物流平台转型之路的思考

先作个简单的定义，什么是物流平台？

物流平台是指采用轻资产模式，起步于车辆定位服务、物流传统软件或物流SAAS系统，服务于物流上、下游链条而自己不从事物流实际业务的信息科技公司。

符合以上定义的物流平台包括：易流科技、中交兴路、G7、以运满满、货车帮为代表的新兴物流车货匹配服务平台等。

以上平台或公司，多者已服务于市场十余年，少者也有一两年时间，商业模式也是在不断地探索和改变之中；近一两年国家和行业倡导发展无车承运人，所以，许多物流平台都宣称要转型到无车承运平台；如以往各家公司的发展一样，企业对商业模式的探索无可厚非，一定有其内生或外生的缘由和合理性。

**物流平台转型，是因为面临的挑战**

**挑战一：新技术对传统定位服务的挑战**

多家以GPS、北斗导航起家的民营或有国家背景的定位服务公司，之前，依托货主运输透明化的需求以及GPS、北斗导航的民用化和免费，联合生产厂家，生产出车载式导航设备，销售给有定位需求的物流公司、个体车主，以此切入物流服务市场，在智能手机普及前大有市场，也活得不错；但2014年前后，智能手机大众化，手机LBS定位得以普及，在一定程度中实现车载GPS定位、轨迹等大部分的功能，故此，对以传统定位工具为服务内容的物流平台企业是个挑战，直接的结果是车载设备销售额受较大影响；而且，车载设备地区、厂家及货主要求差异化，一车多设备，造成应用的困惑。

**挑战二：免费软件对传统软件、收费SAAS软件的冲击**

以360免费杀毒软件起端的免费潮，几年来冲击到包括物流软件在内的软件服务行业，免费的或以租代买式的服务模式，对提供定制化或标准化企业服务软件的企业来说冲击较大；缘于

1. 企业生命周期趋短，模式变化快，定制化套装软件不适合快速发展的企业
2. 定制软件普遍的周期长，失败风险大
3. 定制软件高价格，功能过剩
4. 硬件投入大；维护费用高

表现在物流平台营收上，软件服务费呈下降趋势。

**挑战三：人力、管理成本高企**

开公司办企业，购买设备，聘用人员，缴纳税费，这些成本每年都在增长，但收入却在减少、萎缩，一减一增，对物流平台来说，如何保持稳定、健康的现金流就是个大问题。

故此，物流平台在当下急迫地面临着转型压力。

**物流平台的转型模式有哪些？**

企业发展，笔者认为一定是个探索过程，没有一个标准的答案，适合的才是最好的；正如攀登珠峰，一定有多条路（也一定有不合适的路），都能达到峰顶或一定的目标高度，也正如那句名言“条条大道通罗马”。

所以，以下关于转型模式，是基于笔者目前观察到的或认为可能的一些路径。

* **转型为物流大数据服务公司**

比如G7平台；从创始人的目标来看，是想发展成物流大数据公司，强调未来无大数据不平台；基于在交易、运营、金融上产生的数据，通过时间积累，借用大数据技术，给数据产生者提供决策支撑；汇集众多数据产生者的数据成为大数据，升华数据服务对象至社会、政府、行业，通过大数据产生其它赢利渠道。

笔者认为这是一条代表趋势的发展路径，但目前国内大数据应用现状，这种物流大数据服务平台还限于服务个体数据产生者，提供一定管理效率提升及辅助决策；限于单个大数据平台数据的局限性及数据量，只能在一定程度上提供社会化、行业化的数据挖掘价值服务。

**面临的困难有**

1. 数据产生对象的有限性

如何服务于更多的用户，产生更多地有效数据，这是一个长期过程，考验物流大数据平台的营销能力和运营、售后服务能力。

1. 有效数据的局限性

市场肯定不会一家独大，同样的大数据平台也会产生，而且，每家平台采集的数据具有互补性，如何多家数据平台建立开放共享机制？大数据初期，数据就是价值，没有一定的共享机制，数据平台之间不会互相开放数据。包括现在许多核心大数据都在政府手里，如何能从政府手里拿到需要的数据也是个长期过程。

1. 数据应用的困难

大数据平台采集的数据，具有多种模式，有标准的结构化数据，也有非结构化数据，平台之间数据格式缺乏标准化，故，大数据有了，但真正应用起来还存在困难。

1. 大数据法律环境还不健全

哪些数据可以开放？哪些数据可以应用？从政府到普通公民，都还未形成数据生产和消费习惯，法律支撑也还在摸索中。

* **转型为后汽车服务公司**

定位服务公司，基本都积累有大量车辆和驾驶员有效信息；汽车在购买后，其上路营业过程产生的需求、驾驶员生产、生活中的需求，据统计，每个长途车一年在运营中的流动资金十多万甚至更多，包括加油、路桥费交纳、维修、更换配件、吃饭、生活消费、保险等，甚至包括前汽车，即在更换或购买车辆时，都会有大量资金和信息服务需求；那么，基于积累的驾驶员信息，有针对性地服务于他们，利用平台的规模优势，统一采购，专业化服务于司机或物流上、下游群体；物流的运输业务，车是生产力，是必不可少的要素，深挖车以及驾驶员的市场，这也是一个转型之路。

目前来看，贵阳货车帮已在作出一定的探索，从之前的车货匹配，转向车后服务，如ETC卡、车后金融等。

面临的困难

1. 如何把握对车及驾驶员的粘性？

车货匹配是促交易，车后服务可以独立于交易；车货匹配存在过程质量的把控，过程质量的控制又需要一定的“重投入”，这又是物流平台不愿意或不擅长投入的，所以，不做交易、重心不在交易和即使交易做成功了，但仍不能有效衔接到车后，没有业务的车后平台对驾驶员及车的吸引力有限，毕竟不能做到一站式。

解决的思路恐怕还是要做连接，多个平台、差异化服务的平台之间做连接，实现“超级大卖场各商业业态的一站式购物”。

1. 如何能提供全国统一的服务?

物流特别是长途运输，是跨区域、跨部门、跨服务业态的业务模式，作为车后平台，如何能协调、整合和促进区域间、部门间、业态间一致化，不仅考验平台企业的能力和实力，更有国家政策、地方政策及行业传统的挑战，任重而道远。

1. 重服务和轻服务的矛盾

要提供性价比高的车后服务产品或能力，就需要做专做精和花费大精力、长时间去洽谈细分领域的实际供应商，这是重投入，表现在聘用专业的人、团队和花费精力去做这个事，就会有较大的投入；但作为车后服务，覆盖的范围广，如果每一个细分领域都要比较重，则平台会比较重，最后表现在成本高、利润低；但如果轻模式，只搭平台，如何保证车主们得到性价比高的产品，这又是个问题；所以，重服务和轻服务也是个矛盾。

* **转型为无车承运平台**

如前所述，无车承运平台，当下，可谓政府、行业寄望颇重，“常在河边走，哪能不湿鞋”，各种物流平台，服务于物流的链条，“没吃过猪肉，也看过猪跑”，例如，运满满这样的物流平台，多多少少接触过运输业务，可能都组成小范围的项目组，尝试着成为无车承运人，做过几票或少量项目，介入的或深或浅，也对无车承运业务有一定的理解。

物流平台在新形势下，转型无车承运人，是一种尝试，有机会，有风险。基于笔者对物流平台的理解，这种转型还需考虑以下因素。

如何保证线下运营能力和资源的匹配？无车承运业务重在过程控制和结果实现，在实现了业务信息的匹配后，物流过程的控制、风险的规避、资金能力的保证、物流售后服务，物流平台在人才、机制、组织上还需做出合适的匹配。

要向无车承运人发展，还需向物流实操公司多学习，深刻了解物流的流程，作各方面人才的储备，发挥自己信息化及大数据的特长，联接配套服务资源，争取政府及平台客户和用户的支持，稳打稳扎，做好长期战斗准备。

* **转型为物流综合服务平台**

例如共生平台、传化陆鲸FBA等，不只是服务于车一端，也服务于货的一端，提供综合性的服务平台，给物流链条的上下游或关系方提供服务，核心优势在于其专业性及整合能力、信息化能力等，可谓是当初美国淘金热时的“卖水人”和“淘金综合服务公司”，不仅提供给这个产业链必需的资源，而且还做促进交易、改善交易及交易后服务的事。

这当然也是一种物流平台发展路径。

目前笔者来看，物流综合服务平台可能存在的困难有。

1）“多元化”和“专业性”的矛盾

“多元化”是指综合服务平台提供运力采购、方案设计、信息化服务、金融服务等多样性服务；多元化可以实现一定程度上的一站式，但一站式考验着平台经营者管理能力，多元化一定程度上意味着泛泛和非专业化服务，多元化又需要多样化的人才体系支撑，多元化面对着不同的细分目标客户群体，对平台企业管理和目标客户的识别造成一定认知困难，是两难；如何权衡好“多元化”和“专业化”的矛盾，这对综合物流服务平台来说是个考验。

2）从“运动场馆提供者”向“运动员”转变的诱惑

综合物流服务平台，是“运动场馆提供者”，给“运动员”提供训练、实操、服务的场所，当看到有“运动员”出类拨萃、“名利双收”，这对“运动场馆提供者”或“教练”来说，是个诱惑，是否下场去挣大钱？操纵或默认利益关系体下场去挣“运动员”的钱（正如所谓的贪官本人不贪，但其家属、部属或利益关系体贪污），则和当初宣称的不介入物流实体业务有冲突，难以保证其中立性和公平性，结果是公信力缺失，进尔影响平台信誉和生命力。

* **物流平台其它转型模式**

比如天地汇依托园区，开展的智能甩挂运输；比如物流小秘，从车货匹配平台转到和车企合作，依托货流分析，开通城市间甩挂运输；比如新达达、58到家，把平台生意场景连接到线下物流，借用智能设备和定位技术，实现物流的众包；比如云鸟配送的从B2C同城车货匹配转向垂直化的C2B2B服务转型；比如沃车港、货大大这样的围绕钢、煤的垂直型物流服务平台，不单纯做信息匹配，还会切入上、下游，尝试整合，保证场景生命力……

**小结**

基于以上的分析，笔者最后的观点是：物流平台企业要结合自身的要素禀赋，不追求高大上，探索适合自己的转型之路；勿攀比，勿急躁，小步试错，稳步推进。