

打造综合物流平台

为客户提供全方位的物流服务

中国对外贸易运输（集团）总公司总裁 张斌

尊敬的各位来宾、各位代表、女士们、先生们：

大家好！

首先我代表中国对外贸易运输（集团）总公司对“第三届欧亚道路运输大会”隆重召开表示热烈祝贺，这次大会为国际道路运输界同行提供了一次很好的交流与合作的机会，也必将对我国道路运输和物流业产生积极影响。我今天发言的题目是《打造综合物流平台 为客户提供全方位的物流服务》，主要谈两点：一是中外运集团积极整合内部资源，打造以海陆空货运体系为支撑的综合物流平台；二是中外运如何实现以客户为中心，为客户提供全方位的物流服务。

一、整合内部资源，打造以海陆空货运体系为支撑的综合物流平台

中国外运集团是以综合物流为主业，集海、陆、空货运、仓储及代理业务为一体的大型国有企业。经过 50 多年的发展，中外运集团已经拥有遍布全国以及全球的运输网络体系，建立起了分工协作的一体化经营模式，打造了以海陆空货运体系为支撑的综合物流平台。

1. 资产结构合理。相对于单纯投资于海运或空运工具的特大型运输公司而言，中外运集团综合运输工具和物流设施齐全并且结构均衡。目前我们集团拥有 135 家仓储企业，土地面积 1000 多万平方米，存储总面积 600 万平方米，库房总面积 290 万平方米，69 座保税和海关监管仓库，59 个集装箱堆场，铁路专用线 89 股道，总长度 67215 米；拥有并经营着规模在 700 万载重吨、性能优良的远洋运输船队，有集装箱船、干散货船、油轮、化学品船和汽车滚装船等各类船舶 173 艘，航线遍布世界各地；自营合营码头 20 座，57 个泊位，岸线总长 4888 米；拥有营运汽车 4000 多辆（包括集装箱拖车 1500 台），部分车辆采用了全球卫星定位系统（GPS）；在上海浦东机场和北京首都机场建有世界一流的快件处理中心。

2. 业务结构优良。中外运集团的海运、空运、陆运和仓储四大主营业务比重科学合理，盈利能力良好。

在空运业务方面，通过空运发展股份有限公司在国内外庞大的运输网络，随时为客户提供国际国内航空货物的接货、取货、送货包装、制单、报关、分拨、转运、订舱、包舱、仓储、包机及“门到门”“桌到桌”的航空速递服务，还与国际上著名的快递公司 DHL、OCS 分别设立了合资合营公司，可以为客户提供高水平的快递服务，目前在中国国际快递市场占有 35% 的份额。

在海运方面，经营着 35 条国际集装箱航线；在国内沿海沿江主要口岸已经设立 60 多个船舶代理分支机构；海运货代在中国占有举足轻重的地位，是中国最大的货运代理公司，在国内外拥有完善的业务经营网络。

在陆运业务方面，中外运在内地和边境的 60 个分支机构，均可办理国际铁路集装箱及整车联运业务。我们有以中外运久凌储运有限公司为龙头和分布在全国各地的 170 多家汽车运输公司，可向货主提供进出口货物的各种运输服务，同时配合集团海运、空运公司开展多式联运及“门到门”运输。

3. 遍布全国的运输网络体系。目前中外运集团在国内拥有 41 家子公司，1000 余家经营实体；在境外有 22 家海外企业，9 个代表处，并与境外 400 多家运输企业建立了业务代理关系，形成了覆盖全国，辐射全球的优质高效的运输服务网络。

4. 拥有丰富的综合运输经验。外运集团具有较全面的货代、海运、陆运、汽运、空运、仓储等综合服务能力和丰富的运营经验，特别是长期的综合货代经验培养并形成了综合物流所必需的全程组织、协调和管理的能力。

5. 经营理念超前。外运集团是我国运输行业中率先与国际跨国公司进行合资、合营及合作的企业，在与世界一流的外资企业合作中吸收了许多先进的经营理念、管理模式和营销经验，掌握了大量的现代物流网络运营的技术手段，培养了一大批高素质人才，较早地形成了以客户为中心的经营理念。

6. 资本运作初具规模。外运集团已有境内上市的中外运空运发展股份有限公司和香港上市的中外运股份有限公司两家上市公司，集团资本运作平台初具规模。两个上市公司的综合资本运作能力将为集团未来的发展提供空间。通过资本运作和资产运作两种方式，为积极推行中国物流行业的产业整合和国际化发展提供了有利条件。

7. 信息服务平台日趋完善。近年来，我们投入了大量资金，相继开发了空运系

统、海运系统、综合物流系统、仓储和运输管理系统等业务信息系统和 ERP 财务系统。这些信息系统的开发使相关业务实现了流程和操作的标准化，各业务环节数据共享和数据交换，为经营活动提供查询和统计功能，提高了工作效率。

在目前系统基础上，我们还将传统业务纳入进来，建设成为一个综合物流信息服务平台，不仅提供物流操作与管理的信息服务，而且提供物流服务决策分析与支持、供应链规划的评估与分析、供应链解决方案等，实现供应链优化管理。

8. 综合物流平台基本搭建。在海运方面，为主动适应市场发展变化，近年来，外运集团积极调整运力结构和业务布局，并进入了石油、汽车等特种商品的运输领域，特别是自去年以来，海上运输业务蓬勃发展，取得了历史上少有的好成绩。去年，我们还利用航运业多年来难得的景气果断处理了一些不适应市场的老旧船型，进入油运领域，进一步优化了外运船队的船型结构，提高了船队的资产质量。

在陆路运输方面，外运集团通过下属的中外运久凌储运有限公司在原来整车运输业务的基础上开辟了中外运快运业务，丰富了外运集团的公路运输产品。在铁路运输方面，我们利用业务网点多的特点，积极开展过境运输和国际联运业务，为客户提供一条龙的铁路运输代理服务，取得了良好的经济和社会效益。

在空运方面，集团整合了国际航空快件和航空货运业务，组建了中外运空运发展股份有限公司，并在 2000 年成功上市。上市以来，公司业绩保持了持续高速增长，为投资者提供了良好的回报，成为市场公认的蓝筹企业之一。

下一步，外运集团还将进一步重组改制，整合海陆空业务体系。通过调整业务结

构和管理架构，完善经营机制，推行一体化的营销和“一站式”的客户服务，实施业务流程标准化，把中外运从一个传统的外贸运输企业建成由多个物流主体组成的、按照统一的服务标准流程和规范体系运作的、国际化、综合性的大型物流企业集团。

二、以客户为中心，为客户提供全方位的物流服务

随着近几年来物流在中国内地的蓬勃发展，中外运作为一家大型国有企业，除了对上述网络范围、资金保障、信息系统、业务结构等基础优势的充分利用外，在中国的物流市场中，中外运也一直与国内外竞争对手在竞争或合作中共同前进，并从中不断的进步和提高。

在为客户提供高品质物流服务的过程中，我们深切地体会到，以客户为中心，满足客户的个性化需求，为客户提供全方位的物流服务是当今中国第三方物流企业所必须面对和完成的历史使命。秉承这一宗旨，中外运几年来成功地为宝洁、米其林、壳牌、联想、可口可乐、达能、北京现代、苏泊尔、三鹿等诸多大客户提供了优质的物流服务，得到了客户的广泛认同。

1. 完善的质量体系 高标准的质量要求——宝洁项目

始创于 1837 年的宝洁公司，是世界最大的日用消费品公司之一。质量至上的宝洁公司以美国食品和药物管理局颁布的有关产品生产质量控制法规性条例 GMP 标准作为其质量管理体系，对所有环节包括供应商均严格纳入该体系，通过 19 个关键要素(KE)，明确了其质量管理的具体要求。

中外运宝洁项目组，始终秉承“与客户共同成长”的服务理念，致力于为客户提供安全、可靠、准确、节省、满意的服务。在合作过程中努力学习国际知名企业的先进管理经验和经营理念，不断总结提升自身的运作水平和服务质量，积极谋求与宝洁的共赢、发展之路。项目组通过稳定的物流作业队伍和强有力的质量保证体系，不断地赢得客户的认可，服务范围也日益向纵深发展。由最初几千平米的成品仓库管理发展到现在北京宝洁工厂所有成品的仓储管理、短途运输、工厂成品下线后的库存管理等业务。从 2003 年起，项目组将宝洁业务延伸至山东工厂产品至北京、上海的运输及工厂到山东省内的客户运输。2004 年 8 月，项目组还承担了所有宝洁产品的北京市内配送业务，今年 3 月，又承接了宝洁天津工厂到北京 RDC 仓库的中转运输业务。项目组充分发挥了在客户服务、作业管理、资源整合、汽车长短途运输、市内配送方面的实力，运作过程中的准时到货率平均达到 98% 以上，短少和破损率在万分之一以内。充分满足了宝洁物流业务的需求，体现了“以客户为中心”的物流精神，实现了真正意义上的双赢。

在合作过程中外运宝洁项目组的服务质量更是经受住了宝洁公司一次次的考验。自项目启动以来，共接受了宝洁的 5 次外部质量评估，在 2003 年 7 月 28 日、2004 年 6 月 11 日和 2005 年 3 月 22 日的评估中项目组连续三次取得了 96 分的好成绩。这一结

果使中外运宝洁项目组当之无愧地荣获了宝洁公司的“质量顶峰奖”奖章，中外运宝洁项目团队仅用了三年的时间就攀登到宝洁公司质量保证系统的顶峰，这是对项目组优质服务的最好证明，同时也使他们享有了宝洁供应商 3 年仓库免评估的资格。2005 年 4 月，宝洁公司又将亚洲区唯一的一枚“全球质量保证银奖”授予了中外运宝洁项目组（全球共两块）。

中外运不断提升的综合物流服务实力和“以客户为中心”的物流理念使双方的合作得到了进一步的发展，今年 8 月，中外运又成功中标宝洁成都 RDC 项目，巩固了中外运与宝洁公司良好的合作关系，同时也增强了与宝洁促成物流战略联盟的信心。

2. 道路运输安全的成功典范——壳牌项目

(1) 转变观念，在思想上对接

皇家壳牌公司是一家高度重视安全的国际知名企业。其“以人为本、安全高过一切”的经营理念，一直处于国际领先地位。尤其是对产品运输的安全管理之细、要求之严、执行力度之大，在全球企业中都是少见的。这对于安全管理刚刚起步的我国运输企业来说，差距之大是不言而喻的。为了满足客户要求，更好地与客户共同成长，中外运选择了迎难而上，接受了思想观念转变、融合的阵痛，踏上了自我改造、自我完善的安全之路。为了尽快在思想理念上与壳牌的管理理念相融，我们多次组织公司人员对壳牌的 HSSE（健康、安全、环保、保安）、工作场所禁止吸烟等规定进行学习，从而统一了思想，改变了传统的安全管理方式，保证了各岗位操作人员在思想上与壳牌公司安全管理理念的相融和管理方式的对接。

(2) 持续改进，在管理模式上对接

从2004年2月份起，我们制定了SOP流程和各项安全管理制度，并在壳牌业务合作实践中，不断地查找差距和不足，特别是04年10月份东南亚审计团的审计，使我们的运输安全管理进一步走上了制度化、规范化的轨道。成立了安全管理小组，建立健全了安全管理规定，修订、细化了各项制度50余项，定期召开司机班前会、司机月度安全会、承运商季度安全会、“黑点隐患道路”风险分析会，使安全管理工作有计划、有落实、有记录。

(3) 夯实基础，在技术标准上对接

从实践中我们得出，除人的安全意识外，抓好车辆管理工作是确保运输安全的基础。为此，我们加大了车辆管理力度，完善了车辆管理信息档案，指定质量信得过的汽车维修企业进行定点维修保养，加大车辆的日常保养检查频率，对车辆的轮胎、安全带、灭火器、急救包等安全必备物品坚持做到每日必查，使所有入库装货的车辆达到了百分之百的合格。

(4) 强化培训，在人员素质上对接

为了强化安全意识，我们举办了形式多样、丰富多彩的安全培训活动，包括DDC（防御性安全驾驶）培训，PE电话拨打培训，驾驶员车辆安全驾驶培训、安全知识竞赛、急救培训及消防演习等。通过培训使项目组的整体素质得到了迅速提高，确保了安全目标的实现。从2004年2月开始，壳牌项目运作至今，消灭了一切责任安全事故。

(5) 苦尽甘来，赢得壳牌的赞誉

在壳牌公司的两次安全检查中，中外运项目组得到了壳牌公司的高度评价，2004年11月被壳牌评审团誉为“在各国很少看到的一支朝气蓬勃的团队”2005年6月壳牌

全球安全经理 B. M. BECKEH 对中外运项目组检查后，称所看到的中外运壳牌项目组比全球任意一家承运商都要出色，中外运项目组的工作成果让他们感到惊叹。

中外运在为壳牌服务期间，作业质量及安全管理水平不断提升，并在合作过程中建立了和谐、顺畅、及时的沟通机制，体现了以“伙伴式、双赢策略”为标准的物流服务模式，以服务社会为价值取向的物流宗旨，赢得了客户的信任，扩展了与壳牌合作区域和领域。近期，中外运将在壳牌浙江乍浦工厂业务基础上承担壳牌天津工厂的全部货物运输。同时，壳牌就润滑油业务的整体物流需求与中外运进行着协商和沟通。中外运郑重承诺：在效益和服务质量面前首选服务质量，在效益和安全面前首选安全。这必将意味着中外运在围绕壳牌公司在安全、环保等高标准的前提下，为壳牌提供更加优质高效的物流服务。

3. 供应链中紧密结合——联想项目

(1) 联想的供应链理念

联想集团作为中国乃至亚洲的 PC 旗舰企业，在激烈的市场竞争中，努力降低成本、提高效率，是其在 PC 市场立于不败之地并且迅速扩张的独到之处。围绕着提高核心竞争力，联想以其独到的眼光和魄力，首先将成品仓库外包给第三方物流公司，将其在供应链环节的重心转移到预测和控制上来。

同时，为加快资金周转，提高流动资金流动速度，无论是成品销售还是原材料库存管理，在保证生产和销售正常运转的前提下，降低库存，提高出入库和运输效率，是联想供应链管理几年来一直渴求的变革之路。

（2）中外运的角色定位和作用

中外运与联想集团的合作始于 2000 年，从中外运为联想承运和配送北京至东北三省的成品电脑开始，通过双方几年来的企业文化磨合和不断深入的了解，最终，联想选择了将中外运作为其中国区供应链提升、优化的战略合作伙伴。

2003 年 8 月，联想与中国外运集团签署整体战略合作协议，将其在全国三个生产平台中的北京和上海两个生产厂的全部成品仓库外包给中外运管理。在合作过程中，中外运联想项目组针对联想供应链效率的三大 KPI 指标（能力指标、质量指标、时间指标），制定了项目业务流程、操作规范、考核标准等一系列标准化作业规范，使得在联想三平台评比中，中外运两个项目组一直名列第一、二名。安全、高效的收发货和现场管理，及时、准确的报表反馈等，为联想成品销售物流的整体效率提供了有力保障。

基于成品库外包给中外运的成功经验，为进一步降低成本，提高供应链整体效率，2004 年 10 月，联想再次选择中外运实施联想北京、上海两厂的 VMI（供应商管理库存）项目。通过 VMI 实施，实现了联想供应商库存的统一管理，接收供应商产品入库，并为其提供信息反馈、报表、查询服务，同时也提供包装、贴标签、加工等增值服务。在满足供应商对入库时效、供料时效和安全、库存准确、信息反馈、客户服务等需求

的同时，每天根据生产计划按时为联想生产线供原材料。VMI 的实施代替了供应商和联想的库存，降低了供应商库存占用资金，提高了联想的现金管理效率，优化了联想整体供应链管理。

联想不是全球第一个实施 VMI 的公司，但联想是国内最早成功实施 VMI 的公司之一，在此过程中，中外运正是围绕联想的需求这一核心，成功地找准了自身的角色定位，体现以“降低客户的经营成本”为根本的服务目标，充分发挥了第三方物流的专业作用和优势。

（3）双方的合作前景

随着联想集团的成长，在国内市场占有率的进一步增加和对 IBM 公司 PC 业务的成功收购，中外运必将与联想共同成长，为联想在中国、亚洲乃至世界 PC 市场的发展提供强有力的后勤保障。

三、结束语

各位来宾，中国外运集团一直致力于通过紧紧围绕客户需求，提供全方位物流服务，不断提升我们的服务理念和操作能力。我们今天和未来所做的一切，都是从降低客户的经营成本出发，为客户提供安全、迅速、准确、节省、方便的物流服务。

今天，很高兴在此次大会上与大家交流共享，也希望能够在中國物流市场不断发展的大潮中与在座的各位及政府部门、企事业单位、科研院所共同探索、前进，同时

也深切地希望有机会与各位进行更深层次的合作。

谢谢大家！