



供应链视角下 电子商务企业物流成本的 管理与控制

张远 著



中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn

供应链视角下电子商务企业 物流成本的管理与控制

张远 著



中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn

·北京·

内容提要

本书是在供应链视角下,对电子商务企业物流成本管理与控制理论与实务的集中探讨,是在新常态经济下电子商务企业进行物流成本管理的重要理论指导著作。在内容上,本书主要包括物流成本管理与控制的基础理论、作业成本法的应用、城市共同配送模式的探讨、电子商务与快递的协同发展、物流成本的分析、物流成本的综合控制、物流成本管理的绩效评价、供应链成本管理。本书也对跨境电商、新零售物流等热点问题进行了较为深入的探讨。本书较为适合电子商务企业物流成本管理研究与实践相关人士阅读。

图书在版编目(CIP)数据

供应链视角下电子商务企业物流成本的管理与控制 / 张远著. — 北京:中国水利水电出版社, 2019.2
ISBN 978-7-5170-7436-6

I. ①供… II. ①张… III. ①电子商务—物流管理—研究 IV. ①F713.365.1

中国版本图书馆CIP数据核字(2019)第029359号

策划编辑:杨庆川 责任编辑:邓建梅 加工编辑:白璐 封面设计:梁燕

书 名	供应链视角下电子商务企业物流成本的管理与控制 GONGYINGLIAN SHIJIAO XIA DIANZI SHANGWU QIYE WULIU CHENGBEN DE GUANLI YU KONGZHI
作 者	张远 著
出版发行	中国水利水电出版社 (北京市海淀区玉渊潭南路1号D座 100038) 网址: www.waterpub.com.cn E-mail: mchannel@263.net (万水) sales@waterpub.com.cn 电话: (010) 68367658 (营销中心)、82562819 (万水)
经 售	全国各地新华书店和相关出版物销售网点
排 版	北京万水电子信息有限公司
印 刷	三河市元兴印务有限公司
规 格	170mm×240mm 16开本 14.25印张 269千字
版 次	2019年2月第1版 2019年2月第1次印刷
印 数	0001—3000册
定 价	64.00元

凡购买我社图书,如有缺页、倒页、脱页的,本社营销中心负责调换
版权所有·侵权必究

前 言

近年来,电子商务发展迅猛,其交易范围和交易量都不断扩大,与此同时交易金额也在快速增长,2017年淘宝“双十一”的销售额达到1682.69亿元。不断扩张的领域,不断完善体系建设以及越来越快的创新步伐都彰显出电子商务已成为经济发展的动力之一。然而,物流的短板严重制约着电子商务的发展,许多电子商务企业因为物流成本过高经济效益受到了很大影响。企业的竞争实质是供应链的竞争,2017年10月国务院办公厅发布了《关于积极推进供应链创新与应用的指导意见》,因此对电商行业而言,在供应链视角下,有效地控制物流成本已成为摆在企业面前重要的问题。

为了强化电子商务企业的物流成本管理与控制意识和提高物流成本管理与控制的水平,本书在吸收国内外企业物流成本管理的精髓理论和实际操作经验的基础上,系统、完整地分析研究了电子商务企业物流成本管理与控制体系,希望能够为电子商务企业物流成本管理提供借鉴。

本书内容共分11章,全面系统地对电子商务企业物流成本管理的理论与实务进行了探索与研究。第1章论述了研究背景与意义、研究思路和方法等内容。第2章主要阐述了电子商务企业物流成本管理的基本理论体系。第3章则对作业成本法在物流成本计算中的应用进行了相关研究。第4章则分析了发展城市共同配送模式对降低物流成本的重要性。第5章探索了电商与快递协同发展的对策与建议。第6章对跨境电商与跨境电商物流的协同问题展开研究。第7、8章则对电子商务企业物流成本的预测与决策、预算与分析做了探索。第9章重点分析了电子商务企业物流成本综合控制的主要途径。第10章则论述了供应链物流成本管理。第11章主要阐述了电子商务企业物流成本管理绩效评价的内容。

本书的特色在于:内容丰富完善,理论与实践相结合,具有较强的实用价值;注重对共同配送、跨境电商、电商与快递协同发展等前沿热点问题的研究与探讨,对实际工作有较强的指导意义;本书依据电子商务企业物流成本管理的特点,从物流成本分析、物流成本综合控制等角度进行了深入的分析阐述,清晰地呈现出了企业物流成本管理的体系。

尽管作者做了很多前期工作,但受个人水平的限制,书中难免会有疏漏和不足之处,恳请广大读者和专家批评指正。

本书的相关内容也反映了以下两项教、科研课题的研究成果:①《新旧动能

转换背景下应用型物流工程人才培养模式研究》(山东交通学院教研教改课题, 编号: 2018YB21); ②《中国优秀传统文化视角下物流企业文化的构建研究》(山东省传统文化与社会经济发展专项课题, 编号: CZ201810012)。

作者

2018年12月

目 录

前言

第 1 章 绪论	1
1.1 研究背景与研究意义	1
1.1.1 研究背景	1
1.1.2 研究意义	2
1.2 研究现状	3
1.2.1 国外研究现状	3
1.2.2 国内研究现状	4
1.3 我国电子商务企业物流成本管理发展现状分析	5
1.3.1 存在问题	5
1.3.2 成因探究	7
1.4 新零售与新零售物流	9
1.4.1 新零售的定义	9
1.4.2 新零售物流	10
第 2 章 电子商务物流成本的理论研究	12
2.1 电子商务的基本理论	12
2.1.1 电子商务的概念	12
2.1.2 电子商务的概念模型	12
2.1.3 电子商务企业的概念	13
2.1.4 电子商务企业的模式	13
2.2 电子商务物流的基本理论	14
2.2.1 电子商务物流的概念	14
2.2.2 电子商务企业常见的物流模式	14
2.2.3 三种物流模式的对比	16
2.3 电子商务物流成本理论	16
2.3.1 电子商务物流成本的概念及特点	16
2.3.2 电子商务物流成本的相关理论	17
2.3.3 社会物流成本的构成	21
2.3.4 企业物流成本的构成与分类	23
2.4 影响电子商务企业物流成本的主要因素	26

第3章 基于作业成本法的电子商务企业物流成本核算	33
3.1 研究背景与研究意义.....	33
3.1.1 研究背景.....	33
3.1.2 研究意义.....	34
3.1.3 作业成本法的产生与发展.....	34
3.2 作业成本法的基本原理.....	35
3.3 作业成本法的相关概念.....	36
3.4 作业成本法与传统成本法的比较.....	36
3.5 作业成本法核算物流成本步骤.....	39
3.5.1 分析和确定资源, 建立资源库.....	39
3.5.2 分析和确认企业物流作业, 建立物流作业成本库.....	40
3.5.3 确定资源动因, 分配资源耗费至作业成本库.....	41
3.5.4 确认成本动因, 将作业中心的作业成本分配到最终产品.....	41
3.5.5 计算物流成本.....	42
3.6 物流作业成本法的优势及适用条件.....	42
3.6.1 物流作业成本法的优势.....	42
3.6.2 作业成本法的适用条件.....	43
3.7 采用物流作业成本法的必要性及可行性分析.....	44
3.7.1 采用物流作业成本法的必要性分析.....	44
3.7.2 采用物流作业成本法的可行性分析.....	45
3.8 作业成本法在电子商务企业的实施案例.....	46
3.8.1 情况简介.....	46
3.8.2 公司物流成本核算的现状.....	47
3.8.3 应用作业成本法核算的具体过程.....	47
3.8.4 确定成本动因.....	48
3.8.5 确定作业中心所耗费的资源.....	48
3.8.6 成本识别.....	48
3.8.7 作业成本分配.....	52
3.8.8 传统成本法的核算结果.....	53
3.8.9 两种核算方式结果的比较.....	53
3.9 实施作业成本法的对策建议.....	55
第4章 创新共同配送模式 降低电商物流成本	57
4.1 研究背景与意义.....	57
4.1.1 研究背景.....	57
4.1.2 研究意义.....	58

4.2	国内外研究现状	58
4.2.1	国外研究现状	58
4.2.2	国内研究现状	59
4.3	城市共同配送的功能	60
4.4	实施共同配送的原因	61
4.5	共同配送的优缺点分析	62
4.5.1	共同配送的优点	62
4.5.2	共同配送的缺点	63
4.6	我国推广共同配送的必要性	64
4.6.1	国内外环境的促进	64
4.6.2	优势决定的必要性	64
4.7	城市共同配送的模式分析	65
4.7.1	同产业间的共同配送	65
4.7.2	异产业间的共同配送	66
4.7.3	共同集配	67
4.7.4	快递末端共同配送模式	68
4.8	共同配送的实施步骤	72
4.9	城市共同配送发展存在的问题及对策研究	74
4.9.1	城市共同配送发展存在的问题	74
4.9.2	城市共同配送发展对策研究	75
第5章	电商与快递协同发展,降低物流成本	78
5.1	研究的背景与意义	78
5.1.1	研究的背景	78
5.1.2	研究的意义	78
5.1.3	研究范围	78
5.2	国内外电子商务与快递物流的发展现状	79
5.2.1	我国电子商务与快递物流的发展现状	79
5.2.2	国外电子商务与快递物流的发展现状	81
5.3	电子商务与快递物流协同发展的理论基础	82
5.3.1	协同思想的起源与概念	82
5.3.2	序参量的引入	82
5.3.3	快递和物流之间的密切关系	83
5.4	案例分析:济南电子商务与快递物流发展现状	85
5.4.1	发展现状	85
5.4.2	快递末端的物流配送现状	87

5.5	电子商务和快递物流发展的影响因素及模型的建立	88
5.5.1	影响因素	88
5.5.2	模型的建立	89
5.6	协同发展中存在的问题	93
5.7	电子商务和物流协同发展对策	95
5.8	电子商务与快递业的协同模型研究	97
5.8.1	CPFR 的基本理念	97
5.8.2	CPFR 的基本模型	98
5.8.3	电子商务与快递物流协同模型构建	98
5.8.4	协同模型建立及分析	100
5.9	“电商快递服务一体化”设想	101
5.9.1	一体化平台的建立	101
5.9.2	一体化的含义	102
5.9.3	一体化功能与作用	104
第 6 章	创新跨境电商物流模式,降低物流成本	105
6.1	研究背景	105
6.2	国内外研究现状综述	105
6.2.1	国外跨境电子商务物流模式研究现状	105
6.2.2	国内跨境电子商务物流模式研究现状	106
6.2.3	我国跨境电子商务的发展现状	106
6.3	跨境电子商务的运营模式	107
6.4	跨境电子商务的物流模式	108
6.4.1	传统物流模式	108
6.4.2	新兴物流模式	109
6.5	物流模式评价与优化分析	116
6.5.1	评价方法的选择	116
6.5.2	评价指标体系的构建	117
6.5.3	影响跨境电商物流模式选择的因素	117
6.5.4	评价指标体系的构建	119
6.5.5	指标体系验证分析	120
6.5.6	层次分析法确定指标权重	123
6.5.7	基于模糊评价法的综合评价	128
6.6	跨境电子商务发展的建议	132
第 7 章	电子商务企业物流成本的预测与决策	134
7.1	电子商务企业物流成本预测的作用与程序	134

7.1.1	物流成本预测的概念	134
7.1.2	物流成本预测的作用	134
7.1.3	物流成本预测的程序	134
7.1.4	物流成本预测的方法	135
7.2	电子商务企业物流成本决策的基本步骤与方法	138
7.2.1	物流成本决策的概念与作用	138
7.2.2	物流成本决策的方法	141
7.3	电子商务企业物流成本决策过程中应注意的问题	145
第8章	电子商务企业物流成本预算与分析	148
8.1	物流成本预算	148
8.1.1	物流成本预算的作用	148
8.1.2	物流成本预算编制的内容	149
8.1.3	物流成本预算编制的程序	152
8.1.4	物流成本预算编制的方法	154
8.2	物流成本分析	157
8.2.1	物流成本分析的作用	157
8.2.2	物流成本分析的内容	158
8.2.3	物流成本分析的原则	159
8.2.4	物流成本分析的方法	160
8.3	财务比率分析	163
8.4	杜邦财务分析法	167
第9章	电子商务企业物流成本综合控制	171
9.1	物流成本控制程序及原则	171
9.1.1	物流成本控制的含义	171
9.1.2	物流成本控制的基本工作程序	171
9.1.3	物流成本控制的原则	172
9.1.4	物流成本控制的内容	173
9.2	以物流功能为对象的物流成本控制	174
9.2.1	运输成本的控制	174
9.2.2	仓储成本的控制	178
9.2.3	包装成本的控制	180
9.3	以物流成本活动范围为对象的物流成本控制	181
9.3.1	供应物流成本控制	181
9.3.2	销售物流成本控制	182
第10章	电子商务企业供应链成本管理	186

10.1	供应链成本管理	186
10.1.1	供应链及供应链管理的概念	186
10.1.2	供应链成本及供应链物流成本管理	187
10.2	供应链成本的管理策略	189
10.2.1	供应链成本管理的基础理论	189
10.2.2	供应链成本管理	191
10.3	供应链成本管理方法	195
第 11 章	电子商务企业物流成本管理绩效评价	197
11.1	物流成本管理绩效评价的作用及实施步骤	197
11.1.1	物流成本管理绩效评价的概念及作用	197
11.1.2	物流成本管理绩效评价的实施步骤	198
11.1.3	物流成本管理绩效评价的原则	199
11.2	物流成本管理绩效评价指标体系的构成	199
11.2.1	定量评价指标	200
11.2.2	定性评价指标体系	201
11.2.3	物流成本管理绩效的控制与改进	202
11.3	平衡计分卡	202
11.3.1	平衡计分法的基本思想	202
11.3.2	平衡计分卡在物流成本管理绩效评价中的意义	203
11.3.3	平衡计分卡的实施步骤	203
11.4	标杆分析	205
11.4.1	标杆分析法的概念及作用	205
11.4.2	标杆分析法的实施步骤	205
11.5	企业战略成本管理	206
11.5.1	企业实施战略成本管理的意义	206
11.5.2	战略成本管理与传统成本管理的关系	207
11.5.3	战略成本管理的基本框架	207
11.6	精益物流	212
11.6.1	精益物流的基本内容	213
11.6.2	精益物流的实施步骤	214
	参考文献	216

第 1 章 绪论

1.1 研究背景与研究意义

1.1.1 研究背景

我国电子商务发展在 1998 年以 B2C 电子商务起步，以阿里巴巴为代表的电子商务迅速获得了蓬勃发展。近年来，国内电子商务发展迅速，不断扩大的交易规模、连续高涨的交易金额、不断完善的体系建设以及不断前进的创新脚步，都在说明电子商务已成为经济发展的动力源泉。在电子商务的支持体系中，在线支付已相对完备，物流也取得迅速发展。但物流的短板严重制约着电子商务的发展，许多电子商务企业因为物流成本过高经济效益受到了很大影响。因此对电商行业而言，有效的控制物流成本已成为企业发展亟需解决的难题。

根据电子商务研究中心数据显示，2015 年电子商务交易额达 18.3 万亿元，同比增长 36.5%，其中，网络零售市场规模 3.8 万亿元，同比增长 35.7%。据中国电商消费行为报告数据显示，2016 年我国电子商务交易市场规模稳居全球第一，电子商务交易额超过 20 万亿元。2017 年全国电子商务交易额达 29.16 万亿元，同比增长 11.7%，预计 2018 年电子商务仍会保持高速增长。图 1.1 所示为中国近年来的电子商务市场交易额。

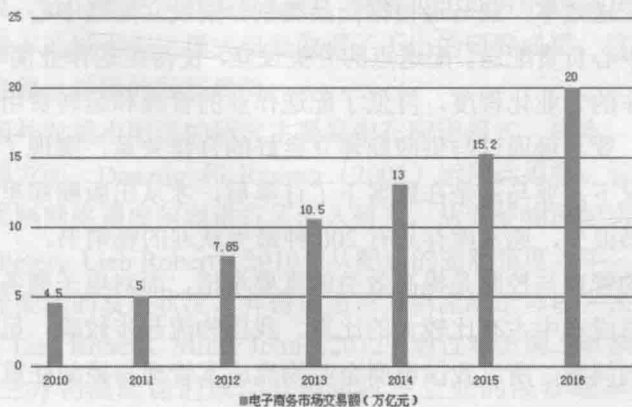


图 1.1 中国近年电子商务市场交易额

1.1.2 研究意义

由于物流被称为“第三利润源”，因此，企业盈利和发展的关键因素就是物流成本的管理与控制。目前，电子商务的市场规模逐年扩大，要想盈利并确保其领先地位，就要把物流成本管理放在首位。区别于传统企业，物流成本控制在电商行业中尤为重要，这是由电商行业的特性决定的。因为电商行业的营销模式一般是薄利多销，所以不能采用提高商品价格的方法来提高利润；并且电商行业实际上采用的是“厂家直销”的经营方式，减少了中间环节，没有代理商、经销商，所以试图降低中间环节成本来增加利润也是不现实的。总之，实现物流成本管理控制是电商行业提高效益行之有效的方案。应该针对电商行业特点制订专门的物流成本控制方案而不是照搬传统企业的解决模式，这也有利于电商行业的长远发展。

长久以来，很多企业都把提高生产率作为经济发展的重心，而忽视了其他环节，导致物流运行效率低下，总物流费用也在增加，不利于企业竞争力的提高。电子商务在我国发展迅猛，具有无限商机，但实际运作中，人们只关注了其优势而忽视了物流成本，从而使其不能得到有效的管理与控制。可见，物流成本管理控制与电商企业的效益关联紧密，我们应该选择有效的物流成本管理方法来提高企业效益。例如亚马逊虽然是一个电子商务公司，但它的物流系统十分完善，一点也不逊色于实体公司。由于有完善、优化的物流系统作为保障，它才能将物流作为促销的手段，并有能力严格地控制物流成本和有效地进行物流过程的组织运作。为提高配送效率，亚马逊根据商品类别分别设立配送中心，不同商品由各自对应的配送中心负责配送。配送点的分类设立，使得配送作业简单化、规范化，提高了配送工作的专业化程度，降低了配送作业的管理和运转费用，从而大幅提升了配送效率。亚马逊通过与供应商建立良好的合作关系，实现了对库存的有效控制。一般情况下，亚马逊是在顾客下了订单后，才从出版商那里进货。亚马逊公司的库存图书很少，通常库存只有 200 种最受欢迎的畅销书。

物流成本的管理与控制是提高效益的重要举措，而对电子商务企业来说，物流成本在企业总成本中占有比较大的比重。我国物流起步较晚，虽然发展较快，但也存在一系列问题，所以我国电商企业物流成本管理控制任重而道远。

1.2 研究现状

1.2.1 国外研究现状

1. 在电子商务理论方面

2001年, Michael Rappa指出电子商务企业是一种虚拟的企业,它以因特网为基础并以网站和网页的形式出现。2005年奥斯特瓦德针对电子商务下了一个比较全面的定义,即满足消费者和生产者的需要,利用管理降低企业耗费是由一系列的因素及因素之间的关联来体现出来的。随着电子商务的不断发展与完善,电子商务的概念也逐渐变得完整化,在应用网络技术的基础上,电子商务可实现内部信息在企业和信息需求方之间快速而有效的传递,以消除不必要的浪费。

2. 在供应链成本管理方面

2004年穆罕默德·胡森由成本控制的角度思考,用“成本—收益—利润”这一基本理念,分别介绍了目标成本法、作业成本法等成本控制方法。2005年马丁·克里斯托夫和John Qittoma针对供应链在成本管理领域的应用进行了探讨,并由此提出了供应链成本管理。

3. 在城市配送模式及成本控制方面

国外对城市配送的研究较早,相比国内已经有了较深入的研究和相对成熟的研究成果,西方经济发达国家经过长期的发展,已经形成了适合本国国情的现代城市配送模式,发达国家对城市配送模式的研究和应用已比较成熟,而且不仅是对理论的探讨,还与配送实践紧密结合;随着电子商务的迅猛发展,发达国家对电子商务环境下的城市配送模式研究取得了不俗的研究成果,这使西方发达国家的城市配送呈现出健康的发展趋势。

目前,国外对城市配送的研究主要集中在配送模式、成本、配送中心选址以及配送效率等方面。Dnaztig和Ramser(2002)运用运筹学、管理学等知识对城市配送中的车辆网络调度问题进行了深入研究,从而使物流配送业深入到各个领域。Dapiarn Peter、Lieb Robert(2010)从配送的宏观角度入手,研究了澳大利亚的第三方物流配送的发展状况,并得出第三方物流配送可以大大降低企业的经营成本的结论。Lieb Robert、Miller John(2012)通过对美国500家大型企业深入调查指出,第三方物流配送的成功开展可以使企业的经营成本节约至少1/3。Outwater等人(2013)指出,美国城市配送中心或仓库产生的配送对于城市地区

车公里数的影响在所有车辆中最大, 占商业车辆车公里数的 80%~98%。

1.2.2 国内研究现状

1. 在电子商务理论方面

2000年, 吕代平指出电子商务不仅仅只是一个网上商店或者网络平台, 更是由先进的互联网技术进行商务贸易的一种活动。2012年, 温强认为电子商务实际上是在互联网技术的基础上进行贸易活动的新兴商务模式。学者李玥针对电子商务企业自建物流所面临的困难提出对企业进行自建物流的建议, 分别是以主营业务为发展重点、从实际出发制订自建物流建设步骤以及提高企业的管理能力。学者孙晓燕针对我国电子商务企业自建物流现状及对策, 总结了电子商务企业自建物流存在的问题并且提出从打造品牌、转变发展方式、电子商务企业与快递企业建立战略合作伙伴关系等方面寻求出路。东北财经大学工商管理学院博士研究生任博华探索了中国电商企业自建物流的动因以及问题分析, 专门针对京东商城分析了其自建物流的利弊, 并提出了改进建议。

2. 在物流成本管理和控制方面

2012年, 蔡嵌博提出可以通过形成正确的成本控制理念、选择合适的商业模式、加强物流系统建设、提高员工素质等措施完善电商企业的成本控制。2013年, 朱沧海提出企业物流成本的管理对策有: 优化物流流程、完善物流途径、选择合理的物流方式、实现供应链一体化、建立物流责任中心。2013年, 李仁飞认为电商企业在成本管理方面存在着物流成本管理不善、成本管理范围小、外部价值链管理缺乏等问题。

3. 在物流成本及其配送模式方面

2011年, 董永茂提出现代物流的核心本质是一种商品和服务流通的经济交易过程, 它的目的是将提供商品及服务的对象与需求商品及服务的对象相互连接起来, 以消除在范围和时间上的困难, 从而使得顾客满意。2011年, 李思丝提出我国电子商务企业发展较为迅猛, 但是当下物流已经成为了电子商务企业持续快速的阻碍, 所以电子商务企业的物流配送模式设计成为了必要的选择。2013年, 李德库提出应该转变物流的组织结构, 使得信息化与国外先进的管理方法结合起来。此外还要加强电商物流活动的规划, 完善其配送控制体系等。目的是为了能在电子商务的大环境下更好地做到物流管理方面的创新。2015年, 李小东提出我国电子商务物流配送仍然存在以下问题: 管理制度不规范、基础设施不齐全、配送模式不科学。

总结国内学者对于电子商务企业物流的研究可以发现,专门针对电子商务企业物流成本管理与控制的研究较少。因此,本书将针对电子商务企业物流成本管理与控制存在的问题,提出相应的发展建议。

1.3 我国电子商务企业物流成本管理发展现状分析

我国电子商务企业发展迅速,也带来了物流行业的迅速发展。快递市场除中国邮政 EMS 外,还有约 10 万家服务于网络购物的快递公司,并形成“北有宅急送,东有“四通一达”快递,南有顺丰快递”的“三足鼎立”格局,但在成本管理方面还存在以下问题。

1.3.1 存在问题

1. 库存成本控制水平较低

从供应链的成本管控视角来看,供应链节点企业内部成本的主要构成部分就是库存成本,库存成本也是与存货相关的成本,而且库存成本占企业运营总成本的比例很高,所以有效的库存成本管理对于企业的成本管控至关重要。

电子商务企业虽然节省了店面的租金费用,但如果库存水平管理不好,也会增加企业的运营成本。电商企业往往缺乏库存成本管控意识。大部分的电商企业属于流通企业,它们没有对实物进行生产加工,当有产品需求时会直接向上游的供应商购买,再经由第三方物流将商品配送给消费者。电商企业忽视了对库存成本的控制,导致了企业的库存成本的增加。

2. 逆向物流成本控制薄弱

逆向物流成本是相对于传统的正向物流成本提出的,逆向物流是产品从市场流向企业的现象。与传统企业不同,电子商务企业是通过互联网等媒介进行商务贸易活动的。由于网上购物的虚拟性,顾客可以通过购物平台了解到商品的款式、性能以及价格等,但是不可以接触到商品的实体。许多商家的产品不是正品,质量较差但是在网上商品展示时通过美化图片来欺骗消费者,有的商家甚至夸大产品的性能,这样带来的结果就是消费者不满意收到的商品而进行退货。有些则是顾客在挑选商品时选错大小款式或是商家发错货而导致顾客退货。在退货过程中增加了电商企业的配送费、仓储费、员工工资,另一方面较高的退货率会让消费者缺乏信任,不利于潜在客户的形成。图 1.2 所示是 2017 年全国零售电商十大热点投诉原因。

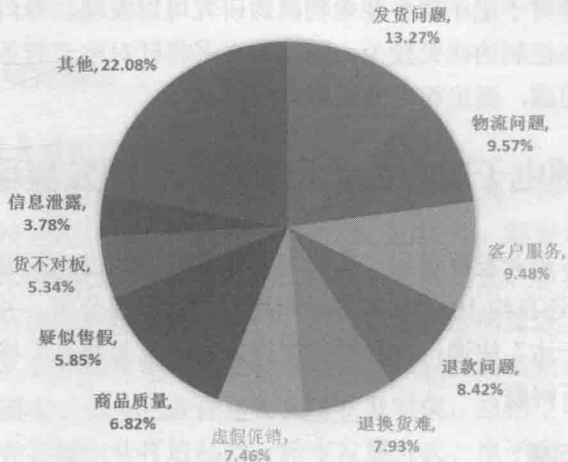


图 1.2 投诉原因

3. 电商物流市场规模小且分散

随着网上电商的不断增多，物流的需求量也逐渐增大。每个网上商店的订单规模较小，而且地域分散，难以形成规模化的物流体系。现在主要是一些民营快递公司（如顺丰、圆通、韵达）作为电商物流的主力，它们占据了将近 50% 的市场份额。在实际的物流运营中，订单量小、区域分散所带来的一系列问题，导致物流成本的增加，使得电商企业常常利用与快递公司合作的方式来降低成本。

市场集中度低体现在提供商品和服务的网上电商的数量多，企业规模小但竞争激烈。企业绞尽脑汁的想压缩成本，但是市场集中度低所带来的后果是成本很难降低，在这种形式的逼迫下，企业只有选择了降低价格来取得竞争优势，但是价格降低的代价是服务不到位，这显然是得不偿失的。

4. 人工成本增长迅速

在企业发展中，随着企业规模的壮大，工作人员也在增加。特别是在电商行业中，对于自建物流的电商企业来说，随着业务量增长，一线员工越来越多，例如配送员、仓储员，售后服务人员等。据了解，某电商企业不包括管理层，仅一线员工就高达 5 万人，并且为了留住一线员工，待遇极好：五险一金是标配，享有高额的意外伤害险，还有一定的门诊费、餐补、全勤补贴、夜间补贴等。其他电商企业同样为了留住员工开出极好的待遇条件，特别是在“双十一”“双十二”的高峰期。大量人力、财力的投入会导致企业难以承担。图 1.3 所示是中国近年电子商务从业人员规模增长情况。