文章编号：2097-5899(2025)10-0049-05　**中图分类号**：U294.1　**文献标识码**：A
DOI：10.16669/j.cnki.issn.2097-5899.202507300002
引用格式：彭齐坤. 上海局集团公司白货物流营销策略探讨[J]. 铁路物流，2025，43(10)：49-53.
PENG Qikun. Non-bulk Goods Logistics Marketing Strategy of China Railway Shanghai Group Co., Ltd.[J]. Railway Logistics，2025，43(10)：49-53.

上海局集团公司白货物流营销策略探讨

彭齐坤

(中国铁路上海局集团有限公司 物流事业部，上海　200071)

摘　要：铁路是现代综合交通运输体系的重要组成部分，铁路白货物流的发展有助于优化运输结构、降低全社会物流成本。以上海局集团公司物流改革实践为研究对象，针对铁路白货物流品类杂散、客户需求多元、产品缺位、跨部门协调成本高、运力配置效率低等发展瓶颈，以及发展白货物流面临的机遇和挑战，提出“精准锚定产业-重构产品体系-生态协同共建”三位一体营销策略，并通过优化组织结构与运营保障机制，旨在破解营销困境，实现铁路白货物流运量与收入双增长，推动铁路物流转型升级。

关键词：上海局集团公司；铁路白货物流；营销策略；合同物流；物流总包；物流生态；品类管理

发展白货物流是中国国家铁路集团有限公司(以下简称“国铁集团”)落实国家“交通强国”战略、“双碳”目标及运输结构调整的关键举措，亦是应对传统大宗货运波动、开拓新增长点、实现经营多元化与效益提升的迫切需求。中国铁路上海局集团有限公司(以下简称“上海局集团公司”)地处长三角经济发达区域，产业门类齐全，货物流通需求旺盛，其白货物流发展具有典型性和示范意义。近年来，上海局集团公司白货物流虽取得一定进展，但仍面临品类管理复杂、标准化产品供给不足、跨部门协同成本高、服务响应能力与高附加值货物需求不匹配等挑战。展望未来，伴随区域内高端制造(如新能源汽车、光伏)、快速消费品、医药及冷链等产业的持续升级与扩张，市场对铁路白货物流在时效性、可靠性、全程可视化和定制化解决方案方面的需求将日益提升。基于此背景，上海局集团公司亟需探索系统化的营销策略以应对挑战、把握机遇。

1　上海局集团公司白货物流发展现状

1.1　铁路白货物流定义与特性

铁路白货涵盖《铁路运输品名表》第12类(棉花)至第27类(其他货物)共15个大类，货物范围广泛，从初级农产品(如棉花、蔬果)到高附加值工业品(如精密仪器、光伏组件、医药品)不等。其物理化学特性(易燃、易爆、易腐、易碎、轻泡、超重超大等)、价值属性及运输要求(温控、防震、时效、包装等)差异极大，对物流服务提出精细化、定制化要求。铁路白货主要品类特性与核心物流需求如表1所示。

1.2　上海局集团公司白货物流发展瓶颈

白货仅占上海局集团公司货运量的10%，却贡献了25%的运输收入，且2项占比均呈缓慢上升趋势。然而，上海局集团公司白货物流的发展仍面临以下显著瓶颈。

(1) 品类杂散且需求多元。货物品类繁多且特性迥异，中小客户需求分散、个性化强，标准化服务难以满足。

(2) 标准化产品供给不足。面向中小客户缺乏有竞争力的标准化物流产品(如班列、多式联运产品)[1]，营销主要依赖合同物流[2]形式，在运价和全程物流上创新不足。

(3) 内部协同效率低。营销成果转化需协调多个部门，如安全技术部、经营管理部、客户服务部、生

收稿日期：2025-07-30　**修订日期**：2025-09-15

表1　铁路白货主要品类特性与核心物流需求

Tab.1　Main category characteristics and core logistics demand of railway non-bulk goods

品类大类	代表货物	物理/化学特性	核心痛点	运输关键需求
12. 棉花	原棉、棉纱	轻泡货(体积大密度低)、易燃、吸湿	亏吨、易燃风险	防潮包装、压缩打包
13. 化肥及农药	尿素、杀虫剂	部分易潮解、腐蚀性(如磷肥)、有毒	包装腐蚀泄漏、污染环境、吸湿结块	防潮密封
14. 盐	工业盐、食用盐	易溶、吸湿、腐蚀金属	污染车厢、受潮板结	棚车或集装箱运输、避免与金属货物混装、防潮包装
15. 化工品	塑料粒子、酸液、涂料	差异极大：易燃、易爆、腐蚀、剧毒	危险品管理复杂、泄漏污染风险高	严格按危险品等级分装
16. 金属制品	五金件、钢结构	重货(密度高)、易锈蚀、形状不规则	超重压损车厢、锈蚀贬值	加固防移位装置
17. 工业机械	机床、工程设备	超重件、超大件、精密易震损	装卸难度大、颠簸导致设备故障	特种运输方案：凹底平车、钳夹车、防震包装、限速运行、全程监控
18. 电子电器	光伏、电器、精密仪器	怕震、怕静电、温敏	轻微震动即报废、静电击穿元件	装卸要求多、高保价运输、优先时效
19. 农业机具	拖拉机、收割机	超大尺寸、不规则形状	装卸效率低、站场空间占用大	专用平板车、模块化拆解运输、加固捆绑
20. 鲜活货物	蔬果、水产、活畜	极强时效性、需温控、通风、保湿	腐烂死亡风险、温控失效	冷链核心：预冷处理、充电、优先挂运
21. 农副产品	豆粕、复合地板、草秸	散装易撒漏、怕湿、易燃	湿度大容易积热燃烧、易破损	防潮、防破损
22. 饮食品烟草	饮料、香烟、茶叶	特性差异大：易污染、易燃、易蹿味	串味污染、货损赔付高	清洁型棚车、防火隔离(烟草)、全程可追溯
23. 纺织品	服装、面料	轻泡货、易受潮霉变、怕污染	仓储空间浪费、污渍导致退货	压缩打包、防潮集装箱、与化工品严格隔离
24. 皮革制品	皮鞋、皮包	怕潮湿、怕暴晒、易变形	受潮发霉、高温硬化开裂	控湿、避光
25. 纸品文教	纸张、书籍、印刷品	怕水、怕火、怕挤压	水浸报废、角皱损毁	防水、禁止重压、防火措施
26. 医药品	注射液、制药原料	避光、无菌环境	极高价值	避光、防霉
27. 其他货物	家具、工艺品	非标尺寸、易碎品多	差异极大	定制方案

产组织部及站段直至场站等，跨部门协调成本高，精力消耗于内部流程而非客户价值创造。

（4）服务能力短板凸显。传统“站到站”运输模式灵活性不足、响应速度慢、信息不透明，难以满足高附加值白货对时效、可靠性、全程可视化和柔性化的要求。

以上痛点造成2类显性损失：一是跨部门协调成本显著高于物流事业部内其他营销部水平，大量精力消耗在内部流程衔接而非客户价值创造上；二是核心品类(如光伏组件、饮料等)因货物特性差异导致重载率持续承压，部分轻泡货物运输存在较明显的亏吨现象，尤其在多品类混合装载场景下难以实现运力配置最优化。

1.3　上海局集团公司发展白货物流的机遇挑战

上海局集团公司地处长三角经济发达地区[3]，区域内产业门类齐全、经济活力强劲、货物流通需求旺盛，为铁路白货物流发展提供了得天独厚的市场基础。上海局集团公司发展白货物流的机遇与挑战并存。

1.3.1　机遇

（1）响应国家战略需求。国家持续推动运输结构调整[4]、发展多式联运、降低社会物流成本，并明确提出“交通强国”和“双碳”目标。铁路作为绿色、低碳、大运量的骨干运输方式，提升白货市场份额是落实国家战略、优化综合交通运输结构的必然要求。上海局集团公司作为国铁集团推进现代铁路物流体系建设的试点单位，肩负着先行先试、探索转型路径的责任。

（2）驱动经营效益增长。相较于大宗货物，白货通常具有更高的附加值，其物流服务也蕴含着更大的价值创造空间。突破白货物流瓶颈，吸引高附加值货源，是上海局集团公司应对传统大宗货运波动、开拓新的营收增长点、实现经营多元化、提升整体盈利能力的关键举措。

（3）促进铁路物流转型升级。白货物流对时效性、可靠性、灵活性、服务定制化要求更高，其发展能倒逼铁路运输组织模式创新、服务理念转变、技术应用升级(如信息化、智能化)和供应链整合能力提升，是推动铁路由传统承运人向现代综合物流服务商转型的核心引擎。

1.3.2　挑战

（1）市场竞争加剧。公路运输凭借其网络密度高、灵活性强的优势，在中小批量、中短途、门到门白货运输中占据主导地位。快递快运、网络货运平台等新兴业态的崛起，凭借高效的信息匹配和优质的用户体验，进一步挤压了铁路的传统市场空间。

（2）客户期望提升。制造业升级[5]、消费升级[6]带动下，货主对物流服务的要求已从单纯的“运到”升级为“准时、安全、可视、可控、低成本、绿色化”的综合解决方案。铁路传统的“站到站”服务和相对滞后的信息反馈机制难以满足日益提升的客户期望。

（3）内部转型阵痛。从“坐商”到“行商”，从提供单一运输服务到提供综合物流解决方案，对铁路企业的营销理念、组织架构、人才结构、激励机制都提出了前所未有的挑战。打破部门壁垒、建立市场导向的敏捷组织[7]、培养复合型物流人才[8]是转型成功的关键。

上海局集团公司“精准锚定产业－重构产品体系－生态协同共建”三位一体营销策略，正是在深刻认识发展现状的基础上，为破局发展、赢得未来竞争优势而进行的探索与实践。

2　上海局集团公司白货物流三位一体营销策略

2.1　精准锚定产业与客户

（1）巩固存量，深挖价值。将现有客户视为业务基石与口碑源头，通过深度服务与沟通，获取精准改进反馈，并利用其信任网络进行裂变引流[9]。

（2）聚焦增量，优选产业。优先锚定区域内具有集群效应或发展潜力的朝阳产业(如新能源汽车、光伏、饮料、粮油)，重点对接产业链龙头企业(如农夫山泉、金光粮油)，建立战略合作关系，使铁路成为其关键供应链伙伴，借力产业升级[10]实现跨越式发展。

2.2　重构多层次产品体系

（1）深化合同物流，升级物流总包[11]。将合同物流升级为物流总包，提供一站式供应链服务。上海局集团公司作为“总集成商”，整合自身干线运力优势(稳定、低价、绿色等)及生态伙伴资源(仓储、汽运、配送、金融等)，为客户提供涵盖仓储管理、装卸搬运、多式联运、末端配送、库存优化、信息协同等环节的定制化解决方案。

实践成效如下。①农夫山泉项目：整合铁路干线、区域仓配、城配车队，实现工厂至长三角商超高效流转。②晋煤化肥项目：优化装车、编组站衔接、末端分拨，压缩在途与库存时间，降低破损率。物流总包模式消除了客户对接多服务商的成本，提升了客户粘性。

物流总包的深化方向与价值延伸具体如下。①供应链深度协同。物流总包不仅是服务的叠加，更是供应链价值的重构。上海局集团公司需深度嵌入核心客户的供应链流程。例如，与大型制造企业合作，利用铁路干线网络的稳定性和计划性优势，帮助客户优化库存布局，如在主要销售区域附近设立铁路物流园区内的区域分拨中心，实现原材料准时制(JIT)供应和成品高效分拨，从而降低客户的整体供应链库存水平和资金占用。这就要求铁路方不仅要懂运输，更要理解客户的采购、生产、销售计划。②风险共担与收益共享机制。为巩固长期合作关系，可探索建立更紧密的利益联结机制。例如，设定基于物流总成本节约的分成模式，或基于供应链效率提升的激励机制，如库存周转加快、交付周期缩短。将铁路的利益与客户的供应链绩效深度绑定，形成真正的战略合作伙伴关系。

（2）延长价格项目期效。将价格协议周期从1 a延长至2～3 a或更长，为客户提供长期、稳定、可预测

的物流成本承诺和运力保障，降低客户经营风险，支持其长期产能规划与供应链优化，同时减少铁路频繁谈判成本，利于运力规划。

（3）开发专列产品，填补市场空白。针对货源稳定、时效要求高或需求紧急的客户，开行点对点专列。例如，上海局集团公司紧急开行合肥东—乌兰乌苏光伏产品直达棚车专列，满足客户紧急需求，亦可作为预售产品。

（4）推行品类精细化管理[12]。针对不同品类特性，设计精细化运输组织、仓储方案、服务标准与成本核算模型，如电子电器的高保价防震运输、鲜活货物的冷链优先挂运，提升运营适配性与客户满意度。品类精细化管理是长久之计，源于其解决的是铁路白货物流的底层结构性矛盾，即标准化、规模化运输组织方式与高度差异化、个性化货物特性及物流需求之间的矛盾。这种矛盾不会消失，只会随着产业升级、消费升级和新业态的出现而更加复杂。因此，对品类的认知、解决方案的优化、服务标准的提升，是一个持续迭代的过程。

2.3　共建协同共赢物流生态

（1）社会运力资源整合与专业化分工。为弥补铁路运输在末端配送环节的短板，提升综合物流效率并降低社会物流总成本，上海局集团公司积极探索与社会优质物流资源的深度合作模式，致力于共建开放、共享、共赢的物流生态圈。在合作中，上海局集团公司充分发挥其在干线运输稳定性、中长距离成本优势及绿色环保特性方面的核心能力。与此同时，通过整合社会物流企业所具备的成熟末端网络覆盖、灵活服务响应能力及关键货流节点资源，有效缓解铁路运输在“最后一公里”环节的瓶颈制约。双方基于各自的比较优势进行专业化分工，旨在实现资源禀赋的互补与协同效应的最大化，从而优化整体物流链条，降低社会综合物流成本。

（2）多维度协同机制深化。双方的合作超越了简单的运力叠加，深入构建了多层次的协同机制。运力协同，联合开发满足特定市场需求的定制化运输产品与服务方案；信息协同，推动物流信息平台的互联互通与数据共享，实现货物全程运输状态的可视化追踪与管理；服务协同，在库存管理优化、绿色包装技术应用推广、共同配送模式创新等方面开展联合行动，提升供应链整体效能与可持续性；金融协同，引入多元化金融服务，如运费贷[13]、基于铁路运单的融资、信用证结算等，丰富物流解决方案内涵，增强市场竞争力与客户吸引力。

2.4　优化组织结构与运营保障机制

为有效支撑“精准锚定产业—重构产品体系—生态协同共建”三位一体营销策略实施，上海局集团公司实施以下组织架构优化措施。一是设立专业化营销部门。在物流事业部领导下，按货物品类(白货、大宗)及运输形态(班列、多式联运)分设4个专业营销科室，明确其责任边界与量化考核目标(运量、收入)。二是建立三位一体闭环运营机制。除营销部外，新成立生产组织部和运营保障部。营销部负责市场开拓与客户需求对接，生产组织部负责内部生产资源(运力、场站、设备)的精准配置与调度，运营保障部确保运输网络稳定性、基础设施可靠性及作业流程标准化。部门间通过紧密协同，构建“市场开拓—资源保障—运行支撑”的闭环管理体系，旨在消除部门间协作障碍，提升整体运营效率与市场响应速度。

3　结束语

上海局集团公司基于白货物流发展现状，直面白货物流发展痛点，分析白货物流发展的机遇挑战，提出了三位一体营销策略。该策略有效破解了上海局集团公司营销困境，开拓了运量新增长点，初步实现了运量与收入的双增长，为其他铁路企业白货物流营销提供了可复制的路径，为铁路物流转型发展提供参考。未来，需持续深化品类精细化管理、完善生态协同机制、探索数字化赋能，以提升市场竞争力与服务品质。

参考文献：

[1] 陈胜蓝，朱丽燕. 物流标准化对公司商业信用供给的影响研究[J]. 浙江工业大学学报(社会科学版)，2023，22(2)：121-133.
CHEN Shenglan，ZHU Liyan. The Impact of Logistics Standardization on the Supply of Business Credit for Companies[J]. Journal of Zhejiang University of Technology (Social Sciences)，2023，22(2)：121-133.

[2] 丁　华. 第三方合同物流企业的转型与升级[J]. 中国物流与采购，2021(11)：34-35.

[3] 陈静洁. 长三角市场一体化的经济增长效应研究[D]. 上海：华东政法大学，2021.

[4] 李默涵. 铁路运输结构调整成效分析[J]. 中国物流与采购，2023(14)：99-100.

[5] 王韶华，李庆怡，张　伟. 制造业现代化转型升级与绿色金融耦合协调的时空分异与影响因素[J]. 生态经济，2025，41(8)：94-102.
WANG Shaohua，LI Qingyi，ZHANG Wei. Spatio-Temporal Variation and Influencing Factors of the Coupling Coordination between

Transformation and Upgrading of Manufacturing Modernization and Green Finance[J]. Ecological Economy，2025，41(8)：94-102.

[6] 李　可. 释放内需潜能，这些政策举措在发力[N]. 国际商报，2025-08-01 (1).

[7] 张晓鹏. 基于组织敏捷性的H公司组织变革方案设计[D]. 兰州：兰州交通大学，2023.

[8] 李　政. 校企合作培育粤港澳大湾区现代物流工匠的策略研究[J]. 中国物流与采购，2023(8)：42-44.

[9] 尹基跃. 可复制的私域流量：私域流量实战指南[M]. 北京：机械工业出版社，2020.

[10] 刘　芳. 产业园区创新基金招商模式助力产业升级的探讨[J]. 经济师，2025(6)：30-31.

[11] 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.

[12] 徐嘉恩，尹木兰. 精细化管理视角下企业成本管控研究[J]. 现代营销，2025(22)：80-82.

[13] 吴云云，冯晓振，苗守庭，等. 铁路物流金融服务的探索与实践[J]. 铁路物流，2025，43(1)：1-5，18.
WU Yunyun，FENG Xiaozhen，MIAO Shouting，et al. Exploration and Practices of Railway Logistics Finance[J]. Railway Logistics，2025，43(1)：1-5，18.

（责任编辑：李丹丹）

Non-bulk Goods Logistics Marketing Strategy of China Railway Shanghai Group Co., Ltd.

PENG Qikun

(Logistics Business Department，China Railway Shanghai Group Co.，Ltd.，Shanghai 200071，China)

Abstract: Railway is an important part of modern comprehensive transportation system. The development of railway non-bulk goods logistics is helpful to optimize the transportation structure and reduce the logistics cost of the whole society. Taking the logistics reform practice of China Railway Shanghai Group Co., Ltd. as the research object, this paper puts forward the trinity marketing strategy of "accurately anchoring industry-reconstructing product system-ecological cooperation and co-construction" in response to the development bottlenecks of railway non-bulk goods logistics, such as scattered categories, diversified customer demands, lack of products, high inter-departmental coordination cost, and low capacity allocation efficiency, and the opportunities and challenges faced by developing non-bulk goods logistics. Through optimizing organizational structure and operation guarantee mechanism, it aims to solve the marketing dilemma, realize the double growth of railway non-bulk goods logistics volume and income, and promote the transformation and upgrading of railway logistics.

Keywords: China Railway Shanghai Group Co., Ltd.; Railway Non-bulk Goods Logistics; Marketing Strategy; Contract Logistics; Logistics General Contractor; Logistics Ecology; Category Management