

物流案例分析：中集神话纵向还是横向？PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/468/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E6_A1_88_E4_c67_468978.htm

对纵向问题的把握保证了中集的成功，但是决定中集未来的却是横向的问题。对于集装箱制造行业的企业来说，最头疼的两块成本就是钢材和木地板，而这两块合起来占据70%成本的东西，却往往不在自己的掌控之中。像中集这样已经做到世界第一的企业完全有能力去通过纵向整合来掌控这两块成本阵地，但有意思的是，中集对这两块同样重要的阵地有着完全不同的做法。

“处于同一风险周期内的纵向整合，的确一荣俱荣，但是也往往会对风险有放大作用。”中集集团副总裁吴发沛这样说道，“所以，除非像木地板那样，已经糟糕到需要中集迫不得已非得介入的地步，中集对于同一产业链上的问题并不太愿意直接介入。”实际上，中集现在对于横向的跨行业的合作（比如与GE等企业的合作）和处在不同风险周期的相关多元化（比如半挂车和登机桥等）要更感兴趣。木地板的破釜沉舟 占集装箱成本15%的木地板，是仅次于钢板的第二大原材料。每年，中集集装箱业务要采购50万~60万立方米的海量成品木地板。长期以来，集装箱木地板取材于热带雨林的“克隆木”树种，但这种专用于集装箱业的森林资源经20年的开采后已经趋于枯竭。5年前，中集主要采购印尼、柬埔寨等国出产的木地板，但供应国家的政局一直不稳，对热带雨林的开采受到了世界环保组织和世界银行的压力，而导致开采政策变化无常；另外，集装箱行业的主要地板工厂都被垄断在几大供应商手中，随着集装箱业务旺季淡季的转换，集

装箱地板的价格也跟着暴涨暴跌，市场混乱，投机行为肆虐。中集的决策层感到，木材供应的不稳定状态，已经威胁到集装箱主业的安全。因此，投资木业成了中集“保主业”的一种战略行为。在介入木业之初，中集计划直接在国外购买森林资源，并就地加工成地板进口国内。但中集在森林资源的投资却屡屡受挫。1998年，中集的子公司Gold Terrain Assets Limited取得苏里南共和国45万公顷的原始森林20年开采权，2003年，苏里南政府以其中7.5万公顷系位于自然保护区内为由予以收回，致使中集不得不在2004年年底对开采权计提减值准备223.2万美元。同样的事件发生在柬埔寨等国家，因为投资地政策环境的变化，中集承受了不小的损失。1999年中集开始调整策略，将单板加工成成品地板的后段工艺放到了新会，这才避免了木业的全军覆没。但在没有了供应地木材的支持后，新会工厂的生产就变成到处采购单板，然后生产地板成品的奇怪模式。因单板利润率低、且冲击自身的成品地板销售，大部分工厂都不愿意向中集出售这种半成品。但更大问题随之而来。2000年到2001年，成品木地板的价格从最高750美元/立方米跌到370美元/立方米的历史最低位，新会工厂花了大价钱买来的单板，生产出的成品地板却只值原料价格的一半，新会木地板工厂因此出现了巨额亏损。尽管蒙受了巨大的损失，但是中集还是决定继续将木业坚持下去。新会中集木地板公司副总经理刘金蕾说：“木地板厂尽管是一个自负盈亏的经济实体，不赚钱要承受董事会的巨大压力，但说实在的，地板厂的经济效益，相比集团主业务的效益还是微不足道的，‘为主业服务’的存在价值是不能被忘记的。”在经营最为艰难的时期，麦伯良对新会中集木地板

公司总经理张宝清等人说，“投资木地板应该5年一算账，就是要追求一个长期的综合效益。”2002年的时候，所有在中集从事木业的人都在想着能够破釜沉舟、背水一战，搞替代产品来寻找一条出路。在许多领域，使用成材时间较短的人工林木替换原有的不可再生树种变成了趋势，集装箱木地板也不例外。其实集装箱业者都明白，谁要是能够开发出可以和克隆木板竞争的环保型地板，就一定能在集装箱地板市场上大赚一笔。但是，实力雄厚的东南亚木业工厂，依赖于近在咫尺的资源优势，不会主动投入经费研究克隆木的替代品，而集装箱厂商对复合材料的尝试性研究，却找不到质量、性能和成本中的最佳平衡点。“树种替代”和“新产品”成了新会中集研发部门的主攻方向，在研究的最后阶段，目标锁定在澳洲桉树身上。澳洲桉树是全球三大人工林之一，资源丰富，且价格较便宜，在国内也有大量种植，适合将来本土化采购。但桉树用于集装箱木地板的生产，在生产效率和品质控制上都存在很大的难度，因此学界基本上否决了桉树替代克隆木的可能。但是中集并不死心。2001年下半年开始，经过工艺的反复调整，试验进入实质性阶段，因为桉木的生产工艺实在太难，连生产部经理都撤换了几轮，硬是把合格的桉木地板生产了出来。在接下来的半年中，新会中集的市场人员竭尽所能向“箱东”们推荐使用新型的地板，中集找来了BV、GL、ABS、CCS等世界各地的船级社对地板进行质量认证，还推荐给国际集装箱租箱协会进行试验。在一次为全球最大的租箱公司之一Triton公司所做试验中，桉木地板承受了7吨重的叉车来回碾压76次，而传统的克隆木只能承受27个来回。随后，短短半年时间就有大量海运公司接受这

种新产品。据《World Cargo news》报道，2002年11月中旬，1.5万TEU上已经应用了桉木地板，其中包括马士基、P&O等大集团的产品。2002年，正好赶上集装箱市场的急剧好转，手里拿着大笔集装箱订单的工厂首要任务是买地板，新会中集地板厂破天荒地安排24小时装柜发运，生产线开始加班加点彻夜不停。经中集事后计算，虽然新会木地板厂为了平抑木地板市场价格，本身减收了30万~40万美元，但按照市场放大效应（用20%的投入量可影响到100%市场的原理），却让中集集团十多个集装箱厂减少支出150~200万美元的木地板价格上涨费用。进入2003年，采用新型木地板已经大势所趋，有25%的中集产品使用上了新型地板，而且这种比例还在不断提高之中。2004年，中集出资1200万美元组建内蒙古呼伦贝尔中集木业有限公司，并承包经营了浙江嘉善中辉木业有限公司，以满足各地箱厂的需求。2004年，新会中集集装箱木地板公司实现销售收入4亿元，利润6192万元，同比增长了154.79%和468.79%，由于新会木地板团队的创新贡献，麦伯良把2004年技术创新金奖授予了新会团队。

钢铁的坐怀不乱 中集投资木业很好地缓解了木地板供应紧张局面，但2003年开始，另一块最主要的成本钢材价格，因为受需求和上游成本推动而大幅度上升。仅2005年2季度，宝钢的热轧钢板出厂价就增加了400元/吨，钢材已经占集装箱成本65%，钢材价格飙升，对中集盈利能力无疑又是一个严峻考验。为保障主业的安全，中集可以对钢材采取和木业一样的策略，但是中集没有那样做。去年，中集的用钢量为250万吨，达到一个中型钢厂的年产量，从理论上推断，中集完全有理由自己投资收购一个500万吨年产量的钢厂，保障其一

半的产品为中集所用，一半进入市场赚钱，但是中集依靠强化供应链管理来解决问题，而没有朝更加深度的纵向一体化方向发展。中集把钢结构的集装箱变成主流，为钢厂开拓了一个巨大的市场，中集同时也推动了钢板本地化生产。7年前，国内的钢铁厂并无能力生产集装箱用的钢板，中集通过和宝钢、武钢、鞍钢等大型钢铁集团的联合开发，集装箱钢板的生产技术趋向于成熟和普及。吴发沛说，中集的供应链管理得益于这种共同推进的过程，长期协作使得中集和各主要钢厂形成了非常稳定的“战略合作关系”。“在钢材供应紧张的时候，他们支持我们，当钢铁市场萧条的时候，我们支持他们，这就是‘战略合作’的真谛。”吴发沛说，“去年钢材极度紧缺时期，许多集装箱厂到处求购也买不到钢板，但是中集却没有因为钢板的短缺而停一天产，也没有被迫去市场上买高价钢材”。通过与供应商之间的互利关系，中集采取了灵活的采购策略，如在2003年，出于对整个集装箱市场将全面旺盛的预期，中集对钢材的供应作了提前准备，支付了约5000万元给主要钢铁供应商以充当钢材采购保证金，这种对供应商资金上的支持，不仅保障了来年的供应，也客观上平抑了未来钢材供应价格的波动，为中集创造更多的利润空间。热轧钢板和集装箱木地板价格的大幅提升，以及航运景气出现的集装箱缺货，导致2004年集装箱价格出现全行业性的上升，干货集装箱平均价格水平比上年同期上升40%以上，而中集把握了20年不遇的历史机会，使盈利率随销售规模同期大幅度增长，取得了历史性的突破。2004年，中集实现主营业务收入265.68亿元，比上年同期增长了92.52%；净利润23.89亿元，比上年同期增长了249.94%，利润上升的幅度

远大于销售增长幅度。当然，如果直接投资钢铁业，中集2004年的收获也许会更大，但是中集对此似乎并不后悔，它依旧考虑的是不景气时期“上下通吃”对风险的放大。周期性、竞争激烈，中国的钢铁业相比木业，需要投入多出百倍的资金，而且未必能够产生立竿见影的效果；另外，钢板的供应还没有窘迫到中集非得自己出手才能够解决问题的地步。“对上下游的渗透一定要谨慎，比如有人建议，在行业过剩期，中集是否可以投资集装箱租赁业务以经营自己的集装箱，充分利用闲置的产能？”吴发沛说这一建议被立即否决了，因为这样做无疑是和中集的所有客户竞争，得罪客户意味着会死得很快。集装箱业务的不景气往往会波及整个产业链，中集集团技术管理部副总经理刘春峰说，如果在纵向多元化方面发展往往会“过分集中”，就意味着“风险过大”。因此，中集更加倾向于横向的相关多元化现代化交通运输装备，如半挂车（Semi-trailer）业务属于集装箱相关行业，是中集由海洋运输业向公路运输业的拓展，两者在生产和技术上有着紧密的关联，但是并不属于同一个风险周期内。显然，作为有业绩压力的上市公司，中集已经看到了全球集装箱市场60亿美元的极限，开始考虑相关多元化的问题。中集的半挂车业务2002年正式开始，到2005年中集已兼并收购扬州通华专用车公司、济南考格尔特种汽车公司、华骏车辆公司、张家港市圣达因化工机械有限公司等，并自建了深圳中集专用车有限公司和美国Vanguard National Trailer公司。2005年，被中集寄予厚望的半挂车业务还处于产业布局阶段，尚未进入真正的收获期，但是尽管如此，半挂车成为新支撑的趋势已经非常明显。2004年年报显示，中集半挂车业务

实现销售收入29.12 亿元人民币，比上年同期增长325.11%。显然，中集是依靠对纵向问题的合理解决才走到今天的位置的，但是，中集现在需要考虑的却已经不仅仅是纵向的问题了。即便是在其主业之中，中集也在开始横向的跨行业的合作，比如集装箱安全技术。有业内人士甚至认为，中集必须要有意识地加强对与主业未来方向直接相关的横向合作甚至是整合的力度，这样才能在市场占有率已经达到如此之高的情况下保持业绩的持续增长，当然，这也就保证了自己对行业未来的掌控。 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