



德邦物流公司

物流网络优化项目建议书

项目建议书
2012年2月

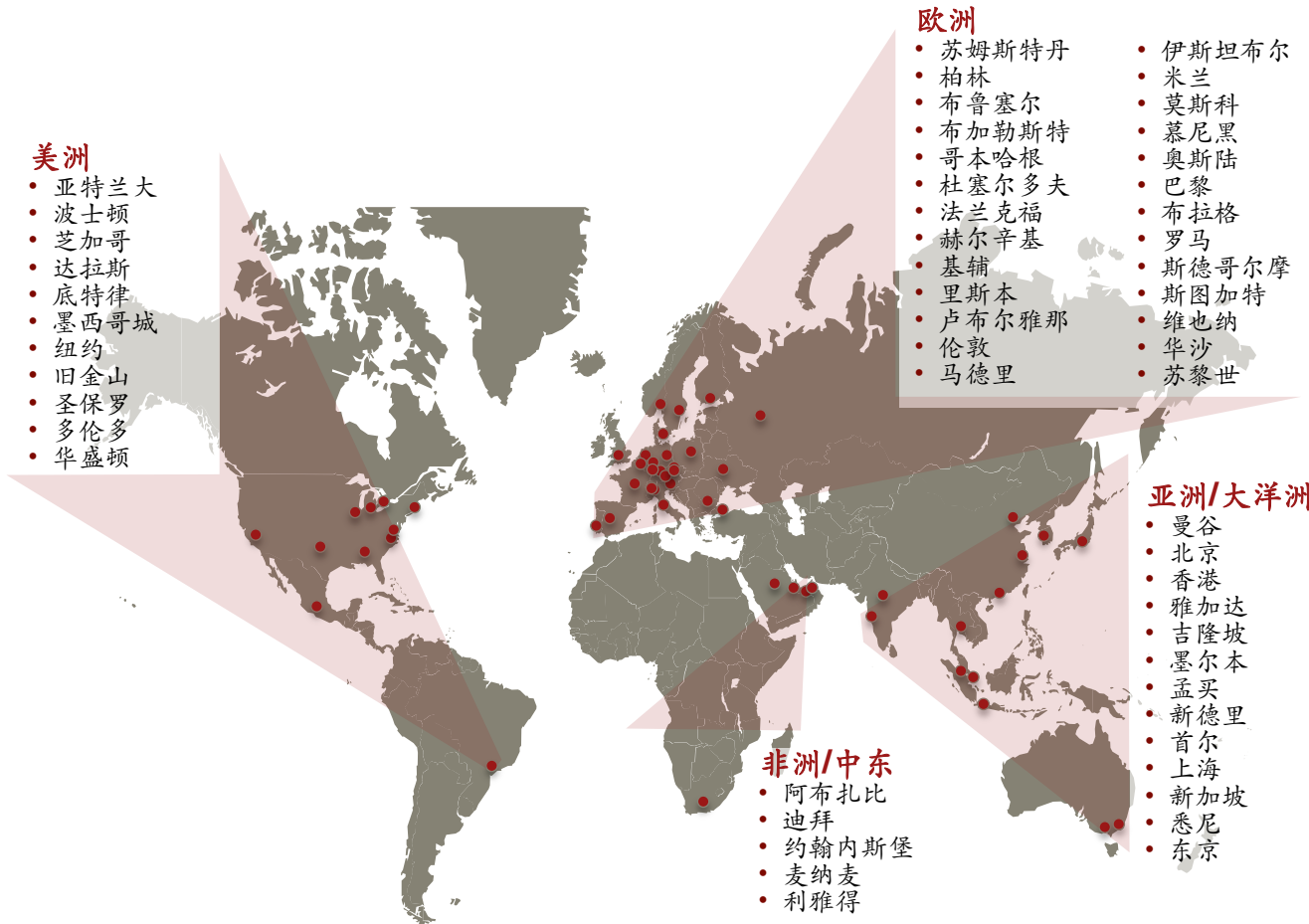
科尔尼公司

主要内容

- 科尔尼公司简介
- 项目范围与方法
- 工作计划、项目小组、和报价
- 部分代表案例

科尔尼是世界上规模最大的战略管理咨询公司之一

在全球39个国家设有57家办事处，近3,000名员工



科尔尼在全球

- 成立于1926年，总部在芝加哥
- 每年完成大约2,000个管理咨询项目
- 80%的项目来自老客户

科尔尼在亚洲

- 在亚太区有13间办公室
- 300多名咨询顾问
- 广泛的行业经验和实践

也是世界上屈指可数的能够提供战略、组织有效性、营运、技术以及实施的综合性咨询服务的公司

科尔尼的能力



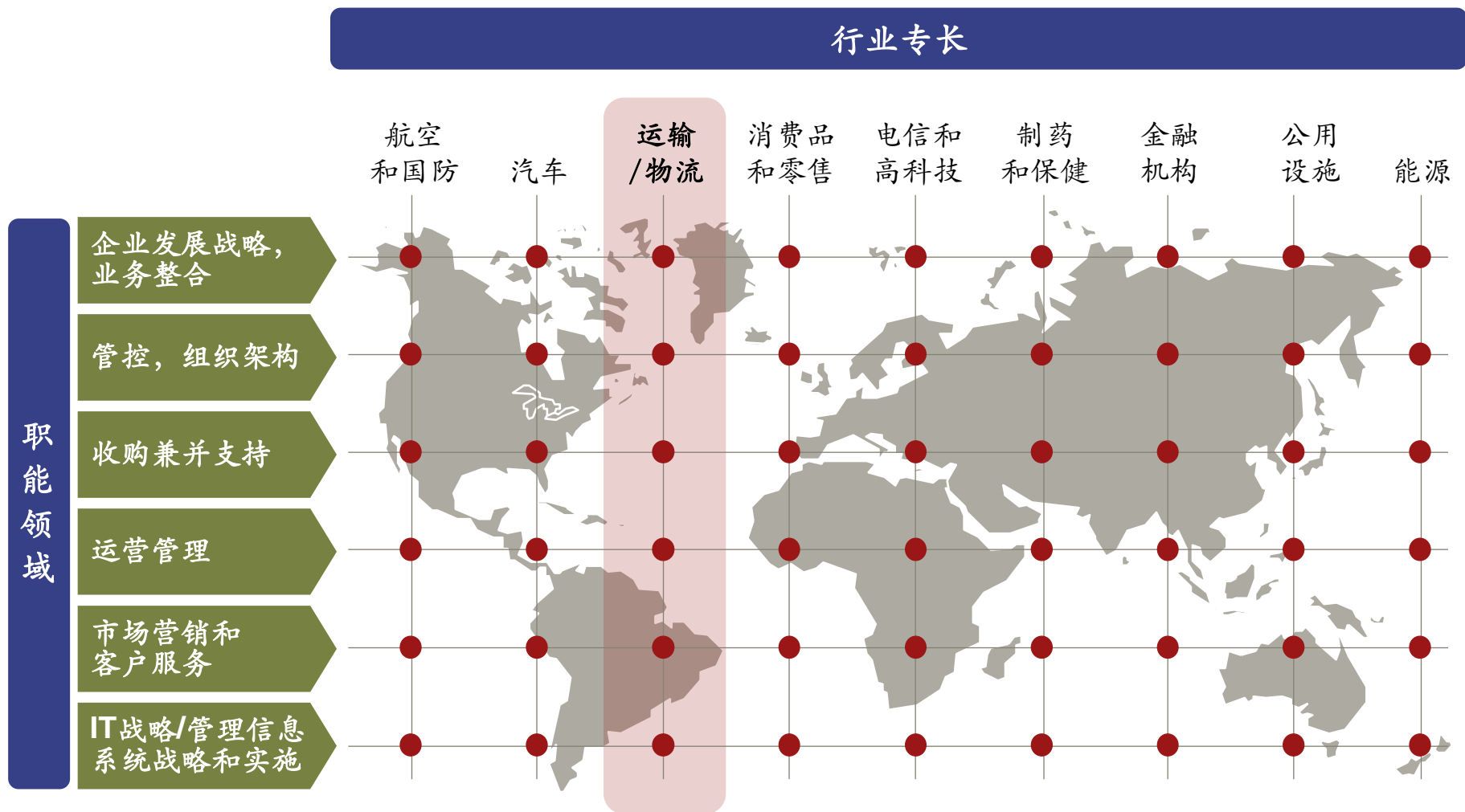
实施和实际的成果

客户竞争性优势...

...在全球范围内



我们把各个职能实践与不同行业进行有机结合，从而能够快速总结全球各地市场的独特知识及经验，并加以有效应用



科尔尼是世界上第一个拥有交通及物流专业团队的管理咨询公司

- 我们的使命是通过对问题严谨的分析,对行业的深入了解和富有创建性的方案,解决客户在现实世界中所面临的关键问题,从而为世界交通运输及物流行业的客户提供优质的咨询服务

广泛的行业基础

- 快递/包裹
- 合同物流
- 货代
- 港口/机场
- 航空运输
- 铁路
- 公路运输
- 海运
- 多式联运

多样的服务种类

- 公司/业务战略规划
- 组织的有效性
- 公司重组
- 运营改进
- IT 战略
- 产品战略
- 市场营销
- 战略采购
- 电子商务

资深的专业团队

- 世界范围内100多名交通运输和物流资深高级专业顾问
- 更多的其他相关行业的业务职能专家
- 在美洲,欧洲和亚洲成熟的业务基础
- 丰富的企业管理和咨询经验

我们把提升客户的竞争力作为衡量我们工作的标准

我们在交通运输及物流业的客户遍布海陆空领域和世界各地

科尔尼全球交通运输及物流业客户示例

部分示例

货代/物流

- 泛亚班拿
- Americold物流
- 伯灵顿全球
- Bilspedition
- 中海物流/海陆联运
- 丹沙
- 依美利/万络
- 法国邮政/梅茵·尼克莱斯
- 通用美国运输公司
- 天地华宇
- 德讯
- 利文斯顿
- NFC/Exel 物流
- 曼洛
- 辛克
- Thyssen Haniel物流
- 和黄天百物流
- 奥姆仁
- Yellow Freight
- 世能达

邮政/综合物流提供商

- 中国邮政速递物流
- 奥地利邮政
- TNT
- 比利时邮政
- 法国邮政
- 瑞典邮政
- 挪威邮政
- UPS
- 美国邮政服务(USPS)
- 加拿大邮政
- DHL
- 联邦快递
- DX服务公司(英国私营邮政公司)
- 德普达(DPD)快运(法国邮政子公司)

航运

- 美国商业驳船航运公司
- Andras Wilhelmsen 公司
- 大西洋集装箱航运公司
- 德国Bremer Lagerhouse公司
- 澳大利亚哥伦布航运
- 加拿大太平洋航运
- 康世
- 中远
- 东俄罗斯船主
- 赫伯罗特
- 约翰逊航运公司
- 马士基
- 大阪商船三井
- 瑞典北欧银行
- 海皇/总统轮船
- 日本邮船
- 铁行渣华
- 太平洋拖船及海上救助公司
- Prudential 航运
- 思多而特公司
- 挪威Ugland集团
- 威特海姆公司
- 惠好公司

机场/港口/码头

- 香港机场管理局
- 荷兰鹿特丹港
- 德国不来梅港
- 法国敦刻尔克港
- 法国马赛港
- 挪威腓特烈斯塔港口
- 西班牙巴塞罗那港
- 孟加拉国内港口
- 史基浦机场
- 英国机场管理局
- 美国西雅图港
- 美国奥克兰港
- 美国休斯敦港务局
- 美国弗吉尼亚港务局
- 古巴哈瓦那港
- 汉堡港
- 坦桑尼亚国内港口
- 芝加哥米得韦机场
- 瑞士机场集团
- 法兰克福机场
- 美国海洋管理局
- 法国运输部
- 意大利运输部
- 香港现代货箱码头
- 瑞典港口和装卸协会
- 上海临港开发区
- 新加坡樟宜机场

空运

- 加拿大航空
- 法国航空
- 意大利航空
- 美国航空
- 安捷航空
- 卢森堡航空
- 大陆航空
- 荷兰航空
- 汉莎航空
- 瑞士航空
- 西南航空
- 环球航空
- 联合航空
- 东方航空

铁路

- Bahntrans
- 英国铁路
- 加拿大加通运输公司
- CSX铁路运输公司
- 丹麦铁路
- 德国铁路公司
- 意大利国营铁路
- Geodis
- 韩国国营铁路
- 九广铁路
- 荷兰国营铁路
- 西班牙国家铁路
- 圣塔菲
- 法国国营铁路
- 太平洋联合公司
- 西部铁路
- 欧共体铁路
- 欧洲隧道

公共交通

- 巴塞罗那奥委
- 芝加哥地区交通管理局
- 曼海姆
- 维也纳
- 丹麦公交
- 广东交运集团
- 丹麦 Ferries
- 奥斯陆公交
- 格陵兰岛乘客交通系统
- 巴黎公交公司
- 瑞典公交
- 南太平洋公交

我们为交通运输及物流行业的客户提供多种类型的咨询服务

部分示例

运输项目范例

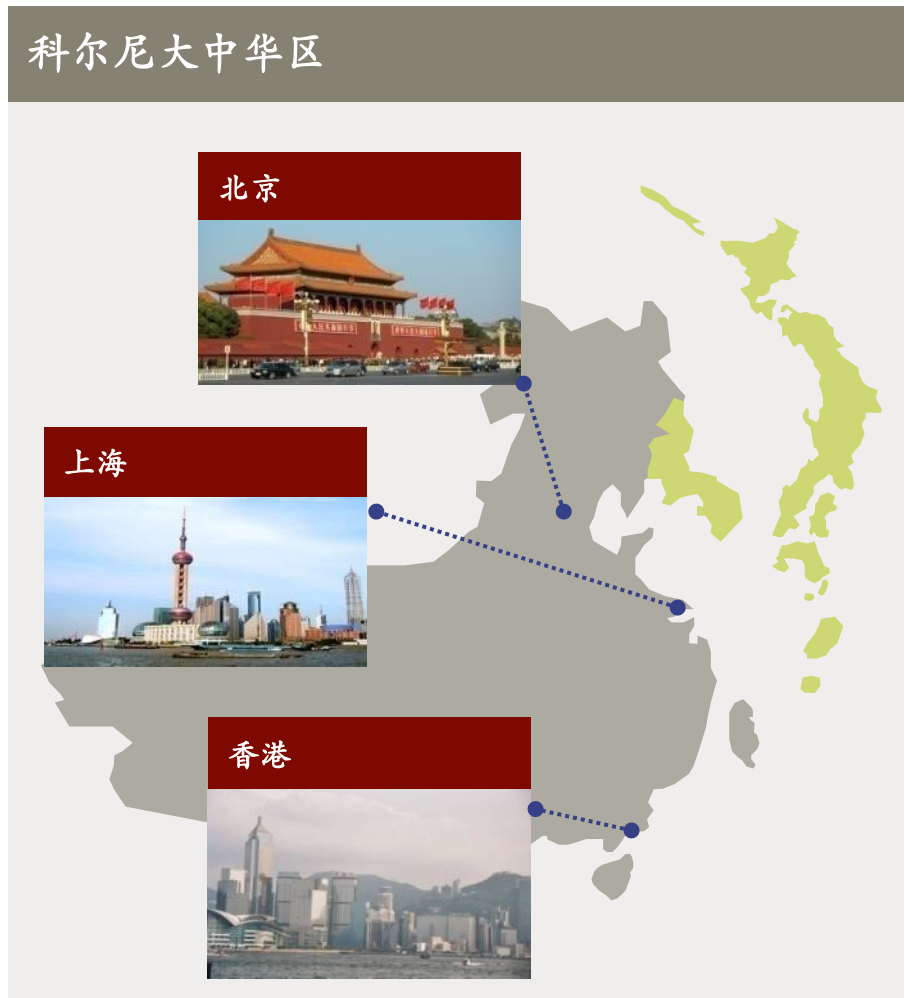
- 扩张战略
- 全球战略
- 公司结构重组
- 运营结构重建
- 组织结构重建
- 兼并和收购策略/财务评估
- 陆运网络规划
- 私营化选择评估
- 市场/竞争评估
- 电子商务
- 兼并后整合
- 可行性分析(新业务, 战略实施)

物流项目范例

- 战略定位
- 市场评估
- 组织有效性
- 垂直整合
- 运营改善
- 网络规划和设计
- 定价
- 可行性分析(业务扩张)
- 收购
- 电子商务
- 业务流程重建

科尔尼在大中华和亚洲被公认为是领先的咨询公司

科尔尼大中华区



- 1985年进入中国市场，帮助外经贸部开展一项外国投资研究项目
- 1992年正式在大中华区运作
- 业务发展迅速
 - 已在香港、北京和上海三地建立了分公司和办事处
 - 有超过100名精通英汉语的咨询顾问
 - 广泛的客户群体，包括国际公司、政府机构，国营企业和民营企业
 - 项目内容涵盖了战略开发，组织管控运营管理，并购整合，企业转型，流程再造
 - 提供全球性的行业和功能专业知识，并对大中华区有着深入的实际了解
 - 重视并根据企业文化定制咨询方案

科尔尼在中国服务的运输/物流客户对象既包括大型跨国企业，也包括中国本土企业…

摘选

中国运输/物流行业客户名单摘选



中国物流项目经验摘选

- 市场评估
- 业务战略和计划
- 尽职调查
- 并购
- 组织改造
- 成本削减
- 供应链管理
- 网络优化和设计
- 枢纽运营和提升
- 投资可行性研究
- 战略采购
- 渠道战略
- 产品战略
- 企业战略
- 销售营销战略
- 事业单元战略
- 市场规模评估
- 风险管理

...并成为在该行业里最有影响力的咨询公司之一

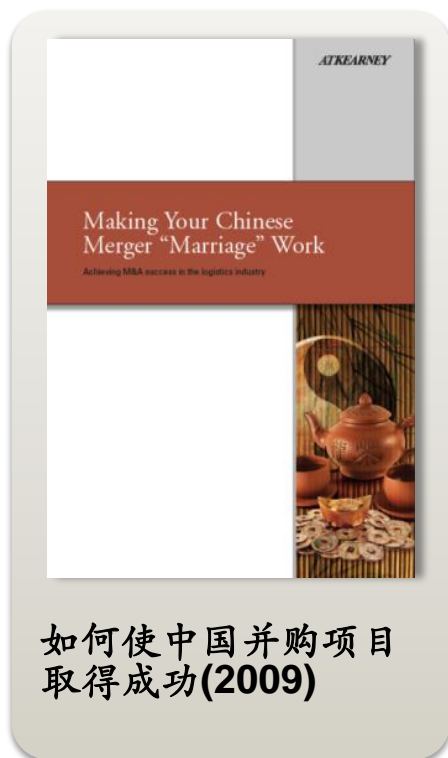
部分示例

科尔尼的运输及物流项目经验及客户摘选

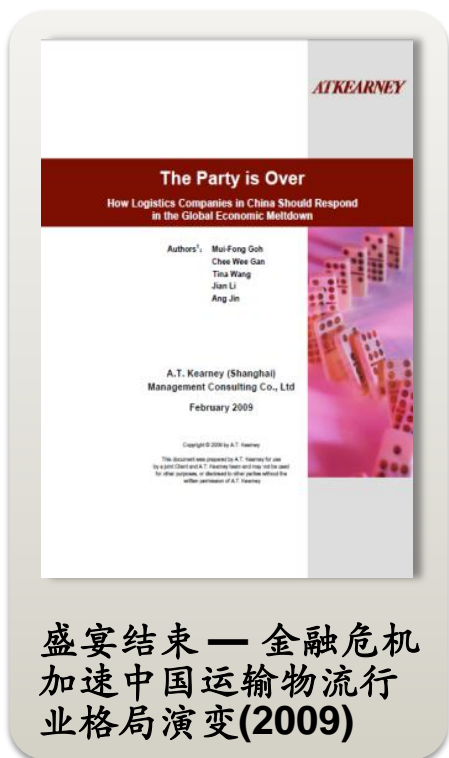
| 客户 | 项目内容 |
|--------------|--|
| 欧洲某领先快递服务企业 | <ul style="list-style-type: none"> • 为客户在中国的国际快递业务开展市场评估，涵盖市场规模、增长和竞争等；发现差距和机会 • 制订5年期业务计划，包括运营计划和财务预测 |
| 某领先的快递企业 | <ul style="list-style-type: none"> • 开展包裹递送市场评估，发现新的发展机会 • 制订5年期业务计划，包括运营计划和财务预测，对各主要发展方向进行场景分析，根据各场景对货量、价格、成本和利润的影响，提出发展战略 |
| 国内某零担运输企业 | <ul style="list-style-type: none"> • 制订发展战略，协助运营转型，并设计新产品 <ul style="list-style-type: none"> - 制订市场战略，设计关于市场组合的愿景 - 开展市场和客户评估，了解当前及未来需求 - 通过整合网络路线以及重新设计/寻找长途线路，实现3-5%的成本节省，运输速度提高25-35% - 制订5年期计划，引进公路快运服务(相对已有服务产品的高端产品) |
| 美国某零担运输企业 | <ul style="list-style-type: none"> • 验证客户的亚洲发展战略，其中重点关注中国和东南亚 • 评估并确认收购目标，推动磋商 |
| 中国某大型物流集团 | <ul style="list-style-type: none"> • 为中国规模最大的物流集团之一制订国内和国际战略以及发展计划 • 改善运营并评估航空和陆运网络 |
| 中国南部大型国有运输集团 | <ul style="list-style-type: none"> • 为客运、零担运输和第三方业务制订增长战略 • 分析每个市场细分领域的规模、增长前景和竞争对手 |
| 北美某领先的第三方企业 | <ul style="list-style-type: none"> • 开展中国卡车货运市场评估，涵盖干箱货、散装化学制品和冷链等领域 • 分析多个竞争对手的运营模型，详细梳理客户需求，从而推动战略决策 |

除了实际的项目，科尔尼也十分注重在运输物流行业方面的理论研究

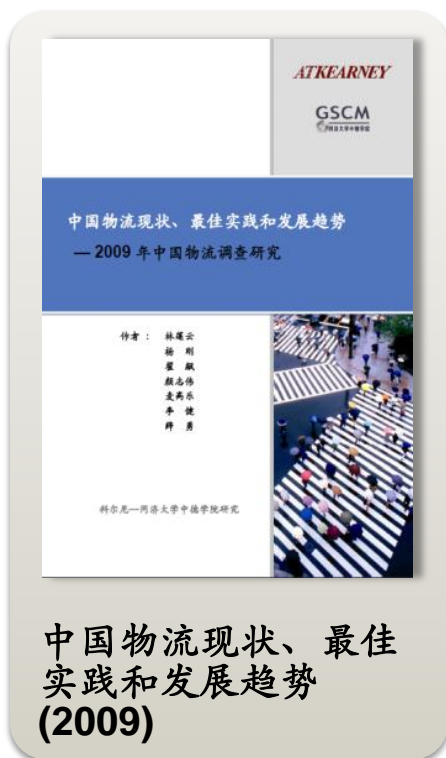
白皮书和《总裁议程》等出版物示例简介



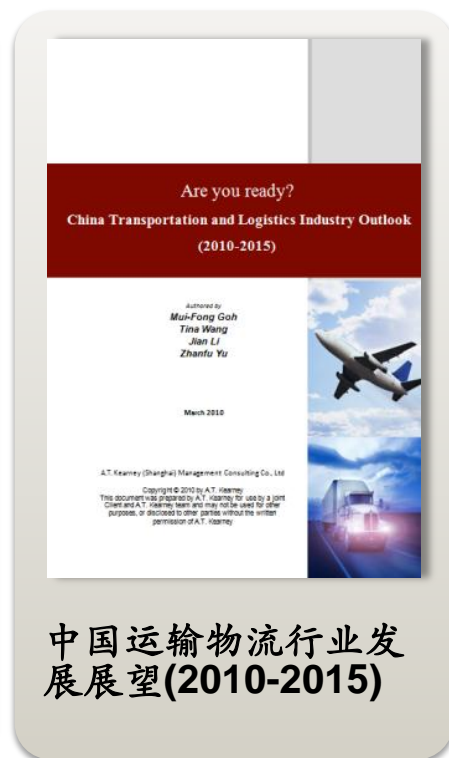
如何使中国并购项目
取得成功(2009)



盛宴结束——金融危机
加速中国运输物流行
业格局演变(2009)



中国物流现状、最佳
实践和发展趋势
(2009)



中国运输物流行业发
展展望(2010-2015)

针对那些通过并购渠道进入中国物流行业的企业，开展并购后整合方面的研究

讨论全球经济危机带来的影响以及中国物流企业应如何应对这场危机

第一个面向中国的物流调查研究，涵盖横跨六大行业的约100家不同规模和所有权结构的企业

回顾5个行业细分领域，分析当前市场状况；预测未来发展趋势；为中国的运输及物流企业提供一些建议

并在各类媒体中产生重要的影响

科尔尼公司运输物流专业媒体曝光摘选

部分

第七届中国物流企业企业家论坛



科尔尼咨询公司全球合伙人吴明方女士在论坛上发表演讲



科尔尼发布中国运输物流行业发展展望白皮书



科尔尼：中国运输物流业将加速整合

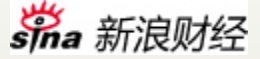
【财经观察】 5月 29-48 | 2013-06-23 | 林高毅评论 | 订阅 | 大字小

据物流观察网 记者 刘伟雄 报道 科尔尼咨询公司最近发布的《中国运输物流行业发展展望 (2013-2015) 白皮书》显示，未来五年，中国运输物流行业将经历更为剧烈的整合，市场集中度将逐步提高。

科尔尼在上述白皮书中指出，回顾中国物流行业整体处于行业发展的初期阶段，这一阶段的主要特点是市场集中度低，行业竞争激烈，产品和服务相似度高且种类单一，未来行业将逐步走向行业集中和规范化。

在科尔尼看来，运输物流行业整合驱动因素主要来自三大因素，分别是客户需求的变化、企业生存的压力和政府政策的支持。它推动了整个行业向其内部化、集约化、航空货运等行业加速整合，逐步提高市场集中度。在整合方式中，最显著于行业内部并购重组内不同企业的并购整合，也会出现不同行业之间的、甚至不同行业之间的并购整合。整合的结果之一，是部分企业已经有一定规模的行业企业从高度的规模增长转向价值增长，步入“做大做强”的循环。

科尔尼：中国运输物流业将加速整合



科尔尼：三大因素将使物流行业并购整合更频繁

http://www.sina.com.cn 2013年05月23日 23:53 中国经营报

新浪 物流行业并购成为国家重点扶持的十大新兴产业之一。当下，运输物流的整合非常值得行业关注。

科尔尼在其最新发布的“盛衰繁荣—运输物流行业和企业应对全球经济危机”白皮书中，重点研究了运输物流行业的经济前景和人才需求下行业三大趋势，以及建设性的运输物流企业对策。

趋势一：需求增长将带来需求改变，重塑运输物流服务体系。2008年下半年以来，对外贸易的下滑使得运输物流行业面临前所未有的巨大压力，国际空运和海运的货运量在11月份同比2007年同期则下降了78%和46%。国内方面，8月9日以来，包括铁路、公路、公路和空运所有运输方式的货运量都呈现出一致性的开始大幅下降，预示着需求侧的收缩已造成行业产能过剩和运输服务的供给开始“生产化”。其中公路运输受到冲击最严重，需求下降有一定的增长机会，产业链、价值链的冲击也波及需求侧。国内地区产业升级和结构调整对高附加值和专业化物流服务的需求已由客户或成本进行供应链和价值链传导导致的需求变化等等。基于这一系列趋势特征，运输物流行业应由传统型模式重点，拓展增值服务，调整物流服务内容以应对变化的市场与需求。

科尔尼：三大因素将使物流行业并购整合更频繁



科尔尼咨询公司：中国定日达物流市场增速达22%

【财经观察】 5月 29-48 | 2013-06-23 | 林高毅评论 | 订阅 | 大字小

据财经观察网 5月 29-48 | 2013-06-23 | 林高毅评论 | 订阅 | 大字小

科尔尼咨询公司全球合伙人吴明方今日在第七届中国物流企业企业家论坛上表示，2008年中国定日达物流市场总规模达2000亿元，其中定日达物流市场同比增长达22%，增速高于整体物流市场。

以下为文字实录：

吴明方：各位来宾，女士们，先生们大家早上好！很高兴参加这次论坛。很高兴能和中国物流界的朋友们交流。我们今天的主题是“中国定日达物流市场”。我们今天的主题是“中国定日达物流市场”。我们今天的主题是“中国定日达物流市场”。

科尔尼咨询公司：中国定日达物流市场增速达22%



科尔尼：物流业将加速并购整合

【财经观察】 5月 29-48 | 2013-06-23 | 林高毅评论 | 订阅 | 大字小

据财经观察网 5月 29-48 | 2013-06-23 | 林高毅评论 | 订阅 | 大字小

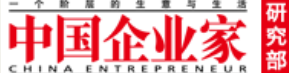
科尔尼发布中国运输物流行业发展展望白皮书

据物流观察网 记者 刘伟雄 报道 科尔尼咨询公司最近发布的《中国运输物流行业发展展望 (2013-2015) 白皮书》显示，未来五年，中国运输物流行业将经历更为剧烈的整合，市场集中度将逐步提高。

科尔尼在上述白皮书中指出，回顾中国物流行业整体处于行业发展的初期阶段，这一阶段的主要特点是市场集中度低，行业竞争激烈，产品和服务相似度高且种类单一，未来行业将逐步走向行业集中和规范化。

在科尔尼看来，运输物流行业整合驱动因素主要来自三大因素，分别是客户需求的变化、企业生存的压力和政府政策的支持。它推动了整个行业向其内部化、集约化、航空货运等行业加速整合，逐步提高市场集中度。在整合方式中，最显著于行业内部并购重组内不同企业的并购整合，也会出现不同行业之间的、甚至不同行业之间的并购整合。整合的结果之一，是部分企业已经有一定规模的行业企业从高度的规模增长转向价值增长，步入“做大做强”的循环。

科尔尼：物流业将加速并购整合



科尔尼经理陈庆解释电子商务模式发展

【财经观察】 5月 29-48 | 2013-06-23 | 林高毅评论 | 订阅 | 大字小

据财经观察网 5月 29-48 | 2013-06-23 | 林高毅评论 | 订阅 | 大字小

科尔尼发布中国运输物流行业发展展望白皮书

据物流观察网 记者 刘伟雄 报道 科尔尼咨询公司最近发布的《中国运输物流行业发展展望 (2013-2015) 白皮书》显示，未来五年，中国运输物流行业将经历更为剧烈的整合，市场集中度将逐步提高。

科尔尼在上述白皮书中指出，回顾中国物流行业整体处于行业发展的初期阶段，这一阶段的主要特点是市场集中度低，行业竞争激烈，产品和服务相似度高且种类单一，未来行业将逐步走向行业集中和规范化。

在科尔尼看来，运输物流行业整合驱动因素主要来自三大因素，分别是客户需求的变化、企业生存的压力和政府政策的支持。它推动了整个行业向其内部化、集约化、航空货运等行业加速整合，逐步提高市场集中度。在整合方式中，最显著于行业内部并购重组内不同企业的并购整合，也会出现不同行业之间的、甚至不同行业之间的并购整合。整合的结果之一，是部分企业已经有一定规模的行业企业从高度的规模增长转向价值增长，步入“做大做强”的循环。

科尔尼经理陈庆解释电子商务模式发展



DHL plan may clear roadways of excess vehicles

【财经观察】 5月 29-48 | 2013-06-23 | 林高毅评论 | 订阅 | 大字小

据财经观察网 5月 29-48 | 2013-06-23 | 林高毅评论 | 订阅 | 大字小

科尔尼发布中国运输物流行业发展展望白皮书

据物流观察网 记者 刘伟雄 报道 科尔尼咨询公司最近发布的《中国运输物流行业发展展望 (2013-2015) 白皮书》显示，未来五年，中国运输物流行业将经历更为剧烈的整合，市场集中度将逐步提高。

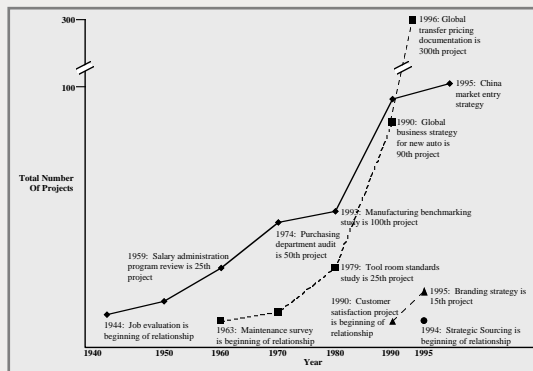
科尔尼在上述白皮书中指出，回顾中国物流行业整体处于行业发展的初期阶段，这一阶段的主要特点是市场集中度低，行业竞争激烈，产品和服务相似度高且种类单一，未来行业将逐步走向行业集中和规范化。

在科尔尼看来，运输物流行业整合驱动因素主要来自三大因素，分别是客户需求的变化、企业生存的压力和政府政策的支持。它推动了整个行业向其内部化、集约化、航空货运等行业加速整合，逐步提高市场集中度。在整合方式中，最显著于行业内部并购重组内不同企业的并购整合，也会出现不同行业之间的、甚至不同行业之间的并购整合。整合的结果之一，是部分企业已经有一定规模的行业企业从高度的规模增长转向价值增长，步入“做大做强”的循环。

DHL plan may clear roadways of excess vehicles

科尔尼通过三个基本指导原则保证了我们的团队能够为客户提供高价值且切实可行、卓有成效的解决方案...

在满意的基础上建立的长期客户关系



- 80%的业务来自于老客户
- 科尔尼与其15家最大客户有10年以上的业务关系
- 根据“一个公司”的原则，许多客户均因此发展成为科尔尼的全球客户

共同参与的项目队伍



- 建立高层次的客户关系和可信度
- 客户和科尔尼共同组成指导委员会和行动小组
- 主要利益相关者参与项目
- 与客户建立友好的工作关系

可操作性及注重实施效果

项目质量评价(局部)

1. 团队成员的素质及能力

| | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 完全低于期望 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 超出期望 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
2. 在项目进行过程中与客户交流沟通的程度

| | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 完全低于期望 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 超出期望 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
3. 与客户沟通及工作的效率

| | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 完全低于期望 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 超出期望 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
4. 在项目开始之初即设定清晰的目标

| | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 完全低于期望 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 超出期望 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
5. 咨询项目成果的可实施性

| | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 完全低于期望 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 超出期望 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

- 每个项目之后，要对项目质量和实施成果进行评估
- 85%的项目结果超过客户预期满意度
- 全球唯一一家有此规定的管理顾问公司

...并为全球的客户创造了巨大的有形价值，成效超出客户期望



通用汽车公司首席执行官
Jack Smith

“科尔尼是帮助我们走向成功的顾问公司”



西尔斯公司首席执行官
Art Martinez

“与之形成鲜明对照的是...科尔尼公司的顾问们帮助一家摇摇欲坠的公司一举翻身”



小组执行委员和首席财务官，
Pat Handley

“科尔尼公司与我们合作建立起一种新的业务，并且定位我们的未来。我认为别的不可能在如此短的时间内帮助我们取得这样的成绩”



联邦快递首席执行官
Fred Smith

“科尔尼公司在很大程度上帮助我们找出公司面临的关键问题...我们已经制定并实施的项目将带来超过5亿美元的回报”



ABN/AMRO公司高级副总裁
Rinus Masskant

“科尔尼公司对我们关于未来的期望提出疑问，并帮助我们改善各个业务单位之间的沟通。更重要的是，科尔尼公司的工作和专业知识为我们未来的增长奠定了基础”



DBS银行首席官
John Olds

“我对科尔尼的整合能力无可挑剔。他们的工作安排得井然有序，每一个人都知道在什么时间应该做什么，了解事情的轻重缓急，以及具体一项工作的重要与否”



礼来公司首席执行官
Randy Tobias

“在科尔尼公司的帮助下，我们的成本下降成功地达到了原计划的两倍”



Bristol-Myers Squibb

BMS, 首席财务官，
Michael F. Mee

“通过科尔尼公司的建议，我们在生产改进方面取得了明显的绩效”

我们的工作也受到中国客户的赞赏

中国客户对科尔尼项目的反馈

AOIKANG 奥康



江兴华，
人力资源总监
奥康集团

科尔尼公司是一个“用心”的咨询公司。即使在项目结束后，还经常来到我们这里了解我们的进展，为我们的战略实施提供帮助

TNT



Michael Drake，
董事总经理
TNT公司亚太区

科尔尼改变了我对顾问的观点。他们的见解和亲身实践的方法帮助我们实现了真正的变革与实效

中国邮政
CHINA POST



王彪
总经理
中国邮政速递物流公司

科尔尼帮助我们改进了项目，取得了不错的成效。因此，我会毫不犹豫地推荐科尔尼公司

主要内容

- 科尔尼公司简介
- 项目范围与方法
- 工作计划、项目小组、和报价
- 部分代表案例

通常一个网络规划项目从始至终经历五个步骤，本建议书将包含头三个环节，其余环节视德邦的需要而定

方法论

本项目建议书所涉及范围

不在本项目建议书的建议时间范围和报价内



步骤1：评估现有网络布局，进行未来货量预测

任务

采集现状数据

- 明确数据来源，明确所需数据的详尽程度
- 制作数据采集模板，收集每个场站及运输线路相关运营参数，及成本相关数据
- 将不同来源数据进行验证

主要管理层访谈

- 访谈与物流网络管理相关的员工，并进行实地考察
 - 明确运能瓶颈及其他限制及风险
 - 了解相关管理人员的职能职责(如，物流网络管理)

现状分析

- 分析长途运输成本、场站成本、和服务水平等，判断网络效率(中转站/运输线路的利用率，运营维护成本等)

预测未来五年各线路/区域货量增长

- 按产品细分和地区划分的货量增长预测
- 与德邦高层沟通货量增长预测的关键参数及结果

并初建运输网络模型

- 整理流量流向数据(包括增长预期)并录入模型
- 将模型结果与关键领域员工进行沟通

交付成果

物流网络模型对于现状情况的模拟

- 量化描述现有物流网络结构及分布
 - 现有的场站/转运中心的数目及位置
 - 场站的分拣能力及利用率
 - 运输产品的服务水平
 - 运输线路的利用率
 - 现有的场站/转运中心及运输线路成本分解
 - ...

- 全面验证模型对于现状情况的模拟，包括从货源到目的地各环节

描述现有物流网络模型的不足之处及潜在风险点

- 描述现有物流网络的不足之处
- 评估网络效率，指出效率偏低的地方

未来五年各线路/区域货量增长预测

我们会提供数据采集模板，收取并验证现状数据，并将数据输入到物流网络优化模型中

数据需求(示例)

客户示例

陆运线路实际车辆运输信息

- 地理范围：32个省会和直辖市城市以及无锡、温州、金

整体陆运货物运输轨迹信息

- 地理范围：32个省会和直辖市城市以及无锡、温州、金华、厦门、青岛、大连、东莞、深圳；共计40个城市
- 货物类型：本到本的产品A、产品B、产品C
- 时间范围：2011年7月23日至2011年7月29日
- 信息粒度：每条货物一条记录
- 信息项：详见附录信息格式列表

整体陆运货物总量信息

- 地理范围：32个省会和直辖市城市以及无锡、温州、金华、厦门、青岛、大连、东莞、深圳；共计40个城市
- 货物类型：本到本的产品A、产品B、产品C
- 时间范围：2010年8月1日至2011年7月31日
- 信息粒度：每组城市每月一条记录
- 信息项：详见附录信息格式列表

| 线路 | 郑州-青岛 | 评述 |
|---------------|------------------|----|
| 出口 | 距离 | |
| 仓库尺寸(平方米) | 道路状况 | |
| 装载机数量 | | |
| 最大 | 卡车种类 | |
| 最小 | 卡车品牌 | |
| 班次 | 载重 | |
| 白班/夜班装载机% | 卡车使用年限 | |
| 干线运输中提货转运时间% | 购入价格(人民币) | |
| | 3年后的残值 | |
| | 4年后的残值 | |
| | 8年后的残值 | |
| 干线运输工时 | 司机费用/工资或卡车所有者利润 | |
| 每个装载机的装货/卸货量 | 折旧年限(卡车使用年限) | |
| 最大(吨/天) | 现金流入 | |
| 平均(吨/天) | 现金(每月) | |
| 最小(吨/天) | 现金/单程 | |
| 叉车数量 | 时间/月 | |
| 仓库门数量 | 税率 | |
| 仓库周围运输车辆停车位 | 现金流出 | |
| 16.5m | 可变成本(每单程) | |
| 9.6m | 燃料 | |
| | 桥路费 | |
| 进口 | 司机工资及相关费用 | |
| 仓库尺寸(平方米) | 固定成本(每年) | |
| 装载机数量 | 养路费 | |
| 最大 | 保险 | |
| 最小 | 管理费用 | |
| 班次 | 车辆使用费 | |
| 白班/夜班装载机% | 登记及上牌费 | |
| 干线运输中提货转运时间% | 治理相关费用与税收 | |
| | 机油/油滤 | |
| | 刹车片 | |
| 干线运输工时 | 润滑油 | |
| 每个装载机的装货/卸货量 | 其他 | |
| 最大(吨/天) | 维修 | |
| 平均(吨/天) | 轮胎更换 | |
| 最小(吨/天) | 修理 | |
| 叉车数量 | 罚款 | |
| 仓库门数量 | 以外 | |
| 仓库周围运输车辆停车位 | 其他 | |
| 16.5m | 每年净现金流 | |
| 9.6m | 年净现金流 | |
| | 3年净现金流总结 | |

同时，基于数据与实地考察评估物流网络现状总结出网络存在的问题

网络问题总结展示

示例

所选一级公司概览 (2007年统计数据)

| | 北京 | 青岛 | 郑州 | 西安 | 上海 |
|-----------------|----|----|----|----|----|
| 收入 (MM RMB) | | | | | |
| 税前利润 (MM RMB) | | | | | |
| 数量 (单位: 1000 吨) | | | | | |
| 到货 | | | | | |
| 发货 | | | | | |
| 转货 | | | | | |
| 作为目的地的一级公司数量 | | | | | |
| 长途车每年发车次数(1) | | | | | |
| 合同车次 | | | | | |
| 外雇车次 | | | | | |
| 签字车次(2) | | | | | |
| 装卸工编制(3) | | | | | |
| 到货 | | | | | |

备注: (1) 仅包括装卸
(2) 资质合格
(3) 客户的车辆, 以5吨为主, 主要资料来源: 一级公司访谈, 客户内部数据

| 主要问题 | 影响 |
|--------------------|---|
| 1 产品时效与竞争对手差距较大 | 除途产品在主要线路的到门时效都与主要竞争对手相差甚远 |
| 2 货量与市场需求存在错位 | 产品A的主要货量没有分布在长三角和珠三角, 而产品B与产品C的货量与各自业务所在城市也不完全相符, 从而导致这些地区的速度和成本无法与竞争对手相比 |
| 3 网络货量没有得到完全整合 | 除小部分线路外, 大部分产品A的线路货量过重; 产品B和产品C单独线路也保留使用大型车辆, 成本过高 |
| 4 A网络与部分航空线路未达期望时效 | A网络部分路段运营质量难以控制, 导致到门全程时效不稳定, 同时超过四分之三的空载航空线路未达期望时效 |
| 5 网络不平衡 | 线路不平衡导致需要多雇佣社会资源进行单边运输, 导致自有车辆在货量较少的一边的装载率过低 |
| 6 经转关系不合理 | 经转过多将增加额外的处理和运输, 线路时强竞争力弱; 经转过少将导致在处理中心等节点等待时间过长; 经转不合理将导致退回运输频繁 |
| 7 没有充分利用社会资源 | 对社会资源的合理利用可以帮助加速物流以融资产方式迅速扩张能力, 同时保证对运力的控制 |
| 8 运力配置不合理 | 部分线路车型过小, 每天需要发多班小车, 增加成本 |

市场

成本

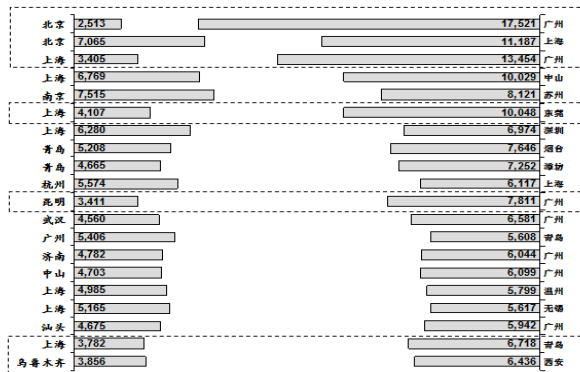
待时间比较

| 上海-北京(1) | | 合同车 (定日送) |
|--------------------|--|-----------|
| 型 | | |
| 小时 | | |
| 每月平均长途车发出次数 | | 保密 |
| 小时 | | |
| 小时 | | |
| 西安-成都(2) | | 合同车 |
| 型 | | |
| 小时 | | |
| 每月平均往返次数 | | |
| 合同规定的车程时间 (小时) | | |
| 西安-成都线路每月平均长途车发出次数 | | 保密 |
| 车程的平均实际在途时间 (小时) | | |
| 车程的平均等待时间(2) (小时) | | |

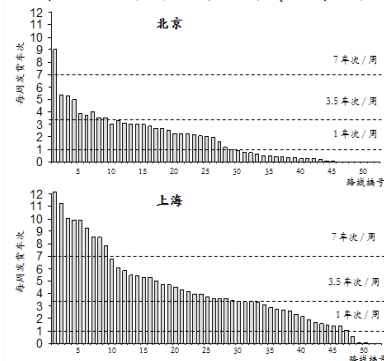
注释

- 等待时间较长
- 由于缺少装卸工, 因此在目的地公司的装卸时间较长
- 有时货量不足以装满一辆长途车, 长途车必须等待直到卡车装满, 或开到另一个一级公司继续装货
- 上海-北京以及西安-成都线路对比
- 西安与成都之间的流量更加平衡

流量平衡状况-最大的20条线路 (数字代表年发货吨数)



所选一级公司的长途线路概要(1) (2007年统计数据)



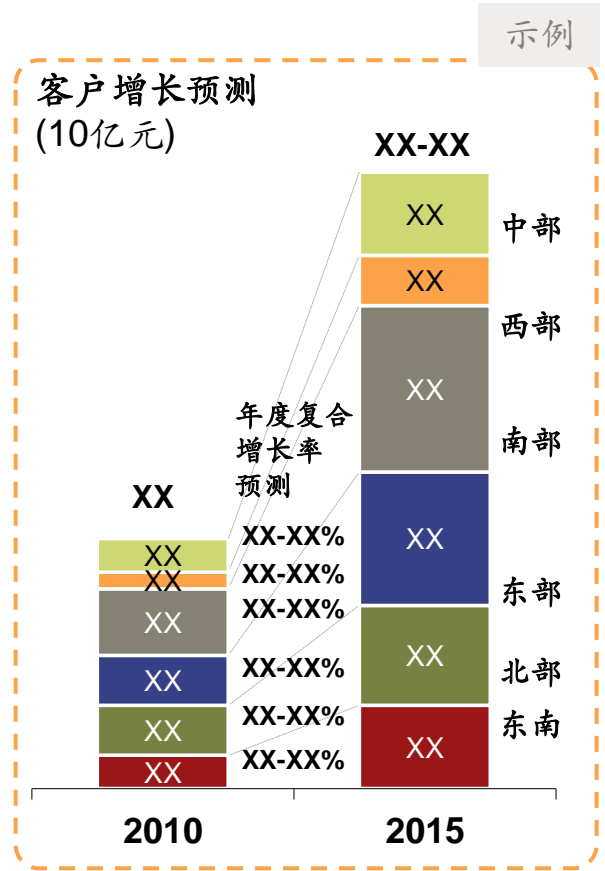
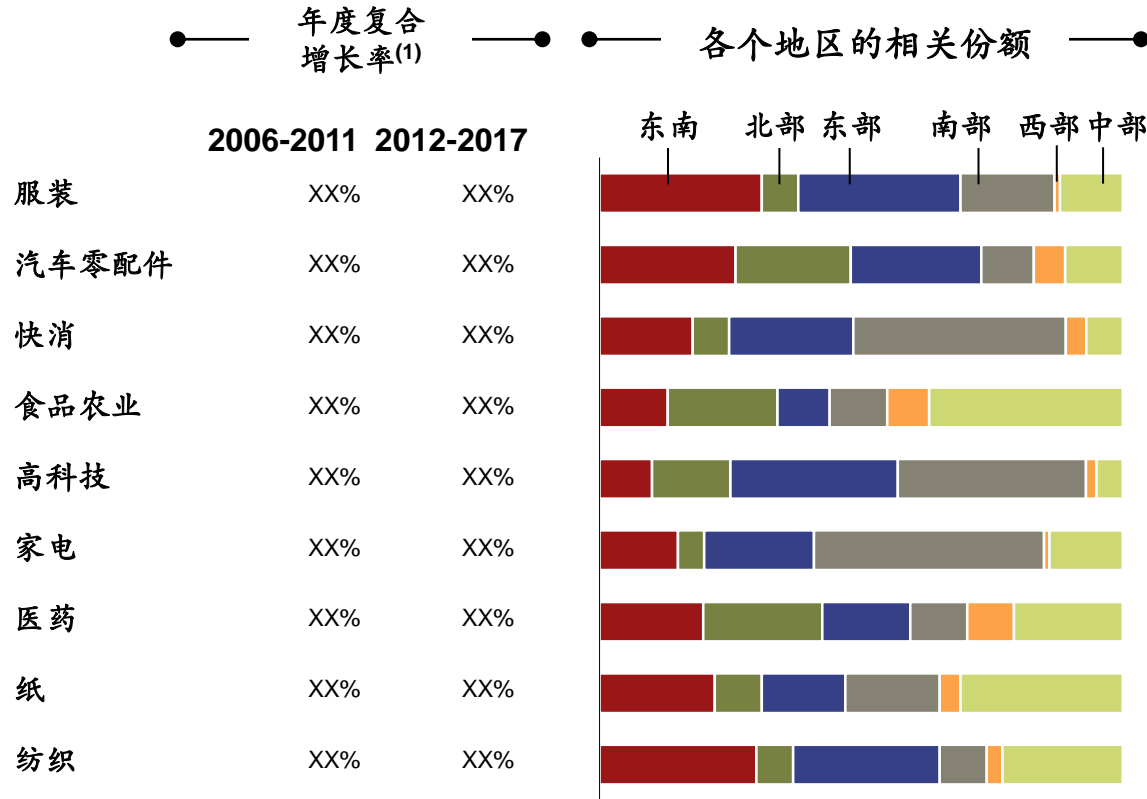
备注: (1) 仅包括装卸
资料来源: 现场访谈, 客户内部数据

注释

- 很多一级公司都能通过长途车和其余xx个一级公司相连
- 每条线路上的货量较少
- 合同车司机不能跑到合同规定的趟数
- 由于货量不足导致车辆不能准点发出, 所以可能导致车辆晚点到
- 从2007年底, 客户开始约束并规划路线, 要求到达特定目的地的货物必须到某些一级公司进行中转

根据分地区的行业细分分析，结合德邦的业务状况来预测未来五年的货量增长情况

按行业细分领域和地区划分的货量增长预测



我们对未来货量的预测以及网络的优化工作将侧重于德邦现有的陆运产品，不会涉及“假设”的未来新产品种类

1. CAGR: 年度复合增长率
来源: 客户; 科尔尼分析

步骤2：通过运输网络优化模型分析各项网络规划方案，评估不同方案下成本、服务水平及运能水平

任务

明确网络优化模型中探讨的几类不同方案

- 定义网络模型的几种方案，并与各相关方达成共识
 - 确定未来若干种网络布局方案(包括货量增长变量和场站选点变量)
- 针对不同方案，运行网络优化模型
 - 模拟未来网络布局，并测算关键参数(中心库处理能力，运输线路利用率等)

评估不同方案的优劣势

- 评估不同方案带来的收益/成本影响，以及所需的投资额
- 与相关人员讨论并确认不同方案的评估结果

与相关人员确定不同的网络布局方案

- 开展讨论会，确定不同的网络布局方案，并探讨是否需要新增加布局方案

交付成果

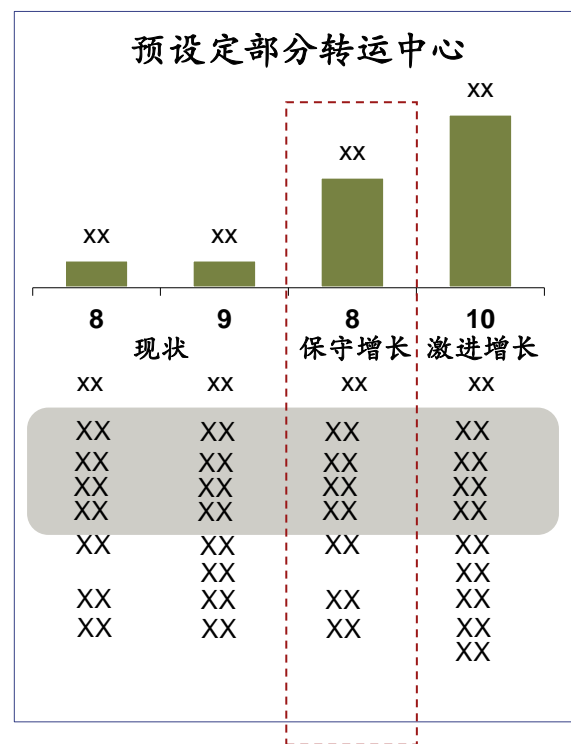
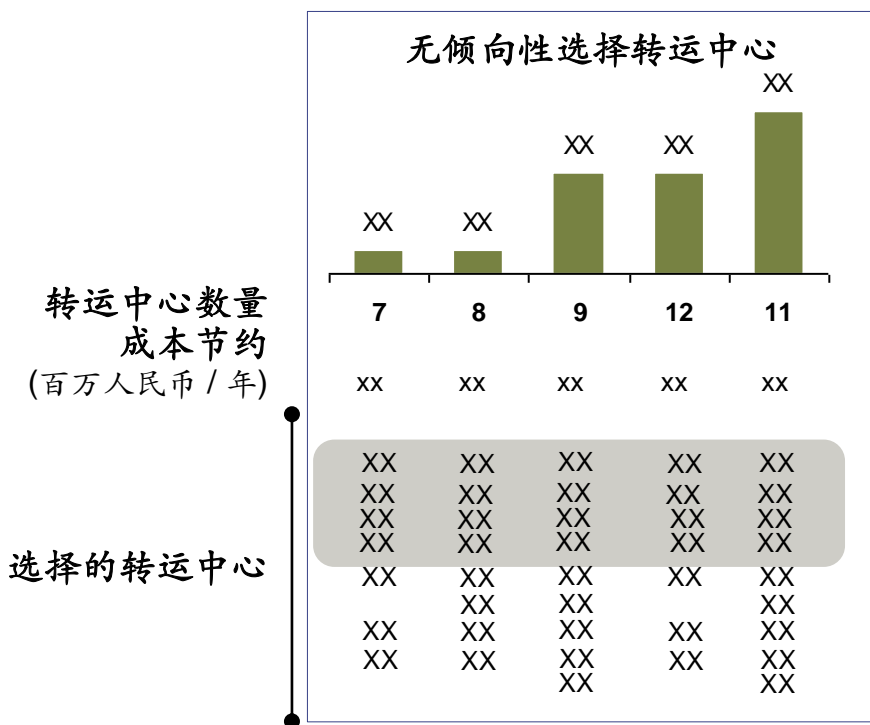
具备代表性的网络布局设计方案

- 经过各方确认的网络布局方案(若干种)
- 各方案将测试以下各参数变动对未来五年的影响
 - 不同的需求增长模式
 - 不同的相对成本
 - 不同的运能及产出效率
 - 不同的产品及服务
- 一套完整的未来网络布局方案
 - 网络架构的详细数据(包括：货运量，服务水平等)
 - 不同网络布局方案下，成本、服务及运能分析
 - 远期方案需要明确哪些地区需要设立转运点，哪些地区需要取消或者扩建

模型将会评估各种网络布局方案下的成本和效益

示意

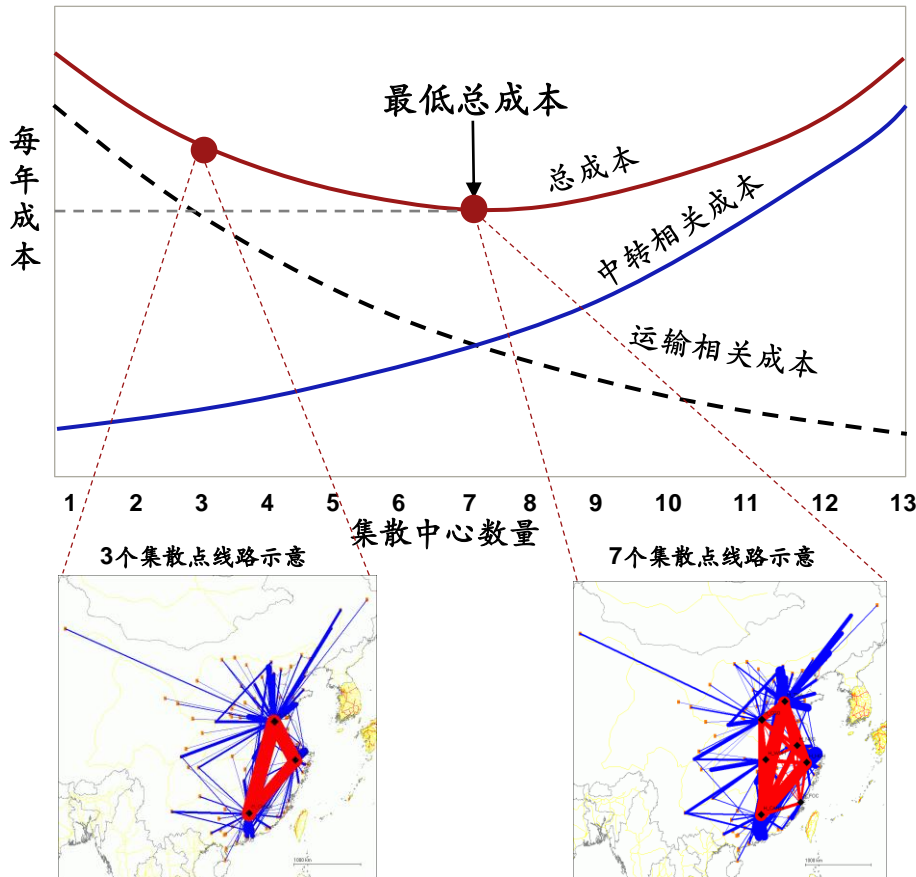
多种方案模拟成本对比——最优节省发展路径 (百万人民币/年)



我们将通过模型来计算不同方案对德邦的运输时限和成本所产生的变化

示意

集散中心数量选择曲线示意



运输时限

- 货量的整合可以增加发车/机频次，可以有效地弥补中转造成的时间延误，甚至提高时效

中转相关成本

- 包括集散中心的场地成本、集散所产生的装卸和人工成本、由于装卸产生的额外货损成本
- 随着集散中心数量的增加，以上各成本均会增加

运输相关成本

- 主要是车辆的使用成本
- 随着集散中心数量的增加，运输相关成本会因为货量整合而降低
 - 导致车/机型变大，单位重量的运输成本下降
 - 干线货量平衡，提高干线往返的满载率

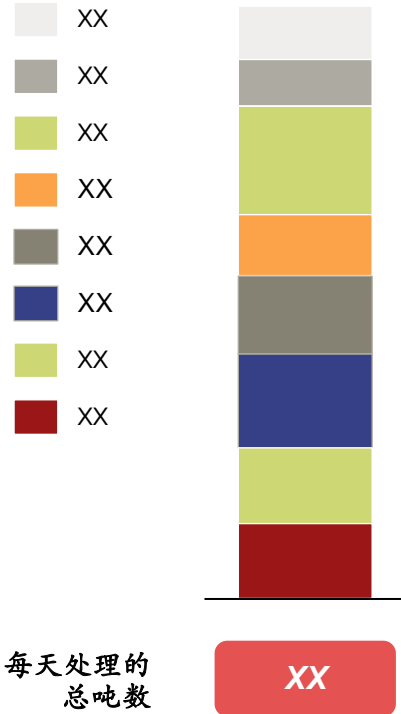
步骤3: 通过与现实的校对, 我们将确定最优网络布局, 并计算相应费用节省

示例

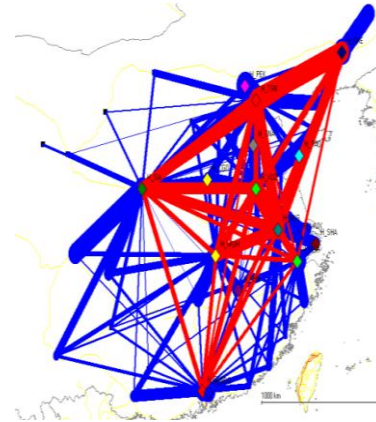
现实数据的校对

- 潜在的土地政策风险
- 备选地点的交通情况
- 当地车源的丰缺
- 操作工/劳动力的供应
- 德邦管理层的经验
- ...

转运中心



建议转运中心路由



- 挑选的转运中心:
广州、杭州、北京、上海、沈阳、武汉、成都、青岛

网络数据



步骤4：制定转运中心的变迁调整方案，同时设计未来12个月的 路由

任务

制定转运中心的变迁调整方案

- 根据模型计算出的未来五年最优网络布局，结合现有的网络布局及转运点设置，明确哪些立即升级为转运中心，哪些需要扩建或者取消
- 假如物流点需要扩建或者新建，对应工程的时间点及扩建时间表

设计未来12个月的路由

- 基于转运中心的变迁调整方案，设计2013年的路由

交付成果

- 转运中心变迁调整方案
- 2013年详细路由

集散中心搬迁计划设计步骤及结果展示

示意

集散中心的启用步骤

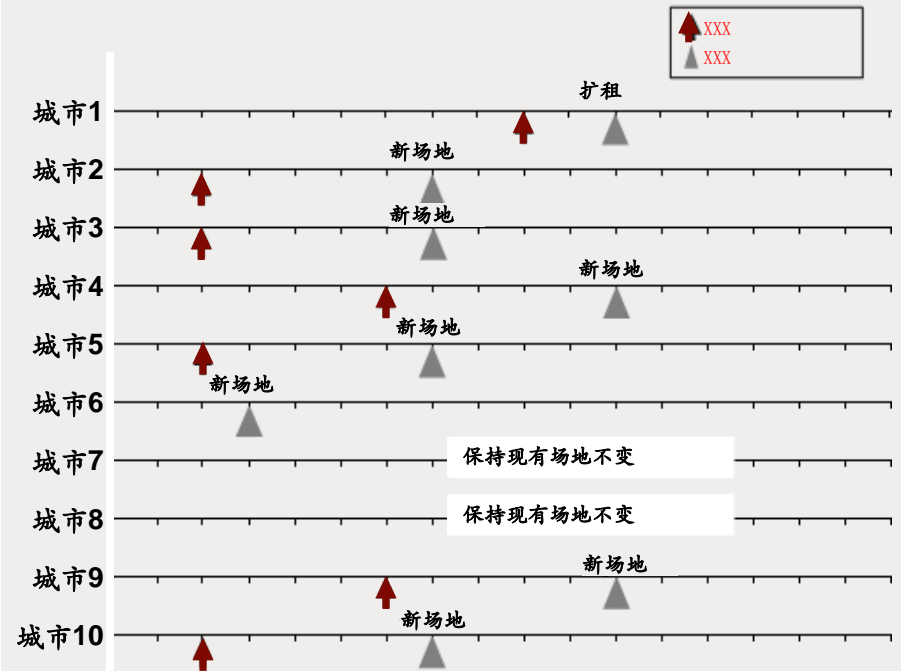
检验目前现有设施的处理能力

- 根据场地面积和处理效率，判断现有设施是否能够满足集散中心的生产要求
- 根据缺口确定是否通过扩建或新建来弥补缺口

制定新建/扩建计划并分阶段启用

- 已满足要求的可以在短期内启用
- 对于近期内能力不满足要求的，选择临时辅助集散中心分流。选择选择临时辅助集散中心的考虑因素
 - 临时辅助集散中心不能离最终的正式的集散中心位置太远，以保证临时线路方案的未来可持续性
 - 临时辅助集散中心应该已经可以承担简单的集散功能，以保证临时方案的快速执行
- 同时开始扩建或新建工程
- 对于近期满足要求的，需要根据货量增长的预测制定未来的扩容规划

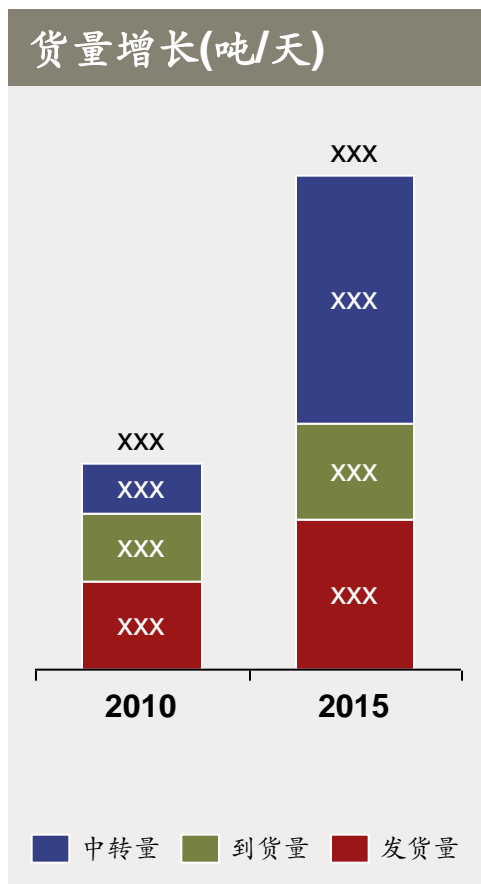
科尔尼案例摘选：集散中心启动计划



集散中心搬迁计划设计步骤及结果展示(续)

示意

广州 - 租用新场地



| | 2010 | 2013 | 2015 |
|-------------|---------|---------|---------|
| 处理能力(吨/天) | 1,xxx | 3,xxx | 3,xxx |
| 场地面积(平方米) | 13,xxx | 5x,xxx | 5x,xxx |
| • 仓库 | xxx | xxx | xxx |
| • 办公室 | xxx | xxx | xxx |
| • 停车场 | xxx | xxx | xxx |
| 租金(元/月/平方米) | | | |
| • 仓库 | xx | xx | xx |
| • 办公室 | xx | xx | xx |
| • 停车场 | xx | xx | xx |
| 月租金 | | | |
| 合计 | 18x,xxx | 9xx,xxx | 9xx,xxx |

在改进路线时，应设法减少客户在短期范围内的地区网络成本和运输时间

路线改进目标

降低成本

- 整合货量，从而能够使用大型卡车，并由此降低运输成本
- 改进货量平衡，使用更多的合同卡车，减少使用现货卡车



减少运输时间

- 增加转运，减少货物在一级站点的等待时间
- 整合货量，提高整个运输网络中出站卡车的频次

基于2009年任意2个一级站点之间的货量，确定直接及转运货量

手工调整由模型工具所计算的路线，从而改进货量平衡并同集散中心能力局限条件保持一致

基于总货量，确定每个细分领域的卡车类型和出站频次

我们将采用以下方法，减少路线数量并整合货量

示意

路线数量的减少原则

| | |
|------------------|--|
| 货量整合 | <ul style="list-style-type: none"> 限制每个一级站点转运非直发货量时可选的集散中心 确保每个一级站点能在货量整合之后，每天或每2天运送中转货量到可选的集散中心 |
| 利用现有的直达线路 | <ul style="list-style-type: none"> 把中转货量整合到现有的直达线路上 可使用大型卡车，进一步加强货量整合 |
| 地理接近性 | <ul style="list-style-type: none"> 挑选靠近始发地一级站点的集散中心 或者挑选靠近目的地一级站点的集散中心 |
| 货量平衡 | <ul style="list-style-type: none"> 设计往返路程 通过往返路程，改进平衡并使用更多的合同卡车 |

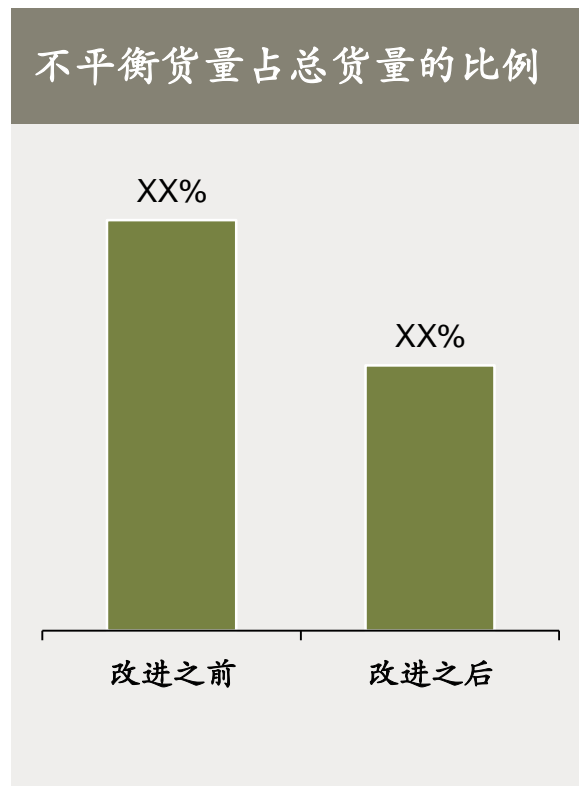
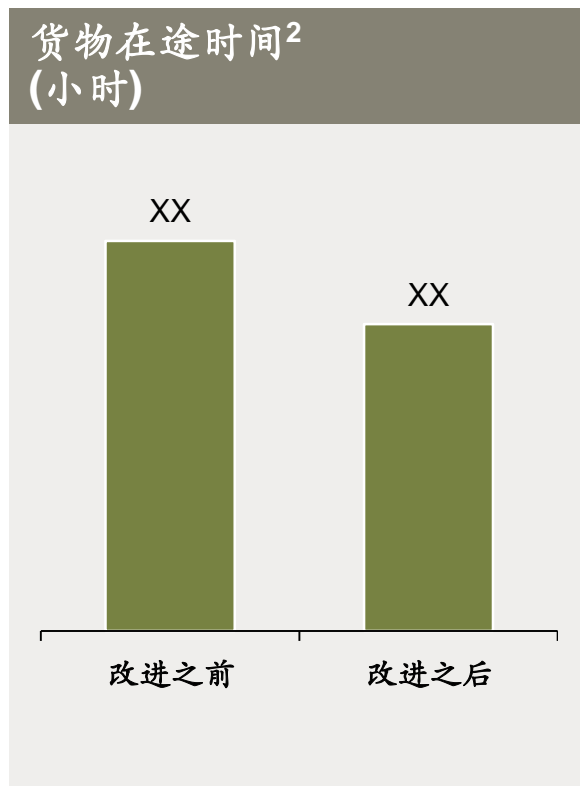
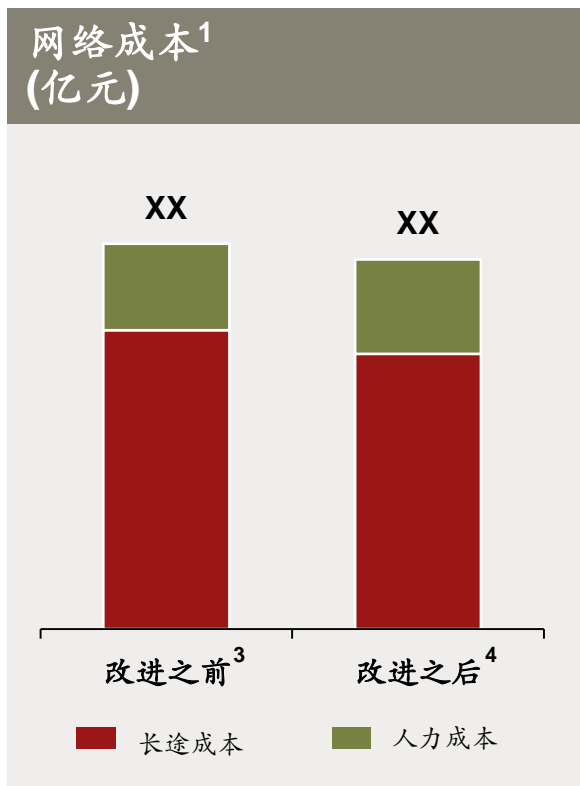
| 集散中心 | 现有始发线路 | 建议始发线路 |
|------|--------|--------|
| CAN | 35 | 37 |
| CGO | 35 | 35 |
| SHA | 44 | 32 |
| PEK | 25 | 28 |
| TNA | 21 | 16 |
| NKG | 24 | 21 |
| WUH | 27 | 18 |
| TAO | 34 | 16 |
| HGH | 24 | 13 |
| SHE | 18 | 14 |
| WUX | 23 | 12 |
| SIA | 22 | 12 |
| CTU | 12 | 11 |
| SJW | 18 | 9 |
| TSN | 18 | 8 |
| YNZ | 18 | 7 |
| CZX | 18 | 6 |
| SZV | 17 | 6 |
| CKG | 11 | 7 |

主要集散中心

我们还将根据改进后的路线，预估总体网络成本和 在途时间的节省情况

示意

路线改进的收益分析



1. 网络成本包括长途成本和一级站点及集散中心（劳动力工资和行政管理）成本；集散中心租赁成本保持不变，因为路线是以现有集散中心能力为基础的
 2. 总体在途时间是指在始发地的等待时间加上长途运输时间
 3. 基于2007年网络成本和2009年货量
 4. 燃油价格上升和通胀没有列入考虑范围

步骤5：制定实施计划，逐步实施2013年线路调整计划并进行试运营

示例



主要活动

- 明确网络管理部门设计组织图和职责与角色分工
- 制定关键网络管理流程
- 召开启动会，同地方站点的管理层讨论
- 收集关于路线和运营模型的反馈（包括转运规则以及在转运中心的相关流程）
- 确认必要的干线车型，并确定每条路线的卡车数量
- 必要时寻找新的运输供应商，或针对现有外包卡车进行重新谈判
- 确认发车频次
- 培训相关员工
- 选择线路来试点新路由，必要时对方案进行适当调整
- 跟踪并分析实施结果

主要交付物

- 网络管理部门组织图和关键流程
- 关于路线和运营模型及流程的反馈
- 最终确定的运营模型和流程（包括转运规则以及在转运中心的相关流程）
- 每条路线上的卡车类型和数量
- 干线承运商的确定
- 卡车频次
- 培训
- 实施结果跟踪报告

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/128036136052006027>