

桑克模式下战略成本管理分析

——以京东物流为例

王新阳

南京信息工程大学商学院, 江苏 南京

收稿日期: 2024年12月5日; 录用日期: 2024年12月20日; 发布日期: 2025年1月30日

摘要

随着互联网经济的蓬勃发展, 线上购物逐渐成为消费者的首选, 电子商务企业也随之迅速增长。这一趋势不仅为消费者带来了便利, 也为电子商务行业带来了前所未有的竞争压力。在激烈的市场竞争中, 企业如何脱颖而出, 成为众多电商企业亟需解决的问题。在这一背景下, 物流成本管理作为企业运营的重要组成部分, 其效率和效果直接影响到企业的竞争力。本文以京东物流为研究对象, 采用桑克模式的战略成本管理分析方法, 深入探讨物流企业在成本管理中所面临的挑战, 并提出了一系列优化建议。以期国内其他电商企业提供参考和借鉴, 帮助他们在物流成本管理上作出更明智的决策。

关键词

物流企业, 桑科模式, 战略成本管理分析, 京东物流

Analysis of Strategic Cost Management under the Sanko Model

—Taking JD Logistics as an Example

Xinyang Wang

School of Business, Nanjing University of Information Science and Technology, Nanjing Jiangsu

Received: Dec. 5th, 2024; accepted: Dec. 20th, 2024; published: Jan. 30th, 2025

Abstract

With the vigorous development of the Internet economy, online shopping has gradually become the first choice for consumers, and e-commerce companies have also grown rapidly. This trend has not only brought convenience to consumers, but also brought unprecedented competitive pressure to

the e-commerce industry. In the fierce market competition, how companies can stand out has become an urgent problem for many e-commerce companies. In this context, logistics cost management, as an important part of corporate operations, has a direct impact on the competitiveness of enterprises. This paper takes JD Logistics as the research object, adopts the strategic cost management analysis method of the Sanko model, deeply explores the challenges faced by logistics companies in cost management, and puts forward a series of optimization suggestions. It is hoped that it will provide reference and reference for other domestic e-commerce companies, helping them make more informed decisions on logistics cost management.

Keywords

Logistics Companies, Sanko Model, Strategic Cost Management Analysis, JD Logistics

Copyright © 2025 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

《“十四五”现代物流发展规划》中要求，2025年以前，物流创新发展能力、企业竞争力明显增强，物流服务的质量效率显著改善，物流企业面临着前所未有的挑战与机遇。在日益激烈的物流市场竞争中，为了保持竞争优势，实现高质量发展，物流企业必须重新审视其成本管理策略。传统的成本管理方法在管理领域上，只限于对产品生产过程的成本进行计划、核算和分析[1]；在管理体系上，偏重于事后管理，忽视了事前的预测和决策，难以充分发挥成本管理的预防性作用；在成本责任方面，存在着大锅饭现象，没有形成一套责任预算、责任核算和责任分析的管理体系[2]，没有与厂内经济责任制度密切结合因此，物流企业需要从战略高度进行规划和实施。

本文以京东物流为研究对象，旨在探讨桑克模式下物流企业战略成本管理的内涵、特点及其在企业发展中的应用，以为物流企业的成本管理提供有益的参考和启示。在物流企业中，战略成本管理不仅关乎企业的短期利润，更关乎企业的长期发展和竞争优势的构建。因此，本文将从桑克模式的视角出发，深入分析物流企业的战略成本管理，以为企业实现成本优化、提升竞争力提供理论支持和实践指导。

2. 战略成本管理理论基础

2.1. 战略成本管理概念及模式比较

战略成本管理是将企业的成本管理与其战略管理进行结合，指从战略全局的角度出发，将企业的战略和成本进行联系，在企业注重长远规划的同时聚焦于建立企业竞争优势，从而从多个角度和维度来对企业进行成本管理。

战略成本管理研究有三种主流模式：克兰菲尔德模式、罗宾库珀模式以及桑克模式(如表1)。其中克兰菲尔德模式较少考虑成本管理的长远发展，并对成本管理的优化存在滞后性，应用范围受限、层次较低[3]。罗宾库珀模式重点关注企业内的成本核算，同时也考虑了竞争环境，但由于更侧重成本数据与核算细节的管理，因此缺少相应的战略分析。而桑克模式在掌握企业发展战略的基础上采用三种分析工具来达成企业内外部的成本控制，形成了一套较为严谨的分析工具和体系，从全方位的视角将企业从内部到外部、从微观到宏观进行了立体的成本管理分析[4]。较其他两种模式更加全面，是当下战略成本控制中较为完善的理论体系，现阶段应用范围最广。

Table 1. Comparative analysis of strategic cost management models

表 1. 战略成本管理模式对比分析

模式	分析工具	优点	缺点
克兰菲尔德模式		可操作性强 整合内部优势	成本管理优化存在滞后性 应用范围受限
罗宾库珀模式	作业成本分析法	成本核算准确	忽视整体战略方向
桑克模式	战略定位分析 价值链分析 战略成本动因分析	体系完善 理论成熟 涵盖面广	忽视细项成本核算

2.2. 桑克模式战略成本管理内容

桑科模式的内容如图 1 所示，主要包括战略定位分析、价值链分析以及战略成本动因分析。战略定位分析包括 PEST、SWOT 分析等，价值链分析包括内外部价值链分析，战略成本动因包括结构性、执行性成本动因分析[5]。

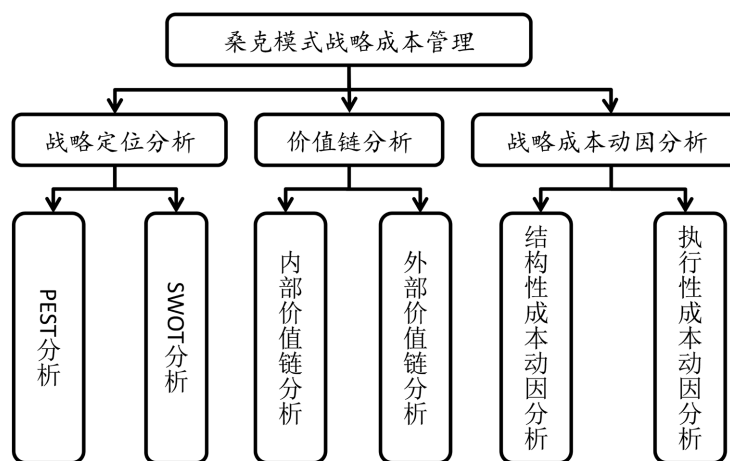


Figure 1. Main contents of Sanko model strategic cost analysis

图 1. 桑科模式战略成本分析主要内容

从战略定位分析角度来看，战略定位分析包括 SWOT 分析法和 PEST 分析。PEST 分析从政治、经济、社会、技术四个方面对企业所处的外部环境进行分析。SWOT 分析从优势、劣势、机会、威胁四个角度进行分析。

从价值链分析角度来看，价值链分析包括内外部价值链。内部价值链分析主要对企业内部的价值活动进行剖析，具体到产品整个生命周期的各个环节即研发阶段、生产阶段还有销售阶段等。外部价值链是对公司所在行业的上下游和社会环境进行分析，找到最优的合作伙伴。价值链分析的核心是企业确定成本的过程，抓住关键控制点才能与企业的战略目标紧密连接，其分析结果可以帮助企业清晰认识自身的优势和劣势。

从战略成本动因分析角度来看，战略成本动因包括两个层次，第一层次是结构性成本动因，主要涵盖企业规模、地理位置、整合能力、学习、技术等；第二个层次是执行性成本动因，它则包括劳动力参与、质量管理、生产效率、内外部关系等。从战略角度来看，企业的成本主要受上述几个因素的影响，而每个因素的有效控制可能使企业获得独一无二的竞争优势。

桑克模式分别从宏观、中观、微观角度对企业的成本管理进行分析，能够为企业提供一个完整的分

析框架，帮助理解企业各项成本产生的原因和效果，并有助于提供全面的成本管理改善方案。

3. 京东物流经营状况及成本管理现状

3.1. 京东物流基本情况

京东集团在 2007 年开始自建物流，2017 年 4 月正式成立京东物流集团，2021 年 5 月，京东物流于香港联交所主板上市。于 2022 年 7 月 26 日合并德邦物流。创始人刘强东，胡伟现担任执行董事兼首席执行官。

3.2. 京东物流经营状况

如图 2 所示，营业收入由 2019 年 498.48 亿增长到 2023 年 1666.25 亿，增长率除 2019 年外，都保持在 20% 以上。其中，2020 年和 2021 年更是达到了 40% 以上，原因可能在于京东物流在香港联交所上市，吸引投资者，提高公司知名度和竞争力。在过去的 5 年里，京东物流营业成本保持稳步增长的态势。营业成本由 2019 年 464.16 亿增长到 2023 年 1539.42 亿。反映出成本总体水平偏高。

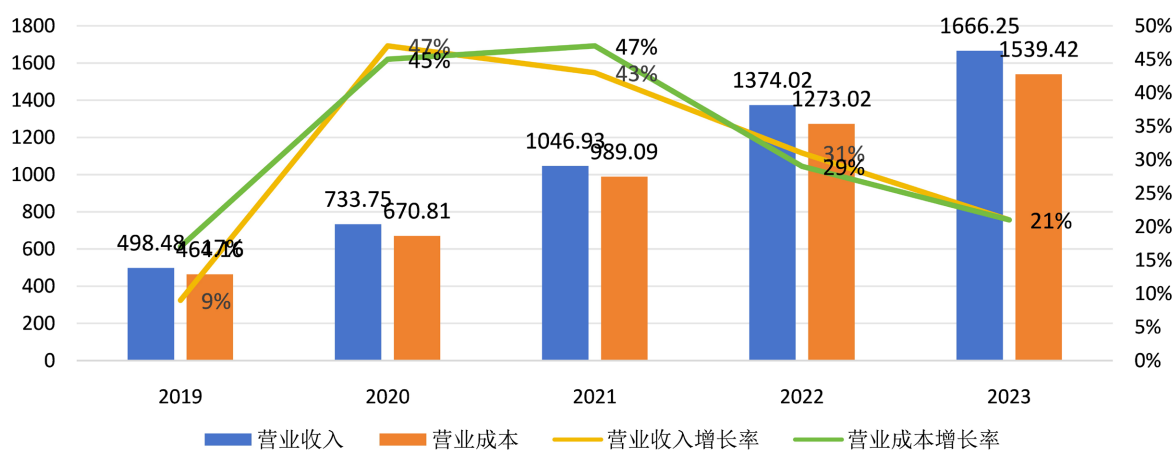


Figure 2. JD logistics operating status from 2019 to 2023 (unit: 100 million yuan)

图 2. 京东物流 2019 年~2023 年经营状况(单位: 亿元)

3.3. 京东物流成本管理现状

从自营物流成本角度来看，京东物流的主营业务自营物流成本包括参与仓储管理、分拣、拣配、打包、运输、配送及客服等运营员工的员工薪酬福利开支。从表 2 可以看出，京东物流主营业务自营物流成本由 2022 年的人民币 446 亿元增加 24% 至 2023 年的人民币 553 亿元，两年增速均在 23% 以上。一方面，主营业务成本的增速上升一方面受运营员工数目增加所带动；一方面，该增加亦归因于德邦物流 2023 年全年的合并增量。

Table 2. JD logistics' self-operated logistics costs from 2022 to 2023 (unit: 100 million yuan)

表 2. 京东物流 2022 年~2023 年自营物流成本情况(单位: 亿元)

	2022 年	2023 年
自营物流成本	446	553
占总成本比重	35.04%	35.92%
增长速度	23.46%	24.00%

从外包成本角度来看，外包成本主要包括第三方运输公司、快递公司及其他服务供应商就分拣、运输、配送及劳务外包服务所收取的费用。如表 3 所示，京东物流外包成本由 2022 年的人民币 516 亿元增加 16.9% 至 2023 年的人民币 603 亿元，两年增速均在 16% 以上，占总成本比重均在 39% 以上，虽然涨幅不大，但外包成本占总成本比重始终过高，一方面，可能因为京东物流业务的大幅增长而需要更多外包服务所带动；另一方面，该增加亦归因于德邦物流 2023 年全年的合并增量。

Table 3. JD logistics outsourcing costs from 2022 to 2023 (unit: 100 million yuan)

表 3. 京东物流 2022 年~2023 年外包成本情况(单位: 亿元)

	2022 年	2023 年
外包成本	516	603
占总成本比重	40.53%	39.17%
增长速度	16.44%	16.86%

从租金成本角度来看，租金成本主要包括使用权资产折旧及短期租赁的租赁开支。从表 4 可看出，京东物流租金成本由 2022 年的人民币 112 亿元增加 14.3% 至 2023 年的人民币 128 亿元，两年增速均在 14% 以上，占总成本比重均在 8% 以上，其中，2023 年较 2022 年租金成本增长速度有所下降。一方面，受扩大租赁仓库、分拣中心及配送站所带动。另一方面，企业通过合并德邦物流，获得资源优势，在上下游供应链上，获得价格更加低廉的租赁仓库、分拣中心等。

Table 4. JD logistics rental costs from 2022 to 2023 (unit: 100 million yuan)

表 4. 京东物流 2022 年~2023 年租金成本情况(单位: 亿元)

	2022 年	2023 年
租金成本	112	128
占总成本比重	8.8%	8.3%
增长速度	15.22%	14.28%

从折旧及其他成本角度来看，折旧成本包括物业及设备折旧以及其他无形资产摊销。如表 5 所示，折旧成本在 2023 年达到 39 亿元，2023 年较 2022 年增长速度过快，原因可能在于京东物流在 2023 年大规模采购物流设施及车辆的折旧开支增加。

Table 5. Depreciation costs and other costs of JD logistics from 2022 to 2023 (unit: 100 million yuan)

表 5. 京东物流 2022 年~2023 年折旧成本及其他成本情况(单位: 亿元)

	2022 年	2023 年		2022 年	2023 年
折旧成本	29	39	其他成本	170	216
占总成本比重	2.28%	2.53%	占总成本比重	13.35%	14.03%
增长速度	20.28%	34.48%	增长速度	26.55%	27.06%

如表 3~5 所示，京东物流其他成本由 2022 年的人民币 170 亿元增加 27.0% 至 2023 年的人民币 216 亿元，其他成本占比超过 13%，占比偏高。说明京东物流不能够对燃料费、包装及其他消耗材料成本以及办公开支成本进行有效的成本控制。

4. 桑克模式下京东物流战略成本管理分析

4.1. 战略定位分析

从 PEST 分析角度来看,首先是政治因素分析。一方面,中国政府近年来对电商和物流行业给予了大力支持,通过出台一系列政策促进物流行业的健康发展;另一方面,随着物流行业的快速发展,相关法律法规不断完善,为京东物流提供了明确的法律指导,有助于企业规范运营,降低法律风险。近几年出台的相关政策如表 6 所示。

Table 6. Major policies for the logistics industry from 2020 to 2022

表 6. 2020 年~2022 年物流行业主要政策

发文时间	政策	发文部门	主要内容
2022 年 12 月	《“十四五”现代物流发展规划》	国务院办公厅	《规划》要求,2025 年以前,物流创新发展能力明显增强。现代物流业集聚程度明显提高,综合交通运输网络体系初步构建。
2022 年 5 月	《扎实稳住经济的一揽子政策措施》	国务院办公厅	优化复工政策,健全交通物流保通保畅等政策,协调强化物流枢纽、物流企业扶持,加快重大外资项目,积极引进外资。
2021 年 12 月	《“十四五”邮政业发展规划》	国家邮政局	《规划》把快递“进村入厂出海”作为一项重要工作来抓,统筹发展与安全,创建开放共享、安全、可靠的国际寄递物流服务体系,做到发展的质量与效益、结构与规模、速度与安全的统一。
2020 年 8 月	《推动物流业制造业深度融合创新发展实施方案》	国家发展改革委	做好“六稳”工作,落实“六保”任务,深入推进物流业与制造业的深度融合和创新发展,实现物流降本增效和制造业转型升级。

其次是经济因素分析。2023 年,全年物流业总收入为 13.2 万亿元,同比增长 3.9%,物流收入规模总体延续扩张态势,全年快递业务量达 1320 亿件,业务量同比增长 19.4%,连续十年稳居世界第一,业务量不断刷新着新的纪录,展现出不俗的发展潜力。随着电子商务和社交电商的蓬勃发展,快递行业在近十年内实现了迅猛增长。居民生活品质的提升悄然改变了消费者的购物习惯,从传统的线下购物逐渐转向线上。线上零售的多样化发展进一步激发了消费者的购买欲望,形成了线上线下的良性互动。

再次是社会因素分析。电子商务的快速发展对传统的线下购买模式产生了巨大影响,大规模的消费者转变其消费理念,改为线上网购。截至 2023 年,我国网民规模达到 10.79 亿人,互联网普及率达到 76.4%,网上消费人数达到 9.15 亿人,占比 84.8%,消费总额超过 15 万亿人民币,越来越多的消费者,通过京东、淘宝等国内电商平台以及亚马逊、易贝等国际电商平台购物。消费者对快递物流体验要求提升。高效物流缓解地域差异,实现在家购买全球特色产品,区域文化差异逐年缩小。

最后是技术因素分析。技术上,一方面,随着物联网、大数据、云计算等技术的快速发展,将这些技术应用于物流企业,这将大大提高物流行业的运作效率和准确性,降低了物流成本,帮助物流企业实现数字化转型[6]。例如,物联网技术可以实现实时跟踪和管理货物,提高物流的可视性和安全性。另一方面,新的运输方式和设备的引入也改变了物流行业的格局。例如,无人机、自动驾驶车辆等新型运输方式的出现,为物流行业带来了新的发展机遇。

从 SWOT 分析角度来看,首先是优势分析。京东物流凭借其强大的企业品牌形象和完善的物流体系,在物流行业中占据了一席之地。首先,京东物流的快递员的服务质量和服务态度属于同行业中“海底捞”般的存在,赢得了广大消费者的信赖和好评。其次,京东物流依托京东商城的电商平台,建立了完整的

物流数据库，能够基于数据分析优化配送流程，提高送货速度。此外，京东物流还仿照亚马逊公司，建立了大量的自有仓储，2023年，京东物流经营超过1600个仓库、1.9万个配送站及网点，并雇用了近35万名操作人员，这为企业的发展提供了坚实的物质基础。近年来，京东物流在基础设施建设方面投入了大量资金，同时，在科研方面也投入大量资金，截至2023年，京东物流有超过4600名科研人员，使得其物流基础设施在整个物流行业中保持领先地位。

其次是劣势分析。尽管京东物流在物流行业中具有诸多优势，但也存在一些不容忽视的劣势。首先，京东物流的市场占有率相对较低，其业务高度依赖京东商城，且随着电商市场竞争的加剧，如拼多多的崛起，导致京东物流的市场份额进一步下滑，导致京东物流承接的快递业务也随之减少。其次，京东物流采取重资产模式，自建仓储，导致资本投入巨大，尤其是在下沉市场扩张时，资金压力尤为显著。最后，京东物流在业务运营过程中产生的环境污染问题不容忽视，大量使用的塑料包装和胶带对环境造成了严重破坏，不利于企业高质量发展。

再次是机会分析。物流市场因网络购物的普及而蓬勃发展，新冠疫情的影响使得人们更加依赖网络购物，进一步推动了物流行业的快速增长。据统计，2020年快递业务量暴涨至833.6亿件，到2023年达到1320亿件，这预示着物流行业将持续繁荣。中国基础设施建设的不断完善，以及大数据、无人运输、云计算等新兴技术的研发应用，不仅降低了物流配送成本，还提高了配送效率。此外，政府政策的鼓励也为京东物流的发展提供了有力保障。这些政策不仅有助于京东物流降低成本，还有助于其扩大市场份额，进而促进京东商城的发展。

最后是威胁分析。尽管京东物流在宏观背景下有着诸多机会，但也面临着挑战和困境。面临的挑战和困境。物流行业竞争激烈，市场无序，进入门槛低导致行业内公司良莠不齐。此外，行业法规不完善和监管力度不足，使得小型快递公司能够抢占市场，但服务质量参差不齐，暴力配送等问题频发，损害了物流行业的整体形象。其次，季节性网购高峰如“618”、“双十一”等期间，京东物流面临巨大的配送压力。在高峰期难以保证及时配送，这考验着京东物流的配送能力和商品储备。京东商城作为京东物流的主要业务来源，其市场份额受到拼多多、抖音带货、快手带货等新平台的挤压。

4.2. 价值链分析

一方面，从内部价值链角度来看，京东物流的内部价值链主要包括采购、仓储、配送和逆向物流等环节。

从采购环节来看，京东物流采购占营业成本比重较高。2022年并购德邦物流，京东物流进一步整合资源优势，拓宽了用户渠道并且吸引了更多与一线品牌的合作机会，采取供应商直接供货的方式，减少采购环节中的中间成本。尽管对采购环节成本进行控制，但营业成本仍然长期居高不下，如图2所示，营业成本常年占营业收入的90%以上。

从仓储环节来看，京东物流建立大量的自有仓储，2023年，京东物流经营超过1600个仓库，90个保税仓库、直邮仓库和海外仓库。虽然仓库的数量在行业处于领先地位，但也导致了较高的仓储压力。如图3所示，京东物流存货周转率由2018年的164.25增长至2023年的246.59，虽然处于稳定增长阶段，但相较于行业龙头申通、圆通、韵达，存货周转率明显偏低，存货周转率有待提升。

从配送环节来看，京东物流以自营物流为主，第三方物流为辅，通过自建的物流体系和配送网络，实现了对订单的快速响应和高效配送。但是近几年，京东物流的外包成本逐年上升，2023年达到了603亿元，并且第三方自主经营云仓超过2000个，第三方物流比例过高，会出现配送速度低以及不可预测的经营风险。

从逆向物流环节来看，电商企业逆向物流成本主要源于退货，包括运输配送等费用。京东商城对自

营商品提供“双免”或“单免”运费政策，但“618”“双11”大促期间退货率激增，导致逆向物流成本上升。同时，第三方供应商资质参差不齐，若审核不严，劣质产品将增加退货和逆向物流成本。

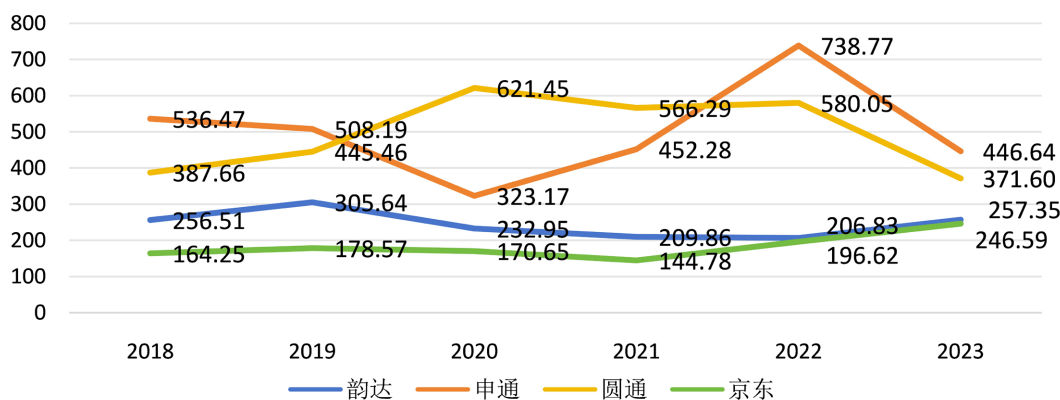


Figure 3. Inventory turnover rate of major logistics companies from 2019 to 2023

图 3. 主要物流企业 2019 年~2023 年存货周转率

另一方面，从外部价值链角度来看，在分析京东物流的外部价值链时，我们不仅要考虑京东与其直接供应商、客户之间的交互，还需关注其与整个物流生态系统中的其他参与者，如第三方物流服务提供商、政府监管机构、行业协会以及竞争对手等的互动关系[7]。这些外部因素共同构成了京东物流的外部价值链。

从纵向外部价值链来看，首先，京东物流与第三方物流服务提供商的合作是其外部价值链中的重要一环。面对中国广袤的地域和复杂的物流环境，京东物流放弃了梦想“787”战略，成立四大独立事业部，取消原七大区划分，将省份作为具体的经营单元，提高了物流配送的灵活性和效率。这种合作模式不仅降低了京东的物流成本，还提升了客户满意度，增强了京东的市场竞争力。

其次，政府监管机构和行业协会在京东物流的外部价值链中也扮演着重要角色。政府通过制定相关政策和法规，规范物流行业的发展，为京东物流提供了良好的发展环境。同时，行业协会通过组织交流、培训等活动，促进了物流行业的健康发展，为京东物流提供了更多的合作机会和资源。

此外，京东物流很大程度上依赖自营物流，因为京东电商不直接生产产品，依赖供应商补充，导致产品质量监管不足，退货率上升，影响客户群稳定。尽管京东物流已升级，但供应链上下游连接不畅，退换货流程复杂，客服服务待提升，均影响客户体验。此外，京东过度投入广告费以维护客户，但效果未达预期，增加了不必要的成本。

从横向外部价值链来看，竞争对手也是京东物流外部价值链中不可忽视的因素。在竞争激烈的市场环境下，京东物流在业务量、营业收入、低成本控制等方面不如三通一达，京东物流凭借时效与服务品质、物流配送、科研水平等优势占领我国部分市场，尤其是科研水平在中国物流企业属于独一档的存在，但是对比国际物流企业，如亚马逊、易贝，京东物流创新水平有待提升。

4.3. 战略成本动因分析

从结构性成本动因来看，结构性成本动因包括地理位置，业务范围，技术方面等。

从地理位置来看，京东物流总部位于北京，如表 7 所示，京东物流有 210 个转运中心分散在全国各省，仅次于顺丰的 324 个，占比达到 24.5%，处于行业领先地位，这将直接影响京东物流从梦想“787”战略向每个省成为独立的经营单元的战略转变，这将有利于利用区域之间形成的网络辐射，减少配送过

程的成本损耗。

Table 7. Number of transshipment centers of major logistics companies in 2023

表 7. 主要物流企业 2023 年转运中心数量

	京东	顺丰	中通	圆通	申通	韵达
转运中心数量	210	324	95	77	75	76
转运中心占比	24.5%	37.8%	11.1%	9.0%	8.8%	8.9%

从业务范围来看，京东物流主要集中于物流运输领域，构建了全面的业务网络。然而，圆通在多元化战略中涉猎过广，包括为快速消费品、家电家具、3C、服装、汽车、生鲜等行业客户，提供行业特定的一体化供应链解决方案和服务产品、竞争激烈的时效快递以及需要大量资金支持的冷链运输，导致成效有限。

从技术方面来看，京东物流的物流科技在物流行业名列前茅，4600 人研发专利、软件超 4000 项。在仓储环节，通过持续升级仓储自动化解决方案、将算法技术等数智能化能力和日常运营结合，实现仓库内品类结构布局优化；在分拣环节，京东物流将自研自产的自动分播墙应用于内部多个不同品类的场地，通过设备自动分播作业的方式，简化操作员分拣分播作业流程，降低分播错误率与运营成本；在公路运输环节，通过将智能算法与实际运营场景结合，构建运力资源的智能统筹、规划和调度体系，从而有效降低综合运输成本。虽然京东物流在国内创新水平较高，但是对比国际物流企业，如亚马逊、易贝，京东物流创新水平有待提升。

从执行性成本动因角度来看，执行性成本动因包括员工参与度，全面质量管理等。

从员工参与度角度来看，员工参与度决定了企业的经营效果。如图 4，国家邮政局 2023 年 2 月发布的调研报告显示，快递员每天工作时间 10~12 小时的数量占比为 48%，工作 12 小时以上的人数更是高达 21.4%，仅有 30.6% 的快递员每天工作时间在 10 小时以下。高强度的工作会使得丢件、排错等问题频繁发生，不利于对员工的管理，同时，也会降低客户的消费体验。

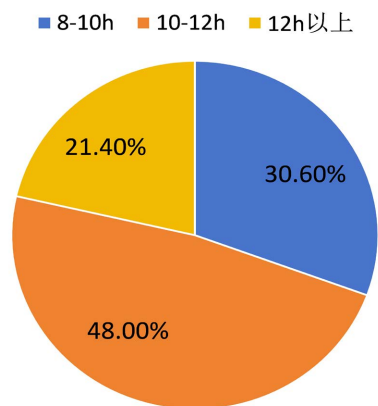


Figure 4. Daily working hours of couriers in 2023

图 4. 2023 年快递员日工作时间情况

从全面质量管理角度来看，通过加强物流链中每一环节的质量管理评估，京东物流不仅显著提升了整体运营效率，还确保了高质量的工作流程。在满足客户需求的前提下，京东物流积极调动全员参与，针对员工在各个环节中提出的问题及时整改。为了打造更加优质的服务，京东物流还致力于实施全过程的质量管理。通过多元化的渠道、灵活的方式和创新的途径，京东物流不断完善其服务品质，并加

强公司品牌的塑造与宣传。这种全方位的质量管理策略,使京东物流在竞争激烈的物流市场中脱颖而出,赢得了广大客户的信赖和好评。

5. 京东物流战略成本管理建议

5.1. 调整战略定位, 加强成本管控

当前,我国快递行业价格战依旧激烈,京东物流等快递企业正面临严峻的市场挑战。为应对这一局面,圆通需对发展战略进行审慎调整。首先,应深化成本管控,明确业务主次,强化优势领域,同时适当整合部分业务,降低经营风险。其次,京东物流可依托其技术优势,提高创新水平,加快其数字化转型,并且凭借海外市场优势,增加海外业务单元,朝向国际化发展。

在成本控制方面,京东物流需加强基础环节的管理,规避潜在成本风险。同时,应立足长远,加大基础设施和固定资产投入,提升运营效率和服务质量,以短期投入换取长期竞争优势。这样,京东便能在激烈的市场竞争中主动掌握成本优势,不再被动降价,形成持久且稳固的市场地位。

5.2. 优化整合价值链

一方面,从内部价值链角度来看,京东物流需要利用大数据和人工智能技术,更精准地预测商品需求量,减少无用采购和库存积压,从而降低库存成本。此外,引入先进的仓储管理系统,实现库存的实时跟踪和智能调配,提高仓储效率,针对不同商品特性和销售情况,实施分类存储和精细化管理,减少仓储损耗。

另一方面,从外部价值链角度来看,首先,要与供应商、第三方物流企业建立更紧密的合作关系,实现供应链的协同管理、资源共享和优势互补。其次,对退货商品进行严格的检验和分类处理,实现退货商品的再利用或回收,减少资源浪费。最后,提升客户服务质量,加强对物流人员的培训和管理,提高服务意识和专业水平。

5.3. 完善管理, 强化人才培养

京东物流应健全管理制度,优化人才培养,以提升企业整体运营效率和服务质量。首先,强化总部与加盟商间的协调与管控,确保运输网络畅通、运营高效、成本可控。提升转运中心自营比例,实现全链路可视化监控,降低运营成本。其次,通过绩效考评激励加盟商提升服务能力,形成良性竞争,增强客户黏性。最后,开展多阶段员工培训,包括新加盟商上岗培训、优秀加盟商经理人培训以及预警培训,以提升业务处理能力和危机应对能力,确保业务顺畅运行。这些措施将助力圆通在激烈的市场竞争中保持领先地位。

参考文献

- [1] 南星恒, 赵苗苗. 管理会计“兴”也成本,“败”也成本[J]. 会计之友, 2023(23): 80-87.
- [2] 邹云良. 目标成本管理在企业经济管理中的应用研究[J]. 集宁师范学院学报, 2022, 44(5): 63-67.
- [3] 孟小欣. 桑克模式在公司战略成本管理中的应用——以青岛啤酒股份有限公司为例[J]. 财会通讯, 2019(5): 109-112.
- [4] 熊瑛. 基于桑克模式的战略成本管理分析——以昆明佳晓股份为例[J]. 会计之友, 2019(15): 17-22.
- [5] 石浩. 桑克模式下的集团公司战略成本管理研究[J]. 会计之友, 2021(13): 49-55.
- [6] 原磊, 王山. 数字经济助力现代化产业体系建设[J]. 当代经济研究, 2023(12): 5-13.
- [7] 刘伟华, 王思宇, 贺登才. 面向国际产能合作的智慧供应链绩效影响因素——基于多案例的比较[J]. 中国流通经济, 2020, 34(9): 3-20.