学习交流

第2期

|  |  |
| --- | --- |
| 推进办 | 2018年9月13日 |

【摘自：运联传媒 2018年9月10日】

城配真相，唯大不破？

城市配送作为物流行业的“网红”，最近几年备受各方青睐。

2013年，商务部先后出台“物流标准化试点”、“共同配送试点”、“供应链体系试点”等诸多政策。巧的是，2013年资本也携带重金，先是杀入车货匹配领域，而后这些车货匹配企业又很快集体进入城市配送行业。遗憾的是，五年过去了，在政策与资本的双击下，城市配送行业依然没有大的进步。

看待一个行业的发展，一个大的表象是看这个行业有没有出现大的企业。政策和资本的最佳着力点，在于促进行业整合，帮助行业内的大企业成长。只要出现了三五家大的企业，那么这个行业的成本、效率、标准化、流程等方面的问题，皆迎刃而解。

但是，城市配送行业，在耗尽大量投资、耗费众多物流英雄的青春后，“最后一公里”依然没有出现清晰的商业模式，甚至没有一家像样的创新企业出现。在资本的力量越来越大，催熟一个行业仅需一年甚至半年的时代，人们有理由质疑，城市配送这个黑洞，为什么总是填不满？

1．城配的“真相”

说到城配，很多人都说这个市场很大。其中一个数据是说，2015年城市配送市场规模超过一万亿元，商超配送9200亿元。

我们不禁质疑，真的吗？城市配送本身就是一个讲不清的名词，其包括的范围太广，难以评说。而商超配送比较具象，相对好理解。比如商超配送年收入规模达9200亿元，这个数据是以社会消费品零售总额30万亿/年乘以物流系数推算而出的。初看似乎是合理的，但实际上跟我们认知是有偏差的：一个规模达9200亿的行业，没有一家百亿级的企业，也没有一家十亿级的企业，甚至是过亿的企业也找不出几家，这种现象正常吗？

答案其实很简单，城配收入9200亿是真的。不过，绝大多数没有市场化。消费品厂家、经销商、商超自己在做城配，真正社会化、市场化的城配，或者说三方城配，估计不到10%。而且，就这10%，也发育不良。由于货主的强势，他们多数也只是做单纯的、简单的运输。

所以，城市配送还处在行业初期，远远没有被开发。这对先行者来说，一方面是一个巨大的机会；另一方面，也极度凶险，需要大量资本支持。潜伏等待，慢慢做势，才有机会成功。

2．物流行业的格局

说到物流，行业外的人都只知道快递，殊不知快递只是物流行业的一个小小分支。随着电商从C端往B端发展，快递物流行业已经趋于成熟，很难再有新的玩家。现在给你十个亿，甚至一百个亿，你也很难再做出一个“四通一达”。而且，快递行业的增长也不像大家想象得那么快。这个行业已经充分享受到了电商的红利，巨头们都在上市，已经没有大的投资机会了。所以，我们把当前的快递行业现状比做“三国演义”。

物流行业第二个比较重要的行业是快运。近几年，资本在这个行业也很活跃，我们把它称做“春秋战国”。目前，快运行业已经有德邦、安能等霸主。目前除了德邦外，其他地位还不够稳固，新进入者还有机会，但是已经有一定的准入门槛，估值比较高。

物流行业第三个重要的行业，即是城市配送，是“最后一公里”的重要组成部分，也是物流行业问题最多、困难最突出的一个领域，目前还处在“原始社会”。整个城配行业处于低水平竞争，极度碎片化的状态。行业内连小鱼小虾都没有，全是虾米，这样一个叠加巨大的行业空间，可以说估值最低，机会最大。

3．城配行业的六大特点

（1）大

未来城配市场形成并充分市场化后，规模将超过一万亿，比“快递+快运”还大，而且没有天花板。

（2）重要

因为城配属于“最后一公里”，而“最后一公里”是物流各种业态的汇聚点。不管是快递、快运、专线还是零担，最终都需要城配，而且需要直接面对用户。也是新零售、新消费、新服务的入口，行业地位非常重要，所以我们说“得最后一公里者，得物流天下”。

（3）高技术门槛

城市配送是一个真正的高技术门槛行业。因为它做的是毛细血管的生意，运作难度大，技术含量高。另外，粘性高，客户的转换成本也非常高，用一位行业前辈的话来说，就是“这个行业做好了，客户想换你，得提前密谋半年，还不能让你知道。”

（4）超级重资产

这个重资产“重”到什么程度呢？这里举一个例子来说明。2016年，一家专业做城配的公司，一年的营业额约2个多亿元，但是在全国拥有30万平米的仓、2000多辆车、2万个配送点、10万个托盘和价值80亿的货值。

超级重资产的行业，谁喜欢？巨头们最喜欢。因为超级重资产，意味着超级门槛，意味着深深的护城河。比如普洛斯，还有菜鸟、阿里也是做超级重资产，只不过他们做的是所谓的物流基础设施，一个是硬件，一个是软件，做到最后都是轻重结合。

（5）连接力强

一是，城配的连接范围广。生产商、分销商、零售商、仓库业主、车队、保险、银行、新能源车、太阳能发电、个人等等，可以说社会生活的各个主体，都可以与城配产生关系，或者说离不开城市配送。

二是，城配连接的关系非常深，是货物本身的流转，而且属于落地配，是“最后一公里”，直接面对终端甚至是消费者。因此，它不是简单的、轻度的连接，是重度的连接。

第三，城配连接的关系很复杂。比如说，经销商既是客户，同时也是配送的渠道；商超既是配送的渠道，同时也可以成为客户，是双重连接。

（6）掌握核心大数据

说到大数据，会让人想到很多熟悉的公司，比如饿了么、摩拜、滴滴等。他们都有很多“大数据”，但是很多是无效的、没有意义的大数据，需要清洗。而城配的大数据是真正的大数据，是从厂家到终端可以真正打通的数据，是全流程的数据。

4．一个被恶魔诅咒的行业

城配的未来虽然美好，但是目前的情况却非常糟糕。城配目前还处在一个行业的初始阶段，散小乱差，没有大企业，没有力量，也就没有规范。用一句话来总结就是：物流拖了国民经济的后腿，城配拖了物流行业的后腿。

5．天下城配，唯大不破

现在，物流行业内有一个说法， 2015年到2025年是物流业的黄金十年。这对城配行业来说同样适用。对行业来说，是黄金十年；对资本来说，是黄金十年；对“新城配”企业来说，或者说对用互联网“武装”自己并拿到资本支持的新城配企业来说，是黄金十年；但是对老城配企业来说，却是度日如年。老城配企业，现在很痛苦，未来十年会更加痛苦；现在还可以做“活雷锋”，未来十年可能连做“活雷锋”的资格都没有了。

该怎么办？很多人提出了解决方案，比如说“新零售”“新物流”，“智慧城配”“新城配”。但是我们的新零售是建立在“大零售”的基础上的，我们的工业4.0是建立在“大生产”的基础上的；而我们城配是“小城配”，既没有钱也没有人，你叫他去找人投资，去搞新城配、智慧城配，那不是自不量力，自寻死路？所以，城配行业目前的问题不是“新城配”，也不是“智慧城配”，最大的着力点是“大城配”。我们只有做到大城配，有了规模、资金和能力之后，才能去做“新城配”、“智慧城配”，才有成功的可能。所以说，“天下城配，唯大不破”。

6．城配行业的推动力

目前，社会上的各种资源，包括政策、资本、人才，都在向物流行业汇集，这是城配企业做大做强的最好机会。目前，主要有以下四种力量在推动行业进步：

1）资本

近几年，物流行业之火，行业外的人很难想象。海尔、美的进去了，平安、万科也进去了，大有当年各行各业做房地产的味道，可现在连房地产企业也做物流了。2017年，物流行业投资总额近1000亿，其中超过一半资本流入城配行业。“最后一公里”逐渐成为物流行业的主战场，成为兵家必争之地。资本的进入必然会加快城配行业的成熟，推动行业整合，形成几家大的城市配送企业。

2）新零售

2016年10月的阿里云栖大会上，马云在演讲中第一次提出了“新零售”——“未来的十年、二十年，没有电子商务这一说，只有新零售。”新零售，即企业以互联网为依托，通过运用大数据、人工智能等先进技术手段，对商品的生产、流通与销售过程进行升级改造，进而重塑业态结构与生态圈，并对线上服务、线下体验以及现代物流进行深度融合的零售新模式。

简单总结一下：新零售 = 线上 + 线下 + 物流。犹如当年电商之于快递，新零售的兴起与勃发，必将带动城市配送的发展，产生一批大的城市配送企业。

3）新能源车

新能源车，不仅仅是一个运力池，它会改变整个商贸物流行业。

以前做商贸物流，每个城市都有很多小城配企业，单是深圳就有上万家，每家都有几台车，但只有一台车的也不在少数。整个行业散、小、乱、差，大家都一样苦恼，从业的不赚钱，市民不满意，政府难管理。

而现在新能源车来了，这些小城配公司都去租车了，因为租车比买车划算！目前，深圳做新能源车营运的公司不超过10家，真正有规模、有实力的不超过5家。这意味着什么？大家可以想象一下，这10家掌握着新能源车的公司，虽然目前没有接触货，还只是做运力池，但是未来，如果他们要去接触货主呢？谁能挡得住？

小城配公司连车都没有了，你还有什么能力去竞争呢？最终，城市配送的话语权可能就会掌握在这10家新能源车公司的手上，而且政府、资本都会非常高兴。

4）政府政策

对于企业家来说，政府政策是最大的风口，目前的政府政策主要体现在两个方面。一个是普惠制，各行各业都会受到影响的。第二个是针对城配行业特定的政策，它的核心是物流标准化，特别是托盘的标准化，这是对行业的另外一大推动力量。我们知道海运行业的集装箱，是20世纪最伟大的发明；而相比而言内贸最重要的工具其实就是托盘，只要把托盘标准化做好了，规模做上去，商贸物流转型升级自然而然就发生了。

5）技术

由于技术的进步，以前做一个地方的城配企业，也开始走出去，建设一个全国化的城市配送网络。比如车辆的管控，如果单纯靠人，总部管理都是问题重重，去了外地要管理好，基本上是一个不可能完成的任务。但是随着IT技术的发展，线上APP、导航、行车记录仪等装备已经可以让路径、加油、操作等行为透明化、可视化、并可以记录和分析，司机的管理效率已经有了很大的进步，更不用说无人驾驶了。

仓库也是这样，以前没有办法全国化，现在可以通过远程视频进行监控和管理，并可以与客户同享。客户不仅可以看到货到了哪里，还可以看到货在我的仓库里是如何被管理的，有没有野蛮装卸，有没有安全隐患，清洁卫生达不达标，所有问题一目了然。

另外一个关键技术，是智能手机的普及和发展。以前，电脑不方便携带，大多数司机也不会使用；可智能手机，人人都有人人会用，一定程度上改变了整个物流行业的智能化。

7．城配的三大误区

哪里有洼地，哪里就有人来填坑。面对城市配送这个大坑，政府、资本、品牌商、行业内外精英，早已凝聚了共识，那就是共同配送。可惜的是，在推进共配的过程中，又走了不少弯路。其中，主要出现了三种误区。

1）政策误区

一说到共同配送，政府就想到建设共配中心，建设城市共同配送平台，不同的企业（生产企业/供应链企业/商超/小城配企业）去进行配送。这样既可以共配，又好监管，一举两得。可惜，现实只会是得不偿失。

让竞争对手共用一个场所、一套设备，物理上的共用也就罢了，共用一套单据，一套IT系统，这涉及到每个企业的核心机密，这可能吗？哪家企业能做到如此“透明化”操作？

2）资本误区

资本的力量越来越强，一年甚至半年就能有一家上百亿的企业出来。但是城配行业投了5年，百亿、千亿的钱投进来，目前仍还没有一家像样的企业。原因就是互联网是连接人的，物流（物联网）是连接物的；人对于车辆是标准化的，且是自带支付能力的；物反而是千变万化的，规格、种类、型号众多，所以车配人容易，车配货难。“滴滴打车”能够成功，“滴滴货车”却很难。

因此，当年资本大举投入车货匹配平台，试图通过平台方式（车货匹配企业）来做共同配送时，实质上是用轻资产的方式来做重资产，用互联网的方式来做物联网，结果只能是竹篮打水一场空，铩羽而归，几乎全军覆没。

3）品牌商误区

目前很多品牌商、电商平台看物流行业热闹，都来自建物流，逐步开展社会化的共同配送，就像当年集体进入房地产一样。但是他们忘了，物流和房地产真的是差别很大的两个行业，商业逻辑、核心竞争力、运营难度完全不一样。

除了互联网企业外，实体企业想进入物流行业来淘金，还不如踏踏实实地把主业做好，把自身的研发做好，反而更简单高效。

8．城配之道

要做大城配、专业城配、共同配送，从具体经营上来说，主要有四个方面：

1）专注

正因为这个行业很原始、很弱小，不能什么都做，所以只能专注于某一点，把这一点做好，形成一定规模。有了规模，才有力量，才能去做一些改变和尝试，包括区域拓展、转型升级、智能物流等；没有规模，一切都是空谈。

以前，是卖方市场，到处都是机会，都是无人区，随便弄个产品出来就可以卖钱。所谓东方不亮西方亮，船小好转头。现在是买方市场，到处都有巨头把守，好不容易找到一个市场空档，还没赚到钱，很快就会有巨头跟进。一个无钱、无人、无资源的新人，转到哪里死在哪里。

所以，小城配企业，不能眼高手低，什么都想去做。要沉得住气，把某一点做好做精、做深做透，同时积极接纳各方思想，真的有了好机会，再全力以赴，再把它做好做精、做深做透，才有机会取得更大的成功。

2）专业

2017年，深圳岁宝大卖场把整个总仓的营运管理外包，物流行业内的几乎所有大企业都接到了邀请，但最后中标的却是凯东源。总仓是大卖场的核心，选择供应商是非常苛刻与谨慎的，中标对象不是央企也不是外资大佬，这样的结果出乎很多人的意料。原因无它，专业。

凯东源规模不算很大，但一直深耕城配行业，积累了丰富的经验与资源。十年的坚持与努力，已经是行业内最专业的城配企业之一。这家大卖场把总仓交给凯东源管理，代表的是行业对它的认可。

而且不只新客户，老客户也在加码，增加与凯东源合作的深度。某知名快消品牌企业是凯东源的老客户，现已决定与其建立“流通服务商”模式，以广东省为试点，分别在深圳、广州、汕头、中山、韶关等地设立一个二级仓。厂家的货直接到二级仓，再到当地门店，经销商、物流商合二为一，不但减少了一批、二批、总仓等环节，而且能够快速响应订单。

这个模式对凯东源来说，就是一个快消品的云仓平台；对品牌商来说，其实是自己做电商。近几年，电商迅速崛起，品牌商节节败退，拥抱互联网，是品牌商必须要走的路。去找电商合作，更加受制与人，而联合物流公司，用产业加互联网方式来做，或许是一个更好的选择。这一点上，凯东源走在了最前面。

3）天网

对于系统的重要性，大家说的很多了。但事实上，城配这个行业真正好用的系统很少。

很多互联网公司花了很多钱来做，但是没有场景，所以做的系统不接地气。因为有场景，有专业的职业经理人团队，所以很多互联网公司看了凯东源研发的系统都自愧不如。一直以来，凯东源都非常重视IT系统的建设，投入大量的资金与人力，开发了K56供应链管理平台(天网)，具有全方位集成的物流综合管理、大数据分析、B2B贸易、企业自动化办公、财务综合管理等功能。K56供应链管理系统，以专业可视化的库存管理，安全库存警戒，灵活的订单处理，流程透明化，拣货线路最优化，有效解决快消品行业所面临的库存、商品积压、货物质量等问题。

4）地网

首先，要打造一个全国化的城配网络。

其次，要具备全渠道的配送能力，包括商超、便利店、电商、批发、特通，都要能做。因为客户通常不愿意在同一地区去对接两家城配公司。

第三，城市配送，之前就是简单的配送运输；后来讲仓配一体化，现在讲的是销、仓、配，其实质是上下游整合、供应链一体化管理，是一个整体概念，是一个生态体系，这才是所有巨头着迷的真正原因。

总之，城市配送虽然前途远大，但还处在行业初期，非常原始。看好的人多，看清楚的人少，贸然进去，难免碰壁沾灰。然而，面对这么大的一个坑，各方都有点急不可耐，想着尽可能早一点切入，早分一杯羹。