

熄火的价格战

快递是一门苦生意，价值链冗长。提升数字化水平、壮大市场份额、完善仓储干线……快递物流行业的生意底座并不是一天建成的。

资本的加持，对快递业的腾飞起到了至关重要的作用。从复星创投投资韵达红杉资本入股中通快递，再到阿里巴巴联手云峰基金注资圆通……

为了扩大自家版图，十年间，每一家快递企业都铆足了劲头在资本市场寻求帮助。

2016—2017年，中通成功赴美IPO，圆通、申通、韵达与顺丰接连上市，而2023年的今年，一直以来借助资本串联起“通达系”，默默在背后打辅助的菜鸟，也宣布了启动IPO进程。

合纵连横之间，烧钱补贴的互联网逻辑在快递行业之中得到了普遍贯彻落实，规模之外，低价也一度成为了快递行业的王牌。

2006年圆通成为淘宝配送服务商之后，单票价格下降超过30%，但日均业务量陡然上升2000票的甜头，很快让国内的快递企业纷纷效仿。一时间，电商快递件的价格一路下跌。

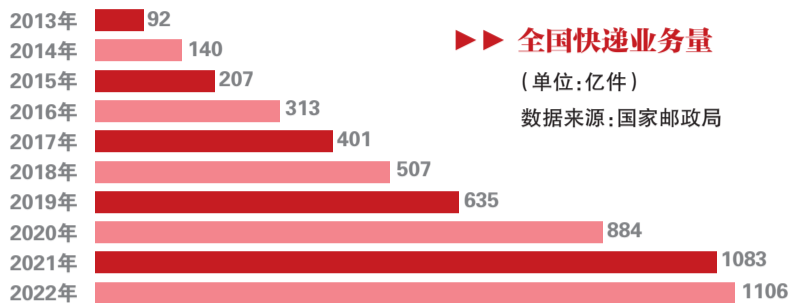
以价格换规模的逻辑，在过去十年间从未从快递物流的战场上消失。而发家于东南亚物流市场的极兔，更是将这一思路发挥到了极致。

一路补贴，一路亏。2020年，进入中国市场后的10个月后，尽管极兔在国内市场的日单量实现了从0至2000万的突破，但以牺牲质量为前提的增长，也让极兔在业内和消费者之中的口碑一路下滑。

很快，国家及地方政府陆续出台政策要求经营者不得以低于成本的价格提供快递服务，快递无序价格战逐渐熄火。2022年以来，河北、福建、湖北、河南等超20个城市签订了首份快递行业集体合同，合同内容多涉及快递行业最低工资标准、工资增长机制、工时与待遇等。

尽管价格战已经偃旗息鼓，但难以否认的是，国内快递物流行业内卷，让快递本身在短时间内无法摆脱“薄利”的规模化运作思路。只不过，随着与物流紧密相连的电商流量见顶，经历了十年高速发展的物流行业也逐渐由挖掘增量转向争夺存量，各个公司的业务都趋于细分化演变，找寻自己的核心竞争力。

胶着的中场战事



去年一年，快递行业跑马圈地、低价搅局的时代结束，国内的快递行业进入了成熟发展期，2022年全年，无论是京东物流、顺丰还是中通、圆通、韵达和申通，在市占率方面的浮动都不大，涨跌幅度均未超过2%。

只不过，到了2023年，快递行业再次涌起暗流。极兔收购同样处于亏损的丰网抢滩IPO，而顺丰也在8月伊始宣布赴港二次上市……

战况激烈之下，抖音、快手等新兴电商平台的崛起，也给物流领域的新老玩家带来了机遇。京东物流正式向第三方商家与平台开放，并积极与东方甄选等头部机构进行履约合作。而抖音官方推出的“音需达”物流服务，也吸引了中通、圆通、韵达、邮政等企业的加入。

不过，当一个又一个快递企业在凭借相似的低价路径扩张形成规模化的同时，也将自己锁在了舒适圈内。

内卷格局中，各家快递企业都希望通过服务撕开一道口子。

今年3月，菜鸟打响时效战“第一枪”，宣布推出半日达模式，京东物流紧随其后，上线“云仓达”进一

步缩短配送时间。2个月后，顺丰拓展次晨达城市覆盖范围，中通紧接着宣布在66个大中型城市推出“标快送货上门，承诺不上门必赔付”。根据国家邮政局监测数据显示，2023年二季度，快递服务全程时限同比缩短8.98小时。

另一边，菜鸟再起飞，通过“品质”“自营”试图打出差异化。随着菜鸟瓶子越来越大，其他快递物流企业也在不断拓展业务边界，修炼内功。京东自建航空物流、中通拿下支付牌照、顺丰加码国际航线杀向海外……

资本场上风光无限的另一面，是一小部分人的黯然伤神。根据财报，圆通凭借97.76亿件的业务量上位至通达系“老二”的位置，时隔四年一举超过了韵达，申通以77.31亿件的成绩居于第一，而顺丰则以1224亿元的营收稳居营收第一的位置。只不过，随着极兔、菜鸟等“新生代”陆续启动IPO，快递企业的中场战事或许已经到来。

纵横捭阖之间，有人上位，有人掉队。行业洗牌，谁是最后的赢家，还需要时间给出答案。

圆通速递副总裁
相峰

下好硬件“先手棋”

Q: 疫情之后的快递行业正值修复期，2023年，您认为行业正在面临哪些挑战？快递物流行业如何把握行业机遇？

A: 从国际上看，世界正面临百年所未有之大变局，新一轮科技革命和产业革命持续深化，共建“一带一路”扎实推进，区域全面经济伙伴关系协定(RCEP)生效实施，快递业国际化空间不断拓展；从国内看，扩内需、促消费对经济发展的基础性作用进一步增强，制造业不断升级优化，快递发展需求持续扩大、使用场景更趋丰富，为提升快递服务供给能力赋予了新动能。

与此同时，快递业面临的内外部形势也更趋复杂。我国是世界上发展最快、规模最大的快递市场，包裹快递量超过欧美发达国家总和。2011—2022年，我国快递业务量从36.6亿件增长到突破1000亿件，但中国快递业的发展还仅仅是一个开始。

当下，行业竞争形态已从“价格驱动”转向“价值驱动”。未来的企业发展重心，将从价格转移到快递产品的服务质量。

Q: 面对当下的行业变化，您认为圆通的发展方向是否产生了变化？

A: 圆通的未来路径将聚焦在两方面：一是从快递物流向综合物流转变。在综合服务能力持续提升的基础上，建立分层分级的快递产品体系，大力拓展仓配业务，通过仓配一体化增强快递竞争力，借助航空等资源优势，逐步建立供应链能力。二是由国内市场向国际市场转变。充分利用圆通航空资源优势，先专线后联网打造全链路产品能力。

中国快递物流产业的综合化和国际化，是国家战略的引领和推动，也是企业发展的内生动力。回顾国际行业经验，多元化、国际化是国际快递巨头发展的必经之路。

Q: 根据行业未来的趋势，您认为圆通进一步发展的动能和增量在哪里？

A: 一个是基础设施的保障，另外是一个通过数字化能力，提升服务质量和客户体验。在基础设施方面，圆通在浙江嘉兴建设全球航空物流枢纽“东方天地港”、走向海外，是保证我国产业

链供应链自主安全可控的国家需求，也是行业和企业发展的自身要求。

国际化的发展，离不开基础的航空货运设施，而多元化、高附加值的快递产品，同样离不开这些硬件条件。放眼中国快递物流企业，圆通是较早关注到这一问题并开始布局的，而且一步一个脚印，打法很明确，在飞机及航线、国际航空物流枢纽等方面都有全面的布局。

从更长远来看，快递企业必须打造出差异化的产品和服务体系，必须持续提升产品定价能力，夯实市场核心竞争力。国际化是各快递企业必经的阶段，谁能率先整合好相关资源，谁就能在产品多样化、高附加值产品搭建上占领先机。

在飞机、航空物流枢纽等硬件走出“先手棋”之后，圆通接下来在国际领域的打法非常明确，就是要着力构建跨境供应链能力，这其中又包括：从航空国际协同延伸至公铁公海的多式联运能力、关务能力、金融服务能力等。圆通成为杭州亚运会官方物流服务赞助商，就是一次国际能力的大练兵。