



“十三五”职业教育电子商务项目课程规划教材

总主编 张建军

# 电子商务案例分析

徐林海 主编



Dianzishangwu  
Anli fenxi



东南大学出版社  
SOUTHEAST UNIVERSITY PRESS

“十三五”职业教育电子商务项目课程规划教材

总主编 张建军

# 电子商务案例分析

主 编 徐林海

副主编 刘志铭 吴海兵 焦莎莎 丁 珏

 东南大学出版社  
SOUTHEAST UNIVERSITY PRESS

• 南京 •

## 内 容 提 要

本书为职业教育电子商务专业项目课程系列教材之一。本书所选案例反映了近年来国内外电子商务发展的最新情况,涉及现代物流、认证支付、金融服务、商业模式、云计算、大数据、移动电子商务、物联网应用等内容。

本书配套提供电子商务案例云服务平台(www.ceccase.com)。学生通过该平台可以阅读案例,点评关键句子,分析段落,总结全文,同时可开展互动研讨。教师也可通过该平台组织教学管理、案例学习和案例评分等。

本书也可以作为企事业单位的电子商务培训教材,或社会从业人士的参考读物。

## 图书在版编目(CIP)数据

电子商务案例分析/徐林海主编. —南京:东南大学出版社,2017.3

ISBN 978-7-5641-6350-1

I. ①电… II. ①徐… III. ①电子商务—案例—职业教育—教材 IV. ①F713.36

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 025576 号

## 电子商务案例

---

出版发行 东南大学出版社  
社 址 南京市四牌楼 2 号 邮编 210096  
出 版 人 江建中  
网 址 <http://www.seupress.com>  
电子邮箱 [press@seupress.com](mailto:press@seupress.com)  
经 销 全国各地新华书店  
印 刷  
开 本 787mm×1092mm 1/16  
印 张 8.5  
字 数 223 千  
版 次 2017 年 3 月第 1 版  
印 次 2017 年 3 月第 1 次印刷  
书 号 ISBN 978-7-5641-6350-1  
定 价 23.00 元

---

本社图书若有印装质量问题,请直接与营销部联系。电话(传真):025-83791830

# 总 序

无论你在哪里,你都在网上,哪怕你孤单一人,你都在世界中——世界已进入互联网时代。在信息以几何级别的速度增长,知识更新周期越来越短,无处无网络,无处不可百度(网上搜索)的时代背景下,死记硬背知识内容已经不再具有特别重要的意义(必要的知识储备是不可或缺的);相反,培养学生获取知识、应用知识和创造知识的能力(概括为知识能力)则显得尤其重要。随着电子商务的发展,企业需要大量的电子商务技能型人才。职业教育无疑承担着培养这类人才的重要任务。然而,传统的以学科知识内容传授为主的教学方式是无法胜任的。教而有方,方为善教。职业教育先进国家已经在实践中证明,项目课程教学模式在培养技能型人才中的重要性和有效性。近年来,项目课程在国内职业教育界也得到越来越深入的研究,越来越广泛的认同和采用。作为项目课程教学活动的载体,项目课程教材是十分必要的,为此,国内很多教材作者进行了积极探索,也获得了不少成果。但毋庸讳言,迄今为止,国内现有的电子商务项目课程教材还不能完全适应现实需要。主要原因有4点:一是不少教材虽名为项目课程,但实际上只是将原来的学科知识内容划分为几个部分,把原来的“章”冠以“项目”的名义,而不是真正以工作任务(项目)为中心,选择、组织课程内容,因而不符合项目课程的本质要求。二是已出版的相关教材之间,由于对内容安排缺乏统一规划,教材中内容重复或共同遗漏的现象比较严重,给广大师生选择教材带来了困扰。三是教材层次性不够清晰,一味求全、求深、求难的现象比较普遍。中、高等职业教育与普通本科的电子商务教材在内容上、难度没有明显区别,这势必造成学生学习上的困难,甚至影响学生继续学习的兴趣。四是教材内容的选取和编排顺序不尽合理,产生了许多知识断点、浮点、空白点甚至倒置现象。

东南大学是全国重点建设职教师资培养培训基地和教育部、财政部中等职业学校教师素质提升计划——电子商务专业师资培训方案、课程和教材(简称培训包项目)开发的承担单位,“十一五”以来,已进行10轮次来自全国的中职电子商务教师培训,培训教师人数已达300余人。在培训包项目开发和对教师的培训过程中了解到,参加培训的教师尽管系统学习了包括项目课程在内的各种教学模式、理论,但苦于没有合适的教材,无法将理论真正应用到教学实践中去。在此情况下,东南大学电子商务系和东南大学出版社作为发起单位,组织包括参加培训的学员在内的来自全国的数十所普通高校、高职、中职

学校的教师,电子商务企业高级管理人员、电子商务营销高级策划人员、技术开发骨干等,在培训包项目开发研究的基础上,编写一套涵盖职业教育电子商务专业主要内容的项目课程系列教材。

本系列教材具有以下特点:

(1) 定位中等职业教育:本系列教材的使用对象明确为中等职业学校的师生,以中等职业学校毕业生应聘电子商务领域就业岗位时所需要的职业能力为标准,选取教材内容,不求深,不求全,但求新,适应中、高职学生的知识背景。

(2) 真正体现项目课程特色:根据工作任务(项目)需要,以项目为单元重新规划、布局课程内容(非以学科知识体系为逻辑),同时按照循序渐进原则,编排知识学习和能力培养的内容。

(3) 内容新颖:教材内容紧跟电子商务行业发展现状,力求反映新知识、新技能、新观念、新方法、新岗位的要求,体现教学改革和专业建设最新成果。

(4) 本系列教材编写人员既有来自学校的教学经验丰富的教师,也有来自企业的实践经验丰富的电子商务管理人员和工程技术人员。产业人员和教师互相合作,互为补充,互相提高,使本系列教材紧密联系学校教学与企业实践,更加符合培养技能型人才的需要。

(5) 强化衔接:本系列教材将教学重点、课程内容、知识结构以及评价标准与著名企业相关人力资源要求及国家助理电子商务师的考试内容进行对应与衔接。

(6) 创新形式:与国内著名电子商务教学软件研究与开发企业合作,共同开发包括职业教育电子商务专业教学资源库、网络课程、虚拟仿真实训平台、工作过程模拟软件、通用主题素材库以及名师名课音像制品等多种形式的数字化配套教材。

(7) 突出“职业能力培养”:本系列教材以培养学生实际工作能力为宗旨,教材内容和形式体现强调知识能力培养而非单纯知识内容学习的要求,变以往的只适合“教师讲、学生听”的以教师主导的教学方式的教材为适合“学生做、教师导”的以学生为教学活动主体的教材,突出“做中学”的重要特征。

(8) 统一规划:本系列教材各门课程均以“项目课程”为编写形式,统一规划内容,统一体例、格式,涵盖了中职电子商务教学的主要内容,有助于在电子商务专业全面实施项目课程教学,从而避免不同教学方式之间容易发生的不协调、不兼容的现象。

“不闻不若闻之,闻之不若见之,见之不若知之,知之不若行之,学至于行之而止矣。”荀子的这段话,道出了职业教育的最重要的特点,也道出了本系列教材编写的初衷,谨以此与广大读者共勉。

张建军

2017年1月于南京·东南大学九龙湖畔

# 前 言

本书按照电子商务发展的支撑环境、发展模式及发展趋势的思路,分为 13 章,共包含 29 个案例,内容包括:物流服务环境、认证支付环境、金融服务环境、B2B 模式、B2C 模式、C2C 模式、C2B 模式、O2O 模式、SNS 模式、云计算、大数据、移动电子商务、物联网应用等。通过学习和分析这些案例,读者可以增强对电子商务相关理论知识的理解和掌握。

本书具有以下特色:

(1) 本书选择的电子商务企业案例内容贴近生活,典型真实。案例基本上反映了近几年来电子商务发展的最新情况,涉及现代物流、认证支付、金融服务、商业模式、云计算、大数据、移动商务、物联网应用等内容,使学习者对电子商务的未来发展有全面的认识。

(2) 本书配套提供了开放、共享、互动的电子商务案例云服务平台([www.ceccase.com](http://www.ceccase.com))。学习者通过该平台可以获得更丰富的案例资源,同时也能在平台上进行交流,表达自己的观点。教师通过该平台可以进行案例的阅读点评、案例编辑、小组创建、班级管理、成绩评定等,能够基于 web2.0 和二维码识别对师生在平台上的活动展开三级点评。平台具有良好的互动和共享功能,特别提供了以往师生精彩点评的查询功能,有助于案例的深入研究和教学互动。

本书是多位学者、教师、电子商务高级管理人员和设计开发人员在实践和研究中不断积累、总结编写而成的,参与本书编写的专家有陈德人、张少中、徐林海、高功步、刘志铭、丁珏、焦莎莎、于龙、刘文专等。南京奥派公司、浙江大学电子服务研究中心、浙江万里学院、扬州大学等单位共同设计并开发了本课程的案例服务云平台。

电子商务行业在快速发展,电子商务创新的案例更是层出不穷,原有的案例也会随着时代变迁和企业发展而变化。因此,我们对于本书中的所有案例会继续不断地跟踪。对于本书案例内容可能存在的不足,恳请读者及时指正,以便我们能够在修订时完善。

编 者

2017 年 1 月

# 目 录

<b>1</b>	<b>物流服务环境</b>	<b>1</b>
1.1	联邦快递	1
1.2	顺丰速运	5
<b>2</b>	<b>认证支付环境</b>	<b>10</b>
2.1	天威诚信	10
2.2	财付通	14
<b>3</b>	<b>金融服务环境</b>	<b>18</b>
3.1	中国银联	18
3.2	蚂蚁金服	21
<b>4</b>	<b>B2B 模式</b>	<b>26</b>
4.1	阿里巴巴	28
4.2	慧聪网	31
<b>5</b>	<b>B2C 模式</b>	<b>36</b>
5.1	天猫商城	36
5.2	苏宁易购	39
5.3	京东商城	43
<b>6</b>	<b>C2C 模式</b>	<b>47</b>
6.1	淘宝网	48
6.2	58 同城网	52
6.3	三只松鼠	55

<b>7 C2B 模式</b> .....	58
7.1 聚划算 .....	59
7.2 尚品宅配 .....	62
<b>8 O2O 模式</b> .....	67
8.1 携程网 .....	68
8.2 美团网 .....	71
8.3 沱沱工社 .....	74
<b>9 SNS 模式</b> .....	77
9.1 Facebook .....	79
9.2 新浪微博 .....	84
<b>10 云计算</b> .....	87
10.1 亚马逊的云计算 .....	88
10.2 从位置到云端——Google .....	92
<b>11 大数据</b> .....	97
11.1 交通银行 .....	97
11.2 大数据营销——燕格格 .....	102
<b>12 移动电子商务</b> .....	106
12.1 滴滴出行 .....	107
12.2 饿了么 .....	110
<b>13 物联网应用</b> .....	115
13.1 华育迪赛 .....	115
13.2 物联网技术在集装箱管理中的应用 .....	122
<b>参考文献</b> .....	126



# 1 物流服务环境

电子商务与物流之间有着密切的关系,对这个关系把握最宏观的一个观点是“物流是电子商务的重要组成部分”。在电子商务发展的初期,人们十分强调电子商务中信息流、资金流的电子化、网络化,而忽视了物流的电子化过程,但随着电子商务的进一步推广与应用,物流对电子商务活动的影响日益增大,甚至成为瓶颈。人们清楚地意识到:没有现代化的物流,电子商务交易将难以推广。电子商务物流是现代物流的重要组成部分和新的发展方向,是新兴电子商务发展的重要支撑环境之一。电子商务对物流产生的影响则是全方位的,从物流业的地位到物流组织模式、再到物流各作业、功能环节,都将在电子商务的影响下发生巨大的变化。从物流总体发展情况来看,物流业的地位大大提高,供应链短路化,第三方物流成为电子商务环境下物流企业的主要形式;从物流的两个作业环节——采购与配送——的角度分析,采购将会更方便、价格更低,配送的规模与地位将大大提高,并且成为商流、信息流与物流的汇集中心;从物流的各功能环节看,库存集中化得到实现。库存集中导致运输集中,运输又被划分为一次运输与二次运输,更为方便的“多式联运服务”被广泛提供,开环流动的信息成为物流作业的主要依据。

## 1.1 联邦快递

案例网站:<http://www.fedex.com/cn/>

### 1.1.1 联邦快递简介

联邦快递(NYSE:FDX)是一家国际性速递集团,提供隔夜快递、地面快递、重型货物运输、文件复印及物流服务,其总部设于美国田纳西州。其品牌商标 FedEx 是由公司原来的英文名称 Federal Express 合并而成。其标志中的“E”和旁边的“x”刚好组成一个反白的箭头图案。

联邦快递是全球最具规模的快递运输公司,为全球超过 235 个国家及地区提供快

捷、可靠的快递服务。联邦快递设有环球航空及陆运网络,通常只需一至两个工作日,就能迅速运送时限紧迫的货件,而且确保准时送达。

### 1.1.2 联邦快递的管理模式

#### 1) 管理原则

联邦快递之所以能取得史无前例的成就得益于以下 11 项管理原则:

(1) 倾尽全力为员工:公司创始人、主席兼行政总监 Fred Smith(弗雷德)创建的扁平式管理结构,不仅有利于向员工授权赋能,而且扩大了员工的职责范围。

公司还曾耗资数百万美元建立了一个 FXTV(联邦快递电视网络),使世界各地的管理层和员工可建立即时联系。它充分体现了公司快速、坦诚、全面、交互式的交流方式。

(2) 倾情投入:20 世纪 90 年代初,联邦快递准备建立一个服务亚洲的超级中心站,负责亚太地区的副总裁 Joe McCarty(麦卡提)在苏比克湾(Subic)找到了一个很好的地方。但日本怕联邦快递在亚洲的存在会影响到它自己的运输业,不让联邦快递通过苏比克湾服务日本市场。

联邦快递公司针对此事倾情投入,跨部门协同合作。通过联邦快递在美国的主要法律顾问 Ken Masterson(马斯特逊)和政府事务副总裁 Doyle Cloud(多约尔)联手,获得了政府支持。与此同时,在麦卡提的带领下,联邦快递在日本发起了一场大胆而又广泛的公关活动。最终成功使日本人接受了联邦快递连接苏比克湾与日本的计划。

(3) 奖励至关重要:联邦快递经常让员工和客户对工作做评估,以便恰当表彰员工的卓越业绩。其中几种比较主要的奖励有:

Bravo Zulu(祖鲁奖):奖励超出标准的卓越表现。

Finder's Keepers(开拓奖):给每日与客户接触、给公司带来新客户的员工以额外奖金。

Best Practice Pays(最佳业绩奖):奖励员工的贡献超出公司目标的团队以一笔现金。

Golden Falcon Awards(金鹰奖):奖给客户和公司管理层提名表彰的员工。

The Star/Superstar Awards(明星/超级明星奖):这是公司的最佳工作表现奖,金额相当于获奖人薪水的 2%~3%。

(4) 融合多元文化:联邦快递有自己的大文化,同时也有各种局域文化。在超级中心站,它的文化在于其时间观念;而在软件开发实验室和后勤服务部门,它的文化则在于创新和创意;在一线现场,它强调的则是顾客满意度。

负责美国和加拿大业务的高级副总裁 Mary Alice Taylor(马丽)指出:“我们的文化之所以有效,是因为它与我们的宗旨紧密相连,即提供优秀品质服务顾客。”

(5) 激励胜于控制:联邦快递的经理会领导属下按工作要求作出适当个人调整,创造一流业绩。正如马丽在报告中所说:“我们需要加强地面运作。我想,如果让每个员工专

注于单一目标,就能整体达到一定水平。正因为此,我们才引入最佳业绩奖。它使我们能把 50 000 名员工专注于提高生产效率和服务客户。我们达到了以前从没想过能实现的另一个高峰,工作绩效接近 100%,而成本却降到最低水平。”

(6) 首要规则是改变规则:联邦快递选择了固定价格体系来取代按邮区划定的路程和运量定价体系,在货运业引起了巨大轰动。这一改变不仅简化了联邦快递的业务程序,也使客户能够准确预测自己的运输费用。弗雷德说服国会使 The Civil Aeronautics Board(美国民航管理委员会)解除对航空快运的限制后,开辟了隔夜送达货运业务,使对手公司也纷纷受益,整个行业的利润增加了 10 倍。

(7) 问题也有好的一面:联邦快递把客户的问题当作对自己的挑战和潜在的商业机会。联邦快递接到一家打算自己经营产品仓储和批发业务的全球性女装零售商兼家居饰品商的请求,为其提供系统跟踪订单、检查库存、安排运货时间服务,使其能实现接单送货在 48 小时内完成。联邦快递巨大的超级中心之所以能以这样大的规模存在,正是因为有各种公司不断请求他们帮助。

(8) 积极利用技术软件:联邦快递的经验证明,在这个信息时代,一个公司创造和整理的信息,其价值远不止于在公司内部使用。公司有一种 PowerShip(百威发运)系统,可以接订单、跟踪包裹、收集信息和开账单。公司约 2/3 的运输都是通过这个系统或者 FedExShip(联邦快递发运)电子运输系统来完成的。

(9) 犹豫就会失败(但必须看准才动):尽管公司顾问担心弗雷德打算提供的隔天下午送货业务(next-day afternoon delivery)可能会影响到公司的其他服务项目,如优先服务和经济送货,但弗雷德认为,新的服务会带来利润,还能消除早晨优先送货(priority morning delivery)和下午经济送货(economy run)之间的闲置期。他的预感得到了证实。两天到货的业务增长不断,隔夜到货的优先服务也持续增长。在联邦快递,经理都按直觉办事。

(10) 该放手时就放手:联邦快递采用最新技术,通过卫星相连、传真处理文件,然后送货上门的新尝试——ZapMail(专递邮件),因低成本的传真机充斥商业市场而宣告失败就是一个教训。不过,这算不了什么。联邦快递从一开始就把冒险作为公司的制度。因此,其他一些看上去不那么合理的举措还是获得了成功,如第一个辐射式发运系统、专用运输机队、联邦快递技术的电视广告等。

(11) 努力决定形象:令人仰慕的形象要花很多年建立,要经过周密的计划,利用不同的资源,一心一意去做才能把它传递出去。公众现在已经把“交给联邦快递”这句话同遵守诺言等同起来,这可以说是联邦快递的成绩之一。

## 2) 联邦快递的可信赖营销

自公司建立起,可信赖已成为联邦快递品牌的一个关键品质。

(1) 广告打造形象:每年联邦快递都会投入大量资金开发和推广广告,以表现联邦快

递想要表达的所有品牌诉求：使命必达、团队、速度、安全以及强大的背景。事实上，在新传媒电视集团的“广告追踪”每月广告回忆调查中，联邦快递公司的电视广告曾经以 82% 的回忆率被选为观众回忆度最高的广告。

(2) 与体育结盟：在利用广告宣传打造联邦快递“使命必达”可靠性的同时，联邦快递还积极赞助各种盛大体育赛事（如 NFL、NBA 等），进一步展现其高度可靠的品牌形象，成为“最值得信赖的选手”。

### 3) SFA

所谓 SFA，即“Survey”（调查）、“Feedback”（反馈）、“Action”（履行的步骤）。

SFA 需要员工与他们的主管共同参与。它遵循的法则其实就是它字面所代表的含义：调查、反馈、实行的步骤。通过 SFA 的各个步骤，员工与主管之间可能更好地彼此了解和沟通，及时发现存在的问题，从而找到好的措施解决已经出现的问题。

### 4) P-S-P

联邦快递常自豪于它的“紫色血液”，因为它的管理者 91% 都是内部提升，配合“内部提升”实施的是公司在员工成长上的不断投入，这些做法都源自公司 P-S-P 经营理念。

所谓 P-S-P 即：员工、服务、利润。从一个简单的角度来看 P-S-P 经营理念，就是：联邦关心他们的员工，为员工创造良好的工作环境，在工作中给予员工最大的支持与帮助，激发他们工作的积极性，让他们在工作中取得成绩。这样员工就能为客户提供高品质的服务，而满意度高的客户就能带给联邦更多的业务，从而给公司带来效益。这份效益又惠及员工，形成一个良性的循环。

### 【案例点评】

“以人为本”首要之处就是要有一种平等的理念，尊重每一个员工。联邦快递，特别强调员工的话语权，如公司在美国上市时出席仪式的不仅有总裁还有递送员。当然平等不能只挂在口头上，在制度上还要有所保证，如联邦快递公司设有“员工公平对待条例”，员工受到处分如觉得不合理，可以在 7 天以内投诉到他上司的上司，他上司的上司要在 7 天内开一个“法庭”来进行判定；如果员工仍不满意，可以继续申诉，确保得到公平的对待。

### 【思考题】

- (1) 从本案例的分析中，你得到了哪些关于快递公司管理与营销方面的启示？
- (2) 以本案例为基础进行思考，一个持续发展的快递企业需要具备哪些素质？

## 1.2 顺丰速运

案例网站：<http://www.sf-express.com/cn/sc/>

### 1.2.1 顺丰简介

顺丰速运(集团)有限公司(以下简称顺丰)于1993年3月27日在广东顺德成立。初期的业务为香港之间的即日速递业务,随着客户需求的增加,顺丰的服务网络延伸至中山、番禺、江门和佛山等地。在1996年,随着客户数量的不断增长和国内经济的蓬勃发展,顺丰将网点进一步扩大到广东省以外的城市。截至2014年,已建有3个分拨中心、近100个中转场以及2000多个营业网点,覆盖了国内34个省级单位,近200个大中城市及900多个县级市或城镇。2016年,顺丰筹备A股上市,资产作价433亿元。2017年1月重组增发上市,股票名称顺丰控股(002352)。

顺丰作为一家主要经营国际、国内快递业务的港资快递企业,为广大客户提供快速、准确、安全、经济、优质的专业快递服务,是中国速递行业中民族品牌的佼佼者。

### 1.2.2 顺丰的经营理念

顺丰一直本着“成就客户,推动经济,发展民族速递业”的经营理念,积极探索客户需求,不断推出新的服务项目,为客户提供快速、安全的产品流通渠道,同时,帮助客户缩短贸易周期,降低经营成本,提高产品竞争力等,使客户能更快、更好地对市场做出反应。

为了向客户提供更便捷、更安全的服务,顺丰网络全部采用自建、自营的方式,并致力于加强公司的基础建设;在统一全国各个网点的经营理念,大力推行工作流程的标准化,提高设备和系统的科技含量的同时,顺丰还苦练内功,不断提升员工的业务技能和素质,努力为客户提供更优质的服务,竭尽全力打造“顺丰”这一民族速运品牌。

### 1.2.3 顺丰的商业模式

#### 1) 价值主张

(1) 探索客户需求,为客户提供快速安全的流通渠道。速度是快递市场竞争的决定性因素,也是顺丰的核心竞争能力。顺丰有着自己的专运货机。这无论从配货的机动性上还是从输送快件的时效性上,都具有相当的主动性。据了解,无论是同城快递还是城际快递,顺丰都比其他民营快递快约20%。

(2) 统一全国网点,大力推行工作流程的标准化,提高设备和系统的科技含量。长期以来,顺丰不断投入资金加强公司的基础建设,先后与IBM、ORACLE等国际知名企业

合作,积极研发和引进具有高科技含量的信息技术与设备,建立了庞大的信息采集、市场开发、物流配送、快件收派等业务机构,建立服务客户的全国性网络,不断提升作业自动化水平、信息处理系统的科技含量,实现了对快件流转全过程、全环节的信息监控、跟踪、查询及资源调度工作,促进了快递网络的不断优化,确保了服务质量的稳步提升,奠定了业内客户服务满意度的领先地位。

(3) 打造民族速运品牌。以客户需求为核心,提升员工的业务技能和素质,谨守服务承诺,建设快速反应的服务团队,努力为客户提供更优质的服务。全天候不间断提供亲切和即时的领先服务。从客户预约下单到顺丰收派员上门收取快件,1小时内完成;快件到达顺丰营业网点至收派员上门为客户派送,2小时内完成,实现快件“今天收明天到”(除偏远区域)。尽量缩短客户的贸易周期,降低经营成本,提高客户的市场竞争力。

(4) 不断推出新的服务项目,帮助客户更快更好地根据市场的变化而做出反应。顺丰把快递服务当作一般商品,不时地推出新的营销计划或套餐。时常有优惠更吸引顾客也更有利于顾客。例如:2010年7月1日起,顺丰打造高价值物品的安全通道,为客户的高价值物品(2万元以上,10万元以下)提供优质安全的快递服务。顺丰把服务完全当做一种产品。

## 2) 消费者目标群体

顺丰的价格与其他快递公司相比相对较高,标准的价格是19元,而EMS是12元,其他的几家都差不多在10元左右,有的甚至更低。价格决定了目标客户,顺丰的主要客户是月结客户,对象主要是企业。针对自己的客户,顺丰人性化地为客户开通代寄件方客户向收件方客户收取货款,次周、隔周返还货款的服务。近年来,随着企业的发展壮大,业务不断扩张,顺丰已成长为一条巨大的中国龙,并已将龙须伸向了国外市场。

## 3) 分销渠道

对于一家物流公司来说,真正能够给顾客带来便利的是覆盖全国最大范围内的网点,这也是抢占市场的关键。顺丰的网点覆盖范围正不断扩大,2010年顺丰开始扩展国外业务,在韩国开通了收派服务,在新加坡设立营业网点,覆盖了新加坡(除裕廊岛、乌敏岛外)的全部区域。

到2016年,顺丰在中国大陆已建有2200多个营业网点,覆盖了国内32个省、自治区和直辖市,近250个大中城市及1300多个县级市或城镇,并已基本覆盖台湾地区的主要城市和香港特别行政区。

## 4) 客户关系

在客户关系管理这一方面,顺丰做得最多的是它的公共关系。顺丰没有花很多的资金做营销,创始人甚至多次拒绝电台的专访。顺丰在自身的企业文化建设上特别注意“企业公民”形象的建设,从2002年到2016年,顺丰多次为希望工程、各大慈善基金、地

震灾区、各大贫困山区捐赠现金和物资,并助养地震灾区儿童,参与少数民族村落水电站建设帮扶项目,2009年,为更好地帮助无助者,顺丰正式成立了广东省顺丰慈善基金会。

#### 1.2.4 顺丰的经营模式

##### 1) 明确的战略定位

扎根中端,发展中端产品,逐步拓展中高端是顺丰的战略定位。中高端的企业品牌,既对现有中高端客户产生拉动作用,又与未来的中高端客户的需求相匹配。顺丰在致力于提供质量稳定的标准产品/服务来满足目标客户基本需求的同时,研究开发各种增值服务,构建合理的产品体系,以满足更广泛类型的中高端客户的差异化需求,来打造中高端的企业品牌,提供给客户超值的感受。

##### 2) 未来业务发展方向

顺丰未来发展方向为:立足核心业务、强化支持手段、稳步拓展多元化业务。顺丰将坚持以速递业务为核心业务,通过整合航空和地面关键资源、发展强大的信息系统等支持手段,保障核心业务领域的竞争力;以相关多元化为业务主要延伸方向,积极探索仓储配送服务、电子商务等与速递业务相关的多元化领域,并作为种子业务加以培育,储备未来业务新兴增长点。

##### 3) 主要措施

(1) 自建网点、两级中转:顺丰坚持以自建网点的形式拓展业务,确保对运营网络的控制,从而保证快递产品流过程中的作业标准化和信息透明化。

(2) 广泛的运营网络:顺丰集团分别从空中和地面两个维度构建快速高效、覆盖广泛的运营网络。

(3) 直营网络自主化管理:为提升服务质量和快件安全,顺丰按照网点自营方式进行网络扩张,实现网点管理自主化、人员管理自主化、车辆管理自主化,但同时分区管理,某一级组织、某一个收派人员负责某个区域的业务拓展,职责明确。

(4) 服务模式:顺丰竭力构建专业、安全、快捷的服务模式。

(5) 跨界经营:顺丰开通了网上商城顺丰E商圈。E商圈经营的商品囊括了数码、母婴用品、商务礼品等商品。主打中高端物流服务的顺丰,凭借物流配送优势将网上零售业务作为一个产品来运作,同时其还推出了配套的支付工具——顺丰E商圈宝。

#### 1.2.5 顺丰的技术模式

##### 1) 快递信息系统

顺丰集团资讯科技本部涉及的业务管理系统种类大体分为以下几个方面:

(1) 营运类业务管理系统:面向对象为营运本部用户,通过此类系统可对顺丰全网的

营运业务做出有效的调度配置和管理。

(2) 客服类业务管理系统:面向对象为客户服务部门及其全国呼叫中心,通过与顾客的信息交流互动,实现顺丰的快速及时服务。

(3) 管理报表类管理系统和综合类管理系统:此类管理系统涉及营运、客服、管理报表的三项业务类系统整合,是对前三类管理系统的业务统一合并,同时也是对前三类管理系统的有效补充。多个业务管理系统整合统一化、集中平台化管理是顺丰的发展重点。

## 2) 自有庞大的服务网络

顺丰自 1993 年成立以来,每年都投入巨资完善由公司统一管理的自有服务网络:从蜗隅中山,到立足珠三角,再到布局长三角;从华南先后扩展至华东、华中、华北;从大陆延展到香港、台湾,直至海外。顺丰的自有服务网络具有服务标准统一、服务质量稳定、安全性能高等显著优点,能最大限度地保障客户利益。

2010 年 11 月,顺丰与飞友科技达成合作协议,顺丰利用飞友科技提供的 VariFlight 航班动态技术升级顺丰内部信息系统,加强对顺丰航空运输物品的离港进港的监控,通过 VariFlight 技术实时了解顺丰速运航班起降情况,从而提升顺丰工作效率。顺丰为提高整个物流速递体系服务效率迈出了坚实的一步。顺丰表示,将继续加强信息化建设,使顺丰信息化服务水平再获提高。

## 3) 顺丰速运 app

在企业迅速发展的同时,顺丰不断思考,如果用户对快递流程的信息感知更前置、更可控,快递员和收件人之间信息沟通前置,最后一公里的效率是否可以得到提升?于是顺丰就成为第一个吃螃蟹的快递企业:在推出的 app 中加入一键转寄、服务店代收的自提快递功能。自此,顺丰改变了旧有的收派件快递模式,成功提升了最后一公里的效率。

除了提升收货效率外,顺丰还在 app 中实现设有两道增强用户信任机制的功能,一是增加了快递员的头像推送,让用户提前知道将和自己联系的快递员的基本信息。二是地址代码加密,将一个具体的地址转换为唯一地址代码,不必填写详细地址,只有通过 app 才能知道具体的收件地址。

## 4) 顺丰速运微信服务

顺丰微信服务,是其顺应时代发展,与全国使用人数最多的微信软件进行合作的结果。只要手机中装有微信的朋友,都可以在每天都要使用的微信软件中,完成顺丰快递的收发工作。

顺丰于 2013 年 5 月推出微信公共账号自助服务。用户可在顺丰速运官网输入快递单号查询,下方会生成对应二维码,随后用微信扫一扫,就可在顺丰速运微信上实时持续接收到快递运输状态。信息中包括运单号、签收人、派发时间、签收时间以及快件在中转



过程中的每个站点信息和派件人员的联系方式。在简化流程的同时,实时推送配送进度,提升运送效率和可靠性,用户体验大幅提升。

**【案例点评】**

电子商务对物流产生的影响是全方位的,从物流业的地位到物流组织模式,再到物流各作业、功能环节,都将在电子商务的影响下发生巨大的变化。从物流总体发展情况来看,物流业的地位大大提高,供应链短路化,第三方物流成为电子商务环境下物流企业的主要形式;从物流的两个作业环节——采购与配送的角度分析,采购将会更方便、价格更低,配送的规模与地位将大大提高,并且成为商流、信息流与物流的汇集中心;从物流的各功能环节看,库存集中化得到实现。库存集中导致运输集中,运输又被划分为一次运输与二次运输,更为方便的“多式联运服务”被广泛提供,开环流动的信息成为物流作业的主要依据。

**【思考题】**

- (1) 在快递行业,顺丰的成功有哪些原因?
- (2) 根据材料分析,顺丰如何在现有成就的基础上更进一步?