

自营还是外包——透析当前我国企业 TPL 服务的选择难题

宋 周¹,何 燕¹,赵修文²

(1.四川师范大学,四川 成都 610066;2.西华大学,四川 成都 610000)

【摘 要】第三方物流凭借其优势越来越成为国际物流发展的方向及主流,但这种趋势与我国第三方物流发展却形成反差。其主要原因是企业在作出从自营到外包物流转换决策时存在诸多困难:如自有物流资产及职工的处理安置、现有 TPL 服务难以满足企业需要,以及 TPL 合约的委托代理问题等等。文章在对上述问题进行深入分析的基础上,指出了相应的解决对策。

【关键词】第三方物流;自营;外包;对策

【中图分类号】F252

【文献标识码】A

【文章编号】1004-2768(2006)12-0223-03

在欧美等发达国家中,现代意义上的第三方物流才仅仅有 10 年~20 年的历史,但其已逐渐显现出降低成本、有利于提升核心竞争力、提供更好服务、分散风险等优势。^①因此,第三方物流自 20 世纪 80 年代在欧美出现以来,就以其独特的魅力受到了企业的青睐,并得到迅猛发展。在当今的美国,有高达 60% 的物流量是通过第三方物流公司完成的;在欧洲,目前使用第三方物流服务的比例也高达 76%;在物流配送社会化程度很高的日本,其在整个物流市场的份额高达 80%。^②据预测,在未来的 3 年~5 年中,第三方物流业将以 15%~20% 的速度递增。第三方物流日益成为国际物流发展的方向和主流。

但目前我国第三方物流业发展缓慢,根据 2003 年中国仓储协会第四次中国物流市场供需状况调查结果,虽然在生产企业的原材料物流配送市场和在生产企业产成品物流市场中,外包物流服务比例与第三次调查结果相比均有所上升,但仍有高达 78% 的原材料物流配送由供货方或生产企业自己承担,以及 83% 的生产企业产成品物流由公司本身全部或部分完成。第三方物流使用的比例仍然较低。^③

一、我国第三方物流选择困难的原因分析

根据调查分析(见图 1),工商企业采取自营物流的原因主要集中在三个方面:自有物流资产及职工的处理安置、现有 TPL 服务难以满足企业需要,以及 TPL 的委托代理合约引发的信任问题。

(一)自有物流资产及职工处理困难

当前,我国仍有相当多企业出于自营还是外包的物流选择困境之中,据调查,已经剥离和准备剥离自营物流功能的工商企

业占 57.7%,仍有 42.3% 的企业不准备剥离自营物流。

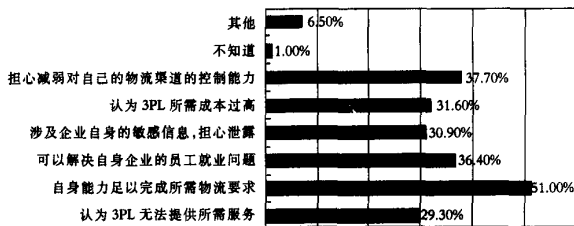


图 1 选择自营物流的主要原因判断

资料来源:中国物流与采购联合会、中国物流发展报告(2002)

具体考察其原因,资产处置和人员安置仍然是企业剥离自营物流面临的最大困难。

(二)现有 TPL 服务商实力不足,难以满足企业需要

首先,TPL 服务商的规模较小。受传统体制的影响,我国物流企业形成多元化格局,大多数第三方物流企业是计划时期商、粮食、运输等部门的储运企业转化而来,条块分割严重,企业缺乏整合,规模效益难以实现。整个第三方物流市场还相当分散,市场集中度极低,根据 2002 年 Mercer 公司与中国仓储协会对中国第三方物流市场的调查结果显示,包括中外运、中远、中海、宝供、海福等规模相对较大的 TPL 企业在内,我国没有一家物流服务商拥有超过 2% 的市场份额,即使在占中国物流市场份额 80% 的长江三角洲和珠江三角洲地区,第三方物流企业服务的客户数也平均少于 10 个。^④我国 TPL 企业规模在 500 人以上的企业仅占 11% 左右,大部分企业规模在 500 人以下,中小 TPL

【收稿日期】2005-10-08

①宋周、何燕:《第三方物流的委托代理分析》,商业研究,2004 年第 7 期,第 138-140 页。

②刘飞、孙东川:《我国第三方物流市场需求分析及发展策略》,中国流通经济,2002 年第 4 期,第 17-19 页。

③④国家发展和改革委员会经济运行局、南开大学现代物流研究中心:《中国现代物流发展报告》(2003),机械工业出版社,2004 年,第 63 页。

【作者简介】宋周(1975-),男,四川成都人,四川师范大学经济与管理学院讲师,研究方向:企业管理;何燕(1976-),女,四川江油人,经济学博士,四川师范大学政治教育学院教师,研究方向:企业理论及其应用;赵修文(1970-),男,四川通江人,西华大学讲师,研究方向:人力资源管理。

企业成为了物流市场的供应主体(见图2)。

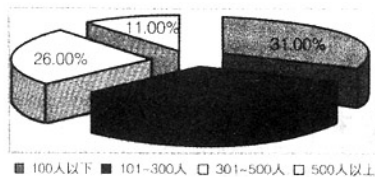


图2 物流企业的规模

资料来源:《物流技术与应用》,2004年第9期,第43页

其次,TPL企业服务功能单一,增值服务薄弱。据调查,我国TPL企业能提供的综合性全程物流服务还不足总体需求的5%,绝大多数物流企业服务功能单一,增值服务薄弱。从我国已经上市的26户物流企业来看,可以区分为9个子行业,平均每个子行业中拥有的上市公司不到3家,而且总共只有3家能够提供物流综合性服务业务,^①多数上市物流公司服务内容单一、仍然属于“类物流”企业的范畴。目前我国多数第三方物流企业只能提供单项或分段的物流服务,物流功能主要停留在储存、运输和城市配送上,不能形成完整的物流供应链,无法提供整体解决方案(见表1)。^②这难免令一些想寻求单一TPL服务的企业退避三舍。

表1 2003年物流企业的主营业务

主营业务	所占比例(%)
运输	88.5
仓储	45.8
配送	40.70
搬运	15.80
信息处理	13.50
流通加工	10.70
咨询服务	9.40
包装	8.45
其它	22.10

资料来源:中国现代物流发展报告(2003)

(三)第三方物流的委托代理问题及影响

TPL服务合约与一般的市场服务合约在性质上有所差异。由于TPL商为企业提供的不仅仅是一次性的运输、仓储或配送服务,而且是一种具有长期契约性质的综合物流服务,这样,合约一方面具备了较为长期、稳定的特点,另一方面由于不可能对这种长期、综合业务的方方面面作出具体规定,因而合约还具有一定的不完备特征。就这两方面而言,第三方物流服务合约实际上介于普通的市场合约与企业合约之间,类似于一种委托——代理契约:企业将其物流业务的经营委托给TPL商,并对其工作绩效进行监督和考评;TPL商因授权获得“权威”,并据此对合约期间的相关问题进行相机决策和经营,以保证合约目的的达成并获得报酬。

根据现代企业理论的研究,在这种“委托代理”关系中,由于信息的不对称,委托人往往比代理人处于一个更不利的位置,容易造成合作中非效率现象的存在。它主要表现为两个方面:一是逆向选择。也就是说由于信息的不对称,企业在无法识别潜在的TPL商的条件禀赋很可能会误选不适合自身实际情况的服务商。二是败德行为。假设第三方物流与物流需求企业在签订契约时各自拥有的信息是对称的,但签约之后,物流需求企业就不可能像原先那样全面、细致地了解物流运作的全过程,也无法观察

到第三方物流商的所有行为。这样,第三方物流商就有可能利用信息优势,通过采取不利于物流需求企业的一些行动为自己谋利益。这两种非效率现象具体表现在企业接受第三方物流存在以下顾虑。

1.企业对第三方物流的服务质量的担忧。在3PL合约签订后,代理方(3PL商)拥有了对委托方物流业务的全权代理权利,可以在有关业务范围内进行相机决策。由于信息不完全不对称假设,委托方很难对3PL商的具体行为进行实地考察和监督,这时,出于机会主义动机,3PL方就有可能利用自身的信息优势侵害委托方利益,为自己谋取私利。这其中,瞒着委托方,在服务上一定范围内以次充好,降低自身运营成本是最有可能出现的情况。

2.企业对内部运营情况外泄的疑虑。对于任何一个企业来说,其内部运营情况都是处于相对封闭的环境下。对于生产性企业来说,为了保持其竞争优势,特别需要对诸如原材料供应、生产流程、技术工艺、销售网络等运营要素保持一定的隐秘性。

当企业引入第三方物流来经营其生产环节中的内部物流时,其基本的运营情况都不可避免地要向第三方物流商公开,这对企业来说肯定会存在一定的顾虑。最令企业担心的是,在某一行业专业化程度高、占有较高市场份额的第三方物流商会拥有该行业诸多企业的客户,而它们正是企业的竞争对手,如果3PL由于机会主义动机将其运营情况及企业核心机密泄露给竞争对手,将会给企业带来不可挽回的损失。

3.企业对业务流程失控的担忧。企业在将物流业务外包后其生产运营便在一定程度上倚赖于第三方物流商的绩效,当第三方物流商在企业物流方面占有了更多业务后,一个更大的问题便成为企业经营者不得不面对的难题,即企业的某些控制权失控:生产性企业的物流顺畅关系到整个运营的核心,第三方物流在深度介入一个企业的运营后,在某种程度上掌控了企业运营权,因此企业对物流业务外包的程度均持有一定的底线,物流对于大多数企业来说虽属非核心业务,但完全将物流业务外包则意味着企业对物流业务的控制在削弱,而这将导致第三方物流商具有了与企业讨价还价的能力。随着第三方物流商在企业物流业务介入程度上的深入,这种能力也会加强,对企业形成潜在的威胁。

二、我国第三方物流发展的相关对策分析

(一)多种方式分类分置现有物流资产,提升人力资本价值实现结构性转换

在处理现有物流资产问题上,可以灵活采用多种方式,分类处置。对于适合企业自身特点的物流存量资产,可以通过以股权交换方式并购给打算长期合作的TPL服务商,让企业拥有TPL商的一定数量的股份。这样,在减少TPL新增投资的同时,从某种程度上来说,又相当于TPL商在委托企业中投入一定量的专用性资产,增强了TPL商对企业的“关心”程度;同时还使企业的物流外协在一定程度上由外部合作转变为了内部合作。双方利益的相互关联,促使了对于企业内部保密信息外泻的可能性大为降低,也防止了由于TPL商对委托企业供应链控制的加深而“敲竹杠”事件的发生。一旦双方终止合作,委托企业可再把股份协议转让给TPL服务商,这样的合作就更具有灵活性,也是建立信任机制的有效途径之一。除此之外的其它物流资产,一部分优良资产可以通过对外拍卖等方式转化为货币资金或债券,另

①黄培、陈俊芳:《关于中国第三方物流服务提供商的研究:需求、现状与变革》,生产力研究,2004年第3期,第150-152页。
②国家发展和改革委员会经济运行局、南开大学现代物流研究中心:《中国现代物流发展报告》(2003),机械工业出版社,2004年,第64页。

一些部分可以考虑同其它有现实需要的组织进行资产置换,各取所需。实在无法处理的部分则通过加速折旧等方式进入成本自行消化。

人员安置问题相对要更为困难一些。对下岗人员进行重新培训,提升其人力资本价值,增强其自身适应能力是企业能采取的主要措施。其目的在于:一方面促进现有物流人员观念、知识结构和技能上的转变,使之能适应企业新的工作岗位;另一方面,通过培训使一部分员工在原有知识结构和技能上进一步提高。如组织员工参与相关物流专业资格认证的培训、实习和考核等,这样又使一部分人能够适应市场的需要,重新通过竞争在企业之外走上相应的工作岗位。本着对员工负责的态度,企业在这一过程中需要投入相当的时间和资金,这也是任何企业改革和转型都难免付出的代价。需要强调的是,在这方面,单靠企业的力量是很难彻底解决问题的,这需要社会保障体系、信息和职业中介等社会支持系统的完善,也需要社会和政府承担起相应的责任,为企业的发展创造良好的环境。

(二)通过市场整合,形成一批具备一定实力的综合性物流品牌服务商

具体有三条思路:(1)通过整合,扩大规模,以龙头企业带动行业的发展。针对目前我国 TPL 商规模小、行业分散的状况,可行的思路是首先通过政策的支持和引导,将现有条件较好的 TPL 服务商做强、做大,形成自身的核心能力。根据行业的实际情况,可由管理型的物流公司向从事物流技术、咨询服务的供应商或从事仓储、运输服务的供应商进行纵向整合;也可把一些有发展潜力的物流公司,包括从大的生产、销售企业分离出来的自营物流公司按市场的规则进行整合,实行优势互补。这样由竞争到合作,既扩大规模和资金实力,又增强了与客户的讨价还价能力,提高了利润水平。经过整合,可以逐渐形成一些第三方物流的龙头企业,以更好地满足国内先进企业甚至是外企对现代物流的要求。(2)直接将原有的从事不同业务专项物流运营商以入股方式进行联合,建组成综合物流集团。这种方法初期投入资金少,组建周期短,联合后各运营商还是致力于自己的专项,业务熟悉,管理方便,参股方式避免了联盟模式中存在的利益矛盾,便于协作。(3)建立中小型 TPL 商的价值链联盟。中小型的 TPL 商本身不能独立提供全程一站式物流服务,同时由于资产规模小、服务地域不宽使中小型 TPL 商在物流业竞争中处于劣势。因此对于中小型 TPL 商来说,充分发挥自身优势构造各自的核心能力,并在此基础上构造的物流业务的合作才是根本出路。这是一种有效弥补企业能力缺陷,联合构建物流竞争优势的可行方法。我们可以借助价值链的分析方法,在不同中小 TPL 商彼此之间的价值链分析基础上实现互补性合作,突破影响整体物流系统效率的瓶颈,获得综合物流能力的整体提升,在竞争中找到自身的位置。

(三)通过分成合约实现“激励相容”

一般而言,委托人可以通过监督来减少非效率问题;委托人在确定委托代理关系的前后,分别对代理人的条件禀赋进行识别,对其行为过程和结果进行监督,但委托人需要为监督花费时间、精力和资金,即要付出一定的监督成本。在实际操作中监督成本极高,不具经济合理性。因此,哈特(1983)等人关于“委托代理”问题的文献中提出:“在任何满足代理人参与约束及激励相容(incentive compatibility)约束,而使委托人预期效用最大化的激励合约中,代理人都必须承担部分风险。”因此,假设第三方物流与物流需求企业都是完全理性的,那么在非对称信息条件下,最优的激励机制应是一方面能对第三方物流产生激励,另一方面又能分担物流需求企业的风险。

我们考察 3PL 分成合约的激励相容效应。单个物流需求企业和第三方物流商分成合约的简单模型:

设 $Y = \alpha + \Delta Y$ 为生产企业的总收入,其中 α 为一个合理基量。

$S = b + \Delta S$ 为第三方物流商在收入 Y 得到的报酬,其中 b 为 α 收入所对应的基本报酬, α 、 b 为常数,根据分成合约的性质,设: $\Delta S = \beta \Delta Y$

那么, $S = b + \beta \Delta Y$, 设 C 为 3PL 商在收入 Y 时的成本, S' 为 3PL 的总收益,则有

$$S' = b + \beta \Delta Y - C$$

再假设 $C = c + \Delta C$, 常量 c 为固定成本, ΔC 为变动成本。在其它条件不变的情况下, ΔC 与 ΔY 的变动关系可简化为: $\Delta C = \chi \Delta Y + d$

$$\begin{aligned} \text{有 } S' &= b + \beta \Delta Y - C = b + \beta \Delta Y - \chi \Delta Y - d = (\beta - \chi) \Delta Y + (b - d) \\ &= (\beta - \chi) (Y - \alpha) + (b - d) \end{aligned}$$

显然有 $\max S'$ 等价于 $\max Y$

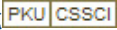
这说明,在 3PL 分成合约下,第三方物流商最大化自身收益即等于最大化物流需求企业的利益。通过 3PL 分成合约,激励相容可以得到实现,从而有效抑制 3PL 委托代理关系中的道德风险。

总之,只有通过各种途径增强第三方物流提供商的实力,减少第三方物流需求方的各种顾虑,我国的第三方物流才能够健康、快速地发展。

【参考文献】

- [1] 宋周,何燕.第三方物流的委托代理分析[J].商业研究,2004,(7).
- [2] 刘飞,孙东川.我国第三方物流市场需求分析及发展策略[J].中国流通经济,2002,(4).
- [3] 国家发展和改革委员会经济运行局,南开大学现代物流研究中心.中国现代物流发展报告[R].北京:机械工业出版社,2004.
- [4] 黄培,陈俊芳.关于中国第三方物流服务提供商的研究:需求、现状与变革[J].生产力研究,2004,(3).

(责任编辑:X 校对:G)

作者: 宋周, 何燕, 赵修文
作者单位: 宋周, 何燕(四川师范大学, 四川, 成都, 610066), 赵修文(西华大学, 四川, 成都, 610000)
刊名: 生产力研究 
英文刊名: PRODUCTIVITY RESEARCH
年, 卷(期): 2006(12)

参考文献(9条)

1. 黄培;陈俊芳 关于中国第三方物流服务提供商的研究:需求、现状与变革[期刊论文]-[生产力研究](#) 2004(03)
2. 国家发展和改革委员会经济运行局;南开大学现代物流研究中心 [中国现代物流发展报告\(2003\)](#) 2004
3. 国家发展和改革委员会经济运行局;南开大学现代物流研究中心 [中国现代物流发展报告\(2003\)](#) 2004
4. 刘飞;孙东川 我国第三方物流市场需求分析及发展策略[期刊论文]-[中国流通经济](#) 2002(04)
5. 宋周;何燕 第三方物流的委托代理分析[期刊论文]-[商业研究](#) 2004(07)
6. 黄培;陈俊芳 关于中国第三方物流服务提供商的研究:需求、现状与变革[期刊论文]-[生产力研究](#) 2004(03)
7. 国家发展和改革委员会经济运行局;南开大学现代物流研究中心 [中国现代物流发展报告](#) 2004
8. 刘飞;孙东川 我国第三方物流市场需求分析及发展策略[期刊论文]-[中国流通经济](#) 2002(04)
9. 宋周;何燕 第三方物流的委托代理分析[期刊论文]-[商业研究](#) 2004(07)

本文读者也读过(10条)

1. 张强, 王超峰, 高海军 企业物流自营与外包分析研究[期刊论文]-[中国储运](#)2007(8)
2. 李华峰, 于洋 物流业务:外包还是自营[期刊论文]-[科技资讯](#)2006(35)
3. 邢凯, 李贵春 物流自营外包决策研究[期刊论文]-[现代商贸工业](#)2010(16)
4. 岳茹娅, 侯军岐 企业物流“自营-外购”方式选择策略研究[期刊论文]-[西北农林科技大学学报\(社会科学版\)](#) 2003, 3(6)
5. 赵洋, 方晓平, ZHAO Yang, FANG Xiao-ping 对企业物流业务外包或自营问题的新思考[期刊论文]-[物流科技](#) 2007, 30(4)
6. 马洪生, 赵放, 张锦 制造企业物流业务自营与外包的经济分析[会议论文]-2006
7. 王力波 论企业的第三方物流决策[期刊论文]-[中国港口](#)2008(z1)
8. 刘联辉 企业物流自营价值与发展趋势[期刊论文]-[商业时代](#)2006(16)
9. 李松庆 如何培育第三方物流需求[期刊论文]-[市场经济研究](#)2004(2)
10. 徐文静 外包和选择第三方物流[期刊论文]-[全国商情·商业经理人](#)2004(9)

本文链接: http://d.g.wanfangdata.com.cn/Periodical_sclyj200612089.aspx