

Modes and Risk Prevention of Logistics Industry Alliance

Xingjian Zhou, Xiang Luo, Xuyan Zheng

School of Management, Wuhan Textile University, Wuhan
Email: wuliuwtu@163.com

Received: Sep. 28th, 2013; revised: Oct. 30th, 2013; accepted: Nov. 8th, 2013

Copyright © 2014 Xingjian Zhou et al. This is an open access article distributed under the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited. In accordance of the Creative Commons Attribution License all Copyrights © 2014 are reserved for Hans and the owner of the intellectual property Xingjian Zhou et al. All Copyright © 2014 are guarded by law and by Hans as a guardian.

Abstract: Logistics industry alliance is used as an effective means to form complementary advantages, share resources and deal with competition. Some modes of logistics industry alliance have already come into being in China. The present paper analyzes six modes including outsourcing alliance, vertical alliance, horizontal alliances, etc. At the same time, risk prevention measures of logistics industry alliance are proposed from the aspects of partner selection, credit management, and performance evaluation.

Keywords: Logistics Industry Alliances; Outsourcing Alliance; Vertical Alliances; Horizontal Alliances; Risk Prevention

物流产业联盟的模式及风险防范

周兴建, 骆祥, 郑旭炎

武汉纺织大学, 武汉
Email: wuliuwtu@163.com

收稿日期: 2013年9月28日; 修回日期: 2013年10月30日; 录用日期: 2013年11月8日

摘要: 物流产业联盟作为一种优势互补、资源共享以及应对竞争的有效手段, 在我国已经出现了多种模式。本文分析了现有物流产业联盟中的外包联盟、纵向联盟和横向联盟等六种模式, 并从伙伴选择、信用管理、绩效考核等方面提出了物流产业联盟的风险防范措施。

关键词: 物流产业联盟; 外包联盟; 纵向联盟; 横向联盟; 风险防范

1. 引言

在互联网、计算机及信息技术的影响下, 物流运作模式和组织模式发生了变革, 传统的、由单一物流企业承担全部物流储运工作职能的经营方式已不能胜任“多品种、小批量、多批次”的物流发展新要求。于是, 借助网络信息技术, 各独立物流组织之间展开协作物流经营成为物流企业经营模式发展的一种新趋势。在现阶段, 我国物流企业不仅要面对国内同行小、乱、杂的竞争环境, 同时又要面对国外巨头大、

精、专的竞争, 物流企业之间的业务关系日趋融合, 物流组织联盟化逐渐成为物流产业一大发展特征。

2. 物流产业联盟内涵

2.1. 产业联盟综述

20世纪80年代以来, 产业联盟的理论与实践成为了关注焦点。国外的研究主要有 Hitt M. A 等从合作伙伴选择的角度站在企业和国家高度上分析了合作伙伴对联盟的资源影响。Jiang X 等应用知识管理作为

中间变量探讨了联盟中企业绩效问题，主要研究了联盟治理、联盟范围与企业知识共享、创新系统间的相互作用。Stanck 通过设计调查问卷对联盟风险管理评价影响因素进行了归类分析。国内的研究主要有梁嘉骅等从产业集群的角度提出产业联盟是产业集群演化发展的新阶段，并实证研究了产业联盟成员产权的独立性和跨区域性，组织形态呈关联泛边界化等特征。阮平南等将产业联盟界定为一种更高层次的企业战略联盟，从外部环境、组织要素等影响因素评估产业联盟的绩效。

2.2. 物流产业联盟

中小企业为了提高物流服务水平，通过联盟方式解决自身能力的不足。近年来随着人们消费水平的提高，零售业得到了迅猛的发展，这给物流业带来了发展机遇的同时，也带来了新的挑战。因物流发展水平的长期落后，如物流设备、技术落后，资金不足，按行政条块划分物流区域等，很多企业尤其是中小企业不能快速适应新的需求，于是通过联盟的方式来解决这个矛盾。

物流产业中出于确保合作各方的市场优势，寻求新的规模、标准、机能或定位，应对共同的竞争者或将物流业务推向新领域等目的，物流企业间结成的互相协作和资源整合的一种合作模式——物流产业联盟(Logistics Industry Alliance)^[1]。

物流产业联盟成员可以限于物流行业内的企业或是同一物流供应链中各个组成部分的跨行业企业。联盟成员间一般没有资本关联，各企业地位平等，独立运作。由于企业的联合，物流产业联盟能在领域内形成较大的合力和影响力，不但能为成员企业带来新的客户、市场和信息，也有助于企业专注于自身核心业务的开拓。相对于企业并购等模式，物流产业联盟能以较低的风险实现较大的范围的资源调配，从而成为企业优势互补、扩展发展空间、提高产业或行业竞争力、实现超常规发展的重要手段^[2]。

3. 物流产业联盟的模式

物流产业联盟并不一定需要联盟企业互相持股或创建合资企业，而是选择功能性协议的方式，在形成利益共同体的基础上，两个或两个以上公司在—

或几个具体领域内进行局部合作。

3.1. 工商企业将非核心的物流业务外包而与第三方物流企业形成的外包联盟 (Outsourcing Alliance)

第三方物流能够使企业在一定程度上摆脱物流的束缚，而将精力集中于其核心业务。根据美国田纳西州大学的一份研究报告，(在美国)大多数企业在使用第三方物流服务后可以获得的好处包括：作业成本可降低 62%，服务水平可提高 62%，核心业务可集中 56%，雇员可减少 50%。因而，第三方物流受到了企业的广泛欢迎。在欧洲与美国，第三方物流已经形成了相当的规模，我国的第三方物流企业数量以每年 16%~25% 的速度发展。中远物流、中国邮政物流等与客户企业所形成的物流契约关系就属于这一类联盟。

3.2. 第三方物流企业将非优势业务再次外包而形成的外包联盟

第三方物流企业为了集中发展自己某一核心竞争力，将自身的薄弱环节如卡车运输、空运、包裹递送、仓储等，外包给在这一环节上有明显优势的物流提供商。除此之外，已经具有相当知名度的第三方物流企业利用自己的品牌优势，为客户提供包括设计规划、解决方案以及具体物流业务运作等物流服务，然后将其中部分或全部业务，外包给经过严格的评估考核的物流提供商，而把精力花在了了解客户的全方位的需求、战略供应链管理及对承包方的严格考核上。华运通物流与它的物流供应商建立的就是这种联盟。

3.3. 在同一物流供应链上形成物流各个环节的纵向联盟 (Vertical Alliances)

在物流业务系统中的第三方物流企业，因所从事的物流业务不同而与上游或下游企业之间不存在同类市场竞争的合作经营关系。纵向联盟最典型的模式是专门从事运输业务的企业和专门从事仓储业务的企业之间的合作。这种联盟方式是基于供应链一体化的基础形成的，即从原材料到产品生产、销售、服务形成一条龙的合作关系。安得物流、安泰达物流就是这一联盟下的产物。

3.4. 物流企业之间因共同配送而形成的横向联盟(Horizontal Alliances)

彼此相互独立地从事相同物流业务的第三方物流企业之间的合作经营关系,由处于平行位置的几个企业结成联盟。这种联盟能使分散物流获得规模经济和集约化运作,降低了成本。这种横向联盟以共同配送为主要特征,如各个物流企业为了差异竞争都有自己的优势运输线路,每个物流企业在少数的某几条线路上很有竞争力,但客户的需求具有较大的不确定性,对于非优势运输线路,物流企业会将客户货物交由与之形成共同配送的合作伙伴进行运输,在满足客户要求的基础上,能够实现双方利润共享^[3]。

3.5. 物流企业之间为资源共享而形成的横向联盟

资源共享一是市场的共享,联盟内每个企业独立开发的市场即是联盟内所有企业的市场。因为,合作经营使这部分市场中的自由竞争被市场合理划分所代替,联盟内的企业所获得的利润高于自由竞争的利润。此时,联盟后产生市场规模效应,对联盟外的其它企业起着一定的壁垒和威慑作用。

二是技术的共享。物流企业都有自身的优势技术(如优势线路),联盟后各种技术特点相互取长补短,形成了联盟企业共同的、比较全面的物流技术体系优势,既降低了每个企业的技术开发费用,又增强了企业的技术竞争力,扩大了市场竞争范围。

三是业务能力的共享,在联盟内部,当某一企业因为季节性或临时性业务量较大时,可以花费合理而低廉的费用使用联盟内企业的业务资源,进而使得联盟内部的投资更合理。如传化物流基地的运作,就是这种横向联盟的典型代表。

3.6. 物流企业为统一行业规范而结成的横向联盟

这种联盟以进来出现的“物流超市”为代表^[4]。在国有大企业和先进的外资物流企业的双重打压下,众多民营中小物流企业在鱼龙混杂、杂乱无章的市场里夹缝中求生存。通过建立一个现代化、高效率、低成本的物流超市,每条运输线路只允许一家成员企业经营,避免业内低价恶性竞争,真正实现优化资源。

因此,物流超市的出现,就是试图建立一个能够统一行业规范、秩序井然的平台,进而能够提高行业整体服务水平。

4. 物流产业联盟的风险防范

尽管物流产业联盟其建立的基础为优势互补、利润共享和达成双赢,但由于物流产业联盟成员既是合作者又是竞争对手,存在客户信息流失、联盟过程中管理的问题等各种风险。因此在联盟过程中,必须明确规定联盟各方的合作内容,保障各成员的协作竞争,保护商业秘密,防止竞争对手进入企业核心领域等。同时,联盟采取的每一项措施都要考虑每个成员的利益,使联盟的每个成员都是受益者。针对联盟风险,必须采取相应的风险防范措施^[5]。

4.1. 联盟伙伴选择及约束力

物流产业联盟的建立必然涉及到合作伙伴的选择,为确保物流供应稳定,应根据分片区选择不同的合作伙伴。避免采用独家供应商,否则一旦该供应商出现问题,势必影响整个供应链物流管理的正常运行。

1) 必须分析市场环境,了解不同的物流需求,确认是否有建立第三方物流管理的必要。

2) 按服务片区选择不同的物流服务商,要求备选对象在该片区内具有区域优势。

3) 在决定正式的第三方物流伙伴之前,制定严格物流供应商服务标准和甄选程序。包括对物流供应商的业绩、人力资源、质量控制、成本控制、用户满意度、企业文化等方面作充分的调查。

确定合作伙伴后,为保证联盟的稳定性和凝聚力要通过规章制度、标准操作程序、合同协议等对各联盟成员形成强有力的约束。

4.2. 联盟伙伴信用管理机制

物流产业联盟中的企业,一是应重视长远发展,而非短期利益。要视物流合作为价值中心,而非成本中心。合作各方要明确各自职责范围,共同制定合作计划,针对存在的问题进行认真协商并达成共识。二是要树立共赢的目标。共赢目标的树立和实践可以避免或克服一些物流合作陷阱。合作双方的共赢,意味着合作中双方共享信息,共担风险,从而双方都获得更多利益,具有更强的竞争力。三是要不断增进合作

信用。信任是合作开始的基石，也是合作成功的关键。它不仅要求合作双方保持相互信任态度，更重要的是合作者要从自身做起，用行动来获得对方的信任。

4.3. 联盟伙伴绩效考核体系

关键业绩指标法(KPI)是目前被广泛使用的一种绩效管理方法。它强调的是对过程的监控，通过对行动过程中各项指标的观察与评估，保证战略目标的实现。其“关键”两字的含义即是指指在某一阶段一个企业战略上要解决的最主要的问题。例如处于联盟状态的企业，业务迅速增长带来企业的组织结构变化、管理及技能短缺，流程及规范不健全等问题。解决这些问题便成为该阶段对企业发展具有战略意义的关键所在，KPI 绩效管理体系则相应地针对这些问题的解决设计管理指标。

有效的绩效考核体系，有助于物流产业联盟的运作过程顺畅，并为企业在运作的过程中控制成本、提高效率和服务提供了依据。当合作中出现问题时，就可以及时进行协商改进，避免事态的恶化和造成严重损失，从而防范合作风险，为双方进一步加强合作提供了可行性参考。

4.4. 合作协议中明确终止条款

协议对联盟关系的稳定、责任及义务的明确等方面起着重要作用，同时随着环境的变化和市场竞争的加剧，第三方物流合作的终止和变更是常见的现实。例如在欧洲，第三方物流合作关系的更新速度很快，几乎一半的合作关系通过重新协商后终止，75%终止合作关系的物流服务购买方会与供应商重新合作。因此，在第三方物流协议中应明确合作终止条款，一方面，当终止条款中规定的某些情况出现预兆时，双方可以根据情况进行理性的协商，及时采取措施改进合作，避免蒙受巨大损失后再以终止协议来结束合作；另一方面，协议终止条款将有效约束双方合作行为，使合作双方为了获得长远利益，保持长期合作关系，避免损失的出现。

5. 案例分析

西方发达国家物流成本占 GDP 的 10%左右，而我国达 20%之多，如此大的市场与我国物流产业的效率低下形成鲜明的对比，生产企业通过物流或供应链

的方式形成联盟有利于提高企业的物流效率，实现物流效益的最大化。

英国的 Laura Ashley 是一家时装和家具零售商和批发商，从 1953 年的一个家庭为基础的商业企业发展到在全球 28 个国家有 540 个专卖企业的企业。从二十世纪 80 年代，Laura Ashley 公司开始使用联邦快递的服务来经营北美地区业务，在 90 年代初，Laura Ashley 公司面临着物流问题：即陈旧和集中的存货系统使公司在正常的基础上很难提供充足数量的产品，Laura Ashley 公司的仓储和供应网络会延迟送货时间，尤其在英国以外的国家。为了提升竞争地位，增加核心竞争力，Laura Ashley 公司决定与联邦快递(FedEx)结盟，外包其关键性的物流功能，如，存货控制和全球物流配送。于是在 1992 年 3 月，公司外包其未来 10 年内的总计 2.25 亿美元的全球物流服务项目给联邦快递公司。Laura Ashley 公司减少了其一半的库存货物，减少了 10%~12%物流费用。补货控制在 48 小时内，提高了产品的供货质量。尤其重要的是那些“易损”的产品现在能够更可靠，频繁和准时的配送。

Laura Ashley 与联邦快递形成长期供应链关系，并发展成为联盟形式，降低了企业的风险。单个企业的力量是有限的，它对一个领域的探索失败了损失会很大，如果几个企业联合起来，在不同的领域分头行动，就会减少风险。而且联盟企业在行动上也有一定协同性，因此对于突如其来的风险，能够共同分担，这样便减少了各个企业的风险，提高了抵抗风险的能力。

6. 结论

物流企业通过结成联盟，能有效地降低物流成本(通过联盟整合，可节约成本 10%~25%)，提高企业竞争能力。由于我国物流业存在着诸多不利因素，让这些企业进行联盟能够在物流设备、技术、信息、管理、资金等各方面互通有无，优势互补，减少重复劳动、降低成本，达到共同提高、逐步完善的目的，从而使物流业朝着专业化、集约化方向发展，提高整个行业的竞争能力。此外，物流联盟有助于物流合作伙伴之间在交易过程中减少相关交易成本。物流合作伙伴之间经常沟通与合作，互通信息，建立起来的相互信任和承诺，减少履约风险；即使在服务过程中产生冲突，也可通过协商加以解决，从而避免无休止讨价还价，

甚至提出法律诉讼产生费用。

项目基金

2013 度湖北省教育厅人文社会科学研究项目：集群式供应链中的物流企业价值链优化研究。

参考文献 (References)

[1] 梁嘉骅, 王纬 (2007) 一种新的经济组织形态——产业联盟.

- 华东经济管理*, **4**, 42-46.
- [2] 胡树华, 李荣 (2008) 产业联盟中的企业集成创新研究. *工业技术经济*, **3**, 98-100.
- [3] 周兴建, 黄纯辉 (2007) 基于核心竞争力基础的中小型物流企业价值链联盟. *武汉科技学院学报*, **9**, 79-81.
- [4] 马骏 (2007) 产业联盟与企业创新. *中国高新区*, **3**, 33-35
- [5] 周兴建, 张庆年 (2010) 基于价值链的物流产业联盟. *物流技术*, **5**, 1-3.