

“ 中小物流企业 ” 路在何方 PDF转换可能丢失图片或格式，
建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/37/2021_2022__E2_80_9C_E4_B8_AD_E5_B0_8F_E7_c31_37426.htm

我国物流业开始兑现了当初中国加入WTO的承诺，全面向外资企业开放。这在中国本土的小型物流企业中引起了一定的恐慌。较为普遍的看法是，中国本土小型物流企业将面临更严峻的挑战。对于小型物流企业而言，正是“前有国有大中型物流企业有待追赶，后有知名跨国物流巨头难以比拼”。在这种被夹击的关键时刻，小型物流企业必须要克服规模太小、服务单一化的弱点，通过整合、合并壮大实力，争取大客户订单，才能在未来与国际巨头竞争。

一、两难考验 从1999年至今，是我国物流业快速发展的时期。在这个发展过程中，我国物流业出现了一批服务能力比较强、服务质量比较高，效益比较好的物流企业。但是也应看到我国物流业发展中仍存在很多问题。综观我国的物流企业，虽说目前全国注册的物流公司多达70万家，但当中大部分是单纯的货运代理、运输或仓储经营者，规模不仅小而且服务比较单一，只有低于1%的企业是真正的综合物流企业。面对外资能够单独进军中国市场这一新形势，面对市场新变化、新挑战，很多小型物流企业害怕“蛋糕越分越小”，不清楚自己的发展之路在何方。实际上，本土小型物流企业有自身优势，即劳动力价格低廉、灵活性较强、熟悉本土市场环境、有相对固定的流通渠道等等。相对而言，“外来的和尚难念经”，外资公司存在着诸如不熟悉市场环境、运作模式、文化背景、资源渠道等弊端。所以近两年内，外资物流企业“单枪匹马”进军中国物流市场的数

目不会显著增加。一批从未涉足过中国市场的外资公司，应该会更倾向于同本土企业合作，共同开拓市场的形式进入中国物流市场探路。然而，小型物流公司对于这种中外合资联手开发的办法，就如同国有大型物流企业进行合作的办法，存在着不少顾虑。他们担心自身的蛋糕本来就不大，一旦与大型物流企业或者外企物流巨头进行合作，大企业利用小型物流企业优势的同时，伺机而动，把货主都拉到自己一边，甚至可能将小型物流企业吃掉。在这种情况下，小型物流企业别提更大的发展，就连保护市场份额也无从谈起了。但是在新环境下，小型物流企业如果画地为牢，不抓住市场机会，求变化、思进取，那么自身资源不足、业务单纯的小型物流企业将很可能在激烈的市场角逐中被淘汰出局。到那时，手中仅有的一块小蛋糕，也将被强手吞噬。

二、发展出路

中国本土如此之多的物流企业，本身对于物流资源就是一个分散，再加上物流企业之间不公平的竞争，以致物流资源对于企业个体无法得到最有效利用，对于整个物流产业也不能达到最佳配置。因此，很多单一的小型物流企业将在未来有很多机会在同行业间进行横向整合，理想状况下，合作的结果将把蛋糕做大，使 $1 + 1$ 大于甚至远远大于 2 ，因此很多企业更愿意选择理智现实的合作经营模式。何谓理智现实的合作经营模式？如何才能做到理智而又现实呢？首先，要明确横向合作经营的前提是资源共享。可共享的资源包括：市场共享、技术共享、业务能力。例如，可以将自身不擅长的包装业务交给对方来做，而承担对方不擅长的运输业务，使资源共享，降低成本，增加利润，达到整合。又如，可以建立强有力的物流营销网络，能够减少物流运载工具的空放率、提高

仓库堆场的利用率，降低物流成本。其次，要明确横向合作经营并不一定要求“门当户对”，但一定要有核心优势。合作经营虽然不十分强调“门当户对”或者“强强”联合，但强调合作的双方必须具备自身的核心优势，以实现优势互补的目的。如果没有认真审视自身是否具有核心优势、是否具备合作经营条件情况下，小型物流企业急于加盟合作经营，那么，这种盲目和勉强将很有可能导致小型物流企业在合作经营过程中被其他企业兼并。甚至某些企业即使在合作中的确具备某项核心优势，但建立合作关系后，由于核心技术或市场知识外泄，最终成为其他物流企业兼并或收购的对象。那么这种情况下，对于小型物流企业本身而言，建立合作关系就是不现实的。第三，要明确合作确实能增强双方的核心竞争力。小型物流企业同对方一旦形成了合作经营模式之后，不仅要考虑能否进一步扩大规模效益，扩大市场，还应该多多考虑自身能否在此联盟中取得更好的发展。建立合作的结果如果仅仅是加强了联盟的竞争力，而自身企业的核心竞争力未能得到提高，甚至有所影响，比之前有所下降，那么，对于小型物流企业本身而言，建立合作关系就是不理智的。

三、发展关键 一方面担心害怕变化，一方面又不得不变，在这种两难的抉择下，小型物流企业不如看准机会，找合作伙伴，整合资源，放手一搏。小型物流企业调整心态的同时，要明确横向合作的前提是要整合资源，优势互补，达到双赢，增强核心竞争力；而不是贡献资源，自我牺牲，制约自身发展。选择合作伙伴之初，要考虑的是自身进行合作的出发点是要满足何种需要，合作要达到何种效果，再来考虑选择何种类型、何种规模的企业进行优势互补。如果这种合作

是长期的，那么就成为合资企业；如果这种合作是短期的，那么就成为战略联盟，但是目的都是一样的，就是各取所需，各得其利。要抓住市场机会，首先要认准时机。目前，中国很多内陆城市的物流商机十分广阔，外资公司要完全渗透整个中国市场，尚需要一段漫长时间。小型物流企业完全可以利用这一段“空档”期好好武装自己，尽快吸收外资合作伙伴的优势长处，争取在市场转变期中获得发展的先机。

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