

物流设计大赛案例

湖北经济学院

第四届“楚天杯”物流设计大赛案例

(正式稿)

20XX年-10-18

目录

案例 0 企业战

略

案例 1 挖掘冰山下的成本问

题

案例 2 运营经理的烦

恼

案例 3 高效完备的业务管理，提升服务质

量

案例 4 佳吉公司区域定价策略的制

定

案例 5 质量管

理

案例 6 佳吉特色运输之路——如何提高核心竞争

力 38

案例 7 佳吉市场定位之何去何

从

案例 8 一个应届毕业大学生在佳

吉

案例 9 佳吉电子商务之路何去何

从

案例 10 佳吉配送，路在何

方

案例 11 宕机后的烦

恼

案例 12 佳吉运输网络——集散与时

效

案例 0 企业战略

佳吉快运有限公司成立于 1994 年，总部设在上海。该公司是从从事国内铁路运输、辅以航空运输、公路运输、第三方仓储分拨、国际海运空运、货物增值包装等业务的物流公司。主营业务是货运，兼营其它提送货、保价、代收货款、包装等增值服务。通过佳吉人的不懈努力，公司获得了一系列的荣誉，成为国内公路零担运输企业中最具影响力的品牌企业之一。

公司以“加快推进市场化进程、加快发展、做大做强”为目标，实施区域经营、协同链接、客户细分、网络统一战略，打造全程服务链条，提供端到端的物流服务，把公司建设成为网络化、集约化、专业化、信息化、

国际化的快捷运输企业和现代物流服务集成供应商。从一个专线运输企业到现在运输网点覆盖全国的大型运输企业，佳吉走过了一段艰难的成功历程：

创业起步期（1994-1998 年）：艰难起步，成功创业

公司于 1994 年在上海建立，推出专线运输；1997 年，形成华东、华南两大区域网络，实施网络化运输作业。

初步发展期（1999-20XX 年）：成功整合，初具规模

1999 年，佳吉产业重心转移聚焦，进入快速发展时期，形成华北区域网络；20XX 年，第一代物流系统软件自行研发完成并投入使用；20XX 年，佳吉投入 40 台卡车上线，构筑西北、西南区域运输网络；20XX 年，位于上海青浦徐泾的上海总部落成，集决策、指挥、管理、研发和培训中心为一体，并且通过***** 20XX 年质量管理体系认证。

快速成长期（20XX 年-20XX 年）：风雨兼程，春华秋实

20XX 年，第二代物流系统软件自行研发完成并投入使用，取得交通部评选的道路货运企业二级资质；20XX 年，推行特色运输、保价运输、短信通知、代收货款等增值服务新产品，随着金蝶财务软件全面推行，实现财务电算化；20XX 年，GPS 车辆配载调度系统投入运用，推出全新企业形象 VI 系统；20XX 年，在全国设立 6 大行政管理区域，形成总公司-区域-分公司-办事处 4 级管理模式，同

年被上海市工商局评为上海著名商标，通过了物流与采购联合会 5A 级物流企业的评审，随后启动了第三代物流系统软件研发工作。

竞争领先期（20XX 年-至今）：厚积薄发，迎接挑战

20XX年，佳吉公司取得中国道路运输协会评定的道路货运企业一级资质；被上海市评为上海名牌企业、上海最具成长性服务商标、上海百强私营企业。企业也开始在央视投放广告，因此成为中国公路货运业首家进入央视广告的企业；20XX年，荣获20XX年度上海现代服务业民营百强企业，同时开工建设上海总部二期工程、成都物流中心、沈阳物流中心；可喜的是佳吉快运新商标“CNEX”注册成功；20XX年，推出定时班车产品“红色快线”、全国统一400客服热线，全面启动办事处形象店装修，并且荣获上海市物流改革开放30年优秀企业。

图 0-1 佳吉发展历程图

发展瓶颈：机遇与挑战并存

国内快递市场向国外开放后，快递产业呈现群雄争斗的局面。国外四大巨头加快其在国内战略的实施，TNT（荷兰邮政）收购华宇集团，FedEx（联邦快递）以4亿美元收购大田集团，UPS（联合包裹）终结了十几年与中外运的合作，23个城市的网络被其用1亿美元买断。这些跨国快递企业都在跃跃欲试分割中国快递市场。

佳吉注册资金1亿元人民币，作为全国著名的网络型公路运输企业，截止20XX年，佳吉快运拥有自备车辆3000余部，在全国（除西藏外）设立运输经营网点1000余个，覆盖了中国经济比较发达的所有重要城市，成为拥有员工9000余人，营业额在10亿元以上的国内大型运输企业集团。

在保证服务质量的前提下，佳吉这几年的业务量始终保持持续高速增长的发

展趋势。作为现代化的大型第三方物流企业，佳吉拥有庞大的运输车队，在全国各等级公路上，均可看到佳吉快运的车辆。在车辆管理体系、吞吐量、仓储面积等方面，均能满足不同层次的客户群体需求；在风险保障上，通过强大的整体保险支持，全面保障了客户的利益，降低了运输风险，使佳吉的客户没有后顾之忧。

现今的佳吉快运已经成为国内最大民营物流企业，截止 20XX 年末，佳吉在全国 200 多个城市拥有自己的网点，形成长三角、珠三角、环渤海、东三省、大西北、大西南、成渝地区、中部地区为网点群的密集网络。东部沿海发达地区，佳吉的网点已密布到乡、镇；中部高速发展地区，佳吉的网点已密布到地级市或县级市（区）；西部欠发达地区，佳吉已开通省会城市，目前正在制定地级市的开发计划。佳吉针对自身现状结合“加快推进市场化进程，加快发展，做好做大”的企业目标，制定了快速发展战略。

佳吉快运的快速发展战略：

当前，由于受到了地区和节点瓶颈的制约，佳吉快运铁路行包运输存在的突出问题是货物违规迂回、重复中转乃至逆向中转、中转与始发争抢能力、短线物资占用长线资源、运达时限延长等。

20XX 年春运，一场大雪使郑州站积压行包最多时达*****多件，造成郑州枢纽阻塞，多趟行李车、整装运煤车被迫停装，这让他们看到了现有公司运输网络的脆弱。天有不测风云，未来逐步壮大的规模能否抵御得了不期而遇的事故，这引起了佳吉人深深的思考。

他们最后得到这样的启示：合并重组后的新公司不能停留在原有产品

上，必须充分审视在未来经济可持续发展中可能遇到的问题，必须深入研究国家、铁路政策变化给行包运输带来的影响，研究汽油涨价、邮政法实施等引发的变化，研究国内市场开发，同时还要研究公路、水运、航空的政策变化。公司必须大胆创新，转变经营模式，寻找新的经济增长点，建立快捷货运大通道，走一条适应市场规律、适合佳吉快运公司特点、符合社会发展和客户需求的发展新路。

佳吉的长期战略：

佳吉最初成立就是以普通包裹和快递业务作为主要发展方向和赢利模式的长期发展战略，在进一步挖掘现有模式盈利点的同时，开发以现代佳吉快运、煤化工、文化创意和房地产开发三条线为主导多产业经营模式，加快产业结构调整

步伐，提高经济总量，实现开滦集团稳定持续快速发展。并提出“抓机遇、增总量、调结构、降成本、惠民生、防风险”的 18 字方针。

佳吉短期的快速发展战略与长期战略之间的矛盾：

佳吉自成立以来就一直主营的是煤炭运输。但近几年来，国家相继出台了一系列涉及煤炭成本的政策和措施，使得煤炭企业成本压力加大。与此同时，随着国家对环境治理越来越重视，煤炭生产持续发展与资源环境压力的矛盾日益加剧。结构调整、佳吉快运产业升级、经济转型的任务显得更加艰巨而繁重。此时，企业自身存在着一些深层次的困难和问题也不断的暴露出来。随着唐山矿区日益衰老、资源匮乏、开采能力下降。矿井衰老，开采深度加大，水、火、瓦斯、煤尘、地压等自然灾害严重，使开采条件越来越困难，开采成本越来越高。而在其他快递方面，目前国内的油价也有所上涨，佳吉面临着前所未有的挑战。

佳吉快运面临着五大矛盾：

煤炭成本完整化与企业办社会负担重、历史遗留问题之间的矛盾；煤炭生产扩展与资源环境压力大之间的矛盾；结构调整、项目建设、产业升级与资金短缺之间的矛盾；佳吉快运加快企业发展与广大员工日益增长的物质文化需求之间的矛盾；企业多元化发展和经济转型与体制机制、人才支撑之间的矛盾。

解决方案：

战略目标不动摇即坚持以煤炭主业作为基础，现代佳吉快运、煤化工、文化创意和房地产开发三条线为主导，结合现阶段的短期目标，大胆创新，转变经营模式，深入研究市场动向，争取快速实现企业战略转型，拓宽企业的业务发展渠道，实现多元化。

要实现企业战略转型，必须加快佳吉快运产业结构调整。改变主要靠增加煤炭产量提高效益的观念，改变局限于煤炭生产寻求发展的观念，改变靠自我积累投资上项目的观念。走以煤炭为基础，产品深加工，延伸产业链，循环佳吉快运发展、集约发展、多元化发展的路子。

客户多元化的选择：

目前，一些生产企业已经实现了由自主运输向第三方物流外包的转变。在转变过程当中，他们面临一道难解的课题，就是这种转变实际上是企业的一场深刻的销售渠道变革。生产企业希望得到物流企业的全程服务，这样就可以取消一、

二级批发商，采取直接销售的方式，把产品发售到各零售点。

佳吉快运股份有限公司董事长、总经理徐海锋讲述了一次他的亲身经历。他在贵阳分公司调研时，与益佰药业公司的物流总监进行了一次交

谈。益佰药业公司非常看好新佳吉快运，一直在关注公司的合并重组。这位物流总监感慨地说，今天终于在中国找到了能够拥有资源的物流商，而且拥有的是络。

听了这位总监的话，徐海锋既兴奋又汗颜。兴奋的是这家上市公司能站在战略的角度寻找合作伙伴，看好新佳吉快运的资源和网络；汗颜的是公司现有的网络实际上还不足以满足生产企业销售渠道变革的需求。

过去的佳吉快运只能做小件快递，佳吉行包只能做普通包裹。但今天，企业为客户提供的选择越多，对客户的拥有程度才能越大。对客户来说，组合定价就会降低成本。因此，新公司认识到，从确定核心业务到开发产品以及优化流程，必须主动适应客户多样化的需求，这样才能拥有客户，才能占领市场。

合并重组后的新佳吉快运公司必须充分审视在未来经济可持续发展中可能遇到的问题，研究国家、铁路政策变化给行包运输带来的影响，研究汽油涨价、邮政法实施等引发的变化，研究国内市场开发，研究公路、水运、航空的政策变化，才能实现真正的转变。

在面对华宇、佳宇等本土物流公司被国外物流巨头并购，中国物流行业被打开国门的必然情况下，佳吉快运得到进军国际物流的机会，也面临随着这一趋势而来的挑战。国外物流巨头进入中国市场，在抢占市场份额的同时，也给佳吉带来了先进的经营管理理念，作为我国民族物流企业的佳吉快运来说，“要立足中国，也要迅速迈向国际化”是他们的最终目标。

为了实现这一伟大目标，佳吉自从成立以来，一直在慢慢的壮大，管理体制与物流系统也在不断完善的过程中。从1994年的专线运输，慢慢形成华东、华南两大区域网络，随即逐渐构筑西北、西南区域，如今的佳

吉快运已经是一家网络遍及全国经济发达城市的大型物流公司。在网络系统上，佳吉物流也经过了第一至第三代物流系统软件自行研发与使用的完善过程。

近年来，通过引入先进的自动化设备、加强信息系统建设、梳理工作流程等多方面措施，提升了各线人员的工作效率，在保证业务持续增长的前提下，有效控制了近几年来人员数量的过快增长，从而确保单位产出的迅速提升。

佳吉的核心价值观：

佳吉人文制度健全，经过价值取向和行为方式的不断宣传强化，确立了佳吉的核心价值观。该核心价值观已经成为佳吉吸引人才和高效决策的重要保障，是使佳吉在核心技术、市场营销、企业声誉等各方面形成核心竞争力的重要条件。

核心价值观：

成就客户——竭尽所能满足目标客户

卓越运作——没有好的运作，一切都是白费

创新发展——强者开拓创新，弱者固步自封

长远视角——30年后成功才算成功

激情进取——绝不被淘汰

图 0-2 佳吉核心价值观

纵观佳吉快运的核心价值观，充分体现了顾客就是企业存在的价值，高效性是企业创造价值的保证，也体现了信息时代创新就是企业的生命源泉，拥有长远的目光是企业走向成功的前提，而拥有激情进取则是一个企

物流已成为现代社会的一个标志，物流业则成为许多企业降低成本、追求利润最大化、实现经济效益增长的一个重要途径。尽管我国的物流发展还处于初级阶段，物流产业政策、物流技术标准和各项规章制度的制定刚刚起步，但物流业的发展速度已是十分迅猛。佳吉快运股份有限公司董事长、总经理徐海锋表示：面对国内物流业的方兴未艾，我们不能无动于衷、等闲视之，要按照市场规律看待物流的发展，分析物流发展会给我们的企业带来什么样的机遇，加快向现代

物流企业发展的进程。”

案例 1 挖掘冰山下的成本问题

刘强是佳吉快运的总经理，作为国内最大的民营企业总经理，上任五年来，公司业务量猛增，效益节节攀升。短短十多年来，随着经营网络不断扩大和服务网络不断延伸，公司目前已拥有以上海为总部遍布全国各地的 80 多个分公司 1000 多个经营网点，建成以上海、杭州、广州、武汉、天津、西安六地为中心，辐射全国的货运集散、分拨、运输体系。公司 20XX 年通过****国际质量认证；20XX 年被评为中国民营物流 30 强；20XX 年被评为中国物流诚信企业，上海市品牌企业，上海市著名商标。20XX 年以来连续被中交协评为中国物流百强企业，是国家交通部评定的一级货运资质企业。

但是伴随着业务的拓展，竞争的加剧，越来越多的问题开始暴露出来，牵制着企业的发展。

小长假回来第一天上班，刘强一进办公室，正准备坐下来看看文件，

刘强：“请进。”原来是周毅，周毅是人力资源管理部经理。

周毅：“刘总啊，今天一大早又有个人辞职了。是那个刚来还不到四个月的。”刘强：“这怎么刚刚培训上岗，就辞职了呢，这不是白花了我们的心血吗？哎！这个月都第几个了？”

周毅：“唉！都第5个了，真是白费了心血。”

报告完毕后，周毅离开总经理办公室，抬头就看见一个熟悉的身影，似乎有些憔悴。

此人正是徐经理，佳吉快运南昌分公司的财务部经理。不要小看这个小女人，做起事来可是雷厉风行，她主要负责汇总两名助手提交的各类报表，并每月对这些数据进行分析，及时向有关领导提供分析报告和有关资料。

她最近忙着整理分析各种报表，好在季度大会上给大家做个详尽的数据分

析。她又看了看整理出来的这两个季度的报表，担忧的感觉又涌上心头。各种成本居高不下，有些还保持上涨趋势。记得在去年的年终总结大会上，领导对今年的预期是要减少各类浪费，砍掉各类不必要的成本。但她通过报表上的数据来看，似乎并没有达到预期效果。在认真整理各种报表的过程中，她仔细地查看着报表上的每一项内容，如运输费用支出明细表、管理费用支出明细表等具体报表记录内容详见附录表，她在观察这些报表的同时脑海中考虑着为什么在公司实行减少各种浪费、砍掉各类不必要成本的措施以来到现在，从报表上所记录的数据来看，并没有达到预期

想法：难道是自己记录时出现了错误？难道是记录员统计时出现了错误或者是下面员工故意多报了费用？

她百思不得其解，立刻召集财务部所有人开会，研究这个问题。在会上，她和员工又认真的核对了一遍报表上的数据，并与历年同期数据进行了对比，发现运费、管理费等费用都相对以往的数据来看是有很大的改善，在很大程度上都降低了。但为什么总的成本还是居高不下呢？这个问题一直困扰着在场的所有人，会场上鸦雀无声。过了一段时间，突然有一个声音：“是不是质量成本影响呢？”徐经理脑海中很快呈现出四个字——质量成本，一想到这里，她马上要求在场的人员在报表中认真查找有没有记录质量成本这一块，经过大家的努力查找所有财务报表都没有找到有关质量成本的数据。徐经理顿时就知道总成本久居高不下的原因所在了。她微微一笑，宣布：“散会。”大家一听当时就愣在那，徐经理马上知道大家的想法，就对大家说：“我们公司总成本居高不下的原因在很大程度上就是出现在质量成本上。”

质量成本是指企业为了保证和提高产品或服务质量而支出的一切费用，以及因未达到产品质量标准，不能满足用户和消费者需要而产生的一切损失。质量成本一般包括：为确保与要求一致而做的所有工作称为一致成本，以及由于不符合要求而引起的全部工作叫做不一致成本，这些工作引起的成本主要包括：预防成本、鉴定成本、内部损失成本和外部损失成本。其中预防成本和鉴定成本属于一致成本，而内部损失成本和外部损失成本，又统称为故障成本，属于不一致成本。

图 1-1 质量成本的构成 根据可识别性质量损失分为显性质量损失和

损失、内部损失) 三部分 (图 1-2)。

显性

损失 薪资、奖励费、 工作、培训费、

审核、认证费

质量审核; 返修损失、 废品损失、 事故停工损失 检验测试费、 外
退返修、 市场保修费、 检测设备折旧、 索赔处理费 管理费用 图 1-2

质量损失构成

佳吉公司在今年显性质量成本呈迅速攀升趋势——事业本部显性质量
损失已达到 4000 万元, 比上年同期净增 1000 多万元, 见图 1-3。

5000

4000

3000

20XX年

1000

20XX年 20XX年 20XX年

20XX年

图 1-3 20XX 年-20XX 年同期质量成本趋势图

外部损失是攀升过快的主要表现——外部损失呈现出较快的攀升速
度, 10 年占到了显性质量损失的 70%。10 年显性质量损失构成如图 1-
4。

10%

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/226231205134010050>