



最后一公里的哲学

电商物流 全链条运营管理

张立民◎著



原京东物流副总裁、现京东集团特聘顾问
依托30年物流企业管理经验，直面中国电商物流业的困境和迷思
提炼出一套符合中国国情的物流配送体系管理方法

重塑电商物流认知，助力企业提升业绩与用户体验

刘强东 吴晓波 倾情作序 陈丽华 鼎力推荐

中信出版集团

张立民

最后一公里的哲学

电商物流
全链条运营管理

张立民◎著



图书在版编目 (CIP) 数据

最后一公里哲学：电商物流全链条运营管理 / 张立民著. -- 北京：中信出版社，2018.6
ISBN 978-7-5086-8670-7

I. ①最… II. ①张… III. ①电子商务-物流管理
IV. ① F713.365.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 036875 号

最后一公里哲学：电商物流全链条运营管理

著 者：张立民

出版发行：中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

承 印 者：北京楠萍印刷有限公司

开 本：880mm×1230mm 1/32

印 张：10.5 字 数：212 千字

版 次：2018 年 6 月第 1 版

印 次：2018 年 6 月第 1 次印刷

广告经营许可证：京朝工商广字第 8087 号

书 号：ISBN 978-7-5086-8670-7

定 价：58.00 元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题，本公司负责调换。

服务热线：400-600-8099

投稿邮箱：author@citicpub.com

初见立民，是在 2009 年 11 月，我从医院的病床上搬回办公室的第一天。我对那段日子印象很深，一是金融危机带来的资金压力和面对员工们的责任压力，让我的额头平添了一缕白发；二是腰椎的疼痛让我不得不躺在医院的病床上。

庆幸的是，那一缕白发没有白长。公司解决了资金问题，渡过了难关，并坚定不移地在物流基础设施建设上持续投入，继而使我们的用户体验得到了飞速提升。

一个月后，立民正式加入京东，任京东物流配送副总裁，跟我一起奋斗了五年。而今他创立了自己的公司，把自己所思所想所得分享出来，我真心为他高兴。

电商物流是一个庞大的领域，具有无限的潜力，也让人十分着迷。它已经渗透到人们生活的方方面面，将来还会继续延伸、演变。在京东的

发展过程中，我们追求的核心就是：成本、效率、体验。我一直坚信物流是用户体验的核心之一，只有把物流做好，才能打造极致的用户体验；而有了极致的用户体验，公司的发展和盈利将顺势而来。

立民在物流行业摸爬滚打 30 多年，在运营管理、供应链掌控、物流规划上拥有足够丰富的专业储备和实践经验，长期带领万以上的大型团队，也使他具备了很强的管理能力。尤为可贵的是，他通过亲身实践、潜心调研、勤奋思考，毫不吝啬地为电商物流行业总结和分享了切实可行的经验和办法，这样的精神值得赞美与鼓励，这也是京东所倡导的。

立民在京东的五年间，我们常有许多想法不谋而合，同时，他也能高效、严谨地去落实和执行公司的设想与决策。我在阅读此书时，内心产生共鸣，也看到了诸多“京东干货”。立民把京东自营物流中的重要思想进行了提炼和创新，它将帮助更多企业解决实际问题，这是本书的亮点之一。

京东创立 20 年，开展电子商务 14 年，自建物流体系亦十年有余。这么多年来，我们其实一直在做三件事：提升用户体验、降低成本和提高效率。符合这三个条件的事情，我们会坚定地去做，因为只要做得够极致，就会成为第一。

立民到京东做的第一件事情，就和用户体验有关。

我记得那是 2010 年 2 月底，在广州他第一次提出“物流大提速”的设想，我毫不迟疑地给予了肯定和支持。

一周后，他写了一封邮件给我，报告了具体的实施方案。其中提到上午 10 点之前的订单下午送达，晚上 11 点之前的订单次日上

午送达。我认为上午 10 点恰恰是用户下单的高峰期，如果不能满足他们当日送达的需求，体验会大打折扣，于是改成了上午 11 点之前的订单当日送达。这样，就明确了两个 11 点的时间节点，我把这个时限标准命名为“211 限时达”，“211”也就这么诞生了。

让我欣喜的是，仅过了 1 周，方案就在上海顺利实施，到 2010 年 4 月 10 日已在全国范围内上线完毕。在运营体系和公司全体员工的配合下，“211”一炮打响。可以说，从那时起，京东就在引领和重塑行业的服务体验标杆。这也进一步证明了我们自建物流的正确性，增强了打造极致用户体验的信心。

我们曾经做过测评，物流对用户体验的影响一度占到 70% 左右，京东自营物流配送覆盖区域的订单增长量是相邻京东物流未覆盖区域的 3 倍，物流带来的体验非同一般。提升配送体验，实质就是提升用户体验。

现在来看，“211 限时达”已经成为京东物流的普遍标准了。但在当时，这几乎是一个不可能完成的挑战。要知道，那时候京东配送覆盖的城市只有 20 个左右，员工不到 900 人。最终，立民经过前期准备和调研，很快接受并战胜了 this 挑战，他的领导力和执行力令人赞叹。

京东在提升自我的时候，也将电商行业用户体验的门槛提升到一个新的高度。这件事情不容易，但更有价值。我始终相信，只要我们的用户体验比别人好，就可以超越任何对手。而我们要做到的，就是全球最好的用户体验。

立民在京东工作的五年，正是京东自建物流高速发展的关键时期。自建物流帮助我们缩短了库存周转天数、降低了物品搬运次

数，实现了成本降低和效率提升。在这个过程中，流程的优化和标准的建立十分关键。在立民及研发同事们的共同努力下，京东成功研发了青龙系统，在质量、体验、速度、售后等方面建立了标准，树立起电商物流新标杆。这也是京东物流平台对外开放、开展社会化运营的重要基础。在此，我也要特别感谢立民及众多兄弟们理解我、支持我。在他们的鼎力支持下，京东自建物流的梦想得以实现，我们重新定义了中国电子商务的“体验”。

如果没有自建物流，我想京东不会有今天的大好局面，至少不会这么快达到今天的局面。一个企业存在的理由，就是为行业、为社会和国家创造独有的价值。

过去的坎坷和成果，让我们充满信心。未来的挑战，让我们满怀希望。随着无人仓、无人车、无人机的应用和普及，“AI+ 物流”将开启新的征途。在已经到来的智慧物流时代，我们将利用新的技术，把整个供应链成本降到极致，效率提升到极致。当商业活动的所有成本均达到了最低，消费者就能享受到最好的价格、最佳品质的产品和最优的用户体验！

祝贺本书的出版，相信不管是电商行业的朋友，还是从事运营管理、供应链管理工作的专业人士，只要读完此书，定会有启发和裨益。

刘强东

毫无疑问，中国是全世界被互联网改造得最彻底的国家，在电商领域，尤为如此。

根据国家统计局公布的数据，2017 年中国社会消费品零售总额是 36.62 万亿元，其中网购零售总额已经达到 7.18 万亿元，占比接近 20%，远高于包括美国在内的其他大型经济体。

对于中国电商行业的关键问题，如庞大的交易平台和市场、需求多元化的消费者、繁荣的网络购物节等，业界已经进行了诸多深入的研究与分析。而另一项对电商起到决定性作用的物流问题，则往往隐于这些问题背后，极少进入探讨研究的范畴中。

当下畅销的电子商务类图书，大多专注于运营推广，系统、全面讲述中国电商物流管理与经营的书籍凤毛麟角，能作为电商物流配送体系管理参考、提出一套行之有效方案的，则

几乎找不到。

《最后一公里哲学》生逢其时。本书的作者张立民先后在中国邮政、顺丰速递、京东集团等国内物流领域的代表性企业任职 30 余年，并拥有 20 多年的高层管理经验，不论是物流的规划、运营还是管理，均有相当深厚的功力。在担任京东专管物流配送的副总裁期间，他更是一手建立了以京东“211 限时达”为核心产品的配送体系，树立了电商物流界的新标杆。

本书作者认为，商业物流的关键在于最后一公里体系的建立与管理。最后一公里，意味着用户可触达的末梢以及相应的微循环，是影响电商体验的关键要素。

仅仅数年前，类似的情况还时有发生：商品从商家发货，经过物流层层转运，在最后一棒的快递员即将把商品交给它的主人时，却出现了快递员一直联系不上取件人，或是取件人一直等不到快递员的现象。这意味着电商物流在最关键的一公里范围内，往往存在体验上的致命断点。

最后一公里难在何处？在于成本、效率、体验三者难以同时兼顾。

在本书中，作者以速度为锚，提出电商物流体系应该拥有“可计划的速度”，在速度稳定的基础上，以快制胜，快于竞争对手，深入用户感知和内心中。本书在用户体验、成本和效率、质量管理、信息系统，以及相配套的企业文化方面，单独列章，分别阐述了诸多基于作者过往成功经验的独到见解与方法。

中国产业经济正处在长期的转型通道中，以顾客为中心的柔性化生产、服务成为共识性的发展趋势。柔性化的本质在于根据消费

者需求变化来灵活调节生产与服务，因此必须辅之以柔性化的物流和服务体系。

对于每一位希望在中国未来新经济中有所作为，尤其是从事电商、供应链或相关工作的朋友，本书一定有值得学习和借鉴之处。

吴晓波

物流之美

30年前的人们对快递是没有概念的。那时，寄送一封信或者包裹，长则一个月到达，短则一个星期左右，3天收到都是惊喜。但是，人们习以为常。

实际上，自从有了商业，物流就一直存在，只是过去不叫物流而已。

30年后，伴随着技术的进步、管理的升级以及理念的提升，人们对物流的研究越来越深入，物流作为社会基础功能的作用也得到越来越多的重视。物流的服务内容也越来越丰富，和时代的结合也越来越紧密。

电商物流伴随着电子商务的兴起和快速发展异军突起。

而隔日达、当日达、限时达已成为普遍时限

标准。在电商行业，以及新兴的 O2O（线上到线下电子商务）企业中，半日、2 小时、1 小时甚至是 30 分钟送达十分常见。同时，互联网技术和新技术新设备的普遍应用，也让企业的成本持续降低。

按理说，用户应该欢呼雀跃、满意度很高才对。然而，现实有些残酷。看起来，用户的期望在同步提升，甚至超过了物流业本身的发展。

所以，我们看到，在新的消费时代下，电商物流行业依然存在纠结和困扰：

成千上万的配送员分布在大街小巷，怎样保证高水平的服务？

每天听到的都是投诉，到底如何做才能让员工主动提供优质的服务？

在实际作业过程中，如何解决动辄相差 5 倍以上的单量波动？

积压是客观的不能解决的吗？

如何低成本地做到用户最需要的时候出现？

.....

值得庆幸的是，我在过去 30 多年的工作实践中，有幸在邮政、EMS（邮政特快专递）、顺丰和京东等非常优秀的企业学习和历练。更感谢京东，让我在电子商务发展的关键时期能够深入学习和实践电商物流的理论和知识。一连串的问题的考问，促使我对行业的一些痛点有了更深入思考。比如：

物流的本质是什么？

电商物流是不是属于快递？

它们的本质区别是什么？

效率、成本和体验存在一个平衡点吗？

新的技术应用产生价值的原因到底是什么？

.....

那么，应该以一种什么样的视角去看待电商物流？

经济学是最合理最理性的应用工具，它用基本的通用的原理去解释整个世界的现象，比如供求曲线。但面对不专注并且不守纪律的用户的非理性冲动，最理性的科学又该如何解决？

行为经济学家们将经济学和心理学相融合，似乎给出了一种全新的方法。

但物流行业的特殊性在于，它所提供的服务是物品的位移，服务的形态是链状的，相应的问题也是链状的。

而电商物流是商品的位移，在此基础上结合了更多的维度，问题也更为多元和复杂。

事实上，电商物流是六种维度下的产物，它是一个网络、一个生态、一种文化、一种产品、一个服务、一个系统，在后面我会详细阐述。那么，这六个不同的维度，在企业的运营中是怎么体现的，也就是和后面的四维八流如何呼应呢？

为了简单、直观地查找运营流程本身的情况，我将六个宏观的维度分解为时间、空间、作业和职能四个维度共八个流：速度流、人力资源流、商品和订单流、资金流、体验流、数据流、技术流和质量流。四维八流从微观层面研究供应链的整体链条的运营情况。

这两个不同的体系将宏观与微观层面相结合，既能从宏观上把握电商物流的特性和发展方向，也能从微观上分析运营中的问题，确保电商物流的发展与商业模式的变革和时代的进步同频共振。

因此，电商物流是综合性命题。首先，它是服务业，用户体验

是关键。“用户体验”这个词是线上反哺给线下的，最早的“用户体验”是互联网电商的术语，相对狭义一些，综合囊括了界面的友好度、支付的便捷性、商品的质量等。现在我们应该思考如何调动用户的全感官，感知全流程，并获得好的体验。这就需要从选品、仓储、运输到配送系统等各个环节的联动。

以提升用户体验为核心看待电商物流这个综合性命题，需要把多个学科的知识放到同一个场景去研究，应用时注意结合企业不同的发展阶段以及当时的外部场景，区域差异、用户群体、产品线定位都会对结果产生影响。出发点是满足用户需求，满足企业盈利的需求。

因此，物流行业发展至今，无限垂直细分而又融会贯通。就像德鲁克认为的管理一样，管理并非科学，而是艺术，人的艺术。同理，电商物流不是冷冰冰的科学体系，而是涉及环节众多、异常繁杂，却又将所有物事与最复杂的终端——用户——连接起来。

1935年，美国销售协会最早提出物流的定义，“物流”一词已有了80多年的历史。如今，中国的电商及电商物流已经走在世界前列。

广义的物流行业有着复杂的供应链，标准变动频繁，有着难以量化管理的庞大的组织文化体系。电商物流作为最具时代感的物流分支，既具有物流业的基本规律，又具有鲜明的销售色彩和时代特征。

开始我的分享之前，有必要介绍一下我的个人经历，也是我个人对电商物流知行合一的过程。

与物流结识

1985年，我进入大学，学习邮政企业管理专业，算是开始结识物流，那时EMS业务刚刚开始一年。

当时邮、电还没有分营，邮政主营业务是信件、报纸和包裹。那个时候，邮政几乎承包了国人对“快递”的认知，不管是速度还是服务。邮政自身的业务线也很分明，25元钱每单的EMS和几元钱起价的全国范围的包裹，各自的速度和价格成正比，实际上都是负责寄送私人财物的第三方物流体系。

20世纪90年代初的EMS快递，速度和现在不可同日而语，但是用户很少抱怨，或者他们根本没有抱怨的意识。用户自身的定位也不是上帝甚至消费者，一定程度上，选择的匮乏制约了人们对快递的认知。

自那时与物流结缘，30多年后再回顾当时的心态，细细品味，我自己都觉得不可思议。时代不同了，现在的光景跟当时已经是天差地别。但也正是因为时代的不同，物流行业的日新月异，我们身处其中的人，要想更好地发展它，一定要从认识它开始。从政府、国企到民企，再到电商，从国家专营到服务型企业再到电商产业链下游的自建物流体系，我的从业经历基本上是物流行业发展的一个缩影。

1988年8月，我进入北京邮政管理局，开始了第一份工作。同年11月，我被抽调至邮政管理局企业管理科，管理流程、操作标准的方法论研究和应用。工作中接触到很多当时看似非常先进的管理思想、业务流程、操作标准，我发现实际的执行和应用却是“两张

皮”，思想是一回事，落实到操作又是一回事。1992年3月，我被任命为前门大街邮电局局长。1995年之后，我来到邮政航空公司工作，这是一家负责EMS航空运输的专业公司。其间，我不仅经历了末端物流的管理，还参与了干线网络的组织、控制与实施，对于物流网络战略与规划、路由规划设计、陆空结合的干线运输管理有了深刻的认知。

2004年，我来到顺丰集团负责北京区的管理，收获了“实事求是”的真谛。顺丰是从华南发展起来的，完全是实事求是地随着企业的不同发展阶段匹配不同的作业规划，没有什么条条框框，只有创新和实施。在实战中，相宜的管理思想和模式逐步成型。

2009年底，我进入京东，在京东加深了对互联网及零售的理解，尤其深刻理解了“用户体验”的含义。早在2007年，老刘（京东创始人刘强东，在企业内大家都亲切地称他为老刘，以下同）高瞻远瞩地洞察到物流的基础性作用，在互联网和电商的大潮中清醒地逆流而上，全力打造自有电商物流，时间充分证明了这一决策的正确性和重要性。

在长期的管理实践中，我会自觉不自觉地把企业的运营管理和之前学习、接触到的管理思想和知识进行对照，慢慢发现，理论的内核没错，错误往往出现在应用的方法上，要么盲目照搬，要么机械地创新，没考虑企业发展阶段，没考虑企业经营环境，没考虑用户的思维，没考虑综合的成本，可以说是刻舟求剑吧。

近两年，我也接触过一些创业公司，其在运营上的“巨大浪费”让我感到震惊，让我体会到运营、供应链、物流管理问题的严重性。

行业里人云亦云，公司内盲目照搬。其结果就是钱花了不少，用户不买账。

物流与电商物流

1985年，我读邮政管理专业的时候，第一门课就讲到包裹速递（那时没有物流概念，书上说的是包裹的业务）的概念，当时油印版的课本上对于包裹业务的定义是：客观存在的空间位移。然而，我学了四年依然对这个物理层面的概念似懂非懂。

后来我对包裹的认知更新为：客观存在的时空流动，算是进了一步。

顺着互联网变革生产力的脉络再去梳理，现在我对物流的认知是：客观存在的时空位移和流动服务过程。

在我看来，物流业的性质是可以被定性为服务业的，明确了这一点，我们在提升物流效率的时候，才能把核心放在提升用户体验上。

这就是关于物流本身的理解过程，别看只有几个字的变化，但实际上，物流的内涵已经发生了变化，物流行业再也不是一个只有时空性质的名词，而是流动的、动态的服务业。

说到这里，有一些概念我必须先向读者传达，或者说是澄清。

本书想谈的是电商物流，具体定义是为电商服务的物流，在第一章中我会详细阐述。

为什么要单独强调这个概念？因为电商物流虽属于物流，但又有其鲜明的特质，从某种程度上来讲，把它看作一个新兴的行业或