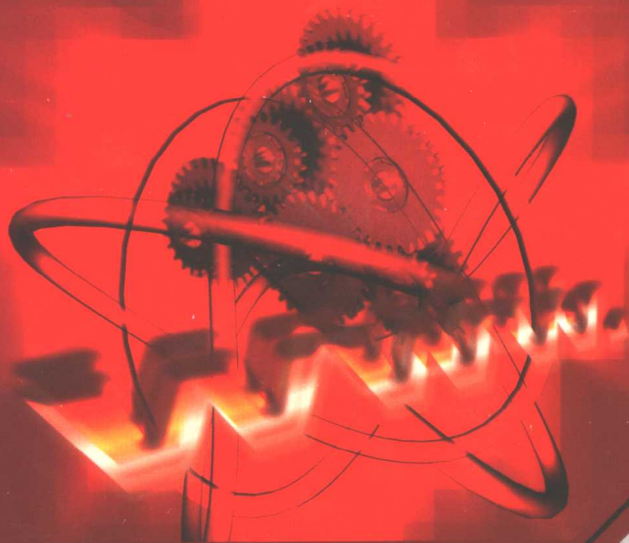




张亦弛 编著



# 物流企业核心竞争能力

WULIU QIYE HEXIN JINGZHENG NENGLI

中国物资出版社

# 物流企业核心竞争能力

张亦弛 编著

中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

物流企业核心竞争能力/张亦弛编著. —北京: 中国物资出版社,  
2004.1

ISBN 7-5047-2106-9

I. 物… II. 张… III. 物资企业—企业管理 IV. F253

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 112576 号

责任编辑 沈兴龙 孙聪宝

责任印制 沈兴龙

责任校对 李晓春

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

保定市印刷厂印刷

开本: 850×1168mm 1/32 印张: 7.125 字数: 182 千字

2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月第 1 次印刷

书号: ISBN 7-5047-2106-9/F·0792

印数: 0001—4000 册

定价: 15.00 元

(图书出现印装质量问题, 本社负责调换)

## 前 言

在物流国际化趋势的加速发展，尤其是我国加入 WTO 后，物流业面对日趋尖端竞争的背景下，如何识别并培育物流企业的核心竞争能力自然成为人们普遍关心、并急需深入研究的课题。《物流企业的核心竞争能力》一书，在对物流企业核心竞争能力进行剖析的基础上，对我国物流企业的竞争环境、物流企业竞争能力的评价指标与系统评价方法、物流企业核心竞争能力的分析模型及其支持环境以及提高我国物流企业核心竞争能力的对策等方面进行了深入系统的探讨。本书对于物流管理专业的大专院校和相关从业人员学习有一定的参考价值。

本书由张亦弛编著，参加本书撰写的人员有：张亦弛、孙丹、陈梅君。

编 者

# 目 录

导论 .....	( 1 )
第一章 竞争与物流企业核心竞争能力 .....	(11)
第一节 竞争 .....	(11)
第二节 物流企业的核心竞争能力 .....	(15)
第二章 物流企业的发展及特征 .....	(19)
第一节 物流管理及其发展阶段 .....	(19)
第二节 我国物流企业的发展 .....	(29)
第三节 现代物流企业的发展趋势 .....	(33)
第三章 物流企业的竞争环境 .....	(43)
第一节 加入 WTO 对我国物流企业竞争环境的影响 .....	(43)
第二节 物流国际化趋势对我国物流企业竞争环境的 影响 .....	(55)
第三节 新经济热点与物流市场竞争环境对物流企业 的影响 .....	(61)
第四章 物流企业竞争能力评价指标与系统评价方法 .....	(71)
第一节 物流企业竞争能力的评价指标 .....	(71)
第二节 物流企业竞争能力综合评价方法 .....	(90)
第三节 物流服务竞争能力及计算方法 .....	(101)
第四节 物流企业竞争能力评价的有效性 .....	(104)

<b>第五章 物流企业核心竞争能力分析模型与综合分析</b> ·····	(108)
第一节 物流企业核心竞争能力的识别·····	(108)
第二节 物流企业核心竞争能力分析模型·····	(114)
第三节 物流企业核心竞争能力的培育·····	(121)
第四节 物流企业核心竞争能力的综合分析·····	(124)
<b>第六章 物流企业核心竞争能力的支持环境</b> ·····	(130)
第一节 物流企业核心竞争能力的保障：供应链管理·····	(130)
第二节 物流企业核心竞争能力的政策法规环境·····	(146)
<b>第七章 提高我国物流企业核心竞争能力的对策</b> ·····	(163)
第一节 提高我国物流企业核心竞争能力的诸因素 分析·····	(163)
第二节 加强客户关系管理，增强企业核心竞争力·····	(172)
第三节 提高我国物流企业核心竞争能力的对策·····	(175)
<b>第八章 中国物资储运总公司提高核心竞争能力的实证         分析</b> ·····	(191)
第一节 优化自身经营结构来提升企业核心竞争力·····	(191)
第二节 挖掘自身资源优势来提高企业核心竞争力·····	(199)
第三节 构筑自身经营特色来整合企业核心竞争力·····	(202)
第四节 完善物流服务功能来增强企业核心竞争力·····	(207)
第五节 中国物资储运总公司提高核心竞争能力的 启示·····	(215)
<b>参考文献</b> ·····	(219)

# 导 论

自从人类社会有了稳定的社会经济活动以后，就有竞争相伴随。马克思在《资本论》第二卷“机器与大工业”一章中就已经明确指出：“劳动资料一作为机器出现，立刻就成了工人本身的竞争者。通过机器进行的资本的自行增殖，同生存条件被机器破坏的工人的人数成正比。”可见，在人类的生存和发展中客观地存在着竞争，而且竞争又影响着经济主体的生死存亡。因此，可以说人类的社会经济活动是在竞争中存活和发展的。因而，人们也越来越重视竞争，认真地研究竞争也就自然成为制定现代经济发展战略的重要的有机组成部分和关键基础。只有认真地研究竞争，研究竞争对手各方面的力量状况，才能准确地认知自己在竞争中的位置，制定出科学合理的竞争对策，进而促进竞争环境的形成和完善。

我国加入世界贸易组织（WTO）以后，竞争形势更加严峻。国家经济贸易委员会主任李荣融在谈到我国加入 WTO 的机遇和挑战时，提出要加大国企改革力度，形成一批有竞争力的企业集团，要继续坚持以建立现代企业制度为主的国企改革目标，使企业真正成为市场竞争的主体。对于在我国刚刚兴起的现代物流企业来讲，面对的是世界发达国家老牌物流企业，它们倚仗着有先进的物流装备与设施，有着丰富的物流企业管理经营经验，正瞄准着中国这一庞大的物流市场而跃跃欲试。在这种形式下，为了生存和发展，就必须对我国物流企业核心竞争能力进行深入地研究。

## 一、物流企业核心竞争能力研究的意义

经济的全球化和科学技术的日新月异，是当代世界经济发展的

基本趋势和特点。现代物流企业的发展既是经济全球化的产物，又是推动经济全球化的重要因素，现代物流业在国民经济中地位日益突出，是全球信息化速度最快的产业部门之一，已成为发达国家经济的重要组成部分。1993年，美国、加拿大两国物流业产值为7110亿美元，2001年则增加到9000亿美元。发达国家的经验表明，现代物流的发展在国民经济中具有十分重要的地位和作用。在我国，尤其是加入WTO后，现代物流业的发展必然面临全面竞争的客观环境，因此，制定出符合中国国情的物流企业竞争战略，切实增强物流企业的核心竞争能力，对于加快我国物流业发展，推动我国的经济建设、促进产业结构的合理化和提高中国物流企业在国际市场上的竞争能力都具有十分重要的现实意义。具体体现在以下几方面：

(一) 有利于提高我国物流企业的国际竞争能力

1. 促进物流企业提高经济效益

先进国家的物流企业大致经历了三个目标阶段，一是降低成本，二是提高服务水平和扩大市场份额，三是全面提升企业的核心竞争能力。相比之下，我国的物流企业还很落后。目前，我国仍有很多物流企业存在着“大而全”、“小而全”的现象，致使企业的经济效益低下，关键业务也没能发挥出优势。发展现代物流企业，应该与建立现代企业制度同步进行，使之走向产业化、社会化，通过扩大社会分工来提高生产效率。只有这样，才能彻底改变过去“大而全”、“小而全”现象，通过专业化、社会化分工，降低企业的管理费用，减少运输成本，降低存货资金占用，提高企业的生产效率和经济效益，提高服务水平与核心竞争力。

对于传统的运输、仓储等服务型企业来说，引进物流管理技术有着更为重要的意义，因为这些企业在我国加入WTO的新形势下都面临着生存危机。通过发展现代物流，实现这些企业的全面升级，进而发展成为现代化的物流企业，可以有效地提高企业的生存



能力和市场竞争力。

## 2. 有利于培育有国际竞争力的物流企业集团

在中美达成的中国加入 WTO 的协议中,我国政府关于开放道路运输市场的承诺是:道路货物运输目前只能合资,入世一年后,允许外商控股;入世三年后,将允许外商独资。仓储服务的开放时间表与此大致相同。有关资料显示,日本的通运、伊腾忠、日新、住友、澳大利亚的 TNT 和英国的英之杰等公司均已在上海、北京、广州、武汉等大中城市建立物流机构和货运网络。1997 年和 1998 年我国先后批准了丹麦马士基、美国总统班轮 (APL) 等 4 家外国航运企业在我国设立独资集运服务公司,进行物流服务试点。这些企业通晓规范的物流运作,且大多与大型跨国公司有传统的业务联系,它们凭借其丰富的经验、优质的服务和一流的管理同国内传统的运输、仓储业或处于刚刚起步阶段的物流企业展开竞争。

但是,目前我国大部分物流企业还比较弱小,只停留在传统的物流服务项目上,信息化、现代化水平还较低。现代物流系统形成的标志就是摆脱了单纯的、相互独立的、低层次的传统服务,扩展到以现代科技、管理和信息技术及网络为支撑的综合物流服务,并逐步发展成为以物流企业为主体、以第三方物流服务为主要形式、由物流和信息流相结合的、涉及运输、加工、流通和消费全过程信息化的现代物流系统。由此可见,现代物流企业的发展将对我国第三产业的振兴有很大的推动作用。如果不能尽快培育、壮大我国现代物流企业,并有效提高其竞争能力,则面对入世后服务贸易领域的进一步开放,国外成熟的物流企业大举进入,将给我国的现代物流企业带来巨大冲击。反之,如果能清楚地看到我国在物流基础设施、物流企业竞争力等方面存在的差距,充分发掘已经具有的各种潜力,进一步转变观念、提高认识,利用加入 WTO 以及西部开发所带来的种种机遇,尽快提高物流企业的竞争能力,则现代物流业

在 21 世纪上半叶可望成为我国一个新的经济增长点。

(二) 有利于我国产业结构调整的不断深入

### 1. 有效促进信息产业的发展

信息产业是物流企业发展的重要基础之一。现代物流借助于条码技术、数据库的建立和现代信息技术的应用,在运输网络合理化和销售网络系统化的基础上,实现整个物流系统管理的电子化,进入以网络技术和电子商务为代表的信息化时代。同时,随着现代物流全球化、信息化、一体化趋势的加强,形成了物流企业与信息产业相互依存、相互促进的发展局面。现代物流企业对互联网、EDI 和电子商务产生了巨大的需求,为这些行业的发展提供了经济动力,加速了这些行业的基础设施建设,成为城市信息化的重大应用领域。

物流企业竞争能力的提高有利于发展电子商务,提高国民经济和社会信息化水平。电子商务是当代贸易发展的最新趋势,现代物流配送是与电子商务相配套的重要服务领域,物流企业的现代化是电子商务进一步发展的基础。实行专业化、社会化的物流配送,需要大量运用信息网络技术;对物资的储存、配送和信息处理等进行现代化管理,也将促进信息产业的发展。以天津市为例,其陶瓷批发市场建成后新增固定电话 400 多部,手机 400 多部,电信部门每年约可增加收入 1000 多万元人民币;再如摩托罗拉公司委托中外运华北空运天津公司的以运输为主的物流服务,已连续合作了 7 年之久,其服务要求之一就是摩托罗拉公司与中外运业务人员、天津机场、北京机场两个办事处及双方有关负责人保证 24 小时通讯畅通。天津海关近期正在着手 EDI 电子数据报关工程,这将极大改善通关服务水平,有利于促进物流企业竞争能力的提高;同时,现代物流的发展,要求 EDI 系统推广普及,又会拉动信息业的发展,它们是互相促进的。

### 2. 对商业有巨大的推动作用

物流配送的出现是市场经济发展到一定阶段的重要标志。物流配送是流通领域的新型营销方式发展的需要，它对改变传统零售业态、促进社会消费品零售额增长等具有重要的意义。发展商业物流配送对于提高商业系统竞争力具有积极的作用。首先，发展商业配送提高了商业网点的经营质量。传统零售网点的经营定位、经营品种及经营理念、方式，已经不适应市场经济发展及人民群众的消费需求。改变传统营销方式，就要从经营结构和经营形式入手。商业连锁经营形式的出现，特别是各类超市、专卖店、专业店、便利店的出现，从根本上促进了零售业经营方式的升级换代，引导了消费，形成新的消费理念；其次，物流配送中心的建立可以有效推动连锁经营。没有物流配送中心的支撑，就形不成连锁经营体系；最后，物流配送体系的形成，变革了批发业、仓储业的传统经营方式。商业批发企业总经销、总代理等新的营销方式形成，使商品的流转环节发生变化，由过去简单的货物进、销、存转向市场分析、合理运输路径、合理库存水平、计算机管理系统、完善的区域经营网络转换，使商品流转更加科学。仓储业由原来纯仓库储存向管理系统电子化，分拣、加工、分装等智能化转变，提高了仓储设施功能，以适应物流配送发展的需要。

此外，商业物流配送的发展，不仅改变了商业经营结构，同时也提高了商业经营水平，特别是在与国际接轨上向前迈出了坚实一步。现代物流企业的充分发展，将使我国市场环境进一步与国际接轨，外商面对的将不是一个封闭、落后的市场。现在，中国已经加入 WTO，将会有更多的国际商业集团进入我国，参与市场竞争。发展商业物流还可以提高我国商业总体实力，为迎接市场的国际化竞争作好准备。

### 3. 为农业的发展创造了有利的外部环境

社会分工日益加强是社会化大生产的一大特征，社会经济越发展，专业化水平越高，就越需要市场提供各种服务来适应这种发

展。物流企业专业化的发展以及其核心竞争能力的提高,可以促进农业社会服务体系的建立与完善,从而改变农业生产资料和农副产品的传统储运和销售方式,提高农产品的市场竞争力。例如农业机械供应公司、化肥供应部门、农药供应公司、种子供应部门的农业生产资料的配送以及农产品的配送,通过为农业生产进行全方位的服务,满足了农业大规模发展的需求。同时,物流企业的发展还可以为农业提供相应的信息服务,如市场需求预测、进出口量、生产资料供求状况、替代产品供应量及价格、国际市场价格走势等信息来引导农业的合理生产。因此,现代物流企业通过为农业提供产前、产中、产后服务,扩大农业的科技含量来提高农业的经济效益。同时,现代物流技术的发展和运用,扩大了农产品的销售半径,提高了农产品的商品化水平。

## 二、国内外企业核心竞争能力研究的现状

对于企业核心竞争能力的理论研究最早始于 20 世纪 90 年代初。企业核心竞争力(The Core Competence of the Corporation)的概念由两位美国战略管理学家帕拉哈德和哈默 1990 年在《哈佛商业评论》上提出来。这两位美国学者认为,所谓核心竞争力是指企业内部经过整合了的知识和技能。尤其是协调各方面资源的知识和技能。企业核心竞争力应具有三个特征:第一,有明显的竞争优势;第二,具有扩展应用的潜力;第三,竞争对手难以模仿。相对于传统的“结构—行为—绩效”分析框架,企业核心竞争力理论不拘于形式和外在的东西,它更多地从企业内在发展的观点去分析企业和市场。企业是否具备核心竞争力被认为是影响企业长期竞争优势的关键因素。企业要想在越来越激烈的市场上获得超额的利润,就必须尽快培育出影响顾客价值的核心竞争能力。

西方学者鲍·埃里克森和杰斯帕·米克尔森的最新研究从较为色面的企业范围和更广泛角度来考察核心能力的组合原因。他们认

为，核心能力是企业组织资本和社会资本的集合。组织资本是指组织对所承担任务的协调能力的资产；而社会资本正如克里曼所述，“其功能是指作为资源提供给行为人来获取收益的那部分社会结构的价值，它通过行为人与人之间相互关系的变化而产生，像其他资本一样，社会资本具有生产性。”组织资本反映了协调和组织生产的技术方面，社会资本则显示出社会环境的重要性。前者可以在组织结构中得以体现，后者可以反映出企业文化，并被看作是特定组织结构水平上的产物，二者互为补充，暗含了企业应在特定情形下寻求提高组织活动的效率。

美国哈佛学院著名战略学家迈克尔·波特提出的“价值链分析法”，把企业内外价值增加的活动分为基本活动和辅助活动。基本活动涉及企业生产、营销、来料储运、成品储运、售后服务；辅助活动涉及人事、财务、计划、研究与开发、组织制度等。基本活动和辅助活动构成了企业的价值链。不同的企业参与的价值活动中，并不是每个环节都创造价值，实际上只有某些特定的价值活动才真正创造价值，这些真正创造价值的经营活动，就是价值链上的“战略环节”。运用价值链的分析方法来确定核心竞争力，就是要求企业密切关注组织的资源状态，要求企业特别关注和培养在价值链的关键环节上获得重要的核心能力，以形成和巩固企业在行业内的竞争优势。

中国近两年开始引入核心竞争力的概念，便很快为理论界和企业界所重视并接受。但如何培育核心竞争力则没有固定模式。有些观点认为，核心竞争力的核心在于创新，创新是培育核心竞争力的根本途径；还有一些观点认为发展稳定的客户关系是企业培育核心竞争能力的关键，稳定的客户关系有助于企业在本行业中建立起自身的优势。另外，有的学者认为，企业竞争力的形成依赖于企业所拥有的诸多能力，可以包括市场界面能力、基础设施能力和多种技术能力等；也有的认为企业核心能力一般可以概括为企业技术能力

和制度能力两大方面；还有的认为，企业核心能力的构成是核心技术、组织管理知识和市场知识三大要素。

目前，国内外关于企业核心竞争能力的各种观点已经相对比较丰富，但针对物流企业核心竞争能力的研究并不多见，与其相对应的理论体系还很不完善，存在着很多值得深入研究的问题。由于没有成熟的经验和理论成果可资借鉴，更说明进行这方面的理论研究已经迫在眉睫，作者力图通过本文的研究，使其研究成果真正对政府和企业决策起到有价值的参考作用。

### 三、本书研究框架与方法

目前，国内外关于企业核心竞争能力的各种不同观点已经相对比较丰富，但针对物流企业核心竞争能力的研究并不多见，与其相对应的理论体系还很不完善，存在着很多值得深入研究的问题。

#### （一）本书的研究框架

本书共分为四部分：第一部分是问题的提出，即对物流企业核心竞争力的相关文献进行研究，并且对竞争的概念、性质以及企业竞争与物流企业竞争的特性作出综合分析。这部分包括导论和第一章。

第二部分主要是对我国物流企业的发展和市场竞争环境进行分析。包括第二章和第三章的内容。第二章在对我国物流发展阶段分析的基础上，从纵向分析我国物流企业的产生、成长过程以及发展现状；又从横向对比分析与国外物流企业的差异，而后指出现代物流企业的发展趋势。第三章主要分析了我国物流企业所处的市场环境对其自身经营产生的影响，并对我国物流市场的需求环境作进一步的深入分析。

第三部分是本文的核心内容，提出物流企业核心竞争能力的指标体系以及分析模型。具体包括第四、五、六章。第四章分析了物流企业竞争能力的指标体系以及系统评价方法，包括物流企业竞争

能力评价体系的设计原则、物流企业竞争能力指标体系的理论框架、物流企业竞争能力评价的实践指标、物流企业竞争能力指标的核算办法以及评价的有效性等问题等；第五章分析了物流企业核心竞争能力的特征，在此基础上，介绍如何识别物流企业核心竞争能力，并为物流企业核心竞争能力建立分析模型以及介绍如何有效管理物流企业的核心竞争能力；第六章分析了整体供应链的效率对物流企业自身经营的影响以及两者之间的相互关系，并论述了物流企业在整体供应链中所处的位置和所起的作用，最后提出整体供应链绩效的评价方法。

第七章为第四部分，在对物流企业核心竞争能力进行综合分析的基础上，提出当前我国物流企业增强核心竞争能力的战略方向和具体策略；对相关的物流政策法规作出综合分析并提出增强我国物流企业核心竞争能力的政策建议。最后，通过对中国物资储运总公司经营实践的全面考察和系统分析，印证物流企业核心竞争能力运作模式在企业战略实践中运用的有效性。

## （二）本书的研究方法

由于物流涉及的面很广，采用单一的研究方法，不能满足研究的需要，因此，本书拟采取下列研究方法：

### 1. 规范分析法

根据研究的需要，本书把一定的价值判断作为出发点和落脚点，提出所研究的事物“应该是什么样”、“不应该是什么样”，对选择有关条件下事物发展的结果作出“好或坏”的判断，并回答为什么要做出这种选择，而不是做出另外一种选择的理由。循着这种研究路径，对确定提高物流企业核心竞争能力的政策取向、提出政策建议都有着重要的实践指导意义。

### 2. 比较分析法

所谓比较分析法，是指将两个或两个以上的同类或相近的事物，按同一法则进行对比研究，寻找它们的共同点和差异点，并根

据同一法则进行对比分析的结果来推测未知事物具有同样或近似的性质和特征。本书在研究提高我国物流企业核心竞争能力问题时，就是通过比较国内外一些核心竞争能力较强的物流企业所采用的先进做法，从而找出提高我国物流企业核心竞争能力的有效途径。

### 3. 实证分析与理论分析相结合

本书在通过对国内外物流企业成功与失败经验分析的基础上，提出研究物流企业核心竞争能力的必要性，即从实证的角度提出为什么要进行研究。同时，在实证分析的基础上也通过充分的理论评述，给出该项研究的重要意义，提出物流企业核心竞争能力培育和增强的基本理论和基本思路。

### 4. 研究的系统性和重点性相结合

对于任何问题的研究必须要限定一个研究的体系，强调对问题研究的全面性和完整性。而在对问题进行分析时，又要避免面面俱到，要突出重点。本书在研究时注重二者的结合，因为物流企业核心竞争能力受到诸多方面因素的影响，如果将全部的问题都归入到这个框架中来显然是不现实的。因此，本书只对其中的部分核心问题进行重点研究。



# 第一章 竞争与物流企业 核心竞争能力

## 第一节 竞争

在当代社会，竞争遍布世界的各个角落，国与国之间的争斗，不仅有军事斗争，经济竞争也日益激烈。因此，认识竞争规律，掌握竞争策略，正确地投入竞争，已经成为人们普遍关注的问题。

### 一、竞争的含义与性质

竞争，从广义上说，是人们图强好胜的外延。是人与人之间争优劣、比高下的角逐和较量。这种广义的竞争广泛地存在于经济、政治、思想、文化、艺术、体育等各个领域，而且贯穿于整个人类社会历史。通常情况下所说的竞争，一般是指经济领域的狭义的竞争。这种竞争是与市场经济相联系的。无论是广义竞争还是狭义竞争，其机制都在于“优胜劣汰”。竞争是实力的较量，强者生存、发展壮大；弱者被淘汰，物竞天择。这是竞争的本质和普遍规律。

人类社会各个领域虽然都存在着竞争，但经济竞争始终是竞争的主线。任何领域的竞争，其最终的目的，大多可以归结为经济竞争，或与经济竞争有关。作为经济范畴的竞争，即市场竞争，通常是指在市场经济条件下，经济行为主体为了维护和实现自身的经济利益，采取各种自我保护和扩张行为的概括和抽象。具体地说，竞争也可以理解为在市场组织方面的相互独立的市场生产者，为了获得有利的产销条件或投资领域而互相争夺、各竞其能的过程。竞争是市场经济中必然存在的现象，也是市场机制有效运转的先决条