文章编号：2097-5899(2025)10-0001-05　　**中图分类号：**U297.9　　**文献标识码：**A
DOI：10.16669/j.cnki.issn.2097-5899.202508040002
引用格式：杜建波. 上海局集团公司物流事业部改革与实践探索[J]. 铁路物流，2025，43(10)：1-5，16.
DU Jianbo. Exploration on Reform and Practice of Railway Logistics Division of China Railway Shanghai Group Co.，Ltd.[J]. Railway Logistics，2025，43(10)：1-5，16.

上海局集团公司物流事业部改革与实践探索

杜建波

（中国铁路上海局集团有限公司 物流事业部，上海　200071）

摘　要：为探讨新时期铁路货运向现代物流转型高效实施路径，建立适应现代物流发展需求的组织管理和服务创新体系，以上海局集团公司物流事业部改革试点为研究对象，结合国铁集团关于加快铁路现代物流体系建设战略部署，从组织架构重构、市场化机制创新、产品服务升级、多维数智赋能4个维度，系统分析铁路局集团公司层面深化物流组织体系改革行动路线。研究表明，通过构建扁平化、专业化的组织体系，建立模拟法人运作、权责匹配的市场化经营机制，打造谱系化、高品质的物流产品与服务，以及强化数字信息赋能，将有效激发物流经营活力，提升市场响应速度与服务品质，为全路货运系统推进组织变革不断赋能提速。

关键词：铁路物流；事业部制改革；市场化经营；组织重构；数字化赋能

0　引言

降低全社会物流成本是党中央、国务院作出的重大战略部署，对于畅通国民经济循环、提升经济效率具有深远意义[1]。作为落实国家战略的关键主体，中国国家铁路集团有限公司(以下简称“国铁集团”)将深化现代物流体系建设、推进市场化改革作为近年来工作的重点，不断推进相关工作。在此背景下，国铁集团选定中国铁路上海局集团有限公司(以下简称“上海局集团公司”)作为物流事业部制改革试点单位，于2025年4月正式启动并实施[2]。此项改革旨在通过体制机制创新，特别是组织重构和数字化赋能，探索建立贴近市场、反应敏捷、运作高效的铁路物流运营新模式。通过对上海局集团公司试点经验的系统总结与分析，为全路全面深化物流改革提供有价值的实践参考。

1　上海局集团公司物流事业部改革的背景与动因分析

1.1　政策驱动

上海局集团公司物流事业部改革实践，其根本驱动力源于国家宏观战略指引与国铁集团深化改革的系统性顶层设计。党中央、国务院将“有效降低全社会物流成本”确立为经济社会发展的关键行动目标，并明确指出优化运输结构、全面提升物流体系运行效率是实现这一目标的必经之路[3]。在国家战略导向下，作为国民经济大动脉的铁路系统，亟需通过深层次的组织变革与机制创新，破除制约效率的体制机制障碍，优化资源配置，再造管理流程，以期在降低铁路自身物流运输成本方面取得实质性突破。与此同时，为坚决贯彻国家战略部署，国铁集团科学谋划，相继印发了《国铁集团关于加快铁路现代物流体系建设的意见》《2025年铁路现代物流体系建设工作要点》等一系列关于深化铁路物流组织体系改革的纲领性文件，这些文件清晰地擘画了推动传统铁路货运向现代物流战略转型的行动方向，更是将“事业部制”明确为改革的核心突破口与实施关键点[4]。国铁集团对上海局集团公司明确提出“在货运市场化改革中发挥示范引领作用，形成可推广经验”的战略要求。这一使命不仅体现上海局集团公司在全国铁路货运改革中的先行定位，更要求其以突破性举措打破传统管理体制瓶颈，探索构

收稿日期：2025-08-04

建以市场为导向、专业化程度高、运行高效集约的新型物流经营模式。通过上海局集团公司的改革实践，可形成货运市场化转型的有效模式、积累可复制的经验范式，为全路货运市场化转型提供实践参照，进而支撑铁路现代物流体系建设的战略目标实现。

1.2　市场倒逼

长三角地区作为我国经济发展的核心引擎，其产业结构正经历深刻转型与优化升级，并在重塑区域物流新格局。传统依赖资源消耗的重工业比重下降，高附加值、时效性强的产业蓬勃发展，导致大宗货物(俗称“黑货”，如煤炭等)运输需求呈现结构性、持续性萎缩。反之，小批量、高价值、品类繁杂的工业制成品、日用消费品及电商货物(俗称“白货”，如家电等)需求呈现爆发式增长，“黑降白增”已成为不可逆转的刚性趋势[5]。然而，白货增量市场并非铁路运输专属，其正面临着来自公路(尤其是高效灵活的快递、零担和整车运输)和水运(在特定区域和品类上成本优势显著)的全方位、高强度竞争。据上海局集团公司最新数据显示，其管内“白货”及集装箱装车量占比已突破50%，位居全路首位，成为货运基本盘。但另一方面，管内传统大宗主力货源如煤炭、钢铁的年运量减量高达800万t，巨大的存量流失亟需通过拓展新兴增量空间来填补，压力空前。更严峻的挑战在于客户需求的深刻变化，其需求已从基础运输服务向多元化、定制化、高时效性、高稳定性以及全程供应链管理方向演进，并期望获得“一站式”解决方案和便捷高效的“门到门”物流服务体验[6]。然而，铁路货运现行的管理体制还存在明显掣肘，其直接表现是面对市场变化反应相对迟缓，适应“白货”特点和客户新需求的货运产品创新还相对滞后，跨部门、跨区域的资源调配与整合效率还有待进一步提升。

1.3　管理痛点

在参与外部市场激烈竞争过程中，上海局集团公司铁路货运管理体制中的结构性矛盾日益凸显，成为制约高质量发展的瓶颈。主要体现在以下方面。一是权责配置错位、经营主体缺位。原货运部作为集团层级机关管理部门，主要承担专业管理职能，缺乏实质性的生产经营权责；95306货运物流服务中心侧重于客户及生产服务，无统筹调配资源权利。这种物流业务“管”“办”分离，导致经营成本与利润无法清晰核算，经营责任难以真正落实，市场主体地位呈现一定程度虚化状态。二是机制掣肘、市场活力不足。现行的用工、分配、考核机制与市场化要求脱节。如营销人员受身份、职级等限制，选拔通道受限，薪酬待遇与业绩贡献关联度低，既难吸引高潜力人才，也无法有效激励内部人员积极性；同时，经营决策链条长，层层报批及流程相对繁琐，易错失市场机遇。三是协同效率不高，生产服务链条割裂。物流营销前端、生产组织中端及调度后端等环节衔接不畅，“前店”(市场开拓与客户维护)与“后厂”(运输组织与生产保障)之间协同不足，如铁路物流中心与车务站段间的联劳协作机制尚不健全，权责不清，导致跨部门、跨环节的全程物流一体化组织困难，整体运作效率和服务响应速度难以满足现代物流竞争需求。

1.4　战略转型

2024年，上海局集团公司正式开启从“货运大局”向“货运强局”全面转型的步伐，这是一次立足全局、着眼长远的战略转型。传统意义上的“货运大局”，其衡量标尺主要聚焦于庞大的运量规模与网络覆盖。然而，上海局集团公司谋划的“货运强局”蓝图，其内涵有了新的跃升，货运规模领先仅是基石，新战略的核心在于塑造多维度的卓越能力：一是市场竞争能力，要求精准洞悉瞬息万变的市场需求与竞争格局，具备灵活高效的资源配置与产品创新力，在竞争激烈的综合物流市场中持续赢得客户青睐；二是市场盈利能力，要求从单纯追求“运量”“收入”转向精细化运营与价值创造，通过优化成本结构、提升资产效率、拓展高附加值服务，实现健康可持续的财务业绩；三是市场服务能力，强调构建以客户体验为中心的现代化服务体系，在运输时效性、可靠性、便捷性及定制化解决方案等方面实现新的突破，满足产业链供应链日益升级的需求。上海局集团公司物流事业部改革，正是这一战略转型的具体实践，要求突破传统铁路运输的运营思维定式，以市场化为导向，深度整合路网资源与物流链要素，系统性地提升核心竞争力，将庞大的运输网络优势真正转化为不可替代的市场价值与服务优势，最终打造具有核心竞争力的现代物流企业。

2　上海局集团公司物流事业部改革的系统性设计

2.1　组织架构重构：构建扁平高效的专业化运营体系

2.1.1　整合职能成立物流事业部

整合原货运部及95306货运物流服务中心，组建兼具专业管理与生产经营职能的“中国铁路上海局集团

有限公司物流事业部”，实现物流业务归口管理。物流事业部核心职责包括下达任务指标与财务预算、组织生产经营、调配资源、实施绩效考核，推动物流管理由“职能管控”向“经营实体”转型。

2.1.2　推动市场导向的部门优化

物流事业部设立11个部门，分3类职能。①经营管理类：设立综合部、安全技术部、经营管理部、财务收入部，负责基础管理与财务核算。②市场营销类：设立大宗物流部、白货物流部、班列产品部、多式联运部，负责按货物品类与产品线开展板块化营销。③生产服务保障类：设立客户服务部、生产组织部、运营保障部，负责统筹客户对接与资源调度。上述部门设置突破传统科室设置模式，强化了市场响应能力。

2.1.3　构建两级决策与执行体系

决策层方面建立上海局集团公司物流决策中心(分管副总牵头，多部门协同)，负责战略规划、跨专业协调及价格政策等重大事项决策；物流事业部通过党政联席会处理日常经营。执行层实行垂直管理：物流事业部统筹全局，铁路物流中心作为区域执行单元落实营销、生产及项目运营，并与专业运输公司(集装箱、特货、快运)属地机构建立协同机制。

2.1.4　重塑营销组织体系

遵循“扁平化、专业化、垂直化、显性化”原则，分板块(大宗/白货/班列/集装箱等)组建矩阵式营销团队。物流事业部对铁路物流中心营销人员实施业务垂直管理(管业务、准入、考核、退出及晋升建议等)，铁路物流中心负责日常管理，同步联动社会物流企业及港口等外部资源，构建协同营销网络。

2.2　市场化机制创新：激发经营活力与内生动力

2.2.1　赋予充分经营权责

对物流事业部实施深度授权，在财务领域，全面主导预算编制执行、收入管理及模拟法人独立核算；劳资管理方面，获得机构定员动态调整、多元化用工模式设计及差异化工资考核方案制定权限；合同管理上，拥有额度范围内的自主联签权；同时，延伸产业链运营权限，如自备车管理与机车出租等关键业务，推动权责边界清晰化，为“自主经营、自负盈亏”奠定基础[7]。

2.2.2　建立显性经营评价机制

依托市场化财务清算机制，深化模拟法人运作模式。通过清晰界定各业务板块的收入确认、成本归集及利润核算标准与流程，确保经营成果可计量、可追溯。推动基于价值贡献的模拟考核，助力经营结果“全口径显性化”，将市场压力有效传导至内部各部门，系统性培育全员“算账经营”意识与成本效益观念。

2.2.3　构建市场化考核激励体系

构建“两挂钩、两激励、一考核”复合型工资决定机制，即主挂货物发送量、货运收入，对模拟利润、白货运量实施专项激励，对安全生产业绩进行考核。建立物流事业部及铁路物流中心两级负责人薪酬管理及经营业绩考核办法，其绩效收入占比按不低于总收入2/3执行，并结合过程与年度实施绩效考核。同时，优化对运输、调度等支持部门联挂联考，切实体现“后厂”支撑“前店”考核激励导向。

2.2.4　创新用工与人才机制

突破传统身份职级束缚，推行市场化用工，关键营销岗位参照职业经理人模式公开竞聘，注重从基层发掘实战型营销骨干。构建“内外双循环”人才流动网络，对内实施跨部门、跨区域双向挂职交流；对外深化与港口、大型物流企业的人才互派与合作培养，配套综合能力提升计划，最终形成“能上能下、能进能出”的良性用人机制。

2.3　产品服务升级：打造现代物流核心竞争力

2.3.1　以市场需求为导向，大力创新物流产品体系

以速度分级为核心，打造“特快、快速、普快”三级班列产品，精准匹配差异化时效需求；以服务集成为突破，创新“班列＋两端”“班列＋物流总包”模式，深度融合运输与供应链服务，实现全程物流定制化。同时，依托数字化平台赋能，推广网上订舱、平台竞价机制，开发“一单制”多式联运产品，拆除港口与铁路场站物理壁垒，实现铁水联运无缝衔接。此外，聚焦高附加值市场，推出“始发直达列车”等特色产品，强化光伏、电动汽车“新三样”专业运输能力，并配套物流金融“运费贷”等服务，有效降低社会物流成本。

2.3.2　构建全程物流服务体系，增强客户粘性

以物流总包服务为核心载体，通过“一项目一方案”定制化开发模式嵌入客户供应链管理体系，重点对接农夫山泉等企业试点“运输仓储一体化”项目，实现运输、仓储、配送全链条覆盖[8]。设立专职项目经理全程监管物流总包项目执行，依托95306“专席客服”工单优先机制强化响应效率。实施全流程运输生产盯控机制，强化运输、调度支撑及与中铁集装箱、特货、快运分公司组织联动，形成盯运输、盯装卸、盯进出货、盯项目全程保障服务。对外协同建立路企生产联盟，派驻人员进矿进港驻点协调产、销、运等

情况，形成全链条“端到端”闭环服务能力，显著提升客户粘性与市场竞争力。

2.3.3　实施差异化服务策略，满足多元需求

价格机制方面，建立“平台＋合同”浮动定价机制，推出按车、按箱、按吨等灵活报价模式，对增量部分实施阶梯降价策略(如煤炭等大宗货物)，精准响应客户成本控制需求。服务标准分级方面，按客户贡献与规模划分三级管理体系，核心客户、重点客户由物流事业部垂直管理，一般客户分区域管理，确保资源高效配置[9]。多式联运方面，联合宁波舟山港，推出“快线＋快航”双快物流产品，提供“站到港”全程物流服务，缩短运输时效；深化陆港、海港合作(如义乌(苏溪)国际枢纽港开港)，实现“港务、关务、船务”功能前移，不断提升浙中西集疏运能效。结算模式方面，建立“白名单＋负面清单”机制拓宽结算渠道，稳妥发展铁路物流金融服务，扩大合作银行范围并引入多元资金供给，有效降低客户融资成本。

2.3.4　推动物流场站转型升级，夯实服务基础

按照“综合性货场＋专业性货场”总体布局，梳理、分析全局货运场站功能布局、运量需求、场站能力等基础数据，启动货运场站布局调整与功能优化工作；秉承“三园同心”理念(铁路物流基地、地方物流园、产业园融合)，通过关停并转“弱小散”货场、集约化建设派河港及阜阳北等枢纽场站，并强化陆家浜、无锡南等15个新建(改建)场站能力，实现与地方产业体系深度嵌合；创新土地开发模式，协同地方政府探索场站上盖综合开发与资金多元筹措机制，释放存量空间价值；同步修订物流场站建设提前介入细则，建立项目储备库及快速响应机制，确保工程建设与运营需求无缝衔接，系统性提升物流枢纽的承载效能与服务水平。

2.4　多维数智赋能：驱动业务流程再造与效率提升

2.4.1　升级核心信息平台功能

重点推进95306系统与铁路货运生产作业与管控平台(以下简称“货运管控平台”)两大核心信息平台的功能升级。95306系统方面，配合国铁集团开发运杂费退款、预付款收退线上办理及电子发票功能，同时深化智慧服务属性，整合客户、运输、交付等多源数据资源，探索自动受理、自动制单、自动审核及十八点自动统计等功能。货运管控平台方面，不断完善其功能，力争2025年底前实现上海局集团公司所有物流场站全覆盖，同时制定货运管控平台运用管理办法、作业细则，不断优化生产作业流程，保障货运管控平台有效运转和信息全流程管理。此外，同步推动装卸设备管理功能应用，提升设备信息化管理水平，不断优化“人-机-货”协同效率。

2.4.2　打造数智化货运场站

加速推进货运场站数智化转型，首要任务是加快推进集装箱智能场站系统(如青龙山、派河港等示范站点)全面上线与深度应用，同步建立严格数据质量分析框架与考核机制，提升系统服务效能。其次，开展货场作业全息视频感知预警系统升级可行性研究，率先在示范站点实现动态监控、智能预警和分析等功能。同时，在一、二级物流基地全域推广数字化门禁系统、智能门吊及数字化装载机等设备，实现核心作业流程的数字化覆盖。此外，对集装箱专用门吊实施系统性数智化改造，通过深度集成智能场站系统，重点实施防勾连智能控制、空重混装智能卡控等关键技术项目，提升装卸作业的安全性与精准性。

2.4.3　强化营销数字化赋能

充分运用信息化手段提升市场数据监测与分析能力，重点依托95306平台，系统分析市场监测数据与铁路物流数据，助力营销辅助决策与实现异常自动预警；同步借助网络货运平台，精准掌握公路物流实时运价与趋势，为差异化营销策略提供数据支撑。在营销管理信息化层面，完善客户关系管理系统，构建长三角区域可视化的货源分布与客户分布电子地图，并健全客户信息化档案。开发完善其他信息系统，实现重点物流项目的数字化实时动态展示与全周期管理。推行营销人员统一编号管理制度，深度应用移动端APP功能(如企业信息查询、客户走访轨迹记录等)，动态评价营销人员绩效并优化考核机制，全面提升营销响应效率与客户服务质量。

2.4.4　实施运输时限管理数字化

基于货运管控平台研发并部署运到时限管理应用模块，深度整合运输全链条关键环节信息(受理、取货、运输、仓储、装卸、配送、交付等)节点数据，构建端到端的物流全程信息服务链条。基于此链条，实现对重点品类货物(如鲜活易腐品、危险货物等)运行状态的动态可视化监控，结合驻站机班情况，对长期停留、班列晚点等异常信息进行监控预警。同时，强化对货物在发运、到达、中转及途中停留等关键节点的时效数据多维、精准分析，为运到时限的精准预测、动态干预及精细化管理以及运输组织效能评估、流程优化及考核评价奠定科学量化基础[10]。

3　结束语

上海局集团公司物流事业部改革，是铁路局集团公司层面深化货运市场化改革、构建现代物流体系的积极探索和重要实践，亦是服务国家战略全局、适应区域市场剧变、破解自身发展难题、实现企业向现代物流经营战略转型的一次新的变革，更是铁路货运系统主动适应新发展格局的战略选择。其实质是以组织变革为牵引，通过重构权责体系、创新运行机制、升级产品服务、强化数字赋能，推动铁路货运从“生产导向”向“市场导向”跨越转变，旨在为全路深化现代物流体系建设积极探索“上铁方案”，为建设具有中国特色的世界一流铁路现代物流企业积累宝贵的实践经验。

参考文献：

[1] 汪旭晖，段怡杰. 新质生产力驱动全社会物流成本降低的机制与路径[J]. 中国流通经济，2024，38(7)：15-24.
WANG Xuhui，DUAN Yijie. Mechanisms and Path for Lowering Logistics Cost in the Whole Society Driven by New Quality Productive Forces[J]. China Business and Market，2024，38(7)：15-24.

[2] 中国铁路上海局集团有限公司. 关于成立集团公司物流事业部的通知[Z]. 上海：中国铁路上海局集团有限公司，2025.

[3] 国务院办公厅. 关于进一步降低物流成本的实施意见[Z]. 北京: 国务院办公厅, 2020.

[4] 中国国家铁路集团有限公司. 2025年铁路现代物流体系建设工作要点[Z]. 北京：中国国家铁路集团有限公司，2025.

[5] 庄甲坤. 推进降低全社会物流成本的难点问题和重点任务[J]. 中国流通经济，2025，39(6)：58-68.
ZHUANG Jiakun. The Problems and Key Tasks of Promoting the Reduction of Logistics Costs in the Whole Society[J]. China Business and Market，2025，39(6)：58-68.

[6] 周世暾，段清亮，王天驰，等. 德国铁路货运经营改革及运营管理发展研究[J]. 铁道运输与经济，2025，47(7)：200-206.
ZHOU Shitun，DUAN Qingliang，WANG Tianchi，et al. Reform and Operation Management Development of German Railway Freight Services[J]. Railway Transport and Economy，2025，47(7)：200-206.

[7] 中国铁路上海局集团有限公司. 关于进一步深化铁路物流组织体系改革的通知[Z]. 上海：中国铁路上海局集团有限公司，2025.

[8] 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.

[9] 权诗琦，李光明，倪继娜，等. 国内外典型物流企业客户关系管理发展与启示研究[J]. 铁路物流，2025，43(7)：15-19.
QUAN Shiqi，LI Guangming，NI Ji'na，et al. Development and Implications of Customer Relationship Management in Typical Chinese and International Logistics Enterprises[J]. Railway Logistics，2025，43(7)：15-19.

[10] 荣朝和，李星潺，张改平，等. 论铁路货运物流化转型的方向与改革思路[J]. 交通运输研究，2025，11(2)：1-18.
RONG Chaohe，LI Xingchan，ZHANG Gaiping，et al. Logistics-Oriented Transformation of Railway Freight：Directions and Reform Strategies[J]. Transport Research，2025，11(2)：1-18.

（责任编辑：金　晶）

（下转第16页）