

# 未来中国快递的走向

□陈云广

转眼间,2020年即将到来。回顾2019年,不少二、三线快递企业关门,而另一边,头部快递企业构筑的门槛壁垒也更加坚固,竞争也更为激烈。

## 市场占有率

打开各家上市快递公司的季报、年报,你会发现,以业务量、业务收入为基础,反映该企业在市场上地位的“市场占有率”,是经营者、投资者、竞争对手最为关注的焦点。这其中,业务量的竞争是近两年快递业竞争的最主要因素。

没有业务量就没有市场份额,没有业务量就没有利润的产生,没有业务量更不可能得到资本的青睐和支持,总之,没有业务量就没有生存权。在可预见的一两年内,市场占有率的争夺仍将非常激烈。

快递业的竞争才过中场,犹如群雄争霸的春秋转向七国争雄的战国时代。为什么行业内感觉即便去除了某些中小快递,这两年行业的竞争也越激烈了呢?

实际上,这也是市场竞争的规律使然,好比战国时代的战役,小国之战换成了大国之争,自然会使得战争资源投入更大,搏杀也更残酷。连快递头部企业,如果对市场把握不准,也有落马的可能。

## 发展战略

上兵伐谋。快递业竞争已过了“爱拼才会赢”的时代,转向发展战略的竞争态势越发明显。2019年有一家快递业的案例,值得点评。

这就是圆通。“圆通B网”是圆通于2017年“二次创业”后重金打造的城市高频配送直营网络。2018年,圆通正式宣布以B网为基础成立直营品牌“承诺达特快”,产品包括同城特快、即日达、次晨达等,还加入了即时配送、O2O配送等服务,主打中高端客户。

圆通官网介绍,承诺达特快已在92个城市设立700余个直营管理的营业部。但2019年10月,B网业务停摆。应当承认,“圆通B网”是通达系中走出同质化竞争的第一个有力举措。但是在落实战略的步骤中,如何调节自身实际与理想之间的巨大差距,圆通采用的有效措施还不够。

其实,越是同质化严重的时期,越是行业中的竞争者重新研究细分市场,发现新需求、找准独特定位的时候。在完成一系列的积累后,在下一个10年之中,我们会看到快递巨头的差异化会越来越明显,将逐步告别当前这种同质化的竞争,发展战略的作用将更为凸显。

## 科技运用能力

科技是第一生产力。竞争促使快递企业不断加大科技的投入,无疑为整个行业的发展增添助力。作为最初严重依赖劳动力的行业,到如今却拥有最前沿的高科技,快递业正在逐渐由劳动密集型向技术密集型企业转型。

首先,科技能够帮助管控全网,平衡网络。快递企业作为网络型组织,面对成千上万的快递网点,面对管控难度越来越大的情况,需要借用科技的力量,以信息系统为抓手,来帮助实现对越来越多网点的可视化管控。在信息系统中能够第一时间看到所有的数据,实时处理,才能实现实时决策、实时优化,帮助管控和平衡整个网络。

其次,科技能够帮助实现降本增效。在快递分拣一线,如果没有新技术的加入,就意味着长长的流水线上,几十个甚至几百个流水线工人需要肉眼识别快递单、手动分拣,显然效率低下,人工成本过高。当然这只是其中一个环节,揽收、投递等环节存在相同的问题。

同时,现如今快递行业普遍面临招不到人和人员不稳定的问题,科技的投入将大大减少企业对人力的依赖,提升生产效率。行业的痛点不断成为前沿技术发力的方向,下一步,快递企业之间的科技实力差距将进一步拉开,其壁垒作用进一步上升。

## 赢利及成本管控能力

实际上,龙头企业凭借走入“资本开支扩大→服务水平上升、成本下降→业务量上升→规模效应带来成本进一步下降”的良性循环,已经在赢利模式上形成了行业壁垒。

同样,在成本管控方面,2019年是龙头快递企业在适应快递单票价格不断降低中,相互学习如何管控和降低成本的一年。除了通达系,其他的快递企业也都在以中通为标杆进行学习。最主要的做法有,在运输环节目前线路满载率合适的情况下,从外包转为自营,从小车转为大车;在内部处理环节,运用自动化分拣设备大量替代人工劳动;在中转环节,优化中转节点带来中转效率提升。

正因此,电商蓬勃发展10年间,尽管行业单票收入不断下降,但凭借业务规模扩大、边际效益不断扩大,以及有效的成本管控,龙头快递企业仍然有较好的经营业绩。这样的赢利及成本管控模式仍会持续1~2年。

在成本基本无压缩空间之前,龙头快递企业会转变赢利模式,更多依靠新市场、新业务来转换跑道,而不会一直延续当前这一赢利模式。

## 资本运营能力

群雄争霸,资本为王。近几年,上市后的龙头快递公司竞相在融资的道路上快速前行,通过资本市场融资、再融资实现扩大再生产。

2019年是快递巨头们资本运营可圈可点的一年。9月,申通快递公告称,公司向合格投资者公开发行公司债券的申请已获中国证监会核准。同样在9月,百世集团也公布了拟发行可转债计划。8月下旬,顺丰控股发布公告称,中国证监会发审委审核通过了公司公开发行可转换债券的申请。顺丰拟公开发行58亿元可转换公司债券。

除了债券融资,通达系快递企业还通过股权转让方式,实现了与电商巨头阿里巴巴的进一步融合。经过多轮融资,阿里已是百世集团第一大股东,是申通快递、圆通快递第二大股东,中通快递第三大股东。时值年底,有消息称阿里正持续寻找入股韵达的投资机会。

当前处于龙头快递企业的快速扩张期,又逢逢低利率时代,企业资产要想继续保值增值,做一些战略性扩张,收购、兼并、重组一些优质标的,或者做一些战略性的投资,还是非常划算的。

# 快递之争,争在何处?

□耿艳

未来中国快递的生态是怎样的?当前的快递将走向何方?每年都有很多业内专家对快递业发展趋势进行预测和猜想。本文结合近年来快递业发展的现状特点和个人的理解,对快递业未来一段时期的趋势走向进行一下展望。可以肯定的是,未来中国快递大生态会发生巨大的变革,有些趋势已初现端倪,有些趋势已渐清晰,有些趋势未来可期。

## 趋势一:快递将成为供应链管理的重要参与者

近年来,快递企业基于快递主业,不断向更深的物流领域拓展。一方面,随着以大家电、家具、建材等为代表的大件商品需求兴起,快运业务增长迅速,快递快运融合步伐加快,10~200千克段产品正成为新增增长点。据预测,2020年大家电和家装产品电商渗透率将分别达到55%和25%。另一方面,随着国内生鲜电商蓬勃发展,冷链市场增长迅速。2018年我国冷链市场规模达2987亿元,据预测,2020年将达4700亿元,年增速达到25%。目前冷链市场较为分散,快递企业作为新参与者,凭借完善的网络布局,在冷链市场集中度不断提升过程中,发展优势与潜力明显。

除此之外,快递企业开始逐步向供应链延伸,除了为客户提供单一的寄递服务,有些企业还提供仓配一体化、代收货款、通关服务、回单返回、资金垫付等增值服务。顺丰速运嵌入供应链的程度更深,能够为客户供应链上各环节提供战略层面的优化解决方案,而且能够基于自身的快递物流资源,整合社会物流资源。

从国际快递巨头的发展历程来看,快递向物流扩展的最高层次就是具备从采购、入厂、制造、销售等全过程的供应链优化能力。当前全球物流已进入供应链管理时代,未来快递企业将从物流服务商向供应链服务商进阶,逐步在供应链中扮演重要角色,成为新型的供应链服务企业。

## 趋势二:快递将成为绿色生产与绿色消费的重要引领者

随着快递业迈入高质量发展阶段,快递企业将摒弃追求单一规模化的发展理念,从粗放式管理向精益化管理转变,将绿色发展理念渗透采购、生产、运营、服务的全链条、全过程、全环节,在能源管理、减排减量、驾驶规范、路径优化、机械作业

等多领域发力,行业绿色化升级改造进程加快。绿色快递将成为未来行业发展的主基调。

快递企业还积极参与可持续生产与消费的推动,用自己的绿色实践影响着产业链上下游和消费者,将进一步引领绿色生产与绿色消费新浪潮。中国邮政于2018年率先启动绿色邮政建设行动,系统推进“绿色包装、绿色运输和绿色金融”三大工程。顺丰推出了免胶纸箱、二次利用文件封、EPP循环保温箱等环保包装。京东推出“青流计划”,推广使用循环箱达200万次以上,通过采取京豆激励等方式对积极参与纸箱回收计划的用户提供回馈。苏宁在北京、成都、南京、杭州、济南等13个城市投放共享快递盒。

## 趋势三:快递将成为物流降本增效的重要推动者

以新技术手段降本增效,提升综合实力是未来快递企业的发展方向。当前快递企业除了通过智能化手段与技术进行降本增效外,向集约化、平台化方向发展也是降本增效的重要方式。快递企业已有大批自动化分拣设备投入使用,大数据技术正不断加速快递路由网络的优化,而无人技术的应用也将大大提升末端投递效率。

技术的进一步成熟,将在提升物流效率的同时不断缩减成本,助力降本增效目标的真正实现。在运输效能提升方面,快递公司加强运输能力保障,注重综合运用多种运输方式,发展高铁快递,搭乘中欧班列等,顺丰、EMS、圆通等快递企业不断扩大自建机队规模。未来随着多种运输方式在技术、标准、信息方面的有效对接,运输效率将进一步提升。

## 趋势四:快递将成为智慧城市建设的重要贡献者

智慧物流是顺应历史潮流发展的产物,也是城市智能化、智慧化发展不可或缺的一部分。智慧物流发展之快超乎人们的想象,一方面,无人科技正在加速应用,无人驾驶、无人仓、无人机、无人配送机器人越来越常见;另一方面,新的行业技术体系正在形成,在传统地物物流体系的基础上,地下物流、低空物流、管廊物流、立体货架等正在越来越多地受到关注。

城市快递是城市物流的重要组成部分,也是未来城市发展的重要基础设施。当前已有一些快递企业尝试运用大数据技术,科学规划生产和路由设计。未来在地面资源有限的情况下,如何把城市中的物

流转移和客流实现分离成为关键。因此出现了发展地下物流,用地下空间的立体开发为城市赢得宝贵发展空间的想法。雄安新区规划中提到要打造“地上地下两个雄安”,雄安新区政业发展规划也将本着超前思维、国际标准,与新区规划相衔接,发展地下快递物流。未来,运用地下空间建设立体智能的快递物流体系将成为缓解交通问题、环保问题,节约城市空间的有效手段。基于物联网、大数据、智能物流来进行智慧城市统一规划设计,自动物流系统必将给人类带来一种全新的生活方式和城市发展模式。

## 趋势五:快递将成为满足人民群众美好生活需要的重要载体

今年两会期间,全国政协委员、中国联通研究院院长张云勇在“委员通道”上谈及5G技术在未来生活场景中的应用时说:“如果工作时接收一个快递,你只需要轻轻按动一下手机上的按钮,那么窗户会自动开启,无人机会带着你的快递经过窗户飞到你的办公室。”这就是智能技术与快递有效结合的案例,也给我们的未来生活描绘了一个美好的场景。

随着新零售时代的到来,消费场景将变得“无处不在”“无时不有”,消费者希望获得“所想即所得”的极致体验,这就需要快递来实现。快递企业将以客户为



□张艳霞/绘

# 从民营快递路由设置看邮政改进之道

□曾娟娟

由于业务量规模及网络能力的差距,民营快递企业之间存在成本差异。从规模效应上来讲,业务量越多,平均每单快递分摊至转运中心操作和干线运输的固定成本就越少,单件成本必然具有相对优势;从网络效率上来讲,路由设计得越科学合理,运距越短,经转次数越少,转运中心的业务处理效率(包括人效、车辆效率、机器效率等)越高,单票的快递成本将越低。规模效应的累积是市场竞争胜利的结果,而快递网络的设置却是民营快递企业自身的选择,网络是快递企业生产与运营的基础,网络设计的优劣程度是评判企业竞争力、降低企业运营费用的主要手段。

## 快递企业的网络设置

快递网络主要有两种典型结构:点对点的快递网络(全连通网络)和轴辐式快递网络(枢纽辐射式快递网络)。前者是指任意两个城市之间开行直达运输车辆的网络;后者是指运送线路的安排以某几个城市为枢纽,枢纽城市之间开行直达运输车辆,相邻的城市通过枢纽进行中转衔接的快递网络。

(一)点对点与轴辐式网络的优缺点分析

1、点对点模式优缺点。点对点直达模式是时限最快的一种模式。其优点是:一是它能减少运输车辆换装次数;二是能降低中转过程中货损货差;三是能节省装卸次数和节约费用;四是能提高运输速度。点对点直达模式的缺点是:如果运输网点多,各网点之间的运量较小或运量不平衡时,会导致网络不经济。

2、轴辐式模式的优缺点。轴辐式网络的优点是可以发挥中心节点的处理功能,实现最大限度的运量合并,产生网络规模经济效应。缺点在于轴辐式网络中很多货物必须经过中转站中转后再分发配送,因

此产生了绕道成本、装卸成本,同时也延误了时间。

## (二)快递网络的选择因素

业务网络的选择取决于业务定位和业务量大小,是时效性和成本的权衡。轴辐式网络节点运量较少因而运输成本较低,但是时效性较差,当节点间流量足够大,其运输成本高于点对点网络。因此,当节点业务量足够大,应该选择点对点网络,反之则采用轴辐式网络更合适。由于经济发展的双核结构,存在只有某些节点间运量较大,其余节点运量较小的情况,此时,可采用轴辐式与点对点组合的快递网络结构,即在轴辐式网络的基础上,允许快递量大的节点间直达运送,既发挥点对点网络较低运输成本的优势,也充分利用轴辐式网络降低分拣成本的优势,达到两种典型网络的最佳匹配。

目前国内主要快递企业的干线网络以辐射式为主,点对点为辅。主要原因在于目前我国快递行业80%的业务量在东部地区,多数快递企业网络集中在长三角、珠三角和京津冀地区,而且这些地区之间的快件需求量充足。

## 从三个维度

### 评价民营快递企业网络情况

路由是为实现快件点到点交换、运输而建立的交通工具、运输路径体系。合理布局网络及路由,可以减少中间环节,降低空载率,从而降低单票路桥费、油费等运输成本。快递企业的转运中心将各个终端网点有序地联结起来,并承担货物在网络中的路由功能,从而实现货物点对点的高效流动。

(一)转运中心直营率。直营率越高,表明总部对转运中心管控力越强。转运中心全直营,一方面可以加强总部对转运中心的控制力,充分利用转运中心产能,提高经营效率;另一方面可以增强公司对自动化设备进行投资的意愿,自动化和智能化

的提高可以提升分拣效率,减少分拣人力成本,从而有利于公司成本的低位维持。

(二)转运中心自动化率。转运中心自动化率,主要用于比较转运中心的自动化程度,自动化程度越高,表明转运中心处理效率越高。由于无法直接获得转运中心分拣设备的技术参数,暂且采用自动化设备数量作为衡量全网转运中心自动化率的同向指标。

(三)干线枢纽比。干线枢纽比主要用于衡量网络联通度。干线枢纽比越高,表明网络联通度越高。

## 邮政的学习路径及建议

快递企业是同质化程度比较高的企业,优秀快递企业累积的经验是容易被同行复制推广的。民营快递企业给邮政带来哪些启示呢?

### (一)韵达的路由设置

2013年,韵达快递调整转运中心是按照最简化的二级轴辐式网络模式进行布局,调整后的转运中心数量近几年基本保持稳定。该公司以同行最少的转运中心数量支撑行业第二的业务量,显示出该公司在顶层路由设计方面具有前瞻性。

### (二)百世转运中心的减少路径

同样定位于中低端市场且业务规模并不大的百世快递却拥有最多的转运中心。邮政快包日均业务量及业务规模均不及竞争对手,却拥有较多的转运中心,原因在于:邮政将邮件处理能力投入全部集中在中心局,将全网邮件分拣和转运任务也全部集中在中心局,导致成本过大。竞争对手分拣任务主要由前端加盟商承担,处理中心主要承担总包转运任务。邮政推行集包后,分拣工作由85个中心局前移至收寄前端,分散了集中分拣处理压力,邮区中心局角色也将发生很大变化。

### (三)邮政的改进措施

民营快递企业的高效运转是建立在完善的网络基础之上,网络布局和路由模