传统运输企业向第三方物流转型升级策略研究
—以浙江中外运有限公司为例

章顺钱

（杭州电子科技大学，浙江 杭州 310018）

【摘 要】从传统运输企业向第三方物流企业转型的可行性进行研究，接着分析传统运输向第三方物流转型中的问题，采用 SWOT 分析方法分析第三方物流企业的优劣势以及面临的机遇与挑战。文章选取浙江中外运有限公司为例，探讨传统运输向第三方物流企业的转型升级对策。

【关键词】浙江；传统运输；第三方物流；转型升级

【中图分类号】F253　　**【文献标识码】**A　　**【文章编号】**1004-2768（2012）12-0226-03

物流作为我国经济发展中必不可缺的生产线服务业，是我国其他产业发展和运营的中间产业。截止至 2011 年底，浙江省年货运量已达到 18.57 亿吨，比上一期增加了约 8.16 个百分点。2011 年浙江省主要的港口货物吞吐量约为 12.24 亿吨，其中宁波—舟山港为 6.94 亿吨，约占浙江省沿海港口总货物吞吐量的五分之四以上；湖州内河港口的吞吐量也较大，约有 1.47 亿吨的货物运输量。而随着企业的不断发展和产业结构的优化调整，传统的运输企业已经满足不了当今社会的运输需求，因此需要将传统运输业进行外包，第三方物流企业也随着产生和发展。物流企业需要通过科学的运输方法和信息技术手段，实现将各类物品按时运输到各个需求地点，第三方物流企业是集现代运输、仓储、装卸、配送、包装等物流项目于一体的经济活动。与传统运输业相比，第三方物流企业的总体战略目标和经济性质都基本相同，不同之处在于第三方物流企业需要高端的信息技术和完善的调度系统，从而使得物流企业的运输效率更高。

本文从传统运输企业向第三方物流企业转型的可行性进行研究，然后分析传统运输向第三方物流转型中的问题，以及第三方物流企业面临的机遇与挑战。选取浙江中外运有限公司为例，探讨传统运输向第三方物流企业的转型升级对策。

一、传统运输企业向第三方物流转型的现状

（一）传统运输企业向第三方物流转型的可行性

第三方物流企业是运输行业发展到一定阶段的产物，是传统运输企业延伸的具体形式。因此传统运输企业向第三方物流转型具有一定的可行性。首先，传统运输企业向第三方物流转型具有一定的现实基础，我国政府十分重视物流企业的发展，尤其是铁路、公路、海运、航运以及管道等运输方式。国家和政府为传统运输向第三方物流转型提供了现实基础。其次，传统运输企业向第三方物流企业转型业务功能上具有一定的传承性，第三方物流企业可以借鉴传统交通运输企业的管理优点，将传统运输业的价值链向两端延伸，发展第三方物流产业。还有，传统交通运输业需要现代物流业来接替，传统的交通运输业虽然具有一定的运输设备和人才，但是需要进行改革和发展，因此，传统的交通运输企业需要向第三方物流企业转变。物流企业的目的

收稿日期：2012-10-21
作者简介：章顺钱，男，浙江金华人，杭州电子科技大学，研究方向：企业管理。

不仅在于物品的运输，还需要建立现代化的物流培训体系，选择合适的物流中心和配送中心，总之，传统运输企业向第三方物流企业的转型势在必行。

（二）传统运输企业向第三方物流转型中存在的问题

大多数传统的物流企业都属于中小型企业，我国的物流行业没有形成规模化，也没有专业化的运输设备与运输管理人才。据相关数据统计：由于我国远洋的大幅度亏损，给第三方物流企业带来巨大的牟利区间，目前第三方物流在净利润中的份额已经接近 50%，加大第三方物流的投入与建设，是我国远洋缓解亏损的便捷方法。目前，我国第三方物流企业运输的市场占有率并不高，物流的服务主要以传统业务为主，而且第三方物流企业的产业结构较为单一，缺乏竞争优势，给第三方物流企业的发展带来了巨大的瓶颈。总结传统运输企业向第三方物流转型的限制，本文主要提出以下三点问题。

1.第三方物流企业并没有完全根除传统物流企业的陈旧运作方式，物流企业并没有进入专业化、规模化和现代化的发展阶段。大部分工业的原料运输都是供应商或者生产商自主运输，并没有完全外包给物流企业，使得我国物流产业的市场占有率严重缺乏，并没有形成规模化的发展阶段，也无法合理地配置物流资源。物流服务内容仍以传统的运输业务为主，并没有将传统的物流业务延伸，发展新型的拓展业务。虽然近年来随着电子商务和网购的发展，给物流企业带来了巨大的市场，但是物流企业的运输效率并没有得到较大的提高，物流服务质量还有待提高。

2.第三方物流企业的产业结构过于单一制约了物流企业的竞争活力。自从改革开放后，我国传统的交通运输企业不再受国家计划经济的影响，率先进行了市场经济的发展，为传统物流向第三方物流企业转型奠定了基础。而由于我国第三方物流企业的产业结构过于单一，没有多样化的运输服务和物流业务，使得我国物流企业无法利用灵活的多元投资和多样经营的先进理念。大型的国有物流企业具有较强的垄断地位，使得中小型物流企业难以与之抗衡，这也降低了中小型物流企业的竞争活力。目前，物流企业竞争力主要体现在几个方面，具体的竞争能力如表 1 所示。

表 1　物流企业竞争能力构成

物流类型	主要构成指标
业务运作能力	运作成本、订单完成率、事故处理能力以及服务质量等
战略管理能力	内部管理能力与外部管理能力
体系创新能力	R&D、物流系统创新以及战略规划体系等

3.我国第三方物流企业的现代化设施并不齐全，没有利用先进的信息技术和管理方式。如物流企业中的运单仍采用普通的标签需要人工进行扫描，虽然 RFID 技术已经非常成熟，但是由于电子便签的造价成本较高，因此并没有普及使用。也就是说，RFID 技术并没有被第三方物流企业所采用，给物流企业中运输订单的读取和显示带来了很多的不足，加大了物流企业的人工成本，降低了第三方物流企业的运输效率。此外，第三方物流企业缺乏现代化设备和科学的管理方式，导致第三方物流企业仍带有传统运输企业的缺点，并没有发展成为具有现代物流特色的第三方物流企业。[1]

二、我国物流企业的 SWOT 分析

虽然我国的现代物流正处于起步阶段，第三方物流发展并不成熟，缺乏良好的物流体系和物流供应链。随着我国加入 WTO 后，我国第三方物流的市场不断开放，给我国第三方物流业带来了巨大的发展机遇，同时也使得物流企业面临了较多的调整。下面将对我国第三方物流企业的优势、劣势、机遇与挑战进行具体的分析。

（一）优势

传统运输企业向第三方物流转型受到国家和政府的大力支持，自从 2008 年世界金融危机后，我国政府一直坚持扩大内需和加强基础设施建设的方针，尤其是交通运输的建设。知识经济和信息技术极大地推动了我国第三方物流行业的发展，不但为第三方物流企业营造了巨大的市场和潜在市场，还有效地降低了我国的物流成本。进而吸引了很多国际性的大型物流企业，很多跨国物流公司纷纷在我国驻军，实现本土化战略，在我国寻找合作伙伴。由于我国第三方物流业具有劳动力成本的比较优势，为我国第三方物流企业的发展提供了竞争优势。

（二）劣势

我国物流企业普遍存在三个方面的劣势：一是设备落后和物流服务单一等问题，造成这种现象的原因在于不规模化的物流发展趋势。浙江省作为我国经济发展较快的一个大省，虽然经济发展水平较快，但是物流业的发展并没有形成集团化或者规模化的发展态势。二是体制与人力资源管理不足，很多物流企业的员工的素质能力水平偏低，且年龄偏大，这也是物流企业发展以及体制改革的重大瓶颈。三是信息技术以及管理方面落后，物流企业尚不能成熟运用国外的先进管理方法和信息技术，导致我国物流产业发展存在比较竞争劣势。

（三）机遇

传统运输向第三方物流转型的发展机遇主要包括以下几点：首先，随着经济全球化和信息技术的发展，我国的第三方物流企业逐渐与世界接轨，加快了我国运输业向第三方物流业转型的进程；其次，良好的产业发展环境和稳定的经济政策，也给我国第三方物流业的发展提供了较好的发展机遇，优化了物流产业的资源配置；最后，先进的信息技术系统给第三方物流业的发展提供了坚实的后盾。[2]

（四）挑战

挑战与机遇往往并存于同一客体中，经济全球化就像是一把双刃剑给运输企业向第三方物流转型带来了良好的发展机遇的同时，也使得第三方物流企业面临着艰巨的挑战。一方面，随着我国经济市场的不断开放，使得我国的物流企业的竞争不仅仅限于本土企业的竞争，很多跨国物流公司入驻我国市场，我国第三方物流企业面临激烈的竞争；另一方面 ，第三方物流企业正面临企业的重组与整合的严峻挑战，目前我国传统运输企业向第三方物流企业的转型尚未完成，第三方物流企业的发展正处于初级阶段，企业制度缺乏、经营管理水平较低、资金不足以及风险可控性较差等因素导致了我国第三方物流业的发展存在较大的风险，而且物流成本居高不下一直困扰着众多的第三方物流企业。

三、案例分析

（一）浙江中外运有限公司概括

浙江中外运有限公司是浙江省成立最早的一家综合性大型物流运输公司，共有 29 家分公司，主要分布于宁波、杭州、舟山与温州等地。共有 9 个大型仓库，堆场面积为 5.2 万平方米，共有 7 个集装箱站。企业注册资金为 1 亿元，共有职工 2500 余人，浙江中外运有限公司承接各类国际物流服务，主要业务包括海运服务、空运服务、对外贸易业务、仓储服务、陆运服务以及综合性服务等。

浙江省中外运有限公司的组织结构主要包括董事会、总经理室、人力资源部、办公室、财务部以及市场运营部，由这些部门管辖 22 家全资控股以及合资企业。作为浙江省唯一一家集船代、货代、仓储、集装箱以及国际贸易业务于一体的外贸有限公司，浙江省中外运有限公司具有较丰富的实践经验以及高素质的职工队伍，秉持“信息及时准确、服务高效优质、价格经济合理”的服务理念，为客户提供各口岸的海陆空运输服务。

（二）浙江中外运有限公司向第三方物流转型升级的实证分析

根据上面的 SWOT 分析，本文又将运用层次分析法对此做定量分析，即应用数学定量模型加以实证，使本文的分析更具有说服力。首先将 SWOT 分析得到的结果进行处理，得到的因素集合如表 2 所示：

表 2　浙江中外运的 SWOT 因素

优势：	劣势：
S1 长期管理经验	W1 物流服务不到位
S2 向现代物流转型的条件具备	W2 人力资源管理欠佳
S3 品牌优势具备	W3 信息化管理不足
机遇：	挑战：
O1 物流市场发展较好	T1 中外竞争日益激烈
O2 中外运整合	T2 仓储竞争激烈，企业利润不高
O3 创新产品不断出现	T3 政府支持政策有待改善

对表 2 中的各个因素进行两两比较，然后通过专家打分法得到 SWOT 因素的判断矩阵（见表 3）。

表 3　判断矩阵

优势	S1	S2	S3	劣势	W1	W2	W3
S1	1	0.25	2	W1	1	1	1/3
S2	4	1	8	W2	1	1	0.2
S3	0.5	0.125	1	W3	3	5	1
机遇	O1	O2	O3	挑战	T1	T2	T3
O1	1	4	1/3	T1	1	5	3
O2	0.25	1	0.125	T2	0.2	1	1/3
O3	3	8	1	T3	1/3	3	1

根据判断矩阵一致性原则，计算 4 个判断矩阵的 CR 指标，并对其进行检验，结果发现都通过一致性检验。计算 4 个判断矩阵的归一化权重向量，进而由权数相乘法得到综合的得分及优先级如表 4 所示：

表 4　权重表

SWOT	优先级权重	因素	CR	组内权重	综合权重
优势	0.465	S1	0	0.182	0.083
		S2		0.717	0.338
		S3		0.091	0.045
劣势	0.148	W1	0.013	0.187	0.021
		W2		0.158	0.028
		W3		0.655	0.024
机遇	0.297	O1	0.016	0.257	0.097
		O2		0.074	0.076
		O3		0.669	0.199
挑战	0.090	T1	0.008	0.634	0.056
		T2		0.105	0.010
		T3		0.261	0.023

对比可知，浙江中外运的优势和基于相对处于更高地位，因此，企业应充分利用这种良好的条件不断创新，在优化自身物

质基础的条件下积极推出新型产品，使自己在中外物流企业竞争中保持竞争优势，并努力促使自身向现代物流业转变。

（三）浙江中外运有限公司向第三方物流转型升级的战略选择

我国物流市场的潜力较大，且国内市场相对较稳定，给第三方物流企业的发展创造了良好的经济环境和了利润空间。针对传统运输企业向第三方物流企业转型的问题，本文提出转型升级战略。

1.第三方物流企业在经营管理观念上应做到“与时俱进”，逐步理解“服务”这一名词的深刻含义。传统的运输企业往往只考虑以自我为中心，从很大程度上忽略了对客户的尊重。这种忽略“客户至上”的思想是极其错误和没有时效性的，因此传统运输企业必须深思这一点。作为先进的第三方物流企业，高质量的物流服务水平将造就高质量的经营能力；而低质量的物流服务水平也将导致经营能力下降。因此，传统的运输企业应尽量为客户提供比原来更加便捷和优质的产品或服务，实现其观念从自我为中心逐步过渡到以客户为中心。

2.第三方物流企业应逐步调整内部的经营规模和结构。第一，在运输企业的经营形式方面，应该提高企业的专业化水准，包括提高整车运输、零部件运输或快递运输的专业化水平，也包括对某些特定的易变质产品或化学物品等运输的专业化水平。可以说，运输企业在物流供应链中应努力培养自己的专业化运输能力。第二，运输企业在做好运输本职工作的同时，应注重其附加服务的多元化。由于我国物流业发展才刚刚起步，虽然整体物流水平还在初级阶段，但多元化的服务却不断出现在物流服务类型中。传统的运输企业应做到“见风使舵”，努力抓住这种机遇，不断学习和提高企业的管理能力和技术水平。

3.第三方物流企业应与客户和对象达成战略性合作关系。随着工业的发展，社会分工程度不断加大，许多服务也不断被分离出来，与此同时，物流服务的专业化和多样化水平也不断提高。面对竞争日趋激烈的物流服务市场，传统的运输企业应不断调整经营策略，努力融洽到供应链中，与周围的企业结成合作伙伴，这样才能不断吸取优秀经验来为我所用，从而提高自己的水平。目前运输企业的第三方物流服务主要包括两种形式：一种是以产品为定向的服务；另一种则是基于客户定向的服务。第一种形式就是将需求相似的客户进行归类，并对其提供不同类型的服务；第二种形式是对每个客户的具体需求进行特定性服务。传统的运输是以第一种为主的，但为了更加适应当前物流业发展的需要，运输企业应努力向第二种形式发展，达到两者兼备。

4.第三方物流企业也应适当考虑外资，全球化的加深使得国外先进物流技术不断引入，因此运输企业要抓住这个机遇来发展自己。由于许多中小型运输企业在竞争过程中市场面临资金缺乏、资金难以周转的问题，直接影响其经营绩效，因此可以适当引进外资；当企业发展到一定程度后，可以考虑与外资企业合资经营。[3]

四、结论

虽然从传统运输企业向第三方物流转型具有一定的可行性，但是在转型过程中仍存在的很多问题，如我国第三方物流企业的管理运作方法陈旧、结构方式单一、设备较为落后等。针对运输企业向第三方物流企业转型中的问题，首先第三方物流企业在经营管理观念上应做到“与时俱进”，优化第三方物流企业的经营方法；其次第三方物流企业应逐步调整内部的经营规模和结构，并与客户达成战略性合作关系；最后，第三方物流企业也需要适当考虑外资，最终实现第三方物流企业的平稳快速发展。

参考文献：

[1] 甘东霞.广西传统运输企业向现代物流企业转型探析[J].经济与社会发展，2006（10）：90-92.

[2] 蔡振标.交通运输、仓储企业向第三方物流转型问题[J].河北企业，2006（11）：48-49.

[3] 刘新宪，朱道立.选择与判断：AHP[M].上海：上海科学普及出版社硕士学位论文，1990.