

浅析企业物流整合

李海平/文

近年来，物流业的高速发展直接带动了制造、电子商务等对物流依存度较高的产业的快速发展，但也有很多企业却因物流的成本居高不下、运作流程不畅、效率低下，反而束缚了企业的发展。这极有可能是物流资源配置不合理、流程不顺畅、职能不清晰、系统不健全等原因造成的。为此我们提出企业物流整合的概念，到底什么是企业物流整合呢？可以这样理解：为充分满足客户的需求，在科学合理的制度安排下，借助现代IT与通讯技术，以培养企业核心竞争力为主要目标，将企业有限的物流资源与社会分散的物流资源进行无缝连接而进行的一种动态管理运作。下面将结合我们雅昌的实际情况分析企业物流的整合。

企业物流整合的必要性

首先，物流整合是打通销售平台的重要保证。商流和物流共同构成销售的实体和管道，两者缺一不可，没有物流的支撑，销售就难以达成。因此，打通销售渠道，首先必须构筑起物流平台，

整合集团内部的物流资源，实现集团统一管理、统一协调。

其次，物流整合有利于改善管理、降低成本、提高效率。国内大多集团企业现行的运输、仓储系统和配送体系极其分散、手段落后，各自为政，这不仅导致产品成本增加、信息传递滞缓、效率低下，而且不能发挥作为集团的整体规模效应，导致大量重复建设、资源的浪费，同时物流系统的落后增加了劳动成本、管理成本、以及管理难度，实际上这并不是现代真正意义上的物流概念。物流整合后，充分利用第三方物流（3PL）的专业与资源优势，可以减少管理的环节。同时，利用第三方物流的专业化、规模化优势，降低物流成本，提高运输配送效率。

最后，物流是集团企业资源整合的纽带。物流是联系供应商、生产、市场以及客户的纽带，是公司的“血液循环系统”。衔接紧密、结构合理的纽带，才能支持对客户的快速反应，高效的物流系统可以减少存货、节约采购和生产

成本；物流的整合可以有效地实现企业资源的共享、信息的及时跟踪与反馈，把各个物流流经的各个环节串成一个有机的整体。

我们雅昌现在正是市场扩张时期，公司又是集团化运作模式、实行的是分散办公、集中决策的模式，因此，需要强有力的物流支撑。但是公司内部物流职能比较分散，各流程衔接点之间存在障碍，各地在物流运作方面的信息与资源未能充分共享，作业的标准也很难统一；在运输方面，各生产基地之间的承运商更是没有任何衔接，承运商过多，因此单个承运商的运输份额不大，难免造成管理难度的加大与服务质量的折扣。如果公司继续扩张生产基地，我们可以通过已有的网络基础进行快速物流模式的复制，迅速搭建起物流平台，支撑各项服务体系。

企业整合物流业务的有利条件

首先，企业上下达成共识是物流整合的基础。随着集团企业规模的不断扩大，现有的物流模式已经成为制约其发

展的因素，从企业高层到物流员工都意识到现有物流体系对市场的支撑力度不够，成本不能降低、还常遭到投诉，势必影响了服务水平和生产效率的提高。因此，只有抓住这一整合的机遇，否则企业将处于竞争的不利境地。

其次，IT技术以及基于INTERNET的通信技术的发展，为物流整合提供了有力的保障。信息网络技术的迅猛发展，一种不可抵挡的革命性变革已经走近我们，将给企业的发展带来质的飞跃。这些技术使得企业的运输、仓储、配送等物流业务和信息的传递实现彻底的改变。物流以信息网络为平台，实现信息流、资金流、物流上的一体化。把企业物流的流程有效的整合到信息共享平台，还可以实现物流供应商信息系统与企业系统的对接，实现物流数据完全的实时、共享。

最后，第三方物流的迅速发展为企业物流整合提供有利的外部条件。将企业物流资源的部分或者整体的分步骤的外协（Outsourcing），是国际通用的做法，利用第三方物流可以极大利用外部社会资源和服务，节约内部交易成本和管理成本。第三方物流拥有强大的运输能力和广布全国的运输、配送和仓储网络，可以利用其规模提供快速的物流服务。

在雅昌，特别是公司管理层，非常重视物流的发展，今年逐步加大对物流方面的投入，扩充物流团队，开发物流信息系统等，也认识到企业在物流发展

方面的不足。因此在物流IT建设方面，已经成功上线的有ERP系统，已经纳入2008重点工作目标的SCM系统；充分利用3PL资源方面提升我们的物流水平，已经对原有承运商进行输理，并完成了对占据公司物流成本较大的海运的招标工作；以上这些都是雅昌在集团范围能够进行物流整合的重要举措。

如何进行企业物流的整合

首先是要确定整合的目标。就我们雅昌企业的物流整合的目标可以这样理解：为充分满足内外部客户需要、降低物流运作成本的目的，朝着物流标准化、专业化、信息化方向发展。

标准化体现在：

统一的库存管理标准；

统一的承运商选取与考核标准

统一的仓库管理标准与作业标准；

专业化体现在：

物流操作专业化；

物流供应商专业化；

物流员工知识专业化；

信息化体现在：

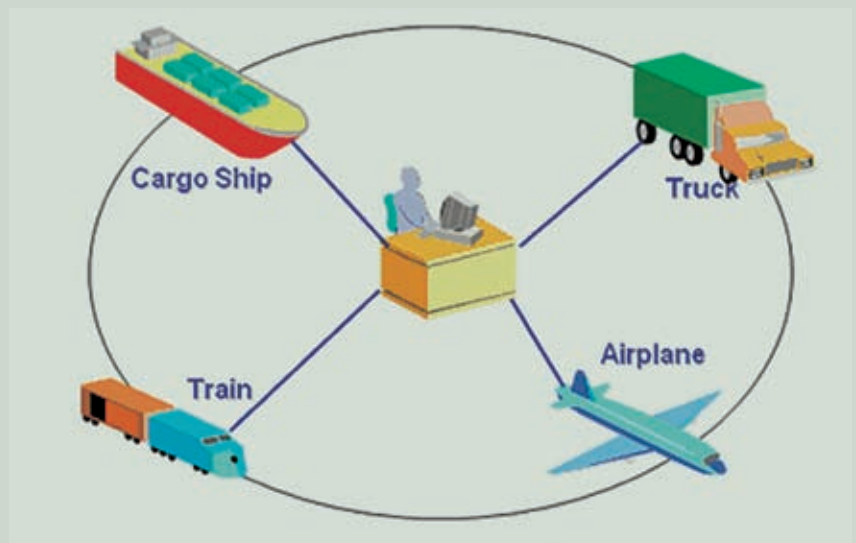
仓储管理系统；

配送管理系统；

其它系统以及工具；

诚然，这些内容还需要进一步的充实、拓展，要把这些东西落实到流程细则、作业指导里面，要进一步的吸收并消化才能真正为我所用。

其次，明确企业物流整合的内容。企业物流整合实际上是企业物流流程的再造，并非简单的功能重组，因为每个企业物流流程重组的方式都不一样，侧重点也不一样。结合雅昌现有的实际情况，物流整合大体需要二方面的整合：外部整合，主要是指承运商资源的整合；另一方面是内部整合：包括物流职



面对多种运输方式的多家承运商

能的整合与信息平台的整合。

再次，如何进行企业物流整合。外部整合：改变现有一种运输方式有多家承运人的状况，选取一家或几家能同时提供多种运输服务方式的3PL供应商作为我们的具有战略意义的物流合作伙伴，利用他们的专业优势、网络优势为我们节约物流成本、提交交付率服务，充分减少我们的承运商数量，他们才愿意为我们提供更加贴心、专业、低廉的服务；在选取物流供应商战略上，一句省事、省心、省钱可谓道破天机。下图是整合前后的比较：

内部整合：首先是集成物流职能，很多制造企业将物流职能完全分散，譬如：生产与采购部门管原料，市场与生

产部门管成品，仓库、清关、船务、运保、统计等又各属于不同的部门，造成一个个独立的单元，一旦异常情况发生，不知道如何处理；其次是物流平台的整合，所有的物流信息都来自操作平台，要掌握全局数据、信息，分散的平台是根本无法完成，即使收集到的数据也可能因层级太多，造成逐级失真。所以很多企业只能从财务数据进行物流分析，财务数据可以发现成本问题，由于物流环节众多，很难找到真正原因，更不能提出物流解决方案，作为集团化经营的企业如果没有有效IT平台支撑，在内部流程上是不可能完成真正的整合，因为系统不仅是流程的固化，更重要的是能保证流程的完整性、严谨性、准确

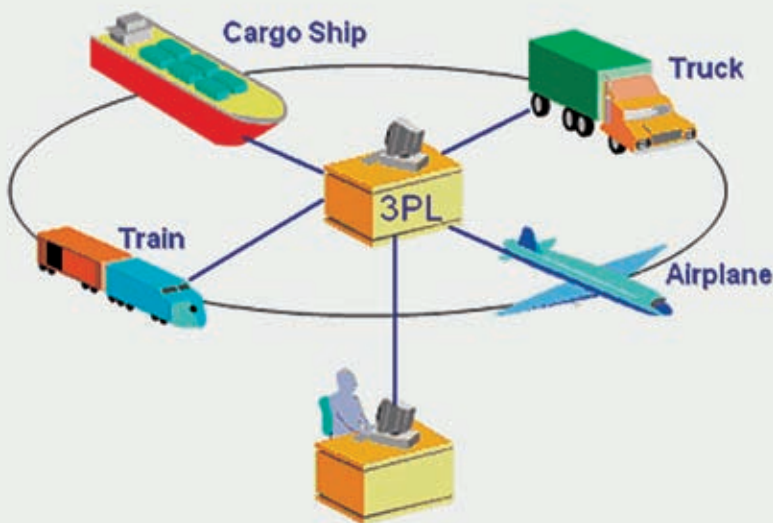
性、一致性、快速性等流程控制与作业记录以及反馈方面的内容。

内外结合：在内部流程、制度日趋成熟与完善、外部物流资源供应十分稳定并且经济的情况可以考虑物流的整体外协（Outsourcing），诚然，可以完全外协给专业的3PL，也可以以原来自己的物流团队为班底，组建物流事业部，形成独立的核算单元；

成立专门的物流整合部门：由集团公司物流部门牵头，负责建立物流工作平台，逐步推动集团的物流整合，实施由物流部门负责管理。

物流部的主要职能：建立物流各项流程与制度；建立统一管理的运输平台；建立统一控制管理的仓储平台；协调与生产、销售、供应商的关系；物流供应商的统一采购、认证、考核；建立各下属公司物流运作知识共享平台；

企业物流整合也会带来一些问题，主要表现在以下几个方面：物流整合会引起职能的变革，可能造成短期内某些部门误解为权力被削弱，在感情和观念上需要时间接受这种整合；对物流供应商的选取能力要求较高，因为一旦价格谈判出问题可能导致物流成本的上升，但是这并不是整合模式出问题；对物流与各部门之间的衔接要求提高了，如果没有流程与系统的保证，可能导致某些部门效率下降的可能。



面对一个承运商就能实现多种运输方式运输



如何评价企业物流整合的效果

物流整合最终的效果是需要进行验证的，需要从不同的角度多方进行严整，方能得出一个比较客观的评价结果，大致可以从以下几个方面进行：

从财务的角度：是否降低了我们的运输成本、库存成本、人力成本以及业务费用，总起来可以这样理解，是否提高了人均效益，降低单位物流运作成本。

从客户的角度：经过整合，是否达到了提高交付率、提高客户服务质量、提高客户满意度的最终目标。

从业务流程的角度：整合后的业务流程是否更加顺畅，是否减少了冗余的环节，更加有利于增加物流的整体通过能力；

从创新与学习的角度：整合是否代表企业未来的一种新的模式与发展方向，是否会促进企业能够领悟这种创新思想与培养企业在行业领域的物流人才与专家。

总之，企业物流整合，是涉及到企业流程变革的大事，但是又是很多企业面临的必然选择，只有充分了解自己

企业的实际情况，有计划、按步骤的实施整合，才能真正达到整合的目的：降低了企业的物流运作成本、提高了工作效率、规范了物流管理和评估标准、培养一批适合企业的物流专业人才、寻找了企业发展的物流合作伙伴，更重要是企业可以集中更多精力聚焦于研发、生产、销售等企业核心业务。■

(作者供职于雅昌印刷股份公司物流供应部)