



审时度势，创新求变：贸易 业务转型破局之路



作者： 洪晟、孙俊信、谢乔、朱景丰、傅强、李圣义、袁浠卉、邓杰
心

在经历近 20 年的繁荣发展后，如今的贸易行业面临需求增速放缓、利润空间压缩、波动风险加剧等多重挑战。后疫情时代，如何在行业转折的关口调整战略目标，提升运营能力，实现可持续的盈利，成为贸易企业无法回避的重大课题。

困局：内外多重因素共同作用，贸易业务生存空间不断压缩

需求增速放缓。

随着近年来中国经济增长引擎由投资和贸易逐渐转向消费，大宗商品需求将难以维持过去 20 年来的高速增长。放眼全球，新兴经济体在疫情之前就已出现经济增速放缓，新的复杂国际形势必将进一步加剧未来全球经济发展的不确定性。与经济形势息息相关的大宗商品也无法挣脱需求增速走弱的局面。此外，全球贸易占 GDP 的比重已从 2011 年的 50% 逐渐下降至 2020 年的 42%，经济对贸易的依赖度正在降低。与此同时，全球碳中和绿色发展浪潮的兴起，也在很大程度上削弱了大宗商品对经济增速的贡献。总而言之，贸易行业将面临市场增速放缓的整体性挑战。

利润空间承压。

随着上下游企业的集中度不断提升，中间贸易商的话语权越来越小。

以铁矿石为例，上游四大矿山的贸易量占全球贸易量近 70%，利润率

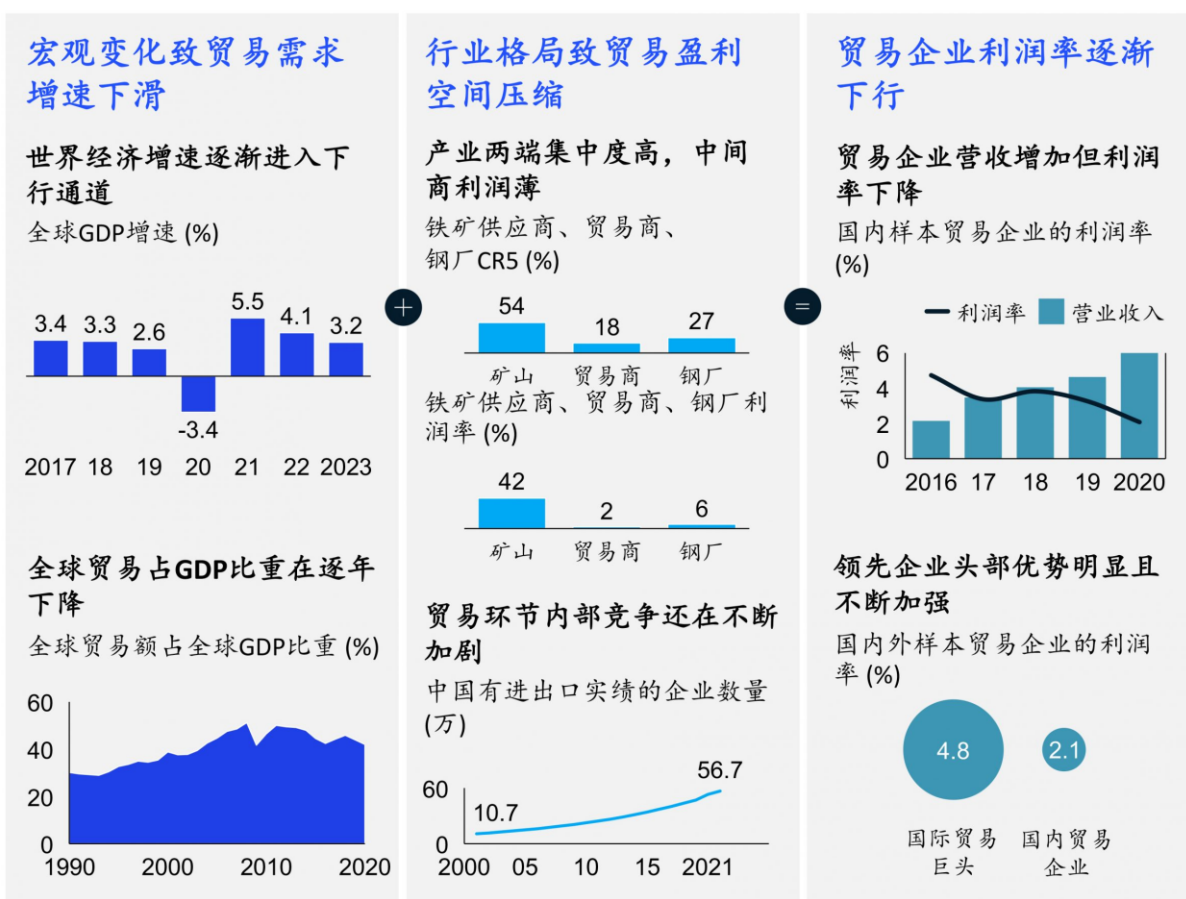
达 40%以上；下游中国钢铁企业的利润率约 5%，而大多数铁矿贸易企业的利润率则不到 2%。未来，下游钢铁企业的集中度预计将进一步提高，并且上游矿山和下游钢厂也将不断建立自有贸易团队，加速挤压中间贸易商的生存空间。此外，贸易行业参与者的数量也在快速增加。2021 年我国有进出口实绩的企业达到 56.7 万家，比 2001 年增加 5.3 倍。头部企业的优势亦在不断增强，海外贸易巨头以其成熟的管理机制，严格的风控，强大的交易、研究能力及熟练的金融衍生品操作，市场影响力持续提升，为中小贸易商带来巨大的生存压力。

波动风险加剧。

金融衍生品市场的发展使得大宗商品的价格影响因子不断增多，市场变化明显加快。宏观趋势演变、黑天鹅事件、金融市场交易行为、期货交割预期、国际地缘冲突、全球新冠疫情等等因素，都能快速在价格波动中体现出来。对传统贸易商来说，只了解产业供需已经不能很好地解释和判断商品的价格变化和波动。频繁、大幅波动的价格也对贸易企业的市场洞察、交易、采购、报价、库存管理、风险控制等方面提出了更高的能力要求。

在上述多重因素的共同作用下，虽然大宗商品因疫情影响出现了前所未有的价格攀升，但很多贸易企业则面临营业收入上升、利润率下降的尴尬局面。如何在重压之下突出重围，找到新的增长点，建立业务能力优势，已成为贸易企业当下刻不容缓的生存课题。

图1

McKinsey
& Company

变局：数字化、规范化、专业化正在颠覆传统贸易模式

数字化带来竞争态势的全面升级。

大数据、高阶分析模型等工具能大幅提高商情分析的效率和准确性。

此外，卫星、遥感等另类数据的应用，可让企业获得此前难以触及的信息，形成决策上的绝对优势。数字化手段在管理运营中的运用，还能让企业在

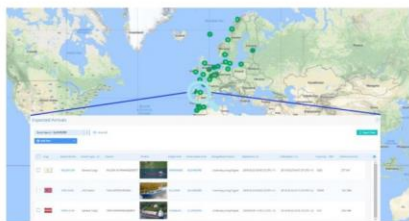
降本增效方面取得新的突破，大幅提升业绩管理、风险防控等方面的透明度和管控力。在此形势下，如果不尽早进行数字化升级，必将遭遇领先企业在新技术加持下的全方位降维打击。

图2

引入数据科学后的数据系统

获取另类数据深层次洞察行业基本面信息

通过卫星数据、热感数据、工厂及物流设备传感器数据等非传统数据源的数据获得平时难以获得的市场信息



建立实时的数据仪表盘和在线平衡表系统



数据仓库汇集来自各种数据源的数据

行业日度、周度、月度、年度数据
中国、海外宏观数据
内部贸易交易、发货、库存、价格数据
外部机构预测、调研数据



数据抓取模块高效完成数据自动抓取



引入数据科学后的优势



比市场早**3**天知道
近期发货走势



比市场早**5**小时整理
出信息报告



价格走势的判断准
确性提高**50%**



研究员收集数据的
时间节省**90%**

McKinsey
& Company

行业专业化、规范化程度持续增强。

随着贸易市场的日趋成熟，贸易各环节也朝着更加专业化和精细化的方向发展。例如在供应链服务中，很多专业纷纷建立交易平台和物流平台，提升供应链效率，无形中助推了上、下游客户对服务要求越来越高的新趋势。与此同时，在宏观信贷收紧的行业背景下，金融领域的创新也让供应链金融业务逐步兴起。衍生品市场的快速发展，亦为传统贸易商提供了全新的风险管理和盈利方案，比如一些国际贸易领先企业，就通过熟练运用衍生品工具进行套保，平抑价格波动风险，还通过开展基差和套利交易，进一步提升盈利水平。此外，国家逐步加强了多个行业的规范化管理，使得运行规范化、精细化、高效率的企业具备了显著的竞争优势。

减碳背景下贸易企业重新审视业务。

各国纷纷设立减排目标，很多贸易企业已开始重新审视所经营的品类，并作出一定的战略性调整。例如多家煤炭贸易企业宣布将上游煤炭资源产量限制在一定范围内，缩减煤炭贸易规模；部分油气贸易企业剥离高能耗产品贸易业务，转向绿色能源；铁矿石的替代品废钢因其更符合低碳目标而迎来政策支持和潜在高速增长。此外，随着减碳措施的逐渐深入，供应链各个环节的碳追踪成为贸易企业未来面临的新课题之一。部分领先企业正积极探索如何利用如区块链这样的科技手段追溯商品生产、加工、贸易的各个环节。

破局：战略转型+能力提升=贸易企业突围方向

大宗商品贸易行业在几十年的发展中逐渐形成了多种商业模式，根据

产业链覆盖程度及核心贸易模式的不同，贸易企业主要可分为五大类型：

传统贸易商：聚焦传统的实物贸易业务，以赚取买卖价差为主要利润来源。被动跟随市场行情，盈利受大宗商品周期波动的影响很大。

供应链服务商：在贸易基础上，面向第三方的供应链服务业务单元，或拆分而成的独立供应链服务公司。通过为大宗商品实物提供物流仓储、金融等附加服务来获得服务收益，规避商品贸易自身面临的周期风险。

工贸一体生产商：在实物贸易的基础上，向上游资源生产、下游加工制造等环节扩张，打通产业链并形成一定布局，以获得更高的利润空间，夯实盈利基础。

以资产为支持的交易商：基于自身的贸易或产业链资产布局，凭借强大的市场洞察能力，运用金融衍生品工具进行套保、基差、单边、套利等交易，无论商品周期上行或下行均能稳定、高额获利。

金融交易商：依靠强大的市场洞察力，即使无现货贸易亦能借助商情分析和交易能力，在金融市场进行衍生品交易盈利。

图3

大宗商品贸易行业参与者类型

供应链服务商	工贸一体生产商	传统贸易商	以资产为支持的交易商	金融套利商
为商品贸易提供物流、仓储、融资等服务以获得服务收益	向产业链的上游资产或下游生产制造领域扩张，工贸结合以提升盈利空间	聚焦传统的实物贸易，以赚取现货买卖价差为主要利润来源	基于贸易和产业链布局，提升市场洞察，借助金融工具开展基差、套利等交易以提升盈利	在无实物贸易的情况下基于强大的商情分析和交易能力，进行商品衍生品交易以获得盈利

弱 商情分析、交易、风控能力 强

McKinsey
& Company

传统贸易商在面临更大的生存压力时，除了考虑贸易品类拓展外，还可以向供应链服务商、工贸一体生产商、以资产为支持的交易商等类型择机转型，以谋求更稳健的经营和更高的利润回报。在转型过程中，企业可根据自身禀赋和所在细分行业的特点，选择不同的转型目标和与之对应的发展路径：

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_40721

