

# 歐洲全面開放郵政市場對 全球郵政員工帶來的沖擊

葉錦富

## 背景

在 2008 年 1 月 31 日歐洲議會表決通過一項郵政自由化改革法案，從而為 2011 年實現歐盟內部各成員國郵政市場完全開放掃清障礙。該法案的通過意味著歐盟朝一體化又往前邁了一步。

根據這法案，歐盟成員國將自 2011 年開始取消目前仍保留給本國郵政企業經營的最後一塊“自留地”，即向其他成員國競爭者開放 50 克以下郵件的投遞業務。但法案同時確定，波蘭、捷克等 9 個後來加入歐盟的國家以及希臘和盧森堡享有兩年的寬限期，即推遲到 2013 年再完全開放郵政市場。

新法案還統一歐盟範圍內的郵政遞送服務標準包括每週工作時間等。對於因偏遠地區遞送業務而增加的成本，各國可為相關企業提供補償。

歐盟開放內部郵政市場的進程始於 1997 年。當時，歐盟各成員國相互開放 350 克以上的包裹投遞業務市場。2003 年，市場開放的門檻被降低為 100 克以上的信件和包裹，2006 年又進一步降至 50 克以上。

歐盟委員會 2006 年 10 月建議到 2009 年建成歐盟統一郵政市場，實現全面自由化。但由於遭到部分成員國反對，原定目標被推遲了兩年。

據歐盟委員會估計，目前歐盟郵政企業年營業額合計約為 880 億歐元，佔到歐盟國內生產總值的約 1%，每年處理的郵件和包裹數量約為 1350 億件。



## 自由化主義的產物

從今年 1 月 1 日開始，歐盟 27 個成員國中的 16 個將全面開放其國內的郵政市場，屆時這些國家將取消給本國郵政企業經營的最後一塊“自留地”，向他國競爭者開放 50 克以下郵件的投遞業務。在去年 10 月 6 日到 8 日，來自歐盟多國郵政領域的高級管理層和學者齊聚丹麥首都哥本哈根的國際郵政技術展，探討這一時刻的到來將為郵遞企業提供的機遇以及給各國內部傳統的郵政服務提供者帶來的挑戰。

歐盟委員會原計劃在 2009 年歐盟所有成員國實現內部郵政市場全面開放，但由於法國、義大利等國的強烈反對，歐盟最終決定將這一期限推至 2011 年，而波蘭等中歐 9 國以及希臘和盧森堡可以再延遲兩年，在 2013 年前完成市場開放。

對此，萬國郵政聯盟首席經濟學家安森認為，歐盟內部統一郵政市場阻力重重的一個重要原因就是電子資訊時代傳統郵政市場正在萎縮。

安森說：“與諸如手機等處於蒸蒸日上階段的市場相比，要在一個處於下跌狀態的（郵政）市場引入競爭總是要困難得多。在此之上，還存在屬於政治經濟學範疇的問題：有很多人在郵政部門就業，如果這個部門要進行重組，可能會導致很多人失業，所以，政府在做出有關的政策決定之前非常謹慎。在接下來的十年裏，我們預計，（許多郵遞企業）業務量將較鼎盛時期平均下降 40%。”

歐盟國家建立單一郵政市場的努力始於上世紀九十年代。1997 年，各成員國相互開放了 350 克以上包裹投遞業務市場。2003 年，這一門檻降至 100 克以上的信件和包裹。3 年後，又進一步擴大至 50 克以上。

安森雖然認為完全開放的市場對消費者來說可能是件好事，但他卻表示，整個郵政行業的前景並不明朗。

安森說：“郵政業正面臨徹底轉變，我們現在正處於非常不確定的時期。一些經營者當然是在多樣化其業務，因為他們感到單靠郵件業務難以保持自身的經濟活力。這種多元化背後的原因可能是，如果他們能在通訊領域繼續做下去，他們將來能提供綜合通訊的服務，也就是說你能夠通過不同的媒介提供整合郵政服務，你的郵件可能會與像‘臉譜’這樣的社交網路關聯度更高，能夠有不同的渠道向消費者提供整合服務。郵政企業現在正在思考該如何整合各種通訊渠道，使得消費者的需求得到更好的滿足。但在我看來，現在整個行業的前景充滿了不確定性，不知道郵政的明天會怎樣。”

此外，丹麥諮詢機構哥本哈根經濟研究院的奧克霍爾姆說，經濟危機帶來的全行業收入的下降似乎也更加增添了業界的擔憂。

奧克霍爾姆說：“我們曾問那些國家郵政經營企業金融危機對它們產生了什麼影響，（得到的回答是）不具名直郵物品（即低資費廣告宣傳品）household circular（住戶通函）及出版物（的郵寄量）受到了極大的影響，平均減少了 10—15%。其他項目，比如信件等，數量也下降了，可能實際並不如我們看到的幅度那麼大，因為這一部分（由於受電子通訊的衝擊）本來就在下降。當我們提及它們的收入（在經濟危機中）受到了什麼影響時，幾乎所有（受訪企業）都表示它們在出版物、不具名物品、有址物品郵遞上的收益都下降了，其中許多收入嚴重下降。”

雖然有人對市場的全面開放抱有憂慮，但即將開放的 50 克以下郵件市場存在的利潤空間仍有可能吸引投資進入。據歐盟的統計，從明年起郵政實行全面開放的 16 個國家其郵件數量佔整個歐盟郵政市場的 95%。2007 年，歐盟郵政企業年營業收入合計約 880 億歐元，其中，一直由各國處於壟斷地位的郵政企業把持的包括大量商業信函在內的輕質郵件投遞業務被認

為最有利可圖。

奧克霍姆爾對期望在歐盟市場尋求機遇的投資者給出了建議。

奧克霍姆爾說：“第一，要專注于競爭。爭取公平競爭（的環境）是非常有必要的，這一點對於一個新的執業者來說重要性不亞於高效運作和向顧客提供好的服務。另一點需要關注的是勞動力成本。如果你的商業模式勞動力成本較低，基本上你的企業就應該可以賺錢了，這一點可以通過更多地採用自動化、更少的人力，或者通過其他的商業模式實現，比如說你雇傭非全職員工，或者雇傭一些年輕人在課餘時間做郵遞的工作。”

而對於那些即將失去壟斷地位的企業，來自瑞士洛桑聯邦理工學院的芬格教授認為，它們仍舊能夠在競爭中佔有自己的一席之地。

芬格說：“郵政運營商如果能設法將通訊、物流、甚至是金融服務結合形成一個獨特的銷售方案，它們將很有發展前途。”

截至目前，英國、瑞典、荷蘭、德國等已率先全面開放了本國的郵政市場，還有不到三個月的時間，法國等國家郵政市場的大門也即將敞開。屆時，歐盟郵政企業必須保證收取和遞送郵件的期限和頻率，成員國政府還可以要求郵政企業對私人信函實行單一收費標準，而不論收信人是否居住于交通不便的偏遠地區。對於由此增加的成本，各國可自主選擇通過補貼、政府採購等方式為相關企業提供補償。這對歐盟各國的普通民眾來說，應該是一個好消息。

它往往是很容易，在世界上密談是歐洲議會得到捲入意識形態爭論關於自由化或放鬆監管，私有化或國有化，並在這樣做的主要目的，失去當選，即代表公民歐洲聯盟。這顯然是顯而易見的，當一個著眼於郵政檔案和強迫行為多年來，歐洲委員會以犧牲服務水平，社會標準和良好的公共服務自由化的祭壇上。

許多國家的政府已經採取步驟將全面開放郵政服務，儘管他們的保證，一切都在郵筒將美好的現實已經有所不同。拿英國來說，因為自由化，就業人數下降了，更多的機構少付工人已經出台，交貨和收款下降到每天一個，而政府最近已宣布關閉 2500 個郵政局主要是農村地區。更多認為英國皇家郵政是，公眾的看法是，服務變得更糟而不是更好。

有一種害怕和周圍的一些業內人士認為，該委員會的真正目的是要攻擊法國和它的郵政運營商，還有一種說法質疑為何成功的操作，如那些在法國和比利時應該被迫開放，為古老的格言說：‘如果沒壞，就不要修理它。但實際上我們知道，自由化，是好還是壞將抵達未來數年，那將意味著將有一些重大的變化做好了郵政部門。因此，如果自由化是一個現實問題，那麼我們要問自己的是我們能做些什麼，以確保服務水平得到保護？

維持一個普遍服務是必要的，這普遍服務應該包括至少一個送貨，每天在統一關稅，而不論你住在哪裡。普遍服務也應包括獲得通過郵局的郵政服務，包括服務質量水平和社會條件，服務提供者兌現自己的諾言。

同樣重要的是要記住，因為這對郵政服務的整個辯論開始，歐盟已經擴大到 27 個國

家。許多這些新的國家，而願意開放他們的服務相信，這樣做的建議，在 2009 年是不可能的，而且可能導致大幅削減服務水平。例如匈牙利郵政服務，如擔心其流動郵局，這是必要的，深遠的農村社區，將得走了。

郵局有社會發揮作用，它是一個地方的人見面，聊天和進行社交。它仍然是這一天的唯一接觸一些人與外面的世界。我們需要更多的時間，以確保如果發生自由化作出擔保，然後在若干領域。這些必須包括：保證普遍服務，清楚地表明，從每一個會員國就如何將普遍服務資金，在保證服務水平的普遍服務在一個統一的關稅和保證，社會條件不會受到侵蝕。

## 歐洲郵政工會的困局

PTT 郵政，即荷蘭國企郵政公司在 1989 年私有化。之後幾年，公司分拆成不同的部門，分別負責郵遞服務、電報和電話服務。各部門均獨立運作，股票也在市場上流通。此郵局並非唯一一家私有化和出售的公營機構。荷蘭鐵路，前國有煤礦公司現在也成了一家化學品公司，其他的公共服務也是如此。新自由主義和相關的主義成為了主流的思想。

PTT 私有化 20 年後(現名為 TNT Post)，老闆與僱員和工會之間發生了矛盾。僱員或是接受 17.5% 的薪金減幅，或是裁減 11,000 人。郵政工人拒絕接受，並要求 1.5% 的薪金加幅。

荷蘭是第一個實行私有化的國家。丹尼斯·德·鍾(Dennis de Jong)是社會黨的國會議員，並沒有掩藏他的煩惱：「歐盟決定 2011 年 1 月 1 日開始私有化郵政公司。荷蘭在這之前已率先推行私有化，某程度來說是先鋒。」

比利時則沒有那麼快。「郵政服務還未私有化，國家擁有 51% 的股份，一家英國銀行則擁有剩餘的股份。可是，在過往幾年間，將於 2011 年來到的新私人企業卻引起明顯的轉變。」來自布魯塞爾的尚全·亞凡雷斯法拉迪斯說。

他在郵局已工作了超過 20 年。郵政市場在比利時並不是完全開放的，但私人公司可以送遞快件和包裹。在這個新興市場，最主要的競爭者是 DHL, FedEX 和荷蘭 TNT。

英國的情況和比利時也差不多。彼得在倫敦居住，在英國皇家郵局工作了超過 20 年。「皇家郵局現時還是國家擁有，但在過往幾年間自由化正逐步實施。」TNT 和德國德意志郵局負責了部份郵遞服務。彼得說：「這些公司根本就沒有設備去處理點對點的郵遞服務。它們只會分類大公司的郵件，而郵遞服務仍然是皇家郵局負責。」

法國郵局也仍然是國家擁有。巴黎的克里斯夫已在郵局工作了 16 年。「如果你根據他們的說話判斷，所有的政黨，包括右翼份子，都是反對私有化的。可是右翼組織和社會民主主義的社會黨同意郵局必需現代化。」

荷蘭的郵局私有化對薪金和工作情況有著重要的影響。羅·范·迪·博斯今年 54 歲，從 17 歲起便已在 PTT 和 TNT 工作。「郵政市場自由化為一些公司如 Sandd 和 Selett Mail 打開了大門，嚴重影響了郵政工人的工作情況。政府不能強迫這些我們叫『郵政市場的牛仔』的公司付較好的薪金。為了與它們競爭，TNT 成立了自己的二線郵遞服務，Netwerk VSP。它是

TNT 的全資附屬公司，結果 TNT 卻摧毀了自己。TNT 本身需為受影響的業務和下降的郵遞次數負上部份責任。」

就有聖誕節前夕，郵政公司 Sandd 和 Selett Mail 成功把國家告上法院。這兩個 TNT 的競爭對手以件數，而不是工作時數，來計算薪金。外貿部長法蘭·范·欽斯強嘗試去改變這種情況，因為在現時的情況中，郵政工人只有很少的權利。這是為什麼范·欽斯強迫使郵政公司在 2010 年 4 月 1 日前向 10% 的工人提供固定合約；在 2012 年底，更要提高至 80%。可是，因為法官的裁決，這些牛仔會繼續以件數來計算工人的薪金。

## 辭退全職工人

我們可以見到荷蘭的 TNT 已逐步辭退全職工人，並以兼職和臨時工取代。通常這些工人都是年輕人和主婦，或是想賺取多點收入的養老金申領者。由於這些工人不是主要靠郵局的工作為生，所以他們組織較為鬆散和要求較為溫和。透過分配工作和責任，TNT 可以支付較少的薪金給兼職員工。

羅·范·迪·博斯說：「TNT 郵局告訴媒體，在六年內，局內將不會再有全職員工。國會議員表示現在郵政市場被競爭影響得十分嚴重。可是這不就是自由化的目標嗎？對 TNT 和新公司的員工來說，事情不會有改善。荷蘭公眾也留意到郵遞服務質素越來越差，寄信也不再變得快和便宜了。」

不只是勞工結構的轉變，員工也越來越被老闆施壓和威脅。「管理層常常對工人作出紀律懲罰。很小的過錯也會扣你一個小時的薪金。如果你要洗澡，你要得到主管的許可。在工作時間內，你不可以說話，也不可以進食。經理有權去決定一個人是不是生病，而不是醫生。」

現在 60% 的比利時郵政工人受僱於政府。從前幾年起，臨時合約不再轉為固定合約，離職的員工也由臨時工取代。在法國，60% 的員工有固定合約，但法國郵政總局從 2002 年起便不再以固定合約聘請新員工。克里斯夫說：「每一年職位都會消失。附屬公司 Mediapost 只聘請兼職員工。在某些附屬公司，員工的薪金以件薪來計算。在 Colipost，員工更要用自己的車派遞郵件。」

## 工會的角色

從前幾個月開始，荷蘭的郵政工人不斷要求行動，其他國家的工人也有不滿。彼得：「皇家郵局正嘗試跟兼職員工合作。他們取得一點成功，但工會仍然反對，大部份的工人也仍然是全職員工。傳意工人工會 (CWU) 的會員曾在職位減少的危機上與公司發生嚴重的衝突，雙方完全沒有商討的空間，並引發起示威。剛開始時只是本地的示威，後來逐漸擴散到全國。很多人害怕一旦皇家郵局成功聘請更多的兼職工人，會漸漸全面私有化。」

在比利時也有示威。「郵局想用兼職員工取代現有的員工，那些兼職員工一天工作三小時，賺取較少的薪金。」尚全·亞凡雷斯法拉迪斯說。基督教工會 CSC/ACV 和社會民主主義的 PMB/ACOD 皆支持郵政工人的行動，卻不組織他們。兩個工會的法蘭德斯分部在新的工作環境和薪金上表示同意，並簽訂集體同意書。這令東法蘭德斯省和西法蘭德斯省的行動受到阻力。」

表面上荷蘭的 TNT 很平靜，但公司內部其實充斥著很多不滿，員工要求工會行動的聲音越來越多。范·迪·博斯說：「那些工會都想保著工作的同時，能夠在新的郵政公司招收會員。如果工會不行動的話，也就不會有任何示威活動。」兩個工會各自招收會員也令行動變得困難。政府工人工會 ABVAKABO FNV 在 TNT 還是國有時已組織起員工來，FNV Bondgenoten 則組織新公司的員工。兩個工會均不支援對方。丹尼斯·德·鍾斷言郵政工人的前景十分暗淡。「在 TNT 你會見到公眾服務市場化的後果。私有化之後，TNT 充斥著為風險資本而被分割的危機。」

## 前景

比利時郵局的未來仍未明朗。郵局每天都要送件到全國各地；反之在新的條例下，新公司可以每星期兩次送件到比利時部份地區。亞凡雷斯法拉迪斯說：「這對郵局的經濟相當不利。在這些情況下，郵局很難與其他新公司競爭。」

唯一得到郵政工人顯著支持的英國工會是 CWU。工會經常反對保守黨和新工黨私有化郵政公司的行動。正式來說，工黨應該反對私有化，可是它的政策卻正正相反。「今年早前工黨嘗試把皇家郵局一部份私有化，但最後推遲了。保守黨和自由民主黨均傾向全面私有化。」

法國的前景同樣未明朗。克里斯夫：「左翼黨派，如 CP、NPA，和其他一些工會，堅持郵局是大眾服務，反對私有化。」[1] 丹尼斯·德·鍾：「法國政府可能會把郵局私有化，但手握著大部份股票。可是歐盟會繼續要求競爭對手可繼續經營。」

去年年尾，有部份人表示新自由主義已隨危機完結。在反方面來看，這似乎是正確的——新的私有化浪潮、更進一步的靈活化、社會保障逐漸的消失和集體保險正在等著歐洲。工會意識到這種情況，便開始趕緊讓它們的激進份子互相保持聯繫。一有行動，便會通知所有人和交換消息。在這數碼年代，歐洲的工會行動要傳遍世界各地又有何困難？網路不只對組織有利，也對會員和激進份子有幫助。透過與歐洲和世界各地相似組織接觸，工可交換鬥爭的經驗，也知道他們並不孤單。所有行動因此活躍起來，也不受到國界限制。

Lot van Baaren 是 SAP 第 4 個國際分部——荷蘭地區的會員，也是工會的激進份子。

## 備註：

[1] 這是一場大型運動，集合了由 NPA 至 SP 等等的左翼政黨。工會積極地動員公眾反對改變郵政服務身份的新例。2009 年 10 月 3 日，超過 2 百萬人參與市政府和郵局前舉行的「全民投票」，有超過 90% 的人反對新例。12 月 15 日，NPA 發言人和郵政工人奧利維亞·卑沙斯洛參與了郵政工人國會大樓外的示威。當他們爬上雕像，並把雕像裝扮成郵政工人的模樣時（「他們改變我們的身份，我們也要改變他們的雕像」），被警方激烈地阻止。卑沙斯洛最後因手部受傷被送到醫院，也要因此放病假。

## 參考資料 1

## 新加坡全面開放郵政服務市場

新加坡政府在 2007 年 4 月 1 日起全面開放郵政服務市場，允許國內外其他郵政服務公司進入市場，結束國營的新加坡郵政公司（SingPost）15 年的郵政服務壟斷權利。



開放本地郵政市場將讓更多外國郵政服務業者進軍新加坡市場，提供國內和國際的郵政服務，這將加強郵政市場的競爭與服務。這項開放郵政服務市場的決定，是新加坡政府實現要朝向建立一個開放經濟並強化新加坡作為區域商業中心地位而所做出的承諾。

資訊通訊發展局估計，在開放郵政服務市場後，未來 2 到 3 年內，將讓企業每年節省約八百萬新元到二千五百萬新元的支出。

根據官方統計，目前新加坡的企業郵件約有九成五是國內郵件。資訊通訊發展局表示，2004 年新加坡的郵政服務收入超過十億新元。新加坡的郵政服務市場大約從 1990 年代開始成長，平均每年成長率更達百分之二，政府預期，在郵政服務市場開放後，將可取得更大的成長。資訊通訊發展局是在 2006 年 8 月進行社會徵詢後，決定開放新加坡郵政服務市場。

目前壟斷新加坡郵政服務市場的新加坡郵政公司，有百分之八十收入來自郵政服務。截至 2006 年 12 月 31 日為止的前 9 個月的營收達三億二千三百四十萬新元，盈餘則達一億二千七百萬新元。

## 新加坡郵政簡介

新加坡郵政隸屬電信公司(簡稱TAS Telecommunication Authority of Singapore)下的一個子公司，是民營化的公司，自 1992 年 4 月改製起由政府給予 15 年的專營權，迄 2007 年是否延長或開放其它民營公司投入將再討論。這一變革比最早將郵政改製為公司型態的英國郵政還要先進，是世界唯一的實例。若論以“公司”來執行政府職務的例證早在 200 年前即已有，如“東印度公司”便是替荷蘭政府力行亞洲地區殖民工作。郵政在百餘年來陸續從政府機關、國營事業的角色蛻變為民營遞送者。此變革在全球已是潮流。新加坡郵政改革實施已逾 5 年，民間反應頗佳，倒是有意涉足該經營領域的企業、集團不免眼紅。2007 年，政府大概開放幾家公司共同經營遞送郵件，至於從國營改為民營恐怕是無從收回的了。

### 一、組織編製

除主持董事會，負責決策大計的董事長外，肩負經營成敗與管理新加坡郵政公司大責的總經理，現由TAS副董事長擔任，並置副總經理一人，副總經理下再設郵件收投、市場行銷、資訊應用和聯郵業務四個處暨專責處理政府公件的特別處理科；此外“總務處和集郵暨郵票供應科”屬總經理管轄。

除總公司外，新加坡境內計有 66 處郵局、26 處投遞站、32 處郵務代辦所以及近千處的郵票代售處(含郵票出售機，一機為一處)。新郵員工總數將近 2360 人，其中郵件收投和處理人員約占一半，而且有兩成左右的基層投遞員是由馬來西亞或印尼的外籍勞工擔任，視窗營業人員則約 800 人，新郵在新加坡算是員工人數極為眾多的公司。

### 二、營業範圍和經營動態

新加坡因境內金融機構十分龐多，銀行到處可見，故郵局所涉足的金融領域僅限於匯票的開立、兌付，業務範圍是以郵遞為主，另兼辦多項代理業務與電信業務。每年收寄的郵件量約 56 億件，平均每一**工作日**處理 185 萬件，每名投遞員約 1800 件。

郵件的投遞採用“因地制宜”之策，如烏節路一帶總共 5 個市內工商繁要區的投遞中心，是全天工作日(周一~周五)投遞兩次，星期日投遞一次；其餘 21 個投遞中心則從星期一至五每天投遞一次。因都心區的投遞次數較別的國家多，且新加坡幅員狹小，在下午 7 時前，一般區在下午 5 時前寄出的信件，可於次日完投。都心區內投遞大都是利用自行車或摩托車。另外新郵也在各地廣設投遞“中繼站”，以減輕投遞人員負擔。郵件的收攬通常是周一至周五每天兩次(繁要區每天三次)，星期六一次。新郵所使用信筒箱上有兩個投信口，標示“國內、國外”。

新加坡高樓大廈雖多，但因住戶密集，得集中於一樓的受信箱區投遞。掛號郵件則需登臨至住戶投遞，掛號和普件相比為 1 杆 3%，平均每名投遞員日投遞掛號信不過 10~20 件。

視窗營業方面，除了少數郵寄禮品、郵購業務和發售“可加值郵資卡”外，代理業務則五花八門，有代付養老金、生活津貼、繳付罰款、稅款及費用帳單，更換或發售各種執照、許可證、票券、文具和申請表以及各類電信收費卡。此外，增裕營收的點子也創意十足，各大局裝置的電視牆或電子看板不但用作郵務宣傳，還在固定時段為各商業公司作廣告，賺取廣告費，甚至連郵戳上也可附加廣告用宣傳戳，按件數向商務公司收費。上述多元化經營措施在別的國家因受郵政法中營業範圍規定難以效仿。

### 三、列屬重點業務的快捷郵件業務

由於新加坡是一商務貿易極為發達國家，同時又是和香港並駕齊驅的東南亞轉運中心暨金融樞紐站，快捷郵件業務備受重視。新郵在市內羅賓遜和市郊柴基路設有國內和國際快捷郵件處理中心，以專司其事。

國內快捷郵件業務可分郵局交寄，電話通知取件和簽訂合約由郵局派員定時前往取件方式，後兩者需收取件費。以兩公斤重量起算，每超過 1 公斤加收兩新元，10 公斤為止。每一工作日有兩次截止郵班，星期六隻一班，而繁要區又增加一班，按其作業規定是從截止郵班之際算起三個小時內完投；若在上一郵班止才交寄，只得 7 小時至翌日完投。全國劃分 A—D 5 個快捷郵遞區，依相隔距離遠近收費。

新郵還辦有一種類似歐洲國家“城市內快遞”的業務，自收件後在一定時間內完投，(又分一小時和三小時兩種)，也是依照上述 5 個設區收費。

國際快捷(EMS)分為函件和包裹兩類，分別限重 1 公斤和 20 公斤。EMS 處理中心與郵件處理中心位於同一棟建築物內，處於一樓。在完成國別分揀後立即以車輛運至樟宜機場。而自外國進口的快捷郵件，是在當天下午 3 時出班投遞一次，逾此時限則翌日投遞，郵局亦可視翌日是否為假日及郵件量多少機動增加一班投遞。

### 四、郵件的自動處理

新郵的郵件分揀中心位於柴基路、當年興建時耗費 3 億新元，員工近 500 人，但正班人員僅三分之一左右。該中心分為 3 班、24 小時全天候運作；但下午班次人手較多，尤以晚間 7~11 時段最為忙碌。



處理中心分為函件和包裹兩大類。前者有 3 組，自上而下，依次分為自動理信、銷票、分揀(光學識讀)等過程，而工作人員接著在已捆扎的函件把上貼付應發配投遞中心的簽條進行投遞。無法識讀的函件則改由打碼機打上號碼再送往分揀機分揀。為方便拿取函件，場區裝有在規劃路徑上自動行進且有信袋的電動車，電動車的行進路徑是以導電性良好的金屬薄條貼附地面上，車底的觸控器在和金屬條接觸後即會前進。

包裹分揀機組的運作較穩定，開拆郵袋將包裹置於一可搖卸的拖載盤後，再按鍵輸入其郵區號碼，當拖載盤轉至所應分揀口處即會將包裹落入。

新郵的郵遞編碼為 6 位，前兩位是投遞區碼，後四位代表投遞點。新郵編碼與歐洲國家類似，將每一幢建築物列為一投遞點，在全國的 100 個區段中，每區段的建築物未過萬，則不致發生困擾。預估 6 位編碼可至少用 30 年。

## 五、自動營業設備

新加坡雖無冶煉、鋼鐵等基礎工業或重工業，製造業亦側重於精密型的加工裝配等業，但因獨立建國 30 餘年來，不僅鼎力發展航運事業，另在發展金融、轉口貿易業務方面亦是不遺餘力，各金融國貿等服務性機構、業者、其辦公室自動化績效卓然有成，在東南亞國家中堪稱是足供取法借鏡者。新國郵局櫃員的工作台均配置有可自動稱重、顯示郵資、讀取資料以及處理帳目的電腦設施，依客戶需求速將事項辦妥。

新郵視各郵局的營業量、空間大小、安裝各種取代人工的自助設備，除在一般國家常見的郵品、郵資符志出售機外，還有可供自動照相、印製名片的機器，供郵政銀行(自成體系，不屬郵政公司管轄)等金融機構擺放的提款機、撥款圈存機，還有功能廣泛的“自動郵務機”，可出售多種郵品、閱讀帳單並收取繳款以及提供多項查詢服務、具綜合用途的機器。

新郵郵局中尚有一種如美國郵政的“店中店”一即是在大型郵局營業廳中劃設一專區供作郵店。可發租予得標商經營，由其供應、放置各式各樣和郵政業務相關的用品器材和文具，顧客採取自動方式入內挑選，再至出口處計費，郵局則按郵店每月的營業額抽取場地金、互蒙其利。

## 參考資料 2

### 外資逐鹿改變中國快遞版圖 · 紀碩鳴

國際著名快遞公司紛紛進軍中國市場，民營快遞企業也迅速崛起，中國郵政長期以來的壟斷局面受到挑戰。中國即將推出新《郵政法》，在開放市場的同時，仍然給中國郵政諸多特權，令中國民營快遞業務的發展充滿變數。

在中國入世承諾向外資開放郵政、國際著名快遞公司紛紛逐鹿中原之際，中國新《郵政法》的制定正緊鑼密鼓進行，九易其稿後有望在年內推出。這意味著一直憑藉國有地位壟斷

快遞業務的中國郵政正受到挑戰。據悉，面對外資進入、民企崛起，為保證中國郵政的競爭力，「新法」在開放市場的同時，仍然給中國郵政諸多特權，令中國快遞業務的發展充滿變數。開放後的中國快遞業務已形成由中國郵政、民營企業、外資巨頭及其他國有企業四分天下的局面。

今年初新《郵政法》第七稿修訂時，提出了要求民營快遞業向中國郵政「交稅」補貼的條款，遭到民營快遞企業的強烈抵制。「新法」取消了這種補貼，但仍規定「信件的寄遞業務由郵政企業專營，但是國際信件的速遞業務和單件重量在三百五十克以上的國內信件速遞業務除外」。由於國內民營快遞約九成業務都在三百五十克以下，這個規定並不影響以國際業務為主的外資快遞公司，但對中國民營快遞公司卻是致命的，在中國快遞業務的版圖上，民營快遞公司將遭遇內外夾擊。

「時間就是金錢，效率就是生命」，代表改革開放之初深圳精神蛇口速度的口號，越來越為中國的市場經濟所接受，求速度講效率成為中國的市場精神，也催化了中國快遞業務的蓬勃發展。快遞物流業在發達國家被喻為經濟發展的「加速器」，企業郵寄信件，居民寄一份小禮物，中國人越來越習慣以快遞取代普通郵政，加上民營快遞上門服務、收費低廉，獲得越來越多人青睞。

十多年前，民間快遞在華南、華東一些大城市悄悄興起，目前已經形成超過五萬家企業、從業人員三百萬的規模。據了解，如今僅上海地區，民營快遞在同城快遞業務中就佔有九成五的市場份額，在城際快遞方面也佔有七成的份額，全國的民營快遞企業更是在國內這塊快遞「蛋糕」上佔有八成的份額。

## 快遞業年增長三至五成

二零零四年，中國快遞市場營業規模二百六十億人民幣（約三十二點五億美元），同比增長百分之二十七點四五。零五年中國快遞業的營業額同比增長兩成五，中國郵政仍是國內快遞業的中堅力量，但 FedEx、UPS、DHL、TNT、OCS 等國際快遞公司聯手中外運、中鐵、中國民航等國內企業，搶奪中國郵政市場份額的競爭日益激烈。

外資兵臨城下，快遞企業將更加細分行業市場。上海申通快遞總公司董事長陳德軍接受亞洲週刊訪問時表示，中國快遞市場的餅越來越大，增長速度遠超國民生產總值的成長，國民生產總值平均年增長不到百分之十，快遞的業務增長超過 GDP 的三到五倍，也就是說，快遞業的年增長速度在三成至五成之間。

國際上五十家最大零售商業跨國採購集團當中，有三分之二已進入中國，在中國的採購金額已達到二百多億美元。到二零一零年，中國物流市場將達到一萬一千九百七十二億元，每年保持兩成的增長速度，而且中國的物流業也在去年十二月十一日向外資全面開放。有人預計，未來十至二十年，全球航空貨運將增長百分之六，但速遞業的增長是航空貨運業的兩倍，即百分之十二，而中國則會在此基礎上再翻一番，成為全球增長最快的地區。陳德軍說：「中國越開放，快遞業務越繁榮，快遞內容正呈現多元化趨勢，國內招商引資猛增，快遞的業務量加速，以前沒有的電視購物都以快遞送貨，電視、網上購物的配送都由快遞來完成。」

事實上，一些產品營銷方式的改變，也使得快遞業方興未艾。一些生產電子產品的企業，過去是幾級分銷，現在直接進入市場，由快遞公司來負責打包，進倉庫。企業接到訂單後通知合作的快遞公司發貨，只要告訴地方、數量就可以了，形成了一套完整的快遞程序。

目前中國快運速遞產業已經在東部地區形成了以沿海大城市群為中心的四大區域性快運速遞圈。同時這四大快運速遞圈又以滾動式、遞進式的扇面輻射，帶動中部和西部地區的發展。部分大城市和特大城市已經成為區域性快運速遞產業發展中心，僅上海一個城市就雲集了六千多家快遞公司。權威機構預計，到二零一零年，中國將是世界上第六大快遞市場，並成為國際供應鏈中的重要一環。中國快遞市場無疑是誘人的蛋糕，引得國際快遞業巨擘趨之若鶩，大手筆投入其中。美國聯邦快遞中國區的總裁陳嘉良在接受媒體訪問時就表示：如果聯邦要在中國大陸開拓快遞市場，以這個市場的成長速度，最起碼自己要配兩百架飛機。

在 2005 年底，快遞市場對外資全面開放，在此之前，國際快遞企業也加速在中國的投資布局。目前，中國國際快遞市場上的快遞業務基本上是由國際快遞公司佔主導地位。以 FedEx、UPS、DHL、TNT 等四大國際快遞巨頭為首的國際快遞公司以先進的技術優勢和經驗優勢更有雄厚的資本支持，佔據了中國國際快遞業務八成的市場份額。保持國際市場的優勢，進而進軍中國國內快遞市場更是外資快遞的目標。

UPS（聯合包裹）於一九八八年進入中國市場，當時也是先通過和中外運建立合資企業。現在在中國業務總量的增長速度已連續幾年保持在三成五以上，在包括深圳、青島、廈門、東莞、杭州、天津、石家莊、成都等二十個城市設立代表處。早在二零零四年底 UPS 就宣布出資一億美元收購中外運合資公司的股份，邁出了在華獨資第一步。

UPS 具有一個強大的地面覆蓋系統，這為它的地面運輸提供了非常好的條件，它的全球資訊網擁有一個專用衛星和五十萬英里的通訊網絡，能與全球一千三百個配送點隨時聯絡，顧客還可以通過網絡隨時查到包裹所處的位置和狀態。網上查詢包裹的投遞情況完全透明，使得顧客對企業的信任感大大加強。UPS 將把上海建成亞太區的四個轉運中心之一，計劃今後幾年在中國投資五億美元，部分資金將用於二零零七年在浦東國際機場建立轉運中心。

FedEx（聯邦快遞）憑藉自身的空中力量和擁有六百多架飛機的優勢，成為佔支配地位的機場對機場貨物運輸商，並擁有龐大的卡車運輸系統。FedEx 現已在中國二百二十個城市設有網點，計劃在未來幾年內，再新增一百個服務城市。目前，聯邦快遞在美國和亞洲之間已經成功地建立起一張無可匹敵的網絡。FedEx 設有服務於北京、上海及深圳機場的航班，並將在上海建設中國最大的快件處理中心。FedEx 歷經三年談判後，已簽下廣州新白雲機場計劃將廣州建成 FedEx 亞太的最大轉運中心。

德國 DHL（敦豪）於一九八六年通過與中外運合資，率先進入中國市場，並以平均每年四成的增長率拓展中國快遞業市場，在中國已經達到三成六的市場佔有率。DHL 是網絡建設發展最快的國際速遞公司，目前已在中國各主要城市設立了二十九家分公司和一百六十個速遞中心。DHL 不僅保持了國際航空快遞領域的領先優勢，更增強了提供貨運和物流解決方案的實力，成為業界最具實力的領導者。DHL 宣布在香港將投資一點一億美元，提前擴建香港轉運中心，以支援內地的業務。

荷蘭 TNT (天地快運) 快遞公司在中國市場保持平均約二成三的收入增長率和年均三成的業務增長速度。去年六月，天地快運宣布在上海開設中國總部，至今已向中國一千個城市提供了快遞業務，計劃幾年內擴展中國業務，將其在中國的分支機構增加到一百家以上。預計今年中國至歐洲的貨運量較去年將增加約百分之三十五，運力突破一千萬噸。TNT 曾在中國推出「綜合直接快遞服務 (IDE)」，為其成功地吸收大批高增值貨源，如今又破例地將直郵、快遞和物流三大業務整合在一起，大力發展汽車物流，爭取在新一輪外資快遞爭奪中獲得優勢。天地快運進駐北京空港物流基地，總投資一點二億美元，年處理能力將達十三萬件，預計年營業額達到二點三億美元。

## 外資涉足中小散客市場

外資快遞在中國的服務對象主要是與之簽訂合同的企業大客戶，隨著布局完善，開始改變過去較少涉足中小散客市場的傳統。UPS 最近在上海宣布，兩家名為「UPS Express」的特快專店日前正式開張，主要針對非固定合約的中小零散客戶。

據悉，UPS 兩家特快專店分別位於長寧區世貿商城和浦東新區的上海證券大廈。該零售店的服務範圍將包括 UPS 的所有快遞服務專案，比如全球特快加急服務、全球特快服務、全球快捷服務和 UPS 十公斤箱以及二十五公斤箱服務。此外，UPS 還將為用戶提供特快專員上門取貨服務。

UPS 高調開設零售店，目標直指滬上白領散客，這意味著國際快遞企業已經轉變了在華經營戰略，把業務增長點放在空間更為廣闊的個人市場上。其他快遞巨頭也開始逐步嘗試面向中小客戶的運營模式。聯邦快遞最先通過與柯達的門店合作收取快件。此外，在中國市場一直佔據首位的 DHL 也依靠其較為完善的快遞網絡優勢吸引中小客戶。這必將對在該領域擁有傳統優勢的中國郵政帶來衝擊。

目前，DHL、TNT、FedEx、UPS 四大國際快遞業巨頭都早已在中國安營紮寨，並佔得強有力的市場份額。DHL 不僅穩拿中國國際快件市場老大的頭銜，而且揮師中國國內快件市場，增設服務網點，最先向中國郵政快遞 (EMS) 發起進攻；FedEx 及 UPS 在《中美航空協定》簽署後，立即增發航班搶灘中國航空；TNT 另闢蹊徑開展連鎖經營，主力攻佔汽車零部件快遞市場。

快遞市場的解禁，帶來了快遞行業的一次重新洗牌。面臨國際快遞巨頭的壓力，首當其衝的是郵政快遞 (EMS)。由郵政 EMS 一統天下的快遞業務開始破局。一九八八年，中國郵政推出了國內快遞業務，並依靠政府調控獲取壟斷地位。在二十世紀九十年代中期，中國郵政擁有七成的國內市場，其餘的則被小運營商瓜分。九十年代中期，郵政快遞推出了國際服務，一開始非常成功，但是隨著外國競爭對手的進入，國際快遞從八成的市場份額跌至二零零三年的三成五。

面對氣勢逼人的快遞競爭，中國郵政展開反擊。郵政 EMS 正式開通「全夜航」，實現全國二十七個省一百三十六個大中城市間的「次日遞」。與此同時，中國郵政還聯手澳洲、美國、日本、韓國等國的郵政企業，全面啟動「EMS 承諾服務」，把中國郵政核心產品的服務範圍擴展到亞太

地區。國內民營快遞企業「宅急送」總裁陳平近日於蘭州召開的「第三屆中國西部企業發展與職業經理人高峰論壇」上指出，面對外資近年來大舉搶灘國內物流快遞市場的態勢，國內企業在競爭中具備國內企業本土化、網絡全、低成本的比較優勢。問題是中國快遞企業如何發揮優勢，加強合作，而不是相互抵消。■

### 參考資料 3

## 美國郵局不堪虧損 擬再關 2000 間

聯邦郵務總局計畫在 2011 年再關閉 2000 個分局，以紓解惡化的財務狀況。

CNNMoney 網站報導，郵局女發言人喬安·維托(Joanne Veto)表示，計畫關閉的 2000 個分局，不包括已經在關閉過程中的 491 個分局。

她說，計畫關閉的分局有別於規模較大的郵局，分局是沒有郵件處理作業或沒有郵差的分支單位。她指出，郵務總局沒有關閉規模較大郵局的計畫，因為法律禁止單獨以經濟理由關閉郵局。

郵件數量是郵局的主要收入來源，郵件數量和經濟衰退同步劇跌，郵局不僅面臨網路的競爭，企業減少寄出推廣業務的垃圾郵件也造成郵件數量下跌。

2010 年 9 月結束的會計年度，聯邦郵局赤字高達 85 億元，較一年前的 38 億元，高出甚多。聯邦郵局 2010 年投遞的信件約 1710 億件，比一年前的 1770 億件少，導致收入減少 10 億元。

維托說：「有的郵局一天處理的郵件不到五件。」

郵務總局另一名女發言人蘇·布瑞南(Sue Brennan)表示，過去五年郵局處理的郵件減少 430 億件。

布瑞南說：「聯邦有 3 萬 2000 個郵局，只有 19%郵局能夠負擔成本。」

郵務總局表示，關閉分局考量的因素包括該分局距主要郵局的距離、是否有出租郵箱業務、和郵票銷售。

郵務總局沒有公布計畫關閉分局的地點。

郵務總局削減財務壓力的計畫包括調漲郵資或每周只送信五天，但均遭國會議員或郵政管理單位否決。

郵務總局雖然是聯邦機構，但自 1980 年代初期改制為財務自主獨立的機構後，就沒有收過納稅人的錢。