

不对称竞赛宅急送怎样抢网点拼成本对战EMS PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/471/2021_2022__E4_B8_8D_E5_AF_B9_E7_A7_B0_E7_c67_471189.htm 2005年1月19日，年关将至，北京宅急送快运有限公司（以下简称宅急送）接到了江苏省邮政局开出的26000元罚单，罚单的“祸端”来自于客户委托宅急送快递的一张发票（500克以内的信函等是邮政的专营范围）。发票快件在宅急送的派送车上，江苏省邮政部门认为宅急送准备递往客户，已触犯邮政法，而宅急送则坚称这一快件正转送往邮政部门，没有超越权限。此事对讼公堂的结果虽然是不了了之，但事实上和其他的民营快递公司一样，长期被局限于小包裹的宅急送不止一次接受查罚。面对拥有25年快递经验、2万专职员工、1万余部专用车辆的中国邮政快递（EMS），成立仅11年，员工8000名、车辆1500台、年递增率超过65%的宅急送一点也不逊色。事实上，抛开查和罚的意外冲突，在这场不对称的竞赛里，宅急送没有人才、资金和技术的优势下发展壮大取胜之道就是价格和速度快速抢占网点，给客户更低价优质的服务。低价与“全民皆兵”据宅急送的调查数据，在经济活跃的长三角地区，60%的货物不会流通到全国各地，它们从昆山到苏州、从苏州到无锡或者从无锡到南京。不需要全国的流动网络，货物在区域内流动，培养了宅急送区域内限时快运业务的早熟。2004年，宅急送一举推出“2D10”和“2D17”，这两项区域内“次日达”新服务，主要针对长三角等区域内单件重量在10公斤以下的小件货物，分别于次日早上10点和次日下午5点之前送达客户手中。至此，宅急送的服务精品由原来的“

全国24小时门到门”转变为区域间“2D10”和“2D17”。而另一方面，早在2004年1月起，中国邮政快递率先在长三角地区的22个城市实行EMS限时专递“次晨达”快递服务。该举措被认为是邮政缓解竞争压力的一种积极尝试。不过，“次日达”于“次晨达”在价格上有明显优势。“次晨达”的新平台虽然将成本大幅降低，一件1公斤的货物，“次晨达”仍需要80元，而宅急送根据货物装箱后的长、宽、高三边之和来计算价格：70厘米、80厘米、90厘米、100厘米分别对应10元、15元、20元、30元不等。而“次日达”的小件服务500克至5公斤快件仅收取20元费用。可以看到的是：在省会城市，宅急送的分公司开通了不同形式的市内班车，市内班车为“2D10”和“2D17”的首、末端工作，快速提取货物、派送货物。点与点用物流班车连成线，线与线织成网，形成小的区域物流网，“2D10”和“2D17”的时效性得到保证。为此，宅急送在市内班车建设上一直在增加投入，2004年新增派送车辆超过200辆。为了推广这两项新业务，宅急送“全民皆兵”：每一名员工都是市场开发员，每一名员工都是创利中心。宅急送不仅给快递员先行确立了激励机制，使得他们按票提成，提货2元/票，送货1元/票，其他员工也可以投入到小件业务的拓展之中，按1元/票提取。在宅急送“小件快递全国门到门服务卡”中，预留了服务专员空格，由司机、快递员等人员自行填写姓名、联系方式，方便提成兑现。无论如何，通过细分市场推出新业务来抢占市场先机，已是宅急送发起战略反攻必要的一步。陈平表示：“2D10”和“2D17”限时到达将是2005年宅急送的首推业务，尽管宅急送目前的核心盈利产品仍然是“24小时门对门”。到目前为

止，宅急送“2D10”和“2D17”业务在华北区、长三角、珠三角相继铺开，与中国邮政快递“次晨达”抢食市场，低价格的次日抵达承诺令中国邮政快递的限时快递业务受到威胁。成本与“合纵连横”中国邮政快递与其他快递企业目前竞争的焦点仍是网络。作为中国最大的一张网络，邮政营业局所57136处撒开后，仍然未能保证触及到市场的每一根神经末梢。而覆盖全国2000多个城市的EMS，使用的这张网属于邮政系统共用，用途广从而在一度程度上影响了其效率。相对而言，宅急送营业网点专一，因为单纯的快运用途营业网点服务灵活、效率更高。看准这一点，宅急送一直在加速网络建设。2004年，宅急送一举自建营业网点117个，包括分支机构、营业所和营业厅。目前为止，宅急送共自建营业网点300多个，委托代理形成网点490多个。按照公司总裁陈平的说法，宅急送有着仅次于中国邮政的快运网络。宅急送已经形成“内网+外网”的网络结构，自建的300多个服务网点属于内网部分，同时存在的490多家合作网络即外网部分。外网的形成源自陈平的合纵连横术。鉴于自身的资金劣势，为了迅速占领市场，扩大企业规模，宅急送吸收了诸多物流公司加盟、合作。在部分城市，快运业务量比较小，委托他人代理业务的费用倘若不超过两万，宅急送则不会投入资金自建网点，而是与当地运输公司合作形成外网营业点。外网为宅急送代理派送货物，收取宅急送的派送费，可以利用宅急送的网络优势揽货并搭乘宅急送的物流班车，不过宅急送不会为他们的货物单独停靠。通过外网占领市场，宅急送的服务品牌在当地传播，却不会因此套牢过多资金，牵扯太多精力。比如，同是在西藏、新疆开展业务，宅急送在拉萨和乌鲁木齐

设置分公司，来自各地的货物运送至此，然后由外网分送到相应的城市和地区，当地的货物也由外网送往分公司集中分拨到各地。而中国邮政在这些地区则全力建网络，甚至动用马车深入各个末端，成本的付出让中国邮政跌倒在自己的优势上。而且，一旦当地业务有相当发展后，宅急送可以收揽合作公司为己所有，从而在当地市场形成先发优势。建立内网、外网是战术，选择网络的建设点是战略。过去的一年，选择网点建设的城市，宅急送更多地考虑战略和布局。一些城市因为盈利少，公司虽有多趟班车经过、有货物在周转，按照过去的理念也只在外网建设的规划之列。现在，这个城市如果出于整个网络布局上的战略点，就将成为自建网点的选择。宅急送先入为主、画地为牢的手法，可能把竞争对手限制在已有的市场范围内，为日后的市场攻击形成后盾。接下来，宅急送要用一年的时间停下来喘口气，消化夯实新建的网点。这一年，宅急送为117个网点投入了6000多万，新增员工3000多人，车辆也是全面采购没有租用一辆。因为投资太大，多年来业务一直良性增长的宅急送甚至在2004年五、六月间出现阶段性亏损，整年的盈利率也因此降低了。一年的调整期内，宅急送的营业网点建设步伐会减缓，计划在20个左右，调整完毕后宅急送还将有爆发性的网点铺建行动。陈平认为，宅急送现有的网络还远远不够，在中国市场他需要1000多个网点。他有这样的观点：按一个网点需要3个月的时间建好，外资公司需要好几年的时间铺开他们在中国的网点。没有网点，他们无法开展国内的服务。因此，4 - 5年内，国际快递即使有强大的实力，也根本腾不出时间在国内市场做出大动作。这是民营快递发展的最好时机，绝对不可错

过。冲突是意外，发展却是必须。宅急送2005年的上市计划正在筹备中，募集来的资金用途已做好计划，届时将用来加强空中网络，将宅急送的限时到达服务，从经济活跃的区域推广到全国，甚至全球。对陈平来说，国际市场充满诱惑。他酝酿着将宅急送“两扇门”中的一扇置于境外、国外。在香港，宅急送已经采用委托代理的外网形式建立了营业网点，目前香港地区一个月的营业已达六万元左右。如今，这扇门还停留在香港、澳门，陈平希望下一步它会走向日本等东南亚国家，最后将是欧洲和美洲。这是场不对称的竞赛：

1982年EMS依托中国邮政应运而生；1994年宅急送7个人30万元起家。EMS拥有2万名专职员工，1万余部专用车辆，遍及全球200多个国家及地区，在中国近2000个城市57136处网点开展业务；宅急送拥有8000名员工，车辆1500台，在国外没有业务，中国业务网点不到500个。EMS经营范围广泛，拥有500克以内信函的专营权；宅急送等快递公司只能经营500克以上的小件货物业务；但宅急送至少目前奔跑得很好；继核心盈利产品“24小时门对门”之后，针对EMS“次晨达”推出“次日达”服务，并具有低价优势；宅急送“全民皆兵”，每一名员工都是市场开发员，每一名员工都是创利中心；EMS使用的网点属于邮政系统共用，一度程度上影响了其效率。宅急送网点用途单一，采用内外网结合，效率更高。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