

分类号 _____
U D C _____

密级 _____
编号 10741



硕士学位论文

(专业学位)

论文题目 基于桑克模式的圆通速递战略成本管理研究

研究生姓名: 朱梦桃

指导教师姓名、职称: 张鲜华 副教授 于忠泊 研究员

学科、专业名称: 会计硕士

研究方向: 成本与管理会计

提交日期: 2021年5月30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在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 宋梦桃 签字日期： 2021.6.1

导师签名： 张晋峰 签字日期： 2021.6.5

导师(校外)签名： 于忠泊 签字日期： 2021.6.9

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： 宋梦桃 签字日期： 2021.6.1

导师签名： 张晋峰 签字日期： 2021.6.5

导师(校外)签名： 于忠泊 签字日期： 2021.6.9

Research on Strategic Cost Management of YTO express based on Shank Model

Candidate: Zhu Mengtao

Supervisor: Zhang Xianhua Yu Zhongbo

摘 要

中国快递行业草莽生长的时代已经过去，行业趋于饱和，增速下滑，由暴利期进入了微利期，成本管理成为行业抵抗内外压力、求得生存的主要保障。然而，大部分快递企业对成本的管理还停留在战术层面上，亟待根据竞争环境变化做出适应性变革。战略成本管理，把成本管理与战略管理有机结合起来，将有助于企业提高自身的核心竞争力，确保企业在激烈的市场竞争中拥有强大的生命力。

自 20 世纪 80 年代由英国学者肯尼斯·西蒙兹（Kenneth Simmonds）提出战略成本管理理念以来，已涌现出不同的战略管理模式。其中，由美国管理会计学者杰克·桑克（Jack Shank）和戈文德瑞亚（V. Govindarajan）提出的桑克模式，不仅将成本管理上升到战略高度，而且因综合利用了价值链分析（value chain analysis）、战略定位分析（strategic positioning）和成本动因分析（cost driver analysis）等多种分析工具，使基于市场竞争地位视角对企业的成本管理进行全面分析成为可能。

本文选取成为中国第一家登陆 A 股的快递公司圆通速递作为案例。通过回顾战略成本管理领域已取得的研究成果，基于桑克模式对圆通速递展开战略定位、价值链分析和成本动因等三方面的详尽分析。结果表明，圆通速递存在着发展战略定位不清、运输网络和分拣流程有待提高、加盟模式管理存在弊端以及价值链环节成本控制较弱等问题。最后，针对存在的问题，提出落实低成本战略、完善末端网点建设、加强企业管理和人才培养，完成价值链整合等优化建议。以期为整个快递行业提供借鉴和参考，助力我国快递企业尽快实现“降本提效”的美好愿景，进而解决我国实体经济的发展难题。

关键词：战略成本管理 桑克模式 圆通速递 价值链分析 成本动因分析

Abstract

The era of rapid growth of express enterprises in China has passed. The industry has become saturated and its growth rate has declined. It has entered a meager profit period from a windfall period. Cost management has become the main guarantee for the industry to resist internal and external pressures and survive. However, the cost management of most express delivery companies is at a low level, which requires a series of changes according to the external environment. Strategic cost management (SCM) is the cost superposition enterprise strategy, will help companies improve their competitive advantage and ensure that companies have strong vitality in the fierce market competition.

Since the British scholar Kenneth Simmonds proposed the meaning of SCM in the 1980s, different strategic management models have emerged. Among them, the Shank model proposed by American management accounting scholars Jack Shank and V. Govindarajan. Not only raises cost management to a strategic height, but also makes comprehensive use of value chain analysis, strategic positioning and cost driver analysis and so on. Cost management runs through the whole process of enterprise development.

This article selects YTO express, the first express enterprises to log in to A-shares in China as a case study. By reviewing the research results achieved in the field of SCM, based on the Shank model, Analyze the strategic positioning, value chain and cost drivers of YTO express. The results show that YTO express has problems such as unclear development strategy positioning, transportation network and sorting process need to be improved, franchise model management defects and weak cost control of value chain links. Finally, put forward suggestions to solve the problems, it is necessary to implement low-cost strategies, improve terminal network construction, strengthen the construction of talents and complete value chain integration and so on. This paper hopes to solve the cost management problem of YTO express and provide corresponding reference for other enterprises.

Keywords: Strategic Cost Management; Shank Mode; YTO express; Value Chain Analysis; Cost Driver Analysis

目 录

1 绪论	1
1.1 研究背景及意义	1
1.1.1 研究背景	1
1.1.2 研究意义	3
1.2 国内外研究现状	4
1.2.1 国外研究现状	4
1.2.2 国内研究现状	5
1.2.3 研究现状小结	7
1.3 研究内容与方法	7
1.3.1 研究内容	7
1.3.2 研究方法	8
2 战略成本管理理论基础	10
2.1 成本管理与战略成本管理	10
2.1.1 成本管理	10
2.1.2 战略成本管理	10
2.2 战略成本管理的特点	10
2.3 战略成本管理的主要模式及其比较	11
2.3.1 战略成本管理的主要模式	11
2.3.2 战略成本管理模式的比较	13
2.4 桑克模式的分析方法	15
2.4.1 战略定位分析	15
2.4.2 价值链分析	16
2.4.3 战略成本动因分析	18

3 圆通速递经营情况及成本管理现状	19
3.1 圆通速递基本情况	19
3.1.1 公司简介	19
3.1.2 组织结构	19
3.2 经营情况及成本管理现状	20
3.2.1 经营情况	20
3.2.2 成本管理现状	23
3.3 实施战略成本管理的必要性	27
4 桑克模式下圆通速递战略成本管理分析	29
4.1 战略定位分析	29
4.1.1 PEST 分析	29
4.1.2 波特五力分析	30
4.1.3 SWOT 分析	33
4.1.4 小结	35
4.2 价值链分析	35
4.2.1 内部价值链分析	35
4.2.2 纵向价值链分析	41
4.2.3 横向价值链分析	43
4.2.4 小结	45
4.3 战略成本动因分析	46
4.3.1 结构性成本动因分析	46
4.3.2 执行性成本动因分析	49
4.3.3 小结	51
4.4 圆通速递战略成本管理分析结果	51

5 圆通速递战略成本管理存在的问题及优化建议	53
5.1 圆通速递战略成本管理中存在的问题	53
5.1.1 战略层面难以精准控制成本	53
5.1.2 价值链整合集成度不高	53
5.1.3 设备网络运行效能有待加强	54
5.1.4 加盟制管理成本优化空间小	54
5.2 圆通速递战略成本管理优化建议	55
5.2.1 调整战略定位，聚焦深化成本管控	55
5.2.2 完善末端网点，优化整合价值链活动	55
5.2.3 加大设施投入，强化内部成本控制	56
5.2.4 健全管理制度，优化企业人才培养	56
6 研究结论与未来展望	57
6.1 研究结论	57
6.2 未来展望	58
参考文献	59
后 记	63

1 绪论

1.1 研究背景及意义

1.1.1 研究背景

国家邮政局统计的行业数据表明，近 10 年我国快递行业发展势头良好，如下图所示，2020 年快递业务总量突破 800 亿大关，与 2012 年的 23.4 亿件相比，增长近 36 倍。预计 2021 年快递业务量有望突破千亿件。由社群经济、粉丝经济衍生的传统电商已经发展的如火如荼，新催生出的社交电商更把“线上”购物推上高峰。快递物流行业也成为了跨境电商、网络购物等新型服务业态发展的重要支撑。

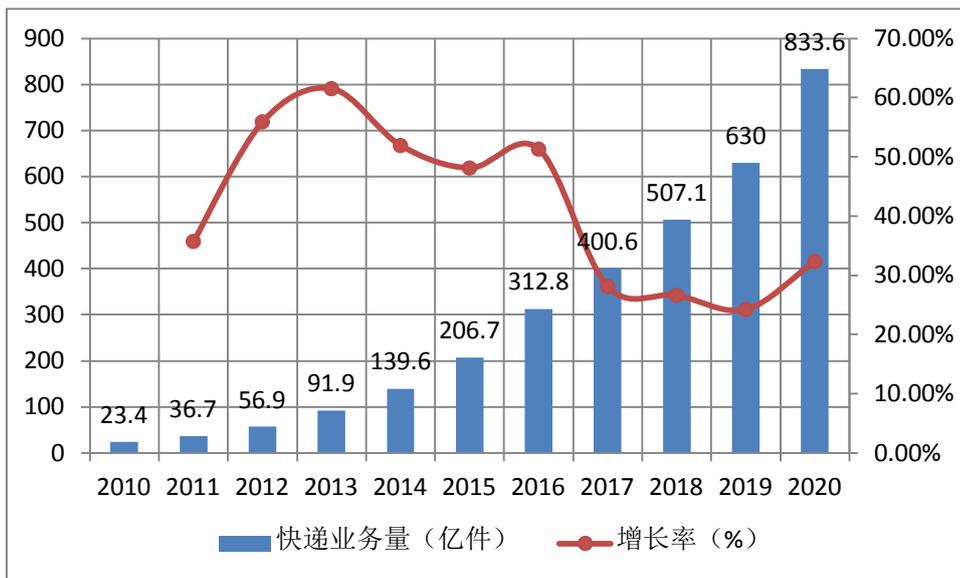


图 1.1 近十年我国快递业务量的增长情况

数据来源：国家邮政局

现阶段，快递行业的竞争逐步趋于白热化状态，整个市场已从暴利期转入微利期。各快递公司都开始以抢夺市场为目的大打价格战，这一现象直接导致快递公司收入放缓，以相对低的成本获取较大的市场份额成为各物流企业当下的目标。主要侧重中低端市场的中通、韵达、圆通、申通、百世快递等公司（后文简称“通

达系”)进一步扩大市场份额的占比,与顺丰速运(后文简称顺丰)以及国有独资的中国邮政(后文简称 EMS)成鼎足之势,进一步加剧快递物流市场的竞争程度。2019年顺丰和“通达系”的5家快递公司占据了76.96%的市场份额,形成了相当大的竞争优势,如下表1.1所示。在这一阶段,物流成本已成为企业之间竞争的最大障碍。2020年国家发布的公开文件中明确指出为实现快递物流业态的高质量发展,必须打好降本增效“组合拳”。同时也在降低物流成本、提升物流效率等方面给出了若干建议。

表 1.1 快递公司历年业务量、增速及市场份额(单位:亿件)

企业	项目	2014	2015	2016	2017	2018	2019
中通	业务量	18.2	29.5	45.0	62.1	85.0	121.2
	增速		62.20%	52.70%	38.00%	37.00%	42.60%
	市场份额	13.00%	14.30%	14.40%	15.50%	16.80%	18.91%
韵达	业务量	15.7	21.3	32.1	47.2	69.9	100.3
	增速		35.90%	50.80%	46.90%	48.10%	43.50%
	市场份额	11.20%	10.30%	10.30%	11.80%	13.80%	15.24%
圆通	业务量	18.6	30.3	44.6	50.6	67.0	91.2
	增速		63.20%	47.10%	13.50%	31.70%	36.10%
	市场份额	13.30%	14.70%	14.30%	12.60%	13.20%	14.35%
百世	业务量	7.4	14.0	21.7	37.7	55.0	75.8
	增速		90.60%	54.40%	74.10%	45.00%	37.80%
	市场份额	5.30%	6.80%	6.90%	9.40%	10.80%	11.90%
申通	业务量	23.1	25.7	32.6	39.0	51.0	73.7
	增速		11.30%	26.90%	19.60%	31.10%	44.50%
	市场份额	16.50%	12.40%	10.40%	9.70%	10.10%	8.94%
顺丰	业务量	16.1	19.7	25.8	30.5	39.0	48.4
	增速		22.30%	31.00%	18.30%	26.80%	24.10%
	市场份额	11.50%	9.50%	8.20%	7.60%	7.60%	7.62%

资料来源:公司年报、国家邮政局

当前,物流企业的成本核算并没有一个特定的模式,不同类型的物流企业依据其业务种类的不同,多采取不同的成本核算方法。例如:以运输为主营业务的物流企业多由以前的运输公司转型而来,成本核算过程涉及多条运输线路和交通工具,因此,多采取复合计量的方法。而以快递、速递为主营业务的邮政类物流企业多采取“倒扣法”计算相关成本。这种核算方法是从收入中倒扣一定百分比

的利润,从而确定相关成本,该方法得出的成本数据与实际发生的成本之间存在差异,不能准确分摊间接费用,也不能准确识别物流成本发生的真实环节。同时,物流企业业务繁杂,成本核算往往需要大量数据,可能会因为过分追求最低成本,使其丧失原本的竞争优势。战略成本管理在明确企业竞争战略的前提下对成本进行战略优化,不是一味地追求最低成本,而是从企业全局出发,增强成本管理能力,提高核心竞争力,确保企业在激烈的市场环境中拥有强大的生存能力。

圆通速递(后文简称圆通)作为中国最早的快递公司之一,旗下开展了即时速递、仓储配送、物流运输和电子商务等多种业务。同时,也是国内为数不多拥有航空公司的企业。随着电子商务的发展,快递行业呈现明显的梯度划分,通达系企业中,中通快递多年占据行业市场份额第一的位置,韵达、圆通、申通、百世紧随其后,形成了以加盟制为主的通达系企业与直营制的顺丰两类企业之间的竞争。圆通致力于成为引领行业发展的优秀企业,但其发展战略和成本管理仍存在一些问题没有得到解决。因此,本文针对圆通现阶段采取的发展战略及成本管理现状进行分析,根据存在的问题,采用战略成本管理的分析方法对其进行更进一步的研究,为圆通的后续发展提出若干建议,同时改善其成本管理方面存在的问题。

1.1.2 研究意义

(1) 理论意义

战略成本管理作为应用层次较高、适用范围较广、成本管理过程与企业战略联系紧密的一种战略管理方法,弥补了传统成本管理诸多方面存在的不足。当前在国内外的文献研究中,存在大量战略成本管理的内容,但是研究快递公司战略成本管理的案例并不多见。因此,本文对圆通速递的战略成本管理研究,在丰富战略成本管理领域相关内容的同时也有部分补充。

(2) 现实意义

战略成本管理不是一味地追求最低成本,而是获取比竞争对手可能低的成本优势,侧重以长远的发展眼光识别成本管理过程中的驱动因素,从价值链角度出发对上下游进行整合,因此具有传统方法不可替代的优势。本论文的研究有助于帮助案例公司实现成本优化的问题,实现“将本提效”的管理目标,同时也对其

他快递物流企业有一定的参考意义。

1.2 国内外研究现状

1.2.1 国外研究现状

战略成本管理 (Strategic Cost Management, 简称 SCM) 是基于战略的指引, 对成本实行全过程管理的一个新领域, 国外学者在战略成本管理的理论体系、模式、分析方法和应用四个层面的研究相对较早, 具有比较丰富的研究成果, 具体内容如下:

在战略成本管理体系的构建方面相关学者的研究有: 1962 年美国学者钱德勒首次将战略一词引入企业管理, 随后伊戈尔·安索夫对战略管理的理论基础、涵义等内容进行了相关拓展。1981 年肯尼斯·西蒙兹基于市场竞争环境的变化展开有关战略成本管理的探讨。随后, “竞争战略之父” Michael·Porter 发表的两本著作《竞争优势》和《竞争战略》进一步对战略成本管理的思路起到了拓展。1993 年 Jack Shank 和 Vijay Govindarajan 两位学者在前人的理论基础之上, 构建了相对完整的战略成本管理体系, 详细地介绍了战略成本管理的内容、分析工具和战略制定与控制。

在战略成本模式方面, Jack Shank (1993) 依据迈克尔·波特的相关理论和著作研究, 提出了桑克模式。该模式从战略角度出发, 结合企业价值链分析对经营过程中的成本动因进行探讨与研究, 是目前相对完善的分析模式, 得到了理论界的普遍认可。Tony Grundy (1995) 关于战略成本的研究内容被后来的学者完善总结, 形成了克兰菲尔德模式, 该模式认为企业的竞争优势在一定程度上受内外部环境的共同影响, 所以需要考虑这类影响因素。Robin Cooper (1998) 对传统研究体系进行了创新, 首次引入作业成本法, 通过分析成本动因实现企业战略成本管理, 这一创新形成了罗宾·库伯模式。成本企划模式 (Target costing) 形成于上世纪中叶, 在日本的汽车制造业中应用广泛, 其实质是依据企业未来的发展目标, 对成本实行弹性调整, 达到一定程度的先导控制, 也就是成本的前馈控制。

在战略成本管理运用的方法中, 迈克尔·波特在他的两本著作中都强调以价

价值链分析为指导思想，运用具体方法设计成本管理方案，实现战略成本管理。Robin Cooper（1998）则强调作业成本法的应用，通过分析成本动因使成本信息更加准确，管理者就能更加准确地制定战略方向。Shannon W. Anderson（2006）也在相关方面做了研究，他认为战略成本管理相对复杂需要结合具体指标进行评估，并在研究基础上构建了相应模型。同时认为战略成本管理需要动因理论提供支持，从结构性动因和执行性动因展开相应的分析过程。White D J（2018）等人运用价值链方法分析了农产品公司的业务，定义了给公司带来收入的增值业务和给公司带来损失的非增值业务。

在战略成本管理的应用方面，C. Janie Chang 和 Richard Hwang（2002）应用价值链分析方法对企业的投资活动展开研究，结果表明，部分美国企业对价值链上游制造业的投资份额明显高于服务行业。Lisa M. Ellrama 和 Linda L. Stanleyb（2008）将战略成本管理的思想渗透在 3DCE 工程的设计和应用过程中，发现改进企业价值链和产品性能可以降低过程成本，提升经营业绩，强化供应链作业管理水平。欧洲学者 Carr 和 Tomkins（2011）通过对数千家企业的跟踪调研，发现经营效益好的企业往往更加重视内外部的价值链活动带来的成本问题。同时，公司的成本管理与战略结合紧密。Gaebler 和 Guenther（2014）对战略成本管理应用过程中的影响因子进行总结，发现管理体制、竞争对手情况、企业规模等因素都会对具体的实施过程产生影响。

Henri（2016）结合多家应用战略成本管理的企業数据分析相关绩效，发现结构性成本动因与执行性成本动因对企业的盈利能力有重要影响。Adam（2017）对研究文献归纳后发现，战略成本管理的应用过程中，桑克模式与其他模式相比，优势更加突出，有利于实现企业全方位的成本管理。

1.2.2 国内研究现状

我国学者与西方学者相比在战略成本管理方面存在一定的差距，大部分都是些机构和学者的探索性研究，其理论基础很大程度都依赖于国外研究，本文做如下梳理：

我国战略成本管理的体系大多以现有的国外理论体系为依据展开研究和學習，并未形成真正完整的体系。王学军（1992）的著作《论战略成本管理》首次

引入战略成本管理理论,阐述了相关概念和影响因素,并提出从管理会计过渡到战略成本会计的必要性。余海宗(2003)等人研究并总结了柔性管理的特点,首次在理论框架中引入柔性管理理念,形成了柔性战略成本管理框架。傅元略(2010)提出战略成本管理中应该需要充分结合供应链上下游的跨边界企业等企业集群,同时提出由战略成本管理、成本控制、供应链管理和互联网效应四个方面组成的新的研究内容。田冠军(2011)研究发现,企业内外部资源的整合,有助于及时发现可能产生的影响因素,从而提前控制企业风险。

在战略成本管理的模式方面,夏宽云(2000)在其发表的著作中指出:未来,会计与战略管理结合是一种必然的趋势,并详细比较了三种主流模式之间的不同。李定安、林志文(2004)提出将企业的成本管理模式升级为“价值控制”模式,该过程需要结合作业成本法、价值创造和竞争优势构造新的模型,杜春侠(2014)在前人研究基础上提出了以顾客价值最大化和以价值链成本最小化为目标的精益成本管理模式,进一步拓展了研究方向。

对于战略成本管理的方法,有学者对其进行了归纳和总结,也有学者突出强调战略成本管理相较于传统成本管理的优势。陈柯(2001)在国内外研究的基础上归纳了战略成本管理的基本理论与相关分析方法等内容。黄康(2010)认为在充分结合自身差异的情况下,企业可以选择作业成本法、全面质量管理等方法进行战略成本研究。李纯璞(2018)认为战略成本管理与传统成本管理的本质区别在于战略成本管理注重长期效果,更多地考虑未来经营活动能否收益,传统的成本管理方法更注重短期效果,是一种有局限的成本管理方法。

还有学者研究某一类方法对战略成本管理的影响。田冠军(2003)等人在已有的理论基础上,从SWOT分析法的四个角度展开具体战略的制定分析,得出该方法对下一步企业的成本控制有一定的促进效果。王满(2015)等人运用价值链分析方法,保证价值链的每个经营环节都能得到有效的成本控制。

战略成本的应用既有传统行业又有新型互联网行业,在传统行业中,张鸣(2005)以战略成本管理模式的构成要素为依据,与若干上市公司进行Logistic回归分析,验证了企业战略成本管理与可持续发展呈正相关。陈仕萍(2010)基于现今的市场竞争环境对比了战略成本管理和传统方法具体的应用成效,认为战略成本管理优于传统成本管理。郭淑华(2012)研究并给中小企业的战略成本管

理中存在的问题提出相关建议。李茂平（2010）针对目前我国企业战略成本管理过程不规范、方法指导不到位等问题，对具体的实施方法和规范流程进行探析。

在互联网相关背景下，林颖（2001）分析寻找我国电商企业应用战略成本管理带来的机遇与挑战。崔淑芬（2015）等人以余额宝为案例进行研究，对推动我国互联网金融行业的战略成本管理具有指导意义。胡立峰（2019）针对我国高新技术行业的发展现状和特点，对该领域中的战略成本管理应用进行研究，起到了一定的拓展作用。陈迎春（2020）研究了互联网环境下中小商业银行战略成本的相关问题，提出了传统方法不适合当前商业银行的扩张需求，需要结合发展战略进行成本管理的观点。

1.2.3 研究现状小结

通过对国内外相关文献的梳理，汇总出目前学术界对战略成本管理的研究主要集中在体系构建、模式比较、方法研究与具体应用四个方面。桑克模式、克兰菲尔德模式、罗宾·库伯模式和成本企划模式这四种主流模式在各自的理论上形成了侧重点不同的管理方法。其中，桑克模式相比其他模式更言研究范围更大、研究深度更深，更能体现战略成本管理的优势。在具体的文献研究中，国外学者对战略成本相关内容的研究比国内学者更早，对战略成本管理研究的内容也更丰富和全面，因而形成了比较完善的理论体系和方法。我国学者对战略成本的研究相对较晚，主要还是对国外研究成果的分析和扩展，很多理论还不够完善，只形成了比较粗略的，宏观方面的结论，未形成相对权威的理论，进而还有极大地研究空间。

1.3 研究内容与方法

1.3.1 研究内容

本文以国内首家快递 A 股上市公司——圆通速递为研究对象，全文分为以下六个部分：

第一部分为绪论。这部分以我国快递行业的发展现状及面临的挑战为出发点,阐述了论文的研究方向,同时,参考文献资料,归纳国内外研究现状,最后确定论文的研究内容和研究方法。

第二部分是战略成本管理理论概述。这部分针对战略成本管理理论做部分归纳总结,明确战略成本与成本管理的区别、阐述了战略成本管理的特点、概括了几种管理模式并对桑克模式的相关内容进行具体的描述,为后续研究奠定基础。

第三部分是圆通速递经营情况及成本管理现状。这部分对圆通速递近三年的业务运营情况、成本管理现状进行汇总阐述,进一步引出圆通速递战略成本管理的必要性,给后文的分析提供支撑。

第四部分是桑克模式下圆通速递战略成本管理。这部分依据桑克模式的三个分析工具对案例企业展开战略成本管理分析,进一步明确当前圆通成本问题存在的根源,同时对战略成本管理的分析结果做出评价。

第五部分是圆通速递战略成本管理存在的问题及优化建议。这部分依据前文的分析,得出当前圆通速递成本管理存在的弊端,并据此逐条提出有针对性的优化建议,帮助案例企业改善成本管理。

第六部分是研究结论与未来展望。

1.3.2 研究方法

(1) 文献研究法

本文在选题和构建大纲的过程中充分应用了文献研究法,该方法侧重阅读大量文献获取所需资料。通过详细研读,汇总了战略成本管理的研究现状、分析方法和优缺点等内容。为选取的案例公司进行战略成本管理研究奠定一定的理论基础。

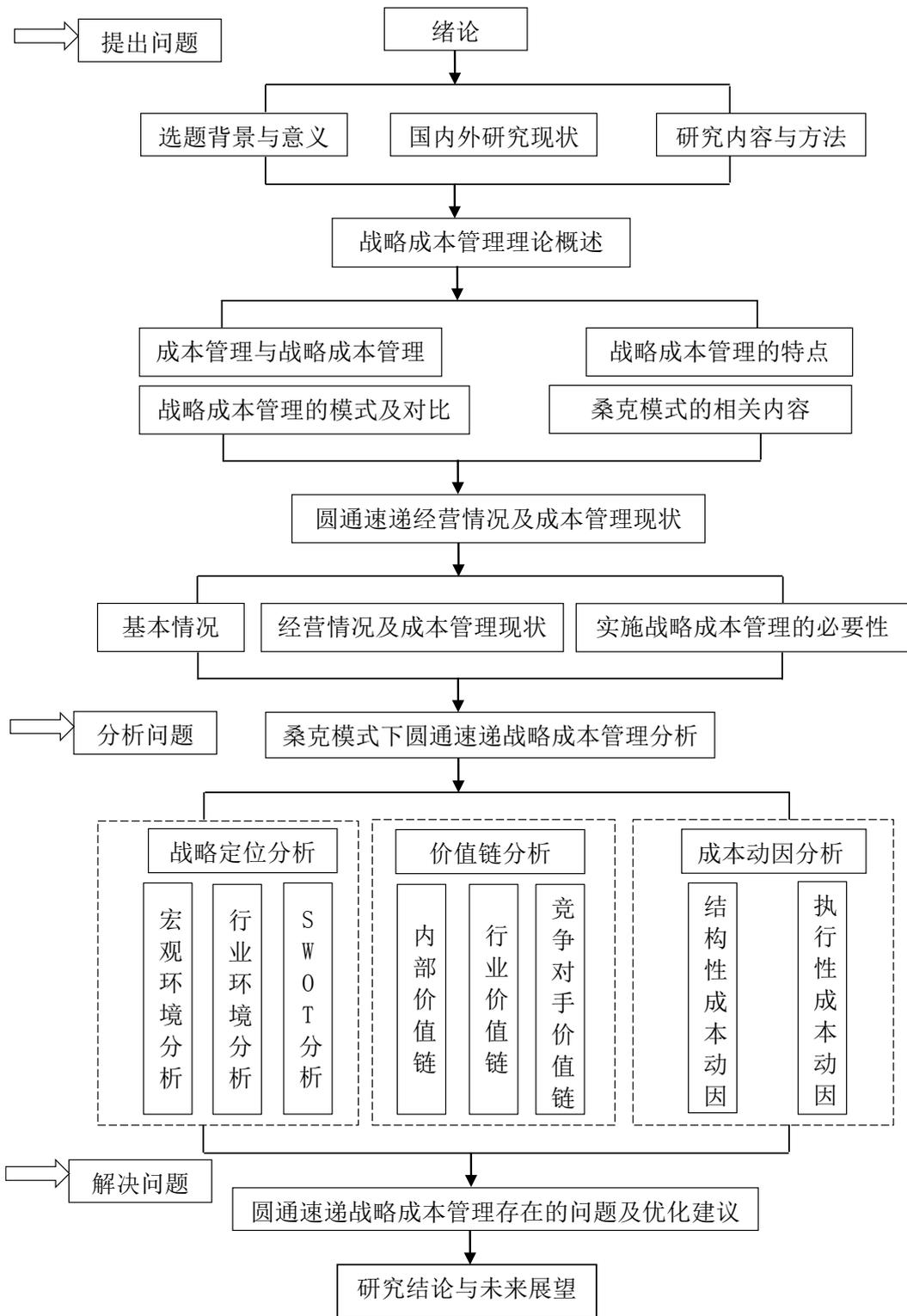
(2) 案例研究法

本文在论文撰写过程中应用了案例研究法,选取了圆通速递作为案例企业,通过对案例公司成本管理现状的情况描述,引出战略成本实施的重要性。并在相关理论指导下结合公司的发展战略,给予合理的优化建议。达到分析问题、解决问题的目的,也为其他快递企业实行战略成本管理提供一定的借鉴和启发。

(3) 比较分析法

本文在具体的分析过程中还用到了比较分析法。通过不同年度、不同纬度的经营数据观察企业变化,同时也与其他竞争对手进行比较,取人之长、补己之短。最终达到超越对手,实现长久发展的目标。

本选题论文框架图如下所示:



2 战略成本管理理论基础

2.1 成本管理与战略成本管理

2.1.1 成本管理

成本管理（Cost Management）最早可以追溯到 15 世纪应用的成本核算法，对销售过程的收入、成本和利润进行简单核算。随着经营环境发生改变，大量资本涌入企业，简单的成本管理已经不能满足企业日益复杂的管理需求，出现了“标准成本”、“预算控制”等一系列新的成本管理方法。这些方法推动企业的事后成本控制前移，开始向事中成本控制靠拢，这一转变加强了企业对成本误差的监控。如今，复杂多变的经济环境和不断涌现的新兴行业都对产品的成本结构造成了很大影响。为了实现企业的长远发展，满足消费者的需求，成本管理活动被提高到战略层面，力图以战略结合成本管理，获得长久的竞争优势。

2.1.2 战略成本管理

战略成本管理是将成本管理方法与战略管理思想有机结合的一种层次更高、应用范围更广的成本管理方法。该方法立足于企业的整体战略，旨在使公司的成本控制与战略发展方向保持同步，实现可持续发展的同时获取“成本优势”。在产品的设计研发前开展成本预测和规划，结合战略实施成本的事前控制，这一点有别于传统成本管理方法。战略成本管理追求长远的、全局的竞争优势，重视内外部环境共同影响，不是简单地追求“最低成本”，而是注重培养成本优势。因此，甚至可能会适度地、有针对性地增加成本，是更侧重企业长远发展的一种成本管理模式。

2.2 战略成本管理的特点

战略成本管理注重以市场需求为价值导向，侧重开源节流，相较于传统成本管理更能满足企业和决策者的需求。因此，和传统的成本管理相比具有以下特点：

（1）战略管理目标长远。战略成本管理着眼企业未来发展，不以追求“最

低成本”为目标。为了企业可持续发展，获得长期的竞争优势，可能还会增加部分成本。如：研发费用，短期的研发投入可能会造成成本的快速增长，但从战略的角度来看，研发投入促使企业形成较强的科技优势，超越竞争对手。

(2) 战略管理注重全局。相较于传统成本管理注重企业内部的成本控制，战略成本管理侧重内外部环境共同影响。除了分析内部价值链，还对与企业有关的上下游合作伙伴、竞争对手进行综合性分析。与此同时，战略成本管理不仅仅关注一个会计年度的成本信息，过去已经发生的成本和未来可能发生成本都是潜在的关注重点。

(3) 战略管理过程动态。战略成本管理对成本实施全过程管控，根据设定的目标战略制定相应的成本管控措施，并随着企业不同阶段发展战略的不同做出适当调整，实施全程动态化监管措施，将战略融入成本管理，在相互促进中优化经营成本。

(4) 战略管理具有竞争性。战略成本管理注重培养企业的竞争优势，是传统成本管理根据外部环境的变化做出的一系列适应性变革。主张从企业的优势、竞争力强弱角度出发，重点关注成本管控，帮助企业形成核心竞争力，进一步优化企业发展。

2.3 战略成本管理的主要模式及其比较

2.3.1 战略成本管理的主要模式

当前，学术界形成了四种主流战略成本管理模式，这四种模式的共性在于以企业发展战略为导向，采取不同的成本管理流程实现利润最大化的长期目标，具体内容如下：

(1) 桑克模式

1993年美国学者 Jack Shank 提出并构建了应用范围最广、框架结构最完善、战略结合相关度最高的桑克模式。以战略定位、价值链分析和战略成本动因分析三个 SCM 工具展开，对目标实施全过程、全方位的成本管理。其中，战略定位分析有助于企业根据宏观环境的变化及时做出战略调整，与成本控制紧密结合；价值链分析能从内部准确识别增值作业和非增值作业，帮助企业减少不必要的工

作流程，避免产生成本损耗，从外部分析企业所在位置的盈利能力，结合竞争对手的情况展开成本管理；战略成本动因分析能有效辨认成本产生的原因，进一步优化成本管理。桑克模式将具有一定关联的分析工具结合起来，促使成本管理能够贯穿于整个过程，非常适合企业的应用。

（2）罗宾·库珀模式

1998年罗宾·库珀构建了以作业成本法为核心的罗宾·库珀模式。该模式是在管理过程中结合企业发展战略，对运营环节中的所有成本进行准确分析，核算环节精确到单元作业，帮助企业减少不增值的或低效的生产业务，减少资源浪费。详尽的分析过程便于企业优化整个生产流程，降低成本，改善产品生产工艺，对间接费用的分配还采取多元化的分配基准，避免了因分配问题造成的成本扭曲现象。因而在大型生产制造类企业中有不错的应用效果，但作业成本法在应用过程中会产生相当大的工作量，实施成本比较高。

（3）克兰菲尔德模式

1995年克兰菲尔德工商学院在托尼·格兰迪的理论基础上形成了该模式，较早地把战略思想引入成本管理中。该模式以成本效益原则为基准，注重短期利益的实现，缺乏长期目标的规划，在分析层面仅采取价值链分析工具，对内外部价值链和竞争对手价值链内容展开分析，不具备整体战略目光，因而具有较大的局限性。明确成本管理弊端之后，还需要依赖大量部门人员相互配合重复核算成本问题，使用过程相对复杂，主观性判断也会对结果产生一定的偏差和影响。因此，该模式的应用范围并不广泛，也没有形成相对完整的分析体系。

（4）成本企划模式

成本企划模式的核心思想是目标成本法的应用和实现。通过产品成本全流程的监控，将传统的事中或事后控制机理转变为事前反馈控制机理，比较实际成本与估算成本的差距，在产品的企划、构思、设计等源头展开成本控制，并依据形成的误差调整过程中的变量，最后达到缩小与目标成本差距的目的，进而降低成本。该模式在日本的生产制造类企业中应用较广，是一种有较强预防性的战略成本管理模式。

2.3.2 战略成本管理模式的比较

上述四种战略成本管理模式都是战略思想与成本管理有机结合的具体体现，尽管四种模式的核心思想有所差异，应用的分析方法也不尽相同，但都是以战略管理思想作为指引展开成本管理过程，因而各模式存在差异的同时也有共性，下表 2.1 是对四种模式的对比分析：

表 2.1 不同战略成本管理模式的对比

比较因素	战略成本管理模式			
	桑克模式	罗宾·库珀模式	克兰菲尔德模式	成本企划模式
应用前提	结合发展战略实行成本管理	规模较大作业类型稳定的制造企业	考虑短期成本效益原则	以客户和市场为明确目标导向
核心思想	三种 SCM 分析工具	作业成本法	价值链理论	目标成本法
应用范围	全过程	产品的生产制造流程	成本问题的分析诊断	事前反馈过程
是否有完整的分析体系	是	是	否	是
与企业战略的相关程度	高	中	低	中
与价值链流程的相关程度	高	低	中	中
与成本动因的相关程度	高	高	中	低
能否区分增值、非增值作业	能	能	否	能
成本作用是否全面	是	是	否	是
成本核算精准程度	中	高	低	中
实施过程难易程度	中	难	易	难
实施成本高低	中	高	中	高
是否考虑长期成本效益	是	否	否	是
成本优化整体效果	显著	显著	不显著	显著

资料来源：根据知网文献整理

从表中可以看出，四种战略成本管理模式的定位方向有所不同，桑克模式注重结合企业发展战略，成本管理与战略结合度相对较高，侧重于从整体层面降低企业的成本，比较容易实施；罗宾·库珀模式能够提供详尽、准确的成本核算信息，主要在产品的生产过程中使用，由于该模式与企业战略的结合度相对较低，作业环节的分析过程又比较繁琐，因而实施起来有一定难度；克兰菲尔德模式的理论框架仅有一个价值链理论，以短期成本效益原则为应用前提，因此，对企业

长远的发展可能考虑的不够全面,在本文的四种模式中,与企业战略的结合程度是最低的,成本降低效果也不显著;成本企划模式以目标顾客和市场需求为导向,针对性最强,与企业战略的结合程度适中,目标成本的确定与很多因素相关,因此,该模式的实施过程也需要较长时间。关于四种战略成本管理模式的优缺点,本文做了以下梳理和总结,如下表 2.2 所示:

表 2.2 战略成本管理模式的优劣分析

	优点	缺点
桑克模式	分析框架完整,逻辑性较强,应用工具多样,贯穿于企业发展全过程,与战略结合紧密,对内外部环境及竞争对手的敏感度较高,能准确识别消耗资源的成本动因,减少非增值作业,从整体上优化成本。	缺乏成本核算细节方面的控制,对成本信息的精确化要求不高,无法具体到末端细节,在实行过程中需要收集大量信息,工作量相对较大。
罗宾·库珀模式	成本核算落实到作业单元,能提供丰富的作业驱动成本信息,有助于决策者优化产品设计,改进工艺水平,提升竞争优势。	与战略结合度不高,过于注重分析成本产生的细节,实施难度相对较大,作业的区分和成本动因的确认受主观性影响,容易造成误差,存在一定的滞后性。
克兰菲尔德模式	以价值链理论进行指导、评估和规划,不断复核分析结果,反复调整,强调全员参与成本管控,重点分析内外部价值链和竞争对手价值链。	缺乏成本管理的长远性,与企业发展战略结合度不高,仅从价值链角度优化成本管理,使用范围不广。
成本企划模式	对产品进行全过程、全方位、全人员的综合管理,注重初始阶段的成本控制,有很强的先导性和前馈控制作用,以顾客为导向,针对性较强。	对目标成本的分解存在一定难度,分解不清容易导致后续实施流程出现混乱,缩小与目标成本的差距耗时较长,容易使产品丧失优势,考验企业与各部门、各部门之间的协调能力。

资料来源:根据知网文献整理

总的来说,罗宾·库珀模式强调作业单元对成本管理的重要性,但作业单元的分析可能会因为主观判断造成一定程度的误差;克兰菲尔德模式强调短期的成本效益,应用层次较低,使用范围狭窄,侧重成本问题的分析和诊断过程;成本企划模式更侧重对成本进行经营早期的预先控制,但具体的分析过程相对比较复杂,需要具备丰富的经验和组织协调能力。桑克模式与企业发展战略的结合度最高,应用范围最广,具有相对完整的分析体系,多种不同的分析工具的运用,能分别从价值链、战略定位和战略成本动因三个层面对企业战略与成本管理活动进

行前瞻性分析，从而明确成本管理的目标和方向，提高企业整体优化效果，对长远发展产生促进意义，这也是桑克模式优于其他模式的原因。因此，本文采取战略成本管理模式中的桑克模式开展后续分析。

2.4 桑克模式的分析方法

桑克模式作为与战略结合度最高、应用范围最广、分析体系相对完善并结合多种 SCM 工具的成本管理模式，侧重从不同角度出发分析企业的成本管理过程。战略定位分析促使企业落实发展战略，为成本管控提供方向；价值链分析对企业内部经营活动、与上下游企业和竞争对手之间的关联活动进行研究，达到整合优化的目的；战略成本动因分析侧重以成本动因为理论依据寻找相关成本驱动因素。

2.4.1 战略定位分析

战略定位分析是指企业对自身所处的外部环境、行业环境以及发展战略选择等内容进行分析，从而制定出符合企业长远发展的战略目标。本文在这一节采取如下方法：

(1) 宏观环境分析

宏观环境采用 PEST 分析法对以下四个方面展开分析，旨在获取与企业生产经营有关的影响因素。其中，P 是政治因素，主要包括政府发布的相关政策法规以及部分行业规则等。E 是经济因素，主要包括国民生产总值、市场影响、人均收入情况、市场份额等。S 是社会因素，主要包括行业发展情况、人均受教育程度、东西部地区差异等。T 是技术因素，主要是高新技术的应用情况以及相关工艺流程的改善等。

(2) 行业环境分析

行业环境分析采用波特五力分析模型，该模型以波特的竞争理论为指导，针对行业中的五种因素展开分析。站在企业的角度，衡量企业、现存竞争者和潜在竞争者三方之间的关系，调查市场中替代品的数量，并根据产业特征分析买卖双方的议价能力。从而获得有关价值链上下游企业、竞争对手和潜在进入者的部分情况，通过获取的信息进一步确定未来的战略计划。最后决定战略方向是注重成

本获取竞争优势还是注重多元化发展打造一体化模式。具体分析模型如图 2.1 所示：

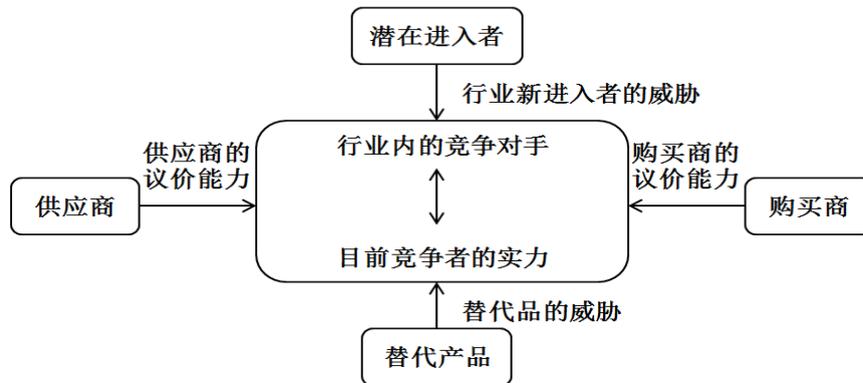


图 2.1 波特五力分析模型图

(3) SWOT 分析法

SWOT 分析法是指企业在制定竞争战略时，根据当前所面临的环境，分析外部局势的利弊、剖析内部经营的优劣，并对结果进行总结，制定出符合自身发展战略的方法。其中，优势（S）是指与其他竞争对手相比所具有的有利条件，如：业务范围广泛、基础设施完善、资金雄厚等。劣势（W）是指相较于其他企业所存在的不足之处，如：自动化水平低下、设备陈旧运转效率低等。机会（O）是指企业面临的有利形势，包括掌握的先进技术、国家相关政策的扶持等。威胁（T）就是当前潜在的不利影响，这种影响可能会对企业未来的盈利情况、客户留存率等因素造成比较严重的影响。

2.4.2 价值链分析

价值链活动是企业在生产经营过程中为了获取竞争优势不断创造价值的过程。包括企业内部各单元活动构成的内部价值链，与上下游买卖双方有业务联结的行业价值链以及市场中与企业存在关联的竞争对手价值链三个部分，从内部基础活动，外部增值活动、竞争优化的角度对整个价值链流程展开分析，是比较完整的分析体系。

(1) 内部价值链

内部价值链是价值链分析体系中的起点，是一种具体到企业内部各单元、各

生产环节的分析方法。如图 2.2 所示为企业内部价值链模型。基础活动主要分析经营流程中的相关环节，区分并消除这些环节产生的增值作业和非增值作业。辅助活动考虑其他会产生影响的相关环节，进一步减少生产过程中不可控的成本因素，使整个过程更加高效。



图 2.2 企业内部价值链

(2) 行业价值链

行业价值链又称纵向价值链，是企业内部经营活动与上下游买卖双方之间的垂直联结，也是价值链活动中涉及范围最广的分析方法。该方法明确目标企业在价值链中与其他企业的关联程度，进一步确定上下游联结对象之间的关系，起到串联供应商、目标企业和客户的作用，同时促使价值链向上或向下的延伸，实现整个纵向价值链的整合，利用产生的规模效应扩大成本优势。行业价值链如图 2.3 所示。

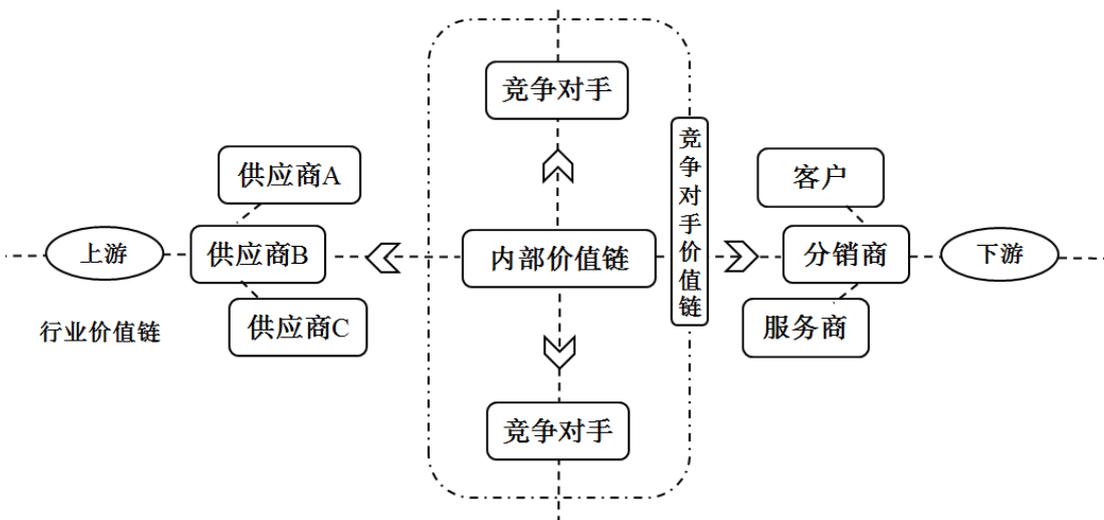


图 2.3 行业价值链

(3) 竞争对手价值链

竞争对手价值链又称横向价值链,是分析竞争对手或业内标杆企业经营活动和成本结构的方法。通过对比明确双方在成本管理、产品数量和价格、技术投入、售后服务等诸多方面存在的差异,达到不断优化价值链中的弱势部分,发挥自身优势,进而改善和提高成本管理,获得竞争优势的过程。竞争对手价值链以第三方企业作为对比,联系内部价值链和行业价值链共同实现企业的生产经营。

2.4.3 战略成本动因分析

战略成本动因就是基于战略角度分析影响企业成本变化的因素,有可量化的结构性成本动因和难以量化的执行性成本动因两种:

结构性成本动因主要包括:规模经济、业务范围、学习与溢出、技术和地理位置。这些因素一般是在企业创办初期就已经形成,是决定企业基础经营活动的影响因素,因此,很难在短时间内发生巨大变动,对产品的成本、质量、生产经营等活动会产生较大影响。例如:地理位置的选择与整个生产经营过程中的运输成本密切相关,运输网络搭建完善的地区,生产过程所需的原材料和销售产品发生的运输成本都相对较低。可以减少相关运输成本和部分仓储费用。企业规模发展较大时,可以充分利用规模效应产生的巨大优势获取更多资源,进一步提高生产效率,降低单位成本。广泛的业务范围又能实现产品的多元化经营,满足不同客户的需求。研发与技术的投入在高科技企业的发展中至关重要,这意味着较多的研发投入有利于企业完善产品性能,从而抢占目标市场,形成垄断优势。

执行性成本动因主要包括:员工参与度、全面质量管理、生产能力利用率以及与供应商和客户之间的联系。这些成本动因很难用准确的数据进行衡量,因而能否实现成本管理目标具有较大程度的不确定性。如:员工参与度决定着企业整体运行效率的高低程度,生产活动各流程、各环节乃至各作业单元的操作都需要员工参与执行并进行管理,效率高的员工能充分节约企业资源,缩短产品生产周期,但效率高的标准难以界定。全面质量管理从上至下影响着企业的生产经营活动,完善的质量管理体系对企业优化成本管理,获取竞争优势有正向促进作用。生产能力利用率与企业固定资产的利用程度呈正相关,同时,固定资产的利用效率越高,生产效率也越大。价值链上下游企业之间联结同样有利于提高成本管理。

3 圆通速递经营情况及成本管理现状

3.1 圆通速递基本情况

3.1.1 公司简介

圆通速递有限公司（后文简称圆通）是我国第一家上市的快递企业。在快递市场屹立多年，业务范围从基础配送扩展到航空运输，甚至结合电子商务发展跨国、跨境运输服务，也是中国最早经营快递的品牌之一。2015年，圆通首条国际航线开通，成为继顺丰之后第二个拥有自主航空的民营企业。截至2019年底，圆通国际货运航线已发展到20多条，航空自有货机12架，航线网络基本覆盖国内及大部分亚洲地区。2016年圆通在行业内率先完成上市（600233.SH），成为国内第一家A股快递。2017年战略并购香港先达国际物流有限公司，全面拓展海外货代业务。2018年圆通和陕西省政府展开合作，战略签署建设海外货航项目的有关协议，并开展国际航空货运业务。截至2019年底，在全国发展了4000多家分公司，快递业务配送网点扩张至7万多个，大小转运中心数量增加至133个，实现全国范围内业务网点的有效覆盖，员工总数超40万人。2020年，圆通在嘉兴战略部署全球航空物流枢纽和共享型联运中心的项目规划。同时，由圆通牵头联合建立的首个国家级实验室将大力推动我国物流行业向科技化、智能化发展。

3.1.2 组织结构

圆通公司的组织架构由股东大会、董事局、监事会和管理层组成，各机构之间权责明确，各司其职。董事局下设战略委员会、审计委员会、薪酬与考核委员会、提名委员会四个专门委员会。经营管理层下设总裁办公室、国内事业部、航空事业部、海外事业部、财务管理中心、人力资源与行政中心、企业发展部、资本运营部、公共事务中心、审计监察中心、工程管理中心、采购管理中心12个经营管理部门。如下图3.1所示：

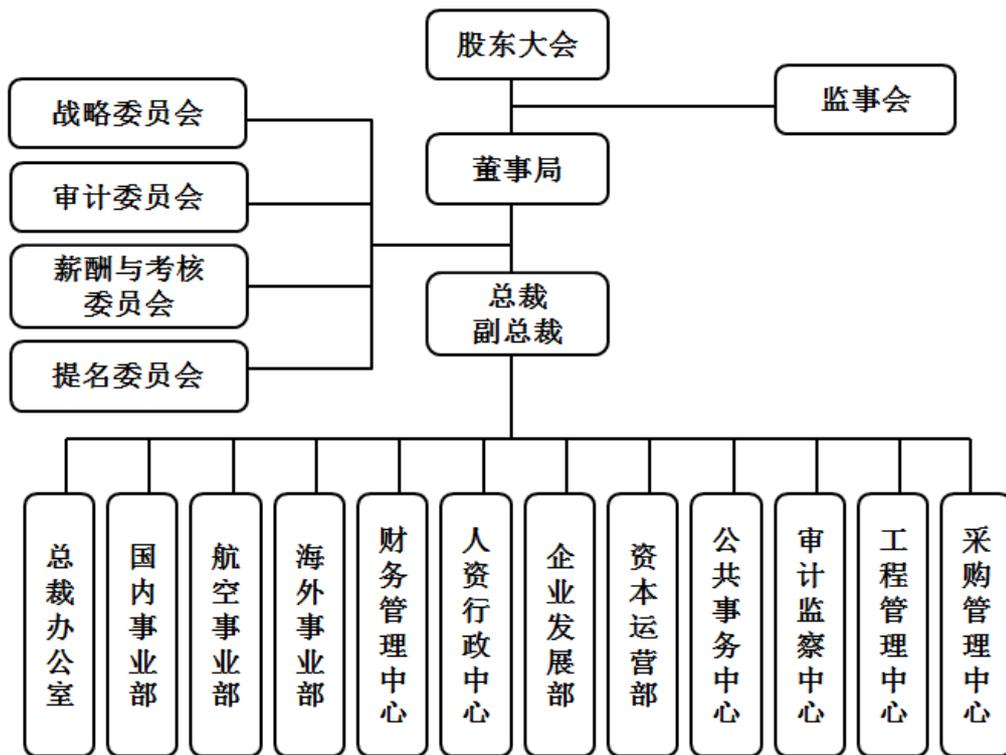


图 3.1 圆通速递组织结构图

数据来源：圆通 2019 年社会责任报告

3.2 经营情况及成本管理现状

3.2.1 经营情况

2019年圆通的快递业务量突破90亿件，在行业中列第三，市场份额较2018年度提升了1.21个百分点。公司实现营业收入311.51亿元，同比增长13.42%，其中快递行业持续发力，收入高达274.12亿元，货代行业发展良好，收入涨幅较大，2018年货代行业的收入有明显提升。其他行业主要是辅助主营业务产生的微量收入来源，这里不做考虑。由此可以看出，圆通的发展战略仍以快递行业为主，兼具发展货代行业，这主要是由于快递行业竞争激烈，以快递业务为内生动力的优势会随着竞争的加剧而逐渐丧失，因此，在快递服务的基础上追求企业长远发展的战略布局，是每个快递企业面临的挑战。如下表3.1所示，近三年快递行业收入占营业收入的比例均高于80%，货代行业所占比例在10%左右。按产品划分，国内时效快递占比最大，2019年营业收入达263.87亿元，所占比例为84.7%，其次是海外货代业务，所占比例为9.19%，国际快递、小包裹等增值业务均占比较

小。这也充分说明了圆通以国内时效快递为主要收入来源，其他业务板块还处于建设之中，多元化发展趋势不明显。从地区业务收入可以发现，华东、华南的营业收入占比超50%，是重点关注的区域范围。西北、东北地区营业收入虽然也呈现上涨趋势，但总体涨幅不大。

表 3.1 圆通速递 2017-2019 年营业收入及主营业务分布情况（单位：亿元）

	2019 年		2018 年		2017 年	
	营业收入	所占比例	营业收入	所占比例	营业收入	所占比例
营业收入总计	311.51	100%	274.65	100%	199.82	100%
主营业务	306.93	98.53%	270.02	98.31%	194.47	97.32%
其他业务	4.58	1.47%	4.63%	1.69%	5.35	2.68%
分行业						
快递行业	274.12	88.00%	233.38	84.97%	187.72	93.94%
货代行业	28.62	9.19%	35.32	12.86%	6.69	3.35%
其他行业	4.12	1.32%	1.32	0.48%	0.06	0.03%
分产品						
国内时效快递	263.87	84.71%	227.35	82.78%	185.05	92.61%
国际快递产品	4.69	1.51%	2.13	0.78%	1.16	0.58%
小包裹服务	1.69	0.54%	1.54	0.56%	—	—
增值服务	0.43	0.14%	0.64	0.23%	0.74	0.37%
仓储服务	0.15	0.05%	0.03	0.01%	0.02	0.01%
货代服务	28.62	9.19%	35.32	12.86%	6.69	3.35%
其他	7.48	2.40%	3.02	1.10%	0.80	0.40%
分地区						
华东	134.86	43.29%	126.35	46.00%	94.55	47.32%
华南	68.20	21.89%	55.68	20.27%	47.76	23.90%
华北	26.64	8.55%	21.62	7.87%	19.26	9.82%
华中	21.43	6.88%	16.65	6.06%	12.36	6.19%
西南	9.89	3.17%	8.76	3.19%	6.90	3.45%
东北	6.03	1.94%	5.15	1.88%	3.55	1.785
西北	3.62	1.16%	3.43	1.25%	2.59	1.30%
港澳台	16.57	5.32%	16.79	6.11%	3.73	1.87%
海外	11.77	3.78%	11.90	4.33%	2.22	1.11%
其他增值服务	7.91	2.54%	3.69	1.34%	1.54	0.77%

数据来源：公司年报

如下图3.2所示，圆通的营业收入和营业成本在四年时间里基本保持同步增长的发展态势，2017年实现199.82亿元的营业收入，与2016年同期相比增长18.82%，营业成本增长21.32%；2018年实现274.65亿元的营业收入，相比同期增

长37.45%，营业成本增长35.13%，均为历史最高；2019年实现311.51亿元的营业收入，相比同期增长13.42%，营业成本增长15.01%，增长速度有所放缓。总体比较，营业成本占营业收入的比重在87%左右，各年度之间相差不到2个百分点，这说明圆通对成本的控制比较平稳，但总体水平依然偏高。2016年开始净利润持续上涨，2019年有所下滑，达到13%的负增长率，远低于去年的同期数据。同年，圆通的业务总量在CR6^①中保持前三，侧面印证了圆通采取牺牲部分利润的手段，在行业中获得相应的价格优势进而其保证市场份额的占比，维持原有的竞争优势，不至于被激烈的市场淘汰。



图 3.2 圆通速递 2016-2019 年经营状况

数据来源：公司年报

“通达系”企业整体业务来源单一，服务同质化严重，都在瓜分中低端电商件的市场份额，对中高端市场涉足不多。由于中低端市场面向的客户对价格非常敏感，致使业内企业为了抢夺客户展开多轮价格战，力图以最低廉的价格吸引最多的客户，从而占据中低端市场获得最大的规模优势。多家快递企业都依据其自身优势完善战略布局，从多元化和个性化的角度对业务范围的宽度和广度进行拓展和延伸。为了突破中低端快递市场发展的窘境，圆通战略试水中高端市场，2018年推出“承诺达”品牌，开展高端商务件运输、冷链运输、生鲜运输等个性化的特色服务。同时结合原有的业务板块，意图打造一个服务范围囊括高中低及海外

^① CR6 代表：顺丰、中通、韵达、圆通、百世汇通、申通六家快递企业

市场的“ABC三网”并行模式。其中，A网发展中低端市场的普通快递；B网发展高端市场的商条件、冷链生鲜等特色服务；C网拓展海外业务。多网并行的战略模式意味着圆通需要非常雄厚的资金和技术提供支持。高端市场的蛋糕也不是能轻易瓜分的，顺丰在中高端市场深耕多年，已形成自己的优势效应，圆通想要撬动市场实现全网发展难度很大，加上低端市场竞争对手众多，存在极兔等潜在进入者，行业中的其他快递企业也在不断完善自己的运输网络布局，持续发力成本改革优化成本管控措施，逐步形成一定规模的成本优势。因此，圆通没有形成独特的竞争优势，高端市场拓展困难重重，低端市场还在牺牲利润维持现有的市场份额。内外部压力共同导致圆通的战略定位方向不够明确，早期圆通推行多元化战略布局，铺设过多的资源向多角度进军，由于其自身根基薄弱，后续资金不到位等因素致使多元化发展成效微弱，过多的分散优势资源导致后期发展面临瓶颈，后期圆通的战略定位逐步清晰，继续深耕快递同时借力打力发展航空货运，因此需要结合企业战略采取进一步优化措施。

3.2.2 成本管理现状

2017年圆通战略并购先达国际发展航空货运业务，自此之后，快递业务不再是唯一的收入来源。如表3.2所示，从现阶段不同行业营业成本及其占比情况来看，公司快递行业的成本近三年平均占比接近90%，是重点核算对象；货代行业的成本平均占比接近9%，主要是航空成本和海洋货运成本；其他行业成本多为辅助性活动所致，因此本文重点以快递行业进行分析。

表 3.2 圆通速递 2017-2019 年分行业营业成本及其占比（单位：亿元）

	2017 年	2018 年	2019 年
快递行业	167.51	204.28	241.08
占总成本比重	94.98%	85.75%	87.95%
货代行业	5.70	30.51	24.38
占总成本比重	5.02%	12.80%	8.89%
其他行业	—	1.35	5.67
占总成本比重	—	1.45%	3.16%

数据来源：公司年报

1. 快递行业

快递行业的成本构成情况如下图 3.3 所示，由派送服务支出在内的 9 个项目组成。2019 年派送服务支出在营业成本中占比最大，达到 43.46%。仅次于派送服务支出的是运输环节产生的运输成本，快递行业对时效要求很高，因此运输成本占总成本比重也相对较大，网点中转费和中心操作的成本占比分别为 6.89%、12.02%，这部分成本主要是快递分拣过程和运输过程中的相关支出。

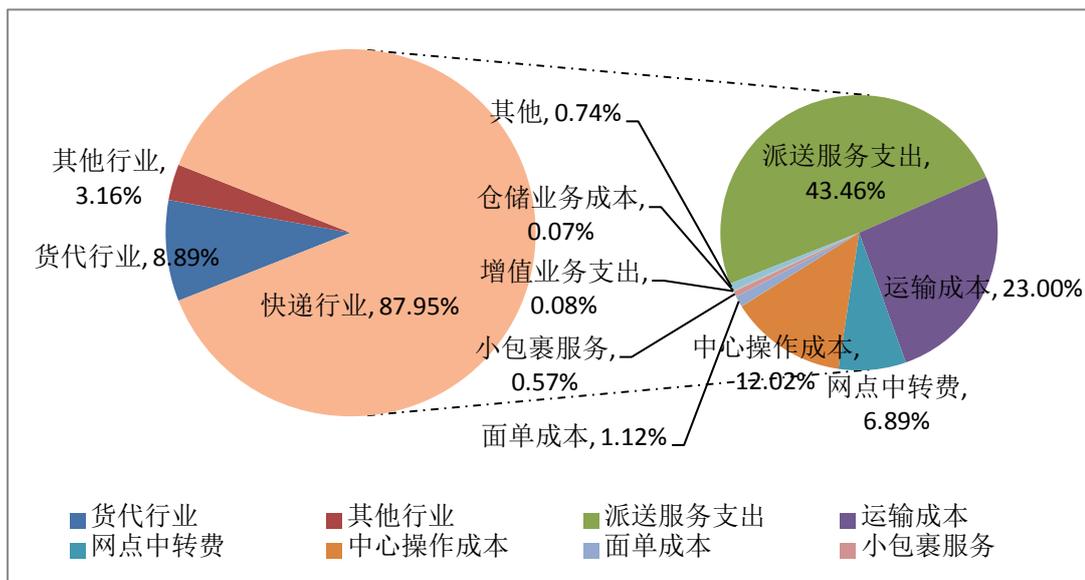


图 3.3 圆通速递 2019 年快递行业成本占比

数据来源：2019 年公司年报

(1) 派送服务支出

从表 3.3 可以看出，圆通近三年的派送服务支出呈现逐年上涨的趋势，2017 年增速达到 22.93%，2018 年和 2019 年两年的增速都在 30% 以上。其中，2019 年的派送服务支出更是高达 119.14 亿元，占总成本比重为 43.46%。由此可以得出，圆通派送服务支出的增长速度和总营业成本的增长速度保持一致，也可以认为是末端派送服务费用的增长加快了圆通营业成本的增长。这部分成本和圆通采用特有的末端派送补贴政策有关，为了完善网点布局，拓展末端配送领域，圆通只能以补贴的形式加强配送管理的优化。由于快件在偏远地区的投递需要借助第三方运输的方式，因此会增加额外的配送成本，为了减少这部分支出圆通也在大力提升网点覆盖的比率。

表 3.3 圆通速递 2017-2019 年派送服务支出情况（单位：亿元）

	2017 年	2018 年	2019 年
派送服务支出	69.20	91.11	119.14
占总成本比重	39.23%	38.23%	43.46%
增长速度	22.93%	31.67%	30.76%

数据来源：公司年报

（2）运输成本

运输作为圆通快递转运过程的主要环节，在营业成本中的比重仅次于派送服务支出，如表 3.4 所示，近三年运输成本占总成本的比重依次为 26.84%、22.34%、23.00%，2018 年呈下降趋势，2019 年略有上涨，但涨幅不大。说明圆通对运输成本的管控有所成效，但运输成本的增长速度波动较大，因此，在稳定性方面还需要加强管理。与此同时，其他快递企业也在加快优化运输干线，完善运输网络布局，因此圆通的运输成本还有进一步下降的空间。

表 3.4 圆通速递 2017-2019 年运输成本情况（单位：亿元）

	2017 年	2018 年	2019 年
运输成本	47.34	53.25	63.05
占总成本比重	26.84%	22.34%	23.00%
增长速度	16.24%	12.47%	18.40%

数据来源：公司年报

（3）网点中转费

据年报公布的数据，2019 年圆通末端网点的数量已达 32005 个，相较同期增加 2014 个营业网点，末端网点的完善在提高服务质量的同时也能增加快递业务量的增长，进一步加强企业优势。如表 3.5 所示，网点中转费占总成本的比重逐年下降，2019 年网点中转费为 18.9 亿元，占总成本比重为 6.89%，均低于前两年的数据，这是圆通为了平衡网络发展，整合部分网络中转费后，与加盟商进行差异化派送结算政策的原因。

表 3.5 圆通速递 2017-2019 年网点中转费情况（单位：亿元）

	2017 年	2018 年	2019 年
网点中转费	25.72	26.39	18.90
占总成本比重	14.59%	11.07%	6.89%
增长速度	6.70%	2.60%	-24.80%

数据来源：公司年报

(4) 中心操作成本

如表 3.6 所示，中心操作成本占总成本的比重近三年基本保持稳定，说明中心操作成本的增长速度和总成本的增长速度基本保持一致。中心操作成本的增长速度在 2017 年和 2018 年均保持在 20% 以上，2019 年中心操作成本的增长速率为 13.36%，与上年同期相比下降高达 9.5 个百分点，这说明圆通快递分拣过程中的操作环节效率有了质的提高。从而在一定程度上降低了中心操作成本的增长速度。

表 3.6 圆通速递 2017-2019 年中心操作成本情况（单位：亿元）

	2017 年	2018 年	2019 年
中心操作成本	23.66	29.07	32.95
占总成本比重	13.41%	12.02%	12.02%
增长速度	22.52%	22.86%	13.36%

数据来源：公司年报

由此可见，以上四项费用在圆通的成本控制环节中十分重要，尤其是占比较大的派送服务支出。随着快递行业的发展和国民经济水平的提高，人工成本和运输成本不断上升，国际原油价格持续上涨，加强成本控制成为快递企业发展的重中之重。

2. 货代行业

从 2017 年并购香港货运公司之后，圆通货代行业业务的发展已经有较大提升，在总成本中的占比接近 9%，主要由空运、海洋货运、仓储和物流以及其他四部分业务组成，如表 3.7 所示，空运和海洋货运两部分占比较大，仓储和物流以及其他占比很小。货代行业的毛利率高于快递行业，具有较强的盈利能力，能为圆通带来新的收入增长点，因此，需要关注这部分成本的相关控制。

表 3.7 圆通速递 2017-2019 年货代行业成本及其占比情况（单位：亿元）

	2017 年	2018 年	2019 年
空运	4.08	23.68	17.26
占总成本比重	2.31%	9.94%	6.30%
海洋货运	1.46	5.79	6.02
占总成本比重	0.83%	2.43%	2.20%
仓储和物流	0.07	0.30	0.25
占总成本比重	0.04%	0.12%	0.09%
其他	0.09	0.76	0.85
占总成本比重	0.05%	0.32%	0.31%

数据来源：公司年报

综上所述,圆通当前的成本管理与成为行业领先快递物流企业的发展愿景不相匹配。究其根本是传统成本管理不能很好的适应企业发展的需要,从而导致圆通的成本管控跟不上企业战略实施的步伐,造成战略和成本各自为政的局面。作为定位在中低端市场的快递物流企业,圆通更应该从目标市场出发优化成本管控,通过相关措施完成对快递行业、货代行业的改进,建立一定的成本优势,进而根据发展需求完善多元化的战略布局,加强建设所在行业的领先优势。因此,战略成本的实施至关重要。

3.3 实施战略成本管理的必要性

战略成本管理从高层次的战略角度入手考虑成本管理问题,相比传统方法有很多优势。首先,战略成本管理能在充分结合企业战略的前提下对成本实行全过程、全方位的深入研究,进而运用 SCM 分析工具对目标企业进行战略层面、价值链层面、战略成本动因层面展开全面具体的分析。不仅能充分考虑影响企业成本管理的外部因素,如:国家政策、行业趋势等,还能具体到内部价值链的单元活动,进而展开与上下游企业的价值链分析,利用已有资源完成优势整合。同时还能在成本动因的理论基础上优化可计量的结构性成本动因和不可计量的执行性成本动因,减少相应的成本支出。其次,战略成本管理是一个动态的,计量期间超过一个会计年度的成本管理方法。短时间内降低成本只会对该时期的相关业务产生影响,完成时下降低成本的目标,但从长远来看,有些成本在短期内呈现上升趋势也不代表成本控制失败,相反可能会对以后的会计年度产生深刻且长远的影响,如:研发费用的投入。最后,战略成本管理对企业发展有显著地指导意义。通过与竞争对手或龙头企业的分析,可以在明确自身优势的同时规避劣势,起到扬长避短的作用,在不断改进劣势的同时弥补或转变劣势造成的不利影响实现优势最大化,进而完成成本管理的目标,取得相应的成本优势。

通过第 3 章圆通速递的经营情况和成本管理现状分析,可以得出,现阶段圆通的快递业务成本在总成本中占比最大。其中,包括派送服务支出在内的四项成本还需要进行优化,在已有的基础上进一步扩大下降空间,而占比相对最小的货代行业由于业务的特殊性,需要加强核算部分固定资产的利用效率,因此也需要密切关注这部分成本管控。圆通实施战略成本管理有助于实现战略目标与成本管

控的综合考量，有利于企业建立长久的竞争优势。在进一步下探成本空间的同时优化管控，控制对未来产生影响的成本动因，全面系统地深化成本改革，进而实现“降本提效”的行业目标。在完成降低成本，改善管控流程的同时实现公司价值最大化。实现上至管理层，下至末端派送人员的全员参与，为圆通向高层次综合物流商的转型之路打下扎实的基础。因此，本文选择战略成本管理中的桑克模式对圆通进行成本管理研究是很有必要的。

4 桑克模式下圆通速递战略成本管理分析

4.1 战略定位分析

4.1.1 PEST 分析

1. 政治因素

快递行业作为我国经济发展的重要支撑,逐步出台了若干政策实行改革监管和产业扶持。在制度监管方面修改了《快递暂行条例》,制定有关快递许可证办理的相关政策,落实“一网办证”流程,规范末端网点的备案制度,加强快递网络信息的透明化和可控管理。在行业规划方面积极落实“放管服”制度改革,实行减税降费等一系列措施,推动相关许可办理流程向后端管理转型,同时加强事中、事后的监管要求。在产业扶持方面,积极推进农村产业扶贫,加大力度鼓励农特产品和电子商务的合作,促进农村电商发展,全力实现脱贫攻坚的战略目标。在环境监管方面,提倡快递企业采取可回收、可降解的绿色包装材料,减少资源的损耗,为快递包裹“减负瘦身”,大力推行“9571”工程,并将绿色环保纳入相关考核体系。在信息建设领域,“十三五”规划中明确提出要大力发展智慧物流,充分结合互联网、大数据、供应链等高科技技术加强行业自动化、智能化发展。

2. 经济因素

2019年我国快递行业实现7497.8亿元人民币,业务收入比国内生产总值高出4倍之多,为我国经济稳步增长提供保障。与此同时,中国快递业务量对世界经济的贡献率高于50%,远超欧美日等发达国家贡献的总和,中国成为最具发展潜力的市场。电子商务、社交电商等新兴服务业态的兴起促使快递行业近十年实现高速增长,居民生活水平的提高潜移默化的将消费者的购物理念从“线下”逐渐转向“线上”,线上零售业的多元化发展又进一步释放了居民的消费水平,形成双向促进的消费模式。当前,我国快递行业地域发展不均衡的现象仍然比较明显,经济发展速度快的东部地区依赖便利的交通运输和国家开放政策业务增速明显高于中西部地区,部分外资企业由于其成立时间长,模式成熟,对我国的本土民营快递企业也造成不小的影响。

3. 社会因素

“网购”这种新的消费方式对传统线下购物模式产生了颠覆性影响，改变了人们固有的消费理念。据统计，2019年中国网民人数达8.29亿，其中，网上消费人数占比达78.29%，消费总额超过10万亿人民币，越来越多的人习惯在淘宝、京东等电商平台购买产品满足自己的消费欲望。生活节奏的加快影响着消费者对快递物流的体验感受，原本因地域差异产生的不便也慢慢被高效便捷的物流形式缓解，足不出户就能买到全球各地的特色产品，区域文化之间的差异性呈现逐年缩小的趋势，同城、异地及港澳台快递业务实现稳定增长，东中西部地区的快递规模也保持高速发展。网络购物这种消费模式越来越受欢迎，为了贯彻落实国家扶贫工程，快递助力乡村发展特色电商，深入偏远地区实现农副产品的运输和销售，建立现代农副产品发展格局，与此同时，跨境电商的蓬勃发展更成为中国与世界连接的桥梁和纽带，进一步扩大贸易市场，实现“走出去”和“引进来”的美好愿景。

4. 技术因素

快递物流企业以运输产品的方式提供服务，时效升级成为众多企业竞相发展的方向，提升运输网络设备的自动化比率，加大高运转能力的设备投入，实现快件运输的全流程监控管理都对缩短运输周期有很大影响。大数据、智能化、物联网、供应链等新技术正加快速度实现与传统物流企业的结合，整个行业逐步从劳动密集型转向科技密集型，无人机运输、智能客服售后处理、一键查询快递运输路径等新技术的应用在快递企业遍地开花。目前，快递企业对研发技术的投入呈现上升趋势，智能快递柜的使用方便用户寄递，提高运输网络自动化有利于实现路由升级，未来无人车、无人机的普及都会对行业产生变革性的影响，真正实现科技引领行业发展。但是，信息技术的应用更需要加强监管力度，避免造成用户信息泄露等不安全隐患。

4.1.2 波特五力分析

1. 行业内竞争者的威胁

快递服务同质化严重，市场竞争格局逐步趋于成熟，市场份额逐步向头部企业集中，如图 4.1 所示。2016 年至 2019 年四年时间内，中通、韵达的市场份额

逐步提升，在行业中位列第一、第二。圆通、百世快递、申通的市场份额均在不同程度的下滑之后又有所增加，分列第三至第五。

顺丰定位中高端市场，注重多元化发展并逐步向冷链、供应链领域进军，凭借自身超强的品牌效应，为业务的开展和战略的实施打下扎实的基础，2019年在快递行业中占据7.62%的市场份额；同行业的中通无论在成本还是时效方面都成为了业内最强的企业，连续多年保持市场份额、包裹量领先的地位，2019年的市场份额占比将近两成。韵达持续发力信息化建设，大力开展管理创新和科技创新，业务增速仅次于中通。更不用说如今新下场的极兔快递，正试图联手拼多多完成立足于快递市场的战略规划。还有国有独资企业的邮政EMS，以网点范围的广度和深度为优势专注偏远地区的业务配送成为业内末端网点扎根最深的企业，以安全性和保密性著称的专营信件寄递服务也是其他企业无法匹敌的优势项目。

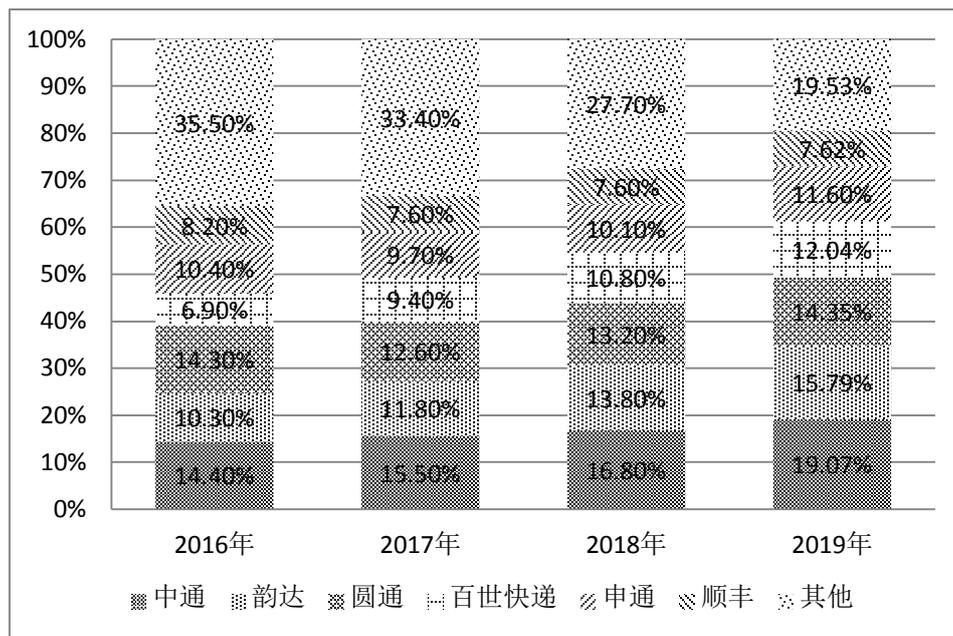


图 4.1 2016-2019 我国主要快递企业市场份额变化情况

资料来源：广发证券

综上所述，圆通面临行业内的诸多竞争对手，威胁较大，如果不能建立自身优势后续的发展将会遭遇瓶颈。市场份额、快递业务量、运输网络布局的优化程度以及品牌效应等方面与竞争对手都存在较大差距，为此，需要深化圆通的战略布局，进一步实现可持续发展。

2.潜在进入者的威胁

当前,我国快递市场形成了以民营企业为主,国有外资企业并存的产业局面。民营快递主要以顺丰和“通达系”多家企业为行业代表,国有快递企业以邮政EMS为代表,少数外资快递以DHL、Fed Ex等四大国际快递为代表。如图4.2所示,2019年我国民营快递的业务量在市场中的占比达到88.8%,全年收入累计实现6395.62亿元。具有显著的行业优势,业务量是国有快递的8倍,外资快递的200倍。国内有邮政EMS等国有企业瓜分市场,国外有诸多外资企业进入市场抢占资源,行业内的诸多小型快递企业还在伺机而动,潜在进入者的威胁较大。

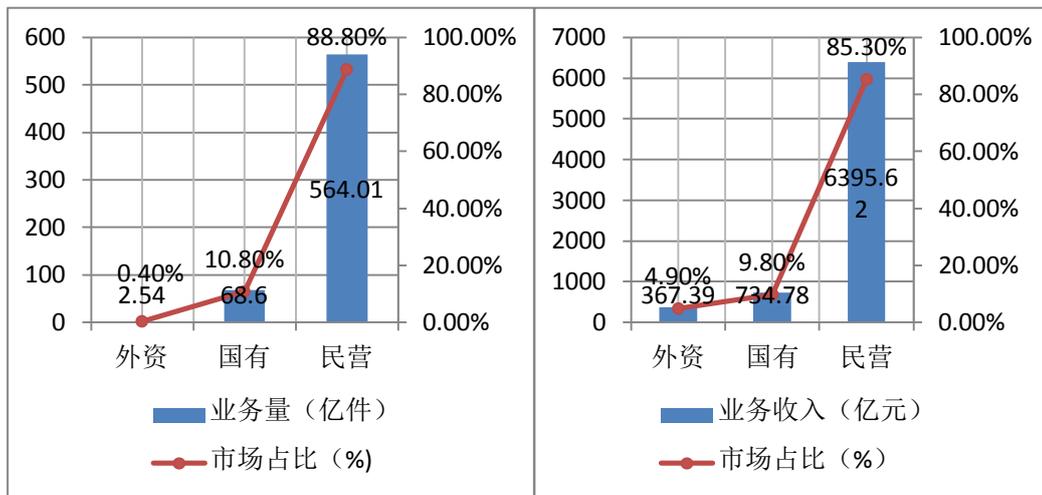


图 4.2 2019 年我国三大市场主体占比情况

资料来源: 国家邮政局

3. 替代品的威胁

基于快递服务行业的特殊性,市面上基本不存在快递的替代品,快递企业主要以实现跨地区包裹的运输服务为主,同时也开展同城配送业务,覆盖范围较大,与近年来逐渐兴起的即时外卖服务重合面积很少,而传统的传真、电子邮件等文件传输形式只能针对部分领域,也不能对快递造成影响。至于较大的货物运输,众多快递企业也在逐步完善各自的运输方式,开展货运服务。总而言之,快递行业的替代品数量不多,整体威胁较小。

4. 购买者讨价还价的能力

快递服务的购买者主要由两大群体构成,少数个人用户和集团大客户。对少数个人用户而言,由于其需求较少,几乎不存在个体议价空间,因此其议价能力十分低下,即使有较大需求其议价能力也依然不高。但集团大客户往往有较高的

议价能力,因为其业务需求量远远大于个体,所以在议价方面比个体消费者具有更多优惠。圆通作为最早与淘宝签署战略合作伙伴的配送服务商,多年来主要和电子商务平台展开合作,商家的包邮政策使得商家代替消费者成为真正议价的一方,同质化的快递服务,导致不同快递公司之间的转换成本较低,因而平台商家拥有较强的讨价还价能力。

5. 供应商讨价还价的能力

快递企业的运营原理是产品完成路径上的转移,运输系统是这个过程中的主要供应商,针对当前的发展现状,我国快递企业基本不存在独立的运输体系,大多采取“陆水空海”四种运输形式,这些企业一般由国家控制,议价能力非常强。为快递企业提供运输设备的运输车辆生产商也有一定的议价能力,为了追求快速高效的物流水准,快递企业需要经常更新自己的运输设备,提高网络运输效率。燃油供应商随着国际原油价格的波动对运输成本产生一定的影响。除此之外,整个物流转运过程中的数据录入、路径跟踪、转运处理、查找售后等流程都需要软件技术支撑,通过必要的硬件设施和软件平台能优化物流配送,提高效率,降低成本,因而这类企业也具备较强的议价能力。

4.1.3 SWOT 分析

1. 优势分析

在运营模式方面,圆通采取自营、加盟双管齐下的方法,转运中心实施自主控制,网点拓展继续延续加盟模式,既能掌握核心资源又能节约大量成本拓展末端网络;在网络覆盖方面,圆通不断拓展末端网点数量,深入偏远乡镇地区建设运输网络,2019年在基本实现全覆盖;在运输形式方面,自有的航空公司可以在提高时效性的同时拓展海外业务,提升盈利能力,加强差异化优势;在研发投入方面,圆通加大了科研经费的支出用来建设物流信息技术平台,完善快件流转的全过程监控,不断优化快递网络;在品牌影响方面,圆通具有较强的品牌优势和影响力;在发展潜力方面,2019年圆通的快递市场份额和全年业务量都位列第三,具有较强的行业优势。

2. 劣势分析

在产品结构层面,圆通产品主要以国内时效产品为主,其中电商小件占比较

大，这导致企业收入来源单一，产品同质化明显，冷链、仓储服务等业务发展趋势不明朗，仅在个别区域实行，没有实现业务的连通。在战略转型层面，圆通试水中高端市场，推出商务件即时送达，生鲜、医疗等服务，但圆通当前的发展规模不足以同时支撑众多方向的大规模扩张，因而多元化战略实施困难重重。在运营模式层面，末端网点加盟的形式致使总部对地区末端的管理监控存在落实不到位的问题，不规范的操作流程和低效率的配送形式造成客户体验感较差和满意度不高等若干问题。在运输效率层面，转运中心和分拣操作中心的自动化水平相比行业其他企业仍有待提高。

3. 机会分析

国家经济发展趋势向好，居民消费能力不断提升，用户对网络购物的需求空间还有待提高，快递行业方兴未艾，除了国家推行的政策支持，电商助力乡村振兴的规划目标更为快递行业未来的发展提供机遇。“快递进村”“快递下乡”等项目的实行加快建设现代农村产供销一体化的发展模式，实现产业脱贫、振兴乡村经济建设的宏伟理想。同时，加强末端偏远地区网点的建设在保证服务质量的同时还能获得更大的市场空间，进一步释放乡村用户的消费需求。“十三五”期间陆续出台的相关政策为行业向高质量全面综合的企业发展目标提供助力和指引，以亚马逊、易贝、小红书为代表的跨境电商和以微信小程序、拼多多、直播平台为代表的社交电商共同助力跨境电商产业实现蓬勃发展，全面实现贸易全球化的发展趋势。圆通还积极响应国家战略，建设军民融合物流基地，探索军民特色物流产业发展模式，为多元化生态发展理念的构建添砖加瓦，同时深入与菜鸟物流的战略合作，充分利用大数据等高科技资源，加强商业生态的联盟契约，形成有利的竞争优势。

4. 威胁分析

电商产业的发展让快递行业内的竞争越来越激烈，潜在的竞争对手不断涌入市场，已有的竞争对手也从多角度展开攻势。圆通面临的竞争对手不仅是其他“三通一达”，行业中实力强劲的顺丰和网点覆盖最广的邮政 EMS，以及京东+苏宁组合的物流公司，甚至市场份额占比相对较小的四大外资企业都在瓜分中国市场。行业竞争十分激烈，未来，高端医疗、冷链运输、私人订制等个性化服务必然会成为快递产业的重要组成部分。因此，能否精准满足众多客户的需求，实

现长远性和持续性的发展战略，对圆通来说是一次挑战。差异化的用户需求及售后服务水平的提高让快递企业意识到培养和制定完善的管理模式是保证企业繁荣发展的重要基石，降低行业的员工流失率和人才流失率成为所有企业共同面对的问题。

4.1.4 小结

通过前文 3 个小节的分析可以得知，作为通达系企业中进军中高端市场的第一家快递企业，圆通的变革之路并不顺利。外部市场竞争激烈，内部企业管理存在战略发展方向不清，多元化产业内容重点不明确等问题，导致圆通的战略定位存在较大隐患。在国家大力推行乡村振兴的战略前提下，圆通可以充分利用网络覆盖面积的优势进一步下沉快递市场，继续深化成本管控，聚焦实行以低成本为主，差异化战略为辅的战略定位，利用自有航空的优势在提升服务质量的同时加快建设海外市场，专注于实现海外货运行业的高速发展，进一步建设国际物流优势领域，缓解市场竞争压力，提升企业整体盈利能力，进而获取资金和技术上的支持，形成稳定的市场份额占比。在形成竞争优势之后展开对高端商务领域、冷链运输领域、医疗器械领域的多元化发展，完善综合服务网络的布局。

圆通当前的市场定位决定企业无力支撑过于分散的多元化发展方向，集中一点结合已有的航空优势发展海外货代业务更有助于圆通在同质化的服务中脱颖而出，摆脱当前停滞不前的局面。因此，建议当前以低成本战略为主，加快建设网络运输能力，优化过程成本控制，进一步占领中低端市场份额，利用海外货代业务为企业塑造竞争优势。

4.2 价值链分析

4.2.1 内部价值链分析

快递公司可以提供产品的运输服务为主要业务和收入来源，涉及“物流运输”和“售后服务”两大方面，因具有服务业和制造业的双重特征，涵盖运输、仓储、转运、派送等基础活动，注重以非实物的物流形式满足消费者的需求。因此，传统的价值链分析模型不适用于快递物流行业的情况，本文在结合行业特性的基础

上对内部价值链模型做部分调整。圆通速递的内部价值链模型如图 4.3 所示。

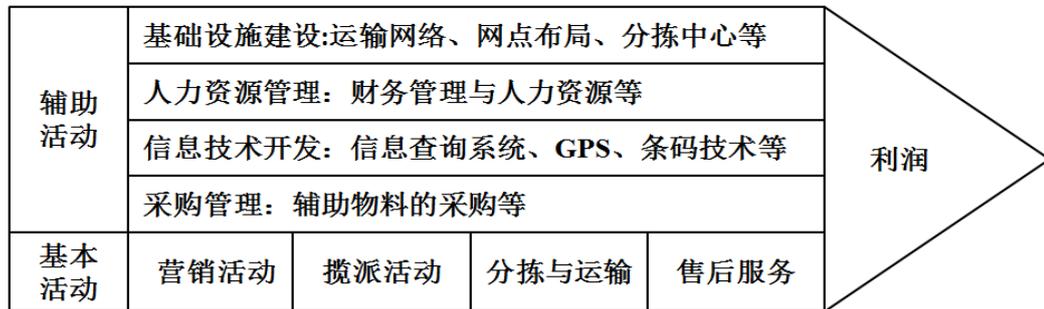


图4.3 圆通速递内部价值链模型

1.基本活动

营销活动是指物流企业为了吸引客户，满足客户需求，最终实现物流服务销售的活动过程。通达系快递企业当前服务同质化严重，消费者选择哪家快递公司具有较大的不确定性，竞争者之间的物流服务范围存在大面积重合。因此，以低廉的价格吸引较多的用户数量是大部分快递企业采取的主要营销手段。2005年圆通成为和淘宝签约的第一家物流服务商，之后通达系陆续和电商平台展开合作，成为运输电商件的主流企业。在营销方面，圆通并没有投入太多销售成本开展业务，反而采取不断降价的手段吸引用户。如图 4.4 所示，连续三年圆通速递的单票收入、成本都呈现下降趋势，单票毛利维持在 0.4 元左右，连续降价的策略促使圆通的市场份额有了一定程度的提升，2019 年业务量达 91.2 亿件，同比增长 36.78%。

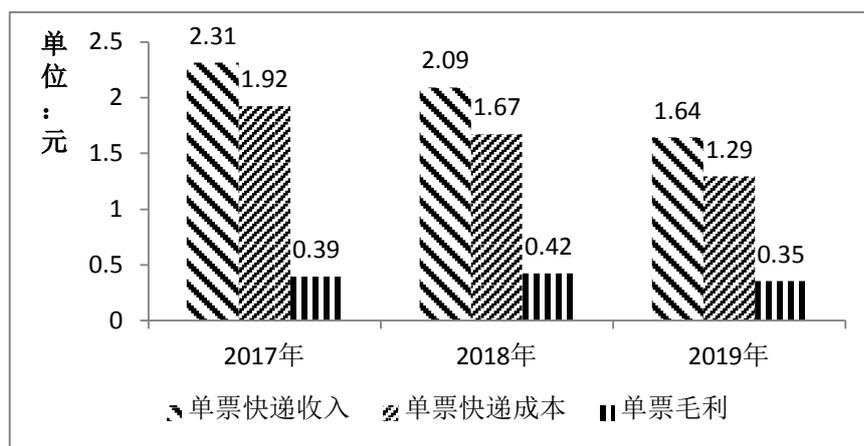


图 4.4 2017-2019 圆通速递单票收入、成本、毛利变化
资料来源：公司年报

在揽派活动方面，快件揽收主要依靠区域加盟商从商家或个人用户手中完成

收件，快件派送还是由区域加盟商接收并安排送至顾客手中。整个流程都由圆通若干加盟商完成，相较于揽件，派件环节对快递企业的售后服务、市场形象、行业口碑均有重要影响。近年来，智能快递柜、第三方驿站、共享配送等形式日趋完善，圆通和众多加盟商一起在学校、社区等公共场所运营终端门店，改善“最后一公里”的配送难题。同时，还设置了相关考核指标，从时效和服务两方面对加盟商进行考核和淘汰，为优化客户体验做好铺垫。总部与各加盟商之间的管理，运输过程中涉及的仓库租赁和相关信息化平台的建设加大了圆通管理成本的支出，对整体的成本管控造成一定压力。如图 4.5 所示，近三年，圆通的管理成本逐年上升，2017 年和 2018 年两年管理成本涨幅较大，2019 年管理成本涨幅出现大幅度下降，说明在成本控制方面采取了相应措施。



图 4.5 2017-2019 圆通管理费用情况

资料来源：公司年报

在分拣与运输方面，运输能力的高低决定着企业运行的整体效率，分拣设备自动化、半自动化水平越高，越有助于企业减少对人工成本的依赖，从而在提升企业效率的同时降低操作成本和运输成本，进一步缓解竞争压力。2019 年年报公布的数据中，圆通拥有 73 个自营转运中心，直营比例达到 100%，如表 4.1 所示为圆通分拣及运输设备的变动情况。干线运输多采取铁路、公路、航空结合的组合运输方式，全网干线运输车辆超 5500 辆，自营车辆达 1555 辆，自有航空机队 12 架。近年来，圆通实行精细化管理，不断完善转运中心建设布局，持续整合优化干线运输体系，加大自动化分拣设备的投入，进一步拓展城配中心、建包中心的辐射范围，实行集中建包，操作前置等手段。转运中心的中转效率有明显

提高，加快速件装卸速度，减少快件滞留时间，为圆通操作过程的成本优化打下基础。

表 4.1 圆通分拣与运输设备变动情况

项目	2018 年	2019 年	变动比例 (%)
转运中心 (个)	67	73	8.96%
分拣设备 (套)	39	80	105.13%
运输车辆 (辆)	超 5100	超 5500	7.84%
自营运输车辆	1199	1555	29.69%
飞机数量 (架)	12	12	-

数据来源：公司年报

在售后服务方面，圆通注重提升客户的售后体验，加强信息化平台的建设，实现与客户共建共享产品信息，缩短快件全链路时长，及时满足用户需求，如表 4.2 所示。2019 年 12 月圆通快递的投诉情况均低于全国平均水平，尽管在行业中排名较前，但综合水平仍旧不及中通、韵达。如图 4.6 所示，圆通申诉的主要问题中，丢失短少占比和投递服务质量占比两项内容均高于全国平均水平，延误占比为 18%，与全国平均水平相差 7.9 个百分点。这说明圆通在丢失短少和投递服务质量两方面存在较大的问题，这与末端网点加盟管理不到位的企业现状有很大原因。因此，强化末端网点的监控，提高用户的售后体验感才能减少客户投诉比率，这需要圆通建立完善的售后服务管理模式。延误占比低于全国水平，表明快件在中转、运输过程中的效率相对较高，运输体系比较完善，但从长远来看，运输网络的优化会对快递企业形成正向循环，进一步提升网络服务质量优化成本管理。

表 4.2 2019 年 12 月全国主要快递投诉情况

排名	企业	申诉率 (%)	消费者对快递企业有效申诉处理结果满意率 (%)
3	中通	0.53	100
4	韵达	0.91	100
5	圆通	1.4	100
6	申通	1.89	100
7	百世快递	2.13	100
11	顺丰	6.87	100
19	EMS	6.45	95.6
全国平均	—	3.38	96.1

数据来源：国家邮政局

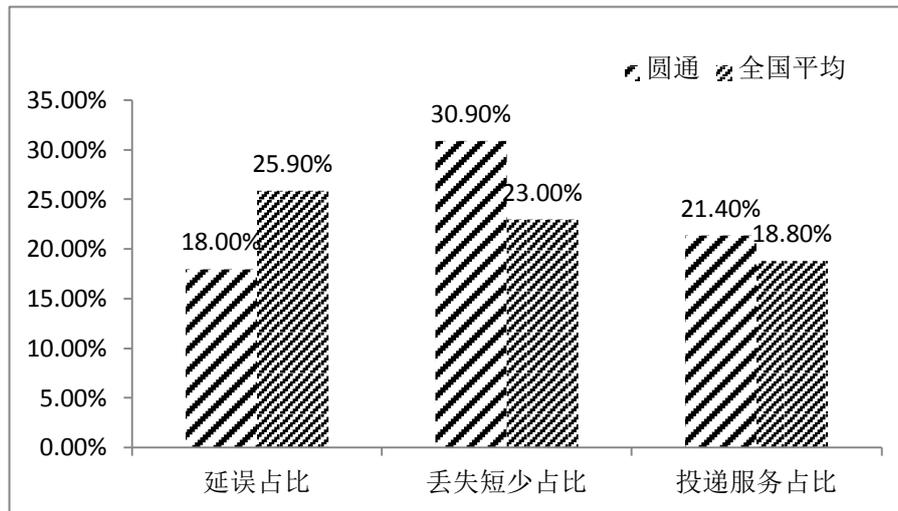


图 4.6 2019 年 12 月圆通申诉主要问题占比

数据来源：国家邮政局

2. 辅助活动

基础设施建设方面，2019 年圆通累计安装近 4700 台自动分配器，1046 台上车扫描仪，自动化水平的提升有助于提高分拣和转运过程的效率。圆通自有运输车辆不到两千，运输网络中的自营化比率还不到 30%，这从侧面反映了圆通在运输网络的搭建过程有部分欠缺，运输成本降低空间不足与设备的低自营率有很大关系。在海外建设 53 个物流站点，开通多条国际航线，利用航空运输的优势加快运输网络的战略布局。

人力资源管理方面，快递行业主要以运输活动、分拣活动和揽派活动为主，对技术要求整体不高，主要以服务类和人工操作类为主，运营操作工在圆通员工总人数中占据了最大比例。2019 年 76.9% 的员工是运营操作工，8.2% 的员工是销售及客服人员，管理类人员占比达 9.2%，信息技术人员只占圆通员工总数的 5.7%，人力成本将会给企业未来的发展带来更大的压力，因此，以自动化设备代替传统人力是行业降本提效的趋势之一。圆通航空因为业务原因聘请了专门的飞行员，对飞行人员的培训也会影响企业的运营成本和管理费用。按学历等级划分，圆通员工的学历主要集中在专科及以下学历，本科以上学历员工占比不到 20%，加强低学历员工的培训有利于提高企业整体的管理效率，进一步优化快递售后服务质量和顾客满意体验。圆通员工的职能占比及学历分布占比情况如下图 4.7 所示。

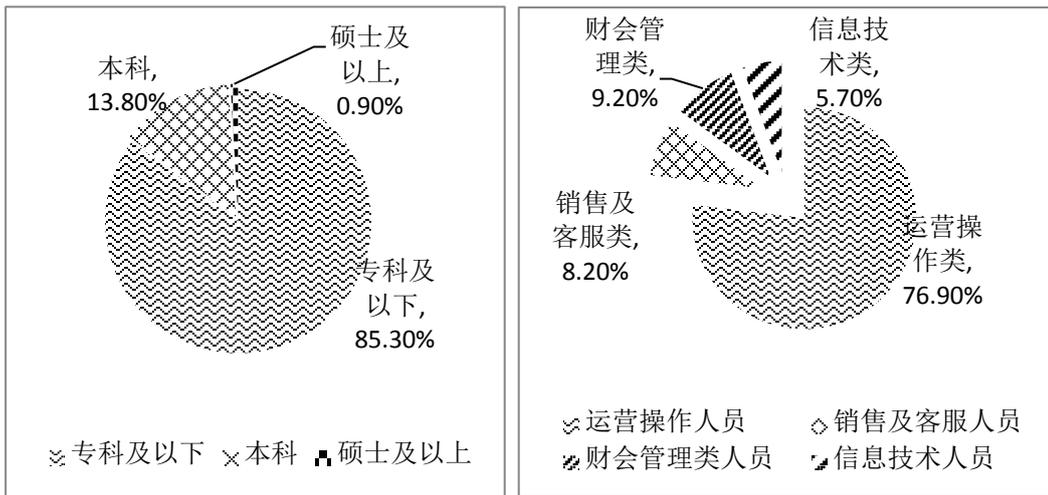


图 4.7 圆通员工职能占比及学历分布情况

数据来源：公司年报

信息技术开发方面，圆通近三年的研发费用如下图4.8所示，可以看出，圆通并没有付出较大的研发成本。快递企业通常会选择扩大基础设施建设来提升自己的运输效率和产能建设，而不是用较大风险的研发支出换取较低的效能回报，因此更倾向于增大业务量来维持利润的增加。当业务增长速度放缓的时候，利润就难以维持，所以，就需要加强成本的管控。

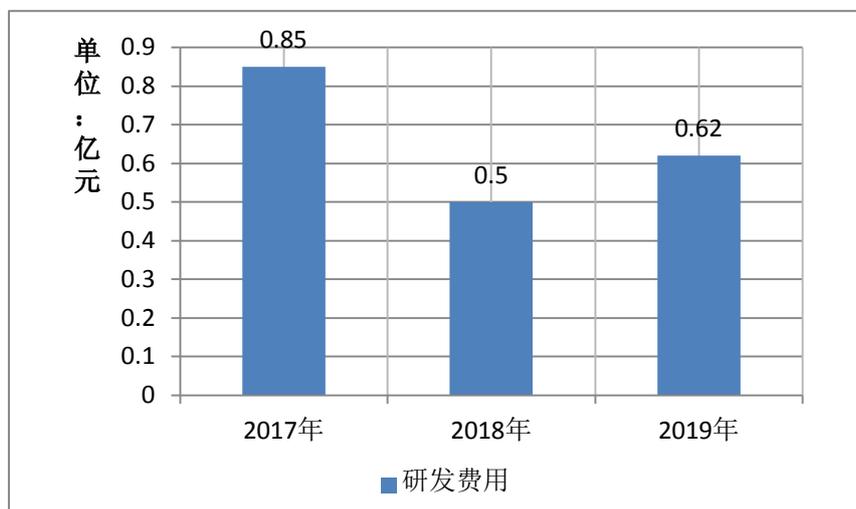


图 4.8 圆通 2017-2019 年研发费用情况

数据来源：公司年报

采购管理方面，快递企业采购的物资主要是包装材料、密封材料和相关运营设备。如：运输车辆、分拣设备、包材类产品和辅助类产品等。圆通的采购金额逐年增加，但采购金额占营业成本的比重变化不大，三年都保持在 6%左右。

如下表 4.3 所示，采购金额的变化情况趋于平稳，说明公司在这方面的支出比较稳定。

表 4.3 2017-2019 年圆通速递物资采购情况（单位：亿元）

	2017 年	2018 年	2019 年
采购金额	11.47	14.10	15.81
占营业成本比重	6.50%	5.92%	5.77%

数据来源：公司年报

4.2.2 纵向价值链分析

纵向价值链又称为行业价值链，该分析有助于企业理清与原材料供应商、产品制造商、分销商、用户等多个对象之间的关系，进一步向上延伸价值链或向下拓展价值链，完成更高层次的价值提升。桂寿平（2009）等人认为，由于物流行业具备服务业和制造业的双重特性，仅凭单一环节很难完成产业增值，需要和上下游企业展开合作，强化整个价值链上的信息技术，进一步扩展下游用户市场，扩大增值范围。快递物流企业的行业价值链是产品从上游供应商转移到下游消费者手中的流通过程，起到联结用户与电商平台的作用，整个运输过程提供有形商品的转移和无形服务的提供。如下图 4.9 所示，为圆通的纵向价值链流程图。

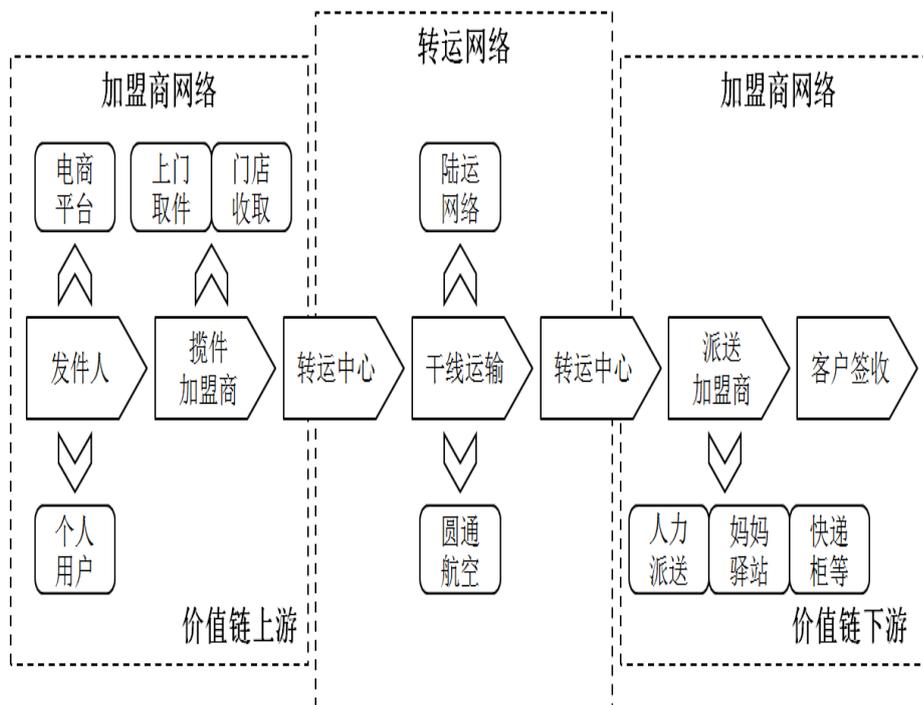


图 4.9 圆通纵向价值链流程图

（1）上游价值链分析

圆通的价值链上游包括圆通组建的航空公司和淘宝、天猫、拼多多等电商平台。圆通一直和电商平台展开密切合作，电商平台缩短了用户与商家的距离，快递与电商平台的合作无疑是双赢的。阿里战略入股圆通，为后续发展提供有力支撑，同时，向上延伸价值链，多举措布局国际市场，推出“全球包裹联盟”等海外运输项目，并与多个国家共同建设运输仓储枢纽，圆通小程序：“e城e品”更是结合电商平台的优势出售相关农副产品、休闲零食，实现快递与电商平台资金流、信息流的协同效应。

圆通依托自有航空的优势来布局海外市场，发展航空运输等相关业务，其他快递企业（除顺丰、EMS）都是利用客机腹舱开展航空运输业务。自主航空的优势在于能有效提高运输网络的效率，发挥陆运网络与航空网络的效能最大化，满足用户的个性化需求的同时，获得一定程度的“制空权”，实现整机运输、跨境运输等高端定制服务，拓展业务范围，运输效能最大化还有助于企业实现规模经济，进而降低运输成本，但航运运输需要较大的成本投入和不菲的运营维护，因此需要全面考虑。

（2）下游价值链分析

圆通的价值链的下游基本是若干需求群体，包括：个人用户和众多加盟商。由于行业的特殊性，快递物流企业在末端配送的环节上往往会产生大量人力成本和运营成本。当快递作业流量分流到价值链末端时，大批量的整装运输不能满足末端用户群体个性化的需求，因而，减少末端派送成本成为行业共同的发展方向。一方面，圆通和阿里合作，利用菜鸟网络强大的信息技术和较为完善的末端网络布局，减少了一定的物流成本。另一方面，圆通与加盟商在社区、学校等人口密集的区域采取打造社区团购、城市电商等便民服务中心的发展方式，实现快件配送与便民商业的深度融合，降低末端派送成本的同时增强客户粘性。不同的末端派送方式对比如下表 4.4 所示。从中表可以看出，由于快递行业“双十一”“618”等电商活动的影响，经常出现“淡旺季”用工需求紧张的问题，众包物流能在一定程度上缓解用工紧张的局面，与传统人工相比人力成本相对较低，但容易造成信息泄露等问题，用户安全性相对较差。驿站能有效缓解末端成本偏高的现象，包裹存放量远远高于智能快递柜，同时没有资金、土地等运营成本，是当前比较

理想的方式。尽管无人机、无人车的人力成本最低,是非常完美的末端派送方式,但前期需要大量研发投入,后期具体应用还需要结合场景和区,目前这两种方式的普适性不高。

表 4.4 不同末端派送方式对比

派送方式	优点	缺点
传统人工	服务质量较高	非 24 小时服务、人力成本高
众包物流	有效缓解人员缺失、人力成本较低	非 24 小时服务、信息安全性差
驿站类	运营成本较低、包裹存放量多	非 24 小时服务、人力成本较高
智能快递柜	24 小时无差别服务、人力成本低	包裹存放量少、运营成本高
无人机	人力成本低、无差别服务	科研投入大、政策限制
无人车	人力成本低、无差别服务	科研投入大、普适性较差

数据来源:根据知网文献整理

4.2.3 横向价值链分析

2019 年 CR8^②指数为 82.5,行业集中度进一步提高,快递企业在注重价格优势的同时,更关心售后服务和顾客满意度,整个行业向更高层次方向转型。由于顺丰在市场定位、战略方向、运营模式、资金研发等诸多方面与通达系快递差异较大。因此,选取通达系中与圆通发展情况相对接近中通快递作为竞争对手展开对比分析。如表 4.5 相关年度中通与圆通业务量及业务收入情况所示,不管是快递包裹量、市场份额还是运输网络的便捷性,中通已经形成了一定规模的竞争优势,连续三年稳占市场份额第一的位置,渐次拉开了与圆通、韵达等快递公司的差距,成为“通达系”企业中实力最强的快递公司。

表 4.5 相关年度中通与圆通业务量及营业收入情况

企业	中通快递	圆通速递
2018 年业务量 (亿件)	85	67
2018 年营业收入 (亿元)	176.04	274.7
2019 年业务量 (亿件)	121.2	91.2
2019 年营业收入 (亿元)	221.1	269.3

数据来源:公司年报

唐星球(2005)在决定物流企业核心竞争力的因素方面做了相关研究。他认为,物流企业归根到底是通过物品位置上的转移完成盈利目标,因而核心竞争力的高低与运输过程中发生的成本管理、售后处理、客户满意度三个方面有关。高洁(2018)研究发现,物流企业竞争力的高低主要取决于企业营销能力、运输网

^② CR8 代表:京东、德邦、顺丰、中通、韵达、圆通、申通、百世快递八家快递企业。

络整合能力、售后服务和信息技术这几个方面。因此，本文在已有文献的基础上结合快递行业的特点从以下几个方面展开分析。

产品业务与发展战略方面，圆通和中通的差别不大，都有国内业务（包括国内时效件、增值业务等）、国际业务（跨境运输、国际快递等）和仓储服务。但发展战略方面，中通和圆通的定位有所不同。早期圆通布局多元化发展战略，主张齐头并进，发展航空、冷链等业务，但这一举措面临着品牌、资本、管理等的多重考验。圆通想在短时间内接轨高端快递市场，需要付出极大的成本也需要很长时间的努力。“承诺达”的无疾而终让圆通重新审视多元化战略布局的重点，中低端快递市场依旧是圆通发展战略的基础。中通自始至终对其市场定位都很明确，大力发展电商件快递，强化市场优势，作为通达系中成立最晚的公司，却最先意识到加盟制的弊端，开“中转直营化”的先河，大刀阔斧的加强运输网络的优化管理和低成本管控，在行业中发展势头越来越猛。

运输网络布局方面，中通在发展初期就注重转运中心的自动化水平和运输网络的高效建设，从 2013 年就开始逐步提高转运中心自营化比率，率先实现直营加盟双管齐下的运营方式，加大转运中心自营比例能极大的提高运输过程、分拣过程的运行效率，缩减边际成本，降低运输成本和中心操作成本。如表 4.6 所示，2019 年中通转运中心的数量已达 91 个，自营比例高达 90%。圆通拥有 73 个转运中心，基本实现全自营管理。末端网点加盟又能减轻企业网点扩张过程中出现的资金压力，缓解资金紧张等问题，圆通和中通都采取这种方式拓张网点。干线车辆的数量方面中通的优势是碾压式的，7350 辆运输设备中自有车辆高达 6450 辆，是圆通自有运输车辆的 4 倍之多。运输设备高度自营化能极大程度的减少不必要的开支，减轻企业成本压力。同时中通还积极投入大量成本提高车辆等运输设备的运转效率，4650 辆 15-17 米的高运力牵引车的投入使用进一步强化了运输成本的控制。

表 4.6 2019 年度中通与圆通运输网络布局情况

企业	中通快递	圆通速递
转运中心数量（个）	91	73
干线运输车辆（辆）	超 7350	超 5500
其中自有车辆	超 6450	超 1555
干线线路数量（条）	超 2600	未提及
自动化程度	近 300 条分拣线投入使用	80 套自动化分拣设备

数据来源：西南证券整理

低成本控制方面，中通比圆通控制的更好。中通低成本的优势得益于干线运输车辆直营化和分拣中心设备的自营化。从表 4.7 中可以看出，2017 年至 2019 年中通的转运成本、运输成本、单票成本都比圆通低。末端派送成本方面中通年报并未披露，无法与圆通的派送成本进行横向比较。中通在分拣中心投入的大量自动化设备，降低了大量人力成本。高效的运营网络减少了中转次数，降低运输成本。圆通在这一方面还有很大提升空间，加强运输网络的合理规划，提高转运中心自动化水平，末端派送的优化等措施都能改善目前的成本情况。

表 4.7 相关年度中通与圆通成本比较情况（单位：元）

		2017 年	2018 年	2019 年
中通	单票成本	1.22	1.11	1.18
	其中：运输成本	0.77	0.68	0.62
	转运成本	0.39	0.38	0.34
圆通	单票成本	1.92	1.67	1.29
	其中：运输成本	0.93	0.80	0.69
	转运成本	0.47	0.44	0.36

数据来源：圆通、中通年报

时效与服务品质方面，如表 4.8 所示，2019 年中通的全程时限排名第六，圆通排名第八，除了寄出地处理时限排名较前，高于中通寄出地处理时限排名，其他几个指标都落后于中通的排名。由此也可以看出，中通运营网络的处理能力相对较强，圆通还需要进一步完善，提升时效排名。服务品质方面，顺丰、京东、邮政 EMS 等企业表现较好，圆通和中通都处于中下水平，顾客满意度还有待提升。

表 4.8 2019 年快递服务品牌主要时效指标排名（节选）

	全程 时限	寄出地 处理时限	运输 时限	寄达地 处理时限	投递 时限	72 小时 准时率
中通	6	5	5	5	8	6
圆通	8	3	8	8	9	8

数据来源：国家邮政局

4.2.4 小结

通过价值链分析三个小节的内容可以得出，圆通的内部价值链还需要加强管理，揽派环节和分拣与运输环节是决定成本控制的核心过程，当前圆通优化末端

派送的服务的方式采取了妈妈驿站的建设,将快递派送与商超、便利店经营融合的发展模式已初步取得成效,服务质量有所提升。与其他竞争对手相比,客户满意度还有待提高,信息技术的研发投入还远不够。行业价值链的整合拓展还有待提升,加强圆通航空的管理,有利于进一步释放产能。通过对比分析可以得出,中通和圆通控制成本的路径基本相同,都采取提高转运中心自营化比率,加大运输网络建设,优化运输效率的方法。综合来看,中通的投入力度更大,成本管控更到位已经形成了较强的规模优势,因此,圆通还需要加强对运输网络的优化布局,提高“最后一公里”的派送成效,提高客户粘性,结合自有的航空优势实现逆风翻盘。

4.3 战略成本动因分析

4.3.1 结构性成本动因分析

(1) 规模经济

快递行业的规模经济主要与运输设备的存量及运转效率有关,投入资本建设基础设施,提高分拣与转运过程中的自动化比例,加大运输干线车辆的直营率,优化车辆运输网络,增加网点覆盖率等一系列措施都可以有效利用规模经济降低运输成本、转运成本进而降低单票成本,实现成本优化的正向循环。如表 4.9 所示为 2018 年和 2019 年圆通速递规模经济的变化情况。从表中可以看出,圆通近年来不断提高网点覆盖率,2019 年县级以上覆盖率达 97.33%,以此同时,不断加大转运中心的直营比率,加快建设分拣流程自动化、半自动化处理能力,扩展加盟经营范围,提高业务处理能力等等,这样的一系列措施都有助于降低运输成本。但同时,圆通力图打造多元化商圈模式的发展构想又给企业发展造成了很大负担,发展方向重点太多,冷链、生鲜等定制化服务需要搭建完善地运输网络体系和极强的管理流程,盲目的扩张,不仅没有实现一定程度上的规模经济,反而阻碍了圆通的发展,影响了圆通的品牌效应。因此,合理铺设基础设施,科学优化运输设备、转运设备的业务处理能力,最大化的发挥快递物流行业的规模经济是至关重要的。

表 4.9 相关年度圆通规模经济变化情况

		2018 年	2019 年
资本支出情况	构建固定资产、无形资产等	34.8 亿元	33.6 亿元
枢纽转运中心建设	转运中心数量	67 个	73 个
	转运中心自营率	约 100%	约 100%
分拣设备	自动化分拣设备数量	39 套	80 套
	干线运输车辆	超 5100	超 5500
运输设备	运输车辆自营率	23.51%	28.27%
	飞机数量	12 架	12 架
加盟范围	加盟商数量	3604 家	4180 家
	终端网点数量	29991 个	32005 个
	县级以上城市覆盖率	97.19%	97.33%
业务处理能力	公司业务量	67.0 亿件	91.2 亿件
	加盟商处理快递量	184.91 万件/家	218.06 万件/家

数据来源：公司年报

(2) 业务范围

圆通当前的业务范围紧密围绕物流运输展开，形成了比较全面的业务网络，除了发展即日达、次日达等国内时效产品，还针对客户的具体需求提供代收货款等增值服务同时开展了相关特色业务，致力于打造让客户满意的运输服务供应商。但圆通的多元化定位战略业务铺设太广，既有运营成本相对较高的航空业务，又有竞争激励的时效快递同时冷链运输的建设也需要极强的资金支持，因此，在行业影响和资本技术等因素的影响下成效不大。业务发展的重点应该区分轻重缓急，而不是一揽子同时发展，快递作为与顾客联系紧密的行业，需要以消费者为中心拓展更多的盈利空间，加强企业内部资源的优化配置，进一步完善业务体系，同时注重与上下游价值链的整合与拓展，深挖市场深度和广度，着力发展与其他相关领域的产业结合。

(3) 学习与溢出

圆通速递当前的学习与溢出能力有待提高，整体学历水平较低，拥有专科学历的员工最多，因此，加强员工的岗前培训和定岗后的定期学习有助于企业提高整体管理水平，2019年圆通内部组织各类培训720余场，累计参训人数约43000人次，全网年度培训平均覆盖率达73.7%。从长远来看，提高员工的职业技能水平能更好的提高服务质量，建立品牌效应，增加客户粘性，快递行业未来的发展势必会朝着高质量方向转型，因此加强企业员工的学习与培养有助于促使正面效应。

(4) 地理位置

圆通总部位于上海，在全国范围内建有76个转运中心，三万多个末端服务网点，还致力于在嘉兴打造圆通的全球航空物流枢纽点，以此来提升全国八大核心区域的业务网络覆盖范围，着力打造京津冀、长三角、珠三角等核心经济发展区域的快递运输业务。一方面加快推进末端网点，提高全国范围内的网点渗透率，另一方面，在东中部城市完善服务网络建设，加快跨境电商、海外运输等业务的关务口岸建设，优化24个关务口岸的通关能力，依托区域经济商圈发展更优质的跨境物流服务、快递配送服务、海外贸易、国际快件服务。同时利用区域之间形成的网络辐射，减少配送过程的成本损耗。

(5) 技术

圆通的快递业务主要依托于“金刚系统”的核心支持，并在此基础上衍生出了“网点管家”等辅助功能，保证业务运行中的可视化管控，实现全链路无遗漏管理。2019年圆通实验室承接各类科学研究项目13项。同时也依托菜鸟网络的先进技术，极大地降低了企业的成本。尽管如此，还需要更进一步加强产学研用结合、建设智慧快递等发展平台。如图4.10所示，2019年快递公司的研发投入中（中通快递的研发费用年报中并没与单独披露，统一和其他项目计入其他成本，这里不做考虑），圆通在通达系企业中的研发投入最低，只有0.62亿元。所以，相比于其他企业，研发投入这一方面圆通还需加强。

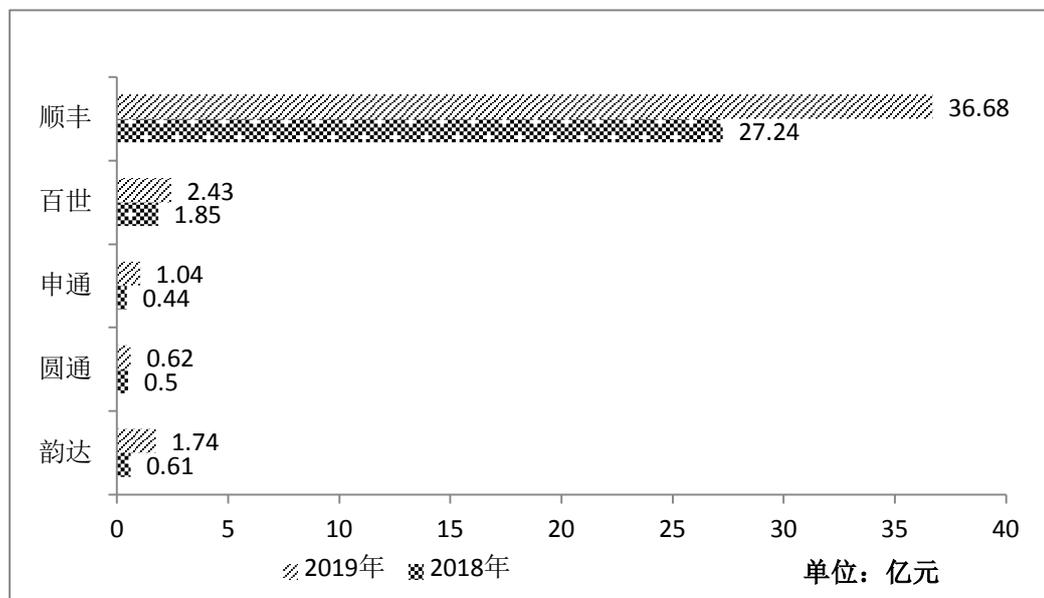


图4.10 快递公司研发投入情况

数据来源：企业年报

4.3.2 执行性成本动因分析

(1) 员工参与度

作为企业发展的核心影响因素，每个环节都需要员工去落实执行，不管是设备的操作、技术的研发还是售后服务、材料采购，企业经营过程中产生的价值都是员工创造的，员工的学习能力决定了企业更新换代的速度，员工的参与度决定了企业经营的效益。如果员工能深刻认识到成本管理对企业的重要性，一系列优化措施就会顺利实行，从而提高整体管理水平。如图 4.11 所示为 2019 年快递行业员工休息时间情况的统计，一线操作类和管理类每月休息少于两天的比例分别为 62.2%、57.8%，高强度的工作不利于企业对各部门、各环节的员工进行精细化管理，同时也不利于提高用户体验，丢件、错派等问题的发生对企业品牌有很大程度的影响，行业整体发展趋势雷同，培养独特的竞争优势有助于企业快速超越对手，改善服务质量，获得较多的用户支持，增加客户留存度，培养客户的品牌忠诚度都需要加强对员工的管理。

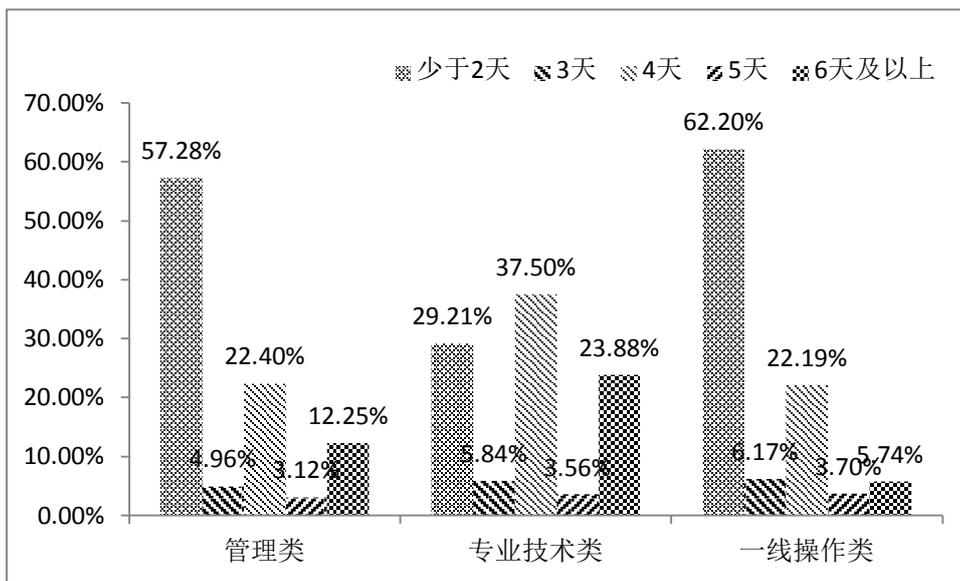


图 4.11 2019 年快递行业从业人员休息时间情况

数据来源：国家邮政局

(2) 全面质量管理

全面质量管理是企业获得持续发展的内生动力，加强快递物流企业每一环节的质量管理评估，能有效提高整体的经营效率，使企业获得高质量的工作流程。全面质量管理侧重于质量和管理两个方面，提倡全员参与，共同建设，将企业内部产生的资源耗费降至最低，同时提高各环节的运营效率，改善产品从设计、生

产、销售到售后处理等一系列经营过程的管理效率。在满足客户需求的前提下，最大程度地调动全员参与，并针对不同环节员工提出的不同问题做适当整改，及时处理问题，提高整体服务质量。圆通还需要贯彻落实全过程的质量管理，通过多渠道、多方式、多途径打造优质服务，完善公司品牌的塑造与宣传。

(3) 生产能力利用率

圆通的生产能力主要体现在运输和转运过程中操作设备和运输工具的运行能力，提高设备运转效率，科学发挥最大使用效能，在使用期限内避免出现闲置、浪费等问题，能加强实现企业整体效率的提高。现阶段，圆通的固定资产主要有飞机和相关运输设备，如何实现飞机与陆运网络的有效结合，在提高运输能力的同时降低单位成本，实现利润最大化还需更进一步的管控。如表 4.10 所示为快递企业不同运输方式的比较。

表 4.10 快递企业不同运输方式的比较

运输方式	优点	缺点
公路运输	具有较高的机动性和灵活性，能有效解决末端运输的问题。	运输能力最小、耗能较高、运输成本较高
铁路运输	运输速度较快，运输量大，运输成本较低，运输能力较大	灵活性较差
航空运输	运输速度最快，可提高便捷的货物转运服务	运输成本较高，受天气影响较大
水路运输	运输能力最大，效率较高	运输时间较长，不适合时效性较高的货物

数据来源：根据知网文献整理

从表 4.10 中可以看出，快递企业采取不同的运输方式实现货物地域的转移产生的运输成本不同，为了快捷高效的实现快递配送，需要科学合理的优化运输路由配置，从而提高运输效率。表 4.11 所示为快递企业不同分拣设备的比较，根据知网文献等资料归集整理（不完全统计）。从表中可以看出，当前快递企业分拣过程中的自动化设备种类繁多，不同分拣设备的分拣效率、重量范围和适用情况都有所不同。合理规划分拣流程，避免出现无效分拣、减少分拣过程中的故障和失误，促使整个转运过程运行高效需要企业结合自身特质科学优化整个流程中的设备运行能力，最大化的发挥生产能力利用率。

表 4.11 快递企业不同分拣设备的比较（不完全统计）

分拣设备	分拣效率及重量范围	特点及适用范围
交叉带分拣机	20000-60000 件/小时 0.01-75kg	操作灵活、高效、适合多种类物品分拣，不适合分拣大尺寸物品
摆臂分拣机	5000 件/小时 0.01-50 kg	效能高、精度高、能节约大量人工成本，但更适合大包裹分拣
双层直线分拣机	8000 件/小时 0.01-30 kg	占地小、便捷灵活、维护成本低，不适合分拣大尺寸物品
偏转轮分拣机	7500 件/小时 0.01-50 kg	分拣轻柔、分拣出口多、节约空间，但不适合分拣小件物品
分拣机器人	- -	自动化程度最高、安全灵活，但整体成本最高

数据来源：根据知网文献整理

4.3.3 小结

在结构性成本动因方面，圆通速递的收入来源基本包含两个部分，普通快递收入和国际货运收入，企业整体的整合程度还不够完善。大部分员工都属于基础操作类，具有较高管理水平的优秀人才相对较少，提高基层员工的工作效率，加强企业文化培养，塑造高水准快递配送服务有利于形成竞争优势。末端网点与实体经济结合的发展模式还不成熟，行业竞争异常激烈，对企业的成本造成了很大的影响，这也是末端派送成本居高不下的原因。在执行性成本动因方面，目前圆通速递应该注意企业固定资产的利用问题，如何发挥出运输设备的最大效能、分拣设备的高速处理能力、信息平台的透明化管理来减少不必要的成本开支，达到合理安排设备的运行过程，避免出现闲置的目的。

4.4 圆通速递战略成本管理分析结果

综上所述，通过战略成本管理分析工具的应用，结合三个层面对圆通的成本管理展开分析，可以得出，圆通需要在执行低成本战略的同时注重海外货代市场的拓展，提高快递服务质量，促使企业向高质量的综合运营商转型。在行业发展大趋势的影响下，低成本、高质量、短时效是未来圆通需要加强改进的方向，战略扩张要区分战略目标的轻重缓急，针对优势领域全面发展，实现战略之间的优势互补，而不是出现理想脱离现实，南辕北辙的境况。在价值链层面，积极拓展新的市场格局，充分利用电商平台的优势资源实现价值链向上延伸，与此同时，

优化整合下游价值链，探索更多末端网点与实体经济结合的管理模式，减轻末端派送成本压力，加强与其他企业的合作联盟，探索末端“统仓共配”的产业模式，优化“最后一公里”上的节点问题，提升物流效率，释放成本下降空间，实现资源整合。在战略成本动因层面，提高基础设施的整体运行效率是当前亟需解决的问题，加快运输网络流转速度，合理利用海陆空优势战略布局运输路由网络，实现运输过程的成本优化。减少不必要的作业流程，优化配送网络，最大程度的发挥设备运行能力和运转效率，充分结合多个商务关口的地理优势，加大步伐建设内外部贸易的沟通桥梁。强化与菜鸟物流的联盟，利用先进的信息处理技术提高快件转运的流转速度，更好的完善客户用户体验，最终达到成本优化管理的目的，实现服务升级、价值升级的愿景。

5 圆通速递战略成本管理存在的问题及优化建议

5.1 圆通速递战略成本管理中存在的问题

5.1.1 战略层面难以精准控制成本

通过前文分析可以得出，为了摆脱快递市场服务同质化的困局，圆通很早就开始多角度铺设冷链、生鲜、高端定制等特色服务，致力于打造综合物流运输模式，想在短期内改变战略定位，跻身高端快递市场，成为行业中的超级会员，但这个转变过程困难重重。以多元化战略为主的发展模式在极大程度上分散了原有的经营格局，多领域协同共进不仅需要管理高层和内部员工密切配合开展工作，更会因为战略定位发生转换出现相关资金周转问题。圆通的多元化发展战略重点分散，针对性不强，在没有形成完善的产业模式时贸然进军高端快递市场势必会造成严重的损失，对原有的快递业务产生影响。

圆通在多元化战略的推进过程中没有区分主次先后，呈放射状的铺设未来版图。而冷链运输、高端定制、生鲜产品、仓储服务还有航空运输的发展都需要大量资金支持，基础的电商快递业务也需要资金投入以此来完善运输网络布局，提高运转效率和自动化水平，从而降低成本吸引更多的客户获取丰富的市场份额，实现盈利目标。这样一来，低成本战略和多元化战略齐头并行的发展理念无法协调一致，高端市场行业门槛高进入困难，低端市场行业门槛低竞争对手虎视眈眈，圆通丧失了最初的竞争优势，形成高端市场试水失败，低端市场被中通、韵达抢占大半市场份额的窘境。因此，加强圆通的战略定位方向，有针对性的完成业务版图扩张才是长久之计。

5.1.2 价值链整合集成度不高

圆通的内部价值链主要以快件的运输和转移为主要经营活动，在运输环节和揽派环节的成本较高，核心成本控制环节没有处理到位。行业价值链中，上游的航空公司需要大量运营成本开展相关航线的日常运营服务，较高的人力成本、飞机维护成本以及飞行员的培训费用都对企业造成较大负担，下游价值链上加盟商

的末端派送成本一直是行业亟需解决的隐患。价值链活动单位节点上的变化涉及整个经营过程的变化由此需要找出价值链上的问题节点，逐一攻破。竞争对手价值链中通过对比发展，圆通与中通之间差距较大，不管是整体战略的实施，还是产品服务质量的提升都存在诸多改进之处，圆通对影响企业未来发展的成本项目投入不够，对成本的管控没有深入到整个行业价值链中，对影响企业发展的成本因素考虑不全面，对应该重视的成本项目管控不够，因而，在成本控制环节处于不利形势。

5.1.3 设备网络运行效能有待加强

快递企业的核心环节就是运输过程和快件的分拣转运过程，从前文的分析可以看出，圆通的运输成本、中心操作成本还有进一步下降的空间。运输成本占总营业成本的比重虽然呈现下降趋势，但总体稳定性不强，这与国际油价上涨、设备运转能力不足等因素有很大关系。加大运输网络的建设，增强路由网络升级，有利于减少运输过程中的非增值作业。分拣能力的高低与转运中心的分拣环节效率息息相关，自动化设备的大规模使用有利于提高分拣环节的运行效率。圆通在分拣环节的自动化设备能力还远远不足，与中通相比有非常大的差距，较低程度的自动化水平意味着需要依赖大量人工处理，在增加人力成本的同时也会增加企业运营成本。因此，需要重点强化运输过程与分拣过程的业务处理能力。

5.1.4 加盟制管理成本优化空间小

从经营方式来说，通达系企业普遍加大了中转直营的比例，多采取转运中心自营+末端网点加盟的方式，这主要取决于加盟制和直营制解决问题的针对性不同，因而快递企业逐渐从早期的单一模式，向二者结合的方向发展。单一的加盟管理模式容易出现管理断层等诸多难以控制的弊病，加强转运中心的控制，减少不必要的转运流程只有依靠总部才能实现。直营率越高，总部对运输流程的监管就越到位，企业的核心竞争力也就越明显。在产能利用及中转效率上也能有所提升，同时总部还可以结合发展趋势加大科技投入，达到技术赋能，进一步优化自动化率，全面提升管理效率。通达系企业中通、韵达已基本实现中转直营，顺丰一直以直营方式占据市场优势地位，圆通、申通还在逐步完善转运中心的直营比

例。

现阶段，快递行业的发展仍处于高增速状态，业内参与者基本利用规模经济效应优化现有的运输、中转和末端派送成本，目前圆通企业成本下降速率减慢。以利润换取市场份额终归不是长久之计，“最后一公里”是当前快递物流业发展中的通病，合理解决末端派送问题才能减轻网点压力，解决总部与加盟商之间的管理成为重中之重的问题。

5.2 圆通速递战略成本管理优化建议

5.2.1 调整战略定位，聚焦深化成本管控

当前，我国快递行业以价格拼市场的恶性循环还没有缓解，价格战还是未来圆通等诸多快递企业面临的难题。基于此，建议圆通根据当前的市场定位对发展战略做出部分调整，聚焦深化成本管控，注重项目主次的区分，强调优势领域的正向促进。对部分业务做适当调整和整合，强化优势，弱化企业经营风险，形成以快递业为主，利用自有航空优势拓展海外货运业务，实现快递业务与货运业务的相互促进。借国家发展政策的东风，积极开展跨境电商全链路服务，开拓海外市场，缓解国内市场的压力，获取经营收益的有力杠杆。

同时，加强基础环节的成本控制，将可能影响成本的因素规避处理，用战略的目光考虑企业未来的发展方向，增加基础设施的建设、固定资产的投入，提高运营效率和服务质量水平，以短期投入换取未来在行业内的竞争优势，使圆通在激烈的价格战中能主动把握成本优势，不再被动调整价格，以减少利润的方式换取市场，形成持久的竞争力。

5.2.2 完善末端网点，优化整合价值链活动

由于快递物流行业既有制造业的特性，又有服务业的特性，收寄问题是整个价值链中最重要的一环。建议圆通继续向下延伸价值链，加强末端网点的建设，圆通在这一方面已有相关成功经验，末端派送与实体经济的结合既能推广服务范围，又能减少末端成本压力，将无形的服务与有形的产品紧密结合，增加消费者的选择，形成新的盈利模式。以顾客为导向的配送模式更能满足消费者的末端需

求，提高服务质量，强化品牌效应。建议圆通加强产业融合模式的探索，丰富配送业务，将妈妈驿站进一步深入社区、城市商区乃至偏远乡村网点，与社区便利店、乡村服务点展开紧密合作，在部分商区投入部分智能快递柜，开展自助取件与妈妈驿站配送取件的双重方式，节约人力成本，减少二次配送产生的相关费用，在一定程度上缓解末端配送紧张的问题。同时对价值链上的资源进行优化整合，不断加强与上下游供应商、分销商、末端消费者之间的联系，进一步找出优势领域，提高竞争能力。

5.2.3 加大设施投入，强化内部成本控制

圆通的基础设施建设还不够完善和高效，需要进一步加大资本投入建设基础设施，规划运输中枢的合作，加大分拣自动化、提高设备的运行效率，加强快件操作的稳定性，提高全链路管理精度，降低对人工的依赖。实现业务管理、运营操作自动化、无人化发展，从而进一步节约成本，形成良性循环。建议将战略成本管理控制推行到全网实施，将核心思想渗透到企业各管理层级、各业务单位，实现全员成本管理，让战略成本管理成为企业降本提效的有力推手，完成企业价值创造。

5.2.4 健全管理制度，优化企业人才培养

首先，建议圆通健全企业管理制度，合理协调总部与各加盟商之间的发展关系，增强总部对各加盟商之间的管控，避免出现因上下管理不统一导致的运输网络阻滞、运营效率低下、运营成本难以控制等问题。进一步提升转运中心的自营比率，优化快件的处理效率和末端配送效率，综合考虑快件运输过程中的时限问题，实现从寄到递的全链路可视化监控管理能有效降低运营成本。其次，制定相关激励措施，对加盟商的服务能力做绩效考评，根据若干考核指标衡量加盟商的服务能力，去芜存菁、汰劣留良，促使加盟商之间形成良性竞争，优化服务质量，提升客户黏性。最后，建议开展不同阶段的员工培训活动，对业新加盟商开展上岗前的业务培训，提高业务处理能力，对优秀加盟商进行经理人培训，打造合作伙伴加盟模式。同时开展预警培训，提高员工对紧急情况的危机处理能力，保证业务无障碍运行。

6 研究结论与未来展望

6.1 研究结论

本文通过战略成本管理文献的梳理和总结,发现战略成本管理能将传统的成本管理提升至战略高度,最大限度的实现成本的管控与优化,并结合发展战略为企业未来的成本控制提供一定的依据。通过战略成本管理的三个层面展开对案例企业圆通速递的分析,得出如下结论:

(1) 战略定位分析的三种方法对圆通成本管理的战略指向进行研究,发现圆通在战略层面存在定位不清的问题,盲目的多元化战略扩张对圆通的发展造成巨大压力,中低端市场竞争激烈,多轮价格战导致行业内的多家快递企业盈利空间不断压缩,行业发展面临巨大威胁,圆通作为其中一员,高端市场试水效果不佳,低端市场的拓展也存在瓶颈,在现行成本管理方法下难以结合发展战略实现全流程的成本控制,因此,建议区分发展战略的重要程度,聚焦深化成本管控方向,进一步提升其市场份额,通过行业发展趋势和产品应用范围的分析,寻求新的目标客户和市场获得竞争优势。

(2) 通过价值链分析圆通的内外部经营过程,发现当前企业内部降本提效的空间明显不足,圆通在价值链环节的成本控制能力相对较弱,不能很好的结合上游卖方市场和下游买方市场,建议在优化整合上游价值链的同时适当向下延伸价值链,发展快递服务与实体经济结合的新兴产业模式,为企业利润寻找新的盈利点。同时充分利用价值链多个环节的资源,满足供应商、加盟商和顾客的需求的同时完善末端配送服务,加强企业优势,促进价值增长。

(3) 通过相关成本动因的分析,得出运输和分拣能力作为快递行业的核心竞争力,圆通在这两方面的建设还不够完善,建议战略性地加大企业对基础设施的投入,提高运输环节设备的运转效率,减少使用过程中人力、物力等资源的浪费,加快转运中心的业务处理能力,优化路由网络配送分拣的运行效率,进而控制运输成本和中心操作成本,进一步降低企业的运营成本。

(4) 最后,对企业管理、人员培训方面做了相关分析,发现通达系快递企业早期为了扩张市场,普遍都采取加盟制的方式进行发展,加盟制的本质就决定着总部对末端网点的管控力较差,容易出现管理效率不高,上行下效等诸多问题,

这也是导致加盟制快递企业运行效率低下，管理政策落实不到位的原因。因此，建议圆通进一步优化加盟商的管理制度，去芜存菁、汰劣留良。

6.2 未来展望

战略成本管理的作用范围更广、战略结合程度更高、创造价值的 ability 更强，是非常符合当下经济发展的一种成本管理模式，以战略发展导向为基础，加强深化企业核心的成本管控过程是现在乃至未来成本核算领域的目标指向。现阶段，我国在该领域的研究方面仍有较大提升空间，对其指引思想的确定、操作流程的实施与管理还不够深入具体，相应的研究结论还不够全面，还需要结合更多的案例公司进行探索与总结。

参考文献

- [1] Adam.Total Cost Management-System Architecture Strata for Operations[J].SocialScience Electronic Publishing.2017(2):26-28.
- [2] C.Janie Chang,Nen-Chen Richard Hwang.The Effects of Country and Industry On Implementing Value Chain Cost Analysis[J].International Journal Of Accounting,2002:371.
- [3] Cruz,I.Scapens,R. W.Major,M.The Localisation of a Global Management ControlSystem.Accounting[J]. Organizations and Society,2011,36(7): 412-427.
- [4] Jack Shank,Vijay Govindarajan.Strategic cost manegement:The new toolfor competitive advantage[M].New York:Free Press,1993:147-169.
- [5] Jean-Francois Henri,Oliver Boiral,Marie-Josee Roy.Strategic cost management and performance:The case of environmental costs[J].The British Accounting Review,2016:269-282
- [6] Kenneth Simmonds.Strategic Management Accounting [J].Management Accounting, 1981(12):26-29.
- [7] LisaM.Ellrama,Linda L.Stanleyb.Integrating strategic cost management with a 3DCE environment:Strategies,Practices,and Benefits[J].Journal of Purchasing and Supply Management,2008,(9):180-191
- [8] Porter M E.What is strategy[J]. Published November,1996.
- [9] Porter M E.Clusters and the new economics of competition[M]. Boston, MA: Harvard Business School Press,1998.
- [10] Robin Cooper.The Core of Strategic Cost Management[J].Pearson Education, 2008(5):47-49.
- [11] Robin Cooper,Robert Kaplan.Design of cost management system[M].[S.L]:Pearson Education,1998.
- [12] Shank J.Govindarajan,V.Strategic Cost Management and the Value Chain[J].Journal of Cost Management,1992,12,5-21.
- [13] Shannon W. Anderson. Managing Costs and Cost Structure throughout the Value Chain:Research on Strategic Cost Management[J]. Handbooks of Management

- Accounting Research,2006,2.
- [14] TonyGrundy.StrategicManagement[M].London:Prentice Hall Europe,2005:54-57.
- [15] Thomas W.Guenther,Simone Gaebler.Antecedents of the adoption and success of strategic cost management methods: a meta-analytic investigation[J]. Journal of Business Economics,2014:842.
- [16] White D J,Hubacek K,Feng K,et al.The Water-Energy-Food Nexus in East Asia:A tele-connected value chain analysis using inter-regional input-output analysis [J]. Applied Energy,2018,210: 550-567.
- [17] 陈轲,高伟.关于战略成本管理问题的探讨[J].财贸研究,2001,12(6):41-45.
- [18] 陈仕萍.知识经济条件下企业战略成本管理[J].中国商论,2010(4):39-40.
- [19] 陈迎春.互联网金融时代中小商业银行战略成本管理应用分析[J].财会学习,2020(09):182-184.
- [20] 崔淑芬,孙立恒.战略成本管理在互联网金融模式下的应用——以余额宝为例[J].财会通讯,2015(25):7-9.
- [21] 崔荣芳,杨海平.高校战略成本管理研究[J].财会通讯,2009,(05):106-107.
- [22] 曹玉珊.企业财务战略:“企业战略中的财务”还是“财务中的企业战略”?[J].江西社会科学,2010(09):87-91.
- [23] 杜春侠.浅析全新战略成本管理——精益成本管理[J].当代会计,2014(04):24-26.
- [24] 杜勇,郑弘悻,杜军.成本管理理论的发展与研究趋势[J].武汉科技大学学报(社会科学版),2003(03):28-32.
- [25] 邓蓉.战略成本管理在我国企业管理中的应用[J].财会通讯,2009,(S1):28-29.
- [26] 傅元略.中国管理会计理论研究的发展和亟待解决的几个问题[J].学海,2010(04):76-83.
- [27] 傅元略.战略成本驱动因素的管控研究[J].财务研究,2015(04):3-13.
- [28] 冯淑文,张风顺.论战略成本管理实施框架的构建[J].会计师,2011,(03):16-18.

- [29] 郭淑华. 战略成本管理在我国中小企业中的应用[J]. 中小企业管理与科技(下旬刊), 2012(3):29-30.
- [30] 高洁. 建筑企业成本管控存在的问题及对策探讨[J]. 时代金融, 2018(29):157-158.
- [31] 黄康. 战略成本管理的方法及应用研究[J]. 中国乡镇企业会计, 2010(06):96-97.
- [32] 桂寿平, 陆茵, 张智勇, 石永强. 物流产业价值链及其运行机制[J]. 商业研究, 2009(08):154-156.
- [33] 胡立峰. 高新技术企业战略成本管理的应用探究[J]. 会计师, 2019(01):41-42.
- [34] 焦跃华, 袁天荣. 论战略成本管理的基本思想与方法[J]. 会计研究, 2001(2):40-43.
- [35] 焦跃华. 论战略成本管理[J]. 会计论坛, 2002, (02):57-68.
- [36] 李茂平, 刘亦陈. 战略成本管理的组织实施模式探析[J]. 中国乡镇企业会计, 2010(2):120-122.
- [37] 李定安, 林志文. ABC、EVA 和 BSC 的战略成本管理整合模型[J]. 财会月刊, 2004, (19):16-17.
- [38] 李纯璞. 战略成本管理的思想突破与实践特征研究[J]. 现代商贸工业, 2018, 39(33):103-104.
- [39] 李百兴, 何广涛. 新竞争环境下战略成本管理的研究: 基于价值链的视角[M]. 北京:经济科学出版社, 2011:65-116.
- [40] 刘海生. 战略成本管理研究[J]. 会计之友(下旬刊), 2009(01):11-15.
- [41] 林颖. 电子商务环境下的战略成本管理[J]. 财会月刊, 2001, (16):4-5.
- [42] 孟小欣. 桑克模式在公司战略成本管理中的应用——以青岛啤酒股份有限公司为例[J]. 财会通讯, 2019(05):109-112.
- [43] 田冠军, 刘艳朝. SWOT 在战略成本管理中的应用[J]. 四川会计, 2003(04):30-31.
- [44] 田冠军. 基于竞争决策动态战略成本管理系统[M]. 西南财经大学出版社. 2011

- [45] 唐星球. 物流企业培育核心竞争力关键要素分析[J]. 中国远洋航务公告, 2005(12):62-63.
- [46] 王学军. 论战略成本管理[J]. 财会通讯, 1992(09):3-5.
- [47] 王满, 王越. 价值链战略成本管理[J]. 财务与会计, 2015(07):16-18.
- [48] 王立彦, 刘志远. 论战略成本管理的基本思想与方法[J]. 会计师, 2013, (4):16-18.
- [49] 夏宽云. 战略成本管理——取得竞争优势的新工具[J]. 财会通讯, 1998(04):6-8.
- [50] 夏宽云. 战略成本管理及其模式与方法[J]. 外国经济与管理, 2000, 22(2):43-48.
- [51] 徐凤霞, 张忠静. 基于合作竞争视角的战略成本管理探究[J], 2015 年第 11 期.
- [52] 许亚湖. 企业战略成本管理理论框架研究[J]. 中南财经政法大学学报, 2005(05):97-101.
- [53] 余海宗, 何浩. 论柔性战略成本管理[J]. 西南民族大学学报(人文社科版), 2003(12):372-375.
- [54] 韵江. 竞争战略新突破:来自低成本与差异化的融合[J]. 中国工业经济, 2003(02):90-96.
- [55] 张颖. 战略成本管理研究评述[J]. 财会通讯, 2015(18):83-86.
- [56] 张鸣, 王明虎. 战略成本管理会计理论与功能框架研究[J]. 上海会计, 2003, (12):3-6.
- [57] 张爽. 企业加强战略成本管理与控制的探讨[J]. 会计师, 2016, (03):19-20.
- [58] 周博. 企业战略成本动因与成本决策研究[J]. 合作经济与科技, 2017(5):104-105.
- [59] 朱小琴. 战略成本管理与作业成本法的比较[J]. 财会月刊, 2001(12):23-24.

后 记

西风几时来，流年暗中换。在这三年中，有欢笑、有泪水、有幸福还有感动。学校举办的趣味运动会上留下了我们拼搏努力的身影；学术研讨室里还有我们激烈讨论的余音；和舍友相处的点点滴滴更是时不时地回荡在我的脑海中。在这三年里，我完成了相关专业课程的学习，具备了一定的业务能力和专业素养；在这三年里，我积极参加学校举办的名家讲座论坛，近距离和专家做学术交流；在这三年里，我打下了扎实的写作功底，阅读了很多文献期刊。一路走来，有太多人值得我感谢，是他们在我最需要的时候伸出援手，给我帮助！

首先，感谢母校的栽培。是母校给我提供了踏实求学、认真科研的学术环境；是母校提供网络学习课平台方便我们探讨研究；还是母校让我在浓厚又严谨的学术大海中尽情畅游，谢谢您，我热爱的母校。其次，感谢导师的引导。是您引领我们踏进学术研究的大门拓展视野，是您指导我们展开科研方案研究锻炼能力，还是您鼓励我们每时每刻都要自信满满、努力向前。您对每位弟子都付出了百分之百的精力，培养我们成为有用之人。谢谢您，我亲爱的导师。再次，感谢论文创作过程中给我提供帮助老师们，是各位老师的悉心指导让我茅塞顿开，顺利完成每一个写作过程。谢谢各位老师，老师们辛苦了。最后，感谢我的家人和我的舍友。是你们用爱和温暖让我重整旗鼓，迎难而上，也是你们给了我最大程度的支持和力量完成论文写作。谢谢你们。