

第四方物流—— 物流供应商中的 “超级经理人”

黄雪明、温智杰、全琳、李剑龙 | 文

如今，第三方物流力所不及，而以制造、零售为代表的工商业对物流服务提出新的需求。在这种情况下，能为客户提供创新供应链解决方案并创造出更大商业价值的第四方物流将顺势而为，乘势而上。





物流是供应链运营中重要的元素之一，尤其是对制造、零售等需要将产品按时、按质、按量送到指定地点的企业而言。因需求扩张，过去几十年中国物流行业快速发展，提升服务、降低成本始终是物流行业不断发展前进的两大核心要素。20世纪90年代，将非主营的物流业务剥离外包催生出来的第三方物流，扮演着改善企业服务水平与成本控制的重要角色，同时也成为供应链运营的引擎。

然而，时过境迁。在新常态下，中国经济增长面临较大的下行压力，进出口贸易增速回落明显，第三方物流在降低企业运营成本和优化企业运营管理上的作用力不从心。

面对如此严峻的外部市场大环境，企业如想进一步提升竞争力，则需要从内部和外部双管齐下，改善整体供应链成本结构、重新回顾供应链战略、协同内外部客户并整合信息系统等，从上层供应链设计方案出发，进行根本性变革。基于这样的市场需求，第四方物流服务应运而生。

中国企业需要物流“护城河”

伴随中国经济告别高速增长，（移动）互联网、大数据、云计算等技术的发展和日益普及，以及人口红利时代的即将终结，制造与零售业的生存环境发生了很大变化。

从外部看，消费者对产品和服务的要求不断提高，行业竞争加剧，人才短缺等给企业带来的发展阻力不断；从内部看，企业一味地通过降低制造成本已无法获得竞争优势，而新产品或技术的

研发则需要投入较多的时间和资源。所以企业在进行新一轮成本优势和服务差异化优势的选择时，纷纷把目光投向了覆盖供应链前后端的物流领域。

现代物流管理体系的构建到底能够为企业提供什么样的核心竞争力？最好的商业案例之一来自于美国亚马逊公司。

在20世纪90年代，亚马逊的物流成本一度占据其运营总成本的20%。经过物流体系优化，从规划、建设到运营的全面改善让亚马逊公司将其物流成本降至原有的一半。

以高效率、低成本的物流体系为核心构建起来的竞争优势，使得亚马逊颠覆性地将免运费订单的最低额度，从最初的99美金一路降至25美金。初尝物流优化甜头的亚马逊此后一发不可收拾，紧接着在2005年推出新会员服务：支付79美元/年享受无限量的免运费，并有两日内送达服务以及折扣价的次日送达服务。此举让亚马逊一举超越当时的竞争对手，彻底打开了市场。

根据亚马逊自己的数据显示，在2005年，亚马逊为其客户带去的物流成本节省已经达到4.75亿美金，也就是说亚马逊在减少4.75亿美金物流成本的同时，也给社会创造了4.75亿美金的物流资源优化。

我们认为国内的许多制造与零售企业当下正需要这样一种高效、节省、透明并持续不断创造价值的物流配套体系，为企业解决成本与服务差异化的核心竞争力问题。

这种全新的物流系统包含：快速响应前端需求，及时安排自动补货；企业和供应商进行计划协同以便进行高频

补货；优化配置物流资源以对各类物流需求与资源进行匹配；优化网络布局，合理规划运输频次；优化物流体系与供应链各环节的配合，从而全面优化运营等功能。而这些功能正是第三方物流供应商所欠缺的。

为了使物品在新的时间与空间里流通得更有效率，整合所有物流资源的第四方物流供应商由此诞生。

成为物流“护城河”的六大要素

为了更好地展示制造与零售业对物流服务的需求已不同于以往，以及第四方物流为何能在未来的物流市场发展得以快速崛起，埃森哲与宝供物流研究院针对制造与零售企业在选择物流服务供应商（LSP）时的关键价值驱动因素进行了专项调研。

通过收集和整理在实际业务过程中客户端反馈的重要讯息，我们提出以下六大 LSP 关键价值驱动因素：策略能力与客户协同，规划能力与经验，运作效率与成本，信息整合能力，资源供应整合能力，服务可靠性以及人员能力。

其中，策略能力与客户协同，规划能力与经验，资源供应整合能力是传统第三方物流企业所不具备的能力，也是第四方物流与第三方物流的不同之处，这充分显示出了第四方物流在市场竞争中所具备的优势。这六大 LSP 关键价值驱动因素具体来说：

策略能力与客户协同：对企业来说，好的物流供应商不仅能理解公司的

战略目标，还能参与到企业内部的供应链策略制订中，帮助企业协同内部外部客户，参与组织变革管理与业务流程再造，并通过创新，进一步提高企业的运营管理效率。

规划能力与经验：在电子商务发达的今天，企业想要提高消费者体验，那么出色的仓网布局规划、运输网络优化方案起到关键性作用。除此以外，物流供应商还需具备运营分析与持续改善能力。因为物流供应商对待不同的客户和快速的环境变化，需要与时俱进，不断改善自身的同时还要与合作方共享知识，在合作中分享最佳实践，形成互帮互助，共同进步的正循环。

资源供应整合能力：合理的资源配置和资源的有效利用贯穿于企业运营管理的每一个环节。在物流供应商层面，作为企业物流体系的重要组成部分，有效的承运商管理与资源整合能力，对整个物流体系的运转产生关键性的推动作用。

更为重要的是，对于同一企业的多样化物流需求或是面对多个行业客户的物流需求，物流供应商需要具备上下游业务延展性能，为客户提供个性化或者是客制化的服务。

运作效率与成本：企业在运营管理的过程中一直非常重视物流成本。为了提高企业运营效率、降低成本，物流供应商需要配合企业制订合理价格，并尽量配合企业提高商业价格透明度，认真进行合同执行管理，保证操作执行的一致性。

信息整合能力：数字化时代，供应链的发展离不开信息技术的发展。使用信息系统，更准确、更快速地进行数据收集和分析能让供应链的反应速度更快、更及时有效。

对企业来说，物流供应商必须具备完整信息技术、系统集成能力（TMS\WMS\OMS），能够提供端到端信息的可视性，并拥有足够的信息安全保障机制让业务运作更顺畅。

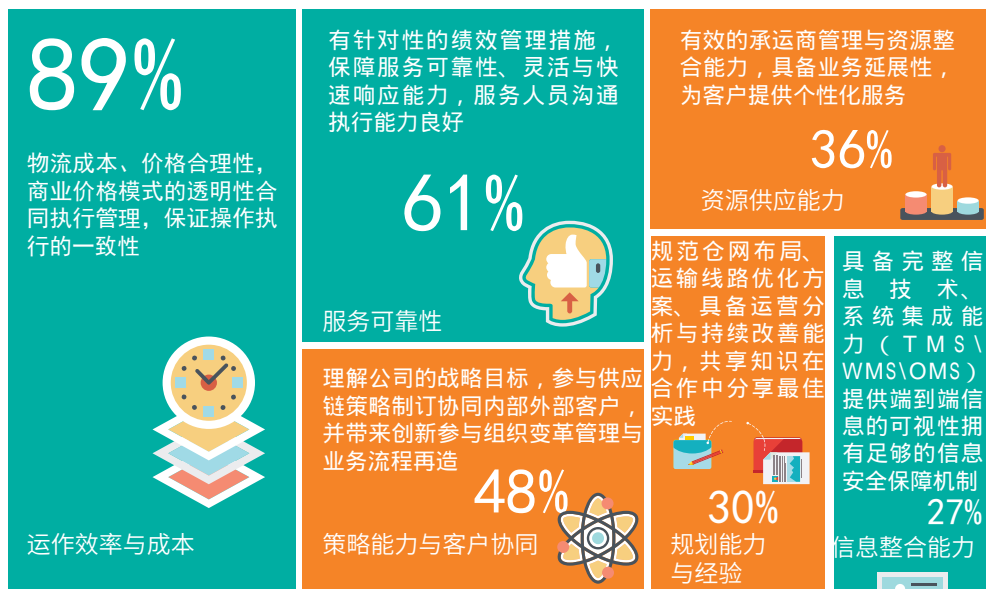
服务可靠性：供应商的服务水平和人员能力往往都是企业在选择供应商时最基本的考量，如供应商是否能提供有针对性的绩效管理措施、服务人员如何进行沟通、风险管理能力、处理客户投诉的好坏，这些都将给客户带来最直观的感受。

第三方物流具有明显的时代局限性

根据埃森哲与宝供物流研究院所展开的“制造与零售企业对物流服务需求”的调研结果显示（见图一）：随着国内制造业与零售业的物流服务需求日益提升，其关注的物流供应商的关键价值驱动因素，从传统的运作效率成本和服务可靠性上开始延展，对供应链策略能力、客户协同能力、资源供应整合能力这些物流价值链上的新需求，表现出极高的兴趣和关注度。

我们认为，这种新需求是企业内部成本控制的外在表现，是刚性需求。由调研结果进一步分析企业对物流服务供应商（LSP）价值因素的关注度与满意度二维矩阵（见图二），在运作效

图一 制造与零售企业考虑 LSP 的关键价值驱动因素满意度调研结果



注：橘色代表新起逐渐受关注的关键价值因素

资料来源：埃森哲与宝供物流研究院调研

率和成本、服务可靠性与人员能力这些传统业务需求上，第三方物流供应商仍能扮演称职的角色，但针对供应链策略能力、客户协同能力、资源供应整合能力这三项新关注的需求，企业对 LSP 的满意度相对偏低，凸显了现今第三方物流业务瓶颈与能力的局限性，也代表第四方物流企业新的契机。即便现阶段第四方物流服务供应商的发展还未完全成熟，但从整个行业和市场发展趋势来看，企业采用第四方物流服务的趋势正在由点及面地快速扩张。

第四方物流优势几何？

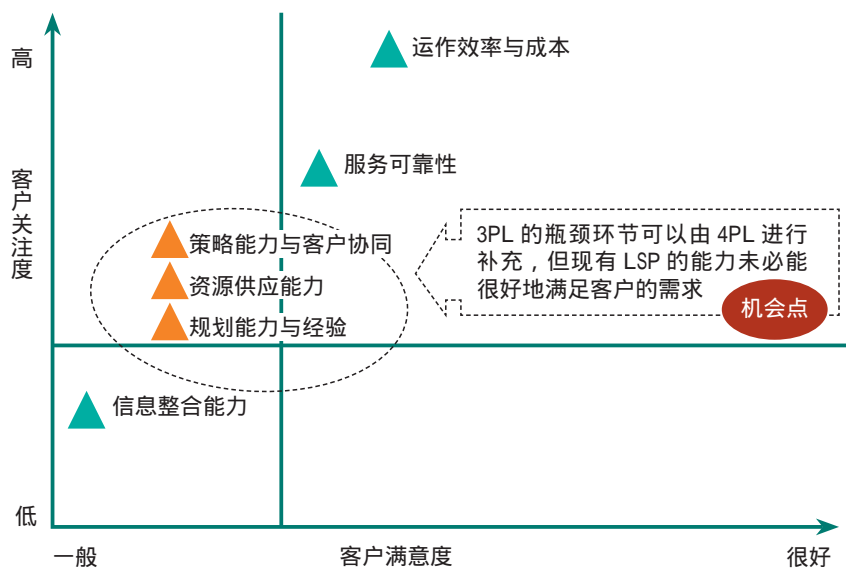
区别于第三方物流，第四方物流供应商对企业供应链的服务范围更广泛，

并且能针对不同客户的需求提供定制化解决方案。

第四方物流供应商与企业供应链方面的合作深度和广度是第三方物流供应商所不能企及的，比如第四方物流可以与客户共享物流服务过程中的收益，共享同一个信息系统所提供的完整数据流，第四方物流供应商更像是一个并肩作战的长期战略合作伙伴。

换一种说法，第四方物流区别于第三方物流之处在于，第四方物流能够打破供应链各环节之间的限制，充分利用信息资源平台整合各类服务商的技术、资源和能力，搭建起企业物流与物流服务商之间的纽带，为企业提供更加全面而且有效的供应链规划与运作实施方案（见下表）。

图二 制造与零售企业对物流服务供应商的关键价值因素定位图



资料来源：埃森哲与宝供物流研究院调研

国外的物流市场发展表明，要想进入第四方物流领域，物流企业必须在某一个或几个方面具备很强的业务核心能力，并且有能力进入其他领域。在中国，第四方物流的发展已经出现了一批先行者和一些试点行动。在市场的发展过程中，中国的第四方物流公司或有以下几个来源：



- 由原有的第三方物流公司转型而来；
- 具有供应链专业人才和背景的咨询公司；
- 大型综合集团的物流团队；
- 具有大数据分析和供应链系统优化等核心竞争力能力的互联网物流公司。

如何甄选第四方物流服务商

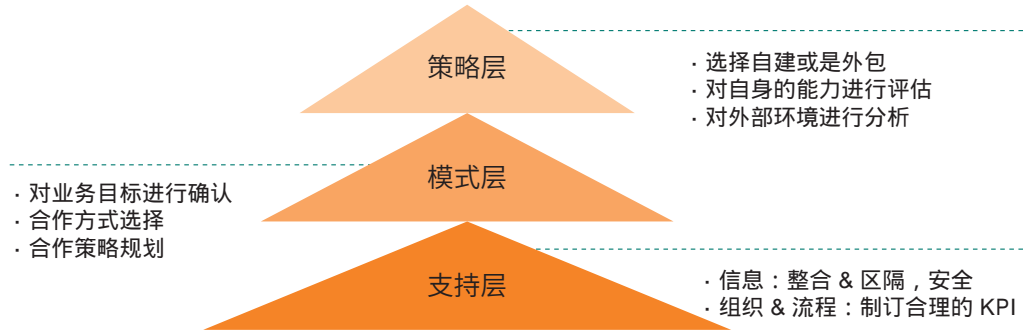
作为需求方，企业在开展第四方物流合作模式之时有必要对合作伙伴进行适当的挑选。因为即便同为第四方物流服务供应商，各家专长不一，企业需要按照自身的实际情况进行选择以便取长补短。

物流供应商的敲定一定是基于双方能力与资源的契合度挑选出合适长期合作的伙伴——在业务目标、运营方式乃至组织文化、管理体系各方面都能相契合，才能在合作中达成双赢（见图三）。

第一个需要考虑的是策略层因素。

	 <p>第三方物流</p>	 <p>第四方物流</p>
服务范围	第三方物流可能专门从事一个或多个物流服务，通常针对行业量身定制，并提供标准物流供应商不提供的增值服务	第四方物流设计、实施和管理定制的客户解决方案，通常有专门针对特定行业的需求解决方案
服务形式	第三方物流使用长期合同，其中规定了服务水平，业绩承诺，定价和义务	第四方物流使用正式的长期合同，其中规定了服务、业绩承诺、定价、义务和收益分享方法
系统支持	第三方物流公司使用系统支持服务，接入客户系统，客户授予对第三方物流的访问或是第三方物流可使用客户提供的系统	启用程序和系统由第四方物流提供，以支持整个服务，其中可能包括支持客户自己的内部流程
分包商管理	第三方物流使用自有资源或分包商进行服务，第三方物流决定分包范围	第四方物流始终使用分包商进行物流服务并提供资产，分包由第四方物流公司决定
绩效管理	客户负责第三方物流绩效的管理和咨询	第四方物流负责管理所有服务提供商绩效和计划目标完成度

图三 企业在选择第四方物流时的考虑因素



资料来源：埃森哲分析

基于核心竞争力的定位，企业首先需要做出物流环节是自有或者外包的战略决策。

在每一家企业考虑建立自身的物流能力时，无论是选择外包或者自建都需要对企业的内外部条件进行统一的设计和规划。所以并非所有企业都适合选择第四方物流进行合作。

在设计和规划企业战略时，内部条件包含有企业核心竞争策略、运营与变革能力、运营成本；外部条件则包含市场客户服务需求、物流商能力匹配程度、相关法令法规风险等，这些内外部因素皆是企业在迈向选择第四方物流合作模式时需要充分考虑的核心因素。

比如早几年，壳牌决定使用第四方物流供应商来进行物流管理时，埃森哲曾帮助壳牌对物流业务进行详细分析并分享了行业领先的第四方物流案例，建立了属于壳牌的物流发展战略。

这份方案着重解决壳牌对第四方物流供应商的服务水平控制问题，并

且，解决方案侧重于建设长期战略关系，让壳牌能引入供应商最好的专业人才、领先的创新手段和最佳行业技术进行业务建设。

壳牌和第四方物流供应商的合作最终实现了以下效果：在提高服务水平的时候，最大限度地减少由于缺料而导致的资产损失，降低了供应链风险；通过提高物流资产利用率和综合供应链规划降低了 **25%** 的物流成本；通过物流计划使用尽量少的物流资源来降低事故风险；提高物流成本和业务过程的透明性，以及通过实时的数据分析协助壳牌做出更快更合理的决策，让壳牌更好地灵活运用外部专家的技能、行业领先的物流实践经验和先进技术来满足业务变化需求。

第二个需要考虑的是模式层因素，即合作模式的选型。企业与第四方物流的合作模式可以有单纯的业务合作关系，也可以选择例如财务资讯共享管

理、利润共享、成立合资企业等形式，这需根据双方对业务目标的认同达成一致。多数第四方合作模式是基于长期互信的战略合作伙伴关系。

第三个需要考虑的是支持层因素，从信息、流程和组织入手。在数字化时代，企业物流能力乃至整个供应链能力的构建，都离不开信息流的界线区隔与整合。数据信息是企业的核心资源之一，其安全性需要重点保障，特别是在与第四方物流服务供应商的合作过程中，信息流界线需要科学、合理划分，明确信息共享权限，规范信息流动，既不泄露额外保密信息，也保证物流信息流的顺畅运转。

在组织和流程方面，定义关键衡量指标与考核机制的设计。双方在平等互利的基础上共同制订合理有效的绩效考核指标。

综上所述，随着国内外市场竞争的日益加剧，需要企业能够快速响应市场变化的同时，持续降低供应链整体成本，有鉴于此，我们可预见一个能够实现各种物流服务功能的供应链集成商，能够调集和管理组织各种所需资源、能力和技术，以提供综合供应链解决方案并显著提高营运效率的“物流超级经理人”——第四方物流供应商，将在接下来的商业时代中大放异彩。✍

作者简介

黄雪明

埃森哲大中华区管理咨询董事总经理
常驻香港
christina.s.wong@accenture.com

全琳

埃森哲大中华区管理咨询供应链与运营顾问
常驻上海
victoria.lin.quan@accenture.com

温智杰

埃森哲大中华区管理咨询供应链与运营总监
常驻上海
jeff.chih-chieh.wen@accenture.com

李剑龙

宝供物流研究院行业解决方案总监

本文作者特别鸣谢上海交通大学特聘教授与捷适同卓越供应链咨询总监王红斌对本文的贡献。

边栏：

第四方物流概念缘起

物流外包早已是绝大多数制造与零售企业的选择，然而，随着企业对物流服务能力心理预期和实际需求的不加加码，第三方物流服务提供商渐渐有些力所不及。

1996年，埃森哲全球资深供应链专家基于全球物流行业的发展趋势，创新性地提出了第四方物流（Forth-Party Logistics——4PL）概念。

埃森哲认为，“第四方物流”为供应链的集成者，负责将专业知识、系统和各方资源汇集一起，从物品流上为客户提供全面的供应链解决方案。

具体来看，第四方物流供应商在以下六个方面，应该高“第三方物流”一筹：

一是，具有顶层供应链策略规划与设计，业务流程优化，技术集成和专业人才管理的业务能力；

二是，在集成供应链技术和外包能力方面处于领先地位；

三是，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；

四是，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；

五是，国际化的物流网络覆盖能力和支持能力；

六是，对组织变革有深刻的理解和管理能力。

而具有上述“超能力”的第四方物流供应商，应该扮演以下角色，或者具备以下能力：

a. 架构师：作为一个架构师，第四方物流能洞见趋势、掌握多样内部外部客户资源，第三方物流合作、是供应链工程师和项目管理者。

b. 领域专家：经验丰富的物流专家，协助客户优化供应链增长引擎，基于客观中立的态度对客户的供应链决策给予支持，帮助其持续提高供应链水平。

c. 信息整合者：供应链 IT 媒介——提供 IT 系统集成、基础设施、实时数据追踪、将数据转化为信息等技术支持。

d. 资源提供者：整合传统的物流配送、货物仓储、外包制作到采购服务的供应链环节，为客户的生产运营保驾护航。

