

# Research on Community Logistics Operation Status

Lu Cui, Zhaozhao Xiang

Beijing Wuzi University, Beijing  
Email: 18201436942@163.com

Received: Oct. 13<sup>th</sup>, 2018; accepted: Oct. 25<sup>th</sup>, 2018; published: Nov. 1<sup>st</sup>, 2018

---

## Abstract

In recent years, with the gradual expansion of logistics enterprises, community logistics stores have become a common form of community stores, and it is also a good product for solving the last kilometer of logistics services. At present, several community logistics entity stores with good development in China all have different degrees of problems. This article explores the current situation of community logistics operations in China, mainly based on Shunfeng. This paper describes and analyzes the existing cost of Shunfeng huike and the lack of cooperation consciousness, and puts forward the corresponding solutions in order to improve the enterprise' competitiveness of Shunfeng huike, and at the same time has certain reference significance for the development of community logistics.

## Keywords

Community Logistics, Last Kilometer, Shunfeng Huike

---

# 社区物流运营现状探究

崔 璐, 向朝钊

北京物资学院, 北京  
Email: 18201436942@163.com

收稿日期: 2018年10月13日; 录用日期: 2018年10月25日; 发布日期: 2018年11月1日

---

## 摘 要

近几年社区物流实体店随着物流企业的逐渐扩大, 已经成为社区门店中的一种常见的形式, 也是解决物流最后一公里服务的良好产物。目前我国发展较好的几家社区物流实体店都存在不同程度的问题, 本文

为探究我国社区物流运营的现状问题, 主要以顺丰嘿客为基础, 从顺丰嘿客现存的成本高于承受力以及缺乏合作意识两方面进行描述和分析, 并且提出相应的解决方法, 以期提高顺丰嘿客的企业竞争力, 同时对社区物流的发展有一定的借鉴意义。

## 关键词

社区物流, 最后一公里, 顺丰嘿客

Copyright © 2018 by authors and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

## 1. 绪论

目前我国社区物流有以下特点: 社区物流虽是物流配送中的最后一公里, 但仍存在配送方式僵硬单一, 没能柔性化配送; 由于社区物流仍是一个新的领域, 在各个社区的门店也不大, 很难吸引顾客注意, 宣传推广方面还不完善; 服务种类多, 但相关的合作的企业却很少, 基本都是自营; 社区物流运营方式不完善, 普遍存在的问题是成本高、形式少[1]。

本文主要是以顺丰嘿客为例, 分析嘿客实体店的现存问题, 提出更为合理的运营方案, 将成本更低、消费者更受用、服务方式更多样化、服务特色更鲜明作为根本目标, 旨在将社区物流发展推向新的征程。

## 2. 嘿客运营成本分析

### 2.1. 嘿客现状分析

顺丰嘿客在全国已经有 3000 多家门店, 是社区物流中发展较为成熟, 形式较为多样的店面之一。根据走访调查, 邯郸市共有 9 家顺丰嘿客实体店, 分别在复兴区铁西北大街、水厂路与怡园街美罗城、向阳路与中华大街东行路南、和平路与东柳西街路东、滏西大街与农林路路南、邯山区农林路 77 号院以及丛台区和复兴区各一家, 本文主要以邯郸市邯山区农林路 77 号院北门的顺丰嘿客实体店为基础进行实地调查, 以此为例分析顺丰嘿客的现存问题。

农林路 77 号院的顺丰嘿客已经在成立 2 年之久, 周围有三个社区, 分别是农林路 77 号院、绿水湾小区和邮政小区, 店内共有 1 名店长和 2 名员工。相比邯郸市其他的顺丰嘿客店, 77 号院的顺丰嘿客经营的时间较短, 即使毗邻三个社区, 但由于这三个社区都不是高消费群体, 店内的经营情况不容乐观。

图 1 为农林路 77 号院顺丰嘿客的位置。

下面采用 SWOT 分析法对邯山区农林路顺丰嘿客的运营现状进行分析。

#### 2.1.1. 优势

在电商 O2O 与物流业相结合的前提下发展出的顺丰嘿客的优势是显而易见的。顺丰嘿客一方面顺应了绝大多数年轻人“懒”的特点, 将年轻人普遍存在的问题转化为自身经营发展的机遇, 将“懒人”物流服务伸展到每一个社区, 将跑腿服务扩展到每家每户中。另一方面, 顺丰嘿客又看清了现在社会中存在的老年人市场, 现阶段我国人口老龄化现象日益严重, 儿女们工作无暇照顾家里的老人, 所以就更多的适合老年人的服务项目, 而顺丰嘿客做到的线下实物体验, 减少了老年人对网购的质疑, 增加了顺丰嘿客的老年人顾客市场[2]。



**Figure 1.** Location of Shun Fung Heung, Hospital, 77 agriculture and forestry road  
**图 1.** 农林路 77 号院顺丰嘿客的位置

顺丰嘿客店作为社区物流中的代表, 在传统物流配送服务的基础上加了许多电商 O2O 的元素, 将顺丰优选上商品的实物摆放在店内, 方便顾客亲自体验商品, 使用后再决定是否购买。基于这样的前提, 顺丰嘿客店在宣传商品时采用了多种新颖的方式。每逢中秋、国庆、双 11、双 12 这样的日子, 就会有满减、打折、拼单、赠券等活动, 据调查销售量在这几天会大幅上涨。店内有会员制, 经常来这里购物的客户可以通过办会员卡进行积分和优惠, 而且每月的 15 日都是会员日, 会员在会员日购买商品将会获得双倍积分, 而 200 积分就可以抵现金 1 元。另外由于店内的商品大多都是食品, 顺丰嘿客也会根据自身店铺的实际不定期地进行食品试吃、送小袋零食等活动, 先让周围的顾客了解商品的情况再购买。

### 2.1.2. 劣势

但是处于电商 O2O 热潮下的社区物流竞争激烈, 运营也举步维艰, 想要开辟出一条新的出路并不是一件容易的事。虽然顺丰嘿客已经在社区性和广泛性上尽力发展自身潜力, 让顺丰嘿客更能为现代社区服务, 让社区物流发展更普遍, 但由于种种原因, 顺丰嘿客仍然存在一些实质性的问题有待解决。

作为电商 O2O 的线下实体店, 顺丰嘿客除了简单的配送服务还有其他的运营服务[3]。店内主营进出口商品, 而且商品都是顺丰优选上可以进行网购的, 是由顺丰公司统一采购、配货, 相比现在正火的代购更可信、更具有优势。但由于大部分的商品都是海淘商品, 成本较高, 而邯山区农林路 77 号院的顺丰嘿客周围社区的居民并不都是高消费群体, 所以存在严重的成本问题。

据调查, 在顺丰嘿客刚开始运营时店内有过其他的服务, 比如代交话费、代订火车票、代缴水电费等类似服务, 但之后由于网络技术的发展, 这些便民利民的服务都一一取消。与与此同时, 顺丰嘿客并没有增加其他的服务填补这个空缺。

### 2.1.3. 机遇

在电子商务快速发展的前提下, 从 B2C、B2B、C2C、F2B2C 等模式演变过来的 O2O 已经以各种方式进入人们的日常生活中, 其中社区物流占据了很大的领域[4]。与此同时, 顺丰抓住要想将 O2O 发展起来必须解决物流末端配送基本问题的特点, 将自己的顺丰嘿客在短短的几年内遍布全国。顺丰嘿客是新型电子商务模式的代表, 更是社区物流发展起来的领头羊, 在这样的大趋势下, 顺丰嘿客必将抓住这个机遇开拓社区物流这新的领域。

顺丰在传统的快递方面就有很多突出的优势, 而顺丰嘿客在传统顺丰的基础上更增加了其他突出的

特点。生鲜快运以及标志性的零库存是顺丰嘿客在社区物流发展起来不可或缺的机遇。相比更多商场或是菜市场, 顺丰嘿客的生鲜快运可以让顾客不出小区就买到最新鲜的食品, 这是明显优于其他的重大机遇。另外, 顺丰嘿客标志性的零库存也是社区物流中最新颖的机遇, 让顾客通过网上购物, 实体店体验商品后再下单购买, 这样的过程在很大程度上解决了货物堆积、库存过大的问题。

在鱼龙混杂的社区物流的市场, 顺丰尝试以顺丰嘿客作为打开社区物流大门的敲门砖, 经过几年的经营, 顺丰嘿客也有了一定的优势, 相比其他企业更多了许多机遇, 这便是开启社区物流的契机。

#### 2.1.4. 威胁

面对社区商业的逐渐繁荣, 各种社区便利店发展得参差不齐。一方面, 既有传统的连锁便利超市也有很多私营的便利店, 另一方面, 在顺丰嘿客本该占优势的方面也逐渐受到了冲击, 比如生鲜商品的市场, 由于价格的原因导致大多数消费者还是趋向于普通的生鲜产品市场。对于来自各种传统社区便利店的打击, 大多数的威胁都是顺丰试图改变消费者消费习惯, 而一时间消费者并不能够完全适应[5]。

在顺丰嘿客积极筹备的同时, 更大的威胁是来自于各个电商和其他物流业都在尝试进入新的领域。顺丰嘿客主营的是顺丰优选上的商品, 所以从这个方面来讲, 对顺丰嘿客最构成威胁的就是天猫社区服务站。与天猫社区服务站相比, 顺丰嘿客是以自主采购为主, 而天猫社区服务站则是主要依靠沃尔玛玛进行采购整合, 从这点来看, 顺丰嘿客的成本明显高于天猫社区服务站。而京东商城、苏宁易购等都在打造社区 O2O 的新计划, 这也是一大威胁。

### 2.2. 嘿客运营成本分析

顺丰嘿客在零库存上占尽了优势, 但由于是零库存的模式, 顺丰嘿客实体店只有一些宣传展板、电脑、宣传册和二维码。看似新颖的方式但遇到实际情况却没有那么适用, 比如在烈日当头的中午, 顾客想要买一瓶冰镇矿泉水, 在顺丰嘿客旁边是一家普通的社区便利店, 他是会去顺丰嘿客用手机扫二维码, 选择自己喜欢的冷饮下单, 然后等待顺丰的配送, 还是会直接去旁边传统的社区便利店直接买一瓶冰镇矿泉水呢? 本该成为顺丰嘿客优势的零库存却成了自己的缺点。这样微薄的盈利在顺丰已经持续了很久, 只有部分愿意尝试高消费的顾客在顺丰嘿客购买海淘商品, 但这并不能支撑起它高额的成本[6]。

从 2014 年开始, 顺丰将嘿客迅速扩张, 在这样大规模的扩张下, 产生了巨额资金投入。根据调查分析, 顺丰嘿客平均一家实体店每年的房租大概在 7 万到 8 万之间, 店内有 1 位店长, 每月工资在 2300 元左右, 2~3 名员工, 每月工资是 1800 元, 这样算下来每年每个店员工的工资就是 9 万元左右。再加上装修、设备安装等等, 就差不多有 25 万元, 如果再加上宣传和广告费, 每年至少就要 35 万。顺丰初步计划就要在全国开 4000 多家嘿客实体店, 这样算仅仅一年的支出就要 16 亿元。目前嘿客销售的商品大多数都是顺丰优选上的商品, 而顺丰优选是顺丰统一采购、统一配货, 这样做到的毛利润仅为 30%, 用这个数据计算, 顺丰嘿客每月就要销售 14 万元, 每天平均销售 4600 元才能有利润。但是, 根据实地调查, 顺丰嘿客中最受消费者欢迎的业务仍然是收取快件。而其他的业务, 一般情况下一天只有两三单, 一天的销售额也就是一两百元, 这与 4600 元的巨额盈利相差甚远。

农林路 77 号院的顺丰嘿客, 店铺面积为 40 m<sup>2</sup>, 店面一年的租金为 7.5 万元。店内共有 3 名店员, 每月工资为 1800 元, 1 名店长, 每月工资为 2300 元。店内有一台电脑, 一台挂壁式电视, 装修为顺丰嘿客统一要求的精装修, 设备和装修每年大概花费 25 万元。店内宣传方面的花费主要以海报、宣传单以及宣传商品, 广告费用也是由顺丰公司统一要求的, 宣传和广告每年大概支出 10 万元。一年的收入和支出金额情况如表 1。相比之下, 农林路 77 号院顺丰嘿客的收入只有售卖顺丰优选商品的盈利, 按照一天两单的销售量, 140 元的日销售额计算, 30% 的利润, 一年的商品盈利只有 1.533 万元。这与顺丰嘿客的年支出金额相差甚远。

**Table 1.** Statement of income and expenditure**表 1.** 收入支出金额情况表

支出项目	支出金额(万/年)	收入项目	收入金额(万/年)
房租	7.5		
员工工资	9.24	商品盈利	1.533
设备和装修	25		
宣传和广告	10		
总计	51.74	总计	1.533

### 3. 嘿客的运营现存问题

#### 3.1. 商品成本高于承受力

通过上述对顺丰嘿客运营成本的分析中可以清晰地看到, 顺丰嘿客的收入仅依靠于售卖商品的盈利, 而所出售的商品都是顺丰优选网上商城的高端商品。而为了照顾大多数客户和现在海淘市场的现状, 顺丰嘿客店内出售的价格还不到商品成本的 140%, 盈利也只有 30%左右[7]。

顺丰嘿客大多开在社区附近, 所以社区是顺丰嘿客的主要销售地。但一般在顺丰嘿客实体店的周围都会有一到两家传统的社区便利店, 出售普通社区居民日常需要的商品, 价格低廉且存货多, 符合正常社区的需求。相比之下, 顺丰嘿客选择了高端市场, 却走了社区物流这条本应该便民利民的路, 显然是相互矛盾的。

#### 3.2. 合作意识缺乏

顺丰嘿客相对比其他社区物流的实体店, 主要是自营商品, 提供顺丰优选上得实体商品。这是顺丰企业为保障自身企业成长的手段, 但对于顺丰嘿客的根本发展却是一大问题。由于顺丰优选的商品是顺丰统一进行采购、统一进行配货的, 为保证商品的可靠性, 商品成本高于一般电商, 相比传统社区便利店的商品, 虽然是质量上优于, 但却是几倍的价格[8]。

在大多数电商共同发展的今天, 顺丰优选并不为大多数人知晓, 这样就更减少了顺丰嘿客在宣传上的优势。使电商 O2O 和社区物流柔性结合起来, 本该是对两者都有利的措施, 但现在的情况却在一定程度上制约了顺丰嘿客的发展。

### 4. 嘿客运营方案设计及其分析

#### 4.1. 增多便民化商品

在选择商品时, 尽量根据周围社区实际情况, 选择更适合产品。农林路 77 号院的顺丰嘿客毗邻的三个社区, 都是普通社区, 且老年人和小孩较多, 针对以上现象, 应适当增加小孩零食和老年人用品。另一方面, 由于社区的消费水平不高, 应增加普通商品, 增设高销售额商品的库存。

根据实地调查, 农林路 77 号院的顺丰嘿客占地面积较小, 若增设仓库后, 仓库占地面积 17.625 m<sup>2</sup>, 年租金是 1.5 万元, 用于商品售卖的面积为 10.575 m<sup>2</sup>, 主要销售群为周围三个社区, 并进行配送服务, 高消费商品和低消费商品基本都是顺丰优选上的网购商品。商品是由顺丰公司统一配送, 总部专门负责农林路 77 号院顺丰嘿客店的配送员共 3 名, 通过之前对高消费品的调查, 预计增加低消费品后, 一个月关于高消费品和低消费品的相关数据如下: 总共出车 22 次, 运行里程数 4050 km, 其中总部车队总运营费用合计 7556 元, 配送员基本工资 1800 元。顺丰嘿客店内工作人员, 一名店长月工资 2300 元, 三名店

员工资月 1800 元, 工资总计 7700 元。电话费、办公折旧费估值 500 元, 增加低消费品后平均安全库存为 1800 元, 年利率为 8%, 其中高消费品 500 元, 低消费品 1300 元, 高消费品本月损耗 236 元, 低消费品损耗 84 元。其余的相关数据见表(表 2)。

**Table 2.** Details and number of documents for high and low expendables

**表 2.** 高、低消耗品单据明细及件数

部门	类别	订单数	发货单数	发货件数	进货金额	售价金额
1	低消费品	696	606	15,270	456,820	561,100
2	高消费品	151	160	4940	113,183	152,130
	总计	847	766	20,210	570,003	713,230

将所有成本分为直接变动成本固定成本和间接作业成本, 利用表 3 中各项作业及其相应成本动因的数据计算出表 4 成本对象物流核算。

**Table 3.** Operations and corresponding cost drivers

**表 3.** 各项作业及其相应成本动因

作业名称	作业类型	资源动因
订单处理作业	批次级作业	订单数, 单品数
入库作业	品种级作业	人工工时, 单品数
装卸搬运作业	单位级作业	搬运件数
发货作业	品种级作业	人工工时, 单品数
运输作业	单位级作业	里程数, 运输件数

**Table 4.** Cost object logistics accounting form

**表 4.** 成本对象物流核算表

作业	低消费品		高消费品		作业成本所占比例	备注
	占比	金额	占比	金额		
订单处理	82.2%	10,015	17.8%	2358	10.55%	订单处理人员工资
入库作业	92.3%	16,614	7.7%	1386	15.3%	工作人员工资、办公、电话费用
发货作业						
间接作业成本						
搬运作业	75.5%	11,073	24.5%	3594	12.5%	搬运装卸费
运输作业	75.5%	33,960	24.5%	11,020	38.35%	运输及车队工资
直接变动成本		16,613		3653	17.28%	利息、仓库租金、损耗
固定成本		5704		1296	6%	折旧费
品类成本占比	80.13%		19.87%		100%	
总计		93,979		23,307	117,286	

从作业成本法可以看出, 高消费品和低消费品预计所占比例, 可知增加低消费品后会由于低消费品的增加, 降低了商品购进成本, 销售额也会随之上涨, 利润额上涨。

## 4.2. 新增多元化合作

合理的合作机制是社区物流正常发展, 增进服务模式的动力来源[9]。由于现在的顺丰嘿客主营顺丰

优选上的商品, 而顺丰优选的商品多来自海外, 价格较高, 客户群体较少, 不适合平通的社区周围。针对农林路 77 号院的实际情况, 提出以下建议:

1) 与远离社区的市场合作, 购进普通蔬菜水果, 进行简单清洗、冷藏后售卖。

远离市区的菜市场成本低而且蔬菜新鲜。店长负责与菜市场售卖蔬菜的菜农洽谈, 以低于市场价的价格购进蔬菜。具体实施过程如下:

2) 与当地正规的家政机构合作, 为社区有需求的顾客联系。

由于现在社会老龄化现象严重, 人们工作压力繁重, 无暇照顾老人, 没时间处理家务等都已经成为了社会显著的问题。顺丰嘿客可以与当地大型的正规家政公司合作, 扩宽自身服务产业[10]。

3) 与正规干洗店合作, 提供洗衣配送服务。

与邯郸市正规干洗店合作, 干洗店的规模尽量大, 可以提供各种衣物、鞋类干洗。与干洗店建立长期合作关系, 干洗店向店内提供优惠活动, 凡通过顺丰嘿客的顾客干洗衣物可以享受不同程度的优惠, 如赠满减券、首次尝鲜价等活动。这也是“懒人”服务中的一部分, 顾客只需一个电话便可以让顺丰嘿客的客服人员将自己的衣物带去干洗店。嘿客点的收入占干洗衣物总收入的 35%, 若在配送环节中出现问题则由嘿客人员负责, 在干洗过程中出现问题则由干洗店负责。顺丰嘿客在店内提供干洗服务不仅扩大了自身的市场, 也带来了另一部分的盈利。

4) 增加与手机 APP 合作

现代市场多数电商都有自己的手机 APP, 一方面, 伴随着现代社会手机一族的扩展, 手机变成人们社交生活中必不可少的一部分, 增加手机 APP 可以方便人们直接在 APP 客户端进行商品选购, 更方便。另一方面, 对于顺丰嘿客来说, 并不只是单一的售卖顺丰优选的商品, 还有自己的配送等其他业务, 通过手机 APP 可以更便捷的进行配送业务服务以及商品活动宣传等内容[11]。

## 5. 总结

社区物流的发展是一件长远化、社会化、人性化的事情, 是应该因地制宜、以人为本、科学发展的重要举措。社区物流从大的方面来讲, 不仅是面向经销商的, 更是面向用户的, 而实际上服务的最终环节都将落实到社区服务经营方面[12]。现代的物流业尤其是社区物流和人们的生活是密切相关的, 社区物流的发展对于社会经济的发展、居民生活水平的提高和人民的共同富裕都有积极的促进作用, 将为现代化物流发展提供极大的现实意义。

## 参考文献

- [1] 何谦. 基于金牛区社区服务的区域城市物流体系研究[D]: [硕士学位论文]. 成都: 西南交通大学, 2008.
- [2] 宋光兴. 基于 O2O 模式的网络团购现状分析及对策初探[J]. 现代企业文化, 2012(3): 144-145.
- [3] 任晗, 钟正强. 网络团购模式下的消费者行为探析[J]. 商业时代, 2011(22): 48-49.
- [4] 兰瑶. O2O 电子商务模式的发展优势团[J]. 商情, 2013(9): 74.
- [5] 苏静, 瞿旭君. 传统企业电商之道[M]. 北京: 电子工业出版社, 2013.
- [6] 杨诚, 孟晓丽. 我国 O2O 电子商务模式探究[J]. 网友世界, 2013(23): 88.
- [7] 宋华. 现代物流与供应链管理[M]. 北京: 知识管理出版社, 2001: 18-25.
- [8] 马士华. 基于供应链的企业物流管理—战略与方法[M]. 北京: 科学出版社, 2005: 8-10.
- [9] 王耀. 我国零售市场发展现状及趋势分析[M]. 北京: 中国劳动社会保障出版社, 2006.
- [10] Hsiao, C.Y. (2011) A Passenger Demand Model for Air Transportation in a Hub-and-Spoke Network. *Transportation Research*, 47, 791-800.
- [11] Doroszewski, J. (2012) Ethical and Methodological Aspects of Medical Computer Data and Bases and Knowledge

---

Bases. *Theoretical Medicine*, **9**, 117-128. <https://doi.org/10.1007/BF00489406>

- [12] Eigen, A.M. (2014) Foundational Methodology for Creating Supplemental, toward Using Big Data Techniques. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, **162**, 61-69. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.12.186>

**知网检索的两种方式:**

1. 打开知网页面 <http://kns.cnki.net/kns/brief/result.aspx?dbPrefix=WWJD>  
下拉列表框选择: [ISSN], 输入期刊 ISSN: 2324-7908, 即可查询
2. 打开知网首页 <http://cnki.net/>  
左侧“国际文献总库”进入, 输入文章标题, 即可查询

投稿请点击: <http://www.hanspub.org/Submission.aspx>

期刊邮箱: [ssem@hanspub.org](mailto:ssem@hanspub.org)