

联邦快递延伸速度的触角 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/37/2021\\_2022\\_\\_E8\\_81\\_94\\_E9\\_82\\_A6\\_E5\\_BF\\_AB\\_E9\\_c31\\_37083.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/37/2021_2022__E8_81_94_E9_82_A6_E5_BF_AB_E9_c31_37083.htm) 对于这次收购金考的行动，

联邦快递集团(Federal Express Corporation)总裁、董事长兼首席执行官弗雷德里克史密斯如是说：“联邦快递和金考的结合将根本性地增加我们在全球的零售业务，也将使得两家公司能充分利用快速变化的数字经济中的各种增长机遇。

” 争夺地面快递 当然，要进一步理解史密斯的话，还需研究联邦快递集团和金考的合并背景。目前，金考(Kinkos)在全球设有1200家连锁店，海外业务分布在日本、荷兰和中国等10个国家。除了为其主要客户提供传统的文印、装订服务，金考还充分利用现代通信手段增加了电话会议、电子文件制作等新的服务内容。“从策略上来说，这是很明智的举措。” A.G.爱德华兹公司分析家唐纳德布罗顿认为，就像联邦快递集团在国内的最大竞争对手美国联合包裹服务公司(UPS)那样，联邦快递也在竭力吸引少量业务的发货人，而这一市场给公司带来的营业利润较大，因为这类顾客是按照全额零售价、而非折扣价来付费。尽管在过去几年，金考一直在扩展对大公司的服务(从2001年末起，其营销部门开始向大企业推销服务，并取得显著成效。目前在财富500强公司里，有370多家是金考的客户)，不过小企业和中等企业客户依然是其主要服务对象。金考50%的客户是中小企业，20%的客户是大公司，其余的则是零散顾客。两年多前，总部在亚特兰大的美国联合包裹服务公司以1.85亿美元收购了美国另一文印装订巨头、金考的主要竞争对手MBE公司，由此使自己处在

一个更加接近零售客户的有利位置，它给联邦快递带来的压力也是巨大的。通过收购金考，联邦快递将使自己处于与联合包裹服务公司更平等的位置之上。弗雷德里克史密斯指出，这次收购将使得联邦快递集团更好地发展集团增长最快的业务地面快递，而这也是与联合包裹服务公司直接竞争的业务。拓展数字服务自1988年以来，联邦快递集团一直是金考的独家递送服务提供商。1994年起，联邦快递和金考进一步扩大合作关系，联邦快递在金考的一些北美分店开设了全职服务柜台。目前，在134家金考连锁店设有联邦快递的专门柜台，由专职雇员提供全面服务。2000年8月，两家公司以及金考下属的网络部Kinkos.com又宣布结成战略联盟，为客户提供同天和第二天文件印刷、制作和运输服务。而这一服务得以实施的基础是，客户可以通过金考的网站和联邦快递的网站向金考发送所要制作的文件以及制作要求，从而省去了亲临商店的麻烦。圈内人士指出，联邦快递集团早就对金考公司抱有浓厚兴趣，只不过当时时机尚不成熟。直到2003年11月，联邦快递集团总裁、董事长兼首席执行官弗雷德里克史密斯拜访金考的总部，收购之事才神速进展。史密斯看好金考的文印、包装服务的理由在于，当今许多公司的工作队伍流动性越来越强，且公司日趋采用外购服务。联邦快递集团的近期增长将主要来自《财富》500强公司，这些公司越来越依赖外购的文件加工服务。史密斯认为，联邦快递与金考的结合是优势互补。一方面，联邦快递的业务触及215个国家和地区，集团将利用它的全球经验支持金考在海外的扩展。另一方面，金考现有的技术条件将推动联邦快递大踏步进入无线宽带和电子文本的速递市场。联邦快递对金考最近在数字

服务方面的增长尤为感兴趣。如同金考首席执行官加里库辛所言，金考是成千上万家中等企业的复印、印刷、装订等业务的“后院”办公室。联邦快递收购金考后，将建立文件印制、运输的一站式服务体系。目前，金考1200家连锁店大多数已经具备无线宽带能力。到今年4月，1100家金考连锁店将安装高速无线联网技术，这省去了联邦快递集团在此方面的大笔投资。在收购金考之前，联邦快递通过自己的几大分公司与数百万客户保持着电子联络。当然，此次合并势必会使联邦快递扩展自己现有的电子能力。忽略与误解 联邦快递看重金考，一方面在于收购金考后其在全球的零售业务将有效地得到扩展；另一方面，金考现有的技术条件也将推动联邦快递大踏步进入无线宽带和电子文本的速递市场。的确，快速变化的数字经济为快递业带来了各种增长机遇。然而，在这一新兴领域，联邦快递也曾有马失前蹄的时候。早在1984年，联邦快递就在电子文本速递领域有雄心勃勃的举措。当时，集团依靠的是自己的ZapMail，承诺在两小时后将文件送到客户手里。但是，ZapMail与无线宽带和更先进的电子文件传送方式不同，它把文传机放在联邦快递的营业点，把文传收到的文件通过邮递员送到客户手里。其结果是这一努力在浪费了数千万美元之后以失败告终。联邦快递设想，墨盒代替飞机燃油、自行车信使的小时工资代替飞行员的薪水、文传机代替飞机来实现文件递送业务。依靠较为便宜的网络，联邦快递可向客户提供打折扣的递送价格，由于这种服务的成本大大降低，利润就可能大幅提高。然而，这样的服务为什么得不到顾客青睐？首先，联邦快递没有认识到文传是种产品，而非服务。联邦快递关于文传将比实物投递要便宜的

理解是正确的，但它没有想到，它的客户也是这么理解的。客户的商业选择是，究竟是买联邦快递的文传服务，还是自己去买台文传机。ZapMail计划的商机事实是在于销售文传机。其次，由于联邦快递认为文传是一项服务，它未能理解文传网络应该如何建设。联邦快递知道它要花费数千万甚至上亿美元来建造一个文传网络。但结果是，联邦快递自己在建成一个单一网络的同时，购买文传机的个人或商家也建成了文传网络。最后，由于联邦快递误解了文传网络是如何建造的，联邦快递也就误解了它的竞争对手。联邦快递认为竞争对手只有联合包裹服务公司和敦豪快递等公司，没有意识到它的顾客就是自己的竞争对手。ZapMail提供的两小时送抵服务虽然价格稍低，但客户每发送一条信息都要向联邦快递付费。相反，在文传机上一次性投资一两百美元后，企业当即就能够发送或接收无限多的信息，而且成本非常低。事实上，联邦快递的ZapMail没有竞争。对于自己有文传机的用户来说，联邦快递的这一策略是非常可笑的。扼杀ZapMail的力量恰恰是联邦快递假定用户的常识。速度与零售面的结合 联邦快递与金考的结合，表面上是运输业与文印装订业的组合，本质上则是速度与零售面的联手。联邦快递是世界上第一个提供隔夜送货的快递公司，其服务速度是世界上大多数同类企业所无可比拟的。但是，联邦快递毕竟不同于邮政，为减少成本，其零售点数量有限，这就使得联邦快递与客户、尤其是散客的接触界面显得不足。金考则是在美国和海外拥有1200多个业务点的跨国集团，客户以中小企业和散客为主。联邦快递在获得金考之后，将使得自身在顷刻之间拥有一个庞大的客户群。速度与零售面的结合，是快递企业的追求

目标，它也代表着一个行业的发展趋势。无论是联邦快递与金考的合并，还是两年多前联合包裹服务公司收购MBE，快递公司收购文印装订公司，符合知识经济时代对快递业的新要求：传统工业时代以设备运输为主，当今时代知识含量高的小件包裹则大量出现，而后者虽然质量轻，但对速度的要求更高。在美国，许多公司早已开始通过因特网将商业文件交给文印装订公司印制，然后通过快递公司将文件和资料运送到自己的客户、公司雇员或合作者手中。对这些外购服务的公司来说，缩短文件制作与购买快递服务之间的时间，至关重要。值得指出的是，美国市场上既有联邦快递和联合包裹运输这样一流的送递服务企业，又存在金考和MBE这样的成熟的大规模文印装订公司，这样的市场条件为快递公司延伸零售触角奠定了基础。当然，这样的合并能在联邦快递和金考、联合包裹服务公司和MBE之间发生，与这些企业经营上的灵活以及顺应市场规律关系密切。顺应市场和抓住机遇，也是联邦快递以及联合包裹服务公司成功的重要因素。相比之下，邮件、包裹和送递领域的《财富》500强企业，有政府背景的美国邮政管理局虽然2002年收入总额行业排名第一，但利润却呈现巨额赤字，这与美国邮政服务在经营上的僵化以及不善于率先抓住网络等机遇有关。在中国市场克隆“打包”模式 联邦快递收购金考，对于这一速递集团的中国业务具有何种意义？这个问题也许是国内物流业最为关注的。对此，联邦快递中国区副总裁陈嘉良认为，暂时不会有什么影响，但将来联邦快递中国公司在业务发展方面有可能吸收金考的经验。联邦快递收购金考的一个很重要的因素在于金考的店都设在繁华商业区，属于易于获取零售顾客的地点。

而获取零售顾客，恰是联邦快递正在中国加强的业务之一。联邦快递在2002年3月开创业内先河，与柯达公司合作，在柯达快速彩色店设立联邦快递“自助服务专柜”，使得消费者可以在指定的柯达快速彩色店通过联邦快递发送国际快件。目前，这项服务已在北京、广州和上海的200多个柯达店中推出。业内分析人士认为，由于金考的分店大部分在美国本土，联邦快递收购金考的表面价值是扩大了其美国国内的零售业务。但不容忽视的是，联邦快递与金考联手经验早已扩展到海外市场。联邦快递中国公司与柯达店的合作，从形式上与联邦快递和金考最初的合作非常相似，两者皆是联邦快递延伸其零售触角的工具。此外，与柯达店合作，使得联邦快递捷足先登占据了一个新的潜在市场。分析人士认为，联邦快递借助柯达店旨在抢先在核心城市布点，以待将来占据更大的市场，即中国国内快递市场。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)