



# 基于价值网络的 流通行业物流成本管理探讨

长沙理工大学管理学院 刘建英 刘孙芸

**【摘要】** 在日益激烈的市场竞争中,流通企业要想发展壮大,就必须努力控制成本,提高核心竞争力。物流成本是流通成本的重要组成部分,对流通成本的管理有重要意义。本文以价值网络理论为基础,分析了流通行业物流成本的特征,并对降低流通行业物流成本的途径进行了初步探讨。

**【关键词】** 流通行业 物流成本 价值网络

## 一、流通行业物流成本的特征

1.流通行业物流成本的模糊性。其模糊性表现在以下几个方面:

(1)我国的会计核算系统没有单列的物流项目,企业的物流支出和相关费用大都混杂在其他各项开支项目内,很难弄清物流费用的真实数额,致使物流成本信息严重失真。例如,订单处理成本可能包含在销售费用中,部分存货持有成本可能包含在财务费用中。

(2)物流成本包括显性成本和隐性成本,我国现有会计报表只能体现其中的显性成本,而对隐性成本则无法揭示,导致了物流成本模糊并使其被低估。例如,根据会计准则,在库存成本中不要求确认及分配有关库存维持的费用,如积压物降价处理成本、呆滞产品成本等,这些构成了物流隐性成本。物流显性成本与隐性成本的具体内容如下:物流显性成本包括仓库租金、运输费用、包装费用、装卸费用、加工费用、订单处理费用、人员工资、管理费用、办公费用、应交税金、设备折旧费用、设施折旧费用、物流软件费用等;物流隐性成本包括库存资金占用成本、库存积压降价处理成本、库存呆滞产品成本、回程空载成本、产品损坏成本、退货损失费用、缺货损失费用、异地调货费用、设备与设施闲置成本等。根据上述分析可以看出,物流成本是企业的经营过程中消耗在物流业务方面的显性成本与隐性成本之和,大部分的显性成本可以通过原始凭证来反映和进行计算。目前,在企业运营中只是加强了对显性成本的计算,并据此进行物流成本的核算和控制,而对隐性成本而言,由于其隐性的特点和没有统一的核算标准,隐性成本通常被企业忽视。

(3)我国没有统一的物流成本核算体系,各企业计算的物流成本口径不统一、标准不一致,不具备可比性。

2.流通行业物流成本的外部性。其外部性体现在以下两个方面:

(1)流通行业物流成本以客户服务为基准。在日益激烈的市场竞争中,企业要想保住其市场地位,做强做大,就必须尽可能满足客户服务的要求。当然,满足客户服务要求的过程还受到企业投入资源能力的制约。所以,企业必须在物流服务成本和客户服务要求之间进行技术、经济权衡。因为物流成本不

是面向企业经营结果,而是面向客户服务过程的,所以物流成本的大小就具有了以客户服务为基准的相对性特点,这是物流成本与企业其他成本在性质上的最大区别。

(2)流通行业物流管理运作需要制度生产机构、上游供应商、下游客户等协同运作。制度生产机构负责制定物流标准,从宏观上促进物流现代化。供应商、批发商、零售商、消费者在供给和消费产品或服务时是相互依赖的,彼此的行为互相影响,他们之间一系列相互关联的物流活动产生的物流总成本既分布在企业内部的不同职能部门中,又分布在企业外部不同的合作伙伴中。

3.流通行业的特殊性导致物流成本偏高。流通行业的物流是典型的综合物流,它涉及运输、包装、仓储、装卸搬运、流通加工、配送和信息等各个方面,与生产企业的物流成本相比,流通企业物流成本占总成本的比重显然要高得多。

目前,对降低物流成本的措施的研究大部分停留在微观层面,而真正从管理的角度、战略的高度对企业物流管理进行的研究则极为有限,本文引入价值网络理论,尝试从一个新的角度对流通行业物流成本管理进行探讨。

## 二、价值网络简介

20世纪90年代以来,企业所处的市场环境发生了深刻的变化。“以产品为中心”的生产理念被“以客户为中心”的服务理念所替代。企业的竞争也由以产品为载体的价格、质量等显性层面转向以资源和能力为轴心的纵向隐性层面。更为深刻的变化是,市场竞争的主体从单个企业的对抗转向价值网络的整体抗衡,价值网络成为超强竞争环境下的新的战略焦点。

价值网络是以顾客价值为出发点,运用并购、战略联盟等多种手段构筑的价值创造和价值管理体系。这个体系具有五项特征:①以顾客为中心。价值网络能满足顾客的核心价值需求和附加价值需求。②系统化协调合作。每项活动都交付给最有能力执行的外部伙伴或内部专家。③高灵敏度。价值网络对顾客需求的改变、新产品的推出或者是销量的快速增长都有很高的灵敏性。④快速流动。从订货到交付运输的时间缩短,公司的存货量降低。⑤数字化。借助电子商务实现顾客、生产者与供应商之间活动的协调配合。

价值网络主要由两个相互交错的网络构成:一是企业通

过股权关系拥有或者控制的下属公司所组成的控制性股权网络。股权网络成员的运作直接听命于企业,服从其整体战略目标需要,核心企业与股权网络成员之间是一种等级关系。二是企业通过与供应商、合作伙伴等利益相关方签订长期契约而形成的非控制性契约网络。契约网络成员之间地位平等,其合作基础是共同的利益。

由于流通行业物流成本以客户服务为基准,具有外部性,而价值网络是以顾客价值为核心的、动态的、开放的复杂系统,因此本文尝试着从价值网络的角度对流通行业物流成本管理进行初步探讨。

### 三、基于价值网络的流通行业物流成本管理

根据价值网络理论,物流成本已经成为企业应对市场竞争和维护客户关系的重要的战略资源。企业不应该只把物流看做是需要支付的费用,而应把它当作资源加以有效地利用。也就是将物流成本看做是一种生产要素,充分利用其促进销售,争取客户。现在已经进入物流活动可以产生收益的时代,对物流成本的管理也就有了新的含义。

**1.发挥政府职能,提高物流效率。**政府部门是流通行业价值网络的参与者,对流通行业物流成本的控制起着宏观管理的作用。在发展物流产业的过程中,政府的责任在于改革物流体制,提高物流中心的社会化与专业化水平;增加对物流基础设施和物流基础网络的投入,构建现代化的物流管理平台;协调物流各环节的相互关系,减少协调成本;合理规划流通企业的分布和开设,实行市场准入制度;构建物流标准体系,为物流企业的市场运作提供指导。

**2.利用网络交易平台,实现电子商务。**现代流通与传统流通相比,在时间和空间方面都有了变化,流通的规模、速度和效率迅速膨胀,原来意义上的商品流通分流为商流、物流、资本流和信息流,而且所有进入现代流通的流通物在流通中均以信息为先导,信息化引领流通全过程成为现代流通的特征。流通企业要想在激烈的竞争中保持优势,满足现代流通对时间和空间的要求,可打造用于整合价值网络的信息平台——电子商务平台。该信息平台对内实施进销存管理、经营业务监控、经营质量管理等,整合内部的销售数据;对外则依托信息技术,与供应商、核心客户建立共享的信息系统,它与集团内部的销售信息系统紧密集成。企业的销售人员每日将订单录入销售信息系统,上游供应商通过网络可以看到企业的真实销售信息,可以实时查看其产品在企业内的销售动向、库存状况,以便及时补货。下游客户通过网络不但可以查询到其所需要的商品的价格,还能进行在线交易。通过这个电子商务平台,下游客户的采购方式由过去单一的谈判式逐渐完善为查询采购、模板采购、导入采购等多种模式,大大满足了客户的个性化需求。网上物流管理系统不仅可以降低成本,而且更重要的是让管理层能有效率地管理其供应链资料,及时掌握最新信息。电子商务平台不但将网络成员的信息资源与企业内部的数据资源进行了整合,而且密切了企业与价值网络成员之间的合作关系。

**3.优化物流服务网络,实现物流服务价值最大化。**在以客户为导向的服务理念下,客户对物流服务的要求不再具有同一性,企业除了满足客户的核心价值需求外,更多的是要满

足其个性化需求,即现代物流服务由原来的单一、分散发展为多样化、综合化、网络化。流通行业价值网络作为竞争主体,各成员除了提供有企业特色的物流服务,满足细分市场的个性化需求外,更应该相互协作、相互联合,利用互联网、信息网络技术等高新技术,优化企业物流资源的配置,实现物流资源共享、客户信息共用,建立物流服务网络。各成员企业应重新设计适合流通现代化发展要求的物流渠道,减少物流环节,简化物流过程,提高物流服务网络的快速反应能力;通过采取物流共同化计划,采用先进的物流技术和设备,优化物流服务网络,实现物流服务价值最大化。

**4.优化物流供应链,使物流成本合理化。**物流是供应链管理的一部分,从整个供应链的物流行为来控制成本是其必然的选择。在物流供应链中,可通过信息共享、技术扩散、资源优化配置和有效的价值链激励机制强化企业与企业之间的协作关系,实现跨组织的物流合作和整体效益优化。

(1)优化物流供应链库存。在传统库存控制模式下,由于整个系统需求信息的非共享性及每个节点企业拥有信息的不完全性,造成需求预测及相关信息的不准确,进而造成各级库存放大和时间延迟的情况。在价值网络系统中,各成员可以通过供应链优化库存,采用供应商管理库存、联合库存等库存管理模式来达到系统中库存成本最小的目的。新型库存管理模式体现了战略联盟的企业合作关系,强调价值网络节点企业同时参与,共同制定库存计划,使价值网络中的每个库存管理者都能从相互之间的协调性来考虑问题,保证相邻节点之间的库存管理者对需求的预测水平保持一致。新型库存管理模式以系统、集成的管理思想协调各个节点企业的库存活动,这种协调活动在各个网络成员相互同意的目标框架下进行,这样的目标框架应被经常地监督和修正,以形成一种持续改进的环境。

(2)敏捷化物流供应链。敏捷化供应链是在敏捷制造概念的基础上提出的,它通过动态联盟的快速重构,促进企业间的合作,增强企业对变幻莫测的市场需求的适应能力。动态联盟是企业适应敏捷性要求而形成的组织形式,它强调“动态”特性和“联盟”模式。“动态”反映了市场和竞争环境的特点;“联盟”代表了为满足动态要求而建立的紧密合作的新型生产组织模式,它比传统意义上的企业协作含义要深广得多。价值网络的每个成员都应该根据敏捷性的要求,重组自己的业务流程,通过非控制性契约结成动态联盟,充分利用互联网,实现信息和资源共享,对市场变化和客户需求做出快速、及时反应,实现整个供应链活动的成本最小化。

**5.实行全面物流成本管理,实现物流总成本最小化。**全面成本管理从系统的高度、全局的观点出发,将价值网络作为一个整体来考虑,优化网络内部物流资源配置,实现物流资源共享、信息共用,对物流各环节进行实时跟踪、有效控制与全程管理,充分协调各成员企业的成本费用。此外,全面成本管理以全面质量管理为思想基础,通过协调物流作业质量、成本和速度三者之间的关系,达到物流系统整体优化、物流成本整体降低的目的。

### 主要参考文献

张梅琳.物流成本初探.上海会计,2003;7