

硕士学位论文

KY 公司蓝海战略研究
Research on Blue Ocean Strategy of
KY Company

学科专业

工商管理（MBA）

专业领域

作者姓名

指导教师

2021 年 10 月

中图分类号_____

学校代码_10533_____

UDC _____

学位类别_专业学位_____

硕士学位论文

KY 公司蓝海战略研究

Research on Blue Ocean Strategy of KY Company

作 者 姓 名

学 科 专 业

工商管理（MBA）

专 业 领 域

研 究 方 向

生产管理和经营战略

二级培养单位

指 导 教 师

副指导教师

论文答辩日期_____

答辩委员会主席_____

中 南 大 学

2021 年 10 月

学位论文原创性声明

本人郑重声明，所呈交的学位论文是本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，除了论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，也
不包含为获得中南大学或其他教育机构的学位或证书而使用过的材
料。与我共同工作的同志对本研究所作的贡献均已在论文中作了明确
的说明。

申请学位论文与资料若有不实之处，本人承担一切相关责任。

作者签名：_____ 日期：_____年____月____日

学位论文版权使用授权书

本学位论文作者和指导教师完全了解中南大学有关保留、使用学
位论文的规定：即学校有权保留并向国家有关部门或机构送交学位论
文的复印件和电子版；本人允许本学位论文被查阅和借阅；学校可以
将本学位论文的全部或部分内容编入有关数据库进行检索，可以采用
复印、缩印或其它手段保存和汇编本学位论文。

保密论文待解密后适应本声明。

作者签名：_____ 导师签名_____

日期：_____年____月____日 日期：_____年____月____日

KY 公司蓝海战略研究

摘要：随着全球经济一体化的加速和科学技术的发展，第三方物流应运而生。发展至今，第三方物流已然成为物流行业不可或缺的一部分。然而，伴随着近几年全球经济疲软以及贸易摩擦和新冠肺炎疫情影响，传统物流企业利润空间越来越小，行业竞争越来越激烈。我国传统物流服务已不能满足客户的个性化需求，此背景下，各大物流公司纷纷调整发展以适应市场环境的变化。随着市场上第三方物流业务产品的同质化程度越来越高，KY 公司的竞争优势逐渐淡化，因而对 KY 公司第三方物流业务进行战略研究至关重要。

本文以 KY 公司为研究对象，以蓝海战略为基础，利用战略分析工具，对 KY 公司的竞争战略进行研究分析。首先结合物流快递业的发展现状，利用 PEST 模型分析对企业所处的宏观环境进行分析，其次借助五力模型对企业所处行业中的五种竞争力量进行分析，为企业的竞争战略提供依据。然后根据企业的发展历程和发展现状，利用 SWOT 分析法对企业内入的优势和劣势，外部的机会和挑战进行分析。在以上分析的基础上，通过互联网技术发展的契机，结合自身的竞争优势，扬长避短，避免在对手的优势赛道展开正面竞争，进而开辟出一片蓝海。最终实现 KY 公司“成为全球最值得信赖的供应链基础设施服务商”的愿景；达成“技术驱动，引领全球高效流通和可持续发展”的使命。本文对物流快递企业如何在日益白热化的竞争中提出了一些建议，对企业建立和保持自身的竞争优势，提升市场竞争力提供了一定的参考意义。

关键词：第三方物流；蓝海战略；价值创新

Research on Blue Ocean Strategy of KY Company

Abstract:With the acceleration of global economic integration and the development of science and technology, third-party logistics have emerged. So far, third-party logistics have grown up to be an indispensable part of the logistics industry. However, with the global economic weakness in recent years and the impact of trade friction and the COVID-19, traditional logistics companies have become less profitable and competition in the industry has become increasingly fierce. My country's traditional logistics services can no longer respond to the individual needs of customers. Under this background, major logistics companies have adjusted and designed to adapt to the changes in the market environment. With the increasing homogeneity of third-party logistics business products in the market, the competitive advantage of KY company is gradually diminishing, so it is very important to conduct strategic research on KY company's third-party logistics business.

This article takes KY company as the research object, based on blue ocean strategy, and uses strategic analysis tools to conduct research and analysis on KY company's competitive strategy. First, combined with the development status of the logistics express industry, use the PEST model analysis to analyze the macro environment where the company is located. Secondly, utilize the five forces model to analyze the five competitive forces in the industry where the company is situated to provide a basis for the company's competitive strategy. Then, according to the development process and status qua of the company, the SWOT analysis method is utilized to analyze the company's internal advantages and disadvantages, as well as external opportunities and challenges. On the basis of the above analysis, through the opportunity of the development of Internet technology, combined with its own competitive advantages, the strengths and the weaknesses are avoided, and the frontal competition in the opponent's superior track is avoided, and a blue ocean is opened up. Eventually realize KY's vision of "becoming the world's most trusted supply chain infrastructure service provider"; achieve the mission of "technology-driven, leading global efficient circulation and sustainable

development". This article puts forward some suggestions for logistics express companies in the increasingly fierce competition, and provides certain reference significance for enterprises to create and preserve their own competitive advantages and enhance market competitiveness.

Keywords: Third-party logistics; Blue ocean strategy; Value innovation

目 录

第 1 章 绪论.....	1
1.1 研究背景与意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	1
1.2 国内外研究现状.....	2
1.2.1 国外研究现状.....	2
1.1.1. 国内研究现状.....	4
1.3 研究内容与研究方法.....	6
1.3.1 研究内容.....	6
1.3.2 研究方法.....	7
第 2 章 相关理论概述.....	8
2.1 竞争战略理论.....	8
2.2 蓝海战略理论.....	9
2.3 战略管理分析工具.....	10
2.3.1 PEST 分析法	10
2.3.2 五力模型.....	10
2.3.3 SWOT 分析.....	11
2.3.4 蓝海战略布局图.....	11
2.3.5 四步动作框架.....	12
2.3.6 “剔除、减少、增加、创造”（ERRC）坐标格.....	13
第 3 章 KY 公司发展现状及问题.....	15
3.1 KY 公司简介.....	15
3.1.1 KY 公司：脱胎于 KY 集团，以仓配起家的供应链一体化服务商.....	15
3.1.2 业务模式：以仓配一体化为主.....	15
3.1.3 经营概况：一体化供应链客户收入为主.....	17
3.2 行业趋势：物流行业整体存在优化空间.....	21
3.2.1 一体化供应链市场空间大.....	21
3.2.2 电商物流履约模式：网络化、仓配一体及即时配送.....	24
3.2.3 电商供应链中网络化快递市场最为成熟.....	26
3.3 KY 公司发展存在的问题.....	27
3.3.1 新业务高速扩张的管理风险.....	27

3.3.2 重资产运营，对母集团依赖大，难以盈利.....	27
3.3.3 第三方服务竞争激烈，KY 公司并不占优	28
第 4 章 KY 公司战略环境分析.....	30
4.1 PEST 分析.....	30
4.1.1 政治环境分析（P）	30
4.1.2 经济环境分析（E）	31
4.1.3 社会环境分析（S）	31
4.1.4 技术环境分析（T）	32
4.2 五力模型分析.....	34
4.2.1 对供应商的议价能力.....	34
4.2.2 购买者的议价能力.....	34
4.2.3 潜在进入者的威胁.....	35
4.2.4 替代品的威胁.....	37
4.2.5 同一行业企业间竞争.....	38
4.3 SWOT 分析.....	42
4.3.1 KY 公司发展优势.....	42
4.3.2 KY 公司发展劣势.....	44
4.3.3 KY 公司的机会.....	45
4.3.4 KY 公司的威胁.....	47
4.3.5 基于 SWOT 分析的 KY 公司的战略.....	47
第 5 章 KY 公司蓝海战略制定与实施.....	49
5.1 KY 公司战略规划目标.....	49
5.1.1 愿景与使命.....	49
5.1.2 公司的战略目标.....	49
5.2 KY 公司蓝海战略的制定.....	49
5.2.1 物流行业战略布局图.....	49
5.2.2 四步动作框架.....	50
5.2.3 重建市场边界.....	51
5.2.4 形成全新战略布局图.....	52
5.2.5 蓝海战略的步骤.....	53
第 6 章 KY 公司蓝海战略的保障.....	56
6.1 组织与人才保障.....	56
6.2 资金与预算保障.....	56
6.3 基础设施与技术保障.....	58

第 7 章 结论与展望.....	60
7.1 结论.....	60
7.2 研究展望.....	60
参考文献.....	62
致 谢.....	错误！未定义书签。

第1章 绪论

1.1 研究背景与意义

1.1.1 研究背景

目前,多方在争夺2万亿元的一体化供应链市场,"物流+互联网"供应链平台的物流企业已经取得了抢眼的成绩。在物流服务外包发展一体化的趋势下,2万亿元的一体化供应链金融市场经济,预计企业未来4年的年复合增长率为10%。在价值数万亿的供应链行业中有许多参与者,但我们可以看到明显的分化趋势:1)传统的合同物流公司近年来停滞不前,甚至收缩,因为他们的服务没有跟上下游客不断变化的供应链需求;2)制造业的内部物流部门已经发展了外部供应链服务。这些玩家与制造商一起成长,深谙业务流程的变化,因此他们能够准确地解决外部客户的供应链痛点。这类企业包括安得(美的)、日日顺(海尔)、准时达(富士康),近年来的收入年复合增长率为20%;3)第三类参与者来自电子商务平台的物流部门,他们对商流有深入的接触,有大量的行业经验,同时有互联网基因支撑,技术研发实力雄厚,除了简单的物流搬运,还能为企业提供自动化、智能化的物流解决方案,这类玩家主要有菜鸟、京东物流,近年发展迅猛,收入年复合增长率30~40%;4)也有快递和零担物流公司切入供应链市场。比较成功的是顺丰,它通过收购DHL中国的供应链业务,加上自己的技术网络和物流基础设施,实现了快速的发展。

如何深刻地认识市场竞争环境,进而弥补竞争中的缺陷和不足,以及如何最大化企业的竞争优势,这些都是KY公司向社会开放后迫切需要与第三方物流公司面对的竞争问题。本文从战略的角度分析了KY公司的内部和外部环境,科学地分析和制定了KY公司的蓝海战略,并为KY公司的未来发展提出了建议。

1.1.2 研究意义

(1) 理论意义

本文基于“蓝海战略”理论,根据“消除、减少、增加和创造”四个行动分析框架,科学地分析和制定了KY公司的蓝海战略。将加强“蓝海战略”理论对现实中第三方物流企业的理论指导意义,同时,丰富了竞争战略相关理论体系,为现有第三方物流企业成长理论提供了一个更开阔的观察视角。

(2) 实践意义

通过对KY公司战略的研究,本文不仅为KY公司自身的长期可持续发展提供了有益的建议,而且,这也有助于提高KY公司的市场竞争力,充分发挥KY的竞争优势,同时,提高公司的市场地位,并为公司带来更多收益。同时,对同

类企业也有一定的参考意义，为企业发展和调整其竞争战略提供了参考思路。

1.2 国内外研究现状

1.2.1 国外研究现状

关于第三方物流，最早的运用还是从上世纪八十年代开始在美国开始的，在随后的几年里取得了很大的成绩，致使欧美许多国家开始重视，当时很多专家和学者都对此进行了研究。一般来说，这些专家学者在研究其内容时围绕以下几个方面展开。

(3) 关于第三方物流战略管理的研究

Roberta Scarsi 和 Riccardo Spinelli. (2018) 对全球范围内的 199 个第三方物流服务提供商 (3PL) 进行了分析，将两步映射技术应用于广泛的变量，这些变量涉及 3PL 的主要战略驱动因素。分析得出三个战略组。第一个包括主要的全球参与者。第二个包括较不先进的本地提供商；第三类包括大量正在经历从简单到更复杂以及面向国际的商业模式的公司。^[1]

Gino Marchet 等 (2018) 认为对于物流外包的类型及其对第三方物流 (3PL) 购买过程的影响，还没有进行足够的研究。通过关注两个关键问题来填补空白，即需要的竞争优势和 3PL 选择标准。目的是对这些因素进行全面调查，并研究它们是否以及如何根据外包类型而变化。发现对于托运人和 3PL 提供商均很有意义，可以根据所需的外包类型来评估要关注的关键因素。^[2]

Barker Jordan M, Gibson Andrew R 和 Hofer Adriana R 等 (2021) 服务组合的多样化是第三方物流提供商 (3PL) 保持竞争力所采用的主要策略之一。基于竞争动力学理论和战略集团理论，他们研究了同行 3PL 增加新服务对 3PL 重点服务产品多元化的影响。发现如果一家重点企业的服务组合与其同行之间的相似性更高，则这些关系将更牢固。这些发现有助于完善物流外包多元化的文献和竞争动力学理论，还为 3PL 决策者在设计其服务组合时提供有关参考。^[3]

(4) 关于第三方物流企业供应链的研究

Evangelos Gkanatsas 和 Harold Krikke (2020) 通过 OR / MS 方法研究有关弹性 3PL 供应链网络设计开发的研究。经过大量文献回顾之后，开发了一种所谓的“增强弹性”框架，旨在从 3PL 角度提高弹性，在重大中断期间和之后维持或增加其竞争优势，同时在正常操作条件下也保持竞争力。此外，该框架提供了对未来研究主题的见解。^[4]

B.C. Giri 和 B.R. Sarker (2017) 每个零售商的需求都不确定，但对零售价格敏感；源头可能会发生意外的生产中断。而相对较高的中断可能性，回购和收益分成合同的影响往往变得无关紧要。^[5]

Oršič Jerko , Rosi Bojan 和 Jereb Borut (2019) 为了客观地评估供应链中第三方物流服务提供商的运营进度,他们开发了一个模型来显示公司业务外包要素的可持续性。该模型将质量测量标准的应用和持续改进的 PDCA 循环系统纳入了指标。研究发现,该模型为供应链运营商,物流公司和整个感兴趣的公众提供了可持续运营的比较。它还使供应链管理公司能够衡量,改进和报告其在可持续领域中的绩效,并朝着公司确定的具有永久改进周期的目标迈进。这样就可以客观地比较公司之间在可持续发展方面的进展。^[6]

Wenming Chung , Srinivas Talluri 和 Gyöngyi Kovács (2018) 研究了跨界 JIT 供应链中的多种运输风险和多点缓冲库存策略如何影响公司的物流绩效。结果表明,企业的服务水平受跨界不确定性的影响更大,而企业的订单提前期绩效则主要归因于 3PL 补货风险。^[7]

(5) 关于第三方物流与通信技术相结合的研究

David S. Kung 等 (2018) 认为第三方物流 (3PL) 提供商的信息技术 (IT) 功能对制造商而言非常重要,因为它们使制造商能够优化其运营。但是,在制造商的期望与他们对 3PL 供应商的 IT 能力的满意度之间存在“IT 差距”或差异。先前的研究表明,3PL 提供商的 IT 投资对于开发卓越的 IT 功能至关重要且必不可少,而这反过来又有助于提高公司的绩效。为了激励 3PL 提供商进行投资以开发其 IT 能力,从而减少“IT 差距”,他们发现,在有条件和利润共享的合同结构下,3PL 提供者的 IT 投资要高于在其他两个合同结构下的 IT 投资。3PL 提供者在或有合同下的 IT 投资不超过利润分成合同的 IT 投资。此外,还发现,与其他两个合同结构相比,或有合同和利润共享合同在供应链中产生的利润更高,并且基于或有合同和利润共享合同的供应链利润取决于 3PL 提供者的 IT 投资。其结果为 3PL 买方和提供者提供了使用合同结构来激励 IT 在物流外包中投资的指导。^[8]

Alessandro Tufano an 和 Riccardo Accorsi 等 (2020) 介绍了无监督机器学习聚类算法的数据驱动应用到汽车行业的实际案例研究中。群集输入数据集收集可用于第三方物流 (3PL) 提供程序的数据。聚类算法用于定义产品系列,以将工作负载分配给处理资源。几种聚类算法 (k 均值, 高斯混合模型和分层聚类) 使用不同的调整参数定义了不同的产品系列方案。通过物流 KPI 的仪表盘评估每个聚类方案对操作的影响,以识别性能最佳的聚类算法。然后,将每个聚类的性能与容量聚类给出的逻辑基准进行比较,以识别具有长运行时间的逻辑约束算法与快速数据驱动的空容量算法之间的最佳折衷。^[9]

(6) 关于第三方物流企业及产业的研究

Parthasarathi N. Mukherjee 和 Mukund Madhav Tripathi. (2017) 讨论了印度

行业当前的物流活动以及“第三方物流经理”的作用，并评估了该方向的当前和未来趋势。将物流活动外包给第三方物流服务提供商已成为许多现代印度行业的普遍做法。该领域的主流研究是探索性研究，它主要致力于改善客户服务，降低成本，提高利润以及与第三方物流（3PL）合作的风险，及其在供应链管理中的作用。^[10]

此外，国外还有不少专家学者对第三方物流企业及行业进行了研究，他们的研究成果将有利于第三方物流企业的长足发展，促进物流业的蓬勃发展。

1.1.1. 国内研究现状

第三方物流相关研究理论主要在上世纪九十年代左右开始在中国慢慢运用，同时被相关大企业所采用。这些相对于一些西方国家的研究起步还比较晚，但在这方面的研究成果仍然很多，只是研究方向比较分散。然而，大都站在管理方面来分析第三方物流企业，该研究在这方面的总体借鉴主要如下：

(1) 关于第三方物流企业转型升级的问题相关研究

代应，马康宁，宋寒，周林（2021）在分析第三方物流企业电子商务转型的决策问题时，研究发现，存在一个基本的市场规模阈值。如果第三方物流公司希望在此阶段成功转型电子商务，则必须将其目标市场定位在尚未成熟的电子商务领域。^[11]

杨艳（2017）创新性地提出了领先物流提供商的概念，并探讨了向领先物流提供商转型的策略。^[12]

(2) 关于第三方物流的发展模式的相关研究

李升红（2017）在发展第三方物流的基础上，提出加强产业链的有效整合，实行货运与其他商品成本分离机制，完善第三方物流基础设施，提高第三方物流水平。同时，加强物流信息化，加强第三方物流人才的培训，推动中国在跨境电商环境下第三方物流的进一步发展。^[13]

张贵英，文婷（2015）以产业集群理论为基础，重构第三方物流的市场环境，采取有效对策，如优化第三方物流体系，创新第三方物流运作方式。^[14]

(3) 关于第三方物流企业的竞争力和发展战略研究

Zhaofang Chu 等（2019）借鉴资源依赖理论，提出关系（一种在中国具有人际关系的文化传统，可促进相互之间的利益交换）作为依赖关系应对策略。物流外包的持续增长和对第三方物流（3PL）提供商的依赖凸显了公司需要从战略上考虑其对供应链的依赖。综合交易成本经济学，提出关系的有效性，因为依赖应对策略取决于物流外包中的交易风险水平（即不确定性和资产特异性）。根据从中国 149 个 3PL 用户收集的数据，发现关系在不确定性较高的环境中是一种更

有效的策略，而在涉及广泛的特定于关系的资产时，关系则不太相关。[15]

周艳（2019）在分析跨境电商相关概念的基础上，总结了第三方物流公司的发展现状，从公司的市场环境、内部资源和管理能力等方面入手，对跨境电商第三方物流公司的核心竞争力进行了深入分析。最后，从企业的内外部层次出发，探讨了提高物流企业核心竞争力的途径。[16]

沈王仙子（2017）研究后指出，有必要积极向国际第三方物流巨头学习，提高本地区多元化的物流服务能力，提高管理水平。[17]

付杨（2018）第三方物流企业迫切需要在市场中定位，优化和整合现有资源，发展核心竞争力，以实现企业价值最大化。同时，为了寻求更好的发展，3PL 企业之间的并购、资产出售、重组和股份回购将成为未来的趋势。然而，对 3PL 公司的资源整合能力的评估与实际需求之间存在着不平衡。3PL 公司迫切需要改革创新，跟上物流业发展的步伐，为客户提供更加多元化、个性化的物流服务。[18]

(4) 关于中国第三方物流企业的信息化战略研究

楼旭明，侯昆丽，张程锦，高熙梅（2020）提出了信息技术，组织和环境三个维度与替代，改进和改革三个阶段之间的影响关系模型。研究发现，国内物流企业的信息化已经基本实现，但是信息化水平普遍较低，还有很大的发展空间。各个维度的影响因素在信息化的不同阶段存在显著差异。根据最终结果修改模型，总体而言，假设模型已得到基本验证。[19]

陈松奕，崔艺瑄（2019）在分析新零售概念的基础上，结合数据驱动分析我国物流企业创新发展的利弊，从物流企业整合的角度分析了我国物流企业的三个方面：自己的部门数据，共享数据库的创建以及创新的数据价值服务。提出了数据驱动的创新方法，并提出了相关建议。[20]

(5) 关于第三方物流企业的服务质量研究

曾欣韵，闵婕（2019）研究发现，第三方物流整合可以提高第三方物流公司的服务质量。同时，物流服务的质量对双方之间的信任和关系承诺水平有积极的影响，最终可以促进业务绩效的提高。[21]

陈晓忠，陈榕利（2017）第三方物流公司应利用云计算的优势，构建全面，个性化的创新物流服务质量平台，以获得更高的客户满意度，提高物流服务的整体质量。[22]

李亚，郑广文，黄振辉（2016）进行了实证分析，结果表明，我国的 3PL 服务能力对公司绩效产生了显著的积极影响；同时，非财务绩效不仅在 3PL 服务能力转化为财务绩效的过程中发挥了直接的积极影响，而且还起着重要的中介作用。为 3PL 改善和培育其非财务绩效，改善其财务绩效和参与市场竞争提供

决策依据。^[23]

综上所述，目前关于第三方物流的研究，国内外相关专家学者提供了许多研究视角，并卓有成果，但是，上述所进行的研究，大部分都是基于第三方物流信息服务。且是站在宏观层次上，在研究第三方物流管理中存在的发展性社会问题，而对于一些战略发展上的问题，阐之未尽。

1.3 研究内容与研究方法

1.3.1 研究内容

本论文共分六章，对 KY 公司的蓝海战略进行研究，研究内容如下：

第一章绪论。首先介绍论文的研究背景及意义，然后，通过对国内外文献资料的研读，阐述国内外关于第三方物流的研究情况，最后，介绍研究内容和方法。

第二章理论基础。介绍竞争战略和蓝海战略相关理论基础，及本文运用的相关分析工具。

第三章，KY 公司发展现状及存在问题。KY 公司概况简介，并分析其存在问题。

第四章，KY 公司战略环境分析。通过 PEST、五力模型、SWOT 等战略分析工具分析 KY 公司当前所处的内外部竞争环境。

第五章，KY 公司的竞争战略制定与实施。通过确认 KY 公司的战略目标，对比现有顾客需求，得出蓝海战略布局的构思。通过战略因素优选，重新绘制 KY 公司的蓝海战略布局图。

第六章，KY 公司蓝海战略的保障。从组织与人才、资金与预算、基础设施及技术三个方面进行了阐述。

第七章，研究结论和展望。总结论文的研究成果，并对存在的不足进行了说明。

本文研究框架见图 1-1。

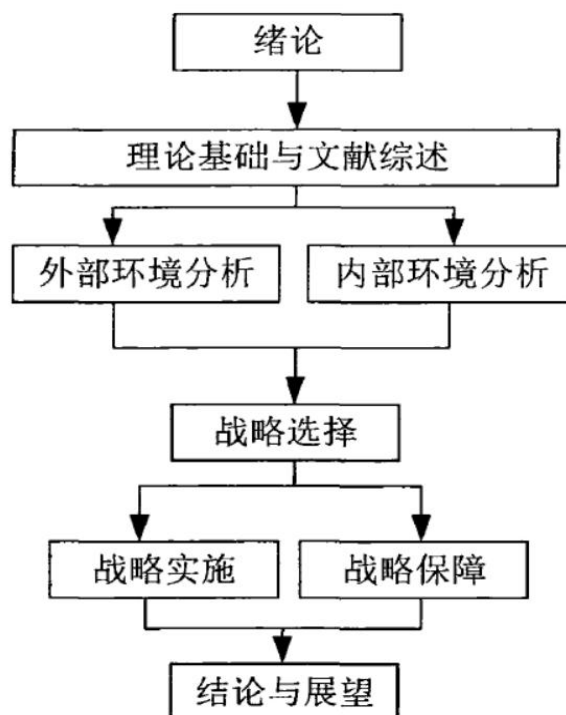


图 1-1 研究框架

1.3.2 研究方法

本文从蓝海战略的理论基础出发，将公司战略管理的理论和分析工具运用到 KY 的实际情况中，对 KY 的内外部环境进行了考察和分析。探讨其面临的机遇与挑战，进而提出了蓝海战略与实施保障建议。具体的研究方法如下：

(1) 文献资料分析法。确定论文选题后，通过知网等较专业的学术平台收集有关企业竞争战略的信息，并结合实际研究的内容和十年的工作经验，归纳总结论文内容。

(2) 定性分析法。使用 PEST 模型来分析 KY 公司发展的外部环境，并使用 Porter 的五力模型分析物流业的竞争状况，从而确定公司采用“蓝海战略”的必要性。使用“蓝海战略”四步动作框架分析工具查找公司成功地新要素并重新设计，以获得公司的新战略布局和价值曲线。

(3) 调查研究法。收集整理出 KY 公司的相关信息和资料，然后，进行归纳总结，为制定切实可行的新发展战略提供数据支持与理论依据。

第 2 章 相关理论概述

2.1 竞争战略理论

美国哈佛大学教授迈克尔·波特在 1980 年出版的《竞争战略》和 1985 年出版的《竞争优势》中，运用产业经济学的“结构——行为——绩效”范式提出了以行业竞争结构分析为基础的竞争战略理论，创建了用于行业结构分析的“五力模型”。以此为基础，波特提出了获得竞争优势的三种战略模式，即成本领先战略（cost leadership strategy）、差异化战略（differentiation strategy）和集中化战略（focus strategy）。

(1) 成本领先战略

含义：指通过有效途径，使企业的全部成本低于竞争对手的成本，以获得同行业平均水平以上的利润。实施途径：建立成本导向的企业文化；准确地把握成本驱动因素；积极地投资低成本所需的资源 and 功能；建立严格的成本控制组织体系和管理体系。

(2) 差异化战略

含义：企业依靠自身的技术和管理优势，使其提供的产品或服务产生差异化，形成在行业范围内独具特色的东西。实施途径：产品设计差异化；提高产品质量；提供独特服务；完善营销网络；树立独特的品牌形象。

(3) 集中化战略

含义：指将商业战略集中于特定的目标市场，向特定地区或特定的购买者群体提供特定的产品或服务。实施方式：成本集中，即在一个细分市场上寻求成本优势；差异化集中，即在一个细分市场上寻求差异化优势。

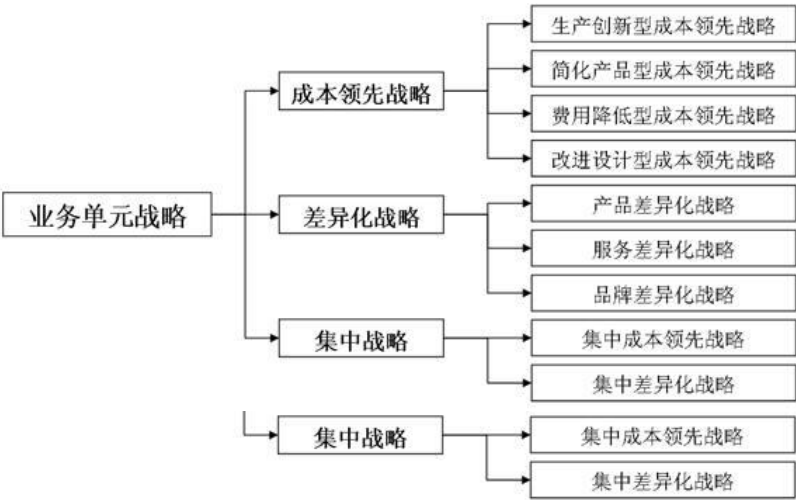


图 2-1 三种基本竞争战略

2.2 蓝海战略理论

美国的勒妮·莫博涅（Renée Mauborgne）和韩国的 W·钱·金（W. Chan Kim）共同提出了价值创新的战略构想，并在收集了不同行业的历史经验和大量战略行动研究的基础上，提出了一种新的战略构想，颠覆传统的竞争观念——蓝海战略（Blue Ocean Strategy）。与传统的企业战略管理理论不同的是，该理论提出，如果任何企业想要摆脱现有的市场竞争，同时实现“差异化”和“成本领先”的目标往往需要考虑价值创新。除了消除和减少现有产业中的某些现有价值要素外，蓝海战略理论还要求增加和创造现有产业无法提供的价值要素。在这种理论背景下，我们可以找到一个成本相对较低并为购买者提供价值突破的新市场空间——“蓝海市场”正在逐渐显现。



图 2-2 蓝海战略

在后续的研究中，两位教授通过开发一系列管理分析工具进一步完善了蓝海战略。他们花了很多年查询来自各个行业的数上百年数据，并创建了三种管理工具。它们是战略布局图，四步行动框架和“剔除—减少—增加—创造”坐标格，并制定了八个原则，通过这些原则建立了蓝海战略实施体系和蓝海战略执行方案。

蓝海战略理论，工具和框架已经在世界各行各业实践了多年，并取得了较为理想的成果。在实践中，理论，工具和框架得到了进一步的创新和改进。国内管理专家开始研究和研究蓝海战略理论，研究和实践蓝海战略，并将其与各种类型的国内企业管理相结合。

通过蓝海战略理论的研究和运用，分析 KY 的核心竞争力是制定公司发展战略的一个重要部分。

2.3 战略管理分析工具

2.3.1 PEST 分析法

一般而言，宏观环境因素可分为四类，即政治制度、经济、社会和技术。这四个因素的英文首字母的组合是 PEST，因此称为 PEST 分析。



图 2-3 PEST 分析

2.3.2 五力模型

波特在《竞争战略》一书中，从产业组织理论的角度，提出了产业结构分析的基本框架——五种竞争力分析。根据波特的观点，每个行业都有五种基本的竞争力量，即潜在的进入者、替代品、购买者以及供应商和现有竞争对手之间的竞争。

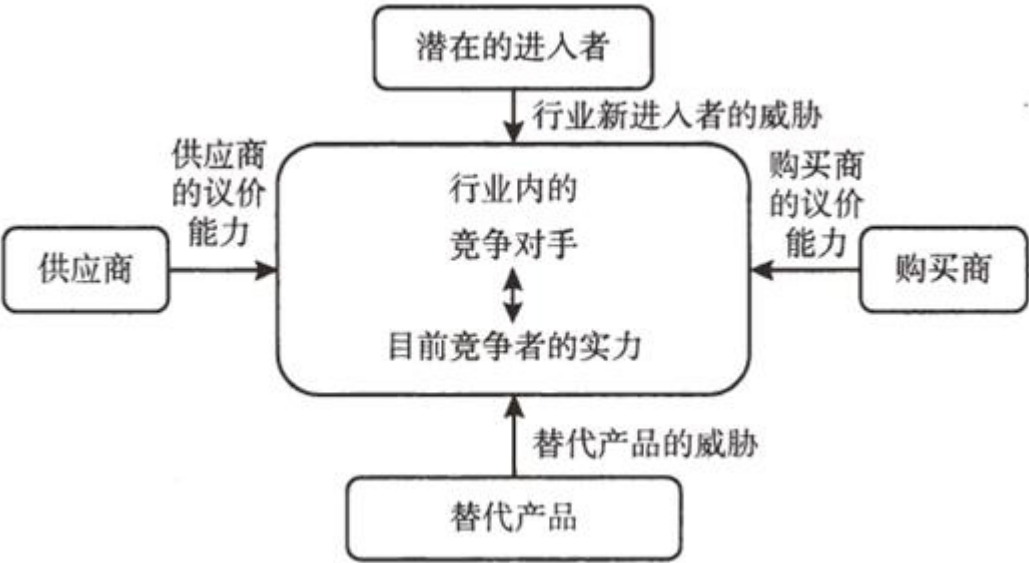


图 2-4 五力模型

2.3.3 SWOT 分析

SWOT 分析是一种通过系统地评估公司内部条件和外部环境的各种因素来选择最佳商业战略的方法，S 是内部优势，W 是内部劣势，O 是机会，T 是外部环境的威胁。

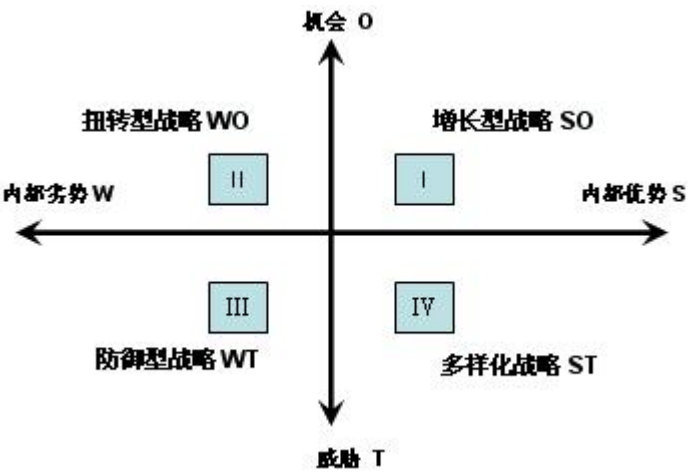


图 2-5 SWOT 分析

2.3.4 蓝海战略布局图

在蓝海战略研究与分析中，经常使用的“战略布局图”是应用的分析框架，也可以称为“价值曲线图”。在绘制战略布局图的过程中，我们可以分析目标公司竞争对手的信息，并对行业当前的市场竞争有一个全面地了解。根据收集到的

市场信息和客户需求，我们可以标记出战略布局图，目的是提取目标公司客户期望的有价值的要素，并深入分析目标公司在当前行业竞争中的优缺点。

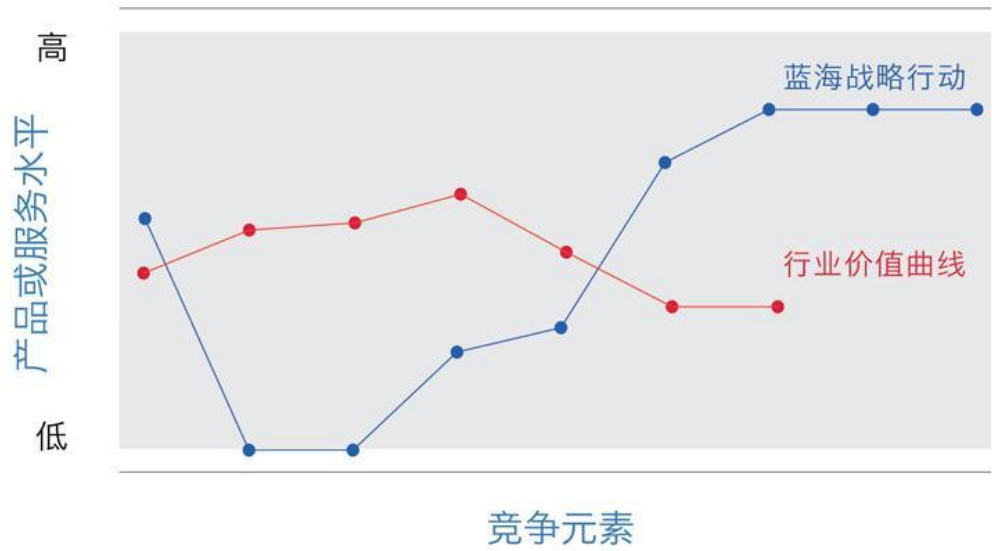


图 2-6 蓝海战略布局图

通过结合目标公司的相关重要因素得出的战略布局可以使目标公司跨越其所处行业的传统思维边界，跳出其自身行业的竞争状况，并进行分析和研究目标公司，以了解其自身情况和行业。引导目标公司将重点转移到一些全新的领域，找到更多适合其自身公司产品特征的产品受众，减少和消除非关键因素中的资源占用，并将公司的资源集中在公司发展的关键价值元素。

企业的目标客户面临提供同质化的相同类型的企业。当他们选择供应商时，他们首先关注价格因素，然后关注供应商向他们提供更好的服务和产品的能力。

使用蓝海战略理论，为了改变其产业布局并打破当前的行业竞争状况，目标公司应将重点放在客户和行业上，转移战略重点的重点，而不再局限于竞争对手，而是跨越行业界限重新定义公司客户的买方价值。

2.3.5 四步动作框架

采用蓝海战略理论，建立公司全新的发展战略，发现和突出目标企业在市场竞争中的核心竞争力，公司就不必再在差异化和低成本两个方面做唯一选择。我们在研究中分析采取“四步动作框架”，并运用四个核心问题来创造新的思维方式：首先是客观地分析和发现应该减少一些可以被减少到所处行业通用标准之下的元素量，从而低于行业标准，减少开支；其次是客观地分析和发现被增加到所处行业通用标准之上的元素，符合标准行业标准，增加自己的竞争优势；三是必须剔除种被该行业认为是需要被剔除的元素，这种因素往往耗费成本不低，而产

生的收益不高；最后就是深入分析行业特点和客户价值需求，创造出该行业内从未有过需要被创造的元素，新元素的创造，可以很好地避开在传统领域的竞争，在新的领域获得更多的市场份额和更丰厚的收益和利润。通过这个过程，可以探讨出公司的新价值曲线。

■ 四步动作框架

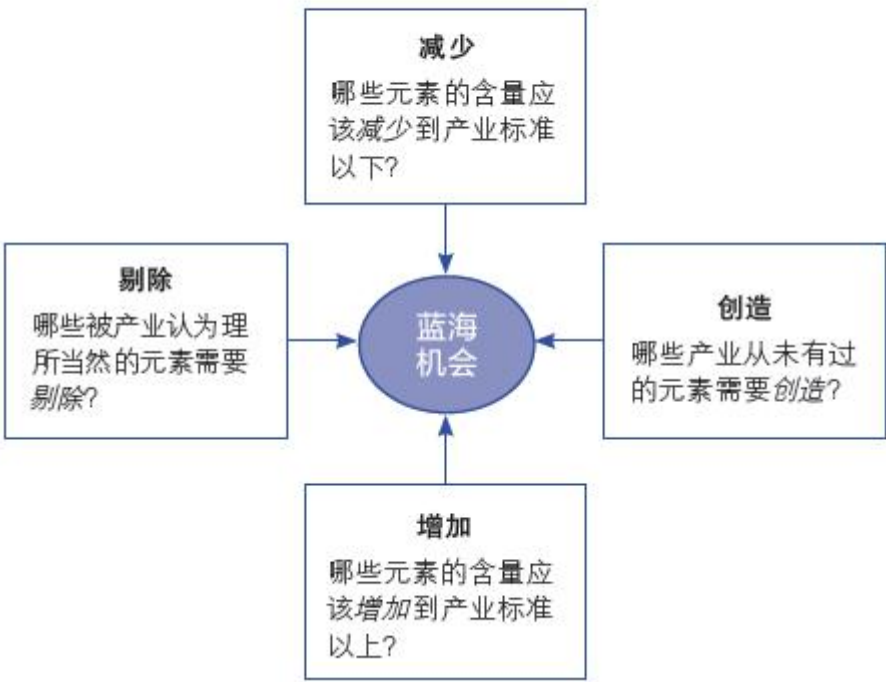


图 2-7 四步动作框架图

2.3.6 “剔除、减少、增加、创造”（ERRC）坐标格

W·钱·金利勒妮·莫博涅创制的“剔除—减少—增加—创造”（ERRC）坐标格是一个简单的表格工具。企业通过填写剔除、减少、增加和创造坐标格，可获得四大直接益处：

- （1）促使企业同时追求低成本和差异化，打破成本与价值之间的取舍权衡。
- （2）可立即识别出只专注于增加和创造的企业，这些公司增加了成本结构，并经常过渡设计产品和服务。这是许多公司面临的共同难题。
- （3）各级管理者都容易理解，对此工具的应用参与度很高。
- （4）由于填写坐标网格是一项艰巨的任务，因此促使公司彻底研究行业的每个竞争要素，并找出在竞争中无意识地做出的隐含假设。



图 2-8 “剔除、减少、增加、创造”（ERRC）坐标格

第3章 KY 公司发展现状及问题

3.1 KY 公司简介

3.1.1 KY 公司：脱胎于 KY 集团，以仓配起家的供应链一体化服务商

KY 公司起源于 KY 集团，是 KY 集团三大业务部门之一。2007 年，KY 宣布在中国成立 KY 物流子集团，作为 KY 旗下企业物流管理服务内部控制的相关部门，成立之初是为 KY 商城自有店铺设计的物流问题提供专业解决方案；2017 年，公司宣布社会化运作，开始作为 KY 集团的独立业务单元运营供应链解决方案和物流服务，并开始向公众提供服务。在 2018 年至 2019 年期间，KY 公司收到了多个资本要约，并于 2021 年 5 月在香港上市。

不断优化组织结构。2020 年 4 月，公司宣布将组织架构从“1844”业务体系升级为“6118”组织架构；我们认为升级后的公司组织架构更加灵活化和专业化，因为依据产品划分的业务前台部门将提供更加直接的产品服务，而更加专业的中台部门为前台部门提供技术支撑。

3.1.2 业务模式：以仓配一体化为主

KY 公司的业务是通过一个以仓储、运输和配送网络技术为主导的网络进行的，并以大件物流网络、冷链网络和跨境电子网络为辅。KY 物流矩阵是以仓储、运输和配送网络的协调为基础的。KY 与大件、冷链和跨境业务协作，建立一个相对独立的大件、冷链和跨境业务网络。



图 3-1 KY 公司的物流模式

数据来源：公司官网

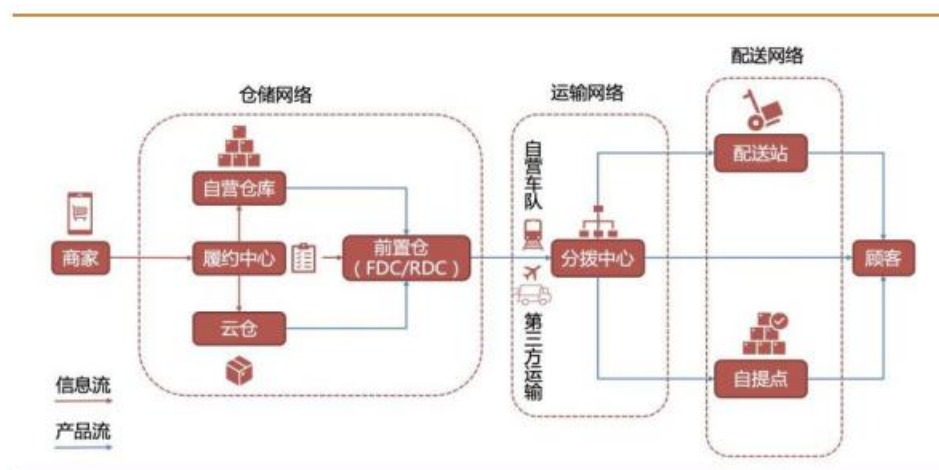


图 3-2 KY 公司的仓配一体化模式

数据来源：公司官网

仓储网络：强大的数据算法准确地预测销售趋势，高度的自动化提高了订单的履行。以区域配送中心（RDC）和前端配送中心（FDC）为核心，ky 的仓储设施已经建立，并在 18 个城市运营 900 多个仓库和 1400 个云仓库，以及 28 个超自动化的“亚洲第一”仓库。仓库运营的本质是分析上游商家沉淀的数据，并以此为依据及时调整 SKU 和仓库备货；RDC 可以根据用户购买的大数据提前存储更多的 SKU，而 FDC 相对“小而精”，存储的 SKU 较少，但我们对每个 SKU 的需求相对较大。此外，KY 公司仓储网络的自动化程度高，亚洲一号大型智能仓库配备先进的包裹及货物自动存取系统，同时广泛应用了自动引导及机器人技术，提高了配送效率。

运输网络：公司的货运能力通过自己的分拣中心和卡车运输网络，以及航运和铁路运输得到加强。公司的综合运输网络包括直接运营的分拣中心和连接仓库、分拣中心和配送站的干线网络。截至 2020 年 12 月，公司运营着 200 个分拣中心和 7500 辆自营卡车；同时，在 2020 年 8 月，公司收购了一家大型零担快递公司的控股权，以增加其货运能力，此外还与中国铁路总公司合作建立了航运和铁路网络，共运营约 620 条航空线路和 250 条铁路线路（其中 137 条为高速铁路）。

配送网络：KY 公司的配送网络由自己的配送团队、配送站、服务站和自助服务柜组成。到 2020 年 12 月，该公司将拥有超过 19 万名自己的物流团队，在 32 个省 444 个城市拥有 7280 个配送站，以及 8000 个服务站和自助柜；KY 还与达达合作，在高峰期补充产能。

大件网络：针对大件商品仓储、履约及货运打造的物流网络。截至 2020 年 12 月，公司在 74 个城市拥有 86 个仓库和 102 个分拣中心，总管理面积约为 280 万平方米。公司还可以依靠京东帮的管理，为用户提供上门安装等增值服务。

冷链网络：KY 公司建立了冷链物流基础设施，包括冷链仓储、冷链运输和

冷链终端配送，同时逐步提高药品仓储能力，在全国范围内运营着 20 多个专门用于药品和医疗器械的仓库。一体化供应链解决方案整合了公司的业务系统，以满足行业垂直领域的特定物流需求，在快速消费品、服装、家电和家具领域提供有针对性的物流解决方案。

3.1.3 经营概况：一体化供应链客户收入为主

KY 公司的总营业收入有所提高，其中来自一体化供应链客户的收入比例更高。在 KY 公司使用仓储配送服务的客户中，有综合开发供应链管理客户。2020 年，KY 公司总营业收入为 733.7 亿元，同比增长 47.2%，其中一体化供应链客户的收入占 75.8%。2019 年，总营业收入为 498.5 亿元，同比增长 31.6%，其中 83.9%来自一体化供应链客户。



图 3-3 KY 公司营业收入（单位：亿元）

数据来源：公司公告

KY 公司总成本中人力成本及外包成本占比大，人力成本优化是 KY 公司盈利情况改善的主要原因。KY 公司 2020 年总成本 670.8 亿元，同比上升 44.5%。KY 公司总成本中占比高的是员工福利成本和外包成本，2020 年全年占比分别达到 38.8%和 38.9%；租金成本、折旧及摊销成本和其他成本占比较小。2020 年运营成本中下降最多的是人力成本，人工成本占总收入的 4%，包括参与仓储、分拣、包装、运输和配送的员工工资。这部分成本下降是毛利得到改善的原因之一。

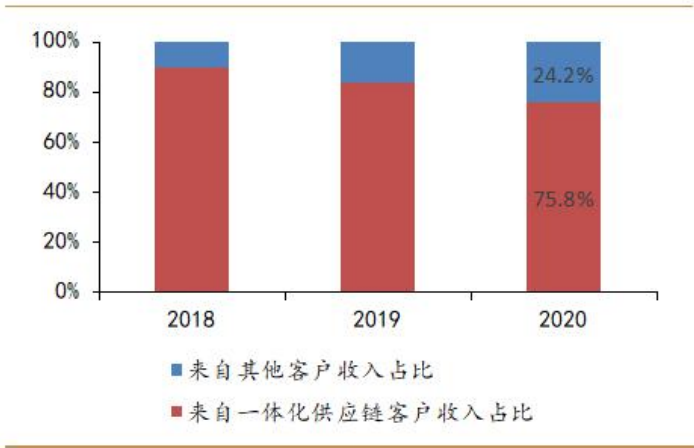


图 3-4 KY 公司营业收入拆分

数据来源：公司公告



图 3-5 KY 公司营业成本（单位：亿元）

数据来源：公司公告

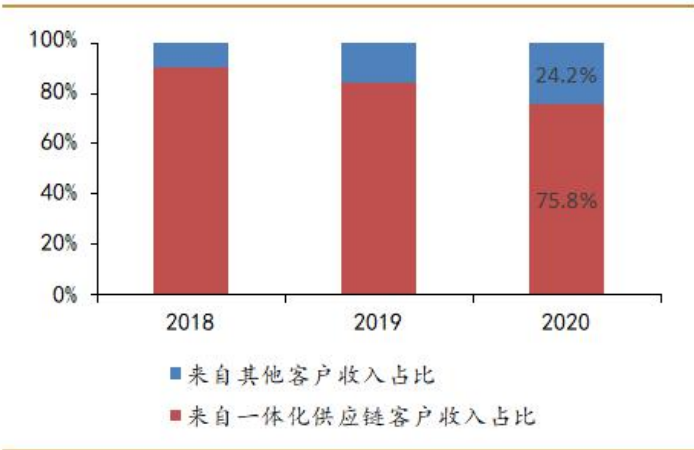


图 3-6 KY 公司营业成本拆分

数据来源：公司公告

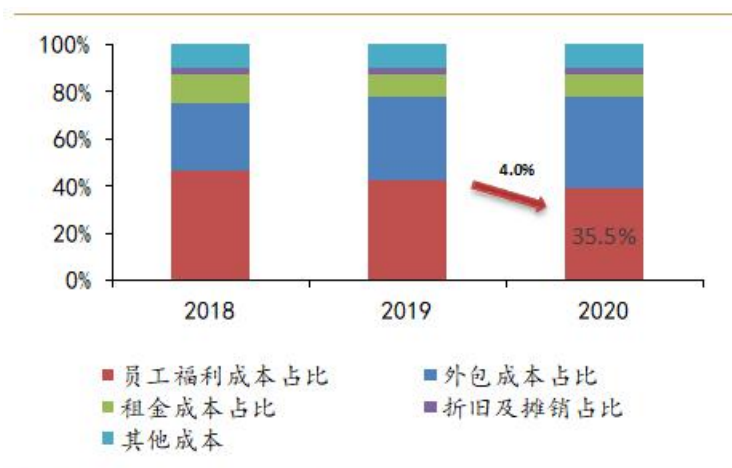


图 3-7 KY 公司营业成本占总营业收入的比例

数据来源：公司公告

技术研发投入有助于管理费用率的下降。KY 的管理费用率呈现下降趋势，2020 年管理费用率为 2.3%，2019 年为 3.8%，2018 年为 4.6%，而销售费用率上升非常明显，财务费用率则保持平稳。KY 公司的研发费用率有所下降，主要是由于 KY 公司营业收入的上升。从绝对值来看，KY 的研发投入逐年增加，到 2020 年，研发支出将达到 20.5 亿元人民币。研发投入增强了公司的技术实力，提高了公司的运营效率，这在一定程度上影响了管理费。

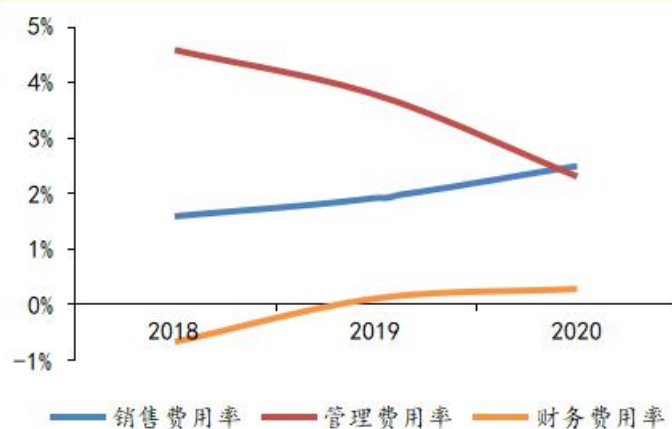


图 3-8 KY 公司费用率情况

数据来源：公司公告

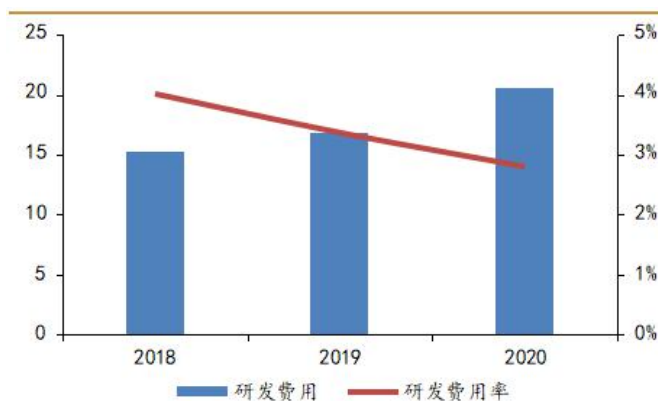


图 3-9 KY 公司研发投入情况 (单位: 亿元)

数据来源: 公司公告

KY 的毛利逐年增加, 2020 年 KY 的毛利达到 62.9 亿元, 毛利率为 8.6%, 比 2019 年上升 1.7 个百分点, 自 2018 年起, 公司处于亏损状态, 2020 年亏损 40.4 亿元。

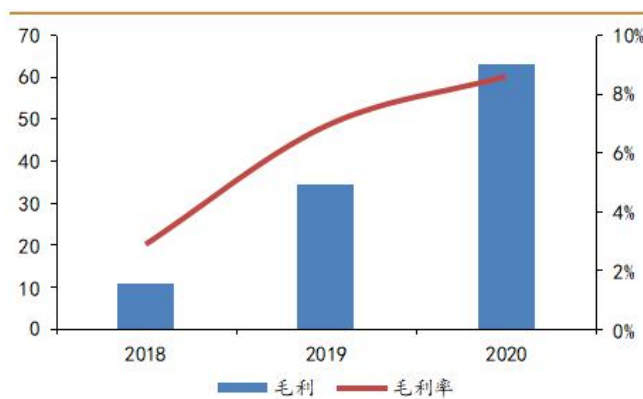


图 3-10 KY 公司毛利润及毛利率情况 (单位: 亿元)

数据来源: 公司公告

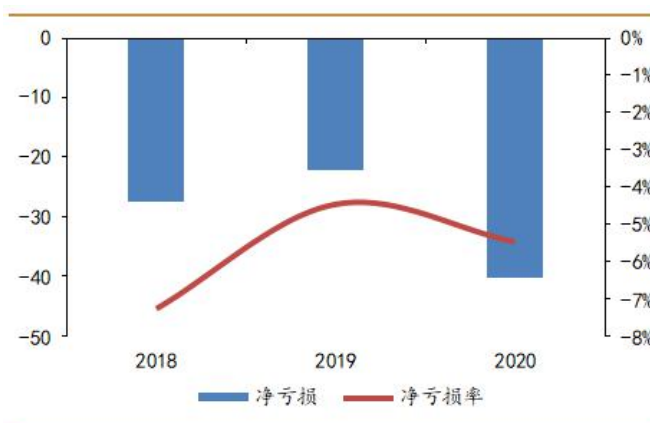


图 3-11 KY 公司净亏损及净亏损率情况 (单位: 亿元)

数据来源: 公司公告

KY 公司的进一步扩张得到了盈利能力改善的支持。虽然公司的净亏损增加了，但从经营性现金流的角度来看，盈利能力得到了改善。公司经营性现金流的改善，支持了其下一步的资本支出和产能投资扩张。2020 年全年生产经营性现金流为 102 亿美元；2020 年资本成本支出达到 31.6 亿美元，其中设备付款占了大部分。

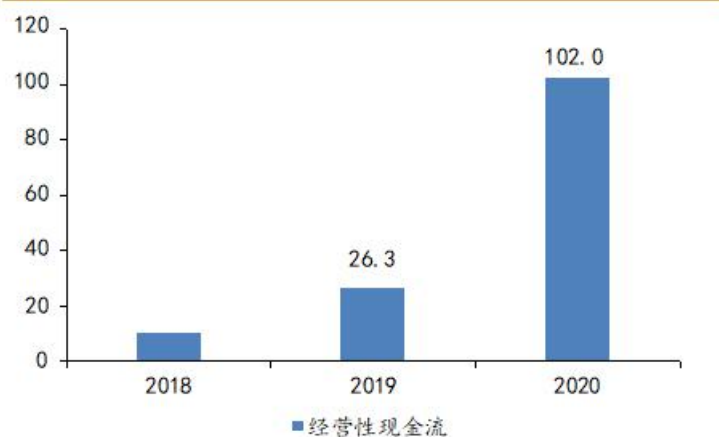


图 3-12 KY 公司经营性现金流 (单位: 亿元)

数据来源: 公司公告



图 3-13 KY 公司资本开支情况 (单位: 亿元)

数据来源: 公司公告

3.2 行业趋势: 物流行业整体存在优化空间

3.2.1 一体化供应链市场空间大

一个物流大国，还有提高行业效率的空间。2020 年，全国物流支出约为 14.9 万亿元，占 GDP 的 14.7%。与美国 7.5% 的物流效率相比，中国的物流效率仍有优化的空间。这为物流服务供应商提供了一个通过整合供应链服务提高物流效率

的机会。灼识咨询预计，到 2025 年，中国的物流支出将达到 19.3 万亿元人民币，占 GDP 总量的比例下降到 14.1%。



图 3-14 2015-2025 年中国物流支出情况（万亿元）

数据来源：灼识咨询，公司公告



图 3-15 中美社会物流费用占 GDP 比重

数据来源：Choice, statista

消费者供应链占整个供应链的比例不到 30%，KY 有很大的机会向产业供应链纵深拓展。纵观物流市场，我们可以将其划分为原材料供应链、制造供应链和消费者供应链。我们可以把原材料和制造业供应链视为非消费者供应链，作为对应，消费者供应链可以进一步分为电子商务物流供应链和非电子商务物流供应链。电商物流供应链的主要物流履约方式包括网络化快递、仓配一体化、准时制物流等。根据邮政局的官方网站，2020 年，中国规模以上的快递公司分析业务收入将达到 8795.4 亿元；KY 公司在 2020 年的业务收入将达到 733 亿元，其中仓储和配送服务将占到 70%。最后，根据艾瑞咨询的预测，2020 年快递市场规模将达到 1701 亿元，我们得到 2020 年电商物流总收入为 1.2 万亿元，2020 年中国网购渗透率为 30%，预计消费者供应链收入将占总物流成本的 26.4%（对物流

企业来说就是收入）。



图 3-16 2015-2025 年外包物流支出及渗透率（十亿元）

数据来源：灼识咨询，公司公告

外包物流的渗透率仍有提高的空间。从物流绩效提供商的角度来看，第一方物流是买方和卖方自行解决运输物流活动的物流形式，而外包物流，即第三方物流，是将物流服务外包给第三方服务商，使企业在获得更专业、更高效的物流服务的同时，更专注于核心业务。2020 年，中国的外包物流支出将达到 6.5 万亿人民币，外包公司物流成本的渗透率为 43.9%。预计到 2025 年，医疗保健支出将达到 9.2 万亿人民币，医疗保健渗透率为 47.8%。

中国一体化供应链市场空间大，发展动力明显。2020 年，中国一体化供应链物流总支出将接近 2 万亿元人民币，渗透率为 31%。预计 2025 年的支出将达到 3.2 万亿元人民币，渗透率提高到 34.6%。随着不同垂直领域商业环境的变化，由此产生的对供应链服务的需求变得更加复杂和庞大；除了商业变化引起的物流需求外，制造端的发展也需要供应链服务的帮助，这也将催生对供应链管理服务的的需求。物流的背后是商流，商流之下还有丰富的信息流和数据流，这将更容易服务于商业企业的生产经营改善，一体化供应链服务商更有能力提供数据洞察和配套增值服务。



图 3-17 2015-2025 年中国一体化供应链物流支出情况（十亿元）

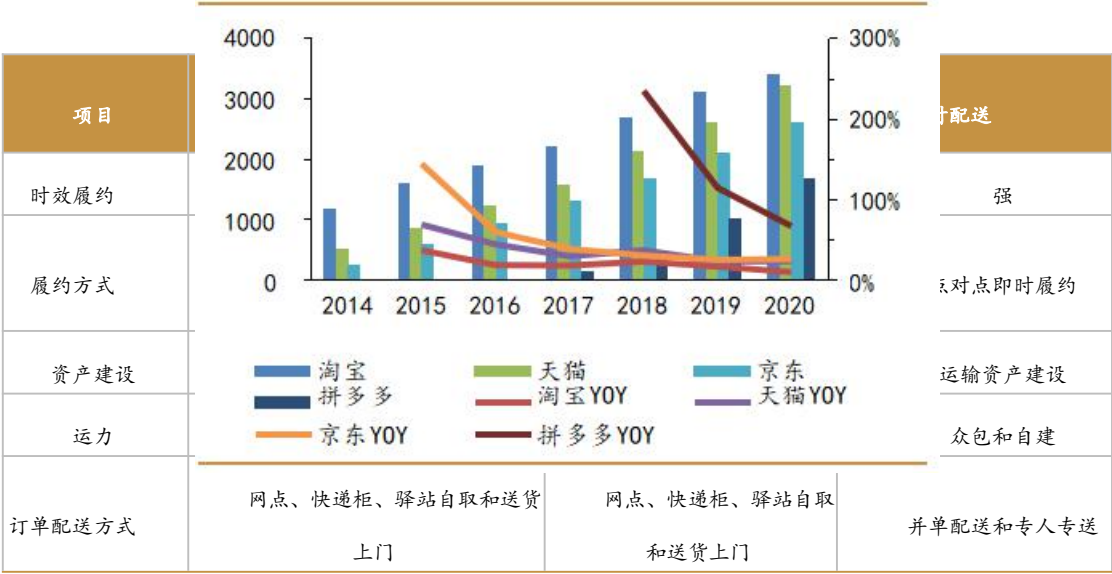
数据来源：灼识咨询，公司公告

3.2.2 电商物流履约模式：网络化、仓配一体及即时配送

如果将供应链聚焦在电商物流履约，我们将看到网络化、仓配一体及即时配送三种主要方式。从空间维度上看，可以将即时配送看作近场电商物流履约方式，而网络化和仓配一体化则服务于非近场电商。

仓储—配送模式对仓库的建设要求较高，网络快递模式对运输网络的建设要求较高，也就是说，配送模式更注重运输资产（旅客）的建设。仓储—配送一体化模式是以仓储网络为核心，以绩效中心为基础的物流模式。电商平台商户通过向履约中心下单，提前向物流服务商发送物流信息。自有仓/云仓储存相关货物，买家下单后，履约中心处理相关物流信息，下令将货物从自有仓/云仓发往离买家最近的远期仓库，然后通过运输配送网络将货物送到买家手中。无论是特许经营还是直接交付，网络交付的商业模式主要依靠交换中心和干线来形成交付网络；在交付网络中，密集的收集和交付点同时服务于主要终端和终端用户，货物通过交换中心和干线运输转移到离终端用户最近的地方进行最终交付。及时物流对合规性的要求很高，更注重 5 公里内的短途运输，这意味着公司的发展需要更加注重运输公司的资产建设。

表 3-1：三种履约模式对比



与两种非近场物流的履约方式相比，仓配模式需要更多的业务流信息，更能够保证履约的及时性。仓配模式的核心包括仓储，要实现提前入库，选择合适的仓储基地和仓储容量，这就需要大量的业务流信息数据来指导备货，以提前做好库存规划。网络化快递模式通常是点对点运输，对库存备货的要求不高，对商流信息的要求不高，对路由规划的要求高，因为良好的路由规划有助于降低成本。仓库模式通常将货物提前储存在离买方最近的仓库中，以便在下订单后能迅速从仓库运到消费者手中。

这三种履行模式对应着不同的业务流，但仍有交叉之处。2020 财年，淘宝的 GMV 为 3.4 万亿美元，同比增长 8.7%，天猫的总 GMV 为 3.2 万亿美元，同比增长 22.6%；京东 2020 年的 GMV 为 2.6 万亿美元，同比增长 25.3%，平度的 GMV 为 1.7 万亿美元，同比增长 65.7%。平多多的 GMV 将为 1.7 万亿美元，同比增长 65.7%。即时配送的上游业务流通常是大型本地生活平台，主要是美团和饿了么，2020 年美团的外卖业务价值 488.5 亿元，同比增长 24.5%。

图 3-18 主流电商 GMV 情况（单位：十亿元人民币）
数据来源：公司公告 注：淘宝及天猫均为财年数据

3.2.3 电商供应链中网络化快递市场最为成熟

非近场物流需求端保持中高速增长,而供给端竞争激烈,整体盈利能力下降。2020 年实现快递 833.6 亿件,同比增长 31.2%,快递业务收入 8795.4 亿元,同比增长 17.3%,整体保持中高速增长。网络化快递模式的供给侧整体呈现出竞争激烈、产能过剩、新进入者强势的僵持局面,激烈的竞争导致价格战不断打压对手,快递票价和公司盈利能力持续下降。此外,行业内仍有新进入者,2020 年 3 月,京东快递正式进入国内市场,与现有 "通达 "快递公司抢夺市场份额。快递业务的总收入占整个供应链市场的 43.4%,而作为综合仓储和配送物流模式的代表,KY 的收入占快递收入的 8.3%,占一体化供应链市场的 4%。



图 3-19 全国快递件量

数据来源：国家邮政局



图 3-20 全国快递业务收入

数据来源：公司官网

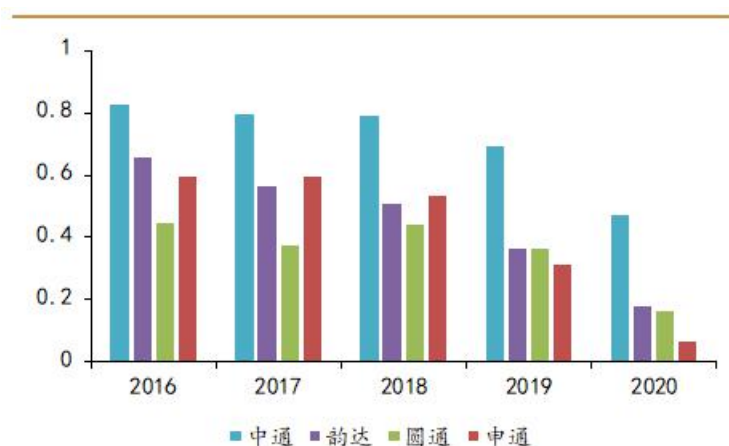


图 3-21 “通达系”快递公司毛利水平逐年下降（元/每单）

数据来源：国家邮政局

3.3 KY 公司发展存在的问题

3.3.1 新业务高速扩张的管理风险

新业务高速扩展过程中的管理风险主要存在于近期与未来产能投入分配、新业务和旧业务发展的平衡以及需求端和供给端匹配三方面。近期与未来产能开支分配是指公司在进行业务拓展的时候，应当寻找成本最优的资本开支投放时机。新业务和旧业务发展的平衡也将是对公司管理发起的最大挑战，在新业务拓展期间，会影响旧业务的利益，如何平衡新旧业务利益将对公司管理情况发起挑战。需求端和供给端匹配方面，主要是公司应当找到最合适的资本开支的投放节奏，以适应快递业务的发展。

新旧业务整合将挑战公司的管理能力。KY 公司在进行业务拓展时，主要从重量、温度、地域及模式四个方面进行拓展，拓展中，不仅会利用原有快递和仓配网络资源，还有可能会从原有盈利高的业务处分流经营资源，这都将影响原有旧业务的利益；此外，在整合新旧业务中，会存在新旧业务属性不同强行整合存在困难的问题，因此在这一部分也将考验到公司的管理能力。

合适的资本投放节奏考验着一个公司的管理能力。前端与后端匹配，即需求方与供应方匹配，对新业务的发展非常重要。快递业总体上存在产能过剩的问题，但从单个公司的角度来看，如果公司不在适当的时候扩大产能，将直接影响到公司的市场份额，容易被其他快递公司蚕食。

3.3.2 重资产运营，对母集团依赖大，难以盈利

劳动力成本和第三方物流成本是 KY 的最大成本项目。成立 14 年，亏损 14 年。在报告期内亏损近 50 亿美元。KY 是上市快递公司中唯一仍在亏损的公司。自 2007 年成立以来，KY 的业绩一直处于亏损状态。

KY 提交给港交所的招股说明书显示,从 2018 年到 2020 年第三季度,KY 的收入将分别为 378.7 亿元、498.5 亿元和 495.1 亿元,同比分别增长 48.2%、31.6% 和 43.2%。2018 年和 2019 年,KY 将分别亏损 27.7 亿元和 22.4 亿元人民币;到 2020 年第三季度,KY 的亏损已降至 117.14 万元,报告期内累计亏损 50.12 亿元。

持续亏损与 KY 自身的高成本运营模式密切相关。

从以上数据可以看出,2018-2020 年第三季度,KY 的营业成本分别为 367.9 亿元、464.2 亿元和 440.9 亿元,占当期营业收入的比例分别为 97.1%、93.1%和 89.1%。

就成本结构而言,KY 的运营成本主要由员工福利支出、外包成本、租金成本、折旧和摊销以及其他组成。其中仅前两项就占了整体成本的近 70%。招股书显示,2018-2020 年第三季度,KY 的员工福利支出分别占运营成本的 45.1%、39.5%和 36.1%,占据首位,其次是外包成本,分别占 27.7%、32.7%和 32.8%。

虽然近年来快递公司开始借助机器人的力量,但物流行业一直是劳动密集型行业,劳动力成本总会随着规模的扩大而增加,这意味着 KY 的劳动力成本和外包成本下降的空间不大,而租金、折旧和摊销也几乎是固定成本,KY 可能面临 "规模不经济" 的风险,即在达到一定门槛后,扩张将不再带来成本下降,这是所有劳动密集型行业的共同问题。

不可否认的是,虽然 KY 公司自 2017 年开始独立运营,但其对母公司 KY 集团的依赖程度至今仍很高。

招股书显示,从 2018 年到 2020 年第三季度,KY 公司的前五大客户分别占销售总收入的 72.2%、63.3%和 58.3%;最大的客户仍然是 KY 的集团所属企业。收入分别占 70.1%、61.6%和 56.6%。虽然 KY 来自 KY 集团公司的收入近年来有所下降,但仍占到一半以上。

3.3.3 第三方服务竞争激烈,KY 公司并不占优

在第三方服务方面,KY 希望抓住第三方商家业务以及高利润的商业件业务,这样 KY 将与领先的快递公司顺丰快递直接竞争。

然而,值得注意的是,KY 的核心优势是其 "仓储" 优势。招股书显示,截至 2020 年第三季度末,KY 已运营超过 800 个仓库,包括 KY 管理的云仓区。仓储总面积约为 2000 万平方米。

顺丰的核心优势是其 "运输" 优势。截至 2020 年 6 月 30 日,顺丰拥有 73 架全货机(其中 59 架为自营全货机),以及 2004 架全货机和散货机,包括所有这些飞机的 40.78 万吨运力。顺丰自有和外包的干线和支线车辆总数约为 45,000 辆,共开通了约 110,000 条干线和支线。与商业运输更注重即时配送效率相比,KY 的仓储带运输的优势在商业运输中并无用武之地,而顺丰速运以其 "重配送、

弱仓储"的模式，在运输上更有效率。

极兔对快递行业的搅局，是2020年以来行业最大的根本性变化。2015年成立于东南亚，2020年进入中国市场，截至2021年1月，极兔在全球拥有超过240个大型转运中心，600套智能分拣设备，8000辆自有车辆，同时还运营着超过23000个网点，员工人数近35万人。2020年，极兔日均单量为2000万件，尽管日均配送件数较多，但仍保持了良好的配送服务质量。截至2021年5月，京东快递的投诉率为0.53（投诉数量/百万件），在行业内属于较低水平。同时，快递行业的CR8自2020年2月开始下降，至2021年3月有所上升，可以判断为KY快递通过挤压其他同行的市场份额，成功站在了快递业务的前8名。

综合来看，KY在第三方服务方面的竞争力较弱，其仓储模式的优势在第三方服务方面无法进一步扩大。

第4章 KY 公司战略环境分析

4.1 PEST 分析

4.1.1 政治环境分析（P）

《关于印发新能源汽车产业发展规划（2021—2035 年）》的通知，《规划》中五项战略任务的部署，表明政府对新能源汽车核心技术研发的高度重视。此外，对于消费者来说，充电不便是影响新能源汽车推广的一个重要因素。这一政策的规划和部署可以促进充电桩等基础设施体系的建立。该规划体现了政府推动新能源汽车发展的决心。新能源的开发和建设也在为中国的新能源汽车建立新的发展模式和新的发展产业。

2021 年 3 月 5 日，国务院总理李克强作政府工作报告，其中多项内容涉及交通行业，具体包括改革交通收费水平、推动跨境电商和电商快递下乡发展、推动快递绿色化、优化稳定供应链等。从宏观上看，继续刺激经济，拉动社会需求。报告提出，要打破制约要素合理流动的阻隔，打通生产、分配、流通和消费环节，形成国民经济良性循环，构建更高水平的开放型经济新体制。在交通运价水平方面，报告全面推进高速公路差异化收费，取消港口建设费，对航空公司征收的民航发展基金降低 20%，有望进一步刺激旅游需求的释放，加速旅游产业链的恢复和扩张。在电商方面，报告提出要推动跨境电商等新业态、新模式，同时推动电商和快递下乡，扩大县乡消费。一方面，将规范口岸收费，不断提升通关便利化水平，同时鼓励海南自由贸易港建设，叠加海南免税购物支持快递提货，快递业在跨境电商和国内免税消费方面都将获得新的订单来源。另一方面，目前快递网络进村已基本完成，快递网点行政村覆盖率达到 80%，今年 6 月底前将实现这一目标。随着电商和快递进一步下乡，电商销售品类可以进一步拓宽，而网络消费习惯可以加速在农村群体中渗透，从而拓宽快递单量的来源。在刺激快递单量增长的同时，快递包装将被回收利用，减少资源浪费。在运输环节绿色化的同时，回收包装可以降低企业的材料成本，为行业降价创造空间，刺激行业的良性发展。在供应链方面，报告提出要增强产业链供应链的自主可控能力，发挥大企业引领支撑和中小微企业协作配套的作用，有望进一步激发供应链行业的需求，拓宽行业发展空间。

2021 年 3 月 12 日《国民经济和社会发展第十四个五年规划和 2035 年远景目标纲要》正式发布，“十四五”规划是国家全局的宏观性、战略性规划，《规划》明确指出要建设现代物流体系，为行业高质量发展指明了方向。其中多次提及“流通”、“物流”、“供应链”，对物流发展，供应链创新高度重视！

4.1.2 经济环境分析（E）

我国经济经受住了新冠肺炎疫情和外部环境变化的冲击，经济加速复苏。数据显示，2021 年中国经济增长将达到 7.8% 左右。经济运行的复苏和新的发展格局的建立，将加速释放对快递服务的需求，快递业存在巨大的市场。通过快递规模数据与宏观经济数据的相关性，预计到 2021 年，我国快递业务规模将达到 " 过亿 " 的目标，即快递业务量累计将超过 1000 亿件，这是宏观经济增长的亮点。

面对 2020 年新冠肺炎疫情的巨大影响和复杂严峻的国内外环境，一季度全国 GDP 出现负增长，同比增长 -6.8%。作为服务生产生活、促进消费升级、畅通经济流通的现代先导产业，邮政快递业的快递数据很大程度上与经济发展和人民生活高度相关。2020 年一季度快递业务收入同比增长 -0.6%，出现罕见的负增长。但是，邮政快递业承担着运输日常生活和防疫物资的重任，快递业务规模同比增长 3.2%，尽管是近年来的最低值，但仍然是正增长。

4.1.3 社会环境分析（S）

随着 " 快递进村入厂出海 " 工程的实施，快递与相关行业的融合更加紧密，新业务、新模式、新产品不断涌现，加速了快递服务领域的拓展，市场增长空间广阔，潜力巨大。线上消费对线下替代的比例持续上升。同时，社交电商和直播电商等新兴电商迅速崛起，对快递业务增长的贡献率持续上升，预计将给快递市场带来超过 100 亿件的增量，成为市场增长的新增长极。

随着快递 " 进村 " 工程的推进，农村服务网络加快覆盖，农产品上市步伐明显加快，农村地区快递业务收发总量将超过 450 亿件，是快递新的增长点。

随着快递 " 进厂 " 工程和 C2M（用户直连制造）模式的推广，定制化生产和柔性制造成为现实，进厂物流、线下物流等供应链业务快速增长，这是快递发展的蓝海，将有望创造万亿元的新市场。

随着快递 " 出海 " 工程的推进，快递企业海外布局的步伐也明显加快。一方面，海外对我国产品需求旺盛，我国疫情得到有效控制，经济修复明显加快。除满足国内需求外，还要满足外部需求，海外市场对我国产品，特别是医疗用品和生活用品等需求旺盛。另一方面，快递出海畅通了国际航运渠道，部分国际物流需求分流到航运渠道，加上跨境电商政策红利的密集释放，将对跨境电商和航运产生积极影响，跨境快递业务量有望突破 25 亿件，同比增长 36% 以上，成为行业增长的亮点。

营商环境持续改善，新冠肺炎疫情防控期间，各地邮政、快递企业积极行动，获得了地方政府的高度认可，各地快递扶持力度加大，政策红利密集释放，特别是用地难等突出问题在多地得到有效解决。

快递企业业务快速增长，服务领域不断扩大，对土地的需求激增，建设分拨中心、仓储中心、电商园区等，提升原有场所服务功能的意愿增强，加快了企业重资产发展的步伐。快递市场的广阔前景吸引外部资本加速涌入，快递企业投资意愿增强，顺丰鄂州航空货运枢纽、KY 芜湖航空货运枢纽等一批重大项目建设步伐加快，产业园区建设数量明显增加，一些地区探索以快递经济建设带动以快递为龙头的产业集聚发展模式。

同时，末端共同配送平台将加快建设和推广。在疫情防控中，非接触式配送方式逐渐被用户接受，共同配送平台模式成为终端配送的最主要模式。同时，快递进村工程的实施和农村快递网络的持续运营也有赖于共同配送模式，通过终端网络的共享来提高设施设备的使用效率，降低运营成本。

4.1.4 技术环境分析（T）

技术创新贯穿于整个过程，并且加速了所有方案的应用。技术应用场景已从分歧转向关注焦点。随着劳动力成本的不断上涨和对运营效率的需求不断增加，技术创新的步伐不断加快，从研发到应用的时间缩短了，研发和应用的领域也从盲目变成了关注重点。5G，IoT，AR 和无人驾驶等技术的应用加速了所有场景的应用，尤其是在运输，分类，仓储，系统平台和交付领域。由 AI 和大数据等技术支持的快递物流技术产品，它已在物流方案中实现。2020 年，快递物流技术亮点频发，国内外许多公司发布新技术或新产品。另外，为了促进技术创新并帮助激烈的市场竞争，加速了即时使用技术的应用，并加速了效率的提高。

表 4-1 2020 年部分物流科技创新成果

领域	发布主体	技术创新
运输	中外运敦豪	国内首个全自动智能无人机物流解决方案
	百度	全球首次自动驾驶物流闭环
	苏宁物流	无人配送车“5G 卧龙”
	G7	智能挂车“数字货舱”V9 版
	G7	货运可视化新工具“云挂大屏”
	中寰	商用车虚拟副驾驶“智能副驾”
	顺丰	无人机实现商用协助甘孜州运输松茸
仓储	KY 公司	智能耗材推荐系统——精卫，多品类打包智能包装系
	KY 公司	X 仓储大脑
	亚马逊	新型机器人 Pegasus
	科纳普	最新 OSR 穿梭车 Evo + 系统
	波士顿动力	物流机器人 Handle 升级亮相
	福特公司和 Agility Robotics	Digit 人形机器人
	普洛斯	仓储智慧化解决方案：海纳智慧仓
分拣	德邦快递	机械臂、无人机、无人车
	美团	全自动“无人微仓”
	顺丰	数字化云仓——物联云仓打造“仓储即服务”数字仓网
	胜斐迩	全自动订单拣选系统 A 字架
	Geek+	全新 RoboShuttle 机器人穿梭系统
	德邦快递	AI 防暴力分拣系统
	顺丰科技	人工智能系统“慧眼神瞳”
系统平台	旷视科技	“河图（Hetu）”操作系统
	KY 公司	5G 智能物流平台“LoMir”
	Geek+	实体智慧物流版 APaaS 系统“极智云脑”
其他	菜鸟网络	智能供应链大脑
	KY 公司	国内首个 5G 智能物流示范园区
	菜鸟裹裹	菜鸟裹裹寄件柜
	顺丰科技	一站式体积测量工具“快测 AR”

在 2020 年，各家快递公司继续增加对科技的投资。与去年相比，这是一个显著的增长。在 2020 年，顺丰增加了 37% 的科技投资，百世在自动化设备方面投资了 13 亿美元，圆通投资了 4 亿美元用于研究和开发。申通也将继续在数字方向上进行更多的投资和开发，在未来三年内将投入 10 亿美元进行研发。企业有明确的意向，要提高他们的技术能力，以应对竞争日益激烈的市场。

2021 年，快递市场规模将继续保持较快增长，人力投资将明显滞后于业务增长，

处理能力将面临更大挑战,技术许可将成为克服人力短缺的重要措施。同时,随着行业市场规模的扩大,其他领域相对成熟的技术也开始在快递领域推广应用,技术升级的步伐大大加快。

2020年,国家邮政局共确定了第二批24个邮政业技术研发中心。重点领域的“开放名单”,激发行业创新活力。在资本注入、消费升级、行业标准化和技术升级的影响下,快递业将迎来一个新技术不断发展、新设备不断出现的时代。技术正在推动行业实现巨大变革,核心技术在快递发展中的作用越来越大。

快递业正在加速从劳动密集型向技术密集型转变。以智能分拣、智能投递、智能仓储为核心的智能快递软硬件市场正在进一步扩大。无人操作和非接触式送货解决方案将变得更加丰富。区块链技术已经从理想走向现实。5G、北斗等通用技术在快递领域得到应用和推广,通用技术在行业内得到应用和推广。行业的技术发展和应用生态将继续得到优化。国家快速技术创新与试验基地、后工业化技术创新战略联盟等平台的作用将逐步显现出来。通过产、学、研、用一体化,行业的自主创新能力将得到显著提高。

4.2 五力模型分析

4.2.1 对供应商的议价能力

快递公司的上游企业主要包括一些运输工具制造商和燃料供应商。对于快递公司来说,运输成本一直是成本控制的重点。快递公司对高端运输车辆的议价能力一般。此外,石油产品属于大宗商品,快递公司的议价能力较弱,属于价格接受者。油价的波动对运输成本有较大影响。一般来说,上游企业在快递行业的议价能力一般。

4.2.2 购买者的议价能力

快递服务具有高度的同质性,变化不大,买方的转换成本低,以及强大的价格压力。

这种情况导致了快递公司一般通过价格战来吸引客户,并利用薄利多销的交易来赚取利润。

除顺丰速运、京东和EMS外,其他民营快递公司在服务内容和服务目标上有很高的相似度,产品和服务的同质化现象很严重。对于消费者来说,通达系之间的快递服务体验没有实质性的差异,时效性服务也没有明显的差异,通达系之间的品牌认同也没有严格的等级划分。商家对快递品牌的选择更多取决于价格。随着龙头企业引发的价格战,行业洗牌加速。

商家/消费者还不愿意为快递服务支付更高的价格。包裹递送的概念很普遍。

除了产品的属性外，消费者对包裹递送服务的选择也是一个非常重要的考虑。商家通常以下列方式处理快递费用。

(1) 对于低价值、大批量的包裹运输，利用大批量的优势来获得低成本的快递费。

(2) 对于高价值类，快递费用占物品价值的一小部分。

(3) 对于一些付费包裹运输，费用将由商家和消费者共同承担。

在这种交易结构下，特别是在能力丰富的行业，商家或消费者很难向快递公司支付更高的价格。

4.2.3 潜在进入者的威胁

快递服务具有高度的同质性，变化不大，买方的转换成本低，以及强大的价格压新进入者导致电商快递市场竞争加剧，极兔和众邮进入市场，顺丰加速下沉。极兔依托 OV 系统资源和拼多多的订单迅速启动网络；众邮加速下沉，物流加速开放；顺丰以 "特惠专配" 进入低端电商市场，同时旗下网络 "丰网" 进一步下沉。总的来说，电商快递的竞争力量在扩大。

(1) 极兔速递：东南亚快递“黑马”，进军中国市场

2015 年 8 月，依托 OPPO 遍布印尼的网络，李杰成立了科技型快递公司 J&T 快递。在东南亚电子商务市场快速发展的背景下，短短两年时间，J&T 快递在印尼取得了全国快递排名第二的成绩，并在短短四年内覆盖了东南亚七个国家。目前，公司拥有 5500 多个直营和加盟网点，目前员工超过 6 万人，平均每天接收 180 万个包裹，迅速成长为东南亚地区的头部电商快递品牌。

表 4-2 J&T Express 发展历程

时间	事件
2015 年 8 月 20 日	J&T Express 印尼开业典礼在首都雅加达举行，标志着 J&T Express 品牌的正式诞生
2016 年 8 月	J&T Express 是印尼快递协会的主要成员，并与印尼几大主要电子商务平台展开全面合作
2017 年 7 月	J&T Express 完成 1.03 亿美元新一轮融资，融资后新估值 5.43 亿美元
2017 年 11 月	J&T express 印尼收件量突破三十万票/天，成为当地排名第二的快递公司
2017 年 12 月	J&T Express 越南、J&T Express 马来西亚成立
2018 年 1 月	成立深圳云路供应链科技有限公司（J&T 云路），致力于为东南亚跨境电商提供物流、金融、仓储一体化解决方案
2018 年 8 月	J&T Express 菲律宾、泰国成立
2019 年初	筹备中国业务极兔速递
2020 年 3 月	极兔速递中国业务上线

资料来源：J&T 公司官网，安信证券研究中心

(2) 众邮快递：或为 KY 公司加盟快递网络，加速下沉市场布局

通过整合生态资源，众邮快递可以实现全国性的覆盖网络，从而支持终端网络的纳入。据该公司介绍，目前拥有 180 多个分拨中心，1500 条干线，4700 多辆车，10000 多个三方合作网点，实现了全国 4 类地址 99% 的覆盖，可以提供强大的网络平台支持和稳定及时的服务质量保障。

众邮快递或将完成京东在下游市场的布局。近年来，京东在不断拓展多元化业务的同时，对物流的开放程度也越来越高。目前京东旗下有七个网络：京东供应链、京东快递、京东快运、京东冷链、京东云仓、京东跨境（国际）和达集团背后的同城众包物流网络。众邮快递得到的网络将完成京东物流在下沉市场的布局，而加盟模式也避免了大规模的资金投入，可以快速加强京东物流的终端网络覆盖。

(3) 顺丰特惠：

顺丰从 2019 年 5 月起针对电商大客户的电商客户，推出单票价格为 5 至 9 元的特价产品，进一步下沉，降到原来电商特价和通达系淘宝件之间。在不到 1 年半的时间里已达到日均 1000 万件的规模。2020 年 4 月 7 日，顺丰出资 800 万元，与中金公司一起成立深圳丰网速运有限公司，再次吹响了对电商件行业的冲锋号，丰网以加盟制商业模式，直接对抗通达系。

顺丰的核心业务增速稳定，探索电商件业务是为了寻找新的增长极。电商件

占快递比重约 80%，是快递规模增长的主要原因，顺丰因自身定价偏高，已错过快递高速增长红利，2013 年至 2020 年，顺丰市场份额从 11.9% 缩减至 9.8%，市场份额不断被通达系挤压。核心业务时效件增长乏力，将放大航空成本高企的劣势，电商件市场的重新定位正在创造新的增长点。

顺丰通过下沉经济业务，继续捕捉电商业务的增量需求，一定程度上延缓了行业清算的步伐。品牌件龙头顺丰对电商件的快递“降维打击”，对行业清算造成了一定影响。

2014 年起，顺丰不断进行业务下沉，尽管下沉战略拖累其盈利水平，公司也没有停止过对电商件市场份额的争夺。

4.2.4 替代品的威胁

(1) 社区团购或对快递业带来新的机遇与挑战

① 疫情突发，消费者消费习惯受影响，互联网巨头入场，助推社区团购逆势发展：受新冠肺炎疫情影响，在需求端上，几乎所有的社区团购订单量都获得了快速的增长，其依托于社交关系来实现商品流动的营销模式，牺牲时效性（次日达）与终端的派送成本（消费者自提商品），以更便捷、便宜的购物体验狠狠抓住了下沉市场的消费群体，目前包括美团、阿里、拼多多、滴滴、KY 公司等互联网巨头已纷纷入场社区团购。

② 社区团购虽然现在以门店购物和自提为主，但是，未来仍可能与快递行业互补：由于当前社区团购品类与电商平台商品交叉程度相对较低，其自身相对传统电商是一个增量市场而非存量市场，所以，对现行电商快递的影响有限。同时，社区团购与传统电商的线上购物和线下配送的差异，也是快递终端网点与自提柜的全新业务机会，可以相互赋能互补，拓展业务流量。

③ 总体而言，社区团购对于快递企业的机遇，在于未来随着社区团购供应链体系的完善，品类的扩张是否会对传统电商平台带来分流，从而在一定程度上影响快递需求，还有待观察（社区团购在下沉市场的普及也会提高整体线上的渗透率。社区团购体系的扩大和品类的拓展是否会对快递需求产生一定的影响，还有待观察（社区团购在下沉市场的普及也会提高整体的线上渗透率）。场的普及也将提升整体线上渗透率）。

(2) 即时配送会替代网络快递吗？

即时配送（也称为同城配送），是近年来物流行业中增长速度最快的新兴赛道，并受到了市场的广泛关注。经过近十年的飞速发展，即时配送在模式、体验、规模和范围方面不断迭代，并逐渐发展成为不可或缺的重要物流形式。随着社会消费水平的不断提高和城市近场电商的加速发展，及时配送的基础设施属性将更

加突出，并在消费者履约中发挥更加重要的作用，成为不可替代的重要的物流细分赛道，对现有的仓配和快递有重要影响。

4.2.5 同一行业企业间竞争

(1) 一线快递巨头入局，二线快递加速洗牌，三线继续被边缘化。

① 我们一般将通达系（中通快递、韵达、圆通速递、申通快递、百世集团）、顺丰控股和未上市的中国邮政和 KY 定义为基于业务量的一线快递公司。二级快递公司是优速快递、风帆快递、德邦快递、天天快递、品骏快递、宅急送、苏宁快递和跨越快递。三级快递公司主要是以 UPS、Fedex 和 DHL 为代表的国外公司，其快递业务量较小，市场份额较低，在国内快递行业的竞争中不断被边缘化。但是，行业的市场份额不够分散，各大快递公司之间的差异也没有明显扩大，行业格局仍需长期优化。新进入者极兔速递、众邮快递都是在 2020 年 3 月开始在国内建立网络。顺丰特惠件业务将在短期内扰乱市场。



资料来源：方正证券研究所

图 4-1 物流企业发展史

② 二线快递加速洗牌：

2017 年，苏宁物流全资收购天天快递，开启了天天快递转型升级的新征程。2018 年，苏宁将原有物流业务与天天快递进行整合。

2019 年 7 月，优速快递作为旗下快递品牌加入了壹米滴答集团。

2019 年 11 月 25 日，唯品会与顺丰控股达成业务合作，唯品会将终止自有快递品骏的快递业务，委托顺丰提供配送服务。

2020 年 8 月 14 日，京东与跨越快递达成战略合作，携手打造行业领先的一体化供应链服务。

③ 三线快递继续边缘化：

目前在中国，三线快递主要是由外资快递主导的。根据邮政行业发展统计公报，2011-2018 年，外资快递的业务量份额和收入份额之和呈下降趋势。2011 年外资快递的业务量份额和收入份额为 3% 和 14.8%，2019 年这两个份额下降到

0.4%和 4.9%。我们推断，2020-2021 年，外资快递的业务量和收入份额与 2019 年相比有进一步缩减的趋势。



图 4-2 快递行业分类

- (2) 站在流量视角：菜鸟系、京腾系、顺丰系三足鼎立时代已然形成
- 菜鸟系：“商流合作+股权绑定”，背靠电商流量大树，菜鸟系天然就是中菜鸟系。"商流合作+股权绑定"，背靠电商流量大树，菜鸟系自然成为中低端市场的赢家。
- 京腾系："信息流支持+股权绑定"，彼此之间的联系没有菜鸟系那么紧密。
- 顺丰系：中高端市场的玩家，长期盈利，但生态不如其他两家开放。



图 4-3 快递行业竞争格局

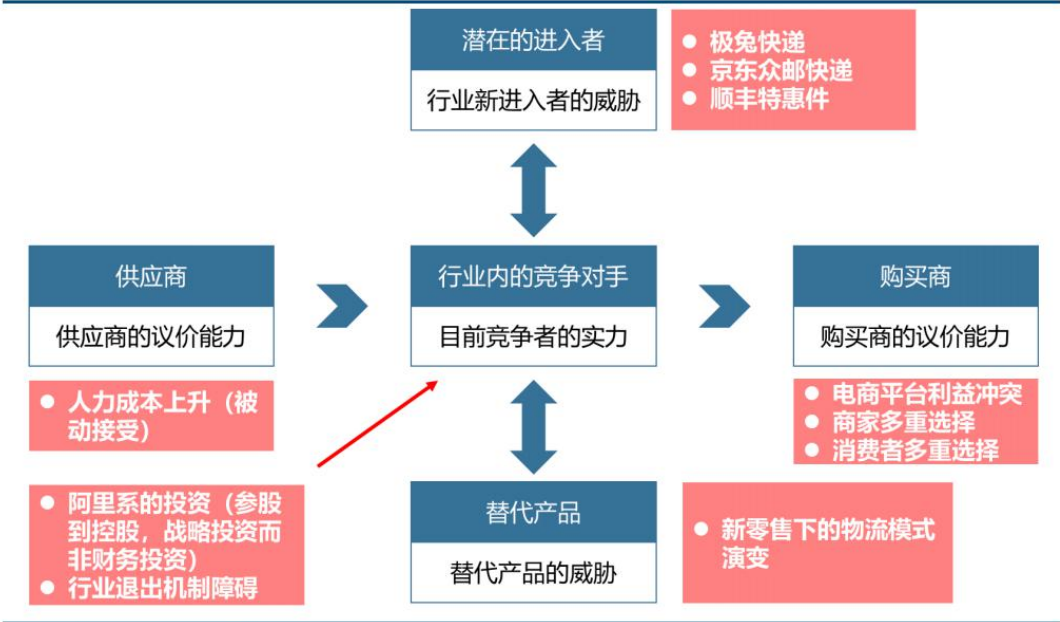
京东物流与菜鸟、顺丰对比：京东物流优势在于仓配一体化服务。京东物流被定位为一个综合的供应链物流服务提供商。京东物流的综合业务模式通过满足客户的所有供应链需求，优化库存管理，降低运营成本，有效地重新分配内部资源，使客户能够专注于其核心业务。菜鸟的定位是基于阿里零售平台的社会物流集成商。通过整合快递公司和线路运输公司，在大数据的支持下，该网络补充了阿里履约网络中的一个重要环节。公司拥有强大的仓库网络，到 2020 年 9 月底，仓库总面积为 2000 万平方米，自有土地（仓库、办公楼等）总面积为 1100 万平方米。1100 万平方米。菜鸟拥有强大的资源整合能力，截至 2020 年 5 月，自建物流园区只有 315 万平方米，但加入仓储联盟并入驻菜鸟物流市场的服务商的仓储面积共计 6645 万平方米。顺丰拥有强大的干线和航空运输，截至 2020 年 6 月，顺丰拥有 45000 辆干线运输车辆，2004 条货运航线，约 18000 个自营网点。

京东、顺丰及菜鸟物流网络布局对比

指标	京东物流	菜鸟	顺丰
配送范围	基本全国覆盖，但区域结构失衡明显	全国覆盖	全国覆盖
仓储面积	2000万平	协同3000万平	自有473万平
配送人员	19万人	网络接入300万人	各种用工35万人

图 4-4 KY 公司与菜鸟、顺丰对比

综上，基于波特五力模型，快递行业的竞争格局，如图 4-5 所示。



资料来源：中信建投证券研究发展部

图 4-5 快递行业五力模型

4.3 SWOT 分析

4.3.1 KY 公司发展优势

科技及仓储是 KY 公司两大重要竞争优势：

(1) 科技

KY 公司将自己定义为技术驱动的供应链解决方案供应商，这表明技术对 KY 的重要性。软件方面体现在公司先进的仓库管理系统（WMS）、运输管理系统（TMS）和订单管理系统（OMS），这些系统支持客户供应链的数字化，同时利用优秀的智能算法实现高效的协作和共享，并在销售预测、商品分销计划和供应链网络优化等领域进行集中决策。截至 2020 年 12 月 31 日，KY 拥有超过 4400 项专利和版权（包括正在申请的），其中超过 2500 项与自动化和无人驾驶技术有关。由于其卓越的技术，KY 被选为第 50 届弗兰兹－爱德曼分析、运筹学和管理科学高级成就奖的七个入围者之一，该奖是世界上最负盛名的分析和运筹学应用成就奖，由运筹学和管理科学协会颁发。



图 4-6 KY 公司使用的硬件产品

数据来源：KY 公司官网，KY 公司 X 事业部官网，中信证券研究部

(2) 仓储。

截至 2020 年 9 月底，KY 在全国 18 个城市运营 28 个亚洲一号大型智能仓

库，以及 300 多个区域配送中心（RDC）、前端配送中心（FDC），RDC 能够存储更多的 SKU，为更广泛的客户提供服务，FDC 是较小的仓库，SKU 较少，但每个 SKU 的需求较高，战略性地靠近终端消费者。京东在全国范围内运营着 800 多个仓库，以及 1400 多个由业主和运营商在云仓生态平台上运营的云仓（第三方仓库），其仓库网络几乎覆盖了全国每个区县。相比之下，A 股市场中市值最大的物流公司顺丰 2020H1 拥有 194 个各类仓库（包括新的夏晖冷链物流中心），面积约为 234 万平方米。

强大的科学技术帮助 KY 降低成本，提高效率，同时高效地为客户提供定制化的物流服务，而全国最大的仓储网络则帮助 KY 大大缩短了用户与货物之间的距离，以较低的成本及时响应企业客户的货运需求，帮助客户做好库存管理，支持一体化供应链物流服务的发展。

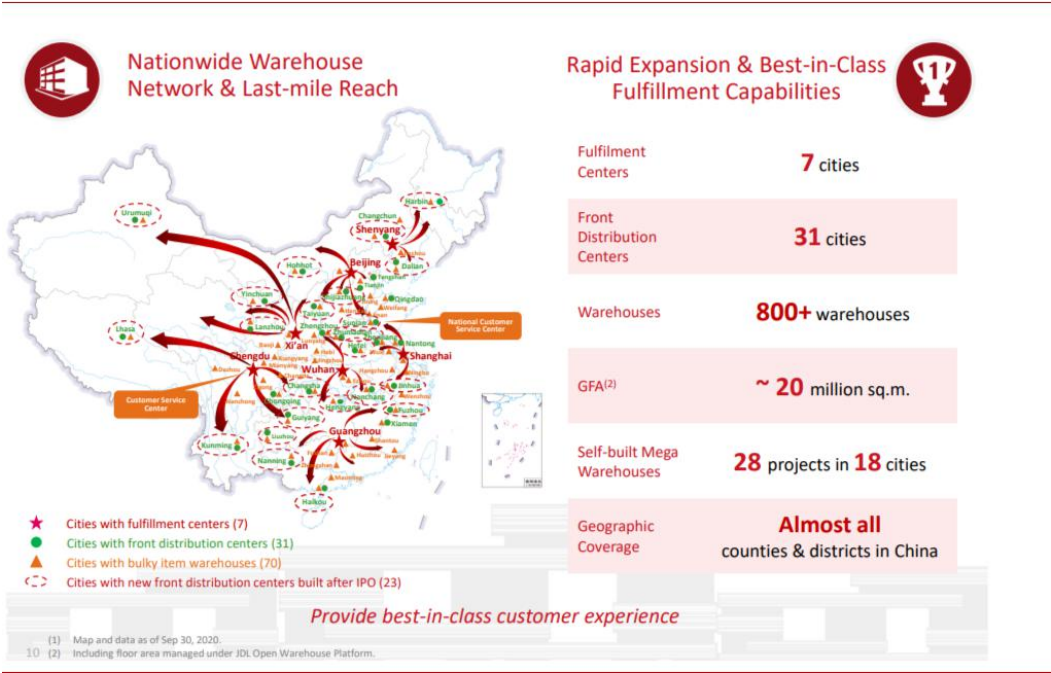


图 4-7 KY 公司全国仓储网络布局情况

数据来源：KY 公司官网

KY 公司六大物流基础设施网络覆盖全国，智能化供应链技术提升物流效率：公司的物流基础设施由六个高度协同的网络组成：仓储网络、综合运输网络、配送网络、大件运输网络、冷链网络和跨境网络。2020 年，公司的仓库管理总面积约为 2000 万平方米，明显领先于同行。公司将自动化、数字化、智能化的供应链解决方案和物流服务技术应用于供应链的各个关键环节，大幅提升物流时效、客户体验和整体运营效率。

2017 年，公司全面对外开放，提高了来自外部客户的收入比例，不断提高盈利能力。公司自 2017 年起全面对外开放，KY 集团的收入占比逐渐下降，而外部客户的收入占比从 2018 年的 29.9% 上升到 2020 年前 9 个月的 43.4%。2020 年，公司为 19 万家企业客户提供服务，涵盖快消品、服装、家电、家具、3C、汽车、生鲜等行业。2020 年前三季度，公司的营业收入分别为 379 亿元、498 亿元和 495 亿元，产生的净亏损分别为 28 亿元、22 亿元和 1170 万元，而毛利率从 2018 年的 2.9% 提高到 2020 年前三个月的 10.9%。

仓储和配送服务帮助公司成为领先的一体化供应链物流服务提供商：到 2020 年，公司将在中国 18 个城市运营 800 多个仓库和 1400 多个云仓，以及 28 个亚洲一号大型智能仓库，强大的仓储网络几乎覆盖全国所有区县。

2019 年，按收入计算，公司是中国最大的一体化供应链物流服务提供商，市场份额为 2.2%，行业整合的潜力巨大。2018 年、2019 年和 2020 年 1-9 月，来自一体化供应链客户（使用仓储和配送服务）的收入分别占 KY 总收入的 90.2%、83.9% 和 79.1%。

KY 是中国一体化供应链解决方案的供应商。其基于智能供应链技术的仓库和配送服务网络，几乎覆盖了全国所有地区，使公司能够提供比普通供应链物流供应商更全面的综合仓储和配送服务。中国对一体化供应链物流的需求正在迅速增长，该行业的复合年增长率预计在未来五年将达到 9.5%。

4.3.2 KY 公司发展劣势

KY 的规模经济尚未实现，劳动力成本是 KY 成本的最大部分。2017 年，KY 开放了物流社会化运营，KY 的收入也大幅增长。随着订单密度的增加和订单执行费用的摊薄，KY 的订单执行费用率已降至 6.4%，领先于苏宁。2019Q2，KY 的财报电话显示，KY 已经实现盈亏平衡。2019Q3，KY 继续扩张，来自第三方服务的外部收入占其总收入的 40%。为了实现盈利，KY 实施了开源节流，KY 进一步开放了个人快递业务，扩大了物流订单来源，取消了基本工资，降低了公积金，并增加了收集任务，以降低 KY 的劳动力成本。对此，KY 公司做出了各种成本削减的努力，背弃了之前宣传的对 KY 公司快递员福利的承诺，作为交换，KY 公司最近已经收支平衡，未来盈利能力不确定。

(1) KY 公司规模经济尚未实现。

KY 公司的收入还不到通达系统总收入的一半，而订单数量还不到通达系统的十五分之一。仓库的加速建设和低线城市的物流时限升级战略将大大增加履行成本。KY 的价格吸引力不足，直接影响了订单量，难以实现规模效应，无法创

造利润。

(2) 劳动力成本是 KY 公司成本的很大一部分

虽然 KY 通过降低公积金和底薪来削减人工成本，但在自营模式下，为保持高质量的服务，人工成本规模较大，再加上人工成本的自然增长，将成为影响 KY 盈利能力的关键因素，不容小觑。

4.3.3 KY 公司的机会

随着物流业的快速发展，对一体化供应链服务的需求也明显增加。中国拥有世界上最大的物流市场，企业受物流基础设施和资源的限制，对外包物流服务的需求不断增加，一体化供应链物流服务商可以提供比普通供应链物流服务商更全面的服务。预计中国一体化供应链物流服务的市场规模将从 2020 年的 2.0 万亿人民币增长到 2025 年的 3.2 万亿人民币，年复合增长率为 9.5%。

(1) 中国是全球最大物流市场，货运冗余改善空间大，物流效率待提升

中国拥有世界上最大的物流市场，从 2020 年到 2025 年，物流总支出预计将以 5.3% 的复合年增长率增长。根据 Cognizant 咨询公司的数据，就物流支出而言，中国拥有世界上最大的物流市场。中国物流支出的增长与 GDP 的增长大体一致，随着国内消费和贸易活动的持续增长，中国将产生更多的物流需求来运输货物。

尽管市场规模很大，但与其他发达国家相比，中国的物流市场仍然是相对低效的，2019 年物流支出占 GDP 的比例为 14.7%，与美国的 7.6% 和日本的 8.5% 相比，这个比例仍然比较高。物流支出占 GDP 的比例可以进一步分解为三个因素的乘积：单位货物吞吐量的物流支出、平均旅行距离和单位 GDP 的货运量。在物流方面，中国的物流支出占 GDP 的比例很高，主要是由于物流环节的冗余。这为物流服务供应商提供了巨大的机会，通过提供综合解决方案而不是单一的物流服务来减少冗余，提高整体物流效率。

(2) 外包物流提高企业物流效率，渗透率不断提升

由于物流基础设施和资源的限制，对物流能力有高要求的公司倾向于将物流服务外包给第三方服务提供商以提高效率。根据 Cognizant 咨询公司的数据，中国的外包物流服务市场预计将快速增长，从 2020 年的 6.5 万亿人民币增长到 2025 年的 9.2 万亿人民币，年复合增长率为 7.1%，高于同期物流总支出的复合增长率（5.3%）。外包物流服务的渗透率（外包物流服务支出除以总物流支出）预计将从 2020 年的 44.0% 增加到 2025 年的 48.0%，其中新鲜农产品、快速消费品、服装和医药行业的渗透率最高。外包物流服务在中国越来越受欢迎，企业可以利用 3PL 服务实现更高的物流效率，同时避免了建设自己的物流基础设施的巨大成本。2020 年，在所有垂直行业中，外包物流服务的渗透率最高的是生鲜行业，

为 85.0%，其次是医药、服装和快速消费品，渗透率分别为 71.0%、67.0%和 65.6%。在所有垂直行业中，外包物流服务的最高渗透率为 85.0%，其次是医药、服装和快速消费品，分别为 71.0%、67.0%和 65.6%。

(3) 一体化供应链物流服务市场快速兴起，市场空间巨大

① 与普通的供应链物流服务商相比，一体化供应链物流服务商能够提供更全面的物流服务。与孤立的供应链物流服务商相比，一体化供应链物流服务商能够提供更全面的服务，包括快递、卡车和零担运输、最后一公里配送、仓储和其他增值服务（如现场安装和售后服务），这些服务是以综合解决方案的形式提供的。这些服务以综合解决方案的形式提供，以满足客户的各种需求。一体化供应链物流服务的市场正在迅速增长。尽管目前对 3PL 服务的需求大多来自于单一的物流服务，但对外包供应链物流服务的需求正逐渐转向多样化。根据 Cognizant 咨询公司的数据，中国一体化供应链物流服务行业的市场规模有望在 2020 年达到 2.0 万亿元人民币，到 2025 年有望进一步增加到 3.2 万亿元人民币，年复合增长率为 9.5%。此外，一体化供应链物流服务的渗透率（除外包物流服务支出外的一体化供应链物流服务支出）预计将从 2020 年的 31.0%增加到 2025 年的 34.7%。

② 在政策方面，支持一体化供应链物流服务发展的政策频繁出台。中国将现代供应链基础设施作为重点发展目标，并撤销了多项旨在提高供应链效率、降低物流成本、促进先进技术应用适应性的优惠政策，这将有助于一体化供应链物流服务的發展。

③ 在需求方面，不同垂直领域的客户需求的复杂性和多样性使得一体化供应链物流服务具有吸引力。终端消费者对更快、更灵活的供应链物流服务的需求，不断促使企业升级其供应链。集成供应链物流服务可以帮助企业通过更好的原材料采购和生产规划来实现效率提升。此外，由于一体化供应链物流服务在本质上对供应链的覆盖面更广，有价值的数据可以更容易被追踪、整合和分析。一体化供应链物流供应商能够提供的数据洞察力和补充性增值服务，如仓库网络重新设计和数量预测，对企业也更有吸引力。集成供应链服务的市场正在增长，其中新鲜产品、快速流动货物和服装是增长最快的领域。不同的供应链垂直行业需要根据每个特定行业的特点定制一体化供应链解决方案。到 2020 年，最大的垂直行业包括汽车、快速消费品、服装和 3C 电子产品，市场规模分别为 3470 亿美元、2210 亿美元、1920 亿美元和 1800 亿美元。从 2020 年到 2025 年，新鲜农产品、快速消费品和服装的一体化供应链物流支出预计将分别录得 18.8%、14.6%和 12.7%的较高增长率。市场预计将分别以 18.8%、14.6%和 12.7%的速度增长。

由于市场规模巨大，不同垂直行业的需求各不相同，中国的一体化供应链物

流服务市场是分散的。根据灼识咨询公司的数据，按收入计算的前 10 家公司在 2019 年仅占市场份额的 7.9%。ky 是最大的一体化供应链物流服务提供商，在 2019 年占有 2.2% 的市场份额。该行业存在巨大的整合潜力，有能力更有效地运营并在更大范围内提供更好的解决方案和服务的参与者将继续巩固该行业，并获得更大的市场增长潜力。

4.3.4 KY 公司的威胁

(5) 行业竞争加剧。中国电商行业的竞争已经进入阿里、京东、拼多多三足鼎立的阶段，映射到快递行业：阿里、京东、极兔以及顺丰等相对独立的第三方物流之间的竞争。快递量增长明显放缓的风险。快递量的增长速度与宏观经济的景气度和居民的网络消费倾向有关。如果量的增长速度明显放缓，将对行业的整体盈利能力产生影响。人工成本上升的风险。因劳动保障政策、人口老龄化等原因带来的人力成本提升，若不能及时传导，会导致快递企业当期毛利率下滑。

(6) 人工成本上升的风险。因劳动保障政策、人口老龄化等原因带来的人力成本提升，若不能及时传导，会导致快递企业当期毛利率下滑。

(7) 拼多多自建物流的风险。目前拼多多是以扶持极兔作为其在物流领域的布局。随着拼多多包裹量迅速增长及对物流的需求提升，不排除其斥重金打造自有物流体系的可能性，行业供给将进一步增加。

4.3.5 基于 SWOT 分析的 KY 公司的战略

KY 公司的现在所实行战略为：体验为本、效率制胜。以体验与效率作为关键词，提升服务水平与质量，进而提升竞争力。目前实施的战略，符合 KY 公司现阶段的发展。为了保持企业的高效长足发展，但目前的实施战略上，尚有不足之处，仍有改善的空间。

- (1) 成本投入太高。
- (2) 物流体系的升级和改造。
- (3) 下渗三四线城市，布局细分市场。

<div>优势分析（S）</div> <div><div>（1）运输速度快，服务质量优</div><div>（2）技术先进，智慧化程度高</div><div>（3）供应链敏捷完善</div></div>	<div>劣势分析（W）</div> <div><div>（1）自建物流模式成本较大</div><div>（2）配套政策欠缺</div><div>（3）基础设施布局不均衡，缺乏协同性</div></div>
<div>机会分析（O）</div> <div><div>（1）政府政策支持</div><div>（2）物流市场需求旺盛</div><div>（3）注重物流行业高水平人才培养</div></div>	<div>威胁分析（T）</div> <div><div>（1）行业竞争激烈</div><div>（2）新技术在欠发达城市普及度低</div><div>（3）物流市场秩序欠缺</div></div>

图 4-8 KY 公司 SOWT 分析表

第5章 KY 公司蓝海战略制定与实施

5.1 KY 公司战略规划目标

5.1.1 愿景与使命

从KY 公司招股说明书来看，KY 公司强调的还是科技概念和供应链物流服务能力，业务方向是聚焦为供应链基础设施服务商——其愿景是“成为全球最值得信赖的供应链基础设施服务商”；使命是“技术驱动，引领全球高效流通和可持续发展”；并自称为“中国领先的技术驱动的供应链解决方案及物流服务商”。

5.1.2 公司的战略目标

战略目标：做大物流业务。关于未来的战略规划，体验、效率和技术是KY 公司增长战略的关键词，横向扩大行业范围、纵向提升服务链路的深度、拓展网络的广度和国际市场是KY 公司发展战略的四大方向。KY 公司的增长战略是体验为本、技术驱动、效率制胜。卓越的客户体验是KY 持续成功的基石，因为只有满足客户需求，才能巩固KY 的市场领导地位。KY 的技术能力是推动KY 的解决方案和服务不断改进的工具，最终为KY 及其客户带来更大的运营效率。

5.2 KY 公司蓝海战略的制定

5.2.1 物流行业战略布局图

战略布局图是价值创新的一个有用的分析工具。它可以用来显示一个行业的竞争因素水平和买方获得的价值，分析一个行业的企业对竞争因素的投入水平和买方获得的价值之间的关系，并重新构建一个新的战略布局图。战略布局图的核心是权衡。下面将分析我国3PL 的战略布局，重新定义3PL 应该注意的要素和能够为客户提供买方价值的要素，以创造新的需求——蓝海。

5.2.1.1 我国第三方物流企业的主要特点

总的来说，第三方物流在中国还处于起步阶段，目前，中国的第三方物流业目前还存在很多问题。

- (1) 服务单一化，市场需求不足。
- (2) 信息化程度低。
- (3) 规模效益不明显。
- (4) 企业观念落后，第三方物流的市场认可度不足。

- (5) 高水平的第三方物流企业较少。
- (6) 物流人才匮乏。
- (7) 政府引导不到位。

5.2.1.2 现阶段我国第三方物流企业的战略布局分析

战略布局分析主要围绕上文所提及内容，如 5-1 所示。

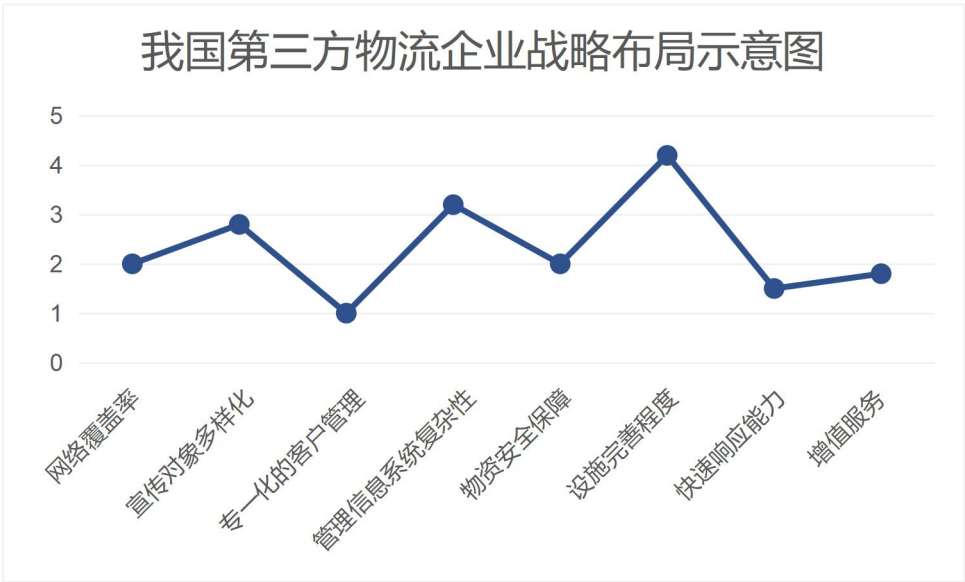


图 5-1 第三方物流企业战略布局图

战略布局图涵盖了我们 3PL 业务的八个关键要素，它们是：

- (1) 网络覆盖率。描述物流网络布局数量的指标体系。
- (2) 宣传对象多样化。指用于接触客户群体的多种营销方法和渠道。
- (3) 专一化的客户管理。提供专业、统一的客户管理手段。
- (4) 管理信息系统复杂性。物流管理信息系统的复杂程度和冗余度。
- (5) 物资安全保障。减少货物的损失，保证货物的安全。
- (6) 设施完善程度。设施是否齐全、性能是否良好，与国际先进水平差距如何。
- (7) 快速响应能力。对客户需求和突发事件的快速反应能力。
- (8) 增值服务。满足客户基本需求之外的附加服务，这些增值服务能否降低成本，达到甚至超过客户要求。

5.2.2 四步动作框架

在分析了 3PL 企业的战略布局后，可以了解其战略轮廓，发现价值创新的

关键点。结合中国 3PL 企业的特点，四步行动框架如表 5-1 所示。

表 5-1 四步动作框架	
剔除	增加
宣传对象多样化	网络覆盖率
	增值服务
	快速响应能力
	物资安全保障
减少	创造
设施完善程度	专一化的客户管理
管理信息系统复杂性	

- (1) 剔除：剔除宣传对象多样化，降低企业的营销推广成本。
- (2) 减少：减少设施完善程度和管理信息系统复杂性，降低成本，提高效率。
- (3) 增加：增加网络覆盖率，提高增值服务，增强快速反应能力，提高物资保障，不断提高运营效率，增强客户体验。
- (4) 创造：创造专一化的客户管理，专业的人做专业的事，提升服务品质，提高品牌形象。

5.2.3 重建市场边界

KY 公司的增长逻辑在于两个方面。（1）快递业务受益于电商需求的持续增长，中短期内快递业务的增长主要由 KY 商城的 GMV 增长推动；（2）发展综合供应链业务。

KY 的招股说明书对综合供应链物流进行了定义。综合供应链物流服务被定义为外包物流服务市场的一个细分市场，是一种先进的物流服务。这些服务由第三方服务供应商提供，但与孤立的供应链物流供应商不同，综合供应链物流供应商有能力提供全方位的物流服务，包括快递、卡车运输和零担运输、最后一公里配送、仓储和其他增值服务（如安装和售后服务），作为综合解决方案提供给客户，以满足其各种需求。这些服务作为一个综合解决方案提供给客户，以满足他们的各种需求。简单来说，预计未来中国企业会将越来越多的物流外包给 3PL 公司，3PL 行业将保持稳定增长，而只提供单一简单物流服务的公司将被能够提供综合物流解决方案（涵盖生产+消费物流、运输+仓储+配送+增值服务）的综合物流公司所取代。

集成供应链将逐渐成为未来物流外包的主流模式。与单一的物流服务外包相

比，一体化供应链可以为客户提供打包成一揽子服务的端到端一体化物流解决方案。集成物流解决方案贯穿企业的生产、销售和售后环节，不仅包括运输、仓储、分拣、配送等基础物流服务，还包括销售预测、生产计划、SKU 和库存管理、终端客户订单管理等增值服务。此外，不同行业的物流需求差异很大，而且明显是定制的。因此，越来越多的公司倾向于将一揽子物流服务外包出去，这使得综合供应链在物流外包市场的渗透率不断提高。

5.2.4 形成全新战略布局图

通过剔除、减少、增加和创造相应的元素，形成了 3PL 的新价值曲线。如图 5-2 所示。

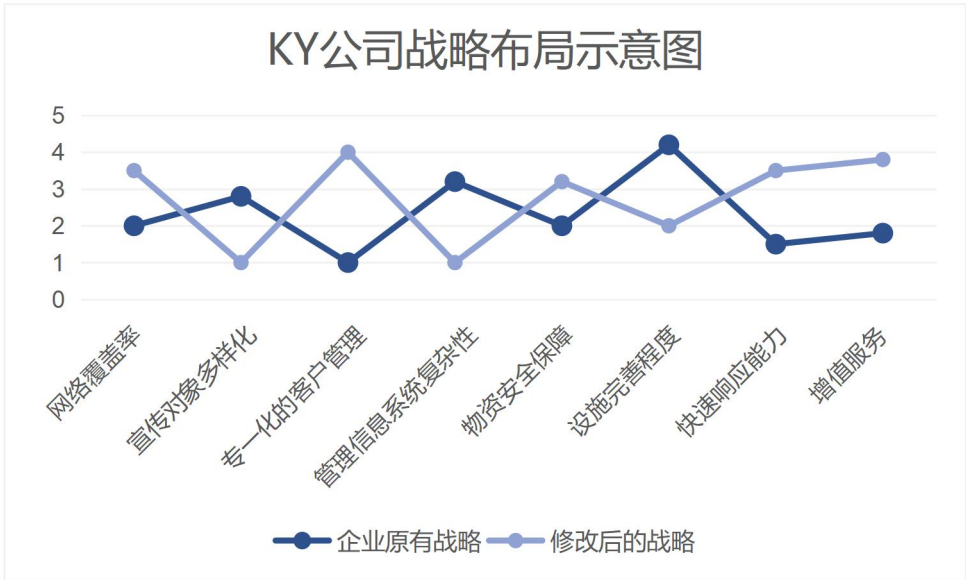


图 5-2 修改后的第三方物流企业战略布局图

- 为实现该目标，KY 公司拟贯彻下列战略：
- ①通过扩大我们解决方案和服务的广度和深度，为我们的客户提高供应链效率；
 - ②扩大对供应链技术的投资以推动可持续增长；
 - ③通过加强 KY 的物流网络，继续提高运营效率；
 - ④拓展国际市场，实现全球布局。

关于 KY 公司的蓝海战略：

(1) 重点突出：关于未来的战略规划，体验、效率和技术是 KY 公司增长战略的关键词，横向扩大行业范围、纵向提升服务链路的深度、拓展网络的广度和国际市场是 KY 公司发展战略的四大方向。

(2) 另辟蹊径：KY 公司找到了一个外包物流下的更细分行业——一体化供应链物流。KY 将综合供应链物流服务定义为外包物流服务市场的一个细分市场，也是一种先进的物流服务，KY 认为外包供应链物流服务的需求已经逐渐从同质化转向多元化，导致综合供应链物流服务市场的增长速度超过外包物流服务市场，主要原因是：（i）需要更加一体化和端到端。（ii）需要更先进的技术应用和数据授权；（iii）需要更高层次的行业理解；以及（iv）需要加强客户的业务运营。除了在规模上位居行业第一外，KY 认为其竞争优势包括，①广泛的物流网络。②技术能力，如数据整合和分析、自动化及无人设施及解决方案。③经过多年运营累积的行业知识。④强大的品牌形象及优质服务。

在这个细分领域中，KY 认为其规模、运营效率、服务质量、品牌形象、技术能力、管理经验和企业文化是其最重要的优势——KY 公司认为，“以下竞争优势有助于 KY 公司取得成功①最大的一体化供应链物流服务商；②强大的运营效率驱动高服务品质；③卓越的品牌形象及客户体验；④赋能全供应链的先进专有技术；⑤协同共生的开放式供应链解决方案平台；⑥经验丰富，富有远见的管理团队和强大的企业文化。”

(3) 令人信服的主题句：可以看到，KY 公司一直在希望强调自己供应链服务能力，并转型成为一家供应链技术服务商。而供应链本身是一个很宽泛的概念，理论上从商品的生产前端到最终的消费所有环节、其中涉及的商流、物流、资金流都是供应链的一部分，其中涉及的链条冗长、业务复杂。KY 公司更多的是从物流角度出发，作为供应链中的物流服务商，能多大程度上真正的帮助客户提升供应链效率、甚至是影响商流，比如提升订单预测、铺货逻辑等等还需要进一步验证。

5.2.5 蓝海战略的步骤

5.2.5.1 短期：把握 KY 集团母公司集团带来的流量红利

供应链的核心逻辑是物流由商流驱动，KY 集团母公司业务线的扩张和 GMV 的增长将带动 KY 的订单量增长。KY 集团的年 GMV 将在 2020 年达到 2.6 万亿人民币，同比增长 25.3%，这将推动 KY 集团在 2020 年的年实物订单量达到 44.7 亿人民币，同比增长 25.3%。

KY 的短期重点是利用 KY 集团母公司的零售业的扩张和增长。在业务方式上，KY 集团母公司继续向低端市场扩张，开辟新渠道。在一线城市，高端家电是主要的增量市场，而在三四线城市，3C 家电的销售仍有增量空间。从品类上看，3C 家电是 KY 集团母公司收入增长的核心动力，其在成立之初就开始销售 3C 家电；但家电销售受渠道格局影响较大，阿里与苏宁结盟后，其全渠道家电

交易规模超过了 KY 集团母公司。作为回应，KY 集团母公司继续向其他产品类别扩张，2019 年，自营 3C 家电的销售占实体产品总收入的 64.4%。从供应链市场可以看出，生鲜食品、快消品和服装行业未来将高速增长，快消品和服装在市场规模上也有望超过 3C 电子产品。KY 集团母公司以 3C 电子产品销售为重点，不断扩大在其他产品类别的业务，这一策略将能够为公司带来利润增长，而 KY 集团母公司的扩张将推动 KY 的扩张。

5.2.5.2 中期：KY 公司对供应链业务模块的整合

供应链的核心逻辑是物流由商流驱动，物流由商流驱动，KY 集团母公司业务线的扩张和 GMV 的增长将带动 KY 的订单量增长。KY 集团的年 GMV 将在 2020 年达到 2.6 万亿人民币，同比增长 25.3%，这将推动 KY 集团在 2020 年的年实物订单量达到 44.7 亿人民币，同比增长 25.3%。

KY 的短期重点是利用 KY 集团母公司的零售业的扩张和增长。在业务方式上，KY 集团母公司继续向低端市场扩张，开辟新渠道。在一线城市，高端家电是主要的增量市场，而在三四线城市，3C 家电的销售仍有增量空间。从品类上看，3C 家电是 KY 集团母公司收入增长的核心动力，其在成立之初就开始销售 3C 家电；但家电销售受渠道格局影响较大，阿里与苏宁结盟后，其全渠道家电交易规模超过了 KY 集团母公司。作为回应，KY 集团母公司继续向其他产品类别扩张，2019 年，自营 3C 家电的销售占实体产品总收入的 64.4%。从供应链市场可以看出，生鲜食品、快消品和服装行业未来将高速增长，快消品和服装在市场规模上也有望超过 3C 电子产品。KY 集团母公司以 3C 电子产品销售为重点，不断扩大在其他产品类别的业务，这一策略将能够为公司带来利润增长，而 KY 集团母公司的扩张将推动 KY 的扩张。

1.1.1.1. 中期：KY 公司对供应链业务模块的整合

KY 的中期重点是其整合供应链业务模块的能力。目前，KY 正在围绕仓储配送服务和快递服务，分别在重量、温度、地域和模式这四个方面拓展业务线。在温度扩展方面，KY 正在扩展其冷链业务，主要包括新鲜食品冷链物流和医药物流。冷链服务能力涵盖五个温度级别：深冻、冷冻、冷藏、温控和常温。生鲜食品快递业务通过公、铁、空 "三位一体" 的运输网络提供快速、省时的服务，而生鲜食品专项业务也通过专业的生鲜食品定制包装方案最大限度地保证货物的新鲜度。

从地域扩张上，在同城配送方面，KY 公司已经能够在 30 分钟内完成配送。

在国际业务布局方面，公司布局了跨境进口、跨境出口、海外物流和国际运输业务，并不断升级业务模式。公司提供出境商流、跨境物流、本地配送和售后服务的一站式解决方案，通过区块链技术、物联网技术和大数据技术对跨境商品进行全流程跟踪和追溯，建立进出境双向通道，提供一站式进出口服务，建立订单履约平台、仓储平台、运输平台、库存平台、零售平台和大数据平台，形成智能物流体系。在国际业务的运力布局方面，除跨境仓库外，公司还与合作伙伴建立了覆盖 220 多个国家和地区的国际航线，加大运力投入，提高业务绩效效率。

在重量扩张上，KY 公司从传统的快递业务网络拓展出快运业务网络，覆盖针对不同重量货物并提供如：特快重货、特快零担、大票直达及整车直达等业务。

在模式扩张方面，KY 公司为快速消费品、服装和家具及家用电器行业提出了一个更加一体化的供应链解决方案。未来 KY 公司的中期看点将集中在这四个拓展维度上，在冷链、同城、国际、快运及综合解决方案业务上的产能投入将影响中期 KY 公司的发展状况。

5.2.5.3 长期：成为类 SaaS 物流科技公司

KY 公司的长期愿景或将是第三方物流科技服务公司。KY 公司整合供应链服务的各个模块之后，将具备提供定制化供应链项目的能力，这部分能力在项目驱动下，KY 公司将针对大 B 公司及头部企业提供项目制、定制化的服务；随着定制化业务的发展，在产品驱动下，未来 KY 公司将衍生出针对腰部企业的模块化产品；进一步在技术驱动下，公司未来的发展战略将聚焦于小 B 商家，以为其提供标准化产品服务为主。

KY 公司的长期看点将集中在通过供应链业务标准化、数字化和产品化为基础，打造一体化智能科技产品及解决方案，为外部企业提供独立第三方的大数据和科技行业服务。公司已经形成了科技产品，解决方案和供应链生态三大板块，覆盖物流全链条，全场景，其中科技产品覆盖了从园区仓储分拣，到运输、配送、供应链各个环节的智能产品，基于 5G、物联网、人工智能、智能硬件等关键技术使物流各个环节具备自感知、自学习和自决策能力，从而全面提升系统预测、决策和智能执行的能力，通过供应链中台、数据算法中台和云仓物流供应链生态，形成一体化供应链解决方案。在未来，KY 公司依托其供应链网络的优势，将公司业务从订单确认、包装、运输，交付等业务流程、工序及环节进行标准化处理，同时建立相关供应链系统平台对关键供应链环节进行实时监控，并最终整合成能够应用到特定场景的产品和服务。

第6章 KY 公司蓝海战略的保障

6.1 组织与人才保障

(1) 管理层有明显的零售、供应链基因：KY 公司管理层带有明显零售、供应链基金。

(2) 组织架构——前台不断细化，中台不断强化：KY 的组织结构自 2016 年全面开放社会化以来，经历了四次调整。这四次组织结构调整分别是在 2017 年、2018 年、2020 年初和 2020 年底。开放社会化五年来，公司的发展战略从 2016 年的 "用户体验至上" 逐步过渡到 2019 年的 "体验为本、效率制胜"，再升级为 "体验为本、技术驱动、效率为上"，以实现 "不断优化客户体验，提升产业效率" 的目标。为实现 "持续优化客户体验，提升产业效率，保持高质量增长，成为中国一流的供应链物流企业" 的目标，公司在 2016 年组织架构不够成熟的基础上，对组织架构进行了细化，不断完善前台的产品部门，强化中台的专业部门。公司在 2016 年组织架构不成熟的基础上，继续细化前台产品部门，加强中台专业部门的建设。

(3) 激励机制——强有力的股权激励：2018 年 4 月，KY 推出股权激励计划。截至 2018 年 12 月 31 日，KY 向员工授予 1.88 亿股的期权，约占总股本的 4.79%；截至 2019 年 12 月 31 日，授予 8300 万股的期权，约占总股本的 2.13%。KY 的股权激励比同行要强得多。2018 年和 2019 年授予的股权激励占总股本的比例，顺丰、韵达和圆通只有 0.1%-0.2%，申通、百世和中国联通 2018 年和 2019 年没有股权激励计划。对比行业内的高管薪酬和股权激励，虽然 KY 公司前五大高管的平均薪酬远低于顺丰，与通达大致相同，但 KY 公司高管的实际福利水平更具竞争力。

(4) 员工结构——运营人员比例超过 95%。KY 公司 95% 以上的员工负责日常运营，包括仓库和配送人员。在过去五年中，随着业务的快速增长，运营人员的数量以 24% 的年复合增长率增长，而仓库人员与配送人员的比例一直保持在 1:4 和 1:3 之间。KY 在研发方面的投资和研发人员的数量一直处于行业领先地位，与顺丰不相上下。

6.2 资金与预算保障

虽然 KY 公司处于亏损状态，但其经营性现金流相对健康，同时目前账面上有近 150 亿元人民币的现金，这为公司未来的经营提供了强大的弹药。

(1) 收入快速增长，外部客户的收入贡献持续增加。过去三年，公司的

营业收入快速增长。2018 年和 2019 年，营业收入分别为 379 亿元和 498 亿元，同比增长 31.6%。2020 年前九个月的营业收入为 495 亿美元，同比增长 43.2%。从客户构成来看，来自外部客户的收入贡献从 2018 年的 29.9% 增加到 2019 年的 38.4%，2020 年前九个月进一步增加到 43.4%。

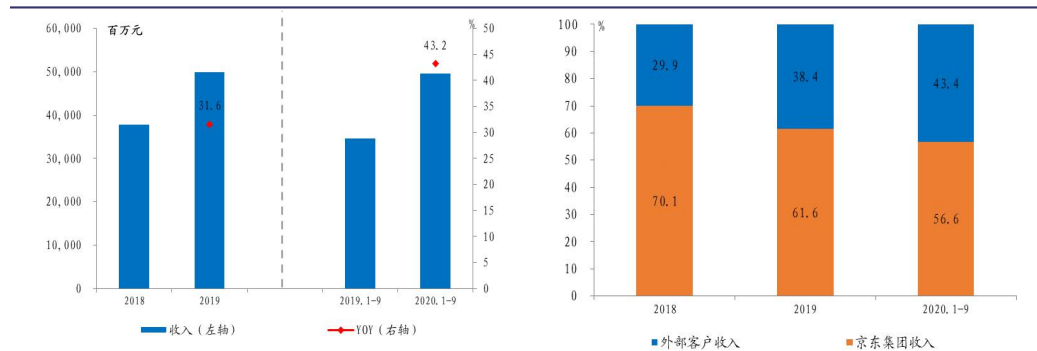


图 6-1 公司历年营业收入

资料来源：KY 公司招股说明书

图 6-2 公司主营业务收入贡献构成

(2) 外部综合供应链客户继续扩大，每个客户的平均收入不断增长。公司的外部综合供应链客户从 2018 年的 32,465 个增长到 2020 年 9 月的 46,083 个。2018/2019 年和 2020 年前三季度，每个外部综合供应链客户的平均收入分别为人民币 23.41 万元和 27.94 万元，与 2019 年同期相比增长了 13.2%。

(3) 公司有足够的现金和现金等价物。2018/2019 年为 19,250 美元/92.74 亿美元，2020 年至 9 月为 97.85 亿美元，与 2019 年同期相比，同比增长 29.4%。

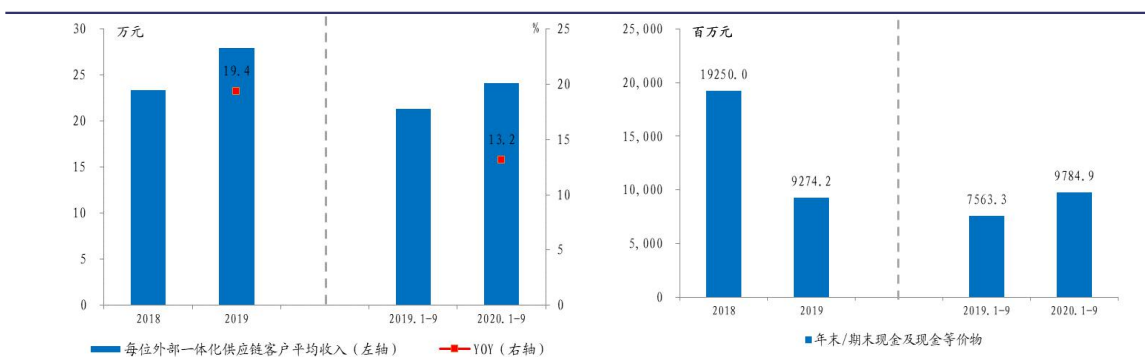


图 6-3 公司外部一体化供应链客户平均收入及同比

资料来源：KY 公司招股说明书

图 6-4 公司历年现金及现金等价物

(4) 毛利率快速提升，净亏损大幅减少。公司毛利率从 2018 年的 2.9% 快速提升到 2019 年的 6.9%，到 2020 年三季度末达到 10.9%。近三年公司年/期亏损大幅减少，2018/2019 年亏损 2764.5/2237.5，2020 年前三季度净亏损 1170 万元，与 2019 年前三季度相比减少 98.8%。

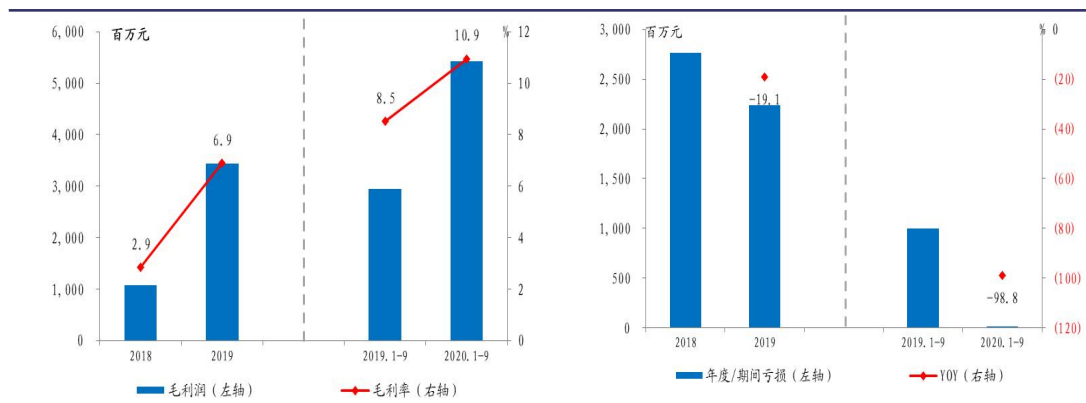


图 6-5 公司毛利润及毛利率
资料来源：KY 公司招股说明书

图 6-6 公司净亏损及同比增长率

(5) 公司致力于技术和创新的投入，供应链技术的提升使得管理费用率大幅下降。公司继续加强供应链解决方案和物流服务各方面的技术创新和应用（包括自动化、数字化和智能化）。2018/2019/2020.9，研发支出将分别为 15/17/14 亿元人民币，由于营业收入增长超过研发支出，研发费用率下降。到 2020 年，公司拥有超过 4400 项专利和计算机软件版权（包括正在申请的），其中 2500 项与自动化和无人操作技术有关。供应链技术的提升推动了管理费用率的大幅下降，2018/2019 年管理费用率为 4.6%/3.8%，2020 年前三季度为 2.9%，低于 2019 年同期的 4.1%。

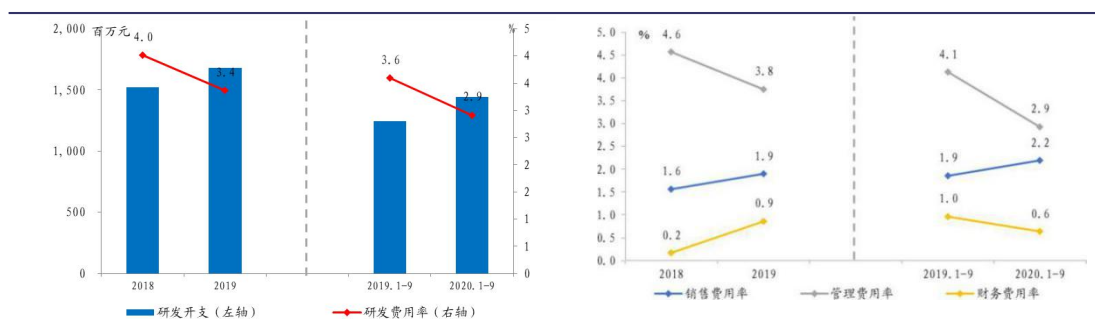


图 6-7 公司研发投入及研发费用率

图 6-8 公司销售、管理、财务费用率

资料来源：KY 公司招股说明书

6.3 基础设施与技术保障

(1) 升级和扩大物流网络：主要基于自身增长，但也可能择机收购与现有网络互补的物流目标。

① 仓储网络：增加网络中智能仓库的数量；扩大仓储网络，包括增加小型仓库；向下游市场拓展。

② 综合运输网络：购买自有运力，升级外包合作伙伴，投资并扩大航空货运网络；增加自动分拣中心的数量，升级现有分拣中心。

③ 冷链网络：增加温控仓库和分拣中心；增加冷链运输专用车辆的数量

④ 跨境网络：增加国内保税仓库的数量；在核心区域增加海外仓库；与海外本地物流服务商合作。

⑤ 大件网络：增加配送与安装网点；为配送与安装人员提供培训及技术支持。增加配送和安装网点；为配送和安装人员提供培训和技术支持。

⑥ 配送网络：审慎投资新建配送网点；提升配送网点的自动化水平，为配送人员配备更智能的设备和应用软件。

(2) 发展与供应链解决方案和物流服务相关的先进技术：将用于投资自动化技术，包括硬件、软件和算法的升级，自动化技术应用场景的相关研发等；智能决策核心能力的数据分析和算法；其他有望推动长期服务创新的基础技术，包括5G、云计算和物联网技术。

(3) 拓展解决方案的广度和深度，加深对现有客户的覆盖，吸引潜在客户：将用于行业解决方案，包括行业解决方案的提升、定制化和模块化，以及垂直行业综合解决方案的拓展；销售和市场，主要用于该团队的拓展，挖掘现有和潜在客户客户的物流需求，提供合适的解决方案。

第 7 章 结论与展望

7.1 结论

本文主要研究分析了 KY 公司的内部和外部竞争环境，并针对当前的竞争环境提出了有效的竞争策略。笔者根据在研究生学习期间对战略知识的掌握，基于当前的社会背景，结合经典理论，通过理论与实践相结合，运用于快速发展的物流业，以进一步巩固所学知识，以期为物流业提供有竞争力的战略建议。

通过 PEST 分析，可以看出，政府正在与各界合力打造更加公平公正有序的物流市场环境，相关的政策和法规也正在逐步完善，目前宏观环境对 KY 公司发展相对有利。通过波五力模型分析，可以看出，KY 公司需要平衡消费者和供应商的议价能力，重视替代者即时配送和社区团购，警惕新进入者极兔，同时要提防菜鸟和顺丰所构成的威胁。KY 公司要抓住经济发展带来的红利，保持和提高自己的核心竞争力，形成差异化优势，减少其他竞争对手带来的威胁。通过 SWOT 分析法，分析了 KY 公司的优劣势，机遇与威胁，发现 KY 公司存在的问题，并提出其需要运用蓝海战略来摆脱同质化、低成本的红海竞争，重新制定竞争战略，以便更好地实现宏伟愿景。

KY 公司的现行战略为：体验为本、效率制胜。KY 公司调整后的蓝海战略是体验为本、技术驱动、效率制胜。KY 公司核心竞争优势在于仓配网络和算法技术，技术赋能高效仓配，一体化供应链龙头起航。

7.2 研究展望

由于本人的知识和生活经验有限，在撰写本文时难免存在一些考虑不周的地方，并且该战略的实施结果还需要进一步的等待时间检验。

本文对 KY 公司数据收集整理方面尚不够全面，缺乏系统性分析，希望后期可以进一步完善信息和数据的收集，从而对 KY 公司进行更全面、更系统的分析。

在竞争对手分析上，第三方物流行业的资料剖析不够全面，行业内涉及的赛道和企业较多，无法面面俱到，只有选取某一剖面，以管窥豹。

国内外环境变化的不确定性，再加上公司本身的内部不确定性，这对 KY 公司未来战略的实施会产生比较大的影响，需要随着时间的推移进行修改和完善

随着全球经济一体化的深入发展，物流技术不断升级迭代，而物流需求的变

化也在加剧，因此，目前物流企业面临着日益激烈的行业竞争和压力。不断探索公司的发展战略并及时调整是改革的不竭动力。我也希望通过对 KY 公司这一主题案例的研究和分析，引起整个物流行业的专家学者对第三方物流发展战略的关注，从而产生更多的创新思路，提供更完善的解决方案，助力中国物流业的健康有序发展。

参考文献

- [1] Roberta Scarsi and Riccardo Spinelli. An analysis of strategic groups in the third-party logistics industry[J]. *Int. J. of Logistics Systems and Management*, 2017, 27(4) : 466-486.
- [2] Gino Marchet et al. Types of logistics outsourcing and related impact on the 3PL buying process: empirical evidence[J]. *Int. J. of Logistics Systems and Management*, 2018, 30(2) : 139-161.
- [3] Barker Jordan M., Gibson Andrew R., Hofer Adriana R., et al. A competitive dynamics perspective on the diversification of third-party logistics providers' service portfolios[J]. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 2021, 146
- [4] Evangelos Gkanatsas;Harold Krikke. Towards a Pro-Silience Framework: A Literature Review on Quantitative Modelling of Resilient 3PL Supply Chain Network Designs[J]. *Sustainability*. 2020(10)
- [5] [1]B.C. Giri,B.R. Sarker. Improving performance by coordinating a supply chain with third party logistics outsourcing under production disruption[J]. *Computers & Industrial Engineering*,2017,103.
- [6] Oršič Jerko and Rosi Bojan and Jereb Borut. Measuring Sustainable Performance among Logistic Service Providers in Supply Chains[J]. *Technical gazette*, 2019, 26(5) : 1478-1485.
- [7] Wenming Chung and Srinivas Talluri and Gyöngyi Kovács. Investigating the effects of lead-time uncertainties and safety stocks on logistical performance in a border-crossing JIT supply chain[J]. *Computers & Industrial Engineering*, 2018, 118 : 440-450.
- [8] Fengmei Gong and David S. Kung and Tong Zeng. The impact of different contract structures on IT investment in logistics outsourcing[J]. *International Journal of Production Economics*, 2018, 195 : 158-167.
- [9] Alessandro Tufano and Riccardo Accorsi and Riccardo Manzini. Machine learning methods to improve the operations of 3PL logistics[J]. *Procedia Manufacturing*, 2020, 42(C) : 62-69.
- [10] Parthasarathi N. Mukherjee and Mukund Madhav Tripathi. Measuring the effectiveness of third party logistics in contemporary Indian industry[J]. *SMART*

- Journal of Business Management Studies, 2017, 13(2) : 35-41.
- [11]代应, 马康宁, 宋寒, 周林.第三方物流企业电商化转型与服务水平决策[J]. 计算机集成制造系统, 2021,27(03):899-911.
- [12]杨艳.传统第三方物流企业向领先物流提供商的转型研究[J].物流工程与管理, 2017,39(04):38-40+31.
- [13]李升红.跨境电子商务环境下第三方物流发展研究[J].商业经济研究, 2017(09):88-90.
- [14]张贵英, 文婷.基于产业集群理论的第三方物流企业发展模式探析[J].商业经济研究, 2015(32):49-50.
- [15]Zhaofang Chu et al. Managing interdependence: Using Guanxi to cope with supply chain dependency[J]. Journal of Business Research, 2019, 103(C) : 620-631.
- [16]周艳.跨境电商第三方物流企业核心竞争力研究[J].价格月刊, 2019(06):72-76.
- [17]沈王仙子.电子商务环境下第三方物流企业发展策略[J].改革与战略, 2017,33(08):169-171+181.
- [18]付杨.第三方物流资源整合能力研究[J].商业经济研究, 2018(04):80-83.
- [19]楼旭明, 侯昆丽, 张程锦, 高熙梅.“互联网+”背景下物流企业信息化阶段影响因素评价[J].商业经济研究, 2020(01):71-74.
- [20]陈松奕, 崔艺瑄.新零售背景下我国物流企业数据驱动创新路径[J].商业经济研究, 2019(11):101-104.
- [21]曾欣韵, 闵婕.第三方物流整合与物流服务质量、企业运营绩效相关性分析[J].商业经济研究, 2019(12):90-93.
- [22]陈晓忠, 陈榕利.云计算视角下第三方物流服务质量创新模型构建[J].商业经济研究, 2017(14):98-100.
- [23]李亚, 郑广文, 黄振辉.我国第三方物流服务能力对企业绩效的影响[J].山东大学学报(哲学社会科学版), 2016(01):98-109.
- [24] W.Chan Kim,Renée Mauborgne.Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant. . 2005
- [25]Michael. E .Porter. What is Strategy? Harvard Business . 1996
- [26]王昶主编, 战略管理: 理论与方法[M]. 北京: 清华大学出版社, 2014
- [27]勒妮·莫博涅, W·钱·金.蓝海战略[M].吉宓译, 北京: 商务印书馆, 2016
- [28]勒妮·莫博涅, W·钱·金.蓝海战略 2: 蓝海转型[M].吉宓译, 浙江大学出版社, 2018
- [29] (美) 迈克尔·波特著, 郭武军, 刘亮译. 竞争战略[M]. 北京: 华夏出版社,

2012

- [30] (美) 迈克尔·波特著; 陈丽芳译. 竞争优势[M]. 北京: 中信出版, 2014
- [31] (加) 亨利·明茨伯格史. 战略历程[M]. 机械工业出版社, 2012
- [32] (美) 弗雷德·R·戴维. 战略管理[M]. 中国人民大学出版社, 2012
- [33] 孙婷. 蓝海战略视角下“降龙爪爪”价值创新案例研究[D]. 西南科技大学, 2019.
- [34] 闫振中. ZKXY 公司产品战略与营销战略分析[J]. 企业改革与管理, 2020(12):95-97.
- [35] 赵书彤, 曾繁泰. 基于 SWOT 分析的德邦物流发展战略研究[J]. 中国高新科技, 2020(03):37-39.
- [36] 陆雪文, 潘家坪. 我国第三方物流的现状与发展对策[J]. 物流科技, 2020, 43(09):88-89+105.
- [37] 姚俊川. 基于“蓝海战略”的 BW 公司产品开发策略研究[D]. 浙江工商大学, 2019.
- [38] 竺墨颖. S 公司在中国电子电气产品检测认证市场的竞争战略研究[D]. 上海外国语大学, 2020.
- [39] 陈小青. S 泳装设计师品牌的蓝海战略研究[D]. 厦门大学, 2019.
- [40] 叶婷娜. X 银行互联网个人财富管理蓝海战略研究[D]. 厦门大学, 2019.
- [41] 黄伯军. 巴蜀会计师事务所发展战略研究[D]. 电子科技大学, 2020.
- [42] 陈玉伶子. KY 公司竞争战略研究[D]. 华侨大学, 2020.
- [43] 伏小龙. 一汽-大众公司纯电动汽车发展战略研究[D]. 吉林大学, 2020.
- [44] 李淑媛, 郑竞恒, 闫星臣. 基于核心竞争力下的第三方中小型物流企业战略发展研究[J]. 物流工程与管理, 2020, 42(07):130-132+42.
- [45] 周洪, 胡广阔. 基于 SWOT 分析的第三方物流企业营销策略[J]. 物流科技, 2019, 42(12):40-42.
- [46] 史丰涛. 解读《蓝海战略》[J]. 经贸实践. 2018(10)
- [47] 王爱平. KY 公司开发快递市场的蓝海战略[J]. 中国邮政, 2011(12):18-19.
- [48] 仲义. X 物流公司发展战略研究[D]. 南京航空航天大学, 2018.
- [49] 孟疏桐. 基于供应链管理的第三方物流发展战略探讨[J]. 中国物流与采购, 2020(17):70.
- [50] 石少红. S 公司竞争战略研究[D]. 山东大学, 2012.
- [51] 钱红艳. 论企业转型中蓝海战略的应用[J]. 中国集体经济, 2018(16):44-45.
- [52] 陈基生. XP 半导体公司战略转型研究[D]. 厦门大学, 2017.
- [53] 张璐. “蓝海战略”理论述评.[J]. 企业导报. 2011 (1) :75

- [54] 亓甲飞.蓝海战略理论及案例分析[J].对外经贸, 2015 (7):129-130
- [55] 陈振龙, 游超.关于蓝海战略理论评述的文献综述[J].商品与质量, 2011,(S3):37.
- [56] 张玮.基于蓝海战略的中小型第三方物流企业分析[J]. 物流科技. 2010(09)
- [57] 韦国宇.基于蓝海战略的物流行业分析[J].中国市场. 2007(15)
- [58] 符瑞光.基于蓝海战略的我国第三方物流行业发展策略探讨[J]. 商场现代化. 2008(23)
- [59] 俞英慧.M 公司发展战略研究[D].山东大学, 2018.
- 冯聪.基于 B2C 的邮政快递业务蓝海战略研究[D].长春理工大学, 2016