

中国人力资源开发网（简称：中人网 [www.chinahrd.net](http://www.chinahrd.net)）

中国\*\*\*\*集团公司

发展航空物流园区，为\*\*\*\*集团带来  
新的价值增长点

中国\*\*\*\*集团公司

项目建议书

- 
- ¶ 对\*\*\*\*集团咨询需求的理解和思路
  - ¶ 项目任务展开与时间计划
  - ¶ 项目组织与报价
  - ¶ 可能参与项目的核心人员介绍
  - ¶ 附录：McKinsey管理顾问为企业集团提供的战略咨询服务介绍

## 项目背景

- \*\*\*\*集团成立于1995年7月，经过十年的创业发展，现已形成以航空服务业为基础，乳品业为核心，兼营酒店、房地产、和旅游业的多元化集团公司
- \*\*\*\*集团以三大产业发展为核心，在全国各城市及香港地区拥有19家全资独立法人公司和9家分公司，总资产十五亿元。销售网络遍布全国，现有员工2500余人。集团2001年列全国工商联500强排名第34位，2002年列中国成长企业100强排名第10位
- 经过12年的创业发展，\*\*\*\*集团陆续开通了全国各大城市50多条包机航线，业务从温州发展到全国，服务网络覆盖全国；并先后入股武汉航空公司、宜昌机场等
- 2003年，\*\*\*\*集团在上海浦东航空港附近购入3000多亩地产，将进行新一轮项目投资运作。\*\*\*\*集团希望发展所购地产，作为独立项目进行战略规划和投资分析

# 发展所购地产的独立项目规划，关键问题是确定最佳业务和盈利模式，再考虑具体实现

## 重要前提:

根据\*\*\*\*集团意图，希望本次规划是发展所购地产的独立项目战略规划和投资分析

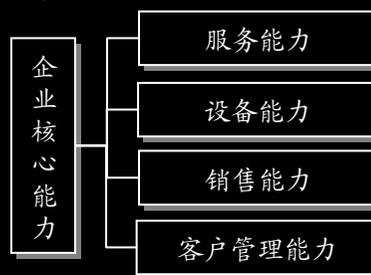
- 进行盈利模式、投资回报分析时，不考虑\*\*\*\*集团资源和状况，仅就项目本身进行分析和预测
- 在确定盈利模式和投资方向后，制定实施方案时，再讨论如何利用\*\*\*\*集团其他相关资源

### 做什么？盈利模式



- 基于购入的地块，\*\*\*\*应确定怎样的盈利模式，可以获得最佳的投资回报？
- 业务模式包括：在航空物流的哪个细分市场竞争？在价值链的哪个环节竞争？提供什么服务？开展哪些业务？

### 怎样做？企业核心能力



- 要进行确定的业务模式并取得成功发展，企业需要什么样的资源和能力？
- 如何逐步获得这些资源和能力？如何整合现有资源和能力？

# 通过四步骤，确定基于购入地块的最佳盈利模式



## 1、确定可能的盈利模式:

- “穷尽法”设计可能的盈利模式
  - 设定“穷尽法”的前提
  - 设计所有可能的盈利模式
- 根据产业分析、区域分析、可行性等因素筛选可能的盈利模式

## 2、对盈利模式进行盈利回报、风险等深入分析:

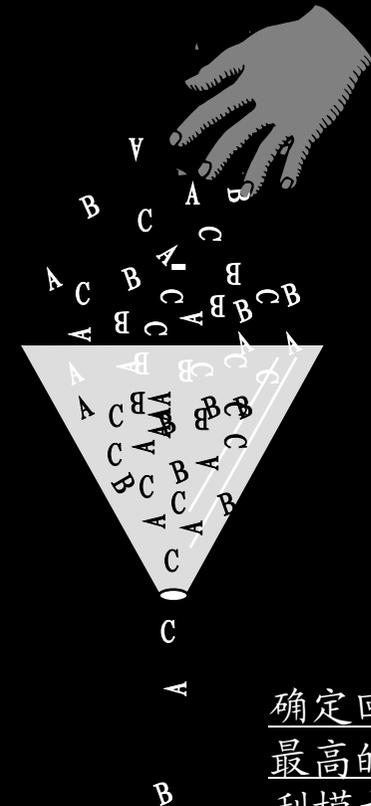
- 分析盈利模式的投入、盈利性、未来前景等
- 分析盈利模式的风险
- 比较产生建议的盈利模式组合

## 3、和\*\*\*\*高层研讨确定盈利模式:

- 介绍分析方法、分析模型和建议盈利模式组合方案
- 研讨，修正并确定盈利模式组合

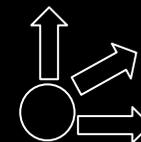
## 4、盈利模式的实现建议:

- 分析、建议设定盈利模式实现所需的关键能力和资源
- 协助\*\*\*\*获得相关资源和能力



确定回报最高的盈利模式

# 1、采用“穷尽法”，考虑基于购入的地块，\*\*\*\*集团可能的运作模式



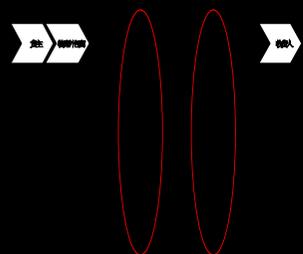
## 所获信息（前提）

- \*\*\*\*集团在浦东机场附近购入3000多亩土地，初步计划建设物流园区
- 物流园区的初步定位在航空物流方面
- 航空服务是\*\*\*\*集团的基础产业，已陆续开通全国各大城市间50多条包机航线，服务网络覆盖全国。并进行入股武汉航空公司、收购宜昌机场等战略活动

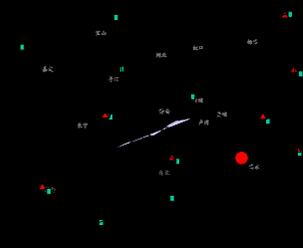
## 可能方向（假设）

- 假设发展模式一：航空物流园区租、售管理服务
- 假设发展模式二：基于航空物流园区的航空物流仓储管理
- 假设发展模式三：拓展航空物流价值链，提供更全面的航空物流服务
- 其它假设发展模式：基于浦东航空港规划，其他可能的发展模式，例如：租车服务、酒店、相关服务等

## 对可能的业务和盈利模式做初步分析和筛选时，需要考虑几方面关键问题

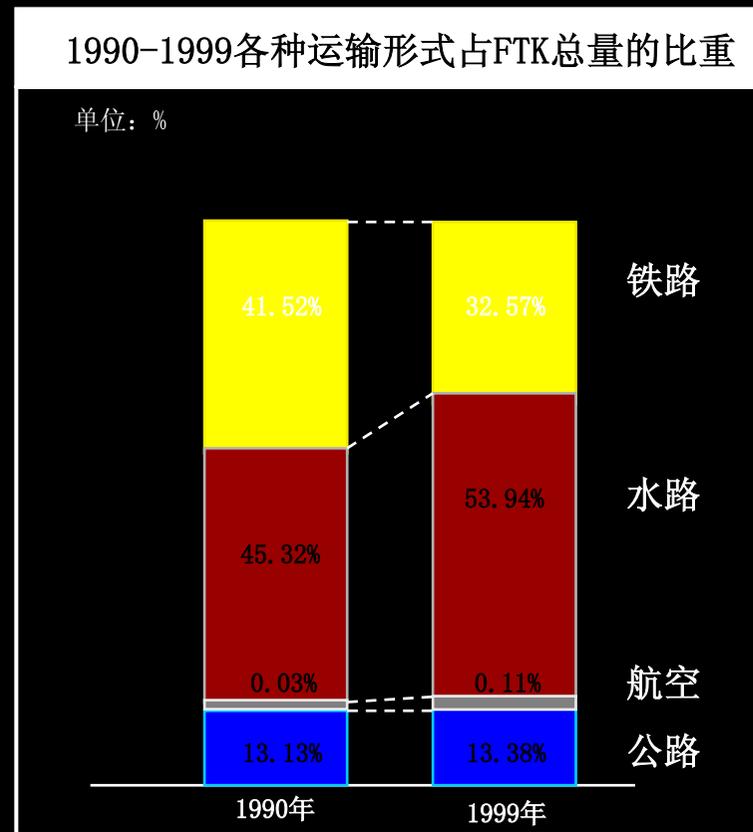
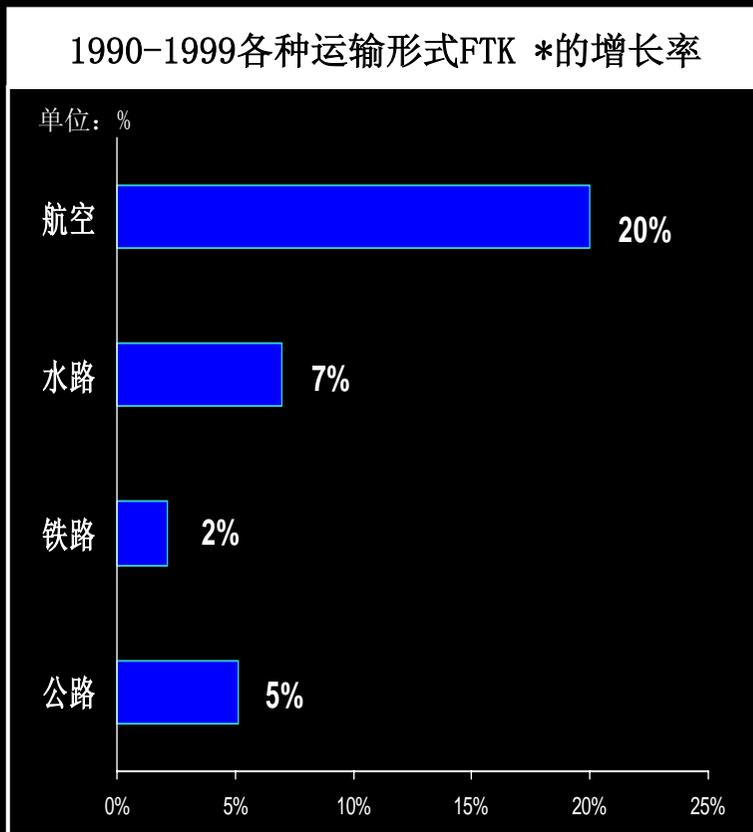


需要深入理解、分析复杂的航空物流业，选准合适的进入细分市场和环节



需要分析上海市，乃至全国对浦东航空港及周边地区的定位和战略规划

## 航空运输成为迅速发展的中国运输业市场中的重要运输形式，并且在整个运输周转量中比重逐渐增长

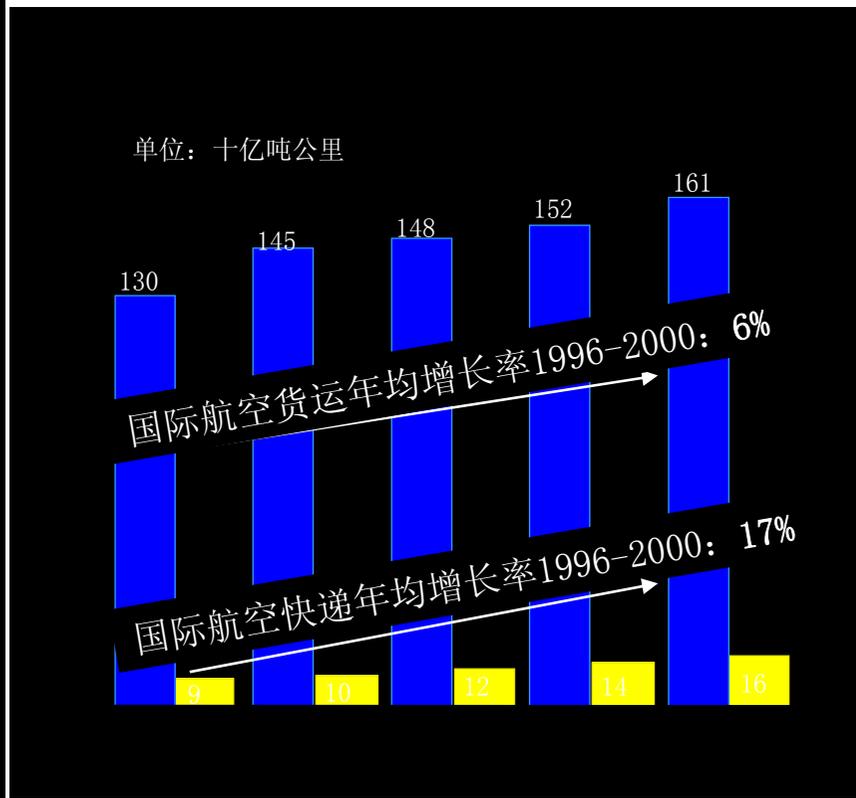


注: \*FTK: 吨公里, 运输周转量

资料来源: 中国统计年鉴

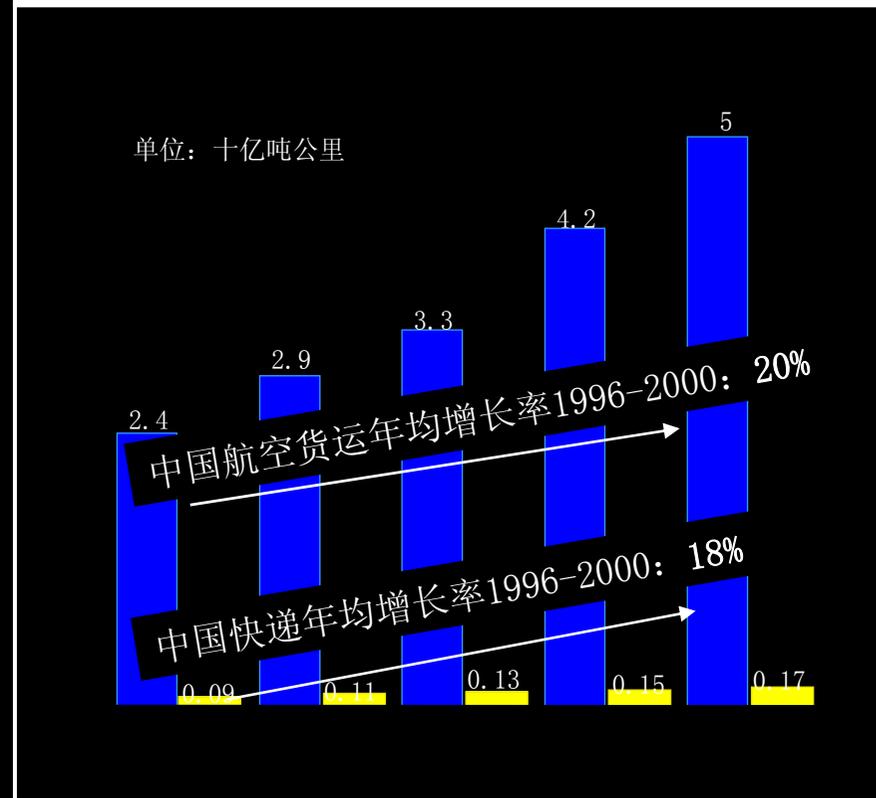
# 与国际市场的发展速度相比，中国的航空货运和快递业的发展均高于国际的增长水平

国际航空货运及快递发展



■ 航空货运    ■ 航空快递

中国航空货运及快递发展



资料来源：波音公司2000年市场预测报告，从统计看民航1997-2001

## 中枢机场和机场的改扩建方案正在驱动航空货运和快递业务的迅速增长，为未来与航空运输业相关产业的发展提供了坚实的基础

### 计划拓展物流和货运能力、服务的机场



### 机场的规划与民航“十五”规划

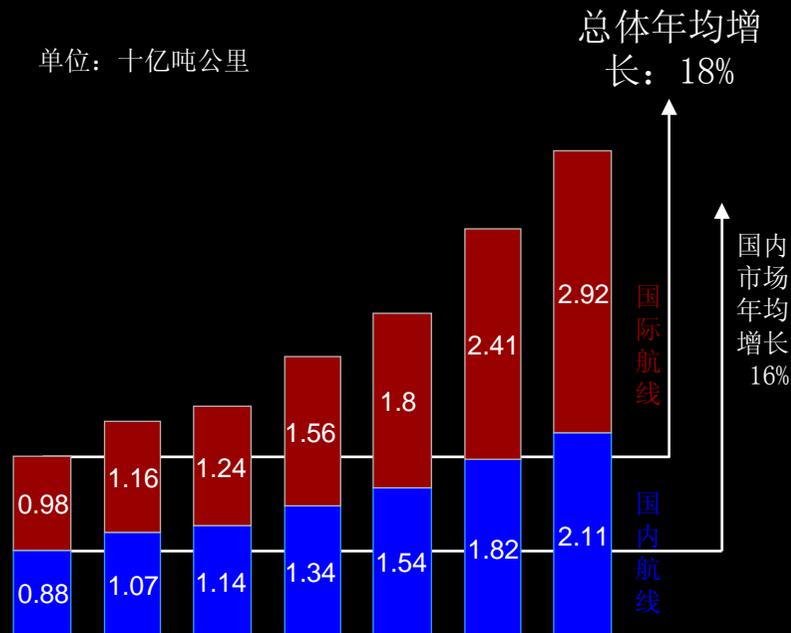
- 伴随航空货运市场的增长，各大机场积极改善货运、物流服务的能力：
  - 例如：
    - **上海机场**—— 成立浦东国际机场货运站公司，设立分类产品货库
    - **广州机场**—— 建立华南地区航空物流中心，设立海关监管库
    - **深圳机场**—— 投资2500万美元新建一座货运中心，包括货物运输中心、国内货站、国际货运区及国际货站
- 在民航总局的“十五”发展规划中，加快货运发展被列为重要位置，并且将在天津和深圳机场建立分拣、分拨中心
- “十五”期间将强化首都、浦东和新白云3个机场的全国大型枢纽地位及配套设施建设，提高中转能力和国际通航能力，使之成为全国性航空客货集散中心。将沈阳、武汉、成都、昆明、西安、乌鲁木齐等6个机场建设成区域性中型航空客货集散中心。完善干线机场。到2005年，全国民用运输机场达到173个左右，其中大型枢纽机场3个，中型枢纽机场6个，干线和支线机场164个

# 中国航空货运的市场规模达到80亿美金，货邮周转量达到50亿吨公里

## - 中国航空货运市场规模 -

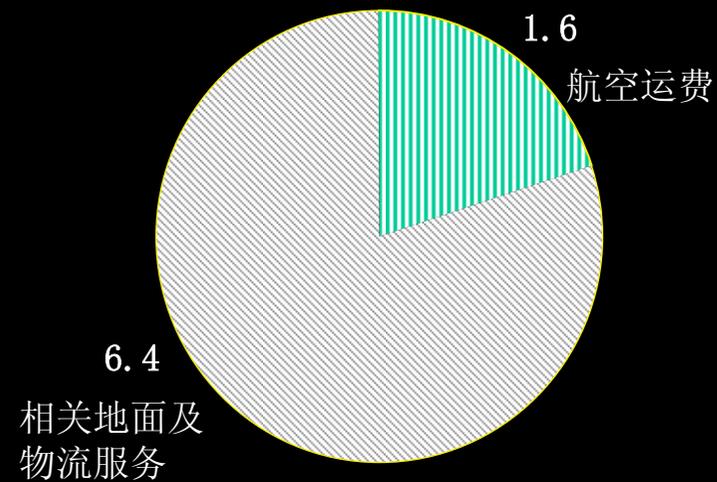
### 2000年中国航空货运市场FTK—50亿吨公里

单位：十亿吨公里



### 2000年中国航空货运市场规模—80亿美金

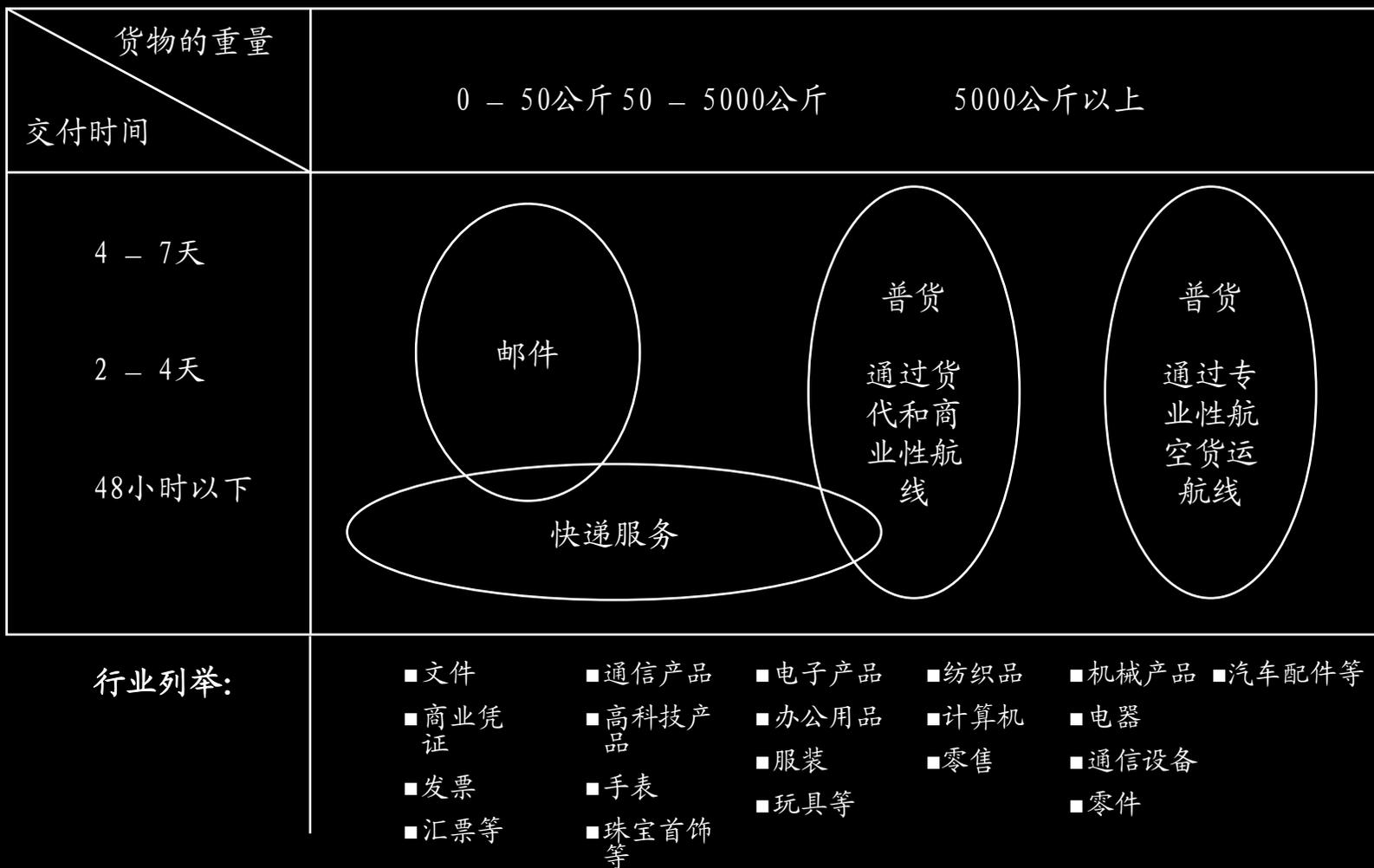
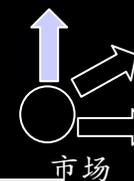
单位：十亿美金



资料来源：《从统计看民航》1995-2001、空中客车公司航空市场预测2000-2019

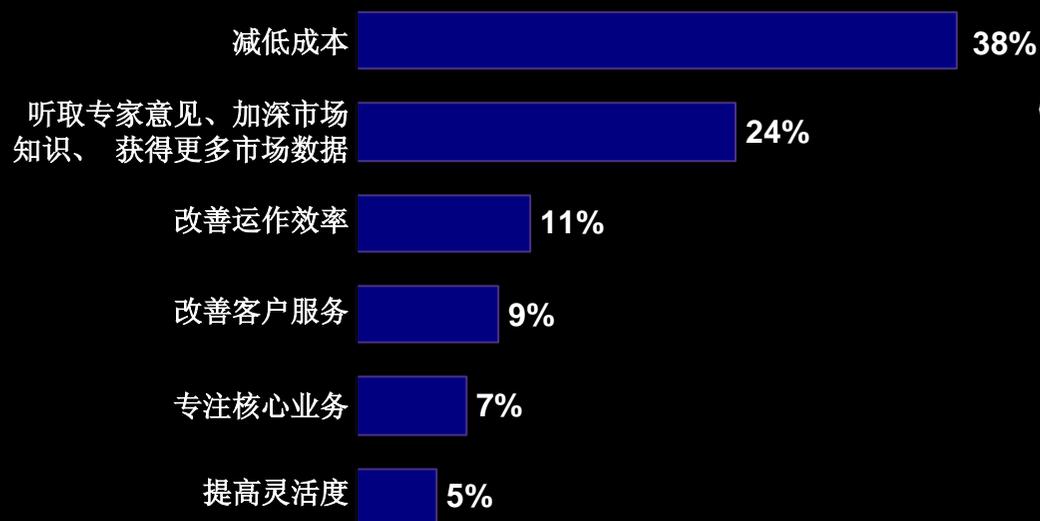
# 航空货运可细分为航空货运、快递服务两个市场，又根据行业分成很多专业领域

示意图



# 而进一步的是外包物流市场，又可以分解为众多专业服务环节

## 影响使用外包物流服务的因素



注：应答者拣选的比例 (%)

### 现在欧美地区最常提供物流是：

- 销售运输
- 运费结算
- 采购运输
- 部分制造工序
- 拼箱 / 拆箱
- 分拆派送
- 运输设施管理

### 未来要求提供的物流，但目前比较少提供的服务：

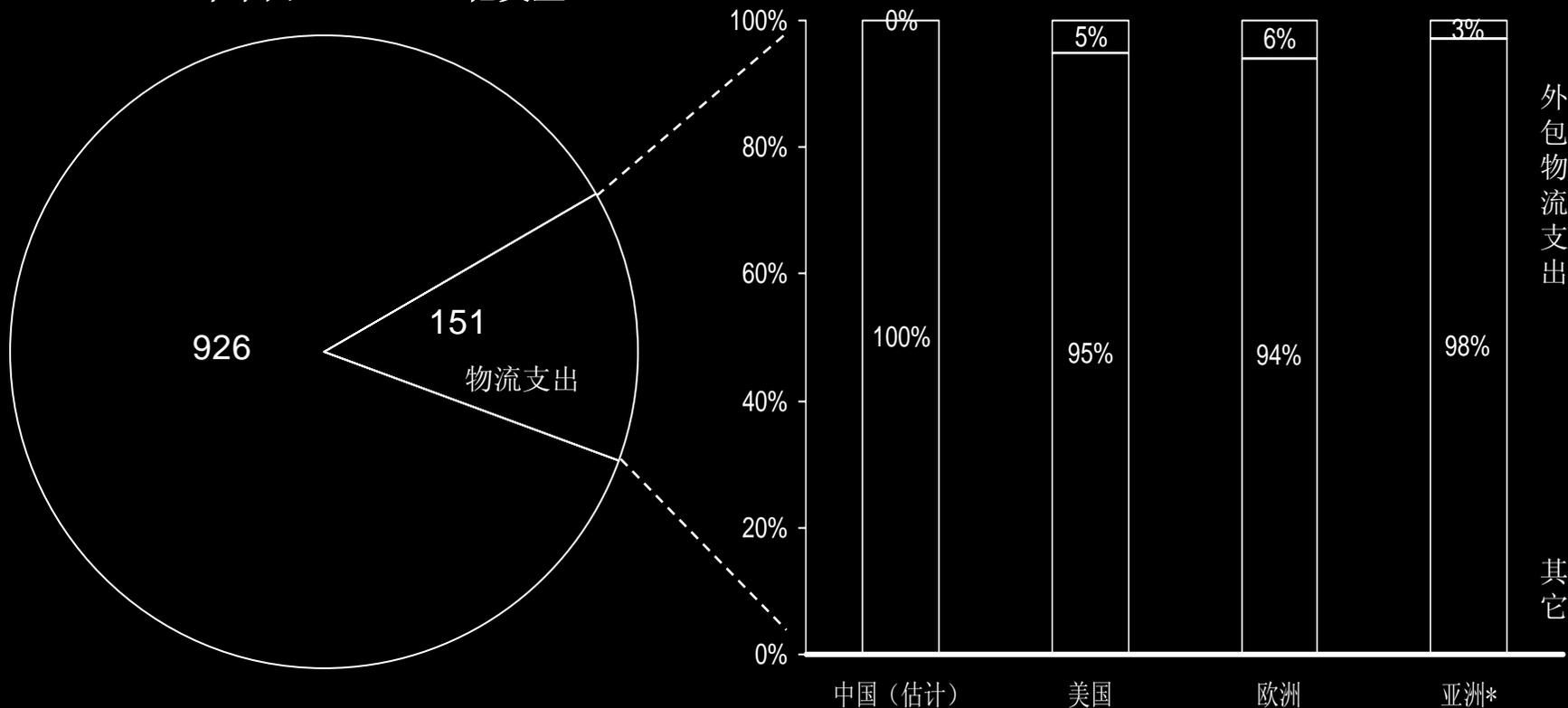
- 订单处理
- 信息技术
- 产品组装 / 安装
- 物流咨询
- 库存管理
- 订单执行

# 中国的物流市场非常大，但目前外包物流支出还很小

单位：十亿美金 中国企业物流支出占GDP14%...

其中外包物流的支出所占比例极小

2000年中国GDP：10770亿美金



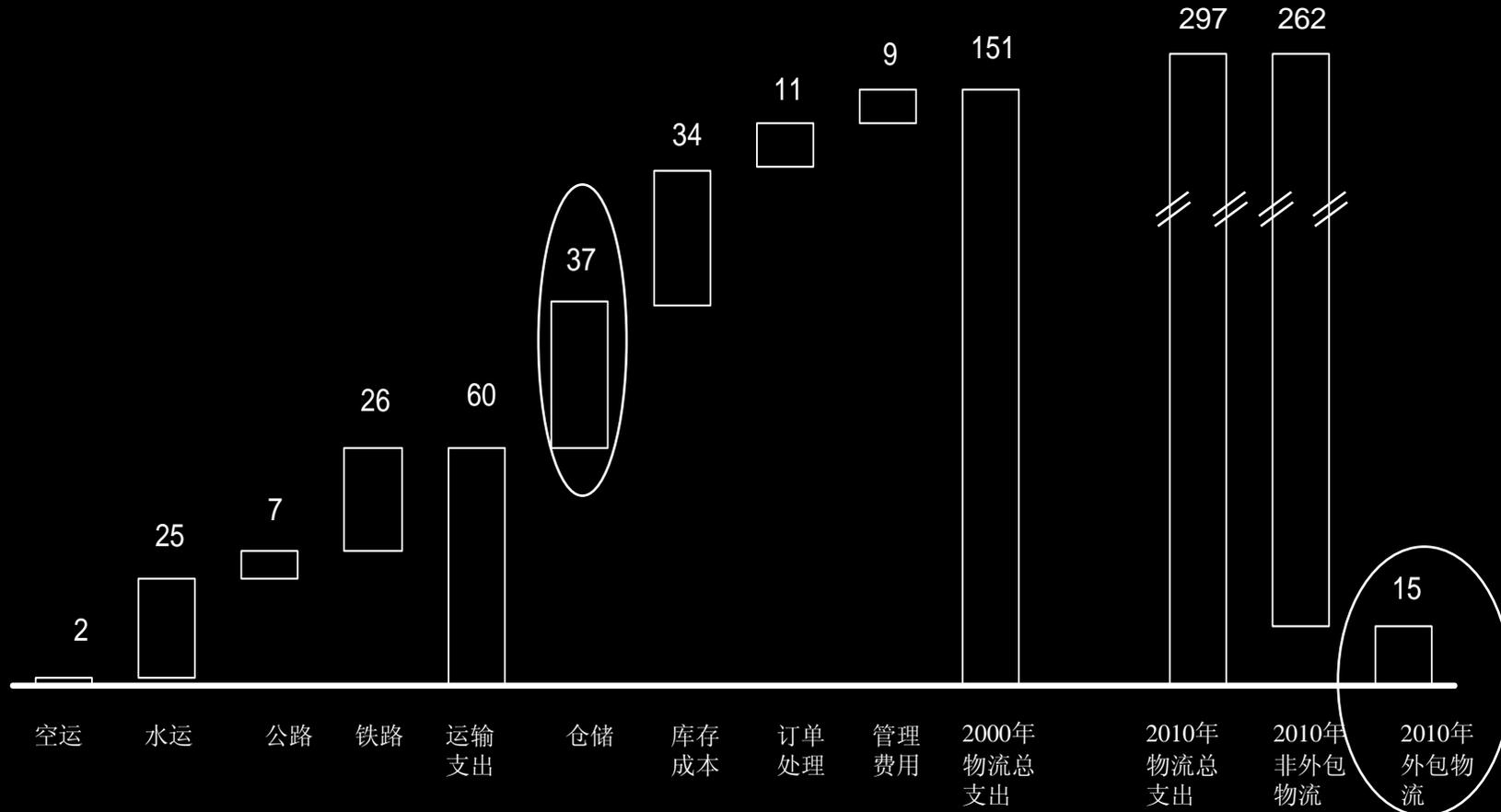
注：\*亚洲指日本、韩国、香港、台湾和新加坡，不包括中国大陆

资料来源：China Infobank, 中国经营报, JP Morgan

# 中国外包物流市场增长潜力巨大而且业务关系更稳定

单位：十亿美金

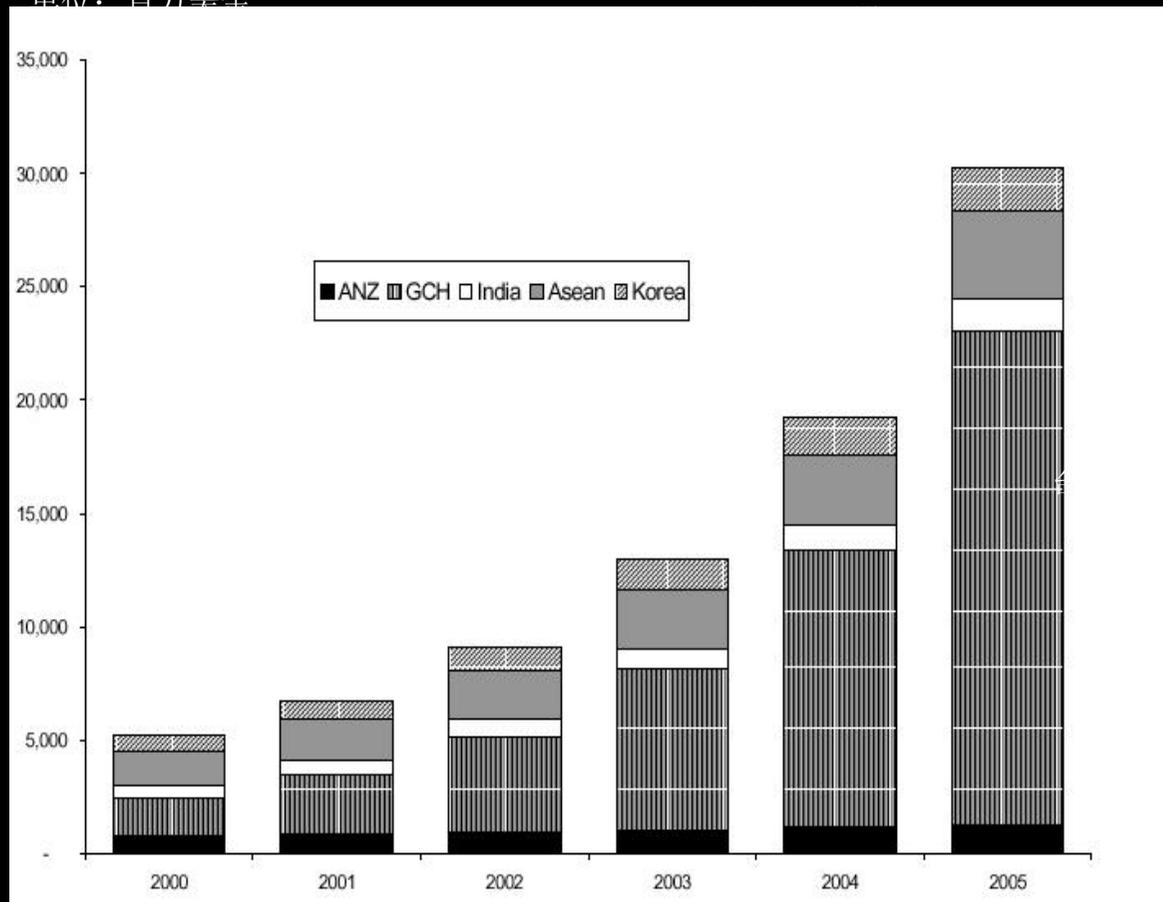
- 中国物流市场构成2000/2010 -



资料来源: JP Morgan, 《中国统计年鉴2001》

# IDC 对中国的外包物流市场前景非常看好

单位：百万美金



资料来源: International Data Corporation 2001

- 目前中国外包物流市场不到1亿美金
- 大中国地区的物流外包市场集中于香港和台湾地区
- 大陆外包物流市场未来几年预测会有很大增长
- IDC预估到2005年，中国150亿美金

增长率

27%

22%

25%

30%

300%

11%

# 中国企业对于外包物流服务内容主要在传统的运输和仓储服务

- 中国工业企业期望“外包”的物流功能 -

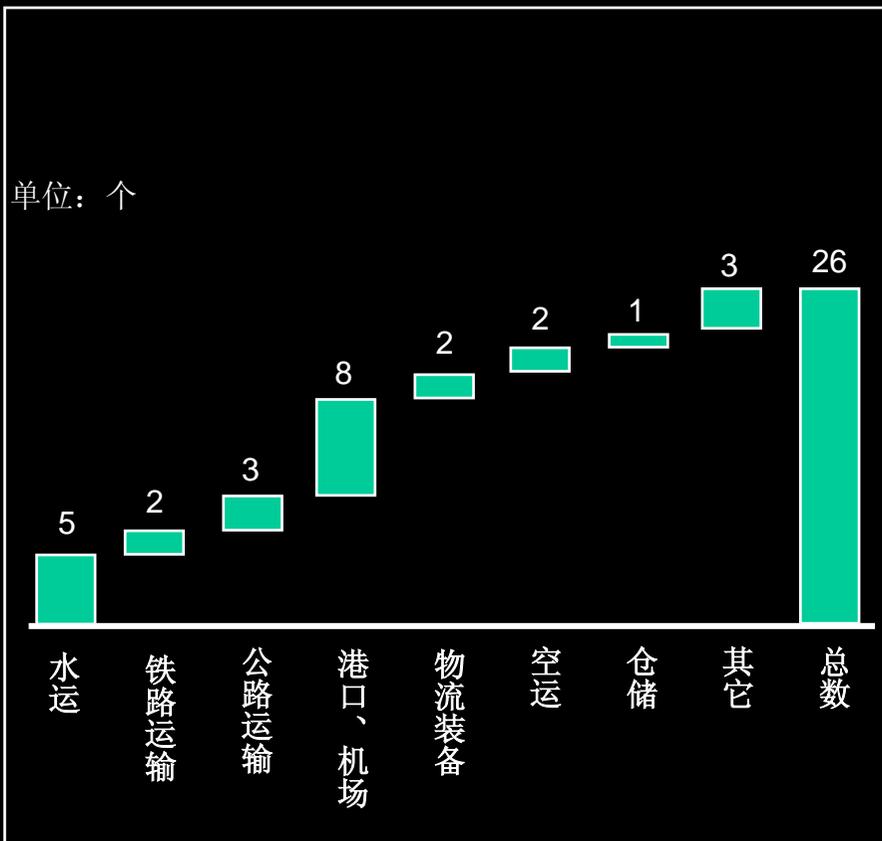
- 中国商业企业期望“外包”的物流功能 -



资料来源：全国物流协会物流市场调研2001

## 国内已经有很多上市公司介入物流及相关领域

- 中国物流板块上市公司 -

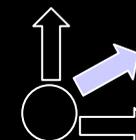


资料来源：中国全程物流网

- 上市公司是各行业发展较为成熟的企业代表，而中国物流相关行业的上市公司大部分都没有从事外包物流业务
- 上市公司中的外包物流公司目前也仅限于提供运输、仓储等传统的物流服务
- 目前，许多本地的企业都将物流业的发展看成是企业的“第三利润源泉”，意味着外包物流并没有形成一定的规模

# 航空物流业的相关业务模式可能有六大类

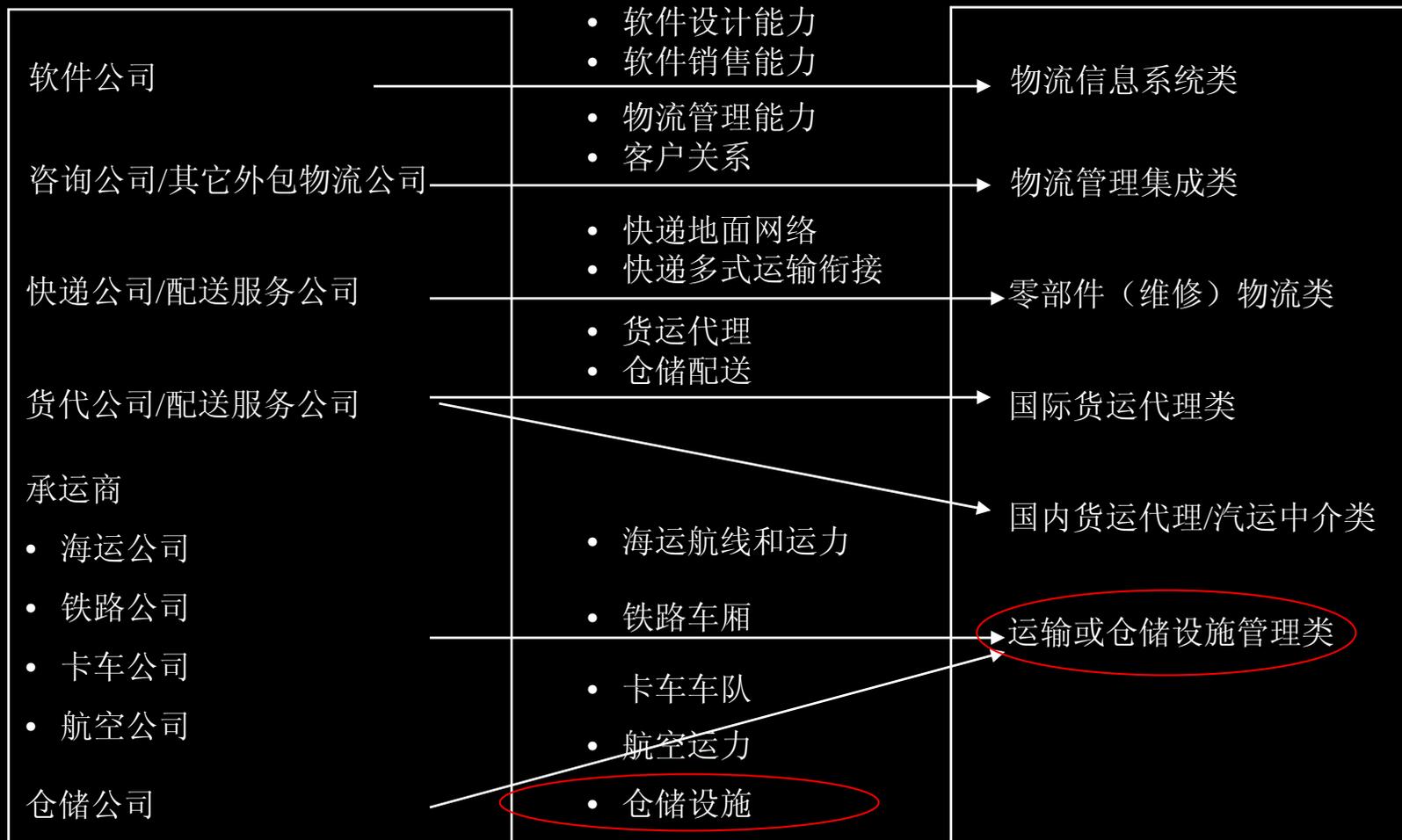
- 美国外包物流企业发展的轨迹 -



5年前美国这些行业中...

关键资源

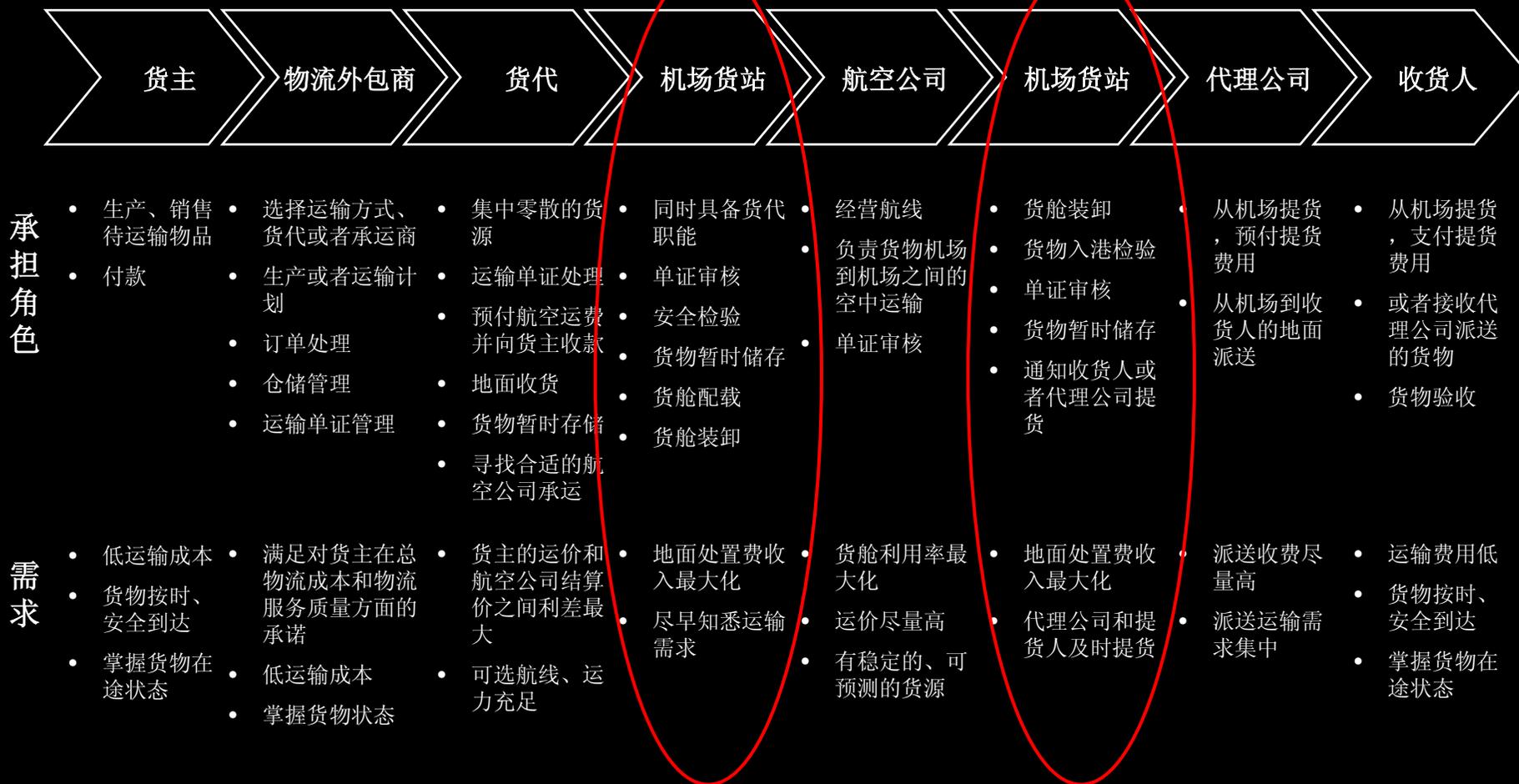
产生了目前的六大类外包物流企业



# 从航空货运行业价值链角度，分析未来航空物流园可能的业务模式



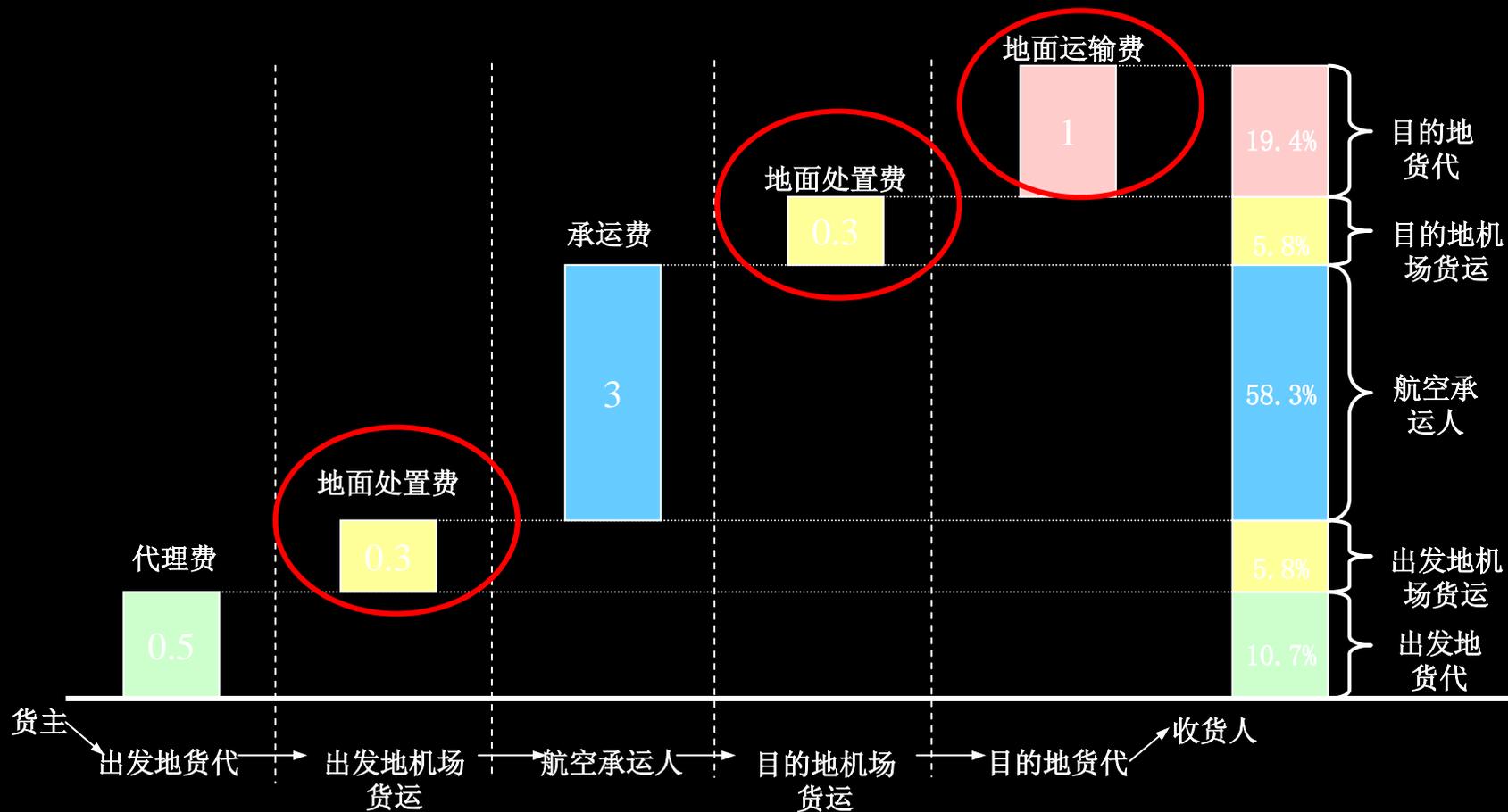
- 中国航空货运行业价值链 -



# 不同环节的价值收入是不同的，需要找到最有价值的切入点

单位：元/公斤

- 航空货运价值分割 -



注：运价以广州到上海的实际运价为参考

# 考虑所需的能力和资源，分析航空物流园的发展机会

在产业链上寻找航空物流园的发展机会

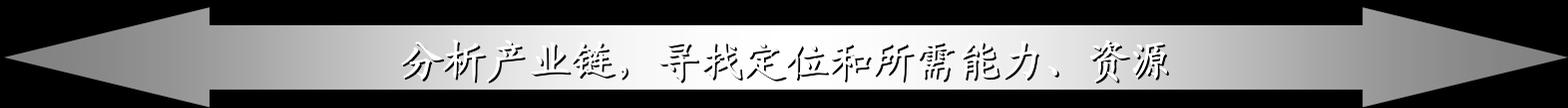


- 能力和资源基础：运输能力、仓储能力、配送能力
- 特色：区域性货物“门对门”配送，开展危险品运输、集装箱运输、冷藏运输、专业配送等专业服务

- 能力和资源基础：在仓储、装卸、安检等方面的特权
- 特色：围绕基地的区域性的“门对门”的服务

- 能力和资源基础：国际贸易的专业知识和多式联运方面的组织能力，客户资源，长期与仓储、陆上运输的合作关系
- 特色：轻资产结构的国际“门对门”物流服务

- 能力和资源基础：国际运输的专业知识、远距离运输能力、雄厚的资本
- 特色：多式联运，国际“门对门”物流服务



分析产业链，寻找定位和所需能力，资源

## 小结：从理解航空物流业入手，分析各种可能的业务模式

### 可能方向（假设）

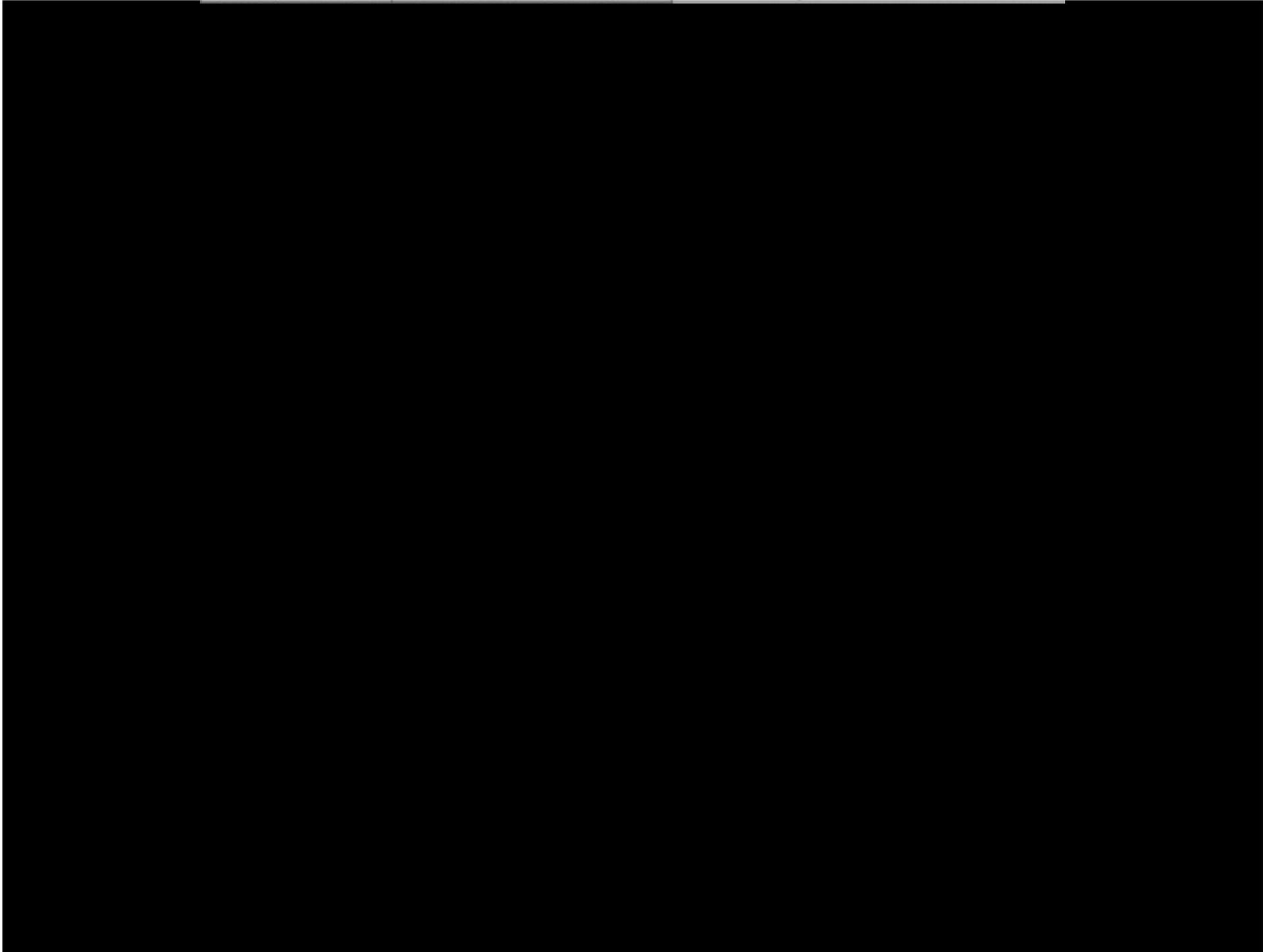
- 假设发展模式一：物流园区租、售管理服务
- 假设发展模式二：基于物流园区的航空物流仓储管理
- 假设发展模式三：拓展航空物流价值链，提供更全面的航空物流服务

### 业务模式定位关键问题

- 建成怎样的航空物流园区？
  - 面向什么物流市场（货运、快递、物流外包）？
  - 面向什么行业市场（商业信函？电子产品？零配件？）
  - 确定客户后，应提供哪些服务和仓储设备？
  - 应提供哪些延伸服务和特色服务？
- 进入航空物流业的哪个细分市场 and 环节？
  - 进入哪个物流市场（货运、快递、物流外包）？
  - 进入什么行业市场（商业信函？电子产品？零配件？）
  - 进入物流价值链的哪个或哪些环节？
  - 提供哪些服务？

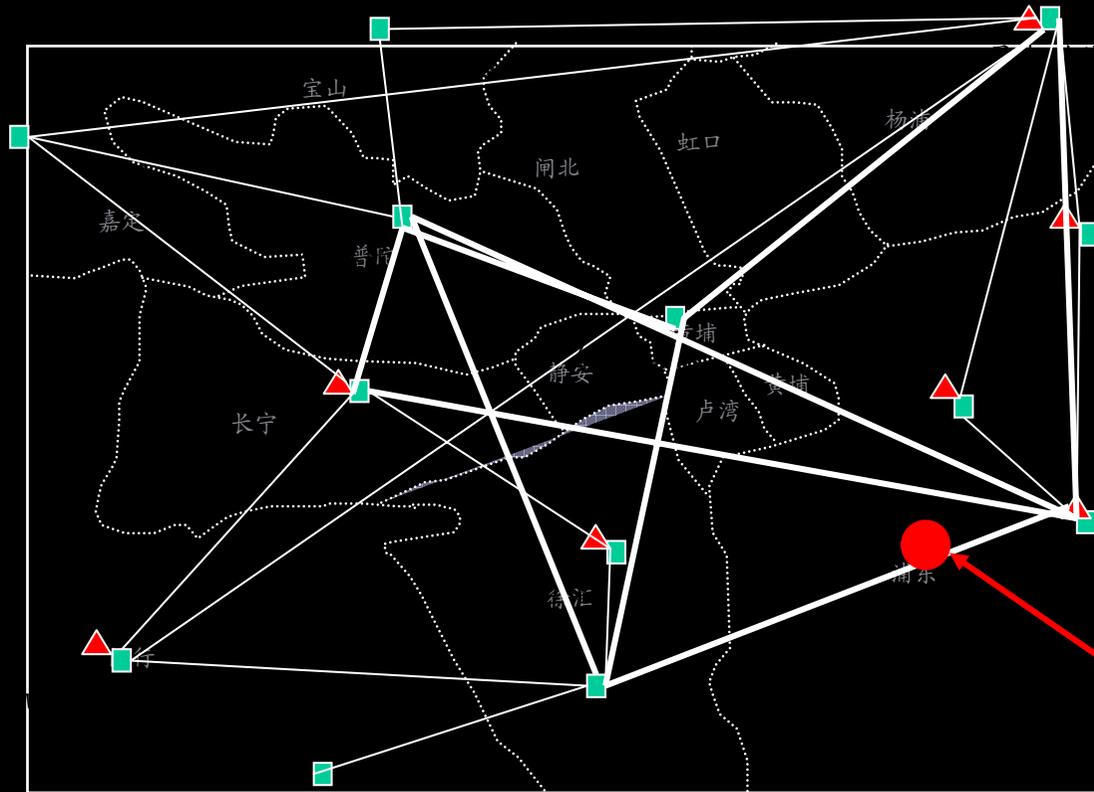
### 解决思路

- 从客户市场角度研究航空物流业，即找到园区的客户群、服务需求、市场机会，由此研究物流园区的合适定位、发展规划
- 从参与竞争角度研究航空物流业，即判断是否有发展机会、所需能力和资源，由此研究进入的合适定位、发展规划



# 设计所购地产业务模式时，需要分析浦东航空港及周边地区的定位和战略规划

示意图



- 专业化仓储、物流集散基地
- ▲ 办公一体化的口岸、海关、商检、银行、仓储
- 口岸和交通枢纽间物流联系
- 各产业区与口岸和交通枢纽间物流联系

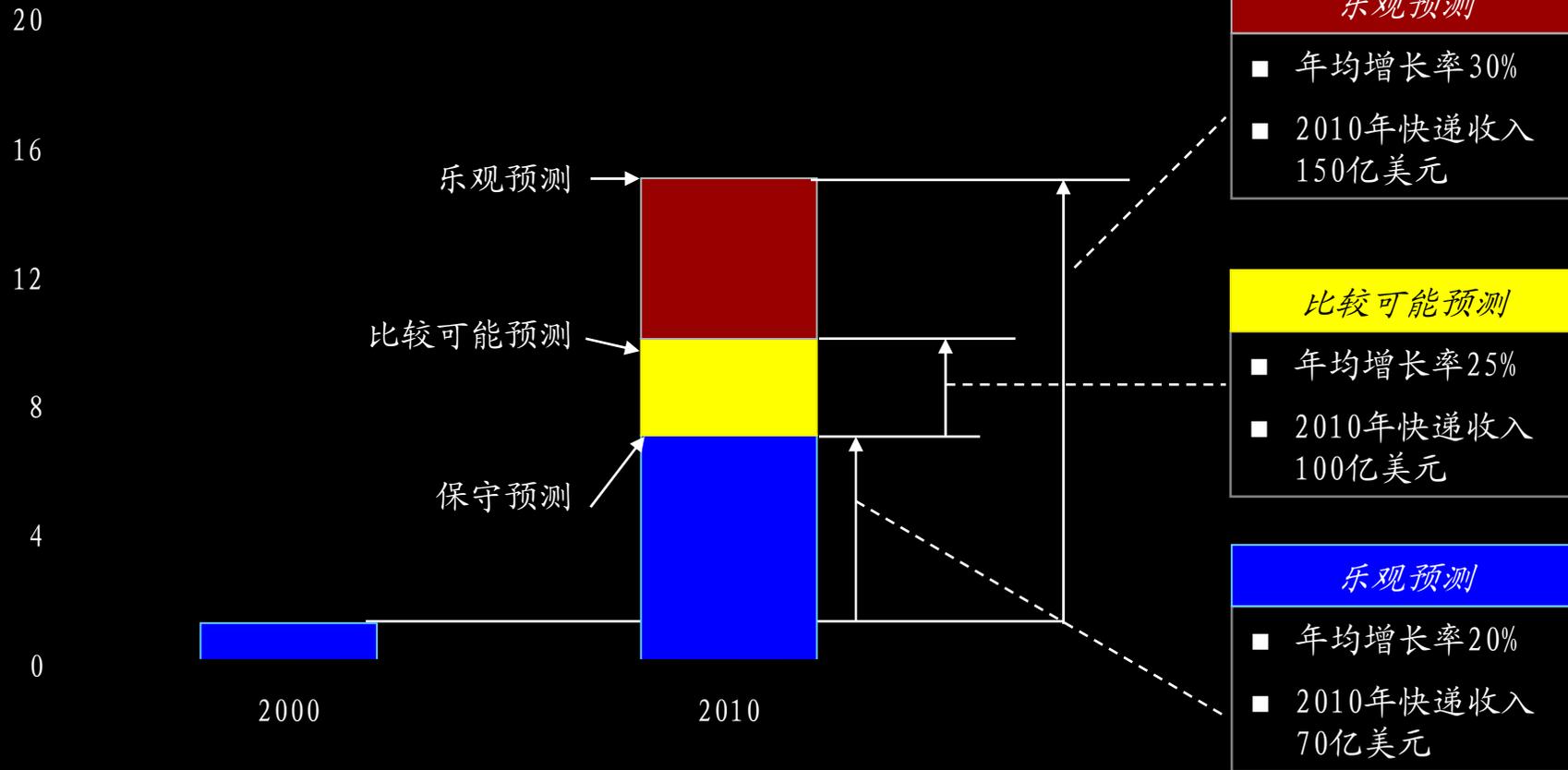
物流基地大致位置 (假设)

根据上海市“十五”现代物流发展规划，配合深水港国际物流园区的建设，在南汇区组建一个新的国际物流园区，并开始试运转

## 2、对初步确定的盈利模式进行盈利回报、风险等深入分析：市场整体预测

- 2010年我国快递市场规模 -

单位：十亿美金



McKinsey案例示意图

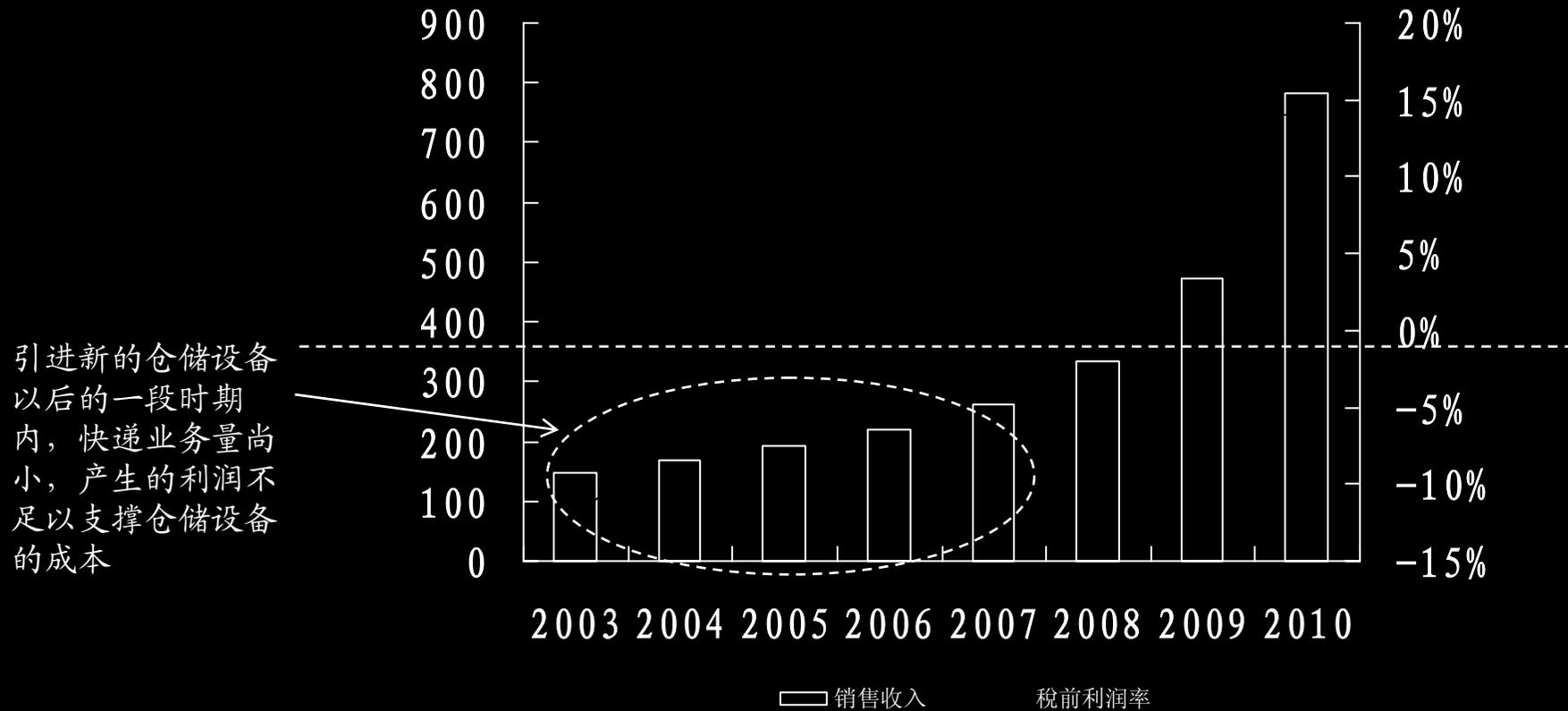
- 乐观预测**
  - 年均增长率30%
  - 2010年快递收入150亿美元
- 比较可能预测**
  - 年均增长率25%
  - 2010年快递收入100亿美元
- 乐观预测**
  - 年均增长率20%
  - 2010年快递收入70亿美元

# 对初步确定的盈利模式进行盈利回报、风险等深入分析：业务指标预测

McKinsey案例示意图

### 经营收入和息税前利润 (EBIT) 预测 (2003 - 2010年)

单位：百万美元



# 对初步确定的盈利模式进行盈利回报、风险等深入分析：投资回报预测及筛选

McKinsey案例示意图

各种可能的投资方案财务数据一览

	永续现金流量现值 (DCF*) (百万美元)	IRR* (%)	收回投资年数 (年)	营业收入 (Sales) (2010年) (百万美元)	EBIT*/Sales (2010年) (%)	总资本投入 (CAPEX) (2001-2010年) (百万美元)
方案一 	359	36%	9年	836	19%	191
方案二	215	29%	10年	783	14%	191
方案三	69	18%	16年	608	10%	191

注：\* 不同的投资方案中公司产品的市场价格、公司各项业务量的增长都有不同；本报告以下涉及到的财务预测数据除非特别申明，指的是“方案一”下的预测数据。

\* DCF：(Discounted Cash Flow 现金流量折现) 可以把 DCF 是否>0作为判断一个投资方案是否可行的财务指标。

\* IRR：(Internal Return Rate 内部收益率) 用来衡量不同投资规模的投资方案的相对财务回报水平。

\* WACC：(Weighted Average Cost of Capital平均资本成本) 用来衡量公司资金的年回报要求。WACC是资本结构中贷款利率和股本金回报要求的加权平均。这里计算 DCF 所用的WACC=10.9 (负债/股东权益=1:1) 。

\* EBIT：(Earning Before Interest & Tax 息税前利润) 用来衡量撇除了利息和所得税这两项影响因素后的净营业利润水平。

## 对初步确定的盈利模式进行盈利回报、风险等深入分析：风险因素及对策分析

McKinsey案例示

意图

### 风险因素

- 货机航线经营政策放开，多家航空公司可以拥有货机航线经营权
- 国内快递业务经营政策放开，国际快递巨头可以自行经营国内快递业务和建立全资国内营业网点
- 国内快递业务政策限制太多，邮政总局时常对非邮政系统的快递公司设置行政限制
- 机场地面操作持续非市场化运作，导致机场处理成为快递和货运中的效率瓶颈

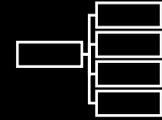


### 可能的对策

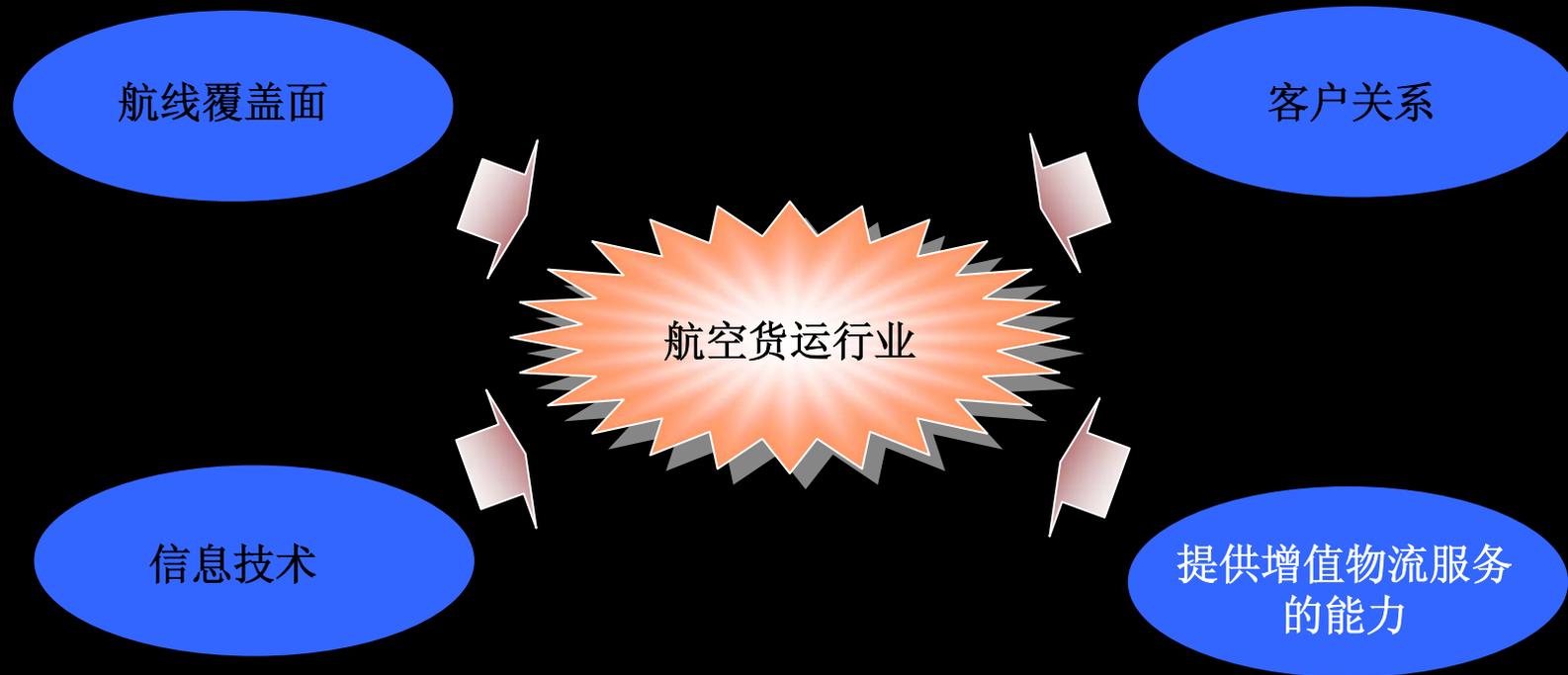
- 快递进入物流服务领域后，将航线经营、快递等传统业务比例降低
- 争取具备健全的快递网络，并以此作为重要资源与国际快递公司合作，作为其国内的合资方
- 集中于企业客户，并与邮航合资/合作，以减少来自于中国邮政的阻力
- 在机场开设快递通道，必要时与机场货站合资或合作



## 4、确定了业务和盈利模式后，再考虑所需的关键能力和资源，及如何获得



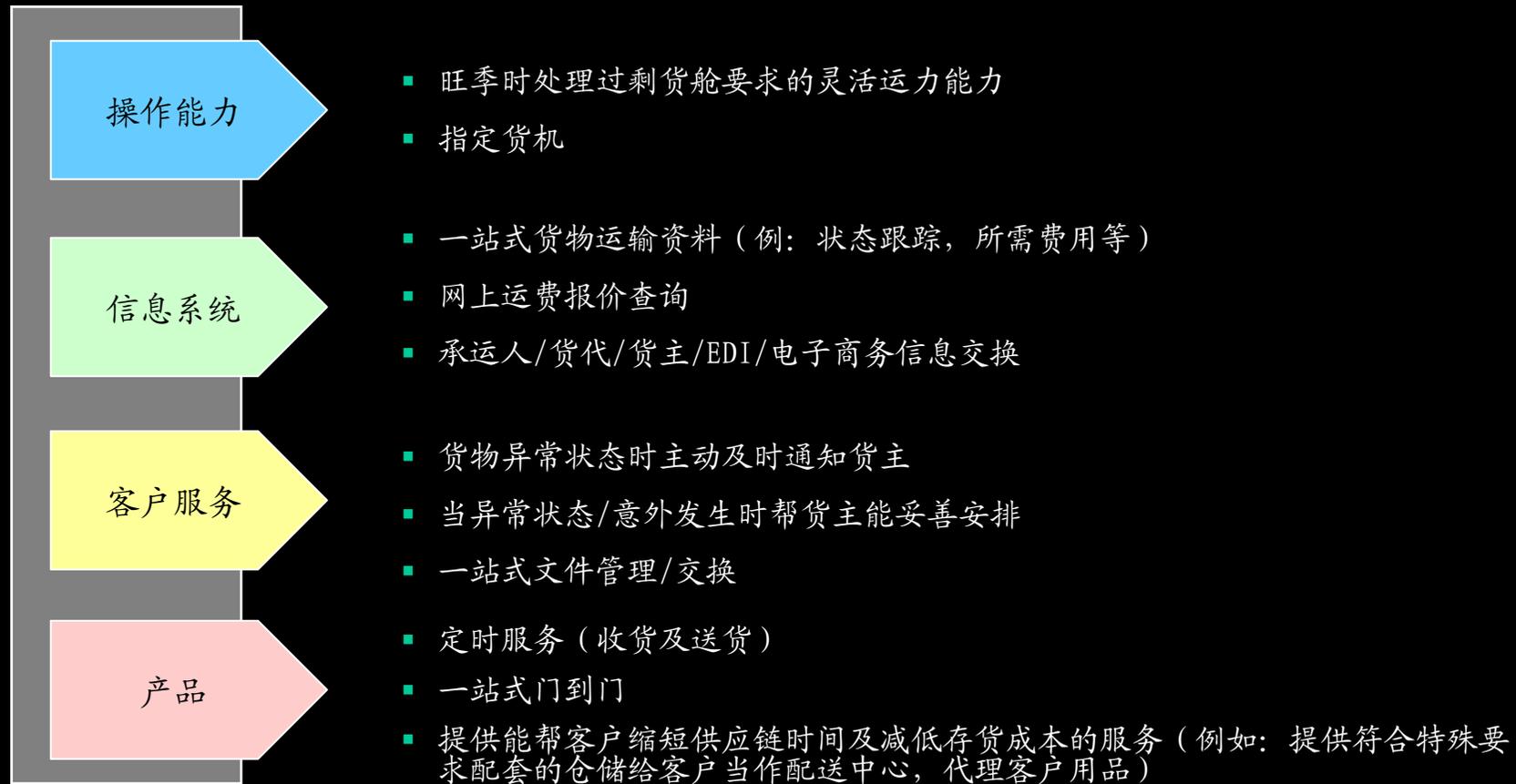
示意图



# 航空货运增值服务是物流商重要的服务竞争力和利润增值点

## 关键成功要素

### 航空货运发展中的高附加值的服务



# 中国人力资源开发网 (简称:中人网 [www.chinahrd.net](http://www.chinahrd.net))

## 还可能考虑整合集团相关资源, 培养核心竞争力, 快速提高盈利能力

