

物流职业能力培养系列教材
国家示范性高等职业院校推荐教材

WULIU ZUZHI YU
YEWU CHUANGXIN

物流组织与业务创新

马 骏 王 荣◎主编

中国物资出版社

物流职业能力培养系列教材——国家示范性高等职业院校推荐教材
ISBN 978-7-5047-3232-2

丛书顾问委员会

物流组织与业务创新

马骏 王荣 主编

主任：马骏

副主任：王荣

编委：严霄慧 马洁 续秀梅 张彤 白光利

刘亮 古今昌 田蔚 秦津娜 靳洁

张震 陈玉庚 贾国震 王蔚鹏 王彬

梁佳

地址：北京市西城区月坛北街22号
电话：(010) 68283240 邮政编码：100834

中国物资出版社

中国物资出版社印刷厂印刷

开本：787mm×1092mm 1/16 印张：11.25 字数：287千字

2010

号

2010年10月

书号：ISBN

中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

物流组织与业务创新/马骏, 王荣主编. —北京: 中国物资出版社, 2010. 10 业那流那

物流职业能力培养系列教材: 国家示范性高等职业院校推荐教材

ISBN 978-7-5047-3535-5

I. ①物… II. ①马…②王… III. ①物流—物资管理—高等学校: 技术学校—教材
IV. ①F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 158412 号

策划编辑 马 军

责任编辑 王佳蕾

责任印制 方朋远

责任校对 孙会香 梁 凡

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: 11.25 字数: 267 千字

2010 年 10 月第 1 版 2010 年 10 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978-7-5047-3535-5/F·1408

印数: 0001—3000 册

定价: 23.00 元

(图书出现印装质量问题, 本社负责调换)

丛书顾问委员会

张文杰 陈 东 徐秀艺 刘鹏飞
何 红 梁丽芬 杨燕宁 王 戈

丛书编写委员会

主 任：马 骏

副主任：王 荣

编 委：严霄蕙 马 洁 续秀梅 张 彤 白光利

刘 亮 古今昌 田 蔚 秦津娜 靳 洁

张 震 陈玉庚 贾国震 王蔚鹏 王 彬

梁 佳 姜 平

总 序

近年来,高等职业教育在工学结合人才培养模式和课程建设的改革方面取得了巨大成就。随着教学改革的深入,教材建设和改革的任务更加迫切。高等职业教育的教材同样不能是“发面馒头”或“压缩饼干”,要通过创新,建设适应高等职业教育教学规律的教材。教材与课程紧密相关,教材是课程的物化。高等职业教育课程特点为:在教学目标方面,培养职业道德素质和综合职业能力;在教学内容方面,选取与区域经济密切相关的工作任务作为教学内容的载体;在教学方法方面,采用以学生为中心、教学做一体的行动导向教学法。因此,高等职业教育的教材,同样要体现这些特征。

北京电子科技职业学院以服务首都经济发展为目标,培养高素质技能型专门人才为己任。通过国家示范性高等职业院校建设,各方面取得了巨大成就。系统性的教学改革和专业建设是其特色之一。物流管理专业的教材编写工作,是在对专业课程体系综合、系统的改革基础上进行的。目前已经完成若干课程系列教材的编写工作。本套系列教材具有以下特色:

(1) 通过校企合作、工学结合的方式开展教材编写工作。在教材编写过程中,调研了典型企业,选取企业的典型案例。召开了企业专家研讨会,教师与企业专家共同研究编写方案。企业专家亲自参与教材的编写工作和审稿工作,保证了教材内容符合企业对人才的需要。

(2) 内容和形式有所创新,反映了近年来高等职业教育改革的成就。教材打破了学科体系讲授式的编写方法,以项目、案例作为载体贯穿教材。通过项目、案例的教学活动,不仅使学生能够直观了解企业的物流活动,更有助于学生通过具体的工作流程和工作任务,将实践体会抽象概括为普适性理论知识,再用于指导新的实践工作。培养学生举一反三、触类旁通的能力。

项目、案例的前后安排逻辑性强,按照由简单到复杂、由单一到综合的递进关系编排。符合认知规律和职业能力的培养规律,有助于学生循序渐进地学习。

在每个项目、案例前后，配以引导性说明和知识讲解，便于在实践性知识学习后的理论知识学习，体现了理论、实践一体的思想。

(3) 突出服务区域经济。教材选取的项目、案例具有很强的首都经济特点。例如，选取 IT 企业的物流项目，是具有北京经济特色的物流项目——易通公司的物流项目。该企业本身就是北京的企业。选取这样的内容，不仅有利于在教学过程中安排到相关企业开展实践性教学活动，也有助于学生在就业后能很快地熟悉并掌握业务，实现学习与工作的有机结合。

(4) 编写不同用途的教材。传统的教材一般都是学生、教师共用一本教科书，教师授课需要自己找资料。这套教材，除了学生用书外，还有教师用书。因此不仅极大地方便了教师授课的需要，同时还能够起到资源共享的作用，为教师授课提供了便利。

尽管我国高等职业教育改革取得了很大成就，但仍有许多需要改进之处，教材建设也不例外。伴随着不断的实践，本套教材也需要科学发展，日臻完善。

北京电子科技职业学院物流管理专业的马骏老师，在编写过程中做了大量组织协调工作，特别是联络了一批企业专家参与，并且马骏老师和我经常一起讨论德国物流职业教育的问题，尝试借鉴国外的经验。本套教材的完成，是马骏等老师和企业专家共同努力的成果。

希望参与工作的老师和专家再接再厉，不断修订完善，为我国物流职业教育的发展作出更大的贡献。

陈 东

2010 年 7 月

前言

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，就是因为我们的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。

本教材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资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。

本书还得到了中国物资出版社的大力支持，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中心感谢。

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

第一章 绪论 第二章 物流概述 第三章 物流系统 第四章 物流成本 第五章 物流设备 第六章 物流信息 第七章 物流管理 第八章 物流案例 第九章 物流发展 第十章 物流展望

目 录

第一章 物流与物流组织	(1)
第一节 中国物流企业形态的演变	(5)
第二节 学习物流组织形态的意义	(8)
第二章 企业物流的自营与外包	(10)
第一节 企业物流运营模式的形成与发展	(15)
第二节 一般性业务流程	(24)
第三节 组织模式及特点	(26)
第四节 常设岗位及职业发展	(31)
第三章 仓储及配送企业	(34)
第一节 仓储及区域配送运营模式的形成与发展	(37)
第二节 一般性业务流程	(39)
第三节 组织模式及特点	(41)
第四节 常设岗位及职业发展	(44)
第四章 货物运输企业	(47)
第一节 货运企业运营模式的分类	(50)
第二节 组织模式及特点	(57)
第三节 一般性业务流程	(60)
第四节 常设岗位	(61)
第五节 常用资源特点	(62)
第五章 国内货运代理企业	(64)
第一节 货运代理企业运营模式	(68)
第二节 组织模式及特点	(78)
第三节 一般性业务流程	(79)
第四节 常设岗位及一般性要求	(82)

第六章 国际货运代理	(85)
第一节 国际货运代理业务模式的形成与发展	(88)
第二节 一般性作业流程	(92)
第三节 组织模式及特点	(94)
第四节 常设岗位与职业发展	(96)
第七章 快递物流	(100)
第一节 快递业务模式的形成与发展	(102)
第二节 一般性作业流程	(106)
第三节 组织模式及特点	(109)
第四节 常设岗位与职业发展	(111)
第八章 合同物流企业	(116)
第一节 合同物流企业运营模式	(120)
第二节 合同物流企业的组织结构类型	(126)
第三节 一般性业务流程	(128)
第四节 主要的岗位设置和岗位职责	(129)
第九章 其他物流业态	(134)
第一节 物流设备提供商	(134)
第二节 物流资质提供商	(139)
第三节 物流地产提供商	(142)
第四节 物流信息平台运营商	(146)
第五节 物流咨询服务(软件、方案、教育提供商)	(154)
第六节 物流金融	(157)
第十章 物流组织形态分类及职业发展	(164)
第一节 基于资源类别的物流业态划分	(164)
第二节 基于运营主体的物流业态划分	(166)
第三节 基于客户类别的物流业态划分	(167)
参考文献	(170)

第一章 物流与物流组织

物流被称为朝阳行业，挂名物流的企业遍地开花。2009年的十大振兴产业，物流亦名列其中。你之所以学习物流这个专业，是希望进入物流这个行业，并在其中谋求一定的职业发展。因此，你需要认识现实的物流，而不仅是理论上的物流。同时，你需要认识微观的物流企业，而不仅是大的产业。认识现实的物流企业，莫过于通过认识它的业务，流程以及组织模式。本模块是此书的开篇，将介绍中国物流企业生存和发展之路如何演变，以及我们学习物流组织与业务创新的重要意义。

【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。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。

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；温家宝总理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，以至于今年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捷的走向没落，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，“土地的利润比物流大多了”。这是一个偶然却又必然，同时充满

诱惑的发现。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,宝供炒地的传闻不胫而走。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”。

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运站、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以及多元经营的物流集团等业务组织形态。抛开其自身成败不予评价,宝供的成长历程,在很大程度上展现了物流企业随时代发展的一种演变之路。

事实上,物流行业还有很多可以借鉴和引发我们思考的成功案例。

①由传统或专业物流切入金融物流的企业,如怡亚通,飞马、中远、中储等,尤其是怡亚通,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。

②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,赢得了丰厚的利润,并以此为基础发展壮大。

③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,甚至在一定程度上可以主导新药的入市和定价。

④从事零担货运物流的远成、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年代中叶获得了大额的利润,促进了企业的快速发展。虽然等到2000年年后,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在此领域的核心地位，而一些没有确立核心地位的企业，如华宇也顺利以高价被外资收购。

⑤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，发展迅猛，二十年来，其核心业务没有任何变化，主要通过包机等方式，持续地提升其核心业务的竞争力，成为国内真正能实现网点 48 小时达到承诺的快递公司。

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）看似单一行业里，根据自己的资源和业务优势，把握住时机，找到了一个生存和快速发展的切入点，制定了与众不同的发展战略，从而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，由于后期它们没有跟上时代的发展及时应变，持续的进行战略创新的调整，或者脱离自身实际，盲目选择不切实际的、偃苗助长式的发展方向，也会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“市场进化论”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，经历了如下文所述的三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，而并不是简单的以物流冠名的企业发展来论述。

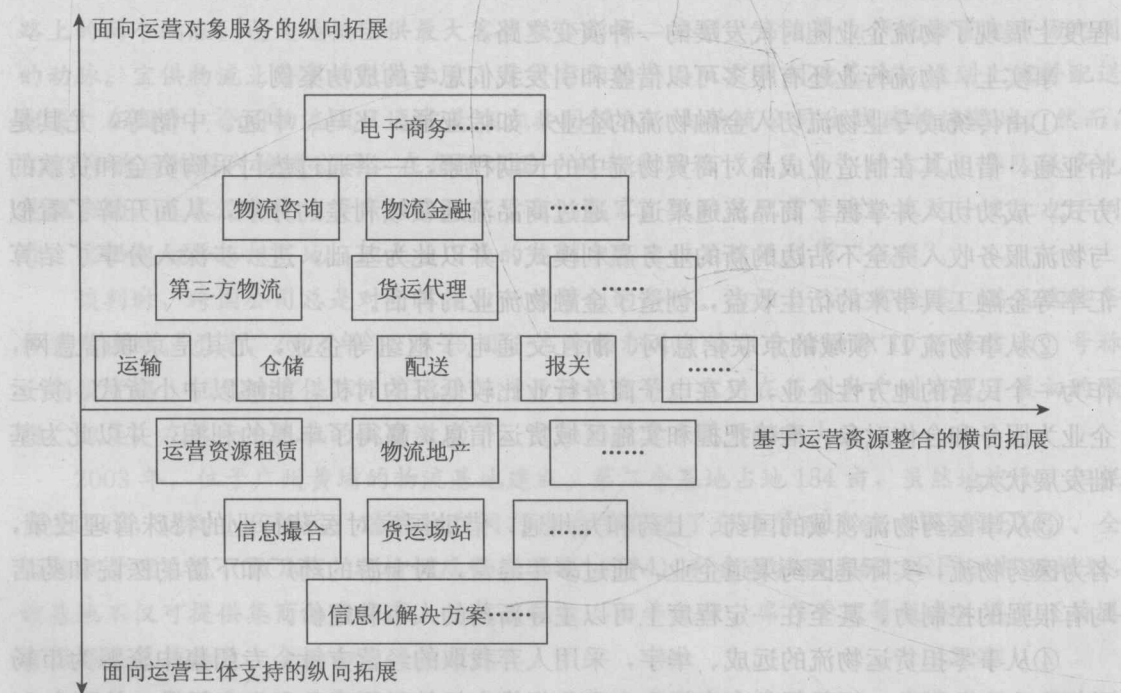


图 1-1 物流相关业态的演化

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，简单而直接地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；
- (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并作为社会运力及仓储资源的提供者和执行者。在很大程度上，此时的储运企业运作模式更接近生产型行业，而并非服务型行业。

第二阶段，针对物流基础业务企业的辅助性企业发展阶段。当世界经济向一体化发展，作为经济动脉的物流企业也在快速发展，其规模的增长速度很多时候会超过整体的经济增长速度，或者说很多时候是物流企业的发展拉动经济的发展，所谓“火车一响，黄金万两”，美国西部大开发，铁路建设带来的繁荣世纪就是一个很好的例子。在这个时候，物流企业发展过快，规模增大，行业运营资源需求大幅度提升，原有的模式不足以支持企业的进一步发展，反而进一步的阻碍行业和经济的增长。因此，整个行业进入了第一个行业分工细化的阶段，大量的辅助性企业出现，提供如运营工具租赁、短期融资、货运代理等服务，使从事储运业务的物流企业能够专注于其核心业务的运营和优化，从而提升业务运营的效能。这个时候，物流行业开始向纵向发展，它具有以下特点。

- (1) 企业多为定向的技能或资源服务型企业，开始出现智力输出和管理服务输出；
- (2) 企业的服务项目多以支持传统储运型物流企业业务为目标，其自身并不能独立存在，是物流行业以物流实体运营企业服务为目标的纵向衍生；
- (3) 企业分工细化程度提升，物流行业开始形成一个纵深有机的系统；
- (4) 企业的服务是主动提供的，多以储运性物流企业需求为目标定性设计，以提高物流企业运营效率 and 专业化，为运营目的和赢利点服务。

应该说，这个阶段，传统物流企业不再以简单的规模化为目标，而针对自身展开了第一波的社会职能分工和拓展，从而形成了一批新的物流组织形态，但这些企业从本质上来说是物流行业的基础保障性企业形式，它们或许随着社会的发展，外表形态发生这样或那