

CASE4

更现实的物流

北京街头，几个民工打扮的年轻人看似无所事事地守着一部公用电话。电话一响，小伙子立马儿抄起来听个仔细，然后跨上自己那辆叮当乱响的自行车绝尘而去。

“这些快递公司真是不得了啊，人家连部电话都没有，靠一部公用电话就把业务做了！”中国物流与采购联合会的一位官员感慨道。她负责筹办一次国际电子商务研讨会时，一家这样的快递公司为她提供了很多文件传送的服务。而她所在协会的不少会员企业却正为日益激烈的竞争和令人一筹莫展的亏损而束手无策。

尽管屡遭打击，类似的快的公司仍在城市中蹿升迅猛。且在 2001 年或者更早些时候，其中的一些已经赫然翻牌唤做“物流公司”了。而在城市的写字楼中，“海归”北京的 CEO 正操着额复杂的术语向客户宣扬最新物流理念。他们刚刚拿到手的投资正是公司名称中的“物流”二字吸引来的。

甚至政府部门都开始出台政策，琢磨以“现代物流产业”带动经济发展；许多地方政府沿用当初搞 PC、软件、芯片的思路，专门辟出规划用地，投资发展“现代物流园区”。有人提出“中国不仅可以做成世界制造中心，还要向全球物流中心发展”，而且要把前景说得无比宏大，“否则怎么能进来钱呢？”

懵懵懂懂的事那些老企业，搞了几十年储运，一下子成了时髦的物流公司。物流这个被泛化的概念，在短时间内集结了各种落差层次上的角色。有 UPS、马士基这样的国际巨头；有中外运，中远洋、中国邮政这样的老国企；有融到海外和国内资金的新兴物流企业。有以储运为主的包括干线物流、城市物流等在内的社会化物流；有针对企业自身需求的物流；还有围绕物流行业的应用软件企业等等。

据说，现在国内有许多达 70 万家与物流有关的机构。机关社会物流企业众多，但仍有那些原本只是为本企业服务的物流部门独立出来，称为企业的“第三利润源”。既海尔宣布成立其物流公司后，科龙、美的、TCL 等众多企业纷纷重组物流资源，宣布进军物流领域。兖州煤矿供应处的赵先生现在也正忙着“向物流转型”，原来主要为煤矿提供物资供应的供应处如今被剥离出来，整合成一架物流公司，理由是供应处拥有的车队和仓库除满足煤矿需求外，还有很多资源闲置，完全可以提供社会化的物流服务。

全民物流的态势中，以储运为主的社会化物流公司被认为管理落伍、效率低下，变成了配角。成分复杂的物流业参与者各自语境相差甚远，在各种以物流为名的会议上，台上的演讲者谈论的是新鲜的物流理念，而台下的很多物流公司却在惦记着隔壁的“个体户”是否又压价了----尽管已经贵为“物流”企业，低价竞争甚至超载仍是他们维持生计的最重要的手段。而那些理念先行的新兴物流企业，在现实当中显然尝到了碰壁的滋味。国内的物流基础设施极为分散，交通、铁道、航空、仓储、外贸、内贸等众多部门各把一块，单纯的物流企业很难整合这些资源；如果需要和社会化的物流服务公司合作，你必须先做好忍受的效率与低水准服务的心理准备；呢的供应链管理做得很完备，却发现绝大部分的仓库还是手工记帐，你需要至少 3 个月的时间帮他们进行初级信息化，要么就自建仓库。宝供物流是民营企业的成功案例，几乎成了一个榜样型公司。不过能在刚起步的时就榜上大款宝洁公司，并非所有民营物流企业都有那样的好运气。

极富经验的国外物流企业在国内同样要碰到令人头疼的国情。就目前情况看，凭借其扎实的供应链管理的功底、长期累积的对细节的强大控制能力以及与客户之间紧密的战略合作关系，他们和国内参差不齐的物流企业相比，具有很强的核心竞争能力。这些跟随自己的客户来到国内的物流企业，长处并不仅仅在于表面上所能看到的 IT 系统和现代化仓库，而

是凝结在信息系统当中的供应链管理能力。

以所向披靡的麦当劳为例。麦当劳进入中国的时候，其全球物流服务提供商夏晖食品服务公司（**Havi food services**）也悄悄跟进。麦当劳只要将采购清单交给夏晖，剩下的所有储藏、运输等工作就不用再考虑。据说夏晖的配送车队每天晚上在 11 点到凌晨 1 点之间必须完成送货，准点率在 98% 以上才算符合服务质量要求，因为麦当劳的员工是按小时付薪的，每天晚上 11 点之后安排几名员工送货，如果在这个时间内不能将货送到，员工的超时工资要由夏晖承担。

不断货是麦当劳的另外一个要求。这听起来很简单，但具体运作却非常麻烦。想象一下麦当劳在全国有多少家连锁店，尽管通过 POS 机能够实时知道每一种商品的销售情况，但是如何运输、怎样在全国范围内建物流中心、如何协调社会性物流资源、如何在运输过程中做到严格的质量控制（麦当劳的很多产品都需要严格的冷藏运输），这些非常复杂的工程，需要有极好的供应链管理能力。

因此有人说，多次挑战麦当劳、肯德基的国内连锁快餐无一胜出，不仅仅是中国快餐管理的失败，同样是缺乏供应链管理能力的中国物流业的失败。

根据美国五六管理协会的最新定义，物流似乎比我们想象的要复杂的多：“物流是供应链管理的一部分，是对商品、服务及相关信息在起源地到消费地之间有效率的正向和反向移动与储存进行的计划、执行与控制，其目的是满足客户要求。”

从这个标准来看，中国的物流企业能够达标的并不多。单单供应链管理就让不少传统的储运企业如坠五里雾中，基于 IT 技术平台的整合供应商、制造商以及销售商的供应链管理观念要在中国普及并应用，还需要相当长时间。一些有能力并已经在进行信息化改造的大企业如中远洋、中储、中外运等自身体制、管理等问题太复杂，而且身躯庞大，一时难以挑起重担；而随互联网热潮出现的物流公司，往往理念多于实践；更大量的储运企业出身的准物流企业，进行供应链管理改造的成本则极高。这个看上去很美的行业，面临的是一个系统工程。

中多对物流有很高希望的人们往往基于这样的数字：美国 1980 年物流费用占 GDP 的 17.2%，1997 年降到了 10%，节约额 5100 亿美元。曾经有人放言说中国的物流企业能够为 GDP 发展作出两个百分点的贡献，但是谁也不知道这是怎么算出来的，因为与美、日等国相比，在低价竞争的环境下，国内根本没有形成统一的物流服务价格标准。

另有一个说法是，我国物流成本占商品总价格的 30% 到 50%。实际情况是否如此？南方一家年销售额 10 亿元的著名运动服装企业曾经进行过物流招标，众多物流企业前去竞标，总觉的如果企业拿出年营收的 10% 到 15% 做物流费用，物流企业会有很多利润空间。没想到货主企业的底牌是 1.5%。扫兴而归的应标者表示，是在搞不懂中国企业的物流成本计算方式。

更严重的是物流企业自己也没有算清楚帐。据说国内的仓储和运输价格已经非常低，仓储每平米 0.5 元，运输时吨公里 0.28 元。如此低的价格维持物流企业的运转已有困难，更不用提“有效益和有效率”了。

物流企业的窘境同样制约了想靠物流业吃饭的企业。一家曾经想主攻物流行业供应链管理软件的公司在做了大量的市场调查后，感到了问题的严重性：绝大部分的仓库还是手工记帐，直接跟他们讲供应链显然太超前。而一家想给物流企业提供 GPS 全球的定位系统的公司，更是被咨询公司警告说，要认真分析目前物流企业的人员素质，看看那些卡车司机是不是真的能够操作那些高科技终端。另有一家软件企业也曾打过为物流企业提供软件开发的服务的注意，摸索近一年后断然把重点转向了大企业的内部物流。他们的员工感叹说：物流这行跟苦力差不多，他们自己就只挣块八毛的，我们能指望从他们身上赚到钱吗？！

其实，物流热起源于互联网烧钱的时候，那时大家痛感作为基础设施的物流过于薄弱

而成为互联网商务的瓶颈，认为物流应该是很有发展前景的机会，这才纷纷投身。等踏进去之后才发现，众多难兄难弟已经在这个一直存在而一直未被注意的领域挣扎了很多年了。这是一个既需要以领先理念进行翻天覆地的改造，又需要踏踏实实了解和适应实际情况的担当。不论你的出身多么高科技，都将在这里变得现实。