

文章编号: 1002-0268 (2005) 03-0130-05

基于波特理论的公路快速货运竞争策略探讨

杨文东, 李旭宏, 何杰, 李玉民
(东南大学交通学院, 江苏 南京 210096)

摘要: 公路货运向快速、高效的方向发展已是我国公路货物运输发展的大势所趋, 但落后的现状使我国公路快速货运整体供给能力严重不足。基于此供需矛盾, 运用波特竞争力理论建立公路快速货运竞争模型, 剖析影响公路快速货运竞争力的6大因素, 阐述应解决的关键问题, 提出我国公路快速货运竞争力发展的相关策略。

关键词: 公路快速货运; 波特理论; 竞争力

中图分类号: U492.3⁺1

文献标识码: A

Competitive Strategy Study of Express Trucking Based on Porter Theory

YANG Wen-dong, LI Xu-hong, HE Jie, LI Yu-min

(Transportation College, Southeast University, Jiangsu Nanjing 210096 China)

Abstract: Progress in road transportation to the rapid and efficient direction has already been the general trend of road transportation development in China, but there are some factors cause serious shortage of the overall supply of express trucking. This paper builds the competitive power model of express trucking based on the relation between supply and demand using Porter theory, analyzes the six factors affecting competitiveness of express trucking and expatiates on crucial issues needed to be settled. On the basis of the analysis, the developing strategy of competitive express trucking is put forward.

Key words: Express trucking; Porter theory; Competitive power

0 引言

近几年, 随着我国经济的快速发展, 各产业的发展水平和人民的生活水平跃上了一个新的台阶, 社会需求方式和需求强度发生了巨大变化, 在货物运输方面, 突出体现在对小批量、多批次、高附加值货物以及零担货物的运输速度、便捷性方面提出了更高的要求。但就我国公路快速货运现状而言, 发展仍非常落后, 与社会需求相距甚远。论文基于此供需矛盾, 利用波特竞争力理论建立公路快速货运竞争模型, 探究此供需不平衡的内在原因与解决此问题的发展策略。

1 公路快速货运竞争模型

波特的钻石模型认为对行业竞争力影响最大、最

直接的因素应归为5项, 即供应者、需求者、潜在的加入者、替代者以及现有竞争者间的抗衡, 这5项因素构成的竞争结构基本上涵盖了行业发展所处的竞争环境。波特竞争力理论也就是在此竞争结构分析的基础上, 找出制约竞争行动的关键因素, 从而采取相应的反击策略, 为行业竞争力提供了新的理论分析范式, 为理解对象的行为和指导竞争行动提供了崭新的思路 and 方向。

公路快速货物运输作为一种新兴的运输组织形式, 具有旺盛的生命力, 但其生存和发展受诸多因素影响, 如何评价其现有竞争力以及采取何种策略提升其竞争力, 是制约公路快速货物运输发展的关键所在。鉴于此, 论文根据波特的竞争力理论建立了公路快速货运竞争模型, 如图1所示。

收稿日期: 2004-03-16

作者简介: 杨文东 (1975—), 男, 山东潍坊人, 博士研究生, 主要从事交通运输规划与管理。

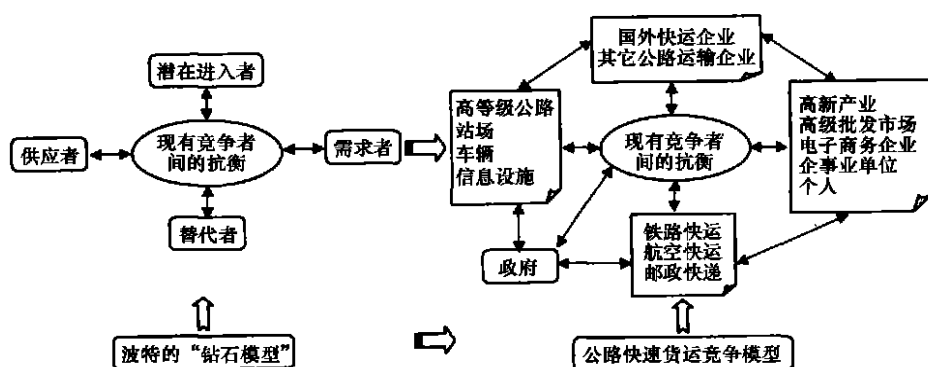


图1 公路快速货运竞争模型

波特竞争理论中的供应者、需求者、潜在的加入者、替代者和现有竞争者间的抗衡在公路快速货运竞争模型中体现为:

(1)供应者:如高等级公路、场站、车辆、信息设施等。(2)需求者:如高新产业、电子商务企业、高级批发市场、企事业单位、个人等。(3)潜在的加入者:如国外快运企业、其它公路货运企业。(4)替代者:如铁路、航空快运和邮政快递等。(5)现有公路快运企业间的抗衡。

不同于波特钻石模型的是,公路快速货运竞争模型中包括政府这一项,此项的存在是考虑到公路快速货运发展的初期,离不开政府的规范、引导与扶持,政府行为对公路快速货运的竞争力影响巨大。

总之,模型中的5个核心影响因素共同构成了一个动态的激励创新的竞争环境,下面将基于此环境对公路快速货运的竞争力进行分析,并提出一系列提高公路快速货运竞争力的发展策略。

2 公路快速货运竞争模型分析

2.1 公路快速货运的供应者

运输实质是一种服务过程,其供应者是由高等级公路、场站、车辆、信息基础设施等组成的供应体系,该体系对快运的发展起基础支撑作用,客观评价供应体系各要素对公路快速货运竞争力的影响程度,是公路快速货运竞争力分析的基石。

(1)高等级公路。公路快速货运的快速首先要得益于高等级公路,特别是高速公路的运输优势,高速公路运输速度快,效益好,安全可靠,从根本上提高了公路运输能力和运输质量。到2002年底,我国高速公路里程已经突破2.5万km,二级以上公路占全国公路总里程的比重也由1979年的1.3%提高到2002年的14.1%。但大部分已建高速公路路段里程短,分布零散,仅能在部分区域开始形成长距离运输通道,高速公路网络化进程缓慢抑制了公路快速货运

企业运营网络的拓展。

(2)场站。公路快速货运的快速其次要依赖于现代化的场站,功能先进、布局合理的场站可以大大缩短货物集散、中转时间,提高起讫点间的运输效率。目前,我国场站发展存在数量不足、功能落后的问题,直接影响到快运运营网络内部衔接的程度和快运货物处理速度、处理效率。因受企业规模的限制,我国公路快运企业还无法像国外大型快运企业一样自行建设企业发展所要求的节点服务设施。

(3)车辆。公路快速货运发挥速度优势还必须配备一定规模的、技术先进的、结构合理的、安全环保的车辆作为服务载体,满足区域内集散运输和区域间短途集配运输与长距离干线运输的要求。现阶段我国公路快运运力结构很不合理,车型的选择过于单一,缺少用于干线运输的重型车辆和市内集散运输的中、小型厢式车辆。

(4)信息基础设施。在公路快速货运发展中信息传输速度与货物运输速度处于同等重要的地位,信息基础设施的发展要满足公路快运企业构建信息网络的需要。我国信息化建设取得了较大进展,基本具备了公路快速货运进一步发展所需的信息环境条件,但面向快运供需双方的公路快运信息网络尚未形成。

2.2 公路快速货运需求者

随着我国经济的快速发展,快运需求的主体和规模在不断发展变化,快运需求主体对快速的需求程度也有了明显提高,对公路快速货运企业提出了更高的要求。

(1)快运需求主体范围不断扩大。一方面,我国高新技术产业、高级批发市场、电子商务等产业和商务方式的发展需要高效的运输系统相对应;另一方面,随着生活节奏的加快,作为快运需求主体的单位和个人的范围也在不断扩大。总之,不同的需求主体要求对应不同的需求解决方案,需求的复杂性日益提高。

(2) 快运需求在运输总需求中的比重迅速上升。我国高技术、高附加值、高时效性产品产量迅速增加，在区域内及区域间货物运输中占据较大比例；单位、个人之间的快运需求强度也有了明显增加。

(3) 快速需求程度明显提高。随着社会竞争的加剧和人们需求心理的变化，快运需求客户在可接受的运输价格条件下，对货物运输速度要求有进一步提高，而且更注重货物的安全性、货损与货差。由于受企业规模和实力的影响，大部分快运企业还不具有此完备的服务能力。

2 3 公路快速货运的潜在进入者

(1) 其它公路货运企业。虽然绝大多数公路快速货运企业是由原来的公路运输企业转变而来，但其服务对象、管理手段、运输组织方式已发生了巨大变化，主要体现为公路快速货运快速、准时、高效的门到门服务，以及服务对象的特殊性和服务方式的专业性。当然，我国现在很多公路货物运输企业还不具备开展公路快速货物运输的条件，但一旦时机成熟，一部分企业将成为潜在进入者。

(2) 国外快运企业。现阶段国外快运企业进入我国多是采取合资或者合作的方式，在服务内容上，一般从事国际快运业务，基本上没有介入国内的快运市场，如美国 DHL 公司与中国外运集团成立敦豪国际航空快件公司，开展国际快件服务。但按照我国加入 WTO 的约定，到 2005 年，国外的运输企业进入中国的政策限制将全面开放，国外先进的快运企业将陆续进入国内快运市场，其在快运服务方面的优势显而易见，那时快运市场的竞争将会更加激烈。

2 4 公路快速货运的替代者

公路快速货运的替代者是指那些提供与公路快速货运相似的运输服务的运营商，在某种程度上可以代替公路快速货运。在我国，替代者的威胁主要来自铁路快运、航空快运、邮政快递等运输服务行业。

(1) 中铁快运。中铁快运的快运业务已具备了一定的规模和实力，在全国 190 个城市设有办事机构，

实现了经营网络化，各城市之间均可以办理门到门的运输服务，并实行在到达城市所公布的区域范围内免费送货上门。

(2) 航空快运。我国各大航空公司加大了对货运的重视力度，把货运作为航空运输业新的增长点，而且航空运输本来在中长途快运市场中就具有很强的竞争力。

(3) 邮政快递。邮政是我国基础性行业，具有遍布城乡的服务网络，邮政庞大的传递网络有利于速递业务的开展。目前，邮政业务已从过去种类单一的函、包、汇、发逐步发展到商函、速递、直递等多种作业，各地邮政部门也在尝试与工业企业合作，已取得初步成效。

航空、铁路快运必须借助公路运输才能为客户提供全方位的服务；邮政部门虽建有遍布全国城乡的快递网络，但邮政快递中间需要繁琐的手续，上门服务的内容有限，及时性、便利性得不到充分体现，与公路快速货运的灵活、直达相比，还有一定差距。但如果公路快速货运不能提供优质的服务，产生诸如延误送货时机、货损、货差等问题，则需求客户很可能会转向航空、铁路、邮政等服务方式。

2 5 公路快速货运企业间的抗衡

现有企业间竞争的强度和质量是表征一个行业发展态势的重要标志，这包括企业的集约化、规模化程度、相互之间的制衡力等。公路快速货运企业间的抗衡主要体现在快运企业的规模和运力覆盖区域。

当前我国快运企业多是省际型快运企业、区域型快运企业和线路型快运企业 3 种类型（如表 1 所示），除了省际型快运企业具有一定规模和实力之外，其它企业规模小、营运区域窄，缺乏大型、全国经营、掌握先进快运技术的骨干公路快速货运企业。据文献 [6] 显示，线路型快运公司一般拥有几辆车，线路途经城市屈指可数，但企业数却高达快运企业总数的 50% 以上，如此大量的小型快运公司的存在势必不利于我国公路快速货运的发展。

表 1 我国公路快运企业发展状况

类型	服务广度	服务特点	企业分布	典型企业
省际型快运企业	能够到达邻近多个省市	以企业所在省市为中心向外辐射	东部沿海省份	河北省快速货运有限公司、北京双臣一城快运有限公司等
区域型快运企业	服务于区域地区	以省内或以经济圈快运为主	中东部省份	浙江通联快运有限责任公司、湖北捷龙快速货运股份有限公司等
线路型快运企业	只能够到线路上的城市	多以经济发达城市和省会城市为经停点	中东部省份，西部少量分布	河南卓越快运、青岛市嘉鹏快运有限公司等

另外，快运企业的不同组织类型也体现出不同的制衡力。如在原运输公司基础上成立的快运公司在经营上一般依托母公司，可以充分利用母公司的优质资

源，但经营方式不易摆脱原企业经营思路的影响；相当一部分按现代企业制度建立的民营快运企业，由于其产权明晰、机制灵活、包袱较轻、效率较高，因此

发展较快;而合资公司有利于引进外资和先进技术,能够在更高的高度上开展竞争。

2.6 政府

政府可以直接通过加大对供应体系的投资力度,改善公路快速货运的发展环境;也可以通过制定公路快速货运发展政策来影响其竞争能力,这在公路快速货运发展的初期阶段具有重要作用。

目前,我国虽有《道路零担货物运输管理办法》来约束和规范公路快速货运市场,但公路快速货运又超出了管理办法规定的范围,另外,各省、直辖市出台的《道路运输管理条例》对快速货运的约束力度也不够,可以说,现有的法制法规还不能适应公路快速货运的发展。在公路快速货运发展中出现的新问题,如快运客车底舱带货现象、快运货物损坏遗失赔付、快运资格认证等,这些方面的管理还是空白。

3 提高公路快速货运竞争力的发展策略

通过对公路快速货运竞争模型的分析可知,公路快速货运供应体系、快运企业、政府这3种作用力在竞争环境中占据统治地位,三者存在的问题是制约现阶段公路快速货运发展的关键因素,主要体现在:

(1) 公路快速货运供应体系中各要素之间配置的不合理以及地区发展的不平衡,制约了公路快速货运企业营运网络和信息网络的建设。

(2) 公路快速货运企业运作水平跟不上快运需求主体和需求规模的变化,以及对快速需求程度的提高。

(3) 公路快速货运发展不规范,组织化程度低,需要相应的管理条例和资质评定标准来约束和规范快速货运市场的发展。

针对上述制约因素,从公路快运企业和政府两个角度,提出我国公路快速货运竞争力发展的相关策略如下。

3.1 企业竞争策略

(1) 提高快运基础设施的配置水平,增强干线运输与市内运输的衔接程度

依托各地兴建的物流中心、配送中心解决目前我国公路快运场站数量不足的状况,利用物流中心、配送中心良好的货物中转能力、装卸搬运能力提高干线运输与市内接取送达的作业水平。由此,快运企业通过提高企业内部网络与物流中心、配送中心的配置水平,以及通过相互之间的良好协作来增强干线运输与市内运输的衔接程度。

在公路快速货运企业营运网络的构建方面,适宜

将各类场站、物流中心、配送中心设为快运中转站,这样,一方面可以快速受理城市内部需求,另一方面可在中转站之间采用直运方式,提高组织货源、调度车辆、处理货物的能力。与此同时,还要发挥公路交通枢纽城市的运输组织功能,以达到集配中小城市的快运需求如图2所示。

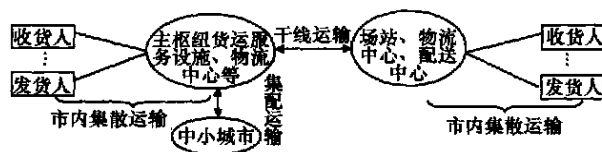


图2 干线运输与市内运输衔接图

(2) 开展多式联运,增强干线运输竞争能力

在干线公路运输通道尚未形成的地区,公路快速货运可以与其替代者(铁路、航空)进行合作,开展公、铁、航联运,弥补现阶段公路快速货运在中西部地区长途运输的不足,提高公路快速货运在全国快运市场中的竞争力。其他运输方式的港、站不仅可作为货源组织点,而且可将其作为特殊区域快速货运的中转站。

在联运过程中,公路快运企业要努力充当货运代理人的角色,以组织、协调与其它运输方式的工作,包括运输路线的安排、联运伙伴的选择、联运合同的制定等,即开展除作为承运人以外的其它增值服务。

(3) 构建高效的企业信息增值网络,提高公路快速货运的信息化水平

公路快运企业信息增值网络应是基于网络系统(INTERNET 广域网、INTRANET 企业网、GSM 通信网等)建设的覆盖各种形式的中转站、货物受理点、快运需求点的综合信息系统,是实现快速货运发展的基本要素之一。通过信息系统的构建,可满足企业对信息采集、处理、存储和传输的要求,并提高快速快运组织和管理水平。

在加强信息系统构建的同时,采用先进信息技术提高信息系统的辅助决策能力,提高快运企业与各中转站、受理站、运输车辆、客户之间的信息传输速度,简化业务的中间环节。

(4) 依靠企业科学决策,提升公路快速货运运作水平

依靠科学的决策方法提高公路快速货运运作水平:一是利用动态选址理论与方法规划和组织公路快运企业运营的模式、结构和形式,确定快运系统中转结点的数量、位置和规模,从而实现快速响应客户的需求,保证系统效率最优;二是利用运输决策理论与

方法并根据快运特点来安排制定众多货物需求点和送货点间的运输路线, 并进行优化; 三是根据企业的快运需求量, 进行快运车辆的动态调度和集配运输, 减少运输服务成本、运输速度和运输时间的波动性。

3.2 政府竞争策略

(1) 实施公路快运企业资质评定, 优化公路快速货运运输结构

随着我国公路基础设施的逐步完善, 如何加快公路运输的发展, 政府在其中如何定位, 目前还是个难题。加之市场经济又要求政府放松对运输业的管制。鉴于此, 作者认为以公路快运企业的资质评定为突破口, 制定公路快速货运市场的进入和退出机制, 是改变目前公路运输发展现状的上策。

通过实施公路快速货运企业的资质评定, 使不符合的企业退出公路快运市场, 逐步提高快运市场的集中度, 通过公路快速货运的发展带动整个公路运输业的发展, 改变我国公路运输经营主体多、小、散、弱的状况。

(2) 尽快出台公路快速货运的法律法规, 规范公路快速货运市场

政府应尽快出台相关法律法规, 以加强货运场站的建设与管理、快运车型结构和运力结构的调整、公路快运企业的资质评定标准、公路快速货运市场的管理等, 并尽量提高相关法律法规的可操作性, 从而更好地规范公路快速货运市场的发展。

在交通管理上制定符合公路快速货运发展的城市快运车辆通行条例, 确定城市内部集散车辆的车型和通行时段, 制定完善的道路通行体系, 保障市内接取送达正常进行。

(上接第 129 页)

大肆偷漏公路规费和工商税收。这样的运输市场必须加以整顿, 建立完善的市场准入制度, 严把市场准入

(3) 加强高等级公路、场站等基础设施的建设力度, 完善公路快速货运的供应体系

继续加大公路、场站等基础设施的建设力度; 广开高速公路、货运场站、物流中心与配送中心、信息基础设施的融资渠道, 鼓励快运企业依托货运枢纽、物流园区进行中转场站建设; 优先重视干线货运通道的建设, 完善运输通道的服务配套设施; 加强公路运输基础设施的运营管理, 全面提高公路快速货运供应体系的供给水平。

4 结语

公路快速货运在我国还刚刚起步, 无论在快运系统的建设方面, 还是在运营管理方面, 都需要认真探索。论文通过基于波特理论的公路快速货运竞争力模型分析, 提出了提高我国公路快速货运竞争力的发展策略, 可为快运企业发展和政府制定公路快速货运发展战略提供参考。

参考文献:

- [1] 沈志云, 等. 交通运输工程学 [M]. 北京: 人民交通出版社, 1999.
- [2] [美] 迈克尔·波特著, 陈小悦译. 竞争战略 [M]. 北京: 华夏出版社, 1997.
- [3] 王炼, 陈荫三. 开展快速货运业务问题探讨 [J]. 长安大学学报, 2002 (1): 53—54.
- [4] Cho Dong Sung, Moon H Chang. From Adam Smith to Michael Porter: Evolution to Competitiveness Theory [M]. Singapore: World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd, 2000.
- [5] Jia Lei. Control, Optimization and Simulation of Intelligent Transportation Systems [D]. PhD thesis. The Ohio State University, 2001.
- [6] 江苏伟信工程咨询有限公司. 公路快速货运系统规划研究 [R]. 2003.

关。同时建立起市场退出机制, 并严格监督准入与退出机制的执行情况, 以保证守法运输企业和业户间的公平竞争, 从而推动公路运输业的健康发展。