

第3章 物流服务与物流企业战略

3.1 物流服务

3.1.1 物流服务的含义

1. 顾客服务

物流活动是各种各样的基本服务和增值服务，具有一些服务所共有的内涵。在定义“物流服务”的概念前应先弄清楚“顾客服务”的概念。在市场中，企业的各种经营活动都是围绕着顾客需求来展开的，如何更好地满足顾客的需求也就成了企业经营活动的出发点和最为重要的方面。

莱隆德（Lalonde）和金斯哲（Zinszer）认为，顾客服务是一种过程，它以费用低廉的方法给供应链中各成员企业提供增值服务。他们认为可以从三个方面去理解这个概念：

（1）顾客服务是一种活动，如运输服务、配送作业和供应商选择与管理等具体的活动。这意味着对顾客服务要有控制能力。

（2）顾客服务是一套绩效评价体系，如缺货频率、订货完成率等。这意味着顾客服务可以精确衡量。

（3）顾客服务是一种管理理念，这意味着顾客服务是对顾客的一种承诺，突出了以顾客为核心的重要性。

2. 物流服务

物流服务是顾客服务的一种类型，同样要满足顾客服务三个方面的界定，即物流服务是一些可以控制的活动，物流服务的好坏可以比较精确衡量，物流服务是一种先进的管理理念。具体而言，物流服务是指为了满足顾客需求而提供的高效率、低成本的一系列互相关联的基本物流服务和使整个供应链产生价值的各种增值服务。

3.1.2 物流服务分类

物流服务可分为基本物流服务和增值物流服务。

1. 基本物流服务

基本物流服务主要包括运输、保管、配送、装卸、包装、流通加工、物流信息处理等方面。这些服务构成了物流的基本机能，在第1章已经简要阐述，具体内容将在以后各章依次展开。

2. 增值物流服务

增值物流服务表现在为了完成完美订货而提供的各种可选方案。增值物流服务是竞争力强的企业区别于一般小企业的重要方面。有时，在基本物流服务的基础上也能够实现增值物流服务。例如，丰田汽车公司提出一个星期的交货期，在基本物流服务的基础上为顾客提供了其他公司无法做到的增值物流服务。增值物流服务的特征是在提供基本物流服务的基础上，满足更多的顾客期望，为顾客提供更多的利益和不同于其他企业的优质服务，它是企业的闪光点。增值物流服务可以分别在以下四个领域中完成。

1) 以顾客为核心的增值物流服务

以顾客为核心的增值物流服务是指由第三方物流提供的、以满足买卖双方对于配送产品的要求为目的的各种可供选择的方式。例如，美国UPS公司开发的独特服务系统，专门为批发商配送

纳贝斯克食品公司的“Planters-Life Savers”快餐食品,这种配送方式不同于传统的糖烟配送服务。这些增值活动的内容包括:处理顾客向制造商的订货,直接送货到商店或顾客家,以及按照零售商的需要及时地持续补充送货。这类专门化的增值服务可以被有效地用来支持新产品的引入,以及基于当地市场的季节性配送。

2) 以促销为核心的增值物流服务

以促销为核心的增值物流服务是指为刺激销售而独特配置的购物点展销台及其他各种服务。购物点展销包含来自不同供应商的多种产品,组合成一个多结点的展销单元,以便于适合特定的零售商品。在许多情况下,以促销为核心的增值物流服务还包括对储备产品提供特别介绍、直接邮寄促销、购物点广告宣传和促销材料的物流支持等。

3) 以制造为核心的增值物流服务

以制造为核心的增值物流服务是通过独特的产品分类和递送来支持制造活动的物流服务。每一个顾客进行生产的实际设施和制造装备都是独特的,在理想状态下,配送和内向物流的材料和部件应进行顾客定制化。例如,有的厂商将外科手术的成套器具按需要进行装配,以满足特定医师的独特要求。此外,有的仓储公司切割和安装各种长度和尺寸的软管以适合个别顾客所使用的不同规格的水泵。这些活动在物流系统中都是由专业人员承担的。这些专业人员能够在顾客的订单发生时,对产品进行最后定型,利用的是物流的时间延迟。

4) 以时间为核心的增值物流服务

以时间为核心的增值物流服务涉及使用专业人员在递送之前对存货进行分类、组合和排序。以时间为核心的增值物流服务的一种流行形式就是JIT。在JIT概念下,供应商先把产品送进工厂附近的仓库,当需求产生时,仓库就会对由多家供应商提供的产品进行重新分类、排序,然后送到配送线上。以时间为基础的服务,其主要的一个特征就是排除不必要的仓库设施和重复劳动,以便最大限度地提高服务速度。基于时间的物流战略是竞争优势的一种主要形式。

3.1.3 物流服务评价体系

基本的物流服务水平可以从三个方面来衡量。

1. 可得性

可得性是指当顾客需要存货时所拥有的库存能力。目前,存货储备计划通常是建立在需求预测的基础上的,而对特定产品的储备还要考虑其是否畅销、该产品对整个产品线的重要性、收益率以及产品本身的价值因素等。库存可以分为基本库存和安全库存。可得性的一个重要方面就是企业的安全库存策略,安全库存的存在是为了应付预测误差和需求等方面的不稳定性。

许多企业开发了各种物流安排方案,以提高其满足顾客需求的能力。一家企业可以经营两家仓库,其中一个指定为主要仓库,而另一个作为后备的供给仓库。主要仓库是企业用于输出其绝大多数产品的地点,以便利用自动化设施、效率及其所处地点的优势。一旦主要仓库发生缺货时,就可以利用后备仓库来保证顾客服务水平。

高水准的存货可得性需要进行大量的精心策划,而不仅是在销售量预测的基础上给各个仓库分配存货。在库存管理中,有ABC库存分类管理法,其思想就是根据各种存货的重要性不同而保持不同的库存水平。在满足顾客订单、对顾客进行管理时,我们也可以引入这种思想。因为不同的顾客对于企业的重要性是不同的,企业要对首选顾客或核心顾客实现高水准的存货可得性,同时实现库存量和仓库设施的最小化投资。

2. 作业表现

物流作业的完成表现可以通过以下四个方面来衡量。

(1) 速度。完成周期的速度是指从订货到货物装运再至实际抵达的这段时间。根据物流系统

的设计不同，完成周期所需的时间会有很大的不同，即使在今天高水平的通信和运输技术条件下，订货周期可以短至几个小时，也可以长达几个星期。但总的来说，随着物流效率的提高，完成周期的速度正在不断地加快。

(2) 一致性。虽然服务速度至关重要，但大多数物流经理更强调一致性。一致性是指企业面对众多的完成周期而能按时递送的能力，是履行递送承诺的能力。一致性是物流作业最基本的问题。企业履行订单的速度如果缺乏一致性，并经常发生波动的话，就会使得顾客摸不着头脑，在制订计划时发生困难。

(3) 灵活性。作业灵活性是指处理异常顾客服务需求的能力。企业的物流能力直接关系到处理意外事件的能力。企业需要灵活作业的典型事件有：修改基本服务安排计划；支持独特的销售和营销方案；新产品引入；产品衰退；供给中断；产品回收；特殊市场的定制或顾客的服务层次；在物流系统中履行产品的修订或定制，如定价、组合或包装等。在许多情况下，物流优势的精华存在于灵活性中。

(4) 故障与修复。故障与修复能力是指厂商有能力预测服务过程中可能会发生的故障或服务中断，并有适当的应急计划来完成恢复任务。因为在物流作业中发生故障是在所难免的，所以故障的修复也很重要。

3. 可靠性

物流质量与物流服务可靠性密切相关。物流服务中最基本的质量问题就是如何实现已计划的可得性及作业完成能力。除了服务标准外，质量上的一致性涉及能否并且乐意迅速提供有关物流作业和顾客订货状况的精确信息。研究表明，厂商有无提供精确信息的能力是衡量其物流服务能力最重要的一个方面。顾客通常讨厌意外事件，如果他们能够事前收到信息的话，就能够对缺货或延迟递送等意外情况作出调整。因此，有越来越多的顾客表示，有关订货内容和时间的事前信息比订货的履行更重要。

除了服务可靠性外，服务质量的一个重要组成部分是持续改善。类似于厂商内部的其他经理一样，物流经理也关心如何少发生故障并完成作业目标，而完成作业目标的一个重要方法就是从故障中吸取教训，改善作业系统，以防再次发生故障。

理想的物流服务水平要求达到 6R，即：适当的质量（Right Quality）；适当的数量（Right Quantity）；适当的时间（Right Time）；适当的地点（Right Place）；好的印象（Right Impression）；适当的价格（Right Price）。

3.2 物流服务管理

3.2.1 物流服务管理的目的

物流服务管理的目的是以适当的成本实现高质量的顾客服务。一般来讲，服务水平与成本有一种互换的关系，即服务水平提高，物流成本会随之上升，但两者的上升不是一种正比的关系。根据边际效应递减法则，当物流服务水平达到一定程度，随着成本的上升，服务水平的上升会越来越小。具体看来物流服务水平与成本的关系有以下四种类型，如表 3-1 所示。

表 3-1 物流服务水平与成本的关系

项目	1	2	3	4
成本	↑	↓	→	↓
物流服务水平	↑	→	↑	↑

- (1) 以牺牲成本换取服务水平的做法, 这是很多企业所认为的服务与成本的关系。
- (2) 在物流服务水平既定的情况下, 降低物流成本, 改善物流系统。
- (3) 在物流成本既定的情况下, 灵活、有效地利用物流成本, 实现物流服务水平的提高。
- (4) 在降低物流成本的同时, 实现较高的物流服务。

物流服务管理的目的就在于改变表中的第一种情况, 实现第二、三两种情况, 争取向第四种情况过渡。

3.2.2 物流服务管理的原则

1. 从产品导向向市场导向转变

物流服务水准的确定不能从供给方的理论出发, 而应该充分考虑需求方的要求, 即从产品导向向市场导向转变。

2. 制定多物流服务组合

顾客的需求不是千篇一律的, 因此, 制定多物流服务组合十分必要。在决定物流服务时, 应根据顾客的不同类型采取相应的物流服务。物流服务的确定除了考虑顾客类型外, 还与所经营的产品类型相关, 即一般产品与战略产品的物流服务应当有差异, 这可以根据市场营销中产品组合矩阵来确定物流服务的形式。

3. 开发对比性物流服务

企业在制定物流服务要素和服务水准的同时, 应当保证服务的差别化, 即与其他企业物流服务相比有鲜明的特色, 这是保证高服务质量的基础, 也是物流服务战略的重要特征。

4. 重视物流服务与社会系统的吻合

物流服务不完全是一种企业独自的经营行为, 它必须与整个社会系统相吻合, 物流服务除了要考虑调配物流、企业内物流、销售物流外, 还要认真研究旨在保护环境、节省能源、资源的废弃物回收物流。

5. 建立能把握市场环境变化的物流服务管理体制

物流服务水准根据市场形势、竞争企业的状况、产品特性以及季节的变化而变化, 所以, 在物流部门建立能把握市场环境变化的物流服务管理体制十分必要。

6. 建设并完善物流中心

物流中心作为物流服务的基础设施, 建立和完善对于保障高质量的物流服务是必不可少的。主要原因在于物流中心的功能表现为通过集中管理订货频度较高的产品使进货时期正确化, 提高在库服务率, 同时由于缩短产品在库期间, 提高了在库周转率, 产品出入库增多。除此之外, 物流中心在拥有对应多品种、小单位产品储存功能的同时, 还具有备货、包装等流通加工功能, 从而能够实施适当的流通在库管理和有效的配送等物流服务, 这些都是高质量物流服务的具体表现。

7. 构筑信息系统

要实现高质量的物流服务, 还必须建立完善的信息系统, 这种信息系统的机能除了接受订货, 迅速、完好地向顾客配送产品外, 更重要的是通过送货期回复、产品物流周转期缩短、备货保证、信息处理时间缩短、货物追踪等机能确保不劣于竞争对手的物流服务。

8. 动态评价物流服务绩效水平

物流服务的实施情况应该每隔一段时期定时进行核查, 特别需要关注的是, 销售部门或顾客是否存在对物流现状的抱怨, 有没有配送错误, 事故破损是否严重, 是否向顾客做过调查, 所设定的服务水准是否得以实现, 以及在物流成本上应保持多大的合理性等问题。

3.2.3 物流服务战略的确定

在物流服务管理原则的指导下，物流服务战略的确定可分为以下五个步骤。

1. 向顾客收集物流服务信息

物流服务既然是顾客服务的一个重要组成部分，就应当了解顾客对物流服务的要求和认识。这种信息资源的收集可以通过问卷调查、座谈会、访问以及委托作为第三方的专业调查公司来进行。调查的信息主要包括物流服务的重要性、满意度以及与竞争企业的物流服务相比是否具有优势等问题。

2. 确定物流服务要素

明确物流服务究竟包括哪些要素以及相应的具体指标，即哪些物流活动构成了服务的主要内容。一般来讲，备货、接受订货的截止时间、进货期、订货单位、信息等要素的明确化是物流战略策划的第一步，只有清晰地把握这些要素，才能使以后的决策顺利进行，并加以操作和控制。

3. 划分顾客类型

如前所述，因为不同的细分市场顾客服务的要求不一致，所以物流服务水准的设定必须从市场特性的分析开始入手。此外，顾客思维方式以及行动模式的差异也会呈现出多样化的顾客需求，在这种状况下，以什么样的特性为基准来区分顾客群成为制定物流服务战略、影响核心服务要素的重要问题。另外，在进行顾客需求类型化的过程中，应当充分考虑不同顾客群体对本企业的贡献度以及顾客的潜在能力，也就是说，针对本企业重要的顾客群体，应在资源配置、服务等方面予以优先考虑。

4. 确定物流服务水平

对顾客需求进行类型化之后，首先需要针对不同的顾客群体，根据预先确定的物流服务要素，结合对竞争企业服务水平的分析，制定相应的物流服务水平，对重点顾客群体实现资源的优先配置。此后，进入物流服务水准设定的预算分析，特别是产品单位、进货时间、在库服务率、特别增值服务等重要服务要素的变更会对成本产生什么样的影响，这样既保证企业实现最大程度的物流服务，又能将费用成本控制在企业所能承受或确保竞争优势的范围之内。

5. 动态管理物流服务组合

最初顾客群体物流服务组合确定后，并不是一成不变的，而是要经常定期进行核查、评价、变更，以保证物流服务的效率化。

3.3 物流服务的环境分析

3.3.1 我国经济的宏观环境

1. 经济环境

经济环境是指企业经营过程中所面临的各种经济条件、经济特征、经济联系等客观因素。企业经营的成功与否在很大程度上取决于宏观经济运行状况。我国正处于经济高速发展阶段，市场经济体制已初步建立，GDP 近年仍以 6.5% 左右的速度增长，国家的经济总量和综合实力已经有了翻天覆地的变化，国民人均收入与改革开放初期相比翻了几番，百姓的购买力大大增强。目前，国家的利率维持在一个较低的水平，国家实行扩张性的货币政策，通货膨胀率很低，国家坚持扩大内需的战略方针，加大了结构调整和改革的政策力度。当然，国家也面临着能源短缺、人口过多、人民币非国际货币、市场机制待完善等经济问题。综上所述，中国物流业处于一个总体较好的经济环境，有利于企业的发展。

2. 技术环境

技术环境是指一个国家或地区的技术水平、技术政策、新产品开发能力以及技术发展动向等。技术对企业经营的影响是多方面的,技术的进步将使社会对企业的产品或需求发生变化,从而给企业提供有利的发展机会。科学技术的发展日新月异,国外的物流业已经发展多年,已经将科技的最新成果与物流业有效地结合起来。我国物流业恰好可以利用西方的先进经验、先进的技术实践加以快速发展。

3. 政治环境

政治环境是指一个国家或地区的政治制度、体制、方针政策和法律法规等方面。我国是社会主义国家,正在建立社会主义市场经济体制,国家鼓励和扶持各种形式的经济组织的发展。市场竞争法则已经被迅速引入绝大多数行业,国家制定了一系列的政策法规影响或干预企业的生产经营行为和企业的各种政策,如《劳动法》、《反不正当竞争法》、《公司法》、《合同法》等规范市场行为的法律法规。但与物流业有关的法律制度还不健全,如与交通运输相关的法律只有《水路货物运输规则》(1987)、《汽车货物运输规则》(1988)、《中华人民共和国水路运输条例》(1987)、《中华人民共和国公路法》(1997)、《中华人民共和国铁路法》(1991)、《中华人民共和国海商法》(1992)、《中华人民共和国邮政法》(2009)和《中华人民共和国航空法》(2015)等。可喜的是,我国正在加快立法步伐,与国际接轨,物流业也必将走向正规。

3.3.2 物流服务的产业环境分析

1. 竞争激烈且方式多样

技术的发展使得物流企业的供给能力(包括供给数量和供给结构)大大提高,也使得顾客选择的余地大大增加。另一方面,随着物流技术与手段的发展,物流竞争的程度也越来越深,在外延上物流服务更加多样化,在内涵上高技术大量使用,使效率成倍提高。所有这些都使物流竞争比以前任何时期都要激烈,更需要在战略上指导物流服务。

2. 市场多变且变化迅速

(1) 信息传播速度加快。当今社会,信息成为企业重要的资源,谁能及时掌握并利用好对自己有用的信息,谁就会在经营中制胜。互联网的应用和普及使得信息传播量和传播速度大大增加。

(2) 技术创新与产品开发的速度加快。美国从有专利批准制度开始到第100万个专利申请,花了整整85年的时间;而从第500万个专利增加到第600万个专利,仅用了8年时间。20世纪90年代以前,美国产品的生命周期平均为3年,到1995年已缩短为不到两年时间。技术的快速发展使物流企业的产品及设备贬值加快,如果物流企业不能跟上技术发展的步伐,就会落后甚至被淘汰。

(3) 市场需求及顾客偏好的变化加快。这种变化一方面是由于技术进步引起的供给能力的增加造成的,另一方面是由于收入的增加、不同文化的相互融合等需求方面的因素造成的。

(4) 以互联网为基础的信息技术、电子商务的快速发展呼唤着产品实物流通的配套发展,物流业已成为电子商务发展的重要支柱。电子商务送货的功能由物流企业承担,物流企业代表所有生产企业及供应商向顾客进行实物供应,成为最集中、最广泛的“供应者”。为适应电子商务发展的需要,我国物流业发展应标本兼治,适应市场的变化形势。

3. 物流专业人才紧缺,社会物流意识亟须加强

物流管理和经营人才的缺乏是物流发展的最大制约因素。现代物流也是信息技术发展和现代物流技术创新相伴而行的。我们传统的物资管理和操作已跟不上现代物流发展的步伐和管理的要求。虽然近来我国对现代物流产业发展的研究开始升温,但总体来讲,全社会的物流观念仍然十分淡薄,没有认识到现代物流的发展,对企业乃至全社会降低流通成本和交易费用、增加利润、

提高企业的核心竞争力的积极作用。不少企业关心的仍是产品开发、市场营销策略的研究和价格策略的制定,很少关心物流方式的合理性对企业发展的影响,仍然热衷于选择自营物流方式。虽然也会向运输服务和仓储企业购买仓储服务,但这些都只是限于一次性和临时、分散的物流服务。

4. 国内竞争与国际竞争融合在一起

随着经济的全球化发展,物流企业不仅面临来自国内物流企业的竞争,还面临来自国外跨国公司的竞争。1997年以来,我国先后批准了丹麦马士基、美国总统班轮等四家外国航运企业在我国设立独资集运公司,进行物流服务试点。日本的通运、澳大利亚的TNT和英国的英之杰等公司均在上海、北京、广州、武汉等大中城市建立物流机构和货运网络。另外,加入WTO以后,由于物流业的市场准入,中国物流市场的竞争将更趋激烈。根据中美协议内容,在物流市场准入方面,中国将向美国公司提供贸易权和分销权,贸易权将在3年内逐步实施,分销权则在以往没有开放的批发、运输、维修中实施。在经过合理的过渡期后,中国将取消大部分外国股权限制,3年内逐步取消大部分产品的分销服务限制,同意加入《基本通信与金融服务协议》,不限制美国服务供应商进入目前的批发及在固定地点以外销售、零售、维修和运输等市场。此外,中国将在3~4年内逐步取消包括租赁、速递、货物运输、货仓、广告、技术检测和分析、包装、辅助分销等服务方面的限制。中国加入WTO后,进出口贸易将迅速增长,为物流业的发展提供持续扩张的市场空间,这不仅对我国物流业带来挑战,还为中国物流业的发展带来前所未有的巨大机遇。

5. 风险因素增加

经营风险是指物流企业内外部诸因素变化的不确定性,而物流风险存在于物流企业的经营管理人员对内外部变化的不确定性难以把握的情况中。不同的物流企业有不同的经营风险,同一物流企业在不同的发展时期也有不同的风险,经营风险的大小不仅与物流企业本身有关,也与物流企业所处的环境有关。当今社会,物流企业面临的风险因素大大超过以前,包括市场、政策、经济、技术、金融、管理等多方面的风险因素。这些风险因素具有复杂性、动态性、多变性、互动性、扩散性等特点,有些风险对于物流企业而言很难准确预测。因此,物流企业必须培养自己相应的管理能力,如风险管理能力、危机管理能力,才不至于在风险突然发生时束手无策。

3.3.3 物流服务参与各方的分析

企业必须以不断变化的环境背景为依托,准确把握物流服务的发展趋势,从以下四个角度对物流服务环境进行分析。

1. 供应链角度

作为提供专业物流服务的第三方物流企业是整个供应链的一部分,在通常情况下,不可能向客户提供整个供应链的物流服务。即便在供应链的某些环节的服务,第三方物流只能完成其中的部分内容。从为整个供应链服务的角度提出的第四方物流,不但使物流服务的内容变得更加丰富,也为物流服务企业制定发展战略时提供了新的思路。

2. 零售业角度

从当今零售业物流服务系统的发展来看,最具有代表性的是24小时便民连锁店,其物流系统设计、管理已经成为零售业物流发展的标志。怎样通过物流中心实现效率化?如何实现商品配送的计划化和集约化?怎样实现物流成本的合理分担?这些问题的回答都是为零售业提供物流服务的方向。

3. 线上平台角度

现代的批发业开始从原来的批发市场中厂商的销售分支机构或经销商的地位向线上批发代理平台的地位转变。同以前相比,他们的备货范围更广,配送行为更加快速,整个物流系统将向柔性化方向发展,这必然产生对信息系统和物流中心的更高服务要求。

4. 厂商角度

精细生产、JIT、看板、MRP II 等现代生产方式对生产制造企业物流的影响日益深远。从物流服务角度看, 这些现代方式对原来的配送管理和库存管理方式已经形成了明显的冲击。

越来越多的厂商不是让批发商来承担本企业产品的物流, 而是通过构筑自身的物流系统, 向零售商配送产品, 由供应商管理库存, 从而使厂商迅速把握产品销售情况。

3.4 物流企业战略

3.4.1 物流企业的类型

我们以物流服务的范围和机能整合性来分析物流企业的类型。物流服务的范围主要是指营业区域的广度, 输送机构的多样性及保管、流通加工等附带服务的广度等; 机能整合性是指企业自身拥有多少提供物流服务所必要的机能。物流服务所必要的机能除了物理输送机能外, 还包括营业、集配、配车、保管、流通加工、信息、企划等机能。

按照以上两个标准, 可以将物流企业分成四种类型, 如图 3-1 所示。第一种物流服务广、机能整合度高的企业, 属于物流业界的先驱, 是一种综合型物流企业。这类企业的业务范围往往是全国或世界规模, 因而也被称为超大型物流商 (Mega-Carrier), 其能对应货主企业的全球化经营, 从事国际物流, 因而服务能力备受瞩目。第二种物流服务范围较窄、机能整合度高的企业, 特征是通过系统化提高机能整合度来充分发挥竞争优势, 是机能整合型物流企业, 如专业型物流企业、外航船运公司等。这类企业集中于特定的物流服务, 企业拥有高水准、综合的物流服务机能, 因此在特定市场, 其他企业难以与之竞争。第三种物流服务范围广、机能整合度低的企业, 是物流市场中的利用运输业企业。这类企业虽然利用各种运输机构提供广范围的输送服务, 但实际企业自身并不拥有输送手段, 因此它是一种特定经营管理型的物流企业。这类企业由于不用在输送手段上进行投资, 因而能够灵活应对市场环境的变化。然而, 如果输送机能管理不够充分, 往往缺乏物流服务的信赖性。第四种物流服务较窄、机能整合度低的企业, 这类企业通常以局部市场为对象, 在特定市场从事特定机能的物流活动, 被称为缝隙型物流企业。

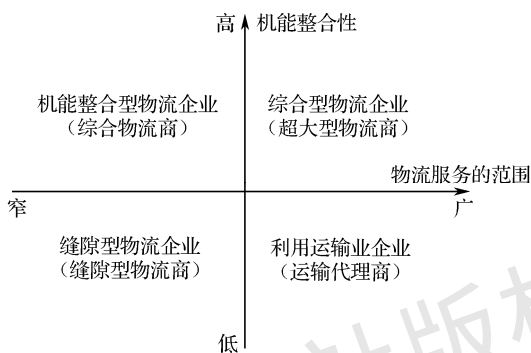


图 3-1 物流企业类型

3.4.2 不同类型物流企业的战略

1. 综合型物流企业的战略——综合物流

综合物流的优点是能实现一站托运。随着货主企业活动的不断扩大, 发货、入货范围逐渐延伸到全国或海外市场, 在这种状况下, 输送手段不仅涉及货车, 而且还需使用铁路、航空、海运等运送手段。综合型物流企业对应货主复杂多样的物流需求, 从事多元化的物流服务。

如果综合型物流企业能实现物流服务供给中经营资源的共有化,就能达到效益的乘数效应。例如,建成集运输、流通加工、保管机能为一体的综合物流设施或实现运输、保管等物流机能的单一化管理,从而极大降低综合物流业者的服务成本。但是,企业组织的巨大化也会存在间接成本增加、费用提高的风险。

综合型物流企业要注重最先进的信息技术的使用,以期全面地降低交易成本,提升物流服务水平。现在乃至未来,其主要竞争对手始终是国内外同级别的超大型物流商,尤其是加入世界贸易组织(WTO)之后,国外最优秀的物流服务供应商都将进驻国内,竞争将进一步加剧。我国的超大型物流商一定要在学习国外优秀物流商经验的基础上加强自身建设,具体来说可从以下四个方面着手:

(1) 进行 BPR,减少冗余环节,提升工作效率。我国超大型物流业商都是从旧体制过来的,在业务流程上沿袭了很多旧的做法,造成工作效率低下。但只要进行彻底的 BPR,运用工业工程的分析方法,就能从整体上优化流程,从局部改善作业,全面提高工作效率。

(2) 加强品牌管理,创造品牌优势。“品牌”这个词在管理理念层出不穷的今天,似乎已被人所遗忘。可是“品牌”在激烈的市场竞争中依然是一把很快的刀,如“法拉利”是速度的象征,“吉列”是男人的选择,物流的“品牌”又能带给人什么?是快速的服务吗?是高度的可靠性吗?是优秀的交货质量吗?

(3) 传播物流理念,加强物流营销。如前所述,社会物流意识亟须加强,那么究竟谁来传播物流理念呢?在博弈论中有一个著名的模型——大猪小猪博弈,我们超大型物流业商就是“大猪”,有义务向社会传递最新的物流理念,让一些企业专注于其核心竞争力而将物流(如果不是其核心竞争力的话)外包,那么我们的市场也必将扩大,无可否认,“小猪”(中小型物流商)在此过程中也会在此过程中分得一杯羹,但由于市场整体放大,我们得到的利益也比中小型物流商大。

我国物流市场竞争激烈,物流企业也要走出去,一方面传播物流理念,另一方面要加强物流营销,主动出击,与物流需求者建立长期合作关系。

(4) 降低物流作业成本。据统计,从运输成本看,2017年,我国物流总成本占国内生产总值(GDP)的18%,比发达国家高出1倍。也就是说,从运输成本来看,我们还有10%左右成本的空间可以努力。从整体来看,只要能将现有的运输成本降低10%左右,公民经济总体水平就能出现一次新的飞跃。从物流企业本身来看,降低成本也将提高企业的盈利水平。

2. 机能整合型物流企业的战略——系统化物流

机能整合型企业经营战略的特点是以对象货物为核心,导入系统化的物流,通过推进货物分拣、货物追踪系统提供高效、迅速的输送服务。同时,从集货到配送等物流活动全部由企业自身承担,实现高度的机能结合。但是,由于这种由特定货物为对象构筑的系统一般货物运输无法适应,因此物流服务的范围受到限制。

从经营战略上来看,对于市场需求的变化采取特定市场集中型的战略十分有效,所以在机能整合型物流企业中,进一步限定对象顾客层的企业为数不少,即通过再细分市场,突出物流服务的特色来追求企业的效益。与进一步细分市场的战略相反,还有一部分企业采取从集中市场的战略转向多元化战略,其目的是分散对特定市场依存的风险,在特定市场成熟以后寻求新的市场。从目前实践发展的情况来看,大多数开展多元化战略的企业都是利用既存经营资源开展同心多元化战略。

无论是细分化战略还是多元化战略,对于机能整合型企业来讲,机能的内涵和服务质量是这类企业共同的基础和核心,机能的弱化和陈旧将直接动摇企业在特定物流市场上的地位,所以不断提高机能的结合度,发展机能的深度和广度是企业发展的根本战略。

中国国际航空股份有限公司（以下简称国航）以拓展航空货运市场为目标，截至2013年12月31日，国航共拥有以波音、空中客车为主的各型飞机497架，平均机龄6.33年；经营客运航线已达298条，其中国际航线71条、地区航线15条、国内航线212条；通航国家（地区）31个，通航城市154个，其中国外47个、地区3个、国内104个；通过与星空联盟成员等航空公司的合作，将服务进一步拓展到195个国家的1328个目的地。

2003年，在国航货运分公司的基础上成立了中国国际货运航空有限公司（以下简称国货航），由国航、中信泰富有限公司、首都机场集团公司共同投资组建。总部设在北京，以上海为货机主运营基地，是中国唯一载有国旗飞行的货运航空公司。2011年3月18日，国航与香港国泰航空以国货航为平台完成货运合资项目。

通过不断完善产品体系，国货航形成了快运、邮件、危险品、鲜活易腐、活体动物、贵重物品、定制产品、普通货物等产品的运输，可满足顾客多样化的需求。作为拥有50多年货运发展历程的航空运输企业，国货航参与了中国民航多项航空货物运输标准的发起和制定，培养了一支经验丰富、专业敬业的员工队伍，可以为各类特殊货物提供专业、可靠的运输方案。多年来，国货航自觉履行对社会的承诺，勇于承担社会责任。曾在汶川地震、巴基斯坦地震、印度洋海啸、墨西哥甲型流感、智利地震、日本地震等重大灾害援助中，多次成功完成紧急救灾包机任务。同时，秉承安全运行、高品质运行、低碳运行的理念，关爱环境，关注未来。

截至2015年1月，国货航以北京、上海为枢纽，先后开通了上海始发通往欧洲的法兰克福、阿姆斯特丹、萨拉戈萨、哈恩，美国的纽约、芝加哥、洛杉矶、达拉斯，日本的东京、大阪，以及台北、成都、重庆、天津、郑州、南京、长春、沈阳等国际、国内和地区的货机航班。同时，依托国航的全球航线网络，国货航在全球的空运航线达到332条，全球通航点达到166个。另外，国货航在欧洲、美国、日本、亚太等全球各地，还拥有数条全球地面卡车航线作为货机和客机腹舱网络的补充，使货物快速通达全球各地。

3. 利用运输业企业的战略——柔性物流

与机能整合型企业相对的是利用运输业企业，这类企业以综合运用铁路、航空、船舶运输等各种手段，开展货物混载代理业务。这类企业的最大优点是企业经营具有柔性，物流企业可以根据货主企业的需求构筑最适合的物流服务。

目前，常见的是为了保证货主企业物流的效率化而设立物流子公司，这类子公司虽然有的也拥有货车、仓库等物流设施，但大多数都是租用货车业主和仓库业主的设施来提供物流服务。在后一种状况下，物流分公司作为运输代理商接受货主企业的物流要求。同时，由于自身并不拥有经营资源，因而可以彻底实行物流效率化，如货车的大幅削减或物流中心的集约化可以很快实现。

从发达国家的发展来看，货主企业集中于本业，将不属于本企业主导的物流部门分离出去，进而利用外部的物流公司从事物流活动的情况逐渐增加。针对这种情况，在欧美出现了用契约的形式明确货主企业物流效率的目标，进而全面承担货主企业物流的第三方物流业者。一项来自欧洲的调查表明，76%的企业正在使用第三方物流，而且70%企业不止使用一家第三方物流；那些24%没有使用第三方物流的企业又有24%的企业表示正在考虑使用。

第三方物流业者中既有自己拥有货车、仓库等资产的企业，也有自己不拥有任何物流设施采取租赁经营的企业，两种类型的企业物流服务范围都很广，前者逐渐向机能整合型企业发展，而后者成为纯粹的运输代理商。

利用运输业企业的经营战略主要是向无资产的第三方物流商发展。由于企业实质上并不拥有整合的物流机能，因而可以灵活、柔软、彻底地实现物流效率，但是也正因为无资产而可能造成物流服务不稳定。企业应该建立并加强有效的输送机能管理体系，这其中的核心是信息系统的完善以及树立良好、柔软的企业间关系。

4. 缝隙型物流企业的战略——差别化、低成本物流

在经营资源数量和质量方面都受限制的中小企业，必须发挥在特定机能或特定物流服务方面的优势，在战略上实现物流服务的差别化和低成本化。

在从事单一物流服务的情况下，实现服务的差别化比较困难。例如，只要在货车、车库等设施达到一定水准的条件下，任何企业都能够参与运输服务。因此，这种无差别物流服务的企业只有不断降低物流费用，实现低价格竞争才能够生存、发展。通常的措施除了加强企业内管理外，还可以根据运输周期或货物特性实行弹性化的价格政策，如对繁忙期以外的货物运输，或者可以用机械装卸的货物运输实行运费折扣或优惠运输等。

尽管缝隙型企业较难达到差别化，但是也存在通过为特定顾客层提供附加服务，进而成功实现差别化的事例。目前，这方面比较突出的物流服务主要有搬家综合服务、代收服务、仓储租赁服务以及摩托车急送等形式。例如，搬家综合服务除了从事专业化的搬家物流服务外，还替顾客从事清扫、整理、杀虫、垃圾处理等事务；在代收服务中，物流企业通过代收繁杂的产品、检品等业务，然后用货车进行配送，增加物流服务的附加价值；仓储租赁服务是近期兴起的新兴物流形式，它通过出租仓储、安全保管顾客存放的任何货物（大宗商品、书籍、字画、金钱等）来突出物流服务的差别化。近年来，在我国大都市出现的小型保险柜租赁业务就是这种物流服务的具体表现形式之一。

此外，在差别化物流服务中，产品多频度、少量共同配送也非常引人注目，它已成为企业物流差别化的有力武器并得到推广。

复习思考题

1. 物流服务的内涵是什么？
2. 物流服务包括哪些基本服务？如何衡量？
3. 物流的增值服务有哪些类型？各自有什么特点？
4. 物流服务管理的目的和原则是什么？



案例 3

电子工业出版社版权所有
盗版必究