

跨界

顺丰互联网+产业布局

S.F. EXPRESS'S INDUSTRIAL DISTRIBUTION IN THE CONTEXT OF INTERNET PLUS

中国物流策划第一人李荃巍
为你解读顺丰发展内幕

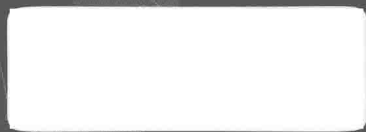
顺丰华丽转身霸气跨界

李荃巍 编著



顺丰互联网+产业布局

S.F. EXPRESS'S INDUSTRIAL DISTRIBUTION IN THE CONTEXT OF INTERNET PLUS



李芒巍 编著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内容简介

“跨界”代表一种新锐的生活态度与方式的融合。跨界对于品牌的最大益处，是让原本不相干的元素相互渗透相互融合，从而形成一种立体感和纵深发展战略。在互联网+时代下，顺丰快递从收递跨越到整个供应链体系，打造电子商务综合服务，并提供整合解决方案，构建电子商务优势供应链，客户体验有了较大提升，带动了快递业的升级。

人们感受到了顺丰跨界商业模式的创新速度，当“嘿客”一周岁时升级改为“顺丰家”。又让人雾里看花，不知顺丰在下一盘什么样的棋。这种大胆的跨界尝试背后有着怎样的商业逻辑？本书将以顺丰“跨界社区店”为引子，回到顺丰的起步原点，一睹顺丰的发展轨迹，解读顺丰跨界战略蓝图，一览“互联网+”顺丰产业布局。

本书适合电子商务相关专业学生及物流、电商行业人员参考阅读。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有，侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

跨界：顺丰互联网+产业布局 / 李芒巍编著. — 北京：电子工业出版社，2015.8

ISBN 978-7-121-26135-0

I. ①跨… II. ①李… III. ①计算机网络—应用—物流—产业布局—研究—中国 IV. ①F253.9

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第129609号

责任编辑：田蕾

文字编辑：赵英华

印刷：北京天宇星印刷厂

装订：北京天宇星印刷厂

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编：100036

开本：720×1000 1/16 印张：16.5 字数：422.4千字

版次：2015年8月第1版

印次：2015年8月第1次印刷

定价：59.80元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010)88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：(010)88258888。

序

轻轻的我走了，正如我轻轻的来；

悄悄的我走了，正如我悄悄的来。

大家都喜欢徐志摩的这首诗，一首诗的流传，往往是因为它的感叹引发了读者的共鸣。岁月的长河是如此荡漾，年轮演化成眼前的景象，过去的一幕一幕似乎成就了创业者们人生奋发的场景，待大多数人大梦方醒时，瞧见社区旁“嘿客”来袭。

初听到“嘿客”这个名字，人们实在是很难将其和一贯行事作风低调的王卫联系起来。取名“嘿客”，在名字上赋予其时尚新潮意味，大多数人还是感叹其新、奇、特。在互联网时代，幽默个性的有趣名称，拉近与消费者尤其是年轻一族的距离，还能体现出顺丰对社区服务的强力整合。

“嘿客”成了2014年下半年以来网络热议的词汇，也标志着顺丰正式跨入到便利店的实体经营领域，成了“奇葩”。随着2015年“互联网+”热潮袭来，“嘿客”顺势携手顺丰优选等，于2015年5月18日（一周岁生日）有些店升级改名为“顺丰家”，归属于顺丰商业。

2015年5月，商务部发布了《“互联网+流通”行动计划》，将在电商线上线下等方面创新流通方式，释放消费潜力，解决电商“最后一公里”和“最后一百米”的问题。这对物流业来说是机遇也是挑战，随着以网购为代表的电子商务成为消费主流，“互联网+”具备颠覆物流、快递企业传统的运营模式，使其再度焕发生机的能力。“互联网+”就是“互联网+各个传统行业”，但这并不是简单的两者相加，而是利用信息通信技术以及互联网平台，让互联网与传统行业进行深度融合，创造新的发展生态。“跨界”代表一种新锐的生活态度与方式的融合。跨界对于品牌的最大益处，是让原本不相干的元素，相互渗透相互融合，从而形成一种立体感和纵深发展战略。

快递巨头的动作，产业链上下游的深度整合，将给整个市场带来巨大影响和示范效应。快递企业电商化的“融合”，扩大了快递业服务，快递企业能够利用移动互联网的优势，在管理监控、运营作业、金融支付等方面实现信息共享，也就是实现整个供应链信息化。此外，快递企业还能根据用户的消费习惯和需求，在线上为用户推出透明化、标准化的服务和各类线下体验，获得增值和实现运力的双聚合模式。

人们感受到顺丰跨界商业模式创新速度，当“嘿客”一周岁时升级为“顺丰家”。又让人雾里看花，不知顺丰在下一盘什么样的棋。这种大胆的跨界尝试背后有着怎样的商业逻辑？本书将以顺丰“跨界社区店”为引子，回到顺丰的起步原点，一睹顺丰的发展轨迹，解读顺丰跨界战略蓝图，一览“互联网+”顺丰产业布局。

李芒巍

前言

被称为“世界信息产业发展的第三次浪潮”的物联网以迅猛之势渗入人们生活的各个方面，物物相息将成为常态。而在这信息大潮中，中国的企业也都摩拳擦掌，从大数据、云计算、智能家居等各方面切入，以期拔得头筹。作为快递行业无可争议的翘楚，顺丰速运也没有只在物流版块发光发热，相反，顺丰处处布局，刻画着自己的商业版图。

人们感受到了顺丰速度，又让人雾里看花，不知顺丰在下一盘什么样的棋。这种大胆的跨界尝试背后有着怎样的商业逻辑？顺丰在“互联网+”背景下是怎样进行产业布局的？要想回答这些问题，我们不妨回到顺丰的起步原点，一睹顺丰的发展路径。

挟带——快递

1993年，深圳通往香港的罗湖口岸，一个普通的男子背着沉甸甸的大包穿梭在人群中，匆匆地过关而去。每天会有成百上千个像他这样的人，来往罗湖口岸的旅客已经见怪不怪了，他们有一个行为——挟带。

挟带指混杂在他物中秘密携带。挟带和携带的区别在于挟带是非公开的。20世纪90年代初，经常往返于香港与内地的王卫有时会受人之托，捎带货物出入境。挟带人来往于广东和香港之间，靠替顾客过海关携带货物为生，在一般人看来这与卖苦力的搬运工没有什么区别。1993年前后，罗湖口岸的挟带人尤其多，因此没有人过多地注意这个从事挟带叫王卫的年轻人。

眼光敏锐的王卫从中发现了深港快件的商机，从父亲那里借到10万元资金后，24岁的王卫与几个伙伴合作成立了专送快件的公司，并于1993年3月26日，在广东顺德注册成立顺丰公司。创业初期，公司只有5个人。那时，包括王卫在内，没有人知道这家小公司会走向何方。

1992年后，“前店后厂”模式在深港之间形成。深港线上的货运商机，是那个黄金时代的缩影。一个突出的问题是，跨国企业在两地之间的贸易增多，但政策环境有限，香港与内地之间的物流成了瓶颈。“比如，工厂里缺一个什么急件，今天说，明天要，要去报关，得一个星期，谁能等得起？”一位与王卫同期创业，但后来专攻保税物流业务的深圳公司老板说。这期间，很多通港货件被私人以挟带的方式运送到内地，一些专业的“挟带人”出现，每天

往返于深港之间。公司成立之初，王卫不仅是老板，也是“挟带人”，亲自上阵送货。这段经历也让王卫切身体验到一线取派件工作的艰辛。在公司做大之后，王卫也经常在公司的大小会议上强调，一线的业务员才是顺丰“最可爱的人”。

1996年，挟带不断延伸发展已经几乎垄断了通港业务，进而选择跨入内地市场，王卫创建顺丰速递公司。作为顺丰速递的创始人，王卫多年低调绝缘于外界，但顺丰集团却正在变得开放和多元化，从前那个靠无数小包裹支撑的帝国，正在将“快递+电商+便利店+供应链”全部网罗其中。2014年胡润大中华区富豪榜单出炉，顺丰总裁王卫以财富240亿元人民币位列榜单的第70位，但却是国内物流行业的首富。

2014年，广东深圳的一个社区旁，一家名为“嘿客”的店铺刚刚开张，满怀好奇的顾客一个个涌进这个有些“奇怪”的店铺，都想看看这个宣传了很久的O2O模式到底是怎么回事儿。

在拥挤的人群中，一个普通的男子安静地坐在角落里，他的目光不在海报和柜台上，而是在这群顾客的身上。这个男子就是22年前那个往返于广东和香港的挟带人，只不过他不再继续奔波于省港之间，现在的他拥有一家享誉全球的物流企业。

22年间，这个叫王卫的男子从青年人变成了中年人，与此同时，他也从一个创业者变成了成功者。22年前的1993年，往返于省港之间的王卫在人群中发现商机，成立了以物流为主要业务的顺丰公司。经过3年的发展，到1996年，顺丰公司已经几乎垄断了通港业务，进而选择跨入国内市场。

20世纪末国内物流市场的主题是混战。在一片混战中，后来被称为“四通一达”的几家物流公司先后脱颖而出，各自分得一块蛋糕。而在此时，顺丰却走出了一条与其他物流公司不同的道路——以全部自营保证服务品质，这使顺丰在高端快递市场上如鱼得水，很快就坐稳了民营物流的头把交椅。

扩张——跨界

在今天，当人们将顺丰黑底白字的SF标志看作是物流服务质量的保证时，所有人都知道，顺丰快递的优势地位已经不可逆转了。然而快递业务的成功只是顺丰成就一代物流帝国的起点，之后，基础坚实的顺丰便开始了向外扩张的跨界之路。

2010年，顺丰推出自主电子商务平台E商圈，宣布跨入电子商务领域。此后的数年里，顺丰相继推出顺丰优选、顺丰宝、顺丰冷运，分别在B2C平台、第三方支付、冷链物流

等领域实现了跨界发展。

2014 年的 5 月 18 日，全国 518 家布局功能类似苹果的专卖店开张。

2014 年，顺丰服务范围新增 333 个区县；顺丰目前全国门店数量已经达到 2 975 家，4 000 家门店的年计划已经完成近 3/4，并携手中石化，首度联姻在深圳两店试水“店中店”；11 月 17 日，顺丰速运向市场发布“顺丰欧洲小包”服务，这也标志着顺丰成为首家正式杀入跨境电商出口物流行业的民营快递企业……

22 年后的今天，顺丰已经从当初只有 5 个人的小公司成长为拥有 20 万员工且年营业额超过 200 亿元的大型企业集团。

是什么触发了这 22 年的巨变呢？因素只有两个，务实和跨界。务实就是做好本职，在这一点上，无论是当初做物流还是现在做嘿客，顺丰的务实精神都可以成为行业的表率。跨界则是顺丰公司这 22 年来能够发展壮大的总战略，当有了一定的资源做保障时，大胆地跨入到其他领域寻找更大的发展空间，为企业寻找到更多的利润增长点，这就是顺风成功的经验，业界无不充满了关注和期待。

当然，单单跨界两个字并不足以彻底诠释顺风的成功。毕竟，选择何时跨界？跨向什么领域？如何实现跨界？在跨界的同时有哪些值得注意的？不对这些问题做出科学的解释，我们是很难彻底理解顺丰的成功跨界的。因此，结合顺丰的成功经验做系统的分解，便成了本书的写作目的。本书以时间流转为序，以产业布局为纲，抽丝剥茧地展示了顺丰的发展轨迹。

第 1 章，开篇向读者阐述顺丰跨领域运营的初衷与经过，帮助读者在彻底了解的同时领略顺丰的跨界战略。

第 2 章，以顺丰快递的发展历程为内容，系统地阐述了顺丰早期经营快递业务的得失，并向读者传递企业良性发展以及跨界储备。

第 3 章，以顺丰一次次的跨界行为向读者展示了顺丰跨界的战略结构图，让读者看到顺丰是怎样从一家快递公司发展成为今天的企业集团的。

第 4 章和第 5 章，以科技引领跨界和对手创造成功为主题，详细阐述在企业跨界发展过程中的物联网思维，并深入分析行业对手对于一个跨越型成长公司的促进与压制。

第 6 章，为读者重现了精彩绝伦的近两年全球 O2O 争霸赛，全球各个“有钱任性”的企业在 O2O 领域展开你死我活的厮杀，涌现出了一批批优秀的项目，同时也有不少项目惨死路边。

本章将带你穿越到那个看不见硝烟却异常惨烈的战场，亲身体验其中乐趣。

第7章，将7个国际知名企业带到读者面前，这7个企业都经历过跨越式的发展，不同的是有些企业在跨界发展之后为自己寻得了更加广阔的发展空间，而有些企业则在跨界之后一蹶不振，最终消失在人们的视线里。通过对这些企业的讨论，作者希望读者了解跨界发展的机遇性和风险性。

第8章，以展望的形式对顺丰的跨界行为进行了大胆的预测，并以此为出发点对未来商业中的跨界行为做出预判。作者预言，随着科技的发展、商业社会的革新，不但顺丰的跨界经营会拥有一个良好的前景，未来商业中跨界行为也将越来越频繁，跨界发展将会成为众多企业的主要发展战略之一。

我们生活在科技时代，我们享受着科技发展带给我们的便利，对于那些为我们提供最新科技创新成果的企业，我们由衷地感谢它们丰富了我们的生活，给了我们更多选择不同生活的机会，让我们的生活可以变得更加美好，而研究这些企业、挖掘它们对社会更深层次的价值，则是我们回馈它们、回馈这个社会的最好方法。

由于时间仓促，作者在完成本书的时候或许会存在偏差，不妥之处还望读者指正。

李芷巍

目 录

第 1 章 顺丰，跨界三尝试	001
顺丰开嘿客了！	003
目标三万家	007
顺丰嘿客	011
能卖东西的就是好店！	014
嘿客不是想黑就能黑的	017
跨界才是顺势而为！	021
第 2 章 顺丰快递，一只野蛮生长的老鼠	025
1993 年，中国民营快递之始	030
从广东到全国，顺丰只用 3 年时间	033
新千年加速奔跑，用信息化武装起来的顺丰	037
顺丰战略环境分析	044
第 3 章 走出物流拓宽产业链，顺丰的向上和向下	063
布局电商，先用 E 商圈试水温	067
顺丰优选，跨界道路上的经验和教训	070
优选、特选，一个电商和他提倡的生活	074
荔枝牛奶经济学，顺丰的长尾市场	077
顺丰宝，跨入第三方支付领域	080

顺丰冷运，在看似不可能的地方创造奇迹	084
尚待了解的创新模式	087
整合资源，顺丰的跨界靠什么？	089
第4章 科技颠覆传统的时代来得正是时候	093
移动互联网终端开启了个性化消费时代	098
云支付终端必将释放新的消费潜力	101
数据时代，谋的是差异化	104
以成熟的物流为基础的快递 + 便利店模式	107
消费方式的变革，到底谁成就谁？	110
颠覆的时代，顺丰的机遇与挑战	113
第5章 那些年陪着顺丰一起成长的对手	117
物流速运——在白热化的竞争中独占鳌头	122
电子商务——可以亦师亦友绝不亦步亦趋	125
谁能抢滩社区零售？	128
O2O——线上线下的他山之石	132
支付终端——顺丰宝能否成为下一个支付宝	136
自我竞争——顺丰的左右互搏	139
第6章 2014年O2O全球争霸赛精彩集锦	143
盘点2014年O2O“四宗最”	144

盘点中国零售业 O2O 九大模式	150
盘点台湾 O2O 八大经典模式	156
盘点日本零售业 O2O 七大模式	160
盘点生鲜 O2O 要避开的 8 个陷阱	166
盘点 2014 年 O2O 项目死亡榜	170

第 7 章 跨界——创造商业奇迹的双刃剑 177

海尔——从海尔冰箱到海尔制药	182
谷歌——从网络企业到科技设备生产商	185
索尼——跨界创造成长的神话	188
Argos 百货——国外同行	191
八佰伴——被自身拖垮的日本巨子	195
通用——风暴中无法转舵的“泰坦尼克”	197

第 8 章 跨界——顺丰一直在路上 201

迈向未来第一步	203
客户体验是检验创新的唯一标准	205
顺丰又一张王牌	208
顺丰的 O2O 盘算	209
社区便利店的优劣势分析	212
经营现状及改进措施	214
顺丰的下一步会迈向哪里？	219
嘿客升级顺丰家，跨界 version4	222

创新的 O2O 模式会给我们带来什么?	224
科技, 变革生活的原动力.....	227
只有我们想不到的, 没有商业做不到的	230
终极解读顺丰跨界布局	233
顺丰的总体战略	234
附录 作者实地观摩	239
后记	245
参考文献	249

第 ① 章

顺丰，跨界三尝试

——段时间网络上热议的一件事情，不仅仅是顺丰这种新奇的营销模式，更是顺丰这让人难以理解的跨界行为。作为我国快递领域领军企业，跑去另外一个领域去做新兵，这种大胆尝试的背后有着怎样的故事呢？想要获得答案，就让我们随着顺丰的脚步一步步倒回到它的原点，看看是怎样的轨迹。

顺丰开嘿客了！

轻轻的，我走了，正如我轻轻的来，我为你送来远方的包裹，不带走一丝尘埃。一直以来，**轻**顺丰给人们留下的印象都是这样的低调而务实，但当低调的顺丰突然有一天开始高调时，等待它的将会是怎样的未来呢？

2014年的5月，多个城市的上班族都发现，在自己每天上下班的路上突然冒出了一家名为“嘿客”的店铺，这些装潢都非常相似，洁净而贵气的黑色外墙与大大的“SF 顺丰”字样招牌，给人一种十足的顺丰范儿。

这就是那个送快递的顺丰吗？快递送得好好的，怎么又涉足到实体店铺上来了？其实，涉足实体店是顺丰这一路发展的必然。顺丰公司作为一家跨多个领域的企业集团，在涉足实体店之前，由快递开始，已经逐步在电子商务、第三方支付等多个领域实现了跨界经营。而这一次涉足实体店，是顺丰版图的再扩张，只不过不同于以往的是，这次顺丰嘿客的扩张十分高调、张扬。



2013年年底，物流界风传“行业大佬顺丰公司将重整旗鼓，再次涉足实体便利店经营”。到2014年5月初，这一消息得到证实：顺丰公司高调宣布将在全国开展实体便利店业务，而且顺丰的实体店将会为消费者提供一种全新的交易模式，是对现有商品交易市场的一种创新。

2014年5月18日，顺丰实体便利店正式开张。据顺丰集团介绍，同日顺丰一共在全国铺开518家店铺，除青海和西藏外，全国各省市都有覆盖。顺丰将便利店采取一种全新的O2O模式进行经营，一时间在行业内外引起轰动。事实上，“嘿客”是顺丰跨界的第三次尝试，正是因为此前充分的探索与积累，顺丰才敢如此大手笔。

那么，顺丰的 O2O 到底是怎样的一种经营模式呢？这个问题，我们只要实地踏足便能够得到答案。我们看到的不是琳琅满目的商品，而是有限的几样实物展示和一张张贴在墙上的精美海报，当然，在海报上都有相关商品的二维码，只要扫描一下，手机就会自动跳转到该商品在顺丰优选等电商网站上面的店铺，从而实现快速下单。



顺丰这个模式，让人看起来就像是一个淘宝的现实版，但与淘宝不同的是，还推出了一系列更加有价值的服务。譬如，购入的商品，在价格上会比一般网购还要便宜一些。而且，顺丰还支持试用，也就是说顾客在下单之后，网店会将顾客所需要的产品先行送至，此时会通知顾客来试

用。譬如一件衣服，顾客在下单后一两天就可以去顺丰试穿，如果试穿不合适当场就可以退掉，这等于为顾客既省去了一道物流的工序，也省去了破费口舌的交涉。

不过，颇让人有些失望的是，因为顺丰嘿客尚处于试营业阶段，店铺里的产品种类较少且只接受线下支付，这多少让前来体验的顾客有些意犹未尽。然而，顺丰这种创新的 O2O 模式确实让人看到了他们不同的一面，相信在未来引入更多的商品与更加便捷的支付模式之后，会更受顾客的青睐。

独特的 O2O 经营模式给了我们新的购物体验，然而，对于顺丰公司而言，能带给他们什么呢？对于此，我们应该从两个方面分析，首先是顺丰的跨界发展意图。

进入实体经营领域，这只是顺丰公司的一个目标。长久以来，顺丰作为快递行业的领军人物，一直摆脱不了其“送货人”的角色。这不但限定了顺丰在消费者心中的形象，也影响到了顺丰其他业务的开展以及新利润来源的发掘，而涉足实体点的经营，尤其是如此大张旗鼓地宣传其实体店业务，必然会改变其市场形象，让顺丰从“送货人”转变为“卖货人”，

既方便顺丰以后进一步跨界发展，也能够为顺丰赢得新的利润点。

其次，就顺丰已经完成的跨界布局而言，无论是电子商务领域的顺丰优选还是第三方支付领域的顺丰宝，在发展的时候大都各自为政，很难形成联动协作的产业链，产生集群优势。而顺丰嘿客的产生就是为了解决这个问题。顺丰优选的实体再现，可以帮助顺丰优选拓展社区市场，迎来客户群的增长。同时，店铺线上支付是现代交易发展的必然，可以想见的是，在不久的将来，顺丰宝必然会被引入成为主要的付款方式，这无疑又给了顺丰宝一个强大的支撑。



可以这样说，顺丰的全面启动，不仅是在线下实体经营领域为顺丰划下了一片疆域，更关键的是为顺丰旗下的电商和第三方支付打开了一个线下的口子，让它们获得了更大的发展空间。

一举两得，用这个词来形容顺丰嘿客是再合适不过的了。不过，如果我们现在就认定了这种模式必将成功，想必还为时过早。

分析了顺丰嘿客的优缺点，我们又想探寻另一个问题，那就是，作为快递行业的领军企业，