

# — 第3章

## 物流战略规划

**【学习目标】**了解物流战略的概念和目标，掌握物流战略规划的内容和层次、物流战略规划的SWOT分析方法、社会物流战略规划的内涵和主要内容、企业物流战略规划的步骤和内容。

### 3.1 现代物流战略规划概述

战略是对相对较长时期内重大事项的全局谋划与决策。战略具有指导性、全局性、长远性、竞争性、系统性、风险性的特点，战略规划是制定全局性、长远性、战略性目标的策划。经济全球化与信息技术的迅速发展推动现代物流业不断发展壮大，大到一个国家，小到一个企业，物流战略规划已逐步成为战略规划的重要组成部分，它的成功与否关系到经济发展在市场竞争中的进退得失。从某种程度上讲，无论一个国家、一个地区或城市，还是一个企业，都应根据自己的战略发展要求把物流规划纳入议事日程。

#### 3.1.1 物流战略的概念和目标

##### 1. 物流战略的概念

将战略思想运用于物流的经营管理中，就产生了“物流战略”的概念。根据国家标准，物流战略的定义为：为寻求物流的可持续发展，就物流发展目标及达成目标的途径与手段而制定的长远性、全局性的规划与谋略。

物流战略作为社会经济发展战略与企业总体战略的重要组成部分，要服从社会经济总目标和企业目标。有时城市、地区、国家或企业战略是针对竞争对手的策略，此时，高效的物流系统往往是体现一个城市、一个地区、一个国家或一个企业竞争力的重要因素。

随着我国经济的发展，以及经济全球化、国际化的加快，社会分工越来越细化，传统的低效率、高能耗的物流已不适应现代物流的发展需要，现代物流作为一个产业出现，已

成为由生产到消费过程的重要组成部分,研究物流的发展战略使政府和企业从更高、更远、更全面的角度全面认识和解决物流中存在的问题,对促进物流产业的形成和发展具有极其重要的意义。

## 2. 现代物流战略的目标

现代物流战略的最终目标是使物流运作的效率最高和效益最大。效率最高是物流战略规划首先要达到的目标。现代物流的根本宗旨是提高物流效率、降低物流成本、满足客户需求,通过制定有效的物流战略规划可以大幅提高物流运作效率,如整合社会和企业资源,实现规模效应,提高信息技术的运用,实施一体化、信息化的管理。对企业物流、资金流、信息流进行统筹,将采购、销售、客户服务、财务同物流紧密结合,实现财务、业务的一体化运作,保证资金流、物流和信息流的高效、有序流动。效益最大是现代物流战略最终实现的目标之一。效益最大是指消耗最低的成本,获得最大的效益,并且能够提供最优的服务。

### 3.1.2 物流战略规划的内容和原则

#### 1. 物流战略规划的内容

物流战略规划就是通过对规划对象的内外部环境因素的分析和组合来确定其规划宗旨的性质,设定其所要达到的目标,并以此制定规划对象要达到目标的战略和政策。

对于企业而言,物流战略规划主要包括两方面的内容:一是物流环境分析,二是物流战略管理。其中物流环境分析又包括宏观环境分析、行业环境分析和企业内部环境分析。而物流战略管理主要包括战略目标制定、物流战略选择、物流战略实施三个方面。值得注意的是,国家物流战略规划和区域物流战略规划与企业物流战略规划相比,规划的内容、侧重点不尽相同。纵向来看,国家物流战略规划主要是从整个国民经济的发展来考虑的,而区域物流战略规划侧重于区域的经济发展,而且以区域企业的物流整体发展水平为参照物。横向来看,区域与区域之间的情况不同,区域物流战略规划也各具特点。同样,即使处于一个区域内的企业,在进行物流战略规划时,固然可以参考其他企业的规划方案,但更重要的还是结合企业自身的优劣势进行规划。

#### 2. 物流战略规划的原则

(1) 科学评价。在进行物流战略规划时,要综合考虑影响整个物流系统的外部条件和内部要素,并决定其取舍;在对战略优势进行评价时,要从地理优势、资源优势、技术优势、组织优势、管理优势、产业优势等方面进行逐一分析;对于战略类型的选择,要根据自身的发展方向而有所侧重,切不可一味求全而形不成自己的竞争核心;在评价战略态势

时，要对自身的发展力、竞争力、凝聚力进行综合考察，对一个企业来讲，还要及时更新、补充物流理念和企业文化。

(2) 全局意识。全局意识指的就是持续性、长远性、前瞻性。在进行物流战略规划时，必须考虑各方面的制约因素，把重点放在可持续发展这个侧重点上；另外，因为战略规划是一个中长期的计划工作，就要特别重视其长远的效果和持久的优势。

(3) 柔性可行。因为物流系统的外部环境和内部各要素并不是一成不变的，所以在制定物流战略时，要充分考虑环境和内部要素的可能变化，使物流战略规划具备一定的柔性，从而降低适应成本。物流战略规划虽然针对的是长期发展，但也不能脱离国情、社情，其规划的定位必须具有可实现性，即经过一定的努力可以达到或实现这些定位和目标，否则，物流战略即使规划出来，也不能顺利实施，如此，也失去了规划的意义。

### 3.1.3 物流战略规划的层次

从大的层面可以将物流战略规划划分为社会物流战略规划和企业物流战略规划两个层次，而社会物流战略规划又可细分为国家物流战略规划、区域物流战略规划和城市物流战略规划等层次，具体如图 3-1 所示。

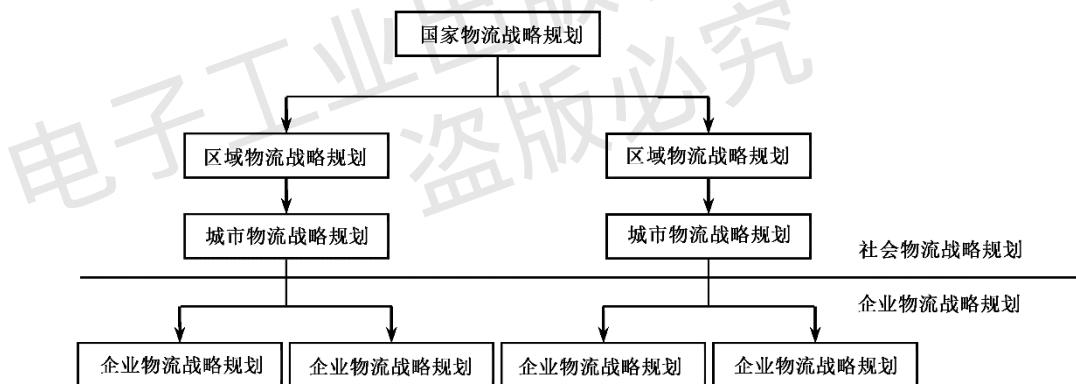


图 3-1 物流战略规划层次

在确定物流战略目标和战略对策时，必须考虑其战略依据。这里讲的战略依据包括很多方面，诸如经济状况、法律法规等。例如，对于国家物流战略规划来讲，必然要综合考查国民经济发展规划、国际物流环境、国际物流标准、国际物流技术等；对于区域物流战略规划来讲，就要考虑区域经济发展规划、区域产业结构特点、区域交通基础设施建设情况等；对于企业物流战略规划来讲，则要考虑企业发展战略规划、企业产品销售市场情况、原料供应情况等，当然也要依据所在区域的物流战略规划、国家物流战略规划等。只有这样，才能上下一致，从而有利于对各方面的物流资源进行整合，促进物流业的整体发展，

形成科学的物流产业链和物流体系。

当然，在进行本级规划时，不但要参照上一级的战略规划，还要充分考察下一级的物流发展状况。例如，在进行区域物流战略规划时，不但要参照国家物流战略规划，还要考虑本区域物流企业的发展状况。

### 3.1.4 物流战略规划的 SWOT 分析方法

在物流战略规划里，有很多规划分析的方法，如 SWOT 分析法、PEST 法、平衡计分卡法和经验曲线法等，下面主要介绍 SWOT 分析法。

SWOT 分析法是把分析对象的内外部环境所形成的优势（S）、劣势（W）、机会（O）、威胁（T）四个方面的情况结合起来分析，以制定适合实际情况的经营战略和策略方法。SWOT 这四个英文字母分别代表：S（Strength）——内部优势，是指在竞争中拥有明显优势的方面；W（Weakness）——内部劣势，是指在竞争中相对处于弱势的方面；O（Opportunity）——外部机会，是指较之竞争对手更容易获得的能够轻松带来收益的机会；T（Threat）——外部威胁，是指不利的趋势或发展带来的挑战。这是一套在综合考虑内部条件和外部环境等各种因素的条件下，对整体进行系统评价，并采用策略配对的方法，利用内在的优势，克服本身的优势，把握外部的机遇，避开竞争者的威胁，制定符合未来发展战略的分析决策体系。

#### 1. SO 策略、WO 策略、ST 策略和 WT 策略

基于 SWOT 分析法，可以通过配对得到四组策略，即 SO 策略、WO 策略、ST 策略和 WT 策略，如表 3-1 所示。

表 3-1 四种策略

	内部优势（S）	内部劣势（W）
外部机会（O）	SO 策略 依靠内部优势 利用外部机会	WO 策略 利用外部机会 克服内部劣势
外部威胁（T）	ST 策略 依靠内部优势 回避外部威胁	WT 策略 克服内部劣势 回避外部威胁

SO 策略就是依靠内部优势去抓住外部机遇、寻求快速发展的战略。例如，一个资源雄厚的城市（内在优势）发现某一国际市场未饱和（外在机会），它就应该引导企业和市场采取 SO 策略去开拓国际市场。

WO 策略是利用外部机遇来克服内部劣势、提高综合实力的战略。例如，一个面对计算机服务需求增长的企业（外部机会），十分缺乏技术专家（内部劣势），它就应该采用

WO 策略培养招聘技术专家、购入或加盟一个高科技的计算机公司。

ST 策略利用优势避免或减轻外部威胁的打击。例如，一个企业的销售渠道很多（内部优势），但由于各种限制又不允许它经营其他商品（外部威胁），它就应该采取 ST 策略，走集中型、多样化的道路。

WT 策略是以克服内部劣势来避免或应对外部威胁的战略。例如，一个商品质量差（内部劣势）、供应渠道不可靠（外在风险）的企业应该采取 WT 策略，强化企业管理，提高产品质量，稳定供应渠道。

## 2. 建立 SWOT 矩阵的步骤

首先，分析内外环境因素，列出关键外部机会、关键外部威胁、关键内部优势和关键内部劣势。运用各种调查研究方法，分析所处的各种内外部环境因素。外部环境因素包括机会和威胁，一般可分为经济的、政治的、法律的、社会的、技术的等不同范畴；内部环境因素包括优势和劣势，一般可分为管理的、组织的、财务的、人力资源的等不同范畴。在调查分析这些因素时，不仅要考虑历史和现状，还要考虑未来的发展趋势。

其次，构建 SWOT 矩阵。将内部优势与外部机会相匹配，从而把 SO 策略填入相应的空格中，将内部劣势与外部机会匹配并填写得出 WO 策略，将内部优势与外部威胁相匹配并记录 ST 策略，将内部劣势与外部威胁相匹配并记录 WT 策略。

SWOT 分析法经过提炼发展，已不仅局限在分析单个项目的规划发展，而被广泛用来评判事物是否具有强大的生命力、是否有发展前景。SWOT 分析成为当前市场分析研究和策略学的主要分析理论之一，它重在研究解决现实问题的方法，目前在众多行业、地区经济分析中被广泛应用。对于分析现实的物流问题、寻求解决方案，它同样十分有效。

## 3.2 社会物流战略规划

### 3.2.1 社会物流的含义及社会物流系统规划的意义

#### 1. 社会物流的含义

从社会整体及可持续发展理念的角度来看，为了有效地配置社会资源和环境资源，以及构筑更加具有吸引力的投资环境，需要实现从企业物流向社会物流的迈进。

所谓社会物流，就是将物流活动纳入整个社会活动加以调控，其目标在于协调社会资源配置与企业经济活动之间的关系，构筑一种良好的投资环境和社会经济活动基础。在社会物流系统的构筑过程中，政府从全局的角度加以必要的调控，而企业则在政府的宏观指导下进行自主经营活动，这种协作的产物表现为共同配送、联合运输、公共物流中心、综合物流公共信息平台、交通需求管理等。社会物流系统是一个涉及领域非常广泛的综合系

统，它涉及国民经济、社会环境、政策法规、交通运输、货运代理、仓储管理、流通加工、配送、信息服务、营销策划等领域。社会物流系统又是一个开放的复杂系统，影响其发展的内外部因素多且变化大，其依托的外部环境的变化有很大的不确定性，因此，无论是改进现有物流系统还是开发新物流系统，进行社会物流系统规划都显得尤为重要。

## 2. 社会物流系统规划的意义

进行社会物流系统规划有利于社会经济的可持续发展，对物流业的发展、物流设备的配置、物流用地的布局、物流行业的经营与管理模式的确定，以及制造业的生产组织与优化都有十分重要的意义。

进行社会物流系统规划有利于区域规划和城市建设，能有效降低物流发展过程中出现的设施重复建设现象，能进一步优化协调社会物流需求与物流供应，有利于改善区域交通运输状况、城市交通状况、促进城市用地模式的合理化；有利于设计合理的投资和建设方案，减少资源浪费，提高资源利用率，是社会发展与城市建设的需要。

进行社会物流系统规划有利于整个社会物流行业的健康持续发展，有利于社会物流用地的合理布局和物流设施的合理配置，有利于从宏观层面上对物流企业进行指导和管理。

社会物流系统规划对社会上物流市场进行充分的调查和分析，有助于本区域的物流企业制定合理的经营管理模式，有助于形成社会物流行业标准化和个性化的统一协调管理。

### 3.2.2 社会物流战略的构成

#### 1. 社会物流战略目标

- 1) 依据国民经济发展战略规划，优化国家、区域和城市的物流结构。
- 2) 创造促进物流业发展的外部环境，包括体制、机制、制度及政策等相关要素。
- 3) 把国家和区域作为一个整体，促进物流系统的合理布局，明确其基础设施建设的战略重点，并紧密结合城乡物流体系建设。
- 4) 形成物流业适应物资流通需要的社会化、专业化服务体系。
- 5) 形成一批具有市场竞争力、经营规模合理、技术装备和管理水平较高的大型物流企业。
- 6) 形成与国家、区域和城市发展水平相适应的高效率物流网络。

#### 2. 社会物流战略导向

- 1) 物流业相关制度创新的导向，主要包括提高制度效率、提升公共部门效率、实施科学决策、建立健全社会信用体系等方面的内容。
- 2) 物流技术创新的导向，主要包括技术创新的路线与定位、加强创新型人才培养、建立技术创新体系（如建立以企业为主体、以市场为导向、产学研相结合的技术创新体系）等。

3) 物流资源节约的导向,主要是要倡导大型物流企业之间、各区域之间进行物流资源的广泛整合,即不同的物流实体联结起来,形成共享物流资源的模式。

### 3. 社会物流战略优势

- 1) 产业优势:一个国家、区域和城市的其他主要经济支柱产业的发展会促进物流产业的发展,产业优势决定了物流业的服务重点。
- 2) 资源优势:包括人力资源、国土矿产资源、生产资料资源等。
- 3) 地理优势:主要是指社会物流发展的交通基础条件,如是否临近海边、是平原地形为主还是山区为主等。
- 4) 社会物流发展的技术优势:主要是指和物流产业相关的科学技术发展状况。
- 5) 物流的组织优势和管理优势:主要是指国家、区域和城市的物流业发展的隶属关系、运行体制等。

### 4. 社会物流战略态势

社会物流战略态势分析是制定国家、区域和城市物流战略的基础,其分析过程既要和战略优势结合起来,又要分析其劣势,以及面临的发展机遇和挑战。

### 5. 社会物流战略部署

社会物流战略部署主要包括两层含义——社会物流战略措施和步骤。主要涉及的内容有:政府如何引导、组织协调产业结构,如何建立完善的、与物流发展相关的科学的研究工作及政策措施的制定等。

## 3.2.3 社会物流战略规划的内涵、主要内容及关注重点

### 1. 社会物流战略规划的内涵

社会物流战略规划是指确定社会物流系统战略目标,以及设计实现该目标的策略与行动的过程。即社会物流战略规划是根据现有的条件和未来发展的需要,从社会的整体利益出发,结合国民经济、社会发展长远计划,综合考虑自然条件、社会经济、物流环境、交通运输条件等各个方面的影响因素,合理利用资源,对社会区域内的物流发展的产业政策、物流活动模式、物流基础设施建设规模、速度和物流企业发展方向、功能定位等进行全面的宏观战略规划,并对物流基础设施进行合理空间布局,对运输活动、网络等进行合理规划,使一定社会地区内物流软、硬件设施能满足社会经济发展及人民生活需要,并且有效降低物流在仓储、运输、装卸搬运、包装、流通加工及信息服务等各个环节的经济成本和社会成本,缓解不合理物流所带来的区域环境污染、交通恶化等问题,以最小的社会消耗、

最佳的效益、最高的效率实现发展目标。

社会物流战略规划将规划对象视为一个相互联系的有机整体，从全局的观点出发，进行全面的综合分析，从整体上进行宏观控制。战略规划要遵循局部服从全局、个别服从整体、微观服从宏观、治标服从治本、眼前服从长远、子系统服从大系统的原则，只有重视了全局、整体和大系统的要求，使系统整体上合理、经济上最优，才能体现系统的综合效益和整体效率。

## 2. 社会物流战略规划的主要内容

(1) 物流业发展模式的选择及中长期发展目标的确定。社会物流战略规划的重要作用在于为整个物流业的发展指明方向，这当然是建立在科学把握社会经济发展规模与目标、科学技术发展动向、物流业发展基础与需求走势等要素的基础之上的。

(2) 物流发展战略框架体系的构建。物流发展战略框架体系主要包括物流节点总体布局、物流通道的总体构建、物流信息平台的总体框架等。这些物流基础设施的规模与水平、分布形态均应满足包含物流需求在内的社会经济发展总体要求。

(3) 物流业发展的政策保障体系。物流业的发展必须有稳定、开放、公正、公平的市场环境，这需要一系列政策作保障。政府在制定物流战略目标和设计达到目标的对策时，必须有正确、科学、配套的政策保障。借鉴先进国家与地区的经验，充分考虑自身的基础与发展历程，制定有效的对策是物流业健康、持续发展的基础。

## 3. 社会物流战略规划的关注重点

社会物流是从政府行为角度来表述，从目前规划实践情况来看，在进行社会物流系统战略规划时，需要重点对三大服务平台、三大服务领域和一个企业集群进行关注。

### (1) 三大服务平台。

1) 物流基础设施平台。物流基础设施平台是为整合社会物流资源、改善物流企业发展环境、提高参与物流活动的相关企业或部门之间协同性、支撑社会物流系统高效运作，降低社会物流成本，支持经济持续发展而构筑的硬件环境。

物流基础设施是物流活动的载体，是物流合理化的基础，包括物流通道与物流节点及它们之间的相互联系。它们的组成、位置、联系方式不同，形成了不同的物流网络结构，物流网络辐射能力的大小、功能的强弱、结构的合理与否直接取决于网络中两个基本元素（物流通道、物流节点）的配置情况。

2) 公共物流信息平台。物流系统信息化是现代物流发展的必然要求，公共物流信息平台不同于企业物流信息系统，它通过对物流信息资源的全面整合，实现全社会物流信息共享，满足企业内部信息化、企业外部信息化和社会物流系统信息化的要求。公共物流信息平台提供基础信息服务、行业监管、电子商务信息服务、货运交易服务、物流跟踪及交通状态服务、物流数据交换服务和应用服务等综合功能。

3) 物流发展政策保障平台。与发达国家物流业发展环境不同,我国物流业是从计划经济体制下脱胎而来,是在逐步完善的社会主义市场经济体制环境下运行发展起来的,相对于具有数百年资本主义市场经济运作环境下产生、发展、形成的西方发达国家物流业,我国物流业发展基础薄弱,外部环境更加复杂、特殊和多变,这一特征决定了我国物流业的发展必须由政府和市场并举推进。

在发展物流业的过程中,政府需要根据现代物流发展的功能定位和战略目标,切实担负起宏观管理和调控作用,制定相应的政策来扶持物流业的发展。完善的政策保障系统有利于为整个体系框架的实施创造良好的发展环境,政策保障平台的内容主要有以下几方面:鼓励现代物流业发展的产业政策规划;政府物流业管理协调机制的规划建议;物流业行业管理体制的规划建议;物流业市场的规范化策略;物流产业的发展策略;物流人才战略;为物流基础设施规划和物流信息平台规划的实施提供政策保障等。

### (2) 三大服务领域。

三大服务领域为:国际物流、区域物流和城市物流。根据现代物流发展趋势,三大服务领域的基本发展目标为:①适应跨国公司全球经营战略需求的国际物流体系;②高时效性的区域物流服务体系;③提供快速、准时、多样化服务的城市配送服务体系。

(3) 一个企业集群。现代物流业是由具有不同核心业务能力的企业集群构成的,包括具有综合物流能力的第三方物流企业、第四方物流企业、具有综合运输组织能力的多式联运服务商、提供多样化服务的货运代理、提供准时快速服务的配送业服务商、具有先进运输仓储管理能力的专业物流企业等。因此,在进行社会物流战略规划时,需要考虑市场准入制度和促进企业间战略协同,提高企业集群的核心能力。

另外,在进行社会物流战略规划时,需要充分发挥规划的整合能力,如进行国家物流通道的总体构建时,需要整合国家层面的高速公路网和铁路网的规划,而不能按纵向分割的计划体制将社会物流系统人为割裂。



二维码1 国家公路网规划



二维码2 中长期铁路网规划

## 3.2.4 社会物流战略规划的工作程序

### 1. 调查阶段

调查阶段包括对国内外物流发展的动向、规划区域内的自然环境(位置、气候、资源、地质等)、社会发展(人口规模与结构、民族、社会形态等)、产业经济(主要产业类别、

GDP、三次产业结构、收入与消费水平等)、城市规划与建设(土地规划、城市总体规划、分区规划)、交通运输(线路、场站)、工业发展(现状、规划)、商业网点(商业发展、网点设置、规划)等情况进行资料调查和搜集;还应对相关区域的物流状况与动向、物流意向与流动等内容进行符合规划要求的资料搜集、数据统计等工作。

## 2. 分析阶段

分析阶段,对社会物流存在的问题、发展物流的比较优势、发展物流的必要性等深入研究,得出结论。

## 3. 预测阶段

预测阶段,对未来各阶段的物流需求的总量、分布形式、品类结构、服务水平与信息需求等进行定量与定性的估计。这是物流战略规划的基本依据,是应用现代物流规划理论与原理的具体体现。

## 4. 规划阶段

规划阶段,确定战略目标与战略模式,进行物流基础设施设备规模、水平、分布的规划,进行物流信息平台的设计与构建规划,制定宏观政策。

## 5. 评估阶段

评估阶段,对规划的可行性、可靠性、可操作性进行综合评判。一个合理的规划必须是经济与技术上可行的、对社会与环境是可靠的、方案是可实现的。一般可运用层次分析法、模糊综合评判法等进行评估。

通过上述过程,就可以为社会物流(国家、区域和城市物流)发展找到正确的方向,为物流的建设指定明确的目标,为物流业的发展奠定基础,为物流的经营与管理创造好物流政策、市场条件。

### 3.2.5 社会物流战略规划的实施

对于社会物流而言,重要的不仅是要制定战略,而且还要实施战略。战略实施绝不是一件简单的任务或目标,而是在构建社会物流系统过程中,通过物流战略的管理与实施的各环节,调节物流资源,最终实现物流系统宗旨和战略目标等一系列动态的过程。

在实施社会物流战略规划时应重点把握以下关键问题。

#### 1. 实施主体多元化

社会物流战略目标涉及政府工作的方方面面,从管理体制上看有各种要素在影响物流

发展，同时社会与企业的参与和关注也将影响物流的发展。在实施社会物流战略规划时应调动政府、社会、企业各个方面的积极性。

## 2. 实施推动的权威性

社会物流的推动应该由具有权威的力量实施，这是由物流战略规划的跨行业、跨区域、跨时间的特征决定的。

## 3. 实施目标的阶段化

社会物流战略规划是长期的、宏观的、整体的、综合的发展目标与措施，必须将其分阶段逐步实施，使其具备可操作性。

## 4. 实施要素的集约化

物流战略规划最终都要落实在具体的地位、具体的产业、具体的项目上，这都需要人、财、物的投入。对于一个国家、区域和城市而言，人财物的投入必须做出资源的调整，需要资源的集聚，才可能有投入产出的社会效益和经济效益。



二维码3 云南省现代物流产业发展“十三五”规划

## 5. 实施环境的法制化

实施社会物流战略规划需要良好的社会环境，应有健全的法律、法规、制度做保障。

## 3.3 企业物流战略规划

### 3.3.1 企业物流战略模式

企业物流战略是企业在充分了解市场环境和物流环境及分析自身物流条件的基础上，为适应未来环境的变化，以求得长期生存和不断发展，对企业物流发展目标、实现物流发展目标的途径和手段所进行的总体谋划。

企业物流战略对于不同的企业有不同的含义，对物流企业而言就是企业的总体战略；对工商企业而言是企业职能战略，是企业总体战略的一部分，物流战略与制造、营销、财务战略共同构成企业战略。它具有全局性、长远性、竞争性、指导性、稳定性等特点。

随着市场竞争的日益加剧，企业为了能以较低的交付成本、更好的物流服务在国内、



二维码4 京东物流开放战略

国际市场中赢得竞争优势，纷纷在降低物流成本、提高物流服务水平上下功夫。物流战略的制定越来越成为企业总体战略中不可分割的组成部分。在制定企业物流战略时，企业应根据自身的情况和需求来选择适合自身的物流战略模式。目前，主要有以下三种企业物流战略模式。

### 1. 企业自营物流

企业自营物流是指货主企业自身利用已有的物流资源，采用先进的物流管理系统和物流技术，不断优化物流运作过程，为经营过程提供高效优质服务的物流运行模式。

### 2. 业务外包

业务外包是指货主企业为集中精力增强自身的核心竞争力，将经营活动所需的物流服务外包给专业的第三方物流企业完成的经营方式。

### 3. 协作物流

协作物流是指货主企业自身已有的物流资源难以满足生产经营活动需要时，与供应商、社会物流企业及消费者联合起来为有效解决物流需要开展的物流协作的基本方式，并通过资源互补、合理运作实现企业物流协作的顺利进行。

## 3.3.2 企业物流战略的构成

### 1. 战略态势分析

战略态势分析就是对企业所面临的竞争环境做全面、深入、客观的分析。它包括如下三方面的工作：首先是宏观环境分析，就是对社会经济环境进行分析，并进行发展趋势的客观预测；其次，进行行业环境分析，就是对市场需求状况、竞争对手状况进行分析；最后是企业内部环境分析，主要分析企业自身的优势和劣势。现在很多企业通常采用的方法是 SWOT 分析方法和 PEST 分析方法。

### 2. 战略思想

战略思想是整个企业物流战略与企业物流管理的指导思想与准则。要形成一个正确的战略思想，首先要对企业物流的竞争态势有科学的分析；其次企业对市场竞争环境要有敏感的、超前的意识，在这两者结合的基础上，形成战略性的总体设想，进而确定战略是进攻战略、防御战略，还是有进有退战略等；确定方针后，还必须确定战略主攻方向。

企业物流的战略思想应该从以下几个方面来重点体现和把握：① 释放物流需求，实施业务外包；② 资源整合、流程再造；③ 实施供应链管理；④ 建立经济效益评价体系。

### 3. 战略目标

企业的战略目标对企业经营战略的制定和实施有着直接的指导作用。单纯有正确的战略思想是不足以具体指导整个企业的物流活动的，为此，必须把战略思想演化为具体的、可指导实际行动的、可操作的战略目标。企业的战略目标以企业宗旨为依据，以战略分析结果为基础。一般来说，企业战略目标应满足可接受性、灵活性、可度量性、激励性和可实现性及易理解性等几个基本要求。根据企业面临的环境，战略目标的制定应包括以下三个方面。

(1) 降低物流运作成本。降低物流运作成本是指在保持满意的客户服务水平的条件下尽量将物流运营成本降到最低。必须注意的是，这里的成本最低指的是追求总成本最优，而不是单项成本最优，所以在目标设定时不能只考虑某个部门、某项物流活动的效益，而应追求供应链系统整体的总效益。

(2) 提高投资效益。提高投资效益包括两个方面的内容：一方面，使物流系统的总投资最小化，其根本出发点是实现投资回报最大化；另一方面，在物流设施投资方面，不但要注重硬件投资，还应注重信息系统等软件设施的投资。

(3) 改进服务质量和水平。物流管理的最终战略目标是满足用户要求，这是企业物流战略的全局性目标。当然，企业服务水平的改进会增加企业的总成本，但成本增加的同时也带来了企业收益的增加。只要成本增加的幅度小于收益增加的幅度，企业改进服务的物流战略就有实施的可能性与必要性。

### 4. 战略重点

有了战略思想，有了正确且明确的战略目标，下一步就是要确定关键的、全局性的策略。具体来讲，工商企业和物流企业应根据战略目标来确定战略重点。



二维码 5 京东 AI

(1) 核心业务和重点区域。核心业务指仓储、运输、第三方物流、第四方物流业务等，重点区域指的是重点发展的领域、未来拓展的区域。

(2) 正确的产品组合战略。用什么产品去竞争，对物流而言意味着是采用运输、仓储、货代等单一服务，还是发展多式联运、综合物流等。

(3) 市场竞争战略。一般来说，就是要在抢先策略、紧随策略、模仿策略和市场服务策略中进行选择等。

### 5. 战略部署

任何战略行动都需要周密的、现实可行的资源配置与思想动员来保证，因此，要仔细计算、全面筹划与协调平衡的战略部署。简单地讲，就是必须有三个方面的支撑体系与部署：① 战略资源配置，主要是资金、设备、人力资源的支撑体系与计划；② 战略文本的编制；③ 战略动员计划，包括培训、研讨和战略安排等。

### 3.3.3 企业物流战略规划的层次

#### 1. 全局性战略

物流管理的最终目标是满足客户需求，因此客户服务应该成为全局性战略目标。对于全局性战略，应建立用户服务的评价指标体系。实施用户满意工程是战略实施的关键措施。

#### 2. 结构性战略

结构性战略包括渠道设计与网络分析两方面内容。

(1) 渠道设计。渠道设计是指通过优化物流渠道、重构物流系统，提高物流系统的敏捷性和适应性，使供应链成员企业降低物流成本。

(2) 网络分析。网络分析主要通过库存分析、用户调查、运输方式分析、信息及其系统状况分析、合作伙伴绩效评价等为优化物流系统提供参考。其目的在于改进网络化的库存控制和运输管理，提高服务水平，增强信息交流与传递效率。

#### 3. 功能性战略

功能性战略主要指通过加强物料管理、运输、仓储管理等物流功能环节的管理，实现物流过程的适时、适量、适地的高效运作。其主要内容有运输工具的使用与调度优化、采购与供应方法策略的采用、库存控制及其仓储管理等。

#### 4. 基础性战略

基础性战略主要为保证企业物流系统的正常运行提供基础性保障，其内容包括组织系统管理、信息系统管理、策略管理、基础设施/设备管理等。

### 3.3.4 企业物流战略规划的步骤和内容

#### 1. 企业物流战略的环境分析

制定企业物流战略应该充分对企业所处的环境进行分析。这里的环境指的是外部宏观环境、行业环境及企业内部环境。

(1) 外部宏观环境。外部宏观环境指的是以国家宏观社会经济要素为基础，结合物流企业行业特点而制定的指标，所针对的是整个行业而不是单个物流企业。主要包括自然环境（原料资源、能源、污染等）、经济环境（购买力水平、消费支出模式、供求状态等）、人口环境（人口规模及构成、教育程度、地区间流动等）、技术环境（科技进步等）、政治法律环境（政治体制、法令法规等）和社会文化环境（风俗习惯、观念等）。

(2) 行业环境。行业环境分析是指对企业所处行业的情况和发展进行分析。行业环境

是企业物流所必须研究的重要方面，直接影响企业物流运行的外部环境。行业环境分析的内容包括：市场规模与发展、竞争者情况、技术经济支持情况、新技术和新产品的影响。

(3) 企业内部环境。企业内部环境分析包括对企业内部各职能部门和生产要素的分析。对企业职能部门的分析涉及各职能部门的现状及发展，以及各职能部门之间的联系和沟通，目的是找出制约企业发展的“瓶颈”。对生产要素的分析应从纵向出发，打破职能的界限，站在整体发展的高度研究各生产要素对企业的影响，以适合企业总体战略。

## 2. 企业物流资源和需求调查及需求分析

(1) 企业物流资源和需求调查。企业物流资源和需求调查是指对企业物流战略发展所拥有的资源及所处环境的需求调查，主要包括以下内容。

1) 企业业务运作流程调查，包括工商企业或物流企业现有业务流程的形式、环节、作业等，要分析现有流程是否有利于物流活动的高效展开。

2) 物流基础设施与装备调查，包括物流中心、配送中心、仓储设施、运输车辆、装卸设备、搬运工具、分拣设备及其他设施与设备的调查。

3) 企业物流组织机构调查，主要指对物流管理部门是否存在、物流管理机构的功能进行调查。

4) 物流从业人员调查，主要指对物流从业人员的数量和素质、物流人才的需求进行调查。

5) 客户资源调查，主要指对主要客户数量、主要客户行业分布、区域分布、主要客户的稳定性或亲和性、主要客户的物流发展计划、未来物流发展需求、客户资源离散程度进行调查。

6) 物流流量和流向调查，主要指对库存商品的出入库数量、主要运输方式、承运商品的运量、主要仓储方式、商品流向及物流过程所覆盖的区域进行调查。

7) 信息技术资源和需求调查，主要指对计算机及其辅助设备、软件及系统应用、信息网络建设、信息技术计划等进行调查。

8) 竞争情报调查和搜集，主要指对竞争者现有的物流资源、现有的用户资源及竞争者物流计划进行调查。

9) 城市(区域)内的物流调查，主要指对政府物流规划、物流设施建设、物流企业的发展状况进行调查。

### (2) 企业物流资源和需求分析。

1) 在资源优势与劣势分析方面，应注意企业物流的人力、财力等方面分析，尤其是赖以生存的硬件设施基础和网络情况的分析，最后从分析结果得出企业物流资源优势和劣势所在，以便为决策者提供正确信息，做出战略决策。

2) 在业绩与经验分析方面，主要对自身的客户量、物流量、营业收入等数据进行统计分析，与同行业其他企业对比，形成比较说明；对企业市场开发能力、人才能力、物流功

能及国际合作经验等进行评估。

3) 在核心能力分析方面,企业要力保自身独具的能力,充分体现市场链、供应链和价值链的统一能力。具体包括:主要竞争优势、企业主导业务、潜在市场优势及企业独有或擅长的、不易被其他企业模仿的能力等几方面。

4) 在竞争分析方面,主要是确定同行业内不同竞争对手及不同地域的服务竞争情况,掌握竞争对手在市场中的信息,对竞争对手和自身企业的市场和竞争力进行评估,确定自己具有优势的服务领域。

5) 在机遇和挑战分析方面,主要针对以下几个影响物流的因素进行分析,即政策、法律、重要事件、技术进展、改革发展和市场潜力等。

### 3. 企业物流战略规划定位

企业物流战略规划定位主要包括明确物流战略展望和业务宗旨、物流战略的竞争选择、物流战略目标等。

(1) 物流战略展望和业务宗旨。企业物流战略展望是企业管理者对企业物流战略发展前景和发展方向高度概括的描述。物流战略展望指明了企业未来物流业务前进的目标,从而提出企业独特的长期发展方向,制定企业需要遵循的物流战略途径,塑造企业物流方向的特性。物流战略展望是企业物流发展的线路图,提供实现企业物流战略目标的合理路径。

企业物流战略展望的焦点是企业物流运作能力的长远性,而企业物流的业务宗旨则主要集中于企业现阶段物流战略的规划。企业物流的业务宗旨是对企业经营范围、市场目标、物流领域等的概括描述,它相比战略展望而言,更具体地表明了企业物流服务水平的方向。

企业当前的物流业务选择和供应链的结构体系构成了企业的物流业务宗旨。明确的业务宗旨应清晰地表述企业现在正在从事的业务及需要满足的顾客需求。业务宗旨强调现阶段的使命,即正在从事的业务体系,相对于战略展望更注重短时间内的规划。企业在进行物流战略描述时,要将战略展望和业务宗旨相结合,不但要清晰描述企业现阶段的业务,还要明确企业未来前进的方向和业务范围。

(2) 物流战略的竞争选择。根据物流战略目标,特别是结合本企业所拥有的供应链和面对供应链的竞争与合作态势,考虑企业所处产业的竞争作用力,确定企业物流战略的竞争选择模式。企业物流战略可以分为3种类型:成本领先战略、差异化战略和目标集聚战略。

1) 成本领先战略。从物流管理角度出发的成本领先战略需要积极建立起达到经济规模的各种物流设施,利用经济效应,加强物流成本与费用的控制,最大限度地降低运输、仓储、包装、装卸搬运等各个环节的物流成本,并实现物流总体成本处于最低水平。在成本领先战略中,物流成本的控制是企业物流管理的重点。当然,成本领先战略的前提是所有经营成本的总和最低,物流成本领先是为企业总成本领先服务的。构成企业总成本的各个要素都应尽可能削减支出,并平衡彼此间的相互影响而达到最优的综合效果。若增加部分

物流成本可以换取生产、营销成本更大幅度的降低，这种物流管理同样是以成本领先为核心的。

2) 差异化战略。所谓差异化战略，是为了使企业所提供的产品或服务标新立异，形成一些在全行业范围内具有独特性，而且不易被别人所模仿的东西。物流管理有利于这种差异化的形成，它强调物流在采购、生产、分配各个环节的及时到位，高质量和应付紧急情况的反应能力，确保物流供求协调、可靠。但是，差异化意味着物流成本会有不同程度的上升。物流作为一种提供时间和空间价值的服务而存在，服务水平的提高必然伴随着成本的提高。当然，差异化可以获得客户对特定品牌的忠诚，以及对高水平物流服务的偏爱。因此，客户对价格的敏感性会有所下降，企业可以制定较高的价格来弥补增加的物流成本。以前，企业把注意力放在了其他方面而忽视了物流管理，当绝大多数企业在取得共识并都拼尽全力时，物流管理的作用和在实现差异化方面所具有的潜力便会逐渐显现出来。

3) 目标集聚战略。在目标集聚战略的指导下，物流管理的服务目标将是某个狭窄的特定对象，从而可能在竞争力上超越更广范围内的经营对手。这种物流服务既可以是保持一定的物流成本来满足特定对象的需要，也可以是在特定服务中力求实现低成本。

(3) 物流战略目标。设置物流战略目标，其主要作用是将企业的物流战略展望和业务宗旨转换为明确具体的绩效目标，即想要达到的效果和成果，从而使企业有一个可参照的对象和测量标准，跟踪企业的发展和绩效。制定优秀的企业物流战略目标需要管理者付出艰辛的努力，同时，目标制定时要有创造性，并具有一定的挑战性，以促使企业和员工更加努力地为实现企业的整体目标而奋斗。

企业物流战略目标包括以下具体内容：① 如何扩大企业的物流市场份额；② 如何获得低于竞争对手的物流成本；③ 如何在市场上获得充分的发展；④ 如何获得供应链的优势；⑤ 如何成为新产品和服务的领导者；⑥ 如何抓住发展的机遇。

企业的物流战略目标包括：短期目标和长期目标。长期目标的实现期限通常超出一个现行的会计年度，一般为3~5年，甚至更长的时间；短期目标是执行目标，是为实现长期战略目标而设计的，它的时限通常在一个会计年度内。如果企业的短期目标和长期目标发生冲突，应当优先考虑长期目标。

#### 4. 企业物流战略规划的详细内容

企业物流战略规划的详细内容包括核心业务战略、重点区域战略、市场开发战略、国际合作战略、人力资源战略、企业资源配置和详细计划等。

核心业务战略包括仓储业务、运输业务、第三方物流业务等；重点区域战略指的是重点发展核心企业所在的区域、未来拓展的区域的战略；市场开发战略包括目标区域、目标行业、目标用户等方面的战略；国际合作战略是指积极寻求国际合作、制订合作合资计划、选择合作伙伴等方面的战略；人力资源战略包括物流人才选拔、人才培养及人才引进等方面的战略；企业资源配置主要包括企业资源、人力资源、物质资源、客户资源、技术资源

等的配置情况，以确保制定的物流战略能够顺利实施；详细计划是落实战略所需要的详细实施计划与工作安排。

### 3.3.5 企业物流战略规划的实施

#### 1. 对总体战略的说明

对总体战略的说明包括企业为什么进行物流战略的选择，实现此战略将给企业带来怎样的重大发展机遇，总体物流战略目标和实施总体战略的方针政策。

#### 2. 企业物流资源配置

资源配置是物流战略实施的重要内容。企业物流战略资源是指企业用于物流战略行动及其计划推行的人力、物力和财力等的总和。具体来讲包括：采购与供应的实力、生产能力和产品实力、财务能力、人力资源实力、物流技术开发实力、物流管理实力、时间及物流信息等无形资源的把握能力。在企业的物流战略实施过程中，必须对所属资源进行优化配置，归纳起来主要有设备、资金、人力等资源的配置。

#### 3. 企业组织结构的调整及物流战略子系统的接口协调

为了实现企业的战略目标，必须以相应的组织结构来适应企业物流战略发展的要求。由于企业物流战略需要适应动态发展的环境，因此，组织结构必须具备相当的动态弹性。另外，企业物流战略规划往往包括若干子系统，如何协调、发展、控制这些子系统，以及整个总系统对这些子系统间接口处的管理、控制应相当明确。

#### 4. 制订应变计划

有效的物流战略规划要求企业必须具备较强的环境适应能力。要获得这种能力，就要有相应的应变计划作为保障。要看到各种可能条件在一定时间内可能发生的突如其来变化，因此制订应变计划也是企业物流战略规划实施的主要内容之一。



二维码 6 案例研究——山西 JM 集团的物流战略规划

## 复习思考题

1. 物流战略的目标是什么？如何理解这些目标？
2. 如何理解 SWOT 战略分析方法的四种组合策略？
3. 城市物流战略规划应该包括哪些主要内容？

4. 物流企业战略规划的内容有哪些？
5. 区域和企业物流战略实施和控制需要把握哪些关键的问题？
6. 收集相关资料，试述 PEST 分析方法、IE 矩阵分析法和波特五力模型如何应用于物流战略规划分析。
7. 如何看待阿里集团菜鸟物流战略和京东开放物流战略？