

策划语

知名民营快递企业星晨急便最近的倒闭风波可谓一波三折。这家由快递业大佬陈平一手打造的企业，曾在诞生之初被业界寄予厚望。但3年过后，持续的粗放式扩张，成为压垮星晨急便的致命因素。在著名产业经济评论家洪仕斌看来，从表面上看，星晨急便的失败源于其商业模式的失败，但在根本上，是目前法律与资金限制下，民营快递企业被迫走上特许加盟模式的结果。他建议，我国快递业发展的模式应该是直营为主，代理为辅。对于资金少、人才缺乏的小型快递企业，建议扩张不要太快，做到开拓一个网点就存活一个，精耕细作才是利润的来源。

星晨急便“陨落” 是谁惹的“大祸”？

□ 组稿采写 殷昌盛 于长恒



先天隐患 特许加盟模式硬伤

从国内快递行业来看，主要的发展模式有直营、加盟和代理三种。在成立之初，星晨急便 CEO 陈平接受采访时曾表示，星晨急便主要通过直营和加盟的模式进行市场扩张。但是，3年以来，从星晨急便的扩张版图来看，在全国范围内，几乎全部采取加盟模式进行网点铺设，这样在速度上明显体现出优势。

虽然扩张速度迅猛，但加盟模式同样存在明显的硬伤。加盟模式主要经营方式为：加盟商承包分公司，然后再将站点承包给个人。在这种情况下，很难对加盟商进行管控，各种问题层出不穷。

以星晨急便在东莞的扩张为例，从2009年进驻东莞以来，星晨急便通过加盟的模式，在东莞共开拓了17个营业网点。星晨急便东莞一位加盟商田招博介绍称，星晨急便在东莞的扩张全部采用加盟模式，由于缺乏风险管控，到后来造成多方利益受损的局面。

田招博介绍称，在对加盟商的选择上，星晨急便并没有进行严格的考

察，仅仅由总代理负责开发模式，甚至对这些加盟商连基本的培训都没有，“只要你交上加盟费和管理费，就可以获得加盟资格。”

虽然加盟模式可以让星晨急便实现迅猛扩张，但在具体的执行上，却暴露了各种问题。这些加盟商之所以加盟星晨急便，主要是寄望其未来的发展潜力，但由于星晨急便的货物量极少，因此加盟商并未获得可观的利润，相反多数加盟商都是在亏损状态下运营。

在利益的驱动下，加盟商仅仅着眼于眼前利润，而缺乏长远的规划。由于加盟商的质量参差不齐，因此服务质量也难以保障，这样就会造成消费者的投诉越来越多，导致品牌认可度不断降低，最终形成恶性循环。“做到最后，口碑越来越差，加盟商也越来越没有信心。”田招博坦言。

中国快递咨询网首席顾问徐勇表示，陈平对加盟模式的弊端认识不足，片面地认为加盟模式经营风险小，投资规模小，扩张速度快，过高估计了加盟模式的执行力及诚信水平，造成了一些决策上的失误。

相较于加盟模式，直营模式虽然

【案例回放】

星晨“急变”

扩张速度较慢，但却受到国内一些龙头快递企业的青睐。在这个方面，顺丰快递已经为行业提供了成功的范本。作为国内民营快递企业的龙头，顺丰标准化的管理和服务体系，在业内有口皆碑，这正是依赖其直营快递模式。“虽然扩张速度较慢，但却安全有保障，利于企业长远健康发展。”一位业内专家认为。

在加盟模式下，如果加盟商出现经营困境，很容易大规模波及企业的运转。另外，如果像此次星晨急便事件一样，公司层面陷入绝境，很有可能发生一系列后续恶性事件。正是洞察了这些弊端，申通、圆通等快递企业一直在收缩加盟战线，转而扩大直营的经营范围。业内人士认为，星晨急便事件证明，一味追求速度和规模的加盟模式应该引起行业的反思，不应成为快递企业扩张的主流模式。

贸然进入 B2C 配送

在成立之初，陈平就将星晨急便定位于专业的 B2C 物流快递企业，虽然中国的电子商务迅猛发展，但此前尚未产生专业的 B2C 物流企业。深圳递四方速递公司东莞分公司经理陶芳志认为，“陈平瞄准这个市场，大方向无疑是正确的，但在具体的执行上，却出现了各种问题。”

东莞一位加盟商指出，陈平将星晨急便定位于专业的 B2C 物流企业，同时获得阿里巴巴集团的注资，背靠淘宝网的庞大客户资源，曾被业内寄予厚望。但是，从运营情况来看，星晨急便在这个市场运营并不理想。

由于电子商务物流需要“无盲区”配送，因此需要雄厚的资本实力和丰富的管理经验。星晨急便团队的管理人员多来自宅急送，缺乏加盟模式的管理经验，在 B2C 配送领域，并未找到合适的盈利模式。

2010年1月，陈平创建了“云

快递”物流模式，该模式专门服务电子商务配送，这使得星晨急便成为全国首家实现全国 COD（全网代收货款）的快递企业。由于解决了电子商务开放式的支付服务需求，该模式一经发布，就引起了行业震动。

但业内人士认为，在条件不成熟的情况下，星晨急便就在全国范围内开设代收货款业务，以此作为自己的市场定位，这就直接违背了快递业特许经营加盟模式的规则，不但没有获得盈利增长点，反而成为其经营中的一颗定时炸弹。终于，在资金链断裂的情况下，这颗定时炸弹被引爆，并引发一系列连锁反应，众多加盟商及商家被牵连其间。

陈平在经过这次大的变故后，对星晨急便的商业模式也做了深刻反思，他认为，电子商务配送这一业务，与当前星晨急便网络和规模实力并不匹配，电子商务需要大规模投资和布点，淘宝网等电商巨头的电子商务业务，仅靠星晨急便配送，实力上肯定做不到。正是基于此，陈平决定进行业务调整，将旗下电子商务和普通快递业务分开运作，在开年，星晨急便其实已经将一些地区的电子商务业务关停并转。

星晨急便陷入倒闭风波后，也提醒了其他快递企业，在缺乏有效的商业规划情况下，资金、人才及商业模式尚不具备竞争优势的情形下，不应该冒险进入一个并不熟悉的市场。这也给其他快递企业提供了借鉴，“要想大规模开拓电子商务快递业务，并大范围实行代收货款，一定要谨慎。”田招博认为。

并购鑫飞陷入绝境

除了通过加盟模式迅猛扩张以及大规模进入电子商务配送领域，另一个能够反映星晨急便一味追求速度和规模的决策就是并购鑫飞鸿，这被认

为是星晨急便最终陷入绝境的直接诱因。

2011年11月，星晨急便与鑫飞鸿宣布正式合并，合并后的公司由陈平控股。鑫飞鸿在华南地区深耕10余年，在商业快件配送领域积累了丰富的经验，拥有完善的运输干线网络及运营网点，而星晨急便依赖阿里巴巴集团的注资扶持，背靠淘宝网等大平台，希冀在 B2C 快递领域闯出一片天地，拥有庞大的潜在客户资源。当时两家公司高层的构想是，两者在合并后可以实现业务互补，共同开采 B2C 配送这块市场富矿。

但是，后来的经营一再证明，这次合并明显是失败的。虽然高层的愿景十分美好，但具体到基层的执行，则各种问题彻底暴露。据两家公司多位东莞加盟商介绍，自去年合并以来，两者在东莞地区实际上一直都是分开运营的，有时甚至会出现争抢地盘的情况，两家公司貌合神离的合作最终内耗了大量的资源。

在星晨急便并购鑫飞鸿时，鑫飞鸿正背负着高达4000万元的债务，陈平虽然也了解其中的风险，但是看重鑫飞鸿较为优良的资产，决定放手一搏。在解救了鑫飞鸿后，星晨急便的资金链随之出现了问题，最终崩断。

陈平也反思称，此次危机的根源，就是他私自接管了鑫飞鸿这个烫手山芋。由于后期的磨合难尽人意，导致资金缺口越来越大，从而引发了后续连锁反应。

经过这次危机，陈平明显成熟了许多。在接受其他媒体采访时，陈平坦言，在资金有限的情况下，快递企业应该小步慢跑，不应贪大求快，即便有雄厚的资金，如果一味求大求快，也会埋下隐患和风险。而星晨急便的这次危机，就是来为此前的一系列大跃进失误埋单的。



相关链接

星晨急便 CEO 陈平简介

1994年陈东升、陈显宝、陈平等兄弟七人创立宅急送。2007年，因开拓小件物流业务，出现资金链问题。2008年，由于宅急送的发展轨迹和预期存在差距，陈平出售所持有的所有股权，离开宅急送，其大哥陈显宝接手公司。2009年，已近50岁的陈平二次创业，带着用自己全部股份换回的2000多万元资产创建了星晨急便。对于自己的二次创业，陈平只给自己“5年多一点”的时间：“到2015年，也就是我55岁生日的时候，如果没有成功，我就认命。”2010年3月，仅创立一年的星晨急便就获得阿里巴巴集团的数千万元入资。

去年10月，陈平急于拓展快递业务，花费千万元“大口”吞下鑫飞鸿快递有限公司，更名为“星晨急便·鑫飞鸿”。陈平原本希望依靠阿里巴巴的投资和平台，建立其梦想的中国“物流云计算平台”，可以对来自众多全国发货公司货单以及海量的运单信息进行处理，小快递公司则可以通过星晨急便“云物流平台”获得客户，并通过这个平台取货、送货。实际上，陈平的“云物流”模式的本质就是加盟模式。

【人物访谈】

洪仕斌：直营模式才是“王道”

析因 快速扩张是破产根本原因

记者：作为国内民营快递业的一匹黑马，到如今的窘境，你认为星晨急便的失败是否与其快速扩张的商业模式有关？你如何评价星晨急便的商业模式？

洪仕斌：快速扩张是星晨急便破产的最根本原因。星晨急便创始人陈平表示，星晨急便的问题在于片面地追求发展速度和规模，从而超过了投资预算，致使企业在经营管理过程中变形和走样，尤其是在业务基础、人才基础、客户资源基础没夯实的情况下没有做到及时地收缩并取得盈利。

星晨急便快速扩张的表现就是2011年与鑫飞鸿合作，采用特许加盟的方式在全国铺开网点，据其官网显示，公司2011年全网营业额达7.5亿元。目前拥有运转及分拨中心150多个，网点数量3800多个；员工28100名；机动车5000台，摩托车19000台；日处理业务量13万票。按照以上数据，其营业收入根本无法支持它的运营成本支出，快速扩张并没有给它带来收入的显著提升，亏损不可避免。

作为一个规模还不大的民营快递企业，星晨急便的资金基础是比较薄弱的，虽然星晨急便从阿里巴巴处获得风险投资7000万元。而早在2009年快递行业就有了一个共识：特许经营加盟模式从事全国范围内的快递经营，也至少需要3亿元以上的资金，支撑

3至5年的亏损期。星晨急便的实际情况是，先后投资、融资共计1亿元左右的资金规模，远远不能满足其3年的扩张和日常运营的需求。没有规模就不会产生规模效益，从而致使公司始终处于亏损状态。

因而，陈平在事后表示，如果选择搭建一个全国性的快递平台，投资1个亿，说实话是没有什么成功机会的。在投资额很少的情况下，如果选择专注县、镇、乡电子商务 B2C 派送或内陆省份省内落地配送业务，成功的机会肯定是有。

记者：星晨急便走到破产的边缘，其根本原因是在于商业模式的失败，还是与整个快递业的生存状况有关？

洪仕斌：星晨急便走向破产的边缘，其根本原因就在于商业模式的失败，不顾自身实际条件，盲目扩张，就如同一个小孩子耍大刀，资金、管理、人才都无法跟上并配套。

当然，这和国内快递行业的整体形势也有很大关系。由于资金及法律的限制，我国民营快递企业都是以特许经营加盟模式创建的，由于这一模式有经营风险小、投资规模小、扩张速度快等特点，因此已成为中国快递产业的一大特色，也是国内快递（异地、同城）的主导力量。其中，“三通一达”——申通、圆通、中通、韵达，更是特许经营加盟模式成功案例中的代表性快递企业。

快递业特许经营加盟模式的成功，主要有以下一些因素，比如以“老乡”和乡土文化为加盟纽带；以敢于投

资、敢于亏损的心态面对市场竞争；以精算成本定价格；以承包责任制为激励；以扁平化管理和精简总部人员降低管理成本；以罚代管简化管理流程；以低成本为竞争手段；以规模化经营产生规模效益等。这些因素都让民营快递企业基本上完成了原始资本积累，从而进入了规模化发展阶段。

但是，由于市场集中度较低，特许经营加盟模式下的同质化竞争也造成国内快递业利润每年呈现下降的趋势，国内快递业已经进入到微利时期。但投入却依然没有减少，大投入，低产出，已经是民营快递企业的通病。

记者：除了自身的商业模式和国内快递业行业的因素外，您认为星晨急便破产的原因还有哪些？

洪仕斌：小牛拉大车，快速扩张是其破产的根本原因。脱离自身的资金、人才、管理能力实际情况，快速地采用特许经营加盟模式扩张不适合星晨急便这个新进入的企业。

因为，星晨急便团队对采用特许经营加盟模式的快递网络缺乏实战性的经营管理经验。星晨急便的主要管理人员大多来自宅急送，结构单一，在管理手段上，他们基本套用宅急送所采用的直营式管理和运营模式，这与特许经营加盟模式的特点是难以融合的，因此没有打造出具有竞争力的、创新的“云快递”特许经营加盟盈利模式。

比如，对于缺乏以“老乡”和乡土文化为加盟纽带，或者企业文化的价值观不能得到认同的情况下，或者加盟商没有完成原始资本积累或盈利

具有一定规模，以及诚信体系不完善的民营快递企业来说，是不适合从事代收货款业务的。但是，星晨急便则以 B2C 配送暨代收货款作为市场定位，这就直接违背了快递业特许经营加盟模式的规则，不但没有获得盈利的增长点，反而成为影响其持续经营的风险之一。

建议 民营快递应向直营转型

记者：你刚才一直在强调快递行业的生态问题，对整个快递行业的发展，你有怎样的认识？

洪仕斌：中国快递行业，除了国营的邮政快递之外，皆是民营及外资企业，而从整个行业的现状来看，走特许经营加盟模式的都是民营企业，如申通、圆通、中通、韵达等。但特许经营加盟模式的竞争是同质的，基本以低价格竞争为主，而低价带来的必然是利润的减少并由此带来的服务质量的降低。同时，特许经营带来的企业总部对旗下网点管理的粗放化，服务质量无法保证，比如，丢失货物、时间延迟及分拣粗暴等报道时常见诸网络和报端。

记者：针对目前的快递行业现状和问题，你有何建议？

洪仕斌：利润越低，服务越差，客户越少，这使国内大多数民营快递企业陷入了恶性循环怪圈。事实上，随着全球经济一体化和市场需求呈现专业化发展特点，特许经营模式下



利益多元化的弊端已经不能适应快递业一体化、标准化、机械化、集约化和全球化的发展趋势。从进入全球世界500强快递企业看，没有一家是特许经营加盟模式。

我认为，我国快递业发展的模式应该是直营为主，代理为辅。对于资金少、人才缺乏的小型快递企业，建议步子不要迈得太大，扩张不要太快，一切以自身实力出发，做到开拓一个网点就存活一个，精耕细作才是利润的来源，广种薄收有可能是广种无收！顺丰速运就跳出了特许经营的桎梏，它用5年的时间实现了向直营模式的成功转型，而顺丰的服务质量和利润水平，都是同行业中其他企业不可比拟的。

另外，建议中小型快递行业在转向直营模式的同时，加强企业之间的合作，共享自己的网点和渠道，互通有无，结成战略合作伙伴关系，提高服务质量，摆脱低价竞争模式，增加生存机会。