

浅议民营速递企业规模扩张的对策

李刚,孙颖荪

摘要:我国速递行业经过近20年的发展,现已经进入一个快速发展时期,同时也是一个整合发展的时期。民营速递企业作为整个行业最具有竞争性的部门,在其发展过程中,国家、金融企业和速递企业本身都需要思考相应的对策,从资金、企业内控制度和速递行业整合路径进行了分析,并给出了一些建议。

关键词:民营;速递企业;扩张;对策

中图分类号:F618.1 **文献标识码:**A **文章编号:**1673-1999(2012)08-0081-03

作者简介:李刚(1978-),男,安徽芜湖人,硕士,安徽商贸职业技术学院(安徽芜湖241000)会计金融系讲师;孙颖荪,安徽商贸职业技术学院工商管理系教师。

收稿日期:2012-02-10

基金项目:2012年安徽省教育厅优秀青年人才基金项目“安徽省民营快递企业的现状及并购整合路径研究”(2012SQRW258)。

我国的速递行业按照经济成分分类,可以分为国有速递行业、民营速递行业 and 外资速递企业。国有速递行业主要是EMS、中铁快运等。民营的快递企业较多,规模较大的全国性速递公司主要有顺丰、宅急送、申通、圆通、中通、汇通和韵达等,还有部分区域性公司。外资的速递企业主要有UPS、FedEx、DHL和TNT等。

随着我国电子商务行业的快速发展,我国的速递行业特别是民营速递企业迎来的发展的快速期。据淘宝网数据,淘宝网和淘宝商城每天包裹量已超过800万,约占整个快递业总包裹的六成^[1]。随着我国速递行业的迅速发展,行业间的竞争也越来越激烈。在整个速递行业中,竞争最为激烈、情况最为复杂的就是民营速递企业,这个行业现在已经进入了整个行业的整合关键时期,各速递企业在通过各种途径来降低成本,抢占市场。诞生10多年的北京小红马退市和深圳DDS的倒闭充分说明了速递行业市场竞争的激烈。本文主要分析了民营速递企业发展中存在的问题,并给出民营速递企业的扩展策略。

一、民营速递企业规模扩张的不同路径

我国民营的速递企业从产生之日起就开始了不断扩展的过程,这是与速递行业的本质分不开的。网点分布广、渠道多的速递企业容易获得更多的市场份额,能够在速递行业中生存和发展。我国的民营速递企业基本都是从同城快件做起,然后慢慢地在全国拓展网点和渠道。在规模扩展的这个时期,不同的企业采取了不同的扩张策略。整体来说,主要有三种模式:直营门店、加盟门店和企业自营。

(一)直营门店

直营门店是指在各地开设的分公司和配送点,它们由企业自己投资兴建,这对企业的融资能力要求比较大。采取这种扩展模式的企业主要有顺丰和宅急送。顺丰速递公司成立于1993年,其成立初始的主要业务是提供顺德与香港之间的即日速递业务。到了2011年,顺丰已经开通了中国大陆、香港、台湾、新加坡、韩国和马来西亚的速递业务,成为2010年中国物流企业50强的第十四名^[2]。宅急送成立于1994年,在全国有3000多个经营网点,网络覆盖全国2000多个城市和地区,并在全国30个省、自治区及直辖市拥有25万m²的标准仓储库房,可为客户提供储运一体化的物流服务。

(二)加盟形式

更多的民营速递企业采取的扩展模式是加盟模式,这种模式对企业的资金成本要求比较低。在此模式下,速递企业主要是提供品牌,然后在各地招收符合要求的加盟商,建立配送网络。这种模式的优点是建立网点速度快,缺点是对各加盟商的监管难度大,服务的品质难以保证。国际上主要的速递企业都是以直营为主。顺丰速递在发展初期也是加盟的模式,但在2002逐步变成了直营模式。

(三)企业自营

企业自营模式主要是指企业自己建立自己的物流配送系统,自己送自己的货物。京东网上商城采取的就是这种模式。京东网已经在上海建立了华北、华东和华南的配送中心,主要负责北京、上海和广州三个主要业务地区的物流配送。京东商城还会根据不同

地区的销售额逐步增加在各地的配送中心。

二、民营速递企业发展中存在的问题

我国的第一批民营速递企业主要产生在上个世纪的90年代初,后续陆陆续续成立了很多民营速递企业。在民营速递公司的发展过程中,遭遇到国有速递公司和国外速递企业的两面夹击,遇到了很多困难。主要归纳有资金上面的缺乏、企业内部控制的不力和企业成本的增长,这些都给民营速递企业的发展带来了很大困难。

(一)缺乏资金支撑

速递行业需要大量的车辆和分拣系统来支撑整个物流配送的系统,这一整套的系统配置下来是需要大量资金支撑的。速递企业在整个扩张时期由于整个企业中资产较少,很难从银行获得相应的抵押贷款支持。对于风险投资资金来说,由于大部分速递公司采用的都是加盟店的连锁经营模式,对于加盟商的控制力有限,因此企业的内部风险处于不可控状态,因此风险投资基金往往对于速递公司的项目处于回避状态。因此支持速递企业早期发展的主要靠企业的内部积累和民间借贷。内部积累使得企业很难获得快速发展的时机,丧失了快速发展的机遇。民间借贷的成本较高,加大了企业经营的风险。速递企业要发展解决资金问题,是其快速发展的瓶颈。

(二)内部监控力度不足

我国大部分民营速递企业建立的时间不是很长,而且很多速递企业都是采取连锁加盟的形式,因此公司总部对于下面的各级加盟商的监控的力度是不够的。我国现在的电子商务行业发展非常迅速,对于相应的小件速递的需求量是非常大的,很多民营速递企业为了抢占市场,采取了相应的快速发展策略,在各地发展加盟商,特别是在一些二、三线城市和农村区域,由于发展过程中过分追求速度,对于加盟商的资质审核不是很严格,日常管理也很难做到完善。末端加盟商的整体服务品质难以保证,使得很多民营速递企业的品牌信誉受损,这为未来速递企业的发展埋下隐患。

(三)成本控制不力

随着我国经济发展中的人口红利逐步消失,农村剩余劳动力的枯竭,我国从2010年开始整个劳动力成本开始显著上升。在我国速递企业的很多业务都是要靠人力去完成的,因此速递企业的整个成本上升非常大。加上部分民营速递企业在整个网络扩展时期的盲目,很多网店分布不是很合理,造成了速递网络的迂回,增加到了整个经营成本。速递行业现在已经进入一个快速的整合期,在这个时期是速递企业倒闭和重组的关键时期,那一家速递企业能够生存和发展,

就要看谁的成本控制得力,这样才能坚持过价格竞争的关键时期。民营速递企业的成本控制可以说是其生存和发展的关键。

三、民营速递企业规模扩张中的对策

民营速递企业没有国有企业那样的强大集团公司作为后盾,也没有跨国速递企业的完善的制度和强大的资金实力,要在激烈的市场竞争中生存和发展,必须要找到适合自己的发展之路。针对现阶段我国民营速递企业大部分已经完成了初步的全国性的物流配送网络建设,后续发展进入了精细化的核心竞争力时期,我们认为民营速递企业在规模扩张过程总做到以下几点,就可以解决好发展之路。

(一)解决资金的短缺

我国的电子商务已经进入了爆发式增长时期,每年的交易额已经连续5年保持30%以上的速度增长,这直接导致我国的速递行业保持同样速度的增长。

1.对于大型的设备可以采用融资租赁引进。在我国速递行业还属于劳动密集型行业,这个行业的很多业务完全依赖人工去完成,在劳动力成本持续增加的现在,如何降低人工的比例,就成为各家企业发展的关键。大型的自动分拣系统,就可以很好的降低人工的使用率,提高速递企业的购买力。但是速递企业往往没有那么多资金购买,此时可以利用融资租赁的方式获得这些大型设备,就可以在不增加企业的贷款前提下,提升企业的分拣速度,提高竞争力。现代速递企业竞争的关键就是在长距离的干线运输上,利用航空运输就可以很好的提高这一运输速度,对于有较大规模的速递企业可以利用融资租赁方式获得自有的飞机,降低自己的经营成本。

2.吸引战略投资者。速递企业要想把业务做大做强,就必须引进战略投资者,而最好的战略投资者就是速递行业上游行业——电子商务行业。速递行业要充分加强与电子商务公司的联系,这样才能获得稳定的订单,也能获得较稳定的发展资金。引进电子商务企业作为企业的战略投资者,可以让电子商务企业获得自己稳定的物流配送平台,也能够提高电子商务企业自己的内部风险控制能力。速递行业的每年400亿的产值和20%以上的发展速度,^[4]能够吸引足够多的风险投资基金进入这个行业。速递企业要选择合适的风险投资基金来促进自身的快速发展。

3.各级政府和金融机构要采取措施扩大资金供给渠道。物流行业已经成为振兴国民经济的十大重点行业,可以说中央政府已经充分认识到物流行业对我国现有国民经济的重要性,现在就要采取具体措施落实这些政策。首先就是要建立产业引导基金,让符合

发展规划的速递企业能够获得政府的指导性基金的扶持。其次就是要降低速递企业的税费,国家已经在上海开始实行物流企业营业税改增值税的试点,可以在取得经验后全国推广。最后就是加大民营速递企业与国有速递企业的同等待遇,让民营速递企业的经营范围能进一步扩大。

金融机构也要采取各种金融创新手段,为速递企业获得贷款提供便利。首先,就是商业银行对速递企业的贷款信用评定时,要多增加经营成果的评价,不要仅仅看企业的自有资产数量。其次,商业银行要联合政府建立良好的信用评价体系,让诚实守信的速递企业能够获得银行资金的扶持。最后,我国的资本市场要进行整个资本市场的有效创新,可以采取打包贷款的方式降低速递企业进入直接融资市场的门槛。

(二)加强企业内部管理

1.严格约束加盟商的经营纪律。在发展初期,速递行业由于资金缺乏,便在二、三线城市采取加盟的形式,以达到快速建立速递网络的目的。但是,这些加盟企业的素质不一,服务质量也各有千秋,有时候,由于个别加盟商的不良行为,导致企业的品牌受损。因此,采取加盟发展的速递企业要注意对加盟商进行经营纪律约束。首先,要逐步提高保证金的数量,加大对加盟商违规行为的处罚,以保证服务质量。其次,要不断提高各地加盟商的素质。最后,要建立一个迅速反应的公共关系维护部门,及时处理突发事件。

2.采取措施适当减少加盟商数量。据了解,申通、圆通、天天、韵达等国内稍具规模的民营快递已经实行直营进程的改造^[5]。从国际发展的趋势来看,速递公司要做大做强,就必须采用直营的经营模式。结合我国速递行业的发展现状和我国的现实情况来看,速递企业在一、二线城市选择直营,在三线城市和县域地区采用加盟这种复合模式更符合我国现有的经济和社会发展状况。一、二线城市的民营快递行业可以根据自己发展的状况分别处理,可以一次性买断,也可以选择加盟合同到期后不续约,也可以选择将一、二

线加盟商的投入转化为企业的股本等模式来操作。

(三)速递企业的整合重组

我国现有大大小小的速递企业约 10000 家,这就造成了速递行业整体竞争的混乱,未来我国速递行业必将进入一个洗牌重组的过程。洗牌之后,民营速递企业才有足够的实力和国际快递巨头进行竞争。

1.国家采取措施加速民营速递企业的重组整合。国家可以采取适当提高速递企业的入门门槛,淘汰一些中小型的速递企业,促进民营速递企业之间重整合,以提高整个速递企业运行效率,降低社会资本的重复投入。速递企业的门槛提高后,速递企业的经营质量才会有保证,服务的水平才会提升,速递行业的潜在利润链条才会增加,相关的其他经济业务才会增加。

2.经营企业自有速递业务的发展。部分经营企业由于对物流的高要求,往往会建立自己的速递配送系统,如京东网。当这些企业的经营业绩增长很快的时候,企业的自有速递系统往往难以满足企业的经营和发展。京东网现在的难题就是自有速递系统很难满足电子商务的快速发展需求。速递系统从投资到运行需要一定的建设周期,而电子商务的发展是非常迅速的,二者之间存在一定的脱节。当速递系统的规模足够大,而企业自己的商务营销不能带来足够的业务量时,又容易造成自营速递能力的空置,这就必然导致自营速递系统向外揽活,使速递系统内部实现社会化经营。笔者认为,走向社会化是自营速递企业最终的结果。

参考文献:

- [1] 淘宝网.淘宝网联合淘宝商城发布年度数据,全方位推动电商业发展[EB/OL].<http://bbs.taobao.com/catalog/thread/508895-255842092.htm>.2012-01-04
- [2] 潘丽丽.我国中小民营快递企业资金瓶颈及对策分析[J].现代商贸工业,2011(22).
- [3] 顺丰速递.关于顺丰[EB/OL].http://www.sf-express.com/cn/sc/about_sf/brand_history.html.2011-12-14.
- [4] 马丽娟.民营快递企业融资问题研究[J].中国商贸,2011(31).
- [5] 王凡.我国民营快递企业竞争力研究[D].宁波大学,2011.