

中国邮政和 TNT 合作策略分析

李 伟

(广东省邮政局, 广东 广州 710898)

摘 要: 对于中国邮政是否应继续与TNT合作开办快件业务, 文章结合中国邮政和 TNT 集团合作的实际情况, 分析了TNT与中国邮政合作的策略, 探讨了中国邮政自身的发展策略。

关键词: 邮政; TNT; 合作; 策略; 建议

中图分类号: F61 **文献标识码:** A

1999年9月和10月, 中国邮政与荷兰TPG集团(TNT)分别在上海和香港签署了有关双方合作事宜的备忘录及快件合作协议, 双方商定自2000年1月1日起开办中速快件业务。中速快件业务开办至今, 业务规模不断扩大, 业务量不断增长, 2005年全国中速快件收入已经占全国邮政速递收入的6%, 占国际速递收入的23.17%。

近一两年来, 中国邮政内部对与TNT合作形成了两种意见。一种是希望继续与TNT合作, 进一步扩大双方合作的范围和深度; 另一种则认为TNT从邮政赚取了高额利润, 并且在中国开设分公司办理快件业务, 给邮政企业开出的结算价比其自身的揽收价高得多, 因此应抑制与TNT的合作。

参考以上两种意见, 分析TNT近年来在中国的发展, 可以清楚TNT与中国邮政合作的策略。

1 TNT与中国邮政合作策略分析

1.1 谋求企业利润和发展

中国速递市场是一块价值百亿元的金色“蛋糕”。从中国邮政EMS诞生, 到非邮政行业涉足速递领域, 直到国际速递巨头挺进中国速递市场, 可以看出中国速递市场充满竞争。

1999年, 面对与中国对外贸易运输集团合作即将到期的情况, TNT选择了与中国邮政合作, 双方对合作寄予了很大的希望。应该明确的是, TNT的最终目标是谋求利润和发展。经过6年时间, 中速快件业务为其提供了相当可观的结算利润, 并且大大节省了该集团的市场营销成本。

1.2 实现企业发展本土化

本土化发展对跨国公司来说很重要, TNT就十分重视本土化经营。在与中国邮政合作的过程中, TNT不断熟悉我国的方针政策、人文风情、市场状况、行业态势和客户资源, 逐步实现了在中国发展的本土化。

早在中速快件业务开办之初, 该公司就成立了邮政速递部, 并指定专人负责与中国邮

政合作的事宜; 专职的发展经理几乎每周都会拜访华南、华东地区各市邮政局。通过不断接触, 他们已经熟悉了中国邮政的运作架构, 并与邮政不同阶层的人员建立了密切的联系。TNT对中国邮政的了解非常深入和全面, 而中国邮政对TNT的了解非常有限。

1.3 通过与中国邮政的合作获得先机

为了获得政策支持, 荷兰TPG集团在25年前就与中外运进行了合资。但随着中国市场的开放, TNT需要在中国寻求一个更加强有力的合作伙伴, 进行资本运作。TNT的荷兰邮政背景使其倾心于中国邮政, 加上目前为止中国邮政的EMS还是国内最具实力的速递机构, 所以, TNT选择了与中国邮政进行合作。TNT还制定了非常明智的发展战略, 即一边通过与中国邮政的合作获得发展利润, 一边不断扩大自身在中国的组织机构, 逐步控制、扩大市场份额。虽然中国邮政自身的策略也在一定程度影响了TNT策略的制定, 但是

“以合作促进发展，以合作赢取空间，以合作推动合资”仍是TNT最根本的策略。

2 中国邮政与TNT合作策略建议

业内人士的两种意见都不无道理，关键是中国邮政如何科学制定自身的发展策略。对此，笔者提出以下几点建议。

2.1 积极增强实力，谋求合作，壮大自身

2.1.1 不断优化EMS国际通道能力

无论是与TNT还是与其他巨头合作，中国邮政自身的实力都是合作的基础。在与TNT合作之前，中国邮政曾经与其他速递业务的跨国公司进行过接触，但由于对方开出的价码过高而没有结果。中国邮政自身实力的提高将直接影响以后速递市场的格局。通过近3年的发展，我们看到EMS取得了前所未有的进步，但是也应意识到中国邮政的国际通道能力和管理运作能力还需不断优化。卡哈拉项目的启动，推动了中国邮政EMS国际通道的优化，促进了内部时限运作管理机制的完善，但是仍然无法与国际速递巨头一争高下。

2.1.2 积极举证避免负面影响

合作是双方发展的主题，但是中国邮政在与TNT的合作协议中应明确保护邮政客户的条款，并注意日常的举证工作，这样可以避免客户轻易流失。

2.2 以合作促进发展，以开放推动进步

2.2.1 师夷长技以制夷

通过开办中速快件业务，我们从TNT学到了很多，比如“商业发票”和“体积重量”就使我们更加了解速递市场，但是推广以上做法也让我们在培育一线营销人员身上花费了很多时间，TNT的培训机制就值得我们学习。接受过TNT培训的人员都会注意到，TNT非常注重收集各国海关的通关信息和各国最新影响投派的信息，这些也恰恰是中国邮政营销人员所需要的最重要信息。

2.2.2 优化内部管理运作能力

TNT公司的中速快件业务发展经理每周拜访中国邮政的一个市局，一方面反映出TNT比较注重通过沟通推动中速快件业务的增长，另一方面也反映了中国邮政内部缺乏统一性，容易被各个击破。邮政在与TNT合作的过程中需要上下一致、横向联通，获得更多的主动。每个省应建立与TNT合作专职负责机制，将每个省、每个市与TNT的接触都纳入日常的业务管理之中，避免“私下”协议。

2.3 积极探索资本运作

综观世界邮政发展趋势，当今全球一体化趋势日趋明显，中国邮政今后5年发展的最大瓶颈将是资金问题，除了依靠国家宏观政策，还应自己寻求发展。中国邮政通过建立现代企业运作机制，建立资本运营模式，就是一个很好的发展方向，但这个过程仍需要内部做出一系列优化的改革。

就中国邮政而言，收购、兼并其他速递公司应是中国邮政“统一”国内市场的有力举措，也是实现全球化策略的主要手段。通过兼并联合，与国际速递公司合作，共同开发国内外速递市场，促使中国邮政实现经营全球化，也有利于EMS进行全球化经营。

中国邮政的改革之路任重道远，经过与TNT 6年的合作，双方如何继续合作将取决于各自的合作策略。

收稿日期：2006-02-06

作者简介：李伟（1977~），男，湖北汉川人，双学士，经济师，主要从事邮政速递物流和国际邮政业务管理研究。