

华中科技大学

硕士学位论文

远方集装箱堆场向配送中心转型研究

姓名：周光惠

申请学位级别：硕士

专业：工商管理

指导教师：刘志学

20050422

摘 要

随着全球经济一体化和贸易自由化步伐的加快，尤其是我国加入 WTO 之后，现代物流作为市场经济的重要组成和先进的组织与管理模式，已成为全球经济发展的热点。物流管理已被普遍认为是企业降低原材料消耗、提高劳动生产率以外的“第三利润源”，成为企业提高核心竞争力的重要手段。

本文是以配送与配送中心理论为依据，研究远方集装箱堆场向配送中心的转型问题。首先，对国内外配送中心的发展现状、趋势及发展配送中心对社会的作用进行了全面的分析和总结。其次，从宏观政策、政府规划、市场环境、地理位置和交通环境等方面分析了公司向配送中心转型所面临的外部环境；从公司的经营能力、技术能力、业务能力、财务能力和公司资源使用状况等方面分析了公司向配送中心转型所具备的内部条件；结合公司的内外部环境明确了公司向配送中心转型在业务功能、经营规模、资源使用和地理位置等方面的可行性。接着，在确定配送中心战略定位的基础上，提出了公司向配送中心转型的战略备选方案，并对战略备选方案进行了综合评定与选择，同时，较详细地讨论了转型过程中应注意的问题。最后，从增强现代物流意识、调整组织结构、重构业务流程和建立完善的信息支持系统等方面，提出了公司向配送中心转型的对策与建议。

关键词：集装箱堆场 物流转型 配送中心

Abstract

With the integration of global economy and the speed-up of free trade, especially after China enrolled into WTO, the modern logistics has become the hotspot of global economy as one of the important forms and advanced organization models of market economy. In addition to other two profit sources known as the reduction of material consumption and improvement of productivity, logistics management has been generally regarded as “the Third Profit Source” as well as the an important measure to enhance corporations’ core competition.

Based on the theory of distribution and distribution center, the paper makes a research on Yuanfang Container Company Ltd., which is on transforming from container yard to distribution center. At the beginning of the paper, it analyzed distribution center actuality in foreign and domestic countries, forecasted the development trends and summarized the effects on society. After that, according to Yuanfang Container company situation, the paper analyzed the outer environment confronted with the company from macro policy, government plan, market environment and geographical environment etc.. Then, the paper gave a complete analysis on interior condition necessary for company’s transforming from its management, information technology, business and financial ability etc. Combined with analysis of outer and interior environment, the paper demonstrated the feasibility for the company transformation. With the oriented strategy of distribution center, put forward several optional projects and evaluated the transforming strategy, then focused on some issues during the transforming process. Finally, the paper gave some countermeasures and suggestions on the transforming of enhancing the concepts on modern logistics, adjusting of organizational structure, rebuilding of business process as well as establishing the complete information support system etc.

Key word: Container yard Logistics transforming Distribution center

1 绪 论

1.1 课题的来源与背景

随着社会经济的发展，顾客消费需求向“多品种、小批量、多批次、短周期”方向发展，对物流的服务质量和服务水平都提出了新的要求，物流领域出现的物流中心、配送中心开始取代传统仓储企业所提供的简单的仓储、运输、包装等服务，物流渠道在重组中逐步向集成化、系列化、增值化和信息网络化方向发展。

许多地方政府把物流业作为经济发展的支柱产业和新的经济增长点，加强了对现代物流发展的组织、协调、规划和指导工作，建立了现代物流发展领导小组，制定了物流发展规划及配套的扶持政策。一些制造企业和商贸企业开始积极引进现代物流概念，对企业物流资源进行整合，对企业内部物流流程进行改造，加快和引导了物流企业的发展和转型。因此，对现代物流的研究已成为当今政府和物流企业发展的重要课题。

东莞市位于广东省中南部、珠江三角洲东北部，与深圳市相连，毗邻港澳，处于广州至深圳经济走廊中间，是一个发展中的现代制造业名城，信息技术产品在国内外占有相当重要的地位。随着东莞经济的发展，政府对物流产业的发展越来越重视，2003 年 2 月推出《东莞市现代物流业“十五”规划》，将东莞发展现代物流功能定位为：大珠三角地区制造业物料供应中心、产成品仓储转运中心、生活资料后勤供应和储备基地及衔接大京九沿线和珠三角地区的双向物资集散要道。重点规划建设三大物流园区，即常平大京九物流园区、虎门港物流园区和松山湖物流园区，通过以点带面，推动全市的物流业发展。东莞经济十分发达，2003 年生产总值为 947.53 亿元，工业总产值 2411.13 亿元，货物周转量达 42.48 亿吨公里。2003 年全市拥有工业企业 21935 家，年产值超 10 亿元的制造企业有 29 家，产值超亿元的

企业有 338 家^[1]。

随着东莞经济的发展和政府对物流业的规划，现代物流在东莞得到初步的发展。2003 年全市物流企业达 31 家（包括交通、仓储、配送、货运代理），物流企业服务逐步呈现多样化，一些实力较强的物流企业如南方物流、广东龙骏物流、海格物流等纷纷进入东莞，并提供综合物流服务。此外，东莞以虎门港为中心的港口物流发展也十分迅速，并在政府的三大物流园区规划之中。2004 年东莞市港口吞吐量首次突破 2500 万吨，达到 2599.89 万吨，同比增长 10.54%。预测 2005 年东莞市港口货物吞吐量将达 2700 万吨，集装箱吞吐量将达 26 万标准箱。

远方集装箱堆场位于东莞虎门镇，也在虎门港物流园区的规划之中。作为集装箱后方堆场和传统储运型企业，公司原有的业务和经营模式已受到周边港口和物流企业发展的冲击。港口规模的扩大、设施的完备和服务的提高，也给堆场业务的发展带来了严重的挑战与威胁。公司要在港口“口”中抢到集装箱堆存业务，已越来越难。此外，随着中国加入 WTO，海关已经逐步放开对进口集装箱的监管，集装箱作为一种国际运输装载工具，可以在不同关区自由进出。这对远方集装箱堆场来说，原来经营对集装箱异关区中转、核销的业务市场也受到很大的影响。

面对上述的种种机会和威胁，远方集装箱堆场总经理李先生深知，如果按照公司原来的功能、管理模式和服务范围发展下去，公司将面临着严重的生存问题。因此，公司提出向配送中心转型的发展战略。

笔者在攻读 MBA 之前，在该公司从事了近四年堆场的运营管理，对公司现在所面临的内外部环境比较了解。在笔者与李总沟通以后，于 2004 年 10 月至 2005 年 1 月，对公司又进行了全面的调查和了解。在公司向配送中心转型的发展战略中，分析并提出了自己的一些想法和建议。因此，笔者就 MBA 所学的理论知识和结合公司的实际情况，在导师的指导下构思和完成本论文的撰写。

1.2 研究的目的是和意义

随着现代物流业的发展，远方集装箱堆场面临着种种挑战与威胁，公司仅靠集装箱堆存和货物仓储业务很难实现快速发展，原来的运作模式与管理手段也很难适应现代企业物流发展的需要。从目前的经营状况来看，公司原有的核心业务—集装箱堆存业务在近两年已呈下降趋势，而货仓的仓储与运输业务呈明显的上升趋势。因此，面对现代物流市场与经济环境的变化，公司在保持原有集装箱堆存业务的同时，如何规划和发展配送中心，将公司的资源配置达到最佳组合，以降低物流成本、提高效益、增强核心竞争力，并赢得更大的市场，是急需解决的问题，也是本文研究的目的。

集装箱堆场是港口物流中的一个重要环节，也是现代物流体系的重要组成部分。本文通过对公司的内外部环境进行研究和分析，提出公司由集装箱堆场向配送中心转型，既是一个新的尝试、新的挑战，又是一个新的发展机遇。同时，公司通过转型不仅明确了公司在现代物流中的发展方向和战略定位，而且能够适应我国经济快速发展和现代物流发展的需要。

从运输的角度来看，可以提高车辆的装卸速度和利用效率，并且可以通过提高运输效率来降低运输费用；从仓储角度来看，通过改造和扩建货仓，建立和发展配送中心能充分利用货仓的存储空间，提高货仓的利用率；从信息网络建设角度来看，可借助于完善的计算机网络系统，实现采购、定单处理一体化，提高订货的准确性、高效性和信息交流的通畅性，从而实现企业经营的规模经济；从配送角度，公司通过配送中心较高的机械化、自动化程度和较先进的专业技术经验，公司能够最大限度地保障配送商品质量，并有效地提高物流效率。

因此，通过向配送中心转型，公司不仅能够充分利用公司现有的人力、物力、财力等资源，实现资源优化组合和配置，有效地降低经营成本，而且能够找到新的经济增长点和提高核心竞争力。此外，公司的转型对促进港口物流的发展、城市区域经济的发展 and 加快我国其他物流企业的转型和发展等方面，都具有重要的影响。

2 配送与配送中心

2.1 配 送

2.1.1 配送的概念与内涵

“配送”最早起源于美国，英文原词为 Delivery，但在实际中用的更多、更准确的是 Distribution。我国国家标准《物流术语》将配送定义为：“在经济合理区域内，根据用户要求，对物品进行拣选、加工、包装、分割、组配等作业，并按时送达指定地点的物流活动。”

根据《物流术语》的定义，配送的内涵表现在：

以用户需求为出发点。配送必须根据用户的要求进行配货和送货，用户的要求包括配送的品种、配送的数量、送达时间、送达地点、物品安全、经济性、环保、方便等诸多方面。

“配”与“送”的有机结合，并以“送”为主。

在经济合理的范围内进行。一般情况下，配送物品的批量小、批次多，所以远距离的物品配送规模经济效益较差，运力浪费严重。因此，配送不宜在大范围内实施，常在一个城市或一定区域内进行。

处于末端的线路活动^[2]。

2.1.2 配送的功能

配送本质上是运输，创造空间效用自然是它的主要功能。但配送不同于运输，它是运输在功能上的延伸。相对运输而言，配送除创造空间效用这一主要功能外，其延伸功能可归纳为：

完善了运输系统。将配送与运输结合，把干线运输与支线运输统一起来，使

运输系统更加完善。

消除了交叉输送（见图 1-1）。

提高了末端物流的经济效益。采取配送方式，通过配货和集中送货，或者与其他企业协商实施共同配送，可以提高物流系统末端的经济效益。

实现低库存或零库存。配送通过集中库存，在同样的满足水平上，可使系统总库存水平降低，既降低了存储成本，也节约了运力和其他物流费用。尤其是采用准时制配送方式后，生产企业可以依靠配送中心准时送货而无须保持自己的库存，或者只需保持少量的保险储备，从而实现生产企业的“零库存”或低库存，减少资金占用，改善企业的财务状况。

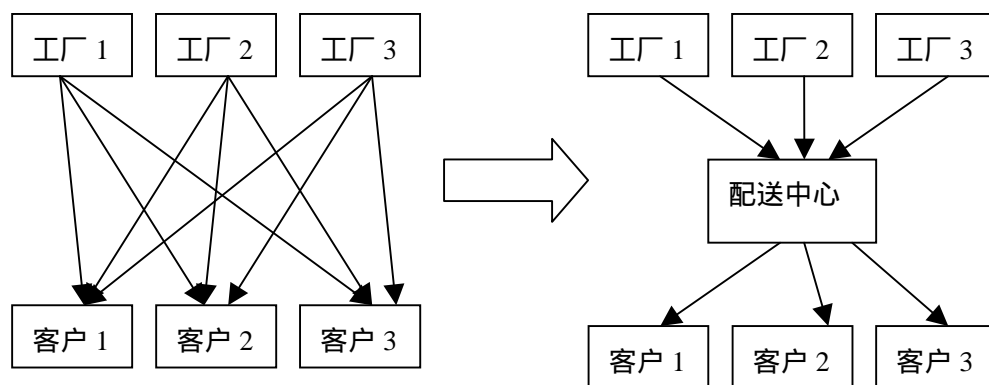


图 1-1 配送中心消除交叉运输示意图

简化手续，方便用户。由于配送可提供全方位的物流服务，采用配送方式后，用户只需向配送提供商进行一次委托，就可以得到全过程、多功能的物流服务，从而简化了委托手续和工作量，也节省了开支。

提高了供应保证程度。配送中心比任何单独供货企业有更强的物流能力，可使用户减少缺货风险。如巴塞罗那大众物流中心承担着为大众、奥迪、斯柯大、斯亚特等大众系统四个品牌的汽车配送零部件的任务。四个品牌的汽车在整车下线前两个星期，有关这些车辆 88000 种零配件在这里已经可以全部找到。假如用户新买的车坏了，只要在欧洲范围内，24 小时内就会由专门的配送公司把用户所需要的零部件送到手中^[2]。

2.2 配送中心

2.2.1 配送中心的概念

不同国家在定义配送中心时，由于认识的角度不一，在描述过程中也出现了不同的说法，常见的有：

(1) “物流设施（基地）”说。日本的《物流手册》把配送中心定义为“从供应者手中接受多种大量的货物，进行倒装，分类，保管，流通加工和情报处理等作业，然后按照众多需要者的订货要求备齐货物，以令人满意的服务水平进行配送的设施^[3]。”我国出版的《现代物流学》的定义是：“配送中心是从事货物配备（集货、加工、分货、拣选、配货）和组织对用户的送货，以高水平实现销售或供应的现代流通设施。”

(2) “流通型仓库”说。日本《市场用语词典》中把配送中心说成是“一种物流结点，它不以贮藏仓库的这种单一的形式出现，而是发挥配送职能的流通仓库，也称作基地，据点或流通中心。配送中心的目的是降低运输成本，减少销售机会的损失，为此建立设施、设备并开展经营、管理工作。”在欧美一些国家，配送中心大多指那些经过改造，经济功能已经综合化，完善化的“流通性仓库”。

(3) “经营组织”说。我国出版的《配送：运行与发展》中定义为：“所谓的配送中心即指这种位于物流结点上，专门从事货物配送活动的经营组织（或经营实体）^[4]。”

2001年4月发布的《物流术语》国家标准的定义为：从事配送业务的物流场所或组织，应基本符合下列要求：

主要为特定的客户服务；

配送功能健全；

完善的信息网络；

辐射范围小；

多品种，小批量；

以配送为主，储存为辅。

综观上述种种提法，不管人们从哪个角度去认识和描述配送中心，是把配送中心看作是从事配送活动的经济组织，还是将它称作组织送货等活动的物流设施，有一点是不容忽视的，那就是：配送中心是以组织配送性销售或供应活动的“集聚地”和“发源地”，执行以实物配送为主要职能的流通性结点。

2.2.2 配送中心的类型

随着市场经济的发展，商品流通的规模和流通量越来越大，配送中心的服务对象、服务范围和服务功能也不尽相同。根据国内外已构建的配送中心情况，按不同的划分方法，配送中心大体可分为供应型配送中心、销售型配送中心等 11 种类型见表 1-1^[5]。

2.2.3 配送中心的功能

配送中心把售货验货、存储、搬运、拣选、分拣、流通加工、配送、结算和信息处理，甚至订货等作业，有机结合起来，形成全方位服务的供货枢纽。针对不同类型的配送中心，其功能也不一，即使同种配送中心也可能侧重不同的功能。对一个现代配送中心来说，应该具备以下五大基本功能^[4]：

（1）信息交换和处理功能

配送中心的上游是生产企业，下游是消费群体。在商品经济日益发达、消费需求更加多样化的今天，哪种产品更加适合消费者的口味，更加畅销，哪些商品市场需要而又无人开发，最贴近消费者的配送中心对此最清楚。如果能及时把这些信息传递给生产企业，就可以使之快速调整生产结构，改变生产策略，应变市场需求；对于配送中心下游的用户而言，近期有哪些新产品，其性能特点是什么，所订产品什么时候到货，现在到达什么位置，都是他们制定销售推广策略，实施经营管理最想了解的信息。与此同时，配送中心本身的作业情况进展如何，也需要及时了解，以便做出适当的调整。因此，配送中心就必须起到沟通并处理上、下游之间，各作业环节之间多种信息的作用。

表 1-1 配送中心的分类

划分方法	分类类别	定 义	特 点	举 例
按配送中心经济功能划分	供应型配送中心	向用户供应货物行使供应职能的配送中心	配送的用户稳定，用户的要求范围明确；占地面积大，机械化作业程度高	英国斯温顿 HONDA 汽车配件配送中心
	销售型配送中心	以配送为手段，商品销售为目的的配送中心	用户不稳定，数量多，购买数量少；配送难度大，不易实行计划配送	海尔集团的配送中心
	存储型配送中心	以存储和商品保管功能为主的配送中心	存储仓库规模大，库型多，存储量大	美国福来明公司的食品配送中心
	流通型配送中心	只以暂存或随进随出方式运作的配送中心	存储仓库小、货物随进随出、整进零出	东莞农产品配送中心
	加工型配送中心	根据用户需要对配送物品进行加工，然后实施配送的配送中心	加工能力强、服务附加值大	肯德基的配送中心
按服务范围划分	城市配送中心	向城市范围内的用户提供配送服务的配送中心	辐射能力小、运距短；反应能力较强；少批量、多批次；“门”对“门”的配送方式	北京食品配送中心
	区域配送中心	向跨市、跨省（洲）范围内的用户提供配送服务的配送中心	辐射能力强，规模经营大，设施齐备；配送批量较大；配送对象大多是大型用户	宝供配送中心、WAL—MART 公司的配送中心
	国际配送中心	向区域、国际范围内用户提供配送服务的配送中心	经营规模大，辐射范围广，自动化程度高；大批量，少批次和集装单元；超大型用户；存储吞吐能力强	荷兰的“国际配送中心”为欧共体配送货物
按配送中心的归属划分	自用型配送中心	非专业物流企业为了自身物流需要创办的配送中心	服务对象专一，配送效率高	武汉九洲通的配送中心
	公用型配送中心	由第三方物流企业投资兴建，面向社会提供配送服务的配送中心	服务对象多，品种不确定	深圳赤湾物流配送中心
	合作型配送中心	非专业物流企业和第三方物流企业共同投资兴建，为投资方和社会提供配送服务的配送中心	面向社会在某一相关领域提供物流服务	美国加州食品配送中心

（2）储存保管功能

任何商品为了防止缺货，或多或少都要有一定的安全库存，以保障生产或满足

消费。对于配送中心来说，要顺利而有序地完成向用户配送货物的任务，通常都建有现代化的仓库，存储一定数量的商品，特别是大型或从事货代业务的配送中心，其储存的货物数量更大、品种更多。为工商企业实现“零库存”奠定了基础。从配送中心所拥有的存储能力以及存储货物的实际来看，储存保管功能是其重要的功能之一。

（3）分拣配货功能

配送中心与传统意义上的仓库和运输的最大区别在于要对所配送的货物进行分拣、加工、分装、配装。作为物流结点的配送中心，其服务对象少则几十家，多则数百家。在这为数众多的用户中，各自的性质不尽相同，经营规模各异，因而对于货物的种类、规格、数量等要求也千差万别。为了能同时向不同的用户进行有效配送，必须采用现代化的分拣技术，利用科技含量高的分拣设备对货物进行分拣，并在此基础上按配送计划分装和配装货物。

（4）货物集散功能

在物流实践中，配送中心以其特殊的地位和先进的设施设备，可以把分散在各类生产企业的产品集中起来，再经过分拣、配装向众多用户送货。与此同时，还可把各个用户所需的多种货物组合在一起，形成经济、合理的货运批量，集中送达分散的用户。这种在流通过程中所展现的功能就是货物集散功能，其作用在于提高了运输效率，降低了物流成本。

（5）加工配送功能

为了提高服务水平，扩大经营范围，提升竞争力，国内外许多配送中心均配备了一定的加工设备，由此而形成了一定的加工能力。它们按照用户的要求，将货物加工成一定的规格、尺寸和形状等。不仅赢得了用户的信赖，而且有利于提高物资资源的利用率，并为配送中心增加了附加效益。

上述五大功能是配送中心的基本功能。随着现代物流的发展，配送中心向综合型物流中心发展，其基本功能也有了新的延伸，主要有市场营销功能、售后服务功能、物流系统设计咨询功能、物流教育与培训功能等^[6]。

2.3 国内外配送中心的发展

2.3.1 国外配送中心的发展

配送雏形最早出现于20世纪60年代初期。从形态上看，初期的配送只是一种粗放型、单一性活动。配送活动的范围小、规模也不大，主要以促销手段的职能来发挥作用。80年代以后，配送被广泛采用成为多功能的供货活动，以高科技为支持手段，并呈现系列化、多功能化的特征。

美国的配送中心以出现早、发展速度快、活动范围广、经营范围大和现代化水平高而著称于世界。在美国配送中心的发展中，美国企业主要采取了以下措施：一是将老式的仓库改为配送中心；二是引进电脑管理网络，对装卸、搬运、保管实行标准化操作，提高作业效率；三是连锁店共同组建配送中心，促进连锁店效益的增长^[7]。随着配送中心的高速发展，美国目前的配送中心主要有三种模式：一是特大型生产企业产供销一体化的配送中心；二是大型零售、连锁企业自有的配送中心；三是为广大中小型生产、零售企业服务的社会化配送中心。美国现有的第三种模式的批发—配送企业约 30 万个，其库存与配送商品占全美流通渠道 57% 的市场份额，为社会提供多达 600 万个就业机会，每年的产值达 20000 亿美元，成为支撑美国国民经济的一个巨大行业。

美国的配送中心特点主要是：观念上的变革。美国的一些配送中心将供货方和购货方不但看作是服务对象，而且看作是经营伙伴。即时制。每个配送中心均向客户承诺，按客户要求的时间准时送货。配送中心千方百计地提高配送准确率，以取得客户的信赖。据统计，美国规模大的配送中心的配送精确率一般为 99.04%，运输正确率为 99.94%，按时到达率为 99.42%。

日本的配送具有以下特点：第一，分销渠道发达。许多日本批发商过去常常自己定位某特定制造商的专门代理商，只允许经营一家制造商的产品。为了保证有效

供应商品，日本许多配送公司不得不对原来的分销渠道进行合理改造，做到与上游或下游公司的分销一体化。第二，频繁、小批量送货。在日本，零售业是最先建立先进物流系统的行业之一，日本的配送企业的很大一部分服务需求来自便利店，而便利店通常是小批量的频繁进货。因此，相当一部分的配送中心是进行频繁、小批量送货来满足客户的需求。第三，配送体现出共同化和混载化的趋势。配送中心将原来按照不同生产厂家、不同商品种类划分开来的分散配送转变为将不同厂家的产品和不同种类的商品集合起来配送，从而得以发挥商品配送的批量效益，大大提高运货车辆的装载率。第四，合作型配送。在日本，生产企业、零售企业与综合商社、综合物流公司之间基本上都存在一种长期的物流合作关系，并随着日本工业生产的国际化延伸到国外。第五，日本政府的物流规划在现代配送发展过程中具有重要作用^[8]。

日本、美国、欧洲，社会化物流配送分别占本国物流配送总量的 80%、57%、60% 以上。据有关资料显示，现在分布在美国各地的社会化配送企业约 30 万个，其库存及配送商品量占全美商品流通总量的 57%。在日本，即使是在大型连锁超市或大型生产企业的物流配送也是社会化的，约有 160 万个中小企业靠社会化配送中心维持正常营业。目前，这种配送方式在欧洲正以 5%~10% 的速度扩展^[9]。

2.3.2 国内配送中心的发展

目前，我国的配送中心主要是制造企业、商品流通企业、运输企业、储运企业根据自己的销售和服务建立的，普遍存在基础设施陈旧、技术装备落后、服务功能单一、服务地域狭小、布局选址不合理和从业人员专业技术水平差错不齐等一系列问题。而真正意义上功能齐备、设施现代化、高技术水平的配送中心，现阶段在我国还不多。总体来说，我国配送中心建设仍处于起步阶段，发展很不平衡，主要存在的问题有：

（1）配送规模小

配送的优越性是在它达到一定的规模和一定水平，从而形成规模经济以后才能充分发挥出来。然而我国长期以来受行业限制、地域分割的影响，物流网点布局分散、规模小、效益差，在此基础上建造的配送中心，规模达不到提高社会总体效益的程度，不能形成规模优势，导致配送双方的积极性受挫。此外，以企业集团内部为对象的专业化配送发展较快，面向社会的区域性配送发展比较滞后，造成社会配送资源的闲置与重复配置。

（2）配送中心技术手段落后

目前我国配送中心中的计算机应用程度低，仅限于日常事务管理，而对于物流中的许多重要决策问题，如配送中心选址、货物组配方案、运输的最佳路径、最优库存控制等方面，仍处于半人工化的决策状态，适应具体操作的物流信息系统的开发滞后。其次，机械化水平程度较低，基本上是原有物流设施转过来的，无论是技术还是设备都比较陈旧，与国外一体化、无纸化为特征的配送自动化、现代化相比，仍有相当大的差距。此外，整体物流技术水平比较落后，具体体现在运输技术、储存保管技术、装卸搬运技术、商品检验技术、包装技术、流通加工技术以及与物流各环节都密切相关的信息处理技术方面，与国外的差距也不小。

（3）配送中心的功能不健全

配送中心是集诸多流通功能于一体的现代物流节点，尤其强调各功能的协调和一体化。其基本功能远远超出了仓储和运输的范围，如储存保管功能、运输配送功能、装卸搬运功能、流通加工功能、包装功能和信息处理与反馈功能^[10]。

配送中心是通过合理化的配货、配载和路线规划，消除重复运输、空载运输，提高运输工具利用率；通过集中库存，减少仓库基建费用，压缩社会库存，减少仓储费用和资金占压；通过装卸搬运的现代化，加快物流速度；通过流通加工，提高用户服务水平和资源综合利用程度，增加流通附加值；通过包装，便于流通，促进销售；通过信息处理与反馈，发挥对整个流通的指导作用，实现连动效应，并为企

业和社会用户开展信息咨询服务。

（4）许多连锁配送中心徒有虚名

从我国连锁商业的现状来看，主要呈现两种形态：一类连锁店根本没有配送中心，只是挂上同一块招牌，装修成同一格局的店面；另一类连锁店虽然有名义上的配送中心，但配送中心的作用仅限于仓库的功能。这与连锁经营的本质特征是相悖的，因为连锁经营除了要求统一店名、店貌、统一服务规范、统一广告宣传等形式上的统一化管理外，统一采购和统一配送才是连锁经营具有强大优势的生命力所在。

（5）建设配送中心的资金不足

我国许多配送中心由于资金紧缺，影响配送中心建设的规模和发展。商品配送中陈旧设施设备无力改善，商业连锁配送由于配送面过窄，集中进货带来的成本降低及价格优势无法实现。

（6）物流专业人才缺乏

我国配送中心，长期以来从事收发货及装卸等简单劳动，因而从业人员普遍素质低，没有现代物流服务的理念。从国外配送中心的发展经验来看，配送中心的从业人员应当具有一定物流知识和实践经验。所以，国外物流、配送的教育和培训非常发达，形成了比较合理的物流和配送人才教育培训系统。相比之下，我国与物流相关的教育与培训工作才刚刚起步，目前有条件和资格开设物流专业和课程的学校在高等院校中所占的比例很小，研究生层次教育刚刚开始。而社会对物流专业人才的需求很大，造成物流专业人才的严重缺乏，制约到我国配送的发展速度。

2.3.3 我国配送中心的发展趋势

（1）形成专业配送中心

我国现有的配送中心有两个特点：一是隶属于某个连锁企业，二是综合型。随

随着社会化配送中心的出现，我国配送中心在结构上将进行重组，专业配送中心将成为一种发展趋势，因为它符合高效率 and 简单化原则的要求^[11]。

（2）区域性布局

在国家对现代物流发展的宏观导向下，各省、市政府开始按照城市经济活动的需要进行物流园区的规划和建设，因而出现了工业生产、商贸流通、港口等类型的物流园区。例如，深圳市规划了六大物流园区，包括盐田物流园区、前海湾物流园区、平湖物流园区、笋岗—清水河物流园区、龙华物流园区、机场物流园区等。其中笋岗—清水河物流园区被规划为市域配送中心型物流园区，总规划用地面积为 4.74 平方公里，重点培育家居超市、汽车及零配件交易市场、轻工产品市场、医药港、冷冻食品配送中心、生鲜农产品加工配送中心、文化传播市场等。同样，东莞市政府在《东莞市现代物流业“十五”规划》中，规划常平大京九物流园区、虎门港物流园区和松山湖物流园区。

（3）全球化战略的发展趋势

在国外，越来越多的配送中心业务国际化。美国的大部分配送中心都拥有一部分从事外贸出口业务的客户，有 20% 的作业量与进出口有关。许多配送中心已加入到国际性组织或跨国公司，例如兄弟有限公司（RAVE-CO），是世界最大的家用品制造商，它在全球 88 个国家拥有公司生产的产品，实施全球化配送。沃尔玛配送中心的管理，同样也具有全球化的战略意识。因此，随着我国对外贸易的发展，特别是我国企业国际化经营步伐的加快，我国配送中心也会实施全球化战略^[12]。

2.4 发展配送中心的社会作用

（1）促使物流社会化

建立配送中心可以改变流通格局和流通形式，使原来小生产方式的流通方式向社会化流通方向发展，从而实现与社会化大生产相适应的物流社会化。配送中心通

过零散的集货、批量进货等等收集资源，根据定单要求，对货物进行分拣、配货，最后送达用户。配送中心对多家厂商和客户起到中介作用，减少了供求之间的交易次数，相应地增加了交易批量。

（2）降低社会总库存

配送使库存从小生产形式转变为社会化大生产形式，以社会集中库存取代了大量分散库存，解决了库存社会化问题及库存总量问题。同时，以现代化、自动化为特征的配送中心以其及时、准确、稳妥、高效的配送，提高了生产资料、生活资料的保证程度，减少生产企业和流通企业对库存的需求。配送中心将分散的企业库存转移到配送中心，优化库存结构，确定一个合理的社会性库存，这将极大地减少重复库存以及库存结构失衡的现象，从而最大限度降低社会库存并使之趋于最低化，减少存储环节的损耗和损失，使社会资源得到合理配置和节约。

（3）促进车辆运输合理化

配送中心的发展促进车辆运输合理化表现在两方面：一是减少运距。配送中心取代了多家生产企业（或销售企业）与多家用户直接衔接，分别取货，从而可以缩短运距。二是节约动力。发展配送中心，开展配送业务，根据各方面的信息实施共同配送，提高送货车辆的满载率，减少空载率，从而为社会节约动力，节约能源。

（4）有效降低社会物流成本

发展配送中心，有利于物流各系统之间的总体协调。集装箱运输作为单元化运输方式，它的突出优点是节省大量的包装材料，提高装卸效率，缩短运输时间，还可以防止货物的破碎和丢失，经济效益非常明显。另外，配送中心规划合理的配送方式、合理的配送线路，降低迂回运输，相向运输，而且还能减少一部分正常运输，提高实载率，促进物流成本的降低。

（5）促进物流设施和装备的技术进步

配送中心大量采用计算机建立全面的物流信息网络，改变过去手工信息处理的状况，提高了信息沟通、物流预测、决策方面的准确性。配送中心的发展，必然伴

随着自动化立体仓库、自动分货装置、托盘化、集装箱化等现代物流技术的应用，提高了物流处理技术水平^[13]。

此外，配送中心的建设和发展，是我国储运企业改革发展的方向和重点，是促进流通企业调整经营结构、实行集约化经营、创造规模效益的组织形式，是实现传统储运企业向现代物流转变的重要内容。

3 远方集装箱堆场向配送中心转型的环境分析

3.1 远方集装箱堆场概况

3.1.1 公司简介

远方集装箱堆场有限公司属远方海外集团投资的全资子公司,成立于 1996 年 3 月,位于珠三角东莞市虎门镇;注册资本 40,000,000 人民币,占地面积 45,000 平方米;现有员工 72 人,设有总经理室、人事行政部、堆场部、仓储部和财务部等职能机构,主要从事装箱中转运输和货物仓储业务。公司经营规模及装备的设施情况见表 3-1。

表 3-1 远方集装箱堆场设施情况

项 目	数 量	其 他 说 明
注册资金	40,000,000 元	
占地面积	45,000 平方米	
堆场面积	30,000 平方米	最大容量 5200TEU
散货仓面积	8,000 平方米	容纳 5500 立方米货物
冷冻仓面积	200 平方米	容纳 350 立方米货物
集装箱维修面积	1,300 平方米	平均日维修能力达 110TEU
办公室面积	2,000 平方米	独立办公室 19 间,会议室内 2 间
宿舍面积	1,000 平方米	可安排 120 人住宿
吊机	4 台	重柜正面吊 2 台,吉柜侧面吊 2 台
叉车	12 台	机动叉车 5 台,手动叉车 7 台
冷冻柜插头	28 个	温控 0~4C
装卸平台	32 个	升高平台
停车场	2200 平方米	
小车	3 辆	
员工总人数	72 人	大学学历占 40%
电脑设备	18 台	服务器 4 台
软件系统	SAP 财务管理系统、CTMS 堆场和货仓管理系统、EDI 转关系统等	

3.1.2 公司主要业务

一是集装箱堆场业务：主要经营空柜（俗称吉柜）和重柜的堆存、装卸、维修、中转、货柜冷冻、报关和向海关核销等业务，主要客户是航运公司，现有客户 13 家。二是散货仓业务：负责普通货物的仓储、保管、运输、货柜拼装、包装、流通加工、代理报关和海关监管仓等业务，主要客户是外资生产企业，现有客户 3 家。

3.1.3 公司的平面布局图

远方集装箱堆场有限公司的平面布局如图 3-1 所示，从图上看它呈长方形布局，前面是办公大楼，办公大楼左侧是车辆进出堆场和货仓的闸口办公室，右侧是宿舍大楼和员工生活区。货仓位于办公大楼与集装箱堆场之间，分散货仓、海关监管仓和冷冻库三大部分，货仓两边有升高的装卸平台共 32 个。靠里边是集装箱堆场作业区，分停车场、维修间、空箱堆放区和重柜堆放区，在重柜堆放区中设有 28 个冷冻柜插头。

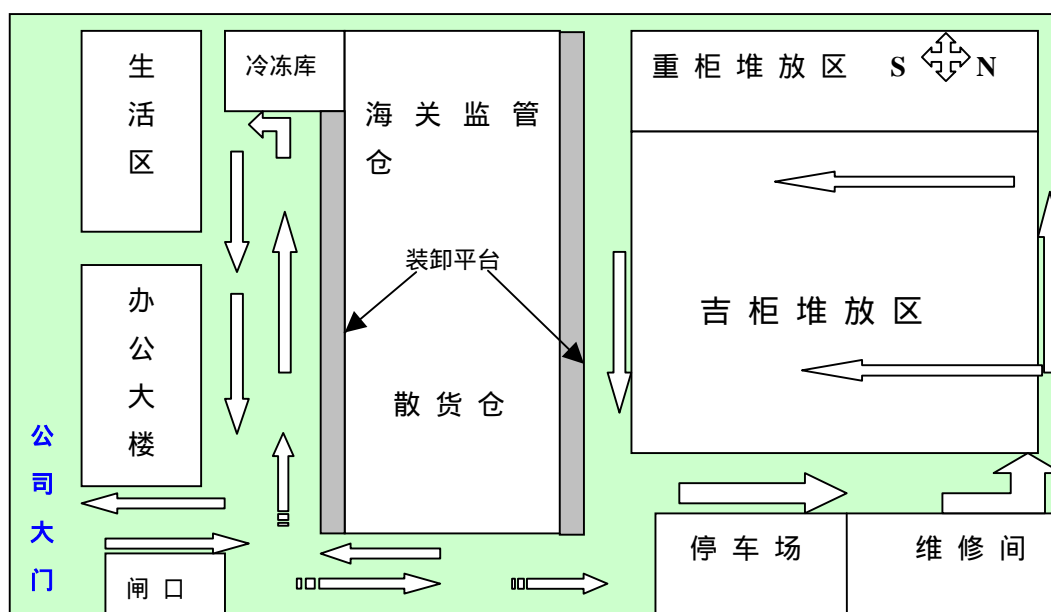


图 3-1 远方集装箱堆场平面布局

3.2 转型的外部环境分析

3.2.1 宏观政策

2004 年 8 月，国家发展改革委、商务部、工商总局等九个部委，联合制定发布了《关于促进我国现代物流发展的若干意见》，从行政管理、税收和规范市场秩序三方面，为进一步推进我国现代物流业的发展，在全国范围内尽快形成物畅其流、快捷准时、经济合理、用户满意的社会化、专业化的现代物流服务体系，特提出了一系列有效措施。此外，全国物流标准化委员会 2003 年 9 月在北京正式成立后开始全面推进物流标准化工作；科技部已把“电子商务与现代物流示范工程”列为“十五”科技重点之一。截止目前，全国已有 20 多个省市的 30 多个中心城市正在制定或已出台了各省市的物流发展规划，各级政府的重视为我国第三方物流企业的发展创造了良好的宏观环境。

东莞市颁布《东莞市“十五”时期流通业结构调整的实施方案》中，政府将从财税政策、用地、用电、融资、通关等 6 个方面对东莞物流企业给予扶持。

（1）财税政策

根据广东省的有关文件精神，从 2003 年起，东莞市对经认定的现代物流龙头企业的技术改造，由市财政每年给予每家 300 万元的贴息，并通过国有资产收益和土地出让金返还、商业用国有房产等有效资产划拨形式，增加国有资本注入。企业引进信息管理系统、建设物流（配送）中心等技术改造，可按有关规定，享受国产设备投资抵免所得税政策。

从 2003 年起，经认定的现代物流企业还可享受所得税的政策优惠，税务部门可先按 33% 的税收率征收所得税，再由财政部门按 18% 的比例返还企业；市财政建立发展现代物流企业的专项基金，扶持企业做大做强。

（2）用地政策

企业以原划拨土地为条件引进资金和设备建设物流（配送）中心，可按规定补交最低标准的土地使用出让金后，将土地使用权作为法人资产作价出资。企业经批准原划拨土地自行改造为物流（配送）中心，凡未涉及产权变更、转让或出租的，免予缴纳土地出让金。

（3）用电政策

参照广东省的有关文件精神，给予现代物流龙头企业、物流园区及流通主管部门认定的第三方物流企业、大型配送中心的用电，按工业用电的标准收取电费。电价优惠部分，企业要专账管理，用于技术改造和升级。

（4）融资政策

鼓励金融机构尤其是东莞市商业银行加大对现代物流企业和物流园区等的信贷支持，增加信贷投放和信贷额度。

（5）通关政策

海关和商检等部门进驻物流园区，开辟保税仓库和监管仓库，对物流园区、第三方物流企业和大型配送中心颁发“办事优先卡”，享受全市 300 家大型企业同等的服务优惠政策。

（6）行政监管

简化办证手续，支持大型物流企业扩大经营范围，取得包括运输和国际货运代理在内的各类经营权。

3.2.2 政府规划

2003 年 2 月东莞市政府颁布《东莞市现代物流业“十五”规划》，为东莞现代物流业加速发展提供了政策导向与保障。根据该规划，东莞发展现代物流的功能定位是：大珠三角地区制造业物料供应中心、产成品仓储转运中心、生活资料后勤供应和储备基地及衔接大京九沿线和珠三角地区的双向物资集散要道。东莞在“十五”期间将重点规划建设三大物流园区，即常平大京九物流园区、虎门港物流园区和松山湖物流园区。由常平镇投资 1 亿元的大京九物流园已进入开发建设阶段，该物流

园将重点依托京九、京广和广梅汕三大铁路枢纽发展各种物流运输和市场建设；虎门港园区将依托 49 个码头泊位发展运输和石油化工储运业务，松山湖园区则重点为东莞的高新电子产品提供物流服务。通过对这三大物流园区的功能定位，以点带面，推动全市的物流业发展。

在规划中明确指出，东莞现代物流业将发展成为以政府规划为引导，以市场需求为立足点，以企业为主体，实行多元化投资，物流企业与企业物流共同发展，现代物流设施建设与物流信息平台建设同步推进，面向国际物流、区域物流和市域配送的社会化、专业化的现代物流服务网络体系。

3.2.3 经济环境

在 2004 年东莞政府工作报告中明确指出：东莞是以建设现代制造业名城和率先实现社会主义现代化为总目标、总任务。东莞国民经济近十年来增长一直稳步加快，2003 年东莞生产总值为 947.53 亿元，按可比价格计算，比 2002 年增长幅 19.5%，增长速度创近五年新高。2003 年工业总产值达 2411.13 亿元，按不变价计算，增幅达 26.5%。其中，外资型工业完成产值 1971.74 亿元，增长 27.5%，占全市工业总产值的 81.8%。

2003 年，全市工业企业有 21935 家，年产值超 10 亿元的制造企业有 29 家，产值超亿元的企业有 338 家。电子资讯产品制造业已成为东莞的龙头行业，信息技术产品的生产在世界上已有很重要的地位，10 多种主要产品在世界市场的占有量均超过 20%，电脑零部件配套率达 95%，电脑磁头、电脑扫描仪、电脑驱动器、石英钟等产品产量占世界市场份额的 20% 到 40%。在东莞制造业的发展中，同时形成了一批专业镇、专业村，如虎门时装、大朗毛织、厚街及大岭山家具、石碣及清溪电子等产品在国内市场占有重要地位^[14]。

3.2.4 市场环境

2004 年《东莞统计年鉴》中资料显示（见表 3-2），东莞从 1995 年到 2003 年货

物周转量增长了 60%，达到 42.48 亿吨公里，工业总产值翻了 5 倍。2004 年，东莞市港口吞吐量再创历史新高，首次突破 2500 万吨，达到 2599.89 万吨，同比增长 10.54%。预测 2005 年东莞市港口货物吞吐量将达 2700 万吨，集装箱吞吐量将达 26 万标准箱。

同时，东莞有 150 多万常住人口和近 600 万的外来人口，直接推动了生产资料和生活资料的流动集散。根据表 3-2 中资料显示，东莞的市场环境为东莞物流业发展提供了雄厚的产业基础^[14]。

表 3-2 1995、2000、2003 年东莞经济发展数据摘要

项 目	单 位	1995 年	2000 年	2003 年
货物周转总量	亿吨公里	26.46	40.47	42.48
水运周转量	亿吨公里	13.66	15.86	15.38
公路周转量	亿吨公里	12.80	24.60	26.90
港口货物吞吐量	万吨	201	746	2352
工业总产值	亿元	405.19	1093.30	2411.13
进出口总额(海关口径)	亿美元	153.91	320.45	521.06
出口总额	亿美元	77.79	171.59	280.02
进口总额	亿美元	75.92	148.86	241.04

注：资料来源于 2004 年《东莞统计年鉴》

3.2.5 地理位置与交通环境

远方集装箱堆场位于东莞市虎门镇，离珠江口仅 3 公里，处于广深珠高速公路、广深公路(107 国道)、广深珠高速公路、莞惠公路(省道)、莞龙公路(省道)、虎门大桥、东深高速公路纵横交错的交通中心，交通十分便利。

2003 年末，东莞全市境内公路通车里程 2688 公里，比上年增加 47 公里，公路密度 109.05 公里/百平方公里。其中等级公路 2613 公里，密度 106 公里/百平方公里。高速公路 105 公里，密度 4.22 公里/百平方公里，东莞水陆交通的具体状况见表 3-3。

表 3-3 1995、2000、2003 年东莞市水陆交通数据摘要

项 目	单 位	1995 年	2000 年	2003 年
公路通车里程	公里	2327	2519	2688
高速公路	公里	0	89	105
一级公路	公里	679	782	967
内河通航里程	公里	598	798	643

注：资料来源于 2004 年《东莞统计年鉴》

3.3 转型的内部条件分析

3.3.1 经营能力

经营规模较大。远方集装箱堆场有限公司的堆场面积 30,000 平方米，可容纳 5200TEU；货仓总面积 8,000 平方米，可容纳 5500 立方米；冷冻库面积 200 平方米，可容纳 350 立方米。

货仓建筑采用轻钢结构，天花板净高 15 米，内部采用托盘货架和驶入式货架两种结构，装货升降平台 32 个。

停车场面积 2200 平方米，按 60 ° 角的停车格位计算，可同时容纳车辆 72 辆。

公司已有机动叉车 5 辆 ,手动叉车 7 辆 标准平面四向进叉双面木质托盘 3500 个(规格:1200mmX1000mm)。

公司拥有大专以上的储运管理人才 22 人，专业机械操作人员 10 人。

3.3.2 技术能力

公司目前使用总公司开发的 CTMS 软件，包括堆场管理和货仓管理两大模块，技术含量高、综合功能强大，整体技术含量在同行业领先。

公司财务部门使用 SAP 系统与总公司进行财务沟通、核算。

公司现有计算机 18 台，服务器 4 台，其计算机的维修业务已外包给专业公

司进行维护和管理。

公司已与部分客户进行 EDI 数据沟通，推行信息共享，已进入推广阶段。

公司已与海关联网建立了 EDI 监管系统。

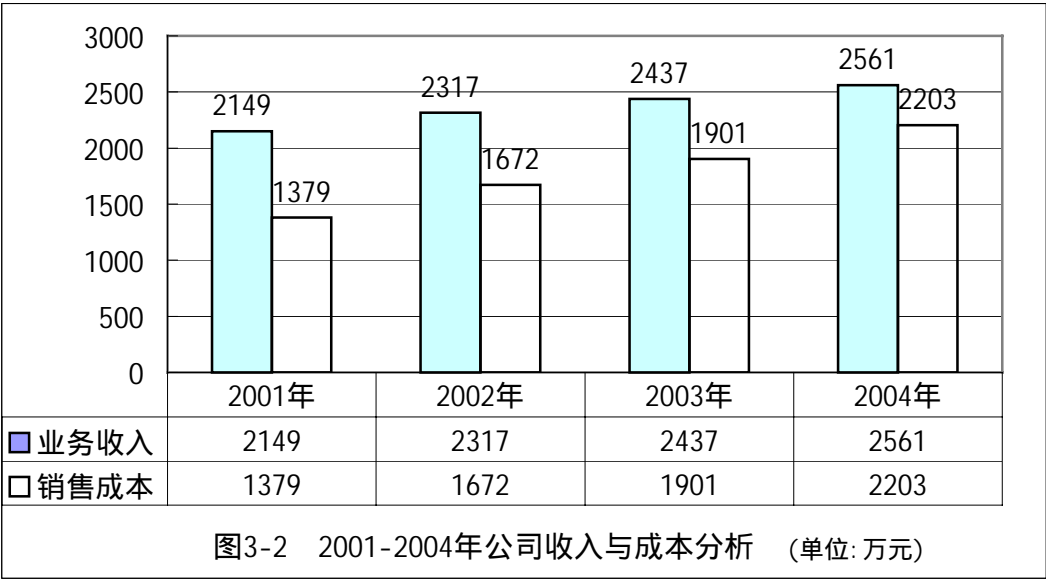
3.3.3 业务能力

堆场业务开发能力受到海关政策的影响，发展潜力受到阻碍，原因是：海关已放开对进口集装箱的监管，东莞港口进口的集装箱卸货后，直接返回深圳装货出口。

东莞港口的各码头，在政府的支持下，已加大资金的投入和规模的扩大，港口的堆存能力和仓储能力给公司业务的开展构成直接的威胁。

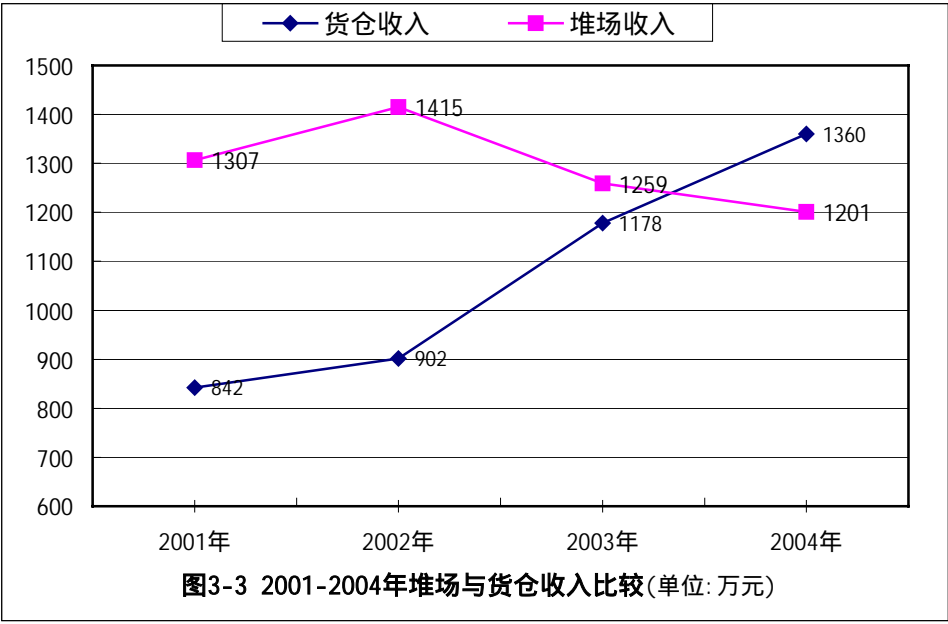
3.3.4 财务能力

公司内部目前面临着财务危机，主营业务收入每年平均以 6% 的速度增长，但销售成本却以 17% 速度在上升见图 3-2。

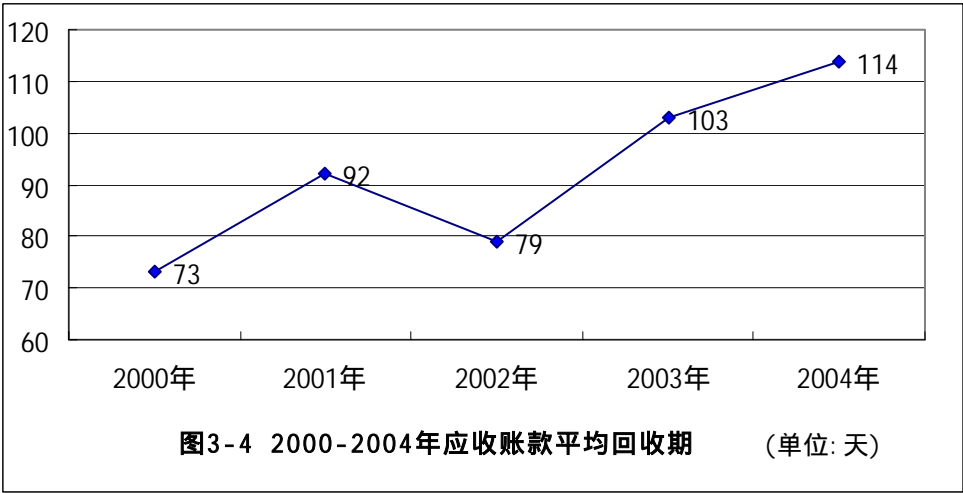


堆场业务能力在减弱，货仓业务能力在增强见图 3-3。在 2001 年公司堆场经营的年收入有 1307 万元，到 2004 年堆场年收入下降到 1201 万元，降幅达 8.11%。

而货物在 2001 年经营的年收入仅 842 万元，到 2004 年年收入达到 1360 万元，增幅达 61.5%。可见,通过堆场和货仓年收入的升降比较,堆场业务的开展越来越困难,货仓业务的开展有很大的发展潜力。



近几年公司应收账款平均回收期达 114 天(见图 3-4)，呈上升趋势。根据公司的内部规定，一般应收账款的回收期为 60 天，与客户所签的协议中根据客户业务量的大小分 60 天、75 天二种应收账款的回收期。从图中看出，公司近两年应收账款回收困难，影响到公司对外的支付能力。



3.3.5 公司资源使用状况

公司主要资源在 2000 年到 2004 年年平均利用率见表 3-4。从表中数据可看出，2004 年公司普通仓库的使用效率仅 52% 左右，堆场吉柜区的使用效率只有 46%，总体看来，公司资源的使用效率都不高，有很大的开发和利用潜力。

表 3-4 2000-2004 年公司资源年平均使用率

项 目	2000 年	2001 年	2002 年	2003 年	2004 年
堆场吉柜区	58%	63%	51%	41%	46%
堆场重柜区	29%	21%	18%	15%	19%
普通仓	40%	43%	48%	57%	52%
海关监管仓	3%	8%	9%	11%	7%
冷冻仓库	56%	73%	52%	68%	64%
办公楼	65%	65%	65%	65%	65%
吊机	80%	85%	45%	40%	45%
叉车	75%	85%	50%	60%	65%
维修间	65%	72%	70%	68%	72%
注：(1)公司在 2002 年 6 月新购买空箱侧面吊机 2 台，可吊 7 层柜高，增加了堆场容量至 5200TEU； (2)公司在 2002 年 7 月新购买叉车 3 台。					

3.4 向配送中心转型的优势与劣势分析

3.4.1 向配送中心转型的优势分析

1) 业务功能上有继承性

集装箱是一种包装容器和运输工具，但对集装箱堆场来说，它就是一种货物，堆场经营的是对这种特殊货物的装卸、仓储、运输等业务。因此，在某种意义上来说，整个集装箱堆场是以货物的仓储与运输为主要业务。而配送中心的主要功能是集货、仓储、装卸搬运、流通加工、配送等，是集装箱堆场功能的继承和拓展。这种

业务功能上的继承性使集装箱堆场向配送中心的转型比进入其他行业具有更低的“门槛”。

2) 经营规模上有相似性

集装箱堆场和配送中心在经营规模上都具有占地面积广，有后备的发展空间。配送中心的规模一般取决于经营产品种类、配送范围、机械自动化程度等。一般城市配送中心的规模在3~10万平方米之间。例如，美国加州食品配送中心建筑面积为10万平方米；德国ABX纽伦堡配送中心，总面积6万平方米。对于集装箱堆场来说，经营规模在5~15万平方米之间。远方集装箱堆场有4.5万平方米，现有仓库面积8000平方米，基本可以满足建立一个区域城市配送中心的需要，另外，公司后面有一块近20万平方米的工业开发用地，为公司将来的扩展提供了空间。因此，远方集装箱堆场向配送中心转型在经营规模和发展空间上具备了良好的基础^[15]。

3) 资源使用上有可递性

集装箱堆场和配送中心同属于物流领域，在人力、物力、财力等资源上都可相互支配使用。公司的机器设备、仓库设施、计算机信息系统、管理经验等资源，同样在配送中心的运作中能发挥作用，甚至在新资源的组合后，会发挥得更好。

当然，配送中心的运作，需要注入新的“血液”才能达到现代物流的标准，如改善仓库设施，购买新的机械设备，采用现代物流技术，引进高层次的现代物流管理人才等^[16]。

4) 地理位置上的合理性

远方集装箱堆场位于东莞虎门镇，与虎门港口紧密相连，现在又处于政府对虎门物流园区的规划中心。因此，其地理位置相当优越。而且，公司跟其它珠三角地区也相隔很近(见表 3-5)，有利于将来业务的开展和辐射。

表 3-5 远方集装箱堆场与相邻地区距离

公司到	东莞市	黄埔港	深圳市	盐田港	赤湾港	中山市	番禺市	蛇口港
距离(公里)	25	45	80	105	75	70	45	50

3.4.2 向配送中心转型的劣势分析

1) 外部环境中的不利因素分析

来自国外物流企业的挑战。中国加入WTO后，政府逐步对物流行业进行放开，使大量国外物流企业涌入中国市场，争夺中国物流市场。国外物流企业的进入，虽然可以带来先进的物流经营理念和管理经验，促进国内物流企业观念的改变，及促进物流相关行业的发展，但是对我国本土的物流企业的发展也构成了巨大挑战。

行业内竞争的威胁。在市场经济环境下，物流企业之间的竞争也是不可避免的。在未来的几年里，我国的物流市场将要进行一轮“洗盘”，大量没有竞争力的企业将在竞争中被淘汰，或与别的企业合并、整合。有几个因素会驱动第三方物流行业的集中与整合的趋势：第一，大的公司有意将供应链的主要环节外包给尽可能少的几家物流公司；第二，建立一个高效的全球第三方物流企业所需资本的投入日益增加；第三，很多物流企业都有通过兼并和联合的方式来扩大他们服务能力的愿望。例如，在珠三角主要城市目前共有货代企业大约3475家，运输车队1840个，仓库企业（不包括码头仓库）700多家。如果这些企业在配送业务上提供增值服务或拓展业务，将给配送行业带来很大的威胁。

服务质量和水平挑战。在现代物流中，客户需求的高质量、高标准的配送物流服务。对转型的企业来说，面临着很大的挑战。

2) 内部条件中的劣势分析

服务项目单一。目前，公司只能提供单项或分段的配送服务，物流功能主要停留在集装箱与货物的储存、运输上，相关的包装、加工、配货、配送等增值服务不多，不能形成完整的综合物流。

物流信息系统的设计能力和使用能力相对薄弱。供应链管理和配送网络的

协调运行，需要成熟完善的信息技术支持，而公司目前虽然有一定的信息系统在运行，但是不能满足配送中心经营的需要。信息技术落后主要表现在为：缺乏现代的物流设施、设备、机械化程度不高，GPS 全球定位系统、自动化仓储系统、计算机辅助运输线路和车辆配载等现代化科技手段没有得到充分的开发与应用。信息技术水平落后导致所提供的物流服务在及时性、准确性、可靠性和多样性等方面很难满足客户的需求，使公司和客户不能充分共享信息资源，很难与客户形成战略伙伴关系，严重制约公司的发展。

缺乏复合型物流专业技术人才。公司的管理人员虽然在多年的经营中积累了许多经验，但是受传统的物流服务功能和运作模式的限制，几乎没有配送中心专业技术人才的储备和培养。专业技术人员的缺乏是影响企业成功向配送中心转型的致命障碍。

缺乏供应链管理思想和物流策划能力。传统的储运习惯于关注自身的生产组织和内部利润创造，而忽视将物流环节置身于服务对象在供应链的宏观背景中进行考查，忽视为客户创造价值、提供增值服务。由于缺乏供应链管理思想，不能正确评价供应链中各个利益关联体的利益所在，因而，不能提供给客户满意的物流运作方案。

4 远方集装箱堆场向配送中心转型方案设计

4.1 配送中心的定位

4.1.1 战略定位

配送中心的战略定位就是确定配送中心在物流业中所要从事的具体行业、物流活动的类型、方式和形式，以解决企业发展方向性问题^[17]。

通过前面章节对远方集装箱堆场向配送中心转型所面临的外部环境、内部条件及向配送中心转型的可行性等方面的综合分析，远方配送中心的战略定位是：以为生产企业提供生产物流服务为主的市域第三方物流中心。

远方配送中心的指导思想是：坚持以市场需求为导向，以降低客户经营成本为目标，以增值服务为核心，推进配送中心的快速转型与公司长期稳定的发展。

远方配送中心的经营发展目标可分为三个阶段： 近期目标：从 2004 年到 2006 年，研究和制定转型方案并贯彻实施，转变公司的经营观念，内部培养和外招一批具有现代物流理念的专业配送中心管理人才。远方配送中心选择 2~4 家东莞大中型外资生产企业提供仓储、配送及流通加工等全方位的物流增值服务。 中期目标：从 2007 年到 2010 年，完善远方配送中心的软、硬件设施，构建成区域性配送中心，将其服务对象延伸为跨地区、产品等的综合配送服务。 远期目标：从 2010 年到 2015 年，扩大配送中心的规模，充分利用远方配送中心系统的规模优势，将配送系统发展为公共物流平台，服务对象扩展到生产企业以外的企业，大规模采取准时制 JIT(Just In Time)配送服务和供应商管理库存 VMI(Vendor Managed Inventory)策略，提供协同配送服务。

4.1.2 业务模式

配送中心的业务模式是对战略定位的深化，是业务功能、服务对象、配送商品、配送范围和配送现场的集合体，它解决配送中心应有哪些业务功能、服务对象是谁、配送商品是什么、配送范围多大、配送中心现场在哪里等建立配送中心必须明确的重要问题^[17]。

远方配送中心的业务模式是：以东莞大中型外资生产企业为主要服务对象，以服装加工、电子、电器为适配商品，配送半径为 50 公里。

远方配送中心的服务对象选择以为大中型生产企业提供服务为主，同时强调在供应链的上游和下游寻求服务对象，同它们建立良好的战略合作伙伴关系，形成跨系统、跨行业、优势互补的联合与协作，增强配送中心的竞争力。

4.2 转型战略备选方案的提出与选择

4.2.1 转型战略备选方案的提出

通过前面章节对公司向配送中心转型的分析和研究，公司应从实际情况出发，充分利用外部资源，可从自我发展、合作、加盟等角度来考虑并制定转型战略，以实现公司从传统储运企业向配送中心的转型。

（1）自我发展转型战略

从长远发展出发，公司利用现有资源，结合现代物流的发展需求，在现有普通仓库的基础上进行配送中心的规划、布局、设备选型、资金筹集等来达到管理创新、业务创新、技术创新和功能创新等目的，以实现从传统储运企业向配送中心转型。

在自我发展转型战略中，转型中的资金来源于总公司投资、银行贷款、前几年的盈利和其他融资。转型方案策划可以由公司内部进行资源整合和组织结构的调整，根据市场需要进行转型方案的分析与制定，也可以选择将转型策划外包给专业咨询管理公司。转型中的技术装备与设备更新是根据客户和市场需求，分阶段、分目标、分步骤进行改装或更新。配送中心的经营管理人员主要通过市场招聘和选拔公司内部的管理人员，对其进行专业培训后上岗。配送中心的经营规模根据公司

的实际业务需要和发展战略需要进行设计与扩展，必要时可以将公司旁边尚未开发的工业发展用地纳入到配送中心的发展中。

该方案的最大优点是企业获得最大的决策主动权和经营自主权；缺点是经营理念难以转变，对转型的可控程度低，局限于内部资源的整合。

（2）合作转型战略

公司通过市场分析，选择一家或几家其他相关企业构建合作伙伴关系，按照一定的方式在资源、技术、业务、服务等方面达成协议，借助外部资源与力量实现向配送中心转型。

在合作转型战略中，合作的形式主要有两种。一是资产合作方式转型，由两家或更多家企业拿出它们的部分资产在公司现有条件的基础上共同投资实现公司向配送中心转型；二是通过非资产合作方式转型，公司与其他企业签订合作协议，在不涉及资产的情况下，通过在采购、仓储、生产加工、配送服务、市场开发和信息技术等方面进行合作^[18]。

在合作转型过程中，公司既可以选择单一的合作形式，也可以选择综合的合作形式。其中，公司对合作对象的选择至关重要，关系到公司转型的成败与公司将来的发展。合作对象可分为两类：一类是合作双方可以相互替代；另一类则是合作双方优势互补。例如，公司可以选择与港口合作，形成一种双赢、互补的合作关系，有利于延伸各自服务的范围，增强服务能力，并能起到一种相互加强的作用。

（3）加盟转型战略

通过市场调查与分析，公司以加盟的方式加入到一家有实力的第三方物流企业中，利用第三方物流企业现有的配送业务、技术、服务网络、专业管理人才、管理经验、资金等资源，来实现公司向配送中心转型。

加盟是一种高效的转型模式。通过加盟可以缩短公司向配送中心的转化时间，降低转型风险。由于加盟的企业是一家很有实力的企业，已经具有相对固定的客户和业务网络，而且长期形成了自己的管理风格，并积累了丰富的配送中心运营经验，对公司来说比较容易进入配送行业，成功实现公司向配送中心的转型。但是，知名的物流企业对加盟企业是有选择的，只有符合选择条件的企业和符合公司物流发展战略需要时，公司才有可能通过加盟成功地实现向配送中心的转型。

加盟对象通常是选择知名的物流企业，并且在配送中心的运作与管理上取得了

一定成功的经验。从目前情况来看，加盟对象应具有以下几个条件：具有良好的经营业绩和成熟的配送中心管理经验，并掌握了先进的物流技术；具有广泛和稳定的客户群；具备一定的物流业务网络；拥有自己的信息平台；拥有独具特色的企业文化和比较完善的管理制度等^[19]。

4.2.2 转型战略备选方案的评价与选择

（1）转型战略备选方案的优缺点比较

上述三种转型战略各有其优点和缺点，相互比较见表 4-1。从三种战略的优缺点比较中可知，自我发展转型战略的最大好处是转型灵活，公司对转型的控制力强；而最大缺点则是转型很难到位，往往会出现事倍功半的结果。合作转型战略的最大优点是选择合作对象较多和合作范围广，能充分利用外部资源；最大缺点则是合作项目难以谈妥和经营难度大。而对于加盟转型战略来说，最大的优点是转型风险小和见效快；最大缺点则是加盟的对象选择难，加盟要求高。

表 4-1 转型战略优缺点比较

转型战略	优 点	缺 点
自我发展转型战略	企业获得最大的决策主动权和经营自主权；经营风险小。	观念转变困难，难以摆脱公司原有的运作模式；转型资金筹集困难；局限于企业内部资源的整合；转型效率低。
合作转型战略	利用外部资源；业务开展快；合作选择对象多，选择范围广。	经营难度大；合作项目难以谈妥，经营风险较大。
加盟转型战略	利用外部资源；转型速度快，效率高。	选择加盟对象难；转型投资比较集中；加入条件苛刻；管理和业务运作受人制约。

（2）转型战略备选方案的综合评价

通过上述对三种战略的定性分析与优缺点比较，还很难判断哪种转型战略适合公司的发展。因此，根据公司目前的实际情况，下面运用定量战略矩阵综合分析法对上述三种战略备选方案进行定量的综合评定。

首先，在公司向配送中心转型的过程中，公司管理层内部组成团队，经过认真

分析、研究和讨论，列出公司转型中所涉及的一些关键影响因素和权重比例；然后，就关键影响因素和权重比例咨询物流行业中的专业咨询公司和一些专家的意见，再进行确定；最后，在专家的参与下，就转型方案对关键因素的吸引力进行优、劣评分，以评定转型战略备选方案的满意度见表 4-2。表中最终综合分析与评价的结果表明，合作转型战略备选方案的加权总平分为 2.65，在三种备选方案中得分最高，是公司向配送中心转型中最满意的转型战略方案。

表 4-2 定量战略矩阵综合评价

关 键 因 素	权 重 (%)	独立发展转型战略		合作转型战略		加盟转型战略	
		吸引力	加权吸引 力	吸引力	加权吸 引力	吸引力	加权吸 引力
配送中心投资效益	5	1	0.05	2	0.10	3	0.15
配送中心融资能力	10	2	0.20	3	0.30	2	0.20
配送设施改善能力	5	2	0.10	3	0.15	3	0.15
利用外部专业人员	10	1	0.10	2	0.20	3	0.30
利用外部技术能力	10	1	0.10	3	0.30	3	0.30
配送业务拓展能力	10	2	0.20	3	0.30	2	0.20
转型后的经营能力	5	2	0.10	3	0.15	2	0.10
对公司的控制能力	5	3	0.15	2	0.10	2	0.10
公司的经营规模	5	2	0.10	3	0.15	2	0.10
转型的难易程度	5	2	0.10	3	0.15	2	0.10
转型速度的快慢	5	2	0.10	2	0.10	3	0.15
转型后的竞争能力	5	2	0.10	3	0.15	2	0.10
服务能力	5	2	0.10	3	0.15	2	0.10
转型风险控制程度	5	2	0.10	2	0.10	3	0.15
与原有业务结合度	5	3	0.15	2	0.10	1	0.05
其他因素	5	2	0.10	3	0.15	2	0.10
加权吸引力总评分		1.85		2.65		2.35	
注：1) 评分分值表示：1：劣势；2：一般；3：优势； 2) 得分最高者的方案最满意。							

4.3 转型过程中应注意的问题

4.3.1 处理好传统物流业务和配送中心业务的关系

配送中心业务的发展，是建立在传统集装箱堆场和货物仓储业务优化整合和业务拓展的基础上。例如，公司原有的货物仓储、理货、运输等传统业务本身也是配送中心物流管理中最基本的基础元素。没有上述高质量、高标准的基础作保障，就谈不上有效的准时制 JIT、零库存以及供应链物流管理。所以，向配送中心转型一定要有坚实的基础，不能脱离传统的业务模式、不能脱离实际盲目地追求扩张。

积极寻求传统物流业务和配送中心业务的市场分工。从市场细分的角度来看，以为大客户提供个性化物流解决方案为特征的配送和以面向社会提供仓储、运输的传统物流之间，既存在上下游的业务关系，也有巨大的发展空间。这说明物流服务是多层次、多元化的，既存在单一的物流需求，也存在综合的物流需求。作为一个配送中心，不能贪大求全，而应该根据自身的条件和市场需求特征，合理地确定自己的物流业务定位。

要处理好眼前利益和长远发展的关系。作为一个长远发展的物流企业，由于向配送中心转型处于起步阶段，传统业务是公司转型的基础，向配送中心转型是公司未来的发展方向。在转型初期，对传统物流业务和配送中心的业务要相互配合、协调发展。

4.3.2 物流企业与企业物流的关系

从目前的发展状况来看，我国第三方物流服务的比重还很低，企业物流仍然是我国物流的主体。但两者之间并不矛盾，而且正在从不同的方向推动着我国现代物流的发展。企业物流的优势是能够促使企业从内部流程做起，推动整个供应链的改造与优化，从而能够较好地实现物流管理的创新。而物流企业则能够较好地发挥传统物流业务的优势，整合社会物流资源，消除社会基础物流服务方面的薄弱环节。

当前我国企业物流和物流企业之间的相互融合正在加强，这有助于消除行业之间的各种障碍，推进我国物流服务一体化的进程。物流企业和企业物流将会经历一个较长时期的相互影响、相互促进、相互融合的过程。对于配送中心来说，在转型过程中不要急于求成，要看好将来的发展，要相信当企业物流发展到一定程度，必然会走上物流服务社会化的道路。

4.3.3 转型项目设计流程

在转型过程中，对转型项目的设计与规划应采用系统的方法，首先是系统分析，即对原有的系统或设备进行调查研究、分析找问题，为制定转型目标和工作流程做准备；然后是系统设计，即运用系统分析的结果，设计出能最大限度地满足系统要求和功能的各种具体方案；在此基础上，对设计出来的各种具体方案，用技术经济的观点来评价其是否可行，即系统评价或可行性研究等。将系统设计的方法运用在转型过程中，既能使转型项目达到预期目标，又能为公司节约成本^[20]。远方集装箱堆场向配送中心转型项目的设计流程见图 4-1。

4.3.4 转型过程中其他注意事项

（1）设施改建与资金的合理安排

作为现代配送中心，必须有与之相应的现代物流设施。其中立体仓库、高位叉车等设施是现代物流设施的主体，但这一转型后的配置需要大量的资金和较长的改造时间。远方集装箱公司可以从实际情况出发，采取在转型中逐步置换的方式。因为并不是所有的商品都必须使用立体仓库和机械作业。公司现有的仓库，可以分阶段、分时期进行改建，使公司的资源在改建过程中达到合理和充分利用，同时也可以使公司的资金得到缓解。对适宜的商品可以考虑重建多层立体仓库以大幅度提高库房面积利用率。至于公司目前所必须增添的设备，也要看公司的筹资能力和配送中心的发展需要而定。在设备和资金的问题上，总的原则是逐步更新，合理配置，逐步提高经营效益^[21]。

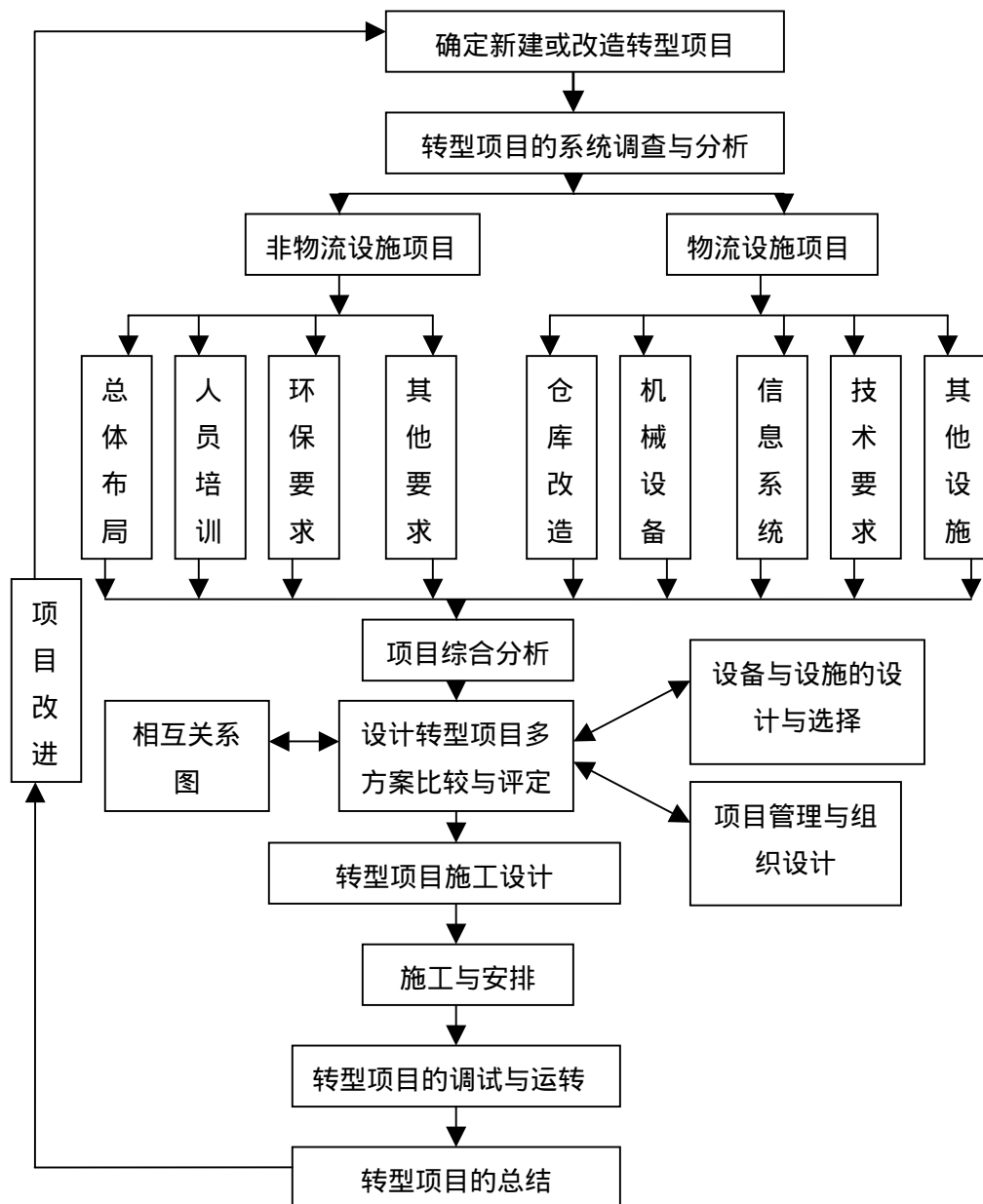


图 4-1 转型项目的设计流程

（2）运输业务外包是配送中心取得良好经济效益的重要策略

配送中心的日常作业内容大体分三大块，即管理作业（包括订单处理和配送计划）、库内作业和库外的运输作业。而配送中心的优势在于商品的库存管理、分拣配货和管理作业，其作业重点应放在管理作业和库内作业。运输业务自己作可以为配送中心带来一块收益，但由于运输人员（司机）管理和运输车辆管理（调度运营和维修）方面的复杂性与专业性，稍有管理不善，就会增加很大的物流成本，降低

配送中心的经济效益。因此，可以将运输业务外包给 1~2 家运输企业经营，同时自己也配备少量的车辆参与运输，以备急用。这样配送中心在运输业务规划决策上，抛弃了“大而全，小而全”的传统思想，把非核心业务外包出去，集中精力创造核心竞争力，提高配送中心的整体实力。

（3）强化配送中心的标准化建设

由于配送中心的物流成本中 60% 是发生在库内，因此，在库内作业中最怕两点：一是作业失误特别是分拣错误，二是作业效率低下。分拣错了，商品送到客户手中，一方面影响客户需要，造成客户损失；另一方面，遭客户退货，商品重新运回配送中心，再进行分拣配送，造成配送中心损失，降低服务水平，增加不必要的配送成本。因此，配送中心有必要制定标准化的作业流程和作业指南，以提高操作人员的应知、应会水平，使其“少想、少找、少检查、不用走多余的路”，就可以有序高效地完成自己的工作。这样，无论操作人员是新手或老手、懂得还是不懂得，按着这个标准化的作业流程和作业指南去操作就可以高效地完成库内作业，达到防止差错出现，减少人工浪费，提高作业效率，降低库内作业费用的目的。

（4）物流设施的选择

要因地制宜，采用先进适用的物流设施，才能提高配送中心的作业效率和经济效益。为此，要注意以下三方面：物流设备的采用一定要适应所配送商品的物流特点；要充分考虑人工成本较低的国情；越先进的设备需要的维护费用越大，既要考虑“建”得起，又要考虑“用”得起。

此外，在配送中心转型中还需要组建经验丰富的项目管理团队，由一名具有物流项目管理全面能力的指挥者和物流信息技术、物流设备、物流运作管理、物流技术等方面的专业人员组成，实行科学的项目进度控制方法，以确保向配送中心转型实施和成功^[17]。

5 远方集装箱堆场向配送中心转型的主要对策

5.1 增强现代物流意识

远方集装箱堆场向配送中心转型，首先要在观念上进行变革，突破原行业视野的局限，拓展行业领域的视野，挖掘服务产品的内涵，将服务观念从单纯的集装箱和货物的仓储、运输服务拓展到综合物流服务。从而衍生出包括运输、仓储、装卸、搬运、配送、包装、流通加工、信息处理等服务功能的内涵，扩大配送中心的货源腹地 and 业务范围，将物流服务层次从“门到门”提升到“货架到货架”及“生产流程到生产流程”，为生产和零售两头服务，逐步做到指导生产和引导消费^[21]。其次，通过配送中心运作流程的延伸，从配送业务中发现顾客对配送的需求，寻找和创造有利于发挥企业优势的市场机会，并以最方便方式、最佳运距、最短时间完成运送流程，实现物流效率和效益的最大化。此外，公司应广泛组织决策层和管理层人员学习有关现代物流和配送的理论知识，研讨原来集装箱堆场与配送中心在经营方式、管理手段、业务开拓等方面的区别，充分了解公司向配送中心转型的必要性、可行性、优势、劣势和面临的问题，以及针对某些问题制定出相应的解决方案或防范措施。管理人员还要积极学习和借鉴国内、国外同行业先进的管理的经验，根据公司规划和客户的发展需要，有计划、有步骤地对配送中心的管理体制和硬件进行改造；引进国内外先进的现代物流技术，有效提高储运、加工、配送的效率和服务质量；并且在转型过程中要明确每一个部门、每一个人在转型过程中所应承担的责任和义务。

5.2 调整组织结构

组织结构是指对于工作任务如何进行分工、分组和协调合作。管理者在进行组织结构设计时，必须考虑 6 个关键因素： 工作专门化。描述组织中把工作任务划分成若干步骤来完成的细化程度。 部门化。根据不同的类型，在组织中划分不同的团队。 命令链。一种不间断的权力路线，从组织最高层扩展到最基层，澄清谁向谁报告工作。 控制跨度。控制跨度是指一个主管可以有效地领导多少个下属，它决定着组织结构中要设置多少层次，配备多少管理人员。 集权与分权。 正规化。指组织中的工作实行标准化程度，如果一种工作的正规化程度较高，就意味着做这项工作的人对工作内容、工作时间、工作手段没有多大的自主权^[22]。

远方集装箱堆场公司转型前的组织结构见图 5-1，该组织结构的优点是堆场部和仓储部作为公司的两大业务部门有各自独立的经营宗旨和利润目标。缺点是虽然两部门的员工在工作上有很多的相同之处，但是接受各自部门经理的直接领导，在人员与资源的相互使用方面，两部门协调起来较困难，造成资源的浪费。

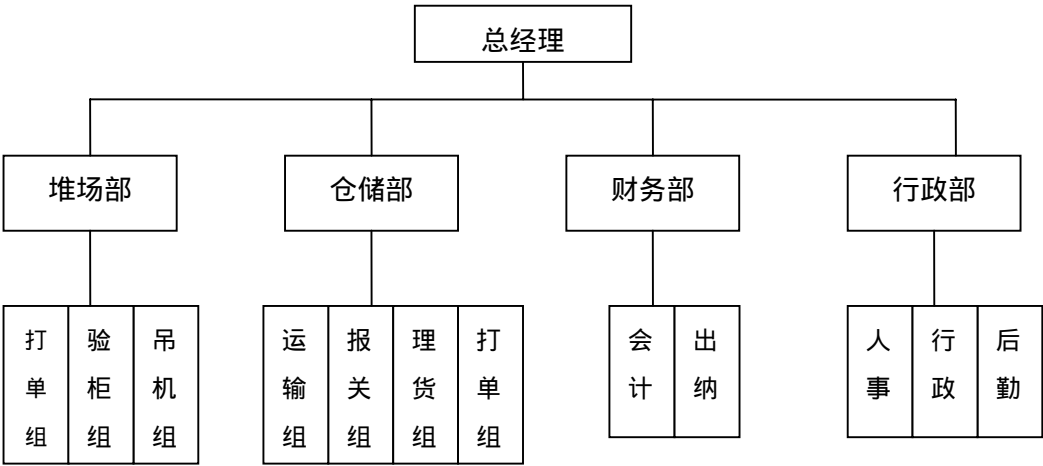


图 5-1 公司转型前的组织结构

因此，远方集装箱堆场转型后的组织结构对于今后的发展是至关重要，组织结

构的调整也是远方集装箱堆场向配送中心转型战略实施的重要保证之一。在转型过程中，公司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。可见，建立一个统一的指挥中心、多个操作点的结构是较理想的组织形式。公司转型后的组织结构见图 5-2，其优点是将堆场部和仓储部合并，在转型过程中实现业务部门的权力集中，能有效地配置人、财、物等资源，实现资源的综合利用，以提高组织的运行效率和资源使用率。

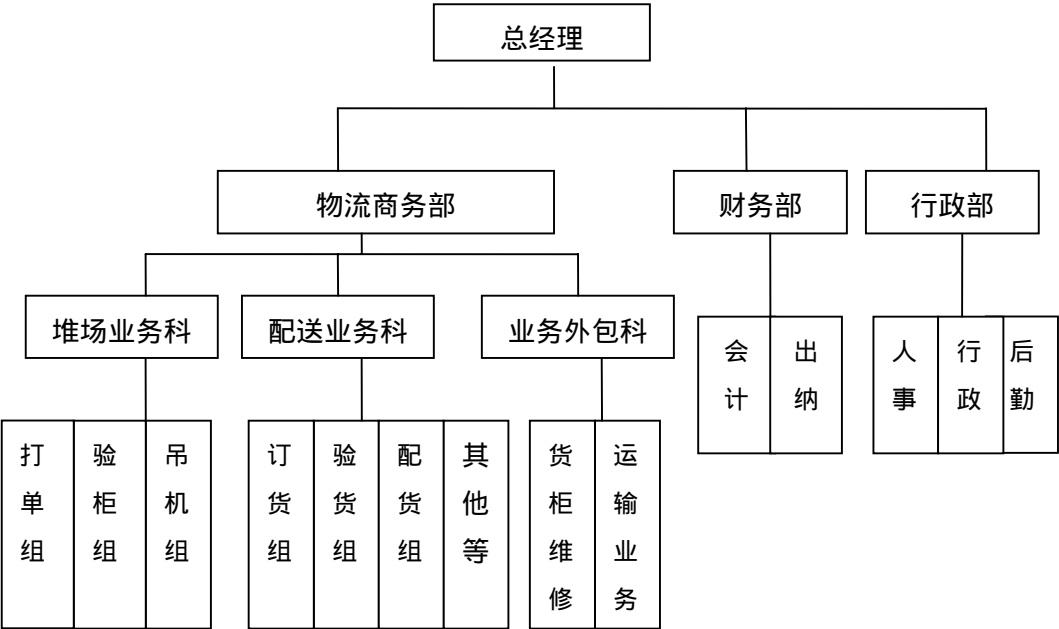


图 5-2 公司转型后的组织结构

5.3 重构业务流程

远方集装箱堆场向配送中心转型过程中，公司的业务和经营领域发生了很大的转变。其主要业务分为两大块：一是原有的针对集装箱的堆存、运输、维修等业务；二是针对货物的仓储、流通加工、配送等配送中心的业务。因此，应根据业务的变化，在货仓业务流程的基础上对公司内和公司之间的业务流程进行重新设

计。从最终顾客的价值需求出发，建立核心流程和支持流程，对内外流程和资源进行整合，将顾客的需求和供应商的物流同步化，减少不增值的活动，使公司之间的物流密切配合与衔接，缩短流程时间。通过改变流程的结构或构造、改变流程上传递的信息流、改变流程上的知识流三种途径，设计出一套能以最低成本和最快速度来满足顾客需求的最佳物流服务流程见图 5-3^[23]。

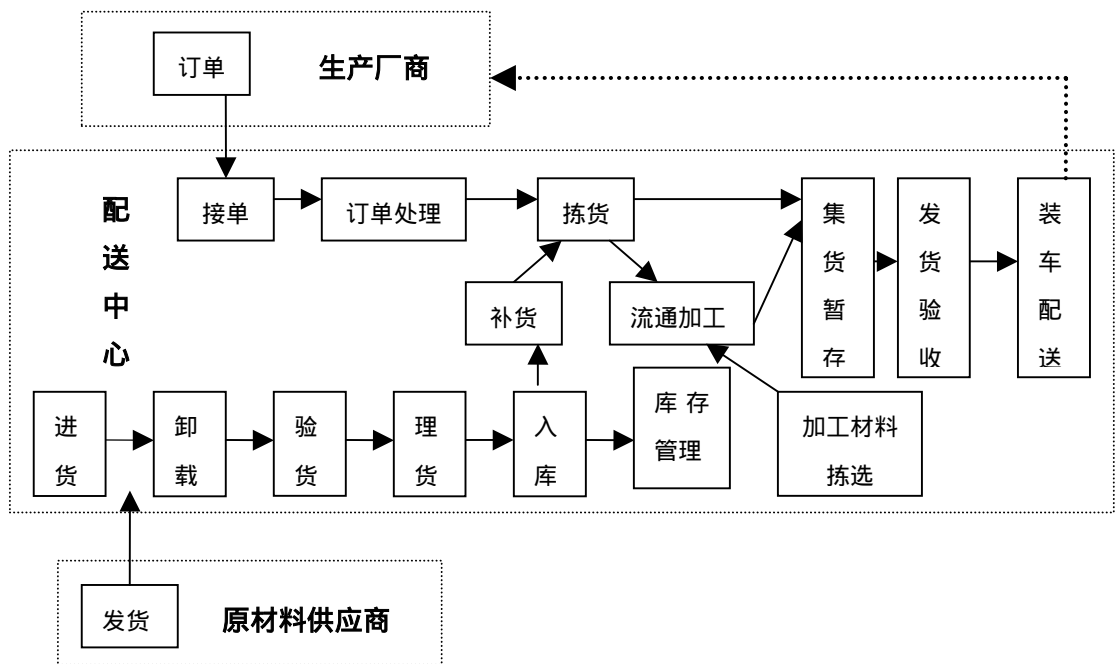


图 5-3 配送中心业务流程

5.4 建立完善的信息支持系统

在现代物流中，信息化、网络化是配送中心的重要特征。信息网络技术是构成物流体系的重要组成部分，也是提高物流服务效率的重要技术保障。远方集装箱堆场向配送中心转型，要积极利用电子数据交换（EDI）、射频技术、图像处理、可扩展标识语言、条形码与扫描技术、互联网等技术，通过网络平台和信息技术将企业网点连接起来，既可以优化企业内部资源配置，又可以通过网络与用户、制造商、供应商及相关单位联结，实现资源共享、信息共用，对物流各环节进行实时跟踪、

有效控制与全程管理^[24]。

配送中心在建设自己的信息系统时，有必要遵循信息系统的构建原则来满足管理信息的需要，并充分支持管理者制定物流运作计划和实际的业务操作。主要原则有：一是可得性。信息系统所储存的信息，必须具有始终如一的可得性。二是准确性。信息系统提供的信息必须准确地反映配送中心处理货物的当前状况，以衡量配送中心的整体业务运作水平。三是及时性。信息系统必须提供及时、快速的信息反馈。四是处理异常情况的能动性和主动性。信息系统应具有异常性导向，利用系统去识别需要配送中心的管理者注意的问题，使得管理人员能够把他们的精力集中在最需要引起注意的地方或者能够把握最佳机会来改善配送服务和降低运营成本。五是灵活性。信息系统必须满足系统用户和客户的多样化需求。

配送中心的信息系统模型，应依照其核心业务流程来进行设计和规划见图 5-4。

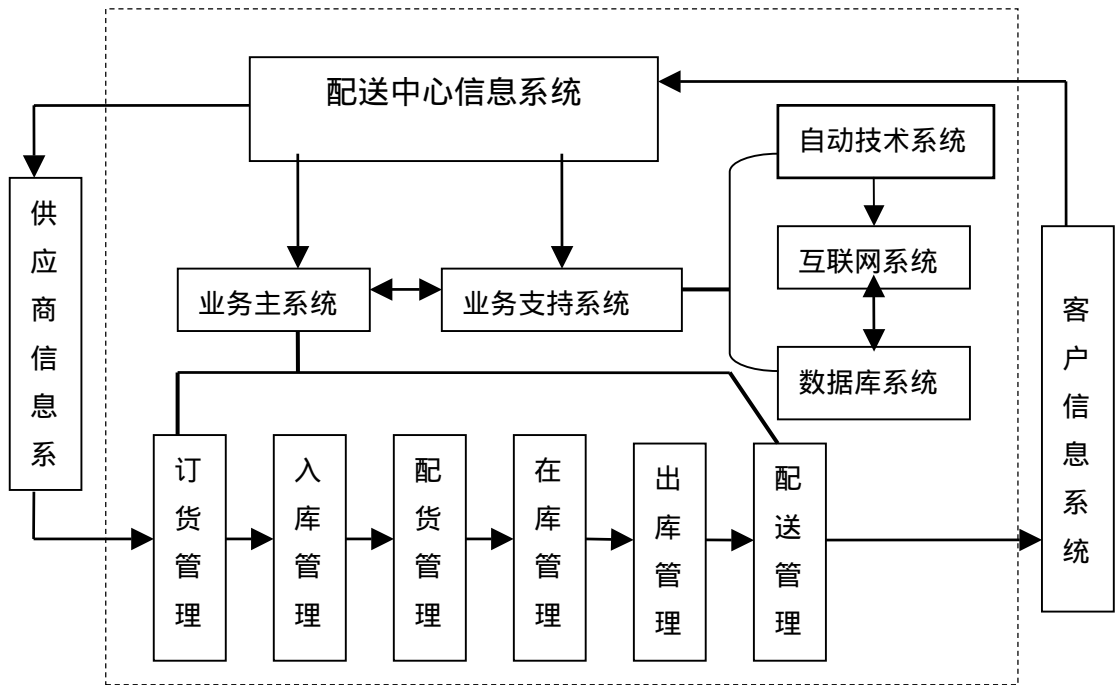


图 5-4 配送中心信息系统结构

此外，在信息系统建设过程中应注意以下一些问题：一是避免随大流。配送中

心的基础设施不同，对信息系统的建设要求也会存在较大的差别。远方集装箱堆场应从自己的实际情况出发，有针对性地开发、完善自己的信息系统，使其真正能够给自己的业务经营带来较大的提升作用。否则，就会得不偿失。二是避免设计出来的信息系统过于复杂，不便于实际操作。这是因为，配送中心系统是根据信息系统所具有的数据内容来进行业务运作的。基于这样的系统，有必要开发出易于作业的信息系统，尽可能通过信息表达出配送中心的管理意愿，特别是操作业务中出库指示的变更和紧急出库等更应实现操作简单化。三是尽量使信息系统与配送中心的作业实现无缝衔接。现实生活中，在信息系统与配送中心作业中的衔接往往存在许多问题，如信息系统的在库数据与实际的货物数据不相符等。解决这类问题的关键在于对员工进行针对性的培训和再教育^[25]。

致 谢

本论文在选题、开题、初稿、完稿的过程中始终得到导师刘志学教授的悉心指导，没有刘志学教授的帮助，我是难以完成论文写作的。在本文完稿之际，笔者向导师刘志学教授表示最诚挚的谢意。

同时，也非常感谢远方集装箱堆场有限公司李总给予我参与公司转型研究的机会。在论文撰写过程中，还得到了远方集装箱堆场有限公司的管理层员工、东莞市图书馆管理人员以及我太太的大力支持与帮助，在此一并表示感谢。

最后，我在此向所有的论文评审老师和答辩委员会的全体老师表示衷心的感谢和敬意，向所有关心、理解、支持和帮助过我的所有老师和同学表示诚挚的感谢。

参考文献

- [1] 东莞年鉴编纂委员会. 东莞年鉴 (2004). 北京: 中华书局, 2004
- [2] 徐天亮. 运输与配送. 北京: 中国物资出版社, 2002
- [3] (日) 日通综合研究所编著. 物流手册. 吴润涛等译. 北京: 中国物资出版社, 1991
- [4] 徐强. 中国配送中心模式研究. 中国人民大学经济科学实验室网站, 2004.07.06
- [5] 靳伟. 配送中心. 物流采购与技术, 2003(14): 46-47
- [6] 周宏, 曾黔蜀. 物流配送中心建设的对策研究. 科技进步与对策, 2003(7): 153-155
- [7] 王思邈, 冯耕中, 李荔. 美国配送中心的发展模式及其启示. 中国储运, 2004(3): 48-50
- [8] 王青. 发达国家和地区物流配送模式的比较研究. 天津师范大学学报, 2003(1): 18-21
- [9] 徐杰, 汝宜红. 国内外连锁业配送中心的比较分析及我国的建议. 商品储运与养护, 2003(1): 33-37
- [10] 张玉刚. 连锁经营的物流配送中心建设. 商业研究, 2004(5): 168-170
- [11] 倪华. 配送中心的发展必然走向共同化和社会化. 上海商贸, 2002(4): 22-23
- [12] 作者不详. 美国第三方物流的经营与管理. 交通标准化, 2003(4): 66-69
- [13] 牛彦斌. 发展配送中心的必要性. 黑龙江科技信息, 2003(11): 31-31
- [14] 东莞市统计局. 东莞统计年鉴 (2004). 北京: 中国统计出版社, 2004
- [15] 刘洪波. ABX 纽伦堡配送中心. 中国储运, 2003(2): 42-45
- [16] 何明珂. 传统储运“变脸”现代物流. 中国市场, 2003(6): 56-57
- [17] 刘兴富. 如何规划建设现代化的物流配送中心. 物流技术, 2002(3): 28-29
- [18] 成耀荣, 李吟龙. 传统道路货运企业向现代物流企业转化的模式和具体途径

的选择. 物流技术, 2004(2): 31-33

- [19] (美)Michael A.Hitt, R.Duane Ireland, Robert E.Hoskisson 著. 战略管理-竞争与全球化. 吕魏译. 北京: 机械工业出版社, 2002
- [20] 林峰. 浅谈企业物流规划设计. 物流技术, 2004(7): 54-56
- [21] Donald J.Bowersox, David J.Closs, M.Bixby Cooper. Supply Chain Logistics Management. China Machine Press, 2002
- [22] (美)斯蒂芬.P. 罗宾斯著. 组织行为学. 孙健敏, 李原等译. 北京: 中国人民大学出版社, 1997 : 421-443
- [23] 李春澜, 张锦, 王英涛等. 物流配送中心作业流程的统筹优化. 铁道运输与经济, 2004, 26(2): 57-59
- [24] Kee-hung Lai. Service Capability and Performance of Logistics Service Providers. Transportation Research Part E, 2004: 385-399
- [25] 李惠娟. 配送中心如何构建合适的信息系统. 中国储运, 2002(3): 36-37
- [26] Donald J.Bowersox. The Strategic Benefits of Logistics Alliances. Harvard Business Review, July-August, 1990
- [27] 姚城. 物流配送中心规划与运作管理. 广州: 广东经济出版社, 2004
- [28] 马士华, 林勇, 陈志祥. 供应链管理. 北京: 机械工业出版社, 2000
- [29] 刘志学. 现代物流手册. 北京: 中国物资出版社, 2001
- [30] 刘昌祺. 物流配送中心设计. 北京: 机械工业出版社, 2002
- [31] 道格拉斯. 兰伯特, 詹姆士. 斯托克, 莉萨. 埃拉姆著. 物流管理. 张文杰, 叶龙, 文秉镰译. 北京: 电子工业出版社, 2004
- [32] A.Michael Knemeyer, Thomas M.Corsi, Paul R.Murphy. Logistics Outsourcing Relationships: Customer Perspectives. Journal of Business Logistics, 24(1), 2003
- [33] 苏菊宁, 赵小惠, 郭纪平. 企业物流一体化运作模式研究. 西安工程科技学院学报, 2004 (6) : 173-177
- [34] Michael A.McGinnis , Jonathan W.Kohn .Logistics Strategy_revisited.

Journal of Business Logistics, Vol.23(2), 2002

- [35] 冯霞. 我国物流配送中心的现状分析及前景展望. 铁道物资科学管理, 2003, 21(6): 30-32
- [36] 万菁. 厦门机电产品配送中心研究. 武汉理工大学硕士论文, 2002
- [37] David Biederman. A different Warehouse. Traffic World, Oct.18, 2004
- [38] Emily Kay .Smart Distribution Planning. Frontline Solutions, Vol.5, 2004
- [39] Sandor Boyson , Thomas Corsi etc. Managing Effective Third Party Logistics Relationships: What Does It Take .Journal of Business Logistics.Vol.20, No.1, 1999
- [40] 王淑琴, 陈峻. 第三方物流运作模式及发展策略的分析研究. 交通运输系统工程与信息, VOL.4 (2) : 60-62
- [41] M. Luo , T.A.Grigalunas. A Spatial -Economic Multimodal Transportation Simulation Model For Us Coastal Container Ports. Maritime Economics & Logistics. Vol.5, Iss.2, Jun. 2003
- [42] Douglas M.Lambert etc.Building Successful Logistics Partnerships. Journal of Business Logistics. Vol.20. No.1, 1999
- [43] 黄大为. 港口开展物流配送的运作. 中国水运, 2003(5): 17-18
- [44] 伊红璋, 兰兴旺, 魏正伟. 论传统储运业向现代物流的转化. 物流技术, 2004(4): 19-20
- [45] 田巧. 美国物流考察报告(节选). 市场周刊. 新物流, 2004 (8) : 14-15
- [46] 王进迈. 对华运商贸物业公司规划现代物流(配送)中心的探析. 商品储运与养护, 2003, 25(6): 22-25
- [47] Chin-Shan Lu .An Evaluation of Logistics Services ' Requirements of International Distribution Centers in Taiwan. Transportation Journal ,Vol.43. Iss.4, Fall 2004
- [48] Thierry Sauvage. The Relationship Between Technology And Logistics

Third-party Providers. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management. Vol.33 No.3, 2003

- [49] 赵杨. 第三方物流企业的发展战略. 中国物流与采购, 2004 (6) : 54-55
- [50] 美国第三方物流的经营与管理. 交通标准化, 2003(4) : 66-69
- [51] 叶小明. 论珠三角地区现代物流业未来发展趋势. 物流技术, 2004(11): 29-31
- [52] 王奔俊 , 邱巧玲. 传统储运业向现代物流业的转型分析. 物流技术. 2004(11): 75-76
- [53] 刘文茹. 邯郸商贸城仓储服务配送中心的规划与研究. 北方交通大学硕士论文, 2002
- [54] James R. Stock, Douglas M. Lambert. Strategic Logistics Management. 4ed. McGraw Hill, 2001
- [55] 张建卫. 从传统物流企业向现代物流企业转型. 首届中国物流企业家暨2003中国物流年会论坛