

摘 要

随着社会的发展,物流越来越显示其重要性。无论是工业产品的消费,还是日常用品的流通,都离不开物流体系的支撑。物流企业作为社会物流的承载者,更是具有重要的作用。YQ公司就是正在进军物流领域的这样一家企业,研究它及它的发展战略非常具有现实意义。

本文首先介绍了当今物流产业快速发展和物流企业不断涌现的背景,阐明了本选题的重要意义、研究内容和方法;接着阐述了企业战略、物流及物流理论、物流企业发展战略理论,为论文的撰写进行全面的铺垫与准备。

其次本文对YQ公司及其发展物流的内部环境进行了分析,重点对企业发展的瓶颈、物流发展的内部资源和现状进行了分析。通过分析,归纳出YQ公司物流既有良好发展的一面,更有巨大潜力的一面,明确提出YQ公司要进一步发展壮大,就必须继续将物流作为新的经济增长点进行重点发展。本文还对YQ公司发展物流的政治经济环境、行业发展状况、地方经济发展情况及地方物流产业与企业发展情况进行了逐一分析;通过分析发现,发展物流虽然竞争很是激烈,但是利好环境更多,市场空间巨大,规范化、规模化的物流企业必然是物流行业中的佼佼者。在对这些内外部环境初步分析的基础上,又对该企业的优势、劣势、机会、威胁进行了SWOT分析,通过分析得知,在现阶段YQ公司发展物流既有内部优势,又有外部良好的环境,应采用发展型战略进行大力推进。

文章还着重分析了YQ公司不同物流业务的战略定位和战略模式,充分考虑了不同物流业务的具体情况,从利于发挥各自优势出发,对小件快运、农村物流、专线物流、货物配送与仓储、特种货物运输、综合型第三方物流的具体战略进行了逐一设计。

关键词: YQ公司 物流 发展战略

ABSTRACT

With the social development, the logistics become increasingly important. Whether the consumption of industrial products, or daily circulation, can not do without the support of the logistics of this system. Logistics enterprise as a social carrier of logistics, but also plays an important role. YQ company is being developed in such a logistics company, research it and its development strategy is of practical significance.

This paper describes the rapid development of today's logistics industry, emerging business and logistics background, illustrates the importance of the topics, contents and methods; and then explain the business strategy, logistics and logistics theory, theory of logistics enterprise development strategy for the paper pave the way to write comprehensive.

Second, the development of this paper, YQ logistics company and its internal environment analysis, focusing on enterprise development bottlenecks, logistics development, internal resources and analyzes the current situation. Through analysis, summarized in both the sound development of enterprise logistics side, more the potential side clearly YQ company to further develop and grow, we must continue to logistics as a new economic growth point to focus on the development. This article also YQ development of the company's political and economic environment, logistics, industrial development, local economic development and local logistics industry and enterprise development, carried out one by one analysis; The analysis shows that although the competition is the development of logistics is fierce, but more favorable environment the market space is huge, standardized, large-scale logistics enterprise must be the leader in the logistics industry. In a preliminary analysis of these internal and external environment, based on another of the company's strengths, weaknesses, opportunities and threats in the SWOT analysis showed that Logistics company at this stage YQ advantage of both internal and external sound environment, should be vigorously promote the development of model strategies.

The article also analyzes the different logistics YQ company's strategic

ABSTRACT

positioning and strategy, a full consideration of the specific logistics of different business strategies of the specific conditions, from giving full play to their superiority, and on small pieces of Express, rural logistics, green logistics, distribution and warehousing and logistics, special cargo transportation based logistics, integrated third party logistics in the design of specific strategies one by one.

Key words: YQ company logistics development strategy

目 录

第1章 绪论	1
1.1 选题背景	1
1.2 选题意义	4
1.3 研究内容和方法	5
1.3.1 基本思路和主要内容	5
1.3.2 研究方法	6
第2章 物流企业战略相关理论概述	8
2.1 企业战略理论概述	8
2.2 物流及物流企业发展理论概述	9
2.2.1 发达国家物流产业和理论的发展	9
2.2.2 我国物流产业与理论的发展	11
2.3 物流企业发展战略相关理论与实践	12
第3章 YQ公司发展物流业务的内部环境分析	14
3.1 YQ公司发展概况及制约因素分析	14
3.1.1 公司发展概况	14
3.1.2 制约公司发展的因素	15
3.2 YQ公司物流业务发展现状分析	16
3.2.1 物流业务组织、人员情况	16
3.2.2 物流业务发展现状及存在问题	18
第4章 YQ公司发展物流业务的外部环境分析	21
4.1 国内政治经济环境分析	21
4.2 国内物流行业发展状况分析	23
4.2.1 国家物流发展战略和规划概述	23
4.2.2 国家各部委物流发展政策简析	25
4.2.3 国家物流标准介绍	26
4.2.4 国内物流产业和企业发展状况	26
4.3 宜春市地区经济发展状况	28
4.4 宜春市物流发展现状与物流企业状况	29

4.4.1 宜春市物流发展现状	29
4.4.2 宜春市物流企业状况	31
第5章 YQ 公司发展物流业务的 SOWT 分析与总体战略选择	34
5.1 优势分析	35
5.2 劣势分析	36
5.3 机会分析	36
5.4 威胁分析	37
5.5 基于 SWOT 分析的物流业务总体战略选择	38
第6章 YQ 公司物流业务发展战略设计	40
6.1 YQ 公司物流业务战略定位	40
6.2 YQ 公司物流业务战略模式选择	42
6.3 YQ 公司物流业务战略内容	43
6.3.1 小件快运发展战略	44
6.3.2 专线物流发展战略	45
6.3.3 农村物流发展战略	46
6.3.4 货物配送与仓储发展战略	47
6.3.5 特种货物运输发展战略	48
6.3.6 综合型第三方物流发展战略	49
第7章 结论	51
致 谢	52
参考文献	53

第 1 章 绪论

1.1 选题背景

随着我国经济的持续发展、货物流量的日益增加,物流产业得到迅猛发展;与之相适应,物流企业也如雨后春笋,发展势态良好。物流产业的发展,物流企业的增加,对包括物流企业战略在内的物流理论提出了迫切的需求。

(1) 物流业的快速发展,促进了物流企业战略理论的研究

改革开放 30 年来,特别是近几年来,我国经济持续快速稳定的增长、经济发展和对外贸易的扩大,为物流业发展提供了强劲的需求,也为研究物流企业发展战略提供了宏观基础。

1991 年来,全国累计投入物流类基础设施建设的资金 7.8 万亿元。到 2007 年,我国铁路营业总里程达到 7.8 万公里。公路通车总里程达到 357.3 万公里,其中高速公路为 5.36 万公里,“五纵七横”国道主干线系统基本实现贯通。我国内河通航里程达到 12.3 万公里,内河及沿海已经拥有 1400 多个港口,各类生产性泊位已有 3.58 万个。2007 年,我国已有 14 个亿吨级大港,港口货物吞吐量实现 64.1 亿吨,已连续 5 年保持世界第一;港口集装箱吞吐量达到 1.12 亿标准箱。到 2007 年末,我国民用航空航线里程已有 234 万公里,定期航班通航了国内 146 个城市。全国输油(气)管道里程铺就了 5.45 万公里。

到 2007 年底,我国叉车产量达到 13.9 万辆,自动立体仓库保有量超过了 600 座,流通中的托盘数量约有 9 亿个。第五次中国物流市场供需状况调查报告显示,我国大型制造企业在物流作业中采用了物流集装单元化技术的占 31%,使用了工位器具的占 67%,使用了叉车/拖车等搬运设备的占 76%,采用了吊车/起重机的占 27%,在生产线采用了连续自动输出线的占 46%,采用了自动包装与码垛技术的占 19%,采用了其他物流技术的企业占 28%。

全国社会物流总额,也由 1991 年的 3 万亿元,上升到 2007 年的 75.2 万亿元,增长 23.8 倍,年均增长比为 22.2%。物流业增加值,由 1991 年的 1851 亿元,上升到 2007 年的 1.7 万亿元,增长了 8.2 倍,年均增长比为 14.8%;占全国服务业增加值的 17.6%,占当年 GDP 的比重为 6.9%。我国社会物流总费用与 GDP 的比率由 1991 年的 24%下降到了 2007 年的 18.4%,下降了 5.6 个百

分点。

2008年,全国社会物流总额达到89.9万亿元,比2000年增长了4.2倍,年均增长比为23%。这一数据说明每1个单位的GDP需要3个单位的物流量来支撑。物流业实现增加值为2.0万亿元,比2000年增长了1.9倍,年均增长比为14%。2008年,物流业增加值占全部服务业增加值的比重达16.5%,占GDP的比重达6.6%。全社会物流总费用达5.5万亿元,与GDP的比率,由2000年19.4%下降到2008年18.1%,比发达国家高出一倍左右;这个比率每降低一个百分点,就等于创造3000亿元的经济价值。同年,我国有物流从业人员约2000万人;物流业每增加一个百分点,就可以新增10万个就业岗位。

国家发改委、国家统计局、中国物流与采购联合会日前发布的最新统计数据显示,2009年全国社会物流总额96.65万亿元,同比增长达7.4%,反映出物流需求在经济增长的带动下,平稳回升步伐正在加快。统计数据显示,工业品物流总额为87.41万亿元,同比增长9.4%,占社会物流总额比重是90.4%,同比提高1.7个百分点,是带动社会物流总额增长主要因素;进口物流总额为6.86万亿元,同比下降12.8%,占社会物流总额比重为7.1%,同比下降了1.6个百分点;农产品物流总额、再生资源物流总额和单位与居民物品物流总额同比也分别增长4.3%、12.3%和16.4%。2009年,全社会物流总费用达6.08万亿元,物流业增加值2.31万亿元。

以上数据表明,现代物流业已成为我国经济持续稳定快速发展的重要支撑,是调整结构的重要手段,是提高效益的重要途径,是扩大就业的重要渠道。物流业的发展,自然离不开物流企业的发展,因为所有的物流业务要由物流企业来承担。也正因为如此,物流企业发展战略已经成为重要的研究课题之一。

(2)众多企业进军物流领域,加速了对物流企业战略理论的研究

据全国物流协会资料显示,至2008年底,我国有大大小小的物流企业近100万家;而中国仓储业协会公布,我国至2009年底公共仓储企业总数已达10177家,就业人员39.9万人,仓储企业资产总额达2579亿元。同时,等级物流企业、规模物流企业得到快速发展。2005年至2009年6月底,中国物流与采购联合会根据国标《物流企业分类与评估指标》,在全国评出519家A级物流企业(详见表1.1)。这些物流企业涉及到运输、仓储、货代、邮政、港口、机场、铁路、钢铁、石油、煤炭、化工、纺织、电子、汽车、医药、冷链、商贸、农村、烟草、出版,以及快递、电力、盐业、农村商业连锁配送等领域。

表 1.1 A 级物流企业结构表

等级 数量	5A	4A	3A	2A
A 级企业 总数量	44	182	204	89
其中 2008-2009 评审	12	81	92	49

资料来源：中国物流与采购联合会 2009 年年会内部资料

不容忽视的是，我国沪深股市现有物流类的上市公司 63 家。63 家物流类的公司中包括主营物流业务的上市公司以及经营物流相关业务的上市公司。主营物流业务的上市公司共有 8 家，即是物华股份、渤海物流、炎黄物流、捷利股份、招商局、外高桥、外运发展、中储股份。与物流业务相关的上市公司又细分为了 6 类共 55 家。从各上市公司从事物流活动内容来看，几乎涵盖仓储、配送、运输、包装加工、代理、信息服务等物流全过程。更为值得注意的是，介入物流业的上市公司基本都是依靠拓展原有主业或在原有主业基础上转型而来。机场、仓储、港口、交通运输类等传统流通领域的企业，通过自身主营业务的扩展进入物流业，提供第三方物流服务的，包括盐田港、上港集箱、上海机场、营口港等。

同时，据全国道路运输协会内部资料显示，在这物流发展大潮中，全国各大大专业道路运输企业，特别是交通部 88 家重点联系企业，面对航班的增开、火车的提速及火车班次的增加、私家车数量的不断上升等激烈竞争因素的出现，纷纷调整发展结构，拓展物流业务，寻找新的经济增长点。他们或加快重组改制、或实现业务转型、或推行业务扩展，有些在原有货运企业基础上，向物流企业转型；有些充分利用客运网络优势，从小件快运切入，向物流企业过渡；有的重新组建物流机构，发展物流业务。这些物流企业快速成长，迅速崛起，形成了由多种所有制、不同经营规模和服务模式构成的物流企业群体中和重要组成部分。物流发展战略的制订也成了这众多物流企业进军物流领域的首选课题。

(3)YQ 公司物流业务的发展需要战略理论的指导。YQ 公司正是交通部 88 家重点联系企业之一，同样遇到了客运主业发展的瓶颈问题，在寻找新的市场领域过程中，企业选择了物流作为新的发展方向，提出了“客货并举”的客运与物流共同发展的战略思想。在总体战略确定之后，物流作为重要组成部分，

也必然需要有相应的战略进行指导。

由于物流在 YQ 公司的发展属于新的业务,没有现成的经验用来借鉴,一切都得从头开始,这就更加体现了物流战略研究的重要。本人恰好在 YQ 公司承担了物流发展的主要工作,从总体思路的提出,到每一步的具体实施,全过程进行了组织、参与,对企业的物流发展有较为系统的思考 and 实践。但是,尽管如此,仍然碰到很多的问题,借此机会进行更为系统、深刻的研究,无疑对本人来说,是受益匪浅的,能够使自己对物流发展的思考更为深入,对企业物流发展战略的方向更加清晰;同时,经过更为全面的研究,也必将为 YQ 公司提供更加自成体系的、适应企业发展的企业物流发展战略。

1.2 选题意义

社会经济的发展需要强大的物流业作为基础。物流业的主体是众多的大大小小的物流企业,物流企业的好坏在某种程度上严重影响社会经济的发展状况。因此,研究物流企业的发展战略具有重要的社会意义和现实意义,具体表现在:

(1)利于更好地落实国家物流发展规划。物流是社会再生产过程中与原材料、产成品(货品)流动相关的所有活动的总和,是保证社会再生产顺利进行的必要条件,是支撑国民经济顺畅运行的基础性活动。当前,我国正处于经济结构调整和经济体制转的关键时期,发展现代物流企业、提升物流企业的市场竞争能力,具有十分重要的意义。2009年,国务院出台的《物流业调整和振兴规划》指出,鼓励现有运输、货代、联运、仓储、快递企业的功能整合和服务延伸,要加快向现代物流企业转型的步伐。随后,江西省《物流业调整和振兴规划》也强调,鼓励企业投资物流业,发展不同功能、不同规模的运输、货代、仓储、配送、批发等综合性物流企业。无疑,这些规划的落实不仅需要政府的努力,也需要众多物流企业的参与。

(2)利于促进地区经济的发展。物流是社会再生产中的重要组成部分,存在于经济活动的各个环节之中,发展现代物流,降低物流成本,使产品获得竞争优势,将极大地促进整个国民经济运行成本的节约和运行速度的提高。一是在市场规模和生产规模不断扩大、商品结构日趋复杂的条件下,发展现代物流,有助于企业快速响应市场需求且及时组织生产,实现控制并减少库存,从而加

快商品流通速度，有效应对市场变化；二是发展现代物流，及时提供专业化的物流服务能为生产企业的发展提供良好的支持环境，能保证物流在空间上的畅通、时间上的准确和质量上的稳定，有助于提升生产企业包括空间价值和时间价值在内的商品的使用价值。三是发展现代物流，也将提高企业产品的市场辐射范围，使企业能够在更大的范围内实现规模效益。由此可见，在市场竞争越来越激烈、商品质量与价格日益趋同的条件下，不断提高物流效率对提升企业产品的竞争力有着越来越重要的作用。也由此可见研究物流企业发展战略的重要性。

(3)利于 YQ 公司及全国同类道路运输企业的壮大。经过几十年的发展，物流已从原来的“货物配送”发展为集物流、信息流、资金流为一体的全方位服务，成为一种最为经济、最为合理的综合服务模式。在现代物流费用中，主要是在运输、仓储、包装三个环节上产生，有约 70%的企业干线运输费占去了物流总费用的 40%以上。因此，道路运输企业作为物流服务的主体之一，不仅具有发展现代物流的一定优势和较好条件，而且是现代物流业必不可少的组成部分。也正是现代物流的发展促进了传统道路运输业的升级和转型，加速了传统运输产业结构的调整，促进了传统道路运输企业的进一步强大。由此，研究 YQ 公司物流发展战略，不仅对 YQ 公司有较强的指导性和实用性，而且对象 YQ 公司这样的全国 80 多家交通部道路运输重点联系企业都有较高的借鉴价值。

1.3 研究内容和方法

1.3.1 基本思路和主要内容

本文首先对中外企业战略理论和物流发展进行综述，对企业物流的发展和战略制定进行详细阐述；其次，对 YQ 公司的发展现状及瓶颈问题进行剖析，对 YQ 公司物流发展进行了分析，并在此基础上得出 YQ 公司要大力发展物流的结论。接着，通过对 YQ 公司优势、劣势、机会、威胁等因素进行 SWOT 分析，确立其物流总体发展战略，并对各物流业务的具体战略进行论述。

在物流企业战略相关理论部分，对国内外企业战略理论、物流发展理论、物流企业战略理论进行了阐述，对物流产业和相关理论的发展进行了介绍。在 YQ 公司内部环境分析部分，介绍了 YQ 公司的概况，分析了制约 YQ 公司发展的因素，并提出了解决的办法。同时，更加详实地介绍和阐述了 YQ 公司物流发展现

状,对人员构成、经营进展、业务组成都进行了分析,在此基础上提出了物流发展的必要性。在YQ公司发展物流的外部环境分析中,对我国的政治经济环境、行业发展现状,特别是对物流发展的政策与产业的发展空间进行了分析;也对YQ公司所在地的宜春市的地区经济、物流发展、竞争对手进行了分析。通过外部环境的分析,论证了YQ公司发展物流的可能性。

在内外环境分析的基础上,对YQ公司物流发展进行了SOWT分析,就企业的自身优势与劣势、外部环境的机会与威胁展开了讨论,并提出了物流发展的总体战略。由于YQ公司的物流产业是由小件快运、专线物流、农村物流、货物配送与仓储、特种货物运输、综合型第三方物流组成的,这些不同类型业务的企业物流子战略是物流战略的重要组成部分,为此本文还重点分析了这些子战略的定位、模式选择及具体内容。

通过本文的分析和论证,认为,YQ公司发展物流具有利好的社会环境和较好的内部条件,可以选择发展型战略(SO战略)作为物流发展总体战略来进行,同时对于不同的物流业务要根据具体的情况分别采用不同的战略,小件快运和农村物流用低成本战略,物流专线用差异化战略,货物配送与仓储、特种货物运输、综合型第三方物流采用集中化战略。

1.3.2 研究方法

本课题以YQ公司为研究对象,针对发展中出现的瓶颈问题,通过分析影响该企业发展的众多内外部因素,确定企业物流发展战略及各具体物流业务的战略。研究拟采用以下具体方法进行:

(1)材料、文献研究法。对于企业管理理论、物流发展理论、物流企业战略理论等理论性部分,以及政策文献、行业规定等部分利用这一方法。这一方法对于全面地了解这些相关理论和政策,有效地提供了平台和途径,也为论文的撰写进行了充分的准备。

(2)对照比较研究法。对行业分析、企业内部条件分析中的同一问题中的不同时期的结果,不同主体中的同一问题的分析,采用这一方法进行。这种方法使我们对问题有更加全面的认识,也能通过比较发现问题,找出差距,提出解决的办法;或者发现共性的规律,且为充分利用这一规律提供依据。

(3)案例分析法。本文的整体本身就是作为一个案例来进行分析的。整篇就是围绕YQ公司这个企业的物流发展战略进行。同时,由于YQ公司具有一定的代

表性，所以这种分析又是一种典型案例分析。

(4)定性定量分析方法。在各类问题的归纳和总结过程中，在对不同物流业务的分类中，都采用了这一方法。这一方法的应用，使得表述更加严谨。

(5)归纳总结法。在各章节的小结，各问题的分析之后，都会用到这一方法。归纳总结法是本文使用得最多的方法之一，它是得出任何结论的必然途径和方法。

第2章 物流企业战略相关理论概述

2.1 企业战略理论概述

企业战略是指把战略的思想和理论应用到企业管理当中,是企业为了适应未来环境的变化,寻求长期生存和稳定发展而制订的总体性和长远性的谋划。战略具有全局性、长远性、纲领性、抗争性、风险性特点。企业战略在组织内至少可分为三个层次:一是公司层面战略,它关注的是公司整体目标和活动范围及如何增加公司各个不同部门(业务单位)的价值;二是业务单位战略,即如何在某个特定市场上成功地开展竞争;三是在企业的营运层面,即企业的各个组成部分如何有效地利用企业资源、流程和人员实现公司层面战略和业务单位战略。企业战略包括目标的确定、内外部环境的分析、战略的选择和实施等内容。

国外企业战略理论的发展可分为四个阶段,第一个是早期战略思想阶段,第二个是传统战略理论阶段,第三个是竞争战略理论阶段,第四是动态战略理论阶段。

在早期战略思想阶段,虽没有出现完整的战略理论体系,但已产生了很精辟的战略思想。美国哈佛大学的迈克尔·波特教授对此作了概括,总结了早期战略思想阶段的三种观点,20世纪初,法约尔提出管理的五项职能中的计划职能是企业的首要职能。这可以说是最早出现的企业战略思想。1938年,巴纳德首次将组织理论从管理理论和战略理论中分离出来,认为管理和战略主要是与领导人有关的工作。60年代,哈佛大学的安德鲁斯(Andrews)对战略进行了四个方面的界定,将战略划分为四个构成要素,即市场机会、公司实力、个人价值观和渴望、社会责任。

同样是60年代,美国学者安索夫(Ansoff)在研究多元化经营企业的基础上,提出了“战略四要素”说,认为战略的构成要素应当包括产品与市场范围、增长向量、协同效应和竞争优势。由此,企业战略理论的研究逐渐由单纯的组织内部转向组织与环境的关系研究,进入了传统战略理论阶段。1965年,安索夫出版了第一本有关战略的著作《企业战略》,成为现代企业战略理论研究的起点。从此以后,很多学者积极地参与企业战略理论的研究,形成设计学派(Design School)、计划学派(Planning School)、认知学派(Cognitive School)、学习学派

(Learning School)、定位学派(Positioning School)、创意学派(Entrepreneurial School)、权力学派(Power School)、环境学派(Environmental School)、文化学派(Cultural School)、环境学派(Environmental School)、结构学派(Configuration School)等多种不同的学派。

在企业战略理论的发展过程中,10种战略学派都曾在一定时期内发挥过一定作用。但随着企业战略理论和企业经营实践的发展,企业战略理论的研究重点逐步转移到企业竞争方面,企业战略理论研究进入到竞争战略理论阶段,特别是20世纪80年代以来,西方经济学界和管理学界一直将企业竞争战略理论置于学术研究的前沿地位,从而有力地推动了企业竞争战略理论的发展。回顾近20年来的发展历程,企业竞争战略理论涌现出了三大主要战略学派:行业结构学派、核心能力学派和战略资源学派。

随着21世纪的到来,全球众多企业面临的竞争环境更加易于变化和难以预测。面对竞争环境的快速变化、产业全球化竞争的加剧、竞争者富于侵略性的竞争行为以及竞争者对一系列竞争行为进行反应所带来的挑战,传统战略管理的理论方法无法满足现实商业生活中企业战略管理决策的需要。于是,近年来一些管理学者提出了新的战略理论,即“动态能力论”和“竞争动力学方法”,这也就是动态竞争战略理论阶段。

我国是从20世纪80年代引入战略管理的。在战略管理理论上基本朝着跟踪国际研究前沿问题、与国际研究接轨的方向发展,在研究方法上已开始注重一定的规范性,从理论推导、命题建立、方法选择、数据分析以及命题验证等方面都形成了较为规范的技术路线。国内目前在战略管理研究方面也取得了相当的进展。从理论与学术研究的角度来看,企业多元化、以资源为基础的理论、知识理论、核心竞争力理论、战略柔性、高度重视环境因素、基于人本导向的企业发展战略理论、利益相关者理论、商业生态系统理论、以复杂性科学为基础的系统理论、社会关系网络系统理论、和谐管理理论等开始受到高度的重视。

2.2 物流及物流企业发展理论概述

2.2.1 发达国家物流产业和理论的发展

(1)发展过程

发达国家物流产业发展过程从仓库的发展为主线而言可分为四个发展阶段。

第一阶段：大约在本世纪 60 年代以前。此阶段运输和储存分离，各自独立发展，许多生产工厂、个人都建造封闭型、储存性的仓库，解决储存、储备问题。

第二阶段：大约 1960-1980 年。此阶段产品越来越多，储存期越来越短，储存型向流通型发展。此时产生了配送的概念，仓库向城市郊区发展，楼仓也向高架仓库发展，且增加了生产过程中的衔接功能和集散功能。

第三阶段：大约 1980-1990 年。计算机的发展，使物流产生了质的变化，一方面，仓库、配送中心增加了信息处理的功能；另一方面，95%的仓库变成了单层的立体库，增加了配送功能，很多仓库变成了配送中心。物流功能向综合物流发展。

第四阶段：1990 年以后，物流服务除储运货物外，还有许多增值服务，发展到了集约化阶段。

(2) 物流理论的发展

自 20 世纪 50 年代到现在，物流的理论经历了许多的变革，也有了巨大的发展。一般按照时间顺序，将国外物流发展分为四个阶段，分别是物流概念的产生阶段(20 世纪初至 50 年代)、传统物流管理理论的形成阶段(20 世纪 60~70 年代)、现代物流管理理论的变革阶段(20 世纪 80~90 年代中期)、当前物流管理理论的全面创新阶段(20 世纪 90 年代中期到至今)。

第一阶段，是美国物流概念的产生和物流实践的初步发展阶段，是日本物流概念引进和初步应用阶段。第二阶段爱德华·W·斯马凯伊等的《物流管理》在理论上为物流学科体系的形成奠定了基础。此时，把物流看成是运输、仓储、包装、装卸、加工(包括生产加工和流通加工)、物流信息等各种物流活动的总和的理念形成，标志着物流管理学科理论体系已基本形成。物流活动集成化、一体化、物流支持保障系统等一系列新的思想和观念产生，促进了物流学科的发展迈向变革阶段。第三阶段物流实践活动出现飞跃性的发展，表现在：一是新的物流定义反映了企业物流活动中的集成化和一体化的时代特征。二是供应链、物流外包、第三方物流概念的提出和研究，三是物流活动支撑技术的迅速发展。这一切都推动了物流理论的革命性变化。第四阶段，物流理论界不断地跟随社会经济的发展需要，开创性地提出和研究一些新的物流理论问题，如战略供应链联盟、精益物流、绿色物流、逆向物流概念提出和研究，这些研究不仅促进了物流理论研究的发展，而且把环保、可持续发展等经济理念带到了物流理论

的研究领域。

2.2.2 我国物流产业与理论的发展

(1) 物流产业的发展

我国现代物流产业发展才刚起步，目前我国物流产业基本上是分散、粗放式经营状态，若按照上述的分析方法对功能结构进行分析，很不切合实际。如果一定要按照国际上的发展过程，我国物流产业总体处于第二阶段，或者说正在由第二阶段向三、四阶段转化。其实，作为发展中国家，没有必要照国际上的发展轨迹亦步亦趋，也可直接进入第四阶段。

若从权属结构的角度分析，我国物流业发展可分为三个阶段：

第一阶段：1979年之前，即计划经济时期。那时处于卖方市场，产品生产主要集中在若干个大城市，商品的仓储、运输主要是靠商业批发、商业储运企业完成的，其中各类专业批发公司承担了当时80%左右的储运业务。而生产零售企业的仓库和运输工具在当时是较少的。

第二阶段：80年代至90年代中期。此时流通体制发生重大变化，生产自销、零售自采的模式发展得很快，原来批发企业的作用下降。为了与此相适应，生产和零售企业纷纷建仓库、买车辆；一些储运企业开始直接和生产企业打交道，从事区域型的合同型储运；从生产企业到零售企业的直达运输发展得更快。

第三阶段：90年代中期以后。这一阶段，连锁商业企业、零售企业在市场中的主导地位加强，越来越多生产企业已经认识到物流能力在市场竞争中的重要性，市场竞争越来越激烈。同时，外商大举进入我国的日化、家电等生产领域，带来了现代物流观念和物流网络体系，一批“三资”储运、物流企业产生，传统储运企业开始向综合型物流企业发展。国内一批新的民营物流企业也正在产生。在这种情况下，一部分生产、零售企业开始退出物流领域，不再进行新的仓库建设，转向市场寻求物流代理商合作。这标志着我国现代物流业的起步。

(2) 我国物流理论的发展

1978年党的十一届三中全会以后，改革开放率先从农村突破，接着向城市推进，引入外资。随后市场经济体制的改革，为经济发展注入了活力。三中全会前夕，国家物资总局牵头，组织国家计委、财政部、山东省政府等相关部门和部分大专院校到日本考察物资管理，首次把“物流”这一概念介绍到中国。之后，一些专业刊物也出现了介绍物流知识的文章。1984年8月，我国成立了第一个

物流专业研究团体——中国物流研究会。随着改革开放的深入，现代物流理念不断进入中国，越来越多的大专院校、研究机构加速了对现代物流理论的研究。物流相关著作陆续出版，物流讲座和研讨会相继举办，物流知识得到了传播与普及。进入90年代，物流进一步发展起来，对物流企业发展战略的研究也更多出现。90年代末，我国物流理论研究主要集中在物流系统和供应链集成研究、物流组织研究以及绿色物流、物流战略研究、逆向物流和精益物流的研究等方面。目前，我国有1500多所各类院校开设了物流专业，在读的博士、硕士研究生、本科、专科、职高、高职学生超过60万人。物流类专业报刊已达30多种，物流及相关网站预计达到3000家左右。这些物流理论的研究、教育与培训，以及新闻宣传工作的蓬勃开展，为现代物流理论和实践的发展创造了良好条件。

2.3 物流企业发展战略相关理论与实践

对于物流发展战略这一定义，中西方学者还没有一个相对统一的认识。美国的詹姆士和道格拉斯将物流战略定义为：“一个通过提高价值和客户服务而实现竞争优势的统一、综合和集成的计划过程。该计划过程通过对物流服务的未来需求进行预测和对整个供应链的资源进行管理，导致优异的客户满意度。这种计划过程是在企业总体目标和计划的背景下进行的”。也有人将物流战略定义为：为寻求物流可持续发展，就物流发展目标以及达成目标的途径与手段而制定的长远性，全局性的规划与谋略。还有学者认为：企业物流战略是指微观层面的战略，是在企业对外部物流环境和内部物流资源分析的基础上而制定的较长期的全局性重大物流发展决策，是企业针对内部物流的目标、任务和方向而制定的相对具体的部门政策和措施。

目前，我国对物流战略的研究主要集中在三个角度：一是从货主物流需求的角度，研究即时物流战略、协同或一体化物流战略和高度化物流战略，二是从竞争优势的角度进行战略选择，探讨物流战略包括的内容对竞争战略的影响及物流战略选择。在这个问题上，有的认为，战略选择可以直接导致其模式的差别，所以，物流战略往往决定了物流模式的选择。有的专门针对我国第三方物流存在的问题提出了精益物流、价值链联盟、虚拟化战略三种可供选择的第三方物流企业发展战略。还有的深入研究了第三方物流战略的形成动机，认为它是“核心能力和资源外取理论的一种衍生形式”。三是从理论应用的角度，从物流与商贸流通的关系入手研究区域性商贸流通现代化进程的物流跨越式、社

会化、一体化、集成化和专业化发展战略及其规划和选择。有学者进一步提出,通过培育中国物流企业的核心能力,用品牌战略构建中国物流业的竞争战略。

对于物流企业战略的内容也有不同的意见,有的认为物流企业战略应包括物流企业的目的与目标,即广义的物流企业战略;有的人则认为物流企业战略不应包括这一部分内容,即狭义的战略管理。由此,物流企业战略管理一般描述为:为达到某个目标,物流企业(或部门)在特定的时期,在特定的市场范围内,根据某种组织结构,利用某种方式,向某个方向发展的全过程的管理。也正因为如此,研究象 YQ 公司这样的物流企业发展战略个案利于促进物流企业战略的整体发展。

尽管理论界对物流企业发展战略的认识有着不同的看法,但是,物流企业发展战略的制定和实施却从来没有停止过,而且在国内外的成功物流公司中战略的实施屡见成效。无论是国际物流大亨 TNT、UPS、FedEX 公司,还是中国物流新秀宝供、福田物流公司的成功,无不是战略的成功。他们有的通过兼并、联合等多种形式进行资产重组,壮大企业实力,扩大市场份额,减少激烈竞争,形成较强的国际竞争力,如 UPS 以发行价值 4.33 亿美元新股方式收购 Fritz 集团公司旗下的加利福尼亚物流公司,并将该公司并入 UPS 不断拓展的物流业务之中,使其成为更大规模的运输集团;有的注重区域性,且结合区域特征,灵活采用物流措施,如 UPS 的美国国内业务占其整个业务的 89%, FedEX 的美国国内业务占 76%, TNT 在欧洲的业务占它总业务的 85%, 又如为了解决我国特大城市道路堵车现象严重的情况,很多外资公司结合中国人力资源丰富的特点,采用自行车进行配送;有的提供优质及个性化服务,快速拓展物流发展空间,如 TNT 与 Smart Parcel 公司协议的最大优势在于“量身定制”,客户可以利用计算机或具有 WAP 功能的手机来决定包裹何时送达目的地,而包裹送到后,信息将自动反馈到客户指定的计算机或手机上;有的凭借特色优势,占领市场,赢得主动,跻身中国物流百强企业的北京福田物流有限公司,立足于福田车销售物流、供应物流、售后服务物流、社会第三方物流,在全国 20 多个省市自治区建立了 38 个分公司、16 个物流配送中心和 3 个中转库,形成了以汽车物流为主导的特色优势;有的建立自己的现代化配送和仓储基地,我国宝供物流为了更好地适应市场发展和满足客户的需求,已经建有广州、上海、苏州、合肥等基地,并决定未来 5 年在中国十个经济发达城市建设大型的现代化综合物流基地,形成以现代化综合物流基地为枢纽的物流运作网络,实现从非资产型企业到轻资产型企业的成功转型。

第3章 YQ 公司发展物流业务的内部环境分析

企业战略制定的基础,是对内外部环境的分析。内外部环境的分析要素非常之多,而且在不同的时期或不同的企业侧重点是不一样的。一般来说,内部环境分析要素有企业基本情况、人员和资产构成、企业发展现状、制约企业发展的因素等;外部环境因素有政治经济形势、行业发展状况、地方经济现状、竞争对手情况等。本章先对 YQ 公司物流发展的内部环境进行分析,外部环境的分析将在下一章进行。

3.1 YQ 公司发展概况及制约因素分析

3.1.1 公司发展概况

YQ 公司是江西省大规模专业汽车运输企业之一,是交通部重点联系企业、交通部客运一级、货运二级资质专业运输企业、全国交通运输、全国道路运输、江西工业企业百强,国家职业技能鉴定单位,华东汽车运输企业安全管理协作网理事单位,公司所在地位于宜春市。2008 年底公司由国有企业成功改制为股份公司。公司现经营汽车客运、出租车运输、公交运输、物流、汽车销售、修理与维护、汽车燃润料和配件销售、汽车检测与技术鉴定、旅游、房地产开发、职业技能鉴定、驾驶员培训以及广告等业务。

YQ 公司在 2008 年底进行承债式改制后,总股本为 8000 万元,国有股占 20%;自然人股占 80%,其中董事长一人占 20%;其他 10 名高层管理人员每人约 2%,共 20%;此外,企业所有中层正职约 100 人,每人约占 0.4%,共 40%。

公司下设二级经营单位 59 个,分别分布在宜春市所属 10 个县市及南昌地区。现有员工 3737 人,其中管理人员 1005 人,后勤人员 125 人,生产岗位人员 2607 人。现有总资产 31600 万元。总资产中流动资产 9680.8 万元,长期投资 3275.2 万元,固定资产 18644 万元。固定资产中土地房屋建筑 14654.18 万元,车辆与设备 3318.63 万元,在建工程 671.19 万元。公司现有负债 23600 万元,其中流动负债 7350.0 万元。

公司在发展过程中,始终坚持“拓展市场,加强管理,整合资源,调整提高”的原则,求实创新,与时俱进,不断开拓进取,先后并购了区内 10 多个县(市)

汽车运输及相关企业，企业规模得到不断扩大。在企业产业结构上，以客运为主产业，物流、汽车销售与维修、旅游等为辅助性产业。2009 年实现总营收 31200 万元，其中客运营收 23150 万元，占总营收的 74.2 %。

3.1.2 制约公司发展的因素

虽然长期以来，公司把客运作为主业着重发展，取得了较好的社会和经济效益。但是，近几年来，由于内外部环境和因素的改变，客运发展的瓶颈越来越显现出来，虽然客运业务仍然一枝独大，但客运营收增量比例较其他产业，远远落在后面(见表 3.1)。其因素有：

表 3.1 2009 年 YQ 公司各项业务营收同比增长率

业务项目	客运	车辆销售与维修	物流	旅游	其他
增长率(%)	18	71	81	39	57

资料来源：YQ 公司 2009 年财务分析报告

(1) YQ 公司本地市场占有率的相对饱和，导致客运发展空间已经越来越小。2009 年，YQ 公司客运班线、班线客车分别占宜春市总量的 86%、88%。所以，YQ 公司在本地客运领域的发展空间非常有限。

(2) 由于经济的发展，沿海工厂内迁，长途旅客减少，特别是在经济危机期间更突出，导致 YQ 公司整体客运市场逐步呈现出萎缩的趋势。

(3) 随着社会的发展，原有其他交通工具的更新，更多的、更舒适或快捷的交通工具的出现，各类竞争对手对现有客运市场的新挑战，迫使 YQ 公司必须拓展新的业务领域。具体地说，一是火车的提速、高铁的开行、城际列车趟次的加密，使得同一方向区间的道路运输客流量大幅下降；二是无照等非法营运的面包车、小轿车、摩托车等交通工具不断增加，抢夺客源，蚕食城乡客运市场；三是私家车辆的增加，特别是惠农政策出台后，农村更多的农民购置车辆，客观上减少了农村乘车人员。这些新的发展都已经对 YQ 公司客运的发展产生了威胁。

于此，寻找、发展新的经济增长点，以应对未来客运市场的萎缩，保持企业持续稳定发展，成为 YQ 公司的必然选择。在充分调研与分析基础上，为了更好地发展自身优势，YQ 公司调整了企业发展战略，确立了“客货”并举，将客运与物流共同作为主要产业发展，重点培育客运延伸服务及客运相关业务，将旅游、汽车销售与维修继续作为新产业进行培育的新战略。

3.2 YQ 公司物流业务发展现状分析

2008 年, YQ 公司组织人员, 成立机构, 正式进入物流新领域。通过两年多的摸索, 取得了一定的进展。至 2009 年底, YQ 公司共有物流资产近 1000 万元, 其中含年底新投入的 400 万元; 实现营收 2000 多万元。基本形成了区内小件快运、农村物流、专线物流、货物配送与仓储、特种货物运输、综合型第三方物流相结合的发展格局。

3.2.1 物流业务组织、人员情况

2009 年, 通过努力, YQ 公司物流有了一定的规模, 形成了覆盖全区各县市及南昌、长沙的较完善的组织机构(见图 3.1), 物流业务进一步发展起来。

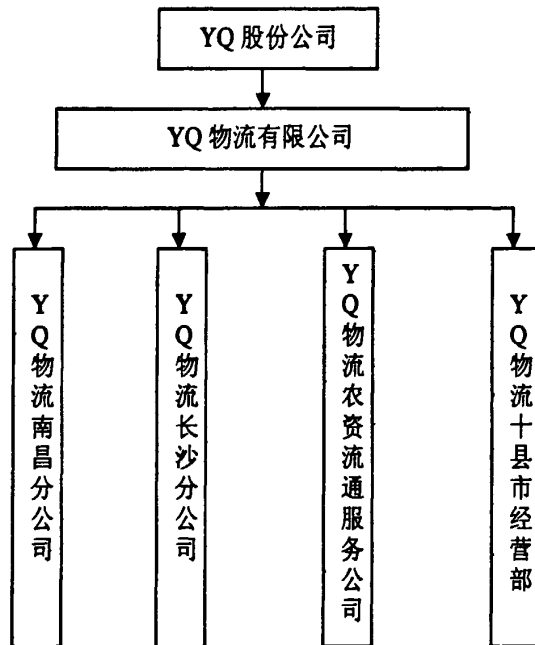


图 3.1 YQ 公司物流组织机构图

YQ 公司现有物流人员 123 人, 其中根据性别分: 男 72 人, 女 51 人; 根据年龄分: 50 岁以上 5 人, 40—49 岁 26 人, 30—39 岁 72 人, 30 岁以下 20 人; 根据文化程度分: 初中及以下 11 人, 高中 35 人, 中专与技校 58 人, 大专及以上 19 人。^① (各类人员比例结构见图 3.2—3.4)

^①资料来源: 2009 年 YQ 公司人力资源报表

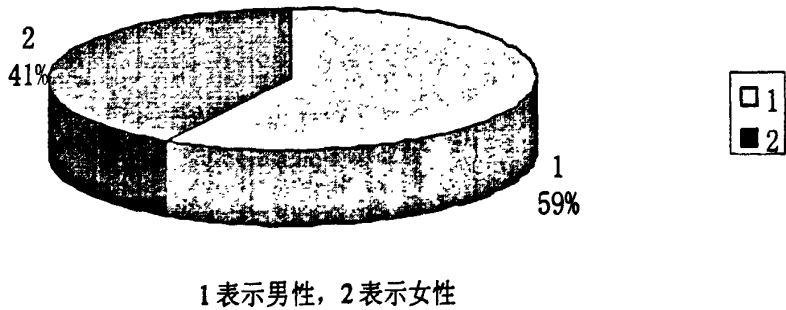


图 3.2 YQ 公司物流人员男女比例示意图

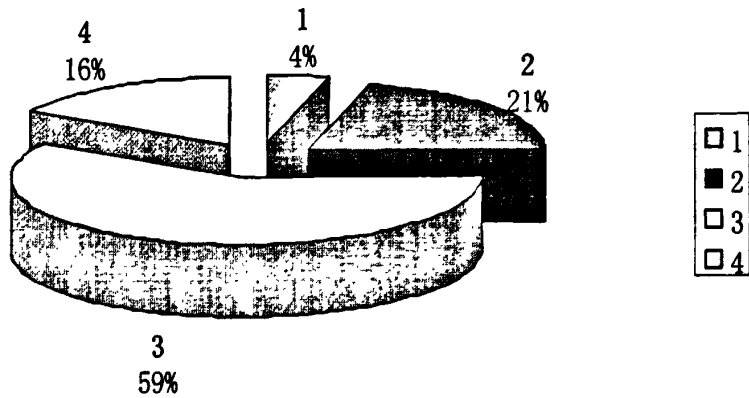


图 3.3 YQ 公司物流人员年龄结构示意图

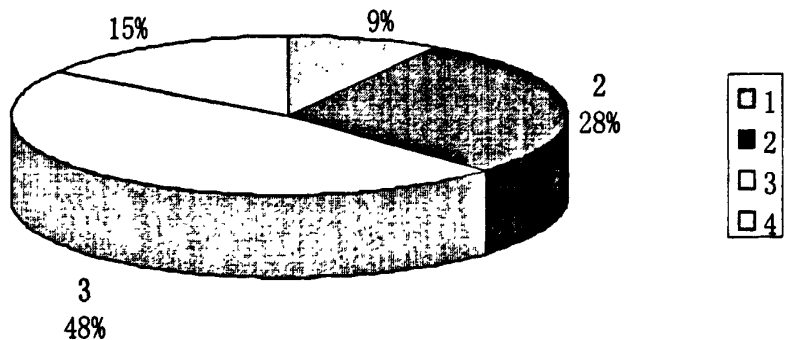


图 3.4 YQ 物流人员文化结构示意图

从以上示意图，结合YQ公司物流工作网点多、一线工作人员多的特点，可以看出：

(1) 人员结构总体还是能够满足企业经营生产的需要的。从男女比例看,男性比女性多出18个百分点,符合驾驶员和装卸工是物流主要生产力量的需要;从年龄比例看,30-49岁之间的员工占了总人数的59%,这一阶段的年龄人群工作的相对稳定性,适合物流生产工作对人员的需要。

(2) 员工整体素质能够满足日常经营生产的需要。从员工文化水平来看,高中和中专、技校生占76%,初中及以下和大专及以上各占9%和15%,呈橄榄型的结构,呈现出人员文化素质的科学性。结合需要一定驾驶员和装卸工的实际,人员文化素质、水平可满足生产需要。

(3) 从长远来看,人力资源管理还有不少薄弱环节,需要系统强化。一方面,YQ公司30岁以下员工只占16%的比例,明显显示人力资源后劲不足,需要及时补充。另一方面,大专及以上学历的只占15%,与现代物流企业发展对高素质人才的需求还有很大的差距。

3.2.2 物流业务发展现状及存在问题

现代物流由仓储、运输、货代、包装、装卸、搬运、流通加工、配送、信息处理等多个环节组成,具备相应的多种功能,第三方物流是现代物流的典型代表形式。每个物流企业由于资源和优势的不同,很难具备全方位的物流功能,进入物流领域时,总是选择一个或若干个环节开展具体的物流业务。即使象世界物流大鳄联邦快递(FedEx)、敦豪(DHL)、联合包裹服务公司(UPS),也不都是物流“全能冠军”,其快递业务具有明显的优势。

YQ公司在详细分析自己的优势基础上,选择由小件快运切入,以农村物流支撑,以专线物流突破,以货物配送和仓储、特种货物运输平稳推进,迅速向综合型第三方物流迈进的发展思路。各类型的物流业务具体内容为:

(1) 小件快运,是指YQ公司各小件快运单位从业人员对小件快运货物进行受理、仓储、接送,并利用客车剩余行旅舱空间运输而形成的物流业务。它是客运的延伸产业,也是YQ公司进入物流领域的切入点。

(2) 农村物流,是指YQ公司充分利用现有区内直达乡镇和大的村镇的客运网络及乡镇物流专用车辆而开展的农资、农产品、家电、日用百货的运输、采购、批发等过程而形成的物流业务。它是小件快运在农村向大宗货物物流及采购等环节物流的发展,也进一步使YQ公司的农村客运站点和运输网络潜能得到发挥。

(3) 专线物流,是指在物流企业所在地至省内地区(城市)以及在省外的具有较大物流量且物流量较稳定的城市之间的专线运输形成的业务,也叫零担运输或城际快运。它是YQ公司扩大客户群体、寻找合作企业、壮大物流规模的重要途径。

(4) 货物配送和仓储,是由接送、分发、储存货物形成的物流业务。它既是YQ公司发展物流的重要支撑平台,也专线物流、农村物流在起始点和到达点的延伸。

(5) 特种货物运输,是指由危险货物运输、鲜活货、冷藏货物、海关监管货物等特种货物运输形成的物流业务。这一类业务是小型物流企业所不能承接的,具有明显的差异化服务,是物流企业获得更多效益的利润源。

(6) 综合型第三方物流,是YQ公司为了满足生产厂家或其他企业、单位物流外包形成的业务,它目前主要是为客户解决从产成品或商品从运输到中转,甚至仓储整个过程中的业务问题。这种物流业务形式既要解决客户少批量多批次的货物流通问题,也要解决客户整车的大宗货物流通问题。它是物流企业的集大成者,也是YQ公司物流发展的方向。

通过两年多的实践,YQ公司物流得到了较快发展,除了在设宜春所属10个县市设立以分支机构以外,还在南昌、长沙设立了分公司。随着这些分支机构的发展,物流业务涉及面越来越广,业务范围逐步扩大,2009年,物流资产及营收分别增长了67%和81%。

目前,他们的小件快运发展稳定,业务已经覆盖宜春市所有通了客车的城镇、乡镇、大的行政村;农村物流正在启动,已经在在一个县市开通了乡镇物流专线,在另外一个县市的8个乡镇24个点试行农资等购销一体化的物流模式;专线物流运行正常,在宜春市所属10个县市设立的物流机构全部开通了南昌物流专线,3个单位已开通了长沙专线;配送和仓储也已经有了业务,一方面在接送专线和农村物流货物的同时,还为合作客户分发货物的业务,另一方面也为合作大客户产品和商品,以及本企业农村物流中采购来的农资等货物的提供存放、中转场所;特种货物运输已经开展了内部柴油等燃料的运输,以及与燃气公司合作的天然气运输。综合型第三方物流开始了尝试,与两家业务量不是非常大的客户展开了合作。

但是,YQ公司物流发展中也明显存在一些问题,一是物流发展的具体规划、方向还不很明晰;二是与社会物流总量相比,业务量仍然很小,市场占有率很

低，离形成规模经营还差得很远，还有极大的潜力值得挖掘；三是各类业务发展不平衡，特别是作为现代物流的典型模式综合型第三方物流发展步伐太慢。因此，必须对 YQ 公司物流的发展战略进行重新的思考，以便更好地促进物流业务的发展。

第4章 YQ公司发展物流业务的外部环境分析

与企业内部环境相比，外部环境对企业战略的制定影响更大，特别是企业外部环境的不确定性因素，对企业战略的执行具有难以预料的影响，认真分析企业外部环境是YQ公司物流业务发展战略分析与制定的重要工作。

4.1 国内政治经济环境分析

改革开放以来，我国的经济建设取得了举世瞩目的成就，国民经济实现了持续、快速的增长，综合国力不断增强，国际地位得到不断提升。党的十六大以来，党和国家推行了国有企业解困的具体措施和解决“三农”问题、提高农民收入及构建“和谐社会”等有利于经济建设和社会稳定的战略决策；大型国有企业经济效益明显提高，中、小型国有企业经过规范改制，也重新焕发勃勃生机，经济体制改革实现了“软着陆”；民营经济更加活跃，实力进一步得到增强；“三农”问题正在逐步有效解决，整个社会经济已在稳步向前发展，社会进一步趋向和谐。国家继续在实行稳健的财政政策，避免了经济“过热”现象出现，继续执行着宏观调控政策，确保了经济处于良性发展轨道，人民币汇率非常稳定，税收体系日趋完善与合理，资本市场正在初步形成，为我们提供了更多更好的融资渠道。

党的十七大将科学发展观写入党章，提出构建和谐社会的奋斗目标；明确提出，为促进经济增长，要加快经济发展方式的转变：“要坚持走中国特色新兴工业化道路，坚持扩大国内需求特别是消费需求的方针，促进经济增长由主要依靠投资、出口拉动向依靠消费、投资、出口协调拉动转变，由主要依靠第二产业带动向依靠第一、第二、第三产业协同带动转变，由主要依靠增加物质资源消耗向主要依靠科技进步、劳动者素质提高、管理创新转变”。^①

从整个经济发展的大环境来看，有五个方面对我们发展经济是十分有利的：一是全国经济发展速度在加快；二是发达国家或地区向次发达国家或地区开拓市场，转移制造业的趋势方兴未艾；三是沿海地区劳动力成本上升，纷纷在向

^① 胡锦涛，在中国共产党第十七次全国代表大会上的报告，2007.10

内地转移劳动密集型产业；四是民营经济已经蓬勃兴起，寻找投资机会正在成为迫切要求；五是伴随着市场化进程加速，许多国有的大公司、上市公司在寻求企业组织结构合理化的同时，正在努力使自己从区域性公司向全国性企业发展。2009年，在宏观调控反危机四大政策“保增长、扩内需、调结构、促民生”推动下，我国出台了一系列的正确应对措施，顶住了国际金融危机和经济衰退对中国经济的巨大压力。在发达国家和其他新兴国家经济普遍下滑背景下，中国经济社会实现了罕见的平稳较快的发展。国家统计局公布，2009年，全年国内生产总值 33.54 万亿元，按可比价格计算，比上年增长了 8.7%，增速比上年回落了 0.9 个百分点。2009 年全年居民消费价格下降了 0.7%，工业品出厂价格下降了 5.4%，全社会固定资产投资达到 22.48 万亿元，比上年增长了 30.1%，规模以上工业增加值比上年增长了 11%。^①

四大政策的成功具体表现在：一是“保增长”取得了明显成效，全年经济增长率略高于 8%；二是“扩内需”对全年经济的平稳回升起了关键作用，以“内”补“外”，内需拉动经济增长功不可没；三是“调结构”启动了 10 个区域发展规划、7 大战略性新兴产业和 11 个产业振兴调整规划，中国经济“升级换代”全面展开；四是“促民生”一年里集中了近 7300 亿元中央财力安排在教育、社保、就业、保障性住房、医疗、文化等与人民群众生活直接相关的民生支出方面……由此可说，面对世界主要经济体普遍衰退大背景，“保增长、扩内需、调结构、促民生”的政策，确实是在非常时期以空前的力度完成对中国经济力挽狂澜的有效之举。

2009 年，面对国际金融危机的严重冲击，江西省委、省政府团结和带领全省人民，深入地贯彻科学发展观，按照“三保一弘扬”的总体要求，全面落实了中央应对国际金融危机的一揽子计划与政策措施，危中求机，危中求进，全省上下经济得到平稳较快发展，社会和谐稳定，人民安居乐业，全面地完成或超额完成了省政府确定的预期目标或调整计划后的目标(见表 4.1)。以上种种发展的势态已经并将继续推动我国、我省经济的持续稳定发展，也必将促进我国、我省物流事业的蓬勃发展。

^①马建堂(国家统计局局长)，在国务院新闻办公室新闻发布会上对 2009 年国民经济运行情况的介绍，2010.1

表 4.1 2009 年江西省完成计划目标情况

项目 数值	生产总值 (亿元)	财政收入 (亿元)	社会固定 资产 投资 (亿元)	社会消 费品零 售总额 (亿元)	城镇居 民人均 可支配 收入 (元)	农民人 均纯收 入 (元)	出口总 额 (亿美 元)	利用外 商直接 投资 (亿美 元)
实现数	7589.2	928.7	6642.4	2484.4	14020	5075	73.6	40.2
增长比 例(%)	13.1	13.7	40	19.3	9	8	-4.7	11.7

资料来源：江西省 2009 年国民经济和社会发展计划执行情况与 2010 年国民经济和社会发展计划草案的报告

4.2 国内物流行业发展状况分析

经过 30 多年的改革开放，特别是最近 10 多年的加速发展，我国已经初步建立起来了符合社会主义市场经济发展的物流服务体系。各类物流企业在我国正在快速成长，物流市场化、产业化的水平和服务能力显著得到提高。流通企业、制造企业改造业务流程、分离外包物流业务的速度正在加大，物流社会化、专业化的程度明显增强。物流网络枢纽和园区的建设进度加快，物流功能集聚区逐渐形成。物流基础设施已初具规模，物流设备和技术条件得到较好改造，信息化建设无论是在企业层面、还是政府监管层面、抑或社会公共服务领域都已取得长足进展。我国政府重视和扶持现代物流业发展的体制和政策环境逐步在改善。

4.2.1 国家物流发展战略和规划概述

《国民经济和社会发展第十个五年计划纲要》指出，“要积极引进新型业态和技术，推行连锁经营、物流配送、代理制、多式联运、改造提升传统的流通业、运输业和邮政服务业”。近几年来，国家更是加大了对物流发展的支持力度。

2007 年 10 月 15 日党的十七大报告指出：“发展现代产业体系，大力推进信息化与工业化融合，促进工业由大变强，振兴装备制造业，淘汰落后生产能力”；“发展现代服务业，提高服务业比重和水平；加强基础产业基础设施建设，加快发展现代能源产业和综合运输体系”。同年，中共中央、国务院《关于积极发展现代农业，扎实推进社会主义新农村建设的若干意见》提出，要健全农村市

市场体系，发展适应现代农业要求的物流产业。指出：“发达的物流产业和完善的
市场体系，是现代农业的重要保障；必须强化农村流通基础设施建设，发展
现代流通方式和新型流通业态，培育多元化、多层次的市场流通主体，构建开
放统一、竞争有序的市场体系”。接着，国务院国发（2007）7号文件《关于加
快发展服务业的若干意见》又指出：“优先发展运输业，提升物流的专业化、社
会化服务水平，大力发展第三方物流”。可见，发展现代物流已经提高到党和国
家的重要议事日程。

2008年10月，《中共中央关于推进农村改革发展若干重大问题的决定》指
出，要开拓农村市场，推进农村流通现代化。要发展农产品现代流通方式，减
免运销环节收费，长期实行绿色通道政策，加快形成流通成本低、运行效率高
的农产品营销网络。12月，中共中央、国务院关于《促进农业稳定发展农民持
续增收的若干意见》进一步强调，要推进大型粮食物流节点、农产品冷链系统
和生鲜农产品配送中心建设。支持大型连锁超市和农产品流通企业开展农超对
接，建设农产品直接采购基地。用现代流通方式建设和改造农村日用消费品流
通网络。由此，农村物流的发展问题更加详细地写进了党和国家的法规性文件。

2009年，我国再一次将物流发展提到新的高处，具体落实到实处。国务院
下发了国发（2009）8号《关于印发物流业调整和振兴规划的通知》，这是我国
出台的第一个物流业专项规划，也是第一次以国务院名义发布的有关物流业的
专题文件。物流业调整和振兴规划共分为6大部分：分别是发展现状与面临的
形势，指导思想、原则和目标，主要任务，重点工程，政策措施和规划实施。
分设了33个小标题、94个自然段，共有11332字。这个规划虽然在题目中冠以
了“振兴”的字眼，但更偏重于指出长远发展的方向，既是我国物流业发展的施工
草图，更是我国物流业发展的行动纲领。

物流规划的核心内容可以归纳为五个要点，这就是：扩大物流市场需求、支
持物流企业发展、优化基础设施布局、加强行业基础工作和改善物流政策环境；
也可以把这5个要点理解为“现代物流服务体系”的基本框架。此外，围绕“建立
现代物流服务体系”这样一条主线，物流规划在第三部分中提出了“十项主要任
务”，第四部分提出了“九大重点工程”，第五部分提出了“九条保障措施”。这些
内容将我国物流发展的细节性具体问题都落到了实处。

物流规划篇贯穿了“建立现代物流服务体系，以物流服务促进其他产业发展”
的主线。规划中还提出，要“初步建立起布局合理、技术先进、节能环保、便捷

高效、安全有序并具有一定国际竞争力的现代物流服务体系”。这些指导的提出,既是我国物流业自身发展的必然要求,也是服务和支撑其他产业的调整与发展,促进整体产业结构调整、转变经济发展方式和增强国民经济竞争力的需要。

物流规划的出台,既应对了国际金融危机,解决了当前物流业发展中面临的突出问题,起到了保先进生产力,保重点骨干企业,促进企业平稳发展的作用;又从产业长远发展的角度出发,解决了制约物流业发展的体制、政策和实施瓶颈问题,促进了产业升级,提高了我国物流竞争力,为物流企业的发展提供了广阔的天地。

4.2.2 国家各部委物流发展政策简析

2001年2月,交通部下发《关于促进运输企业发展综合物流服务的若干意见》,指出:“现代物流服务已成为世界服务业领域发展的热点和新的经济增长点,是货物运输企业经营方式的高级形式。现代物流的发展将极大地推动交通运输业采用先进技术和现代化管理方法,促使交通运输企业转变经营战略,从传统、单一的货物运输转向为用户提供综合物流服务。”同年3月,国家经济贸易委员会、铁道部、交通部、信息产业部、对外贸易经济合作部、国民用航空总局印发了国经贸运行[2001]189号《关于加快我国现代物流发展的若干意见》,这一意见促进了我国物流的发展。接着,交通部在交公路发[2001]698号《道路运输企业发展规划纲要》(2001-2010年)中强调,要大力发展现代物流,加快货运企业生产经营方式的转变。并要求各级交通主管部门要按照交通部等六部委制定的《关于加快现代物流发展的若干意见》和交通部《关于促进运输企业发展综合物流服务的若干意见》,加强对现代物流发展的指导,引导道路运输企业发挥自身优势,扩展配送、仓储等运输功能和服务范围,建立与完善经济合理、快捷准时、用户满意的社会化、现代化、专业化的物流体系;要推进道路运输企业与商业营销企业、生产制造企业及铁路、航运、水运等运输方式的协调与合作,切实促进大型道路运输企业由承运者向第三方物流服务企业的转型。

2002年,外经贸部下发了关于外商投资物流业试点工作的通知,规定外商投资物流企业应为境外投资者以中外合资、中外合作形式设立。经批准可经营国际流通物流业务或第三方物流业务的全部或部分业务。2004年1月,商务部下发了《中华人民共和国国际货物运输代理业管理规定实施细则》;7月,国家税务总局下发国税发(2004)88号《关于货物运输业若干税收问题的通知》;同

年8月,国家发展和改革委员会、商务部、公安部、铁道部、交通部、海关总署、国家税务总局、中国民用航空总局、国家工商行政管理局下发了《关于促进我国现代物流业发展的意见》。这此文件从投资结构、税收优惠、营造有利于现代物流业发展的良好环境、采取切实有效措施促进现代物流业发展、加强基础性工作为现代物流发展提供支撑和保障、加强对现代物流工作的综合组织协调等方面进行了要求,确保了现代物流发展的政策支撑体系的良好运转。

《物流业调整和振兴规划》出台后,国家发改委对列入规划的“九大工程”以贴息贷款方式给以支持,且经国家税务总局确认的物流税收试点优惠企业总数已达487家;同时,商务部也组织开展了流通领域的现代物流示范城市创建和评审,首批46个示范城市名单已公布;财政部则对农村物流给予资金支持,设立了农村物流服务体系发展的专项资金、促进服务业发展的专项资金和服务业聚集功能区的专项资金;交通运输部等五部门还联合下发了《关于促进甩挂运输发展的通知》,有效引导和推动了甩挂运输的发展。

各部委促进物流发展的政策,是国家物流战略和规划在各部门对接的配套政策。这些政策的出台,确保了国家物流战略和规划和实施,确保了国家政策贯彻到企业渠道的畅通和实效的取得。

4.2.3 国家物流标准简介

随着物流业的不断发展,我国先后制订了系列的现代物流国家标准:有基础性的《物流术语》标准,也有企业与市场方面的《物流企业分类与评估指标》、《快递市场管理办法》,还有仓储类的《数码仓库应用系统规范》、《物流业仓储业务服务规范》、《商业仓库管理办法》,以及电子商务类的《大宗商品电子交易规范》、《物资银行业务服务规范》。其中国家标准 GB/T19680--2005《物流企业分类与评估指标》将物流企业分为运输型物流企业、仓储型物流企业、综合服务型物流企业类型,并明确了各自的标准;这一标准的颁布和实行,使得我国物流企业分类和评估从此有了统一参照标准。无疑,以上这些标准为规范我国物流企业行为、促进我国物流发展,起到了不可替代的作用。

4.2.4 国内物流产业和企业发展状况

近几年,随着经济全球化步伐的加快和我国社会主义市场经济的不断发展,被认为企业在降低物质消耗、提高劳动生产率以外的“第三利润源”的现代物

流业在我国得到广泛重视，迅速发展起来。

(1)社会物流总额、费用和物流业增加值逐年增加。参阅本文第1章绪论中关于我国物流业发展的论述可知，2008年，我国社会物流总额、总费用和物流业增加值同比分别增加18.1%、13.2%、14.6%；2009年，我国社会物流总额、总费用和物流业增加值同比分别增加7.4%、7.2%、7.3%。物流业呈现很好的发展势头。

(2)运输费用和道路货运量不断增加

2008年物流总费用中运输费用占52.6%，其中道路运输费用占运输费用的60%以上。2009年，运输费用为3.36万亿元，同比增长了7%，占社会物流总费用的比重为55.3%，同比下降了0.1个百分点。由此可见，作为物流重要成本组成部分的运输成本，在物流费用中的比例虽在下降，但总量仍在增加。据交通部统计结果显示，道路运输成本总量和其他运输成本一样，在不断上升(见表4.2)。社会物流费用的增加，也从一个角度反映出我国物流市场的发展空间。

表4.2 2006年—2008年全国道路运输行业货运统计数据

项目 年份	国内生产总值 (亿元)	国内人口总数 (万人)	公路里程		道路运输量			民用货运 汽车 (万辆)
			总里程 (公里)	高速里程 (公里)	货运量 (万吨)	货物周 转量 (亿吨 公里)	平均每亿 元国内生 产总值的 公路货运 量(吨/亿 元)	
2006	211923.5	131448	3456999	45339	1466347	9754.2	69192	986.3
2007	257305.6	132129	3583715	53913	1639432	11354.6	63715	1054.1
2008	300670.0	132802	3730200	60300	1916759	32868.1	63750	1126.1

资料来源：2009年交通部《中国道路运输辉煌六十年》特刊

(3)物流企业总量和大型物流企业逐年增加

2008年底，我国有大大小小物流企业近100万家；2009年6月我国有A级物流企业519家；2009年底，我国在沪深股市有物流类上市公司63家。2008年，我国营运货车发展至760.97万辆，3686.2万吨位，完成货运量达到1917亿吨，占综合运输体系的73%。在这物流快速发展的大环境下，江西省物流与道路货物运输企业和道路货运量也在不断增长。据江西省道路运输管理协会统计，

至2008年底,江西省登记注册的物流企业共有2800多户,道路货物运输企业为73720户,营运货车是13.8万辆,吨位数达55.8万吨,日均运送货物为82.3万吨。而且营运货车平均吨位都在4吨以上,其中大吨位、高效率的大型货车快速发展,吨位在5吨以上的货车所占比例达到41.8%,高出全国平均水平10个百分点。可见,无论物流企业的数量还是规模与类型,发展速度都是惊人的,充分显示了我国物流发展的勃勃生机。

4.3 宜春市地区经济发展状况

YQ公司所在地宜春,位于江西省的西北部,地处东经113度54分-116度27分,北纬27度33分-29度06分之间,东边与南昌市、抚州市接壤;南边与吉安市、新余市为邻;西边与湖南省和本省萍乡市毗连;北边与九江市交界。全市东西长约222.75公里,南北宽约174公里,土地总面积1.87万平方公里;地形由北向南,由西向东倾斜。全境内以丘陵、山地为主,平原面积占总面积的25.49%,丘陵面积占39.05%,山地面积35.48%。宜春市现辖有六县三市一区,178个乡镇,2447个村委会;全市总人口520万人,其中农业人口386.75万人。

宜春具有良好的自然资源,有养殖水面60万亩,占总水面的41%;林业资源非常丰富,全市林地面积1524.78万亩,森林面积1186.11万亩,森林覆盖率52.3%,活立木蓄积量3503.27万立方米,毛竹总株数3.52亿株。矿产资源储量丰足,初步探明的矿种有56种,其中金属类27种,非金属类29种,铁矿储量近2亿吨;原煤储量超10亿吨,列全省第一;岩盐蕴藏量百亿吨,居全省之冠;硅灰石品位之高,储量居全国首位;大理石、花岗石、瓷土分布甚广,质地优良,具有很高的开采价值。

宜春农牧业发展势头良好。2007年全市粮食播种面积780.67万亩,总产量281.50万吨。宜春市是畜牧业大市,2007年全市生猪出栏在345.7万头以上,其中外调180万头左右,牛出栏24.5万头以上,羊出栏28.9万只,兔出笼120万只,家禽出笼4037万羽。

近几年来,宜春工业发展迅速。特别是市政府提出了实施“心圈廊”发展战略思路后,工业园区建设得到不断发展,医药、机电、建材、机械制造与加工、食品加工等行业发展势头强劲,已有两家上市公司。2007年,市政府加快了丰

电三期超临界发电机组扩建项目立项步伐；加速了年产 220 万吨高焦化项目、年产 90 万吨原煤的丰龙矿井项目、凯迈非晶硅、盛华多晶硅、斯米克、东鹏、唯美及 8 个陶瓷配套项目的建设；推进了奉新金源纺织、宝源彩纺一期、三邦线业、赣鑫纺织二期工程的发展；开展了樟树蓝恒达、冀鲁化工、国宏化工、通能硅材料顺利达产、四特酒厂、仁和集团二期工程和瑞祥化工等工程的扩建或新建。同时，高安建筑陶瓷基地已投产生产线满负荷生产；上高裕盛鞋业二期及宜丰、宜春基地新增 18 条生产线的建设、匹克鞋业鞋底厂、发泡厂和 2 条成型线建设已经竣工；袁州济民药业金水宝胶囊二期技改项、百神集团新上“克黄利胆胶囊”和“2046”等生物药品二期生产线、以及远大生化、梵福民生物科技、博世强、长征医药等项目的建设全面展开。这系列工作的进展，进一步推进了宜春经济的快速发展。

宜春具有良好的交通运输基础。已经形成了以浙赣、京九铁路、上海至长沙高铁、以及 320、105 国道和沪昆、赣粤、武吉、南昌至铜鼓等高速公路为骨干的交通网络。到 2007 年，除高速公路外，全市拥有通车公路总里程 18776 公里，等级公路 8949 公里，公路密度每百平方公里 100.4 公里。此外，宜春还有着较为发达的航运河道和水上运输，明月山机场建设也已动工，海铁联运正在办理，多层次立体运输体系正在形成。

2007 年，全市实现 GDP508.86 亿元，比上年增长 13.60%；财政收入 50.33 亿元，同比增长 30.10%；金融机构存款余额 505.22 亿元；实现社会消费品零售总额 154.33 亿元，同比增长 17.38%；城镇居民人均收入 10800.35 元，农民人均纯收入 4113.46 元。许多经济指标位于全省地、市前列。^①

由此可见，宜春不仅有非常丰富的资源，而且当地经济也正在快速的发展之中，它不仅为物流业的发展提供了充足的货源，也为物流业的发展提供了良好的社会与经济环境。

4.4 宜春市物流发展现状与物流企业状况

4.4.1 宜春市物流发展现状

随着社会的进步、经济的发展，宜春的工业、农牧业、商品流通业都得到全面发展，近几年来，宜春区内的物流量不断在增加，货运量不断攀升(见表 4.3)，

^① 宜春市政府，宜春年鉴(2007 年)，2009.3

对物流的发展提出了新的要求。特别是全市工业园 760 多家工业企业产品的流通需求,进一步对物流服务水平 and 物流业的整体发展水平提出了更高要求。同时,由于各县市的发展不平衡性,货运量也存在着季节性和地区性的不平衡现象。

表 4.3 2005—2007 年宜春市交通运输货运量情况

项目 年份	总量 (万吨)	铁路运输		水路运输		道路运输	
		运量 (万吨)	所占比例 (%)	运量 (万吨)	所占比例 (%)	运量 (万吨)	所占比例 (%)
2005	5170.4	672.1	13.0	813.3	15.7	3685	71.3
2006	5336.7	658.5	12.3	922.2	17.2	3756	70.5
2007	5505.6	807.1	14.7	1047.5	19.0	3651	66.3

资料来源:宜春市 2007 年交通年鉴

为此,宜春市加大了物流重视和发展力度,成立了物流发展领导小组,制定了物流发展规划,出台了一系列的政策指导、支持物流产业的发展,宜春物流业不断壮大起来(见表 4.4)。至 2007 年底,道路货运业在物流综合运输体系中的作用更加明显,全年贡献地方税收 1.1 亿元,车辆购置税 1.4 亿元,带动了信息流、资金流等相关产业发展迅速。全市汽车修理业户达 1560 家、汽配店达 680 家。物流及相关产业吸纳从业人员近 16 万人。全市各种经营性货车中 2 吨以上的有 14646 辆,低速货车 6386 辆,总吨位达 11.0 万吨;全市物流业户中注册为货运公司的有 330 家,吸纳货车 12520 辆;注册为物流公司、货运信息部的达 340 家。宜春市物流发展的利好政策与环境,宜春市物流发展的整体良好态势,为物流企业的发展提供了有利条件。

表 4.4 2005—2007 年宜春市物流与货运业户与货运车辆情况

项目 年度	业 户			车 辆	
	总数(户)	从业人数 (人)	运输收入 (万元)	总数 (辆)	总吨位 (吨)
2005	4446	165091	123281	17514	85167
2006	4526	166000	125460	18743	91459
2007	4600	181000	127550	20923	110630

资料来源：宜春市 2007 年交通年鉴

4.4.2 宜春市物流企业状况

宜春市的物流企业从组织形态上看，主要有物流公司、货运信息部、货运公司、个体运输业户 4 种。从业户数量上看，个体运输占了大部分；从车辆数量上看，货运公司占去大多数(见表 4.5)。

表 4.5 宜春市 2007 年物流、货运业户情况

项目 \ 企业类型		全市总量	货运公司	物流公司	货运信息部	个体运输业户
业户数(户)	数量	4600	330	135	205	3930
	占总量比 (%)	100	7.2	2.9	4.5	85.4
车辆数(辆)	数量	20923	15895	763	0	4265
	占总量比 (%)	100	76	3.6	0	20.4

资料来源：宜春市 2007 年交通年鉴

货运公司虽然形态上是企业，但大多是松散型的，是货车挂靠公司，其中的货车经营模式等同于个体运输业户。他们的具体承运模式有：第一种是在外地跑货运，几乎不运本地的货，如高安的大货车大部分是这种情况；第二种是依托当地的矿产等资源，在本地跑运输，几乎不离开本地，如袁州区新坊乡的货车就是依托当地的钽铌矿开展运输；第三种是与当地一些生产型企业有着千丝万缕的亲戚、朋友关系，有相对稳定的货源，根据企业需要承运货物；第四种是打游击式的，哪里有货去哪里，做零星的小业务，这种模式主要是小型和微型车业户的选择；第五种是与货运信息部或物流公司合作，有合同式和松散式的合作两种。

货运信息部，则是没有运输能力的一种物流组织模式。他们的经营方式主要是凭较好的地方关系，组织货源，再租用货车将货物运达到目的地，或者将货物承运转买给其他有运能的合作者。较高层次的网上货运信息部目前在宜春市还没出现。因此，对于真正的物流公司而言，货运信息部也缺乏足够的竞争力。

物流公司是实现物流综合功能较多的物流组织形式。物流市场的真正竞争

在这些物流公司中间开展。宜春市的物流公司根据投资的主要性质来分, 可有三种: 第一种是本地运输或物流相关企业转型的, 如邮政物流公司, 宜运物流公司; 第二种是外地的, 含全国性的大型物流公司设立的分支机构, 如佳吉物流公司、华宇物流公司; 第三种是个体货运和货物信息代理业户转型的。根据宜春市物流协会调查, 即使包括传统的汽运、铁路、邮政物流, 全市从事物流的业户中只有不到 10 家是规范化的企业运作, 其余大部分是个体化小规模经营, 且多处于无专门经营场地、无现代物流概念、无专业物流技术, 总体存在着“散、小、弱”的现象(见表 4.6)。

表 4.6 2007 年宜春市物流公司从业人员、注册资金、自有车辆规模结构比较

项目 数比	从业人数			注册资金			自有车辆		
	5 人 以下	5-10 人	10 人 以上	10 万 以下	10-50 万	50 万 以上	3 辆 以下	3-5 辆	5 辆 以上
企业 数量	106	21	8	92	31	12	113	18	4
占总量 比例	78.4	15.6	6	68	23	9	83.0	13.3	3.7

资料来源: 宜春市 2007 年物流调查报告

这种“散、小、弱”的状态, 导致宜春物流企业呈现以下特点:

一是规模难以扩大。这些物流企业大部分是一家人或几家人凑到一起成立的托运部式, 规模较小, 实力不强, 价格较高, 信用不高。他们的主营业务往往是 1 条或 2 条物流专线, 甚至有的业户只是个“皮包”托运部。

二是市场无序严重。由于大多数物流业户实质上仍是个体户形式经营, 实力不强、专业化和规范化服务程度不高, 常常通过恶意降价来拉拢货源。无序、恶性竞争严重, 资源利用率低, 使整个行业陷入无序竞争。

三是服务质量低下。由于大多是“夫妻店”、“兄弟线”, 从业人员未经专业培训, 物流作业速度慢、差错率高、物流信息不及时准确, 难以满足社会需要。

四是配套服务缺乏。个体经营形式的物流公司对于大宗货物业务无能力承接, 更没有仓储、配送等物流服务。对于小批量的跨区运输货物, 无法直达运输, 往往是层层转托, 容易发生货损货差。

五是物流成本较高。由于小公司对跨区货物要层层转托, 所以导致价格更

高。即使国内几家较大的物流企业(佳吉物流、邮政物流等)在宜春虽设有经营网点,但由于总量不多,成本较高,费用也居高不下。据比较,宜春物流单位产品的成本约高出江浙等发达地区物流成本的10%—20%。

由此,一边是物流量的不断攀升、市场对物流服务质量的不断提高的期待;另一方面是物流企业本身不足的重演。这一矛盾正在催生着另一个市场的产生,或者说这一矛盾正在期待一个、甚至几个有实力、有信誉、服务好、网络广的物流企业的诞生。正是这种市场和环境,为YQ公司进入物流市场发展提供了机会和空间。

第5章 YQ 公司发展物流业务的 SOWT 分析与总体战略选择

SOWT 分析方法是一种企业内部分析方法,即根据企业自身既定内在条件进行分析,找出企业优势、劣势及核心竞争力之所在,将公司的战略与公司内部资源、外部环境有机结合。其中, s 代表 strength(优势), w 代表 weakness(劣势), o 代表 opportunity(机会), t 代表 threat(威胁), 其中, s、w 是内部因素, o、t 是外部因素。根据优势、劣势、机会和威胁因素的不同组合, SOWT 分析方法将其分 SO、WO、ST、WT 四种模式(见图 5.1)。

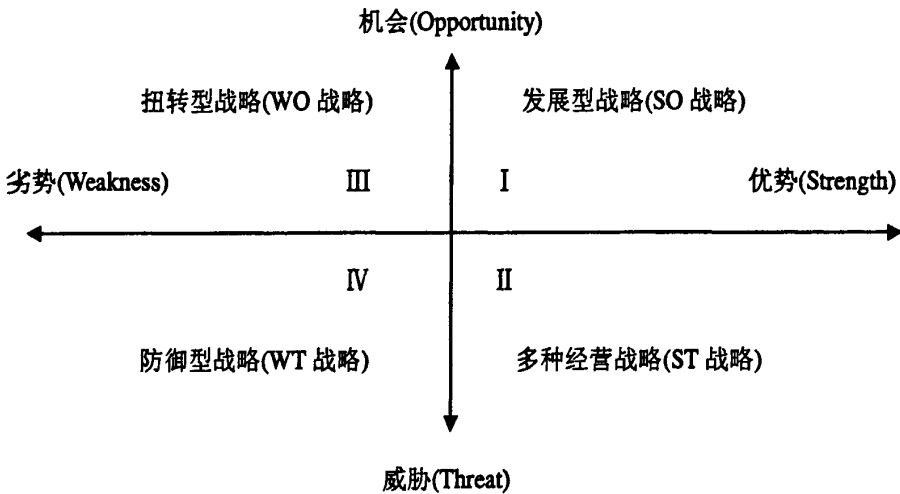


图 5.1 SWOT 分析图

第一象限的 SO 战略,就是依靠内部优势去抓住外部机会的战略,也叫发展型战略,位于该象限的企业是环境中出现了机会,而公司本身恰好又有这样的优势; WO 战略是利用外部机会来改进内部弱点的战略,也叫扭转型战略,位于该象限的企业是环境中存在一些威胁,但公司在这方面是优势; ST 战略就是利用企业的优势,去避免或减轻外部威胁的打击,也叫多种经营战略,位于该象限的企业是环境中存在机会,但是公司在这方面是劣势; WT 战略就是直接改进内部弱点和避免外部威胁的战略,也叫防御型战略,位于该象限的企业是环境中存在一些威胁,而公司在这方面也处于劣势。

对 YQ 公司进行 SOWT 分析的主要目的在于对企业的综合情况进行客观公正的评价,以识别各种优势、劣势、机会和威胁因素,有利于开拓思路,以寻

找制定适应本企业实际情况的物流经营战略和策略。

5.1 优势分析

(1)道路运输网络。YQ公司覆盖区内、辐射周边、连接外省的客运网络，为发展小件快运业务提供了良好的运输网络支持。这种运输网络的优势表现三点：一是运输成本几乎为零；二是运输时效性特别强；三是网点覆盖面广，既有至外省的长途班线，更有达村镇的区乡班线。目前，几乎所有快递公司的小件快运货物，在区内的通道都是借助YQ公司的区内客运网络。

(2)信誉与社会关系。由于YQ公司的前身是老国有企业，有着50多年的历史，与地方政府和各政府职能管理部门有着千丝万缕的联系和良好的关系。他们在企业及企业分支机构所在地，还都有汽车站这样一些社会窗口性单位，甚至有些地方的车站还是当地标志性建筑，企业在当地的信誉度较高。同时，YQ公司各单位的员工绝大部分是当地人，在当地大都具有较好的人脉和较广的社会关系。

(3)经营场地。YQ公司的车站、修理厂有着较大的面积，大部分的地理位置处于较好的地段，且在征地时考虑了发展的因素，在实际需要的基础上多征了一些。YQ公司充分利用这一优势，将物流仓库建在这些地方，为了发展物流提供了较好的场地与环境。

(4)地区性规模。目前，在宜春市从事物流发展的企业从投资主体来分主要有三种类型：一是全国性物流企业设立的分支机构，二是本地邮政、专业运输和仓储企业转型，三是由个体户发展的专线公司。全国性的物流企业在本地的分支机构主要从事的是干线业务，对于他们而言，宜春的机构只是一个小结点，他们一般不在宜春这一类地市所属的县市设立网点，不具备地区性优势；个体户发展而成的专线公司，在本地的一般只经营1—2条专线业务，短时期内不足以形成规模；宜春的仓储企业成功转型为物流企业的目前还没有；邮政物流是具备形成规模优势条件的，但从区内来看，他们的运输网络是最大的弱项；在宜春市的运输企业中，目前还没有一家大型的紧密型物流和货运企业。基于此，YQ公司利用已有网络和资源，同时在10个县市和南昌进入物流市场，在短时间内就能形成规模效应。

5.2 劣势分析

(1)缺乏管理经验。对于YQ公司而言,由于近两年才起步,物流几乎是个全新的领域,无论是业务拓展,还是日常管理,都没有可参照的经验,所有的工作都是在摸索中进行。小件快运是YQ公司最早进行的物流业务,虽然有最好最快的运输保障,但对于客户管理、货损货差处理等经验不足;专线物流更是从零开始,边实践边总结,边完善边执行;至于仓储、配送等领域才刚涉足;即使在全国,可供参照的类似公司成功案例也很少。

(2)人员责任心不够,专业素质较低。长期的国有企业体制与相对完整的客运市场,导致员工对市场竞争认识不够,在开辟物流市场面前,有畏难情绪,也造成工作人员责任心不够,即使企业改制后,这种惯性仍然没有得到较好的改观。也因为如此,员工的物流专业知识缺乏,素质偏低,更没有相关的工作经历和经验。

(3)与小物流企业相比,灵活性不足,管理成本偏高。小型物流企业都是由一人一线、夫妻专线、兄弟专线的个体户发展而来,或者他们现在虽然冠名为公司,实质仍然是个体户。在客户开发方面,信息反馈及时、解决问题快速,具有更多的灵活性;也基本上不存在管理费用。YQ公司由于企业体制原因,加上点多面广,联系、沟通及时性就差些,企业管理费用相对更高。

5.3 机会分析

(1)国家与当地政府的利好政策与环境。在国家重视发展物流大背景下,江西省、宜春市也先后出台了系列的文件,规范、促进物流业的发展。江西省制订了《江西省物流业调整和振兴规划》、《关于加快我省现代物流发展若干意见》。文件要求各级政府和有关部门要加大对物流业的扶持力度,鼓励企业投资物流业,发展不同规模、不同功能的运输、仓储、配送、货代、批发等综合性物流企业;要加快培育各类专业物流。规划中新建的13个多式联运转运设施,宜春有三个,分别是宜春万载县烟花爆竹物流中心、宜春(高安)建陶物流园区、宜春市铁路口岸物流园区。同时,赣西物流区域被列为全省五大物流园区工程重点项目之一的。

宜春市制定了《宜春中心城区扶持服务业发展若干政策意见》,明确规定对规模企业实行奖励,对从事仓储、配送的物流企业地价实行优惠、对物流企业

所得税地方留成部分进返还等优惠。这些政策和环境,对 YQ 公司发展物流提供了良好环境,也提供了极大的机遇。

(2)存在的巨大物流市场和快速增长的物流需求。国家发展改革委、国家统计局、中国物流与采购联合会 2008 年 3 月公布:2007 年,全国运输费用为 24708 亿元,同比增长 17.6%,增幅比 2006 年提高 4.9 个百分点;物流业增加值为 16981 亿元,同比增长 20.3%,增幅比 2006 年提高 5.2 个百分点。宜春市 2008 年货运量达到 6496.5 万吨,同比增长 18%。

(3)市场对区域性龙头物流企业的期待。根据宜春经济开发区经济发展局 2009 年 9 月《宜春经济开发区企业物流配套情况调研报告》显示,一方面,近几年开发区企业工业总产值、主营业务收入都几乎是翻番增长,尤其是 2009 年以来,开发区重大项目招商取得了阶段性突破,仅 10 亿元以上项目就已引进 5 个。可以肯定,在未来几年内,开发区企业对物流的需求将大幅增长。另一方面,宜春历来是赣西地区商品集散地。随着市场经济体制的日益完善,企业面临的市场竞争日趋激烈,迫切需求能够合理降低成本,物流服务的市场需求日渐扩大,对专业化物流服务的需要与日俱增。目前,如前文所述,宜春市物流市场仍存在着“散、乱、杂”状况,90%以上都是一家人或几家人凑到一起成立一个托运部,服务严重滞后。即使是全国型物流企业设立的分支机构也只是一个网点,不能提供系统的第三方物流服务。宜春市急需要一家规模型龙头物流企业的出现,从而促进当地物流服务的水平提升。

5.4 威胁分析

(1) 外资物流企业的全面进入。自 20 世纪 90 年代开始,外资物流企业就开始纷纷进入中国市场。一些具有先进物流技术与经验的国际物流机构纷纷在中国投资,建立物流分支机构,开发物流业务,抢滩中国物流市场。其中以美国、日本、澳大利亚和英国等经济较发达国家的大型物流企业为主,如联邦快递(FedEx)、敦豪(DHL)、联合包裹服务公司(UPS)、天地公司(TNT)、日本通运等。这些外资企业进入中国后,发展迅速。目前, FedEx 服务遍及中国 190 个城市,有航班服务于北京、上海及深圳机场; UPS 已拿到直飞北京、上海的 6 个航班,并在我国 20 多个城市设立了代表处;荷兰 TNT 的服务已覆盖我国 200 多个城市,网点超过 2000 个,使中国市场成为欧洲以外的最大市场;德国 DHL 已覆盖中

国 318 个城市，开设了 50 家分公司。

这些外资物流企业，有着其独特的优势，对国内物流企业构成极大的威胁。主要表现在：一是他们在全球物流界享有较高的知名度，在中国发展物流将会较大的品牌效应；二是积累了丰富的成功经验和一大批国际物流的客户群体；三是物流计算机信息管理体系较为完善；四是具有较大的资金和人才优势。

(2) 国内大型物流企业的发展。国内各大物流企业，如中国邮政、中铁快运、中国航运，加快了发展步伐，不断增设网点，抢占物流市场。由于多年来依托国内发展，他们的优势主要表现为：一是拥有相对固定的流通渠道，已经形成相当的网络优势。如中远国际货运有限公司已经在国内建立了 300 多个业务网点，遍及全国 29 个省、市、自治区，形成了初具规模的业务网络。二是在国内市场上具有较为稳定的货主和市场份额。三是有些公司在国内市场享有一定知名度，具有品牌效应。四是有一批多年从事运输服务的骨干技术人才。

(3) 快速发展的民营企业和众多小物流企业对市场的抢占。在短短几年间，民营物流企业异军突起，发展迅速，如锦程、华宇、大田、南方、宝供等企业年营业额达亿元甚至 10 亿元以上。民营物流企业的独特优势表现为：一是家族化的特点，使其在产权结构、组织基础、权力分配、决策方式上有较大的自主性，在管理体制上具有较强的灵活性。二是办事效率高，决策效率高，对市场的需求反应速度快，能灵活适应规模小、批次多、区域性强的物流需求和不断变化的市场。三是资金来源以自筹为主，负债率低，企业负担小，也不需要向社会公众公布财务报表运营等情况，不受公众媒体舆论的压力。四是先期积累的经验和成熟的经营方式为民营物流企业融入现代物流起到极大推动作用。民营企业进入物流领域后，不断在发展中总结经验，逐渐形成了较成熟的经营方式，并拥有自己的关系客户资源和原材料供应商资源，在迈向现代物流业中具备了增强自身竞争能力的优势。而这些优势在小型的物流企业中同样拥有，他们也借此优势快速抢占物流市场。

5.5 基于 SWOT 分析的物流业务总体战略选择

综合以上分析可见，YQ 公司发展物流的优势在于拥有地区性资源，机会是利好政策和市场需求，其内部劣势则主要可以通过强化管理来解决，风险则由于其有区域性优势，又进入市场不久，暂时影响不明显(见表 5.1)。

表 5.1 YQ 公司发展物流 SWOT 分析表

内部能力 外部因素	优势(Strengths)	劣势(Weaknesses)
	1、具有较全的地区性道路运输网络; 2、在当地具有很好的信誉与社会关系; 3、经营场地环境与地段较好; 4、容易形成地区性规模。	1、缺乏管理经验; 2、人员责任心不够,专业素质较低; 3、与小物流企业相比,灵活性不足,管理成本偏高。
机会(Opportunities)	SO	WO
1、国家与当地政府的利好政策与环境; 2、存在的巨大市场和快速增长的需求; 3、市场对区域性龙头物流企业的期待。	充分利用利好政策,发挥区内优势,迅速抢占市场份额,形成规模经营和品牌优势。	强化内部管理,用足物流政策,强攻物流市场。
风险(Threats)	ST	WT
1、外资物流企业的全面进入; 2、国内大型物流企业的发展; 3、快速发展的民营企业和众多小物流企业市场的抢占。	充分发挥自身优势,寻找差异化经营之路。	大力强化企业内部管理,进入竞争对手薄弱环节的业务领域。

结合本章图 5.1 和表 5.1 可知, YQ 公司进入物流领域的条件是企业有着发展区内物流的网络、信誉、社会资源等优势; 同时国家又有大力发展物流产业的利好政策和环境。由此, YQ 公司发展物流的战略组合, 应选择依靠内部优势去抓住外部机会的 SO 战略, 也就是发展型战略。其物流总体发展战略可详细表述为: 充分利用利好政策, 发挥自身区内优势, 迅速抢占市场份额, 形成规模经营和品牌效应, 满足地区性物流市场需要。YQ 公司各项物流业务的子战略也应围绕这一总体战略进行。

第6章 YQ公司物流业务发展战略设计

物流企业的发展战略是企业对自身总体和长远发展的分析和规划,它对物流企业的生存与发展起着决定性作用。在买方市场经济时代,经营风险明显加大,物流企业的发展更需要有明确的经营战略。从前文分析中可见,YQ公司物流发展还刚起步,总量很小,但增长比很高,势头很好,正在快速发展,因此列入了企业发展主战略,正在作为企业新的支柱性产业发展。由此,要使物流继续得到更好的发展,在选择发展型总体战略的同时,还需要制定适宜的更加详细的不同业务类型的具体战略。

6.1 YQ公司物流业务战略定位

YQ公司发展物流的战略定位要从行业、区域、客户、服务四个角度进行考虑与分析。

(1) 行业定位

不同行业的客户对于物流服务的需求存在较大的差异,具有鲜明的行业特征。为此,为他们提供物流服务的运作模式也应有所不同,需要具备相应的专业物流运作能力和体系。但,一是由于物流企业自身资源和能力的限制,即使是实力雄厚,也不可能满足任何行业客户的需求。二是由于只有专注于特定的行业,才能够利于形成行业细分市场的比较竞争优势,增强自身的竞争能力。三是从发达国家物流产业的发展历程来看,随着物流服务市场的逐渐成熟,物流服务的专业化分工在不断深化,并渐渐形成不同的细分的行业物流体系。由此,YQ公司为了具备自己的竞争优势,应将主营业务定位于特定的一个或几个行业。从物流需求的规模来看,家电、电子、食品、日化方面的物流量和费用很大,在以规模取获得利润的时,他们是绝对的大客户,这是专线物流和农村物流的主攻对象;从专业产品物流角度来看,医药、汽车及其零部件、特种物流等产品是高利润物流服务对象,他们为YQ公司提供了很大的市场获利机会,这是货物配送与仓储、特种货物运输、综合型第三方物流的主攻对象;从运输时效性来看,小件快运具有很好的价格和利润空间,商业信函和时间性要求很强的小件货物是其主攻对象。

(2) 区域定位

物流企业的区域定位,也即是指物流企业对自己物流业务的地理区域覆盖范围的选择。区域定位对YQ公司形成与发挥自己的区域性比较竞争优势及获得良好的经营业绩非常重要。如果定位不准,会出现企业资源分散、管理路径增长、控制力度减弱的现象,从而延迟企业核心服务能力的形成,错过进入高端市场的机会,非常容易被竞争对手逐个击破。在经营过程上,YQ公司要根据自身实力,并针对客户对物流服务的实际需要,来确定自己的物流服务区域覆盖范围,并在此区域依靠自己的物流网络为客户提供相关的物流服务。从前文分析可以看出,目前,YQ公司的主要优势就是地区性优势,由此,初期的各项业务区域范围应体现地区性。对于主导区域以外自己未能覆盖的物流业务,可以采取构建物流企业联盟的方法来解决。

(3) 客户定位

不同类型客户对于物流服务的质量、功能、价格等是存在着不同需求的,对物流企业的服务也有不同的要求。YQ公司既可以在一定的行业与区域内为所有的潜在客户提供普遍性物流服务,也可以为特定的客户群体提供定制化、综合性现代物流服务。首先,YQ公司应根据一定标准将客户划分为不同的种类,并从中选出适合自己的客户类型;其次,YQ公司需要根据自身的资金、技术、服务能力等方面条件,并根据客户的需求以及行业竞争情况等因素,在这一客户类型中选择好自己的核心客户群体或优质客户;其三,为了体现出自己的服务优势,YQ公司还应重点为核心客户群体提供满意的物流服务。据此,对于YQ公司的农村物流、专线物流而言,零散客户和大客户都很重要,大客户在货量上有优势,零散客户在价位上有优势;对于配送和仓储、综合型第三方物流而言,主要是大客户;对于小件快运和特种货物运输而言,主要是发展优质客户。

(4) 服务定位

物流服务产品根据物流服务内容的功能性,可分为基本服务及增值服务。YQ公司的基本服务就是为客户提供运输、仓储等传统、低端的基本功能性的物流服务。这种服务只根据客户要求,整合自己及社会的物流资源,完成特定的物流服务,而不涉及客户企业内部的物流管理与控制活动。增值服务则是YQ公司在基本服务基础上,根据客户实际需要,主动提供能为客户带来价值增值的延伸服务,包括物流方案设计、订货处理、物流加工、存货管理、售后服务等一系列服务项目。一般来说,基本服务具有很强的可替代性,很难获得超额利润;

增值服务则是为客户“量身定做”的，具有鲜明的个性化特点，能为供求双方创造超额价值。

由于物流市场需求既有明显的多层次性，物流产品又有供给的可分离性，这就为从低端基本功能性到高端增值整合性的物流服务提供了多样化的细分市场的可能。同时，随着社会经济的不断发展，客户物流服务的需求多样化和个性化的特点日益明显。因此，YQ公司在物流服务定位上宜精不宜泛，在提供基本物流服务的基础上，要深入了解客户的需求，通过管理和技术的引进和创新，逐渐掌握深度的专业化技能，为客户提供个性化、差异化的服务，在客户中树立起具有鲜明特色的服务形象，实现与客户的双赢。特别是对于综合型第三方物流和小件快运业务来说其个性化更显重要，对于专线物流业务来说其服务差异化更得突出。

6.2 YQ公司物流业务战略模式选择

除了高度垄断的行业，单个企业很难改变其所处的市场环境，其成功的决定因素在于如何适应市场的环境并及时采取正确的发展战略。一般而言，企业主要竞争战略模式有成本领先、集中化、差异化三种。YQ公司的小件快运、农村物流、专线物流、货物配送与仓储、特种货物运输、综合型第三方物流6项业务，由于经营环境和进入时间不同，应采用不同的具体战略。现分析如下：

(1) 选用成本领先战略的业务

当与竞争对手提供相同的产品和服务时，就必须想办法使产品和服务成本长期比竞争对手更低，才可以在竞争中获胜，这就是成本领先战略。YQ公司的小件快运和农村物流具备这样的优势，可以采用这一战略。具体理由为：

一是由于这类业务的运输是借助于原已经在运行的客运车辆行李舱剩余运能进行的，运输成本几乎可以忽略不计；二是各站点也是借助原客运行包工作人员和场所进行的，成本可以分摊，如乡镇物流点，在具备物流功能的同时，它还是客运售票点、电信或移动合作点；三是无论是地方社会关系，还是企业信誉，都有客运形成的现成资源。这些特点使得YQ公司小件快运和农村物流可以长时期拥有这样的优势。

(2) 选用集中化战略的业务

集中化战略就是把物流企业的注意力和资源集中在一个有限的领域，这是由

于不同领域的客户在物流需求上会有所不同,比如IT企业注重安全和时效,更多采用空运和零担快运,而快速消费品却更多的采用公路或铁路运输。目前,YQ公司刚进入物流市场不久,且仍是产业发展初期,无论投资规模还是管理经验都不足;而配送和仓储物流、综合型第三方物流面对的是各行各业的众多的企业,不可能进入全部所有的市场,经营所有的项目。根据这一实际,YQ公司货物配送和仓储、综合型第三方物流应采取集中化战略,认真分析自身已有的优势及所处环境,确定一个或几个重点领域与对象,集中企业物流资源,突破发展瓶颈。

(3) 选择差异化战略的业务

差异化战略是指物流企业针对客户的特殊需求,将自己同竞争者或替代产品区分开来,并向客户提供不同于竞争者的产品或服务,且这种不同产品或服务是竞争者在短时期内难于复制的。YQ公司2008年才开始进军物流领域,起步较晚,此时,竞争对手已经抢占了市场先机和客户。特别是进入门槛很低的专线物流领域,竞争更是激烈。据此,YQ公司在进入专线物流领域后,应采用差异化战略,认真考虑怎样把自己的服务和已经先进入这一领域的竞争者区别开来,着力打造自己的核心竞争力,以取得较强的竞争优势。而特种货物运输本身就是差异化的物流服务项目,在此基础上,要进一步寻找、整合其他物流企业不愿做、或者不具备资格做的原有业务,也可以通过新的服务模式开辟新的物流需求,以拓展差异化服务的深度。

6.3 YQ公司物流业务战略内容

根据新时期国家和地方发展物流的政策,YQ公司物流发展应以服务地方经济和社会主义新农村建设为出发点和落脚点,以加速货物周转、降低流通成本为宗旨,以客运网络为依托,以建设物流园区和仓储为重要支撑,以发展城乡货物配送为重点,以延伸小件快运服务和开辟物流专线为切入点,以发展货代和外部对接网络实现货物中转全国为突破点的多方位发展综合型第三方物流的总体原则,适时寻找合作联盟建立中转平台,形成区域物流专线网、乡镇物流专线网、城市配送网、城镇受理网、对外货物中转对接网为一体的物流网络体系。为乡镇货物进城及中转至全国、为城里货物下乡及全国货物中转至乡镇基本拓展了一条畅通的渠道。

6.3.1 小件快运发展战略

随着社会经济水平的提高,生活节奏的加快,人们对物品流通的时效性提出了更高的要求。越来越多的企事业单位和民众愿意花更多的钱获得更好、更快的物流服务。目前,我国高速公路网已经形成,YQ公司在一定范围内形成了客、货运输网络体系,这为客户提供时效性强、附加值高的物流服务创造了空间。如果他们能够抓住小件货物快运业务,做到门到门的服务,无疑会为企业找到了新的经济增长点。

中外大量实践表明,现代社会GDP与物流、快递业三者之间有着1:2:3的发展关系。据此,未来10年中国GDP的年增长率若能保持8%左右,那么我国快递业年增长率将达到差不多25%。另外根据麦肯锡公司预测,未来5年,由于国内经济拉动强劲、外经贸稳定增长、电子商务等需求的增加,我国国际快递市场将保持25%的年复合增长率,国内快递市场将保持29%的年复合增长率。我国未来的快递市场需求巨大。

(1) 小件快运发展原则

由于YQ公司的客运网络是现成的,其体系也是现成的,由此,他们发展小件快运业务就运输部分而言,几乎是零成本;而且由于其客运地位在区内占有绝对优势,其他人无法在短时期内取代。于此,其战略模式应选择成本优先战略,在定位上要突出服务时效性。

(2) 小件快运发展步骤

一是充分利用现有客运网络,逐渐形成小件快运体系。形成的小件快运体系包括以下内容:构建专业管理机构,设立专人负责,形成网络体系,制订专门的规章制度、细则,出台合适的承运人及接货、送货人利润分配方法,下达适宜的效益任务,承诺货物运达时间(如6小时物流圈、24小时物流圈)。二是视地域发展情况,逐渐增设小件货物接送点,扩大小件快运网络。三是在具有一定业务量的时候,逐步购置小型货物接送车,促进小件快运快速发展。四是把小件快运网络逐步发展为企业整体物流的区域配送渠道与分送网络。五是全面广告、整体连动。

(3) 小件快运发展方式

一是借助自有客运网络开展小件快运。即是在本企业客运网络范围内,发展小件快运。二是实现网与网的对接。也就是在本企业与合作企业双方都有较好的区内小件快运网络的前提下,将业务拓展、延伸至互相之间的网络末端,实

现网与网的对接。三是发展跨区的点到点、门到门的直达的小件快运。

6.3.2 专线物流发展战略

据中国物流与采购联合会公布的统计资料显示,物流成本中有60%以上是运输成本,而运输成本中有绝大部分是通过道路运输实现的。专线物流由此而生,成为物流大军中的重要组成部分,YQ公司也将此业务列入物流战略重点发展。

(1) 专线物流发展原则

由于YQ公司物流发展进入市场较晚,专线物流的发展要周密调研、谨慎选线、成熟一条发展一条,坚持推行差异化战略的原则。

差异化主要表现是定位差异化和服务差异化。定位差异化即是为顾客提供与行业竞争对手不同的服务和水平。即是通过客户需求和企业能力的匹配来确定企业定位,并以此定位作为差异化战略的实质性标志。服务差异化即是对不同层次的客户提供不同的服务。定位差异化突出的是与竞争对手不同,服务差异化突出的是顾客的不同。由此,YQ公司要以优质的个性化服务来降低客户的价格敏感性,以差异化个性的深化来阻挡替代品的威胁,从而维护客户的忠诚,并逐渐通过建立差异化的品牌来集中和壮大客户群。

(2) 专线物流发展步骤

首先是试探运作,摸索经验。具体是选择一条具有两地物流量大、本企业曾在该两地有货运信息点或业务关系、且本企业处于该两地中间地区这样优势的专线试探性地开展,逐渐摸索,总结经验。其次在此基础上,根据业务量,以其中一个点作为支点,呈辐射状拓展业务,新开专线,或者提高专线密度。三是将向外延伸的点与点之间连接起来,发展为新的专线,逐渐形成更大的专线网络。四是同时将货物代理业务与专线物流相结合,促进专线物流发展。

(3) 专线物流发展方式

专线物流的发展形式多种多样,主要有:一是与人合作,开展普通零担货运。即用别人现成的物流系统,运别人组好的货物,只做物流体系中的货运环节。这又可分为两种形式:第一种是只在某地有一家合作伙伴,只负责把该地的货物运往对方;第二种是在某两地各有一家合作伙伴,既负责把甲地的货运往乙地,又负责把乙地的货运往甲地。无疑,第二种形式比第一种更为合理。二是既做货物零担运输,又做货物代理业务。即一边为某一家或若干家客户从事货

运服务，同时又为某一家或多家客户做货物代理业务。这样有可能形成与多家多方面的合作，向综合型第三方物流发展。三是建立自己独立的专线物流体系。建立自己完整的物流信息平台和网络，利用先进的物流技术和设备。所有的物流信息都能通过自己的物流平台运作，与人合作的业务全部能够在物流平台反映，本企业的信息平台能够与合作各方的信息平台能够对接，并能通过这些物流平台与合作方进行数据交换、信息交流，以及结算。四是开展跨区的网络型专线物流。其前提是已经形成了自己的跨区专线物流网，至少是形成了自己的部分跨区地专线物流网，或者异地成立了若干个物流分支机构。

6.3.3 农村物流发展战略

农村物流和农产品物流在20世纪90年代以来得到很大发展，商务部“双百市场”、“万村千乡”工程、农业部“百百万万”工程，商务部“信福工程”，质量检验检疫总局“5520”工程，以及全国供销合作总社的“新网工程”等大大促进了农产品物流的发展。2009年，国家物流振兴规划又指出，要在农村广泛应用现代物流管理技术，发展农产品从产地到销地的直销和配送，以及农资和农村日用消费品的统一配送。要完善农资和农村日用消费品连锁经营网络，建立农村物流体系。要加强城乡统筹，推进农村物流工程。要进一步加强农副产品批发市场建设，完善鲜活农产品储藏、加工、运输和配送等冷链物流设施，提高鲜活农产品冷藏运输比例，支持发展农资和农村消费品物流配送中心。这些政策都将加速农村物流的发展步伐。

(1) 农村物流发展原则

YQ公司的农村物流是借助原有的客运网络来切入和开展的，目的是服务社会主义新农村建设，扩大企业物流领域。由此，在追求经济效益的同时，要突出惠农便民原则，将货物运输和农资百货采购相结合，采用成本领先战略，同时创新应用物流形式。

(2) 农村物流发展步骤

YQ公司要更好地发展农村物流，需因地制宜，首先是要采用多种方式设立网点。对于已有区乡客运站的乡镇，物流网点可设在区乡客运站；对于已设立临时客运代办点的乡镇，物流点可设在临时代办点；对于还未建立客运车站的乡镇或者有客车通达但没建立车站的大村镇，根据方便与信任的原则，可与其他商店或代办点建立合作网点。其次是为了解决货物的运输问题，单件或少量

小件货物可由客运班车利用行旅舱承运，大宗和小批量货物则由专线物流车辆承运。三是要切实为家电下乡、农资上门、副食品到农家等下行商品提供了运力保障，同时为农副产品及时进城开辟畅通渠道。四是要寻找合作对象，开展购销、产销一体化和农业物流园业务。

(3) 农村物流发展方式

目前我国成功的农村物流有三种模式：一是以上海农工商集团为代表的农业集成商模式。其主要措施是借助品牌效应扩大生产基地、利用平台的优势吸纳各方资源、从而拓展合作伙伴做大经济增量。二是以郑州市大厨房农副产品物流港为代表的农产品物流园区模式，包括厨具、调味品、农副产品、酒类、超市五大专业市场，它已经成为一个集厨房商业文化和相关产业综合运营的品牌。具备了展示交易、电子商务、国内外贸易、文化传播、品牌宣传等多项功能。三是以江苏苏果超市为代表的双向流通模式。它突破了传统的经营理念，以订单农业形式与农产品生产基地形成了一种紧密的利益联结机制。这些模式的成功，促进了城乡流通一体化的进程。YQ公司要从中借鉴，充分利用运输低成本优势，探索、发展运输与采购一体化的农村物流形式。

6.3.4 货物配送与仓储发展战略

物流振兴规划强调，要加快建设城市物流配送项目，鼓励专业运输企业开展城市配送，提高城市配送的专业化水平，解决城市快递、配送车辆进城通行、停靠和装卸作业问题，完善城市物流配送网络。要在大中城市发展面向流通企业和消费者的社会化共同配送，促进流通的现代化。要发展好物流配送，必须发展好仓储，仓储和配送是相互促进的，因为无论是到达的货物，还是待运的货物，都需要仓储来作为存放的载体。

(1) 货物配送与仓储发展原则

货物配送和仓储既是物流组成部分的主体，也是物流运输环节的延伸，或者说是专线物流的增值服务部分，YQ公司进入这一领域既是发展专线物流的需要，也是向综合型第三方物流公司发展的基础。配送和仓储物流面对的业务面非常广泛，YQ公司不可能全面进入，必须有选择性地进入一些业务领域，才能发展。由此，既要遵循服务已有物流业务，又要促进新的业务发展的原则，采用集中化战略。

(2) 货物配送与仓储发展步骤

一是寻找、选择合适的合作行业和企业，特别是需要区内性货物配送的企业。二是选择仓储基地。仓库选择要从两方面来考虑：一方面从本地物流仓库角度，确定它是否是本地的物流集散地；另一方面从接收外地的货物角度，确定它是否是本区域的中心，交通是否方便。仓储作用主要有三点：第一是为本地工业园区与批发市场提供仓库；第二是为YQ公司本身发展物流提供仓库与货物周转场所；第三是为与YQ公司合作的物流企业及为其他需要仓库的生产型企业提供存货场所和货物配送、分发、周转场地。三是选择合适的配送货物的交通工具。

(3) 货物配送与仓储发展方式

YQ公司发展配送和仓储的方式主要有：第一种方式是专为本企业已有物流模式提供货物配送和仓储服务；第二种方式是为本地区生产型企业提供仓储和当地货物的配送；第三种方式是为本地区批发商和代理商或大商场、超市进行货物仓储和配送；第四种方式是以上三种方式中的二种或二种以上的任意组成的综合模式。

6.3.5 特种货物运输发展战略

特种货物运输有着非常广阔的市场，是物流企业实行差异化经营的切入点，也是运输环节中利润较高的物流业务。它主要包括冷藏品运输、鲜活品运输、危险货物运输、以及海关监管货物运输等。

(1) 特种货物运输发展原则

首先是要认识到特种货物运输的重要性，和其对于运输工具和运输过程严格监管的特殊性；其次要在有一定的物流运输管理经验和相关的专业管理人员基础；其三要特别重视个性化服务。

(2) 特种货物运输发展步骤

特种货物运输有着其承运的难度，因此首先要从普通货物运输入手，积累一定的普通货物运输经验；在此基础上，要对准备从事这项工作的人员进行相关培训，并需取得岗位资格；同时，企业要取得相应许可，办理特别货物运输的相应经营证照。更为重要的是，对于特种货物运输要配备与承运货物相适应的特种运输工具，并有较为系统而详细的承运方案和应急预案。

(3) 特种货物运输发展方式

YQ公司进行特种货物运输可采用的方式有：一是自有燃油危货运输模式。由于YQ公司拥有近2000辆各类营运车辆，每日需要大量的燃油，因此，可从

内部营运客货车燃油的采购和运输入手,进入危险货物运输行业,快速积累经验。二是与区内外燃气公司合作,进入民用、工业用燃气行业。由于很多燃气公司对于运输车辆管理缺乏经验,运输环节往往是寻找合作方承运,或进行业务外包,进入这一领域具有很大的发展空间。三是根据季节或地域特性,开行冷藏、鲜活运输专线。如5、6月份从本地运新鲜河鱼至往广州、又从广州或附近带回海鲜类鲜货的专线。四是申报海关监管车,拓展海关监管货物的运输业务。

6.3.6 综合型第三方物流发展战略

综合型第三方物流是指由供方与需方以外的YQ公司为客户提供的全面系统的一种物流服务模式。积极发展综合型第三方物流是社会分工和现代物流发展的方向。在我国发展供、需方以外的综合型第三方物流空间很大。但由于许多主、客观方面的原因,我国道路运输企业成为社会化的综合型第三方物流企业仍受到许多条件的制约,不能一步到位,但其发展方向不言而喻。

(1) 综合型第三方物流发展原则

综合型第三方物流是现代物流的代表。企业进军物流领域虽然不能一步到位进入综合型第三方物流阶段,但它却是物流企业发展壮大的必然。YQ公司发展综合型第三方物流发展的前提是:一要拥有分布至乡镇的货运和货代网络;二要已具备足够的物流配送中心;三要已经和一定数量的区内生产企业或组织建立了较为持久的物流合作关系;四要拥有较为先进的物流信息平台与技术设备;五要具备较为丰富的物流经营和管理经验。相应地YQ公司发展综合型第三方物流应坚持在逐渐融合、整合本企业已有的业务基础上,循序渐进的原则,在发展综合型第三方物流过程中采用集中战略。

(2) 综合型第三方物流发展步骤

YQ公司发展综合型第三方物流可以从以下几方面入手:一是建立物流客户信息库。信息库至少要包括9个方面内容:第一是按一定方式(如按行业、按地域)进行分类的单位名称与数量;第二是各单位主要产品及产品的年产量(或销量);第三是主要负责人及分管负责人的基本情况;第四是现采用的主要运输方式;第五是较为集中的运输方向;第六是大至的运价情况;第七是现在的主要承运者;第八是区域内(或需求企业)年总货运量;第九是区域内(或需求企业)年总货运能力。二是仔细地分析信息库资料,从而确定主攻目标。对于具有一定货运量的企业或组织,将其列入重点突破目标,进行专题研究,并指派专人负

责。对于其他企业或组织列入零散物流量行业，逐步地抢占。三是一企一案，重点突破。对那些列入重点突破目标的企业或组织，要在详细调研的基础上，依据他们的物流特点和本企业实际，尽快找出其现行物流弱势，制定具体方案。要确实做到一企一策，一企一案，从而达到针对性强，效益双赢的目的。

(3) 综合型第三方物流发展方式

YQ公司发展综合型第三方物流的方式主要有：一是与生产型厂家合作。这种方式是为生产厂家提供全方位的物流服务，使企业成为生产厂家的仓储、保管、搬运、简单加工、配送等项服务的综合代理商。二是与经销商型的企业合作。YQ公司为经销商提供运输、配送、仓储、加工等项物流服务，这种合作的重点对象是经销商大户和大型超市。三是与集散市场管理型企业合作。将集散、分发、仓储、运输等项功能集中在一块，为集散市场提供多元化的物流服务，这一方式的重点对象是大型的商品批发交易市场。四是与铁路、机场、港口、保税区合作。企业在这些重要的物资集散地设立窗口，全方位为客户提供货物通关、运输、报验、搬运、装卸、加工、中转、信息等服务。五是与外地企业合作。通过相互开展专线运输及快速运输业务的接货、提货等多种形式的业务，或互设办事处，为客户提供门到门的物流服务，从而满足客户“小批量、多频次、快速度”的物流运送要求。六是与社会力量合作。通过建立仓储中心和配载中心等形式，多方位为社会提供货物代理、配载、集散、信息传递等物流服务。七是与信息供应商合作。构建物流信息网络，以信息作为物流服务的支撑，推行货物的网上调度、网上运输、网上配送，真正实现信息流与物流的结合。

综合YQ公司以上各物流业务的战略，可以发现，无论是战略定位，还是战略模式，抑或是具体的战略内容，不同的物流业务是不同的。就不同的物流战略模式而言，小件快运、农村物流更宜采用低成本战略，专线物流更宜采用差异化战略，货物配送与仓储、综合型第三方物流更宜采用集中战略。就战略定位而言，YQ公司的物流发展在区域定位上，目前都应将本地区作为主导范围；在行业定位上，货物配送与仓储、综合型第三方物流要选择家电等规模较大的行业开展业务；在客户定位上，专线物流在兼顾普通客户的基础上要突出优质客户；在服务定位上，小件快运要突出时效性，特种货物运输要突出个性化。只有根据不同业务的各自特点，在制定战略中突出具有发展优势或利于避开不利于竞争的一面，YQ公司物流才能发展得更快更好。

第7章 结论

综合本文所述,可以清晰地看出,物流是货畅其流、社会发展的重要支撑,发展物流是社会前进的必然。通过前文分析,也清晰可见,YQ公司发展到现阶段,如果要继续做大做强,必须寻找新的经济增长点。正因为如此,YQ公司发展物流不仅是适应社会发展和不断提高的人民生活水平的需要,更是企业自身发展的必然选择。

同样,通过前文分析,对于YQ公司发展物流,就其战略而言,我们可以作出如下结论:

(1) 以物流作为企业未来替代性主产业的发展是有着良好的基础的,也是必须和正确的,它会在不久的将来发展成具有一定规模的产业。

(2) 从SWOT分析结果来看,物流发展的总体战略可以而且应该采用发展型战略(SO战略),它必将促进企业物流的快速发展,其他各具体业务战略应围绕这一中心来制定。

(3) 各具体的物流业务的战略制定要利于突出不同业务的优势,小件快运、农村物流要突出低成本,专线物流、特种运输型物流要突出差异化,货物配送与仓储、综合型第三方物流要突出集中战略的实施。

(4) 不同业务要突出不同的定位,各项业务战略的制定都应特别强调在区内发展的优势。

(5) 只有加大本企业不同业务模式的融合、整合力度,才能更快更好发展综合型第三方物流。也只有做大做强综合型第三方物流,YQ公司才能迈入现代物流企业的行列。

致 谢

随着毕业论文的呈交，MBA学习的经历也正在成为过去。回顾这三年的学习，认识了这么多老师，结识了这么多学友，实在是从心底里感到庆幸！

衷心感谢南昌大学经济与管理学院MBA教育中心所有领导和老师，感谢您的辛勤教导和所付出的劳动！

衷心感谢一起度过快乐学习时光的各位同学，感谢你们给予的热忱帮助和大力支持，感谢你们给予心灵启发和宝贵经验！

衷心感谢YQ公司的各位领导和同事，感谢你们提供的良好学习环境和条件，感谢你们在我论文调查和收集资料过程中，给予的大力支持！

更要衷心感谢我的导师马卫老师。本论文从课题确定到论文开题，从论文框架结构的设计到每个章节的具体内容，马老师都一一认真审阅、修改，整个写作过程自始至终得到了马老师的悉心指导。导师实事求是的学风、严谨求实的治学态度和深厚的知识功底深深的感染了我，使我受益一生。这将激励我在今后的学习和工作中奋发向上、努力进取。在此，再次对导师马卫老师致以最诚挚的谢意！

还得感谢我的家人，是他们无微不至的关怀和无私奉献鼓励着我，促使我能够完成学业！

最后，向百忙之中审阅本论文的老师表示衷心的感谢！

舒劲松

二〇一〇年五月

参考文献

- [1] 国家发改委、统计局、中国物流与采购联合会.中国物流与采购联合会会员通讯 2007、2008、2009 年资料汇编[G], 2010, 2.
- [2] 陆江.中国物流业发展三十年回顾与展望[J].中国物流与采购, 2008, 21.
- [3] 张彦宁.战略管理[G].中国企业联合会、中国企业家协会内部教材, 2004 年.
- [4] 董大海.战略管理[M].大连理工大学出版社, 2004 年.
- [5] 刘冀生.企业战略管理[M].清华大学出版社, 2004 年.
- [6] 李倩兰.国外物流管理理论发展历程探讨[J].集团经济研究, 2007.5.
- [7] 詹姆士·斯托克, 道格拉斯·兰伯特.物流管理[M].电子工业出版社, 2003.
- [8] 朱强, 桂寿平, 桂程飞, 吕英俊等.基于系统动力学的区域物流建模方法的研究[J].武汉理工大学学报(交通科学与工程版), 2003(4).
- [9] 黄晖. 构建现代物流体系 促进区域经济发展[J].贵州民族学院学报(哲学社会科学版).2005(6)
- [10] 林荣清. 区域物流发展规划研究[OL].
<http://www.globrand.com/2009/216152.shtml> 2009-4-1.
- [11] 赫希曼. 经济发展战略[M].北京: 经济科学出版社, 1991.
- [12] 冯之浚. 区域经济发展战略研究[M]. 北京: 经济科学出版社, 2002.
- [13] 李倩兰. 国外物流管理理论发展历程探讨[OL].
<http://www.cmo.com.cn/0705x/tszs/lql.htm>.
- [14] 林荣清, 杨华俊. 整合企业物流资源 再造企业物流流程[G]. 北京: 中国物流与采购 2003 特刊, 2003.
- [15] 徐文静. 物流战略规划与模式[M]. 北京: 机械工业出版社, 2002.
- [16] Bernhard Tilanus. Information system in logistics and transportation, Pergmon Publishing, 1997.
- [17] 王肖, 李文娜. 企业战略管理理论的发展趋势[J].企业管理, 2004(2)..
- [18] ajtar, Ann. Defense Logistics Information Services Ties Together International Logistics, DISAM Journal of International Security Assistance Management, Summer 2003, Vol.25, Issue 4.
- [19] Bowersox, Donald J. The Strategic Benefits of Logistics Alliances. Harvard Business Review 2002, 68(2): 85~93.
- [20] 佚名. 企业战略管理理论的发展过程与趋势[OL].
<http://www.51lunwen.com/details/lw200706261131355315-2.html>
- [21] anak Singh. The Importance of Information Flow within the supply chain. Logistics

Information Management.1996

- [22] 林丹明, 曾楚宏. 企业战略管理[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2004.
- [23] 佚名. 物流理论研究新进展及其评析[OL].
<http://www.zhuidu.net/read-TXT-tid-50077.html>.
- [24] 陈继强. 战略管理[M]. 上海: 上海人民出版社, 2004.
- [25] 王文亮. 企业战略管理[M]. 郑州: 郑州大学出版社, 2004.
- [26] 张潜. 基于博弈论的区域物流发展战略研究[G]. 第四次中国物流学术年会获奖论文汇编, 2008.
- [27] 项保华, 李庆华. 企业战略理论综述[OL].
<http://bbs.21manager.com/dispbbs-8378-0.html>.
- [28] 道格拉斯·兰伯特. 物流管理[M]. 北京: 电子工业出版社, 2004.
- [29] 文理. 企业战略管理[M]. 中国科学技术出版社, 2003.
- [30] [美] 亚历克斯·米勒著, 何英等译. 战略管理[M]. 经济管理出版社, 2004.
- [31] 王芸. 物流法律法规与实务[M]. 电子工业出版社, 2007.
- [32] 张学文, 周浩明. 企业战略管理理论的新发展与新趋势[OL].
<http://www.studa.net/qiye/060402/15151545-2.html>.
- [33] 马天山, 董万里. 现代物流基础[M]. 人民交通出版社, 2005.
- [34] 王国华, 董绍华. 制造业物流系统规划设计、运作与控制[M]. 机械工业出版社, 2006.
- [35] [美] 戴维 J. 克劳斯等著, 马士华等译. 供应链物流管理[M]. 电子工业出版社, 2008.
- [36] 刘华明. 区域物流发展现状及对策研究[J]. 商贸经济, 2002(10).
- [37] 苗青, 白玲, 曲鹏. 符合区域经济增长模式的现代物流经济的研究[J]. 物流技术, 2004(4).
- [38] 蒋坚. 现代物流产业是我国新的经济增长点[N]. 经济日报, 2003.6.5.
- [39] 李学伟, 曾建平, 卢勃. 中国物流交易模式理论[M]. 清华大学出版社, 2004(4).
- [40] 张倩. 浅议农产品物流[N]. 中国改革论坛, 2004.4.29.
- [41] 秦代红, 刘学. 加快发展农产品物流业提高农业竞争力——以四川省成都市为例[J]. 农村经济, 2002.12.
- [42] 李学工, 刘伟芳. 论农产品营销与物流的管理系统[J]. 商品储运与养护, 2003(4).
- [43] 俞菊生. 日本农产品物流和批发市场[J]. 上海农村经济, 2003(4).
- [44] 谢培秀. 试论发展中国的农业物流业[J]. 中国流通经济, 2003(11).
- [45] 王新利. 论我国农村物流体系的特点与内涵[J]. 农业现代化研究, 2003(24).
- [46] 郭成等. 现代物流管理[M]. 郑州大学出版社, 2004.
- [47] 丁立信等. 物流企业管理[M]. 清华大学出版社, 2000.
- [48] 宋华等. 现代物流与供应链管理[M]. 经济管理出版社, 2002.
- [49] 迈克尔·波特. 竞争优势[M]. 华夏出版社, 1997.

- [50] 鲍新中, 程国全, 王转. 物流运营管理体系规划[M]. 北京: 中国物资出版社, 2004.
- [51] 赵光中. 企业物流管理模板与操作流程[M]. 北京: 中国经济出版社, 2004.
- [52] 罗楚卿. 深圳物流业发展的环境与对策分析[J]. 物流科技, 2005(28).
- [53] 严鸿和, 胡国良等. 我国民营物流企业发展对策研究[J]. 铁道运输与经济, 2006(3).
- [54] 席酉民, 姚小涛. 复杂多变环境下和谐治理理论与企业战略分析框架[J]. 治理科学, 2003(4).
- [54] 严建援, 颜承捷. 企业战略联盟的动机、形态及其绩效的研究综述[J]. 南开学报, 2003(6).
- [56] 李梅, 金照林. 顾客价值创新: 动态环境下的企业战略新逻辑[J]. 经济治理, 2003(12).
- [57] 孙晓岭. 企业竞争新思维: 超越“顾客导向”. 经济治理[J], 2004(1).

