

全国高等院校现代物流管理系列教材

QUANGUOGAODENGYUANXIAOXIANDAIWULIUGUANLIXILIEJIAOCAI

DISIFANG
WULIU

第四方物流

蓝仁昌 © 主编

本书重点讲述了物流的基本知识、第四方物流的概念、物流公司的组建、物流流程的质量控管、物流中心规划以及供应链管理系统等内容。全书凝结了作者十多年物流管理及物流咨询的心得和感悟，融合了许多国内外成功物流专家的理论 and 实践精髓，对物流及相关学科的学子们来说是一本很实用的教材，对深陷于物流运作困境的企业也能起到指点迷津的作用。

中国物资出版社

全国高等院校现代物流管理系列教材

图 书 在 册 目 录 (CIP)

第四方物流 / 蓝仁昌 主编. — 北京: 中国物资出版社, 2009.5

(全国高等院校现代物流管理系列教材)

ISBN 978-7-304-02888-0

I. 第... II. 蓝... III. 物流—管理—高等学校—教材 IV. F525

第四方物流

蓝仁昌 主 编

中

地址

电话: 010-63901111

中

字千

尺寸: 787mm × 1092mm

书号: ISBN 978-7-304-02888-0 P. 1165

印数: 0001—4000 册

定价: 28.00 元

(中国物资出版社)

图书在版编目 (CIP) 数据

第四方物流/蓝仁昌主编. —北京: 中国物资出版社, 2009. 2

(全国高等院校现代物流管理系列教材)

ISBN 978-7-5047-2988-0

I. 第… II. 蓝… III. 物流—物资管理—高等学校—教材 IV. F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 185965 号

策划编辑 王宏琴

责任编辑 王宏琴

责任印制 何崇杭

责任校对 孙会香 杨小静

中国物资出版社出版发行

网址: <http://www.clph.cn>

社址: 北京市西城区月坛北街 25 号

电话: (010) 68589540 邮政编码: 100834

全国新华书店经销

中国农业出版社印刷厂印刷

开本: 787mm × 1092mm 1/16 印张: 17.25 字数: 408 千字

2009 年 2 月第 1 版 2009 年 2 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978-7-5047-2988-0/F · 1162

印数: 0001—4000 册

定价: 28.00 元

(图书出现印装质量问题, 本社负责调换)

编者的话

加入 WTO 以后,我国的物流业已经迈过了起步期,进入了快速发展期。然而,我国大部分企业的物流仍处于较低的运作水平,市场上有指导价值的物流规划指导书比较少见,这样,物流的“第三利润源”的效果就很难显现,而且很容易消失。而当有一个物流导师对企业进行物流指导时,如物流流程的优化、物流中心的科学规划、供应链网络的优化,物流企业的“第三利润源”就会产生良好的效果。本书就是为了满足这一功能需求而编写的。

本书共分为五篇:第一篇总论共有两章,其中第一章第四方物流概论,主要介绍第四方物流定义及其主要业务,包括第四方物流企业介绍;第二章物流基本知识,分别介绍物流的技术、管理和规划等知识。第二篇第四方物流公司组建共有三章,其中第三章物流公司组织设计,主要介绍第四方物流的岗位设计和说明;第四章物流企业文化塑造,主要说明第四方物流企业的理念、文化和品牌管理;第五章物流企业人力资源管理,主要阐述物流人力资源开发和管理。第三篇物流流程的质量控制共有三章,其中第六章物流品保流程,主要介绍物流国际品保知识;第七章物流流程诊断,主要说明物流的绩效指标和诊断案例;第八章物流流程常用改善方法,主要说明第四方物流公司常用的流程改善方法,如要因分析法。第四篇物流中心规划共有三章,其中第九章物流中心基本规划,主要介绍物流中心的规划原则和步骤;第十章物流中心功能区规划,主要介绍物流中心的功能区布置和实例分析;第十一章物流仓库规划,主要说明仓库需求规划和案例介绍。第五篇供应链管理系统共有三章,其中第十二章物流信息系统,主要说明仓储管理和运输管理系统以及供应链管理信息系统;第十三章商业智慧集成系统,主要介绍商业智慧集成系统常见模式;第十四章供应链管理策略,内容包括需求拉动、信息透视化、延迟生产策略等内容。

应该说,本书从第四方物流的定义,到物流流程改善直至物流中心规划及物流园区战略,再到供应链管理规划,内容丝丝入扣,引人发省,是第四方物流公司的咨询师或企业物流经理们进行物流诊断和规划常用的工具书。本书凝结了作者十多年的物流管理及物流咨询的心得和感悟,并融合了国内外许多成功物流专家的精髓,希望本书对那些深陷于物流运作困境的企业能起到一些驱散迷雾、指引方向的作用,这样编者也能正处于高速发展期的中国物流行业贡献自己的一份心力。

本书的编写工作得到上海环众物流咨询公司的大力支持,尤其是薛定国、吉阿兵、马中华、林昶、冯兰、卞勇、周志超、金杰、谢俊等几位咨询师投入大量心力与时间对书稿进行整理和修改;在本书出版之际,谨向他们致以衷心的感谢。

由于编者水平有限,书中难免存在不足之处,恳请使用本书的各界人士不吝指正。

编者
2008年8月



目 录

第一篇 总 论

第一章 第四方物流概论	(3)
第一节 第四方物流基本概述	(3)
第二节 第四方物流业发展及其主要业务	(8)
第三节 国内外知名第四方物流企业	(11)
第二章 物流基本知识	(16)
第一节 物流技术知识	(16)
第二节 物流管理知识	(24)
第三节 物流规划知识	(29)

第二篇 第四方物流公司组建

第三章 物流公司组织设计	(41)
第一节 物流企业常用组织结构	(42)
第二节 物流岗位设计	(48)
第三节 物流职位说明	(50)
第四章 物流企业文化塑造	(54)
第一节 物流企业的经营理念	(55)
第二节 物流企业文化	(58)
第三节 物流企业品牌管理	(66)
第五章 物流企业人力资源管理	(71)
第一节 物流人才类型	(71)
第二节 物流人力资源开发	(73)
第三节 物流人力资源管理	(80)

第三篇 物流流程的质量控制

第六章 物流品保流程	(89)
第一节 物流流程介绍	(89)
第二节 国际品保流程	(102)



第七章 物流流程诊断	(111)
第一节 物流绩效指标	(111)
第二节 案例分析——汽车物流企业的绩效评估	(120)
第八章 物流流程常用改善方法	(126)
第一节 要因分析法	(126)
第二节 ISSUE TREE - 逻辑树	(136)
第三节 PDCA 法	(141)

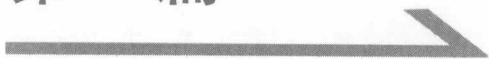
第四篇 物流中心规划

第九章 物流中心基本规划	(149)
第一节 常见物流中心类型	(149)
第二节 物流中心规划原则	(152)
第三节 物流中心规划步骤	(154)
第十章 物流中心功能区规划	(158)
第一节 物流中心功能区布置规划基础	(158)
第二节 物流中心功能区布置规划	(161)
第三节 某物流中心规划实例分析	(170)
第十一章 物流仓库规划	(174)
第一节 物流中心仓库规划相关理论	(174)
第二节 仓库需求规划	(177)
第三节 仓库规划实例介绍	(186)

第五篇 供应链管理系统

第十二章 物流信息系统	(197)
第一节 物流仓储管理系统	(198)
第二节 物流运输信息系统	(217)
第三节 供应链管理信息系统	(219)
第十三章 商业智慧集成系统	(228)
第一节 商业智慧集成系统概述	(228)
第二节 商业智慧集成系统模式	(238)
第十四章 供应链管理策略	(251)
第一节 需求拉动策略	(251)
第二节 信息可视化策略	(258)
第三节 延迟生产策略	(262)
第四节 供应链环境下采用的延迟模式	(265)
参考文献	(269)

第一篇



总 论



第一章 第四方物流概论

【学习目标】

通过本章的学习,熟悉第四方物流的概念与特征;掌握第四方物流的运作模式;了解第四方物流的发展现状与发展趋势。

【案例导入】

在2000年,有一家国内知名的第三方物流企业和飞利浦合作了一段时间,飞利浦给了这个物流供应商很大的区域和份额。但是在第二年,由于物流供应商提出的涨价要求没有得到满足,而与飞利浦分道扬镳。合作期间双方共同搭建了电子数据交换系统(EDI),此时飞利浦负责人发现之前投入的IT成本由于这家物流服务商的退出打了水漂,而对方也同时损失了很多IT的投入。

为了避免这种状况的再次发生,飞利浦开始寻找一个平台,只要把数据扔给它,这个平台就会和各家物流供应商进行数据处理,并进行统一反馈,而无须逐个连接,于是引入了第四方物流。华夏媒体与飞利浦的缘分始于华夏帮飞利浦做计划系统,系统实施期间双方交流,启发了飞利浦建立平台的想法。华夏媒体迅速搭建新的业务架构并很快开发出各种系统,搭建了NET-X平台,X意味着无限和不确定,基本思路是充当制造企业和物流企业之间的信息流平台。

第四方物流的引入不但提高了第三方物流的效率,而且提高了飞利浦的效率。

【想一想】

飞利浦为什么要引入第四方物流?什么是第四方物流?第四方物流是怎样出现的以及发展趋势是什么?

第一节 第四方物流基本概述

一、第四方物流的概念与基本功能

(一) 第四方物流的概念

信息技术和电子商务的飞速发展,带来了物流模式的不断变革。随着物流业的不断向前发展,一种新的物流理念展现在我们面前——第四方物流。第四方物流(Fourth Party Logistics)的概念是由美国埃森哲公司 Accenture(原安盛咨询公司)的Dow Bauknight率先提出的,它甚至注册了该术语的商标,并定义为“一个调配和管理组织自身的及具有互补性的服务提供商的资源、能力与技术,来提供全面的供应链解



决方案的供应链集成商”。它实际上是一种虚拟物流，依靠业内最优秀的第三方物流供应商、技术供应商、管理咨询顾问和其他增值服务商，整合社会资源，为用户提供独特的和广泛的供应链解决方案。

【知识点】

第四方物流指一个供应链的集成商，对公司内部和具有互补性的服务供应商所拥有的不同资源、能力和技术进行整合和管理，提供一整套供应链解决方案，又称为“总承包商”或“领衔物流服务商”。

第四方物流供应商不仅可以通过其影响整个供应链的能力来为客户提供“行业最佳”的供应链解决方案为顾客带来更大的价值，而且通过对第三方物流能力、技术等管理，实现社会资源的整合、物流信息的共享，进而解决相应的物流瓶颈问题，实现物流的全面增值。

（二）第四方物流的基本功能

1. 供应链管理功能，即管理从货主、托运人到用户、顾客的全过程；
2. 运输一体化功能，即管理运输公司、物流公司在业务操作上的衔接与协调问题；
3. 供应链再造功能，即根据货主/托运人在供应链战略管理上的要求，及时改变或调整战略战术，使其经常处于高效率的运作状态。“第四方物流”成功的关键是以“行业最佳的物流方案”为客户提供服务与技术。

“第三方物流”要么独自提供服务，要么通过与自己有密切关系的转包商来为客户提供服务，不大可能提供技术、仓储和运输服务的最佳整合。因此，“第四方物流”就成了“第三方物流”的“协助提高者”，也是货主的“物流方案集成商”。

二、第四方物流的发展背景与发展动因

（一）第四方物流发展背景

长期以来，企业为了更好地实施内部管理和控制，一直采取“纵向一体化”的管理模式。企业除了建立具有竞争优势的核心企业外，还对其提供原材料、半成品或零部件的其他企业采取投资自建、投资控股或兼并的方式。

企业推行“纵向一体化”的目的，是为加强核心企业对原材料供应、产品制造、分销和销售全过程的控制，使企业实现产、供、销的自给自足，减少外来因素的影响，在市场竞争中掌握主动。在市场环境相对稳定的条件下，“纵向一体化”的管理模式发挥了一定的作用。但是，随着信息技术的飞速发展，经济全球化市场的形成，消费者的个性化需求不断提高，企业之间的竞争日益激烈。在这种市场环境下，“纵向一体化”的管理模式的弊端逐渐暴露出来，企业将大量的资金、精力和时间投入到自己并不擅长的非核心领域中去，不仅需要在每一个纵向市场中与其他企业进行竞争，并且一旦在某一纵向市场中出现问题，将会导致整个企业的波动。因此，“纵向一体化”的管理模式已经很难在当今市场竞争环境中获得所期望的利润。企业的管理理念发生了重大的变革，从多年来一直进行的“纵向一体化”转向了“横向一体化”。

“横向一体化”的核心思想是：企业只注重自己的核心业务，充分发挥核心竞争优



势, 将非核心业务交由其他企业完成, 最大限度地获得竞争优势。“横向一体化”的管理模式形成了一条从供应商到制造商再到批发商的贯穿所有企业的“链”。由于相邻节点企业表现出了一种需求和供给的关系, 当把所有相邻企业依次连接起来便形成了供应链。这条链上的所有企业必须达到同步协调运行, 才能使链上的所有企业受益。

因此, 在当今的供应链环境中, 随着市场竞争的加剧, 企业对降低物流成本的追求导致了物流供应商有必要从更高的角度来看待物流服务, 把提供物流服务从具体的运输管理协调和供应链管理上升到对整个物流供应链的整合优化和供应链方案的再造设计。现代技术的不断更替和电子商务影响力的迅速扩展使顾客期望越来越高, 供应链上各节点企业对内要求整合资源和对外要求扩展的需求不断扩大, 顾客未满足的期望推动企业重新评估他们的供应链战略。这些因素相互作用, 共同推动了第四方物流的产生。

面对如今竞争日益激烈的市场, 企业以前采用的诸如增加库存、利用第三方服务商等的传统手段已经不能满足客户的需要了。企业迫切需要包括电子采购、订单处理、供应链充分可见、虚拟库存管理以及必不可少的集成技术在内的一些新兴技术, 以提高目前的服务水平。为此需要的大量投资使得对供应商的选择是慎之又慎。由于第三方服务供应商缺乏必需的综合技能、集成技术、战略和全球扩展能力, 也直接导致了第四方物流从传统的供应链管理中脱颖而出。

(二) 第四方物流发展动因

传统意义上, 所谓第一方物流(1PL)是指生产企业自身做仓储、货运; 第二方物流(2PL)是指生产企业委托车队、仓库业者来做仓储、货运, 属于功能性的服务; 第三方物流(3PL)则是为整个供应链提供整体管理服务。但是, 随着全球经济的发展, 世界环境发生了三方面的变化: 供应链的全球化、复杂化; 由互联网兴起带来的供应链透明化; 市场需求个性化, 也即同步化。第三方物流的产生帮助企业节约了物流成本, 提高了物流效率, 但是在整合社会资源以解决物流瓶颈、达到最大效率方面却不从心, 尤其是对电子商务中出现的新的物流瓶颈问题更是无所适从。

从第三方物流定义来看, 第三方物流供应商为客户提供所有的或一部分供应链物流服务, 以获取一定的利润。第三方物流最大的附加价值是基于信息和知识, 而不是靠提供最低价格的一般性的无差异的服务。然而, 在实际的运作中, 第三方物流公司缺乏对整个供应链进行运作的战略性专长和真正整合供应链流程的相关技术。

因此, 很多企业为了保持其核心竞争力, 对外包的需求不断地扩张, 以至外包的范围无所不及, 也使第三方物流公司对客户的需求追赶不及, 而客户急需能够快速反应的新型物流公司, 第四方物流便应运而生, 从而引起了物流界的一场革命。

和第三方物流相对应, 第四方物流具备整合供应链的能力, 提供完整的供应链解决方案, 并且逐步成为帮助企业实现持续运作成本降低的有效手段。两者之间的关系是第四方物流领导第三方物流, 是第三方物流的管理者和集成者。

第四方物流依靠第三方物流供应商、技术供应商、管理咨询顾问和其他增值服务商的集体协作, 为客户提供独特的和广泛的供应链解决方案。提出第四方物流概念者认为, 第四方物流是比第三方物流更进一步的物流服务业态, 从整个供应链的角度出



发,为整个供应链提供物流解决方案。而在物流服务上,第四方物流与第三方物流应该是互补合作,达到物流成本最小化。

第四方物流主要是对供应链进行规划和监控,在客户和它的物流与信息供应商之间充当唯一“联系人”和“交响乐团总指挥”的角色。因此说,从第一方物流到第四方物流,事实上是个概念延伸的过程,事实上都是在提供物流服务。而第四方物流的出现,为顾客带来更大的价值。其实,这也是第四方物流的精髓所在。

三、第四方物流的基本特点

(一) 第四方物流提供了完善的供应链解决方案

第四方物流集成了管理咨询和第三方物流服务商的能力,不仅能够降低实时操作的成本,还可以通过优秀的第三方物流、信息技术公司和管理咨询公司之间的联盟,为客户提供最佳的供应链解决方案,而这种方案仅仅通过上述联盟中的一方是难以解决的,必须通过上述联盟齐心协力才能实现。第四方物流的供应链解决方案共有四个层次——执行、实施、变革和再造。

1. 执行

执行主要是指由第四方物流负责具体的多个供应链职能和流程的正常运作。第四方物流承接多个供应链职能和流程的运作,其工作范围远远超过了传统的第三方物流的运输管理和仓库管理的运作,具体包括制造、采购、库存管理、供应链信息技术、需求预测、网络管理、客户服务管理和行政管理等职能。尽管一家公司可以把所有的供应链活动外包给第四方物流,但是通常的第四方物流只是负责供应链功能和流程的一些关键部分。

2. 实施

第四方物流的实施包括了流程的一体化、系统的继承和运作的衔接。一个第四方物流服务商可以帮助客户实施新的业务方案,包括业务流程的优化、客户公司和服务供应商的系统集成。在这种模式下,客户通常可以将具体业务的运作转交给第四方物流的项目运作小组。在项目实施的过程中,要重视组织的变革,因为“人”的因素往往是第四方物流管理具体业务时成败的关键,一定要避免优秀方案实施时因为“人”的因素而失败。最大的目标,就是避免把一个设计得非常好的策略和流程实施得非常无效,因而局限了方案的有效性,影响了项目的预期效果。

3. 变革

通过新技术实现各个供应链职能的加强。变革主要是改善供应链某一具体环节的职能,包括销售和运作计划、分销管理、采购策略和客户支持等。在这一层次上,SCM 技术对方案的成败变得至关重要,高明的 SCM 技术,加上先进的战略思维、流程再造和卓越的组织变革管理,共同组成第四方物流的最佳方案,对供应链进行整合和改善。

4. 再造

供应链过程的协作和供应链过程的再设计,是第四方物流的最高境界。供应链流程的真正改善要通过供应链中各个参与企业的通力协作,将各个环节的计划和运作协



调一致来实现。再造过程就是基于传统的供应链管理咨询技巧,使公司的业务策略和供应链策略协调一致;同时 SCM 技术在这一过程中又起到了催化剂的作用,整合和优化了供应链内部和与之交叉的供应链的运行。

(二) 通过影响整个供应链来增加价值

第四方物流充分利用了一批服务提供商的功能,包括第三方物流、信息技术供应商、合同物流供应商、呼叫中心、电信增值服务商等,再加上客户的能力和第四方物流自身的优势。总之,第四方物流通过提供一个全方位的供应链解决方案来满足企业面临的广泛而复杂的需求,它关注供应链管理的各个方面,既提供持续更新的优化的技术方案,同时又能满足客户的独特需求。

1. 利润增长

第四方物流的利润增长取决于服务质量的提高、实用性的增加和物流成本的降低。由于第四方物流关注的是整条供应链,而非仓储或运输单方面的效益,因此其为客户及自身带来的综合效益会出现惊人的进展。

2. 运营成本降低

运营成本降低即通过整条供应链外包功能达到提高运作效率、降低采购成本的目的。流程一体化、供应链规划的改善和实施将使运营成本和产品销售成本降低。

3. 工作成本

采用现代信息技术、科学的管理流程和标准化管理,使存货和现金减少积压,工作成本大幅度降低。

4. 提高资产利用率

客户通过第四方物流减少了固定资产占用和提高了资产利用率,使得客户通过投资设计、产品开发、销售与市场拓展等获得经济效益的提高。

第四方物流成功地影响着大批的服务者(第三方物流、网络工程、电子商务、运输企业等)以及客户供应链中的伙伴。它作为客户间的联结点,通过合作或联盟提供多样化服务。第四方物流的优点可以使迅速、高质量、低成本运送服务得以实现。

(三) 相对于第三方物流而言,第四方物流独立生存的能力不强

第四方物流独立生存的能力不强,但是如果与第三方物流结盟,其生存能力可能会有较大的提高。第四方物流的思想必须依靠第三方物流的实际运作来实现并得到验证,第三方物流又迫切希望得到第四方物流在优化供应链流程和方案方面的指导,它们的价值在于“共生”。第三方物流为客户提供所有的或一部分供应链物流服务,以获取一定的利润。但是,在实际运作中,第三方物流缺乏对整个供应链进行运作的战略性专长和真正的整合整个供应链流程的相关技术,而第四方物流可以不受约束地将每一个领域的最佳物流供应商组合起来,为客户提供最佳的物流服务,进而形成最优的物流方案或供应链管理方案,能真正地低成本运作,实现最大范围的资源整合。

(四) 相对于第三方物流而言,第四方物流将会更加借助于信息技术

随着物流管理的发展,第四方物流更加注重三个能力的要求:第一个能力是要管理好第三方物流供应商的活动和其中所包含的战略性和营运性因素;第二种能力是管理知识的可得性和可利用性;第三种能力是信息技术管理的能力。



在这里必须强调的是,供应链中各合作成员要通过信息公开共有、计划共有、业务共有化等制度建设,积极地为合作方提供利益。另外,建立用计算机连接的能够反映物流、信息流的综合系统是第四方物流进行供应链管理必不可少的条件。

随着信息管理的日益重要,第四方物流需要制定一个包括企业资源规划系统、决策支持系统在内的真正有效的信息技术策略。近年来在 SCM 技术方面的突破,使得第四方物流能够对整个供应链有一个全面的、实时的“全景式”的扫描。信息技术能力已经可以覆盖所有影响企业竞争能力的诸多方面,包括产品流的可视性、事件管理和绩效管理等。信息技术能够提供实时信息,帮助企业在必要的时候重新调整产品流,并且预测内向和外向的流量。

此外,还可以帮助用户对供应链上的各个层次的绩效数据进行量化和对绩效进行跟踪,同时寻找机会进行持续改善。虚拟企业完全可以由虚拟的物流外包商来提供端到端的供应链服务。这样新兴的信息技术将会使第四方物流有能力为服务供应商、客户及其供应链伙伴提供一整套集成的解决方案。

第二节 第四方物流业发展及其主要业务

一、第四方物流主体需满足的条件

要实现整合社会物流资源,并非所有企业都可以作为第四方物流的主体,必须满足以下一些条件:

- 不是生产方和购货方。

这一点是比较明显的,作为生产方和购货方,应该把自己从繁重的物流中解放出来,不断增强其核心能力,在自己的领域内提高竞争力。

- 有良好的信息共享平台,在物流参与者之间实现信息共享。

物流的运作中会不断产生大量信息,作为第四方物流的主体,要整合社会物流资源,需要有各个参与者都可以共享的信息平台,才能高效利用各个参与者的物流资源。

- 有足够的供应链管理能力。

作为第四方物流的主体,肩负整合所有物流资源的重任,需要有足够的供应链管理能力和集成供应链技术、外包能力、多供应商管理能力、多客户管理能力,且有大批供应链管理的专业人员。

- 有区域化甚至全球化的地域覆盖能力和支持能力。

地域覆盖能力和支持能力是体现第四方物流主体核心竞争力的重要方面,物流的竞争很大程度上体现在覆盖的网点及其支持力度上。

二、第四方物流的运作模式

供应链管理是一项系统工程,它的实施需要考虑多方面的因素,遵循系统工程方法论的基本原则,协调各种目标之间的平衡。如降低库存成本与提高用户满意度平衡,供应链中不同成员不同的、相互冲突目标的平衡,各种信息在供应链企业中的共享问



题,信息的透明化以及各环节的利润分配问题。

传统的生产和仓储企业、第三方物流是无法胜任供应链管理的,只有第四方物流才能更好地适应供应链管理的需要。

谁能成为第四方物流?“第四方物流”的前景非常诱人,但是要成为第四方物流的门槛也非常的高。美国和欧洲的经验表明,要想进入“第四方物流”领域,企业必须在某一个或几个方面已经具备很强的核心能力,并且有能力通过战略合作伙伴关系很容易地进入其他领域。专家列出了一些有可能成为第四方物流企业的前提条件:

- ①有世界水平的供应链策略制定、业务流程再造、技术集成和人力资源管理能力;
- ②在集成供应链技术和外包能力方面处于领先地位;
- ③在业务流程管理和外包的实施方面有一大批富有经验的供应链管理专业人员;
- ④能够同时管理多个不同的供应商,具有良好的关系管理和组织能力;
- ⑤有对全球化的地域覆盖能力和支持能力;
- ⑥有对组织变革问题的深刻理解和管理能力。

第四方物流到底是如何运作的呢?按照国外专家的观点,第四方物流存在三种基本的运作模式:

(一) 超能力组合 ($1+1>2$) 协同运作模式 (如图 1-1 所示)

第四方物流和第三方物流共同开发市场,第四方物流向第三方物流提供一系列的服务,包括技术、供应链策略、进入市场的能力和项目管理的专业能力。第四方物流往往会在第三方物流公司内部工作,其思想和策略通过第三方物流这样一个具体实施者来实现,以达到为客户服务的目的。第四方物流和第三方物流一般会采用商业合同的方式或者战略联盟的方式合作。如广州安得物流。

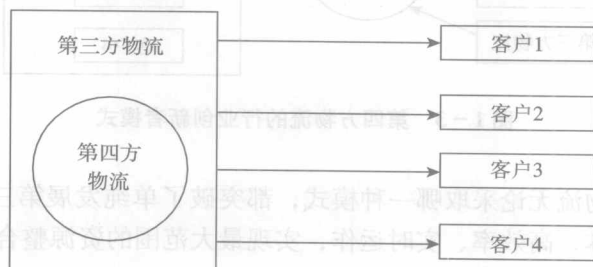


图 1-1 第四方物流的协同运作模式

(二) 方案集成商模式 (如图 1-2 所示)

在这种模式中,第四方物流为客户提供运作和管理整个供应链的解决方案。第四方物流对本身和第三方物流的资源、能力与技术进行综合管理,借助第三方物流为客户提供全面的、集成的供应链方案。第三方物流通过第四方物流的方案为客户提供服务,第四方物流作为一个枢纽,可以集成多个服务于供应商的能力和客户的的能力。如:在欧洲,埃森哲公司和菲亚特公司的子公司 New Holland 成立了一个合资企业 New Holland Logistics S. P. A., 专门经营零配件物流的第四方物流公司。又如:埃森哲公司为



客户 COMPAQ 提供供应链解决和实施方案, 给客户规划业务流程和系统配置, 同时为客户寻找第三方物流公司。



图 1-2 第四方物流的方案集成商模式

(三) 行业创新者模式 (如图 1-3 所示)

第四方物流为多个行业的客户开发和提供供应链解决方案, 以整合整个供应链的职能为重点, 第四方物流将第三方物流加以集成, 向上下游的客户提提供解决方案。在这里, 第四方物流的责任非常重要, 因为它是上游第三方物流的集群和下游客户集群的纽带。行业解决方案会给整个行业带来最大的利益。第四方物流会通过卓越的运作策略、技术和供应链运作实施来提高整个行业的效率。如: 在英国, 埃森哲公司和泰晤士水务有限公司的一个子公司——Connect 2020 进行了第四方物流的合作。

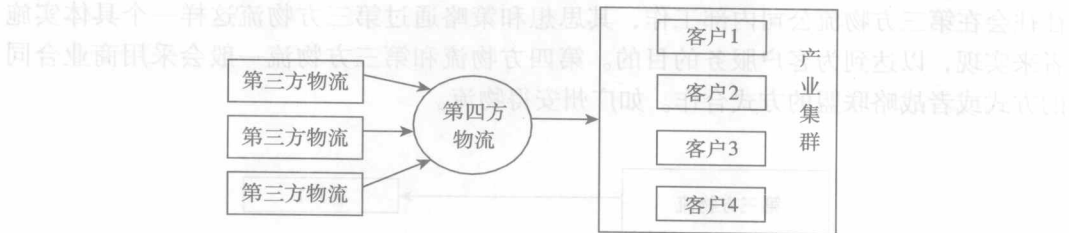


图 1-3 第四方物流的行业创新者模式

因此, 第四方物流无论采取哪一种模式, 都突破了单纯发展第三方物流的局限性, 能做到真正的低成本、高效率、实时运作, 实现最大范围的资源整合。

三、第四方物流的竞争优势

(一) 第四方物流通过低成本运作, 实现对整个供应链的资源整合

通过第四方物流, 一方面, 企业可以减少物流资本投入、降低资金占用。另一方面, 第四方物流通过其卓越的供应链管理和运作能力可以为供应链上的所有企业降低仓储成本和库存管理成本。第四方物流的核心竞争力在于对整个供应链及物流系统进行整合规划的能力, 这也正是降低客户企业物流成本的根本所在。第四方物流作为有领导力量的物流服务提供商, 可以通过其影响整个供应链的能力, 整合每个领域的“行业最佳”, 把第三方物流服务商、管理咨询服务商、信息技术服务商和电子商务服务商等资源进行整合, 为客户企业提供个性化、多样化的供应链解决方案。



（二）第四方物流能提升客户企业的核心竞争力，改善企业形象

核心竞争力是企业市场竞争中保持持续竞争优势的源泉。采用第四方物流，企业可以专注于核心业务，将物流等非主营业务进行“业务外包”，从而极大地提升企业核心竞争力。由于第四方物流不是客户企业的竞争对手，而是利益共享关系，是战略合作伙伴，因而，企业可以利用第四方物流的供应链物流管理运作能力和专业化高素质的物流人才制订出以顾客为导向、快捷、高质量、低成本的物流服务方案，改善物流服务质量，从而极大地提升企业形象。

（三）第四方物流有助于大幅度降低社会物流费用

从局部来看，第三方物流是高效率的，但从地区和国家整体来说，第三方物流企业各自为政，不能最优整合社会资源，造成社会资源的大量浪费。而第四方物流发展满足整个社会物流系统的要求，最大程度地整合社会资源，减少物流时间，节约资源，提高物流效率，也减少了环境污染。另一方面，第四方物流的发展有助于促进现有的交通工具、交通道路设施、仓储设备、电信设施等物流存量资源整合，避免重复建设，提高社会物流设施的整体利用价值。

第三节 国内外知名第四方物流企业

一、国内外知名第四方物流案例

（一）欧美案例

在美国，Ryder Integrated Logistics 与信息技术巨头 IBM 和第四方物流的发明者埃森哲公司结为战略联盟，使得 Ryder 拥有了技术和供应链管理方面的特长，而如果没有“第四方物流”的加盟，这些特长要花掉 Ryder 公司自身几十年的时间才能够积聚起来。

在欧洲，埃森哲公司和菲亚特公司的子公司 New Holland 成立了一个合资企业 New Holland Logistics S. P. A.，专门经营零配件物流。该公司由 New Holland 拥有 80% 的股份，埃森哲占 20% 的股份。New Holland 为合资企业投入了 6 个国家的仓库、775 个雇员、资本投资和运作管理能力，埃森哲方面投入了管理人员、信息技术、运作管理和流程再造的专长。零配件管理运作业务涵盖了计划、采购、库存、分销、运输和客户支持。在过去 7 年的总投资回报有 6700 万美元。大约 65% 的节省来自运作成本降低，20% 来自库存管理，其他 15% 来自运费节省。同时，New Holland Logistics 实现了大于 90% 的订单完成准确率。

在英国，埃森哲公司和泰晤士水务有限公司的一个子公司——Connect 2020，也进行了第四方物流的合作。泰晤士水务是英国最大的供水公司，营业额超过 20 亿美元。Connect 2020 旨在为供水行业提供物流和采购服务。Connect 2020 把它所有的服务外包给 ACTV，一家由埃森哲管理和运作的公司。ACTV 年营业额为 1500 万美元，主要业务包括采购、订单管理、库存管理和分销管理。目前的运作成果包括：供应链总成本降低 10%，库存水平降低 40%，未完成订单减少 70%。