

《快递江湖三十年》

桐庐帮、淘宝、拼多多与价格战

上海站

Nie Tengfei

从90年代初每天赚70元的“人肉带货”，到2025年年均流转1989.5亿件包裹的庞大帝国。这是一场关于乡情、资本与无休止价格战的三十年冒险。

1993年，长三角外贸大爆发。货物已到上海港，但报关单据却还卡在杭州。

HONK!
HONK!

“船不等人！没有报关单据，货就上不了船，延误一天就是几万块的损失！”

“从杭州寄EMS到上海，不到两百公里，一来一回需要3到4天……”

痛点催生了商机——聂腾飞和詹继胜，两个印染厂的打工仔，决定靠“人肉”坐火车帮外贸公司送急件，送一单收费100元，净赚70元。快递江湖，就此发轫。

信任是唯一的货币。异地拓展网点，在制度不健全的年代，只能依靠亲戚、同乡和同学。



聂腾云
(韵达创始人)

弟弟，1999年创立



聂腾飞
(盛通/申通)

大舅哥 (妻子陈小英之兄)



陈德军
(申通董事长)



赖梅松
(中通创始人)

大舅哥的同班同学，2002年创立

大舅哥的同学 (妻子张小娟)，2000年创立



喻渭蛟
(圆通创始人)

2025年，“三通一达”承揽了全国近六成的快递业务。这四大巨头的创始人，全部来自仅有40万常住人口的浙江山区小县——桐庐。

2009年《邮政法》修订前，信件寄递是邮政专营的垄断领地。“三通一达”在当时被称为“黑快递”。

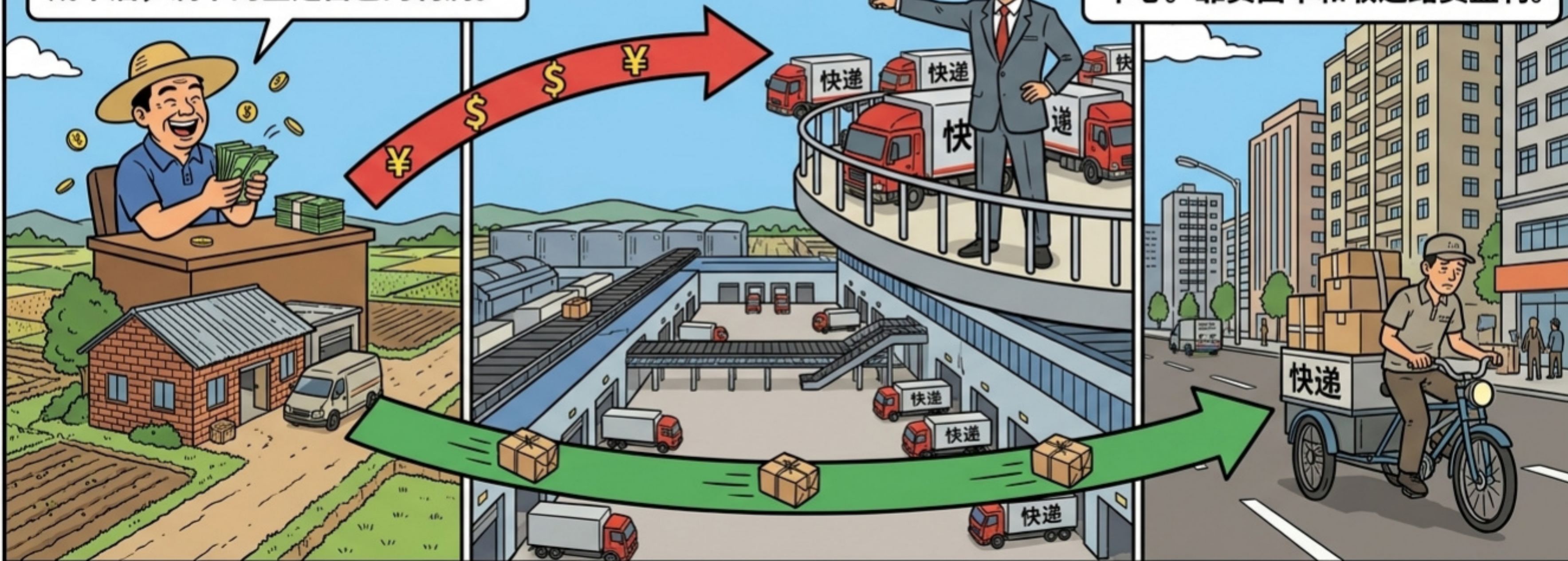


为了保住高额利润，早期的快递员们买站台票进站、翻墙逃票，甚至像绑炸药包一样将文件绑在身上，与稽查人员玩了十几年的猫鼠游戏。

网络如何以低成本迅速铺开？答案是“加盟制”（最早称为承包）。

加盟商：自负盈亏，自己租场地买车招人。收件运费扣除上交总部的成本后，剩下的全是自己的利润。

总部：不发工资，不包场地。掌控品牌、面单控制权与核心转运中心。靠卖面单和收过路费盈利。



这种高度去中心化的机制，极大地激发了地方的扩张动力，也为后期的管理失控和价格战埋下了伏笔。

2005年，圆通主动降价三分之一，接入刚刚成立两年的淘宝。时代的主轴从“商务文件”转向“电商包裹”。



	[商务件 - 90年代]	[电商件 - 2000年代]
核心物品	报关单据、合同	衣服、日用品
价格敏感度	极低（公家出钱，求快）	极高（卖家斤斤计较，包邮压力）
件量规模	每日几件	每日上百甚至几万件

尽管单票利润锐减，但淘宝带来的天文数字般的增量，让接入电商系统的快递公司迎来了爆炸式增长。这成为了中国快递价格战的起点。

2010年，淘宝商城第二个“双11”，成交额暴涨近20倍（约等于平日200倍）。全国快递系统瞬间瘫痪。

“后到的件压在先到的件上，全乱了！不扔过去根本分拣不完！”



臭名昭著的“暴力分拣”视频在网上传播。依赖人工记忆区县代码、手工写“大头笔”的原始网络，在电商的巨量冲击下彻底失灵。系统必须重构。

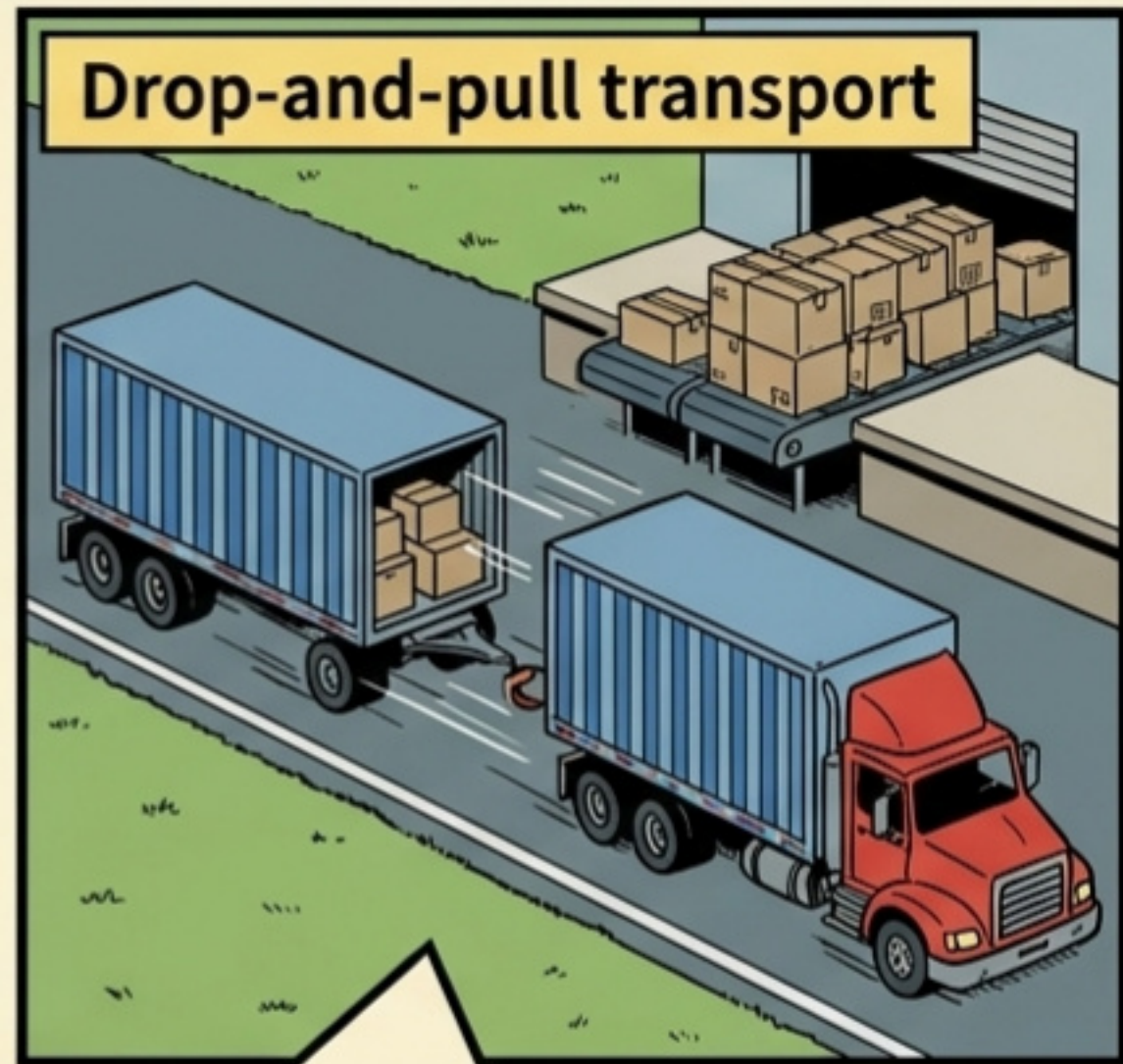
解决系统性问题，必须依靠基建升级与算力统筹。



菜鸟网络（2013）：阿里牵头，统领数据接口，推出标准化公共“电子面单”。



路由直达：总部收权转运中心，通过数据规划，让干线车辆越过中间层级直达目的地。



固定运力：投入自动分拣带与“甩挂运输”，让车头不停歇运转。

技术的介入，将快递从“体力劳动密集型”转变为“数据与资本双密集型”产业。

购买飞机、建设自动化分拣中心需要巨额资金。2016年，快递业打响了资本抢滩登陆战。

韵达：180亿借壳新海股份
(2017.1)

圆通：175亿借壳大杨创世 (2016.10)

申通：169亿借壳艾迪西
(2016.12)

中通：赴美纽交所IPO
(2016.10, 保留同股不同权)

顺丰：433亿借壳鼎泰新材 (2017.2)

仅仅四个月内，五大巨头全部完成上市。
充足的弹药库，为接下来史上最惨烈的价格战拉开了序幕。

就在巨头们以为格局已定时，下沉市场的洪流冲垮了护城河。



“产粮区”义乌成为了绞肉机。为了争夺大商家的标准小件填满干线卡车的运力，各家开始无底线降价。

2013年：10.2元/单

“闲着也是闲着，降价收件就算不赚钱，也能做大总部要求的市场份额！”

2019年：3.8元/单
(跌下悬崖)

2020年3月：0.8元/单
(谷底，黄牛喊出“八毛发全国”)

价格战的逻辑是：用亏损换取份额，卷死中小竞争对手。
在这一阶段，全丰、如风达、速尔等二三线快递公司相继倒闭破产。

羊毛出在羊身上。寄件端不断降价，压力层层传导，最终变成了末端网点对派件员的“以罚代管”和派费克扣。



2021年的邮政调查显示：
超过一半的快递员月收入不足
5000元，月入过万的仅占1.3%。

总派费：0.40元

减去 (-) 丰巢/快递柜费：~0.10元

减去 (-) 电话/短信通知费：~0.05元

等于 (=) 净赚：0.25元

每天必须派送几百单，没有时间上门，只能自掏腰包放进快递柜。快递员陷入了干得越多、单件赚得越少、罚款风险越高的死循环。

伤敌一千自损八百的“恶性内卷”引起了高层关注。监管终于重拳出击。



2021年4月：义乌邮管局要求极兔、百世停业整顿，叫停低于成本价的倾销。

2021年7月：七部门联合印发意见，要求保障快递员基础收入，制定派费核算指引。

2024-2025年：高层会议定调“防止内卷式恶性竞争”，在义乌等产粮区划定区域成本底线。

划定底线后，快递业的单价下跌趋势被强制叫停。2026年上半年，快递业务收入增速终于再次超过了业务量增速。

大浪淘沙后，前八大企业占据了全国96.2%的市场份额。曾经的两万多家民营快递企业，最终融合成几个超级寡头。

2026年
CR8 = 96.2%

【顺丰 SF】



最高营收与口碑。直营模式，垄断高端时效件与冷链市场。

【中通 ZTO】



最高净利率。押注干线车辆与自动分拣，边际成本全网最低。

【极兔 J&T】



吞噬者。合并百世 (2021)、收购丰网 (2023)，五年跻身全国前五。

【圆通/申通/韵达】



发力航空机队 (圆通) 与下沉市场提价回血。

依靠纯粹低价抢市场地摊的时代结束。未来的竞争，将是在航空货运、跨境出海与极致成本控制上的精耕细作。

从几辆破旧的二八大杠，到年均流转近2000亿件的基建巨兽。三十年过去，资本与技术重塑了整个行业，但掌舵，到的，依然是当年走出大山的桐庐帮。

“2019年，桐庐启动‘快递回归工程’。
2025年，全县快递关联产业营收突破657亿元。”

游子归乡，泥腿子穿上了西装。中国快递的草莽时代正式落幕，但在这个年轻的江湖里，新的列车才刚刚启程。