

分类号：  
学 号：2013422009

密 级：  
单位代码：10759

# 石河子大学

## 硕 士 学 位 论 文



### 黑龙江佰禾农资有限公司农资物流 配送研究

学 位 申 请 人	李米罗
指 导 教 师	汤莉 教授
申 请 学 位 类 别	专 业 硕 士
专 业 名 称	工商管理硕士 (MBA)
研 究 领 域	组织与战略管理
所 在 学 院	经济与管理学院

中国·新疆·石河子

2016年05月

分类号：  
学 号：2013422009

密 级：  
单位代码：10759

# 石河子大学

## 硕 士 学 位 论 文



### 黑龙江佰禾农资有限公司农资物流配送研究

学 位 申 请 人	李米罗
指 导 教 师	汤莉 教授
申 请 学 位 类 别	专 业 硕 士
专 业 名 称	工商管理硕士（MBA）
研 究 领 域	组织与战略管理
所 在 学 院	经济与管理学院

中国·新疆·石河子

2016年05月



**Research of Logistics and Distribution of Heilongjiang Baihe  
Agricultural Materials Co.,Ltd.**

A Dissertation Submitted to

**Shihezi University**

In Partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of

**Master Of Business Administration**

**By**

**Li Miluo**

Dissertation Supervisor: Prof. Tang Li

May, 2016



# 石河子大学学位论文独创性声明及使用授权声明

## 学位论文独创性声明

本人所呈交的学位论文是在我导师的指导下进行的研究工作及取得的研究成果。据我所知，除文中已经注明引用的内容外，本论文不包含其他个人已经发表或撰写过的研究成果。对本文的研究做出重要贡献的个人和集体，均已在文中作了明确的说明并表示谢意。

研究生签名：李米罗

时间：2016年6月7日

## 使用授权声明

本人完全了解石河子大学有关保留、使用学位论文的规定，学校有权保留学位论文并向国家主管部门或指定机构送交论文的电子版和纸质版。有权将学位论文在学校图书馆保存并允许被查阅。有权自行或许可他人将学位论文编入有关数据库提供检索服务。有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

研究生签名：李米罗

时间：2016年6月7日

导师签名：邓莉

时间：2016年6月7日



## 摘要

随着经济的高速发展转型力度的持续加大，互联网科技的兴起，农资物流市场的格局正经历着日新月异的变革。为响应国家大众创新、万众创业的“双创”战略，在科技创新带动经济创新，企业致力于打造新时代背景下的农资物流配送模式。结合对信息技术的应用，有效提高农村农资物流服务领域的整体运营效率，为支持“三农”作出贡献。如何挖掘农资物流配送企业新的利润增长点，通过规范管理、资源整合，对企业现有问题进行分析，推出联合创新和服务型创新的物流配送新体系，给长期低迷的农资物流市场开启了新兴之路，农资物流配送也迎来了期盼已久的新机遇。在这种新的形势下，倡导企业在规范、有序、高效中发展，并能够通过创新差异化来充分提高服务质量。在新的市场竞争中占有一席之地，制定具有独特的核心竞争力的策略就显得尤其重要，这也是研讨本文的根本动因。

本文通过定量、与定性比较分析的方法，分析了企业发展中遇到的难题及低效作业的原因，并指出了企业未来发展的走向，从而得出结论。成功的物流配送不仅是因为高质的运输、有效的库存、和必要的信息化投入，更是因为利用网络信息技术节约了人力成本，并获得了服务美誉度及客户价值增值的过程。企业的不断成长，只有两种途径，一种是建立完备的管理系统，二是完善基础设施建设。结合佰禾农资的现状层层剖析，寻找到最佳的解决方法，并最终呈现了切实可行的方案。

从研究内容看，本文共分七部分。第一部分是绪论，结合本文的研究背景、意义、内容、及方法，国内外企业发展战略研究现状及文献综述，并给出文章结构框架。第二部分是概念界定与理论基础。第三部分是公司物流配送基本概况，介绍了企业经营发展现状及现有的物流配送模式。第四部分结合市场宏观环境，再从配送线路、产品分类、人才补给、配送网络信息等方面着手、进行微观分析，并针对公司物流配送存在的现有问题进行原因分析，为下一部分的解决方案做出铺垫。第五部分是对国内外物流配送经验的借鉴。第六部分指出了新经济形势下公司如何建立新型物流配送流通网络体系，并从企业管理角度针对怎样节约配送成本和搭建信息化系统及措施保障方面给出合理化建议。末尾处对本文分析结果提出总结，指出有待改进的地方和创新之处。

本文的策略研究为佰禾农资有限公司目前物流配送的下一步策略的形成以及有效地实施提供了较为有用的参考，并对其他物流配送企业的营销策略制定提供一定借鉴。

**关键词：**农资物流配送；信息管理；绿色物流

## Abstract

Along with the high-rapid economic development efforts continue to increase, the rise of the Internet technology, The pattern is experiencing a new change in logistics and distribution of agricultural materials markets. In response to the strategy of “Double gen” from the innovation and entrepreneurship, It means that science and technology innovation comprehensively drove the economic innovation, and companies turned to build up good circulation system of logistics and distribution, and united the application of science and technology, efficiently to improve the whole operational efficiency of agricultural materials company for supporting the agriculture, countryside and farmers. How to find a new profit growth point for logistics and distribution of agricultural materials, depends on excellent management and analysis to set up new innovation service system, for the long-term downturn of logistics and distribution of agricultural materials market to open the huge development space. Under this new situation, agricultural materials logistics and distribution company's marketing operations in the specification, orderly and efficient development, and to improve the quality of services through differentiation marketing services, to occupy a place in the new market competition in the future, and unique core competitiveness of the marketing strategy is particularly important, this is my discussion in this paper, also as the fundamental motivation.

In this paper, by using the method of comparative analysis, such as qualitative and quantitative, from the perspective of market, analyzes the causes of enterprise development encountered bottleneck, and the company's future direction are pointed out, and finally draw the conclusion. Successful logistics case not only because of the logistics and inventory, and the necessary information input, but also because save the human cost, making use of network technology and customer value appreciation. The growing of the enterprise, there are only two ways, one is to establish a complete management information system, the other is to complete the basic facilities. Combined with the present situation of Baihe agricultural materials company, to find a solution to the problem, and finally gets the feasible operation scheme.

Seven parts are in this article. Firstly, it is introduction. Mainly introduced the research background, significance, content, method, enterprise development strategy research present situation and the literature review at home and abroad, and the article structure is given. The second part is the theoretical basis and concept. The third part and the fourth part are the company's logistics basic situation, this paper introduces mainly the development of enterprise management present situation and the existing logistics distribution mode, combined with the market macro environment, and then do microscopic analysis from the strengths, weaknesses, challenges and opportunities, and make a solution for the next part explain. The fifth part is the reference to domestic and international logistics distribution experience. The sixth part points out that under the new economic situation, the company how to build a new type logistics distribution network system, and on how to save the distribution cost from enterprise management and build the information system and measures to ensure reasonable suggestions are presented. The last part of this paper summarizes the results of the analysis, and points out that the innovation and improvement aspect.

In this paper, the research of the marketing strategy of Logistics and Distribution of agricultural materials department, based on current form, and effectively implement provides a more useful reference, and to other companies to provide a certain reference value to the marketing strategy.

**Keywords:** Information Management; Logistics and Distribution of Agricultural Materials; Environmental logistics

# 目 录

摘 要.....	I
ABSTRACT.....	II
第一章 绪 论.....	1
1.1 研究背景和意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	2
1.2 研究领域国内外的研究综述.....	2
1.2.1 国外研究综述.....	2
1.2.2 国内研究综述.....	4
1.3 拟采取的研究方案、技术路线.....	6
1.3.1 研究目标.....	6
1.3.2 研究内容.....	6
1.3.4 技术路线.....	7
第二章 概念界定与理论基础.....	9
2.1 概念界定.....	9
2.1.1 农资产品.....	9
2.1.2 农资物流配送.....	9
2.1.3 绿色物流.....	10
2.2 理论基础.....	10
2.2.1 绿色物流理论.....	10
2.2.2 交易成本理论.....	11
2.2.3 供应链管理理论.....	11
第三章 佰禾农资公司物流配送基本概况.....	13
3.1 公司简介.....	13
3.2 公司农资物流配送现状.....	13
3.2.1 公司现有物流配送模式.....	14
3.2.2 公司现有物流配送特点与市场供求.....	14
3.2.3 公司现有物流配送与对外依存关系.....	15
第四章 佰禾农资物流配送存在的问题及原因.....	17
4.1.1 流通环节多，成本高.....	18
4.1.2 配送率低.....	18
4.1.3 流通方式落后，调度管理难度大.....	19
4.2 产品分类不明晰，品质规范力度不够.....	19
4.3 物流配送人才缺乏.....	20
4.4 物流配送信息网络不健全.....	21
4.4.1 信息化、标准化程度低.....	21
4.4.2 信息系统不顺畅，不能准确了解与控制送货过程.....	21
第五章 国内外农资物流配送经验借鉴.....	23
5.1 国内经验借鉴.....	23
5.1.1 山东烟台农业生产资料总公司.....	23
5.1.2 河南中邮农资物流.....	24
5.2 国外经验借鉴.....	24

5.2.1 美国菲浦特农资集团 .....	24
5.2.2 日本 Hokko 公司 .....	24
第六章 新经济形势下佰禾农资公司针对物流配送的解决方案 .....	26
6.1 建立现代农资管理系统 .....	26
6.1.1 引入 ERP 管理系统，提升企业内部管理水平 .....	26
6.1.2 供应链管理（SCM）与电子商务配送系统相结合 .....	26
6.1.3 配合启动智能化物流园区 .....	28
6.2 应用现代技术 .....	28
6.2.1 EPC(产品电子标签)技术实现信息记录和快速识别 .....	28
6.2.2 GPS 实现运输车辆的有效跟踪 .....	29
6.2.3 委托第三方合作配送 .....	30
6.3 企业制度保障 .....	30
6.3.1 服务质量监督机制 .....	30
6.3.2 企业文化建设管理机制 .....	31
第七章 结 论 .....	33
参考文献 .....	34
致    谢 .....	36
作者简介 .....	37
导师评阅表 .....	<b>错误！未定义书签。</b>

## 第一章 绪论

农资物流作为一门限定操作性很强的新兴管理学科，在农村新经济领域扮演着越来越重要的作用。互联网颠覆了人们传统消费模式，加速了其改变。网络经济对实体企业影响最大莫过于信息化智能化管理的介入。当信息技术迅速切入传统市场，逐渐取代人工成本，这就要求物流企业与时俱进，重新建立起新型的物流配送管理体系，并对体系中产生的问题作好研究和总结。

### 1.1 研究背景和意义

#### 1.1.1 研究背景

农业经济持续稳定地增长是中国经济可持续发展的基础，农资物流配送又是农业运输不可缺少的重要环节。在中国化肥流通体制改革十多年的进程中，所取得的成就既包含了农资连锁经营业态的变化，又融入了“市场化”概念，垄断被打破。其中最大的亮点就是，继“39号文件（1998年）”下发后，农资流通业发生了翻天覆地的变化。“传统”的农资经营模式中融入了代表着农资物流行业领先水平的国际新型业态“加盟店连锁经营”，并在中国农村开枝散叶，受到了农户的欢迎。随之而来的农资物流也面临着新的挑战，企业发展农资配送物流更要结合中国农村的经济实际，探索自己特有的发展之路。

国外关于物流配送的研究早在20世纪中期就开始起步。不同结构层次的物流配送在一些资本主义发达国家生根发芽，如美国、日本和欧洲。以现代物流流通形式的农资配送中心逐渐取代了传统的商品经济物流。亚马逊作为全球著名的电子商务网购商城，已经率先实现了物流系统的自动化。我国开启对物流发展的研究和关注可追溯到20世纪80年代初。如今，随着国内农村物流配送与城市物流配送存在着巨大差距的同时，更要正视我国农资物流配送的发展仍还处于萌芽起步阶段。

截至2015年，中国社会物流总量达千万亿元，市场需求空间极大，物流行业将日趋产业化。与发达国家相比，如何优化配置随之产生的巨大的市场配送容量，是当下国人要考虑的。我国的物流产业低效，运作成本偏高，远远高于发达国家物流GDP占比。中国是一个农业大国，黑龙江又是农业大省，农民作为人口基数的主体，围绕“三农”政策，落实全国工作的热点、重点、难点。农资配送又与“三农”问题紧密相关。调控农资价格过高，一方面要靠国家现行的农业补贴政策；另一方面要积极大力推行农资物流配送、农资连锁经营等形式，减少流通环节，提高效率。针对9亿农民，光靠政策直补是不够的，只有提高农民的生产投资回报率，才能切实地推动农村市场更快转型，才能让普惠政策真正地在农村“开花结果”。增加农民创收的有效途径之一是大力发展农村物流配送，这也是全面实现小康社会的有力保证。尤其是农资流通直接体现农民收入和农业生产，建设社会主义新农村、推动农资连锁经营为更好地服务“三农”经济、实现中国梦做出了的贡献。稳定农资价格，顾名思义就是要控制农资价格的上涨，加强农资流通领域的改革。从某种意义上讲，努力探索农资市场流通渠道，找寻健康发展路

径，打造新型农资物流配送势在必行。针对目前传统农资供应物流存在的诸多问题，需要找到合理的解决方案使其适应实际的要求。本文探讨在国际物流业快速发展的大背景下，如何应用现代物流与互联网信息技术、物联网电子商务相结合的理念创建农资配送新体系问题。

### 1.1.2 研究意义

本文的选题意义主要基于以下几个方面：

第一、农业是中国国民经济的基础，农业的发展离不开农业生产资料的支持。农资产品只有通过合理优化的物流配送，才能按质、按时、按量送达到农民手中并实现它的价值。由于我国农资企业配送渠道还不完善，一定程度上限制了农民作业。针对科学技术的迅猛发展，国家对农业的大力扶持及重视，全球经济一体化新经济形势的到来，农资供应物流业的经营与发展也将面临前所未有的挑战，改善农资物流环境迫在眉睫。

第二、发展现代农资物流在中国农村迫在眉睫。农资产品生产的地域性与农资产品消费的普遍性，农资产品生产的季节性与农资产品消费的全年性，农资产品生产的局限性与农资产品消费的全球性，农资产品需求的多样性与生产的分散性，造成了农资产品生产与农资产品消费之间的矛盾，而发展现代农资物流是解决上述矛盾的一个有效途径。

第三、以佰禾农资公司为例，分析其现有的农资物流配送结构及存在的问题，以及解决在物流整改过程中出现的低效、遭遇的瓶颈等问题，借鉴西方发达国家先进的物流管理理念，探究能够缓解这种问题的对策及可行性，使其物流配送能够合理化运转。

第四、习总书记讲话将未来经济工作重点放在加快丝绸之路和海上经济带建设上来，“一带一路”贯穿欧亚大陆，东边连接亚太经济圈，西边进入欧洲经济圈，实现沿线国家经济体的共同利益，促进贸易物流大融合。这种信息化程度的提升，电子商务及物流的发展势必会波及到中国的农业生产、农民的生产生活上来，专业的农资配送不仅使农民用户受益，更有利于我国农民综合素质水平的提高。

## 1.2 研究领域国内外的研究综述

### 1.2.1 国外研究综述

1901年，美国的经济学家 G. F. Growell 在关于农资产品物流运输的报告中，首次提出了影响农资运输成本的变动因素，由此开启了人们对农资产品物流研究的序幕，它也是国外学者关于物流配送最早研究。《物流手册》中曾表述：“运输”即生产厂家到配送中心之间的物品空间移动，“配送”即从配送中心到客户之间的物品空间移动。配送提供的是物流领域的服务，因此配送的前提是满足客户对物流服务的具体需求。配送活动是企业经营活动，建立在市场营销策划基础之上。世界上最发达的农业信息流基础来源于美国，19世纪中，芝加哥的期货交易所通过了解农业生产资料的实际市场行情，来获取价格变化信息的直接窗口。后续新兴的农业网站，管理咨询公司也为农民了解农资信息提供了方便的途径。

对于农资品物流配送，国外学者基于交易成本经济学和不完全契约理论也作了大量

的研究。其中, Lime (2007)<sup>[36]</sup> 分析了物流链上的契约结构, 给出实话实说的可行性; Weaver (2014) 和 Hudson (2014)<sup>[37]</sup> 在前者的研究基础上, 针对供应链中的契约协作进行了理论和实证分析; Tage Skjoett. Larson (2010)<sup>[38]</sup> 分析了物流关系的形成和维持, 仅仅基于资产专用性交易成本理论; Douglas M. Lambert, John T. Gardnel, Margaret A. Emmelhainz (2015)<sup>[39]</sup> 等则从企业制度环境和物流链上各方的利益格局出发, 指出第三方物流制度的安排是成功搭建物流关系的条件, 作出了开创性研究。此外, 信息不对称理论和博弈论也被用于研究如何解决农资物流链条上的冲突, 实现整体协调。Rcynircs (2011)<sup>[40]</sup> 为解决农资产品配送和质量控制的协调问题奠定了基础。

Miller. John, Lieb. Robert (2012)<sup>[41]</sup> 通过对美国 500 多家大型企业的调研发现, 通过第三方配送的方式可以为企业节省近一半成本, 其中有超过一半的企业使用第三方配送来推动其电子商务的开展。他认为一个完整的经济形态的形成应该将虚拟的网上运作与实际中的物流配送相结合, 在利用好电子商务发展环境的同时, 在采用农资产品物流配送模式方面, 将物流配送理论与实践相结合, 研究领域不断扩展, 从国外到国内再到区域、村镇和企业, 通过物流信息平台来完成物流配送体系的构建。

相关理论:

#### (1) “第三个利润源”理论

日本早稻田大学西泽修先生于 1970 年提出“第三利润源”理论。它将企业物流配送活动所具备的潜力与企业的发展战略相联系, 用发展的眼光去认识企业物流成本管理在企业整体发展战略中的重要性。企业的第一利润源在于降低原材料资源消耗, 最初采用控制原材料、廉价燃料的使用量, 其后发展为依靠科学技术来节约消耗、以及废物回收循环的再利用、人工合成能源等方式来获取高额利润; 第二利润源是降低人力成本资源消耗, 由依靠廉价劳动力到依靠科技进步来提高劳动生产率, 通过采用机械化、半自动化的生产方式来降低人工成本, 增加利润。随着企业之间竞争的升级加剧、全球化进程的加快等原因, 促使物流成本在企业总成本中占有较大比重, 人们日益重视前两个利润源之外的被称为“第三利润源”的物流领域的潜力挖掘。马云的“菜鸟网络”就是整合国内现有的物流行业资源, 并入他的阿里价值链。该理论要求农资企业在进行农资产品物流配送研究时, 通过合理组织安排企业内部相关作业链, 使物流配送活动的各个环节、所有要素均处于最优状态。

#### (2) “效益背反”理论

这种理论的出现往往意味着, 在不损害物流系统的功能要素的整体效益的前提下, 重视物流配送系统的运转效率。即物流配送活动的各个环节及若干功能要素之间存在着相互矛盾的现象, 可以理解为某个功能要素的优化必须以损害另一个或几个功能要素的效益为前提。

#### (3) 供应链管理理论

供应链管理作为一种全新的管理策略, 起始于 20 世纪 80 年代初。为了提升整个供应链系统的效率, 尝试把不同企业联合起来, 通过加强企业之间的合作, 形成上下游供

求闭环。多年以来，先后有很多学者采用供应链理论对物流领域进行研究。Turnball(1989)凭借这个理论研究了物流配送经营情况，他指出通过应用供应链理论知识，将企业在物流配送方面进行整合，形成横向一体化的战略联盟，这样可以减少流通环节，降低损耗率。近年，对供应链治理理论的研究一直是热点，且呈现出多样性，有从治理的角度来研究和阐述的；也有从流通企业发展和物流运动的组织形式、行为模式、组织架构等角度提出的，物流配送是供应链治理的一个重要组成部分。

#### (4) 绿色物流理论

绿色物流是从新环境、新能源角度出发，近几年提出的一个新课题。基于对环境保护和可持续发展建立的物流配送治理系统，归类为环境共生型。当下，随着供给链理论的发展，绿色物流的定义还不成熟，但绿色供给链、有机生态供给链的概念却应运而生。随之将“资源—产品—废弃物排放”构成的开环型单向活动模式定义为绿色物流配送理论，实践中不断更新为“资源—产品—再生资源”的闭环型活动系统。从废弃物排放到再生资源的过度，不能不引入逆向物流的概念。所谓逆向物流是指在废弃物回收利用基础之上所产生的物流配送活动。当前针对绿色物流的研究成果还仅局限于针对物流系统的单项技术的开发应用于某些具体环节，缺乏可持续发展的整体思想做指导。研究工作的展开应该立足大局、着眼于未来，将环境、资源、物流与经济发展等作为一个整体来进行考虑。一方面在研究物流与环境的相关题目时，着重于物流与资源消耗，及其与社会共生发展等题目的研究；另一方面，将资源与环境作为内生变量来加以分析，从缓解二者之间的矛盾到从根本上解决问题。

### 1.2.2 国内研究综述

国内学术界对物流概念的界定和研究起始于上世纪 80 年代，从物流基础知识和概念的导入到转为开展专题性研究，例如物流行业发展相关题目以及农业物流配送等，探讨适合中国国情的物流配送模式，如何做好物流规划和物流运营等，后又在借鉴西方发达资本主义国家针对农资物流配送相关理论研究的基础上，对物流进行了具体的分类。现阶段，我国农资品物流的发展仍还处于起步阶段，但随着“三农”政策、和谐社会、粮食安全、社会主义新农村建设等经济政策的落实，使得经济界、理论界的专家越来越关注农资产品物流，以及对物流运输中所产生的风险规避做出了专门系统的配套研究，同时也出版了很多反映我国农资物流配送具备时代特点的理论研究水平的专著和学术理论。

相关理论：

#### (1) 物联网发展理论

2012 年，中科院与中国农销供应合作社在首都北京联合举办了首届农资物联网技术成果转换会。双方共同签署了《共同建设农资现代经营服务网络体系战略合作协议》，结合到协议的落实，双方就全力加快推进传统行业与先进技术优势融合的步伐，率先将物联网技术应用于农资服务领域的战略发展规划发表了重要讲话。讲话中提到“经过双方专家的共同努力，在协议前期的试运行阶段已初步形成了农资现代经营服务网络体系

建设的解决方案和技术路线，并在部分企业中推广实践”。

## (2) 可持续发展理论

早在 1987 年，国际环境与开发署联合发表了《我们共有的未来》研究报告，并提出：当代资源的开发和利用必须有助于下一代环境的维护及其资源的可持续利用，这种经济上的共生政策同样适用于农资物流配送活动。由于在物流配送运输过程中任何人都不可避免地要消耗资源，污染到环境，这就要求我们为了实现对地球能源的长期可持续利用，就必须采取各种措施来保护我们的自然环境。现代绿色物流管理正是源于可持续发展理论，让物流与环境之间形成相辅相成的制约和推动关系，达到彼此的和谐共生，进而促进现代农资物流业的发展。

目前针对我国农资产品物流配送的研究主要集中在以下领域：

①中国农资品物流配送模式及发展对策研究。有专家曾指出应对农资物流配送业不合理的体制、方针、经营政策，要做好准备进行调整和改革，要实现农资产品物流业的社会化系统管理；中国农业科学院王婷认为发展农资产品物流是实现农资产品现代化必经之路，农资产品流通和生产的特殊性需要发展农资现代化物流合作，只有促进物资流通合作，才能推动农资配送系统的现代化网络进程；她指出要从物流配送主体、运行环境、及运行规则入手，培育和完善的我国农资品物流市场。韩铁明（2013）基于对哈尔滨地区农资配送问题研究，系统分析了近年来哈尔滨地区农资配送发展的现状、存在的问题，从四个方面提出了农资配送模式优化、农资配送中心优化、农资配送路径优化和农资配送网络优化等策略方法，通过对农资物流与农资商流的结合，实现了优质农资与农户的高效对接，极大地满足了现代农业生产发展的内在需要，推动了农村产业结构调整和优化，加快了社会主义新农村建设进程。

②第三方农资品物流配送研究。何骏（2013）在其研究中构筑第三方物流公司的发展战略。苏杰（2007）结合农资供应链治理的角度，提出战略全局化的观念，即“一体化物流配送战略”、“网络化物流配送战略”、“即时物流配送战略”、和“物流同盟战略”等。做好农资产品的物流配送，是解决农村物流发展问题的重中之重。杜小芳、罗静（2013）等阐述了发展第三方农资物流的必要性，借鉴国外经验，提出了我国第三方农资产品物流如何发展的策略；杜小芳、张吉隆（2013）对农资产品的第三方物流管理模式进行了研究；尤其是农资产品的流通模式，张吉隆认为高效的第三方物流能够推动农资产品连锁经营快速发展。

③农资品供应链及其相关研究。甘卫华（2014）对农资供应链的路径构建和组织架构进行了专项研究；朱毅华、王凯（2012）以山东地区为例对农资产品供应链整合绩效进行了实证研究；张静、傅新红（2013）对供应链管理与农资产品物流配送进行了再度研究；沈祖志（2015）对基于供应链的农资产品产销策略联盟的构建进行了研究。孙炜（2015）等探讨了电子商务环境下我国农资产品供应链体系的结构优化问题。

④农资产品物流标准化、信息化的相关研究。李晓锦（2014）认为要通过多层次构筑信息源、强化政府主导作用、有效增加信息供给来共同推动农资产品流通信息化进程。

任坤秀（2014）研究了标准化在农资产品流通和市场建设方面的贡献；其他学者认为实现农资产品标准化必须高度重视和加强生产过程和市场流通过程中的标准化。

据宇博智业市场研究中心发布的《2014-2020 年中国农资连锁店经营模式与发展趋势预测报告》称，通过研究农资行业十佳商业模式发现，农资企业改变了单纯扩大生产规模与追求进入上游资源产业的思维，转而发挥流通企业原有的基因优势，依靠经营实力和金融资本进入到农业全产业链条；改变了单纯买卖生产资料，而是通过参与土地流转、领办专业社合作社、建立绿色农产品基地等形式，努力成为农业生产主体；改变了简单贸易模式，以农化服务为平台，直接为种植大户和专业合作社提供服务，将企业改造成农业生产全程服务商；改变了传统流通的业务模式，参与到科技产业园区、物流园区的建设中，不断升级原有的配送体系，并凭借各种电子商务模式进入新型物流领域。

### 1.3 拟采取的研究方案、技术路线

#### 1.3.1 研究目标

解决佰禾农资公司在农资产品（包括化肥、杀虫剂等）物流配送中遇到的问题。

随着信息化时代来临，农资产品市场需求日趋多变，农户的需求也渐渐趋于多样化。企业能否高效地实现农资产品的配送已成为关乎一个国家农村经济能否稳定发展。在国家日益重视对农业物流的投入和发展，以及惠农政策的影响下，通过对佰禾农资公司的物流配送发展现状、宏观环境分析和企业优势、劣势、机会、威胁的分析，提出适应于企业物流配送发展的新路径。

#### 1.3.2 研究内容

对佰禾公司而言，如何建立新型农资物流配送体系，针对企业在物流配送过程中存在的问题找出解决方案，关系到企业的生存发展。能够让网络信息技术与电子商务有机结合，实现网络化、信息化、服务优质化的绿色物流配送体系，同步实现农资物流配送的专业化、系统化、示范化；将增强企业未来在本地市场的优势，以及为企业对外拓展提供更有力的保障。

本文共分七部分。第一部分是导论。主要介绍本文的研究背景、意义、内容、方法，国内外农资发展战略研究现状及文献综述，并给出文章结构框架。第二部分是概念界定与理论基础。第三部分是公司物流配送基本概况，介绍了企业经营发展现状及现有的物流配送模式。第四部分结合市场宏观环境，再从配送线路、产品分类、人才补给、配送网络信息等方面着手、进行微观分析，并针对公司物流配送存在的现有问题进行原因分析，为下一部分的解决方案做出铺垫。第五部分是对国内外物流配送经验的借鉴。第六部分指出了新经济形势下公司如何建立新型物流配送流通网络体系，并从企业管理角度针对怎样节约配送成本和搭建信息化系统及措施保障方面给出合理化建议。最后一部分对本文分析结果进行总结，指出创新之处和有待改进的方面。

#### 1.3.3 研究方法

本文主要运用了以下几种研究方法：

第一、理论联系实际的方法。究竟什么样的结论才是有意义的，本文从基本理论和

基础知识的归纳与总结入手，通过对具体企业实践（本文以佰禾农资公司为案例）进行分析，综合采用理论推导、比较分析、实证分析等多种研究方法，将现有理论适用情形与条件置于具体实践中去琢磨，来研究农资企业物流配送体系的构建。实现理论与实践的统一。

第二、定量与定性结合的方法。管理学是科学与艺术的统一，物流配送管理也不例外，人性化的科学化的管理对企业员工及消费者的选择都是极其重要的。物流配送过程除了定性分析不可少外，定量的统计分析，进而总结出一般规律也十分重要。本文结合佰禾公司的作业实践，通过相关量表的调查分析客观评述应用的效果，并据此找出进一步努力的方向。因此，定量与定性相结合的方法便是重要的实证研究工具。

第三、通过实证分析的方法，剖析佰禾农资公司的实际情况，从理论到实际，更有助于加深对农资物流配送体系的认识。因此，本文从实证的角度借鉴西方发达国家的先进物流管理理念和案例，以期发现其中隐存的各种问题并引以为鉴。

第四、比较分析的方法。任何理论研究都离不开比较分析的方法。对于应用研究来说，比较的方法更为必要。本文从企业的物流生存现状，对传统的物流体系和现代物流新体系进行比较分析，对于促进农资企业的物流配送管理具有重要的借鉴意义；另一方面，将电子商务与现代物流供应链相结合，以期确定佰禾农资未来的物流配送发展方向。

#### 1.3.4 技术路线

本文在开头借鉴了发达国家农资物流配送管理体系的成功经验和启示，并按照提出问题—分析问题—解决问题的思路展开，从理论分析入手，再进行现状分析与问题分析，最后设计出较为理想的关于佰禾农资公司的物流配送方案，提出解决问题的对策。

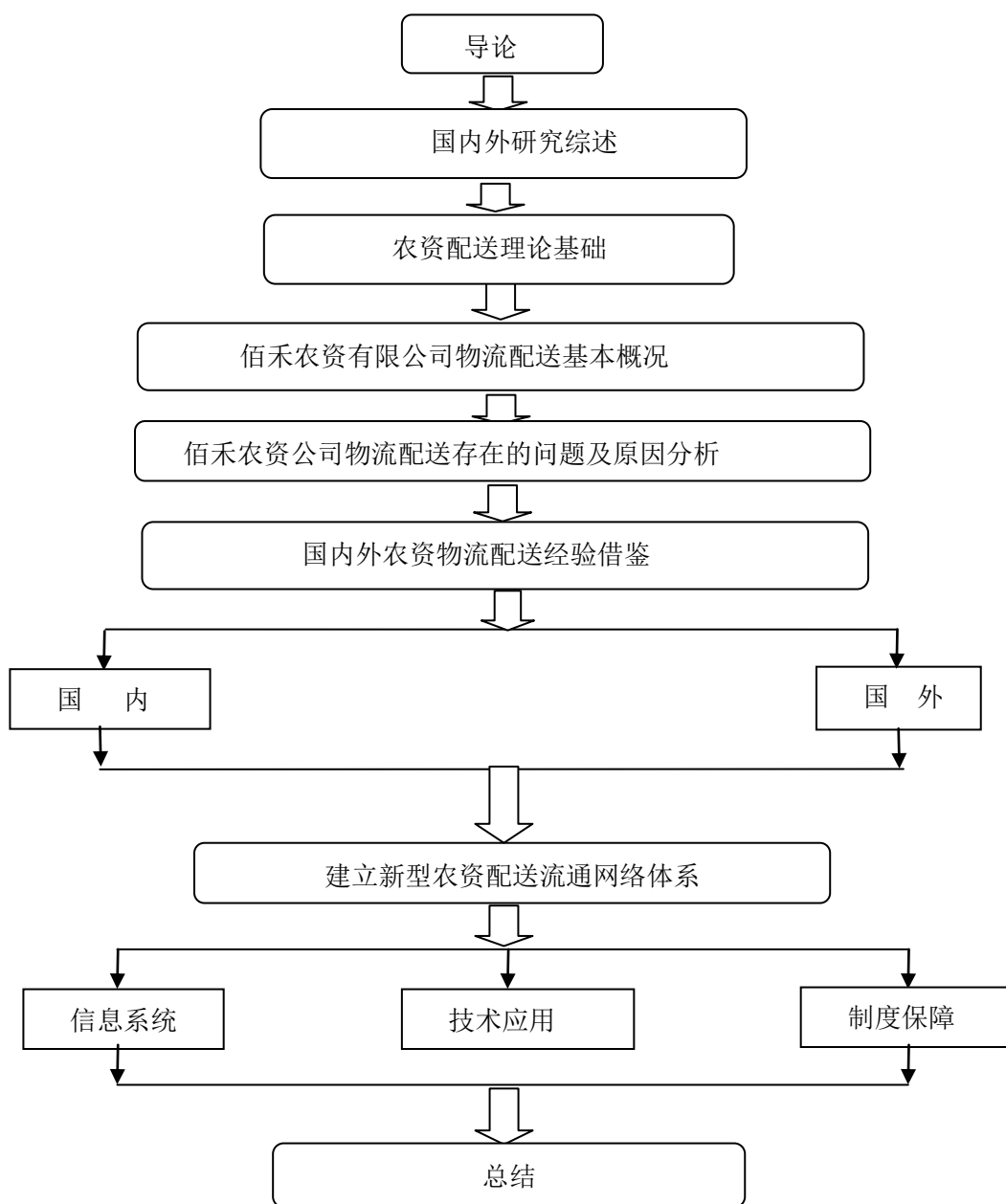


图 1-1 本文技术路线图

## 第二章 概念界定与理论基础

### 2.1 概念界定

#### 2.1.1 农资产品

农资产品指在农业生产过程中用以改变和影响劳动对象的物质资料和物质条件。包括农业运输机械、生产及加工机械、农药、种子、化肥、农膜等。

1 农药：包含杀虫农药、杀菌农药、除草剂、植物生长调节剂、土壤改良剂等。

2 化肥：包含、磷肥、钾肥、氮肥、复合肥、掺混肥（BB肥）、基肥、缓释肥、控释肥、有机无机掺混肥、冲施肥、叶面肥、微生物肥、微肥（微量元素肥料）等。

3 农资机械：运输类大型拖拉机，收割类收麦机，玉米机，秸秆粉碎机等。本文以佰禾公司农资产品配送为例，主要讲述化肥类及农药类农资产品的配送。

黑龙江作为农业大省，气候四季分明，对农资产品有着天然的需求，改革开放以来，政府加大对农业的财政投入，支持农资行业的发展，农民对主要农用生产资料的需求也发生变化，对其质量要求也越来越高。而农民对农资产品的需求选择谨慎，由单纯实用性转向求新求优方面发展。选购农资品时，不会仅仅只图价格便宜，更会注重选择优质和品牌。佰禾农资公司作为黑龙江的龙头企业，为丰富产品线，特推出了系列高品质品牌的农资化肥。

#### 2.1.2 农资物流配送

##### （1）农资物流的内涵

农资物流隶属于社会大物流，具备社会物流所具有的一切性质和特点。其流向主要由城镇流向乡村，其作用是在保证农业生产顺利进行的同时，保障农村经济发展供给和补充农业生产所需的生产资料。农资物流是农业生产和加工农产品的前提条件，也是广大农民生活、生产的物资保证。由于它是将工业产品向广大农村输送和延伸，又属于农业和工业两大物资生产部门之间的物质流动，而且农资物流又处在社会再生产过程中，因此它又是国民经济物流即社会化大物流的核心及重要组成部分。

##### （2）农资物流配送的特殊性

农资行业存在的特殊性，使部分农资产品存在季节性强、使用度集中等特点。然而，对农资物流配送的企业的要求又有别于其他物流运输的企业。农资品包含的范围很广，不仅是农药、种子、和化肥，还有农膜、农机具（这里重点谈化肥和农药）等其它农用生产资料，而且规格多、占地大、不易陈列，以及季节性易损性强、售后服务麻烦、承运技术含量高等特点。这些特点都将使物流配送中的货品管理、运输、及仓储服务等环节面临诸多挑战。如果不能进行有效管控也将会增加企业的经营风险，加大其经营成本。由于农资物流存贮和运输本身的特殊性：①是农资品利润尤其是化肥利润低，货主很“抠”运费，势必造成了一些物流公司不敢或不屑于这块市场。②是以农药为代表的部分农资品有剧毒，运输有一定的危险性。③是特殊品要求供货季节性很强且及时，例如种子，通常供货时间要求的都比较严格，采购量也随种植季节而定。

### 2.1.3 绿色物流

绿色物流 (Environmental logistics) 是指在物流运输过程中尽量抑制物流作业对外界环境产生的危害的同时, 实现对环境的净化, 使物流资源得到最充分利用。从物流管控过程来看, 主要围绕环境保护和资源节约的目标, 兼顾到经济利益、社会利益和环境利益的统一, 同时通过改善物流体系, 最终实现可持续性发展。这其中既要考虑到正向物流环节的绿色化, 又要考虑供应链上的逆向物流的绿色化, 真正做到物流作业环节与物流管控过程的切合和统一。从物流作业环节看, 包括绿色包装、绿色加工、绿色运输等。

## 2.2 理论基础

### 2.2.1 绿色物流理论

当今的地球环境污染日趋严重, 随着恶劣化程度的加深, 人类的生存和发展受到了严重威胁, 随着生产作业者的忽视, 这种挑战不断升级, 《美人鱼》的上映更唤起了人们对环境及资源的保护。传统物流模式带来的弊端, 使人们意识到, 一个和谐的生产作业流程尤为重要。发展现代物流不仅要优先考虑环境问题, 更要从环保角度对传统物流体系进行改进, 形成一个环境共生型的物流管理体系。这种体系一定是建立在维护地球环境和资源可持续利用的基础上, 在抑制农资品物流配送运输中对环境造成危害的同时, 形成一种能促进消费与经济健康和谐发展的物流配送系统——绿色物流配送。这种新型配送管理理论强调了全局与长远的利益, 提出全方位关注绿色经济, 体现了企业的绿色形象意识, 是一种崭新的物流管理趋势。

谈到绿色物流, 不能不从绿色物流的理论基础延伸, 分析绿色物流的内涵:

#### (1) 从集约资源角度出发

集约资源作为绿色物流的本质内容。通过对现有资源的整合, 优化资源配置, 企业可以提高资源利用率, 减少资源浪费。

#### (2) 绿色运输

农资物流运输过程中的燃料油消耗和尾气排放、及农资品泄露, 都是物流活动造成的环境污染的主要原因之一。因此, 要想打造绿色物流, 首先对运输线路进行合理规划与布局, 通过优化运输路径、提高车辆运载率、安全装卸等措施实现节能减排的目的。另外还要注重对运输车辆的保养, 使用清洁型燃料, 低碳作业。

#### (3) 绿色仓储与包装

从运输成本节约方面, 要顾及到对仓库的合理选址, 首先布局要科学, 减少仓储成本, 实现仓储面积利用最大化, 绿色包装的主要功能就是可以提高包装材料的回收利用率。

#### (4) 废弃物流的处置

指针对在经济活动中失去交易及原有使用价值的农资品, 按实际需求进行一系列环节的加工, 诸如搜集、分类、加工、包装、运输、存储等, 然后分送到专门处理场地后形成的具有新的使用价值的物品流动过程。

在导入“绿色物流”这一全新概念的同时，要在兼顾到经济效益与环境效益的统一时，考虑到物流资源的充分合理利用。古人云：天时、地利、人和；民以食为天，人类在农业发展过程中所面临的种种生态危机，迫使人们不得不反思自己的行为，忍受着道德的谴责。生态伦理迫使人类对物流中产生的环境问题进行深刻反思，关乎到子孙后代的切身利益，人类更健康 and 安全的生存与发展，人类应维护生态平衡。如何实现物流作业环节和物流管理全程的绿色化，坚持低碳环保的服务理念。切实保护好三个持续，即经济持续、生态持续、社会持续；即大力发展教育文化产业的同时，做好普及人们的环保理念；提高全社会人民的科学文化素质，科技兴国，依托科技的力量，做好物流产业经济；建立和完善社会保障体系，保持社会政治稳定。

### 2.2.2 交易成本理论

交易成本，又称交易费用，与“生产作业成本”相对应。交易成本普遍存在于现实的社会经济生活中，根据买卖双方交易，形成于价值链和供应链环节。

农资物流运费研究过程中可以借鉴的理论基础就是交易成本理论。所为交易成本理论（Transaction Cost Theory），最早出现在谈判和形成契约环节，为了获取准确市场信息所需要承担的费用，1937年，由诺贝尔经济学家哈里·科斯·罗（R·H·Coase）提出。

科斯发现，这种交易成本具有反复发生性。就此得出结论，通过建立一种没有时间限制、趋于稳定性的阶层性关系，也可以将身边现有的资源整合起来，形成那一定的单位性质组织，从而减少在市场中转包某些投入的必要成本。例如，一个雇员与企业的关系，就企业来说，稳定的雇员能节省每天去市场上招聘新雇员的成本；对于雇员来说，稳定的单位能减少每天去市场重新应聘的成本和失业风险成本。这种暂时的“持久性的组织关系”就是制度、合同、包括契约，也包括政策法规等。

因此，依靠体制组织、契约以及其上的政策制度，利用和采纳标准化的度量衡，能够降低经营活动中交易成本的水平。

### 2.2.3 供应链管理理论

供应链管理（Supply Chain Management, 简称 SCM），就是指为了提升既满足客户需求，优化服务水平的前提下，为了使整个物流作业系统成本达到最小化，而把供货商、制造商、仓库、配送中心和渠道商等有效组合在一起，来共同完成作业的管理方法，作业流程包括：产品制造、转运、分销及反馈。供应链管理包括计划、采购、制造、配送、退货等五大基本内容。

计划：属于供应链管理的策略性部分。为了精准定位客户的需求，首先预设一个策略来管理所有的资源，建立一系列的方法来监控供应链，使他能够有效运转、并在为客户递送高价值及高品质的产品或服务的同时，减低成本。

采购：选择货品供应商，和供应商建立起一套包含定价、配送及付款流程的合作，并创造方式方法实时监控和改进管理，优化对供应商的流程服务的管控，包括提货、核实货单、转送货物到制造部门并批准审核对供应商的付款等。

制造：此环节包含的内容最多，涉及到安排生产、质量测试、打包和准备送货所需的一系列活动，包括针对货品质量水平、产量及对工人的生产效率等的测量。

配送：又被定义为“物流”，建立仓储网络并安排快递人员提货并送货到顾客手中，调整用户的订单收据、建立货品计价系统、接收付款。

退货：这是问题处理部分。针对客户提出的异议及投诉、反馈，应用产品出现问题时第一时间提供服务支持，建立网络接收客户退回的次品及多余产品，并完善后续服务。

“顾客就是上帝”，这句话同样适用于现代商业环境中，满足顾客的需求是驱动生产力的第一要素，行业竞争给中小企业确实带来了巨大的生存压力，企业制定发展战略时，不仅仅是围绕销售产品，更要为客户和消费者提供满意的服务，21世纪是服务经济时代，提升客户满意度，让其产生幸福感等体验式、增值式服务相继出现，企业的一切规划都必须围绕如何挽留顾客、满足客户进行。要在国内和国际市场上获得双赢，必然要求供应链企业能够灵活、快速、敏捷、和协作地响应客户的需求。面对复杂多变的供应链环境，构建和谐供应链成为现代企业发展的未来趋势。

## 第三章 佰禾农资公司物流配送基本概况

### 3.1 公司简介

黑龙江佰禾农资有限公司成立于 2002 年 8 月，注册资本金人民币 2100 万元。作为省级农业产业化龙头企业，具有独立的贸易进出口权。公司以农民生产经营为支持重点，与农业银行、农业发展银行、农村信用合作社及哈尔滨银行等多家银行建立了良好的合作关系，为帮助和解决农民生产经营困难和农民粮食销售困难、促进黑龙江农村经济发展起到了真正的推动作用。公司是集粮食收购、粮食内外贸出口、化肥生产、化肥销售、科研农化服务为一体的现代化农业产业化企业，所经营的大宗粮食购销业务，经营网络覆盖全国；公司生产经营“佰禾”牌、“乡村大院”牌系列复合肥。其中“佰禾”牌系列肥料被国家多个部门确认为“放心产品”。

公司执行董事会领导下的总经理负责制，并具有完善的企业组织架构和优秀的经营管理团队，设有粮食采购部，粮食内外贸经销部，化肥（农资产品）经销部，公司物流部，财务部，行政人力资源部，法律事务部等部门。

公司秉承“诚信、高效、创新、和谐”的精神，以“为农民办实事、办好事，为农村经济建设服务，为农业发展做贡献”的经营理念，以“企业稳健发展，员工收入增加，服务回报社会”为奋斗目标，切实地提高农民生活质量、推动农村经济快速发展、振兴东北新农村经济。

2011 年公司投资了哈尔滨农信村镇银行，成立了嘉运（香港）国际贸易有限公司，黑龙江佰禾农资有限公司驻委内瑞拉办事处，黑龙江佰禾农资有限公司驻大连办事处等。2012 年，公司为打造原生态杂粮全产业链，成就纯绿色、高营养的杂粮食品，筹备上市小包装及精美包装杂粮，并在此基础上开发杂粮深加工项目，为龙江及全国老百姓提供既方便食用、又健康营养的美味杂粮食品。在战略规划发展上，公司计划走多元化的产业集团路线，为公司的长远发展寻找更多的赢利点，也为公司的进一步发展提供有力的保障。

### 3.2 公司农资物流配送现状

佰禾农资公司下设有 11 个分公司，配送农资产品仍以化肥、种子、农药为主。公司经销的化肥基本通过社会车辆配送，且一般为自提价，除 BB 肥偶尔出现 1-3 吨小吨位配送车专门配送外，无需公司额外增加自有车辆长期配送；种子配送的季节性很强，配送时期一般都集中在每个季节开始前的半个月，且配送时间一般为 7 天左右就能把客户所需种子全部配送完毕。

由于因种植区域结构性差异及分公司分销能力高低的区别，化肥及农药销售规模也大小不一。2015 年 1-10 月 25 日，根据销售订单统计化肥及农药销售额在 100 万以下的有 7 个分公司，100 万到 200 万仅占 4 个分公司。农药配送率整体偏低，物流费用率也高。

### 3.2.1 公司现有物流配送模式

以化肥及农药配送占比为例，将佰禾农资公司现有物流配送模式列举如下：

#### (1) 自营配送（占公司主营业务的 30%）

自营配送的概念是指农资企业就物流配送的各个环节完全由企业自行筹建并管理。优势是便于配送各环节的密切协调配合，降低了交易成本，有利于企业于企业对物流系统运作全过程进行有效的控制与掌握，避免了商业秘密的泄露。但由于前期投入成本较高，适合规模较大的企业或成熟期的企业。目前，哈尔滨周边县市区域内采用自营配送，产品品类大多为化肥和农药，采取“集中配送为主，配送日配送为辅，中心统一配送和临时急需配送为补充”的策略，以不断满足客户配送服务需求。公司的物流整改计划中也体现了轻资产运作（第四章图表），将非主营业务的配送做服务外包，用于成本节约。

#### (2) 联合配送（占公司主营业务的 10%）

联合配送也称“共同配送”，又称企业间的协同合作，概念兴起于 20 世纪 70 年代的日本。早期将“共同配送”定义为：为使物流配送合理化，在几个有定期运货需求的货主的协同合作下，由一个卡车运输者，共同使用一个运输系统进行配送。共同配送的内涵是整合企业内部设施和现有生产技术条件，在资源共享的前提下建立连锁企业配送联盟，通过共同配送的合作方式达到降低运营成本，提高配送效率及服务水平，增强各个物流连锁企业的获利能力。这样做的目的是降低风险，实现库存整合。目前，和佰禾农资合作的企业有倍丰农资集团、金给力农资经销有限公司。

#### (3) 第三方配送（委托配送，占公司主营业务的一半以上）

第三方配送又称“委托配送”，是指由企业物流运输中的供、需双方之外的第三方去完成服务配送任务的运作方式。作为独立于企业经营之外的物流服务供应方，承担企业部分或全部的物流外包服务功能。通常企业将资源聚集在最核心的主营业务上，而将其附属业务外包给其他公司，这样既可以节约企业的物流成本，又可以提高顾客服务水平。由于涉及到配送路途遥远，涉及到成本攀升，黑龙江省外 60% 的业务交给第三方物流公司配送。

#### (4) 启动“互联网+农资”销售模式

佰禾农资公司将未来配送模式放在线下经销商整合上，同时从自身资源的优势切入进军农资电商，启动“互联网+农资”销售模式。尽管面临着诸多困难和限制因素，农资电商依然势不可挡地萌芽和成长。农资是物技结合的特殊商品，“互联网+农资”不是简单的网上卖农资，仅靠烧钱打价格战或以次充好都是不行的。除了好产品作基础，技术服务也很重要。“线上要成功，关键还是在线下！”，企业可以借助“互联网+”工具提高效率、降低成本、掌握大数据、增加客户黏性，但核心仍然是使好产品和技术服务落地。未来城镇化及土地流转将大幅提升农资服务需求。然而在面对农村固有的以区域定价和分销定投为主的农资分销模式时，有针对性的打造包含产品体系、物流配送、和专业服务能力在内的各项能力，来迎合未来农资市场兴起的庞大的交易量。

### 3.2.2 公司现有物流配送特点与市场供求

佰禾农资物流配送的主要特点是与配送主体密切的衔接。黑龙江是农业大省，依托于农垦系统的完善配送体系，自产自销，积累了一定的客户群体。早期的供销系统，属于农民合作经营组织，后期随着农资市场的逐步放开，供销社逐渐退出历史舞台。企业参股的农合信用社和物流配送中心逐渐建立，转变后的农合社在农资供应物流中的地位和作用仍然举足轻重。佰禾农资凭借农合社的供销系统，使化肥、农药的销售市场份额分别稳定在 45%和 55%以上。然而，如何利用好现有的与农村信用社的联系，做好市场化、信息化，以服务为导向的全新服务主体，仍是当下企业需要面对和考虑的。二是涉足农资产品的种子、土肥、植保等部门或渠道的合作与开拓仍有不足。随着农资市场的逐步放开，农资品交易的黄金时代来临。结合新型农业生产技术的推广和应用，如何为农民提供增值服务，深入了解农民需求，调动农民的生产积极性，让农民顺利的掌握新技术，建立起售后产品培训体系，是企业适时该研究的。虽然有了一定的认识和布局，但发展的步子仍慢。三是运输过程中的对产品的管控和安排，对仓储空间的合理利用及库存农资产品的季节性消化，都应做到清晰到位。

佰禾农资公司作为省内主要的农资产品供应商之一，具备稳定的货源，产品结构呈现多元化。自 2002 年发展以来，迅速抢占黑龙江市场，向全国乃至世界扩散。以绿色农资进入农民的生活，在强化服务功能的同时，有实力协助政府去为规范整合农村市场作贡献。

### 3.2.3 公司现有物流配送与对外依存关系

当下农资市场企业仅靠卖产品已越来越难生存，在传统营销模式和渠道受到严重冲击的背景下，去年农资企业转型和探索动作频频。面对重组时代，无论是上游的生产企业，还是下游的农资经销商，单打独斗的创富模式正在成为过去。这注定是一个变革的年代，局限于原有的一亩三分地已不现实，大胆走出去；行动成就梦想，只有拥抱更多的可能，才有未来。农资行业整合大潮已经来袭。先是杜邦和陶氏的联姻，巨头们纷纷由竞争走向联合，预示着在农资市场愁云惨淡的当下。穷则思变，回顾 2015 年的农资行业，在加速资源的整合和跨界。一是同业兼并重组，资源整合互补。如，隆平高科以 3.2 亿元收购天津德瑞特种业 80%的股权，隆平高科目的是为加快蔬菜种子产业的发展。二是以主业为基点，向上下游延伸。如，江苏克胜打造“蜻蜓农服”互联网农业服务平台，启动智能喷洒项目，由“单一产品经营”向“产品+技术+服务的一条龙”模式转型。三是行业藩篱淡化，“跨界”成为新常态。如，农发种业通过 9 次投资、收购，成功切入农药行业。因此，这就要求企业着眼于提供优质服务与建立战略合作。

佰禾农资公司作为目前在黑龙江地区乃至全国规模较大农资企业。长期以来始终致力于提高企业服务质量和服务效率的市场观念，从多方面秉承为客户着想。比如提供上门服务、降低物流成本、提高用户满意度等等。然而值得注意的是，物流配送要做到与时俱进。积极响应农村惠农政策，与国家相关基础配套设施的紧密结合，利用好新时期互联网信息数据技术，强化过程服务，推进行业整合是佰禾农资下一步发展的重点。

落实到物流方面，由于传统仓储物流企业存在诸多的问题，导致国内物流在跨国物

流企业面前相继失宠，我国的农资物流行业起步相对较晚、发展滞后。由于国家承诺在加入 WTO 后将全面放开物流市场，外资企业可以在我国独资成立法人专业公司，面对国外企业强有力的竞争与冲击，如果中国企业不及时调整，终将沦为跨国公司的附庸，只能从事一些低附加值的物流作业。如何迅速扭转这种尴尬的局面，制定优势发展策略应对，解决我国物流企业当前存在的问题，这就要求物流企业要定位发展自有的品牌，从推动民族产业发展角度，积极参与竞争，在庞大的国际物流市场竞争中脱颖而出，除了国家方方面面政策的支持外，企业更要努力做好转型，由传统仓储型物流企业向现代仓储型第三方物流企业迈进。

佰禾农资的仓库为了迎合客户的需要，除了仓储功能外，还具备加工功能，而且正在大力发展加工业务。公司的仓库利用率在 60%以上。在为用户服务上，企业的目标是实现哈市地区用户 24 小时内服务到位的承诺，并有质量意见跟踪单收集用户的信息反馈；周边县市地区推行“星级仓库服务”，推出“星级仓库服务员”计划，做到对客户的服务及时到位、无差错、热情周到。佰禾农资公司也在积极介入京东、菜鸟等物流配送商城，实现农资产品全国范围内的即时调配，完善全配送流程，达到客户满意。

## 第四章 佰禾农资物流配送存在的问题及原因

任何公司的在发展过程中都不可避免的遇到各种问题，尤其是成长中的小微企业更是如此。面对艰难险滩，只有正视困难，端正态度，找到问题产生的原因，才能制定出解决方案。现在将佰禾农资物流配送中存在的问题作如下归纳和总结。

### 4.1 配送线路不够合理

农村市场是农资市场的重要组成部分，是农业生产资料的主要销售和使用市场。农业生产资料销售市场遍及全国各地。农资物流大多数都是从城市市场流向农村市场，然后再转向终端消费者。如何布局设计城市到乡村的农资品运输路线，使其达到最优。佰禾农资公司一直以来沿袭的传统运输模式主要是从干线运输分支到支线运输，以一级批发市场为点转向二、三级市场，最终再送达农业生产者手中的过程，其流通形式为明显的树型分支结构。物流路线选择优化问题中运输车辆的配送路线问题是物流领域研究的重点，如何选择路线，并优化已有的路线。以佰禾农资化肥运输为例，面对高油价及公路计重收费，物流企业的运输成本剧增，抵御高成本的普遍做法就是，调整运输距离，选择一条最优的路线，在系统分析所有运输节点的前提下，找到运输路线最短，满载率最高的路径。选取案例佰禾农资公司为宾县乡镇农信社配送种子化肥的经验。宾县乡镇农信社共设有 5 个农资品配送站，佰禾农资公司上游供应商包括自有生产线共计 4 个，通过流向调整，去除初始运输流向线路存在的迂回现象，最终获到最优方案。依据原理：假设配送中心 P，向 A、B 两地送化肥，P 到两地的最短距离分别为 a, b; 小 c 为 A、B 之间的最短距离， $Q_a, Q_b$  分别为 A、B 两地的货物需求量（且  $Q_a+Q_b$  小于运输装载量 Q）；如果配送中心分别配货，则需要两个车次，总路程为  $L=2(a+b)$ ，如图所示：

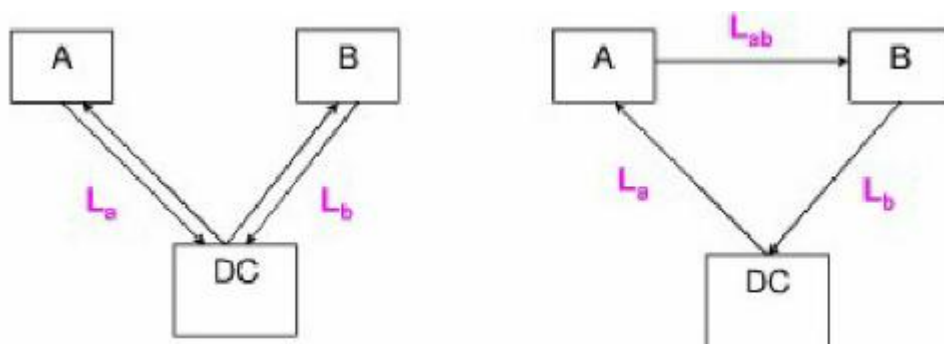


图 4-1 物流配送路线方案设计

如果改用一辆车对 A、B 两地进行巡回送货，则只需要一个车次，行走的路程为： $L_1=a+b+c$ ，由三角形定理我们知道， $c<a+b$ ，因此第二种的配送方案明显优于第一种，且节约路程为  $a+b-c$ ，如果配送中心在供货范围内还存在  $m, n, p, \dots, x$  个地点及用户，可按节约里程的大小将它们依次连入巡回路线，直至满载为止。

物流运输合理化要求以最佳的路线、最快的运输速度、最低的运输成本等将产品从原产地运到指定目的地。佰禾农资物流配送涉及的 4 个生产供应点，5 个批发配送点，

通过合理安排布局，结果选定的路程不仅节约了里程数和车辆数，还提高了车辆的满载率。

#### 4.1.1 流通环节多，成本高

农资物流流通环节的多少，主要取决于农资的供销模式和供销环节。现行市场环境下包括佰禾农资在内的众多企业都存在供应环节多、运销距离远的状况。物流环节的增多，势必降低物流收益。由于农村的农资配送要纵深发展到广大农村或偏远地区，所以中间需要额外建立的配送环节就会比较多。农资零售商和农户在进货时势必要经过漫繁琐多的流通配送渠道和流通环节，运输成本加大，这就必然加大了物流环节的损耗，增加了农资的采购成本，抬高了农资的售价，增加了农民的生产成本，从而危害到农资配送的良性健康发展。传统农资管辖部门往往经过若干级分销逐级调发才面向终端客户，这种就势必造成流通环节繁多，而且中间费用高筑。就我国而言，农资物流成本一般要占到总成本的一半以上，而世界发达国家的物流成本一般仅只有 10% 左右。

运输费用是佰禾农资仅次于原材料采购成本的最大支出，占企业总成本的近 50%。在传统配送模式中，从工厂出货到各级配送中心，还有各级区域代理，服务呈垂直化，分层化管理，也加大了中间环节的管理运营成本。在互联网时代，如何运用电子商务网络做好直销，服务好终端客户，是企业要思考的，也是未来发展的趋势。

#### 4.1.2 配送率低

配送业务的核心是服务，服务的宗旨是效率和提升客户满意度，积累客户量。佰禾农资公司，其线下的物流配送部门，基本上是由自有物流部门组建业务与第三方专业物流公司共同完成配送。如果遇到销售淡季，可经营物品范围较窄时，可提供相应物流配送服务的内容就会比较少，经常会出现“送”而不“配”。即使配送只作送货上门服务，其配送率也会很低。目前，佰禾农资的农资产品配送率能达到 50%-60%，货损率较高。究其原因主要体现在：1. 赶上销售淡季，订货数量不足，结果导致车辆的利用率非常低，有时仅仅为了送一件货物而派一辆车去路途很远的地方送货，每辆车的平均利用率自然会低，而返程空载的几率经常会 100%。2. 有时因为与客户提前沟通不及时有效，导致在接货与送货上出现较大的时间偏差，使得配送事倍功半。而且这些状况时有发生，极大的影响了配送效率，降低了企业物流利润。

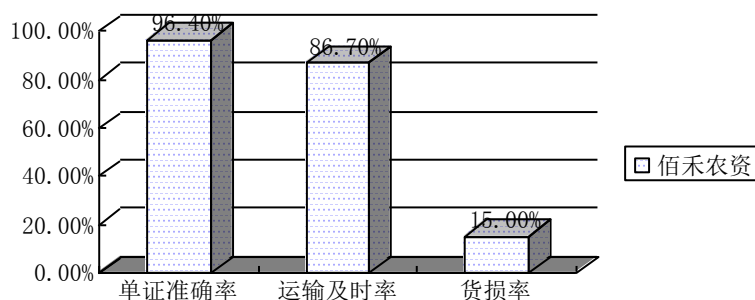


图 4-2 佰禾农资的化肥、农药物流作业指标

数据来源：2014 年佰禾农资物流作业服务质量抽查样表

说明：流程化的服务精准，但运输过程中货损率较高，高达 15.6%。

自 2015 年 7 月份，公司对呼兰、阿城、宾县、方正、巴彦等城市进行物流改革试点，其中呼兰、阿城、宾县三公司为重点。截止 10 月 25 日，以上试点公司秋季销售工作基本结束，改革后的物流方案能够满足秋季销售高峰期的各项物流服务工作。

图 4-3：8 月初至 10 月末各分公司配送情况

单位：元、吨

分公司	农药	种子	氮肥		磷复肥		原料肥		配方肥		合计
			金额	数量	金额	数量	金额	数量	金额	数量	
呼兰分公司	281725	134306	2261399	1300	3067741	1564	320410	146	2023797	1022	8089378
阿城分公司	185245	109198	2580598	1460	2319322	1157	3619697	2130	4099851	1885	12913911
宾县分公司	142874		135200	80	513413	252			1029490	453	1820976

数据来源：销售订单统计销售收入

说明：表格中以化肥配送为主，呼兰、阿城都有二辆配送车，宾县有一辆。从销售结构看，农药、种子的配送能力基本能够满足，分公司肥料配送方式有工厂直发、站台直发、仓库自提三种，全部使用社会车辆，与第三方物流公司合作配送。在此期间呼兰、阿城配送车出车次数较少。（呼兰 9-10 月出车合计 6 次，阿城 8-10 月出车合计 45 次）

#### 4.1.3 流通方式落后，调度管理难度大

佰禾农资供应物流业的运营模式基本上主要是在仓储基础上进行调拨。目前，由于佰禾农资公司农资仓储容量存在大量不足，导致资源配置有限，库点分布不够科学合理，单个规模比较小，机械装备与仓型水平不高；从订单采购到终端往往需要进行多次储存中转，运输线路又少，交通运输力明显不足，农资专用线配备欠缺，这些都增大了调度管理的难度。据粗略统计，当前农村机动车运输量仅占总运输量的两成，不能适应当前农资运输市场的需要，这些状况将造成统一调度管理难度较大。

#### 4.2 产品分类不明晰，品质规范力度不够

佰禾农资不断扩大经营规模，农资品在品类上呈现出多元化增长势头，企业需要调整对各种类型货物在存储管理上的进一步区分和细化，这为企业带来了较高的存置成本（carrying cost）。同时物流对象的多元化、复杂化也给一些规模较小的企业带来很大的挑战。大部分企业的销售需要依赖全国范围的物流网络的支持保障，相关配套设施还不完善。当下，农资品品质良莠不齐，相关配套服务措施缺失，管理主体不明晰。农村市场农资管理主体比较分散，地区封闭、部门割据、行业垄断的管理体制还没有完全改观，统一开放、竞争有序的市场新格局尚未完全形成。农资市场假货丛生，新闻媒体、执法部门也在不断为农户维权，劣质商品肆意流通、乱收费、乱涨价、欺行霸市等恶劣问题影响了农村配送体系的良性健康发展，从而严重损害了广大农民的切身利益。

佰禾农资作为黑龙江市场的龙头企业，肩负着服务广大农户，早期工作做得不够，

对农民的需求了解不到位,相关的服务也没有推展开来。近年来,把“重质量、树品牌、推服务”落到实处,针对市场上良莠不齐的农资产品,公司会定期组织专业人员深入到农户家中为农户培训化肥施用的基础知识,做好示范;教会农户如何去甄选鉴别假的质量差的农资产品,新产品进入市场,也会为农户免费提供试用装。针对流水线进入市场的农资产品,如袋装种子及化肥,及时配备防伪条形码,完善产品的身份证及户口,做到生产环保有机可追溯,并完善落实后续的增值服务。

### 4.3 物流配送人才缺乏

物流管理人才缺乏、尚未形成相应健全的技能培训体系,是佰禾农资公司人力资源管理方面存在的弊端。拥有经验丰富的物流管理人才是实现物流现代化的根本条件,物流企业之间的竞争归根结底就是物流管理人才的竞争。对于送货中存在不合理运输这一常见现象,究其原因我们发现,最主要的还是因为企业物流管理人才的匮乏。就目前而言,我国大部分传统仓储物流企业都存在物流人才普遍缺乏的现象,具备高学历的物流人才更是寥寥无几。调查研究发现,美国的企业中具备学士学位学历的管理层员工占90%以上。如上问题,在佰禾农资中也有一定的反映,具体问题以及解决措施将在本论文后续部分阐述。但是,近几年来,公司管理层已经对于这些问题给予了充分的重视。为实现企业战略化转型,适时引进具备丰富的现场管理经验和实操技能的物流人才。

作为企业的管理者应该进一步加大人才成本投入力度,有效地充分利用配送中心的各种优势,包括资源优势和空间区域优势;还可以开设必要的物流师短训班、货品分类管理师班,线路统筹规划师班等,只有将实践与学习牢牢结合,储备更多的管理人才,才能不断为企业创造效益,为企业赢得社会的美誉,从根本上降低不合理运输。



图 4-3 2004-2014 年农资物流企业收入利润率情况 (单位: %)

数据来源: 中国物流中心数据统计调查

说明: 2014 年物流企业经营环境依然较为严峻,劳动力等刚性成本持续上涨,物流企业加快转型、变革与调整,增

值服务成为盈利的新模式。在此背景下，物流企业 2014 年物流业务利润额比上年仍保持小幅增长，物流企业平均收入利润率下滑，物流成本上升。

## 4.4 物流配送信息网络不健全

### 4.4.1 信息化、标准化程度低

信息化是农资物流的中枢神经系统，从生产加工到包装配送的每一个环节的物流信息都做到快速准确的反应，才能适应未来市场的需求和变化。哈尔滨周边市县的现代化配送中心正在逐步建设中，原有的传统型配送中心，现代化的科学决策程度非常低，直接导致农村配送作业效率低下、破损率高、差错率居高不下。此外，农村缺乏网络化公共信息配送平台，更谈不上建立专业化的配送中心、管理信息系统和决策分析支持系统。这些都严重影响了物流配送的效率。

目前，佰禾农资公司的信息网络在逐步完善中，此前的配送操作大多都还仅停留在半人工化状态。农户分散居住，信息化体系建设滞后，很多产品的分级、分类、分等大多停留在人工感觉，标准化程度低，不能适应未来发展的需要。

在信息技术标准化改进方面，佰禾农资公司正在着手实行条形码技术，通过对化肥等农资产品实行代码管理，仓储的明确度已经可以具体细化到每一件产品上。这在全国的农资物流企业中，也是走在前列的。此外，公司针对微信平台的二次开发利用上，做了较大的投入，除了微信公众号的定期推送，农资货品更新及时展示给客户。为稳定农资供求，建立淡季储备模式，实行淡储旺销。在实行微商代理和微管控方面，引入微信自动下单系统，客户可以通过微信公众号关注到农资产品分类，上架货品，定期促销品。在需求的基础上，自动下单并在服务终端生成预约订单，管控终端利用 CRM 系统对微信代理商的销量和需求进行管理统计，做好及时的调货、配货，并予以定期返利。技术指导的相关视频也可以上传，让农民用户通过网络视频就可以清晰的了解到最新农资产品的使用规范，用法及用量，并将使用后的反馈信息留在微信互动平台，这样终端可以记载跟进用户的信息记录，并提供后续精准服务，对客户的长期维护有良性的影响。

### 4.4.2 信息系统不顺畅，不能准确了解与控制送货过程

由于人类在经历着信息变革时代，生活中所获取的各种服务大都是建立在信息系统之上完成的。大数据时代，连带服务的软、硬件支撑也越来越复杂化和科技化。信息俨然已经成为企业发展的战略资源和决定因素。在当今的中国物流市场中，大量的中小物流企业已经急不可待的想要建立自己的信息网络和信息系统来进一步优化自己的配送线路，并且进一步提高本企业的服务能力来提升自己在市场上的竞争力。这就引出了当今众多企业也包括佰禾在内的物流企业必须要面对的首要问题：怎么建立完善的自动化信息系统；通过网络化和信息化的互动流程，将收集到的信息提取和分类、挖掘到其中有价值的部分，来服务于物流管理，提升物流企业核心竞争力。

通过对佰禾农资的调查，我们进一步了解到，它的信息系统在配送动态分配和优化配送路线，合理调配和使用运输设备资源，快速响应客户的紧急需求等方面存在很多不足之处，这些都将进而影响到为客户提供精准及时服务。

例如，存在以下方面问题：

1. 对在途的货物和车辆的监管和控制力度不够。若个别车辆在某路段出现一些不可逆转的问题，不能做到对真实情况的反应和及时处理，这很有可能会延误整体配送计划的实施，甚至更有可能会损害客户的权益；

2. 公司内部仅有2%的车辆配置了GPS定位系统设备。若车辆在外私自配送营运，从事非法活动等，因为未能及时运用信息监控系统进行跟踪定位，这将会给企业带来很大的损失。

## 第五章 国内外农资物流配送经验借鉴

我国当下农资物流的配送发展速度仍处于初级阶段，缘于当前广大农村地区，农业基础设施建设滞后，农业专业化水平较低，农民使用农资产品的技术指导性不强。但究其发展路径，如何在利用和改进现有条件的基础上，引入先进经验。一些发达国家的农资企业的第三方物流发展迅速，其成功经验可为我国企业发展物流业提供借鉴典范。基于此，在对其他国家和国内先进农资企业发展经验总结的基础上，提出了物流信息技术、供应链管理、个性化服务、整合企业资源、创建外部服务环境等方面的建议，来促使我国农资企业的发展。

### 5.1 国内经验借鉴

#### 5.1.1 山东烟台农业生产资料总公司

烟台市农业生产资料公司，是山东省大型农资物流流通企业和省级农业产业化重点龙头。公司于1989年成立，注册资本金1亿元，固定资产约5.35亿元，下辖16个完全控股子公司，6个控股、参股化肥生产企业，2个控股、参股有机肥生产企业，7个其他参股企业，12个内部经营管理机构。多年以来，该公司始终秉承“诚信、求实、创新、服务”的经营服务理念。在企业发展战略规划上，始终坚持以市场为导向，以服务“三农”为宗旨，积极做好生产与销售相结合、经营与服务相统一、内外贸并举。

从2000年起，该公司不断研究探索发展新型农村流通服务形态。把山东作为重要发展区域，按照“物流配送中心+农资超市+专业合作社”的模式，大力发展农资终端连锁经营服务网络，并积极承担商务部“万村千乡”市场工程建设任务，对区域连锁店实行统一采购配送、统一经营管理、统一品牌标识、统一质量标准、统一供应价格和营销策略、统一服务规范。公司还建立农资质量防伪查询系统，实现农资质量双向可追溯。佰禾农资也正在引进条形码防伪查询系统，做到品质安全透明，让用户放心。2009年，烟台农资公司与栖霞市供销社和牟平区展开供销社合作，重点在区域内乡镇驻地和千户以上的大村建村日用品超市连锁网络，为农村居民提供优质安全的日用品。在省外区域，公司按照成熟一片发展一片的原则，稳步推进在全国范围内布局农资终端配套服务网络建设。公司注重掌控优质上游货源，先后与上百家国内大中型化肥生产企业建立了稳固的总经销、总代理和战略合作伙伴关系；还与国际知名化肥、农药生产企业建立了长期的合作关系。这是它的海外拓展思路，此外，公司在山东、黑龙江和吉林投资建成山东烟农太阳肥业有限公司、黑龙江烟农肥业有限公司和吉林烟农肥业有限公司等3处配方肥生产企业，年生产能力65万吨，主要针对不同地区的土壤特点和作物需求生产供应配方肥，这是他企业发展中摸索出来的新亮点。公司还通过委托战略伙伴订单加工的方式年生产各类“烟农”化肥40多万吨。凭借对优质上游货源的掌控，公司连续多年承担山东等多个省区国家化肥淡季储备商业任务和省级化肥淡季商业储备任务。公司采用国家科技支撑计划项目研究成果，将实行化肥可信流通管理与服务应用示范相结合，不仅保证了经营商品的质量，而且实现了化肥生产经营责任和质量的双向追溯。

引入入股提议的股份制改革，及企业的资本运作战略定位为佰禾农资未来的发展提供了借鉴。

### 5.1.2 河南中邮农资物流

河南中邮物流的物流连锁配送系统，简称 DMS。DMS 系统是中邮邮政在国务院的大力推进服务三农等系列措施引导下，充分利用邮政网络的覆盖优势及广泛的用户群和良好的信誉度，大力发展农资为主要供应对象的全国性物流连锁配送业务而积极筹建的一个覆盖全国的连锁配送信息系统。中邮物流配送管理系统致力于敏捷供应链的建设，强调“以要货订单来驱动物流，随时保持货品动态供需平衡”，这个系统不仅可以有效激活物流企业建立科学合理的配送业务流程及资源调度分配方案，使得上游的所有供货商能够及时准确地了解到配送中心所需货品的具体时间、数量，并做好调配，从而大大降低了库存。真正做到了将客户的需求、货品资源、业务过程及信息系统有机地结合在一个完整的系统模式中，在确保订货、进货、出货、库存、及配送等业务畅通的基础上，实现调配、客服和订单管理的网络化，提高企业整体运营效率，降低了物资流通总成本，实现企业经济效益的最大化。

基于邮政的 DMS 系统，使配货、调货过程系统化，网络化；佰禾农资在“货单”整改进程中，借鉴了该项技术成果，开发了自己的接单及配调货软件系统。

## 5.2 国外经验借鉴

### 5.2.1 美国菲浦特农资集团

美国菲浦特农资集团是一家集科研开发、生产销售、技术服务为一体的大型自动化配料生产企业。系世界上第一代 51%含量复合肥诞生地。生产厂区位于美国伊利诺斯州斯普林菲尔德市工业园区，厂房占地共计 1000 亩，员工 4000 人，年产值百万吨，产品享誉全球。2006 年，企业实现销售总值 20 亿美元。2007 年面向中国市场的主导产品为：“FEIPUTE 菲浦特”系列、“LINGFENG 领丰”系列新一代高端复合（复混）肥料。菲浦特集团极为注重产品品质和售后服务，顺利通过了 ISO9002 国际质量体系认证，多年来，产品不合格率为 0。2008 年上半年，企业又投资 8000 万美元建成了氨化造粒智能长效缓释复合肥生产线，该生产线采用全电脑自动化配料系统，使产品的科技含量和技术优势在国际同行业中遥遥领先。菲浦特集团长久以来一直与全球客户保持着良好的合作关系，专门成立了技术服务中心，配备了 50 多辆服务车和 100 多名农业技术人员，以便于及时高效的为广大用户提供专业技术指导，并对已经售出的农资产品进行流程跟踪服务。同时，聘请美国境内外数十位知名农业专家，以热线及视频的形式随时为广大用户解答疑难问题，售后服务满意率始终保持在 100%。菲浦特集团未来发展势头强劲，并将继续坚持“以科技提升品质，以服务提升企业”的宗旨，致力打造一个闻名全球的国际化化工企业。

### 5.2.2 日本 Hokko 公司

图 5-1：2011，2012 年 Hokko 公司农化产品销售情况

截至 11 月 30 日	2011 <sup>1</sup>	增长率%	2012 <sup>1</sup>
杀虫剂/杀菌剂	6,900(73)	4.8	7,228(76)
杀菌剂	7,427(78)	-5.9	6,986(74)
除草剂	7,638(81)	-8.7	6,974(74)
杀虫剂	6,684(71)	-4.5	6,382(67)
其他	428(5)	-3.0	415(4)
总计 <sup>2</sup>	29,077(307)	-3.8	27,(984)

<sup>1</sup> 以当前汇率计算；<sup>2</sup> 由于位数原因可能存在误差

数据来源：根据 2012 年农药市场信息

说明：日本 Hokko 化学公司 2012 财年农化品销售额为 279.84 亿日元，同比下降了 3.8%。稻田用除草剂销售额下降与杀虫剂/杀菌剂销售额上涨相抵消。

公司的主要稻田用除草剂销售额较低，但是水稻育苗箱用杀虫剂/杀菌剂销售较好，造成这种现象的原因是，因为除草剂中大量的封闭用药是先于杂草出现就用药的。属于预防性的用药。一般其销售量主要取决于目标作物种植面积的变化，只要目标作物不发生大面积的改变，厂家就可以保证基本的产能开满和营收业绩。因此是众多农药厂家都非常重视的一个品类。但是由于除草剂的防除对象是与作物亲缘关系较近的杂草（较之害虫和病菌），因此在使用上需要十分慎重。一般需要先做防效试验和作物耐药阈值的试验，才可以放心的推广。因此了解产品的市场的适应性很重要。品质保证是企业生存和发展的命脉。

### 5.2.3 德国普斯宁农作物保护公司

在全球农业科技领域，普斯宁拥有最具实力的运作和管理模式。跨区域、跨作物的市场营销拓展能力使其在全球农资市场游刃有余，雄厚的技术研发实力使其在瞬息万变的市场竞争中保持良好势头。公司在全球拥有员工超过 10000 名，业务遍及 60 多个国家和地区，其中约 2000 人从事研发工作，占公司总人数的五分之一。公司仅用于研发的年度预算费用就超过 8 亿美元，涉及的领域包括基因重组、生物信息、分子化学，以及环境科学、辅助育种及先进的制剂冷冻加工技术。作为全球领先的、以研发为基础的农业科技型企业，普斯宁与全球大约 300 多家研究机构、大学和私人企业开展广泛的合作。在华总投资超过 2 亿美元，在大中华区设立 3 家投资公司。佰禾农资可以借鉴其依托科技，引资入股的联合战略发展思路。

## 第六章 新经济形势下佰禾农资公司针对物流配送的解决方案

随着电子商务在我国各行业的迅速发展，一定程度上颠覆了传统的销售模式。相比食品、服装、电子产品等快速消费品行业，我国农资品的销售和管理水平稍显滞后。究其原因有一定的历史背景因素，在经历了上个世纪 80 年代的“供销社时代”、90 年代初到 2000 年前后的“广告宣传时代”、21 世纪初以来的“销售模式至上时代”，现今又迎来移动互联网+时代，除京东农资、淘宝农资频道、农一网、爱种网、田田圈等一批电商平台试水农资电商外，还有病虫草害远程诊断、病虫草害预报、金融服务等互联网服务平台如雨后春笋般出现。“农一网网上交易额突破 1.5 亿元”、“田田圈零售店一天做了一年的生意”，农资电商持续升温并成为热点。

### 6.1 建立现代农资管理系统

随着我国新农村城镇化的发展，土地流转规模的扩大和流转速度的加快。大农户经营、家庭小农场、新型合作社大量涌现，催生了一批具有一定文化水平和丰富农技经验的人群，这些人构成了农资电子商务平台使用和消费的主体。为了满足这些消费人群日益增长的信息获取及使用需求，佰禾农资公司顺应发展潮流着重投入研发和建立现代化的农资信息系统。

#### 6.1.1 引入 ERP 管理系统，提升企业内部管理水平

设置企业 ERP 信息管理系统，ERP 作为现代企业运行的管理模式，由于其系统自定义功能强大，涵盖了销售管理、订单管理、项目管理、生产管理、库存管理、财务管理、人薪管理、以及客服管理等功能模块，支持大量原始采集数据的查询、汇总和分析；借助计算机的强大运算能力及系统对客户订单、材料库存、产品结构的管理能力，实现根据客户订单和参照产品物资结构清单展开并计算出未来预期物料需求计划，可以实现减少库存量，优化企业库存结构的管理目标。这种闭环式管理系统，实现了企业的人、财、物、产、供、销的全面整合，以销定产、以产求供，及时反馈、动态协调，从而极大地减低运营成本。

只有建立起以配送中心为核心纽带的配送管理信息系统平台，才能体现出配送中心的职能。配送中心利用物流信息管理系统，一方面不仅可以加强与上游农资生产厂家的联合与合作，向供应商发送电子订单，开放业务数据查询，库存信息可以共享使用，平台通过对物流信息快速传送、准确和实时的掌握，能动地对市场作出回应，信息自动传送到第三方，同时及时准确地通过投递站将经营触角伸向终端客户，既方便了物流企业与上游企业之间的信息沟通；又提高了客户的服务满意度，有利于提升农资品的销售额，从而形成一张高效及时准确的配送网和信息化电子商务交易平台，实现商务流、信息流、资金流的良性循环。

#### 6.1.2 供应链管理（SCM）与电子商务配送系统相结合

近几年来电子商务行业竞争日趋激烈，无论阿里巴巴、京东、易迅、还是苏宁，都是一副咄咄逼人的发展势头。有专家指出，供应链金融、电商平台、物流这三个部分将

构成未来中国电子商务的核心竞争力。可见，电子商务与 SCM 供应链管理之间的关系已是密不可分。从狭义上讲，电子商务（Electronic Commerce，简称 EC）是指：通过互联网等电子工具（包括计算机网络、移动通信设备、电报电话、广播电视、传真等）在全球范围内进行的商务贸易活动，此种商务活动是以计算机网络为基础进行的，活动主体围绕商品和服务的供应者、广告商、消费者、中间商等有关各方行为的总集合。此概念适用于人们对电子商务的一般理解。从广义上讲，电子商务一词源自于英文的 Electronic Business，就是指通过电子媒体手段进行的商业事务活动，通过互联网等媒介，利用电子业务信息共享的便利，使企业内部、供应商与客户、及合作伙伴之间实现业务协作及管理流程的科学化、电子化、信息化，再配合企业内部的生产管理系统，提高企业内部的生产、库存、资金和流通等各个环节的效率。

供应链管理（SCM）则强调通过对供应链内相关企业之间的组织和协调，集聚分散的力量，形成具备统一竞争力的经济合作体。管理要求物流配送企业应专注于自己最擅长的核心业务，将其他非主营业务委托给具有相应优势的专业合作伙伴，供应链管理面向的是全球化竞争激烈的买方市场，它以多品种、小规模批量生产，上下游协作，采用快速重构的生产单元，以充分自治的、分布式的协同作业模式代替金字塔式的多层级管理结构，来构成的扁平化组织结构，重视以人为本，发挥人的创造性，使各相关企业都可以实现“互惠共赢”。

引入电子商务与供应链的概念后，寻其共性不难看出，不论电子商务还是供应链管理其实都是一个由生产商到最终用户的价值增值过程。电子商务是在一个新兴的、效率高的计算机网络技术平台上构建的一条虚拟供应链，实现电子商务的价值增值过程就是一个供应链管理的过程。在流程上，供应链管理就是使供应链运作达到效果最大化和成本最小化，从采购到交货均高效的操作的过程。电子商务将供应链管理上各自独立的业务流程连接起来，成为整个供应链的粘合剂。

从提高企业运营效率和经营效益角度出发，利用电子商务构建的供应链管理系统，可以将上下游各方（包括生产商、供应商、销售商、客户）、以及物流环节打包紧密联系在一起，使供需双方在最恰当的时机获得最实用的市场信息，这样做大大减少了流通环节，降低了运营成本，从而促进企业管理水平的提高。现以中海物流为例为佰禾农资公司提供先进的物流解决方案作参考。



图 6-1 佰禾农资公司供应链物流解决方案

说明：借鉴中海物流 2000 的解决方案

### 6.1.3 配合启动智能化物流园区

物流园区是为了实现物流运作共同化和物流设施集约化而设立的，出于对城市物流设施空间布局合理化的目的而在城市周边各区域，集中建设的物流设施群与众多物流作业者在地域上的物理集散地。作为物流产业链上的重要枢纽，其作用不可小视，如何打造新型的物流园区，结合物联网技术，实现货运场景的线上化。随着政策对物流园区规划的日益规范，物流外包趋势也越发明显，当货源集约化程度足够高的时候，分拨的概念也会越来越强，它的功能、定位，也会随之发生变化。为了加快农资产品的快速流转，避免单一网点、单一客户货源的不足，就需要不同的网点统一进行暂存与分拨，这些功能的实现必然依靠物流园区来实现。物流园区作为线下的载体，其基于互联网技术 O2O 线上线下互为联动的作用将日益凸显。在新形势下，物流行业面临小批量、多批次的配送将进一步提高区域型配送公司的压力。将物流园区串联成网，供应链集成商通过调集和组织管理自己，及与自身具有互补性服务功能的合作方配合协作，共享由第三方所提供的资源、信息、技术等。未来一个能够提供综合性的供应链解决方案的机构即第四方物流金融服务平台（4PL）终将成为物流行业的主导，此微平台集智能化设备、信息化系统、管理咨询服务于一体。哈尔滨市政府已经结合行业市场容量、供需状况，未来发展趋势，产业布局，规划出了以松北物流园区为主的新兴物流园区，目的是打造精品物流园区，并设立新区。国家又将哈尔滨作为试点城市，与深圳和上海并列，享受国家引导基金和政府政策扶持，为创新型企业提供了发展契机。

## 6.2 应用现代技术

### 6.2.1 EPC(产品电子标签)技术实现信息记录和快速识别

EPC 的全称是 (Electronic Product Code)，中文称为产品电子代码。EPC 的载体是

RFID 电子标签，其功能是借助网络来实现信息的快速传递。EPC 旨在为每一件货品建立全球性的、开放的识别码，跟踪与追溯全球范围内的所有货品，并且每个标识码均具有唯一性。EPC 是一个完整的、动态的、综合的识别系统。EPC 开放网络（暨物联网）构想于 1999 年由美国麻省理工学院的一位教授提出，这个发展计划由国际条码组织（EAN.UCC）授权，在 83 个跨国企业的联合支持下开展实施；并于 2003 年完成关于该项技术体系的规模场地的使用测试。同年 10 月，国际联合组织成立 EPC GLOBLE，全球组织推广 EPC 和物联网的应用。

物联网：即电子标签（RFID）、产品电子码（EPC）、互联网（INTERNET）三个元素的有效组合，孕育出正在改变世界产品生产和销售管理新网。当带有标签的产品通过读写器识别身份时，该产品的信息便会通过网络传输到指定的计算机内，实现产品流动自动网络监测。EPC 开放网络（物联网）是构建在互联网之上全球物品流动信息传递网络，该网络的应用，将生产、销售紧密结合在一起。

EPC/RFID 技术应用于仓库管理领域时，仓库管理系统将实现：1、及时更新当前库存状态；2、货品动态出入库管理；3、信息记录采集的准确性；4、实时性信息收集和传输；5、便于操作的界面；6、独立的作业平台与高度的互动性。

#### 6.2.2 GPS 实现运输车辆的有效跟踪

GPS 技术在物流运输领域的实际应用，就是运输企业通过 GPS 物流监控管理系统实时准确跟踪货车车辆与货物的运输情况，使客户可以随时随地了解车辆与货物的当前位置与状态，同时对车辆行驶的历程及油耗进行实时的监测，以保障整个物流运输过程中的有效监管和快速运转。

运用 GPS 车辆监控管理系统，可以提高车辆的运载能力，仓储场地的利用率及降低货运车辆油耗；对司乘人员、车辆及货物的安全进行监控和保障；向企业及客户提供增值服务，包括让客户清晰了解到运输车辆的精确定位、实时状态、货物交接的具体时间等基本情况，真正做到让客户安心，放心。企业可将 GPS 监管系统与企业内部信息系统组合，信息共享增强企业信息系统的整体功能，具体运营方式如下：

（1）企业设立物流监控中心：规划制定行驶路线，跟踪系统将运输线路和误差范围设定在车载单元内，由车载单元根据实时位置动态予以判断提醒，若出现偏离预先设定的路线，该信息会通过无线网络及时上报到监管中心，并由监管中心通过无线控制方式进行调整。

（2）调度管理：通过系统的定位、监视、控制、语音通信、短信通信等系统功能，对入网车辆进行实时快速、准确高效的调度管理。

（3）油耗检测：车载终端定点定时通过无线网络将油量使用信息传送到监控中心，特别是对加油信息和非正常耗油信息进行监控，并及时做出报警提示，并能输出管理报表。

（4）厢体检测报警：运输过程中，系统实时监测载货箱的门的开启状态，若检测到非法开启，则会立即向监控中心报警。

（5）轨迹回放：系统具有月 and 年数据信息存储功能，用户可以查询、调用任一时间段

某车辆行驶数据并进行轨迹信息的回放追踪。

(6) 货物配送监控: 管控中心与运输配送管理中心的数据库系统互连互通。车载终端上传的配货、交货等相关事项被实时显示, 并发送给配送中心数据库。监控中心可以通过查询配送中心数据库, 获得车辆的配送计划, 以表格形式显示并报告给管理员。

(7) 客服功能: 在运输过程中, 客户可以通过两种方式随时跟进货物的状态, 获取需要的信息: 一是通过 WEBGIS 系统进行查询浏览, 二是通过拨打监管电话的形式进行查询。通过这两种查询方式客户可以得知车辆当前位置、路线规划、货物状态等相关信息。

(8) 统一信息管理: 物流公司需要对其下属车辆进行统一集中的信息化管理, 登记备案。管理内容包括车辆的基本信息(如车牌号、车辆颜色及类型)、保险信息(防盗险、自然险等)、安全纪录、事故、借款等各类信息。卫星定位车辆行驶记录仪(俗称黑匣子)、GPS 记录仪一体机, 对车辆的行驶时间、速度、里程以及有关车辆行驶的各类状态信息进行记录、储存并通过接口实现数据输出的数字式电子记录装置。内部集成有 GPS 定位模块和 GPRS 或 3G、4G 等通信模块, 可以通过无线网络传输定位信息、疲劳、超速、疑点数据, 上传图片, 下发文字信息等。

### 6.2.3 委托第三方合作配送

专业化配物流送中心主要有两大类: 一类是其他企业的专业化配送公司, 这些配送公司不仅承接本企业的配送业务, 同时也承接其他企业的配送业务, 作为事业部形式独立运营; 另一类是专门从事配送的物流企业即第三方物流。这种配送模式可以使企业节省大量的建设资金, 对于一些成长型的中小型物流企业尤为适用, 企业可以将更多精力放在核心业务上, 打造自有品牌, 也可转移积压与缺货风险。针对入世以后, 大型国际化物流公司将被准进入中国市场, 成熟先进的服务体系的确立有助于成长中的企业提供更好的流程化服务, 当然也有利于国内的农资物流市场与国际接轨。

## 6.3 企业制度保障

制度是企业生存发展的根本保障, 不以规矩难成方圆, 每个公司都有自己的管理制度。但落实到每个公司具体的执行效果却不同, 差别在于执行力不同。敦促企业建立合理完善的管理制度是前提, 尤其农资企业, 既要做好内部监管, 又要做好外部调控。这种流程化的制度规范可以避免企业管理的松散效应, 辅以软性文化建设, 使企业发展在精神层面做到双轨并行。佰禾农资公司在企业制度及文化建设方面不断摸索和完善, 激励员工真正融入到企业的大家庭中。

### 6.3.1 服务质量监督机制

服务质量监督机制(Service Oversight Mechanisms), 科学完善的规章制度和质量管理体系是企业高效运行的基础, 在激烈竞争的市场环境中, 企业执行力决定企业的兴衰成败。加强监督管理又是保证企业执行力有效推行的重要手段。因此, 企业要强化监督, 健全规章制度, 提升企业执行力。

#### (1) 督查制度

为了促使企业员工对公司章程及规章制度的遵守和执行, 相关监管部门在明确其他

各部门的工作职责范围后，针对已有事项的跟踪监督，明确基本权责后，需按照统一标准执行、处理、检讨、和监控，尤其对农资产品的质量把关上，做好生产和售后环节管理，做好前期抽样检验，将产品的不良控制在限定范围内，并将信息反馈上报。

#### (2) 问责制度

农资经营必须做到依法诚信、文明经商，佰禾农资公司以服务“三农”为宗旨。建立农资商品质量保证信用体系，实行销售质量“问责制”，并公开向社会承诺，不经营假冒伪劣、变质过期、及不合格产品，不销售“三无”农资产品，不欺瞒顾客，做到合理定价。对相关不作为人员实行“问责制”，采取通报批评、书面检查、公开道歉等以达到惩戒的目的，提高制度执行力。

#### (3) 货品管控制度

建立农资货品调整制度，按照农时季节和当地农业结构的调整、变化、及时了解反映农民对农资产品需求、意见和建议，及时组织适销对路的农资产品，对农业种植大户开展送货上门的服务。

#### (4) 鼓励服务创新

为了达成客户满意，做好价值链服务，将“顾客至上”的服务体系贯穿与销售始终，积累客户量，并对服务中的项目不断地推陈出新，善待客户的抱怨，导入“微笑服务”，以亲和力和关怀来解决客户面临的问题，制定“星级服务之星”的激励政策，在公司内部形成良性效应。

### 6.3.2 企业文化建设管理机制

#### (1) 企业文化

企业要实现可持续发展，必须要有一个长远的发展目标和发展规划，做到以人为本，全员认同。尤其互联网+时代，企业文化建设方面，要充分利用网络等载体加强培训和学习，采取灵活多样的形式，通过活动宣传，发扬企业文化，增强队伍粘性，打造员工之间的凝聚力和向心力。

#### (2) 培训建设

培训作为企业人力资源管理与开发的一个重要组成部分，日益受到企业的重视。佰禾农资深知，要在高度竞争的市场环境中取胜，一定要拥有高素质的人才，而针对员工的系统培训和提高其核心竞争力必不可少的一环。将培训做到与企业的文化、发展目标、管理方法、生产特点紧密结合。定期的举办专业技能培训，为佰禾农资公司的农资物流配送人才团队建设布局。

#### (3) 关注价值链理念

运用现代管理思维和方法关注企业价值链发展，整合各方资源，最大限度地发挥各方优势，从而实现系统整体效益，使其整体效益大于单个企业独立经营物流所得效益之和。以这一战略思想指导创建农资配送新体系。企业在物流现代化上应明确定位，以创造良好的发展环境为着眼点，打造区域型农资物流配送中心为己任，这也是物流配送技术创新重要成果的一种体现。企业既要充分认识到创新的重要性，关注增值服务及其衍

生产品，实现农资生产与市场的无缝对接；又要不断探究农资物流业变化发展规律，努力打造反应迅速、优质高效的管理服务平台。

好的运营环境需要好的制度作保障，制度面前人人平等，管理者更要以身作则，率先垂范，好的制度就像火炉，靠近就会被火炉散发的热量警告，触碰就会被无情的烫伤。然而这种约束又会敦促企业不断进步成长。

## 第七章 结论

本文从科技发展带动经济发展的角度介绍了佰禾农资公司物流现状，并针对性地给出了建议和解决方案，降低成本是必要条件，增值服务是充分条件。企业在成长期，只有做到精准定位客户需求，提高服务品质，增强与客户的粘性，才能获取利润。以服务经济为导向，经过分析最终给出了解决物流信息化，搭建物流新体系的切实可行的方案。

佰禾农资公司地处东北部黑龙江省会城市哈尔滨，论文给出的建议和解决及理论支持来自于市场相对比较发达的地区，日本、美国和德国，这些国家高度市场化和信息化。经验不能完全照搬，西方的经验运用到中国企业的具体实践中，有其局限性，宏观经营环境的借鉴，微观市场行为上存在较大差异。企业在实际操作执行时，理应兼顾到技术和市场差异，平衡投入和产出能力。每个企业特有的企业文化和制度体系，对企业绩效的影响也不可小觑，因此在引入新方法之前，需要进一步对企业文化的包容能力也要审核，客观考量。

## 参考文献

- [1] 王永亮.面向连锁经营的物流配载与配送组合优化模型与算法研究[J],2007:55-60.
- [2] 孙淑芝.发展绿色物流必要性及其策略[J].中国农资,2007,05:25-27.
- [3] 韩铁明.哈尔滨地区农资配送问题研究[D].黑龙江省农村经济发展调查研究,2013:101-117.
- [4] 何骏.基于第三方物流运作模式研究[J].商业研究,2013:78-80.
- [5] 苏杰.供应链环境下中小型物流企业发展模式研究[J].农村经济,2007:36-41.
- [6] 杜小芳,罗静,张吉隆.发展第三方农资物流的必要性[J].商业研究,2013:22-23.
- [7] 张静,傅新红.对供应链管理与农资产品物流配送[J].商业研究,2013:67-71.
- [8] 朱毅华,王凯.农资产品供应链整合绩效研究[J].商业研究,2012:32-40.
- [9] 甘卫华.农资供应链的构建[J].商业研究,2014:17-18.
- [10] 孙炜.电子商务环境下我国农资产品供应链体系的结构优化问题[J].商业研究,2015:116-117.
- [11] 马林,沈祖志.供应链的农资产品产销策略联盟的构建[J].商业研究,2015:13-19.
- [12] 任坤秀.标准化在农资产品流通和市场建设方面的贡献[J].商业研究,2014:17-19.
- [13] 李晓锦.农资产品流通信息化进程[J].商业研究,2014:90-96.
- [14] 宇博智业市场研究中心.《2014-2020年中国农资连锁店经营模式与发展趋势预测报告》.今日科苑,2013:45-17.
- [15] 叶谷松.我国传统仓储物流企业向现代化仓储型第三方物流企业转换研究[D].河南工业大学,2011:37-38.
- [16] 史永恒,石晶.从盈利看中国电子商务未来的发展方向——实业型电子商务才是主流[J].中国电子商务,2010:77-78.
- [17] 李波,王海亮.对我国中小物流企业发展方向的思考[J].物流技术,2008,3(1):19-20.
- [18] 孙建勇.企业物流成本管理问题研究[J].2014:25-26.
- [19] 王可山,洪岚.农资物流研究的理论、方法与进展[J].中国流通经济,2007:9-10.
- [20] 吴高兵.湖北邮政供应链管理现状及管理现状及优化研究[J],2009:31-33.
- [21] 刘飞驰,邹小梅,陈泽民.我国农资物流发展中存在的问题与对策分析[J].中国农资,2010(08):14-15.
- [22] 陈幼红.提升零售业连锁物流管理能力思考[J].经济论坛,2009:49-50.
- [23] 张璐,康丽,程新荣,杨鸽,蒋国武,夏崇镛.农资商品本体分类体系方法研究[J].农业网络信息,2009(08):11-13.
- [24] 伍海平,赵德海,梁斌.黑龙江省农村消费品和农资商品流通体系建设的若干思考[J].哈尔滨商业大学学报(社会科学版),2010:19-21.
- [25] 刘乐娟.逆向物流系统成本与风险分析[D],2010(19):31-33.
- [26] 张海.基于物联网管理仓储管理系统及其中间件的研究[J],2011:15-19.
- [27] 刘军,杨化云.农资物流研究与发展状况分析[J].物联网技术,2013,03 15:12-13.
- [28] 洪运华.现代农资物流管理信息系统构建研究[J].物流技术,2010(08):7-8.
- [29] 刘飞驰,邹小梅,陈泽民.我国农资物流发展中存在的问题与对策分析[J].中小企业管理与科技(上旬刊),2010(10):33-34.
- [30] 张丽莎,齐秀丽.关于建立和发展我国现代农资物流的思考.山东科技大学学报:自然科学版,2006:44-45.
- [31] 佟玲.物流配送及车辆调度策略研究[D].2006:39-42.
- [32] 任登魁.现代农资物流与供应链管理[J].中国农业科技导报,2005(01):9-11.
- [33] 任保才.农资电子商务平台的设计与分析[D].河南农业大学,2013:67-77.
- [34] 冯东.RFID在供应链管理中应用研究[D],2015:22-27.
- [35] 徐建强.EPC电子标签在井下钻具管理系统中的应用.经济导刊,2008(06):123--124.

- [36] Indices system design of distribution logistics, transport logistics and materials flow as parts of controlling in enterprise's logistics, Andrea Rosov *Acta Montanistica Slovaca*,2010,special+ DOAJ.
- [37] Weaver,Hudson,MiguelZamarripa,Kefah Hjaila,Tactical management for coordinated supply chains. *Economic and Biology Engineering*,2014.
- [38] Tage Skjoett.Larson; Transaction Cost Theory and International Business, *Journal of Retailing*, 2010.07.009.
- [39] Douglas M. Lambert, Margaret A. Emmelhainz, John T. Gardnel;Logistics Network Structure and Design for a closed-loop supply chain in Commerce.*International Journal of Business Performance Management*,2015(4): 370-380.
- [40] Rcyircs,Lars Huemer.Unchained from the chain: Supply management from a logistics service provider perspective. *Journal of Business Research*, 2011.65(2).
- [41] Lieb.Robert, Miller.John; Designing the distribution network in a supply chain.*Transportation Research* ,2012.
- [42] Jiu-Bing Sheu.Challenges of emergency logistics management.*Transportation Research Part E*, 2007.43(6).
- [43] Kee-hung Lai, Christina W.Y. Wong. Green logistics management and performance: Some empirical evidence from Chinese manufacturing exporters.*Omega*,2011.40(3).
- [44] Marc Goetschalckx, George Nemhauser.Computer Aided Design of Industrial Logistics Systems. *Industrial Systems Engineering of Technology* ,2011.
- [45] Richard Klein<sup>1</sup>, Jonathan Wareham<sup>2</sup> andKarlene Cousins<sup>3</sup>.*Electronic Intermediary Functional Roles and Profitability*,26 APR 2011.
- [46] Jian Xu, Yue Jiang.Study of Reverse Logistics in the E-commerce Environment.*International Business Research*,2009.2(1).
- [47] Wenxin Yao.Logistics Network Structure and Design for a closed-loop supply chain in Commerce(J).*International Journal of Business Performance Management*,2005(4): 370-380.
- [48] Teixeira, Rafael.An Effective Logistics System Across the Complex Network.*Technology Engineering*, August,2015.
- [49] Moritz Fleischmann, Reverse Logistics Network Design. *Business Weekly Erasmus University Rotterdam*. Chapter 4,July 15,2012.
- [50] LB Wang, XS Qian; A Logistics Network Structure Based on Industry Cluster, *International Conference on Computer & Communic*,2010.2:134-137.

## 致 谢

历时近两个月的时间终于将这篇论文写完，在写作过程中，遇到的困难都在大家的帮助下——克服了。尤其要感谢我的论文指导老师——汤莉老师，她对我进行了无私的指导和帮助，不厌其烦的帮助进行论文的修改和改进。感谢这篇论文所涉及到的各位学者。本文引用了多位学者的研究文献，如果没有各位学者的研究成果的帮助和启发，我将很难完成本篇论文的写作。

再次感谢同学和朋友，在我论文写作的过程中给予我了很多宝贵的论文素材，还在论文的撰写和排版过程中提供热情的帮助。

由于专业学术水平有限，所写论文难免有不足之处，恳请各位老师和学友批评和指正！

## 作者简介

李米罗，出生在美丽的冰城哈尔滨，一个传统与先进理念并存的家庭中。爸爸是四川人，早年任美术家协会的青年画家；妈妈是位人民教师，从小就教导我要知礼、仁爱和感恩，这种和谐的家庭氛围熏陶了我，使我不仅继承了爸爸的艺术天赋，更增强了个人的人文素养。大学期间主修中国历史学和西方经济学，毕业后从事过新闻记者和对外贸易工作，锻炼了我的人际沟通能力，积极进取、乐观豁达的性格；并于 2013 年考取新疆石河子大学经济与管理学院工商管理专业硕士研究生，主攻组织与战略管理方向。

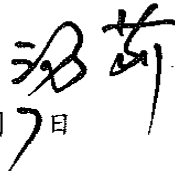
通过学校系统的课程安排和学习，我学会了如何利用科学的方法对企业进行有效管理，结合到具体工作中，受益匪浅，使我更加认识到了科学管理的重要性。为响应国家“双创”战略，在科技创新带动经济创新，致力于企业为客户打造普惠服务，在这种时代背景下，有效提高相关服务的品质和运营效率，为客户搭建多元化、多层次、一站式服务平台尤为重要。本篇论文从这一角度出发为中小微企业的服务发展提供了借鉴。

### 在校期间发表论文情况：

- 1.李米罗.城乡物流一体化的体系构建与发展战略.全国商情，2015(28):58-58.

# 石河子大学硕士研究生学位论文

## 导师评阅表

研究生姓名	李米罗	学 制	三年
专 业	工商管理硕士	研究方向	组织与战略管理
学术评语:			
<p>李米罗同学的毕业论文从企业的实际状况着手，探究物流配送企业内部存在的低效、服务跟不上等问题，选取佰禾农资有限公司为例，从案例企业的市场供求及对外依存关系入手，剖析企业在物流配送方面存在的问题及原因，在借鉴国内外先进经验的基础上，给出了合理化的解决方案。</p> <p>论文能正确运用经济管理专业理论知识，在理论上没有原则性的错误，基本上能表达自己的观点，有一定的分析问题与解决问题能力，中心较突出。写作过程中态度认真，积极探索分析，早前就收集了大量的资料并做了较为细致的读书笔记，在熟读文献资料的基础上，逐步形成自己的分析角度和观点，论文结构完整，写作具有一定专业性，各部分基本符合经济论文的写作规范，具有一定参考价值。</p>			
指导教师签字:  2016年6月7日			