

# 货运代理行业： 数字化转型迫在眉睫

陈庆麟、Simone Schöndorfer、Frederik Schröder、Michael Sønderby

**数**字化革新的浪潮将对航空与海上货运代理行业产生巨大影响。创业公司、供应商甚至客户都在应用数字技术开发各种创新的商业模式，旨在大幅改善客户体验、消除运营效率低下的顽疾。这些数字化商业模式可能会颠覆传统货运代理商在业内长久以来的主导地位。

传统货运代理商想要生存，就必须跟上数字化的发展步伐。我们估计，人工流程自动化现已能够将特定的后台及运营成本降低40%之多；对销售流程中的关键环节进行数字化升级还能进一步降低相关的直接成本。此外，当新商业模式日渐受到青睐，数字化能力将为企业打开“机会之门”，助其在市场上脱颖而出。

## 数字化浪潮背后的推手

长久以来，两大挑战一直困扰着航空与海上货运代理行业，但同时也为新晋企业提供了动力来源。

**客户体验欠佳。**传统的离线报价和预订流程既冗长又繁琐，往往需要你来回多次，才能谈成最终价格。货运服务公司Freightos近期开展的一项研究表明，托运人

向货运代理商询价时，等待时间可长达100小时。填写和检查货运文件是一个无比繁琐耗时的过程，并且很难实时跟踪货运订单；一旦中途出现意外情况，客户根本没有机会做出必要的决策，以确保货物按计划到达目的地。

**人工操作。**航空与海上货运代理行业的人工流程远远多于其它行业，这是业内的普遍现象。部分企业仍然依靠电子邮件、个人交接甚至传真来传送货运文件，整个流程十分耗时且容易出错，还会增加运营成本，对企业利润造成挤压。Freightos的研究发现，在前20大货运代理商中，仅有五家会自动发送确认电邮，提供即时报价的更是少之又少。对拥有大量交易客户的企业而言，服务成本自然更高（参阅BCG于2018年2月出版的聚焦报告《集装箱运输行业：数字化转型势在必行》）。

## 传统企业四面楚歌

为了把握市场机遇，许多企业已登上了数字化的竞争舞台。五类企业对传统货运代理商构成威胁（参阅图1）：

- **创业公司：**例如，Freightos和Flexport

图1 | 五类企业正在挑战货运代理行业格局



等；此类企业开发并推出数字化商业模式，为客户带来更精简高效的体验，并提高了供应链的能见度。

- **竞争对手：**例如，Kuehne + Nagel和Maersk-Damco等；这些企业正在进行市场营销数字化改造，同时致力于构建和完善新商业模式，旨在优化客户体验、提高盈利能力并推动新增长。
- **供应商：**例如，马士基航运公司(Maersk)；该公司推出门户网站my.Maerskline.com，对预订流程进行数字化升级，旨在大大缩短集装箱订舱所需的时间。承运商们正在试图跳过货代公司，直接与托运人交易。
- **综合服务商：**例如，FedEx（包括子公司TNT Express）和UPS等；此类企业凭借自身的端到端IT系统，在物流行业内不断扩张。
- **客户：**他们拥有强大的技术能力，渴望全面掌握在线客户体验，并决定在货代市场上分一杯羹。例如，亚马逊（Amazon）早已为进军航空与海上货运代理行业作好准备。

这些企业已明确意识到，把数字技术应用于运营的前后端，能带来许多改善客户体验以及优化业务运营的机会。从服务预订到

文档处理，流程数字化可以为客户及物流服务供应商带来切实的利益（参阅图2）。

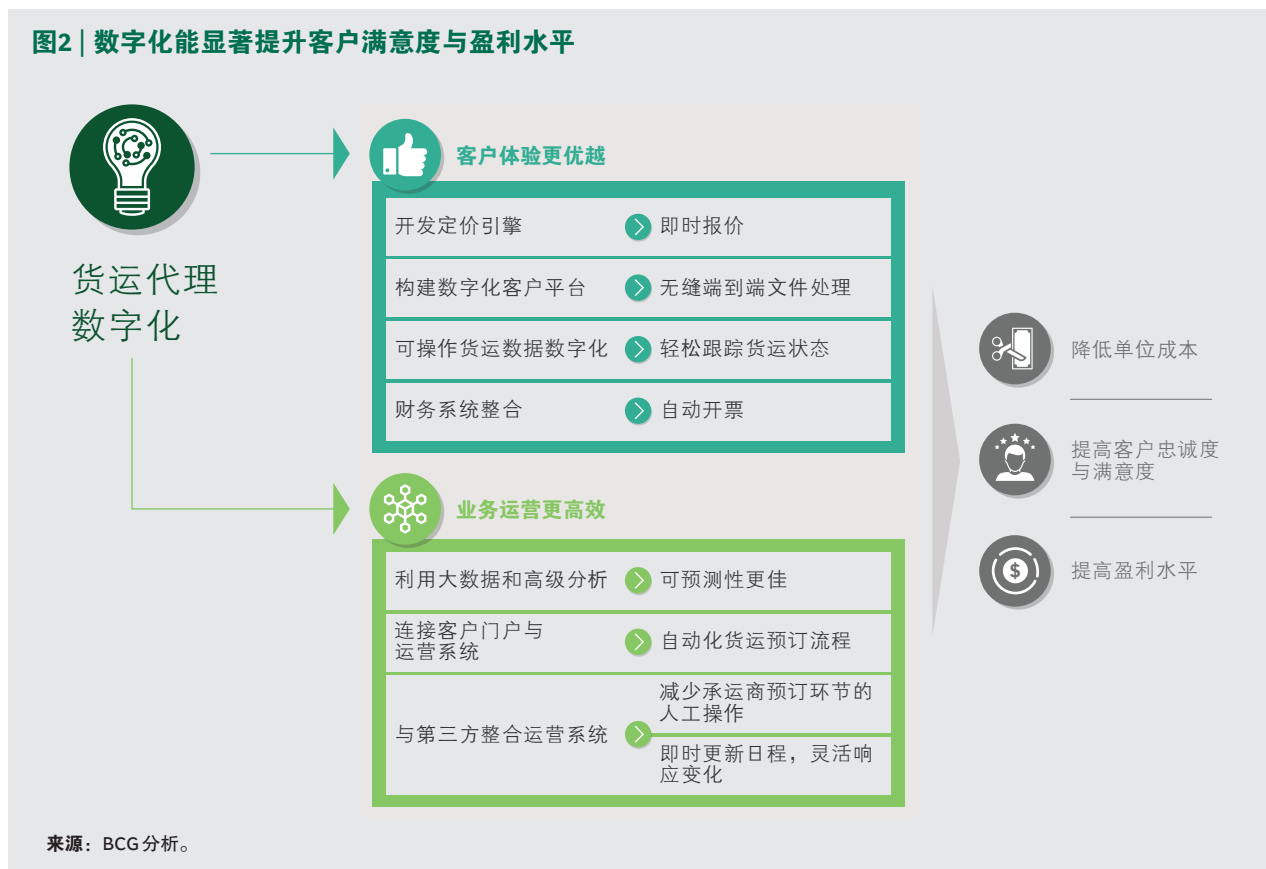
鉴于行业分散且集中度低，这些机会变得更具吸引力。不存在一家独大的情况：2017年，业内第一大企业DHL的市场份额仅为13%；前五大企业在价值超过1,300亿美元的航空与海上货运代理市场中占比还不到50%，为数众多的小型本土货代公司则占据了剩余的半壁江山。

### 诱人机遇引来大量资金涌入

风投资本家们对货代行业充满兴趣。2012年至2017年期间，他们向数字化海运及物流初创公司慷慨注资超过33亿美元，其中很大一部分都进入了货运代理市场。

最著名的投资案例是总部位于旧金山的数字化货代及物流平台Flexport。该公司成立于2013年，海运和航空货代业务各占一半。2017年9月C轮融资完成后，Flexport的估值达到了8亿美元。此轮融资由DST Global牵头，其它投资者包括创始人基金(Founders Fund)与富国银行(Wells Fargo)。2018年，中国领先的快递公司顺丰速运向该公司投资了1亿美元，Flexport所获投资总额随即增至3亿美元，公司估值突破10亿美元。这家创业公司的年运营收入约为4亿美元，目前正在以每年三倍的速度增长。公司每年的运输量约为12万只20英寸标准集装箱，并且专

图2 | 数字化能显著提升客户满意度与盈利水平



注于跨太平洋贸易通道，货运量在太平洋东行航线上排名第20位。

其它投资案例包括（参阅图3）：

- **Freightos**，成立于2012年，所获投资总额为9,300万美元，企业估值超过1亿美元；最近完成了C轮融资，主要投资方包括GE Ventures、ICV Partners、Aleph以及新加坡交易所（Singapore Exchange）。
- **FreightHub**，成立于2016年，所获投资总额为2,300万美元；最近完成了A轮融资，主要投资方包括Northzone Ventures、Global Founders Capital以及Cherry Ventures。
- **Fleet**，成立于2014年，所获投资总额为1,400万美元，企业估值为3,200万美元；最近完成了A轮融资，主要投资方包括汉莎货运航空（Lufthansa Cargo）、UPS以及Avala Capital。
- **Haven**，成立于2014年，所获投资总额为1,400万美元；最近完成了A轮融资，主要投资方包括Spark Capital、Sway Ven-

tures以及O'Reilly AlphaTech Ventures。

- **IContainers**，成立于2007年，所获投资总额为1,100万美元；最近完成了C轮融资，主要投资方包括Serena Capital、Kibo Ventures以及Viriditas Ventures。

此外，纽约航运交易所（NYSHEX）和Cogoport等创业公司近期步入了这一市场；另一些创业公司则选择退出，例如不久前停运关闭的货运代理公司Frachtraum。

### 创新数字化商业模式有望改变市场格局

新参与者们带来了各种创新的商业模式，有望在业内掀起变革的浪潮。我们以可能产生最大影响的新模式为焦点，并根据核心能力的数字化及运营化程度对相关企业进行分类。这些企业主要提供以下三种类型的服务。

**供需匹配：**数字化市场为寻找货运空间的托运人提供了一个运力供应商（如承运商和货运代理商等）搜索平台。还有些平台，如NYSHEX等，可以帮助用户签订私人货运代理协议，以保障所需的货运舱位。

图3 | 新商业模式颠覆传统货运代理行业



来源：BCG 分析。  
注：图中所列企业仅作参考用途。

Freightos 就是一个国际货运在线市场，用户不仅能在平台上获得即时的货运报价，还能立即以给定价格在线预订货运舱位。

**互联平台：**企业提供软件和服务，用以汇总和整合供应链上的信息。对托运人而言，这意味着他们可以在单一平台上拥有端到端能见度。Manhattan Associates 和 GT Nexus 都是基于云技术的平台，帮助企业与其供应链合作伙伴实现贸易和物流流程的自动化。Elementum 和 E2open 则专注于提供控制塔解决方案。

**数字化货代：**顾名思义，数字化货运代理商（DFE）通过数字化平台为用户提供物流服务，服务内容比在线市场及互联平台供应商提供的更丰富。DFE 的核心价值主张是为用户提供无缝体验：它们不仅能运输货物，还能通过单一的用户界面，把所有信息集成到单一平台之上。除此之外，DFE 还能为用户提供即时报价、简单的标准化文档管理、精简高效的沟通流程，以及能在线轻松追踪货件的实时数据，取代了传统的人工操作以及繁琐的纸质文件。

在数字化货代市场中，我们看到了两种不同的模式：第一种是借外部合作伙伴之力共同运营，第二种则是企业拥有强大的内部运营能力：

- **与外部伙伴携手运营的数字化货运代理**

**商：**此类企业通常会与拥有运营知识和实体资产的本地代理商及货代服务商签订合同。这类 DFE 并不具备内部运营能力，无需为运营复杂性及其伴随的成本而操心，但也因此丧失了对特殊情况处理以及服务稳定性的直接控制力。此外，流程标准化与简化的难度也变得更大；而这正是商业模式能否实现规模化发展的关键所在。鉴于以上种种原因，此类企业大多专注于比较简单的货运业务，而非交易型客户，至少目前仍是如此。

Flexport 就是这类企业的典型代表之一。该公司为用户搭建了一个高效易用的平台，可以直接联系承运商进行预订，还可以与本地货运代理商签约提供陆上送货服务。Flexport 称其在线平台不仅消除了用电子邮件和电话沟通的交易成本，还能让客户更好地了解和控制其供应链上的各种状况。公司近期开始在美国和欧洲构建内部运营机构。此外，它还与顺丰速运建立了战略合作伙伴关系，表明其可能有兴趣把业务范围拓展至亚洲市场。

- **拥有内部运营能力的数字化货运代理商：**与运营密集度较低的同行业相比，这些公司往往能够提供更加全面的服务。它们的地理覆盖范围更广，提供更多样化的运输方式以及本地化客户服务。它们可以利用现有的业务网络与客户关

系，更迅速地启动和扩展各类业务活动。然而，与对外合作开展业务的DFE一样，它们也面临着在后台推广自动化运营的挑战：这是一项艰巨而繁琐的任务，需要对现有流程进行大幅改变。

这类参与者通常由实施数字化战略的传统企业创立。Twill就是这样一个例子：该公司由马士基航运（Maersk）旗下的货运代理业务部门Damco创立，自2017年成立以来发展迅速，在包括美国、英国、德国、印度以及中国在内的十几个国家和地区都设立了站点。Twill的品牌归属关系也已发生转变，从Damco转至马士基旗下，充分体现了这家创业公司在马士基致力于成为全球集装箱物流综合服务商的目标中所扮演的重要角色。

## 货运代理行业的未来展望

随着新的数字化商业模式越来越受欢迎，货代行业的未来格局也会发生重大改变。

**传统经纪商将会逐渐退出历史舞台：**此类企业已无法提供增量价值，除非转型成为数字化货运代理商（DFE），否则很快就会被市场淘汰出局。

**传统货运代理商将会踏上数字化旅程：**传统数字化货代商都拥有良好的市场定位，其业务网络覆盖全球，提供不同的交通运输模式，并拥有自己的客户群。部分企业已开始采用高级分析、机器人技术和数字化前端；但这些还不够。传统企业需要对其产品和服务进行全面的数字化升级，并与第三方紧密合作，对后端运营进行自动化与整合。

**数字化货运代理商将会进一步强化运营：**缺乏内部运营能力的企业可以选择在内部构建此类能力，或与已具备此类能力的货代商携手合作。Flexport同时采取了这两种举措。

**数字化商业模式将会不断发展演变：**考虑到现有商业模式的市场潜力可能有限，部分企业将会尝试不同的模式。Fleet已于近期转型，从在线市场转变为数字化货运代理商；Haven也从在线市场转变成了运输管理软件提供商。此外，数字化货运代理与互联网服务供应商之间的界限将逐渐模糊。部分互联网平台企业将与传统货代商建立合作关系或与之合并。同样，DFE也会扩大服务范围，与物流价值链上的其它服务更好地衔接整合。

**行业整合热潮将起：**大型企业正在寻找机会，把商业模式相仿的小企业纳入旗下，从而将导致并购活动不断升温。不同的商业模式之间也可能会相互整合，传统货运代理商可能会收购数字化创业公司。很显然，随着市场日渐成熟，数百家创业公司绝大多数不会无限期地独立存在下去。E2open于近期收购INTTRA就是一个很好的例子。

**“元平台”可能会浮出水面：**在未来的五到十年内，数字化货运代理商将会逐渐成熟。到那时，“元平台”将应运而生，把多家不同数字化货代商聚集到一起。此类平台将为托运人与收货人带来更具竞争力的产品和服务选择，进而促成数字化货运代理商的商品化。尽管部分数字化市场仍会像现在一样存在，但其它更具雄心壮志的企业会利用目前的市场地位把握潜在的“元平台”机遇。

## 对传统企业的启示

数字化无疑会为客户带来巨大的利益；传统货运代理商很快就会被迫踏上数字化转型之旅。以下五项举措在转型过程中至关重要：

**客户体验数字化：**传统企业须立即着手，在面向客户的前端实施数字化转型，以提供更好的用户体验。相关举措包括：优化报价和预订流程，以及添加数字文档处理和货运数据分析等功能。Flexport和Twill的平台都能为用户提供无缝体验，并包含一系列信息面板，方便用户查询各类货运信息。

**运营自动化：**企业将货运规划、承运商预约、文件处理和开票等日常运营流程自动化后，将会看到服务成本与单位经济效益的显著改善。大数据带来的透明度能帮助货运代理商紧跟船舶可用性、日程与特殊情况等实时动态的变化作出响应。

**支持职能的数字化：**传统企业将数字技术应用于财务和人力资源流程后，将看到服务水平与效率的大幅提升。人员减少能帮助企业节省高达30%的财务成本，以及高达20%的人力资源成本。以数据为驱动的现金收款和采购订单自动审查帮助企业减少逾期付款；数字化招聘与入职流程不仅能缩短招聘时间，还能确保全体新员工及时做好上岗准备。

**组建、携手或收购数字化创业公司：**如果企业决定自行组建创业公司，就应当将其视为一家真正的创业公司，而不是一个IT项

目。创业公司应独立于现有的组织主体，确保不受限制地吸引和保留所需人才，比如能够快速做出响应的创新思考者，同时无需冗长的企业审批流程。

另一种选择是和已成立的创业公司合作。但这意味着要把一家大公司的后端与创业公司的前端整合到一起；任务艰巨度可能更胜于从头开始构建数字化能力。

第三种选择是收购或投资于某家创业公司。此举可能价格不菲，因为创业公司的估值都很高，但正确的投资依旧是值得的。例如，德铁信 (DB Schenker) 依靠在线平台 uShip 与卡车货运分包商保持紧密联系。

**为人员和系统注入新活力：**企业应全力吸纳具备数字化能力与创业思维的工程师、体验设计师以及产品经理，他们的加入至关重要。这对现有环境难以吸引此类人才的大公司而言，可能会是一个挑战。

面对不断变化的市场环境，企业还需改变工作方式，从而更快地作出响应。敏捷方法是一个不错的选择，因为它注重的是个体与互动，而不是设定流程与工具。敏捷工作团队善于对变化作出响应，而非恪守事先规划好的流程步骤；他们用动态软件开展工作，而不是依靠卷帙浩繁的文件。传统企业必须在现有的组织架构之外组建一支这样的团队，为其创造更灵活的环境，使之可以更快地制定决策。

此外，企业可能还需要更新 IT 系统。大公司的 IT 系统通常较为陈旧，需要采用数据湖等更先进的系统。

**随**着新技术的不断发展，货运代理行业将会迎来巨大的变革。传统企业需要进行大规模转型，才能充分把握数字技术所带来的优势。创新能力和灵活性足够强的企业，将在此轮浪潮中牢牢抓住机会，实现盈利增长。

## 关于作者

**陈庆麟**是波士顿咨询公司（BCG）的合伙人兼董事总经理，运输和物流领域及全球优势专项的大中华区负责人，常驻香港办公室。他在2014-17年是顺丰速运集团首席战略官。如需联络，请致信 [chan.ted@bcg.com](mailto:chan.ted@bcg.com)。

**Simone Schöndorfer**是波士顿咨询公司（BCG）的咨询顾问，BCG工业品专项以及运输和物流领域的核心成员，常驻哥本哈根办公室。如需联络，请致信 [schoendorfer.simone@bcg.com](mailto:schoendorfer.simone@bcg.com)。

**Frederik Schröder**是BCG Digital Ventures的投资总监，BCG工业品专项以及运输和物流领域的核心成员，常驻柏林办公室。如需联络，请致信 [frederik.schroeder@bcgdv.com](mailto:frederik.schroeder@bcgdv.com)。

**Michael Sønderby**是BCG Digital Ventures的投资董事，BCG DV欧洲运输和物流项目的联席负责人。如需联络，请致信 [michael.sonderby@bcgdv.com](mailto:michael.sonderby@bcgdv.com)。

波士顿咨询公司（BCG）是一家全球性管理咨询公司，是世界领先的商业战略咨询机构，客户遍及所有地区的私人机构、公共机构和非营利机构。BCG与客户密切合作，帮助他们辨别最具价值的发展机会，应对至关重要的挑战并协助他们进行企业转型。在为客户度身定制的解决方案中，BCG融入对公司和市场态势的深刻洞察，并与客户组织的各个层面紧密协作，从而确保我们的客户能够获得可持续的竞争优势，成长为更具能力的组织并保证成果持续有效。波士顿咨询公司成立于1963年，目前在全球50个国家90多个城市设有办公室。欢迎访问我们的网站：[www.bcg.com](http://www.bcg.com) 了解更多资讯。

如需获得有关BCG的详细资料，请发送邮件至：[greaterchina.mkt@bcg.com](mailto:greaterchina.mkt@bcg.com)。

如欲了解更多BCG的精彩洞察，请关注我们的官方微信帐号，名称：BCG波士顿咨询；ID：BCG\_Greater\_China；二维码：



© 波士顿咨询公司 2018 年版权所有

12/18