



# 供应链整合 物流业转型升级之路

——专访中国物流与采购联合会顾问丁俊发

文 / 本刊记者 李冰漪



企业转型升级的实现,离不开企业家实践精神的开拓,也离不开专家的献言与建议。在当前竞争激烈与成本高涨的形势下,物流企业如何顺利实现转型升级呢?近日本刊记者采访了中国物流与采购联合会顾问丁俊发,请他为物流企业献言建议。

## 加强自身建设 改变粗放经营

对于热议已久的转型升级,丁俊发认为,物流业转型升级的意义主要有两方面。第一个方面就是我们现在很多物流企业自身业务还没有做到位,没有做到位根本谈不到转型的问题。因此首先要把物流企业做好,在此基础上,作为物流企业不能只搞运输或只搞仓储,有条件的要多元化发展,既做运输又做仓储,也能做配送和加工。因为很多有外包业务的企业要找物流公司,他们就希望找多功能的。很多制造业企业也在咨询,物流企业能不能提供供应链的重新设计,流程重新优化,然后再去整合资源,把各个方面连接运用起来。但好多物流企业无能为力,只会搞仓储或只能搞运输,其他的不擅长,这就失去了

一块很大的市场。

因此丁俊发强调,第一位的是物流公司首先要做实做好自己的本职,这是物流公司的基本功能,要把基本功打实。对于第三方物流企业来说更要注重向多功能方向发展。第三方物流企业要能够整合,运用最合理的时间,最合理的价格,最合理的路线把产品送到客户手里。

第二方面,丁俊发觉得,的确有个转型升级的问题。他说转型升级主要从两点讲,一点是从大环节上讲,因为我们物流行业本身面临一个转型升级的问题,物流行业现在粗放经营的模式严重。比如从运送来说,到现在也没有建立一个综合运输体系。这个综合运输体系是指从铁路、公路、水运的单打独斗的分割变成一个整体的运输体系,以实现无缝连接,这本身就有一个转型升级。现在很多卡车运输,包括用

挂、集装箱运输,这些我们发展得还不尽如人意。还有油耗太大、空载率太高的问题,这也属于转型升级要解决的。

当前人们对物流企业存在某些负面印象,对此,丁俊发忧心忡忡,他说,不能让别人一提到搞物流的,就留下污染大、噪音重、超载的感觉,我们也不能只责怪人家交管部门、交通部门乱罚款乱收费,当然有这个问题,但是本身我们物流企业也确实有责任。我们现在道路运输商对物联网的运用不够,很多监管到不了位,比如危化品,出了事的原因最重要的就是监管不到位,所以这本身就是一个转型升级的问题。还有冷链领域,一个方面是总体水平不高,冷链不冷、冷链无链。为什么呢?冷链达不到冷却的温度,每个冷链互相之间不能连接,中间会有断裂的过程,这样很难保温,很多东西就会变质。

## 借鉴“菜鸟” 提高行业集中度

丁俊发表示,我们要是研究物流,各个方面都有一个转型升级的问题,怎样从粗放模式发展为集约模式,从传统模式变为现代模式。很多物流企业是可以做物流的某个环节的东西,但要做到和上下游融合,还是有些欠缺。我们看马云的菜鸟,从社会分工来讲,他不应该直接搞物流,社会都有分工的,不能形成大而全小而全,马云提供平台就可以了。但是现在不行,因为很多物流公司无法达到要求,所以他这才叫板物流业,这也是对物流提出的挑战。由此我们物流业本身要去深思,网购发展这么快,物流业怎样把他们自己整合起来,以应对网购或电商快速发展的趋势。

对于菜鸟网,丁俊发说,从我个人来讲,我认为有些方面是值得推广的。比如现在和海尔的合作,因为海尔已经建立了一个很大的物流体系,用这条物流体系来为淘宝、天猫服务应该是可以的。这种事一家解决不了,因为数量太大了。由此我希望淘宝、天猫还可以和其他大的企业结合在一起,不一定只用菜鸟一个网络,菜鸟提出的这个概念是一个非常好的概念,建立一个骨干体系覆盖全国,但这个东西打造起来是很不容易的。特别是现在常说的最后一公里,必须要整合一些快递公司。因为如果连这些都要自己打造的话那企业会顾此失彼。退一步说,如果整个物流企业骨干网打造不起来,那么和其他企业合作也是可以考虑的。对此我们应该拭目以待,看看马云有多大的魄力。现在马云也在和格力集团董事长董明珠合作,因为董明珠那里在全国打造了一个非常完备的销售体系。其实物流本身就是一个

整合,何必你搞你的,我搞我的,搞资源浪费呢?

## 加强信息化投入 形成供应链

丁俊发强调,对每个物流企业来说,转型升级的关键是需要加大科技含量。比如说,信息化,现在包括物联网等很多东西能用的要尽量用。当然很多小企业没有太大实力尚无法采用,但应该借助第四方的服务供应链。服务供应链企业是专门运作信息化的,它可以帮你把信息系统打通,提升企业能力。我们的企业一定要想办法进入供应链系统,学会什么叫供应链管理。

现在沿海的很多地方一开会都会讨论供应链,因为只有供应链才能真正降低成本,如果光靠物流的某个环节的发展是降低不了成本的。供应链是一个链条,链条在优化以后可以在某些环节节省很多费用,当然有些环节的费用很难节省,比如油价上涨、设备更新,这需要不断投入。但有些方面的确可以省钱,比如采购,代理采购的话里面的利润很大。对于供应链系统来说,现在广东、江苏、河北都出现这种情况——一个县一个特色经济,甚至一个镇一个特色经济。比如这个镇生产五金,那个镇生产运动鞋,家家户户都在生产,都是你采购我的,我采购我的。现在如果有公司说,你们一年的所有原材料全部我来供应,我来统一采购,那这个成本肯定比各自分开采购节省很多。那么物流公司何乐而不为呢?如果说资金匮乏,采购量又大,无法实行,那可以考虑向银行贷款。所以我说我们不要挤在物流的红海里面你死我活地争斗,想办法走到蓝海里面找到发展的空间。对物流企

业来说,这也属于转型升级的问题。

## 去除浮躁现象 提升行业素质

丁俊发指出,目前我国有一个比较棘手的问题,就是就业问题——经过供应链优化,某个岗位只需要五个人,但是现在却用了十个人,如果裁员的话,那五个人去做什么?企业也无法为他们安排别的岗位——这一问题对于国有企业来说尤为严重,即使民营企业出现裁员的话,也会难免出现些波动。现在政府出于社会安定和就业的考虑,也在控制企业裁员,因此企业往往会出现人浮于事的现象,这多少也阻碍了供应链的发展。如果优化、提高效率,必然会出现减少人员的问题。当然这不是物流企业自身能解决的,是社会统筹考虑的问题。现在社会也在研究这一问题,技术进步了,节省下的人力该怎么处理,但这需要时间。

丁俊发坦言,现在中国社会的浮躁、急功近利问题,很多人反应激烈。但是,我们的物流企业应该清醒。在这种情况下不要浮躁,冷静思考,从哪个地方突破,从哪个地方寻找新的增长点,这是非常重要的。另外我希望要把企业搞成学习型企业。现在很多东西要学,新的东西太多了。希望大家在找不到方向时很好地学些东西。我也希望行业协会、商会等等组织大家做些讨论,不要笼统地讲什么,要实实在在地有针对性地讨论。

谈到未来趋势,丁俊发说,就是我经常强调的,比较好的物流企业一定会向供应链方向发展,由此行业整体的素质包括从业者的素质也会不断提高。今后,在此潮流带动下,我相信每个物流企业都会呈现出成自己独特的物流文化。C