

第四篇

企业形象展示

中国物流与采购联合会《关于命名 招商局物流集团有限公司等 6 家 单位为“中国物流示范基地”、 “中国物流实验基地”的通知》

各会员单位：

为贯彻十六大和十六届三中全会精神，建设统一开放竞争有序的现代化市场体系，深化流通体制改革，发展现代流通方式，总结推广物流行业先进经验，推动我国现代物流的发展，根据《“中国物流示范基地”、“中国物流实验基地”评审办法》，经企业自愿申报、有关行业协会推荐，中国物流示范和实验基地专家评审委员会评审组严格评审，现确定招商局物流集团有限公司为“中国物流示范基地”，北京物美商业集团股份有限公司、上海虹鑫物流有限公司、中铁快运有限公司、北京空港物流园区开发中心、河南省豫鑫交通发展有限责任公司为“中国物流实验基地”。

招商局物流集团有限公司成功地运用与创新国内外物流理论，建立了一套较为完善的物流运行体系和物流管理体系，并具有相应的物流技术设施与装备。物流实体发展目标明确，规划科学，物流综合水平与效益在本行业中均处于领先地位，是我国第三方物流的代表性企业。

北京物美商业集团股份有限公司、上海虹鑫物流有限公司、中铁快运有限公司、北京空港物流园区开发中心、河南省豫鑫交通发展有限责任公司 5 家物流实体，具有科学合理的物流总体规划和目标，并且已经实施和健康发展，对传统流通方式向现代化物流转变进行了有效的探索，在建设区域性物流、加快社会化连锁配送、发展第三方物流等方面具有典型意义。

物流行业要认真学习、借鉴和推广这 6 家企业的经验，结合本企业和本地区实际，与时俱进，开拓进取，推动我国物流产业沿着现代化、专业化、国际化、规范化的轨道发展。

二〇〇三年十二月十二日

附件一：

“中国物流示范基地”介绍

招商局物流集团有限公司

招商局物流集团有限公司是设在深圳市的专门从事第三方物流服务的大型国有企业，现有职工 2692 人，拥有总资产 21.8 亿元。招商局物流在北京、上海、天津、香港、广州、深圳、珠海、惠州、厦门、沈阳、大连、郑州、武汉、南京、长沙、成都、昆明、青岛、芜湖等中心城市设有 30 多家子公司和分支机构。全国拥有各类运输车辆近千台，中港过境车牌照 80 多块，可支配仓库超过 15 万平方米，其中自有现代化分拨中心近 5 万平方米，低温仓储面积达 2.2 万平方米，并正在建设多个大型现代化分拨中心。在沿海和长江流域拥有油气库 8 座，油气专用码头 7 个，船舶 8 艘，基本形成了以普通网络物流、进出口物流、特种物流为主营业务的第三方物流综合服务能力。

该公司具备了独立开发和运用个性化的、国内一流的物流管理信息系统的能力建立了以 SAP 为核心的执行系统、WMS 仓库管理系统、GPS/GIS 定位系统以及条码识别技术等，可独立完成海、陆、空立体的一站式物流服务。招商局物流将努力建设成为“中国标志性物流集团”。

附件二：

“中国物流实验基地”介绍

1. 北京物美商业集团股份有限公司

北京物美商业集团股份有限公司自 1994 年创建北京第一家综合超市以来，截止到 2002 年底，物美已经拥有大卖场、综合超市和各式便利店等店铺 300 余家，是中国北方规模最大、销售额最高的连锁企业集团。物美集团有员工近万人，总资产 6.17 亿元，店铺主要分布在北京、天津、河北、上海、浙江、江苏等地。

2001 年 4 月开始，物美集团与国际著名物流公司英国和黄天百物流有限公司合作，共同建立物美第三方物流。运用现代化的仓储管理系统，建立大型仓储配送中心。通过合作，物美获得最先进的物流技术支持，提高了商业连锁化程度，节约了成本，提高了市场竞争力。

2002 年物美集团进入全国 500 强企业，并以年销售额 50.7 亿元的佳绩，名列全国连锁零售业 30 强第 12 位。曾得到中央、北京市各级领导的肯定和赞扬。

2. 上海虹鑫物流有限公司

上海虹鑫物流有限公司于 1998 年 10 月成立,现有职工 280 人,固定资产 1000 万元,是一家快速发展的物流操作管理型民营公司,在中国物流企业发展上具有超前的物流管理理念和成功的实践经验。

公司以市场为导向,建立现代化企业制度,拥有国际上优秀的第三方物流企业级的物流信息系统,在汽车零部件即时供应物流和快速消费品超市配送物流上的实践经验已远远超过同行企业。公司努力实践和推进现代物流理念,虽然没有一辆属于虹鑫物流的货车,也没有建设 1 平方米的仓库,但拥有一批跨国企业客户,服务网络遍及全国主要城市,十几个城市设有分拨中心,服务范围包括第三方物流管理、供应链管理、存货管理、仓库管理、货运管理以及配送等。

3. 中铁快运有限公司

中铁快运有限公司于 1993 年成立,现有职工 4841 人,总资产 8 亿元的国有企业。公司以铁路旅客列车行李车为主要运输工具,在全国各地建立专业机构配合航空和公路运输,提供全国性、网络化、“门到门”小件货物特快专递服务。同时经营仓储、配送、公路运输、航空运输、铁路运输、铁路集装箱运输、国际货代以及第三方物流服务等项目,初步形成了一套立体交叉、各种运输方式优势互补、运输服务功能完善的综合运输网络。公司已同日本、韩国、美国、法国、俄罗斯、哈萨克斯坦、台湾、香港等国家和地区建立了广泛的合作关系。公司在全国 200 多个城市设有经营机构,拥有各种运输车辆 1000 余部,仓库面积 5 万平方米。2002 年公司实现营业收入 8.5 亿元,上缴利税 6000 万元。该公司是中国规模最大的快递企业之一。

4. 北京空港物流园区开发中心

北京空港物流园区开发中心 2002 年 6 月经北京市人民政府批准设立,是北京市重点建设的大型航空、公路货运枢纽型物流园区,总体规划 6.2 平方公里。

园区一期市政于 2003 年 10 月 1 日前完成,目前协议入区企业总投资超过 30 亿元人民币,2003 年将实现税收 3000 万元。中信物流、邮政物流、宅急送、华辉国际运输等一批国内外知名物流企业都将入园发展。结合首都机场扩建,园区将建设机场口岸“一站式”大通关工程;建设一级公路货运枢纽;并与中软总公司、交通部交通通信中心合作开发物流信息与多式联运中心,以实现园区全方位物流服务功能。空港物流园区计划在 5 年内建成国际一流物流园区。

5. 河南省豫鑫交通发展有限责任公司

河南省豫鑫交通发展有限责任公司 2001 年初成立,下辖河南省公路局仓库、河南路达物资公司、河南省郑州交通物资贸易公司、河南省豫鑫公路绿化有

限公司,共有职工 260 余人,总资产达 1.2 亿元。

公司拥有现代化的仓储库房 6 万平方米,库区内配备有闭路监控、自动喷淋系统,长达 400 余米的铁路专用线,200 余部配套完善、先进的起重、运输设备,年吞吐能力达 80 余万吨。公司充分利用现代化信息技术,成功开发了仓储、物流网络管理系统,并与银行网上结算系统相结合,使整个网络高效连接,实现了货物在全省境内的快速、安全配送,资金、单据等信息流的安全、快捷、准确的网络传送,成功打造了辐射全省的物流平台。公司分支网点遍布全省 18 个地区,已成为河南省物流行业的主力军。

海尔物流：变革中创一流服务商

经济全球化和信息时代的到来,加快了国际分工和各国产业结构的调整、升级。企业是否能够抓住全球化和信息化带来的巨大机遇,向尖端化和高端化的产业经济模式发展,成了竞争的焦点,而海尔物流就是不断牢牢地抓住了全球化和信息化,成功完成了由企业物流向物流企业的转变。

(一) 对内:供应链技术的创新,加快了整条供应链的响应速度

1. 搭建起全球供应链公平、互动、双赢的协作平台

海尔物流通过整合内部资源,获得了更优的外部资源。海尔物流通过搭建起 BBP 采购平台,实现了全球供应商从网上查询计划、网上接收订单、网上查询库存、网上支付等活动,使供应商足不出户就可以完成一系列业务操作,搭建起企业与用户、企业与供应商沟通的桥梁。

随着全球化信息网络和市场的形成,技术变革日新月异,海尔物流着眼于全球供应链资源网络,搭建起了全球网上招标平台(www.ihaiier.com),全球供应商可以注册登记,查看合作招标项目、在线模拟招标、在线招投标、在线查看招标公示……全球网上招标平台建成后,不仅使海尔供应商网络能力迅速提高,而且实现了公平、公开、公正的招标原则,提高招标过程的透明化,供应商可以在线进行反向拍卖等多种招标方式,可以实时查看招标变化曲线,使海尔广纳全球网络资源,提升企业的核心竞争力。

2. 条码技术全过程应用,实现物流在供应链全过程的可视化追踪

自海尔物流成立以来,大力推进条码在物流过程中的应用,使海尔物流条码技术贯穿了供应链的全过程,从产品的零部件采购到成品配送,每一个和物流相关的环节都在采用条码扫描进行终端数据采集。零部件收货时,通过扫描产品的物料标签,可以实时将信息传递到 ERP 系统中,对订单自动判别闸口,实现按单收货;在原材料仓储配送中,配送信息会自动传递给物流仓库中的无线条码扫描终端,这样不仅可以满足客户大规模、流动式的生产线需求,还可以为客户实现过站式物流运作模式;与工位实现扫描交接,能够每天时时核算出每个订单的投入产出,为精益制造打下基础;在生产完成后,通过扫描对下线产品的数量、型号进行闸口,避免造成无订单或超订单生产;在成品装车、出口装箱时,通过条码技术,使车辆与每个集装箱的货物一目了然,并起到计算机自动校

验审核的功能,每天能够准确地发运 5 万台以上的产品;成品在收货时,通过入库扫描,自动记录入库型号、数量、仓位等信息并实时记账,对错误信息实时闸口;在出库操作时,根据提货单,扫描系统自动提示出库仓位,系统可根据成品库龄按先进先出原则指导出库,并在后台自动过账,每天每种产品的库存、库龄一目了然。

全过程的条码技术应用,不仅可以实现对零部件到成品的全程监控和可视化的追踪,同时也实现了对各种信息的自动闸口和责任追溯,从而使各部门通过准确的数据,使供应链各环节不断改进与提高。

3.“五个按单”推进投入产出新纪元

按单采购、按单分拣、按单配送、按单核算、按单计酬,是海尔物流为推进投入产出提出的“五个按单”,五个按单实现后,可以实时地控制工位库存准确性,可以核算出每一个订单的投入产出情况。

为了提高按单分拣的效率,海尔物流在 2003 年研用了仓储物流智能控制和分拣系统,该系统集仓储管理、货物入库、出库拣选、仓储盘存、弹性控制作业流程、即时现场监控、紧急订单处理、断电保护等功能于一身,能够有效地降低拣货错误率、加快拣货速度、提升拣货作业效率和拣货品质功能,大大提高了物流的效率,创造了一个事业部的物流人员由 21 人减至 6 人的奇迹。

2003 年,海尔物流在发展企业物流的同时,成功地向物流企业进行了转变。

(二)对外:社会化业务迅速拓展

1. 搭建起第三方物流信息平台,成功转型

目前以信息化为基础的海尔物流正在迅速拓展社会化业务,海尔物流通过研用信息集成化一流的 LES 系统,成功地搭建起第三方物流运作管理的系统构架,实现全国 42 个配送中心的订单管理、条码扫描、GPS 运输管理、仓储管理在内的基本业务流程系统管理。通过实时取数、透明追踪、条码扫描、成本管理和决策支持来实现对多仓库、多客户、跨地域管理、复杂的仓位控制、安全存量设置、自动补货警示等先进技术,搭建起高效的第三方物流操作平台。

2. 社会化业务向多领域迅速拓展

(1) 海尔第三方物流——为客户提供增值

通过 LES 第三方物流系统操作平台,海尔在向高科技企业 A 集团提供全方位物流服务时,通过强大的信息系统,客户可以从网上查询库存、进行 BOM 管理、可以管理到货物的批次号、序列号、保修期等,真正是以客户为中心提供增值服务。目前海尔第三方物流企业正迅速拓展至 IT 业、食品业、制造业等多个行业。

(2) 海尔第四方物流——进军咨询新领域

海尔在不断拓展第三方物流业务的同时开始涉足第四方服务咨询业。海尔物流通过自身的物流业务流程再造与发展，在开放的系统中拥有了巨大的资源，在企业物流管理、供应链管理、流程再造方面积累了宝贵的经验，可以为客户提供社会化产业拉动资源，可以帮助客户规划、实施和执行供应链的程序，并先后为制造业、航空业等提供物流增值服务。

(3) 海尔联合采购——叫买又叫卖

海尔物流搭建起全球供应链资源网络，拥有庞大的国际化供应商信息库、先进的 SCM 经验，构建起能够快速满足质量、成本、交货期的全方位供应关系，目前已有许多企业与海尔合作，通过海尔的全球供应链网络进行联合采购。

同时海尔的联合采购也向钢板、建材等多个领域发展，海尔叫买又叫卖的采购模式，目标就是要为客户提供增值服务，与供应商实现双赢。

海尔物流目前已逐步从原先的企业物流迈向社会化物流，变革中的海尔物流将以客户为中心，为客户提供增值，随着海尔社会化物流业务的不断拓展，海尔物流将真正成为企业的“第三利润源泉”。

科技创造物流美好未来

——蓬勃发展中的海尔机器人公司

海尔机器人公司是于 1999 年依托于国家 863 机器人产业化基地项目成立的。当时在国家 863 机器人专家组的支持下,和国内知名高校强强联合,技术合作,以海尔集团内部大量的自动化设备市场需求为契机,成立了自己的机器人技术公司。

海尔机器人公司在 5 年多的高速发展过程中,将主要业务确立在三个领域:机器人、电子设备、物流立体库。机器人业务包括:各种机器人应用工程(如自动焊接等),机械手。电子设备业务包括:波峰焊/回流焊/电子插件线。物流立体库业务包括:叉车搬运仓库/自动化堆垛机仓库(AS/RS)系统,以及其中的货架/堆垛机/输送机/RF/WMS 也可以单独提供。注塑取出机械手、波峰焊、回流焊、插件线、堆垛机、RF 系统和 WMS 软件系统是我公司结合国内外同行经验独自开发的产品,其中注塑取出机械手已经销售了 400 多台,电子设备已经销售了近百台套。我们虽然起步较晚,但是占领市场速度极快。

在物流领域,公司的主要方向定位在为国内制造企业建立和改造其生产和仓储物流系统,达到提高其整体物流管理和服务水平的目的。

在公司发展过程中,我们一直承担着海尔集团全部物流仓库的系统规划和项目实施工作。通过努力,海尔物流已经发展成为一个家喻户晓的物流品牌。海尔集团自 1999 年开始进行业务流程再造,成立了物流、商流、资金流和海外推进本部,以订单信息流为中心提高企业的市场响应速度,快速获取订单与满足订单,海尔物流整合带来了巨大的效益,使海尔的国际竞争力得到了极大提高。独具海尔特色的“海尔一流三网同步模式”得到业界高度评价,专家认为“海尔是中国物流管理觉醒第一人”。

在海尔,仓库不再是储存物资的“水库”,而是一条流动的河,河中流动的是按单采购来生产所必需的物资,这样,从根本上消除了呆滞物资,消灭了库存。2001 年,海尔集团每个月平均接到 6000 多个销售订单,这些订单的定制产品达 7000 多个品种,需要采购的物料达 15 万余种。在这样复杂的情况下,通过海尔物流的整合,呆滞物资降低 73.8%,仓库面积减少 67%。

“一流三网同步模式”下是海尔物流科技的有力支撑。多年来,海尔机器人立足于海尔集团物流设施项目建设,成功地完成了几十座物流设施工程。应广

大用户的需求,海尔机器人走向外部市场、输出物流管理和系统集成技术。

通过考察,我们和国内外许多知名的物流设备制造和物流咨询公司合作,逐步建立了一支自己的物流设备/系统设计队伍,并独立完成几十个中小型立体库的建设。同时通过市场调研和分析,我们发现虽然现代化的物流仓库在国外已经使用了10多年,但是目前国内物流仓库无论从设备上还是管理上都是十分落后的,落后的物流已经成了影响许多企业发展的“绊脚石”。随着经济全球化和知识经济时代的到来,带来了全球化的竞争,对各商家的物流能力提出了新的挑战。在高科技迅速发展、市场竞争日趋激烈、顾客需求不断变化的今天,一切都要求企业能够快速响应客户的需求,而要达到这一目的,传统的物流设施捉襟见肘。这个领域将来的市场会十分广阔,我们已经为海尔建造了多个现代化的物流仓库/系统,在物流技术和经验方面,我们已经达到国内较为领先的水平,也希望能够为中国其他企业在物流现代化发展过程中贡献我们的力量。

海尔机器人的服务,将完全以客户为中心,按照其行业特点量身定制其物流设施系统方案。当您在考虑物流设施系统建设时,您需要寻找一位专业的战略合作伙伴。这位伙伴不仅仅是为您提供一般的物流设备,更重要的是与您分享其对现代物流管理和物流设施建设的深刻认识和经验教训。我们认为海尔机器人的优势是在高标准的生产管理体系控制下,产品技术先进可靠,服务及时。

我们有着众多采购物流、制造支持物流和成品物流设施的系统经验;我们知道什么是企业物流管理的真谛和成功的关键因素。海尔机器人与国内外著名物流系统公司的合作,我们将为您提供先进的物流系统解决方案,从而降低物流成本,提高客户服务水平。我们着眼于为客户创造价值。

您若有物流设施建设的任何需要,请联系我们的行业物流解决方案的专家,我们的专家将为您进行专业的物流诊断工作,提供量身定制的物流系统设计方案,将把您的物流管理烦恼转变为轻松的成绩:降低的物流成本和提高的客户服务水准。

作为中国领先的物流系统集成商,海尔机器人希望与您分享专业的物流系统集成经验。

正如海尔的许多用户评价说海尔品牌是质量和服务的代名词,我们十分感谢我们的用户对海尔这一品牌十几年来的厚爱和关心,海尔机器人公司本着让用户省钱、让用户用我们的设备赚钱的原则,也就是说:在项目实施过程中,我们扮演的不仅仅是一个设备供应商的角色,而是彻底地站在用户的立场上,“能够花一分钱解决问题,决不让用户花2分钱”,以此来实现用户利益的最大化,实现用户和我们之间的双赢。

(海尔机器人公司总经理 李远强)

2003 年邮政物流发展状况及 2004 年目标

2003 年,中国邮政注资 2 亿元人民币,成立了中邮物流有限责任公司,经营和管理全国的邮政物流业务。中邮物流公司依托和发挥中国邮政“两网三流”的资源优势,秉承“百年邮政”的良好信誉,坚持“至诚至信,精益求精”的经营理念,以一体化精益物流、同城配送、货运代理、分销与邮购等四大板块为主要业务发展方向,为国内外企业提供个性化、专业化的物流服务。

一年来,中邮物流公司按照国家邮政局提出的“打基础、理关系、拓市场、促发展”的总体要求,积极采取各种有效措施,在市场开拓、运营管理、体系建设等方面均取得了可喜成绩。全年完成物流业务收入近 27 亿元。客户开发工作在手机、医药、化妆品、汽车配件、牛奶、农资等行业取得了实质性进展。

(一) 2003 年邮政物流发展概况

1. 突破体制障碍,实行公司化运作,体系建设取得重大进展

现代物流服务,是为客户提供个性化、一体化的综合性服务,需要有覆盖面广的完整、先进的网络,需要有强有力的全网控制和实时、准确、高效的运作系统,必须建立起一套适应市场需求的体制和运行机制。为此,中国邮政经过反复研究论证并广泛听取了包括社会知名的物流专家、咨询机构的意见,最终确定了全国物流组织体系框架,打破中国邮政多年来对业务实行专业局职能管理的模式,按照现代企业制度的要求成立了中邮物流公司,采取公司化、市场化的手段,统一经营管理全国邮政物流市场的开发、运营工作。

中邮物流公司根据现代物流发展的特点和要求,结合各地业务的发展情况,按照“统一服务品牌、统一服务理念、统一服务流程、统一全网协调、统一全网结算”的“五统一”原则,在全国范围内开始建立以“母公司—子公司—分公司”为主体,以“中邮物流”为统一品牌的组织管理体系、市场营销体系、业务运营体系、信息管理体系、财务结算体系和质量监控体系。中邮物流公司对省级子公司实行控股,以确保全网的控制力度和有效监控,确保物流运作的统一和规范,满足现代物流综合性、一体化的要求。截止到 2003 年底,已组建省级子公司 21 家,另外还有 10 余家公司正在申办过程中。同时,在各地级市设立了分公司,初步形成了覆盖全国的邮政物流专业体系。

2. 加快资源整合、重组和改造,强化邮政物流基础能力

为了充分发挥中国邮政遍布全国城乡的实物传递网络优势,中邮物流公司对邮政的物流资源进行重组和改造,并积极整合社会物流资源,努力构建包括运输、仓储、配送三大平台组成的中邮物流的基础能力,为邮政物流的快速发展打下了坚实的基础。

结合全国邮政物流业务的运作特点,中邮物流先后开通了北方(以北京为中心)、南方(以广州为中心,长江为辅助中心)、华东(以南京为中心)等覆盖全国21个省(区、市)的三大中邮物流区域集散网,逐步建立起以7个一级邮区中心局所在城市为结点的物流骨干运输平台。并通过改造、调整以及整合社会运输资源,积极推进以省会城市为中心的省内物流网络的建设。

各省(区、市)也围绕“以项目带网络,以网络促发展”的基本思路,积极探索、努力创新,在物流专线建设和省内专网建设方面取得积极进展。结合雅芳项目的深入,目前已经开通了广州到北京、沈阳、西安、武汉的四条物流运输专线,显著提高了物流运作能力和水平。河南、广东、天津、安徽、江苏、浙江等省(市)结合本地实际,初步建立起了省内物流快速网;北京、广东、河北等省市还开通了省际物流专线,有力地促进了物流业务的发展。

3. 创新服务理念,满足市场需求

中邮物流打破邮政传统业务自己确定服务内容、服务准则和服务价格,对不同客户提供相同服务的服务模式,坚持以市场为导向,以客户为中心,本着“至诚至信、精益求精”的企业经营理念,积极进行服务创新。

(1) 围绕客户需求,提供个性化、专业化的一体化精益物流解决方案

公司围绕市场和客户的需求,以多批次、高时效、高附加值、小批量、小体积、小重量的物品为主,重点为IT(电子、电信)、医药、化妆品、出版、汽车配件、烟草、电子商务等行业的国内外大中型制造企业、品牌流通企业和电子商务企业提供个性化、专业化、高层次的精益物流服务。2003年,公司已签约并在全国范围内运作的一体化物流项目达到35个。其中,IT电子项目签约9家;医药项目签约12家;化妆品项目签约2家;汽车零配件项目签约9家;农资项目签约3家。全国邮政物流收入超千万元的大客户达到11个。

在努力开发新客户的同时,中邮物流还积极扩大和深度挖掘与雅芳公司的合作,为其提供包括干线运输、仓储、配送、退货处理、信息服务、代收货款在内的多项服务,进一步提高物流服务的综合化、个性化,有效提升为雅芳服务的层次和水平。双方合作以来,雅芳化妆品的销售增长势头迅猛,市场占有率达到明显扩大,物流成本大大降低,产品服务水平显著提高,企业的核心竞争力大大增强。雅芳为经销商持续补货的能力也明显加强,对市场的反应速度和资金周转进一步加快。中邮物流雅芳望京仓储中心新库和北京邮政物流雅芳专卖店分

别于6月和10月开业,使双方的合作全面推向了新的阶段。

(2)开发邮政同城(区域)配送、邮购与分销业务,为城乡商品流通和居民生活提供各具特色的服务

中邮物流还依托遍布城乡的配送服务网络,立足城市、农村两个市场,积极开展同城(区域)配送、邮购与分销服务。在分销与邮购业务方面,中邮物流公司广泛深入调查研究的基础上,提出了一条适合邮政特点的“渠道经营、要数分销、项目管理、质量监控”的基本思路,总结提出了“配送+分销”的运作模式,并将种子和液肥作为农资配送的重点,牛奶和酒水饮料作为商品分销的重点。积极协助、促进各省开发出了如“天达2116”液肥、“牛奶100万工程”等一大批重点项目,为邮政服务“三农”做出了应有的贡献。

在城市,中邮物流围绕城市分销配送业务的发展,结合社区服务,积极推进以百姓日常生活用品为主要内容的配送服务。同时,充分发挥邮政城市配送网络资源,为社会邮购企业、城市连锁店及电子商务网站,提供配送服务。

4. 提升信息化水平,强化核心竞争能力

中邮物流信息化建设,是围绕建立基于互联网技术和现代信息技术、面向社会的开放式信息平台来展开的。建设的出发点是:在支撑内部生产作业的同时,使得物流业务委托人和收件人能够充分分享3PL信息系统带来的便利作业和增值服务。目前能够提供的物流信息服务有:客户接入服务,信息跟踪服务以及信息增值服务。为了不断提高中国邮政物流的信息化水平,我们对现有物流信息系统进行升级,正在开发全国统一、集中运行的邮政物流信息系统,并实现与邮政综合计算机网相关应用系统的互联互通。通过信息资源的共享实现对邮政资源的有效整合,实现流程动态定制、业务全程跟踪监控、资源统一管理和调度,实现项目方案设计、成本控制、经营决策支持等功能,使物流信息平台成为邮政物流的核心竞争能力。

经过一年来的实践表明,中国邮政已摸索出一条适合自身特点的物流发展道路。中邮物流将继续以市场需求为导向,以客户为中心,以信息技术为支撑,以邮政网络为依托,坚持高起点、优质服务的发展思路,加大自身能力建设,努力构建现代化的社会公用物流服务平台,实现实物、信息、资金三流的高度融合,致力于成为国内“精益物流”的龙头企业,为国民经济和社会发展做出新的更大的贡献。

(二)2004年邮政物流的发展目标及工作重点

2004年邮政物流工作的指导原则是:在保持业务相对快速增长的前提下,下力气把物流业务发展的基础性工作做好、做实;进一步抓好物流专业体系建设

设、核心能力建设；突出抓好规范化、科学化管理，提高邮政物流的运作管理水平；广泛利用社会资源，扩大业务合作，大力发展物流联盟。

1. 扎实稳妥地做好市场营销和项目开发工作

继续坚持“精益物流”的市场定位，加大一体化项目的开发力度。突出抓好零担快货业务的发展，积极拓展货代业务。努力促进分销邮购与同城配送业务树品牌、上规模。积极开展以雅芳代收货款为代表的物流增值服务，扩大网上支付业务上的规模。全力打造以中邮物流品牌为核心的服务质量管理体系。要继续围绕IT电子、医药、化妆品、汽车配件四大重点行业，积极地开发一批高层次、高质量的高端大客户。要立足巩固提高现有市场，进一步挖掘与现有客户合作的深度和广度，努力扩大现有项目业务收入规模，使邮政物流在目标行业市场占有率达到领先地位。

2. 进一步完善母子公司的专业化体系，加快公司化运作的发展步伐

在做好省级子公司、地市分公司设立工作的基础上，突出抓好规范化管理和体制创新。按照现代企业制度的要求，建立健全法人治理结构。理顺总部与各省子公司业务、行政、财务、人事方面的管理关系，加强总部在市场营销、项目运营、财务管理、信息管理和品牌宣传等方面的统一领导，提高中邮物流的全网控制、协调能力。

3. 加大资金投入，加快邮政物流基础能力建设步伐

在确保经济效益和投资效率的前提下，逐步加大对物流基础设施的投入，加快仓储、运输、配送三大基础平台建设，尤其是末端配送能力和仓储能力的建设，促进包括同城业务在内的区域物流业务的发展。

4. 加快信息化建设，努力提高中邮物流的核心竞争能力

进一步加大投入，积极促成条码技术、GPS技术、移动通信技术在物流业务运作中的应用广度和深度，全面提高邮政物流仓储、运输、配送等各个环节的信息化水平，从而带动邮政物流业务服务质量与水平的升级。

2004年是邮政物流发展的关键之年，中邮物流将继续坚持以市场为导向，以客户为中心，坚持“至诚至信、精益求精”的企业经营理念，全面提升服务能力和服务水平，为国内外企业提供更加专业化、个性化的物流服务，为积极打造中邮物流品牌，塑造邮政物流形象而努力。

资产与技术并重 商流与物流互动

——中国物资储运总公司的改革与发展

中国物资储运总公司是一家典型的传统仓储企业,始建于1962年,原为国家经委仓库管理局,曾先后隶属于物资部、国家计委物资局、国内贸易部、国内贸易局,仓库总面积达1200多万平方米。近年来,中储以改革为动力,坚持业务创新,在从传统储运向现代物流企业的转变中,一年迈进一大步。

(一) 基于仓储平台的增值服务迅猛发展

2003年,中储各项业务呈现百花齐放的局面。其中,金属材料经销、仓单质押、现货市场、全程物流业务增长最为迅猛,成效显著。

金属材料经销业务实现了跨越发展,增幅超过40%,占中储系统总收入的20%,销售量比2002年上升19%。在经销业务发展过程中,经销风险控制机制进一步完善,一批专业化经销企业迅速成长,经销业务已经成为中储的重要支柱业务。仓单质押方面,2003年中储总公司所属20多家企业开展了此项业务,为客户质押融资的授信额度突破20亿元,比上年翻了一番多,质押的产品已涉及黑色、有色、建材、食品、家电、汽车、纸张、煤炭、化工等9大类。包括四大国有商业银行的十几家金融机构都与中储建立了合作关系。现货市场方面,中储的钢材现货市场已发展到11家,摊位总数达到3500个,由市场给仓库带来的吞吐量比2002年同期上升了37%。尤其,中储股份三家现货市场收入同比增长31%,大连钢材市场开始运营,已有80家客户进驻。现货市场给客户带来了众多的增值服务,在拉动仓储、经销、质押监管、加工、配送、信息等服务中发挥了重要作用。全程物流业务方面,总部物流运营业务取得了新的进展,与河南新飞电器签订的物流总代理项目使中储开始借助外力大规模整合系统外的物流资源,并向特许经营方向发展。

中储的基础物流也稳中有升,如配送增长29%,仓储业务增长20%等等。探究中储的发展,既得益于高速增长的物流需求,更与中储的战略调整、深化改革、业务创新、人才培养等密不可分。

(二) 改革和创新为企业注入活力

总体来讲,中储的发展过程是创新的过程,是一个以企业战略为导向、以体

制改革为动力、以软硬件提升为支持、以业务创新为手段的过程。

1. 企业战略为导向。中储在发展过程中,十分重视企业战略,而且随着周边环境的变化,不断调整自身,把企业的长期战略与国家的经济改革紧密结合,从而把握企业的机遇,变劣势为优势,达到社会效益、企业效益的均衡发展。近年来,中储提出了从基础物流服务商向综合物流服务商转变的战略目标,坚持基于资产的物流与基于技术的物流并重,商流与物流互动,全国物流与区域物流共进,形成了独特的竞争优势。企业在公司治理、设施改造、人才引进、品牌建设、资源整合、业务扩张方面取得了长足的、有序的、目标明确的发展。因此,企业战略可以说是中储这一物流巨轮的“指南针”。

2. 公司改革为动力。企业只有与所处的环境相适应,才能获得良好的发展。面对带有浓厚计划经济痕迹的传统物流企业,长期以来,中储领导层始终把公司变革与发展相结合,使之成为企业发展的原动力。公司在 1996 年进行了资本金上划,使总公司与子公司的行政隶属关系变为资产纽带关系,之后实施了股票上市、事业部改造、改组改制等一系列改革措施,大幅提升了中储的竞争力,业务呈现跳跃式的增长。2003 年,中储又开始实施总部转型的改革,精简管理部门,强化运营职能。这些改革措施为进一步实施对仓库的分公司改造和逐步实现整体上市创造了条件,也形成了去年中储高速发展的直接原因。

3. 软硬件的提升为支持。中储近年来先后投资 3 亿多元,建成了现代化的物流中心近 20 万平方米。上海、天津、青岛、成都、南京、沈阳、石家庄等地分公司的物流设施都得到了很大的改善,这为中储向高端物流发展奠定了基础。为了满足客户小批量、快节奏的要求,中储还通过吸引外资等方式投入巨资购置新型物流设备,大幅度提升仓储自动化水平和物流运作效率,增加物流服务功能,从而提升了物流过程的精细化水平,提高了企业的效益。

另一方面,中储还以土地置换为契机,来提高市场竞争力。通过置换土地,耗资少、见效快,且可以与城市规划相结合,实现社会效益和企业效益的“双赢”。近年来先后对石家庄物流中心、成都物流中心进行了土地置换。2003 年,中储又对上海事业部、辽宁事业部下属仓库等进行了置换。通过这些置换,不仅城市的面貌得到了改善,而且置换单位还解决了改造物流设施的资本来源问题。同时,人员结构也得到了调整,从而提高了物流中心的服务能力和管理水平,促进了企业机制的转变。

信息技术的运用程度是现代物流企业的重要标志之一,现代物流与传统物流最大的区别就是以各种信息技术为核心。中储十分注重信息系统的打造,并且独立开发了仓储信息管理系统。这个系统以中储标准化业务流程为基础,运行情况总体良好。利用该信息系统平台,公司不仅能及时获得大量有用信息,

而且还能为客户提供更为方便、可靠、快捷的物流服务,也为实现网上交易、电子商务提供了必要的技术保证。

中储在一貫提倡的人性化管理前提下,十分注重人才的引进,同时注重内部人才的培养,通过举办多期物流高级培训班,聘请知名学者授课,来培养金融、外贸、保险、运输等多方面的复合型人才和操作型人才。到现在为止,共有600多名中层骨干得到专业培训,其中100多人参加了国外培训,一些年轻干部已充实到领导岗位,为开拓全程物流组织等业务起到了重要作用。

4. 业务创新为手段。中储自1999年提出从传统储运向现代物流企业转变的目标后,积极创新业务模式,依托仓储管理平台的物流运营、物资经销、质押监管、国际货代几大主业渐成规模。

在配送业务开展过程中,中储注意发挥品牌优势,通过整合自身和社会资源,以新型管理模式延伸服务链,并注意横向拓展,纵向延伸,挖掘客户物流需求,改善客户结构,从而推进物流经营的增速发展,配送业务逐渐形成多客户、多品种、多线路、多区域的配送格局,增强了抗风险能力和稳定性。

在现货市场的开展过程中,中储形成了“前店后库”式格局,为进驻企业的物资到发提供了极大的方便,也充分适应了“先看货后交易”的现货交易特点。而且,中储的现货市场还提供了良好的物流延伸服务和市场配套服务,可以为客户提供仓储、配送、剪切加工、质押监管、物流方案设计等全套现代化物流服务;另一方面,他们还设有商务中心、资金结算和储蓄中心、信息中心等市场配套设施,来加强交易和信息交流的功能。目前,中储已在全国建成了30个市场,其中6家被中国物流与采购联合会评为“推进流通现代化重点联系批发市场”。

在经销业务开展过程中,各经销公司深入调查市场,在解决营销理念和经销定位的同时,抓住钢材市场的机遇,改变坐堂待客的销售模式,充分宣传和发挥中储品牌的优势,多渠道开发资源,实现了销售收入、差价收入和利润的同步增长。同时,部分公司开始尝试新的业务模式,如统进分销、重点项目供货、钢厂代理等,实现了系统内资源共享,优势互补。

仓单质押方面,针对目前质押贷款手续复杂、所需时间长的问题,中储进行了一些有益的探索,并成功运用了统一授信的方式,把仓单质押变成了一种简便、可控性好的融资模式,也间接再造了企业的信用。统一授信也就是把贷款额度直接授权给中储,再由中储根据客户的需求和条件直接利用这些信贷额度向相关企业提供灵活的质押贷款业务,并进行最终结算,银行则基本上不参与质押贷款项目的具体运作。这一模式在2003年得到了各银行的积极回应,仅中信实业银行对中储的授信额度就达到了10亿元。目前,仓单质押业务已成为中储新的增长点。

国际货代业务方面,按照“规范业务、开发大客户、扩大市场和影响力”的总体思路开展工作,注重业务发展的多元化、代理货物专业化和客户群体扩大化,逐步理顺了业务渠道,探索出了一条适合自身发展的国际货代运作模式。

一体化运营方面,中储完整的全国网络体系和 40 多年的历史,以及一大批理论知识扎实、实践经验丰富的专业物流人才,都有力保证了物流一体化服务的实施。利用这些优势,中储通过客户物流系统优化、物流业务流程再造、订单管理、库存管理、供应商协调、最终用户服务等,为客户提供了一体化物流解决方案,实现了对客户的“一站式”服务。中储还利用先进的运载工具和物流信息系统,实现运输专业化、网络化、自动化,以及各种运输方式的有效衔接,以方便、快捷、优质、经济的运输服务满足第三方物流的需要。2003 年,中储与中牧签订协议,为中牧提供全国的仓储、运输等物流服务,配送区域覆盖了全国 20 个省 32 个市。

(中国物资储运总公司总经理 洪水坤)

2003 年中海集团的现代物流实践

2003 年是中国加入 WTO 的第二年,同时也是中海集团物流有限公司致力于物流实践的关键一年,中海物流通过国内知名品牌产品全国性物流项目的开发和运作,已成功实现了企业主体业务的转型。

(一) 中海物流对中国物流的认识

现代物流在中国还是一个较新的概念,其发展仍处于初级阶段,与国际水平相比还有较大差距,特别是在以港口与航运企业为支柱的物流业务中,这种差距更为明显。随着我国加入 WTO 和全球供应链的不断发展,物流市场进一步扩大,其竞争也将更为激烈,这将使我国物流企业面临极大的机遇与挑战。

可喜的是,随着市场竞争加剧和供应链实践全面发展,中国的企业物流和物流企业发生了巨大的变化,与此同时各地政府部门也在采取措施积极推动物流配送的发展。产业主体自身的这种变化和政府部门的推动都将有力地促进我国现代物流业的发展。

1. 我国规范的物流市场正在形成

(1) 加入 WTO 后物流市场的需求在增大

入世后国内物流市场将逐渐与国际市场融为一体,整个市场容量将变大。一方面,外国企业进入国内市场本身需要物流企业为其提供各种各样的物流服务。另一方面,中国企业进入国际市场也需要物流服务的支持。此外,随着人民生活水平的提高,高质量的消费也派生出大量的物流需求。

(2) 越来越多的工商企业将后勤保障系统公共化和社会化

入世后激烈的市场竞争必然促使越来越多的工商企业通过优化企业物流管理,关注核心资源、能力的培养,重新审视原由自我服务来完成的企业内部物流活动,将有更多的企业考虑将企业内部物流交由专业物流企业完成。这种外包物流管理模式将成为我国未来物流市场的主流趋势。

(3) 各地政府正在引导形成规范的物流市场

现代物流业的发展水平已成为衡量一个地区综合竞争力的重要标志。近年来我国各地政府推动物流实践与发展的步伐已明显加快:一方面,国家各部委及各地政府通过组织各种物流论坛、研讨会引导企业认识物流;另一方面各相关部门结合本地物流资源优势,通过制定现代物流产业政策,积极引导当地

物流市场的形成和发育。

(4) 国内物流市场发展格局正在初步形成

据统计,目前国内冠名“物流”的企业已有一万家左右,这些企业大多数局限在区域内提供服务,真正能提供全方位、全球服务的企业寥寥无几。中方与外国第三方物流供应商在运营过程中各有侧重,国外的物流供应商侧重进出口物流业务,服务客户98%是独资或合资企业;国内第三方物流供应商更注重国内物流的商机,来源于国内服务的收入占到总收入的88%。

2. 我国国有物流企业面临巨大的挑战与机遇

在中国加入WTO与经济全球化加速发展的背景下,国有物流企业面临多方面的挑战。其一是国内市场的国际化,跨国物流业大规模进入已经势在必然;其二是物流企业本身的国际化,要走的路还很长;其三是国内新兴民营物流企业迅速发展的威胁。

(1) 国外物流企业虎视眈眈

目前,中国物流市场的跨国物流公司基本上可分为两类,一类是在空运、速递的基础上发展起来的,如UPS、TNT、FedEx等;另一类则是以海运为主,逐步向综合物流发展,以马士基和美集为代表。随着我国加入WTO后服务市场的逐步开放,这些企业将借助他们牢固的物流网络及物流联盟,运用先进的物流专业知识和经验,为客户提供完善的综合物流服务。他们的到来必将对国内物流市场形成巨大的冲击。

(2) 国内物流企业粗放式竞争

由于国内物流市场刚刚起步,大部分物流企业是从原来的储运业转型而来,多数企业未形成核心竞争力,竞争对手之间的模仿相对容易,企业的技术水平与管理水平不高,缺乏公认的物流服务标准,企业之间是一种粗放式为主的竞争格局。据调查,2002年中国物流企业中,利润率在10%以上的不到7%,有近40%的企业处于接近亏损和亏损。

(3) 国际化战略所面临的挑战

寻求全球范围内最佳的资源配置和生产要素组合,已经成为不可逆转的发展趋势。同样,跨国采购与供应集团、国际物流企业加快在我国进行战略布局也将成为我国物流市场中的国际竞争趋势。在中国已经成为名副其实的世界加工厂的驱动下,国有物流企业为了自身的发展和完善,就必须实现世界范围的物流目标,走国际化路线,这需要物流企业有全球性的体系、设施、资源等。但中国的物流业毕竟不同于家电这样的成熟、优势产业,就目前国有物流企业的现状来说,要实现与国际市场完全对接尚需时日。

(4) 中国经济高速发展将给物流企业创造无限商机

国有物流企业面临的国内经济政策看好,物流需求已经被激发并呈现加速增长的大好环境,但同时也面对着全面的、严峻的竞争形势,机遇与挑战并存。接轨国际规范、走特色之路是中国物流企业希望所在,但如何依托自身优势,按照国际规范,整合出与众不同的竞争优势是国内每个物流企业面临的问题,也是国有传统物流企业转轨成功与否的关键所在。但同时也应看到,从长远来看,在不断推进改革的条件下,中国第三方物流的发展将进入一个新阶段,其前景仍十分可观。

(二) 中海物流的实践探索

中海集团物流有限公司是中国海运(集团)总公司直属的从事综合物流业务的专业子公司,下设北方、华东、华南、华北、山东、福建、海南和中西部8个区域公司,在全国铺设了服务网点200余个,覆盖了沿海各口岸,占据了内陆中心城市,形成了从南到北、从沿海到内陆纵横交叉的服务网络体系,具有国家公路货运一级经营资质,通过了ISO9001质量论证。

1. 中海物流的发展战略

中海物流将凭借自身的品牌、网络等核心优势,遵循“先境内后国外”的原则,先期选择在国内行业中处于领先地位的厂商,与之建立稳固、全面的物流业务合作关系;在积极发展国内物流业务的同时,逐步发展国外物流服务业务,加强与著名国际物流公司的战略联盟、合作,形成以现代农业物流、汽车物流、商贸物流、家电物流和烟草物流等为特色的,为社会提供真正意义上的第三方物流服务的大型综合物流企业。

2. 中海物流的荣誉成果

中海物流是国家重点支持的34家物流企业和上海市首批重点物流企业之一。经过2002年的重组转型,中海物流凭借着不懈的努力,开创了国内快速流通品领域第三方物流的先河,并于年底入选行业杂志《现代物流周刊》评选的“2002年中国第三方物流十大新锐企业”,荣获仓储物流领域内“综合服务优秀物流公司”、“信息管理优秀物流公司”、“供应链管理优秀物流公司”和“物流解决方案优秀物流公司”四项大奖。

3. 中海物流的实践探索

中海物流在2002年完成重组和转型后,通过不断的市场开拓和项目运作,已在国内业内快速建立了家电物流、快速消费品物流、汽车物流的服务品牌,并进行了国际物流业务的尝试和实践,目前已和汽车、食品、电子、电器及商业等板块的龙头企业建立了多种形式的物流合作关系。

(1) 长虹彩电的全球物流

公司与长虹紧密合作,共同规划长虹全球物流系统。一方面,开展长虹进口彩管的供应物流业务,负责从东莞、深圳、天津、南京等地至绵阳的运输计划安排、运输代理、装卸及配送等服务。另一方面,还承担其彩电出口物流业务。出口物流现有两种运作方式。流程一:在绵阳装箱通过集卡车拖至重庆,在重庆上长江支线船到上海,然后在上海口岸装海运干线船至洛杉矶;流程二:在绵阳装箱通过铁路运至连云港,然后从连云港装海运干线船至洛杉矶。

(2) 快速消费品之先河——健力宝

广东健力宝集团在重组后将物流配送业务整体外包给中海物流,即由中海物流负责健力宝集团发自一个总厂和五个分厂(CDC)配送到全国近1000个门点、190个大卖场(KA)的饮料物流配送,全年配送量预计80多万吨。为了配合该项目运作,公司在全国总计设置了50个地区配送中心(RDC),5个分厂配送中心(CDC)。健力宝总厂和分厂生产出的健力宝饮料首先进入配送中心(RDC或CDC),再由配送中心(RDC或CDC)分拣、存储,然后根据健力宝反馈的订单信息按指定的品种、数量,就近配送到指定的客户(KA、分销商、连锁店、超市)。

(3) 无纸化的物流服务——海信电器

中海物流与海信集团在物流服务上的战略合作,已成为业内乃至国内家电制造商与物流服务供应商合作的典范。中海物流与海信集团的物流合作分为两个阶段。第一阶段,于2003年2月份成功中标海信股份电器公司的全国销售物流业务。项目从3月份正式开始启动,在经过3个月的试运作后即进入项目的正常推进阶段,后因海信集团营销体系整合而暂缓,在这之前我公司已经接管海信电器股份公司的5个电视机生产基地以及山东省、浙江省、江苏省、福建省的电视机物流业务,并在全国成立了19个C/RDC;8月份,在海信集团完成营销体制改革后,中海物流又成功中标海信营销公司黄岛CDC、临沂CDC、广州CDC及其辐射的15个海信分公司的电视、冰箱、空调销售物流业务,约占海信总业务量的40%。高效的物流服务有力支持着海信电器市场的拓展。

(4) JIT的服务——陕西重汽

近年来,陕西汽车集团生产规模迅速扩大,原有的供应运输能力和仓储已无法满足现有物流需求,陕汽决定将其所有零配件的采购运输和仓储配送等物流服务全部交由第三方物流公司运作。中海物流通过竞标,成为陕汽所需原材料和配套件提供采购供应一体化的物流供应链服务供应商。2003年年初,中海物流正式开始全面接管重庆、成都、江浙方向陕汽汽车零配件的仓储、配送、生产和零配件长途采购、长途运输等物流服务,并在此基础上进行轮胎总成加工等增值业务。至此,中海物流已成功运作陕汽汽车在西南和江浙等华东地区供应商内饰件、轮胎、板簧、玻璃钢件等二百余种零配件JIT服务及轮胎总成加工

等业务。

(三)中海物流实践探索中的困惑与对策

在这近一年的实践探索过程中,积累了一些经验,但同时也面临着许多困惑,既有物流供需双方经营观念、经营模式的问题,同时又有物流发展环境和法律制度方面的障碍等问题。

1. 政策法规的滞后问题

物流特别是国际化物流业务必须有国际、国家、地区的法规、政策来加以保证和支持,目前我国这些政策法规仍处于建立和完善之中,但已明显滞后于国内物流市场发育。具体表现在以下几方面:

(1)现行税制导致物流企业重复纳税

物流涉及面比较广,包括运输、仓储、配送等,而物流业务特色是外包,按照国家现行税制,每发生一次经营行为,一般都要纳税,从而使物流企业产生了重复纳税现象。

(2)现行部分政策措施制约物流发展

由于目前缺乏统一综合的国家物流管理机构,在多头管理、分段管理的体制下,现行政策法规数量虽多,但相互之间有矛盾且难以协调一致。在价格政策方面,以多式联运的价格和收费政策为例,集装箱运输采取的是新线新价、优质优价的价格政策,而件杂散货运输还采用国家定价方式,故集装箱运输价格有时明显高于件杂散货的运价,非常不利于集装箱运输这种先进运输方式的发展,也直接影响了以多式联运为基础的各种物流服务的发展。

(3)缺乏统一专门的物流法规

法规建设应随市场同步发展。现代物流涉及现代物流“供应链”的交通运输、储运、邮电等,都已有各自的专门“企业法”,加上一系列已执行的经济法规,其中有些可能适用于现代物流业,所以很多人认为无需急于制定专门的法规。这也是造成物流方面法规欠缺的主要原因。但现代物流要与国际接轨,理所当然地包括法规方面的接轨。所以,在加快现代物流发展的同时,应尽快建立一套适合我国国情、符合国际惯例的现代物流法规。

中海物流作为物流产业发展主体,对推动我国现代物流业的发展具有义不容辞的责任。目前已通过多种渠道向有关部门反映以上情况,国家有关部委已了解并重视到这些外部制约因素,并正积极采取措施加以改善。我们相信物流业发展的外部政策法规环境会越来越健全。

2. 人力资源与企业需求相左

高素质人才是现代物流发展的关键因素。而现代物流又是一门跨多个学

科的理论,同时它的实践性也非常强,这就要求物流人才不仅要拥有全面的理论知识,同时也要有多年的实践经验。但由于物流业在我国仍属新兴的行业,各大高校过去也没有设置此方面的专业。因此,公司现有员工尽管从整体看学历、年龄结构比较合理,但其中真正适应现代物流发展的高层次专业人才非常缺乏,尤其是高级物流经营管理人才。随着物流项目的不断开展,公司现有人才与企业实际需求脱节问题已越来越明显。

目前中海物流主要通过外部招聘和内部培养来解决现有人才与市场需求的脱节问题。一方面通过高薪重点引进具有一定学历、有丰富工作经验、专业能力卓越的物流紧缺急需人才,另一方面在公司内部选拔优秀的并具备一定管理潜质的员工组成项目团队,并以物流项目的开发、运作来锻炼和造就物流管理梯队。此外,在人才储备方面,公司特别从总部选派一些后备人才到一线公司及相关部门进行为期1~2年的轮岗和挂职锻炼,以实现理论与实践的相结合。

3. IT系统的“鸡肋效应”

信息技术是物流服务体系中的核心技术,它加速了现代物流的发展。目前多数物流企业包括中海物流早就认识到建立物流信息平台的重要性,并筹巨资开发了各自的物流信息系统,但由于国内物流起步比较晚,物流系统开发方与需求方真正的物流实践和积累都很有限,一方面开发商不熟悉物流业务流程,另一方面作为使用方也不能准确系统地将所有业务需求进行专业描述,因此导致实际开发和使用过程中发现很多不尽人意之处,很多特殊业务操作系统和决策支持系统无法支持和实现,仍需要大量的人工干预。最终,投入大量人力、物力开发成的物流信息系统由于不能实现整个物流过程的信息管理和决策而成为一个名副其实的“鸡肋”。

目前,中海物流通过采取特聘、兼职、项目合作与攻关等方式强化企业自身的系统开发和维护能力,并通过现有项目的运作,积累系统规划和实施能力,同时加强与软件开发商的沟通和交流,共同完善现有信息系统,通过系统不断的优化和升级来建立高效的物流信息平台。

4.“第三利润源泉”的误区

由于近几年的“物流热”中片面强调和夸大了“第三利润源”、“大幅度降低成本”,出现物流是一种很赚钱行业的错误认识。应当认识到,物流服务者向客户提供的是服务,先进的技术也只是完善服务的手段。因此,不可能产生高技术行业那样超出社会平均利润很多的超值价值和获得超额利润。

根据国外惯例,物流企业的利润主要来源是用户外包物流业务后节约和产生的部分剩余利润的索取权。但目前许多工商企业均抱有这样一种观点,即物

流企业的利润来源于现有物流营运费用的降低,事实上社会物流资源过剩,导致工商企业目前使用的运输仓储等资源的物流费用已很低,基本已没有多少下降的空间,相反很多物流企业为实现对生产企业市场的快速反应反而会在物流直接成本上承担大量的亏损。而由于现有物流统计体系的缺陷,工商企业在使用专业物流公司后获得的第三利润:如加快产品流通速度、加速资金周转、减少资金占用和优化资源配置、减少非核心资产投资等,却又不愿让渡一部分给物流企业。

国外物流专家把物流所挖掘的第三利润比喻是一座金矿,说明物流利润潜力是十分巨大的,但是这种利润的获得必须在物流体制实行专业化、规模化经营以后,通过规模和速度才能挖掘出来。目前中海物流已在正视这样一个现实的基础之上,加大对客户的宣传力度,同时通过建立国内的家电、快速消费品以及汽车的服务品牌,来整合同类项目,打造共同配送平台,以规模化经营来实现企业的可持续性发展。

(中国海运(集团)总公司 总裁助理
中海集团物流有限公司 总经理 茅士家)

前进中的中铁现代物流

中铁现代物流科技股份有限公司是经铁道部、财政部、国家经贸委批准,于2002年9月6日在国家工商局注册成立。中铁现代物流公司的成立是铁道部对自身物流体系进行改革的重大举措之一。中铁现代物流公司的成立与“我国把发展现代物流业作为‘十五’期间三大重点任务之一”等事件并列被评为中国物流十件大事。

中铁现代物流科技股份有限公司注册资金1.2亿元,是由中国铁路物资总公司在对内部优质物流资源进行系统整合的基础上,联合北亚实业(集团)股份有限公司、广东亿康科技有限公司、大连机车车辆厂、东方科学仪器进出口集团有限公司、铁道科学研究院、中铁信息计算机工程有限责任公司等六家发起人共同设立的大型第三方物流公司,具有深厚的铁路背景。拥有净资产2.4亿元,资产总额3.7亿多元,年收入4亿多元。总部设在北京中关村科技园区,属于高科技第三方物流企业,在北京、上海、天津、广州、哈尔滨、大连、武汉、西安、成都、昆明等主要枢纽城市下辖十几个区域分公司和一个提供信息技术支持的控股子公司(北京万博网迅科技有限公司)。依托自有功能独特的物流信息平台和坚实的铁路运输支撑,形成了以枢纽城市为核心、覆盖全国的网络体系。

中铁现代物流的战略目标是实现在中国处于领先地位的国际化现代物流企业。在未来3~5年内,中铁现代物流发展的总体目标是:①通过整合全国范围内物流相关资源,初步建成以珠江三角洲、长江三角洲、渤海湾为业务龙头,面向全球的现代物流网络;②以信息平台建设为灵魂,以各大区域配送中心为基本骨架,辐射各协作作业部,实现两个平台的高效协调运转;③以战略合作伙伴的身份,成为多家著名企业的主要物流服务商,并成为国内、乃至国际物流市场的知名品牌。

为了实现快速发展的目标,中铁现代物流科技股份有限公司制定了“立足自身,优先路内,放眼全国,走向国际,规划改造,修建并举”的分步骤、分阶段资源整合方案。对于系统内资源,实行总分公司体制,实行高度统一、集中结算、条块结合、立体运作的业务组织模式,很快在全国建立了十几个区域配送中心和几十个协作配送中心。迅速确立了在全国范围内物流行业的独特优势地位,形成了覆盖面较为广泛的物流实体和虚拟网络。

中铁现代物流科技股份有限公司作为国内一家新型的现代物流企业,自创

立伊始,就瞄准国内蓬勃发展的现代物流产业,把发展现代物流确定为公司发展的基本方向。公司组建以来,以先进的物流理念为指导,高起点,高标准,大力发展全程的、一体化的物流业务,通过网络化运作,在业务拓展上取得了一系列突破。为一些大型原材料制造企业、大型建材企业、大型家电企业和IT企业及一些大型零售商业企业、连锁企业提供了全部或国内部分地区的物流服务。公司除了在全国10多个大城市设立了分公司,还在广大的中小城市建立了物流作业部,物流运作网络和信息网络得到了迅速发展。公司先后取得了北京中关村科技园区高新技术企业资质、“免三减三”税收优惠政策、航空货代资质、ISO9000质量管理体系证书、道路运输经营许可证、进出口经营权、国际货代资质、公铁联运资质。中铁现代物流已经在国内物流界得到了同行业的认可,树立了专业化第三方物流服务商的新形象、新品牌。目前,中铁现代物流科技股份有限公司是中国权威的物流行业协会——中国物流与采购联合会会员单位;《中国物流与采购》杂志指导委员会的常务委员;参与发起成立北京物流协会,并成为常务理事、副会长单位;成为中国物流标准化委员会、中国物流信息标准化委员会的委员;高新技术企业协会会员;中国航空货代协会会员;食品物流协会会员。

中铁现代物流科技股份有限公司也是一家拟上市的公司。国内物流企业要加快发展并迅速赶上国际先进物流企业,必须借助于国内外资本市场,通过资本运作,广泛整合社会物流资源,培育现代物流企业所应有的核心竞争力,实现跨越式发展。中铁现代物流创立时,就确立了实体运作和资本运作相结合的发展方式,目前公司已经完成了上市辅导工作。下一步,公司通过上市融资,将大力发展战略信息网络和物流基础网络,进一步增强整体运作第三方物流业务的能力,进一步承揽国内外大型客户,在国内物流界进一步打响品牌,进一步快速发展。

中铁现代物流的发展离不开科技和教育的支持。2003年7月9日上午,北方交通大学与中铁现代物流科技股份有限公司签署了校企合作协议,标志着我国新型现代物流企业的发展开始寻求科技支撑,向更高的物流发展模式转变。

双方的合作是建立在国内物流产业蓬勃发展的基础上,建立在充分信任的基础上,建立在优势互补的基础上,合作的前景十分广阔。双方的合作将是互利的、共进的、双赢的。

中铁现代物流科技股份有限公司把员工当做是企业最宝贵的财富,努力营造适宜员工个人发展的环境,尊重员工、理解员工、培养员工、造就员工,充分发挥每一位员工的主动性和创造性。公司十分重视员工的培训工作,坚持把培训职工看做是在培训企业的未来。公司实行科学民主式管理和扁平化组织管

理结构,致力于创建努力学习、鼓励尝试、允许失败、勇于开拓、富有创新精神的学习型组织团队。北京总部的 50 多名人员本科以上学历占 90% 左右,硕士学位的员工占 40%,五位高层管理人员都拥有“高级工程师”职称,公司多名高管人员成为高校、研究机构的客座教授、兼职研究员,多次在大学讲台上为物流高级经理、高校教师、研究生授课,公司总部员工平均年龄仅为 30.6 岁。

一流的人才团队,创新的发展思路,使中铁现代物流科技股份有限公司这趟中国物流现代快车,迅速驶入了高速发展的快车道。公司制订实施了打造一个中心(现代物流枢纽中心)、两个平台(物流信息平台和物流运作平台)、实现三次飞跃(全程物流→协同物流→智能物流)的跨越式发展,在当今激烈的物流市场竞争中,逐步确立了自己的品牌优势和领先地位。

目前,中铁现代物流科技股份有限公司已与世界著名的管理顾问——美世管理顾问公司,物流系统设计应用的专业队伍——亿康——LG 信息管理系统有限公司,物流理论的前沿专家——北方交通大学物流研究所,企业发展的合作伙伴——北京雅萱伟业国际投资顾问公司,现代技术的强劲后盾——台湾炬谷科技股份有限公司建立了紧密的合作关系。

中铁现代物流公司根据在中国处于领先地位的国际性现代物流公司的战略目标,目标客户确定为大型签约客户,并旨在通过自身的高水平服务,为客户创造价值,在客户的成长中壮大公司业务。美国的劲量、英国的 ICI、台湾地区的冠军瓷砖、统一企业,跨国连锁零售企业如沃尔玛、家乐福等,知名 IT 企业神州数码,国内外著名家电企业海尔、海信、东芝、美的、康佳、长虹、格兰仕、松下、荣事达、LG、科龙等,大型生产资料制造企业如攀钢、鞍钢、包钢、武钢、首钢、宝钢、酒钢、太钢等,医药制造、连锁零售企业金象大药房等,大型日用品生产企业纳爱斯集团,著名的饮料生产企业农夫山泉、健力宝等都已成为了中铁现代物流科技股份有限公司的客户群体。

“物流之道,网络为本”。网络化的优势和理念已经在中铁现代物流公司为客户提供服务的过程中得到了充分的体现和延伸。中铁现代物流正逐步实现信息交换网络化、客户市场网络化、营运资源网络化、全程调度网络化、运输服务网络化、财务结算网络化。基于 i2 公司及其合作伙伴提供的技术支持,中铁现代物流公司开发了中铁物流网,搭建了中铁现代物流与客户合作的物流信息技术平台,从而实现了在需求方与物流服务提供商之间以及物流企业内部各部门、各分公司之间信息的快速传递和交流,极大地提高了企业的运转效率,不断地为顾客创造更大的价值。

中铁现代物流科技股份有限公司经过一年的运作,在物流行业产生了较大的影响,受到众多媒体的关注。中央电视台新闻频道、中央电视二台、北京电视

台、香港凤凰卫视等各大电视台,经济日报、中国物流与采购、中国经营报、中国消费者报、经济参考报、中国改革报、中国交通报、中国信息报、人民铁道报、北京现代商报、铁道物资科学管理、了望新闻周刊、中外物流快讯等报刊杂志,搜狐、网易、新华网、中国报道、中国仓储物流网、中国物流基地联盟网、北京娱乐信报、大公网等几十家媒体对我公司作了报道。

中铁现代物流公司成立之初就被社会各界寄予厚望,中国物流与采购联合会会长陆江及多名副会长对公司的发展提出了建设性意见;中交协常务副会长王德荣亲自到公司参观;铁道部部长及多位副部长对公司的发展进行指示,铁道部总经济师王奎中亲自到公司指导工作。中铁现代物流公司经过自身的努力,不负众望,在管理水平、业务发展、人员素质等多方面取得了长足的进步。并被业内专家评价为与中远物流、中海物流、中储物流、中邮物流并列的五家将对中国物流业发展产生重大影响的物流企业。

新的产业,新的机遇;新的企业,新的发展。中铁现代物流科技股份有限公司将以“诚信致远、客户至上、打破边界、协同发展”为企业发展的根本宗旨;以“服务、速度、规范、卓越”为经营理念,秉承“创新、诚信、协作、进取”的企业精神,高起点、高定位,通过实体运营和资本运作的衔接,实现快速扩张,不断培育中铁现代物流公司的核心竞争力,力争在较短的时间内,发展成为在中国处于领先地位的国际化现代物流公司。

中铁现代物流正以势不可挡的势头在发展,为客户提供优质高效的物流服务,为客户培育和加强核心竞争力而努力!

打造过硬品牌 实现全新跨越

——中国远洋物流有限公司

中远物流成立两年来,在社会各界的关爱下,在客户的支持下,在物流领域树立了自己的品牌,得到广泛的认可,在 2002 年中国权威货运业大奖的四个物流企业单项评比中获得三个第一,一个第二。

2003 年年底,中远物流捷报频传:10 月下旬圆满完成举世瞩目的“神五”返回舱首展物流服务任务;10 月底又与目前在世界 500 强中排名第 175 位、在世界商业集团中排名第 9 位的法国欧尚超市集团签订物流服务合同;11 月初成功中标青藏铁路设备运输项目;11 月中旬又传喜讯,一举拿下“走出国门第一标”,成功签下中印最大经济合作物流工程——印度 BALCO(巴库)项目 4X135MW 燃煤自备项目的物流服务合同。这标志着中远物流作为总承包商,将负责为价值为 2.3 亿美元的项目提供包括 9 万立方米电力设备在国内港口的货物集港、清关、远洋运输、印度港口操作和报关、印度境内近 2000 公里内陆运输等的全程物流服务。此项目是中远物流中标的第一个海外工程项目,标志着中远物流向全球化发展迈出了新的一步……

(一)健全网络 注重规划

2003 年,中远物流走过重组成立后关键的第二年。在第一年打基础、增实力、树品牌的前提下,第二年着眼于创新、进一步提升品牌影响力。中远物流正是依托中远集团的全球综合运输体系,以其丰富的物流资源,利用交互式的业务操作平台和先进的科技手段,为广大客户提供现代物流、服务,形成了中远物流健全的网络和完整的物流供应链体系。

2003 年,中远物流更加理性、更加科学地规划了今后的发展方向。经过长达 5 个月的研究,确定了中远物流今后 5 年的规划。另外,今年中远物流进行了内部机构调整,架构起由总部直接垂直管理的运营模式,并由总部向各区域委派物流总监和财务总监。实践证明,这一模式非常有利于全系统的统一运筹和物流业务的整体推进。

9 月 22 日,中远太平洋入股中远物流签字仪式在香港举行,中远太平洋将入股中远物流 49% 股权,中远物流公司成为合资公司,并于 11 月更名为中远物流有限公司,这标志着公司已进入一个崭新的发展阶段。面对新形势,中远物

流人头脑清醒,思路清晰,正努力开拓全新局面。

(二) 打响品牌 做大做强

从2002年的四大品牌到2003年的六大品牌,中远物流在品牌的构建、开拓上可谓孜孜以求。通过专业细致的权衡利弊、细分市场,在家电物流、汽车物流、项目物流、展运物流的基础上细分、拓展为家电物流、汽车物流、电力物流、石化物流、展运物流、零售业物流六大品牌,在业界可谓独树一帜,尤其在电力物流、家电物流领域,在国内堪称首屈一指。

中远物流深化物流核心品牌,实现了项目的有效突破。全系统以强化中远物流核心竞争能力为目标,以向客户提供更为整合的物流服务为手段,通过不断挖掘核心物流服务品牌的内涵,在现代物流领域站稳脚跟并占据优势。

(三) 家电物流业绩不俗

中远物流已为多个国内知名的家电品牌提供库存管理和物流配送服务,今年有望突破800万台。今后中远物流南以深圳安泰达为龙头,北以青岛为龙头,形成南北两大家电物流配送基地,使之成为中远家电物流的两大基本平台,同时也将作为中远物流快速进入市场,为客户提供完善物流服务的平台。目前,中远物流与科龙和小天鹅合资成立的我国首家由生产厂家与物流服务商合资组建的家电物流企业——安泰达物流有限公司,其成功的运作方式已被物流界誉为“安泰达”模式。中远物流在家电物流方面仅上半年就实现操作量同比增加50%。5月份,中远物流与海信签署了物流服务合同,接管了海信空调在青岛的成品库。当月,中远物流公司击败国内外数十家知名物流公司,成功中标TCL王牌彩电物流总包服务项目。如今,中远物流已为海尔(武汉、大连海尔工业园区)、海信、科龙、小天鹅、TCL等8家家电制造企业提供家电物流服务,成为国内主要的家电物流服务商,家电物流品牌稳步推进,全面打响。

(四) 汽车物流增势迅猛

仅上半年就实现汽车采购物流营业额同比增加618%,汽车销售物流营业额同比增加84.5%。中远物流于2002年就在汽车零配件采购和成品车物流领域取得了有效突破,2003年又取得积极的进展,与上汽集团、上海申沃等签署协议;在汽车销售物流方面,中远物流与华晨集团的合作进一步扩大,3月份、4月份、9月份,分别在上海、广州、北京正式建立了中华轿车成品车中转库和零配件库存管理、配送服务,前景广阔。

(五)电力物流重磅出击

项目物流中的核电和水电工程建设物流项目,是中远物流在电力物流品牌建设方面的重点,今年基本树立了中远物流电力物流品牌的市场领先地位:7月底圆满完成田湾项目一期工程共16批次的运输任务。当前,中远物流已成为我国在核能领域惟一能够具备从核原料运输、成套核电设备运输、核乏料运输全过程物流操作的专业化核能物流企业。11月份签下进军海外第一标——印度BALCO(巴库)项目,标志着中远物流向全球化发展迈出了新的一步。

(六)石化物流实现重要突破

2003年4月份,在与国内外知名物流公司的竞争中,中远物流成功中标扬子石化比欧西气体有限公司进口设备全程物流项目,成为该物流项目的总承包商。这是中远物流在石化领域的第一个物流项目。7月下旬,中远物流又传捷报:在倍受瞩目的、我国建国以来最大的中外合资项目——中海壳牌南海石化项目物流服务第一标段的国际招标中,中远物流一举中标。这是中远物流在石化物流项目开发上的又一次突破。7月底,中远物流乘胜追击,在中海壳牌南海石化项目物流服务第二标段竞标中再度中标,11月份又拿下其第三标段的物流服务合同,接连胜出,捷报频传。

(七)展运物流再创佳绩

2002年成功操作达利互动艺术展、澳新文化节等项目,赢得各方赞誉。2003年上半年因受非典疫情影响,许多展运项目一再延期。下半年,中远物流奋起直追,连创佳绩:8月15日,第13届青岛国际啤酒节隆重开幕,中远物流与青岛国际啤酒节办公室签订合作协议,从2003年(第13届)开始到2007年这五年间,每年一届的青岛国际啤酒节的物流服务,由青岛中远物流公司独立承担。标志着青岛国际啤酒节的物流服务首次与国际接轨,进入规范化阶段,同时也标志着中远物流在探索会展物流的实践中迈出了坚实的步伐;9月,中远物流圆满完成俄罗斯“圣彼得堡中国周”活动中的全程物流服务;11月,中远物流出色完成第七届国际工程机械展物流服务,又克服时间紧、任务重的困难,成功完成举世瞩目的“神五”返回舱首展物流服务任务,得到了国新办等国内外有关单位的好评。另外,中远物流还签订了将于2004年3月在青岛国际会展中心举办的“首届中国国际专用车及零部件博览会暨第一届中国特种车辆交易会”的展运物流服务合同。

(八)零售业物流取得新突破

6月,中远物流击败8家强劲竞争对手,成功中标法国欧尚超市在北京的超市物流配送项目,包括商品的干线运输、库存管理、分拣、贴标签、二次包装、分类和市内配送。法国欧尚将在北京开设4家分店。北京欧尚项目的竞标成功是继上海欧尚、北京华联后,中远物流在零售业物流服务领域的又一重要突破。10月底,中远物流正式与法国欧尚超市集团签订物流服务合同。

(九)船代品牌再添新气象

船代是外代50年的老品牌,根基深厚,在业内有口皆碑。但中远物流人没有固步自封,而是直面全新的市场形势,积极应对,持续创新。在去年推行“专家型代理,人性化服务”船代新品牌,深得客户称赞后,2003年又在全系统全面实行外勤代理服务“八要八不要”,进一步严格管理,提升服务质量,在业界引起很大反响。

(十)重视人才 追求跨越

中远物流自成立之初就十分重视对人才的培养和使用,今年来更是加大人才培养力度,明确提出“人才兴企”战略。中远物流的快速发展对高素质的物流人才提出了更迫切的需求。因此,建立和优化人才选拔及培养机制、人才激励机制、分配机制成为必需。中远物流在人才培养上分三步走:

一是“送出去”:去年从全系统选拔的8名员工已经在全球著名学府英国CRANFIELD大学顺利地完成了供应链管理硕士学位深造,返回公司,在全系统各关键物流岗位发挥作用。中远物流与英国这所大学已签订了长期的委托培养合同,明年还将为此设立专项中远物流奖学金。今后三年,中远物流每年都要选送员工去国外选修供应链硕士课程。不久的将来,中远物流将会涌现等一批物流专才和精英,能够在同一水平线上与国外物流专家进行对话,把国外的物流和供应链管理的理念直接引用到物流项目的操作当中,使中远物流在本土竞争中取得明显优势。

二是“练出来”:中远物流不仅花大力气选送员工到国外接受最先进的物流理念,学习最前沿的物流知识和实际操作案例;而且在培养物流运营操作、控制层面的项目经理上,有自己的一套办法。采取派员直接到国外公司工作一段时间的办法,学习国外物流公司项目运营、控制上的经验和体会,通过在项目中锻炼、实践,把人才练出来。另外,还从各区域精选素质较高、有培养潜力的年轻人,送到项目操作现场去实践和锻炼。目前,中远物流还和北京航空航天大

学科学决策与项目管理研发中心签订了《中远工程物流项目管理咨询与培训协议书》,请专家到公司或项目操作实地,对操作人员进行授课和指导。这样,操作人员既在具体项目中积累了实践经验,又吸收了先进的项目管理理念和理论,中远物流练出一批物流精英指日可待。

三是“招进来”:直接从外资企业招募物流人才。今年8月份,中远物流向社会公开招聘部门经理,在社会上引起很大反响。6个部门经理岗位,有100多名来自国内著名企业的物流高级人才前来竞聘。在竞聘考核中,包括了面对面的访谈、心理测试、管理风格、管理倾向(模拟会议、讨论)、测试文件批阅的逻辑思维等方面。在这次招聘中,确实有很多出色的人才,有些还是“海归派”,一批来自业内著名企业的物流高级人才已加盟到中远物流。

中远物流这种竞聘选拔人才的方式还会继续下去,目前已在全系统各区域推广。竞聘上岗的目的是让人才选拔机制活起来,吸引更多人才,更好地使用人才——有如此扎实牢固而常变常新的人才基础,加上优化资源、合理组织、有效规划、高效运作和持续创新作保障,中远物流定能在“做中国最强的物流服务商”的奋斗道路上,早日实现全新跨越!

(中国远洋物流有限公司 叶伟龙董事 总经理兼党委书记)

民营快运企业的成长之路

——宅急送总公司的实践与思考

(一) 民营快运企业的发展现状

民营企业在市场发展中是很艰难的，在我国的各行业中，民营企业的的发展都比较迅猛，如在制造业、房地产业，甚至金融业，都有很棒的民营企业，惟独在快运行业中看不到民营企业和国际大型快运企业同台竞争。说明了民营物流企业生长环境的恶劣。主要表现在：

第一，资金短缺。众所周知，要做快递企业首先要解决资金问题。快递业是资金投入比较大、比较密集的行业，直到现在，FedEx、UPS 每年还在几十亿美元地进行投入。民营快递企业都是一二十万元起家的，如果能达到同样的资金实力，民营企业又会是什么样呢？所以最重要的是资金短缺。

第二，人才奇缺。很多民营企业就是在艰难的环境中成长起来的，初创时就是两台车，十几个人，一间黑乎乎的办公室，待遇、工作环境都比较恶劣。所以，吸纳人才，尤其物流专业的人才比较困难。人才稀缺成为困扰民营快运企业发展的障碍。

第三，政策限制。目前的政策限制对民营企业，尤其对物流企业是很大的障碍。在全国各地都在对大卡车“围追堵截”，坚决限制超载。真正超载的原因是什么？原因难道是民营物流企业必须通过超载赚钱吗？超载的原因多种多样，最重要的原因，就是现在的体制。曾有报道说，一台车从北京出发到武汉，仅有 1300 多公里，却要经过 50 多道关卡，尤其是在河南境内，经常被警察扣、罚、要，甚至哄抢。在这种情况下，运输的价格又杀得那么低，不超载怎么完成车辆的基本成本开销呢？所以在政策方面要进行完善，不要一超载就是运输企业、物流企业的事情。要从政策上研究，进行综合配套治理。

另一方面，车辆要进到城市里面也是不容易的。北京市限制三环路以内货车的进入，各地就开始仿效，有的比北京还严。而在一些边远城市、小城市，车辆进到市里面，就有碍市容、妨碍交通吗？扰乱了交通秩序吗？这是机械的照搬，盲目的仿效。所以车辆进城是非常之难。

另外还有税收问题、银行信贷问题等许多政策的限制，应该说民营快运企业的发展是非常艰难的。

第四,社会歧视。到目前为止,理论界、学术界、政府部门,还有物流的相关各阶层,究竟有多少人研究物流?究竟有多少人知道中国物流落后的根源?目前理论界还是比较活跃,政府也比较热心,都希望把物流做起来,但给人的感觉却是“两张皮”!

以上几点是实实在在困扰民营物流企业的一些问题,也是亟待解决的问题。怎样解决这些问题?现在的物流企业还处于一个萌芽的起步状态,尚涉及不到物流园区的规划。有的人说“民营企业搞几辆破自行车、几个民工就在搞物流”,笔者觉得应该给他们以关爱、扶持,这些骑着自行车、三轮车送货的小企业,很难说十年以后,他就不是一个大的物流企业。

中国革命的成功不就是从几十个人,在井冈山靠镰刀斧头做起来的吗?中国革命成功的事例,难道不能借鉴到经济领域吗?更应该借鉴到物流行业。笔者是三只眼睛看社会,一只眼睛看市场,一只眼睛看内部员工,还有一只眼睛看竞争对手。每到一地,都要考察当地有多少物流企业,他们目前的现状如何,服务定位是什么,未来发展怎么样,留下的印象全是几辆车几十号人的小的物流公司,有几百辆车、几万平米仓库的企业是少之又少,几乎都是国有企业,或是大型的跨国企业,民营企业更多的是中小型企业。这是一个事实,必须面对它、正视它。

(二)民营快运企业好比“农民赤卫队”

为什么想到这个题目呢?有一次看毛泽东农民运动考察报告的时候,毛主席举了这样一个例子,当时在大革命时期,袁世凯倒台以后,中国军阀割据,革命力量风云四起,这个时候共产党领导的是农民赤卫队,活动的范围全在农村,打土豪分田地是革命的手段和对象。农民赤卫队员到了地主老财的家里以后,看见地主老财床上的被子很漂亮,床也很漂亮,雕龙画凤的,就到床上打几个滚,拿着地主的衣服穿一穿。结果有人说:这叫农民运动吗?这叫痞子运动!毛主席不同意这个观点。为什么?任何一个弱小组织产生,都有一个从低级到高级的发展过程。

民营企业确确实实存在一些让人瞧不起看不惯的东西。比方说:租一个地下室,开一个快运公司,然后搞偷梁换柱小把戏;有一些快运企业没有那么多网络,利用亲戚朋友、大巴、小巴从事经营活动等等。虽然有很多不规范之处,但这是发展中存在的问题。民营快运的特点:弱小、但是反应快捷。在目前的市场竞争当中,龟兔赛跑只能是寓言故事,打盹的兔子少之又少了,指望兔子打盹然后超过它是不太现实的。弱小的企业又怎么追上那些庞大企业呢?我举的例子是狮羊赛跑。狮子相当于大企业,羊相当于弱小的民营物流企业。这两个

动物赛跑,如果在一条没有障碍的路,羚羊是跑不过狮子的。如果在跑道上放几个栏杆跨栏赛跑,未必羚羊就跑不过狮子。

在物流企业的发展道路上,有四个栏杆必须跳越。第一是价格问题,第二是网络问题,第三是信息问题,第四是速度问题。

第一,价格问题。FedEx公司老总讲到:中国的航空运输要发展有这样一个门坎,在美国每公司16美元可以消费得起的话,航空运输就可以发展。这只是美国的价格,国际物流的价格。如果按汇率折算为人民币是128元每公斤,哪个企业能承受得了这么高的物流费用呢?谁能越过这个门坎呢?不用说每公斤128元,宅急送现在做的全国24小时门到门最高价也没有超过每公斤10元人民币。多大的差距啊!所以大家要想,弱小企业在翻越价格门坎的时候要比这些超大企业快。

第二,网络问题。网络问题是很多物流企业必须要面对的问题,曾有一篇文章这样写道,在物流企业叫“占网为王”,而不是占山为王。谁占有了网络,谁就是行业的老大。现在谁的网络最大?邮政。现在较大的企业的网络没有四五年也是赶不上邮政的。网络是比赛的一个很重要的条件。

那么民营企业的网络究竟怎么发展呢?宅急送的体会是两万元开一个网点。也许很多人不相信两万元怎么能开一个网点呢?以贵州为例,先租一间房子,七八个人,一部电话,一台电脑能上网就行了,车辆先租,很快一个网就建起来了。民营企业在网络的复制上和加快速度上是有优势的。

第三,信息问题。什么是高尖端的信息?什么是低水平的信息?最适合本企业运用发展的就是最尖端的技术。最有代表性的是宝供物流,它的信息技术在物流企业堪称是比较实用的。很多民营企业只花了几十万元的资金,就使自己的信息化建设非常之强,非常之实用。

第四,速度问题。弱小的力量有一个快捷的行动。不管是弱小型的民营企业,还是超大型的国有企业,都面临着价格、网络、信息、速度的障碍,最后归结到服务,实现跨越。

(三)粗放的形式与经营的目标

民营快运企业的经营一般比较粗放,但是它追求的服务目标是非常明确的。比方同城快运行业中,据笔者了解,目前做得最好的是北京的小红马。别看靠的是自行车,它在每一个居民区设一个服务站,个人打电话,骑自行车10分钟上门取信,把信一拿再往地铁里钻,在每个地铁站口有人接。大家都说他们是“地下工作者”。不管好听不好听,反正速度快,10元钱解决问题。它有非常专一的经营目标,就是经营同城速递,把它做得又便宜又快,所以小红马现在复

制到上海、广州去了，大有占领中国同城速递市场之势。确实值得大家研究。

再比如宝供就做供应链，是一个很简单的零担、仓储公司，采用粗放的经营，所有的司机都是雇来的，自己的车辆不是很多。就是这种粗放的经营，经营目标非常之明确，所以，在供应链上做得很精、很细。

(四)资源的稀少与求胜的欲望

正因为民营快运企业资源稀少，很少被人关注支持，所以它骨子里有一股要争气、要做好、要做强的欲望。所以，在民营企业中最突出的是企业文化。民营企业财富不在人才，不在资金，惟独拥有员工的忠诚、踏实肯干、以苦为乐，每天加班十几个小时无怨言。这是民营企业最有活力最让人惧怕的企业精神。企业文化不是空洞的说教，不是喊几句口号，不是唱几句歌词可以解决问题的。它的文化包含它的创新和应变能力，以及为客户提供附加值和高附加值的能力。员工的应变能力和创新思维是其他企业无法比拟的，所以研究一个企业，最终的落脚点是研究它的企业文化，它的精神世界。

在这里举一个例子，1997年，我们公司招了一批管理人员，50多人，我给他们讲了一课，主要讲中国目前为什么不能出现UPS、FedEx这样的企业，目前怎么做才能以小胜大、以弱胜强，讲完以后，很多新来的员工围住我，其中有一人对我说：“陈总，今天我来这里面试是我人生的一大转折，我已经决定不面试了，回去办一个和宅急送一样的公司，我保证超过你！”如果我没有搞错的话，这个人可能成为某个公司的总经理。中国的物流企业就是一块处女地，目前这么荒凉，多有几个拓荒者又有什么不好呢？希望更多的创业者到中国的物流行业里来创业，来耕耘！

市场每时每刻都在发生巨大的变化！物流市场也不例外。必须观察周围的变化，必须要对每一种变化做出自己的反应。1997当我们发现做同城快递越来越多的时候，宅急送就悄悄转轨做门到门了，之后又悄悄地转为全国速递门到门、全国24小时门到门等。不断有新的业务和改革措施出现，这是民营企业所独有的优秀品质，如果说民营企业没有这种求生的欲望就不可能取得发展，宅急送就不可能由七个人、三辆车发展到与国际国内大的快运公司同道而行。

(五)民营企业的未来

民营企业必须是自成流派的围棋手。下围棋有一个很大的特点，首先是占位，5个小时的拼杀，谁也看不出胜负，就像目前中国的物流业。现在是中国物流业的战国时代，谁也不能说自己是将来中国物流业的老大。五年以后，到了收关的时候，你们就看出来了。现在的物流企业都在占山为王，都在发展自己

的领域,在全国到处布点,这跟围棋的布子是一样的。而不像下象棋,我跳马就要吃你的车,要打炮就是将你军,非要把你搞死不可。中国的物流业不是这种现状,不是互相间你死我活,它必须是在这个市场里面,谁占有最大的市场份额,谁占有最好的资源,所以民营企业就是一个围棋手。但是,他必须是自成流派的,因为民营企业有自身的特点。

比方,中国邮政的改革如火如荼;中铁快运的改革也在紧锣密鼓;中外运 2003 年年初上市 3.5 亿港币融进来了,也在进行仓储物流的供应链与快递业务的分离。大型的国有企业都在进行改革,但是,国有企业有一个很重要的问题是体制问题,体制问题不解决,其他任何问题都不能根治。在这里我坦白地说,中国邮政和 UPS、联邦快递同台竞争短时间内是看不到的。2002 年联邦快递航权在北京、深圳、上海落地的时候,很多人说,美国人太不像话了,刚撞了我们的飞机,现在又把飞机开到我们家门口来了,我们为什么不把飞机开到他的家门口去呀!大家议论纷纷,美国人说:“我的航权可以开到你们国家去,你的航权也可以开到我们国家来,对等交易嘛!”中国只有邮政有飞机,那么邮政你飞吧!邮政说:“我不能飞。”“为什么?”“我的飞机航行速度只有 800 公里。悬殊拉得太大。这只是设备硬件的差距,人的差距就更了不得。我们的体制、业务模式、员工的敬业精神,与联邦快递比差距都很大。

中国的企业现在站起来了,有能力把自己的事情做好,有能力把自己的物流做好。外资企业也有它的弱点。希望在物流领域形成无论是外资,还是国有、民营企业的公正交流。现在没有这种氛围。中国的物流究竟有多少急需解决的问题啊!应该从哪个方面进入,从哪个方面本土化,怎么占领中国物流市场啊!外资企业如果不放下自己高高在上的架子,老是用几百架飞机、30 万员工、1 万辆车来中国搞开拓,是搞不好本土化的。

中国的物流市场是一个很不发达、很不成熟的物流市场,所以留给中国物流企业家的任务就是把自己的事情做好。国企和外资企业虽然很强大,但是有很多致命的弱点,这个时候民营企业一定要快马加鞭,一定要抓住一切机遇,一定要完善自己的不足,一定要把自己的事情研究好,即人才问题、信息问题、资金问题,事实上这些问题不难解决,就看我们有没有踏实、务实的精神。

再者,民营企业是中国物流的新生力量,绝对要走专业化而不是多元化的道路,所以中国民营企业必须要研究自己在这个领域里的特长,千万不要拿自己的弱点和别人碰,一定要在最短的时间内弥补自己的弱点,中国的物流业才有希望!

(宅急送总公司总裁 陈平)

努力开创豫鑫物流发展新局面

——河南省豫鑫交通发展有限责任公司物流工作介绍

(一)企业概况

河南省豫鑫交通发展有限责任公司成立于2000年10月,是隶属河南省交通厅公路管理局的国有交通企业,下辖河南省路达物资公司、郑州交通物资贸易公司、省公路局郑州仓库、河南省豫鑫公路培训中心、河南省豫鑫公路绿化有限公司,总资产1.2亿元,职工260余人,从业人数近700人。公司以“安全生产、务实创业、服务交通、造福社会”为宗旨,积极开展物流配送、物资仓储、交通部战备钢桥管理、绿化工程、公路建筑材料及施工机械代理销售、交通附属设施制作安装、培训及餐饮住宿等多种业务。

截至目前,公司已建有省内物流网点46个,省外专线(主要依托铁路专用线)10多条,物流网络辐射华北、华东地区。开业一年来,公司日均运单从最初开业的百余份增至目前的3000份,日均货运量从4500件增至15000件,日均营业额从20000元增至70000元,日均代收货款从80万元增至350万元,日零担配送量300吨,2003年第一年即实现配产值1400万元。此外,公司还安置下岗职工、转业军人、毕业学生近400人,取得了明显的经济效益和社会效益。2003年12月,公司被中国物流与采购联合会命名为“中国物流实验基地”。2004年元月,被河南省交通厅公路管理局授予“河南省交通厅公路管理局标兵单位”、“河南省公路系统先进单位”、“河南省公路系统改革发展工作先进单位”,被河南省商务厅授予“2003年河南省商业流通先进企业”。

(二)公司物流战略实施情况

1. 多向联合,构建供需业务链

作为从传统仓储企业转型发展起来的物流企业,在具有丰富的物资管理经验的同时,还要有充足的货源和相应的运输载体为保障。为此,公司在重点吸纳诸如四川长虹、科龙电器、厦新电子、松下、海尔、广西玉柴润滑油公司、广西奥奇丽有限公司(田七集团)、辅仁药业、北京芙来仕乳业、北京同仁堂等大型知名企业,为其提供专业第三方物流配送。目前,大客户物流服务已辐射到山西、陕西、山东、湖北、内蒙古、安徽、宁夏、新疆、甘肃、江苏、上海、天津等十几个省

市自治区。

另外,依托郑州商品集散地这一优势,在市内各大批发、家电、零售市场建立起十多个配送网点,为家电、服装、食品等十几个行业的企业配送商品上万种。其中,与河南省最大的手机批发商世纪中鑫、河南省最大手机零售商迪信通、河南省两大手机物流公司红衣物流和智联物流及普天太力电子公司、深圳天音、佳佳亿通信公司、远航通信电子公司等十几家大型手机供应商配送摩托罗拉、海尔、诺基亚、TCL、厦新等几十个品牌的手机,日配送量最高达8000部,占河南省手机配送市场份额约30%。近期,河南省第二大手机批发商中州通讯以及鸿宇通讯、广州乐华通信等也纷纷表示要与他们达成合作意向。

同时,公司还与大田物流、宝供物流、宅急送等第三方物流企业开展广泛合作,拓宽了货源渠道,奠定了货源基础。与河南省万里运输公司实行联合经营,充分利用其车辆及道路运输资源,发挥各自原有业务优势,逐步探索传统产业向现代物流业的顺利转型和发展之路。

2. 资源整合,完善物流基础设施

豫鑫物流省内、省外运营中心位于郑州市货栈街,东临107国道,西接郑州市铁路货运东站,占地110亩,有60000平方米仓库和近10000平方米货场和400多米铁路专用线以及自有、社会挂靠的各种型号配送车辆百余部,并配备有吨位完备的起重装载机械。

为适应公司物流业务快速增长的需要,豫鑫公司还投入大量资金用于物流基础设施建设,重视现有设施(存量)的盘活和整合,将建设增量与盘活存量并重,斥资300万元购置了专业运输车辆,采取整体包租形式整合库房1.8万平方米,使库容量达到近8万平方米,不仅稳定了仓储业务,更重要的是为物流配送业务奠定了坚实基础。他们还先后投入600余万元对原有设施进行改造和扩建,将新建设施与原有场站设施统筹兼顾、有机结合,避免了重复建设和资源浪费。目前,豫鑫物流已初步形成了包括省内外运营中心、配送中心、结算中心、返程库、露天堆场、储备库等在内,集物流配送、信息处理和仓储托管等功能为一体的物流基地。

另外,由于业务快速增长,上述场地及4个库区已不能满足公司快速发展的需要,这包括公司三级网点的延伸及省外业务的拓展,公司已着手实施在郑尉公路南,郑州财税学校西,西临107国道,东临南三环、环城高速、京珠高速公路交汇处,租地145亩,建一个集仓储、配送、分拣、包装为一体的大规模、信息化、系统化的物流配送中心。

3. 巩固拓展,加强物流网络建设

现代物流要求有强大的网络支持,在最短的时间内完成任何区域内的物流

任务,只有网络上点与点之间的物流活动保持系统性、一致性,才能满足现代生产与流通的需要。豫鑫公司已在河南省 18 个省辖市设立分公司 46 个,实现了省内二级市场门到门服务,返程货物“朝发夕至”,各地市及部分县区近程货物“夕发朝至”。

2003 年下半年,在不断巩固完善省内市场的同时,他们开始向省外拓展。豫鑫物流上海分公司运营正常,西安、广州、北京、沈阳等中心城市均在依托铁路专线积极运营中,年发货量 10 多万吨。同时,河北、山东、广东、湖北、北京等省市的网点考察、论证工作也正在进行当中,届时公司物流业务将辐射整个华北、华东地区,以豫鑫物流——万里配送总部为中心,以网点为前沿,以车辆、信息网络为纽带的较为完整的物流体系初步形成。

4. 改革体制,逐步建立现代企业制度

豫鑫公司成立了下设业务部、分拣配送部、结算部、客户服务部等职能部门的豫鑫物流——万里配送中心,建立健全各项规章制度和行为规范,对河南省内分公司及省外专线,按照《分公司管理制度实施细则》实行统一管理和控制。

在全公司推行全员竞争上岗制,制定了近 40 个岗位的责任制,建立较合理的岗位设置体系,并加强会计基础工作、资金使用制度、财务报销制度等内部监督机制,完善公司内部管理、监控体系。

5. 技术创新,建立物流信息网络体系

豫鑫公司 2001 年底就建立了自己的网站,完善了全公司局域网,并结合自身特点和业务实际自主开发了网络办公、仓储管理、配送管理等信息系统,加强了对整个物流配送网络的有效控制和管理。另外,公司运用 GPS 卫星定位系统实现了车辆的高效控制和调配,引入 EDI 数据交换技术实现内部货单管理、库存控制、支付结算、数据管理等的自动化和信息化,并与银行网络相结合,推广应用网络 POS 机进行网上结算,实现了资金安全、快捷的流动。

6. 以人为本,培育高素质员工队伍

公司建立了合理的激励、分配、监督体系,加大人力资源的开发和利用。面向社会广纳贤良,招聘物流专业人才,并充分利用自有的培训基地,采用培训、学习、考察、实践等多种形式,大力加强员工对物流市场的研究及物流新技术的运用,努力提高物流作业效率。仅 2003 年,就陆续开办了 6 期培训班,受训学员达 500 余人次,大部分充实到各网点,成为公司物流业务的骨干力量。

7. 实施品牌战略,塑造豫鑫物流形象

公司秉承“出精品、创名牌”的品牌战略,坚持企业文化营造和品牌形象树立。他们先后投入 20 余万元,进行企业形象 CI 设计,统一标识,提升标志、服装、厂房等视觉系统的包装及设计品位。统一传播理念,制作电视宣传片、宣传

册等文字、音像材料,加大企业形象宣传和营销力度。编制员工手册,规范员工行为,“外树形象,内强素质”,加大质量控制与管理工作。信守“客户至上、服务第一、诚信合作、以质取胜”的服务理念,规范接待用语、操作流程及服务标准,为客户开创上门收发货物、免费办理货物保险、代收货款、最短时间理赔等一系列“人无我有,人有我优”的增值特色服务,建立了完善的服务保障机制,在广大客户中建立了良好信誉,大大增强了企业核心竞争力。

(三)公司发展规划

第一步,用两年时间,成为河南物流行业第一品牌,物流收入超过4000万元。围绕第一步战略,拟征地145亩,规划建设集货物运输、保管、配送、包装、装卸、流通加工及物流信息处理为一体的物流基地,涉足包括包装业、流通加工业这些环节,为客户提供更多的增值服务。同时按照省政府豫发[2003]7号《中共河南省委河南省人民政府关于进一步促进非公有制经济发展的决定》中指出的有关国有企业产权制度改革和机制创新的指导精神,成立专业物流公司,进一步转变用人机制,转换经营体制,并延伸省内网点的布局,在县、乡建立三级、四级网点,扩大服务的广度和深度。

第二步,用5年左右时间,使豫鑫物流的综合实力跻身于国内物流业先进行列,物流收入突破亿元大关。通过加强横向联合,优势互补,资源共享,与其他物流公司开展更深层次的合作,逐步在全国2/3中心城市建立分支机构,构建省际物流平台。

第三步,用5~7年的时间,以国内网络和品牌为依托,积极与国外物流公司开展合作,与国际物流市场接轨。豫鑫物流将以快捷、优质的服务为承诺,以完善的设施、充足的人才为保障,以全新的理念、坚定的信念为力量,以骄人的业绩、鲜明的形象为追求,向国内物流业高端挺进。

吉林省长久物流有限公司的发展战略

吉林省长久物流有限公司是吉林省长久实业集团有限公司下属的全资子公司,主营轿车商品车物流、汽车零部件物流、轿车仓储等业务。目前,公司拥有公路双层轿车专用运输车 443 台,在全国 6 个重要城市设有商品车中转库,仓储总面积 66 万平方米。公司为一汽大众(奥迪、捷达、宝来、高尔夫)、一汽红旗(红旗、马自达)、一汽丰田、北京现代(索纳塔)、上汽奇瑞(风云、旗云、QQ)、海南马自达(普利马、福美来)等 6 家公司的各种型号商品车提供优质的物流服务。在经营管理中,公司严格执行生产厂家有关物流管理制度和方法,培养了一大批物流专业人才,建立了实力较强的物流管理队伍。2003 年通过了 ISO9001:2000 质量体系认证。

吉林省长久物流有限公司在管理上是根据现代化国际物流企业标准进行规划和设计的,全部采用微机网络化管理,对发运车辆实现了全球卫星定位系统的全过程监控,并由调度中心统一指挥协调,形成南北运输网络,建立了能够为用户提供安全、准时、及时的物流服务保障体系。

(一) 2003 年吉林长久的发展

2003 年是长久物流公司极其不平凡而且非常重要的一年。

1. 轿车和卡车发运保持全面增长。一、二季度全国出现非典疫情,给生产带来了巨大压力。面对这些困难,公司全力以赴抓资源、抓份额、抓项目。在非典期间,始终做到目标不变,任务不减,秩序不乱,队伍不散。为了确保生产中的运力需求,充分挖掘潜力,大力加强生产的计划和调度,科学调度、合理安排、精心组织,提高了资源的利用率。从下半年开始,新增运输车辆 100 辆,对缓解运力紧张矛盾起到了重要作用。由于措施得当,不仅保证了重点经营目标的实现,而且也创造了市场最高份额,一汽红旗市场份额达到 37%,一汽大众达到 8%,北京现代达到 50%,上海奇瑞达到 45%。独家承运的一汽 M6 项目实现了首年承运,首年提前完成任务。北京、芜湖、东莞等物流公司成为长久物流网络的重要支撑点,对提高整体运能,降低运输成本发挥了重要作用。2003 年卡车发运也实现了持续增长,承担一汽解放、北京欧曼等品牌汽车的发运任务。在经营管理上,以提高质量、优质服务、提升素质为重点,练好内功、强化管理、创建品牌、塑造形象,为用户和厂家提供优质满意的服务。

2. 仓储业有了更快的发展和进步。紧紧围绕市场变化,适应厂家对仓储业的新需求,进一步加强各项基础工作,保持了仓储总量的持续增长。在仓储的经营和管理中,坚持先进先出原则,把仓储重点放在提高库区利用率、加快周转率、争取最大市场份额上。以安全、准时、保质为目标,强化仓储的全过程管理,既保证了仓储总量的增长,又实现了经济效益的全面提高。

3. 服务质量进一步巩固和提高。公司始终把质量管理作为提升企业形象,增强企业信誉的重要保证。确立了“精益储运、超值服务、科学管理、诚信守约”的质量方针,把按期交付率、商品车完好率、顾客满意率、合同履约率等作为重要质量目标。为了确保质量目标的实现,轿车发运、仓储等系统,把质量管理的主要措施渗透到生产经营的全过程,加强质量,保证体系的建立和完善,搞好质量信息反馈,实行质量的持续改进。

4. 依靠技术推进管理现代化。为了不断增加生产经营的科技含量,推进现代化管理进程,公司实施了“科技兴企”战略,把电子信息技术应用到轿车发运、仓储等领域。引进微波专用设备对仓储 R3 系统进行改造,提高了生产发运效率。应用宽带接入技术完善 GPS 系统,提高了对发运车辆的监控能力。同时,还加强物流信息平台建设,为厂家、商家、用户提供更及时、更准确的信息。

5. 加大固定资产投入,扩大企业经营规模。2003 年公司瞄准未来,以生产经营为重点,加大固定资产的投入。全年累计固定资产投资上亿元,主要用于购买发运设备,新仓储基地的征地,以及基本建设。经过新的投入,公司的经营规模不断扩大,适应市场能力、参与竞争能力明显增强,为企业实现跨越式发展奠定了坚实基础。

(二) 未来经营发展战略

未来几年是长久物流充满机遇和挑战的重要时期。一方面,在国内汽车行业强劲发展的大环境的拉动下,汽车物流、仓储以及销售将出现持续增长的新局面。另一方面,国家将出台一系列有关物流行业法规,逐步规范和整顿物流市场,实现有序竞争。

未来几年公司生产经营的指导思想是:以汽车物流为主体,整合经营资源,强化基础管理,转换经营机制,把经济增长的基础放在提高质量和效益上,实现企业的跨越式发展。

为了实现未来几年的各项奋斗目标,主要实施以下战略:

1. 实施“可持续发展”战略,保持企业持续、快速、协调发展。在物流市场竞争日益激烈的形势下,保持企业的可持续发展就能够永远立于不败之地。一是要树立长期的可持续的科学发展观。企业的高级管理者要克服短期行为,不能

红一时,而应红一世。要加强企业发展战略的研究,摸准国内外汽车行业、物流行业以及与之相关行业的未来走势,以此为依据,结合企业特点和行业走势,制定企业长远发展规划,设计企业宏伟蓝图。二是发挥资源优势,保护可持续发展资源。企业的生产经营资源和市场资源是企业的重要财富,如果不倍加珍惜和保护,再丰富的资源也会枯竭。一方面,要保护好生产经营资源。通过科学计划、调度和指挥,发挥资源优势,创造最大价值和最佳效益。同时,克服“拼设备”的做法,解决完成生产任务与资源合理使用的矛盾,保证资源的完好。另一方面,要保护好市场资源。作为物流企业要通过强化内部管理,提高服务质量,赢得厂家和用户的信赖,使市场份额逐步扩大。三是根据行业走势,适度进行投入。以生产经营为中心增加生产设备和设施,加强基础设施建设,进一步增强企业的竞争实力。

2. 实施“管理做实、服务创新”战略,打造物流名企。企业管理是提高经济效益的根本保证,是树立企业良好形象,促进企业持续、快速、健康发展的根本保证,一流的企业必须有一流的管理。未来几年长久物流的管理目标是:经营上规模,质量上台阶,管理上层次,效益上水平。同时,实现由传统的经验管理向现代的制度管理转变;由粗放型经营向集约化经营转变;由速度效益型向质量效益型转变。要大力加强企业基础工作,适应现代物流企业发展要求,引进和培育现代物流管理思想和理念,使各级管理者都能够站在国内外物流企业发展的前沿去思考和规划问题,用最先进的思想和理念统揽管理工作,引导企业发展。要围绕生产经营,重整业务流程,坚持重整业务流程、推行 ISO 9000 标准与管理信息系统建设相结合,对生产经营的关键业务确立简捷的程序和作业标准,不断优化和缩短流程,改进企业的各项管理。要加快企业服务创新步伐,规划物流服务模式,推行超前的物流服务理念,坚持个性化的物流特色服务原则,为客户提供新型的物流服务。

3. 实施“以人为本”战略,为企业发展提供人才保证。物流企业的根本竞争是人的竞争,其核心是人才的竞争。面对新的竞争和发展形势,长久物流公司首先要培育一支能够肩负起企业重任的中高级管理者队伍,对其总体要求是:保持强烈的进取精神和忧患意识;对公司的未来和重大经营决策承担个人风险;坚持公司利益高于部门利益和个人利益;倾听不同的意见,团结一切可以团结的人;加强政治品格训练与道德品质的修养,廉洁自律;加强学习。要求高级管理人才要有创新的思维、创新的思想和创新的观念。要了解和掌握同行业中最先进的管理手段、最先进的管理技术、最先进的管理水平,找准差距,增强危机感、责任感和紧迫感。其次是要吸引和培养一批物流管理的专业人才。面向社会,把懂管理、懂经营、懂业务、懂技术的优秀专业人才吸引来,让他们承担更

艰巨的任务,承担更大的风险,承担更难的课题。在经营管理的实践中,不但提高人才素质,而且形成具有本企业特色的人才管理系统。注重内部人才的培养和选拔,把有丰富物流经验的人才安排到领导或技术岗位,使他们成为物流事业的带头人。要建立一个有利于人才成长的机制,创造一个“公平、公正、公开”的竞争环境,为优秀物流人才的脱颖而出提供政策和条件。

4. 实施“科技兴企”战略,构建现代物流信息管理系统。现代物流是相当庞大的社会系统工程,为了实现商品准确、快速流动和资金的及时回笼,必须依靠科技加强物流管理信息系统建设。广泛应用电子数据交换技术、人工智能专家系统技术、互联网技术等,建立轿车发运管理系统、仓储管理系统、订单管理系统和服务管理系统。在轿车发运方面,运用该系统整合生产资源,制定和下达生产计划,监督命令执行,降低运营成本。在仓储管理方面,实现储位合理分配,提高仓储作业效率和速度。在为用户提供服务方面,保障用户的最大利益,提高服务质量,实现物流商品的安全、及时、准确,增强企业的信誉。

5. 实施“企业文化推进”战略,培育和弘扬长久精神,塑造长久形象。企业文化是企业精神文明建设的重要组成部分,是企业在长期发展中培养起来的精神产品。加强企业文化建设,就能够为生产经营提供强大的精神力量和智力支持。责任意识、创新精神、敬业精神和团队精神是长久物流的文化精髓。在新的历史发展时期,长久肩负历史赋予的重任,决定了企业更要弘扬这些精神,迎接各种挑战。要在全体员工中广泛开展责任意识、创新精神、敬业精神和团队精神教育,教育员工把长久的发展目标作为自己的工作目标,增强主人翁责任感,牢固树立“企兴我荣、企衰我耻”的荣辱观。要积极引导员工走思想观念创新、思维方式创新、工作方法创新之路,为企业发展谏言献计。要大力培育员工的团队精神和敬业精神,培养和树立爱岗敬业、团结协作的典型人物,大力宣传和弘扬,在企业内部形成一个“爱企敬业光荣,不思进取可耻”的良好风气。把CI的导入作为企业文化建设的重要内容,建立反映长久特色和风貌的视觉识别系统、形象识别系统。结合生产经营的行业特点,提出经营理念、公司使命、经营哲学、服务理念等一系列具有深刻文化内涵的战略方案,在全公司加以培育和弘扬,形成长久集团的特色文化。

展望未来,吉林长久物流充满生机与活力,充满机遇与挑战,任重而道远。但具有优良传统的长久人,有志气、有能力,迎接挑战,战胜困难,把长久物流公司打造成全国一流的物流公司。

(王德义)

红烟物流：完善的企业自动化物流系统

作为物流专业媒体的记者，近两年来，笔者参观、报道过的企业物流案例不下 20 个。也曾听到业内人士的评价，而论物流系统的规模和气势，当看青岛海尔；论物流管理的精益和柔性化，当推上海通用；论物流系统的完整性、先进性与自动化，当数红河卷烟厂。在亲身感受了海尔和通用物流系统的魅力后，笔者对上述分析深信不疑，于是更加萌生了到红河卷烟厂去一探究竟的强烈愿望。

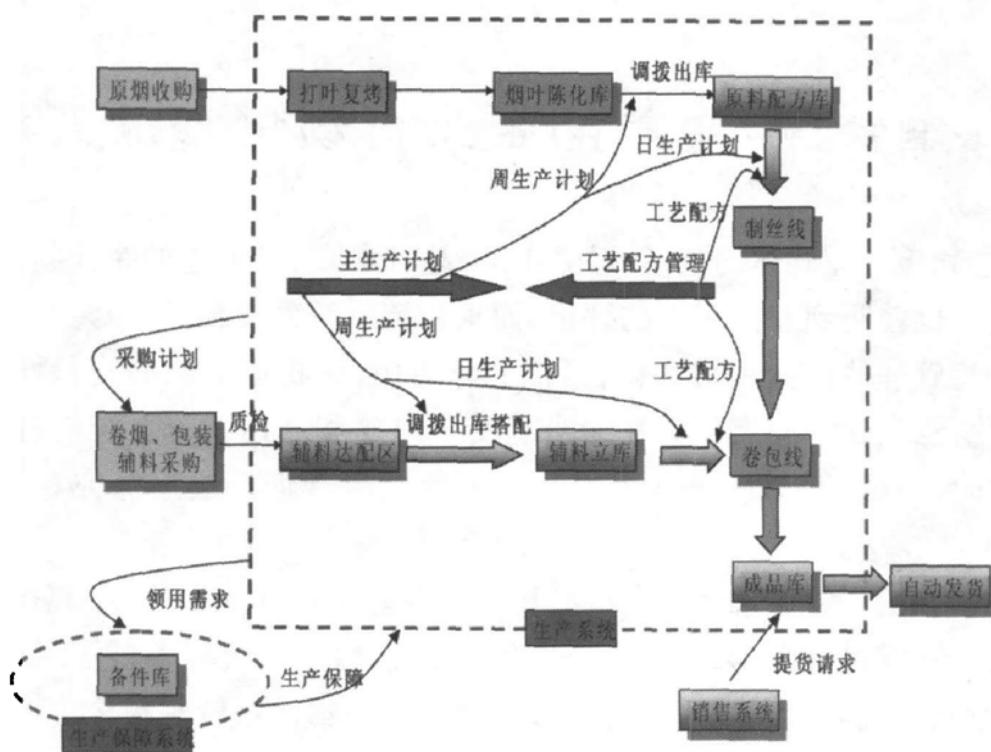
不久前，机会终于来了。在红河卷烟厂副总工程师兼电气总部总经理张鹤松的陪同下，穿过红河卷烟厂花园式的厂区，按照生产流程参观了卷烟生产线和整个物流系统之后，笔者不禁由衷地感慨：红烟物流系统规模之庞大、功能之完善、范围之广泛、技术之先进令人叹为观止，在实现生产、物流、信息无缝衔接方面远非其他企业可比拟。难怪红烟自动化物流系统会获得 2002 年度国家科技进步二等奖，赢得我国企业物流系统技术首次获得国家级奖励的殊荣。

（一）红烟物流自动化系统概述

红河卷烟厂物流自动化系统是国家经贸委批准的国家“九五”重点技术开发创新项目，由昆明船舶设备集团有限公司和红河卷烟厂联合研制开发。该项目从 1996 年开始立项、论证，1997 年签订用户合同并进行设备制造、安装、调试，1998 年投入运行，1999 年通过了由国家经贸委和国家烟草专卖局组织的技术鉴定。该项目是红烟发展过程中全面提升企业技术的关键项目，也是昆船公司树立品牌、挑战技术难题、调整升级产品结构的关键项目。

红烟物流自动化系统主要由原料配方、辅料、成品和备件四个子系统组成。此外，还包括消防监控和自动灭火系统、多媒体摄像监控系统。

红烟物流自动化系统由 1359 台套设备组成，采用 PLC、现场总线、计算机网络、视频语音多媒体监控等技术进行控制。除采用了国际上先进的软件 14 项以外，自己编写的相对独立的软件有 64 个大模块，是有数十万条程序行的大型软件系统；实现了光、机、电、信息技术的系统集成，物流、信息流、商流的集成，硬件和软件的集成。它是巷道堆垛机技术、工业机器人技术、激光导引、自主行驶、红外通信、视觉识别、数据采集、网络通讯、模拟仿真、多媒体监控等多种技术的系统集成，在开发创新中取得了 6 项国家专利。在世界烟草行业，红烟物流



自动化物流系统总体流程图

自动化系统最先投入运用了激光导引技术,其移载模式多样,包括推挽式、驶入式、辊道式、牵引式等;输送模式多样,包括高架式、驶入式、空中轨道式系统;并率先采用视觉识别移动式机器人辅料自动搭配系统等。

1999年国家经贸委、中国工程院组织了9名两院院士和5位专家,专程到云南考察了4天。其中有朱高峰、李衍达、金怡廉、吴澄等国内信息、自动化领域的泰斗。他们对红烟自动化物流系统的技术水平给予了高度评价:“昆船开发的自动化物流系统,技术含量高,创新程度大,模式多样化,软硬件工作量大,运行以来稳定可靠,总体上达到世界先进水平,部分项目如无人导引车,引进国外最先进的激光导引技术,又加以改进创新,有些方面已进入国际领先水平。”以推挽式激光导引自动导引车为例。第一,它采用了新型碱性电池和智能快速充电技术,充放电比达到1:12,有效作业率高,而西方国家至今向中国出口的产品仍然采用酸性电池,充放电比只有1:2。第二,轻巧灵活。同等载重量、同等功能的小车,它的自重仅仅是1996年进口产品的1/3,是1998年进口产品的2/3。第三,在世界烟草行业率先实现了自动导引车不仅在通道上行驶,而且能够精确定位,灵巧驶入机台之间穿梭运行作业。

世界烟草行业由于高税率和高效益,技术进步很快,技术装备的更新也很快。红烟物流项目的总负责人,前昆船集团副总经理兼科技委主任张正义,曾

经到过许多国家考察著名烟草企业的物流系统。他曾对美国《烟叶》杂志的记者自豪地说：“红烟物流自动化系统在世界烟草行业居于领先地位，并且在完善、创新上继续大力投入，将能够保持领先优势5年以上。”现在3年过去了，事实证明红烟物流系统的领先优势仍然能够保持下去，并且继续在完善创新上大力投入。

（二）物流的本质是实现生产力质变

毫无疑问，红烟建设如此先进、完善的物流自动化系统需要投入巨资。有人认为，红烟上自动化物流系统得不偿失。

而红河卷烟厂厂长邱健康不这么看。他告诉记者，红烟搞物流不是单纯为了节省，物流的本质是提高生产力水平，使生产力发生质的飞跃。物流系统的价值不仅在于减少几个劳动力、提高作业效率，其主要价值在于改变人的思维方式和工作内容，提升员工的素质、水平，促进企业中最原始的环节走向信息化、现代化，以争取实现生产力的突破，使企业获得参与未来竞争的资格与机会。

新兴工业的特性是智能化，需要大批智能型劳动者。有了物流自动化系统，由机器代替人去从事体力劳动，可以把人从简单、繁琐、重复的事务性工作中解放出来，促使人去不断学习，转变为智能型劳动者，投入到企业的改革、改造和创新方面来。因为有智能才有创新，有创新才有生命力。在红烟，1020名企业人员主要分为三类：商管技术人员，工程技术人员，工艺技术人员。红烟已突破了传统工人的定位，任何一名员工如果不在这三类之中，在红烟根本没有立足之地。

邱健康把物流系统视为红烟生产力核心的必备条件，把人的创造力视为红烟的核心竞争力之一。近5年来，红河卷烟厂虽然减少了作业人员，产值却大幅攀升，利税由20.5亿元/年提高到46亿元/年，全员劳动生产率由300箱/人年提高到800箱/人年，是国内最高水平，也达到了国际先进水平。

红烟真正看到了生产力质变的价值。而这在很大程度上归因于物流自动化的实施。

（三）只有物流自动化，才有信息化

对于红烟来说，搞物流自动化是为了实现信息自动化，信息化才是企业的最高目标。而物流自动化是信息自动化的基础，没有物流自动化，就不能实现信息自动化。

邱健康认为，物流系统和信息系统是一个大系统的两个组成部分，二者密

不可分。如果把物流系统比喻成人的神经系统,那么信息系统就是人的大脑,是指挥中心。物流产生信息,信息指挥物流。实现了物流自动化,才能形成完整的感觉系统,实现信息的传递,信息系统才能更好地指挥运作。红烟信息化的目标和基础是实现高度自动化,做到:无事没有信息,无处没有信息,无时没有信息。

为了让信息真的“流”起来,红烟在建设物流系统时非常注重系统性,不是只考虑单项功能的实现,而是让每个移动都在系统的掌控之中并根据系统功能去运作。同时,由于物流系统是由机械、电气、计算机等多种技术集成起来的,目前采用国内、国外设备共存的大集成是必然,因此,在对诸多公司的设备选型定货方面,一定要有信息通讯的思想,避免形成“信息孤岛”。

在红烟物流自动化系统中,全局信息集成及电控系统是其核心,它可以对所有物流子系统的任何设备与操作进行管理与监控,并与厂级 CIMS 系统实现了无缝衔接。红烟物流全局信息集成及电控系统的集成与创新工作体现在许多方面,例如:为保障数据的可靠性、安全性、高可用性,全局信息集成及电控系统的核心基础由具有世界先进水平的 HP D380 双小型机群系统和 Oracle 大型数据库构成,应用了“多机集群、高可靠性、大型数据库”等多项计算机领域的前沿技术。其次,在该系统中,计算机系统以数据获取和处理为主体,采用了成熟先进的 100M 快速交换以太网,把前台的监控、管理应用计算机与后台的 HP D380 双小型机集群和 Oracle 数据库系统有机地集成起来,构成了以 C/S(客户机/服务器)为主体的网络计算机系统(外部将构成 D-S 系统),也为与红烟全厂信息系统的集成提供了通用的网络硬件接口。

(四)选择合作伙伴是关键

令记者感到奇怪的是,当初,红河卷烟厂没有选择国外领先的物流系统集成商,没有采用全套进口设备;而是毫不犹豫地选择了国内企业——昆船公司合作开发物流系统。要知道,当时的昆船刚刚进入物流行业,无论技术还是产品都远未成熟,红烟这样做应该说是冒了很大的风险,是需要胆识和魄力的。面对记者的疑问,邱健康坦诚地告诉记者,之所以同昆船公司合作,主要基于以下几个原因:

一是低成本实施。搞大型物流系统需要大投入,同昆船合作与引进全套国外系统相比,投资节省几千万元,而且使物流化进程加快了速度。

二是充分参与。因为物流涉及企业管理,而红烟最清楚烟草行业的特点,只有同国内企业合作,红烟才能完全按照自己的需要进行系统的设计及软件的完善。

三是国内服务到位。物流系统有相当长的完善期,售后服务也是长期的过程,从长远考虑,国内企业提供的服务比国外更全面、方便。

四是对合作伙伴有信心。红烟与昆船已有多年成功合作,对其技术实力非常了解,相信可以依托昆船建设高水平的物流自动化系统。并且,民族工业与技术创新也需要着力支持。

五是培养了专业人才。同国内企业合作,红烟可以在系统设计、工程实施尤其是售后服务阶段充分参与,在系统不断完善的过程中培养了自己的技术人员队伍,为未来发展积蓄了力量。

实践表明,红烟当初的决策是完全正确和明智的。合作双方不仅在项目开发的目标、方针、战略和思想上高度统一,而且整个工程的规划、设计、制造、装配、调试、整改都是在双方高层领导高度统一的管理、指导下顺利进行的。这也是该项目获得巨大成功不容忽视的关键因素。正是由于双方合作默契愉快,1998年,红烟又选择了昆船公司,并经国家计委批准,联合研制企业集成自动化系统(包括工业过程自动化、物流自动化、信息自动化)。该项目被列为国家高技术产业化示范工程,目前也取得了显著成果。

(五)物流各子系统功能与技术特点

下面对组成红烟物流自动化系统的四大子系统的设备构成、系统功能、技术特点等逐一进行详细介绍。

1. 原料物流自动化子系统

(1) 主要设备

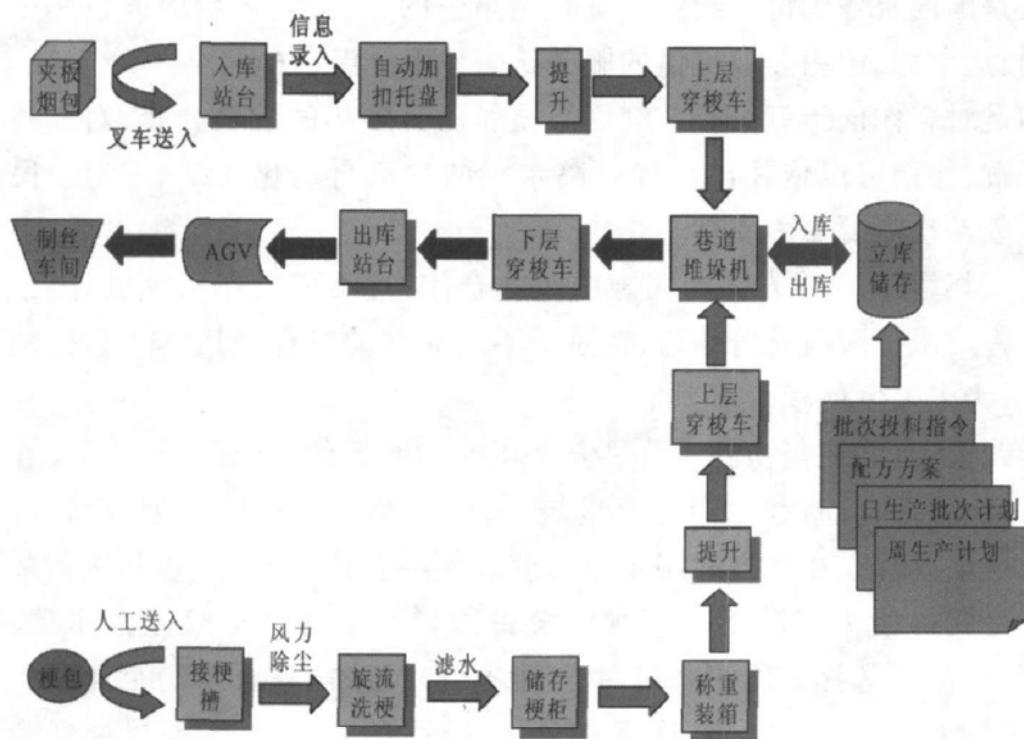
该系统的设备主要包含:入库烟包立转设备、外型检测设备、品种登记和识别设备、提升设备、穿梭车、巷道堆垛机、高架立体库、出库输送轨道设备、LGV小车(激光导引小车)、制丝车间远程缓存、远程站台、充电站、电控系统和计算机调度管理系统组成。该系统立库共有3500个货位,可满足现有生产原料(烟叶、烟梗)的中转储存量达15天。

(2) 系统功能

由红河卷烟厂异地仓库经自然醇化处理后的烟叶(以400g/板为单位)、烟梗(40kg/每包)通过汽车运输到达后,按人工叉车方式送入该系统,系统完成自动立体化存放、货位自动分配、烟叶和烟梗信息的自动入库。

库存管理自动化:烟叶随机存放在立库中,满足较易出库的目标,时间上先进先出先用。可定时产生库存清单和按生产计划产生入库需求的批量清单,设置有存货量与生产计划矛盾预警和下限库存预警。

烟叶配方(保密)的自动生成和调运:该系统供往制丝车间的烟叶、烟梗根



原料物流自动化子系统工艺流程图

据所生产品牌的不同而具有各不相同的配比关系，人工看烟叶似乎没有区别，但产地、年份、等级、品种等多种因素的差异造成库中的烟叶品种繁多，人工在立体库中是无法识别的。该系统可根据生产批次的品牌要求，自动按异地工艺部门注入的配方自动产生和搭配好不同的烟叶组合与数量组合，调运供给制丝车间。

自动生成班、日、月、年报表和特殊时段需求报表。

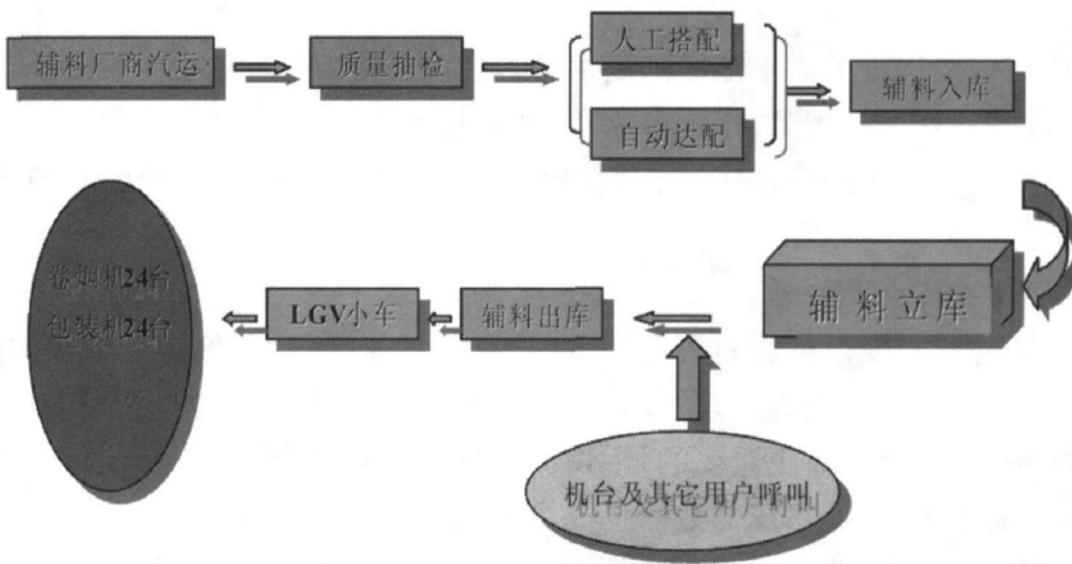
原料成本投入的自动集成：向厂级 CIMS 系统提供各种原料库存数据和供给数据。

(3) 技术特点

大胆采用了由意大利生产的双伸位巷道堆垛机，可以处理左1货位、左2货位、右1货位、右2货位的存取，大大提高了库存效率，降低了投资成本。这在国内几乎没有先例。

AGV 系统采用瑞典 NDC 公司的激光定位导引技术，可靠性好，布点灵活方便。激光导引小车采用快速充电方式，可减少车辆的使用数量，提高灵活性达成高效，而且定位准确，误差小于 5mm。

采用双层穿梭车，上层入库、下层出库的布局可满足单班入库、三班出库生产的格局，有利于只在白班作汽运、作异地供料的组织协调和管理。



辅料物流系统工艺流程图

入库时用人工录入批量信息,完成批量入库,没有使用条码入库识别和条码过程识别(尽管红河卷烟厂的烟叶从1997年开始就带有厂内自定义的完整条码信息,而且技术上也一直在坚持不懈地努力想从自动入库识别和过程识别来纠错,但因易识别性和可靠性问题没有解决,而持币待购)。但经过这几年的使用和人工查对可以证明,计算机库管和分配准确性极高,没有出现因计算机而产生的混乱,只有少数由于人为登录不准而产生的个别错误。

2. 辅料物流子系统

(1) 主要设备

辅料库的主要设备包括:入库辅助设备、自动搭配机器人(带视觉识别系统)、外形检测设备、穿梭车、巷道堆垛机(两台日本、两台昆船制造的)、高架立体仓库、LGV(背辊式)以及位于机组中的站台和呼叫站。

(2) 系统功能

首先根据卷烟辅料(包括卷烟商标、盘纸、水松纸、小油、条油、乳胶、嘴棒等所有非烟丝原材料)与设备卷包机型和产品品牌的不同而构成的托盘配置来产生信息卡,使用红烟提供的物流信息卡来完成辅料的组合搭配。搭配有*人工搭配*和*自动搭配*两种,自动搭配主要完成对盘装材料的搭配,人工搭配主要完成对箱装材料的搭配。

自动化立库高19米,4巷道,共有3700个货位,在系统控制下实现了柔性存放,轻松地完成库存盘点、库管调度、盘整、质量问题退库、周期结余和品牌结合的过渡性退库等管理。

根据生产月计划、周计划做出入库需求采购清单,具有货物存量低限报警等功能。

按照作业机台的需求随叫随到供给。

自动产生生产日、月、年辅料库存、消耗报表。

辅料投入资源的自动集成:可以向厂级 CIMS 系统提供各种库存数据和生产数据。

(3)技术特点

简洁、高效、安全的辅料混合托盘(配置信息与厂级 CIMS 规划同步)使辅料的存放、使用和运输更为合理、高效,使卷烟机型、生产品牌、使用布局之间达成高度协调、科学统一。更重要的是,物流信息以托盘为单位,改变了原来辅料数量、单位的不统一,使系统的数据生成快速、高效、准确。

LGV 小车驶入路径复杂的卷包机台内,到达使用工位,转弯灵活。机台安全和环境干扰因素等给激光导引造成较大难度,是一项对于国内外公司在 AGV 系统上的技术挑战。此项技术的成功实现是该系统技术领先的一个亮点。

面向 24 个卷烟生产机台(24×4 个站台)和一个废品处理间的不同需求和调度管理,给系统的调度管理软件造成了极大的难度。

3. 成品物流自动化子系统

(1)主要设备

成品物流自动化子系统主要设备有:成品烟箱输送设备、入库检测自动识别设备、堆垛机器人、出入库驶入式 LGV、驶入式立库、拆垛机器人、自动分拣系统、销售滑道、销售提货管理计算机站、电控系统、调度管理计算机系统等。

(2)工艺流程

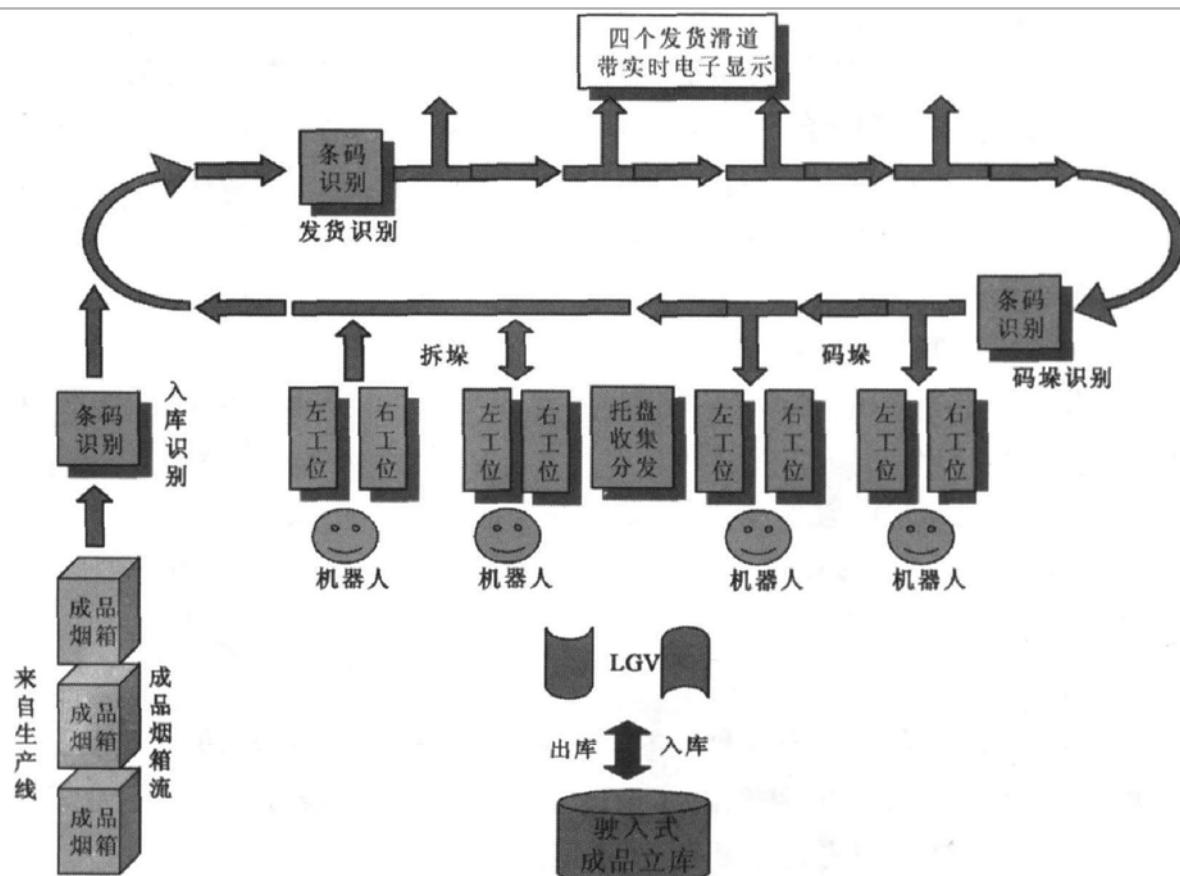
该系统的主要工艺流程如下:由卷烟装封箱机装好的烟箱,通过皮带机和辊筒式输送机以单箱的形式进入成品物流系统,经条码自动识别,当有该品牌烟销售发货请求时,则通过自动分拣系统进入所需的销售滑道,直接进入运输汽车的货箱内;如果没有该品牌烟的发货请求,则通过分拣系统到达该品牌对应入口位,由机器人按品牌把单箱堆码成 24 箱为单位的托盘,再由驶入式 LGV 装载进入驶入式立库。在生产供给不及时或没有该品牌烟生产但是有销售需求时,系统自动指挥 LGV 把成品库中的余货调出,由拆垛机器人把 24 箱拆为单箱进入分拣系统而发货。

(3)系统功能

生产成品的自动入库。

根据销售提货单来完成自供配送到运输车内。

生产、销售、仓库三者之间全自动化的合理实时分发、存调配。



成品物流子系统工艺流程图

生成准确的销售账和生产账,产生较为即时的产品报表、库存报表、销售报表,并向厂级 CIMS 提供数据。

(4) 技术特点

驶入式立库是又一个创新的亮点。激光导引技术的准确定位使 LGV 小车能够在仅比车身宽 40mm 的狭窄通道内行驶,小车通过的巷道都可以存放货物,从而实现了高密度存储。

环形分拣系统快速、高效、准确,没有出现少发货、多发货现象,在管理上提供了优越于人工发货的种种好处。

采用了机器人堆拆垛方式有利于减少空间布局和品牌分开,这一点是原来的堆码机所不及的。

4. 备件物流自动化子系统

红河卷烟厂的备件物流自动化子系统相对规模较小,也没有自动供备件到机台,采用人工到备件总台领用,但信息集成是全面自动化的。修理人员可以在库外不同子站自动查询库存信息,发生需求时自动开单、转账,同时小件货物能自动取存货。

(1) 主要设备及其功能

空中小车自动存取货系统和4台自动货柜,这两个系统均由计算机管理,根据从网络上到达的领用单,经操作员确认后,系统自动查找、提供货物。操作员取货后,空中小车将剩余的物品自动送回。自动货柜的作用是存放常用消耗小件,立体存放量达20层,使用方便快捷。

(2) 技术特点

消除了人工账本,所有管理实现计算机化。

系统在品种繁多的备件仓库中自动查找货物,并输送到操作员身边,操作员只需按提货单提出规定数量的货物之后,剩余工作均由计算机自动指挥完成。从技术角度审视,该系统虽不够完全自动化,但是在使用上确已大大地降低了发货员的人工业务量。

(六) 满足需要 不断完善

在红烟,企业发展没有具体目标,只有方向——不求最大,但求最好。尽管红烟物流自动化系统已经达到国际先进水平,但是伴随着红河卷烟厂的生产规模的不断扩大,该系统仍在不断创新完善之中。

其中,改进最大的当数成品物流子系统。今年2月,为解决原物流成品库库容小、入库与发货能力不足等问题,红烟对成品库系统进行了大规模改扩建,在保留原有部分设备的前提下,根据实际需要对整个成品出入库流程进行了重新规划与布局,主要分为入库机器人码垛区、出库机器人拆垛区、环形穿梭车运行区、AGV运行区、堆垛机运行区五大工作区域。新系统将烟箱拆垛与码垛分开,入库与出库分开,由不同的机器人功能区和分拣功能区来完成,系统工艺更加清晰明了,烟箱出入库分拣能力更强。并且,通过对分拣系统、机器人、穿梭车、激光导引小车等设备的改造,新建了配有4台巷道堆垛机、共计3572个货位的高架立库,增强了系统处理成品烟箱的灵活性、快速性和适应性,提高了整个系统的仓储与运输能力。通过调度系统计算机的统一协调,使各个子系统之间的配合更为迅速、到位,大大加快了成品烟箱的入库与发货速度,充分满足了红烟不断发展的生产、存储、发货的需求,使之真正成为一个自动化控制技术程度高、中控调度柔性好的科学、高效、可靠、稳定和适用的成品自动化物流系统,为红烟年生产能力扩大打好了硬件基础。

面对存在于销售、提货、运输环节之间单据交互频繁、手工处理较多、效率和可靠性不高、管理不规范的情况,红烟在国内烟草行业率先开发完成了“车辆调度辅助管理信息系统”和“销售汽运物流GPS监控系统”并已投入使用。“车辆调度辅助管理信息系统”由销售单分配、运输公司派车、提货车辆调度、大屏

幕信息显示、门卫提示检查等几大模块以及短消息交流、综合查询等一些附加功能组成。该系统以原销售出库业务流程和数据为主线,与厂级 CIMS 信息系统及成品库物流系统紧密连接,作为销售、出库、运输调度的辅助系统,简化和改造了手工处理环节,完善了 CIMS 信息系统中销售出库环节的业务流程。“销售汽运物流 GPS 监控系统”专门用于维护《专卖法》要求的定点专卖,监控货运物流与货运安全。该系统采用 3G 技术(GPS/GSM/GIS),使红河卷烟厂的成品从出厂环节开始,到全国各县级销售商接收环节为止,大物流得到全面可靠和透明的调度、监控、跟踪,提高了销售信誉、专卖控制度和人车货的流通安全性。

目前,原料配方库也正在研究建设新的延伸区,计划由机器人负责拆包——去掉整包烟叶外面的塑料薄膜,拿掉上下夹板,变成净烟叶,同时完全由 AGV 代替叉车完成取、送料工作,从地下皮带输送走廊直接运送到生产车间。该系统计划于今年 11 月投入运行。

在创新中完善,在完善中创新。红河卷烟厂不仅在物流自动化系统建设中走过了这样一条成功的发展道路,并且在其他许多方面也是如此,并将在这些道路上继续探索、前行。

(《物流技术与应用》编辑部 江 宏)

浙江新华书店：书业物流的典范

浙江人历来崇尚教育，好学成风，全省人均购书金额居国内前列。根植于浙江这片人文沃土的浙江省新华书店集团公司实力雄厚，2002年销售码洋33.6亿元人民币，是全国出版发行行业的领先者。目前，该集团已经完成了由传统分销业态向连锁经营业态的整合改造，在全国共有86家连锁店，正在由地区性出版物发行分销商转变为全国性出版物连锁经营集团。

作为连锁经营的重要支撑，浙江省新华书店集团公司的物流系统在国内同行业也居于领先水平。2003年7月，由邮政科学上海研究所研制开发的我国首条信息系统与自动化控制系统无缝链接的图书物流自动化流水线，在浙江省新华书店集团公司翠苑配送中心运行成功，不仅为该集团的腾飞插上了翅膀，而且在目前尚属空白的国内图书物流行业开创了成功的先例。

(一)感受图书文化魅力

正值炎夏，骄阳似火。但是，在浙江省新华书店集团公司发展部曹道卿主任的陪同下，走进浙江图书大厦，融入书的海洋，一种宁静温馨的感觉油然而生。

据曹道卿主任介绍，图书大厦装修时，集团公司专门聘请了国外著名的室内设计公司，基于图书文化的特色，考虑到人们的阅读习惯，经过精心安排布置，就是要给读者一种置身家中的感觉。在柔和的灯光下，在一排排高矮适宜的书架之间，读者可以随意浏览，想看多久都可以，直到站累了也不会有人打搅。即使是非常贵的外版图书或者印制精美的画册，也同样放在书架上任人取阅。

难道不怕图书损坏、丢失？面对记者的疑问，浙江新华书店集团董事长兼总经理周立伟笑着道出了他的经营哲学——颠覆传统书业理念，筑高行业竞争门槛。周总认为，书不是教育人的工具，而是一种生活元素，就像饭桌上的一道菜。书店要培养人们爱书、读书的感情，要让读者像逛商场一样逛书店，在书店里泡久了自然会生出爱书、读书、买书的习惯。为方便读者，书店专门开辟了咖啡吧，为爱书的人提供饮食。放假了，有些父母干脆将孩子“托”到书店，一呆就是一天。实践表明，书店给社会带来文明，社会也还给我文明。例如，图书大厦开业第一年图书的丢失率为1.47%，到第二年就下降到0.8%，可见读者的素质

在提高。书店带来的浓郁文化气息甚至引起当地房地产价格的上涨。

(二)构建大连锁发展模式

从周总的介绍中得知,浙江新华书店集团的发展基本上沿着这样的轨迹:跑马圈地,实现全省连锁经营;建立统一信息平台,奠定发展基础;实施现代化物流系统,提供强有力支撑。

周总认为,在图书经营中,谁掌握了最大的卖场,谁就掌握了最大的市场。作为流通企业,发展的方向非常清晰,即走连锁经营之路。因为小型的、分散的国有企业力量微弱,面对民营资本和跨国集团的竞争,只有大家抱成团、形成合力才能够与之抗衡。明确了这一方向,近年来,浙江省新华书店集团公司大力推进连锁经营,在书业连锁的道路上迈出了实质性步伐。到目前为止,该集团的自由连锁店达86家,总营业面积14万平方米。浙江省几乎所有城市的新华书店都在繁华地段开辟了现代化的大卖场,占据了最佳地点,这是新华书店连锁的市场优势。

毋庸置疑,在连锁经营中,信息一体化是非常关键的一点。要实现统一采购、统一结算、统一配送,离不开统一的信息系统的支撑。信息系统就像一根链条将总部、门店、配送中心的各项业务连接在一起。浙江省新华书店从3年前就着手开发计算机管理信息系统,建立编目中心,将所有通过浙江省新华书店销售的图书都纳入统一的信息系统中,并对每种图书进行区别,做到一种一号,目的在于解决全国图书信息不一致、特别是一号多书现象普遍存在的问题,以实现自动化、机械化操作。编目中心已有60多万条图书信息(包括全国所有出版社当年的新版书),为全省连锁打下了坚实的基础。目前,浙江省新华书店完全采用计算机管理,与数百家门店之间实现了联网管理,几乎所有业务(进、销、存、结算等)都可以在网上完成,数百家门店形成一个整体。书业“老字号”新华书店已发展成为符合国际标准的现代连锁书店,显现出强大的竞争优势。

但是,随着各门店业务量的不断上升,配送准确性与时效性问题日渐突出。而传统的配送中心依靠手工操作方式难以满足实际需求,因此迫切需要采用现代物流技术与设备整合物流资源、提高物流管理与运作水平。

(三)突破物流配送“瓶颈”

配送中心是连锁商业组织内部特有的关键机构,其职能是为整个连锁系统进行商品采购、加工、保管、配送。相对于其他行业,书业企业在构建图书配送中心时,应特别注意图书商品的特性。作为独特的商品门类,图书的价值比较低;几乎没有包装,很容易污损;标准化程度低,尺寸规格多种多样;品种的累积

和新版品种数量相当丰富。面对图书的日益多样化,各零售连锁店受到场地的限制,只能配置一定量的品种;并且由于图书商品的时效性和无限的新生性,连锁店的品种不断发生变化。这些都促使连锁总部的配送中心必须提供有力和迅捷的货源支撑。同时,配送中心还应负责连锁体系的购销协调,保证随时根据各成员店反馈的信息调整并组织经营品种;通过连锁经营大规模的图书商品采购、大批量的图书商品分装,实现便捷快速的商品配送业务。这不仅可以大幅度降低成本,也能有效节省零售连锁书店的采购费用,还可在连锁系统内部实现购销分离,使零售连锁店专注于读者和图书市场的开拓,提高专业化效率。

目前,浙江新华书店突出品种广的特色,广中求精。面对全国600多家出版社,根据市场需求,全面采购,现有17万个品种,图书库存量8000万码洋。要对十几万个品种的图书实现高效、快捷的入库保管、出库拣选与配送,采用适当的物流技术与设备至关重要。针对本企业的特点,浙江新华书店在构建物流系统时主要把握了以下四个原则:完善的系统设计,适度的设备投资,低廉的运行成本,渐进的发展步骤。

经过大量的前期调研,他们确定了图书物流资源整合的目标:一是以连锁经营为方向,专业分工,实现集约化、专业化、标准化配送运作模式,降低运营成本;二是整合资源,商流、信息流、物流、资金流一体化,实现整体互动,缩短作业周期,提高服务水平;三是统一信息平台、统一进货、统一配发、统一库存、统一调度、统一运输,支持连锁经营;四是信息资源共享,指导主配,减少退货率,提高整体运行效率;五是发挥信息系统和自动化系统的作用,降低差错率,增强物流竞争力。

结合考虑现有库房条件、今后五至十年的业务发展情况以及工程技术的实际可能,浙江新华书店提出了物流自动化系统工程的设计目标:在架图书库存品种 ≥ 20 万种,滚动品种数 ≥ 50 万个,日进品种数1650个,日均配送进出货能力 ≥ 3000 包(每包按50本书计),高峰日进库9000件、出库7000件,可同时满足配送12家以上客户的需要。经过仔细考察、研究,他们认为,采用电子标签拣货系统,作业速度与准确性大大提高,但是成本也大幅上升,而且不能解决操作人员劳苦不均的问题;采用自动化分拣线除了成本高,对标准化要求也极为严格,而且图书易损坏。上述两种方式都不符合目前国情与企业实际。直到最后,他们发现采用无线射频设备(RF)可以变传统的串联作业方式为并联方式,各项工作可以分段进行,效率大大提高;更为重要的一次性投资较少,企业完全可以承受。于是,问题迎刃而解。

2002年12月,浙江新华书店集团现代图书物流系统开始建设。该系统充分结合了信息时代的IT技术、工业时代的机械电子设备以及农业时代的人工并

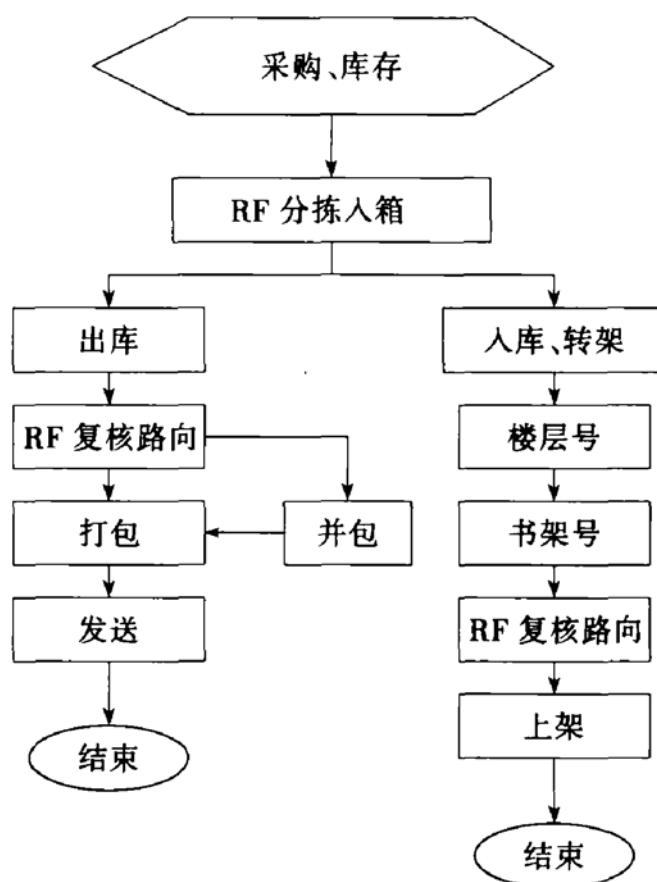
发作业的优势,考虑到出版物专业物流的行业特点、企业承受能力与现实需要,做到总体拥有成本最低化。经过一段时间的运行证明,该系统取得了良好的经济效益与社会效益。

(四)物流系统组成与功能

浙江省新华书店集团公司翠苑图书配送中心是国内第一个大型现代化图书配送中心。配送中心书库的总建筑面积超过45000平方米,地上五层,地下一层,全空调,全新风,恒温恒湿。一至三层是物流配供中心仓库,四层是图书批销中心仓库,五层为音像制品批销中心。

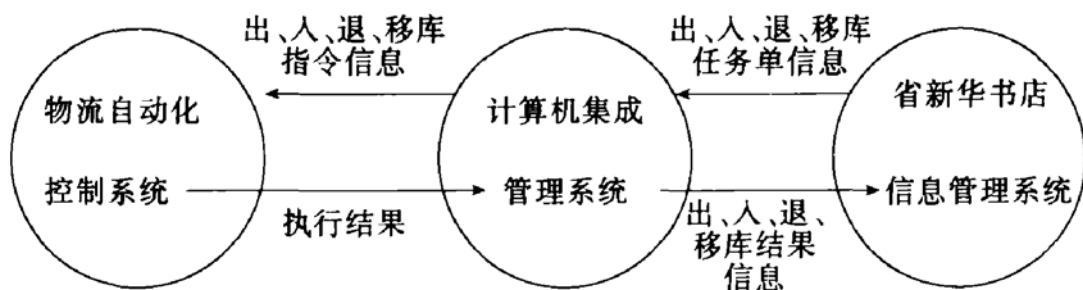
下面是对浙江新华书店物流系统流程、设备与功能的简要介绍。

1. 浙江新华书店图书物流系统流程图



2. 物流信息管理系统

信息管理系统是整个自动化物流系统的核心组成部分,也是浙江省新华书店现有计算机信息管理系统在物流配送、仓储管理部分的延伸,所以在设计上充分考虑到了两个系统的相互融合、连接问题,采用了如下结构方案框图:



信息管理系统的工作流程是：从省店计算机信息管理系统获得图书入库上架、移位转架、配发出库、退书上架的信息，通过自动化输送线，由操作人员使用RFID无线扫描器完成图书上架、移位转架、拣选配送等操作。在整个无纸化操作过程中可实现全程实时跟踪，及时反映各任务单的执行情况并进行实时数据查询、任务分解、包件数量统计、图书拣选路线的优化计算、人员安排等工作。

该系统可以提供多种条件、多种方式的实时查询和报表汇总功能：出、入、移、退库任务单的分配及完成情况的实时跟踪，图书存储库位及数量查询，人员工作量（通过专用RF数据库进行任务分配）实时统计汇总等。

3. 物流系统特点与设备组成

物流自动化系统主要由图书包件自动分拣、输送系统，自动控制和监测系统以及信息管理系统三部分组成，采用了分布驱动积放式辊子输送机、链驱动式辊子输送机、皮带输送机、在线分路器、平面移载器、垂直升降机等设备。该系统具备以下几个技术特点：

一是统一的信息实时共享平台：在国内书业仓储管理作业中首次综合运用了条码光电识别技术、无线通讯技术和网络技术，在完善统一的计算机业务信息管理系统的基础平台上，运用RF无线通讯设备使实时数据跟踪处理成为可能。

二是柔性的软硬件设计：可以柔性兼容一书多店与一店多书作业方式；可利用并发作业方式完成大规模突发任务；可分等级处理业务单据，预留绿色通道；可完全脱离流水线独立手工作业；流水线设备可根据实际需求变化而增减。

三是人性化设计：运用人体工学原理，在系统软件中优化了包件组成和拣选路线，重新设计了新型物料周转箱、流水线高度等，可以提高作业效率，最大程度地减少员工体力消耗。

四是注意运用先进设备，提供完备的技术保障：选用了先进的无线实时信息联网设备；设计制造了高规格、高质量的流水线，采用进口电动滚筒、皮带、电

机、条码识别设备等；双向全自动控制分拣输送线系统在水平和垂直方向上都能够根据自动控制系统的指令完成对周转箱的有向连续输送；自动空箱叠放调度系统则实现了空箱的自动调度，减少了占地面积，提高了场地的利用率；自动控制系统采用 PCC 方案，对周转箱和包件进行路向输送实时控制和全自动分拣，可以实现动态运行状态监测和设备故障预警、告警与诊断等功能，减少了运行成本。

4. 系统功能

整个配送中心的一、二、三楼为系统作业区。其中，一楼主要功能为入库验收区、暂存区、中转空箱堆放区、大宗图书堆放区、打包整理区、整包发货区；二楼主要功能是图书库房存储和拣货，退书暂存堆放、整理以及退书粗分作业；三楼主要功能是图书库房存储和拣货。

下面是整个系统作业区的功能介绍。

(1) 入库作业

入库的工作内容主要包括接收省计算中心的入库单、进行优先级别排列以及将入库信息返回省计算中心。具体操作为：叉车将装卸月台上的入库图书托盘运至入库暂存区，操作人员利用 RF 生成编目、库位号、重量等入库信息数据，然后根据此数据判断是否为即进即出类型：是，则转为出库处理；否则，人工拆包进行 RF 逐册扫描，并识读所装箱对应条码后，经输送线、多路向连续垂直升运机按楼层、库区均匀分配到相应缓存线，进行人工扫描上架并将 RF 所得信息返回系统，整个人库作业结束。

库位管理：系统将整个库区柔性划分为不同区域。最理想的状态是一个库位只存放一个品种，但由于受到仓库容量的限制，实际上一个库位存放了一至多个品种的图书，库位由系统进行柔性划分。三件以上放在大储位区，三件以下放在小储位区，大储位区面积相对较小。出货时先在小储位区拣选，如数量不足再到大储位区找货。系统会自动查找并打印出待调整的货位，每天早上有专人负责进行货位调整。

(2) 出库作业

出库管理的工作内容主要包括接受省计算中心的出库单、制作计划单、扫描输入清单数据、并包处理、复核处理及单据打印。其中，计划单的制作要分解为任务单、优化包件及作业路线，根据任务及人员情况安排工作。制作好的配发计划单按照多种方式（一书多店、一店多书、多店多书）输入无线扫描器 RF 中，操作人员根据自己 RF 上所显示的任务单进行逐本扫描装箱，将拣选好的图书放到输送线上，可以按订单、按货运、按批次和按任务管理来拣取，实现整体的弹性；在图书拣取过程中，库存动态调整。然后，系统根据整体需要进行并包

处理,送至复核打包处进行复核、打包。包装好的整包图书根据发运路向自动合并,等待发运、出库,并将出库信息数据返回系统。整个作业即结束。

(3) 退书作业处理

通常情况下,委托销售的图书退货率都不会低于30%,即便是畅销书也会有20%~30%的退货比例。可以将退货视为进货的逆向物流,经过简单的物理整理,然后按照进货流程来完成。退货区域主要工作内容是:接受省计算中心的退书入库单,根据优先级别作业后再将退书入库信息返回省计算中心,即由操作员通过RF接收数据库中信息判断退书路向(主要路向是退回出版社和重新入库)后进行作业,所有退货图书都由电脑自动记录其品种、数量等信息,并将其信息返回到系统数据库。

(4) 空箱交换与分配调度

在整个系统运行中,对空箱的合理管理显得至关重要,因为它直接关系到其他环节的运作效率。所以,在系统设计过程中充分考虑了各个环节的操作细节,制订出了一个合理、详尽的空箱运作流程,使每个空箱都通过其自身条码信息受控于整个系统。空箱的运作环节分为两个组成部分:空箱的供给和空箱的存储。

空箱供给:当流水线运行过程中发现空箱短缺后即向系统提出空箱申请指令,系统会及时响应,将储存段空箱经自动释放装置供给流水线,按需分配到各楼层相应作业区域进行实时补给。

空箱存储:当流水线运行过程中发现空箱过多时可向系统提出空箱储存指令。系统可根据区域实时需求量,把多余的空箱经空箱叠放装置放入空箱存储段,在进入缓存段前将条码无效空箱剔除到收容段,进行人工更换条码,以保证系统的正常运行。

浙江新华书店配送中心整套图书物流自动化系统自投入使用以来,在提高劳动生产效率、缩短图书传递时间、减轻工人劳动强度、改善作业环境、增强图书处理的实时性和保证作业质量等多个方面效果显著。目前,该配送中心日配发一般图书量可达17万种2800件,比原手工配发工作效率提高了3倍。若该系统流水线所有资源全部运作到位,则日配发一般图书量最高可达7000件,约5600多万元。而且,在仓库内部建立和完善作业调度系统与计算机数据处理系统,更使整个物流作业管理实现了现代化。对于面临着民营追击和外资涌入等压力的浙江省新华书店集团来说,该物流系统的投入使用,大大缓解了因生产场地紧张造成的矛盾,同时又为加快浙江省图书营销网点的配送速度、提高对基层书店的服务质量发挥了重要作用。

(五)现存问题与未来发展

尽管浙江新华书店物流系统有比较突出的优点,但是也存在一些有待解决的问题,如,现在的配送中心靠近杭州市中心,因为场地是租用的,月台过高,不便于装卸作业。据曹道卿主任介绍,今后新设计的配送中心会考虑月台高度与调节板、登车桥等的配合使用,以提高作业效率。

谈到未来发展,周立伟总经理信心十足,提出了三点设想:一是跨出省界,求得更大发展;二是融合民营资本,组建股份制公司;三是开展电子商务。据悉,浙江省新华书店已经拿到了全国跨域连锁经营许可证,从而将跨省连锁的目光瞄准了长三角。随着业务范围的不断扩大,物流系统的建设也会跟进。目前,浙江省新华书店集团正努力与其他合作伙伴一道,积极进行一些图书物流新技术、新设备的研究及储备,正在开发的项目包括:智能图书配送小车,图书单本分拣机械,其他信息设备和技术的嫁接应用,标准业务流程研究,物流及仓库规划研究等。

随着我国图书事业的蓬勃发展,图书物流市场的前景也显得格外诱人。浙江新华书店物流系统的成功运行,为我国的新兴图书、出版领域物流事业立起一座里程碑,希望该系统会对我国图书物流事业的发展起到良好的示范与推动作用。

(《物流技术与应用》编辑部 江 宏)