

中国邮政速递 全球邮政特快专递 全球邮政特快专递 全球邮政特快专递 全球邮政特快专递
CHINA POST EXPRESS MAIL SERVICE WORLDWIDE EXPRESS MAIL SERVICE WORLDWIDE EXPRESS MAIL SERVICE WORLDWIDE EXPRESS MAIL SERVICE

中国 EMS 市场竞争力研究

STUDY ON THE COMPETITIVENESS
OF CHINESE EMS MARKET

史志成 博士 / 著

哈尔滨工业大学出版社

内容提要

市场竞争是市场经济条件下企业生存和成长的方式,加入 WTO 后,我国市场进一步开放,竞争程度更加激烈,中国企业必须提升竞争力,才能积极应对国内外的市场竞争。正是在这一背景下,本书用理性的思考和科学的方法,确定提升中国 EMS 市场竞争力研究课题,对竞争理论,创新理论,速递业竞争的特征、内容、方式,竞争力因素和市场竞争格局及 EMS 运营状况进行系统研究。在此基础上,提出了提升中国 EMS 市场竞争力赢得竞争优势的基本对策。

速递业是传统服务业中的新产业,在我国具有广阔的发展前景,在速递经营管理理论和应用研究方面有许多问题需要研究和探讨,本书是一次尝试,目的在于为速递业、邮政业的管理者及理论工作者提供一些运用管理科学方法,解决速递业管理问题的借鉴和参考。

图书在版编目 (CIP) 数据

中国 EMS 市场竞争力研究/史志成著. —哈尔滨: 哈尔滨工业大学出版社, 2003. 5

ISBN 7-5603-1884-3

I. 中… II. 史… III. 邮政-邮电业务-市场竞争-研究-中国 IV. F632

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 036766 号

出版发行	哈尔滨工业大学出版社
社 址	哈尔滨市南岗区教化街 21 号
邮 编	150006
传 真	0451-6414749
印 刷	黑龙江日报报业集团印务中心
开 本	850×1168 1/32
印 张	10.375
字 数	266 千字
版 次	2003 年 5 月第 1 版 2003 年 5 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 7-5603-1884-3/F·290
印 数	1~5 000
定 价	22.00 元

序

随着经济发展,生产和生活节奏的加快,速递业务于 20 世纪 70 年代在欧美一些国家开始诞生,并在近 30 多年来在世界各地得到了快速发展。中国邮政速递(EMS)是 1980 年起才正式开办的一项新业务,由于它巨大的社会经济需求,广阔的市场前景和可观的经济效益,已成为中国邮政业发展的一个新亮点和重点。

邮政速递区别于一般邮政业务的基本特点在于它的商业性,即速递业务不属于邮政专营,也不受邮政法规的限制,这个市场的进入与退出受一般市场经济规律的支配。速递业务的核心是快速、方便、安全与准确,谁在上述几个方面服务得更好,谁就具有更大竞争力,谁就拥有客户和市场。

中国邮政速递面临的是一个激烈竞争的市场,随着中国加入 WTO,国外一些跨国和私营速递公司正在加速进入中国的速递市场,这些公司拥有巨大的人力、财力和物力,具有丰富的组织管理经验,是中国速递市场强有力的竞争者。国内民航、铁路、公路等有关运输物流等部门及个人已成立有上千家速递公司,但较多存在互补的关系。中国邮政速递既有强大邮政网络及丰富的邮政管理经验的优势,但一般邮政业务的国有企业管理模式已远不适应速递业务市场运作的要求,必须改革。

史志成博士长期在邮政部门从事领导管理工作,勤于动脑动笔。近年来他先后出版了《学习 实践 探索》、《现代邮政领导学》和《现代通信管理学》三部著作文集,还在经济日报、管理世界、企业管理、中国改革、邮政研究和中国邮政等中央级报刊和其他核心刊物发表了 30 多篇论文。《中国 EMS 市场竞争力研究》一书是他

在完成博士学位论文过程中写作而成的,本书凝聚着他多年的心血和智慧,包含着他对邮政事业的执著追求和探索。书中作者较广泛的探讨了速递市场竞争力的构成要素,速递市场的竞争格局,速递业的运营及市场经营策略,网络组建与加速传递的策略,以及速递业务的改革创新等。无疑对上述问题的探讨研究,将有助于我国速递业的有序发展,特别是促进中国邮政 EMS 业务发展和竞争力的提升。

从广义的角度,邮政 EMS 业务应属目前正在迅猛发展的现代物流业的一个组成部分。衷心祝愿本书的出版也将有助于推动我国现代物流业竞争理论与方法的研究。

胡运权

2003 年 5 月于哈尔滨工业大学

前言

中国的邮政特快专递(EMS)最初是在经济发展过程中社会对物流要求“快”的情况下发展起来的,自开办以来的二十多年中,邮政特快专递由小到大,取得了很大的进步,在国民经济中的地位越来越重要,速递业市场广阔,前景乐观。但是,随着国家对该行业政策的限制逐步放开,国外大型私营速递公司进入和国内的速递物流企业兴起给中国邮政特快专递带来巨大的冲击,EMS的市场占有率从20世纪90年代以来逐年下降,表现在速递国际业务方面尤为突出,同城快递也已成为快递市场竞争的一个焦点。这样就给我们提出了一个问题:如何提高中国邮政特快专递业的市场竞争力。本书就这个问题进行专题研究,这将对我国邮政特快专递的今后发展具有现实的指导意义和理论意义。

本书绪论中对邮政特快专递的概念、特点、业务种类,在世界和中国的发展以及国内外的研究、WTO对邮政速递的影响等情况进行综述。书中指出,邮政特快专递的根本特征是“特”、“快”、“专”,中国的邮政特快专递经历了从无到有不断发展的过程。书中还介绍了国内外的研究和实践及本书的创新等。

第二章是影响中国邮政速递业竞争力的因素分析,主要分析了邮政速递存在的问题,包括体制机制、环境政策、服务质量、时限、价值链与成本、资费、经营管理等方面。

第三章是中国特快专递业市场竞争格局研究,速递市场是一个完全竞争的市场,本章内容包括目前的竞争格局、市场需求、问题分析、市场产业产品、用户结构、竞争结构和速递业发展的典型Fedex案例分析研究等。

第四章着重研究中国邮政特快专递业市场运营情况,主要是现行速递运营管理、网络、邮件作业处理组织及速递运营要素分析

等。

第五章就如何提升中国邮政速递业市场竞争力提出经营策略,市场竞争中价格是最重要的因素之一,本章从邮政速递业市场竞争经营策略、可持续发展政策、联合合作策略、成本领先、资费调整制定设计运用策略等几个方面进行研究,研究有市场竞争力的 EMS 经营和价格成本体系。

第六章是就提升中国邮政速递业市场竞争力的时限网络策略,主要内容有缩短速递邮件全网传递时间,包括缩短传递处理时间,精简内部作业流程,延长截止收件时间和跟踪查询、一、二、三级邮区网络布局的提速提效对策和速递业的创新研究。

邮政速递自诞生之日起,就处在市场竞争中,竞争正是推动邮政速递发展进步的重要动力,尽管对邮政速递业的研究在国内外尚属理论前沿起步阶段,有许多复杂的问题有待进一步研究探索,但本书试图从纷繁复杂的信息和数据中,抓住邮政速递业如何提高市场竞争力这条主线,开展分析研究工作,是一种实践应用性、对策性研究。

本书还从全球经济一体化,把中国邮政速递纳入全球化去考虑,分析并针对目前存在的不足,研究今后中国 EMS 可能占有的市场份额,探讨速递市场开放和竞争问题,从而从国际化和参与国际竞争的角度,研究提升中国邮政速递市场竞争力问题,使这一领域的研究深入一步。

目 录

第 1 章 绪论	(1)
1.1 问题的提出及研究的背景意义	(2)
1.1.1 问题的提出及研究的背景	(2)
1.1.2 研究范围及意义	(6)
1.1.3 邮政速递的相关概念及内涵	(7)
1.2 国内外邮政特快专递的研究现状及综述	(10)
1.2.1 国内邮政特快专递业的研究现状及综述	(10)
1.2.2 国外邮政特快专递业的研究现状及综述	(13)
1.3 竞争与国内外邮政速递的发展情况分析	(18)
1.3.1 竞争与中国速递业的发展	(18)
1.3.2 邮政速递在国内外的的发展	(24)
1.3.3《服务贸易自由化》与邮政速递	(29)
1.3.4 市场国际化对中国邮政速递的影响	(31)
1.4 本书研究的目的、内容、方法和创新	(33)
1.4.1 研究的目的、内容	(33)
1.4.2 研究的方法及创新	(35)
1.4.3 本书逻辑体系结构	(37)
第 2 章 中国邮政速递市场竞争力因素研究	(39)
2.1 竞争理论与竞争力研究	(39)
2.1.1 竞争理论与竞争力的内涵	(39)
2.1.2 马克思的竞争理论	(47)
2.1.3 邮政速递竞争优劣势及评价体系	(50)
2.2 创新理论与中国邮政速递竞争力研究	(55)

2.2.1 创新理论与速递业竞争力分析	(55)
2.2.2 邮政 EMS 服务水平分析	(58)
2.2.3 邮政速递时间价值分析	(63)
2.2.4 邮政速递资费因素分析	(66)
2.3 邮政速递全程时限速度分析	(72)
2.3.1 邮政速递收寄及处理时限速度分析	(72)
2.3.2 邮政速递运输时限速度分析	(76)
2.3.3 邮政速递投递及全程时限速度分析	(79)
2.4 邮政速递经营管理水平研究	(82)
2.4.1 邮政速递经营环境分析	(82)
2.4.2 邮政速递政策环境分析	(86)
2.4.3 邮政速递客户关系管理体系分析	(88)
2.4.4 邮政速递体制经营机制分析	(90)
2.5 本章小结	(95)
第 3 章 中国邮政速递市场竞争格局研究	(97)
3.1 中国速递市场竞争格局的研究	(97)
3.1.1 中国邮政速递业与国外速递业的市场竞争	(97)
3.1.2 中国邮政速递与国内速递业的市场竞争	(102)
3.1.3 邮政速递市场结构及市场占有率分析比较	(107)
3.2 产业结构与邮政速递的市场需求研究	(113)
3.2.1 邮政 EMS 业务量及用户构成调查分析	(113)
3.2.2 替代产品、新产品的竞争分析	(119)
3.2.3 现代物流与邮政速递的关系分析	(124)
3.3 邮政速递竞争结构研究	(127)
3.3.1 影响邮政特快专递交换量的分析	(127)
3.3.2 普邮提速对 EMS 的影响分析	(131)
3.3.3 邮政速递业与电子商务市场研究	(133)
3.4 速递业发展的典型——FedEx 个案研究	(136)

3.4.1FedEx 发展背景和现状	(136)
3.4.2FedEx 发展分析	(138)
3.4.3FedEx 的创新管理	(140)
3.5 本章小结	(141)
第 4 章 中国邮政速递市场运营研究	(143)
4.1 中国邮政速递运营管理研究	(143)
4.1.1 邮政速递服务管理分析	(143)
4.1.2 邮政速递生产作业管理分析	(147)
4.1.3 邮政速递成本管理分析	(150)
4.2 中国邮政速递运营网络研究	(157)
4.2.1 邮政速递营业投递网络分析	(157)
4.2.2 邮政速递传输网络分析	(160)
4.2.3 邮区中心局、邮件集散处理中心的设置	(166)
4.2.4 邮政速递投递网络组织分析	(169)
4.3 邮政速递作业组织研究	(173)
4.3.1 特快专递邮件作业流程分析	(173)
4.3.2 特快专递邮件作业处理分析	(176)
4.4 邮政速递运营基本要素研究	(181)
4.4.1 邮政 EMS 市场运营要素的分析	(181)
4.4.2 邮政速递市场运营体系研究	(185)
4.4.3 邮政速递市场运营状况分析	(188)
4.5 本章小结	(191)
第 5 章 提升中国邮政速递市场竞争力的经营策略 ...	(192)
5.1 邮政速递业市场竞争力的构建及经营管理对策 ...	(192)
5.1.1 邮政速递市场竞争力的构建及经营区域选择	(192)
5.1.2 中国邮政速递市场竞争政策选择	(196)

5.1.3 邮政速递可持续发展策略	(200)
5.1.4 提升邮政 EMS 竞争力的管理体制对策	(205)
5.1.5 邮政速递产业产品开发策略	(209)
5.2 邮政速递市场营销及战略联盟对策	(215)
5.2.1 邮政 EMS 市场营销策略	(215)
5.2.2 品牌特许经营及客户关系管理策略	(219)
5.2.3 邮政特快专递延伸服务策略	(223)
5.2.4 EMS 与业界战略联盟对策	(225)
5.3 邮政速递资费调整改革策略	(229)
5.3.1 邮政速递资费的制定	(229)
5.3.2 邮政速递资费改革调整对策	(232)
5.3.3 邮政速递资费的定价对策	(236)
5.4 邮政速递资费运用核算及成本对策	(243)
5.4.1 EMS 灵活自主弹性资费的运用策略	(243)
5.4.2 EMS 收入核算全网分配对策	(247)
5.4.3 邮政速递成本核算策略	(251)
5.5 本章小结	(256)
第 6 章 提升中国邮政速递市场竞争力的时限网络策略	(258)
6.1 加快 EMS 传递时限和跟踪查询对策	(258)
6.1.1 优化组织自主干线集散网络时限方案	(258)
6.1.2 EMS 个性服务时限标准	(263)
6.1.3 快速干线邮路时限组织对策	(266)
6.1.4 EMS 全程跟踪查询对策	(270)
6.2 邮政特快专递时限调整策略	(272)
6.2.1 国际特快专递邮件的时限对策	(272)
6.2.2 国内特快专递邮件时限对策	(274)
6.2.3 同城互递特快专递邮件的时限对策	(280)
6.3 邮政速递网络布局对策	(281)

6.3.1 全国快速运作网络的组建策略	(281)
6.3.2 省内快速干线网络组建对策	(285)
6.3.3 邮区网及“最后一公里”网络创新	(288)
6.4 创新:速递业发展的不竭动力	(291)
6.4.1 创新在邮政速递发展中的地位作用	(291)
6.4.2 创新——速递业取得竞争优势的根本途径	(293)
6.4.3 创新——速递业市场竞争力的源泉	(295)
6.5 本章小结	(298)
结论	(299)
参考文献	(303)
专访	(309)
后记	(316)

第 1 章 绪 论

中国邮政已有百年历史,而与之相比,邮政特快专递却是一项新业务,它是伴随着我国改革开放的脚步诞生的。1980 年 7 月 15 日,中国邮政正式开办了全球邮政特快专递业务,简称 EMS(EXPRESS MAIL SERVICE),是邮政企业为快速度、高质量传递紧急信函、文件资料、金融票据和物品而创办的一项业务。具有特、快、专的基本特性^[1],它开创了中国特快专递业的先河。随着时代的发展与进步,邮政特快专递不断提高服务水平,拓展业务领域,保持较强的市场竞争能力。已拥有庞大的网络资源和覆盖广阔的服务范围,目前与 212 个国家和地区建立了业务关系,在国内 1 985 个城市和县城开办业务,有 16 000 余人的专职邮政速递队伍及 10 000 余辆专用揽收、投递、运输机动车辆,5 架运输飞机,在全国 304 个城市配置了先进的电脑设备,并在部分城市配置了卫星定位跟踪系统,已成为我国邮政通信企业的重点骨干业务^[2]。2002 年 6 月中国邮政又与南方航空公司合作,由邮政控股 51%,成立了中国邮政航空股份公司。邮政速递现已形成了社会效益突出、企业效益显著、市场规模及发展潜力巨大的优势产业,在我国的国民经济和邮政通信中起到重要的作用。2001 年业务收入达 49.9 亿元,实现收支差 10.3 亿元,完成业务量 1.265 亿件;2002 年完成业务量 1.406 亿件,同比增长 11%,完成业务收入 48.86 亿元,同比减少 2.15%,占邮政总收入的 10% 以上,是邮政收入的主要组成部分^[3],也是邮政未来最具市场竞争力的业务之一,是未来发展的重中之重。

20 世纪 70 年代,欧美一些国家邮政部门相继开办特快专递业务,至 2002 年已有近 150 个国家和地区的邮政部门开办了这项

业务。改革开放和市场经济的发展,促进了我国经济的进一步繁荣,人们对信息、资料 and 商品交流的时效要求也越来越高。中国邮政又于 1984 年 11 月开办了国内特快专递业务。首批开办的有北京、上海、广州等 24 个城市,后来在全国各省会城市以及部分县市共 701 个城市开办了这项业务。

国内的速递业在 20 世纪 90 年代进入高速发展期,各种形式的速递公司大量出现。尽管有大型的国有速递公司出现,但都局限在各自的行业中,像铁路的中铁快运、航空的民航快递、邮政的 EMS。没有一个集经营、承运、代理于一体的集团快递公司,现时 EMS 在国内速递市场仍是“老大哥”,但它的市场份额已由最高峰时的近 97% 跌到目前的 60%,并有继续下滑之势。

20 多年来,邮政特快专递业务依托邮政特有的优势,服务于改革开放,致力于满足客户多层次、多方位的需要,加大综合生产能力投入,采用高新技术,严格组织生产作业,加快邮件传递速度,推出 EMS“185”特服电话,承诺实行门到门、桌到桌服务,只要您拨打 185,剩下的事情由 EMS 来做,强调“时限、质量和服务是 EMS 永恒的追求”,努力增强市场竞争力。

1.1 问题的提出及研究的背景意义

1.1.1 问题的提出及研究的背景

中国邮政速递面临着全球经济一体化和国家邮政通信政企分开、市场逐步放开、国内外速递市场竞争异常激烈等严峻形势,邮政速递如何在市场竞争中壮大发展,在发展中求得效益,主动迎接来自外部的冲击和内部的压力,向用户提供更优质、快捷、方便、价廉的服务,提升市场竞争力,实现邮政速递业的可持续发展,是要深入研究并重点解决的主要课题。

速递服务以其快捷、方便的特色著称,作为全球邮政特快专递(EMS),多年来一直占据着中国速递市场的主导地位,然而,经过

近几年的市场争夺,原有的市场格局发生了较大变化,目前 EMS 的市场占有率为国际 33%,国内 60%,已不占有绝对优势。

随着时代的发展,生活水平的提高,商业、贸易繁荣,社会对快递服务业的需求急速扩大,英国《国际速递》记者 Tony Vince 认为:在未来的几十年里,中国注定要发展成为一个庞大的速递市场,邮政速递则应在市场上占有重要的位置,成为支柱企业^[22]。然而,目前邮政速递的现状却不乐观。

一、主要问题

(一)服务水平不高,业务被大量分流,市场占有率逐年下降。当前中国市场一年的国际快递量为 3 400 万件,其中邮政 EMS 只占 33% 的份额,仅以哈尔滨市邮政速递国际特快业务收入完成情况和市场占有率方面的比较(如图 1.1)就可说明。

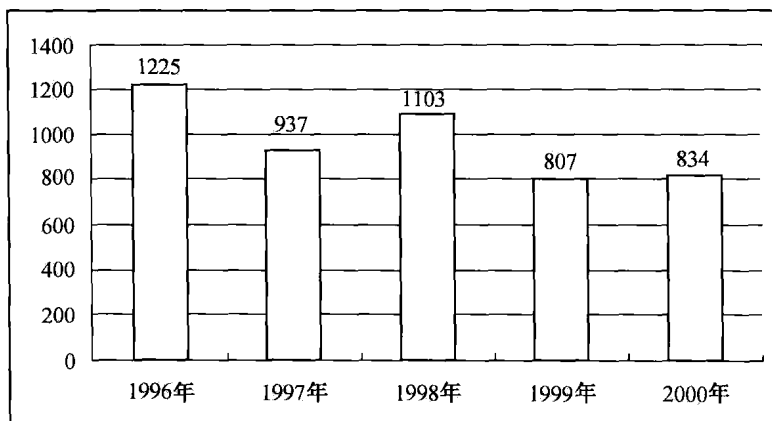


图 1.1 哈尔滨市邮政速递国际特快业务收入完成情况比较表
(2001 年 11 月)

哈尔滨市邮政 EMS 市场占有率:1999 年为 54%,2000 年为 45%,2001 年为 32%,2002 年的比例为不足 30%。

(二)资费价格偏高,经营政策不灵活,服务应答时限慢,影响和制约邮政速递业务的发展,如北京用户在对同城互递的速递对

比测试中,即可反映出来,如表 1.1 所示。

表 1.1 北京同城互递用户选用速递资费、时间测试对比表

第一次测试			第二次测试		
	EMS 185	白鸽速递		EMS 185	华茂速递
拨电话时间	11:30	11:30	拨电话时间	11:30	11:30
次 数	三次拨通	一次拨通	次 数	七次拨通	一次拨通
上门取件时间	12:05	13:20	上门取件时间	14:25	14:10
送到时间	13:05	14:50	送到时间	15:55	15:45
价 格/元	42	10	价 格/元	40	15
投递物品	信件	信件	投递物品	香烟	香烟
地 点	人民日报社至信息产业部		地 点	北京饭店至海淀南路	

(三)速递商业化运作的特、快、专性质与邮政公用设施的矛盾日渐突出,传递时限慢、环节多,经营成本大、资费高,制约了邮政速递的快速发展。据《深圳周刊》2002 年第 30 期刊登资料介绍,北京到深圳的 EMS,竟 6 天才收到,用户强烈不满。

(四)竞争实力不强,2001 年中国邮政速递的业务收入是 5.6 亿美元,而同期 UPS 的收入是 300 亿美元,FedEx 是 198 亿美元,中国境内批准从事国际快递业务的公司已达 150 多家,业务额约 50 亿元人民币。其中,全球五大快递公司的合资企业与邮政 EMS 同台竞争。

表 1.2 用户对主要速递公司的评价

速递公司	形象亲切感	时限价格比	安全感	时限快慢	综合得分
DHL	4.22	3.72	4.46	4.32	4.18
UPS	4.04	3.70	4.18	4.01	3.98
FedEx	3.99	3.65	4.28	3.99	3.97
EMS	4.06	3.58	4.22	3.69	3.89
TNT	3.81	3.67	4.07	3.92	3.87

调查采用打分方式,5分代表非常好,4分代表比较好,3分代表一般,2分代表不太好,1分代表很不好。用户对EMS的综合评价只排在第4位,已没有优势可言,在时限价格比和时限快慢两项中还处于最低状态(见表1.2)。

(五)开办区域过大,实力分散,不符合速递业务主要集中和发生在大城市之间的业务特点。一部分县城经营量小,收益差。每年收入不足10万元的县占相当一部分比重。

二、中国邮政速递在社会和国民经济发展中的作用

(一)是促进社会经济发展的积极因素。邮政特快专递不直接生产物资产品,产品是以服务的形式和属性呈现在用户面前,用户的使用过程与EMS的生产过程不可分割,是通过信息和实物传递服务产生一种特殊的效用,这种效用把社会生产、分配、交换和消费四个环节有机地联系起来,缩短时间和空间的距离,加快物质生产过程和流通过程,直接为社会增加物质财富,在社会政治、经济、文化和人民生活中发挥着重要的作用。

(二)是重要的通信工具之一。邮政速递是依附邮政全网发展的通信业务,大量的社会信息、实物通过邮政特快网络传递到国内外的机关、单位和个人。

(三)是商品流通的重要通道和服务基础设施。商品的流通需要各种传输通道,邮政速递是具有实物传递能力的通信企业,以其点多、面广、线长和方便的服务联通城乡千家万户,这一独特的优势,使其成为商品流通的重要渠道和服务设施。

(四)是促进科技、文化信息沟通与交流的手段。特快信函和物品的传递,对满足人们物质和文化生活需求,促进社会科技和文化交流起着重要的推动作用。

(五)是降低供应链成本的重要工具,是成为促进全球性商业发展的引擎。

1.1.2 研究范围及意义

一、研究范围

邮政特快专递最普遍的业务种类是国内、国际的信函、文件、包裹的寄递业务。除此之外,还有国际、国内电子信函业务;国际、国内特快专递收件人付费业务;国际、国内超常规特快专递邮件业务;邮政礼仪专递业务;同城特快专递业务;国内特快专递代收款业务;国际特快送款业务等其他业务。

我国的《邮政法》规定:“未经邮政企业委托,任何单位或个人不得经营信函、明信片或者其他具有信件性质的物品的寄递。”国外大型速递公司以及国内的中铁快运、民航快递在中国的经营范围主要是不具有信件性质的文件类和包裹类快件,它们对邮政特快专递的冲击主要为文件类、包裹类的国际、国内快件寄递。

因此,本书的研究范围并非是 EMS 的全部业务,而是指邮政特快专递的文件类和包裹类业务,并将 EMS 邮件分为国际部分、国内部分和同城互递三部分进行研究。另外,本书中所提的“件”是指一个用来交寄文件类的 EMS 专用蓝色封装袋或一个用于寄递物品的标准箱。

二、研究意义

中国加入世界贸易组织(WTO)后,邮政特快专递所受到的竞争压力越来越大。我国的邮政特快专递依附于邮政公网建立,忽视了 EMS 的商业属性,所以一直延续着计划经济体制模式,虽然在不断调整、改革、完善,但仍然存在许多问题。由于邮政企业具有普遍服务的性质,国家对邮政包括邮政特快专递在内进行了资金补贴或优惠政策扶持,但实际上,靠国家的补贴不能从根本上解决问题,并且邮政特快专递本身应是盈利性业务,所以邮政特快专递必须通过自身的改革创新形成自我发展能力^[8]。

邮政特快专递如何改革适应形势,如何提高市场竞争力已经成为一个紧迫的课题。应该说,国内对邮政特快专递的研究远远