

美国市场：物流Uber化或许可行，但道阻且长

文/Aaron Smith, Alan Lewis, 王悻恺 [L.E.K. (艾意凯) 咨询]

Uber成功的共享出行模式令企业家和风险投资人们感到激动，他们预测，Uber模式将会应用于全行业，横跨医疗保健到食品配送。其中，被广为看好、有望像Uber一样实现去中介化的是物流业。毕竟物流与打车类似，本质上是将东西从A点送到B点。基于该逻辑，已有大量资金涌入物流业，投资于尝试复制Uber模式的初创公司。的确，Uber近期推出的Uber物流 (Uber Freight) 表明，Uber自身也相信共享出行的模式能够革新传统物流业。

但艾意凯认为，当颠覆性的市场应用或技术出现时，过于乐观的预测未免有些草率。出租车和物流业务远比它们乍看之下更加不同，而这些差异让货物运输难以复制Uber模式，至少不能完全复制Uber的打车模式。

Uber模式所需条件

根据颠覆性创新理论，合适的技术平台将自动匹配货运信息和车源信息，进而取代人工调度，正如出租车调度员已被Uber边缘化。过去，传统中间商的主要职责就是匹配货物与车辆信息，这种自动匹配平台的出现将明显影响该职业。同时，消费者将不必再支付高额的中间商服务费，这也有望大幅降低整体运输成本。

但是，成功的Uber模式需要同时满足多个条件（表1）。艾意凯逐个分析这些条件，以衡量其在出租车业和物流业的不同表现。

物流业存在一些适合Uber模式的基础条件

技术有望使整个行业流程更为高效。当一个行业对新技术的接受程度较低时，说明准确的创新将为其带来重大改变。Uber的平台就颠覆了整个出租车行业，用简单易用、自动匹配乘客与附近司机信息的手机应用程序取代了效率低下、基于电话的调度系统，而且支付过程也更加顺畅和准确。

货运业适合转型的另一个原因是其技术应用尚不成熟，大部分车货匹配都由电话完成，且伴随着大量的人力需求和文书工作。这为优化流程类的技术提供了发展空间。

原生产资产价值很高。通常，资产越值钱，其市场应用也越有价值。Uber起初由高级轿车（Uber Black）做起，前提就是这些高级轿车作为昂贵的资产尚未得到充分利用。Airbnb是另一个提高昂贵资产利用率的例子，即住房。

卡车也适用于这个思路。一辆普通8级卡车每年的成本（包含保养费）高达约100万美元，因此运输公司希望尽可能提高其使用率。在零担货运市场上，一辆车需要运输多名托运人的货物，这时候中间协调商的角色就显得尤为重要。技术平台是否能比中介更好地处理托运人-承运人的关系？

然而，物流业也存在一些不完全适合Uber模式的条件

客户体验并不理想。回想从前的打车体验，消费者需要在街边叫车（无论晴雨）或致电出租车公司等待派车。另外，出租车通常很脏，如果是在陌生的城市打车还可能被宰。Uber通过技术平台彻底改变了这个状况，使得整个客户体验高效透明，而且更加便宜。

然而，托运人并没有类似的抱怨，他们的货运

表1 货运与出租车行业（Uber化前）对比

	货运业	出租车业（前Uber时代）
技术上未满足的需求	广泛存在的人工/手动处理（如货物装载、电话）	人工/手动匹配司机与乘客
人为供给限制	司机资质和监管审批限制了司机供给量，且货车司机职业并不吸引人	司机供给量受出租车许可量限制，但有可能动用大量闲置供应（私家车）
客户体验	用户体验缺陷主要源自业务的低科技属性，包括交易时间长及价格不透明	用户体验糟糕，包括卫生状况差、低可信度、高欺诈性、价格不透明
原生产价值	一辆普通半挂车卡车一年的花费（加上年保养费）在20-25万美元	一辆普通轿车一年的花费（加上年保养费）在1.5-3万美元
增加网络密度的能力	困难，因为物流跑的距离长，有往返以保证利润的需求	容易，因为旅程平均距离短
监管壁垒	围绕交通运输的监管严格，尤其考虑到物流的价值	未经认证的汽车及载客司机的道德问题存在争议
现存关系强度	托运人-中介的关系高度依赖于平时的互动	人们对特定品牌的出租车没有明显偏好
消费者需求同质化	需要不同类型的卡车以满足潜在市场上不同的物流需求（如冷藏车）	标准化的汽车能满足绝大部分乘客需求

资料来源：福布斯、路透社、艾意凯分析与研究

吸引力
低 中 高

体验没有那么糟糕。他们只需找一个中介代理，而且能事先了解费用和预期结果。当然，托运人也希望为货运支付更少的费用，但改善客户体验本身并非急不可待。

出租车市场主要是一次性交易，中间协调商的作用并不那么重要。乘客与出租车公司之间不存在任何关系，也不在意使用的是哪家出租车公司。在这种情况下，Uber技术模式更容易渗透，从而取代传统模式。因为无法追踪订单，出租车公司不会为重复乘车的顾客提供优惠，这也是Uber趁机而入的另一要素。

但物流业情况却不一样。托运人并不痛恨中间商，他们之间的业务关系可以延续多年。另外，安排物流运输也比安排出租车更为复杂，需要中介的专业知识。中介拥有强大的关系网，熟悉行业运作，了解运输公司间的细微差别，并且能为客户达成不错的生意。他们做的远比匹配信息更多，比如提供短期信贷等。这些特性都是自动化平台很难替代的，类似的技术转变甚至会严重损害货主与中介间的关系。

最后，物流业还存在一些完全不适用Uber模式的原因

Uber模式适用于高度同质化的服务，而物流服务同质化较低。例如：打车就是打车，乘客由A点被送达B点，但Uber模式对需求不同的人就没那么适用了。如果乘客希望打车时带一辆自行车，这个需求就没有那么容易被满足。但这正是物流行业的问题：物流是非标准化产品。不同的运输需求要匹配不同的卡车，比如需要冷冻或厢式车无法装载需要使用平板车的情况，不同类型的卡车被允许上路的时间也不一样，而涉及零担货运的情况则更加复杂。

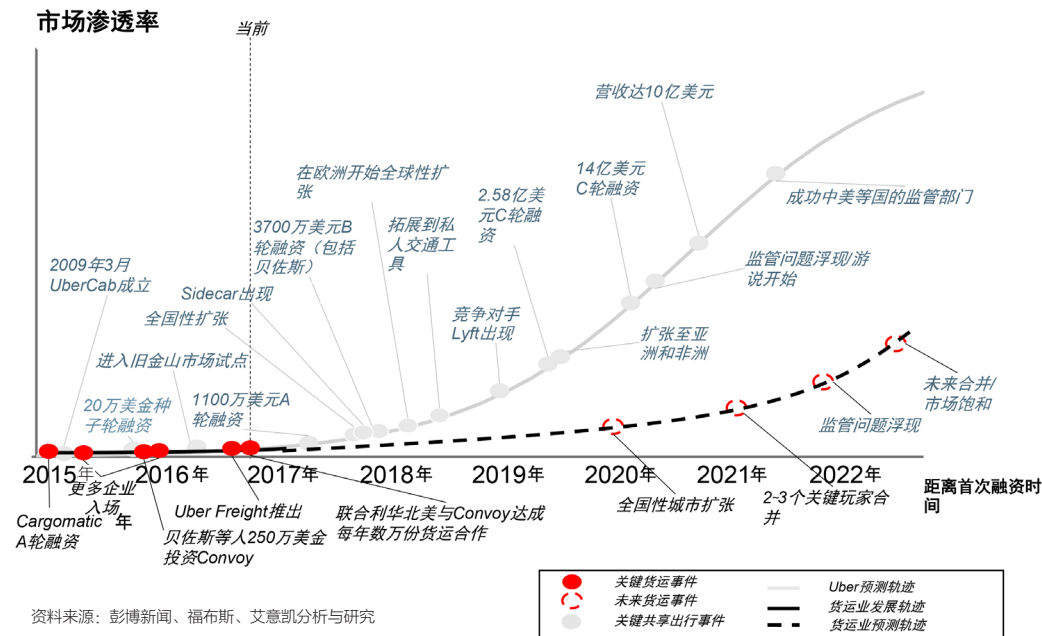
Uber模式缘起供给受限但可以激活闲置资源的基础上，而物流业并不存在两大基础。每座城市都限制出租车数量，比如波士顿市区的出租车司机不能在剑桥接客，这就限制了司机的活动范围，即便有需求也无法满响应。限制市内运营的出租车数量，不能满足高峰时段的需求，如球赛散场之后大批人需要打车就是一个典型的情况。但Uber能通过数千辆原本闲置的汽车“创造”额外的供应，为供给限制提供有效补充。

同样的情况在物流业并不存在。尽管对卡车的数量和活动范围没有人为限制，但由于缺乏限制的卡车和司机等专业资源，卡车运输能力仍然是相对固定的。Uber能够通过重新利用私家车来“创造”供应，但物流行业缺少闲置且可利用的有证卡车，而目前市场上的技术并不能提供解决方案。相反，物流通过调整价格来处理需求高峰，与Uber在高峰期涨价的方式类似。

Uber模式的监管壁垒并非无法克服，而物流业却难以统一监管。监管壁垒可能会降低新技术对行业的影响，Uber当然面临着来自行业的反对，有人指出未经认证的Uber司机和车辆存在法律和道德问题，这需要各个城市设置具体的解决方案。另一个市场“搅局者”Airbnb在与纽约市的监管斗争中几乎败下阵来。

物流行业面临的监管壁垒更具挑战性，主要因为其监管对象是个体司机。对卡车司机而言，培训和认证非常重要，而对Uber司机的要求却并没有那么高，大部分普通成年人都有资格开车。另外，确保司机不超时工作的合规要求、即将通过电子记录

表2 物流业Uber化时间线



设备执行规定等,都难以用市场机制统一监管。

买方和卖方高度集中在同一地点。Uber在城市行得通的原因之一,是有大量乘车需求方及服务供给方的存在。换句话说, Uber可以在城市获取大量用户,以推行其模式。由于供求都集中在本地, Uber也可以一次只铺一个市场。而就物流而言,市场是全国性的:卡车行驶范围是跨城市和地域的,意味着这个行业牵涉到不同地域的群体。在技术层面,物流公司需要同时融入整个全国性生态系统,难以像Uber一样按城市逐步推开。

未来何去何从?

因为许多有利于Uber化的条件在物流业并不存在,引用Uber模式的物流业初创平台模式的现状并不理想。尽管从车货匹配到运输路线规划等一些流程上的缺陷可以通过技术解决,但艾意凯认为去中介化在物流业是行不通的,尤其在零担货运领域。

相反,艾意凯认为,从中短期来看,技术平台公司更能从与传统中介的合作中获益,帮助自身达到合适的市场规模和接受度。同理,被传统中介收购也是现有技术平台公司可行的退出战略。

最终,物流业的Uber化将比出租车业耗时更久,而且大概率无法实现相同的渗透率(表2)。此外,物流业的Uber模式更可能从整车运输或小范围市场开始实施,而非相对复杂的零担货运市场。这是因为中小型商业托运人不仅考虑低成本,更希望通过使用中介来获取包括客户服务、信任和更广泛的选择等附加价值,这限制了Uber模式在零担货运市场的有效性。

在现有的商业模式基础上搭建技术平台解决方案,可以使目前的中介运作更高效,减少用人成本,从而降低运输价格。从长期来看,有能力应用先进技术的大型中介将成为物流业Uber化的赢家。像Uber一样,它们本质上将变成软件公司。A



物流业的Uber化将比出租车业耗时更久,而且大概率无法实现相同的渗透率。此外,物流业的Uber模式更可能从整车运输或小范围市场开始实施,而非相对复杂的零担货运市场。