

ATS 三年系统战略 投入与合作决策

先定三年要成为什么，再决定买什么、建什么、投什么。
经营、共创与投资分开；证据通过再加码。

本次先决定	三年目标 + 投入上限
共同验证期	60天
年度IT准备	营收1.5%~3%仅作规划带
资本项目	与本企业IT分账审批

本报告供ATS管理层内部讨论。它不替管理层选择终局，不推销任何供应商，也不以未核实人数、ROI或Demo承诺收益。

01 · EXECUTIVE ANSWER

给ATS管理层的直接答复

先明确公司未来三年是做好物流公司、建立自主能力，还是进入物流科技资本局。建议现在批准战略澄清、内部Owner、年度投入规划带和60日共同验证。

现在决定 五项管理准备	现在不决定 五项过早承诺
→ A / B / C三年目标中明确主目标与次目标 → 按营收1.5%–3%建立公司级IT总投入情景 → 指定1名内部全职系统Owner → 成熟系统、xSHIP和其他候选同题验证 → 采购、联合创新和股权投资分别立项、分账和退出	→ 不一次重建TMS、WMS、财务与全部AI → 不指定xSHIP或任何第三方为独家总实施商 → 不因公司群和平台野心推定其有企业交付能力 → 不把xSHIP / Rapid Deals写成已证实母子公司结构 → 不以目测人数、假设ROI或通用Demo决定投资

证据链 | 结论只到证据允许的位置

等级	已确认或当前判断	决策含义
A	7月11日Amanda明确希望整合办公、询报价、仓库、运输、财务和外部接口。	需求是经营中枢，不是采购一个功能。
A	7月11日已明确技术可行性较高，实施是最弱点；ATS可安排熟悉业务的人半时投入。	内部Owner是合同前置条件。
A	7月16日Amanda表示仍以Excel为主、急需系统，又担心“病急乱投医”。	先帮助管理层做选择，再谈大合同。
B	2月至5月多次沟通支持“助理 + AI”，但实际使用需要陪同、监督和解释。	顾问 + 可靠Owner比直接交付AI工具更现实。
C	美国团队20–30人仍是目测工作假设；2月27日员工会议没有给出绝对人数。	不得据此承诺节省人数或ROI。

02 · THREE-YEAR STRATEGIC INTENT

不是选一个软件：是选ATS未来三年的公司目标

三条路都可以成立，也可以主次组合；但平台与资本路径必须单独立项，不能从一次系统采购自动推出。

A | 经营标准化

三年目标是把ATS本业做稳、做标准；成熟TMS/WMS/ERP承担主交易。

适合条件：首要目标是运营稳定、可复制和降低关键人员依赖，不把软件作为第二业务。

优点：贴近当前经营紧迫性，组织复杂度最低。

风险：自主性有限；选错主平台会产生迁移锁定。

判断：最稳健的三年目标

B | 标准化 + 自主能力

成熟系统负责今天；ATS自有数据、流程定义、企业记忆、AI与关键接口负责长期自由。

适合条件：愿意持续投入内部Owner、数据治理和小型产品能力。

优点：兼顾速度与自主；供应商可替换，知识不丢。

风险：需要持续治理，内部Owner不能缺位。

判断：建议作为共同底座

C | 物流科技平台 / 资本

ATS设Venture Cell / NewCo，或只做少数股权投资，与xSHIP一类平台野心公司合作。

适合条件：董事会愿意承担产品、人才、资本和市场风险，追求第二增长曲线。

优点：可能形成新业务或产业投资上行。

风险：能力、市场和资本风险最高，容易分散本业。

判断：董事会单独立项

先让董事会对长期投入有心理准备

历史沟通中的营收1.5%–3%应理解为ATS公司级年度IT总投入规划带，涵盖人才、现有与新增软件、云、数据、安全、实施、培训和失败准备；不是一个供应商或AI项目报价。

行业外部参照

2.3%

运输 / 分销 / 物流样本IT支出 / 营收

SIM 2025综合报告：15家运输 / 分销 / 物流企业平均IT支出占营收2.3%。全部样本IT预算结构为人员33.6%、云18.5%、软件17.6%、顾问与承包商14.1%、硬件9.5%。样本小，只用于量级和结构参照。

规划换算 | 只作情景，不代表ATS营收

年营收情景	1.5%	3.0%
\$50M	\$0.75M	\$1.50M
\$100M	\$1.50M	\$3.00M
\$250M	\$3.75M	\$7.50M

建议预算结构 | 钱不能只花在“买软件”

30–35%	内部人才与Owner	产品/流程Owner、数据财务控制、培训和一线业务时间
30–40%	软件、云与数据	成熟系统许可、云、集成、数据与企业记忆
10–20%	实施与专业能力	实施商、架构、迁移、测试、顾问和专项专家
10–15%	安全与基础设施	权限、日志、备份、设备、网络和灾备
10–15%	变更与风险准备	双轨、清洗、返工、失败试验和退出交接

3PL口径警告：轻资产物流的Gross Billings可能含大额承运商与仓储代收代付。正式预算前必须同时确认Gross Billings、Net Revenue、Gross Profit、现金流和现有IT支出，不能机械套用营收比例。

04 · ADJUSTABLE DECISION MODEL

基准情景：用受控参数推演三年投入与价值

网页版本可现场调整全部关键参数；本页只冻结一组基准快照。目的不是预测准确，而是让董事会看清哪些参数需要先被核实。

年营收	\$50.0M	情景值，不代表ATS已确认收入
一期影响人数	12人	美国20–30人仍是工作假设
单人全口径年成本	\$90k	工资、福利与管理成本假设
效率改善 / 产能转现金	25% / 30%	释放产能不等于裁员或现金节省
毛利漏损恢复 / 增量收入	营收0.25% / 0.75%	需逐票毛利与销售基线验证
当前毛利率 / 年度风险避免	20% / \$100k	均为可替换参数
价值实现系数	60%	统一折减采用、数据、执行与意外误差
路径C第3年外部ARR	\$0	没有证据前不计平台收入

基准结果 | 不是结论，是风险信号

路径	三年投入	三年价值	净价值	ROI	等效产能
A 经营标准化	\$0.45M	\$0.29M	(\$0.16M)	-37%	1.2 FTE
B 标准化 + 自主	\$1.05M	\$0.43M	(\$0.62M)	-59%	1.8 FTE
C 平台 / NewCo	\$3.30M	\$0.39M	(\$2.91M)	-88%	2.1 FTE

在这组谨慎基准下，三条路径均未达到财务正回报。含义不是“不做”，而是当前一期影响人数和可验证价值不足以支撑更大投入：先验证漏损、增长、影响范围与采用，再加码。网页中提高真实营收、扩大覆盖人数、提高漏损恢复或加入可证实的外部ARR，结果会自动重算。

价值公式：三年价值 = (产能可转现金部分 + 毛利漏损恢复 + 增量收入毛利 + 风险避免) × 逐年爬坡 × 价值实现系数；路径C可另加外部软件贡献利润。未计融资、税、折旧、营运资金、重大故障、客户流失、法规变化和不可抗力。

05 · COMMON ARCHITECTURE

无论ATS选A、B还是C，都应先建立四层共同底座

系统可以多家，权威数据和决策责任只能有一个。能力可以租用，公司记忆不能外包。

04	决策与监督层	Amanda最终决策；内部可靠系统Owner维护事实与权限；外部独立顾问/Fractional CTO主持架构、采购、验收与Go/No-Go。	供应商无权替ATS定义完成
03	ATS企业记忆与控制层	主键、状态、来源、版本、审批、异常、客户上下文和“为什么这样决定”可追溯、可导出、可迁移。	供应商更换，记忆不丢
02	有限创新伙伴层	xSHIP、AI原生物流公司或专项团队先在一个脱敏业务域内证明价值；客户接触、数据用途、IP、竞业与非规避由双方书面约定。	小范围证明，再决定扩大
01	成熟生产系统层	成熟TMS、WMS、财务和办公系统承担稳定交易、权限、账务与SLA，按真实流程和总拥有成本选型。	今天能用、有人负责、可以退出

企业记忆闭环

1 采集 邮件、语音、Excel、系统事件	2 清理 去重、缺项、来源和置信度	3 结构化 客户、订单、报价、费用、责任人	4 归因 谁决定、为什么、依据是什么	5 触发 补问、任务、审批和异常升级	6 复盘 结果回写，持续改进规则
-----------------------------	-------------------------	-----------------------------	--------------------------	--------------------------	------------------------

06 · GOVERNANCE & OPERATING VEHICLE

内部1个全职Owner；是否另设公司取决于战略目标

Amanda与董事会保留最终经营判断，但不应亲自承担全部项目协调。内部Owner重可靠与细致，不要求会写代码。

角色	核心责任	建议投入	不能转移的责任
Amanda / 管理层Sponsor	确认经营目标、例外和最终Go/No-Go	每两周1-2小时Steering	业务真相与最终决策
ATS内部系统Owner	维护流程、样本、权限、待办、UAT和供应商日常协同	实施期1.0 FTE	事实准确与内部采用
报价/运营/财务域Owner	定义实际流程、异常、口径和验收	各0.1-0.2 FTE	本域业务签字
独立顾问 / Fractional CTO	架构、选型、供应商质询、合同边界、阶段门和管理层汇报	方案II：每月≤16小时	保持独立，不替供应商背书
系统/实施供应商	按SOW完成配置、开发、迁移、测试、培训、上线和SLA	按选定业务域报价	交付结果、缺陷与支持

三种推进载体

载体	适用目标	建议与资金准备
ATS内部推进办公室	A或B	现在即可建立；Sponsor + 1名全职Owner + 3名兼职域Owner + 外部Fractional CTO。
Venture Cell / NewCo	仅C	先3-5人验证6个月，准备\$250k-\$600k；通过后再升级8-12人并另备12-18个月\$1.5M-\$3.0M跑道。均为情景，不是报价。
战略投资 + 商业合作	不愿亲自经营软件公司	xSHIP等候选先做商业/技术/法律尽调；采购、共创与股权投资三套账、三套审批、三套退出。

强烈建议双方管理层互访；合作边界由双方自己判断

xSHIP与Rapid Deals关联公司群的方向，可能符合ATS对物流平台、科技资产或资本合作的兴趣；但野心相符与能够交付是两个问题。

ATS去Pomona看什么	xSHIP到ATS看什么
→ 现场仓储、经纪、调度和异常如何真实运行 → 生产后台连续90天数据，不看预录Demo → 实名产品、开发、实施、培训和支持团队 → 各公司主体、IP、客户、员工和收入分别归谁	→ NDA与最小数据原则下看特殊运输流程 → 走一票询价、permit、履约、AP/AR和实际毛利 → 逐项标明现成、配置、开发、第三方或不支持 → 判断供应、共创、投资还是暂不合作

名称与法律边界：公开可确认的是Rapid Deals Inc.，不是“RapidDL”。其登记地址为1040 Walnut Ave, Pomona；FMCSA显示Active Broker、Property/HHG权限、0辆Power Units。公开商标资料把xSHIP与Rapid Deals关联。以上能证明真实主体与经纪业务，不能证明其为所有关联公司的法律母公司。合作或投资前必须取得股权结构、合同主体、IP和人员归属。

三种关系必须分开谈

软件/实施供应商	联合创新伙伴	战略投资对象
按SOW、UAT、SLA和退出性验收。	一个脱敏业务域做60–90天可停止Pilot；各自保留IP和客户边界。	单独做商业、财务、法律、技术和关联交易尽调；不因采购而自动投资。

所有供应商使用同一套六道门

01 问题证明	ATS脱敏特殊运输案例，不接受通用Demo。
02 实名团队	PM、业务分析、架构、迁移、培训与支持人员及履历。
03 数据边界	最小权限、访问日志、完整导出和删除证明。
04 利益冲突	非招揽、非规避、客户隔离和数据用途限制。
05 生产验收	真实员工、真实票据、真实结果和财务对账。
06 可退出性	分阶段SOW、回滚、知识交接和退出成本。

08 · 60-DAY ROADMAP

每一步都能停止、回滚或更换伙伴

随时插拔不等于随意更换。生产变更必须经过证据、验收和连续结算周期。

01	0-10天	确认A/B/C主次；核实Gross Billings、Net Revenue、Gross Profit、现金流和现有IT；指定1.0 FTE Owner；用10票跑通。	阶段门
定三年目标与投入边界			无目标、投入上限、Owner或真实样本，只继续Discovery。
02	11-30天	安排ATS与xSHIP/Rapid Deals互访；成熟TMS与其他候选问题演示；采购TCO、共创SOW和投资资料分别取得。	阶段门
互访并同题比较			不能证明团队、系统、导出或法律/IP结构者，不承担关键实施或进入投资决定。
03	31-60天	从询价完整性、Quote-to-Actual或承运商协同选一个闭环；冻结人工审批、错误队列、回滚、验收与价值参数。	阶段门
只批一个可停止业务Pilot			Pilot不是总系统、共创或投资承诺；真实结果不通过不得扩围。
04	3-12月	成熟系统承载交易；实验伙伴有限权限；企业记忆记录证据与理由；每月重算价值模型并决定是否升级Venture Cell。	阶段门
按结果扩展			任何新增域重新过价值、风险、Owner和退出四道门。

企业记忆建议验收：30天内形成可追溯的首批高价值事件；60天内让记忆开始驱动补问、任务和审批；90天后再评估管理层周报、客户上下文卡片与规则复盘。以上是目标，不是当前已完成事实。

三档合作方式：ATS按需要选择，不绑定任何系统

报价对应决策与实施治理责任，不是软件总包；第三方许可、开发、实施和运维由ATS与供应商另行签约。

I 一次性交接 \$0 一次 60分钟管理层说明，并将现有事实、问题和候选资料按现状交接。 适合ATS已有可信总实施方，或暂不安排内部Owner。	II 60日独立决策支持 \$6,000/月 2个月；每月最多16小时 担任独立顾问与Fractional CTO助理：核实基线、组织问题演示、审阅报价和合同边界、主持阶段门并汇报。 当前推荐。非排他，不开发、不驻场、不运维，不替供应商兜底。	III 单域实施治理 \$15,000 6周；最多5个顾问日 ATS已选定供应商和首个业务域后，冻结验收标准、审查方案、参与UAT与Go/No-Go。 供应商费用另计；内部Owner和实施团队到位后启用。
---	---	--

共同边界

不收供应商推荐佣金；不阻止ATS比较任何系统；不以未核实人数或假设ROI承诺收益；不替供应商承担开发、上线、运维和最终交付责任。任何潜在产品合作或利益关系必须事先向ATS披露。

今天请ATS内部只讨论六件事

讨论清楚这些问题，下一步才是选产品和谈合同。

01 未来三年以经营标准化、自主能力还是物流科技/资本为主目标？	02 是否用营收1.5%–3%建立IT总投入情景，并核实财务口径？
03 谁担任全职内部系统Owner；报价/运营/财务域Owner分别是谁？	04 是否安排ATS与xSHIP/Rapid Deals双方管理层和现场互访？
05 与xSHIP优先谈供应、联合创新还是投资；是否分开审批？	06 是否批准60日独立支持，完成同题验证、边界与Pilot Go/No-Go？

事实与数字边界

本报告基于截至2026年7月24日已取得的ATS文件、2月27日员工会议、3月29日管理层访谈、Amanda微信沟通、候选供应商现场访谈及公开资料。美国20–30人、ATS营收、ROI、许可费、接口能力和供应商实施能力仍待核实。1.5%–3%为规划带；2.3%为SIM 15家物流相关样本平均。正式投资案须用真实财务、岗位、工时、交易量、签约报价和连续结果重算。

APPENDIX · READY-TO-SEND MESSAGE

给Amanda的微信回复建议

先发短消息，再附本报告和PDF；微信里不展开供应商敏感细节。

Amanda，我把这段时间你给的需求、员工访谈、我们之前关于系统和AI的讨论，以及今天看过的候选公司情况重新整理了一遍。

我认为ATS现在首先要确认未来三年的主目标：是把本业流程标准化、在标准化之上保留自己的数据和AI能力，还是进一步把物流科技作为独立平台或投资方向。三种都可以，但对应的人、钱和风险完全不同。

作为外部参照，运输 / 分销 / 物流企业样本的IT总投入平均约占营收2.3%。建议先用1.5%–3%作为公司级年度IT投入规划带，包含内部人员、现有和新增系统、云、数据、安全、实施、培训和失败准备，不是某一家供应商的报价；正式金额要按Gross Billings、Net Revenue、毛利和现金流核实。报告和网页也放了可调模型，可替换收入、人数、效率、毛利、价值实现率和三年投入；它是决策辅助，不是收益承诺。

xSHIP和Rapid Deals关联公司群有真实运营场景、软件方向和较大的平台野心，值得双方老板和团队互访。建议ATS去看现场、生产系统、实名团队和公司/IP结构，也让他们在保密边界下到ATS看一票真实特殊运输业务。最后做供应商、有限共创、战略投资还是不合作，由双方看完证据后判断；目前不能仅凭一次访谈认定他们能承担总实施。

如果需要，我可以先以独立顾问和CTO助理支持60天，帮助核实基线、组织互访和同题演示、审阅边界并形成Go/No-Go；不绑定任何系统，也不替任何一方做销售或投资背书。

文件性质

供ATS管理层内部讨论，不构成法律、税务、审计或任何供应商信誉评级。最终合同应由适格专业人员审阅。