

中南大学

硕士学位论文

我国快递企业并购问题研究

姓名：吴本贵

申请学位级别：硕士

专业：物流工程

指导教师：陈治亚

20071101

摘 要

20世纪90年代以来,由于对外开放和经济持续快速增长,我国快递业发展迅速,市场的竞争日趋激烈,国内快递企业的发展受到严重的挑战。并购重组是实现企业扩张和发展的捷径,是市场经济下资源配置作用的表现和结果,与自身不断积累的渐进式发展模式不同,它给企业带来的更多是跳跃式甚至是几何级数的发展。因此,研究如何通过并购,提升我国国内快递企业的竞争力,促进我国快递市场的结构调整具有重要的现实意义。

本文以并购相关理论为基础,按照市场——行为——绩效(SCP)分析框架,研究了我国快递行业目前的总体市场结构,并根据快递产品的需求特征对快递市场进行了细分;在此基础上,分析了不同细分市场的不同竞争者的并购动机和采取的相应并购模式,并根据不同市场结构下的并购行为可能遇到的障碍提出相应对策;在总结了快递企业并购实施过程的三个阶段基础上,提出了影响快递企业并购后整合的三个主要因素及其相应对策,并建立了并购绩效的综合评价模型,最后对中铁行包和中铁快运的合并重组进行了实证研究。

关键词 快递业, 并购, SCP, 市场结构, 绩效评价

ABSTRACT

Since the 1990's, with opening to the outside world and sustained and rapid growth of Chinese economy, the China express industry has obtained rapid development, which brings more intense competition in the express market and more challenge to domestic express enterprises. Merger and Acquisition (M&A) is "shortcut" of the enterprise's growth, also is the result of optimum disposition of economical resources in the market economy. Different from accumulation by enterprises themselves, M&A can bring enterprises leap-forged development and increasing with geometric series. So, how to improve competing abilities of domestic express enterprises through M&A, and accelerate development of our express market, is a vital and practical problem.

Based on the correlative theories of M&A, this article uses Structure—Conduct—Performance (SCP) analyse frame to research our express market macrostructure, and subdivide the express market according to requirement character. In different subdivided market, after analyzing different participator's motivation of M&A, the article sums up different modes of M&A. Meanwhile, the article analyzes the obstacles of M&A and proposes corresponding suggestions. This article also summarizes three processes of M&A, and establishes M&A performance evaluation model. At last, combining with an example of Merger and Recombination between China Railway Express Co., Ltd (CRE) and China Railway Parcel Express Co., Ltd (CRPE), this paper analyzes the M&A motivation, mode and performance evaluation.

KEY WORDS Express Industry, Merger and Acquisition (M&A), SCP, Market Structure, Performance Evaluation

第一章 绪论

1.1 选题背景和研究意义

随着全球经济的快速发展,市场竞争瞬息万变,企业在商业活动中对商业文件、样品及高精物品的快速、安全到达提出了更高的要求;消费者则追求足不出户便能购买到所需的日常用品。市场的旺盛需求使传统的货物运输服务产生了一种具有快速及门到门两个特点的服务方式——快递服务。

由于快递服务(COURIER SERVICE OR EXPRESS SERVICE)为商务文件和包裹提供了最快捷、最安全的“门到门”全程服务,加上计算机及通信系统的飞快发展,从20世纪70年代始,快递业在美国、欧洲等地迅猛发展。目前,占全部运输量的30%,快递概念已家喻户晓。

随着我国加入WTO后的经济平稳快速发展,近两年,我国快递行业发展迅速,目前快递市场规模已经达到300亿元,而且每年还在以超过30%的速度增长。我国快递市场丰厚的利润回报率、庞大的市场潜力、较低的进入壁垒,吸引了国内外众多同行业企业和行业外潜在进入者的目光。外资快递企业不断进入中国,尤其是全球快递行业的四大巨头——联邦快递(FedEx)、敦豪(DHL)、天地快运(TNT)、联合包裹(UPS)等在中国不断参与合资、并购或独资,给我国现有的快递企业带来前所未有的挑战。

目前,我国从事快递业的法人企业有3000多家,从业人员30多万,年产值300多亿元。如加上工商登记上没有注明快递,但实际做着快递业务的企业以及从事快递业务的“三无”企业,全国有上万家,从业人员在50万左右,年产值在400亿~500亿元之间。我国快递业发展速度很快,年均增长率在25%以上,以后10年里还会以20%~30%的速度增加,已成为我国服务业中的一个异军突起、前景看好的产业^[1]。

在快递企业的分布上,目前已经在我国东部地区形成了以沿海大城市群为中心的几个大区域性快运速递圈。以部分大城市作为区域性快运速递产业发展中心,以递进式的扇面向外部辐射,带动中部和西部地区的发展。在快递细分市场上有航空快递、铁路快运、公路快运、水运快运,其中航空快递发展最快,但铁路快运具有价格和运输网络的优势,而公路快运则依托高速公路而迅猛发展。

目前,我国快递业出现了国营、民营、外资多经济主体、多种运输方式相互竞争的市场状况。Heading-century(汉鼎世纪咨询公司)指出分布于我国的快递公司

主要有四个层次，第一就是外资快运快递行业，包括联邦快递、敦豪、天地快运、联合包裹等大跨国公司，对于这些企业来说，丰富的经验、雄厚的资金以及完善的全球网络而使其拥有强大的竞争实力。第二就是我国一些国有大快递公司，包括中国邮政（EMS）、民航快递（CAE）、中铁快运（CRE）、中外运等，这些企业以其背景优势和完善的网络而在中国的快递行业处于优势地位。第三层次就是大通快递（EAS）、宅急送，申通快递、顺丰速运等一些民营大中型快递公司，这些公司占据着一些地方市场，同时以一些城市为中心向其他地区渗透。第四就是一些小型民营企业，目前管理比较混乱，这些速递公司以其规模小、成本低、体制灵活、对市场需求的快速反应，而占据了当地一定的市场份额，往往以同城快递和省内快递为主要盈利方式。

快递市场的迅速发展，导致快递企业间的竞争日趋激烈。目前，政府、有关学者和企业界，都在积极呼吁我国快递行业的通过企业间的并购，促进快递产业的健康发展，培育一批具有国际竞争力的国内快递公司。中国物流采购与联合会常务副会长最近在媒体呼吁：要逐步提高快递行业的集中度^[2]。

因此，研究快递企业并购的动因、并购的模式以及在并购实施过程中遇到的障碍和并购绩效评价，引导我国快递行业的健康发展，促进快递企业间理性的并购、支持一批快递企业做大做强提供一些理性的思考和实际的操作方法，是本文研究的出发点和归宿。

1.2 国内外快递并购的研究现状

1.2.1 理论研究现状

并购理论产生于并购实践，反过来又推动着并购实践的发展。早在19世纪末期，西方经济学界就开始了对企业并购理论的研究，并随着国际性企业并购浪潮的此起彼伏而日臻成熟。

总的来看，目前西方学者对企业并购的理论研究尚没有形成一个公认的系统分析框架，而是各执一言，众说纷纭，但其研究的基点却是一致的，即这些理论主要集中讨论两大问题：一是并购的动力与动因问题（参见文献[3-7]）；二是并购后的整合问题（参见文献[8-13]）。集中讨论企业并购的动力与动因的理论主要有规模经济理论、交易费用理论、代理理论、市场势力理论；集中讨论并购整合问题的理论主要有企业发展理论、管理理论等。

对于快递行业并购的研究，在国内外很少见。一方面，虽然快递企业之间的并

购风起云涌,但作为一个新兴行业和快速发展的行业,特别是在我国,快递行业只有十多年的历史,无论是从法律法规、政府监管还是企业的经营运作上都还处于一个逐步完善的阶段,因此理论往往落后于实践。目前,对于我国快递领域的研究,大多集中在对未来市场的发展预测,快递业务的法律地位(比如邮政法规定的150g专营权等问题)以及民营快递企业的发展等方面(参见文献[14-23]),虽然有些学者对我国快递行业的并购做了一些初步的研究(参见文献[24-26]),但还缺乏系统性。另一方面,对于研究某个行业的并购,其研究的重心大多体现在对行业本身的研究(如市场结构,企业行为等),参见文献[6]。

1.2.2 国外快递行业的并购现状

对于国外快递行业的并购,本文选取2004年的全球快递行业的并购和UPS集团五年间的并购进行总结和分析。

(1) 2004年全球经历比较大的并购

① UPS收购Menlo——UPS公司以1.5亿美元的现金以及承担其约1.1亿美元债务的形式,收购CNF公司旗下的万络全球货运代理(MEN-LON WORLDWIDE FORWARDING)公司。此项收购包括Menlo公司在超过175个国家中的空运和海运代理业务,北美地区的服务部门与设施、位于俄亥俄州戴顿市的营运中心及Menlo国际快运公司和Menlo国际贸易服务公司。

② TNT收购Wilson——TNT集团以23.5亿瑞典克朗(折合2.57亿欧元)完成对Nordic Capital投资公司旗下的全球货运公司Wilson物流集团的收购。该公司总部位于瑞典,在28个国家提供强大的全球货运业务。

③ UPS收购亚洲合资公司——年初UPS全数收购其在日本的美日合资公司UPS大和速递,由4月1日起成为UPS全资附属公司。年底,UPS以1亿美元收购其与中国外运的合资公司的网络。

④ FEDEX收购Kinko's——FEDEX以24亿美元收购文件方案和商业服务供应商Kinko's,全力拓展增值业务,交易在2004年首季完成。FEDEX看中的却是将Kinko's零售店作为收件中心。Kinko's在全球拥有一千二百家分店,当中更有四百家提供二十四小时服务。

⑤ DHL收购Blue Dart——DHL出资53亿卢比(合1.22亿美元),控股印度最大的国内快递公司蓝标快递(Blue Dart)^[31-33]。

(2) UPS集团近几年来所进行的并购

① 1999年,UPS并购了20家与供应链相关的公司,包括7家物流、分销公司、

11 家技术公司、1 家银行、1 家航空公司。其中包括加拿大最大的药品和化学制品物流企业 Lirington 以及法国最大的零部件物流公司 Finon Sofecome。

②2000 年，利用增发新股的方式，收购了美国两家小型第三方汽车货运公司。

③2001 年，收购纳斯达克上市的以提供清关业务著称，并且是全世界最大的空运、货代公司之一的飞驰公司（Fritz Companies），完善了 70—500 公斤范围的业务。以投入近 1 亿美元为代价，合并了瑞士物流公司，进而控制了中欧医药保健品市场，得到补充的服务能力包括定单和仓储管理、运输管理、售后服务和配件维修。5 月，并购了美国第一国际银行（First International），将其改造成 UPS 金融部门（UPS Capital）。7 月，收购在德国排名前五的 Uinda 公司，并接管了其在德国、东欧的配送网络以及大批高科技零部件客户。

④2002 年，先后在亚洲和拉美 20 个国家建立、收购了 60 多个物流中心。

⑤2004 年，UPS 一方面巩固自己在亚太市场的网络，年初运作全资拥有大和速递，年底又用了基本相同的手法花费 1 亿美金购买自己在中国的网络，进行单飞前的准备。年中时分，UPS 公司以 1.5 亿美元的现金以及承担其约 1.1 亿美元债务的形式，收购 CNF 公司旗下的 Menlo 公司在超过 175 个国家中的空运和海运代理业务及俄亥俄州的营运中心。

（3）国外快递行业的兼并给我们的启示

我们从 2004 年一年内发生在快递行业的大型并购案例和 UPS 五年来的并购历程，可以得出如下几点启示：

①快递行业正在经历一次行业整合的阶段，其市场集中度在逐步提高；

②这些并购发生在两类市场：一个是在欧美核心市场，一个是在新兴市场。在欧美核心市场，合并过程与其说是大型购并，不如说是各公司间业务单位的选择性交换。其目的在于增强核心资源并清理、组合公司的资产，这些活动使行业合并呈线性增长。而在新兴市场，并购的核心是进入市场或以争取更大的市场份额。

③通过并购，国际快递公司正在从单纯的快递业务扩展到相关联的保险、金融、物流和供应链服务等领域。

1.2.3 国内快递行业的并购现状

我国的物流及快递行业已于 2005 年 12 月 1 日开始完全对外放开，外资巨头的进入，更加加剧了我国快递行业的竞争；同时，快递行业的高收益导致快递行业的竞争最近几年来异常激烈。为了保持各自的竞争力，过去两年来，我国快递行业的兼并重组一直不断（见表 2-1）^[34]。

表 2-1 2004 年—2006 年快递行业主要兼并案例

时间	并购双方	交易事项
2006.1	中铁行包、中铁快运	2006 年 1 月 18 日中铁行包与中铁快运在京宣布重组合并。
2006.1.24	联邦快递、大田	联邦快递以 4 亿美元现金收购大田在双方合资企业——大田—联邦快递有限公司中的 50% 股份，以及大田集团的国内快递网络，获得大田集团所有快递业务。
2006.1	海航、中华航空、扬子江快运	2006 年 1 月 12 日，台资参股大陆航空第一案终于尘埃落定，海航集团正式宣布完成向中华航空公司等 4 家台湾企业转让持有的扬子江快运航空有限公司 49% 的股权。其中，中华航空占 25%，其他三家共占 24%。
2005.12	中外运、申通快递	中外运购买申通快递 51% 的股权。（由于管理层变更，此次并购意向最终没能实现。）
2005.12	TNT、黑龙江华宇物流集团	2005 年 12 月 TNT 宣布收购黑龙江华宇物流集团，交易在 2006 年完成。
2005.12	TNT、中国远洋运输集团	全球第二大物流企业荷兰 TNT 集团与中国远洋运输集团在京高调宣布组建一家合资物流企业，TNT 和中远将分别持有合资公司 50% 的股份，进行市场互换。
2004.12	香港嘉里物流、大通国际运输	2004 年 12 月，香港嘉里物流联网有限公司收购了国内知名物流企业大通国际运输有限公司 50% 的股权；2005 年 1 月 13 日又将股份增持为 70%。

1.3 本文研究的主要内容和研究方法

1.3.1 本文的主要研究内容

伴随着邮政行业的政企分开，新的邮政法即将出台，物流及快递行业已于 2005 年 12 月 1 日开始完全对外放开，快递行业的高收益导致快递行业的竞争几年来异常激烈。研究快递行业的并购与整合，对于促进我国快递企业的发展，促进快递市场的规范有序经营，具有现实的意义。

本文首先从并购理论出发，总结并购的动因、类型、中外并购的历史与特征。在对我国快递市场的分析中，对快递产品的概念、我国快递市场的发展趋势、结构

以及不同细分市场的竞争环境进行了探讨和分析。接下来运用 SCP 结构——行为——绩效分析框架，分析了不同市场结构下的各种并购动因、各类快递企业可能采取的并购战略以及各类市场结构下的并购障碍和采取的相应对策。文章还对快递并购的具体实施过程进行总结，并提出了快递并购绩效的评价模型，最后列举实例，进行了实证分析。

本文的具体研究内容如下：

第一章给出论文研究背景和意义、介绍国内外研究现状和论文的主要研究内容。

第二章总结企业并购的相关理论、并购历史及特征。

第三章分析快递产品的定义、快递市场的发展趋势以及快递市场的总体结构，并进一步分析我国快递细分市场结构。

第四章根据结构——行为——绩效（SCP）分析框架，在快递市场结构和快递市场细分的基础上，总结不同市场结构下的各种并购动因，以及各类快递企业采取的并购模式。

第五章总结快递行业并购实施的过程，提出并购后整合的三个主要工作，并提出快递企业并购绩效的评价方法。

第六章对中铁快运与中铁行包合并重组的案例进行了实证分析。

第七章总结全文，并提出展望。

1.3.2 本文的主要研究方法

企业并购是一个非常复杂的问题，它涉及到众多的理论，是一个理论问题；同时每一次的并购又有它独特的地方，又是一个实践的问题。本文的研究方法首先是理论与实践相结合，从并购理论出发，再结合实际例子进行阐述；其次，定量、定性分析相结合，如在对快递市场的预测、行业集中度、企业价值的评估和并购绩效评价等方面，均采用严谨的数学分析方法，从而使本文的研究更加严谨；最后，在数据的采集和案例的选取中使用多种方式，如文献、网络和问卷调查等等。

本文的研究结构如下：

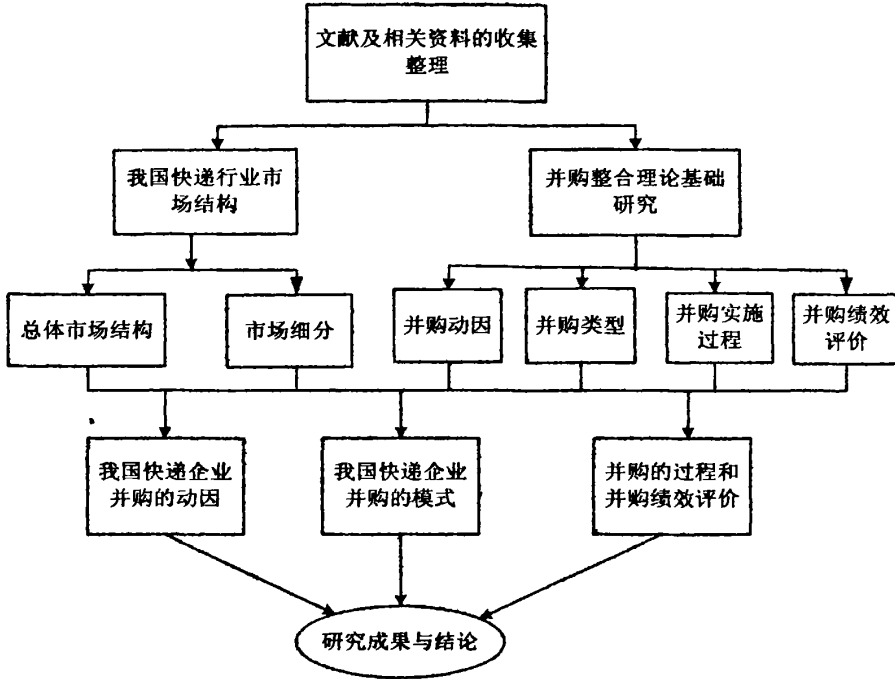


图 1-1 论文结构图

第二章 企业并购理论综述

企业并购，是兼并(Merger)与收购(Acquisition)的简称。在西方，二者习惯于被联用为一个专业术语——Merger and Acquisition，缩写为“M&A”。并购的概念有最狭义、狭义与广义之分。

最狭义的并购即公司法上所定义的吸收合并或新设合并。如有A，B两公司，A公司吸收B公司为合并，B公司因之解散，其为吸收合并；A，B公司合并设立一个新公司，A，B公司均解散，则为新设合并。

狭义的并购指一企业以扩大市场占有率、进入其他行业或者以获利为目的，将另一正在经营中的企业纳入其集团或一个企业，或者在并购后将该企业分割出售。除公司法上的吸收或新设合并外，它还包括股权或资产的购买，并且此种购买不以取得被购买方全部股份或资产为限，仅取得部分资产或股份亦可。

广义的并购除包括狭义的企业并购外，还包括任何形式上或实质上的企业经营权的转移。此种并购有别于狭义合并，其特点在于企业集团本身营运可能并无扩张，企业经营权实质上可能也未改变，仅为企业结构上的重新安排，例如将相互持股改为控股公司模式、将子公司转变为分公司，或纯粹为减轻赋税或其它法律因素而进行的并购。在此类并购中，企业或企业集团业务的质或量均不变。

2.1 企业并购动因理论及并购类型

2.1.1 并购动因理论

(1) 规模经济理论

所谓规模经济，即指企业生产和经营规模扩大引起企业投资和经营成本下降，从而获得较多利润的现象。换言之，规模经济是指产品的单位成本随着企业规模即生产能力的提高而逐步降低的现象。西方传统经济学家认为，谋求平均成本下降是企业并购活动的主要动因。

规模经济理论是推动企业并购的主要理论支柱之一。早期的规模经济理论是新古典经济学派的创始人、英国的马歇尔(Afred Marshall)提出的内部经济和外部经济理论。所谓内部经济，即一个生产单位在规模扩大时，从自身内部所引起的收益增加；所谓外部经济，系指个别厂商因为整个行业规模扩大和产量增加而得到的好处。与规模经济对称的是所谓的内在规模不经济和外在规模不经济。内在规模不经济是指一个生产单位在规模扩大时由自身内部所引的收益下降；外在规模不经济是

指个别厂商因整个行业规模扩大和产量增加而使成本增加, 收益减少。

机会成本学说的倡导者哈伯勒(G.V.Haberler)进一步发展了规模经济理论。哈伯勒认为, 机会成本是指利用一定的资源获得某种收入时所放弃的另一种收入。他认为, 机会成本固定不变和成本递减均不属于商品生产中的普遍现象, 惟有成本递增才是普遍现象。哈伯勒的机会成本说不仅可以用来解释企业的规模扩张战略, 也为企业采取收缩性并购战略提供了理论依据。规模并非越大越好, 关键是要适度。规模经济本质上应该是适度经济。对于最佳经济规模, 斯蒂格勒(George J.Stigler)提出了“生存年限假设。”他认为, 只要企业能够在长期的市场竞争中生存下来, 就可以说该企业处于最佳经济规模。根据“生存年限假设”, 企业并购可以看成是企业为保持最佳经济规模, 在长期的市场竞争中生存下去而进行的自我调整活动。20世纪70年代, 波士顿咨询集团管理公司奠基人布鲁斯·亨得森(Blue Henderson)得出了著名的“三个厂商”理论, 即一个稳定的竞争性市场最多存在三个主要竞争者。类似的想法印证了GE前CEO杰克·韦尔奇的名言: “通用电气公司在其所涉及的领域里不做第一, 也要做第二。”默塞尔管理咨询公司在20世纪90年代末期又推出了所谓的“银牌得主的困境”理论, 即这些公司在自己的领域“要么是第一, 要么什么也不是。”

与规模经济理论密切联系在一起的是所谓的经营协同效应说(operating synergy)。协同效益是指在企业发展战略的支配下, 内部资源实现整体性协调后, 企业整体性功能得到增加, 从而带来公司价值的增加。协同效应论者认为, 企业兼并后, 由于规模扩大和组织结构的改善, 两个企业的总体效益会大于两个独立企业的效益之和, 即产生所谓的 $1+1>2$ 的效应。比较而言, 横向并购比纵向并购更可能获得规模经济; 相反, 混并购更容易获得财务上的协同效应。企业从自身发展需要, 不断扩大生产和经营规模, 向规模要效益, 这已成为当今企业领导者们的共识, 这也是导致当今世界性企业并购的一个主因。

(2) 交易费用理论

交易费用理论又叫内部化理论, 兴起于20世纪70年代后期。根据科斯(R. H. Coase)的观点, 企业 and 市场是两种可以互相替代的资源配置机制, 企业的重要特征是通过企业家而不是市场机制来配置资源和组织经济活动。企业内部经济活动的协调可以节约交易费用。交易费用是企业市场中用于寻找贸易伙伴、订立合同、执行交易、讨价还价、监督违约行为并对之制裁等方面的费用支出。当市场的交易费用很高时, 市场不再是协调经济活动和配置资源的一种有效方式, 而应通过企业家将交易内部化来节约组织经济活动和配置资源的成本。但企业组织内部的活动也需要一定的成本和费用, 这种费用称为组织费用。随着并购活动的进行, 企业

规模越来越大,企业组织内部活动的费用也随之增加,当企业规模扩大到一定程度时,组织费用的边际增加额与交易费用的边际减少额相等,公司就不再通过并购扩大规模。因为再扩大规模,因并购而减少的交易费用就不足以弥补组织费用的增加。所以,交易费用理论认为,兼并的边际条件是企业边际交易费用节约额等于边际组织费用增加额。根据科斯的理论,在竞争条件下实现兼并的这种均衡能导致企业生产和分配的有效组织和资源的有效配置。

威廉姆森(Williamson)发展了科斯的研究。在市场交易费用导致企业兼并的假设下,威廉姆森分析了产生较高的市场交易费用和兼并的因素,并把它与环境因素结合起来解释市场机制的失灵,认为机会主义和有限理性是两个重要的人为因素。人的因素与不确定性等环境因素相互作用导致市场机制失灵,并用内部组织机制代替市场协调,即通过并购重组解决市场失灵问题。威廉姆森认为企业组织具有复杂的等级制度,在这种组织中,管理人员和工人都遵循一定的雇佣合同,这样能促进以前交易对立各方产生更多的合作行为,个人成为企业内部的一小部分,从而使个人和机会主义影响得到有效的控制。组织内部的竞争可以通过命令以较低的成本解决,因此避免了企业之间出现的那种高成本的讨价还价过程。较强的合作意识加上有效的内部控制与决策机制,使资源配置更为有效。

交易费用理论通常用“资产专用性”来解释纵向并购现象。交易费用理论认为,资产专用性越高,市场交易的潜在费用越高,纵向并购的可能性就越大。资产专用性是指资产对市场的依赖程度,如资产本身的专用性、资产选址的专用性、人力资源的专用性等。当资产专用性达到一定的程度时,市场的垄断力量也就产生了,因而合同的交易费用和信息成本以及保证合同遵守的费用就会上升。所以这些市场交易的潜在费用就会阻止企业继续依赖市场,而是将其内部化,这时,纵向并购就会发生,如为了使原材料供应得到保障,炼油企业会内部化石油生产企业。

(3) 代理理论

代理问题是由詹森(Jensen)和迈克林(Meckling)在1976年提出的。他们认为,代理问题源于现代产权制度和企业的组织形式,在代理过程中,道德风险、逆向选择、不确定性等因素的存在将产生代理成本,这种成本包括:所有者与代理人订立契约的成本;对代理人监督与控制的成本;限定代理人执行最佳或次佳决策所需的额外成本;剥夺求偿损失(Residual Loss)等。从代理问题出发,人们进一步注意到了在现代经济活动中普遍存在的内部人控制现象。内部人控制行为是指经理人法人代理权的失效行为。信息不对称和代理人道德风险的存在,往往使代理人违背出资人的利益,利用所控制的资本为内部人谋取利益,致使企业交易成本过大,整体效益降低。

其消极方面具体表现为：①经理人过度消费。不论企业效益如何，企业领导总是花去很高的业务费用。常见的是银行连续亏损，而银行职工工资、奖金照发，甚至花费巨额资金在黄金地段修建办公大楼。②虚报财务账。企业经常设立两种账目，虚构成本，少报利润，以逃避税收。③转移和侵蚀国有资产。银行贷款很难流向效益高的企业，而是根据银行领导的偏好将大批资金贷给政府袒护的企业，这样导致银行不良资产的大量积聚。内部人控制在为其利益集团牟利的同时，却损害了出资人——国家的利益。

代理理论认为，上述所提及的代理问题可在一定程度上通过并购重组加以解决：

①并购可以通过控制权的转移解雇低效率的管理者。在有代理问题存在的条件下，管理者往往缺乏来自股东的有力监督，经营努力程度降低从而使管理效率下降，这时，可以通过并购使控制权转移以解雇低效率的管理者，使优势企业的管理能力输送到被并购企业，从而大大提高企业的效率。

②并购可以降低代理成本。法马和詹森(1983年)认为公司代理人问题可由适当的组织程序来解决。在公司所有权和经营权分离的情况下，决策的拟定和执行是经营者的职权，而决策的评估和控制由所有者管理，这种互相分离的内部机制设计可能解决代理问题。而并购则提供了解决代理问题的一个外部机制。当目标公司有代理问题产生时，通过股票收购获得控制权，可减少代理问题的出现。

③并购可以增加代理人(经理)的报酬，从而推动公司的发展。这一理论认为在公司所有权和控制权分离以后，企业不再遵循利润最大化的原则，而是选择能使公司长期稳定和发展的决策。莫勒(Muller)在1969年提出假设，认为代理人的报酬由公司规模决定，因此，代理人有动机扩大公司规模而接受较低的投资利润率，并借并购来增加收入和提高职业保障程度。马克斯、威廉姆森等认为经理的主要目标是公司的发展，并认为已接受这种增长最大化思想且发展迅速的公司最易卷入到并购活动中。辛格(1977)和米克斯(1977年)的实证研究发现，合并后的企业利润一般都会下降。这一证据表明企业合并注重的是企业的长期发展，而不太注重利润情况，甚至会牺牲短期利润。富斯(1980年)发现并购后的公司经理在并购发生后的两年里平均收入增加33%，而在没有并购活动发生的公司里，经理的平均收入只增加20%。马克斯和惠延顿(1975年)也发现公司规模是影响经理收入的主要因素。但也有相反的研究结论，如卢埃林和亨特曼在1970年的实证结果表示，代理人的报酬与公司的报酬率有关而与公司规模无关。

(4) 市场势力理论

市场势力理论认为，并购活动的主要动因经常是由于可以借并购达到减少竞争

对手来增强对经营环境的控制，提高市场占有率，使企业获得某种形式的垄断或寡占利润，并增加长期的获利机会。通常在三种情况下会导致以增强市场势力为目的的并购活动：一是在需求下降，生产能力过剩的削价竞争状况下，几家企业合并，以取得对自身产业比较有利的地位；二是在国际竞争使国内市场遭受外商势力的强烈渗透和冲击的情况下，企业间通过联合组成大规模企业集团，对抗外来竞争；三是由于法律变得严格使企业间的多种联系成为非法，通过并购可以使一些“非法”内部化，达到继续控制市场的目的。

哈佛大学商学院建立的市场战略的利润效果（Profit Impact of Market Strategy, 即PIMS法），有力地说明了市场占有率对企业盈利能力的影响。PIMS研究确定了影响盈利能力和净现金流量的六个主要战略因素：（1）投资强度；（2）市场定位；（3）市场增长；（4）产品所处的生命周期；（5）提供的产品及服务的质量；（6）创新或差异性。根据PIMS研究的结果，企业之间在盈利能力和净现金流上所存在的差异，80%可以归因于市场因素，而其中最重要的是企业的市场占有率。因此，提高市场占有率对制定企业战略极为重要。

（5）企业发展理论

发展才是硬道理，企业只有不断发展才能保持和增强其市场竞争力。在发展的道路上，通常可供选择的方式有两种：一是通过内部投资新建方式扩大生产能力；二是通过并购方式获得行业内原有的生产能力。比较而言，并购是效率较高、扩张较快的一种方式。

并购对企业发展的促进作用主要表现在以下几个方面：①并购有效地降低了进入新行业的壁垒。②并购大幅度地降低了企业自身发展的风险和成本。通过并购，企业可以利用原有企业的所有资源和市场，可以大幅度地减少发展过程中的不确定性。③并购充分利用了经验成本曲线效应。

经验——成本曲线效应是指随着生产经营过程中经验的增多，单位成本有不断下降的趋势（见图2-1）。成本的下降主要是由于工人的作业方法和操作熟练程度的提高、专用设备和技术的应用、对市场分布和市场规律的逐步了解、生产过程中作业成本和管理费用的降低等原因^[27]。

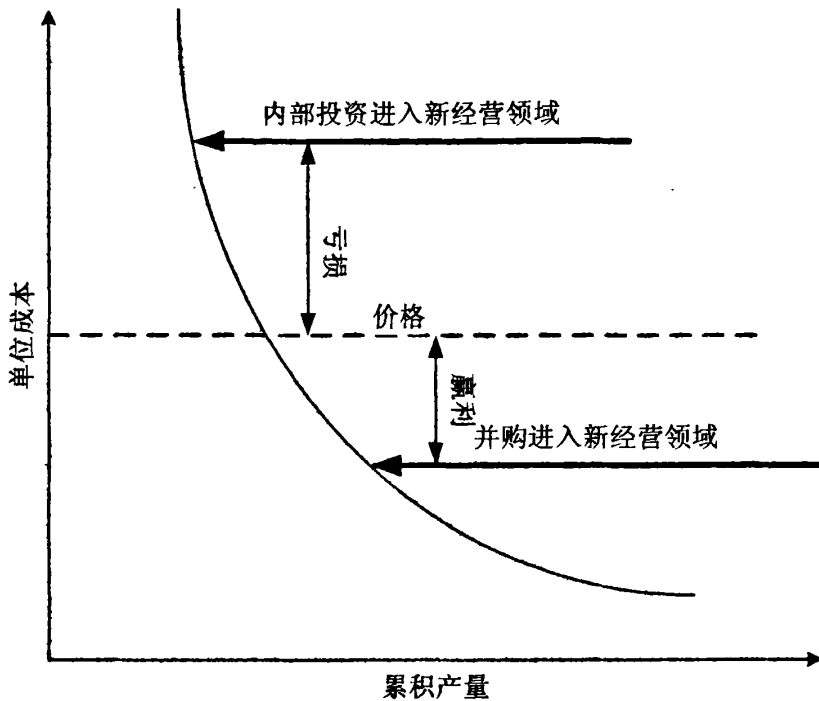


图2-1 经验—成本曲线图

这种成本随经验下降的现象对一些劳动力素质要求较高的企业尤为有利，因为这些企业的员工必须从事难度较大、复杂程度较高的生产作业，而经验的积累可以大幅度提高工人的劳动熟练程度，使经验——成本曲线效应格外显著。一般来说，企业短期内无法获取这些经验，这就使拥有经验的企业具有了成本上的竞争优势。采取投资新建方法进入某一新的经营领域时，新企业由于不具备经验优势，其成本必然高于原有企业。新企业为了获得经验并与原有企业保持成本均势，必须承担由于价格低于成本或接近于成本而引起的巨额投资亏损。解决这一矛盾的重要途径就是收购、兼并和重组。

2.1.2 企业并购类型

并购的形式是多种多样的，按照不同的分类标准，可以将企业并购划分为多种类型。通常我们将企业的并购分为三类：纵向并购、横向并购和混合并购。

(1) 纵向并购

纵向并购(Vertical M&A)是指收购方企业将原来为其提供原料的企业收购过来，或者是将原来为其销售产品的企业收购过来的并购行为，通过实现从原材料供

应到产品销售的一体化,增加企业整体协作性,分散风险,使企业获得更多的利润。纵向并购有三种形式:对前向联系企业的并购、对后向联系企业的并购和双向并购。

企业的后向并购也就是对提供原材料企业的并购,变外部供应为内部供应,可以使收购方获得稳定的原料、零部件或成品供应,从而摆脱对主要供应商的依赖,降低经营风险,提高经济效益。

对前向联系企业的并购主要是指对利用本企业的产品进行加工、装配和销售的企业的并购,这种并购可以使企业扩大生产规模、拓宽业务渠道和销售网络,从而增强企业在市场中的优势和地位。

对前向联系企业和后向联系企业的双向并购,它是当前经济条件下市场发生和技术发展的双重结果。技术发展使资本集约程度提高,资产专用性日渐增高,而市场的不确定性却有逐年上升的趋势,为了降低风险,提高利润和促进企业长远发展,进行双向收购的企业也在增加,以实现供应——生产——销售的一体化。

但是,当纵向并购的规模巨大,且企业对整个产业链缺乏足够的了解和认知,盲目的进入,反而容易导致企业内部效率下降、竞争力减弱。因此,最近几年,很多企业对于纵向并购采取审慎的态度,专攻自己核心业务,其他相关业务逐渐外包,最典型的例子为电子产品领域。

(2) 横向并购

横向并购(horizontal M&A)是指在同一地区、同一市场中从事同种产品和经营的企业之间的兼并与收购行为。不满足生产经营的现状,力求扩大生产经营规模和市场,获得规模经济效应和生产技术设备、商标、市场销售渠道,减少竞争对手,降低竞争程度,是企业进行横向并购的主要目的。

获得规模经济效应是企业进行横向并购的首要原因。众所周知,规模经济是企业由于生产规模的扩大所导致的单位产品生产成本降低的经济现象。企业生产规模扩大了,可以在许多方面降低产品的生产成本,如分工和协作的优势可以得到更好地发挥,工人操作和机器设备的专业化程度提高,既可以使机器设备等资本品得到更充分的利用,又可以降低工人熟悉操作和工艺技能的时间和费用,劳动效率也得以提高,从而实现企业在生产上的规模经济效应;规模经济效应一般体现在管理上,这主要是因为人均分摊的管理成本会随着企业生产规模的扩大而降低,分摊在单位产品上的广告、运输、保管费用也会减少;规模经济效应的获得还来自于其他方面,如原材料购买量的增加使得购入价格降低;副产品产量增加也会给企业带来其他利益。另外,通过横向并购,增强企业实力,提高企业的市场信誉,使企业可获得更好的外部条件。

减少竞争、扩大市场份额是企业进行横向并购的另一个原因。由于横向并购发生在生产同种产品的企业之间，并购减少了生产同行和竞争对手，可以在一定程度上削弱竞争，减少恶性竞争。另外，横向合并还扩大了收购方的生产能力，使并购后的企业的生产成本得以降低，从而增强了与竞争对手的竞争实力，企业在市场中的地位也得以提高。

(3) 混合并购

多元化并购（也称为混合并购，conglomerate M&A）是指生产经营不同产品的企业之间兼并和收购，通过并购进入到相关或不相关行业，实现多元化经营。如果实行多元化并购后，企业某种产品占较大比重，其他产品所占份额较小，这种并购方式是中心多元化并购。如果企业各产品产量差别不大，且相互间缺乏技术和市场上的联系，这种并购方式是复合多元化并购。当企业经营几种相关产品，而这几种相关产品具有技术上的互补性时，就可以减少生产单位产品所需的设备和人力资本，减少生产、销售和研发费用，这就是经济学上的“合成效应”。

2.2 中外企业并购的历史及特征

2.2.1 国外企业并购的历史及特征

研究国外企业并购的历史规律，最好的研究对象，莫过于美国历史上的五次并购浪潮，因为美国是世界经济的领头羊，美国经济的成长过程也大体上反映了世界经济的历史轨迹。回顾美国这五次大的并购浪潮，我们似乎可以发现一些历史性的规律^[28]：

(1)并购呈现出一种周期的特性，但又不是简单的历史重演，而是一种“波浪式的前进，螺旋式的上升”。有关并购周期，存在众多论证，但有两种观点值得重视，也就是有两种可能最终导致了并购的周期^[16]。

①经济周期。并购首先是一种经济现象，它无法不受经济周期的影响，因为经济状况的好坏直接决定了并购的收益、融资的成本，而且也决定了并购的内容。并购无法超越现有的经济阶段，以并购方法为例，没有现代的金融，根本不可能有LBO的发生。而金融作为经济的服务工具，如果不是现实生产力的发展产生了这样的需求，创造了其萌生的条件，现代金融是不会也无法产生的。

②心理周期。有人分析认为，透视美国的历次公司治理危机，发现了与其周期性发生的特点相藕合的一个现象就是，存在于美国经济领域的两种意识形态——股东至上主义与企业家精神之间周期性的不平衡。

(2)每次兼并活动几乎都发生在经济持续高速增长时期。伴随着并购的发生,还会有法规的变迁,技术的发展,金融市场的动荡等等一系列的商业环境特征。而且,并购周期在缩短,第一次与第二次的并购高峰间隔30年,而第四次与第五次高峰仅间隔12年,这一个规律蕴含的意义很简单,就是并购存在一定的前期信号,它可以促进对并购的预测。

(3)每次兼并活动都或多或少的由某一特定类型的并购占主导地位。如第一次的横向兼并,第二次的纵向兼并等。

20世纪90年代以来,全球经历的第五次并购浪潮又出现许多新的特点,经济全球化加快是推动第五次并购浪潮的经济背景。下表是这次兼并与之前兼并所呈现出不同的特点。

表 2-1 20 世纪 90 年代前后企业兼并行为比较

兼并行为	20世纪90年代之前	20世纪90年代之后
兼并特点	强弱合并,强并弱	强强联合,组成大的企业集团
兼并规模	规模小,金额小,10亿美元案例极少见	规模大,金额大,动辄数百亿美元
兼并动机	短期整顿、重新包装后出售,从中渔利	优势互补,理性兼并,把兼并作为一种发展战略
兼并目标	不明确,广铺摊子	明确,跨国兼并频繁
兼并方式	现金支付方式居多	发行新股,股权置换
兼并内容	多元化,大而全	突出核心业务,集中发展强项

2.2.2 我国企业并购的历史及特征

与西方发达国家相比,我国的企业并购历史是比较短的,即使从理论界比较认同的我国兼并第一案,即1984年保定纺织机械厂兼并保定市针织器材厂算起,至今也不到20年。这段时期也正是我国经济转型的特殊时期。这种转型主要表现为:(1)由计划经济向市场经济转型,(2)由封闭社会向开放社会转型,(3)由农业社会向工业社会转型。

在这种历史环境中所进行的企业并购活动必然会打上这段历史的烙印。在这里,技术变革对企业并购的推动作用是不明显的。我国企业并购活动更多地受“改革者推进改革的力度以及所能将改革推进到的阶段”这两个因素的制约和影响。具体来看,影响我国企业并购活动直接因素可以归结为三个:一是国企改革,二是资本市场改革,三是非国有经济的发展。

在我国这样一个特殊的社会环境中，企业的兼并动机和兼进行为就表现出与西方发达国家的兼并有着很大的差别。下表2-2和2-3分别列出了我国企业并购的动机和合并购行为。

在表2-2的我国企业并购动机中，国内企业的并购带有明显的政府干预和国有企业改革的色彩，因此，这一阶段企业的并购以国有企业为主，民营企业和外资企业的并购相对较少。在表2-3中，我国企业并购行为与西方国家的企业兼进行为有很大的差别，这种差别体现了我国并购行为还属于初级阶段^[29-30]。

表2-2 我国企业并购动机

并购类型	主要特征
救济型并购	明显存在政府撮合、干预的痕迹，是一种企业破产的替代机制。
存量调整式并购	政府通过推动并购活动，对国有企业的资源进行优化配置，提高资产的运行效率，优化社会经济结构。
扩张型并购	政府导向实现强强联合，组建能与跨国公司相抗衡的跨国集团。
投机型并购	利用经济转型的特殊时期，获取国有企业的低价资产。
资源型并购	在特殊的经济体制环境下，通过并购可获得银行的优惠贷款，政府的减税、免税及财政补贴等。
管理型并购	通过并购，扩大公司规模，优化企业管理结构。

表2-3 中外企业兼进行为比较

兼进行为	西方国家	中国
兼并主体	企业	政府和企业
兼并动因	企业追求利润	调整经济结构，消灭亏损企业
兼并类型	跨地区、跨行业混合并购	跨地区跨行业跨所有制兼并受限制
兼并组织	中介机构起重要作用	中介组织未充分发挥作用
兼并手段	各种金融机构	以现金收购和承担债务为主
兼并环境	完善	不完善

第三章 我国快递行业市场竞争环境分析

3.1 我国快递市场的发展趋势

3.1.1 快递产品及其特征

快递与快运,是指承运方将托运方指定在特定时间内运达目的地的物品,以最快的运输方式,运送和配送到指定的目的地或目标客户手中。快递与快运的市场基础是对于时间比较敏感的运输需求。通常快递业务比快运业务运输的货物重量、体积要小,但实际两者之间的概念区别日益模糊。因此,本文所指的快递,均包含快运。

快递产品具有服务性、网络性、时效性及规模经济性等基本特征。

(1) 服务性

从本质上说,快递服务只是实现物品的空间位置转移,并不生产新的产品,因此服务性是其基本特征之一。快递服务包含服务广度、服务深度及服务舒适度等三方面的意义。服务广度是指快递服务的业务种类及其满足用户需求的程度。业务种类越多,服务广度就越广;反之,服务广度就越窄。服务深度是指为用户提供快递服务的完全程度和便利程度。提供的服务越完全越便利,即需要由用户自己完成的工作量越小,则服务深度越深;反之,需要由用户自己完成的工作量越大,则为用户提供的服务相应的就越不完全,快递服务深度就越浅。服务舒适度是指以员工服务态度、服务质量和工作效率为核心,用户在使用过程中心理感受的优劣程度。

(2) 网络性及规模经济性

快递的网络性表现在两方面:一方面快递服务主要依靠各种交通运输工具如飞机、火车、汽车、船舶等组成的物理网络来实现,同时快递网络的建立具有实物网络的明确指向性,在网络局部拥塞或利用不足的情况下,各线路实物流交叉调度的灵活性及可实现性差,这一点与电信网络不同。因而邮运网络各线路上的实物流量都有规模经济性的要求;另一方面,快递服务的全过程必须要在由不同企业合作的全国(或全球)范围内完成(或同一企业在不同区域间合作完成)。

(3) 时效性

时效性是信息、物品类传递服务的基本要求。快递的时效性突出表现在用户对物品传递速度的要求。快递的实物传递性,决定了快递服务在保证安全、准确的前提下,传递速度是最重要的反映快递服务质量的核心要素。

2007年5月,作者通过发放问卷调查表(见附录2)的方式调查了大学生对快

递服务的调查。经过统计并利用加权平均，最后得出各个部分的加权平均值（见图 3-1）。结果显示，大部分学生消费者对收货及时（2.6 分）和安全性（2.8）的满意度最低，反映了消费者对时效和安全性有较高的要求；服务和快件追踪的满意度最高，分别达到 4.3 分和 4.1 分反映了我国快递企业比较重视客户服务，价格和服务网络的满意度居中，分别为 3.8 分和 3.5 分。

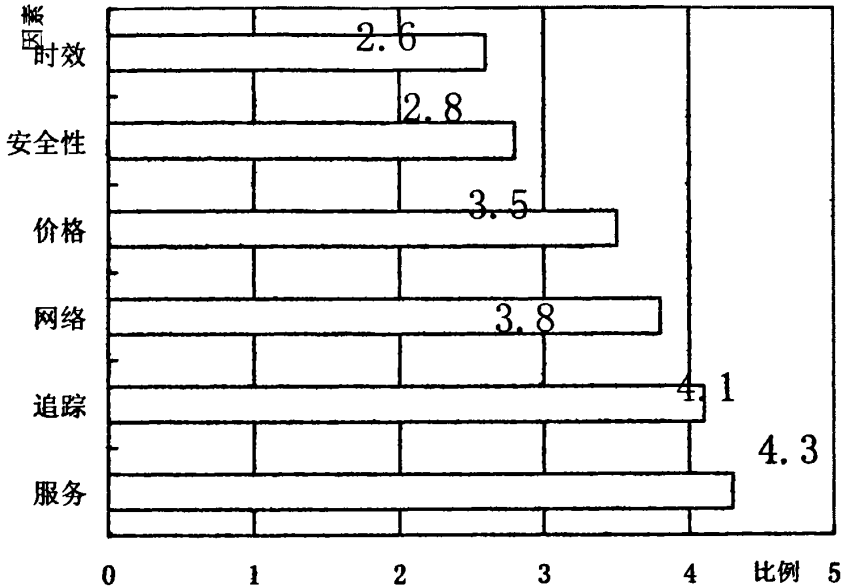


图 3-1 快递服务满意度调查

3.1.2 影响我国快递市场发展的因素

我国快递市场发展预测可以从需求与供给两方面进行分析。从需求方面来看，影响快递市场发展的主要因素有：GDP发展水平和增长速度、外贸进出口发展、物流发展、信息和互联网发展等。从供给方面来看，影响快递市场发展的主要因素有：交通运输网络的发展，特别是航空与高速公路、资金投入、技术约束和人才供给等。政策可以从需求和供给两方面对快递市场产生影响。

(1) 与GDP增长密切相关。2001~2004年，大体上GDP增长1%，快递市场规模增长3%。2006~2010年，我国的GDP年增长率将保持在8%以上，据此初步估计，快递市场发展速度应在25%以上。

(2) 与外贸进出口增长有关。快递市场规模的增长与外贸进出口规模的增长呈线性正相关关系。2004年，我国进出口贸易额达1.15万亿美元，比上年增长35.7%。2001~2004年，两者大体上同步增长，快递市场规模的增长速度略高于外贸进出口

增长速度。据此估测, 2006~2010年, 我国快递市场发展速度应在30%以上。

(3) 与物流发展有关。快递市场规模的增长与物流规模的增长呈线性正相关关系。据测算, 2004年, 我国全社会物流总额达38.4万亿元, 比上年增长29.9%。2001~2004年, 两者大体上同步增长, 快递市场规模的增长速度高于物流增长速度(26%)。从货物周转量来看, 1995~2004年, 全国货物周转量增长速度为7.6%, 其中, 铁路货物周转量增长4.4%, 公路货物周转量增长5.9%, 而民用航空货物周转量增长13.9%。根据物流发展估测, 2006~2010年, 我国快递市场发展速度应在25%以上。

(4) 与信息发展(互联网)有关。欧美的快递业在很大程度上得益于电子商务的繁荣, 根据德国MRU咨询公司在接受德国邮电部门委托所做的市场调查结果显示, 德国2001年速递和包裹的营业额是100亿欧元, 在所有的包裹中, 每4件有1件是由因特网产生。欧美快递市场的现状预示着中国快递量将在5-10年内有着巨大的增长空间。2001~2004年, 我国互联网上网人数增长速度为40.8%。互联网的普及和上网人数的迅速增长, 使电子商务迅猛发展, 快递业务成为电子商务的重要组成部分, 是电子商务实现实物配送的主要途径。据此估测, 今后与电子商务有关的快递业务将有更快的发展。

仅以淘宝网为例, 日前, 淘宝网发布《2007年一季度淘宝网购物报告》, 报告显示, 其2007年第一季度的总成交额突破70亿元, 一季度日均交易额接近1亿元同比增长超过100%; 这一数据同时接近淘宝网2005年全年交易额(80.2亿元)。据透露, 淘宝网2006年全年交易总额突破169亿元, 这一数字超过易初莲花(100亿元)、沃尔玛(99.3亿元)各自在华全年营业额, 而淘宝网目前每天的有效访问用户数为600万, 相当于200家大卖场全天的客流量总和。而这些在线交易, 大部分依托快递而最终完成实物的交付。

(5) 与交通运输条件改善, 特别是航空和高速公路的发展密切相关。1990~2004年, 全国铁路里程增长速度为1.80%; 公路里程增长速度为4.4%, 其中高速公路里程增长速度为35.2%; 民用航空航线里程增长速度为10.5%。1990~2004年, 民用汽车拥有量增长速度为23.7%。

(6) 与我国产业布局有关。随着我国经济的不断发展, 以及沿海地区土地劳动力资源等价格的提升, 不少内地沿海企业有向内地转移的趋势, 这也在一定程度上促进了快递的需求增长。

综合以上因素, 我们认为我国快递市场将在未来5年内将保持至少30%的增长速度, 这样的增长速度将会更进一步促进我国各类快递企业进一步迅猛发展。

3.1.3 快递市场发展预测

根据有关数据、企业调查和专家估计，1990年，我国快递业务量为394万件，1995年为6953万件，2000年为2.1亿万件，2004年为6.6亿件。2000~2004年，我国快递业务量年平均增长速度为33.1%，其中，邮政企业快递业务量年平均增长速度为15.7%，非邮政企业年平均增长速度为46.8%。见图3-2，从图中的增长趋势看，我国的快递市场将继续在今后几年保持高速增长的趋势^[35-36]。

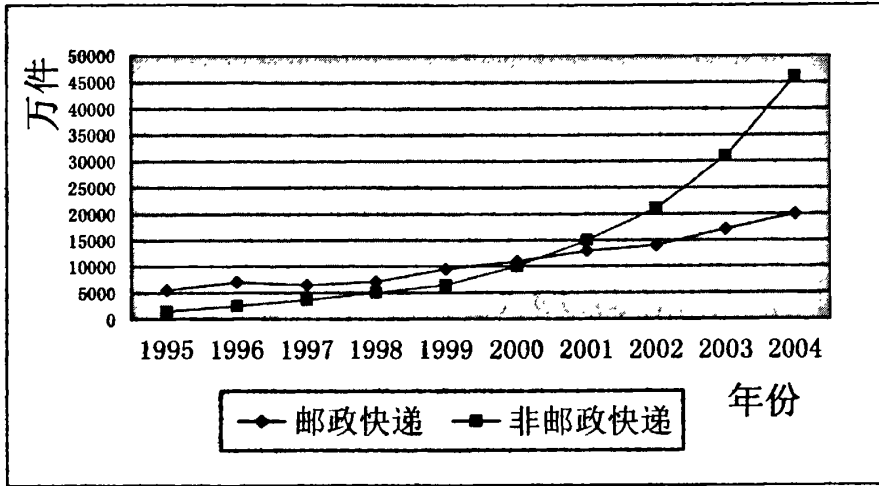


图3-2 1995-2004快递业务量增长曲线图

对于我国快递未来的增长趋势，国内有很多专家学者对此做了一些研究。在文献[23]中，作者利用二次模型预测了我国未来几年的快递增长趋势，在文献[18]中作者列出的三种增长趋势，本文选取其中一种（见表3-1）加以说明。虽然预测的结果和实际的数量并不一定完全吻合，但它在一定程度上反映了我国快递业未来发展的趋势，因此具有一定的借鉴意义。

表3-1 我国快递市场发展预测量

年份	邮政快件 (万件)	非邮政快件 (万件)	合计 (万件)
2005	22961 (22879)	69461	92422
2006	26665 (27005)	104583	131248
2007	30967	157463	188430
2008	35963	237081	273044
2009	41764	356957	398721
2010	48502	537445	585947

3.2 我国快递行业的总体市场结构

市场结构是指特定产业市场中,企业总数量、各企业的市场份额、规模及其相互关系,以及由此决定或形成的市场竞争形式。市场结构是反映市场竞争与垄断关系的主要概念。根据垄断竞争程度,市场结构一般被分为四种类型,即完全竞争、完全垄断、垄断竞争和寡头垄断。

市场集中度、行业进入壁垒和产品差异是刻画产业市场结构的三个基本的特征。当其中的某一种特征发生变化时,就会导致市场结构中其他特征的变化,从而使整个市场结构随之发生变化。其中,市场集中度是市场结构的度量参数,进入退出壁垒是影响市场结构的主要因素之一,产品差异化是企业获得市场力量的重要手段,是影响市场结构的企业因素^[37-40]。

3.2.1 市场集中度分析

(1) 集中度含义及度量指标

集中度是产业内企业规模差异水平,与企业的市场行为、竞争度、市场绩效直接相关。集中度指数是对集中度的量化,可分为绝对集中度和相对集中度。

绝对集中度通常是以在市场上列前几位企业的资产、生产或销售额等占整个市场全部企业的资产、生产或销售额等的比重来表示,常用的是两种 4-公司(记为 CR_4)或 8-公司集中度(CR_8)的,以为 CR_4 例,其定义为:

$$CR_4 = \sum_{i=1}^4 MS_i \times 100 \quad (3-1)$$

式中 MS_i 是第 i 家最大公司的市场份额。这种集中度计算简单,但是拉不开距离。另一种经验方法 Hirschman—Herfindahl 指数(HHI)的定义式是:

$$HHI = \sum_{i=1}^n (MS_i \times 100)^2 \quad (3-2)$$

式中 n 是行业内公司总数目。这样把每家公司的市场份额平方以后求和,就能产生较大差距了。一般而言,集中度指数越小,行业领导集团企业所占市场份额越小,该产业的竞争程度越高;反之则表明该产业集中程度越高,大企业的市场支配能力越强,行业竞争程度就越低。

相对集中度是反映产业内企业规模分布状况的市场集中度指标,主要以洛伦茨曲线(Lorenz curve)和在洛伦茨曲线基础上计算的基尼系数(Gini coefficient)来表示,可以反映某一特定市场上所有企业的规模分布状况。

(2) 快递行业集中度分析

据介绍，国家统计局和国家邮政局于今年 2 月至 5 月联合开展了全国快递服务业统计调查。调查范围是全国范围内经营快递业务的法人企业及归属于法人企业的分支机构；调查内容包括快递服务企业 2005 年和 2006 年基本情况及经营状况。

据调查，截至 2006 年底，中国经营快递业务的法人企业有 2422 个，其中拥有分支机构的法人企业有 63 个。全国经营快递业务的法人企业中，国有企业占 1.7%、有限责任及股份公司占 57.3%、私营企业占 36.6%、外资及港澳台企业占 2.4%、其他企业占 2.0%。

全部从业人员为 22.7 万人，其中，国有企业占 34.8%、有限责任及股份公司占 31.5%、私营企业占 9.0%、外资及港澳台企业占 24.4%、其他企业占 0.3%。

2006 年全年完成快递业务量达 10.6 亿件，其中，国有企业占 55.6%、有限责任及股份公司占 20.5%、私营企业占 9.0%、外资及港澳台企业占 14.6%、其他企业占 0.3%。去年全年实现快递业务收入达 299.7 亿元。见图 3-3 快递业务量饼图^[41]。

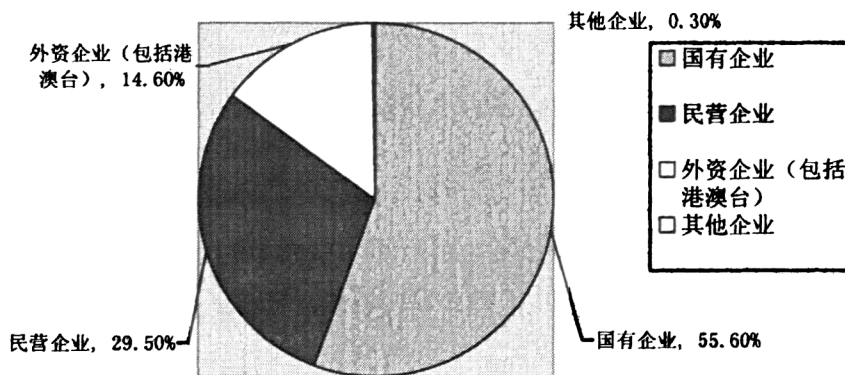


图 3-3 各类快递企业业务量所占比例

从上述数据和图表我们可以看到，我国快递企业主要由三种不同类型企业国有企业、民营企业和外资企业所组成。根据作者所进行的调查，附录 1 包括我国绝大多数快递公司极其基本情况介绍。

我们选取营业额排前八位的快递公司来进行分析，根据初步计算，可得出我国快递市场的前八位集中度 $CR_8=83.3\%$ ，前四位企业的集中度 $CR_4=66\%$ （见表 3-2）。按前 8 家计算的 $HHI=1355.25$ 。根据表 3-3 贝恩市场类型的划分，我们可以认为我国的快递市场是一个中（上）集中寡占型^[25]。

表 3-2 前 8 位快递公司的市场占有率

公司	营业额 (万元)	所占份额
中邮速递 (EMS)	800000	27%
中铁快运	538018	18%
民航快递	340000	11%
中外运敦豪	300000	10%
顺丰快运	180000	6%
申通快递	150000	5%
佳吉快运	108000	3.6%
宅急送	80000	2.7%
市场总额	3000000	-

表 3-3 贝恩市场类型分析

类型		上位 4 家企业市场占有率	上位 8 家企业市场占有率	企业总数
极高寡占型	A	75%以上	-	20 家以内
	B	75%以上	-	20~40 家
高度集中寡占型		65%~75%	85%以上	20~100 家
中 (上) 集中寡占型		50%~65%	75%~85%	企业数较多
中 (下) 集中寡占型		35%~50%	45%~75%	企业数很多
低集中寡占型		30~35%	40~45%	企业数很多
原子型		-	-	企业数极多, 不存在集中现象

表 3-4 以 HHI 值为基准的市场结构的分类

市场结构	寡占型				竞争型	
	高寡 I 型	高寡 II 型	低寡 I 型	低寡 II 型	竞争 I 型	竞争 II 型
HHI 值	$HHI > 3000$	$3000 > HHI \geq 1800$	$1800 > HHI \geq 1400$	$1400 > HHI \geq 1000$	$1000 > HHI \geq 500$	$500 > HHI$
市场特点	高度集中, 甚至出现独占	高度集中, 少数厂商垄断市场	集中度较高, 类似垄断竞争市场	集中度较低, 企业市场控制力不强	集中度低, 厂商数量很多	无明显集中现象, 近乎完全竞争市场

(3) 集中度分析的进一步说明

虽然,从集中度的结果我们可以得到,我国快递市场存在一定程度的垄断。但是,鉴于我国快递市场的特殊性,因此,数据上的结果并不一定能真实反映我国快递市场的现状。这是因为:

①我国快递市场规模大,企业组成复杂,存在大量在工商登记上没有注明快递但实际做着快递业务的企业以及从事快递业务的“三无”企业。如有的快递公司取名物流公司,还有的打着国际货运代理公司的旗号。因此,国家统计局统计的数据并不一定包括了快递市场的全部分额,如果按有关专家预测的市场规模为 500 亿的话,则集中度 CR8 降为 49%,CR4 则降为 40%左右,按照贝恩市场类型的划分,则我国快递市场为中(下)集中寡占型。

②在我国当前的这种快递市场格局下,垄断与否不是以单纯的市场占有率为判据,而是以是否限制竞争行为为主要依据。虽然国有企业占据我国快递市场的大部分市场分额,但仍然没有一个企业能够左右市场、限制竞争行为,因此我们认为目前的快递市场还不存在寡头垄断的现象。

3.2.2 进入退出壁垒分析

进入与退出壁垒也是影响市场结构的三个主要因素之一,进入与退出壁垒的高低直接影响着产业内的竞争激烈程度。行业进入壁垒是指限制或妨碍潜在进入者变为竞争者的因素,常见的有资金、技术和政府管制三类。同理行业退出壁垒指阻碍行业内的供应商退出该行业的因素,常见的有沉淀成本和政府管制。沉淀成本是指厂商为了进入一个行业而投入的资本在它想退出时不能通过转让变现的那部分。政府对某些行业的进入甚至退出的限制主要出于对公众利益的考虑。

由于这些进入障碍性因素的存在,要么使某些潜在进入者根本不能进入,要么大大增加了新进入者的行业进入成本,从而使之处于竞争不利地位,业内竞争不充分,加强了业内企业的垄断地位,使之获得了高于正常利润的垄断利润。

我国快递行业进入壁垒主要有三个方面:制度壁垒、资本壁垒、技术壁垒。

(1) 制度壁垒

我国对于快递行业的管制逐步减少,随着国家邮政监管机构的建立,以及快递行业协会的筹建,以前多头管理,条块分割的管理体制将得到改善。

(2) 资本壁垒

我国快递行业壁垒很低,低到只要购置一辆卡车,有一个电话就可以营业。表面上我国快递业规模经济障碍很小,但实际上,快递运输企业有巨大的规模经济性。

进入快递这个市场容易，但要想提供全国性的甚至是全球范围的快递服务，需要拥有众多的网点和运载设施，进入难度大。所以说，较高的资本壁垒是阻碍我国快递企业进入更高层次、参与国际竞争的一个重要因素。

(3) 技术壁垒

但从运作流程来看，快递企业所使用的技术大部分固化在运输、分拣和跟踪工具上，只要国家不管制，一般都可以使用这些技术。

但是，这些技术的使用需要有广泛的用户群体，否则单个企业难以承担。我国快递企业的信息技术应用总体水平比较落后，高昂的单位使用成本是阻止我国企业信息技术提高的一大因素。国外广泛运用的 RFID 技术、自动分拣技术、GPS 和网络信息技术等在我国快递企业中还处于初步运用的阶段。由于信息技术的应用是一个庞大的系统工程，需要从标准化、设计到应用的一系列阶段，需要大量的资金和较长的开发时间。这对于我国规模较小的快递企业而言，普遍难以承担，因此，快递行业仍然存在技术壁垒。

我国快递市场的退出壁垒较低，多数企业可以通过兼并、重组甚至破产而退出这个市场。

3.2.3 产品差异化分析

(1) 产品差异化定义

所谓产品的差别，是指不同企业生产的同类产品之间存在着差异，这种差异是为了适应消费者不同的偏好、提高市场占有率，由企业创新主动产生的。产品差别导致了市场竞争的不完全性，产品差别越大，不同企业间的可替代性越低，企业因此获得市场的权利越大。

(2) 快递市场的产品差异性分析

对快递这类服务产品来说，产品的差别更加集中地体现在消费者主观差别上，也就是消费者对服务内容、质量等的主观感受以及对服务品牌的偏好等。下表列出了部分企业的服务时限、服务范围和服务特色等，见表 3-5。

从表中我们可以分别得出各类企业的产品差异性：

国际快递公司利用自身拥有的全球网络以及庞大的航空运输能力，在国际快件、服务时限和服务质量等方面存在优势，但价格较高。

国有快递企业依托在各自领域的优势，提供差异化服务。EMS 拥有遍布全国城乡最庞大的服务网点，因此网络覆盖范围最广，但终端服务质量有待提高；中铁快运利用铁路行李车提供价格低廉的快捷包裹运输，但受铁路运输的制约，服务时限

较长；民航快递利用机场和航线的优势，提供高价值货物的航空快递服务，但终端服务能力弱。

表 3-5 部分国内快递服务比较

快递企业	服务时限	网络范围	服务特色	服务对象	劣势
EMS	承诺几大经济区域内实现“次晨达”	全国，以及利用全球邮政网络，范围广泛	国内、国际特快专递，代收货款	500g 以内文件，小包裹	服务面广，终端服务能力弱
四大国际快递公司	2-3 天	全国主要大中城市	国际快递，收派件预约和增值服务	小包裹	价格较高，主要针对国际快件
中铁快运	主要为 3 天及以上时限	全国主要大中城市	依托铁路行包专列，价格相对较低	大件包裹	受铁路制约，很难提供 1-2 天的服务
民航快递	提供 12、24、48 小时限时服务	有机场的城市	递送速度有保证	大件包裹	终端营销和服务能力弱
宅急送	1-2 天经济时限	全国范围	完善的全国干线公路运输网	包裹	工作效率有待提高
申通快递	时限快但不稳定	全国范围	网点众多	文件、小包裹	服务质量有待提高
顺丰速运	时限快	全国范围	服务质量有保证	文件、小包裹	价格相对较高
同城快递	当日	经济发达大中城市	服务灵活	文件	安全性差

民营快递在区域内利用公路运输、长距离采取包机或包舱的形式，在各自区域内提供门到门的快递服务，服务质量好，经营灵活，但安全性差。

其中 EMS 与民营快递企业在快递服务上有很多相近之处，产品的差异性较小，因此，EMS 的市场份额在不断降低，这也是不同企业间可替代性越高，市场竞争激烈的原因所致。

3.3 我国细分快递市场的竞争环境

在上一节，我们详细的分析了我国快递行业的总体市场结构，但是，鉴于我国快递市场的规模大，成员组成复杂，单凭市场集中度和产品差异性分析，还不足以反应我国快递市场的真实结构与竞争情况。因此，有必要对我国快递市场作进一步的细分，然后分别加以分析。

在我国快递市场上，根据快递产品需求范围的不同，存在以下几个细分市场：同城快递、国内异地快递和国际快递。尽管都是快递业务，但三个不同的细分市场，彼此都有各自鲜明的特征。本文从市场结构、行业战略群分别对三个细分市场进行分析，并因此总结各战略集团的强势和弱势，面临的外部机会和威胁（SWOT分析）。

3.3.1 国际快递市场

国际快递是知识、技术和资本最为密集的业务，也是利润最高的业务，被誉为高端业务。国际快递服务提供商必须具备足够的航空和地面运输能力和遍布世界主要国家和城市的投递网络。

（1）国际快递市场结构

国际快递市场集中度：目前，四大国际快递公司占我国国际快递市场的大约 80% 的份额，中国邮政速递服务公司占据剩下的 20% 左右。按照贝恩划分和 HHI 标准，该细分市场分别属于极高寡占型和高寡型，市场集中度较高，大企业市场控制力强。见表 3-6 国际快递公司的网络服务能力介绍。

产品差异：国际快递在速度和世界范围投递网络两个方面相当重要。

进入退出壁垒：由于此类必须具备足够的航空和地面运输能力和遍布世界主要国家和城市的投递网络，需要通晓不同国家语言、政策和环境的国际化人才，需要在信息的跟踪、识别和交换技术等方面的大量投入。因此存在资本、技术、人才以及不同国家的政策等障碍，进入退出壁垒高。

（2）国际快递市场战略群分析

在进行战略群分析时，可以绘制行业内战略群分布图，其中我们选取送达范围和服务质量（速度、安全与稳定性）作为变量，具体划分如下图 3-4。

到目前为止，在我国快递市场上经营此类业务的主要由 FedEx、UPS、DHL、TNT 四大国际公司在中国的合作企业和分之机构，其中 DHL 利用与中外运成立的合资企业，占据这个细分市场的在领先地位，国内本土企业经营此类业务的只有中国邮政速递服务公司和 167 家国际货代公司（其中包括一些全国性或区域性快递公

司)。其中四大国际快递公司占我国国际快递市场的 80%，而中国邮政速递公司由 20 世纪 90 初的 90% 降到目前的 20% 左右。

表3-6 国际快递公司的网络服务能力

企业	网络覆盖	分支机构	网络运送能力	员工数	日处理能力
FedEx	215 个国家和地区	43076 个	自有飞机 650 多架， 全球运输车辆超过 15 万辆	13.8 万	320 万件
UPS	215 个国家和地区	2000 多个	自有飞机 250 多架， 租用 350 架，14.9 万部车辆	37 万	320 万件
TNT	235 个国家和地区	近 1200 个 快递服务中心	23, 400 辆车和 44 架飞机	15.9 万	60 万件
DHL	228 个国家和地区	3000 多个服务中心和 35 个国际转运中心	250 架飞机，1.8 万部车辆	7.1 万	日处理货物 440 吨

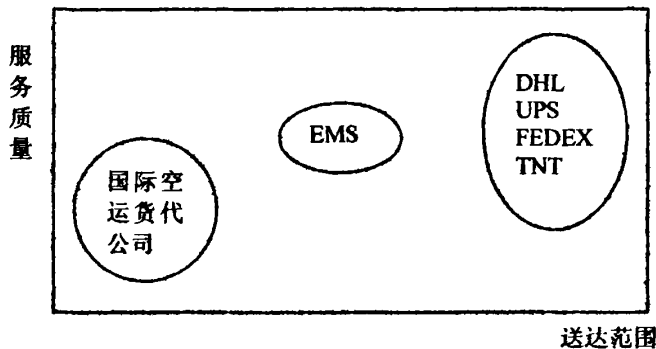


图 3-4 国际快递市场的战略群分布图

从图中我们可以看到，战略群与战略群之间存在明显的移动壁垒，各战略群之间的实力差距悬殊。

(3) 各战略集团的 SWOT 分析

DHL、UPS、FEDEX、TNT 作为国际快递市场的领导集团，其 SWOT 分析表如下：

EMS 作为国际快递市场的国内企业代表，其发展一直受到国际快递企业的挤压和国内其他快递企业的挑战，其市场分额已经逐步下降。具体而言，EMS 的 SWOT 分析表如下：

表 3-7 国际快递企业的 SWOT 分析表

优势 S	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 资本雄厚, 有充足的财务资源来发展业务 ◆ 品牌认知度高 ◆ 完善的国际网络和强大的运输能力 	劣势 W	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 本土化进程有限 ◆ 成本较高
机会 O	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 国际快递市场增长迅速 ◆ 政策壁垒逐渐降低 	威胁 T	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 国内企业竞争力不断加强 ◆ 国内空运市场尚未完全开放

表 3-8 EMS 的 SWOT 分析表

优势 S	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 利用政府背景的万国邮政网络, 服务范围广 ◆ 国内品牌认知度高 	劣势 W	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 企业管理效率低 ◆ 成本较高
机会 O	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 政企分离给企业的发展创造条件 ◆ 国内市场的领导地位 	威胁 T	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 国内其他企业竞争力不断加强 ◆ 在国际快递市场的竞争力不足

3.3.2 国内异地快递市场

国内异地快递主要是指国内城市与城市之间、地区与地区之间的快递业务。这项业务已经在我国形成三大区域市场, 即: 长江三角洲、珠江三角洲和环渤海经济区域。国内 80% 的快递业务主要集中在这三大经济区域内。三大经济区域内的快递业务与三大经济区域间的快递业务有明显的不同。区域内的快递业务主要以公路运输来完成, 但经济区域间的快递业务一般依赖航空运输和铁路快捷运输。

(1) 国内异地市场结构

细分市场结构: 根据第三章计算, 我国国内异地快递市场的集中度 $CR_8=74\%$ 左右, 但由于统计标准的偏差和市场占有率上计算的重复性 (因为大多数企业同时

占据三个细分市场),根据贝恩的划分标准,我国国内异地市场介于高集中寡占型和中(下)集中寡占型之间。

产品差异:速度、可靠性和网络覆盖面都是产生产品差异的重要原因。

(2) 国内异地快递市场战略群分析

国内异地市场主要存在以下几股主要力量,中国邮政速递公司、中铁快运、民航快递等国有企业,中外运敦豪等合资企业以及优秀的民营企业如顺丰速运和申通快递等。

其中EMS以其众多的服务网点、良好的信誉、绝对优势的业绩在整个国内快递市场中处于领导地位。EMS拥有国内最大的传递网络,2万多人的投递大军,多年的积淀和悠久的传统,使他们与老百姓有着天然的亲和力,并在百姓心目中享有极高的信誉。

中铁快运以铁路列车行李车为主要运输工具,并辅以汽车接运和铁海、铁空联运,实行“门到门”货物快递服务。中铁快运在全国各大中城市设立专业快运机构,形成连锁服务网络。在此基础上,中铁快运还开办了铁空联运和铁海联运,同时办理国际铁路联运快运业务。全国大多数城市间,自承运次日起3日内货物均可到达,且价格十分便宜。目前服务时限基本上为3日或3日以上,受铁路制约,提供1-2天服务可能性不大。

民航快递也借助民航的空中优势,向快递市场大举推进。民航快递公司推出的“时效快递”服务,令客户对民航快递的优势感叹不已。其寄达范围有北京、上海等21个城市,送达时间有12, 24, 36, 48小时四个档次,可以满足不同客户的不同要求。其货物重量基本上在45公斤以上,在短时间内很难进入20公斤以下包裹市场。

部分国内快递公司的网络服务能力见下表3-9所示。

对国内快递市场的战略群分析,我们选取覆盖范围和服务综合效益(价格与速度的乘积)作为变量,划分如下战略群分布图(图3-5)。

根据战略群分布图可以看到,EMS依旧占据我国异地快递市场的重要地位,但与其他战略群的差异性小,移动障碍低,战略群之间的竞争比较激烈。

表 3-9 部分国内快递公司的网络服务能力

企业	网络覆盖	分支机构	网络运递能力	员工人数	日处理能力
E M S	全球 200 多个国家和地区以及国内近 2000 个城市	众 多	投递车辆 20000 余部, 9 架全货机	20000 多人	50 万件
中铁 快运	500 多个国内大中城市, 70 多个国家的代理服务	40 个	依托铁路行李车以及 70 多条公路运营线路和 60 多条航空代理航线	22000 多人	150 万件
民航 快递	国内大中城市 287 个	41 个	依托民航系统 1000 多条航线和 100 多个机场	/	/
顺丰 速运	近 400 个国内大中城市	/	2000 多台干线中转车辆, 全货运包机以及部分航线代理	/	/
申通 快递	除台湾省外的绝大部分国内城市	800 多个分公司	/	全网络人员 2 万多人	35 万件
宅急送	全国 2000 多个城市和地区	480 多家全资分支机构	干线车辆 1500 台	/	10 万件
佳吉 快运	以上海、天津、广州、武汉、西安为中心的全国性网络	/	长途车 1200 多辆, 市内投递车约 1800 辆	拥有员工近万名	近万吨

注：“/”为没有搜集到相关资料

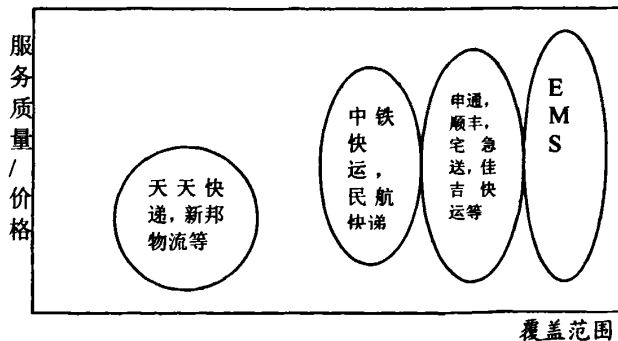


图 3-5 国内异地快递市场战略群分布图

(3) 各战略集团的 SWOT 分析

在战略群分布图上, 我们可以看到 EMS 作为国内历史最悠久的快递企业, 仍然处于领先地位, 但由于其产品差异性小, 已经逐渐受到一些优秀民营企业的挑战, 具体来说, EMS 在国内异地市场的 SWOT 分析如下:

表 3-10: EMS 国内异地市场的 SWOT 分析表

优势 S	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 国内网络覆盖面广 ◆ 品牌认知度高 	劣势 W	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 管理体制和运行机制还没理顺 ◆ 信息化水平低 ◆ 服务意识淡薄 ◆ 服务内容单一
机会 O	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 政企分离 ◆ 快递市场迅速发展 	威胁 T	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 民营企业竞争力不断加强 ◆ 国际快递公司进一步垄断国际市场

民营快递依靠灵活的经营体制迅速崛起, 成为我国异地快递市场的一股强大力量, 其 SWOT 分析如下表 3-11 所示。

表 3-11 民营快递企业在国内异地快递市场的 SWOT 分析表

优势 S	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 运作成本低, 操作时效高 ◆ 体制灵活, 扎根市场需求 ◆ 贴近市场需求 	劣势 W	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 规模偏小, 结构松散 ◆ 服务质量和稳定性缺乏 ◆ 缺少核心竞争力
机会 O	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 快递市场需求的持续增长 ◆ 邮政专营权的缩小, 扩大竞争空间 	威胁 T	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 市场竞争激烈 ◆ 国际快递公司进一步加快进入国内市场的步伐

另外两家国有快递企业, 依托自身的资源优势, 占据我国异地快递市场的一半份额, 其 SWOT 分析如下:

表 3-12 国有快递企业的 SWOT 分析表

<p>优势 S</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 拥有强大干线运输能力 ◆ 成本相对较低, 服务时效有保证 ◆ 企业组织结构完善 	<p>劣势 W</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 网络覆盖率低于EMS和部分民营快递企业 ◆ 服务质量不高 ◆ 终端服务能力较弱
<p>机会 O</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 快递市场需求的持续增长 ◆ 企业自主性逐渐加强 	<p>威胁 T</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 民营企业迅速崛起 ◆ 各类运输市场逐渐开放

3.3.3 同城快递市场

同城快递主要是提供市内快递的细分市场, 近年来发展迅速。同城快递与国际快递与国内异地快递在市场结构、生产要素上存在很大区别。同城快递属于劳动密集型业务, 它既不需要发达的交通工具, 也不需要尖端的信息控制技术, 网络运营和管理技术也不复杂, 它更多依赖的是一套调动业务员积极性的灵活管理机制和分配机制。因为技术含量低, 所以进入门槛极低, 是我国快递市场竞争最充分的市场, 因此, 近年来同城快递价格急剧下降, 下降幅度达 40%。

(1) 同城快递市场结构

市场集中度分析: 在我国, 这类企业数量多(正规登记企业为 2000 家以上, 加上没有在工商登记的企业, 保守估计为上万家), 且单个企业经营额小, 大部分低于 1 亿元, 因此根据贝恩市场类型来分析, 这类市场结构属于原子型和竞争 II 型, 大量的企业充斥着市场, 行业竞争异常激烈, 不存在集中现象, 类似于完全竞争市场。

产品差异: 灵活性、价格是重要的差异性来源。

(2) 市场战略群分析

在同城快递市场, 由于大部分企业存在相似的业务范围, 且规模与竞争力差距不大, 因此行业内没有比较明显的战略群划分, 这些企业同属于一个战略群体。

(3) 同城快递的 SWOT 分析

表 3-13 民营快递企业在同城快递市场的 SWOT 分析表

<p style="text-align: center;">优 势 S</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 贴近当地市场 ◆ 成本较低 ◆ 经营灵活 	<p style="text-align: center;">劣 势 W</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 竞争激烈 ◆ 企业规模小, 竞争力弱 ◆ 产品差异性小 ◆ 人员素质不高
<p style="text-align: center;">机 会 O</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 快递市场逐步走向规范 ◆ 同城快递需求持续增长 	<p style="text-align: center;">威 胁 T</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 不规范企业扰乱市场 ◆ 市场缺乏有效监管

第四章 我国快递企业并购动因与并购模式

根据上一章对我国快递市场结构的详细分析,本章利用 SCP 分析框架,研究了不同快递细分市场的企业并购动因,并得出了不同快递企业所采取的并购模式,在总结不同市场结构下快递企业并购可能遇到的障碍的基础上,提出相应的对策。

4.1 SCP 分析框架

20世纪30年代开始,以梅森和贝恩等人构造的市场结构(Structure)—企业行为(Conduct)—经济绩效(Performance)的理论分析框架,简称SCP分析框架将市场结构与市场绩效直接挂钩,认为市场结构决定企业的经济行为,而企业的经济行为又决定了市场运行在各个方面绩效^[42-43]。

企业行为是指在市场上为了增强市场实力、获得垄断地位而采取的对策和行动。市场结构和企业行为是相互影响和相互制约的。

企业行为主要包括三方面的内容:

(1) 以控制和影响价格为基本特征的定价行为,如目标利润定价行为、价格歧视行为、驱逐对手定价行为和阻止进入定价行为等。

(2) 以研究与开发、形成产品差异和促销为基本内容的非价格行为,如广告行为、研究与开发行为等。

(3) 以产权关系规模变动为基本特征的企业组织调整行为,如企业并购行为、企业战略联盟行为、一体化行为、跨国经营行为等。

根据不同的市场结构,利用SCP分析框架,来研究市场内企业的不同行为。针对目前我国快递市场的现状,本文以企业的并购行为(并购动因和并购模式)作为研究的主要点,企业的价格行为、促销和广告手段等,将不作重点讨论。

4.2 快递企业并购动因分析

在不同的市场结构和竞争环境中,企业的并购动因各不相同。本节从各类快递企业所处的细分市场结构,对不同类型快递企业的并购动因进行分析。

4.2.1 同城和区域快递企业并购动因

当市场结构形态呈现竞争性的特点时,行业内企业规模小,经营分散,横向并购有助于扩展企业规模,获得规模经济效益,这是我国同城快递市场快递企业并购的最主要

动因。快递行业的规模经济性，具体体现在以下三个方面：

(1) 技术上的规模效应

生产技术的不可分性存在着规模经济的潜能。只要边际收益大于边际成本，厂商扩大生产就有利可图。并购后企业可以实现生产要素的优化配置与专业化经营。

在3.3节的内容分析中，快递企业存在技术上的壁垒，这种壁垒体现在单个企业无法承担使用某项技术的高昂费用，比如投入在GPS、RFID以及网络信息系统等方面的费用至少在一千万元以上。由于技术的可共用性，并购可以有效降低生产技术的单位使用成本。见表4-1：部分企业信息化水平。

表 4-1 部分企业信息化水平比较

公司	是否拥有呼叫中心	能否网上查询和下单	信息技术的应用	网络知名度
EMS	有	能	自动分拣设备	13, 100, 000 篇
中铁快运	有	能	-	398, 000 篇
民航快递	有	能	企业内部网络、GPS 车辆定位系统	97, 400 篇
顺丰速运	有	能	-	99, 100 篇
申通快递	无	能	-	188, 000 篇
宅急送	有	能	ERP 系统、条码技术、 全球定位系统、 客户资源定位等	766, 000 篇
佳吉快运	无	能	-	98, 400 篇

(2) 管理上的协同效应

高效的管理作为一种资源同样具有规模经济的特性。并购企业通过裁减重复职能部门和人员，建立一个崭新的、统一的管理组织，达到高效管理资源的共享从而产生受益。

(3) 市场上的协同效应

通过并购，一方面减少了快递行业内的企业数量，提高了市场集中度，形成潜在垄断力量，从而有效抵御潜在入侵者；另一方面，当市场呈现过度分散时，供给增长往往大于需求的实际增长，从而导致供需失衡。通过并购可以使资源配置更为集中合理，有效降低竞争的激烈程度。

4.2.2 国内异地快递市场不同企业并购动因

(1) 获得核心竞争力。在垄断竞争阶段,企业在具备了规模经济的优势以后,就必须设法尽量的保持自己产品的竞争优势,以便进一步增大企业的市场控制力。这种竞争优势主要体现在扩大产品差异性、提高产品质量已增强非价格竞争能力。为了提高产品的差异性、以及产品的服务质量,就必须使自己拥有从原材料采购、产品设计、生产到销售等一系列过程中的优势,企业采取的并购行为往往以纵向并购为主。

具体而言,快递企业的核心竞争力体现在:①完善的终端网络和强大的干线运输能力;②高效率一体化运作的管理手段;③速度、价格和稳定可靠性等综合服务质量。

(2) 降低交易成本。除了获得企业核心竞争能力外,企业由于与上下游企业之间的交易越来越频繁,当市场的交易费用很高时,市场不再是协调经济活动和配置资源的一种有效方式,而应通过企业家将交易内部化来节约组织经济活动和配置资源的成本。

(3) 提高市场占有率。市场势力理论认为,并购活动的主要动因经常是由于可以借并购达到减少竞争对手来增强对经营环境的控制,提高市场占有率,使企业获得某种形式的垄断或寡占利润,并增加长期的获利机会。

4.2.3 国际快递企业并购动因

国际快递市场由于存在明显的寡头垄断特征垄断竞争条件下的企业并购,往往以混合并购为主,主要存在以下动因:

(1) 资源的充分利用与共享。最典型的案例是联邦快递收购金考。联邦快递与金考的结合,首先实现了企业多元化经营;其次,通过金考公司的大量零售店,使联邦快递的业务范围更进一步的扩展,实现了资源的充分利用与共享。

(2) 分散经营风险。当行业不景气,业务利润率低的情况下,寡头垄断企业为了分散风险,通过并购进入其他利润率高的行业。如国内的家电产业纷纷进军汽车、电子产品领域,就是因为家电产业利润率低的缘故。

4.3 快递企业并购模式选择

4.3.1 国有快递企业(不包含 EMS) 并购模式

根据市场战略群划分结果,国有快递企业主要处于国内的异地快递市场,并且占据这个市场的主要地位。在对国有快递企业进行的 SWOT 分析中,其优势在于拥有强大的干线运输能力和较低的运输成本,但劣势在于市内配送和终端服务能力较弱。因此,其可选择的并购模式如下:

(1) 纵向并购为主, 进一步加强核心竞争力

我国国有快递企业在干线运输和运输成本上具有优势, 但劣势是市内配送和终端服务能力比较弱。因此, 提高终端的配送能力和服务水平, 国有快递公司的竞争力将进一步强化。国有快递企业的未来的发展和并购趋势, 应该以完善扩大终端网点为重点, 进行收购那些网点众多的民营企业。

2005 年中外运收购计划收购申通快递 51% 的股份, 虽然最终因为中外运领导层的更换, 企业的战略决策发生改变而最终没能实现。但中外运看中的申通快递在华东地区强大的服务网点, 是吸引其参与并购的一个重要因素。

(2) 横向并购为辅, 以便强化国内市场地位, 为进军国际市场做准备

随着我国进一步的融入世界经济体系, 国内快递企业参与国际竞争, 促进我国对外贸易的进一步发展, 有非常重要的意义。但在国际快递市场上, 我国快递企业的竞争力较弱, 由于存在巨大的进入壁垒, 因此市场格局短期内仍然将会有四大国际跨国公司占据垄断地位, 国有快递企业要想参与国竞争, 必须首先成为国内快递市场的领导力量。所以, 国有企业的横向并购, 应当以强强联合为目标。

4.3.2 民营快递企业并购模式

民营快递企业分别存在于国内异地快递市场和同城快递市场, 由于所处的市场环境差别很大, 因此采取的并购模式也有所不同:

(1) 在区域市场或同城快递市场, 以横向并购为主, 提高行业集中度, 实现规模经济。这种并购以小范围和小规模为主, 待整合完成和并购经验成熟后, 再进一步向更高层次的市场发展。

2006 年 4 月 17 日, 民营快递宅急送通过媒体向外宣布其网络对国内同行开放, 熟识快运的人都知道, 网络就是这个行业的知识产权, 宅急送开放物流平台, 就是开放自己的知识产权。宅急送自己刚刚喝着点“粥”, 就把自己的家当拿出来与大家分享, 这是需要胸怀与勇气的。对此, 陈平总裁有一个形象地比喻: “这个平台就好像一条高速公路, 而目前只有宅急送一辆车在上面跑, 为什么不把它开放, 让更多的车在上面跑呢? 坦白的说, 目前宅急送的平台资源有 50% 是浪费的, 实质上浪费的是国家的资源, 为什么不把这个资源提供给我们的同行, 让我们的同行兄弟都来用我们这个资源, 让这个资源挖掘更大的利润呢?”

从这个案例中, 我们可以得到如下启示:

①民营企业已经意识到要联合起来, 发展壮大自己。虽然这种开放网络的联合方式, 还依赖彼此的信任程度, 双方业务流程的整和和信息的互通等。

②这种联合仍然具有松散性和不稳定性，因此快递企业间的横向并购将是未来民营快递业的一个发展趋势。

③快递企业之间的并购或者联合，其目的是提高资源的利用率，获得规模效应。

(2) 在国内异地快递市场，以纵向并购为主，加强企业的核心竞争能力。根据民营企业的 SWOT 分析，其优势在于利用加盟代理等方式，迅速扩张终端网点，但劣势在于干线运输能力不足，服务不稳定、成本高。因此，其并购的目标应以完善其干线运输能力（如远程航空运力，中程铁路快运和高速公路运输），从而获得一体化、低成本的服务能力。

我国航空运输市场逐步开放，已经出现了如鹰联航空、东星航空、奥凯航空、春秋航空等民营航空公司，在激烈的竞争环境下，再加上高油价的压力，为降低经营成本、提高运营效率，预计未来航空公司间整合与并购将更加频繁。

国际快递公司联邦快递于 2007 年 5 月 18 号宣布，国内的奥凯航空有限公司（以下简称奥凯航空）将为其提供国内航空运输服务。奥凯航空将启用三架波音 737 货机，这些货机将每晚执飞南北两个往返航线，覆盖国内主要机场。

国内的民营快递公司顺丰速运公司计划耗资 1000 万美元，购买 2 架二手货机，同时，顺丰还将向民航总局申请成立航空货运公司，这也是第一家民营快递公司申请成立航空公司。

在未来快递企业的发展过程中，通过并购某些中小航空公司，以获得稳定可靠的长距离干线运输保障，是一个比较可行的选择。

4.3.3 EMS 并购模式

EMS 同时占据我国国内快递和国际快递两个细分市场，是我国国内唯一一家有效参与国际市场竞争的快递企业。企业的并购应以瞄准参与国际市场竞争，使 EMS 成为全球快递市场的有力竞争者为主要目标。具体说来可以采用的并购模式为^[44-45]：

(1) 纵向并购国外中小快递公司，进入国际市场。EMS 可以选择在其业务量比较大的国家和地区，选择当地的快递企业作为并购目标，迅速扩展其世界范围的投递网络。

虽然 EMS 于 2003 年 12 月 1 日，开通上海至大阪自主航线，将自主国内网络延伸到国外；2005 年 7 月 15 日，中国、澳大利亚、香港、日本、韩国和美国六邮政全面启动 EMS 承诺服务，共同对本邮政寄往其它五邮政的 EMS 邮件实行时限承诺服务（联盟行为）。但这样的发展速度，比其国外其他四大快递公司的扩张速度，仍显得过慢。

(2) 纵向或横向并购国内快递企业，以巩固国内市场。在第三章市场结构的分析中，我们知道 EMS 仍然占据市场的领导地位，但这种地位日益受到国内其他快递企业和国际

快递企业的挑战；因此，EMS 应通过横向或纵向并购，进一步提升服务质量，巩固其在快递市场的领导地位。

4.3.4 跨国公司并购模式

在我国，跨国公司的并购主要以收购国内大型民营企业为主，这种并购从全球范围的快递市场角度来看，属于纵向并购。跨国公司拥有完善的收件-运输-中转-派送的快递运作体系，但通常采取收购当地的快递企业，绕开政策壁垒，从而迅速进入当地市场，完善其全球网络以争取更大的市场份额。如 TNT 并购华宇（国内货物和包裹运输领域的领跑者），嘉里收购大通国际运输有限公司（成立于 1985 年的国内知名公司），联邦快递收购大田在其合资公司中的股份等^[46-48]。

4.4 并购障碍与对策

4.4.1 同城快递市场的并购障碍与对策

在同城快递市场和区域快递市场，由于市场过度分散，产品的差异性小，竞争非常激烈，企业规模普遍较小。此时，完全依靠市场的力量，依靠行业内的优势企业兼并弱势企业，来促进行业的整合是不现实的。因此，政府有必要通过适当的手段来改善这种现状：

（1）通过税收甚至财务补贴，扶持优势企业的发展。对那些规范经营，促进城市就业和那些提供特色服务，贴近人民群众需要的企业，给予优先支持，使之起到示范效应；

（2）适当提高准入门槛，加强行业监管。对于那些扰乱市场、损害消费者利益甚至是无证经营的企业，应坚决给予惩处和打击。

（3）企业应走专业化和特色化之路。企业应该发挥各自的优势，集中精力发展自己的专业服务和特色服务，可以通过并购提供相同或相似服务的企业，树立专业化、特色化品牌形象。

4.4.2 国内异地快递市场的并购障碍与对策

国内异地快递市场正处于一个快速发展和逐步完善的阶段，业务涉及多个环节，市场竞争主体复杂，不同企业间的竞争力差别很大，因此在未来发展的过程中并购行为将越来越频繁。在目前的市场环境中，主要存在以下几个因素影响并购的成功实施^[49-52]：

（1）外部环境因素

①没有统一的监管体系。快递业的重要特征之一是提供“门到门”服务，主要依托于

高速交通运输工具。从这一点看，快递业务也可以说是运输服务的延伸，具有增值服务业务的性质。要为客户提供这种便捷的服务，就需要汽车、火车及飞机等多种不同的运输方式，在国际间的递送服务中，还会涉及海关清关。我国目前的运输管理体制是按不同运输方式划定的、条块分割的管理方式，形成了铁道部、交通部、民航总局、海关总署、商务部、国家发改委等相关部门，它们根据与本行业有关的法律、法规和规章不同程度介入快递管理的框架，造成了对快递行业的管理职能分散。见表4-2，我国快递涉及领域及主管部门。

表4-2 快递涉及领域及主管部门

领域	主管部门
国际货物运输代理	商务部
航空货物运输代理	民航总局，商务部
国内汽车运输	交通部、商务部
仓储	交通部、商务部
海关清关	海关总署，商务部
航线（飞行器）	民航总局，商务部
铁路运输	铁道部

资料来源：David Hoo, Hong Kong Head Office

在这样的政策体制下，不仅快递企业的发展受到各方面的制约，同时形成不同的利益主体，使并购难度加大。比如国有企业之间的并购，必然涉及到相关主管部门的利益，同时企业的自主权尚不完备，政府或相关部门在并购整合中的作用明显。

②并购市场化程度不高。企业并购是以市场为依托而进行的产权交易，企业的产权交易一般有两种市场制度：一是证券市场为核心的资本市场；另一种是非证券化的产权交易市场，前者是上市公司的并购市场，后者是非上市公司的并购市场。

由于我国快递企业绝大部分是非上市公司，企业情况千差万别，因此在进行并购时，影响并购价格的因素很多，且很多企业出于保密的需要，企业信息很难获得，因此进一步影响了企业间的并购。

③融资渠道狭窄。目前我国企业并购的资金来源主要是内部资金，而内部资金主要来源于留存收益、首次公开发行(IPO)和配股增发时积累的资金等。外部融资方式，如贷款、发行债券、可转换债券等，由于受到法律法规的较多限制，未得到较好发展，并且不少企业在融资时走在政策的边缘，企业的融资操作不规范、披露不够充分。除了内部融资、贷款和发行债券外，目前我国的企业并购融资实践中还有无偿划拨、定向增发、

换股并购、管理层收购和员工持股计划等融资方式。

我国快递企业大部分规模较小，在融资渠道方面受到诸多限制，目前还没有一家以快递命名的上市企业，这在一定程度上限制了我国快递企业间的并购重组。

(2) 快递企业自身竞争力弱

①大部分企业处于发展的初期，并购时机不具备。一个企业要实施并购，必须选取适当的时机，即要在企业发展的适宜阶段进行，并购战略才能实现，并购后企业才能实现有效合理的运营。根据企业发展的生命周期理论，大多数并购发生在其成熟阶段。

我国快递行业发展的历史短，除了 EMS 作为国有邮政，率先于 1980 年 7 月 15 日提供快递服务以来，其他企业成立的时间最长的也只有十多年（中铁快运成立于 1993 年，民航快递成立于 1996 年，申通快递成立于 1993 年，顺丰速运成立于 1993 年），短的普遍只有几年的历史。因此，大部分企业的发展处于初期阶段，企业在经营管理、组织结构等方面仍然有待成熟。

②缺少核心能力。企业的核心能力是企业获得竞争优势的前提和基础。所谓核心能力是指提供企业在特定经营中的竞争能力和竞争优势基础的多方面技能、互补性资产和运行机制的有机融合。

快递企业普遍缺少竞争力，在网络、高效的管理手段和综合服务质量等方面难以形成优势，对并购的成功产生不利影响。

(3) 企业选择联盟替代并购战略

当企业拥有了并购的动机，且具备了并购活动所需要的能力时，企业还会考虑是否把并购为最好的发展手段。目前企业间的联盟非常普遍，很多企业把精力专注于其最擅长的领域并适度控制公司的规模。因此，快递企业间的并购是否成功，还要考虑企业双方是否愿意选择风险更大的并购战略。表 4-3 为并购与联盟的优劣势比较。

针对上述障碍，应采取的主要措施有：

(1) 改善快递行业运行的外部环境，形成规范、统一的快递市场。要尽快落实邮政企业政企分开、快递业多头监管的现状。同时，国家有关部门应制定行业监管政策，制止一些不规范和扰乱市场的行为，从而促进民营企业的健康发展。

(2) 支持和促进民营企业的发展。近 20 年来的实践经验告诉我们，民营经济在国民经济中具有越来越重要的地位，其在增加就业、创造税收、增加社会产品和加快市场经济的发展等过程中起到了重要的作用。

具体的措施包括有，①提高企业融资能力，比如加大信贷授信力度，拓宽融资渠道等；②向民营资本开放交通运输等领域，鼓励其进入铁路运输、航空运输和公路运输等市场，积极参与竞争。

表 4-3 并购与联盟优劣势比较

优劣比较	并购	联盟
优势	1.由权威人士解决各种冲突 2.优先占有公司目标资源 3.市场势力增加（包括产品输入输出市场）	1.专业化 2.目标明确 3.可参与多个联盟 4.共担成本和风险 5.管理谨慎
劣势	1.组织问题（整合、规模、不匹配） 2.金融市场的交易成本和控制问题 3.反垄断问题	1.机会主义 2.泄露技术秘诀 3.脆弱（容易解体） 4.伙伴又是潜在对手 5.分配不均

资料来源：M.van Wegberg, Mergers and Alliances in the Multimedia Market

4.4.3 国际快递市场的并购障碍与对策

国际快递在空间跨度上比较大，对时限要求比较高，市场存在明显的寡头垄断的特点，企业参与并购的障碍，一方面来自不同国家和地区的文化差异性，另一方面来自市场上的寡头垄断企业构筑的较高进入壁垒和移动壁垒。

要改变这种现状，国家必须从战略的高度，支持国内企业实施跨国并购，但并购实施的前提是企业必须要有跨国经营的经验、人才和管理手段。现阶段，进一步加强 EMS 的实力，支持 EMS 积极参与国际快递市场的竞争，是比较可行的方案。

第五章 快递企业并购实施及绩效评价

5.1 快递企业的并购实施

企业并购是一个复杂的系统工程，它可以分为三个阶段：（1）战略选择阶段：即企业如何通过并购实施扩张、选择什么行业、选择什么样的目标企业；（2）目标企业进行价值评估阶段：即目标企业的价值进行评估；（3）并购整合阶段：整合企业战略、组织、文化、管理、业务、财务、人员和客户等。

5.1.1 快递企业并购的战略选择

在上一章中，本文着重研究了现阶段我国不同快递企业的并购模式选择，即采取并购的类型。在不同的并购类型下，选择什么样的目标企业，是快递企业在并购实施阶段的首要任务。其程序包括：成立由企业有关部门管理人员和社会专家组成的寻找小组；研究确定选择的标准；寻找并确定候选企业；可能的情况下选取 100 家企业为宜；经过评估最后确定最优目标企业。

目标企业的选择，应该遵循科学的程序，以确保选择结果符合并购战略的要求。企业并购战略是企业进行并购的总体部署，它将快递将要进行并购的目的、类型、范围、方式、步骤、进度等具体要求，以及并购活动的组织体系建设、人员安排、资金筹集、并购绩效评价体系的构建等。

5.1.2 目标企业的价值评估

在确定最优目标企业之后，就可以对企业进行价值评估。价值评估是企业并购实施中的核心工作。

（1）企业的价值评估^[53-56]

企业价值的评估主要有三种方法，即收益基准方法、市场价格比较准则和净资产基准方式。所谓的收益基准方式，是对目标企业将来的收益也就是说依流动准则对企业进行价值评估，也叫动态评估。与此相对，市场价格比较准则和净资产基准方式则以库存量为基准对企业价值进行评估，也就是一种静态评估^{[33][36]}。

效益基准评估法中，除了 DCF (Discount Cash Flow) 法以外还有收益还原法和红利还原法等。这里我们讨论全球标准的企业评估法——DCF 法。DCF 评估法即是折扣现金流量法，也就是将未来一定时期的每年度现金流量折算成现值来对企业进行评估。其计算方法如下：

现值:

$$(PV) = \sum_{t=1}^n \frac{FCF_t}{(1+r)^t} + \frac{TV}{(1+r)^n} \quad (5-1)$$

企业价值:

$$(CV) = PV \quad (5-2)$$

股东价值:

$$(SV) = CV + M - B; \quad (5-3)$$

FCF: 自由现金流量;

M: 纯现金存款;

B: 有息负债价值

t : 预测时间;

r : 资本成本 (折扣率);

TV: 残存价值;

其中资本成本r可以利用加权平均资本成本 (weighted average cost of capital, WACC) 公式进行计算。其计算公式如下:

$$WACC = \frac{D}{D+E} \times R_d + \frac{E}{D+E} \times R_e \quad (5-4)$$

$$R_e = r_f + \beta(r_m - r_f)$$

D: 负债总额

E: 股东资本总额

Rd: 负债调配利息

Re: 股东资本调配成本

r_f: 风险利率

r_m: 股票市场的预期收益率

β: 反映目标快递企业股票收益的变动与整个股票市场收益变动之间的数量关系

(2) 应用举例

A快递公司因业务发展需要,拟收购本地区的一家公路运输企业,以利用其干线运输资源。运输企业目前的销售(劳务)收入为2000万元,该快递公司销售部门会同财务等部门对目标企业未来5年的销售额作了一个预算,预计目标企业前5年每年的销售收入分别为2000万元、2100万元、2200万元、2300万元、2400万元,销售纳税付息前利润率为10%,固定资本增长和营运资金增长(均发生在各年末)占销售收入的百分率分别为10%和5%,预计从第6年开始该运输企业的自由现金流量将每年以2%的增长率增长,公司所得税率

为33%，所有债务必须用收入偿还。经财务部门计算该目标企业的加权平均资本成本率为10%，现在通过以上资料推算目标企业的价值。

因为目标企业的加权平均资本成本率已知是10%，故只需要分析该企业的自由现金流量，然后通过上述公式即可算出该企业的价值。

表5-1 案例计算结果 单位：万元

年份	1	2	3	4	5	6
销售额	5000	5500	5800	6200	6500	
销售成本	2000	2200	2400	2600	2800	
销售毛利	3000	2300	3400	3600	3700	
销售费用	2500	2800	3000	3000	3200	
营业利润	500	500	400	600	500	
设备折旧	200	180	160	140	120	
设备投资等	100	120	120	100	100	
营运资本的增加	100	80	60	40	20	
税率	40%					
现金存款	3000					
有息负债	2500					
FCF	300	280	220	360	300	残存价值6000
现值系数	0.9091	0.8264	0.7513	0.6830	0.6209	0.6209
现值	272.73	231.392	165.286	245.88	186.27	3725.4

上表中， $FCF = \text{营业利润} \times (1 - \text{税率}) + \text{设备折旧费} - \text{营运资本增加} - \text{设备投资等}$

$\text{现值系数} = 1 \div (1 + 0.1)^t$

预测残存价值为6000；

现值 = 各期的FCF × 各期的现值系数

经过计算，我们可以得出该运输公司的价值为：现值 (PV)

$$= 300 \times 0.9091 + 280 \times 0.8264 + 220 \times 0.7513 + 360 \times 0.6830 + 300 \times 0.6209 + 6000 \times 0.6209$$

$$= 4826.96$$

虽然上述方法在西方的企业价值评估中非常流行，而且易于操作。应该指出的是企

业价值评估和企业定价是不同的，前者仅是参考，而后者需要一个讨价还价的过程。定价结果完全有可能与价值评估值大相径庭，因为并购双方的信息存在不对称性。并购双方的威胁程度(包括双方实力、供求关系、资产专用化等，实力强者、稀缺者和资产专用化程度低者处于有利地位)直接决定了双方的谈判地位，双方的谈判地位直接决定了目标企业的最后成交价格。

因此，对目标企业的真正价值要有清醒的认识，除了评估价值外，更要认识一些非财务因素，如快递行业所处的产业环境（比如在快递市场高速发展的阶段，快递企业的收购可能会大大超出企业的财务价值），企业的竞争力（如双方相差悬殊可能使收购方在价格谈判中处于更有利的地位）等。

5.1.3 并购后的整合策略

收购交易的完成，并不意味着并购就最终取得成功，各种研究统计表明，企业并购的失败率高达50%--80%。为什么企业并购失败率这么高？现在普遍取得的共识是：并购后的整合成功与否是并购成败的关键所在^[57]。

如图5-1所示，我们可以看到整合在企业并购成功的因素中占有重要地位。

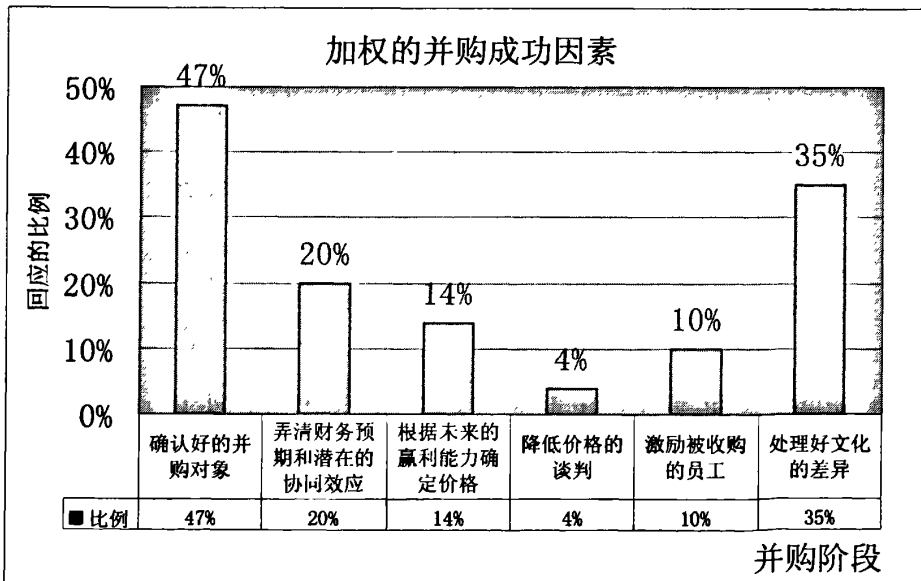


图 5-1 兼并收购成功的关键能力

资料来源：国际经营1996，科尔尼

(1) 并购后整合的层次框架

企业并购的目的是通过实施并购和并购后的整合，为了获得企业发展所需要的资源

和能力，构筑和强化企业的核心能力，实现自身竞争力的提高。因此，企业并购后的整合应以培育企业战略性资产（即核心能力）为指导思想，其并购整合的具体操作都应围绕提高核心能力为主轴。基于核心能力构建的整合层次框架，必须从系统的角度出发，这种整合层次框架如图 5-2 所示。

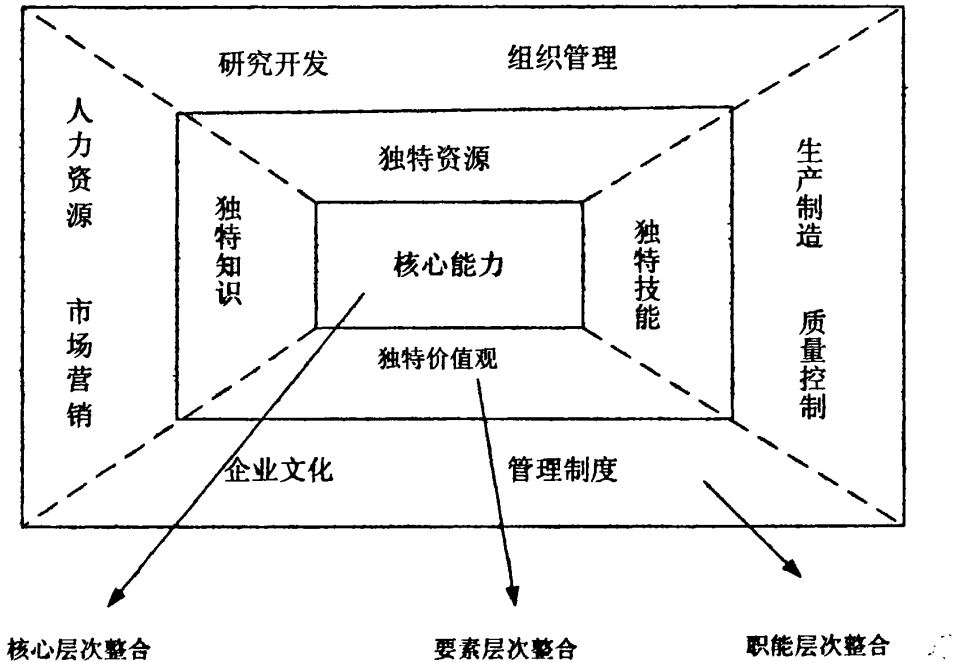


图 5-2 基于核心能力的并购整合层次框架

在图中，各个层次之间是嵌入关系，即核心资产包括独特的资源、知识、技能和价值观，而这些独特的资源、知识、技能和价值观又包括了具体的人力资源、市场营销、企业文化、管理制度、生产制造、质量控制、研究开发和组织管理。

对于快递企业而言，其核心能力包括：①完善的终端网络和强大的干线运输能力；②高效率一体化运作的管理手段；③速度、价格和稳定可靠性等综合服务质量。因此企业的并购和整合主要围绕这三点来实施。

(2) 并购整合的主要工作

① 资产整合

资产整合是指在并购后期，以并购方为主体，对双方企业(主要是被并购方企业)范围内的资产进行分拆、整合等优化组合活动。这些资产包括有形资产和无形资产，因此，

既要重视对快递企业的服务网点、运输网络、运输设备、固定资产、流动资金等有形资产进行整合外，更要重视企业品牌、企业形象等这些无形资产的整合。

②财务整合

公司财务整合是指并购方对被并购方的财务制度体系、会计核算体系统一管理和监控。一般包括以下几个方面：以企业价值最大化为中心，对公司的经营、投资、融资等活动的管理到位，包括财务管理目标导向的整合、财务管理制度体系的整合、存量资产的整合、业绩考核体系的整合和现金流内部控制的整合。

并购企业要对被并购企业的生产经营实施有效控制，其重要的前提就是具有充分的信息。而财务具有信息功能，它是并购方获取被并购方信息的重要途径。因此财务整合是实施有效控制的根本途径，是实现并购战略的重要保障。

③人力资源整合

企业并购作为一种最剧烈的企业变革，会带给员工巨大的压力。这些压力被统称为“并购情绪综合症”，如图5-3所示。

员工在并购中所感受到的压力受并购阶段的影响。在不同的并购阶段，员工对压力的反应相同。在并购前阶段中，越来越多的传言将使员工感到不确定和焦虑；在初期计划和公开宣布并购后，员工的焦虑水平达到顶峰，文化差异日益显露出来。

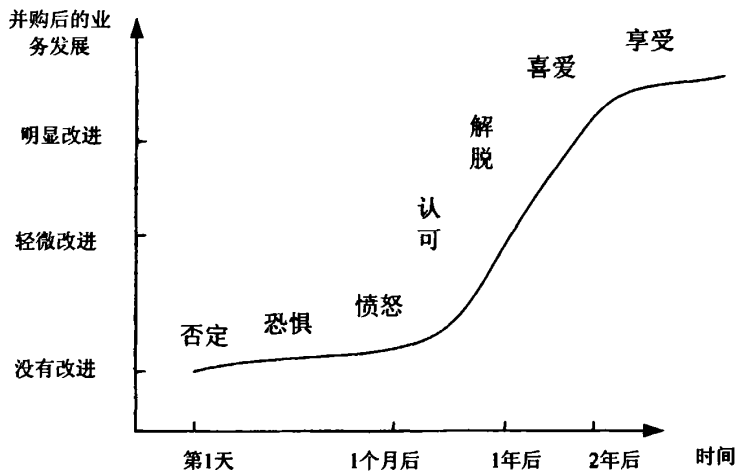


图5-3 并购后员工心理和行为变化曲线

④企业文化整合

企业文化主要由企业最高目标或宗旨、企业长期形成的共同价值观、作风和传统积累、行为规范及规章制度等构成，它是公司管理的主要内容，具有个性化、一贯性和隐含控制性等特征。当企业并购发生两个企业间广泛而深入的资源、结构重组，必然触动

文化的碰撞，如果两个企业的文化不能相容，则会使企业员工丧失文化的确定感，继而产生行为的模糊性和降低对企业的承诺，最终影响并购方实现并购的预期，为并购埋下了失败的祸根。

⑤组织结构整合

管理学理论证明，管理模式是不能复制的。管理扩散只能通过管理移植来实现，而管理移植是一个学习、改造的整合过程。组织整合是指根据外部环境和内部情况的变化，及时地调整、改变或重建并购后企业的组织指挥系统了，从而实现双方最佳的协同效应，降低内耗，提高运作效率。

(3) 快递企业并购后整合的主要工作

快递企业由于范围分布广泛，企业人员较多，各类型企业文化差异性大，因此，做好人员整合、企业文化整合和组织管理的整合是快递企业并购后整合的主要工作。

①重视人员整合

快递行业既是一个服务性产业，也是一个劳动密集型产业。因此，做好人员的整合，对于快递企业的并购而言，是至关重要的一个环节。

本文以中铁快运和中铁行包合并为例，在baidu关于中铁快运合并的评论中摘抄部分评语，见表5-2所示。

通过这些评论，我们可以发现，即使在两个企业文化、结构都相似的企业，在整合的过程中，人员整合仍然是一个任重而道远的工作。

②加强不同快递企业之间的文化融合

2007年3月，TNT全球CEO彼得·巴克表示，收购华宇的工作完成后，届时TNT中国的员工将由现在的4000至5000人增加到12000至14000人。TNT将全力打造华宇物流，并用3至5年时间将这家国内最大的公路运输公司纳入自己的快递板块。

然而，TNT一位不愿具名的高管对记者坦言，“TNT给华宇管理输入新鲜血液很难，原华宇的家族管理模式带有排外的积习。双方在管理等方面的合作进展不是很顺利。”由此可见，文化的差异性导致整合难度加大，即使在TNT这样全球著名的企业也不例外。

③组织结构的整合

目前普遍的结构是直线型组织结构，其中包括集权型直线职能组织结构和分权型直线职能组织结构。集权型直线结构是指公司总部掌握了企业的绝大部分权力，各个网络节点的分公司只是企业的一个成本中心；分权型直线职能结构中，分公司是企业的利润中心和独立性较强的运营实体，每个分公司拥有相对独立的人事、财务、市场开发和技术应用等权力，组织结构比较完善，但企业的发展战略、经营方向、技术开发、网络规划以及重大投资都有总部统一掌握。

表5-2 部分员工对中铁快运重组的评论

作者	评论	发表时间
作者: 221.215.57.*	中铁快运已经不是一个企业，一个以市场为导向的企业，而是一个标准的铁路单位。其结果就是所谓的业务、市场都要靠边站。安全、路风（服务质量）、生产秩序变得要常抓不懈，而收入和任务都是些数字，这个口袋掏出来放到另外一个口袋，什么都有了，从这点上来说，这才是真正的投机倒把、空蒙拐骗，对象有市场和客户变成了领导和员工，市场和客户直接可以抛弃，懒得理你，反正火车在跑，市场和客户你们爱用不用。	2007-1-24 18: 18
作者: 125.43.85.*	不错，即使在最基层，也是，见面先问出身，工资各考核各的，真不知道整合这一年整得是什么	2007-1-31 18: 24
218.89.108.*	原中铁员工实干的精神真的值得行包员工多多的学习学习了，行包的好机制和精神也值得快运的学习，可是到目前为止，也没有发现行包有什么好的精神值得学心哈	2006-10-15 16: 13
作者: 伤心中 铁快运	快运的人为什么会有牢骚，你想过吗？我们13年努力建的房子被你们占据了，你们拿现成的，能平衡吗？	2006-9-7 09: 24

资料来源: www.baidu.com 中铁快运论坛

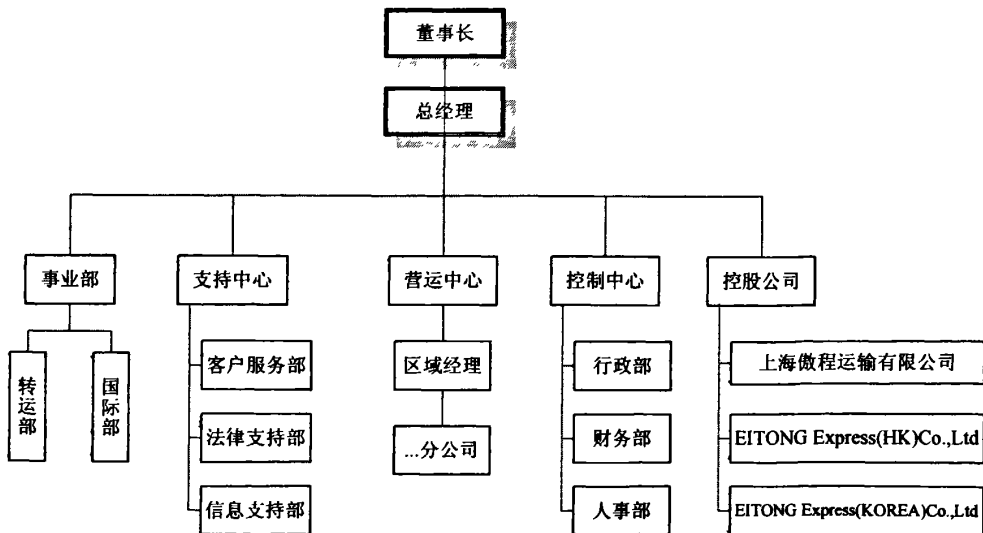


图 5-4 一通快递组织结构图

部分快递企业结构图如 5-4 至 5-6 所示，从图中我们可以看到，在企业成长的过程中，

随着企业规模的不断扩大，企业不断面临着集权对企业管理的制约。但当企业发展到一定规模时，企业又面临僵化的教条主义危机。因此，不论是发展中的民营企业还是实力雄厚的国有企业，企业的组织结构的优化始终贯穿于企业从发展、壮大到成熟的各个阶段。

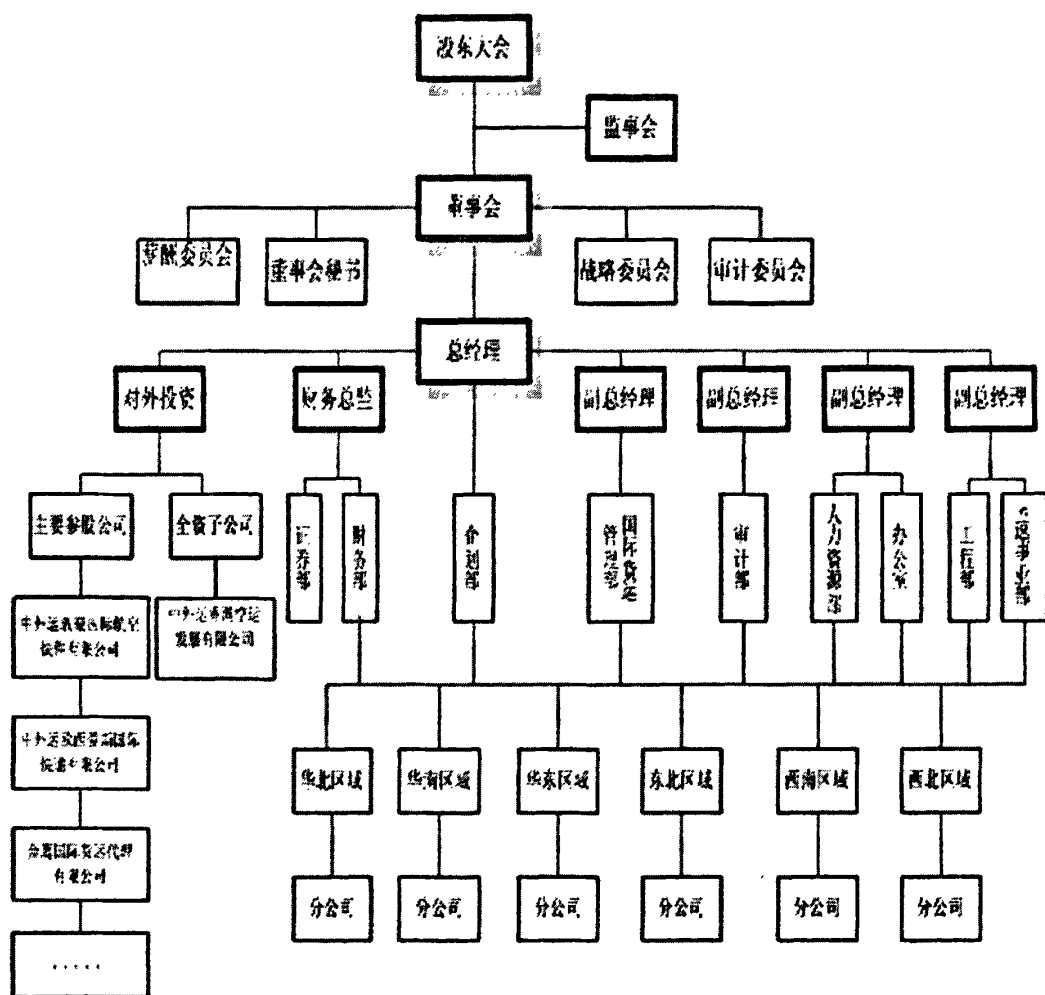


图 5-5 中外运发展组织结构图

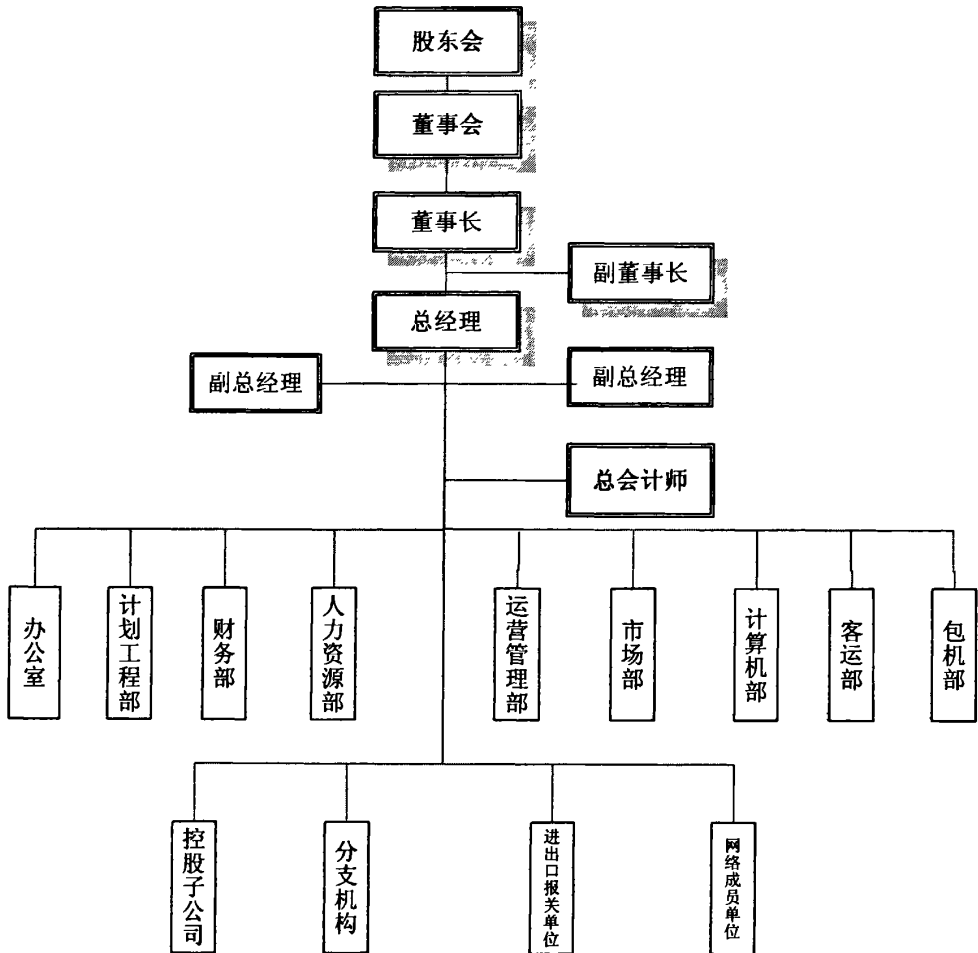


图 5-6 民航快递组织结构图

注：图 5-4， 5-5， 5-6 资料来自各公司网站

5.2 并购绩效评价

5.2.1 并购绩效评价的定义和目的

企业并购绩效是指企业进行资产重组或并购所取得的效果。企业并购绩效评价是评价理论方法在经济领域的具体运用，它是在会计学和管理学的基础上，运用计量经济学原理和运筹学方法而建立起来的剖析企业并购过程，真实反映企业并购的现实状况，预测未来发展前景的一种评价。此评价采用特定的指标体系，对照统一的评价标准，按照一定的程序，通过定量定性对比分析，对企业并购后的经营效益，做出客观、公正、正确的综合评判。

一桩企业的并购是否成功，即并购是否有效，是企业并购后的一个重要研究内容，这对于反思企业的并购行为，为今后的整合和再次的并购有重要的指导意义。国内外不少学者通过抽样调查，对并购的绩效作了广泛而深入的研究，其结论是大部分的企业并购（约70%左右）都是无效或者失败的。

5.2.2 研究方法和模型构建

（1）评价方法

在企业并购绩效评价中，国外一般有两类方法：一种是上市公司的股价变动法，即根据股票价格的变动趋势来判断企业业绩，进而分析并购是否有效，这种方法主要反映上市公司未来成长性。另一种是财务分析法，即根据主要的财务指标如每股收益、主营业务收入、净利润、净资产收益率等的变化来衡量公司经营业绩。

在我国目前的快递企业中（外资企业除外），还没有一家上市公司，显然无法用股价波动法来评价并购的绩效。对于非上市公司的并购绩效评价，大多采用财务分析法。但是财务指标评价重短期效益，轻长期效益；重过去财务成果，轻未来价值创造；重有形资产效益，轻无形资产价值；重产出，轻投入等^[58-59]。

针对这些缺陷，有必要在企业并购绩效评价中引入非财务指标，对企业的经营业绩进行综合评价。由于这些指标是定性指标和定量指标相结合的，在此采用层次分析法与模糊综合评价法相集成的方法进行评价。

（2）模型的构建

第1步：确定评价指标体系，构造层次分析结构。

根据快递行业本身的特性，本文建立如下三级企业综合绩效评价指标体系（见图5-7），主要基于以下几个方面的考虑：①企业财务指标仍然是综合绩效评价体系中的最重要指标；②尽量做到全面客观的反映企业的各方面特征；③网络和服务可靠性和运作协调性等快递企业的核心资源，也占有相当重要的地位；④动态和静态相结合，选择既反映目标企业资源现状的指标，也选取发展潜力和演变趋势等动态指标，使评价符合发展和动态的特征。

第2步：构造判断矩阵

判断矩阵是将上面所建立各层指标体系相互进行比较而得来的矩阵。在此我们采用1-9标度法进行比较。

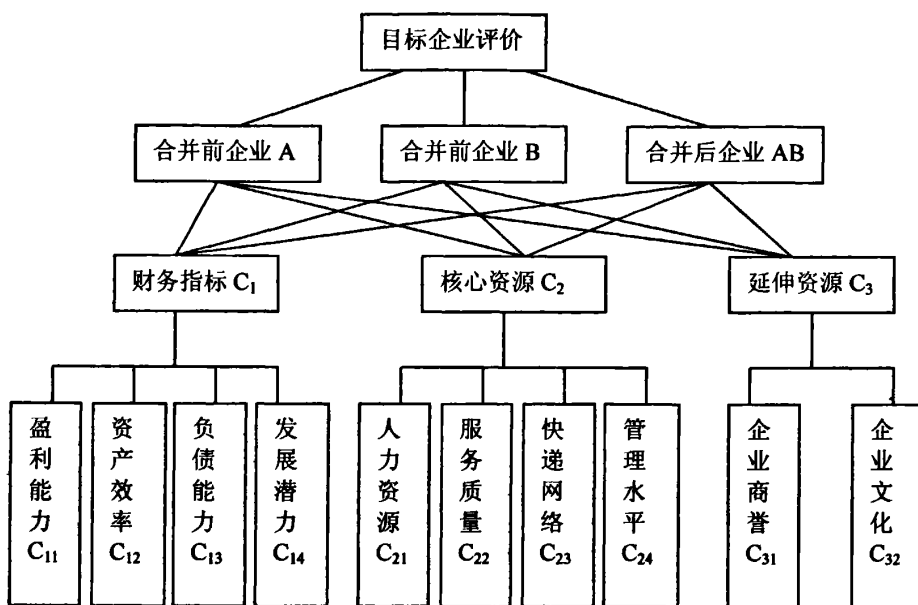


图 5-7 企业绩效评价指标体系

第 3 步：层次单排序及判断矩阵的一致性检验

层次单排序是指将各层指标的权重确定下来，在本论文中主要采用方根法确定最大特征值和特征向量。

判断矩阵的一致性检验是指专家在判断指标重要性时，各判断之间协调一致，不致出现相互矛盾的结果。

在该方法中引入判断矩阵最大特征根以外的其余特征根的负平均值，作为度量判断矩阵偏离一致性的指标，即用

$$CI = \frac{\lambda_{MAX} - n}{n - 1} \tag{5-5}$$

衡量不同阶判断矩阵是否具有满意的一致性，还需引入判断矩阵的平均随即一致性指标 RI 值。RI 的取值随阶数而变化：

表 5-2 RI 的取值

1	2	3	4	5	6	7	8	9
0.00	0.00	0.58	0.90	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45

第 4 步：层次总排序

层次总排序是指将最底层指标和最高层指标综合，最后得出最底层指标相对于总目标的重要性，用 q_{ij} 表示。

$$Q_i = [q_{i1} q_{i2} \dots q_{ij}] \tag{5-6}$$

第 5 步：确定评价等级 V

评价因素、评价等级 V 为刻画每一指标所处的评价状态，在本论文中将并购前的企业和并购后的企业作为评价等级，其中 $V = \{V_1, V_2, V_3\} = \{\text{合并前企业 A}, \text{合并前企业 B}, \text{合并后企业 AB}\}$ 三个等级。

第 6 步：确定评判矩阵

评判矩阵就是从各个底层指标着眼 C_{ij} ，确定它们相对于各个评价等级 $V_k (k=1,2,3)$ 的隶属度 r_{ijk} ，这样就得出第 ij 个因素 C_{ij} 的单因素评判集：

$$r_{ijk} = (r_{ij1}, r_{ij2}, r_{ij3}) \text{ (当 } i=1,2, \text{ 时 } j=4, \text{ 当 } i=3 \text{ 时, } j=2)$$

这样从不同的指标出发，就会得到不同的单因素评判集，最后所有的单因素评判集组合就确定了从 C_i 到 V 的模糊关系 R，它是一个矩阵：

$$R_{ij} = \begin{bmatrix} r_{i11} & r_{i12} & r_{i13} \\ r_{i21} & r_{i22} & r_{i23} \\ \dots\dots\dots \\ r_{iy1} & r_{iy2} & r_{iy3} \end{bmatrix}, \text{ (当 } i=1,2, \text{ 时 } j=1,2,3, 4, \text{ 当 } i=3 \text{ 时, } j=1,2)$$

第 7 步：模糊合成

R_{ij} 中不同的行反映了某个被评价事物从不同的单因素来看对各等级模糊子集的隶属程度。用模糊权向量 Q_i 将不同的行进行综合，就可得到该被评事物从总体上来看对各等级模糊子集的隶属程度，即模糊综合评价结果向量。其中模糊变换为： $U_i = Q_i^T * R_{ij}$ (*为算子符号)。

第 8 步：结果分析

通过对模糊合成后得到 U_i ，最后通过对各个对象事物的 U_i 值比较，就可以从第 i 个方面来分别进行决策，同时也可以从所有的各个方面来进行综合比较。

第六章 实例分析——中铁快运与中铁行包的合并重组

6.1 合并重组过程

2006年1月18日,新中铁快运股份有限公司董事长、总经理徐海锋对外宣布,中铁行包与中铁快运合并重组为新的中铁快运股份有限公司,原中铁行包公司注销。新的中铁快运股份有限公司已于2006年1月1日正式运行。

与中铁集装箱运输公司、中铁特货运输公司并称为“铁路三大专业运输公司”的中铁行包快递公司自成立以来,一直没有停止过整合的脚步。在此次重组之前,公司已经经历了3次较大的整合。之前,中铁行包主要依靠铁路优势,提供“站到站”的运输;作为子公司的中铁快运则更多扮演了物流公司的角色,主要承接“门到门”的快递业务。

整合后,新中铁快运公司形成了“1+18+2”的股权结构,即由中国铁路建设投资公司、18个铁路局(公司)和北亚实业股份有限公司、广深铁路股份有限公司组成。以2005年7月31日为基准日,由中介机构对原中铁行包和中铁快运两个公司的资产进行评估与财务审计,公司净资产达到24.3亿元。

整合后的中铁快运公司拥有2448辆附挂在铁路旅客列车上的行李车,9000多辆拖车、牵引车、叉车等装卸机具;开行北京、哈尔滨、广州、上海、乌鲁木齐城市间的5对特快、快速行邮专列;在全路范围内开行14对行包专列;自有生产用汽车3580辆,公路运输共计开行70多条运营线路,航空运输代理航线60多条;建有17座大型仓储中心,23.6万m²的库房和6.4万m²的营业厅。2005年,公司办理货物铁路运输4.3亿件,870万t;公路运输397万件6万t;航空运输270万件,7.3万t;海运3000多TEU。

通过对原中铁行包公司和中铁快运公司的资产整合、18个站行包房划转和14对行包专列经营管理权的接管,公司资产规模扩大,形成了铁路干线运输网、区域公路运输网、配送服务网、主要城市经营网、开放式计算机信息网“五网合一”的核心优势,网络辐射国内275个城市、736个营业网点,使公司具备了加快发展的基础条件,为公司全面走向市场、做大做强、提升市场竞争力奠定了基础。

通过整合,强化员工的职业教育培训,增强尊客爱货服务意识和客户至上的职业素养,提升服务理念,履行服务承诺,实行客户首问负责制,扩大开通全国统一客服电话(95105366)范围,畅通各类源点信息反馈渠道,向社会和客户提供高品质的服务^[60-61]。

6.2 合并重组动因与特点分析

6.2.1 动因分析

此次合并重组，存在诸多方面的因素。其中最主要的因素有两个，即经济动因和非经济动因。

(1) 经济动因

以经济学的并购动因理论分析，中铁快运和中铁行包的合并重组，存在以下三点因素：

①形成一体化经营，强化公司核心竞争能力。中铁行包依靠铁路优势，提供“站到站”的运输，而远中铁快运主要承接“门到门”的终端服务，两者业务互补，合并后大大提升了公司的竞争力。

②消除同业竞争，降低交易费用。根据交易费用理论，当市场的交易费用很高时，市场不再是协调经济活动和配置资源的一种有效方式，而应通过企业家将交易内部化来节约组织经济活动和配置资源的成本。由于重组双方在一些经营领域存在重叠，所以两个公司在之前的业务合作过程中冲突不断，导致交易成本大增，致使原中铁快运把干线运输逐渐向公路转移。

③实现规模经济，提高资产运用效率。比如提高了铁路行包专列、行李房等资产的利用率，扩大了呼叫中心的使用范围，整合了部分重复网点。

(2) 非经济动因

这次合并重组，除了经济动因以外，政府在其中的干预也起到关键作用，其中的因素有：

①存量调整式并购。铁道部通过推动并购活动，对两个国有企业的资源进行优化配置，提高资产的运行效率，优化资产结构，为中铁快运的上市作准备。

②管理型并购。通过并购，扩大了中铁快运的规模，优化企业管理结构，改变合并前中铁快运的多方管理格局。

6.2.2 合并重组特点

(1) 合并重组属于典型的纵向并购模式。根据合并重组前的快递服务流程，整个快递服务的完成需要中铁快运的末端收派件作业和中铁行包的干线运输作业环节（见图 6-1）。因此，中铁快运与中铁行包之间是一种供需关系，即中铁行包是中铁快运的供应方。

根据纵向并购理论，纵向并购是指收购方企业将原来为其提供原料的企业收购

过来，或者是将原来为其销售产品的企业收购过来的并购行为。因此，我们可以认为此次合并重组是一种典型的纵向并购行为。通过合并重组，新中铁快运完善了整个作业环节，大大提高了整个业务流程的稳定可靠性。

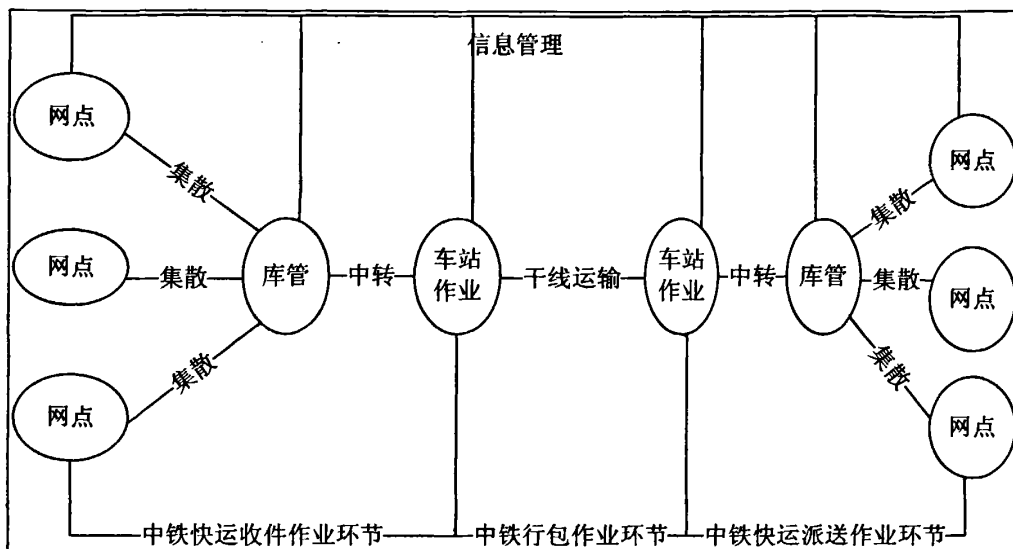


图 6-1 合并重组前的作业流程

(2) 明显存在政府撮合，企业自主性较弱。合并前的中铁行包属于铁道部直属三大专业公司，成立于 2003 年，中铁快运成立于 1993 年，经历了合作经营——参股经营——控股经营——资产重组股份经营阶段，虽然企业的规模和资本逐年增大，但企业的国有控股身份没有改变。在 2005 年的合并重组过程中，作为双方国有所有权的代表——铁道部，是促成双方合并重组的主要力量。

(3) 企业价值评估规范。虽然两个企业同属于铁道部管辖，不存在收购价格的问题。但双方的价值评估仍然按照规范来进行操作，由中介机构对原中铁行包和中铁快运两个公司的资产进行评估与财务审计，公司净资产达到 24.3 亿元。

(4) 整合过程充满挑战。对双方的成功合并重组，铁道部起到了非常关键的作用，使之在短短三个月内就付诸实施（2005 年 9 月 23 日胡亚东副部长发表讲话到 2006 年 1 月 18 日新中铁快运成立），但由于缺乏更加周密细致的规划以及企业自主性弱，为企业日后的人员和组织结构整合带来诸多隐患。

6.3 合并重组的绩效评价

对于中铁快运合并重组是否成功,本文利用第五章的层次分析法与模糊综合评价法相集成的方法进行评价,对新中铁快运的经营业绩进行评价,并对结果进行分析。

表 6-1 为中铁快运、中铁行包和合并后新中铁快运的相关数据:

表 6-1 合并前后的相关数据

公司	成立时间 (年)	净资产(亿 元)	2005 年营业收 入(亿元)	业务体系
中铁快运	1993	4.66	10.02	在全国 300 多个大中城市设有 分支经营机构设有营业网点 500 多处
中铁行包	2003	18.79	23.61	设有 14 个分公司,在 62 个主要 城市设置 68 个营业部
新中铁快运	2006	24.3	54	设有 32 个分公司,网络辐射国 内 275 个城市,736 个营业网点

在合并前,在全国物流业前百名排名中,中铁快运为第 15 名,中铁行包第 11 名,合并后,在全国物流业前百名排名中,新中铁快运为第 2 名。

6.3.1 绩效评价步骤

第 1 步:确定评价指标体系,构造层次分析结构

该评价指标体系,层次分析结构如图 6-2 所示。

第 2 步:构造判断矩阵

公司高层管理人员通过对财务指标、核心资源和延伸资源的比较,采用 1-9 标度法,构造出来的判断矩阵如下:

$$D = \begin{bmatrix} 1 & 1/5 & 1/3 \\ 5 & 1 & 3 \\ 3 & 1/3 & 1 \end{bmatrix}$$

同时该公司高层管理人员分别对财务指标、核心资源和延伸资源的的下级指标进行比较得出的判断矩阵如下:

$$D_1 = \begin{bmatrix} 1 & 1/7 & 1/3 & 1/5 \\ 7 & 1 & 5 & 3 \\ 3 & 1/5 & 1 & 1/3 \\ 2 & 1/2 & 3 & 1 \end{bmatrix} \quad D_2 = \begin{bmatrix} 1 & 1 & 3 & 3 \\ 1 & 1 & 3 & 3 \\ 1/3 & 1/3 & 1 & 1 \\ 1/3 & 1/3 & 1 & 1 \end{bmatrix} \quad D_3 = \begin{bmatrix} 1 & 3 \\ 1/3 & 1 \end{bmatrix}$$

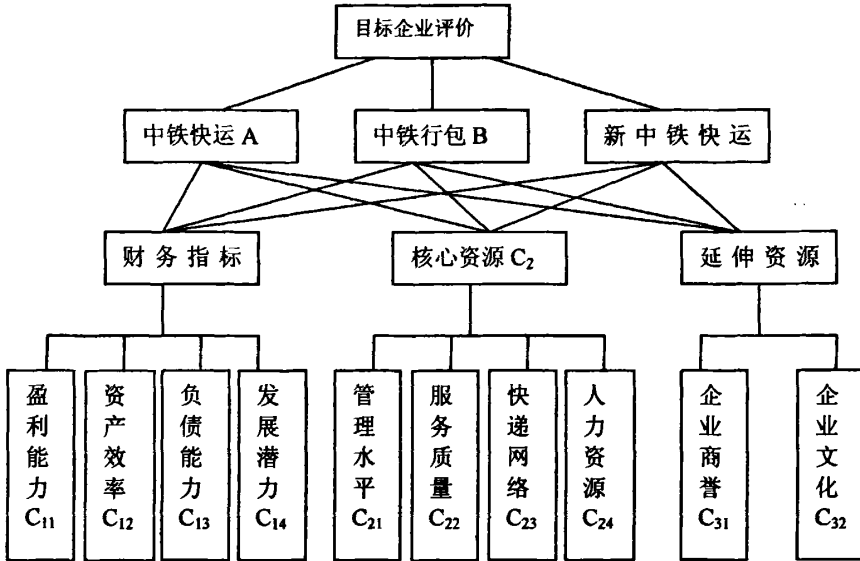


图 6-2 评价指标体系

第 3 步：层次单排序及判断矩阵的一致性检验

在此我们应用方根法求上面各个矩阵的最大特征值和其相对应的特征向量得到：

$$W = \begin{bmatrix} w_1 \\ w_2 \\ w_3 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 0.105 \\ 0.637 \\ 0.258 \end{bmatrix}, \lambda_{max} = 3.038, CI = 0.019, RI = 0.058, CR = 0.033$$

$$W_1 = \begin{bmatrix} 0.055 \\ 0.564 \\ 0.118 \\ 0.263 \end{bmatrix}, \lambda_{max} = 4.117, CI = 0.039, RI = 0.90, CR = 0.043$$

$$W_2 = \begin{bmatrix} 0.406 \\ 0.406 \\ 0.094 \\ 0.094 \end{bmatrix}, \lambda_{max} = 4, CI = 0, RI = 0.90, CR = 0$$

$$W_3 = \begin{bmatrix} 0.749 \\ 0.251 \end{bmatrix}, \lambda_{max} = 2.001, CI = 0.001, RI = 0.00, CR = 0$$

在这里计算得到的 $CR < 0.1$ ，故满足一致性要求。

第 4 步：层次总排序

在此计算出财务指标、核心资源和延伸资源的下级指标相对对象事务（企业）

的权重排序。

$Q_1 = w_1 \times W_1$ ，得：

$$Q_1 = W_1 \times w_1 = \begin{bmatrix} 0.055 \\ 0.564 \\ 0.118 \\ 0.263 \end{bmatrix} \times 0.105 = \begin{bmatrix} 0.006 \\ 0.059 \\ 0.012 \\ 0.028 \end{bmatrix}$$

$$Q_2 = W_2 \times w_2 = \begin{bmatrix} 0.406 \\ 0.406 \\ 0.094 \\ 0.094 \end{bmatrix} \times 0.637 = \begin{bmatrix} 0.259 \\ 0.259 \\ 0.060 \\ 0.060 \end{bmatrix}$$

$$Q_3 = W_3 \times w_3 = \begin{bmatrix} 0.749 \\ 0.251 \end{bmatrix} \times 0.258 = \begin{bmatrix} 0.192 \\ 0.065 \end{bmatrix}$$

第 5 步：确定评价等级 V

评价等级 V，在此去用合并前的连个企业和合并后的企业作为评价等级。

以下是这些公司近几年来指标数据表：

表 6-2 指标数据表

指标 \ 评价等级		中铁快运	中铁行包	新中铁快运
财务指标	盈利能力	0.40	0.15	0.26
	资产效率	2.15	1.26	2.23
	负债能力	0.80	0.60	0.70
	发展潜力	0.30	0.20	0.35
核心竞争力	管理水平	0.80	0.76	0.90
	服务质量	0.80	0.60	0.90
	快递网络	0.25	0.05	0.222
	人力资源	0.113	0.018	0.094
延伸资源	企业商誉	15	11	2
	企业文化	0.85	0.75	0.83

其中财务指标数据（盈利能力、资产效率和负债能力）是根据企业合并前和合并后计算出来的，发展潜力是由公司高层管理人员通过投票统计而来；核心资源（服务质量和快递网络覆盖率）指标数据是由计算而来，人力资源指的是学历本科及以上人才在公司中所占的比例，管理水平是这些人才的管理能力；延伸资源（企业文

化)是指企业文化在员工和社会上产生的效应来确定,由企业专家评估得来,企业商誉是由企业在中国物流业中的排名顺序得来。

为了进行有效的评价,故将上面的数据进行归一化,归一化规则:若指标是正指标,则将每行数据相加,然后用各个数据除以各自行的和即可;若指标是负指标,则用该指标的最差值或该指标的总数减去该指标现有的值,然后将这些差值相加,再用各个指标的差值除以各自差值的和即可得到相应的离散值,这样就可以得到如下表:

表 6-3 归一化指标数据表

指标 \ 评价等级		中铁快运	中铁行包	新中铁快运
财务指标	盈利能力	0.494	0.185	0.321
	资产效率	0.381	0.223	0.396
	负债能力	0.222	0.444	0.334
	发展潜力	0.353	0.235	0.412
核心竞争力	管理水平	0.325	0.309	0.366
	服务质量	0.348	0.261	0.391
	快递网络	0.479	0.096	0.425
	人力资源	0.502	0.080	0.418
延伸资源	企业商誉	0.313	0.327	0.360
	企业文化	0.350	0.309	0.341

第 6 步: 确定评判矩阵

根据上面归一化后的表格很容易得到评判矩阵如下:

$$R_{1j} = \begin{bmatrix} 0.494 & 0.185 & 0.321 \\ 0.381 & 0.223 & 0.396 \\ 0.222 & 0.444 & 0.334 \\ 0.353 & 0.235 & 0.412 \end{bmatrix} \quad R_{2j} = \begin{bmatrix} 0.325 & 0.309 & 0.366 \\ 0.348 & 0.261 & 0.391 \\ 0.479 & 0.096 & 0.425 \\ 0.502 & 0.080 & 0.418 \end{bmatrix}$$

$$R_{3j} = \begin{bmatrix} 0.313 & 0.327 & 0.360 \\ 0.350 & 0.309 & 0.341 \end{bmatrix}$$

第 7 步: 模糊合成

有公式 $U_i = Q_i * R_{ij}$ 来进行模糊合成, 其中这里“*”取乘法运算, 得:

$$U_1 = Q_1^T * R_{1j} = [0.037 \quad 0.025 \quad 0.044];$$

$$U_1 = Q_1^T \times R_{ij} = [0.233 \ 0.158 \ 0.24];$$

$$U_2 = Q_2^T \times R_{ij} = [0.082 \ 0.083 \ 0.09];$$

$$U = [0.352 \ 0.266 \ 0.39];$$

6.3.2 结果分析

(1) 在上述计算结果中, 企业的总体经营绩效 $U_{AB} > U_A > U_B$, 说明新中铁快运在合并重组之后, 总体经营业绩有了一定的提高, 但提高的显著性比起合并前的中铁快运不明显, 比合并前的中铁行包有了显著提高;

(2) 在二级指标方面, 合并后的企业财务指标有了较大提高, 但核心资源和延伸资源比合并前提高不显著。

出现上述结果的原因主要有:

(1) 企业的管理范围很广, 人员组成复杂, 造成整合的难度加大。原中铁快运营业网点遍布全国 316 个大中城市, 短期内完成组织结构和人员整合的难度大。

(2) 企业文化差异大, 且短时间内难以弥合这些差异。长期以来, 铁路行包作为铁路运输企业的一个部门, 带有很深铁路企业文化的烙印, 而原中铁快运经营机制和管理体制灵活, 企业文化更具有市场竞争意识和服务意识。两种不同文化的融合, 还需要一段时间。

第七章 结论与展望

7.1 本文研究工作总结

并购重组是实现企业扩张和发展的捷径，是市场经济下资源配置作用的表现和结果，它不同于企业通过自身不断积累的渐进式发展模式，它给企业带来的更多是跳跃式甚至是几何数级的发展。

本文在前人研究的基础上，针对快递市场的并购进行了细致的研究，主要研究内容和成果有：

(1) 运用市场结构理论对快递行业总体结构进行分析，并按照快递产品的需求特征，对快递市场进行了细分。

(2) 根据快递市场的结构分析，结合企业并购的动因理论，分析了我国快递市场各类快递企业的并购动因和应采取的并购模式，并分析了不同市场结构下并购遇到的障碍，提出相应对策。主要结论有：

①国有和部分民营快递企业应以纵向并购为主，完善终端网点，提高竞争力；

②民营快递企业在区域和同城市场应加强横向并购，从而获得范围（规模）经济效益；

③EMS并购应以跨国纵向并购为主，进军国际市场。

(3) 总结快递企业并购实施的三个过程，提出快递企业并购后整合的三个主要工作。

(4) 建立了并购绩效评价的综合评价模型，列举实例中铁快运和中铁行包的合并重组，进行实证研究。

通过分析，双方合并重组存在经济学动因和非经济动因。经济动因有：①强化公司核心竞争能力；②降低交易费用；③实现规模经济效应。非经济动因有：①优化资产结构；②优化企业管理结构。双方合并重组是典型的纵向并购，合并重组带来了一定的协同效应，但并不显著，需要进一步的整合力度。

7.2 进一步的研究工作

企业并购在我国方兴未艾，快递行业作为新兴产业，其发展和并购也逐渐受到大家的关注。本文对快递市场结构和快递市场的并购做了探讨和思考，但还不完善，有些问题还需要进一步的研究：

(1) 由于快递市场迅速发展, 企业之间的关系、地位与竞争状况在不断的变化, 本文对于快递市场的总体结构分析和市场细分, 仍然有待于完善。

(2) 企业行为有三个方面, 分别是价格行为、研发和广告行为以及并购行为, 彼此之间相互影响、相互关联。本文在研究快递企业并购的动因和模式时, 没有对其他两个方面的影响因素进行考虑, 因此, 对于快递企业的并购, 还需要结合其他两个因素作进一步研究。

(3) 对快递企业并购的绩效评价模型的量化指标, 需要进一步的细化, 以期获得更精确的评价结果。

参考文献

- [1]张洪斌. 快递业发展面临六个问题[J]. 中国物流与采购. 2006, (08): 46~49
- [2]丁俊发. 中国快递业今后发展的五大趋势[J]. 现代物流报, 2006
- [3]王钦. 跨国公司并购中国企业动因—效应与对策研究[M], 中国财政经济出版社, 2005
- [4]Gregor Andrade and Erik staford (2004) “Investigating the Economic Role of Mergers”, Journal of Coporate Finance, (10), 1~36
- [5]韩娜. 外资快递企业的中国战略分析[J]. 特区经济, 2005, (10): 328~329
- [6]刘现武. 我国农业企业并购重组研究[J], 中国农业科学院科技文献信息中心, 2003
- [7]程燕. 上市公司并购动机. [硕士学位论文]. 中南大学, 2006
- [8]杨洁. 企业并购整合研究[M]. 经济管理出版社, 2004
- [9]吴志军. 企业并购中的管理整合研究[M]. 中国时政经济出版社, 2004
- [10](美)普里切特(Pritchett,P.)等著;张凯译. 并购之后:成功整合的权威指南(原书第2版)[M]. 机械工业出版社, 2005
- [11]柳建华. 企业并购整和研究. [硕士学位论文]. 南昌大学, 2005, (5)
- [12]干春晖. 并购案例解读[M]. 上海财经大学出版社, 2005
- [13]曹永刚. 并购策略—国际企业兼并收购大案透析[M]. 东北财经大学出版社. 1998
- [14]张洪斌. 我国快递业现状和发展趋势预测[J]. 中国物流与采购. 2006, (09): 34~37
- [15]张哲辉. 快递企业国内服务网点布局研究. [硕士学位论文]. 大连海事大学, 2005
- [16]周艳军; 黄中鼎; 我国快递业品牌建设现状及对策思考[J]. 中国流通经济, 2006, (09): 50~53
- [17]赵玉敏. 快递业发展的国际经验[J], 中国物流与采购, 2006, 12: 38~41
- [18]赵玉敏. 民营快递业: 在夹缝中求生存[J]. 中国物流与采购. 2006, (14): 38~41
- [19]陈谊. 从中外快递业竞争看我国快递业今后的发展策略[J]. 中外企业家. 2006, (04): 58~61
- [20]陈京亮. 我国铁路快递业务发展的思考[J]. 综合运输. 2006, (02)
- [21]薛蓉娜. 中国邮政快递业竞争力的比较研究[J]. 当代财经. 2006, (02): 87~90
- [22]张峰. 快递快跑. 中国采购与物流[J]. 2007, (12): 17~20

- [23]陆晓云. 浅析中国本土快递业的发展策略[J]. 商业现代化. 2007, (1): 267~268
- [24]李航. 我国第三方物流企业横向并购动因研究[J]. 物流技术. 2006, (12)
- [25]邢春. 兼并重组: 我国物流业发展的重要途径[J]. 中国物流与购. 2006, (14): 58~59
- [26]张圣利. 我国物流企业并购的探索. [硕士学位论文]. 上海海事大学, 2004, (6): 15~22
- [27]田箭. 经验曲线: 低成本扩张的重要途径[J]. 商业研究. 1999, (07)
- [28]黄丽能. 美国企业并购的历史变迁及启示[J]. 经济师. 2006, (2): 91~93
- [29]王满仓. 完善我国企业兼并行为的对策建议[J]. 商业时代. 2006, (02): 31~32
- [30]郑爱兵. 我国企业并购问题研究. [硕士学位论文]. 上海海运学院. 2002, (12)
- [31]FedEx buys Kinko's to increase retail presence. Logistics Management February 2004
- [32]The Integrated Express industry in China. The Us-China Business Council. 2003, (9)
- [33]全球并购研究中心网. <http://www.online-ma.com.cn/>
- [34]2006年-2007年中国快递行业兼并(并购)重组决策分析报告. <http://www.chinaccm.com/48/4819/481902/news/20070429/133414.asp>
- [35]中国快递市场发展研究报告[J]. 经济研究参考. 2006
- [36]秦岩, 马天山, 吴群琪. 航空快递的第三方物流发展分析[J]. 交通标准化, 2006, (1): 68~73
- [37]马克思·M. 哈贝恩(德). 并购整合: 并购企业成功整合的七个策略[M]. 机械工业出版社. 2003
- [38]董临萍. 论市场结构对企业并购绩效的影响. [硕士学位论文]. 华东理工大学, 2006
- [39]陈爱贞. 中国三元市场结构的垄断与竞争分析. [博士学位论文]. 厦门大学, 2006
- [40]周昌林. 第三方物流组织—理论与应用[M]. 经济管理出版社, 2005: 72~78
- [41]中国证券报. 2007年7月
- [42]J. H. Brown, "Structure-Conduct-Performance: A Comment on Blaug's Is Competition Such a Good Thing? Static Efficiency versus Dynamics Efficiency", Review of Industrial Organization, 2002(21), P. 103-105
- [43]Roger B. Myerson, "Analysis of Democratic Institutions: Structure, Conduct and Performance", The Journal of Economic Perspectives, Vol. 9,

- No. 1 (Winter, 1995). p. 77 -89
- [44] Purchasing Group. EMS industry evolves. *Purchasing*, 2006(1): 30
- [45] LIU Hong-yu, LI Jian. Design of Customer Satisfaction Measurement Index System of EMS Service. *The journal of China University of Posts and Telecommunications*, 2006, 13(1): 109~113
- [46] Merge Global, *Asia Express Market Sizing Methodology*, 2000
- [47] FUNG Kwok-on Patrick. Survive the Express Delivery Market in China: Case study of UPS. *Logistics*, 2005(1): 67~72
- [48] Leon Dixon. International courier service. *Manufactures' Monthly*, 2005(9): 54
- [49] 邱明. 关于提高并购成功率的思考[J]. *管理世界*. 2002
- [50] 胥朝阳. 企业并购的风险管理[M]. 中国经济出版社, 2004
- [51] 谢志华. 竞争的基础: 制度选择—企业制度分析与构造[M]. 中国发展出版社, 2003
- [52] 陈乃醒, 傅贤治主编. 中国中小企业发展与预测[M]. 中国财政经济出版社, 2005. 1
- [53] 包明华. 购并经济学[M]. 中国经济出版社. 2006
- [54] 饭岛秀幸著; 吕明哲译. 兼并与收购(日)[M], 东北财经大学出版社, 2005
- [55] 朱宝宪. 公司并购与重组[M]. 清华大学出版社. 2006
- [56] 戴永良. 并购交易管理[M]. 中国戏剧出版社, 2001
- [57] (加)丁焕明(Deans, G. K.)等著; 张凯译. 科尔尼并购策略[M]. 机械工业出版社, 2004
- [58] Berger, Philip G, and EliOfek, "Diversification's effect on firm value" *Journal of Financial Economics* 1995, 37, 39-65
- [59] Agrawal, Anup, and Jeffrey F. Jaffe, 1999, "The post-merger performance Puzzle", Cary Cooper and Alan Grgory, eds., *Advances in Mergers and Acquisitions*, Vol.1, Stamford, CT: JAI Press, 2000. 7-11
- [60] 新中铁快运浮出水面——中铁行包与中铁快运实现合并重组[J]. *铁道货运*. 2006, (2): 1~3
- [61] 中铁快运网站. <http://www.cre.cn/>

附录 1 全国快递公司名录

一、国际快递公司

- (1) DHL
- (2) UPS
- (3) FEDEX
- (4) TNT

二、国有快递公司

- (1) 中邮速递 (EMS)
- (2) 中铁快运 (CRE)
- (3) 民航快递 (CAE)
- (4) 中外运空运

三、民营快递公司

(一)、长三角地区

- (1) 申通快递
- (2) 韵达快运
- (3) 中通速递
- (4) 圆通快递
- (5) 汇通快递
- (6) 一通航空货运有限公司
- (7) 中诚快递有限公司
- (8) 全一快递
- (9) 佳吉快运
- (10) 一统速递
- (11) 吉通快递公司
- (12) 上海全球通国际快递服务有限公司
- (13) 上海鑫邦国际快递有限公司
- (14) 上海绿邦快递有限公司
- (15) 上海展翼货运代理有限公司
- (16) 上海中驿快递有限公司

(二)、珠三角地区

- (1) 顺丰速运

- (2) 越丰国际物流有限公司
- (3) 深圳市东道物流有限公司（勤诚快递）
- (4) 香港星辉快件有限公司
- (5) 全日通中港快运公司
- (6) 天天快递
- (7) 京广速递
- (8) 东莞市天地物流快递有限公司
- (9) 中国东方快递有限公司
- (10) 东莞市晟通速递有限公司
- (11) 香港快捷速递有限公司
- (12) 广州广州市飞鸿物流有限公司
- (13) 亚风快递有限公司
- (14) 中山市友联航空快递公司
- (15) 联昊通速递有限公司
- (16) 盈飞国际航空快递有限公司
- (17) 龙邦物流有限公司
- (18) 广东港中能达物流有限公司
- (19) 深圳市中邦速递有限公司

(三)、环渤海湾地区

- (1) 北京宅急送快运股份有限公司
- (2) 小红马快递服务有限公司
- (3) 北京阳光快递有限公司
- (4) 北京安信达快递服务有限公司
- (5) 北京汇丰快递公司
- (6) 北京中商联运国际快递有限公司
- (7) 天津大田集团有限公司
- (8) 北京四海神通快递服务有限公司

四、其他地区

- (1) 云南飞哥快递服务有限公司
- (2) 武汉优友国际快递公司
- (3) 西安古城快递服务有限公司
- (4) 石家庄奇速快递

附录 2 快递服务调查表

尊敬的各位快递客户：

您好！我们希望了解您在使用快递服务时，对快递服务有哪些要求、意见或者建议，以便促进我国快递企业更快更好的发展，并为您提供更多优质服务。相信您的评价将为我国快递企业的发展提供宝贵的依据。感谢您宝贵的时间！

快递服务客户满意度调查表

1、评分标准：很满意—5；较满意—4；一般—3；需改进—2；不满意—1

2、请在相应栏划“√”

类别	内容	评分					备注
		5	4	3	2	1	
服务	服务态度						
	服务质量						
时效	收件时限						
	派件时限						
网络	网络覆盖范围						
	收派件范围						
安全性	包装方式						
	运输方式						
	装卸方式						
追踪	追踪处理的及时性						
	追踪处理的便利性						
	抱怨处理的结果						
价格	价格的合理性						
评分为 1、2 的项目，请说明具体情况及改进意见：							

填表单位名称/日期： _____

致 谢

当终于要提笔书写自己硕士生活的最后一页之际，细细盘点过去的三年，我满怀感恩之情向曾经给予我无私关爱和帮助的每一位师长、同学、朋友和家人表达深深的谢意，正是他(她)们的教育、鞭策和鼓励，使我能在这收获的季节感到丝丝安慰。

首先，我要向导师陈治亚教授致以最崇高的谢意。本文的选题、初稿修改直至最后定稿，都得到陈老师的悉心指导。陈老师治学严谨，学识渊博，师德高尚，为人师表。即使工作再忙，只要我们有任何的困难，他都会给我们最无私的帮助。正是由于他对我们一直以来的严格要求和殷切期望，以及他的人格魅力深深地影响着我，才使我时刻不敢有丝毫的怠慢，从而在今天取得些许的进步。再一次向陈老师鞠躬致谢！

我要由衷地感谢我的论文评阅老师方小平老师，他在我论文的最后修改中付出了大量的心血。我还要感谢交通学院李夏苗教授、肖龙文副教授，他们是我本科时的毕业论文的辅导老师，虽然时隔多年，但他们对我学习上的帮助依旧记忆犹新。

感谢相伴了两年多的同窗好友，感谢你们给予我的支持，同时也怀念我们一起留下的欢笑。最后我还要感谢我的父母、两位哥哥，谢谢他们给予我无私的关爱和一如既往的支持，使得我有勇气和信心再次选择了读书这条道路。最后还要感谢我的女友这么多年来为我做出的牺牲和守候。

祝愿大家一生平安。

吴梓贵

2007/11/30

攻读学位期间的主要研究成果

一、已发表的论文

吴本贵, 陈治亚. 供应链管理中的协调机制研究. 物流科技, 2007, (8): 103-105

二、参加的科研项目

铁道部课题: 铁路现代物流中心建设发展规划、发展时机、发展模式研究, 2006.10~2007.7