

# 第三届全国物流设计大赛一等奖作品

“顺丰杯”第三届全国大学生物流设计大赛 物流金融支持下的顺丰速运一体化运营模式设计 参赛队伍：金石组合 物流金融支持下的顺丰速运一体化运营模式设计

## 作品摘要

本方案聚焦案例十，深思 DDS 倒闭后的惨痛教训，结合顺丰速运外部市场环境和自身发展战略，阐明了物流金融支持下的顺丰速运一体化运营系统构建的必要性、技术可行性和经济可行性。方案主要基于物流金融结算业务与顺丰 E 商圈的创新，最终实现物流金融支持下的顺丰速运一体化运营模式，分阶段进行：①起步期：进行项目战略规划，构建技术路线图，优化代收货款业务，拓展增值空间，降低运营风险；②发展期：开展代垫货款，进一步发展代收货款，并与顺丰 E 商圈有机结合；③管理优化期：形成代收与代垫货款整合下的物流金融模式，并与顺丰 E 商圈协同发展，形成物流金融支持下的速运一体化运营模式；④竞争领先期：根据“优化流程、稀释风险”设计理念，进行物流金融支持下的一体化运营流程优化与风险管理设计，并聚焦物流金融的风险进行了定性与定量的分析。方案还构建与开发了相关风险控制软件，通过对一体化运营的可视化和智能化，有效降低系统控制风险。

物流金融支持下的顺丰速运一体化运营模式设计

目录

	1	前
言 .....		
.....		
.....	5	
	项 目 背	景
景 .....		
.....		
.....	5	全 文 框 架
图 .....		
.....		
.....	6	项 目 开 展 意
义 .....		
.....		
7		
	解 决 SF 现 金 流 不	足
足 .....		
.....		
.....	7	提 高 SF 客 户 的 忠
诚 .....		
度 .....		

..... 7 拓展 SF 赢利空  
间 .....

..... 7 降低 SF 经营  
风

险 .....

..... 7  
2 战 略 分  
析 .....

.....  
..... 7

宏 观 环 境 分  
析 .....

.....  
7

政 策 分  
析 .....

..... 8 经济环境分  
析 .....

..... 8 社会环境分  
析 .....

..... 9 技 术 分  
析 .....



SF 核心竞争能力分析 .....	12	内部资源支持 .....	13	SF 劣势分析 .....	13	项目定位 .....	14
-------------------	----	--------------	----	---------------	----	------------	----

物流金融支持下的速运一体化运营战略步骤 .....	14	物流金融支持下的速运一体化技术路线图 .....	16
3 物流金融支持下一体化运营系统模式设计 .....	18		

SF 的客户分析 .....	18
----------------	----

代收货款业务客户分

析 .....	
.....	18 代垫贷款业务客户分
析 .....	
.....	19 基本的两大类物流金融
运 营 模 式 设	
计 .....	
.....	23
代 收 货 款 运 营 模 式 设	
计 .....	
.....	23 代垫贷款运营模式设
计 .....	
.....	26 物流金融支持下一体化
运 营 整 体 模	
式 .....	
.....	28
SF 物 流 金 融 信 息 系 统 设	
计 .....	
.....	30 SF 物流金融业务模式一体化设
计 .....	
.....	30 SF 物流金融支持下的一体化服务模式优
化 .....	31
物 流 金 融 创 新 业 务 的 经 济 可 行 性 分	

析 .....  
..... 32

投 资 成 本 分

析 .....  
..... 32 投资获  
益 分  
析 .....  
..... 32

4 物流金融支持下的一体化运营系统流程优

化 .....  
..... 40

3 / 98

物流金融支持下的顺丰速运一体化运营模式设计

SF 公 司 现 有 业 务 流 程 分

析 .....  
..... 40

物 流 运 作 流 程 分

析 .....  
..... 40

资 金 结 转 流 程 分

析 .....  
..... 41 新业务流程设

计 .....	41
.....	41
企    业    入    网    流    程    设	
计 .....	
.....	42
客    户    业    务    下    单    流    程    设	
计 .....	
.....	42
SF 公司代收货款业务流	
程	
设	
计 .....	
.....	43
SF 公司代收货款结算流	
程	
设	
计 .....	
.....	44
SF 公司代垫货款业务流	
程	
设	
计 .....	
.....	44
SF 公司代垫款结算转账流	
程	
设	
计 .....	
.....	45
物流金融支持下的 SF 一体化运营流	
程	
设	
计 .....	
.....	46
5 速运一体化下的物流金融风险管	
理分	
析 .....	
.....	48

速运一体化下的物流金融风险管理整体设



计 .....  
..... 48

物流金融风险管理组织结构设计 .....

..... 48 物流金融风险管理目标设计 .....

计 .....

..... 48 物流金融风险管理步骤设计 .....

计 .....

..... 48 速运一体化物流金融风险识别 .....

别 .....

..... 49 物流金融风险评估 .....

估 .....

..... 50

物流金融风险评估模型设计 .....

..... 51 物流金融风险评估模型应用 .....

用 .....

..... 52 基于流程的速运一体化下物流金融

融具具体风险控制 .....

制 .....

56

客户下单流程风险控制

制 .....  
..... 56 代收货款流程风险控制

制 .....  
..... 58 代垫货款流程风险控制

制 .....  
..... 59 速运一体化下物流金融

风 险 应 急 控  
制 .....  
..... 68

6 物流金融支持下的一体化运营风险控制平  
台 .....  
..... 70

总 体 框  
架 .....  
..... 70

平 台 构 成 及 功 能 介  
绍 .....  
..... 71

客 户 信  
息 .....  
..... 71

客	户	评	
估	.....		
.....		72	
	合	同	管
理	.....		
.....		73	
风	险	预	警
控	.....		与
.....		75	监
	风	险	事
库	.....		例
.....		76	财
			务
结			
算	.....		
.....		77	
		7	总
结	.....		
.....			
.....		79	

物流金融支持下的顺丰速运一体化运营模式设计

全文框架图

政治 经济 社会 起步期 技术 发展期 管理优化期 竞

争领先期 战略分析 外部环境分析 产业环境分析 确定发展物流金融 战略步骤设计 内部环境分析 战略分析 核心竞争力 内部资源 SWOT 分析 技术路线图 运营模式设计 代收货款客户细分 客户细分 两大类物流金融模式设计 物流金融支持下一体化运营整体模式设计 代垫货款客户细分 代收货款模式设计 代垫货款模式设计 经济可行性分析 流程优化 流程一体化 入网流程 下单流程 现有流程分析 新业务流程分析 代收/代垫资金结转流程 流程分类 代收/代垫业务流程 风险管理分析 风险控制 下单流程 代收业务流程 整体设计 风险识别 预警与应急风险控制 风险评估 代垫业务流程 风险控制平台设计 模块功能 客户信息 客户评估 合同管理 平台分析 平台设计 风险事例库 财务结算 平台构成 风险预警与控制 图 1-1 全文框架

6 / 98

物流金融支持下的顺丰速运一体化运营模式设计

项目开展意义

解决 SF 现金流不足

在国内快递业中，对集团客户一般采用阶段记账式结算，需要为之服务的快递公司有着庞大的现金流来支持运营，这些业务做得越大所需要垫支的现金就越多。宅急送一个月的代垫款就是 8000 多万元，如果客户公司垮了或在运输的过程中出现破损产生纠纷，都将影响快递企业自身的资金回

笼，引起现金流风险。优秀的快递企业可以将“金融服务”和“物流服务”有机的结合起来，在实现“物畅其流”的同时解决企业的现金流不足的问题。

### 提高 SF 客户的忠诚度

客户是企业最重要的一项资产，发展客户、提高客户对 SF 的忠诚度是实现企业价值最大化的重要途径，而吸引客户、稳住客户则是发展客户的重要内容。只有使 SF 的增值服务赶上时代的步伐，适应市场需求的变化，才能牢牢守住老顾客，并且吸引更多新的客户。物流金融概念的提出为快递企业开辟了新的服务领域，也为快递企业争取客户拓展了新的竞争空间。物流金融服务的开展有利于促使快递企业服务水平的提高，从而更好地为客户服务。

### 拓展 SF 赢利空间

据统计，传统的运输、仓储和其他物流服务的平均利润率下降到 2%左右，已没有进一步提高的可能性。因此，许多快递企业为了生存和发展，纷纷在经营活动中开展金融业务，一方面为客户提供更丰富的增值服务，另一方面使企业的竞争力得到提升，拓展新的利润增长点。在实践中，国际快递业巨头 UPS 将物流金融作为争取客户、增加企业利润的一项战略举措。

### 降低 SF 经营风险

传统快递业与客户的关系非常简单，在激烈的竞争环境

下，若单纯进行快递服务则可能存在失去客户的风险。快递企业需要与客户形成一种更深层次的关系，而物流金融服务因为可以实现与客户在资金层面上的紧密关系，因而是提升自身竞争力，降低企业经营风险的理想举措。它能够让更多的客户在考虑选择快递企业时增加资金流这一决策变量，从而使快递企业减少因客户流失而带来的经营风险。

## 2 战略分析

### 宏观环境分析

利用 PEST 分析从政策、经济、社会和技术因素四个角度对 SF 所面临的宏观环境进行分析。

7 / 98

### 物流金融支持下的顺丰速运一体化运营模式设计

政策分析 经济分析 SF 宏观环境 社会分析 技术分析

图 2-1 宏观环境 PEST 分析

### 政策分析

国家政策对企业的发展有着方向性的指导意义，各企业需在合法合规的前提下开展各项业务。快递业目前所处的政策环境如下：

20XX 年 10 月 1 日，修订后的《邮政法》正式施行，民营快递从此正名，而持证上岗、资金规模、服务能力、安全保障等方面的规定也促成了行业的大洗牌。

为兑现中国加入 WTO 的有关承诺，20XX 年 12 月我国快

递业全面对外开放，国际快递巨头纷纷抢滩登陆，目前 80% 的国际快递业务被全球速递业四大巨头公司经营。

20XX 年实施的《快递业务经营许可管理办法》规定“应当以自营方式提供代收货款服务”，但没有明确规定违反后的法律责任。20XX 年 7 月，国家邮政局发布《关于加强快递企业代收货款业务管理的通知》，明确快递公司总部承担代收货款业务的管理责任，确保代收货款资金支付与结算安全，严禁挪用、拆借代收货款资金以及无故拖延还款等情况发生。

《电子商务发展“十一五”规划》的实施，使电子商务在国民经济各部门中得到进一步的推广和应用，交易额呈现稳定持续增长态势。

### 经济环境分析

经济环境与企业发展有着千丝万缕的关系，在国际化进程不断加快的环境下，企业的发展不仅受到本国经济发展的影响，而且与世界经济的发展变化密不可分。

电子商务的发展进一步刺激了快递业的发展。自 20XX 年以来，我国电子商务市场交易额稳定增长，20XX 年我国电子商务市场规模突破 17000 亿元。未来 3 年，仍是我国电子商务投资规模持续增长和爆发的时期，客户对代收、代垫货款业务的需求越来越大。

自中国开放快递业市场后，外资速递公司针对自身国内

市场网络不全的弱势，大大加快开拓市场的步伐。近年来，外资不断寻求与国内物流企业或银行合作的机会，研究和开展物流金融业务。如 20XX 年 11 月份，UPS 就开始和上海发展银行、深圳发展银行合作推出 UPS 全球供应链金融方案。

国内快递业务量持续快速增长，20XX 年 1—4 月，全国规模以上快递企业业务量同比增长%，业务收入累计完成亿元，同比增长%。在我国快递市场巨大潜力的

8 / 98

物流金融支持下的顺丰速运一体化运营模式设计

驱使下，国内相继成立的不同模式的快递公司显现了一定的活力。于快递企业初始资本投入少，进入门槛低，使得国内民营企业的竞争日趋激烈。

日益加剧的竞争使得行业利润逐年走低。虽然近几年快递的总需求市场在不断扩大，但快递行业规模扩大得更快。逐年走低的利润使得快递行业重新洗牌，快递企业必须要寻找新的利润增长点以谋取企业价值的实现。很多优秀的快递企业在这方面进行了大胆尝试，也推出了不少新概念，其中物流金融的概念最引人注目。

在民营快递企业中，目前代收货款几乎已经与主营业务处于同等重要的位置，是其主要利润。根据国家邮政局数据显示，20XX 年全国快递业代收货款 7000 万笔，涉及资金 400 亿元。



伴随快递业的快速发展，快递公司开展的代收货款业务也日渐红火。据国家邮政局统计数据显示，20XX年全国快递业有7000万笔代收货款业务，涉及资金400亿元。然而，快递公司开展的代收货款业务在为客户带来极大便利的同时，也暴露出诸如拖欠、挪用，甚至携款从逃等严重问题，甚至呈现愈演愈烈之势。随着DDS宣布倒闭，无数的货单遂成为一堆废纸，使代收货款业务成为烫手的山芋，也让行业对物流金融的开展陷入深思。

### 社会环境分析

文化水平、消费习惯、价值观念等社会因素影响客户对服务的选择和要求。我国经济区域发展水平的不平衡使得快递企业的发展呈现明显的区域集中特征。快递服务主要集中在东部经济发达地区，竞争非常激烈，客户对快递公司的选择从价格转移到安全和服务水平。

随着网络的盛行，电子商务企业和消费者对快递业务的需求远远不止于单纯的送货上门，其中货款回收将是这些企业最为关注的内容。快递公司提供代收货款服务不仅收到消费者的欢迎，且对电子商务企业提高回款速度、控制风险有很大的帮助。

目前四大国有商业银行以及中信银行、招商银行、广发银行、交通银行、华夏银行等十几家金融机构与物流企业建立了长期稳定的合作关系，业务范围涵盖物流监管与商品融

资、物流结算、物流保理等。物流金融的发展成为一种趋势。

物流金融研究相对落后和专业人才短缺。快递企业缺乏代收货款业务管理经验和制度，企业内部管理比较松懈混乱，没有专门的监管部门，没有完善的代收货款操作流程和风险控制措施，没有严格的资金流转程序及信息监控系统，资金的安全难以得到保证。

### 技术分析

技术的高速发展和革新，不仅使业务的效率化和信息系统的构筑成为可能，同时也使部

门和公司间的结合成为可能。

物流基础设施和装备发展初具规模。经过多年发展，目前我国已经在交通运输、仓储设施、信息通讯、货物包装与搬运等物流基础设施和装备方面取得了长足的发展，为物流业的发展奠定了必要的物质基础。

9 / 98

### 物流金融支持下的顺丰速运一体化运营模式设计

电子商务的发展。电子商务的兴起和发展改变了人们的交易方式，支付宝、顺丰宝等支付平台的出现在一定程度上保障了买方的利益。电子商务的高速发展将成为中国快递业发展的催化剂，与之相关的代收货款、代垫货款等增值服务的发展也将成为趋势。

信息化建设。运输设施与信息技术的结合，实现快递过

程中商流、物流、资金流和信息流的统一，不仅能实现货物的追踪，且实现风险的有效控制。

物流金融的运营最关键的部分在于风险的控制，而目前国内还没有成熟的体系对物流金融的风险进行有效控制。

以上即为 SF 目前所面临的宏观环境，可以看出，随着我国经济的发展和国际化进程的推

进，快递业迅速发展，同时竞争环境异常激烈。在不断变化的竞争环境下，快递企业如何扎稳脚跟，寻求已处于低利润的主营业务外的增值服务拓展或多元化发展机会，成为其取得长足发展的关键点。在众多企业寻求突破的尝试中，我们发现，以代收货款、代垫货款为主的物流金融业务有着相当大的发展前景。SF 应抓住有利的环境，走在中国快递业物流金融领域的前列。

### 产业环境分析

替代品 关键要素的供应者 企业间的竞争 消费者 潜在的新进入者 图 2-2 产业环境波特五力模型分析

### 关键要素的供应者分析

SF 开展物流金融业务过程中将会面临的关键要素的供应商有：银行、软件供应商等。不论是代收货款业务还是代垫货款业务，银行的存款利率都可以直接影响我们的经济收入，因此我们要密切关注银行的利率变动。对于代收货款而言，银行利率可以产生利息；而对于代垫货款，银行的贷

款利率直接影响我们的贷款利率，银行统一授信给 SF，可获得较低利率，再代垫给 SF 的企业客户，从中获取差额。

软件供应商也是 SF 开展物流金融的一个关键因素。在开展业务过程中，需要进行风险控制软件的开发，但目前我国快递业开展物流金融业务尚处于初级阶段，几乎没有相应的风险控制软件。因此，在进行项目设计时，我们将自己的想法融入到软件开发中，设计了一个针对 SF 开展物流金融的风险控制软件。由于专业水平有限，目前还只是雏形，其中必定存在很多不足之处，我们将继续对这个雏形进行完善。

10 / 98

物流金融支持下的顺丰速运一体化运营模式设计

潜在的新进入者分析

民营快递自从诞生以来，发展势头强劲，特别是 1988 年以来业务量每年以 120%—160% 的速度递增。快递业作为经济新的增长点，吸引了很多的潜在进入者。从供不应求到供过于求，这其中的竞争形势可想而知。

但是在物流金融领域，国内的快递企业目前涉及代收货款业务的企业并不多且存在很多不规范的操作，而代垫货款业务目前还没有涉及。这就意味着，作为一个新兴的领域，其潜在进入者的力量是非常强大的。

而要阻止这股力量，最好的办法就是先行进入这个领域，占取先机，在这个领域做强做大，提高进入的门槛，将

欲进入的竞争者挡在门外。

### 消费者分析

目前我国中小企业已超过 1000 万家、数量占企业总数的 99%，产值占 64%、税收占 43%，但是中小企业融资只占 30% 左右，在中小企业的整个经济活动中，物流过程占用资金很大。如果能有效地利用资金，企业就能迅速扩大生产，占领更多市场份额。但很多企业尤其是中小企业却很难直接从资本市场上融资，通过银行融资则更加困难。主要原因有：① 中小企业经营效益相对低下，资信普遍不高；② 中小企业财务管理水平有待规范；③ 社会中介服务机构不健全，中小企业担保难、抵押难；④ 银行信贷管理体制也使中小企业的融资变得困难。⑤ 于中小企业贷款具有金额小、频率高、时间急等特点，银行对中小企业贷款的管理成本相对较高，这就影响了银行的贷款积极性。⑥ 同时，中小企业底子薄、固定资产规模小，必须借助金融支持才能尽快发展壮大，而在具体的融资活动中往往因无法提供银行认可的固定资产抵押担保而无法获得银行的贷款。

物流金融服务主要是为企业客户解决其发展的瓶颈问题，在业务开展初期竞争对手较少的情况下，客户的议价能力较弱，加上物流金融业务供不应求的市场特征，SF 对于这些企业客户具有较强的议价能力。

但是当潜在进入者进入这个领域后，竞争形势将变得激

烈，客户的议价能力将变强。因此，先入为主，及早进入物流金融领域有利于 SF 扎稳脚跟。我们应该用信誉和服务品质留住老客户、开发新客户，抵御进入者的竞争，使得 SF 保持较高水平的议价能力。

### 替代品分析

SF 开展物流金融的替代品主要是一些小额贷款企业、传统的物流服务企业。但是这两者都有缺陷，没有办法完全替代物流金融服务的能力。因此，替代品的威胁力量是非常小的。

### 企业间的竞争分析

在物流金融领域，只有 SF、宅急送、EMS、申通等少数几家快递企业在做代收货款业务，没有快递企业开展代垫业务。若做精代收货款业务，率先开展代垫业务，将大大增强 SF 的竞争力，使得其抵御同业竞争的能力更强。

综上所述，只有抢先进入物流金融领域，并且迅速利用先机在这个领域做大做强，形成

11 / 98

### 物流金融支持下的顺丰速运一体化运营模式设计

行业壁垒，稳住客户，才能增强企业自身实力，同时削弱五大力量的抗衡能力，从而取得绝对优势，做行业的领航者。

### SF 内部环境分析

## 战略分析

### 战略目标

SF 想要成为在国内领先、在国际有一定影响力的大型速递企业，就需要更多的增值服务来支持，而物流金融则是当今行业发展的一种趋势，同时也是增值服务新的发展方向。

### 战略定位

从 SF 的战略定位来看，SF 需要在提供高质量的标准产品和服务的同时研究开展各种增值服务，以满足更广泛类型的中高端客户的差异化需求。在中国，99%的企业是中小企业，中小企业对资金的需求非常迫切，然而融资对这些企业来说非常困难。因此，如果能够提供融资业务，使中小企业的资金问题得到解决必将吸引更多的客户。未来发展方向

从 SF 未来发展方向来看，SF 正在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。物流金融可以与仓储配送服务、电子商务等相结合，并作为特色增值服务吸引更多的客户，成为一个新的利润增长点，同时协同其他多元化服务共同发展。

### SF 核心竞争能力分析

#### 服务网络

经过十几年的发展，SF 已经拥有 6 万多名员工和 4000 多台自有营运车辆，30 多家一级分公司，2200 多个自建的营业网点，服务网络覆盖 31 多个省、直辖市和香港、台湾

地区，近 250 个大中城市及 1300 多个县级市或城镇，还包括海外市场：韩国、新加坡。使得 SF 的服务网点非常健全，拥有的客户资源市场非常广泛。为开展物流金融提供了服务最基础的网点设施，其网点分布如图 2-3 所示：

图 2-3 SF 网点分布图

管理模式

12 / 98

物流金融支持下的顺丰速运一体化运营模式设计

为了向客户提供更便捷、更安全的服务，SF 服务网络全部采用自建、自营的方式。SF 的自营模式为开展物流金融业务提供了资源共享的平台，使得每个网点都可以共享不同地区的客户资源。除此之外，SF 的直营模式还为物流金融的业务资金管理提供了保障，降低了内部操作的风险，使其更加透明更加可行，并减少了运营成本，使客户更愿意和 SF 合作。 服务质量

SF 的管理方式已经走在了同行的前列。以客户投诉率为例，其%的投诉率仅以个百分点高于 UPS，而国内其他快递的投诉率平均在 5%左右。

除此之外，在首届全国电子商务与快递物流大会上，淘宝网与中国快递协会举行了“网商眼中的最佳快递公司”颁奖典礼，SF 获得最佳快递物流服务奖；还曾获得深圳商报与深圳市物流与采购联合会等联合颁发的“最具竞争力品牌



奖”等一系列奖项。

这些荣誉充分显示了 SF 在客户中的良好口碑，这也为 SF 开展物流金融减少了怀疑的眼光，增加了客户与银行的信任。

内部资源支持

软件支持：速运通

“顺丰速运通”是 SF 推出的“一站式”自助服务软件，让客户可以轻松便捷地管理快递业务。实现自助下单、快件追踪、运单套打、积分管理、账单管理等基本功能外，还能够进行通讯录管理、快递情况分析 & 设置个性化操作界面，为客户提供全方位的贴心服务。这也将为提供物流金融提供货物跟踪可能。 平台支持：E 商圈和“顺丰宝”

E 商圈出售品类包括礼品、茶叶、特产、数码、电脑、手机、居家、箱包、钟表首饰等。E 商圈凭借 SF 强大的物流覆盖范围和最先进的互联网技术为电子商务交易提供平台。这个平台的建立可以为 SF 带来更多的物流业务，同时也为物流金融业务增长拓展市场。目前 SF 已经和国内多个电子商务平台达成合作伙伴关系。值得关注的是，SF 推出了自己的支付平台“顺丰宝”来解决支付问题。 物流支持：速运与物流的结合

SF 主营国内、国际快递及相关业务的服务，于国内建立了庞大的物流配送、快件收派等业务机构。SF 除了速运系统

非常发达以外，物流网络也很完善。上海顺丰物流公司则是 SF 旗下一家规模较大的从事物流服务的专业公司。专营上海至全国各地往返货物运输、货物代理、货物配载、货物配送、仓储等物流业务。公司备有各种吨位的敞篷车、半封闭、全封闭、集装箱车、冷藏车、大件运输车、特种车等几十部，可承接全国各地整车零担，长短途业务。这些功能设备为 SF 开展物流金融一体化提供了基础设施。

### SF 优劣势分析

通过对 SF 的 SWOT 分析可得出，目前 SF 正处于竞争领先期，在各方面崭露头角，从 SF 的 SWOT 分析中可以得出 SF 不适合采用防御型战略，而适合一鼓作气，以攻为守，将自己的优势继续发挥下去，结合外部的机会因素来提高自己的竞争力，让对手无

13 / 98

物流金融支持下的顺丰速运一体化运营模式设计  
懈可击。

表 2-1 SF 公司 SWOT 分析表

优势

内部

外部

速度优势； 经营灵活； 网点密集； 企业文化。

劣势

价格昂贵；

资金不足，融资渠道不畅通； 快递网络局限； 人才缺乏。

因素

能力

增长型战略

入世后的机遇； EMS 的市场份额逐年递减；

电子商务日益发展，配送市场潜力巨大； 快递业增长迅速为顺丰的发展提供了良好的机遇。

贯彻“快”的核心竞争力，构建并完善航空运输网络；

在原来良好的运营模式上不断优化流程，实现运营一体化； 积极参与电子商务、仓储配送等领域；

在所具有的品牌优势下，大力开发个性化服务并提供相关增值业务。

扭转型战略

在现有产品的市场定位上，提高操作质量以提高服务质量；

在销售上，应该设定专名的销售人员，掌握销售技巧，利用现有的产品组合加大销售力度；

管理上，加强组织架构的搭建，人员的招募及培训；

目标制定合理性及强调执行力的重要性； 选择和银行

等金融机构合作，扩大融资渠道。

机会 威胁

通过对客户的划分，提供差异

《邮政法》对快递业的影响；

入世的威胁； 激烈的市场竞争。

化服务，产生不同的经营模式； 协调航空网络和陆运网络，降低成本；

优化业务流程，确保服务的标准化；

扩大营销渠道，吸引各种类型的客户。

防御型战略

面对其他快递公司的挑战加上自身财力的不足，可在不破坏服务标准化的前提下降低成本，以吸引客户。

与其他快递公司确立战略合作伙伴关系，寻求共同可持续发展。

）在我国快递业发展迅猛的大背景下，SF 理所当然应该把握住机会，提升企业形象，在激烈的市场竞争中脱颖而出，将威胁转变为机会。另一方面，SF 本身的优势和弱势同样明显，因此 SF 要在不断扩大优势的前提下，尽量弥补自己的不足。

在国内各商业银行竞相涉足于物流金融的背景下，作为国内民营快递的领头羊，SF 完全可以以 UPS 作为模板，大力发展具有 SF 特色的物流金融。实现为客户提供个性化服务

的目的，进一步挖掘新的利润增长点，从而弥补价格上的劣势。

## 项目定位

### 物流金融支持下的速运一体化运营战略步骤

成为最值得信赖和尊敬的速运公司是 SF 的愿景。实现此愿景不仅应在管理上进行优化，更需要实现公司资源的整合优化和规模的扩张。目前，SF 正踏上国际化的脚步，寻求在国际快递市场的长足发展。

14 / 98

### 物流金融支持下的顺丰速运一体化运营模式设计

UPS 开展物流金融历经 10 年，SF 的发展也差不多是 10 年，当时 UPS 最大的障碍在于对运作模式的探索及信息技术的发展；而今我们发展物流金融的最大障碍在于国内政策的影响。如何将物流金融服务合法化，成为了我们的首要解决问题。关于 SF 在物流金融支持下的速运一体化的运营战略步骤如图 2-4 所示。

20214 年后    20XX 年-2020 年    管理优化期    竞争领先  
期 20XX2 年- 20XX 年    20XX1 年 - 20XX 年    起步期    发展  
期    图 2-4 物流金融支持下速运一体化运营战略步骤

#### 起步期

此阶段目标：①提高代收货款业务的风险控制水平，开拓代收货款新模式，与银行合作，使得代收货款符合政策环

境，便于规模化开展；②初步探索代垫货款，并将代收与代垫业务融入 E 商圈；③扩展 E 商圈的市场份额。

此阶段实施内容：①设置金融结算部门，主要管理代收及代垫业务；②细化代收货款的客户，对不同的客户类型设置不同的服务费率，以此吸引更多的客户；③建立项目小组，对代垫货款的模式进行研究尝试；④通过吸引更多的高质量商铺完善 E 商圈，拓展市场份额，融入代收、代垫等具有 SF 特色的增值服务。（2）发展期

此阶段目标：①代收货款的成熟运作；②代垫货款的起步，密切与银行的合作，建立起一个开展物流金融的体系；③E 商圈初具规模，有一个完善的客户管理系统。

此阶段实施内容：①在前一阶段通过对代收货款业务的细分，以优质的服务和有效的风险控制扩大客户群体，加强与银行的合作，通过银行对资金流入流出的监管有效降低风险，树立良好的企业形象；②通过代垫货款业务推动与银行的合作。对银行来说，最关注的是需要了解的是代垫货款企业的还款能力，而 SF 可以凭借其行业经验对企业进行评估，此有益于三方业务的共同发展，实现三赢；③E 商圈初具规模，吸引更多客户在此平台上进行交易，“顺丰宝”和“速运通”得到更广泛的应用；④强化对风险的控制，在外部选择和银行的合作，而在公司内部，不仅需要加强对员工的培训和约束，更重要的是建立起一套成熟的风险控制体系。

### (3) 管理优化期

此阶段的目标：①整合资金流、信息流、物流、商流，实现四流合一，形成基于物流金融下的一体化运营模式；②加强与银行的合作，使业务平稳发展；③在管理优化期还需要解决操作流程优化、风险控制优化、内部管理优化等问题，具体问题如图 2-5 所示：

15 / 98

#### 物流金融支持下的顺丰速运一体化运营模式设计

管理优化期 操作流程优化 各项业务合法、合规 严格有序的操作流 风险控制优化 内部管理优化 成熟的风险控制平台 内部运营科学、有序 员工认可的管理模式 图 2-5 管理优化期主要解决问题

此阶段的实施内容：①在为期四年的管理优化期内，需在战略目标的指引下，对当前发展中存在的问题进行有针对性的解决，主要包括对操作流程、风险控制和内部运营管理等优化。②始终抓住公司经营五元素：在质量方面，通过内部绩效考核和对客户反应的调查不断改进服务，保证高品质服务；树立优质品牌形象；保持稳健的利润增长率；通过有效的竞争，提高市场占有率；加强信息平台 and 风险控制平台的建设，提高抗风险能力。（4）竞争领先期

此阶段的目标：经过 10 年的发展，在不断实现国际化的过程中，物流金融支持下的 SF 速运一体化运营模式形成，

主要业务盈利情况良好，公司内部经营稳定，承担更多的社会责任，逐步实现公司的愿景。其主要目标如图 2-6 所示：

质量首屈一指；提高客户忠诚度 国内第一品牌；世界知名品牌 竞争领先期 承担更多的社会责任 合作竞争的良好企业文化氛围 完善的电子商务平台、风险控制平台 成为最值得信赖和尊敬的速运公司 图 2-6 竞争领先期的目标

此阶段的实施内容：①实现 SF 快递与 SF 货运并驾齐驱、互为辅助的发展势态；②E 商圈有更广泛的客户基础，占据一定的市场份额；③代收、代垫业务成熟发展并为行业树立标准；④在技术领域加大投入，实现更大程度的自动化、智能化操作；⑤平台建设更加完善，实现物流、信息流、资金流的三流合一；⑥利用国际化的进程，将物流金融推广到更广泛的领域等。

#### 物流金融支持下的速运一体化技术路线图

关于物流金融支持下的速运一体化技术路线图，如图 2-7 所示：

16 / 98

#### 物流金融支持下的顺丰速运一体化运营模式设计

SF 快递的国内领先态势与国际化 SF 速运国际化 E 商圈 顺丰宝 速运通 信息平台支撑 加大投入 完善各大板块 各模块完善，初具规模 得到客户认可与欢迎，实现大部分网



上交易 支持 国内品牌快递 最值得信赖和尊敬的速运公司  
E 商圈成熟运作 代收货款发展 代收货款成熟 形成一体化的  
运作模式，并成为行业标准。 树立快递业行业标准 金融  
结算 代垫货款探索 代垫货款发展 合规风险控制 信用风  
险控制 风险控制及时有效 风险控制平台 模式风险控制  
操作风险控制 软件技术投入 风险事例库更新 不断完善成  
熟 有效监控 高客户满意度、忠诚度 企业价值体系形成 SF  
物流的起步与发展 图 2-7 物流金融支持下的 SF 一体化运营  
技术路线图 17 / 98

## 物流金融支持下的顺丰速运一体化运营模式设计

### 3 物流金融支持下一体化运营系统模式设计

#### SF 的客户分析

#### 代收货款业务客户分析

##### (1) 代收货款业务的现有客户细分

目前 SF 已经开展了代收货款业务，SF 对客户进行了细分，但是服务并没有实现差异化，使得客户满意度并不是非常理想。首先，让我们来看下 SF 对代收货款的客户要求：

- ① 是 SF 的月结客户；
- ② 有固定的企业场所和居住场地；
- ③ 申请客户于签订月结合同前一个月向 SF 支付的运费金额在人民币 300 元以上，或该客户通过 SF 的寄件量在 10 票以上；

④ 客户为 SF 服务范围内注册的具体法人资格的企业、社会团体、持有营业执照的单位及个体户或持有有效证件的个人；且企业和个人信誉度良好。 现有客户细分的不足

SF 代收货款现有的客户分析存在着一些不足：

① 客户细分不明确，划分不得当。将目标客户锁定在月结客户，使得非入网企业无法进行代收业务的申请，减少了一部分的利润。因此，SF 可以通过调整服务费率的高低及还款期限来控制风险，从而使客户细分更加合理。

② 客户差异化服务不明确。于没有进行合理的客户细分，使得代收货款业务都是固定的服务费率，没有个性化的服务，从而使得客户满意度较低。

③ 没有进行配套的风险控制措施。不同的客户具有不同的风险，没有经济有效地进行风险控制。

### (3) 代收货款客户细分及差异化服务

首先将卖方类型划分为散户和企业客户，然后通过 SF 与买方关系的不同确定了四种服务模式，在细分的基础上提供差异化服务。具体细分及差异化服务如表 3-1 所示：

表 3-1 代收货款客户细分

合作	卖方类型	企业	散户	B2C 模式	SF 与买方的关系
非合作	C2C 模式	此模式为 SF 现有代收货款业务的一般模式。买方可随意选择包括 SF 在内的快递公司，SF 在代收过程中对散户收取低于 10000 元的金额。 此模式中买方			

与 SF 签订代收货款绑定合同，买方所需的代收货款业务都由 SF 完成，SF 在代收过程中对散户收取低于 10000 元的金额。B2B 模式由于风险太高，SF 不为未形成代此模式中，SF 可为相关合作企业提供针对价值高于 10000 元货物的代收货款绑定的企业提供针对价值高于 10000 元货物的代收货款服务。收货款服务。 18 / 98

### 物流金融支持下的顺丰速运一体化运营模式设计

一方面，SF 在现有的流动性较强的客户群中选取目标客户并与之进行代收货款业务绑定。即 SF 与该客户签订合同，规定 SF 以较低的服务费率为该客户提供代收货款服务，而该客户承诺优先考虑 SF 为其提供代收货款服务。

另一方面，SF 在规范客户选择标准的基础上，除了对价值在 10000 元以下快件进行代收货款服务之外，可以尝试对价值在 10000 元以上的货物进行代收货款服务。在这种情况下，SF 不再对多个散户收取小额资金，而是向企业直接收取大额资金。代收货款客户细分及服务费率设计

根据企业的还款期限及客户类型将服务费率划分成不同的类型，具体的如表 3-2 所示：

表 3-2 代收货款客户细分及服务费率设计

客户类型	代收货款金额	3 日返服务费率	7 日返服务费率	15 日返服务费率	30 日返服务费率	最低服务费
企业、个人	万以下	5%	5%	5 元/票	万	4% 3%

5 元/票 企业客户 1-10 万 % 3% % 2% 5 元/票 企业客户  
 10-20 万 % 2% % 1% 5 元/票 企业客户 20 万以上 2% % 1% %  
 5 元/票 代收货款业务积分设计

SF 可以采用积分营销的方式将代收货款推而广之，使得代收货款更吸引大家的注意力。具体的积分设计如表 3-3 所示：

表 3-3 代收货款业务积分设计

积分类型	基本积分	积分细分	省内件、市内件、郊区件	省外件	航空件	万以下	万	积分标准	1 分/票	2 分/票	3 分/票	2 分/月	4 分/月	6 分/月	8 分/月	10 分/月	1 分/票	1 分/票	2 分/票	3 分/票	2 分/票	2 分/票	3 分/票	客户享受权益
代收货款金额	1--10 万	10--20 万	20 万以上	汇款方式	货款收取	转账方式	手持 POS 机	顺丰宝支付	单票运费达 500 元以上	奖励积分	保价服务	自助下单	代垫货款业务客户	分析										

代垫货款是 SF 在代收货款 B2B 模式基础上的创新，是 SF 所能提供的物流金融服务相当关键的部分。代垫货款业务主要为交易过程中缺少资金的一方提供融资服务。代垫货款

目标

19 / 98

物流金融支持下的顺丰速运一体化运营模式设计

客户必须是满足代收货款中 B2B 模式的条件，即与 SF 形成相关合作关系。

在进行代垫货款服务的过程中，我们将目标客户定位与目标企业的信誉度和月贡献度结合在一起。

代垫货款客户细分

将代收货款划分成两个维度，一个是信誉度，一个是月贡献度。并且根据两个维度的不同设计出差异化的服务。

图 3-1 可知，将企业客户分成了四个部分：

I 部分是企业的信誉度高，且对 SF 的月贡献度大，此类客户应作为重点服务对象，对其发展各类增值服务，建立长久的合作关系。

II 部分是企业具有较高的信誉，但是对 SF 的月贡献度不是很大，此类客户应作为重点发展对象，对其进行营销活动，使其能够与 SF 建立合作关系。

III 部分是企业具有较低的信誉度，较低的月贡献度，此类客户应作为潜在客户进行关注，并在代垫货款市场成熟之后慢慢向这类企业扩展。

IV 部分是企业具有较高的月贡献度，但是企业的信誉度不是很高，此类客户应作为潜在客户进行发展，对其各项指

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/516041203153011003>