

交通运输与物流行业变革发展趋势



罗兰贝格管理咨询公司
在全球36个国家设有50家分支机构。作为一家独立咨询机构，罗兰贝格已成功运营于全球各主要市场，而中国是其中最重要的市场之一。罗兰贝格进入中国市场30余年以来，已为众多中外企业提供战略、运营及业绩管理方面的咨询服务。目前，罗兰贝格已在中国成立5个办事处，拥有360余名咨询顾问。

2022年，我们认为交通运输与物流行业将会围绕疫情常态化、高质量发展、内外双循环及“碳中和”战略四大主题，持续变革发展。

新冠肺炎疫情在未来一段时间内仍将产生持续影响，但影响范围和程度正在逐渐缩小。疫情带来的不确定因素正推动着交通运输与物流行业自身经营的柔性化、供应链体系的柔性化，以及产品创新。

趋势一 柔性化经营模式

疫情导致的不确定性因素增加，驱动航空等交通运输与物流行业采取更具灵活性、柔性的经营模式，立足内部数字化能力，快速应对需求端的动态变化。同时，疫情对生产安全的影响愈发凸显，通过精益运作及数字化等方式提升防范意识和能力愈发重要。

以航空业为代表的重资产、刚性强的交通运输与物流行业，需要采取更具灵活性的经营模式。已经在进行中的交通运输与物流行业数字化转型将会进一步加速。

趋势二 柔性化供应链体系

疫情加速了供应链模式的变革，推动供应链体系的柔性化，包括供应链渠道格局从“集中式”变为“多中心”，以及从“推式”供应链转变为“拉式”供应链，对物流企业的产品和服务能力提出了更高要求。

疫情期间，供应链的断链风险使跨国企业在追求市场原则、力求资源配置最优的同时，对供应链的韧性投以更多关注。企业不再依赖单一供应来源，分散风险实现供应链的多样化，平衡效益与供应链安全成为部分企业的选择。

同时，疫情导致的需求不确定性，加快了制造类企业向以用户需求驱动为导向的反向生产模式，即C2M模式（Customer-to-Manufacturer）转变。在C2M模式下，工厂根据市场需求设计、采购、生产、发货，满足“多品种、小批量、多批次、短周期”的要求。这促使物流企业站在供应链，甚至产业链的宏观视角审视消费端和生产端供应链为企业

的产品、服务能力带来的挑战及机遇。

趋势三 产品创新

疫情常态化带来产品需求的变化，要求企业准确识别并抓住新的需求特征，通过产品和模式创新实现用户价值最大化。

C端新流量的获取成本愈加昂贵，“广撒网”“薄利多销”的传统增长方式已经不可持续。在此背景下，对于民航等2C行业而言，能够准确识别并把握新的需求特征，通过探索新的产品和模式扩大存量用户价值，将是其持续发展的重要抓手。

高质量发展：中国经济经过高速发展后，逐渐步入新常态，发展模式从粗放式发展转向高质量发展，从规模导向过渡到效益导向。交通运输与物流行业呈现出“规模整合”“科技赋能”“资产盘活”“并购扩张”四大特点。

趋势四 规模整合

受政策和市场双重因素驱动，交通运输与物流行业的整合加速、集中度的提升和规模化的形成或有助于提升物流行业的经营效率。

从国家层面来看，在深化推进供给侧结构性改革的大背景下，国有属性的交通运输与物流资产正在经历新一轮的存量整合，特别是涉及仓储、机场、港口等基础设施的领域。各物流细分行业在汰弱留强过程中呈现出明显的集中度提升态势。

趋势五 科技赋能

大数据、人工智能等技术日趋成熟，推动物流行业加速数字化转型。

终端客户的需求升级叠加核心竞争力构建的要求，倒逼物流企业纷纷运用大数据、人工智能等新一代物流技术，并体现在从采购、仓储，到运输、配送等供应链各个环节，以及从销售、客服到企业后台等各个职能体系。由此，越来越多的物流巨头开始通过设立物流科技产业基金和提高集团研发投入的形式加紧布局。

趋势六 资产盘活

债务压力的加剧、经营灵活性的要求，叠加政策导向驱动物流基础设施行业纷纷通过REITS、ABS等资产证券化手段盘活存量资产，以缓解财务压力。

以物流园区、高速公路为代表的REITS产品纷纷试水落地并获批，引起市场积极反响，物流基础设施行业开始通过资产退出实现资产盘活。在可预见的未来，物流基础设施资产证券化将迎来井喷式增长，创造新一轮业务发展新动能的大潮。

趋势七 并购扩张

竞争压力推动交通运输与物流行业通过并购实现破局，寻求业务扩张和新的增长点。

快递快运赛道的竞争日益激烈，头部企业发力寻找第二增长曲线，通过并购向即时配送、仓储、跨境等综合物流服务扩展，构建端到端、多元化的物流服务能力，以提升客户黏性。

内外双循环：中国正在推动形成以国内大循环为主体，国内与国际双循环、相互促进的新发展格局，加快建设高质量的交通运输与物流网络，继续推动物流企业出海，挖掘业务新的增长点。

趋势八 出海

中国在全球的制造业中心定位叠加国内消费需求的不断增强，驱动跨境电商以及配套跨境电商物流跨越式发展。

领先跨境电商会继续加快国际化业务的发展步伐，并在品类和区域上进一步延展，有序产生旺盛的跨境物流需求，集中体现在航空货运物流、航运物流、中欧班列几大干线上。然而，疫情导致的通道阻断也暴露了跨境物流干线和海外配送网络的脆弱性，头部电商和跨境物流巨头纷纷开始布局空运/海运干线、海外仓和“最后一公里”配送。未来几年内，端到端跨境物流大通道的构建将愈发重要。

趋势九 网络建设

现代化、高质量的交通运输网络布局支撑内需体系，保障产业链供应链的安全稳定。

围绕交通运输部提出的“以多式联运为重点，以基础设施立体互联为基础”的运输结构优化、交通运输与物流网络化布局持续加速：一方面，伴随公铁联运和一单制等相关政策的大力推进、示范工程项目陆续公布，以及无纸化单证等信息化技术的优化，多式联运将进一步提效；另一方面，围绕国内民生服务的冷链物流等基础设施网络将进一步完善，通过完善冷链物流设施拓展冷链物流服务功能。同时，终端网络亦有突破，无人机配送规范政策的相继出台、配送试点范围的逐步扩大和疫情防控等场景需求的日益增加，驱动以无人机配送为核心的城市低空物流网络以及地空一体网络的布局建设，虽然目前仍涉及多个方面管制，但前景可观。

趋势十 低碳发展

政策驱动之下，交通运输与物流行业普遍面临减碳、减排的压力和动力，对于航空航运等低碳政策要求先行的细分行业而言，制订未来几年的低碳举措迫在眉睫。

交通运输行业的碳治理对于双碳目标的实现至关重要。分行业来看，交通运输行业的二氧化碳排放量规模和增速均排名第二，因而需要通过硬件端和运营端的低碳节能举措来响应政府、市场及社会的要求。

相对而言，航运和航空企业作为全球网络型企业，在减碳的规划上起步更早，举措也更加完善，短期内必须迅速采取具体的减碳落地计划，以应对由行业的监管要求带来的潜在运营风险。

而对于以公路运输为主的物流等企业，也在运输结构调整、燃油使用效率提升等减排举措上形成了初步的规划，但整体仍处于摸索阶段。但随着顶层立法、行业监管以及市场机制的不断完善，交通运输与物流各细分行业的低碳减排计划已是箭在弦上。