

第六章 快遞市場主要競爭者分析

當前，在利潤豐厚的中國國際快遞業務領域，以德國敦豪、美國聯合包裹和聯邦快遞等為代表的國際快遞業龍頭，已經佔據了絕對優勢。隨著跨國巨頭們紛紛涉足中國國內快遞業務，勢必引發新一輪的激烈競爭，這將對大陸內部國有、民營快遞企業帶來嚴峻挑戰。如何做大做強本土企業，已成為中國快遞業發展極待解決的重大問題。本章將從國際快遞企業、國有快遞企業、以及民營快遞企業等不同角度探討中國國內快遞市場的競爭格局及競爭現狀。

第一節 中國國內快遞市場的競爭格局

壹、中國國內快遞市場的競爭現狀

一、快遞競爭層次

在中國大陸，快遞行業的競爭可分四個層次，即國際快遞、全國快遞、區域快遞和同城快遞，具體參見下表：

表【6-1】快遞競爭四層次

序號	類型	規模	競爭能力	核心能力	數量	舉例
1	國際快遞	大	強	產品多樣，服務能力強	少	FedEx、UPS、DHL、TNT
2	全國快遞	較大	強	網路、時限、行銷	不多	DTW、EMS、宅急送、順豐、民航快遞、中鐵快運
3	區域快遞	中	一般	低價	很多	順豐
4	同城快遞	小	弱	廉價	很多	小紅馬

資料來源：表格自製

四個層次的競爭只是為分析方便而人為劃定的，實踐中，往往是「向

下相容」，即：國際快遞公司也參與中國國內快遞業務，如 DHL 依託合資企業中外運——敦豪自 2004 年 5 月開展的中國國內快遞業務；全國性快遞公司往往也開展區域快遞，如 EMS、宅急送，以及我們大田快遞公司；區域快遞公司往往是以同城快遞業務作為基礎。更多的情況是，有相當實力和規模的快遞公司往往同時進行全國快遞、區域快遞和同城快遞，如 EMS。

二、 競爭激烈程度

中國國內快遞處於快速發展期，總市場規模迅速膨脹，在此市場中生存的快遞公司可享有自然的銷售增長，然而，中國國內的快遞競爭相對成熟的行業，還不是很激烈。但是從地區來看，各地快遞競爭激烈程度不一。如經濟發達的珠三角和長三角地區，快遞市場容量在中國是最大的，因而也就吸引了眾多從業者，導致了激烈的市場競爭。珠三角地區的激烈競爭，降低了行業的利潤水準——大田快遞公司運價不得不實行最低的「12+2」的快遞價格。相反，在經濟相對落後地區，快遞業競爭不是很激烈。

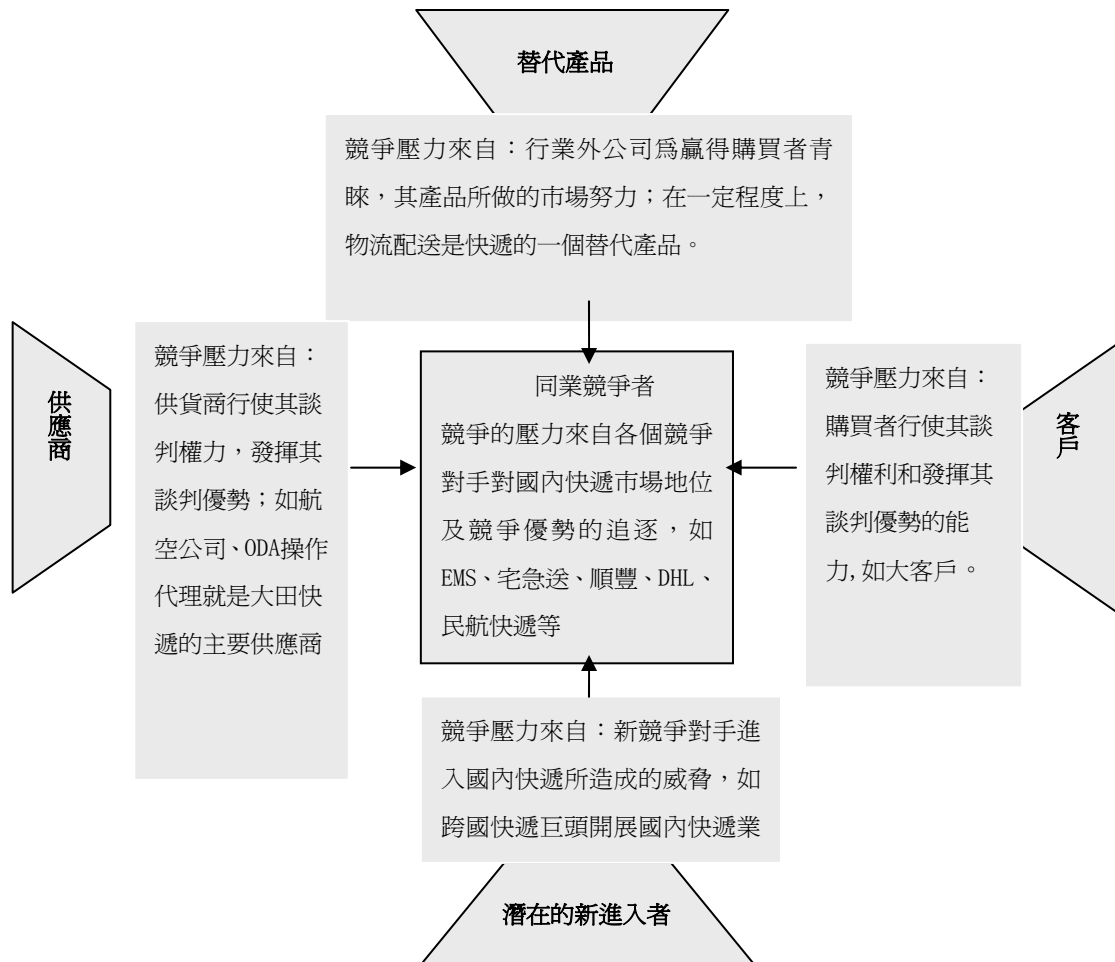
快遞行業的競爭是一個動態的、不斷變化的過程。競爭不但有強弱之分，而且各快遞公司對價格、服務品質、增值服務、客戶服務、市場推廣、網路佈局、新產品推出等因素的相對重視程度也會隨時間不同而發生變化。

三、 影響競爭加劇的情況

- (1) 當一家或幾家快遞公司看到了一個更好滿足客戶需求的機會或出於改善服務品質的壓力之下時，競爭就會變得更加劇烈；
- (2) 當快遞公司的數目增加時，當快遞公司在規模和能力方面相抗衡的程度提高時，競爭會加劇；

- (3) 當快遞需求增長緩慢時，競爭的強度會加劇；
- (4) 當行業環境迫使快遞公司降價或使用其他競爭策略增加貨量時，競爭會加劇；
- (5) 當一個或幾個快遞公司不滿其現有市場地位從而採取有損其競爭對手的行動加強自己的競爭地位時，競爭就會加劇；
- (6) 當行業之外的公司購並本行業的弱小公司，並採取積極的、以雄厚資金為後盾的行動，試圖將其新購並的快遞公司變成主要的市場競爭者時，競爭一定會加劇。

四、快遞行業的五力競爭模型



圖【6-1】快遞行業五力競爭模型

資料來源：表格自製

(1) 潛在的進入者

一個市場的新進入者往往會帶來新的生產能力和資源，希望在市場上佔有一席之地。

處於快速發展時期的中國快遞業，在較高的行業利潤吸引和較高的進入壁壘障礙這一對矛盾的作用下，在目前 WTO 即將全面開放的特定時期，我們主要面臨跨國快遞龍頭的潛在進入威脅。DHL 已率先於 2005 年

5月通過合資公司中外運敦豪開展了中國國內快遞服務，TNT於2006年7月也正式涉獵中國國內快遞業務；自去年底開始獨資舉措的UPS積極布點，已計畫從2006年7月開始針對大型跨國公司，以合同制的形式開展中國國內快遞業務；與大田快遞公司有密切聯繫的FedEx儘管在2006年沒有明確的舉措，但聯邦快遞有關人士於2007年3月21日表示，中國國內快遞業務將從今年6月起投入運營，並指出上海市民6月份起只要撥打其熱線電話，就可以得到上門服務。不過市民要確認其包裹並非私人信件，否則將被拒收。根據現有的規定，私人信件仍屬於外資快遞巨頭的業務禁區。

過去，四大跨國巨頭在中國還只是做國際快遞，到2005年5月DHL正式開展中國國內快遞服務，而如今，TNT也從「潛在進入者」變為中國國內快遞的「直接參與者」；不久之後，UPS、FedEx也將完成從「潛在進入者」到「直接參與者」的轉變。

（2）替代產品

快遞是對時限要求較高的府到府物流服務，從屬於物流行業，其替代產品很少。業界所謂的快運，其實也是快遞，只是時限稍長而已；物流配送對快遞有一定程度的替代，但二者服務的目標市場有很大差異；增加府到府服務的公路零擔在某種意義上對快遞也有一定的衝擊。

（3）客戶的談判壓力

快遞客戶因其每月貨量大小而擁有不同的談判優勢，特別是大客戶（在大田快遞公司，每月貨量超過5萬者被視為大客戶）。大客戶是快遞公司競相爭取的物件，而大客戶轉向競爭品牌的成本很低，從而導致大客戶在競標談判中佔據優勢；它需要快遞公司滿足其定制化需求，並且要求低廉的價格。對於貨量小的客戶，快遞公司不會受到太大競爭壓力。

（4）供應商的談判壓力

快遞公司如果沒有自己的貨運飛機，要實現短時間內的遠距離快遞服務，一般要通過航空公司完成空中轉運。與來自客戶的談判壓力相反，如果快遞公司貨量很大，那麼快遞公司對航空供應商來說就具有了要低價的優勢。反之，貨量少就要付出較高的空運費用。快遞公司可能還會涉及到操作代理、廣告代理、諮詢公司等供應商，對這些供應商因轉換成本很低，快遞公司擁有談判優勢地位。

貳、 中國國內快遞市場競爭趨勢

中國國內快遞市場處於行業生命週期的成長階段，每年以 30% 左右的速度快速發展。全國大大小小快遞公司有近 3 萬餘家，不過在市場中占主導地位的卻屈指可數；正因為從業者數量龐大，所以中國國內快遞市場在各個層面的競爭都顯得較為激烈；從業者運營水準良莠不齊，諸多不規範運作的中小快遞公司的不誠信行爲多少對行業發展有所損害。經過 2005 年一系列並購、分離，並因 WTO 政策的全面放開，現今中國國內快遞市場的主要競爭品牌如表【6-2】所示：

表【6-2】 中國國內快遞市場主要競爭品牌

分類	主要競爭品牌	競爭優勢
外資快遞	UPS、FedEx、DHL、TNT	品牌頂尖、服務優質
國營快遞	EMS、中鐵快運、外運發展、民航快遞	網路全面、客戶資源
民營快遞	順豐、宅急送*、上海申通	成本低廉、產品全面

資料來源：表格自製

* 宅急送含有 30% 的日資成分，不是純粹的民營快遞公司。

三大國營快遞公司 EMS、中鐵快運、外運發展將主導市場並呈三足鼎立之勢。

根據郵政改革方案，EMS（郵政快遞）與中郵物流有望於 2006 年上半年實現合併，組建中國郵政速遞物流總公司，以培育一個能抗衡四大跨國快遞巨頭的物流商。去年 EMS 披露的 2004 年中國國內快遞營業額為 42.3 億元，與中郵物流合併後，2006 年營業額可望達到 80 億。

中鐵快運與中鐵行包合併後，已於 2006 年 1 月 1 日正式運營，其註冊資本將由原來的 4.66 億元，增加至 20 億元；新的中鐵快運將首次擁有鐵路的控制權，主要開拓原來由 EMS 占絕對優勢的小件快遞市場，並計畫 2006 年的營業額增長兩倍達到 60 億元的目標，其搶佔中國國內快遞業龍頭老大地位之心一目了然。

外運發展旗下擁有三個經營中國國內快遞業務的品牌：中外運－敦豪、外運發展 e 速、中外運－申通。其中，中外運－敦豪和外運發展 e 速 2005 年中國國內快遞營業額不是很大，但中外運－申通 2004 年卻有年營業收入 9.8 億的規模。未來，外運發展是否會整合旗下的三大快遞企業還是一個未知數。但毫無疑問，外運發展作為這三家公司的母公司，一旦引導三家快遞公司的網路及資源分享，再加上其在中國國內原有的貨運及物流網路，其實力足以打亂整個中國國內快遞業的競爭格局，給 EMS 的市場領導者地位以最強勁的挑戰。

四大國際快遞巨頭重磅出擊中國國內快遞市場。儘管外資資本雄厚、經驗豐富，但就短期來看，在未來兩到三年內，四大國際快遞巨頭的主要任務是完善其在中國國內的網路佈局及整體業務和運營的協調，還只能是市場挑戰者，短期內難以成為中國國內快遞市場的主宰。順豐和宅急送在 2006 年有望是碩果僅存的民營快遞公司（宅急送有 30% 的日資成分，不是純粹的民族品牌）。順豐以速度、宅急送以低價應該能在新的競爭環境中頑強的生存下來，並且佔據不小的市場份額。

2005 年 11 月 22 日,中國交通運輸協會主辦,北京中交協物流研究院承

辦的「2005 年度中國物流百強企業授牌典禮暨提高物流企業競爭力高層論壇」大會在北京中國政協禮堂召開。其中和快遞相關企業排名如表【6-3】。其中 EMS、順豐速運、申通快遞、民航快遞四大快遞公司因為主營業務為快遞，幾乎不涉足物流領域，因而不在此排名內。

表【6-3】2005 年物流百強企業中快遞相關企業排名

排名	企業名稱	註冊地址	法人代表
1	中國遠洋物流有限公司	北京	馬澤華
2	中郵物流有限責任公司	北京	許葵
6	天津 A 集團有限公司	天津	王樹生
7	廣東郵政物流配送服務有限公司	廣州	張綜武
11	中鐵行包快遞有限責任公司	北京	許海峰
14	中鐵現代物流科技股份有限公司	北京	劉景福
15	中鐵快運股份有限公司	北京	陳京生
24	中鐵特貨運輸有限責任公司	北京	劉國祥
32	北京宅急送快運有限公司	北京	陳東生

資料來源：表格自製

從覆蓋省份和主要操作站點（營運點）來看，EMS 和宅急送的覆蓋面最為廣闊，大田快遞位列第三。但從實際效率來看，並非如此：大田快遞公司操作站是劃地為站，以地域來劃分站點，開站之初求大求全，並沒有進行可行性分析，以至於一些站點幾乎沒有營業額。順豐的覆蓋率雖然只有 18 個省，但其開站是以市場需求為導向的，因而都能夠達到一定的規模效應，尤其在 5kg 以內的小件快遞比其他快遞公司具有強大的競爭力。因此，從中國國內快遞主要競爭者的網路分佈可見，EMS、宅急送及順豐速運是最具競爭力的三家快遞公司。

表【6-4】中國國內快遞市場主要競爭者網絡對比

公司	覆蓋省份	主要操作站點	華東操作站	華南操作站	華北操作站
DHL	25	50	17	17	16
EMS	31	136	\	\	\
順豐	19	282	84	122	76
大田快遞	30	84	27	25	32
宅急送	31	122	30	36	56
中鐵快遞	30（除西藏）	鐵路沿線城市，並通過代理延伸網路			
民航快運	31	有機場的城市			
申通	30（除西藏）	通過加盟連鎖，使得整個申通旗下網路異常發達			

資料來源：表格自製，根據相關資料整理

第二節 四大國際快遞

20 世紀 90 年代以來，並購與上市等多種資本方式對物流業進行了很多影響，也誕生出十大物流集團。其中在快遞業，基本出現四大巨人壟斷的局面。四大巨人：棕色巨人聯合包裹(UPS)、聯邦快遞(FedEx)、DPWN 德國郵政世界網(DHL 的母公司)、TNT Post Group。這四家運遞企業年收入加起來超過 1000 億美元，雇傭員工 130 萬人。佔據全球快遞市場 72% 的市場份額。

壹、 FedEx 發展概況

FedEx Corp. 是一家市值逾二百二十一億美元的控股公司，專門提供全球性運輸、電子商貿及供應鏈管理服務，並透過旗下多家獨立營運的附屬公司提供綜合商業方案。其主要附屬公司包括：全球最大的速遞運輸公司聯邦快遞、FedEx express(經營速遞業務)北美第二大少量貨件陸運公司 FedEx Ground、FedEx Ground(經營包裝與地面送貨服務)、數一數二的區域散貨運輸公司 FedEx Freight、北美最大的緊急貨件速遞公司 FedEx Custom Critical(經營高速運輸投遞服務)，以及提供代理清關服務、顧問意見、資訊科技及貿易促進方案的公司 FedEx Trade Networks。

一、 FedEx 的發展歷程

70 年代的兩次的石油危機對美國經濟產生了深刻的影響。由於能源價格的高漲，物價上漲給美國企業的經營帶來了很多困難。如何合理利用物流，成爲了當時很多物流從業人士考慮的問題，社會急需一種全新的物流服務方式。

1971 年，出身於美國海軍陸戰隊的弗雷德·史密斯(Fred Smith)退役後開始了他的事業。Smith 在大學的畢業論文中就開始論述如何有效利用基

地的問題，大學畢業後，進一步檢驗其理論的正確性，在 1973 年正式開始組建 Federal Express 公司，使用 8 架小型飛機開始提供航空快遞服務。Federal Express 公司推出全美國翌日到達的門到門航空快遞服務，並以及時性、準確性以及可信賴性為原則。

由於 FedEx 的出現，企業的經營者，開始意識到傳統的物流政策限制了自由競爭，不利於經濟的發展。以 78 年航空貨物運輸政策改善為契機，80 年代美國政府出臺了鼓勵自由競爭的政策，促進了「現代物流」(Logistics) 的誕生。

進入 80 年代以後，航空快遞運輸的大量出現。由於企業大量採用 JIT (just in time) 的生產方式，翌日送達的要求逐漸增多，給航空快件運輸的發展帶來了巨大的推動作用。在 Federal Express 公司之後，湧現了諸如 UPS、DHL 等眾多的航空快遞企業。80 年代中期開始，一般貨物的快遞運輸發展得到了迅速的發展，與此同時，卡車運輸業者也積極的加入航空快遞業的競爭行列。

1989 年，Federal Express 爲了擴大勢力收購了飛虎航空(Flying Tiger) 公司，一躍成爲美國航空業界的最大企業，並且開了物流企業收購的先河。20 世紀 80 年代末，製造業的基地從發達國家逐漸轉移到了發展中國家，而聯邦快遞作爲最早認識到這一趨勢的公司，開始著手進行大規模的全球擴展，以應對日益激烈的國際競爭及挑戰，亞太區分公司也就此應運而生。

1989 年聯邦快遞收購了飛虎航空(Flying Tiger)，獲得了飛虎航空在亞洲 21 個國家及地區的航線權，從而在全球經濟增長最迅速的區域取得了立足點。這爲聯邦快遞實現目標具有深遠意義的。

1992 年，公司的區域性總部從檀香山遷至香港。將公司的營運中心遷移至經濟活動的中心地區，更顯示了公司對該地區的高度重視。

聯邦快遞對其在亞太地區的業務拓展和戰略發展始終保持著高度的重視。1995年，聯邦快遞公司購買了中國和美國之間的航線權，開始由聯邦快遞飛行員駕駛的專用貨機來負責中美間的快遞運輸服務。1996年3月，聯邦快遞成爲唯一享有直航中國權利的美國快遞運輸公司。目前聯邦快遞每週有11個航班往返於中美之間。

1995年9月，聯邦快遞在菲律賓蘇比克灣建立了其第一家亞太運轉中心，並通過其亞洲一日達網路提供全方位的亞洲隔日遞送服務。根據公司在美國成功運作的「中心輻射」創新運轉理念，亞太運轉中心現已連接了亞洲地區18個主要經濟與金融中心。

聯邦快遞目前在亞太地區超過30個國家和地區雇傭7,300名員工，公司的亞太區總部設在香港，同時在香港、東京、新加坡均設有區域性總部。由於DHL和TPG的主戰場在歐洲，UPS和FedEx之間的大戰是名副其實的巨人爭霸戰。UPS主宰了普通包裹的配送市場，其中企業到企業的包裹業務占絕大多數，而且主要是地面運輸。FedEx是檔速遞和包裹速遞的市場主帥，主要經營檔和包裹的航空次日遞。面對競爭，聯邦快遞(FedEx)一方面不斷購並，擴大自己的實力和規模；另一方面爲網際網路時代重塑自我。

1998年以後，全球物流市場進入大規模並購時期，很多小規模的物流公司在並購中消失，而一些新興的物流公司在並購中成爲新的十大物流巨人。在按照並購金額排位的十大物流並購案中，聯邦快遞(FedEx)佔據了三席。

隨著互聯網時代的到來，FedEx主要營業項目的檔速遞市場在網際網路時代面臨著極大的威脅。速遞檔的電子化轉移速度比美國郵政一類郵件的電子化轉移速度要大得多。而且，由於新的更複雜的軟體使得企業能夠更好地管理庫存，這將降低對於昂貴的物品速遞的需求。同時，美國郵政

的優先郵件越來越被市場看好，因為，優先郵件的性價比優於次日遞業務。另外，UPS 與惠普公司合資建立的檔交換服務公司，到 2003 年分流 23%的航空速遞業務量。FedEx 同樣面臨著極大的挑戰，因此 FedEx 制定如下戰略：

1、 進軍物流市場

正如 UPS 侵入 FedEx 的檔速遞領地一樣，FedEx 通過各種方式搶奪了一部分普通包裹市場。1998 年，FedEx 通過收購 Roadway 包裹公司(RPS) 進入普通包裹運遞市場，在包裹市場的佔有率達到 11%。在過去的 4 年中，FedEx 投資了 5 億美元，使得 RPS 的處理能力翻了一番。另外，FedEx 在資訊技術領域也投入了巨額資金。FedEx 對其無線通信網路進行了更新，使之能夠與 UPS 匹敵，此外還為大小企業提供網際網路商務軟體。

FedEx 的網址就像一個交易市場，設有許多與其他公司的鏈結按鈕，有趣的是它還設有與惠普公司的鏈結(因為惠普公司與 UPS 公司合資建立了檔交換公司對 FedEx 的文件速遞業務構成競爭)。而且 FedEx 已經向國際市場進軍，尤其是電腦硬體和微型晶片的物流配送。與 UPS 一樣，FedEx 已經開始作為第三方物流服務供應商向外展開行銷。世界著名的思科公司宣佈讓 FedEx 管理其整個物流網路，其目的是完全取消思科在亞洲的倉庫，代之以這兩家公司共同創立的「飛行倉庫」，最終，由 FedEx 直接投遞零部件給用戶作最終的組裝。

2、 住戶市場策略

FedEx 的住戶投遞市場直接與美國郵政展開競爭，但 FedEx 採取的戰略與 UPS 有很大的不同。UPS 是將企業到企業與企業到家庭的業務集成一體，而 FedEx 則準備組建專門的住宅投遞服務公司，並準備聘用低成本的非工會勞動力，FedEx 的住宅市場發展戰略是在 2000 年 3 月份宣佈。FedEx 總公司下設多個業務部門，主要從事次日遞航空速遞核心業務的聯邦快遞

和企業到企業和普通包裹業務的聯邦快遞地面服務，地面服務下設快遞家庭投遞服務部門。這三個業務部門共用公司的技術和某些行政管理職能，例如行銷和收付款職能，但是各自具有獨立的設施、車輛和經營活動。家庭投遞部門雇傭的工人被稱為「業主經營者」，自備箱式貨車，公司根據這些工人的投遞量給予報酬，可以將投遞成本保持在較低的水準，這不僅比 UPS 的成本低甚至可能比美國郵政的成本還低，聯邦快遞的家庭投遞服務在中國 40 個大城市設立了 67 個家庭投遞站，號稱覆蓋了全中國 50% 的家庭，聯邦快遞計畫還要建立另外 240 個投遞站，爭取在 3 年的時間內覆蓋 98% 的人口。聯邦快遞的發展處處體現出其創新的意識，比如說，聯邦快遞準備星期二到星期六投遞，而且是選擇收件人最有可能在家的傍晚時間投遞，同時還提供指定日期投遞，但收取額外費用，另外，包裹攬收時間推遲到了晚上 9 點，更加新奇的是，聯邦快遞家庭服務的正式標誌是一隻可愛的小狗。

3、 定位與戰略

放眼世界的每一個知名的航空貨運公司，他們都提出了自己的恰當的定位，確定了自己在空運物流價值鏈中的位置。UPS 的定位是「我們能夠在任何地方、任何模式來處理任何貨物」；DHL 的目標是希望能夠成爲世界範圍郵件通訊、包裹快遞、物流及財政服務領域中的領頭羊；ST Cargo 的定位是創立世界上最大的商業航空貨運聯盟並提供複雜而又統一的產品線。FedEx 也有自己的定位，“無所不包，全面發展”恰好的定義了聯邦快遞的位置。

4、 FedEx 的現狀

儘管這一事業起初並不被人們看好。但是如今，聯邦快遞已經建立了全球的快速交付網路，業務遍及全球 214 個國家，在全球聘用超過 21.5 萬名員工和獨立承包商，每天平均處理 500 萬件貨件。2002 年，聯邦快遞公

司以上年營業額 196 億美元的成績，在全球 500 強中排名第 246 位。受「SARS」的影響，聯邦快遞在《財富》2003 年世界 500 強排名中列第 217 位，銷售收入達到 206.07 億美元。2006 年營業收入 320 億美元，名列世界 500 強之 197 位。

從地區來看，業務的地區性集中化程度高(即本土化程度高)。美國業務占總收入的 76%，國際業務占 24%。從運輸方式來看，空運業務占總收入的 83%，公路占 11%，其他占 6%。弗雷德·史密斯(Fred Smith)創造性的舉動是開創了隔夜交貨的速遞方式，因此被譽為是“創造了一個新行業的人”。

FedEx 在經營管理上已實現了：

- (1) 客戶可通過網路直接進行郵寄手續的辦理，快遞公司的員工在最短的時間內上門取貨，讓客戶足不出戶也能寄送包裹；
- (2) 貨物準確送達到客戶手中的時間精確至分鐘；
- (3) 從北京辦理貨物運送手續起至送達到美國客戶手中，時間僅為兩天；
- (4) 實現資訊共用，為合作夥伴提供的系統環境和伺服器，可讓每一個合作夥伴享受到隨時跟蹤貨物運行狀態、地點等情況，實現異地資料獲取、經營報表的列印；
- (5) 完成了由單純的快件運輸公司向提供物流策略/系統開發、電子資料交換及解決方案的跨地區跨行業的大型集團企業的轉型。

二、 FedEx 在中國的發展

1984 年，聯邦快遞就開始通過代理商，利用商務航班在中國市場提供服務，但其正式進入中國則是在 1995 年，聯邦快遞以 6750 萬美元收購了當時惟一可以直飛中美的常青國際航空公司。在完成那次收購後，聯邦快

遞成爲第一家提供由美國直飛至中國的國際快遞物流公司。

當時，由於政策的限制，聯邦快遞還不能在中國內地擁有自己的配送設施和運輸網路，只能通過與中外運建立合資企業來迂回進入中國市場。1997年，聯邦快遞與中外運合約期滿，轉而選擇大通合作；但僅在兩年之後，聯邦快遞又放棄與國有體制的大通公司，選擇與合作更加靈活民營物流企業合作。

1999年，聯邦快遞結束與大通公司的合作關係，轉而與天津大田集團結盟。聯邦快遞與大田之間的合作模式與其他快遞巨頭在中國的方式相差無幾，即聯邦快遞提供品牌，大田憑藉自己在中國國內的網路優勢和車輛，雙方在中國國內的業務利潤按一定的比例分成。

選擇大田集團作爲合資夥伴，聯邦快遞尤其縝密的規劃。由於之前發展國際業務的需要，聯邦快遞的主要網點和口岸都建在業務量最爲密集的地區，即外商集中的沿海和中心城市。因此，規模不大、業務模式靈活，在內陸地區的二三級城市中具備良好網路基礎的大田集團，就成了能與聯邦快遞互補的最佳選擇。

聯邦快遞與大田集團的合資公司：大田—聯邦快遞，自1999年成立一直以來只經營國際快遞業務。2002年，在聯邦快遞高級經理王璟的積極參與中，大田快遞正式成立。2002年，與其說是大田快遞的成立，更確切的說不如是聯邦快遞中國國內快遞業務的試運營。大田快遞從一開始之初，幾乎是全面照搬了聯邦快遞的操作、銷售及服務流程；而大田集團的老闆—王樹生建立大田快遞的目的並不是爲了經營中國國內快遞業務，而是爲了在未來與聯邦快遞的獨資談判中增加一個砝碼，以便爲大田—聯邦快遞賣一個更好的價格而成立。因此，大田快遞自成立以來，即使年虧損額高達六、七千萬，有大田—聯邦這一合資公司每年一億人民幣的分紅，大田快遞仍然正常運營。

2006 年，中國的快遞市場對外資全部放開。對於聯邦快遞，將大田“回收”自然是一件理所當然的事情。因此，在 2006 年 1 月 24 日，聯邦快遞即以 4 億美元現金收購合資企業大田－聯邦快遞有限公司的 50% 股份以及大田集團的中國國內快遞網路；此外，聯邦快遞還收購了大田集團用於開展國際快遞業務的資產和大田位於中國國內 89 個地區中國國內快遞業務的經營資產。同時，聯邦快遞由大田－聯邦快遞合資公司轉變為聯邦快遞獨資公司。

如此一來，在中國快遞市場剛剛“解禁”之時，聯邦快遞便具備了充足的網路實力；收購大田快遞後，聯邦快遞在中國國內的服務網點已經遍佈 200 多個城市。

2007 年 3 月聯邦快遞（中國）有限公司正式成立。聯邦快遞正式成立之後的第一件事，便是積極準備開展中國國內快遞業務。2007 年 5 月 28 日，聯邦快遞將正式開展中國國內快遞業務，其國內快遞服務的主要產品分為三類，即次早達、次日達和隔日達。（詳見表【6-5】）

表【6-5】FedEx 中國國內快遞產品

產品名稱	時限（小時）	相關說明
次早達 (24TD)	12	在當日規定的電話截件時間前向客服確認的取件，在下一個工作日中午 12 點前送抵的快遞產品
次日達 (24DD)	24	在當日規定的電話截件時間前向客服確認的取件，在下一個工作日下午 6 點前送抵的快遞產品
隔日達 (48DD)	48	在當日規定的電話截件時間前向客服確認的取件，在第二個工作日下午 6 點前送抵的快遞產品

資料來源：來源於 FedEx 宣傳資料

聯邦快遞 24TD 產品為中國國內限時產品，主要針對時限性要求高的高端客戶群，主要競爭產品為 EMS 的次晨達業務。其 24DD 業務機次日達業務為中國國內快遞的主要產品，在次日達業務中，目前最為成功的為順豐速運與 EMS,在本課題所做的多次中國國內快遞的主要競爭者研究中，順豐速運的 95%以上的快件均能夠做到次日達。低價、高速的順豐速運將是聯邦快遞次日達業務最強勁的競爭者。隔日達業務是 24TD 與 24DD 業務的有效延展，聯邦快遞試圖通過給客戶更多價格和時限的選擇，以爭取更多的客戶。聯邦快遞成功的產品設計能否成功的佔領市場，尚需時間驗證。

相比於 DHL 與 TNT 對中國國內快遞所持的無為而治的做法及 UPS 的觀望態度，FedEx 是第一家認真在中國大陸做國內快遞的國際快遞公司。究竟聯邦快遞在中國的國內快遞能否抵抗的住國營快遞公司及民營快遞企業的雙重競爭，能否像其國際快遞一樣成功，還有待時間證明。

《郵政法》修改的諸多未定因素，中國國內快遞的價格、網路與服務之掙，國際快遞公司以獨資的身份參與中國國內快遞的競爭，使得中國國內快遞市場充滿了變數。中國國內快遞市場的競爭格局將來五年後才能初現端倪。

貳、 UPS

(1) UPS 發展概況

UPS(united parcel service)美商聯合包裹運輸有限公司於 1907 年 8 月 28 日作為一家信使公司創立於美國華盛頓州西雅圖市。本以貨車經營中國國內陸運起家，直到 1982 年才開始投入航空界從空中和聯邦快遞競爭。1988 年 10 月收購迅遞公司(Asian Courier System) 開始在亞太地區經營其業務，其總部設在新加坡，亞洲理貨中心則分別設在香港、漢城、臺北、

東京和吉隆坡五個城市設有轉運站，利用自己的飛機在上述城市之間每週空運六次，並超過 700 航次。

目前 UPS 共有 31 萬 5 千名員工(亞太地區兩仟五百人以上)，全球營運中心有 2400 處，運件車隊共 130,000 部送件車輛，私有空運機隊 226 架，每日租用飛機 2302 架，1994 年每日貨運量達 1150 萬件包裹和文件，全球營收總額達 196 億美元。至目前為止，UPS 已成全球快遞業界的龍頭，其成功因素除了強調顧客至上與不斷改善服務品質之外，穩健而又迅速的經營作風，更是致勝的關鍵之一。未來，亞太地區的前景甚至中大陸的市場無疑是具有極大潛力的，而如何在這幾年的成長階段，拓展更大的市場佔有率，將進入較晚的不利因素消弭，正是 UPS 所努力的方向。

(2) 發展戰略：擴張式發展戰略

UPS 首席執行官邁克爾·埃斯丘於 2006 年 2 月 16 日在亞特蘭大總部接受路透社採訪表示：UPS 今年在亞洲，特別是中國將繼續實行擴張式發展戰略；為了增加公司的市場佔有率，公司從 3 月開始將在中國增建 22 個全資運營中心，並將在年底把在華業務範圍再擴展到數個城市。UPS 在老對手 FedEx 宣佈收購大田快遞公司，亦加強在中國國內的攻勢。

舉措 1：網路擴張。2006 年 2 月 16 日，UPS 宣佈：鑒於目前中國經濟高速發展，該公司將於今年春季在華增設 22 個運營中心，作為業務擴張的一部分：由目前的 23 個運營中心擴張到 45 個運營中心。

舉措 2：業務擴張。UPS 計畫今年進入上海零售業務領域，成立三家 UPS 快遞中心，為顧客提供更加快捷的服務；另外，UPS 供應鏈解決方案公司計畫於 2006 年在中國的主要城市增設 10 家物流中心。

舉措 3：成立中國區。UPS 將把中國獨立出來，成立中國區。原屬於大中華區的香港、臺灣則歸入北亞區。

表【6-6】調整前後的 UPS 亞太區對比

亞太區 (調整後)	中國區	華南、華北、華東	←	亞太區 (調整前)	大中華區	華南、華北、華東、香港、臺灣
	北亞區	日本、韓國、臺灣、香港等			北亞區	日本、韓國等
	南亞區	新加坡、菲律賓等			南亞區	新加坡、菲律賓等

資料來源：表格自製，根據 UPS 調整前後的區域構成整理

舉措 4：增加航班。從 2006 年 4 月開始，UPS 將在上海和美國之間增加 3 個航班，屆時中美之間的直飛航班將增加至 21 個：由目前的 18 個航班增加到 21 個航班。

舉措 5：參與慈善活動，樹立形象。2 月 16 日，UPS 公司在「UPS 資助承德三義永鄉學校」捐贈會上向中華慈善總會贈送了一張 50 萬元人民幣的支票，用於資助圍場滿族蒙古族自治縣三義永鄉九年義務制學校翻建擴建校舍。

(3) UPS 發展策略剖析

□ UPS 雖然在 2005 年 7 月高調宣佈進軍中國國內快遞業務，但其中國國內快遞業務一直沒有真正開展，除了為在過渡期間更好的經營利潤數倍於中國國內業務的國際業務外，其在中國國內捉襟見肘的網路才是 UPS 最大的障礙；此次在中國國內大力加強網路建設，昭示了其搶佔中國市場的決心。

□ UPS 推行的全資運營中心運營模式，使其 2005 年在中國市場的出口額比 2004 年度增長了 50% 以上，成功的驗證了外商獨資在中國的

可行性及巨大的發展前景。

- 隨著中國政策的放開，UPS 作為先行者的成功經驗，將會吸引更多的競爭對手及戰略投資者進入中國快遞市場。
- UPS 對中華慈善總會的捐贈可謂一箭雙鵰，一方面可以樹立公司形象，贏取民眾的認同感，另一方面亦可借此博取政府的信任，有利於公司在中國國內的發展。
- 由於 UPS 與中外運合作多年，才建了 23 個分公司，2006 年一個春天就要擴建 22 個，因此 UPS 很可能採取「短、平、快」的方式收購區域性的小快遞公司以滿足快速增長的需求。

參、 DHL

(1) DHL 發展概況

DHL World Wide Express 敦豪快件服務公司(簡稱 DHL)是世界航空快遞業的市場領袖，1969 年憑藉在三藩市和夏威夷之間運遞檔起家，總部位於比利時的布魯塞爾，全球網路覆蓋 220 個國家和地區，全球擁有 15 萬名員工，現在佔有航空快遞業最大的市場份額，尤其在檔快遞方面。2000 年德國郵政收購了敦豪 75% 的股份，2003 年將購買剩餘的 25% 股份，使 DHL 完全成為德國郵政的全資子公司。DHL 的口號是「不論多大的物品，DHL 都能送到」。

DHL 的基本戰略是以市場為中心，反對進行風險投資。只要有可能，DHL 就通過聯合或協議的形式對別人的資產加以利用，最為顯著的例子是在亞洲空運方面，它幾乎完全依靠 Cathay Pacific Airways。在美國，它和美國西北航空公司有著緊密的夥伴公司。

(2) DHL 在中國

DHL 在檔快遞方面一直獨領風騷，它是最早進入中國的國際速遞巨頭。通過與中外運合作組建的中外運—敦豪國際航空快件有限公司，目前已在中國國內建立了最大的速遞服務網路，在全國各主要城市開設有 39 家分公司和 135 間速遞中心，覆蓋全國 318 個城市，擁有 2800 餘名經過培訓的高素質員工。同時 DHL 是在中國發展最快的外資快遞公司，其 10 年間業務增長速度平均每年達到 40%，營業額躍升 60 倍之多，已穩居中國航空快遞業的領導地位，在中國的市場佔有率達到 37%。DHL 非常懂得如何打響自己的品牌，並重視提供給顧客的服務以及銷售方式。

2002 年，DHL 在中國掀起了一場旨在強化 DHL 快遞業務推動商業發展、提高企業競爭效率的“商業脈動”品牌推廣行動。此次品牌推廣行動，除了能使更多的中國現有和潛在的客戶感知 DHL 的品牌形象與魅力，以期繼續保持 DHL 在中國航空速遞市場的領先地位外，更重要的是希望更多的客戶認識到 DHL 在商業活動中的真正價值—DHL 絕不僅僅是運送貨物，DHL 為客戶提供完整的物流配送方案和各具特色的定制服務，並使得客戶能夠借助 PC 或者其他終端設備即時跟蹤貨物在世界範圍內的運送全程等等。將這些任務的每一個環節串連起來後，就形成了全球性的運輸網路，國際間商務快件傳遞中的很大一部分(30%以上)就是沿著 DHL 構建起來的這個網路相互流通。從這個意義上講，DHL 運送的不僅僅是貨物，而更是商業本身。

此次 DHL 新的品牌推廣行動和新近宣佈的重大投資，將全面提速 DHL 在中國市場的業務，使客戶繼續體驗其優質服務的同時，讓他們在更深的層面理解 DHL 的商業價值，並鞏固 DHL 與全球以及中國客戶穩固的價值鏈關係。為了滿足全球 100 多萬客戶的需求，DHL 傾力打造的服務網路覆蓋了全球 220 多個國家和地區的 12 萬多個目的地，每年的快件處理量達 1.6 億件；同時，DHL 擁有的 251 架飛機每天穿梭於世界各地的固定

航班數量達到 714 架次，成為「世界第九大航空公司」；此外，每天還會有 2335 架次的商業航班被 DHL 用於運輸服務。正是如此龐大的運輸網路造就了 DHL 2001 年在全球 65 億歐元的銷售業績，也正是 DHL 全球一致的高品質服務極大地推動了全球商業的往來，成為真正意義上的商業脈動。

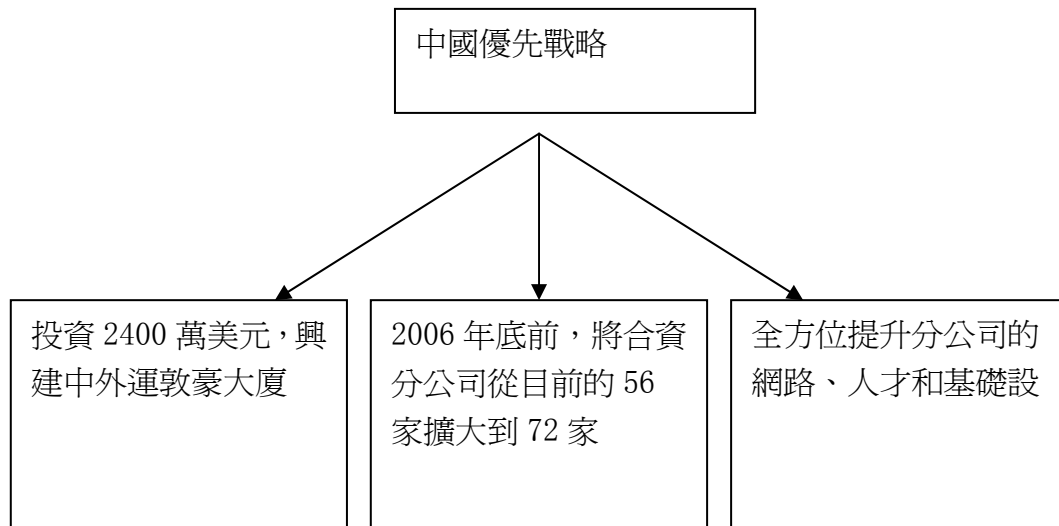
另外，DHL 全球主席兼首席執行官于德恒先生向世人宣佈了他們的投資計畫：「在未來的 18 個月內，在華將新增 10 分公司，使得分公司總數達到 50 個；與此同時在香港投資 5 億美元，其中 4 億美元用於和香港民航空組建航空公司，1 億美元用於香港國際機場建設專用貨運快遞中心。」在 2002 中，DHL 在中國的投資超過任何一個國家和地區。

除品牌以外，DHL 等國際快遞巨頭憑藉其全新的經營理念、深厚的管理經驗、完善的全球網路、強大的中國國內網路、領先的技術平臺以及個性化的服務體驗等優勢，正將集倉儲、物流和其他增值服務於一身的「立體快遞」模式取代中國國內快遞公司所做的「點對點」、「戶對戶」的「扁平快遞」，以降低成本、提升效率以及拓展服務內容的方面。國際快遞業“四大家族”的航空快遞價格普遍低於中國郵政 EMS 收費標準的 10-15% 的秘密即在於此。

DHL 目前的中國國內快遞業務分為中國國內包裹快遞（30kg 以下）和中國國內重貨快遞（50kg 以上），時限為 2—4 天。其國內快遞業務並沒有像其國際業務一樣積極發展及推廣。DHL 中國國內快遞業務主要為其國際快遞業務的客戶服務，DHL 的中國國內快遞業務開展近兩年來，服務的網點一直沒有增加，貨量及營業額也很低（上海 DHL 中國國內快遞業務每月的貨量不過幾百票）。目前，DHL 尚無加大中國國內快遞業務推廣及開發力度的趨勢。

（3）DHL 在中國最新動態

2006 年 4 月 17 日，DHL 在與中外運 20 周年的合作慶典上，高調宣佈將加強與中外運的合作，粉碎了此前外界一直流傳的「分手」傳言。同時，DHL 發佈「中國優先戰略」(見圖【6-2】)，將通過加大投資、拓展分公司等方式，進一步提升 DHL 在中國的作業水準。



圖【6-2】 DHL 的“中國優先戰略”

資料來源：表格自製

在 DHL 的「中國優先戰略」裏，2006 年新擴建的 16 家分公司將包括新建和西藏分公司；屆時，中外運敦豪的網路佈局將全部覆蓋全國所有的省會城市。在其他三大競爭對手日益加緊網路佈局之時，此次 DHL 網路的佈局更傾向於撒網之勢，其網路覆蓋全國的象徵性概念遠大於實際意義，更主要的目的是為了與對手競爭。

DHL 一向以「進入對手尚未進入的領域」為競爭宗旨。2006 年 4 月中旬，DHL 在中國從事海空運輸的合資公司—丹沙中福貨運代理有限公司已正式遞交中國國內航空貨運銷售代理申請，並籌建相關中國國內空運業務部門。丹沙中福此番申請一旦獲得批准，將使 DHL 成為首家進入中國國內航空貨運市場的外資物流巨頭。DHL 空運未來，DHL 的快遞業務與

空運業務將能夠最大程度的融合與協作，更好的正確客戶。在其他競爭對手將大量資金和精力放在快遞網路建設的時候，最先進入中國市場的 DHL 已開始網路佈局的完善工作，開始在服務方面提高競爭力，DHL 又一次搶佔了先機。

(4) DHL 發展策略剖析

- 在 UPS 宣佈增設網點不久，DHL 適時推出了「中國優先戰略」，足以顯示其對中國市場的重視；
- DHL 的母公司德國郵政完成歐洲佈局後，迅速將戰略重心轉到新興快遞市場——中國；
- 中國郵政集團將於 2006 年 6 月正式政企分離，DHL 在華成功的優勢，將給新的中國郵政集團帶來較大的威脅。

肆、 TNT

(1) TNT 發展概況

與德國郵政、丹莎貨運、敦豪速遞、瑞士德迅集團 (K&N) 等物流巨頭一樣，TNT 的誕生也是當年歐洲物流並購大潮的產物。TNT 是全球快遞及物流服務商，母公司 TNT Post Group n.v.(TPG) 是著名的上市公司，總部設於荷蘭的阿姆斯特丹，旗下擁有超過 138,500 名員工，服務網路遍及 200 多個國家。業務網路聯接著近 1,000 個轉運中心及站點，擁有超過 20,000 部車輛及 43 架飛機，每週運送 360 萬件貨物，為客戶提供綜合商業物流方案。

1981 年，荷蘭進行了郵電的政企分離改革，建立了郵電公司。1989 年，郵電公司上市，政府持股 65%。1995 年增發股票，政府持股比例降到 45%。(現政府股份下降到 10%)。此時的歐洲正進入 80 年代以來經濟

增長最迅速的時期。由於利潤率的上升，越來越多的企業發現規模化是一個成功的要素。加之 90 年代以來，世界上各行業大型企業之間的並購浪潮和網上貿易的迅速發展，使國際貿易的貨物流動加速向全球化方向前進。為適應這一發展趨勢，1996 年，荷蘭郵電公司以 7 億英鎊收購了 TNT 跨國速遞公司。隨後 1998 年，實行郵電分營，分開後的荷蘭郵政又兼併了十幾家大型公司，成立了荷蘭郵政集團（TNT POST GROUP，簡稱 TPG），完成了一個地方性的郵政公司初步由連橫合縱式的並購成為歐洲數一數二的大型物流集團的過程。

2001 年，對於 TPG 來說是值得記憶的一年，標榜挽救饑餓的 U2 音樂發燒友彼德·貝克接替埃德·斯基玻維出任 CEO。這一年中不但 TPG 的規模化進程走到了極致，2001 年—2002 年就涉及到 17 宗收購和結盟活動。這些並購使得 TPG 通過更大的規模經濟降低了成本，並且成功地防止了其他競爭對手的惡意收購。另一方面，阿爾卡特的物流合同的簽署也給了 TPG 進軍企業物流市場的信心和經驗。自此，TPG 開始在郵政的基礎上，大力發展物流和快遞業務。2001 年 100 億歐元；2003 年 119 億歐元；2004 年銷售收入 126 億歐元。TPG 走上了一條發展的快車道，也逐漸成為歐洲物流市場上一個不可或缺的力量。

（2）立足企業級物流市場

TNT 的快速發展一方面得力於近乎瘋狂的並購，但另一方面也因為選擇了差異化的市場定位。TNT 並沒有將自己定位於是 UPS、FEDEX、DHL 競爭的死去活來的對手，而是選擇面對比較不同的市場，甚至也一直在與競爭對手共用資源。比如 TNT 就將自己的馬尼拉—香港之間的運輸能力和 FedEx 的田納西州孟菲斯—亞洲之間運輸能力進行交換。

如果說 UPS 是用並購和擴展構建的最完善的網路大舉進軍物流市

場，有選擇地發展貨源行業和航線；FedEx 則借助最強大的機隊力量繼續「無所不包」；TNT 則就是全面進軍企業級物流市場。

現在 TNT 專注的快遞業務有幾個方面：高科技產品物流（電子產品、電子零部件和半製成品）；快速消費品物流；化工產品物流；生命科學領域的物流。而物流業務則重點關注於企業物流方面，TNT 物流公司在收購美國 CTI 後成為全球最大的汽車物流供應商。截止到 2004 年共簽訂了 1,070 份物流合約，客戶遍佈 31 個國家，擁有 341 個倉庫，可支配的倉儲面積達 520 多萬平方米、專業化運輸車 7,500 多輛，雇員 30,000 多人。

這種差異化的定位幫助 TNT 在東南亞取得了很大的成功。在快遞方面拿下了東亞運動會的檢驗物流的合同，而汽車物流方面則更加成果喜人。位於泰國的 TNT 物流公司贏得了五十菱汽車公司(Isuzu Motors)一份為期 5 年的合同，為其提供增值服務，包括以組裝件(Complete Knock Down)方式從泰國向五十菱汽車公司全球工廠出口零部件和元件。該合同總價值 4,000 萬歐元，是迄今為止泰國第三方合同物流提供商所獲得的最大一筆汽車物流合同。TNT 物流公司將以標準化方式包裝汽車零部件，並用貨運和海運集裝箱將其運送到菲律賓、馬來西亞、南非、肯雅、埃及、突尼斯、哥倫比亞，厄瓜多爾和智利等地，為當地工廠所用。

與此同時，TNT 物流還與米其林 Siam 行銷有限公司簽訂合同，為該公司在泰國的兩家輪胎生產廠及其附屬的內銷和出口倉儲設施提供物流服務。根據新合同，TNT 物流將管理進出米其林 Siam 下屬兩個工廠所有輪胎的運輸和清關，同時還將監督米其林 Siam 下屬兩個主要倉庫內銷倉庫和出口倉庫的運營。

（3）TNT 的 HUB 受限郵政開路策略

對於快遞的關鍵成功要素來說，有六種：多種模式的運輸能力（提供航線齊全的全貨機和腹艙，公路運輸的能力）、流程效率（全貨機航線、

分揀中心、全天候 24 小時運作)、品牌(品牌宣傳、統一的服務模式、統一的價格策略)、IT 系統(統一規劃的資訊系統,具有標準化、可靠性、相容性和可擴展性)、服務品質(完善的績效考核及品質監控體系、品質管制認證)、地面運輸網路(建立同城網路、建立若干城市的市內投遞站)。從中可以發現,航空快遞比航空貨運要求更高的分揀環節業務能力。

所以,這就決定了承運商必須在區域內佈置運輸網路,他們必須用 HUB 連接物流業務。與傳統的郵政運輸操作理論(接力式傳送)不同,航空快遞公司則大多都採用一個 24 小時運作的轉運中心組織起區域的網路。簡單來講就是快遞公司根據自己業務的實際情況在中心地區設立航空轉運中心或分撥中心(Hub)。各地收集起來的快件,按所到地區分撥完畢,裝上當天最晚的飛機。當晚各地飛機飛到分撥中心,各自交換快件後飛回。第二天清晨,再由最早的航班送往目的地,並由各地分公司用汽車送到收件人辦公桌上。這種方式看上去似乎不太合理,但由於中心分撥理論減少了中間環節,快件的流向簡單清楚,減少了錯誤,提高了操作效率,縮短了運送時間;集中處理快件可以獲得在處理設備、系統和人員等方面的規模效應。

正因為如此,各大快遞都非常重視 HUB 的建設。像 2004 年新簽訂的中美航空協定就特別加上一個「允許航空貨運公司在對方領土內建立航空轉運中心」的條款。正如 UPS 董事長兼總裁 Mike Eskew 於 2004 年 8 月 3 日在美國交通部演講開篇提到的那樣:「在新的中美雙邊航權協定中,談判雙方均對航空轉運中心在進一步實現全球貿易同步協調中的關鍵性作用表示認可,這一點具有特別突破性的意義。」

自從建立了 TNT CAPS/Baan 供應鏈優化軟體之後,HUB 資源就成為了 TNT 公司發展過程中的瓶頸。TNT 在歐洲主要有兩個 HUB:列日歐洲空運中心和戴文陸路轉運中心,而在亞洲則設立在新加坡。隨著業務量的

不斷增加，2004 年開始 TNT 實施了一項為期 6 年、總投資 9400 萬歐元的發展計畫，對其列日空運中心進行擴建和設備升級。該專案一期擴建工程投資額為 3600 萬歐元，於 2005 年年底前完工。針對 TNT 位於荷蘭戴文的歐洲陸運轉運中心所進行的擴建和設施升級工程投資額為 1,400 萬歐元，於 2005 年 10 月完成。這兩項重大投資計畫將進一步提升 TNT 在歐洲的航空和陸路運輸網路的業務處理能力。

由於 HUB 資源有限，TNT 不得不重新拿起郵政的王牌來彌補這方面的短板，畢竟全球郵政是一家。TNT 在 2003 年大舉進入德國、英國、比利時、丹麥等國郵政市場，先後收購了 Werbeagentur Fischer 公司、Blitzpunkt 公司以及 Post Denmark 公司。收購的結果，不但使 TNT 在德國的不帶名址的郵政網路覆蓋了 1650 萬個家庭，並且間接進入了東歐市場。

（4）保持直郵，互補並購

進入 2004 年以後，全球物流、快遞市場逐漸分劃為以歐洲為代表的成熟市場和中印為代表的新興市場。在成熟市場中，TNT 和 DHL 共同的競爭對手 UPS 在過去 10 年裏已經投入了超過 10 億美元。UPS 向歐盟提出申訴，希望歐盟能夠結束 TNT 在信件分送領域的壟斷地位。FedEx 在 1992 年退出歐洲市場以後，又在 1996 年捲土重來。

在繼續發展直郵的同時，2002 年以後，TPG 的並購的重心其實已經逐漸變成補充自己的核心競爭力。合併過程與其說是大型購並，不如說是各公司間業務單位的選擇性交換。其目的在於增強核心競爭力並清理、組合公司的資產，這些活動使行業合併呈線性增長。2004 年 TNT 收購 Wilson 就是其中最好的例證——TNT 集團以 23.5 億瑞典克朗(折合 2.57 億歐元)完成對 Nordic Capital 投資公司旗下的全球貨運公司 Wilson 物流集團的收購。該公司總部位於瑞典，在 28 個國家提供強大的全球貨運業務。

但與此同時，由於沒有可以窺測未來的水晶球，TPG 也在如何發展非

核心的新興市場，擴充自己的版圖。而這時候 TNT 重點注重考慮的因素是：安全和成本。也就是說，採取怎樣的投資結構來降低投資的風險，和採取怎樣的方式來降低企業進入新興市場的代價。

TNT 的發展策略，不管是開始與中外運的合作，還是現在採用特許經營方式過渡到 2005 年，都是這個思想的最好詮釋。由於汽車物流對比快遞業務相對成熟，所以 TNT 現在的策略還是重點發展汽車物流業務。根據 TNT 的官方說法，汽車物流占到總物流業務的 90% 以上。TNT 在中國的員工，快遞領域的員工數是 1000，在物流領域有 4000 名員工。從這個角度上說，搬入上海時承諾的投入的 2 億美金可能更多的會投向物流，而快遞業務則可能會繼續觀望。

2005 年下半年，TNT 對公司的業務進行了徹底的戰略評估。明確其核心競爭力為：設計、實施和運行遞送網路。TNT 認為，高品質的網路比客戶專用供應鏈更加重要，而網路將成為 TNT 接下來發展的重點。

2005 年 12 月 6 日，TNT 集團宣佈在全球範圍內出售合同物流業務；同一天，TNT 中國宣佈收購中國國內最大的民營公路運輸商—華宇物流。隨後，2006 年 3 月 30 日，TNT 中國宣佈出售在華的合資公司—安吉天地物流有限公司。至此，TNT 中國完成了戰略重心的轉移。

表【6-7】TNT 中國發展里程碑

序次	時間	事件	影響
1	1988 年 5 月	與中外運 sinotrans 成立中外運——天地合資公司	進入中國，開展國際快遞業務
2	1999 年 11 月	與中國郵政簽訂戰略結盟協定	發展中國國內快遞業務
3	2001 年 9 月	與上汽銷售成立“安吉天地”合資公司	進軍中國汽車物流業
4	2003 年 4 月	與中國郵政簽訂諒解備忘錄	進一步加深雙方在物流、快遞和郵政方面合作
5	2003 年 6 月	與中外運合約到期分手	擺脫中外運，全面高速發展
6	2004 年 9 月	TNT 中國總部落戶上海	增資 2 億歐元加速中國業務發展
7	2005 年 8 月	正式在上海啓動直複行銷	首次將其盈利最大的直郵業務引入中國
8	2005 年 11 月	宣佈與中遠成立物流合資公司	進軍家電物流
9	2005 年 12 月	宣佈收購華宇物流	將其公路網路改建成快遞網路
10	2006 年 3 月	建立上海生命科學中央轉運中心	涉足醫藥物流
11	2006 年 3 月	宣佈出售安吉天地	退出汽車物流

資料來源：表格自製，部分資料來源於 TNT 網站

(5) TNT 中國國內快遞業務

TNT 在 2005 年中宣佈開展中國國內快遞業務，其國內快遞產品（詳見【6-8】）主要分爲次日定時達、次日達與經濟快遞。但 TNT 除在 2005 年年代曾加力推廣其國內業務後，由於業績不盡如意及公司內部組織及業務的調整，TNT 中國國內業務在 2006 年幾乎趨於停頓。

2007 年，在 TNT 正式宣佈收購華宇物流後，TNT 的中國國內快遞業務陷入癱瘓狀態；華宇物流將逐步由中國國內零擔貨代轉化成爲以陸運網

路為依託的中國國內快遞商。

表【6-8】TNT 中國國內快遞產品

產品名稱	時限	相關說明
次日定時達	2D10	在當日規定的電話截件時間前向客服確認的取件，在下一個工作日 10 點前送抵的快遞產品
次日達	2D18	在當日規定的電話截件時間前向客服確認的取件，在下一個工作日下午 6 點前送抵的快遞產品
經濟快遞	2D-5D	在當日規定的電話截件時間前向客服確認的取件，在第 3 個工作日到第 5 個工作日下午 6 點前送抵的快遞產品；50kg 以上

資料來源：表格自製，資料來源於 TNT 宣傳資料

第三節 國有快遞企業

壹、EMS

(1) EMS發展概況

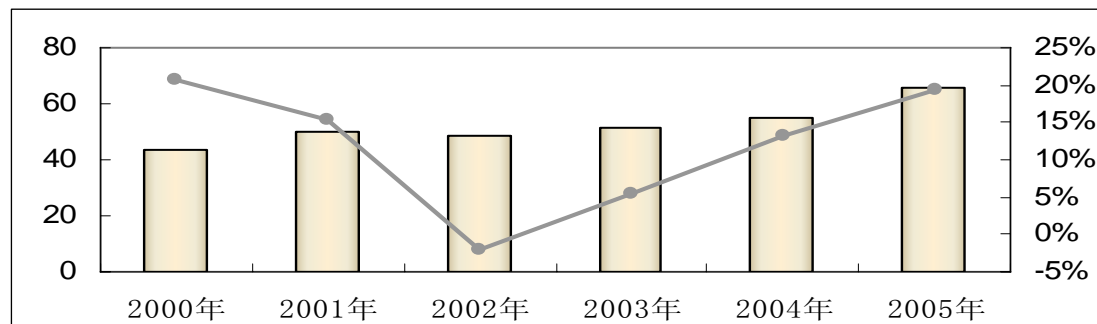
EMS即英文“Express Mail Service”的簡稱，意為「特快郵件服務」。它是萬國郵政聯盟規定的全球郵政特快業務的國際通用名稱。郵政特快專遞業務是各國郵政部門開辦的一項特殊的郵政服務業務，業務在各國郵政、海關、航空部門均享有優先處理權，它以高速度、高品質為用戶傳遞國際、中國國內的緊急信函、檔、資料、金融票據、商品貨樣等各類檔資料和物品。中國郵政快遞開闢了中國快遞業之先河，為了發展這項新業務，原郵電部于1985年成立了郵政速遞局。由於計劃經濟下的政策性保護，中國郵政快遞長期處於絕對領先地位。然而，進入20世紀90年代中期，情況急轉直下。由於中國在運輸市場的迅速對外開放，世界快遞巨頭如聯邦快遞（FedEx）、聯合包裹（UPS）、敦豪快遞（DHL）及荷蘭天地（TNT）紛紛向中國投入鉅資，利用雄厚的資金及資訊系統優勢迅速在大中城市建立服

務據點，再有民營快遞的橫空出世，異軍突起，EMS的市場份額有所下滑，由幾乎處於壟斷地位降到目前的大約40%。雖然如此，郵政EMS仍擁有中國最大的快遞網路，仍然是中國本土最大的快遞企業。

（2）EMS 經營狀況

2005年5月23日，國家郵政局計畫財務部發佈《2005年郵政發展統計公報》。《公報》顯示2005年全年郵政業務總量完成625.5億元人民幣，郵政業務總收入完成577.2億元。其中EMS2005年收入高達65.8億元，同比增長19.4%；全年業務量同比增長15.7%。

2000年至2005年6年間，在國際快遞巨頭及眾多民營快遞企業的雙重夾擊下，EMS的遭遇了發展的瓶頸，不僅市場佔有率以每年4%的速率直線下降，收入增長率亦日漸降低，2002年甚至出現了-2.15%的負增長；2004年，EMS相繼開通了「次日遞」和「次晨達」及「全夜航」業務，才得以走出困境，繼續保持良性發展，但其不足20%的增長率仍遠低於中國快遞業增長的平均水準33%（詳見圖【6-3】）。



圖【6-3】EMS2000—2005年營業收入（億元）及增長對比

資料來源：表格自製，資料來源於2001年-2006年中國郵政公報

2005年是EMS發展歷史上具有紀念意義的一年：在經歷三年的增長率下降，甚至於2002年的負增長之後，EMS終於迎來的連續三年的高增長，穩占中國快遞業龍頭老大的位置。近期，EMS的經營特色如下：

- 拓展商業信函業務。2005 年中國郵政信函總量為 73.5 億件，收入為 50.3 億元。由於 INTERNET、電話及傳真等電子商務的衝擊，個人信函業務日漸萎縮。為開拓日顯重要的商務信函業務，中國郵政在 2005 年開展了「資料為翼，商函騰飛」勞動競賽活動，商函收入實現 35.7 億元，同比增長 11%，占函件收入比重達 70.9%。
- 拓展業務種類。EMS 加大包裹業務開放力度，其中「校園包裹」、「軍營包裹」等專項業務開發成果顯著。同時拓展 EMS 多項附加服務，如代收貨款業務、代為通關業務、及時短信通知業務等。
- 確立集散中心。2005 年，EMS「全夜航」網路初步建立了以上海為主要集散中心、武漢為輔助集散中心的網路平臺。2006 年 5 月 26 日上午，國家郵政局與南京市政府簽署了中國郵政航空速遞物流集散中心合作協議書，標誌著國家局正式啓動在南京建設亞洲地區規模最大、技術裝備先進的中國郵政航空速遞物流集散中心。該集散中心位於南京市祿口國際機場，預計 2008 年建成投產，中心投產後，中國國內、國際速遞郵件將在夜間集中到南京，南京將取代上海成為新的集散中心。
- 網路拓展。EMS 網路覆蓋了 30 個省（區、市）200 多個城市，擁有專用郵政運輸飛機 9 架，速遞業務專用汽車 7510 輛。速遞系統完成 324 個站點的升級改造，同時也完成了速遞全國中心的升級改造，實現與中心局系統的互聯互通。

（3）EMS 經營分析

- EMS 以 65.8 億元的年營業額，19.4%增長速度穩居中國快遞老大位置，因其發達的網路、優惠的政策，在近幾年內沒有其他企業可以與之比肩。

- EMS 在 2005 年的淨增長為 10.8 億，新的中鐵快運亦將年收入目標定位 60 億（2005 年中鐵快運+中鐵行包營業額不足 35 億元）表明中國快遞市場潛力巨大，主要競爭者均對中國國內快遞市場虎視眈眈。
- 政企分開的中國郵政集團，在離開政府的羽翼之後，將進一步市場化，企業化，更加積極的參與競爭，中國國內快遞市場將面臨更為激烈的競爭。

2006 年 EMS 的速遞業務量為 2.7 億件，比 2005 年增長 18%；營業收入增長至 80.6 億元，比 2005 年增長 22.4%。自次晨達業務開通以後，EMS 成功的止住了市場份額急劇下滑勢頭。從目前來看，與中郵物流合併，且在中郵航全力支持下的 EMS,至少在今後 5 年以內，將是中國國內快遞行業無可爭議的龍頭老大。

貳、 中鐵快運

（1）中鐵快運發展概況

中鐵快運股份有限公司（China Railway Express Co., Ltd. 簡稱中鐵快運）是由中鐵行包快遞有限責任公司（簡稱行包公司）和原中鐵快運股份有限公司於 2006 年 1 月合併重組的鐵道部直屬專業運輸企業。公司註冊資本 19.46 億元。公司的經營範圍是行李、包裹、郵件、小件等貨物鐵路快捷運輸；鐵路小件貨物特快專遞；鐵路票據特快專遞；普通貨物公路運輸；航空貨運銷售代理業務和裝卸、倉儲、進出口業務等其他一般經營項目。合併重組後的中鐵快運公司總部設在北京，在全國設有 32 個分公司，擁有 11 個控股子公司和 1 個參股公司。公司經營網路遍及全國 31 個省、自治區和直轄市，在中國國內 316 個城市設有 5 個基地、21 個分撥中心、228 個營業部、1353 個經營網點，門到門服務網路覆蓋中國國內 500 多個

大中城市。同時提供 70 多個國家及地區的快遞和國際航空、鐵路貨運代理服務。

中鐵快運主要根據客戶和社會需求，提供小件貨物快遞、快捷貨運、合約物流和國際貨代服務，承擔鐵路旅客行李、書刊、救災物資等社會普遍鐵路運輸服務。其發展戰略是：由單一運輸企業發展為現代物流企業和現代物流服務集成供應商。中鐵快運具有網路化、資訊化、專業化、國際化、集約化等主要特徵，具有鐵路行包快遞運輸網、快捷貨運網、公路運輸網、航空運輸網、配送網、經營網、資訊網“七網合一”的網路資源優勢，使中鐵快運形成了鐵路運輸為主、公路運輸和航空運輸為輔的綜合運輸網路；中鐵快運擁有了大集中、VPN 網路的電腦資訊系統，覆蓋了所有經營網點，通過核心業務資訊系統、對外資訊服務平臺和與鐵道部資訊連接平臺實現資料的共用，根據客戶需求，可以通過網站、客戶服務中心、資訊平臺為客戶提供資訊服務。

（2）中鐵快運的發展階段

中鐵快運創立於 1993 年 9 月。自創業以來，一直堅持國企改革的方向，走體制創新的道路。十年來，中鐵快運經營體制經歷了 4 個階段的演進變化。

- 合作經營階段。1993 年 9 月至 1997 年 4 月以授權經營的方式，在全路建立了鬆散的經營關係。
- 參股經營階段。1997 年 4 月公司進行第一次改制，中鐵快運有限公司以貨幣資金和無形資產投入與全路各企業合資成立地區中鐵快運有限公司，中鐵快運有限公司參股 30%，鐵路企業控股 70%。
- 控股經營階段。2000 年 7 月，“中鐵快運發展特許經營”列為國家經貿委創新流通方式試點專案（國經貿廳函 [2000]247 號），鐵道部

撥款 4000 萬元增加中鐵快運註冊資金。中鐵快運有限公司增加在各地區中鐵快運有限公司投資，由參股 30%改為控股 51%，強化了對中鐵快運系統的統一管理和控制能力，向建立規範的現代企業制度邁進了重要一步。

□ 資產重組股份經營階段。2002 年 9 月 1 日，中鐵快運有限公司為適應中國加入 WTO 後的競爭形勢、經鐵道部批准，進行資產、人員、機構三項重組。全路各單位在中鐵快運系統的投入，全部集中到中鐵快運有限公司，同時吸收了 2 家上市公司參股，實現增資擴股，註冊資金由 4000 萬元增至 3 億元。原獨立法人的各地區中鐵快運公司撤銷，只設中鐵快運有限公司一個法人單位，實行總分制管理。2004 年 10 月 28 日公司改制為股份有限公司。

2005 年 9 月 23 日鐵道部決定將中鐵行包快遞有限責任公司和中鐵快運股份有限公司在資產、人員、業務上進行合併重組，合併重組後的公司名稱為中鐵快運股份有限公司。2006 年 1 月 1 日合併重組後的中鐵快運正式運營，並於 2006 年 1 月 6 日在國家工商行政管理總局完成工商變更登記。

2006 年 1 月 1 日，新的中鐵快運股份有限公司正式營業；2006 年 1 月 18 日，中鐵快運新任董事長徐海峰正式對外宣佈：中鐵快運與中鐵行包合併重組基本完成，新的中鐵快運已完成工商註冊並正式投入運營。至此，中鐵快運與中鐵行包長達 4 個月的「整合之旅」宣告結束，同時也為中鐵快運下一步的融資、上市打下堅實的基礎。一旦上市成功，中鐵快運將成為首家上市的中國國內快遞公司。

表【6-9】新舊中鐵快運綜合對比

公司	董事長	股東	控股股東	主要服務
中鐵快運	陳京生	15 家	中鐵行包，42.6%股權	“門到門”快運服務
中鐵行包	徐海峰	46 家	中國鐵路對外服務總公司，51%股權	“站到站”運輸服務
新中鐵快運	徐海峰	21 家	中國鐵路建設投資公司,52.6%股權	以快遞和解決方案為核心業務

資料來源：表格自製，部分資料來源於媒體

表【6-10】新舊中鐵快運規模對比

公司	成立時間	淨資產（億元）	2005年營業收入（億元）	業務體系
中鐵快運	1993.09.01	4.66	10.02	全國 300 多大中城市設有分支機構，500 多處營業網點
中鐵行包	2003.11.04	18.79	23.61	全國 14 家公司，62 個主要城市設有 68 個營業部
新中鐵快運	2006.01.01	24.3	60（2006 年預計收入）	設有 32 個分公司，網路輻射中國國內 275 個城市，763 個營業網點

資料來源：表格自製，部分資料來源於媒體報導

表【6-11】新中鐵快運簡介

高層管理人	股東	四大主業	運輸體系	核心優勢	管理體系	近期走向
董事長 徐海峰	中國鐵路建設 投資公司	包裹快 遞	鐵路行李 車、行包專 列、行郵專 列；公路、 海運、航空	鐵路幹線運輸、配 送服務網、主要城 市經營網、開放式 電腦資訊網	總公司統一 管理	第一步： 合併
副董事長陳 京生	18 家鐵路局	快捷貨 運、合約 物流			公司、分公 司二級核算	第二步： 引資
總經理 徐海峰	北亞實業股 份、廣深鐵路 股份有限公司	國際貨 代	一體化的 綜合運輸 體系	“五網合一”	公司、分公 司、營業部 三級機構	第三步： 上市

資料來源：表格自製，根據相關資料整理

（3）發展規劃

中鐵快運與中鐵行包的合併雖然是鐵道部通過「行政幹預」手段，強力推動的，但有效地解決了鐵路部門內部的「同業競爭」問題，避免了嚴重的內耗。合併後，中鐵快運擁有了至關重要的鐵路運力，中鐵行包併入的 5 對行郵專列、14 對行包專列及相應的運輸網路，使中鐵快運從傳統的快遞公司，一躍成為擁有完整物流鏈的現代物流快遞公司。

新的中鐵快運的規劃是，到 2010 年，在全國建成 12 個快運專列基地，20 餘個分撥中心，覆蓋全國 400 多個城市的經營網路，形成以快遞和解決方案為產品的新的核心業務，以物流服務為特徵的新的增長點，以行郵、快運專列為品牌的南北、東西「三縱四橫」的行包快捷貨運大通道，力爭實現年運輸收入 100 億元的目標。2006 年，中鐵快運的目標是：主要開拓小件快遞的產品細分市場，並實現營業額增長 2 倍，達到 60 億元的目標；力爭成為中國國內企業小件快運市場的龍頭老大。

中鐵快運近期的發展戰略是：合併→引資→上市

目前，合併已經全部完成，引資和上市正在籌備過程中；董事長徐海峰於 2006 年 1 月 18 日透露，中鐵快運即將與一家世界 500 強企業簽署戰略合作協定，該企業有望成為中鐵快運的首家戰略投資者。合併之後，新的中鐵快運不僅擁有了僅次於 EMS 的服務網路，並且首次擁有了鐵路的掌控權，鐵路運力將成為中鐵快運的全新引擎；對於一家依託鐵路的物流企業而言，這些資產金額網路是將是中鐵快運確保服務準時、高效的生命線，中鐵快運的競爭力將大大加強。這再加上正在進行的引資和上市工作，中鐵快運將有效的解決中國國內快遞企業發展中普遍存在的資金問題。

參、 民航快遞

(1) 民航快遞發展概況

民航快遞有限責任公司於 1996 年 11 月 8 日在中國國家工商局正式註冊成立。公司是由民航多家航空公司和機場共同出資組建的，唯一具有全國民航快遞網路和航空快遞時效品牌的公司。公司依託民航系統中國國內 900 多條航線和 129 個機場的獨特優勢，堅持「高標準、嚴要求、講效益、上水準」的工作方針，以時效產品為龍頭、以網路建設為重點、以資訊管理為導向，面對激烈的市場競爭，打基礎，建功能，創品牌，立足中國國內，發展國際。目前，公司在國內的發展已初具規模。民航快遞有限責任公司總部設在北京。

(2) 快遞產品

民航快遞的產品分為限時遞送服務、次日遞送服務和標準服務（48 小時）三大類。

□ 限時遞送服務主要有 8 小時、12 小時及 24 小時限時服務；限時服務設有最低收費，分別為 600 元、400 元和 300 元，續重則分別為每

0.5 公斤 30 元、20 元和 15 元。限時遞送服務主要是為有特殊需求的客戶提供的，價格是普通快遞價格的幾十倍；這一部分的貨物在民航快遞總收入和總貨量中占比很低，但有效的提升了民航快遞的品牌。

□ 民航快遞的次日遞服務也設有最低收費為 180 元，續重為每公斤 8—9 元，是介於標準快遞服務和限時遞送服務的過度性產品。

□ 民航快遞的標準快遞產品時限一般為 48 小時，這一產品是民航快遞的主打產品，與其他快遞公司的產品非常相似。標準快遞的又分為 2D10、2D17 和兩到三天到門的服務。標準服務不設最低收費，首重約為 0.5 公斤 20 元，續重為沒 0.5 公斤 6—9 元；首重低於民營快遞公司的 1 公斤，續重也比民營快遞公司的 2—3 元高。

(3) 經營狀況

□ 建立了全國地面網路和若干區域集散中心。已先後設立北京、上海、廣州、深圳、成都、瀋陽、廈門、西安、哈爾濱、山東、青島、煙臺、鄭州、湖北、海南、安徽、江蘇、寧夏、三亞、福建、重慶、河北、江西、湖南、東莞、佛山、順德、番禺、大連、雅恩柏、六通、珠海、寧波、貴州、呼和浩特、杭州、拉薩、蘭州、長春、香港、新疆等分支機構或控股子公司 41 個，設立營業部 142 個，加上經營統一品牌和運作規章的網路成員單位 22 個。目前，民航快遞在全國大中城市的覆蓋網點已達 287 個，基本形成了民航快遞全國網路體系。並逐步形成了以北京、上海、廣州、香港為主體的區域集散中心。

□ 首創中國國內快遞時效服務品牌，國際貨件通達全球。公司于 1996 年率先向社會公開推出 8、12、24、36、48 小時五個時間檔次的門到門服務品牌，並向社會承諾"超時送達、退還運費"。建立了北京、上海、廈門、廣州（香港）、珠海（澳門）、青島、大連七個國際快遞業務通道，在廣州等地建立了海關快件監管中心，並開通了粵-港直通

車，國際業務通達全球。幾年來，公司業務量和收入以較大幅度逐年遞增，準時送達率保持全國領先地位，對外樹立了良好形象和信譽。

□ 通過了 ISO9000-2000 航空快件、貨物、物流全過程服務的國際品質認證。公司堅持以客戶為中心，以 ISO9000-2000 國際品質體系為標準，重新修定了航空快遞時效品牌、貨物和物流全過程的服務標準，加強了基礎工作，強化了電腦的應用，設立了運作品質監管部門。經過國際品質認證機構的認證，公司已於 2001 年 7 月通過了 ISO9000-2000 國際品質認證

□ 建立了聯接總部和分支機構的企業內部網路。公司建立的綜合管理資訊系統，實現了快件全過程的狀態跟蹤和資訊管理。公司現有的網上快件狀態查詢系統可以提供方便快捷的互聯網快件狀態查詢功能。在部分公司建立的 GPS 車輛定位系統和自動語音查詢系統，提供了更進一步的資訊回饋和查詢功能。公司同時也具備了 EDI 電子報關的能力，可以提供高效快捷的報關服務。

□ 形成了以全國各民用機場為主體的物流運輸能力。公司以為客戶提供全方位服務為出發點，不斷完善運輸和配送功能，擴展運輸能力，已有各種運輸車輛及海關監管運輸車輛。根據客戶不同需求，可提供空運、陸運運輸服務。現已形成了珠江三角洲、長江三角洲及華北地區的地面運輸網路中心。各省、市（區）間及相鄰省、市間地面運輸網路也基本形成。國際、國內知名企業的物流服務不斷擴展。

公司在"十五"期間，將積極推進現代快遞與物流，向著創建中國國內一流和國際大型專業航空快遞公司的目標邁進。

肆、 中外運空運

（1）公司發展概況

中外運空運發展股份有限公司（簡稱：外運發展）為中國外運股份有限公司的控股子公司。公司於 1999 年 10 月由中國對外貿易運輸（集團）總公司為主要發起人發起設立，並於 2000 年 12 月 28 日在上海交易所上市。

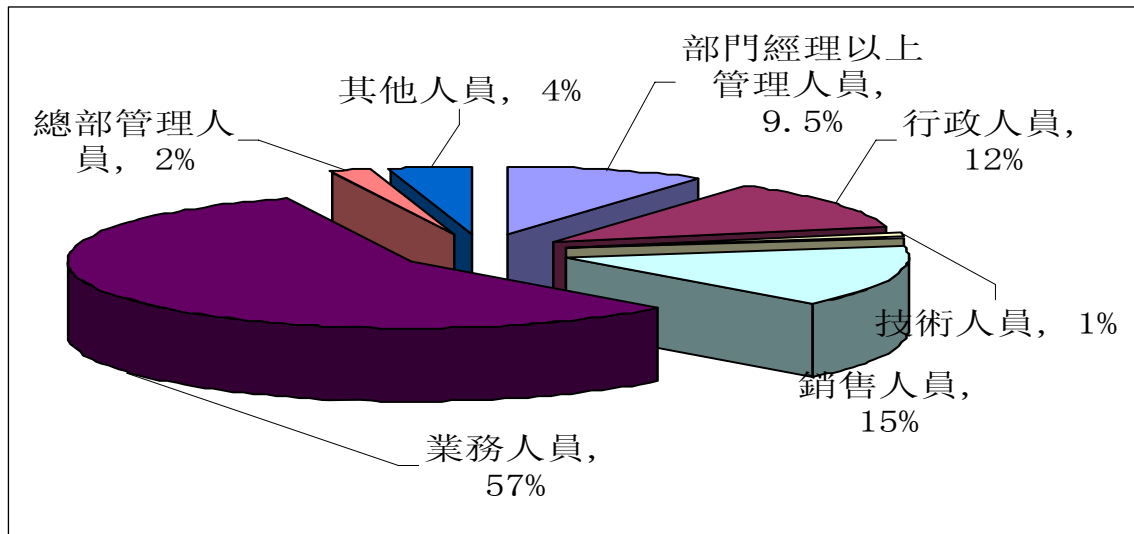
外運發展的核心業務包括航空貨運代理、國際快件及綜合物流。公司在全國擁有 35 家分公司，80 個市級物流站及近 200 個物流網點，運營網路輻射全國，同時，在國際與 50 多家海外貨運代理公司有著通力合作。公司與多家國際著名物流及快遞企業成立了合資公司或建立合作關係，包括 DHL，UPS，OCS，EXEL 等。

（2）經營狀況

依 20 餘年的服務經驗，優秀的員工隊伍，完善服務網路以及強大的合作夥伴，公司成為中國國內領先的航空貨運代理及國際快遞服務商，為眾多國內外客戶提供優質的服務。

外運發展 2006 年的發展戰略之一：積極推進網路建設工作。將以物流基礎設施建設及網路建設為主要投資方向；繼續與國內外有實力的航空公司通過多種方式合作，自主掌握航空運力，打造完整的空地一體化的產業鏈，促使公司儘快實現由單一航空貨運代理商向一體化快速物流運營商的轉變。從外運發展的 2006 年戰略可見，外運發展最終還是選擇了打造空地一體化的產業鏈。目前這個鏈條上缺的就是上游的航空運力及下游的國內快遞。因而，外運發展下一步動作，除了繼續與航空公司合作，最主要的就是打造中國國內快遞業務。

經過一年的發展，外運發展 e 速服務網點已達 130 個，去年完成業務 39.75 萬票。以外運發展的戰略來看，以中外運的實力現狀，爭取在中國國內快遞業務的牛耳位置，亦在常理之中。



圖【6-4】外運發展員工構成情況

資料來源：表格自製，資料來源於中外運空運 2006 年年度報告

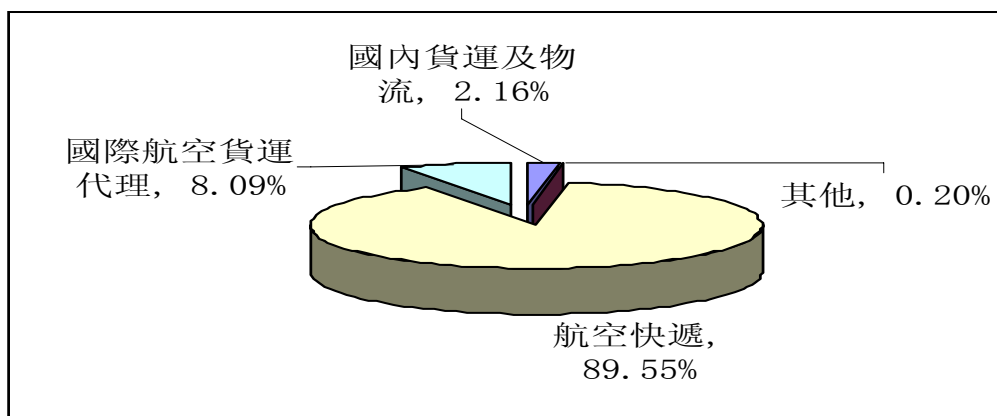
外運發展的總人數為 3748 人（具體人員構成詳見圖【6-4】），人員結構比較合理，以業務人員（相當於我們的操作人員）為主，銷售人員次之，符合一般物流企業的人員構成。其行政人員、部門經理以上管理人員及總部管理人員共有 867 人，占比高達 23.5%，說明外運發展也不可避免犯有國企閒散崗位、管理職位過多的痼疾。銷售人員總數為 557 人，占比為 15%，亦說明外運發展主要還是依賴專職銷售人員拓展業務，且以企業客戶為主；依靠品牌影響力主動吸引社會客戶的業務開展得並不充分。

表【6-12】外運發展主營業務經營情況

分行業	主營業務收入(億元)	比04年同期增減	主營業務成本(億元)	比04年同期增減	毛利率%	比04年同期增減
國際航空貨運代理	4.00	6.66%	2.93	27.90%	26.70%	-12.17%
航空快遞	44.30	32.65%	26.11	35.46%	41.04%	-1.23%
中國國內貨運及物流	1.07	20.50%	0.93	14.11%	13.47%	4.83%
其他	0.10	-6.10%	0.05	-11.14%	55.26%	2.54%
合計	49.47	19.69%	30.02	33.80%	39.32%	-1.86%

資料來源：表格自製，資料來源於中外運空運 2006 年年度報告

從表【6-12】和圖【6-4】可見，航空快遞業務是外運發展的核心業務，占其總收入的 89.55%，同時也是其業務上升最大的部分——主營業務收入同比增長高達 32.65%，毛利率高達 41.04%。航空快遞是外運發展的業務支柱和利潤來源，但其總票數的 85.94% 卻來源於中外運—敦豪，可見外運發展只是表面的風光無限：一旦 DHL 獨立，外運發展將陷入無支柱業務的困境。DHL 雖然與中外運簽訂的是 50 年的協議，但自 2005 年 12 月 11 日，中國物流市場全面放開，競爭對手 UPS、FedEx 相繼獨立後，DHL 已經沉不住氣，蠢蠢欲動，只是由於和中外運旗下眾多公司關係複雜才不得不放緩獨資步伐。而獨資是必然趨勢，一旦分手，外運發展將損失至少 80% 的業務，因此，外運發展急需的是為自己尋找新的利潤源。



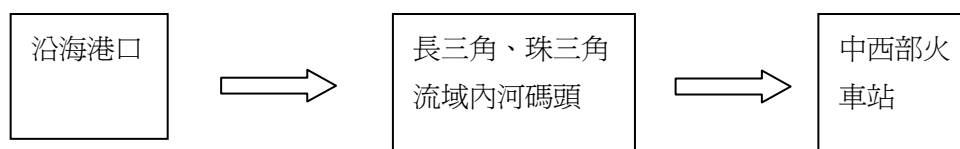
圖【6-5】外運發展主營業務收入構成

資料來源：表格自製，資料來源於中外運空運 2006 年年度報告

航空快遞業務的總票數為 1686.50 萬票，其中中外運—敦豪完成 1449.38 萬票，則外運發展航空快遞業務的 RPS 為 262.65 元；按此比例估計，中外運—敦豪 2005 年的航空快遞業務收入約為 38.67 億，考慮到各種因素，中外運-敦豪 2005 年國際快遞收入約為 40 億。由此前各界分析，中外運—敦豪佔據國際快遞市場約 36% 的市場份額，由此估計 2005 年中國國際快遞市場規模應在 120 億元左右。由於中國快遞市場增速高達 30% 左右，因此估計 2006 年中國國際快遞市場規模約為 160 億元。

(3) 中外運發展戰略

目前來看，中外運的戰略已從張斌時代的“打通上下游產業鏈的快遞王國”轉換為苗、趙時期的“物流帝國”。中外運下一步投資將分三步走（見圖【6-6】）



圖【6-6】中外運投資三步驟

資料來源：圖表自繪，根據相關資料整理

因此，從各方面分析，中外運近期在快遞領域不會有大的舉措；而新的《郵政法》出臺已進入倒計時，急於搶在新法出臺之前將自己賣掉的申通已在積極尋找和接洽新的買家。將收購申通搶佔中國國內快遞市場的最佳時機拱手相讓，相信中外運來新的戰略規劃裏，國內快遞已「長期性的暫緩」。

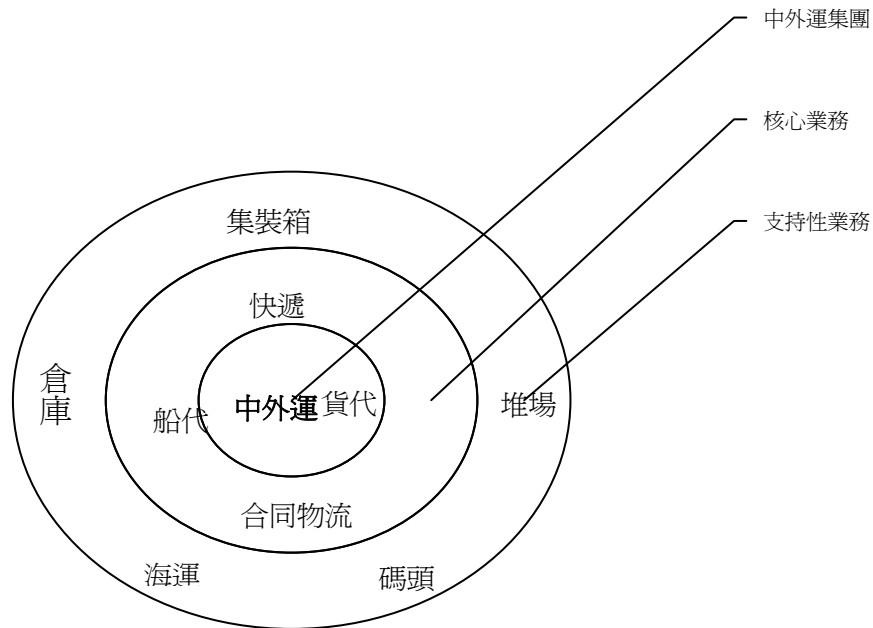
2006年5月26日，歷經巨大的人事震盪之後，麥肯錫為中外運打造的“中外運戰略”終於初現端倪。「厘定核心、架構重組」，是這一歷時8個月的中外運業務戰略定位的核心。

中外運集團近年來發生過兩次大規模戰略轉型：

第一次是1998年聘請北京君創諮詢公司進行公司管理制度的諮詢，並於1999年制定了《中國外運集團發展戰略綱要》，使中外運完成了從一個傳統的國有企業向現代企業的轉變。

第二次即2005年7月—2006年3月，由麥肯錫進行的對中外運業務方面的諮詢，此次主要是從業務方面對中外運進行戰略定位。其戰略方案尚未正式公佈。

此次戰略的最關鍵性的成果，是將中外運的九大業務進行了分類（詳見圖【6-7】），厘定了主次。



圖【6-7】中外運業務構成

資料來源：圖表自繪

中外運此次值得關注的戰略點如下：

- 快遞仍是核心業務。麥肯錫的報告裏，快遞業仍是朝陽產業，中外運也仍將快遞業列為核心產業；由近期中外運與 DHL 高調合作來看，國際快遞業務這一部份，中外運將全力支持中外運—敦豪發展；
- 放棄收購申通。DHL 顯然不會放棄中國國內快遞這一大塊市場；外運發展 e 速 2005 年發展迅速，到 05 年底其服務網點已經從最初的 25 個迅速擴大到 130 個，基本覆蓋了全國主要的二、三級城市，在中國國內快遞市場上有了一定的影響；2006 年上半年發展亦比較順利。因此，中外運沒必要再收購以加盟形式為主的申通快遞。

□ 暫時不與招商局合併。雖然中外運再次否認與招商局合併的傳聞，但亦留下無限想像空間。國資委做大做強央企的戰略，只保留行業前三名的規劃，使得營業額與資產額遠遜於中遠、中海、招商局的中外運獨立運營的前景並不明朗。

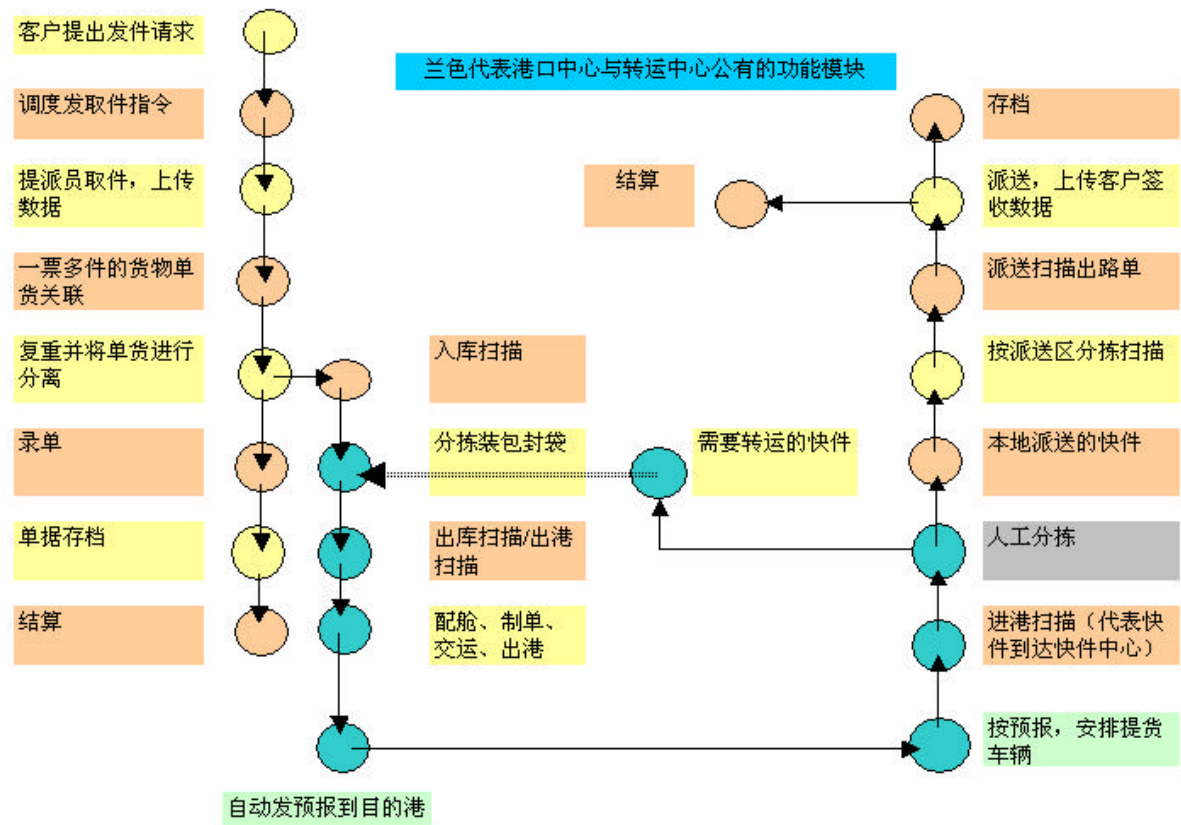
□ 大力發展合同物流。此次，中外運將合同物流提到核心產業的位置。

□ 打破行政分區。中外運將打破長期以行政劃分為核心的經營模式，將以經濟發達的重點城市為核心，進行集約化、專業化的經營。目前，中外運初步確立的重點經營區域有：長三角、珠三角、環渤海地區。

(4) 中外運中國國內快遞流程

外運發展中國國內快遞專案的流程涉及的主要環節包括（如圖【6-8】）：

- 出港取件；
- 單貨關聯；
- 出港分揀；
- 出港口岸發運；
- 進港口岸發運；
- 進港口岸接貨；
- 進港分揀；
- 進港派送；
- 簽收。



圖【6-8】外運發展中國國內快遞專案總體流程

資料來源：外運發展工程部流程手冊

外運發展的核心競爭能力是“能夠使企業不斷為客戶創造價值的集體學習能力。”快遞業務的核心競爭能力，一方面需要龐大的直接或間接面對客戶的人員隊伍來保證服務的品質，另一方面還需要通過功能完善的資訊系統和標準化的作業流程來保障運營效率。

從圖【6-8】可見，外運發展的操作流程簡單明瞭，易於管理、節約時間和成本，其中有許多值得同行借鑒的地方。

(5) 發展預測

- 外運發展下步將發展國內快遞為主，以打造其空地一體化的產業鏈。

- 外運發展將有可能與其他航空公司合作，以掌握上游的空運運力。
- 外運發展要向「一體化快速物流運營商」發展，急需國內快遞這一板塊來補充。
- 外運發展目前主要的利潤來源是與 DHL 合資的中外運—敦豪的航空快遞模組，幾乎占其主營收入的 88%，且兩者離簽約到期日還有 30 年，因而 DHL 想要獨資的願望比較難成真。
- 由於與中外運分手的損失太大，DHL 將會進一步加強與中外運的合作，近期將會有繼續投資中國，加強網路建設的舉措。

第四節 民營化快遞企業

壹、中國民營快遞競爭市場概述

民營快遞是在中國國內是一個新生的群體，它大多產生在 1992 年鄧小平南巡之後。民營快遞業的產生打破了郵政 EMS 一攬天下格局。它與郵政 EMS 打了一個「觀念差」、「時間差」、「機遇差」的競爭策略。中國市場經濟體制的初步建立是民營快遞產生的最根本的原因。市場經濟的最大特點就是競爭，競爭則給民營快遞帶來了廣闊的發展空間與機遇。民營快遞自誕生之日起，每年的業務量以 60%至此 120%的速度遞增。

一、中國民營快遞企業的基本情況。

在中國國內快遞市場上，EMS 雖然是無可爭議的領導者，但為數眾多的三萬多家民營快遞企業的存在不容忽視。以順豐速運、宅急送、申通等為代表的民營企業已經佔據了中國國內快遞市場 60%以上的市場份額。

民營快遞企業大多成立於市場經濟體制的初步建立的 1992 年之後，當時中國國內快遞市場尚是 EMS 一統天下；但自鄧小平南巡之後，對外開放力度的加大，江、浙、滬、廣東區域經濟的超常規發展，外貿運作機制與國際慣例接軌，使得時間價值的充分體現。但國家郵政體系並不能滿足市場增長與時限的需求，得益於通訊業迅猛發展的支援，民營快遞企業如雨後春筍般相繼出現，並迅速佔領了市場。

表【6-13】中國民營快遞企業的基本情況

市場定位	定位於中低端客戶；以商務信函為主，大多數民營快遞企業 0.5kg 以下的商業占其總票數的 60%-70%。
價格定位	價格普遍低於國營，遠低於國際快遞；其中，同城快遞約為 5—8 元/票；
快遞產品	主要是報關手續、各種單據、證件和各種樣品、藥品、急用零部件等為主
區域分佈	主要分佈於江、浙、滬、廣東、北京等經濟發達地區
競爭優勢	價格（價格遠低於國營快遞）、靈活（價格靈活、取派時間靈活、包裝靈活、隨叫隨到）
運輸工具	汽車、摩托車、自行車、火車托運、長途汽車托運、飛機托運；民營快遞兩端取派車輛多為自行車與摩托車，既降低了取派成本，也方便進入一些交通管制的單位取派件
公司規模	2-3 人至幾千人不等；大多數民營快遞企業規模為 50 人左右
公司信譽	國際快遞信譽最高，但價格過高；國營快遞信譽尚好，但速度較慢、價格較高、服務意識不足；民營快遞價格較低、服務態度好、服務方式靈活但信譽較低、安全性不足。
從業人員	目前中國國內民營快遞的從業人員在 300 萬左右
市場份額	民營快遞企業占中國國內快遞市場 50%以上的市場份額，其中同城快遞約占 80%（上海更達 95%以上），區域快遞業務也超過 50%
競爭對手	由於業務的相似性，民營快遞主要競爭對手為民營快遞，其次為國營快遞；國際快遞由於成本及網路的限制、且定位於中高端客戶，目前與民營快遞不構成競爭

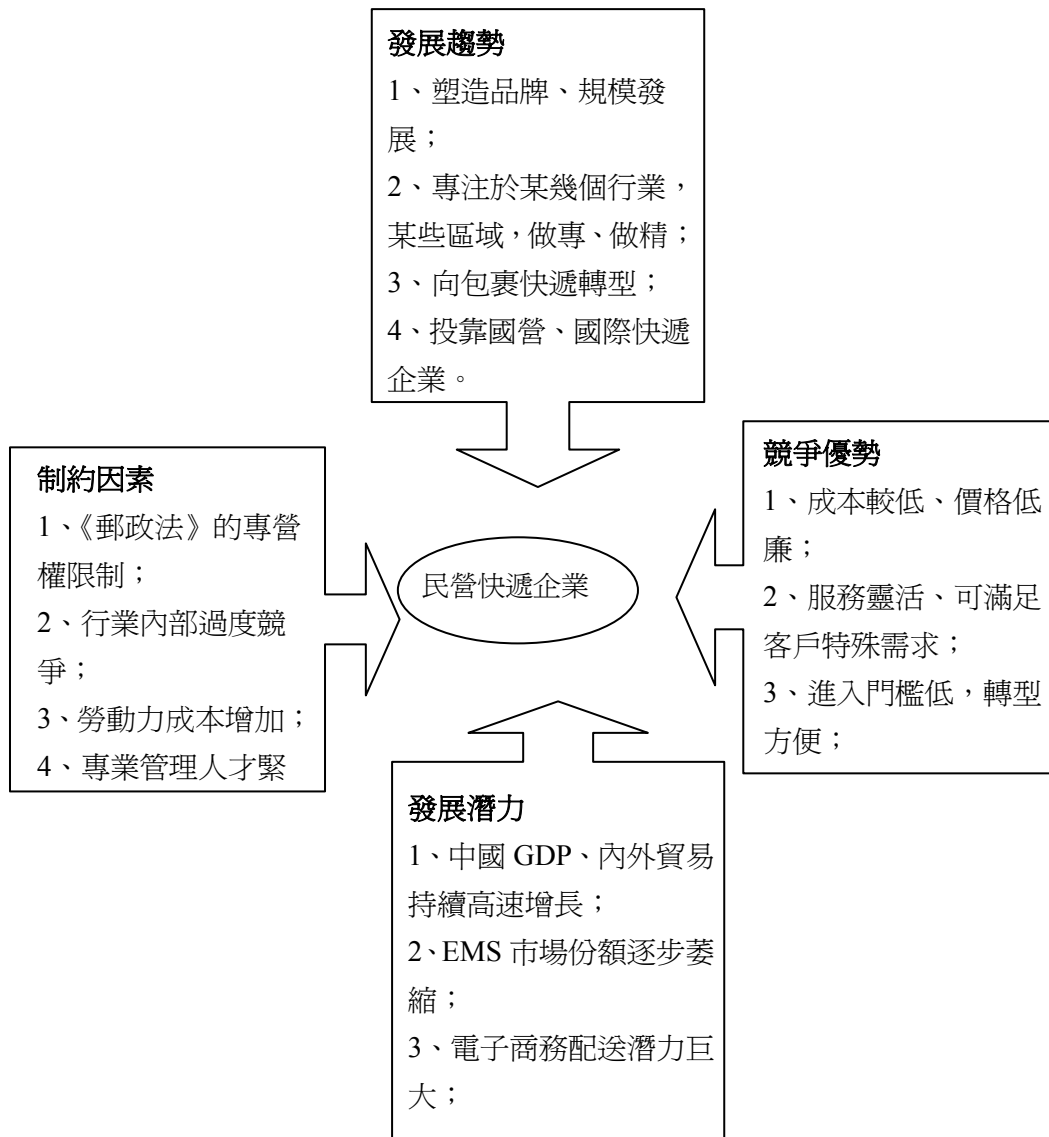
資料來源：表格自製

二、民營快遞企業的發展現狀。

目前中國國內快遞業處於過度競爭競爭的狀態。由於快遞行業利潤較大，投資較小，進入門檻較低、投資收益週期短，相對於其他行業，操作技術含量較低，市場需求增長迅速，使得許多個人和企業紛紛進入中國國內快遞市場。一些民營快遞企業甚至沒有營業場所，一部電話，幾輛自行

車和摩托車就能夠支撐起一個同城快遞公司，因此使得其經營成本很低；彼此間爲了爭奪客戶相互壓價，使得中國國內快遞，尤其是同城快遞，價格很低，致使中國國內快遞市場競爭過度。

經過十幾年的發展，民營快遞中做得比較成功的順豐速運、宅急送、申通速運 2005 年各自年營業額爲 10 億人民幣左右，早已成功的超越成立於 1996 年的民航快遞，成爲中國國內快遞市場上中堅力量。而爲數眾多的中小型快遞企業則充當市場補缺者的角色，具體發展現狀詳見圖【6-9】。



圖【6-9】中國民營快遞企業發展現狀

資料來源：表格自製

經過十幾年的迅速發展，民營快遞將在 2006 年面臨發展的拐點。新的《郵政法》出臺後，由於其對專營權的限制及非郵政企業普遍服務基金的徵收，將使大多數以信函為主，由於行業內部惡性競爭導致利潤微薄的中小型企業面臨轉型、變賣和破產的威脅。

因此，在《郵政法》即將正式出臺之時，民營快遞企業應逐步向業務

重心向包裹業務轉移；從長遠來看，「發展品牌，優化重組」將是民營快遞企業發展的方向。

三、 民營快遞企業的競爭格局。

2004 年中國國內快遞的市場領導者非 EMS 莫屬，但也受到了來自中鐵快運、順豐、申通、民航快遞等其他競爭者的強勁挑戰，其整體市場份額以每年 4% 的速度遞減。與中鐵行包合併，並於 2006 年 1 月 1 日正式運營的中鐵快運，其註冊資本將由原來的 4.66 億元，增加至 20 億元；新的中鐵快運將首次擁有鐵路的控制權，主要開拓原來由 EMS 占絕對優勢的小件快遞市場，並計畫 2006 年的營業額增長兩倍達到 60 億元的目標，雄心勃勃、意在爭奪中國國內快遞業龍頭老大地位。

表【6-14】2004 年中國國內快遞市場構成

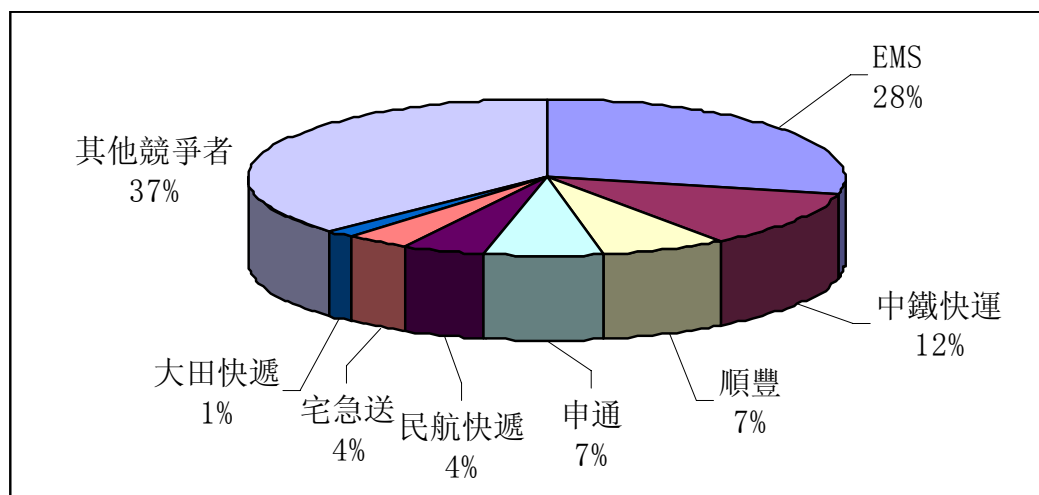
公司	營業收入（億元）	所占百分比
EMS	42.3	28.49%
中鐵快運	17.3	11.65%
順豐	10	6.73%
申通	9.8	6.60%
民航快遞	6.4	4.31%
宅急送	5.5	3.70%
大田快遞公司	2.2	1.48%
其他競爭者	55	37.04%

資料來源：表格自製⁵⁸

2004 年中國國內快遞市場規模取保守估計數值 148.5 億元（資料來源：2004 年國內快遞市場規模調查）；中鐵快運、民航快遞、宅急送資料來源中國物流與採購聯合會；EMS 資料來源於 2004 年中國郵政年報；順豐、申通資料來源於其對外宣傳，這兩家資料有一定的誇大，為便於分析

⁵⁸ 以 2004 年的相關資料為依據分析

沒有作改動。



圖【6-10】2004年中國國內快遞市場構成

資料來源：表格自製

就整體而言，在經歷 2005 年 12 月 11 日的全面放開之後，中國國內快遞市場的競爭格局暫時不會有太大的改變。中鐵快運雖然將成為 EMS 最為強勁的挑戰者，但還存在一個磨合期，且大多數客戶對鐵路客運原有的主要運送重貨的認知更成為其 06 年拓展業務的進入壁壘。重組後的中鐵快運能否在 06 年達成 60 億的營業指標（EMS 在 2004 年整體營業收入為 55.1 億元），將是 06 年最大的懸念。

2006 年市場挑戰者即第二集團的領軍者的重任無疑落在了中鐵快運的肩上。四大國際快遞和變陣後的外運發展將在各個細分市場給予 EMS 強勁的挑戰，但就短期來看，在未來兩到三年內，四大國際快遞及外運發展的主要任務是完善其在中國國內的網路佈局及整體業務和運營的協調，但他們也將肩負起市場挑戰者的地位，是第二集團軍的中堅力量。

同時，原有的幾家民營快遞在並購大潮後，還堅持自有旗幟的僅剩下順豐和宅急送。宅急送 30.24% 的股份早在 1995 年 10 月 15 日已悄悄歸屬

於日本長野縣株式會社一城運輸公司，且按陳平一貫的行事風格，宅急送被其他企業控股的可能性甚微。順豐由於其遍佈全國的網路及忠誠度較高的客戶，相信是其他資本雄厚的國際及國營巨頭擴充其中國國內快遞網路的首選，在 2006 年順豐速運是否會繼續扛起民營快遞的旗幟，將是每一個從事中國國內快遞企業關注的另一焦點。

處於競爭最基層地位是一些中小快遞公司，他們扮演的是市場追隨者和市場補缺者的地位，處於競爭的第三集團軍。這些總數高達三萬多的中小快遞公司以高效、低價佔領了中國國內快遞市場近 40% 的市場份額，並佔據了同城快遞市場 80%，區域快遞市場 40% 左右的市場份額。未來面對第一、第二集團軍對快遞市場的重新洗牌，大約三分之二的中小快遞將不可避免的被吞併或破產，剩下的一萬左右的中小快遞公司，將牢牢佔據某一細分市場，以滿足特定的客戶需求，豐富快遞市場的競爭。在經歷了快遞市場的最殘酷的競爭之後，這些歷經洗禮的中小快遞公司將以某一細分市場為立足點，其中的優異者將衝擊第二集團軍的地位。

表【6-15】中國國內快遞市場競爭分佈

分類	代表公司	競爭優勢	市場份額（估計）
國際快遞	UPS、FedEx、DHL、TNT	品牌頂尖、服務優質	0.12%
國營快遞	EMS、民航快遞、外運發展、中鐵快運	網路全面、政策優惠	44.45%
民營快遞	A、順豐、宅急送、申通	網路廣泛、產品全面	18.51%
其他競爭者	小紅馬快遞、德邦物流等	時限靈活、價格優惠	36.92%

資料來源：表格自製

在表【6-15】中所取得順豐和申通的資料只是其官方宣傳的資料，但

在大田快遞公司市場部 8 月份所作的市場調研中，順豐實際的銷售額只有七億多，如果實際與宣傳比取七五折的話，順豐與申通的實際銷售額將分別為 7.5 億計 7.35 億，市場份額將分別降到 5.05%、4.95%，共下降 3.33%。加到其他競爭者的市場份額中，其他競爭者的市場份額將進一步提高到 40.27%。

這些競爭對手不僅包括一些專業的快遞和物流公司，也包括一些原本僅從事客、貨運輸的長短途運輸公司，中國國內的快遞已經迎來了大小諸侯混戰的「戰國時代」。(具體競爭情況見表【6-16】)

表【6-16】其他競爭者的競爭模式

其他競爭對手	代表企業	競爭模式	主要客戶	競爭優勢
第三方物流	中郵物流、中鐵聯合物流、華宇物流	利用其第三方物流的衍生服務	大型企、事業單位	良好的信譽、強大的網路
空運貨代	德邦物流、易安達物流	航空貨代	中小型企業、社會客戶	高效、低價
中小快遞公司	日達快遞、傳志快遞、小紅馬物流、順風、眾志翔宇	專注於同城、區域快遞	中小企業、社會客戶	時限靈活、低價
運輸公司	中國國內從事長短途客、貨運輸的運輸公司	利用城市、兩地間固定的班車路線	社會客戶	廣泛的客戶基礎、成本低廉
中小國際快遞	美亞快遞、飛洋公司	在原有的國際快遞業務的延伸	有出口需求的企業	專注於具有出口需求的企業

資料來源：表格自製

四、 民營快遞的發展趨勢

中國在近年保持了改革開放政策的沿續性，穩定性。特別是中國已加

入 WTO，將逐步更加開放。中國的 GDP 將在 20 至 30 年內保持快速增長。而近 5 年內外貿將繼續保持高速增長。一直得益于對外貿易的民營快遞也必然受到「牽動效應」的影響，市場前景看好。

中國經濟已從傳統的短缺經濟轉為相對過剩經濟，今後幾十年中國經濟增長速度為年平均 8%，處於相對穩定狀態，有利於民營快遞企業的穩步發展。同時，民營快遞的規模正處在成長期與有序競爭和無序競爭的交融期；絕大多數民營快遞企業管理與服務水準較低、技術裝備落後，但這也正式快遞行業重組、兼併，進行行業洗牌的好時機。未來，民營快遞的發展趨勢是：

1. 品牌優先、行業重組

隨著中國快遞行業的對外全面放開，國際快遞企業紛紛開展中國國內快遞業務；同時，中國國內快遞行業競爭已非常激烈，使得行業利潤已非常之低。因此，民營快遞企業已無向下發展，再打價格戰的資本，唯有深化發展品牌，在行業內進行優化重組、理性規模發展將是未來中國民營快遞發展的方向。

2. 加強快遞行業自律

民營快遞屢屢發現的丟件、盜件、搶件、遲到和快件損壞事件，給民營快遞的企業形象帶來極為不利的負面影響。其中有 80% 以上的原因是由於民營企業取派員職業道德水準不高造成的。因此，塑造高尚的持續的職業道德規範是民營快遞發展的一個重要環節，也是不缺少的環節，也是增強民營快遞企業競爭力的強有力的手段之一。

民營快遞公司有時為了攬收業務，對於一些違禁品及《郵政法》規定不能收寄的郵品也予以收寄；結果往往使得快遞貨物被公安部門或郵政部門稽查，不僅給公司造成了不必要的經濟損失，也使公司的社會形象受損。因此，民營快遞在收寄快遞時，要嚴格進行行業自律，特別是在郵品

與物品界定不清的情況下，要在運單上向客戶說明哪些行為是違法的，以履行經營者的告知義務，避免因檔、資料、匯票、報關單、現金等引起的法律訴訟和違規罰款。

3 建立員工的培訓機制和激勵機制

員工是企業最寶貴的財富，但中國民營快遞的人員流動性相當大，給民營快遞企業的發展帶來極大的困擾。除重體力勞動因素外，企業所創造的內部環境也不盡人意。在某些地方那種只「用人」不「養人」的理念依然存在。一般來說，培訓員工可以提高其業務水準，減少差錯，降低成本，提高知名度和信譽度，還可以提高對企業的忠誠度。建立激勵機制就是獎罰嚴明，獎勵適度，給員工創造升遷與深造的機遇。同時，員工的工資水準比所在地平均工資略高，企業才有吸引力。

4. 中國國內國際快件相互代理

國際快遞利潤大。許多從事市內、中國國內的快遞公司紛紛代理或「賣單」。許多從事國際快件的指定代理為了強化區域優勢，紛紛加入中國國內快遞網路從事國內和市內快遞。相互代理的本質是降低成本。

5· 限時投遞服務

快遞服務最重要的關鍵字就是「快捷」和「安全」，因此限時投送服務將成為民營快遞城際間的一個新品種，開闢了一個新市場，或新的經濟增長點。這也是民營快遞企業由低端市場向高端市場發展的必然趨勢。目前，DHL 和即將正式開展中國國內快遞業務的 FedEx 均在國內快遞市場上推出了國內限時快遞服務。

中國國內民營快遞公司的主要競爭者有：順豐速運、宅急送和上海申通。

貳、 順豐速運

一、 順豐公司發展概況

順豐速運（www.sf-express.com）成立於1993年，是一家港資民營速遞企業，主要經營國際、中國國內快遞及報關、報檢、保險、倉儲等業務。至2006年初，順豐的速遞服務網路已經覆蓋中國國內21個省及直轄市，110個地級市，及香港特別行政區，1000多個營業網點，擁有營運車輛3600多台、員工26000多名及封閉處理場地50000余坪米，全國商業客戶超過200萬。

表【6-17】順豐速運有限公司基本情況

公司名稱及品牌名稱	 順豐速運有限公司
公司網站	http://www.sf-express.com/index.asp
總部地址	廣東省深圳市
客服電話	北京 010-64388938/深圳 0755-83876666
創建地點	廣東省順德市
創建人	王衛（1968年出生），廣東人
最高管理者	王衛（1968年出生），廣東人
公司性質	民營企業
主營業務	中國國內快遞、香港與內地快遞、報關、報檢、保險、倉儲
網路覆蓋	19個省、直轄市及香港特別行政區
營業網點	282個城市，主要大城市還有為數不少的營業部
網路運營	所屬網點全部自營，22個大區，2個分撥中心
場地面積	5萬余坪米封閉處理場地
營運車輛	1000餘台
員工人數	2004年3月1萬餘人，2005年中1.8萬人
曾用名稱	深圳市成興業國際運輸有限公司
年營業額	2004年：營業目標10億；2005年：營業目標12億；實際完成營業額至少在7億以上
運輸模式	省內汽運、跨省航空

資料來源：表格自製

二、 順豐速運的產品結構

順豐速運明確提出同城件、省內件、航空件和香港件四個快遞產品，大田快遞公司明確提出快遞和快運兩個產品，詳細內容如下：

表【6-18】順豐速運產品一覽

快遞產品	正常送達時間	詳細說明
同城件	正常派送時間	今收今至（上午收件下午派送；中午收件當晚派送），晚上派送的快件需要客戶配合收件，同時運單上需留有客戶的手機號碼
	需加工作日	本區比較偏遠或離順豐分部較遠的地方，需要在為客戶正常派送的時間基礎上增加半個或一個工作日
省內件	正常派送時間	今收今至（上午收件下午派送；下午收件次日上午派送）
	需加工作日	比較偏遠或離順豐分部較遠的地方，需要在為客戶正常派送的時間基礎上增加半個或一個工作日
	可自取	不屬於順豐收送範圍（即不收送範圍），可由客戶親自到順豐分部取件
航空件	正常派送時間	今收明至（航班正常、次日到件）
	需加工作日	比較偏遠或離順豐分部較遠的地方，需要在為客戶正常派送的時間基礎上增加半個或一個工作日
	可自取	不屬於順豐收送範圍（即不收送範圍），可由客戶親自到順豐分部取件
香港件	正常派送時間	今收今送（通關正常，上午收件下午派送、下午收件次日上午派送）
	需加工作日	比較偏遠或離順豐分部較遠的地方，需要在為客戶正常派送的時間基礎上增加半個或一個工作日
	可自取	不屬於順豐收送範圍（即不收送範圍），可由客戶親自到順豐分部取件

資料來源：表格自製

順豐亦有普貨產品，但其業務量不大，主要是航空填艙貨。

三、 順豐速運經營現狀及特點

1、 分區分級管理

順豐將全國網路分成了 22 個大區—採取較小分區的分級管理機制，按地域範圍將臨近的站點劃分為一個地區，並在該地區的中心城市設置區部，以管理和協調該地區所屬站點各項事務。管理區的最高負責人是區總經理，區部設有財務部、運作部、客服部、綜合部、電腦部、行銷部等 6 個部門，各部門由部門主任負責。

順豐不僅僅在經濟發達的珠江三角洲、長江三角洲等省密集布點—幾乎每個縣市開通快遞服務，而且順豐繼續將網路深度發展的策略應用在主要的經濟中心城市—在經濟中心城市順豐大量建設操作分站的營業部，如在深圳，順豐營業部共有 17 個，每個營業部管轄一定範圍的城區，每個營業部平均都有 90 餘人，大一點的營業部甚至有 110 多人，這些人中絕大多數是取派員。在其他經濟中心城市，順豐的營業部數量是：廣州 18 個，上海 19 個，北京 27 個。

順豐的營業部具有操作站的功能，是取派員的「集散中心」，也能吸納客戶上門寄送包裹。儘管順豐的營業部數量很多、分佈很密集，但不注重形象的順豐對其營業部一點也「不修邊幅」：百十坪米大小的營業部，不掛牌子，雖則劃分有不同的操作空間，但整體顯得凌亂，而且地面衛生極差。在不知情的外人來看，根本不知道這是一個大公司的營業部，反倒會感覺是個私人工作室。在經濟中心城市的深度密集布點策略，源自順豐速運針對廣大的中小型客戶（或者叫零散客戶）的市場定位。

2、 價格

順豐的快遞價格對所有客戶均不打折，即：不論是協定月結客

戶，還是零散現金客戶；不論是月銷售收入高達 5 萬的較大客戶，還是幾十元錢的小客戶，順豐都不給予折扣優惠。

3、 銷售

順豐沒有專職的銷售人員，擔任類似銷售職能的人員是取派員和市場代表，並以取派員為主。順豐取派員兼有銷售功能，這一點也是順豐運作的特色。人數眾多的取派員因計件工資制，而使得其有開發客戶的源動力—自己開發的客戶自己取件，並按件記酬—5 公斤以內的包裹，取一件給 3 元，派一件給 1.8 元。但往往因為取派員取派任務太重，而使得取派員沒有時間專職去做客戶開發工作。如果取派員遇到了發貨量頻繁且發貨較多的欲簽月結協定的客戶，這時，市場代表就接手了後續銷售工作。

順豐的市場代表主要職責在於維護協定客戶，與協定客戶進行商務談判、簽訂協定、處理客戶投訴抱怨等，還完成一些銷售統計工作，但他們並不是專業的銷售人員，沒有被賦予客戶開發的工作，扮演的角色更像是客服人員，拿的是固定工資，一般不享有與銷售業績掛鈎的提成。但如果市場代表負責的銷售額增長很大，公司將給予其一定比例的提成獎勵。順豐的市場代表人數較少。

順豐形成這樣的行銷模式，主要在於順豐的客戶幾乎全是月銷售額在 2 萬以下的中小客戶，特別是 500~2000 元的客戶佔有絕對比例；這些中小客戶中，零散現金客戶又佔有很大比例，而月結協定客戶只占到 30%的比例。廣大零散社會客戶不可能由人員推銷實現銷售，因此設置專職的銷售人員成爲多餘。順豐做了 12 年快遞，積累了很多的客戶資源，特別是在華東，它的客戶主要是靠口碑和客戶間的相互介紹來發展的。

4、分撥中心

順豐已建成兩個分撥中心，一個是華南分撥區，在廣州、深圳和虎門設有中轉場，一個是以上海為中心的華東分撥區。

2005年6月2日，順豐速運華北快件分撥中心項目開工。順豐速運在順義空港物流基地占地55畝興建的華北快件分撥中心，主要承擔京、津、冀三區到、發件及航空件的中轉和集散任務。

5、包機

順豐有5架包機，飛行於上海與北京、深圳與上海、青島與大連、深圳與福州之間。有傳聞說順豐與揚子江航空合作的航線前幾個月停止包機，又有傳聞說他們又在和天津的私營航空公司洽談，並聯合幾家共同包機，好像又開通了到天津的線路。這些消息不是很確切，但可窺見順豐包機的一些舉措。北京經上海到深圳的往返包機具體資訊如表【6-19】所示。

表【6-19】北京←→深圳專線航班

途徑站	北京	上海（浦東）	深圳	上海（浦東）	北京
時間	21:20 起飛	23:10 到達（預計） 00:10 起飛 （預計）	02:10 到達（預計） 03:50 起飛 （預計）	06:10 到達（預計） 07:00 起飛 （預計）	08:40 到達 （預計）
備註	裝載天津/北京/河北寄往各地快件	裝載江浙滬寄往各地快件	裝載寄往上海/北京/天津/河北快件	裝載寄往山東/天津/北京/河北快件	

資料來源：表格自製

順豐在主要航空幹線採用包機完成運輸任務，這一舉措極大的保證了快件的跨區時限，保證了順豐跨區快遞操作的穩定性，並使得順豐敢於向客戶承諾限時送達。

6、 客服

在客戶服務上，順豐在全國設立統一的客服熱線 4008111111；在部分大中型城市順豐均設有獨立的客戶人員；順豐客服人員細分為查詢組、下單組和問題組，結合客服熱線電腦語音導航，便於客戶找到所需服務；順豐客服人員較多，如僅深圳市，其客服人員就有 60 餘人，這樣的配置在於適應數量龐大的中小客戶的服務需求。

7、 廣告

順豐不刻意做廣告，順豐一直秉承務實、低調的作風，對外幾乎沒有任何廣告、促銷以及公關行爲，順豐一直堅信「遞送員取件快是最好的廣告」的信念。

順豐的務實，從業內媒體，網站宣傳上，都可見一斑。如果在 GOOGLE、百度上鍵入「順豐 王衛」，也只能搜索到 10 餘項內容，與其他快遞企業相比，其公司領導人成十萬百萬項的鏈結相比，順豐實在是少的驚人。就這一現象，順豐老闆王衛曾笑答：「客戶看重的是順豐提供的服務，而不是我的名氣」。先修好內功，刻意保持低調，是王衛經營的哲學。

8、 考核機制

順豐有比較完善的考核辦法，順豐的考核機制和相應的獎勵處罰措施目前在中國國內來講也是比較完善的。常規性考核包括每月考核、半年考核和年終考核，獎勵和處罰採取累計積分制，在一個考核年度裏，依據員工工作表現和對公司的突出貢獻，給予其相應分數的獎勵，獎勵積分滿一年後，依照分值超過基礎分數的大小分別設立特等獎、一等獎、二等獎和三等獎，並對應一定數額的獎金。順豐還設有社會公益獎、見義勇爲獎等獎項，以體現順豐回報社會的經營理念。對於違規的員工，順豐給予扣分的處罰機制，在同一考核年度內累計扣分達到 10 分的，可視情況處以調

職、降職、降級、降薪等處罰，扣分達 20 分的予以辭退。

9、 順豐速運快件包裹丟失率、破損率很低

要成爲順豐的取派員，不僅要有人擔保，而且要交納一定押金，從而可以有效防止取派員監守自盜的行爲發生。取派員如果有丟件，將被扣錢，嚴重的將被開除。通過這些嚴格的管理措施，順豐最大可能的防止了包裹丟失的發生。

順豐遞送的包裹往往是布匹、衣物等耐摔物品，而對於易碎物品，順豐要求客戶在運單上注明，所以其快件破損率控制得很好。

10、 其他

(1) 依靠培訓建設起龐大的取派員隊伍

順豐另外一大特色就是培訓。因爲快遞是個熟練工的行業，順豐堅信經過專業而全面的培訓，再加上實踐，普通人員就可以勝任取派工作。因此，順豐招的人層次不是很高，但提供專業化培訓，考試合格予以上崗，考試不合格再考試，再考試不合格就除名。順豐取派員上崗前要培訓一周，並且實習一個月。

(2) 總裁對一線員工異常關心

順豐總裁王衛創業之初就是自己本人以手提的方式往返於香港和深圳兩地之間遞送快件，有此一線實際的工作體驗，養成了王衛比較能吃苦、比較務實的作風。在公司發展壯大之後，王衛不忘一線員工的辛勤勞作，給予了他們很多的關照。

(3) 順豐注重最大化的降低運營成本

採取的措施如：要求取派員自備取派件車輛，而順豐公司只保有集散車輛；對取派員實行星級評審機制，沒有星級的取派員不給底薪；不注重公司形象，免除了裝潢費用；不做廣告，不做任何市場推廣工作，採取人海戰術和自然發展模式取得公司業績的增長；物料管理要求以舊換新，紙

箱編號，要求回收再利用，檔袋同樣要求回收，拿不回來需以現金抵消。實行獎勵積分和處罰積分的績效考核辦法，也對防止浪費、降低運營成本起到極大作用。

(4) 「黑名單」機制防止超期應收賬款的產生

對於月結客戶，如果拖欠順豐全部或部分月結款超過 15 日，順豐往往就會將此客戶列入「黑名單」，拒絕為該客戶提供取派服務。順豐的協定客戶都不是很大的客戶，對於年營業額高達億為單位的順豐來說顯得微不足道，因此，對於拖欠月結款的客戶，順豐態度非常強硬——欠賬，就不做你的生意。順豐的「黑名單」還陳列有粗暴和無禮對待取派員的客戶，對這些客戶，順豐也是拒絕提供快遞服務的。順豐的「黑名單」定期在全網路公佈。

四、 順豐發展動向預測

順豐速運在「做到最好」的戰略方針指導下，通過在經濟發達區域建設密集的網路，鎖定廣大的中小客戶，提供商業檔和低公斤段包裹的門到門快遞服務；順豐追求時間的快捷，以快的核心競爭能力，從區域性快遞公司逐漸發展成為全國性快遞公司。

【6-20】順豐發展動向預測

項目	選項	預測
競爭範圍	<input type="checkbox"/> 區域性； <input type="checkbox"/> 全國範圍。	順豐已成為名副其實的全國性快遞公司，並且密集網路策略還將持續
戰略意圖	<input type="checkbox"/> 成為市場上占統治地位的領導者； <input type="checkbox"/> 打敗現有領導者，取得行業的領導地位； <input type="checkbox"/> 成為行業領導者的一員，如前 5 名； <input type="checkbox"/> 在行業中排名上升一兩個位置； <input type="checkbox"/> 打敗某個具體的競爭對手； <input type="checkbox"/> 維持公司現有的地位； <input type="checkbox"/> 活下去就行。	順豐很務實，對外刻意低調 總裁王衛曾提到"順豐快遞要做自己，我們只踏踏實實地做快件"，"只做快遞，不做物流"
市場份額目標	<input type="checkbox"/> 既通過購並又通過公司內部的增長來實現市場份額的擴大； <input type="checkbox"/> 通過內部增長，從競爭對手那裏攫取市場份額； <input type="checkbox"/> 通過保持和行業一樣的增長速度，把持現有的市場份額； <input type="checkbox"/> 為了增加短期利潤，放棄市場份額。	順豐會持續不動聲色的通過自有資金投資新的網點建設，密集其網路稀疏的區域。如此，順豐依靠網路優勢和快捷的特點努力提高市場份額
競爭地位/形勢	<input type="checkbox"/> 越來越強大； <input type="checkbox"/> 滿意並有能力維持目前的市場地位； <input type="checkbox"/> 在行業的競爭者中處於中間位置； <input type="checkbox"/> 正試圖提升市場地位，從一個較弱的位置轉向更強的市場位置； <input type="checkbox"/> 重新定位一個公司自己可以防衛的市場地位。	2005 年是順豐脫胎換骨優化 3 年的第一年，公司加大了各個層次人員的培訓以提高公司人員的素質，進而以加強其競爭能力
戰略姿態	<input type="checkbox"/> 進攻型 <input type="checkbox"/> 防守型	向網點稀疏的省份大力建設網路，如四川
競爭戰略	<input type="checkbox"/> 追求低成本領導地位； <input type="checkbox"/> 主要集中在某一個細分市場之上； <input type="checkbox"/> 追求差別化：品質、服務、技術卓越性、產品寬度、形象和聲譽等	堅持數量龐大的中小企業客戶的定位，堅持不走高值貨，以快捷贏取市場

資料來源：表格自製

參、宅即送

一、宅急送發展概況

宅急送 1994 年 1 月 18 日成立，截止 2004 年，宅急送總資產超過 2 億元，員工 8000 名，車輛 1500 台，年貨物周轉量 3200 萬件，年遞增率超過 65%，為“2003 年中國成長企業百強”第 4 名，“2004 中國最具競爭力的物流企業”。宅急送商標源于陳平總裁的構想。猴子使人想到靈敏快捷一個跟頭十萬八千里的孫悟空；拎著的包裹代表從事的小件快運；圓圈寓意門到門服務；綠色象徵生命，象徵宅急送永遠充滿活力。

1、服務網路

宅急送分華北區、華東區、華南區、華西區四大區，服務網路由 300 餘家分公司、營業所、營業廳以及數百家合作公司構成，覆蓋全國 2000 多個城鎮和地區，快運網路安全、快速、高效。

2、資訊技術

公司率先搭建了“宅急送物流資訊網路平臺”，開單、查詢、結賬等業務可輕鬆在網上完成；貨物條碼跟蹤技術的(Bar Cod)和車輛全球定位系統（GPS）的採用，使客戶能夠快速、準確地跟蹤貨物資訊；宅急送 CALL-CENTER 的投入使用，使客戶與公司聯繫更加便捷。宅急送公司正從一個以卡車為主的傳統快遞公司向以資訊技術為牽引的現代化快運企業飛速發展。

3、風險管理

公司與美亞保險公司精誠攜手，以其國際化的標準服務和為宅急送量身訂做的保險產品，提供強有力的風險保障，解除了客戶的後顧之憂。

4、快運通道

公司分別在北京、廣州、無錫、瀋陽、成都、武漢、西安建立了物流

基地，倉儲面積近 60000 平方米。開通了京廣、京滬、京沈、西鄭、成西、廣滬等多條幹線物流班車，再加上龐大的中國航空貨運網路依託，使宅急送擁有安全可靠、運行通暢、通達全國的快運物流通道。

5、 友好合作

“珍重承諾，送物傳情”，宅急送的優質服務贏得了諾基亞、愛普生、西安楊森、熊貓移動、豐田、浪潮、LG、ABB、波導等國際國內上千家著名企業的信賴，結下了深厚的友誼，保持了長期穩定、友好的合作。

二、 宅急送的發展歷程

- 1、 1994 年，註冊成立北京雙臣快運有限公司。
- 2、 1995 年，與日本一城公司合資成立“北京雙臣一城快運有限公司”。
- 3、 1998 年，上海、廣州子公司成立；召開第一屆全國網路工作會議。
- 4、 1999 年，全資分支機構增加到 30 餘家。
- 5、 2000 年，總公司成立，在全國按區域完成七大子公司建立。
- 6、 2001 年，建立電子商務平臺。
- 7、 2002 年，北京、上海、廣州三地建立物流基地；實現全國資訊互聯共用；京滬、京沈、京廣、滬漢物流班車開通。
- 8、 2003 年，公司正式更名爲“北京宅急送快運有限公司”，並且二次融資成功，營業額超過 2 億。
- 9、 2004 年，公司實行三級城市發展戰略，網路發展到地級城市。
- 10、 2004 年，宅急送成立航空處。3 月 31 日，上海分公司包艙首航成功，拉開了宅急送包機上天的序幕。
- 11、 2006 年 9 月 29 日，全國統一客服熱線 4006789000 開通。

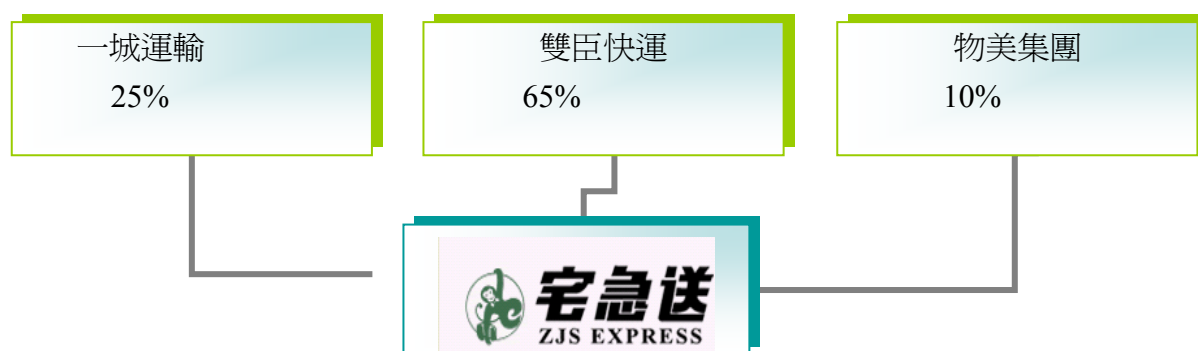
12、2006年10月30日，宅急送中國國內快遞、綜合物流、國際業務三大事業部發展模式拉開序幕，宅急送從單一國內快遞向現代綜合物流轉型。

13、2006年12月14日，“北京宅急送快運有限公司”更名爲“北京宅急送快運股份有限公司”。

三、宅急送經營現狀

宅急送無疑是中國目前做得非常成功的民營快遞企業，其業務主要以1kg—30kg的中小型包裹爲主，新《郵政法》的專營權限制對其影響不大；在2006年2月、3月民營快遞企業積極反對《郵政法》第七版草案時，宅急送是唯一發出不同聲音，表明理解甚至於支持350g以下的郵政專營權的。因此，在眾民營快遞企業面臨生死存亡的困擾，國際快遞企業對中國國內市場隔岸觀火、無所作爲時，宅急送已在積極籌謀其長遠的發展規劃了。

一直號稱民營快遞企業“旗手”的宅急送，嚴格地說應是一中日合資公司（詳見圖6-10），日本長野縣株式會社一城運輸公司佔有25%的股份。



圖【6-10】宅急送股東構成

資料來源：圖表自繪

目前，宅急送正積極籌畫在2007年於香港上市，上市計畫融資4億人民幣，並計畫出售雙臣快運25%的股份作爲流通股；屆時，雙臣快運仍將以40%的股權居於控股股東的地位。

宅急送 2005 年營業額已達 8 億人民幣，居於 EMS、中鐵快運、順豐、申通之後，名列第 5。但其有能力在 2004 年的虧損之後，短短一年時間即做到盈利 3800 萬元，實力不容小視（詳見表【6-19】）。而排名在宅急送之前的順豐和申通，其 350g 以下檔占其總票數比均高於 50%，不可避免的要受到新《郵政法》的衝擊，將給宅急送帶來更多的發展契機。

表【6-21】宅急送 2004—2005 年經營情況

宅急送	營業額	利潤額	負債率	收入增長率
2004 年	6 億	虧損	60%	60%
2005 年	8 億	3800 萬	30%	33%

資料來源：圖表自繪

四、宅急送的產品

宅急送的產品主要包括：中國國內快遞、國際業務與綜合物流三大類。其中國內快遞業務包括：小件業務、速遞業務、經濟業務與兼營業務；國際業務包括：國際快遞、國際普貨與國際搬家業務；綜合物流服務包括：提供需求解決方案、倉儲物流配送中心、提供貨物跟蹤服務、提供倉儲資訊服務與專案管理制度服務等。宅急送的產品包括以下三類：

（一）、中國國內快遞

1、小件業務

宅急送小件業務指單票貨物尺寸三邊之和（長+寬+高）≤100CM、重量≤10KG 的小件貨物快遞服務。

表【6-22】宅急送小件快遞業務價格表⁵⁹

單票限重 (≤)	市內	省內		全國
		二級	三級	
≤2 KG	8 元	1 0 元	1 5 元	2 0 元
≤4 KG				3 0 元
≤6 KG	10 元	1 5 元	2 0 元	5 0 元
≤8 KG				8 0 元
≤1 0 KG	1 5 元	2 0 元	3 0 元	1 0 0 元

資料來源：圖表自繪，資料來源於宅急送 2006 年價格表

2、速遞業務

宅急送速遞業務分為當日達、次晨達和次日達三類。

- (1) 當日達：指客戶委託後上門提貨，並於當天 23：59 前將貨物送達的業務。
- (2) 次晨達：指當日 17:00 前接收貨物於次日早上 10：00 前送達的業務，又稱 2D10 次日達。
- (3) 次日達：當日 17:00 前接收貨物於次日前送達異地的門到門快遞業務，又稱：一天到門。

3、經濟業務

宅急送經濟業務指貨物在本區域內 2 天內送達，全國範圍內 3-4 天送達的快運服務。

宅急送中國國內快遞的經濟業務主要分為三大類：隔日達、3 日達與 4 日達。

⁵⁹ 1、承運範圍為 5KG 以下，三邊之和（長+寬+高）≤100cm；2、全國範圍內限一日到門（2D18），最低收費 100 元/票；3、保險費為申明價值的 0.3%，包裝費另計。

- (1) 隔日達：客戶委託後當天上門提貨，於隔日 17:00 前送達客戶處的門到門快遞業務。又稱：二天到門。
- (2) 3 日達：約定時間前上門取貨，於第四日前送達異地的門到門快遞服務。
- (3) 4 日達：約定時間前上門取貨，於第五日前送達異地的門到門快遞服務。

4、 兼營業務

宅急送中國國內快遞的兼營業務 包括電子商務與增值服務。

- (1) 電子商務：電子商務即通過電視行銷或網路行銷等管道進行交易的一種模式。

宅急送自 2004 年 7 月 17 日承接第一個客戶、第一單代收貨款業務，代收貨款 688 元開始，宅急送快運股份有限公司開始了大規模的電子商務拓展，截止 2006 年 12 月 31 日，客戶數量已發展至 2000 個，月發貨量 18 萬單，月代收金額 1.2 億元，得到了廣大客戶和社會各界的支援與認可，先後與中央衛視、湖南衛視、重慶佳施、歐美雅、卓越、騰訊等戰略客戶合作，操作網點已達 320 個，可實現：網上線上下單、資訊無縫對接、財務每週返款等服務。

- (2) 增值服務：分揀包裝、保險、異地調貨、珍品操作、網上查詢、簽單返回、簽收手機短信回饋等。

由上可見，宅急送的產品分類較為全面而細緻，以時限來區分可以分為以下四類：

【6-23】宅急送產品一覽

名稱	時限	
	區域內	全國範圍內
標準服務	2D17	3D18
經濟服務	3D18	4D18/5D18
精品服務	2D10	2D18
小件業務	1D18/2D10（省內）/2D18	3D18

資料來源：圖表自繪

就中國國內快遞而言，宅急送產品在時限上分割得比較細 1D18—5D18，不同的時限對應不同的價格，給客戶更多的選擇。宅急送以前的主要業務是和經濟快遞類似的中型包裹，但自 2005 年 8 月以來，宅急送推出了小件快遞業務（表【6-21】），意在和 EMS 和順豐一爭高下，並試圖培養成新的增長點。

（二）、國際業務

宅急送的國際業務包括：國際快遞、國際普貨與國際搬家業務：⁶⁰

- 1、 國際快遞：是商業信函、包裹、大貨在全球範圍內的經濟、靈活、快速的門到門速遞服務。
- 2、 國際普貨：優質的中國國內段運輸,全球合作的代理網路，提供快速、便捷的門到門服務。
- 3、 國際搬家：專業送貨及物品拆包裝，將為您提供一份安全而輕鬆的舉家搬遷方案。

（三）、綜合物流

宅急送綜合物流服務主要包括

- 1、 提供需求解決方案

⁶⁰ 本課題主要討論中國國內快遞業務，因而對於國際業務不做詳細分析

配合企業供應鏈整合的需求，為客戶提供包括運輸、倉儲及其它增值服務在內的供應鏈管理方案並實施。供應鏈解決方案能夠運用廣博的設計與規劃專長，創建按照客戶需求度身定制的解決方案，並通過全面服務組合如何能夠幫助您最大程度地提高效率、降低成本並增加可見性。

2、 倉儲物流配送中心

為客戶降低經營成本，配送中心的建立一方面降低庫存的風險，另一方面可以為客戶提供增值服務以滿足需求。配送中心作業流程操作的每一步要求準確、及時，並且具備可跟蹤性、可控制性和可協調性。

3、 提供貨物跟蹤服務

通過貨物從客戶手中取走後便在系統中得以體現，客戶根據需求完全可以滿足對貨物的狀態、跟蹤、運輸、簽收資訊等查詢，保證客戶第一時間瞭解貨物情況。

4、 提供倉儲資訊服務

通過對貨物的入庫、出庫、轉移、盤點等業務的處理，提供多種庫存分析，幫助管理人員對倉庫貨物進行有效的控制和管理，通過客戶與該系統的對接，完全可以瞭解貨物在庫狀態，即時進行監控和管理。

5、 專案管理制度

專案組為大客戶提供量身訂制的貼身服務，編制專案客戶操作與管理手冊，便於監控與管理，及時發現並解決操作中漏洞。

五、 宅急送的改革舉措

目前，宅急送進行了一系列改革措施：

1、 充分發揮集散作用，降低運輸成本

2006年宅急送全線開通物流班車，在全國織起一張大網，北京、上海、廣州三大地區的貨量全部在武漢對接；在廣西境內，則把南寧、柳州和桂林三地的貨物集中到航空運費較低的桂林集中運出。宅急送同時要求分公

司將小件貨物合成一個包裹運輸，以節約運費。

2、 合縱連橫、共用網路

向國內、外物流企業開放自己的網路平臺，以避免自身閒置網路的浪費；同時，與中鐵集運合作，在全國 36 條線路上使用其行郵列車運送時間要求不是很高的貨物，以節約成本。

3、 加強總部集權控制

(1) 將分公司的創業元老和功臣調至集團總部任職，加強對分公司的控制。

(2) 改革宅急送組織結構。目前，宅急送共設有總裁辦公室、計畫財務部、行銷部、人力資源部、運營部、客服部、資訊部、監察部 8 個部門。為了更有效的控制，實施了“飛行播報”制度。每月月初，其他 7 個部門都要向總裁辦公室報告本月計畫；每個月，各個部門需要完成的所有目標和協調方案都要形成固定表格，貼在告示牌上，讓其他部門一目了然。月底，總裁辦公室公佈飛行任務完成的結果。“我即使是在睡覺，也很清楚我的飛機正在飛過哪些高地。”總裁陳平對“飛行播報”的效果非常滿意。

六、 宅急送遠景規劃

目前，宅急送的在全國擁有 32 家分公司、三大物流基地和 771 個服務網點，網路已覆蓋了全國 2000 多個城市和地區，網路覆蓋率僅次於 EMS。其 771 家服務網點中，有 306 家為宅急送全資擁有，80 家為加盟商，其餘 385 家為合作網點由此組成了宅急送“內網+外網”的網路結構模式。

宅急送的遠景規劃是“上市、上天、上榜”：2007 年企業上市；2008 年“宅急送”包機上天；2010 年爭取成為全國物流業界的明星狀元企業，做中國民族快運的名牌企業。為配合這一“五年規劃”順利達成，宅急送目前

制定三個方向的戰略轉型：

1、 業務模式從競爭——競爭合作的轉型；

2006年4月17日，宅急送向國內外物流企業和貨運代理開放網路。

2、 從單純的快遞物流商——提供一整套供應鏈的綜合物流商
轉型；

宅急送將重點拓展物流業的延伸配套業務，下一步將收購國內的倉儲
供應鏈企業。

3、 從中國國內快遞——國內、國際業務的轉型；

2005年，宅急送相繼開通了香港、日本、北美、歐洲及其它亞太國家
和地區的國際普貨航線；宅急送下一步將通過收購中國國內優質的國際貨
代企業重點拓展國際快遞業務。

肆、 上海申通

一、 公司發展概況

上海申通成立於1993年，公司注冊商標為「STO+申通」，註冊於松
江區小昆山秦安街18號小昆山經濟區，是一家以經營快遞為主的中國國
內合資（民營）企業。申通公司總部現有員工近千人，下設上海公司、IT
部、網路管理部、運營部、客戶服務部、財務部、行政人事部、企業發
展部、國際部、航空部、市內部和上海各區縣公司等部門。申通在中國大陸
31個省會城市及其它大中城市共建有300多家分公司，吸收600余家
加盟商，全網路有員工1萬多人。其主營業務為：檔、小包裹國內速遞業
務。

二、 運營模式

申通的運營模式為「加盟制」，即招募熟悉當地情況並已有自己網路
的當地民營快遞企業加盟申通，諸多企業共用一個品牌，盟內送遞費用互

免；申通能從長三角到全國的迅速擴張，從一家小小的快遞公司拓展到擁有 600 多個加盟商，1400 多個業務網點，就是最典型地採用特許加盟連鎖的形式。以品牌授權不斷吸引連鎖加盟，申通實現了連鎖爆炸效應般的快速擴張。然而，隨著申通連鎖加盟的擴張，建立在鬆散的業務合作基礎上，加盟店交納承諾的商標使用費、運費、中轉費等後，缺乏特別緊密的經濟紐帶從管理上給與串線約束。

加盟制的利弊表現在，加盟制最大的優勢即是：所需資金低，網路拓展迅速。能夠用有限的資金在短的時間內建立起快遞服務所需要的龐大網路；因此大多數資金缺乏的民營快遞企業在創業之初，均選擇加盟制來建立和拓展自身的網路。即使是國際四大快遞之一的 TNT 在中國大陸拓展網路時，亦選擇了特許加盟制。

加盟制最大的劣勢是：總部對加盟制形式加盟的網點缺乏有效的管理和控制，公司上下溝通不暢，各網點服務水準參差不齊。加盟制一方面使得申通迅速增長為中國國內網路最廣泛最全面的民營快遞企業，同時也使申通的全網路的營業額迅速突破 10 億，但同時也導致申通快遞成為遭投訴最多的快遞公司。

三、 發展前景

目前，申通全網路的營業額已超過 10 億元人民幣，但其 60%左右的貨物為信函業務。由於郵政部門的查處和罰款，導致市場環境十分惡劣。如果《郵政法》修改稿第 7 稿中“350 克以下”由郵政專營的規定得到全國人大的通過，申通的整體業務將大面積下滑。“那時申通將嚴重貶值。”同時，加盟制使得申通的網點越說越大，不僅服務品質難以保證，也使得申通的品牌價值下滑。

對此問題，申通集團總部已經意識到加盟制的弊端，使得總公司一度對申通加盟店進行股份制改造。2005 年上半年正式啟動了股份制改造方

案，第一步就是整合收編全國加盟網點，引進戰略投資者。從股權下手對部分一級城市網點進行收編整頓。但申通已像一張撒得太大太開的網，很難全部收回。

因此，單憑申通自身的力量已無法解決其在發展中遇到的瓶頸問題，申通急需要更具有資本和管理經驗的國有或外資企業來解決申通的發展問題，申通急需要一個買家。2005年11月，中外運與上海申通達成初步協議：中外運將斥資3.6億元，收購申通51%的股權；收購的物件涉及旗下12家公司，其中包括4家公司49%股權和8家公司26%股權。

但隨著中外運總裁張斌2005年12月底被解職，中外運收購申通快遞的草簽協議被擱置起來。

申通在外資全面放開的關鍵時候由於中外運的內部調整錯過的最好的轉型時機；之前與申通談判已久的法國郵政已經選擇大通作為其中國國內快遞業務的合作夥伴（法國郵政與大通2005年底協定各出資一億人民幣成立合資公司開展中國國內快遞業務，但至本文完成，該合資公司尚未正式成立）。申通在經歷中外運的變局之後，將自己未來的買家鎖定為國際快遞或物流公司，但由於其對旗下網點的鬆散控制及各國際快遞及物流公司由於中國國內新的《郵政法》尚未出臺而對中國國內快遞業務持觀望態度，使得申通的下一家買家撲朔迷離。

伍、 眾多中小民營快遞企業

目前，中國國內大大小小的民營快遞公司約有三萬多家，主要以經營同城快遞及區內或省內快遞為主。由於其數目眾多，其營業額占了中國國內快遞市場30%以上的市場份額，是國內快遞市場不可忽視的一部分。本小節選取三家頗具代表性的中小民營快遞企業稍作介紹和分析。

一、 安信達快遞公司

北京安信達快遞服務有限公司成立於1999年9月，是經國家主管機關嚴格審批的專業化物流快遞公司。公司主要經營國際中國國內貨物運輸及包裹快遞、代理國際國內特快專遞、同城快件等其他服務。

目前，公司成立了客服中心、物流部、快件部、調度室、業務部、財務部、查詢部等重要業務部門。市內快件統一調度和分揀，再由各個站點分揀派送，近一百名訓練有素的快遞員、快速機動的摩托車和汽車充分的保證您的快件及時的取和送。真正為客戶做到門到門、桌到桌的優質服務。為了滿足各種客戶不同的需求，安信達公司客戶服務中心配備了專業人員處理客戶所需求的各種服務。公司配備了多輛摩托車和汽車，依託於公司遍佈在北京市內的各個站點和全國20多個大中城市的分公司及網路公司。現已基本實現北京市內的快件在1小時內取完，3小時內派送完畢；中國國內城市網的快件在次日或隔日投遞完畢。

二、 小紅馬快遞

小紅馬快遞公司始創於1999年9月3日，是經國家主管機構批准成立的經營市內快遞、電子商務配送、國際國內包裹快運、經濟資訊諮詢、組織展覽展示活動及貨物運輸、倉儲的專業化物流快遞網路公司，現已成為民營快遞的知名品牌。

歷經6年的奮鬥和拼搏，小紅馬已經成為華北乃至全國知名的快遞品牌，同城快遞和電子商務配送業務在行業裏領先，在客戶心目中信譽度、安全度比較高，各大主流媒體紛紛對小紅馬進行全方位報導，北京電視臺《品牌的故事》欄目組對小紅馬進行了專題報導，中央電視臺、農業部科教節目等也將小紅馬作為快遞行業的職業標準教材進行宣傳；自2004年開始，已經連續兩年榮獲中國快遞行業十大最具潛力、最具影響力品牌。

三、 天天快遞

天天快遞集團是以「天天快遞」註冊商標的中國國內著名的快遞企業，品牌創建於1994年10月，總部設在中國香港。集團現有6個集散中心（分別設在北京、上海、廣州、無錫、杭州、瀋陽），106家加盟公司，3個全資子公司（上海、南京、杭州），集團總人數11000人左右，快遞網路分佈在中國國內402個城市，形成了以珠江三角洲、長江三角洲、環渤海灣地區為重點的快遞網路佈局，為客戶提供全年360天的服務。天天快集團自創立之日起，遵循「客戶至上」的服務理念，為客戶提供限時的、門到門的、安全可靠的服務，並為客戶提供以「次日達」為主的服務產品。集團還根據中國國內客戶的要求開發了快件資訊查詢系統，強化了對快件運行的監控。

集團現有客戶12萬多家，其中世界500強客戶100家左右，主要為電子產品、醫藥產業、高科技IT產業、貨代企業、貿易公司、電子商務、進出口製造企業等。集團每天快件達7萬多票，10萬多件，主要為檔和小包裹。為了提高效率、降低成本，集團剛剛成立了4個區域管理中心，分別為華北、華南、浙江、江蘇管理中心。為了控制各種管理費用和運作成本，集團實施了以「記件考核」辦法為主的績效管理措施，取得了良好的成效。同時，通過強化培訓提高其操作服務水準，使集團在中國國內快遞同行中具有較強的市場競爭力。另外，集團的主要管理者曾到美國接受過 Fedex 的操作管理培訓。

本章從國際快遞企業、國有快遞企業、以及民營快遞企業等不同角度探討中國國內快遞市場的競爭格局及競爭現狀，得出以下結論：

一、快遞行業的競爭可分四個層次，即國際快遞、全國快遞、區域快遞和同城快遞，從地區來看，各地快遞競爭激烈程度不一。全國大小

快遞公司有近3萬餘家，在市場中占主導地位的卻屈指可數。外資快遞以四大國際快遞巨頭UPS、FedEx、DHL、TNT 為首，以“品牌頂尖、服務優質”的競爭優勢，市場份額在不斷擴大；國營快遞如EMS、中鐵快運、外運發展、民航快遞等，以“網路全面、客戶資源”的優勢在競爭的壓力下，不得不改革創新捍衛陣地；而作為快遞業的後起之秀民營快遞如順豐、宅急送，也紛紛揭竿而起，通過“成本低廉、產品全面”的差異化競爭戰略在競爭中不斷崛起。

二、從本章對國際快遞公司如FedEx、UPS、DHL、TNT的研究中發現，這些國際巨頭幾乎有著同樣的特徵如：跨國經營、規模盤大、實力雄厚、卓越的服務、完整的產品系列、優秀的企業文化、並且都通過兼併、購買、重組或改造等戰略不斷發展壯大。在競爭博弈過程中，他們無疑為中國的快遞企業提供了發展的楷模與學習的標本。

三、在國有快遞企業當中，EMS曾經一度獨領風騷，幾乎壟斷了整個行業，當隨著外資的湧入、民企的崛起，其市場份額迅速下滑到目前的大約40%。這充分說明瞭一個道理：在政企分開的市場化道路上，中國頗受政策保護的傳統產業下的郵政壟斷企業必須直面殘酷的市場競爭。要經得起市場的考驗，就必須進行改革創新。

四、自鄧小平南巡之後，數以萬計的民營快遞企業如雨後春筍般相繼出現，“八仙過海，各顯神通”迅速佔領市場，其中具有代表性的有：順風快遞、宅急送快遞、申同快遞等等，他們紛紛利用各自的優勢搶佔市場，這就意味著中國快遞行業已走上了快速發展的道路，同時也邁入了兼併與重組的時代。

