

基于画布式样的罗宾逊公司商业模式构成要素研究

张建明

武汉华夏理工学院商学院 湖北武汉 430223

摘要: 无车承运人是物流行业中的一种新的业态。面向货主和实际承运人,识别了无车承运人商业模式的构成要素,提出了无车承运人的商业模式画布式样,并以罗宾逊公司为例进行了实证,提出该式样可成为描绘、评估和创新无车承运人商业模式的通用工具。研究发现,无车承运人企业商业模式包括九个构成要素,即客户细分、价值主张、渠道通路、客户关系、收入来源、核心资源、关键业务、重要合作和成本结构。这九个要素描述了无车承运人创造价值、传递和获取价值的基本原理。
关键词: 无车承运人; 商业模式; 画布式样; 构成要素

引言

无车承运人是由美国 track broker (货车经纪人) 这一词汇演变而来,是无船承运人在陆地的延伸^[1]。无车承运人是以承运人身份与托运人签订货物运输合同,承担承运人责任和义务,通过委托实际承运人完成运输任务的道路货物运输经营者^[2]。

无车承运人是物流行业中的一种新的业态,目前尚处于发展的初始阶段^[3]。国内学者在无车承运人商业模式的研究上,主要是借鉴国外典型企业的经验。金忠旭等通过借鉴国外典型无车承运人物流模式,提出了基于“互联网+”的无车承运人物流模式。吴勇等认为平台类型是典型物流公共信息平台企业选择商业模式的基础。陈火全等认为物流信息化平台商业模式一般分为政府独资型、政府控股委托运营型、社会资本控股运营型和社会资本独资运营型等四种类型。近年来,物流行业就为什么建设无车承运人企业已经达成广泛性的共识,但如何建设无车承运人企业,建设什么样的商业模式的无车承运人企业,却是当前摆在无车承运人企业面前的一个非常紧迫的任务。

1. 理论基础与理论构建

1.1 商业模式画布式样

Alexander Osterwalder 和 Yves Pigneur 提出了商业模式画布或商业模式式样 (business model patterns) 理论。商业模式画布是分析和优化商业模式的一种通用工具。

商业模式画布预设 9 个空格,通过在 9 个空格上绘制和描述其商业模式的构成要素,从而描绘其现有的商业模式和创新未来的商业模式。商业模式画布 9 个构成要素包括客

户细分 (简称 CS)、价值主张 (简称 VP)、渠道通路 (简称 CH)、客户关系 (简称 CR)、收入来源 (简称 RS)、核心资源 (简称 KR)、关键业务 (简称 KA)、重要合作 (简称 KP) 和成本结构 (简称 CS)。

1.2 无车承运人商业模式构成要素分析

商业模式画布中的 9 个构成要素描述和定义了企业如何创造价值、传递价值和获取价值的原理,展现了企业创造收入的逻辑。那么,运用商业模式画布的结构模型,无车承运人商业模式的九个构成要素可具体描述如图 1 所示。

| | | | | |
|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| 重要合作 KP: 与实际承运人之间的关系可以是非竞争者之间的战略联盟关系,也是供应关系 | 关键业务 KA: 为托运人提供解决方案,运输业务信息撮合、运输组织等 | 价值主张 VP: 为客户提供:承运人快捷、安全、低成本前运输服务 | 客户关系 CR: 个人助理、专用个人助理 | 客户细分 CS: 托运人 (制造企业、商贸企业、第三方物流企业等企业货主) |
| | 核心资源 KR: 运输业务信息撮合平台、车源、客源、人力资源、关系资源等 | | 渠道通路 CH: 公路、铁路、航运、航空运输方式,多式联运,以及渠道通路的辅助性路径 | |
| 成本结构 CS: 实际承运人均承运费、人力、平台开发与维护费等 | | 收入来源 RS: 托运人承运费用、为托运人和实际承运人提供的增值服务的收入 | | |

图 1 无车承运人商业模式构成要素分布示意图

2. 案例实证

2.1 案例企业描述

美国罗宾逊全球物流有限公司 (C.H. Robinson Worldwide, Inc.), 自 1905 年成立以来,已经发展成为全球领先的第三方物流公司之一。该公司采取轻资产的商业模式,通过先进的 IT 系统整合市场上的运力资源和货主需求,实现运输服务的高效匹配。这种模式使得公司能够通过运输

差价和提供增值服务来获得利润。在近 20 年间，罗宾逊的毛利润和营业利润均实现了年均两位数的增长。此外，企业股价自上市以来，年均回报率达 18%。这样的业绩在同行业中是少有的。

2.2 案例讨论

通过对相关资料进行分析发现，罗宾逊的商业模式包括客户细分、价值主张、渠道通路、客户关系、收入来源、核心资源、关键业务、重要合作和成本结构九个构成要素。以这九个构成要素为基础，可绘制出罗宾逊的商业模式画布，商业模式画布九个构造块见表 1 所示。

表 1 罗宾逊商业模式的九个构造块

| 构造块 | 罗宾逊 |
|------|--------------------------------------------------------------------------|
| 客户细分 | 立足北美，拓展全球市场；客户超过 46000 户，从大型企业到个人客户均有涵盖，客户数量众多，集中度不高；制造业、生鲜行业和零售业是客户的主体。 |
| 价值主张 | 为大小货主提供全球货运服务，力争以最快的速度节约最多的成本。 |
| 渠道通路 | 涉及整车运输、零担运输、船舶运输、航空运输、多式联运五种形式。 |
| 客户关系 | 个人助理和专用个人助理综合型。 |
| 收入来源 | 运输服务收入、采购收入、支付服务收入等。 |
| 核心资源 | 运输网络资源、平台资源（Navisphere 信息平台、TMS 信息平台）。 |
| 关键业务 | 包括运输、采购和支付三大部分。 |
| 重要合作 | 6.3 万个运输实际承运商。 |
| 成本结构 | 包括运输、产品及维修成本 |

(1) 客户细分

从客户区域分布上看，罗宾逊市场目标是立足北美，拓展全球市场，公司在全球 38 个国家建立了 281 个办事机构，主要覆盖北美、欧洲和亚洲三个区域，在南美洲有少量涉及，尚未在非洲开展相关业务。在客户数量方面，公司服务的客户群体庞大，超过 46,000 户，覆盖了从大型企业到个人客户的广泛范围。从行业分布的角度来看，公司的客户群体包括了制造业、生鲜行业和零售业，这些行业构成了公司客户的主要部分。从行业结构的视角分析，虽然公司的业务在某些行业较为集中，但同时涉足多个行业也使得公司能够有效分散由于行业周期性波动带来的风险，从而确保业务的稳定性。

(2) 价值主张

罗宾逊的企业愿景是，为全球企业、家庭和社区所需的产品提供更优质的物流服务。为此，企业与客户精诚合作，以优质服务满足世界各地众多消费者的需求。公司每年帮助

全球 170 多个国家和地区的数十亿人获得所需的产品。罗宾逊的企业使命是，连接和优化全球供应链，推动全球供应链自动化。除此之外，公司还拥有知识广博、技术过硬的专家团队，可助客户实现流程转变和优化，从而使客户的供应链发挥最佳效率。简单地说，罗宾逊全球物流的价值主张就是为大小货主提供全球货运服务，力争以最快的速度节约最多的成本。

(3) 渠道通路

罗宾逊的业务涉及整车运输、零担运输、船舶运输、航空运输、多式联运五种形式。整车运输是根据托运人货物的性质、体积或形状要求，使用单一车辆进行运输。零担运输主要针对小规模运输业务，通过整合货物资源和运输信息，为顾客提供了一个集中的信息平台。船舶运输，即通过合并业务量，制定运输计划，组织远洋运输。航空运输是在航空货运的代理上，无论是国际还是国内航线，均提供全面的门到门服务，为客户提供了一站式的物流解决方案。多式联运是通过整合多种运输方式，包括卡车、铁路、水路和航空，从而满足客户多样化的货运需求。

(4) 客户关系

罗宾逊的企业文化是着重于吸引、留住和培养能对客户产生实际影响的优秀人才。罗宾逊员工在客户关系上的优秀品质表现在三个方面。在创新品质上，公司专注于为客户提供日渐精益的成果，而公司的员工也积极进行分析，提炼新创意，并竭力实现与客户的良好沟通。在优秀品格上，每位员工秉持诚实守信、谦逊谨慎的原则开展业务，始终采用公开透明的运营方式，确保将客户需求放在首位。每位员工的优秀品格是建立良好客户关系的基础。在团队协作上，公司每位员工就是客户的员工之一，公司与客户展开出色的团队协作，帮助客户实现其目标，从而达成公司的发展大计。就客户关系的具体类型上看，罗宾逊的客户关系类型是个人助理和专用个人助理综合型。

(5) 收入来源

罗宾逊收入来源包括运输服务收入、采购收入、支付服务收入等。其中运输服务是公司收入的主体，并呈逐年上升态势。公路运输构成了公司业务的核心部分，其中整车和零担占比较高，分别为 63% 和 14%。除了提供货运服务外，罗宾逊还拓展了其他业务。这种多元化的服务策略为公司开辟了多个收益来源，有助于确保公司收入的持续稳定增长。

(6) 核心资源

罗宾逊的企业核心资源包括运输网络资源、平台资源。在运输网络资源上，公司的分支机构超过 200 家。公司在全球范围内构建了一个相对全面的物流网络。其在不同地区的分支机构遵循着相似的服务标准和体系，确保整个服务网络能够协同工作。通过统一的信息平台和资源库，公司能够满足客户的各种需求。公司开发并利用 TMS 和 Navisphere 两大信息技术系统，将 66,000 名承运人和 46,000 名客户连接起来。这种高度分散的供应商和客户结构为公司提供了强大的议价能力，使其能够在竞争激烈的市场中保持优势。

表 2 两大信息平台业务

| 平台名称 | Navisphere | TMS |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 针对客户 | 货主 | 运输企业 |
| 功能 | 提供免费导航服务，同时全方位收集客户的信息。 | 平台提供合理化的运输方案，通过 Navisphere 平台联系并服务客户。 |
| 主要优势 | <ul style="list-style-type: none"> · 提供大量相关业务数据。 · 查阅相关业务数据。 · 基于相关要素规划并提供个性化的装运模式。 | <ul style="list-style-type: none"> · 管理运营商关系、货运网络及调整运输策略。 · 强化服务的时效性，降低作业成本，提供可持续服务。 · 基于专业知识、业务经验、信息技术业务持续发展。 |

资料来源：公司网站、招商证券

(7) 关键业务

作为全球最大的无车承运人企业，罗宾逊的关键业务包括：运输、采购及支付等增值服务。运输服务包括供应链服务，货运涉及多个方面，包括海运、公路运输、航空运输服务以及清关等。采购服务包括全球范围内的新鲜果蔬采购，并为其提供专门的冷链运输服务。支付服务包括商业智能服务，以及多种支付解决方案的提供与管理。此外，还包括通过预付现金方式来实现增加收入的模式。

(8) 重要合作

罗宾逊公司的客户群体具有广泛的多样性和较小的规模。为了满足这种多样化和分散化的货运需求，罗宾逊公司在采购运输能力时采取了全面覆盖的策略。具体来说，公司的运输能力采购策略涵盖了汽车运输、铁路运输、海运以及航空运输等多种运输方式。企业通过与超过 63,000 家运输商建立的合作关系，构建了一个高效的运输网络，这使得企业能够为客户提供高效的货物装载与运输安排服务。以公司

运力采购的主体——汽运为例，车辆数在 100 辆以下的小型企业提供的运力占比达到 83%，最大的供应商运力占比不超过 2%。同时面对小型物流企业，公司具有更大的议价权，可以通过自身的货源优势与货运公司议价来降低成本。

(9) 成本结构

罗宾逊公司的盈利策略非常明确，即其收益主要来源于货主。该公司的商业模式的核心价值在于能够将市场上的运输能力，无论规模大小，进行有效整合，以更好地服务于货主。公司通过直接获取货主的订单，整合订单信息后，将业务外包给实际承运商，从而将货源和运输能力进行有效匹配。这样的模式不仅保证了运输服务的质量，也为公司自身创造了利润空间。

3. 结束语

无车承运人是物流行业的一种新兴业态，物流产业是一个 B2B 的产业，有其自身独特的行业运行规律，无车承运人企业的平台化、互联网化将是这个业态不断走向成熟的必由之路。无车承运人商业模式在中国已经出现了若干雏形。各个企业当前的经营环境、企业发展阶段、企业实力不同，商业模式改善的途径也有所不同，而罗宾逊公司的商业模式是中国无车承运人企业发展的一个标杆。

参考文献：

- [1] 董娜. 无车承运人的优势分析和发展建议 [J]. 交通标准化 .2011,24(12):87-90.
- [2] 董娜. 大力促进无车承运规范货运市场发展 [J]. 交通企业管理, 2011, 280 (12):28-30.
- [3] 黄少波, 李挥剑. 论无车承运在我国发展的必要性和可行性 [J]. 交通运输部管理干部学院学报, 2016,26(1):17-20.

项目基金：

本文由湖北省教育厅哲学社会科学研究指导性项目资助“湖北无车承运人企业商业模式分析与对策研究”（项目编号：19G114）。

作者简介：

张建国 (1971.06-), 男, 汉族, 湖北省武汉市人, 硕士, 副教授, 研究的方向: 物流与供应链管理。