

第一章 水运行业“物流”的范围 与研究目的界定

第一节 “物流” 的分类

国际上对物流 logistics 的认识是一个逐步的发展过程(见表 1-1)但是在一定的时候对物流的定义比较明确。有关物流定义的要点归纳为:

物流是一种系统整合的观点。通过对物流环节的系统整合,提高物流过程的效率。物流效率具体体现在降低成本与提高对客户的服务水平两个方面。

物流整合的系统范围在扩大。物流整合的系统范围从销售物流(PD)到企业一体化物流(ILM)到供应链(SCM)不断扩大,以利于更大范围地挖掘潜力。

物流定义的角度都是从制造业、商业企业(manufacturing and commerce)角度来定义的。

欧美国家对物流的定义

表 1-1

年份	定 义
1967	制造与商业领域的一个术语,指产成品从生产线末端到消费者手中有效移动的一系列的活动,有时也包括原材料从供应点到生产线
1976	两种或两种以上活动的整合,以达到计划、实施和控制原材料、在制品和产成品从起始地到消费地的有效流动
1985	以满足客户要求为目的,对货物、服务和相关信息在起始地和消费地之间实现高效率 and 低成本的流动和储存所进行的计划、实施和控制的过程
2001	物流是供应链运作中,以满足客户要求为目的,对货物、服务和相关信息在产地与销售地之间实现高效率,低成本的正向、反向的流动和储存所进行的计划、执行与控制的过程

为了规范有关定义 国家出台了物流标准 最近还在不断完善。国家质量技术监督局于 2001 年 8 月 1 日正式公布与实施的物流术语国家标准中 对“物流”的定义是：“物品从供应地向接受地的实体流动过程。根据实际需要 将运输、储存、装卸、搬运、包装、流通加工、配送、信息处理等基本功能实施有机结合”。对“物流管理”的定义是：“为了以最低的物流成本达到用户所满意的服务水平，对物流活动进行的计划、组织、协调与控制。”

国家标准中，对“物流”与“物流管理”进行了不同的定义，其实物流(logistics)是物流管理(logistics management)的简称，是同一个概念。Logistics(物流)与 Logistics Service(物流服务)则是两个不同的概念。我国物流界在研讨中，有时没有分清这两个概念的区别。从这点看来，标准中把“物流”的定义改成对“物流服务”的定义比较合适。物流(物流管理)是生产制造企业与商业企业(货主企业)本身的事。这件事，根据货主企业的战略，是可以外包(outsourcing)的，承包方就是物流服务公司，它们提供物流服务(logistics service)，它们是物流服务的提供方(logistics service provider 或 LSP)。根据它们提供物流服务的个性化与综合程度，可以分为第三方(第四方)物流服务提供商及类物流服务提供商。

由于讨论的角度、目的等不同 我国物流理论及企业界在讨论物流中经常会出现相互之间的误解与争议。因此，理论界有必要对“物流”给出一定的分类，作者认为，对物流的讨论可以分为三个大类 5 个角度 见表 1-2。

“物流”的三个大类、5 个角度

表 1-2

类别	角度	相应的名称	发展“物流”的目的	关键	促进因素
I 企业 物流	制造业、 商业企业	物流或物 流管理 (lo- gistics, logis- tics manage- ment)	降低企业物流总 成本、提高对客户 的物流服务水平,以获 得企业的竞争优 势	整合物流的各个 环节的管理,取得系 统的最优	企业微观层面为 主:理念、战略、管 理能力

续上表

类别	角度	相应的名称	发展“物流”的目的	关键	促进因素
II 物流企业	整合物流服务供应商	第三方物流、第四方物流 (3PL、4PL)	提供一站式、个性化的整合物流服务,提升物流能力,以降低客户总物流成本,提高对客户的服务水平,建立与客户长期的战略联盟关系	具有提供多种物流服务环节,具有实物网络与信息系统的支持,具有较强的整合物流策划与管理能力	①企业微观层面为主:发展战略、综合物流服务能力 ②国家宏观层面:商业与法规环境、产业支持政策
	物流服务环节提供商	相关物流环节的服务 (Logistics related service)	取得某一环节服务的竞争优势,或者扩大服务品种与地理范围,发展成第三方物流供应商,以便吸引客户	某一环节的核心竞争力。或者发展成整合物流服务供应商(同上)	①企业微观层面为主:战略定位、核心竞争力建立 ②国家宏观层面:产业引导与支持
III 物流平台	物流结点	物流园区、港口、内陆转运结点 (logistics or distribution center)	货物通过该物流结点,能够降低客户的物流总成本,或者提高对客户的服务水平	结点的转运与增值服务能力	国家宏观层面为主:规划引导、政策等
	物流信息	物流信息平台 (information hub)、物流信息系统 (information system)	通过信息技术的应用,提高信息透明度与信息交流效率	信息交流的通畅,以信息带动物流效率	国家宏观层面为主:宏观管理部门协调

第 I 类是企业物流角度 即物流或物流管理 第 II 类是物流企业角度 即物流服务 第 III 类是物流平台角度 即物流结点(实物结点与信息结点) 研究这三类‘物流’及其相关问题 显然其目的、关键与制约因素是不同的。

第 I 类称为‘企业物流’实际是生产与贸易企业整合物流的各个环节取得整个系统的成本与服务最优的努力 其系统界定的范围随着对物流的深入理解在不断扩大 从企业的一部分(销售物流)到整个企业的物流(包括原材料物流与销售物流)进一步扩大到供应链(其中可以包括第三方物流公司) 第 I 类‘物流’是物流的本源 是微观企业层面的管理与战略问题。

第 II 类称为“物流企业”其实是“物流服务”的提供，企业物流“外包”（需求及类物流企业（传统运输、仓储、代理等）拓展业务空间（供给）两者的结合产生的一个多层次的“复合”产业（物流产业），其中最流行的名称为“第三方物流”。对于这类“物流”的争论往往源于对“第三方物流”的理想化与现实中种种不太理想的因素存在（包括国外也如此），这些不太理想的因素包括：①“外包”（或者称为战略联盟）中既有诱惑的利益，同时获得利益又需要双方具有较高的“修养”并付出很大的努力。这类“物流”本质上也是企业微观层面的战略与管理问题。当然，外部环境的改善（包括商业环境、基础设施环境、政策环境）可以促进物流外包。②大部分的“物流”服务需求简单的物流环节，以价格竞争为特征，“高层次”的物流需求并不如理想中的“有很大的市场”。可想而知，许多物流市场有多大的说法是有水分的。“物流”“外包”与其他生产与服务外包一样，是有风险的，因此企业在物流外包时，也考虑尽量使外包在可以控制的范围，这样留下的空间自然有限。

第 III 类“物流”可以定义为“物流平台”，包括实物与信息平台。这类物流与国家宏观层面的规划有关，本质上应该是政府考虑的问题。考虑的角度是国家层面的资源最佳利用；目的是国家宏观层面的物流效率最高，提高国家的经济运行效率与竞争力。

第二节 水运行业“物流”范围的界定

基于以上对物流的理解，对水运业物流研究的范围就不难界定，它包括第 II 与第 III 类物流的问题，见表 1-3。

水运行业“物流”范围的界定

表 1-3

类别	界定	相关企业、环节
II 物流企业	整合物流服务供应商	海运集团物流公司，如中远物流、中海物流，战略定位为 3PL、4PL
	类物流业	①海运集团的集装箱、散货、油船等运输，是基于资产的单个物流服务环节提供商，但也具有物流的理念 ②货运代理企业，提供货运代理服务，条件具备，也可以发展成（部分发展成）3PL ③港口集团相关类物流公司，提供集装箱拖运、装箱等服务，也可以提供延伸的服务
III 物流平台	物流结点	港口基础设施与换装能力，增值物流服务能力
	物流信息	港口物流信息交换平台

第三节 水运行业物流研究的目的

水运行业物流研究的对象确定以后，还需要对研究的目的（期望产出）进行界定，见表1-4。总的来说，对以上“物流”对象研究的目的可以分为企业微观战略与运作管理，以及行业的宏观管理两类。因为物流服务研究的特点，即物流服务行业的复合性，水运行业发展物流涉及到与其他交通运输及相关行业的相互配合及整个发展物流的外部环境，水运行业宏观层面物流研究还需要有对国家层面的宏观政策及其他相关行业的相互关系与相关政策提出建议。

水运行业物流研究的目的

表 1-4

类别	界定	交通部相关企业、环节	研究目的		
			微观层面	交通部相关政策与措施	国家与其他行业相关政策与措施建议
第 II 类 物流	整合物流服务供应商	海运集团物流公司，如中远物流、中海物流，战略定位为 3PL、4PL	战略制定、实施；运作中的项目管理、系统、流程等	行业促进措施，如国有企业改制的推进、部分支持政策	第三方物流发展国家宏观政策措施，如克服条块分割状态、规范竞争行为等
	类物流业	①海运集团的集装箱、散货、油船等运输，是基于资产的单个物流服务环节提供商，但也具有物流的理念 ②货运代理企业，提供货运代理服务，条件具备也可以发展成（部分发展成）3PL ③港口集团相关类物流公司，提供集装箱拖运、装箱等服务，也可以提供延伸的服务	同上	同上	同上
第 III 类 物流	物流结点	港口基础设施与装卸能力，港口增值物流与设施		行业发展规划、措施、试点（示范）	需要国家宏观协调、其他部门协调的政策与措施
	物流信息	港口物流信息交流平台		同上	同上



第二章 我国海运集团发展物流 现状与挑战

第一节 我国海运集团发展物流概况

我国最大的海运集团分别是中国远洋运输（集团）总公司（中远集团）和中国海运集团总公司（中海集团）。

中远集团对相关物流业务的调整与重组早在 1995 年就已开始。为了更好地适应国际物流市场需求，进一步增强市场竞争力，1995 年开始对所属陆上货运公司进行了重大改组和调整。这次整合是对集团的中国汽车运输总公司、外轮代理总公司以及各远洋运输公司下属货运公司的陆上货运资产进行重组，成立了中远国际货运有限公司。为了使中远船岸资源按照市场原则进行配置更加贴近市场，首先由中货公司组建国内 7 个口岸地区公司，从根本上解决了中远陆上货运资源布局不合理、利用不充分、重复投资、内部竞争、发展缓慢等弊病。1997 年对中远船队按照专业化生产要求又进行了经营战略调整。同时，对海外一个地区的众多业务机构进行了归口管理并成立了香港、新加坡、美国、欧洲、日本、澳洲、非洲、西亚、韩国九大区域公司，通过理顺新体制，形成了优势，改变了中远集团在计划经济下多年的企业组织结构，实现了中远集团跨国经营的总体构架及全球业务分布的新格局。

2002 年 1 月 8 日中国远洋物流公司（COSCO LOGISTICS）（以下简称中远物流）在京宣告成立。组建中远物流是中远集团为迎接加入 WTO 的挑战，推进其“由全球承运人向全球物流经营人转变”的重大举措。

新成立的中远物流纳入了中远国际货运公司的物流资源和操作体系，同时外代系统整体进入中远物流单元。重组之后，中远物流作为公共

物流服务商，其服务对象主要是国内外广大货主；中远外轮代理公司作为国际船舶公共代理人，其服务对象主要是国内外广大船东。功能更加齐全、手段也更多样、服务范围更广。

物流业是中海集团“十五”发展规划中战略发展重点和支柱性产业。经过几年发展，中海集团已经形成了以航运为核心，船代、货代、仓储堆场、集卡、驳船、空运、码头等业务同时并举的“大物流”发展框架。根据集团的统一部署，中海集团物流有限公司在原中海物流有限公司的基础上经过系统内的战略重组已于2004年4月18日正式挂牌成立。

第二节 我国海运集团开展物流面临的主要挑战

我国海运集团与国际上其他海运集团一样积极发展物流战略以物流与供应链管理为理念，开展各种物流业务，以满足客户不断增长的物流服务需求，提升与支持传统的海运业务。在发展过程中取得了很大进展，也有许多成功的案例与经验，但发展的过程并不是一帆风顺的，也有许多失败的教训。目前，根据作者的调研、观察与分析，主要存在以下的挑战（国际大型海运集团发展物流分析见第三章）

1. 集团公司内部相关业务分工与协调

我国海运集团公司为发展物流业务开展了战略与业务重组以中远集团与中海集团为例，现在都成立了物流公司，物流公司与集装箱海运公司（班轮公司）在组织机构上是平行的。对物流业务进行重组，分别成立物流公司，在战略上是符合国际海运发展趋势的，但重组在具体实施中，需要时间来磨合。例如，重组后集团内部分工不明确，会造成内部之间相互竞争形成内耗。

2. 各分公司为利润中心，对跨区项目的营销与运作的挑战

我国海运集团发展物流服务与国内其他物流公司（如中外运等）一样，其总公司与分公司之间实行的是利润考核，各分公司是独立的利润实体（利润中心），在物流项目开发与运作时，公司的整体优势难以发挥。因为物流业务的特点是跨地区与跨业务种类，以满足客户的“一站式”服务需求因此各分公司如果各自为政考虑的是分公司自身的利益势必造成项目开发与实施的障碍。对于跨区域的物流项目，需要行政的协调，但对公司又要考核利润，是接受行政指挥，还是设法完成利润指标，公司

有两个相互矛盾的目标，无所适从。

国外大型船公司开展物流 如前所述也是成立物流公司 虽然物流公司必定也有许多点(网络)但物流公司自身作为一个利润中心 网点或者分公司是预算中心(成本中心)。其他网络型物流公司也都是以一个利润中心来开展业务的。

3. 缺乏全球 国际 网络 在竞争中面临的挑战

国内海运集团一般在国内具有较强的物流网络，但在国际上的网络不如国外其他海运集团。例如，中远集团物流在国内的网络有很大的优势，但是在国际上的网络物流服务能力还没有很好地建立起来。成立物流公司后 中远物流与中集亚太部 中货 两个公司，一张网分成了两张网 网点的建设会重复 占用资源。中远集团的国际网点已经建立 但是以船代为主 物流服务运作能力弱。在与国际性物流公司竞争时 对需要国际网络的项目缺乏竞争力。在揽货方面，如果是买方集运(buyer consolidation) 也没有竞争能力。与国际大型海运公司开展物流相比 国外的海运公司开展物流服务，竞争的优势是具有全球的网络与运作能力。

4. 以国内客户销售为主 缺乏国外收货人与大客户

国外船公司及其物流公司注重国外收货人与大客户为主的销售方式 揽得大量的集装箱货源 得到的运价也比较好。中远、中海的揽货能力主要在国内 客户小、散 价格竞争激烈 不稳定。国外海运集团物流公司在我国目前最大的业务就是操作国外指定货 业务量大 并且稳定。

5. 物流业务细分与服务范围

我国海运集团开展物流服务方面，对物流业务划分与定义不够清楚 物流服务范围不够广泛，满足客户物流服务需求与质量方面还面临挑战。与国际大型海运公司开展物流相比 国外的船公司开展物流 业务分工比较清楚 细致与全面 同时定位比较清楚。

第三节 我国海运集团发展物流的困惑与阻力

我国大型航运集团近年的物流服务发展过程，与其他传统运输等行业类似。其中中远集团的物流发展起步在国内是比较早的，这与中远集团本身的业务优势与经验有关。国内传统企业发展物流服务，基本上经历了从在传统业务部门成立物流部 提供增值服务 发展到确定物流为

司战略，最后成立物流公司。目前主要的困惑与阻力包括：

1. 物流服务需求不足

物流服务需求问题，主要表现在两个方面，一是总体物流需求不足，二是高层次第三方物流需求不足，而其他低层次、基于价格的单个物流环节如公路运输、仓储服务等并不是海运集团物流公司的强项。

2. 国际网络

海运物流的优势是基于国际网络的物流，国内海运集团在竞争全球（国际）的基于海运的物流服务时缺乏国际物流运作网络。

3. 量微利与亏损

基于国内的物流服务由于竞争激烈、行业不够规范，很难获得足够的利润来支撑企业发展。目前基于海运的物流公司，从战略上考虑，有些项目在利润微利与亏损的情况下运作，但要想取得合理的利润，是比较困难的。企业长期在这种状况下运行，缺乏可持续发展的潜力。

4. 国内物流一哄而上

国内这几年由于物流概念的普及以及传统运输、仓储企业的竞争压力，一大批传统企业纷纷打出物流大旗，海运集团在许多项目上无明显核心竞争优势。

5. 企业机制的阻力

我国海运集团是转型中的大型国有传统企业，在现代企业制度建立方面还有一定的路要走，企业的活力因此也会受到一定的影响。

第四节 中远集团物流发展案例分析

一、中远集团物流战略

1. 中远集团发展物流的战略调整

为了适应全球物流市场的发展，从全球海运承运人向全球化综合物流服务企业转变，是中远集团发展战略的必然选择。中远集团认识到，只有在海洋运输的基础上，全方位地提供综合物流服务，满足不同客户提出的更高层次的要求，才能给自身带来更大的竞争优势，在激烈的行业竞争中立于不败之地。

中远集团雄厚的实力和几十年发展的经验使其已经初步具备了开展

全球综合物流业务的基础。中远已拥有和经营各类远洋船舶达 600 艘，1700 万载重吨，约占全国远洋商船队总吨位的 75% 成为我国对外贸易运输的主力、全球最大的船公司之一。同时，中远集团在全国各地都有自己的企业和网点，其中在上海、广州、青岛、天津、大连等地的远洋运输企业已成为具有相当实力的地区性公司。此外，中远集团在世界 38 个国家和地区设有自己的代理机构或公司，在全球 150 多个国家和地区的 1200 多个港口设有自己的代理，已经形成了一个以北京为中心，以香港、美洲、日本、新加坡、澳大利亚、南非和西欧为分中心的跨地区、跨国经营的网络，为中远国际物流业务的发展奠定了扎实的基础。自中国汽车运输总公司加盟中远集团，中远的陆路运输实力大增，现拥有集装箱中转站和堆场 51 个，面积 162 万平方米，拥有各类货运车辆 1200 辆，为国内最大的陆上货运机构，特别是公路大件运输、陆上集装箱运输均位居国内同行之首。中远海运和陆运的两大优势，为其开发大型物流项目提供了实力保障。

(1) 调整战略 实现两个转变

为了贯彻中远集团‘由拥有船向控制船转变，由全球航运承运人向全球物流经营人转变’的发展战略，集团及时对主业结构进行调整，同时制订了集团物流发展规划。

(2) 建立健全机构 加强中远物流管理

为了充分利用集团全球资源，发挥集团整体优势，打出品牌，集团总公司早期成立了物流职能机构，下设国内外各区域物流公司。区域物流公司根据经营管理需要设置若干国家或口岸公司，负责公司负责中远全球的物流业务。在总公司的统一管理下，各区域公司重点负责中远全球物流项目开发及区域内、外物流项目的运作管理等。

(3) 大力拓展现代物流服务

以强大的航运实力为依托，充分利用中远全球物流资源，以中国市场为基础，以跨国公司物流需求为基础，对客户的服务由运输扩展到仓储、加工、配送，直至深入到产品生产、流通、分配、消费的大部分环节，通过开展增值服务，提高盈利能力和市场竞争力。早期，中远集团以客户满意为中心，以上海通用汽车、海尔电器、宝伦鞋业三个典型项目为突破口，开发了各类物流项目，同时还走访东风汽车、长虹电器、福特汽车、科龙电器、沃尔玛零售等大型客户了解需求，共同协商开发物流配送方案。为了使中

远物流尽快与国际接轨，积极与世界著名美智咨询公司合作，引进国外先进技术和管理经验，并通过示范项目的实施与推广，进一步加快中远物流发展进程。

2. 中远物流公司的企业战略

(1) 优化资源结构 发挥整体优势

为了更好地适应国际物流市场需求 进一步增强市场竞争力 中远物流以国际化的远洋船队为依托，以科技创新和管理创新为突破口，不断加强服务体系的建设 在全国 29个省、市、自治区建立了包含 300多个站点的物流服务网络体系，形成了功能齐全的信息系统；拥有运营车辆 1222辆，其中集装箱卡车 850多辆 物流车 339辆（配备 GPS系统的为 94辆），大件运输车 32组 仓储和堆场 154万平方米 成功开行了 6条以“中远号”命名的集装箱“五定班列”。并且培养了一支有多年实际经营和运作物流业务丰富经验的专业人才队伍。重组的中远物流公司下设大连、北京、青岛、上海、宁波、厦门、广州、武汉 8个区域公司，并于中远海外企业有密切的协作关系 与 40多个国家的货运机构签订了互为代理协议，能够便捷、高效地完成现代物流任务。

(2) 品牌战略

中远物流公司为上海别克、一汽捷达、神龙富康、上海桑塔纳等提供进口汽车散件服务 量并且为沈阳金杯提供物流服务 与众多汽车厂商建立了良好、广泛的形象。

中远物流与海尔、科龙、小天鹅、海信、奥柯玛以及长虹等企业建立了紧密的合作关系。中远与科龙和小天鹅合资成立安泰达物流有限公司，这是我国首家由生产厂家与物流服务商组建的家电物流企业。

在国家重大建设项目物流方面 中远在 2年中先后中标 承担了秦山核电站三期工程、江苏田湾核电站和长江三峡工程的物流运输项目，为国家重点工程建设作出了重要贡献。

大连—长春、天津—西安、上海—重庆、上海—成都、青岛—郑州—西安、昆明—黄埔的 6条全集装箱“五定班列”的运行初步形成了中远“两纵四横”的海铁联运通道，为内陆货物的出运提供了便利条件。同时，还利用自身的有利条件在长江水系和珠江水系构建了支线体系，有力地支持了干线班轮运输业务。

(3) 科技创新战略

现代物流实际上是依靠现代技术支撑的产业 没有科技支撑 物流业务将寸步难行。

在这方面中远物流实施两个方面的工作。

第一方面的工作是在建立完整的网上货运服务的基础上，建立中远物流船代数据中心 强化中远物流的客户服务水平 拓展中远物流的服务范围。

第二方面的工作是完善现代物流应用系统，包括两个方面的内容：

完善“5156”公共信息平台，为客户提供全面的物流服务。中远物流公司已经拥有了一套比较成熟的信息技术系统。他们将“网上仓储管理信息系统”、“网上汽运调度信息系统”和“网上定仓信息系统”、“网上结算”等功能模块进行集成 形成了“5156.com.cn”物流网站 能够为客户提供便捷的网上物流交易电子商务平台，为物流项目的开发和运作提供了强有力的技术支持。同时 建立了以北京物流总部为中心、覆盖 8 个区域公司的中远物流专网 逐步将“5156”物流平台建设成为中远物流业务操作、项目管理、客户服务及应用服务的公共信息平台。

开发个性化物流信息系统，为重大客户提供物流服务。中远物流已经开始为厦华三宝电脑、厦华手机、百事可乐、本溪钢铁、上海通用汽车提供物流信息服务 并且正在为安泰达、科龙、小天鹅 物流项目实施物流信息系统。他们计划再为 2~3 个大型物流项目配置物流信息系统，为客户提供个性化的服务。

(4) 管理创新战略

中远物流的目标是“做中国最强的物流服务商、最好的船务代理人。中远物流全系统要以培育核心竞争力为目标 有效整合物流资源 以传统运输代理业务为基础 做大做强综合性的运输服务体系 为国内外广大船东和货主提供更优质的服务”。

中远物流将加大力度 构建物流业务体系 树立中远物流品牌 增强物流项目设计和管理水平、重点拓展汽车、家电、项目和展品物流市场 积极开发冷藏品，危险品等专项物流领域。近期还将开辟 2 条中远铁路专线 依托高速公路网 逐步建立完整、全方位的国内干线配送和城际快运通道 发展国际航运代理市场 促进以北京、上海、广州为三大集散中心的中远物流空运网络建设。

为了推动中远物流系统的管理创新，激发企业的活力，增强竞争力，

公司始终坚持“以人为本”的宗旨，将以建立完善新的绩效评价体系为核心。加快培养物流骨干人才，有效促进传统业务的稳定增长和新业务的快速增长。主要做法是：①建立新的绩效评价体系。将进一步完善 TCSS 系统即客户满意体系模型形成物流公司的 TCSS 业务模型组为企业创造持久的经济效益。建立中远物流顾问团。启动中远物流企业管理奖。加快人才培养。主要方式是“请进来，送出去”。一是从国外招聘富有实践经验的物流经营管理专家到中远物流公司帮助工作，并抽调系统内年轻业务骨干到京，在国外专家的指导下参与物流项目的经营管理，提高物流管理水平；二是选拔一批优秀年轻干部到国外物流、航运公司或高等学府学习锻炼；三是加强各个层次员工的培训工作，创建学习型组织。

二、中远物流公司物流业务与组织

2002 年 1 月 8 日，中国远洋物流公司（COSCO LOGISTICS）在北京成立。中远物流的成立是中远集团推进其“由全球承运人向全球物流经营人转变”战略目标的关键性措施之一。中国远洋物流公司是中国远洋运输集团下属的、规模和实力位于国内行业前列的公共物流企业。其为国内外广大货主和船东提供现代物流、国际船舶代理、国际多式联运、公共货运代理、空运代理、集装箱场站管理、仓储、拼箱服务、铁路、公路和驳船运输、项目开发与管理以及租船经纪等服务。中国远洋物流公司总部在北京，下设大连、北京、青岛、上海、宁波、厦门、广州、武汉 8 个区域公司，在韩国、日本、新加坡、希腊和香港设有代表处，并与国外 40 多家货运代理企业签定了长期合作协议，在中国国内量个省、市、自治区建立了 300 多个业务网点，形成了功能齐全的物流网络系统。其主要组织机构见图 2-1。

下面以上海中远物流与青岛中远物流为例，进一步分析中远物流业务与组织现状。

三、中远物流公司的地区公司案例

1. 上海中远物流业务与组织现状

2002 年 1 月，上海外代与中货部分优质资产合并，成立上海中远物流有限公司。作为中国远洋物流公司旗下最大的区域公司，上海中远物流集中了中远集团上海地区的优质物流资源，总资产达到 23 亿元人民

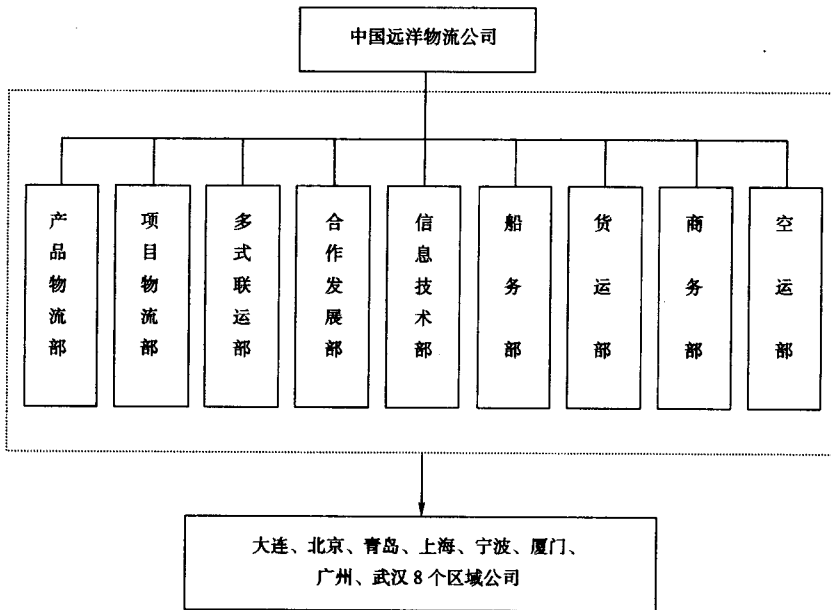


图 2-1 中国远洋物流公司组织机构

币 独资、合资企业近百家 其中包括上海中空、上远储运、亚太、南华和苏集等多家大型物流配套企业。上海中远物流凭借国际化的网络优势，在细分市场的基础上 重点开拓了汽车物流、家电物流、项目物流、展品物流，为客户提供高附加值服务。

(1) 汽车物流

上海中远物流为上海通用、安徽江淮汽车等厂家提供汽车零配件配送服务，并与众多有实力的汽车生产厂商建立了良好的合作关系。随着中国加入世界贸易组织 国外汽车公司将陆续进入中国 上海中远物流将不断完善自身的物流服务质量 提高物流服务能力 争取获得更多的汽车物流项目，塑造中远物流良好的国际形象。

(2) 家电物流

上海中远物流参与了无锡小天鹅公司的物流方案设计和实施，通过对客户整个物流供应链的管理，为客户缩短了物流时间，节省了物流成本，并提高了对最终用户的服务水平。

上海中远物流还参与了南京熊猫集团进出口公司自 2001 年 6 月至

2003 年 5 月向古巴出口 100 万台 21 寸熊猫彩电的物流项目 取得了该项目 70% 的货运量。整个项目包括货物的提货、仓储、装箱、检验检疫、通关、海运、信息跟踪、目的港配套服务等物流服务内容。

(3) 展运物流

2001 年 9 月，上海中远物流承接上海市政府新闻办主办的“米兰上海文化周”业务，取得了市府新闻办的信任，获得长期合作的机会。2001 年 11 月上海中远物流承接在上海举办的“中国香料香精化妆品暨设备包装展”。

(4) 项目物流

上海中远物流主要开发了秦山核电站项目与三峡工程等国家重点建设工程的物流项目。

上海中远物流的经营活动涵盖了空运业务、船舶代理、陆运业务、海运业务与支线运输。

2. 青岛中远物流业务与组织现状

青岛中远物流有限公司是中远集团、中国远洋物流公司下属，是在青岛区域参与国际竞争、实力最强、位居国内行业前列的该地区最大的第三方物流企业。其经营范围包括国际船舶代理、海运货代、空运货代、仓储汽运、海铁联运等服务。青岛中远物流重点开展了以下物流业务。

(1) 项目物流

青岛中远物流紧紧依靠中国远洋物流公司整体实力，按照中国远洋物流公司的统一部署，积极参与国家重点项目建设，致力于广大客户项目物流需求，提出全方位物流高端策划和解决方案，赢得了广大客户的好评。在诸如连云港核电站、“西气东输”等国家和地方重点电力、石化工程建设中，青岛中远物流的服务都得到了委托方的高度评价。

(2) 产品物流

青岛中远物流依靠完备的网络、科学的管理和先进的信息管理系统，以现代库存管理为核心、多式联运通道为手段，为广大客户降低成本，互惠互利、共同发展。其主要产品物流有海尔电器、宝伦鞋业等。

(3) 展运物流

青岛中远物流与日照市政府签订了 2005、2006 年日照世界帆船锦标赛合作意向书，显示出青岛中远物流在展运物流服务上的雄厚实力。

青岛中远物流公司的组织机构图见图 2-2：

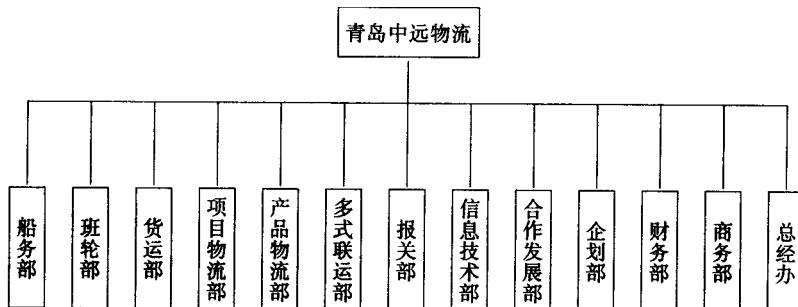


图 2-2 青岛中远物流组织机构

四、典型的成功项目分析

中远集团凭借其自身的优势 特别是依托国际集装箱运输能力 以及大型运输设备及人员、管理与相关经验，在许多物流项目上取得了成功。下面以 X 核电物流项目为例，分析其成功因素¹。

X 核电站工程是中国和加拿大两国政府和平利用原子能，由中国核工业总公司和加拿大原子能有限公司合作，在中国建造的第一座重水堆核电站，是中加两国政府合作的重大工程项目。X 核电站工程总投资达 30 亿美元 持续时间长达 5 年 全部设备由国外进口 仅核设备采购清单就达 410 个。总计共有超过 6000 标准箱集装箱、10150 吨散货、650 吨空运货、300 多件 50 ~ 150 吨的大件设备以及 10 多个特大件。

中远国际货运有限公司依托中远集团的雄厚实力，凭借其先进的物流理念，获得了此项特殊而重大的使命，负责承运 X 核电站工程的所有设备的内陆运输和大部分设备的海外段运输。在项目运行的 2 年中 承运了 1632 标准箱集装箱、7985 吨散货、1058 吨空运货及大件设备 78 件。货物损坏率为零 单证差错率为零 货物准时送达率为 100%。优质的工作实绩 赢得了加拿大原子能公司和 X 核电站工程业主的赞许和嘉奖。

X 核电物流项目是中远集团运作过的大型物流项目之一。中远集团对该项目进行了全球化供应链管理，以有效整合和协调参与各方的物流资源 为客户提供个性化物流服务。在满足客户物流需求的前提下 最优化物流成本，做到物流服务和成本的完美平衡。中远全球信息网络和先

¹ 该部分基于项目实际运作人员的总结。

进的信息技术手段，为该项目提供了技术支持。中远集团还构建了标准化操作平台，对项目的日常操作实行标准化质量管理，将风险控制得最低。

1. 全球化供应链管理

X 核电物流项目作为一个大型的、全球化的综合物流项目有其自身的特点：

(1) 工程的设备是在世界范围内采购。北美、南美、西欧、东欧、日本、韩国、东南亚都有工厂在为该项目制造设备。设备的运输需要通过三大洋、四大洲的各条航线、道路，采取了海陆联运、空运等多种运输方式，最后汇聚到上海港，由上海走水路或陆路运至 X 核电站现场工地。

(2) 项目货物的种类、规格繁多。从小至安全帽、办公用品、文件资料，大到重量为几百吨的超重货、长度为 50 米的超长货、高度达 9 米的超高货等特种货物都一应俱全。

(3) 到货时间集中。项目货物的到货量在时间上比较集中，1999、2000 年 2 年内集中了 70% 的货物运输量。

(4) 运输质量要求高。核电设备运输要求与一般货物是不同的，在运输中造成的任何细微损伤在今后都有可能成为核电站运营的隐患，这就意味着一些传统的运输环节对于该项目设备可能是不适合，需要对此加以改进。

(5) 参与方多。项目涉及设备供应商、加拿大原子能公司、中远集团海上陆上各单位，还外协了许多内陆运输分包商。

由此可见，该项目是一个极其复杂的系统工程，需要对其进行整合的、全球化的供应链管理。供应链中的参与各方是不同经济利益的独立实体，相互存在着利益上的冲突。因此，有必要在供应链中成立领导中枢机构，通力协调各参与方，这样才能从整条供应链的角度，运用系统思想，对供应链的各项物流功能进行有效整合和协调管理，以达到降低物流总成本和提高顾客服务水平的目的，并随着供应链的整体优化，为参与各方带来经济效益和竞争的优势。

对于 X 项目，中远集团专门在上海中货成立 X 项目部，作为该项目供应链关系的中枢机构。项目部内分运输、商务、质保等各个部门，各司其职，分工管理。X 项目部协调各独立的经济实体，即分包商和协作单位，对供应链中的物质流、信息流、资金流进行统一的计划、组织、协调和控