

电商物流未来 3 年的健康走向

一、持续加深度的快递战略合作：

至今因为快递企业的生态体系是野蛮生长之本质，粗狂加盟之根底，导致快递业只能不断满足：配送区域无限扩充，时效快速提长，但是对电商物流需要更根本的：服务意思和包裹无损却只能有心无力，爱莫能助。所以陈平炮轰电商自建物流是抢快递业的饭碗也是枉然的。历史的潮流决定：根基不好，大厦将倒。整个快递业之根底已经注定了其生态体系只能拖电商发展之后腿。很可能快递业不把占山为王的加盟体系扭转成管理为王的直营体系，那么等待快递业的未来是：落山为寇，做做电商自建物流不能到达的边角地区。因此对于快递业和电商界未来 3 年的健康走向一定是：信任与合作。台湾代工能够成就出富士康这样的企业，背后是众多厂商的支持。这个支持就是持续+深度的战略合作。京东等大 B 如果和某些快递企业签协议，以后我的单子全给你送，我保证每年配送量递增 100%，边远地区件我给你补钱，只要我有饭吃绝不让你饿肚。这样心怀开放心态进行产业合作，对于两个行业来说都会是最优选择。

最典型例子就是台湾电子行业的代工模式。厂商制定严格的技术标准，代工厂按照标准完成生产加工，甚至厂商可以派出驻厂管理人员监督整个生产过程。代工厂研发出新的产品，也会优先邀请厂商来选型。这是一个良性的合作和互动。只有这样的良性的合作和互动才能走出野蛮生长粗狂加盟的泥潭。

二、用物流能力来筹码融资能力：

看 2010 年电商的融资美好时光和 2011 年的惨淡融资状态。可以说电商已经没有资本再纠结，也来不及纠结先有蛋还是先有鸡了。不知不觉电商物流能力成为了电商融资的筹码。凡眼回首看取得 A 轮 B 轮 C 轮融资的电商大都是物流能力强悍为前提。PE / VC 投资重点始终看的还是电商盈利的价值和差异化的价值。包括：规模、独特细分市场、品牌定位、独特物流服务价值。而未来电商想盈利除了做垂直品牌商品外，其他几乎没机会。想做规模造估值，对于投资界来说电商圈已经是一个泥潭，进去后腿拔不出，即使能拔出，已经伤痕累累。原因：一是投资项目价格奇贵，不管是早期、中期、还是晚期项目；二是上市不顺。市场不好，一大堆排队等上市的公司就是上不了市；三是已上市公司股票狂跌。好不容易被投企业上了市，结果股票还不断往下跌；四是募资不顺。下半年，人民币募资和美元募资都不顺。因此看着融资的末班车一辆辆的开走，电商拿着一沓的船票中，能找出的也就只有物流能力这张车票了。

三、千金必换的时间与距离：

未来电商分仓是电商生死门槛线。分仓是电商的价值体现而非烧钱坟墓。分仓能力绝对是电商的生死门槛。如果电商与快递依旧貌视神合，同床异梦，不进行深度合作，再过 15 年，中国的快递企业一定还是诸侯乱战。当今还是未来只有也唯有分仓，才能真正的缩短电商与用户的距离和时间。指望快递巨头出现或者马云的多少亿发挥作用，15 年内根本

没戏。环视电商界：倒下的电商都是些没有分仓能力的。我们来看看电商物流在客户体验层面的排位：第一是电子商务网站的信任度。此决定用户是否产生购买的愿望；排第二位的是网站浏览体验。这决定着客户提交订单过程是否顺利。排第三的是售前服务体验是否让用户满意；排第四是物流配送体验。排第五是售后服务体验。此决定用户是否重复购买。本人亲身经历，并测得数据：有了分仓，该周边区域之每单运费可以均降 55% 左右。这是成本价值。而有了分仓同时也拉近了电商与用户的距离价值：无论是否自建配送队伍，该区域用户的回头率将提升 3-5%；时间价值：该区域实现 211 配送就已经不是京东的专利了。而建设分仓和自建物流标准都是同一个：区域用户战略倾向，订单量不是标准。

本人一直建议那些有钱而又想去做电商的大佬，不如去做电商分仓的服务商。电商服务商也将要走向垂直化了。如今京东 凡客 好乐买等都在剥离物流分仓和配送队伍，谋求单独成为电商业的分仓和配送运营服务公司。历朝历代，做地主的永远是最稳当的生意。

四、 白天须懂黑夜的痛，找出根源，寻求联合：

今年 9 月 2 日圆通速递于率先对上海各分公司进行市场价格调整，文件类快件在原价基础上上调每件 1 元；物品类快件在原价基础上每公斤价格也上调 1 元。然后，顺丰速运于 10 月 8 日起，对部分线路快件价格进行小幅调整，平均调幅 2%~4%。

国庆之后，快递涨价潮持续蔓延，10 月 15 日中通速递也宣布涨价。与之前大部分宣布提价的公司一样，中通本次调价也为函件类快件在原收费标准基础上每票上涨 1 元。虽然涨幅不大，但物流界普遍认为，这仅是本次涨价潮的一小波浪花而已，其他快递公司很可能在近期陆续跟进。

中通表示，由于目前企业面临着管理成本、运作成本、人力资源成本及燃油成本、职工保险等多重压力，仅靠现行的快递服务收费标准很难提升快递服务水平，也不利于中通速递健康有序地发展。

再来看看干线物流的橙（天地华宇）、红（佳吉快运）、蓝（德邦物流）、绿（新邦物流）四大家族同样也在筹划进行新一轮的涨价潮。

面对物流涨价，电商抱怨利润肯定会减少，已经没有用了。本人观点：与其抱怨不断，不如不断联合。只有电商 快递 干线物流联合起来抗诉路桥的天价收费，超后还载还放的恶意罚款，重复征缴的物流税负。明白这些才是阻碍中国物流效率，成本居高不下，盘剥商品最后一公里的根源，我们才能白天懂得黑夜的痛。否则未来三年：物流、快递还将不得不通过涨价来满足路桥收费这颗摇钱树。笔者曾在《商界评论》杂志发表了一篇《物流帐---让终端加价 50% 以上》的评论。评论中指出：日本物流费用与商品的价值之比为 4.8%，而我国却高达 9.9%。

五、可以不自建物流配送队伍，但必须启动标配的模板：

总有人不断论断：自建物流配送队伍是电商做大的唯一出路。笔者一直持否定意见，能有条件自建配送队伍的企业其实不多，也不是未来三年的健康走向。事实证明不够条件自建物流配送队伍的电商只要踏踏实实的做好：干线物流+分仓+落地配模板同样也能提升物流能力。当如此，麦包包，唯品会也是如此。所以干线物流+分仓+落地配才是未来电商物流的标准模板。分仓+干线物流+落地配的电商物流新模式的优势在于：第一：时

间与商品包装承受的耗损，省去了快递公司在中转仓库一个来回的卸+分+装，偏远量少件地区等待拼车的环节。第二：超区转件率为零。第三：服务态度导向直营模式而得到提升。第四：加深落地配公司与电商的捆绑战略合作。落地配是由落地分拨、同城和地县转运、入宅服务三大要素组成的。它主要是以如开箱验货、半收半退、夜间送货、试穿试用、送二选一、代收货款、退货换货等这些核心的入宅服务为竞争亮点的。

“落地配”在满足了电子商务企业对成本、服务和客户体验的需求同时，让物流与快递在不知不觉中被改造。所以连陈平这个国内物流风向标的人物都在放弃做全国加盟模式的快递而转做落地配实业，就可看出落地配的钱景有多大。山东元智卖给申通卖了个好价钱，湖南创一至今统治全湖南还独树一帜。

六、提升从成本中心走向价值中心的仓储能力：

有条微博说刘强东为京东的采购系统配置了多位数学、统计学的博士，谋求哪件商品需要采购，采购量是多少，都由采购买手系统来决定，采购经理只有 10% 的权限。但即便如此，据京东的员工讲，在京东的很多仓库内，一些百货商品的货架还是常常落有灰尘，说明部分百货的周转率没有预期的那么理想。笔者认为：电商企业为确保产品的可用性不承担过高的库存，应该推动供应商实现流程的协同，可视信息共享，JIT 的订货和生产，快速重新排序，自动补货，按订单机制。数学博士和统计学博士统计数据和分析数据很强，但其实供应链机制才是最需强的。若希望波动和失去的销售成本都低，最佳策略是建立快速补货响应机制，最大限度减少库存，确保可用性库存水平。

业内统计目前我们电商库存管理的误区有八条很致命。 第一：库存管理就是仓储管理；第二：库存管理是仓库或者采购的事情；第三：库存控制就是牺牲交货、进货减少；第四：上了 ERP 就能够提高及时交货率，降低库存；第五：VMI（供应商管理库存）是“羊毛出在羊身上”；第六：追求零库存；七、仓储管理就等于仓库+采购；第八：仓库是最大的成本中心。

想想京东庞大的自建物流队伍真是冤，服务素质培训跟不上，等同快递公司的小件员一般“为送而送”，其自建的价值降半等于资金在严重耗用。因此未来 3 年的电商物流的第六个健康走向应该是：打造放大物流为价值中心，降低缩小物流不当成本中心。我们别老想着从链条上下游商家和用户身上多压榨点利润出来，倒不如多把心思放在如何把仓储管理价值淋漓尽致的体现出来，促成多卖出几件商品。仓储管理管理的目的在于追求整个仓储管理的整体效率，用效率来提升服务。因此，仓储管理管理的重点不在于简单地使仓储管理成员的运输成本达到最小或减少库存，而在于通过采用系统方法（包括战略层次、战术层次和作业层次等）来协调仓储管理成员以使整个仓储管理总成本最低，运营效率最高，从而使整个仓储管理系统处于最流畅。价值最大化的运作中。

目前我们很多电商企业仓储管理还处于初级阶段，存在着周期长、沟通不畅、信息不对称、资源配置不合理等问题。几乎每个电商企业的高层都能够说出他们自己仓储管理上的重要的改变。但是这种变革是正确的吗？他们真正获得了仓储管理的潜在战略效益么？还是仍然停留在以成本为中心的管理？事实上我们现在还依旧在通过控制我们的各个作业部门或仓储管理上各个节点商的成本来实现仓储管理的增值。虽然我们所采取的方法不同，

但是一个共同点就是仍然停留在传统的成本控制模式和运作管理的层面。仓储管理管理工具主要还是包括商品资源计划，准时制采购，看板管理，持续改进，市场反应和全面质量管理。这些工具其实都很难达到实现仓储管理价值最大化和提高价值链水平的目的。也就是说，以成本为中心的仓储管理管理已经落后了。

以一个服装品牌电商的仓储管理演变过程为例。它的产品经历了拥有一个巨大的市场份额和很高的利润之后销售开始下滑。在保持市场份额所作的努力中，该企业采用了低价格的战略。但是低价格战略的结果却是边际利润的减少和利润率的降低。为了保持一定的边际利润，他们采取了上百项的成本压缩的变革。当这些短期的、战术性的解决方案帮助这家品牌商降低了成本，维持了利润的同时，他们却忽略了公司的核心问题，各仓储管理上的 EOM 厂商的货期和质量在恶性循环中下滑。这服装品牌电商把自己的仓储管理的角色定义在以降低成本为中心的被动反应。结果，产品不能适应新的市场的变化。仓储管理的战略价值达不到最大化。当前，国外很多企业已经通过全球仓储管理战略实现了获取最大商业利益所需资源和能力在世界范围内的最优配置，他们通过降低物流成本和增强快速反应拥有现代竞争力，体现仓储管理最大化价值。

的确 21 世纪的竞争，不仅仅是企业和企业之间的竞争，而且也是仓储管理与仓储管理之间的价值最大化竞争。一个企业仓储管理的优劣，将决定该企业在市场竞争中的成败；一个地区仓储管理的优劣，将决定这个地区在全球产业分工中的地位。所以，即使实现仓储管理管理价值最大化有困难，但我们也要迎头而上，因为这是建设仓储管理的必经之路。

健康物流六大趋势

