

## 第 3 章

# 物流系统战略规划

### 学习目标

通过本章的学习，掌握企业物流系统战略规划的内容、方法；熟悉物流战略内容；熟悉企业物流发展的主要战略；了解企业物流战略规划特征、原则、内容；了解企业物流系统规划和设计的流程、步骤；熟悉企业物流战略制定；熟悉物流系统战略规划的控制。

### 关键词语

物流战略 战略规划 物流系统规划控制

### 引导案例

#### 济南汽运总公司成功实施物流战略规划

济南汽运总公司作为山东省经贸委指定的“优化企业物流管理试点单位”，近年来遵循物流业的发展规律，不断追踪业界新动态，在基础设施建设、网络建设、信息管理等方面都取得了长足的进步与发展，并以规范的管理、优质的服务赢得了众多大客户的青睐。在确定发展物流战略之前，济南汽运总公司还在为日益萎缩的货运市场愁眉不展。为了探求新的发展道路，济南汽运总公司较早地接触并引进了物流经营管理理念。在南开大学物流专家组对公司进行了全面的系统调研之后，双方共同研究制定了《济运物流发展战略研究报告》，完全突破了“以货物位移为主”的传统货运经营思路束缚，提出了“以代理为龙头、以网络为基础、以场站为依托、以运力为配套、以多种方式联运为方向，向现代物流企业发展的指导思想”。与此同时，公司加快了物流经营的基础设施建设。

济南汽运总公司通过承运山东松下影像产业有限公司的产品，结识了松下物流公司（松下株式会社的专业物流子公司），并以优质的服务给对方留下了深刻的印象。在与日本松下物流公司的合作过程中，济南汽运总公司坚持将学习融于服务，积极采纳、借鉴外方先进的管理经验，并根据自己的发展战略，积极开拓国际市场、加强网络建设和发展现代科技，在努力为松下物流公司提供优质服务的同时，有力地拓展了服务空间，提高了自身的竞争力。济南汽运总公司还力图进入国际市场，并于1998年组建了山东贸通国际货运代理有限公司，经国家外贸部审验批准取得了国际货运一级代理权，可独立承

办进口物资的制单、报关等多种业务。在网络建设方面,济南汽运总公司在山东省内建立了以强大的客运网络体系为依托的快运配送网络,主要以高时效、批量小、高附加值的小件货物为服务对象,在省外则致力于将原有的联运网络、零担货运网络改造为物流服务网络,并参加了中国物流联盟,与24家物流企业建立了稳定的合作关系。

面对飞速发展的信息技术,济南汽运总公司于1999年投资40万元与西安亚桥公司合作,开发了山东省内第一套专业物流管理信息系统,实现了对受托、配送、过程查询、管理、结算等环节的全程控制和自动化管理,目前正着手构筑基于微软主流平台和互联网技术的第三方物流信息系统。2000年9月,汽运总公司在济南市高新技术开发区修建了物流交易大厅,交易中心引进了大屏幕、微机自动查询、自动报价等先进科技设备,成为山东省内最大的货运信息交易中心。

济南汽运总公司经过与松下公司近五年的携手合作,服务能力有了极大的提高:仓储面积由1996年年初的5000平方米增加到20000平方米,各种运输车辆达到100余部,并与国内外几十家客户建立了稳定的合作关系。济南汽运总公司与日本松下电器有限公司中国分公司正式签约,由济南汽运总公司全面代理其电器产品的整机、配件、样品机等货物品种的物流业务,负责在全国范围内为其提供多功能、一体化的综合性物流服务。这次新的合作,打破了以往以运输、仓储为主的单一服务模式,由济南汽运总公司根据松下公司需求自行设计服务方案,开始了真正意义上的物流运作。

资料来源:高举红.物流系统规划与设计[M].2版.北京:北京交通大学出版社,2015.

### 思考

济南汽运总公司确定了怎样的物流战略,为企业的发展起到了什么样的作用?

## 3.1 物流系统战略规划概述

### 3.1.1 物流系统战略规划概述及规划层次

#### 1. 概念

物流系统战略是企业为实现其经营目标,通过对企业外部环境和内部资源的分析,寻求物流的可持续发展,针对企业物流系统目标以及达成目标的途径与手段而制定的具有长远性、全局性的规划与谋略。

物流系统战略规划是企业为实现长期经营目标,适应经营环境变化而制定的一种具有指导性的经营规划。是企业指导物流活动更为具体、可操作性更强的行动指南。

物流系统战略可划分为三个层次:公司级战略、事业部级战略和职能级战略。

物流系统战略属于职能级战略,它和企业的营销战略、财务战略以及生产运作战略等一样同属职能级战略,它们共同支持着企业的整体战略实现。

企业物流系统战略是企业物流管理决策层的一项重要工作。选择好的物流战略和制定好的企业战略一样,需要很多创造性过程,创新思维往往能带来更有力的竞争优势。

一般而言,企业物流系统战略具有四大特征。

(1) 目的性。现代企业物流发展战略的制定与实施服务于一个明确的目的,那就是

引导现代企业在不断变化着的竞争环境里谋求生存和发展。

(2) 长期性。战略的长期性就是在环境分析和科学预测的基础上展望未来,为现代企业谋求长期发展的目标与对策。

(3) 竞争性。现代企业物流发展战略必须面对未来进行全局性设计和谋划,所以应设计现代企业的竞争战略以保持企业竞争优势,从而使战略具有对抗性、战斗性。

(4) 系统性。任何战略都有一个系统的模式,既要有一定的战略目标,又要有实现这一目标的途径和方针,还要制定政策和规划,企业物流发展战略构成了一个战略网络体系。

## 2. 物流系统战略规划的层次

物流系统战略规划可分为公司物流系统战略规划、物流经营战略规划、物流职能支持战略规划和物流运营战略规划。

(1) 公司物流系统战略规划是企业最高管理当局的战略规划,涉及企业的所有经营活动。它的主要任务是:制定企业各种经营范围及其组合的规划,以便改进公司实绩;协调各种不同的经营活动;确定投资重点,分配公司各种经营活动的资源等。

(2) 物流经营战略规划在于指导一个经营单位的管理行动。它着重考虑企业如何在特定的经营中进行竞争;在建立优势过程中,每个关键领域将发挥什么作用;对行业和竞争条件的变化做出的反应;控制经营单位内的资源配置。

(3) 物流职能支持战略规划包括生产、营销、财务、研究与开发、人力资源等战略规划。职能支持战略规划的作用是落实经营战略,表明有关的职能领域对整个经营战略的贡献。各个职能战略的协调一致将会增加整个经营战略的力量。

(4) 物流运营战略规划是部门经理或职能领域实施职能支持战略的行动规划。它是根据企业战略要求,为了有计划地完成具体职能活动而直接负责的职能部门主管制定的。

为了使各种战略有效地发挥作用,必须注意各个层次战略规划的相互衔接和协调,防止相互冲突的规划导致经营混乱,这一任务要在战略形成过程中完成。

### 3.1.2 物流系统战略目标与构成

#### 1. 物流系统战略的目标

物流系统战略有三个目标:降低成本、减少资本和改进服务。

(1) 降低成本是将与运输和存储相关的可变成本降到最低。通常要评估各备选的行动方案,比如,在不同的仓库位置或者在不同的运输方式中进行选择,以形成最佳战略。服务水平一般保持不变,与此同时,需要找出成本最低的方案。利润最大化是该战略的首要目标。

(2) 减少资本是使物流系统的投资最小化。该战略的根本出发点是投资回报最大化。例如,为避免进行存储而直接将产品送达客户,放弃自有仓库选择公共仓库,选择适时供给的办法而不采用储备库存的办法,或者是利用第三方供应商提供物流服务。与需要高额投资的战略相比,这些战略可能导致可变成本增加;唯有如此,投资回报率才可能会得以提高。

(3) 改进服务。战略一般认为企业收入取决于所提供的物流服务水平。尽管提高物

流服务水平将大幅度提高成本,但收入的增长可能会超过成本的上涨。要使战略有效果,应制定与竞争对手截然不同的服务战略。

## 2. 物流系统战略的构成

物流系统战略的构成如图 3-1 所示。

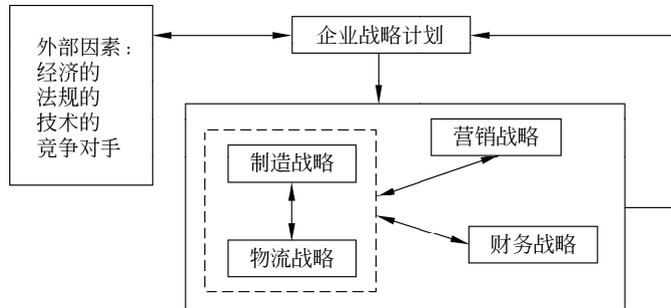


图 3-1 物流系统战略构成

### 3.1.3 物流系统战略的内容

物流系统战略主要解决四个方面的问题：客户服务需求的目标、设施选址战略、存货战略和运输战略。

#### 1. 客户服务需求的目标

客户服务水平的决策比任何其他因素对系统设计的影响都要大。如果服务水平定得较低,可以在较少的存储地点集中存货,选用较廉价的运输方式;服务水平定得较高,则相反。但当服务水平接近上限时,物流成本的上升比服务水平上升更快。因此,物流战略计划的首要任务是确定客户服务水平。

#### 2. 设施选址战略

存货地点及供货地点的地理分布构成物流计划的基本框架。其内容主要包括确定设施的数量、地理位置、规模并分配各设施所服务的市场范围,这样就确定了产品到市场之间的路线。好的设施选址应考虑所有的产品移动过程及相关成本,包括从工厂、供货商或港口经中途储存点,然后到达客户所在地的产品移动过程及成本。采用不同渠道满足客户需求,其总的物流成本是不同的,如直接由工厂供货,供货商或港口供货,或经选定的储存点供货等方法,物流成本是有差别的。寻求成本最低的配送方案或利润最高的配送方案是选址战略的核心。

#### 3. 存货战略

存货战略是指存货管理的方式,基本上可以分为将存货分配(推动)到储存点与通过补货自发拉动库存的两种战略。其他方面的决策内容还包括产品系列中的不同品种分别选在工厂、地区性仓库或基层仓库存放,以及运用各种方法来管理存货的库存水平。由于企业采用的具体存货战略政策将影响设施选址决策,所以必须在物流战略规划中予以考虑。

#### 4. 运输战略

运输战略包括运输方式、运输批量、运输时间以及路线的选择。这些决策受仓库与

客户以及仓库与工厂之间距离的影响，反过来又会影响设施选址决策；库存水平也会通过影响运输批量影响运输决策。

客户服务需求的目标，选址战略、库存战略和运输战略是物流战略计划的主要内容，因为这些决策都会影响企业的盈利能力、现金流和投资回报率。其中，每个决策都与其他决策互相联系，计划时必须对决策彼此之间存在的权衡关系予以考虑。

### 3.1.4 物流系统战略框架

根据企业物流系统战略的内容和目标，专家提出了企业物流管理战略的框架，把企业物流系统战略划分为四个层次。

#### 1. 全局性战略

物流管理的最终目标是满足用户需求，因此，客户服务应该成为物流管理的最终目标，即全局性战略目标。良好的客户服务可以提高企业的信誉，使企业获得第一手市场信息和用户需求信息，增加企业和用户的合力并留住顾客，从而使企业获得更大的利润。

要实现用户服务的战略目标，必须建立用户服务的评价指标体系，如平均响应时间、订货满足率、平均缺货时间、供应率等。虽然目前对用户服务的指标还没有统一的规范，对用户服务的定义也不同，但企业可以根据自己的实际情况建立提高用户满意度的管理体系，通过实施用户满意工程，全面提高用户服务水平。

#### 2. 结构性战略

物流管理战略的第二层次是结构性战略，其内容包括渠道设计和网络分析。渠道设计是供应链设计的一个重要内容，包括重构物流系统、优化物流渠道等。通过优化渠道，企业能够提高物流系统的敏捷性和响应性，使供应链的物流成本最低。

网络分析是物流管理中另一项重要的战略工作，它为物流系统的优化设计提供参考依据。网络分析主要包括以下内容。

(1) 库存状况的分析。库存状况的分析是指通过对物流系统不同环节的库存状态分析，找出降低库存成本的改进目标。

(2) 用户服务的调查分析。用户服务的调查分析是指通过调查和分析，发现用户需求和获得市场信息反馈，找出服务水平与服务成本的关系。

(3) 运输方式和交货状况的分析。运输方式和交货状况的分析是指通过分析，使运输渠道更加合理化。

(4) 物流信息传递及信息系统的状态分析。物流信息传递及信息系统的状态分析是指通过分析，提高物流信息传递过程的速度，增加信息反馈，提高信息的透明度。

(5) 合作伙伴业绩的评估和考核。用于网络分析的方法主要有标杆法、调查分析法、多目标综合评价法等。

#### 3. 功能性战略

物流管理第三层次的战略为功能性战略，内容包括物料管理、仓库管理和运输管理三个方面。

(1) 采购与供应、库存控制的方法与策略。

(2) 仓库的作业管理等。

(3) 运输工具的使用与调度。

物料管理与运输管理是物流管理的主要内容，必须不断地改进管理方法，使物流管理向零库存这个极限目标努力。应降低库存成本和运输费用，优化运输路线，保证准时交货，从而实现物流过程适时、适量、适地的高效运作。

#### 4. 基础性战略

第四层次的战略是基础性战略，其主要作用是为保证物流系统正常运行提供基础性的保障，包括如下几个方面。

- (1) 组织系统管理。
- (2) 信息系统管理。
- (3) 政策与策略。
- (4) 基础设施管理。

信息系统是物流系统中传递物流信息的桥梁。库存管理信息系统、配送分销系统、用户信息系统、EDI/Internet 数据交换与传输系统、电子资金转账系统 (EFT)、零售销售点终端 (POS) 信息系统等都对提高物流系统的运行起着关键的作用，因此，必须从战略的高度进行规划与管理，才能保证物流系统高效运行。

### 3.1.5 企业物流发展的主要战略

企业物流发展的主要战略见表 3-1。

表 3-1 企业物流发展的主要战略

战 略	含 义	内 容
合 理 化 战 略	根据物流活动的客观规律和特征，组织各物流部门和物流环节采取共同措施，以最低的物流成本达到最佳的物流效益和最高的服务水平，从而充分发挥物流功能	表现为功能的合理化和作业标准化。企业物流的合理化就是要降低成本、提高效率。其一是建立规范的物流市场竞争机制；其二是实现物流各环节作业的标准化
信 息 化 战 略	为满足消费者快速变化和日趋个性化、多样化的需求，实现小批量、多品种、快速反应的生产或服务，必须具有掌握和利用信息的能力	在信息化战略的指导下，建立集成化的管理信息系统，以压缩流程时间，提高需求预测程度，并协调企业间关系，促进物流信息共享，推动企业物流的快速发展
品 牌 战 略	实施品牌化战略成为在市场竞争条件下谋求发展的必然选择	物流发展要从未来发展方向、服务对象、服务模式等方面考虑，建立社会化、专业化、现代化的物流系统，形成全方位和供应链的物流服务模式，形成品牌优势，开发品牌资源
网 络 化 战 略	实质是在信息共享的基础上建立企业内外物流和信息流的统一网络。网络化战略主要包括：物流配送系统的计算机网络化和组织的网络化	关键是加强供应链管理和集成化物流管理的外部集成管理，建立企业与外部供应商、客户之间的战略合作伙伴关系，降低安全库存和物流成本，减少风险优化配置总体资源，提高整个集成化系统的运行效率，以获取更大的整体竞争优势

续表

战 略	含 义	内 容
国际化战略	物流发展需要着眼于全球，以国际化的视角进行思考，确立国际化战略	首先是供应链的全球化，这是供应链外延的扩展，即把全球有业务联系的供应商、生产商、销售商看成同一条供应链上的成员，要求企业间相互协作更加密切，在满足不同地区消费者的多样化需求上不断提升供应链综合物流管理协调能力。其次是组织全球物流，要求物流的战略构造与总体控制必须集中，以获得全球的最优成本，客户服务的控制与管理必须本地化以适应特定市场的需求

### 3.1.6 实现企业物流发展战略的基本途径

#### 1. 从管理角度发展物流

现代物流是一项科学的系统管理方法，所以企业在发展物流的时候，必须从管理角度去发展物流。随着科学技术的日新月异，越来越多的新思想、新方法运用于企业经营的战略规划和管理作业，增强了企业应变市场的能力。在所有改进企业经营管理的措施当中，现代物流技术合理高效地参与，正愈加成为企业赢得市场优势的重要手段。在人们发现从降低生产成本和更新产品上无法再取得像从前那样的竞争优势时，物流变成了可以挖掘的新的利润源泉。它不仅可以降低生产和销售成本、提高服务水平，还有助于整个社会资源的合理配置与优化。

#### 2. 企业物流战略规划原则

企业物流战略的研究制定、物流管理活动的组织开展、物流职能与其他职能的相互协调，必须有战略思想进行指导，我国企业物流发展规划首先必须坚持以下几个重要原则。

- (1) 依托总体，协调发展。
- (2) 长期规划，分段实施。
- (3) 面向未来，适度超前。
- (4) 管理创新，服务制胜。
- (5) 一元规划，多元推进。

#### 3. 确立物流在企业中的战略地位

企业内部物流系统和外部物流系统成为一个企业重塑竞争力的重要手段和方式。在激烈竞争的市场经济中，物流已经在企业战略中占有一席之地。《哈佛商业评论》的一篇文章“基于能力的竞争”中，作者分析了零售业巨人沃尔玛公司取得巨大成功的原因。在说明沃尔玛致力于通过天天低价和商品即得性来建立顾客忠诚时，作者断言沃尔玛之所以实现为顾客始终如一的优质服务的目标，关键是让企业补充存货的方法成为其竞争战略的核心部分。这种战略眼光在很大程度上以所谓的“过载”（cross-docking）这一无形的物流技术得以充分体现。

一项普通的物流策略竟然变成了世界零售巨头整个竞争战略的核心部分。沃尔玛的巨大成功就在于认识到有效的企业战略必然需要细节与整体之间的有力平衡，而物流贯穿所有关键的企业职能，自然要在维持该平衡中发挥战略作用。若“过载”这种专业技术对沃尔玛的成功至关重要的话，那是企业的高层管理者看到物流与企业战略有较大关联。当那些成百上千的个别部分被整合为一个完整的、管理良好的整体时，当那些活动被创造性地、及时准确而有条不紊地执行时，物流才能够在企业的核心能力和竞争力中起到战略作用。

#### 4. 企业物流战略规划

贯穿于生产和流通全过程的物流，在降低企业经营成本，创造第三利润源泉的同时，也在全球的市场竞争环境下，发挥着举足轻重的作用，物流成为企业经营主角的时代已经到来。很多企业虽然认识到发展物流的潜力，但往往感到无从着手。所以，要获得高水平的物流绩效，创造顾客的买方价值和企业的战略价值，必须了解一个企业的物流系统的各构成部分如何协调运转与整合，并进行相应的物流战略规划与设计。

## 3.2 物流系统战略制定

### 3.2.1 企业物流环境分析

制定企业物流战略首先要分析企业的内、外部环境，因为它会限制物流战略的灵活性。在制定物流战略时，需要对企业内、外部环境变化进行观察与评价。通常观察与评价的环境因素主要有行业竞争性评价、地区市场特征、物流技术评价、渠道结构、经济与社会预测、服务业趋势和相关法规等。

企业现状分析包括内部、外部、竞争和技术的评估与分析。分析的目的是寻找改进的机会。每个部分需要检查所有的物流环节，尤其是对现有系统存在的缺陷做出评价。

具体来说包括以下分析内容。

#### 1. 物流系统的内部分析

物流系统内部分析从客户服务、原材料管理、运输、仓储和库存五个层面进行分析，每一个层面均涉及物流管理流程、决策及其度量标准。

##### 1) 客户服务

- (1) 在物流环节程序中，需要考虑当前的信息如何流动，订单概况改变和订货程序。
- (2) 决策环节针对订单是如何制定，当前库存不能满足订货需求时如何处理。
- (3) 需要制定客户服务的关键度量标准。

##### 2) 原材料管理

(1) 物流环节程序需要考虑工厂与配送中心的原材料流；每个制造点及配送中心管理流程程序。

- (2) 决策环节要对制造及配送中心能力如何确定、生产计划如何制定进行决策。

(3) 度量标准或指标需要对关键的制造及配送中心极限能力制定标准；原材料管理水平的关键度量；当前的原材料管理水平。

### 3) 运输

(1) 物流环节管理程序需要考虑：运输方式；订货和运输量；与承运人申请、支付和信息交换的流程以及运输文件的信息流管理。

(2) 对运输的运输方式与承运人、多个承运人进行评价选择的决策。

(3) 度量标准需要考虑的内容有衡量运输绩效的量度指标；当前的绩效指标是否合理；各种运输方式和承运人相对绩效比较指标。

### 4) 仓储

(1) 物流环节程序需要考虑的因素有：使用的储存和装卸设施；每个设施内生产线的布置以及每个设施中完成的或能够完成的储存、装卸及其他增值功能。

(2) 对每个设施中的集中运送、物料搬运情况、产品储存及产品选择进行决策。

(3) 度量标准需要测量每个设施的储存量与通过率；关键的仓库绩效度量指标；当前的绩效水平以及每个设施的相对经济绩效特征。

### 5) 库存

(1) 物流环节程序需要了解当前库存物资储备的增值功能。

(2) 考虑由谁做出库存管理决策以及使用什么信息来支持决策。

(3) 度量标准环节要设置企业的库存成本、关键的库存绩效度量标准以及了解当前的绩效管理水准。

## 2. 物流系统的外部分析

外部评价与分析是对供应商、客户和消费者的外在关系的分析。分析评价时应该考虑市场的趋势、企业现在的能力与竞争对手的能力，如下所述。

### 1) 供应商

(1) 市场趋势应分析供应商提供的增值服务；供应商存在的主要“瓶颈”。

(2) 企业能力应分析企业内部化与外包增值服务的机会；如何改变程序以减少“瓶颈”等薄弱环节。

(3) 竞争能力应分析竞争对手采取什么制造模式生产产品，并以什么方式与供应商进行信息交流；就供应商的数量、成本而言，什么是竞争基准点。

### 2) 客户

(1) 市场趋势应分析服务关键客户的主要约束条件，如何影响成本；客户订货的形式，如何改变以及客户评价的主要标准。

(2) 企业能力应分析哪些功能或活动可转向客户以提高物流系统绩效；客户是如何根据关键标准评价绩效的。

(3) 竞争能力应分析竞争对手向客户提供什么服务；竞争对手是如何完成客户确认的关键绩效指标的。

### 3) 消费者

(1) 市场趋势应分析客户的购买形式是如何随着购买地点、时间与选择标准而变化的；物流活动的趋向，如购买数量、包装、发送、产品质量、客户等信息。

(2) 企业能力应分析如何随着客户购买形式和选择准则的变化而改变。

(3) 竞争能力应分析竞争对手是如何随着客户购买形式和选择准则的变化而变化的。

### 3. 技术评估与分析

技术评估与分析是对物流各个环节的关键技术与能力的评价, 需要考虑现行的技术与最先进技术的差距, 新技术应用的潜力。

(1) 分析企业现行的预测技术与顶级公司采用的最先进的预测技术有何异同。

(2) 订单下达需要分析企业现行的订单下达技术, 客户所要求的订单下达技术。顶级公司是如何完成订单下达的, 有无改进订单下达有效与实用的新技术。

(3) 订单处理需要分析企业现行的技术。如分配可用库存给客户订货的程序以及现行方法的局限性。了解顶级公司是如何完成订货程序的, 是否采用新技术改进订货程序。

(4) 需求计划阶段需要分析使用什么程序决定生产和配送, 利用物流信息系统进行辅助决策能否支持这些程序; 顶级公司是如何做出生产和库存计划决策的, 有无改进需求计划的新技术方法。

(5) 了解企业目前开具发票、查询、运输通知预告和费用支付是怎样传送的, 而顶级公司是如何使用 EDI 的, 使用信息技术改进开具发票和其他客户的沟通形式。

(6) 分析企业目前仓库管理与生产进度决策制定的程序及方法; 调查顶级公司在仓库管理和物料装卸技术的差距, 应及时采用有效、实用的新信息系统和物料装卸技术。

(7) 分析企业运输环节现在采用的技术方法; 包括运输路线规划和生产进度决策; 运输单证的提供, 承运人和客户的信息沟通方式, 运输成本的确定、评价和控制等方面; 这些方面与顶级公司的差距。及时采用有效实用的物流管理信息系统、包装和装卸技术以及通信技术改进运输环节的运作与管理。

(8) 分析企业当前的决策支持技术: 包括物流策略和战略计划制定程序, 分析所使用的信息源和数据结构, 与最先进的顶级公司在制定相似的物流策略或战略计划的差距, 采用提高决策有效性的信息系统和评价技术。

### 4. 机会分析

通过前面的评估与分析, 发现改进的机会和可能。通过对当前的物流过程与实践进行分析评价, 发现或确定具有改进潜力的环节。

### 5. 成本—效益分析

提高企业物流效益包括服务的改进与成本的降低。改进服务具体包括货物的可得性、服务质量与服务能力。物流服务的提高可增加现有客户的忠诚度及吸引新客户。

### 6. 行业竞争性评价

知己知彼, 百战不殆。了解同行业的物流水平, 分析出自己的优势, 是企业制定战略时必须重视的问题。

行业竞争性评价包括对企业所在行业机会和潜力的系统评价, 如市场规模、成长率、盈利潜力、关键成功因素等问题。竞争力分析包括行业领导的影响和控制力、国际竞争、竞争与对峙、客户与供应商的权力、主要竞争对手的核心竞争力。为了成为有效的行业参与者, 应在理解客户服务基本水平的基础上, 对竞争对手的物流能力作出基准 (benchmarking) 研究。

### 7. 地区市场特征

企业的物流设施网络结构直接同客户及供应商的位置有关。地理区域的人口密度、