

# 新冠疫情后, 物流企业如何抓住机遇、重新起航?

2003 年春天，非典疫情的爆发导致全国经济运转几乎陷入停滞，业务集中于粤港地区的顺丰首当其冲。然而在这样的困境中，顺丰看到了航空公司经营惨淡的问题，在空运价格大跌之际，加速布局空运快递业务，从而一举奠定了“快”的价值定位，逐步成长为国内快递行业第一品牌。

17 年后，新冠疫情再一次给各行各业带来了巨大冲击，作为国民经济运行基础的物流行业也备受影响。科尔尼认为，疫情对于物流行业的负面影响主要集中于短期；同时，疫情的出现使得物流行业发展的挑战更加凸显、机遇更加清晰。

短期而言，疫情带给物流行业诸多挑战，主要体现在**业务需求剧减、运力资源短缺、网络运营受阻、服务需求改变**等方面，例如：

- **业务需求剧减**：满帮平台数据显示，春节长假后一周货主平台发货量相比去年同期下降 52%。G7 平台数据显示，截至 2 月 20 日，平台上整车流量恢复情况仅为去年同期的 40%
- **运力资源短缺**：全国道路货运车辆公共监管与服务平台数据分析显示，2 月 16 日，全国货运卡车开工率不足去年同期的 30%
- **网络运营受阻**：中物联针对协会内企业的疫情调查发现，74% 的企业反映受到了区域限行的影响，无法提供顺畅的运输服务

— **服务需求改变**：根据美团外卖披露的数据，该平台 1 月 26 日至 2 月 8 日期间，采用“无接触配送”的订单占到了整体单量的 80% 以上

随着疫情逐步得到控制，物流行业的暂时低迷将得到改善。长期而言，疫情之后的物流行业将会呈现四大发展趋势：

- 1. 提升科技投入，加速数字化发展**：疫情对物流行业提出无人化、智能化、无接触化的新需求，引发物流企业对相关数字化技术的新一轮思考与尝试，长期也将推动物流企业深化数字化转型
- 2. 加速行业整合，寻求平台化发展**：在整体物流市场增速放缓的大背景下，此次疫情导致部分物流企业业务萎缩、现金流吃紧，不得不寻求“抱团取暖”，行业平台化整合将加速
- 3. 聚焦运营改善，寻求精细化发展**：疫情导致物流企业收入、利润急剧下滑，暴露了行业长久以来利润水平低、经营粗放的问题。未来物流企业需要更加重视运营提升，并探索更灵活的资产、人力模式
- 4. 摒弃同质竞争，实现差异化发展**：对诸多一直想要实现差异化发展的物流企业而言，此次疫情催生的新模式、新市场、新业务、新生态合作机遇，都提供了差异化发展的新思路

# 提升科技投入，加速数字化发展

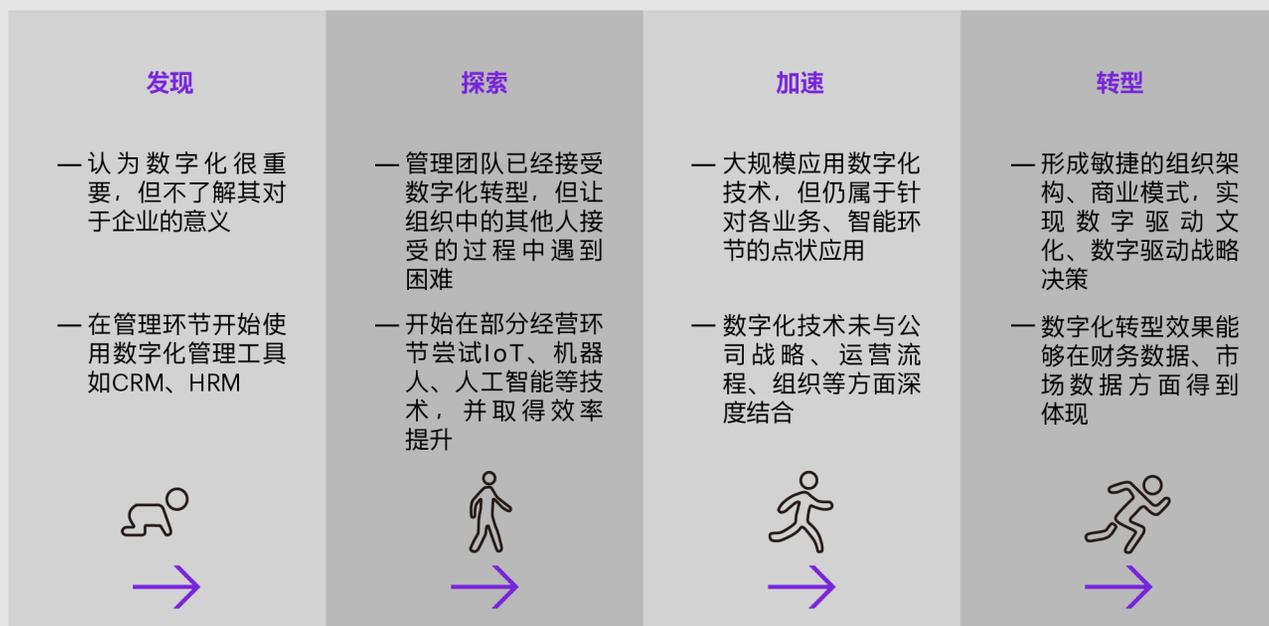
## 趋势：数字化提升价值链效率

此次疫情对物流行业提出了无人化、智能化、无接触化的新需求。这些需求引发了物流企业对相关数字化技术新一轮思考与尝试，也将推动物流企业深化数字化转型。

此次疫情给物流行业带来了新一轮无人化、智能化、无接触化的思考与尝试。疫情期间，物流企业面临人工短缺问题、客户面临接触送货员存在感染风险的问题，随之带来了无人化、智能化设备、无接触配送等方面的应用，也帮助物流企业、行业客户、消费者深入了解到数字化的重要性。疫情过后，领先物流企业必将吸取这段时间的经验，加快数字化转型。

总体而言，物流企业数字化转型的历程可分成四个不同阶段(图1)。虽然基础的企业信息化与BI技术已逐渐普及，操作环节的自动化技术也在领先物流企业中得到部分应用，但真正实现全面数字化转型的企业很少。大部分物流企业只是散点式采用数字化技术缺少整体的数字化战略，数字化也没有真正融入企业商业模式、组织、文化。

图1  
物流企业数字化转型的历程



来源：科尔尼

图 2

数字化技术在物流价值链环节的应用现状

物流价值链		主要技术	行业企业应用示例	应用成熟度
采购		— AI — 大数据	— 德邦快递 — 福佑卡车	
业务运营	物流园区	— IoT — 人工智能	— 顺丰敦豪 — 普洛斯 — 传化智联	
	仓储	— AGV/机器人 — 大数据	— 京东物流 — 菜鸟网络 — 嘉里大通	
	转运	— 量方技术 — 分拣机器人	— 顺丰速运 — 韵达速递 — 圆通速递	
	干线运输	— IoT/人工智能 — 无人驾驶	— 壹米滴答 — 一则一供应链 — 赤湾东方	
	末端配送	— 快递柜 — 配送机器人	— 顺丰速运 — 京东物流 — EMS	
销售		— 云计算 — AI	— 中外运物流 — Aramex — 德邦快递	
客户服务		— RPA — AI	— 中外运物流 — 申通快递 — 中远海运物流	
后台职能		— 云计算 — RPA	— 天地华宇 — 安吉物流 — 日邮物流	

来源：科尔尼

我们探索性地发现，在物流全价值链环节都存在数字化机会（图 2）。

### 1. 采购：数字化采购可有效提高采购的透明度和采购效率，也为新业务模式创造可能。

物流企业通过引入线上化采购平台，实现采购数据实时流转、流程线上化、交付履约全程可视，取代过去依赖招投标、口头询价等模式的线下采购，提升了采购效率及透明度。例如，德邦接入京东慧采平台进行易耗品采购，实现采购管理从采购需求的下达、审批到执行的全程线上化，以及后续的交付、履约、配送的实时监控。

数字化采购不仅可以解决基本的透明化和效率问题，还可以利用大数据、AI 等技术获得更深层次的价值。例如，福佑卡车等运力平台运用 AI 技术开发智能报价系统，通过分析司机和车辆的价格偏好、服务线路、服务水平等因素，将订单主动、即时、定向地推送给卡车司机进行抢单，提升运力的匹配效率。

### 2. 物流园区：数字化技术可大幅提升作业效率、提高物流园区人员 / 资产利用率、降低安全隐患。近年来随着相关技术的成熟，无人化运营、标准化管理已成为领先园区的新特征。

传统物流园区普遍依赖人工作业，在耗费大量人力的同时，人工作业流程繁琐和非标准化的特点也造成了园区的运营效率低下（图 3）。

通过 RFID、智能摄像头、智能道闸等产品方案，结合大数据和 AI 等技术，实现园区安防、通行管理、资产管理、泊位管理等核心管理环节的无人化作业，大幅度提升了园区的管理水平。国内头部物流企业已经开始联合技术供应商共同建设数字化园区。

面向未来，物流企业在建设数字化园区的过程中可以与数字化供应商进行密切合作，共同开发、落地满足企业应用场景需求的数字化方案。

图 3  
传统物流园区的运营痛点

	<b>堵车</b>	车辆进出园区依赖人工管理，程序繁琐、经常造成园区排队
	<b>装卸效率低</b>	园区的泊位安排通过人工调度处理，经常面临停下车辆等待人员调度的情况
	<b>资产效率低</b>	资产管理依靠人工，盲区大、效率低；例如，叉车车辆位置难寻找难定位、过程难以调度等问题
	<b>安全隐患</b>	人工管理存在盲区，造成安全隐患；例如，叉车管理纯粹依赖司机自觉，园区中超速、禁区驶入、异常停留等问题屡见不鲜
	<b>人员投入大</b>	园区安防依靠人防，核心区域只能依靠人海战术实现有效安保

来源：科尔尼

## 案例分析

某领先物流园通过引入数字化园区技术，实现智能安管、通行、资管、调度等功能，解决过去安保人员投入大、园区整体通行 / 运营效率低、资产缺乏数据难以管理、全局管理数据缺乏等问题：

- **智能安管**：利用视频技术、AI 识别实现实时监控、异常人员识别、环境监测、火警监控等功能，降低日常安保人员数量及管理难度
- **智能通行**：利用 AI 识别技术，在园区出入口设置面向人与车的无感通行闸口，提升园区内车辆通行效率、降低管理复杂度
- **智能资管**：针对园区内叉车、托盘等设备，通过 RFID 技术收集资产运营状态及位置信息，提升资产利用率及安全性
- **智能调度**：利用视频及 RFID 技术进行泊位状态实时监控，并与园区管理系统联动实现泊位的智能化调度，减少车辆寻找月台的时间并提高装卸效率

**3. 仓储:** 仓储机器人、大数据库存规划等技术已被领先企业应用在核心物流节点。**未来物流企业需要扩大此类技术的应用范围, 实现全网库存的精细化管理、仓库的自动化管理:**

— **仓储网络化:** 在单一仓库数字化的同时, 向仓网数字化迈进, 通过云技术、大数据, 实现仓和仓之间信息互联互通, 提升整体仓网效率

— **仓储下沉:** 城市仓、前置仓逐步引入自动分拣、自动货架等设备, 提升效率

**4. 转运:** 传送带、自动分拣机等已成为头部快递企业的标准配置。未来转运环节将由部分自动化逐步向全自动化分拣发展, 物流企业在未来中转场开发过程中应在基础设施、运营流程上提前规划。

**5. 干线:** GPS、IoT 技术已经得到推广, 大幅度提升了干线运输的管理透明度及安全性。无人驾驶卡车离大规模应用还尚需时日但一旦落地, 将迅速改变传统运输成本结构、颠覆原有行业格局。

**GPS、IoT** 等技术已经成为领先物流企业干线运输的标准化配置。冷链物流企业在车厢安装温度传感器等 IoT 设备实现温度全程可视、异常报警等功能, 帮助降低冷链断链的风险。大宗物流, 例如水泥的承运商, 通过在车上安装智能称重设备及 GPS 设备, 并利用数字化平台实时监控货物流向, 防止跨区域串货, 帮助货主提升管理透明度。领先的快运企业通过在车辆货箱中安装摄像头及高精度距离传感器, 实时感知货舱的装载率, 替代传统人工拍照、统计的操作模式, 解决过去获取装载数据获取流程繁琐、人工统计不准、难以考核等问题, 最终提升车辆装载率。

**无人驾驶** 卡车目前已经成为全球物流技术领域的热点。无人驾驶卡车行业已经涌现了赢彻、Waymo、Embark 等国内外创新企业, UPS 等物流企业也开始联合技术研发企业进行应用测试。虽然距离正式商业化落地还需时日, 但鉴于这项技术对干线运输的颠覆性影响, 物流企业应提前布局, 与领先研发企业深度合作、开发落地场景, 同时考虑通过投资 / 入股的方式参与技术创新, 保持行业领先性。

**6. 配送:** 智能快递柜随着疫情再次站上“风口”, 面向未来, 建议物流企业在快递柜的柜型、功能上进一步探索, 开发更多应用场景。无人配送车的应用仍面临多方面挑战, 需要物流企业继续推动商业模式、运作流程、相关政策方面的探索。

**智能快递柜:** 本次疫情有效提升了终端消费者对无接触化配送的接受度, 未来有望提升快递柜的应用率, 进而提高快递企业末端配送效率。经验表明, 使用快递柜可以使快递员多派送 30% 以上的件量。京东、顺丰等头部企业都已开始通过自建 / 控股模式推广智能快递柜, 目前在末端配送中已达到约 10% 的渗透率, 未来快递柜有望带动末端网络效率的进一步提升。**建议物流企业未来在快递柜的柜型、功能上进一步探索, 适应如大件、生鲜、外卖等更多快件类型, 并提供如缴费、零售等更多增值服务, 继续大力探索末端网络的新形态。**

**无人配送车** 得到国内外企业关注。京东、阿里等都针对无人配送车进行了 3 年以上的研发, 本次疫情中京东在武汉也投放了无人配送车进行网点 - 医院间的末端配送。此技术目前总体还停留在技术供应商推广阶段, 仍面临客户接受程度低、运营流程可操作性差、政策支持力度不到位等多方面的挑战。**在当前阶段, 建议物流企业密切关注无人配送技术的发展, 深度联合技术服务商提供应用场景, 积极探索无人配送的运作流程与商业模式, 并共同推动无人配送相关行业政策的落地。**

**7. 销售:** 使用销售管理平台进行系统化的销售管理, 最大化销售机会。领先物流企业通过销售管理系统 / SaaS 平台, 实现销售管理线上化, 覆盖从商机管理、合同订单管理、销售考核、过程管理等全链条流程, 提升销售管理的透明度及精细化程度。

**8. 客户服务:** RPA、AI 技术可降低客服环节的人工成本和错误率:

— **RPA 技术** 被应用于客户服务交付领域。例如货代企业通过在订舱委托录入、费用委托、费用录入、提单确认等客户服务流程中使用 RPA, 替代过去依靠人工处理的模式, 最终降低人力、减少业务错误率

— **AI 客服机器人** 被引入物流企业客服中心。例如快递企业将 AI 机器人应用在下单、售后满意度回访、非工作时间问题受理等标准化程度较高的客户服务场景, 提升人工客服人效、减少人工客服的投放量

**9. 后台:** 物流企业可通过 RPA、大数据报表、可视化工具等减少人工, 提升决策的效率和科学性。

# 加速行业整合, 寻求平台化发展

## 趋势: 物流企业加速平台整合

在近年来中国物流市场增速放缓和疫情的双重影响下, 部分物流企业的财务状况已接近临界点。这些企业迫于压力, 势必会寻求“抱团取暖”, 形成行业新一轮平台化整合。

物流行业平台化趋势将由快递行业加速延伸至其他子行业 (图 4)。国内快递行业已经实现规模化和平台化, 70% 以上的市场份额被前六位头部平台占据, 而其他物流子行业目前行业集中度仍较低例如零担行业CR10在3%左右。目前各子行业已经初步形成了部分平台化企业, 如快运零担领域的安能、德邦、壹米滴答, 城配行业的唯捷, 零担专线行业的三志及德坤大宗运输行业的好运虎、九鼎物流等。未来诸多物流子行业都将加速平台化发展, 形成若干个物流细分行业的“顺丰”。

图 4  
平台型企业



来源: 科尔尼

未来平台化将主要有开放式和封闭式平台两种模式。

**封闭式平台：由行业头部企业在自身业务基础上建立。**例如快递行业的圆通、韵达、中通等，通过整合承运商、加盟商等生态内企业而形成平台并通过统一品牌、统一运营、统一信息等措施，帮助平台内企业扩大规模、降本增效：

- **统一品牌：**让加盟商能够使用家喻户晓的快递品牌，帮助其快速打开市场
- **统一信息：**将加盟商接入统一的信息系统，提高整体运营协作效率
- **统一运营：**为加盟商、承运商提供燃油、车辆、设备等集采服务，降低加盟商采购成本

**开放式平台：由中小物流企业联盟形成。**例如零担专线联盟三志、德坤、聚盟等。专线联盟平台通过吸收加盟/交叉控股/合资共建等模式联合多家专线企业，并对成员企业进行**管理赋能、金融赋能、统一运营**，最终实现包括服务范围扩大、运营集约化、管理水平提升、资金成本降低等功能：

- **统一运营：**链接成员企业间物流网络，扩大服务范围；联盟规模化集采，获取车辆、维保、燃油等方面价格优势
- **管理赋能：**联盟提供统一管理系统、运营流程、结算系统，提升中小物流企业的管理水平
- **金融赋能：**联盟集中融资，并提供给联盟内企业，降低成员资金成本

物流企业在未来平台化的过程中，应从帮助平台内企业降本增效、支持其长期竞争力提升的角度出发建设平台能力（图 5）。

图 5  
物流平台企业的能力价值模型



来源：科尔尼

## 案例分析

某领先快递企业运营流程优化案例：

- 采用一级路由转运模式,枢纽中转场间点对点直发减少干线中转次数,提升整体干线效率,降低单票操作成本
- 在中转场快件分拣及装卸环节全面推广“四合一自动扫描仪+自动化分拣机+装卸车伸缩机”,提升装卸操作效率
- 优化快递编码,将编码细化到末端快递员分包区域,实现中转场根据分包区域提前分拣,减少加盟商分拣时间,提升末端快递员的投递趟次

# 聚焦运营改善,寻求精细化发展

## 趋势:深入优化运营流程

物流企业过去几年的高增长掩盖了一直以来经营粗放、盈利低下的问题,此次疫情的爆发将此类问题展露无遗。为保障企业长远发展,领先物流企业在疫情后一定会深入优化运营流程,提高盈利能力。

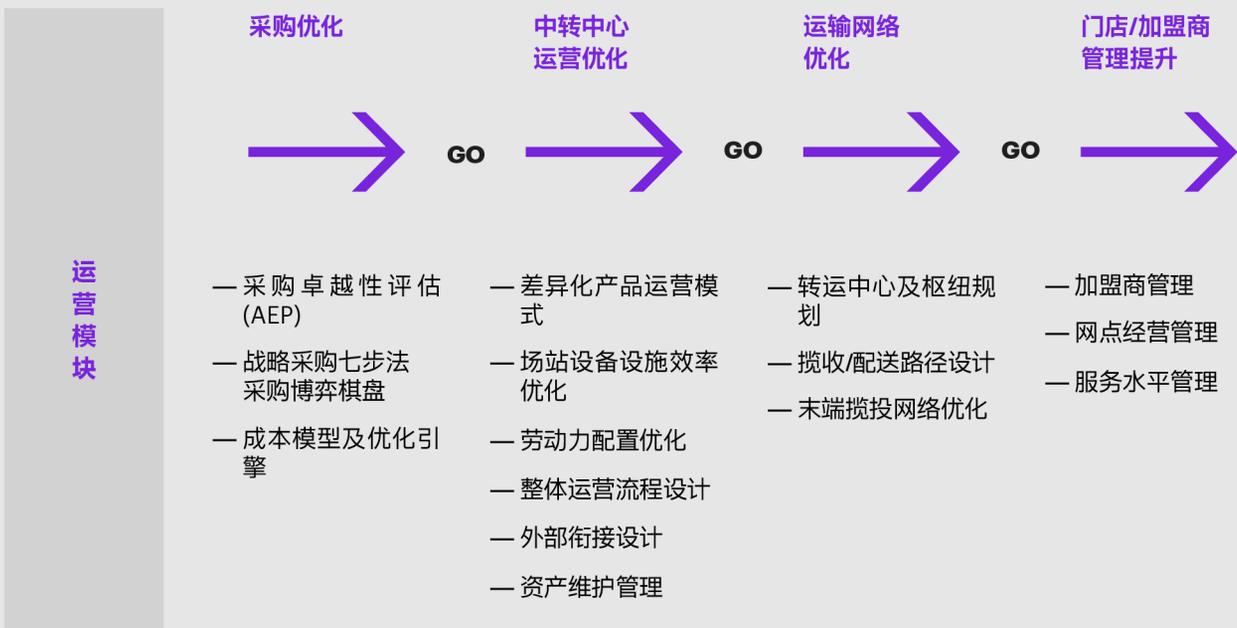
领先物流企业已经开始重视深度运营优化,并借此建立竞争优势:

未来物流企业应从**采购优化、中转中心运营优化、运输网络优化、门店/加盟商管理提升**等4方面更加深入细致地提升运营效率、降低运营成本(图6)。

- **采购优化:**在采购策略、采购组织配合、供应商选择、供应商关系管理、采购流程、采购绩效、采购人员管理、采购信息管理等方面降低采购成本、提升采购效率
- **中转中心运营优化:**从中转场操作产品品类、场站设施设备、场站人员管理、中转操作流程、与上下游操作衔接、日常维护管理等方面着手深度挖掘优化空间,提升中转场操作效率,形成中转场操作成本优势
- **运输网络优化:**在现有的网络基础上规划布局区域、全国性枢纽;根据公司业务变化趋势动态调整运输路径,优化省级、城市级的中转及末端网络布局,提升全网车辆装载率、时效
- **门店/加盟商管理提升:**结合行业发展趋势以及加盟商所面临的问题,优化加盟商管理体系,帮助网点/加盟商优化运营、服务水平,提升末端效率及加盟商粘性



图6  
科尔尼卓越运营体系工具箱



来源：科尔尼

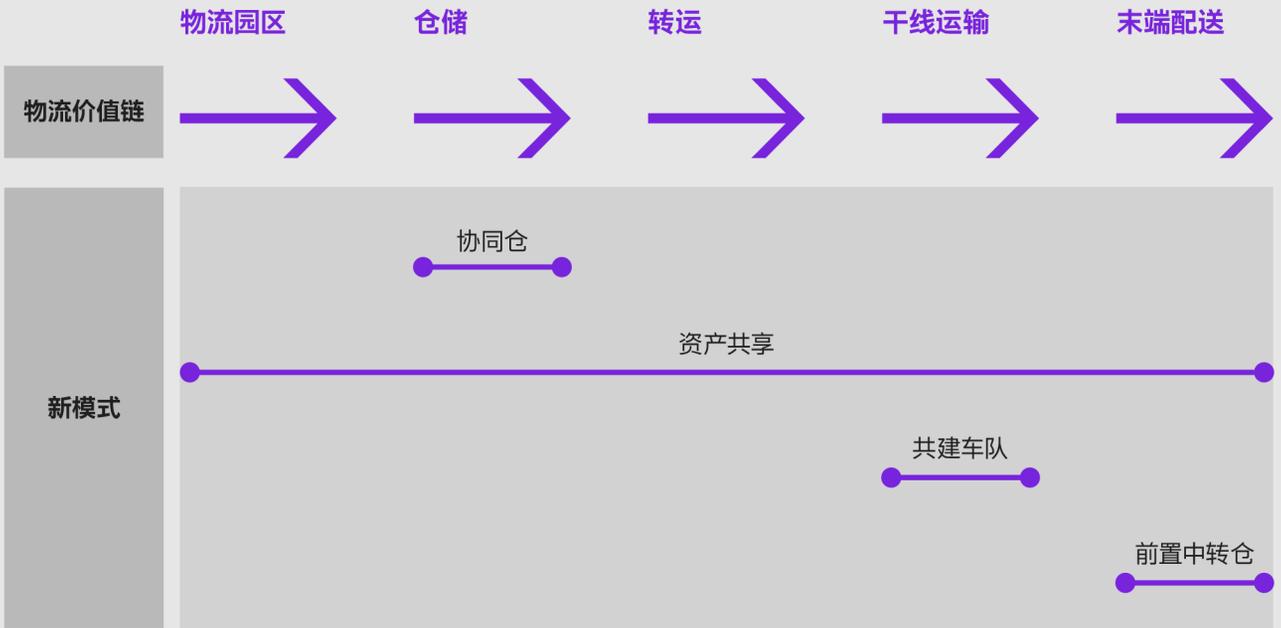
## 趋势：运用新模式提升资产效率

本次疫情中，许多物流企业开始探索更加灵活的资产运营模式，以缓解成本与现金流压力。这些尝试都将加速未来物流企业资产共建共享的趋势。

在深入进行运营优化的同时，物流企业也会尝试通过资产共建、共享模式提升整体运营效率。以业务运营环节为例（图7）：

- **与货主共建协同仓，通过与货主库存、物流管理系统对接，提升供应链效率。**例如京东物流利用上游品牌商已有仓库，并与之共享信息系统，构建协同仓储。通过打通品牌商库存、配送、电商订单信息，实现电商订单由品牌商仓库直发、电商物流负责配送的模式，节省了之前需要从品牌商仓库运至电商仓库备货的流程，提升整体供应链效率
- **利用资产共享代替资产购置，降低资本投入、提升资产配置灵活性，应对多变的业务环境。**例如，中外运等仓储物流企业通过托盘和叉车租赁，减少资金占用，提升资产调整的灵活性；快递快运和大宗物流企业租赁卡车、挂车，城配企业租赁轻卡，以提高业务灵活性

图7  
业务运营各环节的运营新模式



来源：科尔尼

- **应用共建车队模式，降低干线运营成本及管理难度。**  
例如顺丰、百世等快递快运企业通过选择与第三方中小车队共建的模式进行干线运输，实现双赢：
  - 快递快运企业实现比自建车队大幅降低的管理难度 (无需管理司机) 以及比外协车队更低的整体运营成本 (集采优势)
  - 合作的第三方车队获得更长期、稳定的货源及利润。共建车队合作期一般为 2-3 年，而招投标业务一般为 1 年

- **引入前置中转仓共享多个加盟商的分拣需求，提升末端效率、降低加盟商资金压力。**如领先快递企业通过在业务量大且持续增长的区域设立前置中转仓，将多个加盟商的货物集运至前置中转仓集中分拣，取代过去各个一级加盟商各自从中转场提货、各自在网点分拣的模式。实现三方面效率提升：
  - 减少提货车辆、降低等候时间，提升中转场装卸效率
  - 聚合区域内多个一级加盟商网点的中转操作需求，形成规模效应
  - 一级加盟商业务增长后不必额外扩建新网点和投入新的分拣设备等，降低现金流压力

## 趋势：运用新模式提升人员效率

本次疫情催生了物流行业“灵活用工”等新劳动力模式，未来物流企业需要继续探索新模式，进一步提高人员效率。

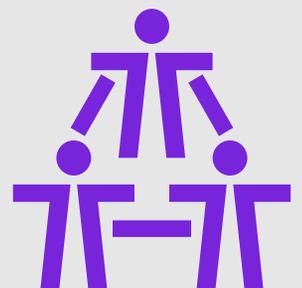
物流企业尝试采用劳动力外包模式，优化内部人员结构、降低成本。物流行业用人波动性较高，淡旺季人员动态管理是成本控制的重要环节。近年来物流企业逐步在标准化程度高、技术要求低的工作领域中推广劳动力外包模式，如分拣、装卸、包装、配送等，提升人员利用率、实现人力成本优化。物流企业目前采用的外包模式主要分为三大类：与第三方劳务派遣公司合作的**劳务外包模式**、通过搭建资源池聚合社会闲散资源的**众包模式**、与同行企业共享员工的**“灵活用工”模式**。本次疫情带动了“灵活用工”模式的兴起，已经应用于生鲜电商的配送领域。

总体而言，**共建和共享模式**是未来物流企业运营优化的重要趋势，物流企业需要针对资产、人员等环节寻找更多共建、共享的创新机会。

## 案例分析

“灵活用工”模式的优势以及对于标准化较高的蓝领工作的适用性，在疫情阶段得到了很好的验证。

疫情期间，盒马鲜生等企业推出了“共享员工”这一“灵活用工”模式，通过联合云海肴、西贝等餐饮企业共享员工，10天左右就在全中国范围聚集了超过2000名员工，快速补充了理货、分拣、配送等工作的人力缺口。沃尔玛、京东、永辉等企业也相继招募共享员工。此外，行业灵活运力平台也孕育而生，阿里本地生活在疫情期间推出了蓝海就业共享平台用以招募蜂鸟骑手。



# 摒弃同质竞争, 实现差异化发展

过去物流企业更多基于现有业务寻求内生增长, 同业企业发展模式同质化严重。随着成熟细分市场逐步饱和, 内生增长的机会将越来越小, 物流企业需要寻找差异化发展的路径。本次疫情期间, 物流企业积极参与抗击疫情, 物流企业和物流用户大量的探索为物流行业提供了诸多新模式、新市场、新业务、新生态合作的尝试和思考, 为物流企业未来差异化发展打开了新的思路。

## 趋势: 即时配送物流将更受消费者欢迎

本次疫情让更多消费群体第一次体验了生鲜电商与即时零售, 疫情后若能实现用户留存, 必将促进即时配送及配套末端网络的发展。物流企业需关注此轮需求变化对快递柜、驿站、前置仓等末端业态的影响。

近年来本地即时零售发展迅速, 但生鲜电商尚未获得消费者的广泛接受, 未能真正得到全面发展。原因在于具有日常生鲜购买需求的人群以中老年人为主, 他们对线上购买的生鲜产品存在疑虑, 同时也难以接受线上购物的模式。年轻消费者则以外卖、出门就餐为主, 日常买菜做饭的需求相对较少。

本次新冠疫情打开了生鲜电商的需求, 也加速了本地即时零售的发展。本次疫情让消费者不得不“困居家中”, 使得更多城市中老年消费者开始线上采购生鲜商品, 年轻消费者也更多的买菜做饭, 促进了生鲜电商的发展。同时, “困居家中”也带动消费者将日用品采购转到线上, 带动本地即时零售需求的提升。春节期间, 苏宁菜场在南京的平台总销售额比春节前提升了8~10倍, 京东到家全平台销售额相比去年同期增长470%。

生鲜电商、本地即时零售等“即时消费”需求, 也带动了即时配送及配套末端网络的发展。各家快递企业、即时配送平台需关注新一轮末端网络的发展, 关注包括快递柜、驿站、前置仓等末端业态的行业机遇、商业模式以及布局逻辑。

## 趋势: 拓展供应链业务, 延伸服务边界

本次疫情中出现的应急物资供应链管理需求, 将引导更多物流企业思考综合供应链业务的可行性。

近几年, 领先物流企业加快供应链服务拓展。例如, 京东物流等电商物流围绕电商平台的3C、家电等产品类目提供涵盖交付、售后的定制化供应链服务。中远海运物流等领先货代企业开始为大型工程项目提供采购管理以及全程物流等工程供应链管理服务。宝湾等物流地产商从仓储租赁等传统业务逐步向库存管理、仓储服务、配送等供应链服务扩展。

本次疫情凸显了综合供应链服务的意义, 对供应链整合和快速反应等提出了较高要求。头部物流企业利用自身优势提供从供给到交付的全链条解决方案, 保证应急物资的及时供应。疫情期间, 西安高新区政府委托西安苏宁物流协助代运营3000平方米防疫物资仓库, 库内存放包含医用防护口罩、护目镜、防护服、药物等在内的超过80个SKU、近80万件紧急防疫物资。这是苏宁物流在政府灾备仓储领域供应链服务的一次全新尝试。京东物流也积极与口罩生产厂商、医疗物资厂商等深度合作, 保证疫情物资的持续交付, 例如京东派专业团队驻场生产厂家, 保证口罩第一时间满足紧急入仓需求。

未来物流企业需要打造全链路供应链服务能力。领先物流企业需要强化从需求预测、采购、生产到交付等各个供应链环节的解决方案能力, 实现到仓服务、仓配服务、逆向服务等服务全覆盖。与此同时, 物流企业应重视未来网状供应链的发展趋势, 利用云计算、物联网、大数据技术, 实现供应链各环节的数据对接和互联互通, 使供应链服务具有更高的敏捷性、灵活性, 能够快速响应客户、消费者的需求变化。

## 趋势：发展全球化物流网络

本次疫情再次让物流企业看到全球物流网络的价值。面向未来，物流企业需要重新思考国际化发展的必要性与可行性，并明确国际化战略和布局方向。

随着国内物流市场增长放缓，国际化拓展成为了头部物流企业实现增长的重要举措。顺丰、圆通、东航物流等企业都纷纷涉足国际化业务，围绕海外仓储、干线运力、末端配送体系进行网络搭建。

本次疫情的爆发一方面让国内物流企业看到了单一市场运作在地区突发事件下的脆弱性，另一方面也凸显了全球运输能力在此类事件下的独特价值。此次疫情中，领先物流企业利用全球物资采购、运输、清关能力优势，帮助缓解国内医用物资短缺，履行了社会责任、强化了品牌形象；如顺丰从1月22日至2月3日，总共承运来自海外组织、企业和中国企业及个人发往国内的医疗防疫物资累计达188吨。东航物流全货机航线已经覆盖北美、欧洲、东南亚等区域，广泛服务于各地企业复工复产所需的制造业配件及大众日常的生活物资。

疫情之后，会有更多领先物流企业重新思考国际化发展的必要性，未来物流企业在国际化的进程中要更加明确国际化战略和布局方向，不仅要充分研判当地市场的物流需求，更需要结合自身已有客户基础，考虑中国对外投资、制造业海外拓展、跨境电商贸易等领域客户的发展需求，逐步建立并完善全球网络。

## 趋势：积极推动新生态合作

此次疫情中出现了多项物流企业跨行业合作的案例，物流企业通过生态合作进一步增强实力、拓展市场。未来物流企业需要从更系统的角度思考合作领域与合作方式。

此次疫情催生了新生态合作模式的出现，让物流企业认识到通过生态合作增强实力的可能性。例如，苏宁向物流企业开放末端配送资源，将旗下遍布全国的数千家苏宁小店免费向各类外卖、社区团购、微商等到家业务开放快递暂存服务，帮助物流企业严格执行无接触配送，解决末端资源不足的问题。

未来物流企业应该更积极、更系统地建立跨行业的生态合作体系，进一步拓展合作空间、合作模式以及合作伙伴。物流企业需要加速在上下游行业中扩大朋友圈，通过战略合作、合资、共同开发等方式进行产业协作，提升业务长期增长动力。具有代表性的生态合作伙伴与合作方向包括（图8）：

- **零售商**：聚焦新零售、跨境电商等新业务领域合作；在商品供应链端到端服务领域开发产品，扩大货源，同时探索零售终端在物流网络中的潜在功能
- **制造商**：围绕行业客户的个性化需求，提供供应链端到端解决方案，探索如售后服务等物流之外的延伸服务

- **社区 / 地产商**: 拓展末端网络基础设施合作, 如在社区布局快递柜、驿站、前置仓, 抢占战略性的末端资源, 同时考虑利用末端网络提供零售服务、社区服务等新型业务
- **数字化服务商**: 聚焦数字化新技术的商业化落地, 以共同研发的方式开展合作
- **设备供应商**: 围绕车辆、仓储机器人、物流容器等物流运营资产进行研发、定制化合作; 探索设备租赁、设备服务化等创新的设备购置使用模式; 同时, 也可以考虑为设备供应商打开面向平台内成员企业的销售渠道
- **金融机构**: 不仅聚焦自身融资, 同时与金融机构联合开发面向生态圈内企业的供应链金融服务

图 8  
物流企业生态朋友圈



来源: 科尔尼

# 总结：内外兼修，面向未来

国内物流行业在过去10年中取得了快速发展和巨大转型，新模式不断涌现，在多个细分市场中出现了领军型企业，同时也聚集了大量资本、技术和人才。此次疫情的爆发更加速了物流行业各细分领域内数字化、平台化、精细化、差异化的发展趋势为各大物流企业提供了新的发展机遇。在此新旅程中，既能把握技术大方向和行业大方向，又能抓住时势机遇，同时能练好内功的物流企业，必将成为新的行业领导者。

## 作者



**宋旭军**  
科尔尼公司全球合伙人, 上海  
john.song@kearney.com



**叶楠**  
科尔尼公司大中华区合伙人, 上海  
ivan.ye@kearney.com



**王曦庭**  
科尔尼公司顾问, 上海  
xiting.wang@kearney.com



**张圣**  
科尔尼公司顾问, 上海  
sheng.zhang@kearney.com

科尔尼作为一家全球领先的管理咨询公司：遍布 40 多个国家的精英人才是我们的立身之本；对工作和客户的无限热情是我们的动力源泉；精于战略更敏于实施使我们与众不同。

**kearney.com**

For more information, permission to reprint or translate this work, and all other correspondence, please email [insight@kearney.com](mailto:insight@kearney.com). A.T. Kearney Korea LLC is a separate and independent legal entity operating under the Kearney name in Korea. A.T. Kearney operates in India as A.T. Kearney Limited (Branch Office), a branch office of A.T. Kearney Limited, a company organized under the laws of England and Wales. © 2020, A.T. Kearney, Inc. All rights reserved.

