

# Research on the Digital Transformation Path and Effect of YTO Express

Cheng Cao

School of Economics and Management, East China Jiaotong University, Nanchang, Jiangxi, 330000, China

Email: 1802817243@qq.com

## Abstract

With the wide application of big data, artificial intelligence, blockchain and other cutting-edge technologies, the express delivery logistics industry is ushering in a golden opportunity period for digital transformation. This paper studies the digital transformation path and its implementation effect of YTO Express. By building a multi-core digital system, YTO Express optimizes the operating efficiency of each link, effectively reduces the core costs, and significantly improves customer satisfaction. The continuous digital transformation has significantly enhanced the market competitiveness of YTO Express and improved the enterprise performance. This study not only summarizes the successful experience of YTO Express, but also provides the reference and inspiration for other enterprises in digital transformation.

**Keywords:** Digital Transformation; Performance; YTO Express

## 圆通速递数字化转型路径及效果研究

曹成

华东交通大学经济管理学院，江西南昌 330000

**摘要:** 随着大数据、人工智能、区块链等前沿技术的广泛应用，快递物流业正迎来数字化转型的黄金机遇期。文章研究圆通速递的数字化转型路径及其实施效果。结果显示，圆通速递通过构建多核心数字化系统优化各环节经营效率，有效降低了核心成本费用，显著提升了客户满意度；数字化持续转型显著增强了圆通速递的市场竞争力，提升了企业绩效。本研究不仅总结了圆通速递的成功经验，也为其他企业提供数字化转型的参考与启示。

**关键词:** 数字化转型；绩效；圆通速递

## 引言

快递物流行业是一个新兴的现代服务型产业，正深刻影响着国家经济发展模式的转型与整体经济实力的跃升。近几年，国家层面对快递物流业的支持力度显著增强，快递服务业业务量和业务收入在持续增长。然而，快递行业的迅猛发展之路并非坦途，物流企业也面临越来越多挑战。现代物流业能顺利进行产业转型升级，其核心是数字经济的驱动。数字化技术能有效缓解物流网络紧张、顾客快件需求种类繁多、运营成本不断提高等问题。对于快递物流业上市企业而言，通过数字化转型来提高企业竞争力已是大势所趋。未来快递物流业将构建一个高度数字化、智能化的物流网络体系，即全面数字化的物流互联网。本文以圆通速递为例，研究其数字化转型路径及成效，为其他企业数字化转型提供借鉴。

## 1 案例企业简介

圆通速递是一家成立于 2000 年的知名快递企业，总部位于上海。公司服务网络覆盖全国，拥有众多分公司和服务网点，致力于为客户提供高效、便捷的快递服务。近年来，圆通积极拓展国际市场，业务遍布全球多个国家和地区。公司以数字化转型为驱动，不断提升服务质量和效率，是物流行业的领军企业之

一。截止到 2023 年底，圆通速递的末端服务网络已壮大至 9 万余个服务点，员工总数超过 50 万人，构建了包含 133 个转运中心及自营城配中心的强大物流体系。这一布局确保了圆通速递的快递物流服务能够全面覆盖中国 31 个省（区、市）的所有地级以上城市，实现了全国范围内的无缝连接与高效服务。

## 2 圆通数字化转型历程

圆通速递在发展过程中，始终秉承开拓创新的精神，其管理层展现出卓越的前瞻性，早期便提出开展数字化建设，并在运营管理上有创造性的布局，以下是圆通速递数字化转型历程：

第一个阶段是网络建设初创阶段(2000-2010 年)。圆通速递自成立之初便紧跟时代步伐，敏锐洞察到信息技术对物流行业的变革潜力。2010 年，公司正式上线了物流追踪系统，标志着公司开启了数字化转型的新起点。此系统实现了快件从揽收到派送的全程信息可视化，显著增强了客户的服务体验与透明度，为后续更为深入的数字化转型之路奠定了稳固的基石。

第二个阶段是多元业务与数字化融合并行阶段（2010-2018 年）。在此阶段，圆通与 IBM 携手，共同研发出具有自主知识产权的“金刚系统”，该系统自 2011 年上线以来，便实现了对每一件快件的全生命周期可视化管理及流程的精准控制。与此同时，圆通速递在稳固其快递核心业务的基础上，积极展开了业务多元化的战略探索。公司不仅在国内快递网络布局上持续深耕，还勇于拓展至航空运输、货运代理等新兴领域，充分利用数字化工具优化资源配置，显著提升运营效率。这一阶段，圆通速递的数字化转型与业务扩张相辅相成，共同推动了公司的全面发展，为其注入了强劲的增长动力。

第三个阶段是全面数字化转型的阶段（2019 年至今）。2019 年潘水苗先生接任总裁，高度重视数字科技的发展，全面推进公司数字化转型。同时，圆通速递不断精益求精，对“管理驾驶舱”、“网点管家”、“行者系统”及“客户管家”等核心信息化系统进行持续优化升级，确保各功能模块能够与时俱进，满足日益增长的业务需求。自此，圆通速递开启了全面数字化转型的新征程。

## 3 全面数字化转型动因

### 3.1 外部动因

#### 3.1.1 外部环境驱动

随着中国经济增长，快递物流业也迎来了巨大的发展市场。2023 年，我国快递行业整体保持稳定增长，全国快递服务企业业务量累计完成 1321 亿件，同比增长 19.4%。另外，中国的电商市场规模在 2025 年将达到 5.5 万亿人民币，占全球电商市场的半壁江山。随着电商行业的兴起，物流配送服务也变得越来越重要，电商行业需要快递企业提供更快、更准确、更安全的物流配送服务。快递企业需不断加快物流配送速度和改善服务质量，以满足消费者需求。在日趋激烈的竞争环境下，圆通速递不得不加快数字化转型步伐，以提升自己的物流配送效率，提升自己的服务品质，以满足变化的市场需求，从而保持其在快递行业的竞争力。

#### 3.1.2 国家政策支持

近年来，中国政府一直在推动数字经济的发展，提出了“互联网+”等相关战略，旨在推动各行业数字化转型，加快经济转型升级。中国政府十分重视数字化转型和信息化建设，为推动国家经济和社会的发展制定了一系列政策和规划<sup>[1]</sup>。其中包括《中国制造 2025》、《互联网+行动计划》等，这些政策旨在促进制造业、物流业等传统行业与数字科技结合，实现自身创新发展，推动经济转型升级。

### 3.2 内部动因

#### 3.2.1 企业经营管理需求

圆通速递在内部管理方面也面临了不少问题和挑战。由于人工操作的不可控性，快递分拣、运输、配送都可能出现出错的情况，导致运营效率下降和客户体验不佳。数字化转型可以帮助圆通速递优化供应链和物流配送过程，提高运营效率和服务质量<sup>[2]</sup>。公司可以通过数字化系统对库存、订单和运输等环节进行智能化管理，可以优化物流配送路线和计划，缩减运输时间和成本，提高运输效率和客户满意度。此外，数字化管理还可以实现快递包裹的自动分拣和处理，提高分拣速度和准确度。因此圆通速递通过数字化转型来提高内部管理的效率和精准度已经成为必然的趋势。

### 3.2.2 管理者重视数字化转型

圆通速递管理层高度重视企业数字化转型。在圆通发展初期，其管理者就认定数字化是物流业未来发展必不可少的环节，公司很早就开展了数字化建设，在 2011 年就建立了金刚系统，持续推进企业数字化转型升级。2019 年潘水苗先生上任后，其在接受采访时表示“数字化转型要融入到决策者对业务、管理和技术的理解之中，才能有效推进。”可看出圆通速递管理层对数字化改革的重视程度。

### 3.2.3 满足利益相关者需求

圆通速递数字化转型的另一个重要动因是满足利益相关者的需求。首先，数字化转型满足了客户的需求。通过数字化转型，圆通速递能够提高物流配送效率和服务质量，缩短快递配送时间，提高准确率和安全性。圆通速递通过智能快递分拣中心的建设，圆通速递可以实现自动化分拣，提高配送效率，从而更好地满足客户的配送需求。其次，数字化转型深度契合了员工的需求与发展。它引入了一系列先进的数字化工具，不仅极大地提升了工作效率，还为员工的工作带来了前所未有的便捷与智能化体验。并且数字化转型还提供了更加科学和智能的考核体系，能更好地激发员工主观能动性。此外，数字化转型满足了股东的需求。数字化转型可以提高企业运营效率，同时有效降低企业的运营成本，提高企业的利润率和市场份额，从而提高股东权益。最后，数字化转型符合政府和社会的期望。圆通速递的数字化转型符合政府对于快递行业数字化转型的要求和推动方向，也有助于企业更好地与政府协同发展<sup>[3]</sup>。同时，数字化转型能够提升快递企业在环保方面的形象，公司可以通过优化路线来降低企业的碳排放量，实现绿色发展<sup>[4]</sup>。

## 4 全面数字化战略实施措施

### 4.1 将数字变革定位“一把手”工程，营造公司数字文化

2019 年 4 月，圆通速递聘用潘水苗为总裁，直接管理 IT 部门，并全面主持圆通速递的数字化工作，这标志着数字化变革正式成为圆通速递的“一把手”工程。潘总出身于数据自动化专业，同时有着 7 年物流行业的投资经历和几十年的企业管理经验，深谙编程技术、物流行业以及企业经营管理，是集技术、业务和管理于一体的稀有人才。而把数字化定位为“一把手”工程也是圆通速递深思熟虑后的选择，董事长喻会蛟认为如果把数字化像大多数企业一样交给副总裁，那么该副总裁地位往往会低于业务副总裁、财务副总裁以及人事副总裁，推动数字化变革时会遇到较大阻力，没有办法做好圆通速递整体的数字化变革。

### 4.2 加大研发投入，打造和优化先进信息化工具

圆通速递一直坚持贯彻科技引领战略，加大科技创新力度，促进圆通速递进一步实现信息化、智能化、自动化。圆通速递秉持互联网思维打造先进信息化工具，结合大数据等先进技术，针对不同管理人员开发具备多种功能的各项子系统，并通过构建和优化管理驾驶舱、网点管家等移动化监控平台，实现圆通速递、各省管理区、枢纽转运中心及加盟商业运营和服务质量的数字化、可视化、移动化管理，为全网管理人员提供实时数据支持和决策依据<sup>[5]</sup>。

### 4.3 推动“人数”融合，提高员工数字化服务能力

圆通速递持续探索人工智能的垂直应用，推出了快递物流行业的垂直大模型——“YTO-GPT”，成为首家实现 AI 场景应用落地的快递物流企业。该模型的应用全面降低了公司数字化工具的学习难度和成本，建立员工信息化工具考核和激励机制。圆通速递亦通过地图技术的应用，构建区域绘制平台，研发应用“智能派件”等系统，将业务员经验知识化、知识数字化，助力业务员合理规划揽派任务、优化派送路径，实现末端揽派成本降低、派送效率提高。

#### 4.4 数字化赋能网络，完善基础设施布局

圆通速递持续夯实网络基础设施建设，2023 年投入资本开支近 49 亿元，用于转运中心建设、自动化设备升级、运能运力改善及全货机引进等，进一步强化核心资产掌控力，筑牢主业发展根基。圆通速递稳步提升自有运能运力，持续优化车型车队结构，提升高运力车辆比例，并通过数字化系统实现智能调度，保障运力合理投入。目前，圆通速递自有干线运输能力与中长途航空货运能力显著增强，运输车辆达 5,354 辆，自有航空机队数量达 13 架。圆通速递多元化终端体系日臻成熟，全国遍布 82,000 个终端门店，快件入库入柜比例超 71%，配送效率持续提高。

### 5 全面数字化战略成效

#### 5.1 核心成本连年下降

为了分析圆通速递核心成本变化趋势，表 1 展示了 2018-2023 年圆通速递单票快递产品成本构成及变化情况。

表 1 圆通速递单票快递产品成本构成 (单位：元)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
单票快递产品成本	3.04	2.6	2.13	2.13	2.32	2.18
派送服务支出	1.37	1.31	1.17	1.16	1.33	1.28
运输成本	0.8	0.69	0.51	0.50	0.51	0.46
中心操作成本	0.44	0.36	0.31	0.30	0.31	0.29
网点中转费	0.4	0.21	0.12	0.15	0.15	0.13
面单成本	0.03	0.03	0.02	0.02	0.02	0.02

数据来源：圆通速递年报

自 2018 年后，圆通速递紧抓数字化管理工具这一利器，对全流程成本实现精细化控制，实现核心成本连年降低。其单票快递产品成本从 2018 年的 3.04 元逐渐下降至 2023 年的 2.18 元，彰显了公司成本控制的卓越能力。在各项成本细项中，派送服务支出同样实现了有效控制，由 2018 年的 1.37 元降至 2023 年的 1.28 元，反映了派送效率与成本效益的双重提升。与 2018 年相比，2023 年运输成本降至 0.46 元，降幅达 42.5%，这得益于运输网络的优化及数字化管理带来的效率革命。中心操作成本方面，圆通速递通过引入自动化技术与深化数字化转型，也降低了 34.1%。此外，网点中转费更是实现了 67.5% 的下降，从 0.4 元锐减至 0.13 元，这充分展示了公司在优化中转网络布局、减少中转次数方面所取得的重大进展与显著成效。

#### 5.2 盈利能力提升

图 1 展示圆通速递 2018-2023 年盈利情况变化。自进行全面数字化转型后，圆通速递的业绩呈现稳健向好的趋势。据圆通速递年报显示，2019 年圆通速递实现营业收入 311.51 亿元，较 2018 年增长 13.42%，实现归母净利润 16.68 亿元。若不考虑商誉减值，圆通速递 2019 年实现归母净利润 20.10 亿元，较 2018 年增长 5.55%。2019 年至 2023 年，圆通速递营业收入年均增长超过 17%，归母净利润年均增长超过 24%。疫情

期间，同行业竞争对手申通和韵达业绩都明显下滑，唯有圆通速递收入一直保持增长趋势。正是数字化系统提高了圆通速递的运营效率，实现快递物流的智能化管理，包括自动分拣、仓储管理和路线规划等，从而大大缩短快递的处理时间，提高客户体验，增加快递量，促进营业收入的增长。

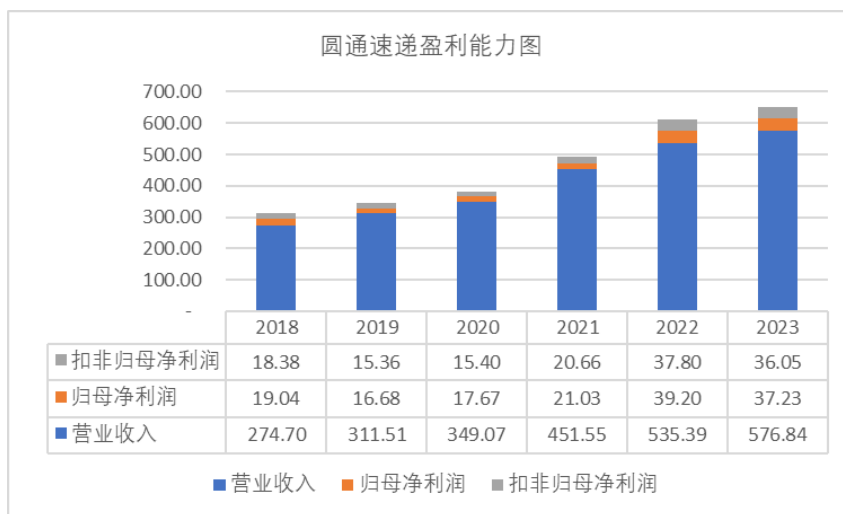


图1 圆通速递盈利能力图 (亿元) (数据来源: 圆通速递年报)

### 5.3 客户投诉率下降

图2展示了圆通速递2018-2023年客户投诉率的变化情况。数字化系统是圆通速递提高客户满意度的重要手段之一。在2018年，圆通速递的客户投诉率高达百万分之2.70。2019年圆通速递依托数字化智能化平台，不断增强客户体验，客户投诉率陡降至百万分之0.19，之后投诉率也一直保持下降趋势。这说明圆通速递服务品质稳步提升，品牌溢价能力显著增强，客户体验在持续稳步改善。圆通速递数字化系统优化快递服务，提升客户了满意度。依托客户管家平台，为客户提供总部直通、专属客服等一站式服务，智能机器人与人工客服协同，加快响应速度，降低成本。与此同时，圆通速递不断升级转运中心的设备设施，以先进的技术装备支撑高效的物流运作，加强质量监管力度，通过严格的检查和控制流程，有效减少了快件的遗失与破损情况，确保了寄递过程的安全可靠。此外，圆通速递还持续优化售后服务机制，从仲裁、赔付等各个环节入手，致力于为客户提供更加贴心、便捷的售后服务，从而持续提升客户的整体体验与满意度<sup>[6]</sup>。

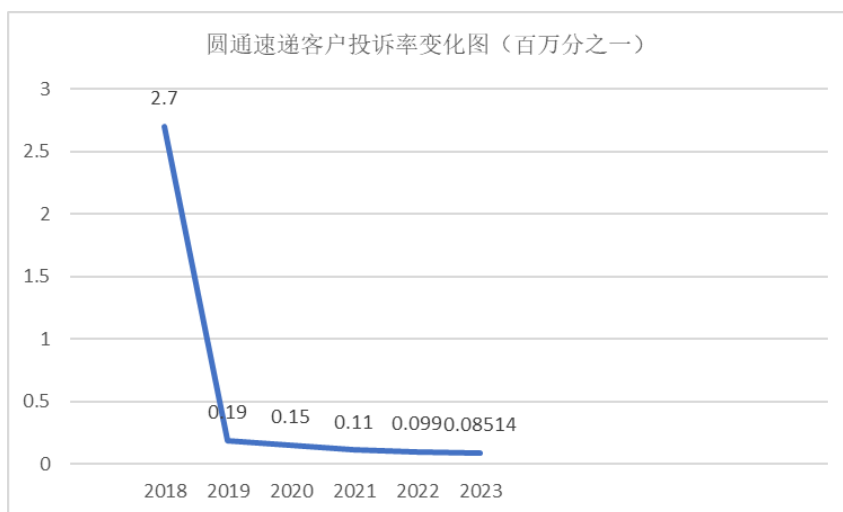


图2 圆通速递客户投诉率变化图 (数据来源: 圆通速递年报)

## 5.4 业务发展稳健提升，综合实力逐步增强

图 3 展示了 2018-2023 年圆通速递业务完成量及市场占有率变化情况。近年来，圆通速递始终坚守快递主业，以坚定的步伐推进全面数字化转型进程。公司始终以客户体验为核心，深入实施服务质量战略，不断优化服务流程，打造独具特色的差异化服务体系<sup>[6]</sup>。这一战略推动了圆通速递业务规模逐步扩大，业务完成量增速及市场占有率持续提高，核心竞争力不断增强。2018 年至 2023 年，圆通速递业务完成量从 66.64 亿件增长至 212.04 亿件，增速达 220%，市场份额也从 13.14%扩大至 16%左右。

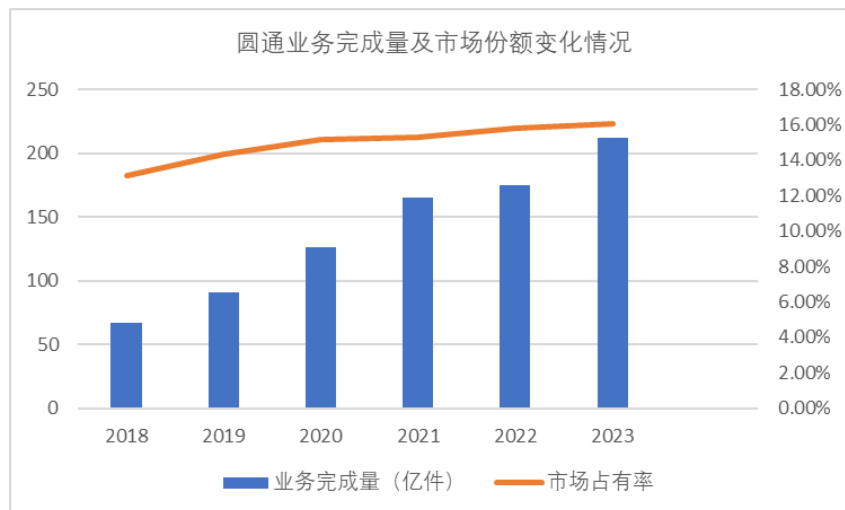


图 3 圆通速递业务完成量及市场份额变化图（数据来源：圆通速递年报）

## 6 结论与建议

### 6.1 研究结论

圆通速递通过提高数字变革定位，打造先进数字化工具，培养员工数字化服务能力，夯实数字网络基础设施建设等路径，来推动公司全面数字化转型。在整个行业受到疫情冲击的情况下，不少快递物流行业表现较好的企业业绩大幅下滑，而圆通速递却在这段时间内展现出了强劲的增长势头。圆通速递实施数字化转型，全面推进运营管理的智能化，提高自身服务质量，牢牢把握住了客户需求，实现了降本增效与市场份额的增长，提高了自己的核心竞争力，这表明企业进行数字化转型对自身绩效的改善有显著作用。

### 6.2 建议

#### (1) 培养数字化人才

数字化转型需要一支具备专业技能和创新精神的人才团队来支撑。圆通速递在推进数字化转型的过程中，注重人才引进和培养，通过提供培训和发展机会，激发员工的创新活力，为企业的持续发展提供了有力保障。圆通速递数字化转型的成功，离不开一支具备数字化技能的人才队伍。其他企业也应加强对数字化人才的引进和培养，打造具备创新精神和专业技能的数字化人才队伍，为企业的数字化转型提供有力支撑<sup>[8]</sup>。

#### (2) 持续加强数字化转型

在快递业竞争日趋白热化的当下，圆通速递通过数字化转型开辟差异化竞争的新路径。该战略的前瞻性帮助圆通速递迅速获得技术赋能带来的红利，实现降本增效。然而，由于物流业同质化竞争激烈，物流行业竞争已从价格战场转变为技术战场。要在竞争中稳固地位，企业就需不断加大研发投入，积极拥抱大数据、云计算、区块链、人工智能等前沿技术，构建起智慧化的数字化信息系统，为业务运营注入强大动力，驱动管理、产品及服务等多个维度转型与升级。数字化转型是一场永不止步的旅程。企业需时刻保持敏锐的

市场洞察力，不断对数字化系统与管理流程进行迭代优化，以灵活应对市场环境的变迁与客户需求的多元化发展。

### (3) 以优化客户体验为核心

客户体验是企业生存与发展的基石。圆通速递在数字化转型过程中，始终将优化客户体验视为首要任务，通过提供便捷、高效的服务，获得广大客户青睐<sup>[9]</sup>。数字化转型使圆通速递实现了快件从寄出到签收的全程可视化与可控化，还通过实时展现订单量、派件量、签收量等关键物流数据，极大地增强了服务的透明度和可追溯性，从而提升了整体服务质量，增强了客户对于圆通速递的信任感与依赖度。在竞争激烈的快递市场，唯有高度重视客户体验，紧密关注客户需求，不断优化服务流程，提升服务质量，才能有效增强客户黏性，赢得市场先机。

## 参考文献

- [1] 张晓静,王迪.数字化转型对顺丰控股绩效的影响研究[J].现代营销(下旬刊),2024,(07):98-100.DOI:10.19932/j.cnki.22-1256/F.2024.07.098.
- [2] 陈剑,黄朔,刘运辉.从赋能到使能——数字化环境下的企业运营管理[J].管理世界,2020,36(02):117-128+222.DOI:10.19744/j.cnki.11-1235/f.2020.0025.
- [3] 林欣,杜国梓,林素絮.数字化转型能够改善企业社会责任履行吗——基于资源获取与公司治理视角的分析[J].金融经济学研究,2023,38(06):114-127.
- [4] 孟祥松,唐雨萱.数字化转型、内部控制与企业高质量发展——基于重污染企业的经验数据[J].会计之友,2024,(16):103-110.
- [5] 韩宁馨,袁丽君,李铨.中国物流企业数字化转型路径研究——基于 fsQCA 的组态分析[J].商展经济,2024,(07):84-88. DOI:10.19995/j.cnki.CN10-1617/F7.2024.07.084.
- [6] Masoud R,Basahel S.The Effects of Digital Transformation on Firm Performance:The Role of Customer Experience and IT Innovation[J].Digital,2023,3(2):109-126.
- [7] 杨寅,陈菲尔.数字化转型、经营能力和企业绩效——基于医药制造业上市公司的实证分析[J].会计之友,2024,(18):72-79.
- [8] 何守琴,黄萍.数字经济时代中小企业财务外包的动因演变及实施路径——基于企业数字化转型视角[J/OL].财会通讯,1-7[2024-09-07].<https://doi.org/10.16144/j.cnki.issn1002-8072.20240731.002>.
- [9] 王书鹏.数字化赋能物流企业盈利模式创新路径研究[J].全国流通经济,2024,(13):102-105.DOI:10.16834/j.cnki.issn1009-5292.2024.13.009.

### 【作者简介】

曹成（2000-），男，汉族，学士学位，华东交通大学研究生在读，会计。