

中国航空物流企业的战略选择和业务模式分析物流师考试

PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/644/2021_2022__E4_B8_AD_E5_9B_BD_E8_88_AA_E7_c31_644726.htm id="nnny"

class="miami"> 把物流师站点加入收藏夹 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 上个世纪的航空公司一定想不到中国当前在航空物流方面的广阔前景。然而，这一产业却实实在在地发展起来了。在1980年,中国航空货邮总运输量仅为8.8万吨,而2003年已经达到219万吨；国际航线的货邮运输量也从1980年的1.4万吨增长到2003年的51.4万吨。民航总局预测,到2010年,航空货运量将增加到470万吨,平均年增幅为10%。波音公司《中国市场预测》报告指出,中国航空运输市场将以每年7.6%的速度增长,成为仅次于美国的世界第二大民用航空市场。如此光明的市场前景,自然会留给人无限的遐想空间。这当然是中国高速成长的经济所创造的又一个奇迹。尽管经历了911和SARS等种种冲击,中国的航空物流都以一往无前的态势迅猛发展。随着中国成为世界制造中心的趋势渐趋明显,已经有越来越多的鲜活产品(如水果、鲜花、海鲜等)、精密机械产品(如医疗器械)、电子产品(如计算机)、商务文件、通讯产品(如手机)需要通过飞机来进行运送。目前,在苏州、无锡,有80%的IT产品都通过飞机在48小时或者72小时之内被运到世界各地。在越来越讲求速度的趋势下,书籍、药品、软件、玩具等都将逐渐会成为航空物流的服务行业。这样的发展趋势当然能够给人以足够的信心,但也引来了为数众多的逐利者。重组后组建的四大航空集团都不约而同地加

大了货运业务的投入,组建专业的航空货运公司,将航空货运作作为新的经济增长点。随着跨国企业大批进入中国,它们的航空物流外包商也随之跟进,并积极拓展中国市场。与此同时,航空货运已成为国内资本投资的热点。除已有的中货航、国货航、扬子江快运外,民航总局近来又相继批准筹建翡翠国际货运航空有限公司和珠海捷晖货运有限公司。去年我国新批的一类货运代理公司更是多达306家,同比增长了128家。今天的中国航空物流市场,已经逐渐呈现出群雄逐鹿,硝烟四起的局面。谁才能够成为最后的胜者?在国外航空巨头的竞争压力之下,中国的航空企业应该如何寻找自身的发展机遇?航空物流企业SWOT分析

平心而论,相对于已有多年成熟运作经验的外国公司来说,国内的航空业仍然显得准备不足。和美利坚航空公司、汉莎航空公司、英国航空公司等国际航空公司,国内的航空公司无论是在货物运价、航油成本还是运力水平等方面,都处于相对劣势。但是,如果我们从更广阔的视野出发,航空物流企业仍然可以利用自己的相对优势,取得市场竞争中的有利地位。如果运用著名的战略分析工具SWOT分析法,我国航空物流业的现状大体可以用下表表示:

竞争优势(S) 市场机会(O) 庞大的航线和销售网络;较强的综合运输服务能力;良好的国内客户资源;政府部门的政策支持 我国国民经济持续、健康、稳定的增长使市场需求稳定增长;在电子商务日益普及的今天,航空物流市场的技术壁垒在下降;国内企业对航空物流的需求越来越强烈

竞争劣势(W) 潜在威胁(T) 缺少现代专业货运及工业加工型机场;管理手段和管理方法与世界发达国家相比还存在着很大差距;信息技术还比较落后,没有统一的航空物流信息平台;从业人员的业务素质水平普遍不是很

高；缺乏良好的发展航空物流的运营环境 外资企业已在国内展开全国性的业务布点；其他运输方式的替代性威胁；民间资本大量进入航空物流市场,容易造成暂时性的无序竞争。如上表所示,在中国市场上,国内的航空物流企业同时具备网络、客户和政府资源等方面的独特竞争优势,这一点是国外的航空公司所无法比拟的。航空物流业不同于其他的行业,它的充分发展需要相关的产业如公路运输业、快递业、机场等的积极支持。在这方面,国内的航空公司无疑具有相当的优势。根据SWOT分析结果,可以采取以下四种类型的战略：1、SO战略。即：加强市场开拓能力,利用优势实行多式联运。2、ST战略。即：利用优势创建核心竞争力,了解竞争对手市场.技术,发展规划等情况,以规避威胁。3、WO战略。即：稳定目前业务,加强企业管理机制改革,健全内部经营制度,加快设备更新与设施改造,建立物流配送中心,改善物流市场服务结构,调整物流网络分布结构,建立信息系统,提高物流服务质量,增加增值服务,创建核心竞争力。4、WT战略。即：稳定现有市场份额,健全企业经营机制,不断提高企业管理水平。航空物流业的成功要素分析 航空物流既不是传统意义上的航空货运企业,也不是一般人简单理解的传统航空货运服务的延伸,它是现代信息时代的新兴行业,其运营模式也不仅仅是“飞机+卡车”的简单加法,而是以信息技术为基础,以客户需求为中心,结合生产企业的供应链管理,配合生产厂商设计出以“一站式”、“门到门”服务为特征的一体化物流解决方案,为客户企业提供原料和产品的供应、生产、运输、仓储、销售等环节结合成有机整体的优质高效的个性化综合物流服务。从历史发展上看,物流业的发展大概经历了如下图三个阶段：从我国

航空物流业的发展现状来看,大部分企业仍然停留在运输合同和分销阶段。然而笔者认为,借助于信息技术的发展,我国航空企业要越过物流外包,直接走向供应链管理集团也是很有可能的。成功的关键在于抓住一些成功的关键要素。如果将航空物流业务细分为航空货运和航空快递两大类,根据著名物流管理专家宋杨先生的观点,航空物流业的成功关键要素有如下几种:

航空货运企业的关键成功要素

- 地面运输能力(二级城市的快运的货运网络,在其余城市代理的规模,以及能否提供城际货运);
- 客户关系(是否建立全国性的货代网络、有无对客户进行分级管理、是否能培养客户的忠诚度);
- 提供增值服务的能力(仓储、包装、装配等供应链管理的能力)

信息技术(货运管理能力、CRM系统、知识管理系统)

航线覆盖面(增加全货机、利用已有腹舱、利用其他国内外的航空公司的航线)

航空快递企业的关键成功要素

- 多种模式的运输能力(提供航线齐全的全货机和腹舱,公路运输的能力);
- 流程效率(全货机航线、分拣中心、全天候24小时运作);
- 品牌(品牌宣传、统一的服务模式、统一的价格策略);
- IT系统(统一规划的信息系统,具有标准化、可靠性、兼容性和可扩展性);
- 服务质量(完善的绩效考核及质量监控体系、质量管理认证);
- 地面运输网络(建立同城网络、建立若干城市的市内投递站)

能否抓住这些关键的成功要素,是国内航空企业能否取得市场竞争优势的关键所在。

航空物流企业业务模式分析

从以上关键成功要素分析,我国的航空物流企业可以采取以下业务发展模式:

模式一:货客兼顾模式

这种模式主要是指,航空公司通过与货代的结合扩展航线的覆盖面,扩大业务来源。同时由货代方面可以取得客户来源,扩大舱位需求. 货代也可借此业务模式取得运力

、舱位及服务方面的保证与控制。在这种模式下,主要开展的业务将是货代服务和航空货运门到门服务,主要收入来源为货代代理、地面运输、航空运费以及货物组装所带来的价格差。这种模式具有如下优点: § 与货主关系密切,了解物流需求; § 增强企业的地面服务能力; § 完善航线覆盖网络; § 享受货代所得利润、经济规模带来的利润、成本降低和整合货物的好处; § 对最终客户提供完善的一体化服务; § 增强揽货能力。在这种模式下,航空公司也可将业务扩展至货代领域,通过参股或直接投资的方式建立自己的货物运输代理企业。这种业务拓展一般情况下需要取得交通运输部门的许可。目前,中国南方航空公司所采取的正是这种模式。该公司以强大的网络优势为依托,积极备战,致力于建设“以货机航班为龙头,客机腹舱为支持,覆盖国内、辐射全世界的国内最大的货运网络”,通过不断地挖掘发挥“蓝天大三角”的网络优势,加强“空地一体化”建设,来推动其货运业务从传统货运业向现代物流业的转型。

模式二:专业化航空货运模式 这种模式是指通过专业化的全货机提供航空货运服务的业务发展模式。目前提供全货机空运运力的公司分为两类:1) 提供专机出租及机队管理服务; 2) 提供某特定航线及班次(固定或不固定)的全货机舱位。前者以飞机租赁费、机队管理维修费为主要收入来源,后者以舱位出租费、地面运输费为主要收入来源。这种业务模式的主要运作方式为扩大货机机队规模,增设航线,发展主干货运航线,基地机场地面处理能力等,成功的关键在于如何在机队机型规模、航班密度与投资成本,及初期吸纳客户的保证提出之间取得一个平衡点。这种模式的优点如下: § 以长期合约方式锁定客户低需求浮动及可做舱位机

队规划, 并可将合约到期日平均分开, 定需求 § 可在合约中将经营风险转移至客户 (例如燃油价格承担) § 长期所需销售成本比例相对少 § 进入壁垒较高 这种业务模式可以有效地提高航空物流的专业化水平, 因而受到国内很多人的一致推崇。我国当前由东航成立的中国货运航空公司, 国航成立的中国国际货运航空公司, 便是其中的代表。当时, 我国国内航空公司总共只有11架全货机, 这只相当于美国联邦快递公司货机总量的2%, 专业化水平还很低。

模式三：快递网络模式 这种模式是指：提供地空联运一体化, 高效率的国内快递服务, 提供多样化、具有不同时效性及相对价位的产品, 包括文件、小包裹及重货等。快递行业是当前的高利润行业, 可以为企业提供稳定的现金流。航空公司介入快递行业具有得天独厚的优势, 尤其在次日投递、定时投递、机场到门或门到门的服务、其它附加价值服务提供等方面, 更是具备独特的优势。这种模式的成功关键在于, 如何通过与邮政、快递公司等的协同运作, 通过地/空多式联运环节达到高效率。目前在国内, 联邦快递和民航快递等公司已经开始展开角逐。

模式四：物流解决方案 / 外包业务模式 这种模式是指：为企业提供物流解决方案或以外包合同的形式提供企业物流运作管理, 包括流程、设施、人员及信息系统, 涉及的物流模块可包括订单计划管理、运输需求管理、仓储配送管理及反向物流管理, 其主要的收入来源包括物流外包费用、物流管理咨询、设施租赁 / 使用费、人员提供费、系统使用费、系统安装费等。这种模式对于企业的信息化水平有较高要求, 对于一些管理能力、流程整合及信息系统能力都较强的公司, 可以有意识的朝这方面发展。然而, 对于目前我国的大多数航空公司来说, 尚不具备采用这一业务模式

的能力。然而,不管是否采用这一业务模式,航空物流企业都应该加快物流信息平台的建设,这是企业航空物流服务的基础性工作之一。 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