

分类号 _____
U D C _____

密级 _____
编号 10741

兰州财经大学

LANZHOU UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

硕士学位论文

(专业学位)

论文题目 顺丰控股战略成本管理优化研究

研究生姓名: 李丽娟

指导教师姓名、职称: 孔陇 教授 王景 正高级会计师

学科、专业名称: 会计硕士

研究方向: 企业理财与税务筹划

提交日期: 2022年6月1日

独创性声明

本人声明所提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： 李丽娟 签字日期： 2022.6.5

导师签名： 孔阳 签字日期： 2022.6.7

导师(校外)签名： 王 签字日期： 2022.6.10

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： 李丽娟 签字日期： 2022.6.5

导师签名： 孔阳 签字日期： 2022.6.7

导师(校外)签名： 王 签字日期： 2022.6.10

Research on Optimization of Strategic Cost Management of SF Holding

Candidate: Li Lijuan

Supervisor: Kong Long Wang Jing

摘要

随着我国电商经济的壮大和产业结构的升级,第三方物流快速发展,其发展前景和巨大获利空间引来不少企业的关注。物流行业虽门槛较低,但由于服务市场呈现同质化,新进入的企业想要获得市场份额通常都会采取低价策略,在此情况下企业想要获利,对成本的管控就显得尤为重要。然而,传统的成本管理只关注成本短期时间内的压缩,具有很大的局限性,与新经济发展的要求有较大的差距。随着新角色不断注入快递市场,如何优化各类价值活动成本,加快战略布局,实现市场竞争力与效益的提升,成为该领域企业转型升级面临的难题。

文章从战略成本管理核心理论和应用研究出发,以国内知名的综合物流服务企业顺丰控股为研究对象。首先,通过大量阅读国内外文献,结合国内企业案例对顺丰控股战略成本管理全面进行了了解。其次,运用战略成本管理分析方法,从战略定位、价值链、战略成本动因三个维度对顺丰控股战略成本管理的应用展开了分析。研究发现顺丰控股战略成本管理过程中存在有限指标难以全面计量成本、外包制模式成本优化空间有限、多元化经营风险以及成本反馈和管理机制不完善等问题。最后,针对存在的问题,提出完善各环节成本管理流程、加强对外包模式的管控、完善信息系统风险防控体系、建立完备的成本反馈机制等优化建议。文章结尾部分对顺丰控股战略成本管理作了总结说明,并指出了文章研究的不足。全文依据“案例分析—提出问题—给出建议”的研究思路,对顺丰控股如何更好地优化战略成本管理进行分析,希望对顺丰控股发展能力的提升有所帮助,以期对整个物流行业的成本管理提供良好的参考与借鉴。

关键词: 顺丰控股 战略成本管理 战略定位 价值链 成本动因

Abstract

With the expansion of my country's e-commerce economy and the upgrading of industrial structure, the rapid development of third-party logistics, its prospect and huge profit margins have attracted the attention of many companies. Although the logistics industry has a low threshold, due to the high homogeneity of services, companies that are just starting out usually adopt a low-price strategy to gain market share. Under this strategy, companies want to make profits, and cost control is particularly important. However, traditional cost management only focuses on cost compression in a short time, which has great limitations and lags behind the requirements of the new economic development model. With the continuous injection of new roles into the express delivery market, how to optimize the cost of various value activities, speed up the strategic layout, and achieve the improvement of market competitiveness and efficiency has become a difficult problem for enterprises in this field to transform and upgrade.

The article starts from the core theory and application research of strategic cost management, and takes SF Holding, a well-known domestic integrated logistics service enterprise, as the research object. First of all, by reading a large number of materials, documents, etc., to have a comprehensive understanding of SF Holding's strategic cost management. Secondly, using the analysis method of strategic cost management, The application of strategic cost management is analyzed from three aspects: strategic positioning, value chain and strategic cost drivers. The research found that there are some troubles in the process of SF Holding's strategic cost management, such as the difficulty of comprehensively measuring the cost with limited indicators, the limited space for cost optimization in

the outsourcing model, the risk of diversification, and the imperfect cost feedback and management mechanism. Finally, according to the existing problems, improve the cost management process of each link, optimize the outsourcing mode, improve the risk prevention system of the information system, and establish a perfect cost feedback mechanism. Finally, the strategic cost management of SF Holdings is summarized and explained, indicating the deficiencies studied in this paper. Based on the "research idea of case analysis, namely asking questions and making suggestions", the full text analyzes how SF Holding can better optimize strategic cost management, hoping to help SF Holding to improve its development capabilities, with a view to contributing to the development of the entire logistics industry. Cost management provides a good reference and reference.

Key words: SF Holdings; strategic cost management; strategic positioning; value chain; cost drive

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	2
1.2 国内外研究现状	3
1.2.1 国外研究现状	3
1.2.2 国内研究现状	5
1.2.3 文献述评	8
1.3 研究内容与方法	8
1.3.1 研究内容	8
1.3.2 研究方法	9
2 相关概念和理论基础	11
2.1 相关概念	11
2.1.1 战略成本管理	11
2.1.2 战略定位	11
2.1.3 成本动因	12
2.1.4 价值链	12
2.2 战略成本管理的理论基础	13
2.2.1 成本控制理论	13
2.2.2 全面成本管理理论	13

2.2.3 价值链理论	14
3 顺丰控股战略成本管理现状	15
3.1 顺丰控股发展概况	15
3.1.1 顺丰控股企业简介	15
3.1.2 顺丰控股经营状况	15
3.2 顺丰控股成本费用结构	17
3.3 顺丰控股战略成本管理实施情况	19
3.3.1 全方位战略成本管理系统	19
3.3.2 战略成本管理主要措施	24
4 顺丰控股战略成本管理应用分析	26
4.1 顺丰控股战略定位分析	26
4.1.1 顺丰控股 SWOT 分析	26
4.1.2 顺丰控股的战略目标	29
4.1.3 顺丰控股的战略选择	29
4.2 顺丰控股战略成本动因分析	31
4.2.1 结构性成本动因分析	31
4.2.2 执行性成本动因分析	34
4.3 顺丰控股价值链分析	35
4.3.1 内部价值链分析	35
4.3.2 行业价值链分析	38
4.3.3 竞争对手价值链分析	40
5 顺丰控股战略成本管理存在的问题及优化建议	43

5.1 顺丰控股战略成本管理中存在的问题	43
5.1.1 有限指标难以全方位计量成本	43
5.1.2 外包制模式成本优化空间有限	43
5.1.3 多元化经营难以把控风险	44
5.1.4 成本反馈和管理机制不完善	45
5.2 顺丰控股战略成本管理的优化建议	45
5.2.1 优化各环节成本管理流程	45
5.2.2 加强对外包模式的管控	46
5.2.3 完善信息系统风险防控体系	46
5.2.4 建立完备的成本反馈机制	47
6 结论与不足	48
6.1 研究结论	48
6.2 研究不足	49
参考文献	50
后记	54

1 绪论

1.1 研究背景及意义

1.1.1 研究背景

随着我国经济环境的不断发展和经济体制改革的不断深化,企业的发展环境也发生着改变。在此背景下,成本管理于企业地位的重要性一直没有发生过动摇,企业想要获得根本竞争优势,致力于成本管理无疑是最优选择。传统的成本管理活动侧重于成本发生事后审查,未能突出成本的整体性布局,使得成本管理局限于短期内特定成本的压缩而忽视长期的获利能力,无法通过各个作业环节给企业生产经营提供对决策有用的成本信息,从而影响企业经营战略的有效制定。有效的战略成本管理从长期发展角度入手,立足于战略高度对成本进行管控,可以有效地提高企业竞争力。

由于我国电商经济的壮大和产业结构的升级,数字化、生鲜、医药等高端产业供应链复杂性提升,对于物流质量和成本提出更高的要求,各生产经营商开始转换思路,将运输需求外包给更专业的第三方快递企业。上年,中央一号文件提出物流体系建设对我国的战略发展具有重要意义,运输行业作为我国经济发展的新的突破口,优化升级势在必行。无论是经济发展趋势还是国家政策方针,都表明了物流运输业在国家发展建设中的重要地位。

我国物流业在发展初期,凭借人口红利迅速实现规模的扩大;在发展中期,规模以上物流企业依靠资本市场进行资金回拢,继续扩大规模;现在,随着快递价值网的不断完善,再加上人口红利的消失,物流行业步入研发创新主导期,技术革新已成为物流业升级的前瞻布局 and 重要推手。科技布局在物流行业充分实现应用,体现在物流各个环节和各个场景,涉及到运输、分拣、投递等人工密集型领域以及用户下单、智能仓储、支付等新型领域。

在新形势下,物流行业的资源争夺日益激烈,行业内的竞争压力日趋严峻,

快递单票定价呈现持续降低的态势，快递平均单价从 2010 年的 24.5 元降至 2020 年的 10.55 元。挖掘原因，是因为占快递业务量份额较多的电商发展增速加快，再加上物流行业准入门槛较低，新势力的加入使快递竞争同质化严重纷纷抢占市场资源。同时，自动化设备的广泛投入和物流效率的提升。这些因素都使得行业内“价格战”愈发激烈，这也成为行业内成员扩大份额的竞争方式之一。在物流行业的新态势下，如何优化各类价值活动成本，进行战略布局，以实现行业内的效益最大化，成为了该领域企业转型升级面临的重要问题。基于此背景，本文从物流行业中选取行业标杆企业，分析顺丰控股战略成本管理中各环节现状与问题，并针对其薄弱环节提出优化建议，期望对整个行业优化战略成本管理有所裨益。

1.1.2 研究意义

由于市场资源本身具有稀缺性，企业要想在竞争中获得一席之地并且发展下去，拥有成熟的成本管理模式是必要选择，而当前最具长远性和前瞻性的成本管理模式就是战略成本管理。因此，为建立企业持续性的成本管理优势，推动企业进入良性经营循环，选择实施战略成本管理于理论和实践方面都具有重要意义。

从理论方面来说，本次研究主要运用案例分析法对顺丰控股战略成本的管理现状进行了分析与研究。主要是从企业战略层面出发，将日常决策和长期计划结合，深入分析成本产生环节的成本管理情况和可持续改进的空间，进而整理出了其现有的问题及原因。即基于顺丰控股目前的经营概况，对其进行不同视角、不同方法、不同维度的剖析和研究。基于国内物流市场竞争日趋激烈的背景，物流企业的战略成本管理不应只停留在企业本身，通过对各个产值环节进行甄别与分析，比较全面、细致地列出物流企业当前面临的内外部环境情况，在一定程度上为顺丰控股公司进一步完善改进其当前的成本经营管理模式，提供了重要借鉴。

从实践方面来看，战略成本管理拓宽了企业成本管理的维度和视角，使企业站在全局层面上分析企业成本管理的目标和方向。首先，优化企业成本信息的构成。对于物流企业来说，成本的产生是多因素且复杂的，战略成本管理对成本的

考核将具体的核算数据和非数据资料结合,将经营活动涉及的可能发生的增值和非增值活动的影响都考虑在内。因此,可以多维度反映成本状况,为管理者做出合理的决策提供支持。其次,识别和降低内外部风险,通过制定并优化公司战略成本管理制度,能够比较全面地掌握公司的内外部环境,并合理确定了当前在公司运营过程中面临的管理风险和市场风险,把内外部环境因素及其可能产生的经营风险缩减至尽可能低的水平。最后,能够呼应企业发展整体布局 and 战略。企业依据自身定位和市场竞争的大背景制定战略目标,通过将战略贯穿于成本管理的全流程,实现每一环节成本管理活动与企业战略目标的有效衔接,进而对顺丰控股各项经营流程加以完善,令有限的企业内部资源最大限度地转化为经营效益。

1.2 国内外研究现状

1.2.1 国外研究现状

战略成本管理属于成本管理的一个新领域,从战略视角来研究企业成本的形成和管理。国外有关战略成本管理的研究,在战略成本管理理论、战略成本管理模式以及战略成本具体运用方面都已建立比较完善的理论系统,国外研究者大多以定量分析的方式对战略成本管理展开研究,表现在如下方面:

1.战略成本管理的理论研究

英国管理学家 Kenneth Simmonds (1981) 在战略成本管理理论的研究中,最早提出实施战略成本管理的关键在于了解和识别竞争对手的成本信息,进而在公司管理层做决策时提供有用信息。这一研究尽管还未能发现企业自身的成本管理产生的更深层因素,但是由于这一研究已经从企业自身以外的主体重视了成本管理,研究成果依然有着非常重要的理论意义和开拓意义。美国的迈克尔·波特 (1980) 则认为企业战略成本管理应该是系统性的成本管理方法,不应该只停留在与竞争对手的比较层面,应该将关注范围拓展到更广的领域,他首次将价值链管理工具引入。迈克尔·波特在总结前人关于竞争策略的研究,介绍了企业引用价值链工具进行分析各环节的成本控制情况,从而从竞争者角度出发,通过使用

五力模型以及内外部价值链分析等为企业创造竞争优势，以此适应复杂的外部环境是十分有效的。哈佛大学商学院 Michael E.Porter 教授（1985）在他发表的著作中也补充到价值链对于战略成本管理的意义，他将“价值链”作为一种分析工具做了详细的阐释，这为运用价值链来分析战略成本管理奠定了理论基础。

随着理论不断发展，Bromwich（1988）从管理会计的角度对战略成本管理进行阐述，在其撰写的文中指出，战略成本管理被包含于管理会计的范畴，是财务工作者和管理层所必须掌握的。他认为，战略成本管理除了要获取与竞争者的有关资料，更要研究与竞争者的绝对优势方面与创造价值的过程。然而，部分学者认为战略成本管理并非总体现其积极的一面。Henri, Jean-Francois（2015）认为战略成本管理研究也有局限性，尤其是过于注重部分供应链环节而忽视其余部分，因此战略成本管理方法并非万能的。Chen（2016）认为战略成本管理只有在特定的条件水平下才能发挥理想的效果，要想发挥其积极作用，需要结合相关的数据进行考核才能使战略成本管理机制实现良好的运行，发挥其理论作用。

2.战略成本管理的模式研究

美国学者 John K. Shank（1993）提出，战略成本管理属于范围更宽泛的成本管理工作范畴，于是他在 Kenneth Simmonds 所提出的战略成本管理范畴的基础之上，明确了战略成本管理分析的三大要素，并建立了相对完善的战略成本管理制度，在战略成本管理理论引入实际工作中，被命名为桑克模式。Tony Grundy（1995）在桑克模式的基础上强调了战略成本管理模式的实用性，并提出了克兰菲尔德战略模式，该管理模式侧重于在成本效益的基础上，进行问题的分析和解决措施的选择。美国教授 Robin Cooper（1998）基于作业成本制度完善了战略成本管理模式，提出了在传统成本管理模式中引入作业成本法，并肯定了实施过程中作业成本法的可持续的分析能力，可以使各层级员工参与到成本改进过程，以优化成本管理模式。库珀对战略成本管理的贡献不仅体现在战略成本模式的完善上，还首次提出“成本动因”理论，该理论认为：成本的产生是由于其背后存在某种“作用力”，库珀把这种作用力描述为“成本动因”，即促使成本发生的因素，强调成本核算的准确性。

日本自上世纪 60 年代就出现了一种新的战略成本管理模式,直到 90 年代日本理论界和学术界提出了一种与欧美战略成本管理模式不同的成本管理模式,即成本企划模式。该模式是一种源流管理,即从企划对象的目标成本设定出发,实施透彻分析,来避免后续过程中的非增值作业耗费带来的成本,达到成本控制的目标。并在生产过程中不断对目标实际值和预期值进行动态调整,实现对产品成本的前馈控制。

3.战略成本管理的应用研究

Robert S. Kaplan (2004) 强调战略成本管理应用性,将绩效管理引入战略成本管理的应用中来,认为绩效管理是战略实施的工具,通过绩效指标的建立可以将战略成本的目标分解落实。Brinson James (2008) 提出了战略成本管理制度在企业内部管理层面的意义,即是要以作业成本管理体系和品质管理为重点,提高公司运营环节的效益,推动公司核心竞争力的增强。Ilic (2010) 等人指出战略成本管理提供的成本信息能在企业战略决策的过程中将公司决策分解开来,以应对不断变化的市场经营环境,进而帮助企业保持竞争优势,提升组织绩效。成功实施战略成本管理的企业在一定程度上能够降低运营成本并增加与其竞争力和盈利能力相匹配的业务战略。

1.2.2 国内研究现状

我国学者对企业战略成本管理的研究整体起步较晚,基于国外研究补充了战略成本管理的内涵和方法,研究多集中于战略成本管理在国内企业的应用方面,为理论的深入研究提供了现实的应用环境。具体也从战略成本管理理论、战略成本应用模式和战略成本具体应用方面展开:

1.战略成本管理的理论研究

国内专家对战略成本管理的理论最早由王学军(1992)提出,他提出了战略成本管理的定义,同时补充了构成战略成本管理框架的三要素:价值链分析、战略定位分析和影响成本因素,并提出了战略会计对国内会计发展的重要意义。在前人的奠基下,许亚湖(2005)进一步明确了战略成本管理的落实主体,他强调从企

业的战略目标为出发点，战略成本管理的主体是企业战略的制定者和实施者，客体是为保证战略在企业内部落实而进行管理的对象，包括影响企业成本的一切直接和间接因素；傅代国（2008）认为伴随着网络经济的出现，战略分析的重点不局限于单独企业内部效率或是局限于整个产业的行业效率，而是价值星系中每个主体的运行效率，探索跨越行业成本管理方法，提出通过价值链各环节主体联合实现成本管理的经济意义。李海舰（2013）在进行战略成本管理与传统管理比较的基础上，扩展了战略成本管理的时间维度和空间维度，认为传统成本管理只关注企业有形成本的降低，而战略成本管理站在长远的高度克服了成本管理的短板，使得成本降低从时间和空间上具有无限性。

张继德（2014）在结合我国企业发展规律，补充了价值链、成本动因、战略定位并不是完全分离的，而是层层递进、相互嵌套的三个方面，提出战略成本管理的对象应扩展为整个价值链的主体，从企业成本产生的根本出发，识别成本动因，以企业价值链和成本动因所提供的信息为基础制定竞争战略。刘全山，刘东山（2019）则梳理了战略成本管理的演变历史，指出从成本管理的初级阶段即企业内部纯粹的成本控制到目前跨界成本管理模式的转换中，战略成本管理充当着重要的联结作用，是我国成本管理体系迈入现代化的重要一环。何万能（2019）则强调各方相关主体对企业战略成本管理的作用，在引进价值星系的基础上，通过企业、客户、供应商等利益相关者综合全面分析，提出战略成本管理目的是企业优化同行业间、企业与客户间、企业与供应链各环节企业之间的总成本。

2. 战略成本管理的模式研究

马影（2015）认为战略成本管理作为成本管理的组成部分，离不开对延伸价值链的研究。从客户体验价值出发，重视企业内外部价值链交易环节的成本管理，价值星系围绕着成本管理的目标、对象和实现途径展开，不仅在时间和研究主体上对战略成本管理理论有所扩充，而且在管理模式上进行了革新。夏宽云（2009）肯定了桑克模式的价值，认为桑克模式的三要素构成了一个相互联系、层层嵌套的体系，不仅在理论方面具有很强的逻辑性，对实践也具有指导性。该模式的提出，某种程度上标志着战略成本管理走向成熟阶段。孟小欣（2019）认为罗宾·库

柏模式、克兰菲尔德模式以及桑克模式为当前三种主流战略成本管理方法。其中，罗宾·库柏模式未能将企业战略与成本管理结合，虽然将员工纳入成本管理体系，但只注重短期成本的核算。克兰菲尔德模式虽然具有很强的可操作性，但应用的限制条件较多，且没有从企业战略高度出发，应用的广度和深度受到限。因此，前两种模式均具有局限性，而桑克模式分相较于其他两种模式发展更为完备，且使用范围较广，可以为企业的战略成本管理提供指导。

3.战略成本管理的应用研究

焦跃华（2001）补充了战略成本管理的实践方法，提出战略成本管理不只是管理层的责任，拓展了国内成本管理的主体范围。他认为员工是制度的执行主体，因此，要实践战略成本管理就必须发动员工积极性，培养员工成本节约意识。在案例研究方面，李百兴（2005）则拓展了战略成本管理的范畴，强调成本管理活动应延伸至同行业领域以及供应链上下游行业，这极大推动了战略成本管理由理论框架到具体实践的发展。邓蓉（2009）以我国企业的现状出发，认为我国企业成本管理现状和在战略层面实施成本管理二者之间尚存在较大差距，这种差距主要体现在成本管理理念、成本信息系统、成本管理对象和方法等层面。战略成本管理在国内企业拥有应用基础后，曹钰（2014）分析了我国市场环境对于战略成本管理的实践和应用过程所存在的阻碍，认为国内企业的经营目标仍然是利润最大化，员工认为战略目标的实现只是管理层的任务，以此目标为激励的财务管理模式必然是传统成本管理，它要求企业只是在每一个报告期内进行成本的缩减，而这会造成财务管理与企业的战略目标的脱节。仪秀琴，姚强强（2018）着眼于新常态下需要应对的问题，在供给侧改革的背景下，提出应运用数字化、信息化手段实现战略成本管理信息共享，以实现战略成本的持续优化。李现宗（2019）认为现代信息化企业在进行战略成本管理中，要立足于战略与竞争优势，并将其纳入资源的有效配置，创新路径和机制设计，由此获得持续的价值创造，使战略成本管理随着信息化浪潮落地。

1.2.3 文献述评

战略成本管理作为现代企业成本管理的重要方法,国内外学者建立了比较完善的框架,对企业生产经营活动有较高的指导价值。具体来看,国外学者对战略成本管理理论的提出从上世纪 80 年代末开始,研究的出发点是成本管理理论如何为企业竞争战略服务,重点多为创新理论,且出现了众多有影响力的研究成果,已经在战略成本管理领域构建了相对完整的理论体系。而国内对这一领域的研究较晚,相关理论基础相对薄弱,有待进一步深化。经过国内外学者的不断努力,基本形成了战略成本管理的理论框架,桑克模式成为国内外战略成本管理研究的主流模式,使得这一理论逐渐成为了独立的成本管理的思想,形成一个全新的研究领域。应用方面,国外研究者在成熟理论的指引下,在多个行业开展了战略成本管理的分析和运用,同时通过对成功运营案例的深入研究,在实践的指引下,又进一步完善了战略成本管理体系。国内成本管理多建立在传统成本管理基础上,很少关注企业发展后劲,由于我国企业对这一理论的实践应用起步较晚,实施战略成本管理体系的企业很少,因此,这一理论的应用大多集中在传统的工业生产企业,对其他行业企业关注度不高,涉及甚少,需要进一步的调整与改进,需要更多研究来指导战略成本管理在我国企业中的应用。

本文基于上述研究,试图将战略成本管理理论应用于快递企业的实践来弥补传统成本管理的不足,以顺丰控股为研究案例,结合快递企业运营的特点,通过剖析案例公司战略成本管理的现状与问题,提出适用的战略成本管理优化建议,以实现企业成本的整体协同优化,提高企业成本管理的合理性与战略性。

1.3 研究内容与方法

1.3.1 研究内容

全文共分为六部分,主要内容如下:

第一部分为绪论,首先阐述研究背景及意义,其次对国内外学者在战略成本

管理领域的观点进行了研究，通过文献综述将学者观点进行系统化整合，最后说明主要研究内容和研究方法。

第二部分为相关概念和理论基础。首先界定了战略成本管理及战略定位、成本动因、价值链的概念，其次是引用相关理论基础，其中包括全面成本管理理论、成本控制理论以及价值链理论，以期为后续的研究提供理论上的支撑。

第三部分为顺丰控股战略成本管理现状分析。该部分主要结合快递企业管理的行业背景，介绍所选案例公司顺丰控股成本管理的基本概况，以及对顺丰控股目前战略成本管理框架以及实施情况的具体分析。

第四部分为顺丰控股战略成本管理应用分析。该部分以前述顺丰控股战略成本管理现状为分析基础，对顺丰控股战略成本管理流程进行三要素分析。首先对通过 SWOT 分析确定顺丰控股所处的环境，以及和同行业竞争对手相比他的竞争优势是什么，这决定了顺丰控股的战略目标及战略选择，接着通过战略定位分析来进行成本动因的剖析，最后对顺丰控股内外部价值链进行分析，明确在哪些价值链环节反映了本公司的具体战略以及和竞争对手相比其优势体现在哪些方面，通过价值链资源的整合优化，加强企业内外部价值链的联系，以提升企业竞争力。

第五部分结合前述分析，系统性地对顺丰控股战略成本过程中问题加以阐释和分析，在此基础上，对顺丰控股的战略成本管理工作提出进一步优化建议。

第六部分为结论与不足，在上述理论梳理与案例分析基础上进行归纳，以进一步验证战略成本管理在我国快递企业中的普适性，同时对国内其他行业实施战略成本管理提供参考。

1.3.2 研究方法

本文拟采用以下研究方法：

1.案例研究法

本文选取顺丰控股作为案例公司，主要通过对顺丰控股的战略成本管理进行系统化的分析，指出其战略成本管理过程中的问题，然后给予合理的优化建议。

并且通过以顺丰控股为案例研究对象,为我国的其他快递企业战略成本管理优化有所启发和借鉴。

2.文献研究法

在案例分析的过程中,主要从高校信息资料库、学术期刊网及其他书籍查找基础研究需要的文献资料,对现有的文献进行全方位梳理,为后续研究打下坚实的理论基础。

2 相关概念和理论基础

2.1 相关概念

2.1.1 战略成本管理

战略成本管理概念最早于上个世纪 80 年代提出，至今，战略成本管理的发展已从初期迈入成熟期，具体表现在要素研究在理论上属于前沿研究以及国内外企业在实际运用后都证明此理论策略有利于企业成本控制和持续竞争力的提升。在企业的战略布局与战略管理中，成本控制是必不可少的环节，需要将其纳入企业战略管理之中，让企业展现战略对成本管理的功能和战略意义。战略成本管理是运用战略对整个企业进行的管理活动，是将企业日常业务决策同长期规划相结合经营管理业务。关注的重点在于成本事前的产生与预防，具有全面性和前瞻性的特征，是一种新型成本管理模式，战略布局和成本管理贯穿于战略成本管理的始终。战略定位分析作为分析的第一阶段，通过分析企业内外部环境背景，结合内部优势与劣势，进行竞争战略选择与布局；接着围绕内外部价值链环节，在生产经营作业的基础上，分析每一环节的增值和非增值活动，这些活动既是产品和服务形成的过程，也是价值活动增值的过程，因此，需要把握增值活动，剔除非增值活动产生的作业，让成本管理贯穿于企业活动全过程。最后要进行成本动因的分析，若要将提升企业成本管理作为竞争优势，就要从成本的源头出发，挖掘驱动企业成本产生的因素，发现成本控制的阻碍并采取管控措施。

2.1.2 战略定位

战略定位是战略成本管理的基础和起点，重点在于进行企业内外部环境等综合条件研究后的企业“定位”，以明确企业在行业中所处的位置；再根据行业背景和企业的产品及服务特点，明确企业各类产品的定位。最后，可以利用 SWOT 分析法定位自身的优缺点，深入探究企业的实际情况，明确企业的所采取的主要

竞争战略，以应对市场和行业的竞争压力。

企业战略主要细分为以下三种：（1）成本领先战略。是指产品质量和服务水平都达到要求标准的前提下，采取规模经济保持企业在该行业中位于成本较低的位置，当行业产品或服务价格一定的情况下，低成本就会转化为高收益。（2）差异化战略。是指行业领先企业根据目标客户的个性化需求，追求产品的独有特质，来吸引潜在或现有的消费群体，该策略的关键在于新技术的投入，以保证与竞争对手的产品和服务区分开来；（3）目标聚集战略。是指企业主体针对某个细分市场，某个特定的顾客群而推出具有目标侧重的产品或服务。

2.1.3 成本动因

企业要实现成本管理效率不断提高的目标，就要从促使成本发生的因素出发，挖掘驱动企业成本产生的因素，发现成本控制的短板并加以改善。在战略成本管理理论中，成本的驱动因素主要有两种：

（1）结构性成本动因。这类成本在企业成立之初和生产经营活动发生前就确定下来，作为企业的运行基础短时间内不会改变。（2）执行性成本动因。它与企业的日常经营活动水平直接挂钩，在企业固定成本一定时，通过提升企业的产能利用率可以将固定成本分摊开来，从而使单位生产成本尽可能压缩到较低水平。

2.1.4 价值链

价值链分析把战略成本管理的触角伸向企业的内外部环境，将企业主体纳入成本管理范畴的基础上，将企业的供应商、客户以及竞争者也包括在考虑范围内，拓宽了研究主体的空间和时间范围，以期望从多视角配合分析企业管理活动。价值链由内部价值链、行业价值链和竞争对手价值链构成，其中，内部价值链是指企业内部各职能部门和各流程环节，由主要活动和辅助活动构成。外部价值链包括行业价值链和竞争对手价值链。由于每个行业的价值链构成都有它自身的特点，要根据行业的自身特点来构建其价值链。

2.2 战略成本管理的理论基础

2.2.1 成本控制理论

成本控制就是降低成本耗费的绝对额,成本控制方法是根据预先设立的成本目标,运用特定的计算原理,对生产经营中出现的各种耗费进行计算、分析和改进的过程,同时也关注成本发生根本原因。成本控制的实施主体有组织层、管理层、执行层三方面。成本控制的成功与否有三个考核标准:第一是组织目标是否能够实现,而不是盲目地压缩成本支出,需要分析企业利润的获得和竞争优势;第二是在改变传统生产工艺过程中,是否有降低产品品质的现象出现或者次品率大幅提升;第三是是否体现经济原则,即为进行成本控制带来的经营利益的流入能否覆盖为此而支出的成本。

2.2.2 全面成本管理理论

全面成本管理理论致力于培植企业核心竞争力,需要企业管理者在完善成本费用管理制度的指导下,对企业生产活动的全过程产生的成本进行管理,它重视成本管理的广度和深度,强调成本管理的全过程、多维度和动态性。在整个物流行业的利润产生过程中,全面成本管理主要包括:首先是研发阶段。研发投入水平的高低直接决定了物流企业的科技实力和信息化水平,全面质量管理关注企业核心竞争力的培养,包括核心科技的研发、创新型人才的重视以及高效管理团队的培养。其次是运输阶段。这个阶段是物流行业的核心环节,所涉及的成本范围较广,包括取件、分拣、运输等环节,其中非增值的仓储活动也是物流行业成本生成的重要环节,因此,应合理布局仓储货物的数量,减少不必要的堆积成本,以保持物流配送的时效性。接着是配送阶段和售后阶段,该阶段是直接与客户联结的重要一环,由于物流行业属于第三产业,客户粘性的强度直接取决于客户接受服务的体验感,售后服务是树立品牌和提升形象的重要途径,如果售后服务能高效率地解决用户问题,就能获得稳定的顾客资源,也在一定程度上起到宣传作

用，从而吸引更多的潜在顾客。

2.2.3 价值链理论

价值链理论最早由波特提出，他认为价值链深植于企业日常经济活动中，企业所进行的经济活动组成价值链链条，从而给企业创造价值。价值链是每个企业进行产品和服务的实用性或价值创造的一系列经济活动描述的统称。而后有学者提出，价值链在经济活动中是时刻体现着的，市场成员之间并非孤立的，而是紧密联系的，价值活动的创造与外部市场活动相关，价值链竞争决定着企业间的竞争。因此，价值链的关注点由内部延伸至企业以外的主体上。目前，价值链理论关注的重点延伸到了与生产经营关联的一系列外部活动上，包括上下游供应商、竞争者以及与企业主体相关的其他单元，涵盖企业内外部经营环节。由于企业所属的行业和要素在某些场景下可能不适用价值链理论的分析框架，物流运输企业本身与制造业、传统服务业的增值作业都存在很大程度差异，因此，价值链理论的运用应突破传统框架，探索出契合自身的最佳实践。

3 顺丰控股战略成本管理现状

3.1 顺丰控股发展概况

3.1.1 顺丰控股企业简介

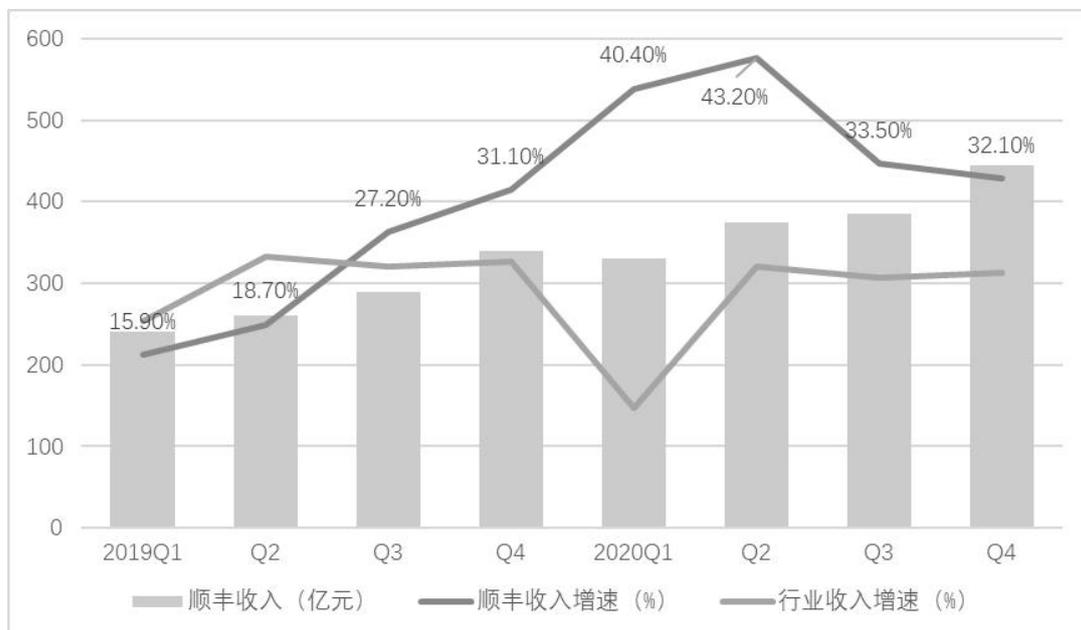
顺丰控股于 1993 年在广东顺德创立，总部位于广东深圳，2017 年在深交所上市，目前已成为全球第四大物流企业。作为国内智能化、一体化、整合化较高的综合物流服务企业，顺丰控股致力于为客户提供涵盖不同种类、不同场景的运输服务。公司的主要产品和服务包含时效送、同城达、医药运输等多种普通快递运输业务和增值服务。

顺丰控股成立以来就立足于服务的多场景布局，以更好地满足客户的差异化需求。在成立至今二十余年间，顺丰控股致力于打造其独特的竞争优势，已经形成由天网、地网、信息网组成的运输网络，并持续性升级，巩固和扩大在行业内的领先优势。在“天网”布局方面，顺丰控股重视研发投入，拥有 61 架自营货机，累计执行航线 83 条，覆盖国内五十多个城市及部分国际站点；在“地网”资源上，顺丰控股拥有运输车辆合计约 6 万辆，开通运输路线 13 万条，公路线路覆盖三百余个地级市，末端拥有超过两万个自营网点；在“信息网”建设方面，顺丰控股自主研发出独特的智慧网络平台，将大数据、区块链、物联网等技术贯穿于实际物流运输场景中，借助信息技术，实现空运、陆运以及全链路的信息互联互通，为顺丰控股实现更加高效地运输体系打造信息基础。

3.1.2 顺丰控股经营状况

顺丰控股在多元化经营的基础上，致力于加快拓展新的消费热点，持续挖掘新业态和服务，营业收入不断实现新的飞跃。2020 年，顺丰控股实现总营业收入超过 1500 亿元，同比上年增长 37.25%。从图 3.1 中可以看出，顺丰控股于 2019 年第 3 季度起，收入增速虽波动较大，且在 2020 年第二季度有所放缓，但从整

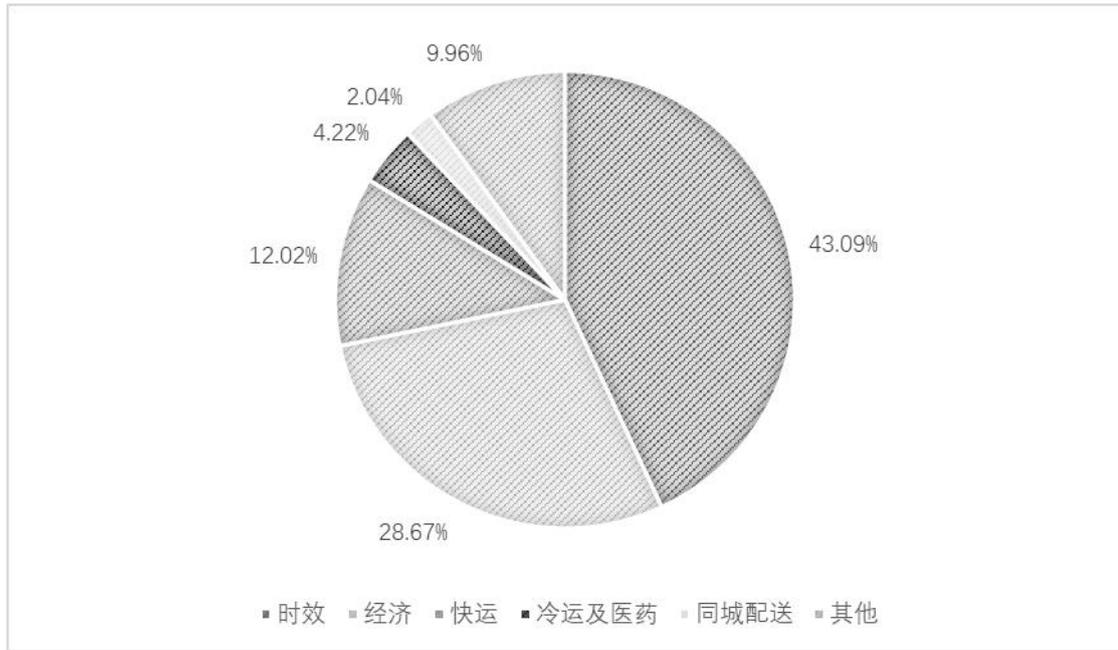
个增长趋势来看，营业收入呈现上升趋势，收入增速远领先于整个物流行业收入增速。



数据来源：巨潮资讯网

图 3.1 顺丰控股收入和行业收入对比情况

顺丰控股从单一的运输服务转向持续多元化布局，聚焦于服务的差异化，基于不同客户群的目标市场，提升服务的竞争力，由此来提升不同客户的用户体验。在新冠疫情爆发初期，顺丰控股出台应急预案，响应国家号召，确保物资正常配送，带动时效件逆势增长；后疫情时期，由于经济的恢复及消费习惯的转变，顺丰控股在继续抓住传统市场机遇的同时，充分占领中高端物流市场的运输需求，中高端消费需求的上升给顺丰的时效运输带来了新的增长。根据图 3.2 所示，分产品类型来看，2020 年公司时效件业务占比约 43%，占营业收入接近一半，实现营业收入 664 亿元，同比增长 17.41%，同时顺丰控股通过推出多元化产品服务，时效、同城、冷运等业务齐头并进高速发展，合计占公司收入的 28.24%，实现市场更多范围的覆盖。



数据来源：顺丰控股官网

图 3.2 顺丰控股分产品收入占营业收入比重

3.2 顺丰控股成本费用结构

成本费用主要分为营业成本以及期间费用，营业成本由主营业务和其他业务成本组成。顺丰控股的主营业务成本主要是指向客户提供运输服务时经常性发生的成本支出，其他业务成本则由主营活动以外的支出构成，而期间费用则与其他类型的企业无显著区别。本文按顺丰控股披露财务报告的不同业务类别将营业成本分为五大类，顺丰控股的具体成本费用构成内容如表 3.1 所示。需要注意的是，顺丰控股作为物流企业的龙头企业，在数字化、智能化引导下的无人机系统、决策系统、智慧物流系统上的科技投入，相较于业内其他物流企业而言，研发投入的资金更为密集，使得运营组织日益精简及管理组织更高效，这也为日后管理费用率和销售费用率的下降埋下伏笔。

表 3.1 顺丰控股成本费用构成情况

类别	主要构成内容
营业成本	
运输成本	自有车辆、飞机成本，向承运商以及司机个人支付的运输费、燃油费、路桥费等
仓储成本	与仓储费收入相对应的人工成本、仓储场地使用费、整车出入库管理成本等
零部件物流成本	与零部件物流相关的运输费用、仓储费用、仓储场地使用费及设备折旧等
其他运输成本	维修业务成本、报关费、国际运输运费等
其他业务成本	供应链管理成本、包装业务成本等
期间费用	
销售费用	销售人员工资及福利、信息技术外包服务费用、物资及材料费用、市场营销费
管理费用	管理人员工资及福利、折旧摊销费用、办公及租赁费、外包费用 IT 及信息平台费
研发费用	无人机项目、国际业务系统、营运管理系统、决策支持系统、智慧物流
财务费用	利息费用、汇兑净收益、手续费支出及其他

数据来源：顺丰控股官网

表 3.2 是顺丰控股 2017 年至 2020 年近四年营业成本的构成数据，从营业成本的构成及数据看，总额在逐年增加，但是营业成本其占营业收入的比重在每年呈现大致不变，营业成本主要由三部分构成组成，2020 年，这三种成本占比分别为 12.61%，58.10%，11.22%，合计占营业成本的 80%以上。其中，外包成本在营业成本中的占比最高，且增长幅度呈现越来越快的趋势，再加上相对于其他两项构成，企业对外包环节产生成本的可控性有限，顺丰控股若想实现成本

管理，外包成本是整个成本产生中必须重视的部分。

顺丰控股作为综合物流公司，运输业务是核心业务，其在营业成本构成里占据一定份额，一方面，运输成本的高低和市场油价直接挂钩，燃油价格的波动将直接影响快递企业利润水平的多少。另一方面，顺丰控股在航空运输方面规模投入的资金密集，“天网”运输网络主要由自营货机以及无人机组成，由此产生的飞机保养成本占整个运输成本的3%左右。随着顺丰控股积累完成业务量的上升，产能利用率得到提高，规模效益凸显，实施了整个环节运营效率的提升。

表 3.2 顺丰控股营业成本的构成

单位：万元

年份 项目	2017	2018	2019	2020	合计
职工薪酬	1,018,878	1,200,753	2,073,778	2,431,248	6,724,657
外包成本	2,786,481	3,956,328	5,448,318	8,193,868	20,384,995
运输成本	823,792	941,144	1,040,352	1,426,706	4,231,994

数据来源：顺丰控股财务报告

3.3 顺丰控股战略成本管理实施情况

3.3.1 全方位战略成本管理系统

顺丰控股目前的成本管理系统涵盖生产经营流程的全过程，由三个子系统构成，分别是事前、事中和事后的成本管理系统。三个系统将顺丰控股的整个价值链活动包含在内，相互衔接，使成本管理活动具备预见性和计划性，最大限度地保证成本信息的完整性。

1. 事前管理系统

顺丰控股的事前管理是指全面预算管理和业务预测。其中，全面预算管理是在公司战略的基础上建立起来的，以战略分解为主编制预算和管理活动。可

以实现在组织机构的统一调配下，进行最有效的资源配置。

此外，顺丰控股的事前管理主要集中在大数据预测。依托于行业领先的物流科技实力，顺丰控股不断向各个行业供应链进行大数据渗透。以快消零售行业为例，面对库存涉及有效期，加上线上线下联结的滞后性、频繁促销，对库存管理挑战大，极易发生呆滞和缺货并存的现象，这些极容易造成成本上升以及不可控风险。顺丰控股在其事前的成本预算的解决方案方面，打造数字化供应链模式。根据图 3.3 所示，企业以大数据分析为依托，最大限度地根据已有数据精准预测需求，制定本期的营销计划，深入到订单计划、采购计划、仓网计划的供应链全环节，将不同渠道的库存，通过系统打通与融合库存调配，实现多渠道库存统一管理。得以合理调配、按需履约，真正地解决品牌的全渠道库存周转问题，使得线上线下盘货拥有实时可视化特性，实现渠道库存的流转、管控、优化与共享。一方面可以将库存打通，实现统一调配，优化物流成本，降低库存和资金占用；另一方面可以全局掌握消费者的动态数据，以消费行为决定上游供应链的运行，不仅可以让整个供应链高效运转，同时可大幅提升响应速度，通过按需调配的购物体验创造消费增量，提升客户的服务体验感。

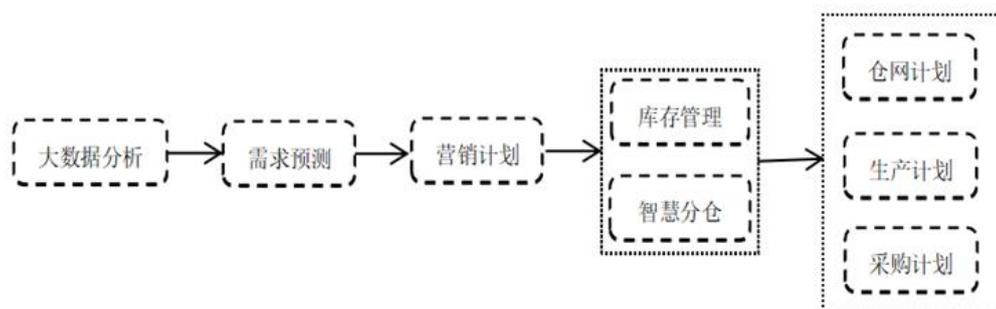


图 3.3 数字化供应链模式

2.事中管理系统

事中管理系统主要是对日常经营活动过程中产生的成本进行即时管理。具体来说，是将已经形成的成本细分，归集到每个作业环节，并据此归集成本，进一步按照作业中心管理和控制。首先是在作业成本制度的基础上划分作业中心、确

定成本动因。根据顺丰控股的运营活动，可以将作业活动划分为五个具体的作业中心；接着是在作业中心划分的基础上按成本动因进行归集；在确定好作业中心与成本动因之后，根据作业动因对物流服务中各项作业中心产生的成本进行分摊。顺丰控股在归集成本时在传统财务成本费用科目基础上，按照物流行业的特性将成本费用重新进行归集，然后根据已划分好的作业中心管理执行，在这个过程中要确保成本信息的真实性。具体包括以下五个作业中心的管理与控制：

（1）采购中心

物流公司的采购中心负责购买物流公司所需物料和技术设备，包括运输设备、员工服装、定位系统、监控装置和自动分拣装置等，所以采购中心是物流企业活动得以运行的基础。以此，顺丰控股按照执行标准对采购活动管理，规范采购流程，在建立严格审批授权规章和权责到人的基础上，实行可持续性的采购制度，与主要供应商构建战略联盟，近几年公司与合作供应商的合计采购金额达百亿以上，占年度采购总额比例超过 10%。

（2）仓储中心

运输的货物除了运输途中，在收件环节和中转环节中，都要集中归置在规定的地方，做好暂时的保管，同时做好及时地快件分拨。对物流公司而言，仓储中心的作用是商品的暂存和中转。因此，严格的仓储制度是规范仓储活动的有效手段之一，可以促使仓储中心提高保管效率，减少出错次数。在实施时，对货物的出入库实行严密的管理，通过扫描出入库，保证每一条快递的出入库都有据可查，并且还要迅速、精确地完成快递分拣，进行仓储安排。同时，对物流的仓储情况进行了大数据实时监测，降低仓储风险。

（3）运输中心

顺丰控股凭借高效的运输网络体系，构建出领先于其他物流企业的差异化市场壁垒。由于物流企业的主要业务就是货物输送，所以运输产生的成本在总成本中占很大比重，因此，运输中心的成本管理十分重要。在顺丰控股服务差异化战略的指引下，不同的客户群在不同产品特征的基础上，对运输方式存在不同要求，例如电子商务物流企业多承接小批量、高频次的物流要求，而医药与冷运行业则

注重物流的时效性，商务客户最主要的需求则是物流的及时性，在此背景下，如何在满足多样、综合、实时变化需求的前提下降低运输成本成为了当前顺丰控股重点需要投入关注的部分。在这个过程中，完善的运输流程管理体系是运输活动有效执行的必要保证，将每次运输的行程公里、运输时间、耗费的人力等信息检测记录，与近几期的记录进行比较，分析差异，并进行路线改进。顺丰控股的运输网络覆盖国内外，围绕多种运输方式，积极推进创新研发，进行运输成本实时预警监测，大数据匹配线路最优等方法进行成本管理。如图 3.4 所示，顺丰控股打造天网、地网、信息网实现运输的互联互通，其中地面运输是对首端运输、中转暂存、终端网点等地面网络基础端的管控，确保了基本运输的完整性和稳定性；顺丰控股在航空运输中拥有国内最大的货机机队来提升运输服务速度和效率，航空网络覆盖全国甚至延伸到全球。信息网则通过大数据技术的灵活应用，用科技手段联通天网和地网，一方面提高了整个运输网络的效率，另一方面对外提升客户体验感，推动传统物流向智慧物流的更迭升级有重要意义。这套覆盖三网的运输体系是顺丰控股公司基于未来业务发展预期而进行的前瞻性运输建设，虽然在基础建设初期投入资金数额多，造成成本在短期内的承压，但这一举措是为了长期持续性的成本管理，当产能爬坡度过瓶颈期，规模效应形成后，在运输体系方面的战略成本布局会逐渐凸显。

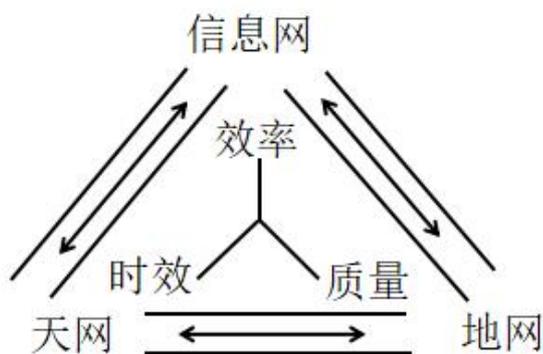


图 3.4 顺丰控股“三网合一”运输网络

(4) 售后中心

物流运输作为服务业，售后服务体系的完善与否决定着客户群的稳定性。售后中心是指客户有需求时，主动为客户提供有用的且有利于进一步改进物流服务质量的分析信息。顺丰控股重视健全售后服务系统，确保客户反映诉求的时效性，重视业内口碑和商誉的培养。此外，售后中心建立用户信息网，及时将客户信息反馈给各部门，尽快为客户提供有针对性的解决方案。

3.事后管理系统

事后管理主要通过对成本管理整体流程的有效性进行考核和评估，在成本产生后，通过考核指标对绩效评估的结论做出反映，使各部门掌握公司的总体成本管理状况，并通过指标差异做出分析与研究，分析差异产生的原因，最后做出改进提升并制定出下一阶段的预算方案。在具体的方案上，要对成本管理工作的成效实施考核和评估，就要运行成本管理工作的绩效评估制度。目前阶段，顺丰控股采用具体的 KPI 指标对管理进行考评。顺丰控股的成本管理是基于战略的成本管理，其管理目标和公司实施的主要策略在方向上保持一致，因此，KPI 的考核体系也要根据顺丰控股的整体战略目标进行分解制定。顺丰控股在设计 KPI 指标时，根据战略目标分别设置评价指标，具体细化到如图 3.5 所示，顺丰控股综合运用不同层次的绩效考评指标，将战略目标层层细化分解，进行量化考核。根据流程图进行分析，顺丰控股的战略目标被划分为六个维度，即成本控制、信息化水平、员工体验、运输时效、配送成功率和客户服务。围绕着这六个考核维度，通过具体的计算数值，将案例企业评价指标细化。

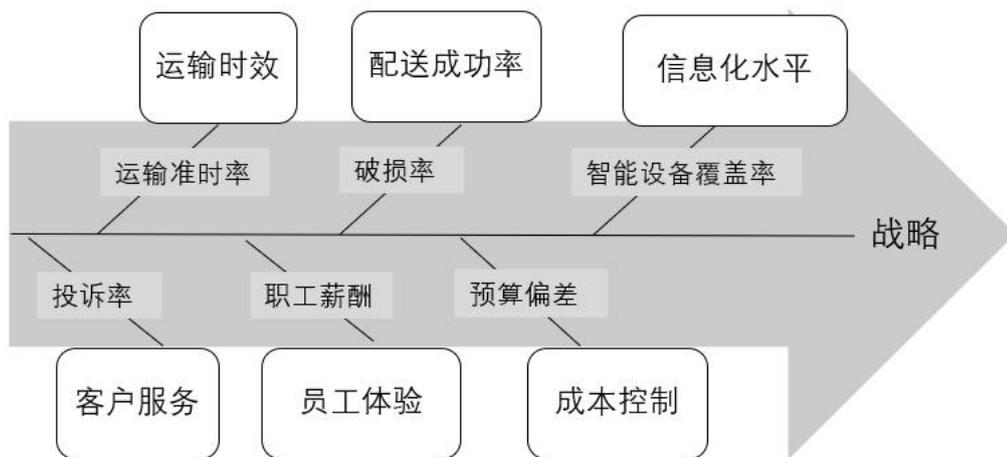


图 3.5 企业战略细化到各层级流程图

3.3.2 战略成本管理主要措施

1. 研发流程战略成本管理

公司一贯重视对研发投入和建设，致力于高效、智慧的信息系统建设，利用各模块的营运管理系统以及大数据计算的决策与支持系统，建立简洁有效的管理流程。顺丰控股重视在技术方面的前瞻性布局，持续推进技术革新步伐，逐步缩短产品研发周期，应用领域向更专业化方向聚焦。科技创新在各个流程和各个领域的应用加速，智慧地图、无人机分拣等新型产物的智能化技术在物流运输中广泛应用。

强强技术合作可提高研发效率，降低研发成本。例如，在最后一公里的解决方案上，与行业独角兽势力丰巢科技合作，以此适应顾客多场景的定制化需求，打造了智能快递柜、智慧微仓等各类智能存储产品，提升服务效率和用户体验。由此看来，通过合作创新研发，一方面能够从外部公司获取本企业没有的科技知识，健全自身企业的科技管理体系，更好地增强自主开发创新的能力，使生产结构更为优化；另一方面，还能降低研发费用率，分散研发失败带来的风险；另外，也能够使顺丰控股能力集中于专业领域，让企业始终在物流市场中凸显其专业化一面，这样一来，顺丰控股的市场竞争能力也会进一步提高。

2.信息流贯穿管理全流程

顺丰控股的信息流沟通贯穿于所有的经营环节，在“互联网+”情景下积极探索新的价值链，搭建起高效的信息互动与交流平台。信息流流通中最大的障碍是协同度较低，主要是基于对动态信息交流平台的管理欠完善，这直接会造成信息沟通与反馈之间产生时间差，造成成本信息可利用性的降低，使成本信息完整性降低。现阶段顺丰控股充分利用信息化手段，进行全岗位的成本管控。在信息技术平台的基础上，部门财务工作的运作责任到人，要求财务管理人员作为成本费用支出的审核方，必须熟悉整个部门的成本管理战略目标，使之渗透到业务经费管理的要求，使费用支出和成本目标相匹配，加强业务支出项目全过程管理，并做出即时预警与分析，配套管理方案，以达到减少企业管理成本费用，实现提升企业成本管理效率的管理目标。

3.个性化服务降低客户服务成本

近年来，顺丰控股将客户群体细分，致力于提供差别化服务，保持较强的客户黏性。案例公司推出的具有代表性的服务主要是其向用户推出的数据灯塔，通过海量的数据资源，进行分析和计算，为顾客进行市场分析、预测、营销，从多方面提供细致化服务，培养客户忠诚度，顺丰控股通过以下措施来提供个性化服务：

一方面，利用大数据与信息化拓宽客户选择，提供智能化服务。顺丰控股根据配送区域，提供同城配、大陆及港澳台配以及国际配。在细分服务产品的前提下，将信息化技术引入服务中，当顾客提交下单申请，并选择地址时，系统就能自动完成路线组合，并提供不同的准确送达时间，收取适当的费用，从而带给消费者更多的选择空间。反过来，企业也根据常见的客户需求，优化自身业务组合。除此之外，顺丰控股还为客户提供多种规范化的延伸服务以培养客户群。如定制包装、定时运送、保单服务等，打造出针对客户特殊需求、满足特殊货品存放的仓库，以增值服务提升客户体验感。

4 顺丰控股战略成本管理应用分析

4.1 顺丰控股战略定位分析

我国物流产业正处在成长时期到成熟期的转换阶段，市场集中度也在提高。随着新资本加入快递市场，使物流行业原有市场结构被重塑，如何适应新的市场环境参与竞争，这些都是我国物流企业目前亟需研究破解的问题。而为了要顺应外部市场环境的风向，获得长期生存和发展的优势来实现最终目标，则要求公司把注意力集中在制订适合且有竞争力的战略上。本文在 SWOT 分析的基础上，结合顺丰控股的经营目标，阐明了顺丰控股的战略选择，为后文的价值链分析和战略成本动因分析提供了基础。

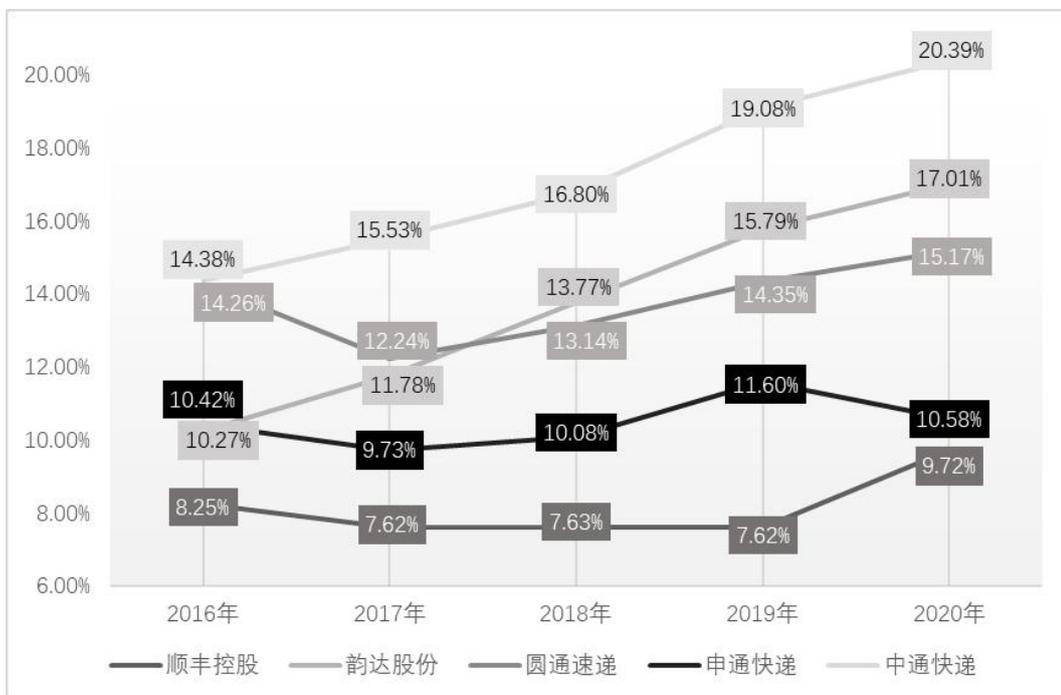
4.1.1 顺丰控股 SWOT 分析

1. 优势分析

首先，从前文公司概况处可得知，公司除了在传统时效快递领域拥有行业龙头的市场地位，在多元化战略布局的新业务领域也取得显著成绩，打造出极具特色的围绕行业布局的价值链，在各细分市场中遥遥领先于其他行业主体。其次，顺丰控股有着其机队建设规模大、物流站点覆盖广、信息化基础完备的优势。凭借其独有的天、地、信息网一体化的完备物流服务网络，进一步培育和夯实在行业的领军地位。顺丰控股目前已发展为全球前列的物流企业，形成覆盖全国、辐射东南亚、触达全球的物流运输网络。顺丰在前期布局时成本投入多，但随着营运时间的加长，规模效应逐渐显现，前期固定投入逐渐被稀释。最后，顺丰控股近年来致力于与行内企业合作，通过收购优秀的供应链企业，迅速积累并吸收国际领先的供应链服务经验，建立起明显的竞争优势。总体来看，顺丰控股依托完备的全产品体系与多元化业态服务，将业务渗透到工业制造、商务活动、社区生活等各个领域，在业务实现全方位覆盖的同时，巧妙地将网络资源与服务结合，实现服务向现代化的更迭。

2.劣势分析

近年来，物流企业经过激烈的竞争，行业内资源向龙头企业靠拢，市场份额向市场规模企业集中。由于顺丰控股主要占领中高端市场，目标群体集中在中高等收入及商业人群，一定程度上忽视了低价市场的占领，这部分主要由三通一达占据主要低价市场份额。图 4.1 显示，2016-2020 年，可以明显的看到中通快递占据物流市场份额的第一位，韵达股份从 2018 年开始厚积薄发，超过圆通紧随其后。直到 2020 年，申通 10.58% 的市场份额依然领先于案例企业，顺丰控股在近五年中市场份额一直处于 10% 以下，市场份额占比较低。



数据来源：巨潮资讯网

图 4.1 2016-2020 年龙头快递企业市场份额占比

3.机会分析

当前物流行业迈入加速发展期，我国物流企业的发展机会主要源自于高速发展的经济对物流运输的高度需求。现阶段，国内物流企业的机会会有：

(1) 国家政策的支持

2021 年，中央一号文件和国家财经委员会都提到物流系统建设对于中国经

济发展的巨大战略意义。相关物流制度的出台，激发了物流市场主体的活力，不仅推动了我国现代化供应链水平的提升，同时也为我国快递物流行业的加速发展创造了制度支持和良好发展背景。

（2）电商行业催化物流业发展

新冠疫情催化供需双方加速向线上交易的转移，物流运输成为线上订单的最后一环，其重要性不言而喻。新冠疫情使得线上购消费行为趋于常态化，用户使用量、累计交易量的爆发式增长，使得更多电商企业不仅在疫情期间“活下来”，更实现了逆势增长。此外，短视频营销等新型电商模式的兴起使线上消费转换率更高，新经济形态不断催化着物流业新的发展。

（3）龙头物流企业更具竞争力

目前，随着物流行业的红利到来，行业内有更多新企业进入，其中大型电商跨界物流运输冲击着行业内原有的竞争格局，例如京东、苏宁、唯品会等，这些新势力的加入，必然会引起行业内部的优胜劣汰。相比于老牌物流企业，新加入者在市场应用和用户资源都处于劣势。在这样的竞争环境下，物流行业中的诸如顺丰等头部物流企业，凭借早期市场占有率和资源基础，依靠规模效应和专业化优势快速实现发展模式的转变，这种发展模式的转变虽然是行业内竞争的必然结果，但也使得龙头物流企业不断实现服务效率和等级的升级。

4. 威胁分析

在国内物流发展的初期，市场上具备资质且运营规范的物流企业仅有少数几家，顺丰控股凭借优质服务能够迅速进军国内中高端市场，获得可观的利润。但近几年，随着市场及电商经济的发展，中国物流市场上的企业纷纷崭露头角，作为传统民营快递企业的“三通一达”、天天快递、德邦快递等以低价格的优势迅速占据市场，顺丰控股未能在行业内建立市场寡头地位。由于目前市场上物流资源是有限的，国家政策开放使国际快递市场抢占市场份额，再加上新企业的进入和电商企业的跨界转型，天猫、京东、国美也在自建物流，挤占电商下游物流市场。顺丰控股近几年的市场地位表面来看是相当稳定的，但是其地位实际上却面临着时刻被后起之秀动摇的危机。因此，在业内竞争时，必须要随着市场环境的

变化改善管理方式和战略运营，防患于未然，优化经营模式。

4.1.2 顺丰控股的战略目标

企业实施战略目标的过程可以检验自身生产经营活动的有效性，执行过程能提高自身的风险控制力和市场应对力，帮助企业迎接未知的挑战。由于企业战略明确了未来一定时期各业务单元的职能战略，从而通过战略目标分解使各项目组织、各员工都能够清楚地了解行动的方向，进而可以激励员工积极主动地向目标努力。

顺丰控股期望用信念服务客户的同时，用有限的力量回馈社会，积极履行社会责任与担当。顺丰控股的战略发展目标可以划分成三个阶段：第一阶段，截止到 2017 年达到营业收入超过五百亿元，根据当年财务数据来看，顺丰控股实现营业收入超过 710 亿元，超额完成承诺利润目标。中间阶段，到 2023 年，达成年收入突破千亿的目标，截止到 2019 年，顺丰控股营业收入突破千亿元，中期阶段的战略目标已然实现。最后阶段，到 2033 年，期望通过关键十年各计划和策略的执行，达成 2033 年营业收入突破三千亿的目标。这就是顺丰控股在近二十年的战略目标，依照各业务领域的发展能力，把总体目标按阶段和业务单元分解，可以使企业的目标更具有可行性。

4.1.3 顺丰控股的战略选择

根据 SWOT 分析，企业的市场定位会通过相对成本优势和相对差异化产生作用，也就是将这两种基本的竞争特点与相应的活动相结合，就可以让企业获得稳定竞争地位的一般性战略。竞争战略逼迫企业进行明确的战略定位，以获得独特竞争优势，相对意义上的全面发展、各个战略同时应用不被竞争战略理论界所认可。顺丰控股业务相对而言特点较为明显，定位在中高端市场，其定位关键词是高效、快速、安全，通常选择产品或服务的差异化和目标聚焦战略，顺丰控股的实践表明，实施差异化和目标聚焦战略的商业战略在中国快递市场获得了顾客的肯定，建立了良好的品牌。

1. 差异化战略

顺丰控股致力于充分将科技深度融入客户的价值链，增强独特的核心竞争力。顺丰控股通过借助时效及服务质量构建差异化竞争优势，选择实施产品和服务的差异化战略，这种战略能使企业获得高于行业平均水平的收益。发挥自己独特性价值的同时，给潜在对手进入高端物流市场设置高壁垒，从而控制或独占传统中高端市场和新兴市场。顺丰凭借独有的直营模式，执行稳定扁平的一体化管理，业务场景可以直接被管控和全面覆盖，直营模式使总部保证了客户的留存，便于及时掌握客户情况、发现问题并及时处理，从而积累了海量的业务数据资源。独特的经营模式和信息化战略布局，都是顺丰控股布局差异化战略的体现。

差异化对企业竞争力的影响中，技术创新扮演者中介角色，因此，这意味着顺丰控股要实行差异化战略，必须重视技术创新的作用，纵观顺丰控股近几年前瞻性核心技术的布局，公司通过智能化的数字网络将设备、员工、客户等资源联结起来，促使顺丰控股与其他运输企业区别开来。顺丰控股致力于探索数字智能化经营，打造品牌壁垒与科技壁垒，为物流业赋能，与其他物流商继续拉开距离。

2. 目标聚焦战略

我国物流市场主要分为高端和中端市场，顺丰控股的战略目标就聚焦在国内高端快递市场，并且战略布局也围绕着这个目标推进。作为国际四大巨头之一，顺丰控股自成立之初没有进军国际市场，也不与采用低价策略的传统物流企业抢占国内中低端市场，重点维系收益贡献率高的客户群体，把主要的客户固定在对时效要求高、议价需求低的高端群体上。顺丰控股根据直营模式的优势，通过科技与物流的有机融合优化客户体验，并根据行业属性将客户分成：商务客户、品质电商和个人客户。这三种客户始终是顺丰控股重点聚焦的对象，他们的特征是对价格议价需求弱，但在时效和安全方面却有着极高的要求。商务客户托寄的物品多是文件、票据等小件物品；电商客户的构成大多为在各产业里的中高端品牌、以及对于安全和时效有着更高需求的生鲜、冷链、药品类电商。但主张这一战略也会有潜在客户群流失的风险，由于长期坚持专攻国内的中高端客户群，在一定程度上忽视了中低端快递市场客户的获取。

4.2 顺丰控股战略成本动因分析

通过前一节的战略定位分析,明确了企业现阶段和长期战略目标及战略选择,下一步需要根据资源配置方式和机制运行方式将企业战略通过具体活动予以执行,通过把握企业的定位和未来发展走向,进一步对影响顺丰控股成本管理中各个环节的战略成本驱动因素展开分析,以更好地根据成本动因,有针对性、具体地进行成本管理。

4.2.1 结构性成本动因分析

结构性成本动因在企业生产经营前就已经形成,构成生产经营的约束性成本,直接关系着基础的经济结构,本文选择以下 5 个影响因素作为分析的切入点:

1.规模因素

物流业成立之初面临转型升级时,需要资金、人力不断的投入,来实现规模的扩张。随着电商的发展,快递行业进入快速成长期,规模效益逐步释放,给物流商服务成本的下降创造了利好条件。扩大物流覆盖规模能使业务从低集中度、分散化的竞争走向集约化和规模化,带来业务量的提升,使固定成本摊到更多的产品,能有效降低单位服务成本,这就形成了企业的规模效应。如表 4.1 所示,顺丰控股近年的营业收入不断增长,从 2016 年的 574.83 亿元增长至 2020 年的 1539.87 亿元,同比增长 37.25%,远远高于 17%的行业增长率,顺丰快运零散运输收入 2019 年、2020 年连续两年位列中国零散快运行业第一。营业收入规模及业务增速在零散运输细分市场中持续领先,在规模经济上使得结构性成本居于领先地位。

缺乏规划的规模持续扩张有时候也会导致经营风险的增加。顺丰控股作为我国最大的综合物流企业,在资源的整合方面仍然有很长的路要走。比如顺丰控股也曾经试图借鉴其他电商企业,建立“嘿客”超市,可是这一项目实施不久就草草收场,造成了资金损失的同时,给顺丰控股的声誉带来了无法弥补的损失。这就产生了规模不经济的效应。随着产业升级和规模的扩大,更多复杂的业务出现,

企业将某些物流需求外包给更专业、高效的第三方企业，而外包业务也将使成本管理面临新的问题。

表 4.1 顺丰控股 2016 年-2020 年营业收入

单位：亿元

年份	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年
营业收入	574.83	710.94	909.43	1121.93	1539.87

数据来源：根据顺丰控股 2016-2020 年财务报告整理

2.业务范围

随着近几年发展，顺丰控股的业务范围不再只局限在成立之初的商条件领域，而是不断开拓多元化业务版图。顺丰控股作为中国最大的民营快递物流公司，在特定行业、场景下都有自己的优势与劣势，它根据行业、客户群体以及场景的多样化需求，把握行业的特点设计思维，将客户需求进行归纳，推出适合不同顾客群体的个性化服务，合理配置企业内部资源，实现产品体系的优化和完善。顺丰控股当前的快递物流产品除了传统快递服务，还涉及了冷链、医疗、同城送等运输业务，对散货、重货、小票货物等服务开启了特定领域的服务。此外，顺丰控股还提供一揽子其他服务，包括代收货款、保险、保价等延伸业务。近年来，顺丰控股致力于发展国际物流，加速开拓国际化市场，先后部署了亚洲、欧美区域的国际航线网络，为顺丰国际航运能力的增强提供有力保障。

3.技术投入

在企业内部运作中引进新技术、新设备，可以不断地向优化成本的目标靠近。毋庸置疑的是，在新技术的研究与开发过程中投入的资金能否最大限度地转为有效的生产力，具有很大的不确定性，有待后续考证。因此，对新技术的资金投入需要根据企业不同的发展阶段设置研发投入比。科技研发的确可以解决特殊场景的运输难题，提高运输效率。顺丰控股属于智能物流运营商，目前已经掌握了物流无人机研发的关键技术，先后研制了多款货机，机型覆盖多种羽翼装备，可满

足不同场景的运输需求，同时顺丰控股为这一新型领域配备了完整的管理体系。顺丰控股近期的专利持有数如表 4.2 所示，截止到 2020 年，案例企业取得专利数超过三千项，软件著作权共计约 1600 余个，其中发明专利数量超过专利总量的一半，总持有量在我国物流市场上居于领先地位。顺丰控股通过新兴技术的研发和行业经验，确实在很大程度上改变了顺丰的服务质量和成本管理模式，引领物流行业朝着智能化和数字化方向转变。

表 4.2 顺丰控股 2017 年-2020 年专利申请数及软件著作权

年份	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年
专利申请数（项）	1004	1645	2361	3112
软件著作权（个）	366	649	1220	1593

数据来源：根据顺丰控股 2016-2020 年财务报告整理

4.地理位置

在快递物流行业中，对仓储区域以及物流产业园等基础设施位置的选择关系到整个系统的周转效率，进而会对客户群体及未来收益产生诸多影响。货物中转中心和仓储中心的位置，对物流企业来讲是联结服务与客户的基础节点设施，因此在对地理区域规划时，需要多方面权衡考量。顺丰控股于广东顺德成立，现公司总部位于深圳福田，成立之初的业务集中在顺德与周边地区，目前，顺丰的服务范围已延伸至全国，其快递服务物流网络实现了对全国的辐射。截止 2020 年底，顺丰控股拥有三十余家直营分公司，涉及近两百家中转场，业务覆盖近 300 个大中城市和两千多个县级市。在国际市场的扩展上，控股首先拿下的是距离较近的东南亚国家，其次是美洲和澳洲，目前顺丰控股网点已经遍布全球 200 多个国家和地区，其中很多国家和地区都设有分店或收派业务。可以看出，公司对各类分拨中心和国际市场的布局具有一定的全局性和预见性。

4.2.2 执行性成本动因分析

企业在执行生产作业的过程中所产生的提供效率保证的非量化成本驱动因素被称作执行性成本动因，它从具体的生产活动出发，进行成本分析来优化生产经营成本的消耗，促进企业实现利润最大化。顺丰控股的执行性成本动因主要包括以下四点：

1. 固定资产利用率

运输工具作为顺丰控股的主要固定资产，对交通工具的保养维护能使企业综合生产效率得到提高，从而减少固定资产的闲置和降低资源消耗的可能性，使企业的固定成本尽可能多地转换为企业的生产力，以减少对生产服务资源的浪费。顺丰控股除了提高固定资产利用率，也为提高能源利用率做出努力，近年来在运输车辆的选择上，主要转向新能源车辆，通过提高资源使用效率，抵御燃油价格的波动风险。

2. 布局效率性

最优线路设计的合理程度不仅通过耗油量直接影响运输成本，还决定有效运输时间的长短，决定着最佳运输效率。顺丰控股定期推动网点升级和线路布局的更新，凭借专业的程序进行统计、分析，最大限度地保证每条线路的布局最优。除此之外，仓储布局也影响资源利用率。为了应对购物季物流仓储端供不应求的局面，顺丰控股推出双捷供应链平台，该供应链系统拥有上百个加盟仓，面积共有两百万平方米，作为传统仓储的灵活补充，该供应链配备了专门的服务平台，为加盟商提供基于仓储的线上线下盘货、仓储管理等精益管理方法，提升加盟仓的运营效率。

3. 员工参与

战略成本管理在关注企业的生产管理活动的同时，同样注重员工参与的培养，这要求企业持续对员工积极性和创造性进行关注。就物流运输业来说，该行业属于人工密集型行业，员工向心力决定着企业是否具有长远发展的动力。对于实行直营模式的顺丰控股而言，为保证员工在各组织中的积极性，公司建立了权责明晰的考核体系，对于高贡献率的员工，通过执行完备的薪酬管理体系，例如员工

激励金和员工无息贷款的发放，确保员工得到激励。但由于收派员基数庞大，人员流动性高以及受培训水平的差异，在制度的执行方面难免会有不到位，导致基层员工不遵守制度的情况时有发生，这不仅会造成企业末端管理难问题，长期也会给企业声誉带来负面影响。顺丰控股规模庞大，为了解决“最后一公里”的末端派送业务问题，选择将这块业务外包给其他独立第三方企业，这样的人员构成会加大人员的管理难度，一定程度上影响末端的服务质量和管理成本。

4. 内外部联系

内外部联系主要是指与上下游企业的关系以及各环节价值链的整合程度。在上游采购方面，顺丰控股坚持以绿色采购等一系列绿色理念为指导，以直营模式为驱动，在客户有订单需求时，根据订单直接匹配就近仓库揽收再进行配送，这在优化流通环节的同时，还降低了储存和管理费用。在中转环节，顺丰控股致力于打造绿色产业园，提升可再生能源利用率，合理规划仓储中转点布局，降低中转中心可能产生的成本。

顺丰控股积极致力于外部联系的探索，在解决最后一公里的问题上，顺丰控股与五万家驿站、代理商及物业公司展开合作，实现外部运营成本的最优状态；为更好地打开国际市场，顺丰国际实施海外地区供应链仓配项目，积极开展与跨境电商龙头的交流，为顺丰控股国际市场的开拓增添动力。

4.3 顺丰控股价值链分析

从价值链涉及的三个维度展开研究，进一步分析顺丰控股涉及的价值链环节，本文从内部价值链出发，探究各作业环节给企业带来的价值；通过行业价值链分析，了解顺丰控股在整个上下游价值链环节中的作用；借助竞争者价值链以期望了解市场资源中主要竞争者以抢占主要的市场资源，基于以上几点，以实现顺丰控股价值链更好地管理。

4.3.1 内部价值链分析

顺丰控股已经在物流领域占据一席之地，不同于传统生产企业，物流行业盈

利过程是通过为客户提供服务来赚取佣金差价，即用顾客可接受的服务价格减去企业物流运输各环节消耗的成本费用之后得到的价值即为企业最终应得的利润。物流企业通过向客户提供服务来创造价值，内部价值链管理模式下的物流企业，可以在成本效益原则的指导下，通过对价值链活动产生的成本有效性进行分析和 管理，进而有效降低企业成本支出，提升企业竞争力。顺丰控股内部价值链的活 动分为两大类，首先为基本活动，包括收发、运输、中转和派件等；再者为辅助 活动，由以下四部分构成，顺丰控股内部价值链活动如图 4.2 所示：

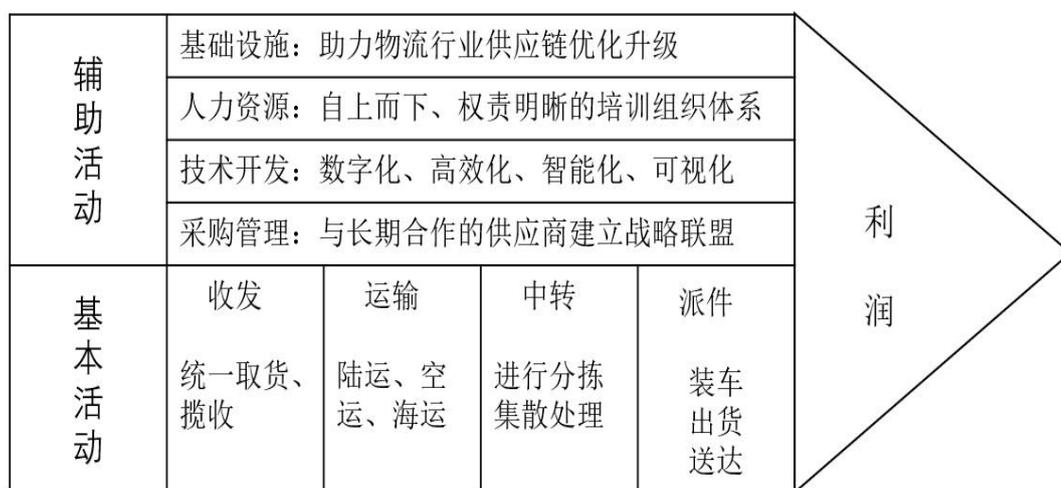


图 4.2 顺丰控股内部价值链活动图

基本活动是指生产经营中能直接给企业带来价值的实质性活动，是企业不可或缺的基础性活动，基本活动环节企业成本的优化空间少，即使它必须耗费大量资源，企业也应该尽量满足该部分生产活动的资源需求。

另一项是辅助活动，随着国内人力资源成本优势的逐渐丧失，科技创新成为物流行业新的利润突破点，企业科技含量的高低一定程度能够决定生产效率。现代物流在一定程度上是以信息化运作为基础的，而研发投入的高低是决定信息化程度的关键所在。如果物流供应链缺乏有效的信息化管理和研发创新，那么其物流系统的运作必然是低效的，科技在改变日常生活时，也改变着物流服务方式，它通过供应链的数字化与智能化来实现生产和服务的降本增效。顺丰控股每年投

入大量资金进行设备和技术的升级,使顺丰控股服务的技术含量保持在行业前列,根据表 4.3 研发投入信息所示,与 2019 年相比,2020 年顺丰控股的研发投入增长了 17% ,但从在营业收入占比和研发投入资本化率来看,研发投入水平并不能与企业的成长速度相匹配,若要实现供应链水平高效运转的目标,顺丰控股在创新方面依然有很长的路要走。

表 4.3 顺丰控股研发投入情况

	2020 年	2019 年	变动比例
研发人员数量(人)	6089	5058	20.38%
研发人员数量占比	4.99%	4.41%	4.58%
科技投入金额(亿元)	42.72	36.68	16.49%
科技投入占营业收入比例	2.77%	3.27%	-0.50%
其中:研发投入金额(亿元)	30.00	25.65	17.00%
研发投入占营业收入比例	1.95%	2.29%	-0.33%
其中:研发投入资本化的金额(亿元)	12.10	13.08	-7.55%
资本化研发投入占研发投入的比例	40.31%	51.00%	-10.69%

数据来源:巨潮资讯网

采购管理方面,物流企业的主要产品是对客户提供服务,对原材料的需求没有生产企业多,顺丰控股的主要采购物资集中在包装物材料、运输设备、收发员工的着装方面。在采购模式上,顺丰控股的主要方式是通过进行供应商认证,并与长期合作的供应商建立联盟。根据表 4.4 ,顺丰控股长期在相对固定的供应商处进行主要物资方面的采购,长期合作的前五名供应商占年度采购总额的 9.84%。

表 4.4 公司前 5 名供应商资料

序号	供应商名称	采购额（亿元）	占年度总额比例
1	供应商一	32.76	2.74%
2	供应商二	30.39	2.54%
3	供应商三	27.17	2.27%
4	供应商四	16.90	1.41%
5	供应商五	10.53	0.88%
合计	-	117.76	9.84%

数据来源：顺丰控股官网

对于物流运输行业而言，人力成本是成本管理的关键一环，顺丰控股重视人才的持续培养，追求员工与所属职能部门以及企业共同成长。为此，成立顺丰学习学院，建立了自上而下全覆盖的培训组织体系，根据不同职能部门设置领导力中心、职业技能中心、新员工培训中心，技能学习中心，定期进行价值观和企业使命的灌输，为员工树立成本管理意识，为成本管理提供人员保障。在薪酬福利方面，将薪酬水平进行市场化，同时，通过完备的激励机制，吸引高端人才，通过核心人员薪酬考核机制与公司的收益紧密联结，推动公司长期收益的稳步增长。

4.3.2 行业价值链分析

顺丰控股的行业价值链基本定位在联结企业客户与上游供应商的中间环节，在上游供应商采购所需物资，通过本企业的加工和运转，向下游客户输出服务，持续更新客户和供应商信息，不断延伸，实现价值链环节三方的共赢。经过多年的发展，顺丰控股在价值链上进行职能的延伸，在收件环节向线上端延伸，设置了线上下单平台；在末端收货环节向金融支付领域延伸，设置“顺手付”独立的第三方支付平台，这些措施减少了流通环节的交易成本，也为企业带来更多附加值。其行业价值链如图 4.3 所示：

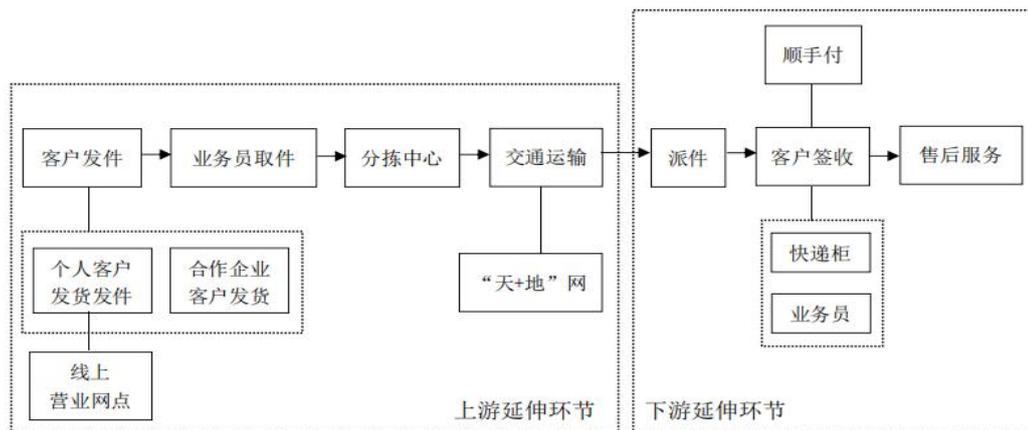


图 4.3 顺丰控股行业价值链示意图

1. 上游价值链分析

上游价值链环节以客户发件为开端，客户可以通过微信小程序、APP 下单和到达营业网点进行发件活动。目前，上门取件广受消费者欢迎，顺丰控股对取件的流程有明确的条文规定，不仅有取件内容，还涉对待客户态度的考核。其完整的收件环节具体有五个方面，包括核实客户信息、确认送达地点、检查托寄物、引导客户填单、上传终端等环节。当取件员把货物运输到中转仓，会有专门的分拣人员根据配送区域对货物进行分类存放，之后，各末端网点将安排货物的运输。目前，顺丰拥有完善的陆、海、空、航运物流运输网络，确保货物高效、安全地到达寄送地址。

2. 下游价值链分析

派件环节包括派件员送件上门及客户指定网点自取，目前客户主要选择第一种方式。跟上门取件服务相类似，顺丰控股对派件环节的流程规范也更为具体。顺丰控股对派件环节的要求包括核实取件人信息、提醒客户验货并签收、选择付款方式（如有）等。售后服务是构成下游价值链的重要一环，顺丰控股重视客户体验感并强调客户反馈。售后服务的主要内容为用户信息的回馈与改进，网络客服、电话客服为顺丰控股的主要售后服务平台。顺丰控股可以通过这一环节收集客户信息，并据此改进服务，借此维护已有的客户资源。目前，顺丰控股赢得了“快递送到哪，售后服务就跟到哪”的品质售后，提升了用户体验，赢得了品牌声誉。

此外，顺丰控股致力于创建第三方支付平台，“顺手付”是顺丰控股旗下自主研发的支付平台，它的产生为顺丰用户创造了更便利和安全的支付手段。顺手付的成功搭建，对于顺丰控股来说是物流企业跨界迈入金融平台的关键一步，也是其进行价值链向下延伸的重要一步。顺丰控股这一平台的搭建有三个重要意义，一方面，在降低风险方面，可以为客户提供安全的交易平台，实现交易环节风险的规避；另一方面，对客户而言，便捷支付增强客户体验感，实现服务效率的提升。最后，对于顺丰本身而言，自主交易平台的研发可以减少对其他交易平台的依赖，提高企业自主研发能力的同时，节省不必要的中间费用；交易平台带来的资金流入，可以为顺丰控股的规模扩大提供短期融资。

2015年，顺丰控股与其他民营快递企业携手投资创建了丰巢科技，丰巢科技聚焦于智能快递柜的研发，自助快递柜不受时间、地理位置的影响，受众群体众多，包括快递物流企业、电商平台、客户等。截止到2020年，丰巢科技以行业独角兽势能不断延伸，已实现两百个城市、十多个社区，累计二十八万个快递柜的覆盖。快递柜的投入与使用，能够降低顺丰控股在末端配送人员的雇佣成本和时间成本，也给客户提供了物流签收的多种方式的选择，减少对外包模式的依赖。这不仅能够改善消费者的体验，也有利于顺丰控股市场形象的构建。

4.3.3 竞争对手价值链分析

近年来，随着物流业的迅猛发展，市场上出现的物流运输企业主要有五种品类：一是以商务件为主的邮政快递、顺丰速运；二是自营自建类物流，以苏宁物流、京东物流为主要代表；三是阿里巴巴入股的菜鸟网络联盟通达系快递；四是全网型小规模运输企业，诸如天天快递等；最后是以地方命名的区域型快递企业。由于市场资源是有限的，顺丰控股要在市场中抢占现有资源，必须了解竞争对手的优势，以汲取经验，实现服务的优化升级。

1. 服务质量

物流运输企业作为第三产业，服务质量的高低直接决定了企业是否在物流市场拥有一席之地，根据图 4.4 邮政局统计资料来看，自营水平和快递服务质量成

正相关，在自营模式下，总部意愿更容易送达，能够直接规范和考核物流运输服务和质量。而加盟模式下，由于总部与加盟商户的企业利益并不一致，再加上层级的递进，信息传递成本高，总部接触不到终端客户，伴随的管理难度较高。因此，自营模式越成熟，服务质量越高，越能得到更多的客户满意度。顺丰控股属于早期自营物流企业的代表，再加上一体化垂直的直营管理模式，使顺丰控股在近几年对物流企业的满意度调查中，均居于榜首。

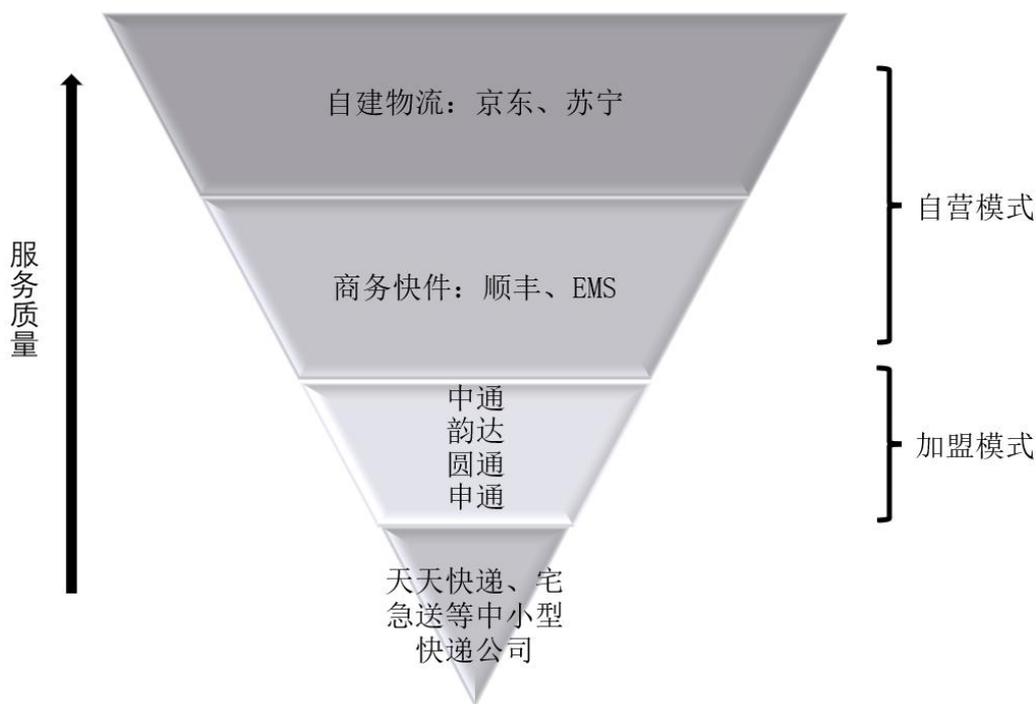


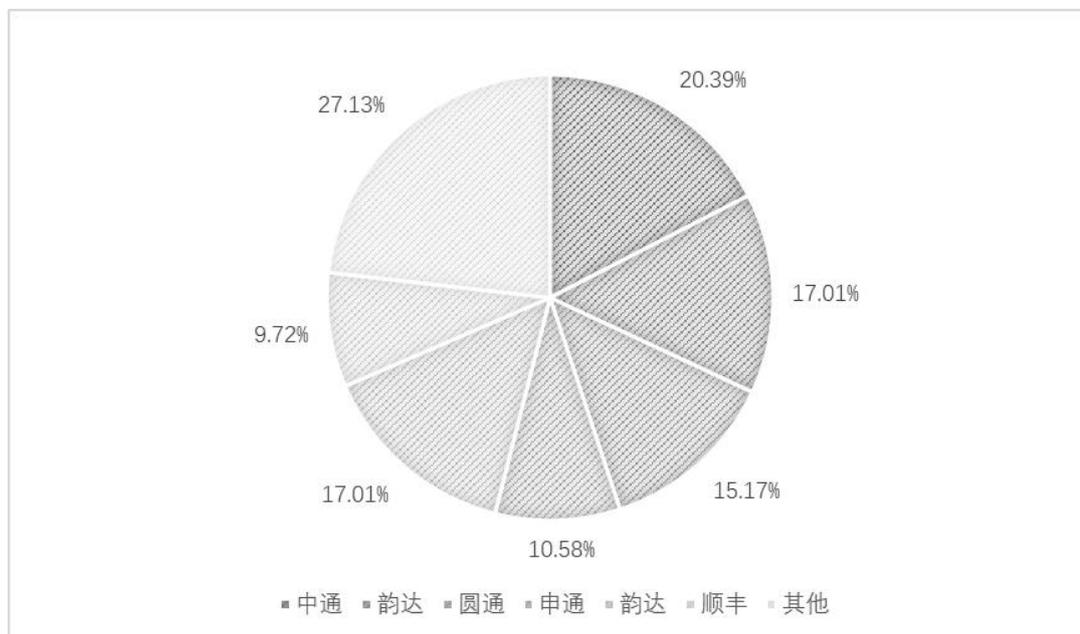
图 4.4 国内物流市场构成情况

资料来源：邮政局官网

2. 市场份额

相比于业务收入几乎全部来源于电商小单的通达系，顺丰控股的收入来源更为多元，但与国际快递巨头相比，仍然有很大结构性差异。此外，顺丰控股虽然收入来源多元，但在市场份额的占有率上，却稍有落后。本文根据 2020 年快递市场份额进行了行业竞争分析，2020 年快递市场份额具体占比如图 4.5 所示，由统计图可以看出，2020 年快递市场份额向规模企业集中。数据显示，2020

年，韵达股份、圆通速递、申通快递、中通快递的市场份额均在 10% 以上，而顺丰控股的市场占有率仅仅为 9.72%，以菜鸟裹裹代表的三通一达的市场份额均领先于顺丰控股，顺丰控股的市场占有率还有待提升。



数据来源：巨潮资讯网

图 4.5 2020 年快递公司市场份额

5 顺丰控股战略成本管理存在的问题及优化建议

5.1 顺丰控股战略成本管理中存在的问题

5.1.1 有限指标难以全方位计量成本

对作业工作的量化可以通过对工作绩效进行直接有效的衡量来实现，尽管考核的指标明确，但是具体的实施由于一系列现实因素可能指标会有偏颇。通过量化的少数指标衡量战略成本管理绩效有一定局限，具体的指标太过注重短期内部门和个人单独的成本管理成果，但是在各个环节与企业的战略成本管理活动进行联结会有阻碍，可能会陷入为了降低成本而去无目的削减成本的困境。根据第4章顺丰控股战略成本管理的实施情况来看，现行的 KPI 评价体系针对企业六个方面设定详细的评价指标，进行成本管理绩效的考核。但是，战略成本管理的目标除了缩减具体环节产生的不必要成本外，还要为企业形成持续的竞争优势进行价值链的整体布局。由于物流行业尤其本身特殊性的存在，运输过程中难免会有隐形的成本难以计量，这就造成成本信息传递的不全面。顺丰控股的 KPI 评价指标考虑的是降低成本、企业信息化、员工体验、运送时效、配送成功率和客户服务六个方面，但是这些有限的指标无法全面涵盖企业的整个成本管理过程，一定程度上无法满足战略成本管理理论的要求。

5.1.2 外包制模式成本优化空间有限

通过 4.2 分析，随着顺丰控股对运输质量的重视与产业的升级，将非核心的物流需求外包给符合资格的外部公司，这虽然成为规模化下的必然选择，但外包业务也将使成本管理面临难以把控的境地。不同于三通一达，顺丰控股实施直营管理模式，控制权直接归总部所有，更有利于对各部门自上而下的统一管理，虽然它拥有绝对的管理权和控制权，但由于层层分解下去，总的体量难以把控，再加上信息传递的滞后性，这种模式耗费的成本也多于加盟模式。而顺丰控股为

了降低末端成本，将部分环节推行业务模式外包，使部分直接产生的成本转移到外包商上。不可否认外包模式实施初期，企业是绝对能从其中获利的，但由于顺丰控股执行外包模式的时间是有限的，因此，对这一模式的管理难免缺乏探索，这也将意味着如果顺丰控股本身对外包出去的业务没有更强的竞争力，就管理者而言，将末端业务的外包并非明智之举，还可能造成对外包工作的管理比企业内部控制难度更大的风险。另外，尽管外包商与顺丰控股总部协定了统一的外包品质和标准，但是由于根本利益缺乏一致性，很难约束外包的服务质量。在解决最后一公里的问题上，将这类业务外包出去确实是当前条件下最优质的选择，但是也承担着将长期积累的良好品牌声誉被稀释的风险。因此，顺丰控股在外包模式的探索中，需要将外包成本和风险控制在一个合理的范围内，这依然有很长的路要走。

5.1.3 多元化经营难以把控风险

结合企业经营状况及战略定位的分析，顺丰控股目前在多领域进行服务布局，涉及价值链多环节。近几年，高端电商给物流业发展带来更多机遇，生鲜、医药、同城即送等多元业务广受消费者欢迎，顺丰控股凭借高运输质量，已经在这些行业中建立起领先的运输能力、高服务质量的品牌形象，在新型运输领域中取得一席之地。为了配合公司业务的多元化发展，给客户带来更好的用户体验，顺丰控股与时俱进，及时了解市场风向，应用市场前沿信息技术，加强了对多元化业务发展的基础能力和软件设施建设。然而，随着时代的发展，市场及行业风向的不断转变，这些都迫使顺丰控股向多元化运作模式转变，多元化布局成为了长期规划。然而，顺丰控股的多元化发展仍受到较多条件的限制，资金压力大，复合型人才不仅紧缺且难以迅速培养等问题都给多元化经营带来潜在风险，而顺丰在连锁便利店及电商领域运营基础相对薄弱，实施多元化布局未来仍有很多难题，这都会给企业经营带来难以计量的潜在损失。

5.1.4 成本反馈和管理机制不完善

在顺丰控股全方位的成本管理体系中,采用专门的评价指标对成本管理执行情况予以反映,建立成本管理评价结果反馈机制,以完成下一阶段成本管理的持续改进,实现长远的成本管理目标。但是,顺丰控股目前并没有采用有效的反馈机制,使得成本管理难以形成有效的沟通循环链。顺丰控股对成本管理进行评估后,预算部门根据评估报告对接下来的预算进行合理范围内的改变,这就给日后的预算用尽可能性的出现埋下隐患。在这样的成本管理流程下,信息的沟通渠道不畅通,顺丰控股的成本评价结果无法有效地被传达给成本实际执行部门,运营环节也就无法接收到下一期在成本改进方面的有效信号。另外,顺丰控股各部门和运营环节是按照预算部门的全面预算指导成本管理活动的。预算部门确定业务期间的具体成本值,各个部门则依据具体的成本数值安排业务工作,这就容易造成用尽预算的现象时有发生,而不是在分析前一阶段成本管理中出现的问题的基础上改进该期间的成本管理方法。这就造成成本反馈并没有达到对改进成本管理提供有效信息的目的。

5.2 顺丰控股战略成本管理的优化建议

5.2.1 优化各环节成本管理流程

顺丰控股的战略成本过程管理存在一个很大的问题,即成本管理流程仅基于少数几个具体指标是不完整的,这就要求顺丰控股在现有成本流程管理流程的基础上,建立一个规范的物流流程管理体系,从定性和定量的角度进行成本管理。首先,在事前管理系统仍然进行市场预测与估计,在预算部门保证预算制定合理、有效的前提下,确保各部门按要求将预算执行,杜绝出现将预算浪费的情况出现。在事中管理环节,主要从产生的偏差为主,将实际成本发生的结果与预算部门提供的预算比较,并及时向下反馈。对于有益差,进行总结并保持;反之,根据结果为导向,以相关部门为单位分析造成偏离的原因,并以部门为单位制定改进措

施，为经营流程优化打下基础。此外，产生增值的作业的环节也需要持续改进，在采购环节、仓储、中转、配送环节推行协同管理，以全方位成本管理体系为主，以价值网络的细分为辅助。相较于顺丰控股目前实施的成本管理模式，多方位的成本管理更加强调成本产生的整个过程。

5.2.2 加强对外包模式的管控

首先，企业可以通过备选多个外包伙伴来提高与外包商的议价能力，避免在突发状况发生时可依赖的外包商缺失情况的出现，造成不必要成本的浪费。在选择外包合作伙伴时，需要做好对合作供应商的信息的搜集，将其按市场专业机构评价、品牌声誉和服务质量进行分类评价，在分析评价的基础上，对潜在的外包商进行比较，逐个考虑，保证应急预案的充足。其次，可以考虑与外包供应商建立信誉共享机制。该机制可以解决供应商与外包商利益不一致的问题，由于捆绑利益集团的终极目标具有一致性，外包商会规范提供的产品服务质量。最后，应精确计算业务单元外包量的上限，外包的业务量超过企业能承受的上限会使管理陷入被动，长久地会稀释公司品牌影响力。因此顺丰控股应加强对外包环节的管控，在关键环节，采用公司内部人员介入的手段。还可以借助丰巢智能柜等科技手段，作为终端“最后一公里”配送难题的解决方案，使配送具备灵活性及安全性。

5.2.3 完善信息系统风险防控体系

公司在持续多元化布局的同时，应该始终将每一步规划的实施与公司整体战略相结合，避免与市场中现有的物流企业同质化，继续保持物流服务的差异化。在信息系统风险的防范方面，首先需要总体的风险控制，搭建风险提前预警系统，参照其他企业的信息系统风险防范准则以完善本企业体系。其次，研发环节的风险防控可以使信息系统风险在产生初期就能被有效处理，因此，在信息系统研发环节的风险控制层面，应根据业务发展战略进行研发的可行性分析，建立准确、全面的测试环境，将风险扼杀在风险产生初期。最后，定期开展信息系统安全等

级保护评测工作，发挥主观能动性降低预计内的风险，防止因工作疏漏带来的可能隐患，在面临无法防范的风险时，调配信息系统应急预案，实施补救措施将已经发生的风险降到最低。公司需要围绕自建的信息系统风险防控体系，通过严格的预警、维护、监管的流程实施闭环风险防控。

5.2.4 建立完备的成本反馈机制

信息化技术贯穿于顺丰控股的每一价值链活动，给各个运营环节提供了畅通的沟通渠道，给顺丰控股完善成本反馈机制的建立创造了条件。首先，需要在顺丰控股企业各环节建立层层递进的成本反馈渠道，为成本反馈提供完备的基础设施资源；其次，对成本管理问题的合理探讨应听取各层级管理者和基层员工的意见，保证分析的全面性。这就需要借助管理会计部门为本期活动设置的预算，这一过程通过绩效的反馈对标准的完成情况进行书面总结，将实际发生的成本与预算出现偏差的原因在各环节和层级进行反馈，避免在下期出现同样的错误。接着，顺丰控股要利用反馈结果进行流程梳理，重新排列作业以获得更有效的结果，实现提高运输流程效率，完善服务系统和优化流程的目的。最后则是专业经验的积累，理论经验的获得成本远远低于试验的试错成本，一个完整的成本反馈机制需要组织的不断试验并进行流程的完善与优化，并从中汲取经验，以不断提高成本反馈机制的有效性。

6 结论与不足

6.1 研究结论

本文通过对战略成本管理文献的整理,发现战略成本管理能从企业竞争战略出发,最大限度地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。战略成本管理的成本管理模式的已经在国内大多数企业得到运用,并开始重视其在成本管理中发挥的作用,以进一步探索如何在企业内部进行此模式的优化以增强企业竞争力。本文基于相关理论和实践研究的基础,以顺丰控股为案例展开分析,得出以下结论:

一是差异化战略仍然是顺丰控股短期和长期主要的战略成本管理的指导战略。通过战略定位分析对顺丰控股成本管理的竞争战略进行研究,发现顺丰控股现在并中长期坚持差异化和聚焦战略,建立多套信息系统建设现代化物流体系,使案例企业与其他物流企业的经营业务区分开来,所以不能一味地追求短期内成本的降低。因此,建议在客户体验、技术创新、物流运输的时效性与稳定性上继续保持与其他物流企业的差异化。

二是灵活调整直营式经营模式。单一的直营模式有其固有弊端,使得地区分公司执行统一政策时只能被动服从,缺乏灵活性。因此,在执行时应考虑以直营模式为主,适当借鉴其他模式,以放权给地区分公司,使地区公司可以根据当地经济水平灵活调整快递业务的经营,同时重视中低端市场的占有率,加大顺丰控股在整个快递市场的占有份额,形成具有企业特色的混合模式。

三是根据物流行业的特性,未来强大的运输企业必须是拥有强大的技术队伍的技术型公司,技术创新仍然是快递企业培育核心竞争力的主要抓手。物流行业属于人工密集型行业,随着人口红利的消失,动态化的信息监控与管理信息系统已经成为快递企业的刚需。与外国物流相比,我国物流行业除了在硬件和设施上比不上国际快递企业,整体的软实力也有逊色,表现在科技含量较低,在智能化技术的投入薄弱。如果能够继续增强企业数字化、智能化、自动化水平,虽然在

初期的研发投入需要消耗大量的资金，但是能够长期、持续地改善服务效率，促进企业的技术性变革。

6.2 研究不足

本文通过分析，对顺丰控股的成本管理现状流程和措施进行了详细分析，针对存在的问题从体系的建立和流程、模式的优化方面展开提出优化建议，对物流行业实施和优化战略成本管理有借鉴作用。但由于笔者知识体系和理论认知的有限性，对战略成本的部分认识可能不全面。由于顺丰控股实践战略成本管理年限较久，但是由于行业的特殊性，企业信息数据构成复杂，且成本信息涉及技术信息等内部未公开的数据，除了企业年报和财经类官方网站，较难从其他渠道获得，在某些细节之处的论述和得出的结论欠佳，所以分析的深入性在客观因素上受限。同时，国际物流巨头实力强大，在智慧物流技术等关键领域走在行业前列，但是由于对国外物流企业收集到的资料有限，难以就指标方面提供具有说服力的比较。并且战略成本管理体系本身需要与时俱进，本文提出的具有针对性的优化措施在企业内部的实施的效果如何，还有待进一步的考证和完善。

参考文献

- [1] Anoop R.Menon.Elevating Respositioning Costs:Strategy Dynamics and Competitive Interactions[J].Strategic Management Journal,2017,10(1):147-151.
- [2] Bromwich.Managerial accounting definition and scope-from a managerialview[J].Management Accounting,1998(8):26-27.
- [3] Brinson James. The strategic cost management system project[J].Journal of Public Economics,2008(5): 43-46.
- [4] Chen Z j, Wang Y.Risk Assessment of Strategic Cost Management of Real Estate Development Enterprises Based on Grey Model[J]. Journal of Engineering Management, 2016(4):148-153.
- [5] Cugini Antonella, Caru Antone, Zerbini Fabrizio.The Cost of Custom Satisfaction: A Framework for Strategic Cost Management in Service Industries[J]. European Accounting Review, 2014(3): 499-530.
- [6] Henri, Jean-Francois.Strategic cost management and performance: The case of environmental costs[J].British Accounting Review,2015(48): 269-282.
- [7] Henri, J, O. Boiral, and M. Roy. Strategic Cost Management and Performance: The Case of Environmental Costs[J].The British Accounting Review, 2016,48:269-282.
- [8] Ilic, B V. Milicevic, and Cvetkovic.Strategic Cost Management and the Product Life Cycle Concept[J].Megatrend Review, 2010,7(1):193-208.
- [9] Jack Shank. Strategic cost management: the new tools for competitive advantage[M].NewYork: the Free Press, 2013:147-169.
- [10] John K.Shank, Strategic cost management and the value chain[M]. New York: the Free Press,1993:71-84
- [11] Kenneth Simmonds. Strategic Management Accounting[J]. Management Accounting.1981.

- [12] Kornchai Phomlaphatrachakorn. Strategic Cost Management and Firm Profitability: An Empirical Investigation of Instant Foods and Convenience Foods Businesses in Thailand[J]. International Journal of Business, 2018, 23(4): 357-371.
- [13] Michael E. Porter. Competitive Strategy[M]. Free Press, 1980.
- [14] Michael E. Porter. What is strategy[J]. Published November, 1985.
- [15] Robert Kaplan, R. Anderson. Time Driven Activity-Based Costing[J]. Harvard Business Review, 2004(11): 131-138.
- [16] Robin Cooper. Design of cost management[J]. Management Accounting, 1998(1): 44-47.
- [17] Shank J.K, V. Govindarajan. Strategic cost management: The new tools for competitive advantage[M]. New York: Free Press, 1993: 147-169.
- [18] Shannon W. Anderson, Henri C Dekker. Strategic Cost Management in Supply Chains[J]. Parti Structural Cost Management. Accounting Horizons, 2015(2): 201-220.
- [19] Tony Grundy. Strategic Financial Management[M]. London: Prentice Hall, 1995: 54-57.
- [20] 曹钰, 万文静. 战略成本管理在企业财务管理中的运用[J]. 财会通讯, 2014(35): 97-99.
- [21] 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.
- [22] 丁芳. CJ 公司基于价值链的成本管理研究[D]. 安徽大学, 2017.
- [23] 范英. 基于价值链的企业成本控制研究[J]. 经济视角, 2019(02): 7-13.
- [24] 傅代国, 田小刚. 基于价值星系的战略成本管理研究——一个企业间的战略视角[J]. 中国工业经济, 2008(10): 119-128.
- [25] 傅元略. 价值管理的新方法: 基于价值流的战略管理会计[J]. 会计研究, 2004(06): 48-52.
- [26] 郭静. TDABC 在第三方物流企业成本管理中的应用[J]. 中国商论, 2021(01): 21-22.
- [27] 韩涓. 基于价值链的企业战略成本管理探究[J]. 财会学习, 2020(33): 113-114.

- [28] 黄冰冰,马元驹.成本动因选择研究——基于南方航空的案例分析[J].财会月刊,2020(01):66-71.
- [29] 何万能. 基于价值星系的战略成本管理模式的构建[J]. 财会通讯,2019(01):45-48.
- [30] 郭英,刘志学,覃雪莲.考虑质量成本的物流服务供应链纵向整合策略研究[J].中国管理科学,2020(02):1-13.
- [31] 贾智成.大数据下企业物流成本控制研究[J].商场现代化,2020(11):58-60.
- [32] 洪蕊,廖联凯,熊智.第三方物流企业供应链成本管理模式探析——以XF速运为例[J].财会月刊,2017(01):78-85.
- [33] 李百兴.价值链理论对会计管理的影响[J].商业会计,2005(08):11-13.
- [34] 李海舰,孙凤娥.战略成本管理的思想突破与实践特征——基于比较分析的视角[J].中国工业经济,2013(02):91-103.
- [35] 李平.一本关于企业经营策略的新著--介绍波特的《竞争优势》[J].世界经济,1985(09):74-75
- [36] 李现宗,刘阳,周茹.服务于高质量发展的战略成本管理实践——基于中航光电的案例分析[J].财务与会计,2019(04):24-27.
- [37] 梁喜,赵棒.平台型物流企业多产品运输经济分析与成本优化[J].财会月刊,2020(22):61-65.
- [38] 刘琳,马巾英.中国企业成本管理的发展趋势[J].南京农业大学学报(社会科学版),2001(4):14-16.
- [39] 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.
- [40] 刘晓娜.人工智能时代下物流企业转型升级变革及发展趋势[J].商业经济研究,2019(4):91-93.
- [41] 焦跃华.论战略成本管理的基本思想与方法[J].会计研究,2001(02):40-43.
- [42] 马影,王越.价值星系视角下的战略成本管理——以亚马逊为例[J].财会与会计,2015(7):19-21.

- [43] 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.
- [44] 曲洪策,杨振.纵向延伸价值链:拓展成本管理空间——顺丰速运的发展之道[J].财务与会计,2015(7): 27-28.
- [45] 任平.战略成本管理产生与发展[J].时代财会,2003(4):12-16.
- [46] 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.
- [47] 唐荣华.我国物流企业的战略成本管理探究[J].中国物流与采购,2019(5).
- [48] 王伟红,綦好东.价值链管理研究的文献梳理及评论[J].山东财经大学学报,2015,(6):67-73.
- [49] 王满,王越.价值链战略成本管理[J].财务与会计,2015(07):16-18.
- [50] 王学军.论战略成本管理[J].财会通讯,1992(9):3-5.
- [51] 夏宽云.战略成本管理[J].上海立信会计学院学报,2009,23(01):31-37.
- [52] 徐凤霞,宫德红.基于核心竞争力的企业战略成本管理培育[J].财会通讯,2014(2): 107-108.
- [53] 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): 97-99.
- [54] 姚维玲.成本企划综述[J].财会月刊, 2006(9): 70-71.
- [55] 仪秀琴,姚强强.“双驱动”下战略成本管理研究综述[J].财会通讯,2018(01): 27-31.
- [56] 余野青.基于核心竞争力的企业战略成本管理研究[J].财会通讯,2013(20):101-102.
- [57] 张继德,赵亚楠.企业战略成本管理在我国应用的现状、问题和对策[J].会计之友,2014(26):122-125.
- [58] 张鹏瑞,于善波.运输企业战略成本管理问题研究[J].中国管理信息化,2018,21(17):12-13.
- [59] 赵敏.基于战略地图的医院成本管理体系构建[J].财务与会计,2020(14):76-77.
- [60] 郑美英.基于价值链下的中型工业企业成本控制研究[J].纳税, 2020(3):255-256.

后记

执笔至此，文章告一段落，故事到这里远远还没有结束，写下去才知道梦有多长。

故事的开端始于 2015 年，结束于 2022 年 6 月，逐梦兰财，七年的学习生涯将在这个夏天画上句点。有幸能在喜欢的地方读喜欢的专业并结识到有趣的人。

首先，要感谢我的导师，翻看与导师的聊天记录，论文撰写的每一环节都离不开老师的引导，他传达给我的宝贵财富远远不止专业知识，还有坚毅的品质，论文写作是一个漫长但难得的沉淀自我的过程，感谢导师在逆境中用无形的力量指引我一直向前走，仍然赋予我强大的力量。其次，要感谢我的父母，在难忘的二十余年学习生涯中，鼓励我做自己想成为的人，是支撑我一路走来的精神支柱。最后，要感谢我的同学和舍友，是他们使我在学生生涯的最后一程里感到快乐和陪伴，在以后的回忆中留下美好的回忆。在这里也要感谢我的母校，提供实现自我的平台。

在这一刻，耳边响起了孙燕姿的遇见，谢谢这一路美好的相遇！