

物流师案例分析：嘉里的物流版图物流师考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/645/2021\\_2022\\_\\_E7\\_89\\_A9\\_E6\\_B5\\_81\\_E5\\_B8\\_88\\_E6\\_c31\\_645398.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/645/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E5_B8_88_E6_c31_645398.htm) id="tb42"

class="mar10"> 通过完成对大通国际的整合，马来西亚首富郭鹤年上百亿元的内地基础设施投资得以盘活，一个物流帝国的雏形初现。2004年12月31日，郭鹤年家族企业郭兄弟集团掌控的香港上市公司嘉里建设，通过旗下的物流企业嘉里物流联网有限公司，收购了国内最大物流公司大通国际运输有限公司50%的权益，并在今年1月13日将股份增持为70%，成交价为3.8亿元人民币，大通国际正式更名为嘉里大通物流有限公司。嘉里大通的诞生，对于盘活郭鹤年上百亿元人民币内地基础设施投资的战略意义不同一般。收购式进入1985年成立的大通国际是中国第一家合资国际货运代理企业，以空运货代业务起家，通过上世纪90年代中期与美资联邦快递和安邦快递的合作，国资背景的大通凭借国际快件业务迅速崛起，并在1998年涉足国内快件和物流业务。2004年，在中国国际货运代理协会的有关评选中，大通公司分别名列海运业务、空运业务、综合实力第10、第4和第8名，其未经审计的年销售额已达约30亿元人民币。2004年，由于大通的股东层意见产生分歧，实际控制方“上实控股”无奈退出，却留给了嘉里物流一个极好的进入契机。120个办事处遍布内地所有省份，并在11个策略性地点设有区域配送中心，大通国际具有嘉里物流眼热的“泛中华区基础设施覆盖”，连同超过700个内地区域性营运牌照，以及包括戴尔、微软、惠普、IBM和3M等公司在内的一大批固定大客户。嘉里物流觊觎中国内

地的物流市场已有多年，但由于过去内地幅员辽阔而且监管严格，嘉里物流对中国内地的业务渗透力一直不强，即便资金实力雄厚，但要依靠自建渠道的常规发展模式还要经历相当长的时间。现在，大通的业务与嘉里物流本身在内地的营运整合完毕之后，嘉里大通已经成为新的旗舰，全力拓展中国的物流业务。更具战略性的是，嘉里大通将最大限度地提高包括货仓、配送中心、码头、港口及货柜相关设施的使用能效，利用这些基础设施源源不断地创造衍生和附加价值。

1998年4月，嘉里物流在中国内地建立了一个物流中心上海菱华物流中心。2001年，嘉里物流又与盐田港口局合作，合资经营深圳盐田港物流中心，2003年~2004年，嘉里物流又先后在天津、北京和上海外高桥、深圳福田等地建物流中心，前后6年，嘉里物流仅在保税区内建设仓库就投入了4.6亿元人民币，建造了11万平方米的物流中心。另外，嘉里的基础设施还包括10万平方米的集装箱堆场和集运中心、5000多个可控制的集装箱以及对深圳凯丰码头的权益等。除了这些物流设施本身随中国经济的崛起而在不断增值之外，其变现能力也因为嘉里大通的扩张而不断增强。大通的服务网络配以嘉里的基础设施，凭借各自优势资源的协同和互补，嘉里大通开始为客户提供涵盖国内、国际，仓储、配送等遍及海陆空的多元化服务。嘉里大通预计，2005年的收入预计将比合并之前增长30%。

积极蜕变 嘉里物流的母公司嘉里建设为香港最大的物业投资及发展企业，以投资高档住宅和写字楼闻名，嘉里物流其实也是由基础物业起家。1981年，一座位于香港葵涌货柜码头的仓库成了嘉里在物流领域的开始。之后，活跃于整个80年代的嘉里货仓集团所经营的项目，也就是

在香港的九龙湾、柴湾、沙田等地开始建设各种各样的仓库。嘉里最擅长的仓储业，其实秉承于几十年经营糖业和粮食等经验积累，嘉里早年建设的货仓，则是为了满足郭鹤年占据全球10%市场的糖业、粮食业务的仓储需求。共有13个货仓的嘉里货仓集团发展成香港最大的货仓业主及营运商，其闲置的部分也开始为其他企业所用。2004年，嘉里货仓取得超过95%的平均出租率，租金成为嘉里仓库的主要现金流来源，而服务于仓库使用者的第三方物流也应运而生。上世纪90年代开始，嘉里对“第三方”越来越感兴趣，1997年2月成立的嘉里物流有限公司，就是定位成第三方物流服务供应商，成立不久就开始提供物流支持，服务于当时香港时髦的C2C电子商务。2000年，嘉里物流的战略目标转变为“一个亚洲首屈一指的供应链管理及第三方物流服务供应商”。受信息技术和新的供应链管理理念的驱动，嘉里向对第三方物流服务需求日盛的电子、保健、零件、技术、时装、零售、化工等行业渗透。凭借本身拥有冷冻仓库、冰柜货车队等优势，2004年嘉里开始为香港的主要食品零售连锁店处理食品供应及提供店铺直接配送服务。8年发展，嘉里物流的销售业绩，也从1997年纯仓库收入的4.02亿港元，爆炸式增长到2004年以物流收入占81%强的23亿港元，在嘉里大通并入之后，2005年整个嘉里物流的销售总额预计将飚升至51亿港元，其中纯物流的收入将占到93%。很明显，仓储业务打好了一个基础，嘉里物流已经从一家传统的香港仓库公司，蜕变成一家综合型的物流营运商。物流服务和基础设施建设的双管齐下，令嘉里物流的整体营运效率大大提高。为了将协同效应发挥到极致，郭鹤年将其掌握的香港国际机场亚洲航空货运

站的15%权益及深圳赤湾集装箱码头25%权益一并注入嘉里物流，让这些设施与物流业务进一步融合，产生更强的协同效应。截至2004年12月31日，嘉里物流营业额为25.02亿港元，总利润增长378%，达4.40亿港元，扣除亚洲航空货运站及赤湾集装箱码头的贡献，物流业务实际销售额增长了61%，利润则增长了174%，也就是说，组合后的两部分资产都获得了超过100%的利润增长，实现了双赢。从古老的商业思想中沿袭下来的“置业收租”模式，正在被一种为更为积极主动、提倡通过为客户不断提供增值服务来达到自身资产变现、增值的新思路所替代，嘉里物流的成功转型，体现了这种新的置业思路的成功。全球化的战略协同 嘉里物流在东南亚地区建立物流服务网络也采取与中国内地类似的大举并购策略。2004年3月，嘉里物流收购了曼谷附近的暹罗港口和仓储公司及其深水码头，并将之更名为嘉里暹罗海运公司。该港口可为嘉里物流的远洋船舶提供装卸，及在泰国境内提供其他仓储及货物配送服务。2003年，嘉里物流进入菲律宾和越南开展业务，2004年5月，嘉里物流在台湾成立嘉里通运股份有限公司，并占其51%权益。嘉里物流收购关联公司KP46.6%的权益，KP在马来西亚拥有30多年的物流经验。2001年，嘉里成立嘉里韩国货运公司并占51%股份。2002年，嘉里物流收购并成立嘉里物流英国公司和澳大利亚公司，首次登陆西方市场。尽管以并购开局，但是完全并购的策略在欧美市场却显得代价高昂，因此，嘉里物流更加侧重于与当地物流营运商结盟的方式。为了进一步将欧洲业务融入其全球联网，2002年后期嘉里物流和德国瑞娜组建策略联盟，成立嘉里瑞娜远东有限公司。2004年5月，嘉里在美国洛杉矶设立新的办事处

。一张覆盖全球大部分地区的物流服务网络基本形成。嘉里大通背靠郭氏集团的资源优势，将为其发展提供强有力的支持。在海路，嘉里大通的船务战略性合作伙伴，是郭氏企业集团成员新加坡太平洋航运集团(PCL)旗下新加坡货轮公司PACC，PACC的货轮穿梭于东南亚、北美和大西洋各大口岸。为郭氏集团控制，拥有MD11、B727F等各种航机的马来西亚第二大货运航空公司金鹏集团(TRANMIL)，则是嘉里大通的空中战略伙伴。全球大大小小的物流公司，大多由运输公司或者仓储公司转变而来，由仓储业发展而来的嘉里物流一直在投入巨资于运输领域。为了配合嘉里物流有步骤地进入中国内地市场，进一步拓展亚洲乃至全球的物流网络，郭氏集团一直努力编织一张覆盖海、陆、空的立体运输网络。郭氏集团新的物流发展战略已经非常清晰：积极进军海、空运输，结合其擅长的仓储业，形成全方位承运人和亚洲最强大的第三方物流系统。很明显，一旦海运和航运网络发展成熟，则郭鹤年又会如同处置香港国际机场亚洲航空货运站和深圳赤湾集装箱码头的权益一样，和嘉里物流打包组合成环球物流网络，再次发挥协同之后“1+1=3”的效果。2004年，全面整合终于开始。嘉里物流通过与PCL成立合资公司，将PCL旗下的新加坡、马来西亚和印度尼西亚的运输业务和嘉里物流的全球物流网络全面打包进入郭氏集团的大物流体系内。此时，郭氏集团的物流帝国已基本成形：以香港仓储为基础的物流大本营，并以积极开放天空的马来西亚作为空运集散枢纽，以拥有马六甲海峡的马、印、新三国作为海运的枢纽，再以中国内地庞大的市场需求为推动力，在自有的飞机和油轮的配合下，嘉里物流将在亚洲挑战第三方物流的

四巨头：UPS、FedEx、DHL和TNT。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 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)