

案例VIII 关于中铁快运股份有限公司 公司（CRE）的案例分析

天津 沈 利

本案例是对中铁快运股份有限公司（China Railway Express Co.Ltd）的业务情况，尤其重点对其物流业务进行初步的分析和尝试解剖，文章主要从中铁快运

股份有限公司背景介绍、公司的概况和业务情况、公司的优势、公司目前运营中存在的问题和解决的方法及建议等几方面展开分析，由于中铁快运股份有限公司是中国铁路运输的“巨无霸”，业务范围几乎覆盖全国，服务项目门类较多，很难准确、全面、客观地分析清楚，本案例的分析肯定是挂一漏万，不尽全面，仅供参考。

一、中铁快运股份有限公司的背景介绍

中铁快运股份有限公司（China Railway Express Co.Ltd），简称中铁快运（CRE），是中铁行包快递有限责任公司与原中铁快运股份有限公司合并重组后的铁道部直属专业运输企业，随着中国铁路运输的提速、铁路资源的重组、铁路多元化投资体制改革等一系列重大措施的推出，带着实现与跨国物流企业竞争的目标和如何打造出现代物流企业的历史使命，在这样的背景下催生了新的中铁快运股份有限公司。新公司于2006年1月1日，在国家工商行政管理总局办理变更注册手续，注册资本19.46亿元。公司股东共21家，中国铁路建设投资公司占总股份的52.6%，新公司净资产为24.3亿元。该公司荣获了2006年度中国物流百强企业第二名。

二、中铁快运股份有限公司的概况

中铁快运股份有限公司在全国18个铁路局（公司）所在地（青藏公司除外）和15个省会或主要大中城市设立32个分公司，拥有11个控股子公司和1个参

股公司。中铁快运股份有限公司的总部设在北京，下设 10 个部门和 2 个附属机构。中铁快运股份有限公司的经营网络遍及全国 31 个省、自治区和直辖市，门到门服务网络覆盖国内 500 多个大中城市。同时提供 70 多个国家及地区的快递和国际航空、铁路货运代理服务。

中铁快运股份有限公司（CRE）的发展战略是：由单一运输企业发展为现代物流企业和现代物流服务集成供应商。公司实行大客户战略，与具有网络服务需求的制造商、供应商、物流商之间建立战略合作伙伴关系。中铁快运股份有限公司形成了服务增值、业务延伸、战略结盟、合作链接、基地运作、区域经营、网络合一、信息增值、供应链管理 and 产品组合等多种经营模式，具有网络资源优势，具有强大的服务客户、为客户创造增值效益的能力。中铁快运股份有限公司（CRE）形成了铁路运输为主、公路运输和航空运输为辅的综合运输网络；公司建有 17 座大型仓储中心。是资源型网络化运输和物流服务企业。

公司秉承“安全、准时、快捷、经济”服务理念和“为客户创造价值，实现企业资源价值最大化”的经营宗旨，为客户提供运输咨询、上门取货、包装、货物承运、货物查询、到达交付全过程的便捷服务。

中铁快运股份有限公司以“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。

中铁快运股份有限公司具有运输、物流理论和实践经验的专业人才队伍。

三、中铁快运股份有限公司的业务情况

中铁快运股份有限公司的经营网络遍及全国 31 个省、自治区和直辖市，在国内 275 个城市设立 736 个经营网点，门到门服务网络覆盖国内 380 多个大中城市。主要经营行李、包裹、邮件、小件等货物铁路快捷运输；仓储、装卸、搬运、包装、加工、配送等物流服务；根据客户和社会需求，提供小件货物快递、快捷货运、合约物流和货代服务，承担铁路旅客行李、书刊、救灾物资等社会普遍铁路运输服务；办理铁路小件货物特快专递、铁路票据特快专递；国际快递业务（信件和具有信件性质的物品除外）；海上、航空、陆路国际货物运输代理业务及相

关运输咨询业务；进出口业务；国内航空代理；公路运输；铁路运输设备、铁路配件、专业器材等法律法规允许销售物品的销售；电子商务；设备租赁；经济信息咨询、解决方案及与上述业务相关的技术咨询、服务等；法律法规允许的其他业务。

中铁快运股份有限公司公司具有铁路运输网、快捷货运网、公路运输网、空中走廊、配送网、经营网、信息网等七个网络的网络资源整合优势。拥有 2448 辆编挂在铁路旅客列车上的行李车和行邮专列车辆，3580 辆短途分拨、公路线路运营和配送运输汽车车辆，9000 多辆拖车、牵引车、叉车等装卸机具；在主要城市间开行了 5 对时速 160—120 公里特快、快速行邮专列和 14 对行包专列；公路运输共计开行 49 条干线、区域及省内运营线路；航空运输开办 46 条国内、国际航线代理业务，办理到达 70 多个国家或地区的货运代理业务；公司建有 17 座大型仓储、分拨中心，23.6 万平方米的库房和 6.4 万平方米的营业厅，以及现代化的配套设备。公司年办理货物能力，铁路 4.3 亿件 870 万吨；公路 397 万件 6 万吨；航空 270 万件 7.3 万吨；海运 3 千多标准箱。

预计到 2010 年，在全国建成 12 个快运专列基地，20 余个分拨中心，覆盖全国 400 多个城市的经营网络，形成以快递和解决方案为产品的新的核心业务，以物流服务为特征的新的增长点，以行邮、快运专列为品牌的南北、东西“三纵四横”的行包快捷货运大通道，实现年运输收入 100 亿元目标。

中铁快运股份有限公司确定包裹快递、快捷货运、合约物流、国际货代四项核心业务，建立了集运到时间、服务标准和产品价格（TSP）为一体的梯次产品，推出次日达时限快递、包裹快递、行李及包裹运输等快递主打产品，为客户提供准确、明晰、承诺运到时限的中铁快运系列组合产品服务。

公司通过内部相关业务单元间的链接和分工合作，建立了产品、服务、流程和信息等系统链接，形成了公铁、铁航、铁海等多式联运体系，制定了 2212 条链接式方案，为客户提供综合解决方案。

四、中铁快运股份有限公司的优势

纵观中铁快运股份有限公司的优势，首先别人无法与之相比的是地域覆盖面大，全国只要是通铁路的地方均可成为它的业务领地；其次是多少年来国家的投

入使其具有了雄厚的“硬件”家底和一定的“软件”基础；再有就是历史形成的垄断地位。近年来尤其是形成了新的中铁快运股份有限公司以后，运用现代管理理念和方法形成了一套现代管理体制和机制以及整套业务模式。

（一）供应链管理

中铁快运具备专业的供应链设计和策划能力，具有完善的实体运作网络、丰富的物流资源、先进的物流信息系统和强大的投资能力，在为客户提供服务的过程中，以平衡供应链管理的两个目标：提高用户服务水平、降低供应链总成本为宗旨，为客户量身定制并全面实施从物料采购到产成品交付的运输、仓储、包装、加工、配送、增值服务等供应链管理各环节的一体化整体服务，帮助客户把自己的供应链打造成为一条高效、低成本的价值链，并已积累了丰富而成功的运作经验，具有帮助企业特别是制造企业设计并管理从物料采购到成品交付的整个过程的能力。

中铁快运股份有限公司在中国的各主要港口边境贸易口岸设有营业机构，可以为客户提供进出口供应链管理。进出口供应链管理的服务内容主要涵盖：海关事务、货运代理、税收、特殊仓储与运输服务。主要包括：进出口报关代理、货运文件处理（包括换单、进出口报检、报检及相关的税费结算、集装箱拼装、拆箱服务、保税、海关监管库及非保护库的管理、进口分拨及出口集装箱拼箱服务、集装箱公路运输及铁路联运服务。

（二）物流运输

中铁快运股份有限公司在物流运输方面具有相当广度和深度的服务领域、项目和功能，提供的服务主要包括：

1. 铁路货运服务：整车、零担铁路快运，以及区域性的配送分拨。
2. 公路货运服务：公路整车、零担、集装箱运输。
3. 航空货运服务：包括国内门到门、门到港、港到港、港到门的运输服务；国际（进出口航空运输，监装、监卸、代理报关、报检、报验及编制签发有关单证等）。
4. 海运服务：集装箱整箱和拼箱及大宗货物的进出口、指定代理、国内集装箱、国际多式联运等业务，包括单证缮制、订舱、报关、报验、口岸交接、装拆箱以及集疏港运输等；特种物流运输：依托铁路行李车车载冷藏技术和工具的

小批量多频次冷链物流运输；服装等产品的挂件运输。

（三）仓储管理

在仓储管理方面，中铁快运股份有限公司在全国现已建成布局合理、硬件设施一流的仓储服务网络，包括：北京、上海、南京、长春、成都、合肥、无锡、太原、青岛、福州等城市，总仓储面积规模接近 8 万平方米。在为客户提供标准的仓储管理服务的基础上，为客户提供配送、流通加工、货物数据分析、完善包装等各项增值服务。

仓储信息管理系统使用了先进的无线传输及条码技术，真正实现作业流程与数据采集、信息管理的同步，将差错率降到最低，同时在互联网上提供客户仓储货物信息的实时查询服务，便于客户及时掌握货物库存状态和信息。

目前为麦克赛尔、方正、婷美、TCL、美的、荣事达、上汽、海南马自达等大型企业提供各类仓储服务。

中铁快运股份有限公司充分发挥其“软、硬”件条件的优势在仓储管理利用设施一流的仓库，先进的信息管理系统，出色的管理团队、丰富的操作经验，竭诚为广大客户提供优质的服务。

（四）信息服务

中铁快运股份有限公司根据物流服务内容，为客户提供实时的物流信息；根据客户的需求，对信息进行加工使客户从信息中获取多的增值服务。

增值服务包括为客户的供应链管理和物流提供咨询；物流系统规划和设计；存货控制，协助客户制定补货计划、降低缺货率；协助客户制定库存计划，进行库存优化，提高存货（和资金）周转速度，提供库存管理报告，代收货款。

增值服务是快递服务链条的重要组成部分，是快递产品个性化、差异化服务的突出体现。签收单返回服务是根据客户需求，在快递包裹交付后，将有收货人签收的单据返回给发货人的服务。

我们从供应链管理、物流运输、仓储管理、信息服务等四个方面可以看到中铁快运股份有限公司在物流市场上的整体竞争优势。

五、中铁快运股份有限公司目前运营中存在的问题

中铁快运股份有限公司尽管是一个具有相当硬件基础和业务覆盖面巨大

的龙头企业，具有明显的垄断地位，也恰是这些条件和历史原因使得中铁快运股份有限公司在经营中暴露出了一些问题，主要有：

（一）软件与硬件不匹配

中铁快运股份有限公司是在原有铁路运输的基（不该分段）基础上成立的公司，它可以完全接手原有的“硬件”设备，但它很难在短时间内提升其“软件”环境，尤其是服务质量和水平。在计划经济条件下，铁路运输可以是“皇帝女儿不愁嫁”，在市场经济情况下，尤其是近几年出现了其他运输方式与铁路进行竞争的局面，光是依靠原有的垄断条件和已有的“硬件”设备，不能形成竞争优势，还要在软的方面下一番功夫，在管理水平和服务质量上做文章。

（二）制度不完善，管理有漏洞

原有的铁路运输具有家大业大，粗放经营的特点，究其原因是由于职责不清，管理水平较低和制度不完善造成的。在中铁快运股份有限公司成立后，职责不清的问题基本解决，但制度不完善，管理有漏洞的问题是需要经过一段时间的努力才能见到成效的。

（三）人员素质需要进一步提高

由于历史的原因，原铁路运输行业的职工，队伍庞大，人员分散，教育水平和人员素质参差不齐，在市场经济条件下，要想运营好如此庞大的一个股份公司，不但需要管理层的高水平、高能力，还需要全体员工具有较高的职业素质和业务能力。

（四）设备使用效率低

由于管理手段、措施等原因，使得铁路运输设备的使用效率低下。效率是物流管理中核心要素，要提高中铁快运股份有限公司的核心竞争力首要的内容之一是提高整体运营效率。

（五）服务意识差，店大欺客

铁路运输服务存在的问题是历史形成的，它不仅存在于看的见的地方，更重要的问题是存在于看不见的人们的意识里。另外，服务项目也存在着不到位的情况，例如：铁路运输目前没有做到真正意义上的“门到门”的服务，供应链的两头都很难做到“到门”，而多数是“到站”。

六、解决的方法及建议

针对上述存在的问题，提出一些解决的方法及建议：

（一）提高管理水平，整合供应链，切实提高中铁快运股份有限公司的管理水平，以货物的实际流动为核心，以现代科学技术和调整组织结果为手段，以达到提高供应链绩效为目的，提高客户服务质量，降低运营成本。进一步整合供应链，运用综合运输的概念，把目前对客户服务的在绝大多数地区的”站到站”进行服务的延伸和扩展，构造全公司服务领域的新服务链：“门到站”——“站到站”——“站到门”，最后真正做到对客户服务的“门到门”。引入和运用现代管理理念，如 CRM、JIT 等管理技术，提高服务质量。在关键环节引进高技术含量的现代化设备进一步提高工作质量和效率。

（二）全面提升员工素质，为提高服务质量奠定基础通过有目的的教育和培训，建立学习型组织，提升公司员工的现代科学知识水平，先进技术的使用能力；规范和培训员工的服务行为。

（三）从公司的整体战略上，把整合供应链和提高服务质量作为公司的核心战略来策划和实施，至少在中、短期战略上应该如此。并把这一战略思想以及围绕这一战略而形成的规章制度、公司员工的行为规范切实有效的落到实处，落实到公司每一员工的服务行为上。

七、结 论

通过上面对中铁快运股份有限公司案例的分析可以看到，新成立的中铁快运股份有限公司具有较强的硬件条件和相当的软件实力，无论是业务范围还是服务质量都较以前明显的扩大和提高，中铁快运股份有限公司目前所处地位、业务范围和历史时期对公司来说即使机遇，更是挑战！霸主地位应成为进一步前进的动力，切不可成为包袱，更不能成为绊脚石。面对经济全球化的浪潮，市场竞争日趋激烈。十年前，汽运对铁路运输的冲击不应忘记，所以中铁快运股份有限公司应该不断采取措施提高服务质量，运用先进的管理理论结合公司的实际情况对其供应链进行整合和适时调整，以达到不断提升竞争力的目的。同样的道理，中铁快运股份有限公司的案例虽然是一个大公司的案例，但对其他各种规模的物流公司也是有许多可借鉴的经验和学习的地方。“细节决定一切”对中铁快运股份有

限公司可能适用，同样对其他许多公司也适用。

参考文献：

- [1] 柳和玲. 物流运作案例剖析. 中国物资出版社，2006(6)
- [2] 宋华、胡左浩. 现代物流与供应链管理. 经济管理出版社，2000
- [3] 王之泰. 现代物流学. 中国物资出版社，1995
- [4] 赵林度. 供应链与物流管理理论与实务. 机械工业出版社，2003
- [5] 徐文静. 物流战略规划与模式. 机械工业出版社，2002