

物流管理案例华西村谋变：物流解码 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/260/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E7_AE_A1_E7_c31_260540.htm 在华西村沿江高速公路旁，远远就可以望见一幅巨大的“百亿华西物流商贸城规划图”。5年后，这里将拥有一座50万平方米的现代化物流商贸城。这是华西村新近打出的一面战旗进军现代物流业。几十年来，华西村一直都在扛着社会主义模范农村建设的大旗。华西村的领路人吴仁宝这样说：“时代在变化，华西村也得变化。将来，华西村还要做社会主义新农村的模范。”“调整经济结构，发展第三产业”，这是华西村谋求变化将上演的一部重头戏，而流通服务业也将扮演这部戏的一个主角。2005年4月，由华西村副书记吴凤英组建的“华西物流中心”，开业两月就盈利60多万元。华西村谋变的第一枪已经打响，她又将如何赢得最后的胜利？（一）“社会主义新农村建设的未来是工业化和不断升级的产业化农业，这是华西村、南街村等先进农村的经验。而在农业产业化、农村工业化的实现中，运输流通业是必不可少的‘助推器’。”华西物流中心主任李卞兴对记者说。“在华西村产业结构中，钢铁等重工业一直是主导，过去没有物流业这个概念。但在华西村的经济实践中，一直重视着运输流通行业。没有运输业、流通业，华西村每天几百吨的原料输入和成品输出都将无法实现。”2002年4月，华西村与纽埃澄华国际集团公司联合投资1000万美元，组建占地100多亩的诚信储运有限公司。该公司由华西村宝昌公司运营，首先承接江阴地区化工产品的储运业务及华西村部分产品的储运。目前，该公司正向综合物

流业发展。“正是像诚信储运这样的物流企业，把‘华西制造’的上游原料输入和下游产品输出的供应链链接成一体。”

华西村也许应该叫“钢铁村”，过去10年来，钢铁的收入一直占到华西村总收入的60%~70%。华西钢铁建材公司的一位负责人对记者说：目前华西村超过80%的销售收入是钢铁行业贡献的。“华西村在钢铁制造业的兴盛，得益于把握着从原材料采购到产成品输出的整个钢铁供应链。物流中心的建立将把这个链条打造得更加紧密。”李卞兴对记者说。

在过去几年，钢铁行业产能过剩，钢铁产品价格下跌时，老支书吴仁宝提出要做到原材料和产品的快进快出，实现零库存，减少风险。老支书最先大胆支持现代供应链管理的理念。”

为缓解钢铁制造上游的原材料供应风险，2002年，华西村在河北省唐山市滦南县建立了年产铁110万吨，炼钢120万吨的华西“北钢”。华西村当时看中的是滦南水路、公路运输都十分便捷，京、津、唐高速可直达，海运港口离钢铁厂仅15公里。此外，华西村还在日本、伊朗、俄罗斯等国建立了原材料采购基地，与国内外大型船公司合作海运。目前，华西村打造出从铁矿石进口，到炼铁炼钢再到轧钢等完整的钢铁生产链。因为拥有完整钢铁产品供应链的“长袖”，华西村经济自然“善舞”。

（二）“2005年，华西村实现销售收入307亿元。”华西物流中心的李卞兴主任对记者说，“2006年，华西村的销售收入目标是350亿元。要完成这个目标，离不开畅通快捷的流通渠道的支持。”

华西物流中心也是应此而生。目前，该中心主营业务集中在钢铁物流，包括铁矿石等原料的采购运输以及产成品的运出。此外，华西物流中心主要负责华西集团各类物流服务。李卞兴对记者说，

华西集团目前主营业务包括铁矿石等原料输入，以及钢铁成品的输出等运输业务。以前虽然集团各子公司销售公司利用自有车辆自营物流，但第一效率不高，第二各子公司自营物流造成资源浪费。所以，大件物流业务基本上外包出去。华西村每天的各种物流费用上百万元，这样一个大蛋糕为什么要拱手让给外面的物流企业？华西物流中心另一负责人朱京良说：“把整个华西集团的企业物流都由华西物流中心来统一运营，第一，可以完善集团各生产企业的供应链；第二，大大降低物流费用；第三，进军物流业可以为我们创汇。”

一位业内人士指出，作为一个独特的家族式工业企业，华西集团既具集体所有制企业的体制，享受政策扶植和资金输血；同时还按照民营企业的家族式经营，家族意志对企业决策起至关重要的作用。它是传统社会主义经济里的“两栖动物”，在传统的市场经济中很吃香。这个“两栖动物”相对拥有不可比拟的灵活性、优越性。一旦面对成熟的市场经济，市场决定命运，她的风险很大。而作为这种“两栖动物”，是否还能有新的突破？目前，吴仁宝的5个子女都在华西村担任着重要职务，除四儿子吴协恩任书记外，三个儿女还兼任副书记职务。分别担任华西村集团各企业的总经理等职，成为一种独特的“红顶商人”。新组建的华西物流中心的运作也将渗透着独特“红顶商人”的运作？也许华西物流中心更大的“肥水”之战，不是跟物流外包企业的战斗，而是和自己的战斗或者说独特家族式经营和现代企业制度间的一种博弈。对此问题，李卞兴没有给予记者回答。记者试图跟华西村副书记兼华西物流中心总经理吴凤英交流，也终因对方繁忙而搁置。（三）对于集体所有制企业来说，普遍的服务都

是企业内部物流，这种做法往往会使企业的物流环节因缺乏市场竞争的刺激，而逐渐丧失生机和活力，最后演变成企业的“盲肠”。华西村的做法比较来说，显得更加成熟，李卞兴告诉记者：华西物流中心目前拥有一定数量的车队，基本上是把集团的原有车队化零为整，这样优化了集团的运输装备。而集团的物流业务都打包给物流中心统一运营。和南街村集团汽运公司相比不同的是，华西物流中心的业务按照市场运作独立核算。 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