

## 摘 要

在物流产业发展的新形势下, 航运企业充分利用物流资源, 积极开展物流服务, 将成为其新的经济增长点。在经济全球化形势下, 以航运企业的现状和现代物流的发展为背景, 借鉴全球主要航运企业发展现代物流的经验, 用组合预测模型对国际集装箱运量进行预测的基础上, 指明航运企业与同行业或不同行业的企业结成物流战略联盟, 拓展服务的范围, 成为航运企业获得生命力的有效途径。

基于经济学和管理学的有关理论, 本文对航运企业物流战略联盟设计中的重要因素进行了分析, 包括联盟遵循的原则和目标、组建联盟的数理分析、联盟规模、有效联盟的建立、联盟的价值分析及风险评估等, 为航运企业组建物流战略联盟提供了较为完整的策略指导。最后, 针对中远集团发展物流的战略进行分析, 并提出了相应的政策建议。

**关键词:** 航运企业; 物流; 组合预测模型; 物流战略联盟

## **Abstract**

Under the new situation of logistics industry development, the shipping business enterprises fully use the logistics resources, positively develop logistics service, that will become their new point to increase the economy. Under the situation of the economic world, with actuality of the shipping business enterprises and the development of the modern logistics for the background, drawing lessons from the main shipping business enterprise in world, and applying the compounding model to forecast the quantity of container transportation in future, that indicate the shipping business enterprises form logistics strategy alliance with the same or different industry, expand the scope of service, that become the valid path that shipping business enterprises acquire vitality.

Basing on economics and management theories, the thesis analyse important factors of shipping business enterprise logistics strategy alliance, include principle and target followed the alliance, mathematic analyse of making up alliance, the alliance scale, validity alliance of establishing, alliance of the value analyse and the risk evaluation, that apply integrate strategy for the shipping business enterprise to set up the logistics strategy alliance. finally, analyzing the tactic aiming at the COSCO, and putting forward the corresponding policy suggestion.

**Key words:** Shipping business enterprise; Logistics; the assorted forecasting model;  
Logistics strategy alliance

## 第一章：导论

### 1.1 研究背景

#### 1.1.1 现代物流的发展

随着现代科学技术的迅猛发展和全球经济一体化的趋势加强，数字化、网络化、信息化已成为时代的主要特征，那么现代物流业也必然向该方向发展，现代物流作为一种先进的组织方式和管理理念，被广泛地认为是企业降低物耗，提高劳动生产率以外的第三利润源泉。当今企业，要在全球化的市场中立足与发展必须不断的寻求竞争优势，增强竞争力。越来越多的企业从战略角度，把物流和供应链管理视为一个带来增值机会的领域。著名经济学家马丁·克里斯多夫有句名言“市场上只有供应链而没有企业”、“真正的竞争不是企业与企业之间的竞争，而是供应链与供应链之间的竞争。”

进入 90 年代，传统物流已向现代物流转变，现代物流包括运输、仓储的合理化和系统化，加工配送的一体化及信息管理的网络化等，被称为全球贸易增长新源泉的现代物流的水平已经成为一个国家综合国力的重要标志。英国物流搬运中心多次进行的全国性的调查表明，物流费用占总整个国民经济总支出的 39%，在生产和流通领域。物流费用占总支出的 63%。美国《企业物流》报道，80 年代以来美国企业平均支出的物流费用已超过销售收入的 25%，经济越不发达国家物流占 GDP 的比重越大。国务院发展研究中心在欧洲物流考察报告中指出，在欧洲 43% 的企业实现了采用外部物流资源和服务模式。1999 年欧盟国家第三方物流企业的市场总规模为 260 亿欧元，约占欧洲物流市场的 30%。我国的物流市场有多大目前没有一个确切的统计，据世界银行估算，中国的物流成本占 GDP 的 16.7%， “十五” 期间如果物流成本占 GDP 的比重从 16.7% 降到 15%，每年将直接节约人民币 2400 多亿，这一市场是非常巨大的。物流总值高速增长（见表 1.1 和表 1.2），经济增长对物流需求越来越大，经济发展对物流的依赖程度也越来越高。由于加入 WTO 之后，国际贸易活跃，进出口总额增长高达 37.1%。受其影响，2003 年，沿海主要港口货物吞吐量达 20 亿吨，同比增长了 17.9%。

物流技术的发展经历了四个阶段：20 世纪 60 年代，主要解决物流的概念、物流的重要性、企业降低物流成本的方法、运筹学及其他优化技术在物流中的运用；70 年代，主要解决配送中心自动化技术 JIT 在物流中的运用及其他物流技术；80 年代，主要解决物流信息技术，如 GPS、物流查询与跟踪技术、物流与 DRP 等集成应用等；90 年代，主要解决因特网与物流、电子商务与物流、第三方物流、供应链及其相应技术。

随着国与国间贸易的不断扩大和全球经济一体化的不断发展，物流全球化成为了现代物流的发展趋势。物流其本身是无国界的，随着市场竞争的日益激烈，许多大型企业纷纷采取了国际采购的策略以降低物流成本。同时产品生产商在其他国家或企业建立生产工厂进行本地化生产，充分利用当地的原材料资源和劳动力资源，对于大型的专业化物流企业更是形成了遍布全球的物流网络。

物流是电子商务的重要组成部分，而传统的物流运作方式难以满足电子商务高效、快捷、便利等多方面的需求，难以解决电子支付、电子单据的传输、物流同交易双方间的业务接口等诸多问题。因此研究电子商务如何为不断发展的物流提供更好的服务是现代物流信息化发展的必然趋势。在电子商务时代，网络是平台，供应链是主体，电子商务仅是手段而已，物流系统中的信息就成了整个供应链运营的环境基础，市场竞争的优势不再是企业拥有物质资源的多少，而在于它能调动、协调、整合多少社会资源来增强本企业联盟的市场竞争力。企业之间的竞争将是以物流系统为依托的信息联盟或知识联盟的竞争，物流系统的管理也从对有形资产存货的管理转为对无形资产信息和知识的管理。

种类	物流值 (亿元)	增长率
物流总值	295437	27%
工业品	249570	26.8%
农产品	11261	2.5%
进口货物	34193	40%
再生资源	278	18.3%
邮政	136	3.2%

表 1.1 2003 年社会物流增长表

物流行业	增加值 (亿元)	增长率
国内物流业	7880	10.5%
交通运输物流业	2953	12.6%
仓储物流业	90	9.1%
批发业物流	4530	9.1%
配送、流通加工、包装物流业	243	16.3%
邮政物流业	63	3.1%

表 1.2 2003 年物流业增加值

### 1.1.2 我国航运企业的现状分析

航运业随着贸易的产生而产生，并随着贸易的发展而发展，特别是国际贸易更加依赖航运业。我国进出口货物贸易的 95% 是通过船舶运输实现的。我国航运业规模巨大，船队具有大量的运力。但作为发展中国家，经济实力有限，船队大而不强，船泊老化，设备落后，除了中远、中海集团外，绝大多数航运企业都是规模小、实力弱的小企业。改革开放以来我国航运业的发展非常迅速，尤其是航运业的格局发生了很大的变化。从改革前独家经营，到现在从事国际运输的企业有 310 多家，从事沿海运输的企业有 1300 多家，从事内河运输的有 3000 多家，全国货运量平均每年增长 6.14%，全国货运周转量平均每年增长 12.6%。由于加入 WTO 之后，国际贸易活跃，进出口总额增长高达 37.1%，受其影响，2003 年，沿海主要港口货物吞吐量达 20

亿吨，同比增长了 17.9%。从表 2.1 可以看出，在各种运输方式之中，水运的货运总量和货物周转量的增长率是很大的，但是目前我国的大多数国有航运企业在经历了十几年的大发展之后，在经营上却陷于一定程度的困境。

运输种类	货运总量	增长率	货物周转量（亿吨公里）	增长率
铁路	20 亿吨	6.5%	16321	8.2%
公路	114 亿吨	2.5%	7010	3.4%
水运	16 亿吨	10.6%	32275	17.3%
航空	217 万吨	7.4%	58	12.1%

表 2.1 2003 年各运输方式货运总量、货物周转量增长比较表

首先，旧的交通运输经营机制“计划经济”在一定程度上束缚了国有航运企业的发展。目前我国沿海、内河航运既有市场调节，又有计划运输，由市场形成的价格机制和调节机制还很不成熟，主要表现为市场机制发育不完善，管理方法陈旧，服务意识与服务能力极其有限，传统经营模式惯性还在起作用，还不具备在复杂激烈的市场竞争中的优势和实力。亚洲金融危机给我国航运业带来了巨大冲击，竞争严酷，亏损严重，这其中有国际航运市场低迷不振的共性原因。自十四大之后提出建立社会主义市场经济体制，水运市场开放，船公司的设立和运力的增长几乎失去控制，从而出现了运力过剩的局面，但是大多数航运企业规模偏小，生产集中度低，不能发挥规模经济的优势，加剧了彼此之间的过度竞争，船舶利用率下降，运价一路下跌，中小船公司资本存量少，单位成本高缺乏抵御风险的能力，大多数航运企业亏损严重。

其次，国内航运市场面临国外“列强”的巨大冲击和渗透。由于我国航运市场发展程度低，国际竞争能力相对较弱，我国航运企业无论从规模、技术水平、管理技能等都与国际水平存在一定差距。这无疑在政策上对我国航运业造成巨大压力。国内外航运政策的差异在一定程度上增加了我国航运业成本，削弱了我国航运业竞争力。九十年代后，我国航运市场迅速与国际接轨，国际航运市场过剩的运力向国外转移和争夺国内市场成为必然趋势。

外国船公司一雄厚的财力、先进技术、先进的管理手段、灵敏的市场信息和优质的服务等手段，开展揽货经营、压价竞争、高薪挖走人才进入我国市场，迅速占领国内市场份额。外国航运企业首先以服务贸易的方式，以开辟航线、与我国航运企业采取联合经营等提供运力方式进入我国；进而以开立代表机构的方式实现商业存在，为其经营的船舶服务；然后为了避开政府的管制，以合资的方式、股权收购、兼并的方式建立航运企业，进一步以控股或独立投资企业开展航运经营，我国不仅对外国船公司开放了国际海上运输业务，还允许他们通过合营形式从

事货物装卸、仓储、结关、集装箱堆场、海运代理和货运代理等六项海运辅助业务。外国航运公司已将其在华业务扩展到货运场站、汽车运输等内陆物流设施。在我国现有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，外国航运企业在中国独资子公司及分支机构 70 家，早在 1996 年，外轮在我国外贸海运量承运份额已经超过了国轮，国有大型航运企业面临着在国内市场的占有份额和生存权问题。

国际航运业大举进军中国的物流市场，其具体形式有：1，把现有的全国运输服务网络延伸到中国各主要城市并建立相应的运输服务网络。2，将全球物流及供应链管理服务的理念和模型引到中国来，并提供给其在中国的投资企业以及它们的合作伙伴。3，利用资金人才管理方面的优势，参与国内物流的建设与发展。4，与有关银行开展电子商务合作，开展网上支付，网上结算真正提高物流效率。

再次，航运业占领国际市场的难度进一步加大。90 年代初期，我国大型国际航运企业开始向集团化、国际化方向迈进，在相当程度上形成了规模，收到了成效，取得了经验。但随着全球经济一体化和区域经济集团化态势的不断加深和航运业“无国境化”趋势的加剧，大型航运企业的国际化进程必须在巩固的基础上加速发展，以图在国际航运市场上取得优势地位。90 年代开始，国际航运业出现了带有垄断和瓜分色彩的全球战略联盟，这些联盟通过不断的分化和整合，使企业的内部要素达到全面优化，使市场大势趋于垄断。这对中国大型国际航运企业来说，所涉及到的“软件”和“硬件”条件还有相当大的差距，想要在国际航运市场上立足将十分艰难。

### 1.1.3 经济全球化形势下航运企业地位的变化

经济全球化迫切需要国际物流业的发展。一方面企业参与国际竞争，必须在全球寻找最低的产品生产及销售成本基地，并把仓储和运送过程中的存货压至最低，于是外协购买部件、组件及整个供应链开始形成，从而使国际物流成为跨国公司生产线上必不可少的环节。另一方面，全球市场广泛推广营销服务，越来越多的工业品、消费品将依靠全球性的营销手段，获得更广泛的覆盖范围，产品间的分化更加专业，服务的领域也伴随着新的贸易和营销方式而扩大。由此，经济全球化对全球市场和生产结构造成的变化，极大地促进了客户对全球承运人在物流方面的需求。我国加入 WTO 后，为我国物流发展提供了良好的国际背景。

传统意义上的航运企业通常被理解为从事海运业的企业即海运承运人，对促进全球经济的发展起到重大的作用。随着经济全球化和市场环境的变化，作为贸易往来联系纽带的国际航运企业也被赋予了新的内容。自 1998 年以来，全球经济增长速度变化较大，各种动荡因素频繁出现，欧元的启动，区域性贸易保护主义加剧，国际航运企业将面临更大的困难，所以在新形势下，国际航运企业必须有所转变，不应该仅仅是海运承运人，应该向更广的空间发展，最终成为全球承运人。

我国加入 WTO 会对班轮运输市场的发展产生巨大的推动作用 我国将与世界各国建立稳

定的多边最优惠待遇关系，将遵从降低关税、消除贸易壁垒和促进国际贸易的 WTO 原则，这将会大大增加国际贸易量，进出口货物将会以 8%到 10%的幅度增长，到 2005 年将会达到 6.56 亿吨。按美国政府报告，入世后中国出口将增长 12.1%，进口增长 14.3%，外贸海运量的增加，将使货源更加充足，运输经济效益将有较大的提高。特别是中美航线将进入稳步的增长时期，同样欧洲航线也将更为活跃，这十分有利于我国班轮公司的发展。由于航线双向货流量改观，这有利于改变目前出口货多的单向流动现象，对提高船公司的经营效益，降低运输成本十分有利。经济总量增长为物流业发展提供了良好的经济背景，我国国际集装箱吞吐量一直保持很快的增长速度。我国已基本摆脱经济发展的初级阶段，进入向中等发达阶段迈进的时期。并且，根据“入世”后对降低关税、减少或取消进口限额等扩大市场准入度的要求，购进或引进国外各种相关高新技术和设备的进口关税将大幅度降低，进口程序也将大大简化，这对我国航运企业加快技术现代化的进程和提高国际市场竞争能力是非常有利的。

我国航运业不仅要在本国市场与国外竞争者争夺有限的市场份额，同时还不得不在国际航运市场上与其竞争对手展开无情的市场争夺战，尤其是全球航运市场一直存在着运力与运量失衡造成的“粥少僧多”的局面，更是加剧了航运市场竞争的激烈程度。当然，“入世”对中国海运业也将起到相当的促进和推动作用：包括这将促进中国外贸业的发展，带动海运业的繁荣我国航运企业也将利用获准进入对方国家之机，扩大在国际航运市的占有率，有利于中国航运企业开拓国际市场；借助国际多边体制维护企业合法权益；加快海运企业的技术进步；推动大陆与港、澳、台之间的航运市场，营造一个日趋繁荣的航运体系。

中国加入 WTO 后，既面临新的国际环境，又面临新的竞争压力，机遇与挑战并存，航运企业新的环境中，调整自己的经营战略显得尤为重要。经过 10 年左右的努力，调整运力结构和航运企业结构，实现“航运企业四化”，即船舶大型化、船队专业化、企业经营集约化、内河船舶标准化，全面提高中国航运业的整体素质和管理水平，促进航运业持续、快速、健康的发展。

#### 1.1.4 现代物流业对我国航运业的影响

现代物流的兴起，物流理念的深入，已使人们对物流的要求不断提高，来自需求者的压力已迫使我国航运业做相应的调整。物流业发展到今天，已由传统意义上的一国境内的陆路货物的供货、仓储、运输、销售转变贯穿全球的集海陆空运为一体的货物售前售后综合服务体系，成为货物全球化生产与销售过程中的一项重要增值服务。航运业是一服务行业，它完全依靠出售服务，使顾客满意而生存。传统的航运经营模式下提供给顾客的服务是间断的，不连贯的一部分服务，很难达到顾客的满意。现代物流服务是贯穿于产品生命圈中的一体化服务，是最完整的服务，能最大满足顾客各种各样的要求，提高顾客的满意程度。如何调整和扩充航运企业服务范围已经成为航运界关注的核心问题。现代物流对我国航运业产生了全面而深刻的影响，主要表现在如下几个方面：

##### 1. 竞争方式和竞争手段日趋多样化

长期以来，我国航运业只从事单纯的货物运输，这已经成为阻碍航运企业发展的一个重要原因。现代物流是用系统的思想来优化企业在原料、产品的运输、仓储、配送等环节的资源配置，以达到降低成本，提高经济效益而产生的一种经营管理模式。发达国家综合利用物流技术，完成了对传统运输生产组织方式和技术装备的革新改造，实现了运输业本身的现代化，拓展了发展空间，赢得了市场。我国的物流市场发展还不成熟，航运业要充分利用自己的优势，包括仓储、运输站场、网络信息等条件，在发展物流方面积极开拓。传统的货运市场，当运力过剩，供大于求的时候，为了争夺货源，航运企业之间往往展开价格大战，最后使得利润很低甚至亏损。现代物流的兴起，使运输企业意识到当今的市场真正的竞争不是降低运价，而是要在提高物流管理水平，增强设备技术能力，拓展业务，提供优质客户服务等方面下工夫。航运企业都在向新的服务领域拓展，其中作为航运企业外延的扩展，物流业已经成为航运企业业务服务领域的首选。

## 2. 竞争主体复杂化

在目前的市场上，由已有竞争者、潜在加入者、供应商、客户、替代品的生产者等五种主体构成了一种相互制衡的竞争格局。随着物流化程度的提高，越来越多的厂商把物流业务向外分流，航运企业应该积极的加入到与厂商的合作中去，通过与其他企业的联合来壮大自己，赢得自己的竞争优势。

## 3. 物流战略联盟的建立

未来的竞争主要是联盟内部或者整个行业系统中为取得中心地位而展开的竞争，建立物流战略联盟成为航运企业提高自身竞争力的重要举措。目前，我国的物流专业化服务程度低，很难为物流服务需求旺盛的企业、特别是跨国公司提供高层次的物流服务；我国航运企业面临的竞争对手，正是具有全球承运人战略的有经验有实力的外国企业，这对我国正在转轨中的航运企业的发展带来了很大的威胁。由于我国航运企业自身物流专业化程度低，很难与进入我国的国际物流企业抗衡。

发展现代物流对提高航运企业自身经济效益有很大的作用：1)有利于吸引客户，扩大货源，增强航运企业的揽货能力；2)有利于扩大服务范围，提高服务水平，提高航运企业品牌的知名度；3)有利于大中型航运企业完善地区、全国、全球营销体系；4)其整体效益远高于单纯从事运输或仓储服务，能给企业带来更高效益。发展综合物流最终给这些企业带来新的行业空间和丰厚的利润源泉，很大程度的巩固和增强了航运主业的竞争优势。

目前国际物流巨头纷纷进军中国市场其秘诀正是许多国内物流公司的弱点，1)客户需要降低成本；2)为客户提供一条龙服务重视高科技的运用。现在许多第三方物流服务商开始与软件开发商结成同盟，一便为客户提供支持服务，同时提供一揽子解决方案（既包括信息技术，又包括物流运作）。

## 1.2 研究意义

近年来,物流在我国逐渐升温,物流的发展对物流产业的发展,企业生产效率的提高,整个国民经济的发展都起着很重要的作用。我国物流业面临着很好的发展机遇,现简叙如下:国民经济的快速发展,生活水平的提高使得顾客的需求不断增加与升级,由于需求拉动,使得物流业有很好的发展空间,西部开发更是提供了很好的机遇;全球经济的融合和我国加入 WTO 之后,出口贸易增加,使得物流市场的需求增加,同国际接轨之后,外国的物流公司挤身于我国物流市场,给我国物流业带来挑战的同时,也可以加速我国传统物流向现代物流的转变;信息网络技术是现代物流的生命线,随着信息技术的不断进步和电子商务的发展,给物流的发展提供了重要的推动力。

改革开放以来,我国航运企业取得了较大的成就。但是进入 90 年代以后,整个航运企业供大于求的严峻形势使得价格竞争趋于恶性循环,各个航运企业以降低运价来吸引客户,有的航运企业虽然采用联盟、兼并、公用舱位等手段来降低运输成本,但依旧出现了利润下滑的趋势。调整和扩大航运企业的服务范围,已经成为我国航运企业关注的焦点。

大多数物流公司都是以传统的“类物流”业为起点,如仓储、运输、空运、海运、货代、公司物流部等。我国流通系统的航运企业拥有大量的物流基础设施,经过几十年的发展,在运输方面拥有了一整套严格的制度、丰富的经验和运作能力,并有广泛而近乎固定的客户资源和网络资源,这些都是航运企业发展现代物流的优势。但由于受传统体制及观念的影响,水运企业发展现代物流的道路上存在很多困难,其服务观念、服务功能和服务水平等与市场需求相比存在较大的差距。航运企业发挥自己的优势,抓住物流发展的机遇,借鉴国内外航运企业成功转型的经验,与同行业或不同行业的企业结成物流战略联盟,开展现代物流服务,成为我国航运企业重新获得生命力的有效途径。本文通过现代物流业及经济全球化的形势分析,并结合我国航运企业的现状,指明航运企业拓展主营航运业务,发展现代物流的必要性;综述了全球主要航运企业发展现代物流的经验,并就航运企业物流战略联盟的设计提出了方案,相信可以对国内航运企业发展现代物流有一定的借鉴作用。

## 1.3 论文的研究思路和框架

本文综合了已有文献的研究成果,根据全球主要航运企业发展物流的经验,对我国航运企业组建物流战略联盟的目标原则、组建动因、最优规模、方案设计以及组建之后的价值分析和风险评估都作了较为详细的研究。并用组合预测模型对我国集装箱运量进行了预测,从而指明航运企业的发展存在很大的发展空间;最后,针对中远集团发展物流的战略进行分析。

本论文的具体研究框架如下所示：

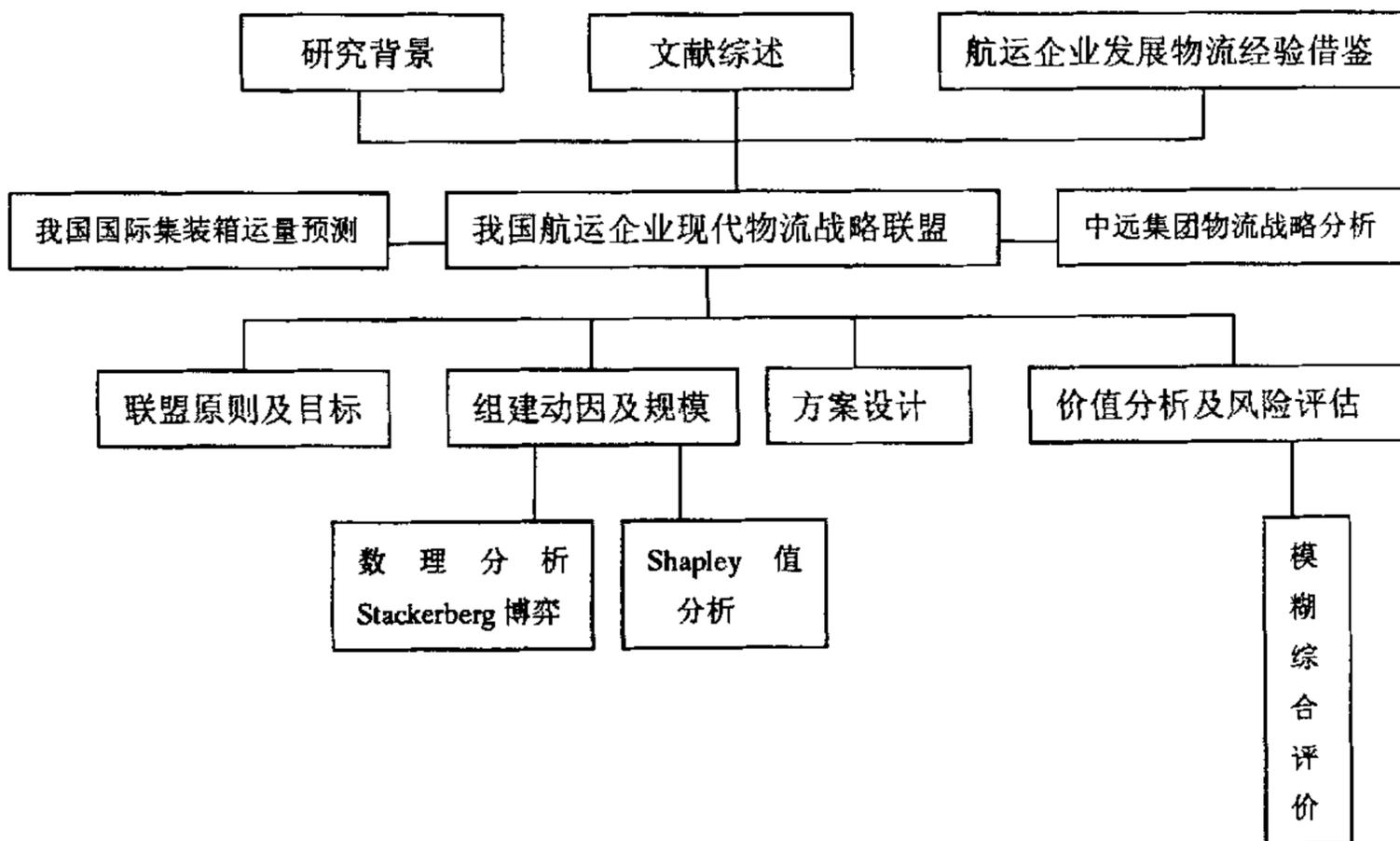


图 1.1 研究框架图

## 第二章：文献综述

### 2.1 航运企业发展战略

#### 2.1.1 航运企业发展形势

在世界经济与贸易发展的推动下、国际航运业一直遵循“复苏—发展—高涨—萎缩—低谷—复苏”的变化规律，而且高峰期短，低谷期长。受世界经济、国际贸易影响，全球航运将在度过了漫长的低谷期后，开始复苏。当今的航运业出现的几个大的变动，一个是整个航运企业逐渐显示出了先进物流系统的发展，二是整个航运业在船舶制造方面出现了一些新动向。超巴拿马集装箱船的问世给整个航运运输干线运输带来革命。第三个动向就是航运企业的兼并收购和联运体的发展。这是航运界当前所面临的“三大挑战”也被认为是对当前世界贸易和国际海运产生关键性影响的三大问题。中远集团总裁魏家福就二十一世纪初国际航运发展的特点做了四点分析，认为从长远来看，国际航运业的发展主要取决于国际经贸发展的总趋势，但全球经济一体化，综合运输向深层次变动、航运的买方市场进一步形成和航运企业建立全球统一信息系统，是航运业的发展的主要特点。

#### 2.1.2 航运企业的发展战略

目前，世界各大集装箱班轮公司为了巩固和提高自已的国际竞争地位，纷纷制定了新的经营战略和营销战略，以降低成本，提高服务质量，增强自身的竞争力。

##### 1) 航运企业发展综合物流战略

传统意义上的国际航运企业通常被理解为从事海运业的企业，海运承运人。几个世纪以来，西方一些以“船老大”自居的船东们认为，单凭他们经营载货船舶的实力，一定会给自己带来无穷的财富。随后，他们发现单靠传统的海洋运输是无法满足货主和客户日益增长的要求，是很难在激烈的市场竞争中保持优势，尤其是进入九十年代以后，尽管世界贸易快速发展，但国际运输业发展更迅猛，尤其是在超大型集装箱船方面，使得运力增加大大超过贸易量的增长，于是航运市场竞争日趋激烈，整个市场呈现出供大于求的局面，严峻的市场形势导致恶性价格竞争愈演愈烈。面对不断扩张的舱位和不断下跌的运价，尽管各个船公司都采取了一定的措施如联盟、合并、箱位互租、舱位共享等，目的是为降低航运企业的经营成本，但是仍然难以挡住利润下滑的趋势。在这个局面下，物流与行业相结合已经摆在我们航运企业的面前。由于航运业竞争激烈，形势严峻，因此，航运企业都在向新的服务领域拓展，其中作为航运企业外延的扩展，物流业已经成为航运企业业务服务领域的首选。

从海洋运输走向综合物流服务，中远国际货运公司总经理助理曹栋认为可以从几个方面看出它的必要性。第一，国际航运企业的薄弱点。国际航运企业在没有开展综合物流业务之前，运输方式比较单一，不能满足货主和客户日益增长的需求。第二，海洋运输的竞争日趋激烈，利润率越来越低。第三，由于航运企业的服务方式单一，因此，各个航运企业单靠传统的海洋

运输无法在日益激烈的市场竞争中充分体现各自的核心业务能力，因此不能在竞争中获得竞争优势。

决定航运企业竞争力的三个决定因素是服务质量、服务价格和产品的供给。当前航运市场在买方市场的情况下，为顾客提供可信赖的服务是最关键的因素，因此重视现代物流业的发展，强化对一体化物流链的控制，以确保对货源的控制，已经被航运企业列为经营战略的重要组成部分，主要的外国船公司纷纷组建了自己的物流公司。荷兰著名的航运企业铁航渣华是国际上最大的船公司之一，为了适应运输市场的变化和工商企业对物流的需求，铁航渣华在已经形成的全球承运网络的基础上，逐渐向物流服务领域延伸，通过全程物流服务来提升原有的经营模式，获得新的发展空间，物流服务已经成为铁航渣华继航运业务之后的又一核心业务，并成为航运业务的重要基础。当前许多船公司正在把业务向物流业扩展，已经成为众多船公司竞争的新领域，一些主要的航运公司都设立了物流经营部门。有资料表明，在今后的 2 至 3 年的时间里，世界上各大主要海运承运人或者船东都会相继成立自己的物流公司。

母公司	船公司	物流公司
NYK(日本邮船)	NYKline (日邮班轮公司)	YusenLogistics (邮船物流公司)
A.P.Moller (AP 米栏集团)	MaerskLine (马士基轮船公司)	MaerskLine Logistics (有利物流公司)
CSX (黑士满集团)	Sea-LandServiceLine (海陆联运公司)	BuyerGroup (买方集团)
OOIL (东方海外国际集团)	OOCL (东方海外货柜航运公司)	CargoSystem (货运系统)
P&O、Nedlloyd (铁行集团、渣华集团)	P&OnedlloydLine (铁行渣华班轮公司)	P&OnedlloydGlobalLogistics (铁行渣华全球物流公司)
APC (美国总统公司)	APL (美国总统轮船)	AmericanConsolidationService (美国联合服务公司)

表 2.1 全球主要航运企业及其物流公司

许多航运企业将业务拓展到陆上运输，于是出现了船公司登陆的趋势，即船公司在综合物流所经过的各个环节设立综合物流中心据点。世界上发达国家和新兴工业化国家或地区的船公司主要是通过以下方式登陆的：第一：多式联运产业的经营人加强合作，为货主提供满意的增值服务。如 90 年代世界 20 家最大的班轮公司中的 16 家组成的五大全球性班轮联营体，在以远洋业务为核心的同时，积极地参与内陆运输，与航空、铁路、公路联合提供物流服务；第二：跨国海运集团在海外建立物流中心据点，重视内陆运输、仓储及多式联运的整体性，全面参与内陆物流的业务活动，积极配合货主的外流战略。

综合物流要求航运企业将以往“港到港”（件杂货）或“门到门”（集装箱和多式联运）方式转变为从“货架到货架”方式，对于发货人和收货人来说，航运公司将变为“单一代理人”，这是服务策略的转变。在组织策略上，迫于财政上的压力，许多船公司开始走合作之路，有的航运企业放弃一部分独立性，以换取较高的箱位和设备利用率，以及较高的运价，目前最佳的合作方式是船泊分享，而让每个船公司在揽货与陆上经营中由充分的自由。

### 2) 航运合作战略

国际航运公司之间的合作形式按出现的时间先后分为：班轮工会、联营体、航线稳定化协议和战略联盟，它们之间都是经营性质的合作。航运企业战略联盟起源于联营体，其目的和出发点是在一些公司之间建立全球范围内稳定的合作协议。联盟的发展趋势，一是以运力交换市场，扩大占领航线，增加市场覆盖率，争取市场份额、降低投资成本，使船队配置更趋合理；二是从一般的航线联营到箱位互租、舱位共享，船舶调度，组织更为有效，提高了运输效率和服务质量。（据全球联营体估计，每年每 TEU 大约可节约 100 美元的成本），联合体中的各公司可充分发挥在不同地域的优势，增强了竞争能力和整体实力；并且利用其运输服务、资金及市场营销等方面取得的优势，突破海上运输领域，深层次的在陆上运输、码头管理、设备管理等方面产生合同的协同效应。业务全球化、联盟和兼并，使航运企业的国家色彩日渐消失。国内中国远洋集团和长航集团就组成合资公司经营长江的集装箱运输，并开通集装箱班轮运输。

### 3) 多式联运战略

广泛且普遍地提供陆海或海陆联合、“门—门”完整的系统运输服务，这是近 10 年来海洋运输服务内容多样化的重点所在。各航运企业为了提高运输效率，已经着手船队结构的优化，以改善运输工具，促使运输系统结构优化；调整运输组织，使运输布局更合理，发展以多式联运为中心的综合运输网，提高运输系统的效率；发展集装箱干线运输，并以强有力的支线运输网络作为支撑，建立干支线网络。这就需要水路、铁路、公路、沿海和内河等组成的支线运输网络与远洋干线网络相配合。

### 4) 追随客户，优先占领战略

随着经济的发展和竞争的加剧，客户对船公司竞争力提高的影响度越来越大。现在几乎所有的国际先进航运企业都采取了“重中之重的客户管理战略”也就是追随客户的战略。而在市场营销方面，实施新市场“优先占领”的客户发展战略。在马士基进入我国市场初期，为了保证大船早日上线，它凭借其雄厚的实力，亏损抢市。抢滩当年，马士基的运价补贴达到了 8000 万美元，五年后开始盈利，1999 年和 2000 年在我国的收入增长幅度都超过了 50% 事实表明，作为大型的航运企业必须具备“优先占领”的战略意识。

## 2.2 物流和第三方物流

### 2.2.1 物流的定义

不少学者给物流下过定义，现综述如下：

原东大教授林周二在《现代“物”的流通》中说物流是指克服时间和空间间隔,连接供给主体和需求主体包括废弃和还原在内的一切资材的物理性移动的经济活动,具体的说有运输、保管、包装、搬运等物资流通活动及与之有关的信息活动。日本早稻田大学教授西泽修认为,物流是一座冰山,人们只看到水面上的冰山,实际上水下面的冰山更大。德国经济学家提出,未来世界上只有三种人:生产者、物流者和消费者。我国经济学家魏杰提出:“国际上,物流产业被认为是国民经济发展的动脉和基础产业,其发展程度成为衡量一国现代化程度和综合国力的重要标志之一,被喻为经济发展的加速器。D.J.爱罗特著的《物流概论》中把物流定义为根据销售方针使生产据点或储存据点的生产资料或消费资料由接受订货而向顾客处移动的展开过程。国际上接受最多的是美国物流管理协会给物流下的定义“为满足消费者需求而进行原材料、中间库存、最终产品及相关资讯从起点到终点的有效流动和存储的计划、实施与控制管理过程”。

北京工商大学何明珂把物流的特征概括为:多行业性、基础性、服务性和综合性。物流产业是由多个行业组成的,包括铁路运输业、公路运输业、航空运输业、水路运输业、管道运输业、包装业、装卸业、仓储业、流通加工业、邮政业、电信业、批发业、零售业等;物流业是基础产业,特别是其中的仓储业、交通运输业和商业;物流产业是服务业;物流产业是综合性产业,因为涉及到国内、国外,即便是国内,也是纵横交错,它是一个系统工程。

### 2.2.2 传统物流与现代物流

现代物流拓展了传统物流的领域和功能。现代物流包含了生产过程和流通过程中的所有物资流动和信息流通问题,它不仅考虑从生产者到消费者的货物配送问题,而且还要考虑从供应商到生产者对原料的采购,生产者本身在产品制造过程中的运输、保管和信息等各方面,以及全面地、综合性的提高经济效益和效率的问题。现代物流作用体现为其产生的四种经济效应:一是形态效应,即物流企业通过简单的加工、组装、包装等生产过程的服务使商品产生形态的变化,从而使商品增值所产生的效应;二是位置效应,即物流企业通过运输服务,使商品从产地到需求地,使商品产生位置的变化,从而使商品增值所产生的效应;三是时间效应,即物流企业通过信息等综合服务,使商品在合适的时间送到指定的地点,从而使商品增值所产生的效应;四是占用效应,即物流企业通过市场营销的支持,使商品送到不同消费者手中所产生的增值效应。

丁俊发在《中国物流》一书中总结了从传统物流演变为现代物流的条件,表现为五个方面:1) 在一个国家内,在全世界所有物流资源或物流要素都可以整合,实现高效率的一体化服务;2) 信息网络技术的发展,现代物流实现了物流、商流、信息流和资金流的一体化。供应链中涉及到生产企业和供应商、生产企业和销售商,生产企业和物流企业的纵向和横向的错综复杂的关系,把它们联系起来的是信息技术;3) 物流全球市场的形成,只有物流市场发展成熟了,现代物流才可能正常发展;4) 物流的标准化;5) 降低成本,提高效率,增加利润。

陈荣在《物流供应链管理》中对传统物流和现代物流进行了比较研究:

特征	传统物流	现代物流
物流服务特点	各种物流功能相对孤立；无物流中心；不能控制整个物流链；限于地区物流服务；短期和约	广泛的物流服务项目；第三方物流被普遍接受和采用；采用物流中心；供应链的全面管理；提供国际物流服务；与全球性客户的长期合作
物流服务侧重	追求单一环节成本最低；价格竞争；提供标准服务	以降低总物流成本为目标；增值物流服务；满足顾客个性化需求
物流信息技术	无实时信息系统；有限或无 EDI 联系；无全球卫星定位系统	有实时信息系统；有 EDI 联系；全球卫星定位系统；存货管理系统
物流管理	有限或无现代管理	全面质量管理；战略管理；业务过程管理

表 2.2 传统物流与现代物流的比较

### 2.2.3 物流系统论

物流是一项系统工程，运输、储存、装卸、搬运、包装、流通加工是物流系统的子系统，物流系统化以 3S1L，即 speed（速度），safety（安全），surely（可靠），low（低费用）为原则。密西根大学的斯麦基教授倡导的物流系统的目的为 Right Quality（优良的质量），Right Quantity（合适的数量），Right Time（适当的时间），Right Place（适当的场所），Right Impression（良好的印象），Right Price（适宜的价格），Right Commodity（适宜的商品）。物流的各项活动之间存在“效益背反”所谓效益背反是指对于同一资源的两个方面处于相互矛盾的关系之中，想要较多的达到其中一个方面的目的，必然使另一方面的目的受到部分损失。所以物流系统就是要调整各分系统之间的矛盾，把它们有机的联系起来使之成为一个整体，使成本变为最小以追求和实现整体的最佳效益。

何明珂教授在《〈物流系统论〉》一书中分析了物流目标系统化、要素集成化、组织网络化、接口无缝化、反应快速化、信息电子化、运作规范化、经营市场化、服务化这九个基本原理，建立了一套系统目标优化模型。

### 2.2.4 第三方物流

第三方物流业起步于 20 世纪 80 年代，是一个相对年轻的行业。国外常称之为契约物流、物流联盟或物流外协等，欧美一般这样定义第三方物流：第三方物流是指传统的组织内履行的物流职能现在由外部公司履行，第三方物流公司所履行的物流职能，包含了整个物流过程或整

个物流过程中的部分活动。我国学者认为，第三方物流公司可以广义的定义为提供部分或全部企业物流功能服务的外部物流提供者，与第一方和第二方物流组织相比，具有明显资源优势，因此受到全球厂商、分销商的高度重视，他们将第三方物流视为释放非核心义务占用的资产，降低物流成本，获得利润源泉的途径。

在对美国的第三方物流业发展的研究中，强调经济、管理和技术上的发展趋势推动了第三方物流的发展，而在对欧洲第三方物流的发展研究中则表明客户服务需求的增加和运输业利润的减少是发展第三方物流的推动因素。一般米说，推动第三方物流发展的趋势来自供需双方。美国田纳西大学研究结果表明，使用第三方物流有如下好处：

作业成本降低	服务水平的提高	集中核心业务	雇员减少	资产减少
62%	62%	56%	50%	48%

表 2.3 第三方物流的利益调查结果

而运输企业改造成物流公司，可以使承运人提供的服务增加价值，进入门槛较高的细分市场，并使与客户订立的长期合同的履行得到保证，这样可以使企业的利润增加，也促进了企业的成长。

第三方物流可以使企业实行资源的优化配置，将企业有限的人力和财力集中于核心业务上，并能够使企业节省费用，减少资本积压，最大限度的减少库存，改善企业的现金流量，实现成本优势。第三方物流可以给企业带来众多益处，因此极大的推动了第三方物流的发展，使得第三方物流成为本世纪国际物流发展的主题。但是第三方物流也存在一些缺点，主要表现在如下几个方面：物流业务的内在控制力减弱；减少企业直接与客户接触的机会；第三方实施开始阶段，一般达不到理想的效果。

### 2.2.5 第四方物流

在我国蓬勃发展的物流领域，正当第三方物流成为企业日益关注的焦点之同时，业界已开始发展第四方物流了。第四方物流的首要倡议者是安盛咨询公司，并定义为“一个调配和管理组织自身的及具有互补性服务提供商的资源、能力与技术，来提供全面的供应链解决方案的供应链集成商”。另外第四方物流也可以理解为是在第三方物流的基础上对管理和技术等物流资源作进一步的整合，并为用户提供全面供应链物流的解决方案的集成商。第四方物流企业整合第三方物流，必须要具备下列四个先决条件：1) 第四方物流必须具备企业咨询能力；2) 第四方物流必须有能整合所有物流资源；3) 第四方物流必须是物流增值的服务商，而不是物流的利益方；4) 第四方物流必须能实现信息共享。

第四方物流的基本功能有三个方面：一为供应链管理功能，即管理从货主、托运人到用户、顾客的供应全过程；二为运输一体化功能，即负责管理运输公司、物流公司之间在业务操作上的衔接与协调问题；三为供应链再造功能，即根据货主/托运人在供应链战略上的要求，及时

改变或调整战略战术，使其经常高效率地运作。王之泰教授认为第四方物流成功的关键是以“行业最佳”的物流方案为客户提供服务与技术。

第四方物流的特征：1) 第四方物流提供了一整套完善的供应链解决方案，它集成了管理咨询和第三方物流的能力，不仅能够降低实时操作的成本和改变传统外包中的资产转换，还通过优秀的第三方物流、技术专家和管理顾问之间的联盟，为客户提供最佳的供应链解决方案。第四方物流的供应链解决方案共有四个层次——执行、实施、变革和再造。2) 第四方物流通过影响整个供应链来增加价值。第四方物流充分利用了一批服务提供商的能力，包括第三方物流、信息技术供应商、呼叫中心和电信增值服务商等，再加上客户和第四方物流的自身优势。第四方物流能够通过提供一个全方位的供应链解决方案来满足企业的复杂需求，它关注供应链管理的各个方面，既提供不断更新和优化的技术方案，同时又能满足客户的独特需求。

### 2.2.6 世界各国的物流发展

世界上一些发达国家，如日本、美国等，其生产资料市场经过充分发育，已经形成了适合本国国情的现代化流通体系。

#### 1. 日本物流

日本物流无论在管理水平还是在现代技术方面，都属于先进行列。日本物流管理十分注重各个环节的现代化，主要有1) 运输系统的现代化，日本政府十分注重交通运输业的现代化建设；2) 仓储系统现代化，日本仓储一直作为物流的中心环节，被列为重点发展的项目之一；3) 仓储搬运现代化，日本物流过程中，装卸搬运形成了一个有机系统，其装卸货物多采用叉车，或用链条输送机传送；4) 包装标准化，大多数包装都有统一的编号，采用条形码识别货物；5) 信息处理现代化，各个物流中心完全使用计算机自动控制系统。日本的物流管理达到合理化标准主要表现在：物流计划化、物流共同化、运输直达化、物流大量化、物流系统化，五化的内容十分丰富，综合表现在采集、运输、仓储、包装、装卸、搬运等物流环节中，各环节配套作业，环环相连，构成一个有机的物流体系。

#### 2. 美国物流

美国物流业较为发达，凭借雄厚的物资实力和科技优势，在仓储机械化、自动化建设和运输、包装等方面都取得了惊人的进步。

美国在物流管理领域，实现高度的机械化、自动化和电算化。美国建立有两个大型的物流学会，即“美国物流管理协会(NCPDM)”和“全美后勤工程师学会(SOLE)”是全国乃至国际性的学术团体，汇集了一大批出色的物流专家和学者。美国物流十分重视发展机械化和自动化，但并非盲目追求全自动化，而是根据任务大小及其它制约条件，全面论证后再确定自动化项目的建设。

#### 3. 英国物流

英国一直在致力于发展综合性的物流体制，全面规划物资的流通业务，强调为用户提供综

合性的服务。物流企业不仅向用户提供和联系铁路、公路、水运、空运等交通运输工具，并且向用户出租仓库和其它配套服务。综合物流中心向社会提供以下几类服务：建立送物中心；办理海关手续；提供保税和非保税仓库；货物担保；医疗服务；消防设备；道路和建筑物的维护；铁路专用线；邮政电传系统；代办税收；就业登记以及具有吃、住、购物等多种功能的服务中心等。英国在物流业大力推广计算机技术，从计算机应用于运输规划和库存控制算起，在英国已经有很久的历史。如计算机的辅助仓库设计、仓库业务的计算机处理等，为物流业务的现代化揭开了新的一页。

## 2.3 战略联盟

战略联盟最早起源于日本企业界的合资浪潮中，一些日本企业在寻找合资伙伴时，发现也可以只购买先进的技术，这时战略联盟的雏形，但战略联盟首先在美国盛行，战略联盟的概念也首先由美国 DEC 公司总裁简·霍甫兰德和管理学家罗杰·奈格尔最早提出。现在越来越多的企业选择了战略联盟的方式作为企业的发展方向，许多学者利用战略缺口假说、网络利益理论、组织学习理论、价值链理论、战略管理理论对这一趋向进行了探讨。

战略联盟是由两个或两个以上共同利益的企业（或特定的事业或职业部门），为共同开发或拥有市场、共同使用资源等从而实现加强竞争优势互补或优势相长、风险共担、生产要素水平式双向或多向流动的一种合作模式。美国战略管理学家迈克尔·波特曾指出，战略联盟是企业间达成的既超出正常交易，可是又达不到合并程度的长期协议。黄速建在《现代企业管理》一书中指出战略联盟的特征表现在：1) 联盟各方的企业往往都具有某个方面的比较优势，有可相互利用之处；2) 联盟各方都有自己的发展战略；3) 联盟各方的经营行为只受所定协议、契约的管制，在此之外都具有独立平等的法人资格；4) 联盟的期限一般比较长，以联盟各方的发展需要而定。刘莉在《战略管理启示录》中概括战略联盟的基本特征为：边界模糊、关系松散、机动灵活、运作高效；概括战略联盟的效应为：降低交易费用、促进大市场营销、避免过度竞争。

### 2.3.1 战略联盟形成的理论解释

#### 1. 战略缺口假说

自从 80 年代以来，竞争环境的变化对企业的绩效目标造成很大的压力。企业在审视竞争环境并评价自身竞争力和资源时，发现在竞争环境客观要求它们取得的绩效目标和它们依靠自身资源和能力所能达到的目标之间存在一个缺口，这个缺口被称为战略缺口。泰吉和奥斯兰提出了战略缺口假说。企业的战略缺口越大，参与战略联盟的动力就越强。

#### 2. 网络理论

网络理论认为，具有网络型组织的企业，对于增强企业的活力和形成企业之间的价值链起着很大的作用。战略联盟是连接市场和企业的中介，发挥着“组织化市场”的功能，较好的体

现了信息化时代把市场竞争和组织管理关联一体，综合运作的要求。企业联盟作为企业间的网络化系统，其最大的着眼点就是在经营活动中积极利用外部规模经济。当企业内不能充分利用已有的经验、技术和人才，或者缺乏这些资源时，建立战略联盟可以实现企业间的资源共享，相互弥补资源的不足，以避免对已有资源的浪费和已获得资源方面的重复建设。

### 3.组织学习理论

该理论从组织学习的角度出发，强调企业学习能力于动态竞争优势的密切相关性。它把企业视为一个学习型组织，可以通过内部和外部的学习途径，不断提高从而达到增强企业竞争优势，改善企业总体经营效率的目标。组织学习理论认为，战略联盟是组织学习的一种重要方式，其核心在于学习联盟伙伴的经验性知识。由于企业在创新中持久的竞争优势更多的是建立在企业拥有的经验性知识之上，而经验性知识存在于组织的程序和文化中，其转移是一个复杂的学习过程，联盟则是解决经验性知识转移的有效途径。

### 4.价值链理论

美国企业战略专家波特认为企业是一个综合设计、生产、销售、运送和管理等活动的集合体，其创造价值的过程可以分解为一系列互不相同但又相互关联的经济活动，也称为“增值活动”其和即构成企业的“价值链”。价值链各环节所要求的生产要素各不相同，任何企业都只能在“价值链”的某些环节上拥有优势，而不可能拥有在全部增值环节的绝对优势。因此，不同企业只能在具有比较优势的环节上发展自己的核心能力。而要实现各个环节对价值链增值的最大贡献，就必须在各自成功的关键因素，价值链的优势环节上展开合作，从而达到整体利益的最大化，这是企业建立战略联盟的原动力。

### 5.交易成本理论

该理论集中研究组织如何在组织自己边界囊括各种必要行为的同时，最小化生产费用和交易费用，认为公司由于在网络化中形成专业化而获得收益，有利于降低整体费用。迪屈齐发展交易成本经济学理论，他在分析交易成本的基础上引进了管理效益对半结合状态的组织形式进行了分析，认为当市场管理效益大于公司交易成本，小于市场交易成本，且高于公司管理效益时半结合必须发生。

### 6.基于风险的理论

Das 和 Teng 等人提出了基于风险的理论，该理论认为在联盟的管理中存在两种风险，一是绩效风险，一是管理风险。绩效风险是指在充分合作的情况下战略联盟所无法达到的战略目标，这种风险来自于合作之外的因素，比如环境的变化、合作者的能力缺乏等；关系风险是指合作者的机会主义行为，绩效风险可以通过战略联盟得以分担，而关系风险只有在联盟中才能创造出来。因此战略联盟是为企业的实现风险转换提供了一种机制。战略联盟是在风险或资源与能力需求超出本身所能和所意愿承受的限度之外的情况下，企业以承担风险为代价，以弥补自身不足的一种战略选择。

### 7.战略管理理论

一个企业的竞争能力取决于三个因素：应付新进入企业的能力；与供应者和购买者讨价还价的能力；应付替代品的能力。依此形成三种企业发展战略：低成本战略，差异化战略和坚守主导产业战略。战略联盟可以提高企业在这些方面的优势，如联盟后规模扩大所产生的低成本优势，结盟后开发出来的创新技术和专有技术带来的产品差异化优势，联盟后市场细分所带来的销售增长优势。

### 2.3.2 战略联盟的分类

根据各种战略联盟，研究人员根据不同的标准进行分类。

1986年，格林沃特，哈默，普拉哈拉德把战略联盟分为X、Y两类，X指垂直联盟，即在某一生产经营活动价值链中承担不同环节的公司的联盟；Y指水平联盟，即在价值链中承担相同环节的公司的联盟。

1988年，普辛克认为公司建立战略联盟，过去主要是降低资本投资的需要，减少进入新市场的风险，而现在主要强调如何利用技术快速变化所带来的好处，以及如何对市场不断加深的竞争性做出反应，他把战略联盟分五种：1) 因技术变动而建立的联盟，比如交叉授予许可证；2) 合作生产和OEM协议；3) 联合销售和联合分销；4) 共同开发产品项目；5) 建立合资企业。

1989年，坎特认为“得到另一个组织提供的好处而不承担风险和责任是企业建立战略联盟的最终动力”，分三种形式：1) 多公司服务性国际联合，如以R&D为目的建立的联盟；2) 为了获取具体条件下的优势而建立的机会性联盟；3) 股东联盟。

美国学者伯纳德.L.赛蒙因依据股权参与和合伙人的数量这两个标准，提出五种战略联盟形式：非正式合作、契约性协议、合资、股权参与、国际联合。

美国因佛耐特服务公司的董事长兼总裁乔.柯莱泽从交易和管理对战略联盟分类：1) 交易联盟，即传统联盟。买卖双方以合作为基础签订的有关买卖和进出口协议；2) 职能联盟，把合作各方的职能人员集中到一起，通过共同努力来实现具体目标，并建立一种不断发展的管理工作关系；3) 动态联盟，是最紧密的合作关系，涉及到双方的隐型资产。

### 2.3.3 战略联盟的演变

随着联盟实践的发展，战略联盟从内容到方式都发生了变化。根据哈佛大学教授波特和日本竹田志郎教授的观点，企业间战略联盟的演变一般遵循以下趋势：1) 从经营能力和经营资源的不均衡向对等关系转变。2) 联盟的成本从降低成本到组织学习。以低成本和高质量为目标的企业间的联合，只能增强企业间的环境适应能力；而以组织学习为中心的战略联盟不仅提高了企业的环境适应能力，还通过企业核心经营能力的不断提高，主动创造环境，带有显著的未来性。3) 战略联盟中的竞争与合作。战略联盟时以企业的某些只能为单位，联盟各成员企业之间常常在某些职能上合作，而在另一些职能上竞争。

### 2.3.4 战略联盟与双赢

成功联盟的真正标志是联盟双方之间建立起一种相互合作的精神,即达成双赢的局面,相互信任,而不仅仅是依赖合同规定的权利与义务,这是较稳固的战略联盟建立的基础和前提。

每一个企业的资源和能力都是有限的,没有哪一个企业能够独家长期拥有生产某种产品的全部最优技术,企业单纯依靠自己的力量已很难掌握竞争的主动权。为此,大多数企业的对策是尽量采用外部资源并积极创造条件以实现内外资源的优势互补。通过联盟,联盟成员在资源整合后的新平台中资源共享,相互传递技术,加快研究与开发的进程,获取本企业缺乏的知识和信息,同时由于不同企业文化的融合,有可能使新的系统产生  $1+1>2$  的协同效应,从而实现“双赢”。战略联盟通过其特有的协同效应,扩大了企业与外部环境的分界线。既避免了规模扩张的压力,又可通过信息的相互传递、技术的相互分享和市场的相互配合获得资源的优势互补。联盟内既包含了企业内部环境的可控因素,又混合吸收了很多原先企业不能控制的外部因素,并使之具有可控性。战略联盟的建立,使企业实现了在既定规模条件下,对更大范围内资源的支配能力。战略联盟通过这种全新的内部安排,确保了联盟的有效性。

## 2.4 本章小结

本章对航运企业发展、物流和第三方物流、战略联盟三个方面的文献进行了详细的综述。

全球经济一体化的形势下,航运企业为了巩固自己的地位,制定了新的经营战略,譬如,发展综合物流战略、航运合作战略、多式联运战略、追随客户优先占领战略等。而其中把发展综合物流战略作为航运企业外延的扩展,从海洋运输走向综合物流服务,是航运企业增强自身竞争力的最重要的举措之一。

现代物流拓展了传统物流的领域和功能,实现了物流、商流、信息流和资金流的统一,文中对传统物流和现代物流进行了比较。物流是一项系统工程,运输、仓储、装卸、搬运、包装、流通加工等都是物流系统的子系统。在 20 世纪 80 年代,出现了一个相对年轻的行业:第三方物流业,第三方物流被很多厂商认为是释放非核心业务占用的资产,降低物流成本,获得利润源泉的途径。正当第三方物流成为企业日益关注的焦点之同时,已开始发展第四方物流,第四方物流理解为是在第三方物流的基础上对管理和技术等物流资源作进一步的整合,并为用户提供全面供应链物流的解决方案的集成商。并对世界上几个发达国家的物流发展情况进行了简单的概括。

航运企业发展物流必须借助于其它企业的物流资源,于是对战略联盟的理论进行了评述。从战略缺口假说、网络理论、组织学习理论、价值链理论等对战略联盟的形成的理论进行了解释,并简单的介绍了联盟的分类、联盟的演变情况,以及联盟与双赢的关系。

## 第三章：全球主要航运企业发展现代物流的经验借鉴

### 3.1 主要航运企业发展物流的形势

由于航运业竞争越来越激烈，形势严峻，因此，航运企业都在向新的服务领域拓展，其中作为航运企业外延的扩展，物流业已经成为航运企业业务服务领域的首选。二十多年来，作为全球知名的国际航运企业(2003年全球集装箱班轮公司排名见表3.3)，马士基、铁行渣华、日本邮船等敏锐的洞察到了航运企业的发展方向，成功的迈进了综合物流服务领域，它们在网络建设、信息技术、管理水平和人才储备等方面已经具备了相当的优势和积累了一定的经验。下面就全球主要航运企业发展物流的形势进行了分析。

#### 1 马士基 (Maersk)

A. P. Moller集团 (Maersk的母公司) 下属的Mercantile物流公司成立于70年代中期，它在亚、欧和美洲有3个地区和中心。从建立开始，Mercantile一直拓宽他的服务范围，从早先的集装箱服务至参与当地运输的与顾客有关的额外增值服务，直至80年代的供应链管理及现在向电子信息技术方面的发展。影响顾客评价航运公司提供的物流服务的配送链上的运输部分与货主关心承运人的航运的沟通过程，以及对顾客需求的关心程度。当今，商业物流和客户联盟常与其它的远洋运输物流业者进行激烈地竞争。物流业的佼佼者马士基物流——商业和客户联盟，也发现自己的竞争对手不仅有业内企业，还有包括远洋运输物流业以外的企业，如联邦快递、联合包裹服务和德国邮政。

马士基物流公司是当今最大的货运物流企业之一，商业物流和客户联盟变成了今天的马士基物流。马士基国际物流分为美洲分公司、欧洲分公司和亚太分公司。在美国，马士基有7个办事处，在欧洲有40多个，在我国也有13个。这些办事处分地区处理着公司的物流业务。同时，公司在美国还有4个自己的物流货仓网络，负责货物的转运、存储。实际操作中，在统一的经营方针指导下，马士基物流又分成了9个分部，货场管理、供应链管理、空运、NVO服务、信息技术、金融、公关和市场、商业过程和仓储分运。这些部门是由商业和客户两方组成的，由于减少了中间环节，它们运作得非常好。它们彼此间默契的配合并不仅仅靠总部统一的命令，而是靠减少中间环节来实现。为更好地为客户服务，马士基还与一家中间转运公司达成了合作协议，此中转公司专门有6个办事处为马士基的客户服务，提供中转及NVO服务。马士基本身有能力完成中间商的工作，但考虑到客户与中间商长久而密切的合作关系，马士基还没有决定是否应扩大自己的服务网络，来代替中间商所起的作用。他的业务结构主要有：(1) 拥有250艘船舶，还拥有大量的装卸码头；(2) 从事船舶和联运集装箱的制造、药品生产，兼营一家国内航空公司的MAERSK AIR和提供信息服务；(3) 旗下公司还在挪威、委内瑞拉和其他国家进行石油和天然气的钻探；(4) 拥有丹麦第二大连锁超市。从以上的信息可以看出，马士基公司在发展主业——海运业的同时，还积极介入到航空运输领域、生产加工领域及流通分配领域，通过扩大企业的服务领域来分散风险、增加收益，同时也保证了公司主业发展。

在马士基物流，数据传送电子化与货运有着同等重要的地位。在过去的5年中间，公司实现物流服务的计算机系统化、网络化，投入了上百万美元，建立了适合公司物流业务发展的系统—M·Power。

M·Power可以在多种操作平台上工作。此系统可以在电子数据交换机和因特网上工作。使各级别的客户都可以跟踪其业务过程。这样就避免了估计上的错误，也不用不停地与各方面联系，M·Power可以24小时工作。在信息处理上，马士基也与其它公司进行了合作。它的前竞争对手，Sea-Land物流，有他自己的客户协调系统和航运跟踪系统。现在，这些系统并入了M·Power系统，为马士基的客户服务，跟踪货物运输的全过程。

客户和商家都对马士基提供的更广泛业务范围很感兴趣。与客户良好的合作关系，使公司有更好的商业发展前景，这种稳定的关系受到客户的称赞。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，让客户了解公司的改革内容。为了更好地为客户服务，马士基物流从不划地为牢，只要需要，宁愿与APL的ACS物流合作，来提高自己的客户服务质量。客户对马士基包括海运、仓储及转运的物流服务越来越感兴趣。马士基物流的综合服务吸引了很多新客户。只要客户需要，他们就会提供相应的服务，这正是他们成功的关键。

## 2 铁行渣华

铁行渣华新设物流分公司铁行渣华已将其航运和物流业务分成两个独立的业务分支，新的物流分公司以铁行渣华物流公司的名义独立运作。铁行渣华从事物流服务已有多年，1996年公司首设全球物流服务分公司，一个内部命名的从事增值服务的分公司也自1999年后开始运营。但铁行渣华现在将进一步推动这一进程，举措之一就是设立以新的品牌运营的分公司，以明确区分其航运和物流业务。物流公司将瞄准3个方向：工业化工；零售和快递。服务范围不仅包括简单的报关业务也包括复杂的供应链解决方案，包括仓储和配送。尽管物流公司的业务仍以铁行渣华的客户群为主要目标，但却不会局限于母公司的班轮业务。铁行渣华的物流业务自1996年以来一直保持以两位数字增长，现在的年营业额已超过了2亿美元。

铁行渣华物流拓展美国市场。铁行渣华物流最近一口气从美国Gilbert集团手中买下Gilbert东方公司、Gilbert西方公司、Gilbert航空货运公司，被业界视为是铁行渣华进一步深入美国市场、拓展其全球物流和供应链管理的一个重要举措。美国Gilbert集团主要经营货物整合、分拆、卡车运输、仓储、国内空运货代和零售物流等。收购Gilbert公司，意味着铁行渣华从此可以为其全球客户提供在美国的一站式服务。之前，铁行渣华物流已在亚太地区和欧洲建立了强大的物流网络，同时凭借其跨太平洋的业务在美国市场上取得了巨大的增长量。收购Gilbert公司，强化了铁行渣华物流在美国物流市场的地位，确保其进一步涉足美国的仓储、分拨和零售运送领域。铁行渣华物流努力开拓中国第三方物流服务。铁行渣华在中国做物流已有多年，今后其业务范围除为铁行渣华船务承担延伸的物流服务外，还将作为独立的第三方物流

服务供应商运作经营。目前在中国主要分成两大块，一是实行门到门的集装箱班轮运输业务，这是铁行渣华在中国的主业；二是逐步拓展的物流服务。经过对中国市场的几年探索，铁行渣华已经形成了三大产品。第一个产品FREIGHTFORWARD；第二个产品是供应链管理；第三个产品是地区分拨中心，以进口业务为主，为货主保税和不保税的货物提供仓储、清关以及分拨等系列服务，从港口仓库分拨到内陆仓库再到客户手中。

铁行渣华更关注的是正方兴未艾的物流，即集运服务。物流服务不仅仅是海运就能完成的，如客户的需求是每两天就有发往欧洲的船，而铁行渣华的班轮目前还做不到，物流服务就不能100%依靠铁行渣华的船队。物流服务是为每一位客户“量身定制”的服务，完全从客户的需求出发，没有也不应有统一的模式。而反过来，海运服务的客户需要延伸服务，如从海上转运到内陆或内河，物流部门就能帮上忙。铁行渣华以第三方物流服务为主导，通过合作“借势”做强。最近，正与欧洲一家化学品企业洽商提供半危险品的物流服务项目，不是投资上硬件，而是拟与危险品专业企业合作联手，利用已有硬件设施，建立北亚分拨中心，提供物流服务。铁行渣华物流公司是通过“日志网络系统”向客户随时提供所需的“物流透明度”。

### 3 长荣集团

目前，长荣集团共经营148艘集装箱货轮，装载量达40万标准集装箱，服务网络遍及五大洲69个国家和地区，服务据点达230处。此外，长荣也在航空运输领域拓展，现拥有37架飞机，航线遍及欧美亚澳四大洲各主要城市。

长荣对航运业的经营是“一条龙”的，涵盖了上、中、下各个层次，除客、货运输外，集团还设有航天科技、重工、造船、集装箱、码头服务、航空地勤、航空餐饮服务及酒店业等实体。作为国际化的运输体系，长荣实行面向全球的运输网络布局，对目前的船籍结构作出了调整，组成一个立足亚太、放眼国际的全球化物流体系。此次船队的改籍易帜，一方面是应欧盟之邀，响应其发展全球运力的愿望，更重要的是借机在欧洲开辟据点，重新布建长荣的的全球运输网络。长荣集团将在大陆增加5000万美元投资，海运方面的目标是争取在大陆市场有一定占有率，陆运目标是在台商主要投资地筹建集装箱运输公司，空运方面是争取投资沿海机场的地勤、货运站等项目，以期在“三通”全面开放后获得最大商机。

### 4 中国远洋运输集团公司

有著40年历史的中远，在1993年成立中远集团伊始，就确立了“下海、登陆、上天”的发展方向，大举跨行业扩张，到1996年年底，中远的岸上贡献率已占到集团总利润的40%。中远同时亦发展成为一个不折不扣的集团军：在陆上，中远涉足了船舶代理、集装箱运输、散货运输、货运、人力、金融保险、工业、房地产、旅游、航空、贸易、科技信息等10多个行业，其中仅船舶代理业就拥有74家口岸公司、138个内陆外代运、300多个中货货运网点；在海外，中远已经形成欧洲、美洲、澳洲、非洲、西亚、日本、新加坡、香港各大区域公司，经营著覆

盖全球大部分地区的 179 个网点的业务。当前我国外贸运输量的 90% 以上是依靠航运来完成的，作为以航运为主业的中远集团，以占全国远洋运力的 75% 的船队规模和覆盖全球的营销网络，成为我国外贸运输的主力。

2000 年，中远设计出一个为期一年“一分为二”的重组方案：主业依然是航运，另外两个新的增长点，一个是全球现代物流，一个是 IT 高新技术。并且在该方案始终强调的是，突出核心产业，非核心产业逐步退出。中远发展现代物流的基本思路是以强大的航运能力为依托，充分利用丰富的全球物流资源，以客户为中心、满意为标准，将对客户的服务由运输扩展到仓储、加工、配送，直至深入到产品的生产、流通、分配、消费的大部分环节，通过开展增值服务，提高盈利能力和市场竞争力，巩固中远作为全球承运人的地位，并使中远逐步向全球物流经营人转变。中远将加快制定、实施现代物流战略，通过结构调整，形成物流集团公司，以具有全球供应链的跨国公司为主要客户群，以先进的信息技术和全球物流电子商务平台为依托，以提供全过程整体解决方案为服务产品。为了与客户真正融为一体，中远推出了“绿色服务”的物流品牌。“绿色服务”是从公司派出优秀的业务人员进驻客户单位进行联合办公这一形式开始的，整个出运业务流程全部由这些高素质、高效率的业务人员来完成。这样业务人员直接参与了客户的经营活动，在与客户的伙伴关系中直接为客户创造价值，同时承担出运过程中所遇到的一切风险。中远也通过物流的增值服务获得相应的回报，树立了自己的品牌形象，达到与客户间的“双赢”目标。

## 5 东方海外

香港东方海外货柜航运有限公司 (OOCL) 是东方海外集团的核心企业，主要经营集装箱运输、集装箱码头等业务。东方海外以其相对较少的规模，建立全球性的运输网络，并在集装箱运输业务中取得较好的业绩，与它推行的经营策略有着必然的联系。

东方海外的经营主要有两个特点：1) 积极参与经营，以相对较少的运力实现规模经济；2) 为客户提供优质、高效的物流服务，以服务取胜。东方海外通过多式联运，提供快速、高效的门到门内陆运输服务，此外还为客户提供其他方面的服务，包括货物随时查询、海关快速报关等项目，以满足客户的需求，并以此来保持和拓展运输市场。根据我国大陆的特点，东方海外率先推出“Onestop”运输服务，减少客户在订舱、货物运输衔接等方面的手续，以其优良、简便的服务为手段，拓展大陆集装箱运输市场。东方海外根据一些跨国大公司专业化生产的特点，专门为其提供“just-in-time”运输，以满足这些大公司的零部件和设施在不同地点的专业生产厂家之间的运输，以及从生产厂家运送到组装厂家装配线上的运输，甚至把这一运输过程变成跨国公司整个生产过程中不可或缺的组成部分。东方海外还与宝马、奥迪、福特、大众等汽车制造商合作进行汽车配件运输的防蚀实验，这种举措将对东方海外承运汽车业务起到积极的作用。

东方海外已经意识到能提高客户供应链透明度的物流公司，才能保持竞争力。目前东方海外的客户可以通过东方海外的网站了解货物的运输情况，并可以根据市场的需要和运输费用的

高低，决定是否延迟和加快运输。东方海外开发了专门的出口商务管理软件，通过这个软件，买方、卖方和东方海外可以随时了解从下定单起的最新动态。东方海外正在研发的软件功能更加强大，将整个供应链的进口和出口信息穿起来让客户一目了然。东方海外集运服务公司把物流经营的重心切入到国内进口分拨与配送业务方面：建立若干个大型配送中心，衔接小型交叉理货中心，通过海运、内河、铁路与陆上汽运的有机结合，形成物流配送的网络，公司将策略重心主要放在食品、化学品、电器等领域的物流服务。在一段时间内东方海外还只是推广他们先进的服务理念，建立完善的配送服务。东方海外把服务作为自己的生命，在全方位完善服务的同时，东方海外集运公司发展了中国物流咨询服务，针对海内外客户的物流需求，客观分析管理症结，理顺供应链管理中的各个环节的关系，并执行咨询报告中提出的各种物流优化建议，从供应链角度为客户节省了物流开支，并缩短了供货时间。

## 6 美国总统轮船公司 (APL)

成立于1848年的美国总统轮船公司，是东方海皇集团公司的一员，也是世界五大海洋运输与物流服务商之一。在全球，该公司的船队有70多艘集装箱船，可提供最宽阔的航线部署、最频繁的航次与最快速的运送时间，航线覆盖环太平洋、环大西洋、拉丁美洲、亚洲——欧洲，亚洲内部，地中海地区及澳大利亚等贸易航线。在全世界范围内，美国总统轮船公司拥有25万个集装箱部署，可向客户提供各种尺寸与各种用途的集装箱，结合海运、空运、铁路、卡车和码头，通过一个完善的运输网络系统运送货物。它通过拥有高级信息技术的多式联运网络为客户提供世界范围的集装箱运输和物流服务。它拥有一支76只集装箱船的船队，有25万多只各种尺寸的集装箱发布在世界各地，保证集装箱服务的正常进行，并且提供双层集装箱铁路运输服务，以配合北美地区的多式联运业务完成。APL认为航运公司必须向物流业方向发展，承运人与托运人的关系必须从基本的运输服务关系向提供全面物流支持方向转变。这种关系上的转变趋势还将表现在从单个订舱连续货流服务方向转变，从价格最便宜的指导思想向最又价值的指导思想转变。美国总统轮船物流公司为许多生产者及商家提供包括有形物流在内的全球供应链管理。

APL的美集物流 (ACS) 通过在34个国家的68个办事处及仓库网络提供全方位的物流服务，它对现有的市场及物流服务有了一定的认识。ACS的主要顾客是大零售商，在亚洲采购的公司，以及主要在北美和欧洲销售消费品的分销商。通常，顾客的总部设在北美和欧洲，包括纺织品、服装、配件和鞋袜、体育用品及其它消费品的购买和分销公司。美国总统轮船物流服务有限公司在上海宣布与中国东方铁路运输及沈阳运输集团分别签订合作协议，建立物流合作联盟改善内地在洲际、国际及本土的一站式物流服务质量。ACS的战略是与顾客建立一个统一的、长期的关系，并将自己融入顾客的供应链中，为顾客提供接受、安排、运输及分配产品的服务，但接受和送达他们的产品和信息的方式会因顾客的不同而不同。

## 7 海陆公司 (Sea-Land)

海陆公司是综合物流运动的领先者。早在 1971 年,海陆公司建立了 Buyers 集团,其主要目的是为美国一些零售进口商提供从亚洲至美国的集装箱综合服务。现在它可以由海陆公司、海陆 Buyers 集团、全球服务公司及物流公司来提供服务。这些公司的任务是与海陆公司的各操作部门及海陆公司在 1986 年加入的 CSX 公司共同工作,以及作为单独的部门为那些使用或不使用海陆公司的跨洋运输服务的顾客提供物流服务。当亚洲的生产者 30 多年前开始进军美国零售业时,海陆公司就相应提供了增值服务,例如集装箱运输,仓储等。海陆公司的目标是“永远使顾客的商业战略可行”。例如:Buyers 集团高效率的为零售业提供时效性很强的快速消费品。

Buyers 集团在世界各地拥有 60 多个办事处,以及大约 300 万平方英尺的仓储面积。尽管海陆公司已拥有一支大型的集装箱船队,且 CSX 已进入欧洲多式联运铁路市场,例如:华南、印尼和亚洲的其它地区的集卡服务以及在香港、中国及其它亚洲国家的陆上服务。海陆公司是第一家被允许经营中国城市间的集装箱运输的非中国公司。它的服务包括海、空运代理,形成了完整的物流服务。海陆公司于 1997 年 1 月 14 日在中国建立了一个新的第三方物流公司(S L L C),它是海陆的全资子公司,其服务目标是在中国提供支持跨国公司运作的供应链管理。其总部设在北京,并在上海、厦门、广州、武汉、青岛和深圳均有办事处,在中国提供“全方位综合物流服务”,包括进、出口货物汽运、跟踪、现代仓储、相关增值服务。这些服务和其他的服务,包括海、空运代理形成了完整的物流服务。BUYERS 既为 SEA-LAND 提供物流服务,又是一个独立的物流操作者,它主要依靠电子信息技术来管理特别设计的物流服务。

## 8 日本邮船 (NYK)

NYK 是传统的海运服务公司,该公司自 1986 年起便开始经营欧洲至远东的“港至港”服务。海运业是 NYK 的主业,它拥有一支由 322 艘船舶组成的船队,每年承运七千多万吨货物。航运业的利润下降和动荡,使 NYK 开始重组和改变其经营战略,由单一的“港至港”服务转向更细致周到的“门到门”服务。NYK 集团提出一个面向 21 世纪的公司战略,内部称为“NYK21”。它的目标是使公司发展成为超越海上运输的综合物流公司,也就是成为一个可以提供更广泛的服务种类的超级承运人。此后,NYK 就着手从设施、信息和公司组织等方面建立和扩大公司的物流服务能力,如今,NYK 已在海内外建立了几十个物流中心和快速有效的物流信息网络。NYK 的战略之一是计划首先通过其下属子公司在空运、货代、仓储和公路运输代运作上协调一致,来实现其战略联盟。

公司目标是加强 NYK 的货运服务物流活动,使空运和陆上运输收入占 NYK 年收入的 30%。NYK 必须建立一个围绕海、陆、空服务的综合网络体系,以实现其目标。该战略的核心部分在于 NYK 不断在世界各个主要地区发展其物流中心。NYK 的物流中心遍布全球,并且不断有新的中心建立。NYK 物流中心的经营理念是提供客户集中库存服务,以达到缓解库存紧缺和减少运输设备的目的。每个中心均有陆、海、空运输的专业人才和自己的货物集中及分

送的网络。NYK认为信息技术是现代物流的重要基础，并且每个中心互相连网以提供全球货物跟踪。

NYK代实践表明下列策略是值得借鉴的：（1）改变原有单一的服务种类，向服务多元化发展，同时不断根据客户的需求调整服务范围并提高服务质量。（2）加强公司本部的协调，避免因信息滞后或传递不及时造成损失。（3）根据本公司的发展战略，考虑采用兼并手段进入该国市场或得到被兼并方的技术和网络体系。（4）建立遍布全球各重要地区的物流中心，加强各物流中心的联络，以保证向客户提供及时准确的服务和信息，充分利用先进的信息技术，发挥物流中心综合信息的功能。由此可见，NYK的全球能力以及与许多有实力的制造商的牢固关系表明，他们在走向明日超级承运人的道路上正迈着坚定的步伐。

## 9 中海集团

中海集团自成立以来，大力发展集装箱运输，特别是内贸集装箱运输发展迅速，形成了干线贯穿南北沿海各大港口，支线覆盖长江流域和珠江三角洲流域的集装箱网络，同时为集装箱服务的相关产业如船代、货代、集装箱卡车运输以及仓库堆场也发展迅速，并形成了相当规模。中海集团集装箱发展初期就致力于为客户实行门到门的服务，并发展其延伸服务的项目，开辟了东北海铁联运、西南海铁联运，逐步开展拼箱业务。这些为客户的产品从原材料-生产-用户的物流环节中储存、分拨、运输乃至零售和配送等项目服务打下了基础。中海集团确立了“一业为主，多元发展”的经营思路，作为集团下一部的经营战略。一业为主就式紧紧围绕航运主业，抓住沿海，积极开拓远洋运输业，多元发展就是多元化发展与航运业相关的产业，构建大物流系统。编织国内外船代网络，配套发展仓储、陆运码头等相关产业。

中海物流初步发展的物流项目，就是从自己的优势起步。首先从完善集装箱的辅佐项目着手，比如发展沿海港口的堆场和集装箱卡车运输等项目，以合资或独资的方式在主要的沿海港口建设相应的堆场，以形成提供物流服务的条件。还与原来的集装箱客户进一步合作，为客户提供物流服务，目前已经与一些物流企业建立合作伙伴关系，并将“海南绿色通道”纳入其物流服务的网络。在中国海外集团的大力支持下，中海物流从单一的保税仓储，迅速发展成为一个以第三方物流配送业务为龙头，以进口保税、出口监管及转口货物储存，公路、海运、空运代理业务为基础；以信息技术、网络技术和电子商务技术为支柱；以实业项目、保税贸易和进出口业务为辅助；以项目咨询、顾问服务和资本运作为纽带的多元化经营，同步发展的综合型现代物流企业。

中国重型汽车集团有限公司与中海集团物流有限公司有关物流服务进行合作，中国重汽集团是全国的重型汽车制造龙头企业，中海集团物流公司也是国家重点扶持的34家物流企业之一，双方本着互惠互利、共同发展的原则进行物流方面的合作，不仅有利于促进双方降低生产经营成本、提高社会和经济效益，而且将进一步提高双方的市场竞争能力。中国重汽集团和中海集团物流的合作，是强强合作，是双赢的合作。中海集团物流十分重视这次合作，一直尽力以优

质的服务为降低重汽在原材料、零配件采购领域、生产领域以及销售领域的物流成本，提高市场竞争力做出贡献，为构筑起中国重汽集团和中海集团双方长期的、具有战略性的合作伙伴关系奠定基础。

#### 10 商船三井

日本商船三井为早日通过物流业务来提高在班轮运输的竞争力，以巩固自己的核心业务，并提高对客户的服务，达到增加收入目的，成立了物流部，作为未来营业收入和扩大客户服务保证的核心。物流部下设两个部门，一是策略计划部，二是网络管理部门，前者负责计划和推广物流策略，并设计和发展网络化解决方案、服务，后者负责管理、控制及发展客户个性化的物流服务。

#### 11 韩国现代商船公司

现代商船计划将电子商务全面应用于公司的所有部门，包括集装箱运输部门，内陆运输部门和游轮部门，已使工作效率和生产率最大化。为此，现代商船成立了一个电子商务委员会，下设集装箱运输业务、集装箱运输商务、卡车运输、游轮业务、行政业务和因特网等六个实施小组。

#### 12 台湾阳明海运股份有限公司

台湾阳明集团与高雄港务局合作开发国际物流中心，可以为汽车零件、电子零件发货中心等各类产品制造业者提供便利的拆拼箱配送与高附加值的流通加工作业，以增加对外竞争力。

国内外分析表明，货主和生产企业除了将标准的物流业务包给物流公司外，还要求物流公司提供战术性服务，如运输方式的选择、库存管理、仓库地点的选定、货运付款等，这些都是物流公司的新业务。

台湾阳明航运公司日前与台湾唐荣钢铁公司合资在高雄港建立一个仓储与分拨中心，该中心提供的物流服务包括仓储管理、定单管理、加工、境内外分拨、通关保险、金融、信息及其它相关业务。

### 3.2 国际航运业战略联盟

全球各大航运公司自90年代中期纷纷进行强强联合，组成国际航运联营集团，其或互租舱位，或资源共享，或设施联合，或信息互通，以求实现经营全理化、服务最优化、成本最小化和市场最大化。21世纪国际航运业发展趋势之一是航运企业内部趋于竞争，外部走向联合，航运企业组成联盟体是一种优化资源配置，改善航运服务，提高企业竞争能力的一种方式。国际航运业战略联盟起源于联营体，其目的和出发点是在一些公司之间建立全球范围内稳定的合作协议，协议涉及到航线的分配、船期和线路的安排、运力的增加与撤出、港口和挂靠顺序以及

全球性的经营，但协议并不导致合并，每个成员都保持自己的相对独立性。

1995年后，全球航运业进入低谷期，各大航运企业的效益明显下滑，为了寻求生存和发展，世界主要的航运企业纷纷组建战略联盟。自美国总统轮船(APL)、大阪三井(MOL)、渣华(Nedlloyd)、东方海外(OOCL)、马来西亚国家海运(MISC)5家班轮公司宣布成立全球第一家联盟之后，先后出现了5家战略联盟（见下表）。经过一段时间运作后，又出现第二次重组。战略联盟的出现，预示班轮运输正进一步倾向集中。

加入战略联盟有如下好处：1) 扩大航线覆盖面，建立全球服务网络，可以为客户提供“一站服务”；2) 可以在全球范围内协调派船，实施船泊最佳配置，避免航线分割；3) 共担投资风险；4) 共享各个成员公司的竞争优势，实现规模效益，提高大型船泊的利用率；5) 可以在不追加投入运力的情况下，使用联盟伙伴的船泊，进入新的航线和市场；6) 大大的提高派船频率；7) 提高与供应商讨价还价的能力，在码头、多式联运和支线使用等领域降低成本。但是发展战略联盟要以长期的合作关系为基础，并在有的时候削减联盟成员的部分经营自由和灵活性。

1996		1998		2002	
战略联盟名称	联盟成员	战略联盟名称	联盟成员	战略联盟名称	联盟成员
马士基/海陆	马士基海陆	马士基/海陆	马士基海陆	马士基/海陆	马士基海陆
环球联盟	美国总统、马来西亚国际、东方海外、商船三井、渣华	新世界联盟	现代商船、商船三井、海皇/总统	新世界联盟	现代商船、商船三井、海皇/总统
伟大联盟	赫伯罗特、东方海皇、日邮、铁行箱运	伟大联盟	赫伯罗特、马来西亚国际、东方海外、日邮、铁行渣华	伟大联盟	赫伯罗特、马来西亚国际、东方海外、日邮、铁行渣华
联合联盟	韩进、胜利、朝阳、联合阿拉伯	联合联盟	韩进、胜利、朝阳、联合阿拉伯	CKYH联盟	中远、川崎、阳明、韩进、胜利

表3.1 航运企业战略联盟

### 3.3 发展现代物流的经验总结

作为物流业务的重要环节，航运企业与物流有着千丝万缕的联系。国际上著名的航运企业在不断改善自身经营策略，提高经营水平的同时，把经营重点从传统的运输转向为客户提供全方位服务的物流上。笔者在前面详细的介绍了全球主要航运企业发展物流的情况，现把他们发展的物流的经验做简单的总结：

航运企业名称	发展物流经验总结
中远集团	突出核心产业，非核心产业逐步退出；开展增值服务，向物流经营人转变；推出“绿色服务”的物流品牌
东方海外	通过多式联运，实现规模经济；推出“Onestop”服务，并专门为跨国公司提供“Just-in-time”运输；提高物流供应链的透明度，优化物流方案
马士基	扩大企业的服务领域，只要客户需要，便提供相应的服务；投巨资实现物流服务的计算机系统化
铁航渣华	通过合作“借势做强”；通过日志网络系统提供客户所需的“物流透明度”；作为独立的第三方物流服务供应商运作
美国总统轮船	与顾客建立长期统一的关系，建立物流合作联盟；为许多生产者及厂家提供有形物流在内的全球供应链管理
海陆公司	提供相应的增值服务，使顾客的商业战略永远可行；提供全方位综合物流服务
日本邮船	从设施、信息、公司组织等方面扩大物流服务能力，向服务多元化发展；重视信息技术，提供货物跟踪，保证服务和信息的准确性
中海集团	坚持“一业为主，多元发展”；从自己的优势起步，建立与客户和其它物流企业的伙伴关系。

表 3.2 航运企业发展物流经验总结

名次	名称	承运能力(万 TEU)	集装箱船(艘)
1	马士基海陆公司	81.6	324
2	地中海航运公司	49.3	209
3	长荣海运公司	42.3	145
4	铁行渣华	41.4	155
5	韩进海运公司	28.9	76
6	美国总统班轮公司	26	78
7	中远集团	25.7	136
8	中波轮船股份公司	19.3	85
9	法国达飞轮船公司	19.1	74
10	日本邮船公司	18.9	61

表 3.3 2003 年全球集装箱班轮公司排名

## 第四章：现代物流发展空间的组合预测模型

### 4.1 现代物流与国际集装箱运输

进入 90 年代后，传统物流已向现代物流转变，现代物流包括运输、仓储的合理化和系统化，加工配送的一体化及信息管理的网络化。现代物流的主要优点是通过物流管理可以大大节省流通费用，提高流通的效率，货物可以实现统一的配送，通过集约化物流，实现合理物流，从而可以节约很多社会流动资金。由于运输的现代化，组织起高效的国际集装箱运输系统，又可以节约一大笔运输费用。

从 20 世纪 80 年代初开始，我国集装箱运输持续高速发展，远远超过世界平均增幅 6%-8% 的水平。现在我国从事国际集装箱运输的航运企业有 150 余家、拥有船舶 1080 艘、30 余万箱位。我国航运企业的竞争优势主要来自于我国优良的航运环境和运输条件，我国是世界上最大的集装箱货物生成地，处于三大国际集装箱航线的要冲海域，条件比较优越，海岸线长 18000 多 km，环岛海岸线更长达 32000 km，全国拥有集装箱专用泊位 65 个，沿海已经初步形成华南以深圳为中心，华东以上海组合港为中心，华北以青岛、天津、大连港为中心的国际集装箱中转枢纽港口群与 145 条航线以及 2300 个航班形成的航运网络系统。我国的航运企业在海运市场竞争中劣势主要有航运企业数目多，但规模小，因此大多尚未形成规模经济优势，单船公司占有较大比重，管理信息技术落后，整体人员素质不高，物流各个功能的整合能力较差等。

集装箱运输是商品运输的发展方向，集装箱运输体系是物流系统化的主要工程，它涉及到物流系统的各个功能要素，即运输、储存、装卸、包装、加工和信息处理的各功能要素的全部设施，设备的系统化。建立集装箱运输体系是推动物流系统化的关键和基础，集装箱运输体系是集装箱功能和作用得以充分发挥的基本条件。21 世纪的国际集装箱运输将全面进入综合物流时代，这是经济全球化、跨国经营和现代技术进步等主要因素促成的。我国加入 WTO 后，这为我国国际航运业带来不可多得的机遇，它们被推向国际经济开放前沿，而我国国际集装箱运输业又将处于开放前沿的重要位置。

国际集装箱运输是以海运为联运核心，海运的优点是成本低，能进行低成本、大批量、远距离的运输，其运输的范围是一个地理性的大范围，是洲际、国际间的运输，带有国际物流的性质。不论是远洋或近海的集装箱运输，它们在国际物流中都占有重要地位，是现代物流的一个重要组成部分。世界贸易所涉及的商品运输的 75% 左右是由航运来完成的，众多货主对物流运输需求的日益增长首先在航运集装箱运输市场上得到体现，因此物流服务从一开始就与国际集装箱运输紧密相关。下面通过建立组合预测模型对国际集装箱运量进行预测，从而来说明现代物流存在很大的发展空间，对于航运企业而言，在这发展空间之中，蕴涵着机遇和挑战。在新的时期和新的历史机遇面前，航运企业必须采取相应的对策，来获取新的利润增长点，以此来提升自身的竞争力。

### 4.2 国际集装箱运量的三种预测模型

自 1999 年以来，国际集装箱运量一直保持着很快的增长速度。虽然我国国际集装箱运输市场存在航线运力过剩、运价低迷、竞争激烈等问题，但随着政府不断出台刺激外贸出口的政策与措施，加入 WTO 带来的发展机遇，无疑将促进中国国际集装箱运输市场的发展。下面是历年国际集装箱运量的统计结果：

表 4.1 我国国际集装箱运量（单位：千 TEU）

年份	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
运量	959	1151.6	1519.0	1919.0	2214.0	2682.0	3744.0
1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
4387.0	4973.5	5590.5	5921.0	7586.5	9678.9	10572.4	14951

（资料来源：《中国交通年鉴》1989-2003）

根据表中所列数据，做散点图

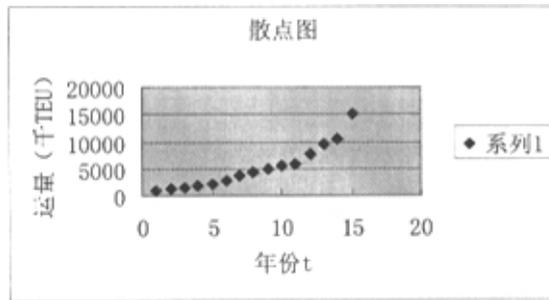


图 4.1 国际集装箱运量散点图

从散点图中，我们可以看出国际集装箱运量的变化趋势，于是下面分别采用二次指数平滑法、指数曲线模型预测法和抛物线法对国际集装箱运量进行预测。

#### 1. 二次指数平滑法

二次指数平滑法的预测模型为： $\hat{y}_{t+T} = a_t + b_t T$  (4.1)

$$a_t = 2S_t^{(1)} - S_t^{(2)}$$

$$b_t = \frac{\alpha}{1-\alpha} (S_t^{(1)} - S_t^{(2)})$$

其中： $S_t^{(1)} = \alpha y_t + (1-\alpha)S_{t-1}^{(1)}$ ;

$$S_t^{(2)} = \alpha S_t^{(1)} + (1-\alpha)S_{t-1}^{(2)}$$

注：从散点图可以看出，时间序列具有明显的变动倾向，式中  $\alpha$  应该取得较大一点，下面

计算中  $\alpha$  取 0.8。

表 4.2 国际集装箱运量一、二次指数平滑值计算 (单位: 千 TEU)

年份	t	集装箱运量 $Y_t$	一次平滑值 $S_t^{(1)}$	二次平滑值 $S_t^{(2)}$	$\hat{y}_{t+1}$
1988	1	959.0	1055.30	1055.30	—
1989	2	1151.6	1132.34	1116.93	1055.30
1990	3	1519.0	1441.67	1376.72	1209.38
1991	4	1919.0	1823.53	1734.17	1766.40
1992	5	2214.0	2135.91	2055.56	2270.35
1993	6	2682.0	2572.78	2469.34	2537.64
1994	7	3744.0	3509.76	3301.67	3090.00
1995	8	4387.0	4211.55	4029.58	4550.18
1996	9	4973.5	4821.11	4662.80	5121.43
1997	10	5590.5	5436.62	5281.86	5612.65
1998	11	5921.0	5824.12	5715.67	6210.44
1999	12	7586.5	7234.02	6930.35	6366.39
2000	13	9678.9	9189.92	8738.01	8752.38
2001	14	10572.4	10295.90	9984.33	11449.50
2002	15	14951.0	14019.98	13212.85	11853.80

经计算:  $a_{15}=14827.11$ ;  $b_{15}=3228.52$ , 所以预测公式为:  $y_{15+\tau}=14827.11+3228.52\tau$  (4.2)

2. 指数曲线模型预测法

指数曲线模型为:  $\hat{y}_t = ab^t$

(4.3)

$$\text{其中: } \lg a = \frac{\sum \lg y_t}{n}; \quad \lg b = \frac{\sum t \lg y_t}{\sum t^2}$$

表 4.3 国际集装箱运量最小平方方法计算 (单位: 千 TEU)

年份	年次 t	集装箱运量 $Y_t$	环比发展速度	$\lg Y_t$	$t^2$	$t \lg Y_t$	$\hat{y}_t$
1989	-13	1151.6	—	3.061302	169	-39.7969	1295.63
1990	-11	1519.0	1.32	3.181558	121	-34.9971	1555.38
1991	-9	1919.0	1.26	3.283075	81	-29.5477	1867.22
1992	-7	2214.0	1.15	3.345178	49	-23.4162	2241.58

1993	-5	2682.0	1.21	3.428459	25	-17.1423	2690.99
1994	-3	3744.0	1.40	3.573336	9	-10.72	3230.50
1995	-1	4387.0	1.17	3.642168	1	-3.64217	3878.18
1996	1	4973.5	1.13	3.696662	1	3.696662	4655.71
1997	3	5590.5	1.12	3.747451	9	11.24235	5589.12
1998	5	5921.0	1.06	3.772395	25	18.86198	6709.68
1999	7	7586.5	1.28	3.880041	49	27.16029	8054.89
2000	9	9678.9	1.28	3.985826	81	35.87243	9669.80
2001	11	10572.4	1.09	4.024174	121	44.26591	11608.48
2002	13	14951.0	1.41	4.17467	169	54.27071	13935.85

经计算： $a=4249.195$ ； $b=1.0957$ ，所以预测公式为： $y_t=4249.195*1.0957^t$

(4.4)

### 3. 抛物线法

抛物线的预测模型为： $\hat{y}_t = a + bt + ct^2$

(4.5)

下面用三点法来估计抛物线预测模型的参数，其基本思想是：在二次抛物线上选取三个代表点来求模型的三个参数估计值。

$$R = \frac{1}{15}(y_1 + 2y_2 + 3y_3 + 4y_4 + 5y_5)$$

$$S = \frac{1}{15}(y_6 + 2y_7 + 3y_8 + 4y_9 + 5y_{10})$$

$$T = \frac{1}{15}(y_{11} + 2y_{12} + 3y_{13} + 4y_{14} + 5y_{15})$$

$$\text{则 } c = \frac{2(R+T-2S)}{(n-5)^2}; \quad b = \frac{T-R}{n-5} - \frac{3n+7}{3}c; \quad a = R - \frac{11}{3}b - \frac{121}{9}c$$

表 4.4 国际集装箱运量二次抛物线预测模型三点法计算 (单位: 千 TEU)

年份	t	集装箱运量 $y_t$	权数 w	$wy_t$	$\hat{y}_{t+1}$
1988	1	959.0	1	959	1585.53
1989	2	1151.6	2	2303.2	1540.90
1990	3	1519.0	3	4557	1633.29
1991	4	1919.0	4	7676	1862.71
1992	5	2214.0	5	11070	2229.17
1993	6	2682.0	1	2682	2732.64

1994	7	3744.0	2	7488	3373.15
1995	8	4387.0	3	13161	4150.69
1996	9	4973.5	4	19894	5065.25
1997	10	5590.5	5	27952.5	6116.84
1998	11	5921.0	1	5921	7305.46
1999	12	7586.5	2	15173	8631.11
2000	13	9678.9	3	29036.7	10093.78
2001	14	10572.4	4	42289.6	11693.48
2002	15	14951.0	5	74755	13430.22

经计算：a=1767.19；b=-250.175；c=68.514

所以预测模型为： $y_t=1767.19-250.175t+68.514t^2$  (4.6)

### 4.3 国际集装箱运量组合模型的原理及其预测

预测方法有很多种，有时候即便选择了适当的预测模型，但是由于环境的不确定性，在具体预测时总会存在一定程度的误差。在预测时为了提高精度，下面采用组合模型预测的方法。组合预测就是对用不同方法进行预测所得到的预测值进行加权平均，以得到更为精确的预测值。

前一节已经分别用二次指数平滑法、指数曲线模型预测法和进行了预测，并建立了预测公式：

1. 二次指数平滑法预测公式为： $y_{15+T}=14827.11+3228.52T$
2. 指数曲线模型预测法预测公式为： $y_t=4249.195*1.0957^t$
3. 抛物线法预测公式为： $y_t=1767.19-250.175t+68.514t^2$

根据组合预测是为了使预测误差达到最小，建立二次规划问题如下：

$$\begin{aligned} \text{Min} \quad & \sum_{t=1}^n (y_t - \sum_{i=1}^k d_i \hat{y}_{it})^2 \\ \text{S.t.} \quad & \sum_{i=1}^k d_i = 1 \quad d_i \text{ 为各预测方法的权值。} \end{aligned}$$

构造式的广义拉格朗日函数为：

$$F_{(d,\lambda)} = \sum_{t=1}^n (y_t - \sum_{i=1}^k d_i \hat{y}_{it})^2 + \lambda (\sum_{i=1}^k d_i - 1) \quad (4.7)$$

它的极值点应满足  $\nabla F_{(d,\lambda)} = 0$ ，于是构造出如下方程组：

$$\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^k \hat{y}_{ij} \hat{y}_{ji} d_j + \lambda/2 = \sum_{i=1}^n \hat{y}_i \hat{y}_{ji} \quad j=1, \dots, k$$

$$\sum_{i=1}^k d_i = 1$$

上面是一个线性方程组，共有 k+1 个变量。

表 4.5 三种预测模型对国际集装箱运量的预测结果 (单位: 千 TEU)

年份	t	集装箱运量 Y <sub>t</sub>	二次指数平滑	指数曲线模型	抛物线 (三点法)
1989	2	1151.60	1055.30	1295.63	1540.90
1990	3	1519.00	1209.38	1555.38	1633.29
1991	4	1919.00	1766.40	1867.22	1862.71
1992	5	2214.00	2270.35	2241.58	2229.17
1993	6	2682.00	2537.64	2690.99	2732.64
1994	7	3744.00	3090.00	3230.50	3373.15
1995	8	4387.00	4550.18	3878.18	4150.69
1996	9	4973.50	5121.43	4655.71	5065.25
1997	10	5590.50	5612.65	5589.12	6116.84
1998	11	5921.00	6210.44	6709.68	7305.46
1999	12	7586.50	6366.39	8054.89	8631.11
2000	13	9678.90	8752.38	9669.80	10093.78
2001	14	10572.40	11449.50	11608.48	11693.48
2002	15	14951.00	11853.80	13935.85	13430.22

根据上面预测的数据，并另二次指数平滑法、指数曲线模型、抛物线法所占的权重分别为 d<sub>1</sub>、d<sub>2</sub> 和 d<sub>3</sub>，根据公式可以建立如下方程组：

$$\begin{cases} (5.33d_1 + 5.77d_2 + 5.90d_3) * 10^8 + \lambda/2 = 5.75 * 10^8 \\ (5.77d_1 + 6.31d_2 + 6.44d_3) * 10^8 + \lambda/2 = 6.27 * 10^8 \\ (5.90d_1 + 6.44d_2 + 6.60d_3) * 10^8 + \lambda/2 = 6.41 * 10^8 \\ d_1 + d_2 + d_3 = 1 \end{cases} \quad (4.8)$$

求方程组 (4.8)，可得

d<sub>1</sub>=0.2

d<sub>2</sub>=0.467

d<sub>3</sub>=0.333

根据三种模型 (4.2)、(4.4)、(4.6) ,预测出 2005 年的国际集装箱运量, 运算结果如下:

$$Y_1=24512.68; Y_2=24110.56; Y_3=19462.57$$

所以用组合模型可以预测出 2005 年的国际集装箱运量为:

$$Y_{2005}=24512.68*0.2+24110.56*0.467+19462.57*0.333=22643.20 \text{ (千 TEU)}$$

从上面得预测结果可以知道, 国际集装箱运量在近几年内将会出现大幅度得增长, 在运量增长的同时, 集装箱运输的服务质量也将得到很大的提高, 并向物流服务方向转化, 航运企业必须抓住这一良好的发展机遇, 积极开展物流服务。在发展对策建议方面, 在后面的案例分析中将详细的阐述。

## 第五章：我国航运企业物流战略联盟的设计

### 5.1 航运企业物流战略联盟遵循原则和目标

战略联盟作为企业经营的一种新理念，已经成为各企业最大化自身利益的战略选择。现在航运企业处在竞争激烈的航运市场和物流市场之中，实施物流战略联盟策略是其必然选择。航运企业物流战略联盟是要通过合作与协调实现联盟内企业物流资源的共享和最佳资源配置，使各成员企业实现物流资源的最充分利用，才能给其它成员企业带来利润的同时，自身利润也得以提升，从而实现正和博弈，达到“双赢”的目标。

航运企业不仅要向上游和下游，即制造业和销售企业等寻找服务对象，并且要同他们建立起战略合作伙伴的关系，形成跨行业的、优势互补的联合与协作，增强自身甚至整个供应链的竞争力。结成物流战略联盟之后，一方面制造商、销售商转向使用“第三方”专业物流服务企业，向他们提供生产计划和交易数据，并同他们分享战略信息，一起策划采用最佳的方法和采用更有效的手段，更好的满足客户需求。另一方面，专业物流服务企业要有能力为用户提供多方位、全方位的服务，使用户切身感受到加入物流联盟之后能够获得比自己经营物流更经济、更方便的效用。物流战略联盟的建立，使用户企业减少了物流经营成本，提高了服务质量，有了稳定的物流支持保障系统，对航运企业而言，则有了可靠的货源保障，降低了经营风险。在物流战略联盟的内部，航运企业可以将其核心能力业务垄断，将与物流相关的非核心业务以外包的方式，交付给联盟内具有这种核心能力的企业，通过“强强”联合，共同完成物流供应链上的运输、储存、包装、装卸、信息处理等各个环节，各成员企业之间信息共享，在运作上保持一致性和一贯性，共同赢利，这是航运企业组建物流战略联盟的核心思想。

航运企业建立物流战略联盟主要以下述几点为战略目标

#### 1) 最优化联盟服务

经济的发展，使社会财富极大的丰富，人们的生活水平和消费层次都有了很大的提高，对产品和服务的多样性不断增加的同时，对安全、方便、快捷等方面也提出了新的要求。航运企业物流战略联盟在提供物流服务时，必须充分考虑到消费者的个性化需求，在保证物流基本功能完成的同时，要增加物流增值服务。所谓增值服务是指根据客户需要，为客户提供的超出服务范围的服务，或者采用常规服务方法提供的服务，包括增加便利性、加快反应速度、降低成本、延伸等服务。例如，物流战略联盟的服务范围向上可以延伸到市场调查与预测、采购及定单处理，向下可以延伸到配送、物流咨询、物流系统设计与方案的制作等。只有提高物流战略联盟的服务质量，才能在竞争激烈的物流市场上拥有一定的市场份额，占据一席之地，物流联盟才能得以稳定和发展。服务种类和服务质量是衡量一个物流企业是否具有竞争力的标准，也是航运企业建立物流战略联盟的目标之一。

#### 2) 最大化联盟效率

节约交易成本。科斯最早把交易成本的概念引入经济学分析，所谓交易成本，就是随着交易行为的发生所产生的信息收集、谈判、签约、监督实施及对策等方面的费用。企业的出现是

交易费用较低的要素市场代替交易费用较高的产品市场。市场和企业都是调节经济活动的组织形式，威廉姆森等人发展了交易费用理论，提出市场和企业两种形式之间存在过渡形式的组织，称为中间组织，而中间组织实际上就是企业组织之间的相互合作行为。航运企业建立物流战略联盟之后，本来属于企业外部的行为变为联盟内部协调，企业间沟通和谈判的成本自然减少、交易频率减少、谈判时间缩短，从而交易成本下降，航运企业的利润增加。

实现规模经济。航运企业想在物流市场上保持最优的规模，而不增加交易费用；增大组织规模，而不降低组织的效率，最有可能的选择是组建物流战略联盟。企业规模是影响企业资产水平的重要因素，航运企业组建物流战略联盟的规模经济不仅表现在运输规模上，还表现在由于经营服务范围的扩大而带来的成本的节约上，物流战略联盟的规模经济，在很大程度上还由组织创新获得，决定于组织效率和经营效率的提高。

### 3) 最小化联盟风险

航运企业物流战略联盟的建立，使航运企业获得更多利润的同时，也要承担相应的风险，因为联盟中存在较多的不确定因素。例如，航运企业要与其它企业合作工作，要学会新的工作方法，要融合不同的企业文化，这将产生额外的协调费用；联盟成员企业受利润最大化利益的驱使，采取理性不合作或者机会主义行为；成员企业的能力预知风险以及外部环境，如政治、自然灾害、市场等所导致的风险。航运企业物流战略联盟的价值分析和风险评估是联盟绩效分析的两个重要方面，只有最小化联盟风险，才能提高联盟绩效，所以最小化联盟风险是航运企业物流战略联盟的重要目标之一。

航运企业物流战略联盟为了实现其战略目标，必须遵循以下原则：

- 1) 航运企业物流战略联盟的构建、组织方案的设计必须集中化，以实现联盟总体最优化。
- 2) 以“客户服务”为中心，将满足用户的需求作为企业生存和发展的宗旨；以“服务绩效”为目标，延伸服务范围，以此稳定和提升物流战略联盟的地位。
- 3) 航运企业物流战略联盟各成员企业资源上相互依赖，运作流程相互衔接，信息共享，因此，联盟内协调变得十分重要。
- 4) 在物流战略联盟内部，建立有效得利润分配机制和风险防范机制，以此激励和监督成员企业在联盟范围内积极运作。

## 5.2 航运企业组建物流战略联盟的动因分析及其规模的确定

在物流供应链上，上游企业的产出构成下游企业的投入，形成一个前后衔接相互依赖的关系。以航运企业为例，这种相互依赖主要表现为：1) 航运企业的经营决策与上游生产企业生产产品的种类、数量以及运输时间、运送的地点、运送的频率要求等密切相关；2) 针对某一特定产品运输的专用性投资，这一投资很难转移作其它用途；3) 航运企业根据客户企业的要求，遵循“顾客至上”的原则，要完成运输、储存、包装、装卸、流通加工、物流信息处理等基本功

能和物流增值服务时,单凭自身的资源难以实现,必须借助其它企业资源;4)物流系统的各基本要素之间存在“效益背反”的原理,则航运企业与其它相关企业之间也存在“效益背反”。如从运输的角度看,为降低运费,航运企业在制定运输方案时,尽量采用整船发运,这样势必导致在途运输时间和收货间隔期延长,从而导致货主企业的在途库存增加,收货企业的库存成本增加;又如:为了确保商品在物流过程中免于损坏,在考虑包装材料的强度,内装容量的大小时,必然以商品安全为第一目标,这往往会导致“过度包装”,但由于包装过大、过重、过结实增加了无效运输的比重,导致航运企业效益的降低。

航运企业为了保持与其它企业交易关系的稳定性,便谋求一种保障机制,而物流战略联盟可以增强关联企业交易的稳定性,同时也增强了整个物流供应链的均衡性和协调性,建立联盟既可以节约交易费用,又可以增强市场的激励效率,所以航运企业建立物流战略联盟是一项重要的战略决策,下面就航运企业建立物流战略联盟的原因进行数理分析。

### 5.2.1 航运企业构建物流战略联盟原因的数理分析

生产企业 M 需要运送产品 x,产品 x 生产单位成本为  $C_M$ ,出厂价格为  $P_M$ ,其中  $P_M$  中包含着支付给下游航运企业的费用;

航运企业 N,对产品 x 经过运输、包装、装卸以及其它的增值服务所需要的单位成本为  $C_N$ ,当产品达到消费市场时,其销售价格为  $P_M+P_N$ ,其中  $P_N$  为产品 x 参与运输、装卸等物流的各个环节所需的成本以及航运企业的利润决定,一部分由企业 M 支付,另一部分由消费市场得到补偿。

假设消费市场对产品的最终需求满足  $D(P_M, P_N)=a-(P_M+P_N)$ ,  $a > P_M+P_N$ , M, N 企业都是独立的法人,并且都通过最大化价格来最大化自身的利润。M、N 企业的定价相互影响,实际上 M、N 企业是在进行 Stackelberg 博弈,下面采用逆向归纳法进行求解并分析:

企业 N 通过定价来最大化自己的利润,建立决策模型为

$$\max_{P_N} \Pi_N(P_M, P_N) = [a - (P_M + P_N)](P_N - C_N) \quad (5-1)$$

模型 (5-1) 的二阶条件显然满足,所以只需要求一阶条件的解。

$$\frac{\partial \Pi_N(P_M, P_N)}{\partial P_N} = -(P_N - C_N) + (a - P_N - P_M) = 0 \quad (5-2)$$

解 (5-2) 得出最优反应函数:

$$P_N^*(P_M) = \frac{1}{2}(C_N + a - P_M) \quad (5-3)$$

消费市场上对产品 x 的最终需求:

$$q_N(P_N^*(P_M)) = a - P_M - \frac{1}{2}(C_N + a - P_M) = \frac{1}{2}(a - C_N - P_M) \quad (5-4)$$

航运企业 B 获得的利润为:

$$\Pi_N(P_M, P_N^*(P_M)) = q_N(P_N^*(P_M)) [P_N^*(P_M) - C_N] = \frac{1}{4}(a - C_N - P_M)^2 \quad (5-5)$$

同样，生产企业 A 也通过价格来最大化自己的利润，建立决策模型为：

$$\max_{P_M} \Pi_M(P_M, P_N^*(P_M)) = q_N(P_N^*(P_M))(P_M - C_M) = \frac{1}{2}(a - C_N - P_M)(P_M - C_M) \quad (5-6)$$

模型 (5-6) 的二阶条件也是显然满足的，只要求满足一阶条件的解即可，对  $P_M$  求偏导数：

$$\frac{\partial \Pi_M(P_M, P_N^*(P_M))}{\partial P_M} = -\frac{1}{2}(P_M - C_M) + \frac{1}{2}(a - C_N - P_M) = 0$$

$$\text{即： } P_M^* = \frac{1}{2}(a + C_M - C_N) \quad (5-7)$$

然后，将 (5-7) 分别代入 (5-4)、(5-5) 和 (5-6) 得到如下三个式子：

$$q_N^*(P_N^*(P_M^*)) = \frac{1}{4}(3C_N + a - C_M) \quad (5-8)$$

$$\Pi_N(P_M^*, P_N^*(P_M^*)) = \frac{1}{16}(a - C_M - C_N)^2 \quad (5-9)$$

$$\Pi_M(P_M^*, P_N^*(P_M^*)) = \frac{1}{8}(a - C_M - C_N)^2 \quad (5-10)$$

于是，生产企业和航运企业的利润之和为：

$$\Pi(P_M^*, P_N^*) = \Pi_M(P_M^*, P_N^*) + \Pi_N(P_M^*, P_N^*) = \frac{3}{16}(a - C_M - C_N)^2 \quad (5-11)$$

假设两企业在结成战略联盟之后，设最终的销售价格为  $P$ ，则通过两企业的协商定价来最大化联盟的整体利润，所以两企业的联盟决策模型为：

$$\max_P \Pi(P) = (a - P)(P - C_M - C_N) \quad (5-12)$$

通过对模型 (5-12) 求解，可以计算出：

$$P^* = \frac{1}{2}(a + C_M + C_N) \quad (5-13)$$

将 (5-13) 代入 (5-12) 得出联盟总利润：

$$\Pi(P^*) = \frac{1}{4}(a - C_M - C_N)^2 \quad (5-14)$$

我们比较 (5-11) 和 (5-14) 很容易得知：

$$\Pi(P^*) > \Pi_M(P_M^*, P_N^*(P_M^*)) + \Pi_N(P_M^*, P_N^*(P_M^*)) \quad (5-15)$$

显然，航运企业和生产企业联盟之后的总利润大于联盟之前的利润之和。此外，对建立联盟前后航运企业的单位成本  $C_N$  进行分析，在与生产企业建立物流战略联盟之前，由于对生产企业各方面信息，譬如，产品数量，运输的准确时间，增值服务的种类等的了解不是很充分，从而使得航运企业增加信息不对称所引起的风险成本，所以联盟之前的单位成本大于联盟之前的单位成本，由此分析，更加增大了联盟前后整体利润的差值，正是因为建立物流战略联盟可以增加利润，实现联盟企业“双赢”的目标，所以建立物流战略联盟是航运企业重要的战略目标。

### 5.2.2 物流战略联盟最优规模的确定

物流产业范围内的战略联盟规模的大小,在很大程度上决定了联盟的效率,物流战略联盟在考虑是否允许新的企业加入时,必须考虑新企业加入之后,对联盟的总贡献和对联盟其它成员企业的影响。下面从从 shapley 值着手,对航运企业建立物流战略联盟的最优规模进行探讨,从而建立寻求最优规模的经济模型。下面考虑包含航运企业在内的由 K 家企业组成的物流战略联盟。

1 假设

1) 现有物流战略联盟内成员企业的成本函数为  $C_i(Q) = \alpha_i Q^2 / 2$   $i=1, \dots, n$  为成员企业数,  $\alpha_i > 0$  为无效率参数,随企业的不同而不同。因为是在物流供应链上的联盟,可以把联盟内企业的产量都设定为 Q,容易知道成员企业的边际成本为  $\alpha_i Q$ , 平均成本为  $\alpha_i Q/2$ 。

2) 联盟总边际成本等于各成员企业边际成本的算术平均数, 设总边际成本为 C, 则

$$c = \sum_{i=1}^k \alpha_i Q / k, \text{ 新加入企业的成本等于联盟总边际成本。}$$

3) 利润最大化的物流战略联盟, 总边际成本等于边际收入, 由此可以计算出联盟的总利润。

4) 市场逆需求曲线为:  $P=1-Q$ , P 为物流联盟服务所能获取的市场价格。

2 建立模型

联盟的边际成本  $c = \sum_{i=1}^k \alpha_i Q / k, \quad \text{令 } S = \sum_{i=1}^k \alpha_i^{-1} k, \quad \text{则 } c = Q/S$

联盟的边际收入  $R = \frac{\partial(PQ)}{\partial Q} = \frac{\partial[Q(1-Q)]}{\partial Q} = 1 - 2Q$

当联盟的边际成本等于联盟的边际收入时, 联盟利润最大,

即:  $Q/S = 1 - 2Q$

由此可以得到联盟的最优产量和价格,  $Q^* = \frac{S}{1+2S}; \quad P^* = \frac{1+S}{1+2S}$

此时, 联盟的总利润为:  $\Pi^* = P^* Q^* - \frac{Q^{*2}}{2S} = \frac{S}{2(1+2S)}$

令  $A=1+2$ , 此时,  $\Pi^* = \frac{S}{2A}$

假设新加入的企业为 i, 又由假设 (2) 可知, 新加入企业的边际成本等于联盟总边际成本,

即:  $\alpha_i q_i = Q/S$ , 则  $q_i^* = Q^* / \alpha_i S = 1/\alpha_i A \quad \prod_i(P^*, q) = 1/2\alpha_i A$

先考虑由于新企业 i 的加入对联盟总利润的影响。假设已有的物流战略联盟中, 已经有 k-1 家成员企业, 现有一新的企业加入, 则联盟的总利润变化为:

$$V(k) - V(k - \{i\}) = \frac{S}{2A} - \frac{S - \frac{k}{\alpha_i}}{2[1 + 2(S - \frac{k}{\alpha_i})]} = \frac{1}{2A(\alpha_i A / k - 2)} \quad (5-16)$$

因为  $S = \sum_{i=1}^k \alpha_i^{-1} k$ , 所以  $\frac{1}{S} = \frac{1}{\sum_{i=1}^k \alpha_i^{-1} k} < \frac{1}{\alpha_i^{-1} k} = \frac{\alpha_i}{k}$ ; 又因为  $A=1+2S$ , 所以  $\frac{2}{A} < \frac{1}{S}$

从而  $\frac{2}{A} < \frac{\alpha_i}{k}$ , 即  $\frac{\alpha_i A}{k} > 2$ , 则式 (5-16) 总是大于零, 也就是说, 第  $k$  家企业进入已有的

$k-1$  家企业组成的战略联盟, 总是提高联盟的利润, 但同时必须同时考虑到新加入联盟企业对已有成员企业的影响。

给定联盟的分配规则, 对于给定的成员企业  $j$ , 当  $j$  不等于  $i$  时, 企业  $i$  加入联盟后的影响为:

$$\Delta P_j = \frac{1}{2\alpha_j A} - \frac{1}{2\alpha_j [1 + 2(S - \frac{k}{\alpha_i})]} = -\frac{k}{\alpha_j A(\alpha_i A - 2k)} \quad (5-17)$$

根据公式 (5-16) 和公式 (5-17) 可以建立新进入企业对已有物流战略联盟的贡献值, 设该

值为  $N$ , 则: 
$$N = \frac{1}{2A(\alpha_i A/k - 2)} - \sum_{j=1, j \neq i}^{k-1} \frac{k}{\alpha_j A(\alpha_i A - 2k)} \quad (5-18)$$

由公式 (5-18) 可以知道  $N$  的大小依赖于物流战略联盟中企业的个数以及企业的无效率参数, 当  $N$  大于零时, 表示联盟成员企业允许新企业加入联盟, 并可以从中获取利润; 当  $N$  小于零时, 表示不应该允许新企业加入联盟。

### 5.3 有效的航运企业物流联盟的建立

作者在前面已经对航运企业建立物流联盟的必要性以及建立联盟的目标和原则进行了深入的探讨, 下面就如何建立有效的航运企业物流联盟问题上展开研究。有效的航运企业物流联盟的建立, 主要存在三个方面的关键因素: 合适的联盟伙伴、物流联盟的组织结构设计、物流联盟的实施和控制。

#### 1. 合适的联盟伙伴

物流联盟是物流供应链上企业结成的一种伙伴关系, 联盟一旦结成之后, 将会固化联盟内企业的其它战略选择, 降低企业的战略柔性, 这些将是导致物流联盟失效的潜在因素。据相关资料统计, 导致联盟失败的原因 70% 涉及到联盟伙伴关系。图为联盟失败原因分析框图

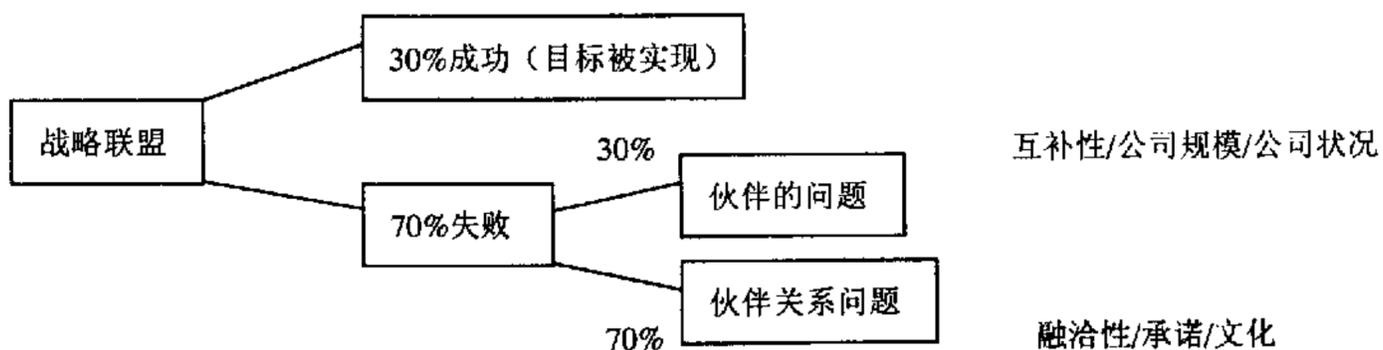


图 5.1 联盟失败原因分析框图

一个合适的联盟伙伴的基本条件是能够带来本企业所渴望的技术、技能、知识风险分担和

进入新市场的机会等优势。

航运企业在选择物流战略联盟伙伴时要根据自身的物流资源状况，结合所处的物流市场背景，考虑到联盟企业物流供应链、成本、技术关联性、企业信誉、地理位置、服务质量等因素。必须遵循以下原则：1) 能够增强航运企业的竞争优势，能够拓展在物流市场上的新的领域，所以必须考虑联盟企业是否具有自己的、能够传递的核心技术；2) 航运企业在长时间的经营中，积累了自己运输方面的经验优势和市场优势，为了把自己的优势最大限度的发挥出来，把自己的资源充分激活，必须依靠外部的力量，实现优势互补和信息共享，是航运企业建立物流联盟的出发点，也是选择联盟伙伴的基本原则；3) 航运企业和其他企业在物流供应链上结成物流联盟，在追求自身利润的同时，也要考虑联盟整体利润的最大化，最终实现“双赢”。航运企业必须选择与自己战略目标一致的联盟伙伴，这是保证联盟成功的重要条件。由于联盟伙伴之间往往存在着既合作又竞争的双重关系，双方应对联合与合作的具体过程和结果进行谨慎细心的谈判，摒弃偏见，求大同，存小异，增强信任。

## 2 物流联盟的组织结构设计

企业组织模式随着社会可利用资源的变化、产业结构的调整、科学技术水平的提高和市场环境的变化而不断的变化，主要流行过四种组织模式：经典的组织模式、人际关系模式、系统模式和权变组织模式。传统的企业组织模式已经无法适用现代以信息为主导的社会经济、科学技术发展的根本需要。物流联盟是一种松散型的网络组织，并且有时候是联合某一竞争者去对付其他竞争者，甚至在联盟内部也往往存在着彼此竞争关系，所有这些都给企业间联盟的管理与发展带来一些困难，所以联盟组织必须拥有广泛健全的信息反馈网络。

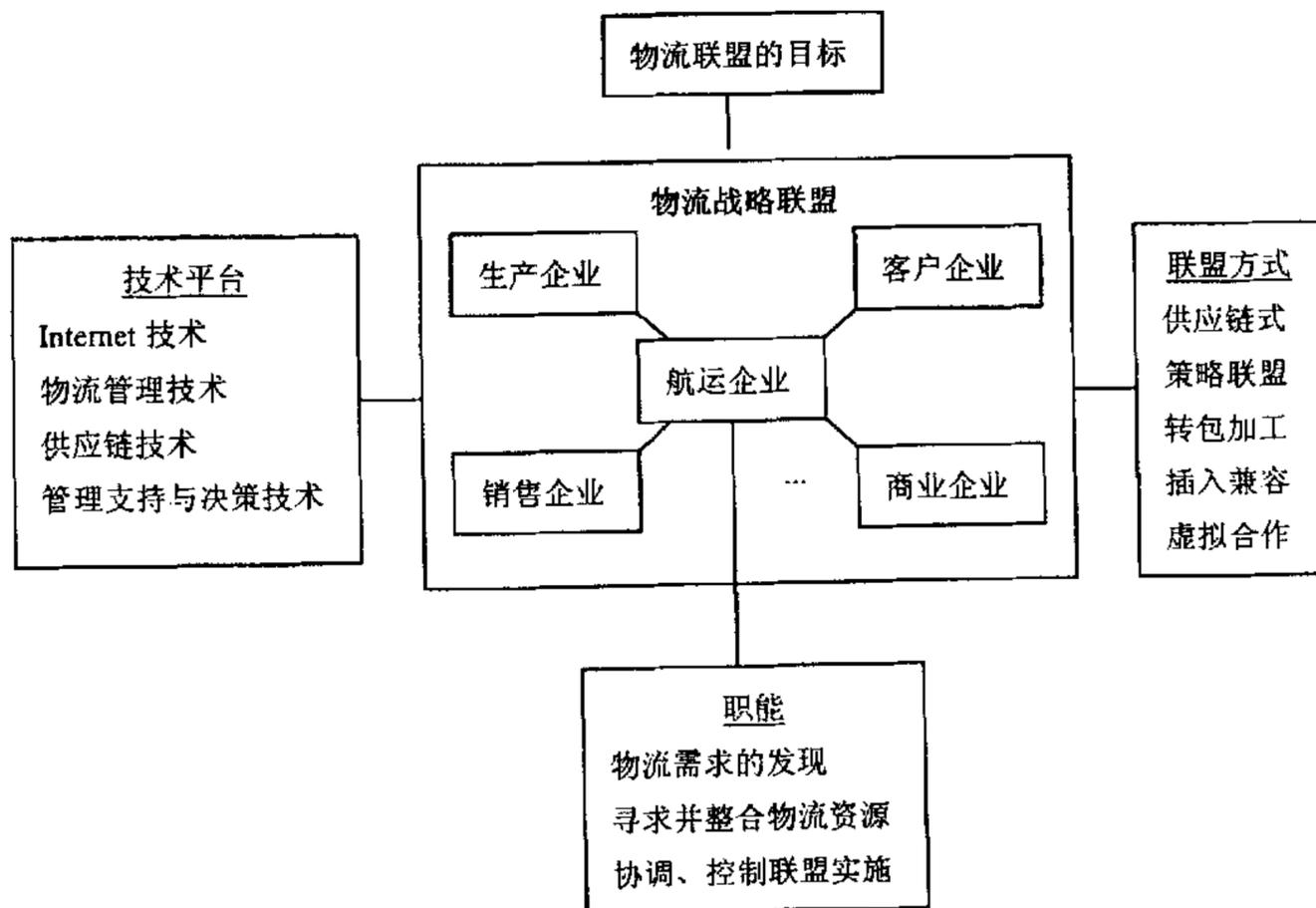


图 5.2 航运企业物流联盟组织结构

组织结构图表明, 航运企业整个联盟得以高效运作的核心, 担当着组建、管理联盟的重任。外部核心要素是一个技术平台, 物流联盟的成功运行依赖于物流信息与技术的提供, 所以一个有效的运行环境才能保障整个联盟的信息流完整及时以及联盟的正常运作。

联盟的最初目标实现以后, 各成员在能力和战略目标方面将会产生新的变化和要求, 原先的战略组合可能需要重组。因此, 航运企业必须保持联盟组织结构的灵活性和适应弹性, 使联盟成员都能对市场环境和合作关系的变化作出相应的反应, 当物流市场环境发生变化, 或者彼此意见发生分歧和矛盾时, 都能够有回旋余地, 能及时地对联盟策略进行灵活调整。

### 3 联盟的实施和控制

在联盟的实施过程中, 必须要求联盟内企业在互信和共赢观念下贡献各自的核心能力, 联盟内成员企业间的协调和在谈判基础上建立的契约关系是联盟顺利实施。

有助于联盟协调的关键要素有: 目标一致, 目标是企业之间实现合作的目的, 为了实现最大的合作效果, 一致的目标要求是必需的; 信息共享, 在一个多利益群体当中, 如果没有较充分的信息共享, 就容易出现机会主义行为; 风险分担, 参与联盟的各方应该分担联盟风险, 分担巨额的研究费用和专用性资产投资, 形成较强的竞争力。利益共享, 企业参与联盟的目的本身就是为了获取利益, 但是这种利益可能是自身能力的提升而非现实的利润, 但是最终, 这些所获取的利益最终能够体现在利润上。

物流联盟内部企业间的合作不是以传统的合作方式进行的, 而是动态的、不断调整的过程, 所以必须以契约的形式来保证联盟的整体性, 并对成员企业的活动加以限制, 明确各自的工作内容。

## 5.4 物流联盟的价值分析及风险评估

### 5.4.1 航运企业物流战略联盟的价值分析

航运企业在组建物流战略联盟, 必须对联盟后的价值进行分析。物流联盟价值分析的目的是判定实施联盟方案是否达到了预定的各项性能指标。对联盟的价值进行分析的指标有很多, 我们不可能把所有的因素都考虑进去, 而只是把其中主要的、能够反映物流联盟方案优劣的因素作为我们评价的因素。下面我们把联盟的获利能力、抗风险能力等因素作为价值评价指标:

获取利润, 实现“双赢”的目标是联盟的主要经营目标, 也是决定联盟价值的重要因素, 我们可以从联盟内部的管理水平、技术装备水平、人力资源状况等方面来对联盟的获利能力进行分析。

联盟管理是一种新的管理策略, 它以信息技术为基础, 把各个盟员企业集成起来以增加整个联盟系统的效率使各盟员企业承担的运输、仓储、包装、装卸、加工、信息处理等职能成为一个协调发展的有机体, 于是稳定物流联盟关系, 利用联盟的力量实现盟员企业的经营战略目标成为联盟管理的目标。联盟管理包括物流联盟的系统化管理、集成优化管理、信息共享管理等, 管理主体能否根据各个阶段资源配置的要求, 组织不同资源, 并让其在联盟内正常而有效

的运作；能否在联盟内不同企业之间培养出一种团队精神，是联盟获利的前提和基础。

航运企业物流联盟是航运企业与其他企业之间信息的共享与资源的优化利用，也在很大程度上可以提升航运企业的技术装备水平。技术日益成为企业保持竞争优势、增长企业价值的源泉，物流联盟应该把提高和更新联盟的技术水平放在战略的高度。我们可以从净资产收益率、物流设备利用率、物流商品完好率、新的物流方案推出的周期和速度以及物流设备的更新等方面来判断一个联盟的技术装备水平。目前国内航运企业的硬件设备与物流市场的需求还有一定的差距，据调查，国内航运企业总仓库面积很大，但具有物流功能的仓库几乎没有。通过物流战略联盟的组建，来完善航运企业的物流技术装备水平。

联盟内成员具有较高的能力素质、并能在联盟内各企业间合理的分布和有效的协作，这是联盟获得发展的一个重要因素。在联盟组建之前，各企业的员工都是在物流的单个功能下有效的工作，物流是一个系统工程，追求整体利益的最大化，所以在对联盟内员工进行技能培训的同时，加强联盟内企业员工之间的沟通与协作，也是联盟获利的一个重要保证。通过对联盟内员工工作绩效状况的分析，可以侧面判断联盟的综合发展能力，并预测联盟的未来发展状况。

航运企业物流战略联盟还必须具备抗风险的能力（具体风险评估见下节），联盟面对风险有两种应对措施：一是改变；二是柔性。衡量联盟的抗风险能力，是衡量联盟在面对突发风险的自我应对能力和适应能力，也是分析联盟价值的重要而有效的指标。航运企业组建物流战略联盟降低交易成本，资源互补实现规模经济，但联盟企业之间存在文化、管理以及信息等的融合，要融合不同企业的文化，这将产生额外的协调费用。如何系统的认识和评价联盟所面临的各种风险，尽可能的降低风险成本，实现经济效益和社会效益的最大化，从而提高企业抗风险的能力。

物流联盟在产生直接的利益的同时，还产生间接的利益，间接利益绩效的考评就不是以财务上的收益作为主要标准。对这类利益的绩效考评，更多地使用一些为物流联盟带来间接利益的标准，如渗透到高风险的市场、了解物流新市场或学习物流新技术、克服政治和贸易壁垒、扩大物流市场知名度或支持其他竞争策略等。

#### 5.4.2 航运企业物流战略联盟的风险评估

航运企业在建立物流战略联盟之后，由于与联盟企业之间信息不对称，以及合作者的机会主义行为等会导致联盟风险。物流战略联盟风险可以分为两类：一是联盟外部风险，比如市场风险、金融风险和自然环境风险等；一类是联盟内部风险，包括合作关系风险、能力风险、联盟管理风险等。由于联盟外部风险是不可控的，所以下面主要对物流联盟内部风险因素的诱因进行分析。

航运企业物流战略联盟合作关系风险因素有信任、激励、文化冲突、战略柔性、利润分配、道德风险等。动态的联盟中间有不确定的因素、联盟企业之间信息不对称、利润分配机制不合理以及激励机制不完善，将会导致机会主义倾向产生，联盟企业在一定程度上采取理性和非理

性不合作行为，具体表现为协作上，消极被动，项目延期，质量缺乏保证。合作关系风险使得联盟总体利润降低，联盟企业自身利益也将受到损失，合作积极性降低，最后可能造成联盟关系破裂。

能力风险主要有成本风险、经营风险、时间风险和服务质量风险。物流战略联盟是以优质的物流服务为合作基础的，随着物流企业间竞争的不断加剧，企业仅仅依靠自身的力量和资源已经无法应付这种激烈的竞争局面，必须借助联盟伙伴的支持，联盟企业之间形成相互依赖的关系。如果由于联盟企业能力的局限，使得处理信息启动不灵活，或者出现技术上的困难和物流服务质量上的问题，将会使联盟失去市场机遇和客户企业的信任，不能实现预先的战略目标。

联盟管理风险包括信息传递、信息资源集成、核心能力集成和联盟组织与管理等。物流与信息流是紧密联系在一起的，信息共享是有效物流战略联盟建立的基本要求。但由于各联盟企业不同的信息系统和联盟企业间数据库标准和通讯协议不一致，有时会导致企业间的成果或信息在传递或相互集成时出现延迟或衔接上的困难，从而导致联盟效率的降低，甚至运行数据的丢失，增加联盟的运行风险。参与联盟的企业一方面想得到其它企业的资源，另一方面又要维护自身有价值的资源，保护自己以后的竞争优势，因此在建立联盟以及联盟运行时，会存在各企业核心能力衔接和集成上的风险。

1 物流联盟风险因素主要指标体系的建立

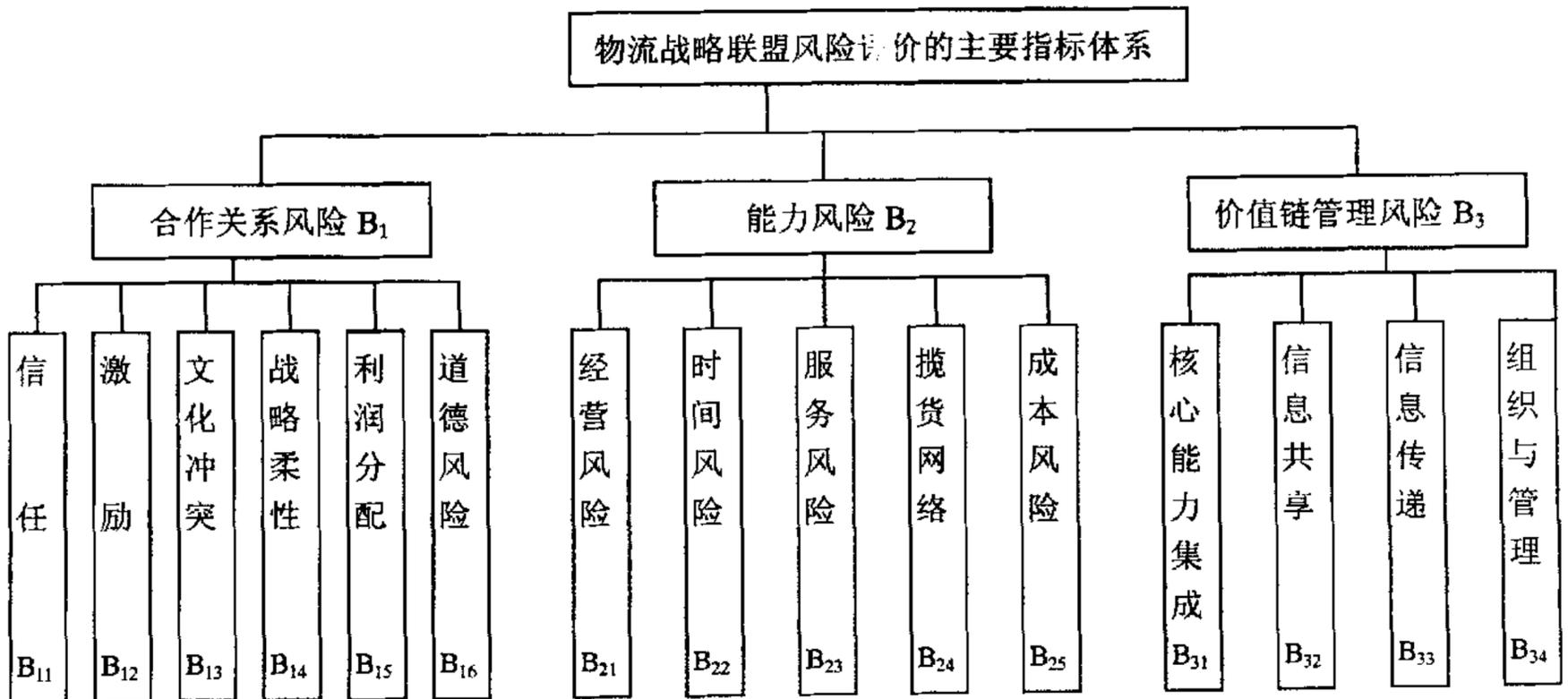


图 5.3 物流联盟风险因素主要指标体系

2 模糊综合评价

设B为因素集， $B = \{B_1, B_2, B_3\}$ ,

其中 $B_1 = \{B_{11}, B_{12}, B_{13}, B_{14}, B_{15}, B_{16}\}$ ,  $B_2 = \{B_{21}, B_{22}, B_{23}, B_{24}, B_{25}\}$ ,  $B_3 = \{B_{31}, B_{32}, B_{33}, B_{34}\}$ ; 设V为评语

集,  $V=\{V_1, V_2, V_3, V_4, V_5\}=\{\text{低风险, 较低风险, 一般风险, 较高风险, 高风险}\}$ ;

首先, 分别对三个子评判因素集作单层次综合评价, 利用德尔菲法得到二级指标的等级隶属矩阵  $R_i$ 。然后, 对二级指标赋予相应的权数  $\omega_i$ , 则一级评判矩阵  $U_i=R_i \circ \omega_i (i=1,2,3)$ 。由  $U_i$  建立高一层次的综合评判矩阵  $R=(U_1, U_2, U_3)^T$ 。设  $B_1, B_2, B_3$  的权向量为  $A$ , 则可建立二层评判模型  $U=A \circ R=(b_1, b_2, b_3)$ , 然后对  $b_i$  作归一化处理, 即  $b_i^* = \frac{b_i}{\sum_{j=1}^3 b_j}$ , 然后根据最大隶属原则

进行判定。

指标权重系数计算可以参照下表所示方法进行计算( $m$  为需要评判的指标的个数)。

评价指标	专家 1	专家 2	...	专家 n	平均值	权重
$B_1$	$B_{11}$	$B_{12}$	...	$B_{1n}$	$B_1 = \frac{\sum_{i=1}^n B_{1i}}{n}$	$\omega_1 = \frac{B_1}{\sum_{j=1}^m B_j}$
...	...	...	...	...	...	...
$B_m$	$B_{m1}$	$B_{m2}$	...	$B_{mn}$	$B_m = \frac{\sum_{i=1}^n B_{mi}}{n}$	$\omega_m = \frac{B_m}{\sum_{j=1}^m B_j}$

表 5.1 权重系数计算表

通过上述模型, 对物流战略联盟风险的主要指标体系进行综合评价之后, 我们可以根据评判结果, 针对具体的风险采用相应的对策。

### 5. 风险控制对策建议

#### 5.1 正确选择物流战略联盟伙伴

据专家估计, 目前战略联盟的失败率超过 60%, 虽然失败的原因很多, 但最主要的原因是合作伙伴的选择。航运企业在选择联盟伙伴时, 要对联盟企业过去业绩的好坏、现行的运营状况、有无合作的愿望与诚意、能否进行有效的信息交流与共享等因素进行综合考虑, 挑出值得信赖的联盟伙伴。

#### 5.2 建立信誉机制, 防止机会主义倾向

在联盟的过程中, 联盟者可能为了自身的利益采取不合作行为。由于道德风险和不对称所导致的机会主义行为, 必须通过签订规则和契约、建立信誉机制对盟员企业的行为进行规范, 还可以根据实际情况建立监督检查机制。

#### 5.3 构筑物流信息平台

物流的管理实际上是信息流的管理。通过信息的传递和共享, 物流联盟企业之间才能够实现良好的合作与协调。建立多种信息传递渠道、构筑物流信息平台、加强网络基础设施建设, 实行信息资源集成与共享是物流联盟战略目标实现的重要保证。

#### 5.4 加强对联盟的管理和控制

由于物流战略联盟是以共同利益为基本目标，本身是动态、开放的临时体系，是一种松散的企业间组织形式。作为一种新型的组织形式，它要求联盟管理者有较强的协作精神，较高的系统协调能力和综合能力。加强对联盟的管理和控制，才能使得联盟企业“双赢”的战略目标得以实现。

## 第六章：案例分析

### 6.1 案例概况

中国远洋运输集团（以下简称“中远集团”）是一个以航运为主业，集船舶代理、海上燃物料供应、陆地货运、航空货运代理、电子商务、金融、房地产、修船、工业生产等为一体的跨国、跨地区、跨行业的大型企业集团。作为我国最大的远洋运输企业，中远集团拥有世界排名第三的散货船队和排名第七的集装箱船队以及国内规模最大的油轮和杂货船队，拥有和经营着 550 余艘、近 3000 万载重吨、年货运量 1.8 亿吨、航线覆盖全球 160 多个国家和地区 1300 多个港口的现代化商船队。在上海、天津、广州、大连、青岛、深圳、厦门、香港和新加坡等地，中远集团拥有数支实力雄厚的专业化远洋运输船队，经营包括集装箱船、干散货船、杂货船、客货船、特种船和油轮等能够满足全球客户不同需求的远洋运输船舶。在国内外享有较高的声誉。

从 1993 年起，中远集团就开始了对发展物流的研究，近几年对物流进行了积极的探索，并于 2000 年 9 月份在总公司运输部成立了物流处。2002 年年初，中远集团整合物流资源，成立了中国远洋物流公司，标志着中远由全球承运人向以航运为依托的全球物流经营人的历史性转变。中远物流指导思想概括为：以市场为导向，以经济效益为中心，巩固航运主业，拓展现代物流业，使中远“由全球承运人向以航运为依托的全球物流经营人转变，由跨国经营向跨国公司转变”。以经营全球物流为方向，整合整个集团的物流资源，充分发挥现有人才、网络品牌等优势，学习借鉴国外先进经验和技能，改变从低成本、低价格的竞争中追求效益的方式，争取从高附加值的服务中创造高效益，使物流业成为中远集团新的利润增长点。

中远物流战略目标分为近期目标和远期目标。近期目标确定为：建立健全中远物流组织机构，建立并完善物流信息网络系统，具备国际中等水平的综合物流服务能力，成为国内第一流的物流服务提供商，同时在国际上具有一定的竞争力。包括建立电子商务网络、培养若干全国及跨国的物流供应链、选择培育重要港口成为现代化的物流中心。远期目标确立为：建立起集中统一、设备先进、高效灵活、管理科学、服务完善的物流集团，具备为全球客户提供全方位现代物流服务的能力，在物流市场上具有较强的竞争力，成为世界一流的全球物流经营人。

### 6.2 案例运作模式研究

中远为了巩固全球承运人的地位，并向全球物流经营人转变，加快制定、实施现代物流战略，通过调整结构，形成实体，以先进的信息技术和全球物流电子商务平台为依托，以提供全过程整体解决方案为服务产品，迅速推进物流业的发展。

#### 6.2.1 中远集团发展物流的优势

作为世界上具有举足轻重地位的航运企业，中远集团开展现代物流具有得天独厚得优势：

1. 中远集团具有很好得全球构架，能够提供全球服务。

中远运输及其网络遍及世界各国，构成了庞大而有组织的框架。经过多年发展，已经在国

内建立了三百多个业务网点，遍及全国 29 个省、市、自治区，形成了初具规模的业务网络，为发展物流奠定了良好的基础。网点的有效运作，为中远集团从事现代物流提供了强大的组织保障和信息支持，能够满足具有全球供应链客户的物流需求，可以在短期内构筑起完善的物流网络，密集的物流网络是中远集团发展物流的最大优势。

### 2.中远具有发展现代物流的物质保证

航运企业是资金相对密集性的行业，港口的建设、航道的建设、船队的组建等都需要投入高昂的固定成本，巨大的沉没成本成为潜在竞争者的进入壁垒，在一定程度上也成为航运企业发展的优势。中远集团经过几十年的发展，积累了比较丰富的适合发展现代物流业的包括班轮、陆运车辆、仓库等物质资源。发展综合物流运输是充分利用这些现有硬件的一个很好的方法。中远集团从全球航运人向全球物流经营人的过渡只需要对现有资源进行适当的整和、改造和少量添加，而并不需要太大的前期的投入。而且中远集团经营范围的扩大，使企业形成规模经济，降低了企业的经营成本。业务范围的扩大，新的利润增长点出现，可以有效的降低企业的经营风险。

### 3.中远具有人才优势，并积累了一定的经验。

开展物流迫切需要通过多种途径引进和培训一批熟悉物流运作流程的专业技术人才、掌握管理、经济、运筹、系统论等知识的复合型人才，以建立起高素质的物流管理和信息技术队伍。中远形成了种类齐全、规模较大的远洋运输船队，具有丰富的国际航运经营管理经验，多年来较好的满足了国内外不同客户的运输需要，在国际航运界具有较高的知名度和良好的信誉。中远具有各种大量业务过硬的优秀专业人才，虽然物流业务可能暂时不足，但是通过培训、学习可以在短时间内掌握。优秀的物流人才将是中远集团物流发展的强有力的依托。中远系统内部已经各自开展了一些物流项目，走出发展物流的第一步。

### 4.中远有很好的客户基础和合作伙伴。

中远集团在传统业务上建立了良好的客户群体和合作伙伴，保持着良好的合作关系并具有较高声誉。诸如陆运公司、仓库等合作伙伴也为中远集团开展物流服务起到了辅助支持作用。

## 6.2.2 中远集团发展物流的具体举措

### 1) 开展增值服务-

以强大的航运实力为依托，充分利用中远全球物流资源，以中国市场为基础，以跨国公司物流需求为目标，对客户服务由运输扩展到仓储、加工、配送，直至深入到产品生产、流通、分配、消费的大部分环节，通过开展增值服务，提高赢利能力和市场竞争力。几年来中远以提高客户满意为中心，以上海通用汽车、海尔电器、保伦鞋业三个典型项目为突破口，积极开发各类物流项目 73 个，同时还积极走访东风汽车、长虹、福特汽车、科龙、沃尔玛等大型客户了解需求，共同协商开发物流配送方案。上海通用汽车项目是上海市 1998 年一号工程，总投资 15.2 亿美元，是中美两国至今为止最大的合资企业。该公司从北美进口 CKD 汽车散件、海运、保税、

港口卸货、内陆运输等整体方案都是中远设计的，并取得了合作成功。海尔物流项目是该公司家电业的物流配送项目，海尔公司每年出口计划的 80% 装配中远船，中远与海尔合作，首先建立了职能化配箱系统、装箱条形码管理，并相互联网，在青岛中货的计算机平台上实现了数据交换，目前已经在全国六个地区的省内、市内、城间实行成品配送服务。

为使中远物流更快与国际接轨，中远还积极的与世界著名的美智咨询顾问公司合作，聘请美智公司作为中远的物流咨询顾问公司，引进国外先进技术和管理经验，并通过示范项目的实施与推广。进一步加强中远全球化物流发展进程，在物流通道的建设方面，为了及时抓住西部大开发这一历史性机遇，中远重点发展了国内沿海口岸至内陆的海铁联运业务，相继开通了以“中国远洋号”命名的上海/成都、上海/重庆、青岛/郑州/西安三条铁路五定班列。特别是“中远三号”的开通，第一次实现了中远由铁路托运人向承运人的转变。2000 年底，中远又与中铁集团签署了铁路服务协议，为中远实现现有 32 条五定班列专线进一步发展创造有利条件。

## 2) 强化物流网络建设

1996-1997 年间中远完成了集团 TDI 中心和 EDI 网络建设，该 EDI 网络基本上覆盖了国内 50 多家货运和外货网点，实现了对海关和港口的 EDI 报文交换，并通过北京的 EDI 中心实现了与 GEIS EDI 中心的互联，连通了中远集团海外各区域公司。1997 年，中远集团总公司正式开通了 WWW.COSCO.COM.CN 网站。北美、欧洲、中远集运、中远散运、广远等各所属单位的因特网网站也相继建成，为中远开辟了一条通过因特网与外界通讯，加速中远信息流转的新途径。2000 年，中远集团成立了网络公司并推出了一系列措施，将在优化现有有形网点布局的基础上，通过强化基于因特网的中远网建设，实现有形网点的一体化和网络化，建立起可以同时服务中远内外的综合网络体系，并将“网上仓库管理信息系统”、“网上汽车调度信息系统”和“网上定舱信息系统”、“网上结算”等功能模块进行集成，并正在开发价格、保险系统，目的在于为客户提供便捷的网上物流交易电子商务平台，为物流项目的开发和运作提供技术支持。同时中远还开通了全球范围内“800-810-5156”物流服务热线，大大方便了货主，拓展了物流交易渠道，以此来实现中远在全球范围内配置航运和物流资源的目的。

## 3) 提高客户满意度的服务——“一站服务”和“绿色服务”

1998 年，中远正式向客户推出了一站服务，即 ONE STOP SERVICE。一站服务的基本原理是：由中远全球营销网络中的每一个服务窗口全部接受业务，并完成原先需在公司其它几个部门或几个窗口才能完成的托运操作手续，从而最大程度的为客户提供便捷和优化的服务。从客户角度说，他们只要找一位业务员、进一道门，办理一次委托手续，就可以将极其繁复的出运操作流程交付给中远一站服务人员去处理。一站服务的最大优越性在于：让客户找的人越少越好，让客户等的时间越短越好，让客户来公司的次数越少越好，让客户越方便越好。

1999 年，中远在以满足客户需要为主旨的“一站服务”模式基础上，以超越客户需求，创造新的客户需求的营销理念推出了绿色服务这一更为优越的营销模式。绿色服务从公司派出优秀的业务人员进驻客户单位进行联合办公这一形式开始，客户只需要向这些业务人员提供委托

书和定舱书,然后整个出运流程的运转就由这些业务人员来完成。中远的业务人员直接参与了客户的经营活动,在与客户的伙伴关系中直接创造价值。它使客户摆脱了许多出运流程上的细节,从而远离风险,现在中远的绿色服务已经受到客户的高度评价。

为使全系统服务质量由目前单纯定性评价向更为精确的定量评价过渡,去年,中远与清华大学合作,正式启动了“TCSS—客户完全满意体系”研究开发工作。它利用国际上先进的客户满意度评价原理,对服务体系和服务质量提供全面、科学、客观的评价标准,这对于推进中远物流系统整体服务质量的客户持续满意将具有深远的意义。

为了加强中远物流管理,中远结合本企业的实际情况先后下发了《中远集团物流与信息整合和方案》、《中远物流简报》、《中远物流项目管理暂行办法》、《例会制度》、《中远物流业务统计月报》等办法和规定,逐步规范了各项工作,使中远物流健康、有序的开展。近几年来,中远船队船舶载重吨由过去1700万吨增加到2300万吨,平均船龄由15.1年降到11年,中远船队的扩大和年轻化趋势不仅巩固了航运主业的国际地位,同时由于航运规模经营优势带来的客户群又成为中远物流业发展的稳定资源,船队和物流企业形成了积极的互动关系,促进了中远物流业的持续发展。

### 6.3 发展对策建议

在对中远集团的概况及运作模式进行分析的基础上,现对中远集团发展现代物流提供几点建议:

#### 1) 充分利用外界物流资源,组建物流战略联盟

物流管理的核心就是将关注焦点从物流流程的某一环节扩展到跨职能、跨行业的整个物流流程,追求物流整体绩效最大化。中远集团可以通过发展全球物流服务,调整、优化航运产业链、价值链的各个环节,并进一步整合集团的所有相关业务,利用自身的优势发展其核心产品和服务,而对一些辅助性的服务或产品则寻求外部协作,利用他人优势与专长,分工合作,达到服务效果最优化。中远集团可以向上下游企业寻找服务对象,物流联盟一般情况下有五种类型的参与企业:承运人型的企业、仓储人型的企业、货代人型的企业、信息型企业和顾客型企业,并同他们建立战略协作伙伴关系,形成跨行业的联合与协作,增强自身甚至整个供应链的竞争力。对于物流企业来说,与客户建立互惠互利和长期合作的伙伴关系,实际上是对其它竞争者形成了进入障碍。

中远集团在建立物流战略联盟时,可以考虑到现有的服务资源通过不同形式的配置,其价值实现可能完全不同,而同样的服务资源在不同的人手里其价值实现也可能完全不同。物流战略联盟中各环节都有各自的功能、利益,各功能之间存在着原本的利益冲突。货物海上运输与陆上运输等各种方式的有效结合、衔接与协调在系统中显得尤为重要,因此物流联盟的一个重要目标是规模优化目标,将各环节作为一个系统来组织和管理,以使系统最优化、整体成本最小而效益最大化。第五章详细的谈到了建立物流联盟的原则、目标,有效联盟的建立以及联盟后

的价值分析和风险评估，中远集团可以以此为思路，根据自己在航运市场上的资源，客户群等优势建立物流联盟。

中远集团与鞍钢集团合资组建航运公司，合资公司中远与鞍钢各占 50% 的股份。中远集团魏家福总裁和鞍钢集团刘玠总经理表示，这一合作，“让鞍钢有船出海，走向世界；让中远有桥登陆，服务客户。”这是国内航运和钢铁两大巨头强强合作、优势互补的成功范例。

### 2) 以满足顾客需要为切入点，改变传统服务理念

当今航运市场最根本的变化来自于客户的变化。从客户群的构成，客户行为的转变到客户需求都呈多样化的趋势。客户的满意已不是简简单单的买到箱位，而是要求船公司提供多元化的服务，提供迅速准确的全过程货运信息，并以专家的身份帮他解决运输过程中产生的一系列问题。过去承运人提供的是港到港的运输，而现在的货主要求提供门到门的综合物流服务。客户的需求从单纯的海上运输已发展到要求全程服务，包括以最终消费者为本的供应链管理服务。努力满足客户的这些需求，已经成为航运公司发展的主要方向。中远集团应该以满足顾客需要为切入点，改变传统和单一的一些服务理念，从客户的需要出发，配合客户生产的需求，整合企业自身的资源，通过种种有效的途径，提高客户生产效率，降低客户流通费用。

中远集团在选择和扩大服务领域时，必须掌握以下几条原则：“客户是上帝”的原则；“延伸服务”服务品种创新的原则；“重点客户，重点服务”的原则；“集中一点”专业化服务的原则。

### 3) 加强物流人才的培养

中远发展现代物流，需要大量的人力资源作为保证。中远虽然有一批多年从事运输服务的骨干技术人才，但是人员的整体水平离现代物流服务的要求还有较大的差距。现代物流是新型的行业，人才的缺乏已经成为物流发展的“瓶颈”。物流战略联盟是一个很大的系统工程，在这个系统内部，生产空间跨度大，生产过程环节多，生产连续性强，生产所要求的社会化程度高，生产中所涉及到的业务细，建立和保持一个好的技术队伍，建立广泛的专业网络是十分必要的。中远集团开展现代物流迫切需要通过多种途径引进和培训一批熟悉物流运作流程的专业技术人才、掌握管理、经济、运筹、系统论等知识的复合型人才，以建立起高素质的物流管理和信息技术队伍。

## 结 束 语

随着航运业竞争越来越激烈，作为航运企业外延的扩展，现代物流业已经成为业务服务领域的首选。通过对现代物流业及经济全球化的形势分析，并结合我国航运企业的现状，论证了航运企业拓展航运业务，发展物流的必要性；在综述全球主要航运企业发展现代物流经验之后，用组合预测模型对我国集装箱运量进行了较为准确的预测，从而指明我国航运企业存在很大的发展物流的空间；最后对中远集团进行了实例分析。

本论文的创新之处是对航运企业物流战略联盟的设计提出了比较完整的方案，此外，用组合预测模型对国际集装箱运量进行预测，这是一种较为新型与准确的预测方法。准确的对航运企业物流战略联盟进行价值分析和风险评估是联盟成功的关键，文中仅仅对分析和评估的思路进行了说明，如何深入而准确的进行评估，是值得今后进一步研究和探讨的课题。

## 参 考 文 献

- [1] 席酉民. 企业集团管理决策的数理分析[M]. 机械工业出版社, 2002, 7
- [2] 陈荣. 物流供应链管理[M]. 东北财经大学出版社, 2001, 7
- [3] 迈克尔·波特. 竞争优势[M]. 中国财经出版社, 1988
- [4] 何明珂. 物流系统论[M]. 中国审计出版社, 2001, 8
- [5] 丁俊发. 中国物流[M]. 中国物资出版社, 2002, 3
- [6] 叶伟龙. 大方向: 综合物流服务[J]. 中国水运, 2000, 2
- [7] 黄克艰. 长江航运与现代物流[J]. 中国水运, 2002, 8
- [8] 王雪. 航运企业发展第三方物流的思考[J]. 水运管理, 2001, 9
- [9] 叶伟龙. 中国航运企业迈向综合物流服务的思考[J]. 水运管理, 2000, 3
- [10] 贾平. 企业动态联盟[M]. 经济管理出版社, 2003, 5
- [11] 徐炜. 国际企业战略联盟形成的理论解释[J]. 当代财经, 2001, 11
- [12] 暴奉贤. 经济预测与决策方法[M]. 暨南大学出版社, 1995, 10
- [13] 周城. 经济计量学[M]. 浙江人民出版社, 1997, 7
- [14] 赵淑芝. 运输经济分析[M]. 人民交通出版社, 2003, 2
- [15] 吴清一. 物流学[M]. 中国建材工业出版社, 1996, 3
- [16] 黄健元. 模糊集及其应用[M]. 宁夏人民教育出版社, 1999, 11
- [17] 洪水坤. 物流运作案例[M]. 中国物资出版社, 2002, 4
- [18] (英) 经济学家情报社. 未来组织设计[M]. 新华出版社, 2001, 1
- [19] 谢识予. 经济博弈论[M]. 复旦大学出版社, 2002, 7
- [20] 候文超, 罗朝能. 管理决策基础[M]. 中华工商联合出版社, 1995, 10
- [21] (美) 约翰 B. 库伦. 多国管理战略要径[M]. 机械工业出版社, 2000, 2
- [22] 朱国锋, 沈立新. 航运企业选择战略联盟伙伴的决策方法[J]. 中国航海, 2003, 1
- [23] 孙家康, 陈家源. 国际航运市场形势预测及航运发展战略分析[J]. 世界海运, 1999, 5
- [24] 刘景祥. 航运企业的联合之路[J]. 水运科技信息, 1999, 1
- [25] 何畔. 战略联盟: 现代企业的竞争模式[M]. 广东经济出版社, 2000
- [26] 李国津. 战略联盟[M]. 天津人民出版社, 1997
- [27] 秦斌. 企业战略联盟理论评述[J]. 经济学动态, 1998, 9
- [28] 许长新. 经济数量分析[M]. 南京大学出版社, 1994
- [29] 徐炜. 国际企业战略联盟形成的理论解释[J]. 当代财经, 2001, 11
- [30] 朱宏杰. 战略联盟理论的发展及其实证分析[J]. 河南商业高等专科学校学报, 2001, 6
- [31] 叶鸿. 航运企业物流战略联盟及其风险分析[J]. 中国水运, 2003, 11
- [32] 樊宏. 我国物流产业人力资源开发[J]. 中国人力资源开发, 2001, 11

- [33]陈文玲. 对发展我国物流产业的调查与思考[N]. 中国经济时报. 2001, 7
- [34]秦斌. 论战略联盟的高效与短命特征[J]. 社会科学家. 1998, 1
- [35]陈家贵. 企业并购方略[M]. 广东经济出版社. 1999
- [36]张绎. 电子商务与物流[M]. 清华大学出版社. 2000
- [37]李新华. 企业物流管理[M]. 中国广播电视出版社. 2002
- [38]姜茂发. 实用物流技术[M]. 中国科学技术出版社. 1992
- [39]宋伟刚. 物流工程及其应用[M]. 机械工业出版社. 2003
- [40]查先进. 物流与供应链管理[M]. 武汉大学出版社. 2003
- [41]叶鸿. 加快航运企业第三方物流的发展[J]. 江苏交通. 2003, 7
- [42]韩彪. 交通经济论[M]. 人民交通出版社. 1990
- [43]陆瑞峰. 港口物流中心发展模式研究[J]. 物流. 2001
- [44]赵刚. 信息技术对港口发展的影响[J]. 中国港口. 1999
- [45]董娜. 集装箱运输的发展及我国航运公司的发展策略[J]. 世界海运. 2001, 6
- [46]许笑平. 国内航运企业综合物流发展现状及展望[J]. 交通科技. 2000, 6
- [47]吴振铎. 国际物流的主要方式——集装箱海运[J]. 商品储运与保护. 2000, 8
- [48]杨璟张仁颐. 关于现代航运物流理论与实践的几点认识[J]. 上海海运学院学报. 2000, 2
- [49]钱肇基. 战略管理[M]. 中国电力出版社. 2001
- [50]金占明. 战略管理：超竞争环境下的选择[M]. 清华大学出版社. 1993
- [51] Benjamin S. Blanchard . Logistics engineering and management [M]. Prentice Hall,1981
- [52] Robert Kreitner . Management[M]. Houghton Mifflin, 1995
- [53] Robert A.Dunn,Kennndth D.Ramsing . Management science[M]. Macmillan publishing co.,inc ,1981
- [54] Divid Ashton . Management bibliographies & reviews [M]. Mcb publications ,1977
- [55] N.Paul Loomba . Management-a quantitative perspective [M]. Macmillan Publishing Co.,inc ,1998
- [56]Sudarsanam. Mergers and Acquisitions[J]. Prentice Hall,1995
- [57]Ward. Corporate Financial Strategy[J]. Butterworth-Heineman,1993
- [58] Charles W.L. Hill, Gareth R. Jones . Strategic management [M]. Houghton Mifflin Co ,1995
- [59] Robert E. Swindle, Elizabeth M. Swindle, Gareth R. Jones . The business communicator t [M]. Prentice-Hall ,1985
- [60] Malra Treece, Betty A. Kleen, Successful communication for business and management[M]. Prentice Hall ,1994
- [61]K.J.Button. Transport Economics[J]. McGraw-Hill Companies,1998
- [62]Beckman M. Studies in the Economics of Transportation[J]. McGraw-Hill Companies,1998

[63]Cooper James. The challenge of change:logistics in New Europe

[64] Bengt Karlof ; translated by Allan J. Gilderson Key business concepts [M]. Routledge ,1993

[65] Thomas W. Comstock ; Communicating in business and industry[M]. Delmar ublishers,1985

参考的主要网站:

<http://www.china-logisticsnet.com>

<http://www.56eb.com>

<http://www.e3356.com>

<http://www.21shipping.com>

<http://www.4way.com>

<http://www.cosco.com>

## 致 谢

时间总是在点点滴滴中流逝，而心中的感激也是在点点滴滴中累积。感激许长新教授，在他的精心指导下，本论文才得以完成，导师的身传言教，在学习和生活上对我的关心和鼓励让我终生难忘，导师严谨的治学态度和一丝不苟的工作作风永远是我学习的楷模；感谢对本论文提出指导和意见的封学军和薛万里两位师兄；感谢在资料收集过程中给予我帮助的师弟、师妹；感谢关心、帮助过我的所有老师。

感谢好友阿霞、阿鑫、许英、扬青，三年的学习生涯是她们陪我走过，从生活到学习点点滴滴的情谊凝成将来永远的回忆；感谢我的父母和亲人，是他们勤劳的身影和殷殷的期待鼓励着我前行的脚步，是他们的理解和支持为我铺就了前行的路。

太多的感激之情拙于言表，只想自己会心存感激的继续前行，是阳光灿烂也好，是风雨兼程也好，我都将坚持不懈的努力。