

探索数字货运平台新模式

黄赞, 李元鹏, 邵岷, 冯聿娴

创新的数字货运平台解决了传统货运和快递企业的痛点。

共享经济的迅速发展带动了传统货运领域的创业潮。近几年国内外涌现出了一大波基于互联网的数字货运平台。据Armstrong & Associates¹统计, 2011年至今, 全球货运平台类创业公司吸引了1.8亿美元的风险投资。在中国, 货运平台类APP近两年猛增至200多家, 既有互联网科技类公司创建的, 也有物流实体公司运营的。

数字货运平台主要利用网站或者手机APP, 匹配货主的运输需求和车主的闲置运力, 以解决货运市场运价不透明、运力分配不均等问题。数字货运平台可细分为三大类: 一是城际之间干线运输的车货匹配平台, 如Getloaded和货车帮等; 二是针对同城货运市场, 如Uber Cargo和1号货的等; 三是利用兼职人员完成最后一公里快递配送, 如Amazon Flex和京东众包等。

其实早在2000年初上一轮互联网热潮时, 就出现过为数众多的货运平台。时至今日, 大部分平台已消失。国内近期也陆续出现货运APP难以为继的情况。我们认为, 缺乏货源, 只能依靠大量补贴来保证平台活跃度是根本原因。而缺乏货量的原因主要如下:

- 现有的货运平台多为独立的创业公司, 没有基础货源, 只能通过线下渠道推广或者大量补贴吸引货主, 从运输企业和中介手中争取货源。

1 引自Armstrong & Associates 2016年发布的Digital Freight Matching报告。

由于公路货运市场总体供大于求，货少车多，令货运平台吸引货源愈加困难。

- 简单复制客运出行APP的模式，难以吸引货主和车主。相较于客运出行，货运平台面对的运营模式更为复杂，一方面干线运输、同城货运和快递的货运需求迥异，另一方面在支付、收货等方面需要更强有力的背书。

如何解决货源不足的难题？我们认为，货运平台需要从“与货运企业争抢货源”转变为“与传统货运企业同生共荣”。理解货运痛点，借助平台解决其核心问题。

缺乏货源，只能依靠大量补贴来保证平台活跃度是根本原因。

如下图所示，货运各个环节都面临车辆载运率低和高峰时期自有运力不足的困难。针对各个环节的痛点，货运平台可以将货运/快递企业的线下需求放到线上平台，利用社会闲置资源帮助其解决难题。例如，快递末端配送环节，在现有运力不足的地区通过平台寻找兼职快递人员；同城货运环节，利用货运平台寻找货源，增加现有车辆载运率；城际干线运输环

节，将高峰期的货运需求发布在货运平台上，采购社会运力，并确保运价透明合理。同时，货运平台也可依托货运企业的货量保持平台活跃度，实现双赢。

图 创新的数字货运平台解决了传统货运和快递业的痛点



作者向对本课题做出贡献的同事梁结茹和王乾源致以诚挚的谢意。

黄赞为麦肯锡全球董事合伙人，常驻深圳分公司；

李元鹏为麦肯锡全球副董事合伙人，运营和组织转型专家，常驻上海分公司；

邵岷为麦肯锡全球副董事合伙人，常驻上海分公司；

冯聿娴为麦肯锡知识专员，常驻上海分公司。

麦肯锡公司版权所有©2016年。未经许可，不得做任何形式的转载和出版。本文经麦肯锡中国公司授权出版。