

长株潭区域铁路物流公司 核心竞争力分析

王郁葱

(湖南农业大学 商学院, 湖南 长沙 410128)

摘要: 运用SWOT分析法对长株潭区域铁路物流公司经营现状进行分析。在此基础上, 对长株潭区域铁路物流公司核心竞争力进行研究, 认为核心竞争力的识别应从有形(资产)和无形(知识)、静态(技能)和动态(活动)、内部(企业)和外部(顾客和竞争对手)等多角度、多层次着手, 并提出积极向上的企业文化、卓越的管理和组织能力、先进的企业管理制度、丰富的铁路运输经验、稳定的客户资源、良好的有形和无形资产是构成铁路物流公司的核心竞争力所在。

关键词: 长株潭区域; 铁路物流公司; 核心竞争力

物流公司是指通过对物流活动进行计划、组织、指挥、协调、控制和监督, 使各项物流活动实现最佳的协调与配合, 以降低企业物流成本, 提高物流效率和经济效益的专业服务机构。铁路物流公司核心竞争力大小, 决定着其在激烈的物流市场竞争中的成败。运用SWOT分析法对长株潭区域铁路物流公司经营现状进行分析, 在此基础上, 对长株潭区域铁路物流公司核心竞争力进行研究。

1 长株潭区域铁路物流公司SWOT分析

SWOT分析法, 即通过分析企业自身的优势(Strength)、劣势(Weakness)、面临的机会(Opportunity)和威胁(Threat)来帮助企业制定相应的发展战略。

1.1 优势分析

(1) 铁路运输客户货源比较稳定。据调查, 长株潭区域铁路物流公司基本是由从事铁路货运代理、组织接运及发运、仓储或送货等业务的企业转型而来, 其主要客户是一些需要进行铁路货物运输的工商企业或私营货主, 相对来说客户货源比较稳定。

(2) 拥有良好的客户营销关系。铁路物流公司长期从事与铁路货物运输相关的业务, 并在此方面积累了丰富的行业管理及操作经验, 与许多生产企业, 尤其是大中型生产企业形成了较为固定、长期的运输协作关系, 在客户的心目中树立了良好的企业形象, 有利于铁路物流公司与制造商及其供应商和经销商形成战略合作联盟。

(3) 具有优越的区域地理位置。区位优势对于物流企业至关重要, 长株潭区域铁路物流公司在区位上与京广、京沪、湘黔铁路干线连接, 与高速公路连接便利, 可直接进入京珠高速和上瑞高速公

路,再加上有数十家客户企业环绕,为铁路物流公司提供了便利条件。

(4) 铁路运输具有无可替代的技术经济优势。据统计,我国运输成本占物流成本的比重平均高达52.6%。与其他运输方式相比,铁路运输的能耗、占地及废气排放等单位运量计算都是最低的,是安全、高效、节能的“环保型”运输方式。另外,我国幅员辽阔,资源分布与地区经济、工业布局不均衡,铁路运输则具有与此相适应的大运量、全天候、长距离、连续性强等特点,也决定了铁路运输在我国运输体系中的骨干作用和优势地位。

(5) 拥有熟悉铁路运输的员工。铁路物流公司拥有经验丰富的员工团队,他们熟悉铁路运输相关业务及操作,且经过严格考核上岗,是公司不可缺少的优质人力资源。

1.2 劣势分析

(1) 缺少高水平的服务技术和设施。专业的现代物流公司必须拥有先进的物流技术装备,如车载电脑、自动识别系统、自动跟踪系统、电子数据交换系统、立体站台库、自动分拣系统等。先进的技术装备是实现高质量服务的硬件保障,缺少这些技术装备,服务准确、反应快速和货物安全等指标便难以达到。

(2) 缺乏高素质、专业化的物流服务人才。铁路物流公司正处于传统运输型企业向现代物流企业转型的时期,内部人才结构不尽合理,尤其是与现代物流企业要求相匹配的高、中层管理人才奇缺。

(3) 公司产权体制有待健全。健全铁路物流公司的产权体制,将有利于现代物流业务的开拓,增强各级干部的责任心,有利于企业的长期发展。

(4) 业务结构比较传统、单一。铁路物流公司是以铁路货运代理、组织接运及发运、仓储或送货等业务为主的物流企业,全程综合物流业务和增值服务刚刚起步,服务的产品比较单一。

(5) 信息共享不足。铁路物流公司信息装备现代化程度不够,与当前一些现代物流企业运用电子商务系统为客户提供信息跟踪、查询和传输服务相比差距较大,与国际上先进企业采用的全球定位系统、射频识别装置等先进设备也有很大差距,公司自建的物流信息平台没有得到充分利用,大量的信息资源没有产生经济效益。

1.3 面临的机会

(1) IT技术的发展为铁路物流公司创造了基于网络的物流模式。互联网、电子商务的迅速发展,促使了电子物流的兴起。企业通过互联网加强了企业内部,以及企业与供应商、消费者、政府部门的联系沟通、相互协调、相互合作。

(2) 物流需求旺盛,市场潜力大。长株潭区域经济发展正处于快速增长期,经济增长对物流的需求越来越大,依赖程度也越来越高。

(3) 物流基础设施规模迅速扩大。交通运输是物流的关键环节,随着长株潭资源节约型和环境友好型“两型”城市群的建设,湖南省加大了对交通基础设施建设的投入,形成了以铁路为骨架,公路为经络,民航、水运为补充的立体运输网络。

(4) 政府政策支持力度加大,物流发展日渐规范。国家加快推进现代物流产业发展,积极营造物流业发展环境,加快物流基础设施建设,加快物流创新和标准化应用,为物流产业和物流企业的发展创造了有利条件。按照株洲市现代物流产业发展规划,株洲市将重点建设六大产业,现代物流产业就是其中之一,株洲市政府将以加强物流产业基础设施、物流产业组织、物流产业技术为发展重点,将株洲建设成为中南地区现代物流中心,使物流产业成为推动经济快速发展的重要的新兴支柱产业。

(5) 教育界和社会加大了培养物流专业人才的力度。许多高校开设了物流管理专业,社会上各种职业培训中心也加快了对物流人才培养的步伐,以缓解当前物流专业人才紧缺现象。

(6) 铁路物流公司规模性强,进入壁垒大。铁路物流公司在建设、经营等方面有很强的规模性,这样对外部经营主体会形成较高的进入壁垒。

1.4 面临的威胁

(1) 国外潜在竞争者带来的冲击。我国加入WTO后,国外物流公司逐步进驻,抢占中国市场,这些物流公司在技术和管理上都处于领先地位。

(2) 国内潜在竞争者的加入。物流作为一个新的经济增长点,国内很多非物流企业都将涉足这个领域。

(3) 同业竞争激烈。长株潭区域各个物流企业为了抢占市场先机,加大力度提高物流服务质量,扩

大市场占有率，区域内同业竞争成为最主要的威胁。

(4) 客户对物流服务要求越来越高。在安全、准确、快速、低成本的基本服务标准下，物流服务的专业化需求和分工趋势越来越明显，对物流服务的要求也越来越高。

2 长株潭区域铁路物流公司核心竞争力分析

企业核心竞争力的表现形式多种多样，这些不同形式的核心竞争力，存在于人、组织、环境、资产/设备等不同载体之中。由于信息、专长、能力等在本质上仍是企业/组织内部的知识，而组织特有的价值观和文化，属于组织的特有资源，所以，可以认为企业核心竞争力的本质是企业特有的知识和资源^[1]。

在对长株潭区域铁路物流公司经营进行SWOT分析的基础上，进一步对长株潭区域铁路物流公司的核心竞争力进行科学分析，从而培育和强化公司的核心竞争力，以获取区域其他物流企业无法模仿或短时间内难以取代的竞争优势。铁路物流公司核心竞争力主要体现在专用性资产、组织结构、企业文化、积累知识等隐性和动态要素方面。核心竞争力识别应从有形（资产）和无形（知识、静态（技能）和动态（活动）、内部（企业）和外部（顾客和竞争对手）等多角度、多层次着手。

2.1 核心竞争力外部识别

核心竞争力外部识别，即从公司竞争对手和顾客的角度分析公司具有的核心竞争力。

2.1.1 核心能力的顾客贡献分析

顾客贡献分析应分析在公司所创造的顾客价值中，哪些是顾客所看重的核心价值。能带给顾客核心价值的能力便是公司的核心竞争力。铁路物流公司在铁路货运代理、组织接运及发运、仓储或送货等业务方面积累了丰富的管理和操作经验，铁路物流公司与铁路货运站在业务上也有密切合作，建立了战略合作伙伴关系，擅长为客户提供全面的、与铁路运输相关的物流服务，这已形成了其他物流公司不可比拟的优势，必将成为铁路物流公司进入第三方物流市场的一个核心竞争力

2.1.2 核心能力的竞争差异分析

竞争差异分析应从与竞争对手的比较中，分析

与竞争对手的差异性，进而确定铁路物流公司的核心竞争力。铁路物流公司除了与同业竞争者一样具有基本的装卸和运输工具外，还拥有区域最大的铁路运输货物装卸和编组场所。比如，某铁路物流公司拥有正线1股，到发线4股，存车线6股，到发线有效长750 m，有专用铁路直接与铁路干线相连。铁路物流公司所拥有的这些铁路运输设施、设备和场地构成了公司开展物流业务的独特资源，是其他行业背景的物流服务商或潜在竞争者在短期内难以复制的。

2.2 核心竞争力内部识别

2.2.1 技能分析

铁路物流公司具有先进的铁路运输管理经验，这不是简单地实施信息联网技术所能实现的，也不是其他竞争者在短时间内可以复制的。对于公司的管理层来说，不断总结和发掘企业的核心管理能力，并不断完善企业的内控机制，将为铁路物流公司在战略上进一步发展打下坚实基础。

2.2.2 资产分析

(1) 固定资产。铁路物流公司拥有的固定资产规模大且数额巨大。例如，某铁路物流公司拥有大量运输车辆、装卸专用线及货场、装卸设备、计量地秤等固定资产。虽然巨额固定资产投资可以形成市场进入壁垒，但应认识到有形的专用性资产产生的优势容易模仿因而难以持久，稳定而持续的竞争优势主要来自于无形资产的专用性投资。

(2) 无形资产。铁路物流公司拥有的无形资产主要包括市场资产、人力资产、知识产权资产、基础结构资产等。

①市场资产。市场资产包括各种个性化的服务品牌、忠诚度高的顾客资产、稳固的销售渠道和专营协议等。例如，某铁路物流公司在客户资源上拥有明显优势，其客户分布较广，涉及化工、冶金、建材等行业的27家大中型生产厂商，并与他们建立了良好的合作关系，拥有比较稳定且相对集中的客户资源。主要客户的货物运输不仅依靠铁路，还借助公路和水路，且货运规模相当可观。这对公司进一步开辟公路、水路运输业务市场，提供多式联运业务服务，进而开展一体化物流服务、切入第三方物流市场将大为有利。通过将现有客户资源全面升

级,可为铁路物流公司由传统铁路运输型企业向现代物流企业转型创造有利的市场条件。

②人力资产。人力资产包括企业员工的群体技能、创造力、解决问题的能力,以及管理者的领导能力、企业管理技能等。铁路物流公司拥有经验丰富的员工团队,他们熟悉铁路运输相关业务及操作,是公司核心竞争力的形成主体。

③知识产权资产。知识产权资产包括技能、商业秘密、版权、专利、商标和各种设计专用权等,是受法律保护的一种财产形式。铁路物流公司应重视员工的创新能力,并构建有效的激励体系,充分开发并保护员工所拥有的专利和专有技术,知识产权资产将在公司的未来发展中发挥巨大的作用。

④基础结构资产。基础结构资产指企业得以高效运行的技术、工作方式和程序,包括管理哲学、企业文化、管理过程、信息技术系统、网络系统和金融关系等。公司注重企业文化建设及管理信息系统建设,可使公司基础管理工作细致而卓有成效。

3 结束语

综上所述,积极向上的企业文化、卓越的管理和组织能力、先进的企业管理制度、丰富的铁路运输经验、稳定的客户资源、良好的有形资产和无形资产是构成铁路物流公司强大的核心竞争力所在,它们使铁路物流公司保持着由传统的铁路运输型企业向现代物流企业转型的强大竞争优势。

参考文献:

- [1] 马士华,林勇,陈志祥.供应链管理[M].北京:机械工业出版社,2002.

收稿日期:2009-11-05

修订日期:2009-12-11

作者简介:王郁葱(1968-),男,湖南株洲人,湖南铁路科技职业技术学院经济管理系系主任,湖南农业大学商学院在读硕士研究生。

基金项目:2008年湖南铁路科技职业技术学院物流管理精品专业建设项目

责任编辑:金颖

铁道部与中国工商银行签署合作协议

2010年1月4日,铁道部与中国工商银行在北京正式签署了《实施铁路“走出去”战略合作协议》。

根据协议,铁道部与工商银行将在国家政策指导下,统筹国内的技术、管理、人才、资金,以及施工队伍等方面的资源,遵循国际惯例,积极参与市场竞争,以战略投资及金融服务为契机,重点在支持中国铁路相关产业“走出去”、稳步拓展国际市场等方面开展深度战略合作。双方将共同致力于将国内成熟的“铁路+金融”整体联动合作模式推向世界,积极支持中国铁路实施“走出去”战略,形成互利共赢。

铁道部作为中国铁路行业的主管部门,将进一步完善跨国协调合作机制,为支持中国铁路相关产业“走出去”提供必要的政策指导,为中国铁路相关产业在海外拓展市场提供各项积极的组织协调工作。同时,铁道部还将大力支持工商

银行在海外机构的金融业务发展和创新,充分发挥其政府部门的协调作用,搭建银企合作交流平台,营造良好的金融合作环境。

工商银行将进一步完善海外机构网络布局,加大产品创新力度,向铁道部规划的中国铁路“走出去”重点项目及企业提供资金支持。此外,工商银行还将充分利用在金融同业市场上的优势地位和广泛的客户关系,发挥先进的全球网络、信息和资金优势,为中国铁路“走出去”的企业提供包括全球现金管理、国际业务、债券承销、融资租赁海外政策咨询、商业合作谈判、融资方案设计等在内的全方位金融服务支持。

该协议的签署不仅是双方长期以来密切合作的重要成果,更是面向未来共创辉煌的新起点,具有深远的意义。

(梁成谷)