



引用格式:程婕. 郑州航空港第四方物流运作模式优化选择和发展研究[J]. 郑州轻工业学院学报(社会科学版),2017,18(3):89-96.

中图分类号:F506 文献标识码:A

DOI:10.3969/j.issn.1009-3729.2017.03.014

文章编号:1009-3729(2017)03-0089-08

郑州航空港第四方物流运作模式 优化选择和发展研究

Study on the optimized selection and development of the fourth
party logistics operation mode of Zhengzhou airport

程婕

CHENG Jie

郑州旅游职业学院 经济贸易系, 河南 郑州 450009

关键词:

郑州航空港;
第四方物流;
IT企业;
战略联盟

摘要:发展第四方物流(4PL)对于把郑州航空港建设成国际航空物流中心、补齐物流产业发展短板和促进相关产业优化升级具有重要意义。根据郑州航空港的发展定位及其物流业发展现状,应当构建IT企业主导的战略联盟型行业创新4PL运作模式,整合物流企业、构筑信息平台和培养高端物流人才是当务之急。

收稿日期:2017-01-25

作者简介:程婕(1988—),女,河南省开封市人,郑州旅游职业学院教师,硕士,主要研究方向:管理学和物流管理。

1998年,美国埃森哲咨询公司首先提出第四方物流(Fourth Party Logistics,下文简称4PL)概念。埃森哲公司认为,4PL是一个集成商,它通过整合本组织内部和其他组织的资源、能力和技术,构建和实施综合有效的供应链解决方案。与第三方物流(Third Party Logistics,下文简称3PL)相比,4PL是一个能够通过对公司内外物流资源进行有效整合而集成供应链的企业,它通过物流系统设计、运作流程再造和运作模式创新来优化物流技术方案,以实现供应链深度和广度上的变革,而不必参加具体的物流活动。

埃森哲公司对4PL和3PL的界定,引起了国内外学者对其进行深入探讨的浓厚兴趣,产生了一大批研究成果,主要集中在4PL产生的原因、作用和功能,4PL与3PL的关系,以及4PL发展现状与演进趋势等方面。在4PL运作模式研究方面,最权威的研究成果还是来自埃森哲公司,该公司提出了协同运作、方案集成和行业创新三种可能的运作模式。有一些国外学者对中国的物流市场和物流业发展比较关注,认为高速发展中的中国市场特别需要4PL提供者对物流资源进行整合和对物流方案进行合理设计,以满足企业对降低物流成本和提升物流服务水平的需求。近年来,国内学者对4PL研究的领域日渐拓展,研究方法不断创新,在4PL制度设计、运作流程、运作机理和运作模式等方面都取得了丰硕的研究成果,提出了许多新的理论和研究思路。这为我们的研究提供了新的视角和启发,但从目前所能查阅到的文献看,对郑州航空港4PL运作模式进行专门研究的很少。鉴于此,本文试图在这方面进行尝试,以期对郑州航空港物流业发展有所裨益。

一、郑州航空港发展4PL运作模式的必要性

郑州航空港是国务院批准建立的国内第一

个上升为国家战略的航空港经济综合实验区。按照规划,郑州航空港的战略定位是建设国际航空物流中心^[1],这一目标与郑州建设国家中心城市、《中原城市群发展规划》中提出的把郑州打造成国际性枢纽城市的要求相吻合。从全球物流业发展轨迹来看,3PL难以满足这一目标的需要,因而,如何运用现代物流理论并结合郑州航空港自身实际,发展4PL是我们必须认真思考和积极探索的重要问题。

从总体上看,目前郑州航空港物流业还处于成长阶段,一些不利因素严重制约着物流业向高端化发展,与现代物流相匹配的运作模式还没有形成,其主要表现在:物流产业发展缺乏统一规划,没有设立专门机构对港区物流业进行管理和监控;缺乏行业诚信体系,物流市场无序竞争现象严重;物流信息网络体系建设不完善、信息不对称导致物流资源利用不充分,有的企业物流设施短缺,有的企业运输和仓储设施大量闲置;物流管理方式落后,物流成本管控不科学,物流效率不高。因此,郑州航空港发展4PL显得尤为必要。

1. 建设国际航空物流中心的需要

郑州航空港是中原城市群和郑州大都市区核心层的重要组成部分,是郑州建设国家中心城市和国际性枢纽城市的重要支撑。无论是从实现国家战略目标的角度来看,还是从河南发展大局出发,把郑州航空港建设成为国际航空物流中心都是顺理成章的。作为全国航空港经济发展的先行区,郑州航空港在建设国际航空物流中心方面,虽然具有得天独厚的政策和区位优势,但也存在一些管理和技术上的先天不足。作为由物流业长期发展演化而成的新兴业态,4PL凝聚着物流管理者的智慧,有着广阔的发展前景。郑州航空港不能局限于3PL的传统运作模式,必须运用物流新技术,发展用流程化和集成化供应链进行物流管理的4PL运作模式

并加以优化。

2. 补齐物流产业发展短板的需要

随着电子商务的快速发展,企业对于降低物流成本的要求越来越迫切。在传统物流运作模式下,由信息不对称所引发的物流成本高昂、物流资源供求脱节的问题难以避免。4PL 运作模式能把市场中处于分散状态的物流资源和信息资源有效组合,从而降低物流交易成本,促进物流产业发展。目前,郑州航空港各类物流资源基本上处于无序流动状态,有关物流管理的软硬设施还很不完善,严重制约了物流产业的可持续发展。发展 4PL 运作模式,通过对供应链的资源整合和方案设计,有利于提高物流信息可信度,解决信息孤岛问题,促进郑州航空港物流产业持续健康发展。

3. 促进相关产业优化升级的需要

物流产业是现代市场经济发展的强劲推手,是经济活动主体提升核心竞争力的基本途径,对促进相关产业结构优化升级具有不可替代的作用。郑州航空港发展 4PL 运作模式,可以聚集物流碎片形成规模效应,推动港区商品贸易量迅速扩大,引导商品、信息、资金、技术等各种生产要素合理流动和重新配置,进而带动相关产业的发展。因此,优化选择 4PL 运作模式,事关郑州航空港现代服务业发展全局,对提升港区国际竞争力意义重大。

二、可资借鉴的 4PL 运作架构方式与模式类别

在物流业长期发展过程中,逐渐形成了各具特色的组织类型和建构方式,为郑州航空港 4PL 运作模式优化选择提供了现实参考。

4PL 运作组织是各物流服务商根据 4PL 运作模式的特点而建立的内部协调组织,其功能主要是聚集原本分散的物流资源以实现自身的战略目标。从组织理论角度来看,建立一个良

好的组织架构是 4PL 成功运作的重要保障。在国外,一些大型 IT 企业已经涉足 4PL 领域,建立了物流交易信息平台;还有一些实力较强的 3PL 企业通过兼并重组也具备了提供物流供应链运作方案的能力,成为 4PL 服务商的主力。从物流业发达国家的情况来看,4PL 运作组织类型主要包括管理咨询公司主导型、IT 企业主导型和 3PL 企业主导型。

管理咨询公司凭借人才优势和较强的规划设计能力,可以在较短的时间内掌握物流企业的运作流程,在提供 4PL 服务方面具有相当大的比较优势。4PL 的发起者埃森哲咨询公司就是成功的典型。有实力的 IT 企业涉足 4PL 领域,与管理咨询公司展开市场竞争,已经成为行业竞争的一大特色。IT 企业依靠其雄厚的管理软件开发实力和垄断性的技术优势兼并管理咨询公司,已经成为 4PL 运作组织演进的最新趋向。IBM 和微软在这方面的成功经验表明:管理咨询业务和企业信息化技术有机结合,能使 4PL 运营效果达到最优状态。3PL 企业作为专业物流企业,拥有娴熟的物流操作技巧,能与客户建立起比较稳定的业务联系,具备承担物流运作的市场优势。虽然 3PL 企业缺乏为客户提供 4PL 总体方案的能力,但物流企业之间已开始从竞争走向合作,在纵向上扩展物流业务范围,其全程化物流运营能力比管理咨询公司和 IT 企业更大。

4PL 的运作,需要物流公司与 IT 企业或者管理咨询公司相互融合并细化分工,进而形成供应链整体解决方案。基于运作组织的不同类型,4PL 形成了融合扩张型、战略联盟型和动态联盟型三种建构方式。融合扩张型建构方式包括两种情形:一是由大型 3PL 企业与管理咨询公司或信息技术公司融合形成的 4PL 虚拟企业;二是大型 3PL 企业通过聘请管理咨询公司为业务顾问而形成的 4PL 虚拟企业。战略联盟

型建构方式是多家大型3PL企业与管理咨询公司或信息技术公司通过优势互补,合作开发供应链解决方案,是4PL运作模式建构的重要方式。动态联盟型建构方式是中小型3PL企业与管理咨询公司通过签订协议或者相互持股,联合进行4PL运作的方式。

4PL的核心是整合物流资源为客户提供综合性和专业化的物流服务,其运作效率是物流企业获利的决定性因素,也是客户满意度的根本标准。不难看出,作为一种虚拟组织,4PL要想形成高效且可操作性强的运作模式,需要满足以下几个条件:首先,必须是松散耦合的运作组织模式,具有灵活的运营机制和足够大的组织调整空间;其次,必须是集成协同的运作流程模式,能够满足客户对优质且不间断的物流服务的需要;最后,必须有信息平台作支撑,能够适应现代物流发展的需要,实现4PL服务流程的数字化并高效运作。根据以上条件和物流行业的实践,业界探索出了协同运作模式、方案集成模式、行业创新模式三种不同的4PL运作模式,为郑州航空港选择适合本土的最佳运作模式提供了参考。

协同运作模式是由4PL企业和3PL企业共同开发市场,二者之间只保持内部合作关系,4PL企业以客户为核心将供应链外包,并不直接接触客户的运作模式。或者说,4PL企业向3PL企业提供项目管理和供应链策略等服务,然后通过3PL企业具体实施供应链解决方案和物流运作流程环节,以3PL企业为载体同时为多个客户提供物流服务。协同运作模式的组织结构和运作流程见图1。

方案集成模式是把各个行业处于分散状态的物流资源加以整合、为客户提供全面集成的物流方案的运作模式。如图2所示,在方案集成模式中,4PL服务商成为组织内所有成员的中介,而3PL服务商则利用4PL服务商提供的

解决方案为所选定的客户提供物流服务,客户可直接通过4PL服务商实现对物流运作过程的管理,不必与3PL服务商进行接触。

行业创新模式是4PL服务商对3PL服务商加以集成,分别为不同行业的客户提供物流解决方案的运作模式。^[2]4PL服务商作为3PL企业与客户群之间的纽带,同时肩负着实现供应链创新和协调3PL服务商的双重责任。如图3所示,行业创新模式以4PL服务商为主导,以整合供应链职能为核心,为客户开发一体化的

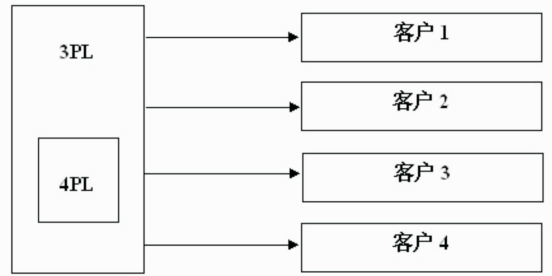


图1 协同运作模式

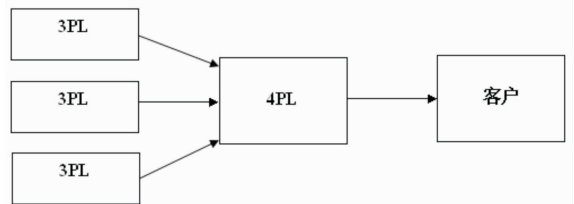


图2 方案集成模式

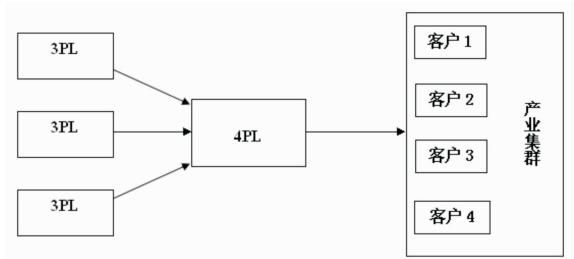


图3 行业创新模式

供应链解决方案和全方位的物流服务,使物流供需双方都能实现集群效应,从而实现双赢。

以上分析表明,上述三种4PL运作模式其

复杂性依次递增,但无论哪一种运作模式都是为了解决物流资源如何充分利用和物流信息如何充分共享的问题,都突破了3PL传统运作模式的局限性,达到了低成本物流运作、最大限度地整合资源的目的。^[3]因此,4PL运作模式应当是郑州航空港物流产业升级的切入点和助推器。

三、郑州航空港4PL运作模式优化选择原则与构建策略

从建设国际航空物流中心的目标出发,郑州航空港4PL运作模式优化选择应该坚持以下原则。

其一,国际化原则。建设国际航空物流中心,是中央政府和地方政府共同赋予郑州航空港的战略定位,也是郑州建设国家中心城市的重要条件,客观上要求其在4PL运作模式选择中,必须拥有国际化视野,不仅要在激烈的国际物流市场竞争中占有一席之地,而且还要在管理方式国际化方面有所作为。应借鉴阿联酋迪拜、美国孟菲斯等国际著名航空物流中心的成功经验,同时还应认真研究国内4PL运作模式成功案例的具体做法,以探索出具有区域特色又能复制的4PL运作模式。

其二,高端化原则。郑州航空港不仅要把自己打造成为国际航空物流中心,而且还承担着把郑州建设成为国际性枢纽城市的重要职责和功能。因此,4PL运作模式优化选择,应集聚高端要素,强化创新驱动,既要借鉴IBM、埃森哲等国际著名4PL运营商的运作经验,又要有所创新,构建在国内国际都有强大竞争力的4PL运作模式。

其三,引领性原则。郑州航空港作为国内率先纳入国家经济发展战略的航空港经济综合实验区,不仅要提升其物流中转和集疏能力,而且肩负着形成全球物流供应链重要节点和航空

经济先行区的重要使命。因此,郑州航空港既要依靠区域内物流业的发展,成为郑州和河南省物流服务业新的增长极,引领中原城市群和中原经济区物流业现代化进程,还要在全国范围内起到示范作用。为实现上述目标,郑州航空港在4PL运作模式选择方面必须树立创新发展的理念,引领国内、国际物流业的发展。

其四,可行性原则。4PL运作模式优化选择和创新是一个技术含量很高的复杂演进过程,作为内陆地区对外开放的重要门户和连接世界的航空物流通道,郑州航空港物流业运作模式与国外和沿海地区必然有所差异。所以,应因地制宜,根据港区现有的软硬设施条件,选择和探索行之有效的4PL运作模式。

基于4PL发展趋势和国际物流业发展经验,结合郑州航空港物流业发展基础、特色和定位,遵循郑州航空港4PL运作模式优化选择原则,本研究在郑州航空港4PL组织类型、构建方式和运作模式方面给出以下建议。

在组织类型上,郑州航空港的最优选择应是IT企业主导型。郑州航空港由于获批时间不长,各种产业还处于起步阶段,特别是同现代物流业相关联的产业,条件还很不成熟,如缺乏像发达国家那样的拥有众多高级人才的管理咨询公司等。因而,目前郑州航空港实行咨询公司主导型4PL组织结构显然缺乏基础。随着物流规划管理经验的不断积累,特别是对信息技术投入力度的日益加大,3PL企业成为4PL服务商有一定可能性。但是,由于部分国外企业进入我国4PL市场,国内企业在激烈的竞争下很难有大的作为,特别是郑州航空港区传统物流企业基本处于散、小、乱的状态,目前实行3PL企业主导型组织结构也很不现实。但郑州航空港成立以来,电子产业的大量集聚和迅猛发展,吸引了IT界巨头纷纷抢滩航空港,特别是微软公司的进驻并设立子公司云和软件,为

郑州航空港实行 IT 企业主导型 4PL 运作组织架构创造了条件。

在建构方式上,郑州航空港的最优选择应是战略联盟型。融合扩张可以让 3PL 企业提供全球供应链解决方案的能力。但是,无论实力多么雄厚,3PL 企业如果仅仅依靠自己而不借助于外力,需要几十年的积聚发展才能具备如此强大的功能。所以,郑州航空港通过融合扩张型构建方式发展 4PL 的难度较大。动态联盟型是目前 4PL 较为理想的建构方式,咨询公司作为 4PL 运作的核心,不仅是物流方案的策划者,同时又是供应链管理者和实施情况的监控者。动态联盟型 4PL 建构方式虽有利于整合物流资源、降低物流成本、提高物流过程的组织协调性和管控绩效,但是,由于目前郑州航空港区内不存在有足够实力的管理咨询公司,因此,通过动态联盟发展 4PL 是不切实际的。

与前两种构建方式相比,战略联盟型 4PL 建构方式具有明显的比较优势。大型 3PL 企业具有丰富的物流综合管理经验并拥有众多客户群,管理咨询公司具有较强的战略思维能力和人才优势,信息技术公司具有技术集成能力和信息覆盖优势。上述几类主体的战略联盟,不仅可以实现物流运作规模化以降低信息成本,而且能够对供应链各环节进行及时跟踪完善,进而使供应链解决方案达到最优。战略联盟虽然存在组织协作问题,但能够实现 4PL 组织内各成员之间的优势互补,以最大限度地提高物流资源的利用效率,符合郑州航空港物流业发展的目标定位和实际状况,有较大的市场拓展空间。即便是因组织协调困难而导致管理成本增加,也会因政府对港区扶持政策力度的加大而得到体制上的弥补。

在运作模式上,郑州航空港的最优选择应是行业创新模式。4PL 各种运作模式各有优缺点,具体见表 1。在实际物流运作过程中,这些

模式都需要克服很多技术性难题和基础条件方面的障碍。

协同运作模式可使 3PL 雄厚的物流配送实力和 4PL 的物流方案相互结合,其物流运作的灵活性和针对性优于其他模式。但这种模式缺乏集群效应、供应链变革能力和信息技术应用能力,不符合郑州航空港 4PL 运作模式优化选择原则的要求。方案集成模式虽具有服务对象

表 1 4PL 三种运作模式优劣比较

4PL 运作模式	优势	劣势
协同运作模式	物流配送实力相对雄厚 有最优供应链解决方案 较强的针对性和灵活性	难以形成物流业集群效应 缺乏供应链变革管理能力 缺乏信息技术的应用能力
方案集成模式	物流服务对象明确集中 与客户的关系相对稳定 能形成供应链集成效应	对客户业务量要求过高 物流市场的拓展受限制 供应链流程再造难度大
行业创新模式	最佳的供应链运作策略 形成物流产业集群效应 物流市场拓展能力较强	对物流战略思维要求过高 对物流信息技术依赖性强 需要高端物流人才的支撑

集中的特点,而且物流运营商与服务对象的业务联系相对稳定,但是,如果客户的业务量不能达到物流运营商的获利期望值,4PL 和加盟者就不愿意为某个客户承担提供服务的成本。行业创新模式和方案集成模式虽然都把 4PL 作为 3PL 与客户两个端点进行联结的中枢,有很多相似之处,但二者也存在一定的区别:前者仅对单个客户开展业务,而后者的客户是同一行业的系列企业,即客户群。采用行业创新模式,4PL 为整个行业提供整体物流解决方案,能够实现 4PL 运作的规模效应,使物流运营商和客户都能达到收益最大化。与协同运作模式和方案集成模式相比,尽管行业创新模式对物流战略思维、技术和人才的要求很高,但优势也十分明显,能够达到供应链集成的效果,也更符合国际化和高端化原则的要求。随着更多 IT 企业和大型电商企业入驻港区,发展行业创新模式

的条件将逐渐成熟。

当然,在郑州航空港已经具备了4PL运作模式形成和发展的基础设施、技术条件、产业基础和市场空间等要件的情况下,政策扶持则是4PL运作模式优化和创新必不可少的外部因素。在运营缺位和物流市场发育不成熟的背景下,充分发挥政府与市场两种力量的作用,使两者形成合力,无疑是郑州航空港4PL运作模式优化选择的基本路径。综上所述,本文建议:郑州航空港应当构建IT企业主导的战略联盟型行业创新4PL运作模式,我们可以称之为“郑州模式”。

四、郑州航空港发展4PL运作模式的相应措施

郑州航空港发展4PL运作模式,主要的短板是物流企业散乱、信息平台缺位和高端人才匮乏。因此,整合物流企业、构筑信息平台、培养高端人才就成为当务之急。

1. 整合物流企业

郑州航空港远离郑州市区,各种基础设施还有待完善,虽然业界非常看好其发展前景,但大多数公司目前仍然处于观望状态,短期内,国际国内物流界的领军企业入驻郑州航空港区的可能性不大。而本土大型物流企业数量稀少,且基本处在缓慢成长阶段,物流设施比较简陋,规模优势和技术优势不明显。郑州航空港缺少具有国际物流管理和运作水平的大型专业组织,市场以电子商务企业、快递公司和物流运作功能单一的传统中小物流企业为主,这些企业物流信息整合程度低,不具备专业化管理能力。此外,由于缺乏必要的法规约束和行业监管,企业之间经常进行无序竞争,通常是靠低价位赢得客户,很少以高端的物流技术、完善的物流网络、良好的信誉和优质的服务取胜。大型物流企业是4PL运作的基础,因而,培育大型物流企

业是郑州航空港发展4PL运作模式亟待解决的现实问题。培育大型物流企业应采取以下措施:一是按照专业化和规模化的要求,加快物流企业重组,促进物流资源优化配置,提升物流企业抗风险能力;二是倡导物流服务模式创新,加强业内物流信息沟通,逐步形成在国内有影响力的知名物流品牌;三是利用航空港自身优势和中国(河南)自贸区郑州片区等重大政策机遇,加大物流企业招商力度;四是鼓励港区内企业通过融资扩张成长为竞争能力强的物流企业。

2. 构筑信息平台

基于计算机网络技术和通信技术建立起来的物流公共信息平台,能够汇集来自不同市场主体和不同物流环节的信息,使这些信息以更短的时间在更大的空间流动,为发展4PL运作模式提供保障。通过建立信息平台管理物流业务所产生的巨大经济效益,早已在国外物流界形成共识,国内物流业对此也日益重视。但是,我国物流从业人员的学历水平普遍较低,不能熟练掌握复杂的物流信息技术,导致物流信息平台的很多功能闲置,以至于物流信息传递不够顺畅。另外,搭建物流信息平台的政府部门、物流企业和网络公司仍处于游离状态,不能满足发展4PL运作模式的需要。所以,目前最紧迫的任务是加强物流信息标准化建设,扩展信息网络覆盖面,尽快形成集信息收集、整理、存储、交换为一体的物流信息管理系统。

3. 培养高端人才

目前,郑州航空港内物流企业员工大多是从邮政和交通运输等行业流动过来的,缺乏现代物流业务操作技能。由于劳动强度大、薪酬待遇低,物流人才流失现象严重。虽然航空港的发展前景会吸引一批高校毕业生到港区工作,但是高素质物流专业人才严重短缺的局面短期内难以改变。高端物流管理和运作人才严

重短缺是发展4PL运作模式的重大短板和制约因素。培养物流人才应当采取以下措施:一是鼓励校企合作,给予更多物流从业人员到高校进修学习的机会,加快联合培养4PL运作人才的步伐;二是鼓励河南高校设置物流专业,形成多层次的物流人才培养体系;三是加强国际交流与合作,从国外引进高端物流人才。

总之,郑州航空港应在综合考虑自身战略定位、长远规划和现实可能性等多种因素的基础上选择最优的4PL运作模式,这不仅是中央政府设立航空港经济综合实验区的初衷和本意,也是物流业实现扩张的必然要求,更是提升区域产业竞争力的出路所在。郑州航空港4PL

运作模式的优化选择和创新,将会在全国物流业发展的大格局中起到引领作用。

参考文献:

- [1] 国家发展改革委. 郑州航空港经济综合实验区发展规划(2013—2025年)[EB/OL]. (2013-03-08)[2016-11-12]. http://www.sdpc.gov.cn/zcfb/zcfbghwb/201304/t20130422_588370.html.
- [2] 闫国庆. 第四方物流[M]. 北京:清华大学出版社,2011:34.
- [3] 毛光列. 第四方物流理论与实践[M]. 北京:科学出版社,2010:70.