

HD
物流公司的
战略研究

黄为东

指导
教师：
孟林明
副教
授

厦
门
大
学



学校编码：10384

学号：X200315325

分类号_____密级_____

UDC_____

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

HD物流公司的战略研究

A Study on Strategy of HD Logistic Company

黄为东

指导教师姓名：孟林明 副教授

专 业 名 称：工商管理(MBA)

论文提交日期：2007年 10月

论文答辩时间：2007年 月

学位授予日期：2007年 月

答辩委员会主席：_____

评 阅 人：_____

2007年10月

厦门大学学位论文原创性声明

兹提交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。
本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文而产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

中文摘要

在中国加入 WTO 之后，随着中国物流行业不断对外开放，我国物流市场的竞争日益激烈，中国民营企业不仅面对国外大型物流企业的正面竞争，还将面对中国无数小型物流企业的竞争。如何适应外部环境的新变化，如何将自身的资源优势转化为竞争优势，如何改变自身在竞争中的不利地位，都已经成为中国民营物流企业在企业发展过程中不可或缺的、不可超越的、重要的战略课题。

HD 物流公司是中国民营物流企业的一个缩影，他所处的外部环境，自身的特点，公司的运作能力都很具有代表性。本文先通过对外国大型物流企业的发展特点进行介绍，寻找和发现中国物流企业的差距，为我国的民营物流企业的发展指明了一个发展方向。通过对 HD 物流公司外部环境的分析，明确我国的民营物流企业的发展的外部环境是良好，是有很大机会的。在对 HD 物流公司内部资源充分分析之后，运用价值链的分析，清晰了 HD 物流公司所具有的资源优势和企业的价值链所在。通过运用 SWOT 的分析方法，说明了 HD 物流公司的需要采用扭转型战略来适应市场的竞争。如何扭转？本文通过分析，得出 HD 物流公司在业务层需要应用相关多元化的战略来提高原有的竞争优势，削弱不利的因素。“一体化”的战略是 HD 物流公司与国内物流公司的必由之路，只有实行了“一体化”，我们的民营物流企业才能由粗放型转变为集约型，由靠资源取胜转变依靠管理取胜。最后，为了保证 HD 物流公司“一体化”战略的顺利实现，我们建议，HD 物流公司应该在组织结构、治理结构等方面做出与“一体化”相适应的调整，通过市场的运作，实现业务层的相关多元化，最终增加公司本身的核心竞争力。

本文以中国现有的物流企业作为研究对象，虽然其他物流公司在地理位置、内部资源不尽相同，但是，它们所处在外部环境是相同的，面对的市场是相同，本文的研究结论可以为中国民营物流企业的战略选择的提供有益的参考与借鉴。

关键词：物流公司 战略研究

Abstract

After China joined the WTO, Chinese logistics market was open for foreign company, the competition in China logistics market is getting warm. Chinese private logistics companies are not only face the competition with big foreign company, but also face competition with thousands of small Chinese company. How to adapt the new change of condition? how to have their resource advantage transfer competition advantage and how to change the bad position? All these problems have become the strategy problem in the process of developing. Any Chinese logistic company has to face these problems.

HD logistic company is a representative of Chinese private logistic company. The condition and operation capability of HD company can represent as the same condition to other company. Through introducing the experience of big foreign logistics company, we want to look for and find the gap between foreign company and Chinese company. After we study the outside condition of HD logistic company, we draw a conclusion, the outside condition of HD company developing is good and HD company have many chances for success. After we study the inside resources and the value chain of HD company, we understand clearly what resource is belong to HD company and what value is key point for logistics. We analysis the HD company using the SWOT method, the conclusion is that HD company need to select the changed strategy to adapt the marketing competition. How to change? Through analysis, this article wants to tell us HD company need to adopt the correlative multiform strategy for improving their ability of competition. “Integrative Strategy” is the best choice for HD company and other domestic logistic company. After carrying out the “integrative strategy”, Chinese private logistic company will get improvement from rough management to refined management and from resource competition to management competition. Finally, in order to make sure HD company can success in carrying out the “integrative strategy”, we suggest HD company need to change the organization and governance of the company. Through marketing operation and adopting the correlative multiform strategy, HD company can improve

its key ability of competition.

This article select one real company as study object, although there are difference in location and resource between HD company with other Chinese logistic company, they are face same outside condition and same marketing. The conclusion of study can provide some help and reference for other Chinese private logistic company in selecting their strategy.

Key words: logistic company, study of strategy

厦门大学博硕士论文摘要库

目 录

第一章 绪论	1
第一节 选题的背景与意义	1
第二节 理论综述	2
第三节 HD 物流公司概况	5
第四节 论文框架	6
第二章 现代物流企业发展动态	8
第一节 物流概念	8
第二节 发达国家现代物流企业的发展现状与趋势	9
第三节 中国物流企业的发展现状	13
第三章 HD 物流公司外部环境分析	17
第一节 宏观环境分析	17
第二节 微观环境——产业与市场环境分析	21
第四章 HD 物流公司内部资源和能力分析	28
第一节 HD 物流公司内部资源分析	28
第二节 HD 物流公司价值链分析	32
第五章 HD 物流公司战略的选择	39
第一节 HD 公司的 SWOT 分析	39
第二节 HD 物流公司业务结构调整	43
第三节 HD 物流公司的“一体化”战略	45
第六章 HD 物流公司战略实施	49
第一节 企业内部治理结构的调整	49
第二节 组织结构的相应调整	50
第三节 人力资源政策的调整	51
结束语	54
参考文献	55

Content

Chapter 1 Introduction	1
1.1 Background and significance of selecting study.....	1
1.2 Summarize of theory.....	2
1.3 Introduction about HD logistics company.....	5
1.4 Structure of this study.....	6
Chapter 2 Development status of modern logistics company	8
2.1 Concept of logistics.....	8
2.2 Development status and direction of modern logistics company in developed country.....	9
2.3 Development status of chinese logistics company in China.....	13
Chapter 3 The HD logistics company external environment analysis	17
3.1 Macro external environment analysis.....	17
3.2 Micro environment—industrial and market environment analysis...21	
Chapter 4 The HD logistics company internal resource and capacity analysis	28
4.1 Analysis Internal resource of HD logistics company.....	28
4.2 Analysis the value chain map of HD logistics company.....	32
Chapter 5 The strategy selection of HD logistics company ...39	
5.1 SWOT analysis for HD logistics company.....	39
5.2 The adjustment of HD company business structure.....	43
5.3 The “systematic” strategy in HD logistics company.....	45
Chapter 6 The execution of strategy	49
6.1 The change of company management structure.....	49
6.2 The change of organization structure.....	50

6.3 The change of human resource policy.....	51
Conclusion.....	54
Abstract.....	55

厦门大学博硕士论文摘要库

第一章 绪 论

第一节 选题的背景和意义

根据 2005 年 12 月国家统计局公布的第一次全国经济普查结果显示, 2004 年我国第三产业比重由 31.9% 增加至 40.7%, 其中增加部分的 70% 又是来自交通运输、餐饮服务等行业, 这些行业大多是民营企业。在第三产业中民营企业对国民经济的贡献越来越大, 已成为拉动中国经济增长的重要力量。¹

民营物流企业经过近几年的快速发展, 已成为我国物流市场中非常重要的力量。以宝供物流、南方物流等为代表的民营物流企业规模不断壮大、网络逐步延伸、业务种类不断丰富, 展现了良好的发展态势。但是, 我们也要清醒地看到, 到目前为止, 国内市场比较成功的第三方物流企业并不多, 多数企业仍处于起步阶段。随着我国加入 WTO 承诺的逐步兑现, 外资物流企业开始通过合资或独资等方式加速进入中国市场, 并已出现外资企业收购、兼并国内物流企业的态势。物流业将面临着全面开放的宏观环境, 国内的第三方物流企业如何应对国际市场激烈的竞争, 已成为非常紧迫的问题。另一方面, 前不久, 商务部下放了国际货物运输代理企业的审批权, 将审批改为登记, 降低了国际货代市场准入门槛, 似乎也预示着中国物流市场竞争将日趋白热化。

民营物流企业, 特别是中小型民营物流企业在发展壮大过程中不可避免遇到这样或那样的困难。从目前的情况来看, 我国中小物流企业主要面临五大困境: 融资难、引进人才难、企业主或经营者自身素质不高、市场竞争能力不强、家族式管理对企业的消极影响较深等困难和问题。

在当前环境下, 对大多数中小民营物流企业而言, 如何寻找解决问题的方法, 稳定客户、构筑物流网络和强化企业管理, 建立具有竞争优势的发展战略是最迫切的任务。如何成为真正的第三方物流企业, 对于中国民营物流企业来说, 还有很长的一段路要走。

HD 物流公司作为中国一家民营物流企业同样遇到相同的问题, HD 公司是在我国的改革开放的大背景下, 随着泉州地区民营经济的不断发展起来的, 以公路运输和铁路运输为主要运输方式的物流企业。公司前身是一家货运配送站, 主要

¹资料来源: 国家统计局局长就第一次全国经济普查成果公布答问, 2005 年 12 月 21 日
<http://www.chn-consulate-sapporo.or.jp/chn/xwdt/t227493.htm>

业务内容是为客户提供货物的配送及运输业务。公司的创始人凭借自己的聪明才智和非常的胆识，通过多年来在客户与运输车队之间形成的良好信誉，一举成为泉州地区乃至闽南地区著名的民营物流企业之一。他们的客户不仅有知名的服装、鞋帽企业，还有世界 500 强的大型跨国企业。

随着民营物流企业的不断发展，各类跨省、跨地区的综合性物流公司不断出现，同时，各种以专线运输作为主要特色的物流公司也不断涌现，市场的不断规范，外国物流企业的大举进入，HD 物流公司之前所拥有的竞争优势不复存在，客户不断流失，车队成本不断增加，公司的利润在不断下降。如何进行下一步的发展？如何寻找到企业的发展战略？如何进一步提升企业的竞争力？已成为困扰 HD 公司老板的难题，而且越来越显重要。

进入 2005 年后，HD 物流公司的生产经营发生了一些变化，虽然搬到新的物流中心进行运作，货量虽有不断增加的趋势，但车辆成本不断增长，而且车源变得越来越少，单车毛利率不断下降。这些变化表面看来，公司的经营管理出了问题，经过本人几个月的调查了解，其实是公司目前的战略已不能适应现在客户需求的变化，也不能适应社会外部环境的变化。如何寻找到既能与环境相适应也能与公司资源相适的发展战略才是解决 HD 公司当前困境的方法。HD 公司也意识到这一点，请了专门的咨询公司对其进行诊断，也提出了一些解决方案，但是 HD 公司的经营没有出现较大改观。本文就中国民营物流企业的特点和物流行业的特点进行分析说明，再对 HD 公司的外部环境与内部资源进行分析，提出适合 HD 公司的发展战略建议。

第二节 理论综述

一、什么是企业战略²

对企业战略有定义有多种表述。一些学者将企业战略的概念用传统概念（或广义定义）和现代概念（或狭义定义）来分类。

广义定义。美国哈佛大学迈克尔·波特（Michael Porter）教授是企业战略传统定义的典型代表。他认为，“……战略是公司为之奋斗的一些终点与公司为达到它们而寻求的途径的结合物。”³波特的定义概括了 20 世纪 60 年和 70 年代对企业战略的普遍认识。它强调企业战略的一方面属性——计划性、全局性和

² 资料来源：邹昭曦.《企业战略分析》[M]. 北京：经济管理出版社，2004.

³ 资料来源：[美]迈克尔·波特：《竞争战略》（Michael E. Porter, Competitive Strategy, 1980），陈小悦译，华夏出版社，1997 年出版，第 4 页。

整体性。

狭义定义。近年来，由于企业外部环境变化速度加快，使得以计划为基点的广义定义受到不少批评，于是企业战略的现代概念受到广泛的重视。明茨伯格（H·Mintzberg）在1989年提出，以计划为基点将企业战略视为理性计划的产物是不正确的，企业中许多成功战略是在事先无计划的情况下产生的。他将战略定义为“一系列或整套的决策或行动方式”⁴，这套方式包括刻意安排的（或计划性）战略和任何临时出现的（或非计划性）战略。许多学者开始研究组织的有限理性，并将重点放在组织在不可预测的或未知的内外部因素约束下的适应性上。虽然从字面上看现代概念与传统概念的主要区别在于，现代概念认为战略只包括为达到企业的终点而寻求的途径，而不包括企业终点本身，但是，从本质区别看，现代概念更强调企业战略的另一方面属性——应变性、竞争性和风险性。

事实上，企业大部分战略是事先的计划和突发的应变的组合。“战略既是预先性的（预谋战略），又是反应性的（适应性战略）”。换言之，“战略制定的任务包括制定一个策略计划，即预谋战略，然后随着事情的进展不断对它进行调整。一个实际的战略是管理者在公司内外各种情况不断暴露过程中不断规划和再规划的结果。”

在当今瞬息万变的环境里，企业战略意味着企业要采取主动态势预测未来，影响变化，而不仅是被动地对变化做出反应。企业只有在变化中不断调整发展战略，保持健康的发展活力，并将这种活力转变成惯性，通过有效的战略不断表达出来，才能获得并持续强化竞争优势，构筑企业的成功。

二、什么是战略管理⁵

战略管理（Strategic Management）是指为制定和实施那些旨在实现公司目标的计划而做出的决策和行动的集合。战略管理涉及公司与战略相关的决策和活动的计划、指挥、组织和控制，战略管理由三个主要要素组成，包括了组织的战略定位、未来的战略选择和把战略付诸行动。组织的战略定位受到外部环境、内部资源和能力以及利益相关方的期望和权力的影响；战略选择包括公司层面战略和业务单位层面战略的选择基础以及发展方向和方法，战略管理也需要对战略选

⁴ 资料来源：转引自托马斯·加拉文、杰拉德·菲茨杰拉尔行、迈克·莫利：《企业分析》（Thomas Garavan, Gerard Fitzgerald, Mike Morley, Business Analysis, 1993）马春光等译，生活·读书·新知三联书店，1997年出版，第27页。

⁵ 资料来源：（美）John A. Pearce II、Richard B. Robinson, Jr 《战略管理—制定、实施和控制》[M]，王丹等译，北京：中国人民大学出版社，2005

择可能成功或者失败进行评价；战略实施需要构建组织结构、调配组织资源以实现未来战略和管理变革。

战略管理是一个过程，在战略管理的过程中，需要经过不断的评估和细微的调整，尽管战略管理基本维度（各种基本要素）很少变化，但是每种维度受到外部环境因素和内部资源能力变化的影响，近年来，对战略管理的价值评估越来越受到重视。

本文中的战略选择是针对公司层面的战略，

三、一体化⁶

一体化分为纵向一体化和横向一体化。

纵向一体化（Vertical Integration）包括在价值体系内的后向一体化或前向一体化。后向一体化是指将公司活动延伸到现在业务的输入物质中（即在价值体系中向后延伸）。前向一体化是指将公司活动延伸至公司的输出物流中（即在价值体系中向前发展）。

横向一体化（Horizontal Integration）是指将公司活动延伸至与公司现在活动有竞争性或互补性的活动中。

本文中的“一体化”是指后向一体化。

四、SWOT 分析⁷

SWOT 是四个英文单词的首字母缩写，这四个单词分别是：企业内部的竞争优势（Strength）和劣势（Weakness），以及外部环境的机会（Opportunity）和威胁（Threat）。SWOT 分析方法应用广泛，管理者可以通过这种分析方法快速总览企业战略。该方法基于这样一种假设：有效战略源自于企业内部的资源（优势、劣势）和企业外部环境（机会、威胁）的“匹配”。匹配得好就可以增加企业的优势和机会，同时减少企业的劣势和威胁。实际上，这个简单的假设对于企业成功战略的设计规划具有重大意义。

尽管 SWOT 分析提供了一种简易的、合乎逻辑的方式来指导内部分析，但是它往往基于一种对企业内部能力一般化、绝对的评估，这是它的缺点。

本文采用了 SWOT 的分析方法。

⁶ 资料来源：（美）John A. Pearce II、Richard B. Robinson, Jr 《战略管理—制定、实施和控制》[M]，王丹等译，北京：中国人民大学出版社，2005

⁷ 资料来源：（美）John A. Pearce II、Richard B. Robinson, Jr 《战略管理—制定、实施和控制》[M]，王丹等译，北京：中国人民大学出版社，2005

五、价值链分析⁸

价值链实际上是把商业行为看作一系列的活动,这些活动是把顾客价值从输入向输出转化的过程。顾客价值源自三个基础资源:使产品差异化的活动,降低成本的活动和快速满足顾客需求的活动。价值链分析(VCA)要研究的是一家公司如何通过检验每一项活动对顾客价值的贡献来创造顾客价值。

VCA 采取一种过程的观点:它把商业行为分解成几种系列活动,从原料的输入到产品或服务的完成再到售后服务。VCA 试图在各系列活动中横向考察成本,从而确定哪里存在低成本的优势,哪里存在不利条件。它研究每项活动的性质,判断每个活动的哪些方面可以促成产品、服务的差异化。

本文中采用价值链分析法,分析了 HD 物流公司价值核心“集货效益”。

第三节 HD 物流公司概况

HD 物流公司一家民营的第三方物流公司,创建于 1984 年 6 月,是一家省级民营货运企业。经过二十多年的发展,已经建成现代化的物流管理体系和覆盖全国大中型及相关地区的服务网络。公司通过了 ISO9001 质量管理体系认证和交通部道路货物运输经营二级企业资质的评审。

HD 物流公司致力于为国内外客户设计物流方案,同时提供公路快运、铁路行包专列、铁路双层集装箱班列、货运五定班列、仓储配送、中转服务等为一体的综合性物流服务。公司拥有 240000 平方米的配载场地及停车场,70000 平方米的仓储,年货物周转量 300 万吨;目前正在福建漳州、晋江、莆田等地扩建三个配载中心,占地 500 多亩,2006 年吞吐能力达 600 万吨。目前,公司正在推行“信用仓储”,为仓储客户提供运输、仓储、配送、收款等四代理服务。公司在晋江、厦门、漳州、莆田、福州、上海、北京、天津、成都、西安、乌鲁木齐、昆明、广州、济南、杭州、沈阳等均设立了分公司,全国有近 50 多个中转站。

为客户提供快速、安全、高效的全过程物流服务是公司的服务宗旨。凭借先进的物流信息平台 and 已有的网络优势,成功地为柯达、戴尔、佳通、冠捷、厦华、七匹狼、安踏、富贵鸟等一批国内外知名企业实施物流配送。

晋江是 HD 物流公司的发源地,随着泉州地区的民营企业的蓬勃发展,对运

⁸ 资料来源:(美) John A. Pearce II、Richard B. Robinson, Jr 《战略管理—制定、实施和控制》[M],王丹等译,北京:中国人民大学出版社,2005

输的需求不断增加，特别是对有诚信、有服务能力强的运输企业特别依赖。HD 物流公司应运而生。凭借公司创始人个人的辛勤努力和诚信，获得了众多企业的信赖，业务量不断增长，运输规模不断扩大，由最初的一间小小店面，扩展成为一个占地 15000 多平方米的现代化物流中心。

特别是在 2000 年，公司创办人凭借超人的胆识和多年物流运作经验，承包厦门直达北京、石家庄双向对开铁路行包专列车和厦门直达沈阳、长春、哈尔滨双向对开铁路行包专列。公司获得超常的发展，规模进一步扩大。公司在 2005 年在晋江工业集中区，按现代化的物流标准设计建造了一座现代物流中心，公司每天平均有 35 条线路，始发近 60 辆运输货物。在全国建立了由 12 家分公司和 50 家合作代理公司组成的物流服务网络，基本能为客户提供从泉州到全国各一级及部分二级城市的物流服务。2005 年实现营业收入 1 亿 3 千多万元，利润近千万元。

第四节 论文框架

本文就 HD 物流公司目前所遇到的发展困境，通过学习国外发达国家成功物流企业的发展经验，结合我国物流行业的发展现状和物流行业的特点，运用企业战略分析的方法对该 HD 公司的外部环境及内部资源和能力进行分析，为 HD 物流公司下一步的发展，提出了具有实践性的发展战略建议。

全文共分为六章。第一章绪论主要讲述论文选题背景、理论综述与 HD 公司的概况，说明我国物流企业现在面临的困难是缺乏清晰的发展战略；第二章主要论述当前物流企业的现状，发达国家的物流企业的现状与趋势和我国物流企业的现状，为我国物流的发展寻找差距，明确目标；第三章是对 HD 物流公司的外部环境分析，明确我国的物流在外部环境中，机会大于挑战，制定明确的发展战略，并将其真正落实，我们的物流企业还是有机会的，HD 物流公司还是会成功；第四章是对 HD 物流公司内部资源的分析，通过对 HD 物流公司价值链的分析，我们知道物流企业的本质是为客户提供空间位移的服务，如何提高公司的服务质量是 HD 物流公司提高货源的基础，只有实现货量的充足化，才能实现物流行业利润最大的“集货效益”。第五章通过对 HD 物流公司的 SWOT 分析和业务结构分析，为 HD 物流公司明确“一体化”的发展战略。第六章为了保证 HD 物流公司“一体化”战略的实现，HD 物流公司需要在公司的现有政策进行调整，以保证“一体

化”战略所需要的人力、物力、财力。

厦门大学博硕士论文摘要库

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士学位论文摘要库