**案例一：从物流到供应链：宝供战略转型**

“以后如果有人问我，我们的产品是什么，我会说我们的产品是企业的竞争力。”在宝供大厦四楼的办公室里，宝供物流企业集团有限公司市场部经理谢家涛面带笑容地对记者说。说这话时，他手上正拿着一本厚厚的关于宝供由第三方物流企业向供应链一体化解决方案提供商转型的调研规划报告。

8月6日，在一个小型的媒体见面会上，宝供的总裁刘武偕IBM工商企业事业部南中国区经理黄建新一起亮相，宣布宝供将与IBM合作，为企业提供供应链一体化解决方案，并证实了宝供由第三方物流企业向供应链服务商进行战略转型的消息。

“这说明宝供不再满足于只是充当企业物流规划执行者的角色，进而想成为企业物流规划的参与者甚至是主要的制定者。”一位在物流及其相关行业摸爬滚打多年的人士对记者这样评价宝供此次战略转型的意图。

1.储运利润摊薄宝供携手IBM瞄准新的利润源

作为国内较为成功的第三方物流企业，宝供在短期内似乎并无利润之忧。从承包一个铁路货运转运站到成为业内的翘楚，刘武和宝供的故事一度被人当作是国内第三方物流兴起的典范而广为流传。但不可忽视的是，物流行业的整体利润正日趋摊薄却是不争的事实。随着传统行业的竞争日趋激烈，这些企业为获得竞争优势而纷纷在压缩成本方面下功夫，而储运成本在很多时候成了他们下手的首要目标。“现在企业对物流服务的要求提高了，但所愿意付出的价格却一直在往下降。”谢家涛说。他给记者举了个例子，在两三年前，一辆载重为5吨的7.2米货车从广州到上海的价格是五到六千元，高的时候甚至达七八千元，而现在的价格则只有 3000元左右，刨除燃油、车辆损耗和沿途的路桥收费等各项成本，跑一趟下来还赚不了百来块钱。

另一方面，由于许多企业缺乏对从上游的原材料供应商、自身内部的生产流程到下游的仓库配送商、承运商直到零售商等物流环节的全过程整体规划，致使因在物流的某一环节压缩成本而导致整体成本上升的事情时有发生，许多企业正在为供应链问题付出高昂的代价。有人分析，就像今年出现巨亏的康佳，其亏损的主要原因在于巨量库存，这主要是因为其销售渠道和销售策略出现了问题，更进一步说，就是因为他们的供应链出现了问题。该人士向记者表示，国内家电类的企业因供应链不畅而造成的成本损失一般要占到其年营业额的10%左右。问题之所在恰恰是市场之所在。该人士给出了这样的一组数据来说明问题：假设全国有1000家家电企业，这些企业的年平均营业额为 2.5亿元，那么这些企业每年因供应链不畅而造成的成本损失就将高达250亿元，而按照国际惯例，进行供应链整合第一年的收费大概在这个数字的10%左右，也就是25亿元，这还只是家电行业，整个市场空间有多大，也就可想而知了。而这里面还没有计算实施供应链方案而带来的储运业务收入的增加。

此外，随着专业分工的细化，越来越多的企业开始将主要精力专注于自己的核心竞争力，除了主要技术的研发和产品主要部件的生产之外，越来越多的业务正在被外包出去，他们愿意花在上游的原料采购及下游的产品销售环节的精力也在变少。在这种情况下，他们也就更加希望与他们合作的物流公司能以专业公司的身份对他们的整个物流体系提出一个一揽子解决问题的方案，而不需要他们去为这些问题操心。这些都在推动着物流企业向供应链方向靠拢。

也正是在这种背景下，宝供提出了要向供应链方向转型。刘武表示，为了确保转型，宝供目前主要采取了三个方面的措施。一是对运作资源进行整合，最近宝供正投入巨额资金在广州、上海、苏州、合肥等地建设大型的物流基地；二是加强信息技术，目前宝供正在开发仓库管理系统，并将在明年实施ERP系统；三是提高人员素质，邀请专家加盟，充实物流规划方面的人员，并实施其用于加深员工对供应链认识的人员培训计划———“北极星计划”。在外部，宝供也在力图为这种转型创造条件，一方面，宝供将由其主办的第六届物流技术与管理研讨会的主题定为“供应链变革———问题与解决方案”；另一方面，宝供还与IBM联系合作，以期利用IBM在信息技术方面的优势共同切入供应链服务这一市场。

据刘武称，宝供与IBM之间正在就合作的具体事宜进行磋商，但目前还没有签订书面的合作协议。“我们与IBM的合作，正所谓一个上天，一个下地。”谢家涛说，“对IBM来说，通过与我们的合作使得他们的技术和工具落到了实处；而对我们来说，与IBM合作使我们的服务得到了提升。”对此，黄建新也表示，IBM与宝供的合作是一种互补的关系，IBM提供工具而宝供实施服务，共同来解决供应链的问题。

2.信息不透明利益难平衡宝供胜算几何？  
　　“以后我们的主要业务，一是与需要服务的企业一起制定一个合理的供应链解决方案，二是通过我们的物流服务来确保这个方案的实施以达到目标。”谢家涛说。

“宝供的这步转型应该说已经涉及到了他们核心价值的转移，他们以后的利润着眼点和现在将会有很大的区别。”一位在物流及其相关行业摸爬滚打多年的人士对记者分析道。在他看来，宝供以物流专业公司的身份参与到企业物流计划的制定中去，将以前的销售、生产、采购等单个环节的物流业务作综合性的规划，以自身的专业经验为企业提供更为优化的物流方案，这不仅能为企业压缩物流成本，也使得宝供在物流企业传统的运输费、仓储费等收入的利润空间正在缩小的条件下，获得了一个新的主要利润来源。“通俗一点说，就是宝供以前主要靠储运业务赚钱，以后则主要靠供应链解决方案来赚钱了。”

在谢家涛看来，宝供转型的底气主要来自三个方面，一是宝供丰富的专业经验，二是宝供在业内较高的运作水平，三是宝供的人力资源水平及由此带来的较高的规划和执行能力。他表示，宝供不仅要以自身的专业经验与企业共制订一个合理的方案，更要具体执行这个方案来确保达到提出的目标，因而，对于服务的企业而言，宝供提供的方案将显得更有可信度和可操作性。  
　　但在另外的一些人看来，宝供要向供应链服务商的角色转型，其面临的困难也不小。

首要的一个困难来自信息的透明化。目前国内的第三方物流企业主要的服务对象都是三资企业。刘武也对记者坦陈，宝供自身80%的客户也都是这一类的企业，国内目前应用第三方物流的传统企业只占2%到3%。对于国内的许多企业而言，他们不愿意应用第三方物流并不是没有意识到其中的好处，而是因为应用第三方物流则意味着原先许多不规范的黑箱操作要在与第三方物流信息共享时做到透明化。而供应链的整合尤其是对上游供应商材料采购的物流整合则直接牵涉到企业自身的生产计划等核心信息，要使这部分信息做到透明化，更是难上加难。

更大的困难来自相互间的利益平衡问题。供应链整合的一大基础在于分工细化的各环节企业专注于自身的核心竞争力。对于国内许多缺乏领先技术的企业来说，他们的比较优势就在于生产和营销等环节。目前国内许多的企业都拥有一个庞大的营销体系，这不仅是他们的利润来源之一，更是他们同下游的经销商们讨价还价的一张底牌。如果在对供应链整合的过程需要对这一环节进行调整，所要遇到的阻力可想而知。

**思考问题：  
1.分析宝供由第三方物流企业向供应链一体化解决方案提供商成功转型的原因？   
2.宝供向供应链服务商角色转型有什么行业意义？**