

电子商务时代的现代物流发展

— 丹麦马士基海洋运输物流在中国的发展战略

摘 要

二十世纪九十年代以来，计算机网络技术飞速发展，信息的处理和传递突破了时间和地域的限制，计算机网络化和经济全球化成为不可逆转的潮流。随着世界经济一体化和全球化进程的加快，电子商务作为新经济的标志也开始出现并得以迅猛发展。

被誉为“第三利润源泉”的物流业是一个建立在传统产业基础上的具有长远发展潜力的新兴产业。网络时代的来临，电子商务的兴起，给传统物流业带来了生机和活力。同时，随着我国加入 WTO 的脚步临近，我国经济与世界经济的联系更加紧密，面临这一必然趋势，审视我国物流业与国外同行的差距，先进的现代物流观念与运作方式已成为必然，发展高效率、低成本的现代物流业已成为我国实现经济持续发展的需要。

快速发展的中国物流市场一直被国外物流公司看作是“黄金市场”，随着中国市场的开放，国外物流企业纷纷进驻中国，作为全球最大的航运承运人，致力发展海洋运输物流的马士基公司也不会错过中国这个市场。

本文运用所学的工商管理知识并结合所从事的行业，系统介绍了物流及电子商务的相关知识；并结合物流与电子商务的相互作用，全面分析了我国物流产业的发展现状、发展前景；并对丹麦马士基公司在中国发展海洋运输物流的外部和内部环境进行了深入分析和探讨，提出了在电子商务时代马士基公司在中国发展海洋运输物流的战略定位、战略目标及战略实施。

关键词：电子商务，现代物流，丹麦马士基，海洋运输物流，中国，发展战略

MODERN LOGISTICS DEVELOPMENT IN E-COMMERCE ERA

ABSTRACT

Since 1990's, with the swift development of computer network technology and no time and location limitation during the process and transmission of information, Computer Network and Economy Globalization has become the irreversible trend. By fast-growth of World Integrative Economy and Globalization Process, E-commerce, as the signal of new economy, has emerged and grown up rapidly.

Logistics, so-called "No.3 Profit Resource" is a new industry with the potential of long-term development basing on traditional industry. Modern logistics is facing a broad way to go in terms of the promotion of E-Commerce and Network Era. Meantime, with the coming of China entering WTO, the relationship between Chinese Economy and World Economy becomes more tightly. Considering the discrepancy and gap in logistics field between domestic and abroad, to develop advanced logistics concepts and operation mode becomes a must. It's an indispensable demand of realizing our continuous economy development by promoting high-efficiency and low cost modern logistics.

Swift-growing Chinese logistics market has been regarded as "golden market" by overseas logistics companies who are phasing into China step by step under the policy of China's opening to the world. Maersk, the largest global shipping carrier, who dedicates to developing ocean-shipping logistics, also focuses on this market.

Based on the business administration knowledge learned from MBA courses, this dissertation aims to achieve below targets:

- (1) have a systematic introduction on the relevant information of Logistics and E-commerce as well as the mutual influence of each other;
- (2) have a comprehensive understanding on the present situation and future prospect of logistics in China;
- (3) have a deep strategic analysis on the outside and inside environment of Danish Maersk's developing Ocean-Shipping Logistics in China by the method of PEST and SWOT;
- (4) have a personal proposal on Strategy Orient, Strategy Target as well as Strategy Implement of Maersk's developing Ocean-Shipping Logistics in China in E-Commerce Era.

KEY WORDS : e-commerce, modern logistics, Danish Maersk, ocean-shipping logistics, development strategy

第一章 引言

1.1 本论文研究的意义和方法

1.1.1 本论文研究的意义

(一) 物流: 二十一世纪最具潜力的经济新增长点之一

物流这个被称为二十一世纪最有前景之一的行业,不但在国外发展非常迅速,近年来在国内也得到飞速发展。这其中有两个主要因素,一是跨国公司在全球具有比较优势成本的国家(地区)投资,使得产品的产地和消费地、中间产品与最终产品进一步分离,客观上产生了对物流服务的巨大需求;二是随着信息技术的日益成熟,特别是网络时代的来临和电子商务的兴起,使得物流服务的发展成为可能,物流企业也因此将获得空前的发展的机遇,只要抓住这次机遇,中国的物流产业完全有可能在较短的时间内实现超常发展、跳跃式增长,成为最具潜力的经济新增长点之一。

(二) 降低产品成本的新对策: 大力发展物流产业

美国通用电气公司 JACK WILLCK 在接受《财富》杂志的采访时说:“如果做不到产品质量世界最高,销售价格世界最低,企业的优势也就很难体现。”物流服务在世界范围被广泛接受并已成为一种发展方向,被称为贸易成功的驱动因素和企业降低物资消耗、提高劳动生产率以外的“第三利润源泉”(即第一利润源泉:物质资料(劳动对象)的节约;第二利润源泉:人力资源(劳动力)的节约;第三利润源泉:加强物流管理,降低物流成本),在国民经济和社会发展中发挥着重要作用。但是,我国企业大多没有意识到物流管理的重要性,致使第三利润源泉的“泉水”在白白地流淌着。据统计,我国一般工业品从产品出厂经过装卸、储存运输等各个物流环节到消费者手中的流通费用占商品价格的 50%左右;新鲜水果、易变质食品、某些化工产品的流通费用有的高达产品价格的 70%。我国汽车零配件的生产,其加工装配时间仅占 2%,而 96%的时间是花在储存、装卸和搬运上。因此,建设一个高效率、低成本的物流产业,使之与技术进步、科学管理一同成为企业和社会的“三大法宝”,是当今中国经济持续快速发展的迫切需要。

(三) 网络的出现,电子商务的实现给物流业一个新的支点

纵观物流业的发展,信息流的速度实际上在制约着物流发展的节奏。直到电子商务的出现和飞速发展,推动了人们对物流业的重新认识。物流与电子商务的结合,才能真正提高物流技术和物流经营管理水平,达到利用提高信息流的速度来弥补物流的时延,使物流业迈上新的台阶。

1.1.2 本论文研究的目的

(一) 探讨物流业的发展方向

物流业是一个传统产业,但随着电子商务时代的来临,中国物流业也在经历着冲击并寻求自身发展的新方向。通过了解中国物流业的发展现状和发展前景,比较现代物流与传统物流的差别,从而分析电子商务经济时代这一传统行业正面临的挑战及机遇;进而明确新形势下所应发展的方向。

(二) 探讨马士基在中国发展海洋运输物流的发展战略

随着中国加入世贸组织以及新世纪的到来,作为全球最大的航运物流企业的马士基公司,如何确立电子商务时代在中国发展海洋运输物流的企业战略,如何把电子商务有效地融入传统的物流运输业,如何保持企业竞争优势,如何在中国这个巨大的市场上树立自己物流服务的品牌与企业形象,都是企业不断思考的问题,这也正是本论文探讨和研究的目的。

1.2 本论文研究的内容和方法

1.2.1 本论文研究的内容

本文运用所学的工商管理知识,收集大量的相关资料及最新的有关物流的信息,系统介绍了物流及电子商务的相关知识;并结合物流与电子商务的相互作用,全面分析了我国物流产业的发展现状、发展前景;并对丹麦马士基公司在中国发展海洋运输物流的外部 and 内部环境进行了深入的分析 and 探讨,提出了在电子商务时代马士基公司在中国发展海洋运输物流的战略定位、战略目标及战略实施。

1.2.2 本论文研究的方法

本论文涉及管理学、波特理论、核心竞争力及企业流程再造等理论,并结合先进的网络知识,采用 SWOT 分析和 PEST 分析法对传统物流业所面临的优势、劣势、机遇和威胁,以及政治环境、经济环境、社会环境和技术环境等诸多方面进行深入系统地分析与探讨,从而确立电子商务时代马士基航运公司在中国发展海洋运输物流的发展战略。

1.3 本论文各章节的安排

第一章为引言,第二章为介绍物流与电子商务的相互作用,第三章为分析我国现代物流业的现状及发展前景,第四章为马士基在中国的经营现状,第五章提出马士基(中国)在电子商务时代发展海洋运输物流的发展战略及战略实施,第六章是结语。

第二章 物流与电子商务的相互作用

2.1 物流的概念

2.1.1 什么是物流

物流是指物料或商品在空间与时间上的位移, 主要为了满足人们对物在空间和时间上的需求, 即要解决运和储的问题。通过运输, 解决空间位置上的变化要求, 通过存储, 调节需求和供给之间的时间差。具体而言, 它是指为了满足客户的需要, 以最低的成本, 通过运输、保管、配送等方式, 实现原材料、半成品、成品及相关信息由产地到消费地所进行的计划、实施和管理的全过程。

2.1.2 物流的内涵

(一) 物流的基本活动

物流一般是由运输、仓储、包装、搬运装卸、流通加工、物流信息诸环节构成, 它是以上各个环节进行综合、复合化、有机形成的最优系统。一般来说, 物流活动的具体内容包括以下几个方面:

- (1) 用户服务
- (2) 需求预测
- (3) 定单处理
- (4) 配送
- (5) 存货控制
- (6) 运输
- (7) 仓库管理
- (8) 工厂和仓库的布局与选址
- (9) 搬运装卸
- (10) 采购
- (11) 包装
- (12) 情报信息

(二) 物流的划分

社会经济领域中物流活动无处不在, 许多有本身特点领域都有自己特征的物流活动, 虽然物流基本要素都存在, 而且基本要素是共同的, 但是由于物流对象不同, 物流目的的不同, 物流范围、范畴不同, 形成了不同类型的物流。事实上, 我国产业界正在形成五条物流体系:

- (1) 以海洋运输为代表的运输物流体系
- (2) 以商品加工和配送为代表的仓储物流体系
- (3) 以服务型竞争战略为代表的制造商物流体系

- (4) 以海空港集散为代表的口岸物流体系
- (5) 以电子商务为代表的配送物流体系

马士基作为全球最大航运企业，而非制造性企业，是海洋运输物流解决方案的提供者，为客户提供以海洋运输为基础基于电子商务的运输物流方案。

(三) 物流的 5 个 RIGHT

5 个 RIGHTS：以最少的成本，在正确的时间(RIGHT TIME)、正确的地点(RIGHT LOCATION)、正确的条件(RIGHT CONDITION、将正确的商品(RIGHT GOODS)送到正确的顾客(RIGHT CUSTOMER)手中。

(四) 物流的总成本及成本的权衡(TRADE_OFF)

物流的总成本是指实现物流需求所必须的全部开支。总成本概念是有效管理物流过程的关键。物流总成本主要有六类：

- (1) 客户服务成本
- (2) 库存管理成本
- (3) 运输成本
- (4) 批量成本 (LOT QUANTITY)
- (5) 仓储成本
- (6) 订货成本和信息成本

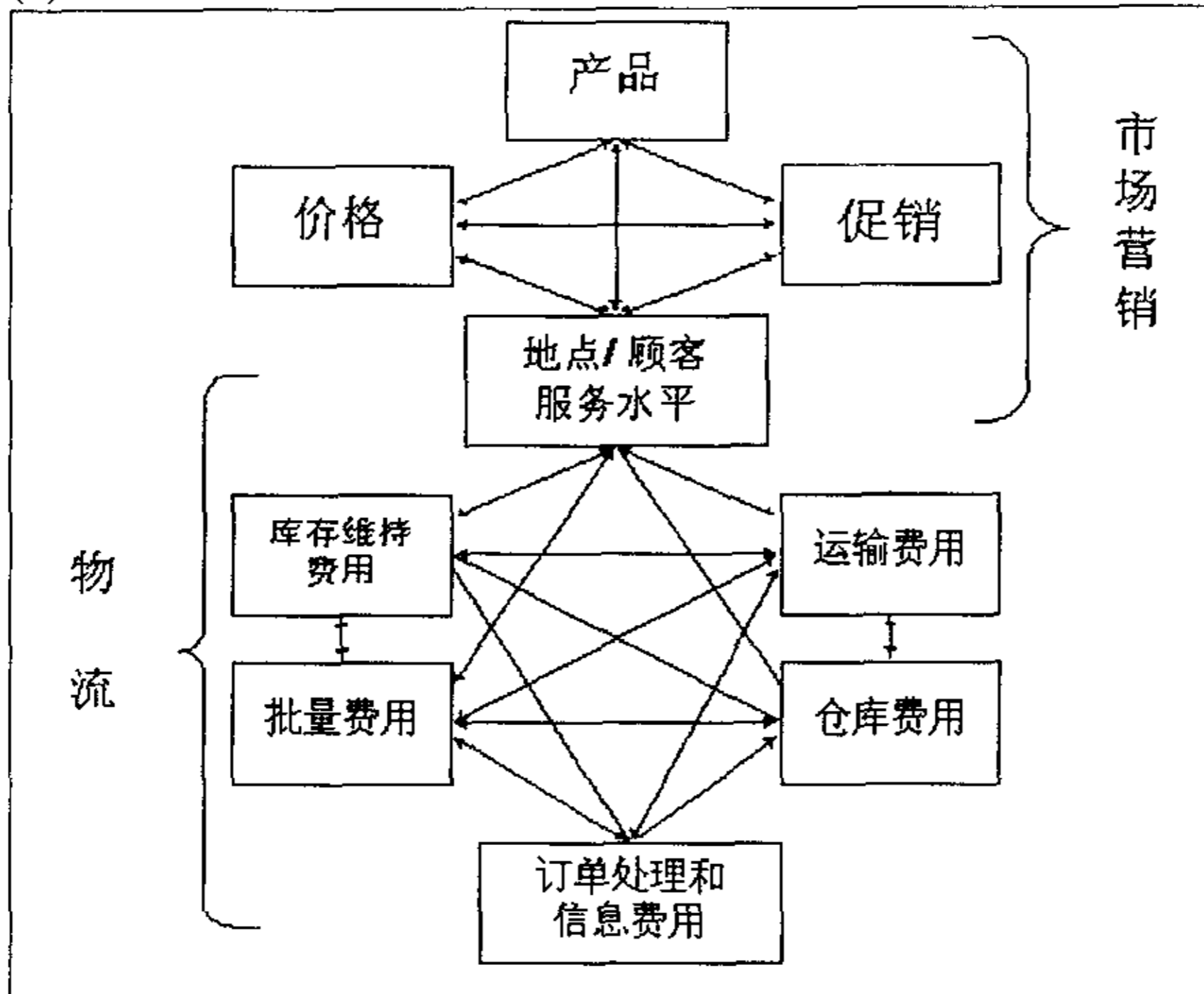


图 1-1 物流成本
Fig 1-1 Logistics Cost

成本权衡是物流管理的一个核心概念。物流的任务是以尽可能低的成本为顾客做出最好的服务，因此，物流的各个活动之间需要进行成本的权衡，尤其是在其中有些活动成本起冲突的时候。物流是一个系统，也就是说用物流成本与物流服务水平来衡量物流服务水平涉及到货物的可得性、作业能力和工作质量等。有效的物流作业表现物流服务水平与物流成本之间的均衡关系。

随着国际贸易、全球化作业的发展，因更长的供应链、较少的确定性和更多的物流单证而使物流需求不断增长；物流经营者面临着距离、需求、多样性和单证等方面的壁垒。物流成本在产品总成本所占比重的高低，取决于以下 4 个因素，即产品本身的价值、供应链路线的长短、产品的寿命及生产成本。就物流成本而言它在不同类型的产品中所占的比重不同，在石油和化工这一类产品中，可能占到 30-40% 的比重，而在烟草和服饰一类产品中只占 5-10% 的比重。但是，不管怎样，任何一个企业在致力于最大限度地降低产品售价时，都必须把降低物流成本这个因素作为其经营战略的重点来考虑。

(五) 什么是物流管理

物流管理,简单说,就是如何按时、按质、按量,并且以系统最低的成本费用把所需的材料、货物运到生产和流通领域中任何一个所需要的地方,是将信息、运输、库存、仓库、物流搬运、以及包装等物流活动综合起来的一种集成式管理;它的目标是以尽可能低的成本为顾客作出最好的服务。物流管理是一种创造时间性、场所性价值的经济活动。物流业的出现和发展是对传统的运输生产方式的挑战和变革。

2.1.3 物流的系统性及构成要素

物流是一个系统,是以管理物流通道内的物资的合理流动为目的,把相关的活动组合起来的一个网络。和所有的系统一样,物流系统的一般基本要素由三方面构成:

(1) 劳动者要素。它是所有系统的核心要素、第一要素。提高劳动者的素质,是建立一个合理化的物流系统并使它有效运转的根本。

(2) 资金要素。交换是以货币为媒介。实现交换的物流过程,实际也是资金运动过程。同时物流服务本身也是需要以货币为媒介,物流系统建设是资本投入的一大领域,离开资金这一要素,物流不可能实现。

(3) 物的要素。物的要素包括物流系统的劳动对象,即各种实物。缺此,物流系统便成了无本之木;物流的要素还包括劳动工具、劳动手段,如各种物流设施、工具,各种消耗材料(燃料、保护材料)等。

2.1.4 物流与供应链的关系

所谓供应链,是指产品生产和流通中涉及的原材料供应商、生产商、批发商、零售商以及最终消费者组成的供需网络。供应链管理是对供应链中的物流、信息

流、资金流、增值流、业务流以及贸易伙伴关系等进行的计划、组织、协调和控制一体化管理过程。总之，供应链管理覆盖了从供应商到客户的全部过程，其主要内容包括外购、制造分销、库存管理、运输、仓储、客户服务等。

随着人们对物流认识的深化，物流业的发展出现了下图所示的演变过程。

实物分销 Physical distribution

物流 logistics

供应链 supply chain



图 1-2 物流与供应链

Fig 1-2 Logistics and Supply Chain

(一) 供应链是物流发展到集约化阶段的产物。现代供应链管理即通过综合从供应者到消费者供应链的运作，使物流与信息流达到最优化。企业追求全面的系统的综合效果，而不是单一的、孤立的片面观点。企业通过与供应链中的上游、下游企业的整合，形成先进的物流系统。

(二) 物流在供应链上流动。供应链实质含“供”与“需”两方面，亦可理解为“供需链”。物流从供方开始，沿着各个环节向需方移动。每一环节都存在“需方”与“供方”的对应关系，称为供应链。供应链是一条从供应商的供应商到用户的物流链。

(三) 作为一种战略概念，供应链也是一种产品，而且是可增值的产品。其目的不仅是降低成本，更重要的是提供用户期望以外的增值服务，以产生和保持竞争优势。从某种意义上讲，供应链是物流系统的充分延伸，是产品与信息从原料到最终消费者之间的增值服务。各种物料从采购到制造到分销，是一个不断增加其市场价值或附加值的增值过程，各环的价值增值也不尽相同。一个环节有多关键主要取决于它能带来多大的增值价值。

(四) 供应链管理实际上就是把物流和企业全部活动作为一个统一的过程来管理。

关于供应链管理和物流的相互关系，可用下图表示。

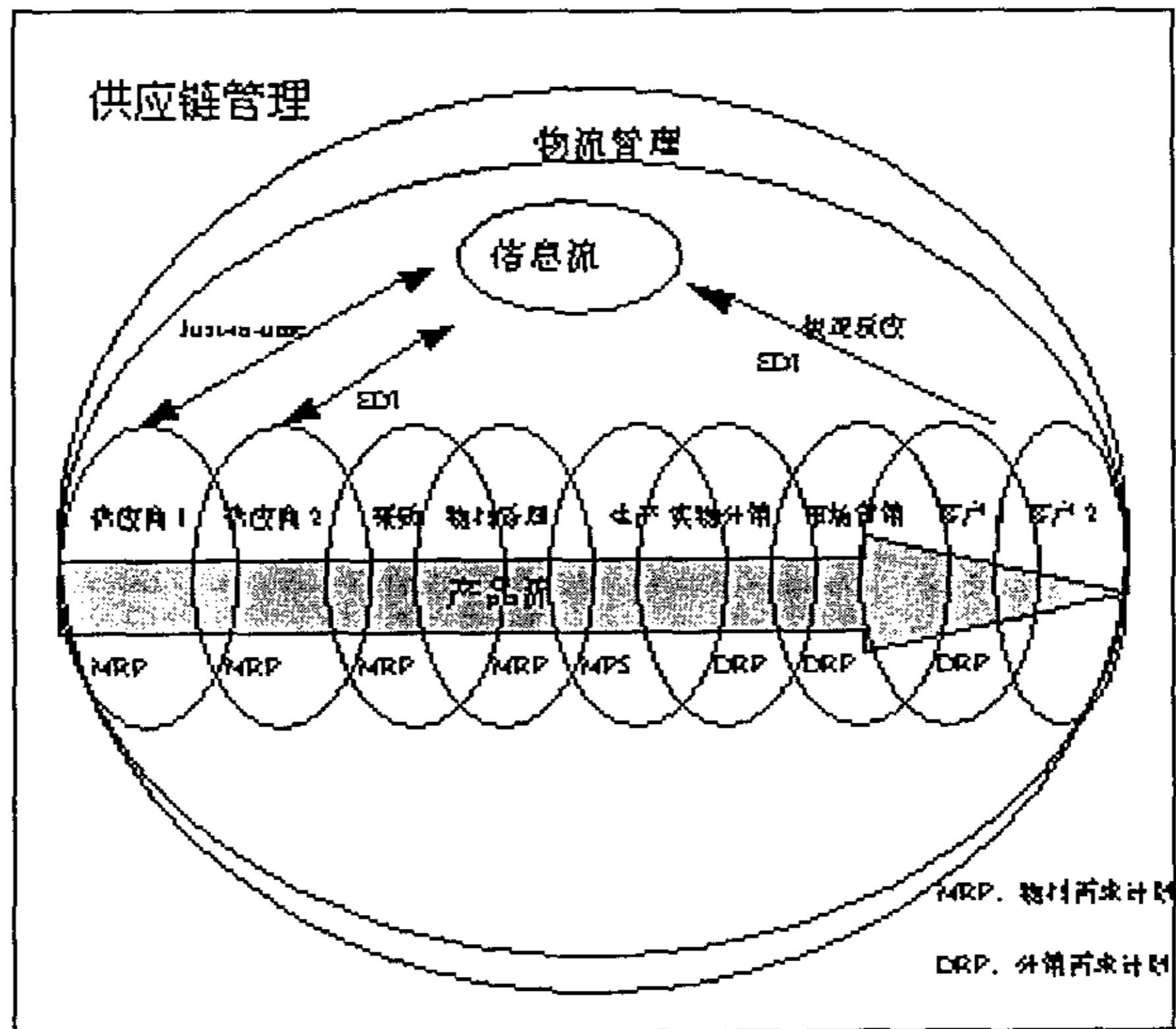


图 1-3 供应链与物流的相互关系

Fig 1-3 Relationship between Supply Chain and Logistics

2.1.5 传统物流与现代物流的比较

现代物流是相对于传统物流而言的，传统物流的核心是企业的生产制造，由生产出发去考虑如何以最低的成本将商品送到消费者手中，物流的目的是向社会供应商品，生产是物流的推动力。现代物流则不然，现代物流的原动力不是来源于生产制造，而是来源于消费者需求，即由消费者需求开始，通过物流大系统各个环节的信息传送，最终决定商品生产企业应如何进行生产。因而，现代物流也被称为反应式物流，现代物流的最终目的是满足消费者的需求。

由于现代物流的宗旨是以最经济、最快捷的优质服务来满足消费者的需求，而消费者的需求又是千变万化的，因而，企业进行生产时必须依据消费者的具体需求进行采购、设计和投产，这就导致企业生产经营必须有很强的市场目的地，企业在生产之前必须深入市场调查，确实掌握消费者的需求信息。要完成这一信息的准确、快速传递，现代物流必须完成两个流动：

- (一)是商品的流动，即从生产者流向消费者；
- (二)是信息的流动，即从消费者流向生产者。

商品的流动要达到准确、快速地满足消费者需求，离不开前期的信息流动，所以在现代物流中，信息起着至关重要的作用。信息系统是构建现代物流的中枢神经，通过信息在物流系统中快速、准确和实时地流动，可以使企业能动地对市场作出积极地反应，并指导企业调整生产经营活动。

2.1.6 现代物流中信息管理的重要性

(一) 现代物流管理信息化的趋势

由于世界经济一体化的趋势，目前的物流业正在向全球化、网络化和信息化方向发展，使商品与生产要素在全球范围内以空前的速度自由流动。EDI 技术与国际互联网的应用，使物流效率的提高更多地取决于信息管理技术。而电子计算机技术的普及和条形码技术的普遍应用则提供了更多的需求和库存信息，提高了信息管理科学化水平，使产品在各种需求层面上的流动更加容易和迅速。由此可见，现代物流管理的信息化，包括了商品代码（条形码）和数据库的建立、运输网络合理化、销售网络系统化、物流中心管理电子化等，这些都是当前物流业与高技术相结合的重要发展趋势，也是决定物流效率与效益的重要条件。

物流的功能中最重要的一点就是整个物流过程对产品的增值作用，物流中的运输服务和其他物流功能的综合程度决定着产品的物流增值。要实现优质高效的系统化物流服务，就要求有现代化的管理设施和管理手段与其相配套。具体来说，需要以下三个条件：

(1) 要有现代化的信息管理网络做后盾。信息网络的作用和价值是物流业的中心环节。用于计划的信息及通讯系统在各企业间必须统一，以实现功能合并以及操作的同时进行。只有认识到了物流过程中信息与产品具有同等的重要性，才能够在做到使客户更为满意的同时，进而节省时间和降低成本开支。

(2) 要有一定的网络作基础。企业必须取得一个能给其提供所需货物的可靠的运输网络的支持。物流公司的高层管理者们越来越认识到网络优势的重要作用，纷纷把工作的重心向“提供更具竞争力的网络化服务”转移。

(3) 要有条件实施高度系统化、集约化的管理体制。物流业的主要目的，就是要通过高度集约化的集团式经营来达到进一步降低成本。

这中间，先进的信息系统是物流服务的關鍵所在，网络可以采购，管理体制可以调整，但没有信息系统，物流就无法真正实现，而准确及时的信息是以先进高效的信息系统为基础的。物流信息系统是发挥网络作用和实现集中管理的必要工具，是三个条件的关键所在。

(二) 现代物流管理信息化的重要作用

精益物流是运用精益思想对企业物流活动进行管理，所谓精益思想是以尽可能少的人力、物力投入，最快速度地创造出尽可能多地满足顾客需求的价值。从精益物流的原则出发，可以分析物流管理信息化的重要作用：

(1)企业不能以主观的意愿去从事生产，而是在生产之前，必须先获取顾客实际的需求信息。通常，企业和顾客之间还存在着批发商、零售商以及物流系统等流通领域的中间环节，传统的人工传递信息方式无法保证信息在这些环节间快速、准确地传递。要实现这一目的，就必须使物流系统信息通过信息高速公路，使大量的顾客需求信息快速准确地流向企业，使企业能在第一时间及时安排生产计划和运输计划。

(2)物流过程必须是无中断、无绕道、无等待、无回流的增值活动流，传统的物流活动无法实现这一要求。它的实现必须要有现代物流信息系统的支持。现代物流由于是反应式物流，物流的原动力来自顾客的需求，在现代物流信息的强有力的支持下，企业能够按顾客的需求进行生产，产品能够按约定的时间、地点、数量和完善的质量进行流动，真正达到精益物流的目的。

(三) 物流中心是信息中心

现代物流中心是替不同企业做不同业务范围物流管理和配送工作的中心，其业务的特点：

(1)是介于供应商与用户之间，一方面要为供应商提供物流服务，同时也发挥用户与供应商之间信息传递中心的角色；

(2)是现代物流中心不但提供本国范围的物流服务，同时也提供国际物流服务，这就要求地域、时空不能成为现代物流中心提供服务的障碍，解决这一问题只有依赖于现代物流中心的信息处理系统；

(3)是现代物流中心要面对大量的供应商和用户，处理的产品品种众多，数量不一，要提供完善的物流服务，必须采用信息化管理。

除了以上几个业务特点体现了信息处理对现代物流中心的重要性外，从现代物流中心的基本功能更能进一步说明，现代物流中心对信息处理的依赖性，

(1)是物流中心的运输功能。现代物流中心提供的服务网络覆盖全国或全球范围，要对这些网点进行指挥和控制，只有通过信息化管理实现；

(2)是物流中心的存储、装卸和搬运功能。在仓储系统中，要配备高效率的分拣、传送、储存等设备，所用设备必须具有信息处理功能，同时还要有先进的信息管理系统，包括信息的生成、加工及利用；

(3)是物流中心的结算功能。现在，欧美大型物流中心经营的产品可达数十万种，如此繁多的品种数量源源不断地出库与进库，物流中心每天要完成大量的财务结算，唯一的可能就是采用计算机信息处理系统。

电子商务时代的来临，将使传统的物流与商流、信息流相分离，导致运作效率较低，成本居高不下的状况得以改善。因此，现代物流已趋向于商流和信息流一体

化的趋势，通过构建现代物流中心、信息处理中心这一全新的现代物流体系，使商流、物流和信息流在物流信息系统的支持下实现互动，从而能提供准确和及时的物流服务。物流企业的目标就是实现物流、商流、信息流三流统一，促进生产与消费更科学、更合理地衔接。

2.2 电子商务概念

2.2.1 网络技术的出现及发展

1977 年，日本的 NEC 公司首次导入“电脑与通信”（Computer And Communication，简称 C*C）的公司口号。该公司认为，由于数字技术在通信领域的不断拓展，通信技术将不可避免地计算机融合，而通信网络有效地传递信息的能力亦能提高。以半导体技术为核心，伴随着真空管到晶体管 and 大规模集成电路的发展过程，电脑将趋于分散式处理过程而通信将趋于数字网络化。随着计算机的功能越来越强大以及通信技术可以处理的信息越来越多地趋于数字网络化。

这些年来，因特网的出现和发展无疑证实了 NEC 公司的远见卓识。因特网自 90 年代初面向商业应用以来，现已发展成为全球最大的国际间互联网络，引发了席卷全球的信息产业革命，对推动全球经济一体化和社会生产力的提高发挥着越来越重要的作用。因特网带来的网上机会使传统的技术延伸到更高的水平，深层次的技术创新使端到端的数字化进程明显加快。知识经济技术是全球经济一体化的时代特征，知识的生产、传播和使用有赖于因特网的存在和有效运行。随着因特网在全球的快速发展，以数字为基础的新型经济正在对人们的工作、学习和生活方式产生全新的革命，它不仅丰富了人们获取信息的途径，而且为企业内或企业间的信息交流提供了快捷而廉价的通信工具，还给工商企业和消费者之间的信息沟通提供了新的渠道。在这场“数字革命”中，因特网是基础设施，信息技术是先导技术，信息产业是带头和支柱产业，电子商务是经济增长的发动机。电子商务包括网上贸易往来、银行结算、个人和家庭的网上购物，是仅次于电子邮件在因特网上使用频率较高的业务种类。电子商务使全球经济贸易活动实现了无纸化过程，提高了透明度和可靠性。有报道说，2002 年的全球电子商务营业额可达 3270 亿美元。

2.2.2 电子商务的定义及特征

电子商务的定义，时至今日也没有最终的标准定论。有一类定义，主要是由美国信息技术厂商提出的，可以归纳为：电子商务是一种商务活动的新形式，它通过采用现代信息技术手段，以数字化通信网络和计算机装置替代传统交易过程中介质信息载体的存储、传递、统计、发布等环节，从而实现商品和服务交易以及交易管理等活动的全过程无纸化，并达到高效率、低成本、数字化、网络化和全球化等目的。简言之，电子商务是在互联网开放的网络环境下，基于浏览器/服务器应用方式，实现消费者的网上购物、商户之间的网上交易和在线电子支付的一种新型的商业模式。它包括企业和企业之间的商务活动、企业与客户之间的网上营销以及

企业内部之间业务流程的数字化处理过程。它带动了全球企业从经营思想、市场营销、企业管理直至企业文化的一场深层次革命。

电子商务是互联网爆炸式发展的直接产物，是网络技术应用的全新发展方向。互联网本身所具有的开放性、全球性、低成本和高效率的特点，也成为电子商务的内在特征，并使得电子商务大大超越了作为一种新的贸易形式所具有的价值，它不仅会改变公司本身的生产、经营、管理活动，而且将影响到整个社会的经济运行与结构。

一般而言，电子商务具有以下几方面的基本特征：

- (1) 利用现代计算机技术和互联网络技术。互联网络的最大特点就在于其资源共享性、开放性和低运行成本。尽管电报、电话也是电子工具，但是它们与网络相比，不能够作为真正意义上的电子商务工具。
- (2) 经济参与者的变化。网络经济是工业经济向前发展的一个更高层次的产物。但它并不是简单地把原工业经济中的经济主体网络化，还创造出了许多新的事务，比如，安全认证机构等。同时，它也对传统的经济运行方式提出了挑战，如法律问题等。
- (3) 不仅贯穿贸易交易活动的全过程，而且贯穿整个社会经济活动的始终。

2.2.3 电子商务时代的特征

随着全球经济一体化进程的加快，信息技术的发展特别是 Internet 技术的出现与广泛应用，人类社会发展发生了重大变化，从过去的工业经济时代进入到电子商务时代，有人称之为知识经济时代，也有人称之为新经济时代。

工业经济时代是生产能力不足和商品短缺的时代，在这种时代背景下，企业以“产品”生产为导向，产品的成本和质量是企业最重要的竞争手段，于是企业基于“劳动分工”原理建立自己的生产线，并追求大规模和标准化产品生产以期取得市场竞争中的成本优势和利润最大化。

电子商务时代则是社会生产能力与商品过剩的时代，客户存在极大的商品选择空间和余地，而且表现出“个性化”需求特征。在这种时代背景下，企业只能以“客户”为导向，按多品种小批量组织生产。产品的持续创新是企业最重要的竞争手段，“客户满意度”则是企业发展的最重要指标。企业能否快速响应客户的个性化需求变化，决定了企业在激烈竞争的市场中能否生存和发展。

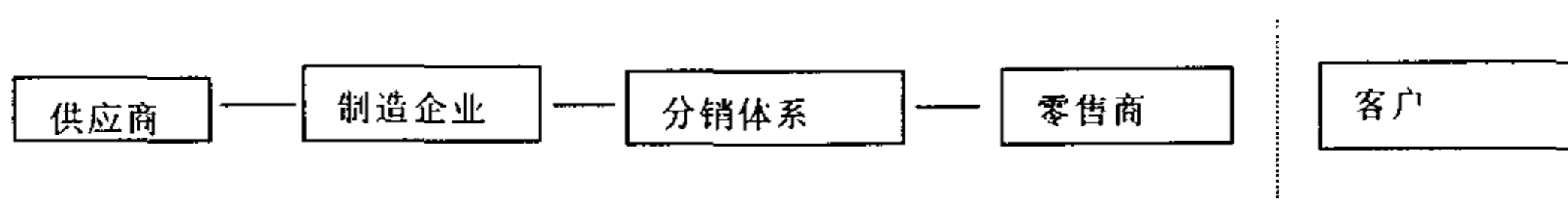


图 1-4 企业供应链

Fig 1-4 Enterprise Supply Chain

以“产品”导向的工业经济时代：虚线左边决定右边

以“客户”导向的电子商务时代：虚线右边决定左边

在电子商务时代，企业要实现对客户个性化需求的快速响应，对企业内部资源进行有效地组织和计划是必要的，但仅靠自己企业的资源依然难以参与市场竞争，这就需要企业必须把经营过程中的各有关方面如供应商、制造工厂、分销网络、客户等纳入一个紧密的供应链中，才能有效地安排企业的产、供、销活动，满足企业利用全社会一切资源快速高效地进行生产经营的需求，以期进一步提高效率和在市场上获得竞争优势。因此，过去单一企业间的竞争已转变为企业供应链间的竞争，供应链管理已成为企业管理最重要的内容。

2.2.4 开展电子商务带来的好处

(1) 全球销售与市场全球化

由于电子商务的重要媒介—互联网本身就是全球性的，电子商务的边界将不再受到地域或国家边界的限制，因此商家可以利用这个世界性网络将商务活动的范围扩大到全球。因此，企业上网就意味着它的形象进入了国际媒体。只要是在国际互联网络覆盖到的地区，任何国家的机构或个人都可以浏览到该企业。

(2) 缩短供应链和对需求做出快速反应

电子商务可以大大缩短商品供应周期，客户能够迅速得到所需要的产品，而不会受到本地供应商有无存货的限制。原来的供应链将形成一个端到端关系式的管理模式，由称作集成的或扩展的供应链管理，管理着连接客户、生产商、供应商、销售商和竞争对手的网络。

(3) 减少交易成本和降低商品价格

以互联网为广告媒介进行网上促销，比传统广告及邮寄广告节约大量的费用。根据国际数据公司的调查，利用网上促销活动，结果使销售额增加 10 倍，而费用只是传统广告的 1/10。

企业原材料的采购程序复杂。通过网络采购可以大大降低人工采购的各种费用，同时还可以避免采购过程中的不正之风。电子商务大大降低了交易成本。

(4) 提供新的商机

电子商务提供了开发全新的商品和服务市场的机会，如进行网络支持服务、网络接入服务、内容服务，以及各种各样的在线服务等。

(5) 减少企业的库存

较多的库存会增加企业的资金占用，降低企业对市场的反应程度。电子商务系统可以有效地解决这一问题。

(6) 缩短企业的生产周期

网络技术的应用为产品的开发和设计提供了快捷的方式。第一，开发者可以利用网络快速地调研市场，了解最新的市场需求；第二，开发者可以利用信息的传播速度，很快收到产品的市场反馈，随时对开发中的产品进行改良；第三，开发者可以利用网络了解到竞争对手的最新情况，从而适当调整自己的产品。而这一过程在传统的生产方式下，要耗费一段较长的时间，使生产周期大为延长。

(7) 增强服务质量，提供客户信息反馈和客户跟踪服务

客户可以通过网站跟踪订货情况，供应商还可以通过网站及时收集市场的反馈信息，满足客户的需要。客户可以方便地发表自己的意见；企业定期把产品更新、经营政策、企业电子期刊等各方面信息传送到客户的电子信箱中，并进行客户跟踪。

(8) 加强信息交流

网上的信息具有更新速度快、内容全面丰富的特点，可使企业、客户掌握他们需要的最新信息。任何企业都可以将其信息上网供客户查询，从而克服电话查询信息不够全面、不直观、不灵活的缺点。此外，企业还可以公布时效性强的资料。

(9) 改进商业关系，有助于企业开拓国际市场

企业利用因特网可以开拓国际市场。企业在因特网上发布的信息，可以给企业的事业发展带来国际机遇。

2.2.5 开展电子商务面临的障碍

(1) 安全保障

目前，阻碍电子商务广泛应用的重大问题就是安全问题。尽管安全技术在不断地进步，但并没有也不可能达到百分之百的安全。另外，还有很大一部分安全问题出现在企业内部，多是由管理不善或员工的道德风险引起的。

(2) 标准与规则障碍

目前有关电子商务的安全、保密、认证、法律等技术手段和规范方面进展不快，这制约了电子商务的发展。有了标准不仅有利于网络联通，更能促进公平竞争。以网上支付问题为例。据中国银行负责电子商务工程的有关人士介绍，网上支付的关键不在于技术，从银行的角度来看，经验比技术更重要。现在需要解决的主要问题是统一管理、统一标准。

(3) 操作费用障碍

要通过电子商务产生经济效益，需要一定的客户，而这种客户规模一般来说取决于 Internet 用户的数量。目前用户的数量偏小，发展电子商务的企业难以在短期内产生

良好的经济效益或收回投资。减少成本消耗，降低产品价格，提高公司竞争力，本是电子商务的优势，现在却出现了网上零售业大多不盈利的现象。

(4) 法律障碍

世界各国至今都没有制定有关 Internet 的完整的法律。传统上的贸易合同都必须为书面订阅，通过手写签名或印章来辨别。但在网络中，电子货币、电子签名使有形合同的法律规定很难适用于网上交易，网上合同的权利和义务尚待进一步明确规定。此外，如何协调各国的法律，制定统一规范，是电子商务发展所面临的一个必要问题。

(5) 基础设施障碍

电子商务基础设施的建设主要包括企业电子化、商业电子化和金融电子化，在大规模的商业电子化和金融化网络形成之前，电子商务不可能有大的发展。目前生存、发展空间是有限的。

(6) 网上支付障碍

要想在网络上进行交易，就需要通过银行的信用卡等方式来完成，以及在国际贸易中通过与金融网络的连接来支付和收费。而目前各国银行网络选用的通信平台不统一，不利于各银行间跨行业务的互联。

(7) 观念障碍

网上购物不直观，顾客缺少网上购物的观念。传统的购物习惯和心理已经根深蒂固。用户对电子商务的意识淡薄，这方面的需求比较少。

(8) 物质配送体系——

电子商务最后的实施还需要依靠物资配送体系。中国目前的高速公路里程为 10000 千米，与发达国家相比，仅比日本(6000 千米)和德国(8000 千米)多，与美国、加拿大等国相比差距还非常大。配送体系建设的滞后对电子商务的发展会有很强的瓶颈限制

(9) 信用障碍

在美国，目前仍然有效的信用相关立法多达 16 项，已经形成一个完整的框架体系。他们设计了一整套调查和评估消费者个人信用的指示。包括可靠性、信用等级、偿还能力、人品以及一般荣誉。这些指标环环相扣，把每个人都包容到一个信用世界之中。而我国目前尚未出台与信用相关的专项法规，个人信用难于评估，再加上网络本身的虚拟特征，使我们的网上交易充满不确定性。

应该指出的是，虽然开展电子商务还面临着诸多的障碍，需要解决许多的问题；但正如前面所述，开展电子商务是大势所趋，是经济发展的必然，其前景是广阔的，相信发展中遇到的瓶颈和问题都会一一得到解决。

2.2.6 电子商务时代现代物流的特点

随着互联网技术的发展，从传统的运输业向现代物流服务业转变，向提供多方位、全过程的物流服务转变，利用互联网和电子商务，将物流、商流、信息流有效整合，提高物流服务水平，为客户创造价值。和传统的物流相比，电子商务时代的物流有以下几个特点：

(1) 信息化；电子商务时代，物流信息化是电子商务的必然要求，是物流现代化管理的基础，没有物流的信息化，任何先进的技术设备都不可能应用于物流领域，信息技术及计算机技术在物流中的应用将会彻底改变物流的面貌。

(2) 自动化；自动化的基础是信息化，自动化的核心是机电一体化，自动化的外在表现是无人化，可以扩大物流作业能力、提高劳动生产力、减少物流作业的差错。物流自动化的设施非常多，如自动分拣系统、货物自动跟踪系统等。这些设施在发达国家已普遍用于物流作业流程中，而在我国由于物流业起步较晚，自动化技术的普及还需要相当长的时间。

(3) 网络化；物流领域网络化的基础也是信息化，物流的网络化是物流信息化的必然，是电子商务下物流活动的主要特征之一。当今世界国际互联网等全球网络资源的可用性，以及网络技术的普及为物流的网络化提供了良好的外部环境，物流网络化不可阻挡。

(4) 智能化；这是物流自动化、信息化的一种高层次应用，物流作业过程中大量的运筹和决策，如运输路径的选择、物流配送中心经营管理的决策支持等问题都需要借助于大量的知识才能解决。在物流自动化的进程中，物流智能化是不可回避的技术难题。为了提高物流现代化的水平，物流的智能化已成为电子商务下物流发展的一个新趋势。

(5) 柔性化；柔性化本来是为实现“以顾客为中心”理念而在生产领域提出的，但需要真正做到柔性化，即真正地根据消费者需求的变化来灵活调节生产工艺，没有配套的柔性化的物流系统是不可能达到目的的。柔性化的物流正是根据需求端的个性化的需求来安排物流活动的一种新型物流模式。

2.2.7 电子商务在信息流改善中的作用

(1) 从商务活动的演变看物流、商流、资金流、信息流关系的演变发展

人类最早采取“以物易物”的交换方式，当时没有资金流，商品所有权的转换是紧紧地伴随物流的转换而发生的。随着货币的产生，人类的交易链上出现了第一层中介-货币，人们开始用钱来买东西，不过这时是“一手交钱，一手交货”，商品所有权的转换仍然是紧随物流的（只不过是以货币为中介），这个阶段由于生产力的发展和社会分工的出现，信息流开始表现出来，并开始发挥作用。再后来，随着

社会分工的日益细化和商业信用的发展，专门为货币作中介服务的第二层中介出现了。它们是一些专门的机构，如银行，它们所从事的是货币中介服务和货币买卖，由于有了它们，物流和资金流开始分离，产生了多种交易方式：交易前的预先付款，交易中的托收、支票、汇票，交易后付款如分期付款、延期付款。这就意味着商品所有权的转换和物流的转换脱离开来，在这种情况下，信息流的作用就突出出来了。因为这种分离带来了一个风险问题，要规避这种风险就得依靠尽可能多的信息，比如对方的商品质量信息、价格信息、支付能力、支付信誉等。总结来说，在这一阶段，商流与资金流分离，信息流的作用日益重要起来。

随着网络技术和电子技术的发展，电子中介作为一种工具被引入了生产、交换和消费中，人类进入了电子商务时代。在这个时代，人们做贸易的顺序并没有改变，还是要有交易前、交易中和交易后几个阶段，但进行交流和联系的工具变了，如从以前的纸面单证变为现在的电子单证。这个阶段的一个重要特点就是信息流发生了变化。此时的信息流处于一个极为重要的地位，它贯穿商品交易过程始终，在一个更高的位置对商品流通的整个过程进行控制，记录整个商务活动的流程，是分析物流、导向资金流、进行经营决策的重要依据，也就是说，信息流在整个物流过程中起着引导和整合作用。在网络物流系统中，起决定作用的不再是物流基础设施或设备的处理能力，而是物流过程中进行信息采集、管理、分析和调度，并根据反馈的情况及时进行调整物流解决方案。

（2）电子商务对改善信息流的作用

在电子商务时代，由于电子工具和网络通信技术的应用，使交易各方的时空距离几乎为零，有利地促进了信息流、商流、资金流、物流的有机结合。电子商务不是纯粹的“电子商务”，而是运用互联网对企业业务流程的重新设计，电子商务是信息流、商流、资金流和物流的高度对称、融合与互动。信息流贯穿于商务活动的始终，导引着商务活动的发展，实际上，商流和物流都是在信息流的指令下运作的。物流是商流的继续，是商务活动中实际的物资流通过程，同样需要信息流的导引和整合。信息流在环环相扣的物流过程中起到了事前测算流通过程、即时监控输送过程、事后反馈分析的作用，简化了操作程序，极大地减少了失误和误差，使得每个环节之间的停顿时间大幅度降低。畅通、准确、及时的信息从根本上保证了商流和物流的高质量和高效率。

作为电子商务前身的电子数据交换(EDI)技术的产生是为了简化繁琐耗时的订单等的处理过程，以加快物流的速度，提高物资的利用率。即作为开展电子商务的最终目的是为了解决信息流和资金流处理上的延迟，为了解决信息流、商流和资金流处理上的烦琐对现代化的物流过程的延缓，进一步提高现代化的物流速度。所以说，电子商务对信息流速度的提高最终对物流的发展极为有利。

2.3 物流与电子商务的相互作用

2.3.1 物流对电子商务的作用

(一) 物流是实现电子商务的保证

电子商务概念的提出首先是在以美国为首的西方国家。以美国为例，其物流管理技术自 1915 年发展至今已有 80 多年的历史，通过利用各种机械化、自动化工具及计算机和网络通信设备，早已日臻完善。作为电子商务前身的电子数据交换技术的产生就是为了简化烦琐、耗时的订单等处理过程，以加快物流的速度，提高物资的利用率。美国在定义电子商务概念之初，就有强大的现代化物流作为支持，只须将电子商务与其进行对接即可，而并非电子商务过程不需要物流的电子化。从根本上来说，物流电子化应是电子商务概念的组成部分，缺少了现代化的物流过程，电子商务过程就不完整。

物流是电子商务现实交易的载体。电子商务中的任何一笔交易，都包含着信息流、商流、资金流、物流。它的关键的后备要素是：信息系统（对信息的互动式反应了解客户的需要），配送系统（物流的现实解决渠道）和货币支付系统。缺乏这三个系统配合，电子商务是不可能成功。信息流、资金流在电子工具和网络通信技术支持下，可通过轻轻点击瞬息完成；而物流，物质资料的空间位移，即物质实体（商品或服务）的流动过程，对于少数商品和服务来说，可以直接通过网络传输的方式进行配送，如各种电子出版物和信息咨询服务等；但对于大多数商品和服务来说，物流仍要经由物流方式传输。通过一系列机械化、自动化工具的应用，准确、及时的物流信息对物流过程的监控，将使物流的流动速度加快、准确率提高，能有效地减少库存，缩短生产周期。

物流是电子商务核心竞争力量，决定市场竞争的胜负。电子商务本身既有电子订购过程，又有实物流动过程，谁更能节省流通时间和流通成本，就看物流运作成本速度和效益。选择物流最佳的服务方式和路径，节省直接和间接成本，以最快速度、最低费用、最小损失，保质保量准时将商品从供方送到需方，将使电子商务在市场竞争中处于领先地位。

(二) 物流对电子商务的作用

概括而言，物流对电子商务可以起到如下作用：

- (1) 提高电子商务的效率与效益；
- (2) 强调电子商务的目标；
- (3) 扩大电子商务的市场范围；
- (4) 实现基于电子商务的供应链集成；
- (5) 集成电子商务中的商流、信息流与资金流；
- (6) 支持电子商务的快速发展；
- (7) 促使电子商务成为下个世纪最具竞争力的商务形式。

2.3.2 电子商务对物流发展的影响

(一) 电子商务下物流业的发展趋势

电子商务下的物流企业追求的目标是信息化、全球化、多功能化和一流的服务水平。

(1) 多功能化：物流发展的方向。在电子商务时代，物流发展到集约化阶段，这种一体化配送中心，不单单是提供仓储和运输服务，还必须开展各种提高附加值的流通加工服务项目，也可按客户的需要提供其他服务。企业追求全面的系统的综合效果，而不是单一的、孤立的片面观点。作为一种战略概念，物流服务也是一种产品，而且是可增值的产品；其目的不仅是降低成本，更重要的是提供用户期望以外的增值服务，以产生和保持竞争优势。

(2) 优质客户服务：物流企业追求的目标。在电子商务下，物流业是介于供货方和购货方之间的第三方，是以服务作为第一宗旨。物流企业不仅要为本地区服务，而且还要作长距离的服务。因为客户不但希望得到很好的服务，而且希望服务点不是一处，而是多处。因此，如何服务好，便成了物流企业管理的中心课题。优质和系统的服务使物流企业与货主企业结成战略伙伴关系（战略联盟），一方面有助于货主企业的产品迅速进入市场，提高竞争力，另一方面则使物流企业有稳定的资源，对物流企业而言，服务质量和水平正逐渐成为比价格更为重要的选择因素。

(3) 信息化：现代物流业的必由之路。在电子商务时代，要提供最佳的服务，物流系统必须有良好的信息处理和传输系统。商品与生产要素在全球范围内以空前的速度自由流动。EDI 与 INTERNET 的应用，使物流效率的提高更多地取决于信息管理技术，电子计算机的普遍应用提高了信息管理科学化水平，使产品流动更加容易和迅速。可以说，没有现代化的信息管理，就没有现代化的物流。

(4) 全球化：物流企业竞争的优势。电子商务的出现，加速了全球经济的一体化，致使物流企业的发展达到了多国化。全球化战略的趋势，使物流企业和生产企业更紧密地联系在一起，形成了社会大分工。生产厂集中精力制造产品、降低成本、创造价值；物流企业则花费大量时间、精力从事物流服务。物流企业的满足需求系统比原来更进一步了。

(二) 电子商务是物流发展方向之一

事实上，基于互联网的及时准确的信息传递保证了物流系统高度集约化管理的信息需求，保证了物流网络各点和总部之间以及各网点之间的信息充分共享，能够使顾客实时地看到运输计划和仓储计划的执行情况，能够让顾客了解货物在库和在途情况，准确地预估货物的销售和库存情况，从而组织新一轮的生产资料采购和生产过程，同时它能够使第三方物流经营人在最短的时间内获得顾客的采购或供应信

息，并基于后台数据库的支持在第一时间内作出反映，保证整个物流系统中的各参与方的高效运转。

电子商务的兴起，在全球创造了以客户为中心的全新商务模式，对物流服务提出了新的要求，可以说，电子商务时代，物流信息化是必然的。物流信息化表现为物流信息的商品化、物流信息收集的数据库化和代码化、物流信息处理的电子化和计算机化、物流信息传递的标准化和实时化、物流信息存储的数字化等。因此，条码技术、数据库技术、电子数据交换、企业资源计划等技术与观念在我国的物流中将会得到普遍的应用。信息化是一切的基础，没有物流的信息化，任何先进的技术设备都不可能应用于物流领域，以信息技术及计算机技术为代表的电子商务在现代物流中的应用将会彻底改变世界物流的面貌。

2.3.3 物流发展与电子商务发展相辅相成

从前面的情况来看，物流是实现电子商务的保证，落实到物流业务本身，运用互联网技术来实现物流经营人与顾客之间的交易业务也是现代物流发展的必然方向，也就是说，电子商务和物流业务本来就是你中有我，我中有你的关系。要实现电子商务，必须要有物流系统的支持和保障，要发展物流业务，也必须有电子商务的支持，这种相互融合的关系的本质是传统的物资流通技术和现代的信息技术的完美结合，缺少了其中任何一个，另外一个都不会有完整意义上的发展。

第三章 我国现代物流业的现状及发展前景

3.1 我国物流服务业的发展现状

进入 90 年代以来,我国经济体制逐步转型,经济总体实力明显增强,基础设施建设步伐加快,社会商品供应日益丰富,综合运输体系初步形成,供求关系由“卖方市场”转为“买方市场”,整个生产、流通和消费领域发生了深刻变革,国内市场开始出现多种形式的物流服务企业,大致有四种类型:第一种是商业、物资储运企业经过重组改造,利用原有仓储设施建设物流配送中心,向用户提供物流配送服务;第二种是交通运输企业和货运代理企业通过扩大业务经营范围,开展门到门运输,进而转向为用户提供部分物流服务;第三种服务是工业企业自身成立相对独立的机构或实体,全部承担自己的原料和产成品的后勤保障服务;第四种是少数专业从事物流服务的企业,面向社会提供公用型物流服务。此外还出现了连锁商业代理配送、航空快件运输和专递服务。

3.1.1 我国物流业发展的特点:

(1) 产业处于发展期。虽然物流的概念早在本世纪 50 年代就已经提出来,但物流真正发展起来还是最近 10 年的事情。在过去 10 年中,物流作为一个提高物资流通速度、节省仓储和在途费用的有效手段受到了越来越多货主的重视。

近年来,物流销售迅速增长,物流概念已为大多数企业所接受。同时,由于市场前景看好和利润机会的增多,吸引了大批新的竞争者进入市场,尤其是运输企业和运输代理企业,他们不断引入新的产品特点,进一步扩大了市场,整个产业处于发展阶段。

(2) 服务标准尚未统一,服务品牌尚未建立。物流服务尚处于发展期,各种不同的物流企业不断进入市场,由于各个企业的不同背景以及对物流的不同认识,他们的产品也呈现不同的特点,尚未形成基本统一的服务标准。各家公司忙于改进产品质量、增加服务特色,或忙于进入新的细分市场,产品尚未完全成熟,企业品牌优势尚未建立,但很多公司已开始意识到这个问题。

(3) 法律规范还未到位。目前,尚没有一个关于现代物流(国内或国际)的法规或规则来规范物流服务的提供者和顾客之间的权利、义务和责任。

运输部分由适用的运输法规来调整。海运适用海牙规则、海牙/维斯比规则或汉堡规则;欧洲及其他地区的公路运输适用 CMR 公约等等。至于其它许多非运输部分(如积载、监管和增值服务)要由与合同有关的民法或普通法来调整,而非物流界的标准规则。不同国家的普通法规则是不同的,甚至不同港口也相去甚远。

(4) 信息作用日趋增强。在物流发展的今天，物资在流通过程中的各个环节信息比以往任何时候都更加重要，这包括每种物资到达每个地点的时间和数量、离开每个地点的时间和数量、在途时间和数量、生产量和需求量等各种信息。这些信息对整个生产过程的控制和管理将起到至关重要的作用。

(5) 成功与失败并举。物流发展前景看好，大部分物流企业都在迅速发展，但也不是每一个物流企业或物流项目都是成功的。物流服务提供者 and 使用者终止合同的事例不断发生。

3.1.2 我国物流业面临的挑战

近年来我国的现代物流服务业虽有一定的发展，但仍然处于起步阶段，存在不少问题，主要表现在：

- (1) 国内企业对物流服务需求不足，现代物流观念尚未在工商企业中得到普及，对现代物流的认识有待提高；
- (2) 提供物流服务的“第三方”即专业物流服务企业不够强大，专业化程度低，物流服务质量不高，服务内容有限，绝大多数企业只能提供单项或分段的物流服务，不能形成完整的物流供应链；
- (3) 有点无网或有网不畅，信息交换渠道不完善，基础设施能力不足，技术装备落后，标准化程度不高；
- (4) 市场机制不健全，竞争秩序不规范，现有规章制度和管理方式尚不适应现代物流的发展；
- (5) 制度环境有待改革，主要是融资制度、产权转让制度、人才使用制度、市场准入或退出制度等；
- (6) 关于现代物流的理论研究和实际运作比较滞后，特别是实际运作，更为滞后；
- (7) 物流专业人才匮乏；
- (8) 我国物流服务企业面临的共同的竞争对手是有实力、有经验的外国企业；
- (9) 我国加入 WTO，给我国的物流服务业的发展提供了挑战。
 - a. 市场竞争更加激烈。加入 WTO 后，中国国内市场的部分保护措施逐步失效，外国资本将在物流服务、国际船舶代理等领域占有更多的市场份额，中国一些管理水平低、服务质量差、竞争力弱的企业，在竞争中很可能遭淘汰；
 - b. 不公平竞争情况可能增加。许多外国航运企业在享受其本国政府多项优惠政策，在中国造船、投资码头又享受国民待遇；而中国航运企业原有的造船贷款优惠、进口船减免税、港口收费优惠、货载保留政策基本已取消，在竞争中处于不利地位；
 - c. 国有航运企业专业人员人才流失情况可能加重。人才流失的同时，往往也带走了企业的客户和货源，致使国内企业利益遭受损失。

3.1.3 我国物流业面对的机遇

虽然我国物流业面临许多的挑战，但同时应该看到，我国现代物流服务业的发展目前正处于大好时期。可以相信，现代物流服务业将成为我国 21 世纪经济发展的重要产业和新的经济增长点。

(1) 发展现代物流服务，是我国融入世界经济、参与市场竞争、改善投资环境、实现产业整合的需要，而我国经济的高速发展及由此带来的巨大商机为发展现代物流提供了广阔的天地。

(2) 我国政府正积极推动现代物流服务业的发展。1999 年 11 月，国务院副总理吴邦国致信在北京召开并由国家经贸委和世界银行共同主办的“现代物流发展国际研讨会”。信中指出，加快中国现代物流的发展，对于优化资源配置，提高经济运行质量，促进企业发展改革，推进中国经济体制与经济增长方式的两个根本性转变，具有十分重要的意义。信中要求国家经贸委会同有关部门抓紧研究相关政策措施，有关部门要积极参与，为发展现代物流创造良好的外部条件；广大企业要加强对现代物流的认识和实践探索，真正成为现代物流发展的市场主体。信中强调通过各方共同努力，在我国逐步建立起现代化的物流服务网络体系。

(3) 发展物流服务业已受到社会各界的广泛重视，而企业改革日益深化将形成物流发展的微观基础。

(4) 在条形码技术、计算机支持信息管理技术、EDI、MRP(物料需求计划)、MRPII(制造资源计划)、MRPIII(营销资源计划)等方面已具备一定的技术基础。

(5) 我国加入 WTO，给我国的物流服务业的发展提供了机遇：

a. 市场开放度进一步加深，开放步伐加快，外国资本将更多的进入中国航运市场。部分过去尚未开放的领域将逐步开放，如物流服务、国际船舶代理、外国航商在华分支机构等；

b. 市场法制化步伐加快。外商加入中国的航运市场竞争，促使中国的航运业市场加快与国际市场的接轨。中国必须加快市场法制化进程，依法对外商市场准入和市场行为进行监管；

c. 中国航运企业在国际市场中的竞争环境得以改善。面临日趋激烈的竞争，中国一部分航运企业必须寻找新市场，更多地承揽第三国货运，中国的国际航运线结构得以优化调整。外商准入中国市场，其在中国利益上升，增加了中国在国际海运谈判中的主动权；

d. 国际贸易量增加，运输需求增长。中国加入 WTO 后，国内市场开放度加深，对外贸易的国际环境改善，经济对外依存度提高，将大大促进中国具有比较优势的产业发展，国际贸易运输量将得到较大的提高，从而促进中国航运业的发展；

3.1.4 发展我国物流业的重要意义

(一) 中国物流产业发展对提高我国的国际竞争能力有极其重要的影响

(1) 发达的物流产业和基础设施有助于改善投资环境，吸引更多的外国企业和国际资本，进入中国市场。目前许多跨国公司和国际先进企业在选择新的区域市场和生产基地时，都非常注重当地的物流设施和物流服务水平。例如，以直销商业模式闻名的美国戴尔计算机公司(Dell)，为适应其快速发展需要，选择了田纳西州的纳什维尔市作为其新的生产基地，而没有选择其总部所在地德克萨斯奥斯汀地区。原因之一就是前者的物流基础设施及服务与当地给予的政策支持更具竞争力。由于戴尔公司总部所在地德克萨斯奥斯汀地区经济发展较快，当地政府对基础设施投资缓慢，使得运输等项基础设施已不能适应企业的要求；而田纳西州的纳什维尔市，本身就是美国中部的交通枢纽，拥有快捷的配送网络，而且当地政府对戴尔公司的到来也给予极大的政策支持，主要措施包括捐赠价值 650 万美元的生产用地，投资改善运输和电信基础设施(仅机场改建就投资 1000 万美元)，并给予其与创造就业机会相互结合的财产税减免政策。

(2) 也是最为重要的方面是，在中国即将加入 WTO，中国经济融入世界经济一体化进程加快的背景下，无论是在国际市场还是在国内市场，我国企业都面临着巨大的、全方位的国际竞争压力。加快中国物流产业的发展已经不仅仅是强化物流领域的竞争能力问题，更重要的是，为所有的中国企业和整个国民经济创造一个高效的物流环境，提供高水平的物流服务，从整体上提高中国企业和中国经济的竞争能力，这对促进中国经济发展有十分重要的现实意义。

(二) 物流产业发展将促进国民经济各产业部门的健康发展

据世界银行估计，通过发展物流服务业，提高运输效率，加快商品周转与减少资金占用及其利息支出，可以在相当程度上提高全社会的物流效率，降低物流成本。在“十五”期间，如果中国物流成本占 GDP 的比例降低到 15%，每年将为全社会直接节省约 2400 亿元物流成本，并为企业和社会带来极为可观的经济效益。所以说，中国物流产业的发展将从整体上改善国民经济的运行效率，直接提高全社会的经济效益。

(三) 物流产业能够促进运输服务方式的创新和传统运输企业的发展

(1) 物流服务需要把多种运输方式集成，从而为客户提供最合理的运输线路，最大限度的节约运输时间和成本。这将促进我国新型运输服务方式的发展，特别是多式联运的快速发展；

(2) 物流服务的中心是满足市场需求，这将改变运输企业以运力为中心的经营观念，进而促进运输企业经营方式的改变；

(3) 物流产业作为服务部门，其服务水平必须与现代经济的生产、贸易以及消费发

展水平相适应，这就要求运输企业大力引入现代化管理手段和技术手段，通过提高管理水平和技术水平，获得新的发展空间。

物流产业的发展之所以受到国际社会的广泛重视，其原因在于物流产业的发展对现代社会的经济发展具有重要意义，并成为促进经济发展的“加速器”。因此，中国物流产业的发展必将对 21 世纪中国经济的发展产生积极的影响和贡献，成为中国经济发展中的一个热点。

3.2 我国物流服务业的发展前景

3.2.1 中国物流业的巨大市场潜力

从前面的物流调查报告中可以看出中国物流产业巨大的市场潜力是客观存在的。根据国际货币基金组织提供的估算数字，1990 年我国物流费用总支出约为 500 亿美元，占当年 GDP 的 14.5%。如果降到世界平均水平 11.7%，则我国物流企业的运作空间为 96 亿美元；如果降到亚洲平均水平 11%，则我国物流企业的运作空间为 120 亿美元。有学者根据 1992 年全国第三产业普查资料推算，我国全社会物流费用支出总水平约占 GDP 的 20%，约 580 亿美元；物流费用占商品总成本的比重从帐面反映已超过 40%。还有咨询机构认为全世界的物流产业市场容量为 30000 亿美元，而现有的物流服务能力仅有 5000 亿美元左右，仅为市场需求的 1/6。

与欧美发达国家相比，我国物流总成本约相当于 GDP 的 16.7%（见表 1）。这说明，目前中国经济运行的物流成本远高于欧美发达国家，物流领域的管理水平和效率还比较低，但同时也说明我国物流成本的节约的空间还非常大。

表 3-1: 物流成本的国际比较(1997 年数据)

Chart 3-1: International Comparison of Logistics Cost (data for 1997)

国家	GDP (10 亿美 元)	物流成本 (10 亿美 元)	物流成本 占 GDP 的比例 (%)
美国	8083	849	10.5
欧洲	7238	884	12.02
中国	4250	718	16.9

资料来源：Council of Logistics Management, 2000

1998 年以来，山东等地开始了以优化企业物流管理为切入点的推进物流产业发展的试点工作，青岛啤酒、海尔集团、山东东大药业等优势企业通过整合物流资源、完善产品配送服务系统、采用第三方物流服务等，在降低企业物流成本、减少资金占用、降低原材料和产品库存水平、以及促进传统储运企业向物流企业转变等

方面取得了非常显著的成效。仅青岛啤酒一家 1999 年就降低物流费用 3900 万元，其中，仓库面积由 7 万平方米减少到 2.96 万平方米，库存下降使资金占用下降了 3500 万元，仓储费用下降 187 万元，市内运输周转费用降低了 189.6 万元。

3.2.2 开放的中国物流市场与国际竞争

(一) 中国物流市场的开放及快速发展

物流产业发展的历史和国际经验表明，物流产业作为新兴的服务部门，已经进入全面快速发展阶段。相比较而言，中国的物流产业仍然处在起步发展阶段，但在相当一些领域和地区已经表现出快速发展的趋势和潜力。

从物流的细分市场来看，发展迅速的领域主要集中在：一是以三资企业、民营企业等非国有经济为服务对象“第三方物流”将继续呈现快速发展势头；二是一些优势国有企业在优化内部物流管理的基础上，逐步产生和发展的物流服务需求。上述两部分企业对高效的专业化、社会化物流服务的市场需求将成为支撑中国物流产业发育与发展的主要市场基础。此外，以消费者为对象的物流服务，如商品快运服务、配送服务等也有快速发展，这一方面是我国城乡居民生活水平和生活质量不断提高的一种必然反映，同时也是市场竞争和商业流通方式不断创新的内在要求。

从专业物流企业的发展来看，一是更多的外资物流企业进入中国。随着中国加入 WTO 的日益临近，我国在公路货运、商品分销、仓储设施等领域的开放，将为从事物流服务的外资企业提供多样化进入中国市场的可能。例如国外大班轮公司进入中国市场是从干线船挂靠中国港口开始的，之后逐步成立独资公司、增设分公司、扩大业务范围。这些外资物流企业的进入在一定时期内仍将以服务外资企业，特别是跨国公司在中国的生产、销售和采购等方面物流活动为主。外资物流企业的进入给国内物流企业带来了巨大的挑战和竞争压力，但同时也为国内物流企业提供了学习、借鉴其先进物流管理技术、经营经验的可能，对促进中国物流产业的整体发育是十分有益的。二是民营企业、多元化股权结构的新兴物流企业发展迅速，这类企业其经营观念、机制、管理方式能够适应市场快速发展的要求，在合理使用和组织各种物流资源方面优势明显，企业规模 and 市场份额扩展都十分迅速，是中国未来产业发展进程最为活跃的部分。三是国有经济中的部分传统运输、仓储、批发企业，在其原有业务领域的基础上，通过向物流服务领域延伸，成为物流产业中强有力的竞争者，从中也会有一些企业脱颖而出，逐渐成为专业化物流服务企业。

从物流的区域市场发展来看，经济发展迅速和比较活跃的地区，物流产业发展将快于其他地区，特别是沿海开放城市、重要的枢纽城市和中心城市等将成为区域物流市场快速发展的主要基地。

3.2.3 纳入国际物流体系

电子商务的推广，加快了世界经济的一体化，使国际物流在整个商务活动中占有举足轻重的地位。我国国际物流量和对外贸易是同步增长的，均超过了同期国民经济的增长速度。由此可见，国际贸易的顺利进行，要求以有效的国际物流作为保证和支持。

据有关统计，目前跨国公司控制着全球生产总值的 40% 左右、国际贸易的 50% 以上和国际投资的 90%。跨国公司正在有各国子公司独立经营的阶段，向围绕公司总部战略，协同经营一体化发展，从而对国际物流提出了更高的要求。我国加入 WTO 在望，国际贸易和跨国经营都面临着巨大商机和严峻挑战。国际物流是伴随着国际贸易产生的，专业化的国际集装箱运输已从“门到门”运输，发展到货架到货架、流程到流程运输，成为跨国公司生产领域中不可缺少的一环

国际物流的实质是按国际分工协作的原则，依照国际惯例，利用国际化的物流网络、物流设施和物流技术，实现货物在国际间的流动与交换，以促进区域经济的发展 and 世界资源优化配置。国际性是只国际物流系统设计多个国家，地理范围大。这一特点又称为国际物流系统的地理特征。国际物流跨越不同地区和国家，跨越海洋和大陆，运输距离长，运输方式多样，这就需要合理选择运输路线和运输方式，尽量缩短运输距离，缩短货物在途时间，加速货物的周转并降低物流成本。20 世纪 90 年代至今，国际物流的概念和重要性已为各国政府和外贸部门所普遍接受。贸易伙伴遍布全球，必然要求物流国际化，即物流设施国际化、物流技术国际化、物流服务国际化、货物运输国际化、包装国际化和流通加工国际化等等。

3.2.4 电子商务下的物流电子化

当中国传统物流业面临着电子商务巨大挑战的时候，也正是其大改造、大发展的历史机遇，物流企业以自动化的物流设备、规范化的作业方式、现代化的管理手段、先进的物流信息系统、系统化的物流目标，来完成物资的空间位移，完成由传统物流向现代物流的转变。

电子商务集信息流、资金流、物流为一身。物流虽然包含在电子商务之中，但是人们对电子商务的认识往往还局限于信息流、资金流的电子化、网络化，而忽略了物流的电子化过程。而我国物流基础设施十分落后，如不加速现代物流系统的建设，必将会给电子商务的发展带来巨大阻力。我们应当加强物流硬技术的建设和改造，这是迎接电子商务挑战的物资基础。物流硬技术应包括包装、装卸、运输、储存、流通加工、配送等物流活动所涉及的各种机械设备、运输工具、道路建设、仓库建筑、场站设施以及服务于物流的电子计算机、通讯网络设备等。电子商务下的运输体系要求有通畅的道路，先进的输送设备，连贯的“门到门”运输连接手段，高速运行并能

自动完成取送货物的港口堆垛机，以及条码技术、集装技术等等任务。随着电子商务的普及及物流硬技术的提高，必将迎来我国物流业的飞速发展。

3.2.5 物流中心及物流基地的建设

市场经济需要更高层次的组织化、规模化和系统化，迫切需要加速建设具有信息功能的物流中心。近年来，一些城市已开始积极发展物流中心，部分城市已初具规模。例如北京市物流中心是该市目前已建成的最大的物流中心，它有 8 个功能区，已开通“口岸直通”的监管模式，承担北京市集装箱运输进出口的口岸功能，也是延伸到内陆腹地的海陆集装箱联运的集散中心。上海市也有各种类型配送中心 20 多个，其中主要有三种类型：连锁系统内的配送中心、提供配送服务的社会化配送中心、产销一体化的加工型配送中心。而深圳市平湖物流基地则是目前国内规模最大的物流基地，拥有京九铁路华南地区最大的铁道编组系统，并且有公路连接深圳港的盐田和蛇口两大港区。

目前，深圳的大型综合物流中心、上海的浦东物流中心、北京的综合物流基地以及宁波港综合物流中心的建设，都已提到议事日程上。深圳决定投资 1600 亿元，并规划 16 平方公里土地，作为兴建世界一流的综合物流中心基地，使其成为深圳新的经济增长点。深圳预期在 10 年后，以港口为核心的物流业，占当地国内生产总值的比重，由目前的 8% 至 10% 提高到 15% 至 20%。上海将在浦东兴建物流中心，以配合新建成的浦东国际机场和外高桥码头两个主要货运渠道。

综上所述，我国的物流业虽然起步较晚，目前整体发展水平还比较低；但是随着我国市场经济的逐渐成熟和经济的稳步发展，物流产业的市场前景非常乐观。信息技术的发展和电子商务的出现无疑对我国物流产业的发展是强大的推动力，我国物流业也必将迎来电子商务时代发展的契机，成为我国国民经济的新增长点。

第四章 马士基(中国)发展海洋运输物流的战略思考

4.1 马士基介绍

4.1.1 企业背景

丹麦的家族企业 APMOLLER—MAERSK 集团经过 80 年的发展,已成为当今全球首屈一指的航运巨人。1904 年,28 岁的 Arnold Peter Moller 同父亲 Peter Maersk Moller 船长在丹麦的斯文堡 共同创建了一家船运公司。Arnold 先生 1965 年去世后,其子 Maersk 担任集团领导,总部设在丹麦首都哥本哈根。深谋远虑的 Maersk,在短短 30 年的时间里,将以航运业为支柱产业的 A.P.Moller—Maersk 集团不断壮大。目前,在世界各地 90 个国家拥有 320 家办事处,雇员总数逾 40000 人。

1999 年 7 月 A.P.MOLLER 集团以 7 亿美金的价格购买了美国第一大、全球第六大海运公司 Sealand;12 月底完成合并。合并后的新公司 MAERSK—SEALND 将成为全球第一大轮船公司、全球第一大承运人,拥有世界上最大的集装箱班轮,拥有 250 艘船舶,50 多万个集装箱;在全世界经营 24 个集装箱码头,每年在 100 多个国家挂靠 2 万多个港口,提供多条航线、高密度的航次和快速的航运时间,航运范围覆盖跨太平洋航线、跨大西洋航线、拉丁美洲航线、亚欧航线和亚洲航线等贸易航线。

4.1.2 马士基在全球海洋运输物流业的地位

按照当前物流公司的分类,马士基公司属于综合物流企业(Integrated Logistics),即这类物流企业本身就是某一运输区段的承运人,为了巩固其业务地位和市场份额,他们纷纷向原产业的上下游扩展,增加服务内容,提供全程服务,构筑综合物流体系。作为全球第一大航运承运人的马士基航运公司正是一间以海洋运输为主的综合物流公司,在国际贸易中是跨国海洋运输物流方案的提供者。

作为全球第一大承运人,作为世界物流业的先行者,马士基公司就是一个将先进的信息技术与完善的多式联运营模式相结合的网络,在全球范围内为客户提供经济、高效、完善的集装箱运输和物流管理服务。由于对信息技术方案的需求不断增加,全球物流管理行业的经营和运作变得日益复杂。马士基与客户建立密切的关系,大胆利用互联网及时,锲而不舍地扩大投资和服务范围,建立有助于客户高效率经营业务的新产品与服务,这就是马士基物流管理的与众不同。

4.2 马士基在中国的发展史

4.2.1 马士基在中国发展的里程碑

1924 年 MS.萨利.马士基号抵达上海,卸下从新加坡装载的麦子、羊毛以及其他各种货物,又装载了运往仰光的 4866 吨大米,然后继续航行至秦皇岛,装载了运往香港的 5000 吨煤炭。这是马士基集团开往中国货轮的首次航行。早在 1928 年马士基集团就开辟了一条航行于远东和美国之间的货运班轮航线,定期挂靠上海港。今天,作为全球最大的班轮公司的马士基公司已建立了由许多主航线和专用支线组成的巨大运输网络,为中国的外贸事业服务。目前,马士基公司每天都有船只进出中国,运送往来于世界各地的货物。

马士基(中国)航运有限公司是此跨国集团在中国于 1994 年成立的独资公司,也是中国政府批准的第一家外国航运公司设立的独资船务公司,其总部设在北京。短短几年,马士基在中国各大主要港口城市或重要内陆城市开设了近 30 个办事处或分公司,在其他一些城市则有代理公司,通过他们在中国全面开展业务。

表 4-1 马士基在中国发展的里程碑
Chart 4-1 Milestones for Maersk China

1924 年	M.S.萨利马士基号, A.P.穆勒 - 马士基船队中的一员首次挂靠中国
1928 年	第一条从美国到远东(上海)的马士基定期航线开通
1979 年	马士基第一次将集装箱化的货物从中国去往美国
1983 年	A.P.穆勒集团对中国进行第一笔投资,广州花园酒店
1984 年	在广州成立了第一个办事处
1994 年	马士基(中国)航运有限公司建立
1994 年	A.P.穆勒集团成为盐田国际集装箱码头的股东
1994 年	开通了从盐田港至美国/欧洲往返的直航
1995 年	马士基操作的支线服务挂靠中国的主要港口
1996 年	开通了从上海至美国/欧洲往返的直航
1996 年	所有在中国的马士基所有在中国的公司都已联网
1997 年	A.P.穆勒集团拥有了大连集装箱码头的股权
1998 年	首条 K 型, S 型集装箱船挂靠中国
1998 年	有利中国物流有限公司建立
1998 年	马士基(丹麦)集装箱工业公司并购了青岛冷冻集装箱公司
1998 年	上海铁洋多式联运有限公司成立
1999 年	A.P.穆勒集团并购了海陆,组成了全球最大的集装箱航运公司
1999 年	开通了从宁波港至欧洲往返的直航
2000 年	A.P.穆勒集团成为北京申办 2008 奥运会在运输和物流业的独家赞助单位
2000 年	开通了从厦门至美国/欧洲往返的直航,从宁波至美国往返的直航

4.2.2 物流服务是马士基在中国未来发展的重要战略

(一) 航运企业开展物流服务是未来发展的一个重要增长点。

随着国际贸易的广泛开展和经济走向一体化，运输企业依靠优质服务开拓市场，以市场和用户服务为导向已是大势所趋，对在国际贸易中具有重要作用的航运企业提出新的要求。航运业要想维持自身的生存和发展，开展物流服务，正是其明智的选择。目前航运企业开展物流服务已成为当今发展的一种趋势和潮流。

全球一体化和跨国公司的日益扩张，促使航运企业内部资源配置模式，由航线型资源配置模式转向全球承运的资源配置模式，并逐渐将遍布于全球各地的人员、设备、信息、知识和网络等资源进行全方面、立体化的协调和整合，形成全球一体化的营销体系。二物流服务涵盖的范围是航运业向客户方向的进一步延伸，它连接了生产、流通、消费、交换等诸多环节，包括加工、包装、定单处理、需求预测、服务支持等诸多不曾涉足的领域。因此，全球承运人积极发展现代物流，使得业已形成的全球营销网络的触角更加深入客户内部的生产经营领域，极大地丰富了航运企业全球营销体系的内涵和外延，也在一定程度上促使全球承运人日益针对客户全面解决问题的综合服务商方向转变。

物流的内涵是物质空间移动，在这一点上，物流与传统意义上的运输并无二致，因此，目前大多数航运企业所从事的运输服务实际上就是物流活动，换言之航运企业已经在最初意义上介入了物流。但是这种介入仅是物流服务全过程的一个组成部分，且往往是被动的和有局限性的。一般来说，航运企业的主业为水上运输，其服务空间基本局限在有起点港与终点港所连成的两点一线上，并不涉及货主的市场营销与物流战略，这种情况自然无法满足产品从生产者到实用者转移全过程服务的要求，是不能适应市场经济条件下企业的物流需求的。而航运企业为保证企业发展，拓展利润来源，加强市场竞争能力，扩大市场分额，也就必须通过高效、可靠的服务来保证企业经营。在这里，生产企业与航运企业的利益开始融合，而融合的最佳渠道与最佳手段就是现代物流服务。现代物流体现当前生产企业与流通企业间，商业活动相互有机衔接所必需的系统综合与总成本空转思想，使其能够从整个系统的整体运行效能和费用水平出发，将供应、生产、销售、运输、库存、信息等诸多活动融为一体，而现代物流所具有的市场服务思想，使其能够支持用户提高服务水平，促进市场营销战略的实施，提高企业竞争能力。与此同时，航运企业也通过为其用户提供全过程的物流服务，获取航运企业自身发展所需的商业利润和市场空间。因此，航运企业开展物流服务以成为今后发展的一个重要增长点。

(二) 物流服务是马士基在中国未来发展的重要战略

物流走进国际航运业，即航运企业从提供海洋运输服务发展到提供综合物流服务，已是国际性的趋势。目前，国际大型航运企业，特别是欧、美等地的航运集团，已将目光投向这一领域。从 70 年代开始，就有国际班轮公司开始进入物流领域，如全球知名的国际航运企业，像 MAERSK、PONL、NYK 等都成功地迈进了

综合物流领域，将现代物流服务视作其未来发展的重要战略，经过 20 多年来的逐步发展，这些公司的综合物流服务已经形成了相当的规模，在网络建设、信息技术、管理水平和人才储备等方面已经积累形成了相当的优势。这些发展综合物流的先行者已经将目光瞄准中国日益扩大的物流服务市场，正以极快的速度向中国市场渗透，加强对物流服务中各个环节的联系，集中力量对陆上运输、空中运输、仓储及信息流通等关键环节进行有效投入，并与一些中外合资和外商独资的生产企业形成较为稳固的物流联盟。

马士基作为传统航运企业在中国开展物流服务，首先应建立体现综合物流思想的企业发展战略，将航运和陆运有机地结合起来，构成整个物流管理链，而不能孤立地扩大和发展陆上或海上物流产业和业务。航运企业必须从满足货主物流需求的角度出发，集中控制运输成本，提高服务水平，达到客户与企业“双赢”的目的。

其次，马士基在中国，发展物流服务应在充分发挥自身优势的基础上，积极与其他物流企业合作以弥补弱势。一般来说，航运企业开展物流服务可采用的方式主要分为两种形式，即企业独自提供物理服务和企业与其它物流企业合作提供物流服务。航运企业独自提供物流服务，是指航运企业在对物流服务全过程的直接控制下，通过车、船、库等物流设施以及指挥、控制、信息系统，为用户提供全方位的物流服务。航运企业与其它物流企业合作提供物流服务，由于地缘以及航运企业自身能力的限制，航运企业依靠自身力量，无法满足各地区客户的物流需求，在这种情况下，作为一家外资航运企业的马士基在中国开展物流服务，必然要采用与其它物流企业合作的形式，将超出航运企业经营与控制范围，或超出航运企业自身能力那部分物流服务，转包给其它物流企业加以完成。通过与其它物流企业的密切合作，保持对货物在途的动态信息掌握，而客户需求的变化与即时要求，可通过客户、航运企业和次级承包商之间的联系，灵活地得以完成。

最后，马士基要紧跟世界信息技术的发展，融合电子商务和物流服务，在竞争激烈的国际物流市场中，以此作为核心竞争力。

4.2.3 马士基具备应用电子商务的网络基础

Internet、Intranet、Extranet 三网是企业应用电子商务的基础。

(一) 互联网

国际互联网(INTERNET)为企业和客户提供了一条相互沟通的新渠道，不仅能让全球的消费者都了解企业的产品和服务，还可以促进和发展企业同客户之间的关系。通过 INTERNET 可实现查询、采购、产品介绍、广告、订购、电子支付等一系列的网上交易活动。

马士基在航运领域中开展电子商务最早且走在前列的公司之一，重视信息技术在公司内。早在 1996 年马士基就已经开设了自己的网站，并以其大方友好的界面得到业界一致好评；1999 年马士基兼并美国海陆公司以后，经相关国际部门批准，网

站由 www.maerskline.com 更名为 www.maersksealand.com；网站也在继承原有大方友好的界面优点的基础上进行了改进，根据客户调查，针对客户的要求增大了信息量和实用性，经过一段时间的调整和适应，网上的访问率和知名度都大大提高，得到许多客户的认可。

(三) 企业内部网

企业内部网(INTRANET)可让企业内部各子公司、职能部门和员工共享重要的程序与信息，增加企业间的互助与合作，简化工作流程，使企业内部的运作更为有效。和其他的跨国公司一样，马士基公司也在公司内部网的设置上走在了前列。最早在欧洲和美洲的公司有了内部网的设置，随后在亚洲等其他国家开始建立。在中国，马士基内部网建成于 2000 年初，目前，各地的分公司都已设立了自己的本地内部网并连接到北京总部网页，经过一年多的培养、充实和提高，公司员工已逐渐习惯于在网上了解公司最新信息，在网上交流，以及在网上查找相关资料和学习的习惯。

(四) 企业外部网

企业外部网(EXTRANET)主要是服务于企业的重要客户，让这些客户进入内部网从而分享网上资源以加强合作。在 1999 年底，马士基为适应公司未来发展的需要，着手成立专门的电子商务部门，全面负责电子商务在中国的推广和应用，目前的工作重点正是从有实力的重点客户、战略伙伴上着手，提高网上订舱率，推广新的网上服务，以及开始建立企业外部网。预计，在 2001 年年底至 2002 年上半年，基本实现企业外部网的开通。

此外，马士基全球每一个办公室的电脑也早已联成网络，有强大的系统支持。任何一个集装箱的动态都可以实时查到，任何客户的询问，客户服务部门都可以通过准确地送到目的地负责部门的信箱以得到明确的答复，提高客户反应速度。先进的系统管理大大提高了工作效率和质量，事实上，系统性能的优劣，也成为区别船公司质素的标准之一。

第五章 马士基(中国)发展海洋运输物流的发展战略及战略实施

5.1 基本理论

5.1.1 企业战略和竞争战略模式

(一) 战略理论的发展

战略一词，最初应用于军事中，到本世纪五、六十年代，经济学家开始把它引入到企业发展中来。西方（主要是美国）企业战略研究的发展亦可分为三个阶段，并且与世界经济的发展进程与模式紧密相连，息息相关。第一个阶段为六十年代的长期计划阶段，认为企业应为自己的未来制定一个较为长久的发展计划。当时美国经济比较繁荣，处于上升趋势中，众多美国经济学家对前景充满信心。第二阶段为七十年代的战略计划阶段。由于美国经济此时进入衰退期，企业生存和发展环境变得日益严峻，不得不对自己所处的行业进行充分的研究和调整。到了八十年代以后，随着世界经济的全球化进程和信息时代的到来，企业战略迎来了第三个阶段，即战略管理阶段，企业不仅注意战略实施，还要注意实施过程中对各种细节问题的管理，以适应日益剧烈的竞争，不断变幻的形势和纷繁复杂的信息。

(二) 竞争战略

决定企业盈利能力首要的和根本的因素是产业的吸引力。竞争战略一定是源于对决定产业吸引力的竞争规律的深刻理解。竞争战略的目标是要运用这些规律来理想地加以改变。著名的哈佛商学院教授迈克尔波特认为：任何产业，无论是国内的或国际的，无论生产产品或提供服务，竞争规律都将体现五种竞争力：同行业竞争者、潜在的进入者、替代品的威胁、购买者的讨价还价能力、供应商的讨价还价能力。这五种竞争作用力综合起来决定某产业中的企业获取超出资本成本的平均投资收益率的能力，即决定了产业的盈利能力。波特的五种竞争力理论可以用来帮助组织理解变化的环境，这是有效的检查组织的竞争环境的结构化的方法，可以提高我们对组织所处的环境的认识，从而企业可以通过其战略对这五种作用力施加影响。

所有的组织，无论是私有的还是公有的，都与其它组织处在互相竞争的位置上，即处在竞争的环境之中，它们要争夺客户。因此，了解各自的竞争地位以及在战略上的意义十分重要。进入某个行业或选择行业竞争的战略，都应该与企业组织和行业的形势相适应。波特提供了三种基本竞争战略：成本领先战略、别具一格战略和专一化战略。选择何种战略，不仅要考察本企业的组织特长和竞争对手的短处，还要适合本行业的特点。

(1) 实行成本领先战略要求企业必须是成本的领导者，而不仅仅是竞争成本领导地位的企业之一。获得成本领先优势的典型方式有高效率运作、规模经济、技术创新、低人工成本或优惠地取得原材料等。

(2) 别具一格战略强调高超的质量、非凡的服务、创新的设计、技术性专长，或不同凡响的商标形象，关键是特色的选择必须有别于竞争对手，并且追求差异化的成本必须控制在收益之内。成本领先战略和别具一格战略都是在广泛的行业细分市场寻求竞争优势。

(3) 专一化战略则集中在狭窄的细分市场寻求优势，并独占这一市场，但要取决于细分市场的规模以及该细分市场能否支撑专一化战略的附加成本。因此这一竞争战略更适合于小型企业，因为小型企业不具有规模经济性或是内部资源难以成功地实行其它两种类型战略。

但不管采取何种战略，最重要的是保持竞争优势，不仅要阻挡来自竞争对手的侵蚀，还要灵活地跟随产业演变的趋势，由于技术变革、顾客需求的变化，特别是某些竞争优势可能被模仿，因此保持竞争优势是摆在企业面前的重点和难点。

5.1.2 核心竞争力

在激烈的市场竞争中，企业的竞争力表现在集中突出自己有别于其他企业的核心能力。所谓核心竞争力(Core Competence)，是指企业获取、配置资源，形成并能保持竞争优势的能力。包括两个方面：

- (1) 企业获得各种资源或技术并将其集成、转化为企业技能或产品的能力；
- (2) 企业组织调动各生产要素进行生产，使企业各个环节处于协调统一高效运转的能力。

核心竞争力的特征在于：

- (1) 核心竞争力取决于知识，而不是基于产品。在决定企业在什么位置处于领先地位时，应该考察机构内部最大的知识优势或职能优势在何处；
- (2) 核心竞争力是企业生存的平台；
- (3) 核心竞争力必须是在对企业有价值的领域内选择，公司应当将目标定位于在整个价值链中公司最具有优势的两个或三个环节；
- (4) 核心竞争力应当嵌入公司的文化，当高层变化时，核心竞争力不应当变化。

5.2 电子商务对发展战略的影响

5.2.1 电子商务对企业竞争的影响

- (1) 电子商务改变了企业的促销手段；由于企业竞争的空间扩展到无形的虚拟市场，吸引顾客的网页等营销方式也不断推陈出新；
- (2) 电子商务加剧了竞争程度；
- (3) 电子商务改变了企业的竞争基础；企业的竞争能力集中体现在价格和服务两个方面。其一，电子商务降低了企业的经营成本，买方的选择余地进一步加大，企业

之间的价格竞争和服务竞争在所难免。其二，电子商务消除了时空限制。企业可以提供 7 天 24 小时的服务；

(4) 电子商务改变了企业的竞争形象。

电子商务为企业提供了一种全面展示自己产品和服务的虚拟空间。通过网站，有利于提高企业的知名度和商业信誉，塑造有力的竞争形象。据网络调查表明，友好的用户访问界面是企业获得成功的重要因素。

5.2.2 电子商务对企业组织结构的影响

在电子商务条件下，原有各工作单元之间的界限被打破，重新组合成了一个直接为客户服务的工作组。这个组织直接与市场接轨，以市场的最终效果衡量自己的生产流程的组织状况，衡量各组织单元之间协作的好坏。实质上，这种企业间的业务单元不再是封闭式的金字塔式层次结构，而是网络状的相互沟通、相互学习的网状结构。这种结构使业务单元之间的信息交流渠道更加通畅，大家共享信息资源，增加了润滑，减少了摩擦。在电子商务构架下，企业组织信息传递的方式由单向的“一对多”向双向的“多对多”转换，信息无需经过中间环节就可以到达沟通的双方，工作效率明显提高。这种组织结构的管理模式是 21 世纪信息时代的新管理模式、信息模式。电子商务环境下信息模式有三个主要特点：

(1) 电子商务构造了企业的内部网、数据库，所有的业务单元可以很快通过网络直接快捷地交流，管理人员之间沟通的机会大大增加，组织结构处于分布化和网络化状态。

(2) 企业从层次的指令控制结构转向基于信息的扁平结构，即是由集权制向分权制转换。电子商务的推行，使企业过于高度集中的决策中心组织改变为分散的多中心决策组织。传统组织结构下单一决策中心的许多缺点（官僚主义、低效率、结构僵化、沟通壁垒等），都在多中心的组织模式下消失了。企业的决策由跨部门、跨职能的多功能型的组织单元来制定。这种多组织单元共同参与、共担责任，并有共同利益驱动的决策过程，增强了员工的参与感和决策能力，充分调动了员工的主观能动性，从而提高了整个企业决策的科学水平。

(3) 电子商务和计算机网络改变了信息传递方式，使其由阶层型变为水平型。最重要的改变和发展体现在企业经营和管理方式上。原来起上传下达作用的中层组织逐渐消失，高层决策者可以与基层执行者直接联系和沟通。分工细化的管理组织已经不能适应电子商务发展的需要，把相互关联的管理组织加以整合已成为大势所趋。

5.2.3 电子商务对大企业的影响

大企业通常具有资金和技术方面的优势，电子商务的发展给大企业带来了新的发展契机。大企业应当充分利用自身的优势进一步加强竞争能力。大企业可以凭借雄厚的资金实力为依托，加大对新技术和新产品开发的投入；电子商务加快了大企

业国际化和经济全球化的进程，企业之间的相互竞争越来越激烈。要想在竞争中取胜，很重要的一点就是保持并发展自己的核心竞争力。也就是说，企业需要对企业业务流程进行重组，建立企业内联网和企业外联网，从而改善企业内部的运作方式以及与外部其他企业的沟通方式，最终实现业务信息流程领先于实体活动流程、建立由信息驱动的业务机制的目标。这些都需要有充裕的资金和良好的管理为依托，而这正是大企业的所长。

在网络时代中，注意力经济日益重要。在网上，企业和消费者都是主动的，企业要想得到更多的潜在客户，就必须吸引足够多的消费者的注意力。而这不仅需要企业具备战略眼光，还需要有经济基础，这一点是中小企业很难做到的。

电子商务环境要求企业通过互联网，与客户进行直接沟通(包括在线咨询、在线销售、在线维护等)、这就须要企业建立并能管理自己的网站。由于建立和维护企业信息系统以及企业的网站需要大笔的初期投入和后续投入，所以大企业往往更容易做到，获得更大的优势。

电子商务降低了企业的经营成本，买方的选择余地进一步加大，企业之间的价格竞争和服务竞争在所难免。大企业在这方面具有一定的优势。

5.2 海洋运输物流的环境分析：PEST 分析

5.2.1 政治环境

(一) 稳定的中国政局

中国政府 20 年改革开放的伟大实践证明了这一政策的正确。现在的中国，政局稳定，以江泽民同志为代表的党中央领导集体，坚持四项基本原则，坚持改革开放，正带领全国人民沿着有中国特色的社会主义道路上稳步前进。在外交方面，中国一贯奉行独立自主的和平外交政策，与 200 多个国家保持外交关系，积极参与国际组织的活动。在经济方面，中国正逐步建立有中国特色的社会主义市场经济，加之进入 WTO 的脚步越来越近，中国这个庞大的市场已成为众多跨国公司的目标。可以说，中国稳定的政局，庞大的市场，日趋规范的法律，都吸引着外国投资者的目光，使它们更有信心到中国投资。从事国际海洋运输物流的跨国集团马士基自然也不例外。

(二) 良好的中丹外交关系

丹麦在新中国成立不久就同中国建立了外交关系，半个世纪以来，中丹关系得到了稳步发展，丹麦非常重视中国在国际上的地位和作用。特别是近年来，两国关系更呈现出良好的发展势头和巨大的发展潜力。马士基集团在丹麦国的地位是举足

轻重，其资产占到整个国家国民生产总值的 50%以上。可以说，中丹良好的外交关系也促进了马士基公司在中国的发展。

(三) 逐步开放的中国航运

至 2000 年，共有 18 家境外航运公司经批准在中国境内设立 18 家独资船务公司(马士基(中国)航运公司是第一家批准的境外航运公司)，这些船务公司在开辟班轮航线的港口城市设立有 50 家分公司。独资船务公司及其分公司能够及其母公司经营船舶提供揽货、签发提单或单证、收取运费或其他获准的服务费用、签订服务合同四项业务。2000 年初，交通部与外经贸部共同颁发了《外商独资船务公司审批管理暂行办法》，进一步规范了境外航商在我国境内设立营业性分支机构的条件、程序，符合 WTO 关于“透明度”的原则和规定。

至 1999 年，共有 4 家境外航商经批准在中国境内设立 4 家独资集装箱运输服务公司(独资集运公司)，这些独资集运公司在沿海港口城市设有 22 家分公司。独资集运公司能够从事订舱；拆装箱；仓储；签发货物收据；收取运费和其他获准服务的费用；维修和保养集装箱及其设备；联系及与卡车公司签定卡车运输服务公司等 7 项业务。并可为第三方服务。

至 1999 年，经批准，境外航商、港口经营人、船舶代理公司等境外海运辅助业经营人在中国境外设立代表(办事处)共 412 家。尽管法律规定代表(办事处)不能直接从事经营性业务，但由于代表(办事处)能够代表派出公司直接面对客户，能为派出公司了解当地市场、为派出公司船舶提供“保护代理”等服务，代表(办事处)已经成为境外公司进入中国市场、完善营销网络的重要方式。1999 年，中国交通部和国家工商总局进一步规范了境外公司在中国境内设立代表(办事处)的管理范围，界定了代表(办事处)的 5 种违规行为，明确了将独资船务公司设立代表(办事处)纳入管理的员则。至 1999 年底，共有 65 家境外航运公司在中国港口开辟集装箱班轮航线。

表 5-1 中国航运市场开放进程

Chart 5-1 Steps on Opening China Maritime Market

1984 年	批准第 1 家外国航运公司班轮挂靠中国港口
1985 年	批准第 1 家中外合资国际航运企业(中波)
1986 年	批准第 1 家外国航运公司设立代表处
1994 年	批准第 1 家外国航运公司设立独资船务公司(马士基中国公司)
1996 年	批准第 1 家外国航运公司设立独资集运公司(即物流公司)
迄今，	国内的中外合资水路运输企业达 120 家；
	国外航运公司驻华代表机构 350 家；
	外国航运企业在华独资子公司及分支机构 70 家；
	在华外资国际货运代理企业 467 家；
	全球排名前 20 位的大班轮公司均已进入中国市场。

伴随着我国改革开放的进程，中国航运市场对外开放也已走过了近 20 个年头。20 年来，中国航运对外开放领域不断拓展，开放程度逐步加深。详见下表：

表 5-2 中国与主要发达国家海运开放程度的比较

Chart 5-2 Comparation on Opening Maritime Market between Chinese and main Developed Countries

	中国	美国	欧盟	日本	韩国	新加坡
一、货运准入						
1. 货载保留	无	有	有	无	有	无
2. 货载分配	无	无	无	无	无	无
3. 沿海(内河)运输	允许合营公司经营(中资在 50%以上)	允许合营公司经营(美资在 28%以上)	向成员国开放	不允许	不允许	
4. 班轮运输	须取得许可证	无限制	无限制	须取得批准	须取得批准	无限制
二、商业存在						
5. 船舶登记	合营公司拥有的船舶可以	无限制	无限制	有限制	有限制	有限制
6. 分支机构或独资船公司	通过双边谈判，有限制	无限制	无限制	有限制	有限制	有限制
7. 辅助服务	允许合营公司经营	无限制	无限制	有限制	有限制	有限制
三、国民待遇						
8. 港口服务	国民待遇	国民待遇	国民待遇	国民待遇	国民待遇	国民待遇
9. 税收	优惠待遇	国民待遇	国民待遇	国民待遇	国民待遇	国民待遇
10. 补贴	无	有	无	有	有	无

根据联合国贸发会 1994 年底统计的实际拥有(含方便旗船)商船队规模，比较 6 个具有较强海运实力的发展中国家的航运市场开放程度，中国目前的航运市场开放程度，高于其他 5 个国家的平均水平。

表 5-3 中国与主要发展中国家海运开放程度的比较

Chart 5-3 Comparison on Opening Maritime Market between Chinese and main developing countries

	中国	印度	巴西	菲律宾	印尼	马来西亚
世界排名	5	15	17	24	27	35
一、货运准入						
1. 货载保留	无	有	有	有	有	无
2. 货载分配	无	无	无	无	无	无
3. 沿海 (内河) 运输	允许合营公司经营(中资在 50% 以上)	允许合营公司经营(外资超过 50% 需特许)	允许合营公司经营(外资不超过 40%)	允许合营公司经营(外资不超过 40%)	允许合营公司经营, 无资本比例限制	允许合营公司经营(外资不超过 30%)
4. 班轮运输	须取得许可证	须取得批准	须取得批准	须取得批准	须取得批准	须取得批准
二、商业存在						
5. 船舶登记	合营公司拥有的船舶可以	有限制	有限制	有限制	有限制	有限制
6. 分支机构 或 独资船 公司	通过双边谈判, 按对等原则	不祥	不允许, 仅允 许合资经营	不允许, 仅允 许合资经营	不允许, 仅允 许合资经营	不允许, 仅允许合 资经营
7. 辅助服务	允许合营公司经营, 外资不超过 50%	允许合营公司经营, 外资超过 50% 须特许	允许合营公司经营, 外资不超过 40%	允许合营公司经 营, 外资不超 过 40%	允许合营, 对 外资资本比例 无限制	允许合营公司经营, 外资不超过 30%
三、国民待遇						
8. 港口服务	国民待遇	国民待遇	国民待遇	国民待遇	国民待遇	国民待遇
9. 税收	优惠待遇	国民待遇	国民待遇	国民待遇	国民待遇	国民待遇
10. 补贴	无	无	无	无	无	无

5.2.2 经济环境

(一) 经济的全球化及对中国的影响

随着改革开放的深入, 中国经济开始已经融入世界经济体系; 自 1979 年以来的 20 年, 中国对外贸易总额年均增长率达到 15.6%, 大大超过 GDP 同期 9.8% 的增长速度; 90 年代以来, 中国经济的对外依存度(外贸进出口总量/GDP)每年都保持在 30% - 40% 之间, 外贸需求对国内经济具有重要的影响; 世界经济的增长或衰退, 直接影响着中国的对外贸易和之紧密联系的运输需求。各个国家在经济全球化中的机

遇和地位是不相同的。与其他发展中国家相比，中国在经济全球化中居于相对有利的地位。首先，这是由中国的经济实力决定的。中国的经济实力在过去二十多年中迅速增长，专家预测，中国在今后二十年仍能够继续保持快速增长的态势。其次，二十多年的改革开放已经使中国成为经济全球化的受益者，中国不仅是世界上引进外资最多的发展中国家，也是对外贸易增长最快的国家之一。第三，中国在世界经济中具有一定的比较优势和竞争能力。依托巨大的本土市场，在劳动密集和中间技术制造业，中国具有一定的比较优势，经济全球化有可能为中国经济的发展带来新的战略机遇。

在 2000 年中，世界经济贸易的外部环境对我国十分有利。在世界经济较快增长的带动下，国际市场需求旺盛，全球贸易活动较为活跃，全年世界贸易总量增速约为 10%，为我国的对外贸易的高速增长提供了有利条件。同时我国的主要贸易伙伴，美国、日本、欧盟和亚洲一些国家在 2000 年中进出口贸易都表现出不同程度的较强增长，这也对我国的外贸经营十分有利。据海关总署的数据，2000 年全年，我国外贸进出口总值达 4743 亿美元，比上年增长 31.5%，创改革开放 20 年来总值和增长速度两项新高。其中出口 2492 亿美元，增长 27.8%，进口 2251 亿美元，增长 35.8%，均为 20 年来最高增长速度。全年实现贸易顺差 241 亿美元。

(二) 经济发展与航运物流

运输物流为经济发展提供服务，航运发展受宏观经济需求拉动。

(1) 中国经济正在重新步入一个新的增长期

1993 年以来，中国经济经历了两个变化。一是 1993 年下半年至 1997 年上半年，中国经济在有效整顿金融秩序后，防止了经济过热，成功地实现了“软着陆”；二是自 1997 年下半年开始，社会商品零售价格出现负增长，通货紧缩趋势逐渐成为宏观经济运行的重要特征。同时，这一时期正是世界经济经理微机、全球性通货紧缩不断加剧的过程。1998-1999 年，国家有关部门采取了一系列扩大刺激经济增长的措施，包括增加公共工程项目、降低银行存款利率、鼓励扩大出口(如两次提高出口退税率、完善加工贸易管理)、开发开放消费领域等。自 1999 年下半年开始，这些措施的政策效应开始显现，社会商品零售价格出现增长，外贸进出口大幅度回升，种种迹象表明，中国经济正在重新步入一个新的增长期。事实上，2000 年宏观经济运行良好。国家有关部门预测，2001 年我国经济 GDP 增长率将超过 8%。

(2) 中国 2001 年进出口形势

国际货币基金组织组织在今年发表的《世界经济展望》报告中说，在当前世界经济增长速度大为放慢的情况下，中国经济仍将保持较快的增长，从而成为亚洲地区经济中一支重要的稳定力量。在出口增加、私人消费复苏以及公共开支增加的推动下，去年中国经济继续保持旺盛势头，同时通货紧缩压力减轻。与去年年均 27% 的出口增长率相比，今年中国出口增长有所放慢，主要原因是虽然今年世界经济增

长速度减缓，特别是美国经济增长速度明显放慢，日本经济持续低迷、日元贬值，国际市场环境趋于严峻，今年中国经济增长率将略低于去年，但仍可达 7%，比亚洲发展中国家的平均 5%高出两个百分点。另外，今年中国的通货膨胀将继续得到控制。2001 年我国第一季度对外贸易进出口形势，为上述判断提供了初步的证据。据海关总署统计，今年一季度，中国进出口额为 1138 亿美元，比去年同期增加 15.9%，其中出口和进口总额分别为 592.7 亿美元、545 亿美元，比去年同期分别增长了 14.7%和 17.3%。中国合同利用外商直接投资 159.9 亿美元，实际使用外资 79.8 亿美元，分别比去年同期增长四成和一成。截至今年 3 月底，中国共批准外商投资企业 369654 个，合同利用外资金额 6927 亿美元，实际利用外资金额 3566 亿美元。有关专家指出，今年中国有望加入世贸组织，这将促进中国对外贸易增长，必将导致进口量的增大。预计今年中国外贸进出口增长速度在 15%左右，依此预测，今年中国主要港口外贸货物吞吐量将继续快速增长，预计增长率将为 12%至 15%。

中国外贸出口货物的百分之八十四由航运完成。

(3) 中国单位外贸进出口额的集装箱生成量

集装箱运输作为先进的运输方式，在我国外贸进出口货物运输中得到广泛应用和迅速发展，集装箱吞吐量近 10 年增长 10 倍以上，年均增长率为 29.7%。1999 年我国港口国际集装箱吞吐量已达到 1621 万 TEU，我国每亿美元生成的外贸集装箱吞吐量呈稳步上升趋势，从 1990 年的 0.14(万 TEU/亿美元)上升到 1999 年的 0.45(万 TEU/亿美元)。其主要原因，一是我国外贸出口从初级产品逐步转向机电产品、纺织产品等制成品，适箱货比例上升，我国外贸制成品比重从 1988 年 76.2%上升到 1998 年的 85%。二是随着我国外贸集装箱运输市场全面对外开放，吸引了大量外资班轮航线与服务，带来了先进的经营方式与高质量的服务，包括集疏运网络及揽货系统的发展，我国外贸货物集装箱率化上升。

(四) 国际航运发展趋势

国际航运是在国际市场机制下满足国际贸易对海上运输需求的一种活动。近年来，全球贸易一体化进程的加快、世界贸易量不断增长，促使全球航运业在市场机制调整下迅猛发展，以更好地适应市场需求，国际航运发展呈现以下趋势：

(1) 全球航运一体化趋势的确立

据统计，目前全球大约有 4.4 万家跨国公司，占有世界 40%的资产，其产值占世界国民生产总值的 50%，控制了世界贸易量的 70%。这种跨国生产及贸易活动的迅速增长，对全球贸易运输活动产生了巨大的影响。与跨国公司建立良好的合作关系，已成为全球各大班轮公司的一项极其重要的工作。为此，世界各大班轮公司纷纷扩大航线经营范围。目前，大多数已同时从事三大主干贸易航线的业务。全球贸易一体化极大地推动了全球航运一体化进程，标志着全球承运人时代已经到来。

(2) 班轮公司联营趋势不可阻挡

班轮公司为了做到既降低成本、减少经营风险，又能提供适应市场需求的规模运输，纷纷采取联盟、合营、兼并等形式，以更好地开展全球化的集装箱班轮运输。目前，国际上前 20 位的班轮公司中，15 家班轮公司均参与了相关联营体。应该看到，这一时期各大班轮公司进行的合作与联盟，多数是采取统一规划航线，达到有效扩大联盟成员业务范围、增强竞争实力、降低经营成本的目的；然而，各联盟成员在运价和附加费方面并没有采取一致行动，其运价反映的仍然是联盟成员各自的运价政策。未来几年内，全球航运联盟还将随着国际航运形势的变化而进一步调整和整合，并形成对国际航运市场公平竞争和稳定发展起到更大作用的全球航运新体系。

全球航运联盟不仅在海上运输方面进行了十分有效的合作，而且通过相互间在运输技术、计算机网络和管理方面的相互沟通和学习，特别是通过签定相互间陆上网络系统的合作与开发，进一步完善了全球多式联运网络，提高了多式联运效率。

21 世纪，世界经济将保持持续和稳定增长，航运公司将逐步走向跨国经营或兼并，实现物流综合化。这种走向联合、实现资源共享、利益均分是当前航运业的一个趋势，是一种高层次的资源优化方式。它将使航运在更大范围内进行，航线网络覆盖面更广、交货期更短、船舶利用率更高。新的运输方式将打破传统运输方式各自为局的局面，强调各种运输之间的联合，海上运输的承运者将不仅是港对港的承运者和组织者，而且是全程物流运输的组织者。

(3) 规模化经营向差异化服务调整，班轮公司致力于提供增值物流服务。

进入 90 年代以来，各主要航运公司纷纷采取大规模、低成本、低运价的经营策略，然而，在当前市场竞争日益激烈的形势下，以低运价作为主要竞争手段来换取箱位利用率和市场份额，其后果只能导致企业经济效益滑坡，最终失去成长发展的动力。因此，不少班轮公司已逐渐重视其规模化经营向差异化服务策略调整，即从单纯追求大规模数量扩张转变为更加注重内在市场营销质量，重视市场研究，通过建立覆盖规模庞大的营销网络，广泛收集客户信息，针对不同客户提供差异服务。

随着全球航运买方市场特征日益显现，货主对承运人的选择已不仅仅满足其对吨位、舱位、箱位和班期的一般要求，而是要能够帮助货主解决运输过程中产生的与产品生产及销售相关的问题。为此，班轮公司不仅致力于更好地提供一般性运输服务，即快捷的运输实践、准确的交货班期、大密度的港口挂靠、低廉的运输价格，还要以运输专家的身份提供能使货主产品增值的物流服务，这种服务可以使货主通过高质量的运输链达到原材料、半成品及产品的零库存，进而减少资金成本，提高市场竞争力。

5.2.3 社会环境

中国地域辽阔，潜在的物流市场巨大；同时中国富足的劳动力市场也吸引越来越多的跨国企业把生产基地设在中国，客观上需要物流业的发展。同时，中国经过 20 年的改革开放，政局稳定，人民生活水平与教育水平都得到较大的提高。特别是邓小平同志提出的“科学技术是第一生产力”的著名论断，中国对教育的投资不断加大，社会上已经形成了尊重科学，尊重知识，尊重人才，尊重先进的管理方式的良好风气。另外，中国政府与相关交通主管部门已充分重视了物流业的发展，正积极关注世界物流界的发展动向。

5.2.4 技术环境

(一) 航运电子商务发展现状

广义的电子商务很早就物流行业中得到了应用，如 90 年代初，国际航运界就利用电子数据交换实现舱单信息的传送。但互联网的出现将电子商务应用领域的广度和深度大大扩展，使电子商务出现了革命性的飞跃，并对物流服务的发展起到了至关重要的作用。

电子商务在航运业中的应用主要表现在：

- (1) 船公司与海关、港口、代理之间利用 EDI 等技术实现报文电子化传送；
- (2) 船公司对货主及其代理实行网上营销；
- (3) 船公司内部利用局域网络平台实现电子邮件(E-MAIL)通讯与数据传递。

目前，越来越多的航商到网上申请域名，建立主页，利用自己的网页向外发布各种信息，如：企业概况、航班动态、船舶运力分布、企业合作开发意向等，同时在线服务内容不断增加(全球主要班轮公司在线客户服务内容见下表)。网上船期公告及订舱业务将货运服务直接送到客户办公桌上，使客户足不出户便可办理货物出业务流程中的委托订舱、单证制作、信息查询等多项业务手续；货物运输及中转查询系统使客户对货物实行动态跟踪，在网上随时查询单证流转、海关申报状况、进出口及中转货物走向等信息；费率查询系统则根据客户的具体要求提供在线最新报价。

电子商务的重要内涵是将企业进一步向客户延伸，互联网的全球性使得船公司的营销体系可以遍布全球每一个角落，捕捉全球任何一个新客户、新需求和新变化；互联网的个性化使得船公司可以对目标客户的任何个性需求作出全面的解决方案；互联网的即时性使得船公司可以对全球任何客户在任何时间提出的要求作出第一时间的循序渐进反馈。

表 5-4 全球主要班轮公司在线客户服务

Chart 5-4 On-line Customer Service for Global Main Shipping Liners

班轮公司	网址	船期查询	货物跟踪	船位跟踪	在线订舱	费率查询	单证服务
马士基海陆	www.maersksealand.com	YES	YES	YES	YES	YES	
长荣	www.evergreen.com.tw	YES	YES				
铁行渣华	www.ponl.com	YES		YES		YES	
地中海航运	www.msogeneva.com	Download					
韩进航运	www.hanjin.com	YES	YES		YES	YES	YES
中远	www.cosco.com.cn	YES	YES			YES	
总统轮船	www.apl.com	YES	YES	YES	YES	YES	YES
日本邮船	www.nykline.com	YES	YES	YES		YES	
商船三井	www.mol.co.jp	YES	YES				YES
现代	www.hmm.co.kr	YES	YES			YES	YES
以星	www.zim.co.il	YES	YES				
达飞	www.cma-cgm.com						
赫伯罗特	www.hapag-lloyd.com	YES					
东方海外	www.oocl.com	YES	YES		YES	YES	YES
川崎	www.kline.co.jp						
阳明	www.yml.com.tw	YES	YES			YES	
阿拉伯联合	www.uasc-sag.com	YES					
南非海运	www.safmarine.co.za	YES					YES

(二) 国际物流服务将进入信息化、网络化竞争阶段

国际班轮市场竞争的关键已发展到建立并完善货物全过程的“无缝”服务网络阶段。从目前情况看，国际班轮公司大多拥有较好的多式联运基础，但仍适应不了竞争的需要，因此，物流服务的网络化、信息化，将成为班轮公司下一步竞争的焦点。特别是我国加入世贸组织后，我国将加大服务贸易的开放力度，这无疑也会促进我国物流业的发展，国际物流服务竞争也将会出现新的局面：一是货主对物流的要求越来越高，并将其视为降低成本、提高产品竞争力的重要一环；二是大量的跨国公司要求提供全球性的、高效率的门到门与即时物流服务。

5.3 海洋运输物流的竞争分析：SWOT 分析

5.3.1 优势

马士基作为综合物流企业具有一定的优势，主要在于：物流设施力量比较雄厚；有一定管理人才和管理经验；有遍布全球的物流渠道和物流网络；适应性强能根据客观经济需要，转变思想，提高物流技术水平，完成物流各项任务。

(一) 马士基在全球主要班轮公司市场竞争力指标和边际利润指标中领先

现代国际航运以集装箱运输为标志，国际航运企业竞争力可以用航运企业集装箱运输各个方面的指标来反映。一般来说，集装箱航运企业的竞争力用反映其实力的船队规模、结构、船龄、集装箱实有率、集装箱载箱量合集装箱在建箱位数等；反映其服务的航线密度、船期密度和挂靠港口数等；以及反映其经营管理水平的市场份额、年运量、年运输周转量、集装箱箱位利用率、平均单船运量和周转量等指标来衡量。

根据可得资料和数据，1999 年世界 20 大国际集装箱航运企业按有关单项指标排名(见下表)可以大体反映各自企业的竞争力水平。

表 5-5 2000 年全球十大集装箱班轮公司排名榜
Chart 5-5 TOP 10 Global Container Shipping Liners in 2000

名次	班轮公司名称	现有运力		手持订单	
		箱量(TEU)	艘数	箱量(TEU)	艘数
1	Maersk SeaLand + Safmarine	694 054	297	130 902	31
2	P&O Nedlloyd	343 554	138	84 032	21
3	Evergreen Group	325 385	129	79 430	16
4	Hanjin / Senator	258 023	82	27 579	6
5	Mediterranean Shipping	246 708	138	71 617	11
6	APL	224 344	81	69 132	16
7	COSCO Container Lines	206 120	113	41 572	10
8	NYK	170 608	86	68 200	11
9	CP Ships	147 995	80	66 507	18
10	CMA-CGM	141 842	81	105 686	23

马士基公司是全球第一大航运承运人，在从事全球物流业中，有强大的硬件设备。马士基公司一贯重视节省成本，提高利润，其良好的业绩一直在航运界及物流界有口皆碑。

表 5-6 全球主要船公司边际利润排名

Chart 5-6 Revenue Ranking of Global Main Shipping Liners

船公司名称	毛利润边际 (GPM)	净利润边际 (NPM)	投资回报 (ROI)
宏海箱运公司(RCL)	21.40%	7.72%	-
莫勒集团(AP Moller)	14.51%	0.55%	11.62%
Matson 航运(Matson)	11.24%	-	-
威尔森航运(Wilhson)	9.22%	5.51%	56.60%
海皇东方(NOL)	8.17%	2.19%	10.96%
长荣海运(Evergreen)	7.10%	1.77%	3.88%
现代商船(HMM)	7.03%	2.96%	4.75%
商船三井(MOL)	6.95%	0.94%	5.12%
万海(WanHai)	6.75%	8.79%	-
大西洋箱运(ACL)	6.71%	3.02%	9.08%
日邮(NYK)	6.43%	1.43%	4.99%
以星航运(ZIM)	6.03%	1.57%	-
韩进海运(Hanjin)	6.01%	0.92%	5.07%
川崎汽船(K-Line)	5.52%	1.41%	5.13%
阿拉伯联合航运(UASC)	5.48%	3.13%	-
东方海外国际(OOIL)	5.19%	2.90%	5.72%
加拿大太平洋船舶(CP)	4.61%	3.04%	7.05%
达飞—国家海运(CMA-CGM)	4.19%	2.28%	6.08%
阳明海运(YangMing)	3.39%	3.17%	3.96%
智利航运(CSAV)	3.33%	2.87%	4.10%
赫伯罗特(Hapag-Lloyd)	3.23%	-	-
海陆(Sea-lang)	3.02%	-8.56%	-
立荣(Unigory)	1.18%	0.41%	0.70%
铁行渣华(P&O Ned)	0.19%	-1.39%	-
Leif Hoegh	-3.97%	-	-
沙特阿拉伯国家航运(NASC)	-7.48%	-13.02%	-2.27%

注: GPM=经营利润/总营业额*100;

NPM=净利润/营业额*100;

ROI=经营收入/资产*100.

(二) 马士基优秀客户服务质量

表 5-7 物流企业成功因素

Chart 5-7 Success Factor of Logistics Enterprise

因素	平均等级
<u>最重要</u>	
为顾客着想	3.57
可信赖性	3.54
交通	3.38
准时	3.32
方便	3.3
控制与表现评价	3.3
改进服务	3.27
相互信任与考虑	3.27
集中主业	3.24
整个公司的投入	3.24
顾客业务知识	3.22
节约成本	3.19
长期关系	3.14
管理专业知识	3.11
共享相关信息	3.11
使用最新技术	3.08
财务实力	3.05
<u>中等重要</u>	
渠道观点	2.89
共享共同目标	2.889
解决问题的指南	2.81
提供的服务种类	2.78
利益与风险共享	2.76
提供者的外部环境知识	2.65
退出条款	2.41
<u>最轻度重要</u>	
设备与人力资源共享	1.87

(0=不重要 4=最重要)

上述表格是一家咨询机构对物流服务质量调查后所作出的评估，可以看出，客户服务质量在物流服务业中占有重要的位置。事实上，客户服务水平的高低也是客户衡量决定一个物流合作伙伴的重要依据。马士基一直努力提高客户服务水平，在电子商务时代，利用先进的信息系统，提高客户服务的准确性和及时性。

(三) 马士基强大的网络支持

在第四章已有阐述。

(四) 马士基与中国政府保持良好的关系

与各国政府保持良好的关系，遵纪守法，持续发展，这是马士基集团作为一家跨国集团最基本的经营原则。在中国，马士基努力与中国高层领导建立良好的关系，从以下近几年的大事中可以看出马士基公司努力的结果：

- (1) 1998 年 10 月，集团公司 CEO 穆勒先生在钓鱼台国宾馆受到江泽民主席的亲切接见；
- (2) 1992 年，朱容基总理在对丹麦进行国事访问期间，应邀对 AP.MOLLER 集团在哥本哈根的总部参观；
- (3) 1998 年 2 月，李岚清副总理也应邀参观了丹麦哥本哈根的 APMOLLER 总部；
- (4) 1999 年 4 月，集团在中国建造的第一条油轮建成，国务委员吴仪应邀为此油轮命名，并出席了命名仪式；
- (5) 1999 年 7 月，交通部部长黄镇东在对丹麦进行官方访问时，应邀参观了集团总部，并成为到刚刚落成的 APMOLLER 博物馆参观的第一位外国贵宾；
- (6) 1999 年 5 月，马士基所拥有的世界上最大集装箱班轮“SUSAN MAERSK”第一次挂靠中国港口—盐田港，深圳市副市长李德成应邀登轮参观并参加了庆祝活动；
- (7) 2000 年，马士基公司作为运输物流业唯一赞助商支持北京申办 2008 年奥运会。

5.3.2 弱势

马士基作为一家跨国公司，在中国发展物流，毕竟受到或多或少的限制。中国的航运企业中远和中海相对于马士基等跨国航运企业在中国发展海洋运输物流，具有以下优势：

- (1) 相对雄厚的资金背景；
- (2) 在中国内陆有较为密布的网点设置；
- (3) 对中国企业的影响比较深；
- (4) 在内河运输有独占权；
- (5) 发展多式联运，较有优势；
- (6) 人才后备充足；
- (7) 在中国知名度较高。

5.3.3 机会

(一) WTO 提供了机遇

前不久，国家经济贸易委员会与铁道部、交通部、信息产业部、对外贸易经济合作部、中国民用航空总局联合印发的《关于加快我国现代物流发展的若干意见》中称，物流领域的扩大与对外开放，将与加入 WTO 的对外承诺中有关运输服务和分销领域的开放同步进行。在该文件中，有关部门要求各地政府部门要进一步加快物流领域对外开放步伐，大力提倡国内外物流企业携手合作。积极支持国外物流企业进入中国市场，同时鼓励中国物流企业走向国际市场，加速实现国内外物流市场服务一体化。

交通部副部长张春贤表示，加入 WTO 后，中国航运业对外开放将坚持“一个承诺，两个程度”。“一个承诺”就是凡是国家在 WTO 谈判中承诺的所有事项，交通部都无条件履行。“两个程度”，一是广度上扩大范围，二是深度上强化，逐步放开。像长江航运的开放度将会随着中国加入 WTO 而加大。

“入世”后我国将逐步放开包括物流服务在内的服务贸易，这就为外国航运、物流企业在华发展大规模物流服务提供了可能；同时，国内对现代物流服务的需求将会与日俱增，为外国航运企业在中国发展综合物流服务提供了机遇。可以说，中国的“入世”为马士基在中国发展海洋运输物流提供了大好机会。

（二）我国铁路将率先开放集装箱运输

铁道部部长傅志寰日前表示，为应对入世的挑战，中国在铁路运输方面将率先对外开放货物运输，特别是铁路的集装箱运输。铁道部新近颁布有关规定，允许中外合资经营中国的铁路货物运输项目，但中方控股权必须不低于 51%，与此同时，中、外双方必须在铁路货物运输上有 10 年以上的经营经验，合资公司的注册资本必须在 2500 万美元以上，合资期限为 20 年。目前，中国的铁路集装箱运输收费远较国际市场为低，经营成本较高，但外资经营中国的铁路集装箱运输业务，必定会把有关项目与其他交通运输或物流体系等相结合，以发挥最大的经济效益。

随着西部大开发的正式展开，西部货物通过沿海出口，或直接出口至毗邻的东南亚国家将较过去大大增加，对铁路集装箱的需求因而大增，这将给中国的铁路集装箱运输带来极大商机。马士基对中国的铁路集装箱运输项目一直有浓厚的兴趣，寻找机会可以进入这个巨大的市场，有利于公司加强在中国的海铁联运乃至多式联运物流业务。可以说，中国铁路的逐步开放是适应入世的要求，也给物流业提供了又一机遇。

5.3.4 威胁

（一）世界大型物流公司全面强滩中国

快速成长的中国市场被国外物流公司称为“金色的市场”。据有关部门报道，最近外资物流公司进入中国有加快之势。事实上，外资公司早在多年之前就进入了中国市场，有一些已成功地树立了自己的品牌并取得可观的收益。如 UPS、全球第

二大物流公司 Exel、货运量排名前三位的近铁、全球前 6 位的 TNT、亚洲最大的物流公司日通等外资公司都在深圳、广州一带建立办事处或洽谈合资。

由于我国航运市场开放较早，全球 20 强的老牌航运企业都已在中国建立自己的一定规模的服务网络及代理机构，尤其是十强中的英国铁行渣华、韩国的现代等班轮公司更是看好中国的物流市场，希望利用强大的海洋运输网络在中国逐渐扩大自己的服务范围，发展以海洋运输为基础的综合物流体系。这些物流同行快速的市场反映、先进的管理、准确的市场准入都将是物流企业强占综合物流市场的强有力的竞争对手。

(二) 中国物流企业的觉醒

中国传统的物流企业如航运业的中远与近几年迅速成长的中海都重视到物流的发展，充分把握时机，成立了物流公司，积极拓展物流业务，发挥自身在海运、陆运方面的优势，实现中国航运业由单一海洋运输向综合物流服务转变的多元发展战略。在中国物流市场没有完全开放之前，占据“天时、地利、人和”的国有企业将利用对市场的熟悉和其它自身优势，率先占领市场，争取到市场份额。

5.4 战略规划

5.4.1 战略定位

马士基在中国发展海洋运输物流的战略定位是：通过一个将先进的信息技术与完善的多式联运模式相结合的网络，为客户提供以海洋运输为基础的全球性集装箱运输和物流管理服务。

马士基将其在未来发展的战略定位于发展现代物流，将其服务领域由传统的海运向陆运扩展，通过流通全过程的控制与全方位管理，为客户提供现代物流服务。马士基公司通过现代化物流系统设施的建设和电子数据交换技术的应用，目前已建立起全球范围内的综合物流系统网络，这种做法大大增强了马士基在国际航运市场上的竞争能力，使其成为国际集装箱运输界的佼佼者。

5.4.2 战略目标

马士基在中国发展海洋运输物流的战略目标是：

Maersk Sealand Will:

All to be propelled by a continuous drive to assure a truly low cost conduction.

我们将继续努力，确保低成本运行；

Act as leading integrated Logistics Service Provider by providing customer-tailored logistics solution on network platform and to be the customer's first choice through Second-To-None, Cost-Effective and Innovative containerized shipping solutions in all significant international trades of the world;

成为基于网络平台的综合物流服务供应商，为客户提供个性化的物流方案；为全球所有重要的国际贸易企业提供服务一流的、价格合理、创新的集装箱海洋运输服务：

Be a profitable leading global container shipping logistics ;
成为全球首屈一指、年年盈利的集装箱航运物流企业。

具体而言：

- (1) 以成本优势为战略重点。
- (2) 以市场信息为战略先导。采集客户群体对海洋运输物流的不同层次需求，研究物流服务的具体内容；调整服务手段，以客户为导向，为客户提供个性化的物流解决方案。正如，马士基的广告中所表达的：

假设您公司的产品加工始于意大利，而最后在亚洲完成，您准备怎样做呢？如果原材料来自非洲，事情又更加复杂，那您又有何打算呢？倘若您不得不向全球各地采购零配件，那么您准备怎么办呢？最佳方案是：把这些艰巨的任务交由马士基海轮来办理。我们在 100 多个国家设有 325 个办事处，自始至终由马士基海陆的全体员工为您提供帮助，从原材料到成品，我们能使整个运输过程做到天衣无缝。

- (3) 以电子商务网络为战略依托。现代物流解决方案应是有关信息技术应用问题，并非是物理运输方面的问题。马士基公司要实现战略目标，必须把信息技术的应用和公司的商业发展战略相匹配，通过信息技术的优势稳固并加强公司在竞争中的优势和地位，增强服务时效性、准确性，提高效率，帮助客户降低物流成本。
- (4) 以集装箱为工具、以多式联运为手段。建立陆运、海运、空运相互衔接配套的运输网络，为客户提供快捷配送服务，提高运输效率。铁路、公路、水运、空运综合运输体系是物流现代化的必备条件，通过物流系统的开发，使货主可以与远洋运输的全球运输网络衔接，从而使远洋、近洋航线与货主的利益联系起来，即为货主减少了中间费用，又提高了船舶舱位的利用率，取得相互依存的效果。
- (5) 从市场需求出发，强化和改善自身的服务功能，加强客户服务，密切与用户各方面的及时联系，使用户的要求随时反映在物流管理全过程的各个环节上，真正将物流服务与用户需求融为一体，为用户提供全方位的物流增值服务，即通过统筹协调、合理规划、控制整个商品的流动，从而使客户在市场中具有更大的灵活性，并减少客户的物流总成本，满足用户需求不断变化的客观要求。

5.5 战略实施

根据以上战略目标，马士基在中国发展海洋运输物流的主要战略措施是：

5.5.1 突出核心竞争力

突出企业的核心竞争力是战略实施的重点所在。马士基在中国发展物流业的核心竞争力就是要发挥电子商务的优势，为客户提供个性化的海洋运输物流解决方案；最终实现成本控制和提高客户服务质量的战略目标。具体而言：

(一) 企业流程再造(BPR)：

聘请国际著名咨询公司对公司现有组织结构进行评估，根据马士基在中国的发展战略目标，实行企业流程再造(BPR)，重组企业的组织机构和商务运作过程，营造出一种适合企业经营和开拓市场的商业氛围。通过 BPR，一方面使企业更贴近市场，压缩成本；另一方面使服务质量更趋完美，使员工都把企业流程的结果—顾客最大需求作为自己工作的首要目标，员工工作的主动性和自觉性大大提高。在公司整个改革过程中，公司员工与客户经常联系，并告诉客户每一个变化，让客户了解到公司的改革内容。

(二) 发展电子商务(EC)：

(1) 推广 EDI；电子数据交换(EDI)作为一种无纸信息通讯的增值系统，对简化交易、提高效率具有十分重要的作用。因此，在完善物流服务网络时，马士基应继续开展与支线运输供应商及政府机构之间 EDI 的推广和普及工作，适应全球化的目标。

(2) 网站建设

a. 在原有的马士基航运的专业网站上，开辟中文网页，以方便中国的客户方便到网上去查询所需要的资料和服务；并且对企业主页要经常进行信息更新，加强与客户的信息交换；同时，收集客户的反馈意见及时作出反应，提高客户服务质量，增强客户满意度。

b. 推行网上订舱(E-booking)和网上提单(E-Billing)以降低成本；

c. 提供网上个性化的物流服务；建立顾客数据库对顾客进行个性化销售或对不同的顾客提供“一对一”的营销。另外，可以在网站上建立一个虚拟社区或客户俱乐部，该社区可以集聚对某一问题感兴趣的顾客，马士基通过这个社区可以进行有针对性的营销；

d. 与专业交易网站的结盟，如纺织交易网、纸品交易网或一些生产原料交易网，通过它们，了解国际贸易的动态，对达成交易的买主和卖主，主动营销物流方案。

e. 加强企业内部网和外部网的建设。

(三) 企业业务外包

业务外包的最根本原因是让企业注重核心业务，专注于自己的核心竞争力。因为企业的竞争已经不单纯是在物流的最后阶段进行竞争，而是在价值链上的每个环节进行竞争，外包可以密布企业自身欠缺的环节，同时降低企业的风险，增强成本控制，提高核心竞争力。马士基应该在专业评估的基础上，把自己非核心的业务外包给专业的高效的服务提供商。

(四) 建立学习组织和知识管理

当企业间的竞争转变为知识竞争的时候，学习自然成为企业重要的投资方向和运作方式。马士基要成为学习型组织，始终跟上科技的快速增长。80 年代初，保罗·罗默教授就提出把知识作为经济增长最重要的要素，所以，在信息技术飞速发展的电子商务时代，要对企业进行知识管理，以便充分利用信息优势。设立首席知识执行官 (CKO) 来管理企业知识资产，设立企业知识库，充分利用企业独有的知识资源，增强竞争力，创造更多效益。

5.5.2 明确市场定位及建立战略同盟 (Strategy Alliance)

马士基应根据自身条件和优势，选准突破口，对其资源进行有效配置，在较为成熟的地区和航线以及用户中，有选择地开展物流服务，以期尽快进入中国物流市场并站稳脚跟。根据航运企业特点以及物流服务需求方向的分析，国际集装箱多式联运以及跨国公司在中国大型加工企业或中国知名企业的国际物流服务，应作为公司目前开展物流服务的重点领域。

与这类国内外有较大知名度的企业建立战略同盟，这种战略联盟关系应该是一种“双赢”关系 (win-win relationships)，与它们建立战略同盟关系意义重大。鉴于第三方物流外协合同 (third-party logistics outsourcing contracts) 一般为期长达数年乃至十数年，生产性企业一般把签约的第三方物流公司当作本企业的一个组成部分，犹如是本企业功能的延伸。双方应休戚相关、利害与共，共同开发降低成本的“第三利润源泉”；尤其是需要全球范围内的物资流动的那些跨国生产企业更应该是公司争取的客户。

5.5.3 寻求进一步投资的机会

如积极配合各地政府，大力支持物流中心的建设与投资，参与城市物流中心的规划组织，利用物流中心弥补自身的弱势，为企业的进一步发展打下基础；又如抓住中国开放铁路的机遇，充分发挥多式联运，提高竞争力；充分把握中国“入世”的机会，开拓外轮代理等目前仍受到进入限制的市场等。

5.5.4 培养专业人才

开展现代物流最缺乏的是同国际接轨的一流人才和管理技术，因此，开展国际综合物流业务的一个重要条件就是：必须拥有一大批精通各种运输业务、善于运用现代信息手段、深谙物流运作规律的管理人才和专家。可以预料，那些最先具备发展物流业务素质的是那些拥有一流素质的员工队伍、先进的硬件设施和较高管理水平的大型国际航运企业。马士基也正是要从培养专业人才入手，为企业的发展储备人才，发挥人才。

第六章 结束语

6.1 对发展我国物流业的看法

伴随着现代信息网络技术的日益完善和世界运输业的自由化,物流服务业的快速发展已成为西方发达国家运输业的一个主流趋势。在我国,随着改革开放的进程向纵深发展,国民经济和对外贸易已进入突飞猛进的发展轨道,并日益深刻地融入世界经济体系之中;但是我国的物流产业才刚刚兴起,管理技术、信息技术等还相对落后,作为物流产业如何利用现代网络技术提升其技术含量,如何把传统物流业改造现代物流业,便日益突出地被提到了当今我国运输业发展的一个战略性的高度。由此可知,它在我国国民经济发展中的地位也将会得到迅速提高。

然而,物流既是当代运输服务新理念的产物也是一个科学化和系统化的业务领域,所涉及的领域是空前广阔的,是任何传统的运输业务所无法包容的;物流业务管理所具有的复杂性也远远超出一般运输业务所包含的知识层面是集现代运输、信息网络、仓储管理、营销策划等诸多业务技术门类于一体的一门多学科、多领域的综合管理科学。

随着中国市场的开放,国外物流企业纷纷进驻中国,强占市场,中国的物流企业也受到了冲击。但不可否认的是我国有一些有实力的公司已初步具备全面开展物流服务的基础条件。为此,我深感有将大力开发物流服务市场列为企业发展目标,以满足我国建立现代化经济体制,发展进出口贸易的需要。

我国物流企业任重道远,必须借鉴西方发达国家探索综合物流服务的理论成果,学习和借鉴那些物流服务业起步较早的国际物流企业的理论成果,以帮助开阔经营视野、确定发展思路;在 21 世纪,世界经济步入网络经济为标志的新经济时代中,发展电子商务,提高物流管理水平,积极开拓“第三利润源泉”,为社会主义经济作出贡献。

6.2 进一步拓展的想法

马士基公司自 1994 年在中国成立中国分公司以来,一直在中国法律许可的范围内守法经营,致力于在中国发展物流业。尤其是集团在 2000 年完成对 SEALAND 公司的合并后,成为全球最大的承运人,公司更是放远眼光,把公司发展定位到发展海洋运输为基础的综合物流供应商的地位上。同时,马士基公司一直关注着网络技术和电子商务的应用,在此领域走在了各大班轮公司的前沿。

本文仅根据马士基的具体情况,从有限的几个方面就中国物流业发展的现状及物流与电子商务之间的关系加以论述,并着重分析了网络时代丹麦马士基在中国发展物流业的发展战略、战略定位及战略实施。有些方面,比如网络交易的安全性、中国物流法规的完善等方面还有待今后进一步深入探讨和研究。

最后,由于本人学识有限,时间仓促,本文未尽及错漏之处在所难免,希望得到诸位师长们的不吝指正及教导,以弥补本文的不足和遗憾。

参考文献

- [1] 倪玮主编, 中国交通运输协会主办, 中国航务周刊现代物流版周刊, 中国航务周刊杂志社, 2000 总第 318 期至第 378 期
- [2] 陈章清主编, 国际集装箱化季刊, 西南信息中心, 2000 年 9 月总第 19 期和 2000 年 12 月总第 20 期
- [3] 上海航运交易所主办, 航运交易公报, 航运交易公报发行部, 2000 年 7 月总第 182 期
- [4] 中华人民共和国交通部, 1999 中国航运发展报告, 人民交通出版社, 2000 年 7 月
- [5] 左铁主编, 中华人民共和国海关总署主办, 中国海关, 中国海关出版社, 2001 年 1 月版&2 月版
- [6] 迈克尔波特著, 竞争战略, 华夏出版社, 1997 年 1 月版
- [7] 迈克尔波特著, 竞争优势, 华夏出版社, 1997 年 1 月版
- [8] Gerry Johnson, Kevan Scholes 著, 公司战略教程, 华夏出版社, 1998 年 4 月版
- [9] 宋华, 胡左浩著, 现代物流与供应链管理, 经济管理出版社, 2000 年 4 月版
- [10] 唐纳德.J.鲍尔索克斯, 戴维 J.克劳斯著, 物流管理, 机械工业出版社, 1999 年 8 月版
- [11] 张德福著, 中国电子商务技术, 蓝天出版社, 1999 年 1 月版
- [12] 高媛, 欧阳支明, 石晓军编著, 电子商务, 企业管理出版社, 1999 年 9 月版
- [13] 张铎编, 电子商务与物流, 清华大学出版社, 2000 年 7 月版
- [14] 史达, 胡世宏编著, 电子商务与网络经济, 东北财经大学出版社, 2001 年 3 月版
- [15] www.snet.com.cn
- [16] www.21shipping.com
- [17] www.sol-china.com
- [18] www.dalian-shipping.com
- [19] www.ideal365.com
- [20] www.seatrade.com.cn
- [21] www.shipping.com.cn
- [22] www.cosbin.com
- [23] www.logistics-ec.com
- [24] www.elogistics.com.cn
- [25] www.56888.com
- [26] www.lnet.com.cn

致谢

在拙文的写作过程中，我曾得到过无数的帮助。尤其是我的导师田澎教授一直以来给予我热情的鼓励、耐心的教导及宝贵的指导，使我受益非浅。田教授理性的洞察力、渊博的学识、认真的教书育人的态度给我留下了深刻的印象。学生在此向田教授表示最真诚的感谢。

如果没有过去两年中认真培育过我的上海交通大学管理学院的教授们，也就不可能有拙文的完成。在此，特别感谢管理学院许定老师给予我的热情帮助，还要感谢上海交通大学博士生张愚在论文写作上给予我的指导。

我还要感谢我的许多有才华的 MBA 同学，徐冲、邓研红、周勤、周惠荣等同学给我提出了许多有益的意见，激发了我的灵感。感谢深圳青年学院的老师们在学习时间上的精心安排，特别感谢王斌老师和申老师的热情照顾。

我更要感谢我的经理 Paul Eric Anderson 和中方经理周永谦，他们在我论文收集资料方面给予了支持、帮助和鼓励，并对马士基的发展战略提出了自己的看法，使我在第五章的编写中颇受裨益。

最后，我还要感谢我的父母和朋友，一直以来在我成长和求学路上的殷殷爱护和默默支持。谢谢所有在我成长道路上关心我的人。