

德国邮政：扩张战略网罗世界 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/36/2021_2022__E5_BE_B7_E5_9B_BD_E9_82_AE_E6_c31_36994.htm 德国邮政的胃口真的是很好，收购DHL，整合旗下所有物流业务并统一到DHL品牌下刚刚两年多，几乎没做休整，就又发动了新的更大的收购。从德国邮政(Deutsche Post) 40层的总经理办公室向窗外眺望：莱茵河谷尽头直到科隆大教堂尖顶，都可以一览无余，甚至包括隔壁由DP控股的邮政银行和德国邮政CEO崇文礼担任监事长的德国电信大楼。这一景色突显了德国邮政的地位德国电信是德国市值最大的公司，邮政银行则是德国最大的零售银行。1995年以前，德国邮政还是一家以臃肿不堪，效率低下“闻名于世”的官僚机构。10年后，出资55亿欧元现金加股票收购英国物流集团Exel，德国邮政不但成为营收430亿欧元的全球邮政行业的先行者和领头羊，而且也成为世界上最大的物流集团。是什么将它点石成金？德国邮政成功五步骤 英国《金融时报》理查德(N)等物流巨头一样，德国邮政这个最大物流集团的成功源起也是当年欧洲物流并购大潮。疯狂的并购扩张造就了今天的德国邮政。德国邮政1990年开始进行市场化改革，但是初期物流业务并不是这段改革的重点内容。但是随着两德的统一，此时的德国正进入80年代以来经济增长最迅速的时期。由于利润率的上升，越来越多的企业发现规模化是一个成功的要素。加之90年代以来，世界上各行业大型企业之间的并购浪潮和网上贸易的迅速发展，使国际贸易的货物流动加速向全球化方向前进。为适应这一发展趋势，德国邮政1994年试探性的成立了物流

配送部门。但在发展物流配送业务之初，受传统业务和设施装备的限制，德国邮政的物流配送仅仅以简单的开展制造商和分销商的包裹储存、分装、运输和投递业务为主。由于邮政企业通过自身力量建立全球运递网络和产品开发将花费时间，不利于现代物流配送市场竞争形势需要，为了尽快获得竞争实力，邮政经营者进入市场的速度显得十分关键，在此情况下，并购成为邮政经营者迅速在全球物流配送市场打开局面的重要手段。受此启发，德国邮政也开始通过并购重点建设物流配送网络，逐步建立起从欧洲物流配送市场开始，遍及全球的物流配送网络。而这就拉开了德国邮政疯狂并购扩展战略的开始。1997年12月9日，收购瑞士第二大包裹投递公司PAKET-DIENST G P PAKETLOGISTIK的主要股份。1998年3月25日，购买DHL22%（后增至25%）的股份，将其快递服务与DHL的全球空运快递网相连，最近，又把持有DHL的股份提高到50.6%，取得了控股地位。1998年12月10日，11亿美金购入世界性物流配送公司DANZAS。而DANZAS物流配送公司也就成为了德国邮政进入全球物流配送市场的载体。德国邮政以DANZAS为基点，相继并购了欧洲、南美洲的一些物流配送公司，组建了泛欧陆路运输网络、南美货车运输网络。1999年德国邮政成立了物流部门。该部门提供一站式的服务，并提供整个物流链各个环节的服务。服务内容包括全球航空、海运、欧洲陆运服务和客户定制的物流解决方案。1999年3月8日，从荷兰ROYAL NEDLLOYD手中收购欧洲运输与分拨公司（ETD），将其包裹分公司并入德国邮政，物流配送和卡车运输业务并入DANZAS。1999年4月19日，收购专门服务于时装业的签约

物流配送公司--德国ITG国际快运的主要股份。1999年4月26日，下属的DANZAS收购北欧著名物流配送与国际运输服务商--瑞典ASG集团，将其网络与ETD的网络一体化。1999年5月3日，收购美国最大的未上市国际出版物分拨公司--芝加歌黄石国际公司。1999年11月，与美国最大的航空货运公司--航空快运国际公司（AEI）签署收购协议，成为全球领先的航空货运服务提供商。1999年之后，欧洲物流市场规模化走到了极致。1999、2000、2002年欧洲运输、物流市场每年共发生超过300宗大大小小的收购、并购和结盟活动，几乎每天都发生一宗。而2001年更是有436宗物流方面的并购事件发生。德国邮政自然也不甘落后，2001年-2002年就涉及到22宗收购和结盟活动。这些并购使得德国邮政通过更大的规模经济降低了成本，并且成功的防止了其他竞争对手的恶意收购。于是，一个地方性的邮政公司通过连横合纵式的并购成为欧洲数一数二的大型物流集团。长期以来，德国邮政的战略版图中一直缺少美国这一块。2003年收购安邦快递(Airborne)后，这一不足已经得到弥补：在收购之后，DHL已经一跃成为美国快递市场上的第三大供应商。与此同时，德国邮政也在考虑进入非核心的新兴市场，扩充自己的版图。而且德国邮政也开始在物流并购方面注重考虑的因素是：安全和成本。正如崇文礼在上海时的发言：“如果有合适的企业，当然可以考虑。德国邮政收购企业有两个标准：一是收购对象必须会加强现有的核心业务，而且和德国邮政的战略发展相吻合；二是被收购企业的投资回报率应当高于15%。”也就是说，德国邮政已经开始考虑采取怎样的投资结构来降低投资的风险，和采取怎样的方式来降低企业进入新兴市场的代价。2004

年DHL收购BlueDar就是比较明显的一个例子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)。这一价格明显比华尔街的预测要低很多。抢先进入的扩张战略 收购英运后，德国邮政在合同物流业务领域的市场占有率上将是它的最大同行竞争对手的两倍，在航运业务上也是大致如此。从此以后，德国邮政将逐渐摆脱对它的核心业务 - 信件邮递 - 的依赖。一直以来，由于信件快递的业务量巨大，德国邮政在机队方面并没有投入太多的资金和精力。与FEDEX无所不包不同，DHL一直以来都是以提前进入竞争对手尚未顾及的市场来弥补机队上的差距。

如1971年进入东南亚；1972年进入远东；1973年进入澳洲及纽西兰；1977年进入中东；1986年进入中国；1989年进入越南、蒙古；1990年进入古巴、不丹、利比亚；91年进入波罗的海国家及马绍尔群岛；2004年进入印度。我们应该看到，疯狂的并购扩张战略，同一品牌扩张战略，抢先进入的扩张战略，三大扩张战略加上技巧娴熟地整合，用了短短10年时间打造了今天世界最大的物流集团。不知道这对于我们的企业有什么借鉴意义。从这个角度讲，我们要为迈出第一步的中海喝彩。 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