

分类号 \_\_\_\_\_  
UDC \_\_\_\_\_

密级 \_\_\_\_\_  
编号 \_\_\_\_\_



# 硕士学位论文

(专业学位)

论文题目 顺丰在新兴市场区位选择研究

研究生姓名: 张凯丽

指导教师姓名、职称: 朱廷珺

学科、专业名称: 应用经济学、国际商务

研究方向: 企业国际化运营与发展

提交日期: 2021年5月25日

## 独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名：张凯丽 签字日期：2021.5.25

导师签名：李廷强 签字日期：2021.5.25

## 关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定，同意（选择“同意” / “不同意”）以下事项：

1. 学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；

2. 学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分内容。

学位论文作者签名：张凯丽 签字日期：2021.5.25

导师签名：李廷强 签字日期：2021.5.25

# **Research on Location Choice of SF Express in the Emerging Market**

**Candidate : Zhang Kaili**

**Supervisor: Zhu Tingjun**

## 摘 要

“双循环”新发展格局下充分利用“两个市场、两种资源”，增加国内国外之间的生产与消费关联，需促进国内企业“走出去”，形成更多跨国型企业。快递业作为物流领域的重要组成，其更好的“走出去”，可辅助促进内外商品的流通。同时，又值全球新冠疫情持续期间，我国快递行业“走出去”亦能为全球抗疫贡献中国力量。顺丰快递作为中国快递行业的标杆企业，更应把握时机，积极地“走出去”。然而，国际市场中，大多数发达国家与成熟市场已经被国际快递巨头占据，国内快递企业“走出去”面临一定的困境。当此之时，新兴市场发展潜力大，快递市场相对并不完善，且行业竞争小，或将成为中国快递企业在区位选择时优先考虑的区域。但新兴市场全球范围较广，涵盖国家较多，本土快递企业实力有限，需要进一步从中选择重点区位，层层推进国际化业务。

本文以顺丰为研究对象，首先对顺丰国际化现状进行了梳理，发现其国际化中存在的问题；其次，通过对顺丰内部环境及外部环境的分析，总结顺丰在新兴市场的优势、劣势、机会与挑战；最后，结合顺丰实际情况，从地理位置、联通优势、基建水平、营商环境、成本分析和跨境电商等多方面，对新兴市场中各国对比分析，层层筛选出新兴市场中的优先选择区域和国家。本文研究认为，顺丰应该优先在东南亚市场布局，其中新加坡、马来西亚、泰国、菲律宾四国是东南亚区域内优先选择国家，结合当前顺丰在东南亚市场的布局，以“有轻有重”、“轻重结合”的方式在东南亚进行发展。同时，以东南亚市场为根基，建立物流平台和战略联盟等，层层推进，促进顺丰企业国际化的进一步深入。

**关键词：**新兴市场 区位选择 快递业

## Abstract

For the sake of enhancing the domestic and foreign relevance between production and consumption with the background of fully using "double markets, double resources" under the Dual Circulation pattern, more enterprises need to become transnational enterprises by going abroad. As an important part of logistics domain, logistic enterprises go abroad smoothly will promote domestic and foreign commodity circulation. If Chinese logistic enterprises enter into the international market during COVID-19 period, it will help China to make more positive contributions. As a Chinese iconic logistic enterprise, SF Express must take the opportunity to enter into the international market actively. However, most of the shares in developed markets and other mature markets have been occupied by international logistic enterprises, like DHL and TNT, thus, domestic logistic enterprises need to find more places to open. The emerging markets have great development potential, who was not occupied by the international logistic enterprises, furthermore, there's little competitiveness in logistic industry. Thus, the emerging market can be considered by Chinese logistic enterprises when they're choosing location. In spite of this, the range of the emerging market is broad, which covers a lot of regions and countries, considering domestic logistics enterprises' limited power, the paper thinks the enterprises need to choose some major areas to internationalize

progressively. The paper firstly reviews and summarizes the current internationalization situation of SF Express, and points out its problem. Secondly, throughout the analysis of internal and external environment of SF Express, it discusses the superiority, inferiority, occasion and challenges of SF Express to develop in the emerging market. Finally, with the combination of SF Express's real situation, picking out prioritized regions and nations progressively in the emerging market by comparison. The paper also thinks SF Express could firstly lay out in the Southeast Asian market, among which Singapore, Malaysia, Thailand and the Philippines are the major markets. SF Express can combine the present layout there, developing in the regions by a comprehensive method. Meanwhile, SF Express can cooperate with other Chinese enterprises to establish a logistic platform based on the Southeast Asian market, which could help with its further international development.

**Keywords:** Emerging Markets; Location Choice; Express Enterprises

# 目 录

<b>1 引言</b>	1
1.1 研究背景、目的与意义	1
1.1.1 研究背景	1
1.1.2 研究目的	2
1.1.3 研究意义	2
1.2 文献综述	2
1.2.1 新兴市场的概念与特征	2
1.2.2 国际化动因理论	5
1.2.3 区位选择理论	6
1.3 研究内容与框架	11
1.4 研究方法	12
1.5 论文的创新点及不足之处	13
1.5.1 创新点	13
1.5.2 不足之处	13
<b>2 顺丰国际化现状</b>	14
2.1 顺丰概况	14
2.1.1 公司简介	14
2.1.2 公司产品	14
2.1.3 公司战略发展方向	15
2.2 顺丰国际化概况	15
2.2.1 顺丰国际化动因	15
2.2.2 顺丰国际化历程	20
2.2.3 顺丰国际化程度	21
2.2.4 顺丰国际化中存在的问题	24
<b>3 顺丰在新兴市场的内外部环境分析</b>	26
3.1 顺丰内部环境分析	26
3.1.1 顺丰的财务情况	26

3.1.2 顺丰提供的产品与服务	32
3.2 新兴市场环境分析	33
3.2.1 政治法律环境	33
3.2.2 社会环境	33
3.2.3 经济环境	34
3.2.4 技术环境	35
3.3 顺丰在新兴市场的 SWOT 分析	37
3.3.1 顺丰在新兴市场的优势	37
3.3.2 顺丰在新兴市场的劣势	38
3.3.3 顺丰在新兴市场的机会	38
3.3.4 顺丰在新兴市场的挑战	39
<b>4 顺丰在新兴市场的区位选择</b>	<b>40</b>
4.1 区位选择：“一带一路”下的新兴市场	40
4.1.1 地理位置分析	40
4.1.2 互通互联优势分析	41
4.2 区位再选择：基础设施与竞争力分析	43
4.2.1 基础设施分析	43
4.2.2 营商环境分析	44
4.3 区位最优选择：成本导向与跨境电商分析	46
4.3.1 成本导向选择	46
4.3.2 跨境电商发展	49
<b>5 建议与总结</b>	<b>51</b>
5.1 新兴市场的选择与稳定	51
5.1.1 顺丰在新兴市场的国际化需循序渐进	51
5.1.2 建立“新兴市场”顺丰联通物流平台	51
5.1.3“抱团出海”，构建“新兴市场”联通物流报告	52
5.1.4 建立战略联盟，推进顺丰品牌国际化建设	53
5.2 总结	54
<b>参考文献</b>	<b>56</b>

**后记**.....64

# 1 引言

## 1.1 研究背景、目的与意义

### 1.1.1 研究背景

2019年末,新冠疫情(以下简称“疫情”)在全国内蔓延开来。这次“黑天鹅事件”对各个产业均造成了冲击,中国乃至世界都受到了影响。但是快递业却呈现出蓬勃的发展态势。2020年第一季度中国的快递业务量月均增幅超过16%,3月增量达11.2亿件,环比增长量达2亿件。<sup>①</sup>此外,国家各部门陆续出台相关政策,以促进中国快递业发展,政策涉及资金补贴、产业协同、防疫物资支持等多个方面,这为快递行业带来新的机遇。

自2010年开展国际业务以来,顺丰控股(集团)股份有限公司(以下简称“顺丰”)在国际市场收效甚微,国际化程度依然保持在较低水平。本文认为,在发达经济体市场中,以DHL为代表的国际快递巨头历经百年发展,积累了较丰富的国际化经验,拥有较稳定的市场份额。相较于这些传统的跨国企业,顺丰在发达经济体中发展的机会尚未成熟。此外,在这些发达经济体进行市场拓展,投入成本较高,一旦失利,顺丰付出的代价较大。比较而言,新兴市场国家与中国的关系更加密切,且新兴市场进入新世纪以来,发展较快、潜力巨大。中国愿意且能够与新兴市场协作发展<sup>②</sup>。

作为中国快递业的标杆企业,顺丰在疫情期间,不仅协助中国政府向新兴市场国家输送救援物资,例如,向俄罗斯、巴基斯坦、泰国、希腊等;此外,还方便了普通民众为海外亲友寄送物品,加深了客户对顺丰的信赖。近七年来,顺丰在民众满意度方面、时效方面一直位列中国业内榜首,可见顺丰在国内拥有良好的口碑与客户基础。此外,从顺丰的财务状况、提供的产品与服务以及合作的企业等来看,无论是数量还是质量方面均在业内领先,可知顺丰在国内的发展已经较为成熟,并且具备在新兴市场发展的能力与潜力。

因此对顺丰而言,在新兴市场进行发展不仅避免了与国际巨头的正面竞争,

<sup>①</sup> 该数据来源于刘江,打通大动脉 畅通微循环——新冠疫情对快递业发展影响分析[J].物流周刊时代,2020(5):46-49.

<sup>②</sup> 2017年习近平主席在新兴市场国家与发展中国家对话中,主持会议并发表了重要讲话。

还能帮助顺丰在国际市场寻找出新的着力点,为其以后在更广阔的海外市场发展积累经验、奠定基础。由此,研究顺丰在新兴市场的区位选择,不仅对顺丰进一步国际化具有重要意义,也为其他企业如何在国际市场中为了避免与传统国际企业的竞争,另辟蹊径选择合适的区位、找准着力点,为他们的国际化发展提供新的思路。

### 1.1.2 研究目的

研究基于国际化动因理论、区位选择理论,通过研究顺丰国际化动因、历程,了解其国际化现状,并归纳出顺丰国际化中存在的问题。通过进一步对顺丰内部环境及新兴市场外部环境的分析,探析顺丰在新兴市场中发展的优势、劣势、机会与挑战。最后,通过对各新兴市场进行层层筛选,为顺丰在新兴市场的发展找到重点发展区域,以提高其国际化效率。

### 1.1.3 研究意义

本文通过从企业(顺丰)的视角,对其国际化的区位选择问题进行了研究,首先,本文通过层层筛选的方式,确定了企业发展的区位重点,丰富了现有的区位选择理论研究;

其次,本文以循序渐进的方式,从新兴市场国家筛选出区位重点,为顺丰梳理出了现阶段的发展目标,同时也为选择下一阶段的发展目标提供了新思路,为顺丰更好的进行国际化发展,提供了参考意见;

最后,本文的分析对象是中国快递行业的标杆企业——顺丰,通过对顺丰的分析,也为其他同行更好的走出去提供了参考,此外,还有助于我国双循环新发展格局的形成。

## 1.2 文献综述

### 1.2.1 新兴市场的概念与特征

#### 1.2.1.1 新兴市场的概念

“新兴市场”一词最早在20世纪80年代由Antoine Van Agtmael提出。《出口促进策略》<sup>①</sup>(1994)报告认为,一批新的国家正在以惊人的速度兴起,报告中将这些国家称为“Big Emerging Market”(译为“新兴大市场”),由十大国

<sup>①</sup> 1994年由美国商务部出版,美国未来或将与这些国家形成竞争关系。

家(地区)组成<sup>①</sup>。随着“Big Emerging Market”概念的产生,“新兴市场”这一名词也随之出现。虽然“新兴市场”这个称谓存在近半个世纪,然而迄今为止,学术界对于“新兴市场”的概念并没有统一的定义。

不同的组织与个体对其界定不同:David Arnold 和 John A.Quelch (1998)认为,可以从三方面<sup>②</sup>来判断该国是否属于新兴市场国家。Tarun Khanna 和 Krishna Palepu (2000)则以“是否能够协助客户成功进入目标国家,参与该国的经济活动”去衡量一个国家(地区)是否是新兴市场。此外,许多研究是根据一些国际知名组织提出的方式进行判定的,联合国(2006)提出新兴市场是指收入水平较低、市场较为自由、高速发展的经济体;摩根士丹利(2010)根据国家经济发展、规模、流动性和市场接进性划分新兴市场;Fraser (2010)认为新兴市场是指经济增长率较高,居民收入偏低,外资受到诸多限制且流动性不高,法律、金融等相关制度仍然需要修缮的国家。

由于界定的标准千差万别,各国际组织、团体等对新兴市场的界定尚未形成统一意见。2006年,《经济学家》(英)杂志将25个国家(地区)<sup>③</sup>作为新兴市场进行研究;博鳌亚洲论坛发布的年度报告中,提及的新兴市场国家包括11个(被称作“E11”),E11包括《经济学家》杂志列出的前10个国家之外,还包括沙特阿拉伯;2012年,国际货币基金组织(IMF)发布的《世界经济展望报告》中列出了24个国家(地区),这些国家(地区)被称作是“新兴市场经济体”<sup>④</sup>;摩根士丹利(2010)根据一篮子指标划分出21个新兴市场。

国内外学者在各自的研究中,对新兴市场范围的界定也不尽相同。在外国学者 Hoskisson 等(2000)的研究中,新兴市场包括不同洲际的51个发展中国家,以及13个转型经济体;Etienne (2009)研究经济领域的问题时,确定39个新兴市场经济体;Ravi (2009)研究金融方面的问题时,确定18个国家是新兴市场国家。国内学者在定义“新兴市场”时,会参考了一些国际组织对“新兴市场”

<sup>①</sup> 新兴大市场:中国(包括中国香港和中国台湾)、印度尼西亚、印度、墨西哥、土耳其、韩国、阿根廷、巴西、波兰、南非。

<sup>②</sup> 包括一个国家绝对的经济水平(以GDP为指标)、相对经济发展水平(以GDP增长率为指标)和市场管理体制(以市场经济发展水平为指标)。

<sup>③</sup> 包括中国大陆(包括中国香港和中国台湾)、墨西哥、阿根廷、俄罗斯、印度尼西亚、印度、巴西、土耳其、南非、波兰、韩国、新加坡、马来西亚、泰国、菲律宾、委内瑞拉、希腊、智利、哥伦比亚、捷克、葡萄牙、以色列、匈牙利。

<sup>④</sup> 包括上述《经济学家》杂志前9个国家外,还包括乌克兰、波兰、爱沙尼亚、拉脱维亚、罗马尼亚、保加利亚、立陶宛、巴基斯坦、泰国、菲律宾、马来西亚、匈牙利、秘鲁、委内瑞拉、智利。

的界定标准，如杨焯（2007）采用了世界银行的划分标准，将 31 个新兴市场国家作为研究样本；张宇燕（2010）、邵建春（2014）均以博鳌亚洲论坛界定的新兴市场国家范围为标准。

本文结合英国《经济学家》（2006）、博鳌亚洲论坛（BFA）（2009）及国际货币基金组织（2012）对“新兴市场国家”的定义，认为“新兴市场国家”包括 30 个国家（如表 1.1 所示），并将这些国家按地理位置划分成七个区域<sup>①</sup>。

表 1.1 新兴市场国家范围

区域	国家
东南亚	印度尼西亚、马来西亚、新加坡、泰国、菲律宾
南亚	印度、巴基斯坦
西亚	以色列、土耳其
东欧	爱沙尼亚、拉脱维亚、立陶宛、俄罗斯、乌克兰
中欧	捷克、波兰、匈牙利
南欧	罗马尼亚、保加利亚、希腊、葡萄牙
南美洲	阿根廷、智利、委内瑞拉、巴西、秘鲁、哥伦比亚
北美洲	墨西哥

资料来源：笔者根据《经济学家》、BFA 及 IMF 对“新兴市场”的定义

### 1.2.1.2 新兴市场的特征

由于学术界对“新兴市场”的国家范围及界定标准存在差异，因此各机构、学者对其主要特点的概括也有细微差别。国际金融公司（IFC）认为，“新兴市场”这一概念是相对“成熟市场”而言的；世界银行（WB）将世界划分为高收入水平国家（地区）及非高收入水平国家（地区），而“新兴市场”则是指后者。自 2004 年起，对全球国家的分类，包含新兴市场及发展中国家，其中，“新兴市场”区别于涵盖了亚洲新兴工业经济体发展态势良好的国家<sup>②</sup>。通常来讲，新兴市场是指市场经济体制趋于健全，经济发展较快，市场前景广阔，目前力争通过改革体制、发展经济等方式融入全球经济体当中，这些国家大多是非发达国家。美国学者 John Train（1995）认为，现在的“新兴市场”与过去的“发展中国家”

<sup>①</sup> 本文将新兴市场划分成东南亚、南亚、西亚、中东欧、南欧、拉丁美洲、南美洲、北美洲等七个区域。

<sup>②</sup> 来源于国际货币基金组织（IMF）发表的《世界经济展望》（2004）。

是不可同日而语的<sup>①</sup>；Hoskisson 等（2000）认为，新兴市场是指起初就以经济自由化为动力的低收入国家，尤其是那些经济已经快速增长了的国家；而 Tarun Khanna 和 Krishna Palepu（2000）认为，新兴市场的法律法规完善水平不比发达国家，却高于发展中国家；此外，新兴市场为了刺激商业发展，通常会制定一些特定的市场法规；Julien Vercueil（2012）认为，国内居民收入较欧盟居民收入低 25%—90%、国内经济在过去 10 年显现出持续与明显的增长、对外开放水平够高的发展中国家就是一般定义的新兴市场国家（地区）。

虽然不同的机构、学者在对新兴市场的特点描述时，各有侧重，但大多数学者均提及了以下两点：①弱势的制度环境。Khanna 和 Palepu（1997）认为，新兴市场的制度环境较弱，存在“制度赤字”或“制度空洞”，如无效的法律框架；Meyer 等（2005）认为，新兴市场缺乏可靠的制度和稳定的制度保证；Choi（2006）认为，新兴市场虽然经历了制度转型，但仍然缺乏对市场交易的制度支持；②社会经济制度结构变革快。Hoskisson（2000）认为，新兴市场通过单边或双边的形式，快速向商业联盟或者区域集团开放了国内市场。Marinova（2010）认为，经济自由化和制度变迁为新兴市场增添了动态性和不确定性；Keen 等（2011）认为，新兴市场已经完成或正在经历自由化过程。

通过梳理新兴市场的相关文献，本文认为新兴市场具有以下特点：经济体制趋于健全；经济发展速度明显提升；在世界重大经济、政治活动中是主要参与者且话语权显著提升；市场发展潜力大、能够刺激世界经济的良性发展。

## 1.2.2 国际化动因理论

企业国际化动因的相关研究，主要可以分为内因研究和外因研究，而最早被使用，用以解释国际化动因的是前者。外因观点最早可追溯到 Hymer（1960）提出的理论。

### 1.2.2.1 垄断优势理论

Hymer（1976）认为，由于市场缺陷，使得有些企业能够获得专有优势<sup>②</sup>。这些企业通过对外直接投资，在国外生产经营以此获利，使企业处于垄断的地位。

<sup>①</sup> 这些新兴市场国家不包括“地中海”、“伊斯兰”或“拉丁美洲”等一些没有发生任何改变的国家（地区）。

<sup>②</sup> 例如资本优势、技术优势或管理优势等。

Dindleberger (1980) 对此进行了进一步说明, 并列出了多种补偿优势<sup>①</sup>。

### 1.2.2.2 产品生命周期理论<sup>②</sup>

Vernon (1966) 认为, 企业会为了避免价格竞争, 寻求其他具有相似需求的国外市场, 并通过此策略提高其竞争力。起初企业在进行区位选择时, 会倾向发达国家, 后来则会选择成本较低的发展中国家。

### 1.2.2.3 内部化理论

随着越来越多的企业走出国门, 很多学者逐渐发现仅使用外因解释企业国际化的动因是有缺陷的, 因此就出现了关于企业国际化的内部动因分析。这一时期, 学者们重点关注企业在国际化过程中主要会受到哪些方面的影响。

Buckley 和 Casson (1976) 提出了内部化理论, 认为企业的行为也会对企业国际化产生影响。市场内部化的过程与公司、国家、区位及产业等四个方面密切相关。另外, 一些学者持“演进论”的观点, 认为企业进行国际化是一种主动行为。Johanson 和 Vahlne (1975) 认为, 企业国际化必须行远自迩, 并提出企业国际化的速度与企业积累的经验及知识呈正相关。

### 1.2.2.4 国际生产折衷理论

Dunning (1977) 认为, 过去解释企业国际化的动因的理论都仅仅是从单一角度出发, 未能全面地进行分析, 因此他建立了 OLI 分析范式<sup>③</sup>, 对企业国际化的动机进行了综合性的理论分析。其中, 区位优势是指一国在投资环境方面具有吸引投资国的优势条件; 内部化优势是指拥有特定优势的企业, 为了避免不完全市场对企业自身利益产生负面影响, 企业会将其优势保持在企业内部; 所有权优势是指企业拥有的特定优势, 包括资产性所有权优势与交易型所有权优势。

## 1.2.3 区位选择理论

企业进行对外直接投资活动, 一方面是由于受到企业自身比较优势的影响, 这些优势通常是在母国形成的、使其具有区别与母国其他企业的、独特性的优势, 例如技术优势、经营管理优势等; 另一方面受到来自东道国的影响, 即东道国的区位优势。企业国际化战略的核心之一是区位选择, 关于影响“区位选择”的因

<sup>①</sup> 例如营销技巧、专利技术、商标等。

<sup>②</sup> 产品生命周期理论: Vernon 于上世纪 60 年代提出, 该理论认为, 产品具有市场寿命, 会经历形成、成长、成熟和衰退四个阶段。

<sup>③</sup> Dunning 认为市场内部化优势、区位优势及所有权优势是企业对外直接投资的充分必要条件。

素，不同学者看法各异。以 Dunning (1988) 为代表的学者认为，国家及地区的地理位置因素是影响企业区位选择时不可忽视的因素；以 Beaverstock (2002) 为代表的学者认为，竞争性集群等因素对区位选择具有重要影响。

### (1) 工业区位理论

18 世纪亚当斯密在《国富论》中阐述了运输费用、运输距离等会对工业区位的选择产生影响。工业区位论是关于工业布局与厂址选择的理论研究<sup>①</sup>。对现代工业区位论进行系统研究的先驱是 Weber (1909)，他认为决定企业选址最重要的原因是该厂址的地理位置能够使企业以最低的生产成本进行生产活动。Weber 在其著作中系统地提出了关于工业区位论的基本理论，后又在此基础上综合分析了关于工业区位选择的问题以及人口聚集的问题。根据 Weber (1909) 的研究，运输区位、劳动区位和集聚（分散）区位是决定企业生产场所的重要因素。虽然其理论迄今为止依然是相关专业领域的基础理论，但在现实实践中，该理论的应用却受到诸多限制。

不同于 Weber，August Losch (1940) 的著作《经济的空间秩序》是关于动态区位理论的研究。首先，他认为企业的发展与衰退、规模大小取决于市场圈的扩大和发展；其次，他认为每种产品都有其销售半径，这个半径取决于分散和吸引两种相互作用的力量，能够决定市场圈的大小。随着销售圈增大，运费提高，价格上升，导致销售量下降。他特别关注市场区位与工业布局的相关性，据此研究了不同的市场圈内消费地、供应地等相关问题。

Iszard 自 20 世纪 50 年代开始，针对工业区位论提出许多新主张。他认为，对区位论的研究应该以“空间经济论”为基础，在分析时应利用综合的分析的方法。Iszard 表明，影响工业发展及其布局的因素众多，效果也大相径庭，且不同因素在不同区域中的作用有差别。自 70 年代起，行为因素是工业区位论研究的重点。该理论重视在工业区位选择的过程中，信息因素的影响作用。Pryde (1967) 利用信息论对区位选择进行了研究。Krumer (1970) 将行为科学与工业区位论相结合，从时间与空间的角度进行研究，并论述了二者间的关联。Krumer (1970) 认为，旧时关于区位论的研究多集中于“外部因素”（如运输费用、市场利益、工厂用地等），而忽视了“内部因素”（如决策者偏好、企业策略等）对区位选

<sup>①</sup> 广义是指一个国家（地区）生产空间的组合与安排，狭义是指一个企业进行厂址选择的理论研究。

择的影响作用。

## (2) 国际生产折衷理论

Dunning (1981) 认为, 影响跨国企业行为主要有三个因素<sup>①</sup>。其中区位优势具体包括: 当地吸引外资的优惠政策、经济发展规模与水平、市场大小、基础设施环境建设、劳动力素质水平与劳动力成本等。若企业没有区位优势, 企业只能在国内利用其优势, 然后凭借出口以供应东道国市场。他认为, 这三个因素是决定企业进行对外直接投资与否的基本条件, 只有当企业具备这三个因素时, 企业才会选择进行对外直接投资。Dunning (1998) 预期, 国际企业对区位优势的关 注, 不仅局限在对当地资源等相关有利条件的获取, 而更加注重当地的有利条件及相关资源与企业本身的关联度, 也就是说国际企业更加关注能够在东道国获得并加以转化的资源是否能够对其加强自身优势产生作用。此时, 企业的区位选择大多偏向于较发达的国家(地区), 因为这些地方汇集了丰富且先进的技术、经验等。有不少学者对此观点表示赞同, Cantwell (2009) 认为, 仅强调区位优势不能很好的解释企业战略, 必须考虑企业与区位的相互作用, 进一步而言, 国际企业的竞争力可以通过获取东道国的特定优势, 或经过当地学习, 与当地企业的双向互动(知识、技术等的双向溢出与流动)来增强。Zaheer (2019) 的研究基于这种相互作用的基础, 以企业微观层面为主体, 系统地研究探讨了企业如何将东道国的区位优势内化, 并如何通过企业行为将这些优势进行修改、完善以及转化为永久的区位资本。Piscitello (2020) 认为, 国际企业的特定竞争力与其子公司在东道国获得的特定优势<sup>②</sup>有关。

## (3) 基于产业发展的关于区位选择的理论

①产品生命周期理论。由于产品在不同阶段有不一样的特征, 因此企业会据此采取不同的策略, 将产品或技术推进到其他国家。换言之, 某个产品或某种技术在不同国家中受产品生命周期的影响, 产品或技术的竞争力会有所不同。

②边际产业扩张理论。上世纪 70 年代, 日本经济发展迅猛, 而 Vernon 基于美国企业提出的产品生命周期理论无法解释日本企业的发展状况。小岛清(1977) 基于日本企业的实际发展情况提出了“边际产业扩张理论”<sup>③</sup>。在区位选择方面,

<sup>①</sup> 包括所有权有势、区位优势和市场内部化优势。

<sup>②</sup> 即当地经济、非经济资源以及溢出机会相关。

<sup>③</sup> 他认为企业应该从母国已经或即将处于比较劣势地位的产业开始进行国际直接投资, 而这些产业在东道国却是处于比较优势或潜在优势地位的产业。

应该向发展中国家投资，并且要从差距小、容易转移的技术开始，依次进行。

#### (4) 有关发展中国家的区位选择理论

①小规模技术理论。Wells (1983) 认为，来自发展中国家的企业可以将这类技术推广到需求量有限的市场，由于这些市场需求容量较小，不被发达国家的跨国企业所关注，因此来自发展中国家的企业能够因其小规模技术获益。其次，这种优势表现在以民族为纽带对外投资，这是为了满足国外市场中，同种族团体对母国产品产生的类似需求。最后，与来自发达国家的企业相比，来自发展中国家的企业生产成本低，同等质量的产品价格实惠，这不仅赋予了产品更多的竞争优势，也有助于企业抢占市场份额。

②技术创新产业升级理论。上世纪 80 年代以来，一些来自非发达国家的跨国企业投资发达国家的现象愈来愈普遍，这些跨国企业成为了东道国企业有力的竞争对手。Cantwell 和 Tolentino (1990) 认为，出现这种现象的原因是发展中国家希望通过对发达国家直接投资以获得新的技术手段，进而帮助自身完善产业结构、提高国际竞争力。折衷理论认为，在区位选择方面，发展中国家最先从周边的国家开始，然后是其他发展中国家，最后是发达国家。

③技术地方化理论。该理论更关注企业将引进的技术加以创新。Lall (1983) 认为，发展中国家能够形成竞争优势主要有以下四个原因：一是发展中国家在进行技术本地化时，所处的环境与东道国的要素报酬及质量有关；二是发展中国家对东道国的技术或产品能够进行创新，使加工后的产品形成竞争优势；三是发展中国家生产的过程及其产物不仅与当地供需结合，而且小规模生产的创新活动能够带来更多经济效用；四是来自发展中国家的企业可以生产出更具特色的产品，这些产品在一定条件下更具竞争性。

#### (5) 投资动因角度的区位选择理论

根据 Dunning 的研究 (1988) <sup>①</sup>，企业对外投资的区位选择会由于投资动因有别而不同。Makino 等 (2002) 认为，区位选择会受到投资方向的影响，包括水平、垂直投资两方面。根据 Makino 的研究，寻求战略资源时，新兴工业经济体更加倾向于选择发达国家（地区）；寻求自然资源或劳动力资源时，更倾向于发展中国家（地区）；寻求市场时，如果需求产品为标准产品，则倾向大规模国

<sup>①</sup> Dunning 认为企业对外直接投资的动因有四个：市场寻求、自然资源寻求、效率寻求和战略资产寻求。

家,而当需求为差异化产品时,则倾向发达国家。邱立成等(2015)通过对比分析的方法,研究了国内国有跨国企业与民营跨国企业区位选择的异同,得出结论:国有企业更像是自然资源寻求型企业,而民营企业则更像是市场寻求型企业;企业如果对发达国家进行投资,是为了获得战略资源。

#### (6) 产业集聚论的区位选择理论

Arthur(1990)认为,经济活动外部性会造成产业循环,从而进一步加剧集聚效应。P Krugman(1991)通过研究发现,区位选择的聚集过程有明显的路径依赖性,“收益递增”本质上是一个区域和地方现象,是区位选择集中<sup>①</sup>的内在体现。新经济地理学认为,区域内的经济活动整合度是由资本外部性、劳动力及交通成本等因素决定的。

#### (7) 引力模型的区位选择理论

基于“物质间的吸引力与二者间的质量、距离分别成正比、反比”这一概念,引力模型从物理学领域扩展到经济学领域,分析两国双边贸易流量的相关问题。

#### (8) 制度基础观的区位选择理论

Oliver(1997)认为,企业的行为需要符合制度环境的要求。由于企业无法控制,且各国间制度各不相同,因此增加了跨国企业投资的风险。制度对企业投资行为的影响分为直接影响与间接影响:前者是指东道国制度会对企业在当地的投资行为产生直接影响;后者是指东道国与母国间的制度差距会影响投资动因,从而影响企业投资的区位选择。

由于母国制度的影响,民营企业相较于国有企业资源集中度更低,因此为了寻求更公平的市场竞争机会,一些民营企业为了躲避本国市场制度对自身的限制,而对经济发展水平较高、政策制度较为公平的国家进行对外直接投资。Buckley等(2007)认为,国有企业由于受到政策引导,因此投资动机具有一定的政府导向性,区位选择更倾向于政治风险较高的国家。邱立成(2015)也持同样观点,认为中国国有企业在进行对外直接投资时对政治风险不太敏感。

在许多资料中,东道国与母国间的制度差距会对直接投资产生正面或负面影响。一些学者认为,发展中国家对外直接投资的区位选择会倾向于与母国种族有联系的国家,尤其会青睐距离较近的,其目的是为了缩小文化差距导致的“心理

<sup>①</sup> “区位选择集中”是多种产业和经济活动在空间范围内集中产生的经济效应,能够吸引更多的经济活动向该区位不断靠近。

距离”。也有部分学者，如 Bhaumik 等 (2011) 认为，文化距离有利于创新，从而益于企业形成特色优势，带来收益。由于企业对外直接投资时受到不同因素的影响，企业在区位选择时行为各异。自“一带一路”倡议提出以来，有不少学者认为，中国企业的投资行为在不同程度上受到两国关系（包括政治关系、经济关系和社会关系）的影响。一些学者基于关系视角，对相关情况进行了研究调查。周政可、梁育填 (2019) 探讨了两国间政治、经济以及文化等对投资国企业在进行区位选择时所产生的影响，并得出结论：这些关系对企业在进行对外直接投资区位选择时有明显的正面影响，且在不同阶段发挥不同的作用。由此看来，国家间关系、国家政策方针等会影响企业的投资行为，而区位选择对企业在进行对外投资时产生重要影响。吕越等 (2019) 探究分析了国家政策与企业对外投资之间的关系，发现政策能够显著推进中国企业对外投资，尤其是在交通、通信等基建相关领域等。从地理位置而言，这些企业对“海上丝绸之路”沿线国家和“一带一路”临近国家的投资增加。

综上所述，企业在进行对外投资时，需根据国家政策方针、投资国与东道国间的关系，对其投资行为进行综合分析考量，以期更好地实现公司战略目标。

### 1.3 研究内容与框架

本文主体主要分为五个部分：

第一部分，首先，介绍了研究背景、目的和意义；其次，梳理了相关文献综述；然后，阐述了研究的主要内容和研究方法；最后，阐明论文的创新点及不足。

第二部分，首先，简要介绍顺丰并梳理顺丰国际化的发展现状；其次，探究了顺丰国际化的动因、历程、国际化程度及其国际化中存在的问题。

第三部分，通过对顺丰内部环境以及新兴市场环境的分析，总结顺丰在新兴市场国际化的优势与劣势，机会与挑战，由此为下一部分的分析做好铺垫。

第四部分，基于第三部分的分析，通过层层筛选的方式，为顺丰国际化选择合适的区位，并在此基础上，进一步为顺丰国际化发展，选择了区位中的重点国家。

第五部分，基于文章第三部分与第四部分的内容，结合现实情况，对顺丰在新兴市场的区位选择及未来发展提出了建议。

本文的具体框架结构如下：

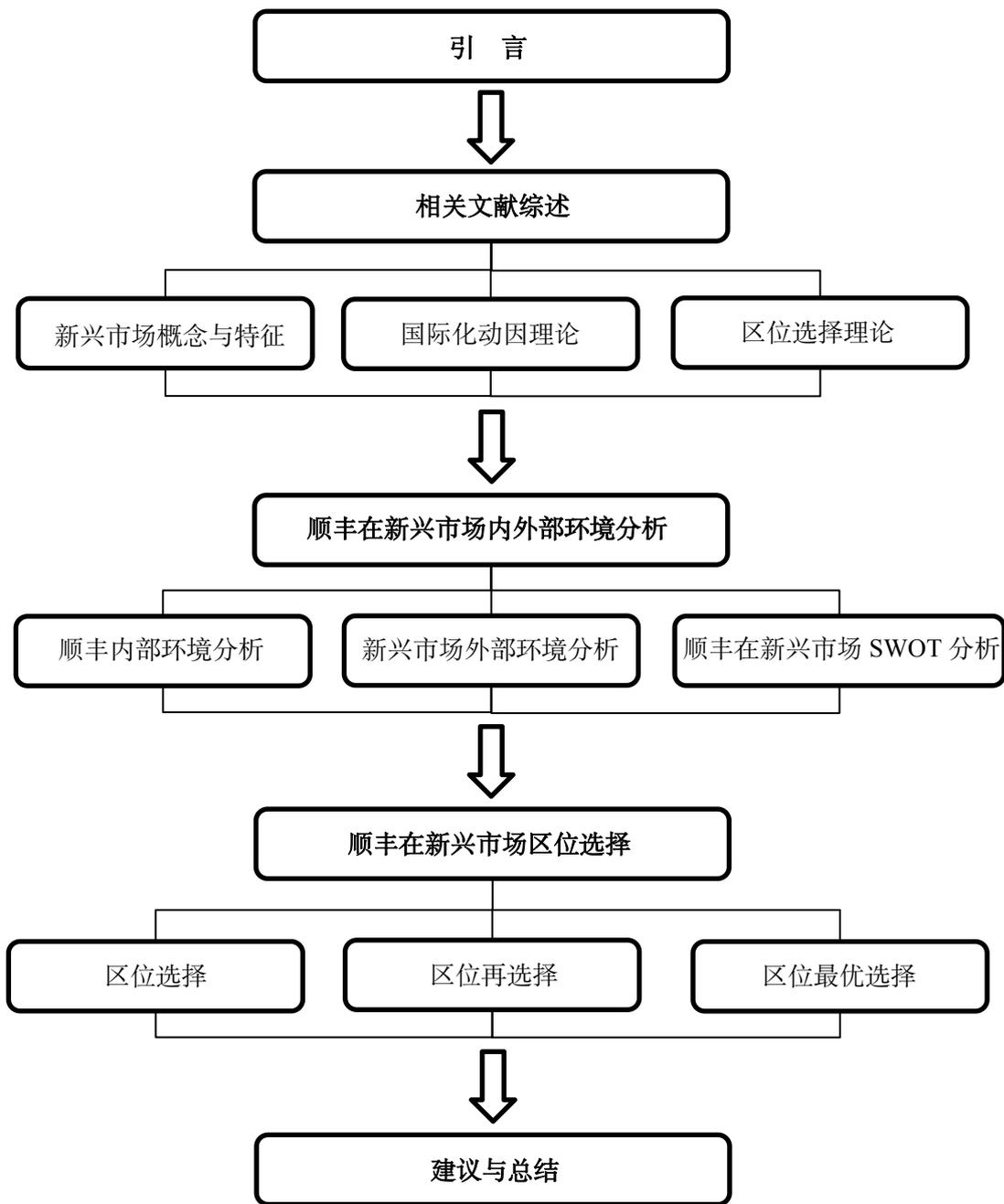


图 1.1 本文框架结构

### 1.4 研究方法

1.文献研究法:本文主要通过收集资料、阅读文献、进行归纳总结,形成正确认识的研究方法。本文主要包括以下步骤:第一步,根据本文研究的重点问题,将新兴市场、区位选择、快递业等作为关键词,查找国内外相关研究资料;第二

步，整理出与本文相关的文献综述。

2.案例分析法:本文选取中国快递龙头企业——顺丰，通过对其国际化现状的梳理，总结国际化中存在的问题，分析目前国际程度较低的原因。

3.比较研究法:通过拿顺丰与国内、国外快递公司进行比较研究，梳理出顺丰在新兴市场国际化的优劣势，从而降低其国际化的风险。

## 1.5 论文的创新点及不足之处

### 1.5.1 创新点

(1) 在关于企业国际化经营区位选择的研究中，以往的研究大多关注企业国际化经营过程中影响其区位选择的因素。本文从企业（顺丰）角度出发，重点研究顺丰在国际化过程中，如何进行区位选择，更侧重于选择策略的研究。

(2) 本文的区位选择方法具有一定的新颖性。本文在企业进行区位选择过程中，通过考虑到地理位置、互通程度、基础设施、营商环境、企业经营成本、跨境电商发展等方面的因素，层层筛选，逐步锁定优先发展的区位，并进一步确定区位中的重点发展目标。

(3) 以往关于跨国企业的研究，大多关注这些企业在整个国际市场中的发展状况，虽然也有人研究企业区域性的发展，但较少有人将研究的重点聚焦于新兴市场。本文从企业层面出发，研究了其在新兴市场的发展。

### 1.5.2 不足之处

(1) 研究过程中，由于视野不够开阔，在方法和数据的获取方面受到一定限制，因此对一些问题的分析可能不够深刻；

(2) 写作过程中，由于逻辑思维能力欠缺、文字功底不够深厚，导致表达能力有限，在内容及论证方面或存在不足。

## 2 顺丰国际化现状

### 2.1 顺丰概况

#### 2.1.1 公司简介

顺丰控股股份有限公司（以下简称“顺丰”）成立于 1993 年广东顺德，经过多年的发展终于成为中国快递领域的领军企业。顺丰是国内唯一一家采用直营模式的民营快递企业，由总部集权对各分支机构进行管理。顺丰庞大的物流网络体系“天网、地网、信息网”为其奠定了快递业龙头的地位；全货机、散航及无人机组成的“天网”使顺丰成为国内行业之最；综合多样的“地网”覆盖全国及海外的服务网络；先进技术组成的“信息网”为顺丰向科技公司转型提供了保证。

#### 2.1.2 公司产品

根据顺丰年报，顺丰的主营业务包括 8 种。其中，顺丰国际产品主要分为三类别：进口物流、出口物流及增值服务，每一类别下又细分了多种产品。相较而言，出口物流的产品种类最多，服务覆盖范围也最广。

如图 2.1，从 2015 年至 2019 年，顺丰海外营业收入逐年提升。2015 年海外营收 2.69 亿元，到 2019 年达到 28.39 亿元。其中，2016 年的同比增量超过 300%，其国际业务成为当年增长最快的业务。虽然近年来顺丰国际业务增速放缓，但其近年营业收入持续增长。2020 年上半年，顺丰国际业务营收达 29 亿元，同比增长达 1.42 倍，国际业务成为其增速最快的业务。

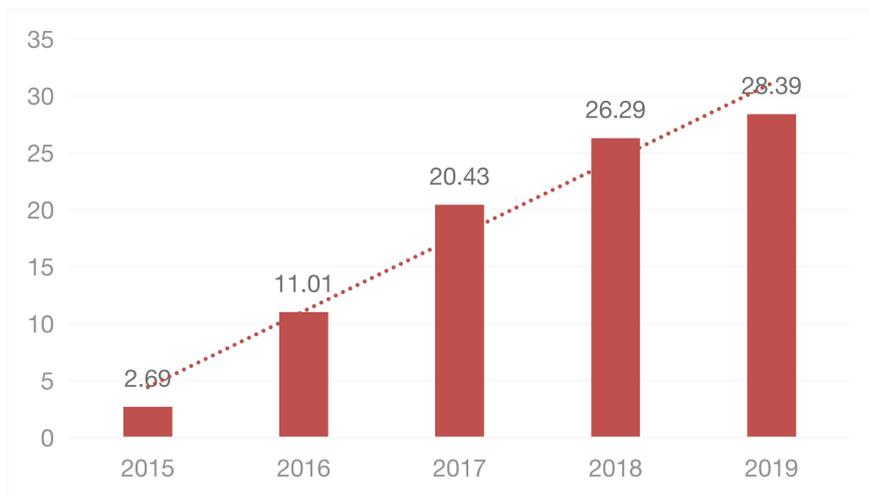


图 2.1 近年顺丰海外营业收入情况（单位：亿元）

### 2.1.3 公司战略发展方向

加大科技投入，推动公司转型。顺丰通过直营模式，对全链路运营节点、端到端业务进行了全面管控，并积累了完整的海量业务数据，通过大数据提升了数据驱动决策能力，在降低运营成本的同时，提高了其效能。顺丰将先进技术应用于物流行业，并推进向物流科技集团转型。

稳步发展国际业务，融合科技手段。随着中国对外交往日益活跃，中国国际贸易保持良好的发展，高端制造、高科技产业逐渐崛起，企业对中高端供应链的需求日益提升。顺丰将立足中国市场，融合航空资源、海运、特色国际铁路等运力资源，为国内外企业提供供应链解决方案和科技服务，这一方面有利于中国企业和商品迈向国际市场；另一方面也有益于国际企业和商品引进中国。

推动绿色物流建设。顺丰通过开展碳排系统、能耗与污染物排放测算等研究，已经建立了污染物排放体系。顺丰将持续加大在绿色包装产品的研发。在创新绿色包装的设计研发过程中，充分考虑如何在快递全生命周期中实现绿色化。此外，公司充分促进多种运输方式整体减排，在末端最后一公里环节，推动新能源车辆的应用，从而提高效能。

## 2.2 顺丰国际化概况

### 2.2.1 顺丰国际化动因

根据国际化动因理论，顺丰国际化动因如下：

#### 2.2.1.1 外在动因

##### (1) 跨境电子商务的迅速发展

随着互联网的迅速发展、技术的快速进步、支付体系不断完善，跨境网络购物的普及率愈来愈高。根据 Statista<sup>①</sup>预测，2021 年全球电商市场规模预计增长四分之一，届时市场规模达到 2.5 万亿美元。而 Forrester 公司<sup>②</sup>预测，到 2022 年“跨境购”预计将占电商份额的五分之一，销售额近 6300 亿美元，40%的网购者将定期进行“跨境购”。

不同于欧美等发达国家的快递业，中国的快递业极大地受益于电商行业的发展。根据公开资料，世界范围内的跨境电商总体保持较高的增长速度。信息技术

<sup>①</sup> 德国数据统计资源网站。

<sup>②</sup> Forrester Research 公司，全球最具影响力的独立研究咨询公司之一。

的发展促进了传统贸易方式发生改变, 新兴技术手段与新兴产业的发展为国际贸易增添了强劲动力。近年来, B2C 市场规模远超传统货物贸易, 前者年均增速近 30%。中国跨境电商迅猛发展, 并且处于全球领先地位。如图 2.2 所示, 自 2013 年起, 中国跨境电商的发展规模持续扩大。

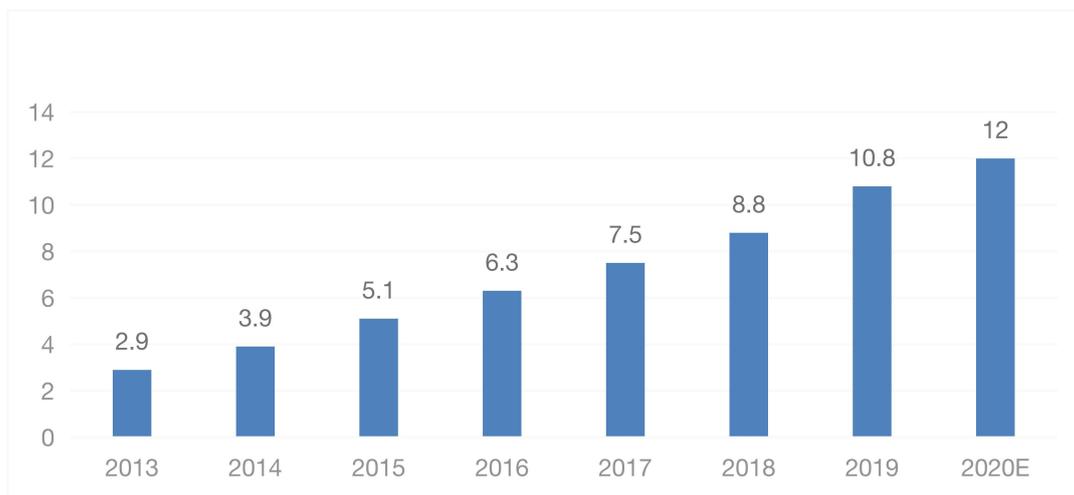


图 2.2 2016—2020 年中国跨境电商市场规模走势 (单位: 万亿)

跨境电商的发展离不开国际物流的支持, 电商的迅速发展为快递行业的壮大奠定了基础。若想解决电商发展中的物流问题, 必须要以跨境物流服务为着力点。受益于疫情期间消费者对线上消费的依赖增强, 线上消费习惯得以巩固, 下沉市场渗透加速, 快递需求将保持高速增长。可见, 中国跨境电商的迅速发展为跨境物流提供了发展机遇。对巨大客源的追求成为了顺丰国际化经营的重要动因。

## (2) 行业的激烈竞争

顺丰虽然已经处于国内行业的龙头地位, 但依然面临来自国内外激烈的竞争。国外企业包括 DHL、Fedex、TNT 等国际快递巨头在行业内处于优势地位, 并且力图瓜分中国市场; 国内各大中型快递企业发展势头强劲。

如表 2.1 所示, 2019 年国内的五大快递企业中, 中通、圆通、申通、韵达快递的业务量同比增速均高于行业平均水平; 从市场份额来看, 五家快递企业中, 中通的份额占比最高; 而从营业收入来看, 顺丰的营业收入在五家快递企业中遥遥领先, 这说明其盈利能力很强, 中通快递营业收入最低, 这是由于其单票收入水平在行业中处于劣势地位; 营业收入同比增速方面, 韵达因会计变更不具有可比性, 中通和申通的营业收入增速均高于行业平均水平。

表 2.1 2019 年中国五大快递公司营业相关情况

名称	顺丰	中通	圆通	申通	韵达	全行业
完成业务量 (亿票)	48.41	121.20	91.15	72.70	100.30	635.20
业务量同比增速	25.12%	42.20%	36.78%	44.17%	43.59%	25.30%
市场份额占比	7.62%	19.08%	14.35%	11.60%	15.79%	-
营业收入 (亿元)	1061.43	196.06	269.30	226.80	323.40	7497.80
营业收入同比增速	18.71%	27.30%	17.58%	36.21%	169.01%	24.20%

资料来源：笔者根据公开资料整理所得

由表 2.2 可知，从 2016 至 2019 年，五大快递公司中，韵达的业务增速与市场份额增长率最高，其次是中通。由此可知，国内市场趋于饱和且竞争激烈。因此，顺丰需要在国内激烈竞争下，加大投入，提升自身竞争优势，并积极开拓海外市场。

表 2.2 2016—2019 年中国五大快递公司业务量、市场份额及复合增速

年份	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年	三年复合增速
全行业 (亿件)	313.00	401.00	507.00	635.23	26.61%
顺丰 (亿件)	25.80	30.52	38.69	48.41	23.34%
市场份额占比	8.25%	7.62%	7.63%	7.62%	
中通 (亿件)	44.99	62.20	85.20	121.20	39.14%
市场份额占比	14.38%	15.53%	16.80%	19.08%	
圆通 (亿件)	44.60	50.64	66.64	91.15	26.90%
市场份额占比	14.26%	12.64%	13.14%	14.35%	
申通 (亿件)	32.60	38.98	51.12	73.70	31.25%
市场份额占比	10.42%	9.73%	10.08%	11.60%	
韵达 (亿件)	32.14	47.20	69.85	100.30	46.13%
市场份额占比	10.27%	11.78%	13.77%	15.79%	

资料来源：笔者根据公开资料整理所得

### (3) 中国在全球供应链中作用的加强

中国在全球供应链中作用的加强，有助于推动物流企业持续在海外市场寻求新的增长点，快递企业伴随中国制造企业全球出海，不仅对其开拓国际市场有利，而且能够为上游企业在出海过程中奠定全球中后台服务给予保障。

### (4) 政策指引

我国快递企业近年来发展迅猛，这在很大程度上得益于政府支持。从表 2.3 可知，国家各部门出台了一系列政策，涉及物流平台的高质量建设、物流数据的联通数据平台建设、简化快递行业通关流程等，这些政策的提出进一步为物流行业走出国门提供了政策保障。

表 2.3 2019—2020 年颁布的相关政策

时间	颁布单位	相关政策	相关内容
2019.2	国家发改委	《关于推动物流高质量发展促进形成强大国内市场的意见》	1.建立资源共享的物流公共信息平台。 2.促进现代物流与制造业深度融合。 3.积极推动物流装备制造业发展。发展物流新服务模式。 4.实施物流智能化改造行动。 5.推进多式联运发展。 6.促进物流供应链创新发展。 7.加快国际物流发展。 8.加快绿色物流发展。 9.港口物流成本。
2019.3	国务院	《政府工作报告》	1.改革完善跨境电商等新业态扶持政策。 2.、加快提升通关便利化水平。
2019.6	国家邮政局	《国家邮政局商务部关于规范快递与电子商务数据互联共享的指导意见》	1.保障电子商务与快递数据正常传输。 2.加强电子商务与快递数据管控。 3.加强电子商务与快递数据共享管理。 4.建立电子商务与快递数据中断通知报告制度。 5.提高电子商务与快递数据安全防护水平。
2019.7	国家邮政局	《国家邮政局关于支持民营快递企业发展的指导意见》	1.低企业成本，减轻企业负担。深化快递领域“放管服”改革，进一步优化审批服务流程，将快递业务经营许可审批时间缩短至法定时限一半以内。 2.加强企业培育，推动转型升级。包括提升企业发展质效，推动民营快递企业总部做强做优。 3.引导民营快递企业“走出去”，培育具有国际一流竞争力的快递企业。 3.完善监管措施，营造公平环境。 4.促进政企亲清交往，创建风清气正的营商环境，充分保障民营快递企业合法权益，帮助企业解决发展中面临的困难和问题。
2019.7	交通运输部	《数字交通发展规划纲要》	1.推动物流全程数字化。大力发展“互联网+”高效物流新模式、新业态，加快实现物流活动全过程的数字化。 2.鼓励各类企业加快物流信息平台差异化发展。依托各类信息平台，加强各部门物流相关管理信息互认，构建综合交通运输物流数据资源开放共享机制。
2020.2	国家邮政局	《关于促进快递业与制造业深度	1.协同产业布局。支持快递企业建设辐射国内外的航空快递货运枢纽，吸引新一代

		融合发展的意见》	信息技术、生物医药等高端制造业集聚发展，打造临空经济区。 2.实施海外协同。支持快递企业与制造企业加强国际发展战略对接，强化境外资源共享，伴随出海、协同发展。引导快递企业结合制造业国际发展需求，完善国际快递航空运输网络，强化国际寄递物流保障，支持制造业国际化生产、销售和服务。鼓励快递企业联合有实力的制造企业通过多种合作方式，整合利用海外国际货代、清关通关和投递网络等资源，提升制造企业全链条供应链服务能力。引导快递企业依托境外产业集聚区、经贸合作区、工业园区等建设分拨中心、集散节点，提升国际物流中转能力。鼓励制造企业在海外布局时，联合快递企业设计国际供应链物流网络，共享境外仓储网络和通关资源。
2020.4	交通运输部、 商务部等8个部门	《关于当前更好 服务稳外贸工作 的通知》	1.畅通外贸运输通道。 2.促进外贸运输便利化。 3.降低进出口环节物流成本。 4.营造良好外部环境。

资料来源：笔者根据公开资料整理所得

为了促进物流企业发展，国家相关部门出台一系列政策，这不仅为这些企业在国内发展减轻了负担、扫除了障碍，而且也为这些企业在国际市场的发展奠定了基础。

### 2.2.1.2 内在动因

#### (1) 顺丰发展逐渐步入成熟阶段

顺丰成立至今，经过 27 年的发展，凭借其直营经营模式、三网合一的网络资源及先进的技术水平，稳居国内同行领军地位。顺丰具备了在品牌声誉、服务质量、科技实力等方面的优势，其市场满意度、快递服务时限近年来保持行业第一<sup>①</sup>。通常，企业发展一旦步入成熟阶段，本土的市场空间无法与日益增长的企业规模相适应。此外，由于中国快递业具有明显的区域性及季节性的特征，快递企业必须打破时间与空间的界限，扩大其经营范围。因此，顺丰需要进行国际化

<sup>①</sup> 2019 年由全球传播集团 WPP 和凯度共同发布“2019 年最具中国价值中国品牌 100 强”中，顺丰排名第 16 位，在快递企业中位列第一；2019 年 10 月，被《财富》杂志评为“2019 年最受赞赏的中国公司”，位列全榜第 9，在快递企业中排名第一；“全球未来 50 强”第 32 位，是唯一一家榜上有名的中国快递企业。

以突破国内市场对其发展的束缚。

### (2)积极拓展海外市场

服务企业国际化的意图与传统的制造业企业不同,前者开展国际化经营大多是为了寻找市场与客户,后者则更加注重寻求资源。中国快递行业在过去几年间,竞争愈演愈烈,领先行业优势持续扩大,马太效应凸显。一线企业优势继续加大,规模效应、服务时效进一步提高;二三线企业与一线企业差距越来越大,许多企业受到冲击业绩出现亏损,陆续被淘汰出局,如优速被并购、全一快递停运、速尔危在旦夕。

在这种情况下,快递企业在本国有限的空间市场中,难以达到各自的发展目标。一旦国内快递市场出现供大于求的状况,单个快递企业经营利润下降会成为必然。为了扩大企业经营规模的同时获取更高收益,拥有雄厚资本的快递企业适合将市场拓展至其他国家(地区)以扩大市场份额,保障经营收益。

### (3)分散经营风险

由于受到本国季节及区域等因素的影响,快递业有较为明显的淡旺季之分。顺丰认识到经营范围仅局限于本国市场中,容易受到影响。因此,顺丰早在2009年就预想开展国际业务,通过在全球进行经营网络的布局,降低经营风险,实现经济周期的平滑与互补。

## 2.2.2 顺丰国际化历程

2009年顺丰开始构建其国际业务;2010年宣布正式开展国际业务;2015年设立了独立部门——国际BU,这标志着顺丰国际业务的进一步发展;2017年起,顺丰开始采用外延性并购和合作,如表2.4所示。

表2.4 2019年顺丰合作国际企业的情况

时间	合作对象	合作对象能力	情况
2017年5月	UPS (美国)	1.全球最大、成立时间最长的快递公司。	在香港成立分公司,双方各持50%股份。
		2.服务200多个国家和地区,并在200个国家中设立UPS商店4400多个,营业点1300多个;服务中心1000多个;授权服务点17000个。	
		3.强势地区为美洲地区,正常情况下2-4个工作日通达全球。	
		1.供应链巨头,麦当劳全球物流供应商	成立合资公司——新

2018年8月	夏晖 (美国)	之一。 2.拥有世界领先的多温度食品分发技术和冷链解决方案。 3.在北美、欧洲、亚洲设有分发中心,44个国家拥有分公司。	夏晖,并且顺丰取得了夏晖在中国大陆、中国香港和中国澳门的供应链及物流业务(包括国内货运管理)。
2018年10月	DHL (德国)	1.通达220个国家和地区的120000个目的地,派送网络遍布世界各地。 2.强势地区为欧洲和东南亚。在美国、西欧的清关能力极强。 3.世界绝大多数快递货物均通过DHL运转。	达成战略合作协议,以55亿元人民币收购DHL在中国10年内100%的供应链业务。
2019年8月	Flexport (美国)	1.全球第一家科技货运代理公司,以SASS线上系统为核心技术,提供全方位海陆空服务。 2.办事处遍布三大洲,服务全球近200多个区域的10000多个客户。	共同推出综合物流解决方案及端到端国际海运服务,助力中国企业进一步“出海”。打通双方数据平台,实现产品与技术的互补,拓展跨境B2B业务能力。

资料来源: 笔者根据公开资料整理所得

并购、合资作为快速实现“走出去”的途径,被不少企业采用。纵观国际快递巨头拓展国际市场的过程,联邦快递、UPS通过这种方式迅速打开了国际市场并迅速提高了行业地位。通过与国际知名公司合作的方式,顺丰不仅能够提高其知名度,也能从与国际企业合作的过程中获益,比如获得技术。

2019年,顺丰持续加大与世界各国各领域的公司的合作力度,和世界十多个邮政或快递公司进行合作。2019年下半年,顺丰与俄罗斯跨境电商平台达成合作协议;随后,顺丰取得了全美清关牌照;11月顺丰在日本子公司获得清关牌照;12月中国—俄罗斯铁路小包运输时效缩短至5天。国际航线的自主运营、海运服务、清关能力等方面进一步保障了顺丰国际业务的拓展。

### 2.2.3 顺丰国际化程度

按照2019年中国快递公司的总营业收入排名,顺丰排名第一。<sup>①</sup>由于中通年报难以获取,韵达在年报中没有显示其国际业务收入,因此本文选择了顺丰、申通及圆通三家企业的海外营业收入进行比较。根据表2.5,顺丰近6年的国际业务营业收入一直远高于其他企业。其中,仅2020年上半年,顺丰的国际营业收入比其他两家企业之和多1.5多。由此可见,顺丰在国际营收方面,处于中国快

<sup>①</sup> 排名前五的快递公司依次是: 顺丰、中通、圆通、申通及韵达。

递业领先地位。

表 2.5 中国几大快递企业海外营业收入占比情况

(单位: 万元)

公司	2015	2016	2017	2018	2019	2020 上半年
顺丰	26910.22	110062.63	204317.63	262897.09	283867.43	290488.36
申通	43.11	461.28	639.47	643.27	805.24	758.13
圆通	—	744.47	11621.09	21347.56	46919.83	16758.97

资料来源: 笔者根据顺丰年报整理所得

此外, 如表 2.6 所示, 中国快递企业的服务范围各不相同, 国际物流服务产品细分情况也因各个公司的能力而有差异。在国际化方面, 能够与顺丰形成竞争关系的国内快递公司, 仅有中通一家, 其他几家企业虽有涉及, 但发展并不可观。

表 2.6 中国几大快递企业国际产品服务范围对比

企业	快递服务范围	国际产品
顺丰	国际快递服务已覆盖美国、韩国、日本、东盟、巴西等 62 个国家, 国际小包服务已覆盖全球 225 个国家, 以及 200 多个国家和地区的跨境电商业务。 已在德国、俄罗斯、美国、澳大利亚等多个国家和地区开展、拓展全链路产品及服务; 香港是其国际总部; 以东南亚市场作为切口, 意欲开拓业务至全球; 连接开通新的东南亚国际货运航线。	国际标快、国际特惠、国际小包、国际重货、国际电商专递、海购丰运、海外仓、增值服务。
圆通	2018 年 4 月成为“VladPark”项目的合资人; 国际业务已覆盖全球近 30 个区域, 累计开拓近 80 个海外网点。	国际快件、大陆进口服务、大陆以外地区服务、海外仓服务、增值服务、通关服务。  出口产品: 欧洲 30 国专线产品、北欧专线产品 (2 国)、中美专线产品 进口产品: 一般贸易进口、跨境电商保税备货进口、跨境电商直邮进口、个人物品进口 海外仓: 北美区 (洛杉矶、新泽西、特拉华、北卡罗来纳、亚特兰大); 欧洲区 (伯明翰、伦敦、汉堡、法兰克福、卡尔斯鲁尔); 亚太区 (曼谷、京都、大阪)
中通	开通柬埔寨—越南运输专线	国际快件、空运、海运、铁路、转运、关务服务、仓储和物流、增值服务
百世	已在 18 个海外市场展开业务, 并完成对泰国全境网络搭建与海外仓布局; 上线中国—东南亚到户寄递服务, 范围覆盖东南亚五国。	跨境出口服务 (海运 FBA 专线, 至美德澳); 跨境进口服务; 云仓
韵达	已在全球 24 个国家和地区开通国际业务	进口服务、出口服务、海外仓服务、清关服务、个人定制化服务

资料来源: 笔者根据新闻资料整理所得

在国内快递公司中只有三家<sup>①</sup>成立了航空公司，能够进行航空运输。三家快递企业分别有 58 架、31 架、12 架自营全货机，运力占比各是 21.91%、9.08%、2.94%，其中，顺丰的运力占比在中国全货机运力占比中为第一。在航空线路方面，顺丰全货机线路加散航线路共计 2102 条。由此可见，顺丰无论是货机数量、航线数量或者航空运输能力等方面，在国内同行中处于领先水平。

由表 2.7 可知，顺丰拥有的货机数量虽然在国内航空公司中排名相对靠前，然而相较于国际快递巨头 Fedex、DHL、UPS 等公司而言，顺丰仍然与他们有较大差距，这些公司单从货机数量就比顺丰高出许多，三家公司的货机数量分别是顺丰的 11.7 倍、4.7 倍及 4.5 倍。此外，虽然从通达的国家数目来看，顺丰与这些巨头相差无几<sup>②</sup>，但其在业务数量、营收等方面远不及这些企业。

表 2.7 全球排名前十航空公司货机情况对比

排名	公司名称	所属国家	自有	租赁	总数
1	Fedex	美国	639	42	681
2	DHL	德国	270	-	270
3	UPS	美国	261	-	261
4	阿特拉斯航空	美国	111	11	122
5	顺丰航空	中国	58	-	58
6	中国邮政航空	中国	27	4	31
7	国泰航空	中国香港	30	-	30
8	卡塔尔航空	卡塔尔	28	-	28
9	卢森堡货航	卢森堡	27	-	27
10	大韩航空	韩国	23	-	23
10	土耳其航空	土耳其	23	-	23

资料来源：笔者根据公开资料整理所得

由此可见，虽然顺丰在国内同行中名列前茅，然而相比于国际快递巨头，其实力有待进一步提高。

目前，每个国家对企业全球化程度的测量方式各不相同，对此国际上也尚未形成统一的标准体系，因此本文根据 CCG《中国企业全球化报告（2018）》中提出的中国企业全球化评价体系，来测算国内与国外几家快递公司的全球化程度。需要说明的是《中国企业全球化报告（2018）》是目前为止 CCG 提出最新的版

<sup>①</sup> 包括顺丰、EMS 和圆通。

<sup>②</sup> Fedex 寄递服务能够到达全球 230 多个地区，派送网络成熟且遍布全球；DHL 寄递服务能够到达全球 220 多个国家，其目的地多达 12 万个，派送网络遍布全球；UPS 在全球 200 多个国家中设立了 1000 多个营业点与服务中心，近 5000 个商店，17000 多个服务点。

本，共有五个指标<sup>①</sup>，在这五个指标中只有部分指标可以通过公式（如表 2.8 所示）计算法进行量化，而其他指标无法量化，因此本文选择能量化的指标对顺丰全球化程度进行了测算。

表 2.8 部分指标的量化公式

指标	公式
绩效的全球化	$(\text{海外资产}/\text{总资产}+\text{海外收入额}/\text{总收入额})/2 \times 100\%$
人才的全球化	$(\text{海外员工人数}/\text{员工总人数}+\text{国际化人才的高管人数}/\text{管理层人数}+\text{外籍董事会的人数}/\text{董事会总人数})/3 \times 100\%$
市场的全球化	$(\text{海外市场销售额}/\text{总市场销售额}+\text{海外网点数}/\text{总网点数})/2 \times 100\%$

资料来源：CCG《中国企业全球化报告（2018）》

根据顺丰 2019 年年报可知，顺丰的境外资产占公司净资产的 9.34%；国际营收占公司总营收的 2.53%，因此根据表 2.8 的公式，顺丰绩效的全球化约为 5.94%。顺丰的员工总人数为 114813 人，国际化人才高管数为 4 人，高层总人数为 6 人，外籍董事会人数为 3 人，董事会总人数为 12 人，由此顺丰的人才全球化为 30.57%。顺丰的海外市场销售额为 28.39 亿元，市场总销售额为 1121.93 亿元。海外网点数为 210 个，总网点数为 17832 个，根据表 2.8 公式，计算得出顺丰的市场全球化指标约为 1.85%。由此可见，顺丰的全球化水平虽然在国内同行水平中较好，但其实际全球化程度并不高。

#### 2.2.4 顺丰国际化中存在的问题

由于经济实力的缘故，中国快递企业难以与同行的国际巨头竞争。虽然顺丰近年来发展向好，但仍然在发展过程中存在一些问题。

清关和派送系统有待完善。顺丰缺乏独立的目的地国家清关和派送系统。没有足够的派送网络将会束缚顺丰的发展和用户体验，如顺丰在欧洲无法建立自主的快件监管中心，只能找第三方具有快件清关资质的公司进行快件派送，因此顺丰在欧洲时效方面和服务方面均会受到影响。

运力有待提高。顺丰拥有 58 架自营全货机、5 条自营国际航线，然而二者数量均远不如国际快递巨头 DHL、Fedex 等。此外，顺丰的空运业务多从国内或国外的其他航空公司获得，虽然这种方式较灵活，但缺乏自主性，容易在淡季时受到较大影响。

<sup>①</sup> 包括绩效全球化指标、市场全球化指标、人才全球化指标、战略全球化指标及 CSR 全球化指标。

国际业务有待进一步发展。顺丰虽然愿意在国际化方面投入资金，但在东道国发展至成熟需要时间。目前，即便顺丰的国际产品覆盖范围较广，然而顺丰2019年营业收入的97.85%来自于中国，其他占1.15%，国际营业收入占1.00%。由此可见，顺丰的国际业务有待进一步发展。

### 3 顺丰在新兴市场内外部环境分析

#### 3.1 顺丰内部环境分析

##### 3.1.1 顺丰的财务情况

###### 3.1.1.1 主要财务数据分析

###### 3.1.1.1 资产负债表

通过图 3.1 可知，顺丰近 5 年的总资产连年增加。



图 3.1 顺丰 2015—2019 年资产负债 (单位: 万元)

据表 3.1 可知，2015 年应收帐款占比最高，约 35.28%，这对处于成长期的顺丰而言，虽然加大了当年收不回货款的风险，但同时也有助于提升市场份额，进而提高公司品牌知名度。非流动资产近年来持续增加，其中固定资产明显增加，这与顺丰的扩张战略是一致的。从顺丰近年年报可知，顺丰固定资产的增加主要是因为购买飞机、项目转固及合并范围变化等造成的。仅从顺丰拥有的飞机数量看，2016 年顺丰拥有 36 架自有飞机、15 架外部包机，2019 年顺丰自营 58 架飞机、包机 13 架。

在非流动资产流动负债项中，除 2017、2019 年应付帐款占比最高外，其余年份中短期借款最高；在非流动负债项中，应付债券占比最高，其中 2018、2019 年占比均超过 50%；在股东权益项目中，从往年均是资本公积占比最高，2019 年占比最高的则是未分配利润。

表 3.1 顺丰 2014—2019 年资产负债表

(单位: 万元)

报告日期	2019-12-31	2018-12-31	2017-12-31	2016-12-31	2015-12-31
货币资金	1852099	1613112	1731834	691551	9401
应收账款	1209724	735288	580415	455991	20966
预付款项	265424	251685	177403	149255	7248
流动资产合计	4289702	3192161	3148962	2133317	59428
长期应收款	46573	57149	21607	—	—
固定资产	1890383	1396670	1189496	1167834	21802
非流动资产合计	4963837	3969295	2617054	2280171	29113
资产总计	9253539	7161457	5766016	4413489	88541
短期借款	605337	858513	461919	546628	6700
应付票据	3000	—	—	—	5829
应付账款	1198826	788734	690541	525918	1153
预收账款	66995	46761	36818	28635	572
一年内到期的非流动 负债	209189	27322	278771	131624	—
流动负债合计	3098206	2636936	2154460	1838696	17077
长期借款	653956	99829	234524	476101	664
应付债券	1059799	640504	52941	—	—
长期应付款	—	—	2056	2700	—
预计非流动负债	5020	1154	1067	1105	—
非流动负债合计	1905971	833127	338293	519126	664
负债合计	5004178	3470063	2492753	2357822	17741
未分配利润	1973719	1496015	1149477	755260	2063
归属于母公司股东权 益合计	4241971	3656101	3268083	2051177	70800
负债和所有者权益 (或股东权益)总计	9253539	7161457	5766016	4413489	88541

资料来源: 笔者根据顺丰年报整理所得

从图 3.2 近五年数据看, 顺丰的总负债占总资产的比重有 3 年超过 50% (如图 3.2), 2015 年达到最高, 占比为 60.37%, 主要是短期负债占比较高; 2017 年达到最低, 占比为 43.23%, 短期借款、其他应付款及长期借款减少, 由此比例减小。



图 3.2 顺丰总负债/总资产

### 3.1.1.2 利润表

由 3.2 顺丰的利润表可知:

顺丰 2015—2019 年的营业收入持续增高, 增幅分别是 19.5%, 23.68%, 27.92%, 23.37, 这为顺丰的国际化扩张提供了进一步的资金支持与保障。

表 3.2 顺丰 2015—2019 年利润表

(单位: 万元)

报告日期	2019-12-31	2018-12-31	2017-12-31	2016-12-31	2015-12-31
销售费用	199688.74	182581.79	135725.77	115059.67	195400.35
管理费用	969926.79	841415.39	734991.71	607945.51	582219.05
研发费用	119328.19	98431.41	—	—	—
财务(费用)/收入	68299.11	28674.55	—	41742.82	39723.52
投资收益	107580.34	116648.60	115662	25811.46	41014.66
营业利润	740860.83	581811.89	644897.05	369268.75	140106.96
利润总额	742631.11	586754.87	650203.65	519073.14	169050.50
减: 所得税费用	180151.75	140328.01	175018.79		
净利润	562479.36	446426.86	4751848.86	416078.49	109422.11

资料来源: 笔者根据顺丰官网公开资料整理所得

顺丰的具体板块收入如表 3.3 所示, 据此可知, 近五年顺丰时效快递产品的收入占比连年下降, 但仍然超过 50%; 经济快递产品、同城急送产品以及冷运及医药产品等占比近年提升但增幅较小; 重货产品于 2018 年起并入快运服务产品, 比重也呈上升趋势; 国际产品近三年比重变化不大, 维持在 2.5%—2.9%之间。

表 3.3 顺丰 2015—2019 年板块收入占比表

	2019	2018	2017	2016	2015
时效快递	50.38%	58.67%	65.66%	80.09%	82.67%
经济快递	23.99%	22.43%	20.85%	—	—
快运	11.28%	8.86%	—	—	—
重货	—	—	6.19%	4.08%	2.48%
冷运及医药	4.54%	4.23%	3.23%	2.36%	1.46%
国际	2.53%	2.89%	2.87%	1.91%	0.56%
同城急送	1.74%	1.09%	0.51%	—	—
供应链	4.38%	0.44%	—	—	—
增值服务	—	—	—	3.91%	3.68%
仓储配送业务	—	—	—	7.06%	6.72%
商品	—	—	—	0.04%	2.00%
其他	1.15%	1.39%	0.69%	0.55%	0.43%

资料来源：笔者根据顺丰年报整理所得

从图 3.3 看，顺丰的国际业务营收增速虽逐年放缓，但仍然保持连年增长。

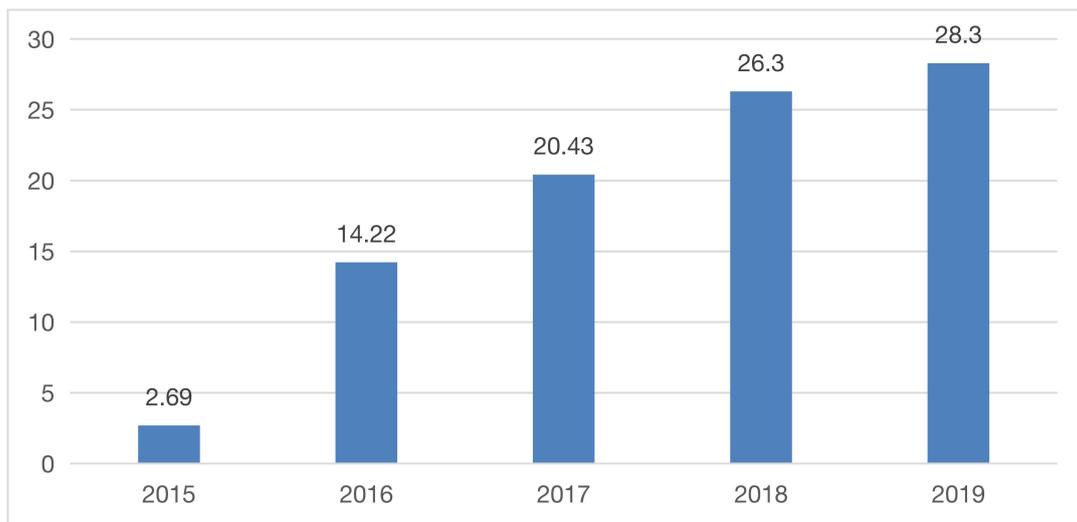


图 3.3 顺丰 2015—2019 国际业务营业收入 (单位: 亿元)

(1) 营业收入 (如图 3.4 所示) 从 2015 年至 2019 年持续增加, 虽然营业成本也连年攀升, 但其毛利润保持增长态势, 在 17%—20% 左右。可见, 顺丰盈利能力较强。

表 3.4 顺丰 2015—2019 年营收状况

(单位: 亿元)

	2019	2018	2017	2016	2015
营业收入	1121.93	909.43	712.73	574.83	481.01
营业成本	926.50	746.42	569.05	461.65	376.49
毛利润	195.43	163.01	143.68	113.18	104.52
毛利率	17.42%	17.92%	20.16%	19.69%	21.73%

资料来源: 笔者根据顺丰近年年报整理所得

(2) 2019 年, 顺丰营业收入首次突破千亿元, 赶超日本最大快递公司 Yamato Transportation, 进入世界快递业前四强。和世界快递三强 Fedex、UPS 及 DHL 相比, 顺丰从 2015 年—2019 年的年均复合增长率达 23.58%, 而 Fedex、UPS 及 DHL 的营业收入年均复合增长率分别为 10.09%、7.90% 和 1.60%。可见顺丰营收年均复合增长显著高于各快递巨头。

### 1. 现金流量表

由表 3.5 顺丰的现金流量表可知:

(1) 顺丰经营产生的现金流入、现金流出近年来保持稳定增长。由此可推断, 在跨境电商与网络的促进下, 顺丰正处于高速发展阶段。但这对于顺丰进行国际化经营来说, 既是机遇也是挑战。

(2) 在顺丰扩大市场份额的过程中, 需要大量追加投资, 而只凭借现金流量净额尚不能满足投资需求, 因此还需要筹集外部资金以进行补充。

表 3.5 顺丰 2015—2019 年现金流量表

(单位: 万元)

	2019	2018	2017	2016	2015
经营活动产生的现金流量	11556398.48	9567357.17	—	—	—
经营活动现金流入小计	17477658.90	15267480.69	12118117.10	10195052.27	8664001.62
经营活动现金流出小计	16565531.55	14721650.63	11507283.80	9627548.49	8385793.44
投资活动现金流入小计	4905754.35	4690731.68	4642414.46	9487813.65	9389536.14
投资活动现金流出小计	6310625.46	5636934.90	4884908.98	9858286.87	9914873.17
筹资活动现金流入小计	2517001.46	2078908.29	1339678.14	1275549.65	1056254.25
筹资活动现金流出小计	1779825.31	1771616.11	735439.10	1185221.46	700478.69
筹资活动产生/ (使用) 的现金流量净额	737176.15	307292.17	604239.03	90328.19	355775.57
汇率变动对现金及现金	2085.31	8051.63	1361.77	6138.71	645.86

等价物的影响					
现金及现金等价物净增加(减少)额	246517.69	85029.35	971216.04	292497.46	109292.57
加:年初现金及现金等价物余额	1529927.16	1614956.51	636977.58	344480.12	235187.56
年末现金及现金等价物余额	1776444.85	1529927.16	1608193.62	636977.58	344490.12

资料来源: 笔者根据顺丰官网公开资料整理所得

### 3.1.1.2 偿还能力

根据表 3.6, 顺丰的主营业务利润率近五年内保持在 17%—19%, 而顺丰的竞争对手圆通的主营业务利润在 12%左右。近年来, 顺丰销售净利率有所下降, 但 2019 年稍有回升。

(1) 短期偿债能力: 从顺丰但流动比率和速动比率来看, 二者较为接近, 近四年在 1.1%—1.5%之间, 短期偿债能力正常。

(2) 长期偿债能力: 从顺丰的总负债/总资产 (%) 来看, 近五年的比重均超过 50%, 这与顺丰公司的筹资中大比例的借债情况是相符的。对于高速增长、向全球市场扩张的企业而言, 这是正常现象。

表 3.6 顺丰盈利能力与偿还能力

	2019-12-31	2018-12-31	2017-12-31	2016-12-31	2015-12-31
总资产利润率 (%)	6.08	6.23	8.24	9.43	2.84
主营业务利润率 (%)	17.17	17.68	19.79	19.33	14.04
总资产净利润率 (%)	6.85	6.91	9.34	18.48	2.72
成本费用利润率 (%)	7.05	6.87	9.87	9.61	4.59
营业利润率 (%)	6.60	6.40	9.07	6.41	4.15
主营业务成本率 (%)	82.58	82.08	79.93	80.31	85.65
销售净利率 (%)	5.01	4.91	6.68	7.24	3.76
净资产收益率 (%)	13.66	12.46	14.60	20.38	3.55
股本报酬率 (%)	395.02	321.01	277.54	1781.98	101.50
净资产报酬率 (%)	41.04	38.43	37.40	20.24	16.74
资产报酬率 (%)	18.85	19.81	21.23	9.43	13.38
销售毛利率 (%)	—	17.92	—	—	—
三项费用比重 (%)	11.03	11.58	12.47	13.30	9.49
非主营比重 (%)	14.72	20.72	18.60	33.95	6.02
主营利润比重 (%)	259.40	274.02	216.42	214.12	320.61
流动比率 (%)	1.38	1.21	1.46	1.16	3.48
速动比率 (%)	1.36	1.18	1.44	1.14	1.14
现金比率 (%)	60.12	61.64	80.38	37.61	55.05

利息支付倍数 (%)	1187.32	2146.26	4283.42	1343.50	1546.56
资产负债率 (%)	54.08	48.45	43.23	53.42	20.04
长期债务与营运资金比率 (%)	0.55	0.18	0.24	1.62	0.02
股东权益比率	45.92	51.55	56.77	46.58	79.96
长期负债比率	7.07	1.39	4.07	10.79	0.75
股东权益与固定资产比率	224.79	264.30	275.18	—	324.75
负债与所有者权益比率	117.76	94.00	76.16	114.70	25.06
长期资产与长期资金比率	101.23	104.70	74.61	90.06	40.74
资本化比率	13.34	2.63	6.69	18.81	0.93
固定资产净值率	61.54	58.96	61.36	—	70.02
资本固定化比率	116.81	107.53	79.95	110.92	41.12
产权比率	88.30	74.14	72.98	112.61	25.06
清算价值比率	219.95	237.33	219.33	171.33	470.60
固定资产比重	20.43	19.50	20.63	—	24.62
成长能力					
主营业务收入增长率	23.37	27.92	23.68	8499.20	-17.74
净利润增长率	26.00	-6.05	14.21	16456.67	4.17
净资产增长率	15.12	12.77	59.23	2803.47	-1.38
总资产增长率	29.21	24.20	30.65	4884.67	-8.15

资料来源：笔者根据网易财经公开资料整理所得

### 3.1.2 顺丰提供的产品与服务

顺丰提供的国际产品依据时限、重量等，细分成多种（如图 3.4 所示），其国际产品无论是从种类来看还是从提供的服务范围来看均为中国快递业之最。

进口物流	出口物流	消费者物流	增值服务
<input type="checkbox"/> 国际标快	<input type="checkbox"/> 国际标快	<input type="checkbox"/> SFBUY (进口)	<input type="checkbox"/> 报价服务
<input type="checkbox"/> 国际特惠	<input type="checkbox"/> 国际特惠	<input type="checkbox"/> SFBUY (出口)	<input type="checkbox"/> 签收确认
<input type="checkbox"/> 国际重货	<input type="checkbox"/> 国际重货		<input type="checkbox"/> 派件地址变更
	<input type="checkbox"/> 国际小包		<input type="checkbox"/> 超长 (重) 附加费
	<input type="checkbox"/> 国际经济小包		<input type="checkbox"/> 偏远附加费
	<input type="checkbox"/> 国际专线小包		<input type="checkbox"/> 住宅附加费
	<input type="checkbox"/> 国际电商专递		<input type="checkbox"/> 燃油附加费
	<input type="checkbox"/> 海外仓		<input type="checkbox"/> 包装服务

图 3.4 顺丰国际业务细分

## 3.2 新兴市场环境分析

### 3.2.1 政治法律环境

受国际政治经济秩序重组调整的影响，世界范围内的地缘政治关系发生变化。虽然一些新兴市场国家政治风险加剧，但整体而言，新兴市场的政治风险较过去明显降低。随着新兴市场法律法规逐渐完善，国家治理的加强，加之新兴市场国家联合其他一些国家，对极端宗教势力与恐怖主义进行打击，使得这些恐怖主义活动得到了遏制，进而促进社会的秩序改善。

“一带一路”倡议的进一步落实使沿线国家（其中，不少新兴市场国家是“一带一路”沿线国家）与中国在政治、经济等多方面的联系较以往有所加强，这对中国许多企业走出国门提供了便利，因此自“一带一路”倡议提出以来，很多中国企业开始将这些沿线国家作为重点海外市场进行开拓。

不少新兴市场国家内部兴建产业园区，为了吸引外资与企业入驻，对园内企业给予扶持、税务减免，并且提供一系列的优惠政策。一些新兴市场国家由于基础设施建设方面仍有很大的提升空间，这些国家的政府对引进外资加强基建持大力支持的态度，给予了很多优惠政策。例如，泰国内阁于 2015 年通过了工业部提交的未来十大重点产业建议，并设有配套投资促进优惠政策，其中就包括物流行业。因此中国快递企业在对新兴市场进行投资时，首先需要了解当地政府是否在法律范围内，允许外资企业对该行业进行投资；其次明确：针对该行业当地政府是否给予政策优惠，因为在一些国家内如果企业不主动向政府申请优惠政策，政府一般不会对企业主动进行税务减免、资金支持、法律帮助等。

总之，新兴市场内不同区域的国家性质各不相同，法律法规等制度也有差异。有的国家对外开放较早，因此法律法规相对健全；有的开放较晚，法律法规仍然需要完善。虽然新兴市场总体上不存在大的风险，但是由于有些国家存在较为明显的腐败现象，可能会存在人为因素的干扰。

基于此，中国企业在进入新兴市场国家时需要清楚当地法律法规，注意从内部加强经营管理；进入后与外部搞好关系，以保证企业能够长期、健康的发展。

### 3.2.2 社会环境

新兴市场国家过去普遍从事周期性行业，且较依赖国外需求，但随着新兴市

场性质发生变化,越来越多的新兴市场国家开始注重国内消费的重要作用,并不断发展技术,这使新兴市场不再过多受制于发达国家,其发展的自主性越来越强。

在社会稳定性方面,随着新兴市场完善法律制度、提高教育水平、加强社会稳定等保障措施的实行,新兴市场社会稳定性普遍提高。此外,新兴市场的失业、犯罪等负面情况明显得到缓解,而教育水平、健康水平、城镇化水平也呈正向变化。这不仅为跨国企业在当地发展坚定了信心,也为新兴市场本身招更多的“商”、引更高质量的“资”奠定了基础。

在人口方面,新兴市场的人口增长率较发达国家更高。一方面,高人口增长能够带来更多的劳动年龄人口,使劳动力成本较低;另一方面,多人口地区能够推动需求多样化的发展。因此,新兴市场的高人口增长能够为企业在当地发展带来低成本的劳动力,也能让企业为了满足当地多样化的需求,创新产品或服务。

由于新兴市场国家经济发展水平相似,人们精神层面的水平,如文化发展水平、素质水平、消费观念、消费习惯等,较发达国家而言也更为接近。随着新兴市场社会需求日趋多样化,以及跨境电商在新兴市场的迅速发展,未来新兴市场的快递需求潜力巨大。

### 3.2.3 经济环境

从上世纪90年代起,新兴市场经济危机基本都与美联储持久的紧缩性货币政策相关。虽然新兴市场经济动荡与美联储持续收紧货币政策这一外部因素密切相关,然而,新兴市场自身内部因素也不可小觑。以往新兴市场爆发经济危机主要有以下三点原因:一是由于大多数新兴市场国家在经济发展中资本匮乏,国内储蓄率不高,导致过于依赖境外融资,从而积累大量外债。因此当外部经济环境发生变化时,新兴市场国家很容易受到影响,进一步陷入外债危机。

二是由于新兴市场经济结构单一。许多新兴市场国家虽然自然资源较丰富,但由于受到工业体系的限制,过于依赖初级产品出口,这使得新兴市场国家很容易受国际大宗商品价格变化的影响,而大宗商品本身就容易受到国际宏观经济、政治等影响,波动幅度较大。

三是由于大多新兴市场国家法治不健全,货币政策、财政政策缺乏纪律性。一些新兴市场国家的货币供应量增速不断提高,导致通货膨胀率维持在高位;财政赤字水平较高,使得政府债务风险、通胀风险均较高。

然而不同于过去的是，新兴市场的综合实力一直在不断提高。根据 IMF 的统计数据，从 1980 至 2000 年，新兴市场占全球经济的比重较为稳定，基本在 20% 左右。2000 年以后随着全球经济一体化，新兴市场国家参与全球分工的深度加深，其经济增速不断加快，增幅高于发达国家。经过 20 年的高速发展，新兴市场占全球经济的比重已经提高至 2018 年的 40%。此外，近年来，新兴市场的外债水平保持稳定，变化幅度不大。最后，虽然次贷危机后新兴市场政府债务水平有所波动，但涨幅、绝对水平均低于发达经济体。截止 2020 年 7 月底，新兴市场的债务占 GDP 比重的 62.8%，而发达经济体债务的比重则高达 128%。新兴市场的储蓄率 20 年来大幅提升，这为其发展提供了一定的资本。

此外，在创新方面，新兴市场的成长速度也比发达国家更快，例如在电子商务、电子支付等领域，新兴市场显示出明显的优势。基础设施的建设、技术的发展产生了新的商业模式，这不仅使新兴市场本身进行了革新，也对发达国家产生了重要影响。例如，微信的出现不仅方便了国内群众的沟通，支付宝更是颠覆了用户的支付习惯；抖音不仅丰富了国内群众的生活，也在国外用户中受到追捧。正如 Jameel Ahmad (2019) 所说：“预计未来发达国家的经济增长速度将会减慢，而新兴市场的经济则会进一步加速。”

### 3.2.4 技术环境

现代物流不像过去传统物流仅提供简单的位移，而是将整个物流活动综合起来，进行多元化发展。近年来，现代物流发展迅猛，这离不开与新兴技术的结合。

自 2014 年起，华为发布全球联接指数（简称 GCI）对部分国家的互联互通情况进行了分析<sup>①</sup>。通过对表 3.8 的分析，本文认为，在东南亚新兴市场国家中，近年智能手机渗透率、移动宽带用户数等方面均有所提高，有些东南亚新兴市场国家甚至能够在这些方面得到满分。随着基础设施的改善，互联网用户数量所占总人口的比重一直在提高，这暗示着未来东南亚新兴市场国家的电子商务有较大的发展空间。另外，各国政府普遍认识到发展数字经济的重要性，从不同方面根据国家需求，提出具体规划，进行发展。

在南亚新兴市场国家中，巴基斯坦的 GCI 指标得分较低，电信、宽带投资远低于全球平均水平，但是移动宽带服务的市场份额、智能手机渗透率仍在持续提

<sup>①</sup> 2019 年 GCI 报告，涵盖了 40 个衡量指标，分析了 79 个国家的互联互通情况。

升, 宽带市场在移动技术的飞速发展下开始逐渐扩大。印度凭借在电信和软件两方面的强大能力, 未来有期望能够运用新的数字化技术解放生产力, 提升网络覆盖率和质量, 推动其经济增长。土耳其实惠的移动宽带, 使智能手机渗透率达到历史最高, 但在高新技术方面的能力落后于平均水平。如果土耳其能在刺激数据和云使用方面发挥作用, 则能刺激更多公民使用互联网。东欧、中欧及南欧的新兴市场国家在基础设施、发展先进技术等方面虽然表现不是非常凸出, 但其 GCI 指标得分普遍高于全球平均水平。这些新兴市场国家的数字技能水平较高, 能够通过网络参与丰富的网络活动, 网上购物能力较好, 物联网生态系统较为完善, 智能基础设施等方面的投入也较大, 这为相关的中国企业也提供了机遇。在南美洲新兴市场中, 巴西作为互联网用户数第四大市场, 未来将有希望成为物联网和人工智能相关新的标杆。阿根廷进一步降低网络接入成本, 为促进公民网络活动, 进一步发展电子商务、商业互联网提供了保障。委内瑞拉、秘鲁、哥伦比亚、墨西哥等国在人工智能和物联网的投资与应用方面仍然处于初级阶段, 但总体较去年有所进步, 随着互联网参与度的提升, 电子商务在这些国家具有较大发展潜力。

表 3.7 2019 年新兴市场国家 GCI 排名及得分

	国家	GCI 得分	GCI 排名
	印度尼西亚	36	62
	马来西亚	54	30
东南亚	新加坡	81	3
	泰国	43	54
	菲律宾	37	59
南亚	印度	34	65
	巴基斯坦	27	76
西亚	以色列	—	—
	土耳其	46	45
	爱沙尼亚	62	21
	拉脱维亚	—	—
东欧	立陶宛	56	28
	俄罗斯	49	41
	乌克兰	44	50
	捷克	58	25
中欧	波兰	51	36
	匈牙利	54	31
	罗马尼亚	51	37
南欧	保加利亚	51	34
	希腊	50	38
	葡萄牙	60	24
	巴西	47	44
	阿根廷	45	48
南美洲	委内瑞拉	33	66

	秘鲁	38	56
	智利	52	33
	哥伦比亚	41	55
北美洲	墨西哥	43	51

资料来源：笔者根据华为 2019 年 GCI 指数整理所得

总之，在这些新兴市场国家中，虽然有个别国家在 GCI 指标方面的得分与排名较为凸出，但总体而言均处于中等水平。随着这些国家在基础设施建设等方面的投入加大、互联网用户数的提升、商业互联网的发展，未来这些国家在 GCI 指标方面仍然有较大增长的空间。

### 3.3 顺丰在新兴市场的 SWOT 分析

#### 3.3.1 顺丰在新兴市场的优势

##### (1) 顺丰的科技实力优势

顺丰注重智慧物流方面的投入与发展，并致力于向科技公司转型。截止 2019 年底，顺丰在国内的专利持有量稳居业内第一，并得到外媒认可<sup>①</sup>。

##### (2) 顺丰的经营模式优势

顺丰是目前国内仅有的采用直营经营模式的民营快递公司。这种经营方式能够使总部在全方面具有绝对控制权，有利于公司战略统一，有效实现公司战略目标与经营目标。

##### (3) 顺丰的品牌优势

根据调查，在客户满意度方面顺丰连续 11 年排名榜首；在服务时限方面，连续 7 年位列第一<sup>②</sup>；顺丰在多家权威机构发布的最具价值品牌中位列前茅<sup>③</sup>。由此可见，顺丰以其优质的服务得到了社会各界的认可。

##### (4) 顺丰的产品优势

顺丰的国际产品按照服务对象的不同分为进/出口物流、消费者物流以及增值服务。在这三个产品下，顺丰又按照时效、重量等标准细分出众多子产品。顺丰的国际产品分类种类是目前为止，国内同行中种类最全、涵盖内容最多的。

<sup>①</sup> 2019 年获得《麻省理工科技评论》全球“50 家聪明公司”、2019 年中国智慧物流十大创新物流引领企业等 30 多项荣誉称号。

<sup>②</sup> 根据国家邮政局调查数据所得。

<sup>③</sup> 根据 2019 年在《财富》杂志的调查显示，顺丰在其发布的“最受赞赏的中国公司”中排名第九

### 3.3.2 顺丰在新兴市场的劣势

(1) 顺丰在新兴市场的网络覆盖不够全面，集中在东南亚

东南亚经济的迅猛发展让东南亚成为了国际快递市场中最有发展潜力的地区，加之东南亚地区尚未被国际快递巨头垄断，因此很多中国快递企业“扎堆”进入到该地区，其中也包括顺丰。其国际发展区域也与其他国内同行一样，集中在东南亚地区。

(2) 顺丰在新兴市场以经营国际快递为主，当地市场份额较小

自顺丰进入新兴市场，就在其布局范围内努力开展国际业务。但是多年来，顺丰在新兴市场的拓展速度较为缓慢。顺丰在新兴市场的大多数业务均为国际业务，即从该国寄递到另一国家或从别国寄递到该国的业务；而在新兴市场国家内部，由于品牌知名度有限，缺乏消费者信任，因此在这些地区的国内市场发展非常有限。

(3) 产品价格偏高

由于顺丰对自身定位在高端产品，因此其单件收费价格高于国内同行水平。中国快递企业在国际市场中仍然处于初步拓展、薄利经营阶段，因此顺丰定价较高不仅对自身来说是一种负担，也会在一定程度上削弱自身竞争力。

### 3.3.3 顺丰在新兴市场的机会

(1) 全球化电子商务的发展与“一带一路”倡议的推进

回顾国际快递巨头的发展历史，企业自身的发展均与所在国家的对外贸易扩张水平呈正向关系。随着中国对外开放水平日益提高，对外交往活动愈加频繁，中国的对外贸易规模越来越大，按照经验，必将催生中国快递巨头。

全球化电子商务的发展推动了全球产业链整合及供应链重构，这为中国快递业提供了千载难逢的发展机会。此外，随着政策的落实，不少中国企业借此契机寻求海外市场。顺丰可以通过该机遇助力中国企业“走出去”的同时，成就自己“走出去”。

(2) 在新兴市场快递业的发展具有较大潜力

由于几大国际快递巨头在世界不同区域内有各自的比较优势，因此中国快递企业想立足于这些发达经济体市场则较难。而新兴市场由于过去的发展情况不太乐观，尚未被这些快递巨头垄断。因此在新市场立足对于中国快递企业来说较

容易。此外，新兴市场政治、经济、社会环境以及基础设施等方面的改善，为快递业的发展提供了基础条件。顺丰在这些新兴市场国家进行发展，具有一定的商业价值。

### 3.3.4 顺丰在新兴市场的挑战

#### (1) 顺丰要面对新兴市场国家内部竞争对手的威胁

不同的新兴市场国家内部不仅有国有快递企业，还有各种规模的民营快递企业。由于新兴市场国家内部的快递企业可能会受到当地政府及政策法规的保护，因此相较于顺丰处于更有利的竞争地位。加之顺丰品牌知名度有限，在进入新兴市场国家时，可能会受到当地消费者的怀疑，因此在当地拓展市场时可能较为缓慢。

#### (2) 顺丰要面对中国同行的威胁

国家政策为顺丰提供了便利的同时，也为成千上万个快递企业提供了同样的机遇。中国民营快递企业近年来发展迅猛，不同的企业在不同的方面具有比较优势。“四通一达”凭借与阿里的联系，与阿里一同布局海外市场。此外，京东、阿里等电商也在加紧步伐，在新兴市场内发展自营配送体系。在这种情况下，顺丰在开拓新兴市场过程中面临着较大压力。

#### (3) 顺丰要面对国际快递巨头的威胁

虽然像 Fedex、DHL 等国际快递巨头尚未垄断新兴市场，但凭借这些企业丰富的国际化经验、强大的业务整合能力，一旦在新兴市场形成竞争优势将会对顺丰造成不可忽视的影响。综上所述，顺丰在新兴市场进行发展，虽然短期会面临来自各方的竞争，但凭借其特有的优势与其选择的区位（新兴市场）的优势，顺丰能够在新兴市场扬长避短拓展市场。

## 4 顺丰在新兴市场的区位选择

### 4.1 区位选择：“一带一路”下的新兴市场

#### 4.1.1 地理位置分析

随着中国在全球供应链中的作用不断增强，中国制造出海企业将会愈来愈多，而以顺丰为代表的寄递企业应当积极在“一带一路”惠及国进行布局，以帮助上游企业出海。

一个企业通过抓住政策带来的机遇，能够在激烈的竞争中稳定发展。未来“一带一路”沿线国家仍是中国的合作重点对象，本文认为顺丰在进行区位选择时首先应该考虑到国家政策，因此本文首先将范围缩小至“一带一路”沿线国家。在此基础上，根据“一带一路”沿线国家的范围与本文对“新兴市场”的界定，将“新兴市场”范围限定至 21 个国家<sup>①</sup>（如图 4.1 所示）。



图 4.1 新兴市场地理位置

本文在前文对新兴市场划分的基础上，继续按照区域，分析上述新兴市场的地理位置。东南亚地处两大洋、两大洲的交汇处，在海洋运输、航空运输的过程中发挥着重要的枢纽作用。其中，印尼整体四周环海，它一头连接澳洲，一头连接亚洲大陆；马来西亚南北连接两大洲，东西通达两大洋。新加坡则处在马六甲

<sup>①</sup> 包括印度尼西亚、马来西亚、新加坡、泰国、菲律宾、印度、巴基斯坦、以色列、土耳其、爱沙尼亚、拉脱维亚、立陶宛、俄罗斯、乌克兰、捷克、波兰、匈牙利、罗马尼亚、保加利亚、葡萄牙及希腊等。

海峡的出入口。南亚北与亚洲被一山阻隔，东、西、南三面分别被海、湾环绕。其中，印度拥有整个印度半岛，其地缘优势较为优越；巴基斯坦在南亚、中亚、西亚的“十字路口”，连接着三大洲。西亚位于五海三洲之地。其中，以色列在地中海东南岸，北临黎巴嫩与约旦、西南边则是埃及；土耳其是三大洲通往黑海的要地，此外，土耳其海峡的航运价值不可忽视。中东欧地区是连接亚、欧两大洲的重要纽带，是中国进入欧洲腹地的必由之路。南欧大多数国家靠近地中海，是欧洲通达外界的交通中心。

总体而言，对于中国企业来说，新兴市场在地理位置上距离更近。其中，东南亚、南亚与我国距离最近，西亚、东欧、中欧、南欧距离则相对较远。由于国家间的地理位置越近，经济发展水平、社会稳定性、文化相似性越强；消费习惯、观念等越接近；运输成本也越低。而发达国家对于中国企业来说，不仅距离更远，而且由于发达国家行业规范与标准更严格，容易导致中国跨国企业成本增加，经营风险加剧。因此中国企业在地理位置更近的新兴市场发展更具有优势。

## 4.1.2 互联互通优势分析

### 4.1.2.1 政策沟通

2017年9月5日，习近平总书记在新兴市场国家与发展中国家对话会中强调，新兴市场要加强沟通交流，紧密联系。进入新世纪，新兴市场国家崛起，面临新形式，各国需要坚定信心，携手并肩共建良好发展环境，为世界经济发展作出更多贡献。只有平等地与沿线国家沟通交流，探讨合作发展，才能保证“一带一路”倡议惠及沿线各国以及更多的国家，从而推动“一带一路”倡议的进一步落实。

新兴市场间的政策沟通不仅为国家间的合作共赢奠定了基础，也为各国企业跨国发展提供了保障。紧密的双边关系为各国的社会经济、市场发展提供了广阔而自由的空间，同时国家间良好的关系也能够促进企业的发展。

随着“一带一路”倡议的进一步落实，新兴市场国家间的联系更加密切，各国间的平等交流为各跨国企业带来诸多便利。政策沟通能够为跨国企业的发展提供良好的政策保障，并且推动跨国企业在新兴市场国家的进一步发展。

#### 4.1.2.2 设施联通<sup>①</sup>

设施联通中的交通互通是国家间合作的基础，没有交通设施，国家间就无法将合作落实到实处。交通设施主要包括铁路、公路、空运、水运等方面的建设。跨境交通设施建设不仅有助于各国市场、客源、货物的输送，而且利于双边及多边贸易的开展、资源的共享。通信互通是国家间开展交流的重要桥梁，没有通信设施，国家间就不能有效、便捷地进行交流。通信设施建设主要包括光缆、卫星等方面，它的建设不仅有助于信息的快速传播、也有益于个体间的联系，不仅对人类生活产生多方面的影响，也能对社会发展做出巨大的贡献。能源互通包括传统能源及新能源两方面，它不仅影响着相关国家的经济，使国家间实现优势互补，还能够深化国际产能合作。“一带一路”倡议下设施联通的建设，为新兴市场国家间的往来提供了便利。设施联通既有利于新兴市场各国内部基础设施的完善，也有助于新兴市场国家间基础设施网络的形成，还为跨国公司的发展提供了便利条件。

#### 4.1.2.3 贸易畅通

贸易畅通主要包括促进贸易便利化以及拓宽贸易领域等方面。贸易畅通不仅促进相关国家实现优势互补，而且让各国跨国企业在通关、关税、合作等方面享受到实实在在的优惠。此外，贸易创新的方式也为新兴市场各国间的经贸合作，创建了新的合作渠道。电子商务的发展为中国与沿线国家提供了新的合作领域，企业发展与品牌建设等，进一步得到了落实。

2020年，新冠疫情使各国经济均有所衰退，而我国成为世界上唯一一个实现货物贸易正向增长的国家，此外，中国与主要贸易伙伴的双边贸易均实现了正向增长。这不仅得益于中国供应链的韧性，也离不开贸易畅通带来的好处。中国跨国企业在这场危机中，灵活地找到了发展机会，并借助贸易畅通带来的便利条件，利用跨境电商平台，顽强存活于这场激烈的市场竞争中。在疫情爆发以来，贸易的畅通，有效满足了各国对防疫物资的需求，也保障了居家工作者和消费者的需要。

由此看来，贸易畅通不仅有利于新兴市场国家间双边及多变贸易的发展；而且能够为中国企业在通关方面带来便利，在减少关税，降低成本的同时，有助于

<sup>①</sup> 主要包括交通设施、通信设施以及能源设施等三个方面。

企业拓展更广阔的海外市场；还能够影响个人生活的质量与水平。

#### 4.1.2.4 资金融通

资金融通一是要扩大沿线国家金融合作；二是要深化金融风险监督方面的合作，通过区域协调，提高应对金融风险的综合能力。

各国间本币结算与货币互换不仅为各国自身发展对外贸易提供了保障，也为国家间的贸易发展创造了便利条件，由此能够进一步深化国家间金融合作，拓宽金融合作领域。由于“新兴市场”国家经济发展水平差异性较大，且容易受到国际环境的影响，因此风险抵御能力也有待提高。通过区域经济协调、安排，能够有助于提升各相关国家抵抗金融风险能力。

#### 4.1.2.5 民心相通

民心相通既是五通的基石，也是五通的目标。不同文化、思想间的交流，有助于创新，也有利于推动经济发展，还有益于民心间相通。民心相通在坚持和平发展、平等互利等原则的基础上，追求本国利益的同时，兼顾别国利益诉求，将中国梦与各国梦融会贯通，共同促进国家间的相互理解、相互信任、相互协作，实现互利共赢。

民心相通不仅能推动国家间民众交流；也能够促进两国间友谊升华，为两国间经济、贸易发展、文化交流等方面奠定基础；还能使企业在市场中得到东道国民众的信任。

总之，五通建设为新兴市场国家间的互通奠定了基础的同时，也为中国企业在新兴市场的发展提供了多方面的便利。政策互通使中国与新兴市场各国的关系更加紧密；设施联通让中国与新兴市场各国的联系更加方便；贸易联通令中国与新兴市场各国的贸易往来更加便利、贸易领域更加深广；资金融通进一步加深中国与新兴市场各国的金融合作；民心相通促进中国与新兴市场各国的相互信任与协作，有助于实现互利共赢。

## 4.2 区位再选择：基础设施与竞争力分析

### 4.2.1 基础设施分析

由于快递产品具有时效性，因此顺丰在拓展国际市场时，不仅需要考虑到东道国的政治、经济、社会与技术环境，还需要了解基础设施建设情况。

根据表 3.4，从区域得分与排名情况来看，南亚（包括印度与巴基斯坦）得

分与排名最靠前，其次为东南亚（包括印尼、泰国、菲律宾等5国），然后依次是南欧、中欧及东欧、西亚等新兴市场国家。

表 4.1 2010—2019 年新兴市场国家基础设施发展指数得分

国家	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	排名
印尼	135	146	139	142	138	139	137	140	146	138	1
东 马来西亚	108	109	109	113	108	112	114	121	126	119	10
南 新加坡	119	117	116	117	123	117	112	116	117	116	13
亚 泰国	112	113	112	114	110	112	112	113	119	115	14
菲律宾	113	115	116	118	112	117	114	110	123	119	11
南 印度	123	129	127	123	111	113	112	113	117	120	8
亚 巴基斯坦	125	122	119	121	115	115	124	125	128	123	4
西 以色列	105	103	102	108	104	104	104	104	107	107	47
亚 土耳其	109	115	114	110	108	108	114	103	106	106	54
爱沙尼亚	104	102	102	105	102	103	99	102	104	104	60
拉脱维亚	110	107	108	111	108	109	104	109	111	108	43
东 立陶宛	102	103	103	106	102	104	101	107	108	106	53
欧 俄罗斯	128	131	124	133	121	124	122	122	130	123	5
乌克兰	104	103	101	105	96	98	96	95	96	96	68
捷克	105	104	107	109	107	108	110	112	115	109	33
中 波兰	10	108	109	111	107	109	110	111	114	110	30
欧 希腊	98	96	97	103	99	99	97	100	104	104	59
匈牙利	101	103	104	106	101	103	103	106	109	112	23
南 罗马尼亚	110	111	112	114	109	110	108	111	113	109	34
欧 保加利亚	114	115	115	114	115	115	114	112	113	111	27
葡萄牙	105	102	104	108	105	106	103	107	111	112	22

资料来源：笔者根据《2019 一带一路国家基础设施发展指数》整理所得

在 71 个国家中，西亚区域（以色列、土耳其）得分与排名最低；在东欧国家中，爱沙尼亚、立陶宛、乌克兰得分与排名较为靠后；中欧国家中，希腊得分与排名较低。由于基础设施是保证快递时效性的基础，也对快递企业未来在当地发展有重要影响。因此在排除这些国家之后，本文进一步缩小新兴市场国家范围至 15 国，包括东南亚 5 国，南亚 2 国，东欧 2 国，中欧 3 国，南欧 3 国<sup>①</sup>。

#### 4.2.2 营商环境分析

新兴市场人口较多，市场需求潜力较大。新兴市场营商环境的改善为跨国企业在新兴市场的发展提供了机遇与保障。此外，新兴市场国家众多，不同国家一

<sup>①</sup> 东南亚 5 国（马来西亚、泰国、新加坡、印尼、菲律宾）、南亚 2 国（巴基斯坦、印度）、东欧 2 国（拉脱维亚、俄罗斯）、中欧 3 国（捷克、波兰、匈牙利）、南欧 3 国（保加利亚、罗马尼亚、葡萄牙）。

年四季都有购物高潮，因此能很好地弥补中国快递企业在本国受到季节影响，需求不足的问题。但不同新兴市场国家的社会环境构成因素众多且复杂，因此在分析社会环境时需要从不同层面、不同角度进行。由于目前分析社会环境没有一个统一的方法。因此本文通过采用营商环境排名、全球竞争力等指标对新兴市场的社会环境进行分析。

营商环境<sup>①</sup>包括社会、经济、政治、法律等要素的总和，表明了一个企业在该国内从事经营活动的难易，它是一个国家（地区）经济发展情况的重要侧写，也是竞争力的写照。由于一个国家（地区）营商环境会对吸引商、资产生明显影响，本文以新兴市场营商环境作为分析新兴市场社会环境的主要手段之一具有科学性与综合性。

从表 4.2 可以观察到，在这些新兴市场国家中，东南亚、南亚、西亚国家的营商环境普遍明显提高，其中东南亚 5 国的营商环境均有所提升；南亚 2 国的营商环境也有较大幅度增长，但仍然较为靠后，尤其是巴基斯坦。东欧国家的营商环境排名由于本身已经位于前列，因此排名变化并非特别明显，但总体来说依然有所提高。中欧、南欧国家的营商环境近年来一直在持续下降。南美、北美国家的营商环境排名也都普遍下降，其中墨西哥的营商环境排名下降最大，这与墨西哥的社会治安状况或有很大关系。

总的来说，在这些新兴市场中，亚洲的营商环境普遍明显改善；欧洲及美洲的营商环境排名虽然有所下降，但并不代表其营商环境恶化，因为营商环境得到改善的国家排名上升，会导致其他变化较小的国家排名下降。

表 4.2 2015—2019 年新兴市场国家营商环境排名

区域	国家	2015	2016	2017	2018	2019
东南亚	印度尼西亚	109	91	72	73	73
	马来西亚	18	23	24	15	12
	新加坡	1	2	2	2	2
	泰国	29	46	26	27	21
	菲律宾	101	99	113	124	95
南亚	印度	130	130	100	77	63
	巴基斯坦	138	144	147	136	108
西亚	以色列	53	52	54	49	35
	土耳其	55	69	60	43	33

<sup>①</sup> 一国（地区）的营商环境排名越高，表明企业在该国（地区）从事经营活动的条件越宽松。

	爱沙尼亚	16	12	12	16	18
	拉脱维亚	22	14	19	19	19
东欧	立陶宛	20	21	16	14	11
	俄罗斯	51	40	35	31	28
	乌克兰	83	80	76	71	64
	捷克	36	27	30	35	41
中欧	波兰	25	24	27	33	40
	匈牙利	42	41	48	53	52
南欧	罗马尼亚	37	36	45	52	55
	保加利亚	38	39	50	59	61
	希腊	60	61	67	72	79
	葡萄牙	23	25	29	34	39
	巴西	116	123	125	109	124
	阿根廷	121	116	117	119	126
	委内瑞拉	186	187	188	188	188
南美洲	秘鲁	50	54	58	68	76
	智利	48	57	55	56	59
	哥伦比亚	54	53	59	65	67
北美洲	墨西哥	38	47	49	54	60

资料来源：笔者根据近年《世界银行营商环境报告》整理所得

因此本文将范围进一步缩小到 9 国：东南亚 5 国，南亚 2 国，东欧 2 国<sup>①</sup>。

## 4.3 区位最优选择：成本导向与跨境电商分析

### 4.3.1 成本导向选择

#### 4.3.1.1 显性成本

##### (1) 基建及运输成本

虽然通过前文分析可知，顺丰有足够的财力与能力进行国际化，且在国内行业中属于领军者，但对于跨国企业来说，成本是企业国际化过程中不可忽视的重要因素。因此，本文将通过进一步对上文筛选出的 9 个新兴市场国家比较分析，最终得出适合顺丰发展其国际业务的新兴市场。

由于快递具有时效性，一国的基础设施是快递企业不容忽视的因素。一方面，由于公路、铁路等基础设施通达性较差，会直接增加企业运输过程中的成本；另一方面，由于快递时效的延迟不仅会导致客户投诉，影响企业口碑，也会制约快递公司未来的经济收益。

<sup>①</sup> 东南亚 5 国（印尼、马来西亚、新加坡、泰国、菲律宾），南亚 2 国（印度、巴基斯坦），东欧 2 国（拉脱维亚、俄罗斯）。

根据表 4.3 可知, 在 9 个国家中, 印尼的基础设施发展平均得分最高, 不仅远高于所有国家平均得分, 而且高于东南亚地区平均得分, 可见印尼的基础设施发展水平在 9 个国家中最低, 且与其他国家相差甚远。

表 4.3 2014—2019 年新兴市场国家基础设施发展指数得分

国家	2014	2015	2016	2017	2018	2019	平均得分	区域平均得分
印尼	138	139	137	140	146	138	140	
东 马来西亚	108	112	114	121	126	119	118.4	
南 新加坡	123	117	112	116	117	116	115.6	120.9
亚 泰国	110	112	112	113	119	115	114.2	
菲律宾	112	117	114	110	123	119	116.6	
南 印度	111	113	112	113	117	120	115	119.0
亚 巴基斯坦	115	115	124	125	128	123	123	
东 拉脱维亚	108	109	104	109	111	108	108.2	
欧 俄罗斯	121	124	122	122	130	123	124.2	116.2

资料来源: 笔者根据《2019 一带一路国家基础设施发展指数》整理所得

印尼滞后的基础设施不仅影响其经济发展, 而且为跨国企业的经营发展带来不便。虽然印尼是一个群岛国家, 四面临海, 然而无论是航空、陆地, 还是水运, 其运力均严重不足。一般而言, 一国的运输成本不应超过 GDP 的 15%, 而印尼这一比重则达到 25%—30%, 明显不具有竞争优势。对于顺丰这类快递企业来说, 无疑会增加其运营成本, 故此, 本文将新兴市场国家进一步缩小到 8 个国家<sup>①</sup>。

## (2) 劳动力成本

对于顺丰等快递企业而言, 快递从业者是公司必不可缺的组成部分, 一方面, 快递员在收揽及分发快递时, 会与客户进行面对面的接触与交流, 因此直接影响着快递公司的形象; 另一方面, 由于快递企业需要众多的快递员完成包裹的传送, 快递员的薪资水平在一定程度上会影响公司的成本结构。

自 1991 年恢复独立, 拉脱维亚的人口流失严重, 导致其劳动力成本攀升。近年来, 随着当地政府持续提高国家最低工资标准, 工资水平呈现较快增长态势。虽然拉脱维亚的劳动力素质较高, 但由于劳动力成本的提高、劳动力的缺口增大, 对于顺丰来说, 进入拉脱维亚市场会有劳动力成本过高的劣势, 因而不利于公司在当地的发展。

<sup>①</sup> 包括东南亚 4 国 (马来西亚、新加坡、泰国、菲律宾), 南亚 2 国 (印度、巴基斯坦), 东欧 2 国 (拉脱维亚、俄罗斯)。

俄罗斯人口负增长严重，且对移民问题较为谨慎，由此带来的劳动力资源匮乏已经成为制约俄罗斯经济发展的主要原因。加之受到新冠疫情影响，俄罗斯失业和劳动力资源短缺的问题将在短期内无法得到有效解决，其劳动力市场发展将陷入长期的困境之中。因此这种形式下，顺丰在俄罗斯市场可能会面临招工难的问题。综上所述，本文将新兴市场的范围缩小至 6 个国家<sup>①</sup>。

#### 4.3.1.2 隐性成本

##### (1) 政府清正廉洁程度

全球清廉指数 (CPI) 反映了一国的腐败状况，在衡量时主要采用清廉指数与行贿指数两种指标<sup>②</sup>。巴基斯坦在全球清廉指数排名中，一直位列较靠后的位置，也是 6 个新兴市场国家中，得分最低的国家。2019 年，巴基斯坦政府清廉指数在 180 个国家中排名第 120 名，这说明巴基斯坦政府的政府廉洁度较低。

中国企业进入东道国市场，首先需要与当地政府进行交涉，以确保其经营范围、经营产品等方面符合当地要求，保证公司在未来能够顺利开展各项业务。然而，企业在清廉指数较低的国家经营比在清廉指数高的国家经营，需要花费更多人力、物力、财力维护与当地政府的关系，因此无形间加大了企业的负担。

##### (2) 政治风险

有时一国的高政治风险会对企业在当地的发展造成严重打击，因此，企业在选择进入高政治风险的国家时，需要慎重考虑。一旦国家由于战争、社会动荡、国家间关系等因素，暂停企业经营，甚至收回企业经营权，将会对企业造成不可逆的伤害。

表 4.4 2020 年新兴市场国家风险评级状况

高风险	中等风险	低风险
印度	泰国	新加坡
巴基斯坦	菲律宾	马来西亚

资料来源：笔者根据《中国海外投资国家风险评级 2020 年度报告》整理所得

根据表 4.4，印度、巴基斯坦均属于高政治风险的国家。此外，根据 2019 年《全球经济自由度》报告<sup>③</sup>，巴基斯坦的政府诚信指数在 6 个国家中得分最低，

<sup>①</sup> 包括东南亚 4 国 (马来西亚、新加坡、泰国、菲律宾)，南亚 2 国 (印度、巴基斯坦)。

<sup>②</sup> 一国得分越低，其腐败程度则越高。

<sup>③</sup> 由《华尔街日报》和美国传统基金会发布的年度报告，涵盖全球 186 个国家和地区，是全球权威的经济自由度评价指标之一。在一个指标上分数越高，政府对经济的干涉水平越高，因此经济自由度越低。

为 30.6。总之，顺丰在巴基斯坦进行经营不仅需要投入更多成本以维护与政府的关系，而且面临的政治风险较大。

此外，由于地缘政治的关系，长期以来，中印两国虽然一直在寻求解决争端的方式，却仍然需要做出努力。国家间关系发生变化，会对跨国企业产生直接影响，因此，在此背景下中国企业进入印度仍然面临风险。总之，顺丰在印、巴两国开展国际业务风险较高。据此，本文将新兴市场国家范围缩小至 4 国<sup>①</sup>。

### 4.3.2 跨境电商发展

对于中国快递企业而言，东南亚市场相较于东欧市场距离更近，因此在东南亚市场布局对中国快递企业而言，首先有地理方面的优势。近年来，中国快递都纷纷出海东南亚市场，这并不仅仅是由于东南亚市场的地理位置因素而致，而是与各地区互联网经济发展相关。

近年，东南亚互联网经济发展速度非常快，根据 2015 至今的电商规模统计，截止 2025 年，东南亚电商规模将实现高速增长<sup>②</sup>（如图 4.2）。

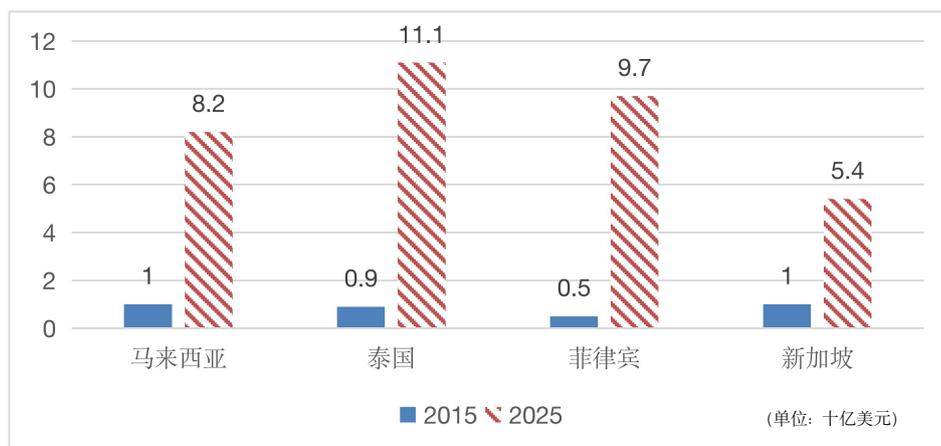


图 4.2 2015—2025 年东南亚市场规模

东南亚市场的发展规模对快递企业而言是非常直观的业务增长动力。电商的迅速发展以物流发展为依托，因此随着东南亚市场的电商规模扩大，未来东南亚的物流市场也会与之同步增长。目前整个东南亚的物流发展水平处于初期阶段，在东南亚整个市场中并没有完善的物流体系，且整个物流市场尚未被国际快递巨头瓜分。因此东南亚大量的物流空白市场为中国快递行业的发展带来了机遇。

<sup>①</sup> 包括东南亚 4 国（马来西亚、新加坡、泰国、菲律宾）。

<sup>②</sup> 来源于谷歌公司和淡马锡公司发布的《东南亚互联网经济报告》，根据报告，2018 年东南亚市场的电商规模将会超过 230 亿美元，预计 2025 年规模达到 880 亿美元，其中，电商行业会是领头军。

此外，东南亚市场具有人口红利，未来发展速度将明显高于发达经济体。结合供应链产能部分将逐渐转至该区的趋势，东南亚市场在未来有较大的发展潜力。需要注意的是，近年来，随着智能手机普及率的提高，东南亚各国移动端的交易数量呈现出明显的增长态势<sup>①</sup>。这对于顺丰有两方面启示：一是如何与东南亚跨境购物平台形成合作关系，成为当地网购平台的指定物流商；二是如何通过互联网进行营销，扩大顺丰在当地的品牌效应。

综上所述，对于顺丰来说东南亚是新兴市场国家中，目前最合适进行开拓的国际市场，这与顺丰当下开展国际业务的重点范围一致。虽然目前顺丰已经在东南亚普遍布局，但其国际业务方面仍未有明显变化，据此本文认为，顺丰应该从这些市场中选择重点市场，找准关键节点，拓展国际业务。在东南亚进行全网布局的同时，也要“轻重结合”，关注重点区域的业务开展，从而将这些重点区域作为其开拓全球市场的跳板。

---

<sup>①</sup> 来源于《东南亚互联网经济报告》。

## 5 建议与总结

### 5.1 新兴市场的选择与稳定

#### 5.1.1 顺丰在新兴市场的国际化需循序渐进

通过上文分析,本文认为,顺丰应当首先聚焦在新兴市场东南亚中的新、马、泰、菲等四国,在这些国家进行着重发展;其次,通过东南亚这四个国家的重点发展以及在其他东南亚国家“轻”布局的基础,将顺丰国际化的范围进一步扩展至东南亚整个区域;然后,通过综合考虑现实因素,选择其他新兴市场,并依照在东南亚发展的经验,有“轻”有“重”进行布局;最后,将新兴市场作为跳板,进一步构建顺丰的国际化市场。

无论是目前在东南亚四国发展,还是未来在更广阔的范围构建国际化市场,顺丰始终需要依据现实情况做出选择:一是基于其自身发展的状况;二是基于外部环境的变化。根据现阶段顺丰自身情况来看,虽然其在国内是领军企业,但实力与国际同行相比,仍然有待提高;从外部环境来看,发达国家市场已经被占据,且这些国家较新兴市场而言,发展动力不足,速度放缓。相比之下,新兴市场发展潜力大,且未被瓜分,因此顺丰在新兴市场更有优势。但是新兴市场国家中仍然有一些国家在政治制度、基础设施建设、营商环境等方面有待完善,这些方面对顺丰、甚至许多跨国企业影响较大。

总之,顺丰在进行市场选择的过程中,需要根据企业自身的特殊性质,选择当下发展的重点国家(地区)。本文认为顺丰目前应该发展的重点国家是东南亚的新、马、泰、菲等四国。

#### 5.1.2 建立“新兴市场”顺丰联通物流平台

虽然新兴市场国家经济发展富有动力与潜力,但新兴市场大多是发展中国家和欠发达地区,因此在政治、经济、社会等方面的稳定性有待提升。一些国家国内政治局势动荡,有可能会发生战争、内乱等;而一些国家经济波动较大。因此,对于中国出海的企业而言,需要对这些国家进行甄别,选择具有商业价值的区域开展经营活动。然而,对于出海企业而言,对东道国一一进行甄别,费时费力且掌握的信息不完全,因此有必要借助“外力”获得信息。

顺丰作为中国快递龙头企业,联合其他出海企业携手共同构建“新兴市场”

联通物流平台，这既是作为中国快递骨干企业的义务，也是责任，联合其他出海企业，能够凝聚各方资源与力量，构建具有科学性、综合性的物流平台。

顺丰携手其他企业共建“新兴市场”联通物流平台，能使多方获益。首先，能使顺丰本身获益。由于顺丰牵头发起共建物流平台，因此在众多企业中具有话语权，这也有助于提升顺丰的影响力、增强品牌效应。其次，参与构建联通平台活动，物流企业不仅为联通平台建设贡献了自己的力量与智慧，也能从联通平台中获得更广的资源，汲取具有借鉴意义的信息；第三，顺丰携手中国出海企业构建联通物流平台所汇聚的信息，能够为国家对行业的决策提供有效的参考。

顺丰携手其他企业构建联通物流平台可以联合率先走出国门的 3C 行业。在产业转移的过程中，3C 行业是较早转移到国外的产业之一，积累了丰富的国际化经验。与 3C 行业进行联合，不仅能够利用 3C 行业的特点，为顺丰智慧物流的发展提供保障，也能够为顺丰科技转型提供新思路。目前中国的 3C 行业已经从“中国制造”转型向“中国智造”，在国际市场中也拥有一些较为知名的品牌，如华为、海尔等。顺丰与这些企业合作建立联通物流平台，不仅能够形成覆盖较广的物流网络，还能在提高顺丰知名度的同时，为其科技转型提供一定的思路。

### 5.1.3 “抱团出海”，构建“新兴市场”联通物流报告

目前中国的快递市场已经处于饱和状态，中国物流企业陆续走出国门拓展市场。然而在国际市场中，Fedex、DHL、UPS 等国际快递巨头已经将国际市场瓜分的所剩无几，只有新兴市场尚未被瓜分。新兴市场发展潜力巨大，虽然尚未被国际巨头垄断，但由于国际快递公司拥有丰富的国际化经验、强大的业务整合能力、成熟的管理经验及优秀的人才储备，一旦这些公司在新兴市场站稳脚跟，将会对我国的快递企业造成不容小觑的伤害。顺丰虽然是中国的龙头企业，但无论是从营收方面还是从规模等方面，顺丰与国际快递巨头相差甚远，因此以顺丰为代表的中国快递企业尚未具备与国际快递巨头单打独斗的能力。“抱团出海”目前虎口夺食的重要策略之一。中国快递企业只有各取所长，发挥优势实现资源整合，加强在物流网络、货物分拣、航空运力、人才交流等方面的交流，才能够形成与国际巨头抗衡的力量。

走出国门的中国物流企业均为国内发展较成熟且具有一定实力的企业，虽然在一定程度上会有竞争，但每个企业都会由于自身实力等现实因素，而选择不同

的国际市场进行开拓。因此与已进入国际市场的中国物流企业共同构建联通物流报告，能够互通信息。这不仅为他们目前在开拓国际市场时，提供有效信息，而且能够为这些企业未来发展提供思路，还能够为中国其他尚未走出国门的快递企业奠定基础。

不仅是中国物流企业间需要“抱团出海”，中国物流企业与中国其他出海企业间也要“抱团”。只有这样，物流企业才能够更深层地为出海的其他中国企业提供后台保障，其他中国企业才能为物流企业提供更多的发展机会。二者只有“相辅”才能“相成”。

顺丰携手其他已经出海的中国快递企业共同构建“新兴市场”联通物流报告，一方面不仅能够让外界了解顺丰等牵头企业的物流经营状况，对顺丰自身起到宣传作用，利于其在新兴市场寻找战略伙伴，提高业务；另一方面，构建“新兴市场”联通物流报告能够促进顺丰在新兴市场的拓展，有利于刺激需求端。构建“新兴市场”联通物流报告首先需要建立在联通物流平台的基础之上。通过借助平台提供的资源，有效获取“抱团出海企业”的海量数据；其次，由于各快递企业的侧重市场不同，可以由顺丰牵头，与各大中型国内物流企业共同协作，发布季度、年度等联通物流报告，为中国快递企业自身，以及中国其他出海企业的发展做出贡献。

#### 5.1.4 建立战略联盟，推进顺丰品牌国际化建设

对于非本国的品牌，除非是具有较高知名度的品牌，在东道国开展经营活动能够得到当地市场的认可，其他非本国品牌可能会受到来自东道国消费者的质疑。因此，在尚未成为国际知名品牌前，顺丰在新兴市场中进行发展时，可以通过与东道国企业进行战略联盟，这有助于顺丰在提高品牌知名度的同时，有效在东道国市场内部进行经营活动，还能够避免由于管理不善所带来的经营风险。目前，顺丰正是采用了这样的方式在东南亚市场中发展<sup>①</sup>。顺丰不同于其他中国快递企业，如圆通、申通是以辅助中国快递企业或商品“走出去”、“引进来”为主，而顺丰在此基础上，还在新兴市场内部开展经营活动。顺丰凭借其自身优势，与当地知名公司的结合不仅有助于顺丰实现其国际化经营目标，也大大降低了在海外市场磨合的成本与经营风险。

<sup>①</sup> 顺丰在印尼与当地 Triputra 集团及本土电商企业成立合资公司；在缅甸出资 400 万美元入股本地物流公司 KOSPALimited。

进行战略联盟时，顺丰应当注意以下几点：

首先，需要对合作企业甄别。由于顺丰一直将自己定位为中高端品牌，因此在选择合作企业时，应当选择在东道国市场内知名度较高的中高端品牌。一方面，这类合作能够使双方企业的共同价值观得到契合；另一方面，顺丰与实力相当的企业合作，能够取长补短，实现企业战略目标，共同开拓物流市场。其次，遵循“因地制宜”原则。顺丰应该根据不同新兴市场、不同合作企业的实际情况，调整合作方式。例如，部分国家采取合资的方式，而部分国家可以采取自营的方式。此外，根据不同市场中客户的需求，提供更丰富的高附加值产品，借力在东道国与母国的市场资源，为合作企业拓展更多机会。第三，注重经营管理。顺丰在与当地企业进行合作时，还需要在企业经营理念、企业文化融合等方面投入精力，尽力将企业优秀的“快递文化”普及到国外经营管理活动中，以保证自身品牌的建设。

除此之外，顺丰还可以与其他“抱团出海”的中国企业共同发力。一是让新兴市场的消费者了解中国快递企业品牌；二是增加当地消费者对中国快递企业的信任。由于新兴市场的快递企业发展仍然处在起步阶段，消费者对快递的需求有很大增长空间，因此“抱团”不应只注重眼前的利益，一味降低成本以达到盈利的目标；而是应当考虑到企业未来的发展前景，适时增添增值服务，以满足消费者多样化的需求。

## 5.2 总结

虽然顺丰自 2010 起到目前为止，其国际化程度一直未有显著提升，国际业务营业收入占其总营收的比重一直保持在 2% 左右，这对于一个已经开展国际业务近 10 年的公司来说，显然是不太成功的。这不仅是由于顺丰受到外部环境的制约，还与顺丰内部有着千丝万缕的关系。从外部来看，顺丰受限于国际巨头的压力；从内部来看，顺丰的实力有待进一步提高。

随着国家政策带来的红利、跨境电商发展带来的机遇，顺丰或将迎来新的发展机会。但在目前阶段下，与国际快递企业抢占成熟市场是较为冒险的。由于新兴市场尚未被国际巨头瓜分，且发展潜力较大，顺丰可以将新兴市场作为发展重点，将这些市场作为其未来国际化发展的根基。

此外，在疫情中，快递企业的作用更加凸显，这也为顺丰的出海奠定了一定

基础。但对于顺丰来说，如何在这种背景下把握机会，选择更加合适的区位开拓其国际市场值得其深思。

本文通过分析新兴市场的外部环境，选择出 21 个新兴市场国家，再按照国家所处的地理位置，将这些国家归类。然后，以层层筛选的方式，为顺丰选出了适合其发展的区域——新兴市场，并在此基础上进一步筛选出了新兴市场中的重点发展区域及国家。

面对复杂的国际环境，考虑到顺丰目前的状况，顺丰需要在这些区域中细分区位，并从中选择出未来发展的重点。本文认为，顺丰首先应该从新加坡、马来西亚、泰国及菲律宾四国着重发展，并结合其当前在东南亚市场的布局，有“轻”有“重”，“轻重结合”进行发展。顺丰在这四个国家的发展，并不仅仅为其未来在东南亚立稳脚跟作准备，而是通过在东南亚市场的发展，为其更深层次、更广层面的在其他新兴市场，乃至全球市场的发展奠定基础。为了助力顺丰国际化，顺丰可以通过和出海的中国企业合作，共同建立联通物流平台、构建物流联通报告、推进品牌国际化建设，以期早日成为更具实力的跨国公司。

## 参考文献

- [1]Anderson E,Gatignon H.Modes of Foreign Entry:A Transaction Cost Analysis and Propositions[J].Journal of International Business Studies,1986,17(03):1-26.
- [2]Anwar M.Business Model Innovation and SMEs Performance-does Competitive Advantage Mediate?[J].International Journal of Innovation Management,2018,22(07):25-29.
- [3]Brouthers K D.Institutional,Cultural and Transaction Cost Influences on Entry Mode Choice Performance[J].Journal of International Business Studies,2002,33(02):203-221.
- [4]Buckly P J.Internationalization Thinking:From the Multinational Enterprise to the Global Factory[J].International Business Review,2009,18(03):224-235.
- [5]Buckly P J,Casson M.The Future of the Multinational Enterprise[M].London, Macmillan,1976:120-127.
- [6]Buckly P J,Casson M.The Internalization Theory of the Multinational Enterprise:A Review of the Progress of a Research Agenda After 30 Years[J].Journal of International Business Studies,2009,40(09):1563-1580.
- [7]Cantwell J.Location and the Multinational Enterprise[J].Journal of International Business Studies,2009,40(01):35-41.
- [8]Chao M C H,Kumar V.The Impact of Institutional Distance on the International Diversity-Performance Relationship[J].Journal of World Business,2010,45(01):93-103.
- [9]Dunning.International Production and the Multinational Enterprise[M].London, George Allen Unwin,1981:1-11.
- [10]Dunning,J.The Eclectic Paradigm of International Production:A Restatement and Some Possible Extensions[J].Journal of International Business Studies,1988,19(01):1-31.
- [11]Erramilli M K.The Experience Factors in Foreign Market Entry Behavior of Service Firms. Journal of International Business Studies,1991(03):479-501.
- [12]Erramilli M K,Rao C P.Service Firms' International Entry-Mode Choice:A

- Modified Transaction-Cost Analysis Approach[J].The Journal of Marketing,1993,57(03):19-38.
- [13]Froot K A,Scharfstein D S,Stein J C,et al.Risk Management:Coordination Corporate Investment and Financing Policies[J].Journal of Finance,1993,48(05):1629-1685.
- [14]Fryges U,Wagner J.Exports and Profitability:First Evidence for German Manufacturing Firms[J].The World Economy,2010,33(03):399-423.
- [15]Greenwood R,Morris T,Fairelough S,et al.The Organizational Design of Transnational Professional Service Firms[J].Organizational Dynamics,2010,39(02):173-183.
- [16]Guillén M F,García-Canal E.The American Model of the Multinational Firm and the “New” Multinationals from Emerging Economies[J].Academy of Management Perspectives,2009,23(02):23-35.
- [17]Gupta H,Barua M K.Identifying Enablers of Technological Innovation for Indian MSMEs Using Best-worst Multi Criteria Decision Making Method[J].Technological Forecasting and Social Change,2016,24(02):69-79.
- [18]Hennart J F.Down with MNE-centri Theories!Market Entry and Expansion as the Bundling of MNE and Local Assets[J].Journal of International Business Studies,2009,40(09):1432-1454.
- [19]Hoskisson R E,Eden L,Lau C M,et al.Strategy in Emerging Economies[J].Academy of Management Journal,2000,43(03):249-267.
- [20]Hymer.The International Operations of National Firms:A Study of Direct Investment[M].Cambridge,MIT Press,1960:56.
- [21]Hymer S H.International Operations of National Firms[J].Journal of International Business Studies,1976,9(02):103-104.
- [22]Johanson J,Vahlne J.The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments[J].Journal of International Business Studies,1977,8(01):23-32.
- [23]Johanson J,Vahlne J.The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership[J].Journal of

- International Business Studies,2009,40(09):1411-1431.
- [24]Keen C,Wu Y.An Ambidextrous Learning Model for the Internationalization of Firms from Emerging Economies[J].Journal of International Entrepreneurship, 2011,9(04):316-339.
- [25]Khanna T,Palepu K G.Why Focused Strategies May be Wrong for Emerging Markets[J].Harvard Business Review,1997,75(04):41-48.
- [26]Khanna T,Palepu K.The Future of Business Groups in Emerging Markets: Long-Run Evidence from Chile[J].Academy of Management Journal,2000,43(03): 268-285.
- [27]Kojima K.Direct Foreign Investment to Developing Countries:The Issue of Overpresence [J].Hitotsubashi Journal of Economics,1978,19(01):1-15.
- [28]Luo Y,Peng MW.Learning to Compete in a Transition Economy:Experience, Environment, and Performance[J].Journal of International Business Studies,1999, 30(02):269-295.
- [29]Maitland E,Sammartino A.Managerial cognition and internationalization[J]. Journal of International Business Studies,2015,46(07):733-760.
- [30]Meyer K E,Peng M W.Probing Theoretically into Central and Eastern Europe:Transactions, Resources,and Institutions[J].Journal of International Business Studies,2005,36(06):600- 621.
- [31]Miller K D.A Framework for Integrated Risk Management in International Business[J].Journal of International Business Studies,1992,23(02):311-331.
- [32]Porter M E.Competitive Strategy[M].New York,Fress Press,1980:201-224.
- [33]Post H,Wilderom C,Douma S.Internalization of Dutch Accounting Firms[J]. European Accounting Review,1998,7(04):697-707
- [34]Rugman A M.Inside the Multinationals:The Economics of Internal Markets[M]. New York, Columbia University Press,1981:106-145.
- [35]Teece D J. A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise[J].Journal of International Business Studies,2014,45(01): 8-37.
- [36]Teece D J.Business models and dynamic capabilities[J].Long Range Planning,

- 2017,51(01):40-49.
- [37]Vernon R.International Investment and International Trade in the Product Cycle[J].Quarterly Journal of Economics,1966,80(02):190-207.
- [38]Vernon R.The Product Cycle Hypothesis in a New International Environment[J].Oxford Bulletin of Economics and Statistic,1979,41(04):255-267.
- [39]安东尼·范·阿格塔米尔.世界是新的:新兴市场崛起与争锋的世纪[M].北京,东方出版社,2007:157-189.
- [40]卜伟.国际贸易与国际金融[M].北京:清华大学出版社:2005.1,56-58.
- [41]葛雅谦.我国快递业国际化发展战略研究——基于顺丰和 UPS 的比较分析[D].东南大学,2016.
- [42]韩福荣.国际企业管理[M].北京:北京工业大学出版社:2004.8,38.
- [43]韩萌.我国对中东欧国家直接投资的区位选择研究[D].对外经济贸易大学,2019.
- [44]贺双发.A 快递公司跨境进口业务竞争战略研究[D].华南理工大学,2019.
- [45]胡翠平.国际化动因、制度环境与中国对外直接投资区位选择[D].武汉大学,2015.
- [46]胡曙虹,杜地斌,范蓓蕾.中国企业 R&D 国际化:时空格局与区位选择影响因素[J].地理研究,2019,38(07):1733-1748.
- [47]黄景贤.国际快递产业发展现状研究[J].电子商务,2018(06):31+58.
- [48]黄永兴.企业国际化经营的政治风险及其对策分析[J].经济研究导刊,2010(76):17-19.
- [49]黄兆银.新兴市场跨国公司的优势与战略[J].中南大学学报(社会科学版),2009,15(03):385-391.
- [50]霍兴.QY 公司快递业务国际化发展战略研究[D].南京航空航天大学,2018.
- [51]吉塔·戈平纳斯.全球经济展望:贸易问题和新兴市场的政策挑战[J].清华金融评论,2019(10):105-108.
- [52]蒋冠宏,蒋殿春.中国工业企业对外直接投资与企业生产率进步[J].世界经济,2014(09):53-76.
- [53]姜海燕,张宏伟.联邦快递在华营销策略分析及启示[J].经济论坛,2011(06):

218-220.

- [54]李汉君.中国对外贸易的变迁与发展:迈向贸易强国的理论与政策[M].北京:中国财政经济出版社:2008.9,27-35.
- [55]李纪.中国对外直接投资区位选择研究[D].江苏大学,2017.
- [56]李淑媛,郑竞恒,闫星臣.新冠病毒疫情对物流业近期发展及方向的影响[J].物流工程与管理,2020,42(04):36-37+31.
- [57]林季红,刘莹.制度、文化与中国的“一带一路”投资区位——基于面板门槛模型的检[J].厦门大学学报(哲学社会科学版),2020(02):92-102.
- [58]刘笑萍,黄晓薇,郭红玉.产业周期、并购类型与并购绩效的实证研究[J].金融研究,2009(03):135-153.
- [59]马盼盼.中国企业在海外直接投资的社会风险——以拉美为例[J].现代营销,2017(08):22-22.
- [60]聂丽,颜蒙,安真.新兴市场经济周期:特征事实、影响因素与研究展望[J/OL].东北师大学报(哲学社会科学版):1-13[2020-06-23].
- [61]潘素昆,杨雅琳.“一带一路”国家基础设施和中国对外直接投资区位选择[J/OL].统计与决策,2020(10):133-138[2020-06-23].
- [62]裴平.国际金融学[M].南京:南京大学出版社:2013.8,253-257.
- [63]阮晓雯.DHL 快递在中国市场的发展战略研究[D].上海外国语大学,2017.
- [64]邵立敏,张战友和佟筱枫.基于生命周期的中小企业税收筹划研究[J].现代商业,2015:213-214.
- [65]顺丰控股股份有限公司.2019 年度报告[R].顺丰控股股份有限公司,2019.
- [66]隋嘉懿.我国对“一带一路”国家的投资现状、区位选择与风险应对[D].山东大学,2019.
- [67]宋石磊.中外运:敦豪国际航空快件有限公司发展战略研究[D].西南交通大学,2012.
- [68]孙轻宇,毕克贵.跨国服务企业品牌多元化战略的全球布局[J].财经问题研究,2020(05):121-129.
- [69]孙文慧.中国对外直接投资区位的分布及影响因素研究[D].对外经济贸易大学,2018.

- [70]万志宏,王晨.中国对外直接投资与跨国公司国际化[J].南开学报(哲学社会科学版),2020(03):67-77.
- [71]王福胜,孙妮娜,王虹妹.中国上市公司国际化程度与经营绩效关系的实证研究[J].哈尔滨工业大学学报(社会科学版),2009,11(01):115-122.
- [72]王公为.新兴市场企业国际化与母国公司创新能力——基于跨国距离的调节效应[D].南京大学,2014.
- [73]王桂花.中国民营快递企业如何加快做大做强[J].对外经贸实务,2016(03):38-41.
- [74]王国顺,郑准.企业国际化研究的基本问题:理论演进视角[J].中南大学学报(社会科学版).2008,1:5-10.
- [75]王萌,郭连成.俄罗斯与新兴市场国家的政治经济关系[J].财经问题研究,2020(01):23-30.
- [76]王文娟.中国物流业对外直接投资区位布局分析[D].对外经济贸易大学,2016.
- [77]王益民,宋琰纹.服务企业海外市场进入模式选择的理论分析[J].国际贸易问题.2002(12):44-48.
- [78]温丽琴,卢进勇,杨敏姣.中国跨境电商物流企业国际竞争力的提升途径——基于 ANP-TOPSIS 模型的研究[J].经济问题,2019(09):45-52.
- [79]吴加伟,陈雯,张鹏.企业并购投资区位选择机理与效应的研究[J].地理科学进展,2017,36(11):1423-1434.
- [80]吴先明.跨国企业:自 Hymer 以来的研究轨迹[J].外国经济与管理,2019,41(12):135-160.
- [81]吴先明.制度环境与我国企业海外投资进入模式[J].经济管理,2011(04):68-79.
- [82]吴先明,向媛媛.新兴市场企业国际化述评[J].管理现代化,2017,37(02):115-118.
- [83]吴小节,谭晓霞,汪秀琼,邓平.新兴市场跨国公司国际扩张:知识框架与研究综述[J].南开管理评论,2019,22(06):99-113.
- [84]吴砚峰.中外快递物流企业发展的差异比较与经验借鉴[J].对外经贸实务,2018(06):89-92.
- [85]夏琰,沈皆希.专业服务企业国际化战略研究综述[J].世界科技研究与发展,2016,28(05):1120-1124.

- [86]肖涵.“金砖四国”新兴市场跨国公司比较研究[D].复旦大学,2009.
- [87]薛求知,朱吉庆.中国企业国际化经营:动因、战略与绩效——一个整合性分析  
框架与例证[J].上海管理科学,2008,1:1-5
- [88]杨辉.以更高水平开放推动更更高质量的发展[J].国家治理,2018,1.
- [89]杨清.我国快递企业开辟东南亚市场的现状与反思[J].对外经贸实务,2019(05):  
53-56.
- [90]杨瑞瑞,刘永旺,古丽娜尔·玉素甫.“一带一路”倡议下中国制造业 OFDI 的区  
位选择[J].统计与决策,2020,36(07):99-102.
- [91]杨焯.新兴市场跨国并购企业价值评估研究[D].浙江大学,2007.
- [92]杨远凯.我国对外直接投资宏观区位选择研究[D].南京财经大学,2011.
- [93]叶广宇,赵文丽,黄胜.服务特征对外国市场进入模式选择的影响:一个研究评述  
[J].经济管理,2019,41(11):193-208.
- [94]于承忠.顺丰国际市场快递业务的策略[J].物流工程与管理,2019,41(01):14-16.
- [95]于晓云.影响我国企业对“一带一路”沿线国家直接投资的外部动因分析[J].  
区域治理,2018,42:150-151.
- [96]詹爱岚.新兴市场国家标准化与创新互动赶超模式及路径研究:以印度、南非为  
例[J].科研管理,2019,40(08):92-100.
- [97]张凯煌,千庆兰.新冠疫情对中国经济的影响及政策讨论——来自上市企业的  
证据[J/OL].热带地理:1-1-16[2020-06-23].<https://doi.org/10.13284/j.cnki.rddl>.
- [98]张克.会计师事务所“走出去”与国际化发展的道路选择[J].中国注册会计  
师,2012,24(09):36-37.
- [99]张丽芳.新兴市场企业国际化动因、路径与绩效:来自中国企业的证据[D].武汉  
大学,2015.
- [100]张丽芳.新兴市场企业国际化动因、路径与绩效:对中国企业的案例研究[J].湖  
南社会科学,2016(03):155-160.
- [101]张林刚,汪朗峰,Julien Penin.新兴市场国家跨国公司国际化动因、模式及理论  
模型:一个文献综述[J].华东经济管理,2018,32(05):157-164.
- [102]张强.中国机电产品的新兴市场开拓问题研究[D].东北财经大学,2015.
- [103]张思雪,林汉川.创新、社会责任与产品海外形象——来自世界新兴市场的经

- 验证据[J].科研管理,2018,39(12):69-77.
- [104]张晓涛,陈国媚.国际化程度、OFDI 区位分布对企业绩效的影响研究——基于我国 A 股上市制造业企业的证据[J].国际投资,2017(02):72-85.
- [105]张雪峰.我国外贸企业在新兴市场上面临的风险研究[D].首都经济贸易大学,2010.
- [106]郑长娟,徐建中.服务企业国际市场进入模式的决策模型构建[J].山西财经大学学报,2004(12):68-71.
- [107]钟丽,方韵诗.我国中小企业跨境电商现状分析[J].智富时代,2019,(12):13-15.

## 后 记

三年的读书时光匆匆过去，在这段求学生涯中，虽然路途充满挫折，但在良师益友的帮助下，我也有所收获、有所成长。回想三年的学习与生活时光，心中无限感慨。想要感谢的人很多，但首先我最想感激的是我的导师。

我的导师是一位“治学严谨”，令人尊敬的人。老师不仅在学习中为我答疑解惑，也在生活中给予我很多帮助与启发，让我明白了许多待人处世的道理。他以言传身教的方式告诉我，什么叫做“严格要求自己”。老师常说“每个人都要做一个值得尊敬的人”，以前不能理解这句话的意思，到现在才发现这与“严格要求自己”有很大关系：只有提高自己的标准，做事才能让人放心，才能得到别人的尊重。在整个写作的过程中，老师总是会定期抽出时间，召集我们开会，听我们汇报写作进展，并且要求我们“仔仔细细、认认真真、一字一句检查内容”。写作结束之际，我终于在老师的教导下，感悟出了一个道理：“求上得中，求中得下，求下而不得”。在今后的工作、生活中，一定要提高自己的标准，事事高标准，事事严对待，否则一旦养成习惯，终将会出纰漏，造成恶果。感谢导师在我的求学生涯中，为我点明了很多受益终身的道理。

其次，我想感谢我的师兄。从开题到论文写作，他都竭尽全力给予我帮助。虽然师兄在读博的过程中自己也有很多任务，但每当我写完一节内容，他都要求我发给他，并根据内容针对性地提出建议。师兄在批评我的同时，也会给予我很多鼓励。在我写作陷入瓶颈的时候，为我增添信心。在与他交流以及写作的过程中，我不仅收获了很多知识，开阔了视野；同时也感悟出一些做人的道理：1.“急人之所急需人之所需”。当师兄为我设身处地的考虑，为我无数遍的提供修改意见时，我能深切地体会到他的付出与真诚。能成为他的师妹，我感到非常幸运。2.与人相处的时候定要倍加耐心。在生活中，我是一个风风火火的人，有时会因为一时之急，而不太注意与人交往的细节。在即将踏入社会之际，我一定要向师兄看齐，耐得住性子，无论在什么时候都以温和的态度与人相处。

最后，我想感谢在校期间遇到的所有同学与老师，是他们的付出让我的研究生学习与生活之路更加平坦，更加精彩。