

探索数字货运匹配平台 新模式CONNECT®

李元鹏, 邵岷, 冯聿娴

CONNECT®旨在帮助物流企业结合自身资源建立数字货运匹配平台, 低价获取社会运力。

找货难、找车难一直是货运市场的痛点。随着数字化技术的进步, 大量基于互联网技术的车货匹配平台应运而生。然而, 纵观整个市场, 同质化竞争激烈, 且多由独立互联网创业公司运营。其突出问题是缺乏基础货源, 多数只能依靠大量现金补贴来保证平台活跃度, 商业模式不可持续。

相比之下, 物流企业拥有得天独厚的基础货源优势和深厚的行业经验, 却存在着高峰期运力不足和低谷期运力闲置的问题, 导致整体运营成本较高。

为帮助物流企业克服以上难题, 麦肯锡设计了数字化货运解决方案CONNECT®, 旨在帮助物流企业结合自身资源建立数字货运匹配平台, 低价获取社会运力。对于区域内非整车市场, 整合自有货量和货运平台上的社会订单, 提高拼货成功率和车辆装载率, 使得车源和货源可以在自有资源和社会资源之间高效分配, 提高同城配送的成本优势。

车货匹配难: 中国货运市场的“顽疾”

2016年中国货运市场规模超过2万亿元。但普遍存在车货匹配困难, 资源配置效率低下的问题。具体来说, 在需求端, 货主往往面临着找车难。在高度分散的货运市场, 货主很难直接接触到司机, 只能借助信息中介。这就导致了用车贵: 除了必须支付中介费, 还不得不为零担用车支付整车费用。另外, 由于传统中介模式对社会来源司机缺乏信用追踪, 常常出现丢货的情况。

在供给端，司机则是找货难。我国公路运输超过90%的运力为个体车主/司机，其货源渠道十分有限，导致我国货车平均空载率高达40%，每天每辆货车有效行驶里程仅有300公里（美国可达1000公里）。另外，由于货主与司机之间缺乏有效的信用绑定，司机也时常遇到被放空、拖欠运费的情况。

数字技术：为解决痛点提供新思路

数字技术和商业模式创新为解决货运市场车货匹配难提供了新的思路。

首先，数字货运平台将货主和车主的需求汇集到一起，然后通过对海量数据的处理，将货主的运输需求和车主的闲置运力在时间、空间、车辆装载等维度上合理匹配。其次，平台还担负着对司机进行管理、对货物进行担保的责任。这一模式将显著改善车主和货主的体验，提升市场运行的效率。

滴滴、Uber等互联网企业将类似思路应用在客运市场，取得了巨大成功。虽然货运市场相较于客运市场的非标准化程度更高，但商业和技术的成功足以证明货运市场数字化变革的巨大机遇。

为了抓住机遇，大量初创企业蜂拥而起。2011年至今，全球货运平台类创业公司吸引了约2亿美元的风险投资。近两年，中国的货运平台类APP猛增至200多家，并以互联网科技类公司创建的独立平台为主。

独立互联网货运平台：难以为继

随着大量互联网初创企业的快速涌入，一时间市场变得热闹非凡。但好景不长，大多数一开始就难以为继。一方面，整体市场供大于求，而车货匹配平台需要有足够的货主以及车主才能保持活跃，有限的货量无法养活数量众多的平台；另一方面，平台商大多只是简单复制客运出行模式，对标准化程度较低的货运市场未能给出有效方案，同质化竞争严重，对支付、收货、拼货等痛点也没有提出好的解决方法。

如何在同质化竞争的背景下更好地服务于行业各相关方，助其从激烈的市场竞争中脱颖而出，既是全行业未来的重大挑战，也孕育了新的机遇。

我们认为，物流企业应充分利用自身资源优势，打造全新的货运匹配平

台。CONNECT[®]旨在帮助物流企业基于自身货源建立数字化货运平台，低价获取社会运力。瞄准区域内非整车市场，结合自有货量和货运平台上的社会订单，提高拼货成功率和车辆装载率，使得车源和货源可以在自有资源和社会资源之间高效分配，打造具有成本优势的区域内配送产品。

在细分市场的选择上，以低价战为主导的跨城整车平台由于模式雷同，竞争异常激烈。反观同城货运市场，竞争者相对较少且以互联网独立平台居多，它们在货源上不具备竞争优势，拼货成功率低（见图1）。因此CONNECT[®]进一步聚焦同城货源，利用背后强大的业务逻辑和算法，帮助自带货量的物流企业打造具有成本优势的同城配送产品。

图1 车货匹配市场竞争激烈，而同城拼货领域竞争者相对较少，拥有货源的物流企业市场机会可观



CONNECT[®]与独立货运平台相比，具有独特的价值主张。首先，CONNECT[®]以物流企业自身货运需求为基础，平台活跃度有保证，平台上的外部订单还可以提高同城货车的装载率；其次，CONNECT[®]既有整车竞价又包括为零担以及快递众包运力的功能，可以解决物流企业在不同场景下的需求；最后，不同于市面上同质化竞争的诸多APP，CONNECT[®]的核心算法加上麦肯锡团队精心设计的定制化解决方案，能够打造出最符合企业诉求和战略方向的数字化拼货解决方案（见图2）。

图2 现有的独立平台与CONNECT®的差别

	现有的独立平台	Connect®
 与物流公司的关系	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 补贴货主和司机，与物流公司构成竞争（而非互助）关系 ▪ 平台白手起家，没有需求 	VS. <ul style="list-style-type: none"> ▪ 协助物流公司众包运力和需求 ▪ 平台订单作为填仓货，提高物流公司同城货车装载率 ▪ 物流公司自身的货运需求放在平台上，确保吸引力
 业务模式复杂度	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 简单的整车竞价机制 ▪ 把中间商和物流公司排挤在价值链以外 	VS. <ul style="list-style-type: none"> ▪ 除整车竞价外，为零担和快递众包运力 ▪ 以同城拼货为核心抓手，提高自有同城货车装载率
 按客户与地区定制化	<ul style="list-style-type: none"> ▪ “一款APP走天下”战略，试图一刀切拿下所有市场和区域 	VS. <ul style="list-style-type: none"> ▪ 为物流公司提供定制化解决方案，聚焦区域内和同城货运，而不仅仅是长途货运

针对物流企业在货运各个环节中面临的车辆装载率低和高峰期自有运力不足的痛点，CONNECT®有利于低价获取社会运力（司机/快递员），同时作为新的集货渠道吸引各类社会订单，提高自有车辆载运率（见图3）。

图3 CONNECT®解决了传统货运和快递业的痛点



CONNECT[®]算法的核心在于精准的大数据匹配能力以及动态定价机制。举例而言，A物流公司安装了CONNECT[®]，平台将汇集来自A物流公司、社会其他平台以及CONNECT[®]货主用户端的订单。后台会对订单属性（如货物类型、起点/终点以及接送货时间）进行分析并合并打包形成系统订单，并将系统订单按照实时订单/预约订单在车主用户端发布，司机用户看到后可以根据系统计算的参考价格进行自由竞价，直至最终达成交易。

在这个过程中，CONNECT[®]的算法显示出三大优势：

优势一：价格最优。基于货物以及车辆的稀缺程度定价，实时考虑货量、车辆数量、车辆利用率、路线多方面因素，给出对货主和承运商最合适的价格。

优势二：无缝衔接。实现与物流企业现有IT系统的无缝连接，使车源和货源可以在自有资源和社会资源之间高效分配。

优势三：资源整合。将物流企业自身订单与平台吸引的外部订单根据属性“拼”在一起，提高资源利用率。



综上所述，物流企业由于拥有基础资源和行业经验的优势，具备了打造车货匹配平台的先天条件。国务院2017年8月出台了物流行业降本增效27条，信息互联、效率提升、无车承运人等被列为重点发展领域。CONNECT[®]可帮助拥有货源的物流企业打造数字车货匹配平台，从而提高效率、降低成本。在细分市场的选择上，我们建议物流企业以竞争者较少的同城拼货细分市场为切入点，再逐步撬动更庞大的市场。①

作者在此感谢同事王乾源、项姝蕾、刘子韵和刘筱对本文的贡献。

李元鹏为麦肯锡全球副董事合伙人，常驻上海分公司；

邵岷为麦肯锡全球董事合伙人，常驻上海分公司；

冯聿娴为麦肯锡物流行业知识专员，常驻上海分公司。