

# Research on Logistics Cost Control of E-Commerce Enterprises under the Background of “Dazhi Yiyun”

—Taking Jingdong Mall as an Example

Chen Zhang, Xiao Pei\*

School of Management, Yangtze University, Jingzhou Hubei  
Email: richpei@126.com

Received: Jun. 6<sup>th</sup>, 2019; accepted: Jun. 20<sup>th</sup>, 2019; published: Jun. 27<sup>th</sup>, 2019

---

## Abstract

“Dazhi Shiyun” has brought new opportunities and challenges to e-commerce enterprises since it was proposed. Logistics cost is the lifeblood of e-commerce enterprises. Controlling logistics cost is an indispensable measure to improve core competitiveness in the market. Taking jingdong mall as an example, this paper explores the strategies and methods of logistics cost control for e-commerce enterprises under the integrated application of big data, intelligence, mobile Internet and cloud computing, providing empirical evidence and suggestions for better and faster development of e-commerce enterprises.

## Keywords

Dazhi Shiyun, E-Commerce Enterprise, Logistics Cost Control, Jingdong Mall

---

# “大智移云”背景下电商企业物流成本控制研究

——以京东商城为例

章 晨, 裴 潇\*

长江大学管理学院, 湖北 荆州  
Email: richpei@126.com

收稿日期: 2019年6月6日; 录用日期: 2019年6月20日; 发布日期: 2019年6月27日

\*通讯作者。

## 摘要

“大智移云”自提出以来就给电商企业带来了新的机遇和挑战。物流成本是电商企业的命脉所在,控制物流成本是在市场中提高核心竞争力必不可少的措施。文章以京东商城为例,在大数据、智能化、移动互联网以及云计算的集成运用下,探究电商企业物流成本控制的策略与方法,为电商企业更好更快发展提供经验证据及建议。

## 关键词

大智移云, 电商企业, 物流成本控制, 京东商城

Copyright © 2019 by author(s) 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. 引言

在经济新常态的背景下,我国产业发展正从过去的“速度依赖型”转向“质量驱动型”、从过去的“要素投入型”转向“创新驱动型”。电商企业作为互联网和相关服务业中新业态,正处于高质量发展阶段。但其物流成本的发展却落后了不少。减少物流成本且增加服务质量,这是国家、企业乃至社会公众需要考虑的。

“大智移云”一词是由大数据、智能化、移动互联网和云计算等合成的,是将各种技术交叉融合,形成多信息技术互相支持的新技术的革命。四者相互作用能够构建一个集合财务、管理、业务等于一体的会计大数据平台,提升电商企业物流成本管理的时效和效率。

## 2. 物流成本控制的文献综述

国内外学者关于物流成本的含义有以下研究。1956年美国学者刘易斯,库利顿和斯蒂尔在研究航空运输在物资配送中的作用时,首次提出了成本权衡的观点,将物流总成本界定为整个物流运输流程的耗费。1970年西泽修教授发表文章首次提出了“物流冰山理论”和“第三利润源”理论,认为物流成本控制至关重要。随着第三届国际物流会议的举行,我国学者在1979年首次接触到物流这一理念。2006年我国颁布了《企业物流成本构成与计算》的国家标准,将物流成本定义为物流活动中耗费的所有物化劳动和活劳动的货币表现[1]。许捷(2018)认为物流成本是货物在整个空间移动过程中所消耗的物化劳动与活劳动的所有货币表现。

对于物流成本控制国内外学者也进行了相关讨论及探究。在成本控制的含义上,20世纪30年代哈佛大学企业管理研究院在《会计控制法》一文中提出了控制这一概念。我国学者曹兴华(2011)提出成本控制是指在整个生产经营过程中,企业依照预先设定的成本目标,严格地测算所有成本耗费,并对其监督,一旦偏离成本目标,立即采取相应控制措施进行调节,将实际成本控制在预定的成本目标内[2]。在物流成本控制方法的研究上,20世纪80年代物流成本管理的相关理论更加清晰指导实际过程。Hong和Hayya(1995)深入研究JIT(just-in-time),有效地控制库存成本。我国学者也进行了大量的研究。杨雨蕾(2018)提出物流成本的控制,也涉及到物流系统建设的顶层设计,需从多角度多层次出发控制物流成本[3]。

综上所述, 国内外学者对物流成本的相关研究主要是关于电商行业的发展环境、物流成本的概念、配送模式等, 但对于电商企业如何控制物流成本研究较少。国外学者主要研究了如何控制物流成本, 较少提出物流成本理论体系方面的概念, 国内学者对物流活动成本及服务水平的研究较少。本文结合京东商城, 研究电商企业在“大智移云”背景下物流成本控制方面存在的问题以及改进措施, 希望能为整个电子商务行业的发展提供一些小小的建议。

### 3. 京东商城物流成本控制研究现状

#### 3.1. 电商企业物流模式简介

现阶段, 我国电子商务企业管理物流成本主要有自营模式、第三方物流模式、物流一体化模式和联盟物流模式。各种模式的优势、劣势及成本构成如表 1 所示[4]。

**Table 1.** Strength and weakness of the logistics model of e-commerce enterprise  
**表 1.** 电商企业物流模式优缺点

| 物流模式    | 优点(strength)                                      | 不足(weakness)   |
|---------|---|--|
| 自营模式    | 1、流程自控, 配送信息完整, 配送效率高<br>2、顾客满意度高, 退货率低, 服务质量高    | 1、消耗人力和物力, 投资成本高, 对企业资金流的要求甚高<br>2、中小企业的成本费用增高, 物流配送体系专业化水平低, 无法正确核算物流成本 |
| 第三方物流模式 | 1、专注自身业务, 物流成本低, 节省人力、物力<br>2、减少企业对固定资产的投资        | 1、企业无法掌握第三方物流信息, 物流活动易失控<br>2、与第三方沟通不畅, 影响企业效率                           |
| 物流一体化模式 | 1、企业可实现信息化物流体系<br>2、帮助企业调节盈余, 合理使用资源和共享资源         | 1、企业较为依赖第三方物流<br>2、供应链上下游关系及流程较繁琐  |
| 联盟物流模式  | 1、物流联盟企业信息共享, 风险共担、共享收益<br>2、有效降低电商企业物流成本, 提高服务水平 | 1、初期选择成本较高, 合作关系不确定, 联盟存在不稳定性, 只凭书面协议<br>2、我国缺乏相关成功案例                    |

#### 3.2. 京东物流成本控制现状分析

##### 3.2.1. 合理选择物流模式

京东拥有自己的物流链系统, 以专业的配送服务闻名。2007 年初京东利用风投融资进入到自建物流系统初期, 经过多年战略布局和安排, 京东拿下全国 1800 多个区县的物流配送, 在各大城市累计拥有 486 个大型仓库, 仓库占地面积累计超过 1000 万平方米。考虑到自营模式的风险, 京东结合了第三方物流模式, 2017 年 4 月京东进行业务横向扩张, 建立自有物流子公司, 承接不限于京东物流本身的物流服务, 实现上下游物流体系一体化, 利用互联网技术打造智能化供应链网络。近年来, 京东的配送点和自提点激增, 物流体系已覆盖了三线城市的所有区域, 大部分县、村已完成覆盖, 快递的“最后一公里”产生的物流成本得到了极大地降低。

##### 3.2.2. 仓储成本管理与控制

2018 年 1~9 月, 网上零售总额达到 62,785 亿元, 同比增长 27%, 持续保持高增长速度。随着网购需求对于消费者越来越重要, 市场对配送、仓储等方面的要求与日俱增。仓储成本占物流成本的比重很大, 如果不加以严格控制, 人工和时间成本都会增多。

京东为了解决这个问题, 一是与英特尔公司合作, 推出了仓储商品物流属性采集项目——竖亥。竖亥借助英特尔的 Real Sense 实感摄像头, 利用京东技术人员自主研发的测量技术, 最终完成仓储商品物

流属性的自动采集工作。二是 2017 年 9 月, 京东在 11 个城市建立了智能仓储系统, 计划在 5 年内实现亚洲一号智能物流项目覆盖范围增加至 30 多个城市。

### 3.2.3. 运输配送成本管理与控制

京东在不同城市的仓库之间有着运输服务。在 2012 年, 京东建立了大型运输车队对七大城市的一级配送中心和其他城市的二、三线配送中心进行有效连接, 自营的车队工作效率高, 磨损少。若能充分利用车队功能, 可形成规模效应。

京东有两类配送成本, 一是分布式仓储降低配送成本。京东有遍及全国的配送点, 顾客随时随地取到自己需求的商品, 满意度提高, 配送成本降低。二是升级物流配送系统降低配送成本。京东建立了一套新兴的物流配送系统。

### 3.2.4. 逆向物流成本管理和控制

逆向物流成本会对电商企业产生不利的影晌。逆向物流一般分为两个环节: 一是顾客将想退的货物发回, 收货后进行货物的分拣和入库等寻常操作; 二是二次寻找顾客需要的商品并发货。逆向物流成本是正常物流成本的 2~3 倍。

京东采用上门服务, 在取回旧货物的同时给予新货物, 减少了顾客耗时, 提高了顾客的满意度。

## 4. 京东物流成本控制存在的问题

### 4.1. 自营模式财务风险高

首先, 京东采用自营模式的物流体系进行配送, 自建供应链、物流、现金流等。2017 年京东扩大仓库建设范围, 物流全流程无人仓库和无人分拣中心正式投入使用。投资金额大, 风险较高, 可能导致企业资金链断裂。

其次, 快捷的物流服务需要密集的配送站和足量的运输车队。2017 年京东投入了几十万辆能源汽车, 6 月, 京东在江苏宿迁建立了全球首个智能无人机机场, 在陕西省西安市建立全球首个无人配送站, 在长沙启动了投资 100 亿元的无人驾驶汽车智能产业基地项目。自营模式成功的发展离不开后期业务量出现的规模效应。

### 4.2. 人力资源成本巨大

京东属于劳动密集型企业, 人力成本在仓配成本中占比最大。京东超过 83% 的员工在仓配部门工作, 物流配送人员的薪酬是必要的成本。京东自建物流需负担电商企业和物流企业的人力资源成本, 因此京东的人力成本高于同行业的其他企业。

根据物流中的“最后一公里”理论, 自建物流需要配送人员与终端客户直接接触, 从成本效益原则来考虑, 智能设备的高额投入与人力成本相比是否更加划算, 京东方面也未就此给出具体分析。

### 4.3. 物流发展滞后于科技革新

京东采用分布式仓储和近距离物流相结合的方式。顾客与平台、平台与卖家之间需人员传递相应信息。随着信息技术的发展, 物流的发展会滞后于信息带来的效益。

网上交易行为已经普及, 顾客需求都有差异化、特殊性, 抓住顾客习惯和分析购买行为很重要。京东自营物流会产生顾客投诉的风险, 若物流控制不能随着信息技术的进步而革新, 企业就会丧失原本的领先地位。

### 4.4. 逆向物流成本难以控制

当今市场是个买方市场, 消费者的个性化需求极为丰富。由于信息不对称, 买家只能根据卖家提供

的信息来决定自己的消费, 从而产生退换货的情况。对于电商企业, 逆向物流成本无法避免。京东提供的退换货规定是 7 天无理由退换货, 并提供免费上门取件服务, 非质量问题的上门取件需要收费, 此举能控制退换货成本, 而人工成本、分拣查货成本无法避免。为京东长远发展, 对退货率的实时监控以及对新老顾客消费情况进行数据分析才能保质保量提供优质服务, 尽可能降低逆向物流成本。

## 5. “大智移云”背景下京东物流成本控制对策建议

### 5.1. 构建合理物流系统, 进行科学管理

企业的发展战略决定着物流模式的选择。经营规模大、资金雄厚和综合实力强的企业, 可采用自建或第三方相结合的配送模式。对需求大和客户集中地区通过自行配送降低成本, 实现快速配送, 提高配送质量。对需求少和边远地区引进第三方物流公司。

京东可建立物流成本核算共享平台以及物流信息管理系统, 做好战略规划布局、物流成本预算和成本管控; 针对自建物流体系资金压力, 京东可进行资产租赁以增加企业收入, 同时利用“大智移云”进行业务流程再造, 精简流程, 减少成本支出; 加强研发先进的数据分析系统, 深入分析相关大数据, 设计合理配送方案, 以提供优质的仓储、运输服务。

### 5.2. 聘用专业人才管理, 合理利用资源

京东的物流体系需大量配送人员, 人工成本高。京东可进行业务外包, 控制外包成本低于企业自身的投入; 同时培养一批专业的管理型人才, 树立物流成本观念; 建立人才考核制度, 加强业务能力。企业发展智慧物流, 如加强智能仓库、自动分拣设备等的投入, 节省人力成本, 提升物流效率。

### 5.3. 采用智慧供应链, 进行过程管理

京东采用“Y-SMART SC”智能供应链战略, 利用“大智移云”中大数据和 AI 智能技术对消费者行为进行预测, 从人工智能、数据挖掘、技术驱动和流程再造四个方面入手, 涵盖商品、价格、计划、库存、协同五个层次, 提出了一系列解决方案。智慧协同系统自动化处理价格和数量波动, 对配送、仓储等过程进行科学管理[5]。

### 5.4. 重视退货管理, 提高服务水平

京东应建立供应商评估系统, 对卖家的货物质量进行查验, 以减少退货率。利用“大智移云”使采购部门、销售部门和市场部门之间实现信息共享。电商企业应该建立集中逆向物流认证中心, 进行区域管理, 企业后台大数据匹配到物流配送人员, 建立消费者和供应商之间的质量认证交易平台, 提高京东的顾客影响力。电商企业还应制定合理的退货政策, 给配送人员进行系统化培训, 提升售后服务质量, 充分利用物流信息系统对所有退换货的商品进行统计和数据分析。随着“大智移云”产业发展, 自动化退换货系统应得到广泛运用, 以使电商企业降本增效[6]。

## 6. 结语

随着国民经济不断增长, 居民消费水平也在日益增强, 并且由生存型消费向享受型消费转移。对于电商企业, 一是需要充分了解不同消费者需求, 做好品质化服务; 二是在市场竞争日益激烈的环境下, 降低自身物流成本, 提升核心竞争力。本文以京东商城为例, 结合“大智移云”的背景对物流成本控制现状、存在的问题进行了阐述并提出了相应的对策建议。电商企业需要牢牢把控成本这一关键要素, 利用大智移云技术去管理, 从长远发展看, 电商企业未来可期。

## 基金项目

湖北省社科基金项目“湖北省民间投资对产业结构绿色升级的影响研究”(编号: 2017141), 湖北省教育规划项目“四创协同与开放共享理念下大学生创新创业教育研究”(编号: 2017GB026)。

## 参考文献

- [1] 郝瑶. B2C 电子商务企业物流成本控制——以京东商城为例[J]. 财会通讯, 2017(20): 66-72.
- [2] 寇飞. 电商环境下我国物流企业成本控制问题探讨[J]. 商业经济研究, 2017(14): 101-103.
- [3] 焦翀. 京东商城物流成本控制问题探讨[D]: [硕士学位论文]. 南昌: 江西财经大学, 2018.
- [4] 田雪莹. 京东物流配送模式优劣势及对策分析[J]. 管理现代化, 2017, 37(6): 92-96.
- [5] 孟乾坤, 裴潇. 智慧财务管理: 本质、形式及实施路径[J]. 财会月刊, 2018(3): 59-64.
- [6] 张晓芹. 基于大数据的电子商务物流服务创新[J]. 中国流通经济, 2018, 32(8): 15-22.

### 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: 2160-7311, 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: [mm@hanspub.org](mailto:mm@hanspub.org)