

案例正文:

顺丰优选:开启中国“生鲜品类电商”元年¹

——顺丰速运的相关多元化之路

摘要: 相关多元化是企业在发展过程中的方向之一。本案例在阐述了其母公司“顺丰速运”及当时电子商务行业背景的基础上,分析了“顺丰优选”定位为“生鲜品类电商”的原因,并进一步阐述了其部分具体战略、策略和成果。最后,在这些素材的基础上提出了对“顺丰优选”在未来的展望。

关键词: 顺丰速运; 顺丰优选; 生鲜品类电商; 相关多元化

0 引言

近年来,电子商务以爆棚式的发展让数以亿计的消费者瞩目。不论是创造的消费时点,还是巨大的商业机会,电子商务强势的增长速度让人们看见这一新兴行业在未来对于促进消费和拉动经济增长的作用。这种方便、快捷、节省时间成本、物美价廉的销售、购物方式,激发了消费潜力,节省了物业成本,推动了经济发展。在电子商务高速发展的同时,快递业由于陷入价格战,行业利润率已从2005年的近30%下降到3%至5%。目前多数快递企业的利润率不到5%。再加上不断上涨的人工、土地、资金等成本,以及愈演愈烈的价格战,企业利润日益微薄。而且,快递行业已经进入战国时代,初步形成高、中、低端三个竞争梯队,前四大企业市场份额不到50%,行业可能将面临洗牌。那么,接下来让我们来看看,在这样的环境下“顺丰速运”是如何未雨绸缪跨界电商(建立顺丰优选),同时储备冷链物流经验,放大进口食品业务,盘活优势资产的?

1 顺丰优选成立的相关背景介绍

1.1 母公司(顺丰速运)的基本情况

顺丰速运是国内最大的民营快递企业,1993年3月26日创立于广东顺德,

1.本案例由内蒙古大学经济管理学院马富萍副教授、庞亦淞、杜栋撰写,作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。

2.本案例授权中国管理案例共享中心使用,中国管理案例共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。

3.由于企业保密的要求,在本案例中有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。

4.本案例只供课堂讨论之用,并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

初期只提供广东与香港之间的快递业务。1996 年，随着业务量的不断增长，将网点逐步扩大到广东省以外的城市，从珠三角逐渐扩展到长三角，进而进入华东、华中、华北地区。截至 2014 年 12 月，顺丰速运在全国已拥有 12000 多个基层营业网点，覆盖中国大陆 31 个省、自治区、直辖市，300 多个大中城市以及 1900 多个县级市或县区，且已在中国香港、澳门、台湾、韩国、新加坡、马来西亚、越南、泰国、日本、美国以及澳大利亚设立网点。目前，顺丰速运的经营规模、网点覆盖和市场份额仅次于中国邮政集团公司（EMS），在中国快递企业中排名第二。其拥有 16000 多辆自营运输车辆和 18 架自有全货运专机，是国内第一家（也是目前唯一一家）使用全货运专机的民营速递企业。同时，顺丰速运也是国内运达速度最快，服务最好的民营快递公司。相应的，顺丰速运的配送价格也是国内民营快递公司中最高的（比“三通一达”高出 40% 左右）。

1.2 电子商务行业状况分析

1.2.1 市场容量逐步攀升

近年来伴随着网购市场日益规范，越来越多的人加入到网购队伍当中。另外，电商企业在一二线城市发展稳定后，逐渐向三四线城市延伸，推动了网购市场的扩大。而且，移动购物正逐渐构成一股新的力量，电商企业纷纷发力移动端，相关产品不断推出，推动网购的进一步发展。移动正在改变人们生活的方方面面：在超市购物或百货商店购物时，通过应用程序查看最新的优惠，用手机扫描物品的条码，无须排队，直接通过移动支付就可以完成付款。基于移动支付衍生的结合地理位置、社交网络的应用，让移动购物受到欢迎；移动购物尚属新兴事物，吸引部分网购用户到移动端，这部分人愿意利用碎片时间在移动设备上购物。

网络购物市场正在实现飞速发展（如图 1、图 2 所示²），正在逐渐替代原有的购物方式（如图 3 所示）。截止到 2014 年 12 月，中国网购用户规模达 3.8 亿人，相较于 2013 年的 3.12 亿人，同比增长 21.8%，预计 2015 年将达到 4.6 亿人。中国网络零售市场交易规模达 28211 亿元，相较于 2013 年的 18851 亿元同比增长 49.7%，预计 2015 年有望达到 40059 亿元。同时，中国移动电子商务用户规模约达 5.03 亿人，相较于 2013 年的 3.81 亿人同比增长 32%，预计 2015 年将达到 7.72 亿人。中国移动电子商务市场交易规模达到 9285 亿元，相较于 2013 年的 2325 亿元同比增长 300.4%，预计 2015 年有望达到 17114 亿元。而且，网购规模占社会消费品零售总额比例正在逐步扩大，到 2014 年为止，已经达到社会

2. e 代表预测值（下同）；2014 年移动网络购物用户规模为预测值。

消费品零售总额比例的 12%。

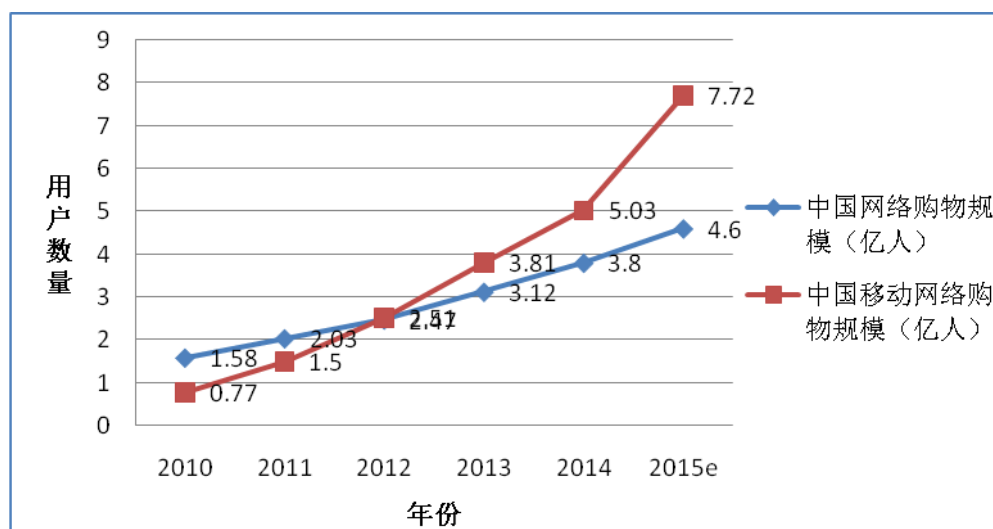


图 1 2010—2015 中国网络购物和中国移动网络购物用户规模

数据来自：中国电子商务研究中心(100EC.CN)

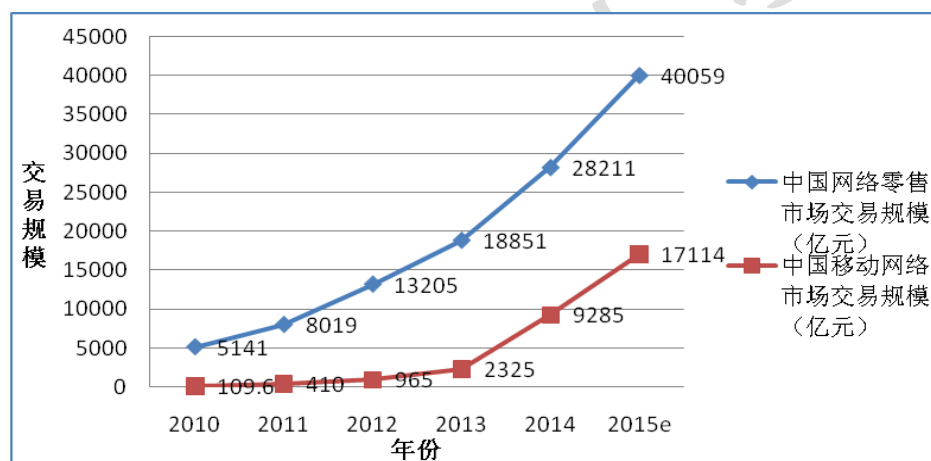


图 2 2010—2015 中国网络零售市场和移动网络市场交易规模

数据来自：中国电子商务研究中心(100EC.CN)

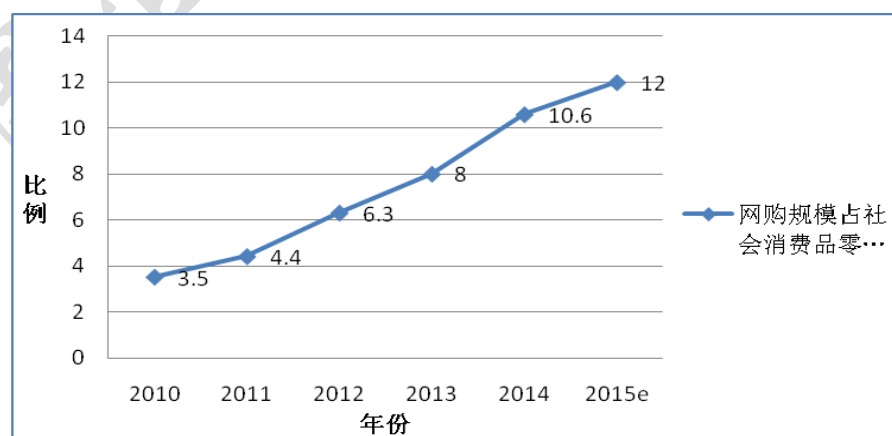


图 3 2010—2015 网购规模占社会消费品零售总额比例

数据来自：中国电子商务研究中心(100EC.CN)

1.2.2 市场格局

2011 年 B2C 网络零售市场占有率中，排名第一的依旧是天猫商城，占比为 51.0%；京东名列第二，占比为 18.5%；位于第三位的是苏宁易购，占比达到 3.3%，后续 4—11 位排名依次为：亚马逊中国（2.9%）、凡客诚品（2.3%）、当当网（2.2%）、易迅网（1.4%）、新蛋网（1.3%）、库巴网（1.2%）、麦网（0.9%）、红孩子（0.4%）。2011 年 C2C 网络零售市场占有率，淘宝网地位依旧稳固，截至到 2011 年 12 月，淘宝网占全部 C2C 网络零售市场的 90.7%，拍拍网占 8.7%，易趣网占 0.6%。从以上数据中不难看出，大的市场格局基本已定，阿里平台占据大半江山，其余各家基本上都是某个品类的领军企业。

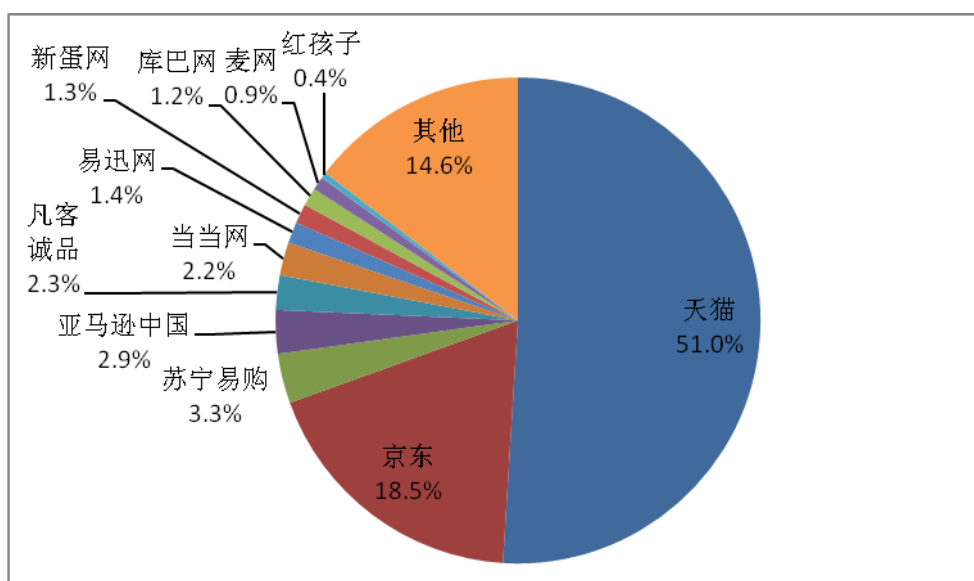


图 4 2011 年中国 B2C 网络购物交易市场份额占比

数据来自：中国电子商务研究中心(100EC.CN)

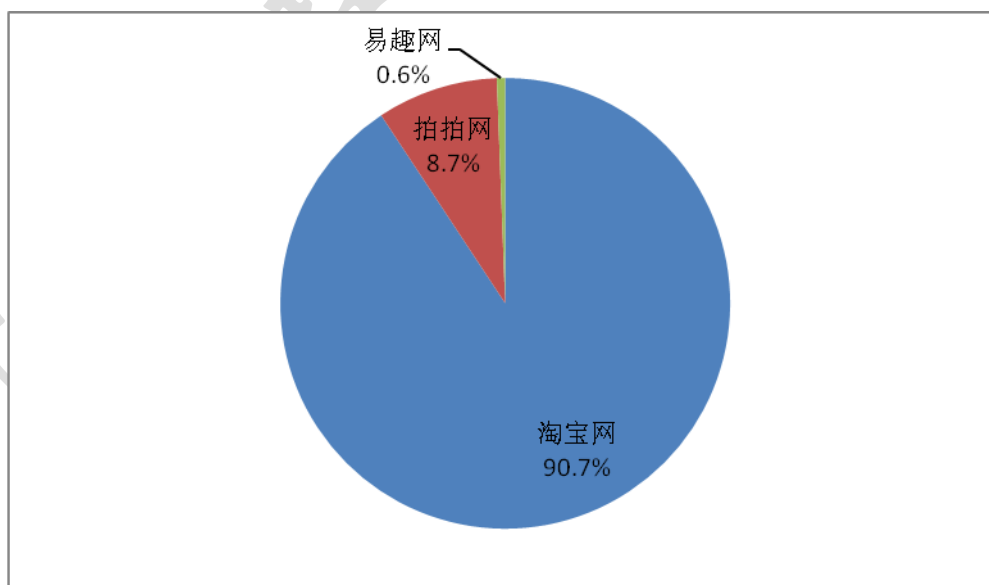


图 5 2011 年中国 C2C 网络购物交易市场份额占比

数据来自：中国电子商务研究中心(100EC.CN)

2 顺丰优选的诞生与发展

2.1 何缘涉猎电商领域

王卫决定做电商是受一个“粽子”的启发。2009 年端午节，顺丰速运一个分公司为搞创收而突发奇想，借送快递之便给客户推销粽子（五芳斋）。不料效果出奇的好，一个端午节就卖出 100 多万元。第二年如法炮制，又取得 500 多万的佳绩。2010 年初，王卫意识到这里头潜在着一个很大的商机。

此外，马云早在 2007 年便与郭台铭共同投资百世物流，2010 年 3 月以来又入股星辰急便和汇通快递，与顺丰等民营快递企业形成正面竞争。而且这些电商大佬纷纷立誓打造“物流、信息流、资金流”三流合一的闭环商业模式。2012 年 6 月 25 日，京东商城全资子公司“江苏京东信息技术有限公司”正式获得“快递业务经营许可证”，许可证号为“国邮 20100206A”。再加上快递行业的价格战愈打愈烈，企业利润日益微薄。受此刺激，王卫决定借物流优势，“逆袭”电商，上马“顺丰 E 商圈”项目。

由于对电商领域没有经验，再加上阿里系在电子商务平台领域的主导地位以及各品类垂直电商的稳定态势，想直接推翻阿里做平台几乎不太可能，明智的选择只能是以开辟某一品类为切入，求得生机。对此，王卫一直小心试错。这一点，从顺丰优选的诞生历程中不难看出（详见案例使用说明中的背景信息）。

2.2 为何定位“生鲜品类”

就王卫的商业逻辑而言，顺丰切入电商领域的定位非常关键，不仅在于尝试该品类的机会大小，更为关键的是如何充分盘活顺丰固有的资源优势 and 基因潜力。之后，主管顺丰航空的顺丰速运副总裁李东起掌控顺丰优选，王卫的深意不言自明。那就是顺丰优选的定位和发展，必须为顺丰速运的大物流战略服务。充分了解这一点，顺丰优选的定位为何会游离不定（先是高端礼品，后是进口食品，最后涉足生鲜。）就不言自明了。具体来说，顺丰优选定位为“生鲜品类电商”，除了“生鲜品类”是一片很有发展潜力的蓝海以外，还有以下几点好处：

2.2.1 增加顺丰速运的营业额，降低顺丰优选的物流成本

顺丰速运大手笔涉足生鲜品类电子商务领域，不仅因为生鲜品类电子商务领域蕴含着巨大的商机，而且顺丰速运可以借此作为自身业务的增长点（顺丰优选的全部商品都由顺丰速运进行统一配送）。同时，顺丰优选可以借由集团内协议价格降低固有的物流成本。

2.2.2 提升顺丰优选的客户体验的同时相互强化品牌形象

一方面，顺丰速运的优秀配送能力（国内客户体验最好及冷链物流最先进的物流公司）有助于提升顺丰优选的客户体验，以及“顺丰优选”的推广。另一方面，顺丰优选“全球优质安全美食”的中高端定位和顺丰速运原本的快递业中高端形象相得益彰，有助于相互品牌形象的提升。

2.2.3 放大进口食品业务，充分激活顺丰航空这一优质资产

顺丰优选主要聚焦于“全球优质安全美食”，通过海外直采方式，缩短供应链，减少中间流通环节，从而为消费者提供优质低价、地道美味的进口商品。最初上线的 5000 多个产品 SKU 中，进口商品就占了 80% 之多。之所以这么做，主要是借“逆向物流”优势，充分激活顺丰国际航空货运的潜力，消除货机空返造成的浪费。当然，进口食品也并非都是靠航空货运直采的。虽然顺丰有完备的进出口商资质，但由于目前平台还不成熟，销量有限，需求分散，所以许多进口食品也是从国内进口商批发的。比如，国内最大食品进出口商“大昌行”便是顺丰战略供应商之一。

2.2.4 顺丰优选生鲜业务最终是为顺丰速运开展冷链物流新业务储备经验

顺丰优选最初 700 人的团队中，有 400 人是快递员。利用这一实验平台，顺丰优选迅速积累了丰富的生鲜仓储和冷链物流的经验，并在跑通并优化了整个冷链的链条之后，再渐渐并入顺丰速运的整个物流大网，去孵化和反哺集团的整个冷链物流项目。不难发现，顺丰速运的仓储服务，主要是偏重食品类的（冷链）物流配套，这也正是顺丰优选的先天优势。顺丰优选作为生鲜冷链试验田，为 B2C 企业提供一个生鲜冷链解决方案，并在快递行业建立新的标准。2013 年，顺丰优选在 11 个城市建立了冷链配送体系。李东起表示，顺丰优选会继续加大对生鲜冷链领域布局，在相应设施、人员配置完毕后，生鲜冷链配送不会局限在目前这 11 个城市，还会继续扩张。在未来，顺丰优选会持续重点发力，以顺丰航空现有的物流节点为基础，快速编织一张不断向全国，甚至全球辐射的冷链物流网络。

2012 年 5 月 31 日，“顺丰优选”正式上线，定位“全球美食优选网购商城”，[北京](#)区域全品类配送。6 月 1 日，亚马逊中国开卖生鲜。6 月初，淘宝生态农业频道正式启用二级域名。7 月 17 日，本来生活上线。7 月 18 日，京东商城宣布开通生鲜食品频道。“顺丰优选”的诞生开启了中国“生鲜品类电商”元年。

2.3 定位生鲜品类电商后的具体举措

2.3.1 战略视角的举措

王卫坚信，高品质的用户体验必须建立在专业化的物流配送服务上。而专

业化的体现，除了严格的管理之外，又必须依靠强大的技术支撑和庞大的网络支持。这两方面优势一旦确立，便可形成企业最核心的竞争力，并顺势筑起难以逾越的竞争壁垒。因此，王卫在这两方面一直不惜重金地持续投入。先后投入数亿元，与 IBM、ORACLE 等国际知名企业合作，共同研发和建立了 35 个具备行业领先水平的信息系统。譬如，在搭建 IT 架构方面，顺丰优选采用从北京起步，再到全国统一布局的 IT 基础架构，由 IT 支撑自身企业的扩展。也正是由于此，顺丰优选全国各大仓库实现了统一的实时监控，同时配备了先进的 WMS 仓储管理系统，实现了高效的物流管理。而在仓储建设方面，早在 2012 年 7 月，顺丰优选正式推出新增的“仓储配送”服务时，其就已经在北京、上海、深圳、广州、南京、厦门等 26 个城市建有仓储中心，包括普通仓、防静电仓、恒温仓、冷藏仓、冷冻仓等。如今，顺丰优选生鲜商品配送城市达到 11 个，分别是北京、天津、嘉兴、上海、苏州、无锡、杭州、广州、深圳、东莞、佛山。而且李东起表示，顺丰优选会继续加大对生鲜冷链领域布局，在相应设施、人员配置完毕后，生鲜冷链配送不会局限在目前这 11 个城市，还会继续扩张。在未来，顺丰优选会持续重点发力，以顺丰航空现有的物流节点为基础，快速编织一张不断向全国，甚至全球辐射的冷链物流网络。

目前顺丰优选对于生鲜商品的配送有两种模式：一种是入库的商品实行全程冷链配送，实现“从库门到冰箱门”的无缝对接，当商品离开库区后，分拣和包装操作场地需具备温控条件，再装入温控箱运输，最后收派员将商品装入保温袋上门派件，整个环节所使用的温控设备包括冷藏箱、冷冻箱、冰盒、冰袋、保温袋等众多微小细节；另一种是产地直采商品通过顺丰速运的快速物流，实现 24 小时“从枝头到舌头”的快速配送，顺丰优选做了大量的产地直采，其中很多是利用顺丰的线下资源，产地直供是顺丰优选未来一大招牌。在具体品种的选择上，公司遍布各地的员工成为了现成的美食捕手，他们会推荐各地最具特色的优质美食。比如在进行台湾商品采购时，由顺丰优选的采购人员提出需求，台湾区的同事会协助进行当地供应商的推荐与资质审核，最终选择了凤梨、凤梨酥、柳丁橙等最受大陆欢迎且方便运输的食品，并且省去了其它中间环节，直接将商品从台湾运到顺丰优选的仓库。

2.3.2 战术视角的举措

2.3.2.1 在主打商品选择方面的举措

现在大家对荔枝的认识还比较浅，只是因为一句“一骑红尘妃子笑，无人知是荔枝来”而对荔枝品种中的“妃子笑”有印象，实际上荔枝品种繁多，“妃子笑”远不是最好的，甚至不在“桂味”，“糯米糍”，“挂绿”的“荔枝三杰”之内。顺丰优

选经过近一年的产地考察，发现岭南地区既是荔枝的主产区，又囊括了最优秀的品种，随决定与当地政府和种植大户合作，将“岭南荔枝”作为一个独特的产地品牌来运作。而且，荔枝是保鲜要求非常高的水果，“一日色变，二日香变，三日味变，四日五日色香味尽去”。最理想的是八成熟时采摘，但批发市场的水果商人为了弥补长途运输的保鲜不足，在五成熟时就匆匆摘下，口感差别很大。顺丰快递在国内的名声是 24 小时之内送到，若是做到产地直供，从“枝头到舌头”不超过 24 小时，正发挥了顺丰优选的供应链优势。以前大家都知道顺丰优选做生鲜有优势，但是，如何让这种优势被消费者体验到，还没有切入点，荔枝是一个绝妙的机会。

为了玩的更嗨，顺丰优选做了一个非常有特色的异形包装，方形纸盒的顶部印着顺丰航空飞机的图形并写有“荔枝刚刚离枝”（这句话不仅体现冷链空运的新鲜快速，更和荔枝的文化渊源有关，离枝正是荔枝的古称。），将纸盒从两侧拉开，装有新鲜荔枝的小盒从上部看，恰好成为顺丰航空飞机的两翼……顺丰优选和顺丰速运各自优势的珠联璧合，都通过这个小盒子充分表达了出来。



2.3.2.2 在接触顾客方面的举措

在接触顾客方面，顺丰优选这次的荔枝大战，放到了线下拉拢顾客，同时又会在线上社会化媒体上吸引用户互动参与。第一，十吨荔枝免费送，但仅限女生。上班高峰时段，在北京、上海、杭州多个地铁站外（商务写字楼附近）向女性赠送岭南荔枝体验装，但仅限女生。选上班时段是因为这样得到体验装的女性会拿着它去上班，在办公室又有一圈新的传播。很显然，体验装上都有二维码，想下单，一扫就可以。第二，在国贸等人流密集的商圈“栽”下一棵“荔枝树”，把刚刚空运到的岭南荔枝挂上树，模拟它们在果园的状态，邀请过往行

人来体验“采摘”最新鲜的岭南荔枝——其实就是对口号“荔枝刚刚离枝”的生动演绎。其实也是赠送，但通过实际体验，效果就更加真切。第三，非常有创意且效果也最好的一个，跟知名有调性的餐厅合作，还是免费送女生。这也是跨界营销。营销成败的关键，是找对“脾气相投”的异业伙伴。顺丰优选要找的是那些对美食和生活有品质要求的“吃货”，这些人会在哪里出现，喜好是什么，就是顺丰优选寻找异业伙伴的逻辑。美食餐厅，显然是“吃货”扎堆的地方。顺丰优选与云海肴、雕爷牛腩、赵小姐不等位、海底捞等调性相符的中高档餐厅合作，在他们客流密集的时段，向进店顾客中的女性赠送岭南荔枝小盒体验装。当一位男吃货以炫耀的心情，带着异性友人来体验自己发掘的好餐厅时，女生进门就收到了一份精致的小礼物，还是美人杨贵妃最爱的水果岭南荔枝，他们俩是不是都会对这家餐厅和顺丰优选充满好感？男生觉得倍儿有面子，女生赶紧要把这份惊喜曝上自己的各个社交圈。顺丰优选知道，女性有更强烈的分享或者说炫耀欲望。跟他们合作，也完全不需要什么费用，顺丰优选市场总监杨军说，“大家都是大品牌，互惠互利，一拍即合，也不用什么考核”。从效果来讲，出奇的好，尽管这个活动是品牌传播活动，但带来的销量非常可观，关联销售非常不错，下单量平时是五千单左右，在活动期间高峰时有四万单，即便不购买，大家也会在等菜的空闲扫描上面的二维码了解顺丰优选到底是做什么的。第四，线上社交也要有新玩法。在线上，顺丰优选同样按照“品牌调性”、“客户重合度”的标准找到了一批有特色的网络社区进行合作。比如厨艺社交网“下厨房”，真正的吃货不仅品鉴美食，更以能亲手做出“私房菜”为傲，要做出高品质的菜就得找高品质的食材，成为顺丰优选的顾客太顺理成章。还有手机轻电台应用“荔枝 FM”，类似“豆瓣 FM”的一个小资扎堆的地方，在这个电台，他们专门开设了一个关于荔枝的节目，让听众分享自己跟荔枝的故事，很多故事好感人。后来还制作系列趣味漫画在微博上传播，融入“帅气的男友要送荔枝，人性化的老板要发荔枝”的暗示，吸引网友转发“求岭南荔枝”。这一系列操作很成功，几乎每一次都上了新浪微博热门排行榜的前十，这让一个冷冰冰的网站可以接触到热乎乎的消费者，这才是做好电商的精髓。就像做化妆品，试用策略是最好的营销手法一样，做食品，试吃策略也是最好的手法，伴随着这些营销动作，网站上岭南荔枝的销售额都有十几倍的增长，网页浏览量和新注册用户也大幅提高。

这不仅是一场单品战役。你或许会说，岭南荔枝卖得再好，不过是个时令性水果，两个月就下市了，值得费这么大精力去做吗？单独看这个单品的利润回报当然不值得，但要看顺丰优选通过这场荔枝战役获得的品牌提升、客户体验和供应链能力，则可以说是打了漂亮的一仗。市面上食品、生鲜网站不少，

但他们之间的同质性很高，对优质产品的争夺非常激烈，尤其是时令水果，一到季节，你卖我卖他也卖。但如何能发挥自己的优势？“就像去年的大闸蟹，全国只有顺丰能（长距离保鲜）送货。”选荔枝这种娇贵的水果来打，没人是顺丰优选的对手。要让荔枝成为顺丰优选的一张名片，让大家想到荔枝，就想到顺丰优选。从打造品牌的角度来说，岭南荔枝将成为顺丰优选的一把视觉锤，给消费者带来具象鲜活的印象。而且荔枝战役只是顺丰优选系列产品战役中的一个，它们的真正目的，是通过不断的打造成功单品，来塑造顺丰优选的品牌形象。

2.4 定位生鲜品类电商后的成效

2013 年 11 月 28 日，第八届中国网上零售年会上，顺丰优选前 CEO 李东起透露，根据第三方监测网站的数据显示，其双 11 当天的转化率超过 29%，与 11 月第一周的平均水平相比销售额增长 2672%、订单量增长 1727%、网站流量增长 456%，主打的进口高端食品热卖，其中澳洲牛腱卖出 10769 件、台湾直采柳丁橙卖出 20.8 吨、茅台 53°飞天卖出 2342 瓶、每分钟卖出 840 只北极虾、每小时卖出 300 瓶麦卢卡蜂蜜，单日销售额超过 1500 万元。其中，生鲜类占主导，销售占比达到 40%。比价网站易购监测数据也显示，顺丰优选订单量增长率仅次于天猫和京东，订单额增长率高于京东。从这些惊人的销售数据上可以看出，在阿里、京东等电商巨头较为弱项的食品领域，顺丰优选完成了一次值得夸赞的奇袭。李东起表示，“生鲜目前可能被消费者认为是顺丰优选一个最重要的品类。”

顺丰优选 2014 年前三季度销售额 4 亿，生鲜商品销售额与 2013 年相比增长 536%。“双十一”期间，11 月 6 日到 11 月 11 日的订单达到 67 万件，销售总额一共达到 2.8 亿元，刷新了中国电商生鲜市场的记录。2014 年营收同比增长超过 200%，整体数字跨过 10 亿大关。

3 顺丰优选的未来之路

2014 年 05 月 18 日，快递巨头顺丰速运已正式在全国铺开名为“嘿客”的便利店，首批共 518 家，从而大举杀入国内火热的 O2O（从线上到线下）市场，这一模式将对国内电商格局产生较大影响。首批开业的顺丰“嘿客”总计 518 家，除青海、西藏以外，在全国各省市自治区均有覆盖。在随后不到一年的时间内，顺丰“嘿客”的数量从 518 家暴增至近 3000 家，并以 30000 家为最终目标，足见王卫的野心之大。有人说，在淘宝赢得了以服装市场为战场的第一次电商大战，京东等网站赢得了以电器为战场的第二次电商大战之后，接下的第三次电子商务大战，将会围绕着食品。而当顺丰优选与顺丰“嘿客”融合之日，顺丰的 O2O

布局，是否更有想象力？甚至有可能成为“继万达的商业地产平台”、“淘宝的电子商务平台”之后的第三个平台——“食品和物流最后一公里平台”。

（案例正文字数：8077）

Sf-BEST: Opening “Fresh Electricity Supplier Category”

Era of China

——Related Diversification of SF-EXPRESS

Abstract:

Related diversification is one of the future directions of enterprise during the process of development. This case will introduce Sf-EXPRESS and the background of e-commerce industry, analyze the reason of positioning, and elaborate its strategies, tactics and achievements further. Finally, put forward the outlook of Sf-BEST in the future base on these materials.

Key Words: SF-EXPRESS; Sf-BEST; Fresh Electricity Supplier Category; Related Diversification