

苏宁云商 系列报道四



位于南京的苏宁云商物流配送中心

# 有速度有温度 物流与服务双重提升的用户体验

## 全国性的物流体系建设

看起来这是个快递的问题,本质上却是供应链的竞争。在互联网发展的今时今日,声称自己是最快物流,口说无凭,要用事实说话。

事实就是,苏宁云商近年来在公开市场上募集的资金,绝大部分都投入了物流建设。苏宁云商2013年年报显示,2007年募集资金仅有1.4亿用以沈阳物流中心建设,这个数字尚不足当年连锁店发展投入的1/10;到2011年,投入物流项目的募集资金接近30亿,是连锁店发展投入的2倍还要多。

经过长达24年的物流建设,目前苏宁云商已经拥有58个地设仓,覆盖省会、副省级城市和发达的地级市;322个城市配送中心,覆盖地级市和一些发达的县级市;1600家门店仓;北京、广州和南京3个覆盖全国的小件商品拣选中心以及12个小件商品城市配送中心。

这个网状的物流配送体系,加上全国多达1万人的快递员队伍,实现了门店仓1小时送达,12个城市配送中心所在地主城区半日达

和郊区次日达,以及58个地设仓所在地中的50个全部次日达。

在全国物流基地布局建设的同时,支撑物流发展最重要的后台信息系统也从2006年开始使用的ERP系统,向全新的物流平台LES系统升级。尽管这次更上一层楼的大规模升级,在运行之初物料未及地出现了大规模物流延迟现象。

这使得苏宁易购执行副总裁李斌在2013年12月24日和12月26日两次发表长微博致歉,并提出了会员升级的补偿计划。系统切换“对我们来说,绝不亚于对整个苏宁信息系统的一次‘大手术’,数据导入之繁杂,系统切换之艰巨,已经远超我们的想象”,李斌后来谈。

但经历这样的阵痛是一种历练,正是全新的LES物流平台,使得苏宁云商的最后一公里一小时达,最终成为可能。“今年5月份,我们的妥投率已经达到了98.6%,”苏宁云商副总裁,物流公司总经理侯恩龙说,“这在行业里是很高的了。”

## 有温度的速度

物流快速而高效,但苏宁依然在反复思考如何压缩后台的响应时间和反应速度。用侯恩龙的话说,消费者和我们之间的距离不一样了,现在不仅要有速度,还要有温度。

比如,再也不用给苏宁的快递员提供那串复杂的校验码了。校验码的出现,绝对是出于保证商品妥投和顾及用户安全性的考量,却反而让接收苏宁的快递变成复杂而令人焦虑的过程。“消费者不买账。”侯恩龙说,“我们就取消校验码,直接面单签字就可以了”。

再比如,大家电实现送装一体,快递配送和安装的师傅一起上门,一次性解决,从收到用户信息到发货,只要短短的60秒。

支撑物流体系的信息系统工

程功不可没,那些原本都在物流过程中的交接手续,全部退到后台在系统内自动完成。举个例子,这个被侯恩龙叫做“小件快递的傻子工程”的流程优化,将用户下订单到快递上门,从原先的8个步骤压缩到3个:第一步,系统生成销售订单,拣货并合并包裹;第二步,包裹从仓库送往门店快递点;第三步,快递员送货上门。而苏宁还想要更快——如果将快递员与派送区域绑定,快递员收货时扫描面单就可以知道商品由哪个快递员派送,直接搬到他车上,前后最多不能超过10分钟。

“只有把系统发挥到极致,才能把用户满意度发挥到极致。”侯恩龙说。

## 拉近与用户的距离

对苏宁云商来说,不仅需要提高物流的处理速度,还需要不断拉近与用户的距离。过去数年数十亿的投资,让物流逐渐“亲近”用户的工程还在继续。

苏宁此前在全国有数千家售后服务点,未来也将承担物流自提点的责任;此外,社会联营的自提点,和自己建设的自提柜将深入社区和学校;即使是苏宁触角尚未涉及的县城和乡镇,也考虑在当地寻找一些代理点,提供下单、自提和送货上门的服务。

除此以外,供应链建设已经使苏宁可以实现预测补货,根据后台大数据的分析,市场畅销的商品或是促销的商品,都会提前调运到58个地设仓甚至是1600家门店仓,以进一步缩短用户和商品之间的物理距离。

从某种意义上来说,今天说到用户,已经不仅仅是苏宁的消费者。到今年四季度,苏宁云商的物流平台将提供给所有的开放平台第三方商户使用。这有望为苏宁的物流平台提供数量更为庞大的快递量支撑,进一步降低配送成本,甚至有可能是全新的盈利点。要知道亚马逊第三方零售商占比达到40%,每单交易亚马逊都能从中收取最高20%的利润。

这将是苏宁云商物流建设的终极梦想:将现有的企业物流向未来的物流企业转型。2014年2月,苏宁云商正式将麾下的物流部门独立出来,实行公司化运营,侯恩龙成为第一任总经理。“如今物流还处于春秋战国时期,这给了我们非常大的成长和市场扩容的窗口期。”侯恩龙说,“这是一个朝阳产业。”

这是一个没什么特别的周三上午。9点多,用户薄诗文在苏宁易购付款买了个HTC的手机。

9:53,订单在苏宁云商的系统中正式生成;

10:00,苏宁南京秦淮鼓楼两区的物流主管黄兴威在位于山西路的Laox门店物流点办公室抓到了这张订单;

10:10,订单被派送给该物流点的快递员何晓军;

10:18,何晓军步行到附近的苏宁南京山西路店提货,前后不过2分钟;

10:22,何晓军一边走出山西路门店,一边给薄诗文打电话联系上门送货;

10:30,薄诗文在办公室楼下签收了这台HTC手机。

前后不过一小时。“我只知道苏宁今天会给我送这台手机,但我没想到会这么快!”薄诗文毫不掩饰自己的惊讶之情。

这是苏宁云商为之努力的物流新举措——在苏宁实体店周边3-5公里内一小时送达。这个令人惊艳的速度得以实现的根本原因,在于苏宁将线下1600家门店化为仓库和物流点。在一片唱衰声中,苏宁戮力发掘线下实体店之于现代互联网零售的无限潜力。

“最后一公里的问题,必须解决,否则就是空中楼阁,再好的价格,再快捷的购物流程,拿不到货,也是白搭。”苏宁云商董事长张近东说。

为了达到这最后一公里,苏宁设计了全新的算法,以构建理想的物流速度和现货供应能力——用户的订单会优先在门店进行选货,然后是附近的地设仓,再然后才是中心仓,这样既保证了商品永远从离用户最近的地方出发,也保证了只要全国任何一个仓库里有货,用户都可以购买。更重要的是,商品不再用大卡车从仓库直接拉到用户家里,而是送到离用户最近的门店快递点,由快递员统一派送。

现代快报记者 杜晓明 张洪蔡一飞 陶魏斌/文 路军/摄