

Zhong - Xiao Wuliuqiye Lianmeng
Fazhan Jingyan yu Tansuo

中小物流企业**联****盟**

发展经验与探索

交 通 运 输 部 运 输 服 务 司 审 定
长 安 大 学 区 域 与 城 市 运 输 经 济 研 究 所 编 著



人民交通出版社股份有限公司
China Communications Press Co., Ltd.

Zhong - Xiao Wuliuqiye Lianmeng

Fazhan Jingyan yu Tansuo

中小物流企业**联****盟**

发展经验与探索

交 通 运 输 部 运 输 服 务 司 审 定

长安大学区域与城市运输经济研究所 编著



人民交通出版社股份有限公司

China Communications Press Co., Ltd.

内 容 提 要

本书分上下两篇,上篇对中小物流企业联盟的基础理论进行了阐述;下篇整理了中国和德国共 27 个中小物流企业联盟案例。国内案例分为网络集成型、平台主导型、资源整合型、业务协作型 4 部分内容,详尽地展示了国内中小物流企业联盟的发展情况,包括联盟概况、发展历程、体系构成、成效以及进一步举措等内容,并通过案例的评析进一步加强对我国中小物流企业联盟现状的认识。同时还选编了德国 10 个中小物流企业联盟典型案例,提炼了联盟发展经验与启示,供我国中小物流企业学习、借鉴。

本书可供道路运输管理机构管理人员、货运与物流企业管理人员、运输与物流研究人员和相关专业大中专师生学习参考。

图书在版编目(CIP)数据

中小物流企业联盟发展经验与探索 / 长安大学区域
与城市运输经济研究所编著. —北京:人民交通出版社
股份有限公司, 2015. 6

ISBN 978-7-114-12318-4

I. ①中… II. ①长… III. ①中小企业—物资企业—
企业管理 IV. ①F253

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 125882 号

书 名: 中小物流企业联盟发展经验与探索
著 作 者: 长安大学区域与城市运输经济研究所
责任编辑: 智景安
出版发行: 人民交通出版社股份有限公司
地 址: (100011)北京市朝阳区安定门外外馆斜街 3 号
网 址: <http://www.cccpress.com.cn>
销售电话: (010)59757973
总 经 销: 人民交通出版社股份有限公司发行部
经 销: 各地新华书店
印 刷: 北京市密东印刷有限公司
开 本: 720×960 1/16
印 张: 22.25
字 数: 378 千
版 次: 2015 年 6 月 第 1 版
印 次: 2015 年 6 月 第 1 次印刷
书 号: ISBN 978-7-114-12318-4
印 数: 0001~3000 册
定 价: 46.00 元

(有印刷、装订质量问题的图书由本公司负责调换)



审定委员会

徐亚华 战榆林 顾敬岩 陶绪林 胡奕军 龚全武
邵 迈 赵铁牛 晏远春 洪 森 曾繁智



编写组

主 编:王建伟

副 主 编:颜 飞

主要成员:郝新军 甘家华 黄泽滨 吴廖杰 折 锴
陈海蓉 张文彬 白鹏霞 陈 卓 张岩昆
侯向辉



前言

Qianyan

近年来,各级交通运输主管部门和物流运输企业深入贯彻落实国务院、交通运输部关于发展现代物流业的有关要求,在推动行业管理方式创新、促进企业组织创新和技术创新方面,取得了显著成效,涌现出了许多成功经验和典型案例。深入分析、总结、归纳和推广这些成功探索 and 实践经验,发挥其示范引领和典型带动作用,对于促进行业进步具有积极的借鉴意义。为此,2013年4月,交通运输部运输司提出了“深入开展典型案例研究,服务行业发展”的工作目标。在交通运输部运输服务司的组织指导下,长安大学课题组开展了道路货物运输与物流领域系列主题的典型企业案例研究工作,第一本著作——《货运与物流企业转型发展典型案例》已于2014年完成并出版发行,得到了行业管理部门、企业、科研机构及从业人员的一致认可。

国务院印发的《物流业发展中长期规划(2014~2020年)》明确指出:物流业是融合运输、仓储、货运代理、信息等产业的复合型服务业,是支撑国民经济发展的基础性、战略性产业。加快发展现代物流业,对于促进产业结构调整、转变发展方式、提高国民经济竞争力和建设生态文明具有重要意义。同时,我国物流业产业规模不断增长,2014年社会物流总额已超过210万亿元,同比增长8%左右;服务能力显著提升,物流企业资产重组和资源整合步伐进一步加快,形成了一批所有制多元化、服务网络化和现代管理的物流企业;技术装备明显改善,信息技术广泛应用,大多数物流企业建立了管理信息系统,物流信息平台建设快速推

进;基础设施网络日趋完善;发展环境不断优化。虽然,我国物流业已经步入转型发展的新阶段,但仍然面临总体水平不高、发展方式比较粗放的问题。主要表现在物流成本高、效率低,条块分割严重,基础设施建设相对滞后,政策法规体系不完善,市场秩序不规范以及信用体系建设滞后几个方面。

毋庸置疑,“十三五”期间将成为我国物流业实现进一步转型发展的关键时期,更加有效地降低物流成本、提升物流企业规模化和集约化水平、加强物流基础设施网络建设,将成为“十三五”期间物流业发展的重中之重。

为把握物流业发展趋势,强化行业管理部门与企业对我国物流业发展新阶段的认识,深入促进物流行业转型发展,按照交通运输部运输服务司要求,我们以国务院印发的《物流业发展中长期规划(2014~2020年)》中提出的“鼓励物流企业通过协作联盟方式做大做强,形成一批技术水平先进、主营业务突出、核心竞争力强的大型现代物流企业集团”,以及交通运输部印发的《交通运输推进物流业健康发展的指导意见》中提出的“鼓励中小企业联盟发展”为主题,编写了《中小物流企业联盟发展经验与探索》。

中小物流企业联盟是由多家中小型物流企业以自身的发展需求和各方的共同利益为基础,为达到优势互补、风险共担、利益共享的战略目标,通过股权参与或契约联合,结成较为稳定的物流合作组织。发展中小物流企业联盟是整合物流资源、提高物流效率和提升物流服务的重要手段,也是提高企业经济效益的有效途径。近年来,国内外物流企业在全国范围内加快战略布局,物流业整合成为趋势,物流资源加速向大型优势物流企业集聚。同时,传统产业的转型升级和电子商务的快速发展对物流服务提出了信息化、网络化、智能化、柔性化等更高要求。在市场竞争日益激烈、客户需求不断变化的环境下,中小物流企业的生存空间被进一步压缩。从企业角度出发,加快推动中小物流企业联盟发展,成为缓解企业生存压力的必然选择,也是加快转变发展方式、发展现代物流业的迫切需要。从行业主管部门角度出发,中小物流企业联盟的快速发展,有利于实现运输

资源的有效整合、提升物流企业规模化和集约化水平、促进物流运输效率的提升,更是改变当前物流业“多、小、散、弱”市场格局的可靠抓手。我们欣喜地看到,部分省份行业主管部门和物流运输企业积极应对市场变化,顺应市场需求,自发开展了企业联盟的探索和实践,积累了许多好的经验做法,形成了一些典型联盟模式,取得了良好的经济和社会效益。

本书系统梳理、分析了当前我国中小物流企业联盟发展的探索经验,挖掘和提炼出它们独特的联盟经营举措。其中国内部分选取了具有代表性、在探索发展联盟中具有示范意义的17家联盟,细分为网络集成型、平台主导型、资源整合型、业务协作型等不同类型的联盟。详尽分析了联盟发展背景、发展理念、联盟方式、治理机制、运作模式、先进技术应用等情况,并对每个案例逐一进行了评析。同时,为了学习国际先进经验,我们还专门选编了物流企业联盟发展最为成熟的10家德国中小物流企业联盟案例,对它们悠久的发展历程、成熟的联盟运作模式、显著的联盟特色做了较为系统的介绍。

希望本书能为我国中小物流企业提供联盟实践与发展的经验,提升中小物流企业组织、建立联盟的效率,提高中小物流企业的业务能力和市场竞争力,实现企业发展模式的创新;同时,为交通运输部门有效把握行业动态,进一步完善政策措施,切实满足市场需求提供参考依据,以达到规范竞争秩序、提升行业集中度的效果。

作者

2015年3月



上篇 基础理论

第一章 中小物流企业联盟概论	3
第一节 中小物流企业联盟的内涵	3
第二节 中小物流企业联盟的特征	7
第三节 中小物流企业联盟的类型	9
第二章 中小物流企业联盟的形成与发展	13
第一节 中小物流企业联盟的形成动因	13
第二节 中小物流企业联盟的发展阶段	21
第三节 中小物流企业联盟的作用	24
第三章 中小物流企业联盟管理核心问题	28
第一节 联盟伙伴选择	28
第二节 联盟治理结构	33
第三节 联盟业务整合	37
第四节 联盟利益分配	47
第五节 联盟风险控制	52
第六节 联盟绩效评价	56

下篇 探索实践

第一部分 国内探索与实践	63
第四章 网络集成型联盟	65
案例 1: 中中物流联盟——覆盖中部、辐射全国的区域物流合作平台	66
案例 2: 华中大道快运联盟——专注公路“零担”领域的快运联盟	73
案例 3: 浙江物流场站企业网络联盟——物流网络化运作模式	83
案例 4: 中通物流胜速快运联盟——打造浙江省内公路(零担)运输联盟 第一品牌	95
案例 5: 千一物流企业网络联盟——网络集成型物流整合服务机构	106
第五章 平台主导型联盟	114
案例 6: 专线宝联盟——零担专线物流服务平台联盟	115
案例 7: 卡行天下——“只做标准物流”的平台型物流联盟	124
案例 8: 浙江万联供应链联盟——创新集装箱无车承运的新模式	138
案例 9: 安能物流——零担物流全国加盟经营先行者	147
案例 10: 好友汇物流——升级版的专线联盟	156
第六章 资源整合型联盟	165
案例 11: 众盟物流联盟——“股份+加盟”型的联盟新模式	165
案例 12: 陆通物流联盟——组合创新型的中小物流企业联盟	173
案例 13: 上海物流专线联盟——运作模式独特的专线物流联盟	184
案例 14: 义联物流联盟——开创“抱团”发展新模式	191
第七章 业务协作型联盟	202
案例 15: 苏盟物流联盟——智能化甩挂运输的先行者	203
案例 16: 苏浙沪集装箱(上海)联盟——追求集约化发展的 集装箱甩挂联盟	212

案例 17:粤港澳—东盟甩挂联盟——资产紧密型跨境甩挂运输联盟	226
第二部分 国外探索与实践	236
第八章 专业型物流联盟	238
案例 18:大件联盟(Big Move)——专业的大件运输企业联盟	238
案例 19:Dialog 物流联盟——专业的品牌代理联盟	246
案例 20:GEL 物流联盟——现代化的快递货运联盟	252
第九章 零担运输型物流联盟	258
案例 21:CTL 物流联盟——以客户需求为导向的物流联盟	258
案例 22:系统联盟(System Alliance)——每个细节安全透明	264
案例 23:货运在线(Cargo Line)——机制完善的中小物流企业联盟	279
案例 24:24 加(24Plus)——覆盖全德辐射欧洲的中小物流企业联盟	300
第十章 增值服务型物流联盟	310
案例 25:IDS 物流联盟——德国第一家中小物流企业联盟	310
案例 26:VTL 物流联盟——以绿色促发展的环保型联盟	318
案例 27:莱比锡—哈勒物流网络联盟——服务区域经济发展的 中小物流企业联盟	331
参考文献	336

上篇

Jichu Lilun

基础理论



面对激烈的市场竞争和迅速变化的市场需求,为客户提供日益完善的增值服务,满足客户日益复杂的个性化需求是现代物流企业生存和发展的关键。作为我国物流行业重要力量的中小物流企业,在实践中所暴露出的不足日益明显,问题日益突出,主要表现为服务能力低,市场辐射范围小;服务功能单一,竞争力低;各自为政,布局不合理;运营效率低,运营成本高;信息化程度低等。中小物流企业亟待创新服务模式,以谋求长远发展。

企业联盟作为一种有效的竞争合作方式,早已被世界各个国家和地区的企业所接受。欧美发达国家的物流企业之间通过联盟的方式建立合作伙伴关系,尤其是中小物流企业通过组建物流联盟的形式共担风险、共享收益、共谋发展,为我国中小物流企业的发展提供了新的借鉴。中小物流企业通过联盟这种跨越组织界限的联合,可以有效改善中小物流企业在物流市场中的竞争弱势地位;可以实现各中小物流企业功能的合理分配,从而形成利益上的共同体;可以合理配置联盟各企业成员的资源,并使这些资源得到最合理的应用;可以实现利益共享,经营风险共担;可以更好地满足顾客多样化、个性化的物流需求。

作为一种全新的发展模式,物流企业联盟虽然已成为发展趋势,但在实践中常常因为各种原因不能达到预期效果,在促进现代物流发展与供应链整合方面还有很大的提升空间。我国中小物流企业联盟的发展需要一系列与之相适应的理论研究作为支撑,但目前此领域的研究未能很好地解决中小物流企业联盟的科学决策和关键技术等一系列问题。因此,对中小物流企业联盟发展理论进行深入的研究具有重要的意义。本书基础理论部分分为三章,第一章介绍中小物流企业联盟的内涵、特征及类型;第二章探讨中小物流企业联盟形成动因和发展阶段,并论述联盟的作用;第三章主要从联盟管理的六个核心环节完整地介绍中小物流企业联盟管理的核心问题。

第一章 中小物流企业联盟概论

第一节 中小物流企业联盟的内涵

一、中小物流企业的界定

一般而言,中小物流企业是一个规模的概念,在我国,中小物流企业占据了物流市场的主体,相比大型物流企业,中小物流企业无论是人员规模、资产规模还是经营规模都比较小。我国一般以独立核算的生产单位为对象来划分企业规模,通常分为特大型、大型、中型、小型企业。

2011年6月工业和信息化部、国家统计局、国家发展和改革委员会、财政部等四部委出台的《关于印发中小企业划型标准规定的通知》(工信部联企业〔2011〕300号)从企业的从业人员、营业收入、资产总额等指标,结合不同行业特点给出了划分标准。以作为物流行业中占主体的交通运输业和仓储业为例,其划分标准为:

(1)交通运输业,从业人员1000人以下或营业收入30000万元以下的为中小微型企业。其中,从业人员300人及以上,且营业收入3000万元及以上的为中型企业;从业人员20人及以上,且营业收入200万元及以上的为小型企业;从业人员20人以下或营业收入200万元以下的为微型企业。

(2)仓储业,从业人员200人以下或营业收入30000万元以下的为中小微型企业。其中,从业人员100人及以上,且营业收入1000万元及以上的为中型企业;从业人员20人及以上,且营业收入100万元及以上的为小型企业;从业人员20人以下或营业收入100万元以下的为微型企业。

按照这一标准划分,我国90%以上物流企业均为中小微企业。以道路运输业为例,截至2012年年底全国共有道路货运经营业户751万户,且平均每年仍以4%左右的速度在增长,道路货运业从业人员已超过2000万人,占整个道路运输从业人员

总数的73%,道路货运市场中91%以上均为个体运输业户,其中企业仅有68万户,平均每个个体货运经营业户拥有货车仅1.7辆,平均每个货运企业拥有营运货车仅8.6辆。因此,中小物流企业是我国物流业的主体和基础,加快发展中小物流企业是我国传统物流业向现代物流业转型的关键。

二、中小物流企业联盟的概念

(一) 企业联盟的概念

企业联盟也被称为企业战略联盟、战略合作、战略协同等名称,其概念最早是在20世纪90年代由美国企业家简·霍普兰德和管理学家罗杰·内格尔提出来的。

企业联盟的概念目前主要有两种具有代表性的观点。一种观点认为企业联盟是由实力强大的、平时是竞争对手的公司组成的企业或伙伴关系,是竞争性联盟。有学者指出实践中的多数联盟涉及经营过程众多阶段的联合行动,如联合生产、联合采购、联合研究开发等。这些联合经常是规模实力大致相等,且都从事国际经营的公司之间的联合,双方做出的贡献是类似的而不是互补的。上述定义,强调企业联盟是规模实力相当的竞争公司之间的合作。另一种观点如迈克尔·波特认为,“联盟是指企业之间进行长期合作,它超越了正常的市场交易,但又未达到合并的程度。无须扩大企业规模而可以扩大企业市场边界”。也就是说,联盟是超越了正常的市场交易但又不是直接合并的一种长期协议关系,是一种介于一般市场关系与企业一体化之间的一种特殊的中间组织。企业通过联盟的长期协议关系,可以在不扩大企业规模的情况下,达到扩大市场边界的目标。

一般来说:企业联盟是两个或两个以上的企业,为实现某种共同的目标,在投资、科研、生产和开拓市场等方面建立较为稳定的合作伙伴关系,在保持自身独立性的同时通过公司协议或联合组织等方式而结成的一种联合体;是那些欲结盟的企业在自愿互利的原则下,出于降低交易费用、减少不确定性、实现优势互补等目的,以契约方式结合起来的共同提高企业市场竞争力的合作模式。广义的联盟还包括合资等股权参与形式在内的、任何形式的企业间正式或非正式的联合。

(二) 中小物流企业联盟的概念

物流企业联盟是一种双方共担风险、共享利益,为了满足各自需求,并能为共同目标进行长久合作的企业战略关系。相对于普通物流服务关系来说,物流战略联盟是长期的互利关系,它是物流提供方为物流需求方量身订制的,具有多种功能的物

流服务。虽然联盟建立之初物流合作范围可能很窄,但是对于广泛的价值增值活动,比如简单装配、再包装、供应链集成等,存在合作潜力。

中小物流企业联盟是指由多家中小物流企业出于对整体市场预期和企业自身经营目标、经营风险考虑,为达到优势互补、收益共享、风险共担的战略目标,通过股权或者契约等方式结成的一种较为稳定的网络化物流运作的合作组织。

这个定义中包含了四层含义,第一,中小物流企业联盟组建的动机是从战略层面进行考虑,具有较为明确的目的,而非为了局部利益或谋取短期收益。第二,联盟企业成员之间是一种长期合作关系,它不同于组建企业集团(一体化),也不同于普通的市场关系,是介于市场和一体化之间的中间组织,相互在开展合作的同时,仍保持自己独立性。第三,联盟企业成员之间所进行的合作可能只在某些物流环节和领域内进行,不一定是全方位的合作。第四,联盟要取得“ $1 + 1 > 2$ ”的效果,实现共赢效应,通过相互合作获取大于自身独立开展经营的收益。

三、中小物流企业联盟的内涵

为了更加直观地反映中小物流企业联盟的内涵,可以按照企业间合作参与程度将企业间的合作分为市场交易、中小物流企业联盟、一体化(企业集团)三种类型,并从以下五个方面来进行比较。如表 1-1 所示:

企业联盟与市场交易以及一体化的区别

表 1-1

企业间合作关系	关系紧密程度	信息交流	资产所有权	交易成本	风险与收益
市场交易	通过一次性的、单个的契约建立关系	仅限于当前交易的信息	各自独立	完全按照市场交易,成本较大	各自控制风险,按交易合同结算
中小物流企业联盟	多项契约、组织间不同层级之间有往来	涉及企业之间的计划、生产、技术等多方面信息	部分共享	联盟核心业务交易内部化,成本较小	共同管理风险、按照内部结算体系分享收益
一体化(企业集团)	组织内部的合作	完全共享	完全控制	交易完全内部化,成本最小	内部控制风险、按股权分享收益

从关系紧密程度方面来看,中小物流企业联盟的合作企业之间通过多项契约建立合作关系,企业成员之间就联盟共同业务有往来。从信息交流方面来看,中小物流企业联盟的企业成员之间一般只涉及联盟合作业务的计划、生产、技术等方面的信息交流。从资产所有权方面来看,中小物流企业联盟边界范围较大,企业成员的资产所有权关系类型较多,有不涉及资产关系的完全契约型联盟,也有“相互持股”与“合资企业”等形式的以资产为纽带的股权型联盟。从交易成本方面来看,市场交易关系完全按照市场规则进行交易,成本较大;一体化关系交易完全内部化;成本最小;联盟关系将核心业务交易内部化,成本适中。从风险与收益方面来看,联盟关系企业成员共同管理风险,按照既定的利益分配方式和内部结算体系分享收益。

通过建立中小物流企业之间联盟,可以实现以下功能:

1. 有利于物流管理与运作的统一

中小物流企业通过联盟的方式,能够实现物流资源的有效互补、共享和统一调配,通过集约化的运作提升整体物流效率。一方面,组建联盟是企业拓展服务网络、提高服务能力的有效方式。对于个体企业而言,利用联盟成员的物流网络的互补性和资源的共享性,可以用比自建网络更少的时间和更低的成本实现运营网络广度和深度的拓展,使企业快速延伸物流服务链条,实现跨区域范围经营,以及同步匹配供应链上相关企业的供需资源。另一方面,企业联盟能够对原本分散于多个企业的设施设备、人员甚至货源进行整合,对各项物流资源实行统一调度和管理,从整体上对取货、分拣、包装、运输、配送等业务流程进行优化,提高了物流的组织化程度,实现了供应链企业和物流企业之间的密切合作和服务标准的定制化,大大减少了企业多头应对不同物流企业的交易成本和协调环节,降低了物流成本。

2. 有利于物流资源的优化配置和集约利用

现代物流业作为经济与社会分工发展到一定阶段的产物,凭借其在流通中的调节作用,能够影响现有资源的优化与配置,促进相关产业的发展以及产业结构的调整。当前物流企业在发展中面临的突出矛盾是,一方面资源日益短缺,尤其是当前土地资源对于物流企业发展的瓶颈制约日益凸显,随着我国城镇化建设步伐的加快,土地资源将变得更为紧缺;而另一方面众多的闲散资源由于受到单个企业经营范围、管理水平等方面的限制难以得到充分的利用。中小企业发展中上述矛盾更为突出。联盟的核心优势在于资源互补和集约利用。通过联盟方式能够有效整合货源信息、运力资源、物流装备与仓储设施等要素资源,减少资源闲置,避免经营网点

和场站设施重复建设。特别是在土地资源的集约利用方面,不仅能够提高土地利用效率,而且可以节省土地,使土地资源在最大范围内得以充分利用,实现资源的优化配置。

3. 有利于提高企业核心竞争力

中小物流企业为了满足客户对物流服务深度、广度日益提高的要求,需要在新的领域进行拓展,但是面对经营实力和经营风险的压力,将承受较大风险,通过联盟,可以把这些本企业的非核心业务交给熟悉的企业去做,各企业只需要把原有的核心业务做精做细。中小企业联盟内部通过信息共享、加强合作,彼此可以为对方带来更多的客户,并扩大企业规模,建立统一品牌,增加知名度。通过结盟,使用统一的品牌,增加了客户对中小企业的信任度。同时,对各物流企业而言,可以选择在各地经营网点减少投入,有效降低风险。

第二节 中小物流企业联盟的特征

中小物流企业联盟作为企业联盟的一种特殊类型,具有独特的属性。

1. 多边性

根据成员数量的不同,战略联盟可以分为由两家企业缔结的双边联盟以及由三家及以上企业缔结的多边联盟。多边联盟是指三家或以上企业为了实现自身的战略目标而达成的资源共享、风险分担的合作协议。

中小物流企业规模小、功能单一、管理水平较低,根据中小物流企业组建联盟的目的和建立联盟后能够实现的功能,中小物流企业联盟要实现规模化、组织化、集约化、网络化发展,绝不是两家或者极少数企业结盟就能够实现的,联盟的成员数量上一定是由较多家企业组成的,如德国的中小物流企业联盟均是由十几家至上百家不等的企业组建而成。

2. 复杂性

中小物流企业联盟相比一般企业联盟而言,其复杂性主要体现在两个方面。

一方面是联盟成员数量的增加而导致的一系列复杂化问题。与双边联盟相比,中小物流企业联盟的复杂性体现在:①成员之间并不一定存在直接的互惠性,多边联盟成员更有可能采取搭便车行为。②多边联盟成员数量增加,导致成员间合作行为的不确定性加剧,从而加大了成员间的协调难度。③由于多边联盟面临更多的机