

· 中国物流与采购联合会系列报告 ·

中国物流管理 优秀案例集

2010

中国物流与采购联合会
China Federation of Logistics & Purchasing

中国物流学会
China Society of Logistics



· 中国物流与采购联合会系列报告 ·

中国物流管理 优秀案例集



中国物资出版社

China Logistics Publishing House

图书在版编目 (CIP) 数据

中国物流管理优秀案例集. 2010 / 中国物流与采购联合会, 中国物流学会编.
—北京: 中国物资出版社, 2011. 4

ISBN 978 - 7 - 5047 - 3832 - 5

I. ①中… II. ①中… ②中… III. ①物流—企业管理—案例—中国—2010
IV. ①F259. 23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 052181 号

策划编辑 马 军

责任编辑 朱 琳 王佳蕾

责任印制 何崇杭

责任校对 孙会香 杨小静

中国物资出版社出版发行

网址: <http://www.clph.cn>

社址: 北京市西城区月坛北街 25 号

电话: (010) 68589540 邮政编码: 100834

全国新华书店经销

中国农业出版社印刷厂印刷

开本: 787mm × 1092mm 1/16 印张: 18.75 字数: 400 千字

2011 年 4 月第 1 版 2011 年 4 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978 - 7 - 5047 - 3832 - 5/F · 1509

印数: 0001—2500 册

定价: 80.00 元

(图书出现印装质量问题, 本社负责调换)

序

2010年的春天，我们怀着忐忑与期待的心情，开始策划“中国物流管理优秀案例”的征集、评选与推广活动。究竟有多少家企业会响应，能不能保证案例的推广价值？一切都是未知数。

当又一个春天来临的时候，我们感到充实与欣慰。这次活动收到的案例总数超过100篇，其中43篇获奖。在2010年南京召开的第九次中国物流学术年会上，案例宣讲点评活动出现了“火爆”场面。会后，许多专家学者、企业管理者和院校师生纷纷要求集结出版。正是在业界人士的关注和鼓励下，在联合会、学会领导的坚定支持下，《中国物流管理优秀案例集》（2010）得以问世。

本书从获奖案例中精选出32个优秀案例。这些案例的实施单位都是国内知名物流企业或企业物流部门。内容涉及诸多方面：有企业物流和物流企业战略转型案例，如开滦集团、大庆油田、淮南矿业、无锡中储、云南物产、海尔集团、浙江中捷和新颜物流等；有物流服务方案设计案例，如佳怡物流、新安物流、佳依佳、宇石国际、宁波港铃、上海长桥、鞍钢鲅鱼圈等；有物流业务运作方案，如中铁快运、远成物流、浙江传化、滨海泰达、上海新锦华、华瑞物流、绍兴中国轻纺城、西安国际港务区、中国物流公司和临沂天源等；也有物流实用技术与方法，如一汽集团、中石油西北公司、九州通医药物流、吉化集团、杭钢集团、浙江中通和南宁漳泉等。这些企业有的在综合物流业务方面规模大、实力强、模式新；有的在钢铁、汽车、纺织、果蔬、药品、危化品、冷链、应急等专业物流方面有市场、有能力、有特色。

创新是这些案例共同的主题。本书入选案例在物流理念创新、模式选择、运作实施、行业推广等方面具有显著特点：

（1）理念的先进性。入选案例符合国务院《物流业调整和振兴规划》确定的发展方向，采用了先进的物流与供应链管理理念，积极整合社会资源，扩大社会化物流需求，提升专业化物流服务能力，推动企业转型升级。

（2）模式的创新性。入选案例针对各行业企业在物流管理中存在的普遍问题，按照管理创新原则，改造与提升传统物流模式，在现实运用中取得了积极效果。

（3）效益的显著性。入选案例企业已经具备了一定的经济规模、独特的商业模式、较强的市场适应性与竞争力，在最近几年取得了显著的经济效益。

(4) 经验的可推广性。入选案例内容真实具体,具有较强的行业代表性,模式方法具有标杆性、可操作性和推广价值,对同类企业有一定的借鉴意义。

根据入选案例涉及的内容范围,全书分为“物流战略篇”、“物流设计篇”、“物流运作篇”和“物流技术篇”四篇。为便于推广借鉴,采用了统一的框架结构。每个案例都包含引言、行业背景、企业动因、模式内涵、实施效果、规划目标、重要意义和推广价值等几大部分。正文前附有“摘要”、“关键词”和“适用领域”,以便于读者有选择地学习参考。本书所选案例,可作为物流及相关企业的参照对象,规划部门和研究机构的研究材料,政府相关部门和国内外投资者的决策参考,也可作为相关院校物流专业教学的补充教材。

本书是集体智慧的结晶。值此成书之际,感谢本次活动案例实施和申报单位的领导与编写人员,感谢关心和支持本次活动的业内人士。特别要感谢天津大学管理学院刘伟华副教授和他的团队,为本书编辑、整理和提炼工作付出了大量心血。

“榜样的力量是无穷的”。这些案例的总结、评选和推广,必将对我国物流实践起到引导和示范作用。但“嚼别人吃过的馍没有味道”,学习借鉴的目的在于创造。我们期待着更多鲜活的优秀案例,在我国物流业发展的又一个春天百花吐艳,春色满园。我们也真诚地期待着读到本书的同人,对中国物流管理优秀案例的征集、评选和推广工作提出宝贵意见。

贺登才

2011年3月

物流战略篇

- 开滦集团煤炭物流“三位一体”新模式 / 3
- 大庆油田物资公司现代物流战略转型案例 / 11
- 淮南矿业集团社会物流发展战略案例 / 18
- 无锡中储物流公司现代物流战略转型案例 / 31
- 云南物产集团现代物流发展战略转型案例 / 41
- 海尔集团与青岛纺联公司虚拟供应链整合案例 / 48
- 浙江中捷环洲供应链公司供应链发展战略案例 / 56
- 浙江新颜物流企业仿生管理案例 / 64

物流设计篇

- 山东佳怡物流代收货款业务方案设计 / 77
- 新安物流公司剧毒品、危化品物流智能化综合服务平台设计 / 84
- 佳依佳公司危险品运输监管平台设计方案 / 90
- 宇石国际物流公司甩挂运输方案设计 / 98
- 宁波港铃与物流公司集装箱双重甩挂运输模式设计 / 103
- 上海长桥物流公司药品直供配送解决方案 / 109
- 鞍钢鲅鱼圈钢铁分公司物流一体化管理解决方案 / 114

物流运作篇

- 中铁快运客服运营管理模式创新方案 / 127
- 远成物流星级服务运作模式案例 / 139
- 浙江传化公路物流港建设与运营案例 / 150
- 滨海泰达物流公司供应链金融物流解决方案 / 164

- 上海新锦华公司在线收废回收物流新模式 / 170
- 华瑞物流公司总包物流项目运作方案 / 176
- 浙江绍兴中国轻纺城国际物流中心建设案例 / 187
- 西安国际港务区国际陆港发展模式案例 / 194
- 中国物流公司汽车零部件供应链管理运作模式案例 / 202
- 临沂天源物流公司物流园区信息化管理案例 / 208

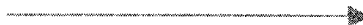
物流技术篇

- 一汽集团 CKD 轻型车及备件出口包装工艺改善案例 / 217
- 中石油西北销售公司轻油罐车到站预报系统开发方案 / 228
- 北京九州通医药公司物流设施改造案例 / 237
- 吉化集团公司物流中心液体化工品多式联运案例 / 249
- 杭钢集团铁矿石原料运输供应链服务解决方案 / 256
- 浙江中通通信有限公司应急物流解决方案 / 264
- 南宁漳泉商贸公司香蕉冷链物流的运作方案 / 271

- 附录 表彰“2010 年度中国物流管理优秀案例”的通告 / 281



物流战略篇



开滦集团煤炭物流“三位一体”新模式^①

【摘要】作为资源型企业，开滦集团把发展物流作为战略结构调整的支柱。在发展物流的过程中，公司经历长达八年的剥离、重组、改革、整合、创新发展历程，从企业物流、物流企业到现代物流，实现了质的飞跃。案例重点介绍了开滦集团煤炭物流“三位一体”新模式，即煤炭供应链管理体系、煤炭市场交易体系、煤炭战略储备体系“三位一体”，同步运行。“三位一体”新模式是国家经济结构调整，企业转型、行业科学发展的必然要求，作为一种全新的经营模式，必将对企业经营和煤炭行业产生深远影响，在行业内具有较大的推广价值。

【关键词】战略转型；三位一体；资源型企业；供应链管理

【适用领域】煤炭物流；资源型企业战略转型

一、引言

开滦集团作为资源型企业，调整转型成为企业长远发展的需要。2008年以来，开滦集团以国家产业政策为导向，在充分分析企业区位、基础设施、资源市场和人才队伍等比较优势的基础上，确定了以煤炭生产为基础产业，煤化工、现代物流、装备制造、文化旅游和房地产、节能环保产业为主线的“一基五线”的转型发展新思路，并把物流列为支柱产业，大力推进，加快发展。2009年物流产业收入达到275亿元，为开滦集团转型提供了支撑，促进了企业产业结构调整。

遵循事物发展规律，开滦集团物流产业循序渐进，经历长达八年的剥离、重组、改革、整合、创新发展历程，从企业物流、物流企业到现代物流，实现了质的飞跃。开滦为再造物流产业新辉煌，抢抓发展新机遇，发挥煤炭专业化物流发展经验，创新煤炭供应链管理体系、市场交易体系、储备体系“三位一体”的发展模式；不断突破，缔结煤炭供应链战略联盟，推进开滦集团物流产业向现代化的科学方向发展。

^① 本案例由开滦集团国际物流有限责任公司提供，由李敏、傅同君、刘炳文和张求实撰稿，获2010年度中国物流管理优秀案例。

二、开滦集团发展现代物流产业的背景

现代物流产业属于新型服务业,是国民经济发展的重要组成部分,是衡量一个国家现代化发展水平的重要标志。开滦集团发展物流产业是一个渐进的过程。从2002年开始,经历了企业物流、物流企业和专业化物流三个阶段。

第一阶段,以2002年专业化重组为标志的企业物流剥离整合阶段。进入21世纪,作为资源型企业,开滦加快了转型发展步伐,2002年实施专业化重组,专业化重组的一个重点突破是实现传统物流与采掘生产的剥离,成立了开滦经济贸易分公司,对各生产经营单位的企业销售物流、供应物流、运输物流,实施体制、资产、资源、业务等进行整合,对各物流节点和相关业务流程统筹规划,组建了现代物流公司,下设煤炭销售、物资、铁路运输、港口储运、香港、深圳、上海、宁波、张家港、北京、天津、东北、华南、新疆、内蒙古、张家口等18个子(分)公司,从事煤炭加工销售,物资采购、分装、仓储加工配送,自营铁路运输,港口储运中转,货代船代,国际物流服务,境外项目开发,第三方物流等业务。同时完成了物流战略、物流业务剥离税费问题研究、发展规划等多个专项课题。

第二阶段,2004—2007年为物流企业建设阶段。这个阶段,开滦集团着力进行主辅分离、辅业改制,物流产业定位为辅业改制单位,推进了物流体制改革,在开滦集团经贸分公司的基础上,建立了开滦物流分公司。此外,通过发展社会物流业务,延伸了上下游产业链,实现了企业物流向社会物流的转变。

第三阶段,2008年以来是专业化物流发展阶段,也是开滦集团物流实施战略调整、产业升级、快速发展阶段。2008年5月,张文学同志出任开滦集团董事长、党委书记,带领开滦集团调整企业发展战略,将现代物流调整定位为集团支柱产业,成立了国际物流公司。接下来重组了河北汽车集团、谋划唐山空港物流;推进唐山古冶物流中心、曹妃甸国家级数字化储配基地、唐山港煤化工产业物流园区、空港国际物流等园区建设。尤其在煤炭专业化物流方面,提出了“三位一体”发展新模式。

经过三个阶段的发展,开滦集团实现了由传统物流向现代物流的转变,即由企业产供销一体化向生产与物流剥离的转变,由企业物流向社会物流、再向专业化物流的转变,由传统单一的煤炭产品提供商向全球资源整合供应链管理服务商的转变。通过三个转变,实现了开滦集团物流产业跨越式发展,2009年开滦集团物流产业收入达到了275亿元,利润1.35亿元,并逐渐形成了开滦集团物流的品牌。近几年来,开滦国际物流公司先后被评为国家5A级综合服务型物流企业、中国物流实验基地、中国煤炭物流领军企业、中国物流产学研基地、全国物流百强第九名、国家级最佳信息管理物流企业奖。

三、开滦集团煤炭物流“三位一体”新模式的起因

作为煤炭供应链管理的先行者，开滦集团不断变革创新，率先提出煤炭物流发展“三位一体”新模式，就是煤炭供应链管理体系、煤炭市场交易体系、煤炭战略储备体系“三位一体”，同步运行。可以说，这一模式，是开滦集团对发展现代物流产业的实践总结和理论概括，其产生原因主要有：

一是开滦转型发展的客观产物。开滦集团作为河北省乃至我国十分典型的资源型企业，随着开采年限的增多，唐山老区资源匮乏，到2009年，唐山区域煤炭可采储量只有14.5亿吨，其中“三下”压煤占77%，可持续开采时间不足30年。很显然，调整产业结构，实现转型发展是迫在眉睫的任务。开滦集团在充分分析企业区位、基础设施、资源市场和人才队伍等比较优势的基础上，选择了作为“第三利润源”、绿色环保产业的现代物流业，并重点发展了煤炭专业化物流，逐渐成为了集团公司延伸煤基产业链、跨行业、跨区域、转型发展、调整产业结构的重要支撑。

二是落实国家产业政策的具体体现。2005年《国务院关于促进煤炭工业健康发展的若干意见》提出了构建市场交易体系的思路；2008年《我国煤炭法规体系架构方案》提出建立国家战略煤炭储备；2006年，国家把物流产业列入了“十一五”规划；2009年把现代物流业列入十大产业调整振兴规划之一，出台《物流业调整与振兴规划》，提出制造业与物流业剥离联动发展，推进煤炭能源产品专业物流建设，并提出物流业要转变发展模式，向以信息技术和供应链管理为核心的现代物流业发展。开滦集团在煤炭专业物流建设的基础上，遵循政策导向，根据发展需要，研究探索“三位一体”新模式，是相关产业政策的有机结合和具体落实。

三是实现科学发展的内在要求。我国煤炭供需现状可以概括为：北煤南运、西煤东输，长距离转运是由来已久的销售瓶颈；资源赋存地质条件差异大，加上长期的计划经济、传统观念影响，煤炭企业出什么卖什么；中间流通环节众多，参与主体多，交易成本高；用户个性化真实需求未能得到满足，基本是来啥烧啥；储备体系缺失，价格大起大落；国家缺乏对煤炭供需有效调控的抓手，以行政干预为主。分析原因，主要是生产侧、消费端，物流、信息流、资金流等资源片面化地分散于煤炭产业的上、中、下游，缺乏系统集成。以供应链管理思想为指导，推进“三位一体”新模式，是统筹兼顾解决诸多现实问题，推动煤炭产业升级，实现循环发展、低碳发展和可持续发展的有效途径。

四、开滦集团煤炭物流“三位一体”模式内涵

开滦集团“三位一体”模式，是立足于资源型企业转型发展、煤炭产业升级，在

对煤炭供运需现状深入研究分析的基础上,将现代物流理论与煤炭专业物流的实践相结合的具体成果。其内涵体现在四个方面,第一,核心是以用户需求为中心;第二,基础是构建煤炭供应链管理体系,为用户提供个性化、一体化解决方案;第三,载体是推进数字化配煤场为单元的国家战略煤炭储备体系建设,日常实行供应链管理,保证常态均衡供煤,关键时候能应急;第四,手段是建设现代煤炭交易市场,提供系统的煤炭供应链服务,实现标准化产品交割,引导理性交易,优化资源配置,提高煤炭战略储备保障能力。

(一) 煤炭供应链管理体系

供应链管理思想是“三位一体”新模式的重要理论基础,煤炭供应链管理是衔接产运需各节点的核心,是市场交易体系和储备体系的运营模式。

煤炭供应链由社会网、物链网、信息网三层网络构成。社会网络是构建战略联盟的基础;物链网络由煤炭物流组织网络、煤炭物流基础设施网络共同构成,反映煤炭供应链管理的物理布点和战略意图;通过信息网,各节点企业可以密切追踪煤炭市场的变化,并在世界范围内寻找合作伙伴,全球性配置内外资源。

煤炭供应链管理就是在煤炭生产企业与终端用户需求之间,通过配煤加工、库存管理,提供标准化产品和个性化解决方案,创造匹配性、一致性、可靠性和经济性等高附加值的管理活动,通过供应链管理,实现从坑口到炉口之间价值逐级增加,提升客户满意度。

其体系涵盖从煤炭出坑口到煤炭入炉口燃烧所经历的所有中间环节,包括煤炭采购与营销、煤炭流通加工、煤炭物流服务、煤炭信息流服务与煤炭资金流服务等。

主要作用是:一是以煤炭消费客户为中心,对煤炭生产与煤炭消费之间的资源优化配置;二是基于社会网络结成战略联盟,利益共享、风险共担;三是信息化集成煤炭价值链上的商流、物流、资金流等相关活动;四是一体化运作,把煤炭产品转化成包括标准化产品和专业化服务在内的一体化的解决方案。

(二) 煤炭战略储备体系

煤炭战略储备体系是煤炭供运需各环节间的蓄水池,是“三位一体”模式中的供应链服务增值转换器。

国家煤炭储备体系以数字化配煤厂为单元。投资建设方式:按照国家统一规划,政府主导、企业投资、市场化运作的模式进行建设,国家需给予相关运力支撑,并对保有储备量给予适当的资金支持。实现途径:以数字化配煤厂为储备体系的基本单元,实施供应链管理新模式,动态储备。运行方式:数字化配煤场承担煤炭储备库职能,对数字化配煤厂原料煤动态加工,把长期、静态、简单的战略煤炭储备转换成连续、

短期、动态、复杂的煤炭战略储备。主要功能：一是依托完善的供销网络，对日常经营实施供应链管理，满足用户个性需求；二是保有动态最低储备量，关键时刻应急。

煤炭战略储备体系的主要作用是：一是承担应急职能，满足突发事件和不同时段、个别区域的不均衡需求，有助于国家能源安全；二是发挥储备体系蓄水池功能和价格杠杆功能，稳定市场供需关系；三是发挥集中采购、集中储备、集中配送的集约作用，降低社会综合成本；四是通过统一规划布点、按需集中定制加工，提供均质产品，提高燃用效率，减少流通、消费过程中污染排放，达到节能、减碳、环保的效果。

（三）煤炭市场交易体系

煤炭市场交易体系是衔接产运需的高效交易平台，基于供应链管理，与煤炭储备体系配合共同为用户提供个性化、一体化的解决方案。

煤炭交易中心的定位为：独立于特定买方和卖方，集中、高效的第三方大宗商品电子交易平台。按定位，其功能如下：一是形成有效的价格发现机制，合理发现煤炭交易价格；二是通过保证金制度、第三方结算及交割制度，确保交易切实执行；三是提供标准化合约，提高煤炭交易合同的流动性；四是服从政府、协会指导，体现国家宏观调控意志；五是提高在国际煤炭市场的定价权。

交易体系建设与储备体系建设需要共同推进。按照煤炭交易体系的功能作用，需要交易市场和煤炭交割库为供需双方提供完整的供应链管理服务，密不可分，相互促进。一是储备体系依托交易市场，进行国际化采购和产成品销售；二是储备体系为交易市场提供标准化产品交割和相关煤炭物流服务；三是共建信息网络，引导理性交易；四是合作开展供应链金融服务，为企业发展提供资金支撑；五是建立联盟，输出供应链管理新模式；六是共同接受国家指导，为政府宏观调控煤炭市场提供新的有力抓手。

五、开滦集团推进“三位一体”新模式的实践

开滦集团按照煤炭供应链社会网、物链网、信息网三级网络构成，构筑战略联盟、推进储备体系建设、完善综合信息网络，推进“三位一体”新模式，取得了显著的成效。

（一）构造煤炭供应链管理体系

开滦国际物流按照全球资源整合煤炭供应链管理服务商的发展定位，不断完善煤炭供应链管理网络，构筑战略联盟。一是以资源、资本为纽带，形成了以集团所属全资子公司（分）公司为核心层，控股子公司为紧密层，外围参股、契约化、托管及合作企业为关联层的战略联盟；二是以两港项目为载体，按照有利于吸引资源、资金，有利于开发市场，有利于技术和管理创新的原则，吸引了外部股东，成立了相关股份公司，

共同提高对资源的掌控能力；三是进一步扩大联盟范围，与港口、铁路、航运、金融等单位签署协议，缔结供应链联盟，搭建高效的信息沟通平台，完善工作机制，为扩大合作范围提供了保障。同时，开滦集团还按照供应链创价机理，建立了资金管理系统、物流信息网络系统、风险管理系统、绩效考评体系，以更好地为用户服务。

（二）以两港项目为依托，推进储备体系建设

开滦集团目前依托自有矿井配套洗煤厂、契约化托管洗煤厂、京唐港业主码头，形成了自身的储配加工体系。下一步，将按照国家煤炭储备体系的建设思路，重点建设曹妃甸国家级数字化煤炭储配基地、唐山湾炼焦煤储配基地。

（1）曹妃甸数字化煤炭储配基地。项目位于曹妃甸港物流港区一号港池西侧，煤炭二期板块内，总占地面积1481亩。总流通量定位为5000万吨，动态库存不少于416万吨。场区内配套建设一座400万吨/年的选煤厂；动力配煤输出产品为4500大卡、5000大卡、5500大卡三个标准化产品。总投资27.1亿元，静态投资23.4亿元。

（2）唐山湾炼焦煤储配基地。项目位于京唐港第四港池附近，总投资11.56亿元，总占地面积1073亩。总流通量定位为2000万吨炼焦煤，预留1000万吨动力煤能力，动态库存不少于100万吨。项目定位于世界一流炼焦配煤基地，先期暂按单一品种配煤，通过全球采购，不断稳定数量和质量，逐步达到炼焦配煤总体设计要求。

两个储配煤基地将建成国内煤炭供应链管理示范基地，将与开滦六大生产基地配套煤炭物流体系对接，联结战略联盟合作单位的煤炭集运站、物流园，加强与主要中转港、接卸港等协作企业的合作，共同形成网络体系，服务国家战略储备。

（三）推进市场交易体系建设

开滦集团在发展物流产业同时，按照国家市场化改革要求，积极推进煤炭市场交易体系建设。一是构建公共信息平台。以供应链管理理论为指导，开滦国际物流投入1400万元建设了开放的综合管理信息系统，以此为依托，与两港储配项目相衔接，联合银行、港口、运输等配套物流服务企业，建设区域性大宗散货公共服务信息平台。二是不断完善供应链联盟。依托两港配煤基地建设，完善供应链联盟，依靠交易平台，发挥积聚效应，推动市场化进程。三是发展标准化配煤。利用煤炭专业化物流创价系统，通过数字化配煤，使煤炭从坑口最终到达用户炉口，形成标准化煤炭产品 and 专业化服务，实现标准化产品交割，引导理性交易，优化资源配置，从长期看，还有利于形成煤炭标准化合约，提高煤炭合约的流动性，最终推动煤炭期货的发展。四是积极探索交易市场运作。建立交易市场竞价、合同保证机制，发现合理价格，保证合同兑现。五是发挥储配煤基地物流服务和供应链金融服务，解决交割过程中的商务争议，最终确保产品交割。

六、开滦集团物流产业发展思路和规划目标

依据开滦集团的发展战略，现代物流产业发展定位为做大、做高、做强。“做大”就是规模在全省最大；“做高”就是技术含量高，管理水平高，信息化程度高；“做强”就是优化结构，利用外部资源市场进行优化配置，可持续发展能力强。

(1) 发展思路：开滦集团物流产业的建设与发展，将进一步发展煤炭专业物流，努力实现供应链管理运营核心企业的角色转变，推进生产服务性、综合服务型物流业务多元发展，形成符合国家产业政策导向的现代物流产业体系，将开滦集团物流打造成专业化、一体化、国际化、网络化的大型物流企业集团，推动企业转型和资源型城市转型。

(2) 发展愿景目标：一是收入和利润：物流产业收入 2010 年达到 400 亿元、实现利润 2 亿元；2012 年收入达到 600 亿元、实现利润 4 亿元；2015 年收入达到 1000 亿元、实现利润 10 亿元。二是转变成为煤炭供应链管理服务商。以两港储配煤基地为载体，与上游煤炭生产企业，中游港口、铁路、煤炭物流企业，下游用户共同构筑战略联盟；推进国家煤炭战略储备体系建设，建立适应个性化需求的煤炭超市；为用户提供个性化、一体化供应链管理服务，成为标准化产品交割与现代交易方式相结合的煤炭供应链管理示范基地。三是建设生产服务性、综合服务型的中国煤炭物流领军企业。形成以煤炭物流园区、唐山古冶物流园区、空港国际物流园区等四大园区为载体，以现代物流信息化系统为支撑，发展煤炭专业物流、生产资料及工程机械交易市场、运输仓储配送、汽车物流、钢铁加工物流和废钢铁逆向物流、空港物流、国际物流六大业务板块，延伸辐射海内外的服务网络。四是打造国际化、煤路港航一体化完整物流产业体系。在现有煤路港存量资产基础上，组建船务公司，对接开滦集团海内外生产基地；与煤基产业链相关联，发展煤炭及相关产品国际采购、分销、中转业务，形成完整的产业链条。

七、开滦集团煤炭物流“三位一体”新模式的重要意义

“三位一体”新模式是国家经济结构调整，企业转型、行业科学发展的必然要求，作为一种新思想，同时作为一种全新的经营模式，必将对企业经营和煤炭行业产生深远影响。

(1) 有利于供应链管理思想在企业的运用。经过制造业 20 多年供应链管理思想的实践，其理念内涵不断被丰富和完善，众多企业在实践中取得了显著的成效。煤炭作为大宗资源型商品，是下游产业的原材料而非终端产品，具有煤质指标多样、不宜长期储存等特性，使煤炭产业与制造业的供应链存在显著不同。此外，我国煤炭市场由于计划经济的影响而存在先天不足，再加上铁路运力的制约，煤炭供应链管理更加复

杂。根据对我国煤炭运销的深刻认识,开滦集团在调整转型的过程中,提出了发展专业化煤炭物流,基于多年实践,总结提出了“三位一体”新模式,通过两港储配煤基地建设及运营,继续深化,“三位一体”新模式的内涵将更加完善,必将推动煤炭企业由传统单一的产品供销商向供应链管理服务商转变。

(2) 以标准化产品、个性化服务,推动煤炭行业传统煤炭营销观念转变。在我国煤炭产业,生产企业“有什么卖什么”,生产商品煤仅仅是为了销售而不是为了消费,消费企业也只能“有什么买什么”。这种情况下,煤炭消费客户真正的需求根本无法得到满足,煤炭的价值也就无法被真正体现,这是对资源的最大浪费。煤炭供应链管理思想的应用将会对传统理念产生巨大冲击,煤炭供应商销售给消费客户的不仅仅是一件商品而是满足消费客户真实需求的产品与服务的集成,这样,从坑口输出的原煤经过逐级服务增值,最终以标准化产品和专业化服务的形式输送给煤炭消费客户。在从产品到服务的转化过程中,供应链所有节点企业共享价值的转移和服务的增值。

(3) 创新模式,推进国家能源安全保障体系建设。流通是连接生产与消费的“咽喉”,对生产正常运行、消费需求和消费水平得到满足和提高发挥着中枢作用。改革开放以来,我国煤炭产业采取了一系列手段进行产业升级,虽然取得了显著成效,但仍然无法突破粗放型的发展模式,影响我国煤炭产业发展的最大瓶颈就在于煤炭流通领域发展严重滞后。“三位一体”新模式是针对煤炭流通环节的一种管理模式,是我国煤炭流通体系改革的核心:首先,在传统的煤炭营销环节中加入了配煤、物流、资金流、信息流等加工、服务环节,从而构成完整的供应链;其次,煤炭供应链管理服务商在生产和消费之间搭建起了一座桥梁,有效解决了产、销不匹配的弊端;最后,在产业价值链上弥补了原本空缺的关键价值增值点,通过物流、商流、配煤加工、资金流的集成运作,实现各个环节集约创价,实现煤炭价值的增值,必将带来我国煤炭流通格局的重大变革。

开滦集团物流产业未来发展,将继续坚持以国家产业政策为导向,贯彻落实科学发展观,在国家、协会及研究机构的大力支持与上下游企业密切合作下,积极践行发展“三位一体”新模式,协调联动,引导煤炭物流向安全、经济、环保、低碳、优质、高效、集成、共赢的方向发展,促进我国煤炭物流产业发展方式转变。

八、案例的推广价值

作为大型国有煤炭企业,开滦集团结合企业特点,转变传统物流管理的运营模式,创新管理方法,践行“三位一体”新模式,使开滦国际物流公司的业务规模不断做大、做强、做精、做细。从物流管理的角度看,本案例对于资源型制造企业实施产业结构调整,发展第三方物流具有较强的借鉴性和推广价值。