

案例分析：卓越亚马逊的物流管理

1. 背景

亚马逊是一个作为网上书店成长起来的非常成功的电子商务公司，它在阻碍大多数电子商务公司的物流方面取得成功，并有效地利用物流作为其促销手段。中国较早的网上零售商卓越网 2004 被亚马逊全资收购，卓越亚马逊吸收亚马逊物流管理的成功经验，结合自身实际形成了自己成功的物流管理系统，在中国电子商务特别是网上书店领域名列前茅。

2. 以消费者体验为出发点的卓越亚马逊物流

卓越亚马逊的物流管理模式的最大特色就是以客户体验出发，是一套基于消费者需求又富有竞争力的物流体系。

（1）预测式响应菜单

良性供应链管理的精髓则是通过预测消费者的需求，主动反应订单。互联网在这方面极具优势，而亚马逊就是通过后台系统将这个优势最大化。经过多年的累积，亚马逊已经形成了强大的数据库，系统根据这个数据库可以大概预测某个产品的某一型号在某一个地区一天能有多少订单。也就是说，在消费者还没有下订单的时候，商品就已经备在庫房里了。卓越亚马逊还根据消费者以往的消费记录，定期给消费者发送电子邮件，推荐类似的商品和最新的商品。即使只在卓越亚马逊购买过一次商品的用戶，它也会持续地給用戶发送电子邮件。这种服务方式为消费者提供了极大地便利，同时也一定程度上起到了促销的作用。

（2）高效的仓库管理

卓越亚马逊对企业内部流程进行了改革，产品摆放的标准由之前的档案化管理改为随机摆放，这完全是按照美国亚马逊的模式和流程设置的。所有的货物都是按照节省空间的原则随机摆放，但这种杂乱无章的摆放，既能提高分拣工人的效率，也能提高订单配置工人的效率。在需要把图书和物品挑拣出来时，员工只需用手持扫描枪扫描订单后，手持设备会自动计算出最快的路径，告诉员工这些货在几号货架几号柜子取。仓库管理效率的提高就意味着对消费者需求的满足会更快。

3. 自建物流中心和配送队伍

自建物流中心也是卓越亚马逊一个基于消费者需求和体验出发的“非常規”举措。卓越亚马逊认为，这种直接物流分配模式对于网站来说，虽然可能意味着增加成本，但对于全程掌控消费者的体验来说却至关重要。卓越亚马逊在继北京之后又分别在上海（后迁至苏州）、广州建立了仓库，这样的布局不仅满足了业务量较高的当地消费者的需求，更关键的是，有利于卓越亚马逊对全国市场的覆盖、布局与协调。目前，卓越亚马逊已完成了对全国一、二、三级 30 多个城市的覆盖，三地仓库的建立大大缩短了配送时间和配送成本。此外，卓越亚马逊还自建配送队伍，以更快捷地满足消费者的各种需求。2002 年，它成立了世纪卓越快递公司，开始自建配送队伍，最终，也保证了对整个配送过程的质量控制。同时，卓越亚马逊还不断根据形势，对仓库容量进行扩充。扩容后，卓越网提供的货品品种也因此增加了数十倍，从最初的上万种发展为现在的以百万计，卓越亚马逊在品种上又一次大大丰富了消费者的选择。

4. 多样的送货方式和支付方式

卓越亚马逊提供了丰富多样的送货方式，包括普通快递送货上门、加急快递送货上门、平邮、国内特快专递（EMS）、海外标准服务（PHL）、海外航空快递（UPS）。多样的送货方式为各种需求的消费者提供了最佳的送货服务。卓越亚马逊还提供了多样的支付方式，包括货到付款、国内银行卡或信用卡在线支付、国际信用卡在线支付、支付宝及首信会员账户在线支付、邮局汇款、银行电汇、支票支付、卓越亚马逊礼品卡在线支付、电子账户在线支付。最值得一提的就是货到付款。另外，免运费送货也是卓越亚马逊不同于国内其他电子商务公司的一大特色。卓越亚马逊的免运费送货则更好的满足了消费者的需求，为消费者提供了更低廉的商品，有效地提升了它的竞争力，取得了更大的市场份额。

5. 以消费者满意度为考评指标

如今，卓越亚马逊的配送能力已基本满足了北京、上海、广州、天津四个城市的要求，业务量大时它还会将部分配送外包。在其他城市，卓越亚马逊则采用与第三方配送公司合作的模式。对于散布在各地配送公司的筛选和考评，也成为卓越亚马逊工作的一个关键环节之一。到达率、准时率、投诉率、损坏率等，都是卓越考评合作伙伴的重要指标。卓越亚马逊在对第三方物流公司的管理方面，包括对物流供应商的选择、财务管理、质量管理等，以及实现订单分拆等新业务要求时，均采取了以消费者满意度为考评指标。这样做的意义在于，一方面企业实现了对消费者体验和需求的即时掌控和跟踪服务；另一方面，也有利于最大限度在满足消费者体验的同时有效地控制成本、提高运营管理效率。

资料来源：<http://wenku.baidu.com/view/89872aea19e8b8f67c1cb906.html> 经删减整理

思考题：

1. 简述卓越亚马逊的物流管理有哪些特点？
2. 卓越亚马逊采用了电子商务中的哪种物流模式？说说你从该案例中得到哪些启示？