



快递时代

隐藏的劣势

● 顺丰速运的强势崛起

● 筋斗云“宅急送”

● 代人出差的早期申通

● 国际快递四巨头抢滩中国

● 中国邮政的奋起

● **民营企业大洗牌：**菜鸟物流

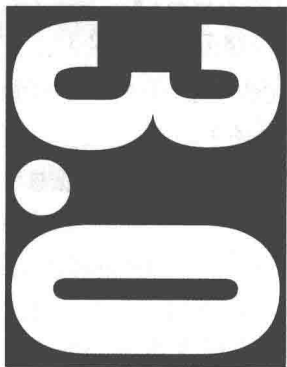
新一轮洗牌：从菜鸟、丰巢到集中上市

从“菜鸟网络”开始的物流“云+端”的时代

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE



快递时代



李芒巍 / 著

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

快递时代 3.0/李芒巍著. —北京:中国铁道出版社,
2017.4

ISBN 978-7-113-22832-3

I. ①快… II. ①李… III. ①快递—研究—中国
IV. ①F632.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 023333 号

书 名:快递时代 3.0
作 者:李芒巍 著

责任编辑:郭景思
封面设计:王 岩
责任印制:赵星辰

出版发行:中国铁道出版社(100054,北京市西城区右安门西街8号)
网 址:<http://www.tdpress.com>
印 刷:北京铭成印刷有限公司
版 次:2017年4月第1版 2017年4月第1次印刷
开 本:880 mm×1 230 mm 1/32 印张:7.75 字数:167 千
书 号:ISBN 978-7-113-22832-3
定 价:39.80 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书,如有印制质量问题,请与本社读者服务部联系调换。电话:(010)51873174

打击盗版举报电话:市电(010)51873659

前言 | Foreword

历史的车轮从不曾停歇，碾压着行业与企业的困难与辉煌。中国快递行业自改革开放以来，一直作为物流的一个分支，悄然前行。作为服务于消费链末端的行业，在工业、制造业、服务业的璀璨光辉下，本应属于六等星的快递行业，如今却愈发闪烁着耀眼的光芒。而究其缘由，莫过于快递 3.0 时代的来临。

什么是快递 3.0 时代？

快递 1.0 时代，与电商的蓬勃发展是密不可分的。电子商务的崛起给了快递行业井喷的契机，通过自营与加盟，我们现在熟知的几个明星企业开始了掘金之路，并迅速壮大。

伴随着社交媒体的兴起以及口碑效应的传播，快递行业进入信誉经济时代，也进入了 2.0 时代。通过对网络的布局以及服务的优化，快递企业对品牌的建设不断加强。

随着“互联网+”国家战略的实施，快递行业的格局也在悄然发生变化，完成了从 IT 到 DT 的蜕变，进入了 3.0 时代。

从 2015 年起，中国快递行业就开始了自我变革，并在以下几方面呈现巨变。

1. 数据为王

大数据时代企业之间的竞争不再囿于业务层面，而是需要巨大的数据予以支撑。

2. 资本之争

2016 年伊始,快递企业间的战火就烧到了资本层面,纷纷借壳上市,实现融资,进行深度布局。

3. 人才战略

通过前两个阶段的积累,快递企业已经不能再实行粗放型管理。企业内部需要建立文化为本、人才为先的策略,以更快地引进创新、全面、有综合能力的管理型人才,真正实现土洋结合,任人唯贤。

4. 管理创新

当前需要企业将目光从短期市场份额大小拓展到消费者的口碑、消费者心智的大全景,把消费者对品牌认知的维度快速引进来,引进企业发展当中去。

在快递企业飞速发展的同时,快递平台也从试水到正式运营,拉开了菜鸟和丰巢“鸟巢大战”的帷幕。先有 2013 年阿里系的以数据驱动的物流服务平台,后有 2016 年顺丰牵头的自营平台,“最后一公里”的较量,战火正酣。

与此同时,跨境电商、农村电商又给了快递行业新的增长契机。尤其是农村电商,在物流平台的建设上存在重大缺口。长期以来,我国农村商品流通体系建设严重滞后,农村物流投入不足,基础设施整体落后,网络渗透不足,市场流通主体散而乱等问题严重制约其快速发展。农村物流服务的专业化、标准化程度很低。蛋糕越来越大,快递企业只有将更多精力放在整合资源、畅通渠道、完善服务、塑造品牌方面,集聚人才、信息、技术,全面提升专业化、市场化、社会化和信息化的水平,才能创新升级,抢占行业制高点。

快递 3.0 时代正策马扬鞭,急速奔驰,我们在展望未来的同时,不妨把目光回溯到 1978 年,一睹快递行业近 40 年巨变,沿着快递企业的发展路径,梳理企业的成功基因,了解各个不同时期快递企业创业者和行业领袖心怀的激情和梦想,展现他们对新生事物的敏感和实践探索,更好地理解 and 关注中国快递业的昨天、今天和明天。



目 录

引言 快递的独白 1

上部 快递溯源:1978—1992 年那些事儿 9

互联网的快速发展让我们省却了“洛阳亲友如相问”的烦恼,避免了“家书抵万金”的担忧,而在“物联网”迅速发展,甚至将改变世界的今天,由“物物传递”需求催生,并已致力于此几十年的快递业,会否淡然一笑?中国快递业的“今天”,您已身在其中。让我们共同溯源“快递时代”。

为有源头活水来	10
改革之风吹过	17
中国邮政一枝独秀	22
隐藏的劣势	28

中部 雨后春笋:后 92 时代 33

后 92 时代,一枝独秀的局面变成了八仙过海的攀爬,中国快递业上演了一出接一出的励志大剧,情节跌宕起伏,主角形象丰满,结局催人奋进。这本身并无不妥,但倘若可以退去这些耽美和诗意的潮水,留意到成功者之所以成功的精神特质和性格属性,或

者会给励志大剧增添一种别样的光彩。

顺丰速运的强势崛起	34
搭上经济快车的低调王卫	34
深港线上的“挟带人”	37
“加盟”战术的步步为营	41
以优做强的商业智慧	47
筋斗云“宅急送”	52
掌门人陈平的快递情结	52
跨越临界点的华丽转型	57
“农村包围城市”的商业策略	63
产品、服务、资源的三结合	68
桐庐派的半壁江山	74
“代人出差”的早期申通	74
逐浪上海	79
走出低谷见晴天	84
发展与困难并行	89
国际快递四巨头抢滩中国	95
UPS(联合包裹)——掌握航权	95
FedEx(联邦快递)——十年蛰伏	102
DHL(敦豪快运)——借船出海	107
TNT(荷兰天地快递)——先声夺人	112
国有企业分食市场	116
CRE(中铁快运)——势如破竹	116
CAE(民航快递)——异军突起	121

跨境电商、农村电商为快递行业的发展提供了更多想象力和执行空间,而流量之争、入口之争最后的逻辑都是资本之争。2016年以来,中国快递巨头扎堆上市,既表现出了对资本的渴望,又酝酿着一场新的格局演变。

中国邮政的奋起 128

补劣图强的举措 128

昔日老大打出亲民价格牌 131

撤单 IPO,择机再上市 135

顺丰,动作频频永不止步 138

扩张途中的胜利与艰辛 138

新的冒险 143

激烈上演的商业博弈 150

电商领域的突破 157

进军货运市场 159

无人机的大胆设想 162

宅急送,重回第一阵营之路 165

比肩巨头,谋求上市 165

失意的 2008 年 170

大哥出山掌舵 175

信息系统的深度开发 184

全面转型 187

申通,以创新驱动发展	191
举步维艰的“联姻”之路	191
跨界电商,创新平台	197
“捞过界”的隐忧	202
职业经理人带来的快递转型	206
出海之路	207
新一轮洗牌:从菜鸟、丰巢到集中上市	210
“绝不做物流”的阿里巴巴	210
“菜鸟”飞起来	215
“菜鸟网络”本质上是大数据	218
从“菜鸟网络”开始的物流“云+端”时代	223
丰巢与菜鸟,从对垒到牵手	227
集中上市:快递行业新一轮洗牌	230

附录 中国快递行业发展纵览 233

中国快递行业发展轨迹	234
中国快递行业近5年发展态势	235
高增速发展	235
平均运价持续下降	236
近距离快递业务发展迅速,比重上升	236
量速齐增,整体行业发展态势火热	238
小结	239

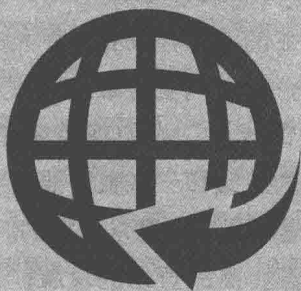
引言

快递的独白

“快递来了”

轻轻的我走了，正如我轻轻的来；
我轻轻的招手，作别西天的云彩。

大家都喜欢徐志摩的这首诗，一首诗的流传，往往是因为它的感叹引发了读者的共鸣。岁月的长河里是如此荡漾，年轮演化成眼前的景象，过去的一幕幕似乎成就了创业者人生奋发的场景，待大多数的人大梦方醒时，推开门窗看见满街到处都是“快递来了”之新天地。



一个白领快递人的内心独白

我，一个上班族，人们口中的白领，和大多数人一样，上班、下班，工作、活着，我们每个人都有着属于自己的问题、压力、困难、痛苦。当我们去面对自己生活的时候……

我们坐在办公室里，永远不可能会有太多的惊喜，去做一个决定，去尝试一种改变，去享受一次身份的转换；通过身份的转换，去偶遇一个全新的自己，每个人心中都有一个自己所梦想的世界。

我喜欢骑车，喜欢在路上，喜欢看到人们的微笑。即使不知道下一秒会发生什么事，会遇见什么人，但是我们可以用最浪漫的方式，最积极的状态，去迎接每一个下一秒，因为，我期待看到人们脸上的微笑，我是白领，我是自由快递人。

快递服务

冰冷的数据、偏远的仓库和分拣中心，虚拟的网络查询系统，我们很难从这些片段去感知一个行业的温度，或者“巨大的背包，细密的汗珠，随身携带的签字笔，加上风驰电掣的电瓶三轮箱车”，这些更符合大众对快递行业的想象。人们观望快递，最直接的是从一张张可以直视的、无奈的笑脸和一张张需要签字的回执单开始的；而快递审视自己，却是从大众的需求开始的。

20 世纪 60 年代末，随着经济的复苏，商品贸易的发展，人

们特别是商人对于邮递速度的要求不断提高，在现实的需求下，美国最先催生出了现代化的快递服务。

快递服务诞生的作用是巨大的。

首先，它满足了信息与资料的快速传递。要知道，在国际贸易及经济活动中商业文件的传递速度相当重要，任何形式的耽搁和延误，都有可能使企业在瞬息万变的国际市场和激烈竞争中失去有利地位，而快递业务正好满足了文件及时寄递的需要。

其次，它可以实现银行的汇票、支票、信用证及有关单据在异地银行可靠而迅速地兑换，而单据到达的早晚跟利息的多寡正相关，单据到得越早，可得的利息也就越多。

再次，它减少了船期和港口使费的损失。在船舶抵港之前，企业必须将装船资料送到目的港港口的有关部门，否则就要交付滞留港口的费用，随着国际海运业的发展，特别是船舶航行速度的加快，港口装卸效率的提高，对资料到达港口的时间要求越来越高，快递服务的出现正好解决了这个问题。

最后，它对成交的样品、来料加工的货样，以及广告、建筑、保险、影片、新闻报道等资料的传递，同样起着相当重要的作用。

正是由于快递业务在时效性方面的优势成功解决了商业交流中的诸多问题，使得它在世界范围内得到广泛推广。20 世纪 70 年代初，执世界经济牛耳的日本开始了快递公司的经营，随后，亚洲四小龙区域的快递企业也从无到有，而到了 1979 年，它终于走进了中国。

如果说每一个事情的阶段性变化都有一个特定的坐标，那么诱导中国快递业变化最明显的坐标就是“开放”。可以这样说，中国快递业每一次阶段性的发展都伴随着“开放”程度的变化，

而“开放”程度的变化也必然引起中国快递业阶段性的发展。

据此，中国快递业三十多年的发展历程被鲜明地分成以下 3 个阶段。

第一阶段：1978—1992 年那些事儿

没有了具体的声色，没有了观望的踌躇，任何重大的历史事件在时间的淘洗下都逃脱不了最终变成平面记录的命运，而 1978 年那场轰轰烈烈的改革开放，经过经年累月的挤压也逐渐失了丰润，成了“试办经济特区、实施家庭联产承包责任制、引进外资”的简单表达。在这个简单表达的“扩充句”中，有一句话值得注意，那就是日本海外新闻普及株式会社（OCS）与中国对外贸易运输公司在 1979 年 6 月签订了我国第一个快件代理协议。它不仅深化了改革开放的实绩，也促成了中国快递业的起步，使中国对外贸易运输公司成为中国第一家经营快递的公司。

尽管快递这个新兴的服务行业在其诞生后不到 10 年就进入了中国，但其在中国的发展却相对比较缓慢。从 20 世纪 80 年代中国邮政（EMS）开展国内快递业务开始，直到 20 世纪 90 年代上半期，它几乎是此项业务的唯一经营者，占到了 98% 的市场份额。

EMS 的“一枝独秀”固然源于其强大的快递网络和完备的基础设施，但它在政策上的优势也不容忽视——1986 年制定并实施的《邮政法》保证了 EMS 专营函件的地位；同时，根据国家规定 EMS 还享有党政司法机关文件寄递的专营权；再者，EMS 还享有国家赋予邮政的普遍服务政策，包括办理“超常规邮件”、享受铁路民航的优先装运权、车辆跟邮政车辆一样在城市内通行无阻的权利。

都说福祸相倚。凭借这些优势，EMS 曾走过了第一阶段的辉

煌，而鉴于优势的麻痹，EMS 忽略了隐藏的劣势，造成了第二阶段的溃败和失落。

第二阶段：后 92 时代

跟 EMS 在第二阶段的失落相联系的，是民营快递企业和国际快递巨头在中国快递市场的风起云涌，而和民营快递企业和国际快递巨头风起云涌相联系的则是改革开放的进一步深化。

1992 年，邓小平南方视察的脚步一到，春天就来了。

民营快递企业像雨后春笋般出现，跟与时俱进的中国经济相得益彰，共同发展。倘若能够跨越时间的维度，走到先知的前面，我们会发现在众多的“春笋”中，至少有 3 个值得打上标签。

因为未来，在广东深圳，24 岁港商王卫创立的“顺丰”要一飞冲天；未来，在首都北京，从日本归来的陈平创立的“宅急送”要腾云驾雾；未来，在浙江杭州，陈德军接手的“申通”要星火燎原。三大民营快递企业凭借着各自不同的市场定位和独特的扩张方式，在 20 世纪 90 年代末，吞下了中国国内异地快递和同城快递 60% 的市场份额，而 EMS 的江山，连半壁都要不保。

除了民营快递企业，国际快递巨头也在中国市场的深入开放中跃跃欲试。虽然在 20 世纪 90 年代，联合包裹、联邦快递、敦豪快运、荷兰天地快递四巨头并不具备经营“国内快递”的资格，但凭借着综合强大的运输能力、遍布全球的运输网络、先进的信息控制技术、优质的服务理念，在和中外运合作、充分了解中国快递市场运作模式的基础上，还是迅速抢占了 EMS 大部分的“国际快递”市场份额。

EMS 的疲软给国有快递企业蒙上了一层晦暗的色彩。眼看着中国快递市场表现出的越来越强的活力，民营企业 and 国际巨头的

来势汹汹，为了巩固国有企业在中国快递业中的地位，中铁快运（CRE）和民航快递（CAE）等企业应运而生。依托政府的支持、发达的服务网络、稳定的市场和货源，以及有特色的战略规划，国有快递企业的发展并不显得信心不足。

第三阶段：新世纪格局

后 92 时代之后，快递行业就进入了“三足鼎立”的新世纪格局。

新世纪伊始，中国加入了世界贸易组织。在更广领域和更深层次的开放中，世界越来越成为一个联系紧密的整体，而中国快递业在通往世界的途中，也将收获更多的利益和面临更多的挑战。

中国经济走向开放，社会经济对运输时效性、送达范围提出更高要求，电子商务规模的持续扩大，网络购物的兴起，这些都在主观和客观上推动了中国快递业的高速成长。在需求的拉动下，国有快递企业和民营快递企业在资金、人员、设施上的投入有了大幅度的增加，网络的覆盖范围得到持续扩展，作业的处理能力不断提高，而门到门服务、限时送达、跟踪查询等服务功能也日趋完善，这些都是加入 WTO 后我国快递企业顺应局势取得的益处。

然而，跟随我国快递企业共同发展壮大的还包括实力本身就很雄厚的国际快递巨头。随着中国政策的不断放宽，它们不但拥有了在中国独资经营的权利，甚至还获得了经营国内快递业务的牌照。国际快递巨头的抢滩使得竞争变得更加激烈。

如果说第二阶段是国有快递企业、民营快递企业、国际快递企业各显身手时代，那么，第三阶段，民营快递企业则交出了一份亮眼的答卷——积极引入资本，布局跨界电商、农村电商，

对内对外都迸发了强劲的活力。

展望未来，依据经济高速发展的趋势，中国快递业的业务量还将持续走高。而快递企业也将在竞争中不断发展壮大。上市之后的快递行业会不会出现“寡头”？快递企业之间是连横还是合纵？快递行业很有可能出现一番热闹的景象，这也就意味着：注重专业化、个性化和信息化的“深层次竞争”发展，突出市场细分和业务特色将成为快递企业的新方向。

