

物流沙龙

专业·价值·分享 logclub.com

LOGResearch

罗戈研究

罗戈研究院院长、水哥潘永刚说物流

重新定义物流

产品化

基于数重体、吨公里、时效、质量的物流服务封装

科技化

基于机器人、物联网、云计算、人工智能的物流引擎

资本化

基于数字引擎、网络整合、模式创新的物流新生态

潘永刚
余少雯◎著
张婷

平台化

基于电子单证、地址库、全链接、全渠道的物流中台

产品、平台、科技和资本驱动的物流变革

100个名企案例说透物流新模式+300张彩图分享物流新思维

京东集团 副总裁 傅兵
网易考拉物流 总监 杨海明
云集物流 总经理 骆其良

联袂
推荐



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

物流沙龙

专业·价值·分享 logclub.com

LOGResearch
罗戈研究

潘永刚
余少雯◎著
张婷

重新 定义 物流

产品、平台、科技和资本驱动的物流变革



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

重新定义物流: 产品、平台、科技和资本驱动的物流变革/潘永刚, 余少雯, 张婷著.
—北京: 中国经济出版社, 2019. 1

ISBN 978-7-5136-5488-3

I. ①重… II. ①潘…②余…③张… III. ①物流—产业发展—研究—中国 IV. ①F259. 22
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 278638 号

责任编辑 夏军城
责任印制 马小宾
封面设计 任燕飞

出版发行 中国经济出版社
印刷者 北京柏力行彩印有限公司
经销者 各地新华书店
开 本 710mm×1000mm 1/16
印 张 17.25
字 数 255 千字
版 次 2019 年 1 月第 1 版
印 次 2019 年 1 月第 1 次
定 价 78.00 元

广告经营许可证 京西工商广字第 8179 号



中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街3号

本 版 图 书 如 存 在 印 装 质 量 问 题 , 请 与 本 社 发 行 中 心 联 系 调 换 (联 系 电 话 : 010-68330607)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010-68355416 010-68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390)

服务热线: 010-88386794

前言

回看快递、即时配送等在较短时间内快速发展的物流细分，不难发现，物流作为基础服务行业，近年每次突破性发展，都是由技术驱动的新一轮商业变革对供应链的新需求带动的；而资本的嗅觉最为灵敏，新的商业机遇在潜伏期，在激烈的竞争中，为创新的种子提供养分助其快速成长并期望其有朝一日成为独角兽。越来越多小而美的初创企业，单点突破，借力资本，快速响应市场需求；巨头企业在维护核心产品/服务的竞争力的同时，不断通过投资/并购，构筑更庞大的生态圈，在数字化的浪潮中，形成自己的长效竞争力。

由此，罗戈研究院（LOGResearch）对于物流行业的研究视角，也逐步跳出物流，放眼至供应链、商业、技术、资本等领域，并据此划分泛物流行业的参与者，探寻物流行业变革的本源，以及物流行业的即时变化。



第一章 商业驱动供应链变革

第一节 从“人找货”到“货找人”	3
一、把握用户的消费需求	4
二、“货找人”与“人找货”	5
三、分销领域的变化	6
四、数字化供应链：供应链数字化转型	7
第二节 平台+服务下的协同供应链	10
一、运营平台	12
二、运作模式	14
三、供应链协同下的物流服务	15
第三节 智慧供应链	17
一、供应链控制塔	17
二、阿里、京东和顺丰大数据应用	19
三、供应链中台	21
四、在科箭的应用	23
五、物流+互联网平台	24
六、菜鸟和易流的作业优化	25
第四节 物流机器人	26



一、内陆物流：顺丰机器人应用示例	27
二、港口集装箱码头：洋山四期自动化码头示例	41
三、京东、菜鸟、苏宁的机器人运用	45
四、DHL 的《物流趋势需求》	52

第二章 资本加时赛

第一节 物流行业投融资	57
一、物流投资罗盘	57
二、轮次	59
三、融资排行榜	61
四、投资机构	63
五、钟鼎创投的物流生态布局	65
第二节 物流资本的发展	67
一、物流机器人	67
二、合同物流	68
三、城市配送	69
四、即时配送	70
五、“物流+互联网”平台	72
第三节 物流行业上市企业排名	73
一、数据说明	73
二、上市企业实际控制人财富值排名	76
第四节 投资趋势	77
一、商业投资物流，进行生态布局	77
二、细分行业整合将吸引大规模投资，并购加速	78
三、“科技+物流”企业受关注	78

第三章 物流生态平台

第一节 物流生态构建者	81
一、阿里巴巴	82
二、京东	84
三、普洛斯	86
四、中远海运	89
五、招商局集团—中外运	89
第二节 供应链平台运营者	91
一、菜鸟社会化协同零售供应链运营平台	92
二、基于自建的零售供应链运营平台	96
三、智慧零售供应链运营平台	102
四、工业供应链运营平台	104
五、全球化供应链运营平台	106
六、基于公路港的供应链运营平台	111
七、贸易供应链运营平台	113
第三节 物流业务经营者	116
一、综合物流	117
二、网络型物流	119
三、平台型物流	127
四、物流支持产品	172
五、物流生态趋势	178

第四章 合同物流的未来

第一节 合同物流的服务内容与价值	183
一、合同物流服务内容	184



二、合同物流企业服务流程	184
三、合同物流企业核心价值	185
第二节 中国合同物流典型模式	192
一、行业物流解决方案服务商	192
二、综合物流服务商	193
三、供应链集成服务商	195
四、携技术能力/网络能力的新进入者	196
第三节 甲方供应链对于合同物流的需求	198
一、快消品	199
二、服装	210
三、零售	216
四、电商	223
五、食品冷链	229
六、健康医药	235
七、危化品	238
八、汽车	243
九、工业品	251
十、高科技	255
十一、家居家电	260
第四节 中国合同物流的发展趋势	265
一、中国合同物流的发展趋势	265
二、中国合同物流企业的发展方向	266
总 结	268

第一章

商业驱动供应链变革

商业端变革实现了对用户需求愈加灵敏的感知和产品设计，供应链与物流体系则让商品能够在客户改变主意之前及时送达。因此，供应链与物流，已逐渐作为商业生态设计的重要部分而被倚重。

第一节 从“人找货”到“货找人”

2016年开始的新一轮零售革命，以阿里系“新零售”、京东腾讯系“无界零售”为代表，也称数字零售，在2017年迎来大爆发。

本轮零售革命，是在国内消费趋于品质化、小众化、定制化的经济/消费结构转型的大环境下，以数字化技术为驱动的零售新商业模式的探索与孵化。

- 用户更加注重体验，需求个性化，具有不确定性。

伴随互联网成长起来的“80/90/00后”成为商业、家庭、消费的中坚力量，对于“自我”的认知与追求，反射到消费中，更加注重商品品质以及消费体验，愿意为此埋单；与此同时，其消费需求不再仅限于个人，而是整个家庭。

- 商品充足，具有同质化、替代多的特点，选择性多。

商品不再是稀缺品，用户可选品牌、获取商品的渠道越来越丰富。如何提升决策效率，在众多商品中快速找到最适合自己的商品，降低无效选择时间，成为新的痛点，这带来社交电商的快速增长。

- 消费渠道多元，易切换并可选择。

线上实物商品的网络零售增速逐步放缓，线下实体零售渠道成长普遍面临挑战，传统经销模式的低效与滞后、大型商超增长受网络零售冲击……但实体零售仍为零售主要渠道，占社会消费品零售总额的比例达85%（2017年数据）。

- 技术的发展支撑了商业的变革。

移动通信设备的全面普及、4G/5G、大数据等技术的发展，既为线上经济提供了成熟的土壤，也让围绕终端用户的数据分析及服务更加“有据可循”；数字化带来商品从生产到用户交付的全流程高效的数据收集、需求及订单管理，驱动更加及时，从而加速了贸易全球化及跨境电商的发展。

一、把握用户的消费需求

商业与零售的关注点，逐渐从“货”向“人”转移，如何精准匹配有需求的人与合适的商品，成为此轮零售革命的主要推动力之一。零售商业模式的创新，可以简单划分成以下几大类：

	典型代表	用户场景	主要品类	交易与支付	履约与支付
线下+线上	新业态1：生鲜新零售				
	围绕餐饮生鲜消费，以线上会员+线上线下消费渠道+线上交易，基于消费半径提供服务，构筑消费闭环，强化区域用户感知能力	盒马 永辉超市 7FRESH 小象生鲜	线下门店 线上APP 微信小程序	生鲜 餐饮 外卖	会员制 自主购物 线上支付
	新业态2：社交电商				
	基于社交平台的熟人圈子、红人流量、粉丝经济，构筑消费场景并进行消费转化，并衍生S2B的商业模式。	拼多多 云集 小红书	线上APP 微信生态 抖音等	快消 服饰 美妆	会员制 线上交易 线上支付
线上+线下	新业态3：小米零售生态				
	从线上走向线下，从电子产品走向围绕个人生活的科技型全品类，以品质+全品质+真实体验，提升品牌认同与用户复购	小米	电商平台 线上APP 线下门店	电子产品 智能家居 生活周边	会员制 线上支付

图 1-1 零售新业态概览

· **生鲜新零售**。以盒马鲜生为代表，主打生鲜品类的新零售业态，对传统线下零售的革命在于，重新定义以用户为中心的生鲜消费模式。从用户的视角，在门店设置就餐区域，为用户打造选购、支付、就餐的全程体验，而线上 APP 下单+30 分钟即时配送到家，有效提升了客户购买场景与复购率；从企业的视角，线上会员、线上库存、线上交易、线上支付，让用户的每一笔交易都在逐步完善用户画像，支持企业提供更好的客户服务与供应链设计，提升销售转化与门店绩效。

· **社交电商**。相对传统电商以图文展示商品和以广告获取流量，社交电商不论是基于大平台如微信的流量红利，通过熟人圈子+拼团模式，低成本快速获取订单，还是基于网红等流量小 b+视频直播，为用户提供更“真实”的产品展示与质量保障。社交解决的是用户对线上展示的产品信任问题，而社交电商都在借此以更高效、低成本的方式，由用户带动更加精准的销售，放大产品覆盖人群。

· **小米零售生态。**小米是典型的从线上走向线下，从单一品类走向以围绕个人生活场景提供全品类，构建零售生态的企业。线下门店以体验为主，尤其是高价值科技产品，同时对于小米品牌有强化和认同意义，线上线下统一价格，保障用户的多渠道无差异购买；而智能家居，结合会员体系，帮助小米更加了解用户。

不论是线上线下相结合的零售业态，还是叠加了社交属性的社交电商，在围绕“人”——目标用户，展开的场景设计与服务提供的背后，企业均以平台的形式，构筑更加高效的场景与服务闭环。不断完善用户画像，促进更好的客户服务能力与转化机制；且随着规模的不断发展，平台对于供应链整体管理越来越重视，保障了客户服务的及时与稳定。

二、“货找人”与“人找货”

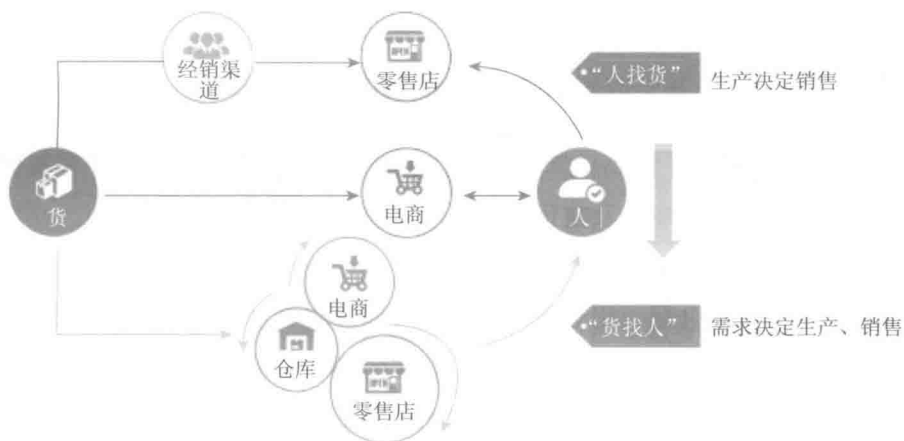


图 1-2 “人找货”与“货找人”模式

“人找货”模式是以货为中心，通过既定的渠道流通至终端门店，消费者在给定的商品中进行选择、购买。在此模式下：

- 人：缺乏用户画像与需求感知能力。
- 货：基于门店主观预测订货，相对周期长、批量大，供应链库存有“牛鞭效应”。

· 场：商品陈列+销售为主。

“货找人”模式是以“人”为中心，在用户画像基础上挖掘用户需求，以丰富、灵活的场景，引导、吸引用户购买。在此模式下：

· 人：会员制随用户购买而逐渐丰富画像。

· 货：基于数据分析预测订货，逐渐小批量多批次快速响应需求及变化。

· 场：商品陈列+销售+用户体验+O2O 订单履约中心。



图 1-3 “货找人”模式下的商业组织逻辑

“货找人”模式，需要品牌商更加了解客户/用户，描绘完善的用户画像，了解用户的需求满足现状及变化趋势，即用户的“数字化”。从购买、交易、反馈的线上化闭环，实现用户数据的收集、形成用户画像，并实现对用户感知基础之上的用户分层、用户需求分层；进而交付产品设计与提供，层层回溯，组织资源，满足需求，获取反馈，形成闭环并不断优化场景与服务；后端供应链的设计与选择，是为满足前端场景的需要。而在更快更好地为用户提供服务的前提下，门店作为重要的“场”，拥有了综合的用户体验、O2O 订单履约等多种职能，销售成为一个自然的结果。

三、 分销领域的变化

传统企业，尤其是大型零售商和品牌商，来自自有决策体系及复杂的供应链体系的双重阻力，让企业在商业变化中面临着巨大的转型困难。原因之

一，是线下庞杂的分销网络，阻隔了企业触及终端客户。但是在零售之后，分销领域变化的关键词就是“去中间化”。

· **B2B 电商平台**。直接连接品牌商与零售门店（夫妻店、商超等），为零售门店提供线上订购商品的服务。末端零售店本是线上线下融合的关键，综合影响之下，2017 年 B2B 电商的大热，吸引包括阿里、京东在内的各路参与者为整合末端而战。

· **产地直采**。产地直采逐渐成为大型连锁零售品牌管控渠道与成本的方式之一，尤其是果蔬等生鲜类产品。

· **品牌商“收权”**。品牌商通过渠道库存一盘货、提升终端直营门店比例等方式，强化对整个销售渠道的管控。

传统分销商在越来越严峻的生存形势下也在探索转型，包括联盟共建配送中心+共同配送的形式，降低物流成本；强化企业信息化能力等。对于品牌商，保持渠道的多元生态，也是控制渠道的方式之一。在这场博弈中，可以确定的是，分销层的数字化是大势。

四、 数字化供应链： 供应链数字化转型

我们所处的世界已进入数字经济时代，大数据、物联网、人工智能等技术的逐步成熟及商业化应用，驱动供应链的数字化发展，并孵化出丰富的商业模式。而一路发展而来的企业，面临着数字化转型的紧迫需求。

新兴数字技术（物联网、大数据、人工智能）与数字经济的发展，为供应链转型提供土壤与养分，带来数字化供应链新形态。

体现在商业及供应链体系里，体现在商业及供应链体系里，供应链的数字化，由执行端的自动化技术及信息管理系统、商业端的信息化应用系统支持，并通过供应链中台实现整体协同，驱动整个链条的信息闭环与反驱动。

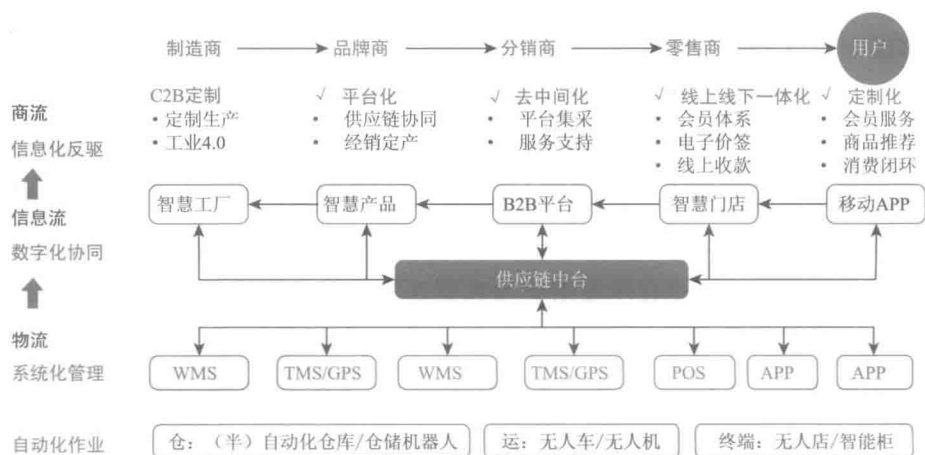


图 1-4 供应链视角下的技术应用

数字化供应链，是以客户为中心的平台模型，通过多渠道实时获取，并最大化利用数据，实现需求刺激、匹配、感知与管理，以提升企业业绩，并最大限度地降低风险。（数字化供应链研究院定义）



图 1-5 数字化供应链^①

① 资料来源：JDA, LOGResearch。

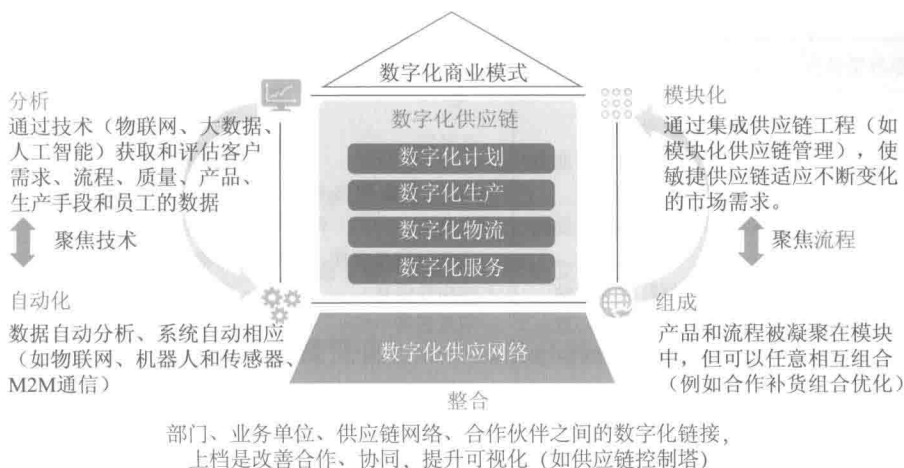


图 1-6 数字化供应链总体参考架构

数字信息技术在企业数字化供应链的转型过程中的重要性已经形成共识，现阶段，企业对于供应链可视化的需求最为强烈。预计未来 5 年，数字信息技术将会迎来重大飞跃。



图 1-7 数字信息技术发展^①

表 1-1 比较传统和数字化供应链协同

供应链协同	协同决策	传统方式	数字化方式
事物集成	· 采购订单、生产订单、销售订单 · POS 信息 · 发票 · 信用和支付	· EDI · 互联网 · 专有工具（系统、e-mail、电话等） · 无系统链接	· 物联网连接所有事物 · 系统连接 · 数字化协同平台

^① 数据来源：Capgemini Consulting & GT Nexus—The Current and Future State of Digital Supply Chain Transformation。