**基于德铁信可的环境因素分析战略制定**

**学号：SH2018038**

**学生姓名：陈思杰**

**五力模型分析**

一、同一行业中的竞争者

从附录中可知,德铁信可物流在中国的竞争者主要有德国中外运（DHL），瑞士德迅（K&N），日本运通公司（Nippon Express） ，丹麦得斯威（DSV）等 ，同质化的现象比较严重，大家都拥有全球化的网络，优秀的企业管理经验，充足的人才储备等，必须提供差异化的产品才能从诸多对手中脱颖而出；此外国内物流企业利用其灵活的体制和良好的关系资源，在最大程度争取国内付货人业务的同时，不断通过各种手段蚕食国外收货人的业务。

二、替代品的威胁

物流过程是一个将企业采购、生产、制造、销售等功能有机的联系在一起的中间环节，是现代社会及企业发展的“加速器”和“第三利润源泉”。物流行业作为一个新兴的服务产业，正在全球范围内迅速兴起，跨国化、规模化和网络化等现象已 经成为全球物流产业发展的重要趋势。然而不得不说，中国的市场较之于全球市场的变化之大不可想象，越来越多的生产制造型企业他们从依赖于第三方物流到自建物流体系，从而慢慢脱离第三方物流，形成新型的物流格局。不得不提的京东的无人仓（提供平台服务+自建物流模式），和正在着手建造自动化物流园区的斯凯奇（制造型企业+自建物流模式）。传统的第三方物流的业务可选对象正越来越小。同时另外的替代品提供者是在市场上出现时间不长的第四方物流，凭借其先进的管理能力和领先的业务整合能力不断发展。

三、潜在进入者的威胁

国际知名的大型物流公司均已进入中国开展业务，现在属于国内外中小型的物流公司凭借其灵活的运作策略或专业化能力开发中国市场的时代，不断蚕食大型国际物流公司的市场份额；同时国内也不断有新的个人或公司进入第三方物流行业，利用自身的本地优势和较低的成本，努力争取国内付货人。就德铁信可本身而言，一直致力于包括汽车业、消费品业和高科技行业的物流服务，在中国如火如荼的B2C仓储物流业务，德铁信可并不具备任何优势，对处理这些散件，跑量的B2C业务时德铁信可仍欠缺很多，相反国内很多中小型物流企业凭借其敏锐的嗅觉，抓住B2C市场，找到自身的机遇。不得不提国内企业菜鸟网络，他们不但为B2C市场提供仓储物流服务，更是积极推动物流技术。我们会发现国内的一些中小型企业他们愿意花钱去推动物流自动化，科技化。相反一些大型的企业，反而有点笨重，没有及时适应中国的市场。

四、供应商的议价能力

在国际货运代理方面，德铁信可的主要供应商是集装箱运输船公司和航空公司，相对而言，一般都比德铁信可拥有更强的实力，行业中的从业者较少，容易形成价格联盟，在谈判中处于更加有利的地位。加上这几年，海运和空运舱位一直处于非常明显的卖方市场，使集装箱运输船公司和航空公司有比较强大的讨价还价能力；还有一些供应商如卡车运输公司和报关代理者处于从属地位，原因是这些领域的竞争者众多，竞争较充分，德铁信可可凭借其市场份额和业务量争取低价格。在合同物流方面，德铁信可基本会处于更为有利的地位，因为不管是仓库的出租方还是物流设备的出租方，都处于激烈的竞争中，德铁信可利用其品牌效应和需求量可以取得更大的讨价还价能力。

五、客户的议价能力

在仓储物流方面，物流项目的取得一般需要很长的时间，可能半年，一年，甚至更久，在此过程中，需要不断修正物流的解决方案，客户一般有充裕的时间和所有的供应商进行谈判，同时，物流项目的客户一般都拥有较强的实力，一个物流项目更可以带来其他更多的商机，基于上述原因，客户会拥有更强的讨价还价能力。以德铁信可的HP VMI物流项目为例，HP本身具有比德铁信可强大的实力，由于这个项目，德铁信可除了服务HP，还要服务于HP的100多家供应商，这同样是一笔宝贵的客户资源，但是HP VMI物流项目是HP和他的100多家供应商捆绑的，谈判中，德铁信可处于明显的弱势地位，更可能由于无法满足HP的降价要求而丢失此业务，对公司业务发展造成较大的打击。且物流项目的招标通常会是多家物流企业竞争，价格战就会是通常的手段。

六、五力模型分析小结

通过以上分析，在面对行业内的竞争者时，要求德铁信可不断开发出差异化的产品和服务，同时严格控制直接成本以及自身的管理成本，才能在激烈竞争中不断前进。通过五力模型分析我们发现，德铁信可具有很强的国际背景，在长时间的资本累积下，德铁信可**可以采取一体化的战略**，并购一些总得做的好的中小型企业，结合他们对国内市场的敏锐动向，发展国内飞速膨胀的B2C业务，进一步巩固在中国市场仓促物流的地位。

**SWOT分析**

一、优势

（1）国际排名高，认可度高，品牌效应

德铁信可具有很强的国际认可度，还是国际奥委会的指定的货代商，为2008北京奥运会提供物流服务。同时为很多国际知名公司如APPLE，HP，DELL，ABB，INTEL，GAP等提供仓促服务。

（2）完善的基础设施，专业的三方物流仓储物流管理能力，强大的全球网络优势

德铁信可依靠其较强的基础设施与固定资产以及仓储和相应的配套设施，对于物流资源充分开发和利用，有效地构成了物流营销和运营网络，使仓储运输、物流服务具备便利条件；还有利用大公司配送体系，增强能全面覆盖的独立配送体系和配送力量，可 根据生产企业的需要，向市场提供满足其需求的产品和服务。全球覆盖面积大、网点多，为物流资源的有效利用提 供了便利条件。

二、 劣势

（1）发展物流技术和投资设备难

受惠于我国经济不断的稳步发展，物流行业成为不可或缺的重要组成部分，但在快速发展中企业之间的发展还很不均衡，作为大型物流企业，面对多变的市场，“船大难掉 头”，行业的垄断地位不断受到冲击，固守传统已不能主导行业，发展新型物流，由于负担重，力不从心。现阶段我国物流企业在先进技术的引进和装备应用上 与发达国家还有较大的差距，且物流设备设施的投资大，回收期长，影响物流企业投资的欲望，削弱了物流企业的竞争力和发展能力。

（2）组织架构松散，职能部门多，力不往一处使

公司职能部门不团结，力不往一处使，发生问题大家相互推卸而不是积极改正，操作部门认为自己是企业盈利主体，对其他支持部门不屑一顾，我行我素。须知只有合力才能使真正的公司利益最大化。

三、机会

（1）电子商务带来新的浪潮

在中国这样一个电商大国，电商所带来的利润是非常可观的。这不仅为国内物流提供了巨大的发展机会，也为国外企业带来很大机遇，国内外贸易和国际物流的协同发展，服务跨境以及联合电商等融合多种经济模式的机会。藉此物流企业可共同创建国际化合作的新模式，在市场化运作、利 益共享基础上，形成优势互补、分工协作的新模式，各施所能，从而共享经济增长的利益。

四、威胁

（1）低成本的竞争

信息化和网络化加快了经济全球化进程，在市场从结构性短缺向结构性过剩过渡的过程中，物流企业也由于激烈的市场竞争，买方市场使得低成本竞争战略的诱惑力巨大，当前我国物流企业正向多元化的方向发展，使物流企业在定价方面不断压低价格，为了占有一定市场，物流企业需要以市场价格为依据，来确定自己的目标成本。而在实际 经营实例中，大多数物流企业通过压低价格，同时保证服务水平存在相当大的难度，更由于供给侧改革和去库存措施的实行，降低经营成本困难重重。

（2）商业模式的变化

在大力推进“互联网+”时代，传统的物流企业最重要的是必须根据客户的需要，考虑自身的经营方向、服务模式的选择，逐步向现代物流企业转型，不断发现和发展 潜在客户。在激烈的市场竞争中选择适合自己的商业运作模式并不容易，要受到诸多因素的影响。不同的商业模式，其侧重点不同，因此物流企业需要结合物流行业 在各地域的发展现状，明确各自在市场中所处的地位和影响力，认真分析各种商业模式的利弊，慎重做出抉择。对单个物流企业来说，可供选择的模式很多，同样选择的风险也增大。

（3）市场需求的多样性，对物流增值服务和服务的质量要求较高

在营销活动全网化、营销模式O2O化和交易方式移动化的大趋势下，电子商务越来越普及，客户需求更呈现多种多样，而且对物流服务的质量要求进一步提高。物流企业需要全面考虑如何满足客户的诸多要求， 既要对物流市场中物品的分类、客户的类型、地区类别和服务内容进行客观的分析判定，更要客观分析物流企业本身的经营方向和目标，便于物流企业与物流市场需要找到契合点。

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **内部条件** | **优势(S)** | **劣势(W)** |
| 国际排名高，认可度高，品牌效应 | 发展物流技术和投资设备难 |
| 完善的基础设施，专业的三方物流仓储物流管理能力，强大的全球网络优势 | 组织架构松散，职能部门多，力不往一处使 |
| **外部条件** | **机会(O)** | **威胁(T)** |
| 日益增长的电子商务需求 | 低成本的竞争 |
|  | 商业模式的变化 |
|  | 市场需求的多样性，对物流增值服务和服务的质量要求较高 |

S1O1：利用国际排名高认可度高的优势抓住国内电商B2C业务增加的机会，**采取多元化战略**，实现业务扩展

S2O1：利用专业的三方物流经验，强大的全球网络优势抓住跨境电商B2C业务，**采取多元化和国际化战略**，实现业务拓展

W1T1：避免低成本竞争的威胁，改善物流技术落后的劣势，**采取研发策略**，实现物流自动化，以减少人工成本和提供准确性，时效性来提升自己的议价能力

W1T2：避免商业模式的变化带来的威胁，改善物流技术落后的劣势，**采取一体化策略**，并购国内在B2C业务中有敏锐感知和先进自动化物流技术的企业，提升技术的同时把握新的商业模式

W2T2：避免商业模式的变化带来的威胁，改善组织架构松散，力不往一处使的劣势，采取提升**企业文化战略**，通过企业文化内在约束员工团结一致，当企业涉及到B2C，服务对象从企业到个体，物品的包装完整性，运输时效性都需要操作员工认真完成，需要员工对企业有高度认可

W2T3：避免市场需求的多样性，对物流增值服务和服务质量要求高的威胁，改善组织松散，力不往一处使得劣势，采取**企业文化战略**，提升员工对企业归属感，提高服务水平

SWOT分析小结

通过以上分析，德铁信可比较适合采取一体化、多元化、企业文化战略，通过企业文化提升员整体对企业的认同感和归属感，潜移默化提升员工的服务意识。同时，通过一体化战略，并购国内在B2C业务做得好的企业，快速进入国内B2C市场，从而获取利润，实现从原来的企业对企业的专门化服务模式到兼顾B2C的多元化战略。

附录

公司名称：全球国际货运代理中国有限公司（德铁信可/DB Schenker）

行业：物流

简介：德铁信可是德国铁路集团的全资子公司，提供专业的综合运输和物流管理服务。按收益和业绩计算，德国铁路集团的物流部门是世界上第二大的运输和物流服务供应商。

在2014财年，德铁信可的营收达198亿欧元，约占德国联邦铁路集团总营收的50%。凭借着运输和物流部门的强势表现，德国铁路集团稳住全球海运和空运的领先地位，拥有欧洲最密集的陆运网络，是欧洲最大的铁路货运公司。

德铁信可在世界最重要经济区设有近2,000个办事处，构筑以客户服务、质量和可持续性为中心的全球网络。德铁信可的成功要归功于95,700位将客户满意和质量放在首位的员工。

我们立志使用环境友好型的物流链将这些遍布各大陆的市场无缝连接起来。为此，我们开发出门到门解决方案和服务组合，贯穿整条价值链。到今日，德铁信可的足迹已遍布全球140多个 国家，在构建全球网络的同时实现本土运营。在德铁信可，您可以享受到一体化服务：货运列车、客货车、船舶或是客机间的无缝式运输与多样的附加物流服务融合在一起。对于行业的专注成就我们多年来与各行业的广泛合作，包括汽车业、消费品业和高科技行业。针对各细分市场，我们提供越来越多的一体化行业解决方案。

德铁信可铁路和德铁信可物流——德铁信可旗下业务部门

德铁信可物流拥 有64,000名员工，年营业额高达149.4亿欧元，设有三个业务部门，是全球物流业的领导者。这些业务部门包括欧洲陆运部、全球空运和海运部以及成熟 物流解决方案和全球供应链管理部。德铁信可物流在汽车、高科技产品、消费品、会展货代、特殊运输以及大型体育赛事服务方面引领全球。

德铁信可铁路，德国铁路旗下的铁路货运公司，是欧洲领先的铁路货运服务提供商，拥有31,000位员工，年营业收入约48.6亿欧元。

http://www.dbschenker.com.cn/log-cn-cn/about\_dbschenker/about\_dbschenker\_in\_global/profile.html

德铁信可在2016年三方物流排名第三，摘自《2016—2017物流行业年报》

