

京东商城物流成本控制案例分析

京东商城是中国电子商务领域最受消费者欢迎和最具影响力的电子商务网站之一。其经营范围涉及数码产品、大小家电等十多个领域。但提到京东，人们首先想到的就是它自建自营的物流体系。强大的物流能力带来良好的购物体验，一直是京东吸引并抓住用户的金字招牌。2011 年完成 C 轮融资后，刘强东表示“京东将在未来 3 年投资 100 多亿加强物流系统”。3 年过去了，京东物流投资规模有多大？处理能力有多强？自建自营物流与通过第三方相比节约了多少费用？巨额固定资产投入会不会成为包袱？另外，对于电商行业来说，如何改进现有物流系统，实现物流成本的降低，增加企业利润？这些都是此案例需要重点关注的问题。

一、案例概要

（一）京东商城基本情况介绍

京东商城成立于 2004 年，是中国电子商务领域最大、认可度最高、最具有影响力的电子商务网站之一。目前在全国范围内有 6000 多万客户注册了其网站，而且每天以新注册 1 万的速度增力口，每日有 50 多万订单需要处理，网站日均页面浏览量超过 1 亿；京东商城是中国最大的自营式电商，近几年来，其在自主销售为主的电商购物网站市场中，一枝独秀，占据该市场 50%左右的份额，在电商购物网站交易规模市场格局中，也仅次于天猫。2014 年 5 月，京东在美国纳斯达克证交所挂牌上市，发行价 19 美元。这一年的净营业收入也达到了 1150 亿元，比 2013 年的 693.4 亿元增加 73.6%。

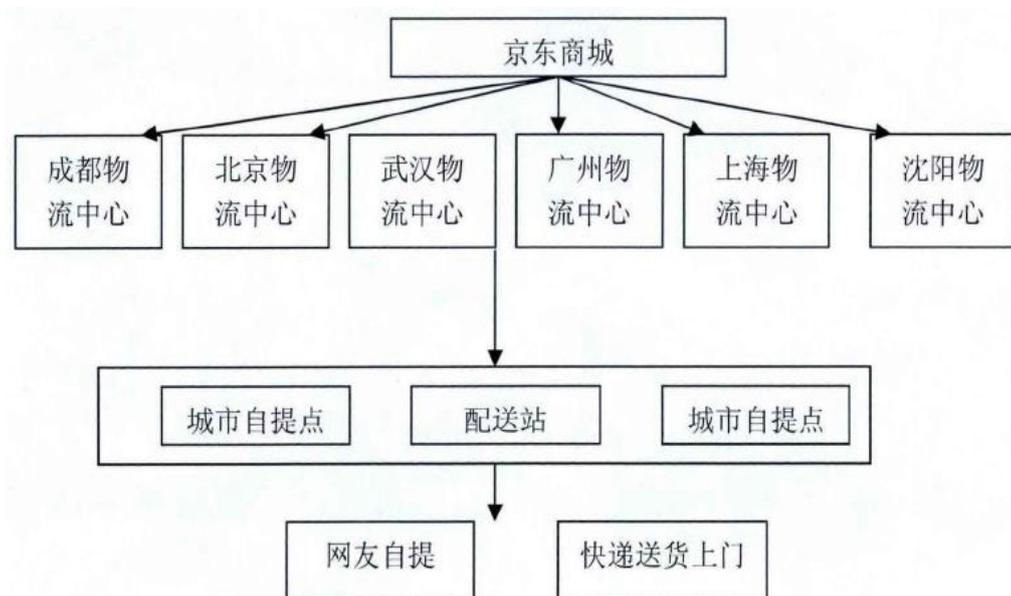
目前，京东的经营范围涉及 13 个领域，拥有 3000 多万种产品，种类齐全，多种多样，除了最开始数码产品、大小家电以外，还包括服装鞋帽、家居摆设、化妆护肤品、书籍娱乐等，更有一系列的虚拟商品（如：机票预订、话费充值等），京东还在 2013 年成立了金融集团，除了针对自营平台的供应商，还扩大到非自营平台。截止到 2014 年底，京东已经建立了 7 大物流中心，覆盖全国 30 多座城市，拥有 80 多个仓库。另外，京东在全国 476 座城市拥有 1485 个配送站和 212 个自提点，如：211 限时达、隔日达、夜间达和极速达等，还有使用 GIS 包裹实时追踪、售后 100 分、免费退换货以及家电上门安装等服务。京东自开始涉足电子商务领域以来，便在该领域投入了大量的时间和精力，在上海、广州等地建立

了子公司，由点及线，由线连成面，使其物流配送网络几乎覆盖全国各地，成为拥有规模最大物流基础设施的企业。

（二）京东商城物流体系介绍

京东将信息部门、物流部门和销售部门垂直整合。在物流配送方面，能够使用京东自营快递的，则使用京东自营快递。京东的自营快递已经可以覆盖中国大多数地区，如自营物流无法抵达的地区，则转发第三方快递。京东在全国的几个地方成立了物流集散中心和仓库。在京东购买的物品都会在接收地附近的仓库发货，且大型物流中心都是建立在人口密集的大城市。如图所示：

图1 物流布局图



京东的主要物流配送模式主要有三种：

1、自营物流模式

京东自营物流目前只为京东商城提供服务，是一种单一的配送模式。截止2014年2月，京东商城建立了北京、上海、广州、成都、武汉、沈阳、重庆7个物流配送中心，京东总体仓储面积已经超过100万平米，建立了以北京、上海、广州和成都为中心的四大物流平台，目前京东商城的自主配送已达90%。2010年，京东建立超大仓储中心——华东物流仓储中心，面积达到23万平方米，成为亚洲最大的单体库房，这也是京东实现自主物流配送的主要方式，一半以上的配送依靠该物流中心。2012年6月底，京东自建运输线路投入使用，这不仅使得京东的配送更加方便、快捷，节省了仓库调拨的周转时间，而且自营物流体系

更加健全，完善的物流网络使京东的库存周期为 12—15 天，而国美、苏宁是 45—55 天，当当网和卓越网甚至接近 60 天。

2、自营与第三方物流相结合模式

目前，京东的业务范围已覆盖一线城市，并快速向二、三线城市渗透，在这些城市，订单的密集程度小，如果自建配送中心投资较大，风险高。因此，京东商城在二、三线城市采取与当地的物流企业相互合作，一起来完成配送任务的模式。

其次，京东商城在自营配送到达不了的区域内，选择与当地的快递公司合作，来完成货物的配送任务，偏远地区基本都是和邮政合作。另外在配送大件时，京东还选择与厂商进行合作。例如，从成都发到重庆的大件物品，平均成本是 200 多元。但若与当地厂商合作，在其租赁库房，每件的配送成本只有 100 元，则能省下 50%。而厂商拥有自己的合作伙伴，并都建有自己的服务网点。

在逆向物流方面，京东公司也采取与快递公司合作的模式。2010 年开始，京东的顾客所购买的货品遇到任何需要退换，京东商城都提供免费上门取件服务。而这一服务本来是由京东自己承担，只能在 40 个左右城市提供此服务。现今，京东与圆通快递合作，将此服务扩大到全国。

3、高校代理模式

高校学生是网络购物点的主要消费人群之一，但学生上课时间与货物的配送时间往往冲突，使得很多老师、同学无法及时收到快递。为了缓解这一情况带来的不利影响，同时也节约配送成本和提高配送效率，京东商城在全国各大院校内招募了“高校代理人”，建立校园自取点的模式，让高校教职工及学生能够享受到京东快捷的服务。

除此之外，针对不同客户的配送需求，京东为不同群体量身定做不同的服务，设计推出了“211 限时达”、“次日达”、“极速达”、“夜间配”等一系列的配送服务方式，其中“211 限时达”是京东首创提出的，直到目前为止，在全国 40 多座城市已开展“211 限时达”服务。2014 年双十一期间，京东的高效配送体系得到了证明，绝大多数在 10 号下单的顾客次日就收到了订购的商品，211 的妥投率高达 96%。

（三）京东商城物流成本分析

建立自营物流体系不是一蹴而就的，无论是物流信息系统，物流硬件的设施、设备，还是物流人力资本都需要大量、长期的投入。因此，京东资金链一直很紧张，更有外界宣称京东实际上已入不敷出。京东官方曾宣布三次融资，仅 2011 年初，京东商城就进行了 15 亿的美金融资。下表为京东近几年来物流投资一览表：

表 1 京东商城物流投资表

| 时间 | 地点 | 金额 | 详细 |
|-------------|------|--------------|--------------|
| 2009 年 9 月 | 江苏宿迁 | 45 亿 | 京东信息科技园 |
| 2010 年 12 月 | 武汉 | 5 亿 | 建设中华电子商务港 |
| 2011 年 3 月 | 广州 | 8 亿 | 华南总部项目 |
| 2011 年 9 月 | 成都 | 5 亿 | 西部运营中心 |
| 2011 年 9 月 | 上海 | 3 亿 | “亚洲一号”上海物流中心 |
| 2012 年 1 月 | 北京 | 296 亿（仅土地投入） | “商业金融” |
| 2012 年 | 全国 | 36 亿 | 土地、房产、设备等 |

所以，如何改进进一步完善京东的物流管理系统，提升物流效率、降低物流成本，获得最大利润，成为京东商城一直在探索的问题。下面是与物流有关的几组数据及事实：建成规模、处理能力、投资金额等。

1、建成规模

从 2004 年上线，京东就开始陆续在北京、上海、广州设立物流配送中心。货物从供应商到顾客的全过程都由京东经手，都在 IT 系统的监控和支持之下，都能与供应商实现库存数据共享。根据招股文件，到 2014 年，京东物流体系的概况如表 2 所示：

表 2 京东物流体系概况(2014. 4. 1)

| 类别 | 数量 | 备注 |
|-----|-------|-----------------------|
| 仓库 | 86 | 总面积 150 万平，分布于 36 个城市 |
| 配送站 | 1620 | 分布于 495 个城市 |
| 自提点 | 214 | |
| 快递员 | 24412 | |
| 保管员 | 11145 | |

| | | |
|----|------|--|
| 客服 | 5832 | |
|----|------|--|

随着业务量的增加，京东不得不招募更多的员工才能完成顾客的订单，满足客户需求。目前，京东三分之二的员工为新员工，并且还在源源不断地招募新员工，而京东对这些新员工缺乏基本的入职培训，造成很多新员工对京东的整体认识不够，对自己的工作性质、工作流程、责任分工等也缺乏了解。

2、处理能力

借助京东的物流系统，其可以在 43 个城市实现“下单当日投递”，在 265 个城市实现“下单次日投递”，两者合计占定单总量的 70%。京东的运营数据与强大物流处理能力成正比，2013 年完成定单 3.2 亿张，净成交额 1039 亿元。

表 3 京东运营数据

| 项目 | 2011 | 2012 | 2013 |
|------------|-------|-------|--------|
| 活跃用户数（百万） | 12.5 | 29.3 | 47.4 |
| 定单完成数（百万） | 65.9 | 193.8 | 323.3 |
| 净 GMV（百万元） | 26900 | 60000 | 103900 |
| 其中： 经销金额 | 20888 | 40335 | 67018 |
| 代销金额 | 6012 | 19665 | 36882 |
| 代销佣金率（%） | 4% | 5.3% | 6.3% |

借助强大的物流，京东商城为越来越多的第三方产品提供服务、收取佣金。在 2013 年 1039 亿的总交易金额中，第三方商品占 369 亿，占比达 35.5%。而且佣金比率逐年提高，2011 年是 4.0%，2013 年达到 6.3%。到 2014 年 1 季度末，第三方卖家数量达到 2.9 万家。

3、投资金额

2011 年，刘强东表示要投资 100 亿建物流系统。后来，刘强东在多个场合说：“融资的 70% 将用于物流体系建设”、“物流和研发占总费用的 70%”。据招股文件披露，京东融资逾 18 亿美元（不包括腾讯今年投入的 2.14 亿美元），折合人民币约 116 亿。按刘强东的说法，京东物流投资应在 70 亿元以上。这里所说的物流投资包括购买土地、建造库房、购置设施、设备及系统软件研发等等。这些投资形成的都是固定资产，但招股文件显示截至 2013 年末京东账面固定资产为 35.3 亿（其中土地使用权 5.98 亿、设备软件等 10.2 亿、在建程 12.4 亿）。

也就是说，京东历年来在物流方面的投资不会超过 35 亿元，但是融资 110 多亿，形成固定资产 35 亿，其余的 80 多亿都亏掉了，仅招股文件披露三个财年（2011、2012、2013）就亏掉 39.34 亿。

4、折旧摊销

对于固定资产，通用的会计处理方式见下表：

表 4 京东固定资产折旧

| | 预计使用寿命 | 预计净残值率 | 年折旧率 |
|--------|-----------|--------|---------------|
| 房屋及建筑物 | 20 至 40 年 | 3% | 2.43%—4.85% |
| 机器设备 | 10 年 | 3% | 9.7% |
| 运输工具 | 5 年 | 3% | 19.4% |
| 电子设备 | 3 至 5 年 | 3% | 19.4%至 32.33% |
| 其他设备 | 5 年 | 3% | 19.4% |

对于土地使用权（无形资产）则按 40 年至 50 年平均摊销。2011、2012、2013 年，京东折旧和摊销分别为 7395 万元、1.86 亿元和 2.93 亿元。根据招股文件披露的规划，京东固定资产总值将在三年内突破 100 亿，每年折旧、摊销超过 10 亿。

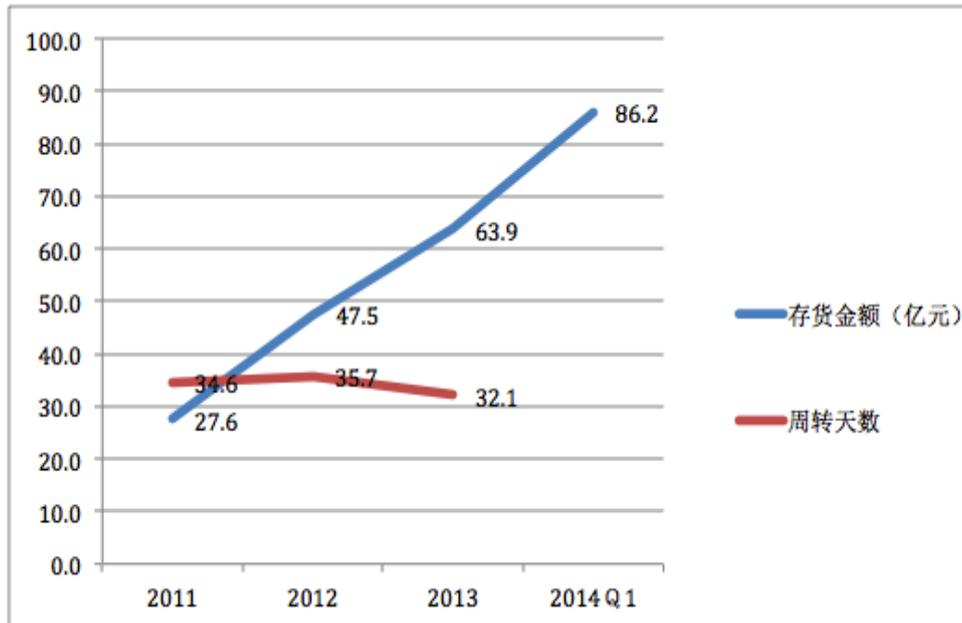
5、产权情况

京东招股文件中说“18%的仓库、39%的配送站和 41%的办公场所的出租方没有向我们提供必要证照，证明他们的所有权。”由此可见，京东 150 万平米与物流相关的建筑大部分是租赁的。

6、存货情况

京东庞大的物流体中沉淀着海量存货，近三年来存货周转天数有小幅下降，但金额却直线上升。特别是 2014 年一季度末，存货金额蹿升到 86.2 亿元。2013 年存货周转天数是 32.1 天。这些存货由 6000 家供应商提供，平均账期 38.6 天。

图 2 京东存货金额与周转天数



二、案例的背景知识

(一) 物流成本的含义

美国管理会计师协会在 1992 年发布的《物流成本管理公告》中指出：“物流成本是指企业在计划、实施、控制内部和外部物流活动的过程中所发生的费用。具体说来，物流成本包括企业在采购、运输、仓储、物料和存货管理、订单处理、客户服务、预测和生产计划、相关信息系统以及其他物流支持活动等典型的物流活动中所发生的费用。但是，这些费用不包括原材料的采购成本、产成品的生产成本、营销和销售费用以及与物流活动无直接关系的其他费用”。我国于 2006 年颁布实施了国家标准《企业物流成本计算与构成》，其中指出：“物流成本指的是企业物流活动中所消耗的物化劳动和活劳动的货币表现，包括货物在运输、储存、包装、装卸搬运、流通加工、物流信息、物流管理等过程中所消耗的人力、物力和财力的总和以及与存货有关的流动资金占用成本、存货风险成本和存货保险成本。”

通常所指企业物流成本即狭义的物流成本，是物流作业环节中，企业根据实际向外支付总费用。包括如下几种费用：(1) 物流设备投资及其折旧：指为了维持正常的实物流动必须投入的装运、仓储设备、建立的仓库及信息管理系统发生的投资及其折旧。(2) 维持费用：指企业为了维持物流系统所发生的日常开支和

费用。(3)人力资源支出：在物品流通过程当中为了维持活动的开展所要付出的人力资源成本。(4)管理费用：指管理物流系统运作所付出的成本。(5)追加投资：指由于企业生产规模不断扩大，物流范围也越来越广，为了适应企业的发展需求而引起的物流系统更新支出的资本。(6)其他支出：除了以上支出以外的、为了维护物流系统运作的其他支出。

(二) 物流成本的相关理论

物流成本具有隐性的特征。也就是日本学者提出的“物流冰山说”。物流冰山的意思是物流的成本事实上占据企业成本比较重要的位置，但是企业通常都只是看到了水面上的冰山一角，剩下的大部分隐藏在水面下没有被看见，水面上的物流成本是实际想外部支付的委托费用，水面下的是企业内部物流活动耗费的资源。但根据冰山理论的说法，想要把水下隐藏的那部分物流成本全部核算出来是不现实的，想要得到充分的物流成本分摊数据，对于传统的会计核算体系来说，做不到也是没有必要的。因为建立单独的物流核算系统可能会破坏其他已经成熟的会计核算体系，所以在企业管理中真正需要纳入核算的是有影响的数据。由此得出，在现实管理当中，仍然只需要把冰山露出来的那一角。比如运输、仓储、装卸、包装和配送等费用，作为物流核算对象。

乘法效应。物流成本控制的乘法效应类似于杠杆原理。公司想增加销售收入是非常困难的事，要不惜重金在营销策略上，但往往事与愿违。但如果在物流成本上狠下功夫，不但物流成本会降低，而且所有采购成本都会大大降低，利润大幅增长。所以物流领域的利润潜力将会被世人重视。

效益背反性。“效益背反”也叫“二律背反”，物流系统中任何一个环节要增益，必将会对整个系统中其他某些环节产生减损。比如，包装环节想降低成本，使用简单包装，但是，会导致运输搬运过程中出现损耗现象的增加。也就是说，必须权衡包装和运输装卸成本，才能真正降低物流总成本。如提高物流服务，那么物流成本就必将上升。

(三) 物流成本控制的内容以及基本方法

物流成本控制是指企业在商品流通过程中，根据物流成本管理标准，对实际发生的物流成本进行核实，找到不必要损耗，采取相应措施降低物流成本，从而实现预期目标。现代物流成本控制应该是全面、全方位的控制，企业全体人

员都应该参与其中，它是商品使用价值与价值结合的控制，是经济上也是技术上的控制。其内容应该包括事前控制、事中控制、事后控制。由于物流成本控制是贯穿于整个生产过程当中的，所以控制程序应该包括既包括了成本标准的制定、物流成本的监督，也包括在物流活动中发现、纠正偏差以及评价。掌握物流成本管理方法对成本控制工作非常重要，通常有几种方法：

(1)比较分析。①横向比较：计算企业各个环节的物流费用，如生产、销售、退货和废弃物流等，将这些费用进行比较，进而得出费用支出最多的是哪个环节，再找到其中的原因，找到适用的办法以减少支出。②纵向比较：把当年各项物流费用与往年进行纵向比较，找到变动较大的部分，挖掘其原因，改进管理措施。③计划与实际比较：将实际支出费用和事先编制的预算做比对，发现有超出的地方，分析其原因，进而发现物流管理中存在的漏洞。

(2)综合评价。例如在物流运输时采用集装箱，不仅可以节省包装成本，还能确保货物的质量，还能防火防盗。但是若果包装简化可能会造成其他方面的损失，比如过于简单的包装使得货物堆放容易产生损坏，不能往高堆码，浪费仓库空间，还会造成运输搬运效率降低等，因此，就要使用物流成本计算的统一标尺来进行综合评价与权衡。

(3)排除法。在物流成本管理的活动标准管理中，有一种做法就是把物流活动分成两类：有附加价值的和非附加价值活动。有附加价值活动指的是入库、包装、装卸等与货物直接相关的活动；非附加价值活动是指一些和物品不具有直接关系的间接物流活动，如设备维修、更改程序、管理活动。在实际物流工作中，有些企业能够做到零库存，那么就可以减少仓储建设等支出，尽量避免非附加价值活动，节约物流成本。

(4)责任划分。企业的物流通常是物流部门，但是责任的源头不一定是物流部门，也可能是销售或生产部门。通常销售计划是由销售部门制定的，订货数量、订货周期等也都是销售部门计算决定的。如果企业着重销售制定比较刚性的送货要求，那么送货成本会因为订货批量大小或送货频率而变化，造成物流负担，增加物流费用，这种浪费和损失应该由销售部门负责。划分清楚责任归属，有利于防止个别部门为了自身的利益而导致其他部门利益受损，防止无意义的物流费用浪费，尽可能减少不产生附加值的物流活动。

三、案例的问题探讨

结合上述材料，本案例需要讨论的问题如下：

- 1、京东耗费巨资自建物流系统有何优点，又有何缺陷？
- 2、从材料中看，京东采用了哪些方法降低物流成本？
- 3、京东在物流成本控制上存在哪些问题？
- 4、试分析如何进一步降低京东的物流成本。
- 5、对于电商企业来说，什么情况下适合自建物流，什么情况外包更好？或者给出除了自建物流和外包以外的更好建议。
- 6、请给出完善电子商务企业物流成本控制的建议。