

更高的性价比：优化的供应链成本

新零售模式下物流碎片化、多样化和急速送达等服务将增加物流成本，需要通过智慧物流、资源共享和效率提升实现物流成本的下降。

当前中国的物流成本总体比重较高，物流载具和基础设施的利用效率仍有较大提升空间。此外，碎片化、多样化和急速送达等服务需求，进一步增加了物流成本。

而降低物流成本的有效方式主要来自三个方面：

- 借助无人机、末端配送机器人、仓内拣货机器人、新式扫码标枪等智能设备，物流企业有望进一步减少人工、降低成本；
- 通过闲置运能和仓储空间共享、平台资源共享、社会力量共享、数据共享等手段，将使得各方资源得到最大程度的高效整合；
- 通过优化物流路径、改善内部流程等方式，提升运营效率。

更快速的物流：抢占最后一公里

最后一公里是新零售模式下的重要节点，据德勤观测，领先实践者正通过店仓一体化、智能柜、微仓、众包快递等方式，解决新零售模式下的最后一公里难题，实现更快速的配送。

店仓一体化

店仓一体化是指门店集展示、仓储、分拣配送为一体，通过引入自动化物流设备、电子标签和终端配送提高配送效率，满足客户现场及线上业务快速体验。门店货架即为线上虚拟货架提升消费者体验，一般可保证5公里30分钟急送服务。

图11: 店仓一体化模式的产品流向示意图



来源: 德勤研究

在店面内，通过电子标签、自动化合流区实现店内分拣。在配送端，依靠自营及合作物流团队，保证门店经营半径5公里线上订单30分钟送货到家。仓店一体化一方面可以提升客户体验，但另一方面，该模式对仓储面积要求较大，在核心CBD的租金成本将会上涨；自建配送队伍成本较高；配送范围难以拓展，超过五公里半径将无法承诺时效及服务水平，而如引入第三方合作则难以控制其管理服务水平。

社区仓/微仓

社区仓/微仓指的是一种仓储前置的手段。举例来说，生鲜行业长期存在着损耗严重、产品非标准化、冷链物流成本居高不下以及高频低价等问题，而物流问题是其中关键。布局微仓（前置仓）已经成为生鲜电商行业提高配送效率、降低成本的一种重要措施。

快速配送到宅：众包物流

众包物流对现有配送方式是最灵活的补充，可缓解快递人员稀缺难题，但面临人员稳定性等挑战。众包物流的运作流程为：发件人通过APP发布订单，软件自动核算快递费用，自由快递人抢单，成功派送后获得报酬。

众包物流能够整合闲置资源、能够有效应对月均快递业务量变化，同时轻资产化运行，潜在配送员众多。但目前这一领域监管机制不健全，行业仍处于无序期，行业壁垒低，可复制性强、竞争激烈，配送队伍整体参差不齐，服务质量无法保证，用户体验和产品质量也难以保证，且人员主要为兼职，稳定性不高，难以确保运力可持续。

快速配送到宅：快递自提点

快递自提点已经是现阶段较为完善的配送方式，短期有望成为主流的配送方式，将占据较大的市场份额。目前快递自提点主要有自建和加盟两种模式：以菜鸟驿站为

代表的采取加盟模式，联合社区中便利店，商户加盟的边际成本为零、迅速增加店铺流量并收取收入，但可控性不强；以京东自提点和顺丰到家为代表的采取自建模式，企业出资挑选人口密集区域设点，成本更高但服务品质更有保障。

快递自提点节省人力、全天候，取件不受时间限制；客户自提，信息隐私安全得到保障；借助便利店、超市的标准化和集中化，实现物流配送的标准化和集中化。但另一方面，自建方式盈利模式尚不清晰，加盟商户类型丰富、服务质量难以保证，加盟难以进行标准化复制；目前的宣传并不得力，虽功能实用，但缺乏消费者知晓度，遭遇认知尴尬。

快速配送到宅：智能快递柜

智能快递柜被认为是最有效的末端快递配送替代方案，电商平台、快递企业和第三方平台多方参与，明确已形成一定的规模，但盈利模式仍有待明确。

图12: 智能快递柜的功能集成示意图



来源: 德勤研究

智能快递柜是行业未来布局重点，也是最后一公里配送优化的重点。快递柜所承接的包裹量占总包裹比正在逐年递增（2015年2.2%，2016年6.8%，2017年预计11%）。未来，智能快递柜将作为社区生态圈的接入口，连接社区各种增值服务。智能快递柜调动多方参与，电商系（京东、阿里）、物流系（蜂巢）、第三方平台（速递易）等均涉足这一领域，目前已布局15万网点，初步形成了规模基础。

然而智能快递柜行业已经面临竞争激烈、租金成本高、收费端收费下降等挑战。一些小区物业一套智能柜租金由2000元上涨到8000元，而收费端过度竞争使得收费下降，原本0.5元收费降到免费。受制于社区孤岛，设备之间难以形成联动效应，仅凭智能快递柜内嵌的增值服务，难以在短期内实现盈利。