

宝供能否找到新奶酪 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/452/2021\\_2022\\_\\_E5\\_AE\\_9D\\_E4\\_BE\\_9B\\_E8\\_83\\_BD\\_E5\\_c31\\_452426.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/452/2021_2022__E5_AE_9D_E4_BE_9B_E8_83_BD_E5_c31_452426.htm) 赵恩民是河北一家小型货运公司的老板，多年来一直为联合利华公司在北京至河北之间提供运输服务。由于公司规模小、资质浅，他手上联合利华的业务大多是一些大型物流公司转包过来的，眼下他的上游是全球知名物流公司DHL。跟DHL接上头是去年12月底，联合利华突然将北方地区物流服务商分别换成了来自澳大利亚的林孚克斯物流公司和DHL，前者主要负责北京仓库的管理，后者则负责北方区运输业务。在此之前，无论是仓储还是运输，都是由国内物流企业宝供物流企业集团有限公司全权负责。但赵恩民并不特别清楚，做得好好的宝供为何突然被两家外资公司取代。物流老手遭遇挫折 当年因为与外资客户宝洁公司签下了合同物流业务，宝供从一堆在公路货运站趴活儿的运输企业当中脱颖而出，并建立起全国的干线运输网络。随后的一段时间里，因为其相对运行良好的信息系统和全国网络，宝供将联合利华、安利等一批大单纳入囊中，这些业务在随后几年都被认为是国内物流企业能拿到的最肥的单子。虽然通过自身商业模式的不断创新跟联合利华等大的企业建立了合作关系，但彼此的粘度并不强，“他们总是优先考虑可以提供更低价格的供应商。”宝供公司董事长刘武这样说。而宝供大批高管相继跳槽至新公司，也使得其的先进模式被迅速复制出去，最初在国内市场的竞争对手基本都是旧手下，竞争优势被削弱的宝供很快陷入价格战的泥沼。刘武认为宝供下一步的关键在于继续强化自己的基地

网络和服务能力被“抢单”在宝供倒也不是什么大不了的事，但这一次林孚克斯和DHL从宝供手里抢走联合利华北方区的运输业务后，刘武却表现出了深深的隐忧。这次抢单事件缘自于近几年联合利华的渠道策略调整，联合利华由原本的向大区经销商供货模式转为建立直供和经销商供货的现代渠道模式，要求大物流供应商具有小批量、多批次的供应链管理能力和反应速度。去年借北京分销中心到期之机，联合利华想要把在北方区的食品和日用品的物流操作合二为一，这对物流服务商在信息系统的支持、反应速度、质量保证等方面就有了更高的要求。最后招标的结果是一次性将北方区的物流量从宝供转手出去。另一大客户安利，在去年直销立法后也开始改变自己的渠道模式，在全国建立了15个物流中心，将核心物流资源都自己管理。目前，原本存在宝供仓库里的货，已大部分转至安利在广州新建的现代物流中心。有外资公司的物流经理认为，随着对中国市场的日渐熟悉，外资公司习惯于自己建立物流的核心竞争力，将仓储、运输等操作性业务局部外包。这对专注于第三方物流的宝供来说并不是个好消息。去年是WTO承诺的物流业开放时间，外资投资物流企业从此可以超过50%的股份比例，这让一大帮在中国潜行多年的物流巨头浮出水面。林孚克斯就是在去年初进入中国，这家在澳大利亚占了1/3市场的物流企业目前在中国区的营业额未过千万元，与宝供物流去年10亿元的营收相比，它看上去是个名副其实的小公司。去年年底，林孚克斯在联合利华北京地区的招标会上取代了与之有7年合作关系的宝供公司。林孚克斯的业务发展经理于泉认为亚太区总部在争取这个订单过程中起了决定性作用。在亚太地区它们跟联合利华已

有10年的战略合作伙伴关系，联合利华在泰国、越南、印尼、印度等国家的物流业务都由林孚克斯负责。林孚克斯亚太区高管可以很方便拿到客户的核心信息和数据，作为其设计运输和仓库管理模式的基础，最终以更为切合需求的方案击败了其他几家竞争对手。“这不是软件可以解决的，而是管理模式设计的先进程度。”于泉说。在她看来，之前的宝供、熙可等物流供应商，在管理流程上没有理顺，运行效率低、数据准确度低，这是联合利华为什么愿意花更高的价格请林孚克斯的原因。“一直以来本土物流公司都只是被动的根据联合利华的需求提供服务，而不是主动去为客户设计更适合的操作模式。这方面林孚克斯也占了很大的优势。”但是刚从宝供接手联合利华北京仓库的头两个月，林孚克斯遇到了很多麻烦：对货品、仓库的不熟悉、新上手员工不通业务、如何跟运输商的衔接等等一系列的问题。“仓库里的工人们找不到需要出库的货品，让我们在那里傻等了三天。”赵恩民说。有好几次，他看到林孚克斯的几个外籍经理亲自上阵，在一线充当搬运工。虽然刚一接手林孚克斯有些手忙脚乱，但是凭借这全球化的资源优势，它在中国市场上打开了一个缺口，为其进一步的发展奠定了基础。与进入中国市场的外资公司一样，林孚克斯以收购本土企业来构建国内物流实力。在去年底完成了对新疆一家物流公司的收购，并正努力寻找其它可收购的对象。“外资企业想要建立分布到全国市县的分公司网络体系，即使采取收购方式，也需要五年的时间。”国内一家物流企业的老总这样说。但是目前来看，这种说法过于乐观。来自北美的势能达物流目前在国内正在进行并购，该公司的高级经理称，只要并购完成，在国外的

大客户比如沃尔玛、宝洁、卡夫、吉百利在中国的单子都会拿过来。因为跟这些客户已合作多年，很多都签了全球合同，当中国的网络搭起来后，把中国业务纳入全球网络比较有规模优势。这样的全球化方案提供能力是国内第三方物流公司没法比拟的。这些跨国公司的学习能力也很强，它们可以通过联盟、并购等手段迅速弥补其本地化服务能力不足的短板。全面入世之后，中国市场的进入门槛逐步降低，在一个日趋扁平化的市场上，跨国公司的全球化资源优势迫使宝供这样的中国本土企业重塑新的竞争力。

### 物流基地 汽车物流

2006年刘武收购了年营收4亿元的北京福田物流公司，宝供的年营业额因为这次收购跃升至10亿元。福田所专注的汽车物流领域，比宝供的传统业务有更高的利润率，这是刘武找到的一块新奶酪。刘武经常会回想起10多年前刚进入这一行当时的美好时光，“那时候从北京到上海吨/公里收0.63元，还不包括过路过桥费，但现在吨/公里的价格只有0.22元，这里不仅有过路过桥费，还有保险费，而比起10年前，人员的工资、汽油费都有了数倍的增长。”成本越来越高，价格越来越低，客户的要求却越来越多。“最开始从广州到北京最长15天，现在最多也就3天；以前有百分之几的货损率，如今稍有划痕就要赔偿；现在每辆车上都配有GPS，客户需要随时了解货品在路上的状况，这些成本也算在了0.22元里面。”

实际上，宝供这类企业的竞争力，很大程度上来自于时间差，来自于跨国公司进入中国时对本地市场的陌生。随着国内市场的逐渐开放，这种竞争能力正在慢慢失效。由于熟悉本土市场，整合社会资源的做法是不少物流企业起家的根本。但这也使得大多数物流企业缺乏核心的业务定位。没有明确

定位的主体一起竞争，唯一的武器只能是价格。那时刘武为了体现和提升自己的整合能力，从1998开始着力打造宝供基于现代物流理念的信息系统，但这一做法很快被同行效仿，并没有将宝供从价格战的汪洋大海中解救出来。轻资产运作需要相对成熟的产业环境，目前中国物流市场还没有形成很好的专业分工，因此自行构建经营性资产，似乎成为物流企业做大做强的唯一选择。2002年6月29日，宝供第一个占地500亩，投资近1.8亿元的大型物流基地在苏州吴中区建成，宝供告别了过去靠整合社会资源运作的轻资产型企业发展路线。刘武最初也没想买地建仓库，只是越来越多的客户对租来的“农民仓”意见越来越大，所以听说宝供要自建现代化的立体仓库时，多家客户把仓位预定一空，等基地一落成，飞利浦就占用了2.5万平米的大库，做为其华东地区的中心库。2003年，宝供位于广州黄埔的物流基地建成。这个基地在同行中最早引进了仓库管理系统、全面订单管理系统、运输调度管理系统和自动扫描系统，9万平米的库区分为3个大型物流功能作业库，按照国际标准高13米设计、轻钢结构。每个库内设有几十个立体货架，满满当当摆放着联合利华、安利、LG、壳牌等10多个客户的货品。10多台高架叉车和窄道叉车忙碌运作。有这样一个现代化物流平台，刘武开始向一些跨国公司提供VMI（供应商管理库存）的服务，宝洁黄埔工厂的原材料就全部放在宝供广州基地的仓库中。苏州、广州两大基地的成功激起了刘武全国建基地的勃勃雄心。按照规划，2010年之前，他至少要在全国建15个大型物流基地。到目前为止，已经有6家基地全部投入使用。外资看重的无非是国内企业业已成形的网络和资源优势。刘武坚持认为，如

果继续加强宝供在网络和客户服务能力方面的优势，就足以使宝供成长为一个可以与外资物流抗衡的大公司。他更坚定了自己的基地战略和全国配送网络的搭建，根据他的设想，宝供不仅要在全国建基地，还要在原有全国6大分公司、46个办事处基础上加强区域配送网络的建设，到时候基地之间就可以开通双向班车，还可以利用自己的网络帮客户做深度分销物流，这样客户也不必在所进入的城市自行建配送网络，实现彼此的“双赢”。然而，宝供遇到了融资难题。在去年下半年收购福田物流公司之前，宝供每年的收入仅5亿多元，每个基地的投入动辄都是上亿元，再加上宝供的客户大多集中在快消品领域，这个行业的物流运作特点是大进大出，资金占用量很大，尽管宝供延长了对供应商的账期，其自有资金支撑其快速扩张仍显吃力。宝供这些年对基地的投入，大多是来自于一些基金和风险投资的支持，不过由于他一直坚持掌握控股权，从市场上得到的资金有限，去年一度出现资金链紧张。据上海的一家供应商透露，宝供去年拖欠了大半年的运费，后来将设施最好的黄埔基地卖给了英国的物流地产商普洛斯公司，再返租50年进行经营，这才缓解了资金压力。或许正是基于长期以来的资金压力，林孚克斯和DHL的介入触痛了刘武的神经。林孚克斯虽然不能做好抢走的“单子”，但可以通过收购中国的公司为其执行。如果林孚克斯在中国市场上具备了与宝供差不多的运作能力和成本优势，很难保证联合利华不会将大部分的物流业务交给宝供做。

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)