

文章编号: 1007-5399 (2013) 01-0015-02

# 传统物流企业进军电子商务需要解决的问题浅析

杨 溪

(湖南省邮政速递物流有限公司, 湖南 长沙 410016)

**摘 要:** 文章结合当前实际, 分析了传统物流企业的现状, 从渠道冲突、成本规划、人才选择等方面阐述了传统物流企业进军电子商务市场时需要解决的问题。

**关键词:** 电子商务; 渠道; 成本; 人才

**中图分类号:** F61

**文献标识码:** A

在美国, 约有 70% 的成功线上零售企业是由传统企业转型而来的, 其中, 既有品牌商也有渠道商。而在中国, 诸多知名的电子商务企业往往带有更多的互联网基因, 和传统企业几乎不搭界。近几年, 线下的传统品牌商、渠道商纷纷涌入网络渠道, 传统物流企业更是因其具备了网大面广、专业储运、高效通关等优势, 进军电子商务似乎水到渠成。但是, 传统物流企业进军电子商务不仅面临着同互联网基因电子商务企业一样的困难, 而且渠道问题、人才问题、成本问题等更让传统物流企业面临着新的难题。

## 1 渠道冲突

传统物流企业纠结要不要做电子商务的最大原因是线上渠道和线下渠道的冲突问题。由于线下渠道的成本较高, 加价率自然就高; 线上渠道成本比线下低一些, 加价率自然较低, 于是很多传统物流企业形成了一个印象: 线上价格远低于线下。

事实也是如此, 由于在互联网渠道用户的转移成本很低, 从一个店铺转移到另一个店铺只需要几秒钟, 比价变得容易。在这种情况下, 线上价格竞争的直接结果就是低价为王, 但这并不意味着大量的消费者都存在线上线下比价下单的行为, 中国拥有极其庞大的消费群体, 网购用户和线下用户并不冲突。相关研究发现, 对于一个品牌而言, 既在网上购买, 也在线下购买的用户重叠度在 5%~7% 之间, 而在线下专柜试用之后不下单, 转移到网上下单购买的比例就更小了。

实际上, 线上线下渠道冲突的根源主要来自于代理商而非消费者。由于代理商害怕网上低价冲击到自身利益, 因此一旦看到线上价格低于线下价格立刻就会向品牌商投诉, 给品牌商施加压力。代理商一边声称品牌商开辟线上渠道损害了他们的利益, 另一方面代理商自己却把大量的货品推到网上来。淘宝商城的品牌林林总总, 那些没有品牌授权的货品实际就是来自代理商, 如果品牌商大规模进军互联网渠道, 代理商在网络渠道的空间就会越来越小。

未来的趋势是, 线上线下的价格会慢慢趋同, 美国和日

本很多品牌线下线上的价格基本一样。因此, 未来线上线下是两个群体, 用户对价格的敏感度会逐渐降低, 真正打动用户的是品牌和服务, 服务品质要求的提升是未来线上线下走向趋同的基础。对于传统物流企业而言, 在投递配送和仓储服务上发挥自身优势将成为触网电子商务的王牌。

## 2 成本规划

在国外, 在线销售已经成为许多品牌收入的重要来源。美国服装品牌 GAP 的收入贡献, 在线零售占 60%, 而日本的优衣库在线销售也占其整个销售收入的 50%。

在中国, 传统物流企业具有资金和品牌优势, 看到了电子商务的高速发展趋势, 便将发展电子商务提到公司的战略层面。而战略决策的直接结果就是不能小打小闹, 一定要大投资, 这样才符合品牌企业的身份, 因此, 很多传统物流企业试水电子商务都是从成立独立 B2C 开始的。

事实上, 传统物流企业做电子商务贪大求全是种错误心态。淘宝聚集了中国最大量的网购人群, 每天几千万的流量是最有价值的资源, 而独立做 B2C 就需要花大量资金吸引流量, 做转化率。在淘宝上获得用户的成本远远低于企业自己做独立 B2C 获取用户的成本。相关研究表明, 在独立 B2C 上获得一个新用户的成本大概在 300 元左右, 但是在淘宝获得一个新购物用户成本可能只要 40 元。

除了成本较低, 淘宝还是一个练兵的场所。最初涉足电子商务如果是从 B2C 开始, 摆在传统物流企业面前的全部是新兴课题: 网站搭建、搜索优化、广告投放等, 由于大量精力花费在琐碎事件上, 没有更多精力研究网购群体, 比如如何选择产品、如何定制合适的价格等。

对于刚刚涉足电子商务的传统物流企业来说, 独立 B2C 虽然看上去能较快实现企业进军电子商务的意图, 但在实际运作中, 投入产出比还是淘宝更为划算。淘宝的购物需求量使得传统企业在涉足之初就能实现良好业绩并获得信心, 之后再根据自身特点逐步构建电子商务体系。如果一开始就盲目贪大求全, 不仅浪费了资本, 也会打击电子商务团队的信心。这一理念也符合集约型企业的要求。

# 联邦快递削减美国本土运输成本 促进国际市场增长

通过大幅削减美国国内市场的成本开支、促进国际业务增长、扩大欧洲市场份额等一系列举措,联邦快递公司计划到2015~2016财年将经营业绩提升16亿美元。

联邦快递主席表示,美国国内快递市场停滞不前的现状迫使公司调整快递战略,以应对经济危机及缓慢的国际经济增长。

联邦快递未来的发展重心是国际快递业务,同时公司会进一步拓展货运代理业务——联邦贸易网络。截至2011年,公司空运业务规模达463亿美元,市场份额占比为15%,与2004年相比下滑20%;而海运业务迅猛增长,营业额高达2250亿美元,市场份额为74%。

早在几年前,联邦快递就为欧洲的发展战略定下了基调:在促进公司有机增长的同时拓宽欧洲贸易网络,成为欧洲一支不容小觑的力量。目前,联邦快递在欧洲的业务进展顺利,深信未来一定会继续高歌猛进。然而,公司在欧洲竞争者的数量高于美国,竞争异常激烈。

近几年,联邦快递在美国国内快递市场的业绩一路攀升,发展速度超过联合包裹,但国际出口业务依然不稳定。从当前市场份额来看,联邦快递的美国国内包裹业务在业务量及收益方面已经与联合包裹缩小了差距。

联邦快递首席执行官表示,公司在市场竞争中一直占据优势地位,在美国国内、国际快递市场位居榜首,在亚洲市场屈居第二,在欧洲市场排名第三,但公司整体航空货运量依然不温不火。

联邦快递计划到2015财年将利润提高75%至16亿美元。

元。届时,成本削减力度也会高于本财年计划的3.5亿美元。

联邦快递计划在2011~2012财年下半年启动自愿买断方案,公司管理层希望数千名冗余员工自愿离职。当然,公司还需提升运营效率,以完成4亿美元的利润增长目标。

另有3亿美元的利润增长来自于货运飞机的现代化改造。随着越来越多节能高效的波音767和757s机型投入使用,运营成本必然会相应减少。此外,联邦快递希望通过提升美国国内市场业绩、降低空运时间、升级现代化运输设备来节约3.5亿美元的成本支出,同时增长及收益管理措施也会带来1.5亿美元的利润增长。

国际业务方面,联邦快递希望通过成本削减和收益增长来实现3.5亿美元的利润创收。未来数年,国际业务将继续保持强劲增长势头,而改革也势在必行,比如在维持服务质量的同时,合并亚欧投递线路以削减5000万美元的运营成本。

联邦快递首席运营官表示,公司通过发展国际优先业务、提高资产利用率、拓宽货运服务领域、发展欧洲市场以及充分发挥公司并购法国、波兰、印度、墨西哥和巴西五国业务的杠杆作用,综合考量制定出了3.5亿美元的国际业务利润增长方案。

联邦快递将强化欧洲市场的基础设施建设和业务能力,同时装备新型飞机并增设支线运输服务,以进一步提升地空运输网络的运载能力。

(武峰译)

## 3 人才选择

传统物流企业进军电子商务,“一把手”的决心很重要。目前,许多传统品牌企业一年可实现几十亿甚至上百亿的销售额,但进入电子商务领域后,多数处于几年都不盈利的局面。这是因为电子商务行业普遍缺乏人才,而传统品牌企业的“一把手”,虽然在传统领域如鱼得水,但进入新的领域,未必能够复制以前的成功,除此以外,传统企业要想获得电子商务行业的人才,就要付出比传统企业管理者更多的成本。渠道商银泰百货、酒仙网等虽极具供应链优势,但仍在进军电子商务的途中走过弯路。

公司“一把手”的决心是决定传统物流企业进军电子商务成败的关键,如果“一把手”只是浅尝辄止的心态,职业经理人就很难在企业中得到更多的资源和支持。而电子商务市场发展变化很快,传统物流企业的供应链模式是围绕传统销售模式建立的,但电子商务要求的是快速响应,如果职业经理人得不到更多的授权,不能及时调动公司内部的各种资源,就很难跟上电子商务的发展节奏。因此,那些在公司内

部成立一个电子商务部,把电子商务仅仅作为传统业务补充的模式几乎得不到成功。

除了充分授权,“一把手”亲自上阵的胜算更大。行业内典型案例酒仙网,全称北京酒仙电子商务有限公司,是由郝鸿峰等投资近亿元创建的综合性酒类电子商务B2C网站,定位为“中国酒类零售第一网”。酒仙网经营范围包括白酒、葡萄酒、洋酒、保健酒、高档啤酒、酒器具等,以白酒为主,白酒销量占总营业额的70%。作为山西大酒类批发商,刚开始尝试电子商务也是职业经理人在操盘,2011年2月,董事长郝洪峰亲自上阵,跑到北京专心做电子商务,效果显而易见,从2011年年初日交易量仅有300单左右,到了8月已经突破3000单。郝鸿峰近日首次向《投资者报》记者公布了酒仙网的业绩单:300万会员,平均1万瓶的日销售量,平均5000万元的月销售额,2010年销售额达到近1亿元,2011年已超过5亿元。

收稿日期:2012-07-03

作者简介:杨溪(1982~),女,湖南岳阳人,硕士,主要从事新闻管理研究。