



# 速度与激情：中国物流 蓄势待发



作者： Detlev Mohr, 朱景丰, 尤茂庭, 王乾源, 李元鹏, 赵嘉杰, 唐瑶

编者按：

麦肯锡物流业报告《速度与激情——中印物流乘浪前行》今日正式发布。本报告以中印两国物流业的“颠覆性”变革为背景，阐述了两国物流行业的发展趋势、视角及机遇。本文摘编了报告的部分内容，欲获取完整版报告，请点击文末“获取完整版报告”。

过去十年，中国的经济与技术发展迅猛，物流业也随之剧变。虽然目前总体经济增长降温，但中国仍是世界上增速最快的经济体之一。

中国的消费者信心十足，城市和农村地区的消费者都在经历不同水平的“消费升级”。在爆发式增长后，原本纯线上的电商市场开启了线上线下的结合的“新零售”时代。新业态的不断涌现，为物流业的高科技“弄潮儿”开辟了新天地。

与此同时，数字技术为中国物流业创造了新机遇。中国是世界上最大的孵化器之一，也是全球最大的颠覆性科技投资者。在新一轮的数字化转型中，各业务板块将紧握“尖端数字科技之笔”，浓墨改写产业结构，提升全价值链的生产力。

中国也是全球化的最大受益者之一，在全球商品贸易中不可或缺。如果“一带一路”合作倡议得以全面展开，跨境贸易将蓬勃发展，为中国传

统的 B2B 大宗商品物流和 X2C 电商物流搭建新平台。

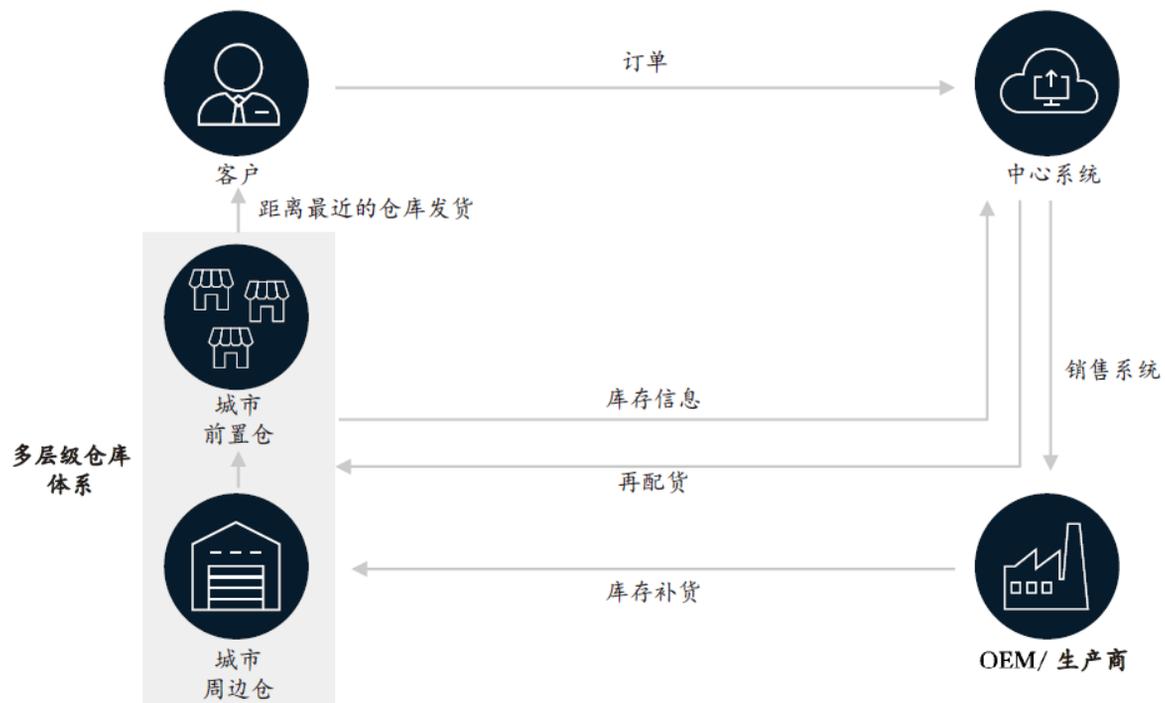
以上强劲趋势将成为未来数年中国物流业转型的基石。

“最后一公里”即时配送吹响了新零售革命的号角：今天的消费者希望以同等甚至更低的价格，获得更快、更透明、更便利的即时配送服务。随着新零售时代的开启，各类消费场景不断下沉，O2O（线上线下）一体化为中国消费者带来了全渠道的购物体验。在场景化的购物体验中，能够随时随地买到心仪之物已成为首要功能。零售商为了拉动销售，需在消费者改变心意之前，即时捕捉每一次“心动”。我们的研究显示，商品一小时送抵不仅能促进销售，还可大幅提高消费者满意度。O2O 送餐平均耗时在 30~40 分钟之内，其他商品也可以实现即时送达。

城市前置仓去中心化，提升供应链反应速度：新零售促使了品牌商和零售商对供应链的重新布局。头部消费品企业已联合重要生态系统，重新配置了自己的供应链。由于线上线下结合的多种零售模式已成必然，实体资产（如城市前置仓库）须满足供应链的整合需求，服务上下游的多个租户和友商。在“新零售”大潮中，为了节省反应和配送时间，零售商采用高级数据分析来预测各城区的需求(见图 1)，同时仓库也距客户越来越近。

图 1：高级数据分析可预测城市各区的订单需求

高级数据分析可预测城市各区的订单需求



垂直物流平台在更大范围内捕捉市场价值：企业内部的物流部门正从成本中心转变为第三方服务提供商、资源整合平台，充分利用其可扩展性的优势，尝试更多附加值服务。在互联网革新的后半段，工业互联网的服务市场将会是下一轮数字信息革命的主战场，并将带动传统工业物流、仓储供应链、运输等物流领域的变革。在第三方物流公司不断专业化、垂直扩展之际，内部物流部门正突破成本中心角色，逐步转变为利润中心。这不仅提升了现有资产（车辆、仓库等）和人员的利用率，还将进一步创造协同效应，降低成本，并带来其他增值服务，如供应链金融、上游采购、下游分销等。

垂直平台需要明确核心竞争力，才能做到差异化，赢得 B 端服务。例如，化学品物流平台应将安全和紧急情况处理视为关键能力，而对冷链物

流平台而言，端到端流程可视化和管理则是其服务的重点。

— 开发全渠道服务能力：提供一站式解决方案，覆盖 B 端（如提升品牌的价值主张）和 C 端（为挑剔的消费者量身定制）物流服务。眼下的风潮是线上线下结合的全渠道购物。消费者对全渠道物流的需求将成为大趋势，如“线上购买，线下提货”、从最近的城市前置仓发货等。这种模式的转变需要物流公司对消费者行为和需求有全面的把握，并对目前服务的差距有清楚的认识。各方都必须不断提升产品和服务质量，才能守住自身的核心竞争力。

— 着眼物流价值链，将现有的服务提升至供应链管理层次：在推行精益供应链管理的同时，中国某电子产品头部企业携手上下游企业，成功整合了垂直产业资源，打造了跨境产业供应链服务。在工业互联网的助力下，该企业获得了海量数据，进行集群和分析后，形成了一整套智能供应链解决方案，涵盖了从需求预测、原材料采购、生产、分销，到终端用户的全流程。

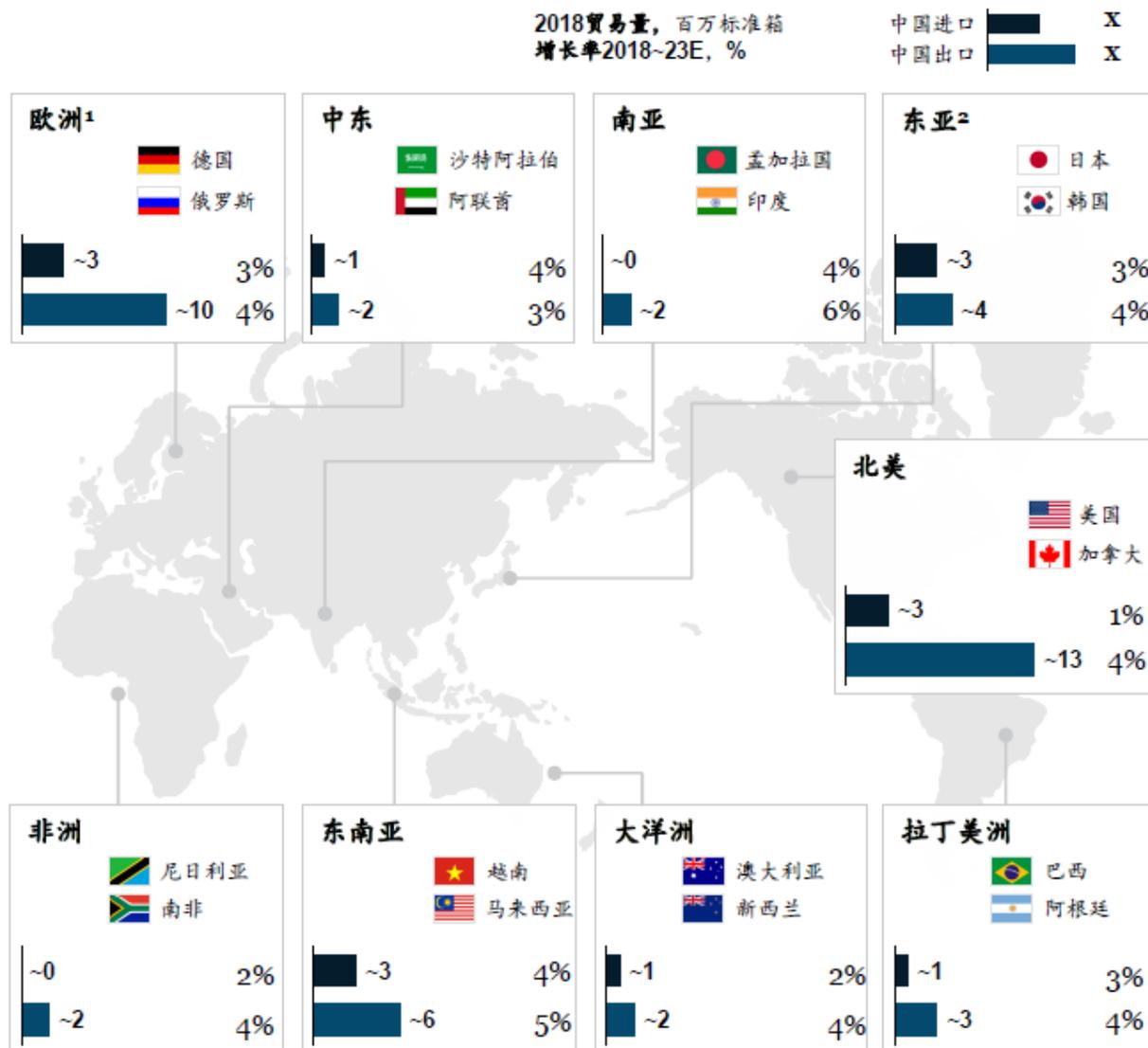
跨境物流市场成为兵家必争之地：虽然中国已经成为世界最大的进出口国（见图 2），但是在跨境电商物流领域，目前尚未出现可傲视群雄的物流巨头。但市场已经出现了先行者，如在进口跨境物流市场，阿里巴巴旗下的菜鸟是当之无愧的急先锋。菜鸟正在构建 72 小时必达的全球智慧物流网络。天猫跨境电商业务约 90% 的订单由菜鸟完成。2016 年底，菜鸟推出全球订单履行中心（GFC），帮助海外商家将产品销售到中国大陆、香港

和台湾地区。

图 2： 中国集装箱进出口贸易预测

中国集装箱进出口贸易预测

中国对外贸易持续增长；而主要交易区域中，东南亚和南亚等增速较快



1 包括俄罗斯、中亚五国（哈萨克斯坦等）和南高加索（亚美尼亚等） 2 韩国、日本等

资料来源：小组分析，MGI数据库

中国是世界上最大的集装箱进出口贸易国，占全球集装箱贸易总额的~30%。2018—2023年间，中国集装箱进出口量将继续保持~4%的增长率。

数字化运营“出海”，助力“国际本土化”：随着中国电子商务企业和品牌公司开始进军东南亚和其他发展中市场，国内物流企业也纷纷开始探索国际投资机遇，建设“国际本土化”物流网络。在全球化进程中，行业巨头最初采用传统运营模式，在构建海外仓储的同时，与当地物流提供商进行合作。如今，他们开始推出“本土化”运营模式，其中包括采用统一的运营标准和 IT 系统，在当地构建自有物流网络。

— 评估各国基础设施和监管法规：中国出海物流企业必须对不同区域的基础设施和监管法规进行仔细评估。仓库和物流枢纽应选址合适的公路、铁路、机场或港口连接点。不同区域的海关监管法规各不相同，将会很大程度上影响跨境电商运送的时效，物流企业在设计产品和线路时也应充分考虑这一因素。只有全面评估当地情况，并在不同运输模式和清关后台操作中确保足够的灵活性，才能向客户保证送达时效。

— 为电商平台及品牌定制解决方案：与跨境电商平台或知名品牌生产商进行合作是一个上佳策略。同时，物流公司还要制定相应的定制化解决方案，包括找到当地物流合作伙伴，确保清关以及其他关键环节的处理

**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\\_34027](https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_34027)

