

货运与物流企业转型发展

典型案例

交通运输部道路运输司 编著



人民交通出版社
China Communications Press

货运与物流企业转型发展

典型案例

交通运输部道路运输司 编著



人民交通出版社
China Communications Press

内 容 提 要

本书以案例的形式展现了国内货运与物流企业转型发展的成功经验,介绍了国外企业的先进经验,共编著了 34 个典型案例。国内案例分为运营组织优化、管理模式变革、市场资源整合、商业模式探索、专业市场开拓 5 部分内容,详尽分析了国内典型货运和物流企业转型发展的历程、发展理念、管理方式、业务组织、商业模式、先进技术的开发或应用等成功实践,并对每个案例进行了评析。另外,为给我国企业发展提供国际经验借鉴,本书还选编了德国和美国 11 个企业典型案例。

本书供道路运输管理机构、货运与物流企业管理人员、物流研究人员和物流专业大中专师生学习参考。

图书在版编目(CIP)数据

货运与物流企业转型发展典型案例 / 交通运输部道路
运输司编著. -- 北京:人民交通出版社, 2013.4

ISBN 978-7-114-10534-0

I. ①货… II. ①交… III. ①货物运输 - 交通运输企
业 - 转型经济 - 案例 - 世界②物资企业 - 转型经济 - 案例
- 世界 IV. ①F511.41②F259.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 069458 号

Huoyun yu Wuliu Qiye Zhuanxing Fazhan Dianxing Anli

书 名: 货运与物流企业转型发展典型案例

著 作 者: 交通运输部道路运输司

责任编辑: 智景安

出版发行: 人民交通出版社

地 址: (100011)北京市朝阳区安定门外外馆斜街 3 号

网 址: <http://www.ccpres.com.cn>

销售电话: (010)59757973

总 经 销: 人民交通出版社发行部

经 销: 各地新华书店

印 刷: 北京市密东印刷有限公司

开 本: 787×980 1/16

印 张: 23.5

字 数: 394 千

版 次: 2013 年 4 月 第 1 版

印 次: 2013 年 4 月 第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-114-10534-0

印 数: 0001-3000 册

定 价: 48.00 元

(有印刷、装订质量问题的图书由本社负责调换)



编 委 会

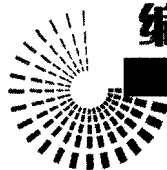
Bianweihui

主 任:李 刚

副 主 任:徐亚华 谢家举 胡 冰

委 员:战榆林 谭小平 顾敬岩 汪学君 劳潮惠

徐同连 黄天国 吴 浩



编 写 组

Bianxiezu

主 编:李 刚

副 主 编:魏士彬 王建伟 司武国

主要成员:李华强 颜 飞 魏瀛南 肖 贇 郝新军

甘家华 罗国豪 魏海英 朱路明 徐学林

朱德秀 郑宏富 毛百慧 侯向辉 张岩昆

刘瑞娟 刘圆圆 齐 文 张 宁 陈 卓

余兴源 殷 波



加快发展现代物流业,对于促进产业结构调整、转变经济发展方式、增强综合国力和企业竞争力具有重要的现实意义。道路货运业是物流业发展的基础支撑和重要依托。在物流服务体系中,道路货运业创造的增加值、衔接的环节最多,服务的范围最广。道路货运业的服务质量和发展水平,关系着全社会的物流运行效率,影响着物流成本的总体水平。

近年来,各级交通运输管理部门和道路运输企业,深入贯彻落实国务院关于加快发展现代物流业的有关要求,在推动道路货运业转型发展方面,取得了初步成效。依托甩挂运输发展,一批货运企业的组织模式不断优化,运输效率明显提升;依托货运站场服务功能的拓展延伸,“公路港”的效应显现,运输组织化程度提高;依托中小企业联盟,货运企业的合作进程加快,实现优势互补;集装箱运输、冷链运输、大件运输、零担快运以及城市配送、农村物流市场蓬勃发展。但我国道路货运业发展的总体水平仍然较低,还难以满足社会经济发展和现代物流业的总体要求。主要表现在:一是运输组织的集约化水平不适应,市场竞争无序、运行效率较低等问题还很突出;二是市场主体的规模化水平不适应,以大型龙头骨干企业为主体、以中小企业联盟为补充的发展格局还有待加快形成;三是运输装备的标准化水平不适应,货运车辆车型过于庞杂、技术水平总体较低的局面还没有改变;四是运营管理的信息化水平不适应,信息技术对促进转型发展的支撑和带动作用明显不足。

当前和今后一段时期,既是我国加快调整产业结构和转变经济发展方式的关键时期,也是发展现代物流业、加快道路货运业转型升级的重大战略机遇期。随着经济全球化的发展,物流业的发展水平已成为影响国家经济发展的关键因素;伴随我国经济规模的进一步扩大,国内消费和生产需求旺盛,物流总量持续增长,物流的运行效率直接影响企业核心竞争力。为适应新形势和新要求,道路货运业必须抢抓新机遇,加快转型升级步伐,在快速响应市场需求、改善运输服

务品质上下功夫;在提高运输效率、降低物流成本上求实效。需要用现代物流的理念,加快推动道路货运业向注重质量效益的精细、内涵式发展模式转变,促进道路货运企业向以信息技术和供应链管理为核心的现代物流企业转变,引导道路货运市场向低成本、高效率、集约化的物流服务转变。

企业是转型发展的市场主体。深入总结道路货运企业在转型发展中的探索和实践,发挥示范引领和典型带动作用,对于促进道路货运企业转型发展具有积极的现实意义。为此,我司组织安徽省公路运输管理局、长安大学等单位的有关同志共同编著了《货运与物流企业转型发展典型案例》一书。本书选取了国内具有代表性、在探索转型发展中先行一步的 23 家货运物流企业,分别从运营组织优化、管理模式变革、市场资源整合、商业模式探索和专业市场开拓等角度,详尽分析了企业发展背景、发展理念、管理方式、业务组织、运作模式、先进技术的开发应用等情况,并对每个案例进行了逐一评析。同时,本书还选编了德国、美国等发达国家的 11 家货运物流企业的经验,对中小企业联盟、绿色物流发展等情况作了较为系统的介绍。

希望本书的出版发行,能为广大货运与物流企业学习先进经验、创新发展理念、提升业务能力起到积极的借鉴作用,对各级交通运输管理部门把握行业发展动态、完善政策措施、服务市场需求起到有益的参考作用。



绪论	1
----------	---

上篇 国内企业

第一章 运营组织优化	9
案例 1: 宁波港铃与——集装箱双重甩挂领跑全国	9
案例 2: 金南物流——智能化甩挂运输的实施者	21
案例 3: 北明全程——渤海湾滚装甩挂的领航者	34
案例 4: 宇石物流——甩挂运输服务模式的再创新	45
第二章 管理模式变革	55
案例 5: 安得物流——可“复制”的物流服务体系	56
案例 6: 德邦物流——精益求精“精”的零担快运	63
案例 7: 盛辉物流——企业文化建设的先行者	71
案例 8: 佳怡物流——成本精细化管理保障目标利润实现	81
案例 9: 铜冠物流——体制机制创新加速企业转型升级	89
案例 10: 顺丰速运——人本管理的成功典范	98
第三章 市场资源整合	105
案例 11: 陆通物流——中小物流企业联合重组的成功范例	106
案例 12: 桂华物流——广西中小物流企业联盟的推动者	114
案例 13: 卫辉平原——农村物流网络化发展的探索者	122

案例 14:美泰物流——公路物流平台服务商	130
第四章 商业模式探索	137
案例 15:新跃物流——集成化物流信息管理平台	138
案例 16:林安物流——物流平台商业模式创新的典范	145
案例 17:传化物流——公路物流园区服务模式的创新	154
案例 18:海格物流——零售业的综合物流服务商	162
第五章 专业市场开拓	171
案例 19:安吉物流——汽车物流的龙头企业	171
案例 20:荣庆物流——中国冷链物流金牌服务商	183
案例 21:林森物流——传统物流向专业物流的成功转型	189
案例 22:北芳物流——安全至上的危化品物流标杆企业	197
案例 23:雅玛多(中国)——以质取胜的城市配送践行者	206

下篇 国外企业

第六章 德国企业	219
案例 24:货运在线(CargoLine)——机制完善的中小物流企业联盟	219
案例 25:24 加(24Plus)——覆盖德国辐射欧洲的中小物流企业联盟	240
案例 26:不莱梅货运中心(GVZ Bremen)——德国最优秀的货运中心	249
案例 27:敦豪(DHL)——绿色物流不仅仅是企业责任	260
案例 28:辛克物流(DB Schenker)——领先的绿色物流服务供应商	267
第七章 美国企业	272
案例 29:J. B. 亨特(J. B. Hunt)——全球领先的整车运营商	272
案例 30:耶路物流(YRC)——全球最大的零担运输物流企业	279
案例 31:基华物流(CEVA)——卓越运营造就全球最大的汽车物流商	289
案例 32:万络国际(Menlo)——消费品物流中的领头羊	299

案例 33:潘世奇(Penske)——载货汽车租赁业的领航者	307
案例 34:C. H. 罗宾逊(C. H. Robinson)——无车承运人的典范	320
附录一 德国道路货物运输概述	331
附录二 美国道路货物运输概述	352
参考文献	360

绪 论

道路货运业是国民经济和社会发展的基础产业和重要的服务业。随着我国国民经济的快速发展,社会结构、经济体制和利益格局都在发生着深刻变革。新情况、新问题、新需求不断涌现,对道路货运业发展提出了新的更高要求。

未来一段时期,我国工业化、城镇化、市场化进程将进一步加速,发展驱动因素将进入“效率驱动”和“创新驱动”阶段。在实现国内生产总值和城乡居民人均收入两个“倍增”的进程中,国民经济将继续在较高的平台上运行,这将带来旺盛的运输需求,要求道路货运业进一步提高运输服务能力和服务水平。

经济全球化和信息技术的迅速发展,使企业生产资料的获取与产品营销范围日趋扩大,社会生产、物资流通、商品交易及其管理方式发生不断变革,运输需求将由“运得到”向“运得快捷、运得安全、运得高效”转变。不断满足个性化、多样化、高品质运输服务的需求,是今后相当长时期内道路运输工作的主要任务,要求道路货运业进一步提升服务品质。

在推进生态文明建设的进程中,面对节约资源和保护环境的要求,作为能源消耗大户,道路货运业每年消耗的成品油约占全社会消耗总量的25%,推进道路运输节能减排工作,实现道路运输由外延式的粗放型增长向内涵式的集约型增长转变,是道路货运业发展的必由之路和迫切需要,要求道路货运业进一步节约发展和绿色发展。

我国经济社会发展的需求催生道路货运行业转型升级,道路货运行业自身的发展趋势和目前所处阶段同样要求道路货运业加快转型发展。当前我国交通基础设施仍处在快速增长期,各种运输方式继续发展,竞争仍将继续,综合运输体系开始由各种运输方式各自发展向对应硬件或部分软件的无缝衔接,进而实现向一体化和资源节约、环境友好的方向发展;尤其是大部制改革后,这种趋势将愈发凸显。另外,我国经济已经进入重大转型期,企业原先熟悉的投资驱动、规模扩张的发展模式已经发生了重大转变,劳动力、资源、环境成本都在提高,新技术、新能源正在得到广泛

应用,旧的发展模式空间越来越小。企业未来的发展模式将从要素驱动向提升价值链,提高质量和效益来赢得更长时间的可持续发展转变,低成本高附加值将成为运输供给的主要特征。

与满足宏观环境的需求和适应行业、企业的发展趋势相比,我国道路货运行业还存在诸多突出问题,主要表现为运力总量供给过剩,造成相互压价,恶性超载,竞争趋于白热化;同时还存在新物流方式的供给不足,现代化的物流配送、快速货运尚未完全形成,高品质的运输需求无法满足。经营主体存在结构不合理,运输成本高,组织化程度、服务质量、营运水平低等问题。解决这些问题的突破口,就是转变发展方式,促进行业结构优化升级,向现代物流业转型发展。

现代物流业是以信息技术和供应链管理为核心,融合运输、仓储、货代、信息等产业的新兴复合型服务产业。它的兴起与发展,是社会生产力发展到一定阶段的必然产物,对于区域产业聚集、降低企业和整个社会经济的运行成本、节约资源和保护环境、提高经济运行质量和效益具有重要作用。发展现代物流业是国家促进现代服务业发展的重大战略举措,也是道路货运业转型发展、创新发展的必然选择。

现代物流的优势,在于其系统的整合,即整合传统的作业领域,并把它上升到一个综合的战略高度。它与传统物流有着明显的区别:传统物流专注于“输送”,现代物流专注于“融合”;传统物流是将运输、仓储、中转、配送和资金结算等功能型业务加以链接,形成一个无缝隙的链条。现代物流则是将这些功能型业务与委托人的经济活动的需要和节奏紧密衔接、融合,形成从物料到产品的供应链条,也就是供应链。

道路货物运输是现代物流的重要组成部分,在供应链条中发挥着桥梁和纽带的作用,商品的空间转移都要依靠运输来实现,是物流活动的核心环节。可以说,没有运输就没有现代物流。传统道路货运业与现代物流业相比,主要欠缺的是各项物流服务功能的有机衔接和所提供各种有效的增值服务,因此,向现代物流业转型中较之其他行业具有明显的可延伸性和可继承性,具有发展现代物流服务的优势和条件。推动道路货运业向现代物流业转型,是道路货运业转型升级的重要途径。

如何实现道路货运企业向现代物流转型,是行业管理部门、企业经营者共同面临的重要现实问题。在编写本书的过程中,我们欣喜地看到,一批传统货运和物流企业通过大胆尝试和探索,成功实现了向现代物流企业转型。通过对它们的分析研究,发现主要有以下几种路径模式。

一是引进战略资源型。通过引入国外先进物流管理模式、资金和人力资源,通

常是引入国际一流物流企业的战略投资,从而实现企业发展。典型的案例是安得物流,它从美的集团的物流事业部独立而来,通过引进具有国际视野与专业化管理经验的新加坡吉宝物流参股,将吉宝物流的科学市场细分管理、专业化运营模式导入公司,促进了安得物流成功进入冷链运输等多个战略性新业务领域,实现了由主营家电运输业务向多业态拓展。

二是追求产品差异型。通过人无我有、人有我优的策略实现企业发展。例如德邦物流,也经历过“肉搏式价格战”,后来推出“精准运输”系列产品,走零担运输的“优质优价”之路,取得了显著的成效。林森物流 2000 年从老国企改制为民企时,提出了“微利经营,以量取胜”的经营策略,成功地走出了困境。随着市场上价格竞争日趋激烈,林森物流开发了风电设备、禽类、锅炉等专业运输业务,这些业务的毛利率都远远高于普货运输,现在其专业运输收入所占比例已经达到企业总收入的 50%。

三是资源整合扩张型。民营物流企业中有许多小型企业,它们经营策略灵活,但是由于实力薄弱,很难独立建立物流园区和物流网络。现在很多企业利用民营企业机制灵活的特点,通过组建企业联盟或合作重组来实现业务扩展。浙江玉环县的陆通物流是多家小型物流企业联合重组形成的,广西物流联盟是以南宁桂华物流为龙头发起成立的,目前都发展的不错。

四是业务集成拓展型。有些物流企业,最初是经营园区的,但是在提供园区基本服务的过程中,发现物流业务需要集成,园区的主要功能除了服务以外,就是降低交易成本。广州林安物流建立物流交易诚信系统,浙江传化建立公路港模式,都是典型的代表。

五是优势业务衍生型。一些物流企业,甚至一些原来并非物流企业,利用原有的优势业务,将经营活动拓展到新的物流领域。例如上海新跃物流,原来是开发物流管理信息系统,后来将这一优势拓展为直接为小型物流企业提供信息管理服务,再进而组建“新跃物流汇”,聚集了大量的物流战略资源。深圳海格物流原来是经营快速消费品物流的一家企业,通过自己研发的功能完善的信息平台,现在开始将这一优势拓展,为其他企业提供会员式信息管理和物流交易服务,已经引起市场关注,不少风险投资基金要介入这一项目。

本书在编写国内道路货运与物流企业转型过程中的成功案例时发现,无论是服务理念、组织结构、商业模式、运营组织、人才战略等各方面都是成功的要素,并与企

货运与物流企业转型发展典型案例

业转型相适应;但各企业又各有侧重,总结起来具有如下特点。

一是运营组织优化。是指按照一定的运输配送绩效要求,对运输配送系统的不同模块进行再设计、运行、协调,通过运行结果评价,对运营组织系统进行再优化的过程。通过运输、配送流程的再造与优化,实现运营组织系统最大效率是企业获取竞争优势的重要途径。宁波港铃与物流创新推出“集装箱双重及甩挂运输”,通过干线往返双重运营模式优化,实现了多方共赢;江苏金南物流以物联网技术为依托、独立开发爱卡司信息平台,发展智能化甩挂运输,提高了企业效率;山东北明全程物流通过甩挂运营模式优化,成为渤海湾滚装甩挂的领航者;浙江宇石物流采取“一线多点,循环甩挂”、“先预留挂车,再行运输”这一先进的物流运作方式和理念,为企业自身与合作企业都赢得了共同的发展空间。

二是管理模式变革。大部分物流企业希望通过管理模式的渐进性变革,在原有管理模式的基础上,通过企业战略调整、产品革新、业务流程再造、企业文化建设等途径进行渐进性创新,进而影响企业管理理念,再造企业管理系统结构,改变管理手段,实现市场业务的开拓,同时降低物流成本,增强企业的竞争优势,促进企业的转型与发展。安得物流以标准化管理为途径,通过可复制的管理体系,建立与客户企业长期的合作关系;德邦物流通过服务产品革新,获取零担快运在行业中的竞争优势;盛辉物流以“飞马”企业文化建设为抓手,全面激励员工积极性与主动性,促进企业转型发展;佳怡物流以共享价值链理念,合理与加盟企业进行利益分配,维护了与加盟企业良好的业务关系;铜冠物流通过多次兼并重组,整合企业优质资源,为企业提供服务性物流服务,使自身业务规模快速扩张。

三是市场资源整合。一些物流企业为适应快速变化的激烈市场竞争环境,企业之间在科学合理的制度安排下,以提升企业核心竞争能力为主要目标,将各自较为分散的市场货运资源、物流能力资源、社会资源进行协同、匹配与优化,形成多种资源基于同一物流平台进行配置的动态管理。整合方式有借助园区整合、依托信息化平台整合、通过物流联盟整合等多种形式。在信息化基础建设上,物流企业之间的市场资源整合将是今后行业发展的主要途径之一。例如卫辉平原交通物流通过建设农村物流园区,整合了分散的物流市场资源,为发展农村物流作出了贡献;美泰物流通过现代综合型物流园区建设,整合物流资源,成为高速成长的创新型物流企业。

四是商业模式创新。货运和物流企业通过依托供应链网络或物流平台,以客户对物流服务的多样化需求满足为价值主张,以服务创新为切入点,整合企业内外资

源,为客户提供功能性、个性化与增值性服务,形成高效率且具有独特核心竞争力的运行系统。例如之前提到的新跃物流的“物流汇”集成管理平台,传化物流首创“公路港”物流园区商业经营模式;林安集团创新性推出“基地+电子商务”、“商贸+物流”的“林安模式”等。

五是专业市场开拓。近年来,随着我国经济的快速发展,专业性强的物流行业发展迅猛,目前我国专业性物流主要集中在冷链食品、危险化学品、工业品大件、医疗器械及药品等领域。专业性物流运作对物流环节的制度化管理与各个物流环节之间的协同性管理要求很高,从事专业性物流公司通常注重质量、安全、环保、健康等方面管理体系的建设与资质认证。例如安吉物流通过提供一体化、技术化、网络化、透明化、可靠的独特解决物流供应链服务,以技术优势成功发展成为中国汽车物流龙头企业;荣庆物流以现代科技为支撑,优化管理运营模式,能够为客户提供量身定制的冷链供应解决方案;北芳物流凭借在危险化学品运输上的先进管理体系和安全运作经验,已经成为多家跨国公司特别是化学品生产巨头的合格物流供应商;雅玛多(中国)消化吸收母公司特色服务体系,优化配送业务流程,全面构建服务品质保障系统,为客户提供贴心、便捷的物流运输与配送服务,企业知名度日渐提高。

另外,德国和美国等发达国家的道路货运和物流行业已经处于融合阶段和一体化阶段,其物流企业注重物流技术研究和专业化、规模化经营,基本实现了以运输合理化、仓储标准化、装卸机械化、加工配送一体化和信息管理网络化为标志的现代综合物流管理与服务。我国物流企业的发展与它们还存在较大差距,从它们现在的发展阶段可以看到我国货运和物流企业转型发展的未来趋势。

一是中小物流企业联盟等模式的出现和成熟,使物流运作组织化程度不断提升。德国货运在线(Cargoline)和24加(24Plus)中小物流企业联盟,通过具有凝聚力的发展理念、行之有效的治理结构、一体化的运输组织和先进的信息平台,最大程度地实现了资源的整合与共享,规避了联盟风险,提高了成员企业的经营资质,扩展了服务领域,使中小物流企业在激烈的市场竞争中能够得以生存并进一步发展。

二是货运中心的合理规划建设和选择有效的运营管理模式。德国不莱梅货运中心从规划、选址、建设和运营管理的每一个环节中,虽然政府在各阶段所起的作用不同,但却始终对货运中心的发展给予大力支持。货运中心的规划、建设过程是由政府主导,企业参与;其运营管理是由企业主导,政府监督;货运中心建成使用后,联邦政府仍对货运中心的基础设施、设备的修建和维护给予资金支持。

货运与物流企业转型发展典型案例

三是绿色物流的深入发展。辛克物流(DB Schenker)是欧洲最大的以铁路基础为特色的绿色物流服务供应商,凭借其先进的绿色物流技术和多式联运优势发展绿色物流;敦豪(DHL)则把发展绿色物流作为企业的社会责任和新的利润增长点,并已经证实发展绿色物流能够为企业节约成本增加利润。

四是行业将经历更为深刻的整合,通过兼并重组等形式扩张规模,对网络的广度和密度要求不断提高,大型龙头企业开始出现。J. B. 亨特运输服务公司(J. B. Hunt)、耶路物流(YRC Worldwide)、基华物流(CEVA Logistics)、万络国际物流有限公司(Menlo Worldwide Logistics)等美国龙头企业的发展历程都反映了行业发展的趋势。

五是无车承运人等现代物流运作模式不断创新。罗宾逊物流公司(C. H. Robinson)是轻资产运营的无车承运人,主要依靠货源组织、委托拥有车辆的承运商完成运输,这需要有强大的组货能力、完善的网络化物流运营经验和信息化管理水平。罗宾逊的发展和壮大,还得益于美国建立了一整套较完整的无车承运人经营许可、运输保险、服务保障制度。

六是货车租赁等新业务开始出现并迅速发展。潘世奇公司(Penske)是货车租赁业务领域的佼佼者,已有40余年的历史,经营家用及商用货车的短期、长期租赁,融资租赁及销售融资等业务。2011年潘世奇公司的年收入超过160亿美元,分支机构和服务网点多达1800处,全球员工超过36000人。

通过研究本书34个案例,我们可以比较清晰的看到道路货运企业转型发展的背景、途径、特征要素及未来趋势。道路货运企业的转型发展,既需要企业主动创新、适应趋势;同时也需要政府部门营造良好的市场环境,制定相应的政策法规,积极引导企业健康发展。向现代物流业转型,既是道路货运业自身战略性转型的有效途径,也是促进现代物流发展的重要内容,必将成为当今行业发展的主旋律。

上篇

GUONEIQIYE

国内企业



