

航协资讯

(第 46 期)

中国航空运输协会

2016 年 6 月 24 日

商业货运和物流业新趋势

在表面上，2015 年商业货运和物流业显得非常平静。该行业经济水平未有较大波动，平均收入基本持平。美国交通运输部的运输服务指数（该指数用于衡量工业产出）仅上升了几点。

然而，在平静的外表之下却暗流涌动，其驱动力主要源自商业运输和物流客户需求的不断变化。过去市场的需求相对简单，如今客户的供应链变得越来越复杂，主要有五个趋势：

1. 供应链被打破，表现在离岸、近岸和陆上地点的相互融合，以及货主分销网络节点的不断扩大，以便尽量缩短交货时间。

2. 货主越来越认识到运输和物流环节可以产生相当大的竞争优势，运输不再是一个仅基于成本的战术决定，而是一个基于客户的期望、销售数量、产品组合等因素的战略考量。

3. 高利润的客户规模增大，他们主要销售高附加值和敏感性高的产品，如特种药品和易碎的电子设备，都需要特殊的处理、安保、可靠性和运输公司提供实时跟踪等措施。

4. 破坏性的事件频发，如百年一遇的自然灾害、罢工和地缘政治的不确定性，这些导致货主重新评估他们的采购策略和物流网络的有效性。

5. 电子商务两位数的增长，以及它进入了 B2B 的商业领域，这些都导致装运复杂度更高，并要求更大的透明度和更多的跟踪信息。

这些趋势为商业货运和物流业创造了新的需求模式。货主在策略上倾向于他们的物流合作伙伴能在不同的供应链和分销网络交叉运营。货主特别希望运营商能够在破坏性事件发生时满足峰值的运量要求并保持高水平的执行能力。他们正在寻找诸如 3D 打印和数字化解决方案的商业提升机会，可以为多个供应商提供可视化服务，更大的价格透明度，和消费者青睐的用户体验。

新竞争者

现有的商业货运和物流公司一般不能满足他们客户的全方位的新喜好。他们的网络配置、实物资产、技能、和提供的服务只能够满足早期的市场条件和客户期望的产品。因此，一系列新的竞争对手正在侵入物流部门，提供有针对性的服务。与传统大公司提供广泛，但是不专业的服务相比，一些货主认为新竞争者具有更多的价值和创新。

有一类新竞争者，我们称之为“本地网络建设者”，抵制常规模型集中仓储和扩展性运输网络，而引入一种分布式的、本地化的结构，以优势成本体现快速和灵活的优越性。目前，领先的电子商务零售商如亚马逊已为自己建立这样的网络。但不难看到，第三方物流整合者（也可能是零售商自己）可以建造出与老牌运营商相比提供更好服务的本地网络。

另一种新竞争者可以称为“大众外包提供者”。这样的公司利用社交网络为货主提供灵活和快捷的供应链，他们需要更好地管理巨大的运力和运输网络破坏事件。这些企业是否成功还不确定，但他们的存在表明，一个富有创造性的、灵活的模式（如司机的实用性和一体化）能够解决当前劳动力短缺的挑战。

第三种我们称之为“操作简单化”。这些公司的目标是那些新的和小规模货主，他们的运输量不会引起大型运输企业的关注。这类公司的不同看法是，争取新的和小规模货主不需要像争取高利润客户时投入专门的营销活动。相反，小客户是一个独特的客户细分，需要特定的和差异化的产品和服务。这类公司的产品往往超出了运载货物的概念，而是一个更广泛的物流活动，如网站设计和在线渠道管理。

第四种新竞争者我们称为“大数据操作者”。他们的策略是，运用数字及分析能力，帮助货主充分了解更多的消费者购买偏好和更好的控制他们的出货量。如果管理得当，这些服务也可以为货主和其选择的物流公司节约大量成本。这些节省下来的资金可

以再次投入到他们的数字化能力提升上来。

最后一类新竞争者是“混合承运人”，因为他们寻求轻资产、重资产模式之间传统界限的平衡，创造一个混合型的地面网络为两种模式提供最好的服务，一个完全控制的基本配备，拥有自有设备加上一个立即可用的租借的非自有设备组合起来，来管理需求的波动。

这些新出现的小众市场运营模式的公司，任何一种都不太可能成为商业货运和物流产业的主导，但它们已经重塑了这个行业。许多新的竞争对手还会在不久的将来出现，比如亚马逊，当然还有其他更多竞争者，大多数行业观察者认为他们才是最具威胁的。

改造自己

商业运输和物流公司的高层领导者应该如何来抵御这些颠覆性的商业模式呢？在当前环境下如何提升自己的市场地位？答案在于发展这些能力：了解客户需求的变化，并根据客户偏好的改变进行灵活的转变。而且，最重要的是，利用公司深度专业化的优势大大提高运营效率，实现最优表现。

这是一个艰巨的任务，大多数物流公司还没有准备好。在这一变革中，有一些成功的途径，尤其是关注所需要的优先顺序和技能：

1. 创建一个客户需求和运营效率之间更好的平衡。授权并鼓励一线员工在他们日常工作职责内解决货主的挑战。在出货时间和模式方面，他们能够为货主提供更大的可视性和可操作性，而且

他们应该自觉帮助货主制定全球、跨链条的解决方案，这可能需要通过将自家公司和第三方的服务进行混合和匹配来实现。

2. 保持警醒，制定和整合战略并购交易。培养公司上下不断寻找新的竞争对手的习惯，了解客户的需求是如何被这些竞争对手所满足。当你了解产品和能力的差距，可以考虑收购或重组公司来填补商业模式中的这些漏洞。例如，UPS 斥资 18 亿美元收购了小狼物流，从而实现成熟的货运电子经纪技术。

不要把并购本身视为应对货主需求不断变化的一个足够的战略反应。只有当你有一种有效的战术计划来满足客户需求时，并购才是一个帮助获取能力、完善产品和服务组合的极好工具。

3. 全面展开数据分析和数字化管理。展开数据分析，包括捕获和储存数据的有效工具，解读数据的数据分析师，以及将从数据中获取的见解转换成实际操作的所需路径。与客户的系统和其他第三方公司的系统共同整合这些数据。设计和实施先进的面向客户的数字工具。

4. 提高网络的灵活性和支持能力管理。开发自己的本地运输网络或使用第三方网络，绕过传统的枢纽-轮辐式运营，利用更多的动态方法来集货和配送。这些本地网络可以比国家系统更灵活，因为他们的货物旅行只有一段短距离。此外，本地网络可以支持有效管理供应链的中断和不同时段内的较大需求变化。

总之，根据公司的商业模式和客户基础，提升这些能力或进行合理组合，可以帮助运营商和物流企业应对市场中的新竞争者，

满足货主需求变化。与坐看自己的市场份额被侵蚀相比，这是一个更可取的选择。

（资料来源：普华永道思略特管理咨询公司英文网站）

送：各理事会成员，各会员单位。

编印单位：中国航空运输协会研究部

电话：010-85632289
