

2010年物流师考试物流案例：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_ti2020/645/2021_2022_2010_E5_B9_B4_E7_89_A9_c31_645717.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GoldTerrainAssetsLimited.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

《WorldCargonews》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。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