

物流案例：华运通涅 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/472/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E6_A1_88_E4_c67_472914.htm 华运通物流一度是物流领域知名度很高的品牌，曾经受到业界和物流媒体的普遍追捧。但是，随着公司股权变更，华运通创始人沈绍基回到华远集团公司，华运通在一夜之间就沉寂了下来。在百度一下“华运通”，网页上大多都是2002年以前的内容。华运通现在在做什么？它的新掌门人又是谁？带着这些问题，我们对华运通进行了追踪采访。通过知情人透露，“江玉生”这个名字跃入记者眼帘。这同样是一个业界既熟悉而又陌生的名字。“熟悉”，是因为这个名字曾经同宝供的发展紧密相联。江玉生，广州市人，1961年出生，1984年毕业于华东理工大学，曾在某医药研究所任副所长，担任过国家七五计划课题组长和大企业的副总经理。1995年加盟宝供，担任人事部经理；1997年在宝供面临新的转折时期时，担任市场发展部的经理、总监，在宝供八年磨砺后，成为业内公认的物流专家；2003年元月，向宝供物流总裁刘武递交辞呈。八朝元老江玉生当时已是宝供七巨头之一，担负着市场总监重任。他的离职成为当年宝供高管动荡的导火索。同月，接连有两位高管递交辞呈，七名高管去其三，被媒体称为“物流公司的‘人流’之变”。“陌生”，是因为离开宝供的江玉生和他主持的华运通一样，在“沉寂”中度过了三年：不接受记者采访，不参加业界的各种论坛、研讨会，不公开发表观点言论。但是，这种“沉寂”只是表层的。三年来，华运通在绝对的低调中下足了功夫修炼内功。为此，江玉生充满自信

地对记者说：“ 华运通之路现在比以往任何时候都要通畅。” 江玉生所言非虚。根据业内人士分析，相比过去的华运通，现在的华运通内敛了许多。客户群的数量虽然比以前减少了很多，但其手中却掌握了宝洁、飞利浦、联合利华等几家大客户，营业额连年翻番，年货运量超100万吨，已经成为长江三角洲、珠江三角洲地区紧随宝供物流、南方物流之后的又一个物流豪门。而宝洁、飞利浦、联合利华早年曾经都是宝供物流业务量最大、最忠诚的客户。特别是宝洁公司对宝供物流的意义不亚于结拜兄弟，熟知宝供发家史的人都知道，宝洁公司同宝供物流的亲密关系非同一般，曾一度使人误以为宝供是宝洁的物流子公司。而宝洁公司在宝供物流业务量的缩减，以及对华运通物流的青睐，见证了华运通在市场上的竞争力。华运通直逼宝供的做法并不是江玉生有意而为之，而是华运通的运作模式与宝供当年十分相似，这大概与江玉生在宝供八年的工作经历有关。同时，对于一个迅速扩张的第三方物流公司来说，宝供的经验也许是最值得借鉴的。如果说有什么不同的话，一方面在于江玉生对市场需求、物流公司的弱点更了解，并在此基础上建立了华运通管理体系；另一方面则在于江玉生是站在巨人的肩膀之上。这个巨人就是当年华运通品牌的创立者：沈绍基。沈绍基，现任华远物流实业公司总经理，中国仓储协会会长。曾在中央国家机关专业从事仓储运输管理工作15年，1998年底创办华运通物流有限公司。江玉生从来不否认沈绍基对华运通的贡献。江玉生说：“ 沈绍基对华运通最大的贡献在于其推动了传统储运业向现代物流业的转变。” 1999年，沈绍基植根于国内传统商业储运体系，以北京、上海、湖南、新疆等16个省区

商储企业为基点，建立起华运通经营网点，形成了覆盖全国的物流网络体系，完成了传统商储企业向现代物流发展的改造，使华运通在短期内成为国内物流企业的新贵。并被多家国际咨询公司或投资银行评价为“中国领先的第三方物流企业”，也是原国家经贸委确定的我国物流发展重点联系企业之一。充分发挥各个网点作用和华运通的枢纽功能这个立意很好，但在网络的具体运作过程中，由于各个基点各自为政，同华运通物流只是松散型的合作关系，缺乏有效配合，华运通的作用发挥得并不好。因为，第三方物流应该使整个网络“动”起来，而分散管理成本高、回报少，则是需要极力避免的。加之华运通对市场的整体把握估计不足，客户量较小，导致公司发展缓慢。2002年，华远集团等几家国资撤出股份，沈绍基回华远集团担任总经理。江玉生接手华运通后，虽然股权已发生了变化，但江玉生一直保留着华运通这个招牌。同时，他在不断地总结以往华运通的积弊，并逐渐形成自己的经营管理体系。江玉生接手华运通后，首先对华运通的客户进行了重新整合。和其他企业不同的是，江玉生在整合中淘汰了许多华运通原有的客户。对此，江玉生的解释是：“没有潜力的客户，只会造成成本增加和管理资源的浪费。”他运营的理念是经营有价值的客户，哪怕只有一个。为此江玉生在对一些战略性不明确的客户进行了整合之后，招兵买马，成立了一支精明强干的营销队伍，引进了一些比较大的客户，开拓出自己的市场。目前，与华运通合作的客户数量虽然不多，但都是很有价值的客户。比如，在华运通的客户群中，有三十多家是全球五百强企业。其次是整合华运通原有的网络。对此，江玉生也采取拿来主义的态度。他

指出：“网络是因业务而宜的，并不是越大越好。网络没有业务支持，每天都在花钱；有业务支持，网络就每天在赚钱。”为此，江玉生精选网络，在北京、上海等地建立了由全国近30个分公司或办事处组成的物流网络，覆盖全中国地级城市和沿海地区的县级城市。并将业务定位于实现全方位供应链服务上，精耕细作，使服务内容和服务的深度广度上都有了新的开拓。第三是建立华运通的IT系统。实施覆盖全国物流网络的先进信息网络，包括WMS、TMS和企业的ERP系统，与客户进行电子数据交换，使物流管理实现了实时的信息管理，实现了采购、运输、仓储管理、配送一体化的电子化管理。江玉生说，第三方物流最关键的就是对各种资源的整合，从整合中见效益。华运通虽然只有几十辆车，仓库面积也只有二十万平方米，但是江玉生并不想在这方面有多大发展，轻资产型对他来说既意味着成本优势，也利于社会资源的整合。对此，江玉生在谈到第三方物流的发展时说：“完成一个好的第三方物流公司，必须有一个主导思想，那就是：现代物流的根本宗旨是提高物流效率、降低物流成本、满足客户需求，让客户知道与你合作能够创造出新的价值，而不简单地局限于降低运输成本。” 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