

文章编号:1005-0523(2003)06-0046-04

传统储运企业向第三方物流转型分析

刘建春¹, 王亦俊²

(1. 江西现代职业技术学院 机电分院, 江西 南昌 330029; 2. 同济大学 经济与管理分院, 上海 200092)

摘要:针对传统储运企业的发展现状,结合第三方物流在我国未来的发展前景,本文提出传统储运企业应向第三方物流转型,并详细分析了转型存在的优势和劣势,重点阐述了转型过程中应采取的战略和对策。

关键词:传统储运企业;第三方物流;转型

中图分类号:F259

文献标识码:A

0 引言

物流作为企业的第三利润源泉,近年来在我国发展迅猛,物流行业成为极具发展潜力的新兴行业。储运企业沿用传统的管理体制和经营机制在面对快速变化的客户需求时步履艰难,必须寻找新的出路,而传统储运业与现代物流业在业务上的继承性,长期以来所积累的相关管理经验和物资条件,使其有向第三方物流业转型的良好条件。但是要保证转型的成功,传统储运企业必须克服在机制、人力资源、信息管理、市场开拓等方面存在的问题,选择正确的发展战略和相应的配套措施。

1 我国第三方物流的现状

现代物流业,是指产品从生产地到消费地之间的整个供应链,运用先进的组织方式和管理技术,进行高效率计划、管理、配送的新型服务业。它通过对物流的各个环节,包括运输、储存、包装、装卸、加工、配送和信息处理等相关活动,进行一体化管理,以达到降低流通成本,提高生产效率,增加企业利润的目的。

第三方物流是由物品供方和需方以外的物流

企业提供物流服务的业务模式,是在物流渠道中,由专业物流企业以合同的形式在一定期限内提供用户所需的全部或部分物流服务。第三方物流企业的利润不是来自运费、仓储费等直接费用收入,而是来源于现代物流管理科学的推广所产生的新价值。

20世纪90年代中期,第三方物流的概念开始传到我国,它是运输、仓储等基础服务行业的一个重要发展。近几年,随着市场经济体制的完善和企业改革的深入,企业自我约束机制增强,外购物流服务的需求日益增大。特别是随着外资企业的进入和市场竞争的加剧,企业对物流重要性的认识逐渐深化,视其为“第三利润源泉”,对专业化、多功能的第三方物流需求日渐增加。1999年—2001年,中国仓储协会对物流市场供求状况进行的三次抽样调查显示:在生产企业成品销售物流中,第三方物流所占的比重分别是9.1%、16.1%和21%,呈明显上升势头。

由此可见,我国物流的潜在市场很大,第三方物流总量存在很大的提升空间。

2 传统储运企业向现代物流业转型的必要性

2.1 传统储运业的顾客需求发生了重大变化

收稿日期:2003-06-08

作者简介:刘建春(1972-),男,江西南昌人,江西现代职业技术学院教师。

传统储运业主要提供仓储、运输、装卸搬运、包装等服务,它由两类组织组成:一类是专业储运企业;一类是生产、批发、零售企业内部的储运部门。其顾客主要有两类:一是制造企业;一是批发与零售企业。从传统的流通渠道的角度来看,商流是从制造商经批发、零售到消费者的,与之相对应的物流则是从制造商经储运企业或储运部门到批零企业再到消费者的。现在,消费市场顾客需求已从“少品种、大批量、少批次、长周期”转变为“多品种、小批量、多批次、短周期”,为适应顾客需求的这一重大变化,商流渠道发生了大规模重组,带来物流渠道的重组。其结果是在商流领域出现了多级经销制、多级代销制、多级代理制及配送制(配送制被视为具有商流功能的一种流通组织形式),在物流领域出现了物流中心、配送中心,为顾客提供物流、配送服务。在物流渠道的重组中,传统储运企业所提供的简单的储存、运输、包装等服务,逐步为集成化、系列化、增值化的现代物流、配送服务所取代,新兴的非国有(包括外资)物流企业逐渐出现并正在逐步占领物流市场。因此,传统储运业有必要随着顾客需求的变化进行调整。

2.2 传统储运业存在着体制、经营管理方面的困难和问题

传统储运业中大多数是国有储运企业,无论是在自身的资源方面,还是在其经营管理机制等方面都面临许多困难和弱点,这些都是传统储运业生存与发展的障碍。

除了因为受到上游、下游及自身的挑战以外,传统储运向现代物流转化是发展我国大生产、大市场、大流通的需要,是扶持和发展储运行业的需要,也是提高流通效率、挖掘第三利润源泉的需要。

3 传统储运企业向第三方物流转型的优势分析

3.1 现代物流与传统储运在业务功能上有继承性

发达国家 20 世纪 60 年代以来出现的现代物流企业的前身就是批发企业或储运企业,如日本菱食、大田花卉等的前身均是储运和批发,现在物流已是这些公司的业务主体。我国台湾从 20 世纪 90 年代开始,传统批发、储运也向现代物流转化,出现了一些比较成功的公司,如捷盟行销、新竹货运、德记、东源储运等。

包装、配送等,传统储运是以仓储与运输为主要业务的行业,这种业务功能上的继承性使得这种转化比进入一个陌生行业具有更低的“门槛”。因此,在业务功能上不需要另起炉灶。

3.2 传统储运具有向现代物流转化的物资条件

本文所讲的现代物流不是指国外全部实现机械化、自动化的高科技的物流,而是结合国际物流发展趋势和我国传统储运业改造的现状,适合我国国情的物流。其与国外现代物流的主要区别是,我们的现代物流主要追求机制与管理的现代化,而不是设施设备的现代化。因此,近 50 年来,我国储运业积累下来的设施与设备基本上可以为发展我国现代物流所采用。因此,在设施设备上不需要大量投资。

3.3 传统储运具有适合国情的具体管理经验

传统储运企业的管理经验在现代物流中仍可发挥作用。比如我国 20 世纪 50、60 年代在推行“按经济区域组织商品流通”时所采用的大宗商品的批发、调运组织方式及合理运输的一些具体作法,仍可为现代物流所借鉴。因此,在管理上不需要从头学起。

现代物流与传统储运是同一个行业,传统储运向现代物流转化,还是在搞本行,可以充分发挥行业特长,在发展现代物流中逐步克服各种困难和障碍,这比将投资分散到另一个全新的行业更具有优势。

4 传统储运企业向第三方物流转型所存在问题的分析

4.1 机制劣势

现代物流服务要求对市场需求快速反应,提供及时、高效、准确、全方位的服务,而传统储运企业在计划体制下运行多年,往往被动地满足生产部门的要求,根据定单或合同提供服务,在市场开拓、人员考评、激励、待遇等方面还做不到与市场接轨,难以形成高效的反应机制。

4.2 人力资源劣势

传统储运企业员工在计划经济体制下的储运行业工作多年,普遍存在年龄偏大、文化素质较低、市场观念淡薄、专业知识缺乏的问题,而真正具有物流管理经验的人员可谓凤毛麟角,许多工作由于人员素质原因,存在执行能力差、效率低的问题,这离建设现代物流企业的标准有不小的差距。

4.3 物流设备和物流服务能力劣势

传统储运企业虽然具有开展物流服务业务的一些储运设施,但在技术设备上普遍存在物流设施陈旧、种类单一、物流服务能力较弱等问题,造成了低档物流资源过剩,高档物流资源不足的局面。因此,传统储运企业在提供的物流服务方面,主要还局限在仓储和装卸等传统业务上,形式单一,附加值低,而较少涉足利润率较高的运输、配送、货代、报关等服务,甚至是空白。

4.4 信息化管理劣势

许多传统储运企业还沿用着传统的运作模式,信息技术的重要性尚未引起企业足够的重视。传统储运企业也普遍存在对信息的获取、处理、运用能力不强的问题,大部分的储运企业尚未应用先进的计算机管理系统。因此,对物流过程中的许多重要决策问题,如配送中心的选址、货物组配方案、运输最佳路线、最优库存控制等还处于人工、半人工化状态,使整个物流过程的技术支持比较落后,所提供的运输服务在及时性、准确性、可靠性等方面处于较低水平。

4.5 市场开拓劣势

传统仓储企业市场开拓能力不足,在其业务部门的人员配置、市场开发、广告宣传等方面力量薄弱,许多客户都是通过熟人介绍,而非通过市场获得。而且在业务上往往过分依赖于少数大客户,如果这些客户流失,将对其业务造成严重影响。因此,尽快充实业务部门力量、强化其市场开拓能力、增加客户数量和业务量是传统仓储企业的当务之急。

5 传统储运企业向第三方物流业务转型对策分析

5.1 战略选择

1) 发展方向

现在普遍存在的问题是仓储运输公司存在的“储而不运”或者“运而不储”,服务功能单一。因此,无论是仓储还是运输企业都必须增加服务功能,提供延伸服务,在“点”向“链”扩展,仓储和运输是物流服务的两个主要环节,对于仓储企业“走出去”,由仓储到运输,开展运输服务;对于运输公司“请进来”,由运输到仓储,开展仓储服务。以使传统储运企业由单一的仓储或运输企业发展为在仓储和运输功能基础上的多种物流服务提供商。

由于物流是一个很宽泛的行业,包括仓储、运

输、配送、包装、代加工、货代、报关、信息服务等,因此仓储运输企业在立足仓储和运输功能的基础上,根据自身的资源状况或者战略规划所确定的目标和任务进行市场定位,确定目标市场和开发的重点领域。

2) 发展模式

① 自主发展模式

具有较完备的物流服务能力、较丰富的物流管理经验和较高水平的物流管理队伍的仓储运输企业,可以通过在立足自我发展的基础上不断地实践和总结,完善和提高物流企业的竞争能力,从而寻找出适合企业自身条件的第三方物流发展模式。

② 合作发展模式

基础比较差,特别是管理水平较低的仓储运输企业可以与第三方物流企业合作,在合作中不断学习和借鉴第三方物流企业的管理理念和经验,逐步开发第三方物流业务;也可以通过兼并、收购、合资等形式吸收具备不同物流资源和优势的物流企业进行优势互补,增强物流服务能力。

合作发展模式包括两种方式:纵向延伸和横向扩展,纵向功能多样化、横向经营规模化。

3) 竞争战略

企业的竞争战略包括三种类型:成本领先战略、差异战略以及集中战略。成本领先战略追求的是标准化的、规模化的服务,这需要有雄厚的基础为保证;差异战略追求的是创新的、差别化的服务;而集中战略则追求小范围的、专业化的服务。在制定物流服务战略时,传统储运企业一般并不存在明显的规模优势,因此不宜采取成本领先战略,同时,其在创新能力上与现代物流企业尚有不小的差距。因此,目前向第三方物流转型的传统储运企业适宜的服务战略指导思想就是集中化战略,从小的做起、从简单的做起,根据专业化的思想,逐步改变用户结构和产品结构,确定自己服务的行业和企业类型,选择若干个企业和若干个产品,提供全面的专业化服务,在打好专业化服务的基础上再进一步拓展。

5.2 相关实施策略

1) 建立以市场营销为导向的企业管理模式

现代物流企业必须主动发掘市场需求,并对市场需求迅速作出反应。传统的储运企业一方面要充实营销队伍,改变现有营销部门薄弱的现状,加强市场开发能力;另一方面通过广告宣传、加入专业协会以及参加展览会、展销会、发布会、研讨会等各

种会议,以提高企业知名度,同时建立客户的服务窗口,以树立现代物流企业的品牌形象.

2) 建立有效的人力资源管理制度

物流企业的竞争实际上是人才的竞争,包括具有物流行业经验的管理人才和掌握物流技术和信息系统的技术人员.在当前物流行业人才匮乏的情况下,更有必要采取超常规的措施,实行有别于现有的人事政策,在薪资待遇方面与市场接轨,吸引高水平的物流专业人才,同时实行与建立科学的考评激励体系,充分发挥人力资源的潜能.

3) 建立高效的物流信息管理系统,实现物流管理的信息化

现代物流业的核心竞争力体现在对物流信息的管理和应用上,为了适应这一要求,传统储运企业必须建立物流信息系统,实现对于物流中心业务的统筹运作与科学管理.高效、完善的物流信息系统应主要包括以下几部分:

① 要求管理系统(也可称为客户管理系统),其职能是收集客户需求信息、记录客户购买信息、进行销售分析和预测、管理销售价格、处理应收货款及退款等,通过对客户资料的全方位、多层次的管理,使物流企业之间实现流通机能的整合.

② 仓库管理系统,该系统包括储存管理、进货管理、机械设备管理、分拣处理、流通加工、出货配送管理、货物追踪管理、运输调度计划、分配计划等内容信息的处理,同时与客户管理系统建立连接.

③ 物流分析系统,通过应用 GIS 技术与运筹决策模型,完善物流分析技术.通过建立各类物流运

筹分析模型来实现对物流业务的互动分析,提供物流一体化运作的合理解决方案,以实现与网络伙伴的协同资源规划(CRP).

4) 改造现有物流设备,提升物流服务能力

逐步淘汰功能单一、服务能力差的储运设施,更新现有储运物流设备,提高物流设备的生产效率和生产能力.例如在仓库管理方面,由主要以叉车、运输机等机械式设备逐步过渡到自动输送设备、自动仓储等设备,引进高层货价等工具取代以两三层托盘储物的方式,提高仓储使用效能.

扩展物流业务内容,实现物流服务功能多样化.如在运输方面由单一品种的运输逐步拓展到公路运输、铁路运输、水路运输等一体化的运输方式;又如在满足仓储、运输主要物流服务功能的基础上增加具有包装、分拣、加工、配送等功能的设施,以满足不同物流服务的需要.

参考文献:

[1] 徐文静. 物流战略规划与模式[M]. 机械工业出版社, 2002.
[2] 曲凤杰. 中国物流市场及其培育[J]. 物流世界, 2002. 1 (1): 6~10.
[3] 李群峰, 杨东援. 物流企业发展战略研究[J]. 物流技术, 2002. 6(6): 33~34.
[4] 陈柳钦. 论现代物流中心信息系统的建设. 56net 物流网, 2002, 8.
[5] 丁嵩冰. 第三方物流与我国传统储运业[J]. 集装箱化. 2002. 8(8): 21~23.
[6] 张 军, 马慧敏. 煤炭储运公司向第三方物流转化的思考[J]. 煤炭科技, 2001, 3(3): 15~17.

Analysis on Traditional Warehousing Corporation's Transition
to the Third Party Logistics

LIU Jian-chun¹, WANG Yi-jun²

(1.School of Mechanics and Electronics, Jiangxi Modern College Nanchang 330029;2.School of Economics & Management, Tongji University Shanghai 200092, China)

Abstract: According to the development of traditional warehousing corporation, combining with the prospect of the third party logistics in china, this article puts forward that traditional warehousing corporation should transit to the third party logistics. In this paper, the advantages and the disadvantages of the transition are analyzed and the suitable strategy are expounded.

Key words: traditional warehousing corporation; the third party logistics; transition