

全球十大物流企业的成功经验借鉴

一个成功的物流企业，必须具备较大的运营规模，建立有效的地区覆盖，具有强大的指挥和控制中心，兼备高水准的综合技术、财务资源和经营策略。近两年来，不同领域、不同性质、不同规模的企业纷纷争相搞物流。但是否所有这些企业都能尽快成功转型到物流企业，并能获得丰厚收益呢？我们来考察一下世界物流企业前 10 强的有关业务结构、运作模式及盈利状况，以期对我国物流企业有所启示。

业务结构

1 . UPS

业务概况：UPS 是全球最大的速递机构，全球最大的包裹递送公司，同时也是世界上一家主要的专业运输和物流服务提供商。每个工作日，该公司为 180 万家客户送邮包，收件人数目高达 600 万。该公司的主要业务是在美国国内并遍及其他 200 多个国家和地区。该公司已经建立规模庞大、可信度高的全球运输基础设施，开发出全面、富有竞争力并且有担保的服务组合，并不断利用先进技术支持这些服务。该公司提供物流服务，其中包括一体化的供应链管理。

业务分布：UPS 的业务收入按照地区和运输方式来划分呈现出不同的分布特点。从地区来看，美国国内业务占总收入的 89%，欧洲及亚洲业务占 11%。从运输方式来看，国内陆上运输占 54%，国内空运占 19%，国内延迟运输占 10%，对外运输占 9%，非包裹业务占 4%。

2001 年 1 月 10 日，UPS 以发行价值 4.33 亿美元新股方式收购 Fritz 集团公司旗下的加利福尼亚物流公司，并将该公司并入 UPS 不断拓展的物流业务之中，使其成为更大规模的运输集团。2000 年 11 月 28 日，UPS 公司将其每周的环球飞行从 3 次增加到 5 次，以应付日渐增多的跨国运输业务。UPS 在这一路线上运输的货物总量每日增长 20 万磅。

2 . FedEX

业务概况：FedEX 公司的前身为 FDX 公司，是一家环球运输、物流、电子商务和供应链管理服务商。该公司通过各子公司的独立网络，向客户提供一体化的业务解决方案。其子公司包括 FedEX Express（经营速递业务）、FedEX Ground（经营包装与地面送货服务）、FedEX Custom Critical（经营高速运输投递服务）、FedEX Global（经营综合性的物流、技术和运输服务）以及 Viking Freight（美国西部的小型运输公司）。

业务分布：从地区来看，美国业务占总收入的 76%，国际业务占 24%。从运输方式来看，空运业务占总收入的 83%，公路占 11%，其他占 6%。

2001年1月11日，根据一项能够产生63亿美元收益的合约，FedEX将在各机场间为美国邮政服务系统运送特急件和快递信件。在未来的18个月内，FedEX将支付1.26亿至1.32亿美元给予邮局，作为在10000家邮局内设立收件箱的费用并保留在其余38000家邮局设立收件箱的权利。上述举措将使该公司获得约9亿美元的新增收入。2000年12月29日，FedEX宣布计划按照每股28.13美元的价格收购American Freightways公司1638万股，以实现其最初提出的收购该公司50.1%股权的承诺。

3. 德国邮政世界网 (Deutsche Post World Net)

业务概况：德国邮政是德国的国家邮政局，是欧洲地区领先的物流公司，并着眼于成为世界第一。近期更换了品牌（改名为Deutsche Post World Net，简称DPWN）。一方面为挂牌买卖做准备，另一方面也是意识到了其业务的全球化特点以及电子商务日益重要的影响。DPWN划分为四个自主运营的部门，即邮政、物流、速递和金融服务。

邮政部门由邮政、市场直销和出版物发放业务组成，建有最高水准的作业网络，由遍及德国的83家标准化分检中心组成，并越来越重视高成长的市场直销业务。速递部门通过Euro Express Germany和Euro Express Europe的全球邮政和国际邮政业务部门提供覆盖欧洲的快递业务；通过与DHL（德国邮政世界网拥有其25%的股权）的合作提供全球业务。

通过几次收购Danzas品牌下的公司，于1999年成立了物流部门。该部门提供一站式的服务，并提供整个物流链各个环节的服务。服务内容包括全球航空、海运、欧洲陆运服务和客户定制的物流解决方案。

同时，通过Postbank提供的金融服务于1999年1月成为一家全资的附属公司。在2000年1月收购了DSL银行（是一个精于私人商业建筑贷款的银行），向私人商业客户提供多渠道银行业务。

业务构成及分布：从净收入来看，DPWN的四大业务邮政、快递、物流和金融分别占49%、21%、18%和12%。特别是对于物流业务在地域上的分布来说（从净收入看），德国、法国、意大利和欧洲其他国家分别占23%、17%、8%和23%，斯堪的纳维亚、美洲、远东澳洲分别占12%、11%和6%。

2001年1月，德国政府为邮政部门制定新的立法，新法律将允许国家出售其在德国邮政持有的多数股权。2000年11月，德国经济部长称政府将不会按照原计划在2002年年底结束Deutsche Post的完全垄断。同时德国邮政有意将其在DHL International的持股比例从50%提高到75%。

4 . Maersk/A.P. Moeller

Maersk Sealand 是世界上最大的航运公司，拥有 250 艘船舶，其中包括集装箱船舶、散货船舶、供给和特殊用途船舶、油轮等，该集团还拥有大量的装卸码头，并提供物流服务。Moeller 的附属公司同时还在挪威、委内瑞拉和其他国家进行石油和天然气的钻探。另外，该集团还从事船舶和联运集装箱的制造，药品生产，并经营一家国内航空公司 Maersk Air 和提供信息服务。另外，该公司还拥有丹麦第二大连锁超级市场。

5 . Nippon Express (日通)

日本通运的业务主要分为汽车运输、空运、仓库及其他，分别占 44%、16%、5%及 25%。从地域上看，其经营收入有 93%来自于日本。其客户主要分布在电子、化学、汽车、零售和科技行业。

6 . Ryder

业务概况：Ryder 系统公司在全球范围内提供一系列的技术领先的物流、供应链和运输管理服务。该公司提供的产品范围包括全面服务租赁、商业租赁、机动车的维修以及一体化服务。此外还提供全面性的供应链方案、前沿的物流管理服务和电子商务解决方案，从输入原材料供应到产品的配送，致力于支援客户的整条供应链。

业务分布：从地区来看，美国业务占总收入的 82%，国际业务占 18%。从业务板块来看，运输服务占 57%，物流占 32%，其他占 11%。

2000 年 11 月 20 日，Ryder 系统公司与丰田（美洲）公司及其日本母公司丰田集团共同组建了一家名为 TTR 物流公司的合资企业。新的实体由 Ryder 公司和丰田公司持有相同的股份，将主要集中留意与丰田以及其他在北美地区的日本汽车公司相关的运输与物流业务机会。2000 年 11 月 14 日，Ryder 公司和 From2 Global Solutions 公司（全球各大公司国际物流技术和贸易智能的主要供应商之一）宣布达成策略性联盟关系。Ryder 系统公司将利用 From2 公司的解决方案，通过互联网向其顾客提供具体的国际贸易服务。

7 . TNT Post Group

业务概况：TPG 在全球超过 200 个国家和地区提供邮递、速递及物流服务，并拥有 Postkantoren（经营荷兰各邮局的机构）50%的股权。TPG 利用 TNT 品牌提供速递发送及物流服务（TNT 的物流业务主要集中在汽车、高科技以及泛欧洲领域），其物流领域现有 137 间仓库，共占地 155 万平方米。

业务划分及分布：按业务类型来看，TPG 的三大业务邮递、速递和物流（净收入）分别占 42%、41%及 17%，而从地域表现来看（净收入），欧洲占 85%，澳洲、北美、亚洲及其他地区分别占 6%、4%、2%、3%。如果从运营利润来看，邮递、速递和物流分别占 76%、15%和 9%。

2001 年 1 月，TNT Loop 从 Yamaha Motor Europe 手上取得一份 efulfilment 合约。TNT 将为日本汽车商提供网上商店，以提供“Back-End”服务，包括处理、仓储及发送。2000 年 12 月，Ctil Logistix 与北美的 TNT Logitics 进行合并，成为北美第七大物流公司。2000 年 11 月，TPG 选择了 Vivaldi 软件作为全球客户关系管理系统，以图监控及改善销售活动并管理客户服务运营。2000 年 10 月，TPG 与上海汽车实业共同建立第三方物流合资公司。这个价值 3000 万美元的合资企业为 TPG 打开了中国汽车物流市场的大门。

8 . Expeditors

业务概况：该公司注册地为美国，是一家提供全球物流服务的公司，向客户提供了一个无缝的国际性网络，以支持商品的运输及策略性安置。公司的服务内容包括空运、海运（拼货服务）及货代业务。在美国的每个办事处以及许多海外办事处都提供报关服务，另外还提供包括配送管理、拼货、货物保险、订单管理以及客户为中心的物流信息服务。

业务分布：从业务类型来看，主要集中在空运、海运和货代方面，按照收入划分分别占 63%、25%和 12%。而从地区分布来看，主要集中在远东，占 56%，在美国、欧洲和中东、南美、澳大利亚的收入分别占 25%、15%、2%、1%。

9 . Panalpina

业务概况：Panalpina 是世界上最大的货运和物流集团之一，在 65 个国家地区拥有 312 个分支机构。Panalpina 的核心业务是综合运输业务，所提供的服务是一体化、适合客户的解决方案。通过一体化货运服务，将自身定位于标准化运输解决方案和传统托运公司之间。除了处理传统货运以外，该集团还专长于提供物流服务予跨国公司，尤其是汽车、电子、电信、石油及能源、化学制品等领域的公司。

Air Sea Broker 是 Panalpina 集团的全球性货运“批发商”，同时它也协调 Panalpina 集团的海运系统与世界各地的定期联系，同时还为联合运输提供新型服务。Air Sea Broker 下分三个业务部门：海运处、西非处、租船和重型起重处。

Swissglobalcargo 是 Panalpina 和 Sairlogistics 于 1999 年 7 月建立的一家合资公司，这是世界上第一家提供完全一体化、门到门、有时限担保、无重量限制的航空货运公司。

业务划分及分布：从总利润来看，Panalpina 的四大业务即空运、海运、物流及其他分别占 44.9%、31.3%、20.3%及 3.5%。而在地域上又分布为欧洲/非洲占 52.7%，美洲占 33.9%，亚太占 13.4%。

2000 年 12 月，开创了一个以客户为中心的“电子商务”平台，该平台旨在连接其货运和物流作业所有运营阶段。这种“电子网络”提供了一个“综合系统”，该系统既连接了 Panalpina 公司内部设备，又连接了为客户提供的对外部电子平台。

10 . Exel

业务概况：2000 年 7 月 26 日，Ocean Group 与 NFC 公司合并后更名为“Exel”。Exel 分为 5 大业务部门：（消费品/零售/医疗）欧洲部、（消费品/零售/医疗）美洲部、开发和自动化部、技术和全球管理部以及亚太部。该公司全球网点达到 1300 个，50000 多名员工。目前该公司三家主要运营子公司为 Exel（旧的 NFC）、Msas 全球物流公司和 Cory Environmental。Msas 是世界上规模最大的货代之一，在全球范围内提供多式联运、地区配送、库存控制、增值物流、信息技术和供应链解决方案等各项服务。Cory Environmental 是英国规模最大的废品处理公司之一。Exel 在地面运输供应链服务方面占有很强的市场地位，所提供的服务包括仓储和配送、运输管理服务、以客户为中心的服务、JIT 服务和全球售后市场物流服务。

业务分布：从业务种类来看，Exel 主要集中在配送、运输管理和环境服务三个方面，按照净收入划分分别占 58%、39%和 3%，如果按照运营利润划分分别占 62%、28%、10%。从地理分布来看，业务主要集中在英国与爱尔兰，同时遍及美洲、欧洲大陆和非洲以及亚太地区，按照净收入划分分别占 39%、30%、21%和 10%，如果按照运营利润划分则分别占 54%、27%、10%和 9%。

2001 年 1 月，Exel 被选中来管理摩托罗拉公司在美国、欧洲和亚洲地区半导体产品的配送。该项合约价值约为 1.34 亿英镑。同时与 Mercedes Benz Espana 签署了 10 年期合约，提供供应链服务。Exel 汽车部赢得了一项为期 7 年的合约，向法国 Sandouvilielear 公司提供供应链管理服务。2000 年 12 月，Exel 收购了 Total 物流公司（一家总部设在澳大利亚和新西兰的地区性供应链管理公司，专门向 30 多家大型制药和医疗公司提供供应链管理服务）。同年 10 月，Exel 和 UPS 共同为福特公司创建供应网络，并对福特公司在欧洲的供应链需求进行大规模改造。

总结世界 10 大物流企业，我们发现呈现出如下 4 个特点：

1 . 美国物流企业占据主导地位。世界前 10 大物流企业中美国占有 5 家，其中包括两家最

大的公司 UPS 和 FedEX，同时这 5 家的收益之和占前 10 大企业收益的 2/3，可见美国物流企业在世界上的地位举足轻重。在某种意义上来说，物流市场发达程度与经济发达程度成正比。

2. 10 大成功物流企业，以空运、快递、陆运等业务为主要背景的公司居多。如 UPS 的陆运和空运业务分别占 54% 和 19%，FedEX 的空运和公路运输业务分别占 83% 和 11%，日本通运的汽运和空运业务分别占 44% 和 16%，TNT 的快递和速递业务分别占 42% 和 41%，Panalpina 的空运和海运业务分别占 45% 和 31%。

3. 业务的地区性集中化程度高（即本土化程度高）。如 UPS 的美国国内业务占其整个业务的 89%，FedEX 的美国国内业务占 76%，DPWN 的欧洲业务占其总业务的 70% 以上，TNT 在欧洲的业务占它总业务的 85%，日本通运本土化达到 93%。

4. 10 大物流企业中绝大部门是资产密集型企业，大多拥有物流设施和网络。

因此从业务结构来看，在进军现代物流行业的各路大军中，具备快递、空运等快运业务背景的综合企业将拥有巨大潜力。

运作模式

目前世界大型物流公司大多采取总公司与分公司体制，采取总部集权式物流运作，实行业务垂直管理，实际上就是一体化经营管理模式（只有一个指挥中心，其他都是操作点）。从实践上讲，现代物流需要一个统一的指挥中心、多个操作中心的运作模式。因为有效控制是现代物流的保证。从物流业务的内容来看，每项内容并不复杂，但协调整个过程的服务必须建立一个高效而有权威的组织系统，能控制物流实施状态和未来运作情况，并能及时有效地处理衔接中出现的各种疑难问题和突发事件也就是说需要有一个能力很强、指挥很灵的调控中心来对整个物流业务进行控制和协调。各种界面和各种决策必须联系在一起，才能创建一个作业系统。如果各部门都强调自己是利润中心，考虑问题总是将成本与最大利润联系起来，这样对外报价肯定无竞争性。所以从事物流业务、承担全程服务时，只能有一个利润中心，其他各个机构、各个部门都应该是成本中心，一切听从利润中心的指挥，一切为利润中心服务，一切以利润中心的最大利益为自己的利益。

可以说，没有一个坚强的指挥中心和内部有机连接的运行网络，是搞不出真正意义上的物流的。真正的现代物流必须是一个指挥中心、一个利润中心，企业的组织、框架、体制等形式都要与一个中心相符。一方面，要求分部坚决服从总部，总部对分部有高度的控制力，分部在作业上作到专业化、流程标准化。另一方面，总部必须具有强大的指挥、设计能力、对市场把握的高度准确性和控制风险的能力。要作到这一点，离不开对市场的迅速反应能力，必须以实现信息化、网络化做保证。在现代物流的管理与运作中，信息技术与信息网络扮演着一个十分重要

要的角色，甚至就是公司形象和核心竞争力的标志。因此，大型的专业物流企业通常都设有运作管理系统、质量保证系统、信息管理系统和客户管理系统。

赢利模式

通过分析世界物流前 10 强，我们发现非资产型物流公司的盈利能力显然强于资产型物流公司，而且具有竞争力的业务核心是物流管理，也称供应链管理。其中物流设计、控制、组织、协调能力是其竞争基础。具有代表性的竞争手段有：高度重视物流解决方案设计；在服务操作上严格执行统一的服务标准；坚持严格的质量管理制度；以信息技术和信息网络贯穿物流整个服务过程。

其次，我们发现 10 大成功物流企业，以空运、快递、陆运等业务为主要背景的公司居多，而且规模大、盈利能力强，表明时间敏感性强的运输服务在物流行业的成长空间大，有前途。再次，尽管非资产型物流公司盈利快，但在世界物流前 10 强中仍以资产型物流公司居多，特别是既拥有大量的物流设施、网络，又具有强大的全程物流设计能力的混合型公司发展空间最大。

近年来，各大型物流公司为了拓展业务，增加盈利，纷纷采取以下手段：

1. 通过整合或并购，进军多种运输业务，提高利润

纵观世界物流 10 强企业，都是能提供运输方面的多项服务，并且在与物流相关的一些行业或者新领域里联合或者兼并，借以巩固或者占领新的市场，从而达到增加利润、赢得客户的目的。

UPS 在保住现有重要客户的基础上，继续通过和客户的合作来扩大业务范围，同时重点开发具有巨大潜力的市场。如拓展零配件物流服务领域，涉及从电脑组装到汽车制造等全球经济中几乎所有的行业。该公司几年前就与丰田、本田、克莱斯勒等公司建立了联系，近日又与福特汽车公司组成策略同盟，提供供应链重新策划、运输网络管理、零件服务物流，并替汽车制造商及供应商提供技术解决方案等服务。近来，UPS 分别收购了法国一家零配件物流服务供应商 Finon Sofecom 以及位于亚洲和拉丁美洲的两家物流公司，开展零配件物流服务，未来还要在世界范围内建立零配件物流服务网络的基础设施。年初该公司与美国一家半导体公司联合在新加坡增设一家环球配送中心。目前该公司在美国境外拥有约 140 座仓库和仓储设施。仅此一项业务，在未来 7 年里，其收入将会超过 10 亿美元。

FedEX 开拓中国市场，目前服务遍及中国 190 个城市，有航班服务于北京、上海及深圳机场，将在上海建设中国最大的快件处理中心。

德国邮政集团过去两年中以 50 亿美元收购了瑞士的货运代理公司丹莎以及北美的 AEI 货运代理公司，经过整合之后，营业额显著上升，达 83 亿欧元，比上年同期上升 86%。该公司还将在敦豪国际快递公司中的股份由原来的 25% 提高到 51%，并准备在未来两年中将这一份额再度提高至 73%。

TNT 与 Smart Parcel 公司达成协议，为德国客户提供全新的基于互联网的欧洲速递服务。

Exel 与 Amey 铁路维修公司签署了一份价值 2000 万英镑的合同，Amey 公司将所有物流业务交给 Exel 来管理。Exel 近日以 3.31 亿美元购买了美国的一家物流公司，该公司主要为汽车业提供物流和货代服务，此次收购将加强 Exel 在北美的业务。该公司去年在北美地区的营业额上升了 53%，达 15 亿英镑，营业利润达 5630 万英镑，上升了 43.3%。

2. 重新整合业务流程，实现资源最优化配置

现代物流是一个更广泛的概念，它包括电子商务和一系列相关的服务项目，电话服务中心、网站、交易系统的建立，以及原料采购、定单履行、运输管理等操作。目前这 10 大公司都拥有“一流三网”，即定单信息流，全球供应链资源网络，全球用户资源网络，计算机信息网络。可以使仓储利用率提高 2 倍以上。

3. 提供优质及个性化服务。

TNT 与 Smart Parcel 公司协议的最大优势在于“量身定制”。客户可以利用计算机或具有 WAP 功能的手机来决定包裹何时送达目的地，而包裹送到后，信息将自动反馈到客户指定的计算机或手机上。

总之，世界物流前 10 强在业务结构、运作模式、赢利模式上具有诸多优势，值得我们去认真研究、分析，值得我们中国物流企业或正在向物流转型升级的企业借鉴。特别是这些著名物流企业的成功之处，比如拥有较大的营运规模，建立有效的地区覆盖，具备指挥能力强、控制能力强的管理层，具备高水准的综合技术、财务资源和经营策略等等，非常值得我国大型物流企业（或向大型物流企业进军的企业）学习。