

企业自营物流体系建设存在的问题及对策研究

——以步步高集团云通物流为例

姜亚琼

(湖南师范大学 商学院, 湖南 长沙 410000)

摘要: 本文首先简单阐述了本文的研究背景和意义以及国内外关于非物流企业建设自营物流体系的研究现状; 其次, 对步步高集团云通自营物流发展现状以及为什么会选择自建物流体系进行描述, 来发现步步高物流体系中存在的问题, 并提出解决方案; 最后, 对全文进行总结, 并对中国非物流企业发展自营物流提出展望。

关键词: 自营物流; 云通物流; 零售企业

中图分类号: F2 **文献标识码:** B

0 引言

从 1980 年开始的第三次科技革命, 到 21 世纪, 互联网的出现, 使经济核心向互联网转移, 从而产生了互联网经济。然而, 经济核心的转移, 必将对某些行业造成积极的影响, 对某些行业造成消极的影响。2017 年以来, 线上零售成为了国内零售行业的一大热点, 各大电商越来越重视传统零售行业, 通过线上线下渠道联合, 利用自身掌握用户数据的方式, 吹起了传统零售业进军的号角, 以此来增加自己的赢利方式。并伴随着消费者逐步理解、接受, 并大量使用网上购物, 这种消费模式打破了传统的店面消费形式, 并同时冲击着传统的零售, 迫使传统零售商们寻找自己的出路。电子商务的快速发展导致了物流的快速发展, 而淘宝、京东在发展时期就已经考虑到如何使得自己平台的产品如何快速的送达消费者手中。围绕着这一企业发展战略, 淘宝通过合并三通一达构建了自己的物流体系, 京东选择自己建设京东物流。淘宝、京东等电子零售商们通过线上线下渠道, 以及自身掌握的消费者数据, 建立起了电子零售平台——天猫超市、京东超市。而对于传统零售商们而言, 这无疑是在谋取他们的“蛋糕”。在这种情况下传统零售商们该如何制定自己的发展战略? 选择建立其属于自己的电子零售平台成为了他们的必然选择。而想要与淘宝、京东等等的电子商务平台的电子零售相竞争, 他们又必须建立起属于自己的物流体系。寻找正确的物流方式, 对传统零售的发展起到了极其重要的作用。

在电子商务消费模式打破传统店面的消费模式中, 线下零售受到巨大冲击, 而步步高刚好是以立足于中小城市为发展战略, 以密集式开店形成为消费者提供零售服务的线下实体零售超市的企业。作为一家杂货为主导的零售商, 步步高相信自营物流能为连锁零售业务的持续稳定发展提供强大的支持, 所以步步高投入巨资大打造物流体系来提高企业竞争力和赢利能力。另外, 在互联网经济的浪潮下, 我国各行各业得到蓬勃发展, 各国对于非物流企业的自建物流体系存在着诸多的研究, 尤其是 B2C 电商物流体系研究较多, 但是对于传统线下商业连锁超市自建物流体系还存在着许多的不足。本文针对非物流企业自建物流体系, 从客观的角度分析自建物流体系与第三方物流、联盟物流的优缺点, 以步步高集团云通物流为例子, 基于其战略视角下, 以步步高集团为什么会选择自建物流体系为导向, 分析步步高在自营物流体系下存在的问题, 并提出建议方案。并为其他非物流企业建设自营物流体系, 提出

一些建议。

1 文献综述

1.1 国外研究现状

物流系统的发展经历了配送管理、物流管理和供应链管理 3 个阶段。国内外的众多学者对物流管理中的各个问题及物流在企业的应用方面进行了大量的研究。

早期的物流中,在 1962 年,美国的 Pete 提出流通是经济的黑暗地带,是一片没有开垦的领域^[1]。日本的早稻田大学的西泽修教授(1970)认为,物流可以通过某种方式为企业带来可观的直接或者间接利润^[2]。1992 年 Munday 提出企业建设一套完备的有效的物流成本管理体系,对于企业的发展有巨大的作用,是一种战略性的投资^[3]。2002 年, Poirier 和 Bauer 主张从供应链管理方面着手,是解决商品配送问题的关键,因此自营物流体系的建立是十分必要的;供应链体系应将所获取的信息进行共享,让单纯的物流配送体系可以从整个供应链体系中得到有利于改善配送的有效信息^[4]。Du(2005)认为通过降低订单交易的等待时间,可以扩展电商服务范围,此外,电商应该抱着开放的态度进行物流模式和物流配送路线的选择,这不仅能够解决配送问题,还能够极大的促进电商的发展和进步^[5]。Newton(2001)指出电商的配送体系的配送完成质量,如顾客满意度、配送时间等等,与电子商务体系下的消费者留存度有至关重要的关系^[6]。而 Yuan Xing 与 David B.Grant(2006)也认同电子商务的配送服务质量对于电商企业有着至关重要的作用^[7]。

在随后的研究中,理论研究以及逐步完善,学者们逐渐将重点转向了末端配送环节。即:转移到使顾客或客户满意的物流活动上。而在末端配送的具体解决方案中,较短的配送时间、确定无误的配送准确性以及极高的配送效率是每个企业应该具备的能力,这样才能保证企业自身的竞争优势^[8]。John Fernie(2010)通过对 2007—2010 年间英国零售业物流体系的研究,得出了消费者看重物流服务中的便捷性、便利性和准时性^[9]。并且在 Madlberger 和 Sester 的(2012)调研中,“最后一公里”服务对电子商务中消费者选择的影响是巨大的^[10]。

根据“最后一公里”理论,城市物流和配送中心是物流的重要研究方向。在城市物流方面,车辆路线问题,即最优路线配送问题的研究占据重要地位。Kok、Hans、Schutten、Allahviranloo、Chow 和 Recker(2012)等人分别提出优化车辆路径模型和路径的优化^{[11][12]}。

总体来说,在发达国家中,物流的研究已经相当的靠前,尤其是对于电子零售这一块,在宏观上侧重于供应链管理、第三方物流配送。国外对于这方面的研究,对于我们国内较落后的零售类物流仍然具有很大的借鉴作用。

1.2 国内研究现状

我国在物流方面的研究与美日相比,起步较晚。但从 2011 年开始,呈现了一个井喷式的发展,我国众多物流学的学者和物流行业工作者对企业物流绩效评价取得了丰硕的成果。

邱冬阳(2001)认为,物流不仅仅是电子商务的基础模块,其本身就是一个新的经济模式,不仅能够为电子商务服务,同时也能够创造出一种新的盈利模式^[13]。包立军(2007)等人提出建立其类似于联盟物流的物流联盟,目的是进行信息交换。同时指出,我国物流行业正在进行发展阶段,市场需求潜力巨大,如果单纯靠第三方物流公司和自营物流两种体系,会在一定程度上影响我国电子商务物流的发展^[14]。荣耀(2014)针对阿里巴巴和京东的物流模式进行研究,提出企业自身只有结合自己企业的运营特点才是最适合的物流模式^[15]。

在研究零售类电商企业与传统第三方物流企业合作的城市末端配送方面,我国学者也做

了许多的研究,对目前零售类电商与物流发展现状有比较深刻的认识。在对零售类电商与第三方物流企业如何融合共存方面也有一定的研究,而在针对城市配送复杂的情况下如何优化城市末端配送的讨论中比较集中于建立理想化的末端共同配送体系。例如,曹魏(2015)提出的电商物流体系合作,收益共享,成本共担^[16]。方玺(2012)提出的快递代理、集中配送^[17]。杨聚平(2014)提出的电子储物柜、人工自助取货以及送货上门等多种物流综合配送模型^[18]。杜荣雪(2015)的自提快递柜使用可行性^[19]。张俊山(2012)提出打造一个社区快件派送体系是促进零售类电商企业与传统第三方物流企业合作的很好的途径的观点^[20]。刘涛(2012)的利用自建物流点、现有其他网点、加盟共同配送商等想法^[21]。王为民(2012)提出通过建立整合物流行业公共信息平台的方式打造一个利益共享、合作共赢的零售类电商企业与传统第三方物流企业生态圈^[22]。张露方、徐杰(2013)提出的在城市末端配送领域内,多家企业共用末端配送站,进行共同配送^[23]。

综上对国内研究现状的研究,已有的城市末端配送研究过于大而且空泛,而研究所涉及到的主体各类关系过于复杂,这就使得零售类电商企业与第三方物流企业的战略规划冲突、两者利益分配不易、各家企业之间的协调难度过大、各参与者所期望的投资回报率低等问题,这也致使研究在实际项目落地时难度过大。

2 步步高集团自营物流发展现状

云通物流服务有限公司系步步高商业公司旗下的全资子公司,创建于2008年,总部在湘潭市,以现代化仓配物流网络,为顾客提供仓储、运输、配送、客户服务、售后的一体化供应链解决方案。集团公司拥有80多万平方米的现代化综合物流仓库,现在已形成分别以湖南、江西、广西和四川4个省为中心的省级总仓和15个地区级分仓,总投资规模达到30亿元,拥有常温、低温等各种温度的运输服务车辆1000余台,年吞吐量在100亿元左右,已形成城乡共同配送体系。

各业务均采用先进的信息系统管理,WMS为全球仓储系统最先进之一的美国MA系统,TMS为自主研发系统。德国立体货架、中国第一高叉德国林德叉车、语音拣选、电子标签、自动传送带等先进的物流设备在这里得到广泛的应用。

云通物流已建立了全国干线物流、城市公交、最后一公里的物流配送服务网络,具备多温度带的贮存、运输能力,并将服务迅速扩展至全国,致力于建立社会化的仓库与物流平台,构建可以覆盖全国范围的物流配送服务网络,为客户提供低成本、高效的供应链服务解决方案,并发展为国内领先的商业物流公司。

2.1 步步高集团选择自建物流体系原因

我国所有的自营物流体系是为了满足企业新的经济形式下立于不败之地而建立的。一般有以下几种原因:

1.提高企业核心竞争力:任何一家大型企业都不可能将自己的物流,交给他人去经营,这就相当于将命门交予他人手上,对于企业未来的发展将会有极大的限制作用。只有建立属于自己的物流体系,才能为自己企业制定量身制作的适合自己的服务方式,能够满足自身的需求。^[24-26]

2.能够作为一个新的利润来源:根据日本学者西泽修所说的,企业自建物流体系,能够将物流体系逐渐转化为第三方物流企业,以此来获得直接的利润来源。此外,自营物流体系能够为企业带来量身定做的物流服务,能够提高顾客满意度,为以后的顾客回流打下坚实的

基础，同时也能树立良好的企业形象，这是间接的利润来源。

3.能够减少交易成本：物流外包给第三方企业，会由于信息的不对称性、不及性以及外包服务的稳定性和可靠性，需要建立相应的监督、协调体系，这会使得管理成本提高。并且外包商具有一定的不可靠性，并且会承担一定的社会风险，可能会引起外包成本的提高。

4.完全的物流控制权：让母公司全资持有一家物流企业，能够便于企业分配管理，同时也能避免第三方物流企业不能提供个性化服务，让顾客拥有较大的满意度，保证物流时效性。此外，拥有自主控制权能够更好的服务于母公司的业务活动，高质量的完成物流配送，并保证企业信息安全，降低物流外包造成的信息被盗风险。^[27-28]

5.具有较高的灵活性：企业自营物流，订单接收和订单发送能够在企业内部形成简单、快捷、有效的沟通，能够灵活的分配业务，缩短订单处理时间，加快发货。

步步高之所以选择自建物流的原因是因为战略发展需要。由于步步高门店越来越多，所需要的配送成本也越来越高，自建一个物流，不仅能够节约成本，提高配送效率，而且随着网上零售的冲击，步步高需要这样一个物流体系来提高企业的核心竞争力。并且在 2020 年疫情期间以前，步步高线上零售一直只占比 2%~3%，在疫情爆发以后，步步高借机打通了线上零售的瓶颈，业务占比增长显著，达到了 20%。

疫情大家待在家，不出门，买菜买物资成为了一大难题。于是步步高凭借其优秀的物流体系，通过紧急启动小步优鲜社区拼团到家服务，同时加强既有的步步高 Better 购 3 公里 90 分钟到家业务的人力物力投入，使得消费者在家也能买到鲜食、蔬果等物资，为消费者送上了“安心丸”。

3 目前步步高集团自营物流体系中存在的问题

3.1 组织机构分工不明

目前，步步高采购业务主要为旗下采购与事业二个部门的供应职能采购，而物流配送服务则由全资子公司——云通物流经营。没有专门物流核算中心为公司做物流成本核算，它的物流成本管理核算工作留给了公司财务部。同时企业的配送活动分散到了公司内部各种具体的所专业活动之中，这些活动大部分都是通过与上级主管进行协调。虽然这样的运营方式很简单而且直接，可是在实际运营活动中各部门可能很难以按照企业整体效益为主线，而更多的时候是以本部门整体效益为出发点，这将导致物流系统的运转并不均匀，也很难达到统一。由此导致了各种运输活动之间的贯串并不紧密，很容易发生断流现象。并且分散管理、多头领导、各自为主使得物流成本的数据分布散乱，获取困难，很难进行分析、评价与控制活动。

在云通物流配送中心内部组织结构设置比较简单，各部门职责划分不合理，难以适应公司业务需要。

目前，云通物流配送中心的组织架构如下图 1 所示：分为运营部、损耗部、设备部、人事部、订货部和客户服务部这六个部门。其中运营部是企业内部最主要的部分，负责整个物流配送过程——配送、收货、拣货、发货、运输和信息管理等。但是企业内部分工并不清楚，导致往往存在效率低、相互推卸责任的现象。而运营部在承担配送任务同时，还必须承担对其他整个物流配送流程的任务，同时由于为客户送货是整个物流配送流程中的最主要的一项活动，这也就导致了该部门工作繁重，易产生漏洞。没有办法把整个配送任务单独独立开来，而将其单独成立一个部门来管理，同时也不能专门对所有的物流配送车辆实施统一调配，这

就将导致了运输成本较高，尤其是上段所说的断流现象，会增加不必要的物流成本。并且这种情况不仅会导致公司运营部事情繁杂、所需工作人数也多、货物损耗率较高，工作准时率较低，而且还会使得运营部产生的成本占整个中心的大多数。其他的部门中，公司人员由人事部安排。退货以及运输投诉由客服部负责。然而运营部下的退货部门与运输部门也会“插手”退货与运输，以至于职责不清晰，遭受多头领导，工作效率低下。

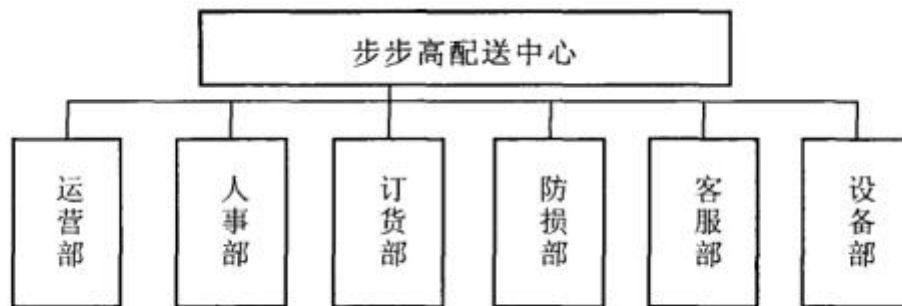


图1 步步高配送中心组织结构

以上原因就是配送中心效率不高的原因所在，配送效率不高会极大的影响顾客满意度，尤其快消品线上零售极度便捷的今天，配送效率已经成为了顾客的首要关注点。

3.2 成本控制不足

步步高的物流园区建设是随着企业规模过大而逐步建设的，随着业务量的增长而不断扩大。但是因为初期的规划不合理，建设是根据区域设计的，每隔 350 公里半径建设一个仓储中心，所以在公司产业规模扩大的时候，需要选择新的合适的地点建设新的园区，这需要较大的建设成本。而以往旧的配送中心，选择退役造成前期投资白费，选择继续保留作为配送中心，则会与新的配送中心有重叠的配送区域，而且保留下来，会浪费很多的人力或者资金成本。并且现在的步步高物流园区采用的是多栋建筑设。因为多栋设计的物流园，可能会导致一台配送车可能需要在多个仓库进行装货，抛开多个仓库需要的仪器设备的增加不谈，其中消耗的时间成本也是较大的。此外，库存相关成本也是物流成本的重要组成部分。步步高这样一家以杂货为主的零售商为了避免缺货，仓库肯定会保存大量商品，甚至这些商品的数量远远大于正常经营所需数量。而高库存的条件下，必定是占用公司大量的流动资金，造成机会成本增加。并且存货多，造成的损耗也会增加，同时占用大量的仓储空间，也使得仓储成本增加。

与此同时，步步高的扩张速度太快，与物流管理能力不匹配，步步高在江西、湖南的快速扩张，网点的迅速增加，只是一种原本方式的简单复制，并没有创新。没有考虑到以配送中心为核心建设，这就导致建设成本和物流成本过高，影响企业的盈利，并增加企业的经营风险。

3.3 服务质量不佳

对于物流服务质量的定义，其中著名的是美国 Russ F (1974) 的 7RS 理论^[29]。但本文根据上述对自营物流的概念，以及结合步步高配送的方式将自营物流服务质量概括为：“顾客收到商品后，顾客对于步步高提供的物流服务质量与预期的物流服务质量之间的差距。”而影响顾客对于物流服务质量的的主要因素是：“交货准时率、信息准确性、信息及时性、订单完好率。”

而顾客对于步步高的物流服务质量不佳主要体现在：顾客无法得知物流配送进度，即信息及时性不高。同时步步高也没有专门的提醒措施来提醒顾客物流进度。这就会让顾客感觉步步高物流体系的服务质量不佳。云通物流应该以满足客户的需求为第一要务，多站在顾客的角度考虑，这样才能发展的更好。

其次，步步高的物流服务质量不佳还表现在其员工专业性不足^[30~32]，主要体现在的是与其他公司比较，例如顺丰、京东、菜鸟物流等等。步步高是一家做零售起家的企业，尽管物流已经发展了很多年，但是其物流体系仍然落后专业物流公司一大段。这是因为步步高物流主要由两部分组成，一部分为生产到仓储中心的物流，一部分为仓储中心到消费者手中的物流。尽管云通物流已经尽力缩短物流链条，但是其专业性程度还想需要时间来弥补。

3.4 配送中心效率不高

目前配送中心设备利用率不高，公司虽然拥有叉车、传送带电动物料搬送设备，但是装卸货物仍然采取的是人力方式，这就大大增加了物流配送时间。另外由于供货商的送货时间一般为上午十点到下午四点，配送中心也按照这个时间进行工作，并没有像沃尔玛一般实行三班轮岗制，24 小时的收货，所以收货效率不高也大大影响了配送效率。第三，由于员工对设备的认识不足，对上传送带的商品最小尺寸有要求，而且对设备的使用方法不够，遇到困难就采取最原始的人工分类搬运，这就让效率再次降低。最后因为管理层对先进设备可以带来的效益认识不足，并不想办法更新设备，使配送中心收货、拣货、装货效率提高。

4 目前步步高集团自营物流体系中存在问题的解决方法

4.1 建立合适的物流组织结构

合理、规范的团队架构可以最大限度的实现团队效益，提高运营绩效，降低经营成本。企业在建立管理架构时要坚持下列原则：

- 1.精简原则；指的是公司应该根据自身的规模与经营任务建立恰当的组织结构，避免在人力上过量的投入，同时也能提高组织内部信息传递速度，增强组织灵活性。
- 2.统一原则；指的是公司中一个下级部门或一个岗位只接受一个上级领导指挥，不能同时收到多人指挥，避免多人领导，保证能受到公司领导的统一指挥和命令。
- 3.自主原则；即各部门在自己权力范围内，发挥主体能力和积极性，自主承担责任。
- 4.高效原则；是创建组织机构的根本原则。

总体来说，组织机构设置应当科学合理、职责明确，实现责、权、利三者的统一，从而提高管理效率。

4.2 加强库存相关物流成本管理

物流成本费用是商品在实际运动过程中，如包装、装卸运输、贮藏、流通加工等部分以及各个活动所耗费资本的总和，所以物流成本费用管理就是对物流活动有关的规划、协调和管理。其中最重要的就是库存相关物流成本。然而步步高作为一家密集型开店的企业，拥有许多的配送中心和门店。可想而知，步步高的商品占据的资金成本较大。所以对于库存相关物流成本可以从以下三个方面来进行控制：

1.健全存货成本控制体系

步步高没有专门的物流成本核算中心，云通物流部门组织结构比较简单并且组织处于多头领导，这就容易导致相互推诿，责任不明的情况，建议步步高完善权责发生制度，将责任

落实到各个部门和具体到个人。其中，部门因为具备一定管理权，在出现工作失误的时候就应承担相应的经济责任，对个人而言，每个员工应该明白自己的职责，以降低物流成本为目标来明确的自己的任务以及应该怎么做。只有这样才能完成物流成本控制，完善权责发生制度，健全存货成本控制体系。对于步步高公司来说，存货成本控制体系的对象应该分为三个：第一个是各超市门店；第二个是公司自有配送中心或仓储中心，三是集团总部所有参与运营的工作人员。公司应当围绕着三个对象建立起相关责任中心，第一个是以配送中心或仓储中心和每个门店为单位的责任中心，第二个是从所有的营运的工作人员到配送中心或仓储中心和每个门店的责任中心。

2.完善相关财务指标体系

为了降低相关库存成本，完善与其相关的财务指标是重要的。其中考察货物周转率和毛利率是检验公司的资金成本和利润率的重要手段。货物周转率提高能够有效减少货物占用流动资金，同时货物资金回转快能够使得利润率增加。如果货物周转慢，则占用大量公司流动资金，增大机会成本，使得物流成本增加。因此，步步高应加强对货物周转率的测算和分析，重视货物周转率，防止员工轻视货物周转带来的物流成本增加。另一方面，销售商品所获得的毛利率在控制相关物流成本中也具有重要作用，其作用原理是通过对销售毛利率的控制，控制商品的进价成本，获取恰当的进货与售卖的价格差，即毛利率。

3.减少不可用库存

不可用库存，即预留库存、在途库存、淤带库存等。这些库存并不能给公司带来好处，反而会增大相关库存成本。为了降低相关库存成本，步步高在工作中，可以采用缩短货物运输时间和合适的营销策略等措施来降低不可用库存，提高可用库存占比量。

现阶段我国物流发展水平已经经过了一个大的井喷期，但是我国物流市场还暂时未达到饱和，国家现在也在重视物流行业的发展。作为步步高的物流服务企业，应该深入物流行业研究，总体规划在自身发展道路，优化自身物流运营效率，优化整体运行效率，改善仓储配送设施，整合园区资源，更新信息管理体系，充分利用自身区位优势，抓住发展机遇。

4.3 服务质量以及专业性的提高

1.提升内部工作人员服务意识和服务态度

现在人们的生活质量较高，人们希望能够享受到更高的物流服务，云通物流想要在竞争激烈的市场上立足，可以在内部提高工作人员服务意识和服务态度，树立顾客就是上帝的服务意识，在考虑问题、解决问题时以顾客满意为指导，提高顾客满意度，展示云通物流的良好形象，以此提高公司业绩，增强公司竞争力。

与此同时，公司还可以采取激励的方式，提高员工的服务水平，例如消费评价，当配送员或者其他服务人员完成订单是，消费者可以对订单进行服务评价，每个月综合评分越高，获得的奖励越大。此外，企业可以通过赠送消费券的形式，激励顾客对企业的服务提出建议，从而提高消费者与企业的沟通，借此来提高步步高的服务质量。

2.专业性的提高依靠人才的引进

专业性的不足体现在云通物流是零售商起家，物流发展处于摸索阶段，并不像顺丰、京东、菜鸟物流一般强大。云通物流应该积极引进人才，与高校联合培养物流人才，签订定向培养协议，邀请大学生毕业以后去云通物流上班，逐步替换原有体系的老人，为企业发展带来活力。除了国内的人才，企业也可以引进国外的物流行业的高端管理人才，带动企业物流发展，使企业专业度提高。

4.4 全面落实智能物流配送模式

随着科技的快速发展,对企业的要求越来越高,智能物流工厂越来越受到人们的追捧,智能物流模式也慢慢的落地。在园区的工作中,可以通过引进新的信息管理系统和新的设备,来提高园区工作效率。同时采取新的库存模式和拣货方式,提高出库效率。目前云通物流中心有两种库存模式,一个是有库存模式,另一个是越库模式。有库存模式与越库模式相比,有库存模式能提高 20% 交货准时率。同时拣货方式也做出了改变,托盘拣货式叉车由单托盘车改成了双托盘车,大大缩短了拣货路径,提高了作业速度。而且现在云通物流已经采用了语音拣选系统,在很大程度上提高了货物的拣选效率和准确率。在园区外的配送过程中,可以寻找一种新的、优化的运输路线代替原本的配送路线。同时可以通过无人智能终端进行配送,增加物流配送的服务质量,降低成本,提高效能。在未来,智能物流配送模式的普及能够满足顾客的多样化需求,可以按照顾客的个性化需求来调整自身的配送方式。智能物流模式主要可以从以下几个方面发展:

- 1.在顾客服务时:主动给顾客提供物流信息,同时顾客也能在网上接收到物流信息。
- 2.在公司决策时:能够利用自己智能化处理功能处置销售数据来分析顾客需求,同时对货物储备量进行调配。
- 3.工作时:能够利用智能化工作系统或仪器提高工作效率。

5 结论

本文通过探讨为什么步步高会什么会选择自建物流,以及分析步步高物流目前存在的问题,然后提出解决方案,希望能给像步步高一样的非物流企业提供一些帮助。国内外虽然有大批的关于物流方面的研究,但是这些研究都是关于电子商务方面的。对于像步步高这样的大型零售企业,或者是非物流企业来说,建立起属于自己的物流体系,是需要前瞻性的,同时也需要承受巨大的资金压力。希望能通过对步步高自建物流存在的问题,来给予那些想要自建物流体系的企业一些建议和帮助。与此同时,本文在描述云通物流现状时,在网上所得到的资料较少,虽然有充分考虑到目前的可能的发展情况,但是分析过程比较简单,不够深入,最后虽然提出一些建议,但是缺乏创新性,这是由于笔者的能力有限,还有很多需要完善的地方。

自建物流体系,确实对于企业有帮助,但是他是为了满足新经济条件下企业能够立于不败之地而建立的。如果企业没有达到一个瓶颈,企在进行物流决策的时候,都应该根据自身条件来选择第三方物流、自营物流或者联盟物流,不能根据自营物流具有相当大的优越性就盲目选择。而在未来,每家大型企业都在为未来发展布局,致力于完善企业自身产业链循环,筑牢企业“护城河”。而物流企业自营物流必将与互联网、物联网相结合,形成一种新兴的物流模式。这时企业要从市场中得到更牢固的地位,就必须从战略高度全盘统筹构建更加符合市场价值规律的物流系统,优化组织结构,全面推进信息化、现代化建设等各方面加强企业自营物流体系建设,只有这样才能在激烈的竞争中脱颖而出。

参考文献

- [1] Peter F. The dark continent in economy kingdom[J]. Fortune, 1962
- [2] 西泽修. 流通过费——不为人知的第三利润来源[M]. 1970 .
- [3] M. Munday. Buyer Supplier Partnerships and Cost Data Disclosure. Management Accounting, 1992, 70 (6): 282- 321.
- [4] Miller L C .E -Supply Chain: Using the Internet to Revolutionize Your Business: How Market Leaders Focus Their Entire Organization on Driving Value to Customers; Charles C. Poirier and Michael J. Bauer[J]. Journal of Business Logistics, 2003, 24 (2): 259-260.
- [5] Du T C, Li E Y, Chou D. Dynamic vehicle routing for online B2C delivery [J]. Omega, 2005, 33 (1): 33-45.
- [6] Newton C J. Home Delivery Can Make or Break a B2C. (business-to-consumer) (Illustration) (Statistical Data Included) [J]. Supply Chain Management Review, 2001 (January).
- [7] Xing Y, Grant D B. Developing a framework for measuring physical distribution service quality of multi- channel and "pure player" internet retailers [J]. International Journal of Retail & Distribution Management, 2006, 34 (4/5): 278-289.
- [8] Auramo J, Aminoff A, Punakivi M. Research agenda for e-business logistics based on professional opinions[J]. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 2002, 32 (7): 513-531.
- [9] Fernie J, Sparks L, McKinnon C A .Retail logistics in the UK: past, present and future[J]. International Journal of Retail & Distribution Management, 2010, 38 (11/12): 894-914.
- [10] Madlberger, Sester. The Last Mile in an Electronic commerce and Economical [E].
- [11] Gromicho J, Hoorn V J, Kok A, et al. Restricted dynamic programming: A flexible framework for solving realistic VRPs[J]. Computers and Operations Research, 2012, 39 (5): 902-909.
- [12] Kok A. L., Hans E. W., Schutten J. M. J. Vehicle Routing under Time-dependent Travel Times: the Impact of Congestion[J]. Computers & Operations Research, 2012, 39 (5): 910-918.
- [13] 邱冬阳. 论电子商务物流的八种模式[J], 中国流通经济, 2001, 1 (4): 6.
- [14] 包立军, 章扬, 李旺彦. 我国B2C电子商务的物流配送“瓶颈”问题及对策[J]. 商场现代化, 2007 065: 103.
- [15] 荣耀. 浅析电子商务企业的物流模式[J]. 魅力中国, 2014, (4): 95-96.
- [16] 曹巍. 终端网点参与下电子商务物流系统协调研究[D]. 浙江大学, 2015.
- [17] 方玺, 耿艳. 我国快递“最后一公里”收派模式创新探讨[C]// 2012 中国快递论坛论文集. 2012.
- [18] 杨聚平, 姚宣霞. 电商物流中“最后一公里”问题研究. 商业经济与管理[J]. 2014. 12 (4): 16 -22.
- [19] 杜荣雪, 阮国祥. 智能自提柜在城市社区可行性分析[J]. 物流科技. 2015, 52 (1): 133-135.
- [20] 张俊山. 改革派送模式, 促进快递与电子商务协同发展[C]. //2012 中国快递论坛论文集. 2012.
- [21] 刘涛. 快递最后百米问题探究[C]// 2012 中国快递论坛论文集. 2012.
- [22] 王为民. 打造快递物流企业与企业电子商务企业相容共赢的生态圈[CV/ 2012' 中国快递论坛. 2012.
- [23] 张露方、徐杰. 共同配送模式在城市电子商务末端的应用探析[J]. 物流科技、2013、36 (6): 4-6.
- [24] 王之泰. 现代物流学[M]. 中国物资出版社, 1995.
- [25] 张明, 周鹏. 第三方物流和自营物流的比较分析[J]. 中外物流, 2006 (03): 27-29.
- [26] 杨康. 电商模式下自营物流企业成本控制比较研究[J]. 物流科技, 2019, 42 (02): 69-71+80.

- [27] 宋迎春, 梁军. 企业物流何以自营[J]. 中国物流与采购, 2003(06):40-41.
- [28] 刘联辉. 企业物流自营价值与发展趋势[J]. 商业时代, 2006(16):17-18.
- [29] Perrault W D, Russ F. Physical distribution service: A neglected aspect of marketing management[J]. *MUS Business Topics*, 1974, 22(2):37-45.
- [30] 郑兵, 金玉芳, 董大海, 刘瑞明. 中国本土物流服务质量测评指标创建及其实证检验[J]. 管理评论, 2007(04): 49-55+64.
- [31] 黄斐, 王佳. 中国网购中物流服务质量评价的实证研究[J]. 技术经济与管理研究, 2011(10): 54-58.
- [32] 周正嵩, 施国洪. 基于SERVQUAL, 和LSQ模型的物流企业服务质量评价研究[J]. 科技管理研究, 2012, 32(06):27-29+34.

Problems and Countermeasures in the construction of enterprise self-operated logistics system ——Take Better Life Group Yuntong Logistics as an example

YaQiong Jiang

(Hunan Normal University, Changsha 410000, China)

Abstract: This paper initially elaborates briefly on the research background and significance of this article, as well as the current research status regarding the construction of self-operated logistics systems by non-logistics enterprises both domestically and internationally. Subsequently, it delineates the development status of the Yuntong self-operated logistics of the BBK Group and the reasons for choosing to establish a self-built logistics system, with the aim of identifying the existing problems in the BBK logistics system and proposing solutions. Finally, it summarizes the entire text and presents prospects for the development of self-operated logistics in non-logistics enterprises in China.

Key words: self-operated logistic; Yuntong logistics company; Retail business