证生产经营正常进行的前提下实现零库存,是所有企业的理想目标。但由于自身配送能力、管理水平有限,为了及时对顾客订货做出反应,防止缺货和快速交货,企业往往需要采取高水平库存的策略,即在总部和各分散的订货点处维持大量的存货。而且,一般来说,企业防止缺货的期望越大,所需的安全储备就越多,平均存货数量也越多。在市场需求经常变化的情况下,安全库存量会占到企业平均库存的一半以上。第三方物流企业借助精心策划的物流计划和适时运送手段及强大的信息系统,既可以实现以信息换库存,即通过上下游各个环节信息的及时、快速、准确交换,实现精益生产和 JIT 交货,减少无效库存数量,缩短库存时间,又能加快存货流动速度,从而最大限度地盘活库存、减少库存,改善企业的现金流量,实现成本优势。

3. 有利于减少投资和加快资本周转

企业自营物流,往往要进行物流设施和设备的投资,如建设仓库、购买车辆、构建信息网络等,这样的投入往往是相当大的,对于缺乏资金的企业特别是中小企业来说是一个沉重的负担。一项调查表明,第三方物流企业需投入大量资金用于购买物流技术设备,包括软件、通信设施和自动识别系统。74%的第三方物流企业购买物流技术、条码系统的平均支出达 108 万美元,另外在软件上平均花费 61 万美元,在通信和追踪设备上平均花费 40 万美元。

采用第三方物流,企业可以减少在此领域的巨额投资,使固定成本转化为可变成本——通常,企业仅需向第三方物流企业支付服务费用,不需要自己内部维持物流基础设施来满足物流需求。这样,企业不仅可以减少在物流设施上的投资,对物流信息系统的投资也可以转嫁给第三方物流企业承担,而且解放了在仓库、车队等方面的资金占用,加快了资金周转。

4. 有利于灵活运用新技术

随着物流业务的发展和科技进步的加速,物流领域的新技术、新设备层出不穷,表现为运输工具的多样化和专业化、保管装卸技术的机械化、包装技术的新材料和流水线、物流配送活动的高速度和信息管理的网络化等。物流技术和设备日新月异的变化,代表着现代物流发展的需要。

第三方物流企业为了提高资金的竞争能力和专业化水平,会不断追寻物流技术的发展,及时更新物流设备,这也是其生产的需要。而普通的单个非物流企业,通常没有时间、资源或技能来跟上物流技术和设备变化的潮流。采用第三方物流,企业可以在自己不增加投入的情况下,不断享用最新的技术。

5. 有利于提高顾客服务水平

顾客服务水平的提高会提高顾客满意度、增强企业信誉、促进销售、提高市场占有率,进而提高利润率。在市场竞争日益激烈的今天,高水平的顾客服务对企业来说是至关重要的,它是企业优于其同行的一种竞争优势。

物流能力会制约企业的顾客服务水平。例如,生产时由于物流问题使采购的材料不能如期到达,也许会迫使企业停工或不能如期交付顾客订货而承担巨额违约金。更重要的是会使企业自身信誉受损、销量减少,甚至失去合作良好的顾客。而第三方物流在帮助企业提高自身顾客服务水平上有其独到之处,并且帮助企业提高顾客服务水平和质量也正是第三方物流所追求的根本目标。

利用第三方物流信息网络和结点网络,有助于提高市场响应速度,加快对顾客订货的反应能力,加快订单处理,缩短从订货到交货的时间,进行门对门运输,实现货物的快速交付,提高顾客满意度。通过第三方物流先进的信息和通信技术,可加强对在途货物的监控,及时发现和处理运输过程中的意外事故,保证货物及时、安全送达目的地,尽可能实现对顾客的安全、准点送货等承诺。产品的售后服务、送货上门、退货处理、废品回收等也可由第三方物流来完成,保证了企业为顾客提供稳定、可靠的高水平服务。

6. 有利于降低物流成本

物流成本通常被认为是企业经营中较高的成本之一。控制了物流成本,就等于控制了总成本。第三方物流企业是提供物流服务的专业机构,拥有高素质的专业物流管理人员和技术人员,能充分利用专业化物流设备、设施和先进的物流信息系统,发挥专业化物流运作的管理经验,提高各环节能力的利用率,最大限度地取得整体最优的效果,从而为客户企业降低物流成本。例如,采用第三方物流后,企业可以减少直接从事物流业务的人员,削减工资支出;提高单证处理效率,减少单证处理费用;提高库存管理能力,降低存货水平,削减存货成本;提高运输效率,减少运输费用等。

在这方面,已有不少实证研究成果,如美国田纳西大学、英国 EXEL 公司和美国 EMST&YOUNG 咨询公司共同组织的一项调查显示,很多货主表示使用第三方物流使它们的物流成本平均下降了 1.18%,货物周转期平均从 7.1 天缩短到 3.9 天,库存降低了 8.2%;Lieb 等也指出,使用第三方物流可使经常性物流成本降低 30%~40%;在德国,使用第三方物流,物流成本可以控制在商品总成本的 10%以内。

7. 有利于建立本地关系而进入新的市场

通过专业化的发展,第三方物流企业通常已经开发了信息网络并积累了针对不同物流市场的专业知识,包括运输、仓储和其他增值服务,在国内外有良好的运输网络和分销网络。希望拓展国际市场或其他地区市场以求发展的企业,可以借助这些网络,以较为经济的方式进行市场渗透。特别是对于某些物流还处于管制状态的地区来说,利用第三方物流,企业可以开展自身无法开展的物流业务。如大多数城市对市区配送业务都有限制,

但有些第三方物流企业却可以利用同政府的良好关系得到运营资质,企业通过使用第三方物流就可以绕开这些业务的政策限制而进入市场。

8. 有利于提升企业形象

如前所述,第三方物流企业与客户企业之间是相互依赖的市场共生关系,两者是战略合作伙伴,而不是竞争对手。第三方物流企业为客户企业着想,通过全球性的信息网络使客户企业的供应链管理完全透明化,客户企业可以随时通过互联网了解供应链的情况;第三方物流企业是物流专家,它们利用完备的设施和训练有素的员工对整个供应链实现完全的控制,减少物流的复杂性;第三方物流企业通过遍布全球的运输网络和服务提供者(分承包方)大大缩短了交货期,从而帮助客户企业改进服务,树立品牌形象。第三方物流企业通过“量体裁衣”式的设计,制定出以客户为导向、低成本、高效率的物流方案,为客户企业在竞争中取胜创造了条件。

(三) 第三方物流的风险

与其他物流模式相比较,第三方物流在给使用企业带来诸多好处的同时,也会给使用企业带来一些风险。

1. 物流控制风险

对大多数企业来说,物流虽然属于非核心业务,但企业采用第三方物流后,第三方物流企业介入客户企业的采购、生产、销售及顾客服务的各个环节,成为客户企业的物流管理者,必然会使客户企业对物流的控制能力降低,而这将导致第三方物流企业具有与客户议价的能力。随着第三方物流企业在客户企业的物流业务上介入程度的加深,这种能力也会加强,对客户企业形成潜在的威胁。在协调出现问题时,甚至可能出现物流失控的现象,即第三方物流企业不能完全理解并按客户企业的要求来完成物流业务,或者第三方物流企业不是以客户企业为中心来处理每一个环节,而是站在自己的立场采取事不关己的态度或消极对待,从而降低企业顾客服务的质量。凯马特落败于同沃尔玛的竞争,重要原因之一就是其大部分物流外包虽然在短期降低了公司的营运成本,但却丧失了对物流的控制,从而使公司总成本上升。

另外,采用第三方物流也使原来由企业内部沟通来解决的问题,变成两个企业之间的沟通,在沟通不充分的情况下,容易产生相互推诿的局面,影响物流的效率。

2. 顾客关系管理风险

在顾客关系管理上,企业采用第三方物流后的风险有以下两种。

(1) 削弱企业同顾客关系的风险。采用第三方物流后,订单集成、产品的递送甚至售后服务一般是由第三方物流完成的,最直接接触顾客的往往是第三方物流企业,基本上是由第三方物流企业与顾客打交道,从而大大减少了客户企业同顾客之间接触的机会,减少了直接倾听顾客意见和密切顾客关系的机会,这对建立稳定的顾客关系无疑是非常不利的。第三方物流割裂了企业同最终顾客的联系,可能导致企业顾客快速反应体系失灵,甚至对企业形象造成伤害。

(2) 顾客资料存在被泄露的风险。在激烈的市场竞争中,顾客就是上帝,顾客资料对企业而言是最重要的资源之一。如果顾客资料被泄露,其后果难以想象。在企业与第三方物流的合作中,由于物流与信息流密不可分,物流环节中包含企业大量的顾客资料,如

订货数据、顾客分布和渠道、打折和产品价格等。尽管共享信息和彼此的信息保密是双方合作的重要基础,但信息在更多的企业间共享,其被泄露的可能性无疑增大。

3. 企业战略被泄密的风险

对企业来说,为了保持其竞争优势,特别需要将诸如原材料供应、生产流程、技术工艺、销售网络等战略运营要素保持一定的隐秘性。

物流既是企业战略的重要组成部分,又承担着战略执行的重任。企业采用第三方物流后,由于双方合作的紧密性及提高物流效率的需要,通常要求双方的信息平台对接,实现有关信息共享,其中不乏企业的大量机密的战略信息,如销售策略、产品更新等。这样,从渠道调整到市场策略,从经营现状到未来预期,从产品转型到顾客服务策略,第三方物流企业都可能得到客户企业相关的信息,从而对客户企业战略通常也就有了很深的认识。对于信息处理能力比较强的第三方物流企业,其通过数据加工和数据挖掘技术得到的信息甚至连客户企业自身都不知道。

在市场竞争日益激烈的情况下,企业的核心能力是其生产与发展的最重要保障,而采用第三方物流势必大大增加了企业战略被泄密的风险。最令企业担心的是,在某一行业专业化程度高、占有较高市场份额的第三方物流企业往往会拥有该行业的诸多企业客户,而它们正是企业的竞争对手,第三方物流企业与客户企业的信息共享可能会导致企业的运营情况通过第三方物流而泄露给竞争对手。

4. 连带经营风险

企业采用第三方物流后,同第三方物流企业一般是长期的战略合作伙伴关系。双方一旦合作成功,要解除合作关系对双方来说成本都很高。但如果因第三方物流自身经营不善导致服务暂停或合同终止,将可能直接影响客户企业的经营状况,尤其会影响那些交货期紧迫、责任重大的业务项目,给企业造成无法估量的当期和潜在损失。特别是在合约解除过程中,企业要选择新的物流服务提供商并建立稳定的合作关系,往往需要很长的磨合期,有的甚至超过半年。在磨合期内,企业将不得不面对新物流服务提供商因不熟悉产品、信息系统衔接不好等造成的服务失败。这种连带经营风险,其实也是企业对第三方物流服务提供商的选择风险。

5. 机会主义风险

企业采用第三方物流后,其物流业务交由第三方物流企业负责,双方的力量对比因此发生变化。就第三方物流企业来说,它们对双方合作关系的依赖性不如客户企业强烈,因为这笔交易充其量是其众多交易中的一单。但客户企业对双方合作关系的依赖要比第三方物流企业强烈,因为它们通常选择一个第三方物流企业负责其物流运作,即使选择几个第三方物流企业承担其物流业务,也是各自负责不同部分的物流功能,相互之间替代性不强,所以第三方物流企业的服务质量与效率直接影响企业的生产经营活动。

双方对合作关系依赖程度的不同,导致第三方物流企业在出现合作纠纷时往往处于有利地位,有时甚至欺诈客户企业而提高价格或提出其他较为苛刻的要求,并转向那些能满足其利益的客户,产生种种机会主义行为,如不按照合同规定的时间配送、装卸搬运过程中故意要挟等。尽管双方建立的长期合作的战略伙伴关系有助于削弱第三方物流企业