



“十二五”职业教育国家规划教材
经全国职业教育教材审定委员会审定

物流组织与业务创新

(第2版)

主 编◎马 骏 王 荣

副主编◎马 军



中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS



“十二五”职业教育国家规划教材
经全国职业教育教材审定委员会审定

物流组织与业务创新

(第2版)

主 编 马 骏 王 荣

副主编 马 军

中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

物流组织与业务创新/马骏, 王荣主编. —2 版. —北京: 中国财富出版社, 2015. 1
(“十二五”职业教育国家规划教材)

ISBN 978 - 7 - 5047 - 5504 - 9

I. ①物… II. ①马… ②王… III. ①物流—物资管理—高等职业教育—教材
IV. ①F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 286777 号

策划编辑 葛晓雯
责任编辑 葛晓雯

责任印制 何崇杭
责任校对 杨小静

出版发行 中国财富出版社 (原中国物资出版社)

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼

电 话 010 - 52227568 (发行部)

010 - 68589540 (读者服务部)

网 址 <http://www.cfpress.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 中国农业出版社印刷厂

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 5504 - 9/F · 2286

开 本 787mm×1092mm 1/16

印 张 13.75

字 数 326 千字

邮政编码 100070

010 - 52227588 转 307 (总编室)

010 - 52227588 转 305 (质检部)

版 次 2015 年 1 月第 2 版

印 次 2015 年 1 月第 1 次印刷

定 价 28.00 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换

前言

(第2版)

本书写作初衷是将物流领域最新、最典型的行业动态向职业院校学生进行全面的梳理和展现,以帮助他们在学习物流专业门类知识、锻炼相关职业技能之前,能够体会到“森林”。这样才能够对见到与经历的每一棵“树”有明确的认识定位,知道学习专业知识与锻炼专项技能的目的是什么。

但是,并不是物流领域所有的行业动态都需要向学生去进行平均化的呈现。如果那样,学生将捕捉不到重点,建立不起系统的职业逻辑。为了应对日益激烈的竞争,吻合客户日益多样的需求变化,物流企业业务、服务或者产品必然需要推陈出新。而为了完成产品的升级换代,企业必须更新、调整、完善自身的业务流程,继而会调整组织结构及岗位设置。最终,岗位对从业人员的能力要求会发生变化。基于此分析逻辑,在本书我们把“竞争—需求—产品—流程—组织—岗位—能力”这些诸多要素构成了一个学习链条。

每一章我们将回答四方面问题:

(1) 该类物流企业提供的产品或服务是什么?同时,由产品或服务抽象出来的运作模式经历了怎样的变化阶段?将来会朝哪些可能的方向发展?

(2) 提供上述的产品或服务,企业需要将一个一个工作环节串联(或并联)起来构成业务过程。那么,企业需要经历什么样的业务过程?

(3) 上述工作环节是由不同的工作岗位来完成的,这些工作岗位又会按一定的原则归并成部门,部门又组成企业整体。也就是说,一个企业的组织结构是什么样的?

(4) 在组织结构中,会有若干个岗位是该企业典型的物流业务岗位,也是我们学生毕业将会进入的可能性岗位。这个岗位是做什么的?岗位要求什么样的能力、知识及经验?

和我们写作上一版时相比较,某些企业的业务发生了最新变化,我们及时更新了反映企业最新业务变化的案例及数据,比如在企业物流自营与外包部分我们在进一步区分了制造业和流通业之后,补充更新了部分案例内容;电子商务与物流的关系近些年变化很大,我们在章节内部进行了关系的进一步梳理;快递业、合同物流近些年出现的较大变化,我们也进行了内容适度更新与调整。

同时为了便于学生学习的有效性和连贯性,我们将不同章节、不同案例之间尽力进行横向之间的比较和说明,以建立章节内部知识点之间、不同章节之间的交互性,帮助学生能站在一个从业者的角度进行“跨界”思维。

总之,我们编写这本教材,是尝试改良我们现有职业教育的课程结构。学生不再一开

始就停留在各个职业专业模块上学习，而是先了解物流整个行业。当然，重点是物流行业中典型的企业。我们希望学生了解行业中企业基本情况和它们的演变历程以及未来的演化趋势，从而定位自身，明确学习方向，找到适合自己发展的道路。

编者

2014年12月

前言

(第1版)

为什么要写这本书,很大程度上是因为现在我们中国物流职业教育存在的问题,即我们的职业教育并没有真正把握职业教育的最终目标——职业培养。

职业培养是一个很宽泛的内容,但它至少要包含以下几项内容,即职业技能、职业心态和职业发展观。为什么说我们的职业教育是不理想的,就是因为我们职业教育仅仅停留在职业技能上,而对于物流这一新兴行业来说,其职业教育甚至连职业技能的培养都没有很好地实现,当然,这里客观上也存在行业过新、发展过快所带来的问题。

职业技能、职业心态和职业发展观,事实上我们在构建这个学习体系的时候,应该从后者开始,即引导学生了解和接受行业的职业发展观,从而建立良好的职业心态和针对性的培养职业技能,否则,职业学习就如无本之木,没有目标和方向,只会是浪费时间和精力,牺牲的将是我们行业一代人甚至几代人的发展机遇。

因此,我们编辑了这本教材,尝试着改良我们现有的职业教育的结构。我们不再一开始就停留在不知所谓的各个职业专业模块上的学习,而是先了解我们整个的行业,当然,重点是我们行业中的企业。我们先了解行业中企业的基本情况和它们的演变历程以及现在的需求,从而定位自身,明确自己的学习方向,找到自己的发展道路。

当然,也许作为学生的你阅读完本书,可能将选择另外的一个行业发展,但即使这样,我们也非常庆幸,因为我们可能成功地使某位不适合这个行业的人及早地跳出了这个行业,保留了更多更好的发展机会。

物流业在中国是一个新兴的、充满机遇和挑战的行业,我们不希望太多盲目的人进入这个行业,我们希望真正理解和接受它的人成为我们事业的同人和袍泽,因为只有这样,才能真正振兴我们已落后西方近百年的物流业。

本书所倡导的教学思维方式刚刚提出不久,还在进一步完善,希望志同道合者能和我们一起来探讨和研究。如果可能,我们也可以向其他行业的职业教育推广。

本书主要由马骏与王荣合作撰写,其中马骏撰写了第二章、第三章、第六章、第七章、第十章,王荣撰写了第一章、第四章、第五章、第八章、第九章,继而互相进行修订审核,最后由马骏进行总体定稿工作。同时,东方友谊食品物流公司的袁浩宗和康力撰写了第二章的案例部分,北京安可国际货运代理有限公司的徐谨撰写了第六章的案例部分,普洛斯中国的严霄强撰写了第九章的物流地产案例部分。

在本书编写初期,大田集团招聘经理刘海涛、宅急送人力资源部经理黄亚波从物流企

业人力资源管理角度提出了宝贵意见。北海粮油（天津）公司、东方友谊食品配送有限公司、朝批商贸有限公司、顶通物流、湖北汽车运输总公司、北京祥龙物流、北京青鸟物流有限公司、安可国际物流、易通交通信息发展有限公司、北京燃烽医药等公司为本书提供了翔实的案例背景。同时，为了丰富教材内容，我们也参考了大量的相关资料和文献。此外，本书编写过程中有幸得到了清华大学经济管理学院刘丽文老师的直接指导。

本书还得到了中国财富出版社的大力支持，责任编辑王佳蕾为本书提供了专业的编辑工作。

另外，北京电子科技职业学院的张志学老师，物流专业 2008 级郭向楠、王苗苗、刘国平、张金为、王娟、于佳等同学为此次教材开发工作承担了部分辅助支持工作。

在此对上述人员及企业一并表示衷心感谢。

恳请使用本教材的广大师生对本教材中的疏漏之处予以关注，并将意见和建议及时反馈给我们，以便于我们对本教材进行修订和完善。

编 者

2010 年 7 月

目 录

第一章 物流行业与物流组织	(1)
第一节 中国物流企业形态的演变	(6)
第二节 学习物流组织形态的意义	(11)
第二章 企业物流的自营与外包	(18)
第一节 企业物流运营模式的形成与发展	(23)
第二节 组织结构	(33)
第三节 一般性业务流程	(38)
第四节 常设岗位及职业发展	(44)
第三章 仓储及区域配送企业	(48)
第一节 由传统仓储(仓库)向现代仓储(配送中心)运营模式的转变	(51)
第二节 一般性业务流程	(55)
第三节 组织结构	(58)
第四节 常设岗位及职业发展	(61)
第四章 货物运输企业	(64)
第一节 货运企业运营模式的分类	(67)
第二节 组织结构	(81)
第三节 一般性业务流程	(84)
第四节 常设岗位	(87)
第五节 常用资源特点	(90)
第五章 国内货运代理企业	(97)
第一节 货运代理企业运营模式	(101)
第二节 组织模式及特点	(116)
第三节 一般性业务流程	(117)
第四节 常设岗位及一般性要求	(120)
第六章 国际货运代理	(123)
第一节 国际货运代理业务模式的形成与发展	(126)
第二节 一般性作业流程	(130)
第三节 组织模式及特点	(132)

第四节 常设岗位与职业发展	(134)
第七章 快递物流	(138)
第一节 快递业务模式的形成与发展	(140)
第二节 一般性作业流程	(144)
第三节 组织模式及特点	(147)
第四节 常设岗位与职业发展	(149)
第八章 合同物流企业	(155)
第一节 合同物流企业运营模式	(160)
第二节 合同物流企业的组织结构类型	(165)
第三节 一般性业务流程	(167)
第四节 主要的岗位设置和岗位职责	(168)
第九章 其他物流业态	(173)
第一节 物流设备提供商	(173)
第二节 物流资质提供商	(178)
第三节 物流地产提供商	(181)
第四节 物流信息平台运营商	(185)
第五节 物流咨询服务(软件、方案、教育提供商)	(193)
第六节 物流金融	(197)
第十章 物流组织形态分类及职业发展	(203)
第一节 基于资源类别的物流业态划分	(203)
第二节 基于运营主体的物流业态划分	(205)
第三节 基于客户类别的物流业态划分	(206)
参 考 文 献	(209)



第一章 物流行业与物流组织

物流，是 21 世纪中国最引人注目的行业之一，我们热切地称其为 21 世纪最具发展潜力的朝阳行业。于是 20 世纪末到 21 世纪初的短短二十余年间，挂名物流的企业在中华大地从无到有，到遍布国内每个街区。从传统的运输仓储业态开始，到零担专线的出现，到第三方物流与生产销售企业的全面战略合作，到快递企业遍地开花触角延伸至每家每户以至于邮政传统业务江山濒危，到电商物流主导下“宅”文化的日趋鼎盛，物流发展的二十年，也见证中国经济转型变化的二十年。

当前，中国政府首次提出的十大振兴产业，物流行业即列名于其上，国家最新的“十二五”计划中，城市物流等名称跃然于上。物流行业已经不仅仅是一个简单的商品空间转移的运营和管理问题，它的发展已经在改变中国的产业结构，在中国产业由外向粗放生产的运营特征和重心向管理服务型转移之余，如何构建并实现物流、商流、信息流合一的主体企业模型，可能成为 21 世纪商业模式和国家经济最大的挑战。

可是，我们的物流行业到底是怎样的一种情况呢？时代是变化的，仅仅二十余年，政府的政策、世界的经济，甚至人文环境都有着巨大的变化，我们的物流企业又是如何演变自己的生存和发展之路？短短二十余年的行业摸索，到今日的井喷之状，我们是否真正做好了大步向前的准备？我们的物流企业，在这个时代的机遇中，是如何去把握和塑造自己的呢？

市场需求拉动是事物发展的最有效动力，不停拉低的成本底线是企业启动生死之战的最直接原因，优胜劣汰的生存法则在物流行业的发展历程中也同样发生作用，这是永恒不变的市场规律。因此，我们需要做的是揭开其外部形形色色的行业特性面纱，去直接认识这些企业最本质的东西，而这些，通过观察企业的组织形态演变，可能是一条更为准确而方便的道路。

【案例导入】

宝供之路

一、曾经之辉煌

宝供物流企业集团有限公司 (P. G. Logistics Group Co., LTD.) (以下简称“宝供”) 创建于 1994 年，总部设在广州，是国内第一家经国家工商总局批准以物流名称注册的集团企业，是中国最早运用现代物流理念为客户提供物流一体化服务的专业公司。在 2007



年以前,是中国物流企业不可逾越的泰山北斗。

宝供自创办以来,一直致力于中国现代物流的发展和进步,其宝供模式曾经成为中国现代物流发展的主流模式,也成为许多教科书的经典案例和物流专业的必修课。宝供集团会聚和培养了一大批熟悉中西文化、深谙现代物流和供应链管理内涵、具有丰富运作经验的员工队伍。目前,企业有员工 1700 多人,管理人员占总人数的 12.3%;工程技术人员占总人数的 23.6%。大学以上学历的员工达到 70%,拥有包括教授、博士、硕士在内的大量高层次、高素质的专业人才,还聘请国内外大批物流领域的资深人士组成专家顾问团,提高了企业的咨询、决策水平。宝供集团业务范围包括物流规划、货物运输、分销配送、储存、信息处理、流通加工、国际货代、增值服务等一系列专业物流服务。

当前,宝供已在全国 65 个城市设有 7 个分公司、8 个子公司和 50 多个办事处,形成了一个覆盖全国并开始向美国、澳大利亚、泰国、中国香港等地延伸的国际化物流运作网络和信息网络,与国内外近百家著名企业结成战略联盟(其中包括宝洁、飞利浦、联合利华、安利、通用电器、松下、三星、东芝、LG、壳牌、丰田汽车、雀巢、卡夫等 52 家世界 500 强企业),为他们提供商品以及原辅材料、零部件的采购、储存、分销、加工、包装、配送、信息处理、信息服务、系统规划设计等供应链一体化的综合物流服务。

2002 年 12 月宝供集团被中国物流与采购联合会命名为“中国物流示范基地”,成为入选的唯一一家第三方物流企业。同时也是中国物流百强企业、中国 5A 级物流企业。

2004 年,宝供集团以其雄厚的实力及现代物流经营理念,取得当时国内唯一广州—上海(现改为深圳—上海)行邮特快专列的独家经营权,该专列全程按特快客车运行图运行,可为社会各企事业单位提供行李、包裹、邮件及其他大宗货物的铁路快速运输服务、区域接取送达服务以及包括储存、包装、装卸、配送、物流加工、信息咨询等一体化的综合物流服务。

2006 年,宝供集团主营物流服务收入超过 15 亿元,是当时中国最具规模和专业化程度比较高的现代第三方物流企业。

宝供集团是国内第一家将工业化管理标准应用于物流服务系统的企业,并全面推行 GMP 质量保证体系和 SOP 标准操作程序,宝供集团的整个物流运作自始至终处于严密的质量跟踪及控制之下,确保了物流服务的可靠性、稳定性和准确性。2004 年,宝供集团的货物运作可靠性达到 99%,运输残损率为万分之一,远远优于国家有关货物运输标准。宝供集团具有强烈的社会责任感,长期热衷于社会公益事业。从 1997 年起,宝供集团在国家经贸委等部门支持下,每年独资组织召开一次“中国物流技术与管理发展高级研讨会”,邀请中外物流界的专家、学者、政府主管部门的领导及物流企业的管理者交流、研讨、传播现代物流知识及理念,迄今已成功举办了十届研讨会,引起了社会各界的普遍关注。1999 年,捐资兴建了汕头市塘西学校运光礼堂,之后几年,在教育方面的捐资合计近 400 万元。2000 年,发起设立了中国第一个公益性的“宝供物流奖励基金”,每年斥资 100 万元人民币表彰奖励在物流领域有突出贡献的人士。鉴于目前国内物流人才短缺的现象,宝供物流企业集团还和清华大学珠海科技园合作,共同创办了物流管理培训中心,为

社会培养并输送优秀的物流人才。

原全国人大常委会委员长吴邦国曾充分肯定宝供为推动中国第三方物流发展所作出的贡献；原国务院总理温家宝也曾赞誉宝供是中国最好的物流公司；宝供还获得了国际间的好评和认可，国际著名的企业管理咨询机构麦肯锡及国际著名投资机构摩根斯坦利评价宝供物流集团是中国目前“最领先”的和“最具价值”的第三方物流企业；2002年，在美智公司中国物流行业认知度调查中，宝供以40%的认知度雄踞国内外同行之首。

二、回顾成功

经过多年的苦心经营，宝供在行业中率先实现了“储运—物流—供应链”模式的三级跳。而在流程作业的信息化、与客户及第三方的信息接口等方面，也对中国第三方物流实践有重要的参考价值，这是其成功的核心。

（一）起跳：宝洁推动

宝供物流前身是广州的一家铁路货物转运站。创立初期规模很小，仓库和车队都是租赁的，但由于经营灵活，1994年进入中国市场的宝洁公司将业务交给这家小小的铁路货物转运站去做。自此，宝供的业务有了很大的起步，但也随之产生了很多问题：一是随着业务量的剧增，手工操作无法支持庞大的业务数据，效率越来越低；二是随着分公司的成立，以低成本保持总公司与分公司之间的信息沟通存在困难；三是与传统客户相比，现代客户要求更高，不仅要求提供安全、准确、及时、可靠的物流服务，而且还要求提供及时准确的货运信息，等等。

由于信息化程度太低，信息化建设与业务发展严重脱节，严重困扰了宝供，宝供急需一名能够为企业的业务发展提供全面信息技术支持的人才。因此管理信息系统与Internet应用专家唐友三的加盟，成为宝供走上信息化道路的重要转折。

（二）腾空：电子+物流

作为第三方物流公司，宝供的信息化系统的建设紧紧围绕着自身的业务展开，并通过系统的建设，推进公司业务的发展。

宝供真正腾飞在1997年。这一年，宝供已经发展成为一个在全国主要经济区域设有10个分公司和办事处的网络化物流公司。公司面临的一个主要问题就是如何全面、及时地跟踪全国各地的最新物流业务状况。为此宝供实施了一套基于Internet的物流信息管理系统。很快，在内部完成运输信息系统推广的基础上，宝供通过将运输查询功能授权开放给客户，实现了运作信息与客户共享。

1999年，宝供应用基于互联网的仓储信息管理系统，该系统同样能够向客户授权开放，使客户坐在办公室里上网就能查到全国各地仓库的最新进出存情况。

2000年，宝洁把华南分销仓库交由宝供管理，一方面，宝洁授权在宝供仓库安装了宝洁AS/400客户端程序，仓管员经过培训后直接操作宝洁的系统；另一方面，宝供IT部开发了数据导出程序，将宝洁系统进出仓数据自动导入，使宝供仓管员也能够进入功能更加全面、操作更加简便的宝供仓储系统。

宝供与飞利浦也实现了EDI电子数据对接。使飞利浦物流部从原来要面对宝供十几个

仓库，到现在飞利浦物流部可以直接在自己的系统里查看最新的订单运作结果，运作效率得到大幅提升。

2004年，宝供认识到建立全国性的物流基地网络和实现物流管理系统的高度信息化的重要性，并以此为目标实施了相关建设。

（三）落地：供应链一体化

目前宝供的客户有两大类型：一类是外资企业和对宝供系统依赖程度较高的客户，如宝洁、飞利浦、红牛等；另一类是国内客户和中小型客户，如美晨、杭州松下、厦华电子等。

宝供根据客户不同需求，提供了各种成熟的服务模式：

宝洁模式——客户自有信息管理系统，宝供管理的仓库使用客户系统的客户端输单，同时数据传输到宝供的系统。这样宝供和客户同时拥有运作数据，方便双方对账。飞利浦模式——客户把自有的系统数据导出后，传送到宝供，宝供依数据打印运作单，把结果返回客户，数据再导入客户系统。这是宝供目前运作上对客户支持最大、最先进的运作方式，即EDI方式。红牛模式——客户没有系统，宝供需要编写客户下单部分的程序。这些服务模式为客户带来了降低成本、缩短订单完成周期、准时交货率提升、提高企业应变和反应能力等诸多好处。

宝供已开始试验应用RFID技术及物流移动定位技术，并力求通过移动信息化，进一步提高其核心竞争力。

至此，宝供已经成功地定型为一家有着强大信息化平台支持的现代化第三方物流企业，并能提供客户更宽泛和深层次的供应链一体化解决方案，一时间，这颗中国的现代物流之星冉冉升起，光彩夺目。

（四）日益黯淡的光环

宝供曾经是如此的成功，以至于面临新的战略决策挫折之后，又显现得如此失落。最近几年，除了研究的学者，公众对于宝供的关注已经下降了很多，短短的一两年，宝供光彩不再，大量的优质客户流失，企业发展陷于困惑和危机。

如此欣欣向荣的企业又如此快速的走向没落，为什么？或许“得益”于其过于快速的扩张和非主营业务的多元化战略。

在耗费5年时间和投入巨大资本之后，宝供的圈地运动从最开始的满足合同物流业务需求，转变为独立的物流地产产业，因此，宝供的麻烦也不期而遇。

进入2006年，宝供资金链紧张的风声开始传出，管理人员外流不断，在广州和上海等一些城市，宝供甚至开始拖欠供应商货款。这家中国最成功的民营物流企业，曾经引领合同物流服务风气之先的第三方物流公司，是否已经在地产利润的诱惑下，走入了一条不归的迷途？为此宝供物流在2002年悄然启动基地战略。

最初的计划是在苏州和广州建立两个仓库。这是以铁路货运站生意起家的宝供发家线路上的两个端点，也是连接宝供最大客户联合利华、安利、宝洁等生产线和重大市场之间的动脉。宝供物流业务中的很大比重，是将它们的产品从广州制造基地，运到上海并配送



出去。在国外,合同物流项目通常是双方共同投入,由物流公司出钱建物流基地。然而,2000年前后的国内物流公司,在仓储方面一般都采用租“农民仓”的方式,车队很多也是租来的,基本没有什么资产。宝供从货运站起家,做的是配货生意,在这一点上也不例外。宝供起初并不想买地。但在接下来的谈判中,宝供显然遇到了“瓶颈”。

谈判时,跨国公司总是对仓库提出一些苛刻的条件。由于自己没有仓库,满足这些条件非常困难。于是,2002年11月25日,占地面积400亩,仓储面积10万平方米,号称一期投资超1亿元的宝供苏州基地竣工并开始试运作。宝供在苏州和广州实现了最初的预想。但是,在第一个基地的成功激励下,宝供的投资手笔开始变大。

2003年,位于广州黄埔的物流基地建成。第二个基地占地184亩,虽然地皮小,但耗资并不小,达到1.8亿元。该基地在同行中最早引进了仓库管理系统(WMS-EXE)、全面订单管理系统(TOM)、运输调度管理系统(TM)和自动扫描系统(RF)。根据规划,该基地不仅可提供集商品的储存、分拣、包装、订单处理、库存管理等服务,甚至还将具有国际集装箱集散、金融和通关等功能。

不过,在圈地满足业务的同时,宝供也开始发现地皮自身的价值。游走在投入产出动辄上亿的地产项目之间,这是一个偶然却又必然,同时充满诱惑的发现。“土地的利润比物流大多了。”一位曾在宝供担任高管的人士说,“等于在物流里干七八年”。

2001年前后,正是中国土地升值最快的阶段。宝供经营的地块属于工业地产,虽然不如商业地产火爆,但升值幅度一样不小。一位曾负责为东北某药厂在北京建立物流项目的专业人士回忆说,2001年之前,北京的工业用地还能拿到每亩10万元以下的价格,但也就一两年的时间,这个价格翻了一番。

在建立基地满足自身业务需求的同时,宝供的“胃口”开始变得更大了,几年下来,宝供总计拿地12块。一时间业内喧嚣四起,宝供炒地的传闻不脛而走。这些基地的仓库容量,已经远远超过了宝供的自身业务需求。一位专业人士表示,在物流地产领域,有一个简单的估算方式:10万平方米的现代化仓库,对应的快消品年货量大约为2亿元。宝供的年营业额不过10亿元,依此估算,宝供需要的仓库面积不超过50万平方米。而宝供目前手里的地有2000亩地,合130万平方米以上,这显然超出了一般的“胃口”。

(五) 明日黄花

如何评价一个企业当前的发展状态,直接好和坏的评语是明显不客观的,但是,有些外显的东西还是比较容易引发我们思考的:比如说最近我们听说过多少次某个企业的名字;比如说我们最近看到过多少次某个企业的品牌和身影;又比如说我们从它自己的网站上可以看到的最近更新、经营业绩和获得的社会荣耀的多少。

显然,与顺丰此前的刻意低调和后期的一跃而上不同,宝供作为一个曾经非常喜欢并且善于占住市场行业舆论热点的企业,这几年已经完全混入众生之中,不能算坏,但是已经称不上行业典范的评语。

从它自己的网站上,最近历程的列举到2012年终止,相比2010年前的频繁,此后唯一的2012年的词条显得特别刺目。在它公司的宣传中,最近的一次同时列出时间和荣誉



名称的是 2000 年，最近一次公告营业额的时间是 2006 年（15 亿元），最近一次的社会影响事件是 2013 年 7 月广东省省长朱小丹接见刘武，事由是宝供与奥飞动漫联合开发建设的“宝奥城”项目——一个动漫玩具商城，这和宝供 2012 年启动的电子商务解决方案的战略转移密不可分，但是，来得及吗？

作为一个曾经在中国物流史上写下浓浓一笔的宝供物流毕竟还存在着，也还在艰难的顺应经济发展时势而调头。宝供物流，作为每一个踏入物流行业的人员，或者每一个研究物流行业发展史的人员，都应该面对它，了解它，即使不为它的未来，也为它曾经创造的历史。

希望它能再次成功，重塑辉煌。但在此之前，它必须重新审视中国物流行业的发展，如同我们审视它一样。

（部分数据和信息来源于宝供物流官方网站及互联网）

第一节 中国物流企业形态的演变

阅读完本章开篇的案例，我们可以了解，从 20 世纪 90 年代起，宝供先后走过了铁路货站、综合货代、第三方物流企业、基于信息技术支持的现代化第三方物流企业，多元经营的物流集团等业务组织形态，目前，它又再次追逐当前最热门的电商项目，将电商物流解决方案作为它新的发展战略的核心。抛开其自身成败不予评价，宝供的成长历程，很大程度地展现了中国物流企业随时代的一种演变之路，无论是主动的，还是被动的。

事实上，物流行业还有很多成功者或者曾经成功者的案例可以借鉴和引发我们思考：比如最新热炒的电商物流，如淘宝网、京东网、天猫网等，马云 5000 亿元的“菜鸟网”再次把电商物流抛上一个新的高潮——虽然他还没有考虑好，“菜鸟网”的主营业务方向到底是商业还是物流业，或者仅仅只是一个平台。但是这也说明了，物流业或许已经开始不再作为一个独立的行业存在，而开始湮没于其他行业之内。

以物流行业为基础跨行业或者酿新酒的远不止电商一隅，由传统或专业物流切入金融物流也是一个很好的例证，如怡亚通、飞马、中远、中储等，尤其是 20 世纪末出现的怡亚通，借助其在制造业成品对商贸物流中的长期积累，一举通过垫付采购资金和货款的方式，成功切入并掌握了商品流通渠道，通过商品流通领域利差的分享，从而开辟了看似与物流服务收入完全不沾边的新的业务赢利模式，并以此为基础，进一步深入分享了结算汇率等金融工具带来的衍生收益，创造了金融物流业的神话，开启了中国物流金融的新篇章，使得目前中国物流金融业已经成为了物流业、银行业、进出口关联企业等行业企业独立而重要的业务模块。

而一些传统物流企业，或基于传统物流运营思维下，也在推进着物流业的持续发展，如从事物流 IT 领域的京联信息网、浙江交通电子枢纽等企业，尤其是京联信息网，作为



一个民营的地方性企业，又在电子商务行业比较低沉的时机，能够以中小货代、货运企业为服务和合作对象，准确把握和实施区域货运信息撮合，从而成功赢利并得到发展壮大，十分难得。

又如从事医药物流领域的国药、上药和九州通，借助国家对医药行业的特殊管理政策，名为医药物流，实际是医药渠道企业，通过多年经营，对上游的药厂和下游的医院和药店均有很强的控制力，甚至于可以一定程度的主导新药的入市和定价，近年来又通过政府医改的良机，再次掀起了医疗基药配送体系建设的浪潮，启动了新一轮的行业整合。

又如从事零担货运物流的德邦、远成、华宇，采用人弃我取的经营方针，专门集中资源为市场零担中小企业服务，回避了整车市场和大客户规模市场的激烈竞争和入市门槛，从而在 20 世纪 90 年代中期获得了大额的利润，有效地支持了企业的快速发展。虽然等到 2000 年后，零担货运市场开始被人关注，竞争也激烈起来，但先行一步的企业已经确定了自己业界的核心地位，而如德邦，也开始成为新的零担快运行业巨头，目前该企业已被作为风险投资商的重要包装对象。

又如从事快递物流领域的顺丰、宅急送，准确把握了邮政专营政策的执行漏洞，成为了第一批国内民营快递企业，分享了这个市场的丰厚收益。尤其是顺丰，默默无闻，但发展迅猛，二十年来，其核心业务没有任何变化，而通过包机等方式，持续地提升其核心业务的竞争力，成为国内首屈一指的快递公司，2013 年营业额超过 200 亿元，而“三通一达”紧随其后，相形之下所差不多，它们通过民营企业的灵活和快捷，结合邮件电子化大趋势，迅速将原来一统江山的邮政挤到生死存亡之线，迫使邮政祭起“邮政普遍服务基金”这一行政杀器，引发了市场热议。

上面的这些企业，都在物流行业这个资源结构（仓储资源、运力资源、信息资源）、业务类型（仓储、运输、配送、报关等其他辅助业务）看似单一的行业里，根据自己的资源和业务优势，把握住了所在时代的时机，找到一个生存和快速发展的切入点，从而设计了自己与众不同的发展战略，使得其在相对的领域中成为了垄断和控制者，获得了相当的成功；同样，或许由于它们后期没有跟上时代的发展，及时应变而持续地进行战略创新的调整，又或者脱离自身实际，盲目选择了不切实际的、偃苗助长式发展方向，又或者新一代的企业脱颖而出，用更先进的经营理念和手段引发行业竞争，都会使它们快速走向衰退和消亡。

这些企业的选择和演变只不过是物流行业一隅，如果要列举，还有很多，而且每隔一段时间，都会出现新的类型的企业，这是由前述的“市场进化论”来决定的。

但是，这种演变没有规律吗？物流企业是延续一个怎样的模式和标准演变的呢？大体上来说，它的演变和发展随着周边经济和人们需求观念的转变，大体经历了以下四个阶段的衍生和变化，当然，物流行业托生于储运行业，所以我们在了解和讨论其发展的过程中，往往把它向前延伸到储运行业发展的时代，而并不简单地以物流冠名的企业发展来论述。

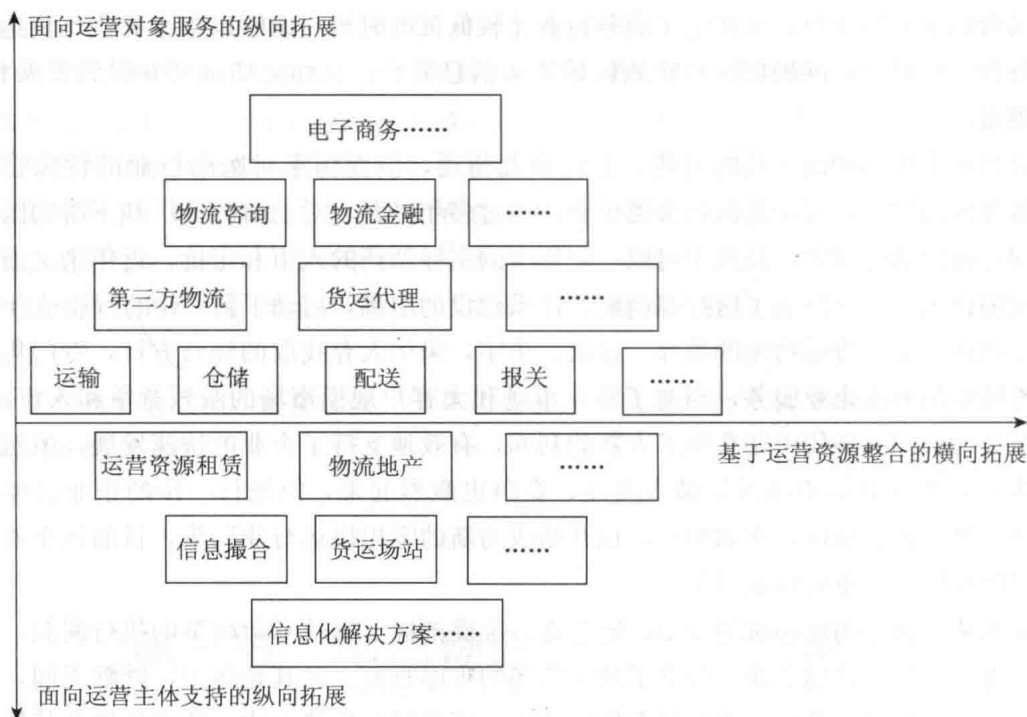


图 1-1 物流相关业态的演化

第一阶段，基于基础业务的完善和拓展阶段。此时物流行业企业主要面对的是各基础业务模块的建设、整合和转化，其重点在资源和网络上，以资源的优化和网络的拓展为发展的核心，简单而直接的面向服务对象的储运需求来获取收益，这些基础业务模块包括各种运输、仓储、配送、报关报检等横向业务链条的各个环节。这个阶段具有以下特点。

- (1) 企业属于典型的劳力输出和资源输出型企业模型，整体员工素质水平不高；
- (2) 企业的核心主营业务为运输、仓储、配送等基础业务，形式较为单一，主要为顾客提供直接的储运服务或少量的不可分的关联服务，如报关报检等，很少提供其他的增值性服务；
- (3) 企业的发展核心在于强化资源建设，如运输网络的构建等，内部管理的基调是规模化和成本优化；
- (4) 企业的服务往往是被动提供的，即企业搭建了一个业务基础平台后，听由客户根据自身的需要前往获取，如邮政，即使存在少量的主动营销，也是基于自身既定的资源结构和网络展开的，很少以客户需求来设计；
- (5) 企业是一种相对封闭的形态，除了必要的运营和消耗资源存在与企业外围的交流外，内部向大而全发展，社会分工协作程度不高。

在这个时候，“物流”作为一个企业的行业前缀还没有出现，物流企业以储运企业的形态出现而作为社会运力及仓储资源的提供者和执行者，很大程度上，其运作模式更接近生产型行业，而并非服务型行业。