1《物流与供应链管理：新商业、新链接、新物流》

伴随着国内商业模式的迭代与创新，零售从线下走向线上，从线上走向线上与线下的融合，批发从线下走向了“互联网+”。作为配套服务，物流也从B2 B合同物流走向了B2C快递物流，从B2C 快递物流走向了仓配一体化和物流最后一公里。总体上看，2013年以来，一大批从事“互联网+干线运输”“互联网+城配”“互联网+最后一公里众包” 以及驿站和自提柜、云仓、仓配一体化等创新物流的企业如雨后春笋般涌现出来。值得一提的是，这些名词也成为物流创业领域的热门关键词。互联网经济时代，物流的创新实践和发展水平令人瞠目结舌，物流，也从原来的不受待见，变成现在的创业风口和资本宠儿。2017年，马云在全球智慧物流峰会上指出，未来的物流一定是时尚的、高科技的。

感受：

1、供应链是围绕核心企业展开。原来我对供应链重心划分不清楚，这个描述以及小米例子使得围绕核心企业开展变得很清晰。另外，供应链管理和优化，对于部件繁多复杂又要大规模制造的行业，如手机、汽车、飞机行业，或者产品实效性要求高的行业，如服装、生鲜等行业，具有更为重要意义。

2、物流成本占GDP比例高的分析。都说物流成本占比高是物流效率不高的体现。虽然我对中美两国快递服务直接感受上是中国物流效率远高于美国，但是对于为什么我们物流在GDP占比会比美国高很多也一直搞不清。这本书讲的很清楚，主要不是物流本身效率高低，而是单位GDP所包含的货物多少。中国GDP中制造业比例远比美国高，所生产的实物多，所需要装卸运输等物流之处自然就多，物流占比自然就高。若单纯看物流效率，具体为物流成本对周转次数或里程，中国比美国效率高了一倍。专家解释果然生动易懂又一针见血，比其他各种明显奇怪解释强太多了。

3、以Zara为例说明供应链快周转的优势。原来只知道Zara整个生产上市周期短，并不知道为什么短就能变成压倒性优势。这本书中例子说明了，Zara充分发挥供应链短的优势，采用试错模式，每季先每款小批量上市大量款式，再根据销售情况快速追加畅销款供应量，使得Zara的服装有50%是当季生产的，滞销打折比例不到20%，比起那些提前一季生产下一季服装最后打折量要到40～50%的普通服装企业要强的多得多。这样，Zara虽然不是单件成本最低，但是整体效率却最高。这个例子生动说明了供应链管理好坏对需求变化快的行业的重要意义。不知对于消费电子等行业，供应链速度快的具体影响过程。

2《跨境物流及海外仓：市场、运营与科技》

本书围绕“全球买卖、本地送达”的中心主题，阐述跨境电商领域的热点话题，从不同视角对跨境电商的物流支撑进行分解，偏重于跨境物流的实际运作，兼有市场分析和运营实务，尤其是讲述科技应用对物流的引领作用。本书内容不仅可以给跨境物流行业从业者学习，对于跨境电商卖家也非常适用。不仅如此，在很多书视为边角和浅尝辄止的仓储、科技以及延伸上，本书也非常认真，给出了专业且具有体系的解答。在应用以及未来的延伸上，本书站在整个行业的角度，给出了下一步的最终形态，颇具有前瞻性。

感受：

1. 本书给出了大量物流数据，较为系统的科普了一下物流公司，整合的物流信息可信度高且蛮新的，一些名词如POD，保税仓，EORI与VAT的关系等都作了解释。总体把跨境物流各环节及场景的问题、方案及建议做了阐述，对非物流或供应链人员可以简单明了的理解。
2. 尤其对亚马逊全球物流战略印象深刻。亚马逊是大家所熟知的电商平台，相当于国内的京东。亚马逊扩大机队规模，减少依赖。先入为主的优势，使快递巨头拥有更成熟的物流体系，并因此在过往很长一段时间成为了亚马逊的主要物流承包商。亚马逊意识到自主控制配送网络的重要性，开始布局空运业务，以降低对UPS、FedEx以及美国邮政的依赖。2019年该公司还首次计划利用自己的独立承包商和司机网络配送其假期订单一半以上的数亿件包裹，旨在对配送过程拥有更多控制权，并确保减少配送。也是在这一年，亚马逊正式减少与第三方物流服务商的合作。除此之外，为第三方运送货物，不只运自有包裹。当时美国消费者新闻与商业频道透露亚马逊航空正在为第三方运送货物，不再是运输自有包裹。在外界看来，这是亚马逊航空公司发展历史上的一个转折点，正式拉开其与UPS和FedEx正面竞争的帷幕。动作更大一些的，是亚马逊直接以入股的方式投资了部分航空货运企业。亚马逊正在考虑购买大型货机可能与全球供应链危机有关，一来保证自有包裹的配送效率，二来满足第三方运送货物的需求。当下，新冠疫情还在全球蔓延，美西港口还在拥堵，俄乌冲突又带来新的不确定性，全球供应链危机进一步加剧，燃眉之急仍需要解决订单交付效率的问题，而空运可以避开港口拥堵的问题进而提升配送效率。

**3《最后一公里的哲学：电商物流全链条运营管理》**

作者用自己的亲身工作经历，深入浅出地全景式地展现了一家电商物流企业的运营和管理，用许多生动的案例让我们看到了物流运营问题的解决之道。（虽然此书讲的是电商物流企业运营，其实有很多理论和实践也是有普遍意义的。）这是一本发现之旅，发现物流之美，解决物流之痛。

感受：

1. 很多事都没有绝对的答案，要因地制宜。比如电商物流是自建还是外包给第三方，比如物流网点要有多少个，比如物流速度要有多快，比如物流技术要有多好，比如顾客体验要有多美，等等，都要和企业的实际情况相匹配，要服务于企业的发展战略，又要为顾客创造价值。物流是成本、效率、服务之间的一场博弈，三方力量对比是在不断变化之中的。不要东施效颦，也不要邯郸学步，现阶段适合自己的就是最好的，到下阶段情况变了又会有新的方案出现。
2. 这本书里有很多工具，各种图表，非常直观，点赞！其中有一个供应链的全流程图，让我想起了我以前给学生画的商场超市服务的整体流程图，有似曾相识的感觉。在数字化时代，物流企业的管理者要学会用数据来管理企业，数据不再是冷冰冰的不会说话的"物"，它会开口说话，它有情绪，有温度。它会告诉你企业物流活动的昨天，还会预测你物流活动的明天。
3. 物流企业经营中会遇到各种不可测的风险，要增强抗风险能力有三个法宝：技术、体验和网络化。技术有新有旧，不是光追求高大上，要追求技术在实际中用得好。体验可以说是网络经济时代的王道，要时刻想着顾客的需要。物流活动是一个网络化的活动，上下游之间牵一发而动全身，所以要讲究配合，大家好才是真的好。
4. 作者用了一定的篇幅讲述在京东的物流建设，推崇站在客户的角度去思考问题，京东有别于淘宝，他是以自营业务位发展战略，所以物流是基本营业的服务配套，物流环节是属于服务的一部分，是解决最后一公里的最主要的环节，客户的直观体验一方面是产品的质量，而配送服务则更加能够让客户满意度提高。京东推出211的配送模式，通过分析客户心理，推出即日达及次日达，满足客户的心理预期。
5. 关于物流速度，作者提出了绝对速度、相对速度、感知速度及响应速度，大部分篇幅都在围绕这四个速度论述。比起前三个速度，响应速度则是倍数的提升客户的满意度。而这恰恰是许多电商企业的短板。作者认为电商企业与实体企业竞争，最重要的是提升客户体验，客户体验表现在供应链的各个环节，从商品材料、加工、仓储、分拣、销售、配送、售后服务及逆向物流。每个环节都要制定标准，服务不是一个环节的活儿我，而是需要通力配合。作者认为逆向物流是导致企业成本上升的重要原因，要分析退货的原因，是不是可以从源头上就作出优质的服务。

**4《新零售：线上+线下+物流》**

本书虽然与物流关联较小，但受益良多。内容围绕作者对于新零售的认识，以及他会怎么诠释新零售而展开。读完之后部分解答了，什么是新零售？用作者的话简单说就是：线上+线下+物流。文章中也讲述了很多理念，下面一起来回顾。

**一、传统零售和传统电商**

**1、传统零售的痛点**

第一、电商冲击；第二、居高不下的运营成本；第三、差异化竞争优势不足（差异化4角度：经营模式差异化，品类差异化，地段差异，服务差异）；第四、缺乏用户思维（用户思维：人性化，个性化，多样化）。

**2、传统电商的痛点**

第一、流量红利消失，成本居高不下（实体商业成本：人员，售后服务，扣点-分成，促销，广告，房租；电商成本构成：人员，售后服务，扣点-分成，促销，广告，流量，物流）；第二、客户只对价格忠诚（顾客忠诚度类型——冲动型忠诚、认知型忠诚、情感型忠诚、行为型忠诚；国内消费者处于”冲动型忠诚“的原因：电商频打价格战，电商产品同质化严重，”低价-劣质-地忠诚度“恶性循环）；第三、用户体验的先天不足（网购转化率”漏斗“，新访客——100%，中间页——60%-80%，产品页——40%-50%，购物车——9%-13%，付款——3%-5%）。

**二、新零售进化路径**

路径一：**零售+生态。**线上，线下，物流，上下游，内外部员工等。零售+线上+物流+大数据+体验

路径二：**零售+全渠道。**全渠道的两个关键词：链接和融合。（链接包括数据与系统，融合指思维和理念的与时俱进）

路径三：**零售+体验**

路径四：**零售+投资**

**三、新零售范围**

**1、新零售+新物流**

（1）新物流三大趋势：送达速度更快，本地配送量激增，优化供应链实现零库存。

（2）智能物流。智能物流关键衡量指标：搬运次数，即产品从厂家生产出来，直至送达最终到消费者手中，中间所消耗的周转次数。京东物流“青龙物流配送系统”特点：可实现预分拣，实现全网跨平台运营，优化、跟踪配送线路。

（3）物流云升级。物流云升级主要做到几个连接：连接品牌商和零售商；连接零售商和消费者；连接快递公司、仓库和消费者。

（4）物流最后一公司争夺战。盒马鲜生特点：精准算法支持；高效精准拣货；线上线下智能拼单。

**2、实现零售的数据化**

数据是新零售的核心。

**大数据的商业价值**：读懂消费者，消费模拟，消费者关系管理，个性化精准营销。

**数据分析实战**：获客成本分析，促销效果分析，商品结构分析，会员分析。

**客户数据应用：**

**（1）挖掘客户需求，为用户画像**

A.收集信息并分类（客观数据——相对稳定的基本数据，动态数据——用户行为数据B.分析数据，贴上标签C.为用户建模（时间、地点、人物——>预测）

**（2）精准营销，精准推送**

A.用户分类B.用户画像C.信息推送D.反馈优化

**（3）大数据会员管理**

**（4）把控生产，达到零售升级**A.收集顾客需求，倒推生产B.基于大数据优化供应流C.用大数据做产品开发

**3、零售生态系统新功能**

（1）供应链能力（对上游供应链的控制）

A.掌握上游产业链B.提升产业链话语权C.科学筛选供应商

（2）社群营销（对下游消费者触达）

**4、零售+超预期体验**

（1）用户思维A.消费权益转移，倒逼商家转变B.从产品思维到用户思维C.强化顾客关系管理（CRM）

（2）消费升级（3）场景优化（4）智慧零售（5）服务精进

**5、新零售商**

（1）运营能力

A.低价采购。如：美国”好市多“Costco 坚持两原则:商品毛利率不得超过15%;给竞争对手供货价不得低于好市多。

B.勤进快销。（如：日本）科学库存管理体系；高效推广；“人、商品、资金”一体考核体系。

C.极致单品管理（如：7-11便利店）

（2）深耕方向。A.微利模式B.高质高价模式C.长尾模式

（3）匠心。职心，用心，欢喜心

**5《物流实践者手记》**

物流过程实质上是“物流，资金流和信息流”的“三流一体化”过程，只有将三者有效结合，才能真正达到降低流通成本，提高物流工作效率的目的。本书是关于物流实践的论述和案例，主要讲述了作者若干年来对物流管理的认识、方法、工具、启示和案例。是各类物流企业、管理者及有关从业人员用管理工具书，是作者十几年的努力和积累。在供应链诊断和改善方面总结了独到的方法论，如边界理论、供应链快速诊断方法论、全面物流管理、物流信息化规划逻辑等，这些内容在书中都有叙述。

这本书主要回答了一个问题：如何干好物流？如何干好仓储？对这个问题，作者给出了一个方案：从两方面下手，一是认识，二是做法。怎么个做法，这是具体的事和实践？四个切入点：运输、仓储、IT、咨询。从四个切入点，同样也是干库管的日常例行工作和专项工作。书中有很多的重要观点、方法和工具，值得从业者去学习，实践。目的只有一个，通过物流，为公司贡献更大的效益。

物流管理其实就是物流资源的调度，或者说，尽可能以少的资源完成多的任务。流程保障能力来自于资源的掌握。需要能干的员工、充足的设备、丰富的资源等等，但仅仅凭丰富的资源来保障流程，那就太奢侈了，流程保障更重要的能力是来自企业的管理水平、调度能力。举个例子，围棋游戏，都是一人一步，为什么高手总是赢，资源调度得好。

这本书同样对比了京东和亚马逊。亚马逊持续打造物流、客流、结算的服务体系，为第三方销售商提供更多的客户、更好的物流体系、更快的结算服务，第三方销售商20年持续以52%的复合增长率成长。彼之砒霜，京东之蜜糖，京东从物流入手破解电商模式。京东通过优化物流，驱动库存，满足订单，扩大管理规模，降低库存，提高库存周转，降低账期，便可以提高整个行业的效率。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。拥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。

**6《大物流时代：物流集群如何推动经济增长》**

供应链管理专家尤西谢菲分析了孟菲斯、新加坡、芝加哥、鹿特丹、洛杉矶等地开发物流集群成功的要素，也总结了有些地方的失败教训；概括了物流集群开发中非常具有特色的“放大效应”；阐释了物流集群和其他产业集群的不同；物流集群怎样带动其他产业的活动，从而达到“增值”的目的；企业为什么需要把配送中心和增值活动放在物流集群；以及政府的支持、投资、监管和贸易政策在其中的作用。书中详细描述的物流集群，给我们带来当今经济环境中难得的、真实的成功故事。正因如此，众多的地方和中央政府以及许多地产开发商在积极投资、开发物流集群。

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。