

The Role of Third-Party Logistics in the Supply Chain Transformation

Wenkai Peng

Beijing Wuzi University, Beijing
Email: yfbjwz2017@163.com

Received: Jul. 5th, 2018; accepted: Jul. 19th, 2018; published: Jul. 24th, 2018

Abstract

In order to analyze the role of the third-party logistics in the supply chain transformation, this paper combines the research report of the third-party logistics in the United States in 2017. Third-party logistics can participate in supply chain transformation decision consultation, and assist in the establishment of supply chain transformation plans, evaluation and analysis of key performance indicators during the transition process, and continuous improvement. The article introduced the related theory of supply chain transformation and elaborated the steps of the supply chain transformation. Based on the third-party logistics research report of the United States, the third-party logistics has been analyzed in the supply chain transformation. Finally, we will sort out the role of third-party logistics in the supply chain transformation, including real-time analysis, profitability analysis of trade lines, collaborative strategy, continuous relationship management, security, user-based content management, and quantifying the profitability of customers and projects.

Keywords

Supply Chain, Supply Chain Transformation, Third-Party Logistics

第三方物流在供应链转型中的作用

彭文凯

北京物资学院, 北京
Email: yfbjwz2017@163.com

收稿日期: 2018年7月5日; 录用日期: 2018年7月19日; 发布日期: 2018年7月24日

摘要

为了分析第三方物流在供应链转型中发挥的作用, 文章结合2017年美国第三方物流研究报告进行研究。

第三方物流能够参与供应链转型决策咨询、协助建立供应链转型计划、转型过程中关键绩效指标的评价和分析以及持续不断的改进等。文章就供应链转型的相关理论进行了介绍,并阐述供应链转型的步骤。以美国第三方物流研究报告为基础,对第三方物流参与供应链转型的现状进行了分析。最后梳理第三方物流在供应链转型中的作用,包括实时分析,贸易线的盈利能力分析,协同战略,持续关系管理,安全的、基于用户的内容管理以及量化客户和项目的盈利能力等作用。

关键词

供应链, 供应链转型, 第三方物流

Copyright © 2018 by author and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

2017 年国家出台了相关政策将供应链创新与应用发展提到了新高度,对于我国供应链发展有着重要意义。为改善我国供应链发展现状,8 月商务部和财政部发布《关于开展供应链体系建设的通知》,将在天津、上海、重庆和深圳等首批重点城市开展供应链体系建设。10 月份,国务院印发《关于积极推进供应链创新与应用的指导意见》(以下简称指导意见),指导意见的重点任务之一在于推动制造供应链向产业服务供应链转型,提升制造产业价值链。该指导意见的出台,标志着供应链的创新与应用上升为国家战略。同在 10 月份,党的十九大报告指出要建设现代供应链,将我国供应链发展提到新高度。

当前,随着经济全球化的深入和“一带一路”倡议的建设,传统供应链正向着全球一体化的方向发展,成为一个跨领域、跨地区和跨商业合作伙伴的协同供应链,凸显了供应链对企业的重要性。然而近年来,全球经济发展仍面临诸多不确定性因素,经济发展普遍低迷;国内经济发展进入新常态,经济面临转型升级的压力。内需和外需增长速度均有所放缓。对于企业供应链主管人员而言,不仅经济不景气对供应链提出更高的要求,经济全球化也给企业供应链带来了更大的挑战。

在此背景下,传统供应链面临转型和再造的局面。需要提出的一个问题是,第三方物流在供应链转型过程中能够发挥怎样的作用。2017 年美国年度第三方物流研究报告(以下简称报告)就第三方物流在供应链转型中的作用进行了研究[1]。基于此,文章结合相关理论和研究对第三方物流在供应链转型中的作用进行了深入研究。

2. 供应链转型

供应链转型是指企业通过供应链领域的重大转变来促进企业价值定位、运营模式和管理水平的全面提升。供应链转型可以促使企业更加靠近市场和贴近消费者,并对客户需求快速响应,对整个供应链各环节进行协同管理。供应链转型具体表现在以客户需求为导向、以满足客户需求为重心、采取拉动方式、加快市场响应速度、缩短提前期、实施精益供应链、增强可视化和透明度、增强 IT 技术集成与支持等[2]。

与传统供应链相比,转型后的供应链将发展成需求驱动的智慧型供应链,为企业带来更多的竞争优势。具体表现为传统供应链以关注供应方为主,企业业务部门各自为政,不能形成有机整体,业务协作与信息流转的不足使得供应链不能很好的发挥协同作用。企业各部门之间缺乏对业务上下与关联方的协作与沟通。而以需求驱动的智慧型供应链可以及时响应客户需求,在供应链各环节实现精准的可视化,

并提供实时的信息推送,以更优化、协同的供应链网络来提升市场竞争力,实现从客户到供应商及业务合作伙伴的端到端的业务整合与提升,从而保证真正以客户为中心[2]。

2017年美国第三方物流研究报告发现托运人为寻求获得整体竞争优势而对供应链转型表现出了浓厚的兴趣。随着托运人转型工作更直接得集中在降低成本和提高服务质量,减少变动性、改进复杂性管理以及数据分析能力等作为转型计划成功的关键因素正变得重要起来[3]。托运人供应链转型举措的实例有:面向客户、网络优化、全渠道、模式改变、全球扩张、增加第三方物流和第四方物流的使用。实施供应链转型的方法有很多,但转型过程中有几个步骤通常是不变的。

1) 确定流程步骤:任何流程开发的第一步是确定流程的关键活动及需要达到的效果。考虑因素包括:确定过程的使命或目的;确认对企业或供应链的好处;组织过程领导团队和其他有帮助的人力资源;预测和计划对于转型成功至关重要的财务和其他类型的资源;了解关键的促进因素和对整个转型成功的潜在危害。

2) 评估“原样”供应链:确定有关供应链当前运作情况的有用信息,作为转型过程其余部分的起点和衡量改进的尺度。许多托运人运用SWOT分析(即优势,劣势,机会和威胁)来帮助确定可能需要关注的领域。虽然供应链改进的例子包括整体成本和服务水平、库存周转率、现金流量周期、产品上市速度等,但也应认识到对高层组织目标的贡献,如投资回报率、资产回报率、自由现金流等。

3) 确定需要改进的领域:根据供应链转型的使命和范围,这一步着重于供应链关键领域期望的改进。要考虑的关键因素可能包括:主要的、潜在的积极影响;转型过程的成本和持续时间以及与整体企业目标和宗旨保持一致。

4) 设计解决方案:一旦企业对供应链转型的设计目标有了明确的了解,参与人员可以确定解决方案以实现预期目标。应当根据成功的可能性,对供应链和其他业务流程运作的潜在影响以及实施的成本效益现状考虑每个潜在的解决方案。

5) 制定实施计划:当转型之路被确认和通过时,接下来就是要制定一个分阶段实施所选解决方案的计划。计划实施的过程中,应该有预先计划好的“检查点”来评估进度,并在需要的时候进行更正。

6) 改造供应链:供应链转型的成功取决于托运人企业内主要流程相关负责人员的合作与协同。包括制造、供应管理、销售和营销以及整体业务管理方面的人员。并且与客户、产品供应商和供应链服务商的协调也有助于促进转型的成功。

7) 寻求持续改进:与任何完整的过程一样,供应链转型的结果应该成为进一步改进的基础。伴随这一任务的应当是供应链指标、关键绩效指标的分析和应用。

3. 第三方物流参与供应链转型的现状

影响供应链运作有内因和外因两类因素,成功的转型工作依赖于多样化的人员和企业资源,并以合适的路线图或流程为指导[4]。然而托运人企业单靠一己之力难以完成供应链转型工作,因而需要寻求第三方物流的帮助。2017年美国第三方物流研究报告调查了托运人企业对第三方物流参与供应链转型相关问题的看法。在一个不同的,但本质上相似背景下,确保第三方物流企业、客户以及可能涉及的任何以资产为基础的服务提供商之间保持一致是非常重要的。

2017年第三方物流研究报告对第三方物流参与协助供应链转型进行了调查。73%的托运人受访者表示第三方物流参与供应链转型过程意义重大。来自第三方物流/第四方物流企业的回复显示,其对自身参与托运人企业供应链转型的认识稍高,达到84%。然而总体结果表明,当考虑到供应链转型时,托运人将从这些物流服务提供商的投入中获得价值。

2017年第三方物流研究报告显示65%的托运人受访者认为第三方物流行业的专业知识有助于增加价

值，且 82%的第三方物流受访者也表达了类似的看法。货主和第三方物流企业都表示第三方物流可以利用专业物流知识、供应链经验和托运人行业知识帮助托运人完成供应链转型过程，如图 1 所示。报告还调查了托运人和第三方物流提供商对于第三方物流人员、流程、技术和执行/实施转型举措的重要性的认识。其中托运人和第三方物流提供商都认为人员是最重要的，26%的托运人受访者和 30%的第三方物流受访者认为人员是转型过程中最重要的资源。25%的托运人和 27%的第三方物流认为执行/实施能力很重要。双方除了对这一评价相似之外，26%的托运人和 21%的第三方物流受访者认为技术重要。

在 2017 年研究报告中调查了托运人和第三方物流受访者对于在供应链转型过程实施阶段 3PL 能力重要性的看法。受访者将对第三方物流的五种能力(技术整合、“工作流”管理、绩效指标和分析、第三方物流提供商的战略眼光、风险管理)的重要性进行排序。其中托运人受访者认为技术整合能力最为重要，其次是“工作流”管理；然而第三方物流受访者则认为“工作流”管理最重要，其次是技术整合能力。

为了使第三方物流能力与客户供应链的需求“协调一致”，第三方物流“面向客户(如业务开发，销售和营销支持，投标和贸易管理等)”的能力和那些更“服务相关(如运营，仓储订单执行等)”的能力之间有很大的区别。值得注意的是，53%的托运人受访者认为服务相关能力对于协调一致的目标最为重要，而 58%的第三方物流受访者认为两者同等重要。这是由于托运人更多的对第三方物流提供的具体供应链服务更感兴趣，而第三方物流提供商对整体关系的认识更宽泛。

4. 第三方物流参与供应链转型的作用

根据 2017 年美国第三方物流研究报告的调查结果，托运人认为第三方物流在促进供应链转型中的作用包括：实时分析(71%)；贸易线的盈利能力分析(61%)；协同战略(55%)；持续关系管理(47%)；安全的，基于用户的内容管理(40%)以及量化客户和项目的盈利能力(31%)。

实时分析：虽然之前调查结果显示第三方物流专业知识、托运人行业知识和供应链知识的评价高于数据分析能力，但托运人非常重视通过实时分析来取得成功的客户关系。第三方物流提供商的实时分析作用主要体现在当托运人的供应链发生变化时为托运人做出快速调整和及时响应提供决策依据。由于经济全球化的不确定性导致现代供应链的不确定性在不断增加，在面对不确定性时对供应链做出及时调整是托运人与其客户维持良好关系和满意度的重要保证。托运人在面对不确定性时，可以凭借第三方物流企业的可视化操作加以应对。第三方物流企业依据现代强大的信息技术可以实现对整个物流过程的实时监控和分析，并将信息与托运人企业进行共享，做到整个供应链运营的可视化。当供应链发生运作发生变化时，托运人能够及时感知，并做出快速的调整，在提高效率的同时更提高了客户服务满意度。

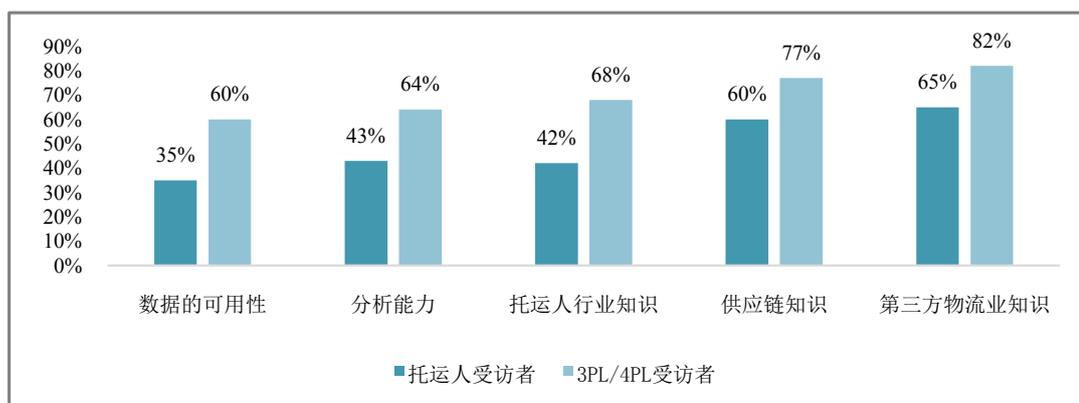


Figure 1. How third-party logistics can better help shipper business transformation

图 1. 第三方物流如何更好地帮助托运人企业转型

贸易线的盈利能力分析：与有效的分析能力有关，对特定贸易线的成本和盈利能力分析也被托运人认为第三方物流提供商在将促进供应链转型过程中能够发挥的重要作用。第三方物流提供商的贸易线的盈利能力分析作用主要体现在为托运人制定市场发展战略时提供支持。企业之间的竞争越来越激烈，对市场的分析，尤其是市场盈利能力的分析是企业制定发展战略的重要依据。然而对企业而言，市场战略的制定决定供应链的走向，是企业供应链转型的重要体现。第三方物流提供商在为托运人提供服务的同时，也完成了对托运人运营数据的收集。第三方物流提供商一方面可以基于对托运人企业自身的运营数据进行盈利能力的分析，另一方面也可以基于对市场上同类企业的相关数据进行分析，与托运人的盈利状况进行比较，从而为托运人制定相应的市场发展战略提供依据，进而实现供应链的转型和变革。

协同战略：虽然托运人有与协调和合作有关的举措的经验，但超过一半的托运人受访者重视第三方物流提供商的观点和经验。鉴于托运人——第三方物流关系的加深以及数字化沟通的增长，这一点尤为重要。协同战略是第三方物流提供商与托运人实现对供应链各环节的协同管理。第三方物流提供商通过对托运人供应链各环节实现精准的可视化，实时进行信息推送，从而帮助托运人以更优化、协同的现代供应链网络提升市场竞争力，实现从客户到供应商及业务合作伙伴的端到端的业务的整合与提升，真正体现托运人以客户为中心的理念。

持续关系管理：第三方物流提供商能够为托运人在关系管理方面发挥重要的作用，包括监测项目、分配任务以及比电子邮件更快更直观地获得必要的批准。第三方物流提供商为托运人(客户)提供物流服务，将产品送给托运人的客户，即客户的客户。这样一来，客户的客户对产品或服务最直观的感受来自于第三方物流提供商，因此，第三方物流提供商在维持托运人客户关系管理方面具有重要作用。在实际服务过程中，第三方物流提供商可以依据托运人的客户需求的变化，及时调整服务，满足托运人客户的需求，在托运人的客户关系管理方面提供支持。此外，第三方物流提供商可以将托运人客户的需求及时传达给托运人，对服务需求进行监测，在托运人的客户关系管理中发挥“中介”的作用，再依据托运人做出的调整将任务进行分解，以第三方物流服务的形式反馈或传达给托运人的客户，如此反复，为托运人的持续关系管理提供支持。

安全的、基于用户的内容管理：这对于维护重要文件的保密性和安全性很重要，例如标注操作程序、价格表、合同和异常情况等。第三方物流提供商在为托运人提供物流服务的同时，为托运人提供物流解决方案，实现物流效率的提升和效益的增加，进行安全事件管理、安全内容管理、客户管理、物流资源的管理和优化，以及物流运行状态的实时监控、追踪、分析和管理等，其中也包括对货物运输状态、存储状态等的监测和跟踪。安全的、基于用户的内容管理旨在通过第三方物流提供商发挥的独特作用减少变动性和不确定性、提高供应链的柔性、改进复杂性管理以及提升数据分析能力。

量化客户和项目的盈利能力：托运人认为量化客户和项目的盈利能力的作用与前文讨论的贸易线盈利能力分析有关。对贸易线的盈利能力分析引起市场战略的调整，最后从战略层面上决定供应链的走向；而对客户和项目的盈利能力进行分析则是通过具体的客户关系管理策略的改变，最后从策略层面上对供应链的实施产生影响。前文提到，第三方物流提供商在为托运人提供物流服务的同时，也有机会与托运人的客户进行接触，在这一过程中，第三方物流提供商可以完成对相关客户和项目数据的收集。并进一步通过对这些数据的分析为托运人制定客户关系管理策略提供依据。根据每个客户和项目的盈利能力，制定具有针对性的客户关系管理措施和供应链计划。

此外，第三方物流在帮助托运人建立供应链转型计划方面具有重要的作用。通过采取全面的供应链管理方法，第三方物流提供商可以通过代表客户网络的倡导者来影响网络的变化。并且通过创建共享战略目标和协同的思维环境，这有利于托运人和所有服务提供商。一旦实现供应链的整合，就能获得端到端的效率，为客户提供巨大的价值。第三方物流可以帮助评估当前的状态，并指导在转型中的活动。认

识到转型或任何其他变化比较难，第三方物流/四方物流提供商的知识可能对选择让他们参与整个转型过程的托运人有很大的好处。供应链转型是一个连续的过程，物流服务提供商的支持会变得特别有价值，因为最终状态会偏离预期的状态。

5. 结语

当前第三方物流参与托运人企业供应链转型计划大部分是咨询性质的，但是如何加大第三方物流在供应链转型工作中的参与程度，需要进一步的改善，要认识到第三方物流企业可能为整个改善过程做出战略、运营、专业知识和经验的贡献。虽然当前托运人：第三方物流合作关系在解决与供应链转型相关的关键问题方面有一些值得借鉴的成功案例，但许多客户似乎更喜欢集中内部资源进行转型计划。尽管利用内部资源有许多好处，但任何供应链转型的最终成功取决于有效参与托运人整个转型过程的能力，并且其他参与者越早参与越好。

第三方物流企业能帮助托运人企业在供应链过程中进行实时分析，对贸易线的盈利能力进行分析，能够保持供应链协同和客户的持续关系管理，并且能够对用户的内容进行保密以及量化客户和项目的盈利能力。第三方物流企业参与供应链转型的角色主要分为参与供应链转型的决策咨询、协助建立供应链转型计划、转型过程中关键绩效指标的评价和分析以及持续不断的改进等。总而言之，第三方物流在托运人进行供应链转型过程中具有重要的作用并且能发挥其独特的价值，在供应链转型的过程中要关注第三方物流所扮演的角色以及发挥的作用。

参考文献

- [1] Caggemini and Langley, C.J. (2017) 21st Annual Third-Party Logistics Study: 3PL Roles in Supply Chain Transformation.
- [2] 高巍巍, 张青春, 李昱慧. 智慧的转型: 在变革时代重塑领先优势[M]. 北京: 中信出版社, 2013: 82-101.
- [3] 李妮, 高学用, 冯四龙. 第三方物流在供应链管理中的作用[J]. 电子测试, 2013(7): 229-230.
- [4] 崔凡, 卢长利. 宝洁的协同供应链转型[J]. 企业管理, 2016(10): 79-80.

知网检索的两种方式:

1. 打开知网页面 <http://kns.cnki.net/kns/brief/result.aspx?dbPrefix=WWJD>
下拉列表框选择: [ISSN], 输入期刊 ISSN: 2169-2556, 即可查询
2. 打开知网首页 <http://cnki.net/>
左侧“国际文献总库”进入, 输入文章标题, 即可查询

投稿请点击: <http://www.hanspub.org/Submission.aspx>

期刊邮箱: ass@hanspub.org