

分类号 F23/757
U D C _____

密级 _____
编号 10741



硕士学位论文

(专业学位)

论文题目 基于开放型价值创造模式的顺丰控
股公司成本管理优化研究

研究生姓名: 田家琛

指导教师姓名、职称: 南星恒 教授 李宗义 正高级会计师

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: 2022年6月1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： 田家琛 签字日期： 2022.6.4

导师签名： 南金良 签字日期： 2022.6.6

导师(校外)签名： 李纪 签字日期： 2022.6.7

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內容。

学位论文作者签名： 田家琛 签字日期： 2022.6.4

导师签名： 南金良 签字日期： 2022.6.6

导师(校外)签名： 李纪 签字日期： 2022.6.7

Research on Cost Management of SF Express under the Open Value Creation Model

Candidate : Tian Jiachen

Supervisor : Nan Xingheng Li Zongyi

摘 要

近年来,快递行业的单票价格连续下滑,从2007年的28.5元/件降低至2020年的10.6元/件^①,价格竞争成为各快递公司的主要手段。顺丰控股公司作为快递行业的头部企业之一,被迫卷入价格战,增收不增利的现象对公司业绩造成严重冲击,如何有效地管控成本成为当务之急。文章认为,成本与价值创造紧密相连,获取成本优势不能片面地理解为减少材料、优化流程、精简人力等措施。企业需根据经济环境、市场前景适时调整价值创造模式,并在此基础上寻求与价值创造模式相匹配的成本管理方法,才能在实践中真正发挥作用。我国快递市场上存在两种价值创造模式:以顺丰为代表的自营型价值创造模式、以通达系公司为代表的加盟型价值创造模式。二者在业务功能、开放程度、灵活性、合作广度等方面存在局限性,价值创造的空间难以进一步挖掘。

鉴于此,文章从快递业的价值创造模式入手,探讨基于“开放型价值创造模式”的顺丰控股公司成本管理的优化。首先,文章对相关研究进行综述,一方面梳理自营型和加盟型价值创造模式的优势、劣势及其背后的作用机理;另一方面对成本管理理论的演化轨迹进行归纳,据此展望成本管理的研究趋势:以价值创造为导向的成本管理。其次,基于商品主导逻辑、服务主导逻辑、顾客主导逻辑、价值共创理论及平台经济学,文章提出了能够适应快递市场多样、动态需求的“开放型价值创造模式”,并分析了顺丰控股公司引入该模式的原因与适用性。然后,文章分析顺丰控股公司成本结构与水平现状,从“节流”与“开源”两个角度阐述成本管理中的问题。最后,以“开放型价值创造模式”为载体,在探讨成本管理优化理念的基础上,进一步就成本管理中的问题提出了具有针对性的改进措施,希望能够提升顺丰控股公司成本管理水平和,同时为行业提供有益参考。

关键词: 成本管理 开放型价值创造模式 价值创造 顺丰控股公司

^① 数据来源:国家邮政局

Abstract

The express delivery price per shipment has declined consistently in recent years, from CNY 28.5 per shipment in 2007 to CNY 10.6 per shipment in 2020. The price competition has become the main means. As one of the leading companies in the express delivery industry, SF Holding was forced to be involved in the war. The phenomenon of increasing revenue without increasing profits had a serious impact on the company's performance, so how to effectively control costs has become a priority for SF Holding. The article believes that cost and value creation are closely related. However, cost advantages cannot be one-sidedly understood as measures such as reducing materials, optimizing processes and streamlining manpower. Companies need to adjust the value creation model timely according to the economic environment and market prospect, and actively seeking cost management tools that match the value creation model, so that it can make it really work in practice. There are two value creation models in China's express market: the self-operated value creation model represented by SF Holding and the franchise-based value creation model represented by the ZTO EXPRESS, YTO EXPRESS, STO EXPRESS and YUNDA Holding. Both have limitations in terms of business functions, openness, flexibility and breadth of cooperation, and the space for value creation is difficult to be

further explored.

Based on the value creation-oriented cost management, the article starts with the value creation model of the express delivery industry, and discusses the optimization of SF Holding's cost management under the "open value creation model". First of all, the article compares the characteristics of self-operated value creation model and franchise-based value creation model and their mechanisms. The second is to summarize the evolution of cost management theory, and look forward to the future of cost management: value creation-oriented cost management. Next, based on commodity-dominated logic, service-dominated logic, customer-dominated logic, value co-creation theory and platform economics, the article proposes "open value creation model" and analyzes its applicability by SF Holding. Then, by analyzing the cost structure and level status of SF Holding, the article illustrates the problems in cost management from the perspectives of "saving expenditure" and "open source". Finally, with the "open value creation model" as a carrier, not only cost management optimization is discussed, but also the improvement measures, hoping to improve the cost management of SF Holding, and provide useful reference for the industry.

Keywords: Cost management; Open value creation model; Value creation; SF Holding

目 录

1 绪论	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究目的及意义	2
1.2.1 研究目的	2
1.2.2 研究意义	3
1.3 研究内容及方法	4
1.3.1 研究内容	4
1.3.2 研究方法	7
2 文献综述	8
2.1 快递业价值创造模式相关研究	8
2.1.1 自营型价值创造模式及价值创造的作用机理	9
2.1.2 加盟型价值创造模式及价值创造的作用机理	11
2.2 成本管理理论相关研究	13
2.2.1 成本管理理论的演化	13
2.2.2 成本管理理论的展望：以价值创造为导向的成本管理	14
2.2.3 快递业成本管理相关研究	15
2.3 文献述评	16
3 开放型价值创造模式的理论分析	18
3.1 开放型价值创造模式提出的理论依据	18
3.1.1 价值共创理论	18
3.1.2 平台经济学	21
3.2 开放型价值创造模式的价值实现过程	22
3.3 开放型价值创造模式的特征及优越性	24
3.3.1 开放型价值创造模式的特征	24
3.3.2 开放型价值创造模式的优越性	25
4 顺丰控股公司的成本管理现状分析	26

4.1 公司概况	26
4.1.1 业务结构	26
4.1.2 业绩表现	29
4.2 成本结构和水平现状	31
4.2.1 成本结构	31
4.2.2 纵向比较	33
4.2.3 横向比较	36
4.3 成本管理中存在的问题	42
4.3.1 成本“节流”不够精细化	42
4.3.2 成本“开源”缺乏前瞻性	45
5 开放型价值创造模式下顺丰控股公司成本管理优化	47
5.1 顺丰控股公司引入开放型价值创造模式的适用性	47
5.2 开放型价值创造模式下成本管理优化理念	48
5.2.1 成本管理范畴的拓展	49
5.2.2 成本管理目标的转变	50
5.2.3 成本管理工具的升级	51
5.2.4 成本核算方法的完善	53
5.3 开放型价值创造模式下成本问题改进措施	54
5.3.1 外包成本优化	54
5.3.2 运输成本优化	54
5.3.3 人工成本优化	55
5.3.4 物资及材料成本优化	56
6 结论与启示	58
6.1 研究结论	58
6.2 启示	59
参考文献	61
后记	65

1 绪论

1.1 研究背景

快递业联系千家万户，关系经济民生。我国快递业的发展自 20 世纪 80 年代起步，在过去 40 多年市场规模逐步扩大。据国家邮政局统计，2014 年我国快递行业迈入“百亿时代”。随后，受益于网络零售的迅猛增长，包裹数量在几年间翻番。截止 2020 年，我国快递市场业务量累计完成 833 亿件，较去年增长 31.3%，见图 1.1，整体取得长足发展。

值得注意的是，2017 年后我国快递行业从成长期向成熟期过渡，处于劳动力密集、资本密集转向技术密集的时期。在这一阶段，市场需求仍保持高速增长，未来电商寄递、冷链运输、跨境寄递、供应链业务等有望给市场带来巨大增长动力。但是，由于目前快递行业的产品和服务同质化程度较高，“价格战”成为近几年主旋律，快递企业纷纷开始扩大物流网络的布局，加快技术革新的步伐。

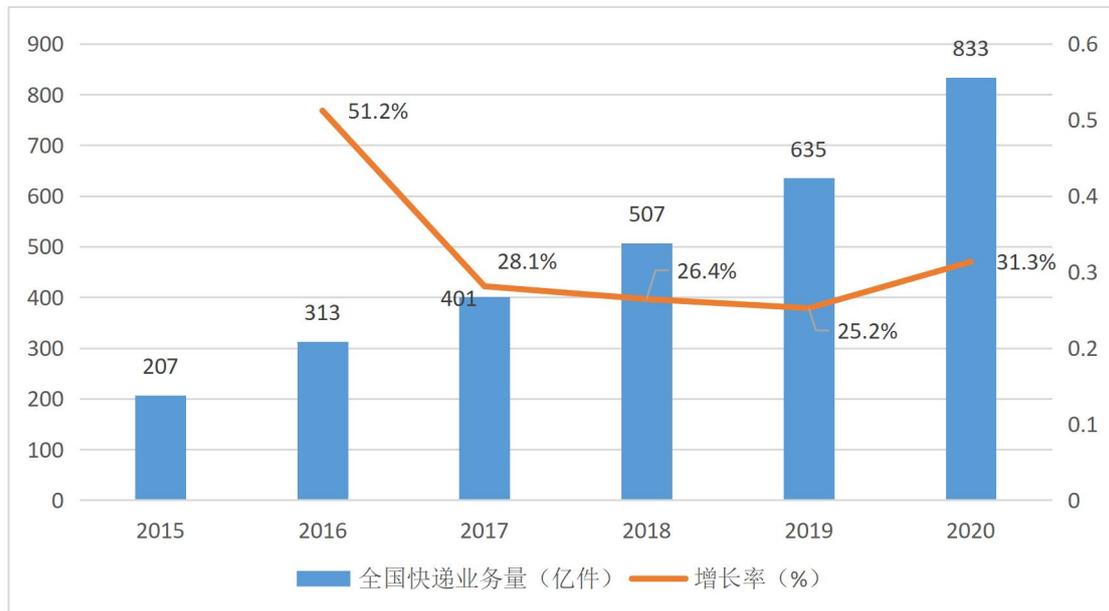


图 1.1 2015 年至 2020 年全国快递业务量及增长率

从短期看，成本较低的快递公司具有竞争优势。然而，从长期来看，一味的压低价格换取业务量的增长不是行之有效的成长方式，在人工成本持续上升的背景下，同质化竞争无法满足企业可持续的利润的增长。快递业的本质是满足用户需求、提升用户体验、增加用户效益、增加服务的附加值（王继祥，2017）。长

此以往，不仅严重破坏市场秩序，也会引发低价倾销等不良现象，最终元气自伤、玉石俱焚。在此背景下，成本管理的优化成为快递业亟待面对的问题，有关成本管理的变革无法避免。

顺丰控股公司专注高端市场，注重服务质量，在众多民营快递公司中脱颖而出，打造了一个庞大的物流王国。然而，由于过去十几年来网络零售蓬勃发展，其主要竞争对手通达系快递公司凭借海量的电商业务异军突起，对顺丰的市占率造成严重冲击。如何在激烈的竞争环境中，帮助顺丰优化成本管理的思想与方法并提出改进建议，正是文章想要探讨的问题。

传统成本管理强调企业应站在战略层面，通过成本动因分析、作业活动优化，实现对各类资源耗费的跟踪和作业成本的持续降低，以提高经济效益，其成本管控的理念更多强调节约资源。近 10 多年来，以“大智移云物”为代表的数字技术重塑消费者市场和企业价值创造模式。组织边界被打破，企业从有界发展转向跨界发展，再到无界发展，“去边界化”发展成为主流趋势（李海舰，2021），企业价值创造的思维逻辑已经发生深刻的变化。因此，科学技术与组织形式的日新月异突出地表明了传统成本管理方法已不适应现代企业经营管理的需要，成本管理的优化再次被人们所关注。

成本管理的思想与方法需要伴随价值创造模式的改变而不断变化（张烈侠，2008）。文章认为，一个企业想要在消费多元化的市场上生存与发展，必须持续提升自身的价值，企业价值的增长应当建立在价值创造模式的不断完善与改进上。鉴于此，文章将顺丰控股公司作为案例企业，是看到了其价值创造模式的局限性以及成本管理中存在的问题。文章将在后文首先构建开放型价值创造模式。然后，进一步分析顺丰控股公司成本结构与水平现状，针对顺丰控股公司成本管理中存在的问题，探讨基于开放型价值创造模式的成本管理优化路径。

1.2 研究目的及意义

1.2.1 研究目的

根据前文研究背景可知，企业未来走可持续的发展道路，价值创造模式的不断创新是大势所趋，这就需要我们重新审视商业环境及发展动向，重新思考成本

管理的理论与实务问题。具体而言，文章旨在解决以下两个问题：

第一，构建开放型价值创造模式。相较于自营型及加盟型价值创造模式，开放型价值创造模式依靠市场需求的驱动形成动态、多样的快递业务，能够实现物流效率的提升和服务水平的提高，更加适应瞬息万变的商业环境。因此，文章需要介绍该模式的提出目的与理论依据是什么，然后阐述开放型价值创造模式的价值实现过程，并说明其优越性体现在哪些方面。文章通过分析顺丰控股公司引入开放型价值创造模式的适用性与可行性，希望能够为顺丰控股公司提供价值创造模式创新升级的建议。

第二，从开放型价值创造模式的特征、价值实现过程及优越性出发，基于以价值创造为导向的成本管理理念，探究顺丰控股公司成本管理的优化。在理念创新方面，具体涵盖成本管理的范畴、成本管理目标、成本管理工具、成本核算方法等内容；在具体的成本问题优化建议方面，需要对运输成本、外包成本、人工成本、物资及材料成本提出改进措施。希望能够拓宽顺丰控股公司成本管理的渠道，更好地指导顺丰控股公司成本管理的实践工作，提升成本管理水平。

1.2.2 研究意义

目前基于价值创造视角探讨成本管理问题的相关理论研究较少，多数学者从传统价值链分析的角度探讨成本管理。为此，本文开展的课题研究是一个值得不断探索的话题。

（1）理论意义

传统的成本管理优化思路是深入到企业价值链、作业链两个层面，尽可能改良或消除不增值环节或者浪费资源的作业，或者对一系列业务流程进行重组，以实现成本的节约与竞争力的增强。在数字经济蓬勃发展的今天，企业之间的竞争逐渐变成以知识、技术为核心的竞争，企业渐渐改变了以往的生产方式和管理方式，成本管理的重心不再是单纯的企业内部价值链、外部价值链的分析与管控，而是上升到成本管理与价值创造模式的耦合阶段。这意味着：首先，成本是通过设计、制定而产生的，不是盲目削减，企业可以通过分析成本消耗和价值产出之间的作用关系，促使实现成本消耗的价值最大化（罗红雨，2009）；其次，由于成本管理的目标并非短期的、局部的，于是成本管理应避免追求单纯的总成本最

低；最后，成本管理的文化氛围要以价值创造为导向，需要全员参与。

因此，文章以“开放型价值创造模式”为研究载体，进一步分析与该模式相适应的成本管理的优化路径，希望能够丰富成本管理相关的理论研究。

(2) 实践意义

中国快递行业由高速发展阶段进入高质量发展阶段，市场格局不断演变，发展内涵持续变革，特别是行业与科技的融合深刻改变着快递行业的价值创造模式。但是在整个转变的过程中，产品和服务的同质化严重，市场中出现了众多恶性降价、低廉用工等扰乱行业良性竞争的问题。如何保证服务质量、控制成本，不断为顾客创造价值以获得长期效益增长，是快递企业亟待解决的问题。文章在总结快递业传统价值创造模式及其价值创造作用机理的基础上，结合数字经济快速发展的背景，提出“开放型价值创造模式”，不仅对顺丰价值创造模式的创新与升级有较为重要的参考价值与指导意义，还为其他快递公司提供了有益的启示，期望可以促进快递行业的转型升级与服务质量的提升。

1.3 研究内容及方法

1.3.1 研究内容

文章将内容安排将分为六个部分，逻辑框架见图 1.2。

第 1 章为绪论。包括了研究背景、研究目的、研究意义、研究方法，以及详尽地说明了文章各部分的内容安排与逻辑框架。

第 2 章为文献综述。首先对当前快递业价值创造模式进行总结，归纳相应的价值创造作用机理；其次对成本管理理论的演化轨迹进行系统回顾，根据成本管理内外部环境的现实特征，分析成本管理理论未来演化方向。

第 3 章提出开放型价值创造模式。首先阐述提出目的与理论依据；然后探索其价值实现过程；最后总结特征，并将其与快递业传统价值创造模式相比，探讨其优越性。

第 4 章主要分析顺丰控股公司成本结构与水平现状。首先介绍公司战略目标、经营范围、业绩表现、成本结构等基本情况；其次通过对顺丰控股公司 2016-2020 年成本数据的纵向比较以及与通达系快递公司的横向比较分析，找出数据变化背

后的原因和与通达系快递公司的差异；最后从“节流”和“开源”两个角度说明顺丰控股公司成本管理中存在的问题。

第 5 章探讨开放型价值创造模式下顺丰控股公司成本管理的优化。首先通过分析顺丰控股公司自身经营的优势与劣势，结合其未来要成为综合物流服务商的战略定位，指出顺丰引入开放型价值创造模式的适用性与可行性；然后，探讨开放型价值创造模式下顺丰控股公司成本管理的优化理念，包括成本管理范畴的拓展、成本管理目标的转变、成本管理工具的升级、成本核算方法的完善；最后，对公司如何优化外包成本、运输成本、人工成本、物资及材料成本提出对策建议。

第 6 章是研究结论和启示。本章归纳研究所得结论，并提出以供企业实践参考的建议。

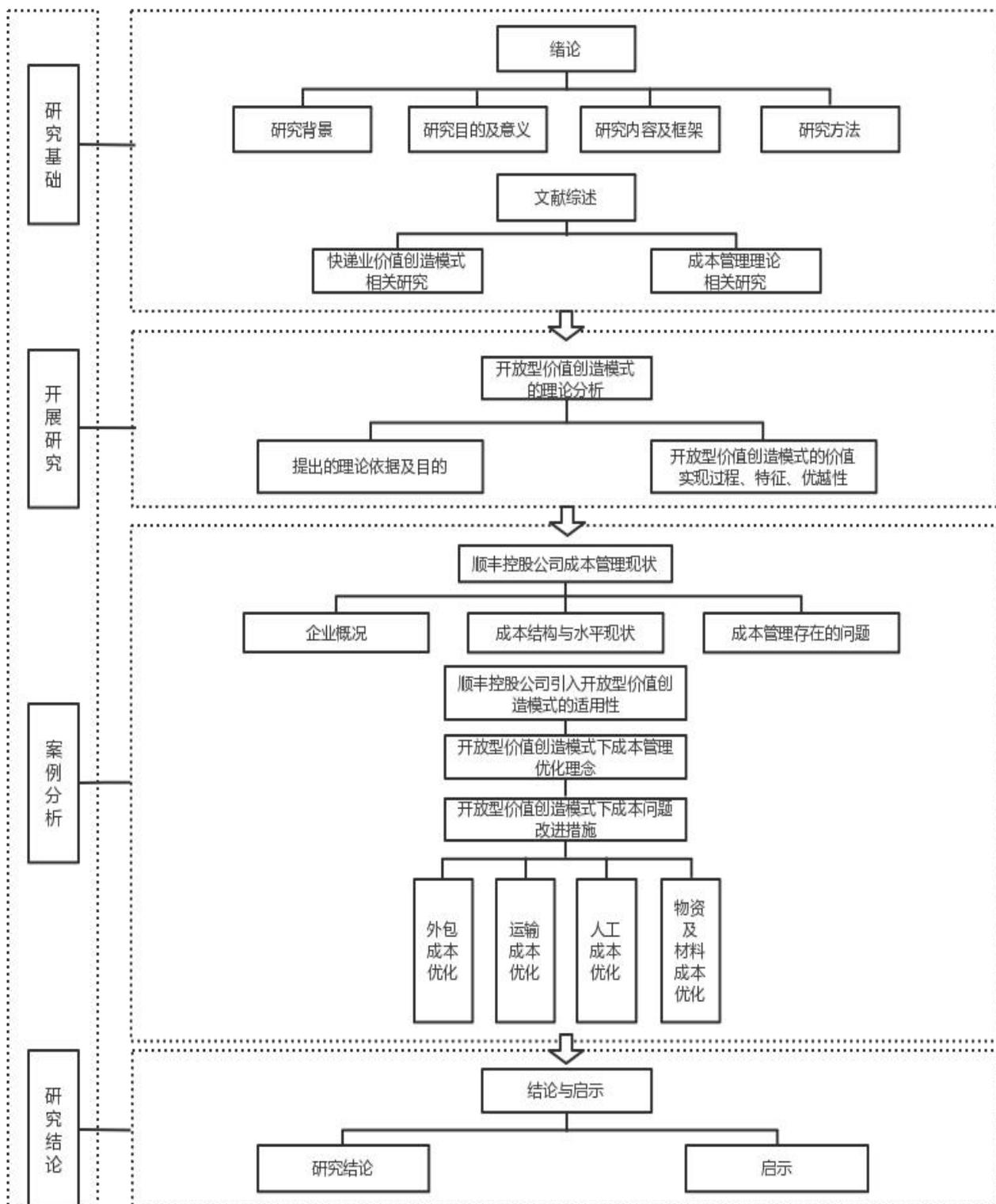


图 1.2 研究框架

1.3.2 研究方法

文章以案例研究法为主,选取快递行业头部企业中的顺丰控股股份有限公司作为案例研究对象,具体操作方法如下:

第一,借助顺丰控股公司官方网站披露的年度报告、可持续发展报告以及国家邮政局发展研究中心和各类分析机构发布的行业研究报告等渠道,深入了解当下快递行业发展现状以及顺丰控股公司市场份额、战略定位、核心竞争力、业务结构、财务数据等信息,明确顺丰控股公司在快递行业面临的机遇与挑战。

第二,运用成本管理纵向比较、横向比较的方法,分析顺丰控股公司成本结构与水平现状,了解顺丰控股公司内部成本构成、占比、增速等历年数据,从单票价格、单票成本、业务量、市场份额等角度找出与快递行业内中通、申通、圆通、韵达快递公司相比,相对弱势的地方。

第三,采取实地调查的方法,随机走访多个不同街道的营业网点,对顺丰的收派服务人员进行询问,了解产品结构、工作流程、客户群体、成本项目等经营现状,最后整理各网点成本管理中的不足之处。

2 文献综述

2.1 快递业价值创造模式相关研究

快递行业主要包含揽收、转运、运输、派送四个经营环节，如下图 2.1 所示。

揽收环节是指快递网点通过快递员上门收件或发件人自行前往网点寄件的方式收取包裹，经过物品检查、运费计算等步骤后，快递网点会根据目的地、用途、重量、尺寸等信息进行分拣并发送至始发地转运中心的过程。

运输环节指运输线路与运输工具的配置。运输线路包括主干线及通向各网点的运输支线，运输工具包括货机、无人机、铁路列车、公路汽车、水路货船等。

转运环节涵盖了从始发地转运中心到目的地转运中心这一过程所发生的全部物流活动。一件包裹经过了揽收，首先发送至始发地转运中心，经过一系列卸车、分拣、装车的流程，再通过干线运输的方式发送至最终的目的地转运中心。

派送是指包裹经过拆包、分拣运送到各个快递网点，再由快递员将包裹送达至收件人的过程。

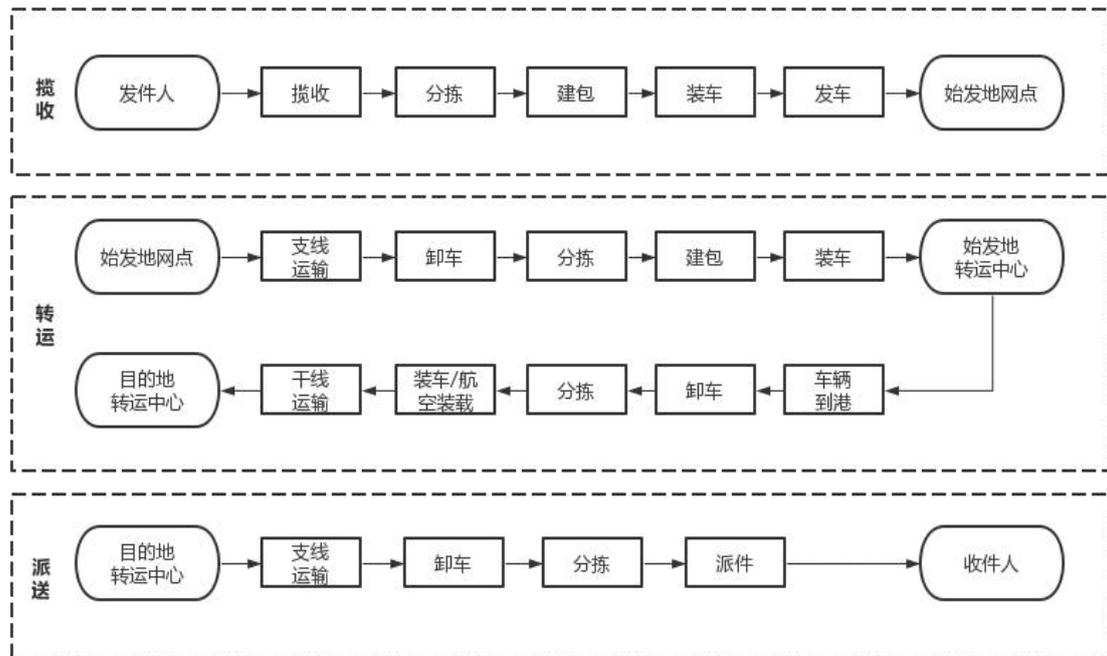


图 2.1 快递行业的主要经营环节

2.1.1 自营型价值创造模式及价值创造的作用机理

(1) 自营型价值创造模式

快递业自营型价值创造模式的表现形态是：总公司以控股的方式直接管理整个物流系统（王京，1985），这样整个物流网络从总部到转运中心，再到网点、人员、车辆等基础设施全部自有、自治。但是，特征是独立与封闭，是因为自营型价值创造模式下的信息流动与信息交互仅发生在企业内部各个相互依存的价值活动之间，在揽收、装卸、分拣、干支线运输、转运、派送、售后等一系列交错纵横的物流服务环节中实现。因此，该模式的业务结构单一，只能实现物品位置转移的功能，创造的价值只有基础物流运输价值，如下图 2.2 所示。

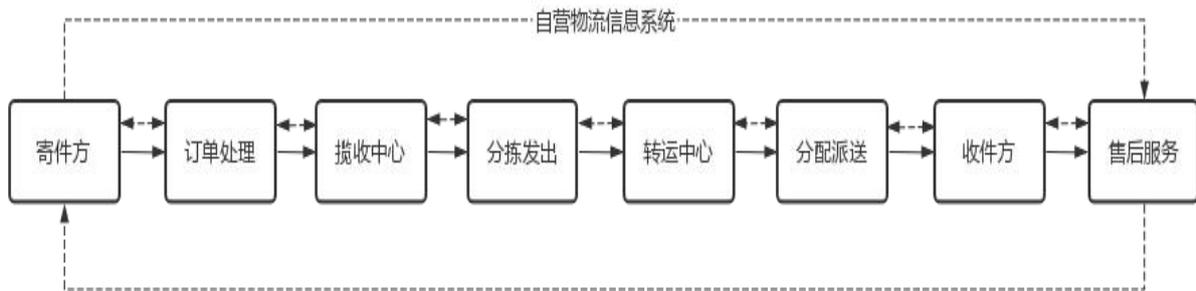


图 2.2 自营型价值创造模式

值得一提的是，京东对自营型价值创造模式进行了创新和改良，形成了独树一帜的“仓配一体化”模式。京东在全国范围内搭建起物流网络的同时，也自建了大量仓库，既避免了一系列交错繁杂的物流活动，又能将产品放在离消费者最近的地方，物流效率迅速提升（吴砚峰，2018）。

伴随快递市场业务量快速增长、服务范围越来越多元广泛，快递企业逐渐将自营的一些价值活动（诸如仓储、收派、客服、支线运输等）外包，以适应广阔、分散的快递市场，部分外包的自营型价值创造模式便应运而生，见图 2.3。外包依托外部专业化、标准化、规范化的服务，降低了自身运力成本，例如整车的干线运输外包，也便于使自身专注于线路规划、技术研发、服务质量等关键能力的建设。

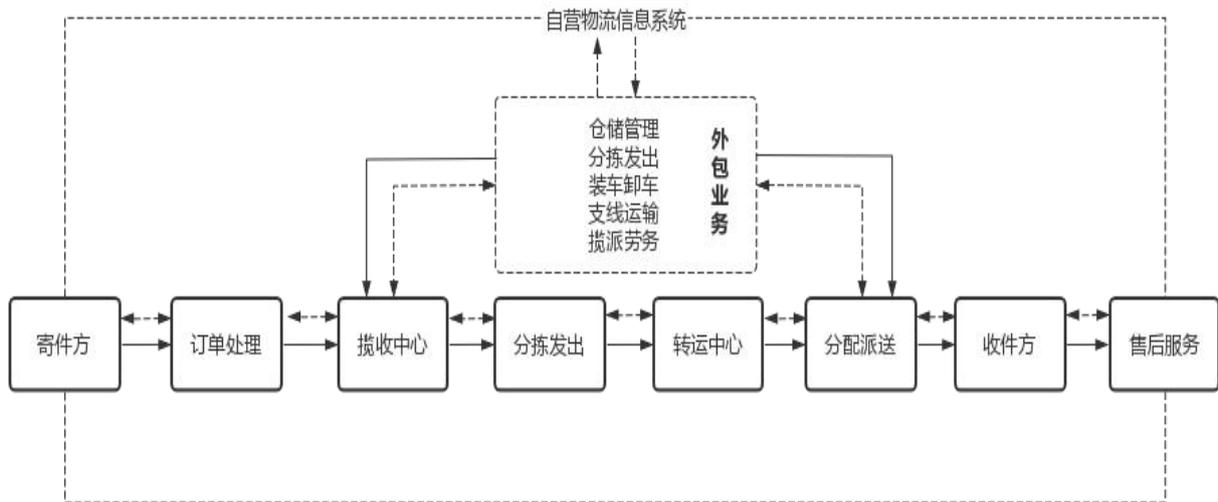


图 2.3 部分外包的自营型价值创造模式

当下顺丰正在采用的部分外包的自营型价值创造模式。企业战略自上而下高度统一，总部直接控制着整个物流网的关键环节和核心资源。尽管可以保证整体运营的高可控性和内部管控的规范化，但物流活动中各个节点的资源获取并没有实现多元化，所以较难体现整个网络的灵活性和弹性扩展空间，服务功能和业务场景都还可以深入发掘。另外，由于外包商是独立个体，顺丰控股公司与外包商依靠合同来约束各自的行为，存在局部难以协调管理、解约不灵活等问题，因此它的开放价值、合作价值都有待提升。

(2) 自营型价值创造模式的作用机理

自营型价值创造模式符合价值链的价值创造作用机理。迈克尔·波特教授认为价值链是一系列的价值活动共同组成的集合体，呈链状结构。在最初的以机器工厂为主流的生产制造年代，这些价值活动包括生产、配送、销售、售后以及发生在经营过程中发挥辅助作用的种种环节，比如人力资源管理、技术改进。除此之外，波特还强调价值链并不是独立活动的集合体，只有各个价值活动发挥协同作用才能创造竞争优势，这意味着企业的竞争优势来源于通过对价值链的优化，从而累积的资源或是形成的核心能力。因此，价值链不仅能够反映价值活动的构成与效益，还能反映战略以及实施战略的途径（雷长群，2003）。国内很多学者认为，价值增值的实现，需要通过价值链结构的调整，对价值链进行拆分、延长等科学合理的设计（高闯、关鑫，2006；郭锴，2010）。

由于价值链更多聚焦于增加价值，而不是创造价值（迟晓英，2000）。对于自营型价值创造模式的快递企业，如果想要实现更多的价值攫取，只能通过自身内部价值活动的重组、优化。因此，自营型价值创造模式缺乏更广泛的内外环境的信息交互，仅聚焦于链条式的“两两关系”，更多考虑的是外部环境的竞争威胁，较少考虑企业之间的合作与机遇。

2.1.2 加盟型价值创造模式及价值创造的作用机理

(1) 加盟型价值创造模式

快递业的加盟型价值创造模式借鉴了商业连锁的经营理念，具有迅速聚集人才、资金、客户等资源的独特优势（肖铁锋，2014）。快递公司总部与收派件端的加盟商是相互独立的，虽然以同一品牌面对市场，互利共赢，但不存在股权关系，双方的结合有效地整合了寄递物流市场的供应端。

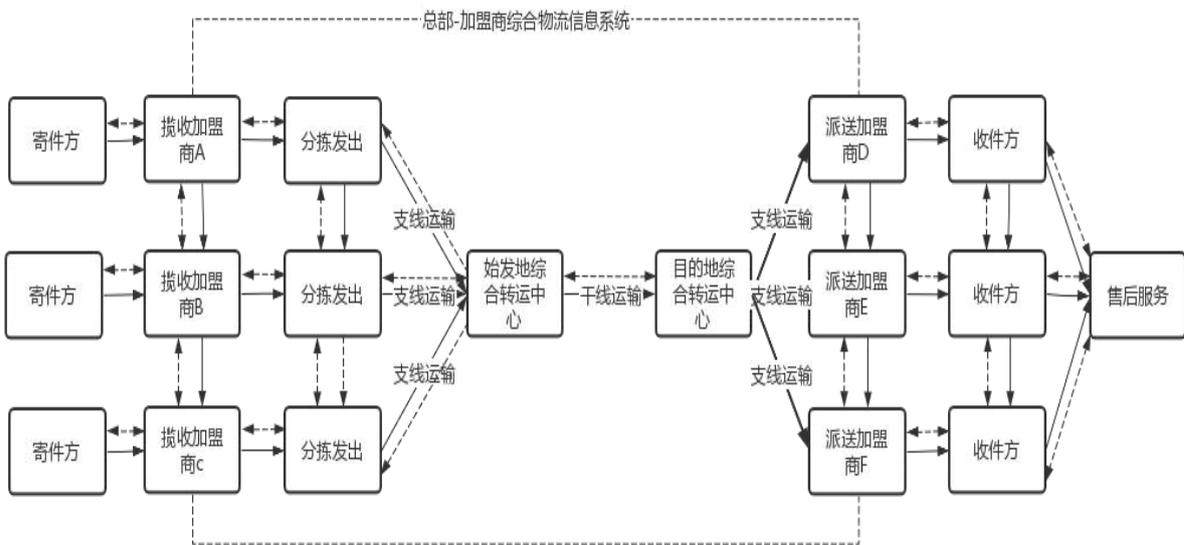


图 2.4 加盟型价值创造模式

如图 2.4 所示，快递公司与 A、B、C、D、E、F 多个加盟商签订契约，根据契约总公司至少须提供一项独特的商业经营特权，而加盟商也需付出相对的报偿。在此模式下，快递总公司投资建设转运中心，负责干线运输与信息系统的运维，加盟商管理两端揽收、派送、支线运输业务，一单快递业务经过的所有流程中，前一环节都要向后一环节付费。这样快递总公司无需重复投资运输设备与场

地，而是通过协同的方式共享物流网络及基础设施，不仅延伸了向顾客提供的基础物流服务价值，还一定程度上创造了企业之间合作价值。李冉（2021）指出加盟型价值创造模式成本优势显著，一单快递在所有物流环节的成本中，总部与加盟商的分担比例约为 3:7。

目前应用该模式的快递企业主要是中通、申通、圆通以及韵达，它们纷纷搭建起网络状扁平化的组织结构。总公司负责协调干线运输的调度与信息系统的建设，加盟终端覆盖收派环节与支线运输，轻资产的特点得以充分显现。但是，随着加盟网络布局的扩大，该模式的局限性日益显现：灵活性差，由于加盟管理模式下合同的法律性，部分环节很可能无法在短期内被淘汰或保证替补（倪明，2020）。另外，加盟商往往缺乏集体精神，不便于统一管理（花绮遥，2018）。而且，加盟合约的合作致力于国内物流网络的规模化与效率的提升，内容单一且难以步入国际市场。

（2）加盟型价值创造模式的作用机理

加盟型价值创造模式符合价值网的价值创造作用机理。Slywotzky（1997）强调企业在顺应经济全球化以及网络全球化的过程必然会使价值创造的思维逻辑发生变化，其特征从单向的线性化向多维的网络化演进。后来，Henry（2007）指出价值网由经过专业化分工的参与者共同组成，各参与者既相互独立又彼此合作，通过优势互补不断为整个系统创造价值，它的功能体现为将顾客日益提高的需求与有效率、低成本的生产制造或服务相连接，避开层层分销，将合作的企业紧密连接在一起，以便及时适应顾客对产品或服务的需求。可见，价值网的组织结构所呈现的是一个或多个生产商、供应商、零售商之间形成的合作体系。

因此，价值网已不再是“两两连接”的简单线性思维，体现的是网络成员之间的沟通、交互、合作与协调，进而达到使竞争对手难以模仿的网络效应。一方面，价值网突破了企业边界，可以借助网络效应加强独特性的价值活动，另一方面降低了企业与外部环境交互过程中的交易成本，更利于提升企业内部效益。然而，价值网并不能满足价值共创的诉求，没有让顾客加入到价值创造中来，只是强调顾客是价值创造的接受者，要不断提升响应顾客需求的速度，因此难以满足顾客的个性化需求（李琴，2017）。所以加盟型价值创造模式的本质是围绕供应链的联盟网络来建设，形成联盟的企业会不断寻找提升整体运作流程效率。

2.2 成本管理理论相关研究

2.2.1 成本管理理论的演化

(1) 成本管理理论的演化

在当前纷繁复杂的商业环境下，随着现代企业管理理念的变革和技术创新，成本管理理论的发展从简单到复杂、从单个企业内部延伸至上下游产业外部，再到跨行业，甚至是无边界的状态，发生了巨大的变化。通过梳理文献，成本管理理论的演化轨迹共有三个阶段：

核算型成本管理。这一阶段的成本管理思想处于起源状态，管理人员常对各项成本进行事后反映。具体做法是在产品销售之后或在原材料消耗之后，以倒轧为基本思路，通过实地盘点的方法得出实际结的存量，再计算实际销货成本及消耗的材料成本（石新武，2001）。因此，萌芽时期的成本管理方法依赖个人经验，仅关注事后的成本信息，不对成本事前计划，也不能纠正、监控生产经营过程中的成本偏差。

控制型成本管理。20世纪工业革命以来，以机器工厂为主流的生产制造过程变得比以往复杂，管理者对事中成本控制的需求增大，以便更好地节约成本。美国管理学家泰罗建立了科学管理方法，目的在于提高生产效率，迅速得到管理者的推崇，他通过对生产工人的动作研究，提出了差别的计件工资制和标准化的工作原理，后来“标准成本”、“差异分析”和“预算控制”等成本管理理念得以产生。20世纪30年代，能够计算盈亏平衡点的“本量利分析”公式逐步在实践中普及，对企业成本计划、成本控制起到重要作用。除此之外，美国通用电气公司为了实现成本进一步压缩的目标，将产品功能与成本尽可能低的生产工艺流程相匹配，形成了“价值工程（VE）”。丰田公司在价值工程的基础上，发展了“质量功能展开（QFD）”和“改善成本法（Kaizen）”等管理工具，强调企业在生产产品之前，按照预计售价和目标利润确定目标成本，再用确定的目标成本把控设计、生产、销售等全过程，这些举措为“目标成本管理(Target Cost Management, TCM)”理论做下了铺垫。在此时期，激烈多变的市场竞争与科学技术的发展迅速促进着成本管理方法的革新，成本管理从事后反映逐渐拓展至事

中的成本控制和事前的成本计划。不过，重点仍为生产销售或经营管理过程中产生的各种成本费用，空间范围在个体单位之内，至于外部的成本费用则很少考虑（刘全山，2019）。

战略导向型成本管理。自20世纪80年代，“适时生产系统（JIT）”和“全面质量管理（TQM）”日益发展起来，控制型成本管理无法承载企业竞争的需要，企业从大规模生产转变为对顾客多样化需求作出迅速反应的“弹性生产”。因此，受客观环境的影响，成本管理渐渐具备了外向性、竞争性、多样性、动态性的特征，其视角也由内部拓展至外部环境（杜勇，陈建英，2007）。哈佛商学院的迈克尔·波特（1985）将“价值链（Value Chain）”作为一种战略分析工具；西蒙（1981）强调企业应当充分关注竞争对手的成本结构；卡普兰与库珀（1988）提出“作业成本法（ABC）”，为成本管理提供了更加准确的产品成本信息或客户成本信息，有助于定价、流程改进。以上这些方法使成本管理上升到战略高度，“战略成本管理理论（Strategic Cost Management, SCM）”在学术界迅速推广，它运用内部价值链分析、行业价值链分析以及竞争对手价值链分析等方法，把成本控制细化到整个作业水平，更加关注企业在市场中的竞争地位。虽然，战略成本管理包含了以顾客满意为起点的思想，但却忽视了顾客的主观能动性作用，因此，顾客仍未突破价值的被动接受者这一角色（田小刚，2009）。

2.2.2 成本管理理论的展望：以价值创造为导向的成本管理

按照上述成本管理演化轨迹，对未来成本管理研究趋势的展望应当取决于企业所面临的内外环境的现实状况，纵观各领域研究文献，近年来“以价值创造为导向的成本管理”受到了越来越多学者的关注与重视。

有一部分学者站在未来价值创造模式作用机理的角度。罗珉（2006）讲到当下企业关注的重心不只是价值链上一系列价值活动的安排，也不完全是整个产业链条上的竞争地位，而是某种中间性组织，比如价值星系、虚拟网络、战略联盟等形式，不同的经济主体——供应商、分销商、零售商、同盟者、竞争对手、员工、顾客等能够实现价值共创。徐玲等（2012）指出企业之间共创价值的中间性组织是价值创造模式不断革新升级的体现，此时，成本管理的内容应由直接成本、作业成本扩展到第三个成本层次——交易成本，研究方法应采用动态的分析方法。

金帆（2014）表明在数字经济时代，顾客不再旁观，而是参与甚至主导价值创造的过程，价值创造模式发生改变，进而导致企业的收入和成本之间的关联性逐步减弱，此时成本领先策略便会逐步失效。

也一些学者主要从价值创造的角度探讨了与成本管理创新相关的内容。张烈侠（2008）指出以价值创造为导向的成本管理可以通过采用净现金流量分析，得知成本管理将影响哪些价值创造环节，进而得知哪些是有效的价值活动，其具体的效益如何，然后做出整体的、全局的、长期的规划。傅元略（2015）认为企业成本管理的目的不仅是一味地降低成本，还在于如何利用成本优势提升市场占有率，并最终实现盈利能力和创造价值能力的提升。陈菡等（2019）强调以价值创造为导向的成本管理需考虑如下因素：明确以客户价值最大化为基础的价值定位、搭建规范运作的组织体系以降低交易成本、精细化的成本管理以及全面互联互通的信息系统平台。

综上所述，随着科学技术和商业环境的转变，当价值创造的作用机理突破了链状结构，价值创造模式不断变革，顾客在价值创造中的影响力日益强大，成本管理的思想和内容也随之发生了改变。这些变革都要求将成本管理，从以控制资源消耗为中心、以节约资源为目标的管理思想，转变为以价值创造为导向、以提高成本费用效益为目标的成本管理理念。

2.2.3 快递业成本管理相关研究

快递企业的成本主要是指在进行空间位移的过程中所投入的各种人力、物资、财力等资源。具体而言，快递企业成本构成的特性有：

一是，间接成本的占比较大。在成本构成方面，受物流活动多流向、环环相扣的特征影响，直接成本占总成本的比重较小，直接成本能够直接追溯至每一单快递产品，例如材料包装费。间接成本无法直接计入某一产品，例如人员薪酬、车辆运营过程中的燃料成本、修理成本、折旧费以及过路过桥费等。因为物流成本复杂的原因就在于间接成本费用复杂，所以必须从物流业务活动的间接成本出发。

二是，“物流冰山说”、“损益背反现象”普遍存在于快递企业的成本管理之中。“物流冰山说”指人们通常看到的是“漂浮在水面以上”的成本，被忽视

的部分往往不被作为会计科目单独核算，导致物流成本并不精准（李艳，2021）。

“损益背反现象”指成本的产生源很多，由于核算方法单一，缺乏多样化的核算手段，导致无法对物流活动进行统一的控制和优化。

国内外专家学者们就快递公司成本管理中面临的重点问题进行如下探讨：刘津平（2010）指出中国快递公司成本管理工作面临核算方式不规范、核算内容不统一和成本费用信息不可比的问题。时天林（2020）以天天快递作为案例研究对象，指出天天快递在规划和选择运输路线时，由于无法及时对实际运营过程中出现的问题提出解决措施以及管理人员缺乏专业能力，导致成本浪费。孙莹（2020）指出物流企业成本信息真实性较低，不同的物流合同具有不同的成本结构，但大多企业都是采用“一刀切”的方式，缺少对物流合同的个性化计算，导致核算出来的成本并不是真正的物流服务成本。缪文清（2021）指出当前快递企业成本管理中存在的问题包括：员工对配送成本管理的了解较少；配送成本的测算方法及口径没有统一的标准；同一家快递企业不同的网点对配送成本的计算存在差异；以及配送效率低下，经常出现绕路、反复折返的情况。

2.3 文献述评

首先，对自营型和加盟型价值创造模式进行对比分析。自营型价值创造模式下，所有物流环节均由公司自建并统一管理，前期运营投入成本会比较高、扩张速度慢，但物流网络建成后，可打造起较高的进入壁垒，保障服务质量和时效。不过，由于自营型价值创造模式的快递企业独自面对广阔、分散的快递市场，整个快递网络发生的成本都要由快递企业承担，成本下降空间受限，响应客户需求的积极性与创造性也会受限。相比较而言，加盟型价值创造模式下，快递企业在发展过程中不受到大规模营运开支的拖累，能够实现低成本、低风险、规模化的扩张，创造了一定的增值空间，轻资产的特点充分显现。但是，加盟合约的合作内容狭窄，集中于物流网络的规模化与物流效率的提升，难以真正满足灵活多变的个性化需求。

其次，自营型与加盟型价值创造模式背后的作用机理是价值链、价值网，但是新技术兴起与商业环境的变迁使得传统价值链、价值网理论都不能充分支持未来快递业价值创造模式的发展规律。在价值链的价值创造思维逻辑下，企业是价

值主导，通过自身资源的不断积累以及核心能力的不断建设打造企业竞争壁垒，形成了线性、静态的价值创造系统。价值网在互联网逐渐普及的背景下提出，为了进一步提升运营效率，降低交易成本，企业开始跨越地域，与合作伙伴建立联盟关系，通过与外部伙伴资源整合，形成了多维、共享、合作、协同的网络化架构，强调以供应端的规模经济实现价值创造。但遗憾的是，价值网没有将顾客纳入到价值创造中。

最后，企业价值创造模式的改变对成本管理的思想与内容产生重要影响。通过前文对价值创造模式背后的作用机理进行文献梳理，还有对成本管理相关研究的文献回顾和展望，不难看出当代成本管理承载了更丰富的内涵。但是，从文献来看，站在价值创造视角研究成本管理的研究者较少，直接文献较为零碎，以价值创造为导向的成本管理框架与体系均未建立。

3 开放型价值创造模式的理论分析

3.1 开放型价值创造模式提出的理论依据

随着移动互联、物联网等数字技术的渗透，价值创造的思维逻辑发生了翻天覆地的变化。社群或顾客个体参与进价值创造体系，成为价值创造主体，供给端与需求端的连接更加紧密，互动更加频繁，使得每个价值节点之间的连接方式及强度发生改变，进而颠覆了以往的价值创造模式。有些学者认为跨界成为互联网背景下的新常态，消费者不再是价值消耗者，成为价值创造主体中的一员（武文珍，2012）。厂商与消费者共创价值、分享价值，这样厂商通过与顾客的互动就能够创造连接红利（罗珉，李亮宇，2015）。

自营型、加盟型传统快递业价值创造模式在经济发展的不同阶段，发挥了不同的作用并创造相应价值。符合价值链价值创造作用机理的自营型模式最适于快递市场需求较小，业务量较少的情况，更利于保证时效与服务质量。符合价值网作用机理的加盟型模式适合于分散化的市场，更利于获取市场份额。但是，二者在业务功能、灵活性、敏捷性、开放度等方面均在一定程度上受限，难以适应未来快递市场多变的动态需求，同时价值创造的空间也难以进一步挖掘。据此，文章从时代背景和理论演化的角度出发，在吸取自营型和加盟型价值创造模式优越性基础上，依据价值共创（Value Co-Creation, VCC）和平台经济学理论，规避传统价值创造模式的弊端，试图建立一种完全开放、动态灵活、资源集成的快递业价值创造模式——“开放型价值创造模式”。接下来，文章将阐述构建开放型价值创造模式的理论依据，为后文阐述开放型价值创造模式的特征及优越性作铺垫。

3.1.1 价值共创理论

价值共创理论（Value Co-Creation, VCC），其内涵有广义与狭义之分。狭义的价值共创指消费者不再是被动、消极的购买者或接受者，反而主动参与企业的生产、设计与研发等流程，两类主体共同创造价值；广义的价值共创理论强调任何价值创造主体之间的交互都可以创造价值，除了企业与消费者之外，消费者

群体之间也可以通过输出自己知识创造独特的消费体验，从而创造价值。在价值共创理论形成以前，工业经济社会普遍认为“价值”是被企业单独创造的，顾客并不参与，企业通过整合各种社会资源自主决定产品或服务，“交换价值”是企业最关注的核心利益。因此，顾客只代表企业价值实现过程中的目标群体，是产品或服务的被动接受者。这是基于“商品主导逻辑”的价值创造理念，生产与消费完全是两个相对独立的过程。

Ramirez（1999）提出“共同生产”，肯定消费者可以参与企业价值创造的过程。该思想被认为具备了价值共创理论的初步特征，不过在某种程度上依然侧重以企业为主导。通过进一步梳理价值共创理论的历史脉络，比较起来有代表性意义的观点包括：基于消费体验的价值共创理论、基于服务主导逻辑的价值共创理论、基于顾客主导逻辑的价值共创理论。

（1）基于消费体验的价值共创理论

Prahalad 和 Ramaswamy（2004）在研究了多个企业与顾客共创价值案例的基础上，发现企业向消费者销售产品或提供服务时，可以通过为消费者营造更好的消费体验创造更多价值，于是提出了基于消费体验的价值共创理论。他们指出该观点的作用机理是个性化的消费环境、顾企互动、持续对话，实现载体是能够支持各参与成员保持沟通的价值网络。此外，基于消费体验的价值共创理论认为“价值”不应再被认为是“交换价值”，应为“体验价值”。

（2）基于服务主导逻辑的价值共创理论

Vargo 和 Lusch（2004）提出了与“商品主导逻辑”的价值创造理念不同的“服务主导逻辑”，强调“价值”只能由消费者与企业共同创造，企业所能做的只是为消费者提供一些有关价值创造的主张，无法称之为独创价值。除此之外，指出一切经济都可以被视为服务经济，产品只是其中一种分销机制，那么商品主导逻辑下的“交换价值”应当被替换为“使用价值”，价值共创应当建立在服务普遍性的前提下。与基于消费体验价值共创理论相似之处在于，二者都强调供需之间的沟通与互动是价值创造的重要方式。因此，基于服务主导逻辑的价值共创理论，更为深刻地揭示了市场交换的内涵，进一步突出价值创造的网络性与互动性。

（3）基于顾客主导逻辑的价值共创理论

Heinonen (2010) 认为消费者在价值共创中既可以是价值的收益者, 也可以成为价值的提供者, 因为消费者本身就可以结合自身社会关系以及可利用的知识、技能等资源实现价值创造或者在与其他消费者互动的过程中创造价值。郑凯等 (2015) 强调基于顾客主导逻辑下, 价值创造的主导者逐渐成为顾客, 由顾客自身所创造的价值称之为顾客的独创价值, 其中“独”则指顾客在价值创造的过程中完全不依赖企业, 企业为顾客提供的是资源和平台, 但不会与顾客产生直接利益的互动。

根据以上分析, 价值链、价值网和价值共创的价值创造思维逻辑和作用机理存在显著差别。价值链所秉承的传统线性交易思维与商品主导逻辑已被价值网革新, 价值共创理论又从消费体验主导逻辑、服务主导逻辑、顾客主导逻辑角度对价值网的观点进行了进一步地变革。

价值网相对价值链的转变在于: 传统价值链管理所达成的目标无外乎是减少浪费、降低成本、提高利润, 因此价值链的基本思维逻辑是以自身资源、能力为起点, 通过持续优化生产或服务流程和销售渠道打造竞争优势, 最终帮助企业创造更多利润。所以价值链的作用机理更多强调以不断改进、优化价值活动为手段的价值增值。价值网的价值创造思维逻辑刚好相反, 最先关注的不再是企业的利润, 而是顾客的需求、偏好。价值网把为顾客创造更多价值作为起点, 通过与外部战略伙伴展开合作, 一方面可形成高效率的物流网络, 另一方面更容易构建差异化的独特竞争力, 使竞争对手难以模仿。

价值共创相对价值网的转变在于: 虽然价值网以顾客需求为中心, 但价值网的聚焦点在供应端的运营效率, 只是把顾客作为生产产品、提供服务的目标群体, 所以顾客是价值的接受者, 并未突破商品主导逻辑。价值共创理论将顾客纳入价值创造主体, 更加强调企业与消费者之间的交流、互动, 通过相互学习、相互影响, 企业不但能够迅速满足顾客需求, 还能够为顾客创造个性化的消费体验, 进而挖掘需求, 使得价值共创成为一个持续发展的动态过程。文章从结构特征、价值创造主体、价值创造客体、价值实现这几方面, 将三者进行对比分析, 见下表 3.1。

表 3.1 三种理论的价值创造逻辑对比

	价值链（1985）	价值网（1997）	价值共创（2004）
结构	链条状	网络状	网络状
价值创造主体	企业主导	企业与战略合作伙伴共同主导	企业与顾客共同主导
价值创造客体	企业内部关键能力和资源（难以模仿、稀缺性）形成核心竞争优势	企业整合供应端网络资源形成市场规模效应的竞争优势	基于信息化驱动、社会化协同的智能平台，形成社群资源、数据资源等优势。
价值实现过程	通过对价值链重组、延长、拆分等科学合理的设计，优化内部价值活动，持续降低成本。	整合供应端相关合作企业，提升供需双方的交易效率，降低交易成本，创造差异化竞争优势。	以顾客价值为导向，让供应端和需求端建立连接，通过资源互动和关系互动共创价值。

资料来源：李琴（2017）。

3.1.2 平台经济学

平台(Platform)是指一种虚拟或真实的空间、场所，由多边主体组成的完全非线性的世界。平台经济以互联网等现代信息技术为纽带，基于多边主体不同层次的专业化分工，从而吸收、整合多主体资源（叶秀敏，2016）。可见，平台发挥的主要作用是连结与连接，平台使产业组织形态从单边市场演变为双边市场。这样，通过平台企业的有效组织，可以促成双方或多方用户体验交流、信息交互，从而达到降低交易成本、提高交易效率的目的（洪联英,2017）。

一些国外学者认为，平台经济的形成与网络外部性理论有着密切的关系（Caillaud, Jullien, 2003; Rochet, Tirole, 2003）。Katz 和 Shapiro（1985）对网络外部性的定义是一方用户会随着另一方入网用户数量规模的扩大而获得更大的效用。这一特征也是平台经济所具备的，Armstrong（2006）指出一类用

户的效用或价值取决于另一类用户的数量。平台吸引的企业越多，其资源利用率和投资回报率就越高（蔡春花，2015）。此时平台经济的价值呈几何级数增长。平台经济的特征有以下三方面：

第一，突破了供求平衡。西方经济学一直认为，市场均衡由供给曲线和需求曲线所决定的。在市场均衡点，边际成本刚好等于边际收益，总成本也降到了最低。然而，恰因平台经济的低成本与无限复制的特点，使得商品的边际成本都往往是零或者接近于负数，所以不存在总成本最低的市场平衡点（田冠军，2007）。

第二，开放性。平台企业的竞争力已经不完全取决于企业原有的规模和品牌，当前资源的整合能力、响应多样化需求的应变能力变得更为重要。平台在提供基础服务功能的基础上，开放自身资源，各主体和外界之间不断进行物质交换、能量交换、信息交换，这样就构成了一个不断更新的生态系统（叶秀敏，2016）。

第三，复合经济效应。平台经济汇集了各种关系与社会资源，参与者种类繁多，包括合作伙伴、中介服务商、政府部门、消费者在内的各类主体。由于信息、知识、技术、人才、经验、文化等要素共享，一种生产过程向另一种生产过程的跨界成本大幅降低，这些主体会逐渐创建起一种新型的竞争协同关系。与传统的规模经济不同，它能够通过互补、合作、共享、协同建立网络复合经济效应。

3.2 开放型价值创造模式的价值实现过程

开放型价值创造模式由市场需求所驱动，能够根据每一次具体业务类型（运力、时间、品质等不同要求）精准匹配社会资源，线下依靠庞大的物流基础设施形成协作型的动态物流网络，线上依靠互联网、大数据、人工智能等现代信息技术形成智能服务平台，为顾客提供更优质的解决方案，进而创造动态、开放、共享、协同价值。

开放型价值创造模式的组织载体是面向全球开放的完全非线性动态网络，如图 3.1 所示。价值创造系统内的快递企业既可以独立开展业务，也可与其他快递企业、第三方物流公司等主体合作完成业务。快递业务由业务需求的类型来决定，因而需求不同，动态网络组织也就不同，以达到全价值创造系统最优的资源搭配。例如，一单快递从寄件方 2 至收件方 2'，智能服务平台首先会对该包裹的储存方式、重量、运费、时效、目的地等需求进行均衡的分析并科学决策，如果认为该

项业务应用自身的物流运输网络并不是最优解，就会通过智能服务平台寻找与该业务最匹配的合作伙伴。在业务完成后，合作结束，相关签约协议立即失效，可以看出开放型价值创造模式下需求与供给是一个动态匹配的过程。

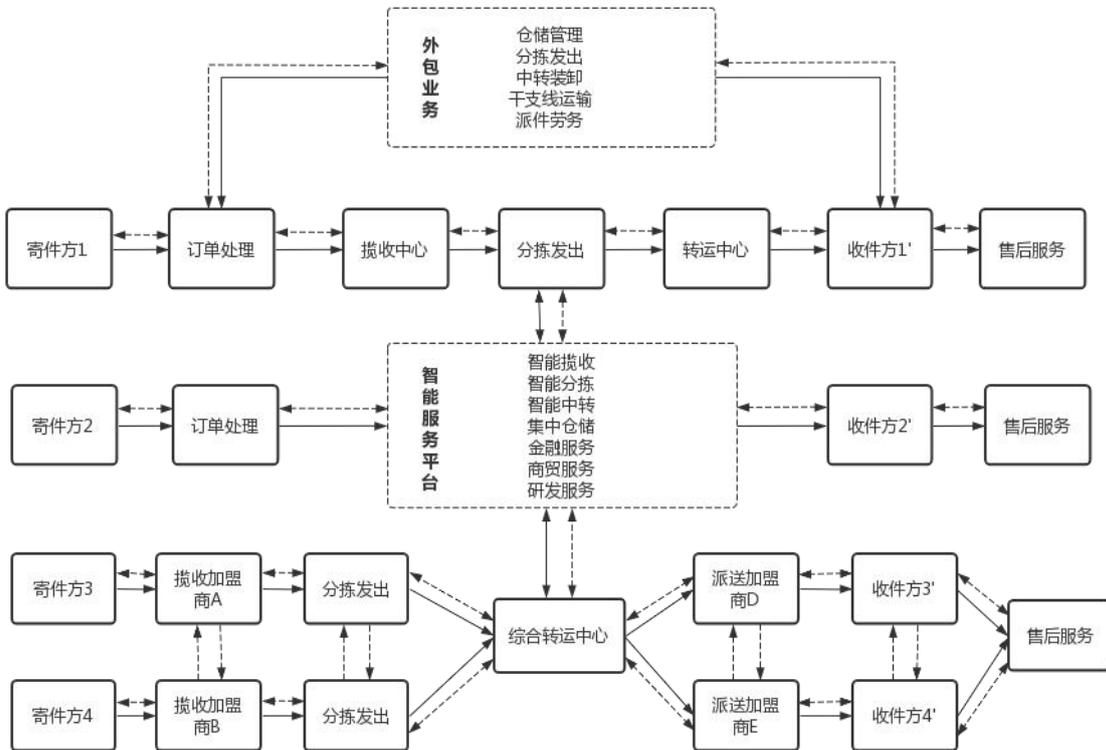


图 3.1 开放型价值创造模式

图中的智能服务平台可以由一家中心企业牵头建设或者由几家企业联合共建，需具备成为关键节点的物流设施群，从而能够在全国物流网络中发挥骨干枢纽的引领作用，实现产业资源聚集效应与协同效应。不仅可以提供货物运输、存储、分拣、转运、揽收、派送等多种功能的服务，还要能够开发多种类型的商业场景，提供商贸、金融、技术研发、咨询等增值服务，并实现物流服务与增值服务的联动融合，进而带动复合经济效应。另外，智能服务平台离不开信息平台这一载体，通过智能预测需求、智能匹配信息、智能推送信息等功能，让顾客和企业之间、企业与合作伙伴之间及时掌握物流状态，最大限度避免信息的搜寻时间和搜索成本，利于做出最佳的决策方案。

3.3 开放型价值创造模式的特征及优越性

3.3.1 开放型价值创造模式的特征

开放型价值创造模式的价值实现过程中,快递企业可以使用关键资源、资产或商业优势,这样的资源不仅是自己的,也可能是其他企业的。一方面,快递企业可以与其他企业共享一系列物流活动的基础设施;另一方面,快递企业让顾客加入到动态网络中来,在与顾客持续交流沟通中促进价值共创。比如,在向顾客提供服务的过程中了解到顾客的价值诉求与情感诉求,快递企业基于客户特征、行为习惯等数据挖掘为顾客推荐个性化产品,借助合作伙伴的资源持续为顾客更新多样化的增值服务,最终实现企业、合作伙伴、顾客的价值共创。具体来说,开放型价值创造模式的特点有以下四点:

第一,组织形式多样性。开放型价值创造模式反映了各参与主体之间的动态关系,不同的快递业务事件驱动形成不同的动态网络组织,可促使物流成本更合理,运行效率更加高效、组织结构更简捷。

第二,产业资源聚集性。开放型价值创造模式囊括了自营型与加盟型的快递业务功能,也扩大了业务类型和服务范围,不仅有效解决了顾客需求问题,也能够共同挖掘、开发、引导、创造顾客需求,真正实现了 $1+1>2$ 的集成功能与协同效应。

第三,完全开放的运行体系。智能服务平台打破全球物流信息壁垒,能够使企业、合作伙伴、供应商、顾客等各类参加者互联互通,迅速寻优以满足相应的快递物流需求。除此之外,交通、市场监管、海关、气象等公共信息也能进一步实现数据共享,为企业提供更完善的商业环境。

第四,稳定的动态合作关系。开放型价值创造模式下,如果在某一节点出现信任危机,组织内就会启动淘汰机制,应用备选方案完成业务。只要动态网络组织内存在供需关系,就不会解散,因此开放型价值创造模式具有动态稳定性。

从以上分析可知,开放型价值创造模式的核心是要实现社会化的协同作用。“开放”旨在能够拓展物流连接方式,增加物流合作机会,扩大物流供给,还要把国内本土物流系统和海外物流系统链接到一起,深化信息融合,推动智能服务

平台建设和与世界主要的物流中枢、贸易中心、高科技园区、重要能源和原料产地、先进加工制造业基地等深入协作，为建立全球现代物流服务网络提供了更加有力的保障。

3.3.2 开放型价值创造模式的优越性

自营型价值创造模式的功能定位是支持与满足，仅需要提供单纯的包裹寄递服务，达到顾客要求的基本时效，把控毁损、丢件风险，只能满足基本业务质量与服务目标，其价值实现的过程是封闭的。

加盟型价值创造模式的功能定位是效率与赋能，物流基础设施规模不断庞大，逐渐把关注点投入到顾客需求以及供应链效率方向。然而，该模式的局限性日益凸显，虽然用到了加盟商的资源，但由于所有权不属于品牌商，容易产生利益多元化的问题，不易集中管理，如果加盟商的目标只是收割品牌溢价，会导致顾客满意度下降、品牌形象受损，其合约静态性也存在短时间内也无法更换加盟商的弊端，因此加盟型模式的灵活度、开放性、合作方式、服务场景还有进一步升级优化的空间，价值创造的潜力也能够进一步释放。

开放型价值创造模式可能成为日后快递行业价值创造模式重塑的方向，它将快递行业的功能定位和服务范围延伸至大物流领域，优越性主要体现在：

第一，显著的成本优势，多变市场中的动态合作机制，不仅降低了中断交易的风险，还能根据业务类型的不同完成不同快递业务事件，资源配置越灵活就越容易形成成本优势。

第二，提升了物流网络的功能。开放型价值创造模式招纳全球的优质合作伙伴，丰富了可供快递企业选择的节点，扩大了交易组合的多样性，使得物流网络互融互通，合作内容、合作方式可以被不断开发。

第三，进一步模糊了企业边界，智能服务平台加强了价值创造系统内企业在经营理念、技术、文化、人才等领域的融合共享，企业之间的信任度得以增强。

第四，与传统模式相比，开放型价值创造模式是一个呈现为网状结构的价值创造系统，把包括顾客在内多方利益相关者融入进来，企业在与顾客的持续交流中，深入洞察顾客需求，不断为顾客、合作伙伴以及自身创造价值增值，不仅创造了快递基础服务价值，更拓展了增值服务，价值创造能力进一步增强。

4 顺丰控股公司的成本管理现状分析

4.1 公司概况

顺丰控股公司前身可追溯到 1993 年，致力于打造提供供应链解决方案的科技服务公司，经历多年的发展已是全球第四大快递公司，成为国内领先的快递物流企业。当前，顺丰控股公司处于数字化转型期，不仅具有一整套高质量、高效率的物流产品，还逐步延伸至产、供、销等环节，旨在为客户提供覆盖多行业的、多种场景解决方案。自成立以来，顺丰控股公司一直坚守中高端市场，主打优质服务、领先时效的经营理念，是中国首家拥有“天网+地网+信息网”三网合一网络资源的民营快递企业，其品牌价值得到顾客、行业及社会的广泛认可。

过去两年，电子发票和电子合同的大范围普及造成整个以商务件为主的时效快递市场规模大幅缩小，顺丰开始积极切入电商业务、快运业务、冷链业务、供应链业务等，逐渐发展形成完整、多元、丰富的业务体系，向客户提供多方位的服务。截止 2020 年，顺丰控股公司拥有总数约 1.9 万个自营网点，较去年总量增加了 5%；已建成的各种规模的转运分拨中心达到 196 个，较去年增加 22 个；各种用工模式收派员约 39 万人，较去年末增加约 7 万人。除此之外，顺丰控股公司具备领先的科技实力，应用人工智能、大数据、无人机、物联网、物流地图等科技，对物流环节的众多领域进行了前瞻化布局，在未来劳动力市场日益紧缺的趋势下，强大的科技能力将会成为竞争力领先优势的源泉。

4.1.1 业务结构

截止 2020 年末，顺丰产品共涵盖了九大板块的内容，分别是：时效、经济、快运、冷运、医药、同城、国际和增值服务。按业务分布归类，顺丰分为速运分部、快运分部和其他分部三个部门。其中，快运分部主要包括快运业务，速运分部主要包含时效、经济快递等业务板块，其他分部包括同城配送、供应链，详见表 4.1，表 4.2。

表 4.1 顺丰控股公司业务板块

板块	主要产品
时效快递	顺丰即日、顺丰特快、顺丰标快
经济快递	顺丰特惠专配
快运	快运标准达、大票直送、整车直达、丰城专运
冷链运输	冷运标快、冷运到店、冷运零担、冷运专车、冷运仓储
医药	精温专递、精温定达、精温定航、精温整车、医药仓储
同城	同城急送
国际	国际标快、国际特惠、国际小包、国际重货、海外仓
增值服务	保价服务、代收货款、包装服务、保鲜服务
供应链服务	物流方案定制（供应链咨询、仓库管理、运输管理） 供应链金融（订单融资、保理融资、顺小贷等）

资料来源：由顺丰控股年报数据整理所得。

表 4.2 顺丰控股公司各业务板块销售情况

单位：亿元

产品销售收入		2016	2017	2018	2019	2020
时效	销售收入	396.9	466.8	533.6	565.2	663.6
	增长率		17.6%	14.3%	5.9%	17.4%
	占比	69.1%	65.7%	58.7%	50.4%	43.1%
经济	销售收入	120.9	148.2	204	269.2	441.5
	增长率		22.6%	37.7%	32.0%	64.0%
	占比	21.0%	20.8%	22.4%	24.0%	28.7%
快运	销售收入	24.5	44	80.6	126.6	185.2
	增长率		79.6%	83.2%	57.1%	46.3%
	占比	4.3%	6.2%	8.9%	11.3%	12.0%
冷链及医药	销售收入	14.4	23	38.4	50.9	65
	增长率		59.7%	67.0%	32.6%	27.7%

	占比	2.5%	3.2%	4.2%	4.5%	4.2%
同城急送	销售收入	0.5	3.7	10	19.5	31.5
	增长率		640.0%	170.3%	95.0%	61.5%
	占比	0.1%	0.5%	1.1%	1.7%	2.0%
国际	销售收入	14.2	20.4	26.3	28.4	59.7
	增长率		43.7%	28.9%	8.0%	110.2%
	占比	2.5%	2.9%	2.9%	2.5%	3.9%
供应链	销售收入			4	49.2	71
	增长率				1130.0%	44.3%
	占比			0.4%	4.4%	4.6%
其他	销售收入	3.4	6.6	12.7	12.9	22.4
	增长率		94.1%	92.4%	1.6%	73.6%
	占比	0.6%	0.9%	1.4%	1.2%	1.5%
收入合计	销售收入	574.8	712.7	909.6	1121.9	1539.9
	增长率		24.0%	27.6%	23.3%	37.3%

资料来源：由顺丰控股年报数据整理所得。

可以看出，多年以来驱动销售收入增长的核心业务板块是时效快递。然而，时效快递业务的增速 2017-2019 年呈现连续下降，2020 年有所上升，销售收入占比自 2016 年逐年下降，至 2020 年已不足公司销售收入结构的 50%。时效件，主要服务范围是国内的商务快递市场，其市场潜在空间与人均收入以及高价值、高时间敏感度的产业发展密切相关。由于具有时效敏感性高、价格敏感性低的特点，客户对产品的交付方式、交付频率和交付距离的要求更高，比如快递企业会用航空运输提高运输速度，会布局前置仓来缩小交付距离。作为顺丰控股公司的盈利支柱，虽然当前商务文件类快递市场需求不如从前，但高端电商的时效件业务（如时尚奢侈品、电器、珠宝、手表等）和制造业（如重型设备、关键零部件）快递有望成为时效件市场新的增量来源。

从其他业务的增长率和占比情况来看，多元化物流业务是当前顺丰控股公司的发展策略，从单一寄递业务不断向提供供应链解决方案的综合物流服务商转型，旨在能够实现产能复用，提高总体产能利用率，特别是经济业务与快运业务。

经济业务方面，基于电商市场的不同目标群体，分为中高端电商业务和低端电商业务。2020 年经济件业务销售收入较去年大幅增长 64.0%。2019 年 5 月，顺丰推出了主要针对低端电商市场需求的“特惠专配”业务，旨在逐步扩大下沉市

场份额，推动降本增效。

快运业务方面，其营业收入的占比已经仅次于时效业务与经济业务，成为业绩增长的新动力，截至 2020 年末，顺丰快运业务整体实现不含税营业收入 185.2 亿元，同比增长了 46.3%，目前公司在快运行业的细分领域排名第一，市占率持续提升。顺丰对快运产品实行双品牌、双网融通的运营策略，以“顺丰快运”为代表的高端品牌，定位高时效性、高客单件、高服务体验的高端快运市场，以自营网络运营；以“顺心捷达”为代表的中低端品牌，定位性价比相对较高的经济型快运市场，以加盟网络运营。双品牌、双网融通能够实现运力互补，至 2019 年全年快运业务收入规模已经突破百亿元。

4.1.2 业绩表现

2020 年在新冠疫情对全球经济产生了重大影响的背景下，顺丰控股公司体现了优异的增长韧性，业务量迅速上涨。国内以加盟型价值创造模式为主导的多家快递公司被迫中止服务，业务量大幅下降，顺丰拥有自己的运输飞机，凭借自营运力，在疫情期间仍能持续提供服务，在快递行业做到了最优，量收破千亿。全年实现件量同比增长 68.5%，远超行业整体增速的 31.2%，市场份额提升至 9.8%，较上年提升 2.2 个百分点，见图 4.1，图 4.2。

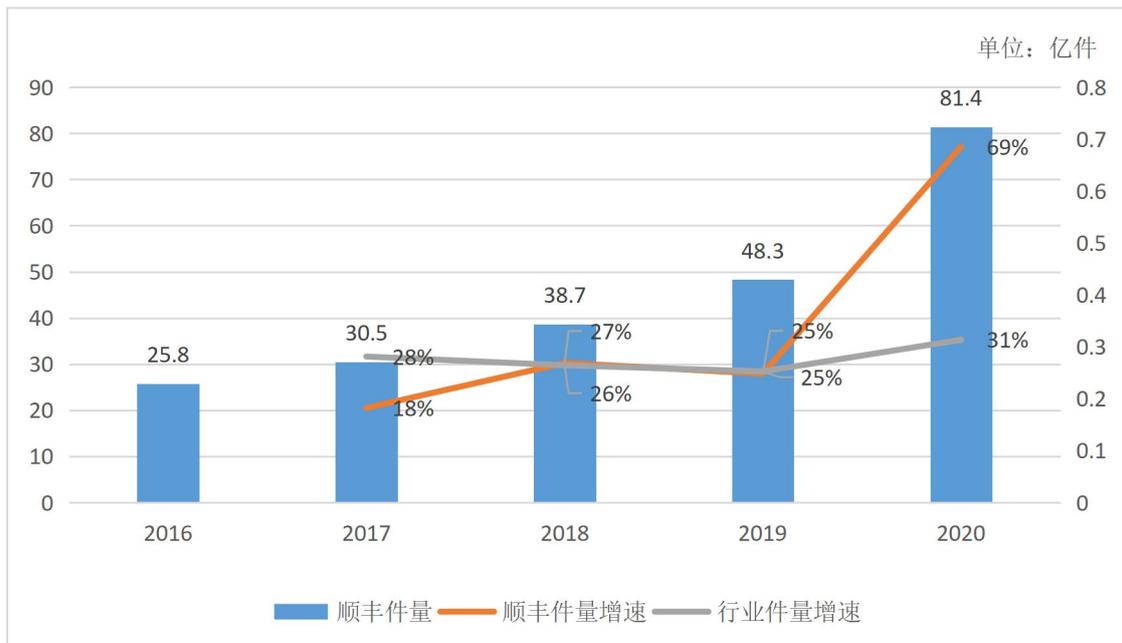


图 4.1 2016-2020 年顺丰控股公司件量及增速

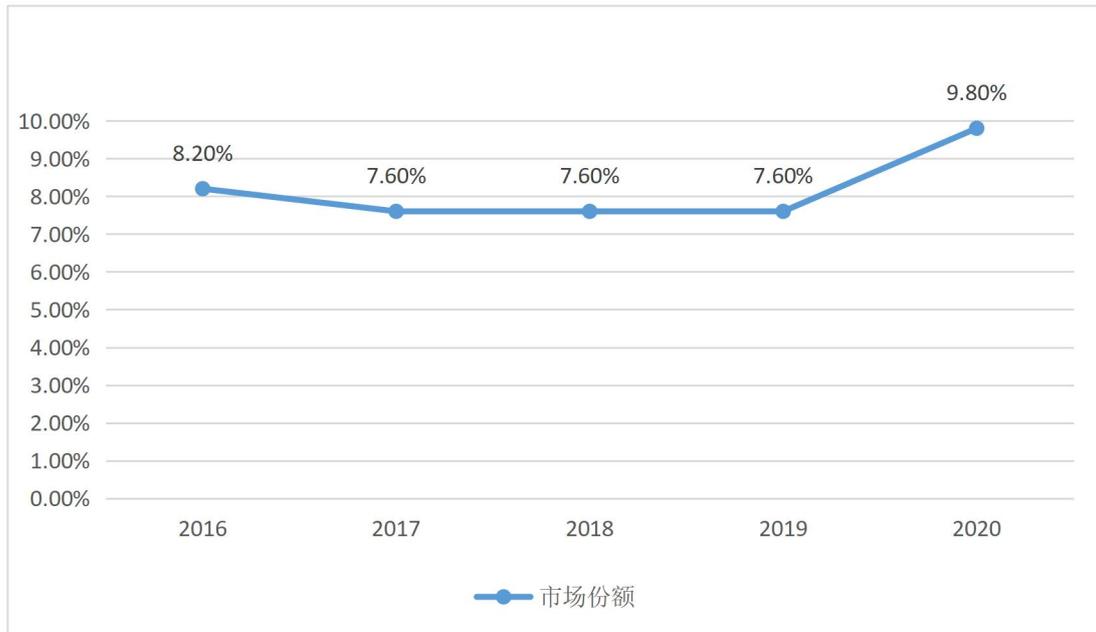


图 4.2 2016-2020 年顺丰控股公司市场份额

虽然 2020 年顺丰控股公司营业收入取得较好增长，实现总营业收入 1540.0 亿元，同比增长 37.3%，远高于 17.3% 的行业增长率。但是，毛利率下降至 16.4%，较去年同比下降了约一个百分点，直接原因源于业务销售额结构的变动。从各业务的营收情况去分析，传统业务实现增量增收，其中经济快递业务 2020 年营收增长迅猛，同比增长 64.0%，贡献了整体收入增量的 41.2%，时效件业务收入同比增长 17.4%，增速良好，但营收占比下滑了近 7 个百分点。快运分部及其他分部，虽然营收占公司总收入的比重不断上升，营收增长率较往年大幅提高，但 2020 都处于亏损状态，此消彼长，导致顺丰控股公司整体毛利率的下滑。可以从首次公布的分部业绩说明这一点，如下表 4.3 所示。

表 4.3 顺丰控股公司 2020 年各分部业绩

单位：亿元

项目	速运分部	快运分部	其他分部	分部间抵消	合计
营业收入	1234.0	193.4	112.5	-	1540.0
利润总额	122.8	-11.6	-10.6	-0.2	100.4
净利润	89.9	-9.1	-11.3	-0.2	69.3
毛利率	19.0%	-0.6%	9.9%	/	16.4%
净利率	6.7%	-4.1%	-6.3%	/	4.5%

资料来源：由顺丰控股年报数据整理所得。

2020 年公司实现利润总额 100.4 亿元，其中速运分部实现利润总额 122.84 亿元，保持了良好的利润水平；而快运部门及其他分部的盈亏金额依次为-11.6 亿元和-10.6 亿元。因此,这也反映出速运分部（主要包含时效、经济、医药、冷链、国际等业务板块）是公司 2020 年度利润的主要来源，对于快运等新业务其增收不增利的表现令人担忧，成本压力较大，顺丰正在积极实施的双品牌、双网融通的规模效应还未显现。

另一方面，注意到顺丰控股公司的债务风险较大。虽然看起来顺丰的资产负债率从 2019 年的 54.1%下降到 48.9%，但是资产负债率的减少并不是直接源自于经营绩效提升所造成的，而是直接来自于当年可转债及转股的影响，尚不能涵盖全部资本支出。

4.2 成本结构和水平现状

4.2.1 成本结构

文章对顺丰控股公司成本管理现状进行分析，首先需要弄清公司成本的构成，这里指的成本概念是广义的成本，即为达成一定的目所发生的全部资源耗费。

具体来说，占顺丰控股公司成本发生 90%以上的速运物流及供应链业务所发生的活动主要有八个环节：揽收、投递、分拣、中转、仓储、运输、售后、客服。其成本耗费按照不同的发生目的、发生环节，可以分为以下种类：物资及材料成本、职工薪酬、理赔成本、外包成本、关务成本、运输成本、折旧及摊销费用、办公及租赁费、IT 及信息平台费等 17 种，如表 4.4 所示。根据近 5 年各项成本所占比重的数据统计，运输成本、外包成本、职工薪酬、物资及材料成本、办公及租赁费的占比总和达到总成本的 90%以上，因此，这几项成本应是成本管理优化中重点关注的内容。

表 4.4 2016-2020 年顺丰控股公司成本构成

单位：万元

项目	2016	占比	2017	占比	2018	占比	2019	占比	2020	占比

外包成本	2,113,211	39.3%	2,833,463	42.8%	4,002,533	46.3%	5,448,319	51.2%	8,193,869	56.3%
职工薪酬	1,479,461	27.5%	1,642,231	24.8%	1,996,198	23.1%	2,073,779	19.5%	2,431,248	16.7%
运输成本	739,693	13.8%	823,792	12.4%	941,144	10.9%	1,040,353	9.8%	1,426,707	9.8%
办公及租赁费	314,422	5.8%	390,788	5.9%	556,733	6.4%	712,905	6.7%	811,971	5.6%
物资及材料成本	237,020	4.4%	312,711	4.7%	392,243	4.5%	403,666	3.8%	482,675	3.3%
折旧及摊销费用	236,231	4.4%	305,544	4.6%	350,923	4.1%	450,334	4.2%	528,009	3.6%
理赔成本	46,168	0.9%	58,625	0.9%	68,347	0.8%	84,591	0.8%	116,554	0.8%
销售商品成本	1,866	0.0%	7,516	0.1%	39,869	0.5%	48,286	0.5%	113,100	0.8%
IT 及信息平台费	46,051	0.9%	41,526	0.6%	55,465	0.6%	71,414	0.7%	82,839	0.6%
关税成本	37,625	0.7%	32,457	0.5%	30,070	0.3%	28,453	0.3%	37,455	0.3%
专业服务费	19,981	0.4%	34,707	0.5%	27,973	0.3%	33,664	0.3%	31,657	0.2%
交通差旅费	15,890	0.3%	19,142	0.3%	27,038	0.3%	27,757	0.3%	23,255	0.2%
市场营销费	11,128	0.2%	17,718	0.3%	29,813	0.3%	27,727	0.3%	20,863	0.1%
品牌使用费	-	-	-	-	-	-	9,535	0.1%	11,749	0.1%
税费	5,191	0.1%	5,493	0.1%	4,516	0.1%	5,186	0.0%	4,325	0.0%
利息费用	35,438	0.7%	56,135	0.8%	64,418	0.7%	90,062	0.8%	101,675	0.7%
其他	35,584	0.7%	43,500	0.7%	63,789	0.7%	87,942	0.8%	124,099	0.9%
总计	5,374,963	100.0%	6,625,347	100.0%	8,651,071	100.0%	10,643,972	100.0%	14,542,052	100.0%

资料来源：由顺丰控股年报数据整理所得。

外包成本：随着市场竞争对成本的要求越加苛刻，外包成本在成本结构中的比重逐年上升。据顺丰控股公司 2019 年披露的招股说明书显示，外包涵盖了干支线运输、收派件、仓储管理、中转装卸、技术服务等业务流程，成本主要集中在外包人力与外包运输两方面。这里要与自营部分的运输成本进行了区分，由于

成本归集对象不同，因此将外包部分的车辆、路线等运输费用计入外包成本，不再次计入运输成本。

运输成本：运输成本发生在干支线运输以及网点收派的过程中，燃油成本是运输成本的重要组成部分，除此之外还包括飞机保养成本、路桥费、车辆保险以及租用其他航空公司舱位（包机及散航）产生的相关费用等等。

职工薪酬：包括公司内部董监高级管理人员薪酬，各网点管理人员薪酬、销售人员薪酬、研发人员薪酬以及自有收派员薪酬。

物资及材料成本：主要是各类包装材料的采购成本。

办公及租赁费：发生在各地方中转场、营业网点办公场所的房屋租金、水电取暖费、场地装修费、设备维修费。

4.2.2 纵向比较

2020年顺丰控股公司营业总收入较去年末同比上升37.3%，营业成本为1288亿元，同比上升了39.0%。只从收入端情况来看，2020年趋势较好，但从收入与成本的增速情况来看，2018年成本增速开始超过收入增速，成本变化趋势比收入的变化趋势更大，如表4.5和图4.3所示。

表 4.5 2016-2020 年顺丰控股公司主要财务数据

单位：万元

年份	2016	2017	2018	2019	2020
营业收入	5,748,270	7,109,430	9,094,269	11,219,340	15,398,687
营业成本	4,616,517	5,682,311	7,464,218	9,264,962	12,881,003
税金及附加	20,330	19,919	22,230	27,962	37,897
销售费用	115,060	135,726	182,582	199,689	225,238
管理费用	607,946	734,992	841,415	969,927	1,159,976
营业利润	369,269	644,897	581,812	740,861	1,013,550
利润总额	519,073	650,204	586,755	742,631	1,003,866
净利润	416,078	475,185	446,427	562,479	693,203

资料来源：由顺丰控股年报数据整理所得。

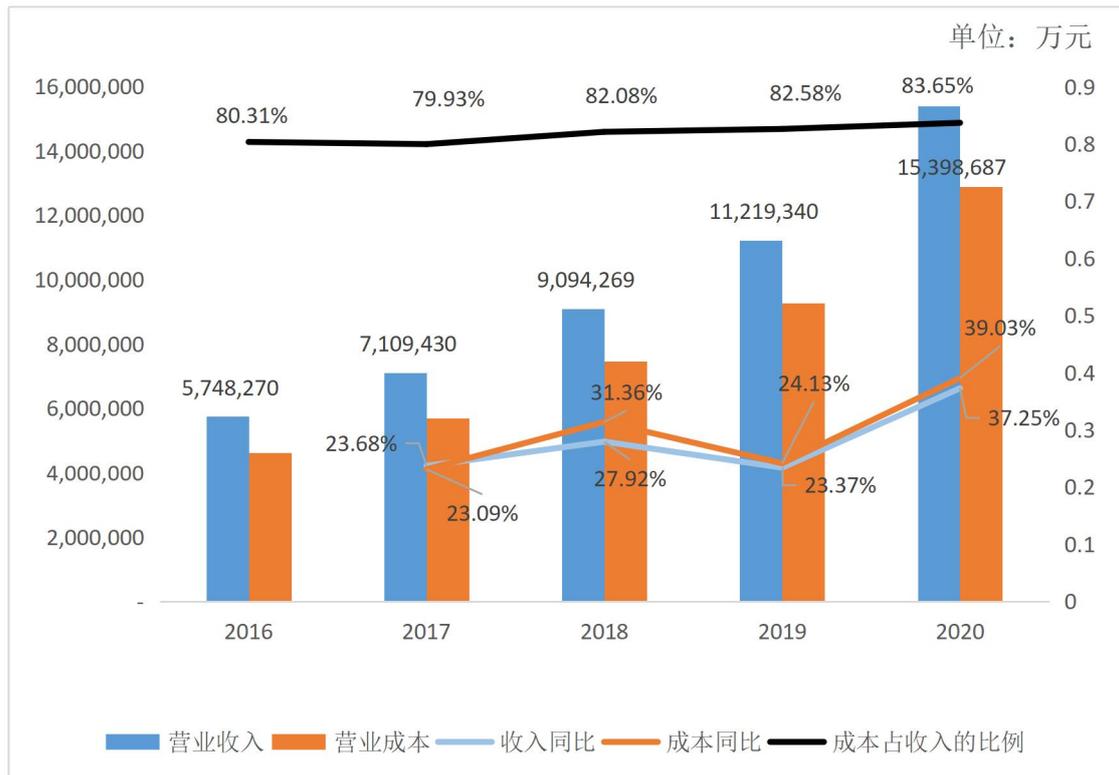


图 4.3 2016-2020 年顺丰控股公司收入及成本变动趋势

2016 年到 2020 年虽然收入额始终大于成本额，但营业成本占营业收入的比重却在最近 5 年越来越大，2016 年营业成本占营业收入的比重为 80.3%，2020 年上升到 83.7%。从占比情况和变化趋势可以看出顺丰控股公司的成本压力逐年增大，见表 4.6。

表 4.6 2016-2020 年顺丰控股公司主要成本项目占比情况

单位：万元

项目	2016	占比	2017	占比	2018	占比	2019	占比	2020	占比
外包成本	2,113,211	39.3%	2,833,463	42.8%	4,002,533	46.3%	5,448,319	51.2%	8,193,869	56.3%
职工薪酬	1,479,461	27.5%	1,642,231	24.8%	1,996,198	23.1%	2,073,779	19.5%	2,431,248	16.7%
运输成本	739,693	13.8%	823,792	12.4%	941,144	10.9%	1,040,353	9.8%	1,426,707	9.8%
办公及租赁费	314,422	5.8%	390,788	5.9%	556,733	6.4%	712,905	6.7%	811,971	5.6%
物资材料成本用	237,020	4.4%	312,711	4.7%	392,243	4.5%	403,666	3.8%	482,675	3.3%

资料来源：由顺丰控股年报数据整理所得。

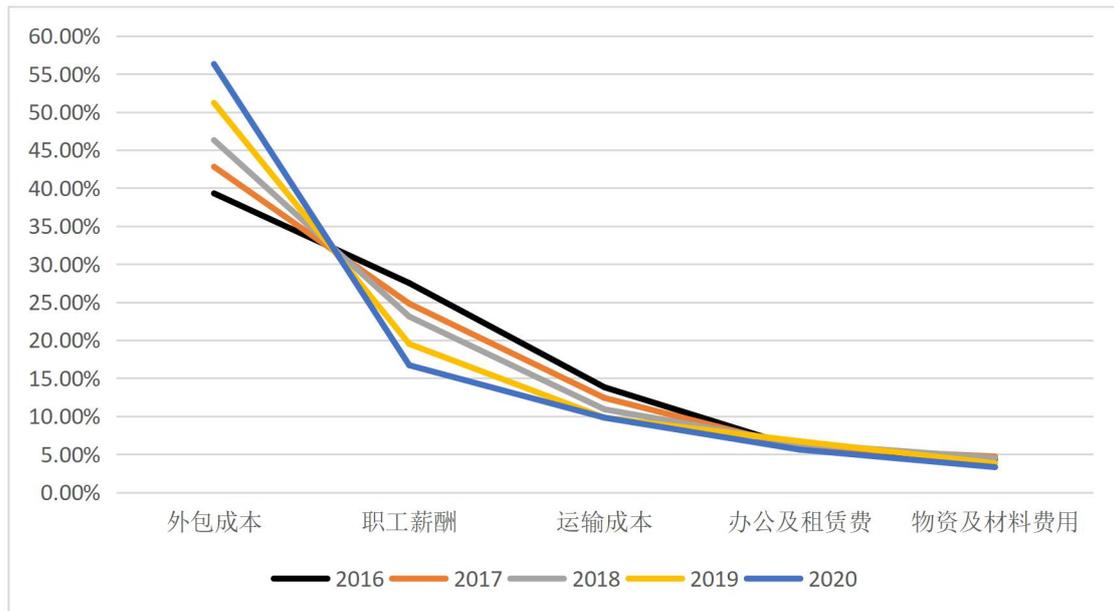


图 4.4 2016-2020 年顺丰控股公司主要成本项目占比变化趋势

从主要成本项目占比变化的视角分析，见图 4.4，主要成本项目中占比变化幅度较大的是外包成本与职工薪酬。相对而言，运输成本、办公及租赁费、物资及材料成本占比变化幅度较小。外包成本的占比逐年上升且上升幅度较大，2016 年外包成本占公司总成本的比重为 39.3%，2018 年外包成本急速上升，达到了总成本的 46.3%，后来在 2019 年、2020 年的财务数据表现中外包成本持续占比超过 50%。职工薪酬的成本占比变化趋势逐年下降，与外包成本结合分析，侧面反映顺丰控股公司在人工成本方面尽量使用外包人员来减少开支。另外，运输成本的占比情况逐年下降，一定程度上能够反映出顺丰在运输管理方面成本不断优化。

表 4.7 2017-2020 年顺丰控股公司主要成本项目增长率

成本增长率	2017	2018	2019	2020
外包成本	34.1%	41.3%	36.1%	50.4%
职工薪酬	11.0%	21.6%	3.9%	17.2%
运输成本	11.4%	14.3%	10.5%	37.1%
办公及租赁费	24.3%	42.5%	28.1%	13.9%
物资及材料成本	32.0%	25.4%	2.9%	19.6%

资料来源：由顺丰控股年报数据整理所得。

接下来分析主要成本项目的增长率，除了办公及租赁费，其余的成本项目从

2017 年到 2020 年的都在不断增长，见表 4.7。特别是外包成本、运输成本、物资及材料成本的上升速度较快，这与顺丰公司扩大陆运网络资源的投入与一定关系。新业务快运分部以及针对中低端电商市场的经济快递业务量大幅增加，顺丰控股公司将更多的物流服务外包出去，2020 年公司年报数据显示，快运业务的加盟网点由 2019 年的 6000 多个增长至 2020 年 10130 个，同比增长约 68.8%，并提出了“网络融通”（速运网、快运网、仓储网、加盟网）项目的建设，旨在实现物流资源全面整合，达到长期成本下降、竞争力提升的效果。

但目前来看，由于项目前期顺丰面临场地和设备等巨额资本开支，成本压力较大，无法体现规模效应。截止 2020 年末，顺丰控股公司共有超过 2000 条全货机和散航航空线，自营的全货轮 60 逾架，并依靠世界前列的货运航空企业——顺丰航空公司，建立了覆盖全国、辐射世界的天网系统。陆运网更是遍及全国各地，全部投入运营的干支线运输车辆数量合计约 5.8 万，10 个枢纽级中转场，终端网点收派件车辆合计约 10.5 万辆（不含摩托车和电动车），普列运力 119 条，特快班列 8 条，对端到端的地面网络实现了强有力管控。然而，辐射范围如此广阔的物流网络背后是巨大的运输成本，由于顺丰控股公司的运输成本在总成本中的占比长年排在第三位。未来假如公司不能获得足够的业务量，所承担的成本压力很有可能对今后的业绩产生进一步不利影响。

4.2.3 横向比较

2016 年至 2020 年，顺丰及通达系各快递公司的业务量均实现不同程度的上涨，中通快递公司表现突出，业务量连年位于第一位。其次是韵达，2018 年后超过圆通，业务量大幅增长，并在 2019、2020 年保持在第二位。由于通达系快递公司凭借较低的价格与电商业务深度捆绑，2020 年全年业务量表现较好，中通、圆通、韵达的业务量增长率基本与 2019 年保持同一水平，只有申通的业务量增长率大幅下滑。相比之下，业务量规模最小的是顺丰，目标群体相对狭窄，依然在高时效性、高配送要求、高安全性的品类竞争力较强，下沉能力较弱，2020 年仅有 81.4 亿票，与第一位的中通公司相比小了一倍。顺丰的危机源于电商平台的日益庞大，在过去几年错失电商发展的红利期，目前业务量最多的仍是时效快递，见图 4.5。

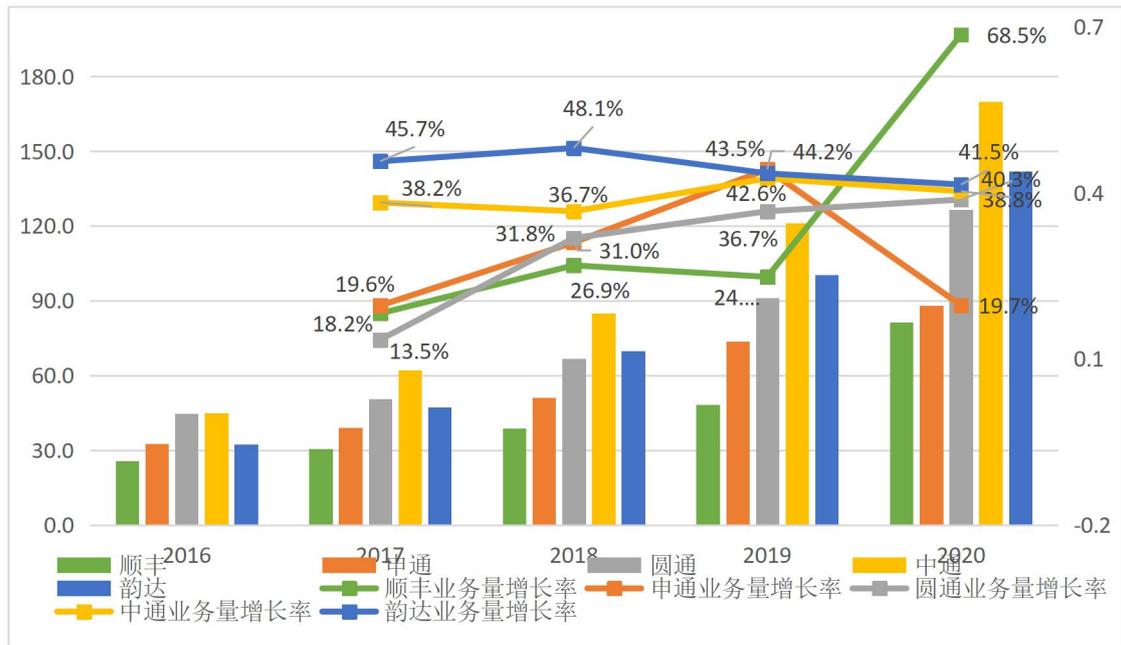


图 4.5 2016-2020 年顺丰及同行业快递公司业务量及增长率

但是，顺丰的业务量增长率在 2020 年迅速增大，位于第一位。受疫情影响，2020 年第一季度通达系快递公司被迫中止运营，但顺丰拥有对物流活动各环节的绝对控制力，拥有空运、无人机、智能快递柜等稀缺资源，能够在面对面交付存在感染风险的情况下，全力解决了疫情期间客户收寄快递的重重困难，保障了航空、陆地运输的稳定、通畅，转危为机，因此实现了较大的业务增长。

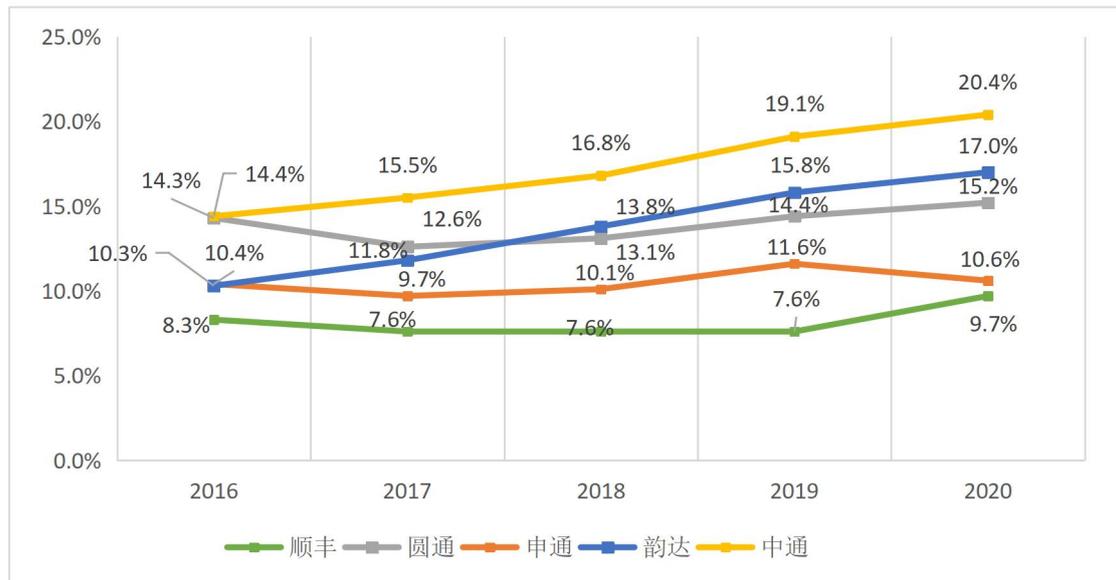


图 4.6 2016-2020 年顺丰及通达系快递公司市场份额

从近五年的市场份额数据分析，如图 4.6 所示，顺丰及通达系快递公司占据了快递行业市场 70% 以上的市场份额，属于快递行业的头部企业，中通五年来一

直保持领先地位，市场份额逐年上升。韵达的市场份额增幅也较为明显，自 2018 年超过圆通后位列第二。申通的市场份额呈下降趋势，未来很有可能被顺丰反超。顺丰和圆通所占份额近五年来保持稳定趋势，国内新冠疫情爆发较为严重时期，顺丰所占份额有一定增长。可以看到，通达系企业正通过供给端的规模效应筑牢成本优势，并将不断采取技术研发、资本投入等举措拓展该优势，以实现市场占有率的持续提升。据中国国家邮政局统计表明，2020 年快件和包裹业务品牌集中度指标约为 82.2。随着市场集中度的愈来愈高，以及部分中小公司慢慢淡出市场，强者越强的"马太效应"将日益明显。

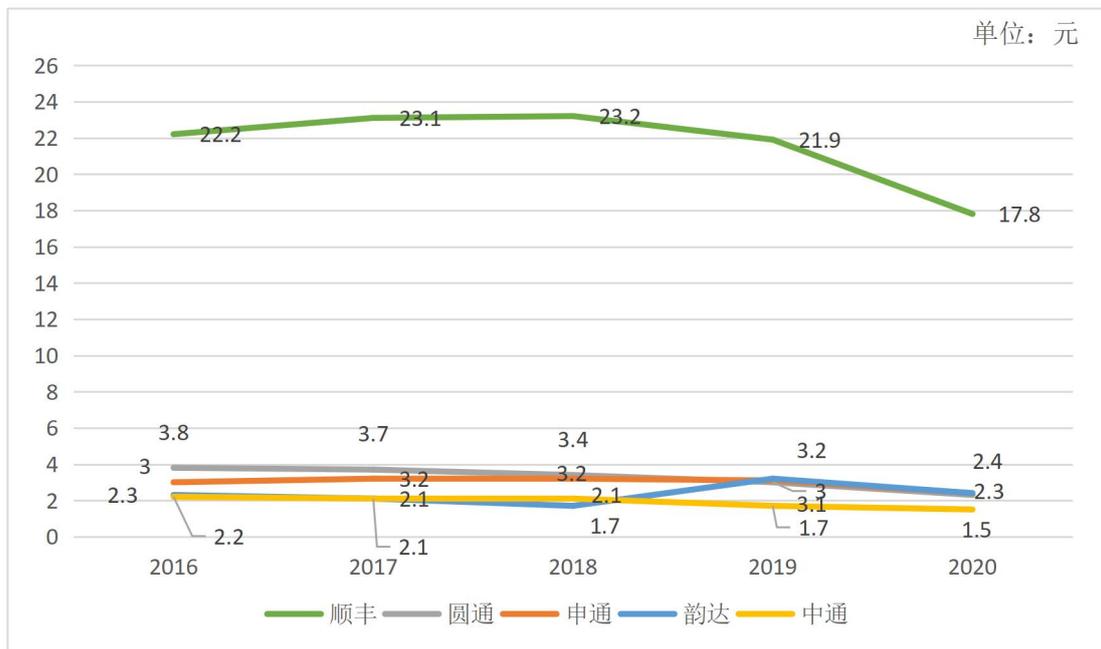


图 4.7 2016-2020 年顺丰及通达系快递公司单票价格及增速

再来看各大快递公司单票收入的情况，在价格战愈演愈烈的环境下，顺丰及通达系快递公司的单票价格都在不断下降。尽管顺丰的价格已大幅下降，为了争夺电商市场 2020 年 5 月顺丰再次推出了电商特惠件，全年的平均单票价格已下滑至 17.8 元。但受制于重资产的自营物流设施规模较大，加盟业务仍处于初期，成本下降空间有限，单票价格在市场内仍不具有优势。具体来看，申通全年平均单票价格在 2.5 元左右，2020 年单票价格的下跌幅度在通达系快递公司中最大，圆通和韵达全年平均单票价格 2.3 元，中通的单票价格已低至 1.5 元。各快递公司以价换量的做法导致了快递公司纷纷出现增收不增利的问题，如下表 4.8 所示。

表 4.8 2016-2020 年顺丰及通达系快递公司收入及利润情况

单位：万元

		2016	2017	2018	2019	2020
顺丰	净利润	417,340	477,418	455,591	579,651	732,608
	营业收入	5,778,968	7,127,263	9,094,269	11,219,340	15,398,687
	营业收入增速		23.3%	27.6%	23.4%	37.3%
	净利润增速		14.4%	-4.6%	27.2%	26.4%
圆通	净利润	137,193	144,269	190,398	166,770	176,675
	营业收入	1,681,782	1,998,220	2,746,514	3,115,112	3,490,704
	营业收入增速		18.8%	37.4%	13.4%	12.1%
	净利润增速		5.2%	32.0%	-12.4%	5.9%
申通	净利润	60,740	74,650	204,919	140,831	3,633
	营业收入	441,834	556,143	1,701,300	2,308,894	2,156,605
	营业收入增速		25.9%	205.9%	35.7%	-6.6%
	净利润增速		22.9%	174.5%	-31.3%	-97.4%
韵达	净利润	117,722	158,932	269,799	264,720	140,449
	营业收入	734,972	998,557	1,385,599	3,440,405	3,350,043
	营业收入增速		35.9%	38.8%	148.3%	-2.6%
	净利润增速		35.0%	69.8%	-1.9%	-46.9%
中通	净利润	205,386	315,966	438,303	567,415	431,221
	营业收入	978,877	1,306,007	1,760,445	2,210,995	2,521,429
	营业收入增速		33.4%	34.8%	25.6%	14.0%
	净利润增速		53.8%	38.7%	29.5%	-24.0%

资料来源：由顺丰控股、圆通速递、申通快递、韵达控股、中通快递年报数据整理所得。

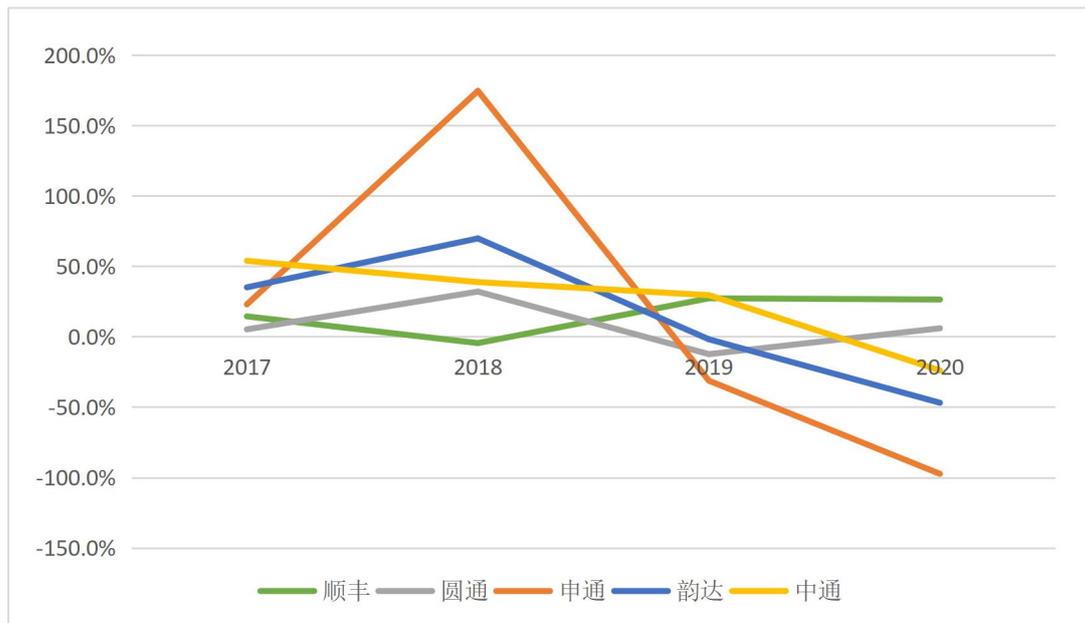


图 4.8 2017-2020 年顺丰及通达系快递公司净利润增速

各快递公司的净利润增速都在整体 5 年内呈现下滑趋势，持续多年的价格战在 2019 年进入了白热化阶段，见图 4.8。通达系快递公司的均开始出现净利润增长率为负，快递行业增收不增利的现象更为明显，特别是申通公司 2020 年净利润较 2019 年下降了 97.4%。顺丰在 2018 年时净利润出现负增长，其他年份的增速维持在 25% 上下，但远小于同期营业收入的增速。因此，“电商+快递”合体对传统快递行业形成巨大的颠覆和冲击，竞争越来越激烈，顺丰要想取得市场，提高利润，并且服务同步提升，难度是不言而喻的。如何以比较低的成本来获取电商、快运等多类细分市场，同时把新争取来的用户服务好，成为顺丰需要长久考虑的问题。

然后对五家快递公司的营业成本及单票成本进行对比分析，见图 4.9 和图 4.10。2020 年五家快递公司的营业成本占营业收入的比重都在 70% 以上，顺丰的营业成本占营业收入的比重为 83.6%，次于中通，但增速最快，2020 年增速为 38.5%。中通的营业成本占比最小为 76.9%，成本管控较优。值得注意的是，2020 年申通的营业成本已超过营业收入，营业成本占营业收入的 101.0%，入不敷出。单件成本方面，顺丰的单件成本均在 15 元以上，通达系快递公司的单件成本不断下降，基本相差不大，2020 年都控制在每单 2.5 元以内，可见顺丰的成本与通达系相比差距甚远，需进一步优化改善。

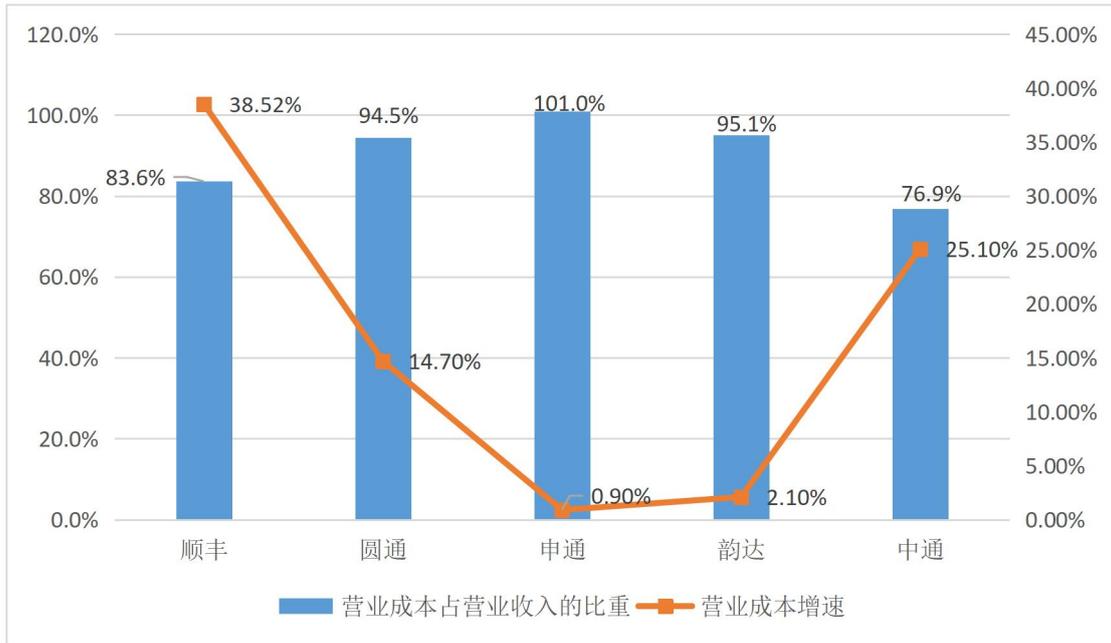


图 4.9 2020 年顺丰及通达系快递公司营业成本情况

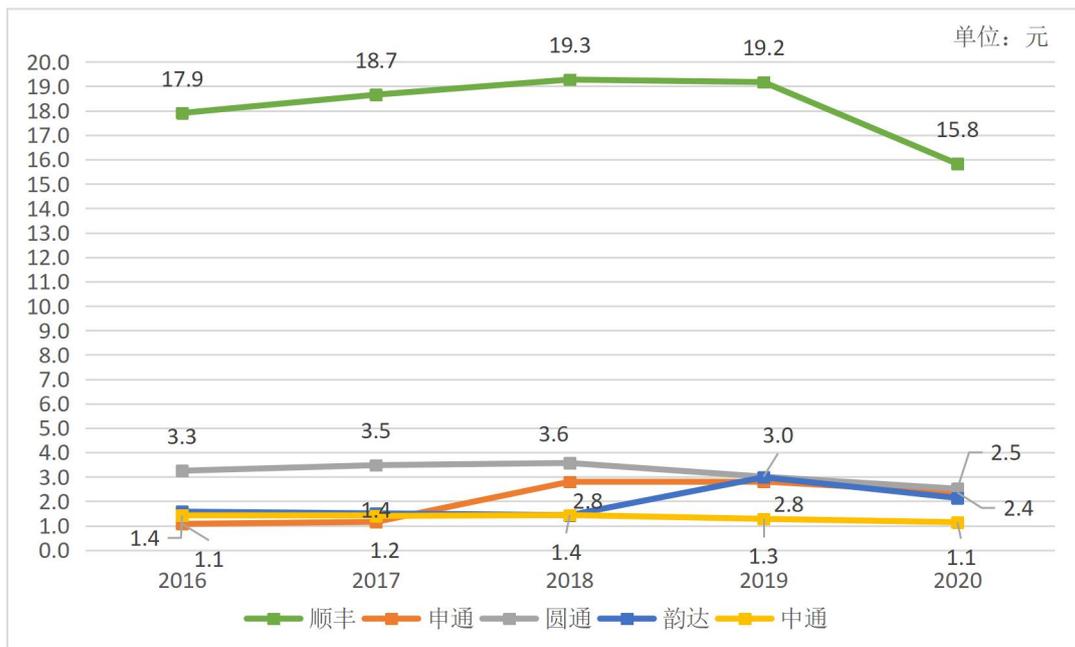


图 4.10 2016-2020 年顺丰及通达系快递公司单票成本

根据以上分析结果，中通快递公司处于快递行业的龙头地位，目前规模最大、成本最低、利润最高。通达系企业与顺丰的战略定位不同，通达系目前主要在扩大规模，获取电商市场更多的业务量。顺丰控股处于转型阶段，科技投入不断加大，一是向下沉市场拓展，二是将自己打造成为综合物流服务商以实现差异化发展。然而，可以注意到，各大快递公司为了摆脱低价困境，也在利用与计算、大

数据、人工智能等前沿技术不断优化分拣、收派、人员管理、线路规划、车辆调度、客服等流程，因此，技术相关的研发投入未必能真正形成隔离机制，顺丰控股公司在伴随着资源投放、资本投入、技术升级的同时成本管理问题更加重要。

4.3 成本管理中存在的问题

在主要对手通达系快递公司和新进入者极兔的双重冲击下，顺丰控股公司的业绩大不如从前。结合前文对顺丰控股公司的战略目标、经营范围、价值创造模式以及成本结构和水平现状的分析，文章将从“节流”与“开源”两个方面探讨成本管理中的问题。

4.3.1 成本“节流”不够精细化

受其典型的网络特征影响，顺丰控股公司业务具有客户分布多行业、产品多流向、环节环环相扣和跨区域流动的特点。经过实地调查发现，顺丰对自营已发展成成熟的网点在车辆安排、包材使用、人员管理方面缺乏精细化成本管理思想，并且现有价值创造系统内容容易产生隐性损耗，成本的节流思想没有落实到每一位员工，造成了资源浪费。

（1）车辆装运安排不合理

随着顺丰公司的网点规模不断扩大，负责定点、定时收集各网点包裹的支线运输车辆相应有所增加。目前，顺丰采用外包与自营相结合的方式解决支线运输成本过高的问题，虽然外包的方式避免了购置车辆的费用，一定程度上减轻了自营车辆折旧、维护费等各类支出，但个别支线的车辆装运安排还可做出更合理的设计。比如管辖每个网点的支线车辆都会按时去转运中心进行快递运送，顺丰的有些区域默认一辆车负责一个网点，然而当遇到某一网点包裹量较之前大量减少的情况时，就会产生车辆空放或者装运不满的问题，这种情况对于顺丰来说无疑造成了资源浪费，进而加重了运输成本。

（2）现有价值创造系统容易产生隐性损耗

首先，随着外包成本比重上升，外包隐性成本高的问题也会伴随而来。比如在合作中的谈判成本，一旦与外包商发生沟通不畅的情况会浪费大量的时间和精力。

力。另外，外包物流服务中常见的问题是，企业会逐渐失去对物流运作的控制力，未来更换外包商的成本也有可能发生。比如，由于企业之间信息不对称，倘若顺丰选择了一家与自身服务水平和质量不相称的外包企业，不仅需要花费额外的费用维护品牌形象，还要再次承担因选择外包商所付出的金钱和时间成本。

其次，顺丰拥有规模庞大的运输网络，具有公路、航空、船舶、铁路等多种运输方式，但很多时候顺丰失去了在众多运输方式中的最优解，高铁运力的网络建设有待进一步加强。比如，有些地区的运输距离不在航空运输的运行里程内，但因为某一业务对时效要求高，顺丰只能为其规划航空运输线路，导致牺牲了更为合理的运输成本。目前高铁运输的潜能巨大，具有运输范围广泛、载货量高、运费低、更安全等特征，因此顺丰未来若能推动铁路资源的发运能力，特别是高铁运力，就可以避免对航空运力的浪费。

最后，由于顺丰把一部分的服务外包出去，此部分的创新能力可能会得到遏制。外包商只提供力所能及的业务，更加重视的是自身的效益，他们通常选择以最小的成本获取最大的利润，所以当顺丰总部在要求外包商开展服务创新时会产生阻力和困难，导致沟通成本、时间成本增加。

(3) 包装材料成本管控不得当

前文已经提到，物资及材料成本 2016 年至 2020 年的增长速度较快，属于成本结构中比重较高的项目之一。顺丰坚持用科技创新赋能材料包装，已取得一定成效，绿色包装的专利技术多达 99 项。从顺丰公布的可持续发展报告中可知，在 2020 年全年业务量大幅增加的情况下，实现了纸箱及快递封套使用量的节约，见表 4.9。

表 4.9 2019 年及 2020 年顺丰包装材料使用情况

单位：千克

		2019	2020	增长率
纸质类	快递封套使用量	77,556,302.1	75,051,139.1	-3.2%
	运单使用量	18,569,099.2	22,287,605.8	20.0%
	纸箱使用量	235,122,326.8	231,477,670.1	-1.6%

塑料	塑料包袋胶袋使用量	21,099,363.4	26,761,002.0	26.8%
泡沫类	透明胶带使用量	23,360,289.1	26,316,984.3	12.7%

资料来源：根据顺丰控股可持续发展报告整理所得。

但是，经过调查发现顺丰对包装材料的申请使用、制度规范、回收利用、成本核算方面仍存在一些问题。顺丰的包装材料可以分为纸质类和塑料泡沫类两种，具体包含快递运单、纸箱（瓦楞纸箱）、文件袋、编织袋、塑料袋、胶带、缓冲气泡袋、气泡膜、发泡塑料以及其他填充物。其中，胶带、运单打印纸、文件袋、塑料袋等能够免费向顾客提供，是由总部向快递员分发，纸箱、各类缓冲填充物由网点统一申请后再向快递员分发。

各网点制定的包装材料使用规范不统一。每逢寄递业务量较大时期，个别网点经常发生申请使用数量与最终核对数量不一致的问题。在个别写字楼或工业园区附近，文件袋在客户手中积压较为严重，使用数量清点不明，长此以往造成了大量物资耗费，并且事后网点相关负责人没有给出解决方案，只是一味口头强调节约或对快递员做出惩罚，管理较为粗放、被动。而且，流失、毁损的这一部分包装材料的成本核算方法也有很不合理，有些网点的会计处理方式是将其直接抵减收入，导致成本的计算结果无法全面反映实际成本的发生情况。

欠缺包装回收循环利用的理念。近些年顺丰控股公司致力于绿色可持续包装技术的研发，然而经过走访调查，部分网点顺丰对新型绿色包装材料的推广以及鼓励客户包装回收的态度不是太积极，而且很多包装材料被随意丢弃。有些一线员工响应的动力不足，没有采取有效的推广措施，也很少向顾客宣传回收再利用的环保理念，一定程度上阻碍了包装材料费用的降低。

（4）人员管理存在缺陷

当前快递行业属于劳动密集型行业，在揽收、运输、分拣、派送等各个操作流程均依赖较多人力。顺丰的大部分快递员、客服以及仓管人员采用劳务外包的用工模式，虽然一定程度上节约了人工成本，但对劳务外包人员的管理存在缺陷，存在一线员工流动性大、工作周期短、职业晋升体制不完善等问题。员工的频繁更换与人才流失会给公司造成严重的损失，不仅需要额外耗费招聘成本、培训成本，还丢失了员工累积的工作经验。另外，寄递业务量高峰时期会发生缺工的情

况，网点和转运中心不得不额外高价支出招揽员工。随着我国人口红利的下降，顺丰公司的人工成本存在一定的上升压力。

4.3.2 成本“开源”缺乏前瞻性

近五年来顺丰公司的研发费用不断增长，过多的投入在收、转、运、派的能力建设上，却忽视了对市场趋势的把控。

(1) 电商业务资源不足

纵观中国的整个电商市场，通达系快递公司和阿里之间的商业合作越来越紧密，借助线上零售与电商件市场实现深度绑定。虽然，顺丰自2019年开始积极连接电商市场，与唯品会达成合作，并推出相对便宜的快递产品“特惠专配”，但相较于同期通达系快递公司动辄一元两元的售价，顺丰完全不占优势。之所以在2020年依赖电商件的经济业务会大幅增加，主要是得益于疫情的影响，在通达系快递公司停运时，顺丰承揽了大量电商件，但这种增长并不可持续。一方面是因为顺丰和电商企业的薄利多销理念不匹配，遭受到同行在业务量层面的挤压。另一方面，电商平台已经和物流企业深度捆绑。比如，阿里集团通过投资的方式聚拢了通达系快递公司；京东依托线上平台自建京东物流，仓储优势突出；拼多多联合了新入局的极兔快递，而这其中，都不见顺丰的影子。除此之外，随着直播带货、短视频的爆火，顺丰因错失红利期造成的后果逐渐加重。因此，顺丰对电商快递业务细分市场的成本管理缺乏前瞻性，未及时拥抱电商市场，高估了服务与品牌的作用，过度自信，以至于在锱铢必较的价格战中处于劣势。

(2) 加盟网络布局落后

直至2020年，顺丰的加盟网点布局迅速扩大，目前仅推出了快运品牌“顺心捷达”，它以加盟网点为主要网络建设，但由于起步时间较晚，还不能实现与自营物流网络的干支线互融复用。另外，顺丰也在准备为新拓展的电商快递业务推出加盟型网络“丰网”，加强降本增效，但未来在仓配网、速运网、快运网、加盟网四张网络逐步融通的过程中，很有可能会面临个别区域利益分配不均、成本资源浪费过多的问题。因此，在短时间内顺丰的加盟网络无法缓解自营网络的成本压力，尚不能很好地发挥业务间协同作用。

(3) 仓储资源规划不符合战略目标

顺丰控股公司自 2018 年提出发展全流程供应链解决方案的战略目标，就意味着需要加快打造需求预测、仓储管理、线路规划、供应链升级等一整套服务流程的能力。然而，顺丰公司目前主要发挥的主要功能仍是单一的物流服务商，区域仓与前置仓的布局远远不够，更多专注于“端对端”的分拣、转运、运输、配送等服务，只适合广大的小型商家以及零散的消费者，不适合中型大型企业以及电商等新零售企业的需求。新零售企业对供应链服务商的要求不完全是运输速度、分拣效率，还包括能否把商品放在离消费者更近的地方。因此，顺丰控股公司的资源配置应当从专注运能建设转向“仓库+运力”的建设。但是，顺丰 2020 年才开始加大对仓储网络的建设，与同行业京东快递的差距越来越大，其成本管理没有体现以价值创造为导向，便无法做到促进战略目标的实现。

(4) 欠缺营销投入

为了寻求收入增长点，缓解价格战导致公司毛利不断下降，顺丰逐步完善产品分层，调优产品结构，提升产品定价能力。虽然产品细分能够带来新的机遇，有利于加强差异化竞争力，但顺丰对新推出业务的营销手段不够丰富，宣传力度不大，还缺乏联络顾客的广泛性、主动性。很多顾客对顺丰的印象只有贵、快、高端，并认为顺丰只适合用于寄递发票、合同等文件或较为贵重的物品。

5 开放型价值创造模式下顺丰控股公司成本管理优化

5.1 顺丰控股公司引入开放型价值创造模式的适用性

上一章已经分析,目前顺丰在成本降低的空间上不占优势,现有的电商快递业务依赖其自营网络进行运营,短期内无法分担自营物流服务的成本压力。而且,顺丰多年来以时效作为企业经营的价值主张,专注商务时效件业务,但是时效件在业务结构的中占比逐步下降。近五年财报显示,时效件收入占比从2016年的18%降至2019年的6%。顺丰控股公司未来想要快速发展电商、快运、冷链、同城、供应链等新业务,就需要更开放、更加庞大、更加灵活的物流网络。

虽然目前快递市场的竞争的核心是成本与业务量,但快递行业属于服务业,不能借鉴节约型传统制造业的成本管控思路,顺丰控股公司只有尽快变革价值创造模式,寻找更为灵活的成本管控方法,才能寻求长期的生存空间,为未来公司持续成长打下基础。本文所指出的开放型价值创造模型,服务需求来自于更广阔的全国市场,企业可以通过智能平台的形式寻求合作,交易方式和交易内容上拥有了很大的灵活度和自由选择权,服务种类也更加丰富,物流网络的服务功能得以增强。一方面,避免了自营型价值创造模式由于自治、封闭,需要重资产投入大量资源才能应对分散市场需求的问题,另一方面规避了加盟型价值创造模式由于契约合作期限较长,导致在创造过程中受限的问题。

文章认为顺丰的价值创造模式的变革与创新是必要的,适于引入开放型价值创造模式。顺丰的战略发展方向是多元化,战略定位是差异化,目标成为科技引领的综合物流服务商,能够为各类客户群体、多种场景的一揽子服务,其愿景具有大物流思想。顺丰的优势体现为强大的物流网络以及领先的科技能力。无论是货机数量、航线数、运输能力,在行业中都是处于领先水平的,一贯重视技术投入,积极开展各项智慧物流建设,旨在通过深耕人工智能、物联网等科技前沿领域不断提升运输效率。在供给端打造了以自有航空公司为主导的“天网”,以高科技投入为主导的“信息网”,以自营物流体系建立的“地网”。因此,顺丰自身资源与能力具有一定稀缺性,可以率先形成差异化的竞争战略,具有打造开放型价值创造模式的物质基础。截至2020年末,顺丰公司已拥有包括正在申请中的发明

专利三千余项，软件著作权已突破一千五百个，发明专利总量和开发实力均在同行业中最强，且在近五年内研发投入将逐年增加，见表 5.1。

表 5.1 顺丰控股公司研发投入情况

单位：万元

份额	2016	2017	2018	2019	2020
研发投入金额	56,057.0	116,696.8	215,612.5	256,540.0	300,075.6
研发投入占营业收入比例	1.0%	1.6%	2.4%	2.3%	2.0%

资料来源：由顺丰控股年报数据整理所得。

另外，开放型价值创造模式更利于拓展多元化业务。当前，时效件进入了天花板，其他细分行业均存在较大的增长空间和趋势。顺丰控股公司在完善各个物流细分赛道的布局的过程中，凭借其科技能力更有竞争力和潜力转型成为领先的服务商。作者认为电商件、国际业务应当是当下注重的重点，这是从时效快递走向综合物流服务商的必经之路，而且国际业务有希望最早形成市场差异化和定价权优势，意味着顺丰需要有更加庞大的、开放的价值创造系统。开放型价值创造模式，在供给与需求动态匹配的过程中，实现了合作多样化、业务多功能的需求，是适合顺丰控股公司提升价值创造能力的选择。

5.2 开放型价值创造模式下成本管理优化理念

开放型价值创造模式下的成本管理优化理念是以开放型价值创造模式的特征、优越性、价值实现过程为出发点，从成本管理的范畴、成本管理目标、成本管理工具选择、成本管理核算方法这些方面展开，综合考虑顺丰控股公司如何扮演中心企业角色，如何制定以需求为驱动的灵活合作机制，如何降低价值创造系统内的合作风险，以及如何筛选最优质的合作伙伴，创造更多的合作机会、设计更多的合作方式等内容，旨在提升公司“以价值创造为导向”的成本管理理念，同时也为公司战略目标的达成，拓展价值创造的空间，实现业务量与市场份额的持续增长作保障。如图 5.1 所示。

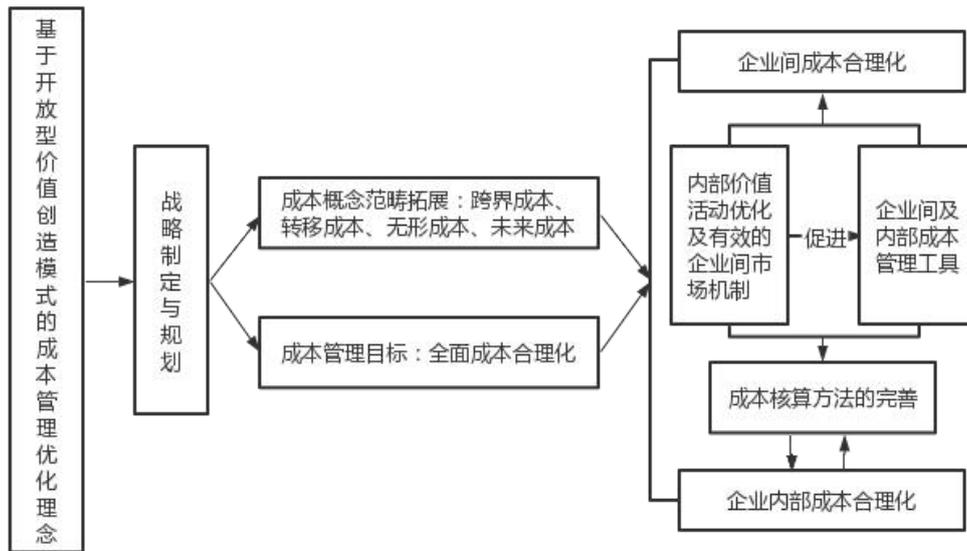


图 5.1 基于开放型价值创造模式的成本管理优化理念

5.2.1 成本管理范畴的拓展

开放型价值创造模式下，中心企业与其他各利益向相关者构成集群，成本管理的范畴拓展为跨界成本、转移成本、未来成本和无形成本。这四种成本概念分别从不同的角度分析，内涵上有一定的交叉。

跨界成本：随着信息平台吸纳不同类型用户群体的数量越来越多，不同企业的信息平台互不兼容，如果顺丰控股公司未来把物流服务商、专业化供应商、商贸、科技、金融企业等相关产业的各方利益相关者连接在同一个互联兼容的信息平台，利用平台特性和优势吸引资源，形成良性的跨界合作与跨界竞争，就可以扩大规模经济效益与范围经济效益。但是，需要注意的是跨界领域的选择会影响跨界成本的大小，若平台在难以吸引新用户，难以扩展用户需求，过高的跨界成本反而降低跨界收益（鲁彦，曲创，2019）。因此，在开放型价值创造模式下，顺丰控股公司作为中心企业，应当有效维护竞合秩序，注重对平台中的不正当行为的监管，防止出现“排他协议”、“强制销售”等不良现象，进而促进整个价值网络整体竞争力的提高。

转移成本：从价值创造系统中其他主体的角度分析，在具有网络外部性特征的平台经济中，各类主体在平台之间的转移会损失原来获得的收益。因此，转移成本可以成为平台产业的进入壁垒（陈红玲等，2019）。转移成本越高，用户就

会对该平台越忠实。顺丰搭建智能服务平台时，不仅要考虑平台吸引力从而降低跨界成本，还应当充分考虑转移成本的竞争，找到关键的“盈利关卡”，对平台用户长期关系的发展以及持续的价值共创至关重要。

未来成本：未来成本通常考虑的是会对顺丰控股公司财务成果产生一定影响的经济业务。也正因如此，未来成本考虑了风险因素。顺丰控股公司应当充分考虑未来可能发生的有关风险因素，并及时制定应对预案，比如未来人口红利的消失、燃油价格的波动、外币交易面临的汇率波动、通货膨胀等，具体如下表 5.2。

表 5.2 有关未来成本的风险因素及未来措施

影响因素	成本项目	应对措施
人口红利的消失	人工成本 外包成本	科技赋能分拣、装卸、配送、包装等环节； 降低员工数量，与合作伙伴共享人力资源，实现物流联合配送； 建立弹性用工的雇佣模式，以缓解公司突增的、高峰期的、季节性的员工需求量。
燃油价格波动	运输成本 外包成本	网点布局的持续优化，科学规划线路和装载率；推广使用新能源车
外币交易汇率、利率波动	汇兑损失 利息费用	开展外汇套期保值业务，利用风险可控的金融衍生品套期工具以锁定汇率、利率成本，并尽量规避汇率、利率风险。

无形成本：无形成本包括信息成本、闲置资金、未利用产能、人才流失、沟通成本、企业文化等。顺丰控股公司可以将沟通成本、企业文化等无形成本打造成无形资产，一定程度上体现为企业的学习与创新能力，最大的优点是不易被竞争者所模仿。像是闲置资金、未充分利用运力资源等属于企业的停滞资源，会增大顺丰当前决策方案的机会成本，长期导致决策失误。除此之外，还包括容易产生隐性损耗的隐性成本，比如前文中提到的与外包商谈判交易过程中的沟通成本，终止与外包商合作的更换成本等。

5.2.2 成本管理目标的转变

开放型价值创造模式能够在供需匹配的过程中满足多样化快递业务需求，顺

丰控股公司应当将全面成本合理化作为成本管理的目标。具体又分为企业内部成本合理化和企业间成本合理化。需要注意的是，企业间成本合理化是企业内部成本合理化的前提条件。是因为一味追求企业内部成本合理化容易造成绝对化的成本降低，其效果是局部的、短期的。因此，全面成本合理化应当立足于价值创造系统，并着眼于使系统内的成员企业形成长期协调，才能使成员企业一齐朝着企业间成本优化的目标努力，进而对改善内部成本形成有利条件。

（1）企业内部成本合理化

企业内部成本合理化需要着重关注竞争对手，通过对企业内部一系列价值活动以及每项作业展开分析、衡量，改进需要完善的活动，使成本控制在合理的范围之内。比如，当一个企业用与竞争对手相同的成本创造了附加值更多的产品，相对于一味地降低成本，能更好的发挥竞争优势，同样可以为顾客创造较高的价值。

（2）企业间成本合理化

顺丰控股公司借助于企业间长期合作与协同效应寻求可持续的竞争优势。但是企业间交易市场能否高效运行取决于企业间市场机制能否有效（盛革，2009）。企业共同维护市场秩序、遵守市场机制是实现企业间成本合理化目标的关键。从公司内部的竞争和协作出发，企业间成本管理工作的一个主要任务便是利用成本管理减少相互之间的分歧，抑制机会主义行为（冯圆，2016）。

所以，成员企业间成本合理化，主要强调的是在顺丰控股公司的带动下，优化价值创造体系内企业间的合作关系，优化成员企业间在仓储、运输、分拣、转运、包装等方面的合作过程和协同方法，并针对企业建立合作协议、风险管理、增强运作灵活性、降低贸易摩擦等目标，以推动各成员公司间相互信任、共同实现公司间的成本合理化。

5.2.3 成本管理工具的升级

开放型价值创造模式产生了产业集群效应，顺丰控股公司与各利益相关方形成动态的价值网络结构。因此，顺丰与各利益相关方应当共同商定成本管理工具的选择，结合价值创造系统对价值增值的要求，对成本管理工具进行优化，提升顺丰与各利益相关方的成本管理效率与效果。

（1）企业内部成本管理工具

从企业内部来看，顺丰应当强调在企业成本管理总目标的约束下，围绕价值创造导向进行内部资源优化配置和成本结构的调整，而非简单粗暴地削减成本。

在业务层面，首先可以借助竞争对手的价值链分析，将其与企业内部成本信息相对比，切实明晰自身的优势与劣势。其次，顺丰控股公司可以应用大数据对企业所有价值活动的发生过程予以追踪。比如，在原有标准成本法的基础上进行改进，通过采集业务现场价值活动形成的成本数据，建立动态更新的成本数据库，并对成本数据库进行定期修正。其次，可以参考时间驱动的作业成本法来计算产品成本，既能缩减错综复杂的成本计算步骤，也可以对产能的利用情况有清晰的认知。

在管理层面，要真正做到业财融合，才能避免各部门各自为政，减少冲突。顺丰需要制定业财融合的相关管理制度，促进部门之间的沟通，例如创造交叉部门的项目合作机会，形成信息沟通与反馈的渠道。

（2）企业间成本管理工具

从企业间关系来看，顺丰控股公司可以将目标成本法拓展到跨公司的合作。目标成本法是在公司发展战略规划的架构下基于估算，通过对企业总收入、利润率等做出预期进而确定企业的目标成本，再对既定的目标成本实施层层分析、细化落实、事中控制、结果考核和事后评估，从而实现了一套完善的目标成本管理策略的实施过程。不仅适用于企业内部，还可以超出组织边界，适应整个价值创造系统成本管理的需求。比如，在顺丰推行与利益相关者共同开展新业务时，由公司财务部、业务部与合作伙伴财务部、业务部共同对计划的执行过程与目标的达成负责，定期向管理层汇报经营状况，包含战略目标的实施进度、阶段营收目标的完成情况、成本耗费的计划、成本控制的举措、成本偏差的原因以及下一阶段的各职能部门的具体计划、实施困难、需要的资源支持等。因此，应用目标成本法利于顺丰与合作企业协调价值实现全过程的资源消耗并围绕目标成本进行资源的优化配置，使各成员企业之间共享成本信息，能够避免企业各自为政，进而对整个价值创造系统的总成本进行有效控制。

5.2.4 成本核算方法的完善

(1) 重视对闲置产能的核算

顺丰控股公司在进行成本核算时,成本项目不完整,在财务报告中没有归集与列出与存储相关活动发生的成本,导致无法与同行业快递公司进行横向对比。另外,除了将与物流服务活动有关的运输成本、材料包装费、人工成本等显性成本纳入成本核算中,还应当重视闲置产能等隐性成本的核算。

目前对于企业闲置成本的会计处理方式,在中国现行会计准则中还未具体规范,企业普遍使用的会计处理方法主要有两个:一是直接计入企业管理费用;二是列入营业外支出。而在实际实践中,不论是列入管理费用或是列入营业外支出,都一定程度上掩盖闲置成本,但往往无法引发管理者对闲置生产能力问题的关注。

文章建议顺丰控股公司采取这种思路:车辆、飞机、维修设备、各类自动化设备等基本是物流服务活动中快递产品得以形成的基本要素,因此形成的折旧费等应构成快递产品成本的内容,但同人力、物资材料等成本费用一样,也只有被当期快递商品所消耗的部分才能够提供价值。而对于剩余生产能力成本,由于它并未为当期的快递业务作出贡献,且效益会随着时效的延长而消逝,不应该再作为各期业务成本核算。这种核算思路的好处就是:全面、真实地体现了公司成本的全貌,防止了在完全成本法下,将剩余产能核算在内导致的成本高估,也防止了变动成本法下,将约束性固定费用排除在外引起的成本降低。

(2) 结合现金流指标进行定量化考察

顺丰控股公司在过去的十多年里,在线上电子商务、线下零售业等领域进行了多种尝试,但成果寥寥,给公司带来较大的损失。虽然顺丰有物流的优势,却没有电商的经验,未对市场需求进行充分的调研,导致投资前期对市场的预期过于乐观。因此,顺丰需要深刻理解企业的价值驱动因素与价值创造模式,在决定业务范围、发展方向、资源投放时,应当避免和减少无效成本的耗费。可以采用净现金流量来分析哪些成本需要具体防范,成本管理将影响哪些价值创造环节,具体的效益如何,进而明确企业活动中哪些是有效的价值活动,避免成本管理分析过程中缺乏定量化考察的弊端,引导决策的科学化。

5.3 开放型价值创造模式下成本问题改进措施

5.3.1 外包成本优化

顺丰控股公司通过大量非核心流程外包的放射建设末端配送体系,虽然带来诸如精简机构、降低成本的好处,但是同时的会带来风险。比如企业在外包过程中面临信息不对称,服务质量下降、隐性成本增加等不可控因素,这些风险带来的成本甚至可能会大于节约的成本,从而削弱顺丰的竞争力优势。因此,文章建议顺丰控股公司通过逐步搭建业务协同、优势互补的平台生态圈降低外包风险,抑制外包企业机会主义行为,增强物流供需匹配的效率。

首先,由顺丰或与多家企业联合建设信息服务平台。依托信息共享、高效流动,以资源共享市场化的方式促进分拨转运、仓储配送、装卸搬运、干支线运输等第三方物流服务资源的集成,尽力将商业流量转化为业务增量。并且,要能够实现车辆、货物位置及状态等信息实时查询,对物流活动进行全链路跟踪监测。

其次,由产品设计带动平台资源配置,适应广泛多变的市场需求。不限定合作对象,每一次物流服务的完成都可以由外包商、加盟商等多种主体共同参加。同时,还必须建立合作伙伴的备选方案,能够进行短期淘汰或替补措施。也不限定合作内容,除了基础物流能力,顺丰公司还必须加快与制造业、贸易、金融服务等行业的融合发展,进一步降低交易成本,提升开放性。

5.3.2 运输成本优化

顺丰控股公司近年来着眼于物流线路的合理化,先后引进各种现代化的物流规划政策与工具,将公司的运输工作逐步迈向智能化。但是,根据上一章内容可知,顺丰控股公司把安全时效放在第一位,有时不计较车辆的装载率情况,导致车辆装运安排方面存在车辆装运不满的现象。另外,在全面融通综合速运网、快运网、仓储网和加盟网物料资源的初期,还发生了资源重叠投放的问题。因此,倘若顺丰控股公司未来采用开放型价值创造模式,如何设计动态网络组织是顺丰控股公司进一步优化的问题。

(1) 升级网点规划与线路布局,避免资源重叠投放

首先,避免各类业务的网络建设各自为政。顺丰控股公司打算在未来实现速

运网、快运网、仓储网、加盟网的互联互通，需要重新审视各业务线的物流网络资源，增强速运、快运、冷链、医药、同城、供应链等不同业务之间的信息共享，避免“信息孤岛”现象。可以借助算法系统、可视化仿真技术模拟物流网络中各节点的布局来实现跨业务的网络复用与资源协同。例如，顺丰控股公司就可组织各业务单元，共同设计建包、集包等的优化方法，以尽量实现从转运中心直发到网点，并尽量减少中途拆包，促进运力的使用效率最大化，

其次，对线路安排进行持续的监控与优化，建议顺丰控股公司的区部对各个营业网点建立备选线路数据库，根据件量规模、时效等因素能力，自动生成适合的收派路径，节约运输成本。

最后，根据目前的我国城镇化建设速度的不断加快，顺丰控股公司应当加快对下沉市场的资源投入。农村市场的寄递需求相对分散，分布范围广阔，“最后一公里”问题尚未解决。顺丰可以积极开展网点分布与收派区域的扩展，尝试驿站、城乡对接或与村组织开展合作等方式激发下沉市场的需求潜力。

(2) 提升多式联运能力，充分使用装载容积

开放型价值创造模式下，物流组织网络根据需求的不同而变化，因此顺丰控股公司应当尽快形成多式联运的运输方式，推进快慢产品不同场景下的协同。随着高铁建设突飞猛进，高铁的可期待空间较大，运力尚未得到充分释放，其时效可以媲美航空运输，而且成本相对较低，受天气影响相对较小，是中长距离快件次晨达的有效方式。顺丰控股公司需对当前的运力结构进一步丰富、优化，合理运用运力资源，为后期降本增效、发挥规模效应奠定基础。此外，还要对公司各种交通工具的装卸手段加以优化，比如在对贵重货物与轻便货物加以组合运送时，可按照货物的形状选择适当的堆放形式，并添加辅助设施。这样既可以满足某些具有特定性质货物的运送要求，同时也可以尽量避免运送空间的浪费，进而减少了运输成本。

5.3.3 人工成本优化

在快递行业人工成本不断上升的趋势下，顺丰控股公司的人员岗位结构层次多，流动性较强，用工形式多样，特别每年“双11”期间，公司存在招工难现象，有些营业网点甚至采取急聘临时工模式疏解压力。文章建议顺丰适当提高弹

性用工比率，实现员工结构“轻资产化”。

弹性用工包括了较多模式，除劳务派遣，顺丰公司还可能通过非全日制劳动用工的招聘模式，处理突增的、高峰期的、季节性的临时用人需要。和劳务派遣模式不同的是，非全日制劳动用工者并不需要签定劳动合同，而且各方也可以进行口头协议。除了工伤保险，也无需向员工缴纳全部的五险一金。此外，用工长短不受限制，顺丰通常只需要按照小时向劳动者支付薪酬，这样，就可在季节性件量激增的情况下实现较低的用工成本和较灵活、自由的用工模式。

除此之外，注重对一线员工的管理。顺丰控股公司拥有自营、劳务派遣及外包模式收派员约 39 万人，顺丰应当为快递小哥提供平等的发展机会与广阔发展平台，针对各岗位性质，给予充分、持续的专业知识和技能培训，建立可以互相交流学习的学习平台，增强员工的归属感，进而形成强大的组织凝聚力。与此同时，要使他们对各职位有一种客观公平的理解与预期，引导他们的职业规划。对关键性职位建立必要的离职壁垒，从一定程度上吸引人才，最大程度的减少流失，对人工成本管理有着重要意义。

5.3.4 物资及材料成本优化

(1) 建立精细化的物资及材料成本管理制度

针对上一章提到的包装材料成本管控不得当问题，文章建议顺丰控股公司对包装材料建立精细化成本管理制度，主要从申请、使用、考核三个关键环节设计成本管控的主要内容。申请方面，网点可以实施提前上报、集中入库、统一分发的制度，具体来说，收派员需提前一周上报合理的申请计划，经网点审批后统一向总公司申请物料，避免个人申请与网点申请同时存在；使用方面，需对包装使用的步骤、流程建立标准，加强对收派员操作的培训，激发全员精细化成本管理意识；考核方面，网点可以每周对物资及材料进行盘点，通过建立精细化的核算管理办法，反映各类包材物料的使用与结存情况，并统计差异，使成本管理的责任更加具体化、准确化。

(2) 推进“最后一公里”公共回收站的建设

2021 年初，顺丰控股公司推出了一款自行研发的新型循环快递箱“π-box”，可反复使用 70 次，并且无需使用胶带等易耗材料，但由于收费与普通纸箱相差

无几，以至于顾客在接受度不高。绝大多数消费者在实际选择中，还是会选择使用普通纸箱，循环箱的效果并没有达到预期的目的。此外，即使在网点设有纸箱回收处，大部分消费者也只会是在验货开箱时，顺手将纸箱投入回收处，极少有消费者愿意当场将包装交还给快递员，消费者的回收再利用意识较为薄弱。

一方面，文章建议顺丰控股公司推出积分奖励活动，比如，在员工派送时主动向顾客询问是否愿意交还包装，鼓励顾客在收货时进行包装物的回收，可以通过兑积分换实物或者换取免费寄递次数等方式增强执行力。

另一方面，顺丰控股公司具备非常完善的遍及全国各省市的运输网络，物流基础设施发达，为顺丰实行包装废弃物的回收打下了有利的基础。因此，文章建议顺丰控股公司建设“最后一公里”公共回收站。可以在小区或写字楼附近设置定点回收站，平时在快递员揽收、派件的过程中一并将回收站的物品带回营业网点，以节约时间，提升快递员的工作效率。也可以与其他快递公司、材料包装商以及专业回收企业共建合作治理机制，线下搭建快递包装回收体系，实现回收产业链中不同环节的分工协作，线上依托信息平台，在信息供需持续反馈中使回收成本不断降低。

6 结论与启示

6.1 研究结论

文章以顺丰控股公司作为案例研究对象,重点研究与公司未来价值创造模式相匹配的成本管理优化。通过找出成本管理中存在的问题,构建基于开放型价值创造模式的优化理念,对顺丰控股公司未来如何做好成本规划,如何优化运输成本、外包成本、人工成本、物资及材料成本等提出对策建议。以下是本文通过分析和研究得出的相关结论,希望对促进快递行业价值创造模式转型和以价值创造为导向成本管理的应用有一定的借鉴意义与示范价值。

第一,文章提出的开放型价值创造模式,正是企业价值创造的逻辑链条化到网络化,从商品主导逻辑到顾客主导逻辑,从企业独创价值到企业与消费者共创价值演变而来的产物。它囊括了自营型价值创造模式与加盟型价值创造模式的组织结构,吸取了二者的优点的同时进一步创造了互联互通的开放价值、消费者体验价值以及物流活动的共享价值。在需求驱动的情形下,它根据业务特性匹配最佳的合作伙伴,进而生成动态的网络组织,使物流网络的功能得以提升,物流业务的内容得以丰富,价值创造的空间得以拓展。

第二,文章通过对顺丰控股公司的成本管理现状进行分析,发现顺丰在“节流”方面缺乏精细化管理,在包材使用、车辆装运安排、人员管理方面存在资源浪费,在推进多类产品业务时出现资源重叠投放现象并且现有价值创造系统易出现隐性损耗;在“开源”方面,资源投入的前瞻性不足,特别是对仓储网络的成本管理没有体现以价值创造为导向。

第三,开放型价值创造模式下顺丰控股公司成本管理优化理念从成本管理的范畴、成本管理目标、成本管理工具选择、成本核算方法这些方面展开。具体内容包括:将成本概念范畴拓展为跨界成本、转移成本、未来成本、无形成本;将成本管理目标从企业内部成本降低转变为整个价值创造系统的全面成本合理化;将目标成本法拓展到跨企业合作,并在业务层面将成本管理工具升级为动态优化的标准成本法,将现金流指标以及对闲置产能的计算引入到成本核算中。希望可

以为顺丰控股公司在实际工作中成本管理的思想和方法实提供一定指导。

第四，有针对性地提出了改进成本管理问题的对策建议。外包成本方面，联合建设信息服务平台，促进物流服务资源的集成，并建立外包商的备选方案；运输成本方面，升级网点规划与线路布局，避免资源重叠投放，提高车辆装载率、加强多式联运的能力；人工成本方面，构建“轻资产”的人力组织管理模式、优化人力资源配置结构；物资及材料成本方面，推进“最后一公里”公共回收平台建设。

6.2 启示

数字经济时代，商业环境的变化及科学技术的发展正促进着快递行业价值创造模式的革新，各快递企业朝着综合物流服务商的转型加速。一方面，企业面临快递产品种类更多元、顾客需求更个性、服务质量更高的要求。顾客不再只满足于单一收、转、运、派寄递服务，而是希望获得一揽子个性化解方案，满足自己的参与感，提升消费体验。另一方面，快递公司依靠自己的资源与力量创造竞争优势将越来越困难，企业及行业边界变得越来越复杂、模糊，而数字化技术的迅速发展使得企业获取资源的方式、连接渠道及管理方法被颠覆，快递企业的价值创造模式则基于这种“资源获取方式及连接渠道”、“顾客需求升级”的路径不断升级、创新。

成本管理是企业需面对的永恒不变的主题，与时俱进就是使企业成本管理真正发挥作用的根本途径。在思想上要“顺势”而为，要形成以价值创造为导向的成本管理理念；在方法上，要积极认识科学技术的发展趋势并加以应用，不断适应价值创造模式的演变，改进成本管理的手段。鉴于此，本文基于前文对顺丰控股公司成本管理优化的研究结果，提出以下建议以供企业实践参考：

第一，要认识到“做错”是最大的成本（陈书堂，2018）。企业的资源配置工作是由未来战略发展的目标以及价值实现过程中的所需资源来决定的，这些资源包括人力、物力和财力等多个方面。凡是能增值的投入就是合理的成本，凡是无助于实现目标的成本都是多余的，而多余的就是浪费，摒弃传统的一味追求成本降低的理念。

第二，搭建高效运作的信息平台。以价值创造为导向的成本管理需要构建横

向沟通的网络信息平台，以降低价值创造系统内部的沟通成本，提升协同效果。而且，可以让在成本管理方面已取得良好实践的企业把经验在更多合作企业中普及、应用，对经营不利的合作企业开展市场开拓、成本管理、技术支持等帮扶行动，并提供有针对性的改进措施，切实提高价值创造系统内的整体成本管理水平。

第三，推行成本的数字化精准管控。企业可以借助数字技术将成本管理的个性化与精细化协调统一（陈菡，2019）。比如，对于快递企业，在应对顾客的共性需求时，可以应用算法模型，做到业务量预测，网络提前规划，资源精确投入；对于个性化需求，伴随着产品或服务设计开发的过程，企业应当对顾客所有有关成本设计的问题迅速、及时、准确地给出答案，实现对单个产品、单项服务、单个订单、单个顾客乃至单个工序的价值挖掘。

第四，推动构建价值创造系统的销售网络，创建良好的企业间交易市场机制。对于整个价值创造系统来说，如果最终产品的终端销售无法有效组织或实现，价值实现也便无从谈起。

参考文献

- [1]Adrian J.Slywotzky,David J.Morison and Bob Andelman. The Profit Zone;How Strategic Business Design Will Lead You to Tomorrow's Profits[M]. New York:Three Rivers Press,1997.
- [2]Armstrong M. Competition in Two-sided Markets[J]. Rand Journal of Economics,2006,37(3):668-691.
- [3]Bernard Caillaud,Bruno Jullien. Chicken & Egg: Competition among Intermediation Service Providers[J]. The RAND Journal of Economics,2003,34(2):309-328.
- [4]C.K. Prahalad,Venkat Ramaswamy. Co-creation experiences:The next practice in value creation[J]. Journal of Interactive Marketing,2004,18(3):5-14.
- [5]Henry Chesbrough. Business model innovation: it's not just about technology anymore[J]. Strategy & Leadership,2007,35(6).
- [6]Kristina Heinonen,Tore Strandvik,Karl-Jacob Mickelsson,Bo Edvardsson,Erik S-undström,Per Andersson. A customer-dominant logic of service[J]. Journal of Service Management,2010,21(4):531-548.
- [7]Katz M L,Shapiro C. Network Externalities, Competition and Compatibility[J]. American Economic Review,1985,75(3):424-440.
- [8]Ramirez R. Value co-production: Intellectual origins and implications for practiceand research [J]. Strategic Management Journal, 1999, 20(1):49-65.
- [9]Rochetand J C,Tirole J. Platform Competition in Two-sided Markets[J]. Journal of the European Economic Association,2003,1(4):990-1029.
- [10]Vargo Lusch Stephen. envolving to a new dominant logic for marketing[J]. Journal of marketing,2004(1).
- [11]蔡春花. 开放型商业模式NICE属性与价值创造关系的实证研究[D].重庆大学,2015.
- [12]陈书堂,赵强,王子瑞,吴祥,洪猛,于金英,杜纯勤,刘焕冰,王梦,董峥.大型企业集团以价值创造为导向的全产业链成本精益管理体系建设[J].国企管理,2018(21):22

-33.

[13]陈菡,林寒振,仝京津,柯锦阳.价值导向下的成本管理创新——M公司的柔性成本管理实践[J].财会月刊,2019(21):65-69.

[14]迟晓英,宣国良.价值链研究发展综述[J].外国经济与管理,2000(01):25-30.

[15]陈红玲,张祥建,刘潇.平台经济前沿研究综述与未来展望[J].云南财经大学学报,2019,35(05):3-11.

[16]杜勇,陈建英.企业成本管理方法研究综述[J].商业研究,2007(02):66-70.

[17]冯圆.组织间关系与企业群成本管理[J].会计之友,2016(06):93-99.

[18]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.

[19]郭锴.企业价值链与商业模式创新的路径关系——基于电视传媒企业的分析[J].经济管理,2010,32(07):44-50.

[20]高闯,关鑫.企业商业模式创新的实现方式与演进机理——一种基于价值链创新理论的解释[J].中国工业经济,2006,(11):83-90.

[21]黄世忠.解码华为的“知本主义”——基于财务分析的视角[J].财会月刊,2020(09):3-7.

[22]洪联英,黄汝轩.上海自贸区的功能定位反思及其调整——基于平台经济理论框架的分析[J].国际商务研究,2017,38(01):54-64.

[23]花绮遥.顺丰速运与申通快递盈利模式比较研究[D].黑龙江八一农垦大学,2018.

[24]金帆.价值生态系统:云经济时代的价值创造机制[J].中国工业经济,2014(04):97-109.

[25]雷长群.浅析供应链、价值链理论的发展与价值型企业的特征[J].中国人口资源与环境,2003(03):114-117.

[26]鲁彦,曲创.互联网平台跨界竞争与监管对策研究[J].山东社会科学,2019(06):112-117.

[27]刘全山,刘东山.成本管理的“三重境界”:历史演进与启示[J].财务与会计,2019(03):82-84.

[28]刘津平.作业成本法在 DGM 快递公司的应用研究[D].西安电子科技大学,2010.

- [29]罗珉.价值星系:理论解释与价值创造机制的构建[J].中国工业经济,2006(01):80-89.
- [30]罗珉,王睢.中间组织理论:基于不确定性与缓冲视角[J].中国工业经济,2005(10):106-114.
- [31]罗红雨.基于价值创造的成本管理研究[J].财会通讯,2009(17):113-114.
- [32]李艳.大中型企业物流成本管理问题探究——以快递企业为例[J].产业与科技论坛,2021,20(04):218-219.
- [33]李海舰,李凌霄.企业数字化转型呈现十大发展趋势[N].经济参考报,2021-09-14(007).
- [34]李琴.基于“价值网+”的平台商业模式价值共创动因及作用机理研究[D].重庆大学,2017.
- [35]李冉.快递企业核心竞争力的评价与分析[J].邮政研究,2021,37(02):21-27.
- [36]缪文清.快递企业配送成本管理研究[J].经营管理者,2021(06):72-73.
- [37]倪明,洪文佳,杨善林.快递业价值创造模式研究[J].北京交通大学学报(社会科学版),2020,19(01):114-122.
- [38]孙莹.基于作业成本法的物流企业成本控制[J].财务与会计,2020(08):74-75.
- [39]时天林.天天快递物流成本管理问题研究[J].中阿科技论坛(中英文),2020(08):186-189.
- [40]石新武.论现代成本管理模式[D].中国社会科学院研究生院,2001.
- [41]盛革.基于价值网的战略成本管理框架研究[J].财会月刊,2009(15):82-85.
- [42]田小刚.基于中间组织理论的企业间成本管理研究[D].西南财经大学,2009.
- [43]田冠军.网络经济下的成本范畴拓展和成本管理创新[J].财会月刊,2007(02):81-82.
- [44]王继祥.中国共享物流创新模式与发展趋势[J].物流技术与应用,2017,22(02):80-84.
- [45]王京.快递加盟制中的合同义务构造[J].理论月刊,2019(09):108-115.
- [46]魏炳麒.创新商业模式,打造世界一流物流快递服务商——从DHL的发展,看未来供应链管理服务商的运作模式[J].中国市场,2007(Z2):106-108.
- [47]武文珍,陈启杰.价值共创理论形成路径探析与未来研究展望[J].外国经济与管

理,2012,34(06):66-73+81.

[48]吴砚峰.从京东终止与天天快递合作看自建电商物流的发展策略[J].对外经贸实务,2018(03):74-76.

[49]徐玲,刘春香.基于价值创造模式演变的成本管理研究——综述与研究趋势[J].浙江万里学院学报,2012,25(01):10-14.

[50]肖铁锋,王琴.论物流加盟连锁经营模式[J].中国市场,2014(40):84-85.

[51]叶秀敏.平台经济的特点分析[J].河北师范大学学报(哲学社会科学版),2016,39(02):114-120.

[52]张烈侠.基于价值创造的成本管理创新体系研究[D].兰州大学,2008.

[53]郑凯,王新新.互联网条件下顾客独立创造价值理论研究综述[J].外国经济与管理,2015,37(05):14-24.

后 记

行文至此，我的研究生学业生涯即将拉上帷幕。时光匆匆，三年的日子稍纵即逝；时光漫漫，三年记载了无数个奋斗的印记。面对那些曾经鼓励过、关心过我的良师、益友和家人们，心中感慨万千。

首先，我要诚挚地对我的导师南星恒教授道一声谢谢！南老师学识渊博，为人正直、谦逊，他执着、求实、勤奋、精益求精的学术态度令我深深地敬佩！这三年以来，在生活与学习上南老师给予我莫大的鼓舞与帮助，不仅仅是专业知识，更让我懂得学无止境，这一生要永远保持一颗谦逊、上进而又充满好奇的心，要为遇到更好的自己努力前行！师恩难忘，在今后的工作中，我定当脚踏实地，勤勉不怠。衷心地祝愿南老师工作顺利、家庭幸福、万事胜意！

其次，感谢在论文开题答辩、预答辩及正式答辩过程中沈萍老师、邢铭强老师、袁有赋老师、张鲜华老师对我的文章提出的批评与建议，从撰写初稿到定稿离不开老师们的辛勤付出，在此向各位老师致以真挚的谢意！

最后，感谢我的父母给予我生活的照顾、精神的支持。养育之恩大于一切，父母对我的无微不至的呵护与疼爱，给了我无限的动力与信心，祝愿我的父母健康、快乐、幸福！

离别，是为了更好地相逢，在即将谢幕的学生时代，我祝愿母校越来越好，也祝愿自己能够在未来崭新的日子里不断努力、闪闪发光！