

ネット通販は「物流」が決め手

电商成功靠 「物流」

物流已经成为电商的核心竞争力
电商的竞争就是物流方面的竞争
电商物流成功经验大揭秘！
网销及电商经营者必读！

[日] **高山隆司** 著
郭琼宇 董雪 译



中信出版集团 · CHINA CITIC PRESS

ネット通販は「物流」が決め手

电商成功^靠 「物流」

[日] 高山隆司 著
郭琼宇 董雪 译

图书在版编目 (CIP) 数据

电商成功靠物流 / [日] 高山隆司著 ; 郭琼宇 , 董雪译 . -- 北京 : 中信出版社 , 2016.11
ISBN 978-7-5086-6741-6

I . ①电… II . ①高… ②郭… ③董… III . ①电子商
务—物流管理 IV . ① F713.36 ② F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 229736 号

NET TSUHAN WA “BUTSURYU” GA KIMETE! by Ryuji Takayama
Copyright © 2015 Ryuji Takayama
Simplified Chinese translation copyright © 2016 by CITIC Press Corporation
All rights reserved.
Original Japanese language edition published by Diamond, Inc.
Simplified Chinese translation rights arranged with Diamond, Inc.
through Beijing GW Culture Communications Co., Ltd.
本书仅限中国大陆地区发行销售。

电商成功靠物流

著 者 : [日] 高山隆司
译 者 : 郭琼宇 董 雪
策划推广 : 中信出版社 (China CITIC Press)
出版发行 : 中信出版集团股份有限公司
(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)
(CITIC Publishing Group)
承 印 者 : 北京楠萍印刷有限公司

开 本 : 880mm × 1230mm 1/32 印 张 : 6 字 数 : 100 千字
版 次 : 2016 年 11 月第 1 版 印 次 : 2016 年 11 月第 1 次印刷
京 权 图 字 : 01-2015-5059 广 告 经 营 许 可 证 : 京 朝 工 商 广 字 第 8087 号
书 号 : ISBN 978-7-5086-6741-6
定 价 : 49.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由销售部门负责退换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

前言 /

如今随着电商市场的急剧扩大，众多企业如雨后春笋般涌入这个行业。但是，越来越多的市场新进者向我诉苦，说他们进军电商市场之路并不顺利。听取了这些企业的情况后，我发现绝大多数企业之所以失利都是因为它们轻视了物流，在物流上栽了跟头。

“电商成功的关键在于物流”，这话绝非夸大其词。

根据日本通信营销协会的调查，在近十年内，电商市场的销售额增长了3兆日元，这也就意味着，有3兆日元的物流业务转移到了电商渠道。然而，对于电商物流这一特殊的业务模式，相关行业规范及专业知识却没有跟上行业发展的步伐。

面向工厂和经销商的“B2B 物流”（企业对企业物流）和面向电商的“B2C 物流”（企业对客户物流）有着根本性的区别，但是大多数企业负责人并没有认识到这一点，他们跟风加入了电商大军，最终处处碰壁，走投无路……

笔者现就职于 Scroll360 公司（以下

简称 Scroll360), 专门负责为电商企业提供战略解决方案。Scroll360 的母公司 Scroll 是一家有着 60 年 B2C 网络销售经验的公司, 同时也是电商市场的执牛耳者。而 Scroll360 则充分运用母公司在电商领域的技术经验, 为电商企业提供物流、接单、支付等后台外包服务。同时, Scroll360 还会经常协助跟进电商企业的宣传推广和全频道的战略设计。

目前, 在电商物流领域, Scroll360 为约 100 家企业提供服务, 年流通总额达 750 亿日元。我们每天有 3.5 万件 B2C 商品出货, 每一单都凝结着母公司 60 年的邮购销售经验。

下面, 我来列举几个在电商物流一线发现的电商特有的棘手问题。

问题 1

客户在网上为他人选购礼品时, 订单上的订货方和收货方是不同的, 而有些没有经验的配货员会把商品的账单和商品一同打包。

给重要的人精心挑选的礼物里面竟然混进去了账单, 可以想象客户会有多么不满。因此, 在生成发货单据时, 必须将礼品的发货单据(变更了收货方地址)与普通的发货单据区分开来。

问题 2

订单商品是食品时, 出货必须遵循“先进先出”的原则, 即先安排生产日期最早的批次出货。但是, 如果将生产批次不同的同一商品发给客户的话, 就容易引起客户投诉。

客户可不会有“给我发了一个生产日期较新的商品，太感谢了”这种想法，而是会抱怨：“为什么两个商品里面有一个生产日期比较早？”所以必须对商品批次进行拣选分类，确保出货的商品批次相同。

问题 3

对于客户指定下周五发货的订单，系统会事先生成快递单，到下周四时相关人员会将快递单贴在商品上进行配送。但如果这类客户选择延迟付款的话就可能会产生麻烦，根据系统设定，如果快递单生成后一周之内未回收货款的话，系统会自动向客户发出催款单，因此有可能出现商品和催款单同时送达客户手里的情况，这会带给客户很不好的体验。因此，对于快递单生成后的几天内会有催款单生成的这个规定，电商应谨慎对待。

电商市场以 20 世纪 80 年代的综合销售为起点，经历了 90 年代的单品营销，以及 21 世纪初的电视购物和网销，实现了多媒体化、全渠道的巨大转变（见图 a）。

如今，电商通过与物流企业的融合，借助电子设备的进步和网络社交的普及，规模已经超过了百货商场和超市，并在进一步发展壮大。

无论是哪个行业，其市场的扩大都主宰着企业的沉浮。在电商领域，近十年间销售排行榜的上榜企业也在不断地变化。

在亚马逊和乐天成为行业龙头的同时，一些制造业企业和大型经销商也参与其中，多媒体、网络社交企业也在陆续加入，这使得商业模式也越来越多元化。此外，以化妆品和保健

品为中心的传统电视购物节目在中年人群体中依然有很高的人气。目前，此类产品以报纸、电视等媒体和电话销售为主要推广途径，在市场中占有一席之地。

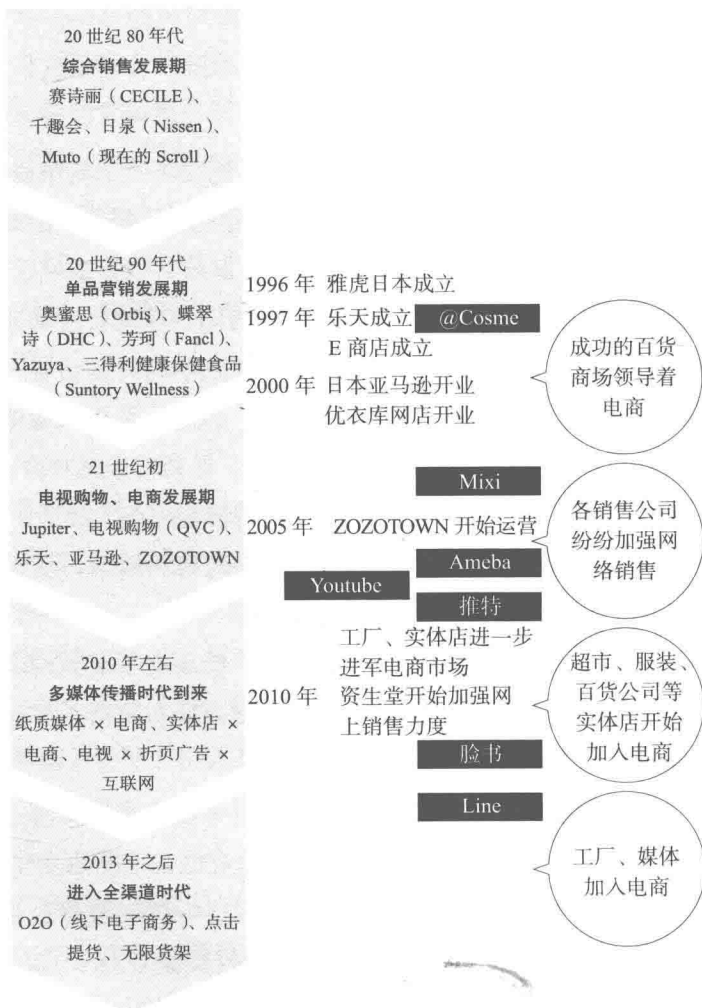


图 a 电商的发展史

最近几年，电商市场更是从多媒体发展到了全渠道销售。客户在脸书上看到朋友晒出来的电子产品后，通常会去实体店向店员询问具体的使用方法，之后在回程的电车上用智能手机对各家网店进行比价，最终在网上下单，这已经成为目前最普遍的消费模式。显而易见，即便是通过实体店起家的企业，如今也必须要重视电商这一销售渠道。

在这众多的企业中，只有“将物流纳入经营视线的企业”才能在激烈的市场竞争中生存下来。

提到电商物流，人们往往会想到在仓库挑选并打包商品然后交给物流公司这些场景。但是，对电商物流来说，最关键的是在经营上将销售策略和物流支持策略结合起来。

很多电商经营者认为需要一味地缩减物流成本。于是，一些经营者为了削减物流成本，会过度减少库存，他们采取的先下单后进货的方式，造成商品发货速度慢，客户体验差，最终导致销售低迷。相反，如果因担心出现次品而过度积压库存，也会降低资本周转率，导致资金流动性变差。

电商物流的行业知识非常独特，是需要经历多次失败之后才能掌握的经验教训，因此，并没有放之四海而皆准的知识可供大家进行综合系统的学习。

笔者出版此书是希望能够为十万多家电商企业经营者在提升物流品质方面贡献绵薄之力，并推动电商市场更上一层楼。这也是笔者最大的愿望。

本书共分为 6 章。

在第 1 章中笔者将介绍电商行业的现状以及电商企业的各

种失败案例，以便读者更好地理解电商物流。

第2章从经营的角度提出销售策略和物流支持策略的组合方式。虽然在世界上有许多关于物流方面的理论，但是目前评价最高、成功案例最多的是美国的爱德华·弗雷兹（Edward H. Frazelle）提出的“物流和供应链管理”理论。

第2章不仅介绍了物流和供应链管理理论的基本观点，还尝试通过其框架整理电商物流的现状和 Scroll 的物流支持策略。

第3章主要总结电商物流业务的基本知识，以及不同商品类别的注意事项。

第4章主要介绍对于电商行业经营决策而言不可或缺的物流关键绩效指标（KPI）。

第5章主要介绍通过物流变革实现营业额大幅度提升的电商企业成功案例。

最后，在第6章中，我对电商物流的未来前景进行了展望。本书的观点非常简洁明了：

“电商成功的关键在于物流。”

“电商只有通过物流才能实现与其他企业的差别化竞争。”

阅读完本书之后，读者将会在什么是电商物流，如何搭建适合自己公司商品和发展模式的物流框架，以及如何将各种物流数据有效地运用到日常经营中等方面获得一些思路。

笔者希望通过本书可以让更多的电商企业找到最适合自己的物流策略。

高山隆司

目 录

第1章	1 迅猛扩大的电商市场 // 003
常见的电商失败 案例及其问题	2 电商营销常见的失败案例 // 007
	3 电商的分类 // 024
	4 年销售额达10亿日元的4个阶段及各个阶段的 课题 // 029
	5 避免失败的方法 // 033
	001 小结 // 039
第2章	1 物流对于电商的意义 // 043
电商中物流的作用 和重要性	2 电商中的“木桶原理” // 047
	3 从经营角度看物流战略“Right Chain [®] ” // 054
	4 电商物流支持活动的构建方法 // 061
	5 Scroll的物流支持战略 // 066
	041 小结 // 073
第3章	1 电商与物流仓储 // 077
现实中的电商 仓储物流	2 收货与验收 // 079
	3 入库 // 082
	4 生成快递单与商品拣选 // 087
	5 装箱 // 093
	6 发货 // 097
	7 不同商品类别的仓储注意事项 // 101
	075 小结 // 109

第4章	1 人气店铺为何突然倒闭 // 113
通过物流关键绩效	2 代表性的物流KPI // 117
指标实现经营可视化	3 利用物流KPI改善经营的方法 // 127
111	小结 // 129
第5章	1 物流外包后加强宣传, 4年实现销量翻番 // 133
物流增值的成功案例	2 在配送时为客户提供修改袖长的服务, 通过展 示间实现实体店和网店的结合 // 142
	3 从销售型采购到库存型采购的转变, 通过外包 彻底实现库存管理 // 149
	4 实现物流增值的关键点 // 155
131	小结 // 159
第6章	1 电商市场的未来预测 // 163
电商物流的未来展望	2 各个领域的新气象 // 166
	3 物流整体外包的优势 // 174
161	小结 // 180
结束语	// 181

第1章

常见的电商失败
案例及其问题

01



1

迅猛扩大的电商市场

持续的高增长率

众所周知，近十年来，日本通信销售^①行业迅猛发展，成为零售业中与药妆店和便利店并驾齐驱的重要增长点。

根据日本通信营销协会的调查结果，2013年度通信销售的市场规模同比增幅达6.3%，尤其是电商的增长，为整个行业增长提供了重要的推动力。

最近，药妆店开店速度放缓，而便利店的现有门店的年销售额也在持续下滑，似有盛极而衰之势，唯有电商行业一枝独秀，仍保持着强劲的增长势头。

在如今的电商市场上，除了以亚马逊、乐天等为代表的电商平台依旧傲视群雄外，入驻电商平台的个人店铺、专营特定商品的专业网站，甚至大型厂家与大型零售连锁商的销售官网

① 通信销售是指通过网络或者电视、电话、传真等通信媒介进行销售的方式。

也都在激烈竞争，互争高下（见图 1-1、图 1-2）。

（2007 年 = 100）

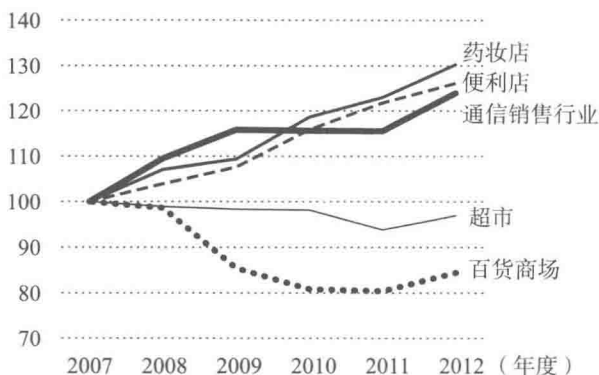


图 1-1 各零售业态的市场增长率

资料来源：新日本超市协会《2013 年度超市白皮书》

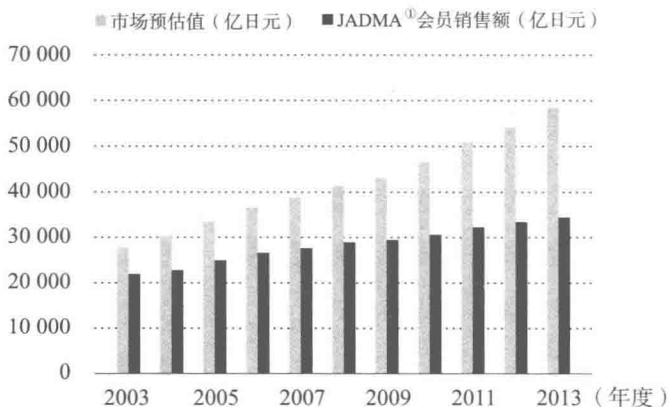


图 1-2 通信销售市场的增长率

资料来源：日本通信营销协会《第 32 次电商企业调查报告书》

① JADMA：日本通信营销协会

对于消费者而言，电商最大的优势在于方便消费者随时随地搜索和购买商品，比较各网店之间的价格，以及参考其他购买者的用后感想和评论。

此外，消费者还可以通过电商购买在实体店难以买到的利基商品（细分市场商品），购买笨重物品时也可以享受配送上门服务，这些都成为消费者支持电商的理由。

另一方面，对于电商经营者而言，无须开设实体店，甚至有时都不需要仓库备货。夸张点儿讲，只要在网上申请开设一个网店就可以马上开始交易，所以个人卖家都是以先在乐天等大型电商平台上开店的形式开始积极投身电商行业的。

逐渐向两极分化

在电商的买卖双方均呈现几何式增长、市场不断扩大之时，有的店铺不论规模大小都能够蒸蒸日上，也有的店铺虽然投入了大量资金和人力，却仍然陷入了经营泥潭，市场两极分化愈演愈烈。

究其主要原因，就在于两者在物流投入上存在差距。即使店铺拥有独特的商品、漂亮的网页和精心的营销，如果无法实现高效的库存管理与稳定的物流配送，也很容易产生“下单商品很难送达”“虽然商品送达，外包装却已经损坏”等问题。

那些抱着“物流不就是发货业务吗”以及“等有空时大家合伙搞定就好了”这些想法的经营者，不知不觉就会失去客户的信赖和店铺的品牌价值。

相反，如果店铺能确保物流业务质量，并能为客户创造各种附加价值，那么很快就有可能实现与竞争对手拉开差别的意外之喜。实际上，较早意识到这一点的店铺早已先人一步尝到了甜头。