

## 学位论文原创性声明

本人郑重声明：所提交的学位论文是本人在导师指导下进行的研究工作所取得的研究成果。除了文中已经注明引用的内容外，论文中不包含其他个人或集体已经发表或撰写过的研究成果。对本文的研究做出重要贡献的个人和集体，均已在文中以明确方式标明。本声明的法律后果完全由本人承担。

作者签名： 陈宁 日期： 2009 年 6 月 2 日

## 学位论文授权使用声明

本人完全了解北京工商大学有关保留和使用学位论文的规定，即：研究生在校攻读学位期间论文工作的知识产权单位属北京工商大学。学校有权保留并向国家有关部门或机构送交论文的复印件和电子版，允许学位论文被查阅和借阅；学校可以公布学位论文的全部或部分内容，可以采用影印、缩印或其它复制手段保存、汇编学位论文。（保密的学位论文在解密后遵守此规定）

学位论文电子版同意提交后，可于  当年  一年  二年后在学校图书馆网站上发布，供校内师生浏览。

作者签名： 陈宁 导师签名： 崔丽 日期： 2009 年 6 月 2 日

# 摘要

我国快递行业经过改革开放后十几年的快速发展,逐渐形成了快递行业三大竞争主体——国际快递巨头、中国邮政 EMS、民营快递企业。通过对三类快递企业所面临的外部环境与自身发展状况的分析,引出了我国快递企业核心竞争力研究的问题。我国快递企业要想在激烈的市场竞争中立于不败之地,就必须发展自身企业的核心竞争力。本文运用全息雷达图方法对我国快递企业核心竞争力进行综合评价分析,并得出评价结果,进而对我国本土快递企业如何认清自身核心竞争力以及更好的发展提升自身核心竞争力提出了相应的对策与建议。

首先概括了关于企业核心竞争力内涵与评价研究方法的研究现状,并提出了本文研究的问题——使用全息雷达图方法对我国快递企业核心竞争力进行评价研究。然后,以对企业核心竞争力的理论研究为出发点,结合我国快递企业发展现状,引出对我国快递企业核心竞争力本质与构成因素的分析,提出我国快递企业核心竞争力的本质表现在具有较强的客户服务能力并能获得较高的客户忠诚度的能力。接着,根据我国快递企业核心竞争力构成的五个要素——资本运作与盈利能力、客户服务能力、管理整合能力、信息技术能力、发展创新能力构建了快递企业核心竞争力综合评价的指标体系,并通过专家调查问卷法选取了 28 个指标作为其评价要素,并对每个指标的定义与计算评估方法进行了简要说明。然后,介绍了全息雷达图方法的理论体系,对全息雷达图的概念、绘制方法再到其评价理论体系进行了一一阐述,通过选取三个有代表性的快递企业——UPS(美国联合包裹服务公司)、中国邮政 EMS、顺丰快递,通过对其各指标进行打分评估,并绘制相应的评价雷达图,进而得出评价结果,对我国本土快递企业在核心竞争力发展方面存在的问题与不足进行分析,并对其核心竞争力的发展提出相应的对策与建议。

关键词:快递企业;核心竞争力;全息雷达图

## ABSTRACT

With the rapid development of express industry after the reform and opening-up, three great competitive bodies have gradually come into being in Chinese express industry—international express tycoons, China Post EMS, and private express enterprises. By analyzing the external environment and the self-development situation of the three kinds of express enterprises in China, the paper claims that a Chinese express enterprise can not remain invincible unless the core competence of the enterprise is developed. The paper comprehensively evaluates and analyzes the core competence of the three kinds of express enterprises in China with hologram radar theory and comes into an evaluative result, and puts forward corresponding countermeasures and suggestions for Chinese native express enterprises to enhance their own core competence.

First, the paper summarizes the studying status of the connotation and the evaluation method of enterprise core competence and puts forward the topic of the paper—to evaluate and study the core competence of Chinese express enterprises by means of hologram radar. Second, based on the study of enterprise core competence theory and in accordance with the development status of Chinese express enterprises, the paper analyzes the nature and the constituent factors of the core competence of Chinese express enterprises, stating that the nature of the core competence of Chinese express enterprises is embodied in their strong customer service ability and their ability to acquire high customer loyalty. Third, in accordance with the five constituent factors of the core competence of Chinese express enterprises—capital operation and earning capacity, customer service capacity, management integration capacity, information technology capacity and development innovation capacity, the paper builds an evaluation index system of the core competence of express enterprises and selects twenty-eight indexes as main evaluation factors by expert questionnaire, with the meaning of each index and the method of calculation and evaluation simply explained. Fourth, the paper introduces the theory system of hologram radar method, elaborating the concept, the drawing method and the evaluation theory system of hologram radar in detail. In the paper, three express enterprises—UPS (United Parcel Service), China Post EMS, and Shunfeng Express—are selected as representatives, and evaluation is carried out by marking for each index thereof and drawing corresponding hologram radar for analysis. The result of evaluation is got, coming up with the problems and shortness of Chinese native express enterprises in the development of core competence and giving corresponding countermeasures and

suggestions for the development of their core competence.

**KEY WORDS:** Express Enterprise, core competence, hologram radar theory

# 目 录

1 绪 论.....	1
1.1 研究背景与问题的提出.....	1
1.2 相关问题国内外研究现状.....	2
1.2.1 企业核心竞争力内涵的研究现状.....	2
1.2.2 企业核心竞争力评价方法的研究现状.....	3
1.3 研究的目的和意义.....	5
1.4 研究内容与论文框架.....	6
2 快递企业核心竞争力分析.....	7
2.1 核心竞争力理论概述.....	7
2.2 快递企业核心竞争力分析.....	8
2.2.1 快递企业核心竞争力的特征.....	8
2.2.2 快递企业核心竞争力构成因素分析.....	9
2.3 我国快递企业核心竞争力分析.....	10
2.3.1 我国快递行业发展现状.....	10
2.3.2 我国快递企业核心竞争力构成因素分析.....	11
3 我国快递企业核心竞争力评价指标体系研究.....	14
3.1 评价指标体系建立的原则.....	14
3.2 评价指标体系的建立.....	15
3.2.1 评价指标体系的作用机制.....	15
3.2.2 评价指标体系的建立.....	16
3.3 评价指标的说明与计算评估方法.....	18
4 基于全息雷达图的我国快递企业核心竞争力综合评价.....	22
4.1 快递企业核心竞争力全息雷达图评价模型.....	22
4.1.1 全息雷达图方法概述.....	22
4.1.2 全息雷达图的绘制.....	24
4.1.3 快递企业核心竞争力评价全息雷达图的模型.....	26
4.2 快递企业核心竞争力评价指标的评估与标准化处理.....	27
4.2.1 评价指标值的评估.....	27
4.2.2 评价指标值的标准化处理.....	29
4.3 快递企业核心竞争力全息雷达图的绘制.....	30
4.4 基于全息雷达图的分析评价.....	32
4.4.1 全息雷达图的评价分析方法.....	32
4.4.2 评价结果分析.....	34

5 基于评价分析结果的我国快递企业提升核心竞争力对	37
策研究	37
5.1 我国快递企业核心竞争力发展存在的问题	37
5.1.1 我国国有快递企业核心竞争力发展存在的问题	37
5.1.2 我国民营快递企业核心竞争力发展存在的问题	38
5.2 我国快递企业提升核心竞争力对策研究	38
5.2.1 我国国有快递企业提升核心竞争力对策研究	38
5.2.2 我国民营快递企业提升核心竞争力对策研究	39
6 结论与展望	41
参考文献	42
附录一 快递企业核心竞争力评价指标重要性调查问卷	44
附录二 我国三类快递企业核心竞争力评价指标问卷调查表	46

## 第一章 绪论

### 1.1 研究背景与问题的提出

随着全球经济一体化进程不断加快，世界各国的贸易壁垒不断消除，国内外贸易活动愈加活跃，人们的工作与生活节奏也日渐加快，时间因素体现出前所未有的重要性。于是，由此产生出大量文档资料、单证、商务信函、样品、小件商品的快速传递需求，为快递从业者带来了大量的货源，从而使我国快递行业有了突飞猛进的发展。目前，我国快递市场的规模是 110 亿元左右，并保持每年 30% 的高增长率，远远超过 GDP 的增长速度。可见，我国快递行业的发展拥有广阔的市场前景与巨大的发展空间，为我国快递企业的发展提供了很好的机会。

快递服务 (Express Delivery Service) 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，以最快的方式，运输并派送到指定的目的地或目标客户手中。快递行业的市场基础是对时间比较敏感的小件物品的运输需求。快递企业是指通过向客户提供快递服务并获取规模经济效益的企业。

我国快递行业经过了改革开放后十几年的快速发展，逐渐形成了三大竞争主体——中国邮政 EMS、外资快递巨头、民营快递企业。中国邮政 EMS、民营快递企业为我国本土的快递企业，它们根据企业自身不同的特点，依托企业自身优势，逐渐走出一条适合本企业发展的道路，在激烈的市场竞争中谋得一席之地。然而，随着改革开放的逐渐深入，中国加入 WTO，我国本土快递企业面临着来自国外具有强大实力的快递巨头的竞争。于是，对于我国本土快递企业，如何利用自身优势，整合行业资源，提升企业整体竞争力，从而逐渐走出一条适合自身发展的经营之路，是我国本土快递企业亟需解决的问题。

核心竞争力理论的研究对我国快递企业明确自身综合素质、增强企业的整体竞争力，从而在激烈的市场竞争中获得长期竞争优势提供了切实可行的方法，帮助我国本土快递企业认清与国外发展较为成熟的快递巨头的差距，从而探索出适合企业自身发展之路。

我国快递行业真正的发展只有十几年时间，目前学术界对快递企业核心竞争力的研究并不多见。我国商务部研究院研究员赵玉敏对于快递行业作了较多的研究，主要偏向于我国快递行业整体的研究；研究员薛蓉娜、赵会娟于 2006 年发表了《中国邮政快递业竞争力的比较研究》，对我国快递企业的竞争力进行了比较研究，并试探性的提出快递企业竞争力的构建指标体系，但是没有涉及到对快递企业核心竞争力的研究，不过其研究方法对本文有很大的启发与价值。

本文在对我国快递行业三大竞争主体——中国邮政 EMS、外资快递巨头、民营快递企业的特点进行分析的基础上，提出了我国快递企业核心竞争力评价指标体系的构建理论，然后运用全息雷达图方法对我国三种不同类型快递企业的核心竞争力进行比较研究，最后基于比较研究的结果，对我国本土快递企业如何提高企业自身核心竞争力提出了相应的对策与建议。

## 1.2 相关问题国内外研究现状

### 1.2.1 企业核心竞争力内涵的研究现状

1990年，美国密西根大学商学院教授 C.K.Prahalad 和伦敦商学院教授 G.Hamel 在其共同发表的论文《企业核心竞争力》(The Core Competence of the Corporation) 中提出了企业核心竞争力的理论，已经成为当今企业管理学、经济学中研究的热点问题。企业核心竞争力理论，综合了经济学理论、战略管理理论、可持续发展理论以及企业创新理论等相关理论，对企业持续竞争优势之源进行分析研究与理性探索，正在受到国内外企业界与学术界的密切关注。

国外各界专家关于企业核心竞争力的概念与内涵提出了不同的理论观点，我国许多专家也分别从不同的角度提出了一些相应的理论，这些理论与观点丰富了企业核心竞争力研究的理论体系，对企业核心竞争力的进一步深入研究打下了基础。通过对企业核心竞争力内涵各种不同观点进行比较、归纳、整理、筛选，本文认为比较有代表性的如表 1-1 所示：

表 1-1 国内外学者专家关于企业核心竞争力内涵的不同观点

类别	代表人物	核心观点	能力特征	能力纬度	优缺点
整合观	Prahalad, Hamel	协调不同的生产技能和有机组合多种学识流派的学问	用户价值独特性与延展性	技术纬度	强调能力整合,便于组织企业内外资源与能力
资源观	Christine Olive,	企业能力的一个特定组织,包括组织结构企业文化	组织	资源纬度	将知识、企业文化作为核心竞争力
技术观	Gallon, Patel	高专利份额与高现实技术优势	创新性	专利份额与技术	将技术能力作为企业核心竞争力
价值观	Amy Snyder,	为顾客提供更多、更好的消费者剩余	价值创造	价值纬度	强调实现客户价值

表 1-1 国内外学者专家关于企业核心竞争力内涵的不同观点

类别	代表人物	核心观点	能力特征	能力纬度	优缺点
资产与机制观	程杞国, 王秉安	企业核心竞争力是由核心产品、核心技术和核心能力构成的	—	硬核心竞争力(核心产品、核心技术), 软核心竞争力(经营理念)	从两方面阐明企业核心竞争力
创新观	陈消泰	指一个企业不断创造新产品和提供新服务以适应市场的能力	创新性	技术创新、管理创新	从企业创新的角度阐明核心竞争力
文化与价值观	史东明, 许正良, 王利政等	企业核心竞争力是分布企业组织的能量通过核心专长表现出来, 而其赢得竞争的能力核心又是企业文化与价值观	—	核心价值观; 组织与管理; 知识与技能	强调知识性技能与企业文化

虽然对于企业核心竞争力的内涵有着不同的理论,但目前学术界与企业界比较认同的观点还是 **Prahalad** 与 **Hamel** 的资源整合观,即认为企业的核心竞争力是对企业内外部资源与能力的整合。不过在高科技技术行业,技术能力与专利份额对企业的发展至关重要,通常把技术创新能力作为企业自身的核心竞争力;而服务型企业比较看重客户价值的创造,从而把客户服务能力作为企业的核心竞争力;也有一些企业强调企业文化与价值观的整合力与塑造力,如著名制造企业海尔就把海尔独特的文化价值观作为海尔的核心竞争力,海尔人认为海尔的独特文化与价值观是海尔获得客户忠诚度从而获得长期持续竞争优势的核心因素。

### 1.2.2 企业核心竞争力评价方法的研究现状

随着企业核心竞争力研究热潮的兴起,目前的研究重点已由企业核心竞争力的理论研究转向了应用研究。在本世纪初,关于企业核心竞争力的评价研究较多的出现在各种相关文献中,推进了企业核心竞争力理论体系的进一步完善深化。通过对企业核心竞争力的评价研究,可以使企业更好的认识自身的竞争能力与优、劣势,使企业从

对短期竞争优势的关注到对企业长期持续发展的关注,进一步使企业核心竞争力理论与其实践研究趋于系统化、成熟化。

关于企业核心竞争力评价研究的方法很多,根据其研究中涉及到定量研究的程度,可以大致归纳为四种研究方法:定性描述方法、定量与定性结合方法、半定量与定性相结合的方法、定量方法,对这四种方法进行比较研究,如表 1-2 所示。

表 1-2 企业核心竞争力评价方法比较研究

类别	方法	评价方法	优缺点
定性描述方法	网络图法	先识别公司技能图,再进行聚类分析找到各种技能之间的关系,从而找到企业核心竞争力	简单明了;但评价带有主观性;系统性、整体性较差;缺乏深入评价
	九宫图法	用折线图模型与九格评价模型进行比较分析	
	技能树与分层法	把“关键业务技能”分解为“部件”、“子部件”,通过“子部件”来识别“关键业务技能”	
定量方法	专利计量法	利用专利数据计算专利份额和显在技术优势,然后根据分布图识别	评价客观公正;但缺乏全面性,只能从某方面来评价
	财务指标法	选用一些可以用数据表示的财务指标,进行比较分析,根据计算结果判断核心竞争力	
定量与定性相结合	元件构架法	分别构造元件能力和构架能力指标体系,通过查阅资料和面谈相结合,对指标评分,最后得出结果	方法设计灵活、方便;但主观性太强
半定量与定性相结合	专家打分法	请了解产业发展的专家用打分制对核心竞争力的纬度进行打分,然后对评分制进行加权或简单平均,得出结果	此类方法通过设计一个指标体系,然后通过指标的主观评分,最后通过量化计算得出结论。评价因素全面、具体,有较强的系统性;虽然指标的评估带有一定的主观性,但由于
	层次分析法	通过问卷调查,获得比例测度判断矩阵,运用层次分析法(AHP)将其转化为测度判断矩阵,以权重最大者为该企业的核心竞争力	

表 1-2 企业核心竞争力评价方法比较研究

类别	方法	评价方法	优缺点
半定量与定性相结合	因子分析法	该方法把定性指标和定量指标归一化后根据因子贡献率的大小，确定影响因子，再进行单因素分析	此类方法比较客观、全面，故此类方法是目前核心竞争力评价研究中应用最为广泛的方法
	模糊数学法	采用了模糊数学方法 $B=W*R$ ，根据 AHP 确定指标权重 $W$ ，根据隶属函数，构造模糊矩阵 $R$ ，计算所得到的评价值 $B$ 是否具有核心竞争力	

本文所使用的全息雷达图方法是一种形象、直观、清晰明了的综合评价研究方法，属于半定量与定性相结合的方法，在经济学、管理学以及金融学等诸多领域都有着较为广泛的应用，但是在对快递企业核心竞争力评价的研究中并不多见，故而本文探索性的运用全息雷达图方法对我国快递企业的核心竞争力进行评价研究，并得出相应评价结论，进而提出发展策略与建议。

### 1.3 研究的目的是和意义

本文是应用全息雷达图方法对我国快递企业核心竞争力进行综合评价分析，通过本文的研究希望能达到如下目的：

1.通过查阅国内外各类企业核心竞争力研究方面的相关文献，结合我国快递行业发展的现状与特点，提出我国快递企业核心竞争力的基本概念，并建立起快递企业核心竞争力的形成机制与构成因素的理论分析框架，进而对我国快递企业核心竞争力的构成因素进行分析研究，并且形成对我国快递企业核心竞争力进行评价的指标体系；

2.本文试图在学习借鉴目前理论界较为常用的企业核心竞争力综合评价方法的同时，尝试使用全息雷达图方法对我国快递企业的核心竞争力进行综合评价研究；并且对全息雷达图评价方法作了一些数学模型研究，故而可以说本文具有一定的理论研究意义；

3.在建立我国快递企业核心竞争力评价的全息雷达图模型基础上，通过选择具有代表性的快递企业，对目前我国快递市场上三大竞争主体的核心竞争力发展现状进行比较研究，并得出相应结果，进而对我国本土快递企业在发展企业自身核心竞争力方面存在的问题与不足进行分析，并提出了相应的发展对策与建议，故而本文的研究也是具有一定实践意义的。

## 1.4 研究内容与论文框架

本文是采用提出问题、分析问题、解决问题的思路展开分析，具体内容分为六章来进行阐述。

第1章绪论，首先介绍了本文的研究背景，从而引出了本文研究的问题。接着对目前在企业核心竞争力领域研究的相关问题进行了必要的说明，然后介绍本文的写作目的与意义，最后介绍本文研究的内容与论文结构框架。

第2章是对我国快递企业的核心竞争力进行了分析界定，并结合对企业核心竞争力的研究与我国快递行业的发展现状与特点，对我国快递企业核心竞争力的概念与特征以及构成因素进行了分析阐述。

第3章是介绍我国快递企业核心竞争力评价指标体系的设计与建立，从而建立起使用全息雷达图方法对我国快递企业核心竞争力进行评价的指标体系。本章先是介绍了评价指标体系构建的原则与流程，然后通过专家调查问卷方法，对最初评价指标集中的指标进行筛选、评估，建立起最终评价指标体系，并对各指标的内容与计算方法进行了阐述说明。

第4章是在建立起快递企业核心竞争力评价指标体系的基础上，运用全息雷达图方法对我国快递企业的核心竞争力进行综合评价。本章分为四部分，第一部分介绍了雷达图模型的概念以及绘制方法并介绍了快递企业核心竞争力评价研究的雷达图模型；第二部分是通过选择三家有代表性的快递企业，通过使用专家问卷调查法与实际调查法相结合的方法，对这三个快递企业核心竞争力的评价指标进行评估并对评估数据作标准化处理；第三部分绘制出用于综合评价的全息雷达图并在第四部分得出了评价的结果。

第5章是基于评价结果，对我国本土快递企业在企业核心竞争力的构建中存在的问题进行分析，并对如何提高快递企业自身的核心竞争力提出了相应的对策与建议。

第6章为结论与展望，对本文的研究结果进行总结并对研究前景作了一定的展望。

## 第二章 快递企业核心竞争力分析

### 2.1 核心竞争力理论概述

在对企业竞争力的研究中，比较重要的方法有波特竞争力模型与核心竞争力理论，两者分别从不同的角度对企业竞争力进行了阐述与分析。

美国哈佛商学院著名战略管理学家波特在其经典著作《竞争战略》中提出了行业结构分析模型，即经典的波特五力理论，波特认为：行业现有的竞争状况、供应商的议价能力、客户的议价能力、替代产品或服务的威胁、新进入的竞争者这五大竞争驱动力决定了企业的盈利能力，并指出公司战略的核心在于选择正确的行业，以及选择行业中最具吸引力的竞争位置，还指出企业如在上述方面具有竞争力应当具备的资源或能力。因此，波特提出的行业结构分析理论实际上是明确行业内最重要的资源、能力以及如何利用这些能力来形成企业自身的竞争优势。如图 2-1 所示：

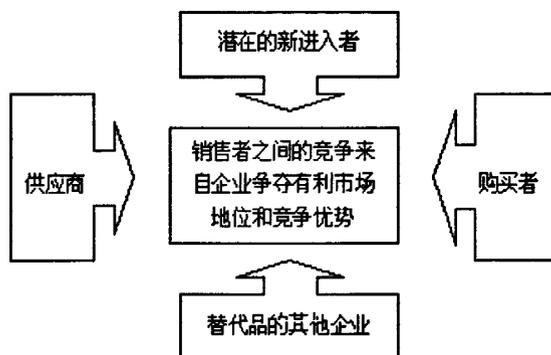


图 2-1 波特五种竞争力分析模型

波特竞争力理论详细的描述了构成企业竞争力需要哪些资源与能力，但没有明确说明为什么企业拥有这些资源或能力就会构成核心竞争力，而企业核心竞争力理论则重点指出了一些企业比另一些企业更具竞争力的原因是这些企业掌握了行业中对客户价值形成稀缺性与不可复制性的资源和能力。

企业是一个资源与能力的集合体，因此企业的核心竞争力也就是包括企业核心资源与核心能力在内的一个统一整体。Pralhalad 与 Hamel 在其共同发表的《企业核心竞争力》的论文中指出“所谓企业核心竞争力是指企业内部经过整合了的知识和技能，尤其是协调各方面资源的知识和技能。” Prahalad 与 Hamel 认为，核心竞争力应具备以下三个特征：第一，企业核心竞争力应是在一个平均的管理水平之上的，要超过同行业平均的管理水平；第二，核心竞争力必须具有独特性，这样才能具备同行业竞争企业所不具备的竞争力，从而超过同行业其他企业；第三，核心竞争力的形成要具

有时间跨度，也就是说，一种竞争力要成为核心竞争力必须能够持续一段时间以上，比如5年以上。核心竞争力应当是对手难以模仿的能力，能够保证企业持续、长盛不衰的发展，应当对最终产品中顾客重视的价值做出关键贡献。

核心竞争力是与企业竞争优势、企业竞争力不同的概念。企业竞争力是指企业某功能领域的竞争能力，如在资源、知识、技术等方面具有一定的优势都可以说具有一定的竞争力，可以表现为营销竞争力、品牌竞争力、技术竞争力等。当然也有一些观点把企业的竞争优势视同为企业的核心竞争力，这其实也是错误的。企业的竞争优势是企业核心竞争力产生的条件，企业核心竞争力能衍生出竞争优势。企业核心竞争力与企业竞争力、竞争优势的比较如表2-1所示。

表2-1 企业核心竞争力与企业竞争力、竞争优势比较分析

比较概念 比较指标	核心竞争力	企业竞争力	竞争优势
生命周期	较长（5年以上）	中或短	中或短
稳定性（可靠性）	高	中或低	低
影响范围	大（企业整体）	中或小（企业局部）	中或小
作用表现	绝对，内在能力	内在能力	相对，外在表现
与竞争对手比较优势	对手难以模仿、超越	对手易于模仿，可通过市场过程获得	对手易于模仿甚至超越

从表2-1可以看出，企业的核心竞争力相对于企业竞争力而言，是一种持续时间较长（一般5年以上）、稳定性高、影响范围大、对手难以模仿超越的内在的能力，是企业获得长期竞争优势、保持持续发展的根本动力。

## 2.2 快递企业核心竞争力分析

### 2.2.1 快递企业核心竞争力的特征

本章第一节的论述中讲到，企业核心竞争力是指企业在发展过程中形成的、难以被其它企业模仿和替代的一种独特的能力，能保证企业在竞争中取得持续的竞争优势，而作为主要产品是快递服务的快递企业，其核心竞争力除具备一般企业的共性之外，还具有明显的行业特征。

相对于生产企业来讲，快递企业提供的不是有形的产品，而是无形的快递运输与派送服务——按照客户的要求，将快件快速、准确、完好的从发货人手中送达至收货人手中。既然快递企业提供的主要产品是“快递服务”，其核心竞争力就与生产企业有所差别，其不一定表现在核心技术能力上，而是表现在能在市场中获得客户忠诚度的

能力上。例如，海尔人认为海尔物流并不具备核心技术能力，但是却具有核心竞争力，这种竞争力就是基于海尔文化的整合力，海尔人认为自身的核心竞争力是海尔人创新的海尔文化价值观，海尔的独特文化与价值观正是海尔获得客户忠诚度的核心因素。

快递企业是通过向客户提供专业化的快递派送服务而获得规模经济效益的企业，其利润主要来源于低廉的运作成本与高效的快递服务。快递企业要充分利用自身的资源与能力，并积极企业内外部资源整合，以比竞争对手更低的成本为顾客提供优质、高效、快速的快递服务，才能可获得更高的客户忠诚度，从而争取到比竞争对手更多的市场份额，从而实现了快递企业的长期、可持续发展。

综上所述，作为主要业务为提供快递服务的快递企业，其核心竞争力的构成有其独特的特征，主要表现在以下几个方面：

1.价值优越性。快递企业核心竞争力必须对客户所看重的核心价值做出重要贡献，即核心竞争力构成必须准确把握客户价值。快递服务最重要的价值是更加快速、准确、有效的将快件从出发地派送到目的地，故而快递企业必须根据客户的核心价值来改进业务流程与进行技术革新（包括信息技术革新），以提升企业客户服务水平，从而获得较高的客户满意度与忠诚度。例如联邦快递的核心竞争力体现在高水平的信息化运作与管理上，其为客户带来的价值是为客户提供快速、准确的快递派送服务。

2.服务差异化。企业核心竞争力必须具有独特性，使得自身企业区别于同行业竞争对手，并不易被竞争对手所模仿。快递企业核心竞争力的差异性，依靠的是企业自身资源与能力的逐渐积累，而不是像高科技行业里由某项关键技术突破导致的重大跃进。快递企业主要表现在企业文化、快递网络、信息技术、管理模式、人力资源管理等方面的差异，故而只有在这些方面加强企业自身建设，建立起互补性知识与技能体系，不断对行业资源进行整合，才能获得持续性竞争优势，从而获得不易被竞争对手模仿的差异化能力。

3.服务延展性。快递企业核心竞争力的延展性是指企业能够从核心竞争力衍生出一系列的新产品和服务以满足客户的需求，表现在能够较快的进入与企业经营业务相关的其它领域，从而增强企业服务的拓展创新能力，为客户创造新的价值。快递企业核心竞争力的延展性使企业能够较大程度地满足客户的需求，不仅是当前的需求，而且包括了潜在的需求。比如 2007 年国际快递巨头 DHL 公司在大中华区推出了重件快递服务，填补了本区域重件快递服务领域的空白，为客户创造了新的价值。

## 2.2.2 快递企业核心竞争力构成因素分析

波特在其分析企业核心竞争力的波特五力理论中提出，具有行业内最重要的资源、能力以及怎样利用这些资源、能力是形成核心竞争力的关键所在，同时形成核心竞争力的这些资源、能力必须具有稀缺价值性与不可复制性。本文对快递企业核心竞

争力构成因素的分析是基于以下两点：一是快递企业是属于服务类型的企业，故而快递企业具有提供服务类产品企业的特点；快递服务是一种特殊的物流服务，故而可以说快递企业是属于物流企业的范畴。

根据本章第一节中的企业核心竞争力理论，结合服务类型企业与物流企业核心竞争力构成的理论方法，本文认为快递企业的核心竞争力的构成是分为外部因素与内部因素两方面。外部因素是指快递企业所处的外部环境，包括政治环境、经济环境、国家政策倾向、物流基础设施建设水平等，良好的外部环境是企业健康持续发展的有力保障，是企业核心竞争力形成的先决条件；内部因素是指快递企业的管理技术以及资源能力协调水平，如快递企业的管理整合能力、信息技术先进性以及企业的创新与发展能力等。企业所处的外部环境是企业无力改变的，而且对其竞争企业都是无差别的，故本文侧重于快递企业核心竞争力构成的内部因素分析。

快递企业核心竞争力构成的数学模型可表述为：

$$C(X)=F(S,P,E)$$

其中， $C(X)$ 表示快递企业核心竞争力的构成函数； $S$ 表示快递企业核心竞争力的构成因素； $P$ 表示快递企业核心竞争力的形成过程，主要是由企业核心竞争力形成过程中的资源整合、管理创新、经营能力获取等； $E$ 表示快递企业核心竞争力形成的外部环境，这是快递企业核心竞争力形成的保障因素。

## 2.3 我国快递企业核心竞争力分析

### 2.3.1 我国快递行业发展现状

我国快递行业经过十几年的发展，逐渐形成了快递行业的三大竞争主体——中国邮政 EMS、国际快递巨头、民营快递企业。在我国的快递企业中，中国邮政 EMS 凭借其特有的国有企业背景，具有其它企业无法具备的政策协调能力与快递网络优势。在八十年代到九十年代初，中国邮政旗下的 EMS 几乎垄断着我国国内外的快递市场，但自九十年代中期起，中国邮政 EMS 受到国际快递巨头与民营快递企业的冲击，市场份额在逐渐下降，虽然目前中国邮政集团公司已经政企分开，但是还未形成灵活、更加市场化的现代企业制度，不难估计，中国邮政 EMS 以后将面临更加激烈的竞争。

我国从事快递业务的民营企业有上万家，从业人员有 100 万人之多，主要分布在以北京、上海、广州、深圳为核心的长江三角洲、珠江三角洲、环渤海经济圈等地方。我国民营快递企业所从事业务主要集中在同城快递与国内异地快递，已具有一定规模的企业有：顺丰速递、申通快递、宅急送、小红马等。民营快递企业依靠其较低的成本、灵活的经营、周到的服务正在越来越快的占据着国内快递市场。由于国际快递是资本密集、技术密集、管理密集型的产业，故而国内民营快递企业尚未涉足，也有一些民营快递企业有代为外资巨头收揽国际快件的业务，例如宅急送等。

随着 2005 年底中国物流行业对外资全面开放，国际快递巨头纷纷进入中国，并积极拓展在中国本土的快递业务，比较著名的是快递行业四大巨头：UPS(美国联合包裹服务公司)、DHL(中外运-敦豪)、TNT(荷兰天地国际快递公司)、FedEx(美国联邦快递公司)。由于国际快递企业管理费用与运营成本较高，故而这些国际快递巨头在中国的业务大多集中在利润较高的国际快递业务上，共同瓜分国际快递这块市场，而较少涉及国内快递业务。

中国邮政 EMS、外资快递巨头、民营快递企业这三种类型的快递企业依靠其企业自身的各种能力与资源，不断的提升企业竞争力以谋求长期发展。快递行业经过十几年发展，八十年代至九十年代初一直占据国内外快递市场垄断地位的中国邮政 EMS 正面临着国际快递巨头与国内民营快递企业的强大的竞争，所占据的市场份额也越来越小。随着国际快递巨头本土化程度逐渐加深，凭借其在资金规模以及经营管理经验方面的巨大优势，将会占据更高的国际快递市场份额，也会加大国内快递业务的开展。而国内民营快递企业凭借其低成本、经营灵活、服务周到的优势，在国内快递市场上异军突起，占据了较大的市场份额，并依托企业自身的优势，逐步的发展壮大，成为我国快递市场上一支不可忽视的力量。表 2-2 为对三类不同的企业在 2005 年的经营状况进行比较分析。

表 2-2 三类快递企业在 2005 年度的经营状况比较分析表

快递企业	服务范围 (国家或地区)	快递经营数量	营业收入
UPS	200	37 亿件	426 亿美元
DHL	220	15 亿件	560 亿欧元
中国邮政 EMS	200	2.29 亿件	65.8 亿人民币
宅急送	中国国内 2000 多个城市、 地区	3200 万件	8 亿人民币

### 2.3.2 我国快递企业核心竞争力构成因素分析

通过参照服务类型企业与物流企业核心竞争力的构成因素，以快递企业内部的经营状况为出发点，在强调市场环境以及运作经营一体化的情况下，根据波特的行业竞争力理论与核心竞争力理论，对我国三种类型快递企业进行归纳、分析并进行整合。本文认为我国快递企业的核心竞争力来源于以下五个方面：资本运作与盈利能力、客户服务能力、管理整合能力、信息技术能力、发展创新能力。

#### 1. 资本运作与盈利能力

企业的最终目的就是获得利润并能够持续获得利润，企业盈利能力的高低，是企业能否生存的重要条件。故而快递企业的核心竞争力也必然要通过盈利能力表现出

来，其核心竞争力的一个重要表现就是具有较强的盈利能力。反映快递企业资本运作与盈利能力的好坏，一般可由资产规模、净利润率、净资产收益率、固定资产投资扩张率、主营业务收入增长率、成本利润率、利润增长率、资金利润率、资金利税率等指标来表征。

## 2. 客户服务能力

前面在论述快递企业核心竞争力的特点时，提出快递企业的核心竞争力表现在能从市场中获得客户忠诚度的能力，也就是说，快递企业的核心竞争力要表现在具有较强的客户服务能力并能获得较高的客户服务满意度的能力。快递企业要想获得持久的核心竞争力，必须了解市场的变化及其发展趋势，不断根据变化了的市场需求来调整企业自身的定位，进而推出适应市场需求变化的产品和服务，从而获得更高的客户满意度与忠诚度。

反映快递企业客户服务能力的一个重要的因素是快递网络的建设程度。快递服务的网络性特征，决定了要实现快递业务在某一区域的延伸，必须建立并完善该区域的快递派送网络。建立完善高效的快递服务网络是快递企业核心竞争力的重要因素，如果不能建立覆盖广、有效运作的快递网络服务体系，就不能有效的为客户提供服务，客户满意度与忠诚度也就无从谈起。

## 3. 管理整合能力

企业整合能力是指在企业核心竞争力的构建中，要形成以一个或若干个环节为主导、能对各种资源能力进行不断整合的能力。在快递企业中，这种能力不但表现为关键资源、有效能力的整合与集中，还表现在对人力、合作伙伴甚至竞争对手等要素的整合集成，并由此产生增值放大效应。管理能力涉及到快递企业的组织结构、信息传递机制、权力分配、企业文化、绩效考核等多方面的因素，企业管理能力的高低决定着企业将其自身技术优势向市场优势转化的效率，通过将管理制度进一步的规范化、程序化、制度化，将使得快递企业的管理与运作更快的融入到企业的核心竞争力之中。

任何企业的管理能力都是与企业的管理者、员工的综合素质密切相关的，快递企业也是如此。因此，本文在评价快递企业的管理能力时，选取了企业的管理者的综合素质与人才培养激励机制作为评价指标，因为对于现代快递企业而言，企业的管理、组织、整合、协调各方面的运作都离不开高素质管理人才的筹划与运作，都离不开一线员工的切实执行实施。

## 4. 信息技术能力

现代物流的一个重要特征就是“以信息代替库存”，充分说明了信息能力在现代物流、快递企业中的重要作用。快递企业只有具备了强大的信息能力，才能对快递服务的运作与实施进行有效的监控与管理，进而提高客户服务水平；强大的信息技术水平也有助于快递企业对其企业自身以及各网点的运作进行有效的管理，以及对企业的经

营管理提供决策支持，从而提升快递企业自身的竞争能力。

### 5.发展创新能力

前面论述中提到快递企业核心竞争力的一个重要特性是具有很好的服务延展性，能够较快的进入与企业经营业务相关的领域，从而不断的进行技术创新与服务创新，使快递企业能够适应不断变化的市场。如果没有技术创新、服务创新，企业就会停滞不前，从而丧失其生命活力，最终被市场淘汰。

综上所述，本文认为快递企业的核心竞争力是由资本运作与盈利能力、客户服务能力、管理整合能力、信息技术能力、发展创新能力五方面的能力与因素构成。快递企业通过对这五方面的能力进行不断优化、不断提升，进而相互作用、相互融合，坚持发展、不断创新，才能形成自身的核心竞争力，才能够为顾客创造更大的价值，使企业自身得到稳定、持续的发展，从而在竞争中立于不败之地。快递企业核心竞争力的形成机制如图 2-1：

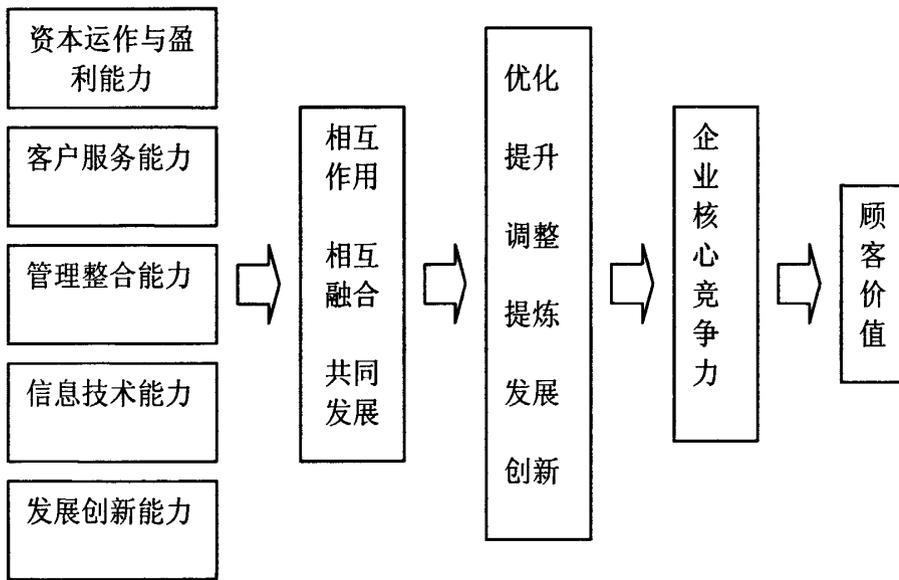


图 2-1 快递企业核心竞争力的形成机制

任何企业核心竞争力的形成都是一个长期的过程,对于我国快递企业，要想形成自身的核心竞争力，必须把握住快递企业自身发展最重要的资源与能力——客户资源与客户服务的能力，才能认清企业核心竞争力发展的形势，逐渐形成企业自身的核心竞争力。

## 第三章 我国快递企业核心竞争力评价指标体系研究

### 3.1 评价指标体系建立的原则

本文应用全息雷达图方法对我国快递行业三大竞争主体的核心竞争力进行评价研究，评价研究的基础就是要建立一个适用于快递企业核心竞争力评价的指标体系。这个评价指标体系既要符合一般企业核心竞争力评价指标体系的要求，又要体现出快递企业自身所独有的特点，还能便于应用全息雷达图方法进行评价研究。故而，本文认为快递企业核心竞争力评价指标体系的构建应遵循以下的原则：

#### 1. 系统性、全面性原则

快递企业核心竞争力是由快递企业内部因素、外部环境相互联系、共同作用而形成的一个系统，取决于企业内部资源与能力的整合与协调程度，并受到外部经济形势、市场供求、行业发展等因素的制约。故而快递企业核心竞争力的指标体系的设计也应体现出系统化、多层次、多指标的特点，进而能够全面、客观、系统的反映出快递企业核心竞争力的特征。

#### 2. 独立性原则

快递企业核心竞争力的评价指标体系是由多层次的指标构成，各层的不同指标之间应避免存在较强的相关性，而且同一层次的指标之间也应该具有独立性，这样可以避免指标的重复设置带来的评价结果不准确的情况。

#### 3. 可行性原则

可行性是指设置指标时，应注意指标含义的清晰度及数据的可得性，其所涉及的经济指标、空间范围、时间范围、计算口径、统计方法应具有可比性，并尽量避免产生误解和歧义，保证指标设置简便易行，并且便于利用专家调查问卷方法进行打分评判，应既有利于快递企业的纵向分析，又有利于企业之间的横向比较。

#### 4. 定性定量相结合原则。

应用全息雷达图方法对快递企业核心竞争力进行评价研究，其指标体系应满足定性与定量相结合的特点，做到“软”（定性方面）“硬”（定量方面）结合，从而更加客观公正的进行评价。

#### 5. 动态性原则。

快递企业核心竞争力是一个发展变化的范畴，故而对快递企业核心竞争力也要从发展变化的视角来进行研究，在内部因素与外部环境不断的相互作用中，揭示快递企业核心竞争力发展的运动规律。这就要求在评价快递企业核心竞争力时，既要有反映企业核心竞争力当前状态的静态指标，也要包括反映企业核心竞争力变化趋势和发展潜力的动态指标，如反映快递企业发展创新方面的指标等。

快递企业核心竞争力不是一个静止和绝对的概念，而是一个相对的、不断发展变

化的动态体系。因此，在选择和确定具体指标来构建指标体系时，要综合考虑快递企业核心竞争力的整体性、动态性和系统性，既要有反映和描述核心竞争力目前状况的静态指标，又要有反映和衡量系统质量改善和素质提高的动态指标。此外，还要注意评价指标的可行性，以便能将指标数量之间的关系确切地反映在全息雷达图上。

## 3.2 评价指标体系的建立

### 3.2.1 评价指标体系的作用机制

企业核心竞争力评价指标体系的建立有着不同的出发点。一是从企业核心竞争力的特征出发，如价值优越性、难以模仿性、动态调整性、多元延展性等方面来建立指标体系；二是从企业运营的不同层面出发，如从业务层面、管理层面、销售层面、财务层面等层面来建立指标体系；三是从核心竞争力的影响因素如核心技能、应变能力、管理协调能力、企业影响力等方面来建立指标体系。考虑到本文要从核心竞争力构成的五个因素出发来建立评价指标体系，故而指标体系的建立应从核心竞争力的影响因素出发来建立。

建立评价指标体系的第一步是确定评价的总目标，即我国快递企业的核心竞争力；然后根据快递企业核心竞争力的构成因素确定准则层指标——资本运作与盈利能力、客户服务能力、管理整合能力、信息技术能力、发展创新能力；最后根据准则层的五个要素确定出其各自指标层的具体评价指标，从而从某一个方面来评价核心竞争力的构成。下图为快递企业核心竞争力评价的准则层指标作用机制，如图 3-1：

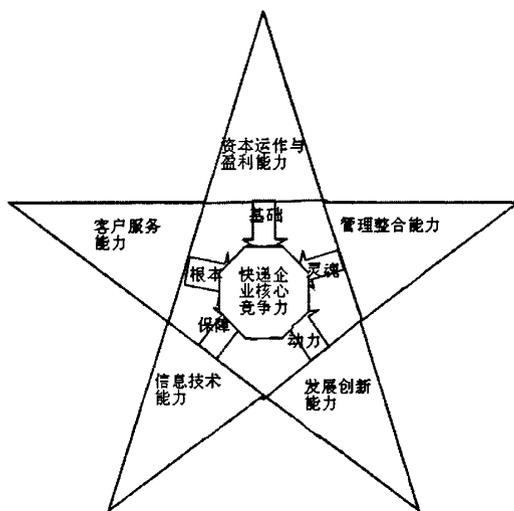


图 3-1 快递企业核心竞争力准则层指标评价作用机制

从图 3-1 中可以看出，资本运作与盈利能力是快递企业核心竞争力建立的基础，

反映了资金是快递企业经营的最重要的资源，盈利能力是最重要的能力之一。客户服务能力是根本，快递企业核心竞争力的本质就是能够获得较高的客户忠诚度与满意度。管理整合能力是灵魂，任何企业的运作都离不开良好的管理与资源的整合。信息技术能力是保障，是快递企业在当今信息社会发展经营的技术保障。发展创新能力是动力，是推动快递企业不断发展创新、不断开拓新市场的动力源泉。

### 3.2.2 评价指标体系的建立

为了能够更加科学全面的构建我国快递企业核心竞争力评价的指标体系，通过查阅大量的文献资料以及征询相关专业的教授、老师的意见，并通过与快递行业的一些资深从业者进行沟通交流，得出了一系列对我国快递企业核心竞争力评价的指标。通过对这一系列指标进行统计、归纳、分析，初步产生了对快递企业核心竞争力进行评价的 43 个指标，然后再对这些指标进行统计分析及相关性分析，剔除明显重复的指标与独立性较差的指标，尽可能减少指标集的冗余。通过上述步骤，最终确定了 39 个指标作为初选指标集。如表 3-1 所示：

表 3-1 快递企业核心竞争力评价初选指标权重集

目标层	准则层	指标层	指标权重
我国快递企业核心竞争力评价初选指标集	资本运作与盈利能力	资产总额	
		主营业务收入	
		利润总额	
		净利润	
		净资产	
		净利润率	
	客户服务能力	市场占有率	
		服务可靠性	
		需求响应速度	
		企业社会形象	
		快递网络覆盖度	
		网点运作水平	
		客户满意度	
		服务费率	
	管理整合能力	企业领导者素质	
		员工培训费用比率	

表 3-1 快递企业核心竞争力评价初选指标权重集

目标层	准则层	指标层	指标权重
我国快递企业核心竞争力评价初选指标集	管理整合能力	企业员工素质	
		管理专业化程度	
		企业资信度	
		营销能力	
		营销网络覆盖率	
		组织学习能力	
		组织结构的合理性	
		激励约束机制有效性	
		现代企业制度建设情况	
		政策协调能力	
	信息技术能力	信息化建设程度	
		信息收集与处理能力	
		信息服务查询能力	
		信息对企业决策的支持能力	
		信息技术先进性水平	
	发展创新能力	市场拓展能力	
		科研经费投入率	
		科研人员比重	
		创新体制完善性	
		新产品产值率	
		创新研发能力	
创新业务比例			

确定了综合评价的初选指标集后，通过专家问卷调查方法（见本文附录）对初选指标集中的每个指标进行重要性分析，按各个指标对快递企业核心竞争力影响的重要程度设置为五个级别：非常重要、重要、一般、较不重要、不重要，并分别赋值为 5、4、3、2、1。调查对象为二十位快递行业资深从业者（有来自国际快递巨头 UPS 公司的主管级员工，也有来自其它快递企业的工作人员），以及二十位管理学专业的老师与研究生。通过收回问卷得到评估数据后，对所有数据进行统计分析，并结合评价指标数据的可行性原则，去除掉明显评价可行性较差的指标以及对企业核心竞争力影响较低的指标，最终得到 28 个评价指标，作为本文用来对快递企业核心竞争力进行综合评价的最终指标集。最终指标集如表 3-2 所示：

表 3-2 我国快递企业核心竞争力评价最终指标集

目标层	准则层	指标层	指标权重分值
我国快 递企业 核心竞 争力评 价最终 指标集	资本运作与 盈利能力 (X1)	资产总额 X11	191
		净利润率 X12	187
		主营业务收入 X13	167
	客户服务能力 (X2)	市场占有率 X21	189
		服务可靠性 X22	190
		网点运作水平 X23	178
		需求响应速度 X24	176
		快递网络覆盖度 X25	191
		服务费率 X26	183
		客户满意度 X27	195
	管理整合能力 (X3)	企业领导者素质 X31	187
		员工培训费用比率 X32	169
		企业文化塑造能力 X33	177
		企业资信度 X34	182
		管理专业化程度 X35	185
		组织结构的合理性 X36	179
		营销能力 X37	188
		政策协调能力 X38	182
		组织学习能力 X39	183
	信息技术能力 (X4)	信息化建设程度 X41	190
		信息收集与处理能力 X42	178
		信息对企业决策的支持能力 X43	180
信息服务查询能力 X44		186	
发展创新能力 (X5)	创新体制完善性 X51	179	
	科研经费投入率 X52	168	
	新产品产值率 X53	164	
	业务创新能力 X54	186	
	市场拓展能力 X55	190	

### 3.3 评价指标的说明与计算评估方法

通过专家调查问卷法确定了对我国快递企业核心竞争力进行评价的 28 个最终指

标,进而通过建立全息雷达图模型进行综合评价。首先对这 28 个指标进行简要说明:首先,本文建立的快递企业核心竞争力的最终评价指标体系是一个三层(目标层、准则层、指标层)的指标体系,目标层是对我国快递企业的核心竞争力进行综合评价分析,根据快递企业核心竞争力的构成因素确定了五个准则层指标——资本运作与盈利能力、客户服务能力、管理整合能力、信息技术能力、发展创新能力,并对每个准则层指标采用多个(三个或三个以上)指标层指标来进行分析描述,以力求评估的准确性与全面性;其次,淡化了资本运作与盈利能力方面的指标,对于我国快递企业(尤其是民营快递企业)的资产总额、净利润率等各种指标,获得一手数据难度极大,故而对这方面的指标进行了代表值处理,即用能够定性分析的相关量来进行代替处理;最后,根据对各指标衡量方法的不同,可以将指标分为定量指标(用 M 表示)与定性指标(用 Q 表示),定量指标是指可以用具体的数值与量纲来进行衡量,比如本文对资产总额的衡量可以用“万元”这个量纲来衡量;定性指标是指无法用具体的数值与量纲进行衡量的指标,为将指标之间的关系清晰的表示出来,本文对定性指标的评估采用了 0-1 区间相对值估计法,通过指标相对强弱的评估,来反映指标之间的数量关系。下面分别对最终评价指标体系中的定量与定性指标的定义与计算评估方法进行简要阐述说明。

### 1. 定量指标

(1) 资产总额 (M1)。指快递企业拥有或控制的全部资产,包括流动资产、长期投资、固定资产、无形资产、递延资产以及其他长期资产等,是反映快递企业资产总量的指标。

(2) 净利润率 (M2)。净利润是指在利润总额中按规定交纳了公司所得税后快递企业的利润留成,一般也称税后利润或净收入。净利润的计算公式为:

$$\text{净利润} = \text{利润总额} \times (1 - \text{所得税率})$$

$$\text{净利润率} = \text{净利润} / \text{净资产}$$

(3) 主营业务收入 (M3)。主营业务收入是指快递企业从事某种主要生产、经营活动所取得的营业收入,能反映企业在主营业务上经营的能力。

(4) 市场占有率 (M4)。反映快递企业自身的主导产品或服务在快递总体市场上占有比例。

$$\text{市场占有率} = \text{企业销售收入} / \text{行业销售收入}$$

(5) 客户满意度 (M5)。主要反映了客户对快递企业所提供快递服务的满意程度。是由客户投诉比率、客户投诉解决时间以及顾客服务满意度等因素构成,获得较高的客户满意度能够为企业赢得稳定的客户,从而有利于企业的长期发展。

(6) 员工培训费用比率 (M6)。反映企业在人力资本开发上的投入程度。

员工培训费用比率=企业用于培训的费用/企业销售收入

(7) 科研经费投入率(M7)。反映快递企业在技术创新活动中的资金投入力度，反映了快递企业计划与实施技术创新的能力。主要由科研人员占总员工人数比例、科研经费投入比例等因素决定。

(8) 新产品产值率 (M8)。该指标反映企业技术开发与科研成果转化实际绩效的能力。

新产品产值率=同期内新产品总产值/一定时期内全部产品的产值。

## 2.定性指标

(9) 服务可靠性(Q1)。快递服务的可靠性包括快件派送的无误交货率、送达准时度、货物破损率等因素。快递企业具有较高的服务可靠性意味着能够获得更多客户的信赖，是快递企业的一项核心服务能力。

(10) 需求响应速度(Q2)。现代企业经营法则已经由原来的“优胜劣汰”变成了“快者生存”，要求快递企业要加快对客户的需求响应速度，以速度来赢得客户。企业的市场反应速度、需求响应速度的快慢，已经成为快递企业是否成熟的标志，也是快递企业是否具有核心竞争力的表现。

(11) 快递网络覆盖度(Q3)。是指快递企业在某区域、国内和国外快递网络的覆盖力度与范围，是反映快递企业服务延伸性的重要指标，是快递企业的一项核心服务能力。

(12) 网点运作水平 (Q4)。是指快递企业各区域营业网点的运作水平与能力。

(13) 服务费率(Q5)。是反映快递企业向客户提供快递服务从而收取的费用高低的程度。对于同一服务水平的快递服务，人们倾向于选择费率较低的快递服务提供商。

(14) 企业领导者素质(Q6)。反映快递企业管理层工作人员综合素质的水平，主要由管理者的管理经验、学历、从事本行业的年限等因素构成。

(15) 企业文化塑造能力(Q7)。是指快递企业文化对企业以及员工的影响能力。快递企业文化主要包括：企业家精神、领导者素质、价值观念、风格风尚、企业信仰、知名度等。

(16) 企业资信度 (Q8)。是金融部门对快递企业资信的评估等级，反映了企业的信誉及公众对企业价值观的认同度。企业资信度越高，说明企业在筹资过程中就越容易获得投资。企业资信度采用金融部门对企业的信用评估等级来表示，等级 AA，AB，BA，BB，C。本文将通过将评估等级转化为 0-1 区间相对值的方法进行评估。

(17) 管理专业化程度(Q9)。指快递企业管理及组织运作和规范程度，并反映快递企业激励与约束机制运作的效果。

(18) 组织结构的合理性 (Q10)。反映企业现有组织结构在企业经营过程中的合理性。主要包括是否以市场为导向建立了相应的职能部门(考察：是否建立了新产

品开发部门、市场开发部门、产品售前售后服务部门)；企业组织结构是强调集权的金字塔型，还是强调分权的扁平网络型；企业是否能在较短的时间内组建一个打破职能界限的新产品开发队伍；企业内员工是否能及时获得工作所需的信息；企业内部之间的信息交流是否频繁等因素。

(19) 营销能力(Q11)。该指标可用定量指标与定性指标相结合的方式评价。定量指标可用“销售人员占全体职工的比例”这一因素进行评价，定性指标可以考虑快递企业对市场变化的反应速度和调节能力以及营销网络和营销队伍的素质等因素，最终把定量指标融合到定性指标中进行衡量。

(20) 政策协调能力(Q12)。是反映快递企业与政府部门颁发的方针、政策的协调能力。

(21) 组织学习能力(Q13)。美国麻省理工大学斯隆管理学院的彼得·圣吉(Peter M. Senge)教授出版了《第五项修炼》一书，提出“企业应变的根本之道是学习，这乃是企业生存的基本法则”。对于快递企业这种提供服务类产品的企业而言，“竞争唯一的优势是来自比竞争对手更快的学习能力”(彼得·圣吉《变革之舞》)。

(22) 信息化建设程度(Q14)。反映快递企业管理信息系统、信息决策支持系统、快递业务调度系统、会计核算系统等各信息系统的建设水平。

(23) 信息收集与处理能力(Q15)。反映快递企业收集和处理信息的能力和管理水平。信息收集与处理能力也是现代企业信息能力的一项重要指标。

(24) 信息服务查询能力(Q16)。是反映快递企业快件透明度的指标，是快递企业应用信息技术提高服务能力的一项指标。

(25) 信息对企业决策的支持能力(Q17)。是指信息在快递企业各级决策中所起的作用。是反映快递企业决策的科学性与合理性的重要标志。

(26) 创新体制完善性(Q18)。是指快递企业创新机制以及激励创新机制的完善性的程度，是快递企业业务创新、管理创新等各项创新活动的保障。

(27) 业务创新能力(Q19)。是指快递企业根据市场与客户的变化不断推出新的服务模式与服务项目的能力。

(28) 市场拓展能力(Q20)。是指快递企业开拓新的市场，并在新市场上有效的进行业务运作的的能力。

## 第四章 基于全息雷达图的我国快递企业核心竞争力综合评价

### 4.1 快递企业核心竞争力全息雷达图评价模型

#### 4.1.1 全息雷达图方法概述

利用图形来分析变量之间的关系是我们认识变量并把握其内在特征的一种形象、直观的方法。在对企业核心竞争力的评价研究中，由于涉及的指标较多，于是将所有指标表现在平面图形上遇到了一些困难，故而需要一种能将高维的数据投影在二维空间里的方法。

多变量的可视化方法是科学研究中的一个热点问题，从研究成果上看主要分为两类：一类是使高维空间中的点与平面上某种图形相对应，这种图形能反映高维数据之间的关系；另一类是对多维变量进行降维处理，在尽可能多的保留原始信息的情况下，将数据降为二维或一维，然后在平面上表示出来，如主成分分析法、因子分析法等。

本文所使用的全息雷达图方法是属于上述第一类的方法的范畴，其优点是可以形象直观、真实有效的反映高维数据的特点以及数量之间的关系。雷达图方法是一种基于形似导航雷达显示屏上的图形而建立的一种多变量对比分析方法，在管理学、经济学等综合评价领域有较为广泛的应用。“全息”是物理学中的概念，全息原理是“一个系统原则上可以由它的边界上的一些自由度完全描述”（《量子物理学》，(英)P.兰德肖夫,A.梅恩雷尔著），在本文中，“全息”意为全部信息，即用尽可能用较多的局部信息来描述快递企业核心竞争力整体的特征。

雷达图方法的基本思想是：设每个数据单元  $i$  由  $p$  ( $p \geq 2$ ) 个变量的非负观察值组成，即  $X_i(X_{i1}, X_{i2}, \dots, X_{ip})$ ，在平面图形里构建若干个半径固定的同心圆，从圆心引出数条等距的射线表示各评价指标，其中射线的长度代表指标变量的数值；然后将指标变量的值描绘在每条相应的射线上，再用折线将表示同一研究对象的各点连接起来，形成的多边形就是描述研究对象特征的雷达图；最后，通过设置指标特征向量  $u = (u_1, u_2, \dots, u_n)$ ，进而得出系统评价向量  $v = (v_1, v_2, \dots, v_n)$ ，并选择合适的评价函数  $f(v_{p1}, v_{p2}, v_{p3})$ ，进而对研究对象进行评价分析并得出结论。应用全息雷达图方法评价的步骤如下图 4-1 所示：

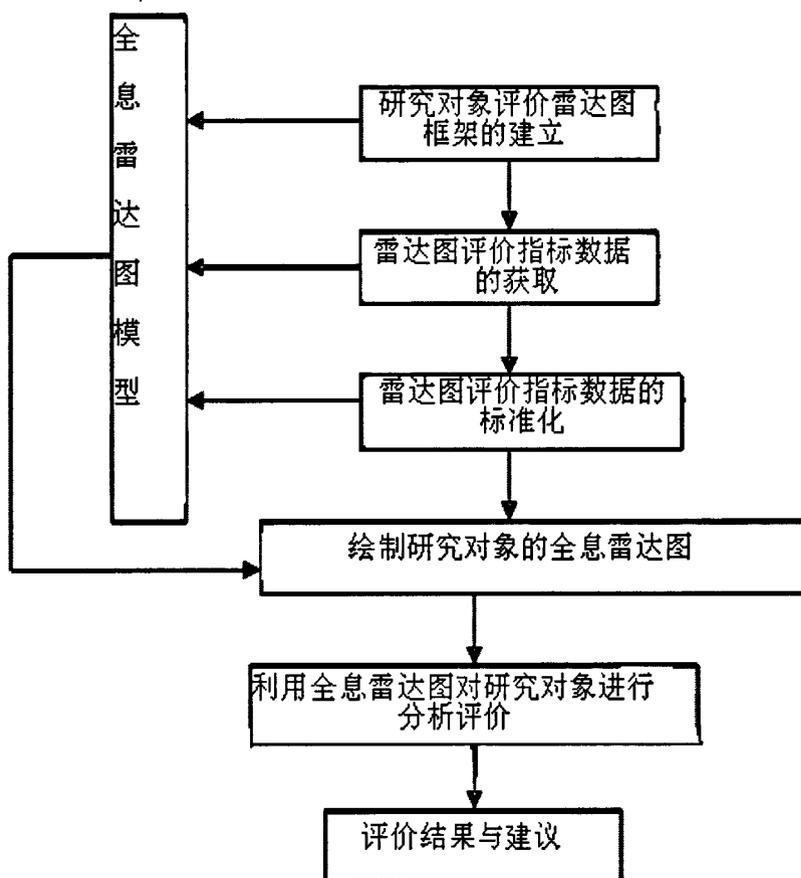


图 4-1 应用全息雷达图方法进行综合评价的步骤

如图 4-1 所示，本文应用全息雷达图方法对快递企业核心竞争力评价的思路与步骤为：

1. 建立快递企业核心竞争力全息雷达图评价的框架。根据快递企业核心竞争力评价指标体系的五个准则层指标，将雷达图分为五个区域，对每个区域再用相应的指标层指标来进行描述；

2. 获取评价指标数值并进行标准化处理。本文通过专家调查问卷法来确定评价指标的数值。对于定性指标，直接就取得了 0 到 1 之间的数值；对于定量指标的数据，需要先进行标准化处理，将数量关系反映在 0 到 1 区间之内；

3. 绘制快递企业核心竞争力评价的雷达图；

4. 根据雷达图对快递企业核心竞争力进行评价分析并得出相应结论，然后对评价方法作了一些试探性的改进研究；

5. 根据评价分析结果对我国快递企业在发展核心竞争力过程中存在的问题与不足进行分析，并提出相应对策与建议。

### 4.1.2 全息雷达图的绘制

全息雷达图方法是一种对研究对象进行综合评价研究的方法。综合评价(Comprehensive Evaluation, CE)是指对以多属性体系结构描述的对象系统做出全局性、整体性的评价,即对评价对象的全体,根据所给的条件,采用一定的方法给每个评价对象赋予一个评价值,再以此评价或进行研究。

全息雷达图综合评价法利用数个同心圆作为准基,将最外面大圆的半径设为1,中间设置半径按等差比例变化的三个较小的圆;从圆心出发的射线表示每个评价指标,射线的长度表示该评价指标的评估值,取定研究对象评价指标的数值后,将其描绘在雷达图的相应射线上,再把反映同一研究对象指标的点用折线连接起来,形成的多边形就是反映研究对象特征的雷达图。进而与其它研究对象的雷达图进行比较,从而得出分析结果。雷达图的绘制步骤如下:

#### 1. 绘制雷达图评价基准同心圆。

选择基准同心圆可以有多种中间刻度,可以选择0.1作为中间刻度,那么雷达图将会有半径分别为0.1、0.2、0.3、0.4、0.5、0.6、0.7、0.8、0.9、1的十个基准同心圆,而本文选择了0.25作为中间刻度,故而本文的评价雷达图会有半径分别为0.25、0.5、0.75、1的四个同心圆。如下图4-2:

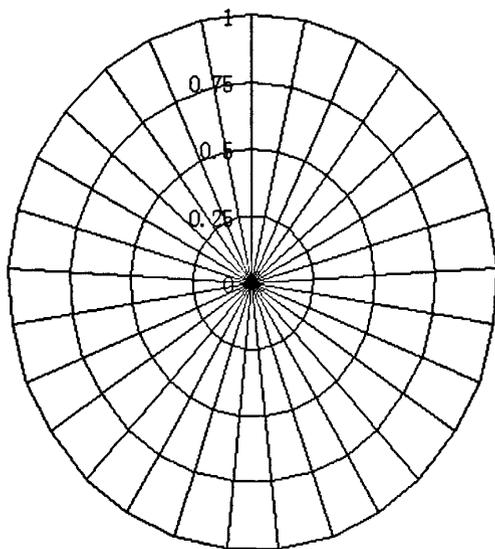


图4-2 全息雷达图绘制步骤一 ——评价基准同心圆的绘制

#### 2. 绘制描述评价指标的射线。

在全息雷达图中,射线的数量代表着研究对象评价指标的数量,从圆心出发一系列等距的射线代表评价的各个指标,其中射线的长度代表指标数值的大小。如下图4-3所示:

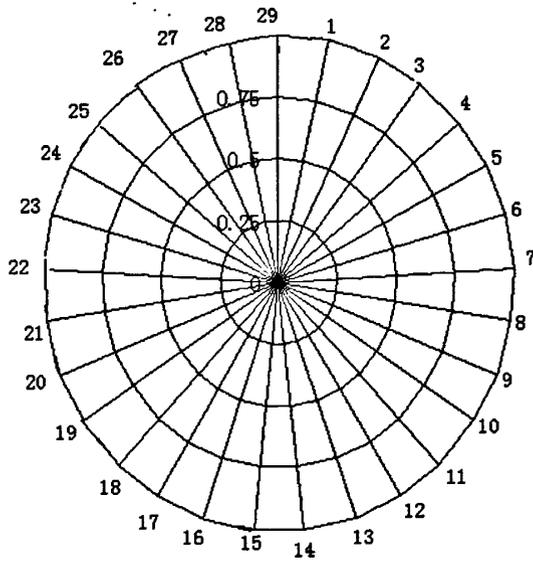


图 4-3 全息雷达图绘制步骤二——指标射线的确定

3. 绘制各研究对象的雷达图。

确定了各研究对象各指标数值后，并将指标的数值进行标准化处理，将处理后的指标数值描绘在雷达图的相应射线上，用折线连接起来形成研究对象的评价雷达图。如图 4-4 所示：

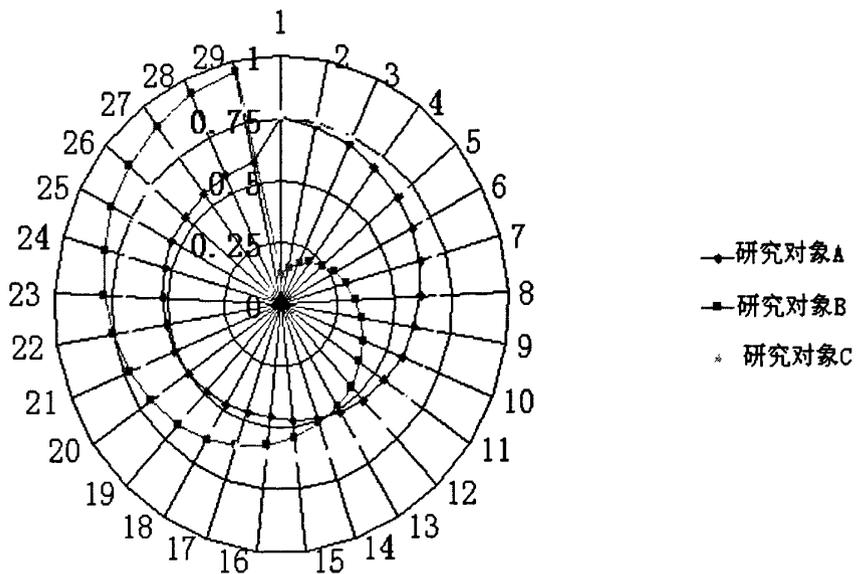


图 4-4 全息雷达图绘制步骤三——根据指标数值绘制雷达图

图 4-4 为将研究对象 A、B、C 的各指标数值绘制在雷达图上，并用不同颜色的线条来表示，从而根据雷达图上不同的曲线进行各种分析研究。

### 4.1.3 快递企业核心竞争力评价全息雷达图的模型

本文应用全息雷达图方法对我国快递企业核心竞争力进行综合评价，故而综合评价的目标是对我国快递企业核心竞争力进行综合评价，按照我国快递企业核心竞争力构成的五个因素将目标层划分为五个准则层指标——资本运作与盈利能力（X1）、客户服务能力（X2）、管理整合能力（X3）、信息技术能力（X4）、发展创新能力（X5），根据五个准则层指标将快递企业核心竞争力雷达图划分为五个扇形区域，每个扇形区域通过指标层指标的评估来进行描述，进而反映快递企业核心竞争力的总体特征。各扇形区域范围内指标如下：

区域 I：资本运作与盈利能力（X1）={资产总额 X11，净利润 X12，主营业务收入 X13}

区域 II：客户服务能力（X2）={市场占有率 X21，服务可靠性 X22，网点运作水平 X23，需求响应速度 X24，快递网络覆盖度 X25，服务费率 X26，客户满意度 X27}

区域 III：管理整合能力（X3）={企业领导者素质 X31，员工培训费用比率 X32，企业文化塑造能力 X33，企业资信度 X34，管理专业化程度 X35，组织结构的合理性 X36，营销能力 X37，政策协调能力 X38，组织学习能力 X39}

区域 IV：信息技术能力（X4）={信息化建设程度 X41，信息收集与处理能力 X42，信息对企业决策的支持能力 X43，信息服务查询能力 X44}

区域 V：发展创新能力（X5）={创新体制完善性 X51，科研经费投入率 X52，新产品产值率 X53，业务创新能力 X54，市场拓展能力 X55}

通过五个准则层指标将快递企业核心竞争力雷达图分为了五个区域，下面对表示评分要素指标集的圆环进行说明。本文选择了 0.25 作为中间刻度，也就是说，雷达图上有半径分别为 0.25、0.5、0.75、1 的同心圆。对于评分要素集  $S=\{S_1, S_2, S_3, S_4\}$ ，

$S_1$  表示半径为 0-0.25 之间的圆，如果指标值在这一区域，那么本项指标将毫无竞争力，级别：无竞争力；

$S_2, S_3$  表示半径在 0.25-0.75 之间的圆环，如果指标值在这一区域，那么本项指标则具有一定的竞争力，但还需改进加强，级别：一般竞争力；

$S_4$  表示半径在 0.75-1 之间的圆环，如果指标值在这一区域，那么本项指标具有较强的核心竞争力，级别：竞争力较强。

下面为对我国快递企业核心竞争力综合评价雷达图框架，如图 4-5：

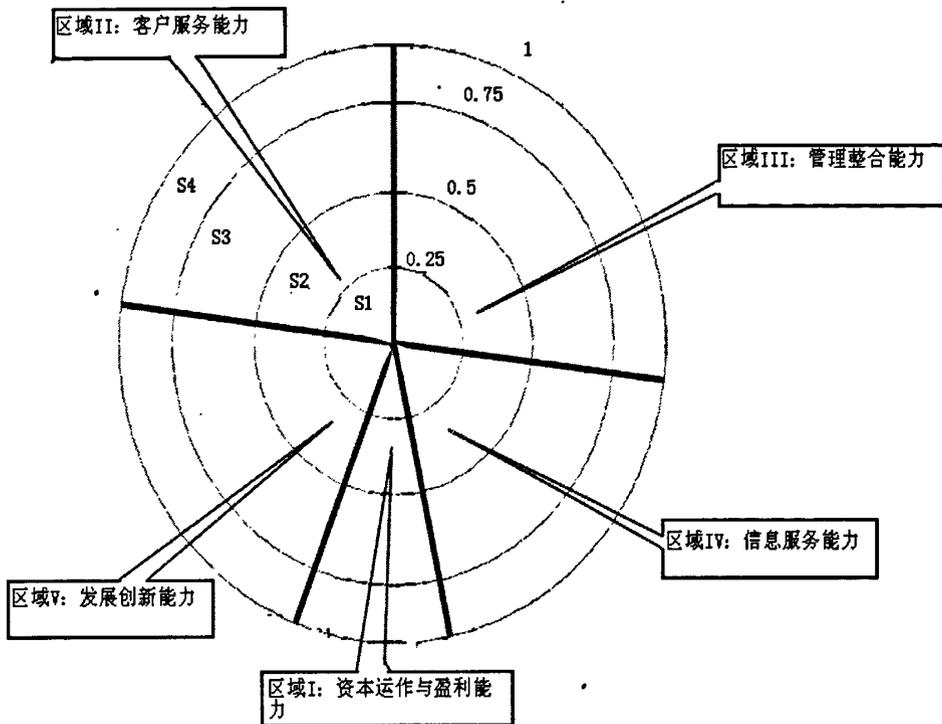


图 4-5 我国快递企业核心竞争力综合评价全息雷达图框架

## 4.2 快递企业核心竞争力评价指标的评估与标准化处理

### 4.2.1 评价指标值的评估

本文运用全息雷达图的方法对我国快递行业三大竞争主体（中国邮政 EMS、外资快递巨头、我国民营快递企业）的核心竞争力各指标进行综合评价分析。对快递企业核心竞争力的综合评价无法对某一类企业进行，故而首先要在我国三种类型的快递企业中各选择一个最具代表性的企业。代表企业的选取首先要具有典型性，即确实能够代表同一类快递企业的特点；其次，代表企业要在同行业中具有一定地位，也就是说，选择出的代表企业在同行业中要具有一定的影响力；最后，考虑到本文要通过专家调查问卷法对三个快递企业核心竞争力的各构成指标进行评估，故而要考虑到获取数据的难易性，因自己曾有幸与国际快递巨头 UPS 公司的几位同事一起共事，故而国际快递巨头就选择 UPS 公司，民营快递企业选择了经营时间较早的顺丰快递，而中国邮政 EMS 则代表国有快递企业。通过设计专家调查问卷（见附录二），对二十位快递行业资深人士与二十位企业管理与物流专业的研究生进行问卷调查，通过对问卷数据进行汇总、统计、甄别、分析，并结合与快递行业自身从业者进行一对一访谈，并通过查阅多方资料，通过综合评判，得出各评价指标的评估数据，如表 4-1 所示：

表 4-1 三类快递企业核心竞争力评价指标评估数据汇总

目标层	准则层	指标层	UPS 公司 (国际快 递巨头)	中国邮政 EMS(国有快 递企业)	顺丰快递(民营 快递企业)
我国快 递企业 核心竞 争力评 价指标 数据评 估值	资本运作 与盈利能 力(X1)	资产总额(X11)	—	—	—
		净利润率(X12)	—	—	—
		主营业务收入(X13)	—	—	—
	客户服务 能力 (X2)	市场占有率(X21)	<b>8%</b>	<b>14%</b>	<b>78%</b>
		服务可靠性(X22)	0.92	0.88	0.86
		网点运作水平(X23)	0.85	0.90	0.75
		需求响应速度(X24)	0.85	0.69	0.90
		快递网络覆盖度(X25)	0.55	0.92	0.70
		服务费率(X26)	0.68	0.83	0.89
		客户满意度(X27)	<b>82%</b>	<b>71%</b>	<b>86%</b>
	管理整合 能力 (X3)	企业领导者素质(X31)	0.91	0.88	0.84
		员工培训费用比率(X32)	<b>23%</b>	<b>5.5%</b>	<b>4.8%</b>
		企业文化塑造能力(X33)	0.88	0.70	0.67
		企业资信度(X34)	0.84	0.92	0.71
		管理专业化程度(X35)	0.89	0.72	0.70
		组织结构的合理性(X36)	0.87	0.72	0.73
		营销能力(X37)	0.78	0.80	0.81
		政策协调能力(X38)	0.61	0.88	0.78
		组织学习能力(X39)	0.93	0.70	0.64
	信息技术 能力 (X4)	信息化建设程度(X41)	0.88	0.76	0.70
		信息收集与处理能力 (X42)	0.85	0.81	0.72
		信息对企业决策的支持 能力(X43)	0.90	0.71	0.73
		信息服务查询能力(X44)	0.83	0.71	0.82
	发展创新 能力 (X5)	创新体制完善性(X51)	0.88	0.71	0.75
		科研经费投入率(X52)	<b>25%</b>	<b>8.5%</b>	<b>6%</b>
		新产品产值率(X53)	<b>40%</b>	<b>10%</b>	<b>23%</b>
		业务创新能力(X54)	0.81	0.45	0.72
市场拓展能力(X55)		0.77	0.76	0.80	

下面对表 4-1 进行说明：

1. 本调查共发出四十份问卷，收到三十四份问卷，有效问卷三十三份，通过对数据进行汇总统计分析，得到的结果作为指标评判的一个重要依据；

2. 问卷中对前三个指标没有进行调查，因为对于快递企业而言，涉及到利润与主营业务收入的数据都是企业私密数据，很难获得一手准确数据，故而只能通过相对的强弱来评估，本文采取了对定量指标进行定性化分析的方法，采用代表值方法来对这三个指标进行评估；

3. 对于 X21, X27, X32, X52, X53 这五个定量指标，指标的衡量是用百分数来表示，百分数可以直接转化为 0~1 之间的数值来进行评估。

#### 4.2.2 评价指标值的标准化处理

将各指标评估数据表示在全息雷达图上分为两步：首先是对评价指标进行标准化处理，便于不同量纲的指标变量进行比较分析；然后将标准化后的指标数据描绘在雷达图上，进而得到评价对象的雷达图。

绝对量指标与相对量指标如果放在一起进行比较，其评价结果往往倾向于数量级较大的指标，从而不能真实有效的评价各项指标。故而，在进行综合评价前，先要对定量指标进行标准化处理。

##### 1. 统计估计法

设快递企业  $p$  的指标  $i$  为  $x_i^p$ ，该指标的均值和标准差分别为  $E(x_i)$  和  $s(x_i)$ ，

则经过标准化后处理的指标对应值为  $y_i^p$  为：

$$y_i^p = \frac{x_i^p - E(x_i)}{s(x_i)}$$

其中  $E(x_i)$  与  $s(x_i)$  可由下法估计：

$$E(x_i) \approx \frac{1}{n} \sum_p x_i^p$$

$$s(x_i) \approx \sqrt{\frac{1}{n} \sum_p (x_i^p - E(x_i))^2}$$

其中， $n$  为参加综合评价的纵向比较时刻数或横向比较企业数。通过对指标进行标准化处理，各评价指标均变换为均值为 0、方差为 1 的量，因而消除了各指标间的数量差别。

##### 2. 数学变换法

指标数据的标准化也可通过数学变换方法来消除指标量纲与单位的影响，比如可

以用“功效系数法”来进行处理。其计算公式如下：

$$x_i^* = r + \frac{x_i - b}{a - b} h$$

其中  $a, b$  分别为评价指标的满意值(一般为不小于所有评价对象在本评价指标中最大值的数)与不允许值(一般为不大于所有评价对象在本评价指标中最小值的数),  $r, \eta$  为设定的常数,  $r$  的作用是对变换后的值进行“平移”,  $\eta$  的作用是对变化后的值进行“放大”或“缩小”。

在本文中,用全息雷达图模型对我国快递企业核心竞争力进行评估,指标取值范围在  $0 \sim 1$  之间。取  $r=0.6, \eta=0.4$ ,于是可将评价指标通过数学变换转化为  $0 \sim 1$  之间的数值。本文通过第二种方法来进行评价指标数据的标准化处理。

对资本运作与盈利能力这个准则层指标中的三个指标层指标——资产总额、净利润率、主营业务收入,虽然这三个指标能较好的反映快递企业在资本运作与盈利能力方面的能力,但是这三项指标的数据很难获得准确的数据。故而本文用三个相关性指标——资产规模、净资产收益情况、主营业务占总体业务比例来替代。

### 4.3 快递企业核心竞争力全息雷达图的绘制

在对我国快递企业核心竞争力评价指标数据进行标准化与替代处理之后,得到用于绘制全息雷达图的指标评价数据如下表 4-2 所示:

表 4-2 三类快递企业核心竞争力指标评价最终数据

目标层	准则层	指标层	UPS 公司 (国际快 递巨头)	中国邮政 EMS (国有 快递企业)	顺丰快递 (民 营快递企业)
我国快 递企业 核心竞 争力评 价指标 数据评 估值	资本运作 与盈利能 力 (X1)	资产规模 (X11)	0.92	0.86	0.61
		资产收益情况 (X12)	0.85	0.78	0.76
		主营业务占总体业务比例 (X13)	0.82	0.90	0.92
	客户服务 能力 (X2)	市场占有率 (X21)	0.73	0.81	0.92
		服务可靠性 (X22)	0.92	0.88	0.86
		网点运作水平 (X23)	0.85	0.90	0.75
		需求响应速度 (X24)	0.85	0.69	0.90
		快递网络覆盖度 (X25)	0.55	0.92	0.70
		服务费率 (X26)	0.68	0.83	0.89

表 4-2 三类快递企业核心竞争力指标评价最终数据

目标层	准则层	指标层	UPS 公司 (国际快递 巨头)	中国邮政 EMS (国有快 递企业)	顺丰快递 (民 营快递企业)
我国快 递企业 核心竞 争力评 价指标 数据评 估值	客户服务 能力(X2)	客户服务能力	0.84	0.77	0.90
	管理整合 能力 (X3)	企业领导者素质 (X31)	0.91	0.88	0.84
		员工培训费用比率 (X32)	0.80	0.73	0.71
		企业文化塑造能力(X33)	0.88	0.70	0.67
		企业资信度(X34)	0.84	0.92	0.71
		管理专业化程度(X35)	0.89	0.72	0.70
		组织结构的合理性(X36)	0.87	0.72	0.73
		营销能力(X37)	0.78	0.80	0.81
		政策协调能力(X38)	0.61	0.88	0.78
		组织学习能力(X39)	0.93	0.70	0.64
		信息服务 能力 (X4)	信息化建设程度 (X41)	0.88	0.76
	信息收集与处理能力 (X42)		0.85	0.81	0.72
	信息对企业决策的支持能力 (X43)		0.90	0.71	0.73
	信息服务查询能力(X44)		0.83	0.71	0.82
	发展创新 能力 (X5)	创新体制完善性 (X51)	0.88	0.71	0.75
		科研经费投入率 (X52)	0.81	0.74	0.72
		新产品产值率 (X53)	0.74	0.66	0.70
		业务创新能力 (X54)	0.81	0.45	0.72
		市场拓展能力 (X55)	0.77	0.76	0.80

通过对我国快递行业三个具有代表性企业在 28 个指标方面进行评估, 根据评估数据绘制雷达图如下图 4-6 所示:

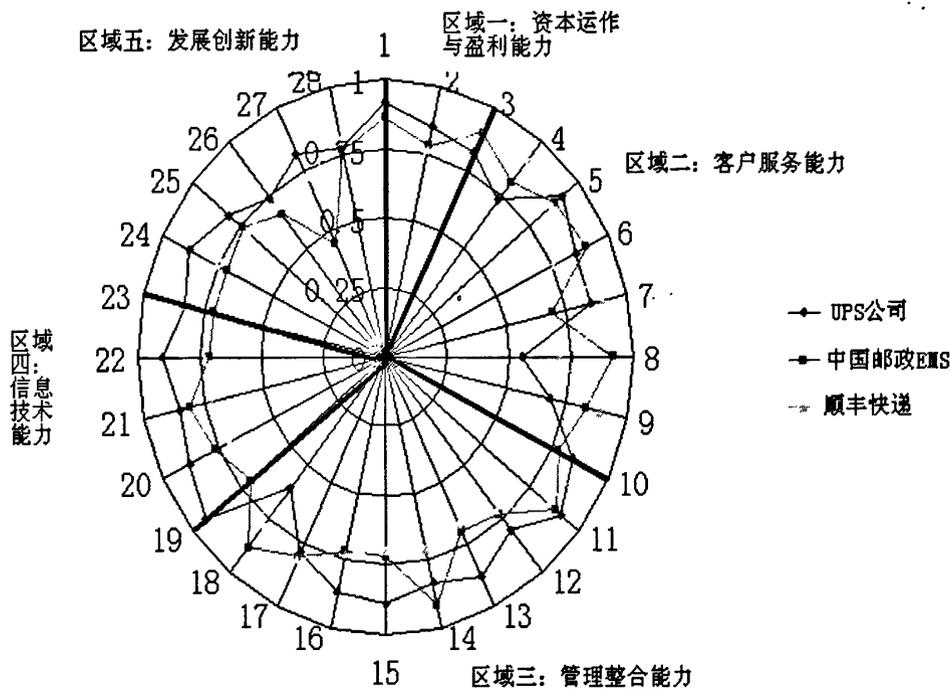


图 4-6 三类快递企业核心竞争力综合评价全息雷达图

## 4.4 基于全息雷达图的分析评价

### 4.4.1 全息雷达图的评价分析方法

快递企业核心竞争力的全息雷达图绘制出来后,就需要通过是用各种评价方法进行评价分析。一种方法是可以通过计算每个区域面积的方法来对准则层的每一个指标的强弱进行分析,进而对目标层进行分析。快递企业核心竞争力评价整体指标  $X=\{X_1, X_2, X_3, X_4, X_5\}$ , 分别代表资本运作与盈利能力、客户服务能力、管理整合能力、信息技术能力、发展创新能力这五项准则层指标。对每个准则层指标,可以通过计算面积的方法来进行评价,公式如下:

$$S = \frac{1}{2} r_i r_{i+1} \sin(q_{i+1} - q_i)$$

这个计算方法是利用了积分的思想,对于研究对象在某个区域内的雷达图面积可以通过把每个小三角形的面积加起来得到,其中  $r_i, r_{i+1}$  为三角形相邻两边的长度,  $q_{i+1} - q_i$  为两边的夹角。计算所得面积就可以反映该指标能力的大小,从而进行相关评价。快递企业整体核心竞争力可以通过如下公式计算得到:

$$S_{\text{总}} = \sum_{i=1}^5 S_i$$

对全息雷达图评价的另一种方法是通过设置指标向量与评价函数,进而对各评价指标的数值进行计算,得出结果进行评价。其步骤如下:

- 1.提取评价的基础向量  $x = (x_1, x_2, \dots, x_n)$ ;
- 2.从基础向量中提取特征向量  $u = (u_1, u_2, \dots, u_m)$ , 其中  $m < n$ ;
- 3.由特征向量做出系统评价向量  $v = (v_1, v_2, \dots, v_m)$ ;
- 4.设置评价函数  $f(v_1, v_2, \dots, v_m)$ , 并计算得出结果;
- 5.根据计算结果进行评价。

本文为了反映评价对象的运作状况及其各项指标的均衡发展情况,将雷达图的面积  $u_1$  和周长  $u_2$  作为雷达图的特征向量  $u = (u_1, u_2)$ 。设进行评价的研究对象有  $P$  个, 记为  $A = (A_1, A_2, \dots, A_p)$ , 其中评价对象  $A_j$  的雷达图的面积和周长分别为  $S_j$  和  $L_j$ , 其中

$$S_j = \sum_{i=1}^p \frac{1}{2} N_{ji} N_{j(i+1)} \sin a$$

$$L_j = \sum_{i=1}^p \sqrt{N_{ji}^2 + N_{j(i+1)}^2 - 2N_{ji} N_{j(i+1)} \cos a}$$

其中  $a$  为两向量之间的夹角, 令  $N = \max\{S_k | A_k \in A\}$

则对象  $A_j$  的评价向量  $v_j = (v_{j1}, v_{j2})$  可定义为:

$$v_{j1} = \frac{S_j}{N}, v_{j2} = \frac{4pS_j}{L_j^2}$$

由评价向量的定义可看出: 评价量  $v_{j1}$  为对象  $A_j$  的雷达图面积的归一化值, 反映了雷达图面积的相对大小; 评价量  $v_{j2}$  为对象  $A_j$  的雷达图面积与具有相同周长的圆的比值, 反映了各基础指标的均衡发展程度。由于在相同周长条件下圆的面积最大, 因此评价量  $v_{j1}$  和  $v_{j2}$  的取值范围为  $(0, 1)$ 。

在确定了评价向量后, 下一步就是选择合适的评价函数进行评价。为了反映评价指标的基本特性, 保证评价过程的稳定性, 即评价结果不会因评价指标的微小变化而

发生大幅度变化，根据评价向量定义评价函数时，评价函数必须满足以下条件：

$$(1) \text{正定性: } f(0,0,\dots,0) = 0$$

$$(2) \text{单调性: 若 } v_j < v_j^*, \text{ 则 } f(v_1, v_2, \dots, v_m) \leq f(v_1^*, v_2^*, \dots, v_m^*)$$

$$(3) \text{连续性: } \lim_{v_j \rightarrow v_{j0}} f(v_1, v_2, \dots, v_m) = f(v_{10}, v_{20}, \dots, v_{m0})$$

通过设定了评价函数，对评价向量进行计算，从而得出评价结果，进而对研究对象进行评价。本文分别对三种不同类型快递企业的评价指标进行分析，对三个研究对象分别用 A1, A2, A3 来表示，其中：A1 表示 UPS 公司，代表国际快递巨头；A2 表示中国邮政 EMS，代表国有快递企业；A3 表示顺丰快递，代表民营快递企业。本文特征向量选取了全息雷达图的面积  $u_{j1}$  与周长  $u_{j2}$ ，然后根据公式计算出评价特征向量  $v_{j1}$  和  $v_{j2}$ ，本文选择了求取几何平均数的评价函数，即

$$f(v_{j1}, v_{j2}) = \sqrt{v_{j1} v_{j2}}$$

通过计算 A1, A2, A3 中的特征向量与评价向量值，将其数值代入评价函数求得：

$$f(v_{11}, v_{12}) = 0.7865$$

$$f(v_{21}, v_{22}) = 0.7158$$

$$f(v_{31}, v_{32}) = 0.6893$$

故而，通过全息雷达图评价函数对快递企业整体核心竞争力来评价，国际快递巨头排名第一，中国邮政 EMS 排名第二，民营快递企业第三，评价结果基本符合实际情况，反映了我国快递市场上三类快递企业的核心竞争力的真实情况。说明我国本土国有与民营快递企业在核心竞争力方面与国际快递巨头还是存在着较大的差距。

#### 4.4.2 评价结果分析

本文首先建立了我国快递企业核心竞争力评价的指标体系，然后通过专家调查问卷法对指标数值进行评估，进而绘制出评价全息雷达图，并通过设置合适的评价函数  $f(v_{j1}, v_{j2}) = \sqrt{v_{j1} v_{j2}}$  计算出各研究对象的整体竞争力数值，对目标层指标——我国快递企业核心竞争力企业整体能力进行了评价。

然后通过对全息雷达图五个区域反映的五个准则层指标——资本运作与盈利能力 (X1)、客户服务能力 (X2)、管理整合能力 (X3)、信息技术能力 (X4)、发展创新能力 (X5) 进行分析，对三类快递企业在不同的区域显示出的不同的特点进行分析：

1.国际快递巨头在管理整合能力与信息技术能力方面优势非常明显,说明国际快递巨头非常注重企业文化、人员培训与企业信息技术能力的建设,这与实际情况是相符的。首先,国际四大快递巨头有着几十年甚至上百年的经营管理经验,企业管理模式与企业文化建设较为成熟,资金实力雄厚,从业人员普遍素质较高,这是国际快递巨头的优势所在;其次,国际快递巨头非常重视企业信息技术的建设与使用,其快递服务可以做到全程网上查询,企业对信息的收集与处理能力较强。但由于其在国内快递市场上涉及业务较少,故而对消费大众而言,企业知名度不如中国邮政 EMS 高,而其主要业务领域——国际快递业务收费非常高,比如 DHL 公司从北京发送一个到美国的 2kg 的快件包裹,费用加上通关费、取件费、税费等要接近 500 元,而 DHL 所涉及的国内快递业务,费用也远高于中国邮政 EMS 与民营快递企业。虽然国际快递巨头有着较为成熟的国际快递网络,但是在中国本土快递网络的建设刚刚起步,只能在一些主干线上能提供快递服务,故而国际快递巨头在国内快递市场上客户服务能力上还有所欠缺。

2.中国邮政 EMS 由于其还保留着国有企业的体制,未完全与现代企业制度接轨,体制较为陈旧,故而对市场的反应速度较慢,在全息雷达图上也反映出发展创新能力较差。由于中国邮政 EMS 在国内快递市场上有着较为全面的快递网络铺设,故而能提供可靠性较高、快速稳定的快递服务,在目前国内快递市场上,一些重要的商务信函与重要文件的快递需求基本上都是选择了中国邮政 EMS,这也从一个侧面反映了中国邮政 EMS 快递服务的可靠性。从评价全息雷达图上可以看出,其管理整合能力与信息技术能力与国际快递巨头比还是相对较差,但是比民营快递企业要稍好一些,主要是由于中国邮政 EMS 的国有企业背景,具有较强的资本实力与政策协调支持能力,在信息技术建设方面的投入与使用方面也强于民营快递企业。

3.民营快递企业最大的软肋还是资金实力不足,从全息雷达图上看,民营快递企业在资金规模等方面是最弱的,而且企业资信度较低,故而在筹融资方面能力略显不足,这是影响民营快递企业发展壮大的一个重要因素。但是,民营快递企业在客户服务能力方面还是占据一定的优势,主要原因是能够提供较快的快递派送服务,能提供免费的上门送、取货服务,并且在服务费率方面具有较大的优势,故而在电子商务中应用较为广泛,比如在淘宝网的 C2C 交易中,90%以上的商户选择了民营快递企业为其提供快递服务。民营快递企业在资金实力与资金规模上有较大的劣势,故而企业非常重视自身的现金流、净利润率,故而对企业长期发展投资较少。表现在一是民营快递企业对企业人才的储备与国际快递巨头与中国邮政 EMS 相比也是显出能力不足,比如在 UPS 公司,一个刚进入公司工作的大学本科毕业生月薪有 3000-4000 元,而顺丰快递的招聘中,绝大部分职位月薪在 1200 元以下,故而民营快递企业在未来人才储备方面占据劣势;二是且民营快递企业在企业的员工培训与企业文化的建设中

投入较少，对企业员工的激励机制还不完善，这样不利于企业员工整体素质的提高；三是民营快递企业在企业信息化建设方面投资明显较少，企业信息化建设程度较国际快递巨头还有很大的差距，这将会成为制约民营快递企业发展的重要因素。

## 第五章 基于评价分析结果的我国快递企业提升核心竞争力对策研究

### 5.1 我国快递企业核心竞争力发展存在的问题

本文对快递企业核心竞争力进行评价研究有三个目的：第一，通过对快递企业核心竞争力的评价研究，可以使企业更好的认识自身核心竞争力的现状，有助于企业发现自身的优势、劣势，更有利于企业的健康发展；第二，通过快递企业与同行业其它企业核心竞争力的评价比较，可以了解到企业与同行业其它企业之间的差异，以确定企业的行业标杆，以进一步明确企业的发展方向；第三，使快递企业对影响与制约其核心竞争力发展的诸要素进行详细、科学的分析，以探索企业提高自身核心竞争力的途径，增强企业自身的核心竞争力，从而使企业得到健康、持续的发展。

本文通过应用全息雷达图综合评价方法，对我国快递市场上三类竞争企业进行比较分析。基于评价分析的结果，分别对我国国有快递企业与民营快递企业在发展企业自身核心竞争力过程中存在的问题进行分析。

#### 5.1.1 我国国有快递企业核心竞争力发展存在的问题

基于比较研究结果，对以中国邮政 EMS 为代表的国有快递企业在发展自身核心竞争力过程中存在的问题进行如下分析：

1. 经过近几年的发展，中国邮政 EMS 已经逐渐从中国邮政体系中分离出来独立运作，但是由于其挥之不去的国有企业背景，体制较为陈旧，未完全与现代企业制度接轨，故而在企业管理理念与人才机制方面存在着较多的问题。首先，企业管理理念较为陈旧，不注重企业文化的建设与企业组织学习能力的提高，这些指标在全息雷达图上得分普遍较低；其次，中国邮政 EMS 的人才机制过于僵硬，不重视对员工的激励与培训，并没有形成“透明、择优录用”的招聘机制，很多岗位都出现了“人浮于事”的情况，导致人才综合素质不如国际快递巨头，在全息雷达图上也反映出较大的差距。

2. 中国邮政 EMS 的企业发展创新机制过于陈旧，并没有形成以市场为导向的发展创新机制，海尔前总裁张瑞敏说过，“创新是一个企业的灵魂”，而中国邮政 EMS 在其企业的发展创新能力方面还是存在着较大的问题，不能有效的对其资源进行整合并进行发展创新。

3. 中国邮政 EMS 有利于企业发展的巨大优势，如有遍布全国、较为完善的快递网络以及国际快递巨头与民营快递企业无法比拟的政府资源支持与政策协调能力。但是中国邮政 EMS 在客户服务能力方面与同行业其他企业有着较大的差距，比如国际

快递巨头与民营快递企业都提供免费门到门取货送货服务，而中国邮政 EMS 上门取件还要收费 5 元，这项措施非常不具备人性化；再如中国邮政 EMS 在 2006 年 8 月才推出实时查询功能，而许多各民营快递企业早已开通此项功能，如顺丰快递早在 2003 年便推出此项功能。中国邮政 EMS 还是在一定程度上保留着八十年代至九十年代初期垄断经营的作风，不能真正的去改善服务客户的能力与形成以市场为导向的机制，制约了中国邮政 EMS 整体服务能力的进一步提高。

### 5.1.2 我国民营快递企业核心竞争力发展存在的问题

基于比较研究结果，对以顺丰快递为代表的国内民营快递企业在发展自身核心竞争力过程中存在的问题进行如下分析：

1. 民营快递企业由于其自身企业规模与资金实力的限制，故而在国内的快递网络不如中国邮政 EMS 健全，其业务网络发展往往呈现出区域特性，即企业的业务主要集中在某些区域，这样会降低为客户提供优质快递服务的能力，甚至会丧失客户的信任度，不利于快递企业的发展。

2. 民营快递企业由于其自身资金规模较小，且企业资信度较低，资金的缺乏是制约企业自身发展一个重要的因素。故而民营快递企业十分重视当前的现金流与资产收益率，对于企业长期的发展并没有做足够的关注，表现在民营快递企业在员工培训与企业文化建设方面投入不足，对于企业信息化建设投入较少，对资源的整合能力较低，企业“没有花大精力去提高企业内功”，这样不利于民营快递企业的长期健康发展。

## 5.2 我国快递企业提升核心竞争力对策研究

### 5.2.1 我国国有快递企业提升核心竞争力对策研究

中国邮政 EMS 虽然具有充足的资金、政策的支持和覆盖全国城乡 3 万多个网点，并与世界 200 多个国家和地区建立业务联系，可以说发展企业自身核心竞争力具有得天独厚的优势，但由于多年垄断经营造成的体制上的弊端以及长期以来形成的落后的管理理念与经营方式，其企业市场份额在逐年减少。本文基于全息雷达图模型评价分析的结果，结合中国邮政 EMS 在发展企业竞争力方面存在的问题，提出如下策略：

1. 积极推进企业内部改革，增强企业活力。中国邮政 EMS 经营体制的落后很大程度来自于体制的僵化和意识管理的落后，因此通过内部改革、政企分开来提升企业核心竞争力是必然的趋势。目前，根据《邮政体制改革方案》，国家重新组建国家邮政局，作为整个行业的监督机构而不是企业盈利机制，而原来邮政信函、快递物流等业务落在了刚刚组建的中国邮政集团公司上。新中国邮政公司应尽快实现与现代企业制度接轨，形成以市场为导向的客户服务方针，通过体制改革与管理理念的革新来对企业组织结构与经营业务进行重组，以加强企业自身核心竞争力的建设。

2.注重现代企业文化的建设,完善员工培训与激励机制。中国邮政 EMS 在进行体制改革的同时,要注重现代企业文化的建设,加强员工的培训与激励机制,形成更加灵活的薪酬机制,以更好的调动员工积极性;要放下自己高高在上的心态,形成以客户为中心、以市场为导向的服务理念,提升企业客户服务能力与水平。

3.完善企业发展创新机制,增进企业发展创新能力。前面讲到,“创新是一个企业的灵魂”,而对于中国邮政 EMS,形成以市场为导向的经营策略,更是要把发展创新放在一个战略的高度,积极开展服务创新与业务创新,并不断开拓新市场。

4.加强快递基础设施建设,完善快递服务网络。近几年,国际快递巨头在中国加强了快递基础设施建设,以尽快为企业的发展打下良好的基础。作为国有快递企业龙头的中国邮政 EMS,也要加强企业的基础设施投资建设力度,提升企业信息化建设水平,增强企业整体竞争力。

目前,占地 2 万余平方米的上海邮政速递处理中心已正式投入运营,占地 3 万平方米和 3.7 万平方米的北京与广州速递邮件处理中心已经开工建设,三大邮政速递中心的建成将会极大的增强中国邮政 EMS 在京津地区、长三角和珠三角的快递业务处理能力。随着中国邮政体制改革的深化,以及不断向现代企业制度的过度,结合其所拥有的独特的资源,相信中国邮政 EMS 将会迎头赶上,在国内快递市场保持有力的竞争地位。

## 5.2.2 我国民营快递企业提升核心竞争力对策研究

我国民营快递企业在发展企业核心竞争力的过程中,暴露出的一个最大的弱点就是企业过于重视当前盈利能力,发展目光短浅,并未形成有效的中长期发展策略。须知企业品牌的形成需要十几年甚至几十年的经营与打造,对于提供快递服务的快递企业更是如此,像国际快递巨头,每一个都有着几十年甚至上百年的经营历史,有着深厚的企业文化底蕴,已经形成了过硬的品牌。故而对我国民营快递企业,提升其核心竞争力主要从以下几方面着手:

1.增加人力资源投入,引进更合理有效的人才机制。从全息雷达图评价分析结果发现,企业从业人员素质不高是制约民营快递企业发展的一个重要因素。民营快递企业应在保证企业现金流的情况下,投入更多的资金来加强企业文化建设与人力资源建设,采用更合理的人才引进机制与员工培训激励机制,提高企业从业人员素质,形成一批有着较高学历、有丰富快递行业运作经验、熟悉我国快递市场的管理人才以及诚信、遵守职业道德的快递一线工作人员,从而提升企业整体形象与企业整体竞争力。

2.加强企业信息化建设,提升企业信息化水平。信息化建设水平是现代快递企业的生命线,对现代快递企业发展具有举足轻重的作用。从全息雷达图上看,我国民营快递企业在信息化建设投入方面明显不足,信息化建设水平较国际快递巨头与中国邮

政 EMS 还有较大的差距。为了改变这种落后局面，民营快递公司必须加大投入加强信息化建设，包括信息网络建设、通讯系统建设、快递网络 GPS 建设、条形码技术及与快递服务相关的系统软件建设等。这样才能确保为客户提供及时、周到的、可靠的快递服务，促进民营快递企业从低层次递送到现代化快递的转变。

3. 细分国内快递市场，实行总成本领先战略。目前，国际快递巨头在中国内地还没有完善的快递网络，建设网络需要很大的投入和较长的时间，对国内市场还有一个适应期。因此，目前国内快递市场是民营快递企业的优势市场，民营快递企业凭借着“低价格”建立自己的成本优势，可以实行总成本领先的战略来确保企业在国内快递市场上的份额。

4. 整合行业资源，加强企业自身品牌建设。我国民营快递企业存在着资金实力不足，企业资信度较差，对于单个企业往往并不具备充足的行业资源，这就要求民营快递企业要能够对企业内外部的资源进行整合，加强与同行业其他企业的合作，甚至建立战略联盟，来弥补企业自身经营的劣势，从而提高企业的核心竞争力。同时，民营快递企业要实行诚信、规范化经营，提升快递服务的可靠性与稳定性，加强企业自身品牌的建设与维护，从而逐渐的形成企业良好的形象，建立起企业自身的品牌。

## 结论与展望

本文在查阅大量关于企业核心竞争力理论方面的文献后，结合我国快递行业的发展现状，提出了我国快递企业核心竞争力的理论体系与构成因素，并在此基础上建立起我国快递企业核心竞争力的评价指标体系，进而通过使用全息雷达图模型，对我国快递市场上三类快递企业进行综合评价分析并得出评价结果，并依此提出我国快递企业发展企业自身核心竞争力的对策与建议。本文独立完成的工作如下：

1.运用企业核心竞争力的理论模型对我国快递企业的核心竞争力进行分析评价，提出我国快递企业核心竞争力的理论体系与构成因素，认为快递企业的核心竞争力在于能够提供高质量的快递服务从而获得较高的客户忠诚度，故而快递企业的核心竞争力的阐述与评价就是围绕着提升快递服务质量与提升客户忠诚度来进行展开；并提出我国快递企业核心竞争力构成的五个因素：资本运作与盈利能力、客户服务能力、管理整合能力、信息技术能力、发展创新能力，这五个因素的相互作用，共同制约着快递行业核心竞争力的发展；

2.本文通过参考各类企业核心竞争力的评价指标体系，通过查阅多方资料，并使用专家调查问卷法对评价指标进行筛选，提出了我国快递企业核心竞争力的评价指标体系，评价体系共分为目标层、准则层、指标层三个层次 28 个指标，作为运用全息雷达图模型进行评价的依据；

3.构建了我国快递企业核心竞争力评价的全息雷达图模型，对我国快递企业核心竞争力的综合量化评价提出了新的方法。通过构建快递企业核心竞争力评价的全息雷达图模型并设置相应的评价函数，对我国快递市场三类快递企业的核心竞争力进行比较研究，并得出相应结论，进而对我国本土快递企业提出相应的发展对策与建议。

本文在使用全息雷达图模型对我国快递企业核心竞争力进行评价研究的过程中，通过设置了评价函数  $f(v_{j1}, v_{j2}) = \sqrt{v_{j1} v_{j2}}$  ( $j = 1, 2, \dots, n$ ) 来对结果进行评价分析，在对整个评价理论体系中还可以有更一步的完善。在今后的研究中，将对全息雷达图评价函数选取的理论方法进行深入研究进一步的完善。并且将全息雷达图评价理论更好与实践相结合，从而能够对我国快递企业核心竞争力进行更准确的评价研究并提出相关对策、建议。

## 参考文献

- [1] C.K.Prahalad, Gary Hamel. The Core Competence of the Corporation[J]. Harvard Business Review. 1990:75□ 94
- [2] Gary Hamel. The Concept of core Competence[J].The Strategic Management Society.1994:41□ 48
- [3] C.K.Prahalad. The role of Core Competence in the Corporation[J].Research Technology Management. 1993:40□ 46
- [4] M.Peteraf. The Cornerstone of Competitive Advantage[J] .A Resource Based View,Strategic Management Journal .2005,(14):179□ 191
- [5] Michael E.Porter. Competitive Strategy[M].New York: Free Press.1980
- [6] B.A.Werner Felt. Resource Based View of the Firm[J].Strategic Management Journal. 1994,(5):171□ 180
- [7] Ken Ackerman. How to Choose a Third-Party logistics[J].Material Handling Management . 2000:93□ 102
- [8] Gary Hamel,C.K.Prahalad. Strategy as Stretch and Leverage[J] .Harvard Business Reviews. 1993:75□ 84
- [9] Alex Miller. Strategic Management[M].The McGraw-Hill.1998:35□ 55
- [10] Leonard Barton. Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development[J]. Strategic Management Journal.1992:111□ 127
- [11] Atmel,K.Pavitt. The Technological Competencies of the World's Largest Firms: Complex and Path Dependent, but not Much Variety Research Policy[J].2005,(26):141□ 156
- [12] 刘世锦,杨建龙.核心竞争力:企业重组中的一个新概念[J].中国工业经济(京)1999, (2):64□ 69
- [13] 管益忻.企业核心竞争力战略-管理赢家之道[J].北京中国财政经济出版社.2002:41□ 56
- [14] 陈清泰.企业应该做什么,能够做什么[N].人民日报.1999,(4):13□ 14
- [15] 芮明杰.培养核心竞争力-世界 500 强的成功之道[J].管理科学.2003,(2):3□ 4
- [16] 赵金胜.港口企业核心竞争力评价指标体系构建及评估研究[D].大连: 大连海事大学,2005.3
- [17] 王毅.我国企业核心竞争力实证研究[J].管理科学学报, 2002.4:74□ 81
- [18] 段雪妍.第三方物流企业核心竞争力的分析与综合评价[D].上海:上海海事大学, 2005.6
- [19] 白津夫.聚焦企业核心竞争力[N].经济参考报.2006,(11):28□ 29
- [20] 王同聚.基于电子商务的邮政快递物流资源整合研究[D].学术期刊网.2006
- [21] 赵玉敏.中国民营快递业发展概况[R].商务部研究院商务信息处调研文章.2007.3
- [22] 赵玉敏.WTO 与中国快递业的开放[R].商务部研究院商务信息处调研文章.2007.3
- [23] 张洪斌, 赵玉敏.我国快递业现状和发展趋势预测[J].中国物流与采购.2006 年第 9 期
- [24] 李向武.我国民营快递业的成长之路[J].中国物流与采购.2005 年第 20 期
- [25] 史东明.核心能力论--构筑企业与产业的国际竞争力[M].北京北京大学出版社.2002, (5):53□ 54
- [26] 王毅,陈劲等.企业核心能力测度方法评述[J].科技管理研究.2006(1):5□ 8
- [27] 杜纲,程继川等.企业核心能力分析及其评价方法研究[J].天津大学学报(社科版).2005, (3):56□ 60
- [28] 翟树芹.基于模糊综合评价方法的第三方物流企业核心竞争力研究[D].长沙:湖南大学,2005.10
- [29] 管益忻.培育强化企业核心能力亟待划清的十个界限[J].南开管理评论.2000.5:4□ 6
- [30] 荆德刚.企业核心竞争力的经济学分析[D].长春:吉林大学.2005.6
- [31] 陈晖.大型国际物流企业核心竞争力研究[D].大连:大连理工大学.2003.9

- [32] 时希杰,吴育华.企业核心竞争力三维评价模型与实证分析[J].中国管理科学.2004,(3):102<sup>□</sup> 106
- [33] 刘小元,邢相勤,王柏轩等.企业核心竞争力多层次灰色评价模型的构建[J].商业研究.2006,(3):31<sup>□</sup> 32
- [34] 吴晓伟,吴伟,徐福缘等.基于神经网络的企业竞争力综合评价方法[J].工业技术经济.2004,(4):62<sup>□</sup> 63
- [35] 王益民,宋琰纹.企业核心竞争力测度[J].技术经济.2003年第6期
- [36] 王学民.应用多元分析[J].上海:上海财经大学出版社.1999
- [37] 杜纲.企业核心能力诊断分析模型[J].数量经济技术经济.2003(8):62<sup>□</sup> 64
- [38] 郑惠莉,刘陈,翟丹妮.基于雷达图的综合评价方法(自然科学版)[J].南京邮电学院学报.2001(2)
- [39] 陈晓园,朱兴刚.雷达图在企业经济效益综合分析与应用[J].技术经济.1999(3)
- [40] 王强.雷达图在商业银行风险监测中的应用[J].金融教学与研究.2000(2)
- [41] 李伟民.多元描述统计方法[M].上海:华东师范大学出版社.2001
- [42] 邵希娟,杜丽萍.财务分析中雷达图的阅读与绘制[J].中国管理信息化.2006(2), 42<sup>□</sup> 44
- [43] 中国行政管理学会课题组.加快邮政改革促进国际快递业发展[R].中国行政管理.2004年02期
- [44] 赵玉敏.快递业发展的国际经验[J].经济研究参考.2006年34期
- [45] 周用隆.提升中国快递业竞争力的对策[J].铁道货运.2006年09期
- [46] 陈谊.快递业的发展[J].经营管理者.2006年08期
- [47] 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年09期
- [48] 柴莹辉.中国快递业变局:四方势力利益博弈再度升级[J].北方经济.2006年03期
- [49] 空玉.中国国际快递业务市场分析[J].物流科技.2006年第129期
- [50] 程大为.快递业发展与邮政普遍服务[J].经济研究参考.2006年第34期
- [51] 梁晨.中国快递市场竞争态势分析[J].物流技术.2006.7
- [52] 陈谊.从中外快递业竞争看我国快递业今后发展的策略[J].中外管理.2006.4

## 附录一 快递企业核心竞争力评价指标重要性调查问卷

尊敬的女士/先生：

您好！

我们是北京工商大学商学院的科研人员，正在进行一项关于我国快递企业核心竞争力评价指标体系的研究，下面我们列出一系列快递企业核心竞争力的评价指标，希望您根据您的工作经验以及理解，如实的对每一个评价指标进行评估。请对每个指标在您认为的重要性层级上画上“√”，见表1。

表1 快递企业核心竞争力评价指标权重调查表

初选指标集	非常重要 (5分)	重要 (4分)	一般 (3分)	较不重要 (2分)	不重要 (1分)
资产总额					
销售收入					
利润总额					
净利润					
净资产					
净利润率					
市场占有率					
服务可靠性					
需求响应速度					
企业社会形象					
快递网络覆盖度					
网点运作水平					
客户满意度					
服务费率					
企业领导者素质					
企业文化塑造能力					
企业员工素质					
员工培训费用比率					
管理专业化程度					
企业资信度					
营销能力					
组织学习能力					
组织结构的合理性					

表 1 快递企业核心竞争力评价指标权重调查表

初选指标集	非常重要 (5分)	重要 (4分)	一般 (3分)	较不重要 (2分)	不重要 (1分)
政策协调能力					
现代企业制度建设情况					
激励约束机制有效性					
营销网络覆盖度					
信息化建设程度					
信息收集与处理能力					
信息服务查询能力					
信息对决策的支撑作用					
信息技术先进性水平					
市场拓展能力					
科研经费投入率					
科研人员比重					
创新体制完善性					
新产品产值率					
创新研发能力					
创新业务比例					

您认为需要加入的其它指标有哪些？

如有，请您写在下面：

指标 1: \_\_\_\_\_ 指标 2: \_\_\_\_\_

指标 3: \_\_\_\_\_ 指标 4: \_\_\_\_\_

指标 5: \_\_\_\_\_ 指标 6: \_\_\_\_\_

最后对您真诚的支持与热心的配合表示衷心的感谢！祝您工作顺利，阖家欢乐！

## 附录二 我国三类快递企业核心竞争力评价指标问卷调查表

尊敬的女士/先生：

您好！

我们是北京工商大学商学院的科研人员，正在进行一项关于我国快递企业核心竞争力评价指标体系的研究，下面我们列出一系列快递企业核心竞争力的评价指标，希望您根据您的知识、经验以及理解，如实的对每一个评价指标进行评估，

见表 2。说明如下：

1.前四行是反映企业经营情况实际数据的指标，请不必填写；

2.需要您评价的指标有两类，一类是绝对量指标（用 M 表示，M5-M8），请您用一个百分数进行评估；另一类是相对量指标(剩下未标出的)，为明确表示相对量指标之间的关系，请您从 0 到 1 之间进行打分评估。

表 2 我国三类快递企业核心竞争力评价指标评估问卷调查表

目标层	准则层	指标层	UPS 公司 (国际快 递巨头)	中国邮政 EMS(国有快 递企业)	顺丰快递(民营 快递企业)
我国快 递企业 核心竞 争力评 价指标 数据评 估值	资本运作 与盈利能 力 (X1)	资产总额 (X11) M1	—	—	—
		净利润(X12)M2	—	—	—
		主营业务收入(X13) M3	—	—	—
	客户服务 能力 (X2)	市场占有率 (X21) M4	—	—	—
		服务可靠性 (X22)			
		网点运作水平 (X23)			
		需求响应速度 (X24)			
		快递网络覆盖度 (X25)			
		服务费率 (X26)			
	管理整合 能力 (X3)	客户满意度 (X27) M5			
		企业领导者素质 (X31)			
		员工培训费用比率(X32) M6			
		企业文化塑造能力(X33)			
			企业资信度(X34)		

表 2 我国三类快递企业核心竞争力评价指标评估问卷调查表

目标层	准则层	指标层	UPS 公司 (国际快 递巨头)	中国邮政 EMS (国有快递 企业)	顺丰快递 (民 营快递企业)
我国快 递企业 核心竞 争力评 价指标 数据评 估值	管理整合 能力 (X3)	管理专业化程度(X35)			
		组织结构的合理性(X36)			
		营销能力(X37)			
		政策协调能力(X38)			
		组织学习能力(X39)			
	信息技术 能力 (X4)	信息化建设程度 (X41)			
		信息收集与处理能力 (X42)			
		信息对企业决策的支持能 力 (X43)			
		信息服务查询能力(X44)			
	发展创新 能力 (X5)	创新体制完善性 (X51)			
		科研经费投入率 (X52)			
		新产品产值率 (X53)			
		业务创新能力 (X54)			
		市场拓展能力 (X55)			

您的配合对我们的工作很重要，再次对您真诚的支持与热心的配合表示衷心的感谢。祝您工作顺利，阖家欢乐！

## 论文发表情况说明

发表的论文：

[1]陈宁.关于中小型物流企业大客户影销若干问题的研究.《中国社会科学学报》.2009.3

## 致 谢

本文是在我的导师崔丽老师的悉心指导下完成的，从论文的选题、论文的构思、研究方法的选择到论文的撰写修改无不渗透着导师的心血。崔老师严谨的治学态度、父辈般的关怀使我受益匪浅。在此，谨向崔老师致以衷心的感谢和诚挚的谢意！

同时，真诚地感谢北京奥组委北大场馆 UPS 主管、参与调查问卷的同学与同事，是你们的支持与鼓励，我才能完成奥组委机场场馆的各种物流工作，在工作中享受快乐，通过对工作的思考完成这篇论文。

感谢北京工商大学奥运物流班的同学们和老师，是你们的陪伴让我三年的学习时光充满乐趣。

感谢我的父母，你们是我永远的精神支柱，也是我顺利克服各种困难的精神动力。