



毕马威行业透视

2013 年第 2 期

作者：



王镇华
主管合伙人
毕马威运输和物流业务
jeffrey.wong@kpmg.com
+86 21 2212 2721



王嘉
研究员
毕马威全球中国业务发展中心
jia.wang@kpmg.com
+852 2143 8787

外资参与竞争有利于中国物流行业的发展

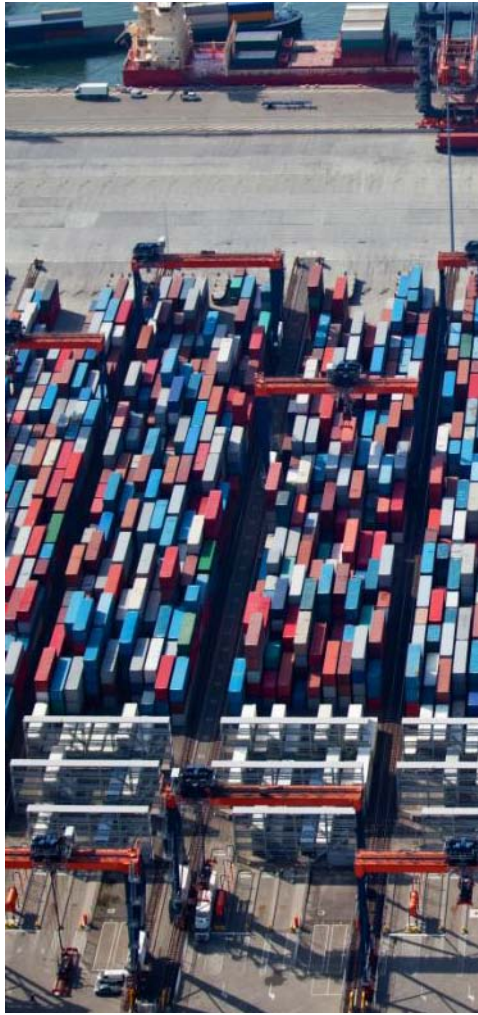
中国经济转型对物流需求激增，本土物流行业发展还不够成熟，市场充满机遇。外资物流企业带来资金、技术和经验，对行业整体水平的提高起到促进作用

1. 中国经济转型对物流需求量上升，但本土物流行业仍未发展成熟

过去三十年，中国经济保持高速增长，国家综合国力持续上升，一跃成为世界第二大经济体。人民生活水平整体得到显著提高，中产阶级和富裕阶层的队伍正不断扩大。然而，随着全球经济环境发生重大变化，中国以往过度依赖出口的经济增长方式已经难以为继。提升内需在经济增长中的比重，弥补外需的不足，已成为当前中国经济转型的重要内容。中国要扩大内需，发展服务业是突破口，服务业吸纳就业容量大，而充分就业又是激活消费的一个重要因素。物流行业连接着生产和消费终端，是发展服务业关键的一环，在国民经济中的基础性地位日益显现。

中国强大的制造业，大规模的基础设施工程，轰轰烈烈的城镇化建设，巨大的进出口贸易量，活跃的零售业，尤其是电子商务的火爆，催生了物流行业的高速发展。2012 年中国社会物流总额达到 177.3 万亿元，同比增长 9.8%，保持了较快增长，但社会物流总费用占到 GDP 的 18%¹，约为美、日等发达国家平均水平的两倍，充分说明中国物流费用过高，效率偏低。中国物流行业起步晚，底子薄，本土企业数量众多，行业集中度低，行业标准缺失，服务质量参差，资源浪费的情况普遍存在。社会创造的财富消耗于各流通环节，给国民经济带来负面效应，因此，提高物流业的运营效率，大力扶持物流行业的良性发展，也成为国家发展计划的重中之重。过去的两年中，国务院先后提出了行业主要任务、支持政策和有针对性的保障措施，体现出政府要深化物流改革推动行业进步的决心。

1. 中国物流与采购联合会，“2012 年全国物流运行情况通报”，2013 年 2 月 26 日



2. 物流市场充满机遇，外资加快布局

基于中国物流需求旺盛而本土行业还有待发展的现实，外资物流企业已将发展空间广阔的中国市场作为其新的国际业务增长点。中国物流行业的“蛋糕”大，机会多，业内尚未出现实力强劲的企业。大型国际物流企业抓住契机，加快投资和布局，已逐渐渗透到中国物流行业的各个细分市场，例如国内快递、汽车物流、冷链物流、医药物流、物流地产，这些领域均可见到外资的身影。

外资快递企业在中国的国际快递业务上已经建立了绝对优势，在近年电子商务蓬勃发展带动国内快递需求的形势下，进军国内快递。Fedex 和 UPS 在 2012 年 9 月取得中国国内快递牌照，获准在指定的几个大中城市经营除信件以外的国内快递业务，进军已经竞争白热化的国内快递市场。

欧洲汽车物流领域的领头羊德国 BLG Logistics 和法国 GEFCO，加快在中国筹建合资公司和独资公司，负责欧洲整车出口到中国的承运，以及汽车零部件出口到欧洲车厂位于中国的生产基地。如今，中国本土生产的汽车的出口量正逐步上升，这两家公司的高层坦言，未来承担中国汽车出口到欧洲以及全世界的物流，正是他们现在不断播种中国所期待实现的下一个梦想。

近年来中国消费者对食品药品安全的关注度提升，也为外资开拓冷链物流提供了绝佳机会。冷链物流在中国还处于起步阶段，缺乏产业标准，不少企业技术和设备贫乏，在流通过程中物品的保冷质量难以得到保证。具有先进技术的外资一进入中国，几乎就占领了中国市场的半壁江山，如美商 HAVI Logistics 和日资宅急便，依靠严格的温度管理系统，提供一站式高品质的冷链运送。不仅是冷链物流，甚至连冷库仓储以及制冷设备也是外资企业的天下，在中国的市场占有率极高。

外资医药流通企业对中国 13 亿人口未来的医药需求前景非常乐观，即使目前中国医药流通体系的特殊性隐含一定的投资风险，相关企业仍已经开展了以探路为目的的小额投资，如美国的医疗保健品服务公司 Cardinal Health 并购永裕，率先进军中国的零售药品和医疗保健市场。再如来自英国的医药流通商 Alliance Boots，先后投资南京医药股份和广州医药有限公司，成立了国内最大的中外合资医药流通企业。

外资地产商在历经中国政府调控住宅楼市以及商用地产投资过热之后，已将眼光投向欣欣向荣的工业地产领域，物流地产便成为外资工业地产商在中国的淘金目标。去年，澳洲大型工业地产投资公司 Goodman 在国内多地大举收购土地及仓库设施，除了在上海、北京、成都及天津已设据点，还计划扩展至重庆、西安及郑州等在物流产业中具有高增长潜力的内陆城市。来自新加坡的工业地产巨头如 Global Logistic Properties, Mapletree, Ascendas 等所占的市场份额也不在少数，并有意进一步扩大。

3. 外资带来资金、技术和经验，将推动中国物流行业的发展

众多外资巨头加速渗透到中国物流行业的各个方面，在国内市场掀起了波澜。的确，外资抢走了一部分市场份额和专业人才，对本土企业造成了一定的威胁。但是反观他们带来的资金、技术和经验，正是推动尚未成熟的中国物流行业走向成熟所不可或缺的催化剂。外资物流企业在中国投资经营，他们引进国外技术和行业标准，升级物流设备和基础设施，传授先进的专业知识和管理经验给本土员工，将行业的整体水平提升到一个更高的层次。而本土企业由于面临人才流失到外企的严峻挑战，也力争改善管理体制、薪酬待遇、职业发展等方面的不足，促使其自身进行改革。另外，外资企业的强势入局，也将促进行业资源整合，加速企业优胜劣汰，提升行业整体效率。

与本土物流企业相比，外资具有资金、技术、人才、经验和国际网络等方面的优势，但政府关系、网络布局、营运成本等因素则是其短板

4. 外资企业与本土企业优势各异，定位有别，活跃在不同的细分市场

物品流通涉及各行各业，细分市场面广。外资物流企业和本土物流企业由于成本结构有差异，针对国内各细分市场的环境和特点，选择目标市场进入时各有侧重，对客户群体的定位也有所不同。与本土企业相比，外资具有资金、技术、人才、经验和国际网络优势，因此在资金投入规模、高科技含量、运输效率、供应链管理以及附加值创造能力等方面要求颇高的细分市场一马当先，例如冷链物流、汽车物流、化工物流、港口物流和物流方案咨询和设计等。国内外大型工业制造企业、农产品生产企业、外贸商务公司等中高端客户，成为外资物流企业的主要追逐目标。相对来说，在对国内网络要求广深、定价及服务方式要求灵活以及受政府和国有体制干预较大的细分领域，外资企业就不易渗透到这类本土企业已占绝对优势的市场，例如国内快递、铁道公路物流、医药物流、电子商务物流等。国有物流企业受惠于政府的支持和庞大的国内网络，而对价格敏感的广大电商用户和其他中低端企业客户，则对民营物流企业情有独钟。

5. 外资企业的优势使其成为国内市场上一支重要的力量

进军中国物流市场的外资企业，多数是在其母国和地区甚至全球都知名的行业先锋。他们拥有品牌溢价，在海外受到广泛认可。来到中国，他们同样在跨国制造业和服务业内享有这种本土物流企业无法比拟的优势。目前跨国企业纷纷落户中国，几乎所有的世界 500 强企业都已在



中国进行投资，这些大型跨国企业的生产设备、原材料、产品和服务在中国国内以及进出中国的流通，都要依靠物流企业的服务，而他们通常首选熟悉信得过并有强大海外网络的国际性物流公司。不只是跨国企业，中国本土的企业和机构中，尤其是海外业务比重高的，也属意于将外资物流企业作为理想之选。

外资物流巨头拥有全球网络，国际多式联运操作经验丰富，在海运和空运上的优势尤为明显，因此在中国的对外贸易物流领域中尽显身手。他们配备先进的物流设备和基础设施，借助现代信息技术，大力开展口岸物流。比起大部分在国内以运输和仓储为主体、业务功能比较单一的本土企业，外资更胜于能够提供高附加值的物流配套服务，他们注重客户管理，善于统筹支配链上所有的资源打造全供应链服务，并且有能力为客户提供专业物流咨询和度身定制有针对性的物流方案。

相对于国内一些受资金不足所困的物流企业，外资在资金方面的实力毋庸置疑，雄厚的资金是他们更新技术、设备、设施、网络的坚强后盾。其本身的规模、实力、信誉和海外背景也保证了多元化融资渠道的获取，这一点在对资金投入规模要求大且周期长的物流仓储、工业地产领域表现得特别明显。例如，国际工业地产商的长线融资能力强，提供的退出机制灵活，他们能够争取到诸如养老基金这类投资周期长而收益要求又不高的海外基金的投资，投资周期结束后，投资方即可通过 REITs 的发行退出，这是国内开发商望尘莫及的。

外资物流企业经过长时间的洗涤沉淀，掌握了世界领先的技术、设备和基础设施，尤其在对科技含量要求甚高的物流领域拔得头筹。例如冷链物流，对仓储和运输的温度条件要求极高，国内目前仍然缺乏统一的冷链执行标准，相关企业的温控技术水平参差，冷冻冷藏物资在流通过程中常出现纰漏。而外资企业凭借其在国外早已成熟的温度检测和控制技术，更利用信息化技术进行全程实时温控，一举夺下国内冷链物流市场的半壁江山。再如汽车物流，它要求先进的装卸和移动机械、滚装船以及滚装船码头，国内许多港口的此类设施，都是依靠外资引进和建成。

在人才战略方面，外资物流企业提供优厚的薪水待遇以及良好的工作环境，重视人才专业培训和职业道路规划，因而从本土企业挖来不少人才。除此之外，外资企业管理透明，人事关系也不及本土企业复杂，一部分本土人才因而更愿意到外企工作。

6. 外资企业的短板使其难以和本土企业全面竞争

外资虽然在资金、技术、设备、人才和经验等方面占有优势，但俗话说强龙不压地头蛇，面对中国偌大的土地和复杂多变的市场环境，外来者必然也有水土不服的时候，在一些本土企业占有绝对优势的细分领域，他们难以和本土企业展开竞争。

首先,就国内网络布局来说,外资物流企业无法和规模大、网点密的本土物流企业相比,国内快递这一细分市场表现最为明显,Fedex和UPS虽然获准经营国内快递业务,但其经营网点远远少于同样在中高端市场竞争的对手,例如隶属于中国邮政的EMS和民营快递老大顺丰速运,据业内人士估计,这两家外资在5年内需投资至少10亿美元,才可能形成与EMS和顺丰相当的规模。

与政府沟通协调,处理好政府关系不是外资企业的强项,本土企业,尤其是国有企业,具有先天的优势,容易获得政府的支持,在对资源的竞争中占据上风。例如国有物流企业易于获取国有体系客户资源,包括数量众多的中央及地方政府部门、直属央企和国营企事业单位。在土地获取方面,外资物流企业也会遇到阻力,地方政府往往倾向于把综合工业园项目交给工业地产开发商去做,而不是把土地给予一个单纯的物流商去建仓库。而外资背后的海外基金对投资去向要求严格,物流地产基金就只能投资于物流地产项目,于是易于变通的国内物流企业往往很容易拿下土地做综合项目。另外,中国幅员辽阔,地域差别很大,各地往往具有地方保护主义的倾向,导致政出多门,市场竞争欠缺规范。譬如医药流通行业,在公立医疗体系下,“黑箱作业”并不少见,奉行明朗化操作的外资要和本地企业竞争会有一定的难度和风险。加上中国的医药流通还涵盖“卖药”环节,外资在国内缺乏分销网络,对中国人买药的消费习惯也缺乏系统认知,所以近期在这一领域很难大有作为。

另外,相对于本土物流企业,外资还有一个硬伤,那就是经营成本高,高成本决定了高定价,高定价又注定其只能在中高端市场争取对价格不敏感的商务客源。如今,在电子商务发展火爆的中国,超过2亿的网购用户带来了巨大的物流商机²,民营物流企业定价灵活、服务个性化,已在电商用户中树立了不可撼动的地位,外资物流企业很难从电子商务领域中分得一杯羹。

外资物流企业要改善不足,才能在继续扩大市场份额。而他们给本土企业带来挑战的同时,也给行业带来了变革发展的动力和所急需的资源,有利于行业整体水平的提高

7. 外资企业要根植中国,必须进一步本地化,避短扬长

俗话说“一方水土养一方人”,出生背景不同的海外物流企业想在中国站稳脚跟,不断扩大市场份额,就要进一步本地化。他们必须加快在国内的物流网络布局,争取扩充航线,并将营业网点进一步拓宽到内陆,沉降到城镇,这是扩大中国业务的前提。选择合适的本土同业伙伴进行并购、合资、结盟合作,共建共享网络,可令他们尽快熟悉中国市场,节省一部分自建网络的时间和金钱。另外,连锁便利商店已经在中国大

2. 根据中国互联网络信息中心在2013年1月15日发布的《第31次中国互联网络发展状况统计报告》,2012年中国网络购物用户规模达到2.42亿人。



中小城市遍地开花,外资物流企业与它们联姻在店内增设快递收件取件服务,不仅方便了用户,还能为企业节省配送成本,提高运转效率。再者,通过与物流需求量大的行业中的企业长期合作,外资物流可以锁定稳定可观的收益。例如,日本商船三井与宝钢签署了长期运输协议,为宝钢提供巴西、澳大利亚的铁矿石海运服务。

在中国,政府掌握绝对资源,有了政府的支持,企业就能维持日常良好运作,也能在关键时刻取得重要的竞争砝码。因此,外资必须加强与各级政府部门的沟通,了解政府需求和意图,才能准确地抓到机会,并从战略角度去影响和适应规则,从而为自己创造财富,也为中国社会创造价值。例如,由于在全球贸易中海运挑大梁,外资物流企业以往都侧重于在长三角、珠三角及环渤海等沿海地区投资,这些经济发达地区的物流竞争已经相当激烈。如今,政府鼓励中西部地区开放发展,内陆省份的工业化和城镇化发展迅速,产业转移以及内需增加刺激物流需求增长,外资企业要将投资重点加快转移到这些地区。另外,13亿人对农产品的需求使得这个领域的流通举足轻重,然而中国农村的物流体系相对薄弱,农产品流通成本一直高居不下,政府将此定为物流改革工作中的重头戏,外资企业必须将眼光投向潜力无穷的广大农村地区,加入农业现代化物流体系的建设。

论竞争,最终还是对人才的竞争。中国的人才资源丰富,他们接受过高等教育,对中国市场最为熟悉,在国内不乏广泛的人脉关系,外资要加快本地化就要吸引这些本地人才的加入,不仅能使其尽快了解国情适应环境,还能打开关系网络助力业务开发,同时也增加国人对企业的认同感,提高企业在中国的知名度。

避短扬长,是外资物流企业在中国得以顺利发展的一个重要战略。受成本和定位所限,他们无法与低价抢客的本土对手竞争对价格敏感的个体客源,因此他们必须以全面化、系统化、多样化的服务取胜,抢占高端商务市场。中国巨大的对外贸易量需要现代化的物流服务来支撑,外资企业凭借海外网络、信息化技术和国际多式联运方面的优势,要力求在进出口物流领域里扩大优势。外资企业还应该继续在具有增值意义的高端物流服务领域保持领先,如物流与供应链解决方案的设计与实施、大型物流项目的运作管理、全球物流战略合作、物流信息服务咨询等。

8. 外资企业加入竞争,对行业长远发展利大于弊

中国的物流行业发展还不成熟,国内企业尤其是中小型企业实力还比较薄弱,外资物流企业不断地涌入国内并扩大版图,有人担心这样会加速中小企业的死亡,对国内市场造成冲击。然而我们却持有比较乐观向前看的观点,认为外来的和尚会念经也会传经,对急需升级发展的中国物流业未必是件坏事。目前国有物流企业仍然没有完全摆脱计划经济的色彩,体制僵硬,对市场需求的反映能力低,技术和设备不够先进,系统管理和资源统筹水平偏弱,国际化程度有待提高。而民营物流企业普

遍存在“小、散、弱”的问题，他们多数只具备储运功能，利润点单一，人单力薄，设备简陋，在激烈的市场竞争中主打价格战，盈利极微，服务质量无法取得保证，抵御风险能力差，却又难以获得融资去进行改善，陷入恶性循环。国有物流企业和民营物流企业所存在的弊端，阻碍中国物流行业的健康发展，而外资物流企业恰恰在这些中国企业不足的方面占据着优势，他们进入中国市场，不仅仅带来了竞争，也带来了国际先进的经营理念和从业经验，加强了中国的现代化物流基础设施建设，他们的资源和技术对于发展变革中的业界极具价值。同时本土人才在外资物流企业里得到培养和锻炼，他们当中一部分人日后终将回流到本土企业，到时他们学到的知识技能和管理经验就会为本土企业突飞猛进而加油发力。核心竞争力强的外资物流企业加入国内行业竞争，还会对企业的优胜劣汰起到催化作用，加快行业整合提升行业集中度，有利于中国物流行业整体水平的提高，缩小与发达国家之间的差距。

竞争固然具有威胁，但有竞争才有发展。企业之间的竞争并非战争，未必要对手失败才能成就自身的成功。中国的市场很大，如前所述，由于成本和定位不同，外资企业和本土企业虽然同在中国市场竞争，但他们其实活跃在不同的细分市场，服务于不同的客户群，他们的优缺点可以互补。在本土力量薄弱的领域，外资的进入正好可以填补空白，带动这个细分市场的发展。只要外资企业和本土企业正确看待竞争，相互学习，不断改进，用创新为客户创造新的价值，就能在不同的舞台上找到属于自己的观众。

关于毕马威中国

毕马威是一家网络遍布全球的专业服务机构，提供审计、税务和咨询等服务。毕马威在全球 156 个国家拥有 152,000 名员工。毕马威中国在北京、上海、沈阳、南京、杭州、福州、厦门、青岛、广州、深圳、成都、香港特别行政区和澳门特别行政区共设有十三家机构，专业人员约 9,000 名。

关于毕马威全球中国业务发展中心

毕马威全球中国业务发展中心在 50 余个中国企业投资热点的国家和地区设立中国业务中心。通过整合全球资源，利用毕马威全球网络，协助有志于全球运营的中国企业在“走出去”的过程中搭建沟通桥梁，打破文化障碍。毕马威中国业务团队能够在全中国范围内为中国客户优先配路在行业和专业领域中最优秀的专家团队。我们以客户至上为原则，为中国企业量身打造专业优质的服务。作为服务主导方，毕马威全球中国业务团队保证全球各服务团队交付同等优质的服务成果。我们十分看重同中国客户建立长期稳定的合作关系，能够在一个投资项目的整个生命周期内提供全程、全方位的服务。同时，毕马威全球中国业务发展中心的专业研究团队，以中国企业“走出去”为出发点，对行业动态、投资机遇、市场趋势等进行充分调研和分析。定期举办专题研讨会，邀请中国企业与毕马威资深合伙人、行业专家进行交流互动，并将相关研究和讨论成果以研究报告的形式与中国企业分享。

kpmg.com/cn

本文件所载资料仅供一般参考用，并非针对任何个人或团体的个别情况而提供。虽然本所已致力提供准确和及时的资料，但本所不能保证这些资料在阅下收取时或日后仍然准确。任何人士不应在没有详细考虑相关的情况及获取适当的专业意见下依据所载资料行事。

© 2013 毕马威国际合作组织（“毕马威国际”）— 瑞士实体。毕马威独立成员所网络中的成员与毕马威国际相关联。毕马威国际不提供任何客户服务。成员所与第三方的约定对毕马威国际或任何其他成员所均不具有任何约束力；而毕马威国际对任何成员所也不具有任何上述约束力。版权所有，不得转载。