

物流师案例分析：民生公司的物流战略物流师资格考试 PDF
转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/547/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E5_B8_88_E6_c31_547386.htm 摘要：回顾民生的发展

里程，从5个方面分析了发生公司的物流发展战略，即国际化战略、物流业务网点布局战略、多式联运战略、多运化客户战略和信息化战略，分析了孕育这些战略的经济社会背景和行业环境，介绍了实施这些战略的过程。

1、引言 20世纪90年代中后期以来，受惠于国家西部大开发的相关政策，重庆基础设施建设的投资力度逐年加大，几年建设，使重庆交通运输相对滞后的状况得到明显改善，经济社会呈现出快速发展之势。伴随着经济社会的快速发展，社会运输需求稳步增加。运输统计资料表明，在1996~2001的5年间，重庆社会旅客运输问题以年均4%~5%的速度增长，货物运输问题以年均3%~5%的更长增长。 与此形成鲜明对比的是，随着公路技术等级的提高和路网密度的增加，水路运输（长江干线及其主要支流）在综合运输体系中的比较优势有所下降，结果导致水路客运在综合运输体系中的分担率快速和大幅下降，水路货运在综合运输体系中的分担率出现一定幅度的波动，一度出现较大幅度的下降，近年有所回升，如表1表示。进一步调查分析表明，在1996~2001的5年间，水路运输全行业经营效益全面下滑，1999~2001连续3年出现全行业亏损，水路运输企业的生存发展因此面临严峻的挑战。

表1 1996~2001年重庆水路运输分担率

单位/年	统计指标	1996	1997	1998	1999	2000	2001
水路客运量	分担率%	9.04	8.38	5.80	5.06	3.89	3.42
	周转分担率%	25.31	21.33	14.19	12.63	11.49	9.23
水路货运量	分担率%						
	周转分担率%						

分担率% 7.5 6.8 6.0 5.2 5.0 6.2 水路货运周转量分担率% 35.83

35.13 30.24 29.42 29.84 34.72 在如此严峻的环境中，有一家公司却能够独树一帜，成为重庆大型内河航运企业中唯一持续保持盈利的企业，它就是民生实业（集团）有限公司（以下简称民生公司）。据统计，2001年，民生公司全年完成货运量96.7万吨，货运周转量21.75万TEU，总收入达11425.7万元，实现利润总额为365.4万元，1996-2001年民生公司完成的内河运量如表2所示。作为一个以江海航运为主业的航运公司，是什么使民生公司取得如此骄人的业绩，成为重庆市水运行业中的佼佼者呢？带着这样的疑问，作者于2002年6月至2003年2月先后三次对民生公司进行实地调查，并于2003年2月10日对民生公司常务总经理卢晓钟进行了长达3个多小时的专访。作者发现，民生公司骄人的业绩，凝结了几代民生人的心血和智慧，是民生公司长期实施以集装箱水陆-江海多式联运为核心的物流战略的必然结果。1996-2001年，民生公司完成的内河运量，包括货运量、货运周转量、集装箱运量及市场占有率统计如表1所示。

年份	货运量 (万吨)	货运周转量 (万吨公里)	集装箱运量 (TEU)	备注
1996	74.6	3.95	17.1	13.33 195 - 长江
1997	79.5	4.60	18.0	14.21 2694 - 长江
1998	65.3	4.13	14.5	14.57 6557 65.57 长江
1999	70.1	5.07	15.2	15.29 8924 54.23 长江
2000	88.8	6.38	19.3	18.25 16730 55.30 长江
2001	96.7	5.26	21.7	16.07 27500 65.48 长江
2002	-	-	-	51049 62.58 长江

2、民生公司的发展里程 民生公司由爱国实业家卢孚生于1925年11月创立。自创立至今，有近80年的历史。同时回顾过去民生公司的发展经历了两个不同的历史

时期。（1）第一时期：1925-1952年。这一时期，民生公司以“服务社会，便利人群、开发产业、富国强民”为宗旨，从航行嘉陵江上的一艘70吨的“民生”小客轮开始，经过5个阶段24年的快速发展，到1949年，民生公司已经拥有江、海船舶148艘；航线及业务已经遍及长江航线和中国沿海各港口，并在台湾、香港地区、东南亚各国及美国、加拿大等国家设立分支机构，同时拥有造船厂、发电厂和许多港口、码头、仓库、广泛投资于银行、保险、钢铁、机械、纺织、煤矿、水泥等60余项实业，成为当时中国最大和最有影响的民营企业集团，1952年，实行公私合营。（2）第二时期：1984年至今。1984年2月，卢作孚先生之子卢国纪和一部分民生老员工，为了富强国家、振兴中华，申请重建民生公司，1984年10月1日，民生公司在重庆港务局大楼正式重新成立。重建后的民生公司，秉承卢作孚先生倡导的以爱国主义为主旨的民生精神，继承和发扬老民生公司的优良传统和先进管理经验，经历5个阶段近20年的艰苦创业，公司船队规模不断扩大，业务领域不断拓展，业务网点不断增大。到目前为止，公司经拥有江海船舶100多艘，集装箱拖车和商品车专用运输车100多辆，在长江沿线建有3个大型商品车中转库，在中国沿海及长江沿线各主要城市和港口建立了30多家子公司和分支机构，发展成为中国最大的民营航运企业集团。2003年初，公司由民生实业有限公司更名为民生实业集团有限公司。

3、民生公司的物流战略 重建的民生公司以江海货物运输为主。到2003年，公司重建已经近20年。梳理近20年的发展里程，公司物流发展战略的脉络清晰可见（也许早期并不清晰，也没有一个完整的战略规划，但20世纪90年代中期以来无

疑是清晰的），大体上可分为国际化战略、物流网点战略、多式联运战略、供应链管理一体化战略和信息化战略等五个方面。

4、国际化战略 国际物流是物流领域的高端市场。物流实现涉及部门多、管制多、环节多、单证多，物流流程复杂，对企业的组织管理要求高。就投资而言，国际物流和运输属于高门槛、高投入、高风险、高回报投资领域。民生公司所以在重建之初就决定走国际化之路，实施国际化战略，主要源于民生公司领导层的经验、胆识和远见，以及对当时社会经济环境和发展趋势、物流和运输市场发展前景以及公司资源综合优势的分析和把握。如前所述，早在民生公司发展第一时期的后期，公司就已经开始了实施以业务拓展和融资能力为主的国际化战略。这为重建后的民生公司走国际化之路和实施国际化战略提供了人才保障。事实上，正是在民生公司创始人卢作孚先生之子卢国纪等一批原民生公司员工的不懈努力之下，民生公司才得以重建。也正是靠着这批后来成为公司中坚力量的老员工的不懈努力，公司领导层面对复杂多变的外部环境，从大件进出口商品特别是进出口工业生产设备运输开始，采取一系列积极措施，成功实施了新的国际化战略。

表3 民生公司的国际化战略	经济环境	公司优势	公司弱势	目标市场	战略目标	战略步骤	战略措施
重建初期：	(1) 计划经济 (2) 开放初期 (3) 规制多变 (4) 不定性强	重建初期：(1) 扶持对象 (2) 管理经验 (3) 海外资源 (4) 高知名度 (5) 高美誉度	重建初期：(1) 公司规模小 (2) 缺乏客户 (3) 无港口资源	(1) 市场特点：审批制高成长性 (2) 核心市场长江流域东部沿海	(1) 全国市场：一定占有率 (2) 核心市场：较高占有率 (3) 公司发展：知名		

和有实力的航运集团（1）开辟航线（2）完善功能（3）健全流程（4）提高能力 国际航线进出境贸易国际货代集装箱运输国际船代国际化客户出口基地 民生公司的国际化战略可以简单地描述为：面向长江流域和东部沿海，以提高企业的核心竞争力和市场占有率为目标，围绕着完善国际物流服务功能、健全国际物流流程和提高物流服务能力等核心工作，开辟国际航线从事国际运输，发展进出口贸易和建立企业出口生产基地，开发集装箱运输和国际货代船代，建立稳定和客户关系，经过近15年的艰苦努力，实施国际化战略取得了显著成效和辉煌业绩。

5、业务网点的网络化战略 现代物流是网络化物流。这里的网络化有三层含意，一是业务网点的网络化，二是客户分布的网络化，三是信息系统的网络化。网络化是高利用率、高效率和高稳定性的前提，因此成为企业物流系统建设的核心。作为一个以江海航运为主的航运公司，民生公司根据中国的生产力布局、经济发展水平、对外贸易和江海岸线分布特点以及江海航运一体化的需要，建立公司的业务网点。到目前为止，公司在全国建立了30多家子公司和分支机构，网点覆盖了我国沿海、长江沿线主要城市和港口，现已经形成沿江沿海的“T”形网络结构，有力地支持了公司的国际化物流战略，形成了江海一体、全程一体化物流服务网络体系。作为公司业务网络建设的一部分，公司海外网点也初具规模。在香港、新加坡设有总代理，即香港民生实业有限公司、新加坡民生船务代理有限公司；在日本设有船务代理，即山九株式会社和爱知株式会社；民生实业公司立足主业航运的同时，实行多元化经营，拓宽业务领域，也世界各地许多航运、贸易和经济企业建立了广泛的业务合

作关系，其商业网络遍及东南亚各国、欧洲、大洋洲和南北美洲。另外，对于公司的重点业务商品车的运输，公司专门在湖北武汉、湖南岳阳、江苏南京建立了3个大型汽车中转库，形成了以重庆为中心，辐射西南、西北地区，以武汉、岳阳、南京、上海为中心，辐射华南、华中、华东、华北和东北各地的整车物流网络，这为民生公司的长远发展奠定了基础，为公司全面拓展物流业务提供了保障。

6、多式联运战略

民生公司是长江上游最开展多式联运的航运企业，自20世纪80年代中后期开展全程运输以来，为拓展多式联运业务，公司采取了一系列措施，主要有：

- （1）开展江海联运。1989年，从重庆进口生产设备的运输开始，以江海联运为主开展全程运输，其中包括美国至重庆全程运输、欧洲至重庆全程运输等江海联运，以及海外、香港、广州、重庆的海铁联运。
- （2）开展货运代理。1990年，民生国际货运代理公司和民生国际货运代理公司上海分公司相继成立，这为公司开展全程代理、推动多式联运及全程物流奠定了组织和市场基础。
- （3）开展船舶代理。1993年，在公司货运代理公司成立3年后，民生国际船务代理有限公司成立。该公司的成立标志着民生公司代理业务在组织和市场方面进一步完善，使公司有条件开展更为广泛的多式联运运输和代理业务。
- （4）开展集装箱运输。集装箱运输是远距离、多环节便捷运输和全程物流的载体，是国际物流的基础，以至于当人们说到多式联运时无异于说集装箱运输。民生公司于1991年从包装箱运输开始探索集装箱运输，两年之后的1993年民生国际集装箱运输有限公司成立，正式开通重庆上海集装箱班轮运输，成为我国首家在长江上游开辟集装箱班轮运输的公司。这是民生

公司发展多式联运的一个里程碑。经过10余年的努力，如今，集装箱多式联运已经成为民生公司最重要和最具竞争力的业务。目前，公司拥有的江海集装箱运力超过2000TEU，集装箱运输收入占公司年运输总收入的60%以上。（5）开展公路运输。为了开展水陆联运，进一步拓展多式联运市场，实现一票到底的门到门全程运输，作为多式联运的终端运输，1994年，民生公司开始涉足公路货物运输。2001年，为满足客户需求，公司进一步扩大了公路货运运力。到目前为止，公司已经累计投资1000多万元，以国际集装箱运输、商品车运输和大件设备运输为主，购置各型货运车辆100余辆，全面支持公司多式联运业务的发展。经过10多年的努力，民生公司以江海集装箱多式联运和全程代理为主的多式联运业务得到了快速发展，现在已经建立了比较健全的多式联运组织机构，拥有比较配套和匹配的多式联运船队车队，形成了比较完善的多式联运作业流程和运输网络。可以预期，随着公司具有EDI功能的信息网络系统的建在，公司的多式联运将会迈上一个新的台阶。

7、多元化客户战略

良好的客户关系是企业生存和发展的基础，而良好的客户关系源自企业的客户战略。民生公司客户战略的核心是：根据客户当前和长远的市场影响力和客户需要，与客户建立有利于其长远发展的稳定的合作关系，实现双赢。

（1）客户特点和客户关系。

民生公司是一个以航运为主的物流服务供应商，主要业务包括：各种代理、油品运输、散货运输、滚装运输、集装箱运输和多式联运。作为一个航运企业，运输生产具有运能大的特点。大运能要求大客户。公司业务特点决定了公司主要客户大多为区域性生产、流通、贸易大户和国际贸易大户，在区

域经济和自行业中具有很大的影响力，物流需求大。这些客户不易获得，一旦获得，对公司的生存发展影响很大。一个大客户的流失足以给公司带来严重的经营危机。因此，公司客户管理的基本原则是：大客户实行个别管理，小客户实行分类管理。分类的主要依据是业务范围、业务量大小、业务稳定性、业务成长性等。（2）客户关系调整。公司与客户的关系必须根据变化了的情况做出调整，调整的目的是，满足客户新的需要，创造客户价值，提高对客户吸引力，稳定客户关系，争取新客户，提高市场占有率。民生公司基于下述检测对客户关系进行调整：1）行业管理规则和政策变化；2）公司的业务领域、服务能力、服务质量在改变；3）客户的实力、影响力、需求和要求的变化；4）物流技术、市场需求、市场竞争格局、企业相对位势的变化。（3）客户服务保障。民生公司领导层意识到，要想与客户尤其是大客户建立长期稳定的客户关系到，要想不断获得新的客户，就必须持续提高公司的物流服务能力，不断发送服务质量，增加客户价值。其中特别重要的是：物流功能、环节或全程时间、时间波动性、成本和便捷性。为此，近年来，公司在业务网点建设、滚装船队和集装箱船队建设、公路集装箱车队建设、船舶运行GPS监控系统建设、内容协作和信息传递方面做了大量投入。这些工作极大地提高了公司的物流服务能力，增强了客户的信心，发送了客户服务，为稳定老客户和争取新客户提供了坚实的保障。关于民生公司客户战略更详细的情况，见《TPL案例分析 民生公司的我元化客户战略》。

8、信息化战略 现代信息技术推动了物流的商物分离，改变了企业的组织结构和物流的组织形式，大幅度减少了物

流的不确定性，使物流大规模优化（定制物流、全程物流和供应链一体化管理）成为可能，提高了物流运行安全和效率，改善了企业的客户服务，因此，成为企业管理升级和提高核心竞争力的重要手段。民生公司领导层历来十分重视信息技术在物流作业、物流组织、运输工具运行监控、公司经营管理、财务管理和行政管理中的作用，积极建立和完善物流公司内部的信息系统，适时进行系统的升级换代。20世纪80年代后期以来，历经5个阶段，公司的信息化建设获得了长足的发展，详细情况如表4表示。

应用范围	备注
1 单机	工资
2 独立多机	财务、行政
3 分支机构局域网	财务、行政、经营
4 分支机构局域网互联、EDI功能	财务、行政、经营、实时监控
5 GPS跟踪监控系统	船舶和车辆运行跟踪监控、安全管理

特别需要指出的是：（1）公司信息化建设的第四阶，即分支机构局域网互联与EDI功能实现，目前正在实施过程中。该系统将在实现分支机构信息化的基础上，借助互联网技术，建立公司总部和各分公司及各分公司之间联系的信息网络平台。根据公司业务特点，民生公司现在已经正在开发适合自己公司管理的海运管理信息系统和长江航支管理信息系统。建成后，该网络管理信息系统是具有EDI功能的内部网络，能够实现分公司与总部之间的业务报表、报告的及时传递，相关部门和人员可以通过授权的方式查看公司运行的信息和报表，节约业务工作时间，提高效率，方便客户，使母公司更快更准确地了解分公司的信息。与前三个阶段不同，第四阶段的网络信息系统建设，投资巨大，影响深远，是作为公司的一种发展战略而实施的，是一种主动、全方位的信息化建设。（2）GPS跟踪监控系统

。船队和车队是公司最重要的硬件资源，但是船队和车队长期在外，母公司很难实时了解船队和车队的运行并加以控制。为了解决这个问题，2000年，公司投资1000多万元，建立了基于GPS技术的车船运行跟踪监控和调度管理系统。该系统能对车船进行全方位实时导航与定位，对车船运行情况进行实时监控和调度，把车船空驶和违规情况减少到最低限度，改善了船舶航行安全，实现了在公司总部，足不出户就可以对船队和车队进行动态的管理。

9、结论 民生公司物流战略的核心可以概括为：以国际化、大规模和一体化物流为目标，以长江流域和沿海经济带为核心市场，以集装箱多式联运为核心业务，从创造客户价值和满足客户个性化需要出发，运用现代信息技术，发送物流组织方式，合理配置资源，提高物流效率，共享成果，稳定和不断拓展市场，实现可持续发展。

欢迎进入：2009年物流师课程免费试听 更多信息请访问：百考试题物流师论坛 欢迎免费体验：百考试题物流师在线考试中心"#F8F8F8" 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