

易流·物流透明管理研究院系列书籍

互联网+物流导航

黄 滨 石忠佳 刘军飞 ◎ 著



中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS

易流·物流透明管理研究院系列书籍

互联网 + 物流导航

黄 滨 石忠佳 刘军飞 著

中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

互联网+物流导航 / 黄滨, 石忠佳, 刘军飞著. —北京: 中国财富出版社, 2016. 9

ISBN 978-7-5047-6268-9

I. ①互… II. ①黄… ②石… ③刘… III. ①互联网络—应用—物流—物资管理 IV. ①F252-39

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 218968 号

策划编辑	黄正丽	责任编辑	戴海林 黄正丽
责任印制	何崇杭	责任校对	梁 凡 张营营
		责任发行	敬 东

出版发行 中国财富出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010-52227568 (发行部) 010-52227588 转 307 (总编室)

010-68589540 (读者服务部) 010-52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.cfpress.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京京都六环印刷厂

书 号 ISBN 978-7-5047-6268-9/F·2657

开 本 710mm×1000mm 1/16 版 次 2016 年 9 月第 1 版

印 张 13.5 印 次 2016 年 9 月第 1 次印刷

字 数 207 千字 定 价 55.00 元

版权所有·侵权必究·印装差错·负责调换

序

“互联网+物流”，制造企业该怎么办？商贸企业该怎么办？物流企业又该怎么办？本书从蓝图、策略、导航这三个层面回答了这些问题。

“蓝图”部分重点阐述了“互联网+物流”的图景，描绘了一个“数据驱动物流”以及由物流要素透明连接而成的物流业态。“策略”部分，从制造企业、商贸企业及物流企业的属性出发，重点介绍了各种企业实施物流互联网化转型可以采取的策略。“导航”部分，则从企业经营管理的角度出发，指出了企业的物流互联网化成长路径。

随着DT（Data Technology，数据处理技术）时代、数字经济时代的到来，供给信息与需求信息的对接以及交易上的资金支付，都会通过信息数据的形式来完成，而物流依旧会是线下的实物过程。与此同时，物流过程本身也在不断数据化，进而将实现从“数据驱动商业”演进到“数据驱动物流”。这样一个时代的到来，会给各行业企业带来新的洗礼、机遇和变革。企业如何在“互联网+物流”的变革中抓住机遇、走对路，答案就在本书中的各章节之中。

非常高兴物流透明管理研究院推出了这本《互联网+物流导航》。这本书高屋建瓴，从宏观到微观浑然一体，其落脚点从企业经营管理需要的视角清晰地指出了物流互联网化的成长路径。因而本书对制造企业、商贸企业及物流企业的中高层管理者具有很高的参考价值，相信对读者一定有所启发。

最后，对作者辛勤工作的丰硕成果表示热烈的祝贺！深圳市易流科技股份有限公司（简称易流）会一如既往地対物流透明管理研究院的理论及

知识创新给予坚定的支持！希望《互联网+物流导航》一书能给广大的读者和物流人带来启发和思考，能给各个企业的物流互联网化转型提供有益的参考！

A handwritten signature in black ink, appearing to read '张建' (Zhang Jian), written in a cursive style.

深圳市易流科技股份有限公司董事长

2016 年 7 月

前 言

探索物流互联网化的路径

物流产业的互联网化，或者说互联网与物流的深度融合，已经是一个绕不开的时代话题，是当下各类关于物流的研讨会、论坛、沙龙等的热点议题。与这个话题受关切程度不相称的是，整个物流行业无论理论界还是企业界都缺乏系统性地剖析物流互联网化本质规律的资料，大部分关于这个话题的观点及论述都比较碎片化。

小米在智能手机领域取得了巨大的成功。于是乎关于小米成功的各种论调层出不穷，风口理论、极致思维、7字诀等“秘诀宝典”铺天盖地而来，一次次冲击着物流企业家的思维。那么究竟小米的成功之道对物流行业的意义和价值在哪里？小米的成功之道对物流行业有无借鉴意义？物流企业在互联网化的道路中应该怎么办？

滴滴打车（简称滴滴）在出租车领域取得巨大的成功，引发物流行业APP（Application，手机软件）的热潮。2014年数百个物流APP突然间冒出来，在资本的推动下，做着复制物流行业滴滴的美梦！但是潮水退去，几百个物流APP风光不再，数十亿元的投资灰飞烟灭。面对行业的此般境况，我们不禁问自己，为什么滴滴可以在出租车领域取得成功，类似的操作模式在物流行业就行不通？

2016年3月21日，阿里巴巴隆重向社会公布上一财年的销售总额突破3万亿元大关，其商品流通总量堪比一个发达国家，阿里超过沃尔玛等论调充斥着媒体。但是促使阿里巴巴（简称阿里）走到如此辉煌境地的原因有哪些？物流行业可以从阿里的成功中借鉴什么？这些非常具体的问题，我们在热闹之后，依旧无法得到一些清晰的指引，只是多了一个又一

个仰望的偶像。

我和我的研究团队一直以来关注物流互联网化道路的探索研究，我们逐渐意识到，物流行业有其特殊性，在物流行业照搬小米、滴滴、阿里的互联网成功之道是行不通的。

针对中国物流行业的特点和发展阶段，我们提出在实现物流全要素透明连接基础上的物流互联网化道路。提出物流互联网化的根本目的是通过互联网实现对整个物流系统运作效率的提升。物流互联网化是时代的必然趋势，我坚信，物流的互联网化不可能依靠一两个点子就可以起到效果，必须依赖于符合趋势的系统性的方法论指引。

本书是我和我的研究团队对物流互联网化道路探索的一些系统性总结，希望书中的观点，能够对中国物流企业找寻到适合自己的互联网化道路起到有益的帮助作用。限于我们的学识和经验，还有很多不足之处，希望所有看到这本书的朋友能够多反馈意见，以便我们持续改进。

当书写出来的时候，作为作者，总感觉有一些观点和想法还没有深入探讨和表达。因此，我开通了个人微博（账号名：易流黄老师）、微信（账号：815669485）的互动交流通道，欢迎有兴趣的朋友在线上进一步交流。



中国物流学会常务理事

西安交通大学管理学院研究生导师

物流透明管理研究院执行院长

深圳市易流科技股份有限公司董事副总裁

2016 年 7 月

目 录

引言 正视“互联网+物流”的困惑	1
“互联网+”还是“+互联网”	2

第一篇 蓝 图

第一章 不同的角度，共同的未来	11
第一节 “互联网+物流”让购买体验更好	12
第二节 货运司机——未来美好的职业	15
第三节 制造企业享有省心的物流服务	17
第四节 “互联网+物流”是未来商贸企业的支点	19
第五节 物流企业是社会经济的管家	21
小 结 “互联网+物流”是所有人的蓝图	23
第二章 支撑蓝图的基础设施及原则	25
第一节 承载数据驱动物流的基础设施	26
第二节 基于所有物流要素的透明连接	29
第三节 遵守“透明、分享、协同”的准则	33
小 结 “互联网+物流”重构物流业态	37
第三章 基础设施实体：云+网+端	39
第一节 “云+网+端”是“互联网+”的基本结构	40
第二节 “互联网+物流”的云与大数据	43
第三节 物流平台	48
第四节 物流终端——感知行业的神经末梢	53

小 结 武装终端 勇敢触网	56
第四章 企业在蓝图里的占位思考	57
第一节 资源决定企业占位的起点	58
第二节 通过透明连接来填充蓝图	61
第三节 开放融合 回归商业本质	64
小 结 共建共享蓝图	69
 第二篇 策 略 	
第五章 制造企业的物流互联网化	73
第一节 制造企业需要的物流互联网化	74
第二节 企业物流体系建设的方式选择	79
第三节 制造企业物流要素的透明连接	85
小 结	88
第六章 商贸企业的物流互联网化	89
第一节 正在发生的商贸变革	90
第二节 商贸物流的两种体系	95
第三节 商贸物流互联网化的策略	99
小 结	105
第七章 物流企业的互联网化	107
第一节 第三方物流互联网化的重点	108
第二节 仓储型物流企业的互联网化策略	113
第三节 运输型物流企业的互联网化策略	120
第四节 园区型物流企业的互联网化策略	129
第五节 综合型物流企业的互联网化策略	135
小 结	142
第八章 多式联运的互联网化	143
第一节 多式联运的条件及衔接	144
第二节 激活多式联运的公路甩挂	149

第三节 多式联运的运作要求	153
第四节 多式联运的互联网化	157
小 结	160
第三篇 导 航	
第九章 成长目标与起点定位	163
第一节 “互联网 + 物流”的业态结构	164
第二节 机会分析与成长目标	168
第三节 资源分析与起点定位	173
小 结	179
第十章 成长是企业系统的不断升级	181
第一节 企业系统的基本结构	182
第二节 企业系统运营升级	186
第三节 互联网化升级路径	190
小 结	198
第十一章 物流互联网化导航	199
第一节 透明供应链区块导航	200
第二节 第三方物流区块导航	202
第三节 “云 + 网 + 端”支持区块导航	204
小 结	206

引言

正视“互联网+物流”的困惑

2015年3月以来，“互联网+”一直是热点话题，“互联网+物流”是物流行业的热点议题，这些热点给行业带来希望的同时，更多的是带来困惑！当人们有困惑的时候，就会焦虑甚至浮躁，容易被一些似是而非的观点误导。尽管“互联网+”的激情渐渐回归理性，但“互联网+物流”的困惑依然存在，需要给予正视和剖析。



“互联网+”还是“+互联网”

“互联网+”刚流行不久，“互联网+物流”以及“互联网+传统行业”就流行起来了。后来有人跳出来说，不应该是“互联网+”而应该是“+互联网”，于是“物流+互联网”也就被炒起来了。

究竟是“互联网+物流”还是“物流+互联网”，在物流业内似乎“物流+互联网”稍稍占了上风。原因不在于观点的说服力，而在于人的本位思想。“互联网+物流”，会使人感觉互联网是主体，而物流是从属的附加要素；“物流+互联网”给人的感觉是物流是主体，互联网是从属的附加工具。

其实这样的争论并没有什么意义。互联网与传统行业，就像新婚的一对新人，不断磨合、互相适应，在融合、在创造新的生活和希望。所以，“互联网+物流”或“物流+互联网”，其实都是一回事。一回事的两种叫法，没必要去争论，继续下去反而使我们陷入困惑。

更严谨一点分析，“互联网+”其实是传统IT（Information Technology，信息技术）及互联网企业精英人士对“产业互联网”的概括提法，强调IT及互联网的信息处理基础；而“+互联网”则是传统行业精英人士基于行业发展诉求，对产业互联网的理解和诠释，强调传统行业要素是构成产业互联网的基本内容。所以，“互联网+物流”及“物流+互联网”都是强调互联网与物流的融合，本质上没有什么区别。

一、物流 O2O^① 为什么突然间不灵了

近一年多来，有很多物流 O2O 项目悄然兴起，然后偃旗息鼓，还在坚持的只剩少数。这让行业人士感觉到，物流 O2O 失灵了，“互联网+物流”遭遇了挫折。实际上，不只是物流 O2O 没落，其他领域的 O2O 也都在碰壁。物流 O2O 给行业带来的困惑正在形成行业的焦虑。

物流 O2O 的逻辑本身是正确的，线上与线下结合，协同输出服务以提高效率。但将它应用在不同的领域时会受到很多现实条件的束缚。例如，以某公司的快递众包业务为例，在某城市的同城快递，白天送货起步价为 12 元（3 千米），如果超出 3 千米，则每增加 1 千米多收 1.5 元。快递业务员是以众包的形式召集的，这个快递员可能是出租司机，可能是跳广场舞的大妈。相对于传统快递，这种模式是一种创新。这种创新模式在实践中势必面临着各种现实条件的束缚，比如客户规模、需求频次、人工成本、人员的专业性、业务网络设施，等等。并不是“快递众包”没有希望，而是这种在逻辑上很美妙的业务模式需要克服种种现实条件的束缚。这种束缚就是，缺乏“物流全要素的透明连接”这个基础。

物流 O2O 多与电商相结合，例如，与快餐外卖、网购生鲜水果、网购日用品等相结合。物流 O2O 在这些领域的应用和实践取得了一定的效果，但只是在局部区域范围内适用。原因在于快餐、水果、日用品的客单价比较低，物流费用占每一个订单的销售金额的比重大，如果没有规模的支撑，则难以摊销物流成本。

物流 O2O 的没落，不是因为 O2O 的逻辑本身，而是因为它的应用会受到各种现实条件的约束，尤其是缺乏“物流全要素的透明连接”这个基础。因而在“互联网+物流”的道路上，物流 O2O 仅仅是一种策略或思路，物流 O2O 受到追捧或者质疑是行业发展的正常现象。物流 O2O 的“失灵”，不在于它的功效，而是在于行业内部的不合理放大了它的应用范

^① O2O: Online-to-Offline, 线上到线下。

围以及忽略了现实的约束条件，这是不合理的期盼导致的“没落”。在“互联网+物流”的发展中，随着“物流全要素的透明连接”的条件逐渐具备，物流 O2O 仍将发挥重要的作用。

二、物流 APP 为什么转瞬即逝

从 2014 年下半年至 2015 年上半年，市场上出现了几百款物流 APP，但经过近 1 年多来的实践，留存下来的只剩少数。物流 APP 的繁荣与陨落，犹如除夕的烟花，只拥有短暂的美丽，显得有些悲壮未酬。为什么物流 APP 会繁荣？短暂繁荣之后为什么又沉寂？

物流 APP 的兴起源于移动互联网的兴起。智能手机广泛普及，微信、滴滴打车等给人们的社交、娱乐、出行带来了极大的便利，也给人们的思想带来了冲击。人们本能地将类似的原理、模式和方法往物流经营管理的应用上去思考，而且由于 APP 开发平台的相对成熟而使得物流 APP 的门槛比较低。另外，物流业（特别是货运业）的从业主体数量比较多，整个行业的经济体量庞大，使很多人看到了机会。

物流 APP 的激情经过市场的检验之后，似乎像是被浇了一盆冷水，逐渐沉下来了。有分析认为，物流 APP 失败的原因主要在于获取用户的成本高、赢利手段有限、运营资金断链、产品更新慢等，这些原因都从不同的侧面说明了问题。但是，更深层次的原因在于，大多数的物流 APP 是将服务于个人的应用套用在了物流业务上，多少会有些生硬。货运行业的从业主体多为个体司机，为物流 APP 服务于个人用户提供了条件，这个不假，但是个体司机的业务与上下游有密切的关联，而且执行不同的业务所遵循的流程是不同的，这就要求物流 APP 要能够适应业务的复杂性和用户的个性化诉求。而这种复杂性与个性化，需要建立在“物流全要素的透明连接”的基础上才能实现！

微信、打车软件等面向个人用户的产品，做出来的是标准化的东西，所有人都可以用。但是产业互联网遵循的是另外一套逻辑，产品及平台无法做到广泛的标准化，物流 APP 在缺乏“物流全要素的透明连接”的情况

下，还无法广泛适应用户的个性化。这就导致了物流 APP 用户的规模起不来，成本降不了，收入难实现。

物流 APP 经过短暂繁荣后陷入凋敝，而今烟火已灭，人们的眼前又是一片漆黑，似乎“互联网+物流”的困惑又卷土重来！物流 APP 作为“互联网+物流”的一种终端模式，必不可少。物流 APP 的探索遭遇挫折、回归理性，让我们更加坚信：建立于“物流全要素的透明连接”基础上的物流 APP 一定会发挥出它的作用，体现它的价值！

三、明星企业的先进模式为何总是“然并卵”

物流业的自媒体几乎每天都在解析“先进企业的先进案例”，菜鸟、京东、亚马逊、顺丰、DHL（德国敦豪航空货运公司）等明星企业的物流模式、案例轮番上阵，经久不衰。了解、学习这些企业的模式，能让我们开阔眼界，但是在物流自媒体发达的年代，这些企业犹如娱乐明星，给我们带来的仅仅是娱乐！我们不知疲倦地关注这些明星企业的动态，就像粉丝崇拜偶像明星却无法重复明星的生活、事业和他们的人生轨迹一样。当我们的行业专家在讲某明星企业的模式如何先进的时候，听众最终的感受就是“然并卵”（网络名词：“然而这并没有什么用”）。

每一个企业就像每一个人，都是独立的个体，明星企业具备的资源和条件，是大多数企业不具备的。明星企业都是从历史走过来的，它们曾经历并抓住历史机遇的时候，是当今很多企业还未成立或当初还无力把握机遇的时候。明星企业今日的辉煌是由于过去历史机遇的恩赐和它们自己的智慧和努力。这也就是商业圣贤们常说的，没有成功的企业，只有时代的企业！

因此，当我们站在“互联网+”这个新的时代起点上，面临的是新的历史机遇。学习和研究明星企业的经典必不可少，但是每一个企业家的使命是不断地超越过去，成就未来。当我们感叹明星企业的过去经典是“然并卵”的时候，我们内心的困惑是不是找到了答案，是不是找到了“互联网+物流”的出路？

四、为何用户体验总是那么容易受伤

传统的社交互联网应用把用户体验提到了很高的高度，“用户体验至上”成为互联网产品及平台的准则。然而在产业互联网的应用中，资源掌控通常要优先于用户体验。没有资源为基础的用户体验是空中楼阁，良好用户体验的产品及平台也会陷入“怀才不遇”的尴尬境地。

12306 网站的用户体验一直为用户所不满，刚开始上线时系统经常崩溃，被认为登录界面不友好、注册烦琐，一直被网友埋怨不便于抢票，而后来改进的图形验证码又被批太生僻、太奇葩。12306 的用户体验虽然不那么尽如人意，但是人们依然离不开它，因为离开它，你只有去车站及售票网点排队！用户体验是软性的，实际上 12306 也是在不断地改善用户体验，但是 12306 对票源的掌控力度才是根本。正因为 12306 具有对票源的掌控力，才可以推动“火车票实名制”，才可以有效地打击“票黄牛”，才能构建一个安全、高效的铁路客运运行网络。

《中国青年报》2016 年 1 月 6 日报道，备受用户点赞的去哪儿网（机票查询订购代理网站）遭受到 8 家航空公司终止合作。不管用户满不满意，也不管去哪儿网的用户体验有多好，如果连票都没有了，所有的用户体验归零。

这两个例子的启示是，产业互联网一定是以资源为基础，如果什么资源都没有，用户体验再好也没有用。反过来讲，“互联网 + 物流”需要良好用户体验的平台和智能交互终端，但是获取用户和资源注定是一个缓慢的过程，需要长时间的积累。所以，掌控物流资源要素的企业则更加容易实现自身领域的互联网化，需要有紧迫感，时不我待。

五、“互联网 + 物流”的困惑包含哪些问题

近一年多来，关于“互联网 + 物流”的各种热点概念、模式以及各式各样的探索实践，让人眼花缭乱，令人困惑。但这样的困惑，更多的是一种感官上的和氛围上的“困惑”，我们更需要理性来正视和剖析“困惑”

的本质。换句话说，我们应该思考“互联网+物流”的困惑里面有哪些关键性的问题，只有理清这些问题，才能解除困惑。

问题一：“互联网+物流”会是什么样子？

互联网与传统产业的融合，让社会经济的变革充满想象。“互联网+物流”是什么样子，这是物流业最关心的问题。要是知道“互联网+物流”是什么样子，努力让物流业变成那个样子就好了，可是还没有人能告诉我们。关于这个问题，将在本书第一篇中（蓝图）与读者进行深入探讨。

问题二：企业需要什么样的物流互联网化转型？

“互联网+物流”是什么样子，重点是在描述物流业与互联网融合的行业组织形态变化。而企业自身的物流互联网化是在顺应“互联网+物流”的趋势，是从企业自身的立场和利益诉求出发做出的响应。企业需要什么样的物流互联网化，这与企业的战略及经营管理目标密切相关，同时也与企业自身资源和业务属性密切相关。在本书第二篇中（策略），将着重对制造企业、商贸企业和物流企业、多式联运的物流互联网化进行专门的介绍。

问题三：企业的物流互联网化转型的路径是什么？

当我们清楚“互联网+物流”的未来是什么样子，同时也明确了企业的物流互联网化的具体目标，那么如何走向未来以及如何实现目标就是路径和具体措施的问题。未来是什么样子，企业要实现什么样的目标，具体怎么办，这是一套连贯性的问题体系，是对“互联网+物流”困惑的根本问题所在。本书的目标之一就是要告诉读者，企业的物流互联网化，究竟该怎么办！这是本书的第三篇（导航）需要阐述的内容。

问题四：物流互联网化需要什么基础和条件？

物流互联网化的基础是“物流全要素的透明连接”。物流互联网化的实现需要具备技术上的条件（云、网、端），还需要具备组织及制度上的条件（透明、开放、分享、协同）。关于物流互联网化的基础及条件，将在后面的章节进行详细论述。