



速建优势，敏捷运营，打造 穿越周期的货代企业





作者：朱景丰，陈洸，谢乔，赵嘉杰，黄金阳，倪柳敏

近几年，供应链困境导致了海运及空运的运费不断上涨，货代企业的盈利水平创下新高。运价是影响货代企业价值创造的核心因素，把握好运价与利润之间的关系，能够引导货代企业在风云诡谲的市场中乘风破浪，奋楫前行。

以史为镜，可以知兴替。考察历史数据和最新财年的财务表现后，我们总结出在运费波动的情况下，货代毛利率和毛利润呈现出的主要变化趋势。我们也通过审视货代企业的成本结构、毛利率和运费变化之间的关系，探讨当下货代企业利润受到的影响，并就穿越市场周期需要具备哪些内部核心竞争力提出建议。

货代企业投入资本回报率往往较高，但经营利润受运力采购影响较大，

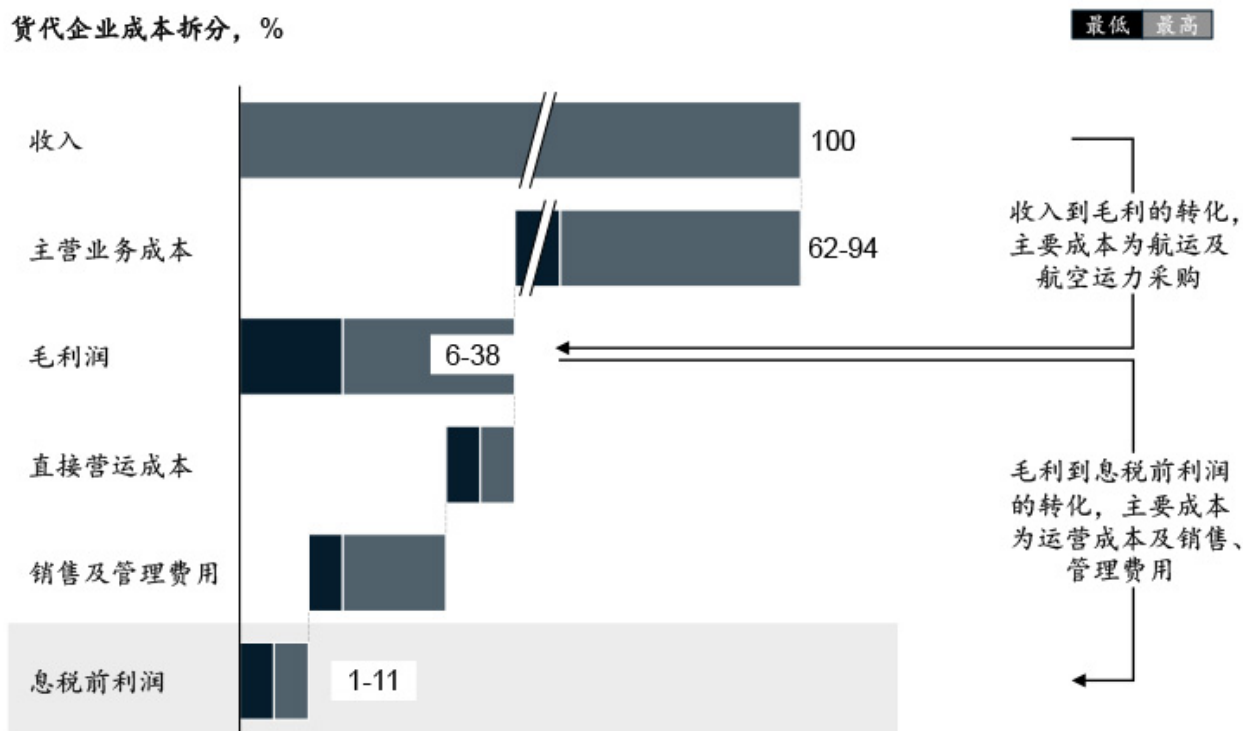
波动性高

不管是海运还是空运，运价是影响货代企业毛利率的重要因素。通常货代企业收入的 60%~90% 会用于运力采购。在其余的收入中，货代企业毛利到息税前利润转化率普遍为 20%~30%，息税前利润率在 1%~11% 之间。而得益于轻资产模式，总体投资规模可控，投入资本回报率（ROIC）普遍可达 20% 以上（见图 1）。

这意味着，货代企业要想实现超越竞争对手的价值创造，就需要通过提供有竞争力的差异化产品，延伸服务环节，获得收入溢价，同时快速建立体量优势，获得运力采购的谈判竞争力。

图 1

图1 货代企业的成本结构较为灵活，通常60%-90%的成本为运力采购，息税前利润率在1%~11%



毛利到息税前利润的转化率为20%-30%

McKinsey
& Company

资料来源：CapitallQ; 公司年报

时不我待，随着航运市场降温，货代企业需要把握好转型的时间窗口

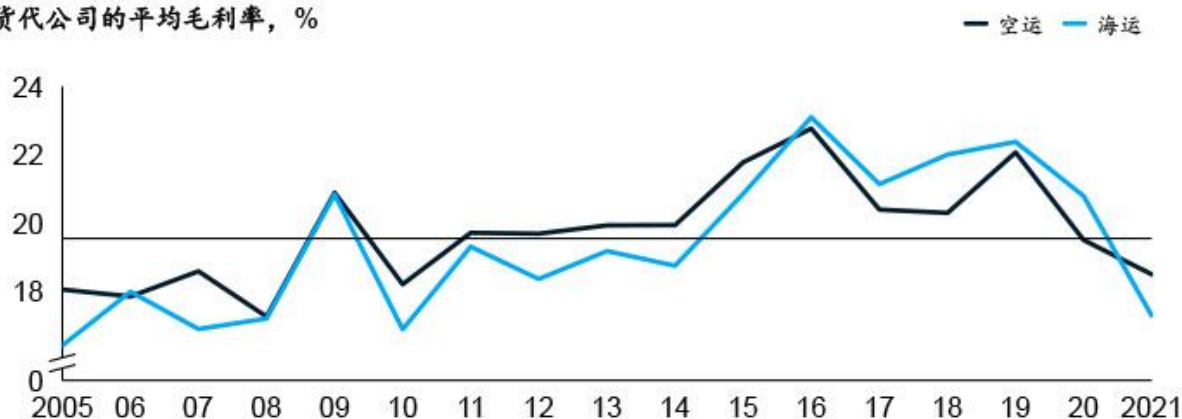
对于货代企业而言，无论空运还是海运，运价都是最大的成本项。在过去的两年里，船公司、航空公司运价显著上升（海运运价甚至上升了5~7倍）。尽管利润率下降，但是整体利润额大幅提升。然而，货代与客户及运力供应商之间的关系出现剧烈变化，对运费回调之后货代企业的运营能力

提出了新的要求。数据显示，从 2005 年起的十多年间，货代行业的平均毛利率在均值附近上下 4 个百分点的区间浮动（见图 2）。

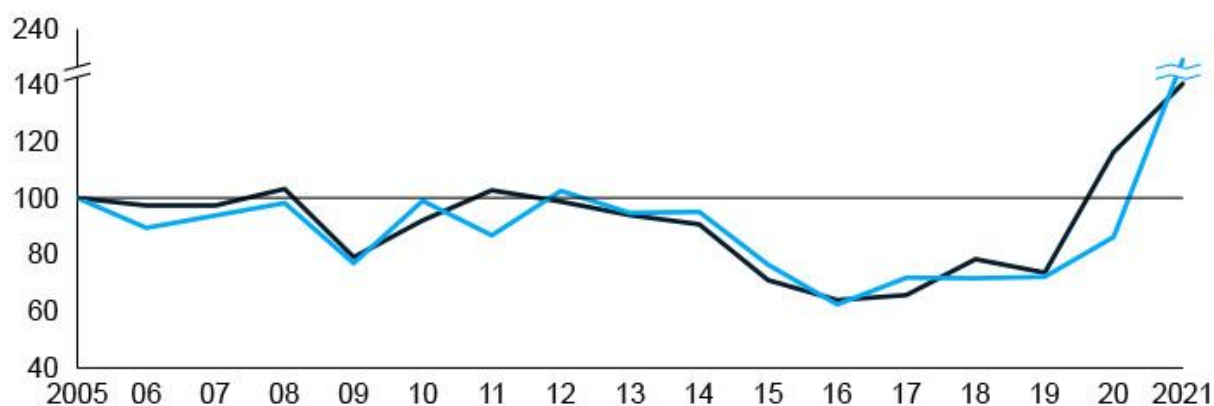
图 2

图2 2005年以来，货代公司毛利率随着运价指数波动，但整体保持在均值附近的四个百分点区间

货代公司的平均毛利率，%



运费指数，2005 = 100



McKinsey
& Company

资料来源：Clarksons; IATA; Drewry; 公司年报

货代公司目前的收益十分可观，但是处于历史高位的运价水平不可能

长期持续。在 2022 年上半年运价出现明显的下行态势。预计未来几年运价将会进一步下降，虽然长期价格相比疫情前或将有所提升，但近三年的兴旺景象难以再现，货代企业的利润水平可能会进入下行空间。

货代企业应采取三大举措才能穿越周期，基业长青

一、重构模式，升级产品和网络

货代行业竞争激烈，而且市场份额较为分散。企业需要制定适合自己的战略，确保在竞争中立于不败之地。企业可在端到端服务能力、产品服务、网络化协作等三方面寻求打造差异化的战略竞争力。

一方面，传统货代行业服务同质化问题严重，在数字化发展的今天面临着越来越大的挑战。另一方面，客户的需求更加复杂化，除了低成本高时效的海运产品之外，陆上延伸服务甚至是供应链管理成为获取客户长期订单的关键。

面对这些变化，货代企业可以考虑为客户提供一站式的综合物流服务，以摆脱传统的“红海”竞争。中国本土货代企业，应该把握中国制造商产能全球化布局的契机，加快目的地服务能力建设与差异化资源布局，增强端到端服务能力，从而提升本地客户黏性和单客利润。这意味着业务模式的重塑，将导致货代和合同物流的传统边界模糊化，以及轻重资产模式的边界模糊化，因为在关键客户需求的货运节点控制一些重资产也许难以避免。

产品服务也是战略的重要一环。市场整体需求稳中有变，美欧线仍然是最大的市场，行业秩序有望维持稳定；随着供应链转移等趋势的进一步显现，亚洲区域内航线的增长更为强劲，未来将成为增幅最大的市场，但该航线上参与者众多，集中度较低，竞争格局仍处于快速变化之中。从品类上看，美欧线仍以传统的工业品、电子产品、木材制品和纺织服装为主，亚洲区域内航线的货物则以金属、塑料制品、玻璃等为代表的工业品为主。为了更好的响应市场的变化、把握增量机遇，企业可以打造面向主要贸易通道的特定差异化产品，如多式联运，并在品类上逐步深耕，围绕行业解决方案进行产品升级，建立独有的能力及资源，如全程冷链物流、工程大件物流等，明确独特的产品价值定位，从而实现规模化增长。

以某国际领先货代企业为例，该企业为生鲜、医药、工程设备等行业推出专属解决方案，其中医药物流产品以其出众的网络覆盖广度、专业服务深度和交付时效速度，在全球竞争中脱颖而出。该产品在全球超过 200 个地区具备 GxP 资质；航空运力方面，作为 QEP 认证服务商，与航空公司达成长期合作，保证稳定、快速的时效交付；陆运方面，投入自有资源以保证服务质量。在欧洲自有医药专用冷链车辆超过 200 台。合作方面

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_47200

