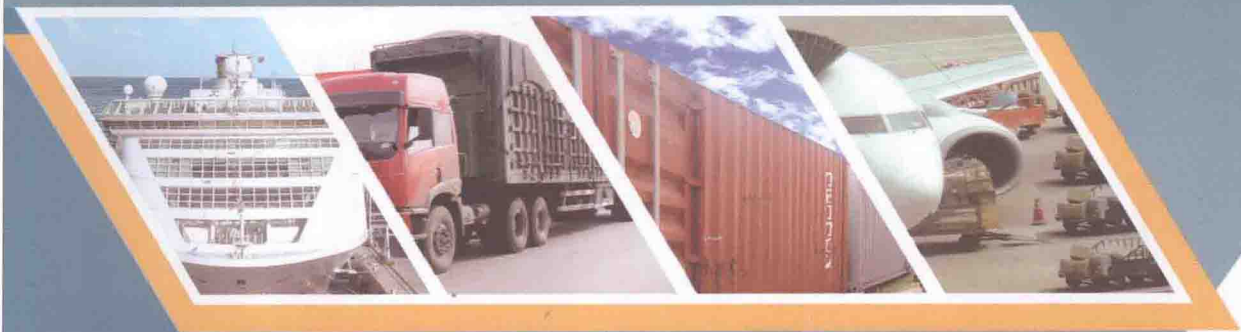


高职高专物流管理专业精品系列教材



# 快递公司 物流运营实务

花永剑 主编



清华大学出版社





高职高专物流管理专业精品系列教材

# 快递公司 物流运营实务

花永剑 主编

王娜 副主编

清华大学出版社

清华大学出版社

清华大学出版社

清华大学出版社

清华大学出版社

清华大学出版社

清华大学出版社

清华大学出版社

清华大学出版社

清华大学出版社

清华大学出版社  
北京

## 内 容 简 介

本书按照快递公司物流运营的实务来设计课程教学内容,并结合学生的实际情况和职业岗位要求,对课程教学内容进行了合理的安排,以帮助学生培养快递公司的物流管理素养和技能。本书在编写中充分体现以能力培养为主的思想,注重基础理论知识与实践能力的培养的平衡。全书共分八个项目,内容包括快递业发展历程分析与流程介绍、网点业务及管理、分拨中心业务及管理、快递运输、快递公司客服业务管理、快递公司物流成本管理、快递公司供应链管理、快递企业人力资源管理,每个项目又分为若干个任务模块。每个项目都安排有关键词、案例导入、情景导航、资料链接、案例链接、即问即答、课后练习等栏目,便于学生结合快递业务的实际运作来学习。

本书适合专科层次,职业技术学院物流管理专业、速递服务与管理专业及其他相关专业的教学使用,也可作为物流从业人员的参考读物。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。  
版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

### 图书在版编目(CIP)数据

快递公司物流运营实务/花永剑主编. —北京:清华大学出版社,2013

高职高专物流管理专业精品系列教材

ISBN 978-7-302-33170-4

I. ①快… II. ①花… III. ①物流—物资管理—高等职业教育—教材 IV. ①F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 159129 号

责任编辑:左卫霞

封面设计:常雪影

责任校对:李梅

责任印制:宋林

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社总机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, [c-service@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:c-service@tup.tsinghua.edu.cn)

质 量 反 馈:010-62772015, [zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn)

印 装 者:北京嘉实印刷有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm

印 张:12.25

字 数:279千字

版 次:2013年8月第1版

印 次:2013年8月第1次印刷

印 数:1~3000

定 价:29.80元

产品编号:052549-01

据有关部门统计,自2006年以来,国内日均快件派送量每年以30%以上的速度递增,目前日均快件派送量已超2000万件。快递业务发展迅猛,各大公司扩张速度很快,相关业务管理人才的缺口比较大。为保持稳健的增长,各大公司日渐重视快递队伍的规范发展,与高职院校合作培养专业人才的公司越来越多。目前市场上,专门介绍快递物流知识的高职高专教材几乎没有,相关学校在授课时只能拼凑一些讲义,在此背景下,我们选择校企合作来共同编写本书。

本书按照快递公司物流运营的实务来设计课程教学内容,并结合学生的实际情况和职业岗位要求,对课程教学内容进行了合理的重构与整合,以帮助学生培养快递公司的物流管理技能,从而使教学更符合实际工作的需要。本书在编写中采取理论与实际相结合的方法,充分体现以能力培养为主的思想,注重基础理论知识与实践能力培养的平衡。本书充分强调了高职院校“理论必需、够用”的理念,突出学生基本操作技能的培养,重视实践教学环节的教学特点。本书的实训教学环节不仅更新了实践教学内容,提高了实践教学比例,而且进行了教学模式的创新,有效地实现了课程教学内容与学生技能培养和岗位需求的结合。通过“教、学、做”立体化的学习,使学生既能掌握必需的理论架构,又能培养实际操作技能。

本书共分八个项目,分别是快递业发展历程分析与流程介绍、网点业务及管理、分拨中心业务及管理、快递运输、快递公司客服业务管理、快递公司物流成本管理、快递公司供应链管理以及快递企业人力资源管理,每个项目又分为若干个任务模块。每个项目都安排有关键词、案例导入、情景导航、资料链接、案例链接、即问即答、课后练习等栏目,便于学生结合快递业务的实际运作来学习。

本书有以下五个方面的特色。

(1) 快递业务运作领域首创。快递业务隶属于第三方物流,涉及运输、仓储、配送、信息管理等内容,它以单件为主、品类众多,与传统物流业务区别很大,本书针对上述特点编写,它填补了国内该类型高职教材的空白。本书内容紧扣快递业务的运作,对于其他第三方物流领域也有借鉴作用。

(2) 产教结合,服务现代服务业。随着电子商务的快速发展,快递业已成为现代服务业中关系民生的重要组成部分。本书体现了快递行业发展的要求,对接快递行业相应岗位的职业标准和岗位要求,行业特点鲜明,不仅可用于高职物流管理及相关专业教学,也

可供快递公司员工培训使用。

(3) 校企合作,与企业实际业务结合紧密。本书由学校和企业专业人士共同参与编写,编写人员全部具有快递企业的工作经历。书中穿插大量企业实际业务的案例,对重要案例还有相关点评。同时,本书每一项目模块都是按照项目导向制编写,任务布置明确,操作要点介绍详细,便于学生实践。

(4) 理实一体化。本书从高职学生的培养目标出发,在编写时体现了理论够用,重视实践的方针。书中将理论和实践有效地结合在一起,讲理论、重实践,浅显易懂。本书方便学生学中练、练中学,养成良好的习惯。

(5) 实用性与前瞻性相结合。本书融合了国内一流快递公司的实际业务运营情况,特别是业务第一线的资料,实用性强。同时又强调先进性,对国际一流快递公司的业务运作以及发展趋势也做了一定深度的介绍,有利于学习者对企业实际业务进行一定的改进与优化。

本书的编写人员都是来自教学一线的教师,他们有着丰富的物流企业实践工作经验,具备较强的业务技能和较高的管理水平。本书在编写过程中强调实用性和可操作性,力求内容与实际工作流程相一致;还吸收了当前快递公司物流业务理论与实践中的最新成果与技术,选取了具有典型性的案例。

本书由花永剑老师担任主编,负责编写大纲的制定,稿件的增删、修改、统稿和定稿等工作;由王娜担任副主编。本书的编写分工是:项目一、项目二、项目五、项目六由花永剑老师编写,项目三、项目四、项目七、项目八由王娜老师编写。浙江商业职业技术学院的皇甫梅凤、刘潇潇、李志君等老师和上海韵达速递有限公司的陈智强、干江坤、赵超等也为本书的编写提供了相关资料,在此一并表示感谢。

本书在编写过程中借鉴了许多同行的教研成果,参阅了大量的国内外教材、期刊资料,使用了快递物流咨询网以及顺丰、韵达、申通、圆通等快递公司网页上的相关资料,在此特向这些资料的作者表示深深的感谢。

由于编写时间仓促以及编者水平有限,书中疏漏和不足之处在所难免。本书主编的电子邮箱是 hzhuayongjian@163.com,敬请广大读者批评并提出修改意见,以利于本书今后的改进。

编者

2013年5月

CONTENTS

目 录

项目一 快递业发展历程分析与流程介绍	1
任务一 快递业发展历程	1
任务二 快递业务流程介绍	13
项目小结	23
课后练习	24
项目二 网点业务及管理	25
任务一 网点的选址、布局与岗位设置	26
任务二 网点业务操作	32
任务三 网点加盟管理	38
项目小结	44
课后练习	44
项目三 分拨中心业务及管理	46
任务一 分拨中心的选址、布局与岗位设置	48
任务二 分拨中心分拣作业	52
任务三 分拨中心扫描作业	57
任务四 分拨中心其他作业	59
项目小结	62
课后练习	62
项目四 快递运输	65
任务一 快递运输分类及对运输物品的要求	66
任务二 公路运输的操作流程及异常情况	69
任务三 航空运输的操作流程及异常情况	74
项目小结	81
课后练习	81

项目五 快递公司客服业务管理 .....	83
任务一 客服人员的来电接听作业 .....	84
任务二 客户投诉处理 .....	87
任务三 仲裁业务处理 .....	98
项目小结 .....	108
课后练习 .....	108
项目六 快递公司物流成本管理 .....	109
任务一 快递公司物流成本的组成分析 .....	110
任务二 快递公司物流成本的核算 .....	115
任务三 快递公司物流成本的优化分析 .....	124
项目小结 .....	132
课后练习 .....	132
项目七 快递公司供应链管理 .....	134
任务一 电子商务与快递服务 .....	135
任务二 快递公司VIP大客户的管理 .....	145
任务三 快递公司网点间的协作管理 .....	160
项目小结 .....	168
课后练习 .....	168
项目八 快递企业人力资源管理 .....	172
任务一 快递企业人员的招聘 .....	174
任务二 快递企业人员的培训 .....	178
任务三 快递企业人员的绩效评估管理 .....	182
项目小结 .....	184
课后练习 .....	184
参考文献 .....	188

## 快递业发展历程分析与流程介绍

### 学习目标

- ★ 了解国内外快递业发展的历史。
- ★ 理解近年来国内快递业迅速发展的原因。
- ★ 掌握快递业务的总体流程及各主要节点的具体流程。
- ★ 能熟练地绘制快递业务的流程图。
- ★ 能熟练地对快递业的现状进行分析。

### 关键词

快递业务 发展历程 操作流程



### 案例导入

#### 信用与责任

15世纪,荷兰的几个水手组织了一次探险航行,目的是寻找一条属于自己的通往中国和东印度群岛的航线。起航前,荷兰商人把一些准备和中国进行贸易的商品装上船。随后,肩负着重任的水手们出发了。

他们抵达北冰洋后,夏季已经结束。探险船被冻结在冰水中,水手们被迫登岸,在岛上修建木屋,等待春天的来临。由于饥寒交迫,有些水手因饥饿而患病,有的甚至不幸死去。但是水手们没有一个去动那批几乎全是服装和食品的货物。

由于船长期受冰块挤压而破损,冰雪融化后,水手们只得站在齐腰深的冰水中修船。上岸后,水手们首先是把货物打开来晒干,因为他们想在尽可能好的状况下将货物带回荷兰。

一年后,历经磨难的水手终于回到了荷兰。此时,他们早已一无所有,但货物却完好无损。他们收获了信用,从此,荷兰的海上贸易逐渐发展起来。

## 任务一 快递业发展历程



### 情景导航

温实是一名刚刚加入 YD 速运公司的新员工,他 very 希望了解快递业是如何发展起来



的、中国的快递业为什么在近年发展得这么快,以及在快递企业工作前景怎么样。

## 一、国外快递业务的发展历程

快递业务最早是于 20 世纪初在欧美等国发展起来的,近百年的发展使它日益强大和完善。下面就以业界赫赫有名的全球四大快递公司的发展历程为例,管中窥豹,了解一下国外快递业务的发展历程。

### (一) UPS(联合包裹运送服务公司)

UPS 属于美国,于 1907 年 8 月作为一家信使公司创立于美国华盛顿州西雅图市。通过明确的致力于支持全球商业的目标,UPS 如今已发展成为拥有 497 亿美元资产的大公司,总部位于美国亚特兰大。作为世界上最大的快递承运商与包裹递送公司之一,UPS 同时也是专业的运输、物流、资本与电子商务服务的领导性的提供者。每天,UPS 都在世界上 200 多个国家和地区管理着物流、资金流与信息流。UPS 亚太地区创建于 1988 年,总部设在新加坡,服务区域为亚太地区的 40 多个国家与地区,当地雇员有 13 300 人(全球共有 42.53 万人)。亚太地区运送车队共有各种车辆超过 1 400 辆(有篷包裹货车、卡车和摩托车),操作机构(分拨中心与中心)超过 344 个,为其服务的机场有 16 个,亚太地区航空分拨中心包括中国台北地区、中国香港地区、新加坡和菲律宾潘帕嘉。

### (二) FedEx(联邦快递)

FedEx 属于美国,于 1971 年 6 月成立于美国德拉瓦市,总部设在美国田纳西州孟菲斯市,目前为 220 多个国家及地区提供快递运输服务。其在亚太地区的 32 个国家和地区有近 8 600 名员工,公司的亚太区总部设在中国香港,同时在上海、东京、新加坡均设有区域性总部。1995 年 9 月,联邦快递在菲律宾苏比克湾建立了其第一家亚太运转中心,并通过其亚洲一日达网络提供全方位的亚洲隔日递送服务。根据公司在美国成功运作的“中心辐射”创新运转理念,亚太运转中心现已连接了亚洲地区 18 个主要经济与金融中心。联邦快递每个工作日运送的包裹超过 320 万个,其在全球拥有超过 138 000 名员工、50 000 个投递点、671 架飞机和 41 000 辆汽车。

以下是联邦快递在中国发展的关键事件。

1989 年,首次获政府批准为中国香港、中国台湾地区提供运送服务。

1992 年,将太平洋总部从美国夏威夷迁至中国香港。

2002 年,成为首家向中国内地客户提供服务的国际速递商。

2003 年,开设全新直航航班,将深圳与美国阿拉斯加安克雷奇的转运中心连接,首次为中国客户提供前往北美的次日速递服务。

2004 年 10 月,美国交通部正式授予联邦快递每周 12 班往返中美的货运航班,让联邦快递每周飞往中国的货机增至 23 班。11 月,在上海设立中国业务分区总部。

2005 年 3 月,开通全球航空速递业首条中国内地直飞欧洲的航线,每日由上海飞往法兰克福。4 月,美国交通部批准联邦快递新增 3 班货机飞往中国。8 月,开通连接中国和印度的新次日航线。

2006 年 1 月,投资 1.5 亿美元于广州白云国际机场新建的亚太转运中心动工。

### （三）DHL(敦豪国际公司)

DHL 属于德国,由 Adrian Dalsey, Larry Hillblom 及 Robert Lynn 于 1969 年 9 月在加利福尼亚成立,是最早进入中国的跨国快递巨头。目前 DHL 在 229 个国家有 675 000 个目的站、20 000 多辆汽车、60 000 多名员工,并且在美国及欧洲有 300 多架飞机。DHL 总部在比利时的布鲁塞尔,由德国邮政、DANZAS 和 DHL 三部分整合而成;现在完全由德国邮政全球网络拥有。DHL 在 40 多年前由三名朝气蓬勃的创业者——Adrian Dalsey, Larry Hillblom 和 Robert Lynn 共同创建,一直以惊人的速度在发展。

追溯到 1969 年,DHL 的创始人自己乘坐飞机来往于旧金山和檀香山之间运送货物单证,为今后事业的发展方向迈出了一小步。多年后,DHL 拓展了网络建设,逐步将业务拓展到世界各个角落。同时,随着市场扩大,市场环境日益复杂。为了适应本地及全球客户需求的变化,DHL 对自身进行了重组。目前,DHL 的国际网络已经连接了世界上 220 多个国家和地区,员工达到 300 000 人。此外,DHL 在快递、空运与海运、国际运输、合同物流解决方案及国际邮递等领域提供了无可比拟的专业性服务。从 1969 年的 3 名员工到 2008 年的 300 000 名员工,DHL 一如既往地秉承专业精神与服务理念。DHL 品牌所代表的个性化服务承诺、积极主动的解决方案与本地优势已深入人心。DHL 成功的核心在于其员工始终关注客户需求,并提供定制化的解决方案。DHL 是德国邮政环球网络旗下的一个品牌。整个集团在 2007 年的营业收入达到了 630 亿欧元。

### （四）TNT(天地集团公司)

TNT 是欧洲最大的快递公司,母公司是荷兰邮政集团(TPG),总部设在荷兰阿姆斯特丹。2007 年,TNT 集团在阿姆斯特丹证券交易所上市。目前,TNT 集团拥有 161 500 名员工,分布于 200 多个国家和地区,以及 2 331 个快递服务中心、国际转运中心和分拣中心。快递拥有 26 760 辆运输车和 47 架飞机,以及欧洲最大的门到门空陆联运递送网络。在欧洲,TNT 占有 65% 的市场份额,拥有逾 75 000 名快递员工。

2006 年,TNT 集团销售收入为 101 亿欧元,运营收入为 12.76 亿欧元。其在中国目前已覆盖 500 多个城市。

以上四家公司都于 20 世纪 80 年代进入中国,因为政策的限制,都和中外运公司合资成立了公司,DHL 的合资合同期限是 50 年,其他三家都是 15 年,所以,DHL 受到了国家的重点照顾,也成为这四家公司中在中国的市场占有率最高的一家,其他三家分别在 2003 年和 2004 年与中外运公司分家,独资成立相应的公司,唯独 DHL 的名称至今还是中外运敦豪,属于荷兰邮政。

这四家公司在全球各有优势,例如从中国出发,FedEx 和 UPS 的强项在美洲线路和日本线路,TNT 在欧洲和西亚、中东有绝对优势,DHL 则是去日本、东南亚、澳洲有优势。

受中国巨大的速递市场的诱惑,美国联邦快递 FedEx 和联合包裹 UPS 两家国际速递市场的巨无霸纷纷加大投资力度,抢夺远程快递市场份额。联邦快递为中国内地客户提供了亚洲一日达和北美一日达业务,位于北京、上海、广州、深圳及周边城市的客户的快件,可在下一个工作日被送达 15 个亚洲城市和美国及加拿大的主要城市。

据资料显示,国际性的大速递公司在国际速递业务方面占有明显的优势,UPS、FedEx、DHL、TNT 四大快递公司目前占据了中国国际快递业务 80% 的市场份额。

## 二、中国快递业务的发展历程

中国第一家快递企业成立于 1979 年。随着中国改革开放的发展,日趋激烈的市场竞争环境要求社会能够提供更加快捷、安全的物品传递服务,同时不断改善的交通状况及信息管理技术也为这种需求提供了可能,中国快递业由此应运而生。1980 年中国邮政开办全球邮政特快专递业务(EMS),随后国际快递巨头也纷纷通过合资、委托代理等方式进入中国市场。1986 年颁布的《中华人民共和国邮政法》(以下简称《邮政法》)规定:“信件和其他具有信件性质的物品的寄递业务由邮政企业专营,但是国务院另有规定的除外。”但随着市场经济的进一步发展,邮政企业已经无法满足外贸行业对报关材料、样品等快速传递的需求,民营快递企业因此迅速崛起。1993 年,顺丰速运和申通快递分别在珠三角、长三角成立,1994 年年初,宅急送在北京成立。2005 年 12 月,中国按照 WTO 协议全面对外资开放物流及快递业。2007 年 9 月,《快递服务》邮政行业标准的发布为快递业提供了规范的服务行业标准。2008 年 7 月,《快递市场管理办法》正式实施。2009 年 10 月 1 日,《快递业务经营许可管理办法》和新修改的《邮政法》同步实施,首次在法律上明确了快递企业的地位,并提出了快递业的准入门槛。

中国快递业的发展时间并不长,特别是近年来发展迅速的民营快递企业,是从 1993 年才正式开始的,可以将近二十年的发展细分为以下几个阶段。

### (一) 1993 年:民营快递元年

一切始于 1993 年!

深圳,24 岁的港商王卫创立顺丰,趁着邓小平南巡后珠三角的各种货物涌进香港地区走向世界的黄金发展期,以私人挟带快件的方式往返奔波于深港两地。

北京,日本归来的陈平聚集了 7 个人,在不到 10m<sup>2</sup> 的大学宿舍里创立了宅急送的前身——双臣快运,以送烤鸭、帮人搬家和洗抽油烟机为生。

与此同时,杭州某工厂,20 岁出头的浙江桐庐人聂腾飞和淳安人詹际盛,点燃了华东民营快递的星星之火。那时只为出人头地的他们,绝想不到这点星星之火,此后竟成为中国快递业内最强大的势力集群。他们自己也将随之成为华东民营快递的领军人,而他们的家乡桐庐也会被誉“民营快递之乡”。

还在工厂当小工、为未来焦虑的聂腾飞和詹际盛,从詹际盛的弟弟詹际炜的工作中看到了一扇改变命运的门。詹际炜当时的工作是代人去火车站提货,再运到杭州市区的客户手中。聂腾飞和詹际盛发现,杭州很多贸易公司的报关单需要送到上海,若通过邮政来投递,最快也需要三四天。为了不耽误货物出关,这一过程往往时间紧迫,报关单第二天就必须达到上海。杭州的贸易公司普遍为此头痛。

由此,两人萌生了一个可以被称之为“快递雏形”的想法——帮助这些贸易公司把报关单在第二天就送到上海。聂腾飞和詹际盛双双从工厂辞职,创办了申通公司,聂腾飞任总经理。当时杭州到上海的火车晚上八九点出发,次日凌晨三四点到,票价 15 元。两人商定:聂腾飞白天在杭州拉业务和接单,每份报关单收 100 元,晚上坐火车到上海,第二天

凌晨詹际盛在上海火车站接应,再把报关单投递到上海市区。两人管这种业务叫“代人出差”。这种前所未有的业务一经推出,大受杭州贸易公司的欢迎。即使起步阶段每天只有一单的业务量,100元的价格减去15元的车票,75元的高毛利也让申通得以生存壮大。第一年,在奔波的艰辛中,申通赚了近2万元。

### (二) 1994—1997年:低成本快速扩张

由于对公司的未来发展存有分歧,詹际盛1994年从申通抽身而出,成立了另一家快递公司。1994年10月,杭州天目山路一间不到5m<sup>2</sup>的小门店,詹际盛和弟弟詹际炜打起了“天天快递”的招牌。白天,詹家两兄弟一边拿着广告传单散发于杭州各个写字楼,一边接下顾客的报关单。晚上,他们按天轮流乘火车去上海,再于凌晨穿梭在上海的各条马路寻找投递点。这般艰辛不言而喻。有一次,詹际盛凌晨3点到达上海,匆匆赶到东大名路378号上海远洋集团,结果对方还没上班,大门紧闭。11月的天气寒意袭人,又冷又饿的他哆嗦着找到路边一个卖烧饼的小贩。他买了个烧饼站在烤炉旁,一边与小贩聊天,一边取暖。为了能在炉边站得更久,他竟然一连吃了6个烧饼。

浙江人喜欢抱团取暖。听闻聂腾飞和詹际盛都当了老板,有的乡亲便投奔而来。大家一合计,如果各自分散到各个城市,就可以把沪杭的线状业务变成区域乃至全国的网状业务,如此一来,两家公司的业务量将呈几何级数的增长。

唯一的问题就是如何分配利益。申通快递和天天快递的办法是:向总部缴纳几百元的押金就可以开网点。寄件网点独占快件的收入并负担运费,而收件网点无偿地派送快件。例如杭州网点把一份快件100元的收费全部纳入自己腰包,再花15元的火车票把快件送到上海,上海则必须接收杭州的快件,并无偿地把它送到本地收件人手里。反之,从上海到杭州也是如此。近二十年来,这一规定一直被华东民营快递军团奉为根本法则,也是民营快递快速扩张的经典模式。

最关键之处在于,他们可以独占从本地发出的快件收入减去运费所得的高毛利,使他们能够很容易地扎根下来。由于客户量和业务量直接关系到自己的腰包,这种利益分配规则更能够充分调动他们开拓业务的积极性。一时间,华东民营快递业群雄并起,一个个敢打敢拼的桐庐人和淳安人闯进了一个个陌生的城市,在快递领域攻城略地。

1995年,申通开拓了宁波、金华和东阳,而天天则奔赴绍兴。1996年,申通进军南京、苏州两大重镇,而天天出兵上海。1997年,申通冲出华东,闯进北京、广州、武汉、成都和青岛,而天天则选择了深耕华东,一连抢占了南京、无锡、宁波、嘉兴、镇江和慈溪等地。

申通和天天由此形成的各自网络优势,使得两家公司开始携手——网络共享,天地一时无比开阔。

### (三) 1998—2003年:三种模式齐头并进

1998年,王卫的顺丰已经在局部垄断了深港货运,在顺德到香港地区的陆路货运通道上,顺丰的市场份额已经占到了70%。

北京的陈平也开始向全国发力,宅急送一口气在上海、广州、沈阳、成都等七个城市开设分公司。

申通却遭遇变故,聂腾飞在一场车祸中英年早逝,申通上海总经理陈德军接过权杖。

而天天快递的詹际盛仰仗着华东地区发达的铁路网,把天天的业务做得如火如荼。他把总部迁到上海,同时规范开设网点的制度,形成了初步的加盟体系,加盟商必须使用总部统一的面单,总部从一张面单中向加盟商收1元,扣去成本0.3元,净赚0.7元。

至此,民营快递阵营已经泾渭分明地分为三种路数:顺丰采取所有网点直营的模式,价格高但速度快,主攻中高端市场;宅急送也为网点直营,价格和速度相对顺丰较低,主要业务为小件包裹;申通、天天等华东军团则手握加盟模式的扩张利刃,以低成本支撑低价格,竞争最为惨烈。

如果说顺丰和宅急送的出拳还有套路,那么华东军团的风格就是灵活。更直白的说法是,只要管用,什么招都能使。

2001年,申通在全国已拥有100多家网点,年营业额逼近亿元大关,而天天的网点也达到了58家。然而华东军团的日子并不好过,业内无序的价格血战已经伤及它们的筋骨。以沪杭线为例,申通和天天起家时100元的价格在2001年已经杀到了22~25元,一些后来的小公司、黑快递甚至十几元都在做。

到2003年,申通在全国有500多个网点、1万多名投递员之时,申通各地的诸侯们再也撑不下去了,投递员有底薪,还要上保险,加上公司的各种开支,如果一味低价,无异于自杀。据说很多申通的地方诸侯竟然一度被价格战逼得发不起投递员的工资。

穷极则变。申通变阵的逻辑很简单:发不起工资,干脆就不发。以前“加盟商雇用投递员”的模式变为“一级加盟商再发展二级加盟商”。

按照业内的称呼,一级加盟商为大酋长,负责省市一级。二级加盟商为小酋长,受大酋长管辖,负责城市里某片区或某几条街道。小酋长虽然没有之前的基本工资,反而还要向大酋长缴押金,但他们的身份已经从员工变为老板,可以把自己做的业务全部收入囊中,如果做得好,所得收入将比以前更多。

新模式不仅大幅降低了公司和大酋长的成本,而且还极大地激发了小酋长的积极性。新模式迅速在申通、天天等华东民营快递的网络中铺开。由于小酋长掌握了终端定价权,可以在自己的一亩三分地内向客户灵活地报价,价格血战变得更为混乱、惨烈。

低价和狠折是业内常规的竞争手段,不赚钱甚至赔点本也不算稀奇。对于大多来自社会中下层、正值年轻气盛的快递从业人员来说,真实的拳脚相向甚至刀光剑影似乎可以比其他方式更痛快地一分高下。

#### (四) 2004—2009年:部分淘汰

2004年,顺丰刚刚打了一场漂亮的“非典”反击战,正以50%的增长速度向前冲刺。顺丰的主要利润区广东省正是“非典”的重灾区,许多人不再出门而选择快递,使顺丰的业务量突然井喷。“非典”也使得航空公司的生意非常萧条,航空运价大幅下跌。顺丰趁势租下5架737全货机,成为国内第一家使用全货运专机的民营速递企业。

在价格战中杀得你死我活的华东军团,只能眼睁睁地看着顺丰的飞机划过天空,翱翔于中高端市场,与外资阵营的高手过招。而北京的宅急送,情况更为不妙——刚经历了一场“削藩集权”的内耗,又在盲目扩张时遭遇华东军团新模式掀起的價格战,其利润率陡降20%,并首度报亏。

2004年俨然成为民营快递发展史上的一道分水岭。

这一年,有两个重要人物相继来到上海考察市场。当他们发现“仅上海到昆山一线,每天的快递总量能达到1万单”时,两人产生了截然不同的感想——一个积极,一个消极。两人之后的命运是:两种感想引出两条相反方向的命运曲线,绕了一个大圈子后,最终还是交汇于一个共同的终点。积极的一个,是东道(DDS)快递的创始人邵伟。看到华东这块市场大蛋糕,他忍不住拿起了刀叉。消极的一个,则是小红马快递的创始人曹杰。他明显地感到,小红马决然拼不过华东军团,以及华南的顺丰。

华东军团和顺丰能够迅速扩张的一个很重要的原因是,它们的大本营——经济发达的长三角和珠三角拥有庞大的城市群,绝佳的地理优势促成了一张具有强大盈利能力的局域网络,能为华东军团和顺丰的全国扩张输血给养。

而京城同城快递出身的小红马,在华北地区仅有京津一线可以仰仗,其全国网络基本是与各地的快递公司合作而搭建的。由于小红马上海的合作伙伴不稳定,生生死死地更换频繁,而且时常有私拆邮件的现象。上海网点收发量仅次于北京,其地位至关重要,而曹杰在上海恰好有一支做电子商务配送的百人团队。在其他各地合作伙伴的强烈要求下,曹杰不得不将这支颇具盈利能力的团队转改成快递网点,以配合全国网络。

欲在华东军团的心脏地带兴风作浪的小红马团队,很快遭到了华东军团小酋长们的围堵,一切努力就像把一颗石头投进了大海。一方面,小红马的价格一度低至亏本的3票10元,但都难以打开上海市场的局面;另一方面,由于其他各地合作伙伴的货件发到上海的时间不一、地点各异,他们不得不每天四五趟地奔波于上海市的东南西北。

既要服务好客户,又要服务好合作伙伴,小红马的上海部队只能无奈地疲于奔命。与之形成反差的是,华东各个军团的上海总部每天只需要打开电脑,看看当天的业务量,就能根据面单利润算出当日盈利。不到一年,沦为资金黑洞的上海小红马最终逃不过被撤掉的命运。

2008年对于北京的民营快递业是灰暗的一年。在同行的冲击下,两面曾经风光的旗帜——小红马和宅急送都在这一年失去了光彩。

退守北京后的小红马随即在大本营遭遇了华东军团的低价冲击。2006年小红马北京同城快递的报价是:三环之内10元,四环之内15元,业务量大的商务区,打折下来也有10元。而申通、天天等华东公司在北京的同城快递已经杀到了三四元的超低价,而且这些公司的业务员对于客户如狼似虎地抢夺,已经让小红马难以招架。

2008年10月,曹杰将小红马在北京的业务分区域打包卖给仍希望继续做快递的老员工,并承诺一年的品牌过渡期,一年之后再宣布小红马退出,以减小对接盘者的负面影响。

几乎与此同时,陈平黯然离开苦心经营15年的宅急送。他在宅急送最后的日子里,一度力图将公司主营业务从“包裹和大件”转向“小件和邮件”。因为同样的价格,宅急送要送一个较重的包裹,而顺丰、申通和天天只送一封很轻的信函。光从运送工具来看,同行只需一辆单车就可以送二三十封信函,而宅急送则需要发动汽车来搬运一两个大件和包裹。

但宅急送的转型已经为时已晚。在速度上,直营网络已相当成熟的顺丰,其限时快递服务无人能出其右。它在广东、北京和长三角的“当日达”业务正如日中天。在网络广度

和价格上,申通和天天等华东的公司已经不给外人留下半点空间。面对这样一张密不透风的大网,连联邦快递和 UPS 等外资快递巨头都望而兴叹,只得局限于国外快递业务,更何况风光不再的宅急送。2009 年,沪杭线的价格已经下杀到 8~10 元,最夸张的还有自杀性的 5 元低价。

东道快递的郜伟就是在这般酷烈的背景下,在前面两次失败后,于 3 月第三次挺进华东。出征前有人提醒他:华东竞争惨烈就像攀登喜马拉雅山,用强行军的方式登顶氧气(钱)消耗很大,必须备足氧气(3 亿元以上用三年的时间)。而实际东道快递进入华东只携带了不足 3 000 万元。东道这次的价格屠刀低得吓人:同城 2 元,省内 5 元,跨省 8 元。而其他快递公司一般分别收 5 元、10 元和 15 元。然而,这般低价根本不足以让东道在短期具备造血供氧的能力,反而是一直在放血。很快,东道便缺氧(钱)了。资金链紧绷,使东道被迫挪用代收货款周转,但窟窿还是渐渐大得填不上。就在周转不灵、濒临倒闭的时候,郜伟发出《告员工书》,要求每个员工,上至他本人下至每个派件员,每人每月拿出三分之一工资来拯救东道,等东山再起时返还。但是,一切已经于事无补。

2009 年 10 月 1 日,民营快递的达摩克利斯之剑——新《邮政法》正式实施。新法将邮政专营的标准设置为“同城快递 50 克以下、异地快递 100 克以下”。这无疑夺走了民营快递最丰厚的一块蛋糕。如果严格按照新法执行,大多数公司不但会经营困难,甚至还会面临倒闭。时下新法“专营”的细则还未出台,各个民营快递老板的反对之声已不绝于耳。民营快递与政策的博弈,经历了多年的模糊与混沌后,终于打开了天窗,进入白热化的阶段。

就在新法正式实施的前夕,小红马高调宣布正式退出快递市场。

11 月,东道出现“窒息”,其上海、江苏、浙江和安徽所有网点停止运营。2010 年 1 月 23 日,东道彻底倒闭,郜伟被拘。东道的客户们闻风集体追缴千万元货款,导致广州岗顶地区交通崩溃,引起公众关注。

而与之形成反差的是,2009 年年末,顺丰第一架自购飞机起航,这家低调而稳健的公司一直为业内仰视。天天快递在全国已有 150 多家一级加盟商,每天业务量有 40 多万件;韵达快递拥有 500 多家一级加盟商,每天业务量有 80 多万件。照每件单赚 1 元估算,它们每天都有几十万元进账。



### 即问即答 1-1

国内快递企业快速成长的原因有哪些?

## 三、国内快递业的现状

### (一) 国内快递三足鼎立

目前,国内快递行业是中国邮政、民营快递和国际快递企业三足鼎立。2009 年冬天快递业的“涨价风波”和 2010 年年初民营快递企业 DDS(深圳东道物流公司)的轰然倒闭,让市场不得不重新思量中国快递业的未来。经过多年的高速发展,快递业已成为社会商品流通的重要通道。面对国内快递业服务质量差、核心竞争力低的局面,运用并购手段

推动快递业整合重组将成为快递业持续健康发展的必由之路。

对于快递的含义,新《邮政法》认为,快递是在承诺的时限内快速完成将信件、包裹、印刷品等物品,按照封装上的名址递送给特定个人或者单位的寄递活动。然而快递与传统的邮政业务在运输对象性质上存在较大差异,传统邮政业以信函为主要传递对象,其实质是信息流的传递,而快递业的实物流特性更为明显。虽然,快递业与物流业具有较多的相似之处,但通常来讲,快递业所运输的货物重量更轻、体积更小,在时间上比物流业要求更高。可见,快递业是介于物流业和传统邮政业之间相对独立的新兴行业。

我国快递业经过 30 多年的发展,已经形成了一个规模庞大的产业。2008 年,我国登记备案的快递企业达到 5 000 余家,全行业从业人员 23.1 万人。2009 年全国规模以上快递企业业务量累计完成 18.6 亿件,同比增长 22.8%;业务收入累计完成 479 亿元,同比增长 17.3%。全年同城、异地、国际及港澳台地区快递业务收入分别占全部快递收入的 7.3%、55.7%和 31.7%;业务量分别占全部快递业务量的 23.5%、70.4%和 6.1%。

按照快递企业的性质及规模,可以将我国快递业企业分为四类。第一类是外资快递企业,包括联邦快递(FedEx)、敦豪(DHL)、天地快运(TNT)、联合包裹(UPS)等,外资快递企业具有丰富的经验、雄厚的资金以及发达的全球网络。第二类是国有快递企业,包括中国邮政(EMS)、民航快递(CAE)、中铁快运(CRE)等,国有快递企业依靠其背景优势和完善的国内网络而在国内快递市场处于领先地位。第三类是大型民营快递企业,包括顺丰速运、宅急送、申通快递等,大型民营快递企业在局部市场站稳脚跟后,已逐步向全国扩张。第四类是小型民营快递企业,这类企业规模小、经营灵活,但管理比较混乱,其主要经营特定区域的同城快递和省内快递业务。

## (二) 快递业并购动因

新《邮政法》出台之前,我国快递业在法律上处于真空状态,1986 年的《邮政法》使快递企业长期背负“黑快递”之名。而随着快递市场的规模不断扩大及新《邮政法》的实施,快递业并购整合条件逐渐成熟。

### 1. 行业前景为并购提供动机

持续稳定增长的国内宏观经济,为快递业提供了良好的经济基础。2007—2008 年,我国国内生产总值增长 1%,快递市场规模增长 2%左右。国际金融危机虽然使国际及港澳台地区快递业务出现下滑,但随着世界经济的逐步复苏及我国经济的强劲反弹,快递市场回暖势头明显。截止到 2009 年第三季度,全国快递业务量已超过 2008 年同期水平。

近年来兴起的网络购物市场,也为快递业提供了新的业务增长点。数据显示:2008 年中国电子商务带动的包裹量超过 5 亿件,占快递业全年业务量的 1/3 左右。在金融危机背景下,网络购物发展迅速。CNNIC 发布的《2009 年中国网络购物市场研究报告》称:2009 年上半年全国网络购物消费金额总计 1195.2 亿元,占同期社会消费零售总额的 2.0%,其中 C2C 购物支出占网购总金额的 89.0%。由于网络购物特别是 C2C 交易通常选择第三方快递企业进行商品配送,因此网络购物为快递业提供了充足的业务来源。与国内最大的 C2C 交易平台淘宝网合作密切的圆通、申通等快递企业,其六成以上的业务量都来自网购交易。

快递市场巨大的发展潜力,为快递企业提供了广阔的发展空间。快递企业除采取加



盟、自建操作点等方式开拓市场外,还可以利用收购、兼并现有快递企业等方式快速扩大市场规模。

### 2. 行业特征为并购提供动力

快递行业具有显著的规模经济特征,快递企业之间的整合可从多方面产生管理协同效应。首先,快递企业并购可以扩大市场覆盖范围,延伸快递网络,由此提高企业业务量并增加业务收入。其次,快递企业整合可提升企业的品牌价值,特别是知名的大型快递企业整合小型快递企业之后,可以使大企业的品牌、声誉等无形资产得到充分利用。最后,快递企业整合可优化快递员、车辆配置,提高企业揽收、投递效率,从而降低经营成本。快递行业的这种行业特征,决定了该行业应具有适度的集中性,快递行业目前较低的集中度必将通过并购整合而提升。

### 3. 政策调整为并购提供机遇

新实施的《邮政法》规定快递业务实行经营许可制度,并设置了快递行业的准入门槛。《邮政法》规定:“在省、自治区、直辖市范围内经营的,注册资本不低于人民币五十万元,跨省、自治区、直辖市经营的,注册资本不低于人民币一百万元,经营国际快递业务的,注册资本不低于人民币二百万元”,并规定快递企业“不得经营由邮政企业专营的信件寄递业务,不得寄递国家机关公文”。虽然邮政企业专营范围目前尚未正式出台,但《邮政企业专营业务范围的规定(草案)》拟将同城快递 50 克以下、异地 100 克以下的业务划为邮政企业专营范围。

目前在国内登记备案的 5 000 多家快递企业中,大多数企业的规模都较小,提高快递行业的门槛将把部分经营者挡在门外。而邮政专营范围的划定,也将使众多小快递企业面临生存危机。分量轻、体积小的快件业务正是快递企业利润蛋糕上的黄油,目前占据部分快递企业业务量的 40%~60%。行业政策的调整将增强部分从业者的退出意愿,而这其中不乏具有一定市场地位、管理规范的企业,这些企业将成为大型快递企业并购的合适对象。

## (三) 快递业并购模式

快递业并购整合动因及行业格局,决定了快递业的整合将以两种模式展开,即快递业的横向并购模式和快递业的纵向并购模式。

### 1. 快递业的横向并购

快递业的横向并购是指快递企业之间的相互整合,依据当前市场格局可能出现大型民营快递企业收购小型民营快递企业和外资快递收购民营快递两种交易。目前,快递业中大型民营企业如顺丰速运、申通快递等业务主要集中在经济发达的一线城市,在中小城市的网络较为薄弱。随着一线城市竞争加剧及中小城市快递需求的增长,向中小城市扩张成为大型快递企业的必然选择。而中小城市快递市场目前主要被当地小型快递企业占据,这些小型企业在本地区市场通常具有较广泛的配送网络,但资本实力有限,在行业政策的影响、调整下面临出局危险。此时,大型民营快递企业收购这些小型快递企业,不仅可以完善大型民营快递企业的网络体系,也将使小型快递企业获得资金及技术支持。

外资企业目前主要占据国际及港澳台地区的快递市场,规模庞大的国内快递市场