

S 公司商业模式分析

王骏翔

山东建筑大学, 山东 济南 250102

摘要: 本文利用商业模式理论和商业画布分析方法, 从客户细分、价值主张、渠道通路、客户关系、收入来源、核心资源、关键活动、合作伙伴、成本结构这 9 个方面对 S 公司的商业模式进行了分析, 并对其商业经营提出了合理化建议。

关键词: S 公司; 商业模式; 商业画布

DOI: 10.64649/yh.shygl.issn3105-0085.202608024

0 引言

国内快递物流产业整体发展势头十分迅猛。数据显示, 2025 年国内快递包裹总业务量接近 1990 亿件。S 公司作为国内快递物流行业的标杆龙头企业, 牢牢掌握物流行业的核心资源与关键运营环节, 搭建出全方位、高品质的综合物流服务体系。本文依托商业画布分析工具, 系统梳理并剖析 S 公司的整体商业模式, 结合企业经营现状总结发展特点, 同时针对性为企业后续经营发展提出优化思路与相关参考建议。

1 S 公司商业模式画布分析

1.1 客户细分

S 公司拥有面向大众市场的完整物流服务体系, 根据客户的需求特征和消费行为模式, 完成对整体市场的精准客户划分。S 公司能够依据不同客户群体的实际服务诉求, 拆分出两大核心服务板块, 分别是面向企业群体的 B2B 服务模式以及面向个人群体的 B2C 服务模式。B2B 服务模式的核心服务群体包含各行各业的中大型企业客户, S 公司可以为这类企业客户提供专属的定制化物流方案, 其中就包含供应链优化、仓储配送一体化等特色服务, 能够充分适配企业客户复杂多样的物流合作需求。B2C 服务模式的服务主体为电商商户与普通个人寄件用户, S 公司可以为这类零散用户提供统一规范的标准化的快递服务, 同时能够通过升级优化配送网络布局、提升整体配送效率的方式压缩运营成本, 充分兼顾用户对服务质量与服务价格的双重需求。

其次, S 公司还根据客户的行为模式进行市场细分。例如, 对于一些频繁使用快递服务的客户, S 公司推出了会员制度, 提供积分兑换、优惠折扣等福利, 以增强客户粘性和忠诚度。S 公司同样关注有特殊需求的客户。例如, 在“S 速运+”微信小程序中, 国际快递服务分为国内寄国外和国外寄国内, 两种服务又分为常规寄件、月饼寄和茶叶寄, 照顾到了海外华人的

节日消费需求。在月饼寄这一栏中, 可以在“申报物品”下方选择“豆沙月饼”、“水果月饼”、“莲蓉月饼”、“月饼”、“月饼礼盒”等选项, 还可以在下面选择原产地, 方便海关报关使用。在填写国外收件地址时, S 公司提供输入邮编前两位联想、州/城市双语联想的一键查询。同时在该界面的右侧有人工客服浮窗, 能够为用户提供填写帮助。

此外, S 公司还关注新兴市场的细分机会。例如, 随着电商直播的兴起, S 公司针对这一市场推出了即时配送服务, 满足消费者在观看直播过程中产生的即时购买需求。同时, S 公司还积极拓展农村市场, 通过建设乡村物流网络、优化农产品上行渠道等方式, 满足农村地区的快递服务需求。

1.2 价值主张

S 公司的愿景是构建数字生态, 成就全球客户, 实现共同富裕, 享受美好生活。核心价值观是诚信担当、成就员工、成就客户、创新包容、追求卓越。

S 公司在宣传自身价值主张方面有创新性。S 公司邀请曾跑出亚洲纪录的中国知名短跑运动员苏炳添为其做“S 同城, 信就对了”的广告, 投放在电视台、网络平台、办公楼数字化显示屏幕等等区域, 给潜在用户制造印象, 为自身打造快速、便捷物流体系的价值主张增加可信度和影响力。

1.3 渠道通路

S 公司以全直营体系为核心渠道基底, 搭建天网、地网、信息网一体化全域服务通路, 全程自主把控收派、中转、运输全链路, 区别于行业加盟模式, 保障服务稳定性。线下依托全国自营网点、社区驿站、驻店取派点覆盖城乡场景, 搭配上门取件、企业驻场服务, 深耕个人散客与政企大客户线下需求。线上依托微信小程序、官方 APP、线上客服端口, 打通自助寄件、查询、售后全流程, 同时对接电商平台、企业供应链系统, 拓展 B 端合作渠道。此外,

依托自有航空枢纽、干线运输网络及高铁运力,搭建跨区域、全球化物流通路,配合数字化调度系统,实现线上线下渠道、运力资源的高效联动,全面触达各类客群。

1.4 客户关系

首先,S公司通过客户数据分析来深入了解客户需求 and 偏好。S公司利用大数据技术收集和分析客户的购买记录、使用频率和反馈意见等信息,从而预测客户需求变化,并及时调整服务策略。这种数据分析不仅帮助S公司进行精准营销,还提供了个性化的服务,增强了客户体验。

其次,S公司注重提供个性化的服务。对于企业客户,S公司提供定制化的物流解决方案,优化物流路径和配送方式,降低运营成本。对于重要客户,S公司提供专属客服服务,确保问题能够得到及时、专业的解决。S公司凭借自身的高信息化程度,打造了便捷的自助化服务。S公司利用微信小程序、手机APP等平台为用户提供精细化服务。在“S速运+”微信小程序上,一进入页面就会弹出网购退货享5折、券后运费低至4元,最高抵扣15元的电商退货专用券(不同用户收到的弹出页面可能不同),为有退货需求的用户,尤其是偏远地区用户提供便利;在小程序首页下方,是“在线客服”和“企业合作”的选项,表明S公司注重售后服务和客户维护,也注重开拓新客户。

此外,S公司高度重视客户反馈机制。通过电话、邮件、社交媒体等多种渠道收集客户意见和建议,并迅速响应客户需求,提升客户满意度。S公司还实施了客户忠诚度计划,包括会员制度和客户关怀活动,以增强客户粘性和长期价值。

1.5 收入来源

S公司拥有多元且稳定的盈利渠道。第一类是基础物流服务收费。这是其最为核心、最为直接的营收渠道。其中包含了快递运输费用、仓储保管费用以及物料包装费用等相关收入。第二类是增值服务收入。S公司会持续迭代和丰富自身的增值服务体系,涵盖代收货款、物流保险、供应链咨询等多项特色服务,这类增值业务可以有效优化客户的整体服务体验,也能为企业创造十分可观的额外营收。第三类是电商平台与供应链金融收入。S公司主动布局电商业务板块,能够通过自主搭建电商平台以及对接各类第三方电商平台的方式,拓宽自身物流业务的服务覆盖范围,同时依托积累的海量物流大数据,开发供应链金融相关业务,为产业链上下游企业提供适配的融资服务,打造出全新的盈利增长渠道。第四类是科技创新带

来的商业化收入。S公司持续加大对物流智能科技的研发与落地投入。无人机配送、智能机器人分拣等智能化设备与技术,能够大幅提升整体运营的工作效率,企业还可以通过对外技术输出、业务服务外包的形式,为行业内其他企业提供智能化物流解决方案,完成物流科技的商业化落地与收益转化。

1.6 核心资源

一是网络资源。S公司搭建出由天网、地网、信息网共同组成的全球化基础物流网络。这套完整的网络体系可以为企业建立起较高的资金门槛、资质门槛和运营能力门槛,可以让行业同行很难完成复刻与超越。二是品牌资源。S公司打造出高效优质的市场品牌标签,依托中高端的市场定位和持续优化的服务体系,让企业站稳国内时效快递的头部市场地位。在国家邮政局发布的快递服务满意度调查中,S公司连续拿下十七年(2009-2025)的第一名,常年保持全程时限与七十二小时妥投准时率的行业领先水平。三是人力资源。S公司高度重视内部全体员工尤其是一线派送人员,把一线人员视为自身发展的核心资产,S公司通过经营授权、岗位放权、智能科技赋能、绩效创收激励等多种方式,充分调动一线员工的业务积极性与市场开拓能力。这套模式可以帮助企业优化整体客户服务质量,持续拓宽自身的市场发展空间。

1.7 关键活动

S公司的核心经营活动围绕自营物流网络运营与服务品质优化展开,重点开展干线运输、中转分拣、末端配送等基础物流作业,依托直营模式统一管控全国服务网点、运输车辆与航空枢纽,保障全流程服务标准统一。同时,持续推进数字化技术落地,借助智能系统优化运输路线、货量预测与客服运维工作,提升整体运营效率。此外,S公司不断迭代业务体系,打磨时效快递、冷链医药、同城配送、跨境供应链等多元服务,针对企业客户定制专属物流解决方案。日常也会开展服务品质管控、人员专业培训以及业务模式优化调整,通过持续精细化运营,稳固自身综合物流服务的核心竞争优势。

1.8 合作伙伴

S公司搭建了多元稳定的产业合作体系,为综合物流服务提供全方位支撑。在基础配套领域,与各地机场、交通枢纽、燃油及物料供应商长期合作,保障航空、陆路运输的稳定运转。在增值服务领域,联动酒店、景区、租车、保险、签证服务等上下游企业,完善一站式出行配套服务。在产业服务领域,对接各类制造企业、

跨境电商与零售品牌，搭建供应链协同合作模式。同时，S 公司与各地政府、物流园区开展合作，获取场地资源与政策支持，此外依托科技企业的技术赋能，升级智能物流体系。各类合作伙伴各司其职，助力 S 公司补齐业务短板，拓宽服务场景与市场覆盖面。

1.9 成本结构

S 公司成本结构中首要成本为人力成本，

涵盖收派、运维、管理、技术研发等各类岗位人员薪酬，是企业核心支出之一。其次为运力成本，主要包含飞机、运输车辆、分拣设备等固定资产购置，以及网点、中转仓、仓储场地的租赁与维护费用。此外，企业还需承担品牌推广、售后保障、合规管理以及分支机构运营等相关费用。

下面绘制 S 公司商业模式的商业画布。

合作伙伴： 电商平台 物流服务商 零售企业 金融机构 科技企业	关键活动： 自营物流网络运营	价值主张： 愿景：构建数字生态，成就全球客户，实现共同富裕，享受美好生活。 核心价值观：诚信担当、成就员工、成就客户、创新包容、追求卓越	客户关系： 数据分析 个性化服务 社群	客户细分： B2B B2C 电商 农村市场 国际市场 粘性用户
	关键资源： 网络资源 品牌资源 人力资源		渠道通路： 线上渠道 线下渠道	
成本结构： 人工成本 运力成本 其他经营成本		收入来源： 基础物流服务费 增值服务收入 电商平台与供应链金融收入		

图1 S公司商业画布

2 优化建议

2.1 服务差异化

在物流行业市场环境瞬息万变、行业竞品持续迭代升级的态势下，行业同质化竞争愈发激烈。S 公司想要稳固市场龙头地位，就必须坚持服务创新升级，强化物流全流程、全链路品质管控体系。依托自身完善的物流基础设施与供应链体系，聚焦不同客户的个性化、多元化需求，输出高品质、定制化的物流服务，打造专属服务优势，有效区别于行业竞品，持续提升品牌核心价值与市场竞争力。同时企业需不断优化售后体系，完善客户投诉受理、处理与反馈闭环机制，高效响应并解决客户合理诉求，全方位提升客户服务体验，增强用户粘

性与品牌忠诚度，依托服务差异化拓宽盈利边界，实现企业长效稳健发展。

2.2 价格差异化

服务差异化的落地，需要配套适配的差异化价格体系，形成服务与价格相辅相成的差异化竞争体系。S 公司可结合行业发展趋势、市场行情及自身运营现状，动态优化调整经营与定价策略。通过精准的市场细分，针对高端商务速运、生鲜冷链、普通电商配送、乡镇下沉市场等不同消费场景，推出多样化的物流产品和分层化定价方案，精准匹配不同层级客户的消费能力与服务需求。该模式能够有效优化企业运营成本、提升整体运营效率，助力企业稳步深耕下沉市场、拓宽市场覆盖维度，持续提升整体市场占有率，夯实企业市场竞争优势。

参考文献：

[1] 中华人民共和国交通运输部. 国家邮政局公布 2025 年邮政行业运行情况 [EB/OL]. (2026-01-22)[2026-08-11].https://www.mot.gov.cn/shuju/tongjishuju/youzheng/202601/t20260130_4199355.html.

[2] 魏炜、李飞、朱武祥：商业模式学原理 [M]. 北京大学出版社,2020.

[3] 高尔曦.XS 公司农产品电商商业模式研究 [D]. 云南财经大学,2023.

[4] 赵一丹,李宇涵.基于画布模型分析顺丰速运商业模式 [J]. 现代商业,2021,(23):3-5.

[5] 杨金淑,刘硕.基于平衡计分卡的顺丰商业模式绩效分析 [J]. 商展经济,2022,(17):116-118.

[6] 刘汉钦.快递业商业模式演化及其对企业价值的影响 [D]. 天津财经大学,2022.

[7] 卫亦镨,于善波.顺丰商业模式价值创造探究 [J]. 中国管理信息化,2024,27(14):138-140.

[8] 乔羽.顺丰速运有限公司竞争战略分析 [J]. 河北企业,2024,(09):64-67.

作者简介：王骏翔（1999.02—），男，汉族，山东济南人，工商管理硕士在读，研究方向：商业模式、碳绩效。