

物流供应链，作为跨境电商生态企业“最后一里路”的最终价值实现，卖家们多半关心的是明天物流费用的涨跌走势，物流商关心的是明天业态需求和运力的匹配度，但要问起物流业态接下来更深一步的趋势和走向，却往往陷入迷茫。

本文试图对此拨云见日，尤其结合2020年以来马士基

为代表的头部集运业态的战略转变，结合疫情时代以来的特殊时刻和多重变量，捕捉那些难以一目了然的决定性因子，剖析头部联盟运业多变的深度应对战略，对包括货代和中远期运价在内的，整个物流供应链的变局和趋势进行判断解读。

01需求端的焦躁仍看不见缓解

判断未来物流供应链变局趋势，关键要了解物流海运市场的过去、现在和未来，“谁控制海洋，谁就控制了世界”，古希腊战略家托克利预判回响千年，道出集运业在今天物流产业的支柱价值。

2018年以来，全球约80%的贸易量和超过70%的贸易额是由海上运输完成。集运业是FBA、货重量多型跨境贸易的首选方式。但在2018至疫情爆发前夕，运费占货值比重长期处于5%以下，中美集运运价长期徘徊在1300-1500美元之间。头部联盟船运公司长期处于亏损状态。

——这其实是触发马士基“端到端”战略转变，与运价长协模式发展的直接导火索。也就是说，即便没有疫情，马士基为代表的头部联盟运业，一样会做出“转型”整合对“岸上”物流供应链的整合。因此，现在业界普遍认为，跟随这一转型的深入和长协价格的覆盖，将在中长期缓解集运运价的判断仍过于简单和乐观。

这实际涉及马士基等头部联盟“转型”中深度布局策略：维持和抬高营收率，保持长协价波动的中长期合理区间，以及与市场价的差异化打法，进而通过深度整合供应链业态，敲打和挤占货代市场。由此可以先给出的判断是，后疫情时代集运价格，即便再跌落，也很难回到疫情之前的“好日子”。

当下需求端考察的情况是，从2020疫情年总体发展至今的集运需求，实际仍在增

长，甚至货运量比疫情前需求还大。根据CTS数据显示，2021年全球集装箱运输量同比增长6.4%，即使在2022年1月业界淡季时段，全球集装箱运输量同比依旧持平，在亚洲-北美和欧洲航线货量小幅增长推动下，运价的高价位持续走高，集运业发展达到历史最高水平。

预判接下来运价高位受需求端影响的两点宏观方面因素：

? 国际情势方面影响的宏观经济政策发展

世界疫情蔓延情势还在加剧，即使个别区域得到一定程度的缓解，但加上国际地区冲突和局势紧张等因素的影响，市场对包括防疫物资在内的各类集运运输物资需求仍保持在较高水平。

这也使欧美以宏观经济调控手段促进经济增长的政策趋势仍将继续有效，但整体力度要小于2021年。

? 美国经济通胀压力与消费指数趋势影响

据中信建投最新披露的数据表明，截至2022年2月，美国平均时薪增幅已经超越美国CPI近3个百分点，达到14.4%，虽然低于两者在疫情初期相差接近10个百分点的增幅率，但美国个人消费品仍总体处于加速增长状态。尽管货源补充持续，但2021年10月的美国零售销售比率持续处于历史最低水平，仅为1.07。当前补充库存需求的压力依然巨大。

02 基于“马士基战略模式”转变判断下的运价回落理由是否充足？

如前文所述，以马士基为代表的国际航运联盟巨头们“端到端”战略模式转变，实际早已酝酿于2018年，2020年顺势疫情推出，如今逐步完善。可见这一战略转变的初衷，并非是为了抑价或者平稳后疫情时代的航运价格，反而直接目的是为了力

求通过“上岸”整合供应链，增强航运公司的物流配给角色地位，抬升疫情前航运总体价位走向，增强航运盈利率。所以如今行业内部简单判断这一模式，将在未来能够平抑航运总体价格走势缺乏谨慎的视野。

雨果跨境通过厦门

货代资深人士也了解到，疫情前做为物流“无冕之王”的大货代企业，由于抢占包括客户量在内的大量“岸上”资源，使马士基等国际航运公司利润空间被长期严重挤压。

面对如此严峻的货代威逼局势，而非初衷是面对疫情以来的供应链形势，以马士基为代表的头部航运公司，或所谓三大航运联盟采取了三措施应对：

? 整合供应链服务体系，加强“物流”角色转变

整合业务结构方面，马士基整合了航运海运业务与丹马士的供应链管理业务两大重要板块，以及自身码头公司的内陆服务业务，包括仓储、集运设施维护及运输线的整合，消除旗下各公司品牌的业务重叠状况。

让马士基成为一家包含集运运输和物流公司的综合业务航运集团，以更简单、快捷的方式，提供“端到端”的供应链综合管理方案，全面增强业务优势，涵盖从生产到消费的所有环节的市场。

这一服务整合的宗旨是，简化自身的全球海运和物流业务的组织架构，以客户服务为中心贯穿的全面运输效率提升。

? 加强自身品牌体系的兼并融合，消除多品牌战略

除了剥离和整合丹马士物流供应链管理体系，弱化丹马士主体品牌业务外，马士基还完全兼并消融了1999年收购的萨非航运，萨菲航运曾做为南非航运的优质品牌，客户关系紧密，目的是提升马士基整体的客户体验能力，并优化重复航线网络。

由此马士基旗下的所有涉及海运和物流服务的业务品牌，全部收缩至马士基这一品牌中。有业界判断，汉堡南美和Sealand品牌最终也将最终合并于马士基。

不仅是马士基集团，航运巨头达飞集团也将旗下知名品牌APL整合进跨太航线业务。后者仅保留下服务美国国内航运的一小块业务能力。

品牌整合是马士基为整合供应链管理，增强物流服务角色转变，所采取的进一步必要措施。是加强市场品牌识别度，精简工作流程和架构，提升业务团队效率，为更加快捷、简化的“端到端”供应链服务提供必要保证。

? 班轮公司联盟持续加强班轮公司外部收购

可以说时至今日，世界班轮公司几乎已经完全联盟化。这一场大收购运动，从2016年至今就越发猛烈，尤其以马士基于疫情后的大量收购举措就能够窥见一斑，其中最近也是疫情以来最大的三笔收购，分别是2021年11月，以644万美元，收购全球货代公司翼源国际；2021年12月，以约3000万美元，收购全球知名的专业供应链管理公司利丰物流；2022年Q2期间，以1680万美元的高价收购北美超大件货运运输公司Pilot Freight Service。

时至今日，全球性班轮巨头公司已经从20多家收缩为9家，均已纳入三大联盟，其中与马士基归属同一联盟的MCS航运巨头，还于去年年底以约6400万美元高价收购非洲最大的物流运营商Bollor é Africa Logistics，创下近年业界收购纪录。

03 依靠联盟长协运价回落，利用马士基战略或许并没有这么容易

通过包括集运业联盟化，航运巨头的物流供应链整合，品牌收缩，三大战略步骤走势，确实使得今天的全球供给结构基础发生了悄然改变，全球运力统筹协调能力得到空前提升。这确实是长协运价操作可能性的基础。

同时配合疫情以来，跨境大中小卖家对供应链稳定的日趋重视，试图通过与联盟航

运公司达成的长期协议价格，保证物流供应链稳定的同时，稳定物流价格波动，保障物流业态利益最大化的前提下，平抑物流整体运价走势。

如此似乎看起来缘分造化，运价将势必走跌？结合前文所述，从马士基战略转变初衷就能看出，长协是当下业态某种程度上能够实现的客观基础，但可能不在中小卖家容易受益的范围，也不是马士基等航运巨头们的战略初衷和主观意图。或许理想很饱满，现实很骨感？

反之，以马士基为代表的三大集运联盟垄断长协运价权，可能已经成为联盟长期抬高综合运价水平的工具，并成为重构当下整体物流商业模式的一把利器，马士基正在“下一盘很大的棋”？据公开资料显示，联盟长协价格在2022年，欧线和美线都将同比翻倍增长，相比2021年中国大陆至美国综合运费货值比仅6.64%。

长协运价在当下的持续翻倍增长，将直接进一步施压美国通胀率的走势，而以2019年至今美国经济政策一贯的操作手法判断，通胀率的增幅与平均时薪增幅成正比，且后者增幅要平均高于前者3-4个百分点。

这又将进一步刺激个人消费品需求的高涨走势，同时使美国零售库存比率持续受到重压，货源补充需求持续旺盛。甚至包括对美关税在内的宏观经济政策走势影响深具潜力。

同时受这些综合因素的影响，又将进一步重压供应链对集运运力的强大需求，抬升长协运价，物流市场现货运价随之也将水涨船高。

另外，影响中长线运价的因素，大局上除了需求端，还要看运力端的基本面，虽然航运巨头的一系列战略举措，一定程度增强了运力承压力和供给能力，但从中长期看，运力基本面依旧不乐观。雨果跨境通过邮政人士了解到，对美国卡车司机和美西码头的业界态势综合分析表明，美西码头和美国卡车司机的劳工短缺现象日趋严重，这不是航运巨头通过“岸上”供应链整合，在短期内能得到解决的问题。据业内人士估计，2021年美国卡车司机短缺将超过8万名，至2030年美国卡车司机的短缺将超过16万人。

04 小结：联盟战略重构跨境物流商业模式的野心

马士基战略转变的直接目的，在业务运营的基本面上，主要是为了提升营收率转化效率，以疫情爆发的2020年上半年业绩就能看出，尽管营收相比往年缩水，但是马士基息税折旧及摊销前利润（EBITADA）增幅达到23%，达到32亿美元，与2018年全年的38亿美元相距不远。

从今年短期物流形势来分析，虽然长协比例大幅提升，对平抑市场总体运价有一定作用，但如前所述，航运联盟会进一步通过翻倍长协价格，抬升市场现货价格。两种价格的服务主体显然有所区分，对于中小卖家来说，现货运价压力或将持续。

——但对于短期运价，业界也有不同判断，或许形势比人强，需求端的“灰犀牛”影响或许会被持续放大。赫伯罗特在其今年季度财务报告中称，全球经济疲软和供应链持续中断将减缓今年海运行业的增长，并援引船运咨询机构 Seabury 的预测称，预计今年全球集装箱吞吐量将同比增长 2.6%，去年同比增速为 6.6%。马士基也释放了下半年运价回落的相近信号。但是另一方面如今的联盟运力和价格管控能力进一步得到提升，他们或许还会使出“空白航行”这一杀手锏，来达到他们对风险管控和营收保障的有效平衡。

航运联盟通过翻倍长协价格，抬升市场现货运价，差异市场运价，对货代企业也将产生深远影响，马士基战略为代表的联盟集运业对整合供应链布局，显然意在通过现在推涨运价的手段，直接打击货代企业，加大货代企业的硬件设置和人员配置等运营成本，将货代行业整体长期置入平价市场时代，让其内部进行削价竞争。

通过进一步利用整合“岸上”供应链优势，包括散货集品业务优势抢占货代企业市场份额。因此从长期战略角度判断，马士基等航运巨头联盟对重构跨境物流商业模式的野心可能正在逐步膨胀。

也可能正因为如此，可以猜测，丹马士供应链管理业务虽然整体整合进马士基，但丹马士的货代业务属性被单独保留，或许意在持续对货代业务市场的边缘化收割，这一“保留”策略，也是马士基重构未来物流商业模式的重要战略伏笔。

因此，从集运业的发展格局长期趋势判断，货代企业的长期式微，联盟运业对货代市场的逐步侵蚀，配合长协价格驱动的企业物流服务价值的回归，物价持续高涨趋势或将会得到平抑，回归市场合理区间。但中短期而言，物流高价位趋势仍将持续

。

本篇文章来源于“雨果网”，作者雨果跨境