

# 第四方物流运作中的问题及其应对策略\*

赵广华

第四方物流作为一种先进的供应链管理模式,于20世纪90年代后期最早出现于美国(由世界著名的咨询机构,美国Anderson公司首先提出并注册。以下简称“4PL”)。然后在美、欧、日等一些国家和地区迅速发展。它以强大的资源整合能力和极富柔性的运做能力,汇集众多咨询、IT信息服务机构、3PL等合作伙伴,对供应链的资源进行整合和管理,为客户提供最优的供应链整体解决方案,从而帮助企业实现快速、持续地发展。近年来,在我国的一些经济发达地区,4PL也得到探索性地应用。随着物流社会化、专业化分工日趋加深,4PL将会有着极其广阔的发展前景。但是,创新的事物往往是不很成熟的。近年来在国内外4PL的运做实践中也出现了一些问题和风险,一定程度上制约着4PL的发展。分析这些问题和风险,提出针对性的应对策略,对于提高4PL企业的经营管理水平、加快我国物流业的发展,是十分必要的。

## (一)4PL运作中的风险及主要问题

### 1.4PL组建时遇到的阻碍和问题

(1)高进入门槛——需要极强的物流经营管理能力。4PL是一种综合供应链服务提供商,它为行业中的企业提供全面、综合的管理解决方案和运作服务,因此,进入门槛很高。美国和欧洲的经验表明,要想进入4PL领域,企业必须在某一个或几个方面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。欧美物流专家的研究表明,成为4PL的前提条件有: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;在集成供应链技术和外包能力方面处于领先地位;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;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;全球化的地域覆盖能力和支持能力;对组织变革问题的深刻理解和能力。显然,4PL不仅控制和管理特定的物流服务,而且对整个物流过程提出策划方案,并通过电子商务将这个过程集成起来,这并非大多数企业所能立刻实现的。

(2)商业信息安全风险。4PL的组织结构中大多包含了某个行业的主要大客户企业,这样可以更有效地将物流内外资源进行整合。但是,这很可能成为4PL发展的阻碍,因为大多数企业不愿意与自己的同行业竞争者或其他同类企业成立合资形式的机构,来实施物流管理和服务,担心这种形式潜伏着企业内部管理运作的机密泄露给外部,或者存在着让外部企业渗透到企业内部运作的风险。正因为如此,大多数企业宁可选择彻底的外包或内部物流来组织物流供应链服务,而不愿意选择4PL来管理它的全部业务。

4PL发展的另一个障碍存在于行业性质的差异和变迁。从一定意义上讲,4PL是行业供应链集成商,它是在结合行业已有的环境、条件和状况下,通过整合各种不同的管理资源最优化行业运作绩效。所以,4PL应当是行业经营和管理的专家,对所在行业有深刻的理解和把握的能力。但是,不同的行业性质和结构大相径庭,这就要求4PL

能根据各行业的不同提供相应的解决方案和组织管理资源,并且能够随时根据行业的变迁程度和情况,及时进行调整。所以,4PL的行业进入门槛非常高,要求既具备行业经营的丰富经验,又有较高的柔性化经营的能力。

### 2.4PL运作过程中存在的问题

(1)在众多客户中难以保证自己的独立性,发展空间受限。在4PL形成的过程中,虽然为了实现对特定客户的内外资源进行整合,而出现与委托企业合资的状况。但这并不意味着4PL是从属于委托客户企业的,4PL是处于企业内部物流与物流业务外包的中间状态,原因是为了充分发挥这两种形态的优点,同时克服相应的缺点,如果出现了组织地位的倾斜,就会使原有的优势不复存在,此时4PL会为若干家企业共同服务。在众多的客户企业中,有以资金为纽带的股权客户,也有以契约为约束的非股权客户,股权客户与4PL的利益与联系比较密切,如果稍微顾此失彼,就难以保证自己企业的独立性,那么就很难吸引其他客户企业进入,特别是在客户经营业务相同或相近的情况下更是如此。这样4PL自身发展的空间就受到了限制,这成为4PL在合资组建和运作过程中的难题。

(2)客户退出障碍——转换成本过高。委托客户加入4PL时签定了长期合作协议,尽管从理论上讲,只有确立起长期、持续的交易关系,才能保证系统、综合的供应链管理和物流服务。由于很多具体的物流运作和管理是由第三方代理提供,所以,一旦客户对部分业务产生不满,想寻求更高绩效物流服务提供商时,这种契约就将成为委托企业最大的阻碍。对于委托客户企业而言,隐藏着转换成本很高的风险。

(3)4PL的行业适用度较窄。从4PL发展前景和可能性看,4PL可能孕育的行业主要是行业集中度较低、边际利润较小、物流管理又是企业非核心业务的行业。行业集中度较小,规模效益表现得更强,边际利润较小,意味着企业的成本压力更大,竞争的紧迫性更明显,而在这种状况下靠单个企业的力量来实现成本降低是不太可能的。只有通过综合各种业务、实施全程的供应链管理,才有可能通过系统成本或交易成本的降低,最终实现企业的目标,而这些正是4PL才能发挥出来的作用。物流业务非主导性是4PL生存的前提,因为在这种情况下,委托客户才会把全部物流供应链业务交给相对独立的4PL,否则只会存在完善的企业内物流,或部分非关键业务的第三方外包,而不可能有4PL存在。

(4)业务流程的再造或重组,可能造成委托客户企业经营中的振荡或波动。在4PL为委托客户企业提供服务的过程中,有一个问题是需要高度关注的:就是由于4PL重新整合委托企业内外的管理资源和物流活动,因此,涉及到业务流程的再造或重组,这样就有可能在一段时间内造成委托客户企业物流运作的振荡或波动,而这种振荡波动的幅度越大,对4PL企业也就越不利。

## (二)应对策略

1.积极鼓励和培育3PL、物流咨询、IT机构等,为4PL

\* 本文是浙江省自然科学基金项目《第四方物流与先进制造业基地的成长》(Y604358)的研究成果之一。

## 第四方物流运作中的问题及其应对策略

### 短论

打好基础,提升其综合管理能力

4PL的组织不要求是最强组合,但一定是最适组合,即对于客户和潜在客户的要求来说是最能解决问题的就是最适合的。4PL在运营之初,实施整体供应链的整合、重建与管理时,牵扯到一系列复杂运营链条,这不仅要求4PL及其组织成员有深邃的专业技术知识、较高的融资能力和无懈可击的商业信誉,而且要求在管理机制和硬件设施等方面具有很好的综合能力,通过成功的运作赢得客户的理解和信赖。从而突破4PL的高进入门槛。

2.合理设计组织结构及运作程序,建立有效的“防火墙”,防止商业秘密泄露

4PL为多家客户服务,既要坚持资源共享,又要作好所服务客户彼此间的商业信息区隔,在这种状况下,4PL企业只有在成立的过程中,合理地设计组织结构、流程、规制形式以及协调性的企业关系体系,建立起有效的“防火墙”机制,以确保任何委托企业物流运作的机密不会泄露。例如,建立独立、完全保密的物流供应链信息系统等,才有可能为进一步发展奠定基础。在这方面如中国最早进入世界物流管理组织的成员,珠海九川物流公司做得较好,它同世界全球最大的企业管理软件供应商、美国SAP公司合作,获得了与银行、保险公司、海关、通讯公司、卫星定位系统公司、电子地图公司等全面的EDI接口,并通过SAP系统自身强大的功能和严密的网络防护措施,确保客户的信息数据和商业秘密的安全,从而与松下、菲利浦、格力电器、科龙电器等大型企业,建立了长久的服务合作关系,没有出现商业秘密的泄露现象。

3.加强培训和沟通,减少流程变革对客户的震荡损失

4PL深度介入客户内部进行流程再造和资源整合,对于那些素质较差、适应性不强的客户来说,会在一段时间内引起客户不同程度的振荡和波动,且幅度越大,对4PL越不利。这就要求4PL设计供应链解决方案时基于客户的实际情况,尽可能细致周到,另一方面要长期和客户有效沟通,在实施方案前和实施方案中加强对客户员工的教育培训,提高其素质,以求得客户方的认同和配合,尤其是涉及人员变动、组织结构及企业战略方针改变时,更应该如此,以减少或避免深度介入时引起的振荡和波动。

4.坚持多方接口特点,保持独立性,增强吸引力

现有4PL的运作情况表明,4PL独立的形象对于吸引非股东客户使用他们的服务来说是非常重要的。4PL在组建时,如果是至少两个主要的或更多的客户参加建立4PL组织,就能在“潜在非股东客户”心目中树立较为独立的形象。由于两个基本的原因,有可能获得一定的成功以及接受度。第一,从一开始就能获得规模和范围上的优势;第二,合资立即就被视为一个独立的实体。不与特定的客户组织进行联盟的做法,使得4PL对一些潜在的非股东客户来说是一项更富有吸引力的建议,并且增加了对快速建立一个极其重要的外部客户基地的期望。例如,一家由英国大型公用事业公司创办的4PL组织,把公司作为主要的客户,为公司提供采购和物流服务,然后也为行业中的其他非股东客户提供服务。将服务销售给股东客户,次举获得了成功。

在服务过程中首先对所有客户要保证一视同仁,对股权客户要按照章程和合同的约定,履行各自的权利和义务,同时使股权客户有较好地发展,对非股权客户同样也

要全力服务,以显著的变化和收益,尽力消除其潜在的“非股权客户受歧视”的心理。要尽量避免组织地位倾斜,保证自己的独立性,从而吸引更多非股权客户的进入。

5.在运作中处理好和3PL及其他成员的关系

美国著名的4PL组织Christian Salvesen资深主管杰森·希伯斯(Jason Hibbs)分析说:“很多情况下,4PL是客户和3PL之间的桥梁,3PL很可能产生担心:4PL自由进出我的信息系统,掌握我的价格和服务特色,然后利用这些信息抢走我的客户等。这些诱因的存在往往使合作变成竞争”。因此为了避免4PL和3PL由合作演变为竞争,首先在整体运作中使3PL的成员收益比以往有较大的提高,以增加其向心力。其次要赋予3PL一定的灵活性,在业务范围上统分有度:即3PL能单独做的业务应放手让其去做,对一些战略性、综合性、3PL力不能及的业务,应由4PL统一规划协调来做。再者4PL要和3PL加强沟通,消除误会,增强合作。3PL加入4PL之后,和4PL的关系就是局部和整体的关系,而不是独立企业之间对手的关系,处理的好,3PL完全能够随着4PL的发展而发展。广州安得供应链技术有限公司是一个较为典型的4PL公司,总经理蒋波认为:“分离的3PL和4PL很难成为解决供应链问题的最佳选择,他们的价值在于“合作共生”。其意义在于:4PL提供的方案主要依靠3PL的实际运作来实现,3PL从4PL获得最优流程与方案的指导,二者共同创造市场竞争的优势。

6.建立良好的成员客户的进入退出机制

要利用4PL组织的动态柔性的特点,如客户对4PL的服务不满,想寻求更好的供应链管理服务商时,可按照约定的程序或进行协商,解除原有的合作契约关系,以尽可能降低客户的转换成本,做到进出有序、来去自由。

7.明确4PL成员的法律连带责任

4PL的成员以协约方式成为合作伙伴。由于联盟的动态性,在对外开展业务中所负的法律连带责任有两种情况:联盟成员以自身名义和客户签定物流服务事宜的合约,并依据自身能力完成协约,它就是“实际物流供应者”,如有违约,则法律责任应由该成员承担;如果成员以自身或联盟名义与客户签定合约后,需要依据4PL提供的解决方案,联合其他成员共同完成,则是“合约物流供应者”,出现违约行为,从整体上都要由4PL负法律责任,然后再依据与成员的相关契约进行内部责任的落实和追究。

(作者单位:浙江湖州师范学院管理系)

参考文献

(1)陈兵兵:《供应链管理——策略、技术与实务》,电子工业出版社,2004年。

(2)赵广华:《第四方物流与先进制造业基地的成长》,新华出版社,2005年。

(3)陆道生:《第四方物流:理论探索与实践运作》,上海社会科学院出版社,2003年。

(4)Morrison, Mar, 2001, “Redefining 4PLs in the Global Marketplace”, QL, No2.

(5)National Research Council, 2000, Surviving Supply Chain Integration: Strategies for Small Manufacturers, National Academy Press.

(6)Bowersox, Donald J, 2002, Supply chain Logistics management, McGraw-Hill.

(7)Gattorna, John, 2003, Grower handbook of supply chain management, Published By arrangement with Gower Publishing Limited.