

行政院及所屬各機關出國報告
(出國類別：考察)

考察德國郵政國際快捷郵件業務及 民營化進展

報 告 書

出國人	服務機關	職稱	姓名
	中華郵政股份有限公司	科長	陳 瑜
	中華郵政股份有限公司	管理師	張美娜

出國地點：德國

出國期間：92年12月10日至12月16日

報告日期：93年2月

H7/09300107

行政院及所屬各機關出國報告提要

出國報告名稱：考察德國郵政國際快捷郵件業務及民營化進展報告書

頁數：五十五頁 含附件： 無

出國計畫主辦機關：中華郵政股份有限公司

聯絡人：蘇懷澄 聯絡電話：(02) 23921310-2069

出國人姓名：陳瑜 服務機關：中華郵政股份有限公司

職稱：科 長 電話：(02)23968798

出國人姓名：張美娜 服務機關：中華郵政股份有限公司

職稱：管理師 電話：(02)23921310 轉 2428

出國類別： 1. 考察 2. 進修 3. 研究 4. 實習 5. 開會

出國期間：九十二年十二月十日至九十二年十二月十六日

出國地區：德國

報告日期：九十三年二月

分類號 / 目

關鍵詞：國際快捷郵件、民營化

內容摘要：

本次職等二人奉派前往德國考察「德國郵政國際快捷郵件業務及民營化進展」，主要任務為自二〇〇四年元月起我國郵政與德國郵政重啟國際快捷郵件合作之門，相關快捷郵件之封發、交運、接收、分揀、驗關及投遞等各項作業細節，確需與德國郵政做面對面之溝通，並參觀德國郵政法蘭克福(FRANKFURT)互換局作業及國際快捷郵

件客戶服務中心，期使二〇〇四年出口德國快捷郵件可順利自二〇〇三年合作之民營業者 GDSK 公司轉移至德國郵政。本次利用考察之際，將雙方郵政國際郵務合作合約規範一併送交德國郵政，作為日後處理快捷郵件之依據。

另外本次考察之另一重點為了解德國郵政改制民營化進展情形，德國郵政的改革分為二階段進行，一九八九年以前德國郵政、電信及郵政儲金三大事業為德國郵電部下合併經營的國營事業，一九八九年七月透過聯邦郵政基本法的公布施行，將郵政、電信及郵政儲金分割為三種不同的國營事業，一九九〇年並裁撤郵電部，將上開三個國營事業之監督管理機關改由經濟部及財政部分別辦理，完成第一階段之改革任務。

其後為順應民營化的時代潮流，復於一九九五年進行第二階段的改革，分別成立郵政公司、郵政銀行及電信公司，賦予其法人地位，以強化企業經營體質，充分發揮自主空間。一九九九年德國郵政展現其雄心萬丈的企圖，提出將在四年（1999-2003）完成建置歐洲快遞網路之計畫，同年並購併 DANZAS 公司，擴展其事業版圖。二〇〇〇年再度購併 DHL，成功的轉型為綜合物流企業。德國政府認為時機已趨成熟，終於在同年十一月將郵政股票正式上市，在德國歷史上，政府如將公股釋出，即代表「民營化」，此與我國以政府持股比率須低

於百分之五十者有別。

綜言之，德國郵政之民營化之意含雖與我國不同，但其藉由組織之變革，由傳統郵遞事業轉型為綜合物流企業的過程與經驗確實提供中華郵政一個成功的借鏡，並冀望中華郵政之未來，能如同德國郵政一樣轉型成功。

目 錄

	頁次
壹、前言	1
貳、考察內容	4
參、考察心得	14
肆、感想及建議	16
伍、附件	

壹、前 言

現今全球國際快捷郵件(EMS)處於市場開放狀態，國際知名之民營業者加入本項業務經營已有多多年，市場競爭相當激烈，各國郵政在國際快捷郵件業務之發展上，不再是獨占業務，紛紛受到多家民營業者之挑戰，郵局為穩固既有市場，並開拓新客源，在郵件之服務上亟需改進績效，同時各國郵政也需雙向配合，併同合作，形成一緊密的服務網，始能提供用郵顧客最完善之郵遞服務品質。

我國郵政自民國七十二年與德國郵政互辦國際快捷郵件，合作多年業務往來一切正常。民國八十年德國、法國、荷蘭、瑞典、加拿大五國郵政與 TNT 公司合組 GDEW (Global Delivery Express Worldwide) 全球快遞公司，為因應競爭情勢和提昇業務品質，五國郵政另組快遞公司，為各國郵政處理進口國際快捷郵件，似是一種主動力爭上游的措施。之後德國郵政收寄台灣之快捷郵件即不再交由我國郵政處理，改交由民營快遞公司負責，其他如法國、荷蘭、瑞典、加拿大等四國亦與德國郵政相同，均不再向我國郵政進口快捷，換言之，原屬雙向辦理之國際快捷業務，變成單向業務，我郵仍向德郵封發郵件總包，德郵則轉請其他業者提供服務。為因應此一情勢，萬國郵政聯盟在上述五國境內另推薦其他五家民間快遞公司供各郵政簽約，辦理國際快捷郵件投遞工作。另一方面，由於部分郵政經營國際

快捷郵件業務績效不甚理想之際，郵政紛紛轉向與民間各大快遞業者策略聯盟，儼然形成一種趨勢。由於德國郵政不向我國封發快捷郵件總包，我國郵政仍封發快捷總包至德國郵政，形成單向式郵件處理，加上德國民營快遞業者 GDSK 公司多次與郵局接洽，願提供最佳服務，經多方蒐集資料，一九九七年，該公司與美國、香港、日本、英國、菲律賓、越南、新加坡、印尼、印度、波蘭、韓國、挪威、巴西、俄羅斯、阿拉伯聯合大公國、墨西哥等郵政合作，負責處理發往德國之快捷郵件，及在德國境內之驗關及投遞工作。該公司年年與我郵聯繫，保證提供優質服務，其間我郵亦向他國郵政探詢該公司服務品質，均獲正面回應，經多次評估，以德國郵政不向我郵封發快捷，只接收我郵快捷，非雙向合作情況下，遂決定自二〇〇二年起，終止與德國郵政合作國際快捷業務，改與萬國郵盟推薦之 GDSK 公司合作，簽約第一年期間，業務合作尚稱滿意，續約第二年，該公司服務品質降低，未能符合用郵顧客要求，我郵遂於二〇〇三年六月決定，另選合作伙伴，終止與該公司之業務合作關係至二〇〇三年底止。

德國郵政有強烈企圖心，於一九九八年三月正式宣布與 DHL 公司合作，共同經營國際快捷服務，初期在德國二千多個營運據點推出名為 Express International 「國際快遞」的文件快遞服務，由德國郵政負責收寄貨件，而由 DHL 負責運送至全球各地。德國郵政於二

00二年元月起，已取得 DHL 約 50.64% 股權，該公司在全球超過 220 個國家地區經營業務，據點高達 80,000 點，員工 69,000 人，併入後，成為 Worldwide Express Business Division，於二 0 0 二年底再增加 23% 股權，合計為 73.64%，目前德國郵政已購買 DHL 全部的股權，其收寄點遍至德國各點及海外各地，在國際快遞領域可謂陣容堅強壯大。

現今各國郵政快捷郵件面臨郵件量小幅成長及售後服務難以提昇的難題，主要係受各國郵政電腦設備所限，無法滿足顧客需要，而德國郵政併入 DHL 公司後，郵件從收件至投遞資料輸入，僅需數小時即可在網路查詢，提供最完善的售後服務，此乃本局於二 0 0 三年六月決定捨民營快遞業者 GDSK 公司，重啟與德國合作之主因。本次出訪任務即在確定二 0 0 四年元月一日起與德國郵政合作國際快捷郵件業務各項作業。

另德國郵政推動民營化已有多年，迄今已建立一套制度，德國郵政組織龐大，員工眾多，經營之業務更是種類繁多，企圖心極強，其民營化之規劃歷程及經驗，足供我郵走向民營化之參考，本次訪問德國郵政民營化演進過程為考察之重點。

貳、考察內容

本次考察行程，計分下列四項重點：(一) 與德國郵政總公司處長商談互換國際快捷郵件作業細節；(二) 參觀德國國際快捷法蘭克福互換局；(三) 參觀國際快捷客服中心；(四) 了解德國郵政民營化進展。

(一) 與德國郵政總公司處長商談互換國際快捷郵件作業細節

德國郵政已與全球約一百三十個郵政辦理國際快捷郵件。本次考察首要行程為與德國郵政總公司負責快捷郵件合作事宜之特種業務處處長 Ms. Donna-P. Aldridge 共同討論，自二〇〇四年元月一日起，我郵出口德國之快捷郵件封發作業細節，並親自遞交雙方郵政訂定之國際快捷郵件合約及其作業細則，作為日後郵件處理之準則。本次考察獲取重要資訊：

1. 德國全國境內均受理快捷郵件業務。
2. 快捷郵件均按址投遞。
3. 除星期外，每天均投遞快捷郵件。
4. 德郵不投交以郵政信箱為地址之快捷郵件。
5. 郵件運抵德國後，不預先以電話通知收件人。
6. 內裝文件及商品之快捷郵件均可受理，但應分別按內件性質封發文件類及商品類總包。

7. 每件重量以三十公斤為限，其尺寸不得超過，長寬高任何一邊不逾一·五公尺，長度加長度以外最大周圍不得逾三公尺。
8. 內裝物品品名務必書寫清楚，其價值亦需註明，即使內件為貨樣，亦需申報價值，不得僅書寫「無商業價值(No Commercial Value 或 NCV)」字樣。
9. 快捷郵件內件價值不逾 22 歐元者，免徵關稅。
10. 快捷郵件除萬國郵政聯盟規定之禁寄物品外，一律不得夾寄錢幣、銀行本票、鈔票或見票即付之各類證券、旅行支票、白金、黃金或白銀、寶石、首飾或其他貴重物品、動物產品、藝術品、易壞物品、信用卡、提款卡、電話卡等物品。
11. 快捷郵件第一次投遞失敗時，再試投二次，如仍無法完成投遞，留置投遞局七天，如仍無人領取，退交法蘭克福互換局，留置七天後退回原寄國。
12. 快捷郵件之投遞，德國郵政按應納稅及免稅物品分別向我郵收取處理費用。

(二) 參觀德國國際快捷法蘭克福互換局 (Frankfurt Exchange Office)

德國法蘭克福互換局郵件處理中心設於法蘭克福機場旁，該中心門禁管理嚴格，吾等二人進入互換局參觀，雖有德國郵政總公司處長

陪同，仍需出示護照換證，始得進入。法蘭克福互換局主管 Mr. Ulrich Ortwein 及 Mr. Tobias Hasche, Deutsche Post Express, EMS Operations 共同參觀法蘭克福互換局作業情形，據資料統計，目前德國郵政計有六八八名員工負責 Deutsche Post Express，在全德國計一千二百部車輛用於投遞快捷郵件。進出口郵件總包由機場之地勤單位交與德國郵政互換局，郵袋接收後，由互換局處理郵件之開拆、封發及轉運，機場設有驗關區。目前德國郵政共處理國外一百多國郵政之快捷郵件，法蘭克福互換局之主要任務為：

1. 接收航空郵件總包，在航空郵件中心(Airmail Center-ACF)分揀。
2. 開拆快捷郵件總包及繕發驗證。
3. 驗關。
4. 安排郵件運送及投遞。
5. 負責電腦輸入處理快捷郵件各段資料，包括：抵達互換局 (Event D)、送交海關檢驗 (Event E)、海關驗關退回、郵件離開互換局 (Event F) 等項。
6. 存放地址不全無法投遞或破損之件。
7. 退回無法投遞郵件。

互換局每天處理二百五十萬件信件，二萬五千個包裹，快捷郵件

部門共有十六位員工，每日處理之進口快捷郵件，其中百分之八十七均可在到達當日開袋處理後轉發前途，其他留置的郵件包括應稅物品、地址不全郵件、破損郵件或誤封郵件。在所有進口快捷郵件中百分之卅八屬應稅，於廿四小時內完成驗關者高達百分之八十二。

互換局員工依班機抵達時間，分班處理快捷郵件，以達時效。目前法蘭克福互換局對進口快捷開拆後，先行篩檢，凡屬文件類，或貨樣商品類其內件價值不逾 22 歐元者，即可逕行挑出，無需送交海關檢驗，立即封交投遞局投遞，以爭取時效。對於應送交海關檢驗之件，則集中設於一樓之驗關區，等候關員查驗，由於驗關屬海關權責，非相關人員不得任意進出，故考察當日，法蘭克福互換局主管帶領吾等二人，僅由二樓居高臨下觀察，不使驗關檢驗工作受到干擾。應受檢驗之郵件，其資料一律輸入電腦，以茲明確郵件流程。郵件驗關時間少則十分鐘，多則數小時，可放行者，立即交由郵局人員處理，需留置者補單或依海關需求，立即進行後續通知手續，快捷郵件之處理時效相當緊湊，對於我郵二〇〇四年交由德國郵政處理快捷郵件，相當有信心。

（三）參觀國際快捷客服中心

德國郵政國際快捷郵件客服中心設於法蘭克福之 Ginsheim，利用 DHL 公司之查詢中心處理國際快捷郵件之查詢，換言之，不論郵

件、貨件均可在該中心獲得查詢應有之服務。客服中心之下，主要有三位成員，負責國際快捷郵件之查詢工作。

第一位：Ms. Elke Unger，主要任務：

1. 負責處理發自全球各郵政與德國郵政互換國際快捷郵件業務之電話、傳真及電子郵件查詢；
2. 監控德國境內國際快捷郵件之投遞品質；
3. 與德國郵政海關保持聯繫，協助驗關可能產生之問題。

第二位：Ms. Gaby Hohn，主要任務：

1. 負責處理發自全球各郵政與德國郵政互換國際快捷郵件業務之電話、傳真及電子郵件查詢；
2. 監控德國境內國際快捷郵件之投遞品質；
3. 負責處理收件人與郵政間投遞有關之問題。

第三位：Ms. Ildiko Boltos，主要任務：

1. 負責處理發自全球各郵政與德國郵政互換國際快捷郵件業務之電話、傳真及電子郵件查詢；
2. 監控德國境內國際快捷郵件之投遞品質；
3. 負責處理各投遞局之郵件投遞問題。

(四) 了解德國郵政民營化進展

現今的德國郵政（公司）（Deutsche Post AG）是在德國進行第二階段郵政改革（1995 Postal Reform II）時成立，公司成立後隨即展現其雄心萬丈的經營鬥志，透過購併、結盟合作等策略上之運用，將傳統提供郵件服務的企業發展成今日綜合物流企業。今天所稱的「德國郵政全球網路」（Deutsche Post World Net）就是世界上最大的運輸和物流集團，包括 DHL、德國郵政、郵政銀行三大著名品牌，業務涉及郵政、快遞、物流和金融服務四大板塊。

1. 成功上市

十幾年前，德國郵政還是一個經營管理水平落後、債務累累、機構冗繁的國營事業，經過十多年來的改革和發展，如今的德國郵政已成為全世界最具實力的郵政企業之一。

一九八九年為了適應市場出現的激烈競爭，原德國郵電部對郵政、電信事業進行改革，將原屬郵電部統一管理的電信和郵政兩事業分開，並將郵政儲金業務從郵政中分割出來，並於一九九五年分別成立電信、郵政及郵政銀行三大專業公司實行獨立經營。一九九九年德國政府將郵政銀行的所有權全部轉給德國郵政，二〇〇〇年十一月德國郵政集團的股票成功上市。德國郵政公司股票在法蘭克福成功上市，使其成為歐洲物流公司中的龍頭老大，同時也成為世界上最大的上市物流企業。

2. 積極擴張

德國郵政的高層管理者認為，抓住核心業務，積極擴張能確保公司的未來。他們的目標是：走全球化之路，提供標準化的郵件快遞、貨運甚至是一站式服務。為此，德國郵政專門成立收購小組，尋找和研究合適的收購物件。DHL 就成了德國郵政最中意的物件，該公司的網路覆蓋了全球 220 多個國家和地區的 12 萬多個目的地，是全球快遞業巨頭之一。經過了多次的購併，目前德國郵政公司已全面接管了 DHL，使得德國郵政成功的跨入了國際市場。同時德國郵政亦成功收購擁有業務遍及全球運輸投遞系統 DANZAS 公司，成為物流業的巨頭。

德國郵政亦非常重視亞洲市場，德國郵政透過 DANZAS 和 DHL 在亞洲的物流和快遞領域進行業務拓展。目前其在中國大陸及日本等地主要城市得以提供低價格的服務，皆係來自其購併 DHL 及 DANZAS 所得獲得的市場競爭優勢。

3. 德國郵政重組計畫

由於德國郵政實施積極的國際擴張戰略，一口氣吞併了大量的速遞和物流企業，其中包括 DANZAS 和 DHL 這樣在歐洲和世界上數一數二的大公司。雖然這些公司都歸到了德國郵政門下，但是由於它們原來都獨立運作，而且分佈於世界各地，所以其相互之間的協調時有扞

格的情況發生，讓德國郵政常常感覺到吃下去的是一鍋夾生飯，有點消化不良。德國郵政管理層已經切實意識到了這一問題，因此他們積極推進下屬企業的重組和整合，使他們之間不斷磨合，進而形成一個有機整體。

“STAR”計畫就是在這種情況下所提出來的一個龐大計畫，其中包括一百十五個專案。該計畫於二〇〇一年十月啟動，二〇〇二年一月一日正式實施，預定於二〇〇五年結束。“STAR”計畫中最重要工作之一即為德國郵政全球網路將對旗下的郵件、快遞和包裹、物流以及金融等數項大業務板塊進行組織之重整。其目的是到二〇〇五年，德國郵政全球網路的年經營利潤要上升到 31 億歐元，增長 40%。

按照計畫，德國郵政全球網路將 DHL、DANZAS、德國郵政（Deutsche Post）、歐洲快遞（EURO EXPRESS）整合為統一的 DHL 品牌進行經營。統一後的 DHL 品牌將擁有四大服務支柱公司：DHL 快遞、DHL 貨運、DHL 丹沙海空運及 DHL 解決方案。為建立全球範圍的統一形象，德國郵政全球網路選擇了在業內知名度更高的品牌 DHL 作為新標識開始啟用。新的品牌標識是傳統的 DHL 標識置於黃色背景之上，表示德國郵政對新的 DHL 為百分之百的控股公司。新的 DHL 將使用統一的商標(DHL)，設置統一的管理機構，集國內和國際包裹、快遞和物流服務，為客戶提供一站式服務。

“STAR”計畫之提出，其目的在於確保德國郵政下屬的 DHL、DANZAS 及歐洲快遞（EURO EXPRESS）進行徹底的整合，使德國郵政成為全球第一大物流業者。向此一宏偉目標邁出關鍵性的一步並期使集團之收入能獲得持續穩定增長。

4. 未來展望

德國郵政是目前歐洲最大的郵政運輸公司，從業務收入上看，德國郵政是世界第二大郵政，但從獲利水平上言又堪稱為第一大郵政。特別是德國郵政已經完成了從傳統郵政到現代郵政的轉變，郵遞類業務僅占業務總收入的 33.6%，以物流業務、速遞業務、金融業務為代表的新業務已經占到其總收入的 66.4%。德國郵政還是一個國際化水平較高的企業，德國之外的世界市場為德國郵政提供了 32.9% 的收入。誠如德國郵政全球網路公司董事會主席克勞茲·祖溫克博士曾表示：“儘管經濟低迷的趨勢造成了銷售和收入的減弱，我們卻在物流和金融部門增加了收益，這說明我們成功地降低了成本。在快遞領域，我們朝著世界郵政市場巨頭的目標邁進了令人矚目的一大步。由於與 DHL 快遞公司的聯合，讓我們在這一部門的收入幾乎是多了一倍。在郵件領域，與預期的一樣，收入有所減少，利潤略有下降。整體的發展也不出我們所料：雖然每季收益略微下降，總體收入有所上

升，使公司創記錄地保持了充沛的現金流，財務狀況不斷改善。其他業務的發展快慢將取決於歐洲、亞洲和美國經濟復甦的快慢。”

德國郵政歷經十餘年來的蛻變終於獲得璀璨的成果，展望其未來藉由 STAR 計畫進行組織重組和整合的結果，能讓企業降低成本，彼此間的合作更能無間，充分發揮企業之綜效，邁向持續成長的康莊大道。

參、考察心得

一、德國郵政郵件處理迅速確實，值得信賴

德國郵政現行已與全球一百餘國郵政合作國際快捷郵件業務，約占七成以上，業務量相當可觀，對於我郵二〇〇四年決定將快捷郵件由民營公司轉向交給郵政處理，雖我郵出口德國之快捷郵件每月約三千八百件至四千件，不若美、日等國為多，但德國郵政強烈企圖心，一再向我郵表示，非常重視與我國郵政之郵務關係，且保證快捷服務品質絕對比民營之 GDSK 公司為佳，經參觀法蘭克福互換局作業流程及快捷郵件客戶服務中心，深覺德國郵政郵件處理確實迅速，且電腦設施先進，對進口快捷郵件每一流程均詳細輸入，方便日後之查詢工作，綜觀美國、日本、韓國、新加坡等郵政均陸續將快捷郵件交由德國郵政處理及投遞，因此我郵捨民營快遞公司，轉而與郵政合作，相信快捷品質定能提升，郵件量必將逐月增加。

二、德國郵政企圖心雄心萬丈，令人稱羨

依據萬國郵盟資料顯示，截至二〇〇三年止，全球一八九國郵政中，僅有荷蘭、新加坡、阿根廷三國郵政改制為民營公司，為數甚少，然則德國郵政雖然仍未民營，但是德國郵政自身已認為已是民營，對於政府仍持有過半數股份，認為不是關鍵問題，重要的是德國郵政自己深切體認到環境的變遷，同時也具有改革的信心與決心。

反觀美國郵政則持保守看法，認為郵政仍不宜民營化，其所持理由在於他們認為民間業者無法擔負重大的公共利益，所以仍應維持公營體制。郵政宜否民營，各方見解不一，並無定論，然則中華郵政一旦政策上決定要走向民營化，德國郵政之作法絕對值得我們效法。

德國郵政之所以能成為郵政之巨擘，在於其能深切體會到傳統郵遞事業之衰微，因此轉型成綜合物流事業。同時明瞭商譽重於一切的重要性，於是又創造出新的 DHL，以擴張其市場占有率。又因其轉型帶來組織功能之重疊，成本之增加，於是進行 STAR 計畫，期以最佳的組織架構提升競爭力，增裕營收，在在顯示德國郵政的用心及積極進取的態度，確值中華郵政效法之處，中華郵政改制公司一年以來，全體員工在新體制下，努力經營，展現出新的契機，未來的發展空間仍無限廣闊，期許能以德國郵政為師，開創商機，走出自己的路，為全國人民的用郵權益帶來無窮的福祉。

肆、感 想 及 建 議

本次訪問德國郵政，其總公司及法蘭克福互換局負責國際快捷郵件業務之主管及同仁對吾等二人熱誠接待，極為友善，均竭盡所能介紹該郵之各項措施及郵件處理改善作法，印象極為深刻。該郵高度信心表示，自台發德之快捷郵件，服務品質一定可使中華郵政滿意，且拭目以待。

國際快捷郵件市場競爭激烈，尤其受到國際知名民營業者搶占市場，經營不易，由於國際快捷郵件非屬專營業務，任何組織或公司均可經營，故服務品質之提昇為穩定市場占有率之重要關鍵。然國際情勢千變萬化，以歐洲為例，德國郵政除購買 DHL 公司外，亦購併歐洲 DANZAS 包裹公司，使其在貨件運遞上成一大運遞網，造成強大形勢。

綜觀我國郵政本次決定國際快捷郵件業務，重返德國郵政，合作之路相當順暢，德國郵政經營企圖心極為強烈，雖已與全球百餘國郵政合作辦理國際快捷郵件，且其合併 DHL 公司後，整體經營組織網更形龐大，對我國郵政提出之合作建議，在極短時間下，即給予肯定答覆，其效率值得我郵效法。

本次訪問德國郵政後，對我郵送交德國之快捷郵件已自二〇〇四年元月一日啟動，經緊密追蹤，目前德郵接收總包及投遞情形，均在標準之上，符合快捷品質，接獲用郵顧客正面反映，將持續觀察是否

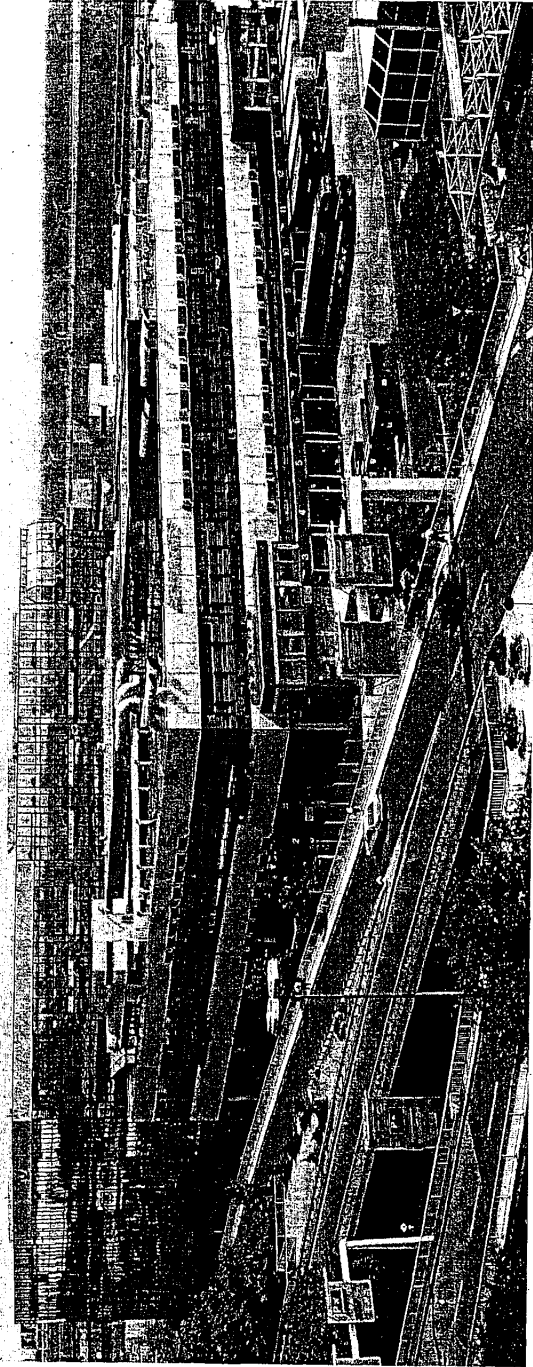
仍有需要改進之處。

我等二人本次奉派赴德考察國際快捷郵件及民營化進展，深感責任重大，幸承德國郵政熱誠安排各項參訪行程，使雙方郵政經由面對面之溝通及交換意見有更进一步之認識與交流，經由國際快捷郵件業務合作之機會，雙方郵政關係更向前邁進。綜觀我郵與國外郵政間關係之維繫，實屬不易，尤其今日國家之處境，困難度更是有增無減，除國際郵件之互換應配合萬國郵盟章約之規範外，更期盼與國外郵政接洽業務之餘，於適當時機派遣官員出訪，或邀請國外郵政官員來訪，增加面對面之訪問與溝通，以加強雙方郵政合作之機會和穩定既有關係。

附件一

德國郵政法蘭克福互換局作業說明

EMS FRANKFURT



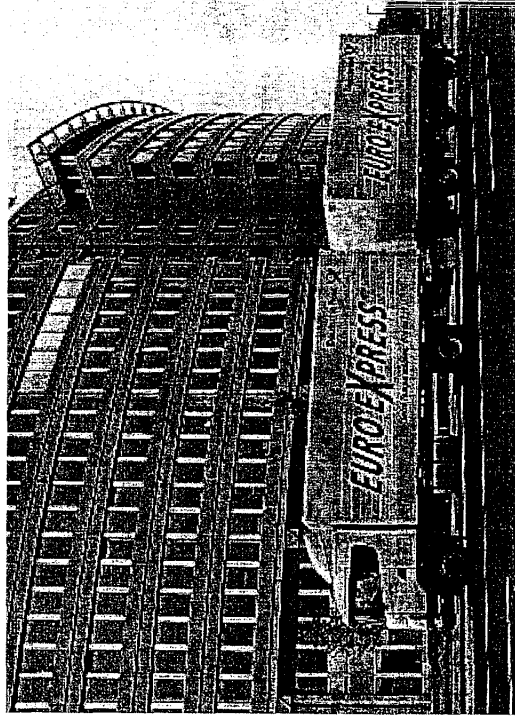
Main Processes



- Arrival of shipments in airmailbags
- Sorting at Airmail Center (ACF)
- Opening of EMS mails and verification
- Customs clearance (if applicable)
- Routing for transport and delivery
- Forwarding to sorting base

Supporting Processes

- Forwarding of missent shipments
- Repair of damaged shipments
- Return of undeliverable shipments
- Support of International Accounting



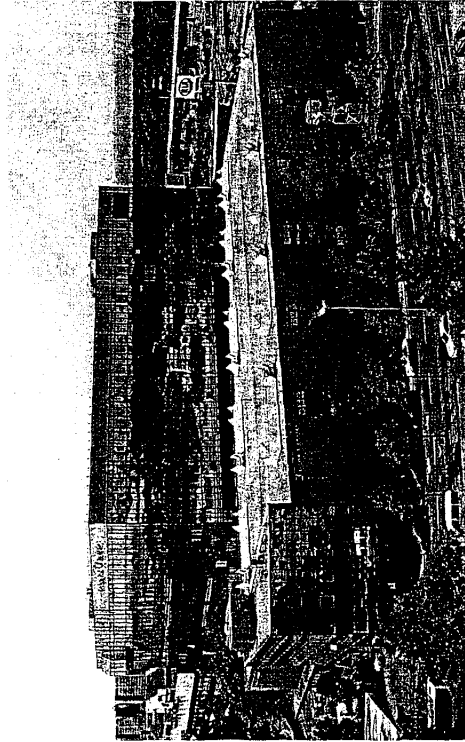
Scanevents at Exchange Office



- Arrival at Exchange Office (event D)
- Handed to customs (event E)
- Handed back from customs
- Departure from Exchange Office (event F)
- Storage (e.g. insufficient address/damaged shipments)
- Return of undeliverable shipments



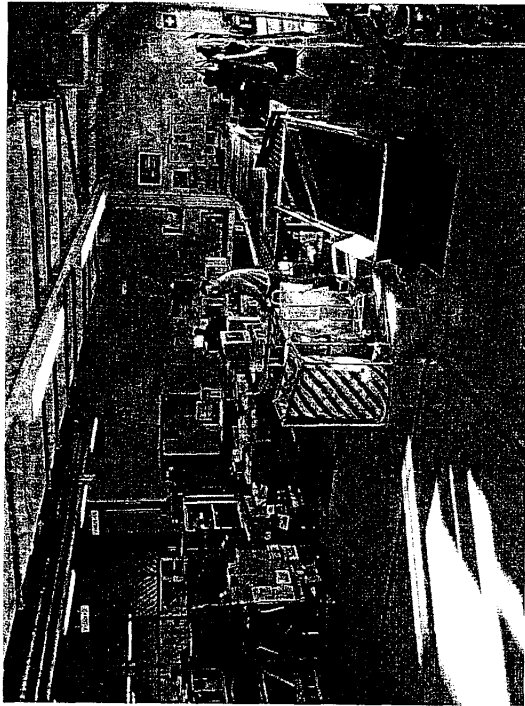
Sorting at ACF and Exchange Office



Capacity Airmail Center: 11.000 shipments / h

Capacity Exchange Office: 2.500.000 letters & 25.000 parcels

Exchange Office / EMS department



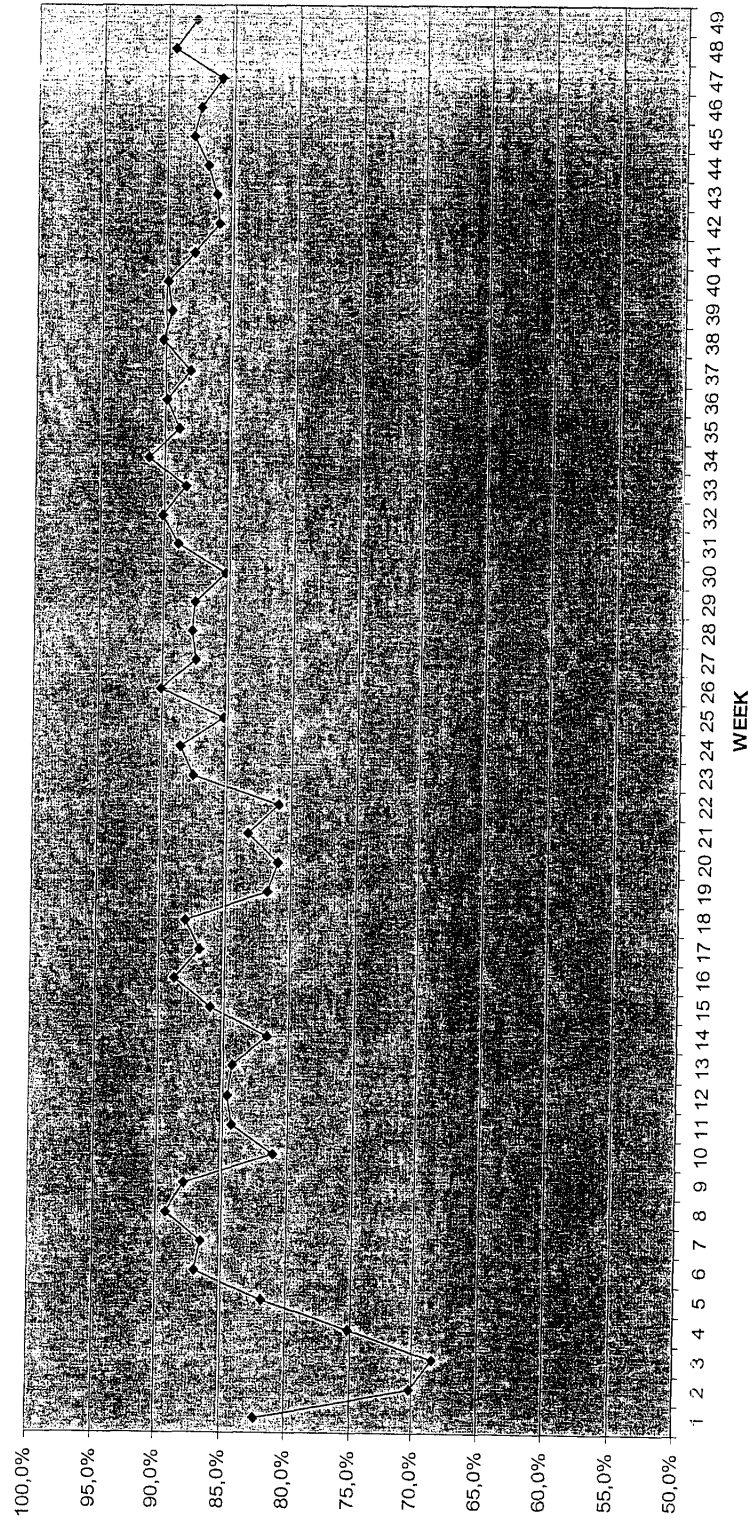
■ 1.500 items / day

■ 87 % forwarding at day of arrival

■ 16 employees

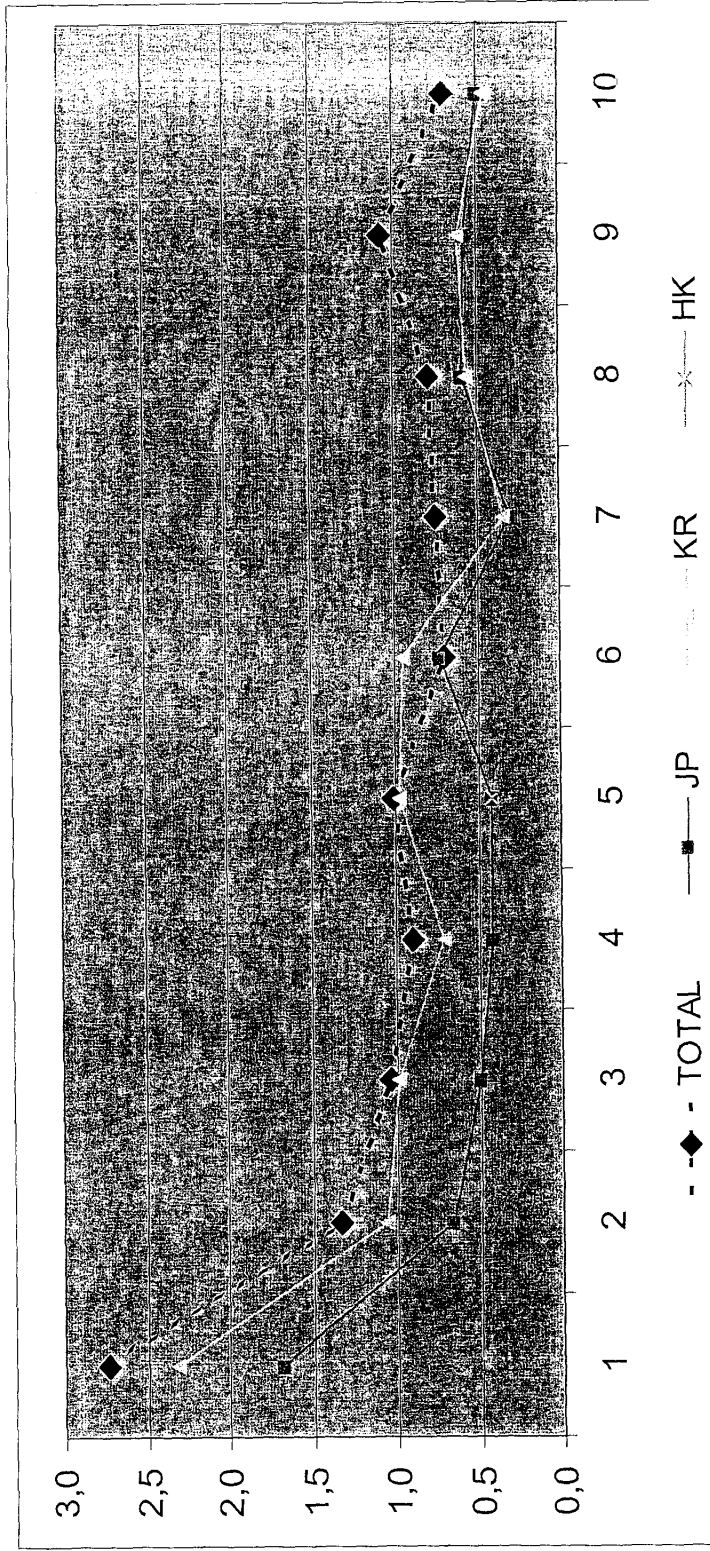
Exchange Office / EMS department

SHIPMENTS FORWARDED AT DAY OF ARRIVAL



Exchange Office / EMS department

Proportion - Return to sender



Exchange Office / EMS department

87 % FORWARDING AT DAY OF ARRIVAL INCLUDES:

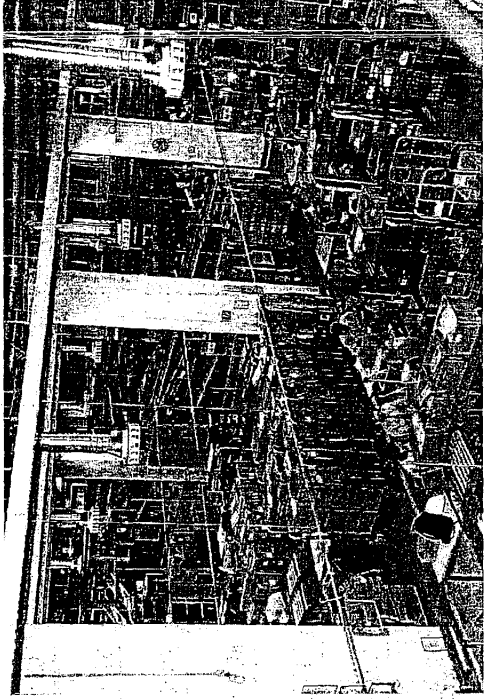
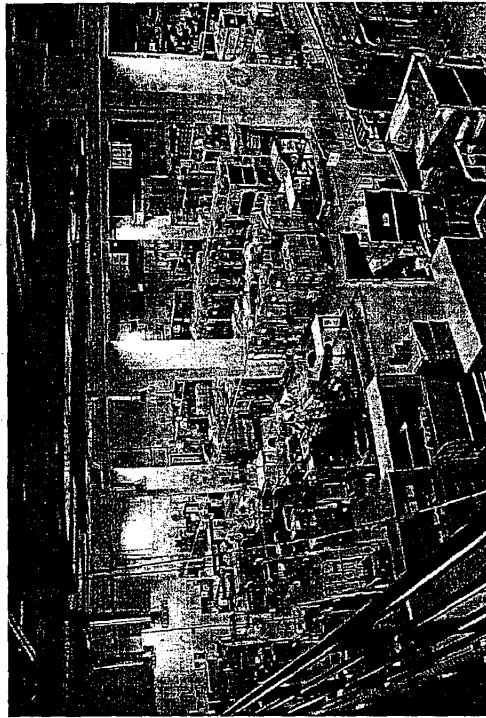
DUTIABLE GOODS

SHIPMENTS WITH INSUFFICIENT ADDRESS

DAMAGED SHIPMENTS

MISSENT SHIPMENTS

Customs

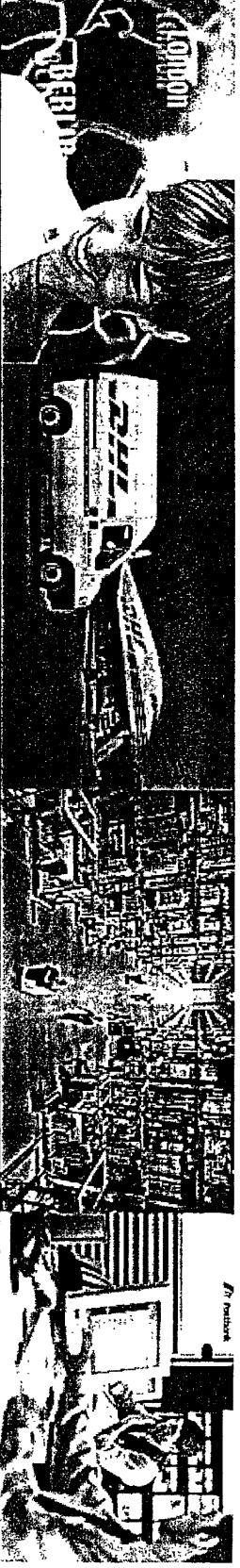


■ Dutiable shipments: 38 %

■ Clearance within 24 hours: 82 %

附件二

德國郵政全球網路策略說明



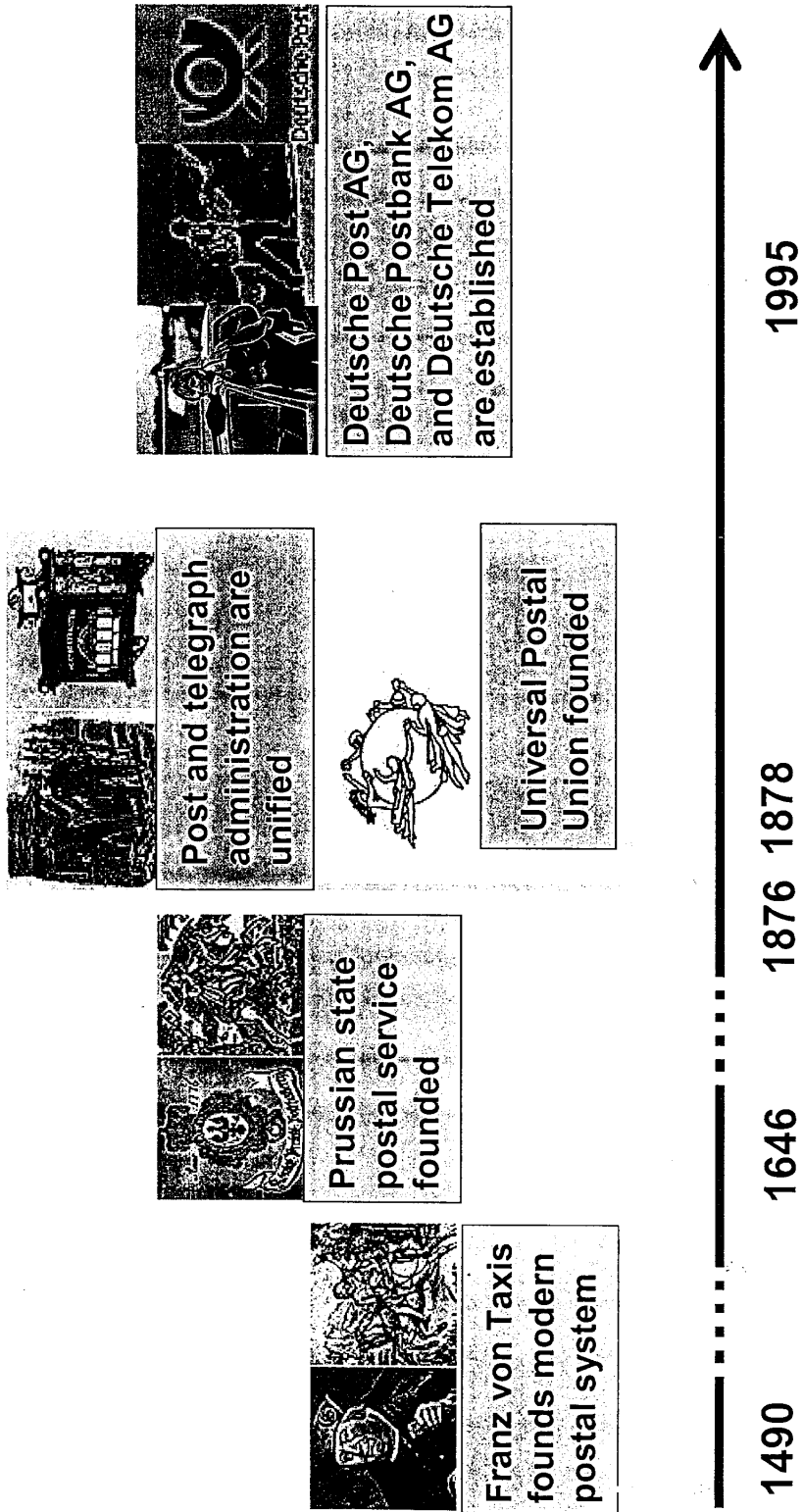
Strategy of Deutsche Post World Net

Historical Background

Market Trends / Strategic Responses

Corporate Transformation Process

History of Deutsche Post



Key Milestones

1989 Postal Reform I

- Separation of postal service, telecoms and bank
- Postal service managed as a private company

1995 Postal Reform II

- Founding of Deutsche Post AG
- No new civil servants

1999 - 2003

- Building of Euro Express network (in >20 Europ. countries)

1999

- DANZAS acquisition

2000

- Purchase of first stake in DHL International
- Deutsche Post AG Initial Public Offering

January 2002

- Launch of STAR Value Creation Programme

November 2002

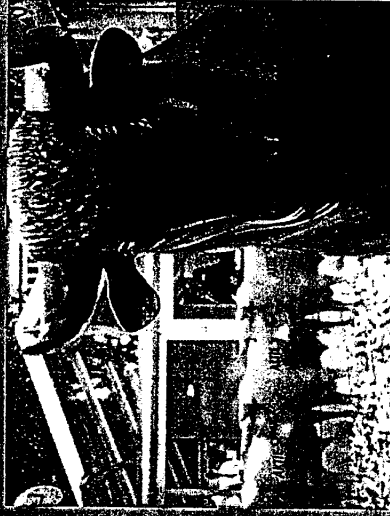
- 100% ownership of DHL International
- Kick-Off of "New DHL" (STAR Integration Programme)

March 2003

- Announcement of deal with Airborne Express

DPWN IPO November 2000

- Offer eight times subscribed
- Volume of issue: EUR 6.6 billion
- 31 percent free float
- Second largest German IPO
- Market capitalisation: EUR 23.4 billion
- 60 % (approximately 150,000) of our employees subscribed for shares (equal to approximately EUR 400 million)

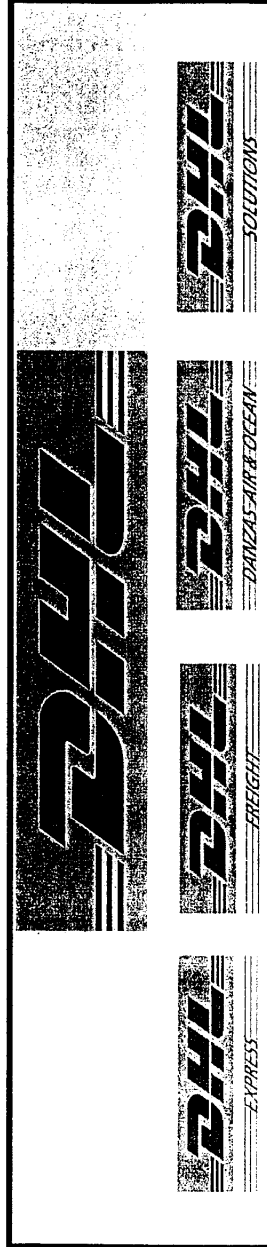


New DHL April 2003




Deutsche Post WorldNet
MAIL EXPRESS LOGISTICS FINANCE



DHL Integration



Deutsche Post World Net Today

MAIL	EXPRESS/LOGISTICS	FINANCIAL SERVICES
<ul style="list-style-type: none">72 m mail items per dayHigh transit time qualityEuropean leader regarding quality and degree of automation 	<ul style="list-style-type: none">New DHL presence in more than 220 countries and territories- Former Euro Express in over 20 countries- Old DHL worldwide- Former Danzas in 150 countriesOne-stop-shopping worldwidePresence of Global Mail in Europe, USA, Asia Pacific 	<ul style="list-style-type: none">Leading German retail bank11.5 million customers13,000 branchesFinancial logistics solutions 

Historical Background

Market Trends / Strategic Responses

Corporate Transformation Process

Market Trends and DPWN Responses

Main Success Factors

- Global reach
- Integrated, global organisation
- Capacity for integration of the entire supply chain
- Utilisation of economies of scale
- Wide range of products and services
- Leveraging customer base
- e-transformation of the company

Globalisation

Outsourcing

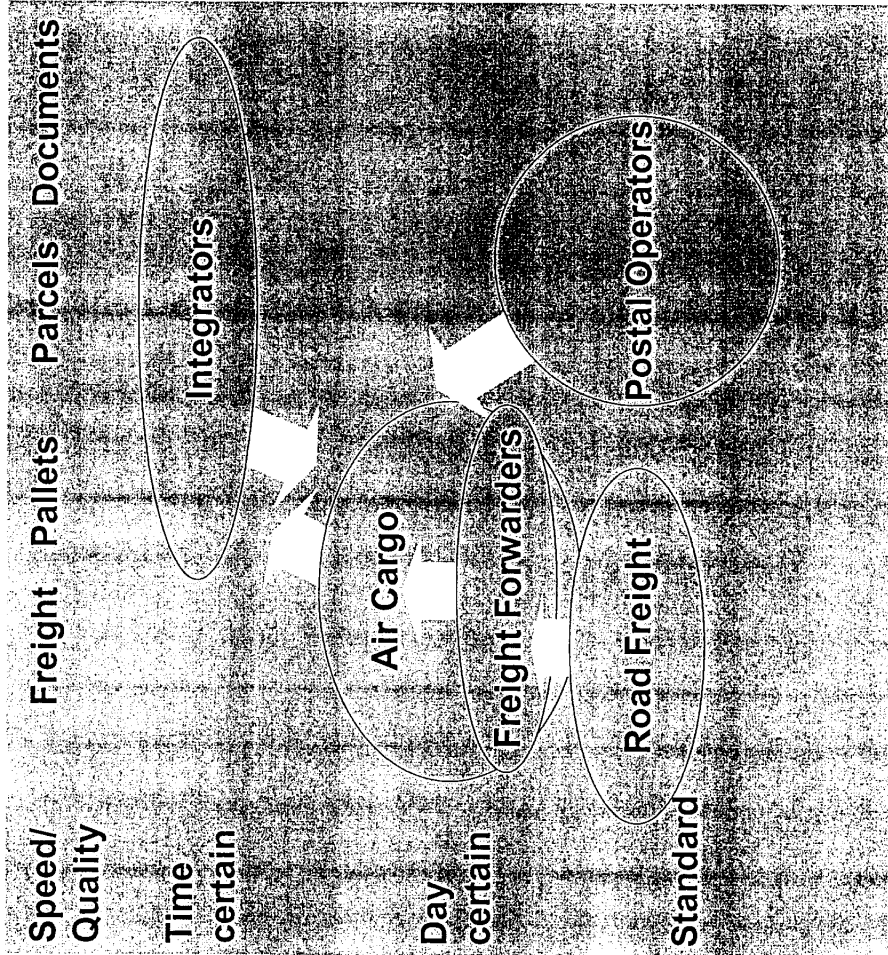
One-stop Shopping

Strategic Response

- Market leader in key markets
- European and global network
- Value-added services
- Integrated flows of goods, information and payments
- Full range of products
- Seamless services, cross-divisional CRM
- Development of core competencies in compliance with e-business requirements

Logistics business is a people's business

The Traditional CEP Markets are Merging



Integrators

- Widen their product range to realise economies of scale

Postal operators

- Try to set up strong international express & logistics business (expecting deregulation)

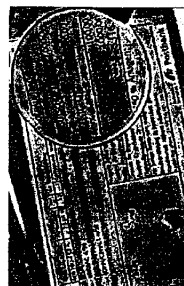
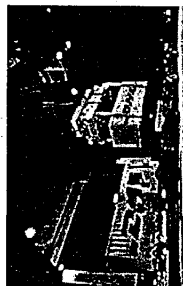
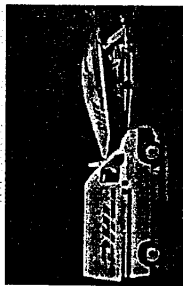
Freight Forwarders/Air Cargo Carriers

- Build partnerships towards standardisation & increase of process efficiency

Road Freight Operators

- Develop networks for high-quality services with higher margin potential

Our Strategic Response - Germany



Germany

Agreement with German union Ver.di on a trend setting package of measures:

- No compulsory redundancies by Deutsche Post until 2008
- Extension to 48 hour working week on a voluntary basis
- Foregoing two paid days off
- Pilot project outsourcing in EXPRESS

Europe

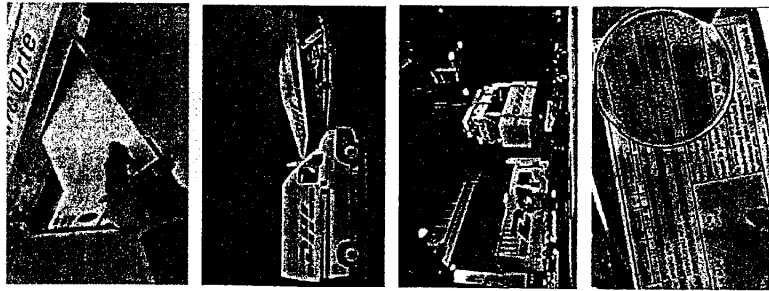
Americas

Asia Pacific

Flexibility for Deutsche Post and its employees

Savings expected of at least € 100 Million p.a.

Our Strategic Response - Europe



- Germany
- Europe
- Americas
- Asia Pacific

MAIL

New business divisions "Foreign Domestic International" and "Solutions International" with first contribution to overall revenue

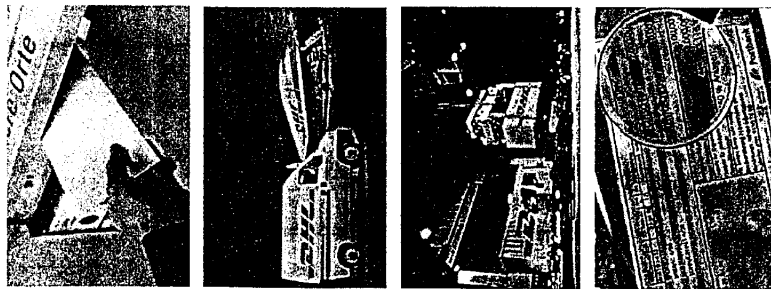
Good acquisition opportunities in Europe under review

EXPRESS

Integration of EXPRESS and LOGISTICS business under DHL brand well under way

Closing Securicor Omega

Our Strategic Response - Americas



Germany

Europe

Americas

Asia Pacific

Canada

Continuous expansion: Express and parcel service provider Loomis

USA

Airborne deal has been closed on 15 August 2003

DHL's pick-up and delivery services will be transitioned to Airborne independent contractors

The reorganization will result in the elimination of 3,000 DHL couriers and service center positions

We expect the reorganization to result in savings of above € 80 Million

Our Strategic Response – Asia Pacific



■ Germany

■ Europe

■ Americas

■ Asia Pacific /

Fastest growth region

Intra-Asia volumes growing faster than intercontinental

Regional economic growth is leading to higher consumer demand

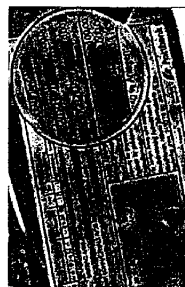
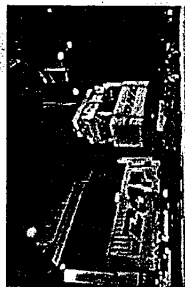
China

5% stake in Sinotrans

40% stake in Air Hong Kong

Hong Kong

Airport hub



Historical Background

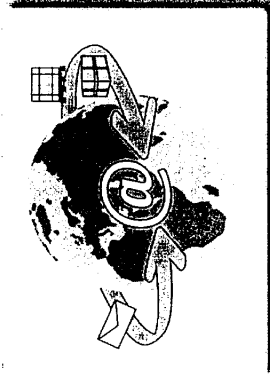
Market Trends / Strategic Responses

Corporate Transformation Process

Corporate Transformation Process

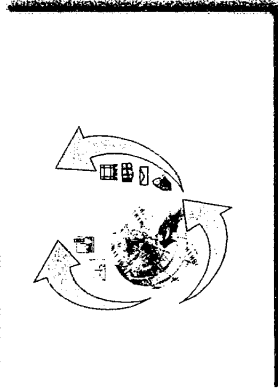
Phase 3:
Leveraging the Business
Plattform

2001 - 2006



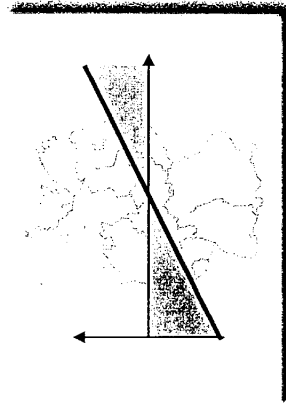
Phase 2:
Expansion

1998 - 2000



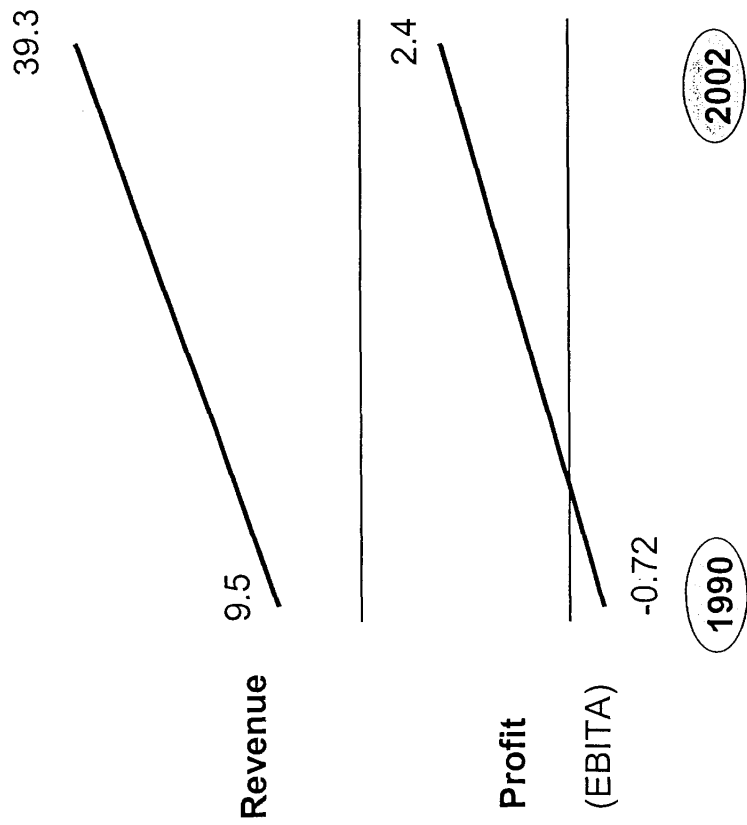
Phase 1:
Turnaround

1990 - 1997



Phase 1: Turnaround

Financial Transformation 1990 – 2002 in € billion

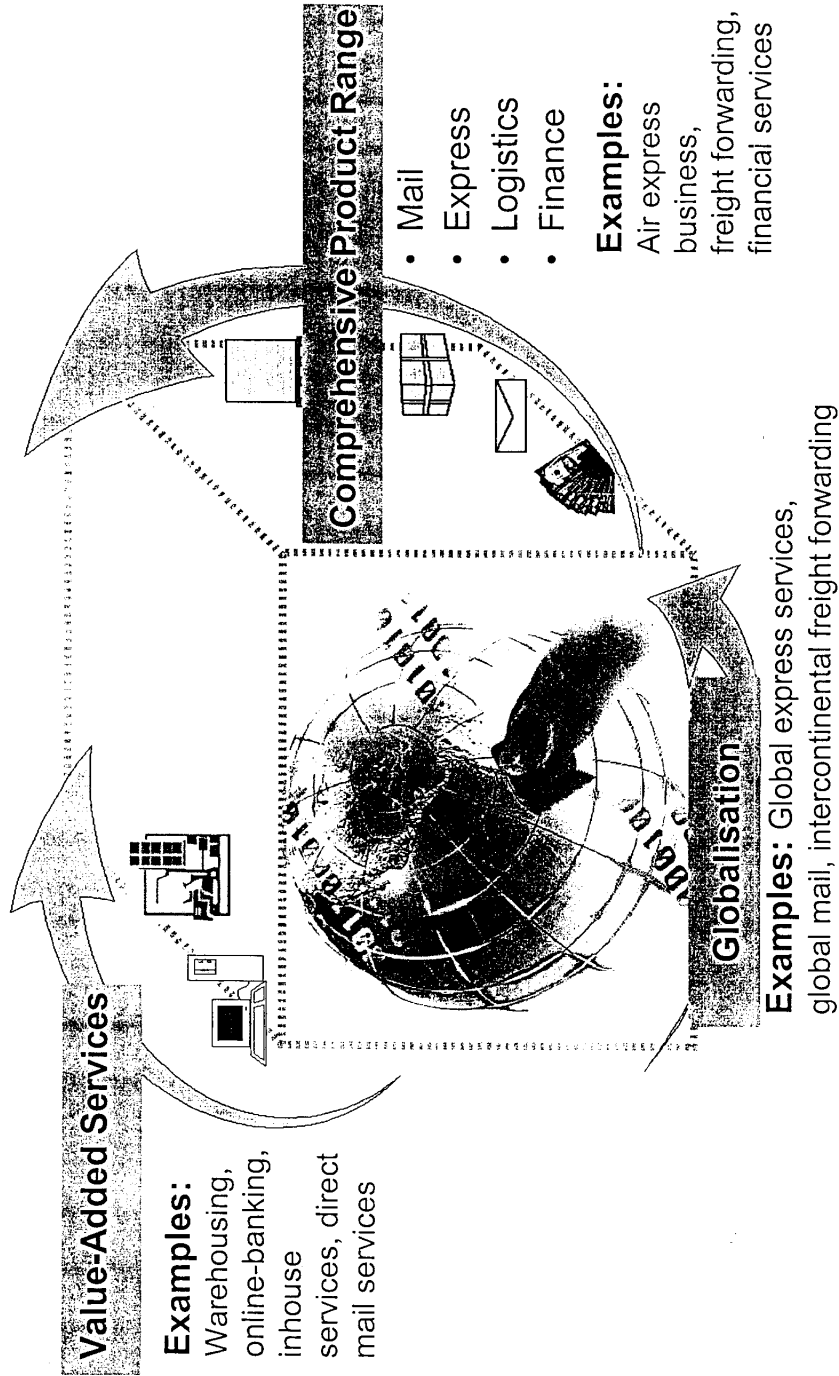


DEVELOPMENT

Revenue More than quadrupled
Profit No. 7 in DAX
Financial position Very low debt, A+ rating
Strategy Good international position

Phase 2: Expansion

Building New Business Platforms



Phase 3: Leveraging Business

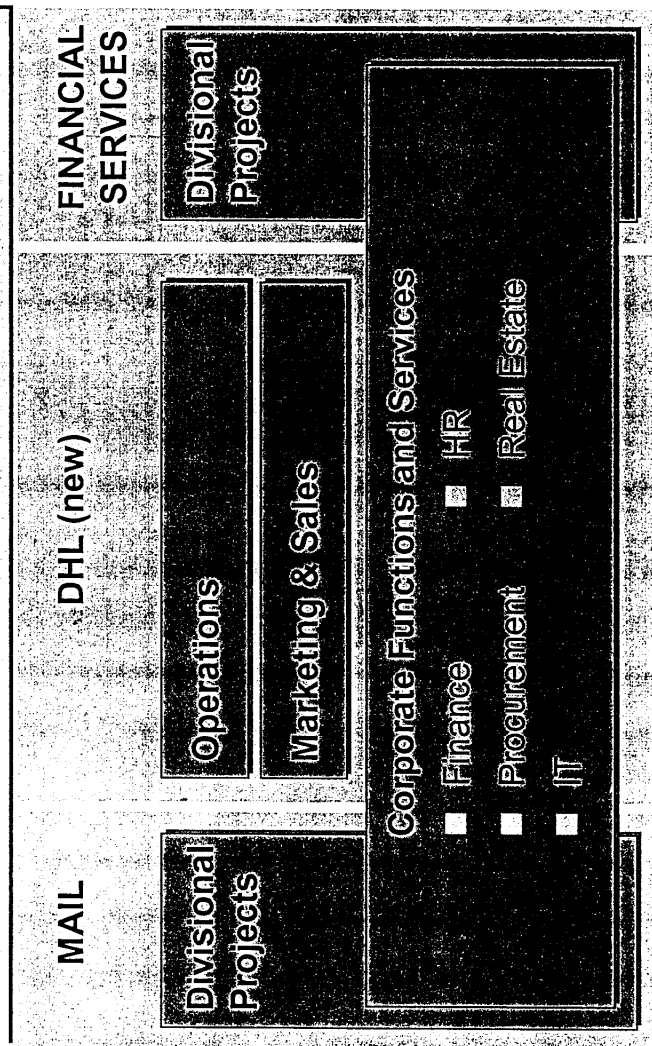
The Four Central Objectives of STAR:

- 1 To create new value-based thinking and actions.
- 2 To reduce the valuation discount in the capital market vis-à-vis competitors.
- 3 To increase internal and external customer satisfaction.
- 4 To mobilise staff worldwide in pursuit of a common Group-wide goal.

Our Committed STAR Impact

0.2

DPWN Group



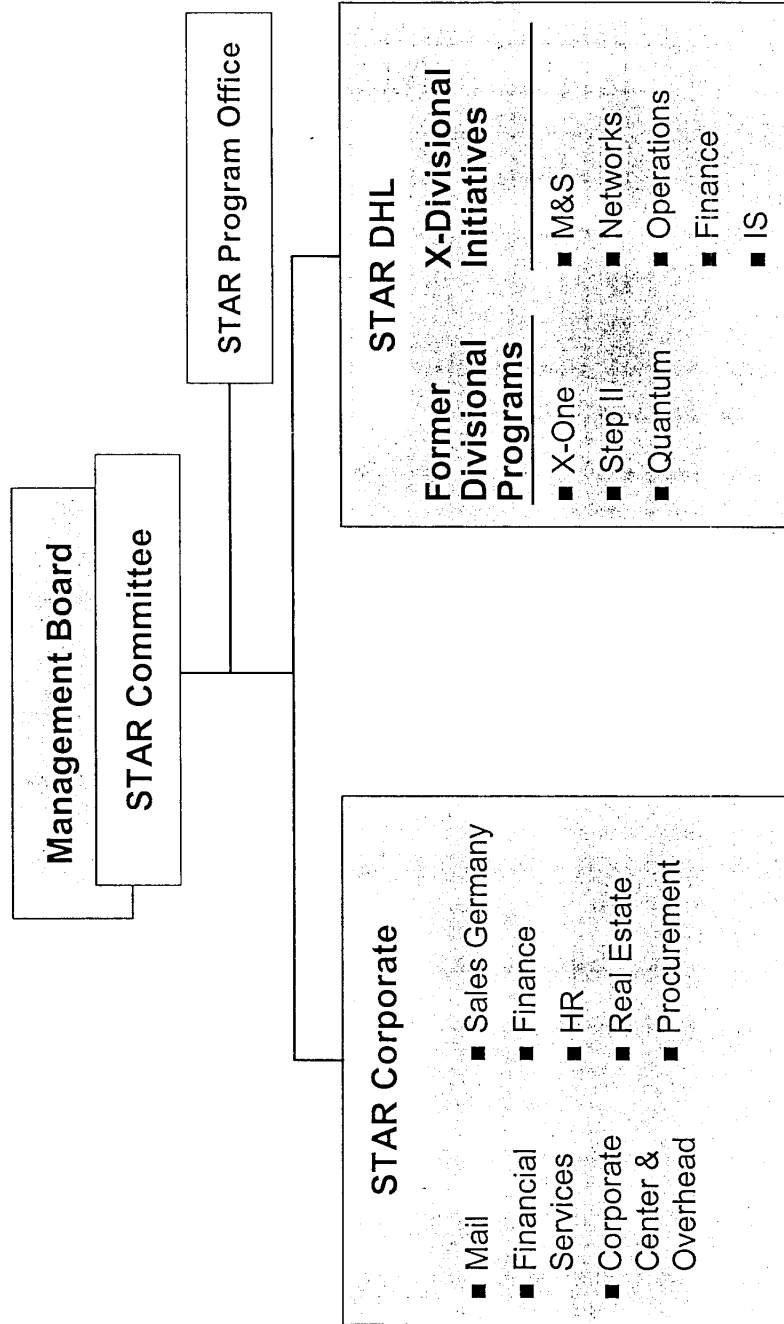
0.3

0.7

0.2

Total
€ 1.4 billion

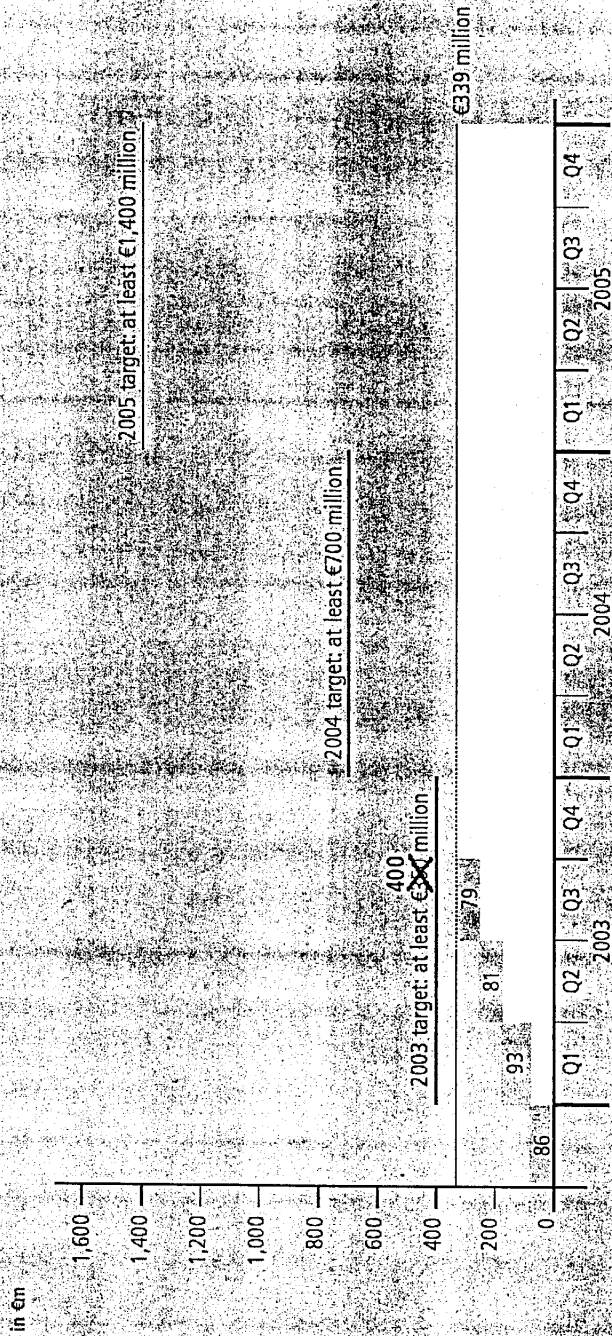
STAR Programme



STAR Achievements

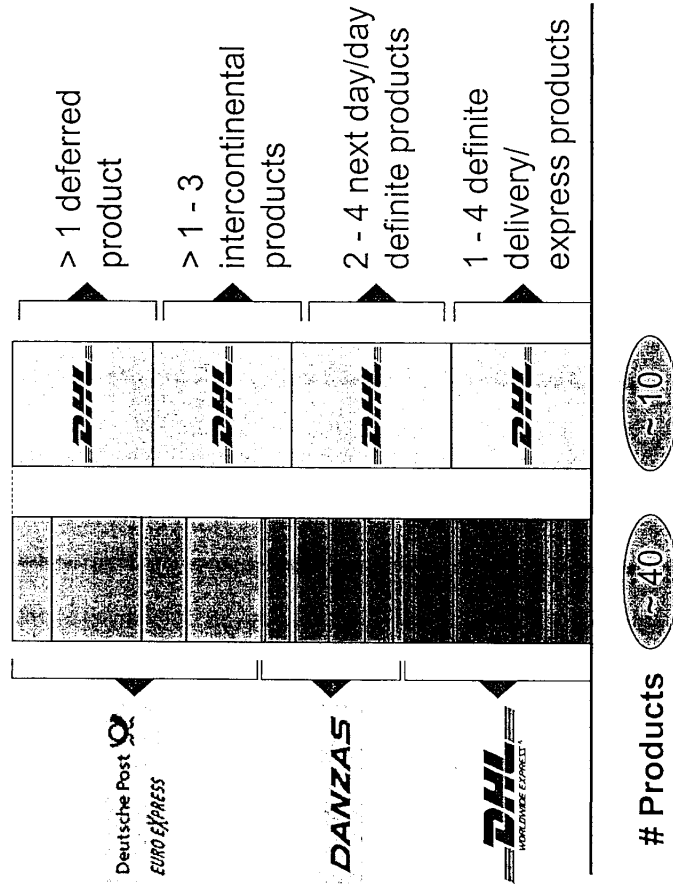
in € million



STAR's contribution to earnings



Integration Example: DHL M&S

DHL PRODUCT PORTFOLIO HARMONISATION



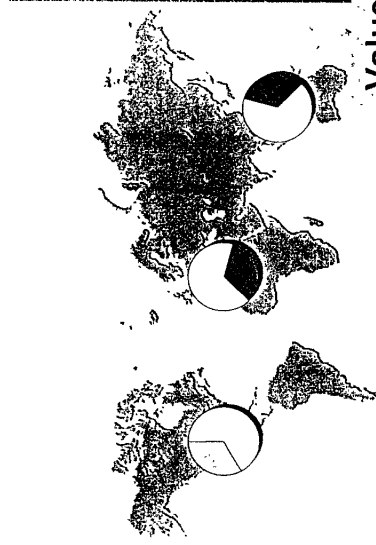
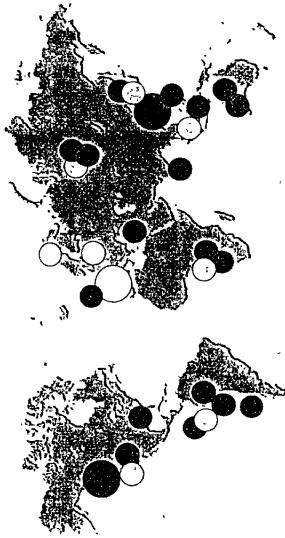
- Clarity for customer 
- Better value capture 
- Scope for process streamlining

Integration Example: DHL Global IS

DATA CENTER AND APPLICATION CONSOLIDATION

TODAY

- ~ 1500 Regional Applications
- ~ 20 Global Applications
- Global, Regional and Country deployments



Value Levers

- ✓ Eliminate duplication
- Exploit scale
- ✓ Leverage Investments
- Leverage procurement
- ✓ Re-direct spend
- Support standards

TARGET

- ~ 0 Regional Applications
- ~ 200 Global Applications
- Global Deployments only

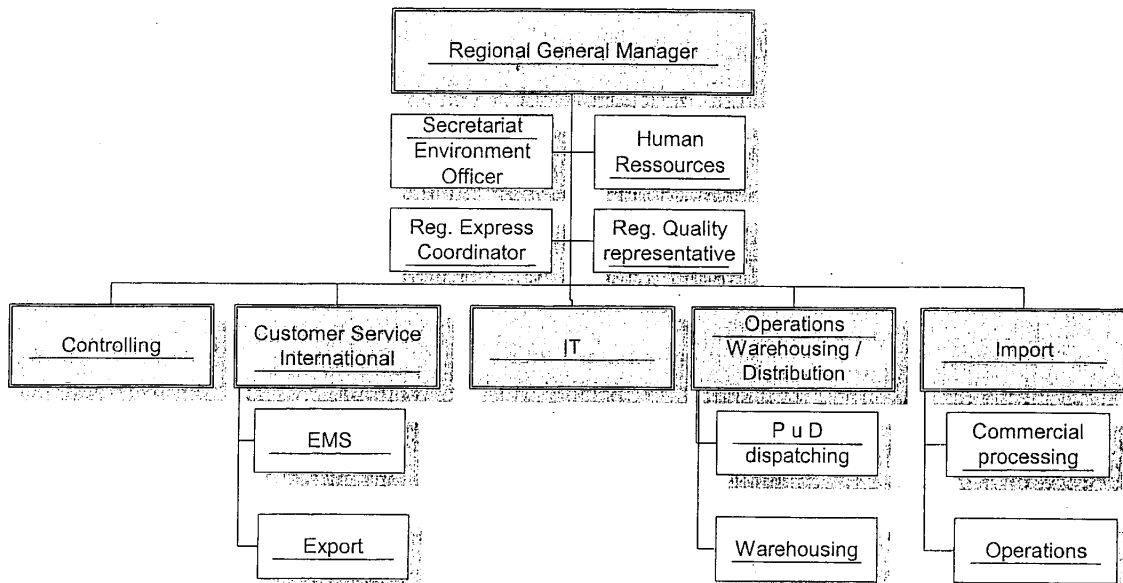
Global Logistics Provider No. 1

- Market leader in all key markets
- Growth in attractive markets
- Integration potential via globalisation
- Cost leadership via economies of scale
- Global network

附件三

德國郵政快捷郵件客服中心組織圖

Structure of the Main Branch Frankfurt



附件四

參觀法蘭克福互換局



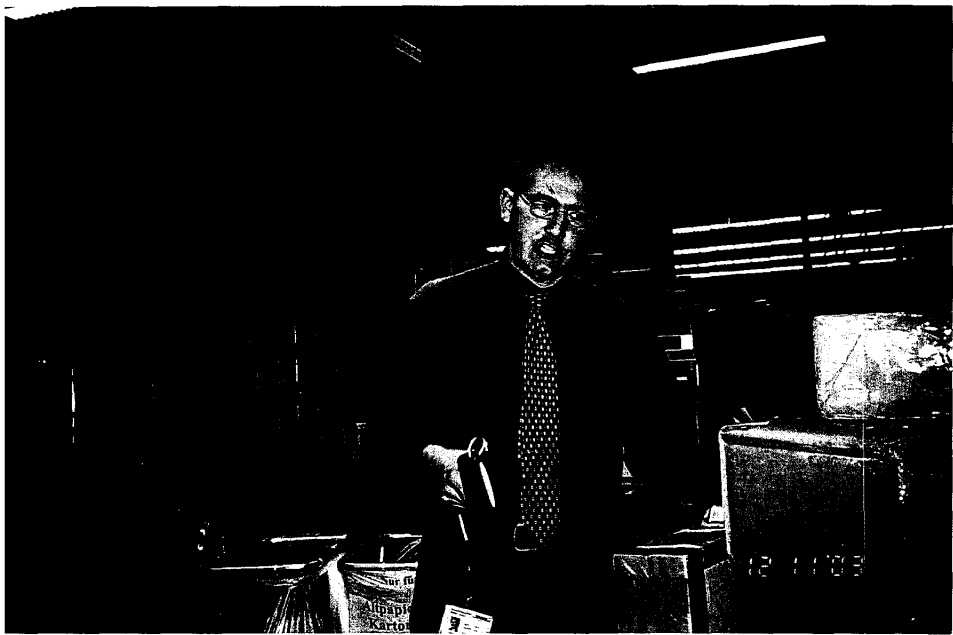
(=)



(=)



(三)



(四)