

直营与加盟模式下快递企业差异化战略比较研究

——以顺丰速运与“通达系”为例

陈静希

(珠海科技学院学院, 广东珠海 519087)、

[摘要] 在快递行业高质量发展转型背景下,本文以顺丰控股(直营)与“通达系”(加盟)为对象,运用案例研究与比较分析法,结合波特五力模型和交易成本理论,探究两种模式下快递企业的差异化战略及竞争力。研究发现:直营与加盟模式决定了不同成本结构与竞争逻辑,顺丰单票成本约 18.5 元(顺丰控股 2024 年年度报告,2024),通达系仅 1.83–2.3 元(中金公司研究报告及信达证券研报统计,2024);顺丰从产品、服务、品牌、技术四个维度构建差异化壁垒,但面临成本攀升、价格战等挑战,应对策略包括科技降本、服务升级与模式创新。研究表明,顺丰差异化战略需持续技术创新与服务升级方可维持,通达系正通过数字化转型提升服务品质,推动行业从“以价换量”转向“以质取胜”。

[关键词] 直营模式;加盟模式;差异化战略;顺丰速运;通达系

A Comparative Study on Differentiation Strategies of Express Delivery Enterprises under Direct-operated and Franchise Models: A Case Study of SF Express and the "Tongda" Companies CHEN Jingxi

[Abstract] Against the backdrop of the express industry shifting from scale expansion to high quality development, this paper compares differentiation strategies under direct operated (SF Holding) and franchise (Tongda System) models. Using case study and comparative analysis methods, along with Porter's Five Forces and Transaction Cost Theory, the study finds that the two models create distinct cost structures and competitive logics: SF's unit cost is about RMB18.5, while Tongda's is only RMB 1.83–2.3. SF builds its differentiation barriers through product, service, brand, and technology, but faces rising costs, competition, and price wars. Its response strategies include technology enabled cost reduction, service upgrading, and model innovation. SF's differentiation strategy is sustainable with continuous innovation and service improvement. Meanwhile, Tongda enterprises are enhancing service quality via digital transformation, driving the industry from price based to quality based competition.

[Keywords] Direct Operation Model; Franchise Model; Differentiation Strategy; SF Express; Tongda System

一、绪论

(一)研究背景

1. 快递行业发展迅猛

21 世纪以来,伴随电子商务的兴起和网购的普及,我国快递业持续快速发展。2025 年,全国快递业务量完成 1989.5 亿件,同比增长 13.6%;业务收入 1.5 万亿元,同比增长 6.5%,业务量连续多年稳居全球首位,在国民经济中的基础性作用日益凸显。

作者简介:

陈静希,女,珠海科技学院本科生

2. 快递行业竞争格局深刻演变

当前,民营快递企业占据主导地位,行业集中度持续提升,2025年CR8达86.8。主要企业呈现梯队分化:顺丰控股与京东物流构成千亿级第一梯队;极兔速递、圆通、申通、韵达等形成第二、三梯队。值得注意的是,在监管引导及行业自律推动下,持续多年的价格战出现拐点,“反内卷”政策效果逐步显现,行业呈现“业务量稳健增长、单票收入持续修复”的积极态势。

3. 快递行业高质量发展面临挑战

尽管市场规模持续扩大,但长期低价竞争带来的问题依然突出。部分企业单票利润微薄,导致末端网络不稳、服务质量参差不齐;与此同时,消费者对服务品质的要求日益提高,服务能力与需求之间仍存在差距。在这一背景下,快递企业经营模式的分化成为影响竞争力的关键因素。顺丰作为直营模式代表,以服务管控和技术创新树立高端品牌形象;“通达系”作为加盟模式代表,依托成本优势和网络广度占据电商市场主导地位。

(二) 研究意义

快递行业正处于从规模扩张向高质量发展的转型期,深入研究直营与加盟模式下的差异化战略,具有重要的理论价值和实践意义。

第一,揭示不同经营模式下快递企业竞争力的来源与差异。本文从产品、服务、品牌、技术等维度系统比较顺丰与“通达系”,分析两种模式如何塑造企业的优劣势,丰富快递行业竞争战略的理论体系。

第二,为快递企业优化经营管理提供参考。直营模式的顺丰面临成本压力,加盟模式的“通达系”存在服务短板。通过比较二者优劣势,可为直营企业探索降本增效路径、为加盟企业提升服务品质提供思路。

第三,为行业高质量发展和企业战略决策提供实践借鉴。在价格战拐点显现、服务品质要求提升的背景下,本文分析两种模式下的差异化战略选择,为快递企业转型升级及行业从“以价换量”转向“以质取胜”提供参考。

二、理论基础

(一) 核心概念界定

1. 直营模式

直营模式下,公司所有权与经营权集中于总部,由总部直接对各网点进行投资、经营和管理,实行统一核算和标准化操作。其优势在于服务标准化程度高、质量可控性强;劣势在于管理和扩张成本高、投资周期长。顺丰控股是我国快递行业直营模式的典型代表。^[1]

2. 加盟模式

加盟模式下,公司所有权与经营权相分离,总部为加盟商提供品牌、系统、培训等支持,加盟商独立经营、自负盈亏。其优势在于轻资产运营、扩张速度快;劣势在于服务质量难以统一管控。我国“通达系”企业(中通、圆通、韵达、申通)是加盟模式的典型代表。

3. 差异化战略

差异化战略由迈克尔·波特提出,指企业通过提供独特的产品或服务,获得溢价能力和客户忠诚度。在快递行业,差异化战略体现在产品、服务、品牌和技术四个维度。顺丰长期坚持差异化战略,通过直营模式保障服务质量和技术创新,成为该战略的成功典范。

(二) 理论基础

1. 波特五力模型

波特五力模型由迈克尔·波特于1980年在《竞争战略》^[2]中提出,用于分析企业面临的竞争环境。该模型认为,一个行业的竞争状态取决于五种基本竞争力量:现有竞争者之间的竞争、潜在进入者的威胁、替代品的威胁、供应商的议价能力以及购买者的议价能力。这五种力量的不同组合与变化,决定了竞争的规模和程度,直接影响到产业的市场吸引力及企业的竞争策略选择。

2. 交易成本理论

交易成本理论^[3]由科斯于1937年提出,后经威廉姆森等人发展完善,主要用于解释企业与市场之间的边界选择问题。该理论认为,企业之所以存在,是因为在某些情况下通过内部组织完成交易的成本低于通过市场交易的成本。当市场交易成本过高时,企业倾向于通过垂直一体化将交易内部化;反之,则倾向于通过市场契约组织生产。

三、顺丰控股和“通达系”发展现状

(一)企业概况与发展历程

1. 直营代表:顺丰速运总体概述

顺丰速运于 1993 年在广东顺德成立,逐步发展成为中国及亚洲最大、全球第四大综合物流服务提供商。在发展过程中,顺丰不断突破创新:2002 年完成从加盟制到直营制的转变,为统一高效的服务体系奠定基础;2009 年成立顺丰航空,成为内地首个拥有自有全货机的快递企业;2010 年在新加坡设立分公司,开启国际化布局,业务范围遍布全球多个国家和地区。

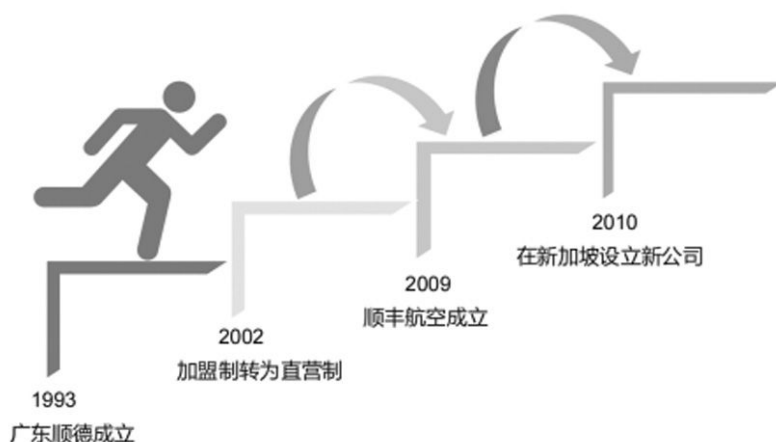


图 3-1 顺丰发展历程

经过三十多年的发展,顺丰业务涵盖时效快递、经济快递、快运、冷运及医药、同城即时配送、国际货运及供应链等多个领域。在国内,服务网络覆盖所有地级行政区及绝大部分县级行政区;在国际,业务覆盖众多国家及地区。顺丰在时效快递领域市场份额长期位居行业前列,连续多年在国家邮政局快递服务满意度调查中排名第一,凭借强大的物流网络、先进的技术应用和卓越的服务品质,成为众多客户首选的快递品牌。^[17]

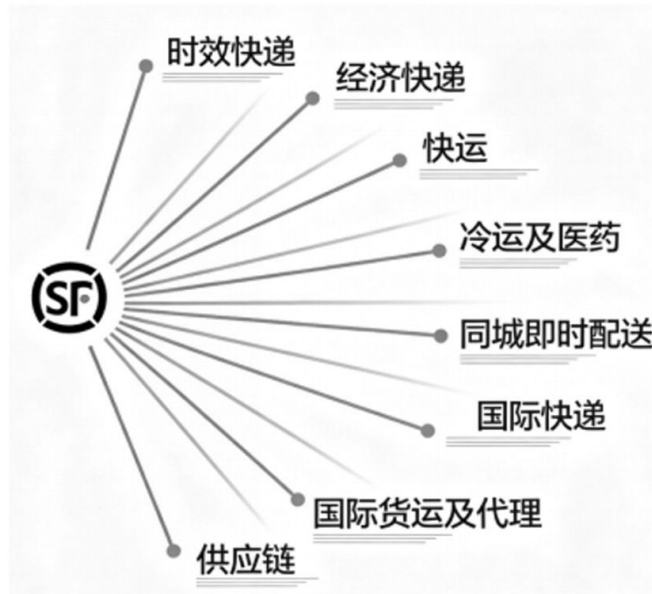


图 3-2 顺丰业务版图

2. “通达系”代表:圆通速递企业概况

圆通速递成立于 2000 年,是“通达系”加盟模式的典型代表。在经营模式上,圆通采用枢纽转运中心自营与末端加盟网络扁平化的混合模式:自营枢纽承担中转、干线等核心环节,末端揽派由加盟商承担,实现了总部对核心资源的掌控与低成本快速扩张的平衡。圆通是少数拥有自有航空公司的通达系企业,自有机队 13 架,为中高端时效产品和国际业务提供支撑。近年来,圆通持续强化成本精细管控,推动人工智能技术与业务场景融合,

推出“智多星”智能体、快递员 AI 助手等工具,提升全网管理效率和末端揽派效能。市场表现方面,圆通业务规模 and 市场份额稳步提升,在通达系中稳居前列。国际化方面,圆通加快海外布局,服务网络已覆盖 150 多个国家和地区,正逐步构建国际国内一体化的服务体系。^[16]



图 3-3 圆通速递加盟模式

四、顺丰和“通达系”行业竞争环境分析

(一) 现有竞争者之间的竞争

在国际市场,顺丰与圆通面临四大国际快递巨头(联合包裹、联邦快递、中外运敦豪、天地快运)的竞争。四巨头均以直营模式为主,国际网络覆盖全球 200 多个国家和地区,占据我国国际快递业务 80% 以上的市场份额。^[4]在国内市场,顺丰和圆通共同面对中国邮政 EMS 及其他加盟模式快递企业的竞争。从市场份额来看,加盟模式企业占据主导地位,顺丰作为直营代表,在市场份额拓展方面仍需持续发力。



图 4-1 中国部分快递企业

(二)潜在进入者的威胁

快递行业的潜在进入者主要包括新创立的快递企业,以及从电商、即时配送等领域跨界进入的企业。典型代表是极兔速递。极兔于 2015 年在印度尼西亚成立,2020 年进入中国市场,凭借低价策略和与拼多多等电商平台的深度绑定,迅速崛起。截至 2025 年底,极兔全年包裹量突破 300 亿件,跻身中国快递行业第一梯队,对顺丰和“通达系”形成一定的竞争压力。^[5]

但从整体来看,潜在进入者的威胁相对有限,主要源于较高的行业进入壁垒。第一,组网成本高企。快递企业需要建设覆盖全国的物流网络,涉及数万个网点和数十万快递员,而行业黄金发展期已过,新进入者难以承受当前高昂的组网成本。第二,政策壁垒提升。《快递业务经营许可管理办法》对准入要求日益严格,获取经营许可难度加大。第三,现有企业已形成规模优势和网络效应。顺丰、“通达系”等头部企业经过多年发展,建立了高效物流网络和持续的运营优化,新进入者从零起步的可能性极低。

(三)替代品的威胁

快递行业的替代品威胁主要来自三个方面:互联网技术对传统文件类快递的替代、电商平台自建物流的分流,以及即时零售兴起带来的新配送模式。

从文件类快递来看,电子邮件、云存储等电子化手段实现了商务文件、合同等物件的即时传输,成本几乎为零,对顺丰等以商务件为核心业务的企业影响尤为显著。

从电商物流模式来看,以京东物流为代表的电商自建物流,通过“仓配一体化”实现商品前置和快速配送,对第三方快递形成一定替代。同时,阿里巴巴通过投资入股通达系企业并打造菜鸟网络,也在构建自己的物流生态体系。^[6]

此外,即时零售的爆发催生了新的替代威胁。即时配送需满足“即需即达”的时效要求,对传统“次日达”服务形成替代,尤其在生鲜、医药等高时效商品领域表现明显。

不过,整体来看替代品威胁是结构性的而非颠覆性的。文件替代主要影响商务件市场,而快递企业已通过拓展电商件、冷链等业务实现多元化;电商自建物流难以完全替代第三方快递的广泛覆盖;即时零售与传统快递更多呈现互补关系。未来行业竞争焦点将转向服务品质和差异化能力,顺丰的高端品牌和通达系的服务升级分别是各自应对替代品威胁的核心优势。

表 4-1 主要电商平台跨行快递业情况及其 2014-2019 年市场交易份额

2014-2019 年主流电商企业市场占比与物流模式统计							
企业	2014	2015	2016	2017	2018	2019	物流模式(自建、第三方、混合)
京东	20.20%	23.40%	25.40%	32.50%	27.80%	26.51%	完全自建物流
苏宁易购	3.10%	3.00%	3.30%	3.17%	3.46%	3.04%	完全自建物流
亚马逊中国	1.50%	1.20%	1.30%	0.80%	--	--	自建仓储、部分区域自主配送
唯品会	2.80%	3.20%	3.70%	3.25%	2.18%	1.88%	自建为主、外包为辅
当当网	1.30%	1.30%	1.40%	0.46%	0.26%	--	自建仓储、外包配送
国美(库巴)	1.70%	1.60%	1.80%	1.65%	--	1.73%	家电自建、小件外包
1 号店	1.40%	1.40%	1.20%	--	--	--	自建为主、外包为辅

资料来源:国家邮政局 <http://www.spb.gov.cn/sj/>

(四)供应商的议价能力

快递企业的供应商主要分为三类,议价能力差异显著。

运输资源方面,航空、铁路等大型垄断企业议价能力极强。顺丰虽拥有自有货机,但仍需租赁部分运力;通达系则更依赖民航腹舱。铁路由国铁集团独家垄断,燃油价格由国家统一定价,快递企业基本没有议价空间。

技术与设备供应商掌握一定主动权。自动化分拣设备、物流信息系统等技术密集型产品因研发成本高、存在专利壁垒,供应商处于相对优势地位,但随着国内装备企业成长,议价能力正逐步趋于平衡。

包装物料供应商议价能力最弱。面单、纸箱、胶带等耗材技术含量低、市场充分竞争,供应商可替代性强,快递企业在采购中拥有较强议价能力,是成本控制的重要环节。

（五）购买者的议价能力

快递服务的购买者可分为个人消费者和企业客户两大类，两类群体的议价能力存在显著差异。

个人消费者方面，由于单个寄件量小、分布分散，且对快递价格敏感度相对较低，在与快递企业的议价中处于明显弱势地位。无论是顺丰还是通达系企业，个人散件的收费标准基本由企业统一定价，消费者几乎没有议价空间。如果消费者对时效有更高要求，还需要支付额外的费用。

企业客户的议价能力则强得多。电商平台卖家、大型制造企业、品牌商家等企业客户日均发件量大、业务稳定，是快递企业争相争取的核心资源。这类客户往往同时与多家快递企业保持合作，通过对比价格和服务质量来分配业务份额，在谈判中掌握主动权。通达系企业长期服务于电商市场，对这类客户的依赖度更高，因此在价格谈判中往往需要做出更多让步。顺丰凭借其服务品质优势和品牌溢价能力，对优质企业客户仍保持较强的议价能力，但面向电商件市场时同样面临价格竞争压力。

从行业趋势看，随着电商增速放缓和企业客户对服务质量要求的提升，快递企业的竞争焦点正从单纯的价格转向价格与服务的综合考量。这在一定程度上平衡了购买者的议价空间，也为顺丰这样的高品质服务商创造了差异化竞争的机会。

五、顺丰与“通达系”差异化战略比较分析

（一）产品差异化比较

快递企业的产品差异化主要体现在时效产品体系和增值服务两个维度。顺丰作为直营模式代表，“通达系”作为加盟模式代表，在产品设计理念、产品分层精细度以及增值服务丰富性上存在显著差异。

1. 时效产品体系对比

顺丰构建了多层次的时效产品矩阵，在时效快递领域整合为即日、特快、标快三大产品，在大件物流领域进一步细分为即日、次晨、次日等五大产品，并率先提出精准的时效承诺。圆通速递同样推出计时达系列（即时配送、同城限时、省际限时）及即日达、次晨达等产品。对比而言，顺丰的产品分层更为精细，时效承诺更为明确，体现了直营模式对服务流程的强管控能力；“通达系”产品在时效精准度和稳定性上仍有差距。^[10]

2. 增值服务对比

顺丰的增值服务涵盖保价、准时宝、代收货款、签单返还等多个维度，其中准时宝以超时赔付机制体现服务自信。圆通同样提供保价、代收货款、签单返还及大客户权益等服务。总体来看，双方在基础增值服务上趋于同质化，但顺丰的创新性更强，如超时赔付将服务承诺与客户利益直接挂钩，得益于直营模式的高度可控；“通达系”的增值服务则更多围绕电商客户需求展开。

（二）服务差异化比较

快递企业的服务差异化主要体现在服务质量管控机制、客户满意度及申诉处理水平三个方面。

从服务质量管控机制看，顺丰依托直营模式实现对服务全流程的强管控，确保各环节标准一致，形成先发品牌优势。“通达系”因加盟模式导致服务一致性不足，但近年来通过职业化改革和“类直营”管理，在考核上聚焦服务，经营能力有所增强。

从客户满意度看，顺丰长期领先。“通达系”内部存在分化，部分企业通过数字化转型和服务升级逐步缩小差距，但整体仍处于中游。

从申诉处理看，顺丰回复率接近 100%，通达系普遍在 97% 以上，且近年服务改进成效显著。

此外，快递新规要求未经用户同意不得擅自投递至快件箱。直营企业因已普及派前电联和送货上门，受新规影响较小；加盟企业则需增加末端服务成本，压缩了原有价格优势，但也加速了服务升级，推动行业从价格竞争转向服务与效率的综合竞争。^[15]

（三）品牌差异化比较

品牌差异化主要体现在品牌定位与形象、品牌溢价能力两方面。

从品牌定位看，顺丰长期定位于中高端市场，凭借直营模式和重资产网络，保持领先的服务品质和品牌影响力，致力于成为全球智慧供应链的领导者。“通达系”代表圆通虽通过航空建设和国际化布局提升了品牌影响

力,但在国内消费者认知中仍主要被视为电商快递服务商,高端形象与顺丰存在差距。

从品牌溢价看,单票收入是直接量化指标。顺丰单票收入远高于“通达系”,体现了明显的服务溢价。2025年下半年以来,在反内卷政策引导下,通达系单票收入出现企稳回升,表明行业竞争焦点正从单纯价格转向服务与效率的综合考量。

(四)技术差异化比较

技术差异化体现在研发投入规模、技术布局深度及应用场景覆盖三方面。顺丰以重研发构建护城河,“通达系”以实用导向推动技术应用。

从研发投入看,顺丰长期领先,自主研发的智能体已应用于网络规划、路由调度等核心场景。“通达系”研发投入规模较小且接近,技术投入首要服务于成本管控与规模效应。

从技术布局看,顺丰聚焦 AI 大模型与绿色智能,通过投资和订单模式深度绑定机器人企业,在无人机、无人车领域针对性布局。“通达系”扮演应用跟随者,主要依靠总部认证与网点自主采购,呈现碎片化部署。

在无人配送领域,顺丰已在全国大规模部署无人车和无人机,形成混合派送模式,显著降低单票成本和人力成本。“通达系”企业也在探索无人车应用,但呈现分化态势:圆通积极联合探索,部分网点采购无人车;韵达以网点自发采购为主;中通开展试点并联合推出自动驾驶轻客。自动化分拣方面,顺丰持续升级,通达系也通过共建自动化产线积极跟进。

六、顺丰差异化战略面临的挑战与应对策略

(一)主要挑战

1.成本压力持续加大

顺丰的成本压力主要来自人力成本、国际业务亏损及战略性投入带来的财务平衡难题。人力方面,顺丰持续加大外包力度,外包成本四年增长超八成,但外包模式扩大也带来员工归属感缺失问题,对高端品牌形象构成潜在冲击。国际业务方面,海外拓展面临较大盈利压力。与此同时,顺丰在扩张与控本之间难以平衡,盈利波动明显。^[7]

2.竞争对手的追赶

顺丰在中高端市场和综合物流领域面临多方对手的强势追赶。京东物流依托仓储与电商协同,构建全场景物流能力,在 B 端市场形成直接威胁。菜鸟网络采用平台化战略,通过技术整合第三方运力,对顺丰形成挤压。极兔速递凭借低价策略快速崛起,市场份额已突破 15%。通达系企业同样加速追赶,圆通通过数字化转型和航空建设保持量价齐升,中通市占率稳居行业第一。这些对手从不同维度挤压顺丰的市场空间。

3.价格战对差异化空间的挤压

尽管行业正逐步告别恶价格战,但价格竞争对顺丰差异化空间的挤压依然明显。随着电商件占比持续攀升,顺丰单票收入逐步滑落至 13-14 元区间,经济件占比从 30%提升至 40%,部分区域价格甚至与通达系持平。以量换市的策略虽带来业务量增长,却挤压了利润空间。2025 年下半年以来,反内卷政策推动多地快递价格上涨,行业正从以价换量转向以质取胜,但顺丰如何在保持高端品质的同时应对价格竞争,仍是持续挑战。^[7]

(二)应对策略

1.科技赋能降本

在无人设备方面,顺丰已构建无人机、无人车、楼宇机器人协同的三级配送网络,实现紧急件时效的大幅提升和跨海峡物流的快速运输。同时,顺丰与具身智能机器人企业合作,推动机器人技术在供应链业务中的规模化落地。在 AI 大模型方面,顺丰自研物流垂域大模型“丰语”和决策大模型“丰知”,实现对物流网络全链路的预测、规划与实时调度,提升需求预测、路径规划等核心场景的决策效率。

2.服务升级与供应链解决方案

在时效确定性方面,顺丰通过技术赋能打造精准时效承诺,无人机配送方案为商务客户、生鲜冷链、应急药品等高时效性需求提供可靠的物流保障。在供应链解决方案方面,顺丰构建了覆盖供、产、网、仓、运、销全链路的一体化方案,以四大产品为核心打通数据流与业务流。通过四层库存模型实现“一盘棋”管理,避免资源分散

和库存积压;通过灵活仓网规划,为客户提升履约时效、降低仓配成本。

3. 模式创新探索

在国际化布局方面,顺丰持续加密全球航空网络、升级清关能力、拓展海外仓储,依托鄂州国际货站、转运中心、全货机及海外仓等基建资源,强化跨境履约能力。公司重点开拓中高端企业客户,提供定制化高时效国际快递服务,并聚焦华人跨境消费场景拓展寄递需求。同时,顺丰紧抓中国企业出海机遇,为多行业客户打造国际供应链解决方案。在投资生态构建方面,顺丰以“投资+订单”模式深度绑定机器人技术供应商,将固定成本转化为可变成本,快速获取前沿技术,缩短研发周期。

七、结语

本文通过对顺丰控股与“通达系”快递企业的比较研究,系统分析了直营与加盟两种经营模式下快递企业的差异化战略。研究发现:直营模式与加盟模式塑造了截然不同的成本结构与竞争逻辑——顺丰以高成本保障高品质,通过产品、服务、品牌、技术四维度构建差异化壁垒;“通达系”以低成本实现快速扩张,正通过数字化转型和服务升级弥补品质短板。顺丰的差异化战略面临成本攀升、竞争对手追赶及价格战等多重挑战,其可持续性依赖于持续的技术创新与服务升级。与此同时,通达系企业的类直营管理和技术投入,推动行业从“以价换量”转向“以质取胜”。本文为快递企业的战略选择和行业高质量发展提供了理论参考与实践启示。

【参考文献】

- [1]郑利文. 直营与加盟模式快递企业竞争力比较研究[D]. 广州:暨南大学,2021.
- [2][美]迈克尔·波特. 竞争战略[M]. 郭武军,刘亮,译. 北京:中信出版社,2014.
- [3][英]罗纳德·科斯. 企业、市场与法律[M]. 盛洪,陈郁,译. 上海:格致出版社,上海三联书店,上海人民出版社,2009.
- [4]吴俊红,李雯静. 顺丰速运和圆通速递运营模式和物流现状比较研究[J]. 中国储运,2025(3):96-97.
- [5]葛亮. 快递行业未来竞争格局推演及中国邮政发展策略[J]. 邮政研究,2025,41(5):44-50.
- [6]霍正欣. 顺丰速运产业竞争力研究——基于波特五力模型视角[J]. 中国集体经济,2017(25):59-60.
- [7]高月. 顺丰速运企业战略分析——以SWOT分析和波特五力模型为工具[J]. 商场现代化,2017(17):33-34.
- [8]魏浩月. 基于波特五力模型的快递企业竞争力研究[D]. 西安:长安大学,2016.
- [9]丁雅婷. 联邦快递和顺丰快递竞争优势比较分析[D]. 大连:大连理工大学,2013.
- [10]李占华. 顺丰快递运营模式选择问题研究[J]. 物流工程与管理,2015,37(3):47-50.
- [11]肖欣. 民营快递企业经营模式选择研究[J]. 中国储运,2014(7):111-112.
- [12]余子鹤,张诚. 中国快递业务经营模式比较研究[J]. 中国市场,2014(49):16-17.
- [13]申家星,李美会. 顺丰快递发展战略研究[J]. 中小企业管理与科技(下旬刊),2017(2):97-98.
- [14]低价竞争对民营快递行业的影响[J]. 物流技术,2023(10).
- [15]快递行业首次覆盖:快递直营制与加盟制的理论研究初探[R]. 北京:中金公司研究部,2019.
- [16]圆通速递股份有限公司. 2024年年度报告[R]. 上海:圆通速递,2025.
- [17]顺丰控股股份有限公司. 2024年年度报告[R]. 深圳:顺丰控股,2025.
- [18]国家邮政局. 2025年邮政行业运行情况公报[EB/OL]. (2026-01-20). <http://www.spb.gov.cn/sj/>.
- [19]国家邮政局. 2025年快递服务满意度调查和时限妥投率测试结果通告[EB/OL]. (2026-04-08). <http://www.spb.gov.cn/>.
- [20]国家邮政局. 2024年快递服务满意度调查结果通报[EB/OL]. (2025-04-10). <http://www.spb.gov.cn/>.