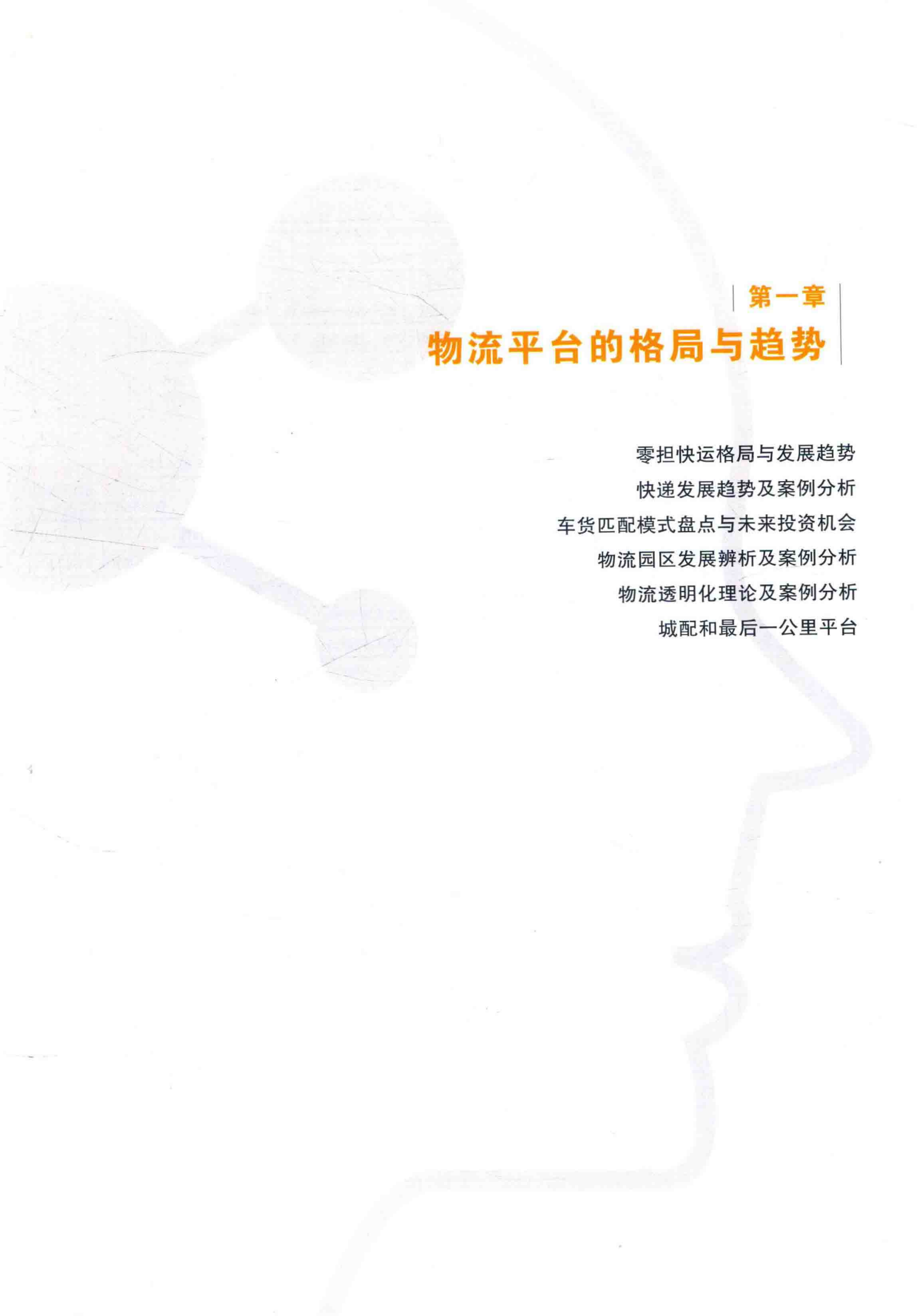




第一章

物流平台的格局与趋势

零担快运格局与发展趋势

快递发展趋势及案例分析

车货匹配模式盘点与未来投资机会

物流园区发展辨析及案例分析

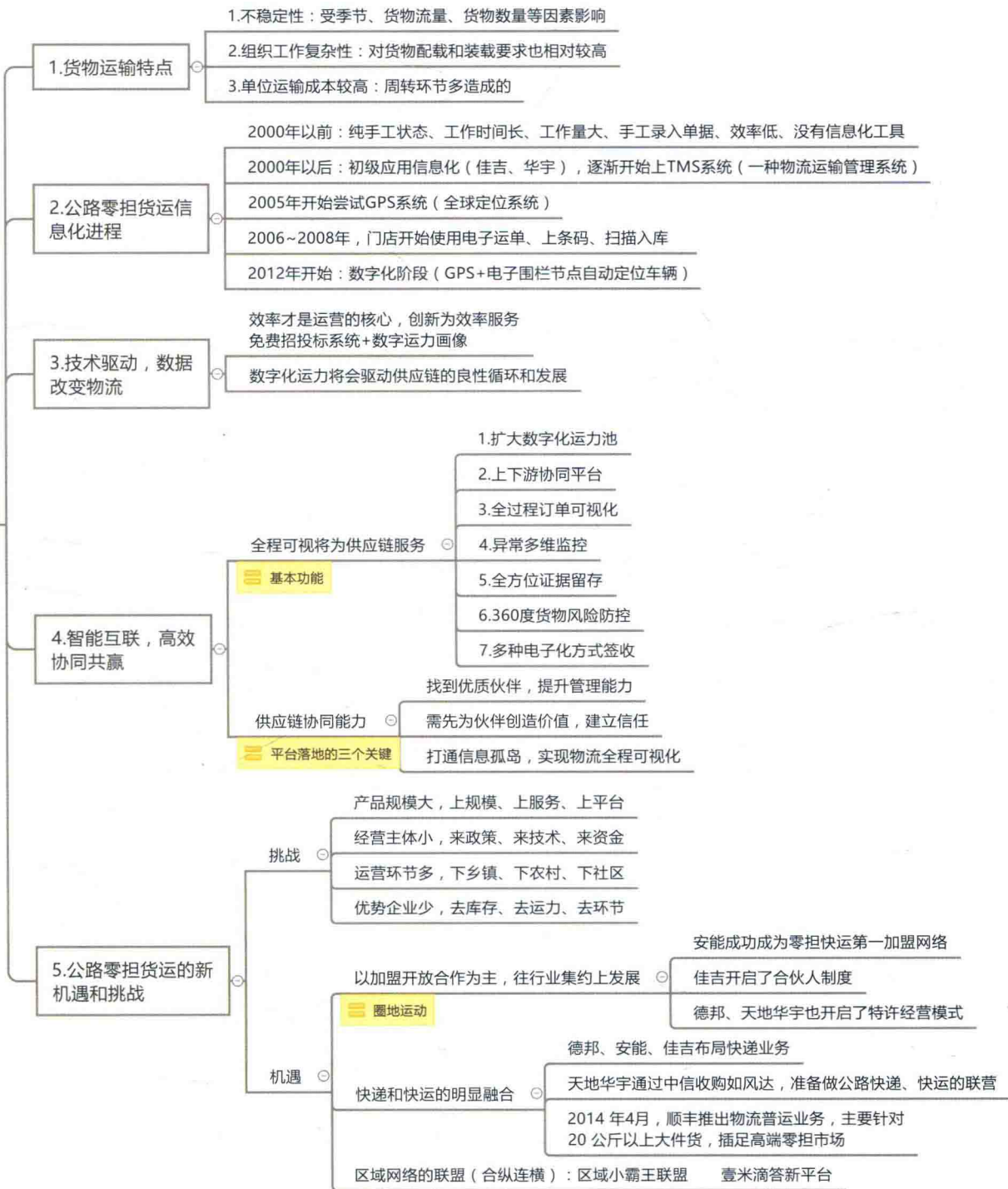
物流透明化理论及案例分析

城配和最后一公里平台

零担货运行业解读

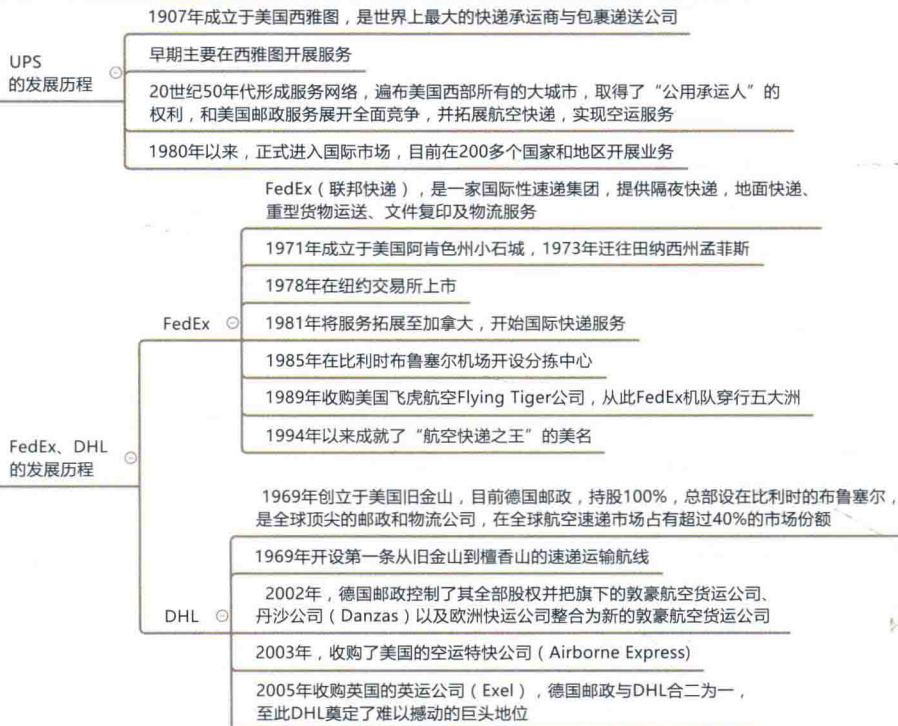


零担货运
发展趋势



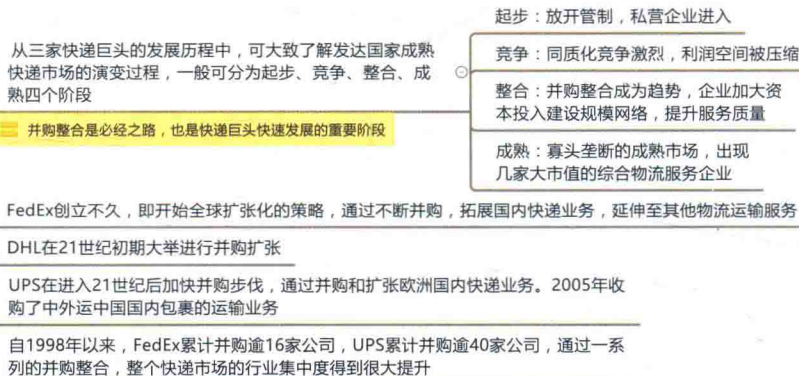
当前国际快递巨头主要是UPS、FedEx、DHL，它们在全球占据主导地位，占据快递市场75%的份额

UPS、FedEx、DHL的发展历程

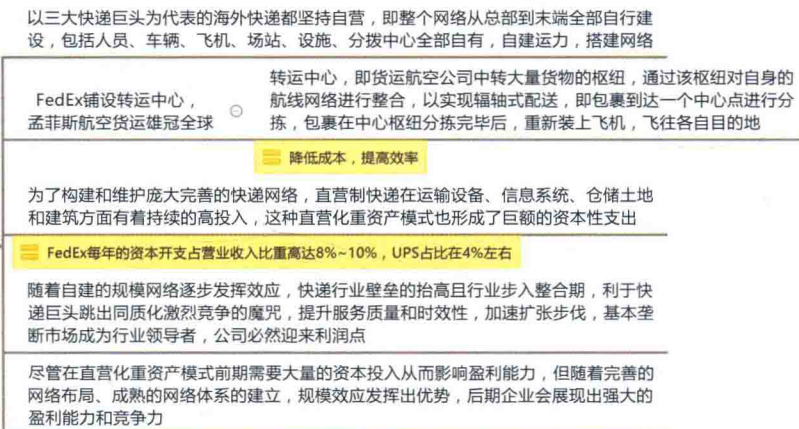


解读快递国际快递巨头发展之路

并购整合是快递巨头扩张的必经之路



直营化重资产模式：规模网络建设成为成功关键



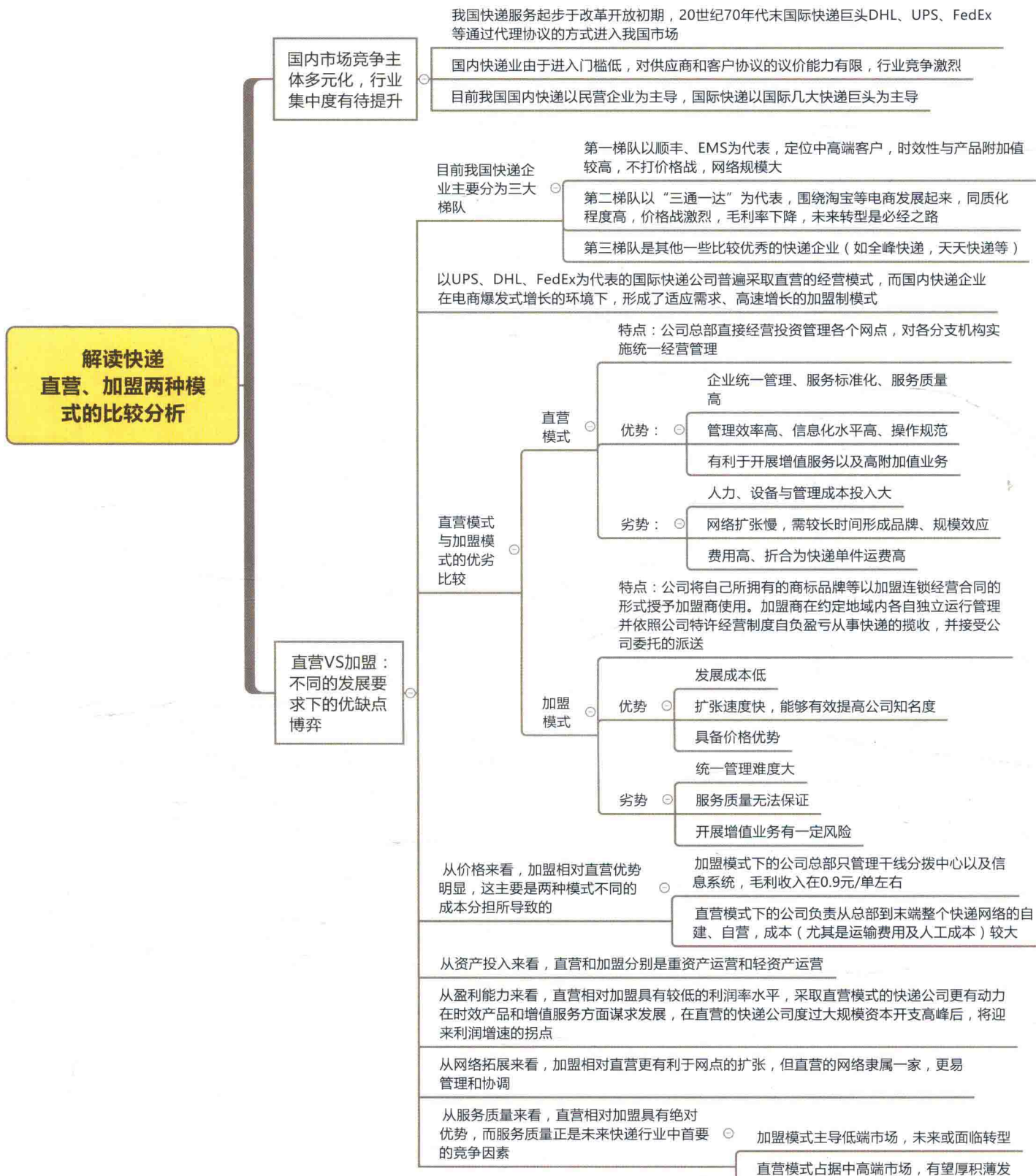
解读快递 国内快递市场 成长历程与变革趋势

快递行业 高景气， 打造万亿 级海量市场

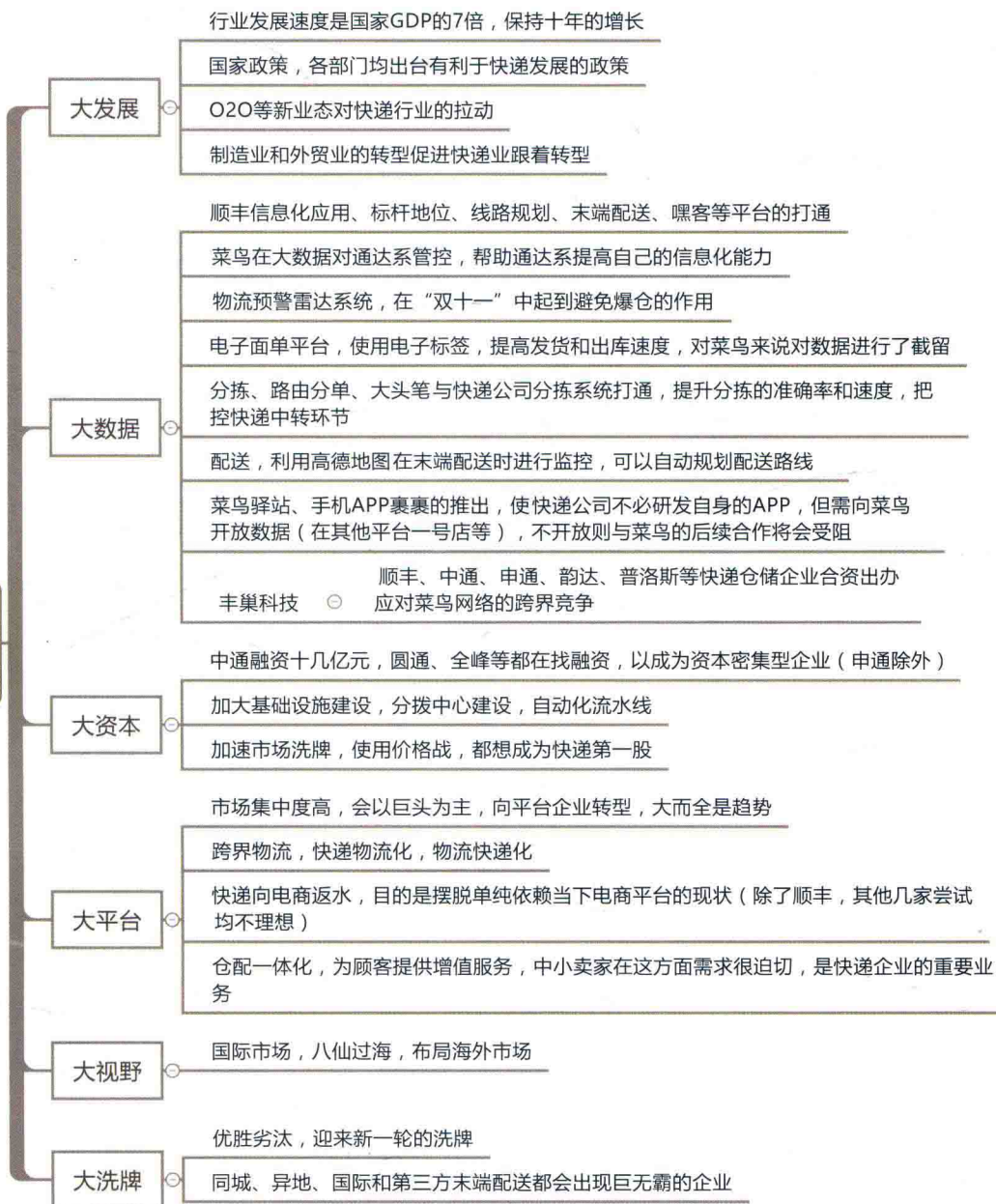
- 全国快递市场业务量保持高速增长
 - 2011年开始，快递业务量以50%的高增速增长
 - 2007-2015年，全国快递业务量复合增速42.7%，快递业务规模年复合增速29.9%
- 新常态环境下，快递行业表现出抗周期性
 - 2015年快递增速已降到50%以下（但快递行业具有很强的消费属性，随着人均收入的不断增长，以快递为代表的新经济表现出较强活力）
 - 2016年全国快递业务量月度数据增速又重新回到50%以上（2016年上半年快递业务同比增长57%，业务收入同比增长43.3%）
- 网络购物+跨境电商双引擎，内在消费属性成为行业增长逻辑
 - 1.国内快递业务受益于网购的增长
 - 网购交易额年均复合增长较快，并具有一定周期性
 - 国际业务受益于跨境电商的崛起
 - 跨境电商交易额增速接近30%
 - 2.预计未来三年网购交易额复合增长率为25%，跨境电商成交额增速保持30%
 - 3.国民消费增长推动下的快递市场增长预测也是可以持续的
- 国内快递行业的发展进入里程碑的节点，政策和制度红利预期将大规模释放，移动互联网的发展、城镇化的推动和消费升级共同推进了快递行业的发展
 - 十三五期间快递业务收入规模增速有望保持在30%以上
 - 到2020年，快递业务量将超1000亿件，收入规模将超8000亿元，真正打造万亿级海量市场

过度价格 竞争趋于 尾声，行 业整合升 级催生行 业巨头

- 1.快递市场以价换量，长期陷入价格战
 - 以价换量
 - 谁先涨价谁先死，谁不涨价谁等死
- 2.利润空间大大压缩，价格战趋于尾声
 - 价格层面分析，经过多年的降价，行业的平均利润率被压缩到3%~5%，没有多少降价空间
 - 同城快递（成本）
 - 派件费：1.5~2.5元
 - 取件费：0.5~1元
 - 运输费：1~3元
 - 一定的租金费用
 - 人工操作费：0.5~1元
 - 加盟商的平均单价根据具体情况必须保持在6~8元
 - 异地快递单价为8.65元/件，同城快递7.42元/件，仅相差1.23元/件，排除运输费的因素，异地快递单价已十分接近于同城快递单价
 - 人工成本不断上升使快递企业面临较大的压力
 - 中国快递企业人工成本约占总收入的35%~40%
 - 快递人工薪酬成本近年来复合涨幅超过20%
- 3.行业进入整合阶段，精细化经营成为重点
 - 并购重组和转型升级成为行业内的两大趋势
 - 行业模式由原来的跑马圈地向精细化经营，企业经营重点由量转向质，聚集用户痛点和需求，努力提高快递服务质量
- 4.“草莽时代”将结束，资本力量助力重塑物流格局，未来大概率产生大市值公司
 - 中国快递的行业集中度还有很大的提升空间，大规模的整合和洗牌将显著提升行业集中度，最终也将会形成高度集中的寡头垄断格局
- 5.快递零担界限越来越模糊，快递快运加快融合
 - 2014年4月，顺丰推出物流普运业务，主要针对20公斤以上大件货，插足高端零担市场
 - 零担货运服务商德邦物流在2013年11月正式上线德邦快递
 - 2016年5月，安能物流宣布启动快递业务招商加盟，正式进军快递市场，并采用以车计费、零担模式叫板快递行业
 - 未来会有更多的快递企业开始向集物流、信息流、资金流于一体的综合物流服务商转型，快递企业将大力推进快递行业上下游产业链的并购、打通快递、零担、仓储、供应链金融等
- 6.快递行业进入新的阶段，并不意味着竞争趋向缓和，而是变换了新的形式
 - 未来快递发展方向必须通过技术、管理和商业模式创新实现转型升级和在价值链中的爬升。这一切都需要强大的资金链支持，上市融资是良好的方式
- 7.未来大型快递企业的市场份额会得到提升，并不断向综合物流服务商转型；同时快递市场持续发展，到2020年接近万亿元的收入规模。万亿级别的海量市场将是市值巨头孕育的最佳环境
- 8.未来中国快递行业将大概率产生世界级巨头，有望向UPS、FedEx看齐
 - 对快递企业的投资
 - 受益于行业的高增长
 - 对未来该企业可能成为龙头的预期



解读快递 快递业呈现的几大特点



2015年中国快递年业务量突破200亿元

快递行业处于高速发展期，全国网络覆盖助增长

快递业务总量增长速度已从过去爆发式增长阶段向稳定增长阶段过渡

快递业进入新常态

中西部地区增速迅猛

河北省、河南省、安徽省快递量全年增长速度均超过60%，其中河南省、安徽省两地甚至超过70%（与中部地区电商发展政策、产业基础及人口回流有关）

广西壮族自治区、云南省、海南省、吉林省、宁夏回族自治区等地电商物流的增长速度明显快于行业平均值

跨境电商快速发展，跨境物流炙手可热

跨境电商成交额增速近30%

预计未来三年跨境电商成交额分别会达到5.4、7.1、9.4万亿元

建立网购物流平台，村淘引领新增长点

2015年阿里淘宝村数量从2014年的212个增长到780多个，一些淘宝村升级为淘宝镇，农村淘宝双向物流初现端倪

海外业务迅速增长，业态趋向多元发展

主要由于社会性分配，跨境电商与村淘的迅速发展

快递收入靠量推动，收入单价持续下跌

快递收入：从揽件分拨中心至派件分拨中心所收取的中转费

物料收入：面单费收入、包装物、GPS、巴枪（一套数据采集传输系统）等收入（在提供快递服务的过程中随中转费收入同时发生）

价格比拼竞争激烈，资金问题凸显

目前我国快递行业平均利润率已经从十年前的20%下降到现在的3%~5%，但今年快递行业资金紧张的问题可能随着价格战的常态化而更为明显

单价下降驱使快递行业进入整合期

成本的上升和竞争的白热化是利润率下滑的主要因素

我国快递企业人工成本约占总收入的35%~40%

快递人工薪酬成本今年年来年复合涨幅超过20%

运输成本约占总收入的25%~40%

快递企业通过价格战占据市场份额，也是造成快递行业规模不断增长而行业平均单价呈现下降趋势的原因

物流快递成本高企，成本控制成为关键

2014年，我国社会物流总费用10.6万亿元，占GDP的比率为16.6%，较1991年下降7.2个百分点，但仍高于美国、日本和德国8个百分点左右，高于全球平均水平约5个百分点

中国企业社会物流总费用高企主要表现在仓储保管费用高位运行、综合运输费用总体较高等方面，如仓储费用占GDP比例高达5.8%，是美国的两倍以上，而美国运输费用占比也仅为我国的60%

单票快递收入下降，单件成本有下降空间

每公斤中转费收入：各大快递公司受制于市场压力，每公斤中转费收入逐步下调，但目前价格已趋于稳定状态，下行空间较小

每单中转费收入下滑

每件重量：目前快件结构向更加轻便的方向发展，故运送轻件使单件中转费收入下降

每单运输成本有望下降

人均成本：员工薪资包括基本工资和绩效工资，目前快递公司处于行业整合扩张阶段，新增直营网点，拓展分拨中心等会造成人力成本的增加，但人均成本受制于地区特征和宏观政策，目前处于较稳定状态

每件人力成本降低

劳动效率：快递行业日益发展，各大快递公司逐步推行标准化流程，单个员工处理量上升，工作效率提高，将有效降低单件人力成本

正是由于快递行业属于人力资本密集型行业，管理较为粗放，行业壁垒不高，未来将主要依靠并购进行扩张

解读快递 未来行业竞争焦点

解读快递 高校快递市场分析



快递上市 解读快递上市 背后的行业原因

背景

在经历了长达十年的年均达40%的高速增长之后，中国的快递行业正式迈入上市元年

在继续高速增长的同时，大规模地从原来单纯业务层面的竞争迅速变道至资本推动下的深层次竞争。鉴于资本力量对于产业产生的深远巨大的推动作用，毫无疑问，中国快递行业的一个全新发展时代正式到来

资本早期入局快递业

2011年，复星集团和联想创投投资韵达快递

2013年6月，红杉资本3000万美元注资申通快递，占股10%

2013年8月，顺丰注资事件，招商局、元禾控股以及中信资本联手以80亿元的投资获得25%的股权

2015年5月，马云出资创立的云峰基金联合收购圆通快递20%的股份

领先的快递行业上市原因

急需外力的强势介入改变当前混沌胶着的竞争状态

低价换取业务量和规模

平均单价从2004年的28.8元下降到2015年的13.4元

利润率已经由原来的近30%猛跌至目前的5%左右

从价格引导向整体价值过渡，并进行适度的市场洗牌，过渡资本的介入则是各种方式中最有效率的一种

政策环境利好时间窗口宝贵

2009年《快递企业等级评定管理办法（试行）》

2011年《邮政业发展十二五规划关于快递企业兼并重组的指导意见》

2014年《物流业发展中长期规划（2014-2020年）》中正式提出了中国快递行业的普惠化、市场化和国际化

2015年《关于促进快递业发展的若干意见》，鲜明地提出“鼓励各类资本依法进入快递领域”

政策层面的利好可谓达到顶峰

领先企业的差距不大需要防止被甩出赛道

速度和效率成为最大的竞争要素

时间成本成为最为昂贵的要素

快递行业本身、行业的上下游会发生的变化

服务水平的升级（从价格竞争到服务内容和质量的竞争）

拉开企业差距后价格逐步企稳甚至温和上升

航空运输方式在中国快递业中的占比将快速上升

将出现几次对整体格局有显著改变的并购整合事件

透明性、规范性在上市机制的约束下显著加强

将大规模展开国际业务的扩张，外资快递的传统优势领域将遭遇蚕食

外资快递公司的中国国内业务将更为困难甚至全面放弃

发展中的菜鸟网络将可能遭遇更多对手

中国现代物流行业在传统快递企业的转型推动下获得一轮快速发展

募集的资本用途

原有快递业务软硬件设施的升级

快递车辆

航空运力的进一步增强

转运/分拣处理中心的增加、扩建和设施升级

端到端信息系统的升级

地域规模的扩大以及覆盖密度的提升

现有快递网点的扩张

既有重点区域覆盖密度的进一步加强

连接中国的国际快递业务

重点市场内的加盟商的收编整合

管理难度大

加盟商进行变现

业务领域的全面拓展

延伸至仓储服务，仓配一体化解决方案

进入快运行业

合同物流行业、冷链物流业务

由单一的快递业务向相关临近业务进行延伸，转变成成为综合性的物流服务提供商

快递上市 五大快递巨头 上市后的动向

圆通战略布局

运能网络提升项目

用于干线运输车辆购置和航空货运飞机购置，其中，募投资金将主要用于干线车辆购置

建设转运中心及智能设备升级

建设城市高频配送网络及终端网点

打造智慧物流信息一体化平台

自建航空，打造中国的 UPS

将购置引进13架航空货运飞机，并采购航材备件及飞行模拟机等

建设一流国际航空物流枢纽，打造西北快件转运集散中心

义乌市政府全方位支持圆通航空建设和飞行保障

收购快运公司失败，并购重组之路仍将继续

据分析，圆通速递很可能是试图并购一家国内老牌公路货运企业 天地华宇

顺丰战略布局

1. 自建航空货运机场，助力分层服务发展

与湖北省政府共同合作建设湖北国际物流枢纽中心项目

将开通“贵阳=杭州”全货机航线

2. 转型综合物流服务商

威海电商产业园项目

速运横山桥中转站扩能项目

3. 快递与终端用户加强联结，布局O2O社区大平台

“顺丰家”“嘿客”店头招牌统一更改为顺丰优选

4. 拓展机队、提升中转场站的自动化、智能化水平，发展国际快递、冷链运输等业务，提升经营规模及效率，进一步巩固竞争优势

募集80 亿元配套资金

申通战略布局

发挥轻资产加盟制模式，“向西、向下、向外”延伸网络

申通西北转运中心落户咸阳

申通快递在新疆建转运中心

总投资约2.2亿元，申通电子商务产业园建设“加速度”

韵达战略布局

韵达收货款业务，未来向垫付货款等供应链金融方面拓展

截止2016年6月，韵达快件的电子面单使用率达到63%，未来2~3年将全面实现面单电子化

业务向外延伸-仓储、电商平台等服务和产品的研发

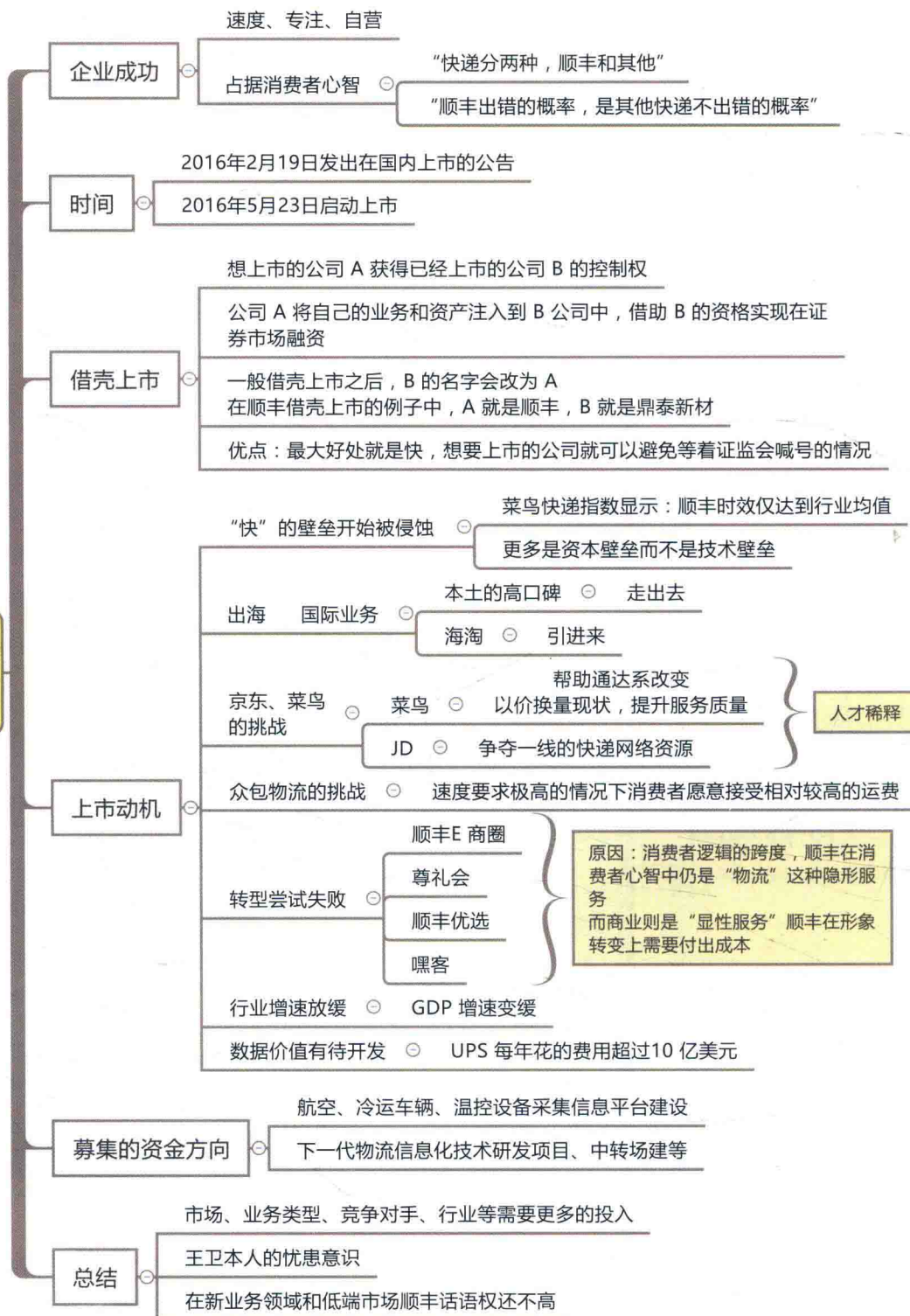
中通战略布局

融资的大部分用于分拨中心的扩建和新建，添置新的设备

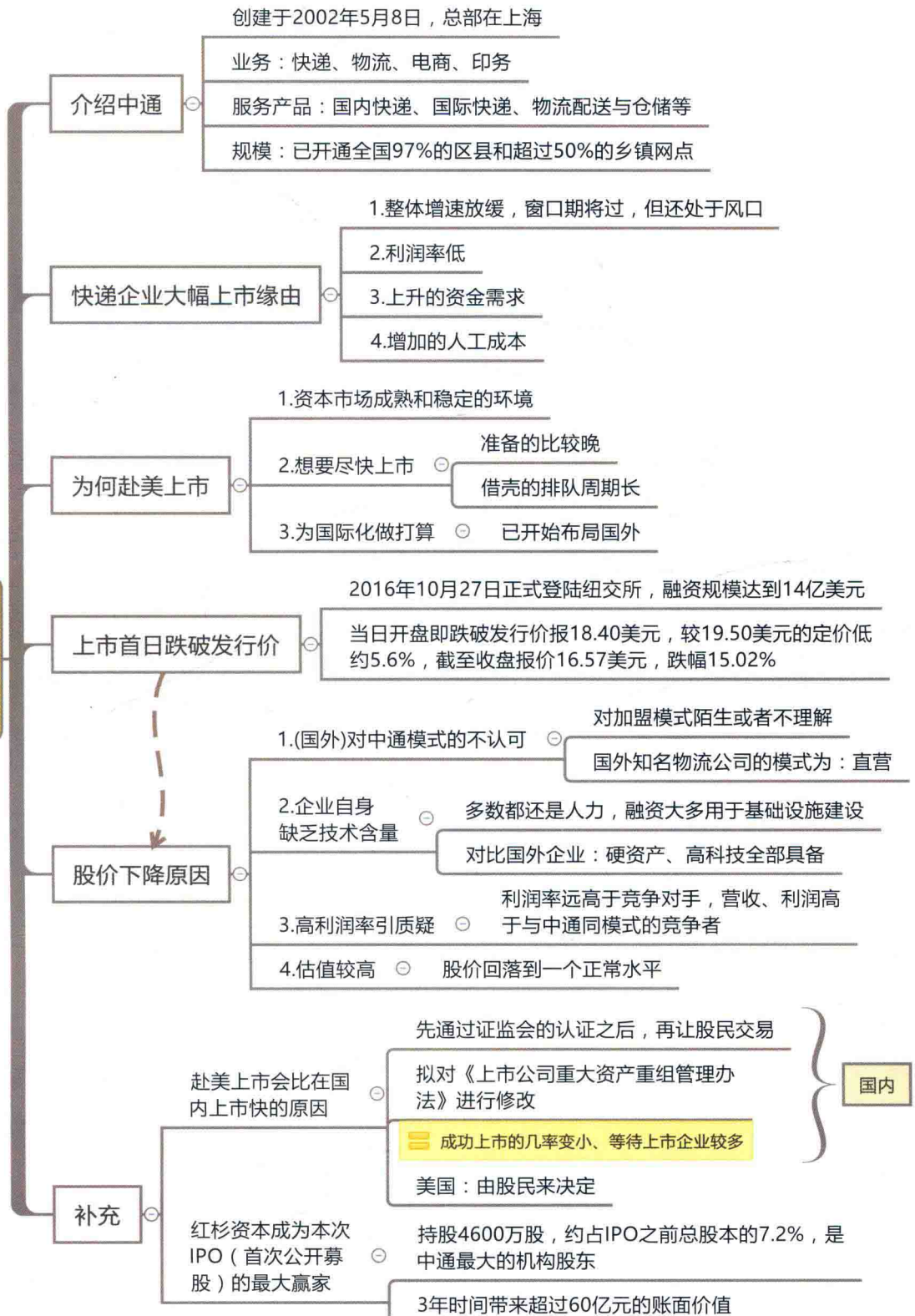
金融会是中通快递未来要进入的领域

中通快递西北电商园暨航空快运总部项目

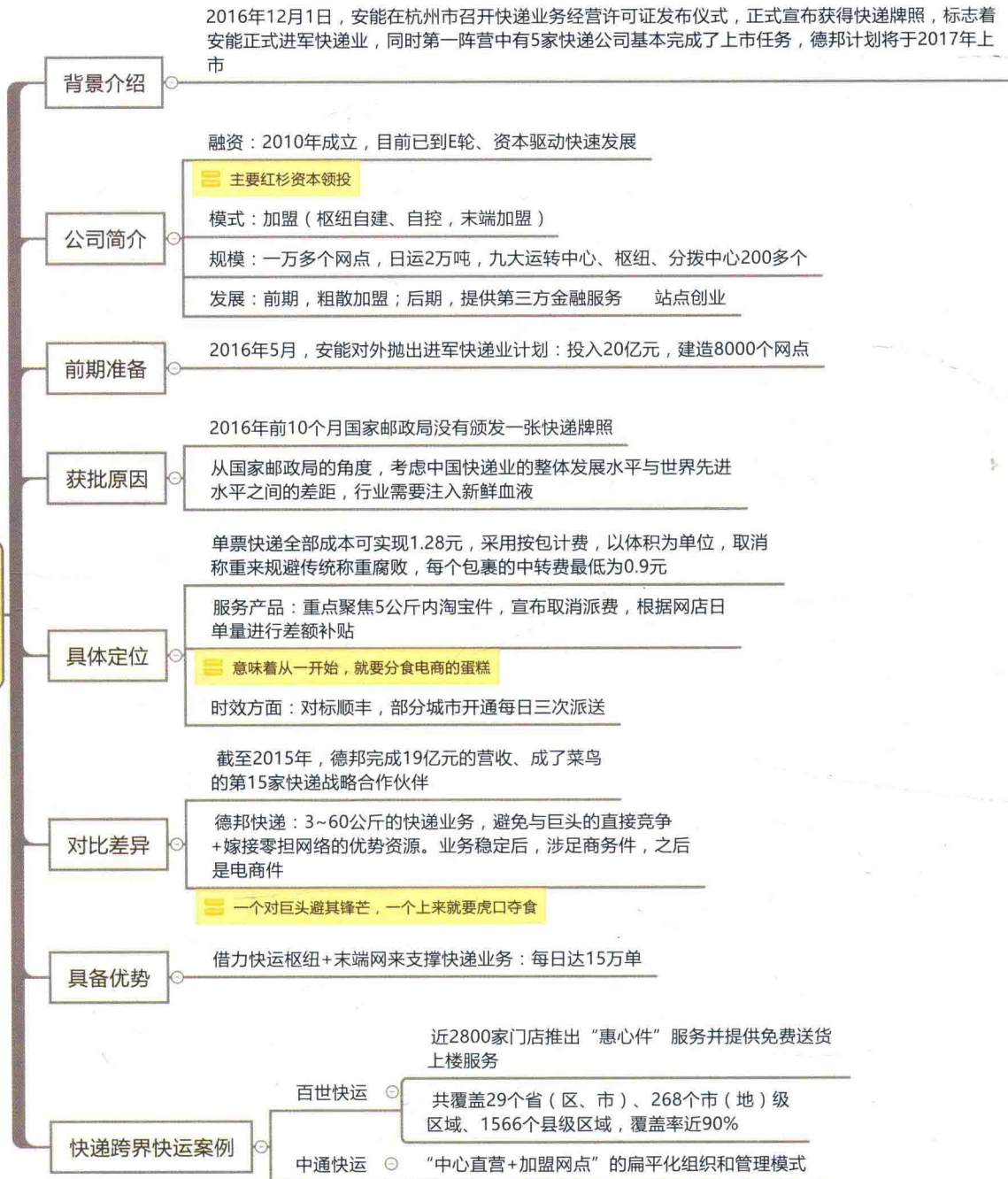
快递上市 顺丰借壳上市分析



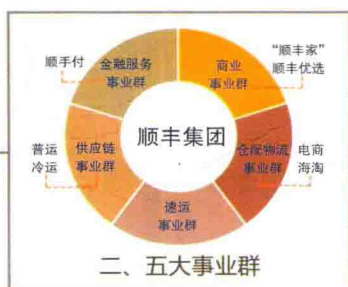
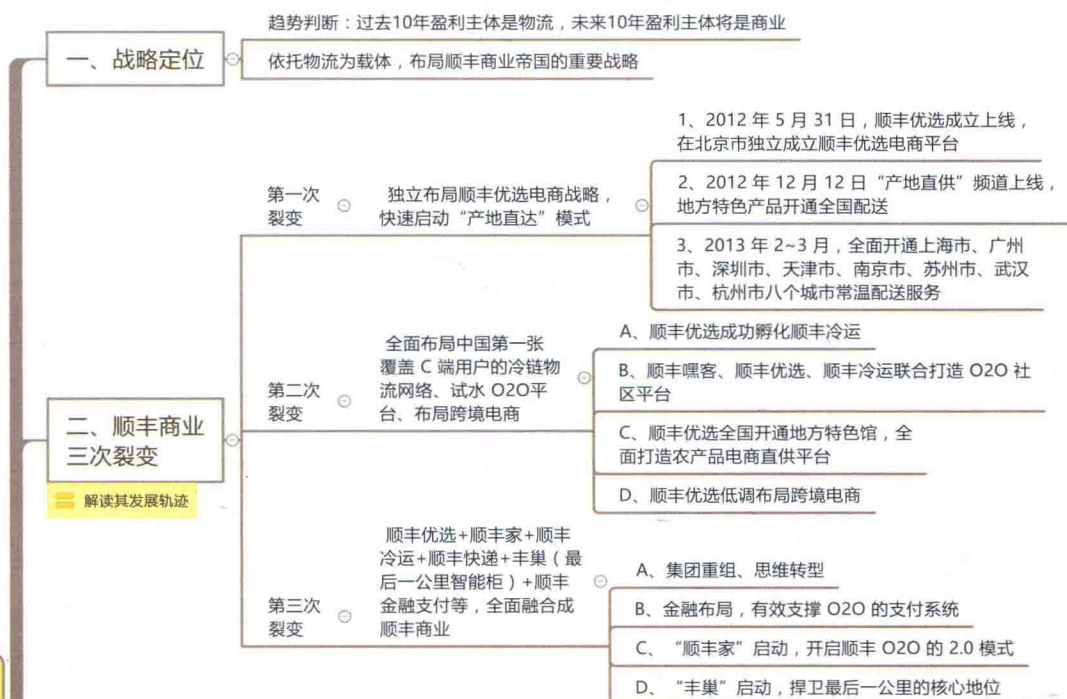
快递上市 中通赴美上市 那些事



案例分析 安能跨界快递 事件解读



案例分析 顺丰进军商业的 布局历程



- 1、顺丰商业事业群：包括顺丰优选+顺丰家
- 2、仓配顺丰物流事业群：包括电商+海淘业务
- 3、顺丰速运事业群
- 4、顺丰供应链事业群：包括传统普运+冷运
- 5、顺丰金融服务事业群：顺丰所有的金融服务

顺丰商业的轨迹都是依托顺丰优选为主线，再结合物流、O2O、金融等业务线全面展开

四、整体供应链布局盘点

- 1、顺丰优选的自营品类：覆盖生鲜食品、酒水饮料、零食饼干、冲调茶饮、粮油副食、母婴食品、营养保健七大品类
 - 2、顺丰优选的开放品类：以“进口食品”、“生鲜食品”、“产地直供食品”为主
 - 3、采购：母婴玩具、手机数码、家用电器、家居美容、箱包服饰、美食用品以及海外原装进口奶粉、纸尿裤、个护、保健品等
 - 4、仓储：国内原产地直采、全球采购双向驱动
 - 5、配送：国内原产地直采、全球采购双向驱动
 - 6、全程冷链+快速物流：对于不入库的产地直供商品，优选调动顺丰航空等快速物流体系，实现24小时直达
 - 7、O2O：3000多家顺丰家门店，实现O2O的布局
 - 8、特色定制服务：顺丰优选的特色馆将顺丰优选、顺丰速运、地方政府“三位一体”结合，形成新型的地方特产运营模式
- 1) 家庭定时配：顺丰优选的家庭高端定制服务
- 2) 企业下午茶：为企业提供定制化的下午茶解决方案
- 这是国内生鲜配送范围最广的垂直电商
- 在荔枝冷链运输方面运作得非常成功

没留下可再再利用的固定资产；没锻炼出有执行力、创造力的队伍；
没探索出成熟的商业模式；没有总结相应的教训

一、嘿客的残局

财务上的失败

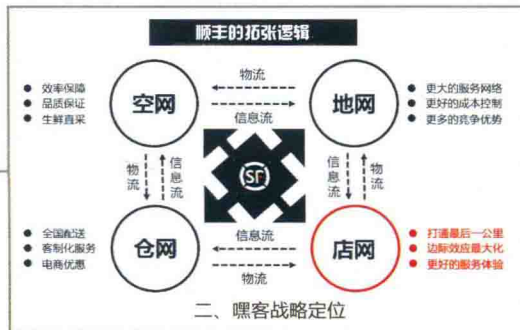
2013~2015 年造成的亏损分别是1.26 亿元、6.14 亿元、8.66 亿元，三者相加近16.1 亿元

亏损的原因：主要是因为顺丰商业自 2014 年开始集中铺设线下门店所致

顺丰员工从 2014 年 12 月 31 日的 138111 人降至 2015 年 12 月 31 日的 121882 人，下降幅度为 11.75%

原因是将顺丰电商、顺丰商业两家子公司 100% 股权转让，员工不再属于顺丰

嘿客失败，导致顺丰20000名员工离职



嘿客的战略目标非常清晰，即快速抢占社区入口，同时化解最后一公里“物流难题”

王卫的决策逻辑是利用顺丰的整体物流优势，打造一张“空网、地网、仓网、店网”四网合一的平台级商业服务网络

案例分析 顺丰嘿客坠落复盘之一

三、嘿客失败的三个教训

战略混乱

过分依赖“外脑”，譬如一些国际性的大咨询公司

“外脑”其实只是用专业术语和数据模型包装老板的想法

企业成长基因，整个高层对于战略的理解缺乏科学性

有些草莽英雄的气质，对直觉较为自信

全新的互联网商业变革，原有商业逻辑和模型失灵

上层的思维不落地和外脑方案的空洞、执行效果差，使得嘿客整个管理团队陷入困惑。总之没有统一、清晰、可行的战略路线图是嘿客不可避免走向失败的根源

管理失控

老板太急，转型太猛

原因：顺丰缺乏商业基因，对于新事物理解不到位，存在认知盲点

嘿客管理最大的困境

一是没找到合适的帅才：两年内四易其帅，元老级人物的因素综合素质无法匹配嘿客这个复杂的商业平台

二是没找到靠谱的相才：内部缺乏行政副总裁或政委类角色

要能写、会说，并擅长做内部沟通工作

缺乏较为完善的内部组织体系和管理制度：几千家门店，几万人队伍，需要靠流程办事，凭借制度管人

创新困境

嘿客门店缺乏在消费者心智中的明确定位，四不像

忽视商业本质和企业现实，陷入“有钱人”的烧钱逻辑中

嘿客的创新停留在思维灵感或是对标企业的模式的重复中，缺乏落地

嘿客门店内尝试3D 试衣技术，在经济可行性方面较为不可行

嘿客的失败是战略层面的失败

在航空货运市场，顺丰最大的竞争对手不是 EMS 或其他国营航空公司，而是其他快递公司或平台电商，这类公司会以大规模投入和超常规发展进入市场

战略节奏失误，2014 年仅购进 4 架飞机，2015 年购进 8 架飞机，2016 年截止 4 月 30 日，又购进 4 架飞机，目前一共才有 30 架自有全货机，不到原计划的一半

对比：发力半年的圆通航空，订购 20 架飞机

顺丰商业落地的最大前提和关键因素是多购置飞机，形成战略冗余的运力储备，有独立的空运资源调配和运力保障，生鲜生意将能形成规模，这样或许也能形成嘿客（顺丰商业）的核心竞争力和市场壁垒

嘿客的第一定位，应是以“航空直达”为核心势能，放大物流基因优势，专注生鲜，做食品领域的顶级物流服务商

四、复盘嘿客大航空战略

双网合一，尝试做最专业的平台级食品供应服务商

大幅品类扩张，上万SKU（库存量单位），后台系统不成熟，无法完善地进行品类管理和商家管控

理由一：从市场层面来看，生鲜食品是家庭生活必需品，需求稳定，黏性强、复购率高、利润空间也大

理由二：从竞争层面来讲，唯有生鲜食品能放大顺丰的航空优势、冷链优势以及嘿客社区门店网络优势及顺丰优选积累的经验优势

理由三：生产端而言，顺丰可以借上万个直营网点的区位优势和人脉优势，在全国范围内建立丰富的直采基地；而在零售端，三十万员工频繁深入社区一线，可以快速完成渠道下沉和宣传任务

三 从资源层面分析

嘿客需要做好两个生意：一是 2B，做其他生鲜电商平台的冷链物流服务商和高端生鲜一级代理商；二是 2C，做高端生鲜（时令水果、进口生鲜、地方特产、好茶名饮）的社区直销零售

做好这两部分，首先必须将顺丰优选和嘿客归入一盘棋来统筹规划。一个线上发力，一个线下互补，形成互补和融合

顺丰优选的转型定位应是成为国内高端生鲜和大食品（不限于进口生鲜食品）的一站式批发采购和分销服务平台

关键确立B2B2C的双业务模式
无论线上，还是线下，顺丰应精选品类，聚焦用户，在时令水果、进口生鲜、地方特产、好茶名饮等有强礼品属性的品类方面多下工夫，做好商圈团购和社区直销服务

顺丰要有效完成这个大平台布局，需要提前打好两个基础：

一是供应链条的大方面整合

二是和强势品牌合作，建立多行业的跨界联盟（服务平台）

嘿客要在社区落地生根，其核心业务相比传统的门店零售模式，似乎更应最大程度地放大顺丰物流优势，最大程度地解决最后一公里的配送成本过高和配送不方便的问题

三 应大力发展智能柜

智能柜可以弥补嘿客的社区服务短板，形成有竞争力的网络平台和商业抓手。将嘿客的店网，加上顺丰（及其他快递公司）的人网，再加上柜网，形成“三网合一”的社区网络，成立嘿客的商业模式

动作快点、投入重点、决心大点、手段猛点，因为要快速占据市场主动权，就必须抢，抢先机、抢市场、抢客户、抢伙伴、抢第一

顺丰在反思后联合申通、韵达、中通、普洛斯，共同成立了“丰巢科技”

丰巢的战略本应也是嘿客的战略定位
一是做物流领域的社区物流综合服务商
二是做零售领域的社区 O2O 综合服务平台

打造前置性全新的社区微仓储体系，由（嘿客）店仓+（智能）柜仓+（大妈）家仓组合成一张社区全覆盖的服务网络

店仓，算是嘿客店的 2.0 升级版，即一种超级社区物流服务中心。简单理解，就是把顺丰、申通、韵达、中通等城市区域分部，合并成一个超级社区物流分拣（服务）中心和订单池云处理中心

丰巢科技独立的决策并不是最好。正如把顺丰商业完全剥离一样，正如顺丰航空、冷链、仓储依然各自为政一样，本是要下一盘统筹发力的棋，却最后下得如此七零八落，本是相互依存，彼此借力，现如今却又回归保守

应向极致物流方向发展，做最有竞争力的社区仓储物流中心

即使是雄厚的家底、优质的资源、好的风口，如没有清晰落地的战略，思维中的商业帝国距离实现仍会有一定距离

七、总结



五、复盘大平台战略

案例分析
顺丰嘿客坠落复盘之二

六、复盘
大社区战略