

基于商业模式画布的无车承运人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。本文在商业模式画布的基础上,提出了无车承运人商业模式的九个构成要素,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; 商业模式画布; 构成要素

引言

无车承运人这一概念源自美国,最初被称为 track broker,即货车经纪人,它在陆地运输领域扮演着类似于无船承运人的角色^[1]。作为货物运输合同的签订方,无车承运人以承运人的身份承担相应的责任和义务。他们通过委托第三方实际承运人来执行具体的运输工作,从而完成道路货物运输业务^[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。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。金忠旭等人参考了国际上典型的无车承运人物流模式,深入分析了国内无车承运物流的发展现状及其面临的问题,提出了一种“互联网+”模式下的无车承运人物流方案。吴勇等人指出物流公共信息平台企业应选择与平台类型相匹配的商业模式。陈火全等人则认为物流信息化平台的商业模式通常可以分为四种,即政府全额投资型、政府控股型、社会资本控股型和社会资本独资型。

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. 商业模式画布

商业模式是描述企业如何创造价值、传递价值和获取价值的基本原理。商业模式画布(business model canvas)是由 Alexander Osterwalder 和 Yves Pigneur 开发出的一种用来描述、分析、设计商业模式的工具^[3]。商业模式画布通过9个基本的构造块,全面深入地描述并定义了一般的商业模式,如图1所示。



图1 商业模式画布构成要素分布示意图

商业模式画布类似于画家的画布,通过在九个空格上绘制和描述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。商业模式画布构成要素包括客户细分(CS)、价值主张(VP)、渠道通路(CH)、客户关系(CR)、收入来源(RS)、核心资源(KR)、关键业务(KA)、重要合作(KP)和成本结构(CS)。

2. 无车承运人商业模式构成要素分析

商业模式画布通过构成要素详细阐述了企业创造价值、传递价值和捕获价值的机制,揭示了企业如何实现收益的内在逻辑。这些要素共同定义了企业运作的商业逻辑,是理解企业如何创造收入的关键。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2所示。

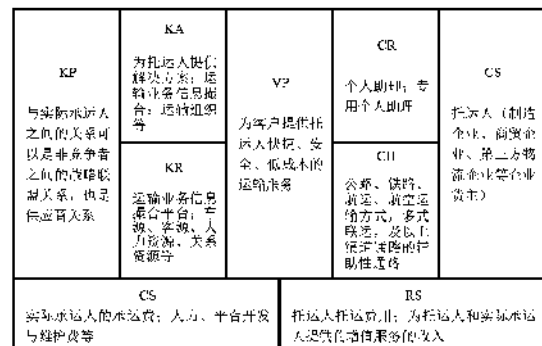


图2 无车承运人商业模式构成要素分布示意图

2.1 客户细分

客户是构成商业模式基础的关键要素。无车承运人商业模式中的客户细分就是托运人。不同的托运人有不同的服务需求和多元化业务形态的需求,因此存在着区隔化市场和多元化市场。托运人根据组织形式分,大体可以分为制造企业、商贸企业、第三方物流企业等企业货主类客户,以及社会家庭个人货主类客户。根据业务形态分,大体可以分为单一运输类需求客户和多式联运类需求客户。根据服务时间分,可分为一次性业务需求客户和长期性业务需求客户。

2.2 价值主张

在无车承运人商业模式中,无车承运人的价值主张就是提供托运人快捷、安全、低成本的运输服务,并且表现为一些定量指标,例如成本效益、价格水平、服务响应速度,也表现为一些定性指标,例如安全性、便捷性、功能性以及服务的增值性。价值主张要素是无车承运人为其托运人的不同客户群体创造的价值,解决或满足托运人的运输服务问题和需求。无车承运人具有三类价值,即降本增效、规范运营、服务创新。无车承运人企业作为轻资产模式的典型代表,在规模化经营和低成本经营上,具有降本增效的先天功能。无车承运人企业在技术、管理、核心资源上有其独特的优势,这些独特的优势是其规范运营的重要保证。无车承运人作为服务型企业,服务创新是其核心竞争力和企业生命线。

2.3 渠道通路

在无车承运人商业模式中,渠道通路要素是指企业如何与其客户细分群体进行沟通和接触,以传递其价值。作为与客户接触的渠道通路在客户体验中起着重要的作用。渠道通路分为自有渠道和合作伙伴渠道。在无车承运人商业模式中,渠道通路主要通过合作伙伴关系来实现。这里的合作伙伴指的是无车承运人与实际运输服务提供者之间的协作关系。无车承运人商业模式中的渠道通路具体包括公路、铁路、航运、航空四种单一运输方式,以及多式联运,还包括以上渠道通路的辅助性通路,如仓储、配送、包装、流通加工、搬运装卸、信息处理。

2.4 客户关系

客户关系的目标是客户获取、客户维系和提升营业收入。在无车承运人商业模式中,无车承运人企业客户细分群体大体上包括制造企业、商贸企业、第三方物流企业等企业货主类客户,以及社会家庭个人货主类客户。在客户细分群

体中,客户关系类型直接影响着客户体验。在无车承运人的商业模式中,客户关系主要分为两种类型:个人助理型和专属个人助理型。个人助理型关系依赖于人与人之间的直接互动,客户在服务过程中能够与客户服务代表进行沟通并寻求协助。而专属个人助理型则为每位客户指派一个专门的服务代表,这种关系最为深入和个性化,通常需要较长时间来培养和维护。

2.5 收入来源

在无车承运人的商业模式下,收入来源要素详细描述了企业从不同客户群体中获得的现金收益。这些收入包括客户为单次交易支付的一次性收入,以及为了持续获得价值主张和售后服务而支付的周期性收入。无车承运人收入来源主要是使用收费,这种收入来源于通过特定的服务收费,具体地说,是按照运送货物的重量、运送地点的距离、运送时间的长短来计费,具体包括托运人托运费、为托运人和实际承运人提供的增值服务的收入。

2.6 核心资源

不同的商业模式所需要的核心资源也有所不同。在无车承运人的商业模式中,核心资源是确保企业有效运作的关键要素。每个商业模式都依赖于一系列核心资源,它们对于企业组织来说是至关重要的。核心资源可以是自有的,也可以是租借的或从重要伙伴那里获得的。无车承运人企业核心资源包括运输业务信息撮合平台、车源、客源、人力资源、关系资源等。无车承运人企业的运输业务信息撮合平台一般是自有的,车源是与其建立伙伴关系的实际承运人的。

2.7 关键业务

在无车承运人商业模式中,关键业务要素是指那些对确保商业模式的可行性至关重要的活动。这些活动是实现价值主张、接触市场、维护客户关系以及创造收入的基础。关键业务活动可以划分为不同的类别,如产品制造、问题解决、平台或网络管理等。无车承运人的关键业务包括问题解决、平台或网络两类。具体地说,问题解决是无车承运人就托运人的业务需求提供解决方案,并解决问题。无车承运人识别、接收托运人的业务需求,相应地提供解决方案和解决问题的全过程,越来越依赖平台或网络的相关业务活动。无车承运人商业模式的核心业务活动正日益集中在平台管理、服务供应以及推广活动上。平台或网络具体包括运输业务信息撮合、运输组织、服务跟踪、结算、服务评价、业务推广等。

2.8 重要合作

在无车承运人的商业运营模式中,构建一个有效的运作体系,关键在于描绘出支持该模式的供应商和合作伙伴网络。无车承运人的重要合作对象是实际承运人。无车承运人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,也可以是确保可靠供应的购买方——供应商关系。这两种基本的形式,都是用来优化资源和业务的配置,形成优化的伙伴关系和规模经济的伙伴关系,以此来降低成本。无车承运人商业模式的这种重要合作关系往往以外包为手段,合作双方共享基础设施、社会资源和信息资源等,共同承担经营风险。具体的说,实际承运人从无车承运人获取业务,分享其业务资源,无车承运人从实际承运人获取特定的物流资源(车源和运力),分享其服务资源。

2.9 成本结构

在无车承运人商业模式中,成本结构的构成要素涵盖了运营商业模式时所产生的全部成本。它包括了创造价值和交付价值的成本、维护客户关系的成本,以及产生收入的成本。在成本结构的视角下,商业模式可以被划分为成本驱动型、价值驱动型,以及介于这两者之间的混合型商业模式。以成本为主导的商业模式致力于在各个环节实现成本的最小化,其核心目标在于构建和维持一个成本效益最高的结构,它通常是通过实施低成本的价值主张、高度自动化的操作流程和广泛的外包服务来实现。而价值驱动的商业模式则倾向于提供增值型的价值主张和高度个性化的客户服务。无车承运人成本结构在收入来源、关键资源、关键业务与重要合作的基础上,主要包括实际承运人的承运费、人力、平台开发与维

护费等。无车承运人成本结构可分为固定成本和可变成本。固定成本主要集中在关键资源与重要合作方面,可变成本主要集中在关键业务、收入来源方面。

3. 结束语

物流产业是一个 B2B 的产业,有其自身独特的行业运行规律,无车承运人企业的互联网化是这个行业不断走向成熟的必由之路。各个企业当前的经营环境、发展阶段和实力不同,商业模式改善的途径和快慢也有所不同。在无车承运人商业模式九个构成要素的基础上,针对企业的不同情况,提出各个构成要素的改善途径供企业选择和参考,是今后的研究方向。

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](瑞士)亚历山大·奥斯特瓦德,(比利时)伊夫·皮尼厄.商业模式新生代[M].机械工业出版社,2011.

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“湖北无车承运人企业商业模式分析与对策研究”资助(项目编号:19G114)。

作者简介:

张建明(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。