



顺丰运营之道



民营物流顺丰速运运营模式发展探析

作者：胡春颖

(南京大学管理学院,江苏南京210093)

插画师：忙波

摘要

在民营物流竞争激烈的市场上,顺丰速运靠着优质的服务逐步壮大,同时也在不断强化自己的核心竞争力。然而,顺丰速运的高价也让它面临着众多低价快递的挑战。通过对顺丰速运的发展、服务、物流等方面进行分析,进一步探讨顺丰速运的前景。

1. 引言

提到快递,你第一个想到会是什么?中国邮政,或者DHL、UPS?对于越来越多的人来说,或许诸如申通、中通、顺丰这些民营快递才是他们的首选。事实上,民营快递公司正在以他们低廉的价格和快速、高效的服务慢慢在快递市场中占据一席之地。

自从我国物流市场全面开放以来,国际快递巨头纷纷进入中国市场,同时,民营快递公司也在迅速的发展,与外资公司一较高下。在激烈的市场竞争中,涌现出不少优秀的民营快递,比如申通快递、宅急送、顺丰速运、中通速递,然而,在众多公司进行价格战时,顺丰速运却像是民营快递中的一个另类般,一直没有降低自己的价格,反而坚持自己相对较高的价格,即使如此,它仍然是许多人的首选,2007年其营业额超过30亿元,利润率达30%,可谓是国内民营快递的领军人物。

那么,究竟是什么原因让顺丰速运敢于采取这样的价格策略,并且在

不断的扩张、壮大呢?带着这个疑问,我们将一步步走近顺丰速运。

2. 发展历程

顺丰速运成立于1993年,初期只是进行广东与香港之间的快递业务。1996年,顺丰才开始涉足国内快递市场。以顺德作为起点,顺丰将自己的网络扩展到广东省外,先是在珠三角站稳脚步,随后开始向长三角发展,进一步进入华东、华中、华北。

到目前为止,顺丰已在全国范围内建有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31个省(青海省、西藏自治区暂未开通)近200个大中城市及900多个县级市或城镇。不仅如此,顺丰还在逐渐把自己的触角扩展到更多的地区,2007年顺丰在台湾省设立营业网点,它覆盖了台湾省主要的大城市,比如台北、桃园、新竹、台中、彰化、嘉义、台南、高雄;2008年通过与俄罗斯顺丰公司的合作,国内一些城市如北京、天津、济南、青岛、烟台、



顺丰快递商业插画

河北及东北部分城市已经可以发送至俄罗斯的快件。

与此相匹配的是,在顺丰的不断扩张中,企业内部架构也在进行着一次次的调整。1999年,公司将员工的收入模式调整为收入必提成制。2001至2002年,为适应业务的需要,决定加多中转班次和进出口班次,另一方面,成立了财务软件的升级总部管理中心,开始关注北方重工业城市开发。2003年,制定了多元化发展的战略。2005至2006年,顺丰全面提速,不仅扩大网点的分布,并提供多项增

值服务,重新进行定位,瞄准中低高端市场,强调提高服务质量。

在短短的十几年里,顺丰速运能够如此的迅速地由一个地区性的快递公司发展成为全国性的企业,源于它所采用的自发加盟,网点的建立一般采取合作和代理的方式,另一方面,支撑顺丰稳健发展的是它采取的产品定位,即针对中端客户,做小件快递,拒绝大件、重件。正是由于顺丰明确的目标和定位,才能专心的发展、不断扩大业务量。



3. 以质取胜

快递最重要的就是速度,在确保货物安全到达的同时,谁能更快的送达谁就更有希望赢得客户的青睐,顺丰深知这一点,自1993年成立开始,公司就把“速度第一”作为自己的经营理念。要提供让客户满意的高品质的产品和服务,自然需要一系列的规范制度来保证。

3.1 扎实的基础

让我们先来看看顺丰所规定的快件基本动作流程:接单—下单—收件—交件入仓—分拨—转运—分拨—快件出仓—派件。对于一般人来说如此简单的快递过程,在顺丰那里却毫不含糊的精确刻画出每一步,而这只是每一次快递的基本过程而已。

根据快件的性质,顺丰对于快件的分类也同样细致。

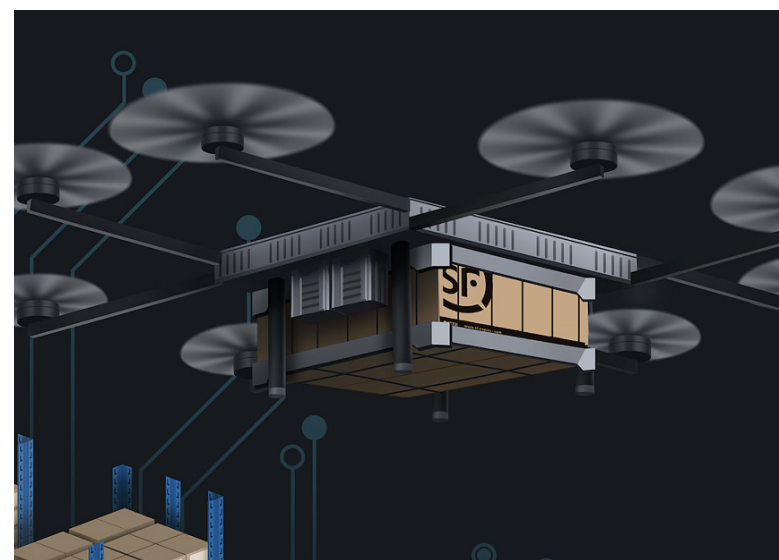
根据快件目的及运输方式,分为如下几类:(1) 香港件:原寄地或目的地

为香港区的快件(主要通过深圳机场海关,广州机场海关. 广州邮办、东莞常平海关报关出口)(2) 航空件:所有走航空的快件(目前开通的有上海、杭州、和新北线)(3) 区内件:原寄地和目的地的电话区号相同的快件(部分可实现四小时送达)(4) 省内件:同一个省的非区内件和非航空件(5) 省外件:不同省的非航空件(目前开通的有粤闽浙闽干线)(6) 陆运件:全程经陆路运输的快件(7) 同城件:原寄地和目的地在同一个城市的快件。

3.2 完善的物流网络

了解了顺丰速运的一些基本规定后,接下来是我们最为关注的快件的配送,也就是顺丰的物流网络了。

顺丰的运输网络都是由自己组建,并通过高科技的业务系统全程跟踪货物在各个运输环节的安全情况。当顺丰的业务员从客户那里收件后,会一件件的用电子扫描仪扫描发货单条码,把相关数据传到总部,总部马上会显示是谁在什么时间收到邮件。收到邮件的人就对该邮件负责,一定要安全送达所在区域营业部。在快件的整个运送过程中,顺丰快递的T&T(卫星通信)系统可以对运送中的货物进行实时监控,清晰地掌握发送



货物的动向,并对货物目前途中所经过的城市一清二楚。同时,运输途中每个交接环节都会通过巴枪扫描器对其进行扫描,以达到全程跟踪快件的目的。货物目前到达哪个城市、何时到达,相应的数据都会存储于数据库中,顾客可以随时进行查询。

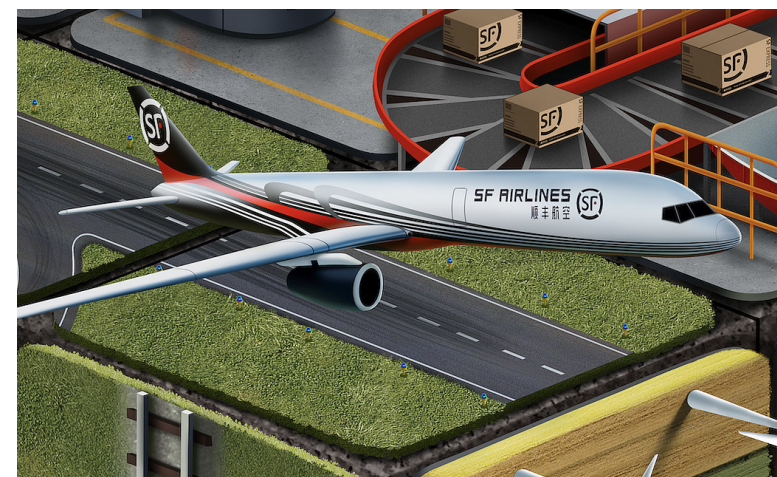
顺丰目前将整个中国市场分为华南区、华东区、华中区、东北区和华北区,并在进一步发展西南区和西北区,各个分区分别构建自己的服务网络。全国范围内根据区域设有集散中心,主要集散中心在北京、上海、杭州、广州、深圳和厦门,最大的集散中心是深圳,各个集散中心之间的货物传送大部分是通过包机的方式,采用全货机航班包机承运业务,还有部分则是通过与多家航空公司签订协议,利用国内230多条航线的专用腹舱,负责快件在全国各个城市之间的运送,同时顺丰也在酝酿购入自己的货机,将其投入快递的运送中。

3.3 丰富的产品种类

针对不同客户的需求及各个片区所具有的运送能力,顺丰推出了各种类型的产品。主要有以下几种:

在江浙沪、京津地区、广东省三个区域特别提供晨到和午到系列产品:①晨到系列产品:晨收晨到、午收晨到、夜收晨到。在当日(上午、下午、夜晚)规定的截单时间前确认的收件,在次日上午10:30前送到(部分偏远地区12:00前送到)。②午到系列产品:晨收午到、午收午到、夜收午到。在当日(上午、下午、夜晚)规定的截单时间前确认的收件,在次日下午18:00前送到。

即日递:在规定的电话截止下单时间前向客服确认的取件,并在当日送达的快递产品。包括华东跨市即日递、广东省即日限时递、深圳同城即



日限时递。

隔日达:在江浙沪、广东省、京津冀、山东省四区域内互相寄送快件提供隔日达服务。在当日规定的截单时间前向客服确认的收件,并在第三个工作日下午18:00前送达的快递产品(局部偏远地区需加工作日)。

3.4 优质、全面的服务

这一点从顺丰的服务理念就能反映出来:“顾客至上,客户永远是对的”,对于每一位业务员来说,他们需要做到“笑容多一点、嘴巴甜一点、想得细一点、说得清一点、站得直一点、坐得直一点、走得直一点、穿得雅一点、态度诚一点、应变活一点”。顺丰也在努力实践自己的目标,为顾客提供更好的服务,它实行限时收派件服务,上门收送快件,付款方式灵活,提供签回单,而出口件也不会额外加收其它费用(如报关费)。顺丰也在不断推出新的增值服务,如短信服务,只要客户在寄件时在运单上留下自己的手机号码,快件在到达收方后就会收到顺丰公司的短信,注明快件签收的情况。

2007年,国家邮政局发布了快递服务公众满意度调查报告。在公众对受理人员用语礼貌、受理规范和揽收人员服务热情、业务熟练等方面的评价中,顺丰速运居于前列。



4. 路在何方

在快速的发展中,顺丰速运也不可避免的面临着管理、策略、服务等各方面问题。但对于顺丰来说,首当其冲的许多客户敏感的价格问题。简单的比较一下顺丰与中通的价格就不难看出差别。以江浙沪互相发件为例,顺丰的跨省即日件的首重是20元,续重为2元;而中通的首重仅为7元,续重为6元。有一次作者与顺丰的业务员聊天时,该业务员就说道,不少顾客就曾向他抱怨过顺丰的价格为何一直高居不下,而他也无奈的说公司的价格也是根据提供的产品制定,他们只负责按照规定办事。而在激烈的市场价格之争中,顺丰要承受许多小公司带来的低廉价格的挑战也无疑不是一件容易的事。

另一方面,随着顺丰触角的不断扩张,跨度的增加带来的是成本的增加,如何有效的控制成本是顺丰需要解决的问题。

另外,顺丰所提供的产品和服务

也并不是毫无差错。对于顺丰的投诉也不时出现于网络上,有顾客抱怨顺丰提供的网上订单状态查询系统根本没有即时反应快件的真实运送情况,存在严重的滞后;又有顾客反映收派员的态度极其恶劣,而且效率低下;还有顾客投诉所寄送的物品在运送中丢失或者收到时物品已经损坏,而顺丰却拒绝为此负责,于是顾客只能自己承担一切损失。

这些问题的存在对于顺丰而言无疑是它必须直面的挑战,同样也是激励顺丰掀起更深刻的自我改革的动力。只要顺丰速运坚持优质的产品和服务,始终将客户的利益放在首位,相信它一定能够在我国快递市场中牢牢地占据一席之地。顾客了解更多解决方案的有效信息,而不是试图说服顾客购买或尝试企业已经发展的产品和服务,消除顾客对营销说服的抵制,通过让权给主体顾客,增加顾客选择的余地,从而实现信息支持的多样化。

4.3 价值创造的最大化

企业突破传统营销定价策略,权衡方案价值与顾客牺牲总成本,而不是仅考虑价格因素。价值创造关键在于方案的有效性,因此,价值创造成了顾客做出的投资,通过改变顾客的认知,使顾客由“价格的追求者”转化为“价值的追求者”。企业在成本/利润基础前提下,提供最有效的解决方案,才能达到价值创造的最大化。

4.4 接触途径的最短化

企业克服传统渠道局限性,配备营销系统后勤人员,确保解决方案最快、最简单和最便宜地到达顾客手中。接触途径的意义在于顺利实现了价值交换,接触途径的最短化意味着时间匮乏的顾客以最优的接触成本获得解决方案,避免了由于接触途径太长而造成顾客问题恶化,从而提高顾客满意,创造出重复接触的顾客。





5. 结论

综上,SIVA 理念充分响应了21 世纪的动态市场,以顾客所要解决问题为出发点,整合企业内部资源要素,转变经营运作思维模式,形成营销新思维,从而产生动态能力。在SIVA理念中,解决方案(Solutions)、信息(Information)、价值(Value)和途径(Access)构成了解决顾客问题的方案组合,对方案组合的定义、设计并为其提供市场准入是营销人员的主要挑战。因此,企业在SIVA 理念指导下如何调整营销思路和观念,是否实现解决方案的可行化、信息支持的多样化、价值创造的最大化和接触途径的最短化决定着企业市场营销发展的方向。



民营物流顺丰速运运营模式发展探析

作者：胡春颖
(南京大学管理学院,江苏南京210093)
插画师：忙波

Summary
摘要

在民营物流竞争激烈的市场上,顺丰速运靠着优质的服务逐步壮大,同时也在不断强化自己的核心竞争力。然而,顺丰速运的高价也让它面临着众多低价快递的挑战。通过对顺丰速运的发展、服务、物流等方面进行分析,进一步探讨顺丰速运的前景。

1

Introduction
引言

提到快递,你第一个想到会是什么? 中国邮政,或者DHL、UPS? 对于越来越多的人来说,或许诸如申通、中通、顺丰这些民营快递才是他们的首选。事实上,民营快递公司正在以他们低廉的价格和快速、高效的服务慢慢在快递市场中占据一席之地。

自从我国物流市场全面开放以来,国际快递巨头纷纷进入中国市场,同时,民营快递公司也在迅速的发展,与外资公司一较高下。在激烈的市场竞争中,涌现出不少优秀的民营快递,比如申通快递、宅急送、顺丰速运、中通速递,然而,在众多公司进行价格战时,顺丰速运却像是民营快递中的一个另类般,一直没有降低自己的价格,反而坚持自己相对较高的价格,即使如此,它仍然是许多人的首选,2007年其营业额超过30亿元,利润率达30%,可谓是国内民营快递的领军人物。

那么,究竟是什么原因让顺丰速运敢于采取这样的价格策略,并且在不断的扩张、壮大呢? 带着这个疑问,我们将一步步走近顺丰速运。

2

Development Path
发展历程

顺丰速运成立于1993年,初期只是进行广东与香港之间的快递业务。1996年,顺丰才开始涉足国内快递市场。以顺德作为起点,顺丰将自己的网络扩展到广东省外,先是在珠三角站稳脚步,随后开始向长三角发展,进一步进入华东、华中、华北。

到目前为止,顺丰已在全国范围内建有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31个省(青海省、西藏自治区暂未开通)近200个大中城市及900多个县级市或城镇。不仅如此,顺丰还在逐渐把自己的触角扩展到更多的地区,2007年顺丰在台湾省设立营业网点,它覆盖了台湾省主要的大城市,比如台北、桃园、新竹、台中、彰化、嘉义、台南、高雄;2008年通过与俄罗斯顺丰公司的合作,国内一些城市如北京、天津、济南、青岛、烟台、河北及东北部分城市已经可以发送至俄罗斯的快件。

与此相匹配的是,在顺丰的不断扩张中,企业内部架构也在进行着一调次的调整。1999年,公司将员工的收入模式调整

为收入必提成制。2001至2002年,为适应业务的需要,决定加多中转班次和进出口班次,另一方面,成立了财务软件的升级总部管理中心,开始关注北方重工业城市开发。2003年,制定了多元化发展的战略。2005至2006年,顺丰全面提速,不仅扩大网点的分布,并提供多项增值服务,重新进行定位,瞄准中低高端市场,强调提高服务质量。

在短短的十几年里,顺丰速运能够如此的迅速地由一个地区性的快递公司发展成为全国性的企业,源于它所采用的自发

加盟,网点的建立一般采取合作和代理的方式,另一方面,支撑顺丰稳健发展的是它采取的产品定位,即针对中端客户,做小件快递,拒绝大件、重件。正是由于顺丰明确的目标和定位,才能专心的发展、不断扩大业务量。



顺丰快递商业插画