

文章编号: 1007-5399 (2015) 05-0009-02



基于 SCP 理论的中国邮政特快专递发展策略研究

李鹏飞, 张攀

(西安邮电大学, 陕西 西安 710121)

摘要: 文章阐述了中国快递行业以及中国邮政特快专递发展现状, 基于 SCP 理论分析了中国邮政特快专递的成功因素, 探讨了邮政特快专递的发展策略, 以期提高邮政的服务水平及市场竞争力。

关键词: SCP 范式理论; 特快专递; 价格; 服务; 绩效; 体制

中图分类号: F61 **文献标识码:** A

随着中国经济的稳步增长, 中国的快递业务量和业务收入得到飞速提升。2014年, 全国规模以上快递服务企业业务量累计完成 139.6 亿件, 业务收入累计完成 2 045.4 亿元。伴随着全国快递业务量的增长, 中国邮政特快专递(以下简称“EMS”)得到长远发展, 但是其在发展过程中暴露出的一些问题也值得研究。

1 中国邮政特快专递面临的机遇和挑战

加入世贸组织后, EMS 的发展进入了机遇与威胁并存的年代。电子商务的快速发展为快递业务提供了可持续的发展空间和空前的发展机遇, 电子商务将快递业提升到了前所未有的高度; 民营快递企业的渗透、国有快递运输企业的压榨、国外大型综合快递公司的进入, 对 EMS 服务产生了新的冲击。EMS 国际快递业务面临跨国公司的竞争, 国内业务遭受私营快递公司的侵蚀, 业务被大量分流, 业务量年均增长率落后于其他快递企业, 市场份额逐渐下降。这迫使其必须采取一定的措施来维持并扩大自身市场份额。

2 SCP 范式下的 EMS 成功因素提取

2.1 基于 SCP 理论的 EMS 分析

SCP 理论系统化构架了市场结构 (Structure)、市场行为 (Condukt)、市场绩效 (Performance) 的分析框架。这一范式认为产业结构决定了产业内的竞争状态, 并决定了企业的行为及其战略, 从而最终决定企业的绩效。

2.1.1 SCP 市场结构分析

快递行业的市场结构主要从市场集中度和进入壁垒两个方面描述。市场集中度是指市场上少数企业的生产量、销售量、资产总额等方面对某一行业的支配程度, 一般用这几家企业的某一指标(大多数情况下用销售指标)占该行业总量的百分比来表示。企业的市场集中度如何, 表明其市场地位和市场支配能力的强弱, 是企业形象的重要标志。厂商集中

度系数的计算公式为:

$$CR_n = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{\sum_{i=1}^N X_i}$$

n 表示快递市场中规模最大的前几位企业数目;

N 表示快递行业的企业总数;

X_i 表示产业中第 i 位企业数目的规模。

一般用 CR_4 计算市场的集中程度。根据相关数据计算, 快递行业 $CR_4 \approx 71.4\%$, 由此可见, 我国的快递行业属于高寡占型。对于高寡占型行业, 排名靠前的企业具有较强的价格制定能力和市场服务能力。快递行业虽然进入较为容易, 但是由于新进入企业受网点和规模的限制, 无法匹敌具有全国性网点的快递企业, 难以撼动行业领头企业的主导地位。

2.1.2 SCP 市场行为分析

SCP 的市场行为主要分为价格行为、广告行为、兼并与合作行为、研发与创新行为, 本文主要研究价格行为和兼并购行为。快递业属于服务行业, 由于提供的是无形的服务, 顾客对服务的价格格外敏感。客户普遍希望在获得商品的前提下, 以低价获得较好的物流服务。如果物流服务差别不大, 不考虑其他因素, 顾客更倾向于选择资费更低的快递公司。在国内快递市场, EMS 和顺丰价格高于“四通一达”类快递企业, 顺丰凭借速度优势得到了顾客信赖, 而 EMS 除网点较广外, 服务没有太大优势。

兼并购行为是市场发展的必然趋势, 通过兼并购可以达到行业资源整合, 迅速提高企业实力。民营快递企业从 1993 年开始真正步入发展轨道, 经历时间较短, 规模普遍较小, 快递行业呈现出杂、乱、小的局面。国际四大物流企业在发展过程中都采用了兼并购的策略。如联合包裹 2003 年收购全球最大的从事通信商务和邮件的 Mail Boxes Etc 公司, TNT 2007 年正式收购国内知名零担货运公司华宇集团。EMS 想要成为国际性快递企业, 兼并购其他企业是其发展过程中必不可少的一步。

2.1.3 SCP市场绩效分析

市场绩效是指在一定市场结构下,由一定的市场行为所导致的企业在经营利润、产品成本、市场份额等方面的变化。EMS的市场绩效分析主要从资源配置效率中的服务满意度和技术应用状况两方面进行。针对顾客满意度而开展的调查问卷涉及运送范围、服务价格、运输速度等指标,调查发现,作为用邮比例较高的学生群体对EMS的综合评价不是很高。

在技术应用方面,虽然EMS硬件设备和信息系统等方面高于国内平均水平,但与国际四大物流公司相比,技术水平仍然比较落后。快递公司使用技术设备,虽然增加了企业的短期成本,但从长期看可以提高企业运营效率,提升服务质量。

2.2 EMS成功因素提取

成功因素在探讨产业特性与企业战略之间的关系时经常使用,根据自身的特殊能力并对应环境中重要的要求条件,可获得良好的绩效。对于EMS成功因素的提取,主要在SCP分析的基础上,结合调查问卷的统计结果,采取定性分析与定量分析相结合的方法,最终确定影响邮政特快专递发展的因素有服务价格、服务水平、运输速度、组织架构和技术应用水平。根据提取出来的关键因素,确定EMS发展战略分别为价格战略、服务战略、“瘦身战略”和技术战略。

3 基于SCP理论的EMS发展策略规划

3.1 价格策略——改善价格体系,压缩服务成本

EMS资费与民营快递相比显得较高,一方面是由于采取均一资费制的价格体系,另一方面与企业管理成本居高不下也有着密切联系。为了改变这种状态,EMS应该改变单一的价格体系,为客户提供与价格相配的等质服务,让顾客感到物有所值或物超所值。一方面,邮政EMS资费可以参考交通部门客货运输的定价方法和包裹、长途电话等资费标准的制定方式,根据EMS邮件寄递距离和时限,分别制定不同区域、不同传递空间的EMS收费标准。另一方面,可以通过提高服务质量增强竞争优势,EMS可以进行市场细分,开发新业务,增加邮件业务种类,满足用户的多样化需求,减缓价格战带来的冲击。

3.2 服务策略——提高服务意识,推行差异服务

首先,提高员工的服务意识。EMS诞生以来,始终秉承“珍惜每一刻,用心每一步”的服务理念。企业员工应该学习企业为客户服务的理念,树立为客户服务、对公司负责的服务意识。EMS在招聘员工时,应该任人唯贤,录用高素质、高技术水准的员工。在企业的日常运作中应该重视员工思想教育工作,定期为员工进行管理培训,做到业务水平和服务意识的双重提高。

其次,优化网点布局和运作流程,提升配送速度。EMS网络的广阔性和容量全国领先,但网络效率和质量并不具备突出的竞争优势。EMS网点多,实行规模化管理,

在乡镇地区凭借网点优势能够到达其他快递企业不能到达的地区。在城市区域,由于交通便捷,居民消费能力强,用邮需求量大,各大快递都集中发展城市地区业务,EMS优势并不明显。为了提高EMS在城市地区的业务量,在重视市场营销的同时,应该优化网点布局,提升整体竞争实力。

最后,细分目标市场,提供差异化服务。根据帕累托法则,企业80%的利润来自其20%的客户,这20%的客户是企业重点发掘和依靠的客户。EMS在发展过程中,应该充分发挥网络优势、安全优势,避开竞争焦点,为20%的金牌客户提供优质服务。充分利用邮政的资源优势,对原有服务产品进行重新定位,针对顾客需求调整、扩充服务种类。

3.3 “瘦身策略”——改进管理体制,提升市场能力

2010年,EMS进行国有股份制改造,对公司的组织结构进行了调整和改革,使组织结构得到一定程度的“瘦身”。邮政速递物流公司速递业务虽然能够充分利用邮政集团的已有资源,但是市场反应机制不够灵活,因而在“四通一达”类快递公司的竞争中显得迟缓。为了提高市场灵活性和竞争力,EMS需要采取“瘦身战略”。

组织“瘦身战略”。EMS应该加强体制改革和机制创新,这是加快转变经济发展方式的核心。通过深化改革,建立竞争环境和专业发展规律的体制机制,促进发展方式的转变和经济效益的提升。

基层“瘦身战略”。EMS应该根据企业的发展需求,结合自身实际情况,大力推进人事制度改革,做到任人唯贤,建立和完善新的选人用人制度。引进市场竞争机制,健全职工考核和绩效考核标准,加快推进以绩效考核为核心的全程全员绩效管理体系,解雇不作为、不上进的员工。根据员工绩效制定员工晋升渠道,调动员工的主动性、积极性和创造性。

3.4 技术策略——推动技术改革,实施科技兴邮

传统的EMS在日常操作过程中主要依赖人工进行,机械化水平较低,在装卸搬运、分拣、出库入库等作业中速度较慢,而且有可能造成产品的丢失、损坏等状况。如果企业能够应用相关技术,将使服务水平得到极大提高。利用先进的信息技术,采用邮件分拣自动化系统,可以大幅提高劳动生产率,节省人力和财力。通过完善EMS信息网络,可以从全局最优的角度加强EMS企业内部资源整合,实现邮件从揽收、处理、运输、投递全环节的监控,提升管理和服务水平。充分利用大数据的发展趋势,将EMS快递业务与邮政储蓄银行部分数据进行共享,充分挖掘潜在客户;实现内部信息系统各区域、各部门的数据共享,实现内部信息与外部信息的互联,提升邮件的处理速度。

收稿日期:2015-04-07

作者简介:李鹏飞(1975~),男,陕西户县人,教授,博士,主要从事邮政与物流信息化研究;张攀(1990~),男,河南西峡人,主要从事物流系统规划设计与仿真研究。