

## 第7讲 物流战略管理

### 本章研讨重点

- 第三方物流战略的特点及作用，战略设计的理论及方法
- 货运与集散一体化战略要点
- 第三方物流战略管理的要点

# 主要内容

- 7.1 物流战略研究与设计概述
- 7.2 物流战略构成与设计思路
- 7.3 一体化物流战略要点
- 7.4 第三方物流战略管理

# 引例：TNT物流赢得惠普合同的战略

## ——协同：企业合作的起点

- 1999年开始，TNT物流公司成为惠普的实地第三方物流（TPL）管理商，负责管理零部件仓库和来自世界各地的供应商货品的进口运输。

TNT物流公司成为惠普的第三方物流（TPL）管理商

- 合并分散在各地的仓库
- 转空运部分为公路快运

TNT物流公司除了管理上千万美元的库存，还从惠普员工手中接过了运输管理业务

TNT将过去众多的运输商减少为寥寥几家。其中

- Eagle物流公司负责重型产品的国内空运
- 安邦快递公司则运送小部件
- Schneider公司、US Freightways、Con-Way公司和联邦快递货运公司负责惠普国内运输的70%
- Expeditors公司承担亚洲地区的空运， 并且是惠普在亚欧地区的货运代理
- 德迅公司（K&N）在欧洲空运中发挥作用。

# 在TNT管理运输之前后比较

- 惠普产品的国内空运需要7-8天
- 国际空运通常耗时17天
- 供应商为了赶上配送时间，通常要加夜班。

TNT保证在美国境内的运送时间是1-4天

国外的运送时间是4天

99%的产品运送都能按时送达

如果中间出了岔子，惠普将和TNT一起来解决，保证零部件按时送达。

## TNT物流公司和惠普之间的签订了一个颇具激励性的合同

- TNT必须在不提价的前提下，达到一系列指标。
- TNT成功地把成本减少了12%，其中的4%作为奖励给与TNT的员工。
- 成本得以缩减，很大程度上得益于TNT在200多名员工中进行的交叉培训。

○ “尽管现在有了许多新型信息工具使效率提高、库存成本减少，但与20年前相比，运输没有什么变化，仍然是越快越好。

## 概括起来 TNT-HP 的合作

- 基核间关系调整
- 合并仓库总数并对集中，提高物流运作效率
- 联接键方式选择
- 用公路卡车快运替代航空快运，降低物流成本
- 集成体利益共享
- 节约部分双方共赢

## 7.1 物流战略研究与设计概述

### 7.1.1 物流战略管理的内容

物流战略管理包括企业物流战略管理和第三方物流（企业）战略管理，涉及不同层次的战略设计、战略组织和战略过程。

### 7.1.2 第三方物流战略的特点和作用

- (1) 物流正在从单一企业范畴跨出去寻求更大的物流管理的运作范围。
- (2) 物流系统在中国的运作，正孕育着技术基础上的突破。
- (3) 第三方物流质量依赖于支持原材料、物品等从最初供应者到最终用户间流动的各要素、环节组成的网络组织结构。

## 7.1 物流战略研究与设计概述

- (4) 物流支持了企业从产品生产者到最终消费者的所有活动方式，追求的是协同运作效益，即实现整个物流系统的效益目标，同时也有利于各组织单位成员效益目标的实现。
- (5) 物流领域的标准化不仅为不同部门间的合作创造了前提，而且已经成为市场一体化、竞争国际化的制胜新要素。
- (6) 第三方物流经营者获得货源的优势在于，他们能创造出比供方和需方所采用的自营物流服务系统运作更快捷、更安全、更高效的服务，且提供成本相当或更低廉的物流服务

## 7.2 物流战略构成与设计思路

### 7.2.1 第三方物流战略体系结构

第三方物流战略的基本结构包括：物流系统的宗旨（又称为物流系统使命）、物流战略目标、物流战略导向、物流战略优势、物流战略类型、物流战略态势以及物流战略措施和物流战略步骤等内容。

## 7.2 物流战略构成与设计思路

### 7.2.2 第三方物流战略设计理论

物流战略的核心内容是物流系统的宗旨和战略目标。

#### 1. 物流系统的宗旨

物流系统的宗旨主要是指该系统在社会经济发展中所承担的责任或主要目的。第三方物流企业（集团）在参与物流战略系统形成过程中必须认真分析自身的物质技术基础，认识自己的战略优势所在以及物流系统的环境变化，从而确立系统的宗旨，明确系统存在的理由，这是明确物流系统任务、目的和战略目标的前提，是拟定物流战略方案、确定战略重点的依据以及分配与调节物流所需资源的指针。

## 7.2 物流战略构成与设计思路

### 2. 物流系统的战略目标

物流系统的战略目标是由物流系统宗旨引导并表现为物流系统目的，可在一定时期内实现的量化成果或期望值。第三方物流企业（集团）制定物流战略目标主要包括：服务水平目标、物流费用目标、高新技术应用目标、社会责任目标和经济效益目标等内容。

基本特点：全面性、长期性、纲领性、竞争性、多元性、指导性、激励性、阶段性。

## 7.2 物流战略构成与设计思路

### 3. 物流战略的要点

- (1) 物流战略导向，指的是物流系统生存、成长与发展的主导方向。
- (2) 物流战略优势，是指物流系统能够在战略上形成的优于竞争者的形势、地位和条件。
- (3) 物流战略态势，是指物流系统的服务能力、营销能力、市场规模在当前的有效方位及沿战略逻辑方向的演变过程和推进趋势。
- (4) 物流战略类型，是指依据不同的标准对物流战略进行划分，有助于更深刻的认识所拟定的物流战略的基本特点，进一步完善物流战略规划方案。

## 7.2 物流战略构成与设计思路

表7- 1 物流战略类型的基本划分

划分依据	物 流 战 略 类 型
服务项目	准时货运集散战略、快速货运集散战略、整车货运集散战略、成组货运集散战略、专项货运集散战略、国际货运集散战略等
发展方向	物流服务导向战略、市场需求导向战略、专有技术导向战略、规模经营导向战略、资源优化导向战略、实时响应导向战略等
战略行为	扩张型物流战略、稳定型物流战略、收缩型物流战略、关系型物流战略等
战略重点	物流系统生存战略、经营战略、发展战略等

## 案例7- 1：为用户设计物流服务项目

- 德国的施多特（Stute）公司，主要从事运输及运输代理、旅游、仓储及技术服务等业务，在其经营的物流领域方面属于典型的第三方物流经营者。公司员工只有400人，年营业额却达4亿马克，在国内外设有20多个分公司。分析和总结这个公司成功地经营物流服务的经验，其秘诀之一是：利用自己的运输与仓储优势，为用户设计物流服务项目。
- (1)施多特（Stute）公司与KHD公司的合作。KHD公司在科隆一波资建造了一家现代化的柴油发动机厂，施多特公司闻讯后经过认真分析研究，在征得KHD公司赞同并愿意与其合作的情况下，在距柴油发动机工厂10余公里处建造了一座与之配套的仓储中心，全面负责该厂生产所需要的全部物品（主要是零配件）的分送及集中作业，为KHD公司在科隆一波资的生产经营提供强有力的后勤保障服务，使其运输、运输代理、仓储及技术服务等业务特长得以充分发挥。

## 案例7- 1：为用户设计物流服务项目

- (2)施多特公司与奥宝汽车公司的合作。施多特公司按照奥宝公司凯萨劳腾分厂生产的特点，投入1300万马克设计建造了一座面积达9000m<sup>2</sup>的仓储中心。仓储中心负责汽车分厂零配件集散，主要工作是对协作厂运到的零配件进行验收、存储等后勤保障工作。该分厂的协作厂、供应商达300余家，与交货有关的服务都交由仓储中心负责。仓储中心收货后将零配件重新包装并装入特制的箱内，通过运载工具送到工位，由工人组装车辆。奥宝公司生产分厂的仓储中心对供货有严格的要求。由于两个单位的生产 and 业务运作都由电子计算机相互联接成网进行控制作业，所以，当奥宝公司分厂的电子计算机发出指令后，仓储中心2h左右就会供货到工位，衔接非常紧密，从未出现过差错。生产厂家享用这样的物流服务系统，可以专门致力于组装式生产，而不需要自己建立耗资巨大的仓库；仓储及配送业务均由物流企业为之服务。供需双方各自专业化经营，在互为依存中，彼此都得到益处。

## 7.3 一体化物流战略要点

- 7.3.1 一体化物流的基本模式

其A城与B城之间的货运集散一体化的基本业务模式单向物流场线是货主经过集货、运输和配送的不同经营主体的合作，将货物送达收货人。作为物流集成体的企业对客户提供“一票到底”的物流服务，所形成单向物流场线如图7-1所示。其中基核分别是A、B城的物流中心，集货物集散中心、物流信息中心和全程监控中心等三大功能为一体，联接键包括物流通道、物流信息、载运工具等。

## 7.3 一体化物流战略要点

**这一典型模式可以扩展到多条线路和节点构成的物流网络，其中包括基础设施网络、物流信息网络和业务集成网络，可以连接形成区域、全国和全球的物流网络。这一模式可以运用函件、包裹物流体系，例如，中国邮政物流、顺丰物流等的业务模式。**

## 7.3 一体化物流战略要点

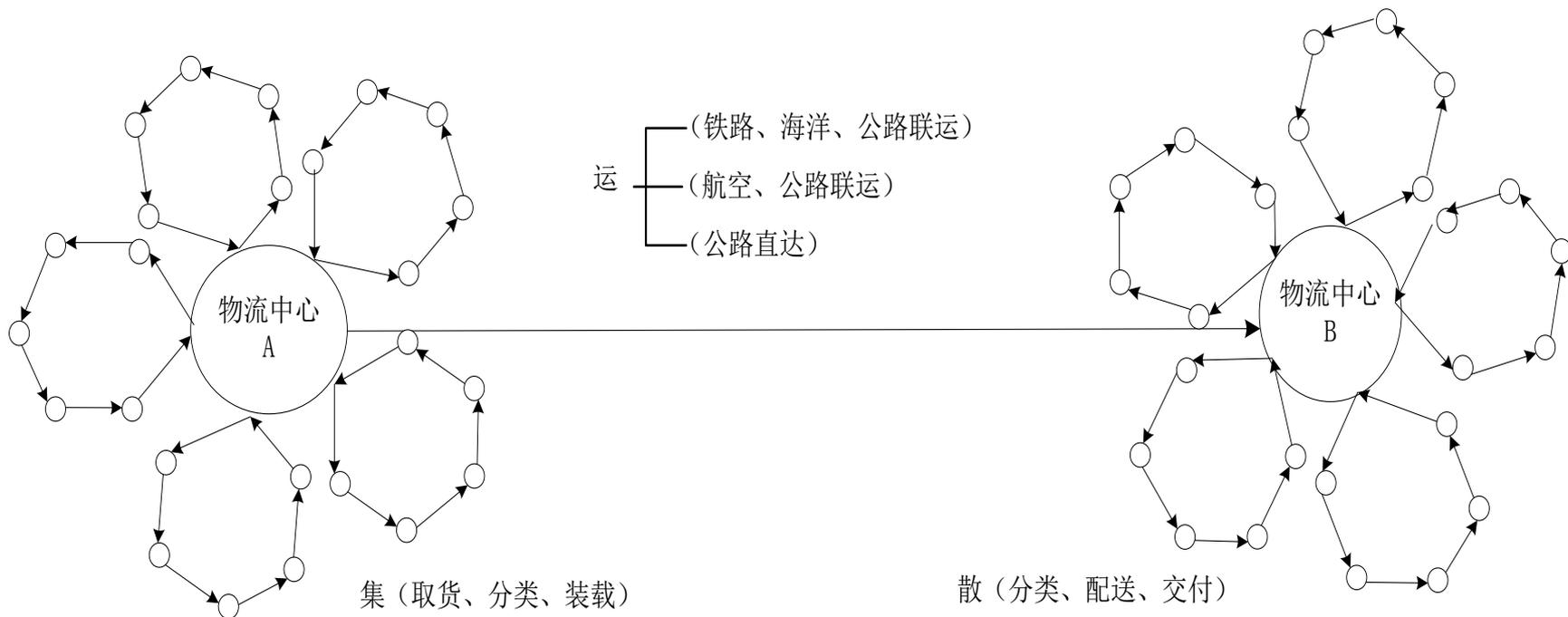
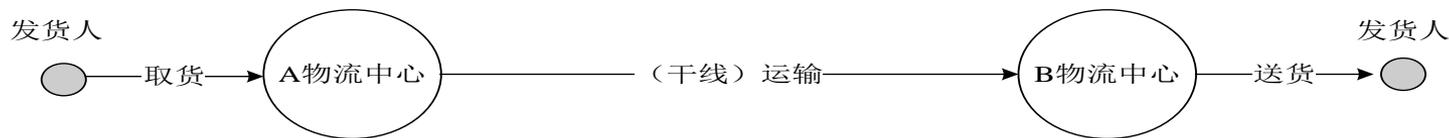


图7-1 货运集散一体化基本模型

## 7.3 一体化物流战略要点

- 将货运集散一体化基本模型的内涵扩展至一般物流集成过程进行认识，就可以看到物流链形成的企业间逻辑关系，掌握基核（客户需求、物流基地等）的企业处于集成体地位，在物流链的网链结构中处于高端，物流链是专业化基础上的合作关系。参见图7-2。

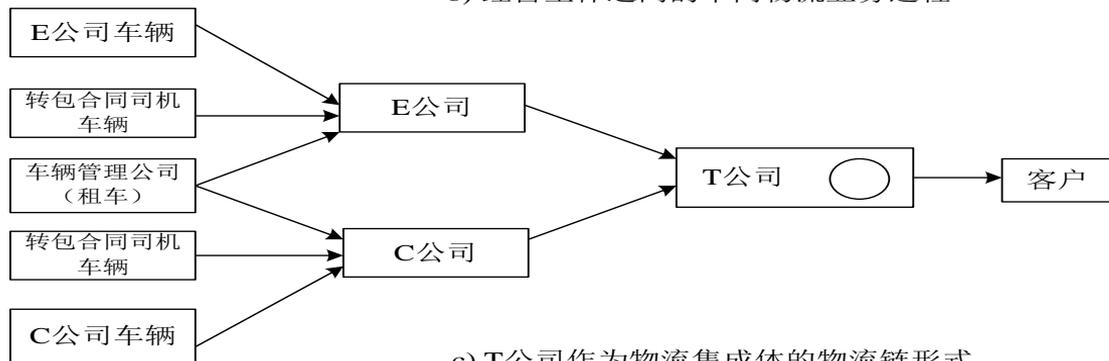
## 7.3 一体化物流战略要点



a) 单向物流过程



b) 经营主体之间的单向物流业务过程



c) T公司作为物流集成体的物流链形式



## 7.3 一体化物流战略要点

### 2. 基本模式二：电商与物流一体化运作模式

商以网络销售的综合信息平台为基核，连接供货方和采购方用户。这里涉及一个重要的方面，迅速快捷的完成网上交流、网上看物、网上下单、网上支付之后的货物如何迅速快捷的到达顾客手中。电子商务下单受理的平台信息系统与物流作业平台的货运订单信息系统对接，受理电子商务采购订单的同时，所对接的快件配送系统就接到了货运订单任务。如图7-3所示。

## 7.3 一体化物流战略要点

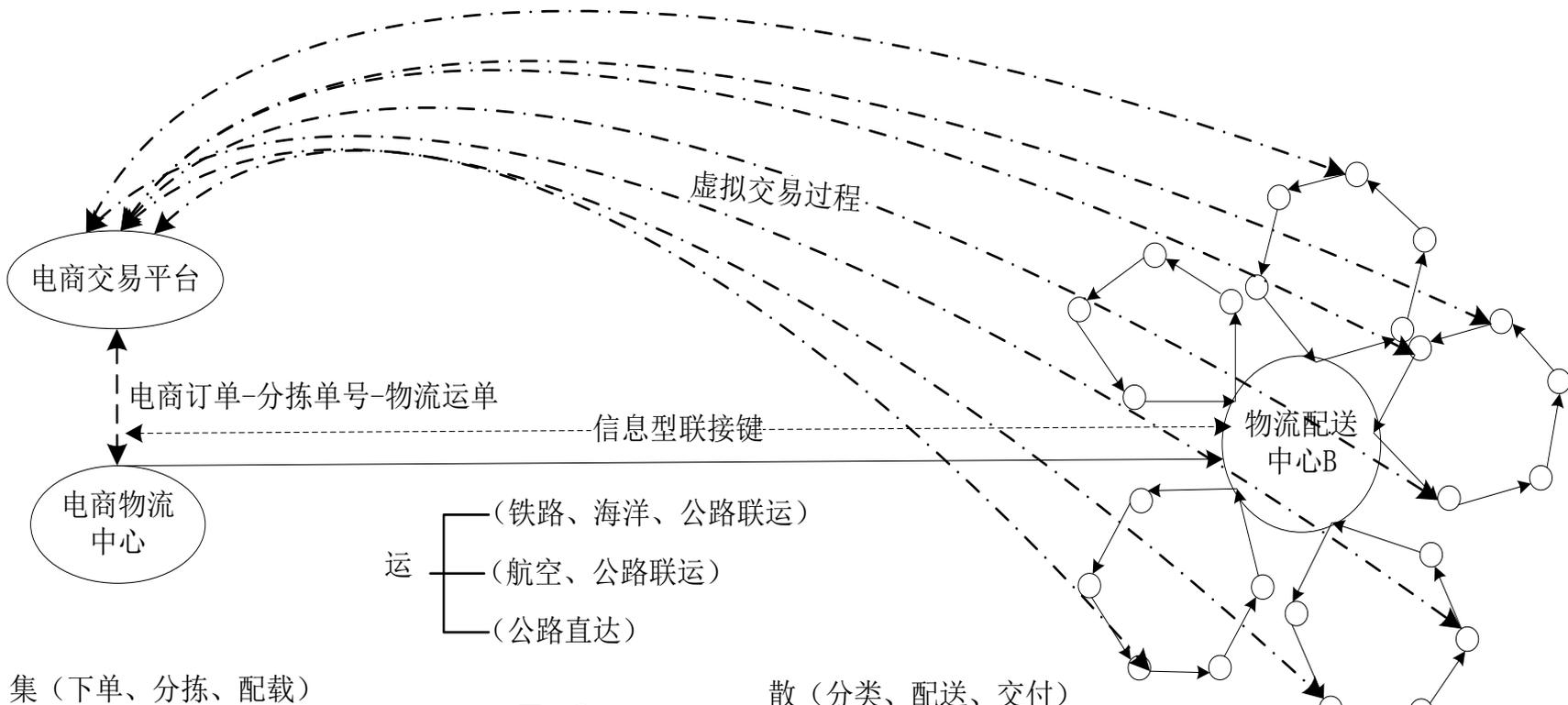


图7-3 电商物流一体化运作模式

## 7.3 一体化物流战略要点

在电子商务模式下，具有快速物流通道网络连接的城间、城市物流系统就会有很好的集成物流服务效率；在云计算的大数据服务作支持的前提下，可以根据客户群的集聚地提前布局电子商务的商品储存地，这样可以减少一部分货物的长途运输，提高物流效率并降低物流成本。通过上述过程，可以看到电子商务综合交易平台为基核电商业态和物流网络服务平台为基核载体的快递业态，在信息型联接键、信息交易平台和物流业务的资源型联接键的综合作用下，形成了产业联动的新模式。

## 7.3 一体化物流战略要点

- 7.3.2 准时集散服务战略

### 1. 准时集散的含义

所谓**准时集散**是JIT(准时)思想在物流服务领域中的应用。

它是指在特定的时刻将货物送达指定目的地交付的服务。

准时集散的原理起源于研究使制造商更准确、更敏感、更及时地响应市场需求的同时，最终减少货物库存的系统。

## 7.3 一体化物流战略要点

准时集散服务可以概括为以下几方面：

- (1)可以满足采用准时制生产（JIT）的企业用户需要，促进企业管理朝更高水平发展。
- (2)可以满足以“零库存”为目标的企业用户需要。
- (3)可以通过更频繁的配送活动减少用户的库存物品种类、数量，减少流动资金占用、仓库面积及相关设施和管理费用。
- (4)可以用较高的服务水准满足众多中小企业用户的需求。

## 7.3 一体化物流战略要点

### 2. 准时集散服务的实现方式

- (1) 签订长期准时集散合同。
- (2) 强化计算机化管理，建立和完善准时集散的通信及信息网络系统，与用户建立实时的计算机经营管理网络系统。
- (3) 实行准时集散代理制。准时集散代理人应具有有效调动所需车辆并及时投入应用所需装卸设备的能力，能够招之即来、来之即运、确保质量、准时送达。

## 7.3 一体化物流战略要点

### 3. 准时集散成功经营的要点

- (1) 货主（企业）、运输与集散服务经营者、用户（企业）间建立良好的通讯系统。
- (2) 有限的产品种类或标准化的部件、产品种类可以使准时集散系统工作得更好。
- (3) 同时掌握供应者（货主）和使用者（用户）。
- (4) 与供方和需方建立稳定的战略或业务合作伙伴关系。

## 7.3 一体化物流战略要点

### 1. 快速集散的涵义

**快速集散是在约定的货物交付时刻表的限定下，以“站到门”、“库到门”、“门到门”或“桌到桌”方式实现的一种货物集散的服务。快速集散服务战略的优势：**

- (1) 送达速度的快捷性。**
- (2) 集散服务的可靠性。**
- (3) 使用服务的方便性。**
- (4) 送达反馈的实时性。**

## 7.3 一体化物流战略要点

### 2. 快速集散服务的实现方式

- (1) 依托高速公路展开快速集散服务。
- (2) 依托公路、航空等联运方式展开快速集散服务。
- (3) 快运集散代理制。

## 7.3 一体化物流战略要点

### 3. 快速集散成功经营的要点

- (1) 将快速集散列入用户企业经营计划。
- (2) 建立快速集散的门到门全程封闭式服务系统。
- (3) 为用户提供快速集散服务的附加价值。
- (4) 使用能迅速与用户联系的通信网络系统，建立计算机网络信息系统。
- (5) 快速集散服务的长途运输过程，可以将其长途运输时间设计为尽可能与用户企业非生产（非工作）时间重合的运作方式。

## 7.3 一体化物流战略要点

- 7.3.4 整车集散服务战略

### 1. 整车集散的涵义

整车集散是以一次承运整车（整集装箱）为基本数量单位，或以这样的基本单位签订贸易合同，实现货物交付的集散服务。整车货运集散一般不需中间环节或中间环节很少，送达时间短、相应的货运集散的物流总成本较低。大宗货物物流一般以整车集散模式为基础。

## 7.3 一体化物流战略要点

### 2. 整车集散服务的实现方式

整车货物运输一般应当采用厢式车、集装箱运输卡车，在一次出车过程中完成“门到门”货运集散服务。物流企业可以自己经营整车集散服务，也可以采用代理制的方式

。

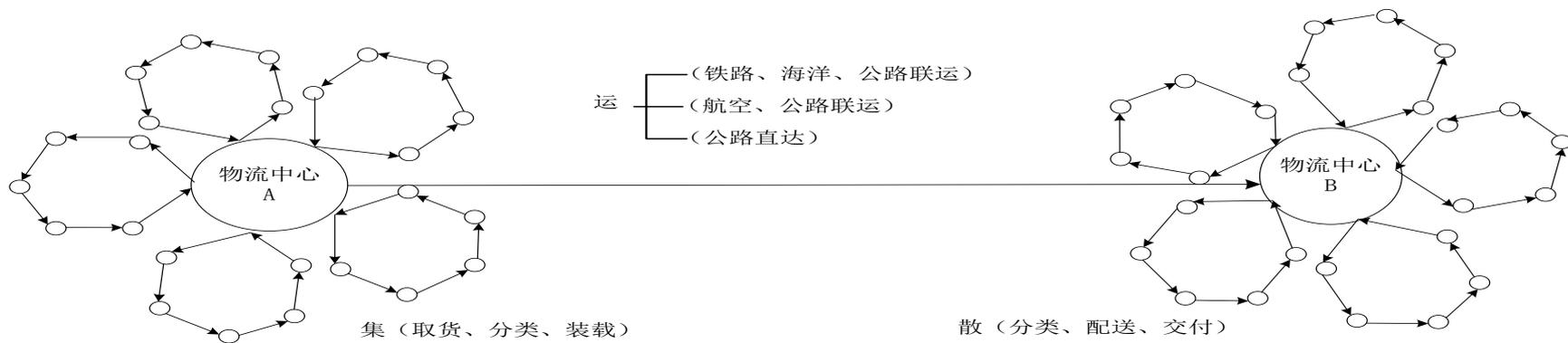
## 7.3 一体化物流战略要点

### 3. 整车集散成功经营的要点

(1) 良好的通讯系统；

(2) 联系各类用户；

(3) 沟通物流信息的计算机网络信息系统



## 7.3 一体化物流战略要点

- 7.3.5 成组集散服务战略

1. 成组集散的含**义**

**成组集散多是以成组化单元，如托盘等作为受理、分销、配载、中转、送货与交付单位的货运集散一体化服务形式。**

**提高成组集散效益，一般需要进行配载、集装化工作，以平托盘、箱式托盘、笼式托盘等形式建立成组单元，方便物流作业环节中的装卸搬运等作业。**

## 7.3 一体化物流战略要点

### 2. 成组集散服务的实现方式

为了便于成组单元在集散过程中的机械化作业和确保货物的安全性，除了必须选择恰当的成组化承载器具、装卸机械之外，还必须有相应的包装材料、包装机械、包装方法等与之配套，使货物能牢固地缚在托盘上。

## 7.3 一体化物流战略要点

### 3. 成组集散成功经营的要点

除了良好的通讯系统、计算机网络信息系统等之外，在成组集散服务中，托盘化运输有举足轻重的地位。在集装箱化、托盘化的前提下，成组集散及相关作业均可用机械化手段完成，其主要特点是能够提供方便、灵活、经济的货运集散服务。

## 7.3 一体化物流战略要点

- 7.3.6 专项集散服务战略

### 1. 专项集散的含义

专项集散是针对一些有特殊要求的货物种类展开的集散服务，如高科技设备集散、时装集散、冷藏货物集散等。专项集散服务根据货物的集散量、集散过程的特殊要求，往往需配备专用仓库、设备、装置、车辆等固定设施、移动设备和相应的工具。

## 7.3 一体化物流战略要点

### 2. 专项集散的实现方式

(1) 高科技设备集散服务。

(2) 时装集散服务。

(3) 冷藏物品集散服务。

此外，还有大件货运集散、危险货运集散等专项物流服务项目。物流企业可以根据自己的具体情况和所处市场环境选择适合企业自身发展的一项或几项进行详细设计、组织经营，也可以另辟新径。

## 7.3 一体化物流战略要点

### 3. 专项集散成功经营的要点

- 良好的通讯系统和联系各类用户、沟通物流信息的计算机网络信息系统是必要的。此外，还必须有专项物流服务所需的专用经营设施、设备和专业工作人员。要注意经营多种服务项目，防范经营风险。

## 案例7- 2 TNT的设备管理战略分析——专业化经营（一）

- TNT澳大利亚公司下属的各个从事货物运输的公司一般都不拥有自己的车辆，所使用的运输车辆和主要设备都是采用租用方式获得的。运输公司（货运站）使用的运输车辆可以是转包合同司机的车辆，也可以是租TNT车辆管理公司的车辆，如小轿车运输的车架等。
- 专用设备也是从TNT车辆管理公司租用的；货运站装卸搬运各种型号的叉车是从TNT叉车公司租用的。
- 货物运输用的平托盘、箱式托盘、笼式托盘等专用运输装置是从TNT搬运器具公司（Material Handling）租用的。

## TNT澳大利亚公司的车辆管理公司的主要职责是：

- 负责购买和处置所有道路运输设备；
- 在标准费用条件下，对所有车辆进行维护，TNT车辆管理经理负责认可所有维护作业，以确保服务质量。
- 公司有统一的车辆使用要求，并确保车辆在使用全部时间中保持良好的公司形象。

## 案例7-2 TNT的设备管理战略分析——专业化经营（二）

- 1. 车辆管理服务
- TNT澳大利亚公司车辆管理由TNT车辆管理公司负责（TNT Fleet Management）。可以帮助和指导用户解决有关汽车运输车辆、设备的各种问题。

# 1.车辆管理服务

- (1)车辆购买与处理。集中负责车辆购买与处理业务。
- (2)车辆运用工程（车辆综合管理）。
- (3)车辆保养和修理服务。在本地建立十多个维修服务中心并形成了服务网络。维修中心的设备一天可工作18h。
- (4)车辆出租。车辆出租以非常具有竞争力的价格向用户提供车辆短期和长期出租。
- (5)车辆的零配件管理。业务覆盖在零件制造、铸模等方面，以确保最小总成互换和经济修理等方式服务。
- (6)机动车辆辅助服务。提供从轿车、商业车到维修中心车辆的清洗服务，并可以完成达到零售标准的详细服务。

## 2. 叉车购买、出租、维修及零配件销售服务

- (1) 经营范围。包括手动托盘叉车，汽油、柴油、液化汽、电瓶等为动力的叉车，操作吨位从1t到30t。
- (2) 叉车出租服务。叉车的出租可分为天、周、月租用。
- (3) 叉车系列服务。TNT叉车公司在全国各地有自己的库存系统，形成了叉车零配件采购、库存、零售及修理的一套系统。例如，20000个零配件品种，可以在24h之内送到澳大利亚任何地方。

### 3.TNT车辆（包括叉车）管理取得的主要成就

- 车辆费用在运输成本中占很大的部分，TNT可借鉴之处：
- ①完善计算机记录，可提供全部的车辆技术和历史档案。
- ②与授权修理者就车辆的服务、修理和零部件价格进行特别协商。③通过澳大利亚最大卡车服务中心提供商用车辆服务和修理。④与供应商就保证条款进行谈判。⑤车辆修理前的审批，消除不必要的服务和无效的修理程序。⑥计算机每月报告系统提供每一辆车运行的所有方面的详细分析结果和运行中非正常成本的例外报告。⑦专家有效管理用户的车辆，提供修理工和驾驶员的信息。⑧持续地关注特殊车辆的使用，了解制造商的政策、车辆管理技术的发展和变化，提高车辆管理的专业化水平。

## 7.4 第三方物流战略管理

- 7.4.1 物流战略管理的主要过程

物流战略管理是物流经营者在物流系统化过程中，通过物流战略设计、战略实施、战略评价与控制等环节，调节物流要素、相关资源、组织结构等，最终实现物流系统战略目标的一系列动态过程的总和。

第三方物流企业（集团）物流战略管理的实质，就是运用战略进行物流管理。从物流战略管理的业务功能分析，一般可以划为三个环节：

## 7.4 第三方物流战略管理

- (1) 战略形成过程。

物流战略形成一般有两类方式：一类是战略方案规划方式，即在战略实施前制定一个完整的战略规划方案并付之实施，必要时在实施过程中作少量的修正。另一类是战略逻辑渐进方式，在战略实施前，只有一个战略主导思想（或称为战略纲领或战略逻辑），在战略的实施进程中根据环境变化和战略逻辑的指导，不断修正，逐渐完善战略体系。

## 7.4 第三方物流战略管理

### (2) 战略实施过程。

根据战略目标、战略方针，设计物流组织结构、运行机制，将纸上的方案变成现实的绩效。战略实施中遇到的问题要及时解决，必要时也可对战略规划方案作适当调整或修正。

### (3) 战略评价与控制。

在战略形成过程中要对战略方案进行评价，在战略实施过程中要对阶段绩效进行评价，在不同层次的战略管理中的评价结论对战略控制直接起影响作用。

## 7.4 第三方物流战略管理

从物流管理组织结构分析，第三方物流企业（集团）一般可以划为三个层次：企业层、事业层和职能层。在物流战略管理过程中，各个组织层次沿物流战略逻辑过程运行，依其所在战略组织层次的地位，高层组织的物流战略决定并指导着下一层组织的物流战略管理。这一过程可以参看图7-4。

## 7.4 第三方物流战略管理

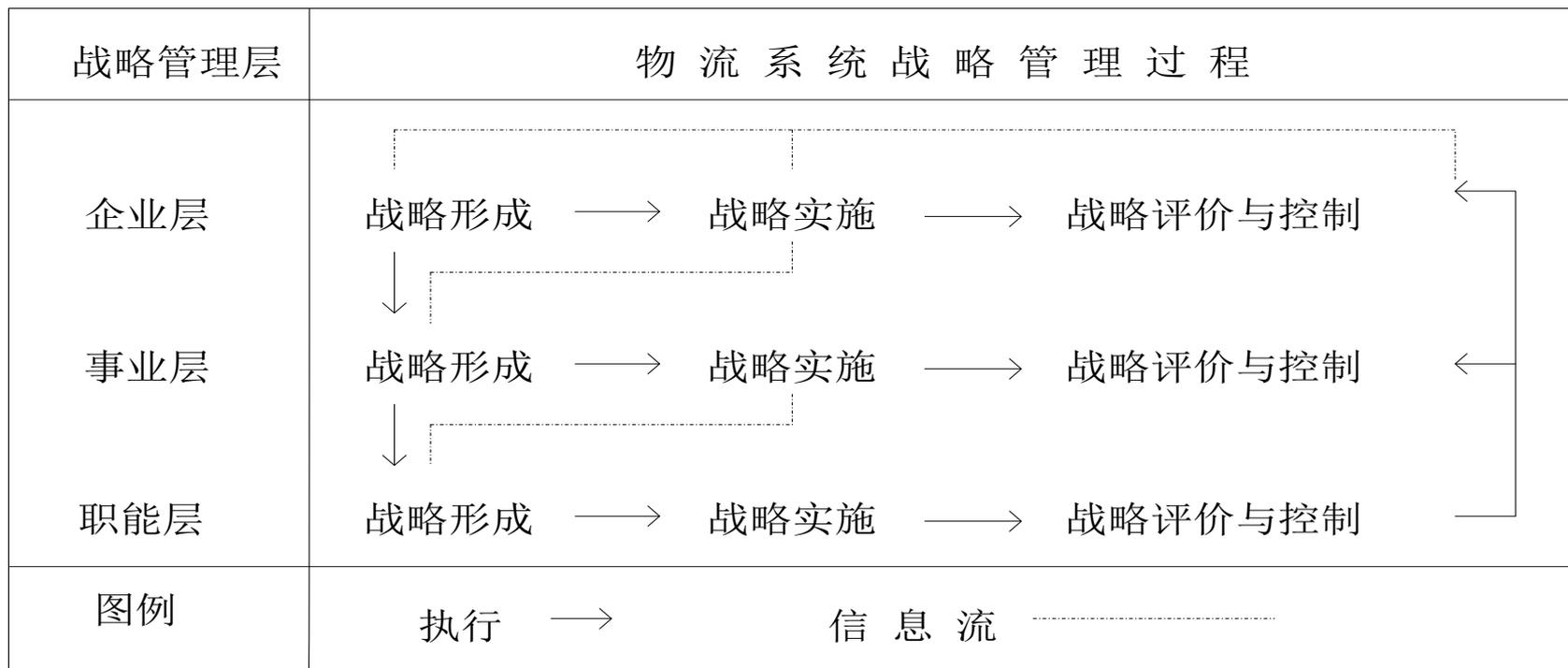


图7-4 物流战略管理过程示意图

## 7.4 第三方物流战略管理

- 7.4.2 物流战略的组织实施原则

(1) 战略协同原则。

(2) 寻求优势原则。

(3) 区域平衡原则。

(4) 有限合理原则。

(5) 阶段发展原则。

(6) 系统优化原则。

## 案例7-3 集团总部的作用——实现战略协同效应（一）

- TNT（跨国）集团总部在战略管理中的地位和作用。TNT有限公司（TNT Limited）是一个跨国性的主要从事货物运输的企业集团，主要面向欧洲、北美和南美及东南亚和澳大利亚等国家和地区提供运输服务。1991年，集团分布在世界各地的雇员52000人，拥有Ansett运输公司50%的股份，该公司雇佣16000多人。除道路、海洋、铁路运输外，TNT集团还直接参与了旅客和货物航空运输、飞机租赁等业务。
- TNT集团十分重视其市场营销战略思想，作为一个大型的跨国运输集团，它明确地提出了其宗旨是：使用户、雇员和投资者们得到公认，TNT是国内和国际运输行业中杰出的、无可匹比的、全球范围的运输集团。

## 案例7-3 集团总部的作用——实现战略协同效应（二）

为了实现其宗旨，它要做到以下几点：

- ——为用户和公众提供高效率的服务。
- ——最大可能地吸引、保持和培育最好的管理队伍并鼓励其发展。
- ——产生足够的利润率、使雇员和持股者得到很好的报酬并为其的成长提供坚实的基础。
- ——确保TNT在全球范围的各个经营实体始终是优秀的守法团体。
- TNT集团总部确定集团的使命和战略目标，将金融、资本支出等进行集中控制，而将业务经营活动的授权下放到最大可能。

## 案例7-3 集团总部的作用——实现战略协同效应（三）

- 在战略实现过程中，集团各个公司的作用和权限主要是：①TNT集团的政策由TNT集团董事会决策；②世界各地每一个区域的经营由该地区的董事会和总部负责，包括确定区域战略、计划制定、检查及实施；③经营责任权授到最大可能程度，每一个区域的经营由总经理负责，他是负责该区域的执行总裁；④世界各地的企业拥有自己独立的市场、行政和财务功能，在进行财政、金融决策的同时，直接向TNT集团总部报告。
- TNT集团的主要作用体现在集团目标付诸实施的过程中。由于TNT集团的发展计划在各地区一视同仁，但突出强调在世界各地每一个核心部门的发展，必须持续地反映在全球范围内的盈利可能。也就是说，TNT的计划是通过其内部持续的可盈利的市场获得利润，以保持集团的持续发展。

## 7.4 第三方物流战略管理

### • 7.4.3 物流战略组织及运行机制

#### 1. 物流战略经营单位

(1) 物流战略经营单位的特征：

- ① 有自己独立或相对独立的经营业务
- ② 在这些关联业务之间有共同的特点与要求
- ③ 掌握了能够独立或相对独立经营的一定资源
- ④ 经营单位划小了的经济核算单位，有很强的战略经营动力和相应的管理机构，能主动地提高效率 and 效益水平。

## 案例7-4 物流运作战略制度化——战略协同作用（一）

- TNT澳大利亚公司是TNT集团在澳洲为主要经营地域的公司。公司突出了以用户为核心，并以用户满意作为自己经营的指导思想，以此开展和开拓经营业务。TNT澳大利亚公司总部下的各分公司都是独立或相对独立的经营实体，每一个实体都有自己的经营宗旨，以指导各项经营活动。
- ①战略经营的技术基础。主要是计算机在线经营系统。
- ②车辆通讯技术和计算机网络。提高了运输效率、服务质量，降低了运输成本。
- ③具有完备功能的货运站、仓库等基础设施，配套的运输集散和管理设备。

## 案例7-4 物流运作战略制度化——战略协同作用（二）

TNT澳大利亚战略经营的组织形式与原则具有特色。TNT澳大利亚总部下设二十多个公司，这些公司具有相同、相似和完全不同的经营业务，彼此之间既有竞争又有合作，体现了市场经济特点和现代化大生产的专业化与协作的特点，这是TNT市场经营组织战略的最重要特征之一。

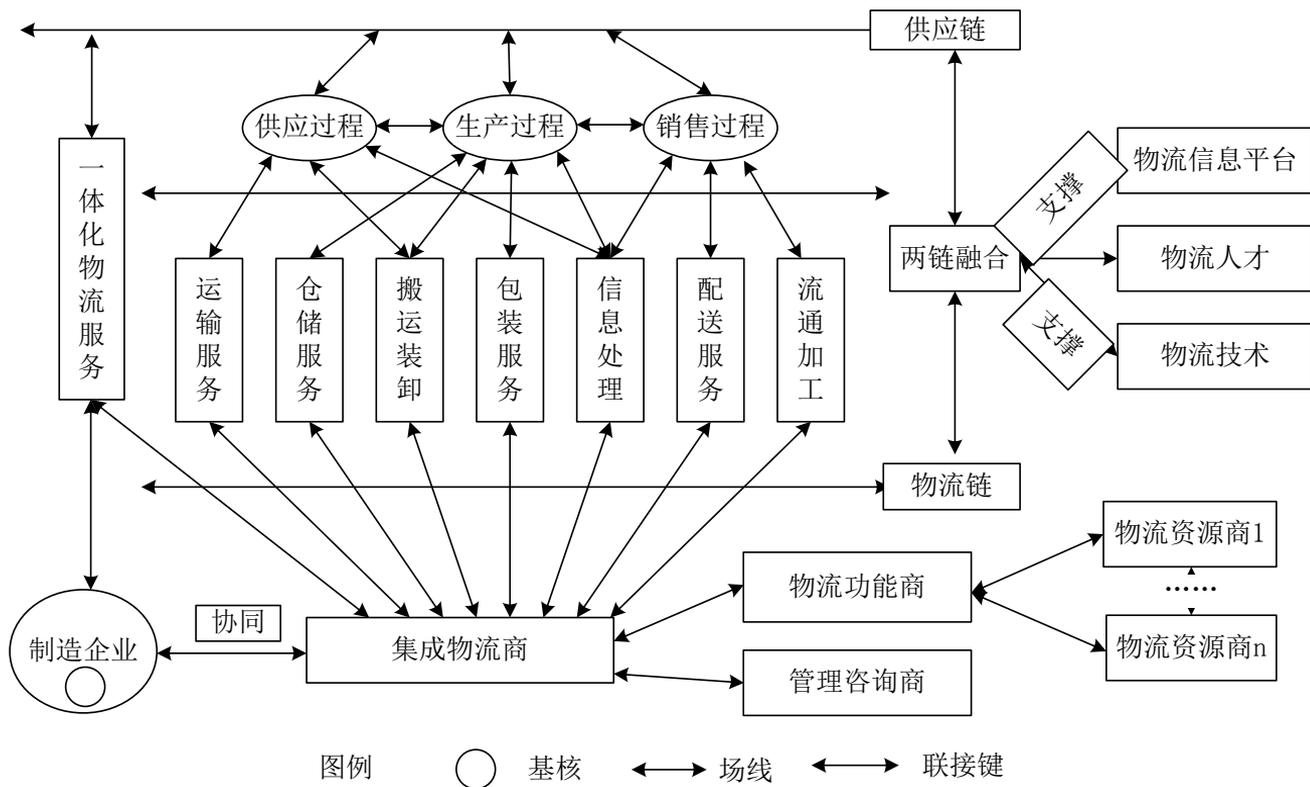
在内部竞争中的基本原则体现为：采用正当的竞争手段；维护TNT的整体利益；竞争中彼此进行有偿合作。例如，Express、Comet、Kwikasair是TNT澳大利亚的三家分（子）公司，各有其主营业务，在战略制度化下将其作为战略经营单位，各分（子）公司专业化经营，整个系统形成完善的物流系统。

K-Kwikasair公司；C-Comet公司；E-Express公司。

图7-5  
物流系统各战略经营单位间战略协同关系

公司	战略经营单位	主要经营范围	提供的物流要素
K	直接市场服务	<ul style="list-style-type: none"> <li>通讯技术及信息系列服务</li> <li>计算机及信息系列服务</li> </ul>	通信工具、信息设备、车、货、线路信息
	时装RSD服务	<ul style="list-style-type: none"> <li>时装运输服务</li> <li>时装库存、检验、分送等</li> </ul>	专项货源及相关作业库存控制、流通加工
C	快件运输	<ul style="list-style-type: none"> <li>多式联运</li> <li>整箱货运输</li> <li>拼箱货运输</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>运输枢纽站场</li> <li>货运站</li> <li>货运中转站</li> </ul>
	快件运输		
E	车辆管理公司	<ul style="list-style-type: none"> <li>设备综合管理服务</li> <li>车辆设备出租、维修系列服务</li> <li>车辆购置、处理、改进等</li> <li>相关设备如轿车架等系统服务</li> </ul>	运输、配送车辆
	搬运器具公司	<ul style="list-style-type: none"> <li>叉车                             <ul style="list-style-type: none"> <li>叉车购买、出租、维修等叉车综合管理服务</li> </ul> </li> <li>承载器具                             <ul style="list-style-type: none"> <li>托盘(箱、笼)出租</li> <li>承载器具及材料等开发</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>相关设备</li> <li>叉车</li> <li>托盘及装卸设备</li> </ul>

# 比较案例



## 7.4 第三方物流战略管理

(2) 作为物流战略经营单位运作的内容有：

- (1) 物流站场枢纽；
- (2) 运输配送车辆；
- (3) 装卸设备工具；
- (4) 移动通信手段；
- (5) 物流控制系统。

## 7.4 第三方物流战略管理

- 2. 物流战略组织运行机制

第三方物流经营者设计的物流战略系统的组织和运行机制有以下几个特点：

- (1) 物流系统可以将众多服务对象纳入物流经营系统之中。
- (2) 物流经营主体可以采用集团化的方式建立内部组织机制。
- (3) 实现多式联运、货运集散一体化的思路，充分发挥物流战略经营单位的作用，突出专业化协作运作机制。
- (4) 企业（集团）内部应有适当竞争。

## 7.4 第三方物流战略管理

- 3. 物流战略的推进

物流战略推进方式有：

(1) 逻辑渐进式推进。

(2) 技术跳跃式推进。

(3) 分步迂回式推进。

(4) 全面综合式推进。

TNT品牌效应的反思

## 案例7-5 TNT品牌效应的反思（一）

- TNT集团有限公司原是世界著名的以货物快运起家的跨国公司，曾与中国交通系统有着广泛的合作。1997年TNT集团有限公司被荷兰KPN购并。KPN收购了TNT之后，将其皇家PTT邮政与原TNT合并组建了TPG公司（TNT Post Group）。
- 公司使用“皇家PTT”和“TNT”两个品牌（TNT快运、TNT物流），2000年业务覆盖200个国家和地区，在58个国家设有分支机构，其主要业务是邮件、快运和物流服务，分别占总收入的36.9%、41.3%和21.8%；更换了TNT快运拥有的17200辆货车，36架飞机，808个枢纽站和卫星集散站。

## 案例7-5 TNT品牌效应的反思（二）

- 其覆盖范围很广，按照服务功能和区域可以划分为欧洲空运网络、欧洲陆运网络、亚洲网络、商用网络、国内网络五个部分。采用的方式是：统一受理、统一调度、统一分拣、统一运输、统一结算和信息共享。通过建立战略经营单位、实施战略制度化，对客户实现一票到底。主要提供的门到门服务有：当日快件、早9时快件、午12时快件、全球午后15时快件、经济快件等。此外还提供其他附加价值服务，如技术速递、夜间速递、保险速递等。其中65%的货运量靠陆运主要是汽车、25%靠航空、10%靠商用航班完成。

## 案例7-5 TNT品牌效应的反思（三）

- TPG公司采用集团企业专业化、规模化、网络化的运作模式，使得多样化的服务能够满足不同层次、不同要求的客户的需求，多样化的服务也使快运网点更加稠密，快运服务网络更加完善。
- TNT集团有限公司被购并后该公司已不存在，但是，为什么TNT品牌仍然风采不减当年？其内在的深层原因是什么，值得我们思考。

## 本章小结

- 物流战略的内容、特点和作用
- 了解物流战略构成与设计思路
- 物流战略的要点
- 第三方物流战略管理的过程及实施原则

## 思考题：

1. 怎样认识企业物流与第三方物流战略？
2. 如何进行物流战略管理和物流战略设计？
3. 货运集散战略其实现方式有哪些要点？
4. 简述第三方物流战略管理的主要过程。
5. 有关TNT的一组案例说明什么？你对集团总部、子（分）公司在战略管理组织中的职能作用，对TNT被收购过程形成的TNT品牌延续怎么认识 and 理解的？