

联邦快递：角逐中国市场 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/177/2021\\_2022\\_\\_E8\\_81\\_94\\_E9\\_82\\_A6\\_E5\\_BF\\_AB\\_E9\\_c71\\_177908.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/177/2021_2022__E8_81_94_E9_82_A6_E5_BF_AB_E9_c71_177908.htm) 2003年可谓联邦快递发展史上遭遇了最多挑战的一年。2003年2月，联邦快递在中国的主要对手敦豪速递（DHL）收购了中国最大货运公司中外运的股份，成为中外运最大的外资股东。不到两个月后，敦豪又宣布打算收购美国第三大快递公司“空中快递”

（Airborne Express）。联合包裹服务公司（UPS）则宣布与海南航空下属的扬子江快运达成协议，扩大其在华南的服务网络。对于联邦快递的国际谋略而言，在快速增长、高度竞争的中国快递市场保持领导地位具有至关重要的意义。敦豪和联合包裹的举措究竟对联邦快递在中国的业务有何影响？联邦快递在这一日益复杂的市场应该采取什么样的对策？回顾这一系列问题以及联邦快递最后的收尾之笔，可以看出联邦快递在全球竞争层面上的抉择思路。联邦快递中国运营策略

2003年，联邦快递已经成长为一家年营业额达160亿美元的跨国公司，具有世界上最大的全货运飞机机群，日运送能力达到2650万磅，服务全世界378个机场。联邦快递从1984年就开始在中国市场提供服务，但正式进入中国则是在20世纪90年代中。1995年，联邦快递以6750万美元收购了当时惟一可以直飞于美国和中国之间的常青国际航空公司。在完成此收购之后，联邦快递成为第一家提供由美国直飞至中国的国际快递物流公司。美中主要城市之间的快递时间只需要3天。运营依靠自身的出色运营能力，联邦快递在香港和中国内地大量投资飞机群、地面运输和包裹处理设施。尽管中国政府的

规定不允许联邦快递在中国内地拥有自己的配送设施和运输网络，但这并不影响它发展在中国香港和邻近的菲律宾的包裹处理能力。联邦快递通过与中外运建立合资企业进入中国市场。联邦快递的直行航班有美国至北京、上海等主要城市，中外运则将包裹发送到中国各地。1997年，联邦快递结束与中外运的关系，转而与更加灵活的大田公司结盟。自此，联邦快递的中国运营、卡车和员工与美国的看上去基本一致。到2003年，联邦快递每周直行往来于美国、香港、北京、上海、广州和深圳的11个航班。在所有的快递公司中，联邦快递拥有最多的美中直飞货运航班。按照联邦快递创始人和首席执行官弗雷德史密斯的话说：“我们的目标是打造网络。一旦建好了网络，而且如果我们的假设是正确的，那增长前景将无限。我们也将有望享有领导地位。”市场营销 联邦快递在中国采用了20世纪80年代它在欧洲成功使用的进攻型营销策略。在中国，它推出了非常西方式的广告。1997年，联邦快递制作了统一的印刷广告，展示的是联邦快递飞机停泊在北京紫禁城前。广告说：“给联邦快递打电话吧，这几乎不会遭人禁止。”意思是寻求联邦快递公司的服务总不会成为错误的决定。这一策略引起了许多传统中国顾客的反感，但联邦快递针对的是在中国运营的跨国公司，这些跨国公司在美国就已使用联邦快递的服务。他们也针对中国的企业家，相信他们很快就会采纳联邦快递的“及时交付”信条。对于重视联邦快递高度控制的配送系统以及精确及时投递跟踪服务的客户来说，联邦快递的营销哲学相当有吸引力。“我们是世界上最大的全货运航空公司，我们拥有出色的进攻任何市场的公式。”联邦快递营销副总裁迈克尔格伦曾说：

“不管是在中国、日本，还是德国，这并没有什么不同。”市场地位 联邦快递正式进入中国市场不久，就面临了一系列挑战，首当其冲则是亚洲金融危机，这对于在亚洲国家有很重基础设施投资的联邦快递来说打击很大，一些国家的货币大幅贬值导致联邦快递的运营利润急剧下跌。1998年3月25日，联邦快递公布了自1996年以来第一个国际业务运营亏损季报，这主要是由亚洲的业绩不佳造成的。尽管在亚洲的财务损失巨大，联邦快递管理层依然对这一地区充满信心，认为亚洲国家锐减的空运量会通过中国对西方出口的增加得到补偿。联邦快递对中国市场也更加青睐。在中国，联邦快递几乎垄断了华南深圳和广东市场，这一战略投资与深圳广州地区是中国最重要的生产加工基地密不可分。为了保护这一市场，联邦快递于2001年和美国交通部及其劲敌联合包裹服务公司达成协议，联邦快递让出两条珍贵的美中航线，以此换得联合包裹服务公司货机不得进入深圳的保证。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问  
[www.100test.com](http://www.100test.com)