

全新升级版

# 快递来了

顺丰速运与中国快递行业30年



- EMS    CRE    CAE    顺丰    宅急送    申通    中通  
 圆通    汇通    韵达    DHL    FedEx    UPS    TNT

中国铁道出版社  
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

全新升级版

# 快递来了

顺丰速运与中国快递行业30年

李莹巍 / 著



中国铁道出版社  
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

## 图书在版编目(CIP)数据

快递来了:顺丰速运与中国快递行业 30 年:全新升级版/李芷巍著. —2 版. —北京:中国铁道出版社,2015. 4  
ISBN 978-7-113-19725-4

I. ①快… II. ①李… III. ①邮件投递—邮电企业—研究—中国 IV. ①F632. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 292830 号

书 名:快递来了:顺丰速运与中国快递行业 30 年(全新升级版)

作 者:李芷巍 著

---

责任编辑:张艳霞 电话:010-51873005 邮箱:zyxbooks@126.com

编辑助理:孙晓明 特邀编辑:刘英雪

封面设计:王 岩

责任印制:龚长江

---

出版发行:中国铁道出版社(100054,北京市西城区右安门西街 8 号)

网 址:<http://www.tdpress.com>

印 刷:北京市新魏印刷厂

版 次:2013 年 1 月第 1 版 2015 年 4 月第 2 版 2015 年 4 月第 2 次印刷

开 本:700 mm×1 000 mm 1/16 印张:14.5 字数:186 千

书 号:ISBN 978-7-113-19725-4

定 价:39.80 元

---

### 版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书,如有印制质量问题,请与本社读者服务部联系调换。电话:(010)51873174

打击盗版举报电话:(010)51873659



能将一本贴近生活、贴近行业、贴近民众，像故事般娓娓道来的图书奉献给读者，既是一件有意思且快乐的事，又是一件幸事。

这个故事汇聚的是一个新兴行业的兴起、发展、坎坷与壮大，其过程中人物的励志精神与企业的文化光辉，乐于被你吸引、扩散、传播与分享。如果细心观察，你会发现，这个新兴行业的人在工厂、在机关、在学校、在社区、在大街小巷不停地穿梭，带给你生活、工作和学习的便利。但有时，它也会时不时地惹你烦恼，甚至是不小的麻烦。这正是行业推进与规范的必经之路。而这个行业就是我们既陌生又熟悉的“快递”。

快递 (Express)，又名速递、速运 (Courier)，兼有邮递功能，是当今时尚的“门对门”物流活动，即指快递公司通过航空、铁路、公路等运输方式，再经大大小小的汽车、微型面包车、摩托车、电动车、脚踏三轮车、自行车等交通工具，对客户的货物进行快速投递。快递是市场经济的产物，快递服务提供的是个性化、商业性的邮递的消费服务，是我国对外开放的一个组成部分，如今，快递业已成为我国物流产业重要的基础部分。

穿越时光隧道，我们会发现快递诞生于地下运作，成长于街道、巷道、里弄或库房，中国快递开始起步，似乎变成了物流领域的一个狂欢之队，有时甚至会感觉到“疯狂”的地步。通过原始积累，

以速度和规模化发展，而今，整个中国似乎都被逐渐“快递”化了。快递发展至今取得了长足的进步，中国的快递市场个性化需求在增长，自然就会出现便捷灵活的快递服务。在中国开展快递业务的企业包括国有企业、民营企业和国外快递行业分公司。无论是国有企业、民营企业还是跨国公司，在服务品质上各有优劣，快递业凭借创意性的服务突出特色，又以不同的规模运作，小至服务特定市、区、镇、社区，大至区域甚至是全球服务。

目前，中国地区已经形成了以沿海大城市群为中心的区域性快运速递圈，同时这些速递圈又以滚动式、递进式的扇面辐射，部分大城市已经成为区域性快递产业发展中心。而且全国范围内形成了以基本交通运输干线为基础的若干快递通道，使中国快递业的系统形成了一定的网络与分工。

快递是物流领域的一匹黑马，通过智慧和努力去为个人、企业和社会创造出丰富且精彩的点点滴滴。上游客户和下游终端客户的不断提高的需求又对快递行业形成巨大的冲击和刺激，快递要发展，需要去学习，需要去了解，需要去研究。快递业作为前途无量的朝阳产业，又跟我们的生活越来越紧密，使得社会各界对快递业的发展寄予更多关注和厚望。



这本《快递来了：顺丰速递与中国快递行业 30 年（全新升级版）》是继 2013 年出版的同名书的再版，是对中国快递业的梳理，让读者更多了解到中国快递业发展中创新不懈努力与顽强拼搏的这一程。快递行业目前已成为世界经济中增长最快的产业，据有关预测，未来数年内，全球航空货运将增长 6%，但快递业的增长是航空货运业的 2 倍，即 12%，而中国则会在此基础上再翻一番，成为全球增长最快的国家之一。中国经济规模总量增长所带来的巨大变化是快递市场获得快速增长的基础。快递市场以丰厚的利润回报率、迅猛的增长势头、庞大的市场潜力吸引了国内外众多企业和创业者的目光。

2012 年以来，快递行业经历了很多的变化，发展极为迅速。在大部分创业者还在迷茫不知道从哪个行业着手时，抬头一看大街小巷早已都是快递了。快递行业似乎成了经济领域的一片黑暗大陆，预备好了要进行一场隐秘又危险的狂欢。如果要为这场嘉年华准备一份军备资料的话，有人用了“正规军、军阀和游击队”这个说法。所谓“正规军”是 EMS 和顺丰，这两家企业都是直营模式。EMS 有国家邮政局的政策支持，网点优势无人能及，并且在国内企业中有巨大的国际件优势。顺丰有航空运力的资源优势，并且以服务质量高、管理严格著称。“军阀”是宅急送和出自浙江桐庐的“四通一

达”。宅急送的品牌和营销能力强，与制造企业关系良好，但是受2008年多元化业务失败的影响，尚未彻底恢复元气。“四通一达”（申通、圆通、中通、汇通和韵达）是加盟模式的快递企业，网点分布全面，有规模化效应，但是对淘宝业务有路径依赖。媒体频频曝光“暴力分拣”和“爆仓”事件，已经折射出加盟制企业的管理短板。至于“游击队”，上有做代收货款业务的区域性配送公司联盟（COD联盟），下有几万块、几十万块、几百万块起家的夫妻店。门槛低、投资大、周期长，这个快递军团未来5年内会怎样整合？

普遍的观点认为，中国快递行业未来有两大趋势：一个是集约化，劳动力密集、技术密集和资金密集，会有大量资金投入在信息化设备、中转中心和飞机上；一个是优胜劣汰，美国前四大快递公司占全行业份额的95%，中国前四大快递公司占全行业份额的50%，很明显集约化程度还不够。这个行业将在未来5年完成一轮整合，最终会有不超过10家大型的领先企业生存并引领行业发展。

快递业自诞生以来，就成为一个竞争的领域。从资源竞争、强者竞争，而后逐步回归理性，开始走向正规化的发展道路。快递的发展，行业的变局和前景，荡尽了许多人的青春年华，也磨灭了许多人的狂野，逐步形成成熟的规则，培育出行业强者。中国快递业正迈向一个新的阶段，虽然价格依然是一个具有杀伤力的武器，但仅靠它，快递企业已无法在竞争激烈的江湖上立足。

在中国快递业，我认为顺丰之所以被视为难以逾越的标杆，并不是我与顺丰有任何私交关系，而是在于王卫自创办顺丰以来一直与“价格战”保持适当的距离，并将服务放在更为重要的位置，为此他痛下杀手取消了加盟商，网点全部直营，顺丰为“四通一达”指引了一个新的方向，服务价值战已全面打响。

在这个新的时代，快递行业的大变局还在继续，将会对中国电商配送的长远格局产生影响。

在这个新的时代，反复传递一个声音，快递来了……

# 目录 | Contents

---

---

## 引言 快递的独白

---

---

## 上部 快递溯源：1978—1992 年那些事儿

---

互联网的快速发展让我们省却了“洛阳亲友如相问”的烦恼，避免了“家书抵万金”的担忧，而在“物联网”概念甚嚣尘上甚至要改变世界的今天，由“物物传递”需求催生，并已致力于此几十年的快递业，会否淡然一笑？中国快递业的“今天”，您已身在其中。让我们共同溯源“快递来了”。

为有源头活水来 .....	11
改革之风吹过了 .....	17
中国邮政一枝独秀 .....	21
隐藏的劣势 .....	26



---

## 中部 雨后春笋：后 92 时代

---

后 92 时代,一枝独秀的局面变成了八仙过海的攀爬,中国快递业上演了一出接着一出的励志大剧,情节跌宕起伏,主角形象丰满,结局催人奋进。这本身并无不妥,但倘若可以退去这些耽美和诗意的潮水,留意到成功者之所以成功的精神特质和性格属性,或者会给励志大剧涂上一层别样的光彩。

顺丰速运的强势崛起 .....	33
搭上经济快车的低调王卫 .....	33
深港线上的“挟带人” .....	36
“加盟”战术的步步为营 .....	40
以优做强的商业智慧 .....	45
筋斗云“宅急送” .....	49
掌门人陈平的快递情结 .....	49
跨越临界点的华丽转型 .....	53
“农村包围城市”的商业策略 .....	59
产品、服务、资源的三结合 .....	63
桐庐派的半壁江山 .....	68
“代人出差”的早期申通 .....	68
逐浪上海 .....	72
走出低谷见晴天 .....	77
发展与困难并行 .....	81
国际快递四巨头抢滩中国 .....	86
UPS(联合包裹),掌握航权 .....	86
FedEx(联邦快递),十年蛰伏 .....	92
DHL(敦豪快运),借船出海 .....	97
TNT(荷兰天地快递),先声夺人 .....	101

国有企业分食市场 .....	104
CRE(中铁快运),势如破竹 .....	104
CAE(民航快递),异军突起 .....	108

---

## 下部 三足鼎立：“新世纪格局”

---

马克思主义认为,“世界是普遍联系的整体,任何事物内部各要素之间以及事物之间都存在着相互影响、相互制约和相互作用的关系”。如果要用随机简单具体的实例来复述这个大的命题的话,那么,说“政治和经济存在着相互影响、相互制约和相互作用的关系”一定成立。事实上,也的确如此。缩小范围,单放到中国快递业来讲,没有1978年的“开放”,就不会有中国快递业的起源;没有1992年的“春天”,就不会有民营快递企业的蓬勃发展;没有2001年“加入世贸组织”,也不会形成国有快递、民营快递、外资快递“三足鼎立”的竞争格局。

中国邮政的奋起 .....	115
补劣图强的举措 .....	115
昔日老大打出亲民价格牌 .....	118
撤单 IPO,择机再上市 .....	121
<b>民营企业大洗牌之顺丰速运</b> .....	124
扩张途中的胜利与艰辛 .....	124
新的冒险 .....	129
激烈上演的商业博弈 .....	135
电商领域的突破 .....	142
进军货运市场 .....	143
无人机的大胆设想 .....	146

民营企业大洗牌之宅急送 .....	149
比肩巨头,谋求上市 .....	149
失意的 2008 年 .....	153
大哥出山掌舵 .....	158
信息系统的深度开发 .....	165
全面转型 .....	169
民营企业大洗牌之申通快递 .....	172
举步维艰的“联姻”之路 .....	172
跨界电商,创新平台 .....	177
“捞过界”的隐忧 .....	182
职业经理人带来的快递转型 .....	185
出海之路 .....	187
从国际四巨头到三国演义 .....	189
UPS 的整合之路 .....	189
FedEx 的使命必达 .....	194
DHL 的战略转移 .....	197
UPS 收购 TNT .....	199

---

## 附录：中国快递行业发展面面观

---

中国快递行业发展轨迹 .....	205
中国快递行业发展特点 .....	206
中国快递行业的创新 .....	210
中国快递行业的崛起 .....	216
后记 .....	219

# 引言

快递的独白

# 引言

## 快递的独白

**“快递来了”**

轻轻的我走了，正如我轻轻的来；  
悄悄的我走了，正如我悄悄的来。

大家都喜欢徐志摩的这首诗，一首诗的流传，往往是因为它的感叹引发了读者的共鸣。岁月的长河里是如此荡漾，年轮演化成眼前的景象，过去的一幕一幕似乎成就了创业者们人生奋发的场景，待大多数的人们大梦方醒时，推开门窗看见满街到处都是“快递来了”之新天地。

## 一个白领快递人的内心独白

我，一个上班族，人们口中的白领和大多数人一样，上班、下班、工作、活着，我们每个人都有着属于自己的问题、压力、困难、痛苦。当我们去面对自己生活的时候……

我们坐在办公室里，永远不可能会有太多的惊喜，去做一个决定，去尝试一种改变，去享受一次身份的转换，通过身份的转换，去偶遇一个全新的自己，每个人心中都有一个自己所梦想的世界。我喜欢骑车，喜欢在路上，喜欢看到人们的微笑。即使不知道下一秒会发生什么事，遇见什么人，但是我们可以用最浪漫的方式，最积极的状态，去迎接每一个下一秒，因为，我期待看到人们脸上的微笑，我是白领，我是自由快递人。

## 快递服务

冰冷的数据、偏远的仓库和分拣中心，虚拟的网络查询系统，我们很难从这些片段去感知一个行业的温度，或者“巨大的背包，细密的汗珠，随身携带的签字笔，加上风驰电掣的电瓶三轮箱车”更符合大众对于快递行业的想象。人们观望快递，最直接的是从一张张可以直视的无奈的笑脸和一张张需要签字的回执单开始的，而快递审视自己，却是从大众的需求开始的。

20世纪60年代末，随着经济的复苏，商业活动的频繁发展，人们特别是商人对于邮递速度的要求不断提高，在现实的需求下，美国最先催生出了现代化的快递服务。

快递服务诞生的作用是巨大的。

首先，它满足了信息与资料的快速传递。要知道，在国际贸易

及经济活动中商业文件的传递速度相当重要，任何形式的耽搁和延误，都有可能使企业在瞬息万变的国际市场和激烈竞争中失去有利地位，而快递业务正好满足了文件及时寄递的需要。

其次，它可以实现银行的汇票、支票、信用证及有关单据在异地银行可靠而迅速的兑换，而单据到达的早晚跟利息的多寡正相关，单据到得越早，可得的利息也就越多。

再次，它减少了船期和港口使费的损失。在船舶抵港之前，企业必须将装船资料送到目的港港口的有关部门，否则就要交付滞留港口的费用，随着国际海运业的发展，特别是船舶航行速度的加快，港口装卸效率的提高，对资料到达港口的时间要求越来越高，快递服务的出现正好解决了这个问题。

最后，它对成交的样品、来料加工的货样，以及广告、建筑、保险、影片、新闻报道等资料的传递，同样起着相当重要的作用。

正是由于快递业务在时效性方面的优势成功解决了商业交流中的诸多问题，使得它在世界范围内得到了广泛推广。70年代初，执世界经济牛耳的日本纷纷开始了快递公司的经营，随后，亚洲四小龙区域的快递企业也从无到有，而到了1979年，它终于走进了中国。

如果说每一个事情的阶段性变化都有一个特定的坐标，那么诱导中国快递业变化最明显的坐标就是“开放”。可以这样说，中国快递业每一次阶段性的发展都伴随着“开放”程度的变化，而“开放”程度的变化也必然引起中国快递业阶段性的发展。

据此，中国快递三十多年的历程被泾渭分明地分成三个阶段——

### **第一阶段：1978—1992 那些事儿**

没有了具体的声色，没有了观望的踌躇，任何重大的历史事件在时间的淘洗下都逃脱不了最终变成平面记录的命运，而1978年那场轰轰烈烈的改革开放，经过经年累月的挤压也逐渐失了丰润，成了“试办经济特区、实施家庭联产承包责任制、引进外资”的简

单表达。在这个简单表达的“扩充句”中，有一句话值得注意，那就是日本海外新闻普及株式会社（OCS）与中国对外贸易运输公司在1979年6月签订了中国第一个快件代理协议。它不仅深化了改革开放的实绩，也促成了中国快递业的起步，使中国对外贸易运输公司成为中国第一家经营快递的公司。

尽管快递这个新兴的服务行业在其诞生后不到10年就进入了中国，但其在中国的发展却相对比较缓慢。从80年代中国邮政EMS开展国内快递业务开始，直到20世纪90年代上半期，它几乎是此项业务的唯一经营者，占到了98%的市场份额。

EMS的“一枝独秀”固然源于其强大的快递网络和完备的基础设施，但它在政策上的优势也不容忽视——1986年制定并实施的《邮政法》保证了EMS专营函件的地位；同时，根据国家规定EMS还享有党政司法机关文件寄递的专营权；再者，EMS还享有国家赋予邮政的普遍服务政策，包括办理“超常规邮件”、享受铁路民航的优先装运权、车辆跟邮政车辆一样在城市内通行无阻的权力。

都说福祸相倚。凭借这些优势，EMS曾走过了第一阶段的辉煌，而鉴于优势的麻痹，EMS忽略了隐藏的劣势，造成了第二阶段的溃败和失落。

## **第二阶段：后92时代**

跟EMS在第二阶段的失落相联系的，是民营快递企业和国际快递巨头在中国快递市场的风起云涌，而和民营快递企业和国际快递巨头风起云涌相联系的则是改革开放的进一步深化。

1992年，南巡的脚步一到，春天就来了。

民营快递企业像雨后春笋一样出现，跟与时俱进的中国经济相得益彰地发展。倘若能够跨越时间的维度，走到先知的前面，我们会发现在众多的“春笋”中，至少有三个值得打上标签。

因为未来，在广东深圳，24岁港商王卫创立的“顺丰”要一飞冲天；未来，在首都北京，日本归来的陈平创立的“宅急送”要腾云驾雾；未来，在浙江杭州，陈德军接手的“申通”要星火燎原。



三大民营快递企业凭借着各自不同的市场定位和独特的扩张方式，在 20 世纪 90 年代末，吞下了中国国内异地快递和同城快递 60% 的市场份额，而 EMS 的江山，连半壁都要不保。

除了民营快递企业，国际快递巨头也在中国市场的深入开放中跃跃欲试。虽然在 90 年代，联合包裹、联邦快递、敦豪快运、荷兰天地快递四巨头并不具备经营“国内快递”的资格，但凭借着综合强大的运输能力、遍布全球的运输网络、先进的信息控制技术、优质的服务理念，在和中外运合作、充分了解中国快递市场运作模式的基础上，还是迅速抢占了 EMS 大部分的“国际快递”市场份额。

EMS 的疲软给国有快递企业蒙上了一层晦暗的色彩。眼看着中国快递市场表现出的越来越强的活力，民营企业和国际巨头的来势汹汹，为了巩固国有企业在中国快递业中的地位，中铁快运（CRE）和民航快递（CAE）等企业应运而生。依托政府的支持、发达的服务网络、稳定的市场和货源，以及有特色的战略规划，国有快递企业的发展并不显得信心不足。

### **第三阶段：新世纪格局**

之后，快递行业就进入了“三足鼎立”的新世纪格局。

新世纪伊始，中国加入了世界贸易组织。在更广领域和更深层次的开放中，世界越来越成为一个联系紧密的整体，而中国快递业在通往世界的途中，也将收获更多的利益和面临更多的挑战。

中国经济走向开放，社会经济对运输时效性、送达范围提出更高要求，电子商务规模的持续扩大，网络购物的兴起，这些都在主观和客观上推动了中国快递业的高速增长。在需求的拉动下，国有快递企业和民营快递企业在资金、人员、设施上的投入有了大幅度的增加，网络的覆盖范围得到持续扩展，作业的处理能力不断提高，而门到门服务、限时送达、跟踪查询等服务功能也日趋完善，这些都是加入 WTO 后我国快递企业顺应局势取得的益处。

然而，跟随我国快递企业共同发展壮大的还包括实力本身就很雄厚的国际快递巨头。随着中国政策的不断放宽，它们不但拥有了