

解密顺丰掌门人王卫

■ 特约记者 林华 广州报道

8月19日,顺丰速运证实已与元禾控股、招商局集团、中信资本等三家国资机构签署相关协议,前三家机构投资者总体投资不超过顺丰25%的股份,成为顺丰的新股东。

这是顺丰20年来的首次融资。融资有了,股权结构多元化也实现了,何时上市成了顺丰抛给外界的最大悬念。对于引资与上市的关系,顺丰方面一再强调,此次引资与上市无关,顺丰在短期之内尚无上市打算。

作为中国最大民营快递企业顺丰的掌门人王卫,低调不张扬,绝缘媒体采访,网上也极难找其照片,阿里巴巴的马云称王卫为最佩服的人。

分析人士表示,顺丰的一举一动无不令快递行业关注,如今顺丰大力布局生鲜和冷链,顺丰基本上已实现了从电子商务到支付平台,再到物流的一站式服务平台。在业内看来,王卫真正规划的是一个结合现金流、信息流、物流于一体的更大的交易平台。

神秘的顺丰老板王卫

顺丰一直是中国物流界的一个谜,核心在于创始人王卫也是一个谜。顺丰从不打广告,但是很多投资机构都在找寻它,花旗银行开价1000万美元中介费用只为求得一个合作机会;顺丰掌门人王卫低调不张扬,绝缘媒体采访,网上也极难找其照片,阿里巴巴的马云称王卫为最佩服的人。

1993年3月,只有高中学历的上海人王卫来到广东顺德,创立了顺丰速运。当时,这家公司算上王卫本人也只有6个人。

顺丰的原始资金是王卫向父亲借的10万元,在香港太子兰街租赁了一个数百平方米的地方作为公司,专替香港企业运送信件给顺德地区。用用背包和拉杆箱作为载体的模式,被称为“水货佬”。

伴随着经济的发展,香港与内陆地区的贸易商来往络绎不绝。这时的王卫用较他人便宜40%的价格,抢到了不少的生意。

在市场需求之下,很快顺丰便以顺德为起点,将自己的触角延伸至广东各地。以顺德为基点,顺丰四处扩张的办法采用的是合作和代理的方式。

在快递行业发展之初,规模的扩张,网点的建设是所有快递公司“占领地盘”的实质。每建一个点,就注册一个新公司,分公司归当地加盟商所有,这使得顺丰在几年的时间里,便将珠三角一带的快递市场牢牢抓在自己的手上。

到了1997年,年仅26岁的王卫几乎垄断了所有的通港快件。据悉,当时行驶在通港公路上的快件货运车有70%均属于顺丰的业务。香港回归时,海关甚至婉拒了国企中铁前来分一杯羹的请求。

在加盟模式的推动下,顺丰大规模扩张的速度可谓疯狂。但这一不可控性的发展模式为这个成长中的企业带来了致命性的麻烦。

加盟模式推广后,出于利益驱使,一些顺丰加盟商擅自在货运中夹带私货,有的加盟商更是自己开始延揽业务当上“土霸王”,失

去对加盟企业控制权的王卫从1999年开始大力的收权行为。

2002年,王卫收权成功,顺丰顺利从加盟制转为直营制,顺丰在深圳设立了企业总部。随后顺丰开始订立国内高端快递行业的定位。恰巧在2003年“非典”肆虐,顺丰与扬子江快运航空签订了5架包机的协议,第一个将快递行业带上天空。而这也为顺丰日后的“快”奠定了江湖地位。

在这一年,顺丰内部开始正式投入ERP系统,乘包机之便,以低价香港件做主打产品,从华南地区横扫华东乃至整个中国区域,完成了全国200多个网点的布局,进入了发展最为迅速的时期。

从一开始,顺丰就确立了非常明确的市场细分和产品定位。顺丰主要做中端的文件和小件业务,不做大件重货的运输和派送,其中尤以商业信函为主。

在大方向确定的前提下,顺丰按照客户细分设计了产品价格体系:与四大国际快递重叠的高端不做,五六元钱的同城低端也不做,剩下的中端客户被锁定为唯一目标。直到今天,顺丰的产品定位一直没有任何改变。顺丰通过建立服务标准、提供服务承诺提升了中国整个快递行业的服务质量。

数据显示,2010年顺丰销售额已达到130亿元,仅次于EMS,占全国约20%的市场份额,远超“四通一达”;而至2012年,顺丰的销售额已突破了200亿,目前年净利润约12亿元。

早在2004年,全球快递巨头FedEx策划进入中国的时候就曾经接触过王卫。传闻中,FedEx希望以40-50亿人民币的价格收购顺丰,但是被王卫拒绝了。那一年,顺丰的销售额是13亿人民币。

连阿里巴巴的马云都承认自己很难管好快递,他最佩服的人是能治理10万基层员工的顺丰老板王卫。据称,几年前马云曾经在香港数次约见王卫,王卫婉拒。

王卫曾说,同样画画,有人一辈子为画匠,有人却是画家。显然,他希望自己是后者。这个只关心“物流”的人,对物流有着宗教徒般的忠诚和独立人格,这正是即使强大如马云,也难以撼动他的地方。

一位被王卫挖角到顺丰的高管说:“王卫有三个特点,第一是对员工很尊敬,第二是有理想主义,第三是有社会责任感和一种关注弱者的情怀。”

顺丰5年内不会上市

8月19日,顺丰证实已与元禾控股、招商局集团、中信资本等三家国资机构签署相关协议,三家机构投资者总体投资不超过顺丰25%的股份,预测投资总额达到100亿元。

首轮融资有了,股权结构多元化也实现了,何时上市成了顺丰抛给外界的最大悬念。对于引资与上市的关系,顺丰方面一再强调,此次引资与上市无关,顺丰在短期之内尚无上市打算。

顺丰副总裁王立顺表示,“不逼着顺丰上市,这是顺丰在选择融资方时最基本的要求。我们看重的是他们(三家)对于顺丰的发展战略和现阶段情况都很认可,不会逼着上市,不



会要求退市,不会急于变现。”

早前一直陆续有多家机构抛出橄榄枝,而顺丰在选择战略合作伙伴时最起码的要求就是有“不上市”的共识。

分析人士表示,本次投资不以上市为目的。投资方看好的是顺丰的业务基础和管理模式,基于这些,几方的谈判过程非常顺利,投资方对于今后顺丰的发展没有硬性业绩要求。

顺丰近年来在中国快递行业中无疑让人侧目,从经营规模、网点覆盖到市场份额都仅次于中国邮政集团公司(EMS),这个民营快递企业状元在中国快递企业中排至老二,成为能够叫板EMS的民营快递巨头。

但是,顺丰掌门人王卫不喜欢被资本左右早已被业界所知。他习惯了享受低调的生活,不仅18年绝缘媒体,更是对外宣称坚持不上市,上市会对顺丰发展不利。

王卫认为,做企业的目的不是为了赚钱,顺丰在短期内不可能上市,未来也不会为了上市而上市,为了圈钱而上市。

王卫说,“上市的好处无非是圈钱,获得发展企业所需的资金。顺丰也缺钱,但是顺丰不能为了钱而上市。上市后,企业就变成一个赚钱的机器,每天股价的变动都牵动着企业的神经,对企业管理层的管理是不利的。这样,企业将变得很浮躁,和当今社会一样的浮躁。”

分析人士表示,当下国内的经营环境,不适合民营类快递企业上市。行业发展仍然不规范,针对快递企业的法律法规不健全,这样的经营环境对上市公司来说有风险。

在中国,除了EMS、顺丰、宅急送等是直营型快递公司,“四通一达”均为加盟型模式。这种独特的模式让中国快递业陷入到低层次的、无序的、亏损的、自杀性的价格战中。

虽然民营快递业迅猛发展,但多靠微利竞争,利润仅在5%左右。面临着市场的恶性竞争,价格不能涨,顺丰要开拓市场,成本很高。而国内很多快递企业为了保持低价优势,不按照法律法规给企业员工缴纳社保等费用,这让顺丰存在竞争劣势。

因加盟模式的特殊性、复杂性和转型的艰难性,国家在监管层面也面临挑战。相关法律法规不完善,在《快递市场管理办法(修订草案)》征求意见稿中,量化的指标较少,对延

误、丢失、损毁快件的处罚没有明确规定,若发生纠纷,法律上只能依据《合同法》,成本高、耗时长,对快递企业也有失公平。法律对于上市公司的判罚也会更加严苛。

同时,邮政普遍服务基金是否向民营快递企业收取仍未定论,中国邮政一方面垄断普遍服务市场,另一方面要民营快递公司补贴因垄断带来的亏损。这在人工、燃油、土地成本不断上涨,利润空间压缩的今天,民营快递公司的生存压力重重。

一旦上市,顺丰的信息被披露,企业财务指标和战略规划变得透明,在国内不成熟的市场和国际四大巨头的双重压力下,规范意味着提高竞争成本,也不利于保护自身的商业秘密。

在顺丰“不上市”的同时,其他民营快递在电商迅猛发展带动下被迅速“催肥”筹备上市,目前EMS正在冲刺,待IPO开闸后将成为我国快递行业第一股,而圆通也正在进行上市计划。

有关专家表示,顺丰5年内不可能上市。但是,顺丰IPO是迟早的事。中国物流的大趋势依然是回归到资本竞争,顺丰不可能永远不上市。招商局集团和中信资本背后有庞大的投行资源,元禾控股背后的IPO等各种资源也不容小觑。

顺丰借电商布局冷链

8月19日,顺丰速运证实已与元禾控股、招商局集团、中信资本等三家国资机构签署相关协议,前三家机构投资者总体投资不超过顺丰25%的股份。这是顺丰二十年来的首次融资。

外界在此前认为,如果顺丰掌门人王卫接受外部投资,新资金将可能大部分被开拓顺丰优选等电商业务。而顺丰正在大力做的生鲜和冷链,包括信息系统和网点铺设都需要大笔资金支撑。

事实上,顺丰近年开拓了不少新的业务,如顺丰E商圈、试水网点便利店以及在去年年中推出的顺丰优选等。

根据艾瑞咨询发布的数据,2012年中国B2C网站接近1000家,只有10%左右的收入能够达到上千万元,其中60%-70%的流量出现下滑。

中小电商日子变得艰难之际,一向作风谨慎的顺丰却选择从今年开始加快其旗下电子商务平台顺丰优选的布局速度。今年春节过后,顺丰优选宣布开通上海、广州、深圳三地常温类食品配送,自此,顺丰优选结束试验期,开始大规模铺开其食品生鲜的业务。

顺丰优选是顺丰速运集团旗下电商网站,2012年5月31日正式上线,定位于中高端食品B2C。该平台借助顺丰速运在物流和品牌方面的优势,开展进口食品和各地特产的采购和运输。目前,旗下的商品已经覆盖生鲜食品、特色时令、酒水饮料、营养保健品等九大品类。

之所以将生鲜食品作为顺丰涉足电商的起步,顺丰集团副总裁李东起解释称其他服装、家电等领域已经是红海,相比较之下,食品生鲜领域,因为对配送环节的仓储、运输设备的温控要求比较高,冷链运输的投资更为

庞大,尚是蓝海。

眼下各大电商巨头开始扎堆做生鲜。近日,沃尔玛旗下电商网站1号店在上海宣布,继今年4月初进军生鲜品类上线“1号果园”后,1号店自营蔬菜也已正式上线,目前销售范围覆盖除崇明岛外整个上海地区。

7月2日,天猫亦正式对外宣布试水生鲜冷链物流,首期将为“水果生鲜”提供配套冷链服务,配送范围覆盖上海始发至北上广深杭、重庆等26个网购热门城市。

在7月,京东、中粮我买网等也将上线生鲜频道。6月初,亚马逊中国推出海鲜频道“鲜码头”。从卖书、卖3C、卖服装,到卖百货、卖大家电、卖家具,电商对传统零售的冲击已经到了最后一个堡垒——卖生鲜。

有关专家认为,冷链宅配业务是快递行业下一个增长点,顺丰切入该市场的选择和时机是正确的,但是要守住该市场却很困难。因为冷链配送的技术、人才需求极其匮乏,投资规模也庞大得多,若没有清晰的战略目标,只是以试验阶段的考虑介入,终究会失败。

早在5年前,生鲜网购已经开始。但令人惋惜的是,第一批试水者几乎都因供应链、物流、管理等原因夭折。生鲜产品从田间到餐桌的产业链较长,时间跨度大,很难保证其新鲜度;且生鲜产品受环境、温度因素影响较大,对储藏、运输要求非常高,物流成重要制约因素。

由于在诸多方面仍存在短板,有观点直言,生鲜电商想象空间更大于当前的实际利好。就当前来看,超市仍是生鲜的主要流通渠道,这与生鲜自身高损耗、难保鲜等特质有密切的关系。

随着电子商务的发展,生鲜电商必然会逐渐发展,但在物流基础设施不完善、物流成本高企的当下,大力发展生鲜电商必然受阻。

据称,顺丰优选是目前为止,顺丰涉足电商领域最大的手笔,但其发展速度和规模并未在电商界引发震撼——顺丰优选的SKU规模远低于京东等国内B2C巨头,而且顺丰优选的运费并不便宜。

据顺丰优选官网公布的最新运费规则,不足99元的订单将按照20元/单收取运费,与顺丰优选品类相近的1号店相比,没有任何优势。

由于食品生鲜对冷链宅配的要求很高,一开始顺丰优选打算自己铺陈一套独立于顺丰以外的物流体系,因此造成成本巨大。顺丰随后换了顺丰优选的总裁,改变战略,将配送队伍与速递融合到一起,以摸索的方式,逐步投资提升现有顺丰的冷链宅配经验。

相关链接

顺丰速运自1993年成立,总部设在深圳,主要经营国内、国际快递及相关业务,截至目前,该公司旗下拥有30架全货机、5000多个营业网点、150余个一二级中转场和1万多台营运车辆,为中国最大的民营快递公司。

数据显示,2010年顺丰销售额已达到130亿元,仅次于EMS,占全国约20%的市场份额,远超“四通一达”;而至2012年,顺丰的销售额已突破了200亿,目前年净利润约12亿元。



《企业家日报》 中国企业的思想阵地 经济市场的冲锋号角

开创内容与形式的大型财经新报章

统一刊号:CN51—0098 邮发代号:61—85 北京:010—87721045 87527365 52896956 52896958 成都:028—87319500 68230696

新浪官方微博:@企业家日报 @今日微报道

全国各邮政局(所)均可订阅 全年定价:450元