

# 企业家日报·中国职业经理人

## ENTREPRENEURS' DAILY

China Professional Managers

统一刊号:CN51—0098 邮发代号:61—85 第031期 总第7843期 2014年2月8日 星期六 甲午年 正月初九 投稿邮箱:cfqbwz@163.com 热线电话:400 990 3393 新闻热线:028-68230696 责编:杜高孝 版式:吉吉莉

为什么麦当劳的第二杯饮料会定为半价?

A2 报告样本 357 位企业家犯罪 民营企业占 75%

A3 冯仑: 媒体与公知不要绑架企业家

A4 凤凰网 CEO 刘爽 2013 年会致辞: 拥抱生活, 顺势而为



封面故事

## 顺丰的大棋局: 融资 80 亿争霸空中物流



### “特种快递” 顺丰未来的猜想

或许正是中邮速递以国家队优势, 挟裹巨大势能带来的市场冲击和竞争压力, 促使或加速了顺丰在去年 8 月底完成的巨额融资, 为即将爆发的争霸战做好充分的资金储备。未来两年内, 顺丰可能会购买 30 架甚至更多的飞机, 从而快速拉大与中邮速递的竞争差距。而从经济性和可操作性角度考虑, 顺丰可能也会采取中邮速递相似的策略, 从国内航空公司购置大量退役的波音 737-300 型和 757-200 型的二手客机, 然后进行“客改货”的改装。

至于最近网上盛传的顺丰无人机, 笔者以为只是顺丰鼓励内部青年员工勇于创新的一个试水小项目, 至少未来五年内并不具备任何商业竞争层面的实操意义。为什么这么说呢? 有两个理由。一是顺丰的无人机项目, 很大可能是受最近刚曝光的亚马逊的“Prime Air”无人机项目的启发和刺激。而亚马逊的这个试验项目, 按其 CEO 杰夫·贝佐斯的说法, 最快也要 4 到 5 年后推出。那么就研发实力和管理能力而言, 顺丰是不可能早于亚马逊推出这样一个前卫又充满风险的特别航空项目。

就商业模式创新而言, 笔者倒是觉得顺丰除了购买全货机的大飞机之外, 不妨考虑购置一批直升机, 依托顺丰航空已有的渠道网络、管理基础和人才优势, 同期组建一支快速反应的特别航空中队。

缘于中国高空域开放难度和规划的滞后性, 顺丰也好, 中邮速递也好, 全货机的扩张计划可能都未在速度上受到人或政策的限制。相对而言, 国内中空空域的开放难度则要小一些, 市场空间也会更大一些。如果顺丰趁早建立一支有一定规模、成网络布局的直升机航空分队, 在华东、华南等城市群比较密集、经济发达、产业集中的地方开展区域间的“特种快递(物流)”业务, 那么顺丰可能会带给我们更大的想象空间和商业期待。

既然当下有商业老总愿意用直升机运送一碗馄饨, 那么试想一下, 那些特别紧急又保密性强的政府文件和商务信函, 还有如贵重物品(黄金、玉石、珠宝、文物、小型奢侈品等)、特殊医药(包括移植器官等)、高端电子产品、特殊商业样品、精密仪器、汽车配件等行业领域, 岂不有着更加巨大的潜在市场和需求? 当然, 这支直升机队伍, 还可在商务接待、节庆典礼、广告促销、私人婚庆、旅游观光、高空摄影等方面, 展开多元、快捷和租赁的服务。

高端、灵活的租赁, 是顺丰快递最核心的服务竞争力, 如果不借此融资的机会, 顺势扩展这一特种业务, 抢占市场先机, 丰富产品组合, 那就实在可惜。需要说明的是, 自 2010 年 7 月 1 日起, 顺丰就已推出“顺丰特安”为客户的高价值物品(2 万元以上, 10 万元为上限, 2013 年 7 月 7 日起, 20 万元以上)提供优质安全的快递服务。顺丰不提供更高价值物品以及易毁坏贵重物品的快递, 主要是缘于传统陆路运输过程中的不可控风险。但如果有了直升机服务, 并允许(或必须)客户跟送, 那么这个高端快递市场还是完全值得好好考虑的。

还可断定的是, 顺丰若组建这样一支直升机队伍, 也必然会得到地方政府的大力支持。因为在紧急时刻, 它也能成为政府展开应急指挥、公共救灾的借力工具和效率平台。若是顺丰再进一步, 利用这支直升机队伍的天然聚集力在城市上空定期或适时做些爱心公益的活动或宣传, 对于提升顺丰的知名度和美誉度, 必将具有极大的正面意义和促进作用。

(虎嗅网)

一个坚持求稳求扎实, 低调经营了二十年的独资民营企业, 突然对一向敬而远之的 PE 敞开大门, 融来 80 亿元的海量投资, 这样的大手笔自然预示着顺丰掌门人王卫要下一盘很大的棋, 至于他极具野心的战略谋划会是什么, 各路投资者是仁者见仁, 智者见智。

据说此次顺丰的融资, 投资机构是以 25 倍的市盈率来对顺丰进行估值的。要知道世界快递业翘楚——美国联邦快递集团(纽交所上市)的整体动态市盈率也不过 22.04 倍而已。由此可见, 以精明算计著称的金卫可以说是信心爆棚。



### B “空战”厮杀 中邮速递的反击

其实, 中邮速递也深深明白, 占据现实和未来快递市场的战略制高点是在抢夺“制空权”。自 2001 年开通邮政航线以来, 中邮速递最引以为豪的核心资产、核心价值和核心竞争力便是自己拥有 18 架全货机的航空运力及自成体系的集散式航线网络。然而现在, 顺丰控制的全货机数量和规模已经远远超越它, 而且未来的战略规划, 中邮速递也远远落后。根据其中长期发展战略规划, 2015 年机队规模仅达到 46 架, 比顺丰的规划要少 23 架。

更让中邮速递紧张的是, 目前拥有的 18 架全货机, 本质是融资租赁和经营性租赁而来的, 其掌控能力和飞行效率远不如顺丰自有的灵活和高效。这一点中邮速递已经在顺丰的强大竞争压力下猛然醒

### A 借势航空 顺丰的视野与野心

不容置疑的是, 顺丰肯定还要买飞机, 而且会大批量、快节奏地购置全货机。这主要是基于顺丰核心业务的发展需要。自 2003 年开始, 顺丰便充分借势航空“飞一般”的速度, 凭借包机和租赁客机腹舱资源的“轻资产”运营方式, 很快在业内树立起“快”的品牌优势。2012 年, 国内 1671 个早航班中顺丰就包用了 843 个, 超过 50%, 晚航班顺丰也用了将近 40%(虽然午航班最多, 但由于不符合快运“夜发早送”的时效效果, 所以较少利用)。目前, 顺丰包用 2000 多个航班的储藏资源进行快速的运转, 形成一定规模的垄断优势。

为了进一步加大这一核心竞争优势, 拥有更大的扩展自主性, 顺丰又在 2009 年自组货运航空公司, 截至 2013 年 11 月, 顺丰拥有 13 架自有全货机, 另外还租赁了 2019 架顺丰的航空快件运输量达到 44.5 万吨, 2012 年超过 60 万吨。而按照民航局“十二五”的规划, 2015 年中国航空货运运输量 900 万吨, 国内 600 万吨。也就是说, 无论顺丰是从自身发展的经验判断, 还是从国家规划的蓝图判断, 航空快递(货运)都有着极其广阔的发展空间。

顺丰这样一个一无背景, 二无资源, 三无实力的民营企业, 之所以能在航空快递(货运)领域取得如此耀眼瞩目的成绩, 很大程度上取决于竞争对手的无能或不作为。众所周知, 国内这一领域有竞争实力和潜力的传统企业, 大多视野狭窄, 思路守旧, 经营粗

放, 反应过慢, 可佐证的数据是, 2011 年全国竟然仅有 99 架全货机。换句话说, 航空快递(货运)在中国发展太过滞后。顺丰正是抓住这一有利时机, 以前瞻性的目光以及一贯低调的姿态, 悄悄发力, 连续四年, 不断壮大自己的机队规模, 仅 2011 年, 就自购 5 架飞机投入运营。根据顺丰的内部规划, 顺丰将在 2015 年前拥有 69 架的全货机。而顺丰的野心远不止此, 根据 300 架飞机, 其中顺丰将拥有 196 架飞机, 货运量超过 600 万吨。如果实现, 顺丰有望成为占据中国航空快递(货运)三分之二市场份额的超级霸王。

面对顺丰这个野路子出身的强悍对手抛出的“航空物流未来势力范围瓜分图”, 那些新贵, 投资大佬以及从事航空物流的老前辈, 还有他们的小伙伴们, 个个都惊呆了。其中, 有一个皇叔级的大佬人物, 更是坐立不安, 那就是有着国家队背景的中邮速递。中邮速递一直将顺丰视为最大的竞争对手。2010 年中邮速递刚成立时, 顺丰压力和危机感还不是很大。但就在中邮速递踌躇满志却又一波三折地筹备上市三四年(2010-2013)中, 顺丰生猛发力, 大有后来者居上之势, 中邮速递凭借国家力量累积的多方优势, 无论是运营规模、网点布局, 还是航空运力, 物流资产等方面, 都在逐渐被顺丰全面赶超。

优越, 适合面对各种复杂的气候和地理条件。所以一般航线网络中都会选用波音 757 来往气候较热和地势较高的目的地, 如国内的青藏高原航线, 或如拉美高海拔地区的墨西哥城等。就国际快递公司的成功经验而言, 波音 757 型飞机也是最具经济性和适用性的首选货运飞机。譬如联邦快递的机队结构, 就是以波音 757 机队为主体, 而且会在未来延续下去。考虑到中国地域面积的辽阔性和地理环境的复杂性, 以及全球化的野心布局, 顺丰选择波音 757 为主力机型, 自然就比中邮速递高明许多。

需要说明的是, 与 737 型相比, 757 型飞机载货量更大航程更远, 也更具规模效应。更难得的是, 波音 757 飞行性能非常

不断的将来, 无论国内航线, 还是国际航线, 中邮速递都会与顺丰展开激烈的“空战”厮杀, 全面争夺航空快递(货运)领域的老大位置 and 市场份额。

iPhone, Android 手机扫描二维码下载安装



企业家日报微信公众平台 二维码 APP——太阳岛二维码

### 亚马逊的作秀迷局?

最近有关亚马逊的报道接连不断: 通过美国 CBS 电视台展示公司正在研发的无人投递物流系统“Amazon Prime Air”; 用超大包装箱打包汽车; 用自动售卖机销售 Kindle Fire、Kindle 阅读器及配件; 加紧布局亚洲市场; 获得名为“预测式发货”的新专利——在客户下单购物前提前发出包裹; 研发潜在市场规模大于 Kindle 的次世代消费性产品……

看起来亚马逊众志成城, 在 2014 年新年伊始就释放一连串的新消息, 以期打造亚马逊帝国全新形象: 提升客户的物流体验, 致力硬件平台更新换代并努力开拓市场。亚马逊似乎用一连串眼花缭乱的动作来打消那些在过去两年对亚马逊的业务模式产生怀疑的质疑者的疑虑。

用无人投递快递的确足以大众的眼球, 但似乎是一项华而不实的工程; 用超大包装箱打包汽车除了噱头、娱乐大众之外, 不会提升物流速度有任何的帮助; “预测式发货”看上去很美, 但似乎并不是很实用, 要么是个人小事件, 要么就是以大量的退货为代价。看起来, 这些都没有实质提升亚马逊的物流体系。

研发次世代消费性产品, 有没有? 至今亚马逊都没有批露现有硬件产品 kindle fire 销售量及盈利状况。但有一点可以确信, 亚马逊的硬件产品销售业绩都没有达到亚马逊整体营收的 10%, 因为超过 10% 的话, 一般情况下, 作为业务分部需要单独予以披露, 而目前而言, 亚马逊并没有单独披露 kindle 的相关业绩。与此情况类似的还有 AWS, 至今销售营收还在亚马逊的其他软件中不得现身。人们常常过分地渲染 kindle 软件的强大, 认为 kindle 一方面通过自身的硬件平台渗透, 另一方面其软件通过 APP STORE 渗透, 因此也为亚马逊打造一个大的分发平台。只是亚马逊从未披露过 kindle 软件的用户级以及 kindle 硬件的销量。但可以肯定的是 kindle 至今尚未盈利。如今在移动互联网, 平板电脑及智能手机的竞争已趋白热化。亚马逊研发的所谓次世代消费性产品, 在平板电脑与智能手机的大战中, 还未开始, 便已注定销声匿迹。至于用自动售卖机卖 kindle, 笔者在《亚马逊搞自动售卖机, 展示功能大过销售》一文中已表明我的观点——其展示作秀的作分大过销售的功能。

如果翻一翻亚马逊 2013 年前第三季度的业绩, 就会看到, 亚马逊 2013 年国际分部的营收同比增长率只有 15%, 低于 2012 年的 24%。同时, 2013 年前三季度, 国际分部累计显示为亏损。意味着, 国际分部根本就不赚钱。在亏背景下, 亚马逊将杀手锏(公有云)落户中国, 开拓韩国市场也就不奇怪了。因为再怎么想, 整个国际业务分部不赚钱说不过去。但是亚马逊在中国现有电商业务、kindle 销售进展比较缓慢, 有些水土不服。亚马逊的业务模式并不能完全适应亚洲市场。所以进军中国、开拓韩国市场也很难改变国际目标亏损的局面。

如今的亚马逊因为拥有电商、数字媒体及 AWS 三大概念, 身价倍增, 目前股价 400 美元左右, 市值 1300 亿美元。但至今为止, 亚马逊对于数字媒体业务及 AWS 业务讳莫如深。在多年的投资以及深耕细作多年后, 到了亚马逊收获的季节了。亚马逊在 2014 年新年伊始就使出浑身解数来吸引大众的眼球, 以期待给人不一样的亚马逊的印象。只是盈利才是硬道理, 只有丰厚的利润才是对投资者们最好的回馈。而亚马逊目前的市场开拓、产品研发及物流整合让人忧心忡忡: 一连串的花拳绣腿能将亚马逊的传奇故事延续到啥时候呢? 当家人索贝斯新年突发肾结石似乎也带给亚马逊一种不祥的预兆。在一阵花拳绣腿之后, 神一样的庞然大物有可能会被一拳 K.O. (软媒体)

苏通丝绸 SUTONG 苏通杯全国财经好新闻大赛

芙蓉王 文化头条新闻 湖南芙蓉王文化传播有限公司

GMO 诺能 多能源储热水箱 电话: 400-880-6155