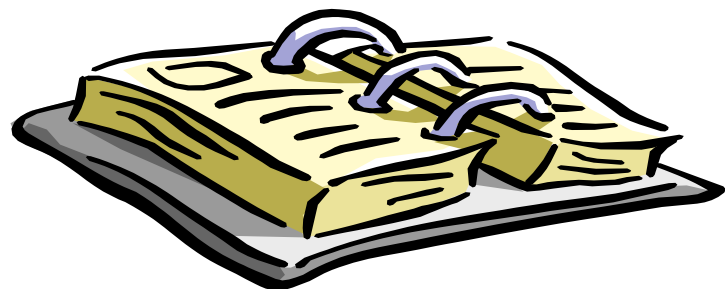


## 第二章

# 供应链管理

## 和第三方物流

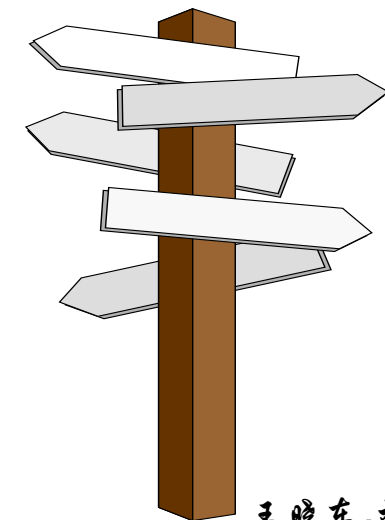
---



# 内容

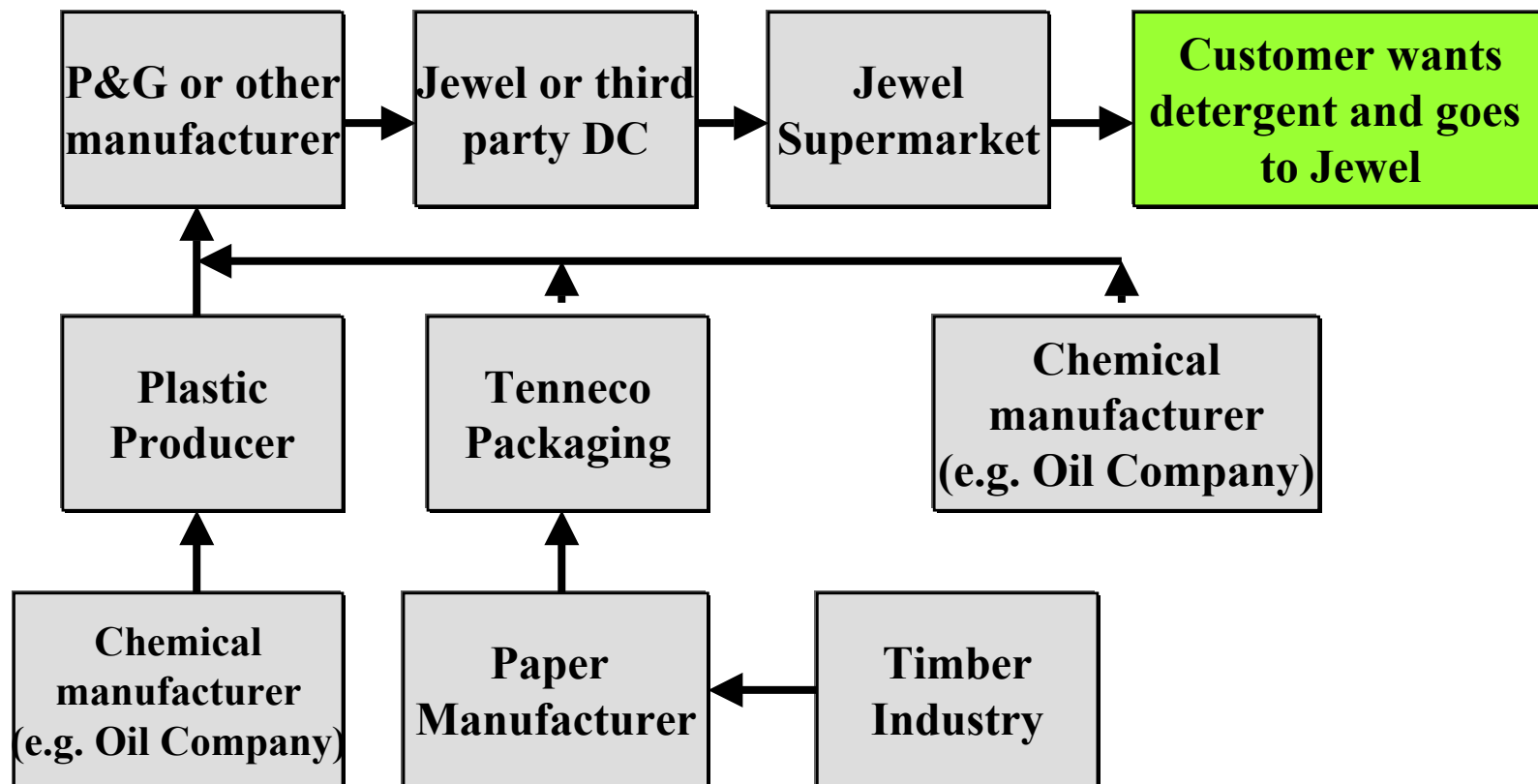
---

- 2.1 供应链和供应链管理
- 2.2 “长鞭效应”
- 2.3 外包和第三方服务
- 2.4 第三方物流服务在中国



王晓东, 胡瑞娟

## 2.1 供应链和供应链管理



# 什么是供应链？

---

- ❑ **A supply chain consists of all stages (organizations) involved, directly or indirectly, in fulfilling a customer request.**
- ❑ **Within each organization, it includes all functions involved in filling a customer request.**
- ❑ **A supply chain is dynamic and involves the constant flow of information, product, and funds between different stages.**

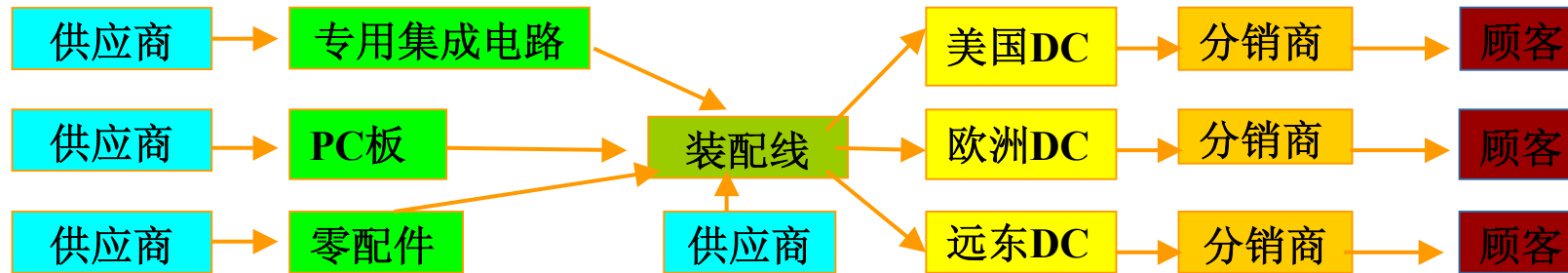
## 定义

---

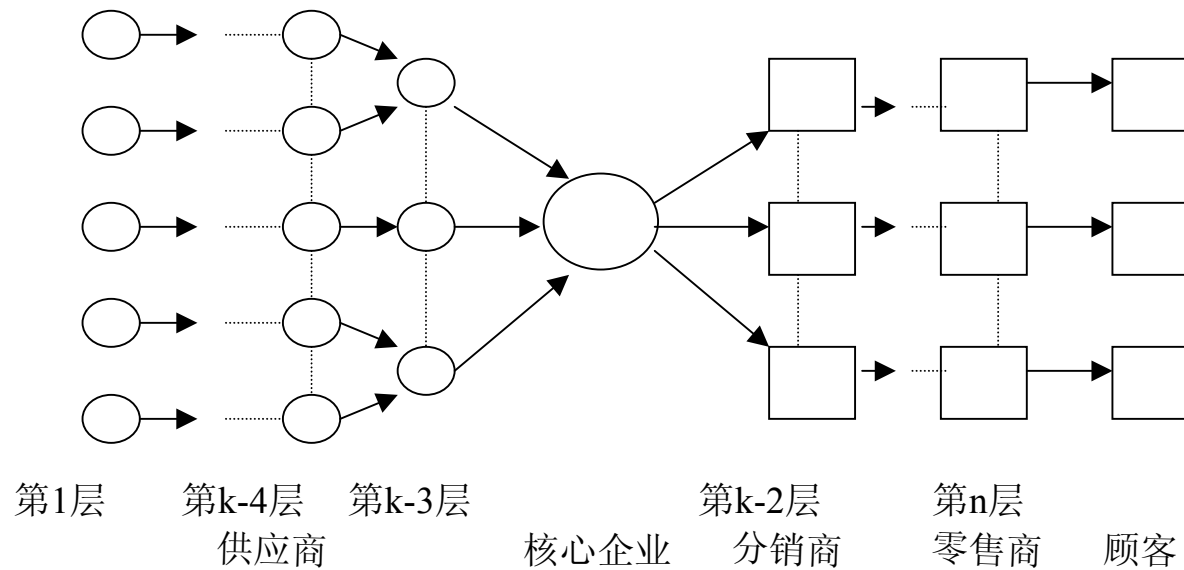
“供应链包括所有与最终产品或服务的生产和运送相关的活动，从供应商的供应商到顾客的客户。”

**The supply chain — a term now commonly used internationally— encompasses every effort involved in producing and delivering a final product or service, from the supplier's supplier to the customer's customer**  
**(*The Supply Chain Council*)**

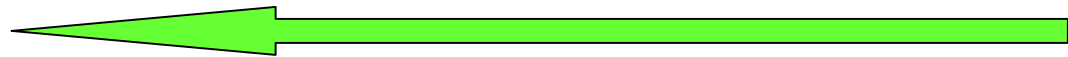
# 供应链/供应链网络



打印机供应链网络



Reverse logistics:  
Recover;  
Recycling;  
reuse



# 供应链管理

- 供应链管理是传统企业各部门之间，特定企业不同部门之间，供应链上各企业之间的系统的、具有战略意义的协调活动，其目的是改善个别企业，以及整个供应链各环节长期的经营绩效（美国物流协会）

**Supply Chain Management is the systemic, strategic coordination of the traditional business functions and the tactics across these business functions within a particular company and across businesses within the supply chain for the purposes of improving the long-term performance of the individual companies and the supply chain as a whole.**

王晓东, 胡瑞娟

## 供应链管理定义 (2)

---

全球供应链论坛（The Supply Chain Forum）的成员于1994年提出并于1998年修订的定义为：

“供应链管理是对从最终用户到最初供应商的所有为客户及其他利益相关人提供价值增值的产品/服务和信息的关键业务流程的一体化管理”

**The integration of key business processes from end user through original suppliers, that provides products, services, and information that add value for customers and other stakeholders.**

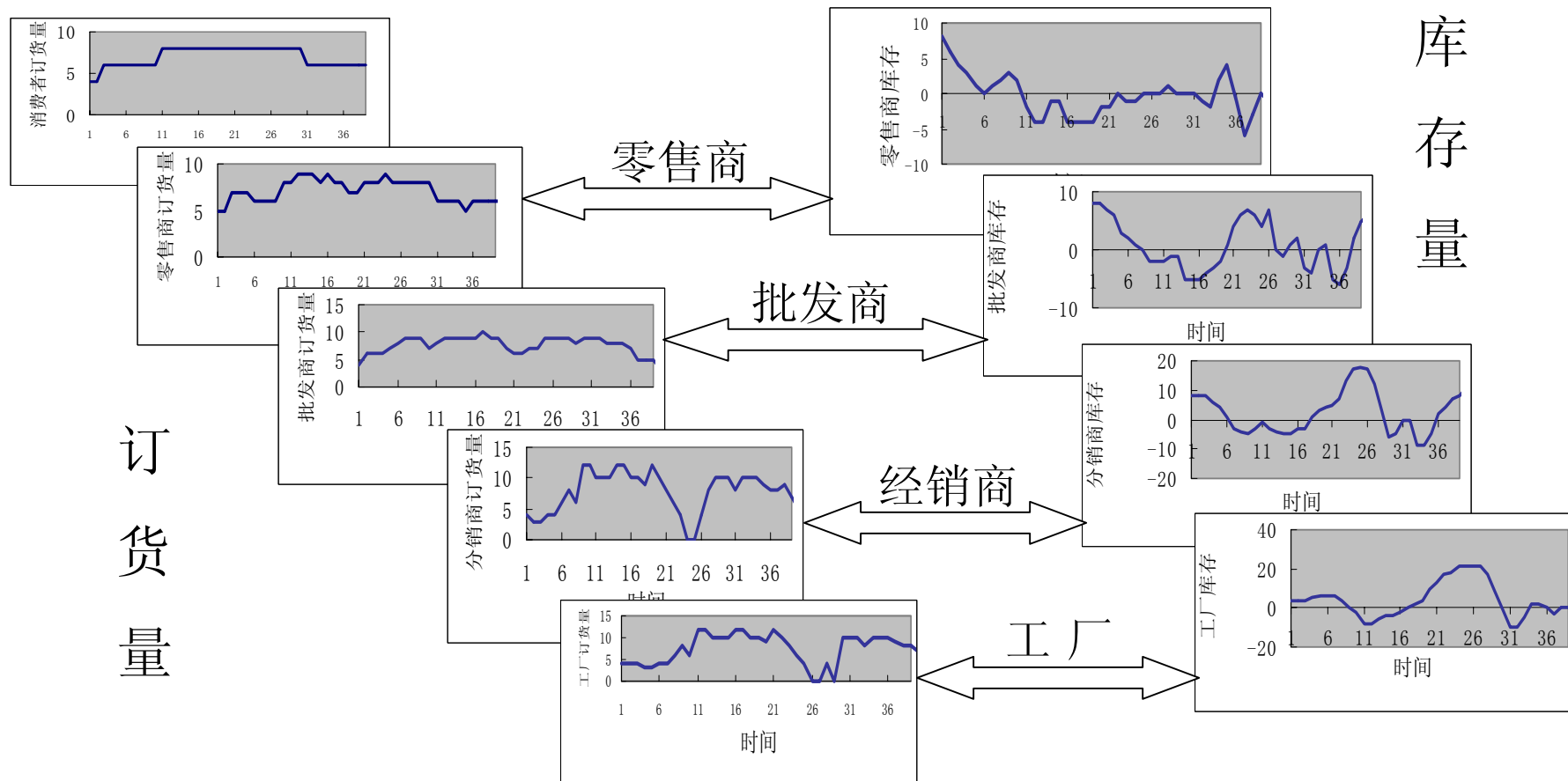


# 供应链管理的特点

---

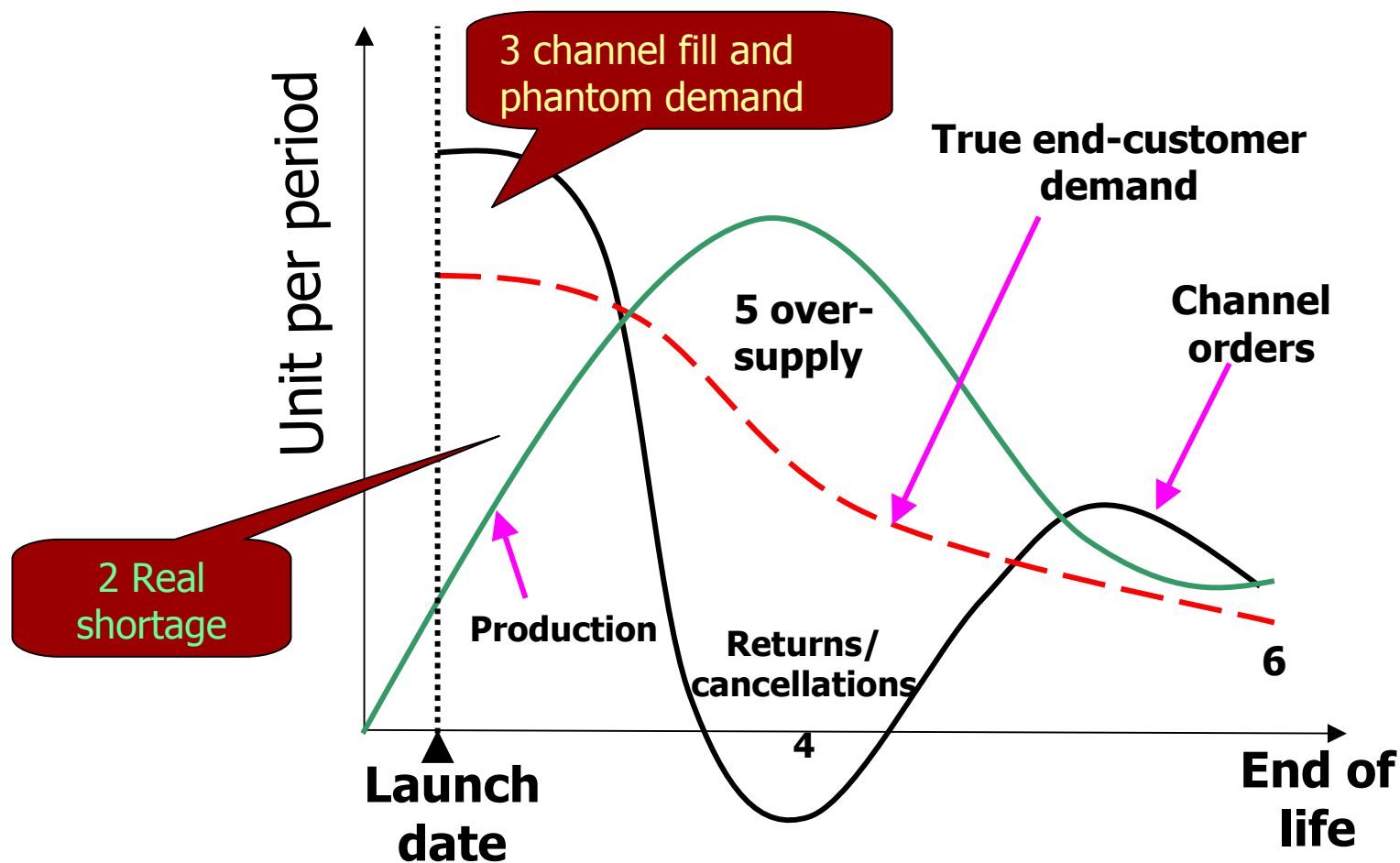
1. SCM is a systems approach to view the supply chain as a whole, and to managing the total flow of goods inventory from the supplier to the ultimate customer.
2. It is a customer focus to create unique and individualized sources of customer value, leading to customer satisfaction.
3. It is a strategic orientation toward cooperative efforts to synchronize and converge intra-firm and inter-firm operational and strategic capabilities into a unified whole.

## 2.2 长鞭效应Bullwhip effect



供应商 → 制造商 → 分销商 → 批发商 → 零售商 → 用户

# 长鞭效应给企业经营管理带来困难



Source: Accenture, Stanford University, and Northwestern University, *Customer-Driven Demand Networks: Unlocking Hidden Value in the Personal Computer Supply Chain* (Accenture, 1997), 15

王晓东, 胡瑞娟

# 长鞭效应的产生

- 根源在于供应链个别环节中出现的**信息扭曲**和信息在供应链流动过程中被**扭曲放大**的结果，需求的波动和订货周期的存在、供应链的多层次性都会加剧“长鞭效应”
- 影响长鞭效应的因素
  - 经营中的非理性行为
  - 价格波动
  - 预测技术欠佳
  - 订货交易成本和生产、采购、运输中规模经济的影响，乃至订单处理、仓储管理的落后，现代化通信手段的匮乏都会直接导致经营者延长订货周期，加大订货批量
  - 客户先期购买的现象（**forward buying**）
  - “长鞭效应”也与经营者的营销策略有一定的关联，经济社会中销售与消费的脱节极易造成经营者将销售量误解为消费量，并据此做出错误的生产、经销计划：如不恰当的促销手段也会加剧“长鞭效应”
  - 其他

# 抑制长鞭效应

---

- 加强预测管理
- 尽量减少客户先期购买现象：需求管理
- 与供应链伙伴共享需求信息，减少信息扭曲
- 降低订货批量：一方面可以引入电子商务来降低交易成本；另一方面可以借助专业化的第三方物流企业来降低小批量运输时带来的高额运输成本
- 减少供应链层次
- 改进不恰当的营销策略

## 2.3 外包和第三方物流服务

# To Make or to Buy ?



- “It is crucial to match a third-party’s strength to the firm’s weakness”
- Keep core logistics functions in-house (Lied 1992)
- Keep primary responsibilities in-house (Bradley 1994)

# 第三方物流服务

---

- Third Party Logistics 或 TPL、3PL

- 定义:

**Multiple logistics services provided by a single vendor on a contractual basis**

- 《中华人民共和国国家标准 物流术语》

- 第三方物流: 由供方和需方以外的物流企业提供物流服务的模式
- 物流企业: 从事物流活动的经济组织

## 为什么外包第三方物流服务？

---

- ❑ Improve company focus
- ❑ Access to world-class capabilities and new technology
- ❑ Accelerate reengineering benefits
- ❑ Share (pool) risks
- ❑ Free-up resources
- ❑ Reduce and control operating costs
- ❑ Resources not available internally
- ❑ Eliminate labor problems



# 外包的風險

---

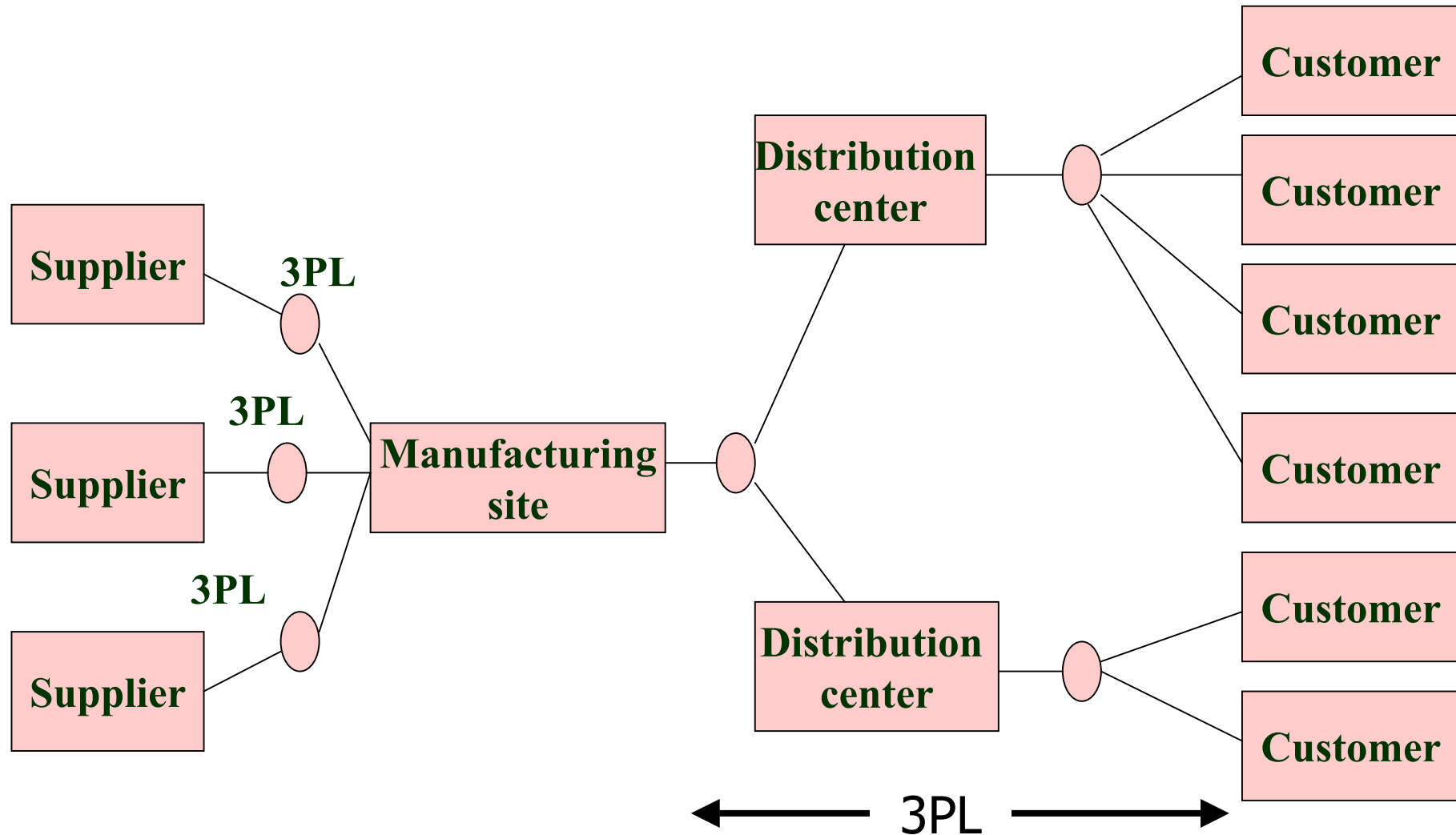
- ❑ Coordination costs
- ❑ Loss of internal logistics management capability
- ❑ Reduced contact with final customer
- ❑ Biased choices of service providers
- ❑ Loss of voice in public policy issues
- ❑ Leakage of sensitivity data and information

## 主要推动力

---

1. Globalization of business (Byrne 1993; Sheffi 1990; etc.)
  2. Popularity of just-in-time (Goldberg 1990; Sheffi 1990)
  3. Emerging advanced technology (Trunick 1989)
  4. Versatility of third parties (Trunick 1989)
  5. Retrenchment to core business (Muller 1992)
  6. The success of firms using TPL (Bradley 1994)
- ... ..

# 第三方物流服务



# 服务项目

---

## 核心内容:

- 运输LTL和TL; 专业运输; 多式联运; 路线设计等
- 仓储
- 库存管理与控制
- 信息系统; 订单处理; 货物跟踪查询等
- 集运与分拨
- 运费管理; 选择承运人; 洽谈运价; 运费审计
- 咨询等

## 增值服务:

分拣与打包; 刷唛头、贴标签、刷牌; 退货与回收; 包装与重新包装; 废品处理; 组装、加工、修理、安装等; 协助简化作业流程, 提高服务质量、生产率与快速反应能力

# 常用的外包服务

---

- warehousing management
- shipment consolidation
- logistics information systems
- fleet management / operations
- rate negotiation
- carrier selection
- order fulfillment
- import / export
- product returns
- order processing
- product assembly / installation customer spare parts  
inventory replenishment

## 第三方物流服务企业来源

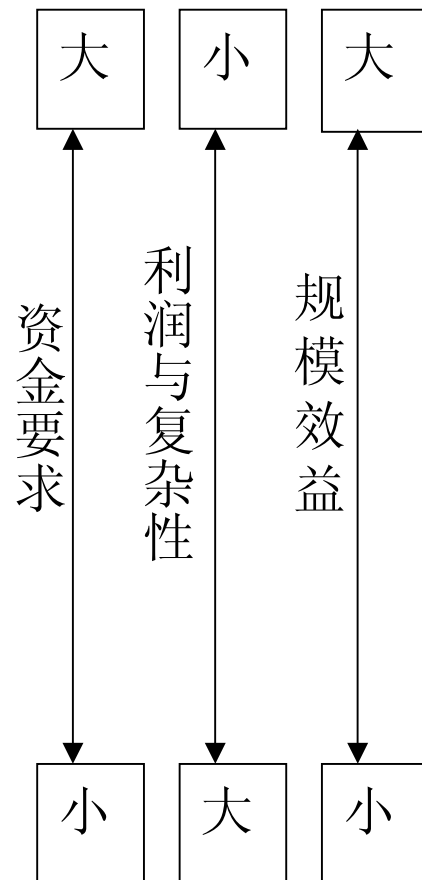
---

- 运输企业
- 仓储企业
- 运输代理人
- 制造商或经销商的物流部门
- 其他企业

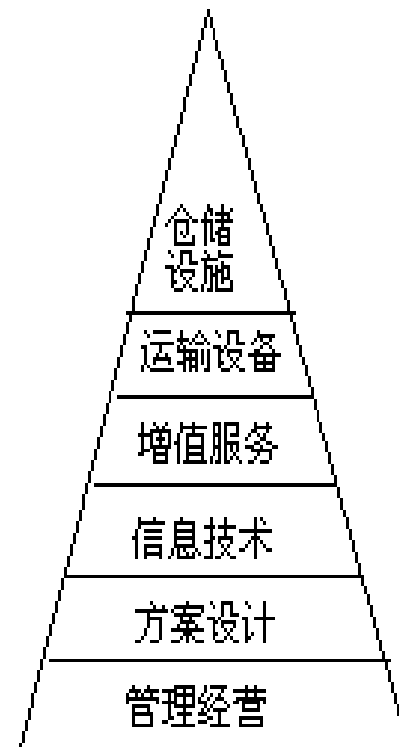
## 全球最大的物流企业

	Company	Business	Sales (million dollar)	Net Profit	%increa- se in profit
1	Deutsche Post /Danzas Group	Express, forwarder, logistics	30,858	2,245	7.3
2	UPS	Logistics, forwarder, express	29,771	2,934	15.2
3	FedEx	Air cargo, logistics	19,629	584	5.5
4	Nippon Express	Truck, forwarder, logistics	14,211	215	2
5	Union Pacific	Railway	11,878	842	16
6	Stinnes / Schenker	Forwarder, logi-	11,345	142	2.2
7	TPC/TNT/CTI Group	Express, logistic	9,374	496	9.3
8	A. P. Moller	Shipping, logi-	9,338	119	3.5
9	BNSF	Railway, logi-	9,025	1,019	23.4
<b>10</b> <b>23</b>	NYK	Shipping, logistics	9,152	287	7.7

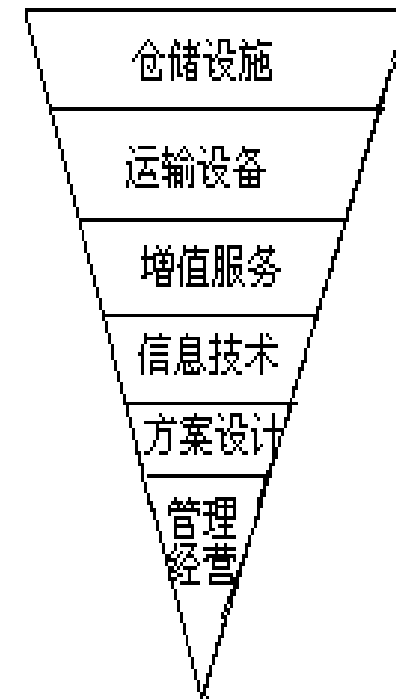
# 传统服务企业 VS. 现代服务企业



现代物流企业



一般物流企业





## 成功外包的因素

---

A majority of managers have been dissatisfied with the outcome of outsourcing. It is likely due to (Brown and Allen 2004):

- (1) making the wrong decision to outsource a activity
- (2) poor selection of the TPL provider
- (3) poor management of relationship with the provider
- (4) a lack of suitable performance measurement tools

## 评估第三方物流服务

---

- ❑ Ability to provide detailed logistics data (Maltz 1995)
- ❑ Business arrangements, development and experience (Bradley 1994)
- ❑ Capabilities/ competency. Service offerings, geographic coverage, specialized equipment, technology etc. (Harrington 1994)
- ❑ Financial stability/strength (Minahan 1995)
- ❑ High and improving standards (Bradley 1994)
- ❑ Location (Bradley 1994); reputation (Maltz 1995)
- ❑ Price (Bradley 1994); service quality (Bradley 1993)
- ❑ Reliability and speed (Bradley 1994)
- ❑ ... ..

using a multi-criteria decision-making method, quantitative analytical method or an expert system to aid the evaluation

## 注意事项：

---

- ❑ the decision to outsource must come from the top
- ❑ communication between logistics users and providers
- ❑ internal communication
- ❑ user-provider relationship based on mutual trust and faith
- ❑ suitable performance measurement tools
- ❑ understanding each other's cultures and organizational structure to ensure a good match
- ❑ understanding the logistics function's role in the firm. e.g. differentiation or low cost
- ❑ the importance of the human factor
- ❑ ... ..

## 2.4 第三方物流服務在中國

- An emerging market with lots of small suppliers
- Positive:
  - Booming economy
  - Access to WTO
  - Large population, vast area
- Negative:
  - Unbalanced economic development
  - Regional protectionism
  - Inadequate Infrastructure

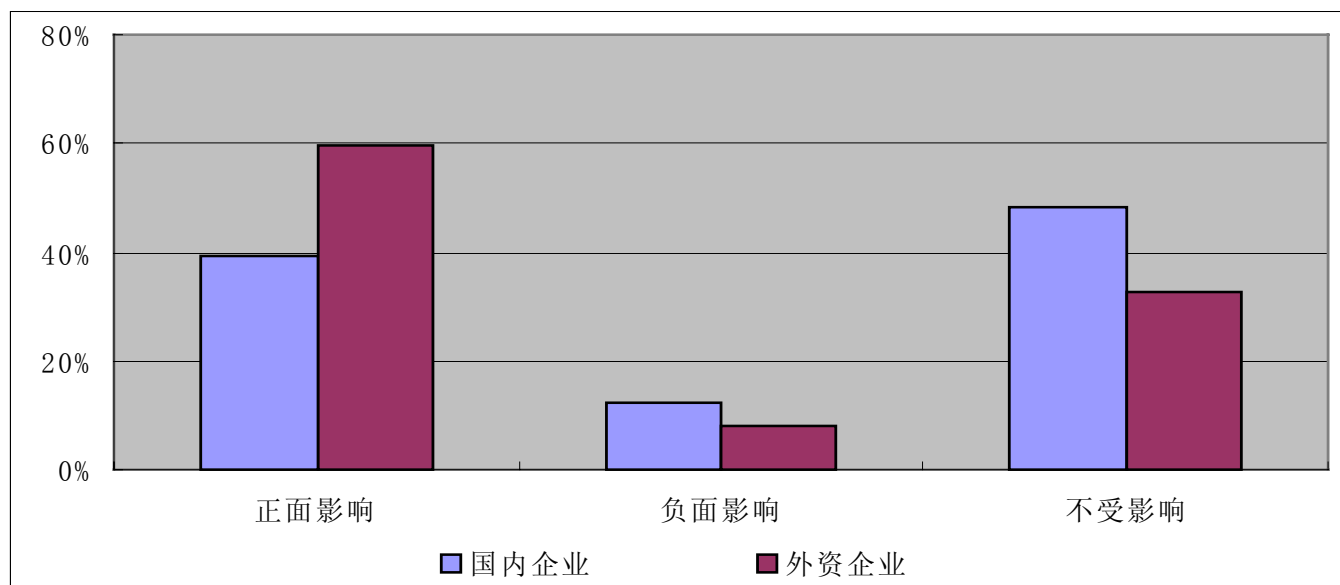
Jiang, Bin, Edmund Prater, (2002),  
“Distribution and logistics  
development in China: the  
revolution has begun”,  
*International Journal of Physical  
Distribution & Logistics  
Management*, Vol. 32 No. 9, 783-  
798

王曉東, 胡瑞娟

# 加入WTO与中国运输市场开放

服务内容	市场开放速度	
公路货运	不迟于2002年12月11日 允许外方控股	不迟于2004年12月11日允许 外方独资
出入境公路运输	不迟于2002年12月11日 允许外方控股	不迟于2004年12月11日允许 外方独资
国际海上运输	外资不超过49%	
铁路货运	不迟于2004年12月11日 允许外资控股<49%	不迟于2007年12月11日允许 外方独资
国际多式联运	不迟于2002年12月11日 允许外方控股<50%	不迟于2005年12月11日允许 外方独资
货运代理（邮政专营业务除外）	不迟于2002年12月11日 允许外方控股<50%（速 递服务<49%）	不迟于2005年12月11日允许 外方独资
外轮代理	仅限于合资、合作	

## 入世对物流企业的影响



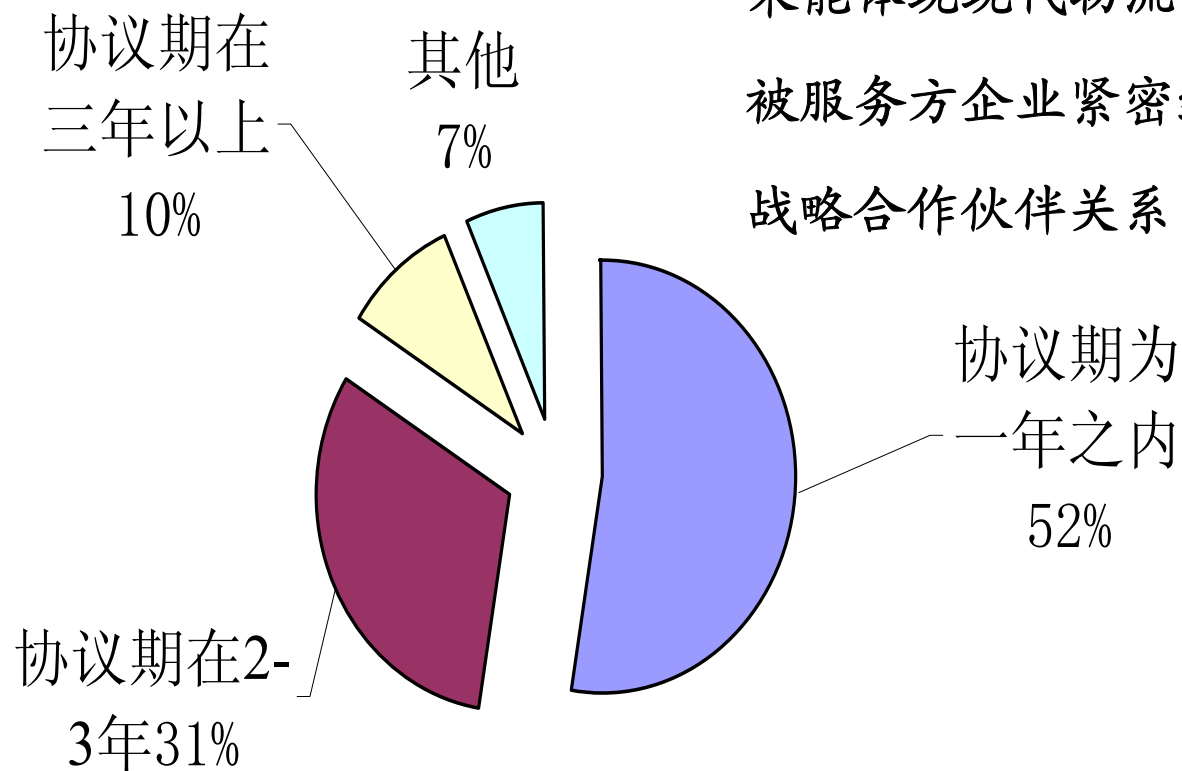
- 多数物流企业认为入世将对本行业发展产生积极影响

# 当前现状

- 生产企业的平均物流量和物流费用要大于商业企业,而且未来的增长率较高 (沈 2000)
- 食品、家电、电子等行业是物流公司的主要市场,
  - (1) 上述行业外包物流的可能性更大 (Hong, Chin and Liu 2004)
  - (2) 上述行业选择新物流服务商的意愿最高,对现有物流服务最为不满 (沈 2000)
- 以生产企业为目标客户的专业物流公司,主要服务功能为干线运输、仓储保管和市内配送,而且要有全国范围的物流网络的支持 (沈 2000)
- 新型的物流需求主要集中在物流信息系统,物流系统设计等知识含量较高的领域 (Hong, Chin and Liu 2004; 沈 2000)

## 与客户关系以中、短期为主

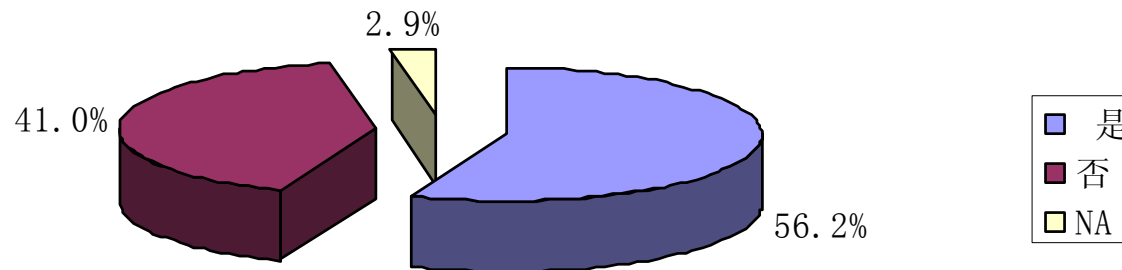
我国的第三方物流仍处于发展的初级阶段，物流企业与被服务的工商企业之间的关系未能体现现代物流管理所倡导的第三方与被服务方企业紧密结合、长期合作，形成战略合作伙伴关系



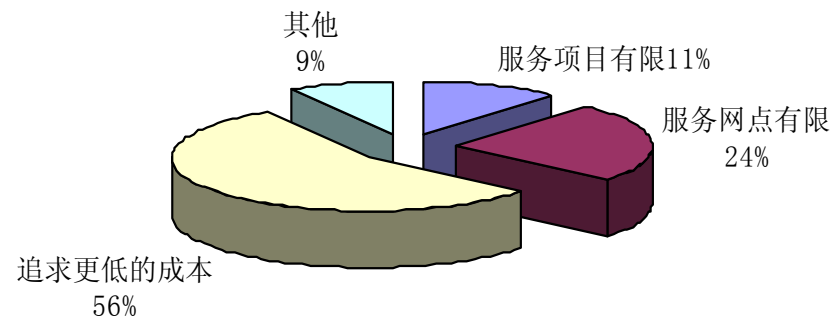


# 外包模式得到广泛的应用

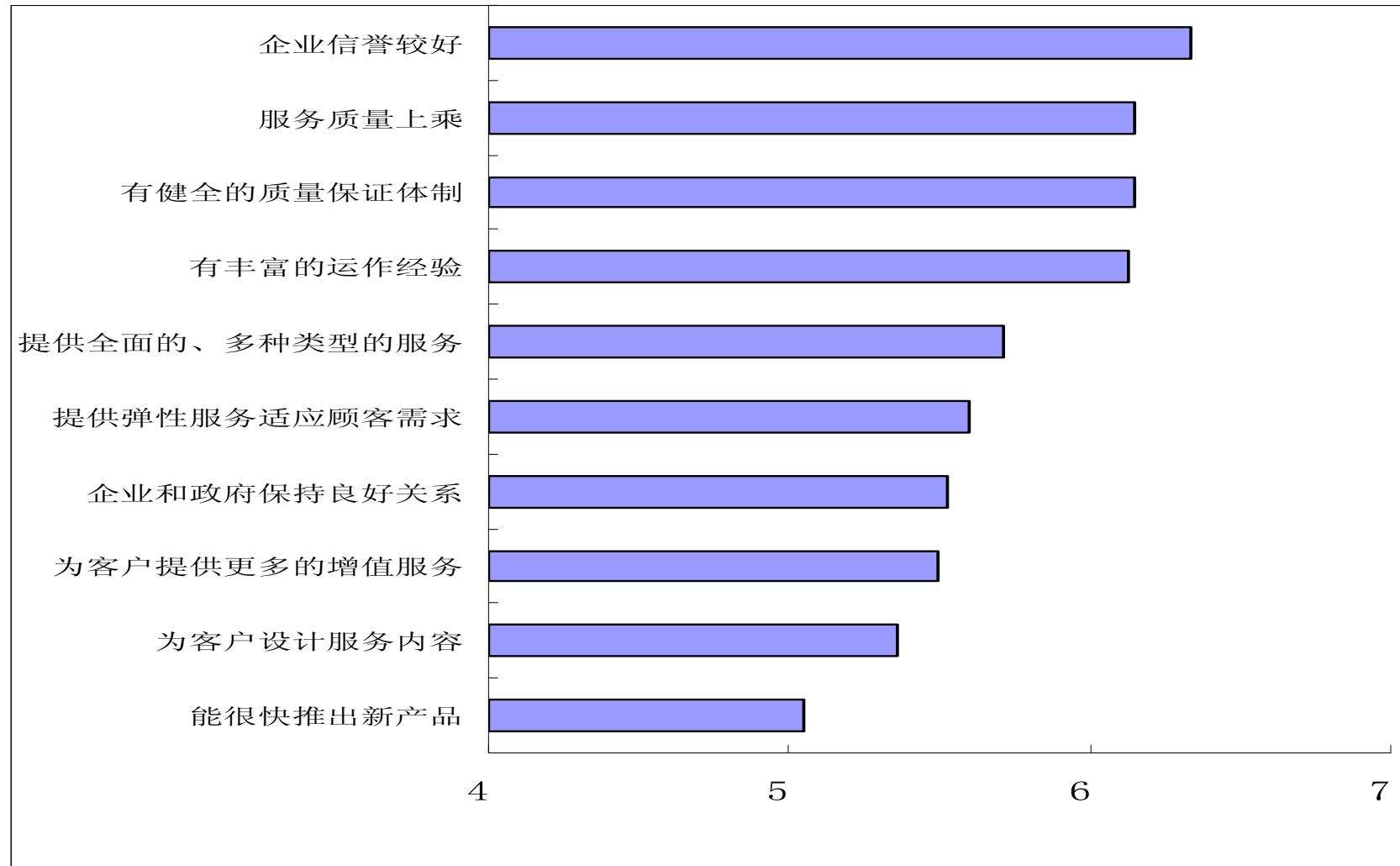
外包情况



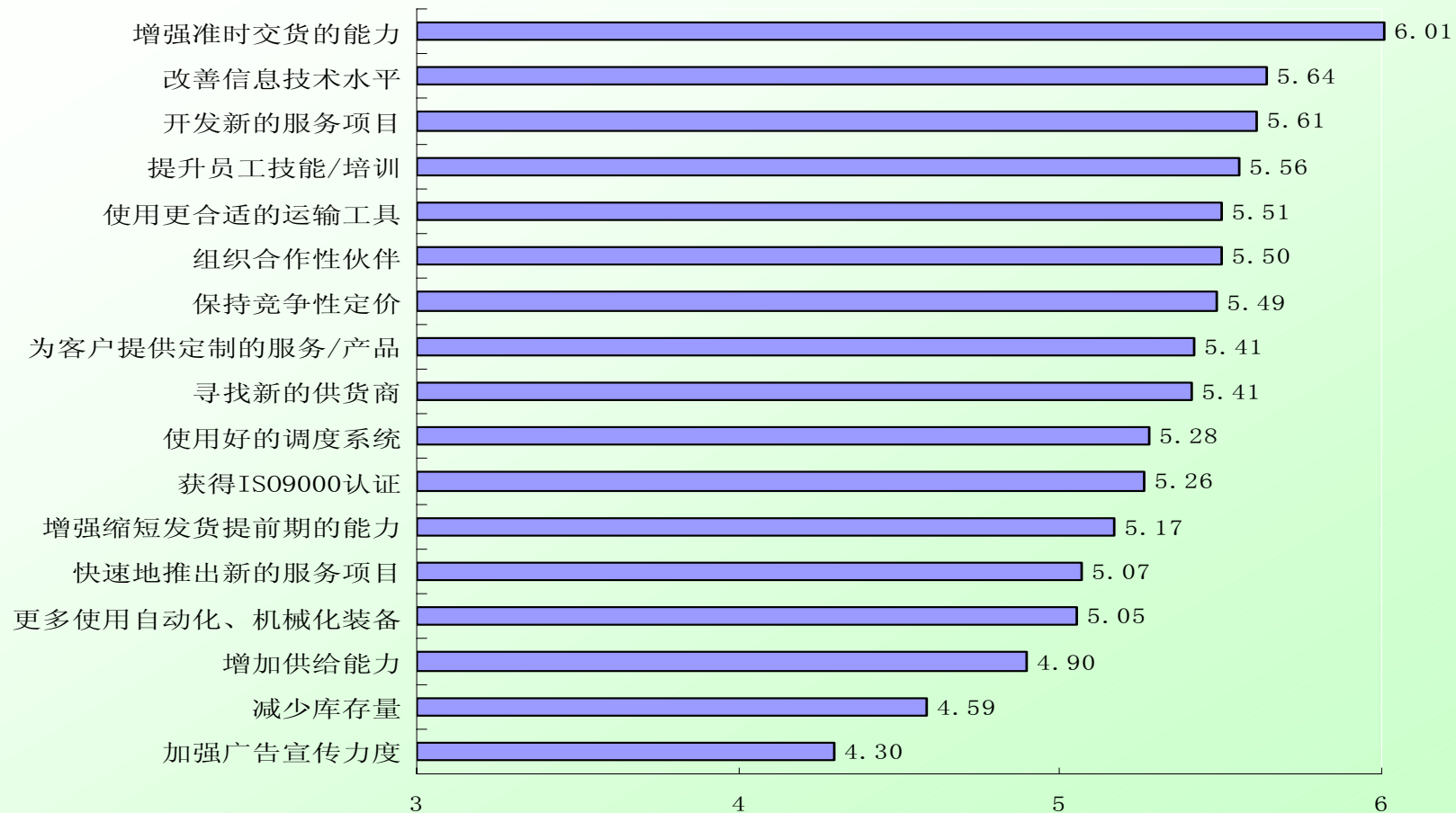
国内物流企业普遍采用分包模式短期内迅速扩大服务能力、拓展服务区域



# 客户评估物流企业的因素

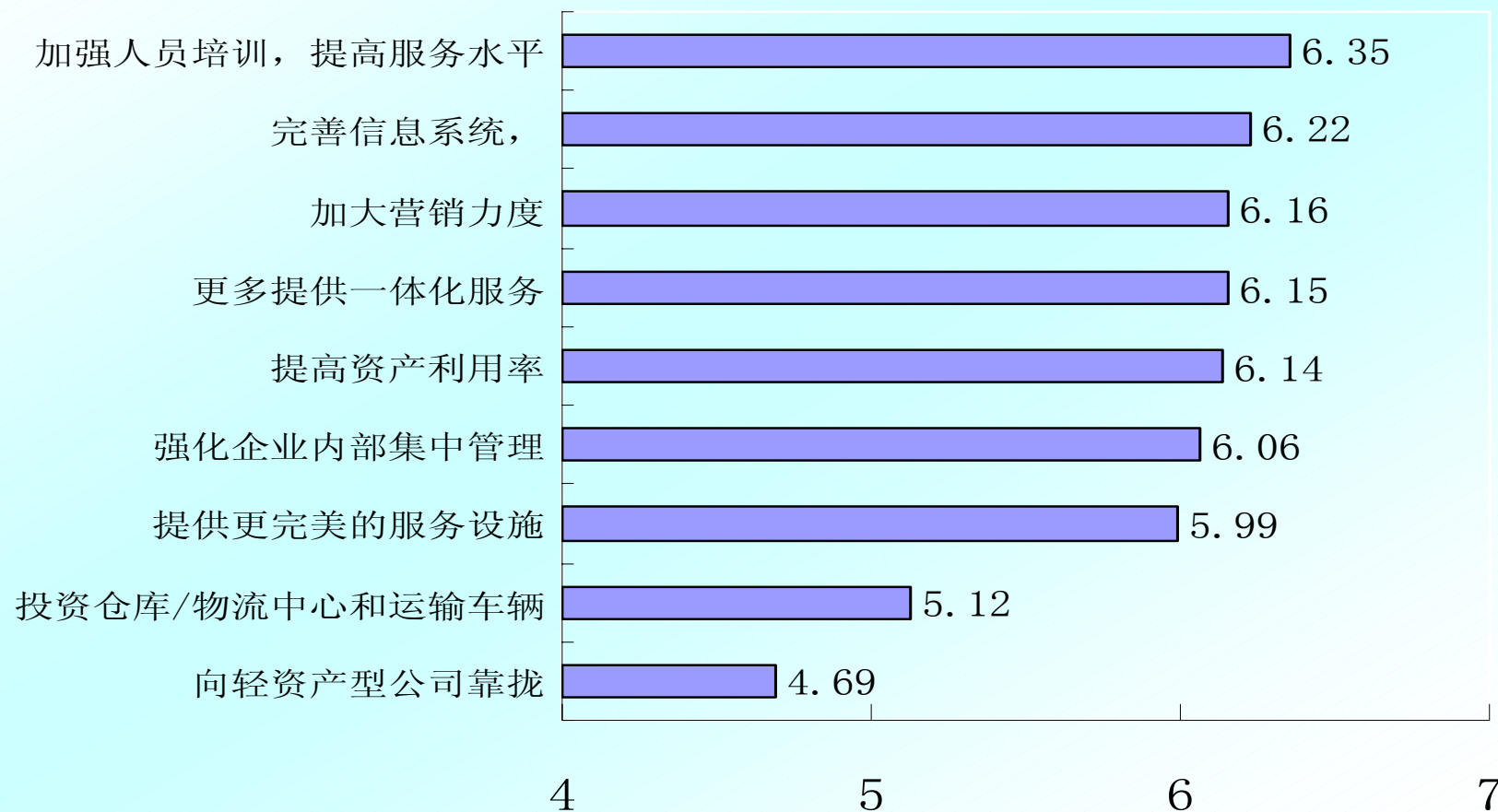


# 物流企业当前运作的主要着眼点



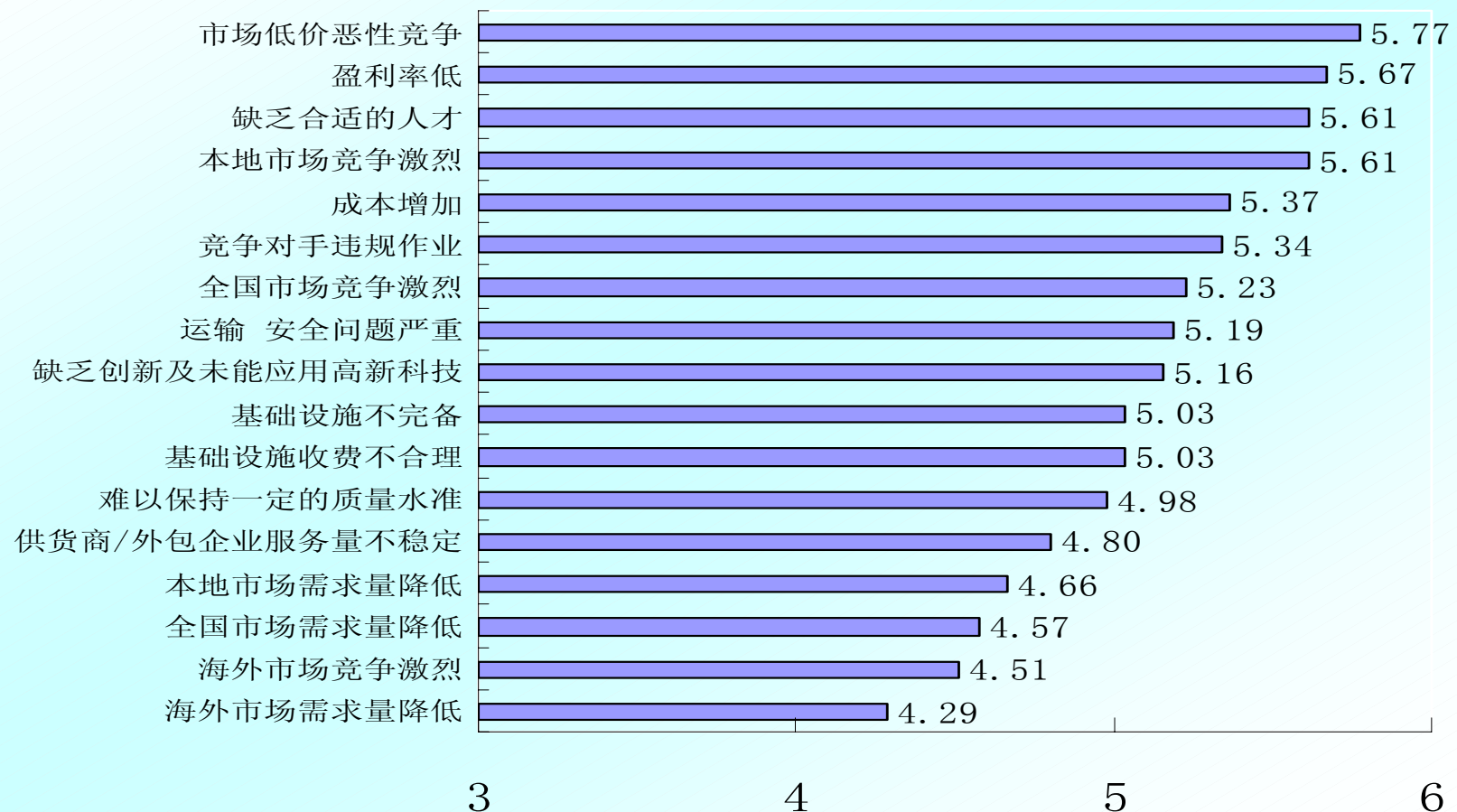
资料来源：王晓东（2004）《我国物流企业竞争优势的实证研究》，博士论文

## 面对竞争物流企业采取的措施



资料来源：王晓东（2004）《我国物流企业竞争优势的实证研究》，博士论文

# 物流企业发展中的顾虑



资料来源：王晓东（2004）《我国物流企业竞争优势的实证研究》，博士论文

# 小结

---

- 什么是供应链？
- 供应链管理的定义是什么？有什么特点？
- “长鞭效应”指什么？造成长鞭效应的因素有哪些？  
如何抑制长鞭效应对企业经营活动的干扰？
- 什么是3PL？企业为使用第三方物流服务的利弊各是什么？
- 谈谈个人对我国第三方物流服务市场的理解。