

电商物流低价竞争背景下物流企业的转型 ——以顺丰控股为例

杨宏轩

贵州大学经济学院, 贵州 贵阳

收稿日期: 2025年9月7日; 录用日期: 2025年9月19日; 发布日期: 2025年10月13日

摘要

在电商物流低价竞争的背景下, 物流企业出现增收不增利的困局, 为探究物流企业如何跨越行业周期。本文以顺丰控股为案例, 将动态能力理论与顺丰转型实践结合, 并结合财务数据和市场表现探讨顺丰控股在这一环境下的转型战略及其成效。研究表明, 顺丰通过组织机制变革、业务模式创新、科技赋能与智慧物流、国际化战略等措施, 实现了从规模导向向质量导向的转型。这为其他物流企业应对电商物流行业低价竞争提供借鉴。

关键词

顺丰控股, 低价竞争, 电商物流, 转型战略

The Transformation of Logistics Enterprises against the Background of Low-Price Competition in E-Commerce Logistics

—A Case Study of SF Holding

Hongxuan Yang

School of Economics, Guizhou University, Guiyang Guizhou

Received: September 7, 2025; accepted: September 19, 2025; published: October 13, 2025

Abstract

Against the backdrop of low-price competition in e-commerce logistics, logistics enterprises are trapped in a dilemma where revenue increases but profits do not grow. To explore how logistics

enterprises can navigate through industry cycles, this paper takes SF Holding as a case study. It combines the dynamic capability theory with SF's transformation practices, and discusses SF Holding's transformation strategy and its effectiveness in this environment by integrating financial data and market performance. The research shows that SF has achieved the transformation from a scale-oriented model to a quality-oriented one through measures such as organizational mechanism reform, business model innovation, technology empowerment and smart logistics, and internationalization strategy. This provides a reference for other logistics enterprises to cope with the low-price competition in the e-commerce logistics industry.

Keywords

Sf Holding, Low-Price Competition, E-Commerce Logistics, Transformation Strategy

Copyright © 2025 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

1.1. 研究背景

近年来, 中国电商物流市场的低价竞争已成为行业常态, 快递单票价格从 2019 年的 10 元以上降至 2024 年的约 8 元, 降幅明显。在这种恶性竞争环境下, 快递企业普遍面临盈利压力和生存挑战。企业转型成为了快递企业穿越周期的关键路径。顺丰控股作为中国高端快递市场的领导者, 其领先地开启了从“追求规模”的粗放增长模式到“追求盈利”的价值创造模式转型。

顺丰控股长期以来凭借直营模式和高时效性服务在中国快递市场占据高端地位, 享有高于行业平均的毛利率。其单票价格长期维持在行业的领先水平, 顺丰、圆通、申通、韵达分别发布了 2025 年 1 月业绩报告, 顺丰速运物流业务单票收入 15.61 元, 同比下降 8.18%; 申通快递物流业务单票收入 2.06 元, 同比下降 5.94%; 圆通速递快递产品单票收入为 2.35 元, 同比下降 3.76%; 韵达股份快递服务单票收入 2.02 元, 同比下降 11.01%。

学术界对电商物流行业低价竞争的研究主要集中在低价竞争的成因、影响及应对策略等方面。缺少相关企业转型案例的研究。所以本文将在现有研究基础上, 深入分析顺丰控股在低价竞争背景下的转型路径, 评估其转型成效, 并探讨其未来面临的挑战。以此为其他物流企业提供转型范本。

1.2. 文献综述

近些年, 我国传统物流正在实现向现代物流转型, 对于有关物流行业发展的研究, 学术界从多层次、多角度进行分析。

丁克义(2007)分析提出物流企业只有通过价值创新给客户提供更好的服务, 才能在供应链中更有竞争力, 王鹏(2007)则提出第三方物流的必经之路是专业化[1]。花海军(2011)通过行业调研分析出物流企业比较主流的几种商业模式: 以轻资产运营的盈利模式、以经营模式创新为主导的盈利模式、以满足客户需求为导向为主导的盈利模式[2]。严石林等人(2013)基于对快递行业基本业务、供应链增值服务等业务的调研分析, 盈利模式单一并且同质化严重的问题广泛存在于物流企业的日常经营当中[3]。冯雪萍(2014)则提出服务质量是影响物流企业盈利能力的关键, 提高盈利能力应从提升企业服务质量着手[4]。陈志新、谢泗薪等人(2015)基于“一带一路”的战略框架下, 分析认为物流企业在知识、技术、信息、管理等方面

的创新对物流业提高国际竞争力具有不可替代的作用,是我国物流业创建全球竞争优势、提高国际市场占有率的重要驱动力量[5]。王永德等人(2017)认为盈利模式的创新是快递企业取得突破的关键,是建立核心竞争优势的必要前提。盈利模式的制定应由企业市场定位决定,以小件贵重快件配送为主的企业应选择直营模式;而大宗商品的配送企业采取加盟模式[6]。伍宁杰(2018)认为智慧物流是将大数据、云计算等现代信息技术应用于仓储、运输等物流领域的各个环节当中,从而能够更好实现了物流服务的实时化、可控化和便捷化管理,能更好地促进物流产业链的完善和物流产业的优化升级[7]。丁俊发(2018)通过梳理我国四十年的物流发展,认为以供应链作为供给侧结构性改革的重要抓手和引领全球化、提升竞争力的重要载体,使之成为我国经济和社会转型升级下一个大的机遇[8]。李敏(2020)通过分析认为物流盈利模式的构建应以企业自身资源和竞争优势为基础、符合企业价值导向的同时,结合企业自身的价值分析对盈利模式进行及时调整[9]。

1.3. 研究方法

本研究通过构建“动因-能力-举措-成效”的分析框架,将动态能力理论与顺丰转型实践结合。其中转型动因是对应动态能力的触发条件,包括行业竞争压力、企业盈利需求和市场趋势变化等因素;能力匹配事宜以感知、抓住、重构三维能力为核心,指导转型战略制定;战略举措是围绕“感知-抓住-重构”能力落地,具体包括市场洞察、业务创新、资源整合等措施;成效评估是从财务维度,评估转型对企业盈利能力、运营效率、市场竞争力的影响,并验证动态能力与成效的关联性。

通过以上方法分析顺丰控股转型,全面梳理其转型策略,并且最后总结相关结论。本文数据主要来源于上市公司年报、行业研究报告和权威媒体报道,为确保研究的客观性和准确性,研究时间跨度主要集中在2020~2024年这一快递行业低价竞争最为激烈的阶段。

2. 电商物流低价竞争与行业现状分析

2.1. 电商物流的发展

中国电商物流的发展主要经历了四个阶段:在1998~2007年是中国电商物流的导入期,电商平台还未兴起,所以电商物流的规模体量较小,主要依赖邮政和顺丰、申通等传统快递,配送时效较慢;2008~2012年随着淘宝、京东等电商平台的爆发,电商交易额爆发式增长,京东率先自建仓配体系,而阿里则依赖第三方快递;2013~2018年进入体系化建设期,阿里成立菜鸟网络、京东物流独立运营,行业加速建设全国仓储分拨中心和冷链网络;2019年至今,伴随拼多多、抖音电商崛起,智慧物流和即时配送蓬勃发展,以及无人仓、无人机、无人车等新技术不断落地,电商物流不断向智能化、场景化和规模化发展。总体来看,中国电商物流呈现出规模庞大、城乡并重和技术驱动的特征,既有京东、苏宁等电商巨头独立自建物流体系,也有阿里建立菜鸟快递联盟的协同模式,同时四通一达、顺丰、极兔等第三方快递也支撑了很大一部分的电商需求。未来,电商物流将向数智化、绿色低碳、全球化和即时零售深化发展,人工智能调度、绿色包装、新能源物流车和海外仓将成为重要趋势。

2.2. 低价竞争的成因

价格的成因主要有两点:第一,电商物流企业提供服务的同质化,同时业务量上涨对于快递公司来说有着很重要的意义。传统快递行业的主要竞争优势来源于规模效应和网络效应,业务量越大,那么公司的产能能被更充分利用,固定成本也可以得到摊薄。因此,“以价换量”成为了头部电商物流企业的经营发展逻辑。进而导致企业有动力去低价竞争。第二,头部企业对于物流基础设施的建设的大量投入,增加了整个行业的供给,导致市场供大于求。为了保证市场份额,头部企业发起了低价竞争。

2.3. 物流企业面临的普遍挑战

在当前电商物流低价竞争持续深化的行业环境中，物流企业面临多重困境与结构性挑战。成本压力高企构成首要制约因素。快递新规带来的合规性要求与石油价格持续高位运行，导致运输、人力等刚性成本难以通过普通方式压降，从而导致了企业利润空间遭受挤压。其次是收入端的持续承压，激烈的同质化竞争推动头部企业采取“以价换量”策略，致使单票收入大幅度下滑。此外，服务质量与品牌价值维护也面临严峻的市场考验，营业现金流压力迫使企业削减运营投入，导致配送时效延迟、包裹破损率上升等问题，不利于企业服务质量的提升和高端化的发展，形成“服务质量下滑－品牌价值稀释－议价能力衰减”的恶性循环。最后是盈利模式单一化与创新滞后，大部分快递企业过度依赖基础快递配送业务。供应链增值、智能解决方案等高附加值领域在公司业务中占比较小，导致行业陷入“降价－份额争夺－服务趋同”的恶性循环模式。这些挑战的相互交织，共同加剧了物流企业在行业转型期的生存压力与发展不确定性。

3. 顺丰控股的转型动因分析

3.1. 顺丰控股介绍

顺丰于 1993 年在广东顺德成立，是中国领先的快递物流综合服务商，公司于 2017 年 2 月通过借壳鼎泰新材在深交所上市，并于 2024 年 11 月在香港联交所挂牌，成为国内快递物流行业首家“A+H”上市公司。公司时效快递业务从 1993 年起步，在发展过程中逐步巩固竞争优势，经过 24 年成长为亚洲前列的快递物流商。

3.2. 顺丰控股转型的动因分析

第一，公司盈利的内在要求，顺丰控股长期占据中国高端快递市场的领导地位，并且单票收入高于行业头部企业的平均水平。行业低价竞争背景下顺丰控股的单票收入持续下降，不利于公司长期业务发展和上市公司股东对于公司盈利的诉求。这种盈利压力迫使公司内部主动寻求转型，开启从追求规模的粗放增长模式到追求盈利的价值创造模式。

第二，对于经营风险的规避，快递行业的主要收入与电商行业的发展紧密相连，快递行业作为乙方，没有定价权。为了规避单一业务给公司业务带来的定价权风险，顺丰控股主动多元化，培育零担快运、冷运物流、第三方同城即时配送和供应链解决方案等物流细分领域的业务。

第三，物流行业快速发展的需要，电商物流将向数智化、绿色低碳、全球化和即时零售深化发展。人工智能调度、绿色包装、新能源物流车和海外仓和物流行业消费者的需求日渐多元化成为了重要的发展趋势，这就要求公司能够改变经营思维，从单纯提供普通的快递服务到能够有能力提供定制化服务。

4. 顺丰控股转型升级的战略路径与核心举措

4.1. 组织机制变革

顺丰控股实施了“激活经营”策略，其围绕“以客户为先、竞争领先、市场导向、员工满意”四个目标为公司的经营宗旨，推出一系列组织与机制变革的改革方案。其中总部将改变管理模式，从传统管理模式转型为服务经营模式，强化其对一线业务的支持功能。同时，公司加大对业务区的独立经营授权，意在提升业务的灵活性，进一步激发业务区和网点的市场拓展动力；并在公司内部逐步推行以经营结果为导向、多元驱动、成果共享的激励机制，让集团自上而下成为粘合度更强的经济利益共同体，更好地激发公司内部创业精神，实现员工与企业共生发展。

4.2. 业务模式创新

在市场竞争激烈和业态创新带动客户需求日趋多元化的行业环境下，客户不但关注物流服务性价比，而且重视多元业态的全局供应链最优布局及数字化、智能化和绿色化的高效实施。顺丰控股结合市场实际以及自身优势，在确立了“加速行业化转型”的战略方向基调后，加快从传统“卖产品”向“卖方案”转型的速度。其通过构建适配不同行业客户和场景的个性化综合物流解决方案和标准化组合套餐，加快了行业的供应链服务的发展，实现公司物流服务市占率提升。同时，公司开始注重行业技术应用建设，通过科技赋能、运营创新及外部合作等方式在不同行业的市场构建中长期经营壁垒。

4.3. 科技赋能与智慧物流

公司通过前沿技术与行业场景深度融合，推动物流网络高效运营及客户服务的数智化升级。基于前沿的大模型技术，公司自主研发了“物流决策大模型”与“大语言模型”，前者可以通过智能分析和优化需求预测、线路规划及运营决策等，后者则主要应用于公司营运、国际关务、客服等 20 余个场景，助力提升员工效率和客户服务体验。与此同时，公司通过 AGV、无人车、辅助智驾和自动化立体库等无人化技术应用，全面提升物流服务的营运效率。此外，公司把 RPA 技术广泛运用在收转运派各环节，并辅助自动生成各类数据报表与分析报告，用以全面优化业务流程，提升网络效率。同时，公司将领先的物流技术赋能各行各业客户，助力构建数智化物流与供应链最佳实践。目前已广泛应用于高端 制造、美妆、汽配、家电及消费品等众多行业，成功并为数十个领域的 4000 余家行业客户深度赋能提升商业效率。而面向中小客户，顺丰则通过轻量级 SaaS 产品深入中小企业物流服务各个环节，出具定制化的方案，有效地提高了公司快递及物流服务的经济附加值。

4.4. 国际化战略

顺丰控股紧抓中国企业产品出海、产能出海和品牌出海三大浪潮带来的跨境物流机遇，深化推进亚洲市场战略。其通过收购和整合嘉里物流海外能力和资源，聚焦东南亚及日韩等亚洲国家的物流市场，强化跨境物流和供应链服务能力。同时持续增加国际航空运力和清关代理服务能力，把多样化模式灵活拓展至欧美流向的跨境物流市场。凭借完善的国际快递、国际供应链、跨境电商物流、国际货运代理及东南亚本土快递服务能力，公司致力于成为中国企业出海的首选物流合作伙伴。2024 年，公司为出海客户量身定制兼具成本竞争优势和高品质服务的跨境端到端综合物流解决方案，在多个国家、多个行业、多项业务场景中实现从 0 到 1 到 N 的国际供应链项目突破。

4.5. 财务优化和股东回报

在财务优化方面从追求规模增长转向“健康经营”，更注重收入和利润质量。资本开支趋于精细化，2024 年自由现金流突破 200 亿元。在股东回报方面，顺丰投入超百亿元。公司制定了《未来五年(2024 年~2028 年)股东回报规划》，承诺现金分红比例将在 2023 年 35%的基础上稳步提升，并常态化实施中期分红，彰显了与股东共享发展成果的决心。

5. 顺丰控股转型的成效评估和改善建议

5.1. 盈利能力分析

通过对表 1 的分析，我们可以得出。2020 年至 2024 年期间，由于电商物流的低价竞争，顺丰的销售毛利率从 16.35%下降至 2021 年的 12.37%。虽然毛利率下降，但是顺丰控股通过业务结构调整和成本优化措施，顺丰的盈利能力得到显著改善。销售净利率从 2021 年的 1.89%提升至 2024 年的 3.59%，人力投

入回报率从 2021 年的 20.91%跃升至 2024 年的 43.71%，主要得益于高毛利的供应链、冷链业务收入占比提升。同时，净资产收益率从 2021 年的 6.81%恢复至 2024 年的 11.16%，表明经营资本利用效率得到进一步增强。说明顺丰控股的战略转型出现了成效。即使在电商物流低价竞争背景下，顺丰控股仍然可以推动盈利能力的上升。

Table 1. Profitability indicators
表 1. 盈利能力指标

顺丰控股	2024	2023	2022	2021	2020
销售毛利率	13.93%	12.82%	12.49%	12.37%	16.35%
销售净利率	3.59%	3.06%	2.62%	1.89%	4.50%
人力投入回报率	43.71%	35.56%	36.55%	20.91%	39.67%
总资产回报率	4.69%	3.61%	3.28%	2.44%	6.81%
净资产收益率	11.16%	9.19%	7.34%	6.81%	15.20%

数据来源：顺丰控股年度报告。

5.2. 偿债能力分析

Table 2. Solvency indicators
表 2. 偿债能力指标

顺丰控股	2024	2023	2022	2021	2020
资产负债率	52.14%	53.37%	54.67%	53.35%	48.94%
流动比例	1.23	1.23	1.17	1.24	1.24
速动比例	1.10	1.08	1.02	1.08	1.02

数据来源：顺丰控股年度报告。

从表 2 中我们可以得出在电商物流低价竞争持续深化的背景下，顺丰控股的偿债能力呈现出一定的韧性。首先是长期负债方面，资产负债率从 2020 年的 48.94%攀升至 2022 年的 54.67%的峰值，这主要是因为是在低价竞争的背景下顺丰控股通过借债进行大规模的物流基础建设投资；但 2024 年回落至 52.14%，印证了顺丰控股精细化资本开支的成效。其次短期流动性方面，流动比率在 2022 年跌至 1.17，而 2024 年回升至 1.23，这主要受益于顺丰控股的组织机制变革、科技赋能和财务优化战略，尽管 2022 年因为市场竞争的加剧使得短期偿债指标承压，但 2024 年双比率均稳定上升，资产负债率稳定在行业合理区间，整体呈现“杠杆可控、流动性充裕”的韧性结构。

5.3. 营运能力分析

Table 3. Operating capacity indicators
表 3. 营运能力指标

顺丰控股	2024	2023	2022	2021	2020
营业周期	37.03 天	38.82 天	40.37 天	43.60 天	36.39 天
总资产周转率	1.31 次	1.18 次	1.25 次	1.29 次	1.51 次
固定资产周转率	5.27 次	5.30 次	6.64 次	6.99 次	7.46 次

数据来源：顺丰控股年度报告。

从表 3 中我们可以看出顺丰控股的营运能力在电商物流低价竞争背景下仍然保持平稳。营业周期从 2021 年的 43.60 天缩短至 2024 年的 37.03 天，表明资金周转速度加快，这主要受益于科技赋能措施和内部组织的革新，显著压缩了仓储和配送环节的耗时；总资产周转率在 2023 年下降至 1.18 次后，于 2024 年反弹至 1.31 次，反映资产利用效率回升，一定程度上说明业务模式创新和组织机制变革的策略使得收入回升；固定资产周转率则从 2020 年的 7.46 次持续下滑至 2024 年的 5.27 次，主要是因为顺丰控股国际化业务运力的投资和国内智能物流中心的建设，结合营业周期改善，顺丰控股的整体资产周转效率仍优于行业平均水平。

5.4. 成长能力分析

Table 4. Growth capacity indicators
表 4. 成长能力指标

顺丰控股	2024	2023	2022	2021	2020
营业收入同比增长	10.07%	-3.39%	29.11%	34.55%	37.25%
净利润同比增长	23.51%	33.38%	44.62%	-41.73%	-41.73%

数据来源：顺丰控股年度报告。

从表 4 中可以得出顺丰控股的成长能力在电商物流低价竞争背景下呈现出波动与韧性并存的局面，其营业收入同比增长从 2020 年的 37.25%高位降至 2023 年的-3.39%，但 2024 年强势回升至 10.07%，一定程度上印证了业务转型的初步成效；而净利润同比增长从 2021 年的-41.73%反弹至 2024 年的 23.51%，这源于三大战略协同作用：首先是加速行业化转型，从“卖产品”转向“卖方案”，提升高附加值服务占比驱动收入结构优化；其次利用物流决策大模型优化运营、AGV/无人车降低分拣成本显著压缩成本，支撑利润弹性；最后是国际化业务的布局带来的收入新增量。

尽管 2021 年和 2023 年收入和利润存在一定压力，但 2024 年双指标同步正增长，证明顺丰通过企业转型转向实现了从规模依赖向质量驱动的跨越，一定程度上穿越了行业周期。

5.5. 对顺丰控股的经营建议

第一，优化重资产周转效率，面对固定资产周转率从 2020 年 7.46 次降至 2024 年 5.27 次的压力，建议顺丰控股通过合理出租基础设施方式释放产能和通过 REITs 基金融资提前收回固定资产的部分投资。降低资本开支对 ROE 的拖累。

第二，强化时效产品分层定价能力，基于高端市场优势，进一步细化“特快”“标快”等时效产品的服务标准和价格梯度。可通过引入 AI 动态定价模型提升单票毛利，避免陷入同质化价格竞争。并将科技赋能成果更多应用于客户分群与精准定价，实现“优质优价”的可持续盈利模式。

第三，警惕多元化带来的公司资源分散，多元化扩张的步伐不宜过快。应逐步推进，及时评估新业务的发展状况和资源消耗，并且及时评估结果和调整策略，对于未能达到预期、缺乏协同效应或严重拖累整体资源的业务，要敢于进行战略收缩，以保持整体组织的健康活力。

6. 结论和启示

6.1. 结论

通过分析顺丰控股转型实践，其在电商物流低价竞争中实现从规模到质量的转型，存在一定的普遍性和特殊性。

顺丰控股的特殊性主要体现在三方面，第一是资源基础独特，作为高端快递龙头，顺丰控股的直营模式支持着顺丰单票收入长期维持在行业前列，显著高于行业均值，且服务质量有坚实的保障，而中小物流企业没有充足的资本去维持高额初始投入与持续资本开支。第二，其强大的研发能力和“A+H”上市带来的资本运作能力，支撑其智慧物流中心建设、国际化并购等重资产投入。第三，企业市场定位的适配。供应链、冷链等高附加值业务拓展，契合顺丰控股中高端客户需求，而以中低端市场为核心的企业，短时间难以通过现有的经营资源切入中高端市场。

尽管存在特殊性，但顺丰仍提供可借鉴的核心经验，一是变革组织机制，将总部管理转为服务支撑，激活基层活力、提升市场响应速度；二是科技赋能提效，通过AGV、RPA优化仓储分拣，营业周期从2021年43.6天缩至2024年37.03天；三是业务多元化对冲风险，供应链业务占比提升推动销售净利率从2021年1.89%增至2024年3.59%；四是精细化财务策略，资本开支聚焦核心资产，顺丰控股2024年自由现金流超200亿元，降低转型风险。

6.2. 启示

第一，从不同的市场定位来看，定位于高端市场企业应当以“科技 + 服务”双轮驱动，深化智慧物流场景渗透，提升单票毛利；可以借鉴顺丰高端制造、美妆供应链经验，建立“物流 + 产业”生态，降低对于基础快递业务的依赖。同时警惕多元化风险，定期评估新业务与核心能力协同性。而定位于中低端市场企业应该聚焦“成本优化 + 细分突破”，成本端通过区域联盟整合运力，如申通、圆通共建分拨中心，摊薄固定成本；与此同时，在市场端挖掘下沉市场即时配送、农产品冷链等长尾需求，以差异化服务规避低价竞争。

第二，从不同的运营模式来看。直营模式企业应当平衡重资产效率与资金压力，可以借鉴顺丰的REITs融资模式，通过资产证券化盘活仓储基础设施、航空运力，缓解固定资产周转率下滑；优化组织管理，推行“总部服务化 + 区域授权化”，提升市场响应速度。而对于加盟模式企业应当强化标准化管控与轻资产模式，管理端建立统一服务标准与考核体系，破解服务质量不如直营模式的难题；并且利用轻资产运营模式的优势快速扩张。资源端可以参考菜鸟联盟协同模式，用数据中台整合网点运力，引入轻量SaaS工具提升加盟商效率，走“联盟化而非直营化”的差异化道路。缩小与直营模式之间的服务质量差距。

参考文献

- [1] 侯静, 丁克义, 卢立新, 等. 中国供应链的现状与优化[J]. 中国储运, 2007(8): 52-58.
- [2] 花海军. 从盈利模式看未来物流企业发展方向[J]. 商场现代化, 2011(4): 44.
- [3] 严石林, 唐军荣. 基于快递物流业态的盈利模式研究[J]. 物流工程与管理, 2013, 35(2): 33-36.
- [4] 冯雪萍. 物流品牌资产与物流企业盈利能力成长关系的实证分析[J]. 物流技术, 2014, 33(11): 181-184.
- [5] 谢泗薪, 侯蒙. “一带一路”战略架构下基于国际竞争力的物流发展模式创新[J]. 中国流通经济, 2015, 29(8): 33-39.
- [6] 王永德, 花绮遥. 顺丰速运盈利模式探讨[J]. 合作经济与科技, 2017(23): 122-124.
- [7] 伍宁杰. “互联网+”背景下我国智慧物流转型路径探讨[J]. 商业经济研究, 2018(12): 116-119.
- [8] 丁俊发. 改革开放40年中国物流业发展与展望[J]. 中国流通经济, 2018, 32(4): 3-17.
- [9] 李敏. 价值管理视角下的快递行业盈利模式研究[D]: [硕士学位论文]. 青岛: 青岛大学, 2020.