

国际物流末端服务体系建设的市场分析与发展对策

尹轶立

摘要：国际市场是国内外双循环相互促进新发展格局的重要支撑。世纪百年大变局背景下，国际产业链与供应链不确定性增加。作为全球产业链与供应链的重要发起端，建设安全、稳定、自主的国际物流体系必要性凸显。大型国有资本在海陆空运输领域占有优势，多数在海外仓储、售后服务等末端服务领域却存在“大行业小主体”的特征，网络化与末端服务体系建设不足。行业既有市场大、投资额度大，运营收益可持续的特征，也存在市场不确定风险高、现有参与主体参差不齐等问题。其发展既要发挥国有资本的战略稳定性与国际化优势，又要发挥民营资本的灵活性，通过与产业资本合作、轻重资产结合的方式，形成国际利益共同体，建设具备网络化特征，运营高效的国际物流体系。

关键词：国际物流末端服务体系 市场分析 发展对策

世纪百年大变局的背景下，中美博弈、新冠疫情与俄乌冲突等问题相互叠加，全球市场收缩，世界经济持续低迷，经济发展环境的复杂性凸显，国际产业链与供应链不稳定、不确定性的特征凸显，国际贸易安全的重要性进一步提升。当前，作为全球产业链与供应链的重要发起端，中国商品国际贸易终端服务体系更多依赖美国企业主导的全球贸易体系，经济管理部门甚至无法掌握国际终端市场的基础数据，这既无法支撑国际贸易的发展、保证产业链与供应链的安全，也无法与其经济地位相匹配，构建以国际贸易为基础的国际物流服务体系具有现实的必要性。

一、发展背景

中美博弈常态化的趋势更加明显。虽然，近期以财政部长耶伦、商务部长雷蒙多等官员为代表，主张加强中美贸易合作，放松对中国商品贸易的限制，但通过政治、经济与军事等手段对

华长期遏制，已经成为美国精英阶层的基本共识。新冠肺炎疫情引发世界各国政府对国际产业链、供应链的安全忧虑。为遏制中国经济发展，美欧日等发达国家利用这种忧虑，推动全球产业链重构。俄乌问题使得逆全球化趋势更加明显，国际贸易的不确定性增加，对中国经济的发展前景带来更多不确定性。

国际市场是国内市场的延伸，是国内大循环为主体、国内外双循环相互促进新发展格局的重要支撑。面对国际贸易面临的挑战，国际物流末端服务体系对国际贸易的支撑与保障作用愈发明显。根据中金公司2021年1月发布的行业报告《跨境电商带动品牌出海，跨境物流步入规模化成长》，认为海外仓在特定运输场景下具有不可替代性。

当前，在国际物流体系中，中远海运、广州港集团、中外运、中国国航、铁路总公司等保障了海运、航空和铁路运输的稳定。海外仓储等物流末端服务主体多为中小型民资和个人投资

者为主，“大行业小主体”的特征明显，难以形成全球布局网络布局，体系化、网络化、信息化能力不足，国际贸易核心节点采用借用、租赁、合作等多种模式，自主性较差。在贸易服务终端，中国商品更多依赖亚马逊、沃尔玛等美国大型企业服务平台，提供海外仓储、配送等服务，主导能力弱，经济数据安全以及产业链、供应链的安全面临考验。

国际市场是国内市场的延伸，是国内大循环为主体，国内外双循环相互促进新发展格局的重要支撑。作为全球产业链与供应链的重要发起端，中国投资建设安全、稳定、自主性强，具备网络化特征的国际物流体系，具有现实的经济与长期的战略意义。

二、市场分析

（一）国际物流末端服务体系的界定

国际物流产业链主要包含国内市场部分、国内海关、空

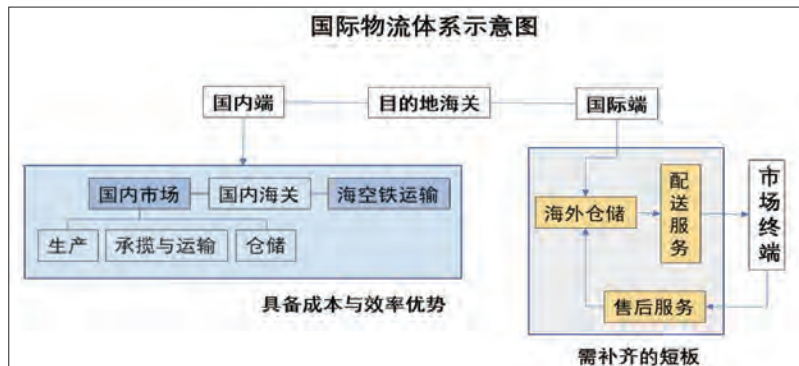


图 1

海铁跨境运输、目的地海关、海外仓储、终端配送服务及售后服务等环节。国内市场端包括商品生产、货物承揽、运输及仓储等环节，运营主体单位包含中国邮政、京东、顺丰、“三通一达”等，已经形成完善的市场体系和机制。中国海关及目的地海关的清关业务多由业主公司、专业代理公司实施。海空铁路运输主要由中远海运、招商局、中国民航、铁总等企业具体实施。产业集中度适中，市场化程度较为充分。

本文提及的国际物流末端服务体系主要包括海外仓储、售后服务与市场终端客户的配送服务等。市场分析涉及三个方面，其一是海外仓储需求面积及投资总额；其二是仓储租赁市场年度营收；其三是以前述仓储为依托的售后服务市场规模。市场终端客户的配送服务多属劳动密集型服务，基于“一带一路”五通发展

的理念，可依托并扶植项目驻在国地方企业发展，而没有计算在内。

1. 海外仓储需求面积及投资额

借鉴美国物流咨询机构 mwpvl 的数据，截至 2021 年底，亚马逊在 25 个国家运营 2154 个仓库，总面积约为 4950 万平米，单仓平均面积约 2.3 万平米；营业收入约 4698 亿美元（约合人民币 3.03 万亿），平均运营效率为 0.95 亿美元每万平米（约合 6.123 亿人民币）。此外，美国涉及国际物流服务的企业还包括沃尔玛、ebay、bestbuy 等公司，形成了市场化的多元国际运营服务体系。

截至 2021 年底，据商务部研究院测算中资海外仓储总量约为 2000 个，总面积约 1600 万平方米，主要分布于美国、俄罗斯、日本、韩国等国家和地区，总仓储面积不及亚马逊总量的

1/3，单仓平均面积仅为 35%。由于缺乏统一的运营平台，运营效率亦不能支撑国际贸易的发展。

根据国家统计局发布《中华人民共和国 2021 年国民经济和社会发展统计公报》，2021 年中国货物出口 21.7 万亿元，按亚马逊每平米的营业收入作为参照，可推算中资海外仓的需求总量约为 3.54 亿平米。考虑到亚马逊主要从事 2C 业务，而出口业务中 2B 业务占比更高，且中资海外仓储可通过新建、租赁与合作运营、借用国际物流渠道等方式各 1/3 来实现。则新建的中资海外仓储面积总量按 1/3 考虑，即约为 1.2 亿平米。按 5000 元/平米估算海外仓储的投资（建筑+设备），合计约 6000 亿元。租赁与合作运营面积占海外仓储面积通过租赁或合作运营实现，按 1000 元/平米进行改造，总投资额约为 1200 亿元。两者合计投资总额约为 7200 亿元。如市场头部企业占比 30%，投资期 6 年计算，需要的投资额约为 360 亿元。

2. 海外仓储租赁市场与售后服务

据中金公司研究部统计，在 2020 年跨境电商物流全链条市场规模为 3946 亿元，占出口商品总值的 18%，海外仓储

https://mwpvl.com/html/amazon_com.html

跨境电商市场规模统计由不同的口径，商务部研究院根据海关数据估算 2020 年电商市场总规模约为 1.69 万亿；中金公司研究部从上市企业营收等口径估算电子商务总规模约为 3946 亿元，占商品总值的 18%，反推电子商务规模为 2.19 万亿；资产信息王、千叶投行、观研报告网等对 2020 年跨境电商行业总规模的估算为 12.5 万亿，本文折衷采用了中金的数据。

费用占 8%，市场规模约为 1750 亿元。结合物流商协会的数据，据调研国际贸易物流费用中，机电产品的海外仓租用费用占比约为 4.5%-5%；一般贸易产品主的国际贸易以 B2B 为主，海外仓储租赁费用较低，占比约为 2%-2.5%。根据国家统计局发布的《中华人民共和国 2021 年国民经济和社会发展统计公报》，2021 年中国机电产品出口 12.8 万亿元，一般贸易产品出口约 8.9 万亿元。据此对机电产品海外仓的租金市场，全口径估算约为 5120-6400 亿元/年。

境外售后服务体系是依托海外仓储体系而发展的，主要服务对象是机电产品。根据京东、美的、速达非物流等跨境企业测算，机电类产品海外售后服务费用约占商品总值的 2%-2.5%，即年市场总规模约为 2500-3200 亿元。以海外仓储引领的物流末端服务体系具备市场规模优势与运营的可持续优势。

(二) 政策实施效果尚未显现

相比国际海空铁运输，海外物流末端服务体系已经成为制约国际贸易增长，保障产业链、供应链安全稳定的“卡脖子”环节。截至 2022 年 5 月底，通过修改平台规则，亚马逊封禁超过 5 万中国商户。据估计，对以亚

马逊为服务平台的中资跨境电商造成直接损失超过 1000 亿元，其主要原因之一是中资海外仓储的资源不足、国际网络化体系不够等原因。

1. 政策导向明确

物流是市场经济的经脉。2020 年、2021 年两次中央经济会议均提及保障产业链、供应链稳定，自主可控。《十四五规划》中明确提出：提升产业链、供应链现代化水平，坚持自主可控、安全高效。2021 年 8 月商务部等 8 单位《关于开展全国供应链创新与应用示范创建工作的通知》，商务部等 9 部门关于印发《商贸物流高质量发展专项行动计划（2021-2025 年）》等文件，提及推进海外仓、海外物流中心建设。2022 年 3 月第十三届全国人民代表大会第五次会议《政府工作报告》提出发挥跨境电商作用，支持建设一批海外仓，加快国际物流体系建设。政策导向性非常明确。

2. 核心企业尚不具备市场优势

结合对中外运、中远海运、京东集团、菜鸟等公司的调研，中资海外仓储服务体系仍然以中小型民资以及个体投资为主，尚没有形成优势企业。截至 2020 年底，跨境电商企业和制造业出

口企业主要依赖国际资本投资的海外仓储及配送服务体系，中小型中资海外仓储提供补充。因主责主业限制、国际化运营能力、跨国投资风险、资本回收周期等原因，海陆空物流运输企业及大型的中资产业资本对海外仓储投资额度小，无法形成规模效应。

中外运是招商局集团实施海外仓投资运营及海外运输的主体单位。截至 2021 年 6 月底，中外运虽然在东南亚、中东及南亚、非洲等 40 个国家设有 77 个经营网点，但涉及海外仓储的国家仅为 11 个，总建筑面积约 20 万平米。主要业务以合同物流、货运代理、工程物流为主（图 2）。

区域	主要业务类型	国别名称	海外仓面积 (m²)
东南亚区域	合同物流、电商物流、工程物流、货运代理、船代业务等	泰国	21946
		印尼	34522
		越南	3000
		马来西亚	31450
中东、南亚区域	合同物流、电商物流、货运代理、工程物流	缅甸	11500
		阿联酋	34100
		土耳其	10000
非洲区域	货运代理、船舶代理、合同物流、工程物流等	安哥拉	14000
		吉布提	24000
		刚果布	7000
		坦桑尼亚	8000
合计		11	199518

图 2

区域	国别	面积 (平米)
北美	加拿大	50000
	美国	170000
东南亚	泰国、印尼、越南、马来	30000
大洋洲	澳大利亚	10000
合计	7	260000

图 3

中华人民共和国 2021 年国民经济和社会发展统计公报_部门政务_中国政府网 (www.gov.cn)
 2020 年 12 月中央经济工作会议。http://www.gov.cn/xinwen/2020-12/18/content_5571002.htm
 2021 年 12 月中央经济工作会议。https://www.12371.cn/2021/12/10/ARTI1639136209677195.shtml

截至 2021 年 6 月，中远海运在北美、欧洲、东南亚和澳洲等全球投资码头 58 个，但仅在 7 个国家投资经营 26 万平米海外仓，业务发展依然是以合同物流、货运代理和工程物流等传统模式为主。

截至 2021 年底，京东集团在美国、欧洲、东南亚、澳洲、中东等投资运营海外仓 10 个，总面积约 11.5 万平米。菜鸟尚无自主投资的海外仓，国外多与亚马逊合作，租用亚马逊、沃尔玛等企业的海外仓，并成为亚马逊的终端中国配送服务商（表 1）。

表 1

序号	国家	中文仓名	面积(m ²)	运营时间
1	美国	美国洛杉矶2号仓	20,000	2021年3月
2	美国	美国新泽西1号仓	20,000	2021年8月
3	德国	德国法兰克福1号仓	12,000	2021年1月
4	荷兰	荷兰芬洛1号仓	12,000	2021年7月
5	法国	法国巴黎1号仓	14,000	2021年12月
6	英国	英国伯明翰1号仓	12,000	2021年9月
7	越南	越南胡志明1号仓	3,227	2021年9月
			3,227	2021年12月
8	阿联酋	阿联酋迪拜1号仓	3,500	2021年7月
9	澳大利亚	澳大利亚悉尼1号仓	8,200	2021年6月
10	中国	中国香港1号仓	7,500	2021年1月
合计			115,654	

（三）现状原因分析

1. 国有资本的主责主业局限与商业模式路径依赖

大型国有产业资本甚至是国有资本投资公司试点企业，多倾斜、精耕、聚力“主责主业”，即使是陆海空的核心物流企业并没有涉及海外仓储等新型基础设施及相关运营业务。在主业优先发展的前提下，大型国有资本逐渐对商业模式形成了路径依赖。以跨境电商与国际贸易为导流方式，网络化建设要求明显

的海外仓储体系，难以进行大规模、系统化的投资，这对大型国际资本在海外仓储体系及配套设施的投资发展形成障碍。

2. 国有资本尚未与民营资本形成互补合作机制

国际化经营所面临的政治经济风险与多元文化制度的差异，成为中资企业从事跨国经营的主要障碍之一。民资物流服务企业多缺乏国际化经验，海外经营网点数量设置不足，对国别市场投资机会缺乏感知。此外，海外仓储体系投资审批与建设程序周期长，限制了民营资本的投资意愿。大型国有资本具备战略、资本、资源以及国际化运营经验等优势，两者的合作具有广阔的前景，但需要在所有权、经营主导权、激励机制等方面制定更为灵活的机制。

（四）行业风险

1. 中美博弈持续的影响

中美博弈持续对国际物流服务体系的发展带来不确定。2021 年美国依然占中国大陆全部出口比重的 17.1%（不包含香港等地转口贸易），是中国商品的出口最大目的地，也成为跨境物流服务体系市场需求的核心区域；中美博弈将影响中国与欧洲和东亚等地区的贸易发展，甚至对全球化发展趋势产生负面影响；2017 年以来，美国政府将中国部分具备国际化能力的产业企业列入实体清单，进行投资与

贸易限制。逆全球化的抬头为国际贸易发展带来不确定性，或将影响中资国际物流体系的全球网络布局与发展方向。

2. 国际产业链重构持续发展

随着中美博弈深入与俄乌问题的持续冲击，国际贸易环境持续恶化，对国际供应链体系产生了深远的影响。在美国的推动下，产业链重构加剧。尽管中国大陆在产业链配套、劳动力素质、经济发展环境等方面具备明显的优势，美、欧、日等发达国家及地区依然通过各种措施，鼓励高端产业链回流，同时低端产业链向东南亚国家转移也呈现明显的趋势。尽管中国商品在全球贸易占比尚没有呈现下降的趋势，但随着逆全球化的抬头，将对国际物流体系的投资产生深远影响。

3. 国际物流链的自身扰动

物流企业固有的重资产特征导致其资产配置周期长，供给弹性低。随着经济周期的波动，容易出现周期性行业低谷期与产能过剩，部分商品的季节性需求也导致部分物流企业需求具有季节性特征，形成物流市场季节扰动。跨行业、多元化的服务协同效应是平衡市场供需波动的手段。

三、发展对策

随着全球化的发展，终端服务体系已经成为国际贸易的关

键卡点，具有不可替代性。面对“小主体大产业”的发展现状，既要充分发挥国有资本的战略稳定性与国际化优势，又要发挥民营资本经营策略的灵活性。

1. 打造国际利益共同体

资源互补、发展共赢，以市场和运营为中心，推动国际物流产业链的国有资本、民营资本与国际资本深度合作是打造国际物流产业链服务体系、降低投资风险最有效的方式。大型国有资本是中国经济的支撑与保证，在体系中应发挥重要作用。

运营平台是海外仓储服务体系的重要保障，民营电商头部企业具备完善的市场化网络运营体系，与之合作，可以降低运营风险。与制造业龙头企业合作，以“带量建网”的方式，以降低市场风险；扶植地方企业发展并与当地配送供应商合作，既可以践行一带一路“五通发展”的理念，又可以降低因文化与制度差异所产生的冲突。对售后服务企业进行财务投资或战略性收购，打造“港到门”的完整国际物流体系。

中国资本主导的前提下，建议国际物流体系实施适度股权多元化，实时引进中东、美国、日本的财富基金或养老基金等产业资本，作为战略投资或财务投资人，以降低政治风险，并拓宽财务投资与项目退出通道，构建核心合作伙伴稳定，股权多元，

形成共建共享而包容的国际物流体系。

2. 轻重资产结合的投资方式

中国产业资本的海外仓存量涉及众多“小投资主体”，且散布于不同的区域、国家和各个环节。根据市场需求，通过收购、新建、租赁、合作等轻重资产相结合的方式，盘活存量、促进增量，通过设置区域中心、二级节点，降低投资总额及财务成本，快速占领市场，满足、稳定市场需求，推动海外仓网络化建设与一体化运营的较快实现。

3. 网络化与运营效率是关键

随着 5G 技术应用的普及以及人们对消费便利化要求的提升，终端服务体系的网络化与运营效率最为关键。当前，中国海外商品的服务体系涉及众多主体，多为中小民营资本和个体投资者，散点式分布于不同的区域，难以形成以信息技术为支撑的网络化，运营效率提升困难，不能满足国际贸易发展的诉求。发挥市场的主动作用，利用信息技术，构建全球网络，建立互联互通的信息共享机制，提升运营效率，推动国际物流终端服务体系实现“门到门”的提升。

4. 提升物流体系的有效性

海外仓储国际物流体系是市场需求与运营系统的充分融合，对上下游产业进行有限的延伸，将提升属地化、终端服务有效性及国际化服务能力。未来十

年是国际物流企业的转型期，适度授予主体单位上下游的投资权限，通过把控关键环节，强化产业链上下游的融合，为国际物流体系的持续稳定发展提供了保障。■

参考文献：

[1] 张芳，汤吉军.“危机”与“转机”：全球疫情蔓延背景下我国外贸企业的纾困策略[J].当代经济管理, 2020, 42(07).

[2] 李雨佳.“一带一路”背景下国际贸易与国际物流协同发展探究[J].辽宁经济职业技术学院.辽宁经济管理干部学院学报, 2020, (02).

[3] 田欣茹.浅析跨境电商对我国国际贸易及宏观经济的影响[J].时代经贸, 2017, (24).

[4] 马述忠，梁绮慧，张洪胜.消费者跨境物流信息偏好及其影响因素研究——基于 1372 家跨境电商企业出口订单数据的统计分析[J].管理世界, 2020, 36(06).

(作者单位：中交集团新产业发展事业部(中交产投))

责任编辑：张莉莉