

# 6 管理诊所 Management Clinic

66 从外卖、生鲜、大闸蟹,到即将到来的“双十一”,顺丰和“三通一达”,以及尚未登陆资本市场的京东快递、菜鸟物流激烈厮杀抢占市场份额。随着电商市场逐步饱和给快递企业带来的红利慢慢消退,如何在快递行业拐点到来之际破局,技术与资本缺一不可,即便是对顺丰这样的行业领先者也不例外。

## 99 快递业厮杀大战升级 顺丰控股在危与机中如何破局?

■ 郑一真 黄蕾

顺丰创始人王卫的低调,和他对资本市场的迟疑,使得顺丰控股并没有成为“中国民营快递第一股”。但是最终顺丰选择拥抱资本市场,于 2017 年 2 月 24 日借壳鼎泰新材,成为中国 A 股市值最大的快递企业,其总市值超过“三通一达”(中通、申通、圆通和韵达)的总和,高达 2514 亿元。以营收、净利润和企业规模来看,顺丰也稳稳地占据行业老大的位置。顺丰控股上市之后,先后被纳入沪深 300、中小板指成分股中。

上市以来,顺丰内部员工也看到公司一些积极的变化。顺丰首席财务官伍玮婷在接受记者采访时表示,成为公众公司之后,顺丰控股侧重建建立健全公司治理和内控制度,提升管理水平,有效控制经营和管理风险;从资本市场的角度加强投入产出比的研究和管控,通过各种模型对全流程运营加强量化分析;从关注二维(员工和客户满意度)到三维(增加股东满意度),着力于保护中小投资者利益;同时也增加了公司的融资渠道和融资能力。

如果说 2016 年是中国民营快递公司上市的元年,那么进入 2017 年,各家快递公司则开始享受资本盛宴带来的红利,而得到资本加持的各家快递企业竞争愈发激烈。从外卖、生鲜、大闸蟹,到即将到来的“双十一”,顺丰和“三通一达”,以及尚未登陆资本市场的京东快递、菜鸟物流激烈厮杀抢占市场份额。随着电商市场逐步饱和给快递企业带来的红利慢慢消退,如何在快递行业拐点到来之际破局,技术与资本缺一不可,即便是对顺丰这样的行业领先者也不例外。

### 厮杀中的危与机

大闸蟹一役尚未结束,“双十一”马上就要开启。得益于中秋节国庆节前快递高峰的影响,顺丰控股在最新的公告中调高了对第三季度的业绩预告,预计净利润约 34 亿元至 37 亿元,增长 3.34%至 12.46%;扣除非经常性损益后的归属于上市公司股东净利润口径为 24 亿元至 27 亿元,同比增长 26.22%至 42.00%。

而韵达股份和申通速递在三季报预告的净利润增速则高于顺丰控股。韵达股份预计三季度净利润 10 亿元至 13 亿元,增长 20%~50%;申通快递预告净利润约 10 亿元至 12 亿元,增长 15.00%~30.00%。记者梳理过往数据也发现,今年一二季度韵达和申通的净利润同比增速均远高于顺丰控股,韵达的增速在 30%~40%左右,而顺丰则在 7%~13%之间。虽然顺丰控股仍保持绝对优势,但是前者与其差距在不断缩小,行业竞争愈发激烈。

尽管顺丰控股的销售毛利率在行业内并不高,但是业内更常用票均毛利率来衡量其优势。Wind 数据显示,顺丰控股销售毛利率



21%,而韵达在 31%左右。以 2014 年至 2017 年上半年的票均收入看,顺丰控股快递业务平均收入分别为 23.61 元、23.83 元、22.15 元和 23.30 元,远高于行业平均 12~15 元的水平。

毛利率与票均毛利率的反差主要原因在于顺丰与通达系经营模式的不同。顺丰采用的直营模式即从揽件到派件,所有的运转中心均由顺丰控制,直营网店也实行标准化管理;而通达系的加盟模式则利用揽件加盟商和派送加盟商来进行收派件,加盟商只需向总部缴纳相关费用,也自行确定快件价格,总部则负责运转中心,提供快件信息流。

国金证券分析师苏宝亮在研报中分析,直营模式在管理和服务方面的优势,使得顺丰的业务更贴合商务件等中高端市场的需求。优质的服务也为顺丰也吸引了国内外多家知名品牌的合作,包括苹果、华为、戴姆勒、麦当劳等等。顺丰控股在自营重资产的前提下,票均毛利率依然领先其他主要上市快递公司,口碑与品牌形成的护城河显著。

伍玮婷表示,由于产品、市场定位和经营模式等的差异,顺丰和“三通一达”的票均毛利和毛利率不能简单/直接地做比较。加盟制和直营各有优点,具体要视公司的战略和发展阶段而定,直营模式仍是适合顺丰的模式。相比于加盟经营模式,直营模式对各环节具有绝对控制力,保障了运营的统一标准和服务质量,保障公司战略自上而下始终保持统一,保障公司战略和经营目标的有效达成。在各家基金、证券机构对顺丰控股最近的调研中,大家的焦点也集中于顺丰控股上半年的利润增速低于收入增速。上半年,顺丰控股营业收入为 322 亿,同比增长 23.3%;净利润增速 7.5%,净利润率为 5.86%,较 2016 年上半年的 6.72%下降 0.86 个百分点;2017 年 H1 毛利率为 21.19%,较 2016 年 H1 的 23.36%下降 2.17 个百分点。

对此顺丰控股在调研会上给出的解释是,运力成本的增加,其占收入比同比上升

1.93%,主要是去年推出时效产品,下半年为了保证时效,加大了运力的投入,一部分摊薄效应应延续到 2017 年上半年,在 2017 年上半年可以看出毛利率正在回升。公司 2017 年全年毛利率目标在 20%左右。

顺丰控股助理 CEO 陈飞在介绍公司上半年运营情况的时候表示,顺丰主要依托天网、地网、信息网三网合一的网络资源,天网方面,全货机从 51 架增长到了 55 架,上半年发货量 51.4 万吨,占国内航邮超过 20%。地网方面,拥有 1.6 万辆自有车辆,中转场 310 个,运输干支线 8.5 万条,仓库超过 127 个。信息网方面,微信下单获得了 4900 万累计用户,电子订单率达到 90%以上。

未来如何压缩成本提高毛利,顺丰给出的答案是构建“快递+”和“互联网+”双核驱动的物流场地及产业园服务生态圈。伍玮婷表示,顺丰未来将逐步发展成为综合物流服务提供商;坚持科技创新,通过科技手段提高效率,降低成本;以保障公司健康的利润、降低运营成本,从优化经营模式和提升服务质量和客户体验两个方面入手,成就客户价值和实现公司价值。

### 用智能定义未来的“顺丰人”

过去五年,借力互联网的普及网络购物平台,快递迎来爆发式增长。2011 年~2016 年的快递业务量复合增速为 53.5%。但这一趋势或不可持续,2017 年 1 月~6 月规模以上快递业务量累计 173.2 亿件,同比增长 30.7%,增速较之前有明显下滑,快递行业或将迎来拐点。

以去年的市场份额来看,中通、圆通、申通、韵达、顺丰控股的占比分别是 14%、14%、11%、10%、8%。对于增长缓慢的中高端市场,如何拓展新的业务增长点对顺丰来说至关重要。

半年报显示,顺丰控股增长比较快的业务包括重货、冷链和同城配,各项业务的体量

均较小,上半年不含税的营收分别是 17.62、10.34、1.32 亿元。在华创证券交运团队的最新调研中,顺丰控股方面表示,重货是增速最快的业务,增速达到 99%,估计 2、3 年后就是形成适当大规模。目前重货大部分还是采用公路快运形式,重货快运毛利率整体没有快速变好。冷链业务方面,因食品、医药整体对品质要求很高,时效性强,和公司经营理念与运输能力刚好契合,公司在该领域几乎没有全国性竞争对手。较多食品不需要冷运车,但需要全程温控的疫苗、食品,成本比较高,目前才发展一年多,规模效应没有体现出来,估计要较长时间才能达到正面的利润贡献。同城配的场景不单是外卖业务,还有很多场景正在挖掘中,非常有潜力,今年基数很低,所以明年会有很大的增幅。

除了新业务的拓展,快递行业的另一个变化是正在从劳动密集型向技术密集型转变,而在第一时间抢占技术高位的企业则将成为未来的赢家。

顺丰控股于 2017 年 8 月完成 80 亿定增,根据公告,募集资金投向航材购置及飞行支持项目、信息服务平台建设及下一代物流信息化技术研发项目、中转场建设项目、冷运车辆与温控设备采购项目,这些项目将进一步完善公司的产业布局,增强综合物流提供能力,助力顺丰产业升级。此外,2017 年 6 月,公司发行 20 亿元人民币的公司债券获批。未来公司还将通过资本市场进行综合物流产业链的收购兼并。

在这 80 亿定增中,约 34.5 亿在 2016~2018 年三年陆续投入到公司的信息化建设中,主要集中在人工智能与大数据以及无人机等领域。在伍玮婷看来,智慧物流逐步成为推动物流业发展的新路径——让人工智能去替代那些需要反复、高频率、没有创造性工作,把员工解放出来去做更有价值的工作。未来的顺丰人,所有决策依据背后的道理都是一样的,整个顺丰变成统一大脑,非常协调,提升物流的智能化、自动化水平,降低物流成本、提高效率,为客户提供一个可持续的服务,从而推动物流的发展。此外,顺丰在无人机研发领域的布局涉及的领域包括物流专用无人机研发、生产制造和运营应用等领域。

顺丰控股的业务重心聚焦在国内,但是伍玮婷表示,未来不排除寻找一些好的国际标的进行并购。顺丰控股在拓展海外的战略是远交近攻、自营+合作合资、轻重结合的模式。在欧美市场会选择与当地成熟的快递公司进行合作,互为代理,市场互换,比如顺丰在 5 月公司与 UPS 成立合资公司。在东南亚等华人聚集比较多的地方,则在首都城市基本布局了分支机构,通过设置自营网点进行业务。通过并购来实现国际化的过程中,关键能力的补充是跨国公司常用的一种方法,公司会根据实际情况考虑。

(据《经济观察报》)

## 转型中发力 黄太吉探索互联网餐饮新思路

通过 5 年的苦心经营,黄太吉一直在打磨自身的服务品质和食物搭配,在一份普通的盒饭当中不断制造着惊喜,依靠独特风味的煎饼果子积累了不少回头客。

近期,黄太吉大动作频出,再次成为业界关注的焦点。包括上线订餐 APP、吸引多家第三方品牌加盟来打造外卖平台以及自有物流体系的搭建。在中央厨房方面的尝试也引领了大批餐饮企业的创新浪潮。

在舆论喧嚣中,黄太吉创始人赫畅开始探索转型之路。2017 年 4 月,黄太吉首度开放加盟连锁模式。为了大力扶持加盟创业者,黄太吉推出了包括选址、设计、装修、培训、开业、营销支持、跟踪指导和定期回访等重磅加盟扶持服务。两个月之内,黄太吉在重庆、绍兴、成都、齐齐哈尔等地共新签多个单店。

黄太吉希望能为加盟连锁行业营造一个健康的生态环境,打造黄太吉“生态圈”。赫畅说:“我们不是抱团取暖,应该是去跨界打劫。黄太吉一定是和品类冠军合作,希望这样能倡导全行业在赚钱后,不全部揣兜,拿出一部分提升产品品质,让这个行业实现一分钱一分货、便宜没好货,不再是劣币驱逐良币。这个行业变好,需要大家努力。”

顶住了初期的压力,经过一年的深耕细作,黄太吉从资金断流到自我造血,成功地实现了转型,除去自身盈利之外,多家加盟店的利润同样非常可观,打造了一个优质加盟连锁项目,充分提高了创业者的成功率,走上了一条互利共赢的良性发展道路。

黄太吉先进的管理方式正在帮助整个餐饮行业重铸它的面貌。正如赫畅说的“中国餐饮正在成为世界消费市场发展中一个重要的动能,黄太吉一直在思考如何优化成本结构。我们认为成本结构是餐饮经营的核心,所谓互联网餐饮能兴起,是因为其成本结构比传统餐饮更合理。黄太吉要做的是简化交易流程、置换成本结构、扩大边际效应。”



(中新网)

## 用三大变革推动中国经济“高质量发展”

十九大报告明确判断,我国经济已由高速增长阶段转向高质量发展阶段。报告提出,推动经济发展质量变革、效率变革、动力变革。

“我国社会主要矛盾的转化,要求经济工作的重点必然转向高质量发展。”十九大代表、广西柳州市委书记郑俊康说。

中国国际经济交流中心学术委员会委员王军分析,当社会主要矛盾是“人民日益增长的物质文化需要同落后的社会生产之间的矛盾”时,速度很重要;而现在社会主要矛盾转化为“人民日益增长的美好生活需要和不平衡不充分的发展之间的矛盾”,质量成为关键。

——当产品和服务“有没有”不再是问题时,“好不好”就成了关键。报告强调,把提高供给体系质量作为主攻方向,显著增强我国经济质量优势。

“要满足人民日益增长的美好生活需要,不是说产品和服务‘有’就可以了,而且还要‘好’。”大连商品交易所理事长李正强代表说,现在农业要向绿色、健康方向发展,工业要向加工精密、设计精良方向发展,文化产品要向精品方向发展。需求变化要求中国经济实现高质量变革。

——效率是经济永恒的主题,在资源环境约束日益增强、国际竞争日益激烈的今天,中国经济亟待效率变革。

王军分析,当前仍有相当数量资金、土地、劳动力资源,沉淀在严重过剩产能、高污染产业中,拖累了经济转型和效率提高。要通过供给侧结构性改革,把这些要素资源逐步退出,注入新兴的、绿色的产业中。

——动力转换能否无缝衔接、持续到位,取决于科技创新的成效。

“中国经济到了由大变强的关键期,最重要的支撑是科技创新。”苏州大学副校长张晓明代表说,未来一方面国家要加大投入支持基础研究领域长期攻关,推动原始创新;另一方面要大力推进高技术产业化,强化企业创新主体地位。

创新驱动不仅是国家战略,也是企业内在的需求。海尔集团董事局主席张瑞敏代表认为,企业未来要靠创新挖掘潜在需求,把市场需求与高质量供给有效衔接。对海尔来说,就是要大力推进物联网时代的体验经济和共享经济。

(刘铮 张辛欣)



●正在建设的房产项目。中新社记者 张浪 摄

## 蓝月亮自建渠道月亮小屋折戟

日前,据记者调查发现,蓝月亮布局线下的自建实体店“月亮小屋”已纷纷转租,而官方微信平台“月亮小屋”也更名为“蓝月亮科学洗衣”,这些动作无形中透露出蓝月亮自建渠道的失利。在月亮小屋社区店计划夭折后,蓝月亮加大了对商超系统的建设力度。与此同时,这一不甘平庸的品牌也开始通过大力营销重构消费者体系。除了签约刘雯、彭于晏两位全新代言人外,蓝月亮更是高调冠名央视中秋晚会,这些尝试无疑更吸引年轻消费者的目光。在渠道失利后,蓝月亮迫切需要重塑品牌形象,建立差异化的品牌壁垒,以重构消费者认知。

### 月亮小屋消失

月亮小屋线下布局折戟已成定局。记者走访发现,蓝月亮位于昌平区的月亮小屋社区店已经转租给京东快餐,另一家月亮小屋社区店(望京店)则变更为餐厅。对于月亮小屋的暂停营业与转租,蓝月亮并没有进行官方信息披露。截至发稿,记者也没有得到蓝月亮相关负责人的回复。

不过,从百度地图的检索结果上来看,包含已经歇业的昌平店,蓝月亮在北京只剩下两家月亮小屋门店。无论是从数量还是经营模式上,月亮小屋线下店的构想已经基本落空。

月亮小屋的折戟从另一层面也可见端倪。根据蓝月亮官方微信平台“月亮小屋”披露的最新消息,自 9 月 28 日起,“月亮小屋”正式更名为“蓝月亮科学洗衣”。蓝月亮官方微信平台认为,这次更名旨在“为消费者提供更全面的咨询和更优质的服务”。从内容上看,这一公众号将主要以产品更新、招收蓝月



亮科学洗涤顾问为主。而原先具备的蓝月亮产品购买和洗衣服务,则被引流到新的微信公众号“至尊洗衣”和官方 App“至尊洗衣”上,消费者可以使用原有账号和密码登录操作。

记者登录“至尊洗衣”公众号后发现,蓝月亮目前的自建渠道几乎完全转移到了线上。“至尊洗衣”提供的服务包括产品线上购买、上门收还洗衣和 24 小时在线咨询。从类别上看,这些服务全部集中于线上渠道。而在自建渠道最初期,蓝月亮亮相在社区建设月亮小屋体验店,以达到“对社区居民完成洗涤方法及洗涤科技的教育工作”的设想已经基本落空。

向线上渠道靠拢可以看做是蓝月亮自 2015 年背离商超渠道后的又一次转型。2015 年,长期占据中国洗衣液市场份额第一的“洗护霸主”蓝月亮,因合同谈判破裂,遭大润发、家乐福、人人乐等多个商超系统下架,波及全国多个大区。决裂的背后,折射出的是大卖场的高额费用和导购员的高成本。随后,蓝月亮

猛攻线上,自建渠道“月亮小屋”也开始在各大城市落地。

### 进击的宣传模式

与渠道转型同步的是蓝月亮近期大刀阔斧的宣传模式。中秋时段,蓝月亮不仅高调签约刘雯、彭于晏两位备受年轻群体关注的明星代言人,还独家冠名了今年的央视中秋晚会。这些举动在不擅营销的洗衣液行业中实属罕见,但确实为蓝月亮刷新了一波存在感。

虽然“至尊”系列产品目前未上线购买渠道,但是在官方披露的广告片来看,“至尊”与机洗至尊产品的外包装更为简约化,此举显然是为了使产品形象与“时尚”的设定更为贴合。

在起用新生代代言人造势的同时,蓝月亮机洗至尊在地面的宣传也已经铺开。在北京易初莲花、华联、永辉等多家超市,记者看到,蓝月亮在终端市场以展台的形式开设了“蓝月亮洗涤科技馆”产品展示区,用来推广机洗至尊产品。套装单盒价格由原价的 149 元优惠为 69.5 元。

大力推广“新品”对于蓝月亮来说是必行之举。虽然在洗衣液行业仍保持着霸主地位,但在脱离商超渠道近一年的时间里,蓝月亮的市场份额也遭到了竞品分食。而之所以将“机洗至尊”系列作为宣传重点,与蓝月亮试图在新品类中占据先导优势密不可分。

欧睿国际近期发布的洗涤行业报告显示,在法国、英国、德国、美国等国家,洗衣液的浓缩化程度已超过 96%,而中国浓缩洗衣液的占比却只有 3%。中国日用化学工业研究院院长王万绪曾言,中国的整个洗涤行业相对发达国家起步偏晚,目前消费者已完成

从皂到粉、从粉到液的消费转变,现在正处于从普通洗涤剂到浓缩洗涤剂转变的过渡期。

### 年轻化命题

“小众、具备时尚感和高端感的洗衣液在国外早有先例,诸如 THE LAUNDRESS、LAVONS LE LINGE 目前在中国中产阶级消费者中也有一定的认知度。蓝月亮在洗衣液时尚化上的尝试可以说走在了行业前列。”日化行业观察员赵向晖认为,蓝月亮“机洗至尊”等系列产品对于迎合高端消费者喜好所做出的努力值得肯定。在后期宣传攻势能够跟上的情况下,即便在以价格战为先导的洗衣液行业中,也未尝不能占据优势。

不过,也有行业人士认为,蓝月亮的时尚化尝试也有“不得已而为之”的意义。一方面,至尊相对高端的产品形象,与相对“高级”的代言人形象和营销手法具有较高的匹配度;另一方面,在渠道失利后,蓝月亮需要尽快通过差异化的产品为自身找到新的定位,以刷新品牌认知度。

值得注意的是,在蓝月亮推新的同时,其他品牌也并没有停止创新的步伐。作为另一种浓缩洗衣产品的代表,洗衣凝珠近年来成为新网红。产品背后的宝洁公司也希望通过这种创新吸引重视生活品质的年轻消费者。另一洗衣行业巨头立白则在近年开创了“洗衣露”这一全新品类,主要特色在于“户外使用”和“亲肤体验”,定位为“衣服的沐浴露”。立白计划凭借产品无化学残留、亲肤、省水 50%等诸多优势,以“好爸爸”打破洗衣液在高端市场的垄断态势,打造洗衣露品类龙头。

(钱瑜 王满立)