

Thoughts on the development of traditional state-owned logistics enterprises

Jiayu Zhou

China Foreign Transportation Co., Ltd., Beijing, 100029, China

Abstract

This study examines the development of state-owned traditional logistics enterprises amid global economic downturns. It analyzes current operational conditions, explores the characteristics and essence of integrated service system construction in logistics enterprises, and investigates strategic measures for traditional state-owned logistics companies. The research focuses on establishing integrated supply chain management systems, upgrading organizational structures, leveraging technology to optimize business processes, creating efficient supply chain support mechanisms, and deepening collaboration with small and medium-sized enterprises (SMEs). These initiatives aim to enhance overall logistics resource utilization, reduce operational costs, deliver comprehensive logistics solutions, and ultimately establish a sustainable profit model centered on logistics services.

Keywords

global logistics environment; integrated logistics service mode; development measures; social responsibility

关于传统国有物流企业的发展思考

周佳玉

中国外运股份有限公司, 中国·北京 100029

摘要

该研究围绕全球经济下行, 展开对于国有传统物流企业的发展思考, 分析企业发展现状, 讨论物流企业一体化服务体系建设的特点及本质, 并深入探讨传统国有物流企业的举措, 如何建立一体化的供应链管理体系, 升级公司的组织架构体系, 技术赋能业务流程, 建立快捷的供应链协助管理体系, 同时与社会的中小微企业深度合作, 提升社会全局的物流资源的利用率, 综合降低物流成本, 提供一体化的物流服务解决方案, 持续形成以物流服务为核心的企业盈利模式。

关键词

全球化物流环境; 一体化物流服务模式; 发展举措; 社会责任

1 引言

2024年全球经济下行, 随着全球经济通货膨胀的持续, 地缘政治的不确定性增加, 导致消费者对进出口集装箱货物的需求减少, 国际货运代理从业者面临着长期存在的市场挑战; 但同时随着经济全球化的进一步加深, 企业基于市场需求、物流成本以及人工成本的考量, 开发海外市场已经成为很多国际企业的选择, 这对于国际货运代理从业者又重新提供了市场机会; 面对市场环境, 国际货运代理从业者喜忧参半, 需要快速制定企业的发展战略, 才能再次快速的抢占市场机会^{[1][2]}; 随着数字化技术的快速发展, 市场资讯逐渐透明化, 原有的行业壁垒逐渐被打破, 传统国际货代企业已经不能再依靠信息差赢得市场机会, 鉴于经济形势的压力, 船公司、电商等头部企业开始向国际物流行业渗透, 不同的市

场定位的强势竞争对手公司在同一赛道进行市场竞争, 传统国有传统物流企业必须认真分析国际货运代理行业的本质及发展路径, 重新思考自己存在的价值^[3]。

2 物流企业发展显著现状分析

2.1 企业内部资源整合能力不平衡

资源整合是基于企业全局可视资源进行宏观的调控, 数字化技术赋能集中精力推动进行业务操作方式的赋能, 未在资源管控侧进行全面的布局, 导致单一的业务主体出现资源短缺的情况下, 企业只能在局部范围内寻找物流资源为客户提供服务, 造成内部资源冗余浪费, 确发生资源外采的情况, 造成了企业内部资源过剩或者利用效率低的问题; 同时企业不同的业务主体同时采购同一家社会资源, 未从全局的角度进行统控, 造成资源外采成本全局偏高的现象。

2.2 组织架构及运营模式不能充分匹配当代市场经济环境

随着经济全球化的建设, 物流服务商的上游客户群体

【作者简介】周佳玉(1993-), 女, 中国山西吕梁人, 硕士, 助理工程师, 从事物流管理研究。

制造业企业全面落实精益化运营,标准化制造,国内外不同的制造运营网点逐步实现标准化运营,因此提升了对于物流服务商的一体化的服务能力的要求,但是,传统物流企业的建设一般是“区域自治”的建设思路,企业的组织架构及运营模式形成市场环境形成区域化的特性,相应的也出现了物流区域发展不平衡的问题,区域物流服务供给对需求的适配性不强,低端服务区域公司供给过剩、中高端服务区域公司供给不足;物流产业规模大但规模经济效益释放不足,区域公司之间存在同质化竞争、不正当竞争现象,企业整体的组织化、集约化程度有待提升。

2.3 国际物流网络延展能力需要扩展

随着国际制造型企业全球经营网点的布局,全面提升对于国际货代企业的全球化物流资源的组织与运营能力,客户企业在国际范围内的经营网点越多,对于国际货代企业的全球资源调度能力要求越高。传统国际化物流企业虽然有在外国网点进行布局,但辐射范围相对较小,暂时无法快速相应头部制造企业的需求;随着中国的企业走出去的市场形式,传统物流企业无论是跟随制造业企业版图扩展的速度,以及前瞻性的进行国际网点的布局,对新发展格局下产业布局、内需消费的支撑引领能力不够,造成市场响应晚于市场需求,在一定程度上会造成客户的流失。

2.4 供应链管理监管体系需要加强提升

当前全球物流,都在推动物流一体化供应链物流服务,在信息化技术普及的时代,从客户的需求角度来看供应链,对物流的理解,是用大数据和算法优先把客户需要的商品前置到需要的地方,通过这种方式实现了极佳的客户体验,因此对于专业的物流服务商,需要对不同产业、不同行业进行深入的理解和探讨,洞察商业发展,洞察消费者需求,设计基于行业或者业务线的供应链管理监管体系,实现供应链全局的监控及优化,监测物流服务市场、提升监管水平,改善物流服务质量 and 效率,为客户提供一体化的供应链物流服务。

2.5 物流解决方案需要跨业务线进行整合设计

传统国有物流企业从业务服务方案覆盖水运、陆运、空运、专业物流的服务方案,但是多式联运体系不完善,跨运输方式、跨作业环节衔接转换效率较低,载运单元标准化程度不高,造成全链条运行效率低、成本高。同时由于现代物流嵌入产业链深度广度不足,造成不同体系内的供应链衔接难度较大,物流供应链服务保障能力不够,造成了各方供应链资源的浪费,对畅通国民经济循环的支撑能力有待增强。

3 国有物流企业发展举措:

一体化供应链服务就是“一体化”+“供应链”,一体化涵盖从生产到销售的全流程,供应链涵盖上游的供应链计划、下游的供应链网络、仓储、运输、配送、配套等所有服务,总的来说是:服务要全,链条要长。本质:一体化供应链服

务是一种经营理念的变革和创新,从单一业务的服务(仓储、运输、配送等),到经营单一客户的服务转型(多业务组合),提供客户所需要的供应链服务,目的是从整体到局部的成本、效率、质量的优化^[4]。

传统大型国有货代企业能够保持头部物流企业的头衔,一定具有立身之本,在践行一体化供应链服务的过程中具有一定的市场优势但同时具有巨大的组织及管理变革挑战,市场需求千变万化,行业的物流属性千差万别,并不是一家头部物流企业可以永远占据市场的主导地位,企业只需要从理念、技术、业务、资源等方面同时发力,任何一家有潜力、有能力的物流企业都是有机会在未来的一体化供应链服务市场上获得自身的成功,因此对于传统大型国有货代企业,需要在市场环境大变革之前,快速找到自身的短板及优势,进行补充既充分发扬,形成领先的资源及服务优势,吸纳社会资源,筑起中国国际货代业务的护城河^[5]。

基于对传统国有物流企业发展现状分析的结果,企业未来的竞争方向,需要从内部流程管控、国内外资源网络化、服务一体化能力、资源可视化等方面的深度加强,衔接产业供应链,为客户提供一体化的服务方案,基于信息技术的数字化能力实现跨场景的自动化应用和资源调配,让国内外客户、仓库、车队、报关行、海外网络在企业的统一平台完成数据交换。

3.1 经营理念更新

一体化供应链的本质是经营理念的变革与创新,第一要义是为客户提供全面可靠的物流服务,切实解决客户对供应链物流的痛点需求,用物流服务为客户创造额外的价值;需要从运营业务的传统理念到经营客户的共赢理念转变,将与客户共同发展,把客户做大的心态打造一体化供应链服务;

3.2 物流技术创新

站在全局角度观察的情况下,兼具互联网技术和实体产业能力的产业互联网公司,更能代表物流行业的未来。国际货代企业向数字化、平台化、智能化和生态化转型,不断拓展服务范围、提升服务水平;加大从计划、网络、库存布局、业务操作等方面的智能化、信息化系统的研发和建设,使得国际货运代理企业充分掌握企业资源、业务各环节信息,助其对物流过程中各环节进行控制、协调及管理,提升其服务效率;同时企业通过从货运中间商模式向物流公共平台化模式转型,为货物运输相关的货主、承运人和客户提供信息匹配平台;通过发展智能信息化服务商的功能,整合供应链信息,帮助企业与其供应链合作伙伴实现贸易和物流流程的自动化,实现供应链全链路的数据生产透明化、可视化,提升整个供应链条的周转效率与决策智能化水平;物流智能装备技术需要加大对物流装备及基础设施的升级,在仓储、运输、配送等环节投入 AGV、智能堆垛机、机械手臂、无人配送车等,提高物流作业效率。

3.3 生态参与共建

传统国有物流发展平台化生态环境建设,而中小微物流企业资源垂直能力分化趋势将越发明显,中小微物流企业将会越来越聚焦在自身的核心能力上,比如干线运输企业、仓储管理企业、末端配送企业等专业型公司,为中小微企业提供供应链金融等增值服务,社会资源企业可以依靠国有物流资源进行持续稳定运作,企业同时需要通过“内生+并购”的方式,进行国外版图的扩张;国有企业通过搭建平台网络,突破传统单线条的盈利模式向立体的生态盈利模式升级,充分调动企业国内外的资源,构建国内外的资源网络,提供融合商流、资金流和信息流为一体的现代物流供应链生态服务模式,形成合力共建具有韧性的一体化供应链服务体系。

3.4 组织机构的变革

国有物流企业为保证高效的服务服务,需要本着精简和扁平化原则,较于原先市场不透明的运作背景,现阶段,需要强化公司从高层加强风险控制、市场开拓及市场预测及生产运营等职能,并应该将职能管理的信息化管理职能划入生产运营部,使信息化平台建设与生产运营紧密结合;同时公司内部需要实现核算及财务人员集中化管理,便于对于经营单位的总体把控分析及全局调整,各组织机构职能明确,形成市场信息、客户信息梳理、分析加工、决策形成、实施执行、反馈优化的快速闭环的市场响应机制。

3.5 供应链全程可视

传统国际物流链路长、价格不透明、履约效率低的问题,国际货代企业均需要不同程度上推出了船东直连现舱的物流产品,全面解决交易链路长导致的价格不透明的问题,现阶段升级聚焦履约服务,从“在线查询”“快捷订舱”到“在线履约”,实现国际物流全链路在线闭环管理;提供物流资源在线可查、物流可追踪、箱货关系在线可管理,全面提升国际物流全流程订单管理效率。

3.6 供应链服务方案优化

未来,国际货代物流企业的目标市场是要衔接产业供应链提供一体化的供应链物流解决方案,单环节的物流资源可视化已不能满足企业发展方向的需求,平台性企业需要搭建“数智化工作台,线上整合的内外部两端的物流资源以及干线直连的物流资源,并基于大数据模型进行组合,基于客户价格最低、时效最短、安全系数最高、路程最短等供应服务链要求,供客户进行自行筛选,物流服务商基于客户选择的结果,快速的完成资源的调配,进行客户的履约;

3.7 供应链服务运营保障

基于与产业供应链深度融合的传统国有物流企业的发展方向,在一定程度上提高了企业运作的风险系数,企业需要全面评估物流全流程生产力与运营保障能力:通过模型化与系统化,对物流的全流程,如原材料入厂、成品出厂物流、销售物流网络进行数字化模拟,包括对物流量的预测、过程

的检测、预警,以及对物流资源提出优化建议、构建物流质量体系等,全方面的帮助企业提高物流资源的生产力评估能力与物流运营保障能力。

3.8 加强物流安全体系建设

完善物流安全管理制度,加强对物流企业的监督管理和日常安全抽查,推动企业严格落实安全生产主体责任。提高物流企业承运物品、客户身份等信息登记规范化水平,加强运输物品信息共享和安全查验部门联动,实现物流活动全程跟踪,确保货物来源可追溯、责任能倒查。提高运输车辆安全性能和从业人员安全素质,规范车辆运输装载,提升运输安全水平。落实网络安全等级保护制度,提升物流相关信息系统的安全防护能力。

3.9 加强国有企业的社会担当

国有企业与时代进步、社会发展同呼吸共命运,牢记使命担当,切实领会落实国家战略决策,主动扛起物流基础设施和公共服务建设,承担大自然灾害和突发事件的抗击救援,整合社会物流资源,坚定不移服务和保障国计民生,积极主动落实绿色物流的生态文明建设,以强烈的责任担当和积极的实践作为体现国有经济的重大价值,彰显国有企业的社会价值^[6]。

4 总结与展望

新发展阶段,我国正积极融入全球供应链体系,逐渐由全球供应链的参与者发展成为全球供应链推动者。作为国有物流企业,建立快捷直达开放包容的供应链现代化能力势在必行,企业将快速达成“通道+网络”运行体系,向上衔接国家综合立体交通网主骨架,向下衔接产业供应链的支架,全面构建一体化的物流服务体系,优化供需网络的规划与设计,柔性的适应市场需求量的变化,实时保证供应链的低成本运作;同时通过加强供应链服务的质量监控和安全体系监控,提高国有企业发展的灵活度、安全性以及社会的认可度,提升在全球物流企业的品牌形象,支持国家经济体系的建设。

参考文献

- [1] 艾渺.全球供应链危机加重[J].中国对外贸易,2021(11):66-67.
- [2] 于莉莉,徐氢.国际贸易融资策略的选择——基于中国船舶工业集团公司的案例分析[J].金融经济,2010(14):102-104.
- [3] 沈晨兰,王任祥.宁波货运代理企业数字化转型路径选择[J].水运管理,2022,44(01):8-12.DOI:10.13340/j.jsm.2022.01.003.
- [4] 倪寒飞.从京东物流看一体化供应链物流趋势[J].商业观察,2022(02):10-13.
- [5] 商讯.《“十四五”现代物流发展规划》:2025年我国基本建成供需适配、内外联通、安全高效、智慧绿色的现代物流体系,货物运输结构进一步优化,清洁货运车辆广泛应用[J].商用汽车,2022(12):5-6.
- [6] 彭华岗出席首届国企社会价值论坛[J].铁路采购与物流,2021,16(08):18.