学习交流

第24期

|  |  |
| --- | --- |
| 推进办 | 2018年12月14日 |

【摘自：亿欧网 2018年12月5日】

物流企业向平台转型的五条路径

未来，物流之间的竞合是通过平台和平台之间的跨界连接来实现的，通过搭建相互赋能、融合共生的协同网络，形成多层、跨界、立体的平台互联结构，超越传统物流和供应链竞争，创造生态共同体。本文围绕物流企业向平台转型的路径进行探讨。

一、什么是物流平台

在讨论物流企业转型平台之前，我们首先要弄清楚什么是物流平台及其相关的几组概念。

平台是促进生产者和消费者进行价值互动的基础设施，平台上交换的是信息、商品、服务、货币，平台本身并不介入生产。平台是一场席卷全球的商业模式革命，它击败产品，吞噬传统管道（线性价值链），颠覆公司传统的组织结构，即企业和市场之外提供了第三种资源配置方式，是创新的基础设施，开发了价值创造的新来源。

物流平台是为物流市场上一些利益相关者构建分工协作关系，提供公共管理和公共服务的商业机构。未来的物流企业，必将是科技型、平台型企业。平台以市场化、产品化、数字化为驱动，基于互联网系统实现资源的配置与优化，基于物联网系统提供服务与全过程透明管理，借助于数据驱动创造反馈回路，重构质量管控体系。平台以信息技术为组织工具，重构新内核，连接上下游资源，形成资源的集约效应，与服务的产品化输出。

物流平台包括设施平台和平台模式。设施平台包含点线面上的物流设施和资源及物流装备，通过整合资源和智能装备实现物流服务的弹性与柔性。平台模式包括商业模式、管理模式和盈利模式。商业模式把平台的多边变成价值共创者，构建商业生态系统，决定平台的发展方向和生态内涵。管理模式主导平台的效率与公平。盈利模式是商业界的“物种”，“物种”通过分化、聚合，会形成越来越多新的模式，奠定平台的生存和抗风险能力。平台能否顺利经历生存、获利、发展三个阶段，从根本上取决于“三重”模式的创新与重构。

支撑现代物流运行的设施平台和平台模式是物流平台的两翼，设施平台具有基础性和制约性，平台模式更具有引领性和集成性。

物流企业平台是核心企业以风险管理为主线，在满足服务水平的同时，为了使得系统成本最小，而把上下游供应商整合在一个运行平台上，为客户提供一体化全流程服务，它的本质是核心企业的运行方式和管理模式，关注重点是物流业务。它的属性是3PL或者4PL，属于劳动密集型服务业，核心能力是客户驱动、资源整合、供应链协同，靠收取物流服务费或者差价实现盈利。

物流平台企业是运用新一代信息技术ABCDT（即人工智能、区块链、云计算、大数据和物联网），打破传统企业边界，以价值互动和交易为主线，将物流要素、服务场景与平台模式有机结合起来，创造全新的产业价值，最终打造一个开放的生态。它的发展方式可以概括为“三去”，即去中心、去中间、去边界。从驱动要素看，物流平台的根本动力是数字驱动；从价值导向看，物流平台的核心理念是协同共享；从目标导向看，物流平台的最终目的是价值创造；从社会文化看，物流平台是一种全新的商业文化。它的属性是技术密集型科技企业或者大数据公司，核心能力是数据驱动、场景体验、生态共生，靠信息流量、在线交易和物流后市场赚钱。

二、转型需要具备的条件

物流企业向平台转型，是物流的结构形态、运作模型和从业人员的观念发生根本性转变的过程。转型是一个主动求新、求变的过程，是一个创新的过程，要创立一个符合当前时代要求的新模式。遵循创新、协调、绿色、开放、共享的发展理念，实现从低附加值向高附加值升级，从高耗能转向低耗能，从粗放向集约型升级，组织方式由交易竞争关系向协作共创伙伴关系转变，经营理念由被动服务向主动引领的转变，资源配置方式由过去单一企业资源向整个生态的转变，说到底是物流的供给侧改革。

每个物流平台都是基于价值链、生态圈确定一个定位点，构建软件和硬件一体化结构，连接两边或者多边市场，激发网络效应，培育社群经济、体验经济和共享经济。

“平台战略”是一场正在席卷全球的商业模式革命，横扫互联网及传统产业，所有企业都面临找平台、建平台和放大平台三种选择。那么，哪些物流企业适合搭建平台？需要具备如下五个条件：

①行业龙头企业、行业标准制定者；

②良好的外部关系、合作共赢的理念；

③在物流与供应链管理方面“五有”：有优势、有经验、有基础、有行业背景和有创新基因；

④合理团队结构；

⑤市场化的创新容错机制。

在这个生态系统中，物流平台服务商扮演着教练员、裁判员和图书管理员的多重角色。教练员为双边提供培训和技术支持，裁判员建立规则，维护交易秩序。图书管理员主导产品结构分类，引导服务升级。物流平台是价值的分配者，多边群体的连接者，更是生态圈的协调员和管理员，进行广度协调和深度管理。

三、转型路径

物流企业的平台转型是一个谋篇布局、明道、优术和笃行的过程，即立足产业链，聚焦价值链优势环节，依托现代供应链提升多边协同性和粘性，明确平台定位，顺应时代发展趋势，以“通道+枢纽+网络”为载体，实现要素的分分合合，凝聚共识，优化存量，吸引增量，构建平台结构体系，通过模式创新，打造共赢高效的生态圈。

各类平台殊途同归，终极目标都是打造供应链、产业链、价值链融合的生态圈，因此物流企业转型平台的切入点和发展路径就尤为重要。

**1．从物流要素上转型**

供应链的“五流”：信息流、资金流、物流、商流、知识流。

物流体系“五要素”：信息技术、业务流程、基础设施、物流装备、物流方案。

物流的“五类活动”：交易、管理、操作、营销、增值。

物流平台五层构成：物流设施、物流装备、商业模式、管理模式、盈利模式。

不同组合方式，构成了不同的物流平台定位和发展路径。从信息流切入的有满帮，从资金流切入的有中国物流金融服务平台，从商流切入的有菜鸟网络，从运输切入的有天地汇，从园区切入的有传化网，从物流装备切入的有G7，从资本切入的有普洛斯、万科物流等。正如《孙子兵法》所言：色不过五，五色之变，不可胜观也。奇正相生，如循环之无端，无穷如天地，不竭如江海，孰能穷之哉！

**2．从管理模式变革上转型**

企业管理靠制度，平台运行讲机制。机制核心是驱动资源配置，对内形成先进的管理模式，对外构建民主、透明的生态体系。随着客户需求日益复杂多变，对企业前端组织的相应速度和组织能力提出了新要求，对灵活应变的“小前端”“强后台”提出了挑战。

海尔日日顺物流从管理模式变革入手，提出“海尔转型，人人都是CEO”的经营哲学，推行“人单合一”的运营模式，颠覆传统企业自成体系的封闭系统，减少组织管理层级，建立“倒三角”自主经营体的组织体系。在战略、组织、员工、用户、薪酬和管理六个面进行了颠覆性探索，打造出一个动态循环体系，加速推进平台转型。在战略上，建立以用户为中心的共创共赢生态圈，实现生态圈中各攸关方的共赢增值；在组织上，变传统的自我封闭到开放的互联网节点，颠覆科层制为网状组织。员工从雇佣者、执行者转变为创业者、动态合伙人，目的是要构建社群最佳体验生态圈，满足用户的个性化需求。在薪酬机制上，将“企业付薪”变为“用户付薪”，驱动员工转型为真正的创业者，在为用户创造价值的同时实现自身价值；在管理创新上，通过对非线性管理的探索，最终实现引领目标的自演进。

**3．从商业模式变革上转型**

彼得·德鲁克指出：“当今企业的竞争，不是产品之间的竞争，而是商业模式的竞争”。一个好的商业模式可以举重若轻，化繁为简，在赢得用户、吸引投资者和创造利润等方面形成良性循环，达到事半功倍的效果。通过搭建开放平台推进商业模式重构，打破企业边界，搭建协同化价值网络，重新定义和赋能客户、业务、组织和产业，属于颠覆式创新，具有积极的社会网络效应和范围经济价值。

中国外运以商业成功推动时代进步为核心价值观，经过重组成为招商局集团业务的统一运营平台和统一品牌，以“智慧物流的引领者，供应链生态圈的构建者，中国物流产业的推动者”三大使命为驱动，确立了以“打造世界一流智慧物流平台企业”为发展愿景，实施了“一三五”战略，以全面数字化转型为基础开启了运营模式、商业模式和组织模式的全方面重构走上了由“物流提供商—物流整合商——物流平台商”的创新变革之路。

**4．从盈利模式创新上转型**

随着物流产业转型升级，物流正在从一个为制造商贸业提供服务的跟随角色，逐渐走到前台，发展成为聚集产业发展的引领力量。随之而来，物流的定义、企业分类和盈利模式都需要重新审视。物流的收入也必将由原来的服务收入，转向过程的增值收入和生态收入，这种盈利模式不但可持续，而且不断进化繁衍出新的物种。

成功的平台必将孵化出丰富的生态，平台的利润定将蕴育在庞大的生态价值当中，目前我们看到盈利的也只是冰山一角。富者必用奇胜，平台企业要善于发挥天时、地利优势，创立差异化的盈利模式，实现专业化经营，多元化盈利，达到以小博大，以存量引增量，以增量带动增利的效果。

**5．从业务结构上转型**

不管曾经多么辉煌的业务，都迟早会丧失成长空间。面对这一令人客观现实，我们都不得不周期性地进行业务重塑、不断进行业务创新。这种自我延续的能力，也就是从业务成熟的阶段跳跃到下一个发展阶段的能力，正是区分卓越绩效企业与昙花一现之流的关键。

企业平台和平台企业背后的体系结构基本上是相同的，即系统被划分成一组具有少数变体的“核心”组成部分和一组与之互补的具有多个变体的“周边”组成部分。“核心”和“周边”部分构成了企业原有业务和平台业务之间的关系，我们所要解决的是要在两者之间建立协同关系和接口，管辖不同部件之间交互的规则和不同时段的开放度。

根据平台新业务与原有物流业务之间的关系，转型的结构分为Y型、H型、L型。Y型结构，平台业务与既有物流业务共用线下网络，共享数据中心，新平台是对原有业务的系统式创新，开发出来新产品、新业务、新供给、新用户、新渠道、新质控，实现既有资源的新利用。H型结构，平台业务与原有物流业务面对共同客户资源，为客户提供物流服务和平台新服务，提升客户的体验和粘性。L型结构，对原有业务实行颠覆式变革，将原有物流业务全部转型为平台业务，对社会化开放，通过将产业链上下游广泛进行数字化连接，丰富利益相关方的场景体验和价值创造，制定行业规则和市场体系，从而搭建跨界融合、互动共生的生态圈，实现整个产业的良性互动和转型升级。

未来，物流之间的竞合是通过平台和平台之间的跨界连接来实现的，通过搭建相互赋能、融合共生的协同网络，形成多层、跨界、立体的平台互联结构，超越传统物流和供应链竞争，创造生态共同体。

呈送：赵春雷 高 峰 荆世明 闫国铭

抄送：货运部 办公室 计统部 信息技术所 京铁物流公司