

物流管理概述

学习目标

1. 了解物流的起源与发展
2. 掌握物流的定义与特征
3. 理解并掌握物流的作用与分类
4. 理解物流管理的内容及目标
5. 深刻理解物流一体化的含义及其产生原因
6. 了解重要的物流观点和学说

案例导入

青岛啤酒公司在迅速完成扩张后，其营销战略由以规模为主的“做大做强”相应地转变为以提升核心竞争力为主的“做强做大”。啤酒下线后送达终端市场的速度，即所谓的“新鲜度管理”，成为青岛啤酒打造企业核心竞争力的关键要素。这个新鲜度管理说白了就是企业的物流管理。青岛啤酒是如何成功进行物流管理的呢？

信息不畅是青岛啤酒“保鲜”大障碍

青岛啤酒是从 1998 年起开始推行“新鲜度管理”的。但是，按照旧有的业务流程，产成品出厂后先进周转库，后发至港、站，再到分公司仓库，最后才转运给消费者，啤酒作为日常消费品其口味已经发生了极大的变化。物流渠道不畅，不但增加了运费、加大了库存，也占用了资金、提高了管理成本，新鲜度管理很难落到实处。另外，各区域销售分公司在开拓市场的同时还要管理运输和仓库，往往顾此失彼。所以，青岛啤酒把“新鲜度管理”“市场网络建设”等纳入了信息化建设范畴。青岛啤酒认为，不能及时为公司决策层提供准确的销售、库存信息，信息不畅是制约消费者喝到最新鲜啤酒的严重障碍。

2000 年，青岛啤酒决定利用先进的信息化手段再造其销售网络，组建青岛啤酒销售物流管理信息系统，建立销售公司与各销售分公司的物流、资金流、信息流合理顺畅的物流管理信息系统。这个系统对企业的发货方式、仓储管理、运输环节进行了全面改造，实现了销售体系内部开放化、扁平化的物流管理。

青岛啤酒销售物流管理信息系统由财务、库存、销售、采购、储运等模块构成。这有效地加快了产品周转，降低了库存，加快了资金周转。更重要的是，青岛啤酒实现了以销



定产的“订单经济”。

2001年2月，青岛啤酒与ORACAL正式开始合作，通过引入ERP系统实施企业信息化战略。青岛啤酒规划“借助于ERP系统这个现代管理平台，将所有的啤酒厂、数以百计的销售公司、数以万计的销售点集成在一起。对每一点、每一笔业务的运行过程实施全方位监控，对每一个阶段的经营结果实施全过程的审计，加快资金周转速度，提高整个集团的通透性，实现资源的优化配置”。在金志国看来，“做ERP，青岛啤酒绝对不是赶时髦，我们需要用新技术改造青岛啤酒传统业态的管理体制和动作方式。”金志国说：“后面我们的任务更重，首先要建立畅通的渠道，当然这需要进一步的变革，还要制定各种规章制度，建立综合信息库，采用先进的数理统计方法对收集的信息进行分析处理，并应用到经营决策、资源配置、纠正预防和持续改进过程中去。”

应该说，借助于网络技术的应用改造产品价值链，实现企业由生产链向供应链管理转变是青岛啤酒管理重组的必经之路。

流程不顺也难保“新鲜”

1998年第一季度，青岛啤酒以“新鲜度管理”为中心的物流管理系统开始启动，当时青岛啤酒的产量不过30多万吨，但库存就高达3万吨。当时，他们着重做了两个方面的工作：一是限产压库，二是减少重复装卸，以加快货物运达的时间。以这两个基本点为核心，他们对发货方式、仓库管理、运输公司及相关部门进行了改革和调整，耗费了青岛啤酒很多精力。所以青岛啤酒同样热衷于流程再造，对青岛啤酒而言，所谓流程再造就是为了建立现代物流系统，而从根本上对企业流程进行重新设计。

据介绍，青岛啤酒筹建了技术中心，将物流、信息流、资金流全面统一在计算机网络的智能化管理之下，简化业务运行程序，对运输仓储过程中的各个环节进行了重新整合、优化，以减少运输周转次数，压缩库存，缩短产品仓储和周转时间等。比如，根据客户订单，产品从生产厂商直接运往港、站，省内订货从生产厂商直接运到客户仓库。仅此一项，每箱的成本就下降了0.5元。同时他们对仓储的存量做了科学的界定，并规定了上限和下限，上限为1.2万吨。低于下限发出要货指令，高于上限再安排生产，这样使仓储成为生产调度的“平衡器”，有效改变了淡季库存积压、旺季市场断档的尴尬局面，也满足了消费者对新鲜度的需求。

另外，销售部门要根据各地销售网络的要货计划和市场预测，制订销售计划；仓储部门根据销售计划和库存及时向生产企业传递要货信息；生产厂商有针对性地组织生产，物流公司则及时地调动运力，确保交货质量和交货期。同时销售代理商在有了稳定的货源供应后，可以从人、财、物等方面进一步降低销售成本，增加效益。

（资料来源：<http://logistics.nankai.edu.cn/2016/0624/c5225a43857/page.htm>）

第一节 物流的起源与发展

一、国外物流发展阶段

物流业于19世纪末起源于美国，后扩展到全球，先有军事物流，后扩展到经济领域。

“物流”一词最早来源于军事领域，其英文“logistics”最初的意思是军队的转移、住宿和供给，我国称为“军事后勤”。现在，物流业在全球已成为一个巨大的新兴产业。

（一）以“PD”命名的时代（20世纪初至70年代）

物流最早被重视是在流通领域，最早的物流用语是实物配送（Physical Distribution, PD）。早期的物流定义主要指的是进入流通领域的产成品，强调与产品销售有关的“输出物流”，不包括“输入物流”。

1915年，阿奇·萧在其著作《市场流通中的若干问题》中，论述了物流在经营战略中的作用。第二次世界大战期间，美国军事后勤活动的开展为人们认识综合物流提供了重要的实证依据。

20世纪50年代末，日本从美国引入物流概念。第二次世界大战后的日本作为战败国经济受到重创，而物流对促进战后日本经济的恢复起到了至关重要的作用。此时欧洲各国为了降低产品成本，开始重视工厂范围内物流过程的信息传递，对传统的物流搬运进行变革，对厂内的物流进行必要的规划，并且实行储存与运输分离，各自经营。西方管理科学的重心开始从生产领域转向流通领域，强调应重视流通中的物流管理。

20世纪60年代中至70年代初，日本经济高速增长、商品大规模的生产与销售，使降低成本、提高效益、实现物流合理化成为其在这一时期物流发展的主题。日本开始积极制定和实施各种物流标准，完善物流设施，支持民间的各种合理化物流运动。

（二）从PD到logistics时代（20世纪70—80年代）

物流从流通领域扩展到供应、生产、流通全过程，由最初的注重仓储、运输等各功能最优，发展到注重采购、生产、物流等各部门最优，最终发展为综合物流，以追求整个企业最优为目标。

20世纪80年代前后，随着物流系统合理化的范围扩展到供应、生产和流通全过程，对于一个生产企业来说，要提高经济效益、增强竞争力，不仅要做好制成品从生产者到用户的物品配送管理，而且要做好产品生产前从供应商到生产制造商的原材料和零部件的采购、运输、仓储和库存等的物料管理，以及在生产过程中对物料、零部件等的运输和库存管理，即从企业经营整体的范围来规划和整合物流活动。显然，用physical distribution来描述物流，无论从范围还是内容都已不能适应时代的发展，因而，从80年代中期开始，logistics逐渐取代physical distribution成为物流的代名词。

这一阶段物流管理的内容从企业内部延伸到企业外部，物流管理的重点已经转移到对物流的战略研究方面。同时期的日本经济发展迅速，并进入了以消费为主导的时代，在企业内开始出现专业的物流部门，用系统的观点开展降低物流成本的活动，同时物流公司也开始兴起。

（三）供应链物流时代（20世纪90年代至21世纪初）

随着分工的深化，一方面，制造成本降低的空间越来越有限；另一方面，在越来越多的制造企业将非核心业务外包之后，企业间的相互依赖关系加深，交易活动日益频繁，这时降低交易成本就成为降低产品总成本的关键环节。于是，仅单个企业自身做好物流管理已经远远不够，在整个供应链上实现高效的物流管理成为降低交易成本、提高产品竞争力



的关键所在。这时，人们不断地赋予物流更重要的使命，物流的内涵也在不断地丰富和完善，物流成为供应链的一部分，置于供应链管理之下。

20 世纪 90 年代，日本受美国影响，将物流的概念由“physical distribution”转换为“logistics”。日本各界开始构建“产销一体化”的物流体系，即供应商、生产厂商、流通企业、消费者互相协调与合作的物流体系。

（四）绿色物流时代（21 世纪初至今）

随着专业化分工的发展，许多企业将企业物流的全部或部分外包给专业的物流公司，从而促进了社会化物流的发展。同时，随着环保压力的增大，企业也加强了对废弃物的物流管理，即尽可能地抑制物流各个环节所发生的公害（排放的毒气、噪声、震动、交通堵塞、交通事故、排放的废油、过剩的包装等），以便形成“低公害型完全循环的物流”，从而推动了绿色物流的发展。

二、国内物流发展阶段

我国物流的发展时间不长，大致可以分为两个阶段。

（一）第一阶段：20 世纪 80 年代到 90 年代中期

1979 年，以国家物资总局为首，铁道部、交通部、国家经委综合运输研究所等单位共同组成中国物资流通代表团，参加了在日本举行的第三次国际物流会议。他们回国后撰写了考察报告，介绍了日本物流的发展情况和大会内容。1981 年，北京物资学院的王之泰教授在物资部的专业刊物《物资经济研究通讯》上发表了“物流浅谈”一文，首次完整地将物流概念引入中国。这一时期国内对于物流的研究主要侧重于宏观方面，对其他方面的物流研究相对较少。

（二）第二阶段：20 世纪 90 年代中期至今

直到 20 世纪 90 年代中期，我国的物流才真正崛起。1994 年广州宝供等专业物流公司的出现，标志着中国现代物流企业的诞生，拉开了现代物流组织的序幕。这一时期政府和企业都开始重视物流的发展，加快物流基础设施和物流网点建设的步伐。

与发达国家相比，尽管我国物流发展的整体水平相对滞后，但我国政府特别重视现代物流业的发展，已出台了相关政策，以推动我国供应链物流和低碳、绿色物流的发展。

第二节 物流的定义及特征

一、物流的定义

（一）国外对物流的定义

目前，“物流”还没有一个统一的定义，各国的专家学者和相关组织从不同的角度给出了不同的定义。同时，物流还是一个发展中的概念，随着理论和实践的发展，物流的定义也将不断地发生变化。比较有代表性的物流定义主要有以下四个。



1. 美国对物流的定义

2002年,美国物流管理协会(Council of Logistics Management, CLM)将物流定义为:“物流是供应链运作的一部分,是以满足顾客要求为目的,对货物、服务和相关信息在产出地和消费地之间实现高效且经济的正向和反向的流动和储存所进行的计划、执行和控制过程。”

2. 日本对物流的定义

在日本,不同学者对物流有不同的定义,最有代表性的是1981年日本日通综合研究所给出的物流定义:“物流是将货物由供应者向需求者的物理性位移,是创造时间价值和场所价值的经济活动,包括包装、搬运、保管、库存管理、流通加工、运输、配送等活动领域。”

3. 欧洲对物流的定义

1994年,欧洲物流协会(European Logistics Association, ELA)发表的《物流术语》(Terminology in Logistics)将物流定义为:“物流是在一个系统内对人员及/或商品的运输、安排及与此相关的支持活动的计划、执行与控制,以达到特定的目的。”

4. 加拿大对物流的定义

1985年,加拿大物流管理协会(Canadian Association of Logistics Management, CALM)给出的定义为:“物流是对原材料、在制品库存、产成品及相关信息从起运地到消费地的有效率的、成本有效益的流动和储存进行计划、执行与控制,以满足顾客需求的过程。”

(二) 我国的物流定义

根据中华人民共和国国家标准《物流术语》(GB/T 18354—2006),物流的定义为:“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、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。”

二、现代物流的特征

1. 物流反应快速化

物流服务提供者对上下游的物流、配送需求的反应速度越来越快,前置时间越来越短,配送间隔越来越小,物流配送速度越来越快,商品周转次数越来越多。

2. 物流功能集成化

现代物流着重于将物流与供应链的其他环节进行集成,包括物流渠道与商流渠道的集成、物流渠道之间的集成、物流功能的集成、物流环节与制造环节的集成等。

3. 物流服务社会化

物流服务社会化的突出表现为第三方物流与物流中心的迅猛发展。随着社会分工的深化和市场需求的日益复杂,企业在运营过程中更倾向于将有限的资源集中于自身的核心业务,将自身并不擅长的物流环节交由专业物流公司,或者在企业内部设立相对独立的物流专业部门。专业的物流部门由于具有人才优势、技术优势和信息优势,可以采用更为先进的物流技术和管理方式,取得规模经济效益,从而达到物流合理化。



4. 物流目标系统化

现代物流从系统的角度统筹规划一个公司整体的各种物流活动，处理好物流活动与商流活动及公司目标之间、物流活动与物流活动之间的关系，不求单个活动的最优化，但求整体活动的最优化。

5. 物流手段现代化

计算机技术、通信技术、机电一体化技术、语音识别技术等得到普遍应用。世界上最先进的物流系统运用了全球卫星定位系统（GPS）、卫星通信、射频识别装置（RF）、机器人，实现了自动化、机械化、无纸化和智能化。

6. 物流组织网络化

随着生产和流通空间范围的扩大，为了保证对产品促销提供快速的、全方位的物流支持，现代物流需要有完善、健全的物流网络体系，网络上点与点之间的物流活动保持系统性、一致性。这样可以保证整个物流网络有最优的库存总水平及库存分布，运输与配送快速、机动，既能铺开又能收拢，形成快速灵活的供应渠道。分散的物流单体只有形成网络，才能满足现代生产与流通的需要。

7. 物流经营市场化

现代物流的具体经营采用市场机制，无论是企业自己组织物流，还是委托社会化物流企业承担物流任务，都以“服务—成本”的最佳配合为总目标，谁能提供最佳的“服务—成本”组合，就找谁服务。国际上既有大量自办物流相当出色的“大而全”“小而全”的例子，也有大量利用第三方物流企业提供物流服务的成功案例。相对而言，物流的社会化、专业化已经成为主流，即使是非社会化、非专业化的物流组织也都实行严格的经济核算。

8. 物流信息电子化

由于计算机信息技术的应用，现代物流过程的可见性明显增加，物流过程中库存积压、延期交货、送货不及时、库存与运输不可控等风险大大降低，从而可以加强供应商、物流商、批发商、零售商在组织物流过程中的协调和配合，以及对物流过程的控制。

9. 物流管理智能化

随着科学技术的应用和发展，物流管理由手工作业到半自动化、自动化，直至智能化，这是一个渐进的发展过程。从这个意义上来说，智能化是自动化的继续和提升，因此可以说，自动化过程中包含更多的机械化成分，而智能化中包含更多的电子化成分，如集成电路、计算机硬件软件等。

第三节 物流的作用与分类

一、物流的效用

（一）时间效用

产品和服务不仅要在客户需要的地点送达，而且还必须在他们需要的时间内送达。时间效用通过物流的库存管理、选址和服务活动来产生。在某种程度上，交通运输也通过将



商品更快地送到需求地点产生时间效用。

“物”从供给者到需要者之间有一段时间差，由于改变这一时间差而创造的价值，叫作“时间效用”。物流创造时间效用的形式有以下三种。

1. 缩短时间创造效用

缩短物流时间，可获得多方面的好处，如减少物流损失、降低物流消耗、提高物流周转率、节约资金等。生产和消费之间的流通时间越短，资本周转就越快，资本的增值速度也越快。所以，通过物流时间的缩短可取得很高的时间效用。

2. 弥补时间差创造效用

在经济社会中，需求和供给普遍存在时间差。例如，粮食、水果等农作物的生产、收获有严格的季节性和周期性，这就决定了农作物的集中产出，但是人们的消费是天天有需求的。因而供给和需求之间不可避免地会出现时间差。正是有了这个时间差，商品才能取得自身最高的价值，才能获得十分理想的效益。但是，这个因时间差而产生的效用本身不会自动实现，如果不采取有效的方法，集中产出的粮食除了当时的少量消费外，就会损坏、腐烂，而在非生产时间，人们就会找不到粮食、水果吃。所以必须进行储存、保管以保证经常性的需求，供人们食用以实现其使用价值。这种使用价值是通过物流活动克服了季节性生产和经常性消费的时间差才得以实现的。这就是物流的时间效用。

3. 延长时间差创造效用

尽管加快物流速度、缩短物流时间是普遍规律，但是，在某些具体物流中也存在通过人为地、能动地延长物流时间来创造效用的现象。例如，囤积居奇便是一种有意识地延长物流时间，增加时间差来创造效用的行为。

（二）空间效用

物流的作用之一就是产品从供应点输送到需求点，物流使市场区域界线得到了延伸，这种对产品和服务的增值作用就是空间效用。空间效用主要通过运输来产生，克服了商品生产和消费在地理空间上的分离。

物流的空间效用主要有以下四种具体形式。

1. 从集中生产地流入分散需求地

现代化大生产的特点之一是通过集中的、大规模的生产来提高生产效率，降低成本。在一个小范围集中生产的产品可以覆盖大面积的需求地区，有时甚至可覆盖一个国家乃至若干个国家。例如，钢铁、水泥、化工原料等的生产，往往在一个地区以几百万吨甚至几千万吨的规模进行生产，之后通过物流流入分散需求地区。

2. 从分散生产地流入集中需求地

与第一种情况相反的情况在现代社会生产中也不少见。例如，粮食是在一亩一亩的土地上分散生产出来的，而一个大城市的粮食需求却相对是大规模集中的；一辆汽车的零配件生产地也分布得非常广，但一般集中在一个总厂中装配。这就形成了分散生产和集中需求，物流便依此取得了空间效用。



3. 从低价值生产地流入高价值需求地

在现代社会中，供应与需求的空间差比比皆是，除了由社会化大生产决定的之外，有不少是由自然地理和社会发展等因素决定的。例如，农村生产粮食、蔬菜用于城市消费，南方生产香蕉、菠萝用于各地消费，北方生产玉米、大豆用于各地消费等。现代人每日消费的物品几乎都是隔着一定距离，甚至是在十分遥远的地方生产的，这些复杂交错的供给与需求的空间差都是靠物流来弥合的，物流也就从中取得了相应的利益。

4. 从资源富余地流入资源稀缺地

在经济全球化的浪潮中，国际分工和全球供应链的构筑，使在成本最低的地区进行生产，通过有效的物流系统和全球供应链，在资源富余地获得生产所需的资源，各类资源由富余地向稀缺地流动成为可能，尤其是先进的机器设备、稀有的原材料、工业半成品等的流动更为明显。

（三）形态效用

即通过生产、制造或组装过程对商品的增值。物流也可以创造形态价值。流通加工是物流领域常用的手段。这种加工活动不是创造商品的主要实体，形成商品的主要功能和使用价值，而是带有完善、补充和增加性质的加工活动，这种活动必然会形成劳动对象的附加价值，同时创造形态效用。比如，计算机制造商将硬盘、主板、光驱、显示器、键盘等零部件组装在一起制成计算机。这种组装过程使产品形态发生了变化，并且这种变化使产品增加了价值，也就产生了产品的形态效用。

（四）占有效用

这种形式的效用主要是通过市场营销活动创造的。所谓市场营销就是通过市场促进交换，以满足人类需要和欲望的活动。它通过设计、定价、促销和分销的规划与实施过程，提高客户占有商品或享受服务的欲望，最终达到实现交换的目的。在商品经济中，物流依赖占有效用而存在，因为只有当客户对产品或服务有需求时，提供时间和空间效用才有意义。

二、物流在国民经济中的重要地位与作用

（1）物流是国民经济的动脉系统，连接社会生产的各个部分使之成为一个有机整体。任何一个社会（或国家）的经济，属于不同的所有者，它们之间相互供应产品用于对方的生产性消费和职工的生活消费，它们互相依赖又互相竞争，形成错综复杂的关系。物流就是维系这些复杂关系的纽带。

（2）物流的改进是提高微观经济效益和宏观经济效益的重要源泉。这不仅由于物流组织的好坏直接决定着生产过程是否能够顺利进行，决定着产品的价值和使用价值是否能够得以实现，而且因为物流费用已成为生产成本和流通成本的重要组成部分。物流是保证商流顺畅进行，实现商品价值和使用价值的物质基础。

（3）在商品流通中，物流是伴随着商流产生的，同时它又是商流的物质内容和物质基础。商流的目的在于变换商品的所有权（包括支配权和使用权），而物流是商品交换过程所要解决的社会物质变换过程的具体体现。



三、物流在企业经营中的地位与作用

企业物流管理是以企业物流为研究对象，以供应物流管理、生产物流管理、销售物流管理、回收物流管理、库存物流管理与逆向物流为基础，并从物流营销服务、物流成本、物流信息、物流管理组织等不同的实际角度，对企业进行系统的实际运作管理和发展方向指导。

从企业的角度看，其与物流的关系可以概括为两个方面：一方面，物流是企业赖以生存和发展的外部条件；另一方面，物流是企业本身必须从事的重要活动。

关于企业物流的内涵及范畴，可理解为企业物流是以企业经营为核心的物流活动，是具体的、微观物流活动的典型领域。

具体而言，企业物流包括以下五种运作内容：企业生产物流，企业供应物流，企业销售物流，企业回收物流，企业废弃物物流。

物流管理在企业竞争中发挥着不可替代的作用，在企业实现采购成本最小化、经济利益最大化和企业社会价值方面作用巨大。物流在企业取得竞争优势过程中的关键作用体现在以下四个方面。

(1) 增强企业财务稳健性。资金周转率是反映企业财务稳健性的重要指标之一，其与企业库存水平息息相关。企业库存成本越小，资金周转越快，则企业的财务稳健性越强。在我国整个商品的生产销售中，用于加工制造的时间仅为 10% 左右，生产成本占总成本的 10% 左右，而物流过程占用的时间几乎为整个商品生产销售的 90%，相应的物流成本占总成本的 40%。所以提升物流水平、加快企业资金的周转可以增强企业财务稳健性。

(2) 促进企业战略目标的实现。企业总体战略所追求的就是竞争优势，而企业的竞争优势往往通过两方面来体现：价值优势和成本优势。价值优势是指在顾客眼里，形成与竞争者不同的顾客价值；成本优势是指以低成本经营，获得比竞争者更大的价格优势。从价值优势来讲，物流管理的贡献在于其能提供个性化服务，提高服务的可靠性和快速反应能力。从成本优势来讲，物流管理的贡献在于其能提高生产能力的利用率和资产周转率，推进业务流程的协作与整合。物流通过对价值和成本优势的提升，以达到成本和服务的双重领先，优化顾客的价值。

(3) 推动企业创新。物流的创新可以带来企业业务流程的创新，因为业务流程决定组织结构，组织结构决定管理制度，管理制度决定企业的文化和价值。所以，物流管理的创新可以从根本上影响企业的竞争力。

(4) 提升企业价值创造的能力。物流可以从两个方面来提升企业价值创造的能力：一是通过改善物流管理以提高企业的反应速度，减小订货提前期，提前期越小，对需求变化的反应越快，企业就越能把握市场；二是通过优化流程创造价值，如在 VMI 情况下，零售商只是提供销售数据、库存量数据，以及促销计划等信息，供应商依据信息相应地补给库存、管理库存，从而改变传统的由零售商下单补货的模式。在 VMI 情况下，一方面，零售商能减少库存和规避库存过时的风险，增加现金流；另一方面，供应商可以通过调整生产规模、生产适销产品而减少库存，减少销售不良的产品，最终达到双赢。



四、物流的分类

根据分类标准的不同，物流可以被划分为不同的类型。目前我们没有一个统一的分类标准，常见的物流分类有以下六种。

（一）按照所涉及的领域分类

按照所涉及的领域，物流可分为宏观物流和微观物流。

（1）宏观物流是从社会再生产的总体角度进行认识和研究的物流活动。其研究重点是社会再生产总体物流，主要特点是综观性和全局性。

（2）微观物流主要是指企业、消费者所从事的实际的、具体的物流活动。其研究重点是企业物流、生产物流、生活物流等，特点是具体性和局部性。

（二）按照所从事业务的属性分类

按照所从事业务的属性，物流可分为供应物流、生产物流、销售物流、逆向物流和废弃物物流。

（1）供应物流是指“提供原材料、零部件或其他物料时所发生的物流活动”。供应物流应当力求以最低成本、最少消耗、最大保证来组织物流活动。

（2）生产物流是指企业生产过程中发生的涉及原材料、在制品、半成品、产成品等所进行的物流活动。

（3）销售物流是指企业在销售商品过程中所发生的物流活动。

（4）逆向物流是指不合格物品的返修、退货及周转使用的包装容器从需方返回到供方所形成的物品实体流动。

（5）废弃物物流是指将经济活动或人民生活中失去原有使用价值的物品，根据实际需要进行收集、分类、加工、包装、搬运、储存等，并分送到专门处理场所的物流活动。例如，生产过程产生的废渣废水、销售过程产生的废弃包装材料、消费过程中产生的垃圾等的回收。

（三）按照物流活动覆盖范围分类

按照物流活动覆盖范围，物流可分为国际物流和区域物流。

国际物流是指跨越不同国家（地区）之间的物流活动。国际物流伴随和支撑国际经济交往、贸易活动和其他国际交流所发生的物流活动，是现代物流系统发展很快、规模很大的一个物流领域。

相对于国际物流而言，一个国家范围内的物流、一个城市的物流、一个经济区域的物流，都处于同一法律、规章、制度之下，都受相同文化及社会因素影响，都处于基本相同的科技水平和装备水平上。因而，区域物流既有其独特性，又有其区域个性化的特点。区域物流研究的一个重点，是城市物流。世界各国的发展，有一个非常重要的共同点是社会分工。国际合作的加强，导致一个城市及周边地区都逐渐形成小的经济地域，这成了社会分工及国际分工的重要微观基础。

（四）按照物流活动的执行主体分类

按照物流活动的执行主体，物流可分为第一方物流、第二方物流、第三方物流和第四



方物流。

(1) 第一方物流 (First-Party Logistics, 1PL) 是指卖方物流, 由生产者或者供应方组织的物流活动。这些组织的主要业务是组织生产和供应商品。

(2) 第二方物流 (Second Party Logistics, 2PL) 是指买方物流, 由销售者或流通企业组织的物流活动。这些组织的核心业务是采购并销售商品, 为了销售业务需要而投资建设物流网络、物流设施和设备, 并进行具体的物流业务运作组织和管理。

(3) 第三方物流 (Third-Party Logistics, 3PL) 是由供方与需方以外的物流企业提供物流服务的业务模式。这里所指“第三方”, 是相对于买方和卖方来说的, 通过与第一方或者第二方的合作来提供专业化的物流服务。一般意义上的第三方物流还应该是独立的, 是同第一方和第二方物流相比具有明显资源优势的物流公司。

(4) 第四方物流 (Fourth-Party Logistics, 4PL) 是指一个调配和管理组织自身的及具有互补性的服务提供商的资源、能力与技术, 来提供全面的供应链解决方案的供应链集成商。它不是物流的利益方, 而是通过拥有的信息技术、整合能力及其他资源提供一套完整的供应链解决方案, 以此获取一定的利润。

(五) 按照物流活动的特殊性分类

按照物流活动的特殊性, 物流可分为一般物流和特殊物流。

(1) 一般物流指具有普遍性、通用性和共同性的物流活动, 或者说是没有特殊要求的物流活动。

(2) 特殊物流是指专门范围、专门领域、特殊行业, 在遵循一般物流规律的基础上, 带有特殊制约因素、特殊应用领域、特殊管理方式、特殊劳动对象、特殊机械装备特点的物流。例如, 危险品具有腐蚀性、自燃性、易燃性、毒害性、爆炸性等性质, 其对运输工具、保管条件、物流设施设备都有特殊的要求。

(六) 按照物流管理模式分类

按照物流管理模式分类, 物流可分为自营物流与外包物流。

(1) 自营物流主要是指工业企业自己营业的物流, 而它主要的经济来源不在于物流。比如海尔, 它就是自营物流, 其最大利润源却不是物流, 但它有能力自己承担物流业务并从中获利。

(2) 外包物流是指将物流业务外包, 即制造企业或销售企业等为集中资源、节省管理费用、增强核心竞争能力, 将其物流业务以合同的方式委托给专业的物流公司 (3PL) 运作。外包是一种长期的、战略性的、相互渗透的、互利互惠的业务委托和合约执行方式。

第四节 物流管理的内容及目标

一、物流管理定义

根据中华人民共和国国家标准《物流术语》(GB/T 18354—2006), 物流管理的定义为: “为达到既定的目标, 对物流的全过程进行计划、组织、协调与控制。”



二、物流管理的内容

从基本过程、组成要素和管理职能等方面来看，物流管理的主要内容应当包括以下三个部分。

(1) 对物流活动各个环节的管理，包括对运输、仓储、装卸、搬运、包装、流通加工、配送等环节的管理。

(2) 对物流活动过程中各要素的管理，包括对人、财、物、方法和信息等的管理。

(3) 对物流活动中具体职能的管理，主要包括对物流计划、质量、技术、经济等的管理。

三、物流管理的目标

物流管理最基本的目标就是以最低的成本提供客户最满意的物流服务，而且在客户需要时，将客户所需要的物品以合适的方式在指定的时间内送达需要的场所。

物流管理的目标具体包括：快速反应、最小变异、最低库存、整合运输、产品质量，以及生命周期支持等。

(1) 快速反应。快速反应关系到企业及时满足客户需求的能力。信息技术提高了企业在尽可能短的时间内完成物流作业，并尽快交付所需存货的能力。快速反应的能力把物流作业的重点从根据预测和对存货储备的预期，转移到从装运到装运方式对客户需求做出迅速反应上来。

(2) 最小变异。最小变异就是尽可能地控制任何会破坏物流系统表现的、意想不到的事件。这些事件包括客户收到订货的时间被延迟、制造过程中发生意想不到的损坏、货物交付到不正确的地点等。传统的解决变异的方法是建立安全储备存货或使用高成本的溢价运输。信息技术的使用使物流控制成为可能。

(3) 最低库存。最低库存的目标是减少资产负担和提高相关的周转速度。存货可用性的高周转率意味着分布在存货上的资金得到了有效的利用。因此，保持最低库存就是要把存货减少到与客户服务目标相一致的最低水平。

(4) 整合运输。最重要的物流成本之一是运输成本。一般来说，运输规模越大及需要运输的距离越长，每单位的运输成本就越低。这就需要有创新的规划，把小批量的装运聚集成集中的、较大批量的整合运输。

(5) 产品质量。由于物流作业必须在任意时间跨越广阔的地域来进行，对产品质量的要求强化，因为绝大多数物流作业是在监督者的视野之外进行的。由于不正确的装运或运输中的损坏导致重做，客户订货所花的费用远比第一次就正确地履行所花费的费用多，因此，物流是发展和维持全面质量管理不断改善的主要组成部分。

(6) 生命周期支持。某些对产品生命周期有严格需求的行业，回收物流将构成物流作业成本的重要部分。如果不仔细审视逆向的物流需求，就无法制定良好的物流策略。因而，产品生命周期支持也是设计的重要目标之一。

物流管理的目标还可以从不同的角度加以阐述。从国民经济的角度看，物流管理的目标在于降低物流成本，抑制物价上涨，发挥物流对于流通活动的支援作用；从工商企业的角度看，物流管理的目标在于以最低的费用达到对顾客服务的最优；从物流企业经营的角



度看，物流管理的目标是为货主企业提供所需的物流服务；从物流装卸搬运作业的技术角度看，物流管理的目标在于通过物流作业的自动化，逐渐将人从繁重的体力劳动中解脱出来，改善人的劳动环境；从以人为本思想的角度看，物流管理的终极目标在于促进人类生活水平和社会福利水平的提高。

第五节 物流一体化

物流管理强调运用系统方法解决问题。现代物流通常被认为是由运输、存储、包装、装卸、流通加工、配送和信息诸环节构成的。系统方法就是利用现代管理方法和现代技术，使各个环节共享总体信息，作为一个一体化的系统进行组织和管理，使系统能够在总成本尽可能低的条件下，提供有竞争优势的客户服务。系统方法认为，系统的效益并不是其各个局部环节效益的简单相加，这就意味着对于出现的某一个方面的问题，要对全部的影响因素进行分析和评价。从这一思想出发，物流系统并不简单地追求各个环节各自的最低成本，而是相互影响、相互制约、存在交替损益的关系。比如，过分强调包装材料的节约，就可能因其易于破损造成运输和装卸费用的上升。因此，系统方法强调要进行总成本分析，以及避免次佳效应和成本权衡应用的分析，以达到总成本最低，同时满足既定的客户服务水平要求的目的。

一、物流一体化的含义

所谓“物流一体化”就是以物流系统为核心的由生产企业，经由物流企业、销售企业直至消费者供应链的整体化和系统化。它是指物流业发展的一个高级和成熟的阶段。只有当物流业高度发达，物流系统日趋完善，物流业成为社会生产链条的协调者和领导者，才能为社会提供全方位的物流服务。

二、物流一体化的分类

物流一体化的发展可分为以下三个层次。

(1) 物流自身一体化。物流自身一体化是指物流系统的观念逐渐确立，运输、仓储和其他物流要素趋向完备，子系统协调运作，系统化发展。

(2) 微观物流一体化。微观物流一体化是指市场主体企业将物流提高到企业战略的地位，并且出现了以物流战略作为纽带的企业联盟。

(3) 宏观物流一体化。宏观物流一体化是指物流业发展到这样的水平：物流业占到GDP的一定比例，处于社会经济生活的主导地位。它使跨国公司从内部职能专业化和国际分工程度的提高中获得规模经济效益。

物流一体化是物流产业化发展形式，它必须以第三方物流充分发育和完善为基础。物流一体化的实质是一个物流管理的问题，即专业化物流管理人员和技术人员充分利用专业化物流设备、设施，以及专业化物流运作的管理经验，以取得整体最优的效果。同时，物流一体化的趋势为第三方物流的发展提供了良好的发展环境和巨大的市场需求。



三、物流一体化思想的演化过程

物流一体化的目标是应用系统科学的方法充分考虑整个物流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。在美国等发达国家的物流企业大多实行了一体化运作，而且其企业物流的一体化不再局限于单个企业的经营职能，而是贯穿于生产和流通的全过程，包括了跨越整个供应链的全部物流，实现由内部一体化到外部一体化的转变。

在 20 世纪 70 年代末之前，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。欧美等发达国家（地区）的许多企业都设立了物流部或物流服务部，全面负责生产经营过程中的采购、物料管理、生产制造、装配、仓储、分销等所有环节的物流活动，实现了采购物流、生产物流和分销物流的统一运作和管理，称为企业物流的内部一体化。

20 世纪 80 年代，许多企业把物流管理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。物流子公司的成立，使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应商，以及顾客的业务关系上来。90 年代，企业纷纷与上游供应商和下游分销商走向合作，以最优的商品供应体系，实现了跨企业的供应链管理一体化。供应链管理是集生产商、供应商、分销商、零售商，以及运输、信息及其他物流服务供应商为一体的管理，是物流管理的最高境界。企业通过与外部组织对整个供应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，降低了整个供应链的物流成本，实现了对顾客需求的快速反应，提高了顾客服务水平和企业竞争力。

供应链管理一体化典型的运作模式是物流外包或缔结战略联盟。

物流外包是指企业通过整合利用外部最优秀的专业化资源，从而降低成本、提高效率，充分发挥自身核心竞争力和增强企业对环境的迅速应变能力的一种管理模式。企业在内部资源有限的情况下，为取得更大的竞争优势，仅保留其最具竞争优势的功能，而把其他功能通过整合、利用外部最优秀的资源，形成协同效应，使企业获得竞争优势，提高其对环境的应变能力。

缔结战略联盟是指核心企业打破了供应链伙伴之间传统的交易关系，以非合同的形式，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，以广泛的团队合作，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。

四、物流一体化产生的原因

（一）消除利益冲突

传统地，物流活动被分散在不同部门，各部门有各自追求的目标。这些目标往往相互冲突，难以形成统一的目标。为了克服部门间的利益冲突，一些发达国家的企业将各种物流活动集成在一个部门，诸如物流部，对物流活动进行统一运作与管理，以消除部门间利益冲突。



（二）成本的交替损益

物流活动的各项成本间存在交替损益关系。如减少商品储存的数量可以降低储存成本，但由于储存数量减少，在市场规模不变的情况下为了满足同样的需求，势必要频繁进货，增加了运输次数，从而导致运输成本上升。也就是说在追求库存合理性时又牺牲了运输的合理性。再如采用分项物流管理，各个部门追求自身的最优化，势必会影响到整个系统的优化。只有通过采用一体化物流管理把相关的物流成本放在一起考虑，才能实现整个系统的最优化，实现最低总成本物流。

（三）提高运作效率

物流系统的构成要素既相互联系又相互制约，其中一项活动的变化，会影响其他要素相应地发生变化。如运输越集成，包装就越简单；反之，杂货运输对包装要求就很严格。再者，商品储存数量和仓库地点的改变，会影响运输次数、运输距离甚至运输方式发生改变等，因此，只有对系统各功能进行统一管理，才能更有效地提高整个系统的运作效率。

（四）提高物流绩效

物流子公司作为企业专门从事物流业务管理的组织部门，通过独立核算、自负盈亏，使物流成本的核算变得简单明确，有利于对物流成本的控制；通过对物流业务统一指挥、运作，有利于提高物流的交付速度、物流质量、物流可靠性、物流灵活性和劳动生产率；通过市场交易从事物流运作，有利于破除来自生产部门和销售部门的限制；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，实现了资源共享，从而实现价值增值和提高物流绩效。

（五）提高竞争力

内部一体化只能实现企业内部的最优化。很显然，供应链上的所有企业各自孤立地优化其物流活动，跨越供应链的物流很难达到优化。就物流成本来说，运输成本和库存成本在物流成本中占有很大比重。依据美国的经验，近 20 年来运输成本在其 GDP 中的比例大体保持不变，而库存成本比重降低是导致美国物流总成本比例下降的最主要原因。如果仅仅实行内部一体化，由于没有与供应商和分销商实现一体化管理，供应商或分销商往往保有大量原材料或产成品库存，那么这些库存成本归根结底都要转嫁给最终消费者。这种成本的转移并不能提高企业的竞争力。因此，要真正做到减少甚至消除原材料和产成品库存、降低交付成本，就必须与上游供应商和下游分销商合作，进行统一管理、统一行动，降低整个供应链的成本，提高企业的竞争力。

（六）扩大竞争优势

核心竞争力被认为是企业借以在市场竞争中取得并扩大优势的的决定性力量，其内涵十分丰富，反映在技术资源、知识文化、组织与管理系统中。由于任何企业所拥有的资源都是有限的，它不可能在所有的业务领域都获得竞争优势。有的企业具有核心技术能力、核心制造能力，却不具备核心营销能力、核心企业组织协调管理能力和企业战略管理的核心能力。20 世纪 90 年代以来，在快速多变的市场竞争中，单个企业依靠自己的资源进行自我调整的速度很难赶上市场变化的速度，因而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，而将其不具备核心能力的业务通过外包或战略联盟等形式交由外部组织承担。企业通过与外部组织共享信息、共担风险、共享收益，将上述五种核心能力加以整合集成，从而以供应链的核心竞争力赢得并扩大竞争优势。

第六节 重要的物流观点和学说

自从物流产生以来，随着人们对物流认识的不断深入和物流实践的不断发展，物流学说也呈现出百花齐放、百家争鸣的局面。下面列举九个比较重要的物流观点和学说。

一、商物分离学说

商品从生产领域到消费领域的转移过程称为商品流通。在这个过程中，商流和物流的活动表现为：一是商品价值的转移，即商品所有权转移；二是商品使用价值的转移，即商品实体的转移。前者称为商流，后者称为物流。商流和物流的统一，构成了商品流通。

随着商品经济的发展，商流与物流产生了分离，即商业流通和实物流通各自按照自己的规律和渠道独立运动。

商流与物流产生分离的根本原因是商流运动的基础——资金流和实物运动具有相对独立性。实物的运动是通过资金的运动来实现的，也就是说资金的分配是实物运动的前提。两者的运动渠道、运动形态不同。商物分离实际是商品流通中的专业分工、职能分工的产物，是通过这种分工实现大生产式的社会再生产的产物，这是物流科学中重要的新概念。物流科学正是在商物分离基础上才得以对物流进行独立的科学考察，进而形成物流科学的。

总之，商流和物流构成了商品流通的两个支柱。商流的活跃能加快物流的速度，给物流带来活力，而物流的畅通无阻能使商品源源不断地被送到消费者手中。商流与物流分离的积极意义是充分发挥资金运动和实物运动各自的规律性和有效性，从而推动商品流通向更现代化的方向发展。

二、第三利润源泉

“第三利润源泉”指的是现代物流。在资源领域和人力领域这两个利润源潜力越来越小、利润开拓越来越困难的情况下，物流领域的潜力得到重视，按时间序列排为“第三利润源泉”。

第三利润源泉学说最初是由日本早稻田大学教授西泽修提出来的。1970年，西泽修教授把自己的著作《流通费用》的副标题写作“不为人知的第三利润源泉”。他认为物流可以为企业大量直接或间接的利润，是形成企业经营利润的主要活动。同样的解释还反映在日本另一位物流学者谷本谷一先生编著的《现代日本物流问题》一书和日本物流管理协会编著的《物流管理手册》中，后来“第三利润源泉”才逐步在其他国家流传开来。

三、物流森林说

物流森林说是美国学者提出的。该学说认为物流整体效应如同森林，其过程包括一系列活动，如运输、储存、包装、配送、流通加工等。在物流过程中不是单纯地追求各项功

能要素优化,更重要的是追求整体效果的有机联系,即追求总体效果最优。

物流森林说强调的是总体观念。在物流理论中,还有很多提法也反映了类似观念,如物流系统论、多维结构论、物流一体化观念、综合物流观念和物流供应链理论等。

四、黑暗大陆学说

1962年,著名管理学家彼得·德鲁克在《财富》杂志上发表了题为“经济的黑色大陆”一文,他将物流比作“一块未开垦的处女地”,强调应高度重视流通及流通过程中的物流管理。彼得·德鲁克认为“流通是经济领域里的黑暗大陆”。这是由于在流通中物流活动的模糊性尤为突出,物流是流通领域中人们认识不清的领域。所以,现在看来,黑暗大陆学说主要是针对物流本身而言的,认为物流这个领域未知的东西太多了,相关的理论和实践都不成熟,这也意味着物流可以产生的利润空间极大。

在某种意义上,黑暗大陆学说是一个未知学的研究结论,是战略分析的结果,带有哲学的抽象性。这一学说对研究物流起到了启迪和动员的作用。

五、物流冰山学说

物流冰山学说是由日本早稻田大学西泽修教授提出来的。他在研究物流成本时发现,现行的财务会计制度和会计核算方法都不可能掌握物流费用的真实情况。一般情况下,企业会计科目只把支付给外部运输企业、仓库企业的费用列入成本,实际上,这些费用在整个物流费用中只是很小的一部分。真正的大头是企业内部发生的各种物流费用,如物流基础设施建设费,企业利用自己的车辆运输、利用自己的库存保管货物、由自己的工人进行包装并装卸等费用,这些都没有计入物流费用科目内。因而西泽修先生说物流费用犹如一座海里的冰山,露出水面的仅是冰山的一角。

六、效益悖反学说

效益悖反指的是物流系统的若干功能要素之间存在交替损益的矛盾,即某一个功能要素的优化和利益发生的同时,往往会存在另一个或另几个功能要素的利益损失。这种此长彼消、此盈彼亏的效益悖反现象,在许多领域都存在,但在物流领域中,更为常见和普遍。

在一个系统中,局部的合理化和最优化并不代表系统整体的合理化和最优化。物流系统作为一个有机整体,其要素之间存在着效益悖反的关系。例如,提高物流服务水平要以增加物流成本为代价;仓库采用高层堆码的方式保管货物,虽然能够提高保管效率,却降低了货物拣选等作业的效率。掌握效益悖反原理,对于正确理解和把握物流系统各个部分之间的关系十分重要。认识效益悖反规律后,物流学的理论研究正在不断寻求解决和克服各功能要素效益悖反现象的方法,寻求物流的整体最优。

七、成本中心学说

在企业战略中,物流只对企业营销活动的成本发生影响,物流环节是企业成本的主要发生源。因此,解决企业的物流问题,主要不是物流的合理化、现代化,也不在于物流对其他活动的支持保障,而是通过物流的管理来降低物流成本,以及通过物流的一系列活动



来降低企业其他环节的成本。因此，这里的“成本中心”既是主要成本的产生点，又是降低成本的关注点。

八、服务中心学说

服务中心学说主要反映了欧美等国家（地区）的一些学者对物流的认识。他们认为，物流活动最大的作用不在于为企业节约消耗、降低成本或增加利润，而在于提高企业对用户的服务水平，进而提高了企业的竞争能力。因此，他们在使用描述物流的词汇上选择了“后勤”一词，特别强调其服务保障的职能，通过物流的服务保障，让企业以其整体能力实现成本的压缩和利润的增加。

九、物流战略学说

随着经济全球化，越来越多的实践工作者和理论工作者逐渐认识到，物流更具有战略性。无论是行业、部门还是企业，只有从战略高度认识和把握物流，才能真正重视物流的影响，全力以赴地推进或推动物流的建设和发展。只有从战略上认识和理解物流，人们才不会将物流仅仅看作一项具体的操作性任务，而是关系一个国家、一个地区或一个企业的生存和发展的大事。因此，有必要将物流上升到战略高度加以认识和研究。



拓展阅读

物流延迟战略

一、延迟战略的内涵与类型

一般而言，延迟战略，是指在收到客户订单后才进行产品的最后制造和物流作业，以使产品和服务与顾客需求实现无缝连接，减少预测的风险、满足客户的个性化需求和进行批量规划。

在具体的操作中，有两种延迟的战略：生产延迟和物流延迟。这两种战略以不同的方法来适应客户灵活性的要求，减少对市场的预测，直到收到客户订单为止。

（一）生产延迟

生产延迟，也称形式延迟，是指在收到客户订单后再进行产品的最后制造。

生产延迟的重点在于产品，先制造出相当数量的标准产品或半成品，以实现规模经济，待收到客户订单后，再将其组装加工成符合客户要求的最终产品。

在生产延迟中，既可能是产品形式延迟，也可能是工艺形式延迟。两种形式延迟还可能同时存在，形成不同的组合。这样，产品的差异点就会被有效地延迟。目前，模块化和部件标准化程度的不断提高，使得做出延迟差异的设计更为可行。以惠普打印机为例，两个在集成阶段使用的关键部件使产品区分为黑白和彩色打印机。如果对某些关键部件实行标准化，两种打印机将不会在集成阶段产生差异，因而促成延迟。

（二）物流延迟

物流延迟，也称时间延迟，是指在收到客户订单后再进行物流运作。

在传统的物流运作中，企业先对市场和客户的需求做出预测，然后根据产品就近储存的原则，将不同的产品按照预测从中心仓库装运到靠近不同客户的各个分仓库中，等收到客户的订单后再将产品从分仓库装运到客户手中。

实施物流延迟战略后，企业通过集中库存将不同的产品集中在配送中心，当收到客户订单后再进行快速分拣、配货等活动，将产品直接装运到客户手中。

物流延迟战略的重点在时间，一件成品在形成使用价值到发挥使用价值的“空隙时间”内是不会创造任何价值的，反而还会占用一定的空间成本与维护费用。物流延迟不仅通过降低库存成本创造价值，更主要是通过压缩每件产品的“空隙时间”加速资本周转，提高流动资本在一定时间内创造价值的次数。

二、延迟战略产生的背景

随着经济的快速发展，不但顾客的需求呈现多样化、个性化，而且产品的生命周期逐渐缩短，更新换代现象越发频繁，这些因素加速导致产品种类激增。此时，企业既要大规模定制，以降低产品的成本，同时还必须满足顾客的多样化需求，即企业处于“规模化”与“差异化”的悖反困境，由此导致企业面临巨大的挑战和压力，具体表现在以下四个方面。

1. 库存过多或不足

预测错误导致对一些版本的产品过多预测，而对另一些版本过少预测，其结果就是一些产品库存过多而另一些缺货。

2. 大量库存产品报废

为了避免缺货，企业不得不尽其所能多存储产成品。由于技术更新相当迅速，每年因陈旧过时而核销作废的库存达千万元甚至上亿元。

3. 费用增加

产品供货的高复杂度也意味着较高的制造成本，这是由于需要有较专业的工艺、物料、准备转换手段和质量保证方法。

4. 难以提供高水准服务

由于不同的产品需要有不同的现场支持物料和技术，因而要保持有效的总体产品支持或高水准的客户现场服务，将更加困难。

在这种情况下，延迟战略应运而生。延迟战略的基本思想在于：在供应链中，可将产品的生产过程分为通用化阶段与差异化阶段，生产企业事先只生产中间产品或可模块化的部件，尽可能延迟产品差异化的业务，待用户最终对产品的外观、功能与数量提出要求后才完成产品的差异化业务。以 PC 为例，为了化解生产厂商希望通过大批量生产以降低成本，与顾客希望根据自己的偏好对电脑的某些配置有特殊要求的矛盾，企业可采取延迟战略，即可先大规模生产各种中间部件，如主板、CPU 等，将其集中在物流中心，一旦接到订单，就立刻按订单要求装配整机，送至顾客。这时，企业便改变了“规模化”与“差异化”的悖反关系，集规模与变化于一身。



三、延迟战略实施的前提

延迟战略能将供应链上的产品生产过程分为“不变”与“变”两个阶段，将不变的通用化生产过程最大化，生产具有通用性的标准部件。当接到客户订单时，企业便能以最快的速度完成产品的差异化过程与交付过程，以不变应万变，从而缩短产品的交货提前期，并降低供应链运作的不确定性。然而，并非所有产品的生产过程都可以采用延迟战略。延迟战略的实施必须具备以下四个条件。

1. 产品可模块化生产

产品在设计时，可分解为几个较大的模块，这几个模块经过组合或加工便能形成多样化的最终产品，这是延迟战略实施的重要前提。

2. 零部件可标准化、通用化

产品可模块化生产只是一个先决条件，更重要的是零部件具有标准化与通用化的特性，这样才能彻底从时间上与空间上将产品的生产过程分解为通用化阶段和差异化阶段，并保证最终产品的完整。同时，由于各模块产品具有标准化与通用化的特性，企业可将一些技术含量低、增值能力弱的模块外包出去，自己只生产技术含量高、增值能力强的核心产品，从而提高供应链的核心竞争力。

3. 经济上具有可行性

实施延迟战略一般会增加产品的制造成本，除非其收益大于成本，否则延迟战略就没有必要执行。如果最终产品的制造在重量、体积和品种上的变化很大，推迟最终的产品加工成型工作，能节省大量的运输成本和减少库存产品的成本，并简化管理工作，那么延迟战略的实施便会带来巨大的经济利益。

4. 适当的交货提前期

通常来说，过短的提前期不利于延迟战略的实施，因为它要求给最终的生产与加工过程留有一定的时间余地，过长的提前期则无须延迟战略。

四、延迟战略实施的关键——顾客需求切入点的定位

在延迟战略中，通常将推式流程与拉式流程的分界点称为顾客需求切入点（Customer Order postponement Decoupling Point, CODP）。CODP 是供应链中产品生产从基于预测转向响应客户需求的转折点。在 CODP 之前的业务流程为推式流程，在 CODP 之后的业务流程都始于响应客户订单，为拉式流程。

在供应链中，CODP 的定位是延迟战略成败的关键，因为它直接影响规模大小与变化的程度。CODP 位置越靠近顾客，延迟活动规模越小，顾客化活动复杂程度越低，因而快速响应能力（在已有的产品品种范围内）越强，但由于顾客化程度低，产品品种较少，企业柔性较小，应对个性化需求的能力不强。

五、物流企业的延迟化业务

就种类而言，物流企业可开展的延迟化业务主要有五种：贴标签、包装、装配、加工、发送。其中，前四种是生产延迟（形式延迟），最后一种是时间延迟。

就复杂程度而言，物流企业经营的延迟化业务主要有两种。

（1）大众化业务，即面向大多数顾客的，与仓储、运输功能联系比较紧密的顾客化业

务,如包装、贴标签等,其优点是投资少,运作比较容易;缺点是增值功能不强,顾客化程度低,敏捷性不高。

(2)特殊化业务,即面向少数特殊顾客的、复杂程度比较高的顾客化业务,如组装、功能附加等,其优点是增值功能强,顾客化程度高,顾客对产品具有很强的依赖性和忠诚度;缺点是需要对延迟化业务专用的设备进行投资,对制造商的依赖性较强,投资风险较大,所以这就要求物流提供商与制造商必须建立相互信任的合作关系。

随着供应链管理的集成化、信息化,供应链上各节点企业由竞争转向合作,企业间的合作关系将越来越紧密,这为第三方物流企业经营特殊的延迟化业务创造了良好环境。延迟组装将成为第三方物流企业重要的经营领域。



思考练习题

一、名词解释

物流 第三方物流 外包物流 物流管理 物流一体化 效益悖反

二、不定项选择题

1. 物流的概念最早在()产生。
A. 中国 B. 美国 C. 日本 D. 英国
2. 物流的基本功能要素包括()。
A. 运输 B. 生产 C. 储存 D. 包装
3. 物流管理的总目标是()。
A. 物流成本与客户满意的有效权衡 B. 以最快的速度送达货物
C. 使货物破损率降为零 D. 物流服务水平的严格一致
4. 现代物流管理追求的目标包括()。
A. 服务目标 B. 快捷目标
C. 节约目标 D. 规模优化目标
5. 物流对社会生产和生活活动的作用主要表现为()。
A. 运输效用 B. 时间效用
C. 空间效用 D. 时间效用和空间效用
6. “第三利润源泉”是通过()获得利润的。
A. 资源领域 B. 资本领域 C. 人力领域 D. 流通领域

三、判断题

1. logistics 取代 PD 成为物流科学的代名词,这是物流科学走向成熟的标志。()
2. 我国是从美国引进“物流”一词的。()
3. 物流是创造价值的活动——为企业的顾客和供应商创造价值,也为企业创造价值。()
4. 在各国的物流定义中,物流中的“物”均不包括人。()



5. 西泽修的物流成本冰山理论指出人们对物流费用的了解是一片空白, 甚至有很大的虚假性, 物流成本如一座“冰山”, 大部分沉在水面以下, 是我们看不到的黑暗部分。()

四、简述题

1. 物流具有哪些特征?
2. 物流会发挥什么作用?
3. 物流管理的内容及目标是什么?
4. 说明物流一体化的含义及其产生原因。
5. 阐述重要的物流观点和学说。

五、案例分析

中外运公司为摩托罗拉提供的物流服务

一、摩托罗拉的物流服务要求和考核标准

1. 摩托罗拉的物流服务要求

(1) 要提供 24 小时的全天候准时服务。主要包括: 保证摩托罗拉与中外运公司业务人员、天津机场和北京机场两个办事处及双方有关负责人通信联络 24 小时通畅; 保证运输车辆 24 小时运转; 保证天津与北京机场办事处 24 小时提货、交货。

(2) 要求服务速度快。摩托罗拉对提货、操作、航班、派送都有明确的规定, 时间以小时计算。

(3) 要求服务的安全系数高, 要求对运输的全过程负责, 要保证航空公司及派送代理处理货物的各个环节都不出问题。一旦某个环节出了问题, 将由服务商承担责任, 赔偿损失, 而且当过失达到一定程度时, 将被取消做业务的资格。

(4) 要求信息反馈快。要求公司的计算机与摩托罗拉联网, 做到对货物的实时跟踪、查询, 掌握货物运输全过程。

(5) 要求服务项目多。根据摩托罗拉的公司货物流转的需要, 通过发挥中外运公司系统的网络综合服务优势, 提供包括出口运输、进口运输、国内空运、国内陆运、国际快递、国际海运和国内提供的派送等全方位的物流服务。

2. 摩托罗拉选择中国运输代理企业的考核标准

首先, 通过多种方式对备选的运输代理企业的资信、网络、业务能力等进行周密的调查; 其次, 给初选的企业少量业务试运行, 以实际考察这些企业的服务能力与质量; 最后, 对不合格者取消代理资格。

摩托罗拉对获得运输代理资格的企业进行严格的月季度考评。主要考核内容包括运输周期、信息反馈、单证资料、财务结算、货物安全和客户投诉。

二、中外运公司的主要做法

1. 制定科学规范的操作流程

摩托罗拉的货物具有科技含量高、货值高、产品更新换代快、运输风险大、货物周转及仓储要求零库存的特点。为满足摩托罗拉的服务要求, 中外运公司从 1996 年开始, 设计并不断完善业务操作规范, 并将其纳入了公司的程序化管理。对所有业务操作都按照服

务标准设定工作和管理程序进行,先后制定了出口、进口、国内空运、陆运、仓储、运输、信息查询、反馈等工作程序,每位员工、每个工作环节都按照设定的工作程序进行,使整个操作过程井然有序,提高了服务质量,减少了差错。

2. 提供 24 小时的全天候服务

针对客户 24 小时服务的要求,实行全年 365 天的全天候工作制度。周六、周日(包括节假日)均视为正常工作日,厂家随时出货,随时有专人、专车提供和操作。在通信方面,相关人员从总经理到业务员实行 24 小时的通信通畅,保证了对各种突发性情况的迅速处理。

3. 提供门到门的延伸服务

普通货物运送的标准一般是从机场到机场,由货主自己提货,而快件服务的标准是从“门到门”“库到库”,而且货物运输的全程在严密的监控之中,因此收费也较高。对摩托罗拉的普通货物虽然是按普货标准收费的,但提供的却是门到门、库到库的快件的服务,这样既提高了摩托罗拉的货物运输及时性,又保证了安全。

4. 提供创新服务

从货主的角度出发,推出新的、更周到的服务项目,最大限度地减少损货,维护货主信誉。为保证减少摩托罗拉的货物在运输中被盗的事情发生,在运输中间增加了打包、加固的环节;为防止货物被雨淋,又增加了一项塑料袋包装;为保证急货按时送到货主手中,还增加了手提货的运输方式,解决了客户的急、难问题,让客户感到在其最需要的时候,中外运公司都能及时快速地帮助解决。

5. 充分发挥中外运公司的网络优势

经过 50 年的建设,中外运公司在全国拥有了比较齐全的海陆空运输与仓储、码头设施,形成了遍布国内外的货运营销网络,这是中外运公司发展物流服务的最大优势。通过中外运公司网络,在国内为摩托罗拉提供服务的网点已达 98 个城市,实现了提货、发运、对方派送全过程的定点定人、信息跟踪反馈,满足了客户的要求。

6. 对客户实行全程负责制

作为摩托罗拉的主要货运代理之一,中外运公司对运输的每一个环节负全责。对于出现的问题,积极主动协助客户解决,并承担责任和赔偿损失,确保了货主的利益。

(资料来源: <http://www.docin.com/p-2051390264.html>)

根据以上案例,谈谈你对第三方物流优势的理解。