

分类号 _____

密级 公开

U D C _____

编号 10741



MBA 学位论文

论文题目 甘肃国储物流有限责任公司发展战略选择研究

研究生姓名: 杜洋

指导教师姓名、职称: 陈刚 副教授

学科、专业名称: 工商管理

研究方向: 战略管理

提交日期: 2022年3月18日

独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 杜军 签字日期： 2022年6月16日

导师签名： 陈刚 签字日期： 2022年6月16日

关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定， 同意（选择“同意”/“不同意”）以下事项：

1. 学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；

2. 学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分内容。

学位论文作者签名： 杜军 签字日期： 2022年6月16日

导师签名： 陈刚 签字日期： 2022年6月16日

Research on the Strategy Choice of Gansu Guochu Logistics Co. LTD

Candidate : Du Yang

Supervisor : Chen Gang

摘要

物流业历经六十余年的蓬勃发展，如今已向一体化前进，而它更是引起了社会各界人士的关注，让越来越多发展势头迅猛的企业加入竞争。面对激烈的市场竞争，传统物流企业如何提高竞争能力并且保障其能够继续运营是他们首先要处理的事情。因此企业首先应当在战略制定上加以规划，并选择恰当的实施方法。

本文重点探究甘肃国储物流有限责任公司的战略选择。在这几年的运营中，该企业的销售类型也逐渐多样化，收入也在随之升高，并且对甘肃省粮食物资储备的发展做出巨大的努力。但是伴随市场的日益激烈该公司也有着较大的压力。企业内部出现存储设施过于陈旧、管理制度不健全、信息化水平低以及业务业态不高端等问题，这些都将其发展产生直接的影响。物流企业只有将内部思想加以转换，并朝着现代化转型，才能在瓶颈期有所突破，并跟上发展步伐。但是该企业现阶段在转型和发展上还是比较混乱不清。

为促进甘肃国储物流有限责任公司的发展，本文依据企业战略管理理论和战略理论，并利用 PEST、五力模型、价值链等分析工具深入剖析该公司的内部环境和外部环境，进而结合 SWOT、QSPM 工具来剖析该公司现阶段所处的优势、劣势、机会以及威胁等，最终根据这些结果选择适合公司发展的战略。在进行调查问卷及采访后，公司的发展前景、任务以及最终目标得以确定，并将总体战略提及出来，即：横向一体化和纵向一体化；业务战略是以差异化和聚焦为主；职能层战略则是侧重开发市场、扩大品牌、开发人资等。同时在组织结构、运营管理制度、管理控制财务、管理人资、仓储资质、战略合作联盟、信息化建设、宣传公司等这几点上有了更强的保护办法，保证顺利开展和运行甘肃国储物流有限责任公司的战略。

关键词：物流公司；发展战略；总体战略；业务战略；战略措施

Abstract

After more than 60 years of development, logistics industry has entered the stage of integrated development. It has attracted the attention of people from all walks of life, and attracted many excellent enterprises to participate in the market competition. In the face of fierce market competition, traditional logistics enterprises how to improve their competitiveness and ensure that they can continue to operate is the first thing they have to deal with. For enterprises, it is very important to choose the right enterprise strategy and formulate clear development goals and target implementation paths.

This paper studies the strategic choice of Gansu Guochu Logistics Co., Ltd.. After nearly ten years of development, the company's business types continue to enrich, business income continues to increase, to support the development of Gansu province food supplies reserve has made a certain contribution. However, the company is also facing increasingly fierce market competition. The adverse factors that restrict its development are also more and more obvious, such as Storage facilities are too old, management system is not sound, low level of information and not high-end business, which will have a direct impact on its development. Logistics enterprises can break through the bottleneck period and keep up with the pace of development only by transforming their internal thoughts and turning to modernization.

In order to promote the better development of Gansu Guochu Logistics Co., Ltd., this paper, under the guidance of enterprise strategic management theory and development strategy theory, firstly analyzes the external environment and internal environment of Gansu Guochu Logistics Co., Ltd. , using PEST, five forces model, value chain and other analytical tools. Then, SWOT and QSPM tools are used to summarize and quantitatively evaluate the company's internal strengths, weaknesses and opportunities as well as threats and so on, finally

according to these results to choose the strategic approach for the development of the company. After conducting questionnaires and interviews, the company's development prospects, tasks and ultimate goals were determined, and the overall strategy with horizontal integration and vertical integration as the core, the business strategy with differentiation strategy and focus strategy as the main, and the functional strategy with market development, brand promotion, and human resources development as the main. In the organizational structure, operation and management system, management and control of finance, management of human resources, warehousing qualifications, strategic cooperation alliance, information construction, publicity company, enterprise publicity and other eight aspects of the guarantee measures, so that the strategy of Gansu State Storage logistics Co., Ltd. can be implemented smoothly.

It is hoped that this study can help Gansu Guochu Logistics Co., Ltd. achieve to achieve development, and at the same time provide reference for other state storage logistics enterprises to make strategic choices.

Keywords: logistics company; development strategy; Overall strategy; Competitive strategy; Strategic measures

目 录

1 绪 论	1
1.1 研究背景及研究意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	2
1.2 国内外研究现状.....	2
1.2.1 国外研究现状.....	2
1.2.2 国内研究现状.....	3
1.2.3 国内外研究现状评述.....	4
1.3 研究内容及框架.....	5
1.3.1 研究内容.....	5
1.3.2 研究框架.....	5
1.4 研究方法.....	8
2 理论基础与分析工具	9
2.1 企业战略管理理论.....	9
2.1.1 企业战略管理的内涵.....	9
2.1.2 企业战略管理的过程.....	9
2.2 发展战略理论.....	10
2.2.1 发展战略的内涵.....	10
2.2.2 发展战略的核心要素.....	10
2.3 战略分析工具.....	10
2.3.1 PEST.....	11
2.3.2 五力模型.....	11
2.3.3 价值链.....	12
2.3.4 SWOT.....	13
2.3.5 QSPM.....	14
2.4 本章小结.....	14
3 甘肃国储物流有限责任公司战略环境分析	15
3.1 外部环境分析.....	15

3.1.1 宏观环境分析	15
3.1.2 区域行业环境分析	18
3.1.3 产业竞争环境分析	22
3.1.4 外部因素评价矩阵	25
3.2 内部环境分析	27
3.2.1 公司概况	27
3.2.2 公司资源分析	28
3.2.3 公司能力分析	33
3.2.4 内部因素评价矩阵	36
3.3 SWOT 矩阵分析	38
3.4 QSPM 分析	40
3.5 本章小结	43
4 甘肃国储物流有限责任公司发展战略选择	44
4.1. 公司愿景及使命	44
4.2 公司战略目标	44
4.3 总体战略	46
4.4 业务战略	47
4.4.1 差异化战略	47
4.4.2 聚焦战略	48
4.5 职能战略	49
4.5.1 市场开发战略	50
4.5.2 品牌推广战略	50
4.5.3 人力资源开发战略	50
4.6 本章小结	51
5 甘肃国储物流有限责任公司战略实施保障措施	52
5.1 内部保障措施	52
5.1.1 组织结构调整	52
5.1.2 运营管理体系完善	53
5.1.3 财务管控职能强化	53
5.1.4 人力资源建设加强	53
5.2 外部配套措施	54
5.2.1 拓展仓库功能资质	54

5.2.2 建立战略合作联盟	54
5.2.3 提升信息化水平	55
5.2.4 加强企业宣传推广	56
5.3 本章小结	56
6 结论与展望	57
6.1 结论	57
6.2 展望	58
参考文献	59
附录一	63
附录二	65
后记	66

1 绪论

1.1 研究背景及研究意义

1.1.1 研究背景

物流业是仓储行业、交通运输行业、通信行业等行业融合的产物。它作为基础行业对我国经济的发展有着直接的作用。中国在几十年的发展中有突飞猛进的进展，社会物流量超三百万亿元，年货物运输量超四百七十二亿吨，货物周转量超二十万公里，已经成为一个物流大国。现如今物流业处在关键时期，我国在发展的同时要降低经济的发展速度，改善产业结构，同时也要接住技术和市场带来的机遇。为向现代化发展而努力，并建立一个全面的供应链，将集仓储、装卸、运输配送、分拣加工、信息服务为一体，并给顾客带来多方面的服务。

国家粮食和物资储备系统是中央政府直接管理的物资储备制度。它所执行的体制是国家局-省垂直管理局-储备仓库。其主要职责是收集、储存、轮换和日常管理国家战略物资和应急储备物资，落实相关使用计划经过近 70 年的发展，国家粮食物资储备体系在全国各地建立了 60 多个通用储备仓库，在 26 个省市成立国储物流公司。仓库功能标准统一，设施设备齐全，仓库布局相对均衡。为国家经济发展和国防方面贡献巨大力量。

本次探究的甘肃国储物流有限责任公司在 2011 年建立，是兰州的储备仓库出资建立的仓储型物流公司。公司利用储备仓库的设施设备提供当地仓储物流服务，服务对象多为当地企业。公司成立之初的主要目的是盘活闲置资产，帮助国有资产保值增值；同时“以用代养”，保证储备系统设备正常，队伍不散，工作高效；通过发展社会化物流服务，形成信息化、网络化的管理和运行能力，支撑国家物资储备体系，提高物资储备管理能力和运行效率。现如今企业开发市场的主要途径便是依靠提升服务和降低价格，让收入有显著提升。然而，随着区域产业结构的调整和地方环保政策的影响，钢材、快销品等主要仓储业务变得越来越不稳定，单一的仓储功能和低端的业务业态已不能满足经济发展的需要；与此同时，多式联运进入加速发展时期，国家储备和应急物流的重要性日益突出，给甘肃国储物流有限责任公司带来了新的发展机遇。

1.1.2 研究意义

(1) 理论意义

本文经过探究甘肃国储物流有限责任公司战略，又讨论了该企业在战略选取上的问题，该企业可以以发展战略和企业战略作为前提，将物流战略计划加以扩充并选择好第三方物流企业。这些对推动国储物流企业在新形势下的转型与发展研究具有积极意义。

(2) 现实意义

本文通过对甘肃国储物流有限责任公司战略加以探究，并为企业选取适合其今后运营的战略，同时明确所选战略的保障方法，这将给甘肃国储物流有限责任公司今后的转型发展奠定良好的基础。并且在国家粮食和物资储备系统中，有很多相同行业的企业在发展中也出现了同样的情况，因此本次探究将会给物流企业转型带来一定的帮助。

1.2 国内外研究现状

物流企业发展战略研究是将物流服务业将来的发展方向加以预测，并对供应链的信息和资源加以规整，从而实现竞争优势的统一和整合，从而提高流程价值和客户服务的规划过程。企业物流的战略规划是结合企业自身的情况和目标，明确出其未来的发展走向、职责和部门方法。在整个物流活动中它都起着指导作用。

1.2.1 国外研究现状

国外有关学者在 1980 年前后对物流企业战略规划就进行了相关理论研究。Christopher (1984) 为物流企业的战略决策和物流市场竞争带来了参考性的依据。Olavarrieta 等 (1997) 指出相当多的企业提升盈利水平的方式都是依据物流战略规划，而且这一依据能够在国际中拥有长期的竞争优势。Chopra (2001) 指出物流不但能够将企业的成本得以减少，利润得以提升，同时还能让内部资源得以优化，让企业的服务能力提升且更具竞争力。这表明公司的物流服务水平是吸引顾客的重要途径。Kotsifaki 等 (2007) 在对希腊公司的物流战略规划进行调查和探究时，指出物流战略规划对企业的重要性不言而喻，而且并非全部企业看待物流战略规划的眼光都是如此

敏锐的。他们经探究后发现，很多企业可以用高水平的眼光来看待物流，并将其作为工具而应用，这句话是指计划本身、使用技术、外包和联盟的形成。Brooks（2015）指出企业未来长期发展的策略便是战略管理，它能够让企业长期可持续的进步。将企业内外部环境作为前提来进行剖析得出了这一策略。

近年来，物流管理是供应链管理的一部分已获得国外学者广泛共识，不少学者在进行物流战略规划研究时将供应链管理研究立足点。Sezhiyan 等（2011）结合有关数据信息对供应工作管理、物流能力供应链管理战略与企业绩效间的联系加以探究。其结果发现供应链管理越严格，企业绩效越好。管理者在制定物流水平和供应链的措施时还需要将供应链战略纳入到剖析之中。Farahani 等（2011）指出物流决策从短期到长期的发展可分成三大部分，即运营、战术、战略。决策战略是将资金和成本减少，并提供更好的服务。所有物流战略决策都可以分为客户服务、物流网络设计和外包与垂直整合三个方面。Mangan（2016）等指出企业战略的部分组成是物流和供应链战略，二者需要相互认同。企业战略是研究的首要方向，并探究其与物流和供应链战略的联系。物流和供应链战略是企业战略中不可缺少的部分，也是促使其发展的部分。Copacino（2019）指出差异化竞争导致物流战略的产生，企业若想成功应当具备完整的应用率管理及物流，要保证它的超前发展，就应当思考物流和顾客、对手、成本及供应链中其他项目的联系。Laari（2018）等在对芬兰一些物流企业的物流报告及财务报表进行分析，研究企业的战略环境和供应链管理状况。最终得出企业绿色供应链管理能够带来较强的运营能力和品牌物流服务水平。

1.2.2 国内研究现状

我国很多学者更多的探究“物流”和“战略规划”，并且其成果也是相当好的。现阶段我国学者在探究物流企业战略规划方面有三点：

首先，站在剖析解决问题的层面。很多学者在探究物流战略时更侧重于对当前国家、城市及企业在发展中出现的状况的探究。例如卢敏（2018）在描述物流业的发展情况时提出存在着成本较高、管理不完善、政策环境不恰当且企业没有较强的创新能力，并指出物流企业在新环境下的改革方式。魏际刚（2021）指出建设物流强国的关键是构建强大、智能、绿色的国家物流系统、打造全球化物流体系、推进物流现代化。唐珏岚（2021）指出我国应从建立统一高效的物资储备管理体系、壮大社会储备力量、

坚持实物储备与能力储备并重、拓宽储备资金来源渠道等四个方面入手,完善物资储备体系,提高国家物资储备对产业链、供应链韧性的保障水平。宁蕾(2020)指出甘肃省应从建立统一物流产业协调管理机构、加快物流标准化和信息化、政府主导大型国有物流企业整合、出台减肥降税政策、加大对物流企业财税金融支出、解决好最后一公里物流配送、推进对外开发开放等方面推进甘肃物流业健康有序发展。

其次,理论研究角度。以战略管理理论为基础研究物流战略。魏际刚(2013)先对战略的含义、内涵与理论予以说明,并探究企业物流战略和物流战略。就发展方向、市场状况、服务、战略中心等方向将物流企业战略分类,构建物流战略规划的理论框架。胡小娟和黄秋平(2012)在探究中主要将物流及企业战略管理的含义为基础,指出物流企业战略的构成要素。即产品与市场范围、成长方向、竞争优势和协同作用,并提出集中式管理战略、多元化管理战略、企业协同战略、信息化战略和现代物流人才战略是符合现代物流企业发展的战略。

第三,就选取发展战略而言。选取发展战略是把企业实际的运营状况和战略规划相融合。吴燕生(2019)看来企业在选取发展战略时,还应当结合企业的内外部条件、市场状况、业务水平和范围等多种因素加以考虑和剖析,而且这一战略还应当让企业在发展时结合实际状况而做出相应的变化和整治。唐辉(2019)在探究时发现企业发展战略在订立初期还应当将战略的长久性和统筹性纳入其中,并且在实际应用过程中要学会对重要节点予以把控,由此订立发展战略。周婷婷(2019)认为企业发展战略应当结合当前的大数据信息来订立科学有效的战略规划,并结合大数据背景将战略加以完善并努力培养相应的人才。张晓鹏(2019)看来现阶段全球经济都在超多元化发展,我国经济速度较之前有所放慢,国内外的市场也在逐渐激烈,在发展经济的过程中会被很多因素所制约,相当一部分企业因其环境因素而出现了战略不相符的局面。谈国樑(2019)指出,企业战略管理一定要时刻查看市场情况,并选择适合企业的发展战略;同时企业在参考管理理论时,一定要科学合理并为企业提供理论支撑。

1.2.3 国内外研究现状评述

根据国内外探究结果可知,物流企业发展战略直接影响着企业的资源、水平和环境。企业战略还需全方位结合公司内部的发展,并根据其内外部环境来明确企业的发展特点,由此选取最佳战略;第三方物流企业融入供应链并提供增值服务是获取竞争

优势的有效途径；物流企业能根据产业链上的资源来将市场比例提高，并研究不同物流形式和实行多元化战略扩大业务范围，注重创新驱动，并根据产品开发战略来不断符合市场情况。物流企业在进行战略规划时，还应当结合企业品牌效应、人才效应、客户服务、营销管理等角度进行优化，对于企业设定的总体战略要全方位支持。因此国内外学者全面的剖析了物流行业，并对其战略管理理论和方法进行了扩充，对于现在进行研究和分析提供了扎实的理论依据，可以对本篇文章起到指导作用。在这一前提下，本文还把新时代下国家粮食和物资储备系统的研究背景加以扩充，以便处理甘肃国储物流有限责任公司战略选择问题。

1.3 研究内容及框架

1.3.1 研究内容

本课题主要研究运用战略管理分析工具，为甘肃国储物流有限责任公司制定战略目标，明确发展方向，制定发展战略，提出对策和建议。通过改变公司在组织管理、资源配置、业务业态等方面的不足来弥补发展的不足，通过抓住外部机遇来突破发展瓶颈，实现可持续发展。

1.3.2 研究框架

共分为六部分。

第一部分为绪论。主要叙述探究的背景、构架、内容、意义以及国内外对物流企业发展战略规划的探究状况。

第二部分为基础理论与分析工具。主要叙述战略管理的含义、过程，发展战略内涵和核心要素以及 PEST、五力模型、SWOT、QSPM 等战略分析工具，为本课题做了良好的铺垫。

第三部分为战略环境分析。主要介绍甘肃国储物流有限责任公司现状，分析其内外部环境。其中，外部环境分析包括宏观环境分析、甘肃省物流业发展现状和趋势分析、产业竞争环境分析这三点，内部环境分析有人力资源分析、内部管理分析、业务情况分析 and 核心竞争力分析四个方面，通过在互联网、图书馆、公司档案室查阅资料 and 与甘肃国储物流有限责任公司人员访谈的方式收集相关数据，对数据进行描述性分析及

图表展示。通过 SWOT 分析，使用 QSPM 定量战略规划矩阵选择发展战略，提出相应的战略方案。

第四部分为战略选择。确定了公司的愿景、使命和战略目标，提出了以横向一体化和纵向一体化为核心的总体战略，以差异化战略和聚焦战略为主的业务战略，以市场开发、品牌推广、人力资源开发为主的职能层战略。

第五部分为战略保障措施。主要在组织结构、运营管理体系、财务管控、人力资源管理、仓库功能资质、战略合作联盟、信息化建设、企业宣传等探究和分析战略实施的保障措施。

第六部分为结论与展望。

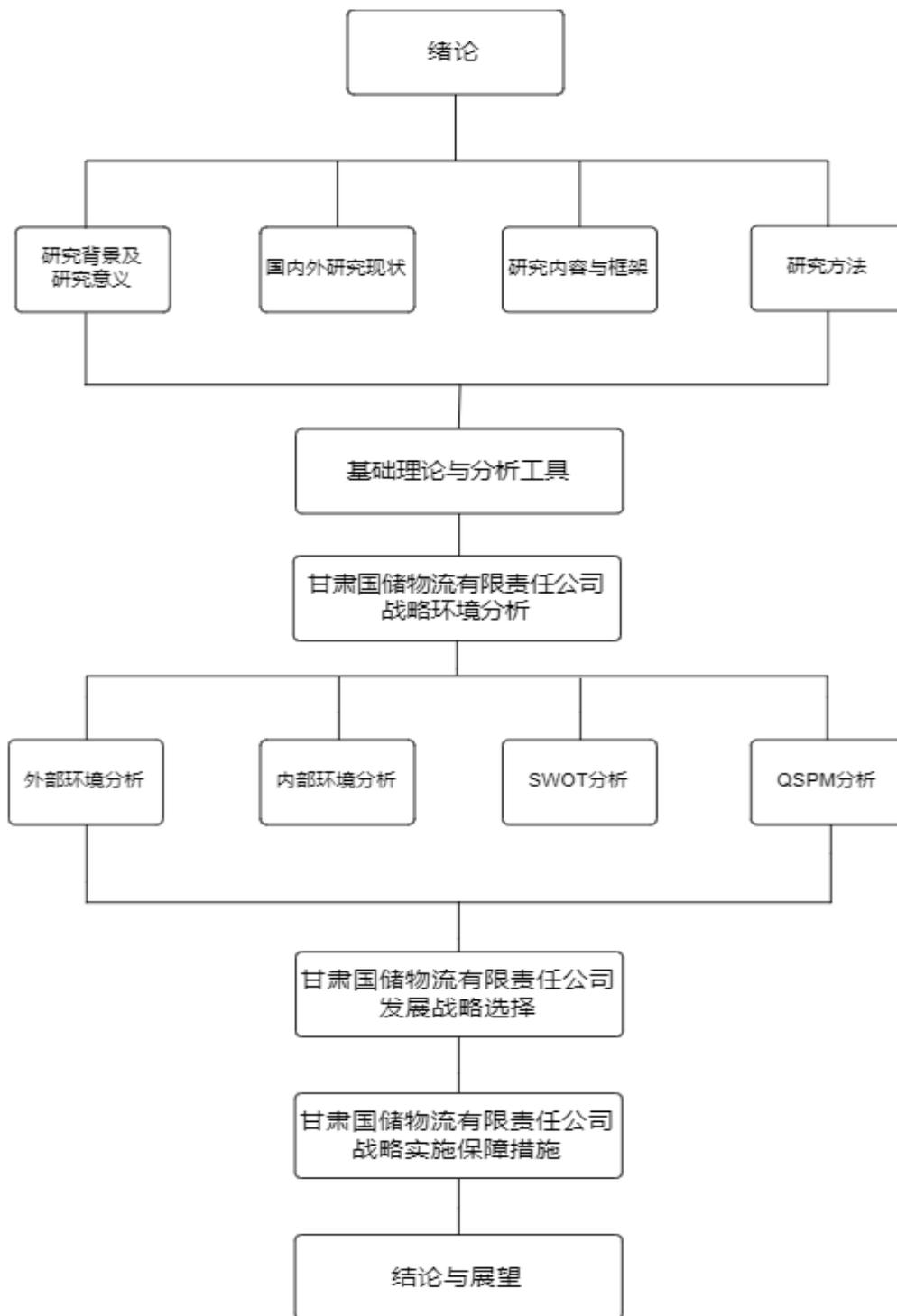


图 1.1 论文研究框架

1.4 研究方法

为使探究目的达成，确保其结果的严谨性，本课题将利用文献研究法、调查访谈法、比较分析法，把战略管理、物流管理理论研究与物流行业及甘肃国储物流有限责任公司状况结合，并剖析该企业现阶段的运营情况及内外部环境因素，识别甘肃国储物流有限责任公司当前面临的机会与威胁，优势与劣势，提出甘肃国储物流有限责任公司的发展战略。

文献研究法。笔者在查阅期刊、网络、论文及企业资料后，对战略管理、第三方物流、物流战略规划等方面的有关书籍和理论进行全面分析和了解，并以学者得出的研究结果为前提，深入剖析该有限责任公司的状况和特征，并说明本课题的思路。

调查访谈法。笔者对该企业发展战略规划设置了专题调研，并以访谈、座谈及查阅资料的方式进行，再结合对其内部资料的整理分析，对甘肃国储物流有限责任公司发展战略进行诊断分析。

比较分析法。通过大量文献资料整理和加工，对不同时期同一企业的发展进行纵向比较，同一时期同行之间的发展进行横向比较。通过各种比较、综合分析，发现问题，实现本课题研究目的。

2 理论基础与分析工具

2.1 企业战略管理理论

2.1.1 企业战略管理的内涵

企业战略管理体系是公司基于外部环境和内在要求,明确自身的责任,制订战略目标,计划保证目标的准确制定与完成的动态管控流程。依靠公司管理层的力量把所有规划和决定付诸实施,并在执行过程中加以控制。

企业战略管理和普通的职能管理有所区别,它直接影响着企业未来的发展前景,并且对企业的日常行为起着指导作用。其重点是分析了企业的外部环境与内在要求,并以此为前提确定了企业的职责和目标,由此制定和实施相应战略。

公司要想在激烈的市场竞争中存活下来,在错综复杂的经营形势中抓住发展机遇,就必须做好战略管理工作。唯有建立科学合理的战略规划,减少运营成本,提升运营效益,做好风险管理,增强竞争力,方可在市场有序发展。

2.1.2 企业战略管理的过程

企业战略管理包含三点,即战略制定、战略实施和战略评价环节。

通常情况下战略制定是将企业的发展前景和职责加以明确,剖析其内外部环境特征,探寻企业内部的优劣势和外部的机遇和挑战,努力探索新的方案以便使企业能够最大限度地利用内部优势和外部机会,最大限度地避免内部劣势和外部挑战,让企业可以在使用资源时更方便利用,提升水平并努力发掘出竞争优势,让企业能够长久运转。

战略实施指的是企业采用实际行动实施战略目标的过程,主要内容涉及划分策略、制定年度目标、健全机构、建立相关的管理体系、合理分配资源等。

战略评价作为一种检验方式目的是评估公司所有活动的发展状况,将其发展状况同既定的战略目标和业绩标准加以对比,评估公司战略制定后的业绩,查找战略制订或执行中出现的差异,分析形成误差的因素,从而修正误差,使公司战略的制定与内外部环境和公司总体目标一致。

2.2 发展战略理论

2.2.1 发展战略的内涵

唐东方通过对传统竞争战略理论进行创新，在自己的专著中以创新性的策略研究方式，构建出了一套足以弥补传统理论体系短处的战略框架体系，他认为以公司愿景和战略目标作为指导原则可以很好的统领业务与职能战略。这种科学的战略体系完美的回答了公司如何确定自己的发展方向并实现有速度有质量的发展。东方战略框架系统完整的解决了公司如何选择发展战略的问题。这套完整的发展战略理论将企业经营者的关注重点从对抗竞争者移转到了企业发展上，帮助企业找到了从根本上解决自身发展问题的重点。让企业间的竞争市场从打压竞争者走上了提升自己创新力的健康发展方向。

2.2.2 发展战略的核心要素

战略制定是资源进行有效分配的过程，企业能够集中主要资源来应对关键时机，就意味着企业的发展战略十分成功。因此公司在制定战略目标时必须的将自身的环境因素和自身优势纳入到决定因素之中。通过将企业的终极目的切分为愿景、目标和业务职能三个层次，能够提升公司对自身价值的认识度并为价值实现提供的对应的基础。其中公司愿景作为战略的起点决定了企业的行走和发展方向；战略目标则从效果、进度和着手方式上解决了企业具体的发展步骤问题。职能战略作为上三个层次的落地阶段向公司提供了最直接的发展动力。这种企业战略框架的有机性向决策者和管理者提供了完善易操作的企业战略系统。

2.3 战略分析工具

本文通过使用“PEST”分析工具对甘肃国储物流有限责任公司的宏观环境进行分析，使用“五力模型”和价值链来分别确定公司自身的发展潜力和环境因素对公司盈利能力造成的影响。最终采用“SWOT”和“QSPM”矩阵两种不同的工具来综合确定公司应当进行何种战略选择。

2.3.1 PEST

PEST 分析作为一种宏观层面的环境分析工具，综合了政治法律、经济社会等四个层面来立体展示企业的外部生存状态。政治法律环境主要体现的是国家政治体制和其变动不居的政治策略对企业生存环境造成的影响。经济环境则意味着企业自身所依赖的社会经济结构、体制和发展水平等决定了其市场、融资成本等因素。社会文化环境则主要用于衡量人口数量与消费能力、文化偏好等不同人文因素对企业造成的影响。技术环境则告诉企业如何通过跟进最前沿的社会技术发展方向来保证自己在技术突破的层面上快速实现水平提升。PEST 分析是对企业上述总体发展环境因素的概括总结和价值衡量。

2.3.2 五力模型

五力模型作为较迈克尔·波特理论的体系化结晶，在 20 世纪 80 年代就已经凭借“有效的机会威胁分析工具”这一身份受到了企业家们青睐。波特认为市场的长期盈利性作为一种结构性原因对投资者的进入具有极强的吸引力。长期盈利性由供应商、购买者的议价能力、现有的竞争激烈程度的和潜在竞争者进入市场是否具有门槛以及市场上能对产品功能进行替代的替代品多寡共同决定。长期盈利性作为上述五种竞争力的公因直接反映了改市场内企业的竞争强度。长期盈利性更强的市场上，参与者们想要通过提高价格来获取超额利润就更难。如图 2.1 所示。

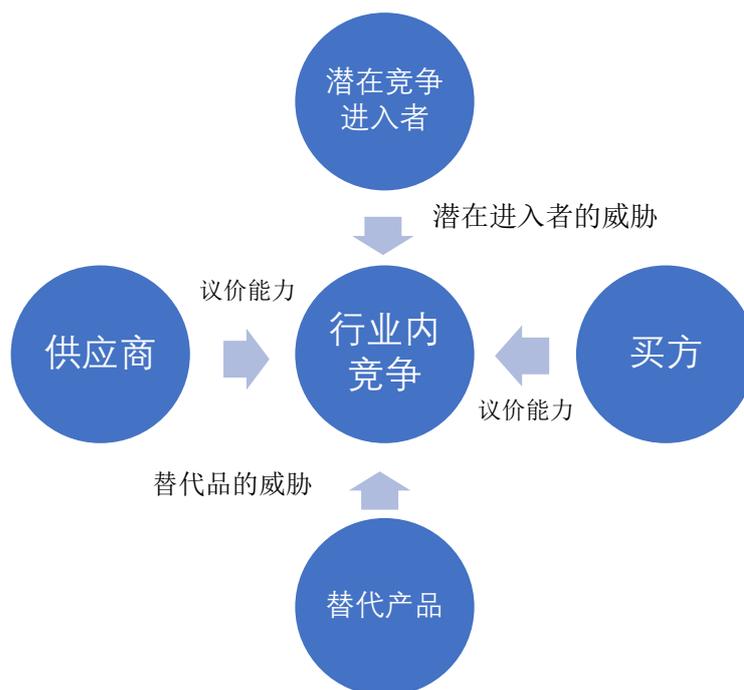


图 2.1 波特五力分析模型

五力分析模型经常作为一种能够快速分析企业竞争环境的工具，被企业用于搜集环境信息以确定如何集中资源来解决或者放大环境对企业的影响以促进企业的发展。

2.3.3 价值链

迈克尔·波特发现价值链是对现有物流模式的优化和改进。价值链将所有可以形成产品增值的物流环节都纳入了自己的评价体系之中。企业价值链可以分为其经营行为和内部管理行为两种。经营行为作为企业的基本活动由生产销售和物流售后组成。支持性活动则通常指向企业行政管理人员为基本活动提供的财务、人事和研究开发等支持性服务。

企业借助价值链分析法可以通过归纳自己价值活动特点的方式构造出属于自己的价值链模型。这种价值链模型能够帮助企业的管理者清楚的看到自己最具附加值的生产经营环节并以此确定如何培养自己的核心竞争力。价值链分析法可以帮助企业提升自己在战略规划过程中掌握内部资源的调动信息和，并通过控制资源流向的方式向自己特别关注的价值链环节提供支持，进而帮助企业在价值链关键点上构造出自己独特的行业竞争优势。企业内部价值活动不仅能够影响其进入市场的能力，还可以有效帮助合作企业间形成最优的资源搭配，以此扩大企业或者企业集群的资源利用能力并提

升其行业内竞争优势。第三方物流企业价值链模型如图 2.2 所示。

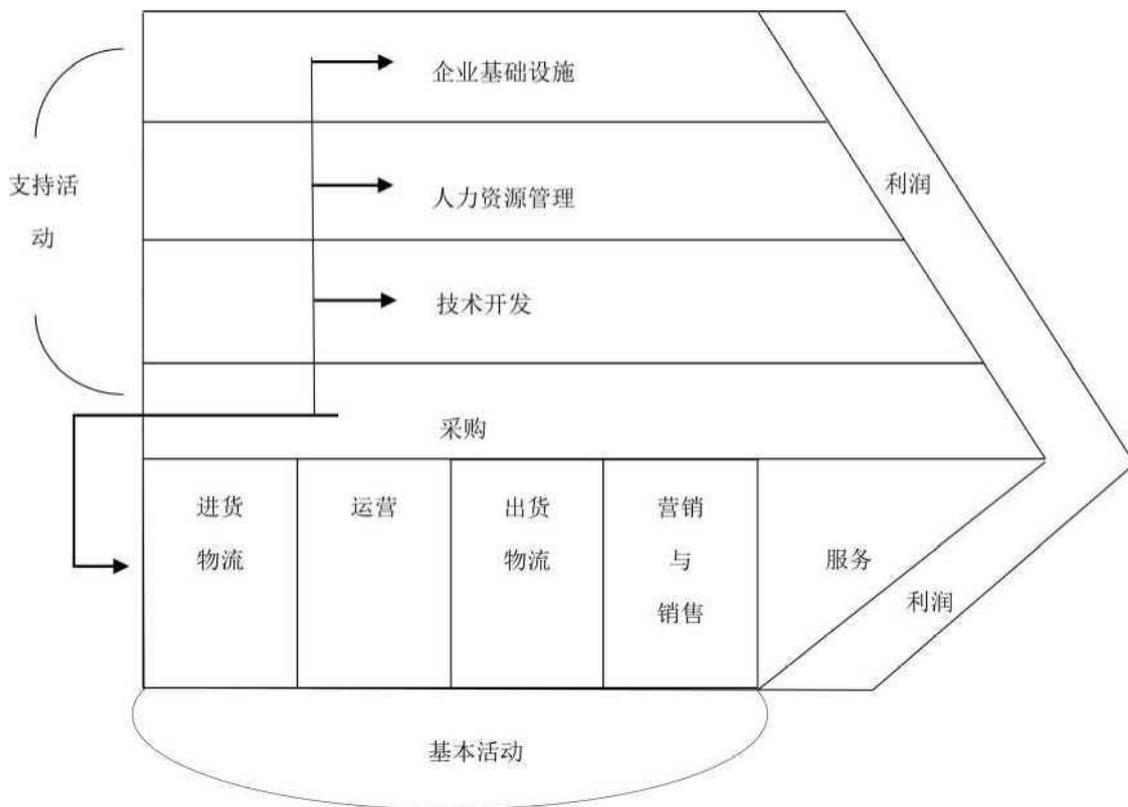


图 2.2 第三方物流企业价值链模型

2.3.4 SWOT

SWOT 是美国人韦里克在 80 年代提出的一种帮助企业分析自身所处竞争环境的一种形势分析法。SWOT 分析通过优劣势和机会威胁等多重维度向管理者展示了企业所处的战略环境，并按照四象限理论进行综合分析。SW 两个维度通过分析微观层面的企业行业地位来展示其产品的竞争力，并通过 OT 分析来告诉企业其自身实力处境会影响其在大环境下对机会的把握能力和威胁抵御能力。因此 SWOT 分析结果的体现方式就可以概括为由目标企业基于其优劣势在当下的外部挑战和机遇之中获得发展机会。由可供企业利用的发展机会和可能降低企业生存力的威胁要素构成的环境趋势，共同决定了具有某种经营优势公司的公司在当下的市场环境中能否超越同行其他对手获取更多的发展资源，并进而让公司更好的靠近其设立的终极目标——赢利。

SWOT 分析理论的结果作为企业下一步发展决策的信息来源，向企业提出了不同的发展思路。企业应当采用 SO 扩张的方式来借助行业较好的发展态势进行扩张，并采用 WO 扭转战略来对自身所遭遇的劣势进行克服、忍耐以等待机遇期。企业还可以利用 ST

战略直接以自身所处的优势地位来解决或者规避环境威胁。此外 WT 预防战略还可以帮助企业及时应对足以影响企业生存发展外部威胁以降低自身遭受损失的可能性。

2.3.5 QSPM

定量战略计划矩阵（QSPM 矩阵）为战略决策阶段重要的分析工具。该分析工具能够客观地提出哪一种战略是最佳的。QSPM 矩阵的目的是及时将企业内外部信息进行汇总评估以向战略决策提供信息资源。这种将 SWOT 矩阵所确定的各种影响因子进行指标量化的决策方式意味着其有着十分可靠的信息源。QSPM 以量化评分作为最终的判定结果对 SWOT 矩阵确定的备选方案进行打分。这种打分可以很好的向企业展示对应的战略方案在提升企业内部优势、克服外部威胁方面所起到的作用。与解决企业外部威胁和减少内部弱点的能力，战略得分越高意味着该方案越能提升企业克服外部威胁和竞争力弱点的能力。

2.4 本章小结

本章的主要目的是为了展示战略管理基本理论对企业发展起到的重要意义；然后引入发展战略来构建国储公司发展方案的核心要素和框架；最后借助战略环境的分析过程来阐明本文所要解决的几个重要发展问题；最后借助 PEST、五力模型、价值链、SWOT、QSPM 等分析工具来构造本文的理论与方法。

3 甘肃国储物流有限责任公司战略环境分析

3.1 外部环境分析

3.1.1 宏观环境分析

(1) 政治法律环境分析。国储物流公司的发展与国家的粮食储备政策与物流监管方案息息相关。近年来，随着我国政府加强了指导和扶持，国储物流公司借助国家在粮食物资储备体系上需求的增加拓展了自己的业务领域和范围，并借助自己在应急物流领域的优势和国家对战略物资储备的重视实现了大幅的业务增长，加快了甘肃国储物流有限责任公司的发展。

1) 我国政府的政策扶持让物流业进入了快速发展阶段。近年来，政府相关部门非常重视物流业的发展。国务院和各部委相继出台了物流业扶持政策。一是深化供给侧结构性改革，积极引导物流业提质降本增效，向高效集约方向发展，引导物流企业向供应链转型；二是加强物流基础设施网络建设。国家发改委要求 2020 年左右要通过扶持重点企业和完善公路网络等方式建设三十个左右的全国物流配送节点城市；三是通过盘活铁路运输效率的方式来改进和优化货物运输的组织方式。根据国务院文件的要求，到 2020 年，全国铁路货运量将比 2017 年提高约百分之三十。当下借助铁路来运输散装和集装箱货物的物流方式已经因为其高效低成本的优点逐渐成为主流。2019 年发改委将现代物流作为产业结构升级的重要扶植对象，通过引入信息技术提升物流配置效率、减少多式联运衔接时间等诸多方式建设现代化物流链条。

2) 我国急需建设更加完善的战略应急物资物流体系。我国迫切需要建立一个更加完善的战略应急物资物流体系。中国在近年来面临着频发的自然灾害和疫情威胁，这种因大范围公共事件的突发性而形成的物资缺口对国家安全和人民利益造成了二次伤害。国家重视战略应急物资储备体系建设，2018 年国家机构改革中，国家粮食和物资储备体系建立，整合多部门职责，负责收集、储存、国家战略和紧急物资的轮调和管理，已成为确保我国粮食安全和国家战略紧急物资储备的关键能力。目前，中国战略仓储物资体系建设已经在社会企业和邮政等国企的合力之下初见成效。这种能够应急性的保障灾区人民生活的物流体系在平时还能够发挥极大的经济效益。例如战略仓储物资的轮转能够借助现成的物资供应制度体系快速实现运输入库，完成物资轮转工作；

2020 年的新冠肺炎疫情时期，各部门各单位协同联动，完成了公共交通应急物资的运输，有效保障了灾区和疫区人民在医疗和饮食方面的物资需求。同时，这也反映了现有的应急管理系统在面对重大突发事件时的缺陷。通过统筹全国范围内的物流资源并借助统一调配系统来实现紧要物资的全国转运，是战略应急物资物流体系最终的建设目标。

(2) 经济环境。2012 至 2020 年，我国物流业发展处于较好的经济环境，国内生产总值由 53.86 万亿元增长到 101.6 万亿元；交通运输、仓储和邮政业发展迅速，国内生产总值不断提高，增加值由 2.38 万亿元增长到 4.06 万亿元，占国内生产总值比重保持在 4.0%-4.5%，是我国第三产业的重要组成部分；货物运输量由 410.04 亿吨增长到 472.96 亿吨，年均增长率 1.8%；货物周转量由 17.38 万亿吨公里增长到 20.22 万亿吨公里，年均增长率 1.91%。统计数据显示 2017 年开始中国的铁路货运各项主要指标就已经实现了对公路货物周转量的全面赶超。如图 3.1、3.2 所示。

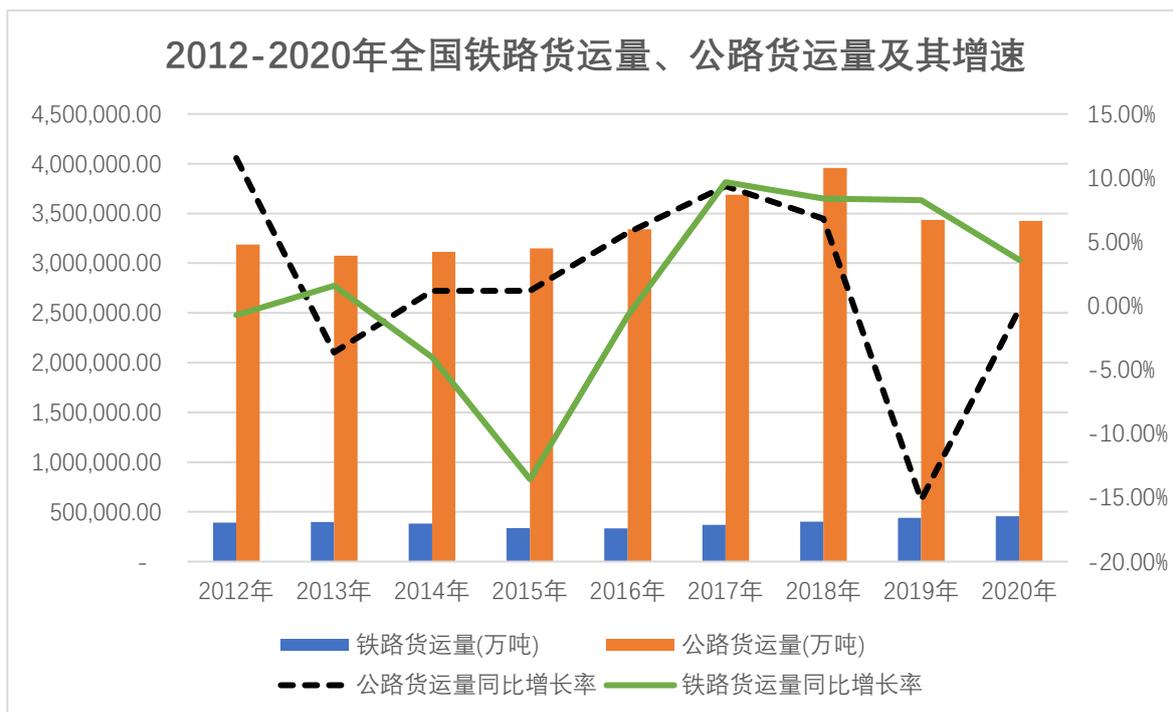


图 3.1 2012-2020 年全国铁路货运量、公路货运量及其增速

数据来源：国家统计局

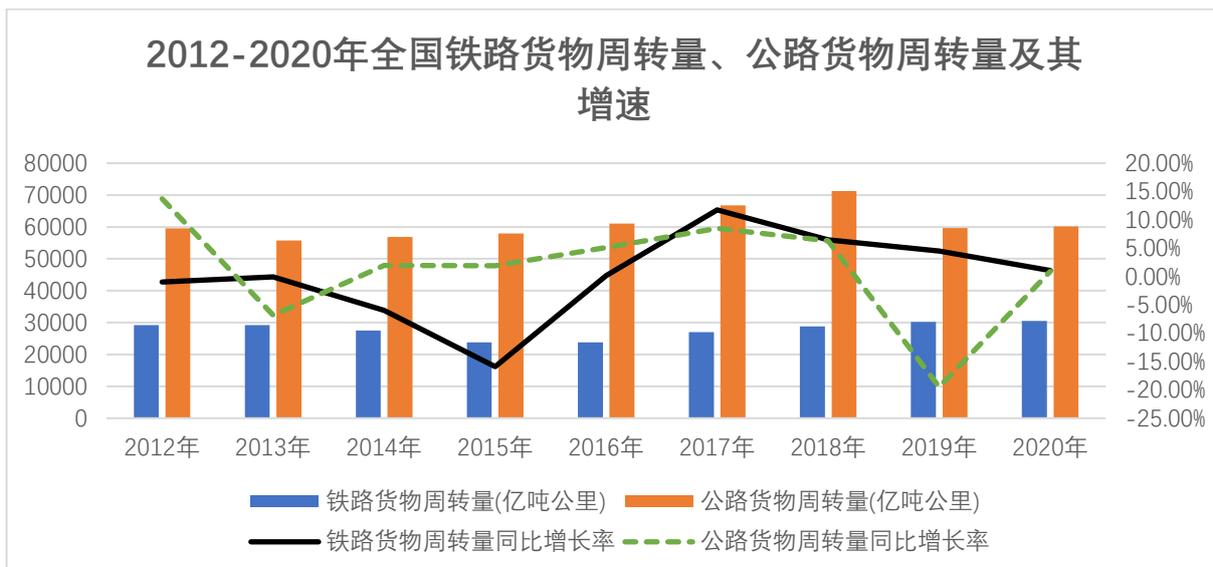


图 3.2 2012-2020 年全国铁路货物周转量、公路货物周转量及其增速

数据来源：国家统计局

铁路改革意味着更少污染更高效益的铁道货物运输在未来的应用范围将会更加广泛。可以预计随着国民环保意识的高涨和中国铁路网的日渐完善，铁路货运将会通过不断发挥自己优越性的方式来逐步提升自己在物流领域的市场份额。

从物流运行数据看，2012-2020 年我国社会物流总额由 177.3 万亿元增长到 300.1 万亿元，高于国内生产总值年均增速，如图 3.3 所示。

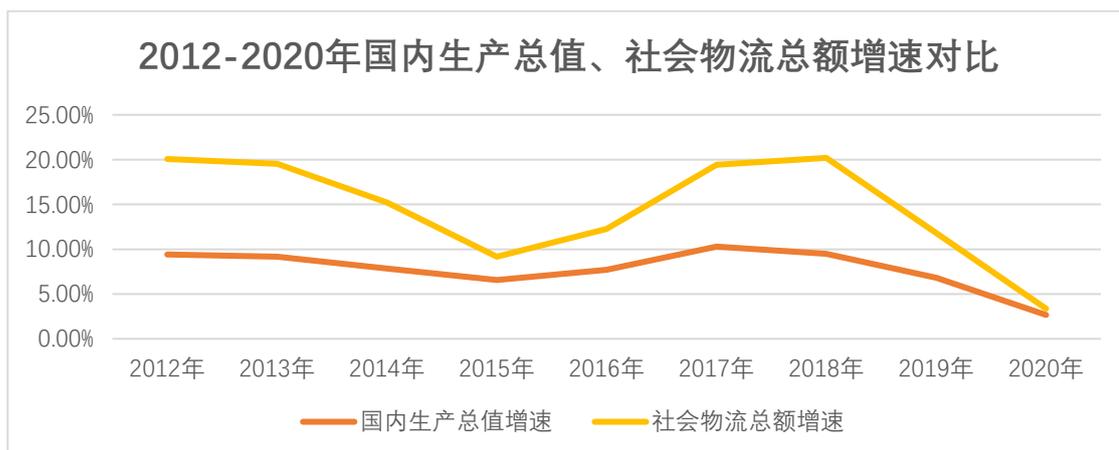


图 3.3 2012-2020 年国内生产总值、社会物流总额增速对比

数据来源：国家统计局

工业品物流基本上向社会物流提供了超过 90%以上的市场份额。在 2017 年以后，

随着经济发展的放缓中国的工业品物流市场已经进入了低增速的发展环境中。但是经济领域的提质改造则向物流行业提供了大量高新技术产业的订单。高新技术行业的蓬勃发展向物流业提供了业务支撑并保证其景气指数常年维持在 50%以上。行业景气让高速发展的物流业实现了行业总收入从 3.9 万亿跨越到 10 万亿以上的目标。

(3) 社会环境。随着社会的不断发展,物流在人们日常工作生活中全面影响着人们的生活方式。甘肃省拥有约 2647 万人口。近年来居民的平均消费水平逐年提高,消费需求的不断提高将继续推动物流需求的增长,为物流企业带来良好的市场前景。同时,对货物运输成本和效率的要求也会更高,对传统物流企业提出了新的挑战。此外,我国正在加快物流人才培养,物流从业人员的整体素质逐步提高。然而,甘肃物流发展仍然缺乏高层次的专业人才,物流从业人员的教育水平较低,不能有效满足快速发展背景下物流业的就业需求。

(4) 技术环境。历经了三十多年的高速蓬勃发展,我国交通运输物流业规范性、专业性与管理水平日渐提升,在搬运、仓储、搬运、打包、集装箱化、配送信息化等方面的现代信息技术环境逐渐完善。智能化向中国物流规模的扩大提供了极强的助力。现代化的管理模式和高效的物流信息调配系统提升了物流行业的产业层级。智能化立体仓库工艺技术可以有效节约运输资源;手动分类控制系统大大提高了商品确定分类过程的工作效率;条形码技术手段可以标记和表示商品;射频传输技术可以实现非接触式的商品标记;EDI 技术实现了结构化数据的传递与交互;GIS 和 GPS 信息可以向物流从业者提供精准的地理信息;物联网技术则通过可视化的方式将商品物流的管理和控制简单化;人工智能放大了物流行业管理者的能动性并提升了管理效率;大数据分析行为则借助数据挖掘的方式优化了物流路径。物流配送体系正在精力从设备、管理等不同方面的升级,物流供应链管理系统和产品追溯体系正不断地向智能过渡。在未来区块链技术成熟运用以及 5G 互联网信息技术应用的新时期,物流信息技术的升级已经成为了物流发展增速提质的硬件基础。

3.1.2 区域行业环境分析

(1) 地理位置优势明显。兰州自古以来就掌握着丝绸之路经济带的关键进出路并扼守着北向物流的咽喉。兰州作为陇海兰新线等六大铁路动脉的交汇点,拥有者不可替代的大物流格局地位。作为丝绸之路黄金段上重要的路上交通节点,兰州自古

以来就承担着商品集散的物流功能。当下我国更是向兰州提供了众多的政策支持以将兰州建设为一级铁路物流基地。兰州借助自己的区位优势和良好的物流设施基础，成为了最重要的北向物流通道之一。

(2) 交通设施完善。目前，甘肃省形成以铁路和高速公路为交通运输主体骨架，以民航、普通公路、内河水运和管道为互补的整体综合运输服务网络系统，为全省交通运输物流业快速发展提供了强大的基础设施保证。截至 2020 年底，甘肃省铁路营业里程达到 5467 公里，其中高速铁路 1425 公里。兰州地区高达十五万公里的公路总里程可以对接所有北向物流渠道。无论是铁路还是飞行路线兰州都具有极为重要的外贸口岸地位。兰州所拥有的 8 类海关口岸和监管场地意味着兰州拥有接受所有外贸产品入关的能力，其区域综合运输能力得到显著提高。

(3) 物流行业发展环境持续改善。“十三五”以来，随着甘肃省一系列推动和促进物流业健康发展的专项规划意见和配套政策措施的持续发力，物流基础设施条件有了显著改善，物流服务能力大幅提升，现代物流业的发展环境持续改善和优化。现代物流业转型升级步伐加快，具有采购、仓储和配送等供应链组织能力的物流服务企业不断涌现。甘肃省“一带一路”国际物流企业联盟成立，《甘肃省物流行业自律公约》发布，支持物流新业态发展的《甘肃省网络平台道路货物运输经营管理实施细则》出台。“十三五”期间，物流需求平稳增长，运行质量稳中有升，全省社会物流总费用与地区生产总值的比率持续下降至 17.5%，物流业景气指数（LPI）月度均值长期在扩张区间运行，交通运输、仓储和邮政业增加值年均增长接近 9%，物流业保持平稳较快发展的良好态势，吸纳就业人数超过 50 万，对促进经济社会发展发挥了重要的支撑保障作用。

(4) 物流规模快速增长。截至 2020 年底，甘肃省社会物流总额为 16023 亿元，物流业总收入达到 1221 亿元，全省各种运输方式货物运输总量和货物运输周转量分别达到 6.7 亿吨和 2516.8 亿吨公里，如图 3.4、图 3.5 所示。

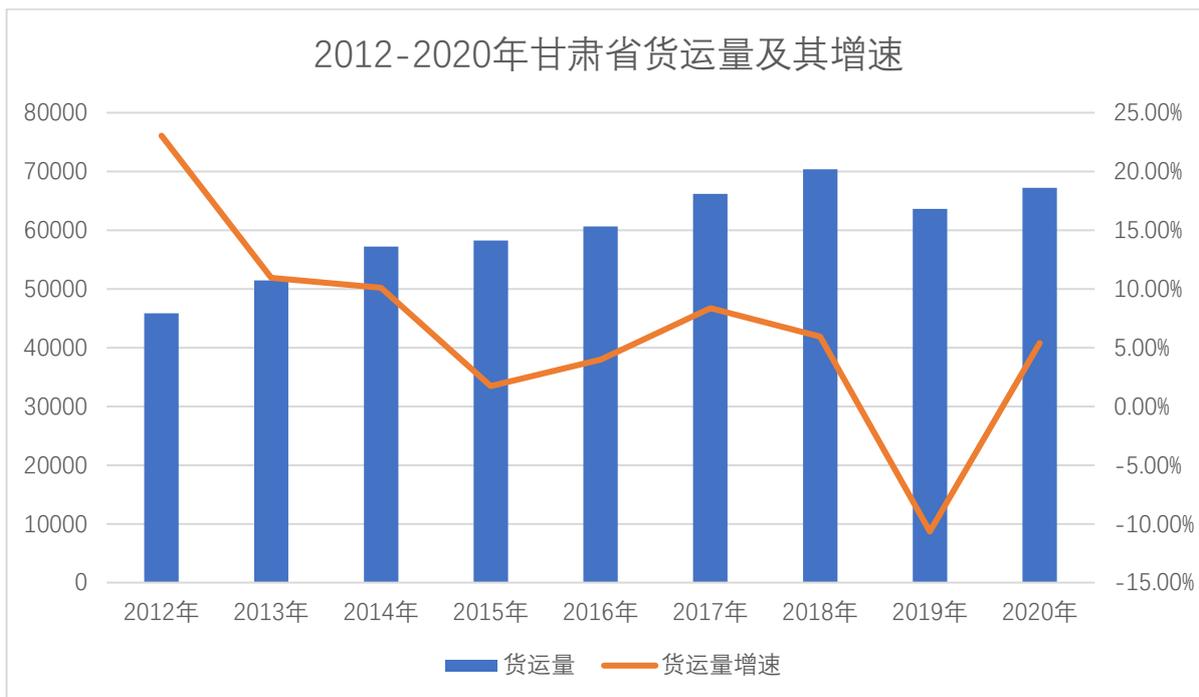


图 3.4 2012-2020 年甘肃省货运量及其增速

数据来源：国家统计局

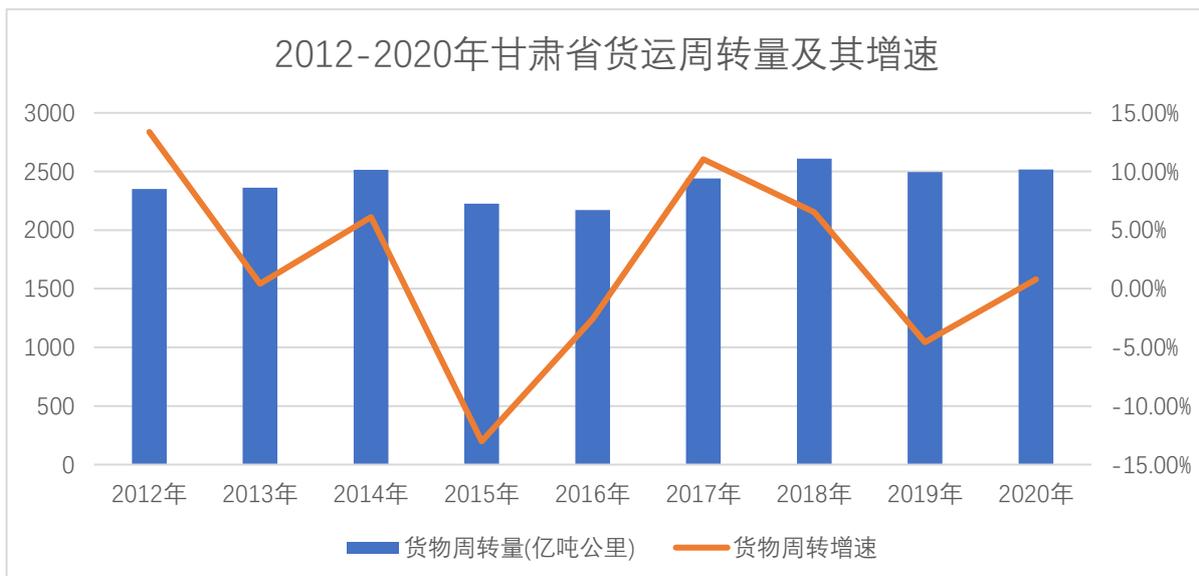


图 3.5 2012-2020 年甘肃省货物周转量及其增速

数据来源：国家统计局

2020 年全省交通运输、仓储和邮政业投资比上年增长 18.2%，物流需求和物流设施设备改进平稳发展，交通运输、仓储和邮政业增加值达到 420.2 亿元。“十三五”期间，全省社会物流总额中，工业品物流仍占主导地位但整体呈下降趋势，农产品和省份间物流运输正在逐步提升自己的市场占有率。社会物流中关乎民生、绿色的业务领域

正在逐步成为服务物流的下一个增长风口。随着全省特色优势产业和战略性新兴产业加快培育，相关区域增长极带动作用逐步显现。

(5) 物流短板明显。一是物流成本偏高效率偏低。2020 年甘肃省物流总费用与地区生产总值的比率为 17.5%，比全国平均水平仍高出 2.8 个百分点；物流主营业务成本依然偏高，物流企业经营效益偏低，物流需求系数远低于全国平均水平，市场同质化竞争状态需要改善。二是行业发展环境还需优化。物流市场主体实力不强，产业集中度低，全省 A 级以上物流企业仅 38 家，优势互补能力薄弱，物流服务价格偏低，市场同质化竞争状态需要改善；物流行业标准规范建设滞后，部分专业物流领域存在短板，现代供应链服务能力和嵌入产业链深度广度不足。三是物流创新能力有待提高。中国物流行业无论是管理理念还是物流调配信息化领域都无法与国外同体量企业进行竞争。其次在发展模式上国内的先进省市通过引用大数据和云计算等信息技术，基本已经完成了物流体系标准化。兰州因为正处于初步的物流体系建设阶段，缺乏能够熟练应用现代信息技术的高技术人才且未培育出标准化的物流领军企业。

(6) 物流产业优势尚不明显。甘肃省因为经济分化的原因无法汇聚资源来建设领先的物流产业。其次兰州无法发挥省会作用来吸收聚集地方物流以建成大规模的物流集散中心；二是本地薄弱的工业体系无法向物流业提供足够的业务支持。物流业本身也存在专业化能力不强无法参与外省竞争的问题。2020 年甘肃省对外购入物品的总量中有接近一半的比例是外部物流公司输入的；三是兰州地区的物流企业在主营的煤炭、钢铁业务上仅仅承担了过境运输的功能。兰州地区粗放的物流发展方式意味着其无法建立有效的企业竞争核心，弱竞争力导致的低利润水平让兰州本土物流企业难以走出去，粗放的物流发展方式还破坏了甘肃省政府保护环境的总体策略，并影响限制了甘肃的产业布局。如图 3.6 所示。

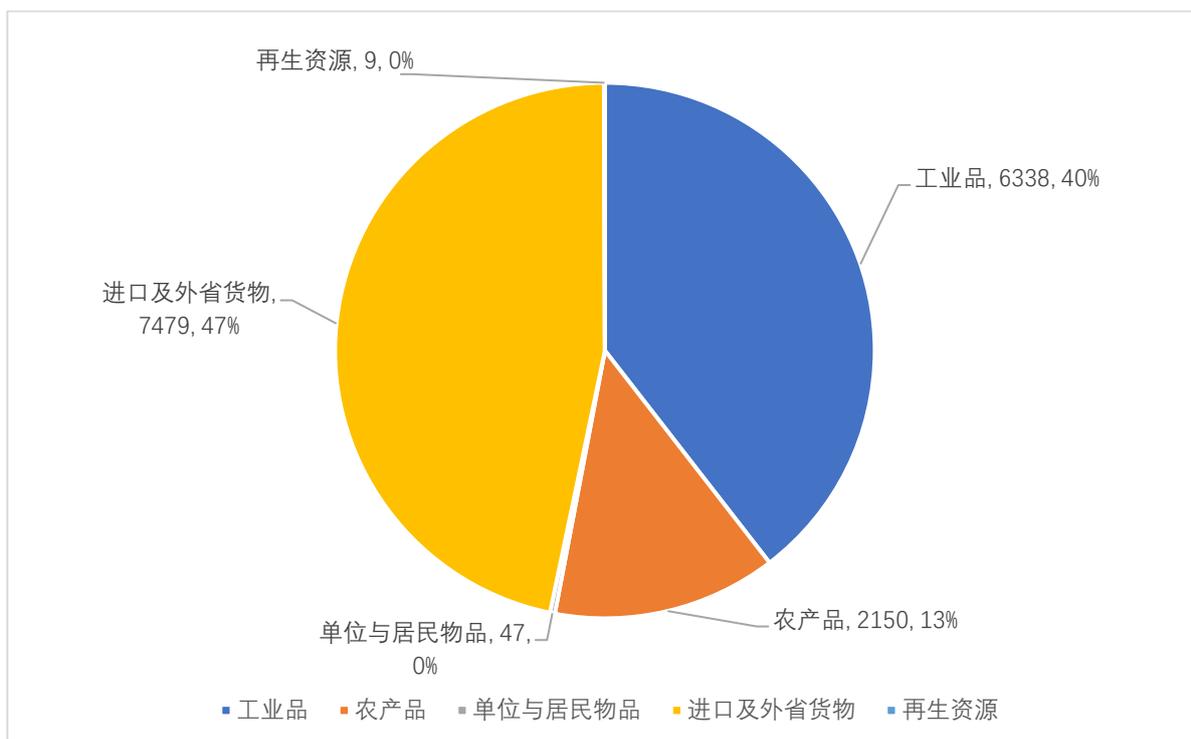


图 3.6 2020 年甘肃省社会物流总额构成 (单位: 亿元, %)

3.1.3 产业竞争环境分析

从现有竞争者竞争情况、潜在进入者威胁、替代品的出现、客户议价能力和供应商的议价能力之间的竞争五个方面进行分析, 进而了解甘肃国储物流有限责任公司目前所处的行业竞争态势, 如图 3.7 所示。

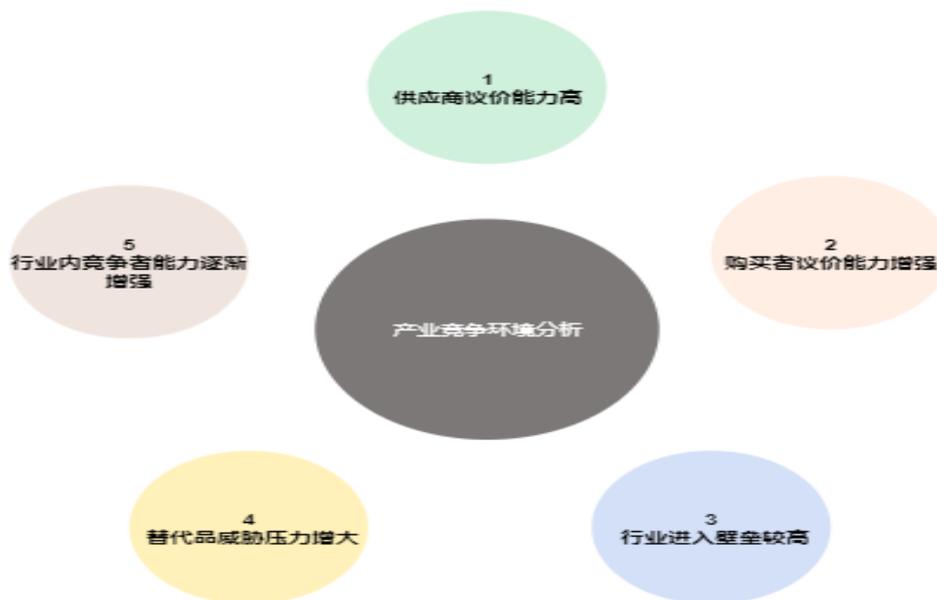


图 3.7 产业竞争环境分析

(1) 供应商议价能力高。物流企业的供应商主要包括运输供应商、软件技术供应商和人力资源供应商。甘肃国储物流有限责任公司的运输供应商为铁路部门和货运车队。钢材、锌锭等大宗货物主要通过铁路运输，铁路部门是公司的主要供应商，对公司业务发展十分重要，铁路部门垄断的性质，统一的铁路货运价格，只能根据标准实施后定价、议价能力很高；分公司根据业务需要寻找合作伙伴，更愿意与服务质量更好的老供应商合作。目前各分公司共计 10 家合作车队，均为当地小型车队，汽车运输价格基本稳定，但业务量小且不稳定，占供应商业务量的比例小，且供应商议价能力强。技术供应主要来自公司现有系统的运营商。目前处于维护阶段。后期技术的改进或应用的普及需要更多的硬件和软件支持。技术供应成本高，增加企业资本支出。人力资源的供给主要来自于公司现有员工和临时工。员工对工资的追求也更高，逐渐增加了公司的经营成本。

(2) 购买者议价能力增强。由于市场的日益活跃，有关运输业务的信息也日趋透明。甘肃国储物流有限责任公司客户多为大宗商品贸易企业和快销品经销商，他们大多只需要提供仓储、装卸服务，材料的价值很低，一般只要求正常存放物料，工作时间正常入库。他们的服务要求很低，有很多物流服务商可供选择。因此，甘肃国储物流有限责任公司大多数客户都希望以市场上最低的价格来完成物流活动。降价现象时

有发生，储运价格长期徘徊在低水平。厦门建发等大客户可以通过招标选择报价最低的服务商。对于欧普照明等长期合作的客户，更换物流服务商的转换成本较低，仓储装车价格难以提高，客户和买家的议价能力不断增强。

(3) 行业进入壁垒较高。我国积极打破物流业务资质壁垒，全国物流企业总量逐渐扩大。但甘肃国储物流有限责任公司所在行业壁垒较高，主要是大宗物资的存储、装卸、运输活动对硬件设施要求较高，需要前期进行高荷载地坪的库房、堆场、铁路、龙门吊等较大固定资产的投入，具有一定的规模经济壁垒；同时大宗商品交易市场相对封闭，物资供货方和接收方的认可壁垒也比较高，新兴企业进入该领域阻力较大；国储物流是特定行业，企业介入相关服务不仅需要资质和专业条件，更需要对行业有较深的了解，否则难以提供同质服务。

(4) 替代品威胁压力增大。甘肃国储物流有限责任公司的服务产品替代品威胁来自客户自建物流体系和周边其他物流企业。2019 年国家发展和改革委员会等部门联合印发《关于推进铁路专用线建设的指导意见》，鼓励铁路共建、共享、共用。甘肃省部分钢铁企业、物流园区开始新建或改扩建铁路专线，永登分公司某钢厂客户自建专用线，一度使钢材转运业务陷入被动；皋兰分公司某大客户自建库房，使仓储业务产生波动，但目前来看客户自建专用线需要较长时间，自建库房仓储能力有限，部分需求仍需甘肃国储物流有限责任公司满足。第三方物流的悄然发展也为第三方物流企业带来威胁，替代品威胁压力不断增大。

(5) 行业内竞争者能力逐渐增强。伴随着近几十年基础设施建设的大规模展开，我国的铁路建设、公路建设取得了长足的进步，在基础设施逐渐完善的市场环境之下，物流行业内的市场竞争也在不断增强。譬如行业内国储物流的主要业务范围位于七里河区、永登县、皋兰县等地的国家物资储备仓库，而在这些地区的国家物资储备仓库并非仅有国储物流一家公司，还有多家具备铁路装运库、货运基地的二类公司，对于这些企业而言，可以依托我国覆盖全国的铁路网将物资运往全国，而这一方面正是甘肃国储物流有限责任公司的短板之一。除此之外还有仓储基地公司与甘肃（兰州）国际陆港公司等强有力的竞争对手，仓储基地公司其优势在于资源丰富、业务板块多，积累的经验较多，甘肃（兰州）国际陆港公司的优势则在于依托地理优势，更加便于展开交通运输业务，且该公司利用现代科技建造了先进的物流中心，能够满足各种客户的高要求、高标准，这些都使得市场的竞争力日益增强，企业将获得更大压制发展，

只对有仓储需要的市场才具有一定优势。

正如前文所述，甘肃国储物流有限责任公司具备了良好的外部成长条件。尽管业务竞争压力很大，但公司在传统优势项目如大宗的货物物资运输及国家储备物资的运输等方面积累了大量的优势，在目前甘肃省物流业向好的发展中，也必定能够利用现有的优势、环境以及政策条件等迎来更好的发展机遇。特别是粮食和物资储备体系的发展，这必将是甘肃国储物流有限责任公司在新时代下实现飞速发展的关键之所在。

3.1.4 外部因素评价矩阵

根据以上对甘肃国储物流有限责任公司的宏观环境以及产业环境分析，可以总结出公司面临的市场机会和潜在威胁：

机会：物流行业发展前景较好；国储及应急物流重要性显著提升；铁路运输迎来发展；物流业越来越得到政府的关注和重视，国家和甘肃陆续出台各类支持政策，为物流行业的发展提供了助力；随着国家“一带一路”战略的推进，甘肃的区位优势更加突出，资金、技术和人才的流入对甘肃物流业整体发展产生巨大的推力。

威胁：产业结构调整 and 污染防治政策影响重大；物流行业转型要求提升；市场竞争压力增大；兰州经济条件较为一般，一些基础配套设施还不尽完善，对企业的发展有一定影响；兰州地处西部，对高科技技术人才吸引不够，对最新的科技成果转化不及时，同时还存在人才外流现象。

基于这些要素，可以建立甘肃国储物流有限责任公司的外部因素评价矩阵（即 EFE 矩阵），以量化的方式评估公司抓住外部环境机会和规避潜在威胁的能力。以下是具体的建模步骤：

（1）根据调查实际情况，梳理出影响公司发展面临的机遇和所处的威胁，列出机遇和威胁各 5 项。

（2）根据甘肃国储物流有限责任公司相关领导、中层以及具体工作人员的意见建议，为每个因素确定权重，权重值大小代表该因素对公司发展影响大小。同时，对甘肃国储物流有限责任公司面对影响因素的应对能力进行评分，范围为 1-4 分，1 分表示对该要素应对能力很差；2 分表示应对能力一般；3 分表示应对能力超过一般水平；4 分表示能够很好地对该要素做出积极反馈。机会方面，物流行业发展前景较好，物流业越来越得到政府的关注和重视，国家和甘肃陆续出台各类支持政策，为物流行业的

发展提供了助力，随着国家“一带一路”战略的推进，甘肃的区位优势更加突出，资金、技术和人才的流入对甘肃物流业整体发展产生巨大的推力，对于甘肃国储物流有限责任公司的发展影响还是比较大的，讨论权重各为 0.05，应对能力评分分别为 3 分、3 分、2 分；铁路运输迎来发展，为拥有铁路专用线的甘肃国储物流有限责任公司带来重要提升，讨论权重为 0.15，应对能力评分为 3 分；国储及应急物流重要性显著提升，讨论权重为 0.2，应对能力评分为 4 分。威胁方面，产业结构调整 and 污染防治政策影响重大，物流行业转型要求提升，以上因素对于公司发展起到至关重要的影响，讨论权重为 0.15，应对能力评分为 2 分、3 分；市场竞争压力增大对于公司发展有重要影响，因此讨论权重为 0.1，应对能力评分 2 分；兰州基础设施不完善以及专业人才不多的情况，可以通过努力在一定时间内予以解决，因此，以上两个因素讨论确定权重为 0.05，应对能力评分为均为 2 分。

(3) 每个因素的权重乘以相应的评价分数，得到每个因素的权重得分。

(4) 所有因素的加权累计，得到总加权分数。

表 3.1 甘肃国储物流有限责任公司发展外部因素评价矩阵 (EFE)

序号	关键外部因素	权重	评分	加权分数
1	物流行业发展前景较好	0.05	3	0.15
2	国储及应急物流重要性显著提升	0.2	4	0.8
3	铁路运输迎来发展	0.15	3	0.45
4	政府政策支持，各种利好政策相继出台	0.05	3	0.15
5	兰州作为全国几何中心，区位优势明显	0.05	2	0.1
小计		0.5		1.65
1	产业结构调整 and 污染防治政策影响重大	0.15	2	0.3
2	物流行业转型要求提升	0.15	3	0.45
3	市场竞争压力增大	0.1	2	0.2
4	兰州经济条件较为一般，一些基础配套设施还不尽完善，对企业的发展有一定影响	0.05	2	0.1
5	兰州地处西部，对高科技技术人才吸引不够，对最新的科技成果转化不及时，同时还存在人才外流现象	0.05	2	0.1
小计		0.5		1.15
合计		1		2.8

表 3.1 矩阵中首先对甘肃国储物流有限责任公司发展的外部因素进行详细列举和评价, 选择了重要 5 项机遇和 5 项威胁与挑战, 从宏观政策层面、外部竞争环境、行业发展现状等方面的重要因素做了横向比较和分析评价。根据 EFE 表中结果可以看出, 甘肃国储物流有限责任公司业务发展总的加权分数为 2.8 分, 较加权平均分略高, 说明公司对外部环境具有一定的应对能力, 机遇对甘肃国储物流有限责任公司物流业务发展来说具有一定的促进作用。但随着时间的推移, 外部因素的挑战和威胁有可能会进一步加大, 成为影响甘肃国储物流有限责任公司发展壮大的重要因素, 因此, 公司需要结合实际情况, 充分利用既有的优势, 制定更为科学合理、更为符合实际情况的经营策略, 以不断提升应对外部环境的能力。

3.2 内部环境分析

3.2.1 公司概况

甘肃国储物流有限责任公司早在 2011 年 6 月就已经筹备建立, 由兰州的储备仓库出资建立的仓储型物流公司。利用储备仓库的设施设备, 发挥“国储”特色优势, 面向地方市场, 提供了物流装卸、物流配送等业务, 具有较强的物流装卸能力和铁路交通实力, 是一个不断发展的现代化货物运输企业。

甘肃国储物流有限责任公司吸取了现有的先进的公司经营管理模式, 采用分权型网状经营结构, 由总公司+分公司, 总经理+多部门的结构最大效率的管理公司。整个公司设立总经理一名, 负责公司日常的经营管理, 对公司的日常事务进行决策, 在总经理之下又分设多个部门, 比如财务部、市场部、综合管理部等, 每个部门职责不同, 各司其职, 但又都向总经理汇报负责本部门的工作情况。在总公司之外, 还分别设有永登、皋兰两个分公司用于拓展公司在外的业务, 提升公司的综合实力与知名度, 在分公司之内设有经理一职, 职能大体与总经理一致, 主要负责分公司的日常业务与经营决策等。关于甘肃国储物流有限责任公司的具体组织架构如图 3.8 所示。

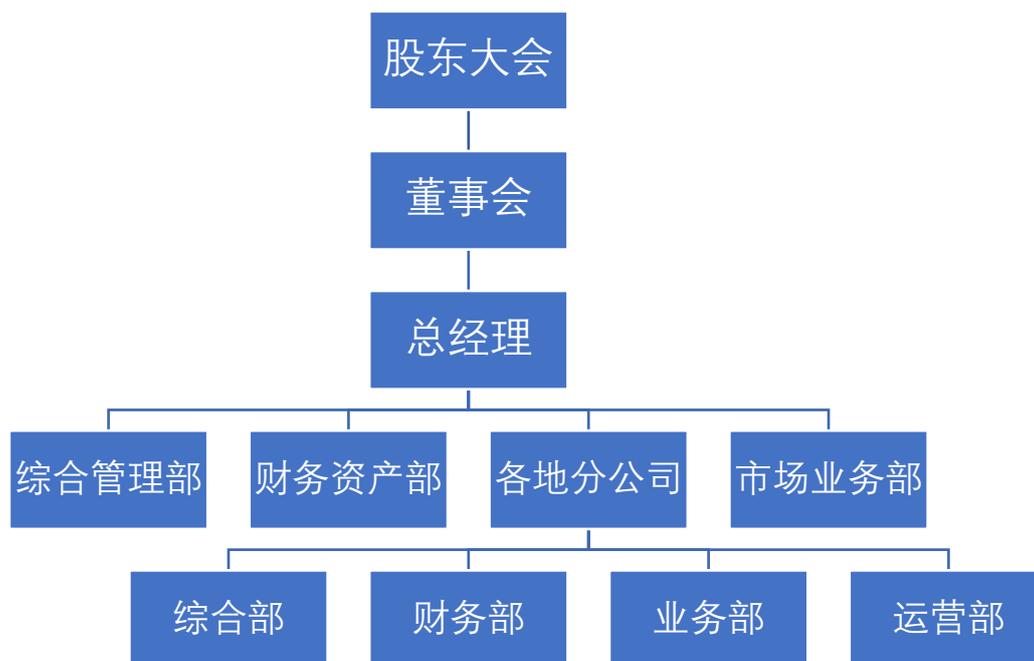


图 3.8 甘肃国储物流有限责任公司组织架构

根据上述的组织架构图示我们可以得知，公司所采用的即是分权型网状结构组织，这种组织架构清晰而又明了，每个部门的职责明晰，工作状况也无需向上层层汇报，只需要对总经理负责，总经理的指示和决策可以直接下达到各部门，整个组织结构层级少，便于沟通交流，上传下达。分公司自身也有经理负责，其相对于总公司也有较大的自由和权限，在日常的经营管理当中可以视为一个独立的个体，而这样的一种模式也能够最大程度上积极分公司的积极性。然而，每个分支在自行管理和决策的过程中也有可能脱离总公司的管理而建造自己的金库。除了财务方面的问题之外，分公司之间可能由于缺少沟通或者因为平级交流，之间可能沟通不畅或存在隔阂，网点间合作积极性不高；将各部门、分支机构的管理职能集中到总经理手中，不利于公司良性发展。

3.2.2 公司资源分析

(1) 人力资源分析。人才的养成需要耗费大量的时间、精力和财力，一个成熟的员工可以为企业减少大量的成本和负担，因此将人才当作企业最宝贵的财富并不夸张，对于有些企业而言，人才就是企业发展的命脉，在对公司现有员工进行统计后，截至

2020 年 12 月份，公司目前共有在职人员 130 人，其中总公司员工 5 人，分公司员工 125 人。员工年龄分布情况如表 3.2 所示。

表 3.2 公司员工年龄分布情况

年 龄	人 数	占 比
18-25 岁	14	11%
26-35 岁	78	60%
36-44 岁	24	18%
45-54 岁	10	8%
55-60 岁	4	3%

根据上表分析可以得知，公司人员的年龄构成呈现梭子状，两端小中间大，26-44 岁的员工共计占据了 78 个百分点，公司员工的年龄结构较为年轻，这反应公司具有较大的发展潜力，但也表明公司员工的经验可能会稍显不足，有待提升。

学历情况如表 3.3 所示。

表 3.3 公司员工学历情况

学 历	人 数	占 比
硕 士	1	0.8%
本 科	45	34.6%
专 科	40	30.8%
专科以下	44	33.8%

在对上述员工学历情况表进行分析后可以看出，拥有本科学历的员工仅有 34.6%，而拥有硕士学历的员工仅有 0.8%，一方面表明公司员工的学历水平较低，另一方面也表明公司对于高学历的员工而言并不具有较大的吸引力，从长远来看并不利于企业的发展。

公司员工岗位情况如表 3.4 所示。

表 3.4 公司员工岗位情况

岗 位	人 数	占 比
综合管理	11	8.5%
财务资产	7	5.4%
市场营销	4	3.1%
服务运营	89	68.5%
安全后勤	19	14.6%

在对上述表格进行分析后可得知，公司的岗位主要包括五大类，综合管理岗位则主要是文秘等管理性职务；财务资产岗位主要包括财务人员、会计人员以及工程技术人员等；市场营销岗位主要是业务员，负责公司业务的拓展；服务运营岗位包括保管员、平衡重式叉车驾驶员、信息系统管理员等；安全后勤岗位包括公司的安保人员、保洁人员等。而仅服务运营这一类岗位的人员就占到了 68.5%，而市场营销人员短缺，仅有 3.1%，如此以来就导致了公司的市场拓展能力严重不足。在对甘肃国储物流有限责任公司的人力资源进行分析过后可以看出，其内部员工结构偏向年轻，整个队伍是年轻有活力的队伍，具有较大的发展潜力和发展前景，但是存在着高学历人员短缺、营销人员短缺等较为严重的问题，因此公司要想进一步发展，人才建设也亟需完善。

(2) 财务状况分析。甘肃国储物流有限责任公司资金靠经营活动产生。根据公司 2020 年度报表，2020 年经营收入 1646.85 万元，同比 1797.65 增长率为-8.38%；营业利润率为 11.73%，较 2019 年-0.94%降低 13.54 个百分点，成本费用总额占营业总收入的 108.96%，较 2019 年 104.73%提高 4.01 个百分点，但费用所占比例仍保持较高，公司的盈利能力仍然有待增强；公司的财务报表还显示其固定资产的投资收入占据总收入的比例仅为 0.04%，然而公司在固定资产方面却投入了大量的资金，没有明显的增长，说明公司在固定资产的投资方面有较大的问题，如果能够让固定资产的投入与收入成正向增长，那么将会给企业的盈利能力带来较大的改观。

(3) 硬件资源分析。对于甘肃国储物流有限责任公司而言，其主要的硬件资源为其国家物资储备仓库，该仓库应用了较高的建造条件且面积广阔，可利用仓储面积达 15 万平方米，库房内有完善的控温、控湿设备，大部分库房消防安全等级为戊类，所用仓库获得 ISO9001 质量管理体系认证；各家分公司铁路专用线正常运行，铁路运输品名 21 项，货物吞吐能力 1.4 万吨/天，吊装工具齐全；配备汽车吊、龙门吊 6 台，各

类叉车 16 台，能够满足大批量物资装卸需求。

(4) 客户资源分析。作为一个发展势头良好的物流企业，甘肃国储物流有限责任公司的客户资源比较丰富，且涵盖多个行业，如钢材类、食品类、日化类、文教用品类。钢材类客户有 16 家，是公司的稳定客户群，以陕钢集团、酒钢集团，甘肃升业，中储发展等多家大型钢铁集团为代表。在食品类别以及日化用品这两类中也有长期合作的客户，比如徐福记、中信等。以读者传媒、东易日盛为代表的文教用品及装饰材料类客户，同样是公司的主要客户群，主营范围为文教用品、装饰家居材料销售。同时，国储物流公司积极联系相关客户，扩展经营范围，持续推进经营业务发展。近年来，公司与陕钢等主要客户加强合作，不断提高服务水平，钢材到发量逐年提升。在于主要客户的长期深度合作之中，公司也从小到大、从弱到强，建立了完善的公司经营管理制度，可以为客户提供有针对性的优质的服务，而这些都为公司积累了良好的企业名誉，扩大了企业的知名度以及市场占有率。签订三年以上合作业务的客户已达到了公司客户总量的百分之八十，而公司 2020 年收入百分之八十五来自于为新老客户继续供应业务，现有的顾客信息已成为了甘肃国储物流有限责任公司的一份宝贵财富。

(5) 市场资源分析。甘肃国储物流有限责任公司的发展与当地支柱产业的发展密不可分，也正是基于这种发展方向，公司才取得了较为稳定的市场资源并与当地的支柱产业进一步融合发展。

(6) 信息资源分析。在信息化时代之下，甘肃国储物流有限责任公司也积极采用现代化的科学技术加强对企业的管理，为企业发展赋能，目前公司已经配备了财务管理系统和 ERP 信息管理系统，两大系统有如神助推动了企业的快速发展。总公司始终以推行企业应用 ERP 信息管理系统为重点推动企业信息化建设，目前均已在企业仓储信息管理与安全网格化等领域广泛应用，并初步完成了企业相关数据、计算机终端信息查询等的功能，并初步适应了企业管理人员熟悉仓库物流情况的需要。

公司 ERP 系统功能架构如图 3.9 所示。

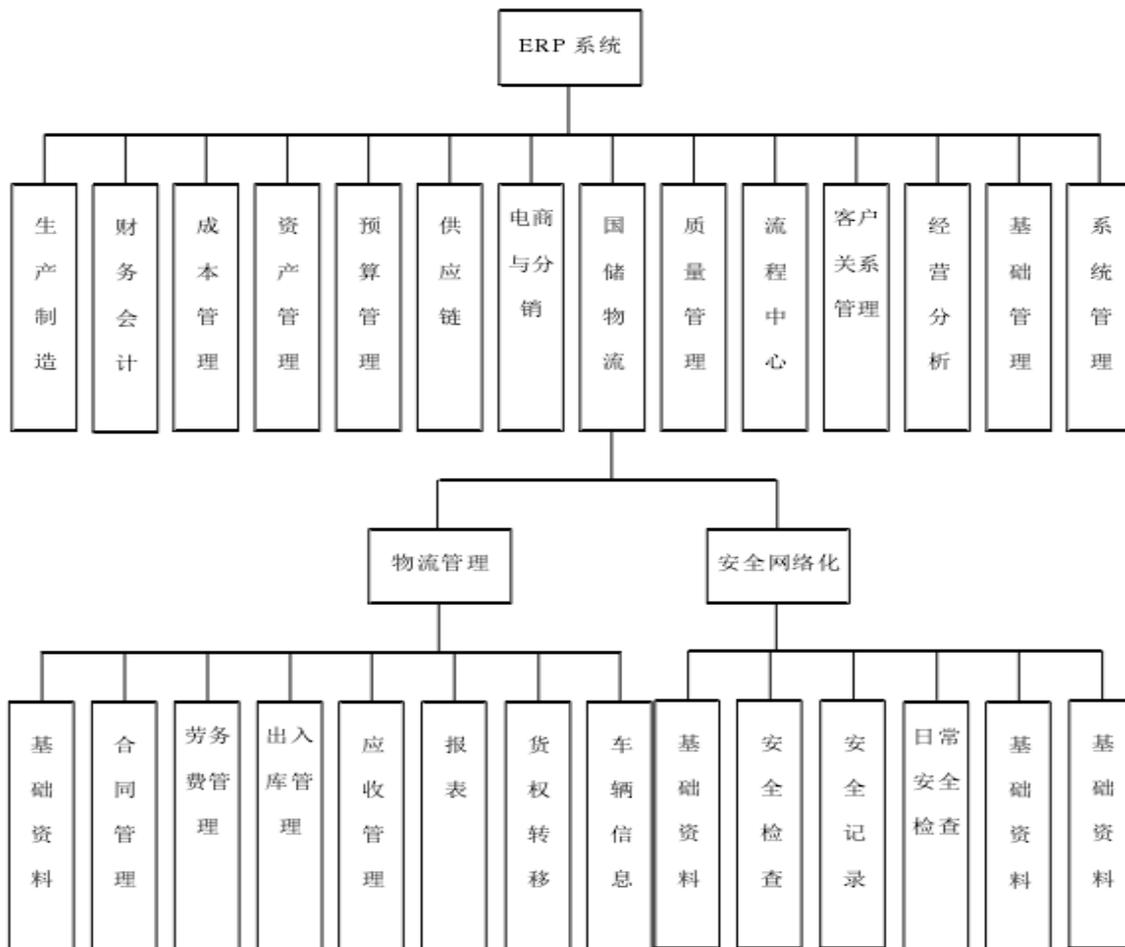


图 3.9 甘肃国储物流有限责任公司现有系统功能架构

根据图 3.9 可以得知，甘肃国储物流有限责任公司充分利用 ERP 系统为公司的业务发展保驾护航，通过建立十余个子系统对公司业务从合同管理到车辆信息的各个环节进行把控，完全实现了公司业务的电子化以及信息化，大大提升了业务办理的效率，尽管内部系统的功能较为全面。但仍有三个不足之处。首先是对于 ERP 系统的利用仍然停留在业务发展领域，没有深入到企业的各个环节比如人力资源，是否可以在该系统中为人力资源管理设置一个子系统，实现人力资源管理的信息化与电子化，另外关于生产制造、电子商务、配送等功能模块不符合甘肃国储物流有限责任公司经营现状。其次，模块的划分混乱。财务核算、成本管理和预算管理可以集成到一个模块之中，这样可以方便使用。最后是对业务的信息化服务程度仍然不高，仅仅记录到车辆信息这一环节，没有对之后的物流进行追踪，如果对后续的追踪进行服务上的优化将会提升客户对公司的满意度，增强客户的粘性，让客户与公司之间保持长期稳定且良好的合作关系。

3.2.3 公司能力分析

对公司的能力分析应当进行多方面的综合考虑，比如知识产权方面、市场营销方面、人力资源方面、制造能力等多方面，只有在对公司的能力进行全面的分析之后，才能够了解掌握公司的能力状况和面临的问题，分析得出企业在市场竞争之中的优势所在。在对甘肃国储物流有限责任公司的公司能力进行分析后可以得出公司的主要价值链由两个部分组成，分别是基础活动以及辅助活动。基础活动是指市场营销，沟通、响应等项目；辅助活动则是指技术开发使用、人力资源管理等。

甘肃国储物流有限责任公司内部价值链模型如图 3.10 所示。

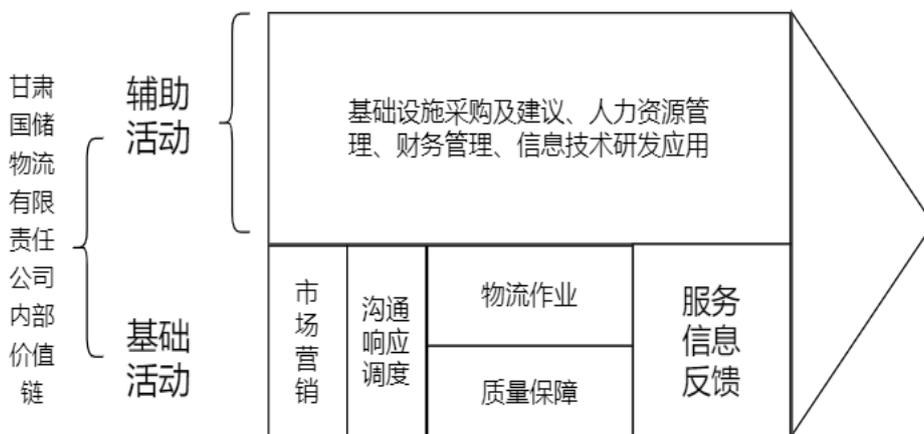


图 3.10 甘肃国储物流有限责任公司内部价值链模型

(1) 市场营销能力分析。甘肃国储物流有限责任公司对外统一使用“国储”文字标志，在与陕钢集团、酒钢集团，甘肃升业，中储发展，厦门建发、上海欧冶等大型企业的合作过程中，由于公司所提供的优质服务，“国储”已经成为优质物流的代名词，市场的认可度高。经营业务由仓储装卸、运输、国储物流咨询三大部分构成，仓储装卸业务由各地区的分公司拓展、运营，运输业务则由总公司、分公司各自运营、拓展，国储物流咨询业务则由总公司专门负责，在国储物资轮换前为物资供货商或提货商提供解决方案，主要包括物资运输、出入库等过程中可能存在的问题。公司设有业务拓展激励机制，鼓励员工积极开拓市场，宣传方式传统低效。近年来存储的物资种类增加，业务创新不明显，公司的仓储物流业务没有跟上市场的变化，仍然处于较为初级的业务形式。

(2) 沟通、响应、调度能力分析。公司始终坚持将客户放在业务的第一位，经常开展各种形式的交流会、联谊会增强公司与客户之间的联系、交流，及时得知客户的需求，满足客户的需求。在业务过程中同样注重对客户的服务，始终为客户提供最优质的服务，365 天全年无休，一天 24 小时从不断联，安排专人与客户对接为客户负责，积极响应客户提出的需求，积极反馈客户的要求。但是凡事难以做到尽善尽美，尽管对外为客户提供了优质的服务，但是公司内部仍然存在沟通不畅的情形，尤其是总公司与分公司之间以及分公司之间在业务合作方面仍然存在隔阂，无法真正做到心往一处想，劲往一处使，无法在总公司层面实现公司的统一管理和调度，无法最大程度的发挥公司的能力。

(3) 物流作业及质量保障能力分析。对于物流业务的保障是公司业务能力的最大体现，一个物流企业是否能够将客户所委托的物资准时安全地寄送到目的地是一个物流企业能力的体现，而甘肃国储物流有限责任公司为了做到这一点，对于物资存储、运输做出了全流程的标准化要求，比如对库区库房，全天二十四小时视频监控不断以保证物资数量没有减少，从物资入仓、验收到清点等多个环节，一旦出现问题就能立马追查到具体环节，发现问题解决问题；在日常管理方面，设置专人专库对每个仓库的物资进行严格的保管以及维护，最大程度地保证物资的完好无损；在出库方面要求仓库的管理人员严格依照业务部门出具的通知单作为依据，保证货物出库严格依照公司流程。

(4) 服务信息反馈能力分析。甘肃国储物流有限责任公司通过调查和访谈得到服务信息的反馈，虽然上述方法能够得知企业对服务的整体印象，但是存在如下几个不足之处：首先，以上形式大多在服务的开始和结束阶段进行，具有时间和空间的局限性，无法实现客户需求与服务之间的实时交互。即使客户在服务过程中对服务内容进行了反馈，甘肃国储物流有限责任公司被动的接收、处理信息。其次，公司长期没有开展服务信息反馈，无法使客户的参与更加广泛，无法跟踪客户服务评价的变化，难以进行信息反馈分析和改进。第三，客户反馈的大部分是业务服务信息，难以完善企业内部管理，因此企业与客户之间没有双向互动，获取服务信息反馈的能力不强。

(5) 基础设施采购及建议能力分析。正如前文所述，甘肃国储物流有限责任公司主要依托其已有的物资储备仓库展开业务活动，而这一形式的优点就在于较低的基础设施成本，但是另一方面来说，公司对于基础设施所分配的资金就比较少，公司没有

较强的采购能力，不利于企业的长期发展。为改变这一现状，总公司累计投入五百多万元用来购置相关的设备为公司的运输和仓储发展提供强劲的动力，而这一批设施设备的投入也确实为公司带来了良性的发展。

(6) 人力资源管理能力分析。甘肃国储物流有限责任公司的分公司有着较强的独立性，一般而言企业都有独立的人力资源部门，分公司在招聘人员、签订劳动合同时都需要向总公司进行报备并获得总公司的批准，但是甘肃国储物流有限责任公司并未建立专门的人力资源部门，这就导致招聘员工、与员工签订劳动合同的权利旁落至分公司手中。这样的优点是分公司有较强的自由度，可以依照自身业务发展的需求来招聘人才，推动分公司的发展，但是另一方面也使得总公司在人事管理方面的话语权降低，各个分公司各自为政，对于公司员工的培训方面可能存在资源重复使用以及浪费的可能性，各分公司之间的轮岗也可能收到阻碍。而前文对岗位和员工学历的分析反映出公司低端的业务岗位无法吸引到高学历高能力高经验人员。

(7) 财务管理能力分析。甘肃国储物流有限责任公司按照垂管局及储备仓库要求实行全面预算管理。先有总公司依照过去一年的经营发展情况在每年的年末制定公司总营业收入目标，然后将该目标分解至各个分公司再交由各分公司予以执行，分公司再下一年度执行的过程中每月向总公司汇报总结目标的执行情况，总公司再根据各分公司的汇报情况了解分析公司目前的发展情况并进行相应的调整。但是目前总公司存在着对预算管理不到位的情况，只注重收支，不加强流程管理和成本控制；预算监督的约束力不够。会计核算不规范等问题较为突出，对于预算的管理仍然是流于表面，没有落实到实处，没有真正发挥预算管理的积极作用。

(8) 信息化能力分析。甘肃国储物流有限责任公司没有专门的企业信息部门或信息系统研发部门。企业最主要的信息来源是向畅捷通企业购买自身所需的软件服务后再由畅捷通企业提供相应的软件使用培训，帮助公司的员工熟悉软件，使用软件。目前企业现有信息软件运营管理人员约十余名，但均是企业财务和物料的保管工作人员，管理方法比较粗放。现代化的科学技术以及市场竞争对于企业内部的信息化和电子化提出了越来越高的要求，过去传统的、落后的物料信息查询是无法适应企业发展的需求，企业要想发展就必须尽早转型，使用更加先进更加便利的信息化技术手段，由此可见，甘肃国储物流有限责任公司在信息化建设方面仍然有很大的发展空间。

综上所述可以得知，甘肃国储物流有限责任公司依靠其过去积累的经验以及口碑，

即便是在现在仍然有着较强的物流服务能力，相较于中小型运输服务公司甚至是其周边的竞争对手而言，仍然占有较强的优势，其市场竞争力仍然远非其他第三方运输服务公司可以比拟，但是在有些方面比如调度能力、营销方面等也同样存在着差距，在基建供应和建议等服务能力领域方面，则优缺点共存；在业务信息反馈管理能力、人力资源管理才能、财务才能、互联网信息化建设开发运用能力等几个领域方面，均出现了明显欠缺；而且，和其他优秀的第三方物流公司相比，甘肃国储物流有限责任公司的基础活动中没有增值业务，从而缺少了又一个利润增长点。

3.2.4 内部因素评价矩阵

根据以上对甘肃国储物流有限责任公司的分析，可以总结出公司的优势和劣势。

优势：（1）物流服务优异，管理体系完善。物资管理体系完备，物资管理团队经验丰富，能够快速响应客户需求；（2）设施设备优势。与国家物资储备仓库共用设施设备，资源稳定，能够充分利用铁路专用线资源，可以与其他省份国储物流企业开展合作；（3）拥有市场优势。与当地重要产业发展关系密切，融入地方支柱产业发展，所在大宗商品和国储物流行业壁垒较高，市场根基稳固。（4）在客户中具有良好的口碑，具有一定的品牌效应；（5）公司已经初步建立了自己的信息化系统。

劣势：（1）组织结构存在着诸多问题，对于公司的业务发展有着较大的影响，需要尽快做出改变，比如没有独立的人力资源部门，缺少专门的信息化技术部门等方面，也缺少副总经理职责部分。由总经理直接负责公司内各职责事业部和子公司的经营管理。事情太多，影响工作效率。

（2）内部管理水平需要提升。企业管理人员缺少现代的企业管理理念，管理人员学历不高、经验不足，各分支机构独立性较强，总公司没有起到掌控作用，对于各分公司的把控力量不足。总公司对于资源的调动、调控仍然有发挥的空间，没有在最大程度上发挥公司的协同作用。

（3）人力资源缺乏。公司中缺少高层管理、市场营销人才、管理专业人才和工程技术人员，也缺少对管理人员的专门业务培训。在现代企业管理、市场研究、投资预测、项目规划、顾客市场挖掘、企业信息化建设等领域的薄弱环节，缺乏全局意识。

（4）资金不足。公司使用的库房年龄老化，没有对消防安全设备进行相应的更新和升级，现有的消防设施难以应对复杂的消防事故，因此目前企业因硬件设备无法满

足需求，已经部分业务放弃了承接。而企业如果需要进行拓展，资金不足也已成为了企业进行拓展的最大障碍。

(5) 业态低端。企业大部分服务仍是接受客户的货物搬运服务，而运输则大部分靠货主的自行安排。汽运服务虽然已经实施，但是由于业务量较小、利润少。且为顾客进行的价值增值能力还不够强，从原料供给到销售服务的一体化服务还没有完成。

(6) 信息能力不强。公司信息化程度较低，信息系统应用不完善，企业信息化建设有待加强，对于行业信息的搜集、企业形象的营销、物流配送情况、客户意见建议的收集处理等方面均没有一个处理的平台。

IFE 矩阵建立分为 4 个步骤：

(1) 从甘肃国储物流有限责任公司内部分析中找出影响经营发展的 5 个优势和 6 个劣势；

(2) 通过与公司领导、中层以及工作人员分析讨论，对优势与劣势中的关键因素赋予权重，每个因素权重代表该因素对公司取得成功的影响大小，权重总和等于 1。同时，对公司面对各项因素的有效应对进行评分，4 分代表主要优势，3 分代表一般优势，2 分代表一般劣势，1 分代表主要劣势。内部优势方面，与国家物资储备仓库共用设施设备，资源稳定，能够充分利用铁路专用线资源，可以与其他省份国储物流企业开展合作是助推公司发展的主要因素，讨论权重为 0.2，有效应对评分为 4 分；物流服务优异和管理体系完善、拥有市场优势、在客户中具有良好的口碑、公司已经初步建立了自己的信息化系统都构成公司发展的重要因素，讨论权重均为 0.1，有效应对评分分别为 3 分、3 分、2 分、2 分。内部劣势方面，内部管理水平需要提升是成为公司发展的主要制约因素，但通过提升管理水平等手段有望得到解决，讨论权重为 0.12，有效应对评分为 1 分；组织结构存在问题、人力资源缺乏、信息能力不强几个因素，通过后期的改进，在短期内有望解决，讨论权重均为 0.04，有效应对评分分别为 1 分、2 分、2 分；业态低端主要是大部分服务仍是接受客户的货物搬运服务，而运输则大部分靠货主的自行安排。汽运服务虽然已经实施，但是由于业务量较小、利润少。且为顾客进行的价值增值能力还不够强，从原料供给到销售服务的一体化服务还没有完成，讨论权重为 0.13，有效应对评分为 2 分；资金不足，可以改善，但是效果如何还存在一定的不确定性，讨论权重为 0.13，有效应对评分为 2 分。

(3) 每个因素的权重乘以它的评分，即得到加权分数；

(4) 累计所有加权分数，即为甘肃国储物流有限责任公司的加权总分。

表 3.5 甘肃国储物流有限责任公司发展内部因素评价矩阵 (IFE)

序号	关键外部因素	权重	评分	加权分数
1	物流服务优异，管理体系完善	0.1	3	0.3
2	设施设备优势	0.2	4	0.8
3	拥有市场优势	0.1	3	0.3
4	在客户中具有良好的口碑	0.1	2	0.2
5	已经初步建立信息化系统	0.1	2	0.2
小计		0.5		1.8
1	组织结构存在问题	0.12	2	0.36
2	内部管理水平需要提升	0.04	3	0.12
3	人力资源缺乏	0.04	2	0.08
4	资金不足	0.04	2	0.08
5	业态低端	0.13	2	0.26
6	信息能力不强	0.13	2	0.26
小计		0.5		1.16
合计		1		2.96

从表 3.5 可以看出，甘肃国储物流有限责任公司公司的 IFE 矩阵总加权分数为 2.96 分，高于平均分 2.5 分，由此可知公司自身优势、弥补自身存在不足的能力优于同行业平均水平，在物流行业竞争中有一定程度的优势。

3.3 SWOT 矩阵分析

危险也有机遇，这是所有公司在发展过程中都会面临的境地，甚至可以说危险与机遇是一体两面，当公司能够顺利的度过危机之时也同样能够迎来崭新的发展机遇，因此公司应当积极发现问题，解决问题，逆流而战，在激烈的市场竞争之中博得一席之地。图 3.11 中列举了甘肃国储物流有限责任公司在内外不同情况下可采取的不同战略。

内部因素 外部因素	优势 (S): 1、物流服务优异, 管理体系完善 2、设备较为先进, 无需高投入 3、市场占有率高, 口碑良好	劣势 (W): 1、组织结构存在缺陷 2、管理水平有待提高 3、优质人才短缺 4、缺乏资金 5、业务比较低端 6、信息化建设水平不高
机会 (O): 1、物流行业发展前景较好 2、国储及应急物流重要性显著提升 3、铁路运输迎来发展	SO 战略: 1、积极开展国储物资和应急物流相关业务 2、利用铁路专用线开拓相关市场	WO 战略: 1、提高内部管理水平 2、利用现有基础设施, 提升信息化建设水平 3、加大人才引进的力度 4、提升高附加值业务占比
威胁 (T): 1、产业结构调整 and 污染防治政策影响重大 2、物流行业转型要求提升 3、市场竞争压力增大	ST 战略: 1、根据市场变化提供多种服务 2、提供延伸性服务	WT 战略: 1、稳定现有市场及客户 2、尽量减小产业结构调整等带来的负面影响

图 3.11 甘肃国储物流有限责任公司 SWOT 矩阵

在经过多方面的综合分析之后可以得出以下结论：甘肃国储物流有限责任公司有着良好的外部环境，但是可以预料到市场的竞争正在不断加强。而内部经营管理方面仍然存在着较多亟待解决的问题，如果企业想要长期向好发展，势必需要先从内部改革，解决现有的一些问题，才能够保证企业有应对激烈市场竞争的能力，能够在未来的竞争中脱颖而出。因此，甘肃国储物流有限责任公司适合转型发展的 WO 扭转型战略。

另外三种战略在具体实施方面，很难真正符合公司的实际情况，甚至存在某些不足之处。SO 战略尽管并不能完全解决公司所面临的难题，而且实际使用效果并不好。这种方式会使市场的拓展速度有所减缓，而且企业内部问题出现的时间越长，也不利企业的长期发展；ST 策略的主要目标则是寻求新的盈利增长点，从而减少内部竞争的问题。然而，目前国际物流市场当中的各类企业竞争开始走向白热化状态，企业在此方面投入的成本有所提高，和供货商以及买方之间的交涉也显得越来越艰难，企业很难在短期内实现高速发展；因此 WT 战略尽管可以规范管理体系，能够从内部入手，通

过保守方式解决一定程度的威胁影响。然而此类方法很难使企业获得长效的转型升级，也无法推动企业的未来发展。

3.4 QSPM 分析

选择 SWOT 模型完成此方面研究，可以了解到甘肃国储物流有限责任公司目前所设定的发展战略。同时也能给公司制定更符合实际的备选方案，所以这种方法使用效果较好。通过这一方式，可给公司在直观判断的基础上进行战略决策的设置，并提供相关依据。在这一章节当中，重点选择 QSPM 战略规划矩阵，利用这种方法达到量化分析和处理的效果。按照不同的备选方案对其进行综合化探讨，进而选择更适合企业未来发展方向的相关战略。选择此矩阵所获得的相关数据，统计情况如表 3.6 所示。

表 3.6 甘肃国储物流有限责任公司 QSPM 矩阵分析

		增长型(SO)战略		多种经营(ST)战略		扭转型(WO)战略		防御型(WT)战略	
关键因素	权重	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
机会									
物流行业发展前景较好	0.05	2	0.1	1	0.05	3	0.15	2	0.1
国储及应急物流重要性显著提升	0.2	3	0.6	1	0.2	4	0.8	2	0.4
铁路运输迎来发展	0.15	2	0.24	3	0.36	3	0.36	2	0.24
政府政策支持, 各种利好政策相继出台	0.05	3	0.15	2	0.1	3	0.15	2	0.1
兰州作为全国几何中心, 区位优势明显	0.05	3	0.15	1	0.05	2	0.1	1	0.05
威胁									
产业结构调整 and 污染防治政策影响重大	0.15	3	0.45	3	0.45	4	0.6	2	0.3
物流行业转型要求提升	0.15	2	0.3	2	0.3	3	0.45	3	0.45
市场竞争压力增大	0.1	3	0.3	2	0.2	4	0.4	2	0.2
兰州经济条件较为一般, 一些基础配套设施还不尽完善, 对企业的发展有一定影响	0.05	1	0.05	2	0.1	1	0.05	2	0.1
兰州地处西部, 对高科技技术人才吸引不够, 对最新的科技成果转化不及时, 同时还存在人才外流现象	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.1	2	0.1
优势									
物流服务优异, 管理体系完善	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4
设施设备优势	0.2	4	0.8	2	0.4	4	0.8	3	0.6
拥有市场优势	0.1	3	0.3	2	0.2	4	0.4	2	0.2
在客户中具有良好的口碑	0.1	3	0.3	1	0.1	2	0.2	2	0.2
已经初步建立信息化系统	0.1	1	0.1	2	0.2	2	0.2	2	0.2
劣势									
			0		0		0		0

(表格接上页)

组织结构存在问题	0.12	3	0.36	2	0.24	3	0.36	2	0.24
内部管理水平需要提升	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08
人力资源缺乏	0.04	2	0.08	3	0.12	3	0.12	2	0.08
资金不足	0.04	4	0.16	3	0.12	4	0.16	2	0.08
业态低端	0.13	4	0.52	2	0.26	3	0.39	3	0.39
信息能力不强	0.13	3	0.39	2	0.26	2	0.26	3	0.39
总计	2		5.88		4.24		6.53		4.9

在进行相关矩阵构建时，涉及到的流程如下所示：

第 1 步，按照 QSPM 的最左边栏目所关系到的相关内容，从关键因素的角度列举，公司在发展过程当中可能会产生的优势劣势等方面的问题。

第 2 步，依据内外因素的发展现状，得到权重数值情况。

第 3 步，分析企业在运转过程当中可能选择的相关战略。对这些备选战略方案进行重点探讨，并列入到表格的顶行当中。

第 4 步，在公司当中进行 10 名骨干及管理人士的选取，了解公司的发展现状，并按照调查问卷的内容让他们填写相关信息。详细的调查问卷数据见附录二，通过其中的内容可以看到在判断发展现状时，选用的是 AS 评分方式。从 1~4 的评分标准分别设置不同等级的吸引力情况。将这些情况按照实际几何平均计算的方式，了解到最终的数值。

第 5 步，按照总分了解每项的实际情况，并设置相关权重数值，通过权重与评分之间的综合乘法，最后计算出吸引力的总分合计情况，然后将所有的总分相加。

分析上表中所涉及到的相关数据，企业的业务发展战略的四种备选战略按照吸引力总分排序由高到低依次为：扭转型(WO)战略 6.53 分、增长型(SO)战略 5.88 分、防御型(WT)战略 4.9 分、多种经营(ST)战略 4.24 分。由此可见，现阶段甘肃国储物流有限责任公司最适宜的战略为扭转型战略。甘肃国储物流有限责任公司要在今后发展中，全面完善自身短板弊端，以产业结构调整、国家储备和应急储备体系建设、铁路货运改革契机，为公司转型发展、业态提升带来新的突破口。

3.5 本章小结

在此章节当中重点了解甘肃国储物流有限责任公司的发展现状，在充分探讨公司所设置的相关战略情况后，进一步从宏观和微观等多个角度了解公司的战略环境和内外条件等内容。尤其是详尽阐述了我国经济以及甘肃省的相关政策法规，同时分析这些法律法规，在实际推行的过程当中，是否会对公司产生其他影响。此方面的研究主要围绕内外两个层次，分析公司的发展现状以及公司所具备的资源。在充分了解公司实力的情况下，利用相关数据统计分析的方式，从更全面的角度选择对公司进行 SWOT 剖析，以此为基础分析企业所面临的优势和劣势，进而提出未来的科学化发展战略。最后按照 QSPM 矩阵客观评价选择的战略，为甘肃国储物流有限责任公司选择发展战略指明了道路。

4 甘肃国储物流有限责任公司发展战略选择

针对甘肃国储物流有任公司发展战略分析时，重点选择公司当中的高层管理人员就公司未来发展沟通，并展示内部外环境分析的过程和结果，探讨并确定了公司的发展战略。

4.1. 公司愿景及使命

(1) 公司愿景。这一部分通常是管理人员在了解公司的基础上所提出的公司的发展前景和未来方向。通过这一要素，可保证对公司的发展方向进行预测和定位。通过与总经理及部门负责人访谈可以看出，公司并无明确的愿景。经过与管理层研究探讨，确定了甘肃国储物流有限责任公司的公司愿景是：以提高客户满意度核心，通过全链条化的供应链服务提供真正使企业走向综合化发展方向。

(2) 公司使命。公司使命通常需要公司了解其在社会当中所具备的地位和所能产生的贡献。这些贡献会影响着公司的社会发展情况，也会在一定程度上对社会产生正面影响。与总经理及部门负责人进行访谈沟通，在得出公司愿景的同时也明确了公司的使命：从国有企业的角度，实现自身资产的不断增值发展，同时将更多的高质量服务投入，到国防和社会安全建设方面。在粮食生产和存储等系统化发展的过程当中，贡献自己的力量，并通过不断的革新和发展，提高自身的运作效能。作为物流配送公司，为国家经济社会发展和现代物流业降本增效贡献力量。

4.2 公司战略目标

战略目标是企业在发展的过程当中推动发展，且树立发展方向的有效方式。目标的设定会受到决策者的影响，而科学化的战略目标是企业在长期推进过程当中按照企业的运行实际效果所提出的战略。这一战略的制定需要具备真实性和可靠性，同时也要在科学化的角度按照自身的实际制定。战略目标的存在，能够帮助企业树立良好的发展方向，并科学化的进行资源配置。公司在运转的过程中，按照部门和员工的实际工作情况，设置短期或长期的发展战略目标。通过这种方法调动员工的积极性，使得他们在工作当中更加积极努力，并完成工作的工作和使命。

甘肃国储物流有限责任公司的战略目标是：经过十五年努力，在转型发展上取得新成效，实现精益运营、协同运作，资源优化配置，成长为储备系统内有一定规模和影响力、行业内有一定竞争力的现代物流企业。

(1) 详细指标。在战略目标设定时，不能仅仅从定性的角度分析，而是要使战略目标更加清晰明确，而且在制定流程的过程当中更容易操作和掌握。所以公司的相关战略目标涉及到资源共享和利润分配等多个层面。结合公司阶段性发展的目标任务整合如下所示：

1) 公司完成年收入超过 3,000 万。在具体的装卸业务方面，利润率要超过 50%。而新兴高附加值业务收入占比达 70%以上。

2) 完成公司内部结构的优化处理，了解公司的发展实际设置营销或物流方面的技术人才，相关人才比例要超过 65%。对人员学历也要充分控制，本科生以上学历人员占比要超过 85%。除此之外，尽可能保证研究生以上学历的相关工作人员整体占比超过 15%。

3) 企业所采用的仓库设备要求有所改善，安全消防等级合格仓库占比百分之七十五以上。

4) 与全国其他省份的二十五家以上国储运输公司、60 家以上的国有物资收储仓库、4 家以上全省综合性现代运输公司、7 家以上的全国性综合型现代运输公司进行战略联合。通过这种方法完成全国物联网络的充分设置，同时也在县级以上城市进行覆盖率的不断提升。最终覆盖率情况要超过 90%。

5) 针对企业需要设置一个完整合理的 ERP 管理系统，系统功能适配公司业务发展，提高企业的控制与经营运作质量，完成对整个业务流程的智能化控制，顾客能够及时任意透过移动终端用户或其他方式进行内容查询。

(2) 实施阶段情况。按照 15 年的战略目标设置情况，了解每一个阶段的发展规划。设置更加健全化的公司内部管理体系，相关目标实施阶段和情况如表 4.1 所示。

表 4.1 公司战略目标实施阶段

战略实施阶段	时间	发展目标
规范发展	2021-2023	依据市场经济情况，设立全面且具备现代化效果的企业制度
资源整合	2024-2026	总公司完成资产和人力以及物流服务等方面的资源充分整合，保证所有服务效果以及资源使用的最大化
全面转型	2027-2036	融入客户供应链，完成科学化对外合作，使布局更加广泛有效。在构建全面且系统化的公铁空运输网络下，提高运输效率和整体水平改善收入，真正走向现代化。

4.3 总体战略

公司已具备了完善的经营基础，在大宗物资和国储运输领域都拥有较丰富的技术基础，市场潜力巨大。目前企业注重于当前的服务领域与发展趋势，而进入其他服务行业并不满足于企业的战略设想。因此，甘肃国储物流有限责任公司要想在激烈的市场竞争中完成企业的长期目标与战略目标，就需要设定更符合实际的发展战略。相关战略设置理念，首先，要考虑到减少不必要的成本。通过有效的物流链服务整合，提高资源使用效率。其次，需关注企业之间的资源共享和互补优势。通过资源的充分使用，使客户更加忠诚，改善客户对服务的感知和理解。

(1) 纵向一体化。按照目前已有的装卸搬运等相关服务，制定更具备针对性的个性化服务模式。按照客户的实际使用需求，形成一体化且覆盖范围更广的配送链条。

1) 从材料运送距离较远的各类客户情况入手，帮助他们构建更加完善的仓储运送链条。通过上下游服务的共同配合，提高用户粘性。

2) 快销品经销商等各类客户对物流方面的需求量较大，因此，在提供服务业务时，可从更大规模且更高效的角度完成产品的物流配送。

3) 在西北地区有较多钢铁类企业，针对这些企业的采购或产品销售等环节，可制定原材料门到门运送或寻找货源等相关服务。这些服务更符合用户需求，能帮助他们采购更优质的产品，进而提高服务水平。

(2) 横向一体化。目前甘肃国储物流有限责任公司开展物流服务的主要设施设备来源为国家物资储备仓库，从布局等多个角度来看，已经不能适应现代化的需求。所以在未来的发展过程中，需要整合公司目前已有的人才和技术。通过有效方式拓展公司所具备的各项硬件和软件材料。在此基础上，建立企业内部整体统一合作能力，以总公司名义对外开展合作。还可和目前市场中的其他现代物流公司或汽运车队等共同协作，在充分利用各项资源的基础上解决公司对资源方面所面临的需求不足等问题。提升运输效能，减少运输成本，提高企业竞争优势，实现大规模发展。

4.4 业务战略

业务战略的制定不是一蹴而就的。这是一个循序渐进的过程，需要综合分析企业的各项指标，确定长期的目标范围。并随着战略的实施，通过过程管理和控制，不断改进和优化，不断调整资源配置，从而实现竞争优势的最大化。根据公司总体战略定位，结合客观环境发展和公司改革的基本情况，完善企业发展战略，制定企业经营战略，确定实施战略的可行路径，并力争尽快实现公司的战略目标。甘肃国储物流有限责任公司的业务战略主要为差异化战略和聚焦战略。

4.4.1 差异化战略

甘肃国储物流有限责任公司与同行业竞争对手大多进行类似物流搬运服务，在个性化服务的基础上，可以使企业的产品市场中更为突出。差异化战略有以下几点：

(1) 服务产品。服务的种类不同，涉及到的产品会发生变化。对于快销类产品来说，需要完成分类打包、条码生产等多项业务。而大宗商品物流运送涉及到的钢铁或化肥等各类产品，需要提供集装箱货物运输、多式联运、承运人筛选、物流航线策划、物流系统监控等业务；纸浆、钢铁、锌锭等产品，进行现货交割等业务。因此，在产品提供方面，可从自动订货管理以及市场需求预测等多个角度入手，对业务进行分析。在现在，企业已经具备了业务差异化意识。但要做到业务内容的从量变到质变，还必须从技术配置、功能扩展、仓库布置、物流配送链构建等方面做出不懈努力。

(2) 服务品质。企业目前的物资管理及运输能力符合国家所提出的相关标准，而且是其他企业所不能比拟的。运用这一优势成为竞争差异化的重点方向，将能够提高企

业对我国重点紧急仓储物料、高档技术装备、精细仪器设备和高档材料物流市场的吸引作用，并形成覆盖区域较广的中高端市场，从而有效地避免与现有市场竞争的风险。

(3) 市场营销。在仓储物流市场中，可从高端和低端两个角度完成市场营销。不同市场涉及到的客户会发生变化，譬如在高端市场当中，产品多数是以电子产品的物流运送为主。此类客户更加重视安全性和及时性，所以在物流产品运送方面要通过个性化的指导方式，尽可能缩减成本，提供更加优质的物流服务。且要充分保证仓储运输速度较快，更加真实可靠。对钢铁类的物流企业来说，运输的要求是按照相关时间，但更注重风险防范和成本。通过整合硬件和客户资源，降低成本，形成规模效应，争取主动的价格谈判与服务供应商在沟通的过程中，是公司和客户的成本都能缩减到最佳状态。而且在和客户沟通协商的过程中，尽可能选择更加简单有效的物流方案，防止运输成本过高。这种方法可满足用户对成本方面的根本追求，也能实现双方的互利共赢。在公司中，所设置的差异化发展战略，探索情况如图 4.1 所示。

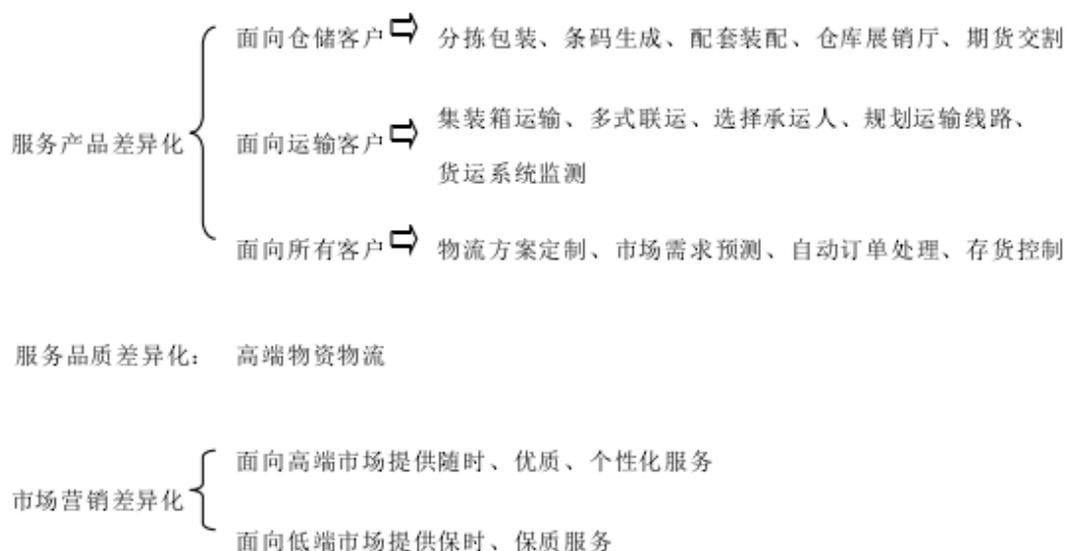


图 4.1 公司差异化发展方向探究

4.4.2 聚焦战略

涉足全国仓储物流领域是甘肃国储物流有限责任公司的优势之一。提供国储物资转运和应急物流服务是难得的发展机会，重点发展国储与应急物流服务，能够使甘肃国储物流有限责任公司区别于其他物流企业，获得竞争优势。拓展国家储备与应急物

流业务，不仅要立足于甘肃国家储备物流有限公司物流链的运行，还要从信息整合、畅通渠道和高效运行三个关键点出发：

首先，要完成科学化的信息整合。国家储备和应急物流运输，两者涉及到的物流信息非常丰富，且分布范围较广。长距离运输很容易受到信息滞后等条件的影响。因此对于国家粮食储备和应急管理等相关部来说，企业需要与其更好的沟通和交流。提前按照相关计划，了解物资的种类和库存量情况，通过有效方式分析仓储位置以及其他信息内容，制定更加科学有效的运输计划。

其次，需充分保证渠道的畅通性。在目前的重大自然灾害以及某些突发性的公共事件的不确定性影响下，公司的建设网络也开始不断覆盖更多领域和范围。所以在提供服务方面，所有的运输网络以及供应链物流服务都要保证畅通性。全部物品要及时有效的运送到对应的位置，所以构建现代化的运输网络保证渠道的畅通性已经成为目前发展的关键。此类沟通还包括和地方政府之间的良性沟通，借助地方政务等公共资源平台，形成国家储备和地方紧急物流信息网络。

最后，需保证整体网络运行高效。应急物流的最大特点是紧迫性。公司在运输物流方面所形成的专业化团队，敏感度较高，且运行速度较快。在快速反应的基础上，真正完成国家仓储物流应急运输任务。通过这种方式，实现整体利益的最大化。

4.5 职能战略

职能战略在战略发展方面是所有问题的根本和基础，所以公司在设置科学化的组织架构的情况下，需要了解公司职能并设置更符合实际的战略。这些战略涉及到生产和研发以及财务等多个层面。因此按照不同的战略职能了解公司的未来发展方向，可以更好的实现业务战略的有效升华。在甘肃国储物流有限责任公司中，不能一味查看公司目前已有的相关战略，而是要将所有的重点放置到职能战略上。甘肃国储物流有限责任公司目前的规划不能适应企业的发展，需要进行调整。从市场开发和品牌推广等多个角度，制定符合企业未来发展方向科学规划。以此为基础，真正给企业带来长久的发展并提高企业的核心竞争力。

4.5.1 市场开发战略

一是开展延伸物流供应链业务；二是利用国储品牌效益，实现代采、仓储、金融、物流一体化的服务模式。三是积极发展第三方物流，通过仓配一体化的运作，从而达到降低客户成本、提高配送效率，三方共赢的局面。四是进行库区内设施、设备改造升级，具备散粮、生鲜等物资的储存条件，达到可以存储高附加值的商品的条件，扩展市场。

4.5.2 品牌推广战略

良好的品牌推广可以给公司树立正确的外在形象，这种方法是提高企业知名度，使顾客更了解企业的有效方式。对甘肃国储物流有限责任公司来说，品牌规划也是未来发展的重要方向。细化品牌规划模式，进行有效推广了解品牌的传播方式和路径。在传播方面也要选择更适合的推广渠道，尤其在目前互联网发展速度较快的今天，要通过更有效的线上运作方式，融合新媒体平台。在多样化的渠道基础上，完成与其他公司之间的业务互动和合作。除此之外，还要重视同行业内的企业之间的沟通交流，通过有效方式以合作为基础拓展客户资源。公司还需要举办更多的商务交流会议或者论坛，使公司的整体知名度有所提升。

4.5.3 人力资源开发战略

甘肃国储物流有限责任公司的人力资源发展战略应以人才培养为重点。招聘、使用和留住人才是公司面临的主要问题。通过人力资源开发，提高员工服务和素质，为公司的战略发展提供强有力的人才支持。首先是加强现有营销人员、业务人员和综合管理人员的培训。通过对营销人员的培训，我们可以看到业务的增长。对业务人员的培训可以提高业务管理水平，对综合管理人员的培训可以提高公司的效率。在引入新的互联网技术后，公司需要对员工进行业务培训，这将是甘肃国储物流有限责任公司员工培训的契机。培训内容包括：新业务系统操作知识、第三方物流理念、多式联运业务拓展、公司企业文件及企业精神。员工培训的目的是保证员工的专业水平，提高员工对企业的认可度，使员工认识到职业技能培训与职业道德培训同等重要。其次引进专业人才。互联网技术与物流业的融合需要互联网人才的引导。目前市场上既有互

联网技术又熟悉仓储物流行业兼容性的人才相对稀缺。外来人才将带来新的理念，企业改革需要外部发展的引导，同时，引进人才可以抵消人员流失的不利影响。第三，培养职业经理人。甘肃国储物流有限责任公司最缺乏的就是科学的管理模式，从职业经理人的角度打破现有状态，加强对分公司经理的管理能力培养，不以业绩作为衡量分公司经理的标准，从而使各分公司的运作更加高效。第四，建立绩效考核机制。甘肃国储物流有限责任公司需要根据不同岗位的特殊性设定相关的难度系数，为员工不可避免的失误留有一定的空间，避免影响员工的积极性。评估机制应该充分考虑实际的错误率，因为评估机制的目的不是零误差，而是最小化错误率。同时，考核机制要为员工准备晋升空间和奖励空间，留住员工，吸引外部人才。

4.6 本章小结

本章节中重点进行了公司所选用的战略分析。首先在和公司的高层人员访谈的过程中，了解了公司的愿景和使命等相关要素。然后按照公司目前所提出的一体化发展战略进行纵向和横向等不同战略的分析和探讨。除此之外，研究的内容还涉及到职能战略以及公司更加明确的未来发展方向。

5 甘肃国储物流有限责任公司战略实施保障措施

5.1 内部保障措施

5.1.1 组织结构调整

在战略实施阶段，甘肃国储物流有限责任公司应根据现代企业制度的特点，调整组织结构，科学分工，重新构建混合型网络运营结构，科学分工，重新构建混合型网络运营结构。首先，减轻总经理的压力，增加两名副总经理，丰富管理水平，协助和配合总经理的日常行政和经营管理工作。第二，增设人力资源部门和信息服务部，解决职能部门不足的问题。第三，总公司增设运营管理部门，为公司业务转型和总公司整体供应链物流、国家储备和应急物流服务奠定基础。第四，增设客户服务部，专门负责跟踪调查客户服务情况，及时协调解决客户提出的问题，提高服务信息反馈能力。详细的组织架构情况如图 5.1 所示。

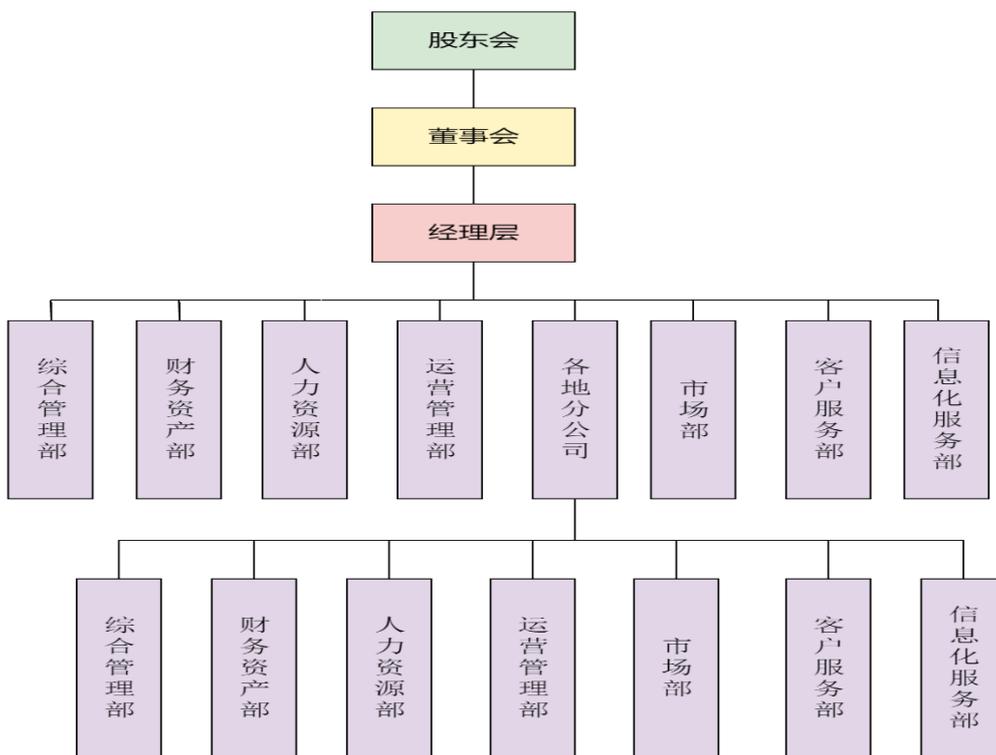


图 5.1 公司混合型网式经营组织架构图

5.1.2 运营管理体系完善

按照公司发展战略和组织结构，总公司由财务资产部、人力资源部、运营管理部、市场部、客户服务部、信息化服务部等部门组成，集人、财、硬件、服务于一体，统一调整和管理公司的客户和信息资源。引入更多优秀的专业化人才，提高企业的资本或设备的实际使用效率，进而达到资源的科学化配置。仓储和物流服务的运作通常涉及到两个层面。其中一部分是多式联运、供应链物流、全国仓储和应急物流以及与关键客户的战略合作。总部负责统一扩容与联络，仓储、仓储等业务操作移交各分公司，按成本中心模式进行管理；另一部分是简单的仓储、装卸、短途运输业务，由各分公司分别拓展和经营，按照利润中心模式进行管理。总公司和分公司独立统一，可以充分发挥各自的优势，提高公司的整体运营效率。此外，总公司市场部或分公司营业部扩大业务后，交由运营部承担后续入库及日常物料管理工作。市场开发由市场部和业务部全权负责，业务运作由运营部全权负责，使各业务部的能力最大化。

5.1.3 财务管控职能强化

对财务管理方面的工作理念进行重新改革和分析，而不是简单的记账模式。财务管理要进入到“企业经营者”这一环节中，改变自身身份。第一，促进收入增长和支出削减，科学制定企业每年的预算和决算，不仅制定企业经营收入计划，而且计算成本控制指标，指导各部门和分支机构推进。第二，充分关注分公司的财务预算和相关考核管理制度的设置。在每一个季度要保证所有的预算工作执行达到最佳状态，且能有效控制和分析。第三，从市场部和业务部的相关项目审核入手，完成合同签订并购买设备，了解设备的使用和消耗情况。通过有效体系分析企业资本的实际使用，减少公司在生产运作过程当中可能产生的经营风险。第四，从发展战略的初期阶段和变革的关键情况分析，财务部门的主管权利要交由总经理。以此为基础，可使总经理清楚的了解企业的发展现状，并分析资产管理问题。

5.1.4 人力资源建设加强

公司所面临的问题主要有内部架构不合理和员工整体素质较差等。在解决此方面问题时，要从根本入手，切实构建起反映更敏锐、工作更有效的管理队伍。公司可设

置专业化的人事部门，并在主管推进的情况下，完成人力资源方面工作的转型和升级。第一，健全人才管理机制，总部对企业上下级员工的招收录用实行统筹管理。第二，完善工作计划。通过国家所提出的相关管理规定，分析符合公司战略规划的相关条款，从财务部和市场部等角度入手，引入专业化人才。第三，积极做好企业战略管理、运输管理、市场营销、信息处理技术、电子商务信息技术等方向的人员引进，进一步完善企业专业技术人才队伍。在发展策略制定的初期，采用高薪留住人员，并拓宽了企业的人才选择，积极选拔理想的技术人员进入企业，以此建立了人力资源向人力资本转换的良性循环。第四，通过强化人员培养，使管理层的综合能力明显提升。而科研人员以及一线工作人员都需要分别具备专业化能力和实际操作能力等，在各个层次上提升公司品质与服务。第五，通过打破传统人才交流渠道，重视现代化人才交流和推广，在总公司和分公司之间，实现员工的跨区域交流。这样员工的未来和希望能更好的激励企业人才活力。第六，健全业绩与工资管理。按照战略规划和经营制度，建立企业各岗位的业绩与工资标准，列出奖励与负激励条款，保证业绩奖励切实可行。

5.2 外部配套措施

5.2.1 拓展仓库功能资质

拓展企业的仓储功能资质，当功能水平不断齐全，可使劲的种类更加丰富。而资质水平的提升，也能在一定程度上拓展产品和服务的附加值。在甘肃国储物流有限责任公司中，最重要的就是能将功能和资质进行有效拓展，进而改善传统运作模式。首先，公司要从更积极的角度进行功能和资质方面的有效挖掘。在保税仓库、出口监管仓储等方面，以科学化方式提高服务的附加值，进而提升整体经济效益。其次，设立现代物流基地，提高融资水平和客户充分合作，或者提升仓库的消防安全管理水平，从而逐渐形成现代立体仓库和智能仓储。

5.2.2 建立战略合作联盟

从外部分析，公司需要以物流为合作基础，与同行公司达成战略合作协议，以避免经营风险，增强经济实力。和客户之间充分合作，使产业链条不断拓展，并协调应急管理等方面的相关部门，把握目前的政策机遇，建立更加完善的战略合作联盟。

第一，公司不能局限于目前的相关业务，而是要和其他国土物流企业交流合作，了解共享产品信息。通过系统间的紧密合作，使得整个物流网络更加顺畅并建立统一化的“国储物流”品牌。

第二，与上下游没有相关市场竞争的第三方物流公司开展纵向协作，如经营物流服务的快递公司；与铁路货运站等等经营同一运输服务的第三方运输公司横向协作，共用客户或相关技术。分析其他企业所具备的资源，以便于更加合理的使用战略伙伴内部的资源，以取得双赢的成果；同时甘肃国储物流有限责任公司还能够把同行的风险转变为更大的发展机会，以确保经济一体化战略的实现。

第三，甘肃国储物流有限责任公司的中央企业、当地大型企业和大型民营企业大客户群中，有 63% 的客户合作时间在 5 年以上。重视此方面的客户开发，并和客户之间建立更加完善的合作关系，可以更好的建立系统化物流链，进而保证高端市场的可行性。在战略实施方面，真正推进差异化模式。

第四，国家储备应急物流的进入门槛较高。因此企业目前所具备的优势也更加明显，充分利用这一优势聚焦战略的推进和实施，以积极化合作的方法和其他部门之间共同协作，走向未来。

5.2.3 提升信息化水平

公司需要充分关注目前较为热门的“大数据”等相关技术，通过这一方法有效推进和监管，提高对信息的搜集和整理水平。首先，根据公司的战略，重新设计并应用更精简、更适用的 ERP 管理系统，该系统主要由七个部分组成：国家储备与应急物流信息系统、社会物流信息系统、安全管理系统、财务管理系统、客户管理系统、人力资源管理系统、办公自动化系统。详见表 5.1。

表 5.1 公司 ERP 管理信息系统情况

子系统	主要模块
国储应急物流信息系统	预警系统、物流跟踪、物流信息检索、仓储状况
社会物流系统	基础资料、合同管理、运输管理、出入库管理、装卸管理、仓储管理
安全管理系统	基础资料、安全记录、安全检查
财务资产管理系统	财务管理、资产管理、发票管理、财务报表
客户管理系统	客户信息、客户分析、供应链管理、客户服务
人力资源系统	组织架构、人事档案、薪酬系统、社保系统、考勤系统、绩效系统、 培训系统、招聘系统
办公 OA 系统	办公自动化

其次，针对企业的实际经营情况，建立更加完善的 ERP 系统，并对系统进行科学化管理。再次，引入目前较热门的 EDI 和 GPS 等相关技术，再结合基础硬件设施，使产品溯源和货物运输，信息共享等技术得到充分保障。第四，采集多样化信息，完成市场业务拓展，了解客户的反映情况。在对这些数据进行综合分析的情况下，使得企业的生产和经营拥有更加扎实的数据基础。

5.2.4 加强企业宣传推广

首先，优化公司官网，定期更新公司现状，公布公司经营信息，推广公司风格。第二，拓展传播范围，运用广播、电视、互联网和新兴媒介传播企业，使企业的影响力逐渐拓展。第三，和当地的物流行业协会共同合作。通过加入协会，在与其他企业交流信息的情况下，完成多样化合作并提供优质服务。第四，利用岗位练兵等方式，提高员工综合化水平。可引入优秀专业化专家讲座，使企业的管理工作更加标准规范。第五，积极参加物流展会，真正“走出去”推广自己，“引进来”新观念、新业务。

5.3 本章小结

在这一章节当中分析了公司目标实现的核心举措，包括调整组织架构、健全经营管理制度、完善财务监督职能、强化人力资本建设、提高现代化管理水平能够克服企业内在缺陷；扩大物流功能资质、形成战略协作联盟、强化企业宣传推广主要是把握外部机遇，上述八大举措共同保证了企业目标的成功实现。

6 结论与展望

6.1 结论

随着互联网技术的推进和发展，中国的物流行业也开始进入到全新的阶段。这种转换不再是简单的信息化，而是要进入到现代物流行业，走向一体化。传统的第三方物流企业无法真正实现供应链资源的充分整合，所以在服务产品同质化发展问题较为严重的今天，做到差异化改革和推进，才能使产品突出重围。国家粮食物资储备体系正处于深化改革、转型发展的重要时期，应急救援物资物流体系建设备受关注。在新的宏观背景下，本文对甘肃国储物流有限责任公司面临发展瓶颈的战略选择进行了详细研究，为甘肃国储物流有限责任公司转型发展提供了相应的参考对策。对帮助甘肃国储物流有限责任公司及存在类似问题的物流企业求得生存和发展具有重要意义，丰富了新时代背景下甘肃国储物流企业转型发展的相关研究。

本文以企业战略管理理论和发展战略理论为指导，首先运用 PEST、五力模型、价值链分析法对甘肃国储物流有限责任公司的外部环境和内部环境进行了分析，然后运用 SWOT、QSPM 工具对公司内部优势、劣势和外部机会、威胁进行了总结和量化评价。在此基础上，明确甘肃国储物流有限责任公司的愿景和使命，确立了战略目标，构建了甘肃国储物流有限责任公司的总体战略、业务战略、职能战略，并提出了战略实施的保障措施，为甘肃国储物流有限责任公司的战略选择提供了理论框架和实践指导，具体的结论情况如下：

首先，甘肃国储物流有限责任公司是一家传统的仓储物流企业，主要提供仓储、装卸、铁路运输服务。拥有丰富的仓储资源和物资管理经验，能为客户提供安全可靠的服务。但公司主要面临内部管理不规范、业务品种单一、增值业务薄弱等问题，具有良好的宏观环境和区域行业环境，是一家具有较大发展潜力的企业。

其次，公司目前处于外部环境良好，内部约束较多的状态，适合扭转型战略，从物流业务管理向物流战略管理转变，通过加强内部控制和资源整合来改善内部环境，对外拓展市场，缩小与现代物流企业的差距，通过开展一体化、差异化服务和聚焦国储与应急物流服务，成长为综合型第三方物流企业。

最后，在战略选择的基础上，通过调整组织结构，完善运营管理体系，强化财务

控制职能，加强人力资源建设，拓展仓储职能资质，提高信息化水平，建立战略合作联盟，加强企业宣传推广，可以更加合理的配置公司资源，大大提高公司能力，从而保证公司战略的实施，在市场竞争中争取优势地位。

6.2 展望

通过上述分析和探讨可以看到，在现在的甘肃国储物流有限责任公司当中，整体运行状态良好，且发展水平较高。但公司的未来发展依旧存在有效的上升空间，不能一味停滞不前。但是笔者在研究的过程中，所能参考到的资料有限，而且自身能力的不足，都让笔者在研究方面不够深入。在对国储与应急物流服务的研究还不够，业务了解还不透彻，对于职能战略研究还不够全面。在今后的研究工作中，我们还将对上述问题进行更深入的调研与探索。除此之外，进行公司的战略问题分析时可以发现，此方面内容通常是一项动态的演变过程。后续的研究和探讨要考虑到公司的实际变化状态，通过有效调整完成对公司更深入的了解。笔者也会重新进行多项文献资料的查询和分析，同时对公司进行深入的调研和探讨。期望在以后的工作和生活当中，可以对此方面的知识了解，更加透彻并拥有更丰富的实践和操作经验。在对公司的经营战略进行更深入的分析后，进一步选择更适合的公司战略和经营管理模式，帮助公司设立更符合实际的战略发展方向。

参考文献

- [1]Brooks. Time to Swot up on Chronic Fatigue[J]. New Statesman, 2015,(7): 213-232.
- [2]D. M. Sezhiyan, T. Page, P. Iskanius. The Impact of Supply Effort Management, Logistics Capability, and Supply Chain Management Strategies on Firm Performance. Int. [J]. Electronic Transport, 2011, 1(1): 26-44.
- [3]F. Kitsios, M. Kamariotou, M. A. Madas, et al. Information systems strategy in SMEs: critical factors of strategic planning in logistics[J]. Kybernetes, 2019, 49(4): 1197-1212.
- [4]J. Mangan, C. Lalwani. Global Logistics and Supply Chain Management[M]. Third Edition. TheU.K.: The International, Padstow, Cornwall, 2016.
- [5]M. Kotsifaki, N. Dimitriadis, P. H. Ketikidis, et al. Logistics Strategic Planning: Current Status and Future Prospects in Greek Companies. Int. [J]. Risk Assessment and Management, 2007, 7(1): 44-58.
- [6]R. Z. Farahani, S. Rezapour, L. Kardar. Logistics Operations and Management: Concepts and Models[M]. The U.K.: Elsevier. 2011.
- [7]S. Olavarrieta, A. E. Ellinger. Resource-based Theory and Strategic Logistics Research[J]. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 1997, 27(9/10): 559-587.
- [8]Hofmann E. Supply Chain Management: Strategy, Planning and Operation, S. Chopra, P. Meindl, 5th ed, ISBN:978-0273765226[J]. Journal of Purchasing & Supply Management, 2013, 19(3):212-213.
- [9]S. Laari, J. Töyli, L. Ojala. The Effect of a Competitive Strategy and Green Supply Chain Management on the Financial and Environmental Performance of Logistics Service Providers[J]. Business Strategy and the Environment, 2018, 27(7): 872-883.
- [10] W. C. Copacino. Supply Chain Management: The Basics and Beyond[M].

the U.S.: CRC Press, Taylor & Francis Group, 2019.

[11]陈萍.浅谈企业全面预算管理存在的常见问题及完善建议——以 A 国有企业为例[J].现代商业,2019,(8):104-105

[12]陈云萍,秦军.竞争优势视角下的企业物流战略探析[J].商业经济,2009,(22): 12-13+15.

[13]董捷.基于产业结构调整的铁路货物运输发展战略[J].全国流通经济,2019,(36): 26-27.

[14]冯建中.储备系统现代物流体系构建研究[D].天津大学, 2008.

[15]付瑞平.既要有物可流 更要物畅其流——抗击新冠肺炎疫情对健全应急物资保障体系的启示[J].中国应急管理, 2020,(3): 49-59.

[16]胡小娟,黄秋平.物流企业战略管理[J].中国证券期货, 2012,(3): 75-78.

[17]李敬泉.战略物流分析方法研究[J].商业研究, 2012,(3): 183-187.

[18]卢敏.供给侧改革下物流企业战略发展路径与策略创新分析[J].农村经济与科技, 2018,29(18): 75-76.

[19]陆雪文,潘家坪.我国第三方物流的现状与发展对策[J].物流科技, 2020,(9): 88-89+105.

[20]马洁.小微物流企业经营环境分析与战略选择[J].中国商论,2016,(4):84-86.

[21]孟疏桐.基于供应链管理的第三方物流发展战略探讨[J].中国物流与采购, 2020, (17): 70.

[22]宁蕾.充分认识甘肃在丝路经济带中的战略地位加快甘肃现代物流业健康有序发展[J].中国物流与采购, 2020,(23):2.

[23]庞彪,李勇昭:新经济形势下物流业持续转型升级[J].中国物流与采购, 2019, (17): 25-26.

[24]谈国樑.企业战略管理若干问题分析[J].管理观察, 2019,(18):13-14.

- [25]檀庄龙.企业战略规划管理问题及对策探析[J].商场现代化, 2019, (22): 105-106.
- [26]唐东方.战略选择:框架·方法·案例[M].商务印书馆,2015.
- [27]唐辉.企业制定发展战略的基本思路和根本方向[J].黑龙江科学, 2019,(21):102-103.
- [28]唐珏岚.完善国家物资储备体系对畅通国民经济循环意义重大[J].学术前沿, 2021,(5):7.
- [29]王力锋,黄斐,任宇光,陈文冬,周清杰.“一带一路”战略下我国西部地区物流规划存在的问题及对策研究[J].物流科技,2021,44(05):41-43+55
- [30]王童.第三方物流企业供应链成本管理模式探析[J].现代营销, 2018,(12):96-97.
- [31]魏际刚.物流战略[M].北京:中国财富出版社, 2013.
- [32]魏际刚.对“十四五”物流业发展的战略思考[J].中国远洋海运,2021,(4):40-43.
- [33]吴燕生.基于系统工程方法论的企业发展战略[J].中外企业文化, 2019,(11):5-15.
- [34]吴琼.国有企业全面预算管理研究——以A国有企业为例[J].商讯, 2020, (34): 13-14
- [35]项秀兰,彭春露.运用波特五力模型分析我国第三方物流企业竞争力[J]. 2012, (12): 1-3.
- [36]曾涌潮.中小物流企业战略选择研究——从红海到蓝海[J].现代商贸工业, 2015,(5): 60-62.
- [37]赵旭,刘进平.物流战略管理[M].北京:中国人民大学出版社. 2010.
- [38]张晓鹏.企业发展战略转型与路径选择[J].现代经济信息, 2019,(18):116.
- [39]周婷婷.大数据背景下企业竞争战略改进策略研究[J].营销界,

2019,(47):288-289.

[40]朱蕾.物流战略规划与设计[J].中国经贸,2010,(24):56.

[41]朱晔.突发公共卫生事件下应急物资运输保障对策[J].城市交通,2020,18(5):102-109.

附录一

访谈提纲

第一部分 对总经理访谈提纲

序号	访谈内容
1	贵公司当下是否进行了企业战略方面的制定，相关内容是什么？
2	在您的观点中，战略推进的情况是否达到预期目标，符合所提出的标准？
3	贵公司当下在市场竞争中是否处于有利地位？
4	您在物流行业的发展过程中，对贵公司的发展现状如何看？
5	由于您是企业的管理人员，是否了解公司在发展过程当中面临的机遇和挑战？或者对公司的优点和缺点是否有更清楚的了解？
6	从目前发展的全新环境来看，公司所设置的战略目标是否要充分改进？
7	您是如何理解企业的未来发展方向以及对应的发展思路？

第二部分 对部门（分公司）相关负责人访谈提纲

序号	访谈内容
1	您当下所在的部门或公司具备的根本职能和权限如何？您认为自己的岗位和工作是否真正匹配？
2	您目前所在的部门或公司与其他部门之间的配合关系如何？
3	总公司所设置的相关战略是否与您的部门有密切关系？您的部门或分公司在推进的过程当中如何执行此方面战略？
4	在您的观点中，当下的部门工作是否能够和实际相结合，存在的问题有哪些？
5	公司在推进和运营的过程当中，怎样更好的解决问题？如何走向未来？
6	您所在的部门后续的工作计划是否已经制定？具体的计划是什么？
7	您对目前的公司的未来发展有何种理解？

附录二

甘肃国储物流有限责任公司 QSPM

战略规划矩阵吸引力评分 (AS) 的调研问卷

尊敬的领导同仁：

本次调查问卷的主要目的是分析甘肃国储物流有限责任公司的实际情况。问卷内容涉及到公司的 QSPM 战略规划矩阵，在充分分析各项因素的情况下，从数据化角度了解企业。这里的评分方式选择 AS 方法，从吸引力角度评分。希望您在此次填写过程中，可以展现最真实的数据。按照不同情况，进行打分评价。在这里的吸引力分值等级主要选择 1、2、3、4 分析。分值提高，代表对应的吸引力较大。调查问卷的实际内容如下：

QSPM 战略规划矩阵 AS 调研问卷

关键因素	增长型(SO)战略				多种经营(ST)战略				扭转型(WO)战略				防御型(WT)战略			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
优势																
(1)服务质量高，有完善的管理体系。																
(2)设备先进且具备优势。																
(3)在市场层面具备优势。																
劣势																
(1)组织结构不科学																
(2)内部管理水平欠佳																
(3)人力资源队伍不健全																
(4)资金投入水平低																
(5)业态运转情况低端																
(6)信息处理水平差																
机会																
(1)物流行业发展势头良好																
(2)国储和应急物流重要性提升																
(3)铁路运输提供发展机遇																
威胁																
(1)产业结构调整 and 污染防治政策影响重大																
(2)物流行业转型要求提升																
(3)市场竞争压力增大																

后记

首先，衷心感谢导师陈刚教授对我论文的指导帮助，从课题选择、项目实施、文章修改，直到论文的最终完成，都离不开恩师的指点迷津。在论文撰写期间，陈刚老师不厌其烦地对我每一个问题和不解之处给予了帮助和解答，细心地指出我的不足之处，并给予合理的建议。我取得的每一点成绩都凝聚了恩师的汗水和心血。陈刚老师以严谨、细致、深入的求学态度、孜孜不倦的精神和深厚专业的理论知识，科学系统地对本人的观点、论证、文章结构和写作体系进行了矫正和指导，在此谨向教授致以衷心的感谢和崇高的敬意。

其次，我还要感谢我的每一位授课老师，他们将自己研究精髓与学术论点以及对知识的研究方法毫无保留地进行教授，让我在这三年多的学习中，具备了 MBA 学生应有的知识及框架体系，让我在今后的学习和工作中储备了扎实的理论知识。同时，各位老师对我们的人文和道德方面的教导，使我们在人生观、道德观和事业观方面深受启发。感谢 MBA 中心这三年来对我们的帮助和支持，感谢这三年以来一起学习、做课题研究和社会实践的同学们，很荣幸与你们相遇，在求学道路上同甘共苦，结为至交，愿我们今后共同进步，友谊长存。同时，也要深深地感谢我的妻子，很荣幸能够和你同一个学校同一个班级相遇相知，相恋相守，以后的日子还要相濡以沫，共同进步。感谢单位领导和同事，在工作中给我很多照顾，让我能够抽出更多时间来研读专著和进行课题研究。

最后，特别感谢各位评审与答辩专家在百忙之中抽出时间对我论文进行的评阅和指导，对评审与答辩专家的辛勤劳动表示深深的谢意！由于本文作者理论深度、广度和实践经验有限，在论文写作过程中仍有诸多不足，还恳请各位老师、专家和同学指正！