



三大机遇助力快递企业开启增长新引擎



中国快递企业可抓住三大新机遇破局红海市场。

沈思文、夏辰安、王乾源、赵嘉杰

中国快递市场延续了强劲的增长势头。2021 年业务体量突破千亿件，收入超过万亿元人民币。不过，随着电商红利渐失，业务量增长也面临放缓窘境。此外，市场进一步集中、行业竞争加剧等因素也导致盈利持续承压。展望新阶段，快递企业应如何把握国内外消费与供应链演变趋势，寻找新的增长点展开突围，这是摆在经营和决策者面前的当务之急。

巨头竞技的快递红海

过去 10 年，中国快递市场年均增速超过 30%，堪称快递历史上的“黄金十年”。2021 年，市场业务累计收入突破万亿元人民币大关，业务量高达 1083 亿件。

在传统电商持续拉动增长的同时，新零售等供应链变革也为快递市场带来一系列新趋势：直播电商的兴起带来小批量、非计划的快递服务需求，爆款产品兴起和生命周期缩短等现象也对企业的网络规划与调整能力提出了更高要求。

面对线上线下一盘货的新零售变革，门店调拨、前置仓对发等 B2B 快递需求增长显著，并在逐步渗透传统第三方物流的服务领域。疫情之下，发达国家的线上消费占比逐渐攀升，但考虑到这些国家的物流体系仍较为传统，领先快递企业也开始加码海外当地物流网络的布局建设，推动专线

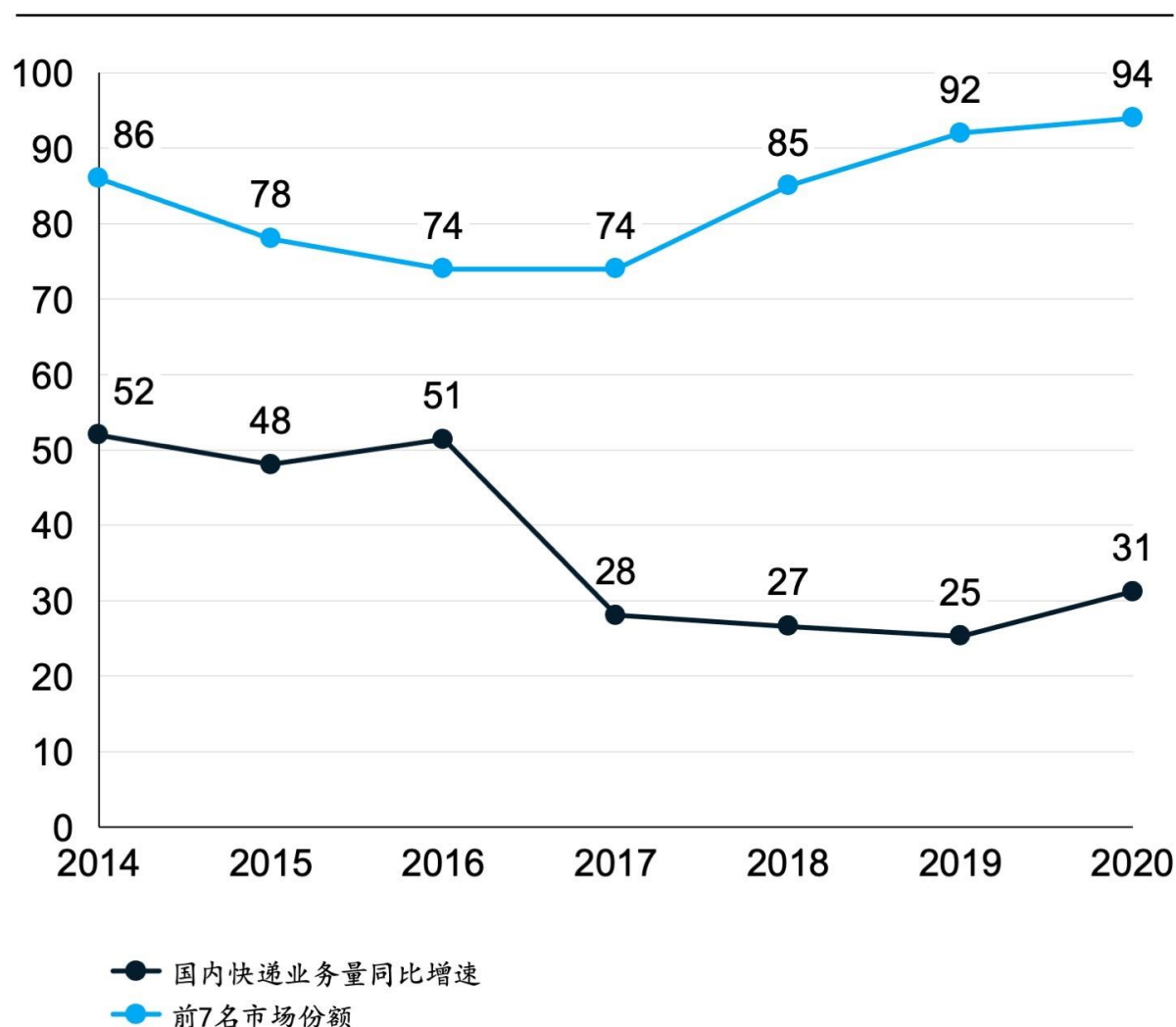
与海外仓等跨境电商物流的发展。

受益于快递业务的规模效应优势，领先企业在竞争中持续扩大份额，快递市场不断向头部集中，且巨头间的并购整合也在持续发生。如极兔近期斥资 11 亿美元（约合人民币 68 亿元）收购百世集团的国内快递业务。过去五年间，快递市场前七大玩家所占市场份额从 74% 升至 94%（见图 1）。

图1

国内快递业务量增速及市场份额变化

%

McKinsey
& Company

资料来源：国家邮政局；公司报告

为抢夺不断放缓的市场增量，各大巨头不惜以短期利益为代价，开启了以价格换市场的拉锯战。2015年至今，国内快递单票均价降幅近30%。

部分企业前瞻性投资收获的红利，是支撑上述价格战的根本原因。为

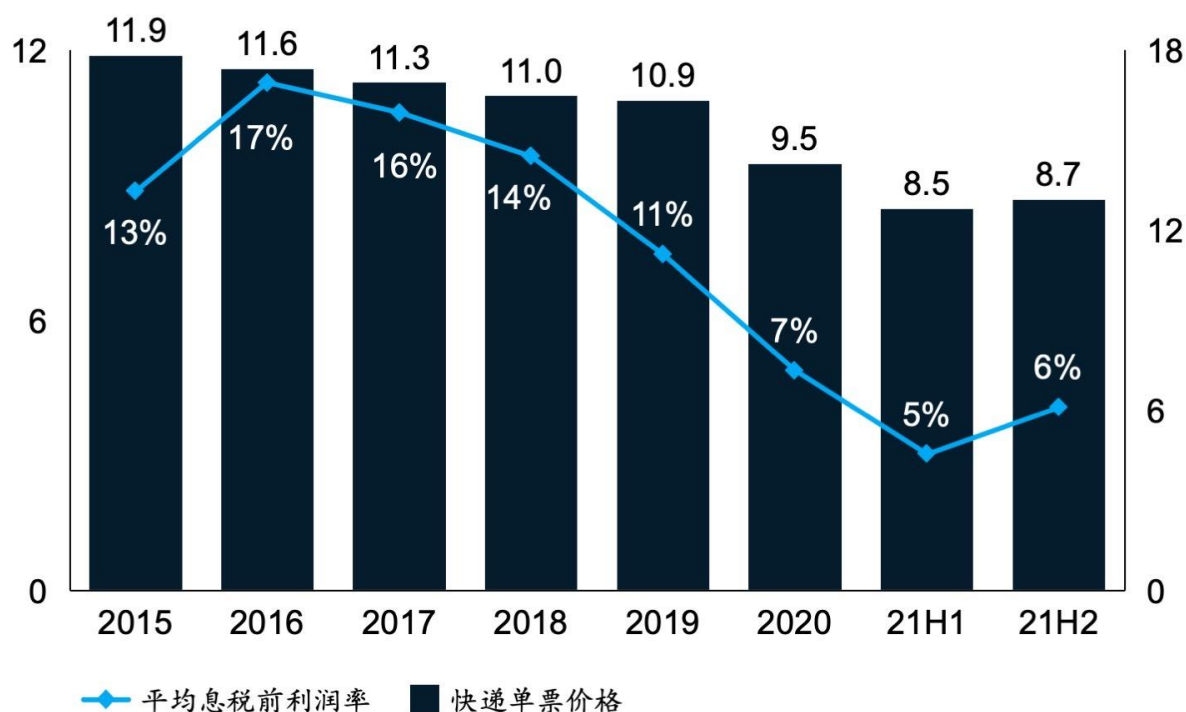
了应对日均千万级别的分拣需求，以及快速上涨的人力成本，国内快递企业不断加大对自动化分拣设备等硬件的投入，并大力开展数字科技能力建设。如通达系 IT 团队已达千人规模，每年花费数亿元打造科技研发能力；多家快递企业现已基本实现 95% 以上的中转场自动化率；全自动分拣线、动态路由调整等科技已嵌入日常运营，而末端无人投递、物联网技术等新科技的大规模应用也指日可待。

当然，激烈的价格战也会导致快递企业利润水平急剧下降（见图 2）。近两年，行业整体的盈利水平已降至个位数。得益于政策干预和引导，2021 下半年单票价格已初步见底，快递均价呈小幅回升态势。新的竞争焦点正在向差异化服务转移。如专注时效件的企业开始推出电商件产品，传统电商快递企业则推出溢价时效件等。

不过，如何挖掘规模化网络的溢出价值，并逐步改变既有的企业形象，开始成为快递经营和决策者的新难题。

图2

快递单票均价及快递企业平均息税前利润率¹
元/票，%



McKinsey
& Company

1. 息税前利润率为上市快递企业平均数据
资料来源：国家邮政局；彭博社；公司报告

深耕与突围的新引擎

综合而言，快递企业可从三个方向识别新业务机遇：一是快递主战场的细分机会，如基于客户对“性价比”的追求，打造经济时效型产品；二是物流价值链的延伸机会，如打造覆盖仓和全渠道一体化供应链等；三是全球性区域拓展机会，如快递出海、跨境物流等。这些新业务机会的市场体量可以达到千亿，甚至是万亿规模。快递企业可以借助网络覆盖、前沿

科技和高效运营，打造自身的核心竞争力。

下面我们将选择每个方向上的代表性机会深入探讨。我们也会针对各业务场景提出快递企业的制胜之道，以期为相关从业者与投资者提供思考和启发。

机会一：覆盖全渠道物流的一体化供应链

迈入新零售时代，消费者在购物时越来越注重商品的真实触感和体验，因此，线上选购与线下需求逐渐趋于一致。在此趋势下，整合零售资源，实施线上线下全渠道发展策略成为品牌商的关键举措（见图 3）。

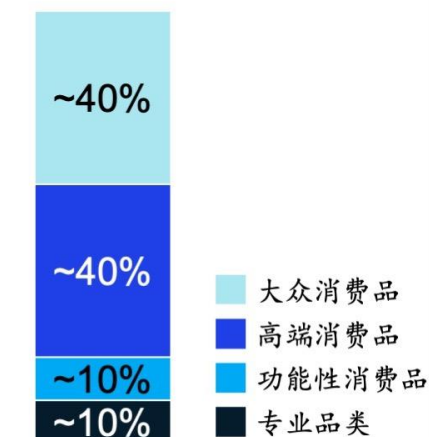
不过，供应链挑战也随之而来，主要表现在多渠道缺少协同导致库存不透明、渠道各自为政导致库存管理低效、仓间运输、门店配送、临时调拨等复杂的物流场景加剧管理难度，导致成本高企等。这些痛点催生出品牌商对全渠道供应链一体化管理的新需求。

图3 某国际消费品企业在中国的品牌、渠道、供应链布局

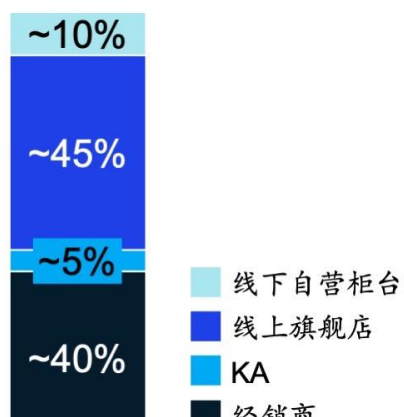
多品牌、多渠道

多物流需求场景

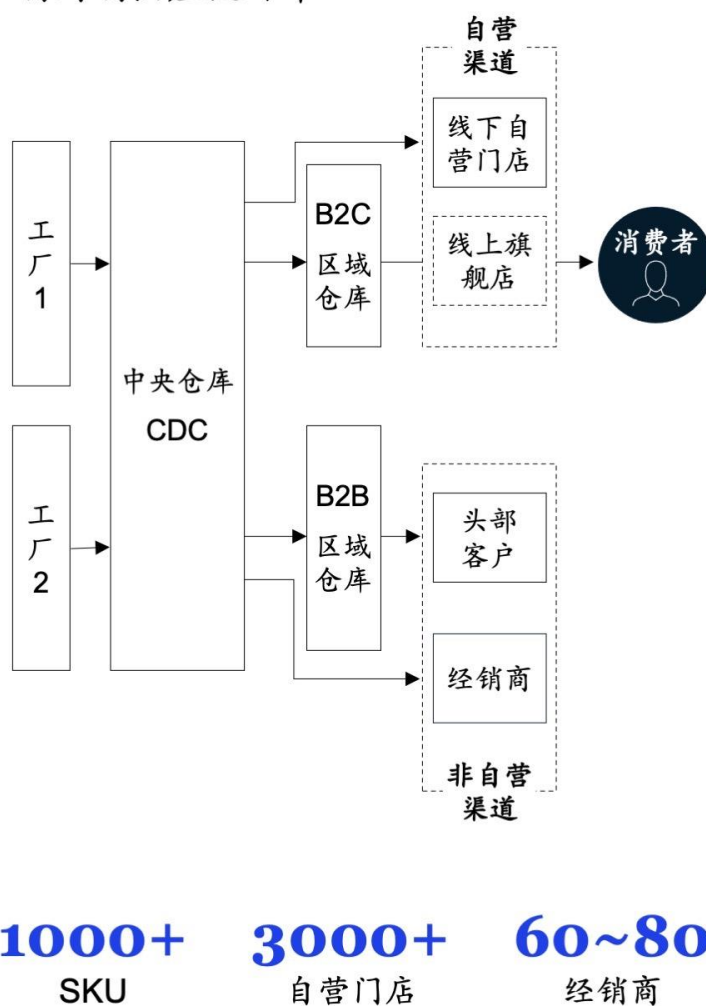
品牌分布，%



渠道分布，%



端到端供应链环节



预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_39560

