

新 驰 观 察

2022 年第 4 期（总第 14 期）

2022 年 5 月 14 日

关于 VUCA 时代提升我国国际供应链物流能力 加快实现产业链自主可控的对策建议

世纪疫情与百年变局、气候变化叠加，国际大循环正在加速进入以 VUCA（易变性、不确定性、复杂性、模糊性）为特征的新时代，造成国际供应链波动甚至中断的风险不断加大。最近，中央财经委员会第十一次会议提出，统筹发展和安全，要适度超前，布局有利于引领产业发展和维护国家安全的基础设施。随着我国在全球供应链中地位的提升，与国内供应链物流体系的自主可控能力相比，我国国际货运物流的对外依存度高达 70%，海外供应链物流能力不足的短板更加突出。VUCA 时代构建国际国内双循环新发展格局，应对跨国制造业回流与近岸外包、跨境贸易便利化与数字化转型等新挑战，需要尽快补齐国际物流短板，打造由我主导、受我掌控、为我所用的全球供应链物流体系。

一、VUCA 时代的全球供应链物流发展新要求

（一）全球加速进入 VUCA 时代已经成为国际共识。

新冠肺炎疫情和乌克兰危机导致风险挑战增多，全球供应链

需求越来越呈现出 VUCA 特征，我国产业链供应链面临的突发性波动、延误甚至中断损失越来越大。全球供应链的 VUCA 特征表现为：

易变性（Volatility）：供应链遇到的事件是无法预测的或不稳定的，如自然灾害导致的大宗商品价格大幅波动；

不确定性（Uncertainty）：事件的相关信息难以获取从而无法准确判断，如中美贸易摩擦；

复杂性（Complexity）：供应链本身具有很多相互关联的事件和变量，信息量过大难以预测或者难以建立因果联系，如各个国家的贸易政策、法律环境等；

模糊性（Ambiguity）：供应链所遇到的事件无法预测且因果关系也不清楚，如技术成熟度或者新兴市场接受度。

（二）全球供应链 VUCA 时代保障我国产业链安全的新要求。

在复杂多变的 VUCA 环境下确保我国产业链供应链安全，适应更高水平、更高能级的对外开放联系新要求，构建安全可靠、自主可控的国际物流供应链是根本前提。

一是提高国际物流供应链的自主性。充分发挥全球最大的市场规模优势，推进全球物资投送能力建设，保障供应端的自主可控，在确保全球原材料和中间品“买得到”“进得来”、产成品“出得去”的同时，避免国际物流咽喉被“卡脖子”。

二是提高国际物流供应链的稳定性。降低全球大宗商品价格

波动、全球供应链延误和国际运价波动对于国内供应链市场的影响，避免通胀压力沿着供应链向国内产业链下游和消费端传导，强化对于“输入性”通胀的隔离举措，进一步提高全球物流网络韧性。

三是提高国际物流供应链的主导性。支持新发展格局下的国内企业向 RCEP 范围、“一带一路”沿线等重点国家“走出去”，培育具有全球竞争力的物流网络企业，积极引领全球化新格局下的国际经贸规则制定，提高国际物流的话语权和附加值。

四是推动国际物流供应链的数字化。满足数字贸易和服务贸易的发展要求，加快推动国际供应链全流程的透明化改造，输出上下游供应链一体化的解决方案，实现制造、流通和消费的无缝对接，培育具有国际竞争力的全球数字化供应链体系。

二、国际物流能力不足成为 VUCA 时代我国交通强国建设的突出短板

新冠肺炎疫情暴发以来，伴随着全球供需关系的变化，我国国际供应链物流体系的脆弱性更加凸显，主要表现在“产业走出去与物流走出去不匹配”“国内物流与国际物流不匹配”“国际物流规模与能力不匹配”“国际物流硬实力与软实力不匹配”等方面，这对我国产业链供应链背后的物流链自主可控敲响了警钟。

一是我国对于国际物流的掌控能力严重不足。我国作为世界最大的产成品出口国和大宗原材料进口国，货物“大进大出”特征明显。但是与贸易大国地位不相匹配的是，我国对于国际货物

运输的掌控能力严重不足：我国出口一般采用 **FOB**（离岸价）贸易形式，出口货物在我国港口进行交割，我国物流企业仅提供国内段的基本运输服务，而涉及到国际运输、保险、海外报关等高附加值服务的收益则往往由国外物流企业获取。以海运集装箱运输为例，目前中方掌控外贸运输控制权的比例仅为 30% 左右，国际物流服务难以为产业转型升级和附加值提升提供必要支撑，国际物流成本偏高，话语权和掌控能力不强使得国际供应链存在断链或者安全风险，例如 **Fedex** 曾擅自将华为寄往国内的包裹转寄美国。

二是我国国际运力与欧美国家差距明显。由于国际运输的复杂性和专业性，全球海运的实际运力更多掌握在全球货代手中。虽然我国的集装箱造箱能力和吞吐规模全球遥遥领先，商船数量、载重能力也处于全球前列，但是由我国企业实际控制的运力规模远远滞后。2021 年全球海运货代排名前 10 位中，**Kuehne+Nagel**（德迅，瑞士）、**DHL**（敦豪，德国）、**DSV**（得斯威，丹麦）等欧美国家货代占据 8 席，与我国港口在全球集装箱港口中的地位形成鲜明对比。国际航空货代方面差距更是明显，全球航空货代前 10 位中没有一家中国企业。中外运作为我国规模最大的国际货代企业，营收规模只有德迅的 1/2、市值只有 1/10。顺丰作为我国拥有全货机数量最多的物流企业（70 架），与 **Fedex**（684 架）、**UPS**（595 架）等全球航空货运企业差距巨大，我国超过 2/3 的国际航空物流业务由国外航司完成。

三是我国海外物流节点和多式联运疏运服务严重滞后。新加坡国际港务集团（PSA）、迪拜环球（DP World）等国际化港口企业早早基于母港开展全球化码头布局，依托港口物流等主业积极推动多元产业走向海外，以高水平的管理经营能力和资本优势抢占优质码头资源，如 2020 年 PSA 集团集装箱处理量达到 8660 万 TEU（新加坡港集装箱吞吐量 3700 万 TEU）。我国近年来积极参与希腊比雷埃夫斯港、斯里兰卡科伦坡港、巴基斯坦瓜达尔港等海外港口的建设和运营，但是与我国庞大的国际贸易和市场需求相比远远不足。此外，与国际物流企业在我国境内发达的揽货服务网络对比，我国物流企业在国外很少有自己的末端服务网络，只能通过委托、转包等形式与境外物流企业合作完成末端集疏运服务，难以提供标准化、一单制的全程多式联运服务。

四是面向新兴跨境物流模式的规则创新引领能力不强。以跨境电商为代表的 E 国际贸易近年来保持年均 30% 的高速增长，未来将占到全球贸易总额的 20% 左右，发展空间巨大。但是，我国当前国际物流系统对跨境电商标准、规则、信息、数据等战略要素资源流动的控制力不足，在制定和引领国际物流规则方面的能力有待加强。我国跨境电商企业在积极推进海外仓建设，总量超过 2000 个，但是大多数为企业自用且功能单一，与亚马逊等全球巨头相比毫无话语权，亟需国家层面统筹支持。

三、VUCA 时代提升我国国际供应链物流能力的对策建议

面对新冠肺炎疫情导致的全球供应链剧烈波动、国际物流仓

储费用大幅上涨，国际商贸和物流巨头均在加快布局国际物流基础设施建设，如亚马逊大力推进全球仓建设，马士基、UPS 等国际航空和海运巨头纷纷跨界投资货运机场和港口，在全球重要贸易节点布局多式联运物流设施。VUCA 时代的激烈国际竞争，更加加剧我国提升国际供应链物流能力的迫切性。

（一）短期应对策略

一是开展国际供应链物流风险评估。面对俄乌冲突和新冠疫情，美国拜登政府签署了“供应链行政令”，并在上台百日之时发布了《建立弹性供应链、振兴美国制造业和促进广泛增长》评估报告，对四种关键产品的供应链进行了全面审查，成立了美国首个供应链中断工作组（SCDTF）来应对供应链风险。2022 年，美国白宫和交通部启动“货运物流优化工程（FLOW）”，引导货物运输及供应链各环节的关键数据交换与共享。面对中美在关键产业供应链的激烈竞争，有必要开展系统的国际供应链物流风险评估工作，形成全球供应链风险预警评价指标与应对机制，明确主要风险和改进措施。

二是尽快建立统一的港口集疏运疫情应对规则。2022 年以来，宁波舟山港、深圳港、上海港所在城市均发生疫情导致封控。但是各港口城市的应对举措不同，城市封控对于港口运行以及后方腹地的产业链供应链影响也不一。考虑港口在服务 and 保障经济发展与疫情防控中的特殊作用，应尽快建立科学统一的港口集疏运工作疫情应对规则，尤其是涉及到港口城市封控期间的集疏运

保畅保通统筹问题，应重点明确港口分流措施、应急绿色通道和中转场站、闭环管理和无接触作业方式等具体工作预案，保障全国一盘棋，确保供应链产业链安全稳定。

三是推进国际物资集采集运工作机制建设。提升我国关键产业的国际供应链管理能力和推动有实力的制造企业与国际物流企业以联盟形式联合，建立海外原料供保、集采和直采、集运基地，开展增值服务和国际综合物流业务，扩展在新兴市场地面服务网络，创新防疫物资、大宗商品、跨境电商商品、冷链物流等重点货类的国际物流服务形式。

（二）长期发展策略

一是培育具有全球竞争力的世界一流物流企业。以打造全球化的国际多式联运经营人为核心目标，推进中外运、中远海等海运承运企业在现有业务基础上延伸海外物流网络，增强货运代理服务和海外起始端的接取送达配套服务能力，推进海外物流基础设施建设和落地配团队搭建，从国际物流分包商向总包商转型，培育具有全球竞争力的全球海运物流经营人。弥补国际航空货运能力短板，大力发展专业化航空货运机场，提升航空货运装备专业化水平，培育网络国际化的全球航空物流经营人。

二是加大海外港口投资和运营力度。以上港集团、招商局集团、中远海运等国内港航龙头企业为主体，以“一带一路”沿线、RCEP 国家为重点，扩大海外优质港口投资合作力度，建设境外分拨集散中心、海外仓和集装箱还箱点等一批海外锚地，加快发

展服务贸易、离岸加工和跨境电商，增加回程固定货源比重，构建国际物流供应链节点网络，推动我国主导的全球物流体系进一步向海外延伸。

三是完善具有网络韧性的全球物流投送体系。加强国际物流通道安全保障能力建设，与国内供应链龙头企业以及航运企业、航空企业和物流企业共同组建保障战略储备物资运输非常设性机构，构建由全球物流经营人、境外港口或机场、全货机、国际货船、海外物流枢纽（海外仓）、国际产业（贸易）园等组成的全球物资投送体系，提高国际物流资源分布的分散化和通道布局的多样化，避免重要国际物流咽喉和通道被“卡脖子”，提高国内重点产业供应链的全球物流网络韧性。

四是引导创新数字经济时代的国际物流规则。以 RCEP 国家、海南自由贸易港、中马“两国双园”、中国投资的海外港口等区域为先导节点，推动原产地规则、投资负面清单等主要内容与国内自贸区制度相互融合，推动检验检疫标准、经认证的经营者（AEO）率先实现互认合作，积极开展基于数字化的国际贸易规则探索，实现国际物流数据跨境安全有序流动，加快推动国际供应链全流程的透明化改造，塑造数字经济时代的区域性国际物流贸易新规则。

报告执笔人：

林坦、李兴华

编辑：徐静怡

地址：上海市杨浦区国康路 100 号
