



基于价值链的4PL价值创造初探

中国海洋大学 逢咏梅

【摘要】 本文在分析第四方物流(4PL)这一价值链整合新方式的基础上,将企业价值的折现自由现金流量模型拓展到整个价值链,阐述价值链价值的内涵,指出价值链上所有企业的作业均创造了价值量价值,并进一步揭示了企业价值增值来源于所在价值链价值增值分配的本质。在对价值理论剖析的基础上,笔者提出,第四方物流通过其价值链整合功能,可以为整个价值链带来价值链增值,但是这一价值增值不是第四方物流提供商所独享的,而是在价值链相关企业间进行分配,所以,第四方物流才出现蓬勃发展的趋势。最后,笔者根据收集的第一手资料,分析了UPS公司(以下简称UPS)与朗讯公司(以下简称朗讯)CDMA项目的第四方物流案例,论证了第四方物流对企业价值链价值的贡献。

【关键词】 第四方物流 价值链 价值 增值

随着全球经济一体化的发展,物流业迅猛发展起来。物流业作为一个全新产业,被经济学家称为继劳动力、自然资源之后的“第三利润源泉”。在第三方物流被大众认同不久,一种全新的物流理念——第四方物流(4PL)又在物流界备受瞩目。第四方物流以整合供应链为己任,通过提供并实施完整的物流解决方案,为供应链上的相关企业创造价值。

一、第四方物流的概念及特征

1. 第四方物流的概念。现代生产经营方式的变革和社会分工的不断细化,要求企业彻底摒弃大工业时代的模式,重新划分企业内部和外部的边界,塑造与当今时代信息化、全球化相适应的企业模式。在这一时代背景下,物流越来越被人们所关注。到目前为止,可以将其发展大致概括为三个阶段:外协(即传统物流模式)阶段、第三方物流阶段和第四方物流阶段。

传统的外协是物流发展过程中的最初模式。在这一模式

下,企业自行管理物流,外部协作仅限于一项或一系列分散的物流功能。如运输公司提供运输服务,仓储公司提供仓储服务等,这些提供外协服务单位的利润主要来源于运输费、仓储费等直接服务收入。

随着社会分工的逐步细化,第三方物流于20世纪80年代后期应运而生。它是管理学中的外包理念在物流管理领域的应用和进一步发展。所谓第三方物流,是指生产经营企业为集中精力搞好主业,把原来属于自己处理的物流活动以合同方式委托给专业物流服务企业,同时通过信息系统与物流服务企业保持密切联系,以达到对物流全过程的管理和控制的一种物流运作与管理方式。从事第三方物流的企业在委托方物流需求的推动下,从简单的存储、运输等单项活动转为提供全面的物流服务,其中包括物流活动的组织、协调和管理;设计、拟建最优物流方案以供客户选择参考;组织物流全过程的信息收集、处理等工作。可见,第三方物流不再是传统意义上的

根据以上作业成本法和传统成本法两种计算方法的计算结果,可对它们的单位成本作如下比较(见表5):

表5 两种成本法核算出的单位成本比较表

| 货类 | 操作流程 | 作业成本法 (元/吨) | 传统成本法 (元/吨) | 绝对差额 (元/吨) | 差异率 |
|----------------|-------|----------------|----------------|---------------|---------|
| 煤炭 制品 | 船-库场 | 3.45 | 4.97 | 1.52 | 44.06% |
| | 库场-库场 | 3.68 | 8.37 | 4.69 | 127.45% |
| 钢铁 | 船-船 | 10.26 | 8.69 | -1.57 | -15.30% |
| | 船-车 | 6.79 | 5.02 | -1.77 | -26.07% |
| | 船-库场 | 8.65 | 8.87 | 0.22 | 2.54% |
| | 车-库场 | 5.26 | 6.09 | 0.83 | 15.78% |
| 化学 肥料 农药 | 库场-库场 | 6.00 | 8.04 | 2.04 | 34.00% |
| | 船-库场 | 47.58 | 40.29 | -7.29 | -15.32% |
| | 车-库场 | 32.44 | 28.29 | -4.15 | -12.79% |

从表5中可以看出,港口企业是采用作业成本法还是传统

成本法,在其成本计算的结果上出现了较大差异。在传统成本法下,工艺流程复杂(工艺流程复杂程度可以参考表1中的“派工比例”)的分货类、分操作过程的单位成本明显低于实际成本;而工艺流程比较简单的分货类、分操作过程的单位成本则明显高于实际成本。这一比较结果说明传统成本法在很大程度上已经丧失了决策相关性。两种成本计算方法之所以存在如此大的差异,其原因在于传统成本法是以人工工时、综合机械台时消耗量为基础来分配间接费用的,在高新技术快速发展的现今,其方法落后了,准确率较差;而作业成本法则是以作业量为基础来分配间接费用的,即为不同的作业消耗选择相应的成本动因分配间接费用,其方法比较科学,因而使成本计算的准确性大大提高。

主要参考文献

- ① 劳知雷.在港口成本核算中引入DABC思想的探讨.交通财会,1999;3
- ② 李定安.成本会计研究.北京:经济科学出版社,2002

运输,其业务已深深触及到客户的经营销售计划、库存管理、生产计划等各个环节,远远超出了与客户一般意义上的供需关系,与客户已紧密地结合成一体,形成了一种互惠互利的战略合作伙伴关系。与传统的运输服务相比,第三方物流提供商的利益与客户的利益是一致的,第三方物流服务的利润来源不再是运费、仓储费用等直接收入,而是来源于与客户一起在物资领域创造的新价值。

第四方物流最早是由安德森咨询公司在1996年提出来的,其定义是:第四方物流是一个供应链集成商,它调集和管理组织自己的以及具有互补性的服务提供商的资源、能力和技术,以提供一个综合的供应链解决方案。第四方物流以整合供应链为己任,向企业提供完整的物流解决方案。应该说,第三方物流是物流业随着经济增长向专业化方向发展的产物。而信息技术以及电子商务的飞速发展,催生了关于物流模式的一种全新的物流理念,即整合物流的整个链条,促使供应链整个链条增值。当一些企业发现第三方物流提供商缺乏当前所需要的综合技能、集成技术、战略和全球扩展能力,难以满足自己的要求时,便选择一种新的外包形式,即向专业的组织外包其整个供应链流程。于是,第四方物流管理在第三方物流服务的基础上应运而生。

2. 第四方物流的特征。第四方物流的最大特点就在于它不仅能控制和管理特定的物流服务,而且能对整个物流过程提出策划方案,并通过电子商务将这个过程集成起来,以便为顾客提供最佳的增值服务,即迅速、高效、低成本和人性化的服务。具体来说,它具有以下特点:

(1) 第四方物流为客户提供了一个综合的供应链解决方案,并且集成了管理咨询和第三方物流服务提供商的能力。它通过供应链再建、功能转化和业务流程再造,将客户与供应商的信息和技术系统构成一体,使整个供应链规划和业务流程能够得到有效的贯彻和实施。

(2) 第四方物流通过影响整个供应链来获得价值,因此能够为整个供应链上的客户带来利益。由于第四方物流关注的是整个供应链,而非仓储或运输单方面的效益,因此通过基于整个供应链之上的物流规划和设计,可以有效地降低物流运营成本,提高各方(第三方物流、网络工程、电子商务、运输企业及客户等)的资产利用率,实现多方共赢。

(3) 第四方物流可以实现供应链的过程协作和供应链方案的再设计。第四方物流的最高目标就是实现对原供应链方案的再设计。要达到这一目标需要第四方物流来协调供应链过程中的各个环节以及各方利益,供应链方案的再设计就是基于传统供应链的管理咨询技巧,使得公司的业务策略和供应链策略协调一致。

二、第四方物流的价值创造——价值链增值

1. 企业价值概念的拓展——价值链价值。企业价值概念是现代财务学的核心概念之一。在现代金融学和公司财务领域,折现自由现金流量价值观是被广泛认同和接受的主流价值观,而且是被西方的经济学家和著名的咨询公司如麦肯锡公司的研究成果所证实的。无疑,投资项目所带来的现金流量是不断增加自由现金流量的基础。此外,企业的其他行为如战略调整、人力资源调整等价值管理行为都会影响企业的自

由现金流量,进而影响企业价值。因而价值管理成为近年来在西方商界最为盛行的管理思潮。

1985年,哈佛商学院的迈克尔·波特在其《竞争优势》一书中首次提出价值链概念,他认为每一个企业都是在设计、生产、销售、发送和辅助其产品的过程中进行种种活动的集合体。所有这些活动都可以用一个价值链来表明。而詹姆斯·波特金则注意到与其他企业间的联系,拓展了价值链的范围。他认为价值链是一个通过价值链中不同企业的设计、制造、组装、分销和零售的过程。加文·凯利等也从案例研究中指出,具有国际竞争力的日本和德国公司的成功,主要在于他们将大量的精力放在以下方面:努力与供货商发展可以保证供货质量的信任关系;运用有效的、具有创新精神的公司行为,使公司能够对不断变化的市场环境做出灵活反映。可见,集成价值链上各种企业的活动,打破了企业间的界限,并且通过建立合作联盟来加强和拓展价值链,能够实现为价值链上的所有企业创造价值的目标。

综观学者关于价值链的论述,可归结为将整个价值链而不是价值链上的某个企业作为一个财务主体,从而将企业价值概念拓展到整个价值链主体上。沿用以前的公式,只不过计算出来的价值是整个价值链的价值($WACC_{value-chain}$),而非价值链上某个企业的价值。其计算式为:

$$WACC_{value-chain} = \sum_{i=1}^n W_i \cdot WACC_i$$

其中:n为该价值链上的企业个数;i为该价值链上的第i个企业; W_i 为各企业投资额在价值链投资中所占比重; $WACC_i$ 为各企业内部的加权平均资金成本。

这一价值等式可以体现价值链价值的性质,即价值链价值从本质上讲反映的是该价值链投资者对价值链现金流量索取权的大小。

2. 第四方物流的价值创造——价值链增值。迈克尔·波特认为,业务流程是一条价值增值链,即业务流程既是连接输入输出的过程,也是价值增值的过程,其最终输出物的价值应该由该流程的外部消费者来衡量和确认,即该价值链输出的最终价值可以通过顾客愿意为价值链最终产品和劳务所支付的货币量来计量。应该说,该价值链上的所有企业通过完成自身的一系列作业而为价值链创造价值,即价值链增值。然后价值链的增值部分又将按照价值链上各企业为价值链所做贡献的大小进行分配。这就进一步揭示了企业价值增值的来源及其对价值链价值增值分配的本质。通过实施价值链管理,整合价值链上的各个环节,改善价值链上各企业间的关系,实现价值链上各企业的联合运作,可以使价值链上的所有相关企业受益。要成功实施价值链管理,就必须改变传统的管理方式、业务流程和组织结构,将企业的外部价值链与内部价值链进行有机整合,形成一个集成化的价值链,使上下游企业间以及企业内部的各种业务及流程成为一个整体过程,形成一体化的价值链管理体系。具体说,从采购原材料开始,到制成中间产品以及最终产品,再通过销售网络把产品送到消费者手中,将供应商、制造商、分销商、零售商和最终用户连成一个整体的功能链和组织结构模式。这条价值管理链不仅包含了企业内部各部门、各分支机构和各办事处,而且包括了所有联盟的上

下游企业,它不仅是一条连接供应商到用户的物料链、信息链、资金链,而且还是一条增值链。这样的价值链更加注意企业内部和企业之间的合作,能使企业内部和外部承担的采购、生产、分销和销售的职能和流程协调发展。

综上所述,第四方物流与以往物流最大区别就在于它是价值增值服务。传统外协物流和第三方物流提供的都是供需服务,是在供应方与需求方之间架起的一座服务桥梁。只不过前者是单向的供需服务,后者是双向或多向的供需服务。而第四方物流实质上是一种价值链整合服务。它在供应链各方之间架起一座增值服务桥梁,利用现代信息技术的先进性,运用高科技手段,充分挖掘供应链各环节的潜能,通过资源整合,帮助供应链各方克服弊端,消除无效作业,提高有效作业效率,充分发挥增值效能。第四方物流所创造的价值链增值部分,并不都属于第四方物流提供方,而是进一步按照价值链中各企业做出贡献的大小进行再分配。从第四方物流增值服务的实质来看,其宗旨就是要促使供应链各方利益共享,实现多赢。它的这种增值服务特性,正是物流业近几年能够迅速发展起来的根本原因。

三、UPS与朗讯的第四方物流案例

朗讯是目前全球最大的通信设备供应商,而UPS是全球最早提供第四方物流服务的企业。朗讯原来采用第三方物流模式,但随着朗讯在全球市场拓展和在华投资的不断扩大,其业务不可避免地进入了许多陌生的领域。在许多新的领域中,开展物流业务要有相应的专门知识和专门技能,而现有的第三方物流往往缺乏对特定产品的运输、流通和加工等方面的专业知识和专业技能,满足不了物流工作的需要。加之第三方物流企业数量的不断增加和分工的不断细化,使得朗讯在使用第三方物流时面临了更多和更复杂的选择。由于第三方物流的核心能力在于实施和执行,而不是企业物流的决策规划,因此第三方物流的存在并不能减少公司对第三方物流的选择和管理所花费的人力和财力。

从2001年到2003年,朗讯相继赢得中国联通三期的CDMA网络建设合同,与摩托罗拉并列成为联通CDMA二期工程的最大供货商。在UPS接手朗讯青岛CDMA项目之初,双方在安排第四方业务流程的运作上达成共识:首先由UPS成立针对朗讯青岛CDMA项目的专业团队,对CDMA项目的业务流程开展调查,进行规划,然后由UPS的专家小组对相关信息进行全方位的风险与收益评估,制订出针对朗讯CDMA项目特点的供应链解决方案,如根据朗讯CDMA基站的全国分布情况,针对其项目发展程度及其未来的规划情况进行仓库选点,并充分考虑所选地点的交通、规模、环境是否适合电子产品的存储。当CDMA基站需要供给时要做出迅速、精确的反映,对仓储水平进行合理规划,做好维护工作。同时在方案的执行过程中定期、定量地进行评估,发现问题,分析原因,提出解决方案,经专家小组审核对供应链流程进行完善,并制订下一阶段的发展方案。在第四方物流解决方案的流程中,第四方物流的提供商所获得的是提供供应链解决方案的咨询费,而朗讯则通过在第四方物流解决方案的执行过程中优化供应链,实现企业价值的增值。

朗讯CDMA项目的工厂设立在青岛高科技园内,它经营

的产品是联通的CDMA基站的通讯器材设备。朗讯将第四方物流外包给UPS后,便专著于其具有核心竞争力的产品生产,物流工作由UPS根据朗讯CDMA项目的实际情况分布区域,安排其业务链的整合。UPS富有建设性地将供应链提供的服务业务分为三个主要部分,即一程运输、仓储管理和二程运输,凭借UPS在物流业丰富的经验,根据CDMA在全国的分布情况,对复杂的市场进行判断,制订针对朗讯CDMA项目的物流管理方案。UPS在实现自身盈利的同时,也为战略合作伙伴朗讯创造了价值。UPS在接受朗讯CDMA项目后,对朗讯CDMA项目的供应链进行了多次再造,使朗讯供应链上各个环节的成本都得到了不同程度的下降。

值得一提的是,UPS在为朗讯提供第四方物流的同时,也将资本运作带入了朗讯,真正与朗讯形成了战略合作伙伴关系。UPS原来是一个单一的包裹快递公司,行业特征决定其不需要大量固定资金的投入。2001年5月,UPS并购了美国第一国际银行,将其改造成UPS的金融部门,然后将业务扩展到金融领域。资本的高额累计需要寻找合适的投资机会,UPS通过并购美国第一国际银行,资本实力大大增强,于是在以后的业务运作中,UPS将雄厚的资本与第四方物流结合起来营运,通过项目的参与过程中获取合作伙伴的优势信息,在适度控制自身投资风险的同时,加强并巩固了与其他大企业间的战略合作伙伴关系。在与朗讯的合作中,UPS金融部门为朗讯提供了为期五年的循环信用额度。由于行业特性,像朗讯这样的生产型企业,需要在固定资产、厂房等方面投入大量的资金,而物流业的特点是其自身没有大规模的固定资产等资金支出,积累资金比较容易。将资金投入第四方物流能够给这种资源的整合提供一个良好的平台,通过实际参与到所投资的项目中,对优势信息进行把握,既能使朗讯得到发展所需要的资金,又能为UPS积累的资金提供投资方向,有利于控制投资风险。通过第四方物流对朗讯的供应链进行优化,大大提高了其信贷的安全性。

主要参考文献

- ① 汤姆·科普兰.价值评估.北京:中国百科全书出版社,1998
- ② 杨雄胜.高级财务管理.大连:东北财经大学出版社,2004
- ③ 加文·凯利.利害相关者资本主义.重庆:重庆出版社,1999
- ④ 蔡启明,张庆.现代物流管理.上海:立信会计出版社,2004
- ⑤ 吴晓波,耿帅.供应链与物流管理.杭州:浙江大学出版社,2004
- ⑥ 宋华,胡左浩.现代物流与供应链管理.北京:经济管理出版社,2001
- ⑦ 龚颖彩,梁显刚.供应链管理下的供应商管理分析.管理现代化,2002;4
- ⑧ 约翰·加托纳.供应链管理手册.北京:电子工业出版社,2004
- ⑨ Jim Carbone.Luent's supply chain focus fattens margins. Purchasing,2002;19