

文章编号: 1005—0523(2004)04—0157—04

交通运输企业向第三方物流转型的探讨

牟伦英, 黄 丹

(上海交通大学 安泰管理学院, 工商管理系 上海市 200052)

摘要:现代物流业在我国逐步得到了广泛的重视, 传统的交通运输企业也迫切需要向第三方物流转型. 在分析了交通运输企业向第三方物流转型的动因的基础上, 阐述了转型的优势及面临的挑战, 并对传统交通运输企业如何成功实现向第三方物流的转型提出了若干对策和建议.

关 键 词:交通运输; 第三方物流; 转型

中图分类号:F503

文献标识码:A

1 交通运输企业向第三方物流转型的动因分析

1.1 物流业的迅速发展引起了交通运输企业的高度关注

物流是物质资料从供给者向需要者的物理性移动, 是创造时间性、场所性价值的经济活动^[1], 是使商品在指定时间到达指定地点的经营活动过程, 是提高商品流通效率的主要途径.

1998 年美国的物流总成本为 8000 多亿美元, 相当于其 GNP 的 10.6%^[2], 在欧洲工业化国家里, 一般物流总成本也相当于其 GNP 的 11%~14%. 而根据美智管理顾问公司和中国物流采购与联合会目前公布的最新调查显示, 中国目前物流成本占 GDP 的 20%^[3]. 可见对物流进行合理化方面的改进, 从而降低物流总消耗, 对经济的贡献将是非常可观的.

随着生产技术和提高技术的提高, 通过在生产过程中降低成本获得竞争优势的空间已经非常有限了, 许多企业便把寻求成本优势和差别化优势的目光转向向生产前后延伸的流通流域. 在现代工业技术飞速发展、刚性成本(产成品成本占 70%)降低

几乎无余地的情况下, 降低弹性成本(交易成本占 30%)以成为当务之急. 如果在这个环节上能降低 5% 的费用, 经济效益将是十分巨大的.

随着竞争的加剧、社会分工的日趋细化, 物流服务也在向专业化、集中化方向发展. 由于商品经济圈越来越大、物流管理的复杂性和大量高科技技术的融入, 物流管理越来越以其专门的技术能力和运作本领成为一个专门的领域. 作为由物流劳动的供方、需方之外的专业第三方去完成物流服务的物流运作方式的第三方物流越来越盛行^[4].

运输业务是物流系统的两大支柱之一, 作为从事这项业务的交通运输企业自然会高度关注当前倍受青睐的物流业. 这些企业将努力抓住这种难得的机遇, 争取成为颇受人们重视的物流业的一员.

1.2 市场对第三方物流服务的旺盛需求吸引交通运输企业向其转型

据报道, 今年我国的物流规模将达 2400 亿元, 在投资、消费、进出口中, 工商企业特别是外商独资企业与中外合资企业以及家电、服装、汽车、日化、连锁超市、饮料、医药、烟草等行业将释放出巨大的物流需求.

随着商业竞争的激烈化和社会分工的细化, 大

收稿日期: 2004—03—04

作者简介: 牟伦英(1979—), 女, 湖北宜昌人, 上海交通大学安泰管理学院硕士研究生.

中国知网 <https://www.cnki.net>

型化的生产企业和连锁化的商业企业开始注意到他们并不是经营车队和库存管理的行家里手,应当把更多的精力和力量集中在自己的核心业务上来,而把自己不十分在行的物流外包.他们要求第三方物流企业提供高度集约化的物流服务,而不是相互分离的粗放仓储、运输等单项服务.但传统的交通运输企业在物流活动的全过程中,只承担运输这一项单一的任务,没有和物流需求者形成利益一体化的战略伙伴关系.运输企业在委托方需求的推动下,必须由从事简单的仓储、运输等单项活动转为提供全面的物流服务,即向第三方物流转型.

1.3 激烈的国际竞争环境促使交通运输企业向第三方物流转型

由于目前我国的第三方物流还处于起步阶段,物流服务业专业化程度低,很难为物流服务需求旺盛的企业,特别是为那些在我国的跨国公司提供高层次的物流服务.因此,近年来,不少外国资本那纷纷看好我国的物流大蛋糕,把快速增长的中国物流市场视为“金色的市场”.一些外商通过兴办中外合资企业,积极在我国发展物流服务业.

尤其是我国进入 WTO 后,国际上著名的物流服务企业将更容易进入中国市场.大量专业物流公司,如美国 UPS、丹麦马士基、英国 EXEL 等,凭借其一流的物流设备、先进的信息手段、成熟的现代物流管理体系在中国市场上尽显风光,传统运输企业在其面前的劣势一览无余.如果不尽快转变观念,进行脱胎换骨的转型,就只有死路一条.

1.4 丰厚的利润回报吸引交通运输企业向第三方物流转型

交通运输企业在实践中认识到,在运输的基础上,全面介入物流服务,满足客户对运输服务更高层次的要求,以客户为中心,全面提高门到门的物流服务水平,会给自己带来各方面的竞争优势.在第三方物流业起步发展的一片欢呼声中,有的交通运输企业,凭着对第三方物流的认识,捷足先登,已经开始尝到了发展第三方物流的甜头.

随着服务对象和服务内容的不同,第三方物流公司能够获得比其原先传统的运输核心业务的三倍、五倍或更多的利润.因此,不少传统交通运输企业纷纷改弦更张,迈出向第三方物流转型的步伐.

2 交通运输企业向第三方物流转型的优势及面临的挑战

中国知网 <https://www.cnki.net>

交通运输企业向第三方物流转型不仅有其必

然原因,而且的确是可行的.运输作为物流的基本途径在整个物流系统中居于核心地位.依托传统的交通运输企业发展第三方物流是运输企业基于自身积累的一种再扩展,而不是另起炉灶.从而使得交通运输企业在向第三方物流转型的过程中有着独特的优势:

1) 具有良好的软硬件设施.交通运输企业有运输工具和设备,有一定的站场、仓储设施,有些大型交通运输企业还具有完善的管理信息系统.在利用原有运输资产的基础上,扩展服务业务,发展第三方物流服务具有一定的优势.

2) 具有相对稳定的客户群.无论是陆运还是航运企业都直接与托运人或收货人联系,具有良好的客户群.它们可以借用已有的与客户之间的良好信用,通过功能的扩展和整合顺利地完成了向第三方物流的转型.

3) 交通运输企业具备了一定范围内经营的网络条件,还具有一定的规模效应和经济效应.

虽然传统运输企业控制了物流中的运输环节,但对于物流来讲还涉及到装卸、搬运、仓储、陪送等许多环节.因此,传统运输企业向第三方物流转变还存在许多需要解决的问题,从我国现有传统运输企业的实际情况来看主要面临以下挑战:

1) 经营的理念比较落后,中国目前所谓的第三方物流企业功能单一,增值服务能力薄弱.第三方物流企业的收益中 85% 来自基础性服务,而增值服务及物流信息服务与支持物流的财务服务等收益只占 15%.

2) 科技含量不高,信息化程度很低.一般的传统运输企业主要从事简单的实物运输,是简单的“轮子”公司.没有一套基于全程供应链管理的信息流系统,与实物流、资金流的同步衔接能力差.

3) 第三方物流企业缺乏专业物流人才.物流从业人员理论水平偏低,多数是交通运输或仓储企业的职工.缺乏物流管理人员来推动业务的发展,物流企业管理水平低下.

4) 整个第三方物流市场还相当分散,第三方物流企业规模小,没有一家物流企业拥有超过 2% 的市场份额.而物流市场的地域集中度则很高,80% 的收益都来自长江三角洲和珠江三角洲地区.

3 交通运输企业向第三方物流转型策略的建议

尽管当前交通运输企业向第三方物流转型的

热情如此高涨,而且在理论上也具备可行性,但也存在严峻的挑战,具体操作起来还是有一定的难度.当前出现的物流公司、物流中心相当一部分都是普通的运输公司,只不过挂了个时髦的牌子而已.交通运输企业如何才能成功地实现向第三方物流的转型呢?

3.1 转变传统的思想观念

首先交通运输企业必须转变经营观念,即从单一运输服务转向提供第三方物流服务的专业物流服务企业.第三方物流公司在经营理念上是要向客户提供其物流总需求的全部作业或重要部分作业,其中包括多种内容的服务.而目前我国交通运输企业一般只局限于仓储、运输等服务,这与第三方物流仍有差距.交通运输企业可采用为客户不断推进延伸服务和增值服务发展的方法,拓展业务,逐步向第三方物流迈进.

其次交通运输企业必须转变服务观念.物流是一个服务行业,较之传统运输业,其对服务水平的要求更为严格.要树立以“客户为中心”的思想,将满足客户的要求作为企业生存和发展的宗旨.在物流服务上,要变等货上门的被动服务为走出去主动上门的主动服务;变按项目服务为按客户要求提供服务.

3.2 进行企业组织体系的全面改造,以适应发展第三方物流的需要

第三方物流是一种系统工程,追求的是整体效益.而传统的国营大型交通运输企业,实行总公司一分公司的管理体系框架,各级公司拥有相对独立的团体利益,难免会考虑自身效益的最大化,而不顾及系统的整体效益.可以借鉴中海集团物流的作法,总部作为唯一的利润中心,由总部统一签订物流服务协议,统一结算,下属公司及网点仅负责具体操作,利润由总部根据下属公司的贡献大小进行合理分配.这样既调动了下属公司的积极性,又有利于实现整体效益最大化.

3.3 进行重组和整合,建立综合运输服务体系,以提高交通运输企业的整体竞争力

目前我国交通运输主体分散,普遍存在运输成本高、效率低、质量差等问题,而且我国传统观念一直认为同行是冤家,缺乏与竞争对手合作的意识.然而实践证明,孤军奋战难以保证企业的长期发展.我国交通运输企业有必要进行重组、改造,开展横向联合,克服过度竞争、浪费资源的状况;加强运输方式之间的整合,合理运用各种运输方式,形成

合力,共创优势;通过结构调整、资产重组,实现规模经营、网络经营,向运输企业集团化跨国经营发展.

3.4 输导需求,拓展市场

传统交通运输企业具有广泛的客户群,可以依托这些市场,大力发展多功能物流服务,实现门到门的全程服务,实现向第三方物流的转型.同时,要从为连锁式商业企业和大型跨国制造业企业提供服务入手,找好切入点,寻求新的客户,不断拓展市场.在寻求新的目标时,应选择那些已经进行现代企业制度改革,并形成良好运行机制的企业作为目标市场.这样不仅能使转型工作顺利进行,而且有利于物流企业创立品牌.广州宝供就是从宝洁做起,北京海京物流公司也是以 ABB 和西门子为突破口.

3.5 与客户利益一体化,并与之结成战略伙伴协作关系

第三方物流服务的利润来源不是来自运费、仓储费用等直接收入,不是以客户的成本性支出为代价的,而是来源于与客户一起在物流领域创造的新价值.物流企业为客户节约的物流成本而创造的新价值,是第三方物流与客户共同分享的.所以交通运输企业提供高品质的服务将在帮助客户降低经营成本的同时,获得合理的利润.

第三方物流运作强调物流服务企业要从其上游和下游寻求服务对象,并同它们建立起战略伙伴协作关系,形成跨行业的、优势互补的联合与协作,增强供应链的竞争力.因此,作为提供物流服务的交通运输企业,要同其上游和下游建立起紧密联系的伙伴关系.这样,一方面使用户减少了物流经营成本,提高了服务质量,另一方面使交通运输企业有了可靠的货源保证,降低了经营风险.

3.6 发展和提供个性化的物流服务

第三方物流企业不能仅仅依靠单纯地提供部分固定的服务项目,而应利用信息将其咨询能力与企业客户的实际相结合,创造新价值,满足客户个性化的需求.面对客户需求的变化性和多样性,第三方物流企业需具备一个快速反应系统,以实现供应链中信息的高速传递,降低整个供应链运作过程中没有为用户增值的成本,整合上、中、下游企业,解决产销链冗长的问题,并将这些效率化的成果回馈消费者.

3.7 发展适应第三方物流的交通运输设施

首先,要重视现有设施的盘活和整合,可与其

他物流企业和工商企业采用协议、合作、联盟等方式,“借船出海”“借鸡生蛋”,以达到开辟第三方物流市场的目的.同时根据需要改造现有设施,建设新的现代交通运输设施,发展适应物流需求与环保需求的专用设备,改变过去设施单一、功能单一的状况.如托盘和集装箱,散装粉料、液类货物、危险品专用罐车,冷藏、保温车等.

3.8 加快企业信息化改造步伐,实现信息网络化

信息技术是第三方物流系统运行的基本条件,只有在先进信息技术的支持下,才能实现第三方物流运作中的信息流、实物流和资金流的“三流合一”,实现 JIT 和零库存[5].然而,据有关部门调查显示,目前国内 40%~50%的企业和物流公司的订单联络还是靠电话,很少有网络.信息不通所造成的货运成本浪费在国内是个非常严重的问题,市场上缺乏一个统一有序的物流信息沟通平台和信息交换机制.要改变这种状况,交通运输企业可以从以下两方面着手:(1)建立企业自身、企业与其他有关单位的计算机通讯网络,实现与互联网的连接,配置相应的工作终端,建立畅通的现代信息沟通渠道;(2)在完善网络等硬件建设的基础上,大力开发物流的信息系统,如运输管理信息系统等.

3.9 加强物流人才的培养与使用

物流人才是物流企业发展的根本.据了解,目前交通运输企业运输方面的工程技术人员和管理人员尚可适应工作需要,但缺乏第三方物流企业所需的技术类与管理类相结合的复合型人才.要以肌体“换血”和思想“洗脑”的方式从根本上变革从原有母体一同嫁接过来的传统物流观念和管理方式,

以人才结构的优化推进发展.具体可采取以下措施:一是挑选一部分有一定管理实践经验和专业基础的人员到有关院校去培训;二是有条件的单位定期送员工到国外去学习先进的物流理念和技术;三是借鉴国内外一些成功企业对“临时性”高级人才的网络方式,以“不求所有,但求所用”的原则,长期聘请国内外乃至国际上的物流技术与管理方面的理论与实际操作方面的高级物流人才.

3.9 开拓多方面融资渠道,适当引进外资

引进外资,建立中外合资物流服务企业,是目前解决资金缺乏、进行运输工具更新、引进新的技术、建立必要的物流设施的一个有效途径.同时合资经营,也是为了更快地了解和掌握国际上第三方物流的经营思想、管理技术和运作方式.然而,合资意味着不得不让出部分市场,我们是通过出让这部分市场去换取新的技术、管理和经验,引进企业发展所需资金的.因此,选择合资企业后,必须搞好合资企业,最大限度地提升自己,加速转型.

参考文献:

- [1]刘志学.现代物流手册[M].北京:中国物资出版社,2002.
- [2]Juhel Marc.The Role of Logistics in Development of Economic. 1999.
- [3]郭跃.关于我国物流发展过程中几个问题的思考[J].中国流通经济,2002,(05):9~11.
- [4]郝渊晓.现代物流管理学[M].广州:中山大学出版社,2001.
- [5](美)鲍尔索克斯(Bowersox, D. J.).供应链物流管理(英文版)[M].北京:机械工业出版社,2002.

The Discussion about the Transfer of Transport Enterprises to TPL

MOU Lun-ying, HUANG Dan

(Dept. of Business Administration, Antai School of Management of Shanghai Jiao Tong University, Shanghai 200052)

Abstract: The modern logistics becomes more and more important in recent years. The traditional transportation enterprises are urgent to transfer to TPL. Based on the analysis of the reason of the transferring, the feasibility of the traditional transportation enterprises transferring to TPL was discussed. Finally, some countermeasures and suggestions for the traditional transportation enterprises to successfully transfer to TPL were brought forward.

Keywords: transportation enterprises; TPL; transfer