

本文围绕“基于供应链的成本管理”的主题,从“模式分析、效果分析”两个层次展开。另外,此时正值新冠病毒肺炎疫情(后简称“新冠肺炎”)全球爆发时期,其对美国市场冲击巨大,美股近一个月波动异常剧烈,苹果、Facebook 等科技股遭抛售,但是亚马逊却十分“抗跌”,可谓是美股避风港。因此,探究亚马逊在这一特殊时期的供应链管理能为其他电商企业在面对全球性公共卫生事件或其他危机时提供新的参照及学习意义。

一、基于供应链的成本管理模式分析

(一)与上游销售商建立战略合作伙伴关系

在采购环节,亚马逊发挥其卓越的议价能力以降低采购成本,原因在于它与供应商保持着良好健康的合作共赢关系。亚马逊为供应商宣传产品,而供应商会以降低商品成本价作为回馈,降低亚马逊的商品购进成本。

供应商将商品送达后,亚马逊也会采取一系列措施严格控制成本。商品在入库上架的时候,亚马逊有一套严格的收货标准,若商品没有达到这个标准则将被视为“残品”。亚马逊会将不符合收货标准的残品退回给供应商,并将残品率作为考核供应商的标准之一。这个体系不仅减少了亚马逊承担的“残次品成本”,还促成了供应商之间的良性竞争,巩固企业与供应商的关系。

(二)提高库存管理效率

亚马逊主要通过以下三种方法提高库存管理的效率,控制仓储成本。

一是分解作业,减少浪费。仓储流程可以分解为收货、上架、拣货、包装四大流程,并将四大流程细化为13个作业,发现其中“走动”这一动作耗费了较大的时间成本。因此,待商品入库后,亚马逊采取随机上架的方法,“只要货架上有空隙,就将商品塞进去”。这种离散分布商品的模式,能够在一定程度上提高摆货员的效率,最大程度地利用库房空间,从而节省了商品入库出库的时间成本和仓库空间成本。

二是标准化作业。亚马逊对员工的要求十分严格,他们通过拣货员的手持设备对他们的拣货时间进行计

时,以此督促员工提高工作效率。

三是高科技支持。在亚马逊的仓储环节,从收货、上架、拣货、包装到出库的所有环节都由IT系统的紧密追踪,通过科技手段降低成本。

(三)配送规模化,渠道多元化

亚马逊主要通过会员制、物流外包的手段降低供应链中配送环节的成本。首先,亚马逊推出“两日达”“不限金额”“不限重量”的会员服务吸引消费者,通过每人每年缴纳的99美元会费弥补物流开支。其次,亚马逊除了自建大规模物流体系外,还将物流外包给第三方,提升自身的物流配送水平。随后,亚马逊在物流外包的基础上实行规模化。为了降低物流成本,集中供需两端的订单,才能发挥较大的规模效应。亚马逊通过集中分散的订单,统一在某仓库拣货出库,然后再对接USP、美国邮政、国际海运公司等规模化的专业物流企业,发挥规模经济的优势。

从供应链角度看亚马逊的成本管理

□ 朱姿伊

二、基于供应链的成本管理效果分析

(一)创建了高效的仓储管理模式

亚马逊将大部分图书产品储存在供应商的仓库,待接到顾客订单后提货、配送。它还开辟了“按需即印”的印刷模式:待顾客下单后,从拥有电子版权的书库中将书册进行印刷,再直接配送给顾客,如此有助于帮助亚马逊实现真正意义上的“零库存”,从而大大减少库存成本。另外,亚马逊的混沌仓储管理模式,不仅节约了摆放商品的人力和时间成本,还节约了仓储空间,降

低了仓库的租赁成本。

（二）实现了最佳库存配比

在纵向价值链的维度上，亚马逊通过强大的信息系统追踪并根据追踪消费者的消费频率、消费水平分析顾客的消费偏好及消费习惯，提出个性化建议。再通过大数据分析，预测出某件商品热销的时段，根据预测销量决定该商品的采购量。最佳库存配比是一个良性的稳定状态，该模式不仅能让亚马逊满足顾客的需求，还可以尽可能地降低自身存货跌价损失，节约库存空间，降低库存成本。

建立了良好的战略合作伙伴关系也是亚马逊管理成本的一大法宝。在采购、仓储、配送三大环节中，亚马逊都有可靠的战略合作伙伴。它与上游销售商结伴，提高了自身的议价能力；为尽量减少商品从供应商到仓库的流转天数及仓库存储天数，亚马逊与图书商品的供应商建立起紧密的战略合作关系，将大部分图书产品储存在供应商的仓库，待接到顾客订单后提货、配送；最后在配送环节与第三方物流企业合作。在降低中间成本的同时，亚马逊还能够提高价值链的整体效率。

亚马逊公司在供应商价值链方面注重与供应商战略关系的构建以及扩大自身业务的规模效应，由此，亚马逊的仓储管理模式效率得到了提高，并且达到了库存配比的最佳值，进一步降低了亚马逊公司的成本。

三、新冠肺炎疫情下的降低供应链风险成本尝试

新冠肺炎疫情肆虐期间，多国航班、海运大幅减少，跨境物资的运输能力受到巨大打击。从供应链的角度看，亚马逊平台的供应源急剧减少，且物流滞缓，配送时效无法保证。随着疫情在全球范围内的爆发，欧美国家出现了线上的“恐慌性”抢购。这对于电商公司亚马逊来说，不失为一个巨大的利润增长点，却也对其自身供应链生态的稳定性提出了挑战。面对新冠肺炎疫情对美国市场带来的巨大冲击，苹果、Facebook 等科技股普遍遭抛售，但是电商企业亚马逊却十分“抗跌”，转“危”为“机”，有效降低了疫情带来的风险成本。

（一）三方协调上游销售商

新冠肺炎疫情爆发，中国首当其冲，工厂的农历春节“休假”状态由于疫情的爆发而不断延长，来自中国的供应存在短缺与中断风险。而中国作为全球的供应链枢纽，是为亚马逊卖家供应商品的重要来源。为降低风险，节省成本，亚马逊卖家一方面开始增加对中国制造的产品进口，大量囤积中国产品；另一方面着力于转移供应链至印度、柬埔寨、马来西亚等劳动成本较低的国家，以寻求具有持续供应能力的上游销售商，亚马逊上游供应链多元化发展。除销售商为确保库存的努力，亚马逊平台本身也进行了很多尝试。如平台向中国的卖家发放调查问卷以了解上游供应商的生产能力；向上游商户发起呼吁，建议后者取消部分订单以及将业务处于“休假状态”，使卖家免于由库存不足而被后台算法判定的排名降级。通过平台、商户及商户上游销售商三者的相互配合及支持，亚马逊提高了抗风险能力，降低了潜在损失。

（二）有机结合自发货、FBA 及海外仓三种仓储配送方式

自发货、FBA（亚马逊物流配送）、海外仓是亚马逊常见的三种仓储配送方式。自发货是指卖家在收到订单后直接从国内发货给国外顾客，仓储、分拣、配送等一系列流程都由卖家负责。FBA 和海外仓则分别指卖家将商品存放在亚马逊仓库和第三方国家当地仓库。在疫情影响下，物流受阻，商户上游的销售商由于自身因体量较小而无法周转商品，因此自发货卖家受到的冲击最大。而 FBA 卖家也同样经历着一段艰难时期：亚马逊自 3 月 7 日起限制非必需产品入库，对家庭必需品、医疗用品等其他高需求的产品实时优先处理政策，以满足疫情期间消费者的基本需求及紧急需求。另外，亚马逊则额外招募 10 万名员工负责仓储和配送工作，贝佐斯也斥 3.5 亿美元的巨资为员工提薪以保证物流配送效率，这体现了亚马逊作为全球电商巨头的社会责任与担当。面对疫情的考验，没有一种仓储配送的方式是尽善尽美的，因此在日后面对全球公共危机的实践中，亚马逊可以考虑平衡并有机结合三种库存组合方式，提高物流的灵活性，从而有效降低风险。◆

（作者单位：中国传媒大学国际传媒教育学院）