

浅论中小物流企业的发展之道

文/邹筱

近年来,物流行业在我国的发展相当迅猛。据业内人士分析,2010年中国物流行业的产值将达到12000亿元人民币。到2010年,中国物流市场将达到11972亿元,并将每年保持20%的增长速度。与此同时,FedEx、UPS、TNT、DHL这四大外资快递巨头紧紧盯住中国市场,将触角迅速延伸到了中国境内各大中城市,伺机获得更多的市场份额。由于实力过人,跨国物流企业会带来更加物美价廉的服务,传统的物流方式将会逐渐遭到摒弃。面对残酷的市场竞争以及不容乐观的现状,如何立足和发展无疑成了摆在众多中小物流企业面前的难题。

一、中小物流企业存在的问题

首先,许多中小物流企业普遍缺乏明确的发展战略,即使有一定的战略规划,也没有执行或者执行效果不佳。据官方统计,有80%的中小物流企业没有制定完整的战略规划,而在制定完整战略规划的企业中,仅有一半以上能够按照规划有步骤的执行,其余的或是在领导人的指示下才能执行或是执行起来步履艰难。

其次,信息化水平偏低直接制约了中小物流企业的发展,也影响了中小物流企业的业务开展。造成这种情况的原因主要有如下几个方面:一是目前中小物流企业中,普遍没有配套的信息化管理系统。其中只有少量的企业拥有信息管理系统,并且也仅限于针对财务管理系统、企业资源计划、人力资源管理、客户关系管理、建立内部网以及企业的网站和网页等方面。而大部分的中小物流企业基本没有建立自己的信息平台,平时的通讯与联系主要是电话(包括移动电话)与传真机,这不仅准确率低、及时性差,而且出错率高。二是建设适合中小物流企业的信息平台需要很大的投资,而且回报周期很长,这也是中小物流企业一般不愿意在信息化方面投资的一个原因;三是缺乏专业的技术人员,中小物流企业在建设信息平台 and 开展相关的维护工作时局限性较大;四是信息化所带来的新管理模式与中小物流企业现有管理模式存在一定的冲突;五是目前市场上的物流管理软件都在10万元到30万元左右,投入风险太大,真正适用于小企业的产品太少;六是物流软件供应商过多关注高端客户群,忽略了中小企业这一庞大的市场,往往守着功能齐全的软件产品找不到买主。

再次,物流人才的缺乏一直都是阻碍物流行业发展的重要因素。国务院发展研究中心国际技术经济研究所副所长张士铨指出,现代化的物流系统是建立在高水平的信息技术、物流技术基础上的,信息平台、卫星定位系统、EDI、货物跟踪系统及复杂多变的供应链等,都需要有高层次和有经验的人员来操作。人才队伍是企业取胜的最重要的条件之一。在国外,物流人才的教育体系已经成熟,而我国的教育体系还没有建立,物流专业毕业生凤毛麟角,物流的职业培训也刚刚开始,物流人才奇缺。据了解,目前像珠三角地区中小物流企业员工的学历大多以职高、中专、大专学历为主,大学本科及本科以上的为数不多。在一些效益相对较好的中小物流企业中,高层管理人员具有本科以上学历的也比较有限。

最后,融资成本高,发展资金不足也是一个很关键的问题。目前国内经济政策经常是自觉或不自觉地偏好于大型物流企业,使中小物流企业面临不公平的竞争环境,使得大多中小物流企业很难从银行贷到款。又加上国家专业银行加快向商业银行转变和加强金融风险防范意识,中小物流企业又难以直接融资市场。在间接融资市场方面,一些金融机构对不同所有制不同规模企业实行不同贷款条件,非国有、集体企业的贷款的条件要比国有或集体企业的贷款条件要严格得多,中小物流企业贷款条件比大型物流企业严格得多(在物流企业中以中小物流企业为主体,在中小物流企业中又以私人、个体企业为主体)等各方面原因造成了中小物流企业融资成本高,发展资金不足。

二、中小物流企业的发展之道

第一,要制定科学合理的发展战略。企业的发展战略决定了企业以何种姿态参与市场竞争,针对国内目前大多数物流企业经营规模小,资金实力比较有限的特点,企业可以有三种选择。一是积极参与到大企业的价值链中去,建立长期的战略合作伙伴关系。二是介于两者中间,形成以中介代理为核心的中小物流企业集群。三是选择产业链中大型物流企业经营的缝隙,实施高水平、差异化经营,获取区域的竞争优势。前两种属于走联合之路,通过联合不仅可以将资源相对集中,发挥集约化、系统化的优势,还可以在在一定程度上弥补缺陷、各取所需,在现阶段优胜劣汰的激烈竞争中不失为明智的选择。因为物流行业的市场洗牌,首先淘汰的肯定是处于竞争层次的小规模企业,因为他们服务项目少,技术落后,信誉度不高,大多数企业将不得不面对客户流失要另谋出路局面。第三种属于差异化发展,走特色化道路,如选择正确,也是一条光明大道。对于中小物流

企业来说，深入了解行业所需物流服务的特点，推出行业特色服务，专注于行业物流，是迅速提高竞争力，缓解竞争压力的有效战略手段。当然，选择差异化战略可能带来的一个结果是顾客群的缩小和单位成本的上升，从而导致服务价格的攀升。因此要十分注意以优质的独特服务来降低客户的价格敏感性，以差异化独特性的深化来阻挡替代品的威胁而维护顾客的忠诚，并通过差异化品牌的创建来集中和壮大顾客群，在企业效益不断提高的同时，实现单位服务成本和单位服务价格的下降。

第二，要加快物流信息化建设。建立信息化是一项耗资、耗时巨大的工程，中小物流企业应根据自身具体情况以及企业的远景和目标来确定怎样建立。物流信息化建设有三层要求：最底层信息化要有一些标准的编码、协议、网络等基础设施建设。第二层是要有一些信息服务平台的要求，包括运营的平台、开发的平台、服务的平台。第三个层次才是定制化的服务，包括商业智能、知识管理、数据库挖掘等等。目前我国中小物流企业信息化发展的初级目标为第一阶段，即要用少量的投资，解决业务各流程的信息化问题，目标是建立决策依赖信息、数据的机制，特别是将财务核算深入到各业务环节中去。物流信息化系统的开发通常上有三种模式：一是自己开发信息系统；二是与IT公司合作开发；三是交给专业的物流软件公司开发。三种模式中比较适合中小物流企业的是最后一种，相对而言，前两种模式存在开发费用较高、合作开发人员之间由于专业不同沟通时间较长等不利因素，而与专业物流软件公司合作，其物流分析人员曾是物流业的优秀主管或经理，了解物流企业的运作流程及信息系统要求，再辅以专业的IT人员，开发的系统一般通用于物流企业，对于类型与规模不同的企业只需根据客户所提出的特殊要求进行客户化调整即可。此外，按照目前的系统实施流程，专业物流软件公司的业务分析人员首先会对企业的业务流程进行详细分析，并提出流程和管理方面的咨询意见，而对于中小物流企业来说，专业的管理咨询意见是非常重要的。另外，对于一些不具备实力或者不愿意在信息化建设上花高昂成本的企业来说，公共信息平台也是不错的选择。公共信息平台以较低的成本优势对行业资源进行整合，发挥物流行业的整体优势，实现了物流企业之间、企业与客户之间的物流信息及功能的共享。中小物流企业只要通过会员注册就可以加入公共信息平台，就能以较低成本开展网上业务，共享物流行业信息，拓宽业务范围。同时，中小物流企业还能利用公共信息平台网络优势，为客户提供全方位的物流信息以及个性化的物流服务。

第三，加强科学管理，提高企业竞争力。首先，中小物流企业特别是国有中小物流企业要更新观念，优化法人治理结构，切实解决因体制、内部治理结构而导致的问题。积极通过改制、兼并、股份制、引进投资等手段，使体制、治理结构得到优化，实现产权制度的全面转型，提升企业竞争力。其次，中小物流企业还应制定详尽的经营计划及完整的财务体系，用以指导企业流程再造，指导企业以完善的科学管理体系来管理企业。经营计划是企业战略的细化，是实现企业战略的有效手段，中小物流企业应切实制定详尽的经营计划，把企业年度目标规划好，把企业的人、财、物管理好。再次，中小物流企业要重视人力资源管理，加大对员工的培训力度，使员工具备完成本职工作所需的基本知识，了解企业的经营情况、发展战略，掌握与本职工作有关的必备技巧，培养员工对企业的忠诚，增强企业集体主人翁精神。同时，中小物流企业还要建立一套科学有效的绩效考核体系及激励机制，科学评价员工绩效，增强员工的积极性，增强企业的凝聚力。

中小物流企业要不断发展，除了自身不断努力，良好的外部环境也很重要。这就需要政府提供更多相关的政策支持，社会各界更新观念，多多关注中小物流企业，在各个方面给予大力支持和帮助，比如说放宽对中小物流企业的贷款要求，还有在信息服务上给予与大型物流企业同等的待遇等。

（作者单位：湖南冶金职业技术学院经济与管理系）

相关链接

[浙江民营企业中层干部培训存在的问题与对策](#)
[全球视野下民企品牌“走出去”的战略研究](#)
[中小企业实施电子商务的模式研究](#)
[诚信是家族企业可持续发展的灵魂](#)
[破解中小企业融资难题的思考](#)
[浅论中小物流企业的发展之道](#)
[提高民营企业自主创新能力策略探析](#)
[民营影视企业是中国电影产业振兴的推进器](#)

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心