

DOI: 10.13955/j.yzyj.2022.01.02.05

关于零担快运行业现状及发展趋势研究

隋鹤

(中国邮政集团有限公司, 北京 100808)

摘 要: 阐述了国内零担快运行业的市场规模和商业模式, 针对行业发展面临的问题和邮政的发展现状, 借鉴国内主要竞争对手发展经验和美国零担龙头企业发展启示, 提出了中国邮政零担快运业务发展建议。

关键词: 零担快运; 直营模式; 加盟模式; 收购兼并

中图分类号: F61 **文献标识码:** A

国内零担快运企业即将拉开上市大幕, 头部企业的阶段性发展成果将得到资本市场的广泛认可。随着我国经济转型升级进入新常态, 产业与消费领域的变革带来新的商机, 零担快运市场空间较大。中国邮政应抓住时机适时布局零担快运业务, 为客户提供综合物流解决方案, 进一步提高市场竞争力。

1 行业基本情况

2016 年, 随着圆通快递成功借壳上市, 快递界掀起一波上市潮。2021 年 10 月, 安能物流通过港交所向全球公开发售股票, 百世快运将于 2022 年完成上市, 顺丰也开始筹划零担快运业务单独上市方案, 零担快运企业的上市大戏即将拉开帷幕。虽然上市不是最终目的, 但进入资本市场标志着企业得到了投资者广泛认可, 是竞争对手之间拉开差距的重要节点, 已在快递行业得到验证。随着大件电商的崛起, 零担快运将成为物流领域新赛道。

快递、零担快运和整车运输是公路货运行业三种主要运输方式。快递, 主要承运低于 30 公斤货物, 客户极为分散, 时效要求高, 市场壁垒高

于零担快运和整车运输, 目前集中度遥遥领先整车运输和零担快运市场。整车运输, 单票货重一般高于 3 000 公斤, 客户比较单一, 流程较为简单, 市场规模最大, 但处于极度分散状态。零担快运, 主要覆盖 30 ~ 3 000 公斤货物, 种类包括工业品、半成品、零部件等, 客户主要为制造业企业、分销商、零售商等 B 端客户。客户较为分散, 物流服务商需要提供配载拼车、转运分拨、配送等服务, 流程较整车运输复杂, 市场集中度低。

1.1 市场规模

零担快运呈现出大市场、高分散的市场格局。2020 年中国公路货运物流市场规模达 4.8 万亿元, 占中国物流费用的 32%, 其中快递、零担快运和整车运输市场规模分别为 0.9 万亿元、1.5 万亿元和 3.2 万亿元左右, 近 5 年年均复合增长率分别为 30%、5.6% 和 0.6%。零担快运市场高度分散, 市场参与者超过 20 万家, 收入过 10 亿元的零担快运企业仅 15 家, 前十大零担快运企业的货量份额约 5.7%。

1.2 商业模式

目前, 国内零担快运市场参与者主要分为网

作者简介: 隋鹤 (1981 ~), 女, 辽宁桓仁人, 硕士, 经济师, 主要从事邮政业务经营管理与资本运营研究。

收稿日期: 2021-11-03

本刊网址: yzyj.sjzpc.edu.cn

络型、区域型和专线型。网络型是指在全国范围内建设分拨中心和运输网络,提供全国化零担快运履约服务,参与者数量不超过20家,收入和货量占比都低于10%;区域型和专线型针对省内或地方市场,提供点到点直达的零担快运服务,参与者超过万家,主要面向本地商户及线下业务。网络型零担快运根据组网模式又分为直营模式和加盟模式。直营模式从揽货到派件的全流程均直营,属于重资产运营模式,网点、人员、车辆、设备等企业自建或自购,直接面对客户提供标准化产品和服务。加盟模式属于轻资产运营模式,总部负责干线运输、分拨中转、信息追踪、品牌建设,加盟商有偿使用这些服务,根据业务量与总部进行结算;加盟商面对客户,负责末端揽货、派件和支线运输,总部与加盟商独立核算、自负盈亏。区域型零担快运企业主要以省为半径进行区域网络布局,在一个省或相邻几个省范围内有较高的网点占有率,主要核心竞争力为区域内网点密度优势和时效领先。专线型零担快运企业通过布局各自的优势专线,能够做到点到点运输成本最优,有自己的优势线路、操作方式和发展方向,有擅长的区域和客户群体,这些专线以个体户居多。

2 国内主要竞争对手及发展经验

作为快递之后有望在短时间内形成标准化操作体系的零担快运领域,已经集聚了包括跨界而来的快递品牌、深耕多年的老牌直营企业、加盟式平台企业以及整合区域优势专线公司的联盟型平台企业等各大流派。

2.1 国内主要竞争对手发展情况

头部企业“马太效应”之下,全网型零担快运逐渐进入多强并立时代。2020年全网型零担企业前五名市场集中度达79%,分别是顺丰、德邦、安能、百世、中通。业务量层面,五家龙头企业的差距尚未拉开,且渗透空间较大,尚处于跑马圈地阶段;盈利层面,增速较快的零担企业都尚未盈利,货量增速和短期利润尚难兼顾(见表1);产品层面,高端零担价格韧性强,中端零担已较区域型和专线型显露价格优势;基础设施方面,龙头企业网络底盘、枢纽布局基本完善,结构优化开始反映到成本端。

表1 2020年前五名网络型零担企业主要盈利数据

主要指标	顺丰快运	德邦股份	安能物流	百世快运	中通快运
收入(亿元)	193	100.48	71	52	40.5
毛利(亿元)	-11.58	31	11	0.93	不详
毛利率	-6%	15%	15%	1.8%	不详
净利润情况	亏	盈	盈	亏	亏

2.2 国内主要竞争对手发展经验

2015年起,顺丰、中通、圆通相继推出零担快运产品。2017年,申通快递与快捷快递拟通过合作进入零担领域,但两个月后合作便以失败收场。兵败零担业务的跨界者不只申通一家,2019年,由于零担业务持续亏损,韵达将其从上市公司剥离出来单独发展。作为物流领域布局比较多元的一家公司,百世快运也是在经过多年投入后,才占据了一定的市场份额。

快递企业跨界零担快运业务,希望通过复用现有资产,实现资源利用率最大化。然而,从市场案例来看,将零担快运分拆出来单独经营的企业,都表现出了较强的增长势头,典型代表如顺丰和中通。零担快运和快递本来就是两类业务,在实际运营中也应是两套经营班子,资源协同度较低。

快递企业进军零担快运市场有两点经验可以借鉴:一是零担与快递存在明显业务差异,包括客户界面、客户分布、前台设备、后台设备、网络形态等都不同。“快递走街串巷、零担走厂送户”,跨界进入零担领域一般需单独起网。二是零担与快递的投入都较大,没有足够的市场开发、资金储备和人才培养能力,则在一个公司平台上协调两个业务之间的矛盾会很难。

3 美国零担龙头企业发展启示

2000~2010年美国零担快运市场经历了两次洗牌,直到前十名企业市场集中度提高至70%,格局才基本稳定。头部企业主要有FedEx Freight、ODFL、XPO Logistics及Estes Express Lines等十家全国型网络零担企业。近5~10年,行业集中度提升较小,主要是这十家企业排名相互变动。复盘来看,专业零担合并没有造就持续成长的巨头,综

合物流可通过兼并收购进行融合发展，零担企业坚持聚焦发展亦能打磨出行业巨头。

3.1 专业零担快运龙头企业合并没有形成持续成长的巨头

2000～2005年，美国物流行业处于剧烈变革中，一体化物流成为趋势，综合物流巨头 FedEx 和 UPS 通过收购进军零担快运市场，原零担快运三巨头之一 Consolidated Freightways 宣布破产，另外两个巨头 Yellow Freight System 和 Roadway Express 为抗衡 UPS 收购而宣布合并为 YRC。2008 年金融危机对零担行业产生了巨大冲击，YRC 于 2009 年底申请破产保护，2011 年 9 月才完成破产重组。重组后的 YRC 业务发展虽平稳，但市场占有率上升受阻，目前已跌出行业前五。

3.2 综合物流可通过兼并收购快速切入零担快运市场

美国综合物流巨头 FedEx、UPS 入局零担走的都是渐进式道路：先是推出有自身优势的零担业务，然后收购具备成熟布局网络的零担企业。基于当时零担行业较高的集中度和重资产属性，两巨头采用兼并收购的方式是比较明智的选择。FedEx 在 1998 年和 2001 年分别收购了两家区域零担公司，并将二者合并形成 FedEx Freight。收购后，FedEx 对零担业务进行持续投入和整合，零担业务财务表现较好，对公司总体毛利率产生持续正向贡献，目前零担业务对公司总收入贡献稳定在 12% 左右。UPS 于 2005 年以 12.5 亿美元溢价收购零担运输公司 Overnite，并将其更名为 UPS Freight。然而收购以后，UPS 并没有高度重视其发展并进行持续投入。虽然 UPS 零担业务在全美第五名上下波动，但对公司总体毛利率贡献并不如意，2021 年 1 月，UPS 以 8 亿美元折价出售零担业务，将战略聚焦于快速成长的小包裹业务。

3.3 精耕细作的专业零担企业能打磨成行业巨头

美国零担快运龙头企业 ODFL 成立于 1934 年，发展至今历经了大萧条、世界大战、联邦政府的严格管制、卡车联盟司机的罢工、经济增速放缓、通货膨胀、金融危机等，但公司一直专注于零担快运领域，通过基础设施建设与兼并收购进行资源整合，拓展运输网络与网点密度，不断提升自身业务水平与服务质量。2020 年，ODFL 营业利

润 9.1 亿美元，营业利润率高达 23%，远高于第二名 FedEx 零担业务的 5.8 亿美元和 8%。

3.4 经验启示

3.4.1 基础设施的持续投入能力

在公司发展不同阶段，对基础设施投入重点不同：发展中前期，除了拓展服务范围外，转运中心建设、运输网络和网点的完善与密度至关重要；随着业务发展，增加自营运输车辆、购置土地并建设基础设施、加大科技投入等，才会带来时效的缩短、成本的降低以及服务质量的提高，从而提高议价能力。行业龙头 ODFL 重资产投入至今依然持续，最近 14 年其固定资产年均增长率约 12%。

3.4.2 优秀的成本管理能力

2000 年左右，ODFL、FedEx 零担服务是行业中价格最低的两家，他们凭借低价提升了市场占有率，同时还能保证盈利能力的持续上升，说明优异的成本控制能力是成功的关键。

3.4.3 战略聚焦的执行能力

美国零担快运龙头企业发展历史较长，如马拉松式赛跑，符合物流行业特点，需要企业聚焦核心业务、稳扎稳打、顺势而为，努力实现可持续性发展。

4 国内零担行业发展面临的问题及对策

4.1 面临的问题

随着制造业产业链的不断转型升级，市场迫切需要一批服务水平稳定的零担货运企业，而目前大多数零担企业存在以下问题。

4.1.1 产品无差异

目前我国零担货运产品同质化严重，创新能力不足，服务水平较低，主要靠低价获取市场份额，容易陷入低价竞争的恶性循环。

4.1.2 时效不稳定

传统零担货运专线企业，最大优势在于配载及时基础上的点对点直达，没有中间分拨环节，时效快；而现实情况是配载并不及时，时效水平不稳定。

4.1.3 配送无标准

大多数零担货运企业尚未制定具体的配送服务标准，比如规定天数内的车辆签到、货物签收、回单返回等规范，以及配送出现破损、投诉等情形

的应对措施等,严重影响客户体验的提升。

4.1.4 服务不专业

大多数零担快运企业仍按照传统的物流体系运作,运输、仓储、培训、安装、售后等环节的服务能力,无法满足日益增长的多样化、定制化物流需求,专业化程度较低。

4.2 应对措施

借鉴中美零担快运优秀企业发展经验,要想成为行业龙头,必须围绕市场、网络、成本、时效、服务五大要素构建核心竞争力,主要措施如下。

4.2.1 差异化产品定位

根据客户对产品、价格和服务的不同需求设立不同的产品。例如,推出以时效取胜,但价格较高的高端产品,满足客户的时效需求;推出普货低价产品,满足对时效不敏感客户群体的需求等。

4.2.2 全国性网络布局

随着B2B及B2C电子商务的演化,零担快运企业的配送范围已开始触达全国各地的乡镇及村落,因此广泛而密集的全性运输线路和网点是开展零担快运最重要的资源,对各行业及各领域的客户具有更大的吸引力。

4.2.3 精细化运营能力

零担快运企业成长到一定规模,对于整体的组织管理、运营体系都是考验。规模之下,企业能否形成有效的组织、管理、运营能力,是影响成本、时效、服务品质等的核心因素。精细化的运营能力,将成为企业不断发展壮大的核心竞争力。

4.2.4 综合性服务能力

渠道变革和产业升级推动零担快运一体化升级,多环节短运距的拼接式物流将被全渠道、一体化物流所取代。因此,零担快运企业需具备不断优化路线、加强产品升级换代、提升人员专业化服务能力,才能满足客户不断变化的需求,为客户提供更高品质的运输服务。

5 邮政零担快运业务发展现状及发展建议

5.1 发展现状

目前中国邮政共有11个省开办了零担快运业务,这些省采取依托省内快递网络+整合社会运力资源的方式为客户提供零担快运服务,量收规模较小。2020年中国邮政零担快运业务收入未过亿元,

全年业务量未到10万吨,而行业前两名企业收入已进入200亿元行列,业务量已达千万吨级别。与头部企业相比,中国邮政全国性网络未搭建,产品体系待完善,配套设施不匹配,尚不能与快递和合同物流业务高效协同,距离综合物流服务商的能力要求较远。

5.1.1 全国性网络未搭建

目前中国邮政尚未构建自主可控的核心骨干网络,开展跨省业务主要依托社会资源。零担快运业务主要由省分公司根据本省现有客户需求情况进行开办,初期采用利载既有快递网络满足省内运输需求,后期根据业务量情况,组织社会运输资源开展省内、省际零担快运业务。

5.1.2 产品体系待完善

中国邮政缺少产品化、标准化的大件及批量件零担快运配送体系,无法满足现有合同物流客户批量到B端和包裹到C端的寄递需求。目前中国邮政在快包20千克以上、标快40千克以上重量段存在短板,尚未建立标准的产品体系。

5.1.3 配套设施不匹配

现有零担快运场地主要是复用快递网络的处理场地,存在场地和大件及批量件所需处理设备不匹配、批量投递能力不足、快运信息系统与社会资源信息系统和寄递平台数据不互通等问题。

5.2 发展建议

随着国家支持力度的提高、中国经济的稳步向好、产业与消费领域的变革、科学技术的不断渗透,零担快运领域将迎来更多商业机会。中国邮政需抓住市场机遇,以合适的方式切入零担快运领域,全力打造行业“国家队”。

5.2.1 搭建全国网络

零担快运业务发展初期,中国邮政可以复用快递网络完成全国网络的搭建,然后不断优化降低两网重合率,最终实现分网运行,但两网可以有协同。具体而言,分拨中心和干线运力以直营模式为主,逐步构建自主可控的骨干网络;终端网点采取自营(零担快运网点和复用快递网点)+特许加盟的方式进行布局。

5.2.2 统一网络组织

全国零担快运网络需统一规划、统一运行。中国邮政需统筹考虑业务定位、业务流量流向、作

Geodis 为美国新兴电子商务品牌推出电子物流服务

运输和物流供应商 Geodis 在美国推出第三方电子物流服务 eLogistics，为直达消费者的新兴电子商务品牌提供物流解决方案。

新服务充分利用 Geodis 在美国战略布局的物流枢纽，支持新兴品牌寻找第三方物流供应商，不仅提供履单服务，还能扩大业务规模。

电子物流服务具备多用户、自动化的物流中心功能，可以提供更快、更方便和更实惠的运输体验。

受新冠肺炎疫情影响，美国时装和配饰行业的电子商务收入预计将从 2019 年的 1 025 亿美元增至 2024 年的 1 536 亿美元。

Geodis 美洲区技术和工程执行副总裁表示，Geodis 通过庞大的全球网络，可为广大客户提

供增值的、端到端的供应链解决方案。电子物流服务将借助 Geodis 服务大型企业品牌的全球经验，通过灵活、低本、高效的解决方案，满足初创企业和电商零售企业的物流需求。

公司将在美国 4 个新的电子物流服务站点运营该服务。位于印第安纳州普莱恩菲尔德的中心之前已投入运营。位于加州和新泽西州的另外两个站点也于 2021 年旺季前投入使用。另外一处最先进的自动化处理中心将于 2022 年第一季度在田纳西州投入使用。这 4 个站点地理位置优越，将使用标准运输服务为 91% 的美国大陆人口提供两日递服务。

（杨永阁 译）

业标准、处理时限等因素，按照能力适度超前的原则，规划干线运输开通、分拨中心建设等。要建立全网运力资源池，动态优化自营运力、社会资源运力之间的比例结构，提高运力可控性，提升时效稳定性。

5.2.3 完善产品体系

伴随全渠道商贸、消费和产业升级的深化，拥有丰富的产品体系，更能匹配新商贸格局下的物流需求。基于现有资源和能力，中国邮政可先聚焦重点行业战略客户的运递需求，推出“大件包裹”和“小票快运”，与包裹快递和合同物流业务形成协同，在此基础上，再向上延伸运递物品的重量段，推出“大票快运”及叠加高附加值业务。

5.2.4 增加资源投入

相比快递，零担快运的资产属性更重，更需持久的投入。零担快运对于仓储、场地、分拨有更高的要求，在末端派送、系统管理等方面也与快递存在诸多不同。中国邮政还需在分拨场地、车辆设备、投递力量、信息系统等方面增加投资力度，不断完善能力建设，从而为客户提供专业的零担快运服务，提升品牌知名度。

5.2.5 引入资本运营

借鉴中美龙头企业发展经验，可探索通过收

购兼并方式推动零担快运业务快速发展。中国邮政可在部分区域或部分环节，如网络补充、市场开拓等方面，先与有实力的合作商进行业务合作，通过业务合作熟悉彼此的文化、管理、技术、渠道等；如有必要，可采取参股或者合资方式，进一步将双方优势进行融合，共同去客户端及市场端进行验证；若验证成功，则可进行控股或全资收购。

参 考 文 献

- [1] 吕朋城，王萍君，谢新莲. 家居物流企业发展策略及趋势分析[J]. 物流技术与应用，2021（5）
- [2] 胡元庆，谭新明. 电子商务条件下我国快递、快运业发展现状及趋势分析[J]. 现代商业，2019（36）
- [3] 曾靖珂，杨鑫，罗欣雨. 零担行业整合加速，平台模式突围[R/OL]. <https://mp.weixin.qq.com/s/gf62nFKb0g-FjXmNBDcaMAA>，2021-07-25
- [4] 刘彦领. UPS 折戟零担快运：战略聚焦，更好而非更大[R/OL]. <https://mp.weixin.qq.com/s/a2xNiimLY8Oru-Om6POUZ0Q>，2021-03-30
- [5] 徐君. 美国快运行业百年沉浮录：并购整合是常态，成本效率优势成就行业龙头[R/OL]. <https://mp.weixin.qq.com/s/pMi5slsAViuY2Tso9DVhEA>，2021-07-21