

自营物流还是外包

区域供应不确定性和定单的不确定性是目前供应链里的一个著名的论题。要想解决公司区域市场的物流问题，必须结合公司的个性做细致深入的分析。我们这里选择一个品类（中分类）的成衣商品，来介绍如何选择自营物流或外包物流解决区域市场物流问题的。

林华的物流尴尬

北京逐渐春意盎然的天气让林华觉得心情舒畅，因为气温的回升意味着上街购物的人会增多，林华对自己一手创办起来的“依狼”成衣品牌一直很有信心。

但刚走进办公室，一个加盟商的电话却迅速让林华的眉头打了个结。

“林总，你们到底这回请的是哪家物流公司呀。没有送到专卖店就算了，我们自己到托运站取。接到货一看，吓了一跳，外面包裹的箱子都破了，有的连里面的编织袋也磨破了。好几件衣服都没法看，脏兮兮的全是褶，叫我们怎么卖呀？我们可是交了钱的，一套好几千呢！”

林华伸手揉了揉眉心，定了定神，用尽可能平和的语调回复：“您放心，我们会对每一位加盟商负责的。那些破损包装的衣服，如果您愿意收，我们会给您补偿干洗熨烫费用的。”

挂断电话，林华的怒火终于爆发了。这已经记不清是这家物流公司第几次迟到了，态度恶劣不说，取货送货迟，还缺损严重。刚过的“情人节”，和所有的商家一样，依狼公司也搞了一系列的促销活动。但二月十三日促销活动开始，翘首盼望的情侣到二月十五日也没看到促销服装的影子，总经理办公室的电话都快被打爆了。后来林华才知道，这家物流公司的线路出了问题，那批促销的服装二月十六日才勉强送到。一向态度温和的林华和那家物流公司的老总大吵一架，还差点打起官司。

日趋激烈的市场竞争，加之消费的多元化和个性化，都对企业现有的生产经营及管理形成了新的考验，要想扩大利润空间，难度越来越高。提高要货满意率，减少库存量，让产品飞快地转起来，这都是公司亟待解决的物流问题。林华每次参加国内服装生产商聚会，物流总是不变的话题，几乎每个人都为此头痛不已。物流与销售连为一体，很多过桥过路费，仓库租金，工人工资等都算在销售费用中，加上物流运作不当而支付的赔偿费，销售费用已经可以用‘不计其数’来形容了。此外，销售体系延伸后，库房也向下延伸。物流人员素质与仓储管理水平都不高，货物丢失严重，库存信息与货物型号对不上号，财务更是难以对账。如果物流管理无法规范，企业每年三分之一，甚至是二分之一的利润都可能被侵蚀掉。

林华也曾想过把成衣物流外包出去，但是遍寻市场都找不到一家合适的第三方物流企业。物流公司虽多，但是针对服装这种多批次、小批量、价值高的专业物流公司却没有。

更让人头痛的是，成衣单品价值很高，把物流完全分包出去，对于林华手下这样年产量数百万件的企业来说，相当于把数十亿资金放入别人手中，风险太大。

于是，自建物流公司的想法便顺理成章的跳入林华脑中。

“无论如何，明天得做出最终决定，要不要建立一个独立的物流公司。”林华低头沉思。“林总，咱们的顾问 MR ZHAO 来了，要不要听听他的意见……”李助理进来汇报……

自营物流还是外包呢？林华用不用自建自己的物流公司呢？

渠道演变

令林华挠头的服装物流问题并不是个案，而是服装企业或多或少都存在的困扰。问题的起因涉及到服装产品的变化和分销渠道两个方面。

90年代中期以来，由于国内外市场的相对封闭，我国的成衣企业逐渐壮大起来。部分企业依靠劳动力资源优势从事OEM和中低档产品，形成了较大的规模，并逐渐致力于国内市场品牌服装的生产和销售，在国内需要增长、国外品牌进入较少的条件下取得了一定的知名度和市场份额。比较典型的有雅戈尔、杉杉、大维等。这一类型成衣企业的主要特点为：品种价格跨度差异较大，品牌没有针对特定的消费群。

进入新世纪以来，国内市场的出现了以服装消费占居民总消费比例下降而引起的需求总量增长减缓，及服装消费休闲化和时尚化的趋势。这些变化对国内成衣企业单品种大规模的生产发展模式构成冲击：消费多元化和个性化发展使市场变数增加，对企业现有生产经营及管理模式形成挑战；品牌定位模糊及中低档次产品的过度竞争导致服装价格持续下降，使企业的利润空间不断缩小。竞争直接导致了营销渠道的剧烈变化。厂商为保持竞争优势，渠道下沉已经成为必然选择。

在这种情况下依狼公司之类服装商的生存受到严重的威胁，在考虑自身存在价值的时候，在面临实际运作中物流难题的时候，理所当然会想到物流作为自身核心竞争能力的可能性和可行性。

从产品来讲，中档男性西服、中档男性衬衫、中档男性休闲服、中高档男性西服市场较大。这些偏重款式的成衣的时效性对林华等服装企业的分销渠道的速度、存货管理能力提出了更高的要求。

但从渠道来看，成衣商业正逐渐向多渠道销售演变，既包括以高档品牌的“综合性跨国百货”，也包括有着完备的营销渠道和物流体系的老牌传统百货；既包括新近加入的厂商自营专卖店，也包括大型零售终端；既包括极其原始的批发市场，也包括普通商店、仓储商场、超市及门租店。主要的销售渠道有三类，以北京为例：

(1) 知名品牌服装销售主要以西单——SOGO——复兴门商圈、东单——王府井商圈、公主坟商圈、十里铺华堂商圈、阜成门华联商圈的大型百货商店和专卖店为主，其他大型商业网点为辅。

	优点	缺点	未来发展机会
SOGO、赛特、中友百货等综合性跨国百货	<ul style="list-style-type: none"> ┆ 拥有有巨大的潜在消费群，尤其是中高档阶层 ┆ 利于品牌形象宣传 ┆ 商场资金充足，管理完善 	<ul style="list-style-type: none"> ┆ 进入条件最为苛刻 ┆ 日常费用最高 ┆ 对配送服务要求高 	<ul style="list-style-type: none"> ┆ 稳步发展
新东安商场、蓝岛、长安等购物中心	<ul style="list-style-type: none"> ┆ 多功能，客流量高 ┆ 利于品牌形象宣传 ┆ 商场资金充足，管理完善 	<ul style="list-style-type: none"> ┆ 进入条件较为苛刻 ┆ 日常费用较高 ┆ 对物流服务及时性要求高 	<ul style="list-style-type: none"> ┆ 在近几年内会有迅猛增长
厂商自营专卖店	<ul style="list-style-type: none"> ┆ 是宣传品牌形象的重要手段 ┆ 利于统一管理、统一服务 ┆ 厂家可获得较高的毛利 ┆ 易于销售信息传递 	<ul style="list-style-type: none"> ┆ 投资规模大 ┆ 需要专业化管理、经营人员 ┆ 对物流配送系统要求高 ┆ 需要较为丰富的产品线 ┆ 适于品牌知名度较高的产品 	<ul style="list-style-type: none"> ┆ 对高中档产品的销售以及品牌的建立越来越重要

王府井百货商店、西单商场等传统百货	<ul style="list-style-type: none"> 丨 仍然有大量的购买群体 丨 客流量大 丨 利于品牌宣传 丨 易于掌握其它竞争品牌信息 	<ul style="list-style-type: none"> 丨 竞争激烈带来倒闭风险 丨 通常采用代销方式，回款管理较难 丨 对物流服务的要求较高 丨 促销、杂税等削弱了厂家利润 	<ul style="list-style-type: none"> 丨 在未来一段时间内，仍将是零售主渠道，尤其对大众型产品
-------------------	--	--	--

(图 1 北京商业网点分布图 来源：中国商贸)

(2) 西单明珠、阜成门万通等普通商店、仓储商场、超市及门租店所售服装以中低档为主

	优点	缺点	未来发展方向
明珠、万通等普通商店、仓储商场中的特许加盟店	<ul style="list-style-type: none"> 丨 投资压力小 丨 宣传品牌形象 丨 买断关系，回款有保障 丨 对物流服务要求不高 	<ul style="list-style-type: none"> 丨 难于进行统一管理：价格、服务 丨 对厂家的忠诚度低 丨 销售信息反馈慢 丨 对产品线的长度要求高 丨 厂商利润空间较小 	<ul style="list-style-type: none"> 丨 在市场规范化后，将成为主要模式
华普、家乐福、万客隆等的连锁卖场	<ul style="list-style-type: none"> 丨 运营规范，回款有保障 丨 具有广泛的客户群和广阔的发展前景 	<ul style="list-style-type: none"> 丨 只适合于中低价位的功能性产品 丨 对物流服务要求高 	<ul style="list-style-type: none"> 丨 对以价格取胜的功能性服装销售具有极大潜力

(3) 动物园、大红门等批发市场成为低价服装销售的主要场所

优点：销售简单，上量快；有助于产品在新兴市场中的快速渗透

缺点：价格管理困难；不利于建立统一的品牌形象

未来发展方向：逐步规范化；将集展示、研讨、信息分布等功能于一体

自营物流还是外包

这些拥有不同背景的渠道有着完全不同的运作模式和成本结构，在这种竞争条件下，如果是像李宁一样的大型多产品生产和分销的服装企业来讲，成立物流公司的模式值得考虑；但对林华这样以成衣为主营业务的企业来说，除非战略向多元化发展，否则难去支撑以自营的方式建立物流公司的运作方式。

物流经营模式的选择一般取决于两个因素的平衡：一是物流对企业成功的关键程度，二是企业物流管理的能力。

事实上，近几年来，家电、电脑、汽车、医药、食品饮料和乳制品等行业，面临的自营物流还是外包物流问题无不和林华有着“惊人的相似”。而企业高层管理者的不同抉择，在不同的行业产生了截然不同的结果。

目前林华面临的物流问题主要表现几个领域：物流网络结构不合理，缺乏一套严格而行之有效的物流管理制度和操作流程；缺乏一套针对全过程的信息管理系统来实时控制定单和库存状况；在物流供应商选择上缺乏长期意识，没能够培养出一个战略合作伙伴。

从表面上看，为林华提供服务的第三方物流企业的服务素质偏低，操作不专业，自然而然地成了替罪羊，掩盖了其他一切问题。实际上这个问题主要有两方面的原因：

（一），由于服装行业的成长非常快速，以往的仓储以及配送业务均由制造企业或者大的代理商独立承担，第三方物流企业缺乏服装产品的运作经验；

（二），由于制造企业没有自身的物流运作规范，把业务外包后就撒手不管了，这就造成物流供应商只能在以往客户物流运作系统的操作基础上逐步改善，往往事倍功半。

物流只是支持企业发展的其中一个部分，营销、财务、采购、财务等等方面的政策对企业整体的绩效起决定性作用，并直接对物流运作的结果带来直接的影响。因此，在进行物流变革的同时应该对上述主要的企业职能进行全盘的规划和统筹，这才是林华的变革之道。

变革之道

从林华来看，它所面对的服装物流对企业成功的关键程度高，但企业物流管理的能力还有待提高。所以在现阶段，如果建立物流公司，不是一种最佳选择。

现在的依狼，在分销渠道上的预测基本依据经验判断，而且不能快速汇总结果，形成指导企业各部门协调工作的基础。分析原因虽然有市场变化难以捉摸的因素，但没有基础数据，没有科学的预测方法，企业没有建议从数据收集，分析到发布的完整体系，从而导致以营销为主导的企业协调机制不能建立。而正是这可怕的“牛鞭效应”让林华和他的物流服务商相互头疼要死。

企业职能部门流程不清，职能划分不清，也是导致运作效率不高的原因。企业销售部门与物流部门和仓储部门的工作经常讨论的一个问题就是，“物流和仓储由总部来直接管理或者由分支机构来管理？”

由分支机构来管理，实际上分支机构主要以营销为主，以满足一线市场的要求为主，在跨地区的物流运输方面可能存在不经济的现象；由总部来管理，则于渠道结构本身的复杂性，从一级市场到二三级市场再向下到区县一级，本身数量层级，运输环境差别很大。总部离的太远而难以因地制宜的处理业务。

所以林华企业物流管理的重点应在于营销、财务、采购、物流之间的协调，根据营销渠道的发展，从规划上联合一些大的物流企业，解决干线配送，区域配送的主体模式。根据日常营销数据，利用信息技术处理日常业务的速度，提供预测的基础数据，不断微调具体的运输过程，并严格进行物流外包以后的管理，这些是目前最应该做的事情。

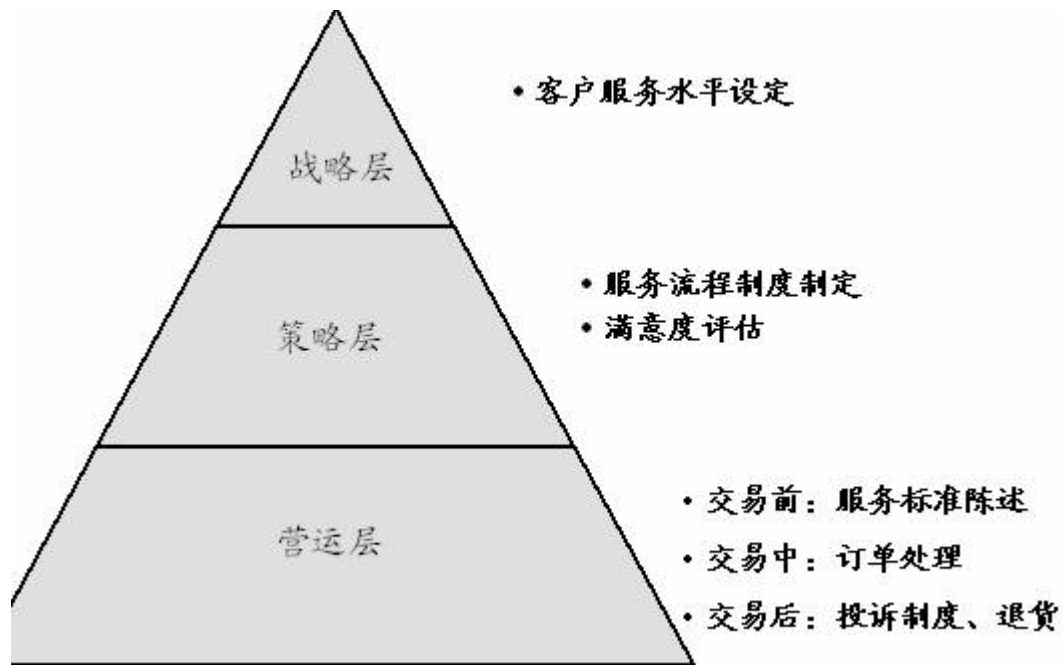
具体可以按照这几个步骤开展：

第一，对公司的物流成本进行一次彻底的审计，找出物流成本所在，是销售问题还是物流运作本身的问题；第二，根据审计结果，发现物流能力和业务需求的差距，建立物流运作的绩效考核机制，确认改进的方向；第三，建立一个一体化的物流服务体系，其中包括信息系统，组织结构，业务流程和基础设施，对目前的

分销供应链进行优化；

第四，信息系统一定要保证物流全过程的实时可见；同时，实现物流部门和业务运作部门的良性互动，尤其是销售预测和库存计划。

第五，和物流供应商签定基于客户服务的一揽子协议，用量化的指标来考评。



同时林华寻求一些可以能力互补的专业物流公司进行合作，学习他们的经验，打造物流成为自己企业的核心竞争能力。只有依狼公司的物流成为自己企业的核心竞争力之后，林华才能够成立专业物流公司。