

■ 管理学

第三方物流企业的成长路径研究 ——以浙江新颜物流为例

高志军

(上海海事大学 交通运输学院,上海 201306)

摘要:为研究第三方物流企业的成长路径,在对企业成长理论梳理的基础上,构建了企业家能力驱动下第三方物流企业的“环境-战略-能力-成长”(E-S-C-G)的成长路径模型,并以浙江新颜物流有限公司为例进行了验证。研究发现:第三方物流企业所处的环境推动了企业的成长战略,并进一步促进了企业能力的提升,最终推动第三方物流企业的成长。

关键词:第三方物流企业;成长路径;新颜物流

中图分类号:F252

文献标识码:A

文章编号:1008-472X(2014)01-0026-07

收稿日期:2013-11-07

基金项目:国家自然科学基金项目《物流服务供应链的网络属性对核心企业成长的作用机制研究》(71272219);教育部人文社科基金规划项目《物流服务供应链嵌入制造企业网络的交互作用机制与优化研究》(11YJA630067)

作者简介:高志军(1983-),男,河南鲁山人,上海海事大学交通运输学院讲师,博士,研究方向为物流服务与供应链管理科学与工程。

一、引言

与古典经济学家的企业成长思想相对应,从企业经营管理的角度来分析影响企业成长的决定因素的有理论,被称为现代企业成长理论,其代表有彭罗斯的企业资源成长理论,从企业经营管理的某项关键职能出发来定义企业的成长,主要代表性的理论有安索夫的战略成长论、德里克的经营成长论和钱德勒的管理与技术成长论^[1]。虽然以上学者的研究各有侧重,但是从他们的演进脉络来看,大致可以将企业成长的研究划分为两类:即企业外生长论和内生成长论。

在企业外生长论方面,大多数学者阐述了规模经济、产业组织以及交易费用对企业成长的影响。在规模经济与企业成长的关系方面,亚当·斯密将社会分工和技术进步作为企业成长最重要的外部因素,并利用分工导致的规模经济利益来解释企业成长问题。查理斯·芭芭吉认为机械化和标准化的出现提升了专业生产效率,促进了企业的成长,规模收益的取得是企业存在的基本理由,而专业化的协作促进了企业的成长。同样,马歇尔继承了规模经济决定企业成长这个古典观点,但是他区分了源于企业内部的经济问题和源于企业间交互作用的外部经济问题,认为企业要想获得成长,需要同时处理好企业内外的经济问题。在产业组织与企业成长的关系方面,乔·贝恩提出现代产业组织理论的三个基本范畴:市场结构、市场行为和市场绩效。在贝恩看来,企业的成长是由企业所处的市场结构和市场行为所决定的,然而这种理论并不能解释企业成长的本质。在贝恩研究的基础上,也有一些学者探讨了产业组织差异对企业成长与绩效的影响。在交易费用与企业成长的关系方面,科斯和威廉姆斯认为企业成长是节约因市场摩擦而产生的交易费用的结果。然而,新制度经济学的企业成长理论把企业的行为和成长绩效归因于外部环境因素,如给定的技术、成本结构、市场情况、初始条件和机会等,但忽视了交易效率的影响。

在企业内生成长论方面,大多数学者主要是基于资源基础理论、生命周期论、核心能力理论和动态能力理论来探索企业的成长。企业内生成长理论的开拓者是彭罗斯,她在对传统规模经济批判的基础上,提出了企业成长理论的一个核心概念“成长经济”,并建立了一个企业-企业能力-企业成长的分析框架。

格雷纳在大量案例资料的基础上,提出了企业成长的五阶段理论,弗莱姆兹将企业的生命周期划分为七个阶段,分别为新建阶段、扩张阶段、专业化阶段、巩固阶段、多元化阶段、一体化阶段以及衰落或复兴阶段。爱迪斯认为企业生命周期分为孕育期、婴儿期、学步期、青春期、盛年期、稳定期、贵族期、官僚化早期、官僚期和死亡期十个阶段,并对每个阶段的特征进行了概括和总结。核心能力理论是在彭罗斯的资源成长论的基础上提出来的,该理论认为核心能力是企业成长的主要动力来源,抓住了企业成长的本质。动态能力是指一种能够使企业不断创造出新产品和服务以维持和更新企业的竞争优势,适应动态环境,促进企业不断成长的能力,动态能力理论认为动态能力是企业成长的根源。

在以上关于企业成长的理论中,彭罗斯的企业资源成长理论是最具代表性的一种理论,现代大部分学者都是以企业资源成长理论为基础,结合不同的研究视角来探索企业的成长。本文拟以企业资源成长理论为基础,基于企业家能力的视角,结合网络化成长理论和合法化成长理论构建第三方物流企业“环境-战略-能力-成长”(E-S-C-G)的成长路径模型,并以浙江新颜物流有限公司的典型案例分析所提出的模型进行验证,阐释第三方物流企业成长的典型路径。

二、理论回顾与模型构建

物流企业成长受到多种因素的影响,如企业所处的外部环境、企业家能力、企业成长战略、企业的资源与能力等。企业所处的外部环境是企业成长的外生动力,企业的战略会随着外部环境的变化而做出调整,企业家能力是企业成长的核心驱动要素,企业战略决定着企业如何利用内外部资源,并将资源转化为企业能力,这四者之间是相互影响相互促进的。

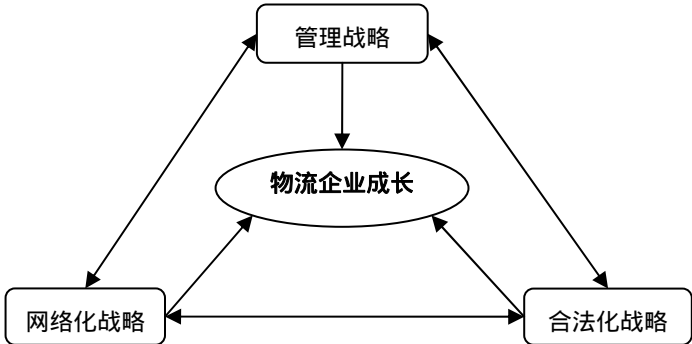
外部环境决定着企业的成长战略。企业所处的外部环境是企业成长的外部因素,企业外部环境是存在于组织边界之外,直接或间接影响企业成长绩效的事务^[2]。企业外部环境包括复杂性、动态性和敌对性三个维度^[3]。复杂性是指企业所处的环境存在不可预测性,企业在决策过程中受到各种不确定性复杂因素的影响,给企业决策造成困扰;动态性是指企业所面临的环境是随着各种因素的变化而变化;敌对性主要从环境因素及其变化反映对企业的稀缺程度^[2]。

企业家能力是指通过对不确定环境的敏锐观察,挖掘具有市场价值的机会、获取资源、整合企业内部其它要素资源,并构建组织能力以利用环境中的机会^[4-5]。贺小刚、李新春认为企业家能力包括四个维度:战略能力、管理能力、政府关系能力和社会关系能力,根据他们实证研究结果,战略能力和管理能力是影响企业成长的关键能力^[6]。企业家能力决定了企业在外部环境约束下,采取不同企业战略,获取资源和能力的过程,并最终促进企业成长。

企业成长战略可以分为两个部分,即企业内部成长战略和外部成长战略,根据企业成长理论,企业内部战略主要表现为管理战略,企业外部战略主要表现为网络化战略和合法化战略。管理战略是指企业在运营过程中,企业家所采取的管理方法和策略,是企业挖掘内部资源,提升组织能力的一种重要手段。Larson 在研究中将网络定义为一种在企业与客户之间建立的战略联盟,Veronique 则将网络定义为企业与销售商、供应商、客户、地方政府、中介机构、研究机构等行为主体结成的网络,并认为这种网络深深的植根于特殊的区域社会人文环境之中。网络化战略反映了企业对外扩张的发展战略,企业网络的衡量主要是通过网络结构和网络关系进行表征。反映了企业寻求和整合组织间资源,提升企业组织能力,促进企业成长战略定位。网络化战略通过网络结构和网络关系来衡量,网络结构反映了企业与供应商、客户、政府、中介、咨询等机构之间形成的客观存在的社会结构,对网络结构的测度主要包括网络规模、网络集中度、网络中心性、网络多样性等;网络关系反映了企业与其它机构之间关系的强弱,对网络关系的测度主要包括关系强度、关系质量、关系品质以及关系异质性等。物流企业必须推行网络化战略才能扩大客户群,增加企业的网络能力和规模优势。合法化战略反映了企业寻求外部认可的战略定位,Hunt 和 Aldrich 1996 年合法性引入到组织层面,Suchman 将合法性定义为:在特定规范、价值观、信仰和定义的社会构建体系下,社会群体对某一实体行为的适当性的一般认知和设想^[7]。Zimmerman 和 Zeitz 认为组织合法性是组织获得其他资源的必要资源,是影响企业成长的关键因素,新企业组织合法化的过程必须要得到利益相关者的支持^[8]。Scott 认为组织合法性不仅是一种资源,它使组织获得文化的认同、规范的支持和调和规则和法律的约束^[9]。因此,组织只有通过提高其合法性,才能从内外部获取资源得以

生存和成长。姚康、宋铁波和曾萍总结曾楚宏等提出的新创企业合法性选择的适应情景：(1) 新企业处在成熟行业而无相关经验，顺从环境；(2) 新企业处在成熟行业，有相关经验，则选择环境；(3) 新企业处在新兴行业，有相关经验，控制环境；(4) 新企业处在新兴行业，无相关经验，则创造环境^[10]。因此，组织合法性是物流企业获取外部关注和接受程度的一个重要指标，企业推行合法化战略是推进企业成长的一种重要途径。根据企业的管理战略、网络化战略和合法化战略的内涵，本文提出三大战略与物流企业成长之间的关系，如图 1 所示。

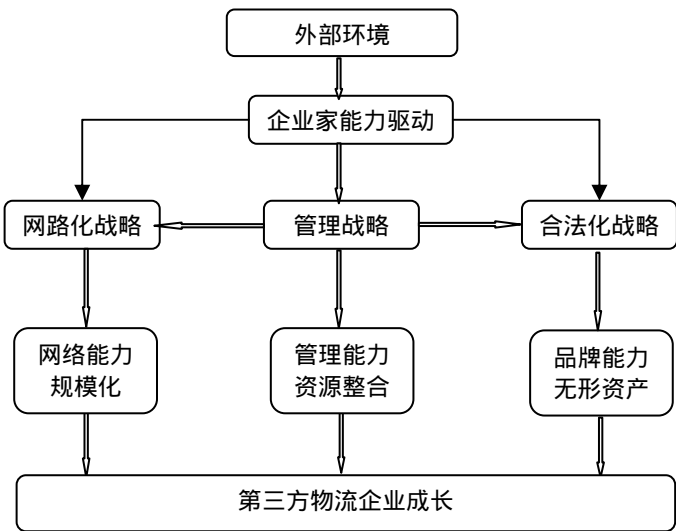
图 1： 物流企业成长的战略框架



资源和能力理论认为企业是各种资源和能力的集合体。物流企业的资源和能力与其所采取的战略之间存在密切的关系。根据图 1 可知，物流企业推行管理战略，可以推进物流企业管理能力和运营能力的提升，促进物流企业内部资源的优化与整合；物流企业推行网络化战略，可以促进企业的网络化和规模化，增强企业的网络能力，推动企业吸收组织间资源，加速企业的成长；物流企业推行合法化战略，可以促使企业内部和外部相关人员和机构增加对企业的认知和接受程度，促进物流企业的品牌化，增强了企业的无形性资产，同时增加了企业的盈利能力。

综上所述，企业家能力是物流企业成长的驱动能力，企业家从对企业外部环境的考察出发，包括经济环境、交通环境、政策支持、客户需求、行业竞争力和融资环境等。感知企业所面临的问题后，依据企业成长战略，促进企业资源与能力的提升，并最终促进企业的成长。本文构建了第三方物流企业“环境-战略-能力-成长”(E-S-C-G)的成长路径模型，如图 2 所示。

图 2： 第三方物流企业的成长路径模型



三、研究设计

(一) 研究方法

案例研究方法是目前饱受争议的一种实证研究方法，但不可否认的是，案例研究方法在工商管理研

究领域中发挥着不可替代的作用：一是，案例研究方法允许研究者在特定的环境中进行研究，弥补了统计调查和实验法割裂外部环境的缺陷；二是，关于“如何”和“为什么”的问题是统计调查和实验法所无法回答的，只有通过案例法才能解答变量之间关系的作用机制^[11]。单案例研究是构建和验证理论的首选研究方法，有助于捕捉和追踪管理实践中涌现出来的新现象和新问题，能够更加深入地进行案例调研和分析。本文采用单案例的研究方法，通过对单个案例的深入剖析，检验研究框架中提出的问题。

本文选择浙江新颜物流作为研究案例的原因有以下三点：

1. 浙江新颜物流是浙江乃至长三角地区的知名第三方物流企业，拥有较长的发展历史，企业成长路径相对比较清晰，符合本文的研究目标，非常适合作为本文的研究对象。

2. 本文的研究问题针对于企业成长的“环境→战略→能力→成长”的研究框架，新颜物流的战略规划与外部环境紧密相连，实施的战略促进了企业的网络化、规模化和品牌化发展，这与本文的研究问题是契合的。

3. 本研究团队与新颜物流有过合作经历，加上新颜物流董事长颜斌博士出版了多本关于企业仿生管理的著作，对我们了解和把握新颜物流的发展状况具有重要的意义，获得的资料具有高度的真实性和有效性，能够保证研究结论的说服力。

（二）数据收集

本文的研究数据主要来源于内部访谈和资料收集两个方面。首先，在确定访谈目的和提纲后，研究人员对新颜物流的三位管理人员分别进行了 0.5-1 小时的电话访谈。其次，通过对新颜物流网站、新闻报道、期刊论文、公司董事长出版的《企业长寿的学问：新颜物流仿生管理实验报告》和《企业生命科学：破译企业基因密码》等资料的收集与整理二手数据。

研究按照理论分析得出的框架，对各种渠道收集所得的资料进行严格的归类整理，通过资料之间的反复对比，确保信息的详实，保证研究结论的信度和效度。

四、浙江新颜物流案例分析

（一）案例背景

浙江新颜物流有限公司（以下简称新颜物流）是一家知名的第三方物流公司，其前身为浙江省温岭市远通商务社，成立于 1989 年 9 月，主要从事石梁啤酒运输，1992 年并入杭州畅兴运输公司，成立杭州市第一家专业从事全国回程配载的托运部，2011 年 1 月 18 日更名为浙江新颜物流（连锁）有限公司，注册资本 500 万元，除物流主营业务外，还兼营新颜物流书店、物流企业管理咨询，在浙江乃至长三角物流界具有一定影响力，正在走向全国品牌之路，是国家 AAA 级综合型物流企业和杭州市信用等级 AAA 级企业，较早通过 ISO 9001：2008 质量管理体系认证，是浙江省现代物流重点联系企业，下设早早物流、第一事业部、第二事业部、第三事业部、成都分公司、苏州分公司、广州办事处、重庆办事处、郑州办事处，拥有亚太机电项目部、老板电器项目部、精工钢构项目部、东南网架项目部等众多上市公司客户企业。

在宏观经济发展的大背景下，新颜物流于 2001-2013 年进行了为期 12 年企业仿生管理“临床试验”，推行仿生管理战略，在仿生管理战略的基础上，推进连锁复制网络化和合法化战略，按照有机公司模式对企业传统结构进行彻底改造，把小型独资物流公司改造成母子公司连锁复制企业，不断推动新颜物流的成长。

（二）外部环境

宏观经济环境。20 世纪 90 年代，中国正处于经济发展的转型时期，国内经济环境面临比较严重的状况。加上 1997 年东南亚金融危机，使浙江新颜物流等中小型物流企业面临非常严峻的生存环境。

物流行业竞争环境。20 世纪末到 21 世纪初，中国掀起了一阵“物流热”，许许多多的物流企业如雨后春笋般涌现，这就是新颜物流面临同区域内大大小小的物流公司的同质化的恶价格竞争。

融资难和转型发展。浙江新颜物流在这一时期存在业务结算周期长，一般 1-6 个月甚至更长，资金周转速度慢严重影响了新颜物流的业务开展，同时，新颜物流业务发展融资难的困难，融资渠道窄，一般通过银行贷款要求有担保抵押，而新颜物流属于轻资产行物流企业，拥有的仓库和车辆较少，很难提

供资信担保。

正是上述环境的存在，导致浙江新颜物流经营环境困难，企业发展出现停滞状态，迫切需要进行改革来推动企业的成长，在这种情形下，新颜物流迫切需要推进管理战略，推动管理能力提升，推行网络化和品牌化，促进企业的成长。

（三）企业家能力

新颜物流公司董事长颜滨博士是学者型企业家，浙商中的典型儒商之一，先后毕业于复旦大学、中共中央党校和美国纽约中央州立大学。多年来一直潜心研究企业生命科学，在组织生命科学领域拥有卓越成就，并通过多年的专门研究和出版物对管理中的仿生学有重大贡献，著有《公司长寿的学问》、《The Theory of Evolution for Company Reproduction》和《企业生命科学研究》等管理学专著，被英国华威大学授予企业界院士称号。

颜滨是中国物流学会特约研究员、中国物流与采购联合会特聘讲师、民建中央企业委员会物流组副组长、杭州市物流与采购协会副会长、国际注册高级物流管理师、国际注册高级培训师、全国注册高级采购经理，他拥有 21 年的物流与供应链从业经验，但仍然不停地学习，每年都要到世界各地学习先进的物流与供应链管理经验，先后参加日本物流与采购管理的高级研修和德国绿色物流园区研修，并从思科-复旦-斯坦福供应链领袖学院毕业。

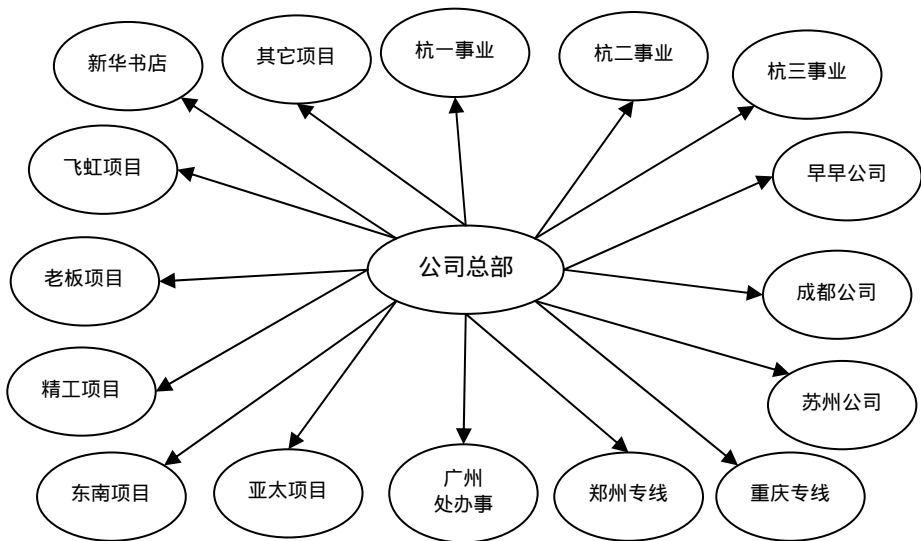
颜滨博士具有敏锐的市场嗅觉和改革能力，能够根据市场和企业经营环境的变化来改进市场战略，同时根据自己的研究成果推进企业实践，确立了新颜物流的企业管理战略——企业仿生管理战略，并在仿生管理的基础上，推进新颜物流的网络化发展战略和合法化发展战略，确立了新颜物流的规模化和品牌化优势。因此，企业家能力是促进新颜物流企业战略实施的重要驱动力。

（四）企业战略

企业家根据企业的内外部环境，推行企业管理仿生战略，颜滨认为，企业的本质是生物，人格化的生物，是包括老板和所有员工在内的特殊生存方式。企业管理的实质就是管理人，进而言之，是管理组成人的细胞。从细胞层面认识企业，比较容易找到企业管理的奥秘。人是由细胞组成的，细胞核里的遗传基因，决定儿子像老子。如果子公司带有母公司的遗传基因，那么母公司对子公司的管理不会失控。通过细胞这个自然科学通向社会科学的桥梁，更容易理解企业和人都是生态系统中的一员，其生存和发展的方式必须上下内外协同进化。协同进化应该成为企业管理的关键词。企业生命科学研究要解决“人与机制”问题。

根据仿生管理战略，浙江新颜物流构建了母子公司有机组织结构，如图 3 所示^[12]。子公司是根据母公司的基金进行复制的，新颜物流总部与各子公司、分公司、事业部、办事处以及项目部实行直接领导机制，其好处是内部扁平高效、降低管理成本，外部信息传递准确，快速反应。

图 3：新颜物流母子公司有机组织结构



新颜物流以仿生管理为基础，推进网络化发展战略，推行连锁加盟项目，目前正在实施 20180 计

划,即发展 20 个自营物流公司,180 个加盟物流公司,做中国第三方物流连锁复制实践者。为了实现这一目标,进一步完善内陆服务网络,新颜物流拟在内陆重要的城市设立分支机构,寻找合作伙伴,促进新颜物流企业网络的完善。正是网络化战略的实施,促进了新颜物流的规模化和网络化发展,同时提升了新颜物流的网络运作能力,壮大了企业的规模,推动了企业的成长。

新颜物流在仿生管理的基础上,推进合法化战略,构建企业的品牌优势。新颜物流从 1989 年创立到现在的 24 年间,正是不断被客户接受的过程,企业的合法性程度不断提升,在区域甚至全国范围内逐渐具有自己的知名度,树立了企业的品牌,这种无形资产对企业的发展具有非常重要的优势,是企业发展的核心能力。

(五) 能力

能力是企业战略的延伸,新颜物流推进企业管理仿生战略,促进了新颜物流管理能力的提升,促进了企业整合外部资源的能力,同时具备了优化企业自身资源的能力,这种能力是企业成长的基础。在管理仿生战略基础上推行了网络化战略,加速了新颜物流的网络布局,加上 20180 计划的实施,促进了新颜物流的网络化发展,提高了企业规模的发展速度,促进了企业的规模化和网络化经营。新颜物流推行了合法化战略,树立了新颜物流的品牌能力,促使新颜物流核心竞争力的形成,这些能力的生成从本质上推动了企业的成长。

(六) 成长的效果

从员工忠诚与企业稳定方面来看,新颜物流从 1989 年从事物流至今 20 多年,实施仿生管理前 11 年员工跳槽 100 多人,年跳槽率达到 10%以上;实施仿生管理战略后 10 年,年跳槽率不到 1%。

从企业管理能力方面来看,早期与新颜物流一起的物流企业大部分都倒闭了,新颜物流在同行中成了不倒翁,而且不断超越,后劲越来越足。新颜物流由于实施有机机制,在近十年的发展中,在同行不断犯错误的时候,新颜物流减少犯错误,不犯根本性错误,所以发展越来越好,仿生管理战略发挥了重要作用。

从企业品牌方面来看,新颜物流从杭州品牌到浙江品牌,正在走向全国品牌,50%以上的生意都是客户找上门来的,企业广告费不到营业额 0.01%,生意连续 7 年增长,营业额从 2003 年 1000 万元,增长到 2010 年的 1.42 亿元,7 年增长 14 倍。另外,人民日报曾发表题为《服务小企业,变革大物流》的文章,典型报道了浙江新颜物流公司有了国际视野,供应链升级使周边企业成本降低。此外,一些专家和学者也对新颜物流的发展模式表示了赞赏和支持。

五、结论与展望

本文建立了企业家能力驱动下第三方物流企业“环境-战略-能力-成长”(E-S-C-G)的成长路径模型,并以浙江新颜物流的案例进行了验证,初步得出以下研究结论:

(一) 第三方物流企业所处的环境是企业家实施战略决策的基础,企业家能力决定了战略决策的合理性。对于中小型物流企业而言,尽管实施的战略不尽相同,但是企业家在制定战略决策时必然要遵循外部环境以及自身能力的约束,如果企业家能力具备适应和超越外部动态环境约束时,那么企业家将制定正确的战略决策。

(二) 第三方物流企业所实施的战略决定了企业能力的发展状况。新颜物流推进仿生管理战略,并在此基础上推动网络化战略和合法化战略,推动了新颜物流的网络化、规模化和品牌化经营,推动了企业能力的提升,并最终促进企业的成长。

(三) 第三方物流企业的成长是在企业家能力驱动下,以外部环境为基础,推进企业成长战略,提升企业能力,最终推动企业成长。

本文的研究仍然存在一定的局限性。首先,进行单案例研究,研究结论缺乏横向比较,其普适性仍然需要进一步验证;其次,第三方物流企业的成长受到多种因素的影响,由于数据收集的困难,本文未能全面考虑各种影响第三方物流企业成长的因素,在今后的研究中将通过大规模的调研来完善这一问题,以深入探讨第三方物流企业的成长路径。

[注释]

资料来源：创业网络、组织合法性与新企业绩效关系理论综述，来源于网络：

http://wenku.baidu.com/link?url=-eGzFPEFxmE8toCOvZ289oGJjECQl5oFg8NmMokE-R7mcpS30kuJe704llYrmKS78ERVkbDLoZBBL5w92P0MJfpDWux2eZgRvb4vUaOmV_W。

资料来源：百度百科：

http://baike.baidu.com/link?url=-TFOP1ZpUuY4M_VFasUQW8N4wQ-wG4yXtW9z84ua7q2L82PUdyJTke2duAJBzvH1ZZe2WjI6HSMFvFvR_K0skq。

[参考文献]

- [1] 彭罗斯.企业成长理论[M].赵晓,译.上海:上海三联书店,上海人民出版社,2007:7-8.
- [2] 王鹤春,苏敬勤,曹慧玲.第三方物流企业创新的适配路径分析[J].科学学与科学技术管理,2013,34(4):128-135.
- [3] DESS G LUMPKIN G T,COVIN J G.Entrepreneurial strategy making and firm performance:Tests of contingency and configurational models[J].Strategic Management,1997,18(9):677-695.
- [4] 贺小刚.企业家能力与企业成长:一个能力理论的拓展模型[J].科技进步与对策,2006(9):45-48.
- [5] MAN T W Y,LAU T,CHAN K F.The competitiveness of small and medium enterprises- a conceptualization with focus on entrepreneurial competencies[J].Journal of Business Venturing,2002,17(2):123-142.
- [6] 贺小刚,李新春.企业家能力与企业成长:基于中国经验的实证研究[J].经济研究,2005(10):101-111.
- [7] SUCHMAN M C.Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches[J].Academy of Management Journal,1995,20(3):571-610.
- [8] ZIMMERMAN M A,GERALD J ZEITZ.Beyond Survival: Achieving New venture Growth by Building Legitimacy[J].Academy of Management Review,2002,27(3):414-431.
- [9] SCOTT W R.Institutions and Organizations[M].Thousand Oaks,CA:Sage,1995:121-124.
- [10] 姚康,宋铁波,曾萍.制度压力、合法性选择与民营企业发展:基于温氏的经验证据[J].软科学,2011,25(2):134-140.
- [11] 苏敬勤,崔森.工商管理案例研究[M].北京:科学出版社,2011:5-7.
- [12] 中国物流管理优秀案例集[M].北京:中国物资出版社,2010:64-73.

Study on Growth Path of TPL: Evidence from Zhejiang Xinyan Logistics

GAO ZHIJUN

(Shanghai Maritime University, College of Transport & Communications, Shanghai 201306)

Abstract: In order to study the growth path of TPL, a growth path model is constructed with the driven of entrepreneurship based on the growth theory. The model contains four elements : environment-Strategy-competence-growth. Then a case of Zhejiang Xinyan Logistics is tested. And finally, some results are discovered: the environment of TPL determines the company's growth strategy, and then improves the organization capability, and ultimately drives the growth of TPL.

Key words: TPL; growth path; Xinyan Logistics

本文推荐专家：

高洁，上海海事大学，副教授，研究方向：服务供应链、物流管理等。

张宝友，中国计量学院，教授，研究方向：物流管理、国际贸易和绩效评价。