

电子商务时代物流联盟的建立与发展

2004-12-22 贺盛瑜 阅读538次

一、引言

物流联盟是制造业、销售企业、物流企业基于正式的相互协议而建立的一种物流合作关系，参加联盟的企业汇集、交换或统一物流资源以谋取共同利益；同时，合作企业仍保持各自的独立性。也就是说，物流联盟是为了达到比单独从事物流活动能取得更好的效果，企业间形成的相互信任、共担风险、共享收益的物流伙伴关系。企业之间不完全采取导致自身利益最大化的行为，也不完全采取导致共同利益最大化的行为，只是在物流方面通过契约形成优势互补、要素双向或多向流动的中间组织。狭义的物流联盟存在于非物流企业之间；广义的物流联盟包括第三方物流。本文指的是广义的物流联盟。

物流联盟是连接市场与企业的中介，发挥着“组织化市场”的功能，因而较好地体现了信息化时代把市场竞争和组织管理关联一体、综合运作的要求。传统的市场机制往往根据竞争者之间相互关系分配资源，而传统的组织则是根据企业组织管理的目标来配置资源，两者都不能把物流资源的获取成本降至最低。物流联盟能发挥乘数效应，通过对联盟内物流资源进行有效组织，实现物流要素的共享，从而保证从投入到产出全过程的节约。物流联盟作为企业间的网络化系统，其最大的着眼点是在经营活动中积极利用外部规模经济，当企业不能充分利用已积累的物流经验、技术和人才，或者缺乏这些物流资源时，可以通过联盟实现企业间的物流资源共享，相互弥补物流资源的不足，以避免对已有物流资源的浪费和在可获得资源方面的重大建设。联盟的建立，使物流企业对资源的使用界限扩大了，一方面可提高物流企业资源的使用效率，减少沉没成本；另一方面可以节约制造、销售企业在可获得物流资源方面的新投入，以降低企业进入和退出壁垒，提高企业战略调整的灵活性。因此，在信息化时代，是否组建物流联盟，已作为企业物流战略的决策之一。

二、物流联盟的特征

1. 伙伴相互依赖

物流联盟的伙伴关系具有相互依赖性，是以信息技术作为纽带联系起来的。信息技术也是物流作业的实时衡量。比如，为确保所有的顾客能保持全面获知期望和实际的递送表现，诸如Schneider National公司、Roadway公司、联邦速递公司(Federal Express)、USP(United Parcel Service)之类的第三方物流公司，就提供了积极的装运跟踪。

2. 核心专业化

即日常作业表现为高度核心专业化。绝大多数物流服务的利益产生于规模经济，并极易受规模不经济的影响。如果一个企业的核心能力涉及到承担最基本的服务，那么，它就对那些需要该服务的厂商具有内在的吸引力。物流专业人员承担日常最基本的服务的地位便优于主要制造或出售产品的厂商。

3. 势力明晰

在物流供应链安排中的真正势力在于制造商或物流企业。物流需求产生于基本的制造、批发和零售业务战略的市场承诺。虽然在渠道中有优势的成员之间会发生重大的势力争夺，但是一些主要厂商在确定整个供应链安排的管理方向中拥有优势。这些对抗和相应的冲突很少能影响物流服务供应商。这种明晰的势力使物流企业把注意力集中在提供其指定的服务上。

4. 强调合作

前面既然已把核心专业化角色和合法势力融入了渠道过程，那么，物流企业理所当然地定位于合作。事实上，零缺陷执行特定的任务和“轻松地与人做生意”是优秀物流服务供应商的主要吸引力。因此，一个成功的物流服务供应商必须建立一个合作平台。众所周知，单个企业的力量是有限的，而几个物流企业联合起来，就会减少风险，形成一个强大的力量，共进退，同荣辱，只有这样，才可能在激烈的市场竞争中立于不败之地。

三、物流联盟的建立

1. 物流联盟的关键——物流信息化

物流联盟的关键是物流信息化。物流技术信息化主要表现在以下几个方面：(1)信息技术在具体物流业务中得到越来越多的广泛应用，如可以通过卫星定位系统实现对汽车、火车、船只等物料运载工具的精确定位跟踪与指挥；电子数据交换(EDI)和电子资金转账(EFT)等技术实现了无纸化作业，大大提高了业务效率；(2)从平面应用到立体应用。企业物流更好地与信息流和资金流结合，统一加工消除了部门之间的冗余，实现了信息的可追溯性；(3)物流技术信息已经从“点”发展到“面”，以网络的形式将物流企业各部门、各物流企业、物流企业与生产企业和商业企业等连在一起，实现了社会性的各部门、各企业之间低成本的数据高速共享。因此，要实现物流联盟，最重要的就是在物流企业内部实现物流信息系统。与此同时，还应依托电子商务的大环境，采用网络化的计算机技术和现代化的硬件设备、软件系统及先进的管理手段。针对社会需求，严格地、守信用地按用户的订货要求，进行一系列分类、编配、整理、分工、配货等理货工作，定时、定点和定量地交给各类用户。特别是第三方物流企业应积极拓展和完善自己的营销渠道和配送网络。如，上海通用汽车的一体化物流思想则为以市场为导向、以客户为中心，依托先进的IT系统和柔性化的物料系统，贯彻精益生产理念，通过标准化和程序化的设计，将物流中各相关环节有机地结合起来，持续改进并实现物流系统低成本运作。

2. 物流联盟伙伴的选择

物流联盟伙伴的选择是建立物流联盟的基础和关键环节，慎重地选择合作对象是联盟顺利发展的前提条件。曾经有学者提出选择应坚持“3C”原则，即兼容性、能力和承诺。这一标准的科学性后来被很多国际联盟的成功实践所证实。

(1) 兼容性

物流伙伴之间通过事先达成协议，建立互惠合作的关系，并使联盟内各伙伴成员在经营战略、经营方式、合作思路以及组织结构和管理方式等诸方面保持和谐一致；这也相当于戴维·福克纳所讨论的合作伙伴之间的战略和文化上的协调问题。

(2) 能力

随着物流企业间竞争的不断加剧，产品和技术的更新换代速度越来越快。物流企业仅仅依靠自身的力量和资源已经无法应付这种激烈的竞争局面，必须借助合作伙伴这一外部力量的支持。作为合作伙伴必须具备一定的能力，使其能够弥补本企业的薄弱环节，只有这样才能建立互惠的关系。

物流企业与物流劳务的供需双方形成紧密的战略合作伙伴关系也可促进联盟的关系的发展。在西方，其工业或商业企业与物流企业长期结盟形成较稳固的战略伙伴关系已相当普遍。在日本，这种物流配送方式几乎占到社会总流量的80%。我国企业应尽快建立这种战略联盟参与竞争，最好是强强联盟，这样才能比较容易地确立竞争优势。其中，物流产业与汽车行业的联合将有效地促进双方的发展。

(3) 承诺

物流联盟各伙伴之间通过履行各自的承诺，建立稳固的合作关系。这种承诺主要体现在相互承担一

定的义务和责任上，以弥补联盟各成员在内部资源与经营目标方面的差距。为此，物流联盟可依据以下步骤选择联盟对象。

一是在对本企业资源、生产能力和市场潜力等方面的优势与劣势进行认真分析的基础上制定企业长远的战略目标。二是根据本企业的战略目标，寻找在技术、市场等方面有能力与本企业互补的合作伙伴为联盟对象。三是要对潜在的合作伙伴作出评估，主要是明晰各选择企业对于本企业的联盟意向能否作出积极回应，备选企业在实现目标等方面是否与本企业相匹配，联盟后能否在最大限度内实现协同效应。与此同时，物流联盟在选择联盟对象时，还应遵循一定的原则。米切尔·罗伯特(Milchel Robert)曾经对此提出以下原则：一是不要为了仅仅弥补自身的某些不足而结盟，否则从一开始就陷入被动的依赖关系中；二是不要与试图通过结盟弥补自身弱点的企业结盟，联盟的基础是各方都应有特定优势。罗伯特的观点集中强调了联盟各成员优势相长、良性互动的内在要求。

3. 建立基于合同、协议的联盟关系，并在联盟协议中加入有关保护条款，保护合作伙伴的长期利益

首先，这种联盟关系是通过特许权、代理权以及其他类型的承诺形式得到的一种稳定的渠道成员关系。如在仓储服务行业中，仓库经营者与货主签订合同。合同规定：当市场销售旺盛，生产效率得到充分发挥，仓库得到高度利用时，仓库经营者与货主分享共同的利益；当市场处于低谷时，顾客(即货主)的责任中还包括支付额外的款项，以帮助弥补仓库经营者的固定费用。又如在美国长途运输业中，地区运输商之间联盟的结果，已对国家横贯大陆的运输商造成了竞争威胁，地区运输商达成协议允许成员按一体化方式进行作业，最终使得横贯大陆的货物比横贯大陆的运输商要快1—2天。其递送速度之所以更快，是因为横贯大陆的运输商往往要将该货物组成整合货载，并且通过主要中心地点来重新整合搬运产品。

其次，物流企业间进行资产重组，建立区域联盟。以此可以使企业成为真正的市场主体，增强其活力；并将各自独特的企业资源整合为一体，实现互补和共享，同时还能使优势企业形成规模化经营，降低其运作成本。

此外，在设计联盟治理结构时，必须明确界定联盟各方的合作内容，并通过保护性协议使合作伙伴的其他利益不受侵犯，以有利于促进联盟伙伴关系的确定与发展。例如，在通用电气公司和斯耐可玛(Snecma)结盟共同制造民用客机引擎时，为了防止发生意外的技术转移，通用电器公司采取了严密的防范措施，仅允许斯耐可玛参与最后的成品组装工作。

4. 联盟组织结构应保持必要的弹性，并拥有广泛健全的信息反馈网络

物流联盟是一种松散型的网络组织，且通常是联合某一竞争者去对付其他竞争者，甚至在联盟内部也往往存在着彼此竞争关系，所有这些都会给企业间联盟的管理与发展带来一些困难。当联盟的最初目标实现以后，各成员在能力和战略目标方面将会产生新的变化和要求，联盟原先的战略组合可能被打破。这种情形在产业分散度高，技术进步快的高科技联盟中十分常见。因此必须提高联盟组织结构的灵活性和适应弹性，使联盟成员都随时能对市场环境和合作关系的变化作出相应的反应，即当发生分歧和矛盾时，各方有足够的回旋余地，能及时地进行灵活调整。在联盟成员间建立高效的信息网络，对联盟的有效运作具有非常重要的意义。联盟成员如果缺乏充分的信息交流，将难以从整体上充分利用联盟的资源优势。只有在保持各自特色与功能，又将各成员统一在相互关联的网络体系中，联盟的协同效应才能显示出来，联盟的凝聚力才会不断增强。

5. 建立“信誉机制”

依靠“信誉机制”可以建立和维护物流联盟相互之间的信任关系。如果一方为了眼前利益而欺骗对方，那么将会损害其信誉而影响到合作的利益，最终会失去伙伴的信任。因此，物流联盟在其运行中必须建立必要的信誉机制，以防范机会主义倾向的发生。而信誉的建立需要社会和企业的共同努力，主要

可从以下三个方面着手建立“信誉机制”：

(1) 社会信誉机制。即政府建立的信誉保障制度及法律等，以及其他社会中介机构的信息机制，包括企业的身份认证、信誉评价和咨询、质量认证和安全认证等。

(2) 企业自身信誉建设机制。主要包括：①在合作过程中正确运用合作策略，以建立信誉；②在企业信誉上进行长期“投资”，保持良好的信誉记录；③与合作伙伴建立长期关系，增大对今后长期合作利益的期望，以增强合作中的信任。

(3) 加强物流联盟文化建设。这是物流联盟“信誉机制”的重要组成部分，将成为物流联盟伙伴的共同价值观。因为伙伴企业不同的经营理念和管理模式都会使成员之间的合作难以进行，甚至导致伙伴关系的解体。

此外，选定合作伙伴后，要使合作顺利进行，还必须在伙伴之间建立亲密和谐的信任关系，而这些环节都迫切需要各个物流联盟企业文化的沟通和认同。因此，促进伙伴之间企业文化的融合，创造和谐的文化氛围，对推动物流联盟关系的发展也具有至关重要的意义。

四、建立物流联盟时应注意的问题

1. 注意联盟伙伴的类型

选择联盟伙伴时，要注意物流服务提供商和种类及其经营策略。多功能的服务企业其类型及其经营策略是多种多样的，故表现为市场主体也是多元化的。一般可根据企业物流服务的范围大小和物流功能的整合程度这两个标准来确定物流企业的类型。物流服务的范围主要是指业务服务区域的广度、运送方式的多样性、保管和流通加工等附加服务的广度；物流功能的整合程度是指企业自身所拥有的提供物流服务所必要的物流功能的多少，必要的物流功能是指包括基本的运输功能在内的经营管理、集配、配送、流通加工、信息、企划、战术和战略等各种功能。不同类型的企业在市场竞争中所采取的经营策略有很大的区别，电子商务企业可以根据自己的需要来进行选择。如，上海通用汽车根据第三方物流的优点，设置了厂外门对门物料仓库(RDC)，选择了第三方物流公司通慧公司来进行管理，由此大大减小了上海通用汽车厂内仓库场地，并提高了效率，使厂内起到中转仓库而非存储仓库职能。RDC仓库具有如下一般性功能：集装箱和本地货物接收、快速中转站、厂内直接运输、木箱停放、再包装、小件超市储存、大件超市储存、停放及协调接送、可周转料箱管理、零件配料、零件排序、送往工厂的零件、新的试生、OTS零件、运输管理——本地物料进货运输、流程化操作、计算机辅助拉动系统生产线供给、包装标准化。

2. 注意保持在联盟中的控制能力

对自身物流管理水平较低的企业来说，寻找物流伙伴组建物流联盟将会在物流设施、运输能力和专业管理技巧上收益极大，但要注意选择合作的多样性或将一部分物流服务分出去与他人合作，以避免物流伙伴掌握顾客资源后在整个供应链中占据支配地位而受制于人，从而保证企业获得长期稳定的利润。对于物流在其战略中不占据关键地位，但其物流水平却很高的企业来说，可以寻找伙伴共享物流资源，作为物流联盟关系的领导者，应通过增大物流量来获得规模效益，降低成本。

五、结语

物流联盟企业不是货代公司，也不是单纯的速递公司，而是生产经营企业物流领域的战略同盟者。在服务内容上，它为生产经营企业提供的不仅仅是一次性的运输或配送服务，而是一种具有长期契约性质的综合物流服务，最终职能是保证生产经营企业物流体系的高效运作和不断优化供应链管理。

[关于我们](#) | [服务范围](#) | [网站合作](#) | [版权声明](#) | [网站地图](#)

Copyright ©2007 All rights reserved Sichuan Social Science Online

四川省社会科学院信息网络中心设计制作

mail: sss@sss.net.cn

蜀ICP备05003527号