《大物流时代：物流集群如何推动经济增长》

一、摘抄

大家可能觉得，做衣服是从布匹开始的，但实际上灵感才是真正的起点。Zara的年轻设计师和商店经理们不停地关注时尚界、潮流达人以及Zara本身的销售数据，来探究消费者的喜好。像世界各地的青年人一样，Zara的设计师们会去音乐会、夜店观察，和人们交谈。快节奏的时尚界需要以速度取胜，对Zara来讲，速度意味着快速发现潮流，快速敲定设计，快速制出成衣，并快速把它们送到商店。

比如，当麦当娜穿着某件衣服开始她的2005巡回演唱会，Zara的300位设计师之一就意识到，他的客户会喜欢这位歌手的装束。由于每场演唱会有多达5万名狂热的粉丝，他知道，如果Zara能在巡演的热潮消退之前把该款式推到商店，就可以获得很好的销售业绩。

没有细致的准备、市场调研以及高级管理人员的批准，大多数服装零售商不可能有利用麦当娜新装的念头，因为这些前期过程可能就要耗时几个月。这些缓慢而谨慎的前期过程意味着大多数服装零售商每年只会专注于2～4个精心策划的主要销售季节（比如，春/夏系列，秋/冬系列）。

但Zara不是普通的零售商。当Zara的设计师看到一个热门的新款式，他们就有权力做决定，把他们的想法推向市场，设计师们不需要通过无休止的会议才能推出一个新品或修改一个现有的设计。他们有权增减库存，重新设计服装，授权给可以快速缝制这个式样的当地厂家进行生产，并发送新的衣物到商店。在这个案例里，Zara因为麦当娜演唱会带来的灵感设计了上衣，并在三周之内把产品交付给商店，而此时麦当娜的巡演尚未结束。[插图]

Zara对麦当娜演唱会的快速反应不是侥幸的成功，但也不是特别努力的结果。从创意到销售，Zara完成一次全新的设计只需要5～6周，单纯改动设计只需要2周。因此，《经济学人》杂志写道，“西班牙王储菲利普（Felipe）和莱地齐亚·奥迪兹（Letizia Ortiz Rocasolano）在2003年订婚时，准新娘穿着时尚的白色西裤套装，让那些关注王室礼仪的人士皱起了眉头。但在几个星期内，就有成百上千的欧洲妇女都穿上了类似的行头”——这些行头均由Zara设计、生产、配送、销售。

Zara从快速设计到上架的流程看似冒险，但其实它的新款式只以小批量生产。如果新款式在第一周销售情况不是很好，Zara就会下架；如果第一周销售情况良好，Zara接下来可能会生产更多，直到被其他新的设计取代。很少会有服装长时间留在仓库里；平均每2个月，Zara的库存周转率可达到70%左右，门店在不到两天的时间内就可以顺利补货。这样的速度已经为Zara赢得了响亮的供应链声誉。因为Zara的门店每星期总有一定数量的新款式，顾客们知道，她们逛商店时总能找到一些新颖的、令人兴奋东西。她们也知道下手要快，因为Zara的款式迭代非常迅速。正如Zara的母公司印地纺控股集团（Inditex）的总监路易斯·布兰克（Luis Blanc）所解释的，“最重要的是，我们希望顾客能明白，如果她们喜欢某样东西，她们必须现在赶快就买，因为下周它就不会在店里了。所有这些都是想要创造一种机会稀缺的氛围”。[插图]因此，Zara的顾客平均每年要去Zara专卖店17次；与之相比，其他品牌的客户平均每年只有3次。

二、心得

物流集群发展需要依靠不同种类的基础设施。港口、机场、仓库、公路、铁路、运河等因其庞大的资产规模和技术水平，需要庞大的投资、精心的政策引导和精明的管理。实体设施几乎主宰了全部的物流投资。物流行业的发展完全依赖于基础设施的建设。经济发展绕不开政府，因为他们拥有基础设施，主导区划决策，有权签发批文，掌握激励手段。国外物流企业的快速发展是享受了冷战后的和平红利，政府在冷战期间修建了大量的高速公路网和机场。

物流成本是制造业中重要的一环，我国的物流成本仍在全球位于前列，降低物流成本可以有效的提升整体产业附加值和竞争力。世界银行的研究表明，交易成本每下降1%，交易量会增加20%。

我国的物流业在电商发展的催化下快速发展，达到了日均1亿多个包裹，在快递公司过分内卷的情况下，科技化，自动化，智能化成为发展的方向，在有限的利润中厮杀，提高服务水平成为关键。

物流集群是一个很大的概念，既包括纵向概念也包括横向概念，运输和仓储是最基本的物流服务，物流集群的发展为区域经济发展创造新的机会。产业集群的发展会带来上下游关联企业的落户，带来地区的成长和繁荣，产业聚集会降低企业之间沟通，协作，交流的成本，并提高效率，形成新的经济优势。集群内的竞争也会为客户比价带来便利。

物流集群的发展会使集群的优势更加明显，城市是人类活动的集群，大城市经济领导地位在马太效应下更加突出。

几个典型的物流集散地

萨拉戈萨：转运业务比例高，物流效率越高

新加坡：集散和分拨中心

鹿特丹港：运输模式转换终点

巴拿马运河：东西方配送物流中心

孟菲斯：无极端气候保证运输稳定性，充分利用美东时区差，提高运输效率

成为物流中心的几个重要因素：

1、地理成本削减和地理捷径

2、不同运输方式之间的天然纽带

3、气候优势等同于可靠性

物流运输分为直达-出租车，集运-公交车，当直达的货运量足够大时，省略集散环节可以更好的降低成本，强大的物流集群使精益生产成为可能，也让工厂有可能实现零库存，降低工厂自身的复杂性，这背后需要强有力的物流供应链支撑。物流集群有复杂的金融服务，物流的国际性调度带来金融业的发展。成功的物流集群，都有密集，大量使用的基础设施，成功的物流集群也会带动相关产业的发展，比如新加坡，能源设备与物流业相辅相成，既而带动石化产业的整体发展。交通工具的更新意味着更大尺寸，也要求基础设施持续适应能力提升，否则将会影响经济活动。堵并不意味着这是一件坏事，拥堵证明地理位置的优越性，是对服务的高度需求，对于物流集群来说是成长的机会。