

文章编号: 1002-0268 (2003) 02-0161-04

关于中国企业物流发展战略的思考

王淑云

(北京航空航天大学 经济管理学院, 北京 100083)

摘要: 在发达国家, 企业物流已从内部一体化向外部一体化演化。然而中国的企业物流却支离破碎, 运作效率极其低下。中国企业要缩小同发达国家在物流管理上的差距, 除了政府要为发展现代物流创造良好的宏观环境外, 企业要提高物流信息化水平, 构筑一体化物流; 要广泛运用第三方物流, 积极与外部企业缔结战略联盟; 要不断开拓全球性物流, 在全球寻求市场空间。

关键词: 企业物流; 一体化; 供应链管理; 第三方物流; 战略联盟

中图分类号: F259.23

文献标识码: A

Revelation on the Development Strategy for China's Enterprise Logistics

WANG Shu-yun

(School of Economics and Management, Beihang University, Beijing 100083, China)

Abstract: In developed countries, enterprise logistics has evolved from internal integration to external integration. However, in China, logistics is still torn to pieces with low efficiency. In order to fill the gap and catch up with developed countries in logistics management, enterprises should establish integrated logistics while improving information system, widely utilize third party logistics and enter into strategic alliance with outsourcing, exploit global logistics to be more competitive in the world market. The government should create favorable macro environment for the development of enterprise logistics.

Key words: Enterprise logistics; Integration; Supply chain management; Third-party logistics; Strategic alliance

随着不同厂商的产品差异性越来越小, 企业纷纷在降低物流成本、提高物流服务水平上下功夫。为了以较低的交付成本、更好的物流服务在国内、国际市场中赢得竞争优势, 物流战略越来越成为企业总体战略不可分割的组成部分。精益制造技术、JIT 及全面质量管理在日本企业的成功运用无不得益于物流战略的支持, 结果不仅降低了库存水平, 提高了物流绩效, 尤其是提高了日本产品在国际市场的竞争力。在美国, 通过构筑一体化物流战略, 物流成本从 1980 年的 GDP 的 17.2% 下降到了 1997 年的 10.5%。对照世界上发达国家或地区企业物流的运作模式, 分析中国企业物流的现状, 提出中国企业物流的发展战略势在必行。

1 发达国家企业物流的运作模式及其演化过程

企业物流是指在企业生产经营过程中, 物品从原

材料供应, 经过生产加工, 到产成品和销售, 以及伴随生产消费过程中所产生的废弃物的回收及再利用的完整循环活动。在日本、北美、欧洲等发达国家和地区, 企业物流运作的共同特点是物流一体化。物流一体化是指将原材料、半成品和成品的生产、供应销售结合成有机整体, 实现流通与生产的纽带和促进关系, 旨在应用系统科学的方法充分考虑整个物流过程和影响其过程的各种环境因素, 对商品的实物活动过程进行整体规划和运行, 实现整个系统的最优化。目前尽管不同厂商因所处的行业部门不同、规模不同可能采用的是不同程度的一体化物流管理, 但总的趋向是从内部一体化逐步向外部一体化演化, 一体化程度不断加深。以美国为例, 进入上世纪 90 年代以来, 近 70% 的企业将物流业务交由第三方物流公司或采用与外部企业缔

收稿日期: 2002-04-27

作者简介: 王淑云 (1965-), 女, 山东栖霞人, 烟台大学副教授, 北航博士研究生, 研究方向为物流管理。

结战略联盟的形式加以运作,只有 30% 的企业实行物流自营,且主要采用物流部或物流子公司的形式。

(1) 企业物流内部一体化

20 世纪 70 年代末以前,物流一体化只是针对企业内部各个职能部门的运作与协调。发达国家的许多企业都设立了物流部,全面负责生产经营过程中的采购、物料控制、制造、装配、仓储、分销所有环节的物流活动,实现了采购物流、生产(服务)物流和分销物流的统一运作和管理,被称为企业物流的内部一体化。通过采用一体化物流管理,把相关的物流要素和物流成本放在一起考虑,消除了分项物流管理在不同部门间存在的利益冲突,实现了整个企业系统的最优化和最低总成本物流。

(2) 建立物流子公司

到了 1980 年代,许多公司或企业将仓储、运输、装卸搬运、采购、包装、简单流通加工、配送等物流活动的一部分或全部分离出来,由一个具有法人资格的独立企业,实行社会化、专业化经营。物流子公司作为代行企业专司物流业务管理的组织部门,通过对物流业务统一指挥并实行独立核算、自负盈亏,不仅进一步降低了物流成本,提高了物流效率和劳动生产率。与此同时,企业多余的物流能力可参与社会经营,避免了物流能力的闲置和浪费。物流子公司的成立,使企业物流管理人员的工作从仅仅面向企业内部,发展为面向企业同供货商以及用户的业务关系战略轨道上来。

(3) 跨企业的供应链管理一体化

供应链管理是指集生产商、供应商、分销商、零售商以及运输、信息及其它物流服务供应商为一体的管理——从产品的供应到最终消费者,是物流管理的最高境界。其目标是使整个供应链以最优的商品供应体系,降低整个供应链的物流成本、实现对顾客的快速反应,同时提高顾客服务水平和竞争力。

进入上世纪 90 年代,面临经济全球化、社会分工日益精细、竞争日趋加剧、消费者需求多样化、信息技术飞速发展并得到广泛应用的经营环境,为了降低物流成本、实现对顾客的快速反应、提高企业的竞争力,企业纷纷将有限的资源集中在核心业务上、强化自身的核心能力,而将自身不具备核心能力的业务以合同的形式(外包)或非合同的形式(战略联盟或合作)交由外部组织承担,与上游供应商和下游供应商等外部组织走向了合作,实现了跨企业的供应链管理一体化。企业通过与外部组织对整个链的计划和从原料采购、加工生产、分销配送,到商品销售给顾客的物流过程进行统一运作和管理,以供应链的核心竞争力赢得了竞

争优势。

物流外包是指从外部(如第三方物流公司)购买物流服务,而不从事物流自营。TNT Logistics、Excel Logistics 以及 Menlo Logistics 等都是典型的第三方物流企业。

战略联盟与合作是指核心企业打破了供应链伙伴之间传统的交易关系,积极寻求与供应商、分销商、顾客等供应链外部参与者的合作或联盟,以广泛的团队,通过共担风险、共享收益、共享信息、共同完成长期目标,实现对顾客需求的快速反应、整条供应链总利润的最大化。三菱汽车制造商便与 GATX Logistics 缔结了战略联盟。通过与三菱公司的信息共享,即使在冬天恶劣的天气下 GATX Logistics 仍能保证三菱装配线连续不断运转且 1 年大约可为三菱公司节省 100 万美元。

2 中国的企业物流现状

现代物流在中国是一个新兴产业,尚处于起步阶段。从宏观和外部环境来看,中国企业发展一体化物流存在着各种瓶颈,如:长期以来受“重商流”、“轻物流”理论和思想的影响,对物流在经济发展和企业中的作用和地位缺乏足够认识和重视;物流标准化和规范化建设、学科建设严重滞后;缺乏物流的法律、法规建设;长期受计划经济体制的影响,对于支撑物流发展的基础设施建设、信息网络建设等缺乏统筹规划,各部门、各地区各自为政,闭门造车,缺乏协作,尚没有形成统一、开放的物流市场;就业机制和社会保障机制不健全;第三方物流市场薄弱等。从微观环境来说,企业物流管理与运作也不容乐观:

(1) 物流支离破碎,整个系统的运作效率低下

由于受宏观环境的影响,企业没有将物流看成为优化生产过程、强化市场经营的关键,而将物流活动置于附属地位,被动地接受生产、销售服务。大多数企业将仓储、运输、装卸搬运、采购、包装、配送等物流活动分散在不同部门,没有纳入一个部门对物流活动进行系统规划和统一运作与管理。从管理机构设置上,中国的多数企业没有专门的物流管理组织就是例证。由于物流活动跨职能、跨部门设置,各部门各自为政,且缺乏对物流成本的核算和物流财务分析,致使整个系统的运作效率非常低下。以物流总成本为例,根据 1997 年 IMF 的数据,美国的占 GDP 的 10.5%;日本的占 GDP 的 11.4%;而中国的却占 GDP 的 16.9%,中国业内人士估计可能在 20% 或以上。

(2) 信息滞后,物流难以畅通无阻

在物流管理上,很多企业还停留在纸笔时代,有些企业虽然配备了电脑,但还没有形成系统,更没有形成网络,同时在物流运作中也缺乏对 EDI、个人电脑、人工智能/专家系统、通信、条形码和扫描等先进信息技术的应用。由于信息收集、处理、跟踪的低效性以及企业缺乏对各方物流信息全面、准确、动态的把握,切不说企业无法实现内、外部物流一体化以寻求物流系统的最优化和合理化、参与供应链管理,就连基本的物畅其流也难以做到,更不用说去抓住稍纵即逝的机遇,快速开发出高性能、高可靠性、价格合理的新产品并准确及时地交付给顾客,满足消费者快速变化、日趋个性化和多样化的需求,进而强化企业的竞争能力。

(3) 粗放性经营突出,缺乏对核心竞争力的培育

面临“经济全球化”、“物流无国界”的经营环境,越来越多的企业实施归核战略——要求企业集中资源,培育其核心能力,大力发展核心主业,把主业做大、做强、做精,走集约化道路,并在全球范围谋求物流外包或与全球的外部企业缔结战略联盟,以整个供应链的整体优势参与国内、国际竞争。对中国的企业来说,随着中国加入 WTO,对外各种贸易壁垒的逐步取消,应该说,更是面临着前所未有的挑战,然而中国企业的物流管理依然是“大而全”、“小而全”,麻雀虽小五脏俱全。多数企业都有自己的运输、仓储等部门或有自己专门的运输公司、仓储公司等,奉行肥水不流外人田,进行物流自营。由于这些部门或专业公司大都围绕母体转,饭来张口,衣来伸手,不去市场找生意,资源闲置和浪费现象严重;时下,还有一些在国内具有一定竞争力的企业,则不顾企业物流管理能力是否具备,宁愿不惜斥巨资在国内建立自己的物流子公司,也不把物流交由具有比较优势的第三方经营。如此这般“大而全”、“小而全”并依靠企业自身力量参与国内、国际竞争的粗放性物流经营,不仅会拖累企业自身的核心能力,更谈不上以整个供应链的核心竞争力参与国内、国际竞争。

3 关于中国企业物流的发展战略问题

(1) 政府要为发展现代物流创造良好的宏观环境

中国企业要按市场规律构筑适合自己的一体化物流战略,离不开完善的宏观环境和外部环境。中国政府要加强和完善物流法律、法规建设;要加大与加快物流人才的培养;应采取积极的财政政策、税收政策、金融政策等,鼓励和加强物流基础设施建设、信息基础设施建设;要为物流企业、物流服务企业在跨地区经营的工商登记、办理证照、统一纳税、交通管制、进出口货物

查验通关等方面创造良好的经营环境;要扶持、引导物流企业、物流服务企业引进先进装备、改善物流设施,进而提高物流绩效和物流服务水平;要积极鼓励和扶持有一定基础的大型货运企业或储运企业完善服务功能,实现向物流服务企业的转变,推动第三方物流市场的形成;要健全社会保障和就业机制,促进生产性和流通性等企业更多地使用社会化物流,既提高经济效益又提高社会效益。

(2) 提高物流信息化水平,为实现一体化物流奠定基础

中国企业应加快建立起集成化的物流管理信息系统,以提高需求预测程度、促进信息共享,同时要积极引入和使用网络技术、EDI、人工智能、条形码与 POS 等各种先进信息技术,从而真正实现物流信息的商品化、物流信息收集的数据库化和代码化、物流信息处理的电子化和计算机化,为一体化物流的实现提供信息与技术支撑。

(3) 消除部门间利益冲突,构筑一体化物流

在激烈的市场竞争中,中国企业必须将物流活动纳入系统化、统一管理,以一体化物流既提高顾客服务水平又降低物流总成本,进而提高市场竞争力。企业内部实现不了一体化,就谈不上与供应链上下游企业之间合作形成一体化供应链。但是否每个企业都成立物流服务部甚或物流子公司,本人认为,只有那些物流活动具有相当规模的企业,才有必要成立物流服务部或物流子公司。但对于新成立的企业,就应该将精力集中在自己的主业中,将物流交给第三方经营。当然,对于那些大规模的制造企业来说,如: TCL、美的、科龙等号称要拿出几个亿来自己做物流,依据国际的经验,仍值得认真思考。本人认为,在不需多大投资的情况下,整合内部物流,把外部物流交由第三方去做,会获得更好的效果。

(4) 要广泛运用第三方物流

为了发挥各自的比较优势,生产性企业应从繁杂的物流活动中解放出来,将自己的主要精力用在自己的核心业务上以提高自身的核心能力,将物流服务交由第三方物流服务公司,从而以整合的核心竞争力在竞争中取胜。

(5) 缔结战略联盟,以供应链的整体优势参与竞争

中国的大型制造企业、商业企业要迅速从“大而全”的经营误区中解脱出来,不失时机地与合适的供应商、储运商等结成战略联盟,通过合作以供应链的整体优势参与竞争,同时又实现互惠互利。作为小型生产性企业更应走出“小而全”的误区,要积极寻求与核心

企业的战略合作,成为核心企业长期的、稳定的战略伙伴。结成战略联盟,实行供应链管理,以供应链参与国内、国际竞争,提高中国产品在国内、国际市场的竞争能力和市场份额已大势所趋。

(6) 开拓全球性物流,寻求全球性市场空间

中国的企业要增强竞争忧患意识,在抓住国内市场的同时,要放远世界,构筑全球化战略,以一体化的物流管理和供应链管理在全球寻求资源采购、生产装配和产成品分销,参与国际化竞争。在全球范围内,通过实现对顾客的快速反映、提高顾客服务水平、降低物流总成本或供应链成本,提高企业在国际市场的竞争力,并在全球性竞争中立于不败之地。

中国企业物流与发达国家或地区的企业物流在运作上着实存在着明显差距。中国企业要破除物流分项管理,构筑一体化物流战略以降低物流成本,提高竞争力,离不开完善的物流法律、法规建设,物流基础设施建设,信息基础设施建设,第三方物流服务市场的培育和发展等宏观环境和外部环境以及相关政策的支持;离不开企业对一体化物流管理重要性的认识;离不开供应链合作伙伴的相互信任、相互依存、互惠互利和共同发展的共同价值观的建立和形成。中国企业要勇于

探索、锐意进取,直面入世国外竞争对手的强有力挑战,将一体化物流管理、供应链管理纳入到企业总体战略中加以运作,缩小同发达国家企业在物流管理和产品竞争力上的差距,稳住和提高中国产品在国内市场的占有率并进一步开拓国际市场空间。

参考文献:

[1] James R Stock. Strategic Logistics Management[M]. Homewood: Richard D. Irwin, INC , 1987: 192- 198.

[2] Donald Waters. Global Logistics and Distribution Planning[M]. Boca Raton: CRC Press, 1999: 360, 361- 369.

[3] A M Brewer, et al. Handbook of Logistics and Supply-chain Management. Elsevier Science Ltd , 2001.

[4] Michael Quayle, Bryan Jones. Logistics: An Integrated Approach [M]. Athlone Press Ltd, 1999

[5] Bridget Mears-Young. Integrated Logistics ——Call in the Revolutionaries [J]. Elsevier Science Ltd , 1997: 605- 608.

[6] Gregory N Stock. Enterprise Logistics and Supply Chain Structure: the Role of Fit[J]. Journal of Operations Management, 2000(18) : 531- 547.

[7] 王淑云. 要重视发展物流服务企业[J]. 重庆交通学院学报, 2000 (1) : 104- 106.

[8] 马士华, 等. 供应链管理[M]. 北京: 机械工业出版社, 2000: 21- 23.

[9] 石万鹏. 努力实现中国现代物流的快速健康发展[J]. 中国物资流通, 2001(15) : 11- 12.

(上接第 160 页)

顺序为: 东部、南部、北部、西部。

6 结论

本文从我国物流业的实际情况出发,对规划建设物流园区的实施序列方法进行了研究,给出了实际应用,并在应用中取得很好的效果。

参考文献:

[1] 唐纳德 J 鲍尔索克斯, 等. 物流管理——供应链过程一体化[M].

机械工业出版社, 1999-08.

[2] 朱顺应. 公路网规划建设评价及关键技术研究[D]. 南京: 东南大学学位论文, 1999.

[3] D B Lee Jr. Methods for Evaluation of Transportation Projects in the USA [M]. Transport Policy, 2000

[4] 胡明伟. 智能运输系统(ITS) 评价方法研究[J]. 公路交通科技, 2001(5).

[5] 苗壮. 交通运输项目评价中的权重问题[J]. 公路交通科技, 2001 (5).

[6] 陈峻. 城市停车场设施规划方法研究[D]. 南京: 东南大学学位论文, 2000