

## 第四方物流(4PL)的緣起與含義

會員：韓復華

當全球運籌進入供應鏈對供應鏈的競爭紀元，各企業大多策重在發揮一己核心優勢的領域，而傾向於把有關運輸、倉儲、報關甚至組裝、發貨等物流功能，外包(outsourcing)給專業的物流服務提供者(LSP, Logistics Service Provider)。由於這些 LSP 公司是買賣供需以外的第三者，其提供的專業物流服務型態就被稱作第三方物流(3PL, Third Party Logistics)。在物流或供應鏈管理的領域，3PL 已是一個相當普及的名詞。但相對於 3PL，第四方物流(4PL, Fourth Party Logistics)對許多人而言，仍然是一個有點新鮮而又模糊的名詞。有鑒於此，本文介紹第四方物流的緣起與 4PL 名詞的定義；並討論其引起的爭議以及其對物流管理者的啟示。

第四方物流是美國 Accenture(原 Anderson Consulting)<sup>[1]</sup>管理顧問公司，首先在 1996 年提出的名詞，該公司並且對 4PL 這個術語註冊了商標(trademark)。

他們認為企業由 70 年代以自行營運(insourcing)各項物流功能，到 80 至 90 年代轉變為把物流功能外包(outsourcing)給 3PL 提供者的趨勢，會繼續發展為企業專注在其核心事業，而把其在全球供應鏈上有關物流、金流、商流、資訊流、的管理與技術服務，統籌外包給一個可以提供一站式整合服務(single-point-of-contact integrated service)提供者。這種多元整合的服務不是單獨一個 3PL 能力所及，必須結合 3PL(一個或多個)與管理顧問及科技諮詢甚至金融服務等公司，而整合這個服務聯盟的主導者就是所謂的 4PL。依據 Accenture 的定義，第四方物流提供者是“一個整合本身與其他組織之資源、能力與技術，來(為其客戶)設計、建構其供應鏈並提供廣泛的解決方案。(“an integrator that assembles the resources, capabilities and technology of its own organization and other organizations to design, build and run comprehensive supply-chain solutions”)<sup>[2]</sup>

由以上的定義，可發現 Accenture 主張從一個類似他本身的顧問公司，來扮演整合其他 3PL 與服務業者的企圖是十分明顯的。不可避免的，這引發了許多 3PL 業者的排斥。首先，在 90 年代已高度發展的 LSP 行業裡，已經存在有類似 4PL 提供一站式整合服務的方式。這種方式是由一家主導的 3PL，扮演 LLP(Leading Logistics Provider)的角色，替其委託企業客戶組成團隊，提供整合的服務。因此，從傳統 3PL 的角度看來，4PL 好像是畫蛇添足，不過是巧立名目要替顧問公司爭取新的市場機會罷了。進一步從客戶關係管理(CRM)的角度來分析，4PL 對傳統 3PL 業者的威脅就更大了。大家都清楚，誰掌握到客戶誰就是贏家。但若 Accenture 不斷灌輸 4PL 的觀念給企業界，3PL 業者就會流失其客戶。然而隨著 1996 年至今時空背景的轉換，全球網際網路的發達與電子商務的蓬勃發展，使得企業界發現資訊科技在整合供應鏈管理服務上的重要性不斷提昇，他們對 4PL 的需求也逐漸超過了原有 LLP 提供的範圍。另一方面，3PL 業者也體認到除了他們在傳統物流，如報關承攬、運輸倉儲、配送發貨等領域的專業實力以外，他們也必須在資訊技術、知識管理與策略聯盟各方面加強，以迎戰 4PL 的發展趨勢。當然這對 3PL 業者是一大挑戰，但危機同時也是轉機，4PL 的格局確實大於 3PL，其創造的價值也更大。

關於 4PL 的意義與啟示，可歸納以下幾點提供參考：

### 1.3PL 是專業服務，4PL 是聯盟領導

3PL 基本上就是一家公司提供專業服務，而 4PL 提供者則必須要領導一個具備不同專長

的服務聯盟團隊，其中包括 3PL、顧問諮詢、資訊科技、金融服務等。4PL 亦提供委託客戶整合服務的窗口，如圖 1。

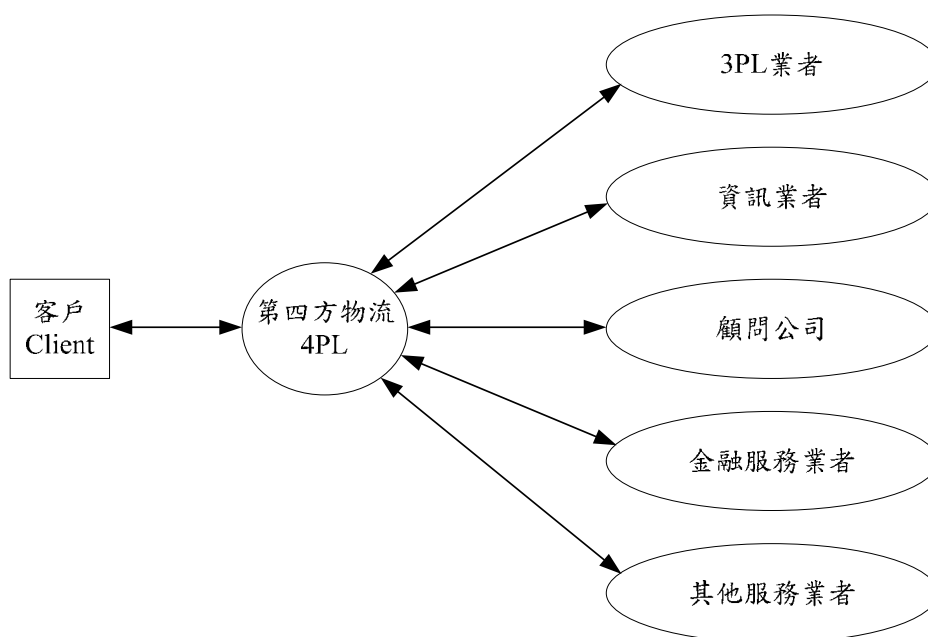


圖 1 第四方物流提供者示意圖

#### 2.4PL 強調客戶關係與長期績效

Accenture 主張 4PL 應與委託客戶建立深厚的關係，為其設計重整長期運作的供應鏈管理系統，並且要有與客戶分擔風險(risk-and-rewards sharing)的合作機制，與客戶著手共建長期獲利的創新供應鏈。

#### 3.4PL 的關鍵成功因素

2002 年，Accenture 再度定義其 4PL 的模式，指出一個成功的 4PL 必須具備以下四項要素<sup>[3]</sup>：

(1)建築師(Architect)與整合者(Integrator)

4PL 必須要扮演設計創新供應鏈的建築師，也必須能夠成功地整合供應鏈夥伴，扮演整合者的角色。

(2)情報指揮中心(Intelligence Control Room)

4PL 必須要為其客戶建立一個隨時監測與輔助相關決策的情報指揮中心。

(3)供應鏈資訊中介平台(Supply-chain Infomediary)

4PL 必須要構建與維護一個資訊平台，提供其聯盟企業與供應鏈上下游，隨時交換資訊。

(4)資源提供者(Resource Providers)

4PL 也要協助客戶提供發展構建其供應鏈所需的相關資源，包括資金、人才、知識等。

#### 4.可能扮演 4PL 的角色

依目前發展趨勢而言，未來可能扮演 4PL 主導角色者包括：(1)管理顧問公司，(2)目前的 3PL 業者，(3)資訊業者(IT Service Providers)，(4)電子市集(e-marketplace)廠商，(5)金融業者，(6)集團企業。

總之，3PL 基於專業服務的概念，4PL 則是聯盟服務的概念。4PL 服務提供者，不但要有整合物流、資訊、管理等專業的能力，還要建立與維繫持久的 4PL 夥伴關係，以及協助客

戶不斷求變創新的知識能力。做一個成功的 4PL，當然不是一件易事。務實的做法，不是貿然使用 4PL 亮麗的名詞去招攬客戶，而是先精進實力成為未來 4PL 不可或缺的夥伴。如此，就可踏上隨 4PL 發展成功的第一步了。

註：

- <sup>[1]</sup> Anderson Consulting 公司因 Arthur Anderson(勤業會計師事務所)於 1998-2000 年捲入安隆 (Enron)破產醜案，而成立 Accenture 公司。
- <sup>[2]</sup> Bade, D., J. Mueller and B. Youd, “Technology is the Next Generation of Supply Chain Outsourcing: Leveraging Capabilities of Fourth Party Logistics,” Anderson Consulting (Now Accenture), 1999.
- <sup>[3]</sup> Bumstead, J. and K. Cannons, “ From 4PL to Managed Supply-Chain Operations, ” Focus Magazine, May 2002.