

物流案例:环京物流的发展历程 PDF转换可能丢失图片或格式
，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/183/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E6_A1_88_E4_c31_183612.htm 环京物流，这个成立仅有一年半的物流企业，了解熟悉的人可能并不多，更多的人可能对它的母公司京粮集团（北京粮食集团）比较了解。但是，作为一个粮食物资企业改革发展成功的例子，环京物流却具有相当的代表性。在此将分两期对其成立与发展按照时间脉络来做一透析。

一、成立的背景透析 环京物流的母公司京粮集团曾经是一个当年亏损近1亿元的国有企业，但是在1999年成立集团公司后，2002年，京粮集团的销售收入就达到了17.8亿元，实现净利润1138万元,也就在此时，京粮集团创新发展的步伐更加紧迫，在综合考虑了行业的市场前景，权衡集团内部的资源优势，按照突出主业、兼顾主业相关度的原则，把物流业务（当时主要指仓储业务）作为两个要拓展的新产业的内容之一（另外一个为商业不动产），环京物流于2002年11月注册成立。环京物流成立的前身是京粮集团下属的仓储企业，由于宏观环境的变化也一度亏损严重，为解决这一问题，京粮集团于2000年提出了调整仓储布局，实现仓储产业化的目标要求，到2001年年底，集团所属7个仓储企业除东郊粮库外，其余6个均实现了扭亏为盈。但从整体上看，这种盈利能力非常脆弱。为了更好地实现集团的仓储业务产业化、企业化的目标，2002年下半年，京粮集团以自己所有的仓储企业为基础筹划成立了环京物流。

二、成立之初就物流的发展提出了一揽子方案（一）首先进行了充分的市场调研 需要特别注意的是，环京物流在成立的同时，京粮

集团就其成立与发展的可行性从企业发展物流的市场机会（opportunity）、企业自身优势(strength)、企业所存在问题（weakness）等三个方面展开了充分的市场调研，得出了如下结论：1．市场机会 中国对现代物流的需求也同步增长，从而给现代物流业的发展提供了广阔的发展空间与潜在市场。仅2000年第一季度，全国铁路货运量同比增长了8.7%，超过同期国民经济增长水平，物流公司的营业额及利润同比增长了3倍。同时，通过对当时的环境政策和文件（如北京市印发的《北京市商业物流发展规划（2002-2010年）》）分析，物流产业是北京市政府鼓励、支持发展的产业部门，会在政策上给予支持，政府的支持是集团发展现代物流的天然优势，要紧紧抓住这一优势。2．企业所拥有的优势：具有独特的资源优势与经营优势

资源方面的优势： 仓储设施规模大，优势突出。有具备从事物流业务功能的物流场所14个，占地面积210万平方米，大多位于四、五环之间，其中，地处黄金带四环沿线的场所四个：西郊粮库、东北郊粮库、西北郊粮库和东南郊粮库。这四个库占地面积56.2万平方米，可建综合物流设施40万平方米。

交通便利，运输优势明显。 铁路方面：集团所属仓储企业拥有铁路专用线14条，总长度近2万米，可容纳14列火车同时装卸，日装卸能力超过4.2万吨，各专用线可与全国铁路网连接。公路方面：14个场所由于分布在四五环之间及交通主干线附近，可与全国建立公路联系。

有一定的配套设施。 在14个场所内均有办公楼，并配备输送、运输、消防、计量、检验等设备，可为物流配送提供相关服务。

经营方面的优势： 京粮集团拥有总资产55.6亿元，净资产17.8亿元，下属全资及控股子公司18个，合资企业20多

家，规模大，实力强，集团确定了“京粮为健康的每一天”的经营理念 and “团结，务实，创新，高效”的企业精神，年销售额30多亿元，制定了以“古船”为核心的品牌战略，已经开展了以租赁为主的物流业。3. 企业自身所存在的不足 1

1) 环京物流公司在2002年的注册资金只有1000万元，且都为集团所属企业出资成立的，规模尚小，容易近亲繁殖。2) 现有设备落后，基本还是计划体制下按照粮油专业物流要求配备，经过长期运转，设备老化，配套设施欠缺，没有完备的生活、办公、商品展示等配套设施。3) 物流企业的信息化还是空白，不能满足现代物流业所必需的中心监控、调度指挥、配货送货等功能的需要，智能化、自动化仓库少，仓储运输系统的整合效能比较低。4) 人员素质亟待提高。第三方物流是高新技术支持下的管理策略，势必要求物流管理人员掌握计算机知识、网络知识、自动化技术，掌握物流优化管理的理论与方法。但是，集团人员难以达到上述要求。5) 在管理水平上，第三方物流不但对物流企业管理自身的能力有很高的要求，还要求企业在复杂情况下的管理和协调能力，而京粮的企业还停留在经验管理、粗放管理阶段，未能解决好管理思想、管理方法、管理技术的实际应用问题，同时由于技术、设备等条件的落后，致使管理水平难以上台阶。根据2002年底的充分的市场调研与分析研究，京粮集团提出了相应的对策与方案。(二)、根据调研提出发展现代物流的具体应对途径 1、招商引资，成立现代物流公司。抓住一切机会招商引资，吸引国内外工商企业与环京物流公司合作，重点是即将涉足我国物流业市场的国际知名大公司以及业绩突出的专业物流公司。既然是新企业，自然要采取新机制。

在环京物流成立之初，集团就要求企业必须按照现代企业制度的要求，在产权清晰的基础上，建立健全董事会、经理层和一套完整的法人治理结构。

2、按现代物流业要求改造设施。在设施改造中，以较简单的设备，较少的投资，实现预定的功能。机械设备等硬件设施根据企业的资金状况、人工费用、空间利用要求等特点在满足作业要求的前提下，多选用一般机械化、半机械化的设备，仓库机械化可以使用叉车或者与货架相配合的高位叉车。另外在物流基地内要建设完善的生活、办公、商品展示等辅助及配套设施。

3、开发软件系统，建立物流信息平台。物流基地要建立先进的指挥调度与监控系统，广泛应用计算机控制系统、数字识别系统、电子数据交换系统（EDI），以突出现代物流的系统化、规模化、网络化、快捷化。在存货环节，除在露天货场，铁路罩棚建立正规适用的货位外，在库房内要配备自动监控系统，在取货环节，应能根据客户的订单要求，由计算机拟定配货方案，在发货、配货环节，逐步发展识别装置阅读贴在货品上的条型码，把所判别货品的户主信息送入计算机，由计算机控制分送，然后装车发运。全面实现计算机管理。在物流中心，要建立一个局域网，这个网络通过远程网与外部连结，内部要实现对物资的入库、出库、储存、计划、统计、财务、仓容、设备车辆等主要环节的计算机管理，并实现综合查询、分析以及通讯管理功能。外部要实现电子商务，客户在互联网上提交订单查询供求、库存，并及时转入内部网络系统进行处理

4、引进人才，不断提高物流企业的运营和管理水平。在职位选择、报酬待遇等方面采取更为优惠的措施吸引人才，赋予重任。一是公开招聘；二是通过猎头公司直

接猎取；三是加强专业培训，建立健全培训制度，全面提高物流企业从业人员的素质；四是在引进人才的同时引进国内外大型物流企业的经营管理经验。

5、制定配套政策，为现代物流业的发展提供必要的外部环境 由于现代物流业投资巨大，回报周期长，投资收效缓慢，除物流企业自身努力外，还要争取各级政府及管理部门通过行政和法规等手段给予扶持。在2003年，刚起步的环京物流公司虽然已经全面开展业务，年货物吞吐量接近80万吨，代存货物价值27亿元，年收入可达2000多万元，品种已涉及粮油、食品、电器、建材、服装、百货等，但是提供的物流服务主要还是仓储业务，这在当时的环京物流来说，是明智的选择。但是，环京物流认识到在今天的物流业，必须做大做强才有出路，因而针对自身存在的问题，为了更大的发展，于2003年着手制定环京物流五年发展规划。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com