



平台型物流企业专题研究

36Kr research

2019.11

报告摘要

- I. **市场性机会**：早期的企业级行业供应链能力，在流量为王的年代，提效能力相比流量增发，并不受企业重视，随着流量红利的见顶，如何在流通和分销环节降本增效，把原有的传统方式互联网化，利用数据化的方式降低成本就成为了资本和上下游企业关注的焦点。从物流供应链的概念本身出发，在闭环的线路中，各个阶段都存在着规模化的庞大空间。
- II. **案例研究**：这类企业是我们看来，是在其所在的物流环节打破传统模式的壁垒，以创新型的模式通过标准化和数据化突破固有行业天花板的典型案例。
 1. **鸭嘴兽**：主要服务于进出口贸易的集装箱卡车陆运市场（整车运输为主），基于规模解决运力与需求的匹配问题，并通过输出服务标准和增值服务，提升服务质量和司机粘性。
 2. **聚盟物流**：聚盟通过加盟形式快速建立一张覆盖全国的大票零担运输网络，并用同线整合、点点直达、单元化运输为网络中的各利益主体降本增效，以提升专线运输的整体效率。
 3. **箱箱共用**：作为鸿研物流旗下的智能可循环包装物租赁平台，通过“数智+”的物联网技术，在租赁服务的基础之上，为客户提供协同循环、一键盘库、箱货共管等服务。
- III. **未来发展**：平台型企业未来将分别在各自的领域找到突破固有天花板的新兴市场，将传统业务数字化、资源集约到平台上，从强关注点出发，后形成固定模式向规模化拓展。运营方式传统、存在集约化的环节将被整合资源的平台取代。

分析师

李坤阳

likunyang@36kr.com

(+86) 18514235647

案例分析公司

鸭嘴兽

国际物流互联网货运服务平台

A+轮 数千万元人民币

2017年成立

聚盟物流

大票零担网络运营服务平台

A轮 数亿元人民币

2017年12月成立

箱箱共用（鸿研物流）

智能可循环包装物租赁平台

C轮 数亿元人民币

2017年（2013年成立）

相关研究报告文章

36Kr 唐佳敏-再造集卡陆运界「滴滴」|36氪未来智库·超级项目（2019.06）

汇丰银行-贸易战对中国供应链的影响（2019.09）

运联传媒-大票零担与区域网融合，到底能不能走通？（2019.07）

目录 Contents

一、物流细分市场的增长机会

1. 后流量经济时代，物流供应链的存量市场与增量市场
2. 物流环节的提效内因：仓储运输及包装的格局与机会
3. 标准化和数据化助创新型企业突破固有行业天花板

二、国际物流海运：集装箱卡车的运力协调平台——鸭嘴兽

1. 国际物流的业务链条（参与者、话语权、天花板）
2. 海运市场：外贸晴雨表，集约化及规模化带来新机会
3. 鸭嘴兽：连接货主、货代与司机，解决需求匹配问题

三、国内公路货运：大票零担的专线整合平台——聚盟物流

1. 公路货运市场格局形成头部垄断态势，各业务相互渗透
2. 大票零担属存量市场，专线平台模式复杂，竞争激烈
3. 聚盟物流：通过点线面整合，打造大票零担网络

四、物流包装：智能RTP租赁平台——箱箱共用

1. 物流包装市场容量扩大，行业参与者多为一次性包装材料
2. 物流包装的行业痛点明显，以管理和资金问题为代表性
3. 箱箱共用：智能RTP租赁平台，开启物流包装智能化时代

五、平台型物流企业的发展机会

1. 打破技术壁垒与信息盲点，数据化标准化抢占新兴市场



CHAPTER 1

物流细分市场的增长机会

1. 后流量经济时代，物流供应链的存量市场与增量市场
2. 物流环节的提效内因：仓储运输及包装的格局与机会
3. 标准化和数据化助创新型企业突破固有行业天花板

1 物流供应链的新天花板

2 物流行业的提效内因

3 行业整合空间及标准化

1.1 物流行业天花板

流量经济后，供应链效率问题重获关注，物流连接供求终端和流通环节，存量市场与增量市场一并带动行业规模

- 2016年前期，受益于人口基数和出生率的持续增长，中国的供应链能力和供应链带来的价值并不被重视。资本和用户持续的关注点在生产终端、零售终端和部分流通环节等角色，流量红利的效应显著，消费的高增长和消费产品的快速更迭让供应链的角色与带来的能力被忽视。
- 但随着流量红利的见顶，如何在流通和分销环节降本增效，把原有的传统方式互联网化，利用数据化的方式降低成本就成为了资本和上下游企业关注的焦点。
- 供应链的核心，是围绕目标企业，从零部件到成品、再到产成品，由原厂地送到终端用户手中，**中间的各个分销层级和供应层级负责商品的流通与管理**，与用户连接成完整的供应链条闭环。
- **--在传统物流模式**中，货主与买方不论在交易模式还是订单处理上，多为线下交易与可视化表格数据处理，这一阶段，**线下交易占据核心环节的重资产类企业确立了自己的绝对话语权**，如海运中的船公司及码头。
- **--流量经济爆发**的时代到来，订单激增与社交化方式改变，技术与可视化流程在物流行业中的低速的增量市场中缓慢渗透，逐步加速了某些细分行业的行业格局，头部企业迅速建立起规模效应，如国内货运的快递、快运和整车业务。
- **--当行业增速放缓进入存量市场时代**，长期无法规模化和标准化的环节，在前期平台型企业的普及下，**习惯传统模式运营的环节也进入了阶段性的成长**，平台型企业得到了进一步的发展机会，如存量的专线运输、智能包装和集卡等环节。

- 1 物流供应链的新天花板
- 2 物流行业的提效内因
- 3 行业整合空间及标准化

1.2 物流的提效内因

仓储SKU布局优化；以规模效应提高运输环节边际利润； 在包装等中间环节通过标准化融合技术

- 物流作为供应链的一部分，本质是为了满足客户需要，对商品服务以及相关信息，从产地到消费地的高效、低成本流动和储存进行的规划、实施与控制的过程。其中，涉及三个最重要的因素，**运输、仓储和包装**。
- **仓储**：需求的多维度变化刺激仓储类型向高密度云仓、前置仓、平行仓、冷链仓的仓储类型分化。末端网络也更快地响应即时需求。海外仓和国内仓也呈现着激烈的竞争态势。以国内为例，一类平台型电商，利用庞大的仓储资源和配送网络对货品进行仓与仓之间的调配，进而利用城市间分拣中心、前置仓和门店加速分销，辐射范围半径更小的用户群，实现落地配服务即时送达。另一类快递公司型云仓，主要优势集中于快递公司的单票低成本价格上，主要的电商件和个人散件配送体量大，多由“四通一达”和顺丰百世为代表的快递公司进行配送。
- **运输**：国际物流和国内物流在运输端是链条长短不同、角色话语权不同、运输方式差异大、整合空间各有大小的两个维度。二者在行业放缓进入存量市场时代，都在原有无法标准化及规模化的市场实现了革新，**国际物流以货代市场需求为切入点进行平台建设、港口及运输数据得以实时利用；国内则开启了快递、快运、零担、整车各自为王的竞争格局**。
- **包装**：相关部门先后出台相关政策，引导和支持各类企业加大对快递绿色包装产品研发、设计和生产投入，加强新技术新产品推广应用后，**智能包装及绿色箱体成为了在关键节点优化成本模型、降低商品损耗率的关键因素之一**。

- 1 物流供应链的新天花板
- 2 物流行业的提效内因
- 3 行业整合空间及标准化

1.3 整合空间与标准化

整合空间：传统交易通过高效平台优化效率，平台型企业前期以传统方式渗透，后期客户习惯养成进行规模化

- 在供应链的概念中，链条闭环和目标企业是关键的核心点。随之结合数据化和科技的手段，降本提效，是伴随闭环链条优化的过程，达到目标企业终局的导向。
- **在闭环的线路中，各个阶段都存在着规模化的庞大空间。**
仓储环节：物流地产的属性具备低流动性与附加高时效性，长三角地区的物流地产规模远超全国其他地区，也侧面说明了江浙沪地区快递单件包邮的附加价值，以普洛斯为例，用私募基金收购房地产，再将回收的资金迅速开发新项目，轻资产模式运营，同时解决零售商及制造商的资金问题，以资金作为切入点，提高整个链条周转效率。
- **运输环节：**交通枢纽与交通工具在运输环节中起到承接的核心作用，而货物几乎全经过货车司机，其在货运端决定了行业天花板，解决了提高司机使用率和优化接单率，利用数据规模有效计算运输路径，规模化的效应便可凸显出来。
- **包装环节：**一次性及不可回收包装是多数物流过程中常见的包装形态，货品状态及属性差异巨大，结合政策研发出具备技术壁垒的可循环包装，可占领市场的先机。
- 因此，在成熟且成长性高的物流供应链企业中，他们的核心资产具备核心竞争力，运营模式通过平台化驶向规模化。早于多数toC企业前，便能达到规模化的利润。
- **本篇作为物流专题企业研究的第一篇**，将从3个优化行业效率、整合行业空间、标准化流程的**平台型企业**及所在行业进行分析。**这类企业是我们看来，是在其所在的物流环节打破传统模式的壁垒，以创新型的模式通过标准化和数据化突破固有行业天花板的典型案例。**



CHAPTER 2

航运：集装箱卡车的运力协调——鸭嘴兽

1. 国际物流的业务链条（参与者、话语权、天花板）
2. 海运市场：外贸晴雨表，集约化及规模化带来新机会
3. 鸭嘴兽：连接货主、货代与司机，解决需求匹配问题

2 集卡车辆运力管理——鸭嘴兽

2.1 国际物流的业务链条

国际物流链条分析

国际物流的时效性与达成交易形式多样，物流渠道的稳定性决定买卖双方的交易体验与长期合作，核心看企业增长

1. 国际物流的参与角色

2. 话语权及细分行业天花板

2.2 海运市场的格局变化

1. 业务环节的变化与突破点

2. 集卡车辆的市场空间

2.3 案例企业分析——鸭嘴兽

1. 鸭嘴兽介绍及商业模式

2. 鸭嘴兽核心壁垒及数据

- 国际物流的细分行业都在试图通过**数字化技术来驱动业务模式的升级**。市场容量大和链路长，很多技术创新都聚焦在局部的业务领域。比如**集卡车货匹配、订舱平台、数字化堆场、各种海关接口，也包括很多信息发布平台的升级**等等。
- **在线化、打造数字生态是中长期在国际物流形成竞争优势的关键词**。区别于国际快递和多数跨境电商涉及的商品运输，国际物流在时效性、交易形式和运输物品有着自己的特殊属性。
- 时效的周期性直接关系到货主的库存周转和资金周转。所有的跨境物流渠道的迭代创新都是以优化时效和降低成本做为前提。国际物流总体上不如国际快递，但也不会比国际快递慢很多，**尤其是国际物流专线运输的整车货物**。交易与结算方式根据国际快递、国际平邮、国际空运、国际海运四类的报关途径和交易方式，也会存在巨大的信息不对等和货物资金周转率的影响。
- 对于买卖双方来说，**物流渠道的稳定性**直接关系到客户的物流体验和卖家信用。在物流成本和时效之间的综合对比权衡，对于不少客户来说尤为关键。
- 而在国际物流的实际业务中，物流业务会涉及到线上外贸电商平台、线下与国内海外仓、空运货仓、海运船公司、机场、码头海关、集卡车辆、国际货代等各类角色。
- 相比于国内物流，国际业务规模更大，链路更长，专业壁垒更高。因此，**在每一个短链上形成有价值的新商业模式机会更大一些**。

2 集卡车辆运力管理——鸭嘴兽

2.1 国际物流的业务链条

1. 国际物流的参与角色

2. 话语权及细分行业天花板

2.2 海运市场的格局变化

1. 业务环节的变化与突破点

2. 集卡车辆的市场空间

2.3 案例企业分析——鸭嘴兽

1. 鸭嘴兽介绍及商业模式

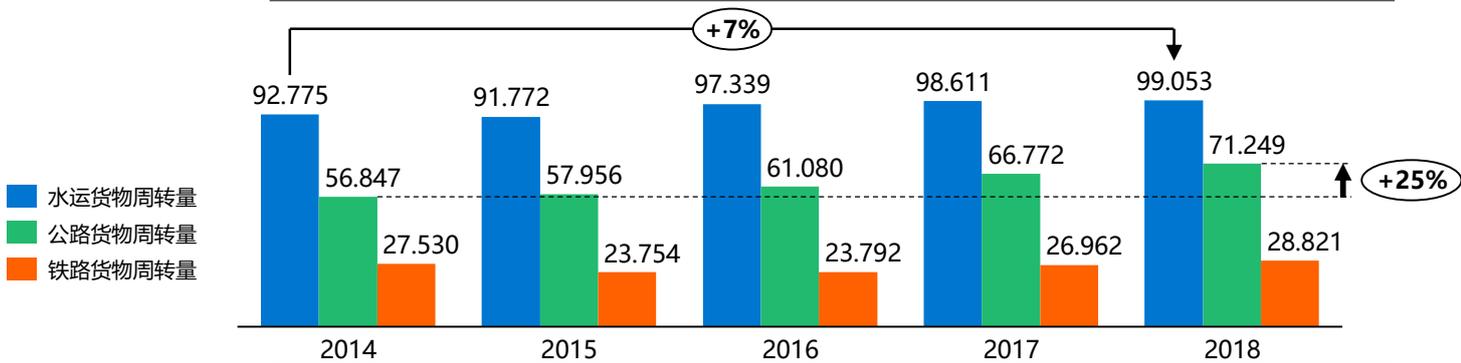
2. 鸭嘴兽核心壁垒及数据

国际物流的行业天花板

国际物流关键节点业务数字化程度地，平台类企业获关注度高，85%以上国际贸易由海运市场完成，行业天花板高

- 据不完全统计，去年可以归属于国际物流的投融资数量大概在20笔左右；且投融资主要集中在对数字化国际物流平台类的早期投资，如运去哪、鸭嘴兽和跨越速运等，以及较为合规、规模具备上市条件的潜在上市企业。
- 国际物流中，船公司、港口等关键环节本身的数字化程度比较高，但出于各种原因，对外协同的开放程度不够。而如果短链条的数字化无法驱动行业数字化升级，在没有形成核心资源壁垒和数据资产的时候，一味求快，不注重底层技术研发和数据沉淀的话，很容易远离发展方向。
- 依托自身的平台属性进行规模化扩展，除了自身的积累外，还需搭载整体行业数字化的机会。

图：2014~2018货物周转量(亿吨公里)



*资料来源：国家统计局、36氪研究院

- 海运，作为对外贸易的晴雨表。相比陆运和空运，在国际物流中占据绝对话语权，参与方议价话语权能力差异更大。目前85%以上国际贸易通过海运完成。此篇章，我们在跨境物流运输领域，选取海运市场作为宏观行业进行基本面剖析，进而选择其中竞争小、标准化程度低、市场空间大的创新型细分市场进行研究。

2 集卡车辆运力管理——鸭嘴兽

2.1 国际物流的业务链条

1. 国际物流的参与角色

2. 话语权及细分行业天花板

2.2 海运市场的格局变化

1. 业务环节的变化与突破点

2. 集卡车辆的市场空间

2.3 案例企业分析——鸭嘴兽

1. 鸭嘴兽介绍及商业模式

2. 鸭嘴兽核心壁垒及数据

细分市场格局——平台型企业机会

跨境市场参与角色议价能力差距大，存在规模化和集约化的市场空间，行业洗牌阶段平台型企业机会大

- 从航运行业现状来看，虽然存量市场庞大，但在传统的“工厂（货主）--国际货代--车队/运力司机--报关行--船务公司--码头”的产业路径里，市场明显存在**两头挤压（工厂、船务），中间环节议价能力弱、规模化能力受限**的特点。
- 其中，重资产型企业运力弹性大、可集约化环节平台化程度低，随着贸易趋势的演变也在发生改变。在行业发展**早期便抢占高收益洼地的重资产型运输企业，在发展中后阶段经历了不同的业务量变化后，开启了两条差异化的线路。**
- 以船公司为代表的话语权重高的企业，在集运复苏周期中依然享有高天花板的增量红利，策略是增加订单及收购上下游资源实现新的竞争壁垒。
- 以集卡车队为代表的非标标的，在行业未达到存量化阶段前，具备野蛮生长的空间，当达到存量阶段后，随着货主企业对运输服务质量和运输成本有着高度的服务要求与信息需求，传统车队规模小、运力有限、弹性低等特点便难以满足货主的需求，平台型企业集约个体司机的能力便凸显出来。

图：航运产业链及参与角色



*资料来源：企业调研、36氪超级项目、36氪研究院整理

2 集卡车辆运力管理——鸭嘴兽

2.1 国际物流的业务链条

1. 国际物流的参与角色
2. 话语权及细分行业天花板

2.2 海运市场的格局变化

1. 业务环节的变化与突破点

2. 集卡车辆的市场空间

2.3 案例企业分析——鸭嘴兽

1. 鸭嘴兽介绍及商业模式
2. 鸭嘴兽核心壁垒及数据

细分市场格局——集卡市场空间

集装箱海运量增速回落，但陆地承运集卡司机与车辆是待激活的存量市场，降本增效的核心在于标准化流程

• 行业话语权：船公司工厂优势高、中间环节利润难控

- 传统航运市场，交易环节多为线下交易磋商，船公司具备仓位优势、航运周期及时间稳定、线路分布基本覆盖主要贸易航线，因此在整个产业端具备极高话语权；外贸工厂作为货主方，会采取不同的报关方式，对货物交割与结算方式存在差异，也属于话语权较高的一方；报关行的天花板相对较低，一票货对应的海运费和拖车费相对固定；货代企业大致分为2类，一类是服务船东为主的订舱代理，一类直接对接工厂提供一揽子解决方案。前者的价值随着船东订舱业务信息化的推进而逐步降低；后者是高度非标业务，订单需求难以标准化，过度依赖于“人”的因素，互联网要实现对这一类业务的效率提升，目前还处于探索阶段，有着不小的挑战。而且，国内货代业务中，只有20%的订单包含订舱，其余80%由海外货代承接，但100%的订单都包含及需要拖车。
- 以上海市场为例，车队数量接近5000家，个体司机运力的车辆约为4万辆。但目前车队的组织方式依然停留在人工电话、微信群等阶段，对运力、服务质量的控制力非常弱，在产品调度和报价上都与标准化相去甚远，其中，单个车队平均每日调度的车次不足10次，日均人效不足3车次，效率极其低下。
- 然而，这一环节具备极高的规模化和集约化空间。背后的原因在于：1) 车队提供的服务同质化程度高，主要为运输服务+报关等附加服务；2) 技术平台能够提高运力调度等多维度的效率，具备整合产业链碎片资源的功能；3) 无车承运人平台不受自营车队规模扩张的诸多限制。

2 集卡车辆运力管理——鸭嘴兽

2.1 国际物流的业务链条

1. 国际物流的参与角色
2. 话语权及细分行业天花板

2.2 海运市场的格局变化

1. 业务环节的变化与突破点
2. 集卡车辆的市场空间

2.3 案例企业分析——鸭嘴兽

1. 鸭嘴兽介绍及商业模式
2. 鸭嘴兽核心壁垒及数据

鸭嘴兽——商业模式

鸭嘴兽：连接货主、货代与卡车司机，通过低毛利率推动规模化运力赚取运费差价，解决需求匹配问题

- 鸭嘴兽是一家互联网货运服务平台，主要服务于进出口贸易的集装箱卡车陆运市场（整车运输为主），基于规模解决运力与需求的匹配问题，并通过输出服务标准和增值服务，提升服务质量和司机粘性。
- 之所以瞄准在集卡公路运输，鸭嘴兽正是看准了运力市场中，个体司机在订单量和收入充满不确定性、中间环节缺乏组织性与标准化的痛点，客户订单多了难以消化，少了又不能实现盈利；运输成本高，利润低；运输企业在全国各个港口所必要办的手续繁琐等等。

图：鸭嘴兽主要商业模式



*资料来源：36氪研究院

- 据调研，散货物流运输服务中，货主往往只为运输路段**单程付费**，而整箱运输的集装箱陆运市场则实行双边定价，即货主支付的费用包含卡车的来回双程费用。空驶的一程成本低，可通过承接散货再次提升运力。集卡市场的货物运输量大，从业人员分散严重，车队调度个体户的方式传统和低效，对车主的管控力度依照订单量和车主意愿，成本居高不下。
- 鸭嘴兽则是通过线上客户调度与订单分配替代线下传统车队，以个人对位百位数车辆实现高效调度与管控。另一方面，是对卡车司机的作业方式与人员管理，以技术和数据的方式优化效率。

2 集卡车辆运力管理——鸭嘴兽

2.1 国际物流的业务链条

1. 国际物流的参与角色
2. 话语权及细分行业天花板

2.2 海运市场的格局变化

1. 业务环节的变化与突破点
2. 集卡车辆的市场空间

2.3 案例企业分析——鸭嘴兽

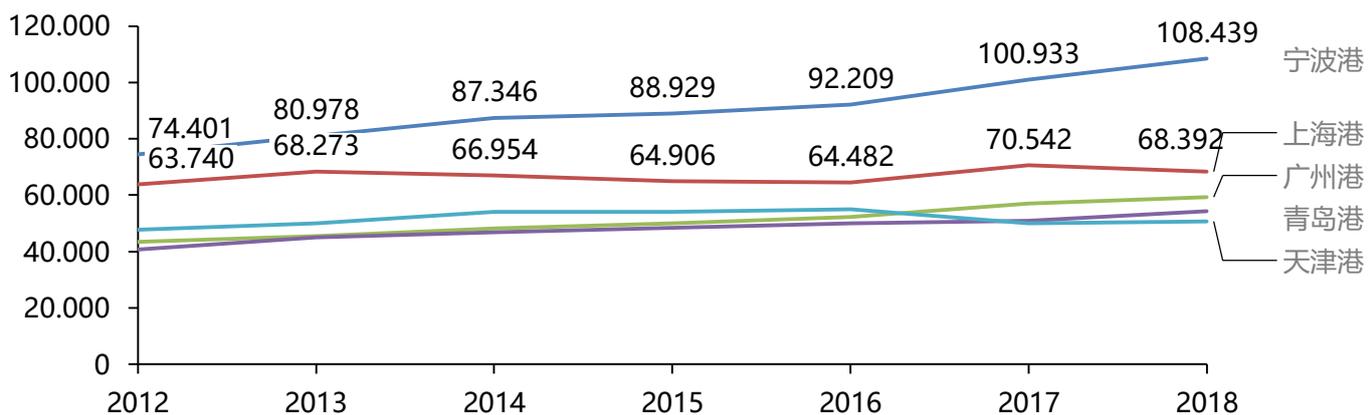
1. 鸭嘴兽介绍及商业模式
2. 鸭嘴兽核心壁垒及数据

鸭嘴兽——核心壁垒

区位优势明显，专注长三角港口业务，上海港与宁波港集装箱吞吐量大，制造业集中密度高，各大船公司总部驻扎

- **区位优势：**鸭嘴兽的服务范围覆盖华东地区及长江流域的货源地，这是中国体量最大的制造业所在地。以上海港为例，每年拥有4000多万ETU的吞吐量，约为天津港的3倍。同时，各大船公司的总部均驻扎于此，让华东地区成为国际物流资源和人才的洼地。
- 在传统车队订单面临挤压式困境及货主货物配送效率不高的前提下，鸭嘴兽从长三角地区展开业务，专注上海港和宁波港两个货物吞吐重地。
- 从国家统计局的数据显示，港口货物吞吐量排在头部的是宁波港和上海港，鸭嘴兽目前签约的上游客户数在上海已达到总量的20%，注册司机占比上海市场超九成。
- **创始人背景：**创始人唐红斌曾任中国海运下属互联网承运平台公司核心创始人、贵州现代物流工程有限公司高管和东方海外ISDC高级研发工程师等职。
- **融资情况：**鸭嘴兽2017年成立，至今分别完成天使轮、Pre-A轮、A轮、A+轮四轮融资，主要股东包括复容资本、信雅达、蜂网投资、拙朴资本、安持资本、靖亚资本等。

图：沿海主要港口货物吞吐量(万吨)



*资料来源：国家统计局、36氪研究院



CHAPTER 3

货运：大票零担的专线整合——聚盟物流

1. 公路货运市场格局形成头部垄断态势，各业务相互渗透
2. 大票零担属存量市场，专线平台模式复杂，竞争激烈
3. 聚盟物流：通过点线面整合，打造大票零担网络

3 零担专线整合—聚盟物流

3.1 公路货运市场格局

1 快递与快运

2 大票零担与整车

3.2 大票零担行业专线痛点

3.3 案例企业分析—聚盟物流

快递与快运

快递和快运进入寡头垄断，三通一达与顺丰快速占据头部市场份额，德邦、安能、壹米滴答在快运市场高速发展

- 国内公路货运市场，相比国际物流，在参与者和环节上对国内机构投资者更加熟悉。行业按照单票重量小于30kg、30kg-3t、大于3t三个区间段可以划分成快递、零担和整车三种货运类型。其中零担市场又可以按照30-500kg、>500kg划分成小票零担和大票零担。
- 快递、快运、大票零担、整车作为其中的四个细分行业，行业体量大、劳动力密集程度高、存量市场与增量市场差异化明显，存在各自的竞争格局。
- 1) 快递与快运：相互渗透、竞争者优势凸显**
- 快递与快运行业相互渗透，在快递行业行业增速放缓的前提下，顺丰、德邦等快递型企业先后布局零担市场，在流程标准化、网络管控严格、产品服务质量积累大量经验之后，也在零担市场得到了布局成效。
- 快递市场：CR8在快递市场早已形成了垄断态势，随着价格战的效应，中低端市场盈亏平衡线已经达到每日1300万票，部分二三线快递企业逐渐出局，赛道高度集中。

图：2018-2019年快递公司市场份额

	顺丰	韵达	圆通	申通	中通	百世
2018H1	8.4%	13.6%	12.7%	9.3%	16.8%	10.1%
2018	7.6%	13.8%	13.1%	10.1%	16.8%	10.8%
2019Q1	8.1%	14.7%	13.6%	10.5%	18.6%	11.0%
2019H1	7.3%	15.6%	13.7%	10.8%	19.3%	/

*资料来源：Wind、公司公告、36氪研究院

- 快运市场：零担快运市场格局分散，企业集中度低。

3 零担专线整合—聚盟物流

3.1 公路货运市场格局

1 快递与快运

2 大票零担与整车

3.2 大票零担行业专线痛点

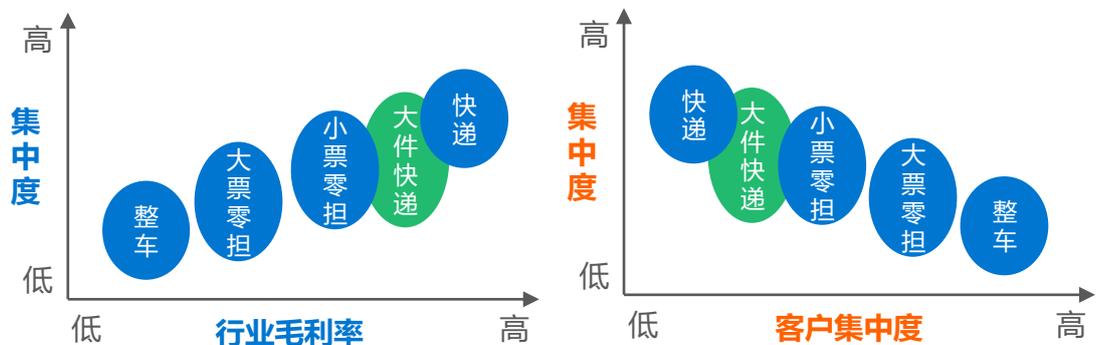
3.3 案例企业分析—聚盟物流

大票零担与整车

整车业务按客户需求分为计划性与临时性，按运力协调分为平台型与承运型，大票零担市场竞争激烈

- 快运市场的货物运输和末端用户体验端，各企业都投入了较高的资源和成本，以实现物流品质与渠道的创新，参与者主要包含德邦物流、安能物流、壹米滴答、百世汇通等。
- 2) 大票零担与整车：**
- 整车市场：**按照客户需求类型，整车可分为计划性与临时性两种。计划性整车比较稳定，对承运型的运力需求比较大，运输时间、线路相对固定。当货量高峰期企业自身物流难以满足时，便需要临时性调车来填补运力。而按照运力则分为平台型和承运型，平台型做的是信息撮合，本身不参与物流环节，价值是降低货主、司机的交易成本。而承运型做的就是运输，价值是通过管理降低运输成本。
- 整车市场的参与者主要包含提供货源信息、不参与其中物流环节的满帮；具有组织化车队的则一供应链；具有部分运力的赤湾东方等。

图：不同公路货运类型的行业毛利率、集中度及客户集中度



*资料来源：运联传媒、36氪研究院

- 大票零担市场，随着制造业的销售渠道下沉，订单也越趋于碎片化，零担市场逐渐接收了来自部分整车市场的业务，据调研，市场规模将逐渐从1.5万亿扩张到4万亿。

3 零担专线整合—聚盟物流

3.1 公路货运市场格局

1 快递与快运

2 大票零担与整车

3.2 大票零担行业专线痛点

3.3 案例企业分析—聚盟物流

大票零担行业痛点

大票零担专线市场行业高利润货源少、成本、资金账期及合规等痛点明显，平台类企业竞争激烈

- **大票零担运输分为全网型、区域网和专线三种类型**，我们此处将重点讨论行业痛点明显，具备整合效应及平台化后效率提升明显、可实现规模效应的大票零担专线。
- 专线是相对于网络型快运的叫法，是一家企业只有单条或者少数几条运输线路作为主要营业范围的企业。

图：全网型、区域型与专线零担企业对比

	全网	区域网	专线
客户群	小B企业	批发市场	合同物流客户
货运占比	长途90%	省内90%	长途80%
单价	公斤价格1元以上	按件计费为主，公斤价格0.3~0.5元	公斤价格0.5元

*资料来源：运联传媒、36氪研究院

- **行业痛点**：1) 高利润货源少、揽件难度大、部分专线被挤压；2) 运输成本、人力成本、场地成本都依赖货量的变化，成本压缩空间小；3) 资金压力大、账期长；4) 合规风险；5) 人才问题。
- 早期存在的专线联盟不论组织规划还是业务发展都存在弊端，现阶段的平台会通过货源引入、资金支持、运营提升、资本对接给专线赋能。在保留专线老板原有利益的情况下，能够提升专线的生存能力。
- **竞争格局：干线、专线、园区、运营模式之间的差异化**
- 不同于其他三种货运类型的垄断格局，大票零担的竞争格局显得更为复杂和直接，存量市场的竞争始终伴随着资源的争夺和对用户效率的优化。**以聚盟、德坤、三志最具代表性。**几方的核心逻辑、专线密集程度以及整合资源类型都有所差异。

3 零担专线整合—聚盟物流

3.1 公路货运市场格局

1 快递与快运

2 大票零担与整车

3.2 大票零担行业专线痛点

3.3 案例企业分析—聚盟物流

案例分析-聚盟物流

聚盟：通过加盟形式建立覆盖全国的大票零担运输网络，通过同线整合，做到点地直发，包含运输业务及增值服务

- 聚盟系江苏普飞科特信息科技有限公司旗下品牌。成立于2017年12月。聚盟通过加盟形式快速建立一张覆盖全国的大票零担运输网络，并用同线整合、点点直达、单元化运输为网络中的各利益主体降本增效，以提升专线运输的整体效率。
- 聚盟从园区、专线和三方的内容出发，以专线作为抓手，形成一张包含园区资源、线路资源、三方资源的前端控货平台。具体做法，是以城市为中心，选择当地的物流园区独家加盟，这些物流园区必须是覆盖到全国各省的30条干线及省内二三线城市的十几条支线，通过计划提升运营效率和控制成本，对城市进行网格化划分，在每个网格合作三方负责揽件派送，通过线上的SaaS系统系统三者之间的业务。根据数据显示，通过聚盟方式资源整合之后，专线的运输成本可降低30%。
- **商业模式：**运输业务本身和增值服务。聚盟整合地是企业运力，业务本身类似于车货匹配，但组织计划性更强。增值服务则是包含基于账期和金融需求的佣金服务、重卡维修和销售在内的车后市场以及油品服务。
- 聚盟通过总平台控制二级平台，区域二级平台自建枢纽，引入专线进驻。通过同线整合，实现线路加粗，进一步实现线路下沉，做到点地直发。
- **技术能力：**聚盟采用的企业平台系统，包含伯乐系统和蜂羽系统，在系统架构上采用主流微服务框架技术，业务系统具备高可用、易扩展、可伸缩的能力。

3 零担专线整合—聚盟物流

3.1 公路货运市场格局

1 快递与快运

2 大票零担与整车

3.2 大票零担行业专线痛点

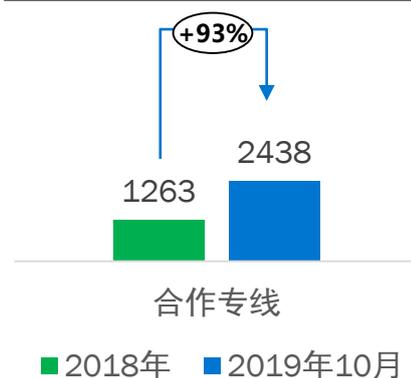
3.3 案例企业分析—聚盟物流

案例分析-聚盟物流

专线“小霸王”资源优势明显，覆盖面涉及二三四五线城市，对同线专线采取整合，使线路下沉提升效率

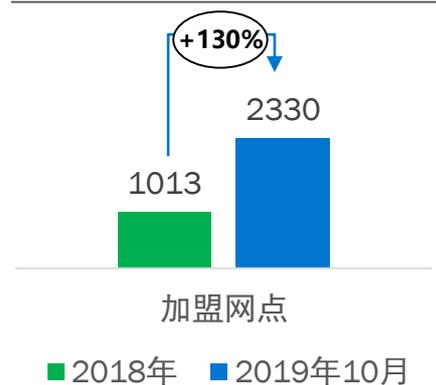
- **1) 资源优势：**聚盟早期的15家专线公司在当地属于专线城市小霸王，在当地物流服务半径内具有强领导力。而体系内的首批加盟专线公司，多为运联耗时3年选取而来的优质专线公司。
- **2) 覆盖面：**聚盟现整合的专线资源直达覆盖二三四五线城市，其能力比快递、快运全网型公司的落地点更加直接。
- **3) 运营整合效率：**聚盟采取同线整合，线路下沉，可使效率大幅度提升，系统之间切换统一。
- **战略方向：**进一步加强网络效应，拓宽单城市间的运营效率，服务上游货主。建立稳定的上游揽货端，绑定中小型车队。通过两个城市货量的匹配，形成双边甩柜，降低成本。

图：聚盟合作专线增长数据



资料来源：聚盟物流、36氪研究

图：聚盟加盟网点增长数据



资料来源：聚盟物流、36氪研究

- **创始人介绍：**创始人张玉晶，在物流行业从业25年。恒路物流创始人兼总经理，行业首创的“空运门到门”、“卡车航班”。
- **融资历史：**聚盟物流2019年9月获得来自IDG资本领投、三峡鑫泰跟投的数亿元A轮融资，本轮也是老股东IDG资本的第二次参投。此前赛富基金也参与投资。



CHAPTER 4

物流包装：智能RTP租赁平台——箱箱共用

1. 物流包装市场容量扩大，行业参与者多为一次性包装材料
2. 可循环物流包装痛点明显，管理、资金问题最具代表性
3. 箱箱共用：智能RTP租赁平台，开启物流包装智能化时代

4 智能RTP租赁平台—箱箱共用

4.1 物流包装的市场容量

4.2 可循环物流包装的行业痛点

4.3 箱箱共用（鸿研物流）

1 公司产品及发展阶段

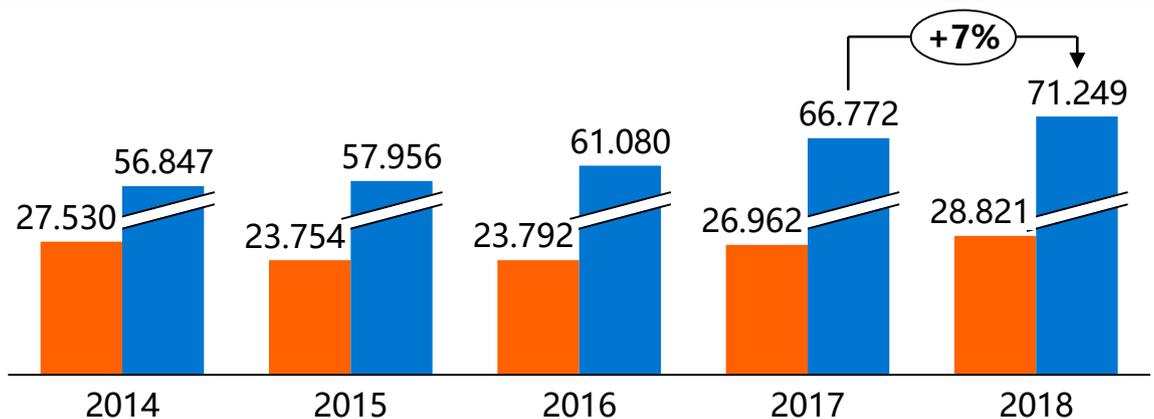
2 商业模式及产品特性

物流包装的市场容量

一次性物流包装存在极大资源浪费，随着国家鼓励企业使用循环再利用的物流包装，RTP包装需求显著增长

- 物流包装，是在商品运输途中，为保护商品质量、品质，按一定技术方法采用容器、材料及辅助物等予以运输商品适当的外层保护。
- 市场空间：根据前期篇章的内容和数据，从货运市场看，不论快递市场的商品需求量还是零担及整车市场的货物运输需求，都保持着高速增长，公路货物周转量在2018年已达到71,249亿吨，同比增长7%。而几乎所有的运输过程都涉及到商品的包装问题，物流包装的市场容量随着货物的运输需求变大，天花板也在不断增高。

图：物流包装行业的天花板随着货运市场的需求增高，也不断增加



*资料来源：国家统计局、36氪研究院

- 物流包装材料上，以纸箱、木桶、铁桶等一次性材料制造商最具代表性，是包装行业中的主要参与者，在不同运输货品和运输形式上，适用性不同，竞争也相对激烈，与下游企业、客户的连接度十分紧密。而一次性物流包装完成运输后的包装浪费问题，早期就引起了国家的重视。随着国家对绿色环保理念的引导，鼓励企业使用循环再利用的物流包装，可循环包装的需求得到了进一步的增长。

*可循环包装物 (Returnable Transit Packaging)；后统称为续RTP。

4 智能RTP租赁平台—箱箱共用

4.1 物流包装的市场容量

4.2 可循环物流包装的行业痛点

4.3 箱箱共用（鸿研物流）

1 公司产品及发展阶段

2 商业模式及产品特性

可循环物流包装箱的行业痛点

可循环包装箱（RTP）痛点明显：管理与资金问题，区域间供需不平衡，急需标准化与数据化

- 在绿色包装的政策号召下，可循环包装物的概念便诞生，可循环物流包装物相比传统包装，在生产和流通环节为保证箱体最后不造成资源浪费，为符合绿色、环保的社会发展大趋势，诞生的绿色包装形式。而可循环物流包装箱具备明显的行业痛点，其中以管理问题和资金问题最具代表性。
- **1) 管理问题：**物流包装涉及到的资产数量多、分布广、流动性强，多数区域之间存在供需不平衡，在运输途中的商品丢失问题、在运输完成后包装箱的回收与调拨问题都是显著存在的。商品的丢失率提升和包装箱的环境污染是企业经营过程中持续遇到的难题。
- **2) 资金问题：**物流包装的箱体生产涉及重资产投入，且具备慢周期回报、很多企业没有资金投入。包装行业存在低毛利率、低净利率的特点，需要迅速实现资金周转，因此，产品设备相对简单，市场分散度高。周期性地进行研发需要高度的信息普及，获取长期回报势必需要资本的介入。
- 在RTP的基础上，智能化的RTP可对企业实现更高效的商品管理。而真正实现智能化的可循环对企业要求很高，需要技术密集型和资金密集型结合，要有很深很强的产业根基，部分企业也尝试过内部推动包装循环和共用，但由于其分散在供应链各环节，缺乏实时监管的技术手段，空箱资源散落在各地，无法及时统计和寻找，其利用率及周转率都非常低下；缺乏实时而有效的包装物管理技术及方法，传统包装物的年均丢失率为15-20%。

4 智能RTP租赁平台—箱箱共用

4.1 物流包装的市场容量

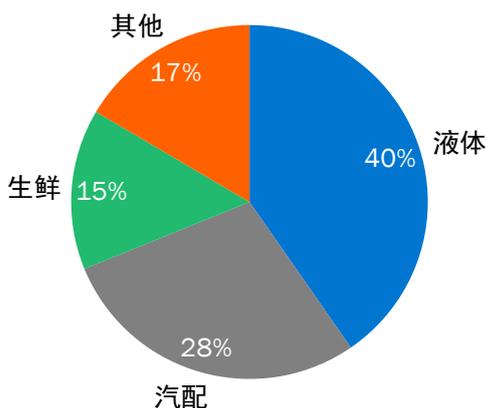
4.2 可循环物流包装的行业痛点

4.3 箱箱共用（鸿研物流）

1 公司产品及发展阶段

2 商业模式及产品特性

图：箱箱共用的产品营收占比



资料来源：箱箱共用、36氪研究院整理

智能可循环包装物租赁平台-箱箱共用

箱箱共用作为智能RTP租赁平台，在可循环包装物上加装物联网模块，实时感知箱体及货物状态，实现数字化循环

- 箱箱共用，作为鸿研物流旗下的智能可循环包装物租赁平台，通过“数智+”的物联网技术，在租赁服务的基础之上，为客户提供协同循环、一键盘库、箱货共管等服务。
- **区别于传统一次性包装物及可循环包装物，箱箱共用的箱体采取的是在传统的可循环物流包装上加物联网模块**，通过各类传感器感知箱体和货物的各种状态（如位置、震动、温度等），结合算法，构建物流包装循环共用的数字化平台。
- 箱箱共用的主体鸿研物流从2013年成立以来，定位一直是**运用物联网技术、推动物流包装实现智能循环和共用**。公司发展经历了三个主要阶段。
 - 1) **第一阶段**
 - 以研发可循环包装箱产品为主，主要产品包括散装液体包装产品和汽配包装产品，其中散装液体包装产品是其拥有技术壁垒的核心产品，产品主要销往欧美、日本等海外地区。
 - 2) **第二阶段**
 - 针对不同行业不同客户，提供行业解决方案。已经形成不限于散装液体包装产品、汽配包装产品、生鲜果蔬包装产品在内的产品线，根据客户所处行业的特殊要求，为其定制个性化、专属化的RTP产品及解决方案。
 - 3) **第三阶段**
 - 搭建了基于智能化物流包装物的共享租赁平台——“箱箱共用云管理平台”。安装了物联网定位芯片的包装产品，联网后则可以有效解决丢失率的问题，并可快速提高包装箱周转率及利用率，向协同循环和箱货共管两个增值服务发展。

4 智能RTP租赁平台—箱箱共用

4.1 物流包装的市场容量

4.2 可循环物流包装的行业痛点

4.3 箱箱共用（鸿研物流）

1 公司产品及发展阶段

2 商业模式及产品特性

图：箱箱共用行业包装能力

散装液体包装

- 食品饮料行业解决方案
- 化工行业解决方案

汽配包装产品

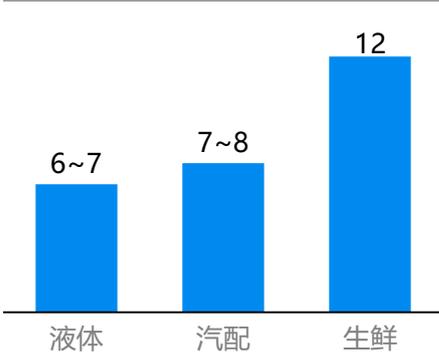
- 主机厂整体解决方案
- 零部件供应商解决方案

生鲜果蔬包装产品

- 商超解决方案
- 生鲜电商解决方案
- 物流供应链解决方案
- 食品加工厂解决方案

资料来源：箱箱共用企业介绍、36氪研究院整理

图：箱箱共用包装箱周转率（次/年）



资料来源：箱箱共用、36氪研究院整理

智能可循环包装物租赁平台-箱箱共用

新兴市场下具备先发优势，商业模式以租赁、免押金形式作为平台，为企业周转包装箱、行业产品定制化程度高

- **商业模式：**1) 用可循环包装物替代一次性包装，减少物流成本，减少社会浪费。2) 以租赁、免押金模式解决企业用户一次性购买可循环包装投资压力，使企业有精力专注主业。3) 通过智能云管理后台，为用户提供就近收发、随租随还、无纸化交割、透明化管理、高周转率、共享共用等数字化服务，解决传统模式下的数据盲区，避免了箱体高丢失率、提升了箱体周转率、从而提高企业物流效率，减少供应链成本。
- 产品早期研发的挤推器和阀门的核心技术研发用时长，在使用及液体残留率方面降到行业最低，核心技术壁垒高，定制化程度深，同时“箱联网”的数据资产延展性价值大，可在箱体和商品同时周转的过程中获得更多预测性建议。
- **成长性分析：**对租赁客户而言，使用次数越多资产利用率越高，箱箱共用提供的协同循环正是通过数据分析，找出客户租赁后闲置和低利用率的产品，对高峰期、低谷期进行预测性调节建议。鸿研物流目前有两家年产能约20万箱的工厂，为租赁服务的迅速起量做好了前期铺垫，使产品更具备先发优势，在市场培育起来后，能够逐步将线上平台数据和线下箱货共管的服务结合到一起。
- **创始团队：**目前鸿研物流的物联网及物流包装解决方案的硬件开发团队约80人，云管理平台开发团队约30人。公司累计公布、授权的发明专利数超过300项。
- **融资情况：**目前箱箱共用已完成由中美绿色基金领投的C轮数亿元投资，截止目前共完成3轮融资，过往的投资人包括祥峰投资、领中资本、漕河泾天使创业投资、七海资本等。



CHAPTER 5

平台型物流企业的发展机会

1. 发展：打破技术壁垒与信息盲点，数据化标准化抢占新兴市场

5 平台型物流企业的未来

5.1 数据化标准化抢占新兴市场

5. 总结

未来发展：打破技术壁垒与信息盲点，标准化抢占新兴市场，新的规模化业务诞生于传统业务数字化的开放

- 在第一章的时候，我们曾提到，当行业增速放缓进入存量市场时代，长期无法规模化和标准化的环节，在早期平台型企业的教育下，进入了阶段性的成长，平台型企业得到了进一步的发展机会，回顾代表性案例，**3个不同细分市场的企业**分别在各自的领域找到了突破固有天花板的新兴市场，将传统业务数字化、资源集约到平台上，从强关注点出发，形成模式后向规模化拓展。
- **国际物流：行业数字化开放程度低，从已有行业参与者找到新的行业天花板。**船公司、港口等关键环节本身的数字化程度比较高，但出于各种原因，对外协同的开放程度不够。而纵览，以集卡车队为代表的非标标的，在行业未达到存量化阶段前，具备野蛮生长的空间，当达到存量阶段后，随着货主企业对运输服务质量和运输成本有着高度的服务要求与信息需求后，信息匹配与资源对接成为了新的增长点，鸭嘴兽便看准了这一时机，准确地进入到了传统行业变革后的新兴市场。
- **大票零担层面**，与全网快运、区域零担仍是三个相对独立的赛道，彼此有明显的区隔。其主要运营模式是专线，属于阶段性模式，长期观望后，聚盟在早期整合了其中的**15条城市专线小霸王**，采取同线整合，线路下沉，使效率大幅提升。
- **物流包装层面**，一次性包装造成的环境污染让可循环包装成为了社会发展新的包装选择，在RTP的基础上，智能化的RTP可对企业实现更高效的商品管理。**而箱箱共用提供的箱体**采取的是在传统的可循环物流包装上加物联网模块，运用物联网技术、推动物流包装实现智能循环和共用。

附录

36氪研究院介绍

- 36氪研究院依托36氪媒体与创业服务属性，拥有完善的一级市场企业数据库和强大的传播资源；配备多名深耕于各细分领域的资深分析师；研究覆盖人工智能、区块链、医疗、金融、文娱、消费、汽车、教育等多个领域；受众集中于投资者、创业者等高净值人群，兼具行业深度与影响力。目前，36氪研究院已形成行业研究报告、企业调研报告、用户数据报告等三大产品矩阵，致力于让一部分人先看到未来。

01



资源

36氪研究院依托36氪媒体与创业服务属性，拥有完善的一级市场企业数据库和强大的传播资源

02



资深

配备多名深耕于各细分领域的资深分析师

03



研究领域

研究领域覆盖人工智能、区块链、医疗、金融、文娱、消费、汽车、教育等多个领域

04



受众

受众集中于投资者、创业者、分析师等高净值人群，兼具行业深度与影响力

05



产出

目前，36氪研究院产出形式主要包括行业研究报告、企业调研报告、用户数据报告等三大产品

分析师声明

作者具有专业胜任能力，保证报告所采用的数据均来自合规渠道，分析逻辑基于作者的职业理解，本报告清晰准确地反映了作者的研究观点，力求独立、客观和公正，结论不受任何第三方的授意或影响，特此声明。

免责声明

36氪不会因为接收人接受本报告而将其视为客户。本报告仅在相关法律许可的情况下发放，并仅为提供信息而发放，概不构成任何广告。在任何情况下，本报告中的信息或所表述的意见均不构成对任何人的投资建议。在法律许可的情况下，36氪及其所属关联机构可能会持有报告中提到的公司的股权，也可能为这些公司提供或者争取提供筹资或财务顾问等相关服务。

本报告的信息来源于已公开的资料，36氪对该等信息的准确性、完整性或可靠性不作任何保证。本报告所载的资料、意见及推测仅反映36氪于发布本报告当日的判断，本报告所指的公司或投资标的的价格、价值及投资收入可升可跌。过往表现不应作为日后的表现依据。在不同时期，36氪可发出与本报告所载资料、意见及推测不一致的报告。36氪不保证本报告所含信息保持在最新状态。同时，36氪对本报告所含信息可在不发出通知的情形下做出修改，投资者应当自行关注相应的更新或修改。

The logo for 36Kr, featuring the number '36' in a bold, sans-serif font, followed by a large, stylized 'K' and a smaller 'r' in a similar font. The background is a dark blue gradient with a network of glowing blue lines and nodes in the upper left corner.

36Kr

让一部分人先看到未来