

德国运输企业转型启示录 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/36/2021\\_2022\\_\\_E5\\_BE\\_B7\\_E5\\_9B\\_BD\\_E8\\_BF\\_90\\_E8\\_c31\\_36749.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/36/2021_2022__E5_BE_B7_E5_9B_BD_E8_BF_90_E8_c31_36749.htm) 德国是一个物流业发达的国家，表现在：1、大量制造企业和商业企业将运输服务、装卸搬运、仓储业务、包装及流通加工交给第三方物流公司，形成了发达的物流产业；2、第三方物流公司，包括几千人的大型跨国物流集团，仅极少数拥有自己的车队，绝大多数将运输业务转交给了专业运输车队。关于第一点国内已有许多文章探讨其效果、成因，而本文则是想通过原东德一个国营运输公司的案例，说明运输公司如何适应物流需求，发展壮大自身。

一、NEVAG公司发展历程 NEVAG公司前身为梅克伦堡州运输交通公司(原译名)，相当于我国的省级运输公司，成立于1950年，原为东德梅克伦堡州的国营运输企业，州内各个地区栌械库斗止荆饕邮轮菽诳突跟耸冽笔被褂涤信哟蟪暮笄诮糠苕佑锥啊 程玫揭皆旱雀飡罨购蜕枋?nbsp. 1990年随着东西德统一，原东德国营企业受到极大冲击。首先，梅克伦堡州运输交通公司的客运业务被国家完全抽出，成立了国营梅克伦堡州公共交通公司；继而，公司主动将后勤剥离社会化，只留下货运部份改制为股份有限公司，改名为NEVAG，下辖的地区运输公司改为分公司，与母公司内部独立核算。1993年实行私有化，公司的大部份股份被史蒂勒斯(Stinnes)家族现款收购，史蒂勒斯先生担任董事会主席。公司由单纯的州货物运输公司，逐步发展为集运输、仓储、配送功能于一体的中型物流企业。

二、NEVAG公司现状 注册资本：1300万欧元 年利润：300万欧元 职工人数：440 车辆数

：220 公司总部：梅克伦堡 - 前波莫瑞州新勃兰登堡市(Neubrandenburg in Mecklenburg-Vorpommern) 主营业务：1、冷藏冷冻货物限时运输；欧洲境内：48小时门到门 德国境内：24小时门到门 2、冷藏冷冻货物仓储与配送服务；24小时装载、卸货、发运 3、原料牛奶收集；4、多式联运及报关。

三、经验与启示：1、抓住机遇，改制成功。1990年时，东德地区刚刚实行市场经济，NEVAG并没有急于私有化，将原国有资本如车辆、地盘瓜分、出卖，然后坐吃老本，而是通过股份制，明确了产权、使用权和管理权，反而强化了公司从州级到地区级的主干组织和业务网络。正因为如此，1993年才被史蒂勒斯(Stinnes)家族所看中，出资收购。反观其它5个原东德州(原东德共有6个州)的运输公司，无一存活。

2、集中力量设备更新，走专业化道路。1993年，通过私有化筹到资金后，及时更新车辆，将原有普通货车淘汰，大力发展大型专业化运输车队，如冷藏集装箱车、原料牛奶罐装冷藏车、深度冷冻集装箱车，这些车有很强的温度控制功能，冷藏车货箱温度保持在摄氏4度以下，冷冻车摄氏-18度。由于车辆价值昂贵，每台车价值高于10万欧元，一般个人或小型运输公司难以购置，避免了现在在普通货物运输市场激烈竞争，保证了持续获得较高利润。

3、看准物流客户需求，伴随客户一起成长。1990年后，随着原西德地区的大型零售商向东扩张，NEVAG公司利用自己的设备和网络优势，承接了多家超市连锁商店，如阿尔迪(ALDI)、爱威(REWE)的奶制品配送服务，随着这些超市在东德地区的发展，NEVAG公司也垄断了原东德6州的原料奶和奶制品运输市场，业务范围发展到全欧洲，而阿尔迪也成为欧洲最大的连锁超市，其

公司老板阿尔迪兄弟近年牢牢占据德国财富排名第一。4、资产管理与体制改革同步进行，资本滚动做大。1990年改制和1993年私有化后，资产管理非但没有放松，反而由于产权、使用权、管理权的责任分明和长期固定，设备得到了很好的保养和维修，现有车辆的70%是93、94年购置的，运行性能良好。另外，在通过运输获得收益后，及时再投资修建冷藏仓库和冷冻仓库，发展仓储、配送、报关等一系列增值服务，完成了由一个州的运输公司向一个面向欧洲的现代化物流公司的质的飞跃。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](http://www.100test.com)