

第三方物流企业核心竞争力构建思考

文/李慧芳 侯灵健

引言

经济全球化已成为当今社会不可逆转的经济发展潮流。按照中国加入WTO时的承诺,自2004年12月始,中国的服务业包括物流全面对外开放,国外的物流巨头正加紧向我国渗透,利用技术、资金、管理、人才和全球网络的优势逐步吞噬着国内的物流市场。在这种市场态势下,中国的第三方物流企业如果想求得长期的生存和发展,并进而追求向国外市场的扩张,就必须注重打造第三方物流企业的核心竞争力。其必然的结果就是第三方物流企业无论规模大小为求得长期的生存和发展,并进而追求向国外市场的扩张,就必须注重自身核心竞争力的构建与培育。

1. 第三方物流企业核心竞争力内涵的界定

1.1 第三方物流企业的内涵

我国2001年8月1日实施的国家标准《GB/T18 354-2001物流术语》:第三方物流是由供方与需方以外的物流企业提供物流服务的业务模式。第三方物流企业就是以第三方物流为主要业务模式的物流企业。

1.2 核心竞争力内涵的界定

根据拉哈拉德和哈默尔的定义,“企业核心竞争力”是指“组织中积累性的经过整合了的知识和技能,特别是关于如何协调不同的生产技能和有机整合不同技术的知识和技能,“是能使公司为顾客带来特别利益的一种技能。”

1990年,美国学者普兰哈拉德与赫梅尔提出了最为著名的核心竞争力理论。他们认为,应该用最本质的东西来归纳企业的内涵,这种东西就是“能力(Competence)”。而一个企业之所以具备竞争优势,是因为其具有核心的竞争能力(Core Competence)。他们将核心竞争力定义为:组织中积累性学识,特别是关于如何协调不同生产技能和有机结合各种技术流派的学识。核心竞争力实际上是两种能力的组合:洞察力和预见力和业务一线的实施能力。

波士顿咨询公司的斯托克·伊文斯和舒尔曼认为,成功的企业极为注意行为方式,即生产能力的组织活动和业务流程,并把改善这些活动和流程作为首要的战略目标,企业成功的关键不仅仅在于核心流程。每个企业都必须管理一些基本业务流程,每个流程都在创造价值。

小结:从以上可以看出,核心竞争力基本组成包括基本的业务流程、知识及技能等要素的有机组合、整合,形成的在市场中具有独特优势的能力。

1.3 第三方物流企业核心竞争力的内涵

第三方物流企业的核心竞争力在总体上应表现为深入了解、准确把握和有效满足货主企业物流需求的能力。具体包括:适应于货主企业物流需求的物流服务产品(尤其是增值服务产品)的开发与设计能力;快速响应货主企业物流需求,为货主企业提供定制的专项或一体化服务的能力;基于货主企业价值最大化的物流系统规划与物流活动管理能力;帮助货主企业进行物流运营诊断并使其物流合理化的能力;物流信息系统构建及物流软件开发能力;进行物流追踪并实时提供物流市场信息及预测、决策能力等等。如果第三方物流企业能够具备上述诸项中的某一项或几项,则其在一定程度上具备了形成自身核心竞争力的基础。

2. 第三方物流企业核心竞争力的特征

一是在顾客价值创造方面,对货主企业所看重的价值——物流成本的降低、物流服务的享受、最终客户满意等方面能做出超越竞争对手的关键性的贡献;能以货主企业需求为导向,帮助货主企业降低成本、提高效率、拓展市场、争取最终用户,以利于货主企业培植与维护其核心竞争力。

二是第三方物流企业能在质量、速度、服务与成本方面形成自己的特色,并具备相对长期的、不易被竞争对手模仿的差异化优势。

三是在延展性方面,第三方物流企业能够从核心竞争力衍生出一系列的新产品和服务以满足客户的需求,不仅是当前的需求,而且包括潜在的需求。

第三方物流企业在构建和培育核心竞争力过程中,必须能够将核心竞争力与一般竞争力区分开来。

我们必须认识到,第三方物流企业的核心竞争力是建立在企业的要素积累与能力整合并强化的基础上,是对企业多项一般竞争能力的提炼与升华。第三方物流企业可以同时经营多项业务,第三方物流企业的一般竞争能力也可以表现在多个方面,如获取资源的能力、创造低成本的能力、开

拓市场的能力等。但对于某一个具体企业来说，并非每种业务和竞争能力都同等重要。第三方物流企业应结合自己的市场分析与战略定位，识别市场机会、发挥自身优势，在准确把握核心竞争力的内涵与特征的基础上，区别核心业务与非核心业务，核心能力与一般能力，并进行资源、技术与管理上的倾斜，在运营实践中进行改进与完善，从而最终提炼出能使企业保持长期竞争优势，获取稳定超额利润的，明显优于竞争对手且不易被竞争对手模仿的，能够不断提高顾客价值并能使企业获得可持续发展的竞争力。

3. 第三方物流企业核心竞争力构建

3.1 第一阶段基础层面。

3.1.1 资源层面。

资源是第三方物流企业用来为顾客提供有价值的产品或服务的生产要素。从大的方面来说，资源可以分为有形资源和无形资源两大类。有形资源是看得到、摸得着、可以数量化的东西；而无形资源则主要包括专利、商标、版权等知识产权，企业文化、企业形象等方面。

在这一层面第三方物流企业要做的事是分析第三方物流企业所拥有的有形资源和无形资源。例如：第三方物流企业现有的车辆数、员工数和企业资产等，这是有型的资源；第三方物流企业的物流信息专利技术、独特的企业文化和品牌等。但是，最重要的是从原先“大量拥有资源”的观念尽快转型成“有效控制资源”的理念。

3.1.2 技术层面。

第三方物流企业的技术能力包括信息技术、运输技术、配送技术、装卸搬运技术、自动化仓储技术、库存控制技术、包装技术等，其核心是信息技术能力。

由于我国第三方物流企业大部分由传统的仓储、运输企业转型而来，普遍存在着信息技术应用落后，无法进行有效的信息沟通，容易降低用户对第三方物流企业的信任度和满意度。要提高第三方物流企业的核心竞争力，需要通过建设完善的物流信息管理系统，来实现其核心技术能力。利用管理信息系统，加快对用户定货的反应能力，加快定单处理，缩短从定货到交货的时间，通过有效的物流配送，实现快速准确地交付货物。

3.2 第二阶段管理层面。

对第三方物流企业而言，在管理层面上实际是培养企业整合能力，整合技巧、技术等各种竞争力要素。由于核心竞争力是不同的竞争力要素经过整合后形成的有机体，我国物流企业只有通过制度管理、文化管理、创新管理与学习管理培养整合能力，沿着构建核心竞争力的方向，对获取的竞争力要素进行优化配置和整合协调，才能最终形成企业核心竞争力。

3.2.1 进行合理的服务定位。

第三方物流企业首先要对顾客需求与竞争对手进行分析，市场细分和选择目标市场，最终确定自己的服务领域。重点要给自己的发展明确一个方向，同时加大支持核心业务的技能组合的投入力度，还要整合物流企业的功能，尽可能地满足其所服务领域的不同顾客的需求，增强企业的实力和竞争力，从而推动物流企业的持续发展。

优秀的第三方物流公司都是在将自己的资源投入某个核心业务，倾心打造，成为某个行业或某种产品的物流服务专家。像UPS是快递物流专家，Ryder是货运物流专家，Fritz是货代物流专家，Burnham是电子产品和办公设备物流专家，USCO是仓储物流特别是制药业物流专家，Wallenius Wilhelmsen是捆装货物和汽车物流专家，CON-WAY是专为中小型企业提供供应链整合的专家。未来物流市场的竞争，更多要求第三方物流企业能够向市场提供专业化的服务，那些核心业务突出、优势明显的第三方物流企业将会赢得更多的机会。

3.2.2 建立良好的客户关系，保持较高的市场客户控制度。

实现顾客价值的增值是客户的物流需求，因此，第三方物流企业要实现服务模式的不断创新，来发现、挖掘潜在客户的潜在物流需求，以及不断地开发老客户的潜在物流需求。不断地修正物流解决方案，根据客户的特殊性为其提供“量身定做”的物流服务。第三方物流企业要为客户提供高水平的物流服务，必须了解客户的运行状态、客户外包物流的需求动机、客户的行业特点、合作双方当前的物流服务供需的差距、为客户提供满意的服务需要建立怎样的企业间互动协作关系和合作双方是否能够取得双赢的结果，等等。

3.2.3 提供增值服务，培育物流服务特色。

第三方物流企业不能仅靠资产、设施在市场中竞争获得优势，提供增值服务的能力，增强物流服务的专业性，已成为物流服务的新内容。物流企业提供的综合服务、套餐服务、增值服务和IT服务正迅速占据着越来越重要的角色。如何提供物流增值服务，直接关系到第三方物流企业与用户的战略联盟关系，关系到第三方物流企业的生成和发展。第三方物流企业核心竞争力的“增值服务”，其真实含义与一般意义上的增值服务（货物拼拆箱再加工等）不同，它在内容上更具有可扩展性，既包括一般意义上的增值服务，也包括更深层次的延伸服务，如开展物流解决方案和信息化服务等，这些增值服务可能成为第三方物流企业区别于其他竞争对手的特色业务。

3.2.4 物流人才的培养。

人力资源在第三方物流企业核心竞争力中具有重要的地位。因此，在具体的培育和提升中也应该加强这一方面。人才是一个企业生存发展的首要问题。现代物流是一个涉及多学科、多领域的增值服务体系，第三方物流企业必须加速培养、吸纳、造就一批高素质的经理人的队伍，以配合自己的竞争发展战略。第三方物流企业必须有明确的员工培训计划与目标，也必须有营造人才的氛围和机制。更新观念对企业的决策层、管理层尤为重要。美国企业协会的一项调查报告显示，企业的成功要念更新对于美国的企业家尚是如此重要，对中国物流业的企业家来说更是当务之急。要解决目前专业物流人才缺乏的问题，较好的办法是加强物流企业与科研院所的合作，使理论研究和实际应用相结合，加快物流专业技术人才和管理人才的培养，造就一大批熟悉物流运作规律、并有开拓精神的人才队伍。第三方物流企业在重视少数专业人才和管理人才培养的同时，还要重视所有员工的物流知识和业务培养，提高第三方物流企业的整体素质。

3.3 第三阶段是第三方物流企业核心竞争力形成阶段

在本阶段，需要建立相应指标体系来评估第三方物流企业核心竞争的程度。

综上，本文通过对第三方物流企业核心竞争力内涵的界定，对其特征进行描述，最后对构建过程进行了阐述，得出构建第三方物流核心竞争力的一般步骤（作者单位：李慧芳/浙江长征职业技术学院 侯灵健/台州市公路运输管理处）

相关链接

[第三方物流企业核心竞争力构建思考](#)
[物流企业集群的存在条件和存在价值](#)
[我国第三方物流企业发展策略研究](#)
[我国BtoC的物流配送成本问题控制策略探讨](#)
[网络经济条件下我国物流企业核心竞争力的培育](#)

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心