文章编号：2097-5899(2026)04-0011-06　　**中图分类号**：U2-9　　**文献标识码**：A
DOI：10.16669/j.cnki.issn.2097-5899.202506220002
引用格式：李林卿，王振兴，李明，等. 物流事业部成立对铁路货运经营影响的研究[J]. 铁路物流，2026，44(4)：11-16，31.
LI Linqing，WANG Zhenxing，LI Ming，et al. Research on Impact of Establishment of Logistics Division on Railway Freight Operation[J]. Railway Logistics，2026，44(4)：11-16，31.

物流事业部成立对铁路货运经营影响的研究

李林卿[1,2]，王振兴[3]，李　明[4]，李晓琳[5]，刘伟达[6]，王校亮[7]

(1. 北京交通大学 交通运输学院，北京　100044；2. 国家铁路局 市场监测评价中心，北京　100036；3. 中国铁路上海局集团有限公司 物流事业部，上海　200071；4. 中国铁路济南局集团有限公司 货运部，山东 济南　250013；5. 中国铁路北京局集团有限公司 货运部，北京　100089；6. 中国铁路北京局集团有限公司 北京铁路物流中心，北京　100076；7. 中国铁路北京局集团有限公司 石家庄铁路物流中心，河北 石家庄　050000)

摘　要：为探讨物流事业部成立对铁路货运经营的影响机制，建立铁路现代物流体系改革的理论分析框架，通过文献研究、案例分析及机理建模等方法，系统研究物流事业部在市场份额拓展、资源配置优化、增值服务创造3个维度的作用路径，深入分析其面临的管理体制障碍、人才短缺、信息技术滞后等现实挑战。结果表明：物流事业部通过资源整合与协同效应释放能够有效提升市场份额，构建人力物力财务“闭环循环”体系可优化资源配置效率，价值链延伸能创造新的经济增长点；提出的预算灵活调整、人才梯队建设、数智化技术应用等策略具有实践可行性。从而为铁路物流事业部深化改革与货运经营发展提供理论支撑和决策参考。

关键词：铁路现代物流体系；物流事业部；货运经营；资源配置；增值服务

0　引言

当前，全球物流行业竞争日益激烈，我国铁路物流也面临着前所未有的挑战与机遇。一方面，随着经济结构调整和产业转型升级，货主对物流服务的需求日益多样化，不再仅仅满足于传统的运输功能，而是要求提供仓储、配送、包装、加工等一体化的综合物流解决方案。另一方面，公路、航空等其他运输方式的快速发展，对铁路货运市场经营的挑战动态变化。在这样的背景下，构建现代化的铁路物流体系成为铁路部门适应市场变化、提升竞争力的关键举措。近年来，国内学者对铁路物流体系改革和货运经营进行了广泛的研究。聂生郭[1]、涂晓燕[2]、白璐[3]、赵士超[4]从不同时期、不同视角印证了改革的紧迫性，共同指向“打破传统模式、衔接市场需求”的核心方向；韩伯领[5]、于晓东等[6]、李杰等[7]表明现代物流体系构建需兼顾顶层设计与区域实操，既要突破体制机制障碍，又要贴合地方经济特点；刘芳[8]、谢杰[9]、张泽锡[10]凸显了策略的灵活性与市场适配性，为铁路货运应对多元化需求提供了思路。然而，在物流事业部这一具体组织形式对货运经营影响的深入研究方面，相对较少，尚未形成系统性的理论成果，大多是针对个别铁路企业的案例分析，缺乏全面的理论概括和行业普适性的结论。国外铁路物流经过多年的发展，形成了一些先进的经验和模式。例如，一些发达国家的铁路公司通过引入现代物流管理理念，构建了高效的物流网络，实现了运输、仓储、配送等环节的无缝衔接，注重根据市场需求设立专业的物流运营部门，负责统筹物流业务的开展。这些经验对我国铁路物流事业部的发展具有一定的借鉴意义。但需要注意的是，国内外铁路

收稿日期：2025-06-22
通信作者：王振兴(1981—)，男，内蒙古乌兰察布人，中国铁路上海局集团有限公司物流事业部高级工程师。

运输市场环境、管理体制等方面存在差异，因此不能完全照搬国外模式，需要结合我国实际情况进行创新和改进。

长三角地区铁路物流作为区域经济联动的重要支撑，承担着优化资源配置、降低物流成本的关键任务。中国铁路上海局集团有限公司(以下简称“上海局集团公司”)作为长三角铁路运营主体，近年来紧扣国家战略部署，以设立物流事业部为契机，深化现代物流体系建设，积极探索货运经营发展路径。

1　物流事业部成立对铁路货运经营的影响机制

我国铁路货运部门历经多次改革。2013年，为适应现代物流需求，成立货运中心，整合运输资源，拓展仓储、配送等业务，但未深入社会物流领域。2024年1月，货运中心转型为物流中心，2025年开始进行物流事业部试点。上海局集团公司物流事业部整合运输、仓储、装卸等资源，优化配置，实现协同运作。通过与外部企业合作，拓展服务范围，提供增值服务，满足市场需求。

1.1　市场份额拓展

物流事业部通过资源整合、平台构建、服务升级和精准营销4个层面的协同作用，实现铁路货运市场份额的有效拓展。市场份额拓展作用机制如图1所示。

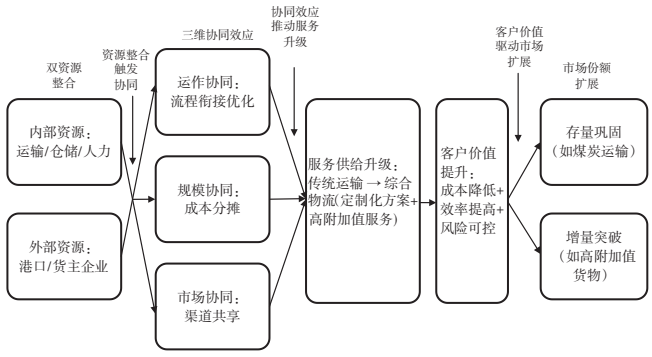


图1　市场份额拓展作用机制

Fig.1　Mechanism diagram of market share expansion

（1）资源整合与协同运作。物流事业部将铁路系统内的运输、仓储、装卸等资源有机整合，打破部门壁垒，建立统一物流运营平台，提高物流资源利用效率。同时，加强与外部物流企业、货主企业合作，整合社会物流资源，拓展服务范围和能力，吸引更多货源。

（2）服务功能升级。通过专业团队和专业技术支持，铁路物流从传统运输服务向综合物流服务转变，提供仓储管理、包装加工、配送等增值服务，满足客户多样化需求。通过一站式物流解决方案，提高客户满意度和忠诚度，增强市场竞争力。

（3）精准营销策略。物流事业部通过深入市场调研，精准把握客户需求特点，制定个性化营销策略。依托洋山深水港、外高桥港、北外滩港集装箱枢纽，将“公转铁、散改集”作为突破口，通过与上海港、宁波舟山港海铁联运合作，按客户需求精准开车，无缝衔接装卸、船期，开行“满轴”列车、“双快”物流模式精品线，减少车流在站、在港停留时间。与煤炭生产企业建立长期战略合作伙伴关系，提供从矿区到电厂或港口的一站式运输解决方案，优化运输线路、提高运输效率、降低成本，确保铁路货运在煤炭市场的稳定份额。同时，积极拓展高附加值货物运输市场，针对电子产品、汽车零部件等货物推出定制化运输服务，采用特种车辆和装卸设备，确保货物安全准时送达，实现市场份额增长。

1.2　资源配置优化

上海局集团公司通过深化物流事业部改革，建立物流决策中心，赋予物流资源统筹、资产经营、营销决策、考核激励等主导权，快速响应市场需求。在资源配置优化方面，重点对人力、物力、财务3方面进行调整，形成资源配置优化的“闭环循环”机理如图2所示。

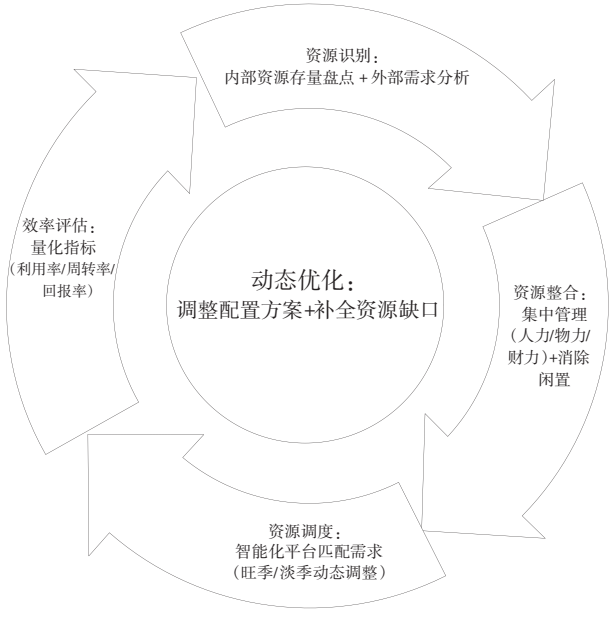


图2　资源配置优化的“闭环循环”机理

Fig.2　“Closed-loop cycle” mechanism of resource allocation optimization

（1）人力资源优化。根据物流业务实际需求，合理配置物流规划师、运输调度员、仓储管理员、市场营销人员等各类专业人才，提高人力资源利用效率。建立科学的人才评估和选拔机制，将合适人才分配到关键岗位，如选拔有经验的物流规划师制定物流节点布局和运输线路优化方案，注重选拔具备市场洞察力和客户关系管理能力的市场营销人员拓展市场渠道和客户资源。同时结合内部培训和外部引进，提升员工专业素质和业务能力，为物流业务发展提供人才支持。

（2）物力资源优化。通过统一管理和调配铁路车辆、仓库、装卸设备等资产，实现物流资源最大化利用，避免闲置和浪费。建立智能化资源调度平台，实时监控资产使用状态，根据业务需求精准调配，如在运输旺季快速调配闲置车辆和仓库空间，在淡季对车辆和设备集中维护保养。根据市场需求变化合理调整资源配置，提高资源调配灵活性和适应性。

（3）财务管理优化。建立独立财务核算体系，精细化管理物流业务的成本、收入、利润，准确核算经济效益。通过精细化成本核算，明确成本构成和控制要点，制定成本控制标准和考核机制，如详细拆分运输成本，分析燃油消耗、车辆维修、人员工资等费用变化趋势，采取措施降低成本。通过成本控制和预算管理，合理安排资金使用，降低运营成本。同时开展多元化物流业务，拓展物流金融服务、物流方案咨询等增值服务业务，增加非运输收入，优化收入结构，提高企业盈利能力和财务状况。

1.3　增值服务创造

物流事业部依托铁路物流的信用优势和规模优势，重点拓展定制化物流服务和供应链金融服务2类增值服务，通过价值链延伸满足客户多样化需求，提升客户满意度和忠诚度，创造更多的增值服务价值，同时增加自身收入来源，提升铁路物流在整个供应链中的地位和价值，实现多方共赢。增值服务创造的价值链延伸模型如图3所示。

（1）定制化物流服务。针对不同客户的特殊需求，物流事业部能够提供定制化的物流服务方案，满足客户的个性化需求，提高客户的满意度和忠诚度，创造更多的增值服务价值。例如，为制造业企业提供原材料采购物流、生产物流、成品配送物流等全流程的一体化物流服务；为电商企业提供仓储、分拣、包装、配送等一站式的电商物流解决方案。以汽车制造企业为例，物流事业部为其提供从零部件采购到整车交付

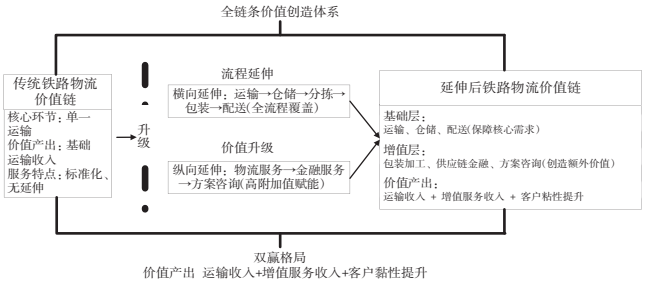


图3　增值服务创造的价值链延伸模型

Fig.3　Model of value chain extension for value-added service creation

的全流程物流服务：在原材料采购阶段，物流事业部协助企业与供应商建立紧密合作关系，通过集中采购和物流配送，降低采购成本和库存压力；在生产物流环节，根据企业的生产计划，精准配送零部件到生产线，实现零库存生产模式，提高生产效率；在成品车配送方面，采用专业的汽车运输车辆，提供门到门配送服务，并通过物流信息系统实时跟踪车辆位置和状态，确保准时交付。物流事业部通过一体化的物流服务不仅满足了汽车制造企业的个性化需求，还与其建立了长期稳定的战略合作伙伴关系，共同抵御市场风险。

（2）供应链金融服务。物流事业部可以与金融机构合作开展供应链金融服务，解决企业在物流过程中的资金难题，不仅能够增加铁路物流的收入来源，还能够加强与客户的战略合作，提升铁路物流在整个供应链中的地位和价值。例如，为货主企业提供货物质押融资、运费代付等金融服务。以中小货主企业为例，物流事业部与银行等金融机构合作，为信用良好的长期合作客户提供融资支持，以其在途货物或库存货物作为质押，帮助客户获得银行贷款，解决资金周转困难问题。同时，物流事业部通过实时监控货物状态和运输过程，为金融机构提供风险控制保障，降低金融风险。这种供应链金融服务模式不仅为货主企业提供了资金支持，也为物流事业部带来了额外的金融服务收入，实现了多方共赢。

2　物流事业部发展面临的挑战

2.1　管理体制与机制障碍

物流事业部在发展过程中面临传统铁路预算管理模式和薪酬激励机制的双重制约，影响了市场化运营效率和员工创新活力。

（1）预算管理僵化。传统的铁路预算管理模式难以适应物流事业部市场化运营的需求。物流业务具有不确定性大、市场变化快等特点，而现有的预算编制

流程较为繁琐，缺乏灵活性，导致预算与实际业务需求脱节，影响了物流事业部的运营效率和决策速度。在实际运营中，物流事业部在预算管理方面面临诸多困境。例如，由于预算编制周期较长，无法及时应对市场波动带来的业务量变化。当市场需求突然增加时，由于预算限制，可能导致运力不足、服务质量下降等问题；而当市场需求减少时，又可能出现资源闲置、投入浪费的情况。此外，传统的预算管理模式往往以历史数据为基础，缺乏对市场趋势的前瞻性分析和预测，难以满足物流业务创新发展的需求。

（2）激励机制不足。目前铁路系统的薪酬激励机制主要侧重于传统的运输业务指标，对于物流事业部的创新业务和增值服务的激励力度不足。这在一定程度上影响了员工的积极性和创造力，不利于物流事业部的发展。在薪酬激励机制方面，物流事业部开展多元化的物流业务，员工工作内容和业绩贡献与传统运输岗位存在较大差异。然而，现有的薪酬体系未能充分反映这些差异，导致员工的工作积极性受到抑制。例如，从事物流方案设计、市场营销等创新业务的员工，其工作成果难以在短期内直接体现为经济效益，因此在薪酬分配中得不到充分体现，影响了员工的创新动力和工作热情。

2.2　人才短缺问题

物流事业部面临专业物流人才供给不足和外部人才引进困难的双重压力，制约了业务创新和发展。

（1）内部培养体系不完善。原有的人才培养体系主要侧重于运输专业人才的培养，对于物流规划、供应链管理、物流信息技术等专业物流人才的培养相对不足。随着物流事业部的成立和业务的不断拓展，对这些专业人才的需求急剧增加，导致人才短缺问题凸显。例如，在物流规划方面，需要具备战略眼光和系统思维的人才，能够制定科学合理的物流网络布局和业务发展规划；在供应链管理方面，需要熟悉供应链运作流程和优化方法的人才，能够协调上下游企业之间的物流活动，提高供应链整体效率；在物流信息技术方面，需要掌握大数据分析、人工智能、物联网等先进技术的人才，能够开发和应用智能化物流信息系统，提升物流运作的自动化和智能化水平。

（2）外部引进渠道不畅。由于铁路行业的体制机制限制，外部优秀物流人才难以进入，对高端物流人才的吸引力有限。与市场上其他行业相比，铁路行业的薪酬水平和福利待遇对高端物流人才缺乏吸引力。例如，一些互联网企业和物流企业为吸引优秀人才，提供高额的年薪、股权激励以及良好的职业发展平台，而铁路企业在薪酬待遇和晋升机制方面相对僵化，难以与之竞争。此外，铁路系统的内部人才流动机制不够灵活，也限制了外部优秀物流人才的加入。

2.3　信息技术应用滞后

物流事业部面临信息系统集成度低和数据分析能力不足的双重挑战，影响了业务协同效率和决策科学性。

（1）信息系统孤岛严重。铁路物流涉及运输管理、仓储管理、客户关系管理等多个业务环节和信息系统。这些系统因缺乏有效集成和数据共享机制，形成严重信息孤岛，阻碍物流业务协同运作，降低信息实时性与准确性。在实际运作中，信息系统集成度低导致业务环节信息传递延迟且不准确。运输与仓储管理系统数据无法实时同步，致使货物到仓后仓储部门不能及时获取信息，影响入库和存储效率；客户关系管理系统与运输管理系统信息脱节，导致无法准确及时反馈货物状态，降低客户满意度。

（2）数据分析能力薄弱。尽管上海局集团公司积累了大量业务数据，但因数据分析和挖掘能力不足，缺乏专业人才和技术工具，难以充分发挥数据价值以支持业务决策。同时，数据分析能力不足还使铁路物流在市场预测、客户需求分析、成本控制等方面面临困难，如无法精准预测运输需求、深入挖掘客户需求、找出成本控制关键点等，进而影响企业盈利能力。

3　物流事业部发展的应对策略

3.1　优化管理体制与机制

针对管理体制与机制障碍，应从预算管理和绩效考核2方面入手，建立灵活高效的管理机制，激发员工创新活力。

（1）建立灵活预算管理机制。应赋予物流事业部灵活的预算调整机制，根据物流市场的实际变化情况，及时调整预算安排。引入滚动预算、零基预算等先进的预算管理方法，提高预算的科学性和适应性。同时，加强对预算执行的监控和分析，确保预算资金的有效利用。物流事业部可以建立季度预算滚动调整机制，每季度末根据市场调研数据和业务发展趋势，对下季度的预算进行调整。例如，对于市场需求增长较快的线路或业务，适当增加运力配置和成本预算；对于市场需求下降的业务，及时削减预算，优化资源配置。同时，采用零基预算方法，对每一项预算支出

进行重新评估和论证，确保预算资金的合理性和必要性。

（2）完善绩效考核激励体系。完善物流事业部的绩效考核体系，将物流业务的创新指标、服务质量指标、市场份额指标等纳入考核范围，与员工的薪酬和奖励挂钩。设立专项激励基金，对在物流业务创新、市场拓展等方面表现突出的团队和个人进行重奖，激发员工的工作积极性和创新精神。在绩效考核方面，制定多元化的考核指标体系，除了传统的运输业务指标外，增加物流业务创新、客户满意度提升、市场份额增长等指标的权重。例如，对于成功开发新物流产品或服务的团队，给予一次性奖金奖励和年度绩效加分；对于客户满意度达到一定标准的员工，给予绩效工资上浮和优先晋升机会。通过这些激励措施，充分调动员工的积极性和创造力，推动物流事业部的业务创新和发展。

3.2　加强人才培养与引进

针对人才短缺问题，应从内部培养体系建设和外部人才引进渠道2方面着手，打造高素质专业化物流人才队伍。

（1）完善内部人才培养体系。制定系统的物流人才培训计划，针对不同层次、不同岗位的员工开展有针对性的培训课程。例如，对于新入职的员工，进行物流基础知识和基本技能的培训；对于在职员工，开展物流业务拓展、服务创新、管理提升等培训。加强与高校、科研机构的合作，建立实习基地和人才培养合作项目，为铁路物流培养培训高素质专业人才。例如，针对铁路物流的特点，设置铁路运输与物流、物流信息系统应用、供应链管理等专业课程，并邀请企业内部专家和科研人员共同授课，确保理论与实践相结合。同时，为高校学生提供实习机会，让他们在实际工作中积累经验，了解铁路物流的运作流程和业务需求。对于表现优秀的实习学生，优先录用为正式员工，为企业注入新鲜血液。

（2）拓宽外部人才引进渠道。放宽人才引进条件，制定优惠政策，吸引外部优秀物流人才加入铁路物流队伍。例如，提供具有竞争力的薪酬待遇、良好的职业发展空间、住房保障等福利。同时，建立人才交流平台，加强与外部企业的合作与交流，促进人才的合理流动。在人才引进方面，物流事业部制定具有吸引力的人才政策，如提供安家费、科研启动资金、住房补贴等，解决引进人才的后顾之忧。同时，建立人才交流平台，与物流企业、咨询公司等建立人才合作机制，定期开展人才招聘活动和交流会议，吸引社会上的优秀物流人才加入。此外，建立内部人才流动机制，鼓励员工在企业内部不同岗位之间交流和轮岗，拓宽员工的职业发展通道，提升员工的综合能力和素质。

3.3　提升数智化技术应用水平

针对信息技术应用滞后问题，应从信息系统整合升级和数据分析能力建设2方面发力，提升物流业务智能化水平。

（1）推进信息系统整合升级。制定统一的信息系统架构规划，对现有的物流业务系统进行整合和升级，实现各系统之间的无缝对接和数据共享。引入先进的信息技术，如企业服务总线(ESB)、数据仓库等，建立统一的数据交换平台，提高信息系统的集成度和协同性。物流事业部可以成立专门的信息系统整合项目小组，负责统筹规划和实施信息系统的集成工作。首先，对现有各业务系统的功能和数据进行详细梳理，明确系统之间的接口需求和数据交互流程。然后，引入企业服务总线技术，将各系统连接到统一的总线上，实现数据的实时传输和共享。例如，运输管理系统、仓储管理系统和客户关系管理系统通过企业服务总线进行数据交互，当货物运输状态发生变化时，运输管理系统实时将信息发送到仓储管理系统和客户关系管理系统，仓储部门可以及时做好接货准备，客户也可以通过客户端实时查询货物运输状态。同时，建立数据仓库，对来自不同系统的数据进行集中存储和管理，为数据分析提供统一的数据平台。

（2）强化数据分析能力建设。加强数据分析人才培养，引进专业的数据分析师和数据科学家，组建数据分析团队。同时，加大对数据分析技术工具的投入，运用大数据分析、人工智能、机器学习等技术，对物流业务数据进行深度挖掘和分析，为物流业务的优化、市场预测、客户服务等提供决策支持。在数据分析方面，物流事业部可招聘和培养专业的数据分析师，组建数据分析团队，负责运用大数据分析、人工智能等技术对物流业务数据进行深度挖掘。例如，通过对历史货运数据的分析，预测不同地区、不同季节的货物运输需求，为运力配置和资源布局提供决策依据；通过对客户数据的分析，了解客户需求和行为特征，为客户提供个性化的物流服务方案；通过对成本数据的分析，找出成本控制的关键点和改进方向，提出成本优化建议，提高企业的经济效益。

4　结束语

物流事业部的成立是铁路现代物流体系建设的关键举措，对铁路货运经营发展具有显著的推动作用。物流事业部能够有效拓展铁路货运市场份额，通过整合资源、优化服务功能等方式吸引更多的货源；优化资源配置，提高人力、物力、财力等资源的利用效率，降低成本；创造增值服务，增加收入来源，提升铁路货运的经济效益。在实际运营中，物流事业部面临着管理体制与机制障碍、人才短缺、信息技术应用滞后等挑战。通过改革预算管理、优化薪酬激励、加强人才培养引进、提升数智化技术应用水平等应对策略，能够有效促进物流事业部的健康、可持续发展。未来，铁路物流应积极应对各种挑战，把握智能化、绿色化、国际化的发展趋势，不断完善自身体系建设，提升综合竞争力。

参考文献：

[1] 聂生郭. 铁路物流改革背景下铁路货运市场发展的思考[J]. 铁路采购与物流，2025，20(4)：47-49.
NIE Shengguo. Thoughts on the Development of Railway Freight Market under the Background of Railway Logistics Reform[J]. Railway Purchasing and Logistics，2025，20(4)：47-49.

[2] 涂晓燕. 浅谈铁路物流现状及转型发展对策[J]. 中小企业管理与科技(中旬刊)，2021(3)：126-127.
TU Xiaoyan. Discussion on the Current Situation of Railway Logistics and the Countermeasures for Its Transformation and Development[J]. Management & Technology of SME，2021(3)：126-127.

[3] 白　璐. 对铁路货运改革的思考[J]. 铁路采购与物流，2016，11(5)：48-50.

[4] 赵士超. 现代物流背景下的铁路货运物流化发展探讨[J]. 中国储运，2023(9)：148-149.

[5] 韩伯领. 铁路现代物流体系架构设计及实施路径研究[J]. 铁道运输与经济，2024，46(3)：1-10.
HAN Boling. Research on Architecture Design and Implementation Path of Modern Railway Logistics System[J]. Railway Transport and Economy，2024，46(3)：1-10.

[6] 于晓东，何　娅. 关于推进铁路现代物流体系建设的实践与思考：以中国铁路武汉局集团有限公司为例[J]. 理论学习与探索，2024(5)：41-44，47.

[7] 李　杰，潘　贺. 铁路货运向现代物流转型升级探讨[J]. 铁道货运，2024，42(10)：1-6.
LI Jie，PAN He. Discussion on Transformation and Upgrading of Railway Freight Transport to Modern Logistics[J]. Railway Freight Transport，2024，42(10)：1-6.

[8] 刘　芳. 融合物流快递背景下铁路货运现状及未来发展趋势研究[J]. 物流科技，2024，47(2)：80-82，91.
LIU Fang. Research on the Current Situation and Future Development Trends of Railway Freight under the Background of Integrated Logistics and Express Delivery[J]. Logistics Sci-Tech，2024，47(2)：80-82，91.

[9] 谢　杰. 朔黄铁路物流发展策略研究[J]. 铁道货运，2023，41(5)：52-58.
XIE Jie. Research on Logistics Development Strategy of Shuozhou-Huanghua Railway[J]. Railway Freight Transport，2023，41(5)：52-58.

[10] 张泽锡. 基于PEST-SWOT分析模型的铁路货运发展策略研究[J]. 铁道经济研究，2025(1)：57-64.
ZHANG Zexi. Development Strategy of Railway Freight Transportation Based on PEST-SWOT Analysis Model[J]. Railway Economics Research，2025(1)：57-64.

（责任编辑：汪沁萱）

（下转第31页）