



Business Consulting Services

# 顺丰行业分析和战略陈述 资科本部培训会

2006年08月

保 密



## 目录

---

1. 快递行业和市场分析
2. 快递企业案例介绍
3. 顺丰战略陈述介绍

# 顺丰速运外部市场分析

---

## 外部市场分析的主要内容

---

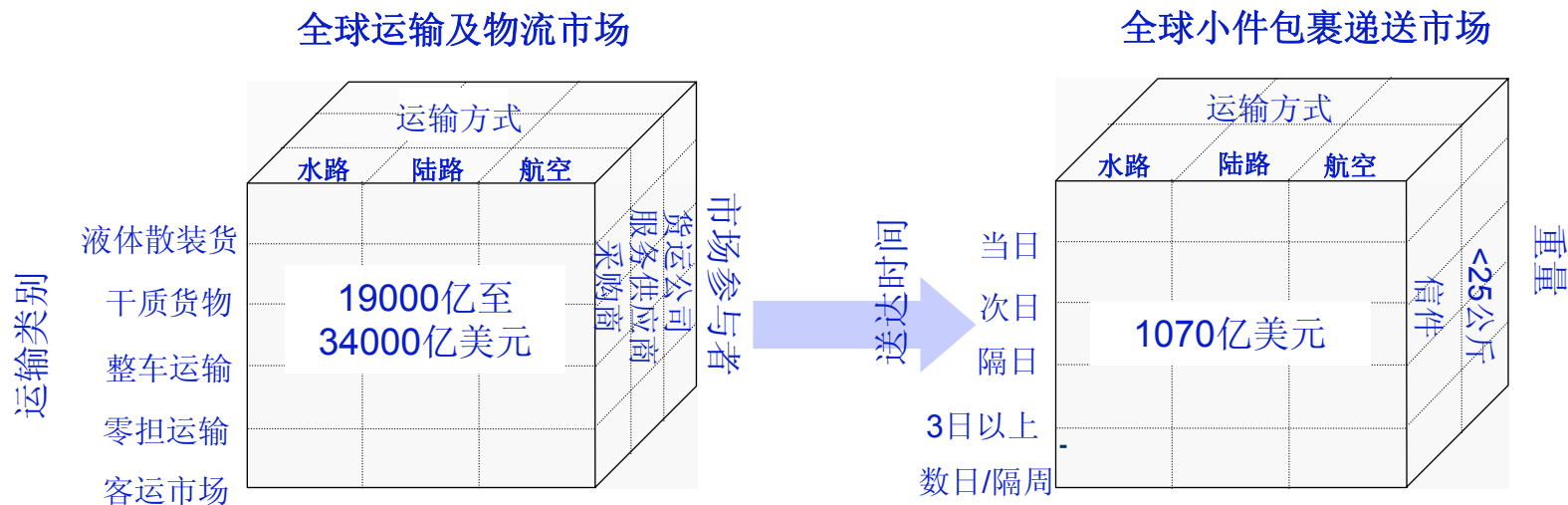
- 2.1 中国快递行业的现状分析
- 2.2 中国快递行业的未来趋势分析
- 2.3 中国快递行业的细分市场分析
- 2.4 顺丰的快递业务分析
- 2.5 顺丰未来业务组合的分析

## 对快递业务/包裹业务的界定

# 快递行业是运输和物流行业当中相对规模较小的一个组成部分

全球运输及物流行业的市场规模预计在19000亿到34000亿美元之间

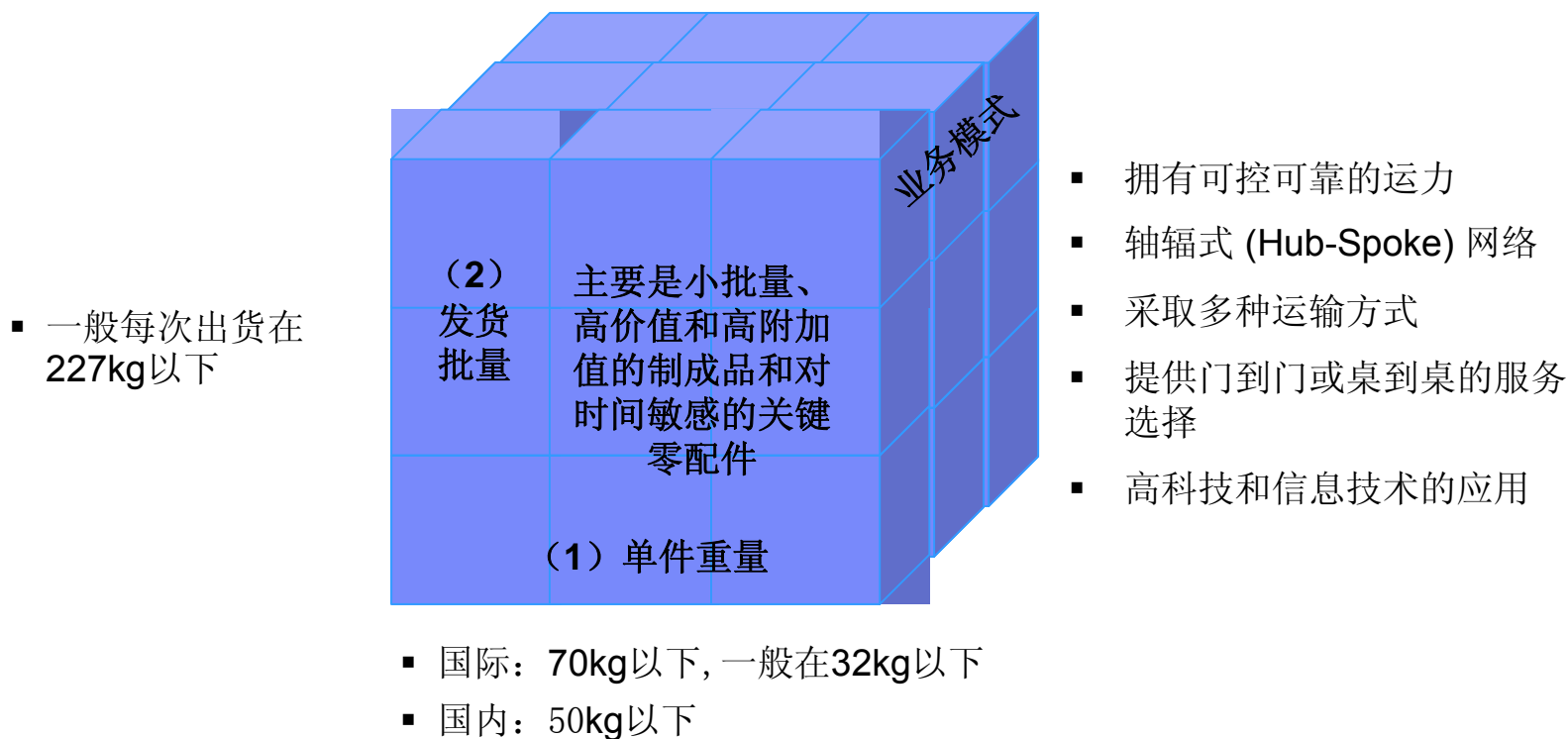
小件包裹递送作为零担运输的一个细分市场，全球的市场规模预计在1070亿美元左右



资料来源: Piper Jaffrey Inc., 美国国际贸易委员会“行业及贸易技术回顾”

# 国际物流行业对包裹业务的定义不仅包括所承运货物本身的性质，更重要的是对包裹业务独特业务模式的界定

## 包裹业务的界定



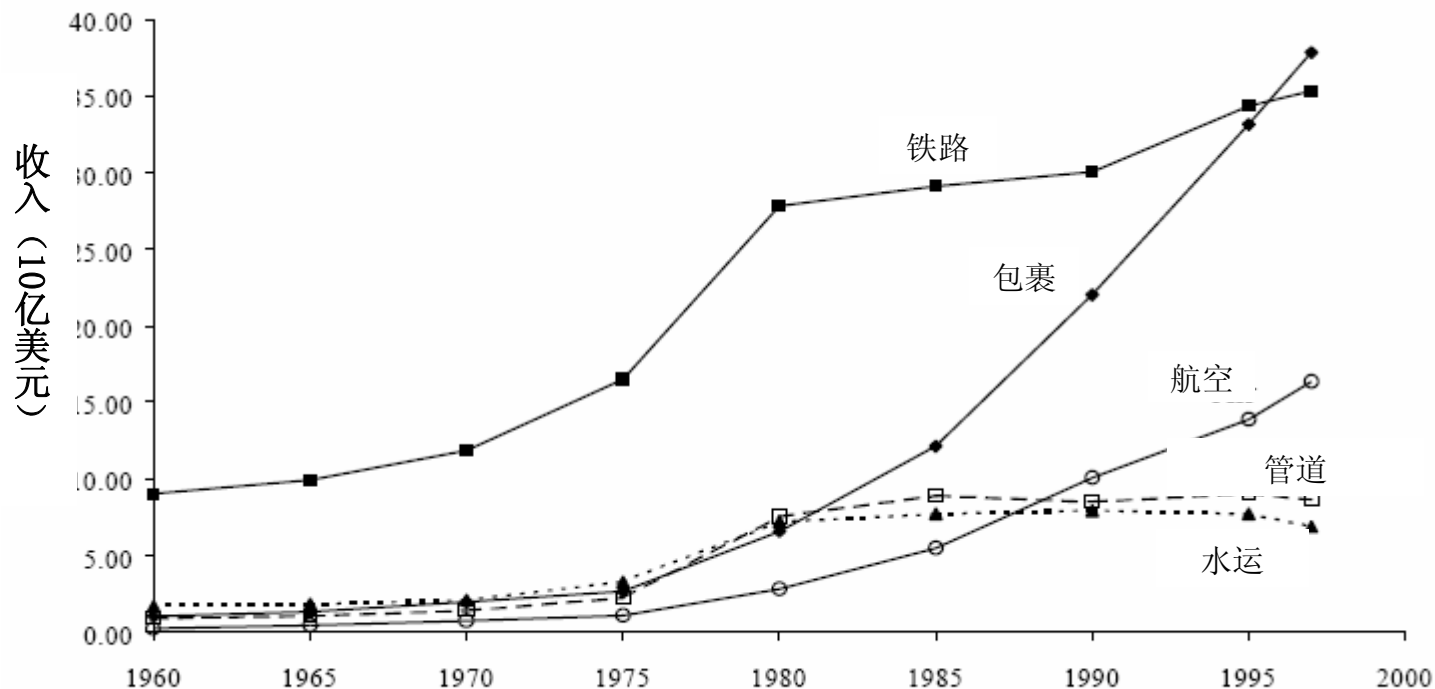
资料来源：University of Pennsylvania; Institute of Packing Professionals; Direct Communications Group, 2002; IBM 综合分析

美国快递行业整体规模

包裹业作为一种独特的多种运输方式，过去30年的增长在运输和物流行业非常显著

包裹业收入**1985**年超过水运，**1997**年超过铁路货运，收入规模一直高于航空货运

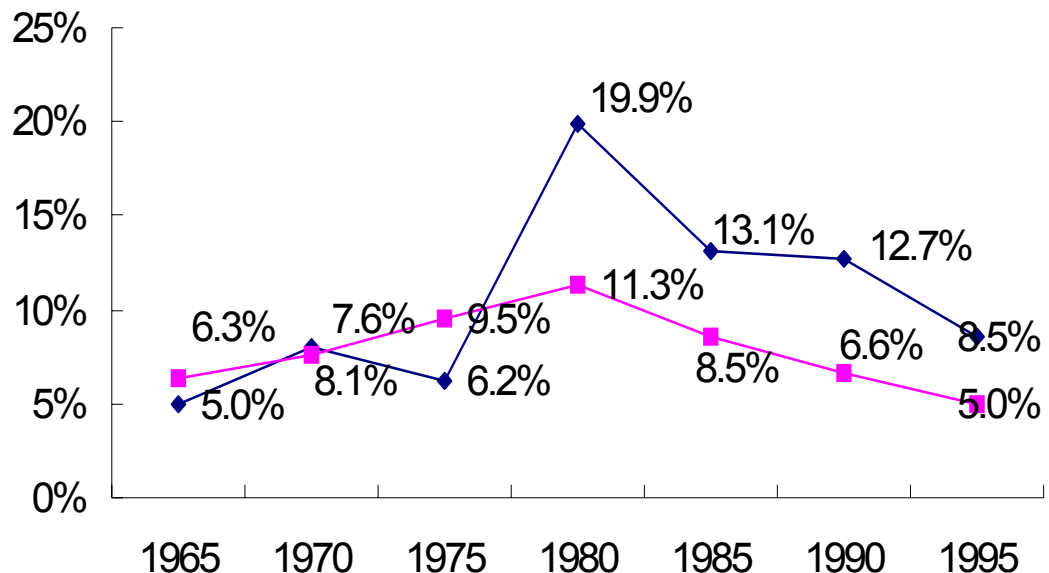
美国主要运输方式的收入增长情况



信息来源：University of Pennsylvania

## 美国历史数据显示包裹业增长率与GDP保持同步略快的增长速度

美国包裹业增长率与GDP增长率



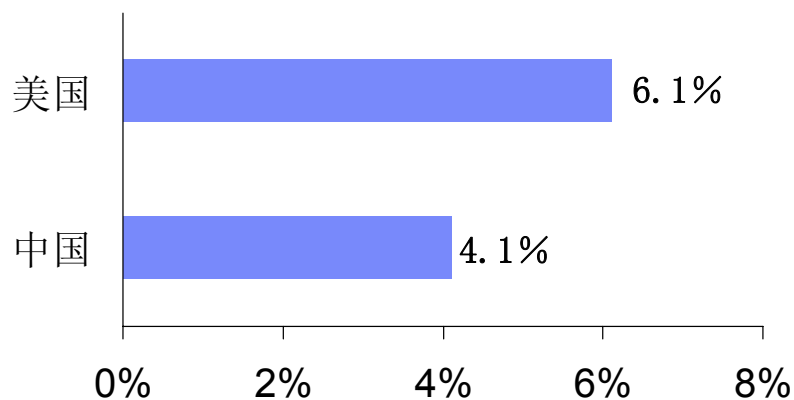
根据回归分析，美国包裹市场的增长和GDP保持同步略快的增长关系，相关系数为1.43，即GDP增长1%，包裹市场将增长1.43%

资料来源：Morgan Stanley, 2002; Michigan University, 2000

注：图中增长率为以标注年为止的5年历史平均增长率

中国、美国包裹市场规模对比分析，可以发现国家的经济越发达，对时间价值的认知程度也越高，因此包裹业也越发达

美国与中国2003年包裹业相对规模比较  
(包裹业规模/整个物流业规模)



#### 包裹业发展的驱动因素

- 经济发展
- 全球化
- 产业结构升级，时间敏感性产品增加

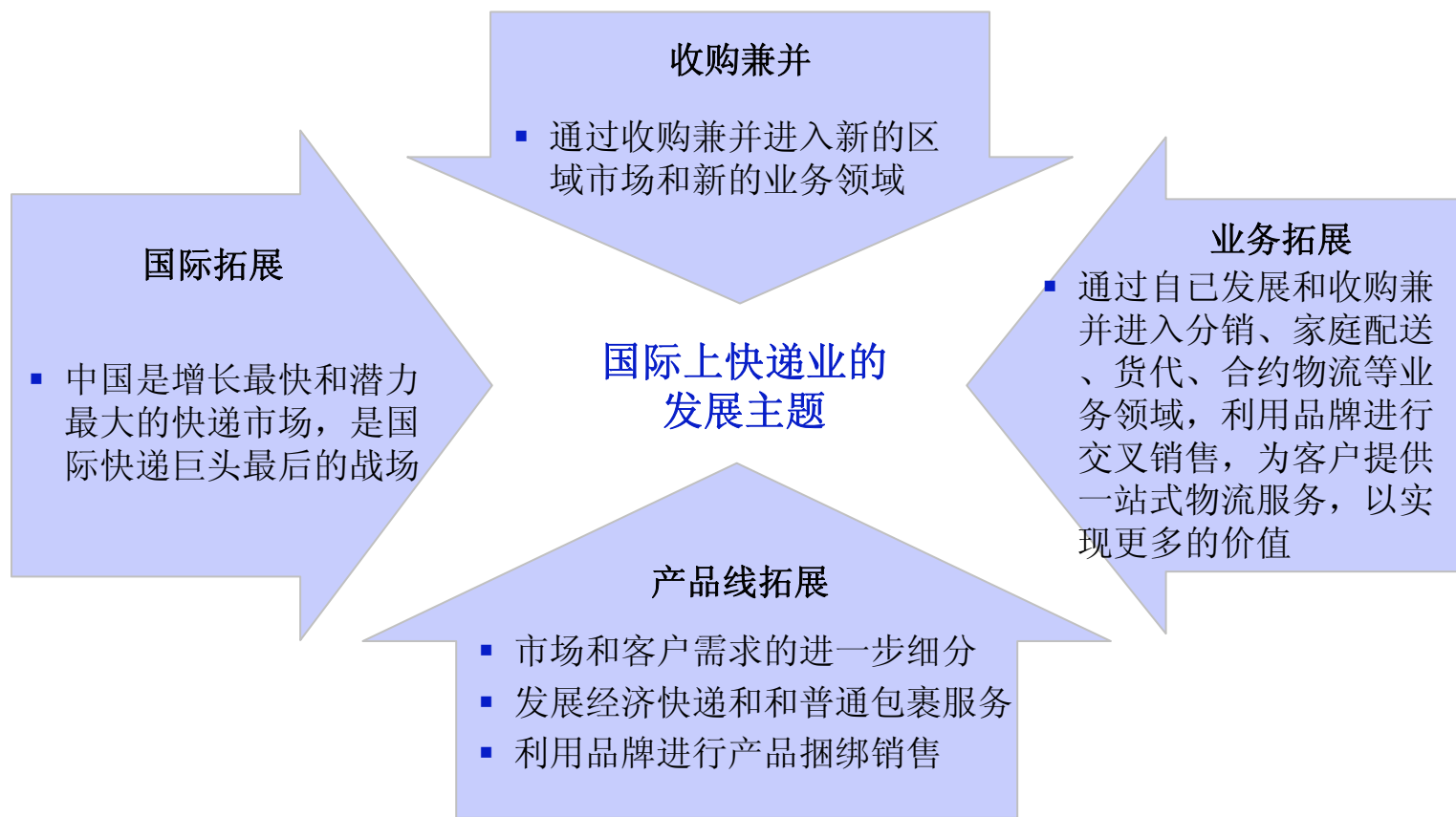
#### 包裹业经历的几个快速发展时期

- 1950-1960：北美、欧洲，现代包裹快递业的逐步形成
- 1970：日本包裹快递业务的发展
- 1980：亚洲四小龙
- 1990：中国

数据来源：Smith Barney, 2004；IBM分析



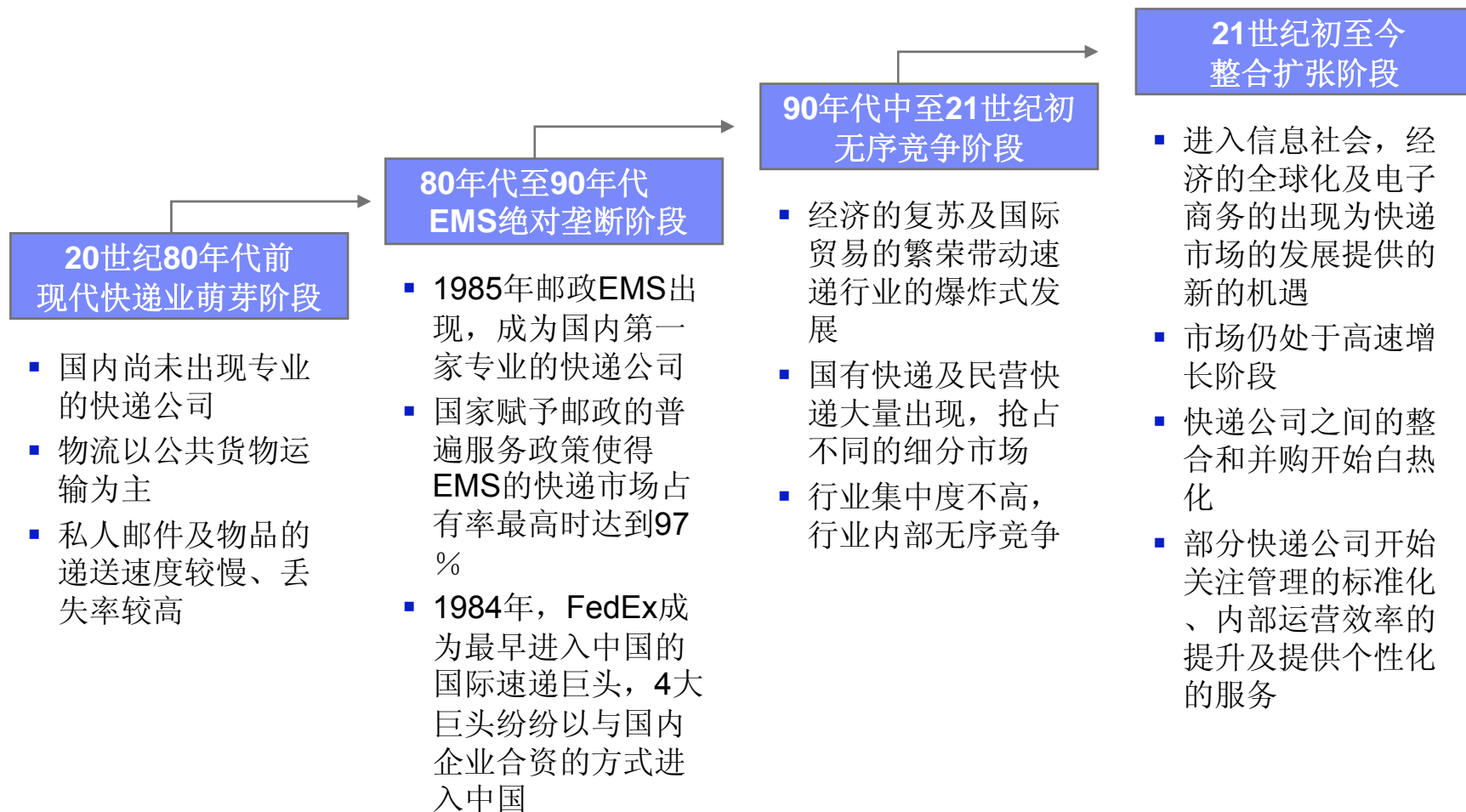
# 国际包裹行业逐步进入成熟期，行业发展趋势是国际拓展、产品线拓展、业务拓展（发展物流）和兼并整合



资源来源：IBM分析

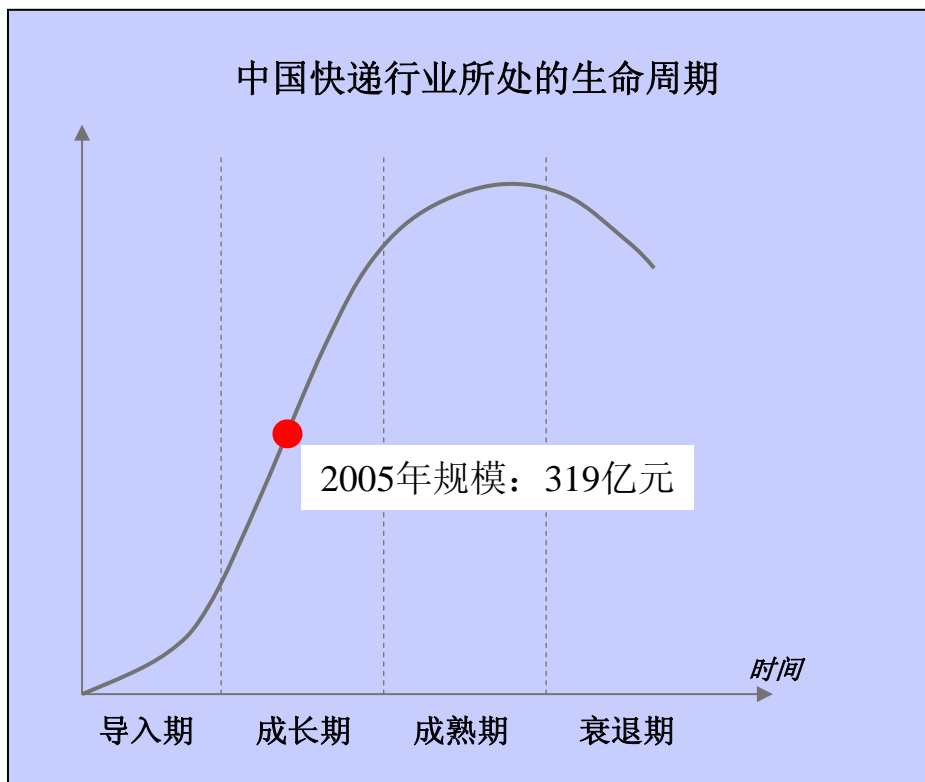
## 中国快递行业现状分析

现代意义上的中国快递行业从20世纪80年代才开始出现，经过20多年的高速发展，已成为国民经济的重要组成部分



信息来源：IBM综合分析

目前中国快递行业正处于行业高速成长期，中长期的发展速度仍将保持在较高的水平



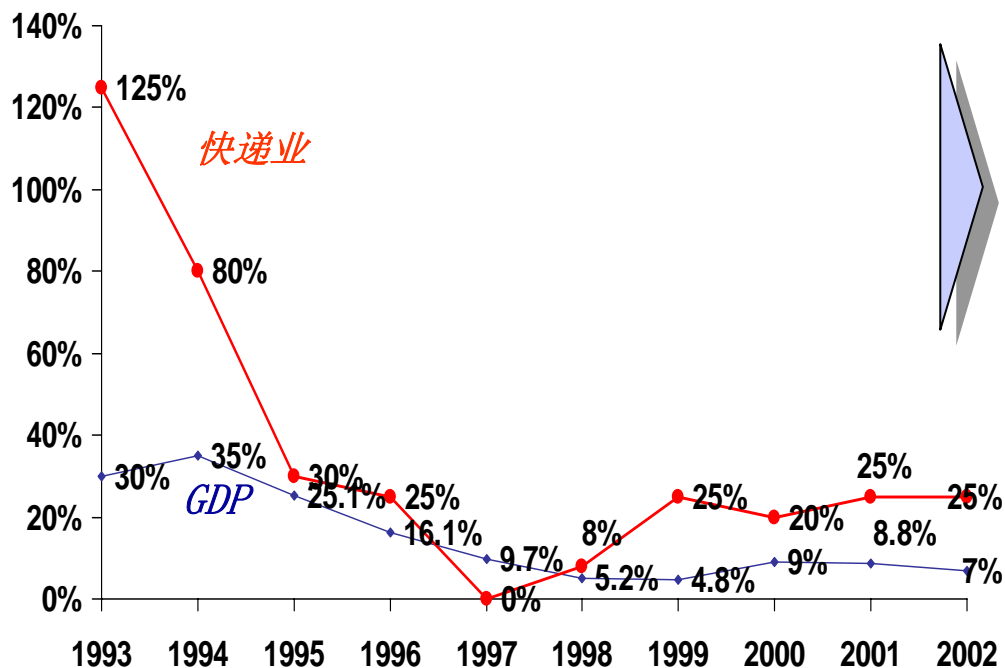
### 速递行业成长期的主要特征

- 行业总体规模呈现保持一个高速增长态势
- 对该产业的投资规模持续扩张，企业进入该行业的数目较多，市场容量迅速增加
- 有规模有实力的竞争对手数量有限，行业的竞争行为以抢占市场为基调
- 政策取向对行业的发展起到较大的影响

快递市场规模的增长相对**GDP**增长速度而言，比例系数为美国的两倍，说明中国的快递行业还处于高速成长阶段

### 我国快递行业增长率和**GDP**增长率

增长率



根据回归分析，我国快递市场的增长和GDP增长密切相关，比例系数为2.93，即GDP增长1%，快递市场将增长2.93%

资料来源：中国快递行业发展分析，王法兴、姜振华；IBM分析

## 整个快递行业初步形成了四个层次的竞争格局

### 主要的竞争者

### 基本情况

#### 国际快递

- FedEx联邦快递, UPS联合包裹, DHL敦豪, TNT天地

- 从80年代开始陆续进入中国, 一直采用合资的形式经营
- 占据国际快递市场的绝大部分市场份额
- 还没有正式进入国内快递市场

#### 国内快递 (全国范围)

- EMS, 中铁快运, 民航快递

- 80年代中期开始, 分别由中国邮政、铁路、民航、交通等相关系统成立
- 依托该系统的运输资源和收派网络, 具有较大的资源优势

#### 区域快递

- 华南: 顺丰、快捷、越丰
- 华东: 申通、圆通、天天
- 华北: 宅急送、大田

- 90年代初期开始, 民营企业为主, 分别以华南、华东、华北的区域性经济发展为依托
- 领先的快递企业已经开始从区域向全国业务的扩张

#### 同城快递

- 小红马等

- 主要业务集中于经济发达的核心城市, 企业数量众多, 以价格竞争为主要手段
- 领先的快递企业开始向其他城市扩张, 全国和区域性快递企业也不同程度参与同城快递的竞争

资料来源: IBM访谈, IBM分析

# 从行业集中度来看，中国快递市场表现出块状同质化市场的特征，未来将向团状异质化市场演变

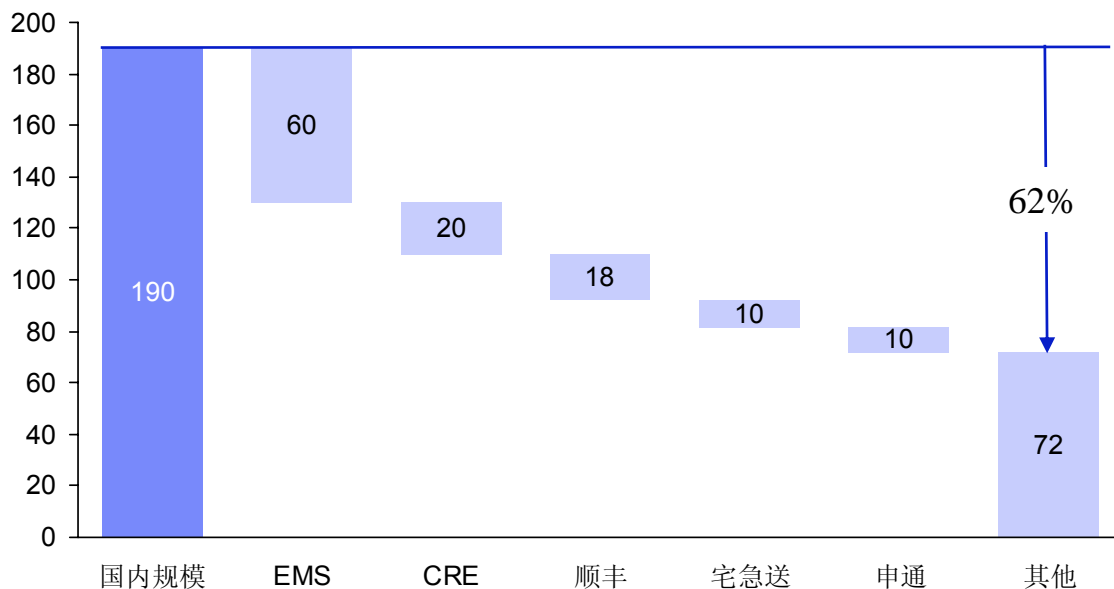
|       | 散点市场   | 块状同质化市场   | 团状异质化市场  |
|-------|--|---|--|
| 集中度示意 |  |   |  |
| 特征描述  | <ul style="list-style-type: none"> <li>企业数量众多，平均规模较小，较低的市场集中度</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>前三名和前十名的市场集中度迅速上升</li> <li>产品和服务同质化</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>前三名市场份额有所下降，但前十名的市场集中度继续上升</li> </ul>                       |
| 竞争格局  | <ul style="list-style-type: none"> <li>地方品牌林立，缺乏行业领导品牌</li> </ul>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>部分有进取心的企业迅速扩张，挤占了众多地方品牌的市场</li> </ul>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>部分行业“黑马”以其特色产品，独特卖点以及市场细分化策略蚕食市场，部分程度地削减了领先企业的份额</li> </ul> |
| 企业策略  | <ul style="list-style-type: none"> <li>区域市场扩张，渠道扩张</li> </ul>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>较强的市场投入，迅速的销售扩张</li> </ul>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>市场细分化，特色经营，基于差异化消费的特卖点诉求</li> </ul>                         |

资料来源：IBM访谈，IBM分析

行业前五名占据了国内快递市场的近三分之二份额，剩余市场由众多中小企业瓜分，行业集中度有待进一步上升

国内快递市场行业集中度示意图（2005年）

单位：亿人民币



注：1、各公司收入仅为估算值

2、国内快递市场整体规模按照全部市场规模的60%估算，包括港澳台和内地之间的快件

### 速递行业集中度分析

- 行业的集中度日趋上升，前五家快递企业占到市场份额的近三分之二
- 领先的EMS和其他企业的规模差距较大，为第二名的三倍左右
- EMS仍然保持一定的政策优势和对市场的影响；其他企业对行业的影响力较弱
- 剩余市场由众多中小企业瓜分

资料来源：IBM资料整理，IBM分析

就国内快递而言，从快递时效和快递物类型的每个细分市场都出现了相对的领先者，企业品牌开始逐渐建立

|       |    | 快递时效                    |             |      |
|-------|----|-------------------------|-------------|------|
|       |    | 1-2天                    | 2-3天        | 3-5天 |
| 快递物类型 | 文件 | EMS<br>顺丰<br>申通         | EMS         |      |
|       | 包裹 | EMS<br>顺丰<br>申通<br>民航快递 | 宅急送<br>中铁快递 | 中铁快递 |
|       | 重货 | 民航快递                    | 宅急送         |      |

| 细分市场  |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ EMS以文件和包裹为主，时效性较高</li> <li>■ 顺丰和EMS、申通所处的细分市场最为接近</li> <li>■ 民航快递依靠资源，在利基的z重货快递市场占据主导地位</li> <li>■ 中铁快运主要占领包裹的经济快递市场，平均重量在16公斤左右</li> <li>■ 宅急送主要覆盖包裹和重货的经济快递市场</li> </ul> |

资料来源：IBM访谈，IBM分析

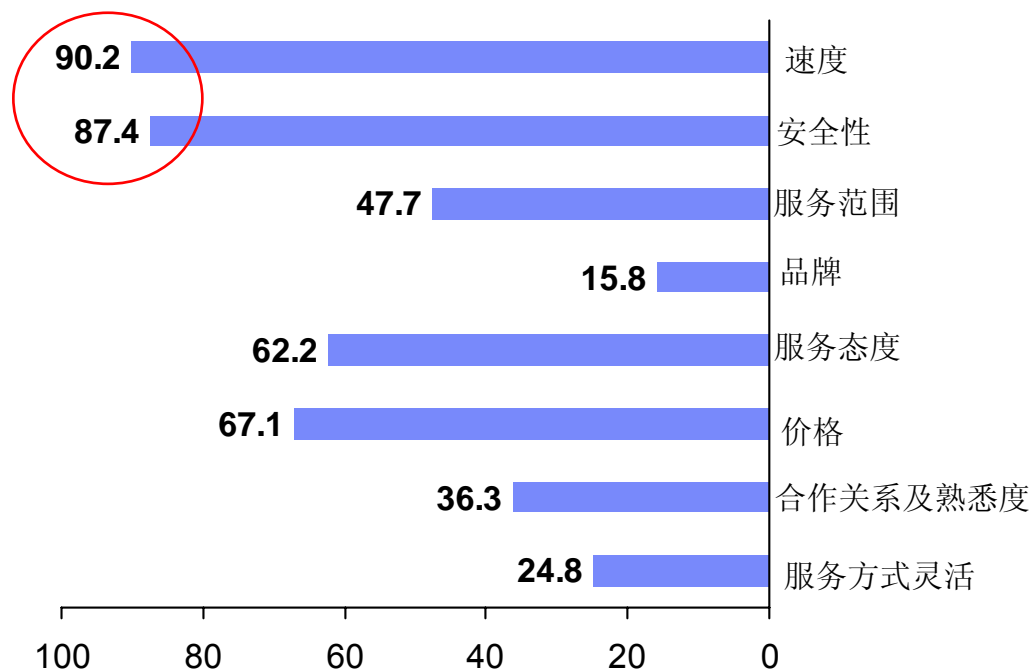


# 从行业价值链来看，快递企业对关键性运输资源的控制力度不足，价值创造手段比较单一



资料来源：IBM访谈，IBM分析

## 从客户需求来看，速度、安全性、服务态度和价格是最重要的四个因素，对品牌的认知度和忠诚度不高

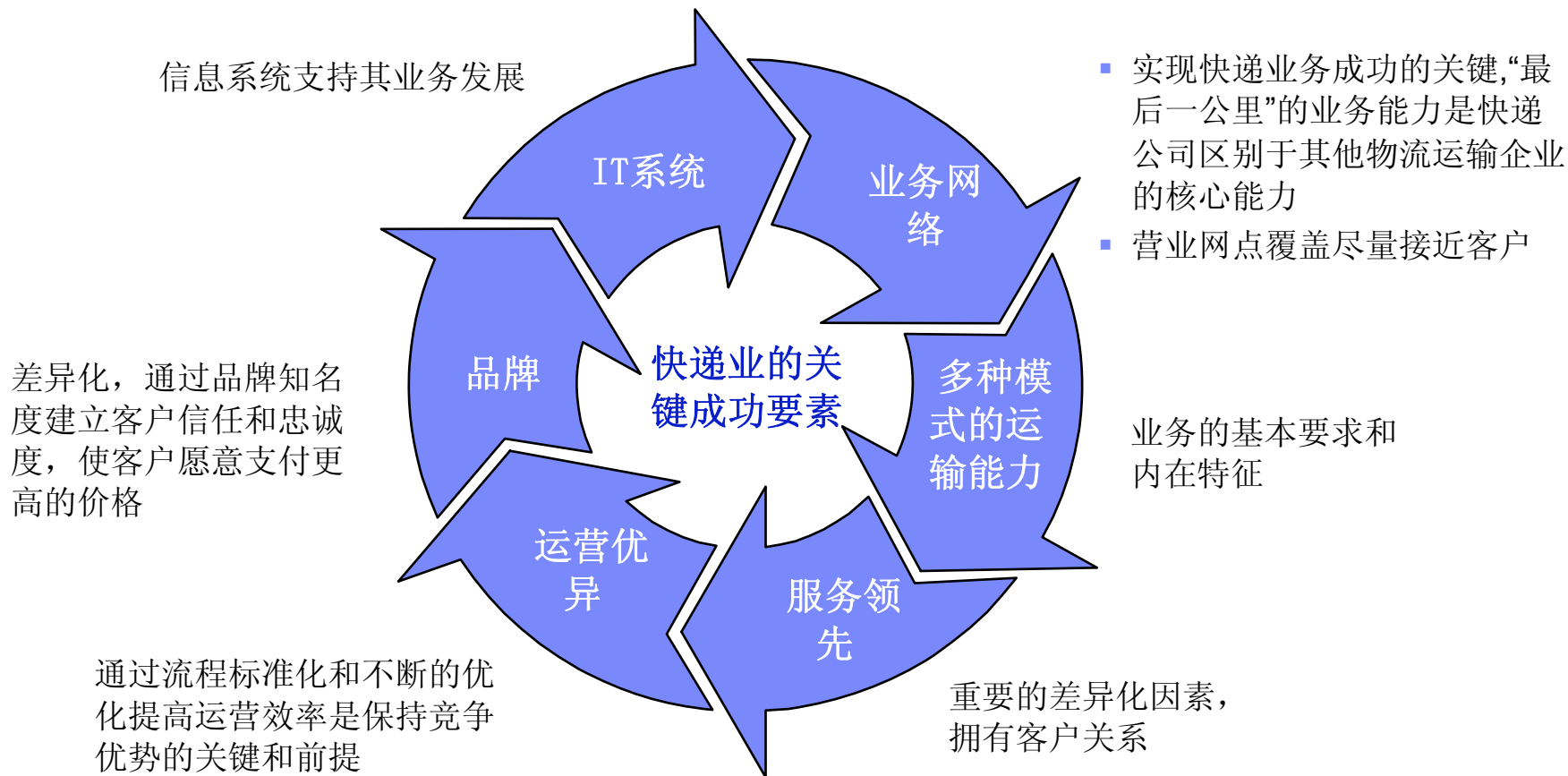


选择快递公司时，客户优先考虑的因素

- 客户在选择速递公司的时候，最优先考虑的因素是速度、安全性，其次才是价格和服务态度
- 从速递公司提供服务的角度看，除了改善自身服务态度外，积极拓展自身的网络，不断扩大服务的地域范围和提供个性化的增值服务也是客户的重要关注点
- 由于速递公司提供的产品同质化严重，客户对大部分速递公司的品牌认知度不高，忠诚度不够

资料来源：2003年中国快递行业发展分析与2004年展望，王法兴、姜振华，顺丰客户满意度调查

# 行业研究认为，快递企业的关键成功因素主要体现在业务网络、多种运输能力和服务领先等方面



资料来源：物流研究中心，IBM分析

中国快递行业一家独大的格局已经打破，行业处于快速发展时期，需求和供给都比较单一，行业价值链整合程度较低，企业绩效两极分化

## 行业结构

- **供给:**
  - EMS依靠政策优势成为最大市场份额获得者
  - 国际巨头尚未进入
  - 行业集中度较低，一定规模企业开始逐步浮现
  - 成本弹性较高
  - 进入/退出壁垒较低
- **需求:**
  - 需求规模增长迅速
  - 时效、安全性、服务态度和价格为主要购买影响因素
  - 替代产品较少
  - 需求和经济增加密切相关
- **产业链:**
  - 关键运输资源供应商讨价能力强
  - 客户讨价能力较弱

## 企业行为

- **营销:**
  - 价格差距较大，小企业以价格竞争为主
  - 广告行为很少
  - 产品同质化
  - 销售渠道较为单一
- **产能改变:**
  - 网络覆盖广度和深度迅速增加
  - 并购整合行为开始出现，小企业逐渐退出
- **纵向整合:**
  - 部分国有企业拥有关键运输资源，或结成密切的战略合作关系
  - 没有大规模的纵向整合行为
- **内部效率**
  - 管理较为粗放
  - 内部效率有待提升

## 企业绩效

- **财务:**
  - 财务绩效两极分化，领先企业的盈利能力保持在较高水平，小企业的盈利状况较差
  - 价值创造手段单一
- **科技进步:**
  - 科技应用的重要性逐渐显现
- **员工雇佣:**
  - 行业人员规模迅速增加
  - 人员素质较低，成为企业发展的瓶颈

## 顺丰速运外部分析

---

### 外部分析的主要内容

---

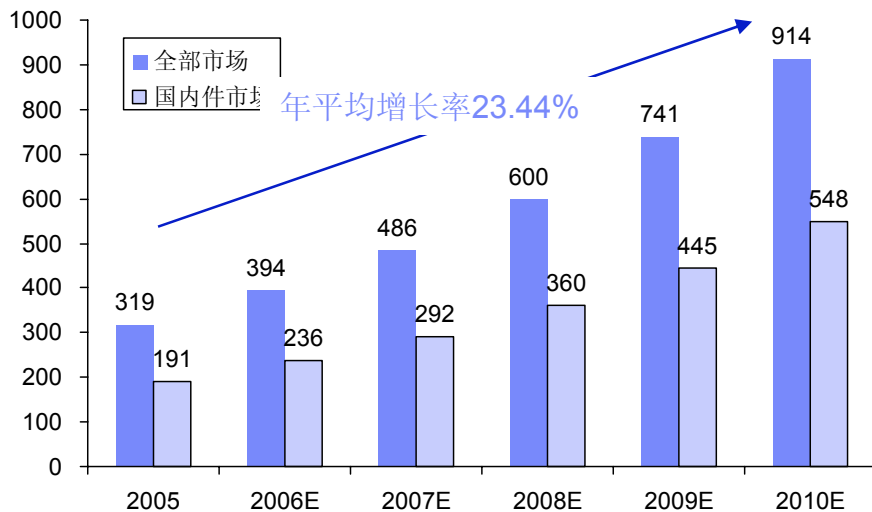
- 2.1 中国快递行业的现状分析
- 2.2 中国快递行业的未来趋势分析
- 2.3 中国快递行业的细分市场分析
- 2.4 顺丰的快递业务分析
- 2.5 顺丰未来业务组合的分析

## 中国快递行业规模和影响因素分析

2005年快递市场规模超过300亿人民币，未来5年中国快递市场规模以25%左右的速度增长，到2010年将超过900亿人民币

### 未来五年中国快递市场规模预测

(单位：亿人民币)



注：1、国内件市场规模根据顺丰的国内快递市场口径进行换算，占全部市场的60%

#### 预测方法

- GDP增长速度根据国研中心关于十一五期间中国的平均增长率8%作为基础
- 2005年快递市场的规模取319亿人民币
- GDP增长与快递市场增长之间的关系为2.93
- 国内快递市场占全部快递市场规模的60%
- 到2010年，快递市场规模预测约为915亿人民币；其中国内件快递市场规模接近550亿元人民币

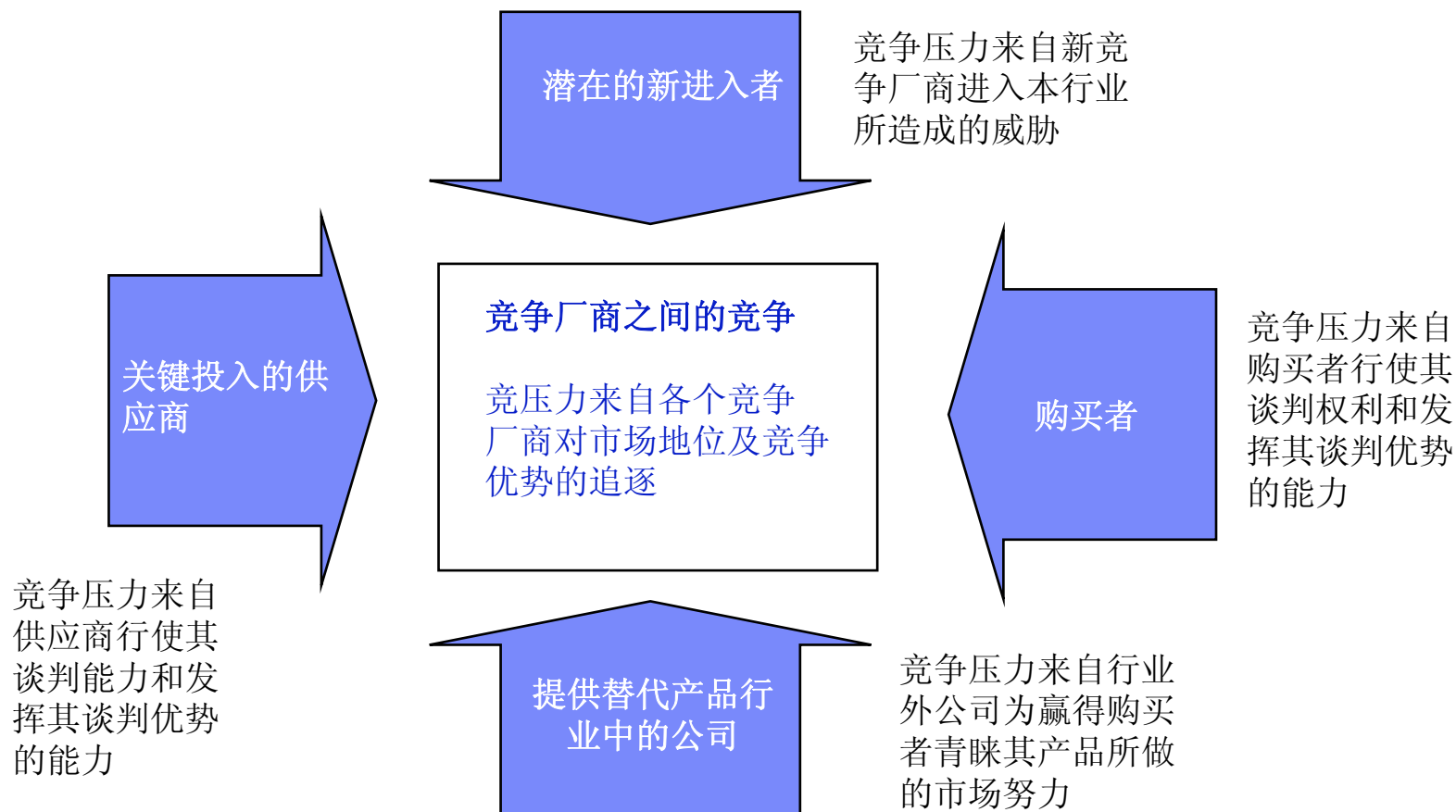
数据来源：IBM整理，IBM分析

# 未来5年中国快递行业规模增长的主要影响因素



## 中国快递行业竞争趋势分析

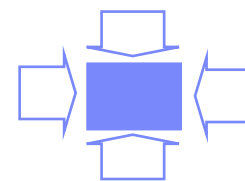
利用波特五力模型，可以帮助顺丰管理层更加深入的了解行业当中的竞争态势和未来趋势



资料来源：IBM分析



中国快递行业过去是一个未完全开放的市场，产品和服务同质化，价格是低端竞争的主要手段；未来差异化竞争将逐渐显现，行业利润将逐渐下降



### 基本情况

#### 行业增长

- 中国快递行业的发展较晚，处于高速增长阶段
- 政策的限制一定程度上影响了快递行业的发展

#### 行业集中

- 目前中国约有**1500**家快递企业，前**5**名企业的市场份额约为**67%**，前**10**名企业的市场份额约为**77%**，行业中存在众多分散的小型快递企业

#### 竞争格局

- 国有和民营快递企业形成了两大竞争阵营，国际快递企业还没有参与到国内快递市场的竞争当中
- 在不同的细分市场和区域，逐渐出现了领导性的企业品牌

#### 竞争手段

- 快递企业提供的产品较为单一，服务同质化，价格竞争成为主要的竞争手段
- 网络的一体化程度较弱、对信息技术的应用逐渐加强

#### 行业绩效

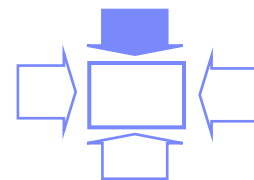
- 企业绩效两级分化，领先企业的平均利润高于全球快递行业的平均水平
- 在价格竞争的压力下，行业平均利润率趋于下降趋势

### 综合分析

- 中国快递行业还处在成长阶段，目前行业竞争尤其是中高端市场的争夺尚不激烈
- 未来行业集中度将逐渐增加，行业利润趋于下降，差异化竞争逐步显现
- 行业竞争强度：中等

资料来源：IBM分析

现有竞争者的先入优势和规模经济对潜在进入者造成压力，快递行业本身对资本和服务的要求提升，快递行业的进入壁垒日益提高



### 基本情况

#### 必要资本

- 进入快递行业需要投入较高的必要资本，用于网络的建设和信息系统的建设
- 网络建设包括对于运输车辆、中转分拨场地、设备的投资

#### 规模经济

- 现有的快递公司能够获得目前的客户基础所带来的规模经济，因此能够获得明显的低价竞争优势
- 这对潜在的新进入者形成了较高的进入壁垒

#### 政策法规

- 由于政策法规的限制，中国快递市场并不是一个完全开放和自由竞争的市场
- 新进入者的外部政策环境不明朗，进入该行业具有一定的不确定性

#### 细分市场

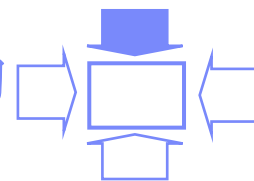
- 中国现代快递行业经过**20**多年的发展，主要参与者已经找准了自身的定位，抢占了相应的细分市场
- 细分市场需要服务产品的差异化对进入者形成阻碍

### 综合分析

- 早期行业进入壁垒较低，出现了很多经营灵活的小型快递企业
- 由于快递行业自身的进入壁垒较高，新进入者不会大量出现，但是国际巨头进入造成的压力不容忽视
- 竞争强度：中等

资料来源：IBM分析

## 国际快递巨头将是最具有威胁的潜在进入者，具有实力的运输或者物流企业也有可能延伸价值链进入快递行业



### 国际快递巨头加快了进入中国的步伐

- 国际快递巨头独资的脚步目前在中国市场上正愈走愈急。UPS单飞、联邦快递并购，接踵而来的外资快递巨头行动宣告中国快递市场合资时代的终结
- 随着中国入世对快递物流业允许独资承诺的兑现，一些国际航空快递公司在尽享航权开放所带来的航空网络开放优势外，也正加紧对中国地面服务网络的独立布控

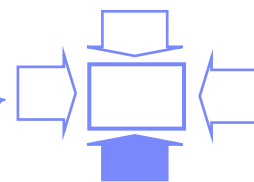
### 运输或物流企业有可能延伸价值链进入

- 企业出于降低成本的考虑要求尽量减少货物流通的中间环节，中国物流业将迅速向运输“门到门”模式转变
- 大量过去割裂在道路运输、水运、空运、铁路运输业内的大小运输和物流企业、货代企业必将重新整合，向价值链的下端延展，或专注地区性服务，或专注特定类型的服务，以各种方式进入快递市场

## 收购将是新进入者进入该行业的主要方式

资料来源：IBM分析

由于快递服务的端到端整合服务的特性以及在时效性和灵活性方面的优势，快递行业的服务不具有很强的替代性



### 基本情况

#### 货代服务

- 我国大部分货代企业经营规模和资产规模小，缺乏专业人才，服务质量参差不齐、缺乏网络或网络分散、经营秩序不规范，信息化手段缺乏

#### 物流服务

- 大部分物流企业服务功能少，只能承担运输、装卸或仓储，报关、存货管理、分拨、分销、包装、流通加工等增值服务则力不能及

#### 零担运输

- 包裹和尺码、重量较小的小件零担货物对运达时间等服务质量要求很高，零担货运客观上要求实行地区性规模经营，全国布点的难度很大

#### 电子文书

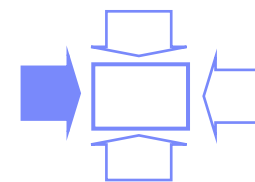
- 电子文书作为一种新兴的商务交易方式，仍然存在一定的法律、政策上的应用限制，认知度不高
- 电子签名和数据电文的应用需要借助于一定的技术手段，短期内不会对快递业务存在较大冲击

### 综合分析

- 快递服务作为货运物流行业的一个新兴行业，一定程度上是传统运输物流服务的替代者
- 由于快递服务满足了细分市场特定消费者对速度、安全和便利的要求，行业的替代性不强
- 竞争强度：低

资料来源：IBM分析

由于快递企业普遍对于机场作业和航空运输环节的掌控不足，企业对承运商的依赖程度比较高，成为未来竞争的主要瓶颈



## 供应商角色

重要性 可获得性 可替代性

| 供应商角色 | 描述  | 重要性 | 可获得性 | 可替代性 |
|-------|---|-----|------|------|
| 航空公司  | 快递公司航空件速度和数量的重要保证，但航空权由国家独家经营，航空整体资源非常有限          | ●   | ◐    | ◐    |
| 铁路运输  | 全天候、在我国地域覆盖范围最广、载运量大、安全性较高、节约能源，适合中远距离运输          | ◐   | ◐    | ◐    |
| 公路运输  | 是灵活性最高（运力、线路、时间、不需其他运输方式衔接）、经济适运距离范围最大，短途运输优势强的方式 | ◐   | ●    | ◐    |
| 货代服务  | 接受货物收货人、发货人的委托，为委托人办理货物运输及相关业务，并收取劳务报酬            | ◐   | ◐    | ◐    |
| 运输车辆  | 运输车辆是快递公司重要的生产资料，也是占公司固定资产很大比重的一部分                | ◐   | ◐    | ◐    |

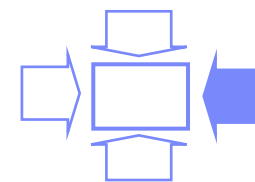
## 综合分析

- 过去快递企业对运输资源的掌控力度普遍不强，主要通过与合作商合作的方式获得资源
- 将来航空资源和关键的货代资源日益成为时效性快递服务争夺的资源焦点
- 竞争强度：较高

资料来源：IBM分析

● 高 ◐ 普通 ○ 低

大客户对于快递企业的议价侃价能力很高，客户对于快递企业的需求将越来越多样化，来自于客户的竞争压力将日益增加



### 基本情况

#### 客户基础分散

- 快递行业的客户基础非常分散，因此单独客户相对于快递行业的侃价能力比较低

#### 客户购买行为

- 随着快递行业的发展和客户的成熟，对于快递服务的需求将日益多样化
- 客户对于品牌、服务质量和差异化的要求提高

#### 大客户侃价能力

- 由于行业里产品和服务差异化的出现，有实力的快递企业数量增加，企业间对市场份额的争夺加剧，导致大客户的侃价能力将日益增加

#### 转换成本

- 客户对快递服务的转换成本很低，对价格敏感
- 快递公司对客户的转换成本较高，开发新客户的成本大大高于维护现有客户

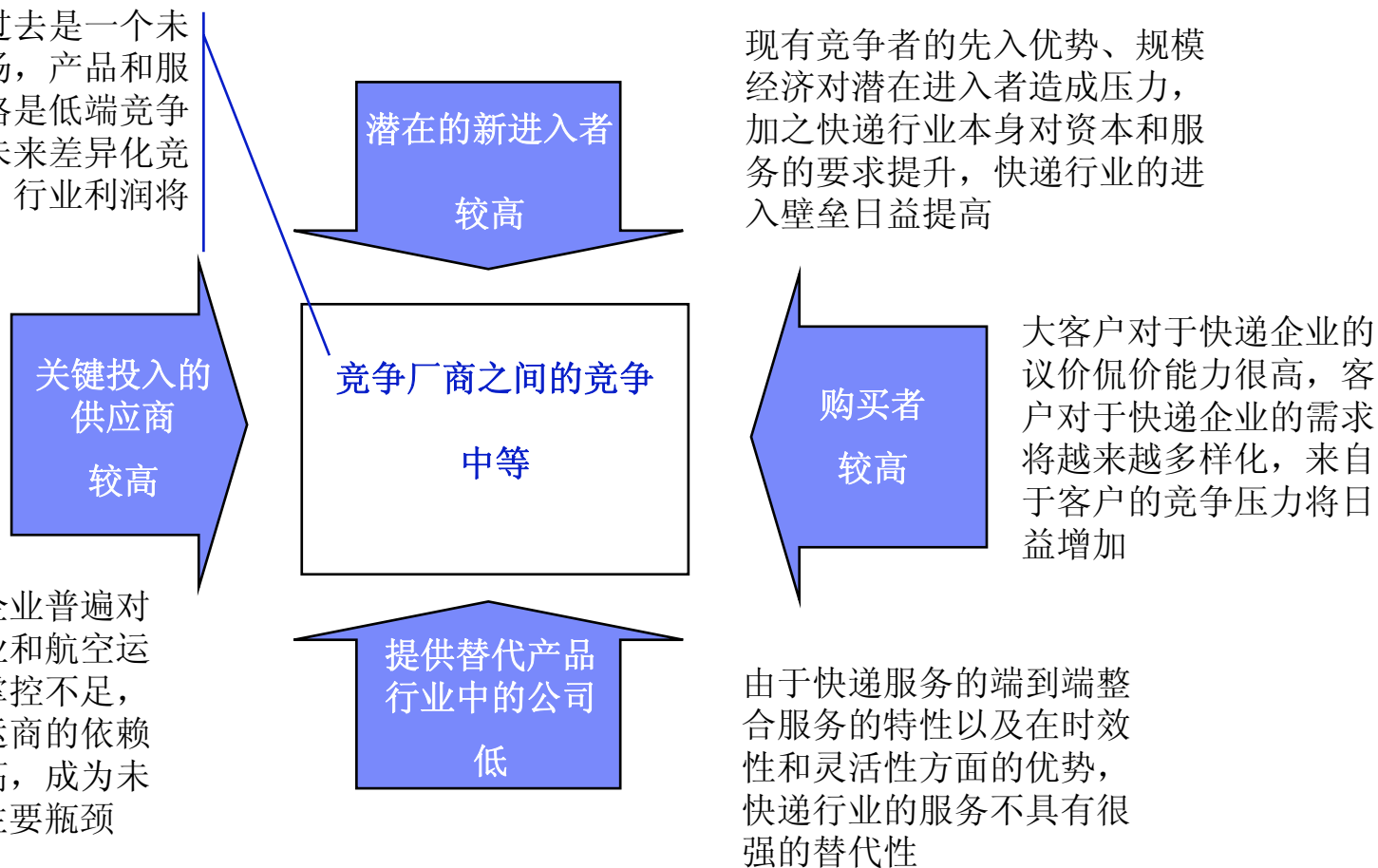
### 综合分析

- 以往客户对于快递服务的主要诉求在于速度和安全性
- 今后市场将更加细分和专业，不同类型的客户对快递服务的需求日益复杂化和多样化，大客户的重要性增加
- 竞争强度：较高

资料来源：IBM分析

# 综合分析，未来三到五年中国快递行业的竞争压力主要来自于国际巨头的进入、关键供应商对运输资源的控制和购买者日益增加的产品和服务需求

中国快递行业过去是一个未完全开放的市场，产品和服务同质化，价格是低端竞争的主要手段；未来差异化竞争将逐渐显现，行业利润将逐渐下降





未来3—5年，中国快递行业将逐渐形成寡头竞争格局，领先企业通过产品差异化占领不同细分市场，纵向整合加剧，行业利润保持在较高水平

## 变革因素

- 行业政策放开
- 客户对服务要求提升
- 科技应用成为核心竞争力

## 行业结构

- 供给：
  - 厂商集中度逐步上升，呈现寡头竞争格局
  - 国际巨头加入竞争战团
  - 成本刚性增加
  - 各细分市场出现领导者
  - 技术成为核心竞争优势
  - 资本壁垒提高，但是政策壁垒降低
- 需求：
  - 需求规模迅速增加
  - 要求更多差异化产品和附加值服务
  - 替代产品威胁较小
- 产业链：
  - 关键运输资源供应商讨价能力强
  - 客户讨价能力较弱，大客户讨价能力较强

## 企业行为

- 营销：
  - 价格保持相对稳定
  - 广告行为增加，品牌建设
  - 新产品推出行为增加
  - 更多的销售渠道和方式
- 产能改变：
  - 网络覆盖广度和深度增加
  - 并购整合行为增加，小企业逐渐退出
- 纵向整合：
  - 纵向整合关键运输资源，或与其达成战略合作
- 内部效率
  - 更加强调成本控制
  - 流程运作标准化和效率提升

## 企业绩效

- 财务：
  - 领先企业的盈利能力保持在较高水平
  - 价值创造手段增加
- 科技进步：
  - 对科技的应用成为企业核心竞争力之一
- 员工雇佣：
  - 行业人员规模迅速增加
  - 人员素质逐步提升



## 顺丰速运外部分析

---

### 外部分析的主要内容

---

- 2.1 中国快递行业的现状分析
- 2.2 中国快递行业的未来趋势分析
- 2.3 中国快递行业的细分市场分析
- 2.4 顺丰的快递业务分析
- 2.5 顺丰未来业务组合的分析

## 细分市场维度和对快递企业的影响

# 国际上，对快递行业细分市场的分析通常从以下几个角度进行

### 细分维度

### 顺丰现状

#### 起止地类型

- 根据快递起止双方是商务客户还是居民用户进行划分
- 四种模式为B2B, B2C, C2B, C2C

- 顺丰目前的业务基本上是B2B类型，其它三种业务模式则涉及很少，因为跟顺丰的营运模式不相匹配

#### 快递时效

- 根据对递送物到达时间的快慢要求的不同划分
- 隔夜件、次日件及地面运输件是三种不同时效的划分

- 顺丰目前的服务策略是“越快越好”，在局部地区根据投递时效对产品进行了细分

#### 快递物形状和重量

- 快递物的形状和重量的不同要求相应的运输装置、递送方式的要求
- 划分为商务信函、包裹以及重货三类

- 顺丰现在的主营业务包括商业信函和平均重量比较低的包裹

#### 客户关注度

- 根据客户日业务量大小以及由此需要的对其的关注度、接触频率的不同划分
- 三种类型为高度关注型客户、中等关注型客户、低度关注型客户

- 顺丰目前的客户主要是中小企业以及一些家庭作坊，样品和商业信函是主要交寄物品，大多属于只需要中等和低度关注的客户

#### 行业

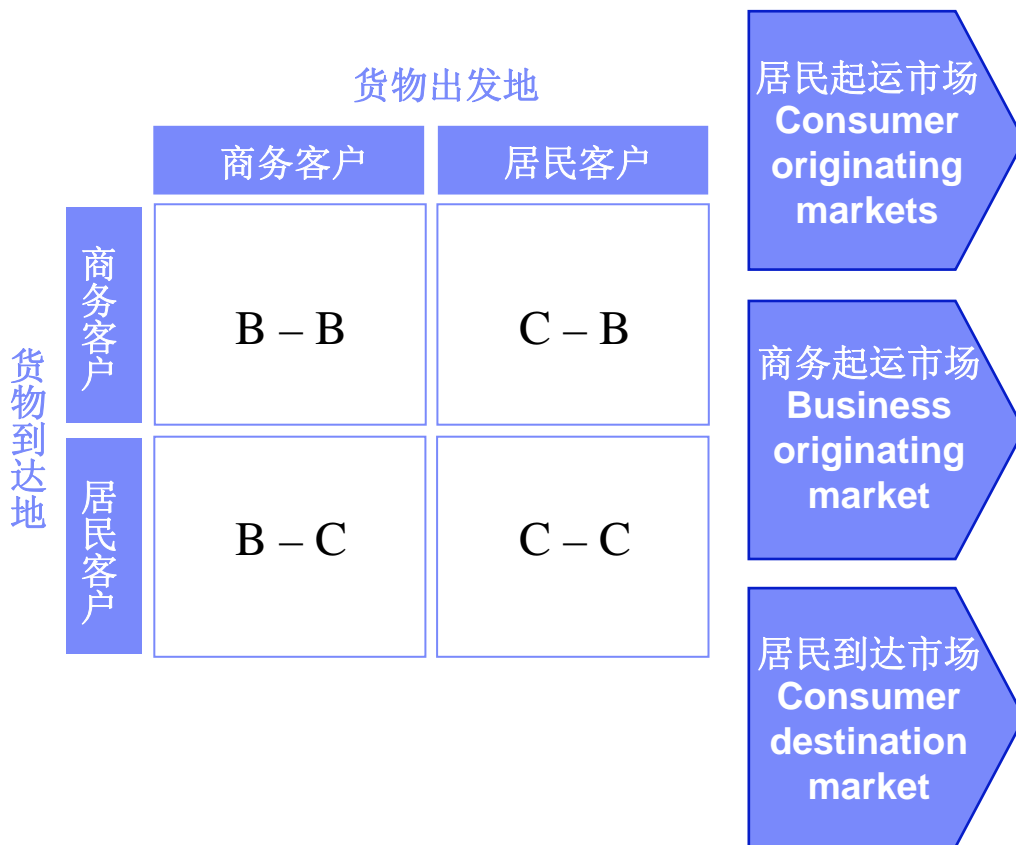
- 根据对递送物所属行业的不同划分
- 不同行业对于附加值服务、配送物流服务等中高端服务的要求，将有所不同

- 顺丰目前的业务主要是分布在附加值低的纺织业、商贸通讯等行业，而在附加值较高的行业则比重较小

资料来源：IBM综合分析

# 1 起止地的类型不同，快递业务的运作难度和重点有所区别

## 细分市场对快递企业的要求



- 可能包括一些小型商户和个体户
- 需要有渗透率高的零售网络和反应迅速的pickup能力，可以在最快的时间收取居民客户的包裹

- 有规律的收取商务客户的包裹
- 更加人性化的销售和服务
- 提供个性化的差别定价

- 需要特别建设基础设施，因为大部分居民在办公时间无法在家接收包裹
- FedEx 特别建立了一个专门的派件网络服务于居民到达市场

## 2 客户对快递速度的要求的不同，决定企业在细分市场的经营策略、运输能力和人力配备上产生差异

|                  | 细分市场特征  | 对快递企业的要求  |
|------------------|---|---|
| 隔夜件<br>Overnight | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 速度最快</li> <li>• 以文件和较小的包裹为主</li> <li>• 采用飞机运输，对于距离很短的地区，也采用车辆运输</li> </ul>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 需要强大的空中运输能力</li> <li>• 对整个过程的各个环节的运作和衔接效率要求最高</li> <li>• 对自动化和信息技术的要求最高</li> </ul> |
| 次日件<br>Deferred  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 速度比隔夜件稍慢，可能发展出多种时效的限时产品</li> <li>• 以文件和包裹为主</li> <li>• 采用飞机运输，对于距离很短的地区，也采用车辆运输</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 多种形式结合的干线运输网络</li> <li>• 需要准确的按照承诺时限进行派送，可能发展出多个派件班次</li> </ul>                    |
| 地面运输<br>Ground   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 对时限的要求一般不高</li> <li>• 以较重的包裹和重货为主</li> <li>• 采用地面运输形式为主</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 需要强大的地面运输力量</li> <li>• 需要全面的地面网点</li> <li>• 低成本运作的的能力</li> </ul>                   |

资料来源：IBM综合分析

### 3 快递物形状和重量的不同，对快递企业的在运输方式、科技应用、派送工具等方面的要求也有所不同

#### 快递物特征

#### 对快递企业的要求

商业信函  
Letters

- 形状规则、重量轻、体积小
- 能被高速自动化器械挑拣
- 能被派送员随身携带
- 袋装文件、光盘比较常见

- 自动化挑拣需要有高科技能力
- 对于如文件、光盘等易损坏的物品，需要有妥善的物料包装素质高的派送员

包裹  
Parcels

- 70磅以下的包裹
- 大小和形状不一致，有些则不规则
- 不能被自动分拣
- 派送时不能被随身携带

- 需要强大的空中运输能力
- 需要大量的人工包裹分拣人员
- 派送时需要交通工具

重货  
Freight

- 重量超过70磅
- 包括多件包裹的打包
- 小于200磅的重货采用空运，大于200磅则一般用陆地运输

- 需强大的空中和地面运输能力
- 对派送的工具有更高的要求
- 对分拣人员的需求也更大，或者需要机械设备的协助

资料来源：IBM综合分析

## 4 客户要求的关注程度不同，快递公司在服务水平和市场营销方面的投入有所区别

|                       | 客户特征  | 快递企业的要求  |
|-----------------------|---|--|
| 高度关注型<br>High Touch   | <ul style="list-style-type: none"> <li>对快递的日需求量最大</li> <li>对快递服务的需求比较复杂</li> <li>通常是大型零售商和电子设备公司</li> <li>为快递服务寻求正规的竞价</li> </ul>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>最需要专职销售代表去维系，一个销售代表最多只服务12个客户</li> <li>需要对客户服务进行深入分析，并针对性的提供服务</li> </ul>         |
| 中等关注型<br>Medium Touch | <ul style="list-style-type: none"> <li>对快递有一定的日需求量，但不足以达到需要专职销售代表的量</li> <li>偏向于价格折扣而较少使用正常的竞价程序</li> </ul>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>一个销售代表服务将近100个这类客户</li> <li>通过呼叫中心和因特网为这些客户提供支持</li> <li>可能需要提供一定附加值服务</li> </ul> |
| 低度关注型<br>Low Touch    | <ul style="list-style-type: none"> <li>对快递需求量小</li> <li>对快递的需求不规律，要求在需要时取货而不是每日取货</li> <li>倾向于使用快捷的零售网点(Retail access point)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>通过呼叫中心和因特网为这些客户提供支持</li> <li>提供最小的公司折扣</li> <li>进行很少的针对性市场营销活动</li> </ul>         |

资料来源：IBM综合分析

## 5 不同行业的客户由于自身供应链特征和物流需求不同，对快递企业的服务模式要求和主要交寄物形式也有所区别

### 细分市场特征

### 对快递企业的要求

#### 纺织业

- 附加值通常不高，客户一般为中小企业
- 递送物品为样品或者辅料
- 对时限的要求高，安全其次，不易损坏

- 递送次数多，但每次金额不高
- 着重强调递送的速度，要求能准时送达

#### 电子设备制造

- 附加值高，客户一般为大中型企业
- 递送物品一般为重量、体积较小的设备
- 对时效要求高，安全性和信息交换同样重要，不易保管

- 递送金额高，着重强调递送过程的安全以及递送物的完好无损
- 包装物料的灵活性和完善监控设备
- 收派员的素质、货物的理赔机制

#### 金融保险

- 产品本身价值不高，但若遗失后果严重
- 递送物一般为票据、凭证，以及一些客户维护其客户的礼品等，容易保管
- 一般为B2C的运作方式，对品牌要求度高

- 确保递送物不遗失
- 对时限和速度的要求不高，但对安全性要求高
- 要求有能满足B2C的服务模式

#### 销售贸易

- 样品对时效要求高，而一般货物则对时效性要求不那么高
- 一般货物物流需求量大，通常一票多件
- 高价值的电子产品、季节性的高价时装

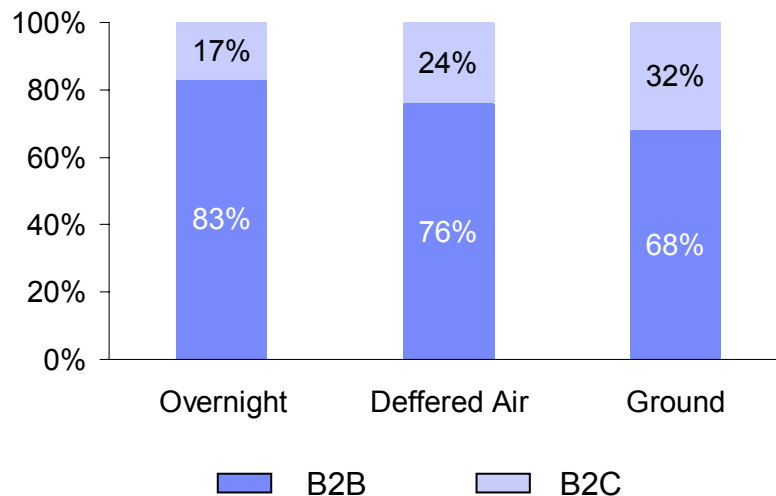
- 对运送的安全性要求高
- 时效的要求则是样品及电子产品、时装要求高，一般货物的要求则较低

资料来源：IBM综合分析

## 美国细分市场结构

从美国细分市场的情况来看，商务客户之间的快递市场占整个快递行业的大部分

### 美国包裹细分市场



- 美国包裹快递市场中商务市场占**68%**以上，并且随着时限要求的提高，商务市场占的份额越大，显示出商务市场相对居民市场对速度的要求更高的特点

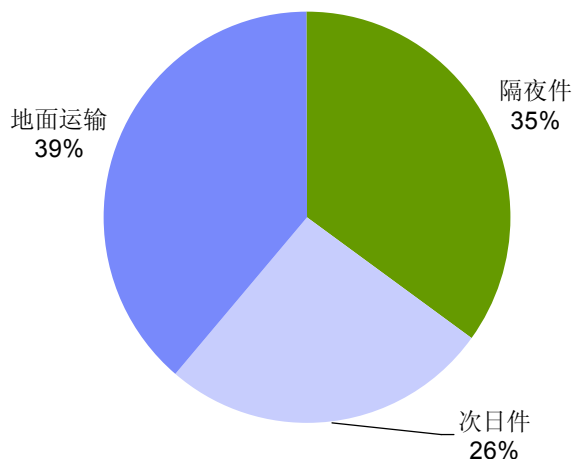
资料来源: *Competition Within the United States Parcel Delivery Market*, Direct Communication Group



# 按时效进行区分的各细分市场比重差异不大，美国各大公司在不同的细分市场分别占据领导地位

## 美国按时效细分市场比重

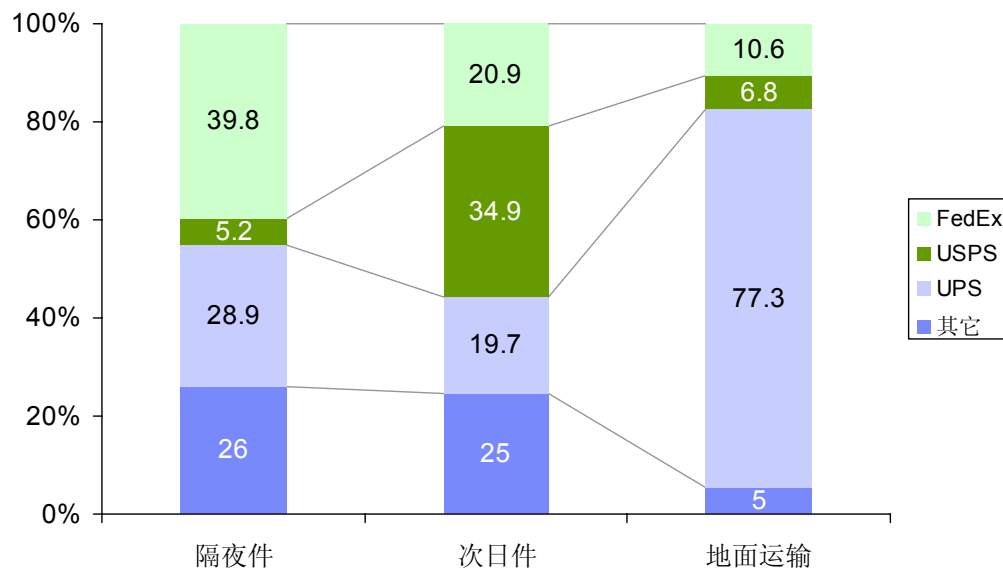
(2005年)



从几家大公司层面来看，FedEx在隔夜件上占领较大份额，在次日件上则是USPS有优势，至于地面运输UPS占据着绝对的市场份额

## 美国三家主要公司的比较

(2005年)

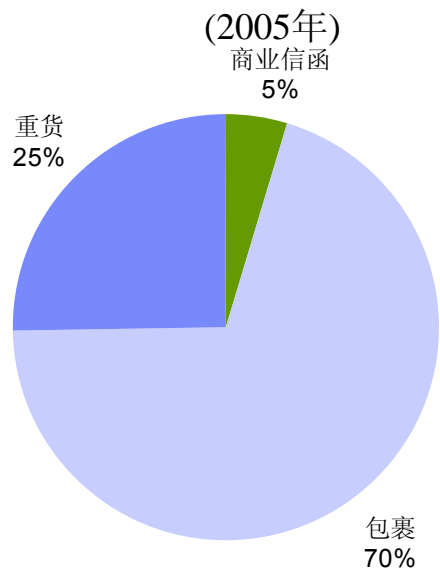


美国2005年包裹快递市场的规模约为635亿美元，隔夜件规模约为220亿美元，次日件约165亿，地面运输约250亿

资料来源: *Competition Within the United States Parcel Delivery Market*, Direct Communication Group

# 包裹市场在美国快递市场占绝对的份额，UPS在最大的包裹市场上占据超过60%的市场份额

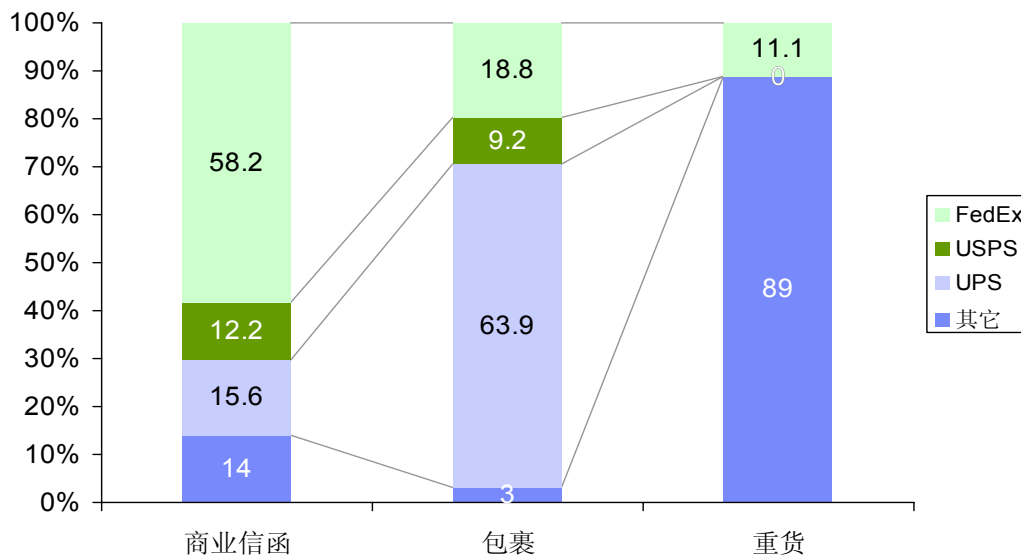
## 美国按形状细分市场比重



从几家大公司层面来看，FedEx在文件上占领较大份额；在分量最重的包裹方面，UPS占三分之二，三家公司几乎占据了全部包裹市场；至于重货物三家中只有FedEx涉及

## 美国三家主要公司的比较

(2005年)

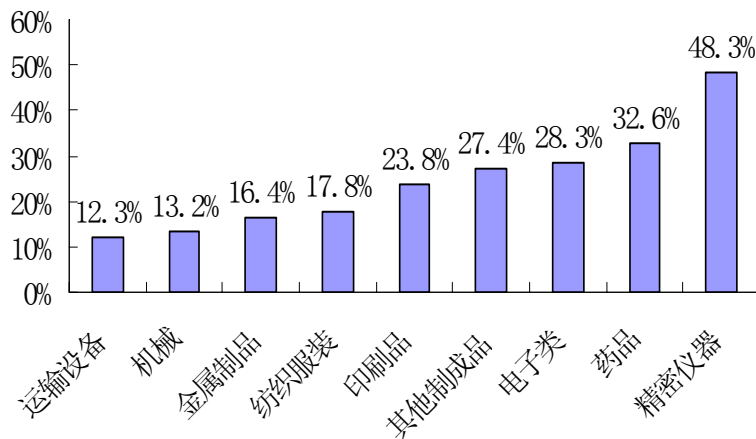


美国2005年包裹快递市场的规模约为635亿美元，文件所占比重较小，规模约为31亿美元，包裹占70%约450亿，重物则为约160亿

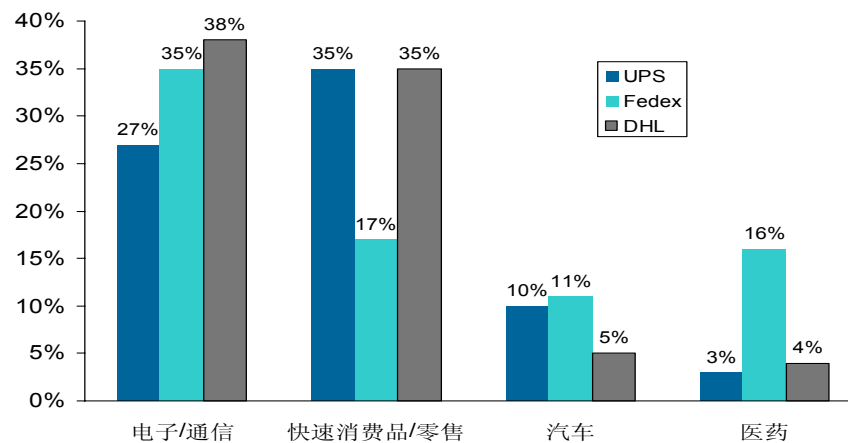
资料来源: *Competition Within the United States Parcel Delivery Market*, Direct Communication Group

# 从行业细分市场来看，精密仪器、药品和电子类产品对快递的需求更为强烈

## 美国包裹运输占各品类（2位代码）运输价值的比例



## FedEx、UPS和DHL的行业客户构成



- **UPS:** 出版行业占10%
- **Fedex:** 工业行业占12%
- **DHL:** 服装纺织占15%

数据来源: US Department of Commerce, Bureau of the Census, 1997 Commodity Flow Survey, 公司年报

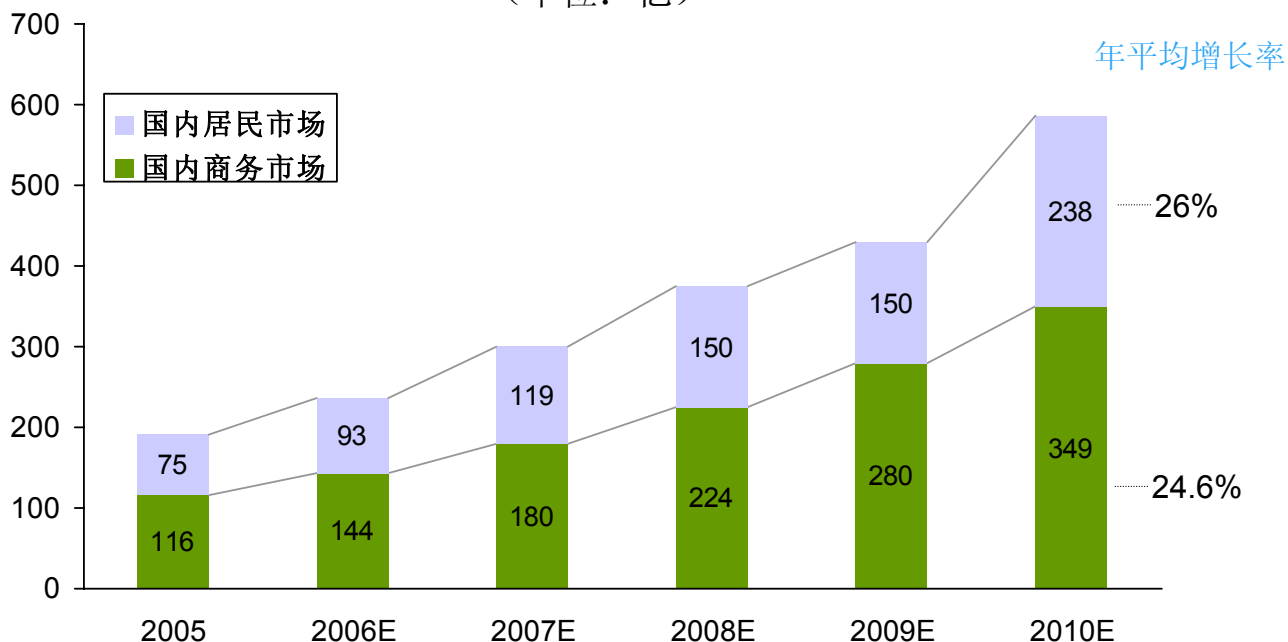
注: 其他制成品包括首饰、银器等

## 中国细分市场结构及规模预测

从国内快递市场规模来看，商务市场占到整个快递市场三分之二的份额

### 按商务和居民分中国快递市场规模预测

(单位：亿)

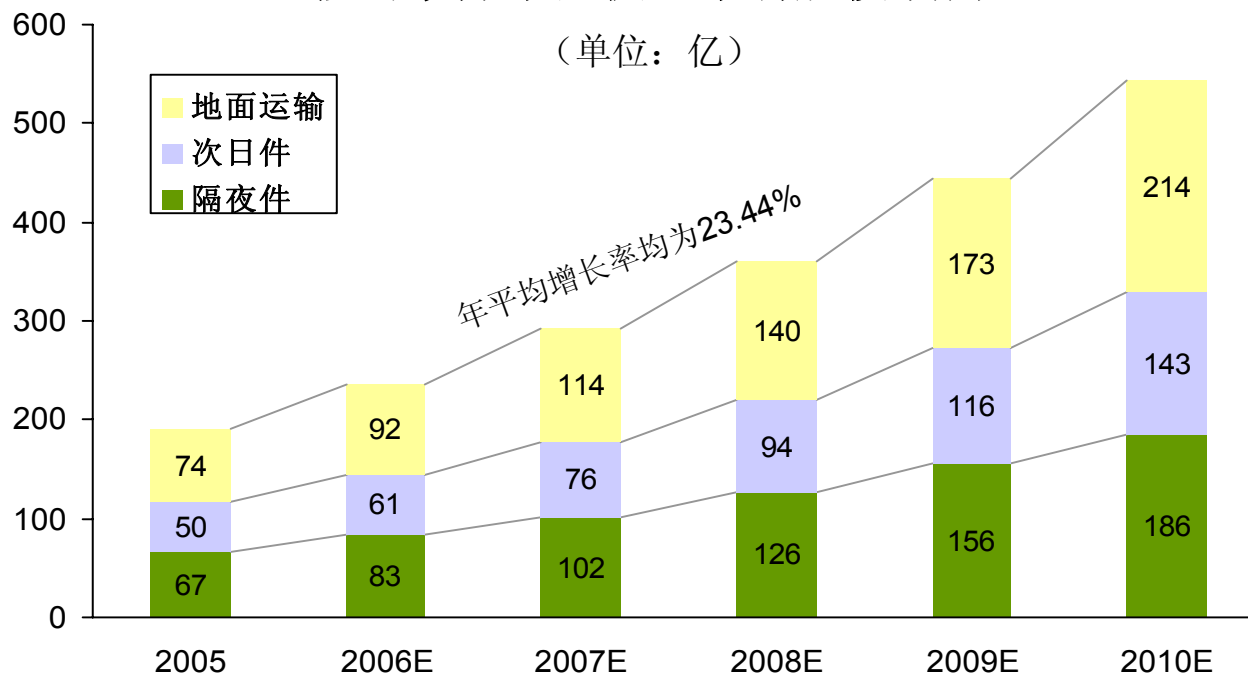


注：1、国内商务市场和居民市场的比例结构按照《2003年快递行业发展分析与2004年展望》当中提供的数字进行计算，2005年国内商务市场87亿元，国内居民市场56亿元，居民市场占39%  
 2、根据顺丰的国内快递市场口径进行换算，将2005年市场规模按照191亿元进行估测  
 3、细分市场的增长速度根据过去4年的平均增长速度预测

数据来源：IBM整理，IBM分析

隔夜件、地面运输件所占的市场比重相当，次日件的份额最小，反映了对速度和价格的关注

### 按时效分中国快递市场规模预测

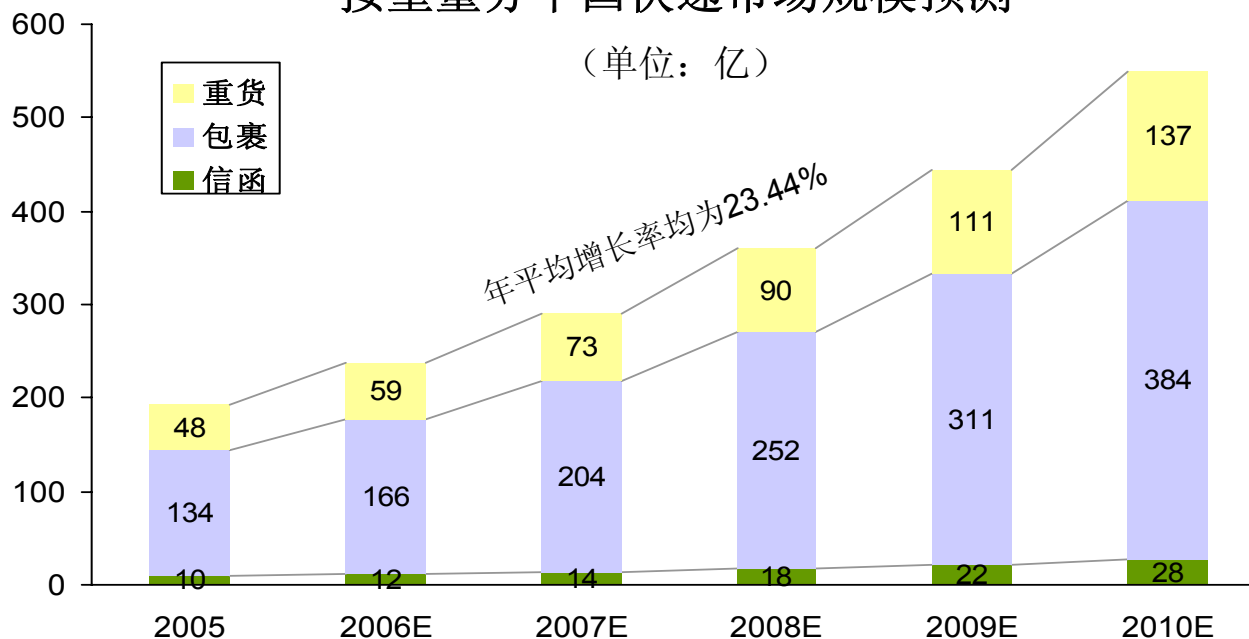


- 注：1、隔夜件、次日件和地面运输件的比例结构按照《Competition Within the US Parcel Delivery Market》当中提供的美国市场结构进行估算  
 2、根据顺丰的国内快递市场口径进行换算，将2005年市场规模按照191亿元进行估测  
 3、以中国整体快递市场增长率为各细分市场的增长速度

数据来源：IBM整理，IBM分析

# 包裹仍然为快递市场中分量最重的市场，到2010年其规模可接近400亿

## 按重量分中国快递市场规模预测



注：1、商业信函、包裹和重货的比例结构按照《Competition Within the US Parcel Delivery Market》当中提供的美国市场结构进行估算

2、根据顺丰的国内快递市场口径进行换算，将2005年市场规模按照191亿元进行估测

3、根据该口径估计的商业信函的比例和规模偏小，主要是因为美国市场的比例计算当中，没有将隔夜件之外的信函统计在内

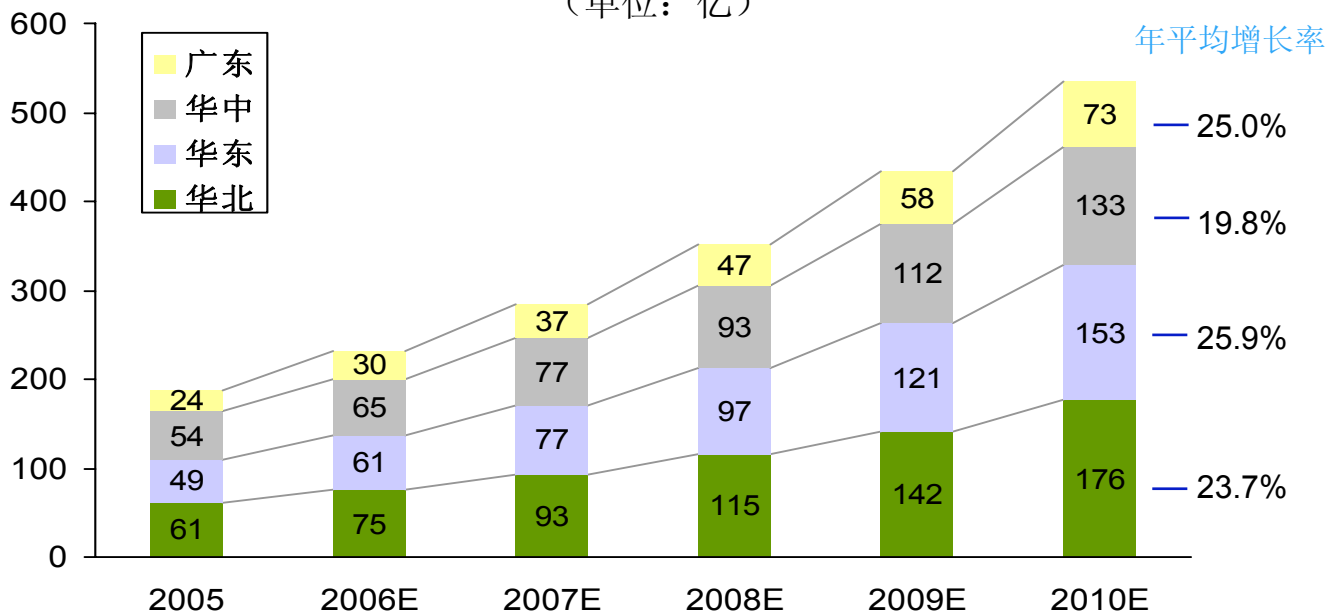
4、以中国整体快递市场增长率为各细分市场的增长速度

数据来源：IBM整理，IBM分析

# 按顺丰的四大片区划分口径预测，华东是未来几年发展最快的地区

## 按区域分中国快递市场规模预测

(单位：亿)



- 注：1、华东、华北和华中各区包括的省份按照顺丰目前的设置以及营运中心未来3年区域拓展的计划确定，华南市场只统计广东省，未统计香港  
 2、各大区的年平均增长率按照1996-2003年各区的GDP的增长速度统计结果计算  
 3、根据顺丰的国内快递市场口径进行换算，将2005年市场规模按照191亿元进行估测，因此各区的业务规模估计包括该区域内，该区域到其他大区以及香港的快件规模  
 4、快递行业的增长速度按照与GDP增长速度的2.93的比例系数计算

数据来源：中国统计年鉴，IBM分析

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/078122041023006045>