

农产品电商企业资源与能力分析

——以顺丰优选为例

李彩月

渭南师范学院, 中国·陕西 渭南 710000

【摘要】当前,中国的农产品电子商务开始进入高速增长期,传统物流巨头顺丰于2012年5月31日投资成立顺丰优选公司,成立之初就将打造以全球优质安全美食为主的农产品网购商城作为发展目标。随着外部环境的不断变化,竞争形势日趋严峻。本文对顺丰优选公司的资源与能力分析进行分析,认为顺丰优选公司拥有的主要优势环节体现在冷链物流、供货商渠道、交易平台建设能力等等,具备较强的竞争优势,因此对于外部威胁的应对能力相当强。顺丰优选公司目前适合积极主动的应对外界的挑战。

【关键词】农产品;电子商务;能力;顺丰优选

1 顺丰优选公司简介

2012年5月31日顺丰速运旗下电商网站——“顺丰优选”正式上线,宣称将打造综合性的,以优质食品以及农产品为主的在线商城,覆盖母婴食品、营养保健品、粮油副食、酒水饮料、冲调茶饮、休闲零食、饼干点心、农产品食品、特色时令和美食品。目前顺丰优选的SKU总数超过13500个,覆盖了婴儿食品、农产品水果、保健品、副食、酒水饮料等九大品类。在这个商品序列中,进口食品占75%以上。顺丰优选的商业模式沿用了电商平台的常规模式,自身并无创新,与其他农产品电商平台企业相比顺丰优选的定位更加高端,主营进口商品。顺丰优选与顺丰速运有分割不开的联系。

2 顺丰优选企业资源分析

2.1 财务资源分析

顺丰优选成立以来多点出击,除了耗巨资建设冷链仓储设施,还线上线下齐头并举,线上维持顺丰优选正常运行,线下开展顺丰“嘿客”店布局。嘿客门店最高峰全国数量达到3000余家。另外在由于门店布局过快,订单量不足以支撑门店正常运行,给带来了巨大的资金风险。在顺丰借壳鼎泰新材上市的财报数据中,顺丰优选作为该公司的已剥离业务,从2014年到2018年间,总计的亏损额达到了19.32亿元。报告中提出该份额亏损的主要原因是由于布置线下门店的前期投入较大,成本较高。

2.2 物流资源分析

顺丰优选冷链覆盖范围和顺丰终端网点同步,配送范围涵盖全国大部分地区,依托顺丰物流的支持,顺丰优选配送能力强。顺丰在湖北鄂州建设机场的同时也兴建冷库,对我国华中地区、西北地区、西南地区实行全覆盖。顺丰优选采用直采模式,通过国际业务返程配送,减少了商品流通中间环节,缩短物流流通时间,降低食品因腐坏和环节损坏产生的货损率。将顺丰物流配送能力充分发挥的同时,也与竞争对手区别开来。

2.3 冷链基础设施资源分析

农产品电商企业发展的关键工作是冷链基础设施建设。顺丰的冷链基础设施建设有别于其他企业,包括恒温区域、冷藏区域、冷冻区域和加工区域。顺丰在配送农产品过程中使用EPP循环保温箱,能够有效的压缩成本,同时保证农产品产品的质量。顺丰冷链的计费模式也比较灵活,可单票、可整车、可按重量也可按配送距离,客户可以根据自己的实际需求灵活选择。

2.4 客户资源分析

由于顺丰的快递业务目标消费群体是中高端人士,庞大的客

户资源无疑是推动顺丰优选业务一大助力。尤其是顺丰速运拥有的月结客户、集团客户、大客户构成的核心客户群与顺丰优选的目标客户群的重叠度很高。顺丰优选能相对比较容易的捕捉这些企业客户自身的采购需求以及企业内部员工个人需求,从而降低推广难度,提升推广效率。同时,顺丰速运良好的企业形象与相对高档的企业品牌效应为公司树立了不少消费者口碑,根据光环效应顺丰优选在推广过程中,相对其他同行业企业来讲,更容易获得消费者的信赖。

3 顺丰优选企业能力分析

3.1 营销能力分析

顺丰优选尽管期望很高,但纯线上的模式并未能够在阿里和京东的包围下突围。顺丰优选主打O2O多向营销,利用布局线下嘿客店主推体验式营销。同时大力尝试跨界营销,力图实现多渠道用户体验。但随着嘿客店的折戟沉沙,以及历年来顺丰优选在市场的表现来看,营销策略并不成功。尤其在创新性方面相对比较薄弱,营销策略推进方面略显保守且缺乏新意,如限时优惠、大客户推广、会员营销等做得非常扎实,但市场反响并不强烈,不能很好的抓住消费者的眼球,导致顺丰优选的市场表现略为沉闷,在消费者心智中只是一个比较平庸的农产品电商平台。

3.2 研发能力分析

顺丰立足长远,放眼移动互联网未来趋势,率先在业内引入SAP解决方案,成功搭建以SAP、ERP为核心的统一应用技术核心平台,实现物资流、资金流、信息流的三流合一,促进全价值链的高效协同和数据集成,对快递运营各环节进行全面科学管理。同时借助SAP ONE Service理念,充分吸收全球最佳业务实践,给企业管理注入新活力,打造简洁、高效的业务流程,全面提升集团管控能力,为竞争战略决策提供高质量的数据挖掘和支撑能力,从而积极促进国内快递运输行业的产业升级,为品牌国际化的长足发展奠定坚实基础。

3.3 品控能力分析

与全球检测巨头SGS建立合作关系,定期进行商品质检,及时发现并解决出现的问题,严格把控食品安全。目前公司所销售的产品均已通过ISO14000、ISO9000、HACCP、GAP、SSOP、GMP等体系认证。充分利用RFID技术和顺丰自有的信息技术,从原产地、仓储、物流运输、终端配送贯穿供应链各环节,全程安全系统管控,达到了从产地到终端的食品质量安全可控可追溯的目标。

3.4 运营能力分析

顺丰极具行业前瞻性,自顺丰优选成立之初顺丰速运就已开始冷链领域布局。目前主要的运营模式有三种:

第一,产地直采模式。这是一种从“枝头”到“舌头”的闭环供应链模式,采取预售方式,通过快速物流、温度控制将优质产品送至消费者手中,凭借产地直采的方式降低采购成本,并进行合理定价,再运用O2O的营销模式推动线上线下协同营销,目前这一套流程已趋于成熟。

第二,特色农产品馆模式。这种模式实现了“三位一体”,即将顺丰优选、顺丰速运、地方政府进行整合,主要产品是地方特产,是一种新型的地方特产电商化运营模式。这种模式集聚优势,首先地方政府背书,产品质量有保证;其次地方顺丰工作人员参与产品质量把关,产品品质多了一层保证;再者是地方特产容易吸引消费者注意,增加销量;最后,这是与优质产品生产产地建立良好合作关系的契机,有利于其长远发展。

第三,高端家庭蔬菜宅配卡定制预售模式。顺丰优选低调的推出一种有机蔬菜宅配卡模式,主要针对顺丰优选的家庭高端定制服务,并且联合四大有机蔬菜基地,保证产品来源安全可靠,同时还可以进行定制化个性化服务。这说明顺丰优选在高端市场中已经有所涉足。

顺丰优选在平台运营方面已经比较成熟,但是由于电商行业竞争日益激烈,已有的较大的电商平台例如天猫、京东等占领了大量市场份额,顺丰优选也面临着较大的行业进入壁垒。

4 结论

顺丰优选公司的企业资源状况总体较为丰富。目前顺丰优选公司财务状况良好,业务资源主要源于电商平台销售进口食品、农产品食品,在2019年中国民企500强中排名75位,雄厚资金足以应付扩张需要。顺丰优选物流资源强大,冷链覆盖

范围和顺丰终端网点同步配送能力强。冷链基础设施在国内较为先进,成本低,灵活性高。客户资源丰富,顺丰速运拥有的月结客户、集团客户、大客户构成的核心客户群与顺丰优选的目标客户群的重叠度很高。

同时,企业能力总体尚可,研发能力、品控能力、运营能力都较强,短板主要在于团队领导管理能力和营销能力。团队领导管理能力偏弱,互联网基因和思维相对薄弱,对于农产品电商产业链整合力有未逮,成立8年来已经七次更换CEO。营销能力不足,营销策略在创新性方面相对比较薄弱,略显保守且缺乏新意,品牌建设方面有待提高。研发能力较强,率先在业内引入SAP解决方案,成功搭建以SAP、ERP为核心的统一应用技术核心平台。品控能力较强,利用RFID技术和顺丰自有的信息技术,全程安全系统管控,达到了从产地到终端的食品质量安全可控可追溯的目标。运营能力较强,能综合利用各种外界资源,与生产基地、政府机构、地方农户展开合作,在其平台运营的过程表现出明显的整合优势。

参考文献:

[1]王丹琦.顺丰优选:农产品电商企业的发展案例[J].企业管理,2017(12).

[2]王枫.农产品电子商务研究[J].现代商业,2017(36):33-35.

[3]王磊.农产品电商企业核心竞争力的构成要素分析[J].现代农业,2017(10):82-86.

[4]夏爽,王浩.企业技术创新与核心竞争力互促机制研究[J].科学管理研究,2015,33(02):61-64.

作者简介:

李彩月(1998-),女,籍贯:陕西省柞水县,本科、研究方向:电子商务。