



学校编码: 10384

学 号: 17920111150779

分类号 \_\_\_\_\_ 密级 \_\_\_\_\_

UDC \_\_\_\_\_

廈門大學

硕 士 学 位 论 文

A 公司太平洋航线的经营策略优化

A Study on Operating Strategy Optimize of Trans-Pacific Line of Company A

梁金辉

指导教师姓名: 计国君 教授

专业名称: 工商管理(MBA)

论文提交日期: 2015年 10月

论文答辩时间: 2015年 11月

学位授予日期: 2015年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2015年 月

## 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈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其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为( )课题(组)的研究成果,获得( )课题(组)经费或实验室的资助,在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

## 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 摘要

在世界经济增速放缓的背景下，全球集装箱运输需求的增长势头趋弱。总体上看，需求没有实质性增长，而运力过剩延续，供过于求的格局依然严峻，班轮业在今后一两年内都不会有真正的复苏或喘息机会。加之目前中国贸易形势比预想更加严峻复杂，存在诸多不确定因素，外部需求严重不足，导致全球航运市场不景气。太平洋航线虽然依然持续增长，但也面临运力急剧增大导致过剩、需求不稳定、竞争加剧等因素的巨大压力。作为以太平洋航线经营为主的 A 公司面临当前航运市场复杂多变的局面，要保持并争取更好的经营结果，必须对现有太平洋航线经营策略进行优化。

本文主要针对 A 公司目前发展中存在的战略定位不清晰、与供应商即班轮公司的合作关系缺乏多层次的维护、具体经营中业务模式比较单一、客户关系管理的定位模糊引起客户粘性不高、物流信息系统的综合运用及公司品牌搭建的问题进行了剖析。并运用相关的战略管理、供应商关系管理、客户关系管理等理论依据对 A 公司太平洋航线的发展战略调整及经营策略优化进行了分析。通过研究表明：在战略调整方面主要是与总公司保持战略目标性一致，从简单的货运代理经营模式向为广大客户量身定制高效优质的物流解决方案转型；通过建立供应商关系维护制度，分梯队对供应商关系进行维护；在客户关系管理方面通过数据库对客户进行定位，达到提升客户关系，增加客户粘性；在具体业务发展方面，创新业务模式、特别是重视特种货物及进口业务的开发；加强信息化建设，建立多方信息交流、共享平台；加大品牌建设，提升公司的知名度。本论文结论期望对相关企业运营有指导意义。

**关键词：**太平洋航线；问题剖析；经营策略优化

## Abstract

Under the global dim economic background, the global market demand for container transportation coming down. In general, the market demand still not substantial growth, but the capacity of space excess oversupply situation is still grim. The global transportation industry will not have a real recovery or breathing space in the next two years. The trading situation of China did not reach the expected, it turns severe and more complex. There are a lot of uncertain factors, the external demand also serious shortage.

The Trans Pacific Line although still growth but also facing a sharp increase in excess capacity, demand instability, increasing competition and other factors. The main business of company A is focus on The Pacific Line, due to the marketing demand change, in order to maintain and strive for the better business results in the future, it must adjust the development strategy. This article is focusing on A company currently existing problem, such as the strategic position is not totally follow the Group, the cooperation suppliers is unitary , the specific business model, and the customer's viscosity is not high. Utilize the Marketing Demand Theory and SWOT analysis tools to study the supplier and the competitors. Looking for the differences and find out the advantages and disadvantages of company A, aiming at the problems of A company, make a study and discussion on the strategy adjustment and the business management of A company.

Strategic adjustment mainly maintains strategic objectives consistent with the headquarters. And the company can provide supply chain solution, strengthen the collaboration between with branch offices, concentrates on development big customer resources. Strength company brand building, adjust the relationship with carriers.

Specific business strategy first is to set up big customer service to improving the service level. Secondly is to strengthen the construction of modern information construction to share and communicate in the plat. The third is to enhance the development of domestic customer market. The fourth is to increase business model, special in project items and cooling logistic. Finally in perfecting internal human resources management aspect, adjust the structure of post configuration.

**Keywords:** The Trans-Pacific trade; Problem analysis; Operation strategy optimized.

<b>目 录</b>	
<b>第一章 引言 .....</b>	<b>1</b>
<b>第一节 研究背景 .....</b>	<b>1</b>
<b>第二节 主要内容和研究思路 .....</b>	<b>3</b>
<b>第二章 A 公司太平洋航线现状分析 .....</b>	<b>6</b>
<b>第一节 A 公司太平洋航线发展概况 .....</b>	<b>6</b>
一、A 公司的总公司简介 .....	6
二、A 公司情况及其发展战略 .....	7
三、业务结构和基本业务模式 .....	8
四、公司客户及产品结构: .....	10
<b>第二节 太平洋航线介绍 .....</b>	<b>11</b>
一、太平洋航线班轮公司经营情况 .....	12
二、中美贸易形势分析 .....	13
三、太平洋航线需求分析 .....	14
<b>第三章 A 公司太平洋航线经营问题剖析 .....</b>	<b>17</b>
<b>第一节 A 公司太平洋航线面临的问题 .....</b>	<b>17</b>
一、未能充分贯彻总部的发展战略 .....	17
二、与上游供应商的合作关系问题 .....	19
三、客户关系的提升问题 .....	20
四、业务模式单一缺乏有自己特色的拳头产品 .....	21
五、信息化系统集成度不高 .....	22
六、公司品牌在中国知名度不高 .....	22
<b>第四章 A 公司太平洋航线经营策略优化 .....</b>	<b>24</b>
<b>第一节 调整战略 .....</b>	<b>24</b>
一、A 公司外界环境的威胁与机遇 .....	24
二、A 公司的内部资源和能力 .....	25
三、A 公司战略调整 .....	26

---

<b>第二节 改进供应商关系</b> .....	<b>26</b>
一、制度建立 .....	27
二、建立供应商管理关系维护体系 .....	27
三、明确供应商关系 .....	28
<b>第三节 提升客户关系</b> .....	<b>30</b>
一、完善客户关系管理制度，定位客户类型： .....	31
二、制定客户维护单位，采用层次维护 .....	36
<b>第四节 创新业务模式</b> .....	<b>40</b>
<b>第五节 搭建无缝信息平台</b> .....	<b>43</b>
<b>第六节 提升品牌的市场认可度</b> .....	<b>46</b>
<b>第七节 优化后的评价</b> .....	<b>47</b>
<b>第五章 结论与展望</b> .....	<b>49</b>
<b>【参考文献】</b> .....	<b>51</b>
<b>致 谢</b> .....	<b>52</b>



## CONTENTS

<b>Chapter 1 Introduction</b> .....	<b>1</b>
<b>Section 1 Research background</b> .....	<b>1</b>
<b>Section 2 Main idea</b> .....	<b>3</b>
<b>Chapter 2 Trans Pacific Line Analysis of A company</b> .....	<b>6</b>
<b>Section 1 Development on Trans Pacific Line of A company</b> .....	<b>6</b>
1 Profile of A company headquarter .....	6
2 Briefly of A company and it's strately.....	7
3 Basic business structure and business model .....	8
4 Customers structure and products distribution .....	10
<b>Section 2 Analysis of Market Demend of TPS</b> .....	<b>11</b>
1 The introduction of Trans Pacifi Line .....	11
2 Trading situacion between China and American.....	12
3 The market demand of Trans Pacific Line .....	13
<b>Chapter 3 Problem study of A company TPS</b> .....	<b>16</b>
<b>Section 1 Current problem in Trans Pacific Line of A company</b> .....	<b>16</b>
1.Strategic goal diffenent with Headquarter .....	16
2.Relationship with carriers .....	18
3.Customer relationship adjustment .....	19
4.Simple business model.....	20
5.Logistic Information System need to improve.....	21
6.Company brand building .....	21
<b>Chapter 4 Conclusion Adjustment the operating strategy optimized of A company</b> .....	<b>23</b>
<b>Section 1 Adjustment on strategy of A company</b> .....	<b>23</b>
1.Threaten and Oppportunity of external environment.....	23
2.Interior resource and ability .....	24
3.Strategy adjustment of A company .....	25
<b>Section 2 Supplier Relationship Management</b> .....	<b>25</b>
1.Set up the SRM .....	25

2. Build the maintain system of SRM.....	26
3. Definite the relationship with Suppliers.....	27
<b>Section 3 Improve customer relationship .....</b>	<b>29</b>
1. Complete the manage system of CRM.....	30
2. Formulate the maintain team of CRM .....	35
<b>Section 4 Expand business model.....</b>	<b>39</b>
<b>Section 5 Set up the logistic system.....</b>	<b>42</b>
<b>Section 6 Enhance company brand.....</b>	<b>44</b>
<b>Section 7 Pre expect after adjustment .....</b>	<b>46</b>
<b>Chaper 5 Conclusion and Extensions.....</b>	<b>47</b>
<b>References.....</b>	<b>49</b>
<b>Acknowledgements.....</b>	<b>50</b>

## 第一章 引言

### 第一节 研究背景

自 2008 年全球金融危机以来，全球经济复苏的步伐缓慢，经济实体未能得到实际的增长，国际贸易整体的下滑不可避免的影响了全球运输市场的发展。2015 年以来，随着世界上最大的集装箱船——“中海环球”号的正式下水服务，载量级别达到了有史以来最大的 19,100 标准箱。运力的不断增大，使得原本不容乐观的全球运输市场更是雪上加霜，供大于求的局面日趋严重。

海运业复苏乏力，主要的原因在于运力过剩的市场格局及海运航业自身的特性所致。金融危机之前，航运业发展形势良好，促使整个行业急速扩张，新造船订单大幅增加，造成目前的运力严重过剩局面。近几年来，尽管新订单数量大幅减少，虽然有效避免了海运危机的发生，但船舶交付数量在未来三年仍会明显增加，这将会导致贸易形势好转之后的船舶运力供给的增长速度继续快于市场需求的增长，运力的过快增长不会对市场产生促进作用，反而会对全球海运业的复苏和进一步繁荣产生阻碍。总而言之，后金融危机下，随着世界贸易格局的发展变化，全球海运业也将进入较长时间的结构调整期。

2015 年 1 月到现在，全球集装箱运输市场行情普遍下滑。上海出口集装箱运价指数（SCFI）自年初以来一直延续下跌趋势，截至 2015 年 7 月 24 日，SCFI 指数跌至 548.77 点，较 2009 年 10 月下跌 45%，较年初累计下跌超过 50%以上。2015 年上半年，市场运价比上年同期下跌 24.2%。除美东、南非航线运价指数比上年有所增长外，其他各航线运价均较上年同期有不同程度的下滑。其中，日本航线跌幅高达 60%，欧洲地中海航线的跌幅也超过 40%，南美、澳新、西非、香港等次干航线运价指数跌幅也基本在两位数以上（见表 1-1）。

表 1-1:2015 年上半年 SCFI 指数各航线涨幅统计

	2014 年上半年	2015 年上半年	同比变化
综合指数	1085.94	823.59	-24.20%
欧洲	1270.19	643.39	-49.30%
地中海	1442.23	839.88	-41.80%
美西	1905.08	1730.86	-9.10%
美东	3310.08	3949.66	19.30%
澳新	669.77	526.62	-21.40%
西非	1897.62	1522.66	-19.80%
南非	701.19	726.81	3.70%
南美	995.73	618.59	-37.90%
日本关西	334.12	116.94	-65.00%
日本关东	328.81	134.22	-59.20%
东南亚	226.04	210.92	-6.70%

数据来源:中国航务周刊官方网站. <http://www.sse.net.cn/>, 经作者整理.

一方面,新订单交付期的到来,将有大量的新建造大船持续投入运营,运力过剩的局面将更为严峻。另一方面,市场对下半年油价预期升高,很多家国际权威航运咨询机构将原先预计的 2017 年船运业将会达到供需平衡的时间,再次延迟至 2018 年,全球集装箱运输市场面临着前所未有的发展压力。新运力的投入,平均规模达到每艘 9,300 标准箱,这将对跨太平洋航线、拉丁美洲等其他贸易航线产生显著的影响。因此,大船的不断投入导致了运力的过剩,加上市场需求并没有增长,造成了航运业供大于求的局面[1]。

据克拉克森统计的订单情况,2015 年新船交付量约为 188.9 万 TEU。如果这些运力全部如期交付,截至年底全球集装箱船队运力将达 2009.9 万 TEU,同比增长 10.4%,增速扩大 4.0 个百分点。克拉克森预测:如果考虑船舶拆解量和推迟交付,2015 年全球船队运力为 1930.2 万 TEU,同比增长 6.3%。其中,8000—11999TEU 型船运力约为 472.8 万 TEU,同比增长 15.4%;12000TEU 以上型船运力约为 336.8 万 TEU,同比增长 27.6%[2]。

表 1-2:2015 年全球集装箱贸易量和运力增幅预测 单位: 百分比

预测机构及时间	集装箱贸易量	集装箱运力
DREWRY (2015. 6.)	3. 8%	7. 7%
CLARKSON (2015. 5.)	5. 8%	6. 3%
ALPHALINER (2015. 6.)	4. 6%	8. 8%

资料来源: 克拉克森咨询公司。2015 年全球集装箱贸易和运力增幅预测。

从事物流、货运代理行业的 A 公司, 处于班轮公司的下游, 受到班轮公司市场情况的影响, 逐渐暴露出了战略层面及经营层面的问题, 主要包括: 从战略到实际运作都还停留在货运代理发展层面, 单一的盈利模式难于摆脱与数以万计的货代公司的竞争, 在太平洋航线的几大竞争对手都在纷纷转型的竞争态势下, 将面临被淘汰的危机。具体主要体现在:

- (一) A 公司的发展战略与总公司的发展战略不一致
- (二) 与上游供应商即班轮公司的关系有待调整
- (三) 与核心客户的关系有待提升, 客户价值有待进一步开发
- (四) 业务模式单一, 业务结构不合理
- (五) 信息系统未能得到广泛运用, 未能全面支持业务的拓展
- (六) 品牌建设不够, 知名度不高

加之目前航运市场大背景的影响, A 公司必须尽快针对以上问题进行公司的战略及具体经营业务的策略调整。本文主要针对 A 公司面临的上述几个问题进行研究, 结合有关管理理念, 来调整公司的战略并优化实际经营策略。这也是本论文关注的问题所在。

## 第二节 主要内容和研究思路

本论文研究对象为跨国物流企业 A 公司在全球航运市场发生重大变化的背景下, 根据公司目前所处的行业位置, 对公司的太平洋航线做出的战略发展调整 and 经营策略的优化。论文分为五个部分。

第一部分是研究背景和主要内容, 主要包括简述本论文的研究背景, 当前全球经济复苏缓慢, 国际集装箱运输发展形势不容乐观, 集装箱船在往大型化、联盟化

道路发展的进程中，直接带来的后果是航运市场运力过剩，载量供大于求导致海运价格一路下探，大部分航线的运价都跌至历史最低水平。作为经营太平洋航线业务的物流企业，A 公司同样受到了严重的影响，必须面对当前存在的问题，进行经营策略的优化。

第二部分主要以 A 公司太平洋航线经营现状作为研究的对象，对 A 公司的概况、公司主要业务模式、公司客户架构，以及太平洋航线班轮公司经营情况、中美贸易形势、太平洋航线需求进行分析。

第三部分从公司战略发展的方向性、与供应商的关系维护、与客户的关系管理、业务模式的研究、物流信息系统的搭建及公司品牌建设六个方面对 A 公司当前面临的这些问题进行了剖析。

第四部分从 A 公司目前发展面临的六个问题出发，对 A 公司太平洋航线的发展战略提出调整建议，提出了把 A 公司的战略定位从货运代理往无船承运人转型，一方面与重点供应商达成战略联盟关系，另一方面通过向客户提供全方位的物流、信息解决方案与重要客户形成紧密的合作关系，着重发展特殊货物物流服务，成为中国一流的物流方案提供商。重点经营太平洋航线，在太平洋航线的基础上为客户提供全球航线的物流服务，努力成为中国始发太平洋航线物流公司的前两名，中国物流公司综合排名前十名。一方面调整与班轮公司的合作关系，另一方面以承运人的身份面对客户提供满足客户需求的一体化物流服务，及具体经营策略的优化做了大致的研究和探讨。

第五部分是结论与展望，主要包括全文的总结，并阐明还需要进一步研究的地方。

本文的框架如下图 1-1:

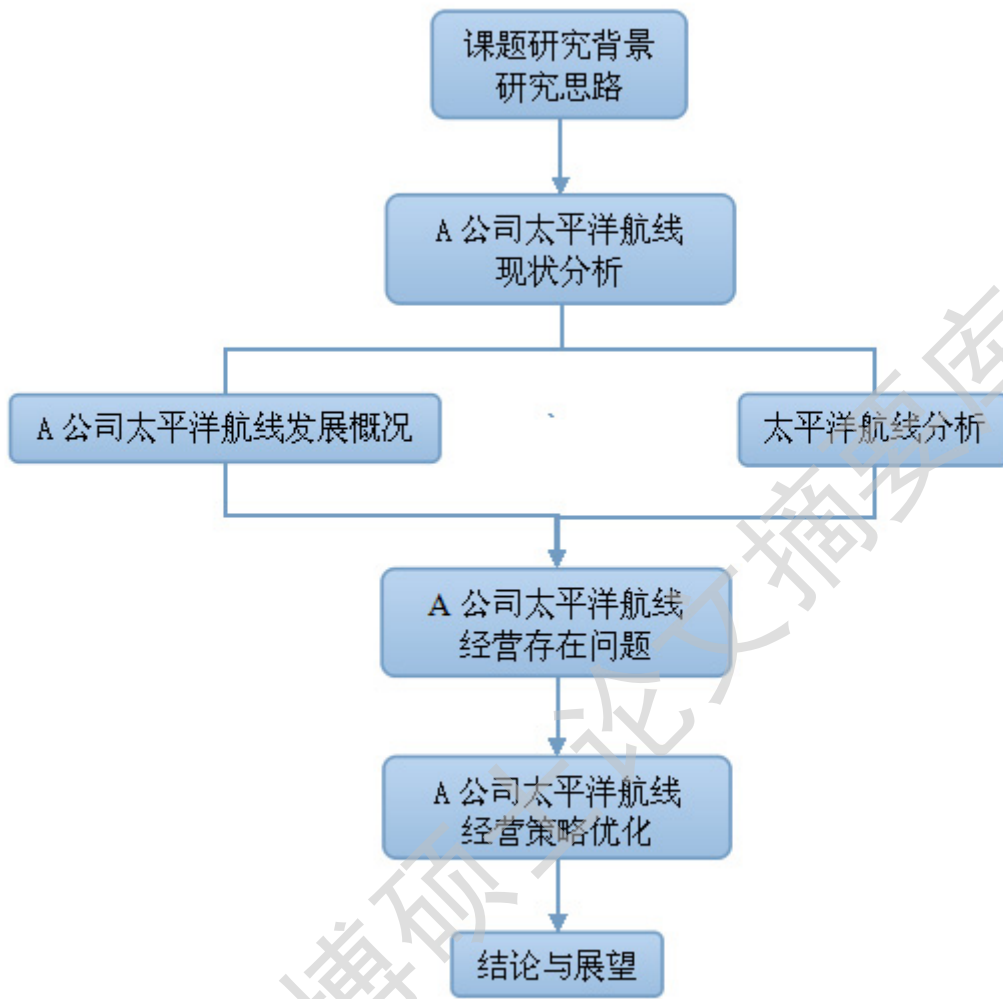


图 1-1 本论文研究框架

## 第二章 A 公司太平洋航线现状分析

### 第一节 A 公司太平洋航线发展概况

#### 一、A 公司的总公司简介

A 公司集团总部成立于 1990 年，运营总部在美国旧金山，同时在波特兰、洛杉矶、纽约、芝加哥、西雅图、休士顿等地设有六个分支机构。到目前为止，A 公司的物流代理网络已经遍及全球 102 个国家和地区，在中国大陆、香港、台湾、东南亚地区、印巴及欧洲地区共有超过 40 家的分公司，46 家代理及 6 个全球服务中心，超过四千名员工。A 公司所属集团在全球物流企业中排名靠前。特别是在太平洋航线（即从亚洲到美国、加拿大航线往返）的货量相对集中，在 2012 年达到 245,000TEU，2013-2014 年美国的进口量排名全美第二，在 2015 年由于 PHOENIX 和 CH ROBINSON 两家公司的合并，合并之后的新公司 CHRISTAL 排名上升到第二名，因此 A 公司集团排名变成第三，而截至 2015 年 8 月，A 公司集团的统计数据显示排名是处于第四名。如图 2-1 所示：

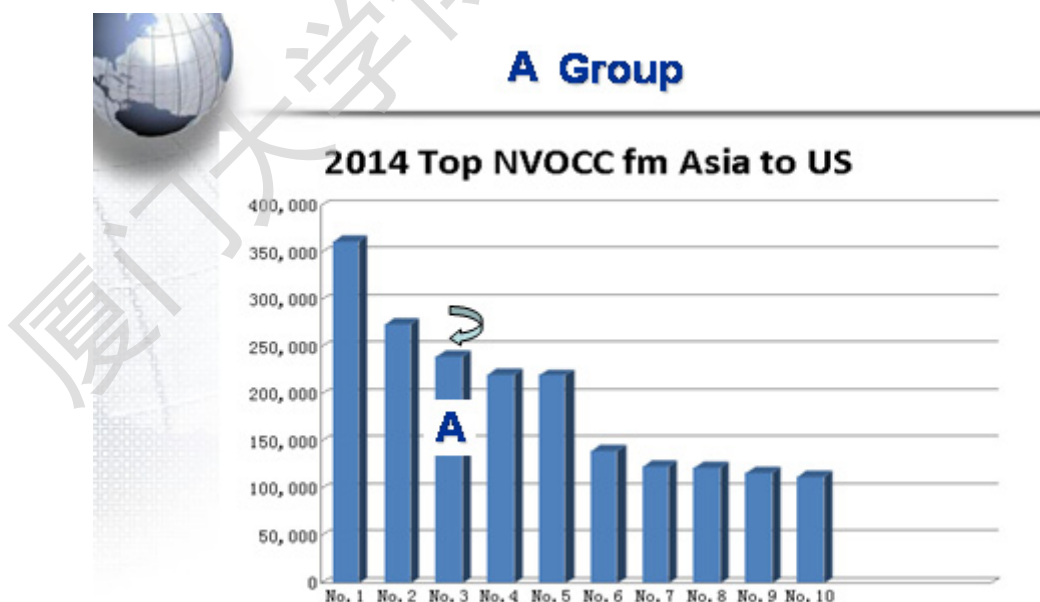


图 2-1：2014 年 A 公司所属集团在亚洲到太平洋航线 10 大物流企业排名第三

资料来源：A 公司内部资料。



Degree papers are in the “[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)”.

Fulltexts 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](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.