

第4讲 第三方物流及其运作模式

普通高等教育规划教材

(第三版)
高级物流学
Gaoji Wuliuxue

董千里 著



人民交通出版社股份有限公司
China Communications Press Co., Ltd.

- 本章研讨重点
- 第三方物流的形成、涵义及特点
- 第三方物流企业的涵义及类型
- 典型的第三方物流企业运作模式

主要内容

4.1 第三方物流的形成

4.2 第三方物流企业

4.3 物流企业的业务运作模式

4.4 作为物流链主导者的物流集成体

引例：TNT的故事

- TNT是澳大利亚人托马斯（Thomas）创建于1946年，起初有1辆货车
- 20世纪50年代该公司称为托马斯全国运输公司（Thomas Nationwide Transport，公司名称简称TNT）
- 60年代成为上市公司
- 70年代合并为TNT有限（集团）公司，开始开发海外业务；
- 80年代中后期与中国建立了高级管理人员培训关系并在中国开发业务
- 90年代初TNT和上海长途运输有限公司合资成立了上海天地物流
- 1997年TNT被荷兰邮政兼并，总部移至荷兰的阿姆斯特丹
- 1998年荷兰实行邮政改革（邮电分营），荷兰邮政兼并了十几家大公司成立了荷兰邮政集团（TNT Post Group）。
- 私募基金投资公司阿波罗收购了TNT物流部分，并更名为CEVA。



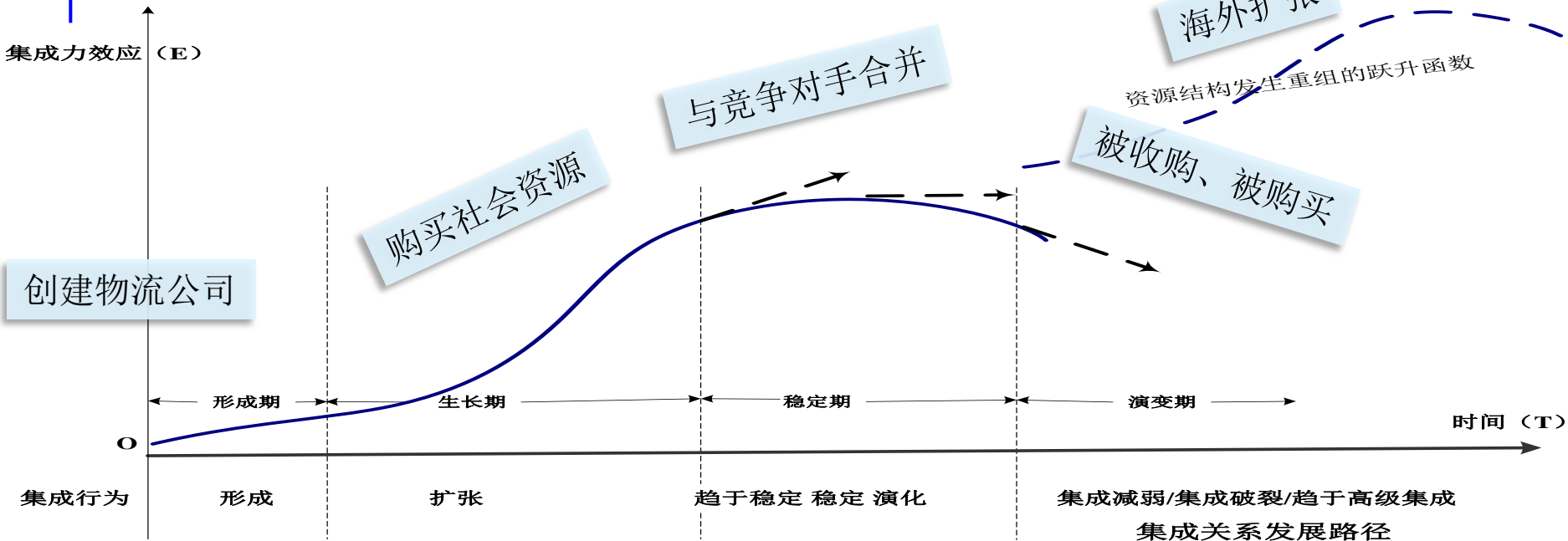
Global Express,
Logistics & Mail

天地物流：长久的品牌

- 上海天地物流有限公司是荷兰**TNT Post Group**与上海交通运输集团公司所属之上海市长途汽车运输公司合资的一家现代化新型企业，位于上海市徐汇区，其主要业务范围包括公路快件运输服务及物流服务。



物流集成体生命周期理论模型示意图



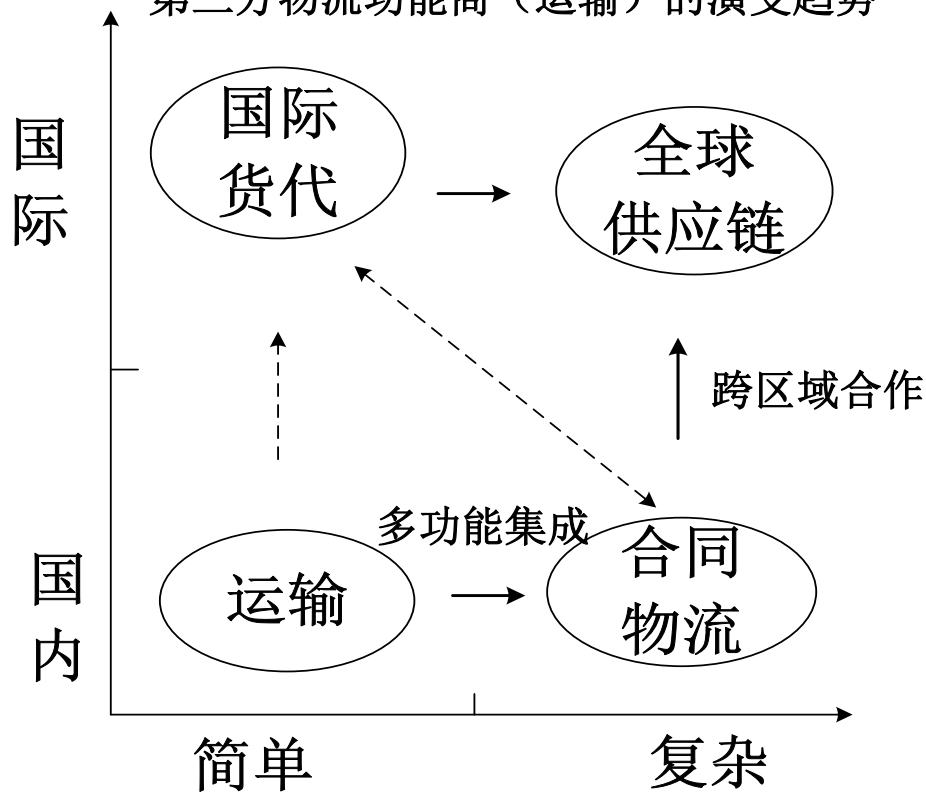
创建物流公司	网络化、整合资源	规模化、	国际合并、购买
主体单元	购买小型运输公司 在各个首府城市建立办事处	英国上市 TNT与竞争对手Alltrans合并	TNT收购Walkup's、Merchant 快递进入北美市场 北美欧洲海外扩张

UPS收购TNT

- TNT 快递是全球四大物流配送商中的第四家。
- 2011年实现营收72.5亿欧元，其中三分之二来自于欧洲市场。而UPS已超越联邦快递与德国邮政旗下的DHL，成为当前全球营收最高的国际物流巨头。
- 2012年3月19日，全球最大的包裹快递公司UPS宣布以51.6亿欧元(68亿美元)现金收购欧洲第二大快递服务企业TNT快递集团，合并后公司年营收预计将超过450亿欧元，成为全球物流行业的领军者。
- 收购TNT不但意味着UPS在欧洲的市场地位提高，同时也将深化它在亚太和拉美这些高增长市场的发展。

4.1 第三方物流形成

第三方物流功能商（运输）的演变趋势



- 企业将其物流业务外包或者以外购的方式运营，形成了物流专业化运作，这是第三方物流形成与发展的前提。
- 第三方物流是社会分工和物流专业化的产物，随着社会信息技术与管理学前沿理论的发展和应用，将具有广阔的发展前景。

高端物流服务往往是以网链为基础

- **TNT物流-HP的合作：把客户的整个供应链网链拿下**
- **安泰达物流-小天鹅：为客户提供集成物流管理商的服务**
- **通汇物流-陕重卡：紧密合作关系**

这就涉及到物流集成理论

综合运输体系——集成运输支持集成物流服务水平的典型范例

4.1 第三方物流形成

4.1.1 物流专业化的产生

- (1) 利用现代技术、经济关系和管理手段，提供专业化、集成化、个性化服务的第三方物流正在迅速形成和发展，成为物流市场中专业化经营的主体力量。
- (2) 第三方物流企业成功的关键是拥有先进的理念、先进的计算机通信技术、有效的组织网络、良好的运作系统以及出色的员工为客户服务。
- (3) 第三方物流作为专业化的经营主体是物流高级化发展阶段的鲜明特点。

4.1 第三方物流形成

- **第三方物流的涵义**
- (1) J. Bonney (1993年) 第三方物流是指“利用外部企业为另一企业提供全部或部分的物料管理或产品配送服务”。
- (2) Lieb, Millen 等人认为，第三方物流与外部采办和合同物流（后勤保障）相似。
- (3) 一些学者认为，企业物流功能的全部或部分的外部采办功能相当于基础服务，而合同物流包括了提供更复杂、更广泛的服务功能作用，并以长期的、更多互惠关系作为其特征。

4.1 第三方物流形成

- (4) S. E. Leahy 等认为，传统的外部采办倾向于特别的物流功能，如运输公司提供的运输服务，仓储公司提供的仓储服务等，现代第三方物流还应包括参与企业的长期承诺、提供物料供应链过程的多种功能管理，而合同物流包括了这些内容。
- (5) 第三方物流 (Third Party Logistics, TPL, 3PL) 是“独立于供需双方以外，接受客户委托，为其提供专项或全面的物流系统设计或系统运营的物流服务模式”。第三方物流要能够充分利用现代技术、系统管理理论、现代经济关系等优势。

主要观点和内容

- 物流战略——对一个发展型企业会有全局、全面和长期影响
- 物流外包——企业与第三方物流双方竞合的平衡结构
- 合作视角：第三方物流的视角——强化第三方物流的三个能力
- 战略与战术评估——第三方物流商能力特征
- 合作视角：企业的选择——战略与战术角度
- 企业与合作伙伴建立物流合作联盟因素
- 企业-第三方物流运作类型及其动因
- 评价指标与评价机制



4.1 第三方物流形成

- **第三方物流的特点**
- (1) **第三方物流服务提供的主体是第三方，所提供服务的产品或设备并不是自己所有的。**
- (2) **第三方物流服务是建立在现代技术基础上的物流活动，具有支持集成化物流、个性化物流管理的技术依托。**
- (3) **第三方物流提供者与客户方之间是现代经济关系，并以合同这一法律形式为基础调整和约束现代经济活动行为和关系。**
- (4) **第三方物流为客户提供个性化、系统化的物流服务。在物流运作过程中可以根据客户要求提供量身定制的物流服务。**

4.1 第三方物流形成

- **第三方物流与客户企业的关系**
- 国内的第三方物流企业有中远物流、招商局物流之类大企业，有新科安达、宝供物流、全方物流之类的中小企业。
- 第三方物流可以指物流业务模式，也可以指第三方物流企业。第三方物流是伴随着客户企业（货主企业）将物流业务整体地外包给外部企业成长发展起来的。
- 第三方物流承接物流业务的整体委托，并以第三方物流运作模式实现客户企业物流需求目标，提供系统规划设计和物流资源整合，客户企业从功能外购物流业务发展整体外包物流业务，分析第三方物流形成的综合因素，规划设计和构筑一体化物流系统。

4.1 第三方物流形成

4.1.3 第三方物流关系理论

- **成功经营第三方物流服务的决定因素**，根据S. E. Leahy等人所作调查结果主要内容如下：
 - (1) **很重要的因素**。按重要程度（得分值大小递减）排序有：**顾客导向、可靠性、创新性、时间性、便利性、控制和绩效评价、改进服务、相互信任和体谅、集中于核心能力、组织全面参与、顾客经营的知识、节约成本、长期关系、管理专家、分享相关信息、采用新技术、财务实力。**
 - (2) **一般重要的因素**。按重要程度排序有：**通道观点、分担共同目标、解决争议方针的制订、所提供的服务项目数、分享利益和分担风险、外部环境的供应者的知识、保障生存的退路。**
 - (3) **稍重要的因素**。稍重要的因素是：**共享设备和人力。**

4.2 第三方物流企业

- **第三方物流一般用来指物流专业化的一种典型业务模式，有时也用来称从事第三方物流业务的经营者的企业，即通常所指的第三方物流企业。以经营第三方物流业务为基本业务模式的企业是第三方物流企业，一般统称为物流企业。**

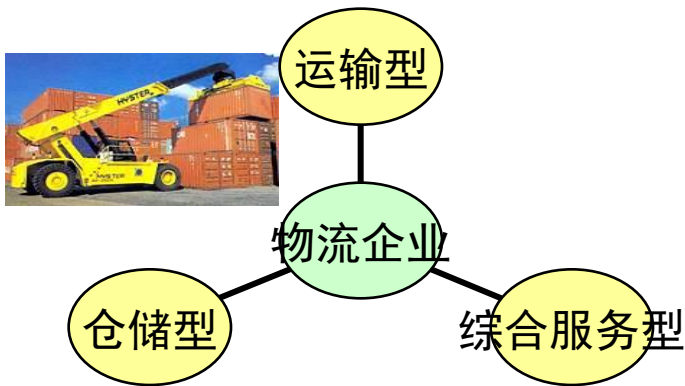
4.2 第三方物流企业

4.2.1 物流企业的涵义

- 物流企业及应具备的条件
- 企业是依法自主经营、独立核算、自负盈亏的商品生产和经营单位，物流企业是以从事物流活动为主营业务的企业。作为物流企业除了具备一般企业的必要条件以外，还应具备或租用必要的运输工具和仓储设施，至少具有从事运输(或运输代理)和仓储两种以上经营范围，能够提供运输、代理、仓储、装卸、加工、整理、配送等一体化服务，并具有与自身业务相适应的信息管理系统。

物流企业

物流企业（logistics enterprise）至少从事运输（含运输代理、货物快递）或仓储一种经营业务，并能够按照客户物流需求对运输、储存、装卸、包装、流通加工、配送等基本功能进行组织和管理，具有与自身业务相适应的信息管理系统，实行独立核算、独立承担民事责任的经济组织，非法人物流经济组织可比照适用。



GB/T 19680—2005

物流企业分类与评估指标

能够全面、系统反映企业综合能力，对于具备一定综合水平的三种类型的物流企业，按照不同评估指标分为AAAAA、AAAA、AAA、AA、A五个等级。

4.2 第三方物流企业

- (1) **专业化经营**是指物流企业在海、陆、空、邮、集装箱、多式联运、储存、分拨、配送、信息处理等方面拥有大量经验丰富、业务娴熟的专业人才和高级管理人员，物流市场运转流畅、操作规范。
- (2) **信息化经营**是指物流企业能够依托英特网等信息技术建立综合物流信息网络进行物流业务运作，并能够通过多种信息技术提供充分的信息服务，以计算机之间的联结网络为基础对内、对外信息及其物流活动等进行监控和管理。
- (3) **网络化经营**是指物流企业在国内外各大城市、港口有自己的分支机构或有可信赖的相互代理关系的网点，可以支持客户的制造、销售物流网络体系。
- (4) **规模化经营**是指物流企业在人、财、物方面应具有相当的**实力**。

4.2 第三方物流企业

- 构建物流企业物流系统的要素
- 物流网络 (Logistics Network) 是物流过程中相互联系的组织与设施的集合。
- 第三方物流服务系统的建立和运行需要有大量技术装备手段，构建物流网络包括基础设施、运营组织和物流信息网络。实现物流网络系统运行的要素主要有物流设施、物流装备、物流工具、信息技术及网络、组织及管理。组织与管理是物流网络的“软件”，起着连结、调运、运筹、协调、指挥其它各要素以保障物流系统目的的实现。

4.2 第三方物流企业

- **物流企业的类型**
- **物流企业作为物流服务提供商，其种类较多，根据提供商所拥有的资产及服务内容一般可以划分为以下几种：**
- **(1)物流资源服务提供商。主要提供仓库、停车场、车辆、设备的出租等服务。其主要经营资产为卡车车队、仓库或两者都有。这类企业一般使用自有物流资产来为客户提供单一或部分物流资源服务。**
- **(2)物流功能服务提供商。就提供物流功能服务而言，除了仓储等物流服务以外，还有公路运输等运输服务，其中包括专线物流服务和网络物流服务提供商。专线物流服务商主要提供部分线路快件货物、冷藏货物、集装箱货物的干线运输和仓储业务等。除冷藏、集装箱运输需要投入较多的硬件之外，这一层次的物流服务市场进入壁垒一般比较低，服务方式极易被模仿，参与竞争的经营者很多且从事相近的服务项目，极易受市场波动冲击。**

4.2 第三方物流企业

- (3)集成物流服务提供商，有时也称系统物流服务提供商。这类企业拥有集成物流信息系统和一定的物流经营资产如卡车、仓库等，能够为特定客户提供基于网络化、系统化的物流服务。这类服务注重专门的服务对象，特别强调有效的客户响应，注重与客户长期关系的建立和维持。集成物流服务提供商与客户的关系通过信息技术、信息共享等实现，甚至可以做到客户的业务发展到哪里，基于供应链管理中的物流服务就提供到哪里。

4.2 第三方物流企业

4.2.2 第三方物流企业运作模型及业务特征

- **第三方物流企业运作模型**
- **结合第三方物流本身性质、特点、运作要求和上述启示，第三方物流在实际经营过程中要能够提供第三方物流的管理咨询、方案设计和实务运作能力服务。鉴于第三方物流企业有多种类型，作为第三方物流企业可以利用外部资源提升第三方物流运作能力，其运作的基本模型可以参见图4-1。**

4.2 第三方物流企业

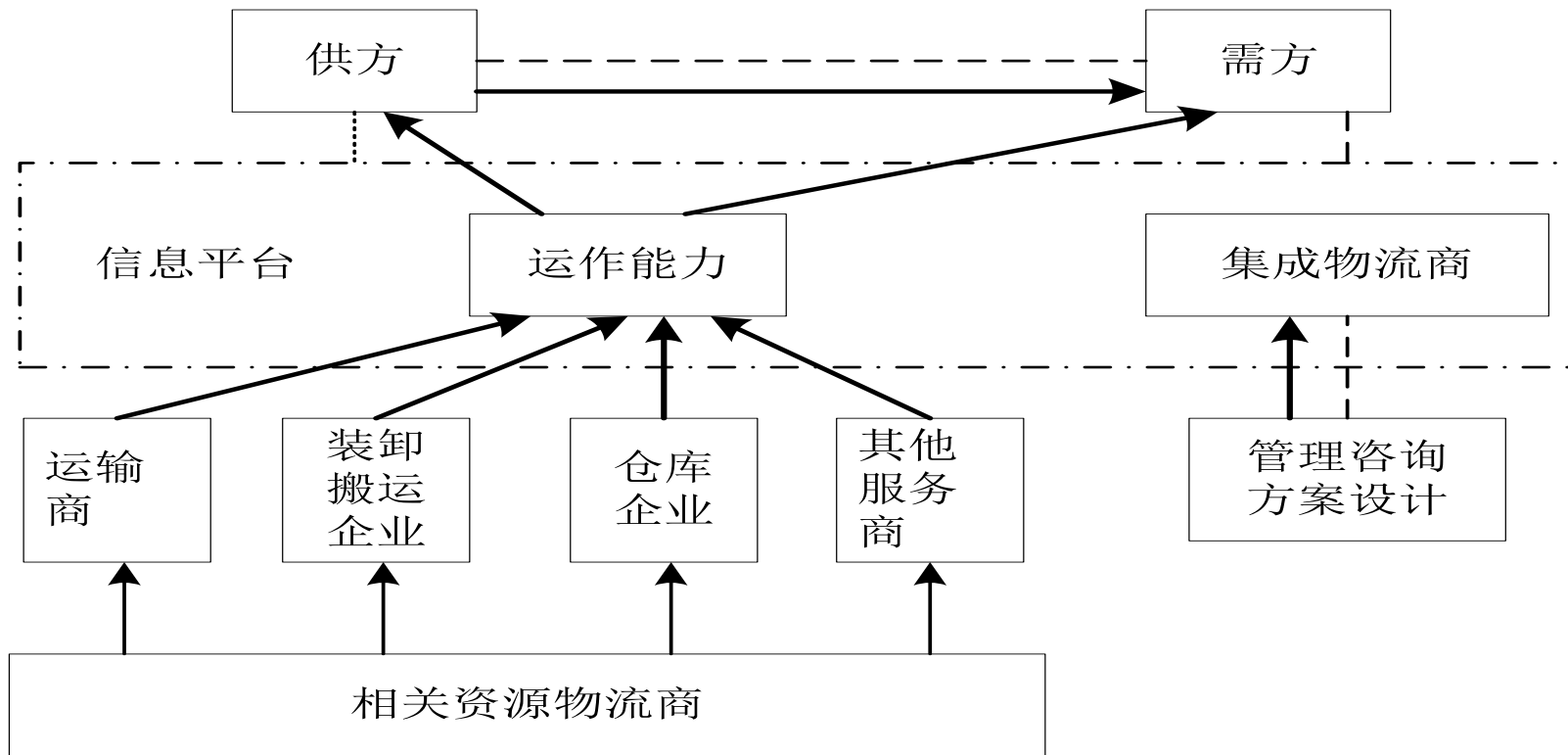


图4-1 第三方物流运作及其调动外部资源的基本模型

4.2 第三方物流企业

- 物流企业业务特征
- 物流企业和典型的货物运输企业的关键区别在于：第三方物流创造的最大附加值是基于集成物流功能、信息和知识的增值，而不是依靠提供最低价格的一般性无差异服务。
- (1) 能够为客户提供全程物流服务。
- (2) 以最低的成本实现一体化物流价值增值。
- (3) 建立强大的物流网络体系。

案例4- 2 新科安达的第三方物流运作模式

- 新科安达位于深圳市蛇口，中国深圳招商局与新加坡合资企业，是中国第一家由外方控股管理的物流公司。1998年底公司在北京、天津、上海、广州、武汉、成都等地建立了6个区域配送中心；在宁波、上海外高桥、北京怀柔、沈阳、乌鲁木齐建立了16个配送中心，送达城市273个。到2000年公司拥有20个区域配送中心（网络作业点），6个仓储作业点、6个运输协调点、4个准备发展的点，送达城市延伸到350个。新科安达依托物流综合信息系统（ILIS）构筑物流运作网络，形成全国、区域配送中心体系。拥有145000平方米仓库，一部分仓库利用社会资源进行改造。利用合同确定运输业务合作运输车队。新科安达能够提供整套的物流（后勤）服务，包括：收货、存货、发货、定单处理、质量控制、盘点、增值服务。所谓增值服务主要包括支持捆绑销售的促销服务、贴标签、保存、回收服务（过期产品、退货、产品质量问题等）、代收货款、保险、其他咨询服务。

案例4- 2 新科安达的第三方物流运作模式

- **建立综合物流信息系统、电子网络跟踪系统、电子物流系统等。综合物流信息系统具有仓库管理、运输调度、决策分析等八个功能模块；具有计算机辅助决策支持系统，可以利用计算机进行运输配载优化、物流流程优化。根据货物和客户要求，货物管理精细到批号管理，包括某一个批号货物发往何处。建立电脑化的仓储管理系统，具有保质期管理、具有成熟的接泊作业管理，像药品物流管理等精细的要求都可以满足。建立自己的关键客户群：具有业务量大、长期合作、对企业的生存与发展有重要影响等特点。目前有46家客户，主要是三资企业，主要产品有快速消费品、日用品、食品、药品、石油化工产品等，配送范围达到全国598个城市。承接订单的方式是参与物流投标，中标后与客户签订1—5年长期合同。除了基本因素以外考虑的主要因素还有安全、健康和环保。**
- **其中城市配送服务水平如表4-2所示：**

表4- 2 新科安达城市配送服务水平

送达时间	≤24h	≤48h	≤72h	>72h
城市数量	163 (个)	171 (个)	168 (个)	45 (个)
所占比重	29.8%	31.28%	30.71%	8.23%

- 其中配送准时率 $\geq 97\%$ ，关键客户达到100%；订单完成率 $\geq 79.8\%$ ，关键客户达到99.9%；破损盗窃率 $< 0.1\%$ ；库存准确率 $\geq 99.9\%$
- 新科安达第三方物流经营中的重要思路是跟品牌公司走，大客户、长期合作伙伴等客户需要什么服务，就提供什么服务；注重企业文化的一致性，文化上的差异往往导致合约上的不完满。营销中不允许使用对方的名称进行推销活动，对客户的主要竞争对手采取回避原则，即不能同时为主要竞争者提供物流服务。

4.3 物流企业的业务运作模式

- 物流企业实务运作与企业资产实力、资金实力、资源整合力、信息技术能力等有关系，从不同角度概括典型的运作模式。

4. 3物流企业的业务运作模式

4. 3. 1物流服务的项目和类型

• 物流企业的服务项目

- 物流企业的实际运作是根据客户需要设计物流服务项目，目前国内大多数物流企业从事的物流服务属于传统运输、仓储等业务基础上拓展性的物流增值服务业务。
- 欧洲物流企业最常采用的物流服务主要是：联运、仓库管理、车队管理、产品回收、搬运作业、再包装/贴标签、物流信息系统、订单履行、产品装配/安装、估价谈判、库存补充、订单处理、客户备用零件和其他等。
- 中国仓储协会组织的中国工商企业物流任务“外包”情况调查表明，当前国内生产企业的外包物流主要集中在干线运输，其次是市内配送和仓储，再次是包装；商业企业的外包物流在市内配送、仓储和干线发运方面比例大致均等，说明生产企业和商业企业利用外包物流的侧重点不同。

4. 3物流企业的业务运作模式

- **物流服务的类型**
- 从物流企业提供的业务模式分析，物流企业的物流服务形式可分为四种不同类型。
- (1) **基本功能的物流服务**，主要提供运输、仓储等单一或少数物流功能的组合服务项目。这一服务层次是以一次性服务为特点，不一定建立在长期物流合同的基础上，一般不要求提供很多的协调服务。
- (2) **基于实物运作的物流服务**，建立在长期物流合同基础上，客户只要求提供实物运输、配送、分销、流通加工、采购、收款、咨询、信息以及其他增值作业等服务，双方合作期限一般在一年以上，多至三年到五年或更长时间。
- (3) **基于管理活动的物流服务**，建立在物流管理合同基础上，除了物流业务还包括运输管理、库存控制、货物跟踪、需求预测、网络管理、供应链IT支持、物流行政管理，将某些仓库及车队交给物流企业管理。

4. 3 物流企业的业务运作模式

- (4) 基于集成方案的物流服务，是客户与物流企业建立在长期物流合同的基础上，形成一体化供应链物流方案，根据集成方案将所有的物流运作以及管理业务全部外包给物流企业。
- 在实际运作中，同一物流服务提供商也有不同类型服务对象、方式和内容的交叉。例如，既有稳定的长期客户，也有阶段性的客户；既有基于实物的物流服务，也有基于管理的物流服务。一般将利用信息技术，基于长期合作关系提供个性化物流服务的模式称之为第三方物流服务。

4.3 物流企业的业务运作模式

- **集成物流商在物流链中的地位和作用**
- **物流链是由集成物流商根据客户需要，将物流功能商、资源商等通过物流活动关系组成的网链结构。其主导者是集成物流商，其内容表达形式是由相互衔接的物流活动构成一体化物流运作过程。**
- **“链”这一概念体现了利用系统思想组织集成物流活动过程的形式和结果。从分散的低端物流服务走向集成的高端物流服务，具有集成体意识的集成物流商就需要走向物流链的高端，引领物流组织化过程。参见图4-2。**

4. 3 物流企业的业务运作模式

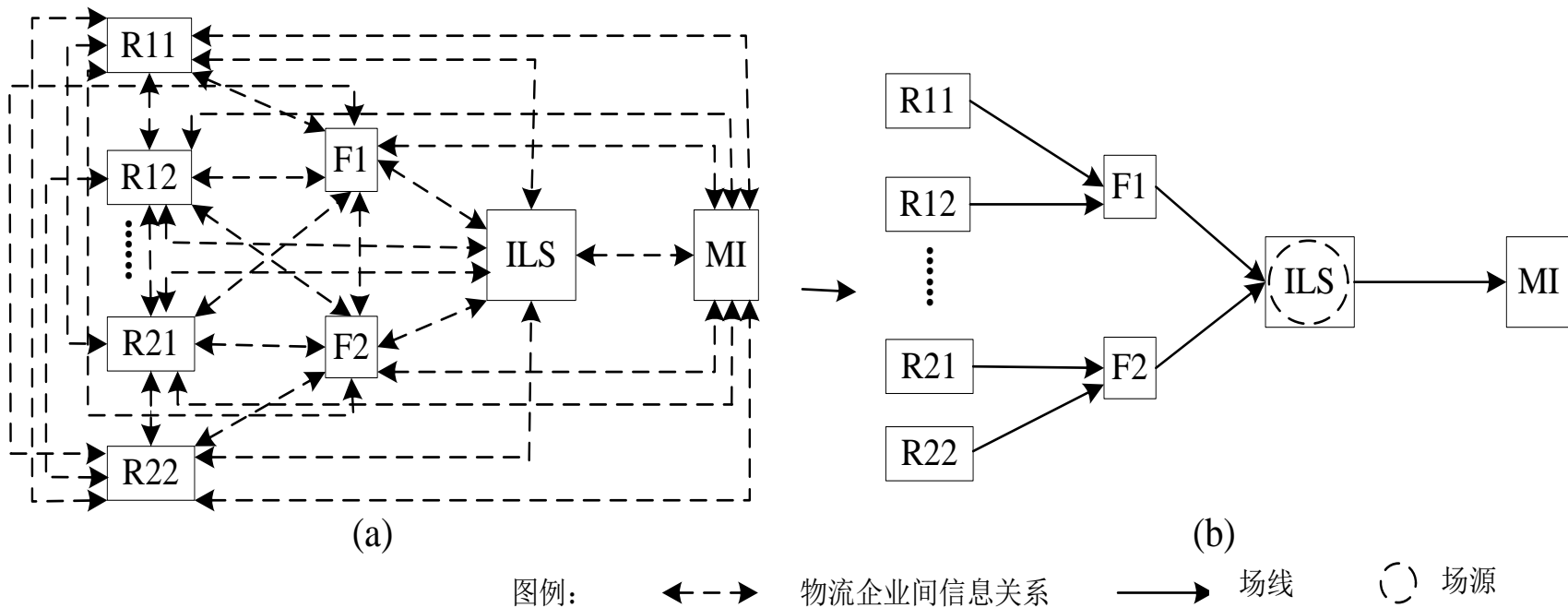


图4- 2 集成物流商在主导物流链中的位置

4. 3物流企业的业务运作模式

- 据美国田纳西州大学的一份研究报告称，大多数企业使用专业化物流企业服务可以获得以下好处：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%，资产可减少48%。目前，使用物流企业为生产企业提供服务已成为不可逆转的趋势。1997年，在美国主要市场（汽车、化学、计算机、日用品、医药品、医疗器械），物流企业提供的第三方物流利用率已达到73%，还有16%的企业研究未来第三方物流的利用，两者超过了89%。目前，国际上各大汽车厂商集中精力为发展核心业务，都把物流业务外包给专业的物流公司。

4. 3物流企业的业务运作模式

4. 3. 2物流企业的运作方式及其要求

- 从物流企业的运作业务角度分析，可以将物流活动运作方式划分为以人工作业为主的运作方式、以机械化作业为主的运作方式和以自动化作业为主的运作方式。
- 物流企业提供的服务范围很广：它可以简单到只是帮助客户安排一批货物的运输，也可以复杂到设计、实施和运作一个企业的整个物流系统。

4. 3物流企业的业务运作模式

4. 3. 3物流企业实务运作的核心能力

- 物流企业应具备的竞争力
- (1) 运输配送车辆的实际调度能力。
- (2) 物流信息管理与动态通信能力。
- (3) 在途车辆（货物）的监控能力。
- (4) 投资与运作的经济实力。
- 目前国内处于领先地位的物流企业主要服务于带有外资性质的制造企业，主要原因是物流服务供需双方在意识上、行为上、利益上均能接受这种“双赢”的服务方式。

4. 3物流企业的业务运作模式

- **物流企业成功经营的关键**
- **物流企业成功经营的关键要考虑制造商生产计划和运输的安排，并考虑如何降低成本来获取更多的利润，与销售商构筑流通渠道，实施快捷、低成本一体化物流。与生产商、销售商联手建立供应链战略联盟，以下几方面很关键：**
 - (1) **建立快速反应的体系。**
 - (2) **形成规模经济效益。**
 - (3) **运用电子信息技术。**
 - (4) **有助于客户减少资本投入。**
 - (5) **有助于客户进入新的市场。**
 - (6) **发挥物流经营的灵活性。**

4. 3 物流企业的业务运作模式

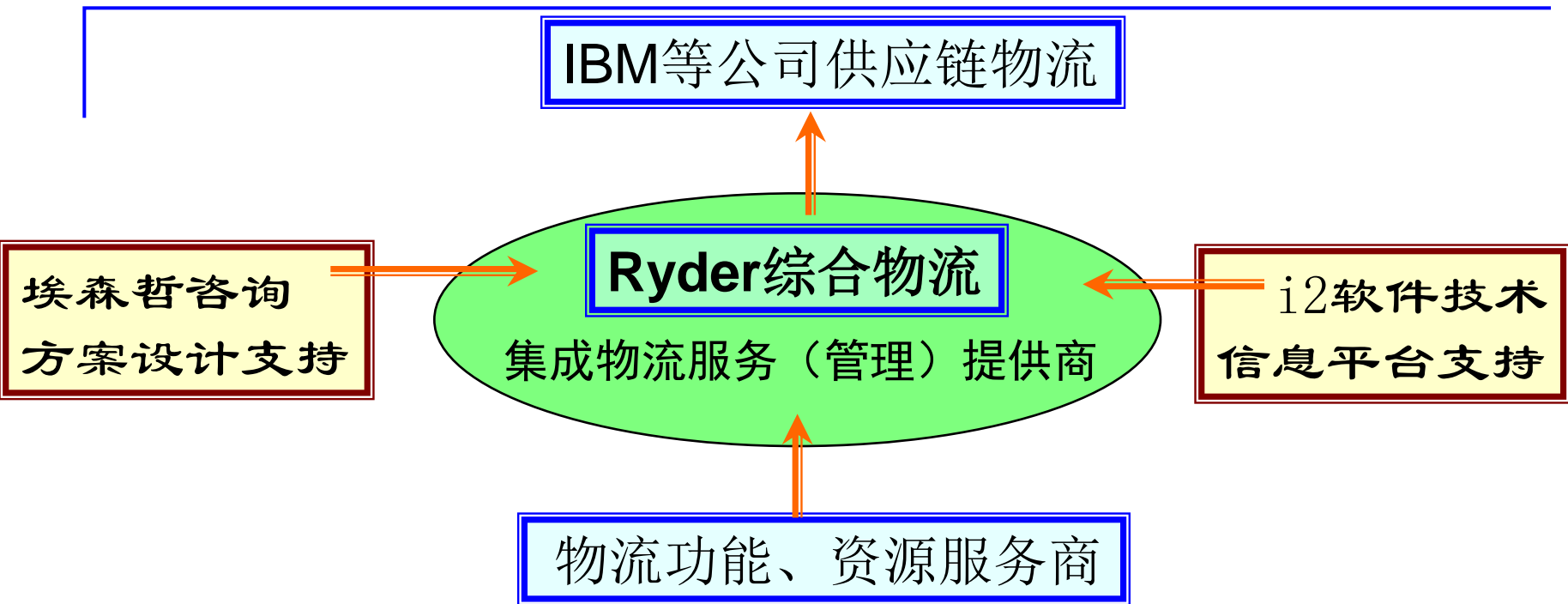
- 物流企业发展的思路
- 物流企业的出现是市场经济机制下现代制造企业、商业企业等的后勤保障社会化充分发展的结果，体现了物流业高级化发展的趋势和要求，它的成长也需要良好的市场环境。
- 由于物流对企业经营思想、运作技术、经营组织和运作机制等方面的变革、创新具有更强烈的要求，供应企业、生产企业和销售企业注重物流服务、后勤保障的社会化、专业化，在设计自身的高性能、高效率、低成本的物流系统中，应考虑购买、使用物流企业服务。

4. 3物流企业的业务运作模式

- (1) 加速培训基于供应链管理的物流经营管理专家。
- (2) 充分利用IT、计算机网络进行物流和供应链管理，并与客户建立起现代经济关系。
- (3) 破除部门割据的经营障碍，学习客户的业务经营知识和物料流程，在互惠的前提下，用新的思路、方法和实现方式为客户进行物流系统重新设计，构筑更合理的物流管理系统。
- (4) 通过兼并、收购等方式重组物流企业资源，扩大企业经营规模，产生规模经济和范围经济效果。

案例4-3 埃森哲咨询公司与“第四方物流”

- 埃森哲咨询公司提出“第四方物流”，并以埃森哲咨询、Ryder综合物流、i2软件技术和IBM等公司之间的联盟关系举例，说明第四方物流的地位和作用。
- Ryder物流公司承认在这些公司之间存在这样的联盟，它给客户提供了一个全面的供应链解决方案。但是，Ryder并不认为埃森哲咨询（作为第四方物流）是联盟的管理者，虽然埃森哲咨询提供了与技术伙伴的投入精密配套的重要战略思想，但Ryder一直觉得他们自己在和客户的关系中，是先进的物流提供商。
- 其他公司高层管理者也认为，作为集成物流服务提供商的管理模式是建立在与更多客户联系的基础上，没有理由在客户与第三方物流之间插入一个实体，并认为第四方物流是咨询公司业务向第三方物流市场延伸的一个尝试。



先进的（advanced）物流提供商要注意管理咨询、信息技术和第三方物流服务商能力等的融合和协同

针对一般第三方物流服务的不足提出的第四方物流的启示

- 从经营形态上分析，“第四方物流”实质仍属“第三方”物流形态。
- “第四方物流”概念的引进说明当前第三方物流服务的不足。必须正视利用信息技术、现代管理理论与方法不断提升物流服务水平 and 整合物流资源能力，使第三方物流成为整合物流资源的主体。
- “第四方物流”更接近集成物流服务商，说明“第三方”服务内容与水平在不断提高和完善。第三方物流必须发展基于集成方案设计、信息技术的整合能力。
- 第三方物流经营者要想自己不被市场取代，就要不断提高自己的资源整合能力。其中比较重要的能力包括：集成物流方案设计能力、资源调度能力、状态控制能力和系统管理能力。

关于社会上的一些提法

- 一般将企业自营物流的基础上，为其他企业提供物流服务的模式称为“1+3”物流模式，典型的有“海尔物流”。
- 有企业是以“1+3”物流模式运作的，在极力走向真正的第三方物流，例如，安得物流。
- 也有人将第三方物流本身具备方案设计能力的称为“第七方物流”，即，“第7方物流=第3方物流+第4方物流”。这不是严格的学术术语。

一个集成物流服务商帮助客户实施新业务方案，包括业务流程优化，客户企业和服务供应商之间的系统集成，以及将业务运作转交给集成物流商项目运作小组。

4. 4作为物流链主导者的物流集成体

- **集成物流商是物流链的形成之源，主导着物流链主要功能、资源等的整合，使物流链成为支持供应链、融于供应链并满足客户需要的完整的集成过程。**

4. 4作为物流链主导者的物流集成体

4. 4. 1物流集成体在物流链的位置和作用

- 在网链结构中的集成体需要确立自己在网链结构变迁中主导集成的地位，在构成市场竞争优势中，除了自身的质量、成本和效率竞争力以外，还必须确立自身在网链结构位置优势。
- 物流链不可能是一个封闭的独立链，客户需求是吸引各类物流经营者的场源，特别是稳定的大客户一体化物流服务需要，能够把握这些场源的集成体，或将其纳入基核的称之为高端物流集成体。

4. 4作为物流链主导者的物流集成体

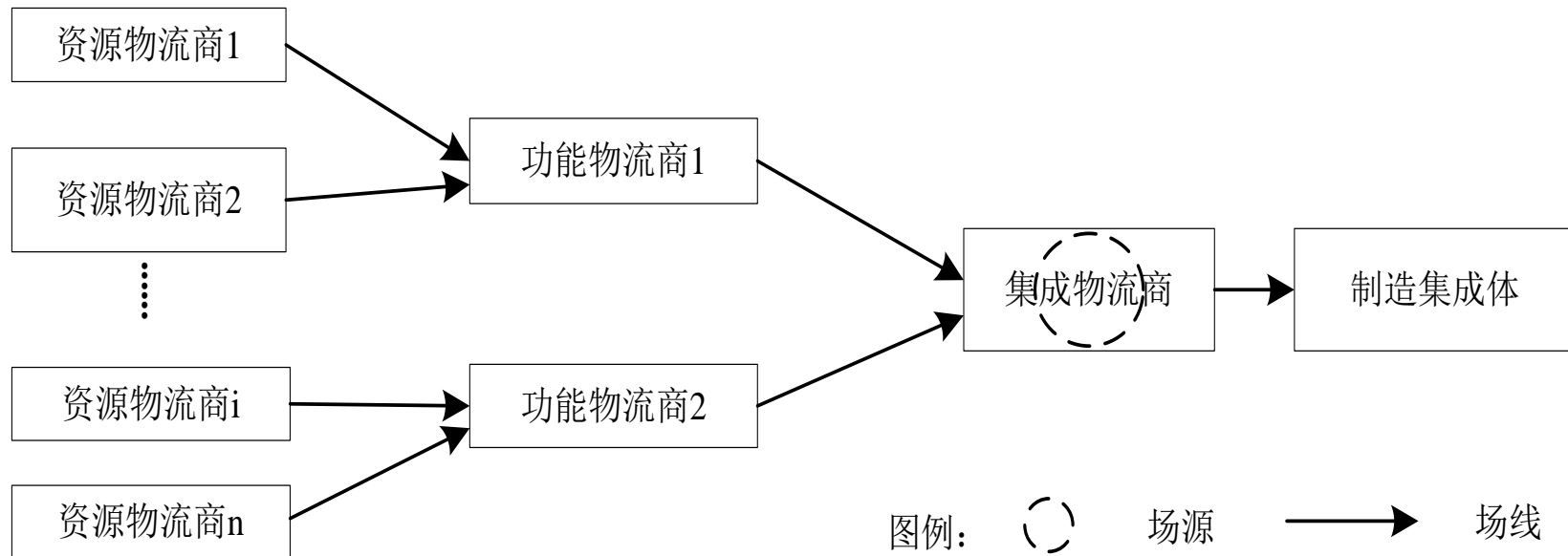


图4-3 作为高端物流集成体主导的物流链

4. 4作为物流链主导者的物流集成体

- 从图4-3可以看出，集成物流商处于物流集成网链结构的高端位置，功能物流商处于物流集成网链结构的中端位置，资源物流商是物流集成网链结构的低端节点。高端物流集成体将场源建设纳入规划设计、资源整合、全程监控和集成管理，是建立集成体战略优势的重要手段。

4. 4作为物流链主导者的物流集成体

4. 4. 2 物流集成体的持续学习能力作用过程

- 持续学习掌握知识链
- 集成物流商作为物流集成体的持续学习和资源整合能力维持和提升过程参见图4-4。

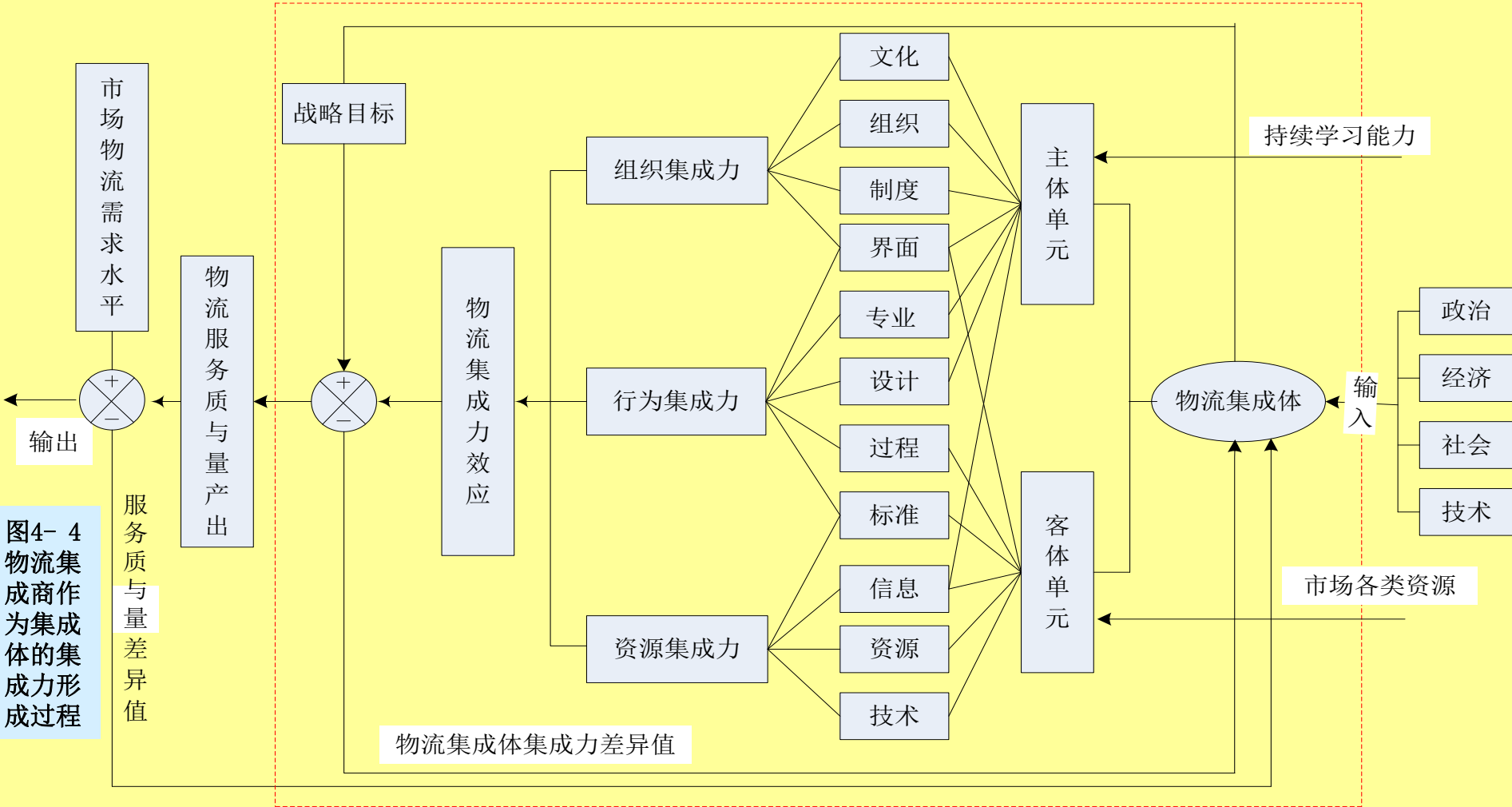


图4-4 物流集成商作为集成体的集成力形成过程

4. 4作为物流链主导者的物流集成体

- 可见，满足市场客户的供应链物流服务要求需要集成物流商主导的物流链目标、物流集成力产出效率与其适应，而集成物流商的物流集成力取决于组织集成力、行为集成力和资源集成力的综合集成，与服务于客户供应链物流的知识链密切相关。

4. 4作为物流链主导者的物流集成体

- **从集成物流功能到集成物流管理服务的启示**
- 第三方物流是一个发展中的概念，其服务内容与水平在不断提高和完善。
- 国内也有以软件开发或管理咨询为背景的企业曾开发第四方物流业务，但往往做起来很难，因为物流软件开发需要对流程进行设计，但是流程的设计可以用于软件开发，并不意味着自己能够按照流程的要求运作起来，同时这类企业在物流管理方面也往往比较薄弱。
- 一个真正意义的第三方物流企业在进行业务招标、提供物流服务之前必须为客户设计完整的物流方案，若没有这些能力如何去竞标呢？如何直接提集成物流服务提供商或具有集成物流方案设计能力功能等？
- 当制造企业外包物流给第三方物流运作时，往往要有一些策略的考量，如果将全部业务交给一两个第三方物流企业来运作，通过建立长期关系寻求共赢对企业来讲可能比较省心，但需要预防由于业务、渠道等被少数企业垄断而对企业造成不利。

本章小结

- 第三方物流形成过程
- 第三方物流企业业务过程和特征
- 集成物流商在物流链中的作用
- 物流集成商作为集成体的集成功力形成过程

思考题

- 1. 第三方物流是怎样产生的，其涵义和特点是什么？
- 2. 什么是物流企业，什么是第三方物流企业？物流企业的业务特征有哪些？
- 3. 物流企业的运作应具备哪些核心能力？其成功运营的关键是什么？
- 4. 集成物流商主导的物流链如何切入集成制造商主导的供应链？
- 5. 两业联动模式给第三方物流的集成能力的发展提供了哪些启示？