



Accelerating success.



2015年10月 | 全球 | 工业及物流

从第一英里到最后一英里 全球工业及物流趋势

简介

有人曾说世界是平的。这虽然有些言过其实，但全球趋势的确正在日趋影响着交通、物流、零售业和资本市场。这将使全球工业和物流仓库房地产市场趋于扁平化。但我们很高兴地报告，显著的差异仍然存在，并将持续确保不会出现一片单一的景象。

在这份全球报告中，我们关注全球三个主要地区的主要市场，考查预计人口、消费增长、技术发展、贸易流动和新型基础设施对重点物流集群的潜在影响。在每个地区，我们聚焦主要贸易和消费集群，比较不同市场如何管理货物配送、面临哪些挑战和机遇、以及、采取哪些方案来提升从第一英里到最后一英里的供应链效率。

我们特别关注了以电子零售为驱动力的物流和仓库的巨大发展潜力，对现代仓库和分布空间的先进案例进行回顾，以理解如何制定方案应对日益常见的问题。

我们准备了一些传统和电子零售商的案例研究（其中有些需要匿名），考查从第一英里到最后一英里的物流设立、仓库分布和供应链管理。这让我们了解有多少流通空间应用于支持各种零售营业，以及如何修改这种空间网络以带来更好的客户服务，尤其是当天送达服务。

电子零售的驱动力

我们利用年营业收入/流通空间（平方英尺）的当前案例，对现有零售商进行分析，这一分析非常有助于我们进一步了解未来的仓库需求。随着人口的变化，消费行为越来越受到科技的影响，并得到更先进的技术基础设施支持，而且物流运营得到优化，以满足客户需求，因此现代物流空间存在很大的发展潜力。

这将包括一系列新空间，从由大型配送中心（DC）支持的“第一英里”阶段开始，沿着供应链直至“最后一英里”。正是在这一阶段，大量电子履约配送中心在城市区域边缘诞生，小型城市设施在城市社区下游区出现，还带来了许多“点击取货”（click and collect）选择。其中大多数物流空间的建立都是为了支持快速响应时间，尤其是当天送达服务。

这也显示了一些有趣的趋势，包括有关零售空间现代物流设施的定价，以及这一定价在更广泛的城市规划背景下的预期变化。我们希望这份报告能够让您获益。

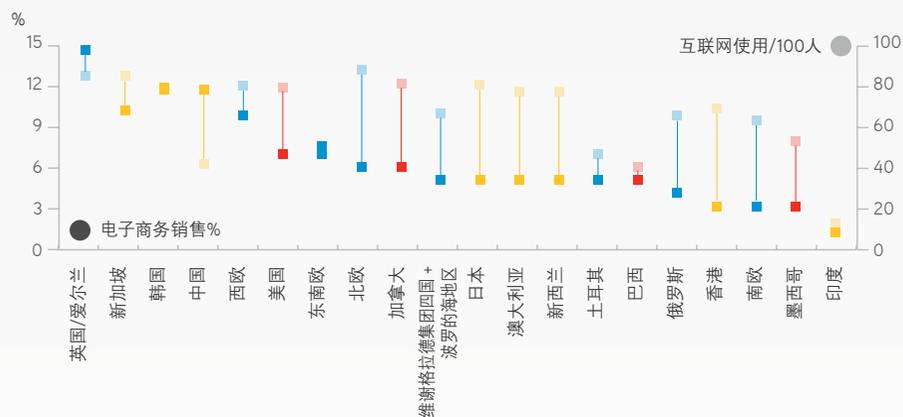
目录

- › **3 数字趋势**: 综述应对电子零售发展和客户需求预期的创新城市物流方案，明确各国在电子零售先进性和新技术采用等方面的定位，为电子零售的快速发展提供平台。
- › **4 人口和消费趋势**: 考查各国在零售产品需求方面的发展和变革框架范围。
- › **6 全球贸易流动**: 探索单个产业集群如何成为成熟目的地进而促进货物向主要市场流动，及其对内部供应链的影响。
- › **7 重点集群和实体基础设施**: 回顾重点物流产业集群中新型基础设施的案例，包括规划中的和正在进行的，它们可能在未来的多年内大幅提升或改变物流框架和仓库房地产市场，使其发展和扩张。
- › **16 第一英里**: 考查全球先进配送中心案例，了解它们如何促进零售业变革以及电子零售需求。
- › **18 最后一英里**: 综述针对电子零售增长和消费者需求预期的创新城市物流方案。
- › **22 案例研究**: 考察一系列零售商，回顾其业务和配送模式。撒哈拉以南非洲地区有额外的电子零售增长部分。
- › **29 市场影响、机遇和定位**: 总结零售业需求增长及其为物流业带来的市场影响和机遇。



数字趋势

图1: 电子商务销售及互联网使用



来源: 高力国际、世界银行、及其他来源

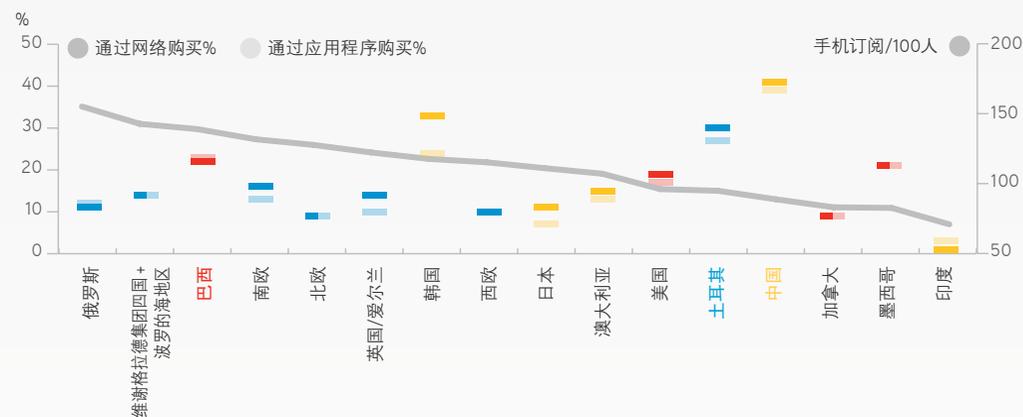
普华永道的全球CEO年度调查最新结果显示,全球交通物流CEO将“采用数字技术创造价值(往往是通过创新方式)”作为他们的一大要务,这一点不足为奇。

具体而言:这些CEO中有81%认为提升客户参与度的移动技术对公司最具战略重要性——比任何其他数字工具都更加重要。可是,如何向移动频道转移?转移速度有多快?如何将移动频道与更传统的频道整合起来?在这些问题方面,想要通过开发移动技术潜力提升客户参与度的公司面临着艰难的选择。

有80%的CEO认为数据分析具有战略重要性。他们认为最重要的数据使用方式是获取、分析和传播信息,使用该信息建立客户想要的关系类型。但是,那些能够积极主动、高效利用分析做出有关业务流程和消费者需求等方面的需求方决策的公司,将不具有这种能力的公司更胜一筹。

有56%的CEO预见消费者消费的转变以及客户行为对其业务的重大意义。这是可以理解的。

图2: 店内手机使用及手机订阅



来源: 高力国际、世界银行、GfK

如图1所示,互联网使用量和电子零售销售额(占各国总零售销售额的百分比)之间具有很强的历史相关性。但是有些国家与这种趋势相反,比如中国、巴西和土耳其这些在全球零售业中飞速发展的国家。在这些市场中,手机更快地得到使用,影响着消费者的行为。如图2所示,在这些国家(以及许多其他国家一样)中,在个人电脑或手提电脑上使用互联网较为过时,人均手机使用率相对更高。更重要的是,手机/智能手机在店内交易中得到越来越多的使用——通过专门的应用程序或网站的方式。

这代表着消费活动的一个重大改变,这一趋势将迅速扩大。据估计,2014年全球移动电话用户总数达到45.5亿,占世界人口的近70%,其中智能手机用户人数达到17.5亿。

智能手机产生的移动流量如今已是个人电脑、平板电脑和路由器产生流量的两倍——前者在2013年才刚刚超过后者,预计到2019年将增长十倍。

巴西等市场在数字基础设施上大力投资,从2G发展到4G,成熟市场将在未来18个月内推动互联网使用量的巨大转变,比如,澳大利亚将于2016年底扩建其价值300亿美元(410亿澳元)的全国宽带网络。这将持续改善网上零售的便捷度,使其随时随地都可以进行。

随着X一代和千禧一代在各国人口中的比例越来越大,这种模式将进一步加速,使精通技术的消费者群体不断壮大。

人口和消费趋势

图3: 总人口及数字城市人口增长[百万]



来源: 联合国、高力国际

针对未来25年主要市场人口增长预测的分析结果强调了一些重要差异和重大机遇。一些国家/地区的人口将总体增长,另一些地方的人口则会减少。消费增长是一个潜在标准,对此的了解当然至关重要,但着绝不是唯一应该考虑的因素。随着我们进入另一个时代转变,向2040年迈进,我们的人口构成将发生显著变化。

城市集中度—首先,城市化(尤其是亚太和非洲地区)的加剧将带来更加集中的消费者市场,和当今的北美非常相似,这在某种程度上也和当今的拉美地区非常相似。欧洲和美国也将受到这种变化的影响,不过影响较小。

城市数字消费者—其次,X世代、Y世代和新千禧一代将逐渐成为人口的主力军,使消费者行为发生翻天覆地的变化。

基本上,将有更多人口居住在城镇地区,习惯使用数字设备进行消费和购物。人们的需求会向高品质全渠道零售平台转变,对于当日送达服务的期待也越来越高。

印度的人口增长可能会超越中国,但中国城市数字人口增长将远远超出印度的预计增幅(尤其是将预测贫困水平考虑在内)。

许多零售商在积极进入印度市场,自2012年零售市场解除管制以来尤为如此,但是有如此多的零售商在面向中国市场也不足为奇。

不过这一趋势不仅仅只发生在亚洲。美国人口增长也非常强劲,其人口增长的均衡性更是优于大多数其他国家。

美国儿童/青少年、青中年和老年(银发网友)的人口增长都非常均衡。

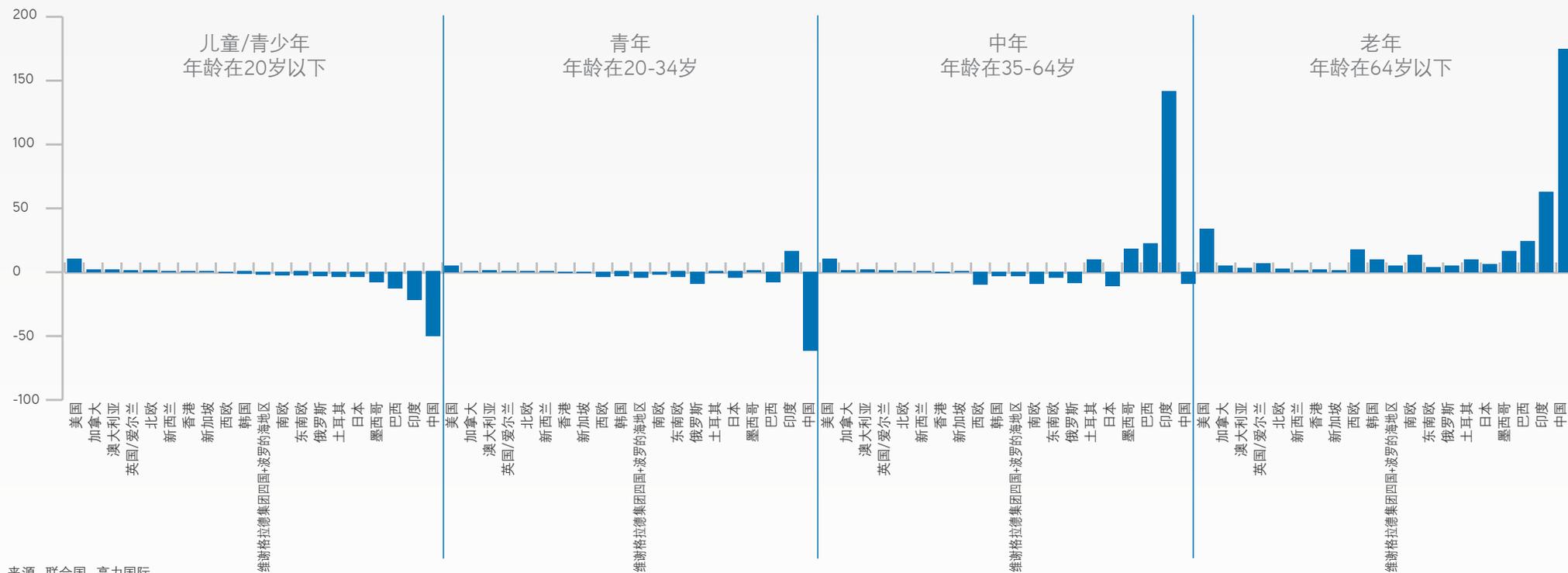
欧洲人口增长在这方面则不那么显著,但欧洲仍然是一个重要的消费者,以英国/爱尔兰、北欧、西欧和南欧国家为主要领导者。

尽管日本人口正在减少,但其数字城市人口正在显著增长。这并不代表消费品购买的净增长,但的确显示了消费者行为(网上购物)和城市地区更多购买行为的重大变化。

信息很明确:我们将需要一个更大、更强健的物流和仓储网络,覆盖全球各个城镇,以支持广泛增长的城市网上购物需求。

产品定位

图4: 2040年重点消费群体人口的预测变化



来源: 联合国、高力国际

要总体展现人口变化对零售商及其支持性基础设施和物流运营带来的影响,我们只需考查人口年龄结构的变化。人口可大体划分为儿童/青少年、青年、中年和老年,其中传达的信息非常鲜明。如果零售商专注于儿童/青少年市场,那么请三思。

因为这个市场的竞争会更加激烈,如果没有产品的重新定位,您的企业在国家的覆盖范围一定会显著缩小。

而积极的一面在于,随着人口老龄化,消费者的购买力将持续更久,从而提升对包裹、货盘和物流空间的需求。

全球贸易流动

图5: 全球贸易流动地图



来源: 高力国际

图6: 进出口总额[万亿美元]



» 欧洲仍是世界上最大的消费市场, 尤其是西欧, 但其出口总额大于进口总额。在美国的带动下, 北美的消费市场位居第二, 不过数十年的离岸外包制造业使其净进口量显著。而中国采取了相反的政策, 是全球制造中心和货物净出口国。有趣的是, 中国和西欧的贸易顺差加起来几乎与美国的贸易逆差相当。

来源: 世界银行、高力国际

集装箱化增长: 以港口为中心的物流日益重要

当前人口、家庭/个人消费水平和制造业发展趋势形成了如今的全球贸易流动方向, 创造了更加一体化而繁忙的全球供应链。自2000年以来, 全球集装箱运输量有了显著增长。2013年, 总出货量从22,480万集装箱*增至65,110万集装箱, 涨幅达到290% (年均涨幅8.5%)。同期全球GDP涨幅为44.6% (年均涨幅2.8%), 这一数字在集装箱的增长量面前黯然失色。运输量的显著增长伴随着许多重要结构变化, 这些变化正在影响着集装箱装货运在北美、欧洲和亚洲、尤其是中国等主要贸易地区的处理方式。

首先, 全球物流和运输行业变得更加一体化和复杂, 从而更高效快速地管理贸易流动。越来越大的需求压力使集装箱的尺寸发生巨大改变, 从1970年前的800标准箱*增长至如今的超过20,000标准箱。

全球主要港口需要大力改善港口基础设施以满足全球贸易需求, 更大的货船尺寸让深水港成为必需。加之产能限制, 北美和欧洲市场的贸易路线均发生了改变, 使得贸易活动从南加州的洛杉矶/长滩或汉堡和鹿特丹的北海港等传统港口转移。

最近, 苏伊士运输量也影响着美国的港口。2015年, 新巴拿马运河闸控系统开放, 随着“超巴拿马型”货船的尺寸达到12,000+标准箱, 美国港口需要具有50英尺的水深和150英尺的束流控制能力。这进一步加剧了美国港口的竞争水平。也使得弗吉尼亚港等东海岸港口占有更多市场份额, 其他具有竞争力的市场还包括太平洋西北部的温哥华港, 这些港口建立了现代化基础设施, 从而占有长期的贸易竞争优势。

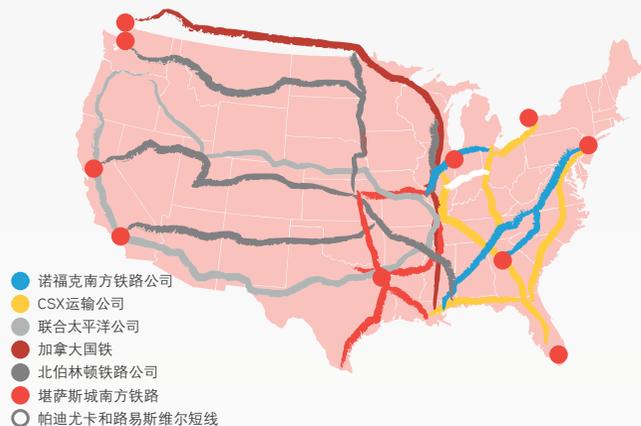
在我们看到的超巴拿马世界中, 货船正在采取“四角战略” (four corners strategy) 以避免过于依赖某个单一港口。这为以港口为中心的物流创造了一个有竞争力的全球环境, 更加重视港口的处理能力, 将货物以成本效率最高的方式快速高效地向消费者市场流动, 这里的成本包括财政上和环境上的成本。以港口为中心的物流因此日益重要, 它们既要管理货物向直接消费者内地贸易区流动, 又要协助跨国或地区货运。

带着这些思考, 我们考查每个全球区域的重点物流集群, 它们由以港口为中心的贸易和相当大的消费者内地贸易区共同建立。我们特别考查在未来几年中它们会如何参与贸易竞争, 具体探究新型基础设施如何建立和发展, 及其为新物流房地产业带来机遇。

*标准箱: 二十英尺当量单位

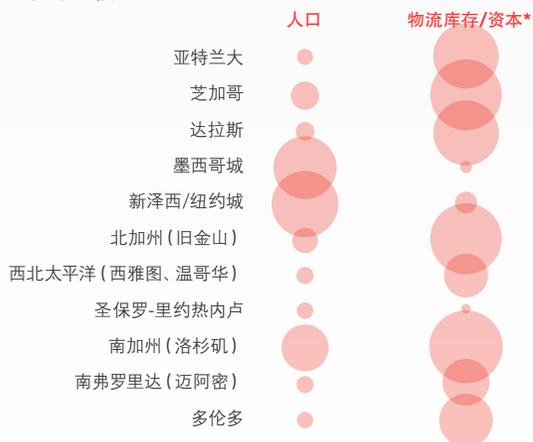
美洲重点集群：当前趋势

图7: 北美物流集群：一级铁路网络



来源：高力国际

图8: 美洲集群比较



来源：联合国、普洛斯、高力国际

北美地区有着许多主要物流中心，每个中心都配备高密度的现代物流空间和基础设施。在过去十年中，我们发现有两个明显趋势为市场带来重大影响：

1. 以港口为中心的基础设施的品质显著提升，为每个引领超巴拿马世界的重点集群带来更多重要竞争优势。
2. 联合运输广泛增长，亚特兰大、克利夫兰、休斯顿和坦帕等城市推出致胜策略促进跨美和跨大西洋的货运。

超巴拿马：为贸易热潮而竞争

东海岸的崛起

随着2015年新巴拿马运河的开放，对于北美集装箱进口市场份额的竞争将愈演愈烈。为超巴拿马型船做好准备非常重要，预计到2030年，这些货船将承载全球60%的运输量，而今天，这个数字仅为16%。一旦运河扩建完成，全球与中国及其他亚洲国家之间的贸易将迅速发展。据巴拿马运河运营商预计，到2016年运河扩建完成时，除了每周10艘往返亚洲和美国的货船使用该运河，他们每周还将增加至少五个额外的集装箱运货船服务。

此外，更多货船将从亚洲通过苏伊士运河来到东海岸港口。五年前，通过苏伊士运河到达弗吉尼亚港的集装箱的百分比仅为个位数。而今，这一百分比约达到25%，因为来自亚洲的货船冒着安全风险使用这条美国航线，以此避免巴拿马运河开通后征收的不可预知的费用。

这可能会使西海岸港口的运输量减少，而这些港口在过去一年中已经因为长期的劳资纠纷而饱受折磨，其贸易市场份额在2015年第一季度已由54%下滑至49%。

南加州的反击

不过，洛杉矶和长滩的南加州港口正在进行反击，政府下拨50亿美元的巨额资金提升港口设施，预计建设工程将于2017年完工。这笔资金相当于升级巴拿马运河河闸控制系统的全部成本，旨在改善处理能力，加快市场发展。这尤其显示了长滩地区的积极转变，该地区在2013年曾受到政治/港口领导层动荡的消极影响。

不仅仅有南加州港口对日益巨大的竞争和需求做出回应。克利夫兰港通往欧洲的全新快速航线采用了五大湖-圣劳伦斯航道系统，通过比利时的安特卫普，将意义重大的“五大湖经济”（总GDP大于德国）与欧洲连接起来。它使纽约/新泽西的市场份额减少，这些地区在空间吸收和投资方面仍占据美国市场的领先地位，但在基础设施和发展曲线上较为落后，需要迎头赶上。

联运方式：北美成为全球领导者

在过去十年内，货物联合运输一直是美国发展最快的运输方式。自1980年以来，美国铁路货运量已增长超过400%。许多联运基础设施和设备在这一时期发展起来，进一步整合了美国、加拿大和墨西哥的物流市场，但也加剧了集装箱化货运的竞争。

在某些方面，事实证明这是必要的，卡车司机短缺，道路基础设施亟待改善，这些都推动了其他长距离货运方式的发展。值得一提的是，所有北美重点物流集群都由联运基础设施连接，尤其是一级铁路网络，这将使它们在未来许多年都保持主导地位。

而且，成为消费者目的地而非仅仅是贸易中心，将日益重要。依据韩进海运于2013年做出的决策，与北部的西雅图和温哥华以及南部的旧金山和洛杉矶相比，波特兰缺少必要的人口基础，因此无法成为北美的重要竞争者。北美人口增长同样如此，这些重点集群必须建立和维护必要的基础设施，利用有效而灵活的供应链与第一英里和最后一英里的物流连接。某些特定集群会在多大程度上占主导地位，这将取决于它们在这一点上的成效，以及它们在多大程度上为大规模现代物流发展创造机会。下一页将详细介绍一些基础设施规划，其中的案例明确显示了某些特定集群的回应方式。

美洲重点集群：新型基础设施的影响

图9：美洲重点集群地图



来源：高力国际

1 温哥华港 (PMV) 是北美第五大港务局，这一地位基于标准箱货运量。温哥华港是一个超巴拿马港口，2000至2013年间，其在太平洋西北集装箱运输量中的市场份额从23.6%增长至37.5%。温哥华港是最先进的北美港口之一，2013年有67.8%的集装箱货物从这里的码头发出。其他货物由卡车从集装箱码头运出，但其中约有20%先通过铁路运输，再由不列颠哥伦比亚当地的卡车运输。温哥华港在2015年一季度的净吸收量达到280万平方英尺，与西雅图港近似，而其空位率保持在仅3.3%。这进一步促进租赁增长，激发投资兴趣，使北美地区的市场资本化率最低，仅为4.9%。

2 南加州 (洛杉矶、长滩) 位于洛杉矶和长滩的西海岸港口处理美国和内陆帝国地区40%的集装箱运输量，包含在库存上最大的联合美国工业市场（如果将邻近的橘子郡也算在内的话则会更大）。尽管该市场在2014年末/2015年初曾遭到西海岸劳资纠纷的恶劣影响，但它仍然在持续繁荣。在2015年一季度，该市场的投资性销售额位居美国领先地位，高达30亿美元，它也是第二大租赁市场，净吸收量有将近700万平方英尺。该市场还大力发展基础设施，以保持强势地位：

长滩中港 (Middle Harbor) 集装箱码头（一期工程于2015年启动，将于2019年竣工）。该项目投入资金13亿美元，包括55英亩的新建土地，将带来全新的吞吐量，每年能够处理300万个箱单位和22,000标准箱船只。该港口与新建铁路终端结合，将30%的货运方式从卡车转变为火车。绿色建筑 (LEED) 环境标准对于建立技术先进的绿色设施至关重要。这类设施几乎完全自动化，与现有设施相比所需的工作者要少40%至50%，将会带来更高的港口生产力和效率。

此外，**绿色港口门户**项目于2015年9月启动，项目资金9300万美元，将在长滩港口周围海洋林荫大道附近铺设六英里的全新铁路。这将为长滩集装箱码头、国际运输服务公司和太平洋集装箱码头提供服务，它们联合起来能处理长滩港口综合设施中一半的运输量。该项目还为中港提供支持。该铁路项目将使长滩港实现其近期目标，使进坞铁路货运量达到35%，并最终达到50%。洛杉矶港在持续进行码头扩建，包括将主水道从45英尺加深至53英尺，扩建泊位200铁路站场，该计划属于更加快速高效的总体货运战略的一部分。

3 达拉斯/沃思堡拥有美国首个全面规划的联运/内陆港口设施——北伯林顿铁路公司 (BNSF) 联盟全球物流中心。该中心于1993年建立，占地面积超过18,000英亩。它包含两条一级铁路线 (BNSF和UP)，与芝加哥和南加州连接。它还包含沃斯堡联盟机场——全球首个纯工业机场，并且是联邦快递西南地区中心。这里还有从墨西哥到加拿大的35W州际高速公路，以及114和170德州高速公路。这使得这里成为美国最繁忙的市场之一，也是2015年一季度在净吸收量和投资方面的第三大美国市场。

在达拉斯的一个新开发的项目是**UP's Dalport**，占地面积353英亩，可能建成一个面积为500万平方英尺的新型现代物流/工业开发园区，制造业向美国和墨西哥的持续回流将使该项目从中获益。

4 芝加哥拥有美国最繁忙的内陆港口，与位于长滩/旧金山的西海岸港口连接，在库存方面是美国第二大工业和物流市场。BNSF和UP正在提升其进坞铁路能力，以加快从洛杉矶和长滩港口的货物流动。此前，BNSF芝加哥物流园区项目曾于2000年成功启动，拥有435英亩的设施和近2,000英亩的工业商业园。新型基础设施/开发园区将持续促进这一市场的成功，该基础设施在2015年一季度在净吸收量上位居第一，在投资交易上位居第二。

岭港物流中心是一个占地面积1,500英亩的开发园区，可能建成近1500万平方英尺的物流空间。该园区将以冷藏高速铁路服务为特色，主要将加州中部生产的农产品及其他易腐物品送往芝加哥。该铁路将满载中西部地区种植和生产的加工食品、谷物和其他易腐食品，将其运往加州。**Joliet联运中心 (JIT)**由联合太平洋公司运营，位于BNSF's LPC正北，已于2011年开放。这里可能建成占地2000万平方英尺的物流空间，自其开放以来，已有超过300万平方英尺的物流空间建成。

欧洲重点集群：当前趋势

图10: 欧洲、中东及非洲 (EMEA) 重点集群地图*



来源: 高力国际

*所有以灰色字体突出显示的港口自2010年以来均实现贸易额飞速增长。

欧洲市场与北美和亚太地区市场有显著不同，更加分散、零碎、去中心化。尽管欧洲人口在许多方面都很集中，但大多数人口都分散在更广泛的区域，来自许多人口少于500万的城镇，只有伦敦、巴黎、莫斯科和伊斯坦布尔除外。尽管我们看到欧洲市场与其他全球物流市场面临类似的趋势、机遇和挑战，但市场仍具有一些独特的因素。

一个共同的趋势在于，新型深水设施和备选港口所具备的更强处理能力带来了运输和货运处理方式的变化，由此产生“四角”战略以应对欧洲大陆的货运需求。自2010年以来，该战略不断发展，其中，北德和波罗的海港以及通过地中海为欧洲服务的希腊、土耳其和西班牙港口均实现了最大的贸易额增长。与此同时，传统港口的贸易活动呈下降趋势，至多持平，难以应付日益增长的吞吐量和处理需求。

欧洲大陆的配送和物流活动中心发生了转变。直至近期，欧洲“蓝香蕉”地带一直是包含欧洲绝大多数配送、生产和物流运营的主要区域。通过北海港口进行的贸易占主导地位，加之高人口和人均GDP密度，这些都支持了该贸易区域的长期建立。而新型基础设施、来自中欧和东欧 (CEE) 日益增多的消费者需求以及从波兰到土耳其正在兴起的制造业带联合起来，将继续发展较传统的贸易路线。这将带来现代物流运输网络和设施的更广泛分布。

未来还将在成本、排放量和客户响应时间等方面提升货运和供应链效率的需求，这将推动重要欧洲产品的配送及配送中心的发展。北美劳动力短缺问题将为公路货运带来限制，亟需更自动化的物流和运输解决方案。与此类似，当货物需要长距离运输时，正日益重要的环境政策将持续助力联运模式。

技术和铁路网络运营的改善将带来更显著的联运基础设施和货运发展，建立主要的现代中心网络，以支持欧洲各地的客户，这与北美市场发展的形式非常相似。我们已看到这一势头，只是还比较零星和分散。

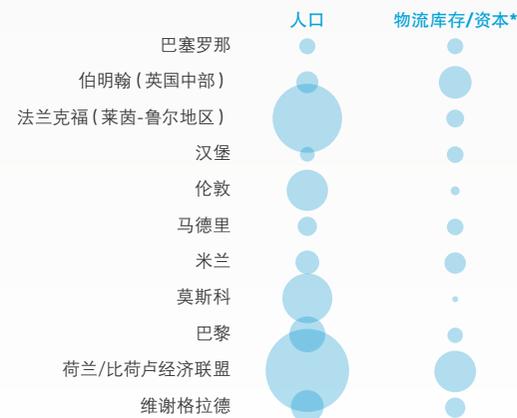
欧洲正在向联合运输转变

欧洲专业联运的典范设施当属英国的达文特里国际铁路货运终端 (DIRFT)，它是英国最早建立的一个后海底隧道公路铁路两用终端。这是一个一体化的物流园区，始建于1997年，提供现场联运区域，货物可在这里直接从公路运输转为铁路运输，在地区、国家或国际范围内提供了另一种配送方式。

按照英国交通部的政策指导 (和更广泛的欧盟政策)，DIRFT及其他普洛斯铁路货运联运站 (RFI) 被设计成铁路服务配送园区。政府、物流行业和普通大众都强烈希望将更多货运从公路转移到铁路。这带来了节省时间、金钱和碳排放量的机会，并为非常拥堵的公路网络减轻负担。

重要的是，为了实现这一愿景，英国必须努力在正确的地点提供足够的铁路货运联运站，确保铁路货物装卸尽可能地高效。正如我们将在某些案例中所看到的，该市场正在飞速发展，以满足不断变化的需求。

图11: EMEA集群比较



来源: 联合国、普洛斯、高力国际

*现代股份制/家庭收入超过20,000美元

欧洲重点集群：新型基础设施的影响

1 波兰格丹斯克—格丹斯克DCT是波兰最大、发展最快速的集装箱港口，也是波罗的海地区唯一的深水码头，可直接从远东地区调用远洋船只。一期工程的新建泊位将使DCT的年吞吐量从2014年的120万增长至300万标准箱。它将能够处理吞吐量超过18,000标准箱的超大型集装箱船只。

第二个泊位将于2016年第三季度建成，将使该码头满足中东欧地区对深水服务日益增长的需求。

该港口还在扩展其联运关系。2014年开放了一条全新铁路专用线。该线路有四车道，每条车道都可容纳一列全尺寸火车，年吞吐总量为780,000标准箱。目前在格丹斯克DCT，铁路运输在总陆侧交通中占据的市场份额为35%。该港口月均处理火车数量达120列。预计在第二个深水泊位建成之后，铁路货运量将显著增长。

2 伦敦门户港—该项目由迪派影像世界 (DPWorld) 负责，位于伦敦东部仅25英里处。港口将为英国的港口吞吐量增加350万标准箱，其新建深水设施将能够处理最大的集装箱货船。一期项目已于2013年开放。该港口将于欧洲最大的物流园区连接。该配送园区已获得860万平方英尺的初步规划许可。2015年8月，首个占地面积超过18万平方英尺的仓库已经建成。

该开发项目将带来吞吐量的显著增长，改变物流网络，并为从传统配送方法向河流和近海航运转变创造机会。

3 法国、比利时和荷兰的塞纳—诺尔运河 (Seine-Nord Canal)—该项目于2014年被欧盟评为跨欧洲多模式走廊 (Trans-European Multi-Modal Corridors) 五大主要项目之一。新建的塞纳—诺尔欧洲运河将与巴黎附近的塞纳河盆地和里尔附近的斯凯尔特河连接，提供通往比利时和荷兰内陆水路网络的途径。该运河可允许承载量近4,000吨的船只通过。这将去除欧洲水路网络的一大瓶颈，打通与勒阿弗尔 (鲁昂)、敦刻尔克、根特、泽布吕赫、鹿特丹和安特卫普等六座海港之间的联系，并提供另一种通向大城市区域的货运方法。内陆水路运输具有更高的可靠性和更低的物流成本，将提升行业竞争力。该工程将于2017年启动，预计于2025年开放，并于2027年进入开发阶段。

图12: EMEA重点集群地图*



来源：高力国际

*所有以灰色字体突出显示的港口自2010年以来均实现贸易额飞速增长。

阿联酋 (UAE)

在过去二十年中，阿联酋已成为世界上最大的物流中心之一。阿联酋在世界银行物流绩效指数中名列前30，是一个再配送目的地，现有设施可支持该目的和制造业。尽管近几年港口基础设施已显著改善，但内部运输网络仍需升级。公路货运高度分散，无法达到当地的所有地点，而铁路在货运中还没有发挥重要作用。

但是，海湾铁路 (Gulf Railway) 和阿联酋联邦铁路 (Etihad Rail) 两项铁路工程已经规划，预计将重塑该地区的物流和货运状况，推动未来的经济增长。阿联酋联邦铁路将连接主要货运码头中心、配送中心和补给站，它们位于阿联酋各地的主要交通枢纽、仓库和仓储设施附近，包括姆萨法、哈里发港、Jebel Ali自由区、富查伊拉港和萨克尔港。



要促进区域物流发展，另一个有待解决的问题是改善仓库库存。目前，这里主要提供传统贮藏用途，如干藏、冷藏和露天货场，但是对于适合电子商务领域的现代物流设施很有限。为支持网上零售业的发展，经济区世界 (EZW) 和迪拜海关联合提供合适设施的建设和技术支持，已发起了电子商务中心Matajircom项目。该项目涉及一系列针对电子商务的解决方案，包括能满足需求的设施和服务、金融基础设施和支付门户、市场平台和客服中心服务等。

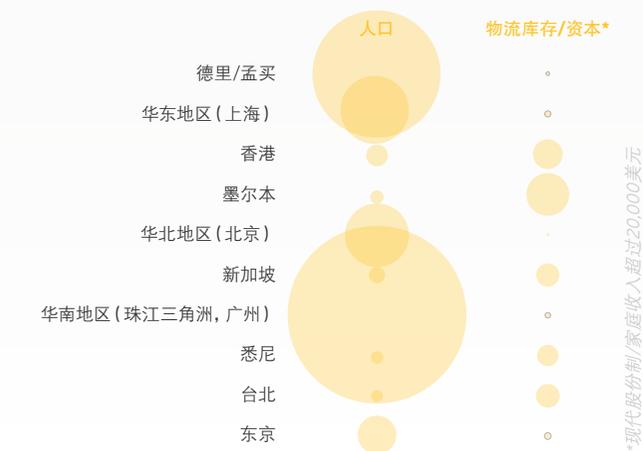
该设施和服务将包含各种规模的仓库 (包含第三方设施)、办公室、土地、交通和物流解决方案。合作伙伴包括中东快递公司、Cupola、CWT-SML物流、万事达卡、Mohebi物流、Shop Go和UPS。该中心将提供100%的客户所有权、100%的资本和利润汇回，并免除所有企业和个人所得税。

亚太地区重点集群：当前趋势

图13: 亚太地区重点集群地图



图14: 亚太地区集群比较



来源: 联合国、普洛斯、高力国际

亚太地区各国之间建立了贸易合作伙伴关系, 以实现高度的一体化。但是中国在过去二十年间已明显提升了其地位, 成为全球首屈一指的贸易伙伴。自2008年以来, 中国对全球经济增长的贡献超过三分之一, 成为主要的货物出口国以及货物和商品进口国。尽管中国的经济环境出现了短期的不确定性, 但新型基础设施的引入和电子零售业的兴起将为其未来十年的长期物流量提供主要推动力。

中国正在飞速发展, 在全国范围内大力普及基础设施。华南地区(即珠江三角洲)、华东地区(即长江三角洲)和华北地区(即环渤海地区)的重点港口和物流中心正在同时发展其连通性和吞吐量。正如我们所见, 这将大大提升城市之间的协调性, 增加物流中心的规模和配送能力。当然, 比起中国, 亚太地区在物流行业的发展更加显著。

1 新加坡具有完善的海上连通性, 可连接全球超过120个国家的600多个港口, 因此国际海洋中心中占据领先地位。目前, 新加坡拥有五个集装箱码头, 分别是布拉尼岛码头、炭巴码头、丹戎巴葛码头, 以及巴西班让的1号和2号码头。尽管现有港口设施能够成功帮助新加坡成为一个全球海洋和物流中心, 但它们即将达到极限。港口在现有地点的运营限制了港口周边地区的发展潜力, 因为港口的运营和其他商业和居民设施之间需要一个缓冲区。然而, 新加坡正在加速进行最新一轮的新型基础设施开发, 进一步强化其作为重要全球中心的地位。

港口将于2017年实现扩建, 并新建新大士港(New Tuas Port): 巴西班让3号和4号码头的扩建工作目前正在进行, 将于2017年底全面投入运营。这将使新加坡集装箱码头总吞吐量达到年均5000万标准箱, 增幅超过40%。

新大士港提供深水避风港, 开发园区包含741英亩的围垦地和长5.3英里的码头临街, 在干早期可接纳吃水深度达69英尺的船只。全面投入运营以后, 预计新大士港的年均处理量可达到6500万标准箱。这比布拉尼岛、炭巴、丹戎巴葛和巴西班让等集装箱码头当前的总吞吐量还要多。

樟宜国际机场5号航站楼—全新5号航站楼(T5)和相关基础设施正在建设中。地面工作设施和货运公司将迁至5号航站楼, 以更好地为货运综合设施和航站楼进行整体规划, 确保空运的平稳进行。

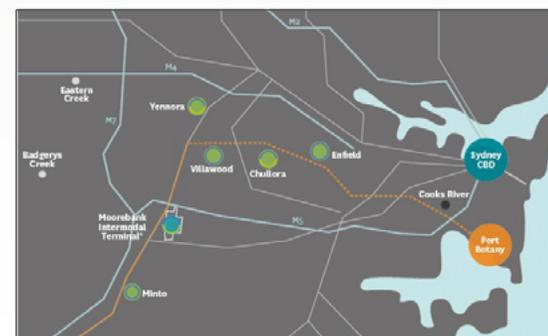
2 东京—日本的主要地区和全球物流配送都是通过首都圈进行的, 那里的仓储空间占全国总仓储空间的30%。东京有四个海港, 分别是东京港、横滨港、川崎港和千叶港, 还有两个国际机场, 分别是羽田机场和成田机场。因此, 东京湾区承担了总集装箱吞吐量的40%。在首都圈中将建设三大主要环形公路, 预计90%的工程将于2020年完成。这对公路货运和配送的正常运行至关重要, Ken-o-do区域附近的物流设施将获得最大收益。

3 墨尔本和**4 悉尼**—在澳大利亚, 主要城市港口能创造最大的商业贸易价值, 其中三个最繁忙的港口会承担总贸易量的80%。墨尔本港口是最大的港口, 其次是博塔尼港、悉尼港和布里斯本港。

悉尼正迎来前所未有的运输支出增长。高价项目包括西联公路(WestConnex)、NorthConnex隧道、百格丽湾机场、摩尔班克联运(本报告第13页的联运方案章节有详细介绍)和西北铁路, 总建设支出高达210亿美元(290亿澳元)。

维多利亚将投入175亿美元(240亿澳元)用于新型运输基础设施项目中, 并从中获益。其中80亿美元(110亿澳元)将用于升级墨尔本铁路, 4.99亿美元(6.85亿澳元)将用于Canbourne-Oajenham铁路走廊项目, 1.60亿美元(2.20亿澳元)将用于墨累盆地铁路项目, 700万美元(1000万澳元)将用于东西线(East West Link)项目, 1.09亿美元(1.50亿澳元)将用于升级墨尔本西部M80环形公路。这些基础设施的升级将降低运输和物流成本, 使供应链管理系统更有效地实施。

图15: 悉尼博塔尼港(Botany Port)—摩尔班克联运站



来源: 高力国际

中国锐意进取

在关注影响中国的重要基础设施规划之前，我们要回顾一下中国自由贸易区（FTZ）的规划，因为这将持续对中国物流市场的地位带来重大影响。2015年第二季度，中国政府确定新设三个新的自由贸易区，分别是广东、天津和福建，并计划对现有的上海自由贸易区进行改革和开放。鉴于它们各自的地理特点，这三个新的自由贸易区都将发挥独特的功能，整合一系列重要乡镇，并在国家现有主要贸易入口点的基础之上进行发展。

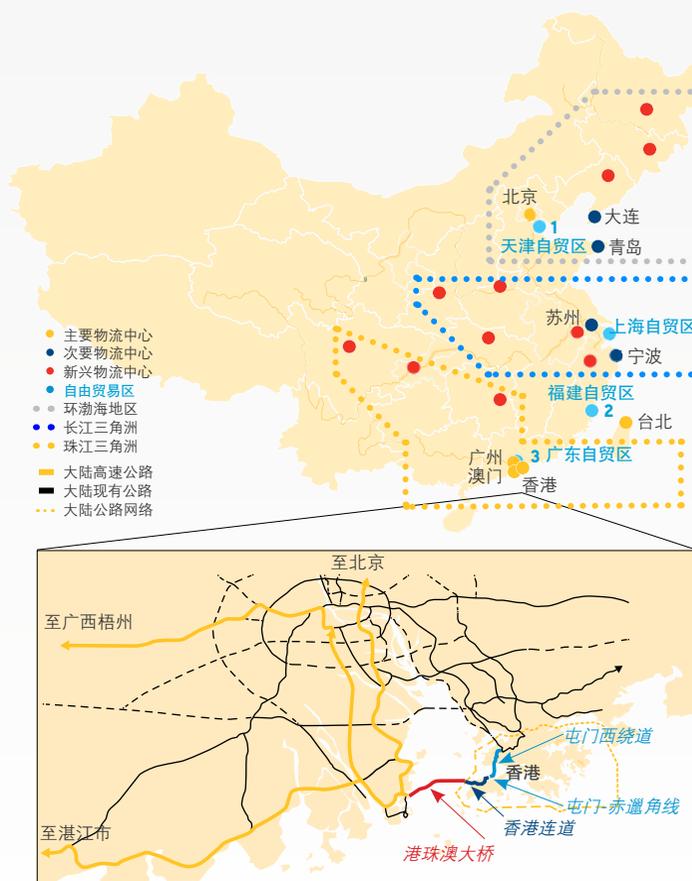
- 北部的天津自由贸易区（1）将有助于推动京津冀地区的整体发展。
- 在东南沿海地区，包括厦门、福州和平潭三个区域的福建自由贸易区（2）将集中加强与台湾之间的经济联系。
- 在华南地区，位于珠江三角洲的广东自由贸易区（3）最为重要，有望成为长期的重要贸易点——详细内容参见下文的摘要。

重要贸易和基础设施变化

为支持亚洲地区贸易量持续增长，许多国家都在持续新增物流基础设施。

在中国，除长江三角洲、珠江三角洲和环渤海地区三大物流中心以外的其他地区都出现新的趋势：物流设施需求正逐渐从拥有多数一线城市的沿海地区向中国大陆北部和西部延伸。这些内陆地区缺乏电力和通信等基础设施的支持，现有物流设施的品质仍是一个重要问题。覆盖内陆地区许多二线和三线城市的全新高速铁路（HSR）网络将促进现代物流的发展。总长超过15,000英里的高速铁路网络将于2020年全面建成，届时将不仅大大缩短通勤时间，而且有助于提升总体城市化率。与此同时，中国铁路总公司将铺设一个覆盖全国的物流网络，包含18个联运终端。这些终端中有一半已经投入运营，主要位于重要和新兴的物流中心包括：位于北部地区的大连和青岛，位于东部沿海地区的上海，以及位于西部省份的成都/重庆。这将和不断延伸的自由贸易区一起打造一系列全新的物流集群，覆盖许多规模较小但在飞速发展的二线城市。

图16：中国未来的物流集群



来源：高力国际

珠江三角洲—— 首个全球大都市群：

大珠三角包括该地区的九座城市以及香港和澳门特别行政区，官方总人口为6000万。如果将未经注册的移民算在内的话，实际人口数量要远远高于这个数字。该地区正在快速建立一系列桥梁、隧道、公路和高速铁路网络，以打造一个面积为21,100平方英里（55,000平方公里）的城市区域。到2030年，该地区人口将达到近8000万，国内生产总值（GDP）将超过2万亿美元。

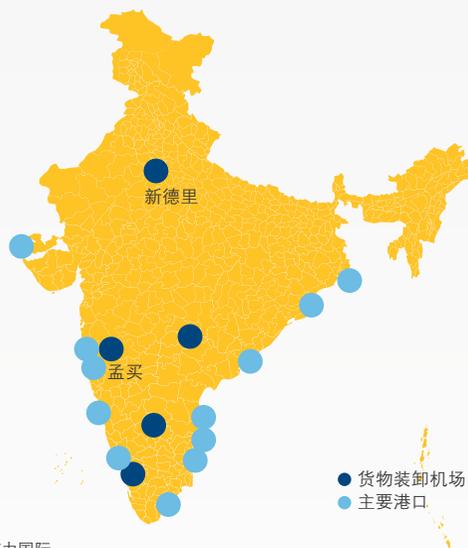
早在2008年，变革已经开始萌芽。中国政府当时出台了一项计划，要将大珠三角的城市合并为一座特大都市，这些城市包括位于东部的深圳、东莞和惠州，位于西部的珠海、中山和江门，以及位于中部的广州、佛山和肇庆。该地区在150多个主要基础设施提升项目中投入了近2万亿人民币（3220亿美元），以打造一个包含运输、水利、能源供给和电信设施的庞大网络。

仅仅在房地产方面，香港就面临着土地缺乏的问题，而物流行业在价值上位于食物链的最底层。与大珠三角区结合起来，香港将能够扩大视野，超越其城市本身的几平方英里范围内。港珠澳大桥等正在进行的基础设施建设工作是其中关键。建设该大桥的目的在于到2017年实现大珠三角区东西部之间的有效运输连接。

这将改变经济活动与仓储/物流需求相分离的现状。目前80%的仓储/物流需求都在东部，且与最大规模的基础设施相关联，比如香港国际机场、深圳宝安国际机场、以及长76英里的广深高速公路。我们预计，随着运输时间/成本的减少，制造和物流设施将开始在整个大珠三角区聚集。香港位于港珠澳大桥的一端，占据优越地理位置，将享有未来贸易流动和物流吞吐量带来的利益。除大桥外，还有一片面积为320英亩的人工岛将被用作“香港边境通道”设施。该人工岛中有一部分是开发现代物流中心的理想之所。青岛招商局计划于2015年完成一个面积为100平方英尺（92,900平方米）的物流仓储设施的建设。

印度：下一个主要物流市场？

图17: 印度的港口



来源：高力国际

图18: 印度电子商务构成 [十亿美元]



来源：波士顿咨询集团、高力国际

印度95%的贸易额都是通过其4,671英里海岸线上的海港实现的。古吉拉特邦、马哈拉施特拉邦、果阿邦、卡纳塔克邦、喀拉拉邦、泰米尔纳德邦、安得拉邦、奥里萨邦和孟加拉邦等九个沿海邦拥有全部的13个主要港口，另有200个次要港口。位于金奈的克里什纳帕特南港 (Krishnapatnam Port) 是印度最大的自动化进出口港之一。

尽管这些主要港口的当前总体货运吞吐量仅为总吞吐量的70%，但政府已事先做好规划，在孟加拉邦的萨加尔和安得拉邦内洛尔的Dugarajapatnam建立了两个新港口。为促进港口活动与内陆人口的融合，政府预计到2019年拨出约10万亿印度卢比 (1580亿美元) 的巨额资金，投入高速公路和运输部门当中，以支持内陆运输的发展，从而满足日益增长的物流需求。

以下列出了促进印度公路运输发展的重要基础设施。

专用运输走廊 (DFC) — 印度专用货运通道公司 (Dedicated Freight Corridor Corporation) 计划建造两条专用运输走廊，铁路网络总长约2,050英里。东部走廊将从北部的卢迪亚纳开始，穿过六个邦，到孟加拉邦结束。西部走廊将从达德里通向孟买，途径四个邦。

德里孟买工业走廊 — 以DMIC一名著称，连接德里和孟买，是一条长928英里的工业走廊。DMIC项目旨在建立12个特大工业区，面积为77至97平方英里。

阿姆利则—德里加尔各答工业走廊 (ADKIC) — ADKIC将影响到东部专用货运走廊 (EDFC) 两侧93至122英里的区域，总长1,142英里。

钦奈班加罗尔工业走廊 总长348英里，位于卡纳塔克邦、泰米尔纳德邦和安得拉邦之间。

印度零售即将进入繁荣时期。印度逐渐认识到物流行业至关重要的作用，因此采取许多其他举措，而不仅仅是支持零售行业朝着更有组织、更国际化的方向发展。据摩根史坦利和毕马威等公司预测，零售行业将出现爆发式的发展。

组织化零售被大体定义为多销路链，具有某些配送基础设施；而独立零售则是那些典型的当地小型零售商。在2014至2020年间，预计组织化零售销路链每年将增长31%，而独立销售的年均增长为10%。

从历史上来看，印度立法者一直在保护独立销售，因为他们具有政治凝聚力，因此零售改革姗姗来迟。然而，印度立法者面临一个更大的政治威胁——食品价格通胀。由于缺乏一定规模的当地零售商及其相关基础设施，通过日益激烈的竞争来控制价格变得极为重要。虽然目前有11家印度零售商主导市场，但是他们只专注于当地区域，而没有覆盖全国。全球覆盖的缺乏意味着冷藏和大型仓储等零售基础设施的供应极其短缺，唯有国际零售商才拥有资金和技术来建造、开发和管理这种功能需求。

因此在2012年印度政府最终放松其对零售外国直接投资 (FDI) 的管制，不过他们同时提出了一些警告。耐克等单一品牌商店可以以100% FDI的方式在印度运营，但它们需要在五年内达到30%的国产化率。多品牌商店只能以51% FDI的方式在印度运营，且必须在新资产和主要配送支持中投入5000万美元资金——购买现有印度零售商是不允许的。

与此同时，政府支持和预算也特别重视基础设施建设项目，推动印度物流行业的现代化、扩张和整合。通过允许100% FDI (在自动许可政策下) 支持项目的建设和维护，港口开发得到加速。政府还针对参与内陆水路开发、维护和运营的企业提供10年免税政策。

如今，政府允许独立物流园区的开发，并资助外贸仓储区 (FTWZ) 的发展，因其改善基础设施的需求日益紧迫。

电子商务正在稳步进入印度市场，但受到配送基础设施匮乏的限制。到2020年，预计对配送基础设施的投资将为实物商品的市场份额带来显著增长，由23%增长至49%。亚马逊是否因此而从2014年开始投入印度市场？一些重要数据值得我们关注：

平均家庭收入预计将从2010年的6,393美元升至2020年的18,448美元。城市化将由2010年的31%增长至2020年的40%。互联网用户将由2014年的2亿提高至2020年的6亿。

去年，亚马逊在印度的1700万库存单位 (SKU) 中有30万个提供了24小时送达服务。亚马逊还宣布其推出一项收款服务，该服务通过印度一家领先金融服务公司、利用其办公网络实现。亚马逊无疑将建立一个配送基础设施，将其作为在公司印度市场发展计划的一部分。这说明了印度将成为巨大的市场，将有更多其他零售商开始重视物流服务。

重点集群汇总——联运方式的发展

本章节有关全球重点物流集群的主旨和信息可以总结为以下几点：

- 日益增加的贸易流动和供应链全球一体化意味着以港口为中心的集群正在成为物流市场中越来越重要的一部分，旨在确保货物流动的高效性和成本效率。巨额资金正投入港口建设中，提升港口处理大型集装箱船只的能力，从而在全球港口和转运支线港口中建立更明确的等级。这一趋势正越来越显著。
- 在北美和欧洲等更完善的消费者市场，港口正在与高效的大陆交通网络相连接，这一工作变得日益重要。北美地区公路基础设施破旧，卡车短缺，加上铁路运营者能够且愿意参与建设和维护高效的铁路网络，这些都有助于推进新一代大型联运货运中心的建设，从而将集装箱海运与各种内陆配送方式连接起来。

- 在过去10年（乃至更长时间）内，这一市场的发展带来了一系列新型大规模高价值资产，它们凭借先行者的优势而成为北美物流市场的主导中心。这对于其他全球市场来说是一个重要信号，让它们认识到“接下来会发生什么”。
- 在欧洲，只有英国已发展了名副其实的联运网络和设施，但这尚未在货运处理中发挥显著作用。不过，随着由迪拜环球港务（DP World）规划的伦敦门户港成为英国以港口为中心的重要联运物流设施，这一现状将随着时间的推移而改变。英国政策和公路货运为此类设施的发展提供大力支持，但由于铁路运营者缺乏高效性，且内部联运设施不齐全，该市场的发展受到牵制。
- 欧洲的现状与之极其相似，但EU TENs项目（跨欧洲网络）已经发展起来，可提升货物联合运输的处理能力。这最终开始推动货物联合运输的发展——如今，来自雅典和格丹斯克的货物能够通过铁路被转运到欧洲大陆的重要配送中心。内陆水路在核心配送市场上也得到更好地使用，以缓解拥堵的公路货运压力。

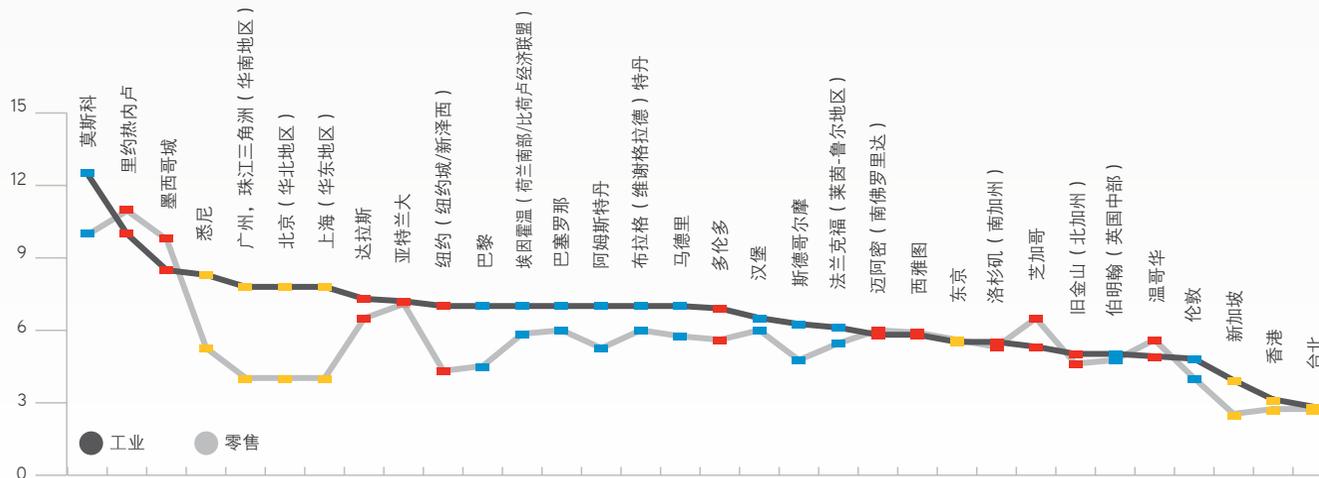
- 在亚太地区，这种形式的货运还有待发展。在澳大利亚，摩尔班克联运和悉尼的西北铁路等高价基础设施项目表明联运正在成为该市场的一大特色。随着中国和印度等全球巨头开发以港口为中心的设施，并将其与正在发展的铁路基础设施连接，亚太地区联运物流的发展前景非常巨大。
- 使用联合运输方式的益处很明显：
 - 能够减少公路拥堵和二氧化碳排放量，使物流不再过分依赖于日趋减少的卡车资源；
 - 提供距离200多英里（一些运营者声称至少120英里）的联运服务，无论是从财政角度还是环境角度都带来更高的成本效率，而且响应时间也会更快；
 - 联运与不断升级的集装箱化货运完美结合，有助于建立更高效、自动化和一体化的全球供应链。

所有这些都降低运输和物流成本，使供应链管理系统更有效地实施。

- 内陆联运中心和设施显然是物流行业整体发展中的一个关键部分。我们看到，亚特兰大、达拉斯（沃思堡）和芝加哥已成为北美市场的领先竞争者——它们将自身的配送能力与强大的消费市场结合在一起。我们回顾了当前物流行业的主要投资效益，与零售行业相比，物流资产在这些地方的重要性已经超过了当前零售业的投资效益。这对于投资界来说是一个重要信息。正如本报告显示，全球范围内明显有许多以港口为中心的长期联运项目机会。

供应链的下一环节是“第一英里”和“最后一英里”物流的同步发展——即在日益数字化的世界里管理消费者产品的配送和退货。在这个环节中，物流市场在持续发展，将会有更多机会。

图19：工业及零售的资本化率 [%]



来源：高力国际

以港口为中心的联运方案



主要概述	悉尼摩尔班克联运区	伦敦门户港物流园	上海普洛斯临港物流园
	<p>摩尔班克联运区是Qube物流集团和Aurizon铁路运营商的全新合资企业，投入资金15亿澳元。这个全国重点项目旨在减少未来不断增长的、来自博塔尼港的公路货运负担，每日可减少近3,000趟卡车货运，相当于进出口货运卡车在悉尼公路上的行程减少37,283英里。</p>	<p>伦敦门户港包含欧洲最大的物流园区和英国最先进的深海港，是通向世界的门户，打造英国以港口为中心的终极物流设施。</p> <p>该港口以高度可持续化方式为通向伦敦、英国东南部和中部地区乃至英国各地的供应链带来绝佳利益和市场优势。</p>	<p>上海临港集团是临港工业区的独家物流园开发商，而普洛斯临港物流园是普洛斯公司和上海临港集团的合作项目。普洛斯在物流地产开发方面具有专业实力，同时上海政府对该项目提供了全面支持，以共同将普洛斯临港物流园打造成一个为零售商、制造商和第三方物流提供服务的卓越现代物流园。</p>
重要特点	<p>新建货运区是一个单一的开发园区，摩尔班克联运公司 (MIC) 和悉尼联运终端联盟 (SIMTA) 就坐落于此，两家机构相互毗邻。这将使进出口和州际货运集装箱能通过悉尼南部货运线 (SSFL) 的铁路货运进行运输，与新区南端的物流终端连接。</p> <p>公路货运通道将从一个新建的摩尔班克大道/安扎克路交叉路口通过M5高速公路与铁路货运连接。</p> <p>这些设施将开放使用，确保任何铁路或公路运营商都能使用IMEX或州际终端提供货运服务。值得一提的是，摩尔班克联运区将建立一个单一的开发园区，处理能力如下：</p> <ul style="list-style-type: none"> 自2017年末起年均50,000进出口 (IMEX) 集装箱，并最终达到年均105万IMEX集装箱； 自2019年左右起年均50,000州际集装箱，并最终达到年均500,000州际集装箱。 	<ul style="list-style-type: none"> 一个管理团队同时负责港口和物流园区，带来快速高效的、以港口为中心的配送机会 先进的港口自动化，顶尖的处理设备和一周七天一天24小时的全天候运营， 海运、铁路和公路三种基础设施模式，其中公路模式包含海底隧道连接。 现场铁路终端与英国战略铁路货运网络 (W10) 直接相连，W10铁路可承载高集装箱 与一条八车道高速公路相连。与竞争港口相比，该联运区距离英国中部和北部地区更近，可降低供应链成本，减少卡车行程和二氧化碳排放量。 	<p>该园区对于国内和国际配送均是理想之选。</p> <p>尤其适合处理来自洋山深水港的集装箱海运，该港口距离联运区20英里。</p> <p>联运区与直接运输网络连接，该网络包含其他重要货运方式：</p> <ul style="list-style-type: none"> 联运火车站就在附近 距离上海南港滚装船码头2.5英里 距离浦东国际机场23英里 距离上海中央商务区46.6英里 距离虹桥机场50英里
物流园区吞吐量	<p>一期运营将于2017年底开始，一期州际终端预计于2019年底开始运营。</p> <p>这将支持占地面积593英亩的园区发展，其中可开发面积为390英亩，约提供910万平方英尺的现代仓储空间。</p>	<p>超过925万平方英尺 (859,000平方米)，有效面积560英亩 (高效面积226英亩)。常见用户设施提供灵活的存储方案。</p> <p>2015年新建筑占地面积316,000平方英尺。</p> <p>对仓库、生产和办公楼的快速通道计划的交付能力</p> <ul style="list-style-type: none"> 已具备自主研发专业知识 已划定近120万平方英尺的面积用于开发 	<p>普洛斯临港物流园提供890万平方英尺的优质物流设施，并仍有扩建空间。物流园正在运营，现有仓库设施特点如下：</p> <ul style="list-style-type: none"> 平均每个装货码头的总可出租面积为10,764平方英尺 160个装货码头；每个单位都为四集装箱卡车提供装货码头 (平均面积32,292平方英尺)，并为最大型卡车提供宽38英尺的坡道。

第一英里——“大型配送中心”的兴起

根据产品类型、目的地/交付流域、交付期望以及零售商和/或其物流合作伙伴进行在线销售的比例不同，配送中心可能会在规模、规格和位置要求方面有显著差异。在全球各个物流市场，一系列规模不同的中心很常见，但也有一个明确的信号：合理化进程正在进行，推动超大棚屋式建筑覆盖全国和地区市场，作为专门配送的第一站。

尖端技术

越来越复杂的配送要求正在带动这些设施的需求，随着电子商务需求持续增长，这一点尤为如此。为实现高效运营，促进流程驱动设施的形成，零售商和物流公司一直在参与与各式各样的移动技术，并加深对销售数据分析的利用，这种数据分析事实上是从他们的数字平台上分离出来的。

电子商务的一个重要特性是射频识别 (RFID)，该特性已经证实能够有效管理和接收库存、分拣、存货和安全控制、分类、运输和运送。这一特性正在逐渐纳入智能配送中心中。这使运营订单履行中心的物流供应商与供应链各个部分连接，提供准确的库存管理报告。这也让运营者能够收集其客户的产品特征 (如到期日、批量大小、颜色和尺寸)，并转化为有用的商业分析，从而更好地为其客户服务。

越来越多的产品从配送中心发往商业街商店和购物中心，以及位于零售客户居住的小市场附近的许多小型中心。从最后一英里案例中，我们将看到，这使某些零售商更加积极地进行销售和市场营销，而不是仅仅对市场需求做出回应。

合并

在某些市场，特别是那些具有多样化客户群和缺乏劳动力的市场中，采用先进自动化技术的物流设施能带来更高的生产率和更优化的配送时间，从而创造大量经济价值。许多泛国家或泛地区业务的一个明显趋势是，它们将被整合到一个重点配送中心中。正如这些案例所强调的，现在自动化是一个关键部分，可确保高效运营，帮助减少退货和故障损失等以前低效人工系统所带来的弊端。

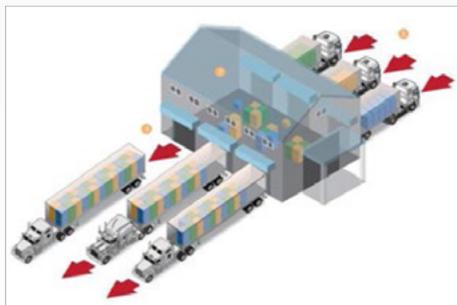
更大规模、更自动化

随着零售业不断发展，以及对自动分拣和分类系统等更复杂设备的相应安装空间的需求不断增加，总建筑面积正在扩大，这已成为一个显著趋势。现代“第一英里”配送设施的建筑面积超过100万平方英尺。

图20: 超级仓库和交叉转运



来源: GUS-EX



来源: Jason Dobbins

图21: 亚马逊物流北美设施规模范围 [百万平方英尺]



来源: 亚马逊、高力国际

在2011年以前，欧洲的10家亚马逊配送中心中仅有一家面积超过969,000平方英尺。而现在，27家亚马逊配送中心中有10家超过969,000平方英尺。Zalando已将其在爱尔福特和门兴格拉德巴赫的配送中心从84万平方英尺扩建至超过139万平方英尺。

在中国，配送中心平均面积约为160万平方英尺，并带有38英尺的净空高度。不过，已有许多开发园区的总建筑面积超过了典型基准。例如，位于上海浦东新区的普洛斯临港物流园面积为199平方英尺，香港的Interlink物流园占地面积230万平方英尺，而位于台北的物流共和国 (Logistic Republic) 台北园区的占地面积将为284万平方英尺，该园区将于2017年全面建成。

事实上，零售需求在快速增长。在未来某个时候，零售商的需求很可能会超过这些设施的供应能力，因此在设计设施时需要考虑扩建空间。在许多市场中，这对已经非常紧张的用地和规划条件带来更加艰巨的压力。

可持续性

新型顶尖配送中心的另一个重要特点在于其规划和设计中考虑到的可持续因素。各地的一流配送中心具有许多绿色环保特征。香港Interlink物流园的建造符合LEED (能源与环境设计先锋奖) 标准。台北的物流共和国台北园区和新加坡的潘丹大道4号园区均获得可持续发展园区认证。

Magna物流园中的约翰一路易斯设施被BREEAM (建筑研究所环境评估法) 评为“优秀”，超过其内部节能标准。

替代形式

另一个重要趋势是高度的增加。对于传统配送中心来说，增加高度是为了容纳自动货架和越来越大的办公空间。这些空间的理想位置是在阁楼层，因为现在人工作业与技术设备的编程和管理息息相关。在亚洲，配送中心空间的高度有着不同的标准。在配送中心规模更大的同时，香港Interlink的物流设施特别值得一提。与大多数全球先进配送中心不同，该设施位于全球人口最密集的部分之一。因此，它是世界上最高的物流设施，有24层。随着城市化不断推进，地价竞争日益激烈，支持全球超级大都市的多层配送中心可能是未来的发展趋势。

第一英里：方案案例



<p>主要概述</p>	<p>思凯捷 (Skechers) 全国配送中心 加州莫雷诺谷</p> <p>美国思凯捷需要合并一些西海岸配送业务，于是在加州莫雷诺谷建立了一个全新设施。Highland Fairview投入2.5亿美元开发了这个仓储综合设施，现在是思凯捷的全新北美业务中心。</p> <p>这里在开业时是美国最大的仓库，沿着繁忙的南加州高速公路延伸半英里。</p>	<p>约翰-路易斯交叉转运配送中心 米尔顿凯恩斯Magna物流园 盖世理 (Gazeley)</p> <p>该中心占据战略地理位置，可方便连接米尔顿凯恩斯东端的M1。园区开发项目于21世纪初启动。2012年5月，盖世理收购合作伙伴土地证券集团 (Land Securities) 持有的50%股份，实现100%所有权。</p> <p>约翰-路易斯拥有130万平方英尺的可持续仓储空间，覆盖两个量身定制的设施，面积分别为65万平方英尺和66.8万平方英尺。另有一个专为领先英国零售商量身定制的仓库，面积为63.8万平方英尺，正在建设中。</p>	<p>青衣岛Interlink物流园 香港嘉民集团</p> <p>该项目是香港最大的仓库和配送中心之一。该开发园区在青衣岛的占地面积为30.1万平方英尺 (2.8万平方米)，包含约240万平方英尺 (22.2万平方米) 的现代仓库和配送空间。</p>
<p>重要特点</p>	<p>仓库配备最先进的自动化产品分拣设备和计算机化的输送带，每小时能够处理21,000箱货物。该设备能够寻找、挑选、放置货物，并为包装、货运和订单做准备。这些订单有的来自全国各地的商店，有的来自个人消费者网上购物，需要送货上门。它还能实时记录每件物品，每盒鞋子的尺寸、颜色和款式，直至其离开配送中心，装上卡车发出。</p> <p>仓库总共有8100万立方英尺空间，有750名员工在楼上的办公室工作，操作设备，对设备进行编程和维护。</p>	<p>其第一个65万平方英尺的设施是一个交叉转运设施，用于应对其飞速发展和扩张的网上业务。该设施由高49英尺、长246英尺的笼状结构控制。每个“笼子”都是配送中心机器人工作者的一个ASRS (自动化仓储系统) 或OSR (订单存取) 之家。约20%的货物经手工包装直接邮寄给互联网客户。剩下的80%将被送往约翰-路易斯的35个百货商店。在高峰期，每周有超过500万美元的货物经过该仓库。</p>	<p>它是大型多层设施，因此独具特色。它需要对现有结构进行广泛的拆除和重建。有一条49英尺宽的坡道，能容纳长度近45英尺的集装箱卡车。坡道建有18台货运电梯和坡道活动地板。该建筑非常高，以至于消防车只有开上坡道才能触及顶层。因此，每层都配备了三个10英尺x10英尺的大型柱子，每两根柱子之间都配有一个防火闸。</p>
<p>可持续性和设计</p>	<p>该建筑配备太阳能板和其他节能绿色建材。接待区装有落地窗。该项目的另一个主要目标是确保所有建筑组成都符合《加州24号文》的规定，这是加州能源委员会的一个强制性建筑节能项目。建筑采用面积180万平方英尺的光伏屋顶。</p>	<p>它是第一个获得BREEAM“优秀”评分的建筑。它已超过所有节能标准。该建筑采取的生态措施包括雨水收集和再利用、节能照明、太阳能热板、低用水电器、FSC认证木材、太阳能光伏板、低毒性油漆、可再利用和可回收材料，以及当地植被。在超过20年的租赁期中，客户将节省超过730万美元 (470万) 的成本。这显示，持续致力于可持续解决方案将明显带来商业利益。</p>	<p>该设施荣获由HK BEAM (香港建筑环境评估法) 颁发的黄金标准认证，这是在香港的首例。其建造符合LEED (能源与环境设计先锋奖) 标准。基础建筑在设计中为每一层的空调和电池充电点都充分考虑到能量储备。还有一个基础建筑垃圾回收区，用于堆放木托盘、纸张和纸板。</p>

最后一英里——城市物流

城市环境是物流公司的一个具体挑战。物流链的最后一英里带来很大比例的货运成本和操作复杂度，而且这部分往往最低效。这种在城市区域中的配送低效性来自低承载力、装卸时的长时间停留、以及要在短时间内满足个人客户的大量交付需求。

物流供应商和零售商必须提升承载力，同时降低空气污染、噪音排放、交通拥堵和时间消耗。城市试图应对环境问题，这带来更昂贵而复杂的物流程序，这在欧洲尤为如此。因此，电动和混合动力等替代货运工具正在被开发和重视。也因此，城镇边缘的交叉转运配送中心正在发展成为国家之间/泛地区配送中心，各种物流和零售订单纷纷选择在全球各大城市履行，以较小的运输货车而不是大型卡车提供配送服务。

城市仓库

提升城市物流的一个重要元素在于将运送限制在最短可能路线内，因此电子零售商开始在其网络中增加较小的城市仓库，以缩短运送路线，从而向网上客户提供快捷的送货服务。近几年来，亚马逊已在其英国订单旅行中心增加了一个小型地区中心网络，使零售商能够提供当天送达服务。2015年，亚马逊面向伦敦东部和中部客户，对部分精选商品提供一小时送达服务。如果没有一个位于附近的仓库，这一服务不可能实现。伦敦是除美国以外第一个有此项亚马逊服务的城市，据说Amazon Fresh将是下一个此类服务。

亚马逊Prime Now服务

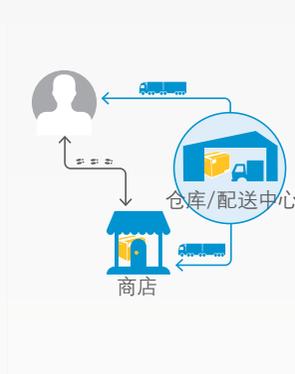
“Prime Now”是亚马逊近期推出的一项服务，在超过16个美国主要城市向Amazon Prime客户提供1小时内送达服务。消费者的唯一订购工具是一个移动应用软件。当地小型“城市”仓库的使用确保了交货时间，仓库中存有25,000件商品，可供消费者在Prime Now移动应用上订购。

这一过程与大规模配送中心的业务不同，因为所订货物是通过人工处理和分拣的，运送时装在一个棕色袋子中。快递员会对所订货物进行分拣，并发送给客户。快递员的任用范围在不同地区有很大差别，现在甚至还包括Uber司机。值得一提的另一点是，有些产品是由快递员从当地普通食品杂货店中提取，用于补充订单。

这种新型送货服务所需的配送中心与UPS或联邦快递送货类型所使用的传统超大型仓库不同。主要差别在于：

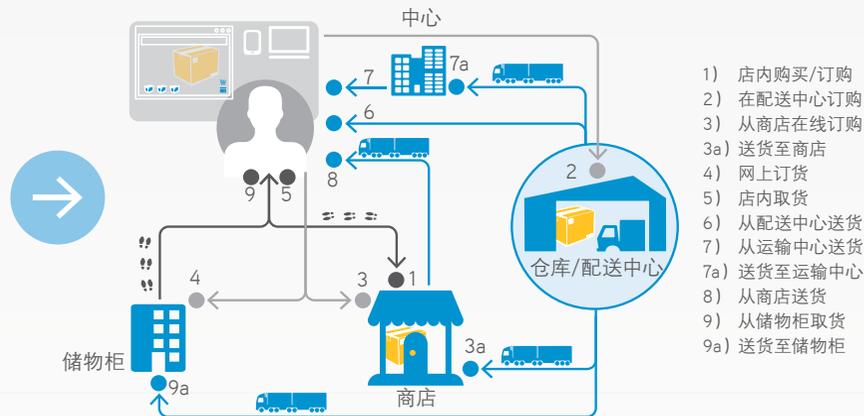
图22: 城市物流需求的演变

“传统”购物/送货方式



来源: 高力国际

“不断演变的”购物/送货方式



- 1) 店内购买/订购
- 2) 在配送中心订购
- 3) 从商店在线订购
- 3a) 送货至商店
- 4) 网上订货
- 5) 店内取货
- 6) 从配送中心送货
- 7) 从运输中心送货
- 7a) 送货至运输中心
- 8) 从商店送货
- 9) 从储物柜取货
- 9a) 送货至储物柜

规模一与储存数百万商品的普通亚马逊配送中心相比，“Prime Now”仅在其网上产品目录中提供约25,000件商品。现有Prime Now设施规模在5至7.5万平方英尺，这仅是亚马逊配送中心平均规模的10%左右。

人工作业与自动化作业一人工拣选需要非常快速，以满足两小时交货期望。

地点一“Prime Now”设施位于人口更为密集的内城社区，从而在短时间内为城市地点服务。而超大型配送中心位于城区以外的重要交通连接点，大型配送中心通常位于城市边缘的主干线上。

卸货区一基本上采用交叉转运，必须方便汽车和自行车通行，方能将装在棕色袋子里的商品送达。它们仍需要传统卡车收发货区来接收普通订单产品，但使用频率低很多。在案例研究中我们将看到，在当天送达和高客户期望的推动下，城市仓储及最后一英里的其他配送形式正在兴起。

逆向物流

网上订购商品免费退货服务方便客户订购和退订商品，为客户减少很多麻烦和额外成本。可是，退货量成为零售商的一个真正负担，因为退货过程可能很复杂，成本很高——据估计，在英国约有25%至40%的网上订购商品退货；而在德国，这一数字达到近50%。因此，尽管客户退回不想要的商品相对容易——他们可以将其寄回，丢在商店或储物柜——奥托集团的物流中心位于德国哈尔登斯莱本，是欧洲最大的物流点之一。该中心由Hermes Fulfillment运营，每日分拣和派送近30万件包裹。Hermes的业务包括反向物流，该公司利用一种OSR班车自动化处理退货程序，OSR班车是KNAPP公司研发的一种半自动化分拣和存储系统。

最后一英里的创新——美洲

GAP/维京酒店



来源: GAP、高力国际

GAP与维京酒店 (Virgin Hotels) 的合作

最近的创新活动包括一项与维京酒店合作提供的全新服务, 将向顾客提供网上订购选择, 可直接将货物送达酒店房间。Gap和Old Navy共同在like2b.uy网站上发布它们的Instagram页面, 在该页面上发布的照片可从客户移动电话上直接链接到它们电子商务网站上的特色产品。

亚马逊“Prime Now”服务正在迅速发展。接下来有望提供此服务的城市包括休斯顿、圣安东尼奥、那什维尔和丹佛, 这些城市有着人口庞大的年轻都市客户群, 且与亚马逊大型配送中心靠近。

亚马逊“学生”服务在位于印第安纳州的普渡大学西拉法叶校区开放了第一家“商店”, 并于2015年2月开业。这是一个不太起眼的“客户订货收发点”, 普渡大学学生可以在这里取货或退货。“商店”实际上是一个提供服务的房间, 含有亚马逊密码储物柜。印第安纳州五家设施中的每一家均有亚马逊的员工, 如果客户需要, 他们可以帮忙打开储物柜。亚马逊学生的Prime会员方案为大学生带来优惠, 比如每年49美元(32英镑)即可享受免费送货服务和免费视频和音乐流量, 价格仅为通常价格的一半。亚马逊邀请其他教育机构与之合作, 在其他校区开始类似的服务中心。这的确是提早建立未来客户群的明智之举。

亚马逊: 财富卡车服务

亚马逊于2015年6月在其总部所在城市西雅图发布了一项全新服务, 名为“财富卡车”。这基本上相当于一辆附近的冰淇淋车, 仅销售一种大幅打折的商品。客户能够在亚马逊移动购物应用上查看“财富卡车”每天的优惠活动。在线选购之后, 您可以与“财富卡车”在事先约好的时间段和地点会面, 提取您的订货。该服务主要面向较为富裕的大众街区, 可扩展性较小, 但这显示了亚马逊正在利用其技术和物流优势, 结合大数据专业知识, 占据领先的竞争地位。

亚马逊Prime Now服务



来源: Amazon.com

亚马逊学生服务

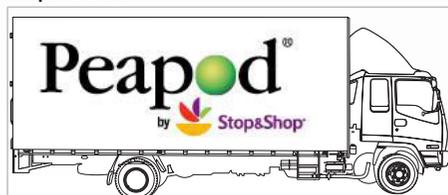


来源: Jason Grube

亚马逊财富卡车
(Treasure Truck) 服务

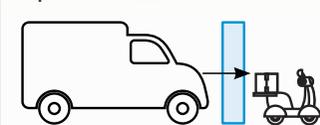
来源: Amazon.com

Peapod卡车服务



来源: Peapod、高力国际

Peapod商品储藏室



Peapod虚拟商店



Peapod除了拥有一系列仓库, 还开发出更灵活分散的点击取货服务。2011年, Peapod在波士顿、康乃迪克、纽约、新泽西、费城、华盛顿特区和芝加哥的通勤火车站发布了**虚拟商店**。乘客可使用他们的移动电话(和一个免费Peapod移动应用)扫描广告牌上虚拟通道中显示的二维码进行购物。2012年, 首个取货点开放。2014年, 公司开设了89个新的取货点, 总数增至209个。

客户可以在**Stop & Shop**和**Giant**杂货店提取订货。在芝加哥地区, 客户可以在Palatine、Deerfield、Lincolnshire、Schaumburg和阿灵顿高地的站点提取货物—这些站点包括**改变用途的银行网点或快餐店**, 这种方式非常新颖。该公司还在新泽西地区开设了一家配送中心, 并宣称希望在纽约开设分公司, 与纽约当地的市场领导者Fresh Direct竞争。

Peapod商品储藏室: 这些最后一英里的当地“商品储藏室”与Prime Now服务有许多相似性, 它们都是城市社区的小型站点, 且由人工作业。储藏室规模从5,000到8,000平方英尺不等, 任何交叉转运都在停车场中完成, 这减少了对建筑面积/支付额外租金的需求(而其配送中心较为复杂)。周转时间较短, 因为它们只承接次日送达的业务。客户需要先注册才能购物。最小订单金额为60美元, 根据订单价格, 运费约为6.95美元至9.95美元。据该公司估计, 平均每只购物车的订单总价超过157美元, 客户通常每月购物两次。

最后一英里的创新——欧洲、中东及非洲

货运自行车/循环物流

城市中心交通拥堵日趋严重，导致交货时间延迟，城区内大型和轻型货运车辆的运营成本越来越高，城市仓库（比郊区仓库）的租金更加昂贵，因此物流运营商和零售商应考虑其他送货方式，比如货运自行车或三轮车。货运自行车不仅是一种零排放的替代方式，而且在许多交通严重拥堵的城市中是更快速的送货方式。

TNT Express于2013年在布鲁塞尔尝试使用一种“移动仓库”（一辆40吨的卡车），以此提升繁忙城市中心的包裹运送效率，同时为环境保护做出贡献。包裹从一辆停在Parc du Cinquantenaire的卡车上提取并进一步由电动三轮车（cyclocargo）运输。

这种送货方式并非只是一个有利于环境的幻想，因为在一些欧洲城市中已经有多家成功的自行车物流公司正在运营，包括：

- **Outspoken Delivery**，位于剑桥的一家创新自行车物流运营商，于2005年成立。该公司最近将其服务范围扩展至格拉斯哥和诺威奇；
- **TXITA**，在圣塞瓦斯蒂安运营的首家西班牙货运自行车公司；
- **Triclob**，一家货运自行车物流运营商，服务范围包括米兰、帕多瓦和博洛尼亚；
- **Pony Zero**，于2012年在托里诺成立。2015年，该公司与JustEat公司达成合作，提供食品外送服务，并开始在罗马和米兰运营；
- 总部在苏黎世的**Imagine Cargo**公司，被视为欧洲最具创新精神的公司之一，在维也纳和格拉茨之间提供当天和次日送达服务，并于近期在维也纳、林茨和萨尔茨堡之间提供该服务。包裹通过快轨在城市与城市之间运输，再通过当地自行车送货公司在城市内运输；
- **ReCharge**——货运自行车快递服务，总部在布赖顿，在布赖顿中心地区、霍夫和伦敦均有业务。该公司是中外运敦豪（DHL）的分包商。

点击取货

送货上门服务涉及重复发货，通常会收取额外费用。现在，店内取货的客户会购买其他商品，因此这种送货方式在零售商和顾客当中变得越来越流行。

这一服务在**英国**日趋流行，超过三分之一的顾客选择这种交货类型，该比例在美国仅为13%，在德国仅为15%。据星球零售公司预测，到2017年，在英国使用点击取货服务的人数将翻倍。

Halfords是一家英国零售商，主营汽车配件、露营装备和自行车，该公司报告显示，其2014年的网上订货有超过90%都是在商店内提取。约翰一路易斯的点击取货订单量超过送货上门订单量，现占据其网上订货的54%。由于在英国仅有45家约翰一路易斯商店，客户还可以从维特罗斯的超市中提取订货，这成为此项服务备受欢迎的一大重要因素——66%的点击取货商品都是从维特罗斯的分店被提取的。

在**法国**，由杂货店零售商提供的点击取货服务，即所谓的“Drive”服务极其受欢迎。网上订货可以在一个免下车取货点提取，商品可以直接装入客户汽车的后备箱内。在2013年，15%的法国家庭选择在网购物，并从免下车取货点提取商品。所有主要连锁超市都提供此类服务，目前在法国，此类免下车取货点的数量比超市数量还要多。第一项此类服务由Chronodrive公司于2014年推出。在网上购物两小时之后即可提取订货。客户可利用几个价格比较网站选择最便宜的Drive服务（比如，Monsieurdive.com）。

点击取货服务在**德国**则不太流行。不过对此类取货方式的需求也在增加。德国易贝于2014年推出全新的点击取货服务。该全新服务要求与多家实体零售商合作，允许消费者免费在当地商店提取网购商品。与易贝合作的零售商包括Butlers、Gravis、Porta、Möbel Boss、Atelco和Motoo。

在**波兰**，店内点击取货服务很有限，因为许多大型全渠道零售商还没有提供此类选项。这似乎也不是波兰客户喜爱的交货方式。据最近的Gemius研究显示，大多数波兰网上消费者（82%）以送货上门到家里/工作地点为主要取货方式。**西班牙**最大的百货商店英格列斯百货（El Corte Inglés）于2014年推出点击取货服务。与英国的约翰一路易斯百货商店类似，该零售商与其他零售商相比具有显著优势，因为订货不仅能从其百货商店提取，还可以从Supercor超市提取。

TNT移动仓库



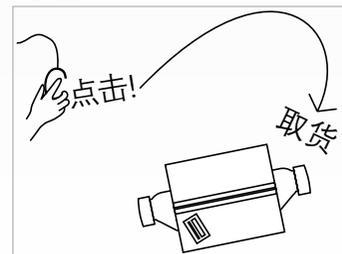
来源：TNT

货运自行车



来源：Pony Zero

点击取货



来源：高力国际

最后一英里的创新——欧洲、中东及非洲和亚太地区

包裹储物柜

在欧洲，包裹储物柜也在日益流行，储物柜网络在全国快速蔓延。在德国、荷兰、比利时、法国、波兰和英国，这一趋势尤为明显。约11%的波兰网上客户选择从包裹储物柜提取商品，在波兰的主要包裹储物柜供应商是InPost和Poczta Polska。

2014年，InPost在波兰推出货到付款选择，每个储物柜现配备信用卡/借记卡终端，超过50%的储物柜支持免触支付。许多客户喜欢在取货时付款，因此这一新颖的解决方案是该市场的一个重要举措。InPost目前在20个国家中设有储物柜，其中包括14个欧洲、中东及非洲市场。许多其他公司也提供储物柜服务；Packstation是DHL在德国推出的一项受欢迎的储物柜服务，其他欧洲供应商包括Hermes、Collect+、Doddle、KEBA和亚马逊。

2015年4月，德国DHL公司与德国最大的房地产公司Deutsche Annington合作共同启动了一个项目，将在由DA管理的公寓大楼内安装包裹交互储物柜Paketkästen。首批储物柜已在柏林和多特蒙德安装。

我们很快还将看到首批用于网上订货的储物柜，因为英国连锁超市Waitrose计划推出控温储物箱，用于存放网上“点击取货”订货。如果该计划成功实施，我们可能看见其他杂货店零售商开始改进这一解决方案。

智能储物柜

储物柜的使用在亚太地区也是一个发展趋势，可用于解决最后一英里的问题，尤其为具有庞大而多样人口的城市带来助益。在北京，“Parcel Cube”服务一直在为办公室、住宅区和大学校区提供便利。这其实是一种自助式自动化装置，用户可以通过输入密码在柜子中存取他们的商品。

智能城市仓库

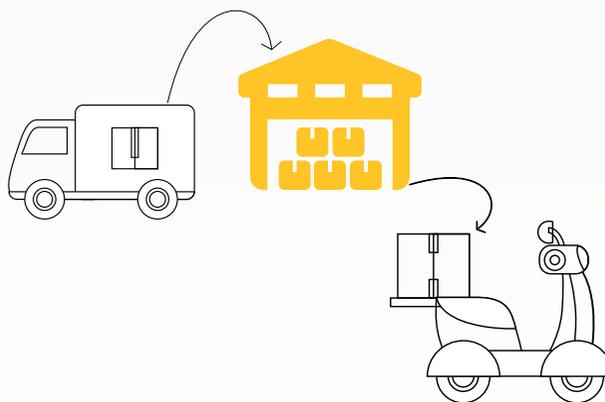
智能城市仓库也在成熟市场和快速演变的市场中不断发展。在越南，城市仓库正成为最后一英里送货的重要部分，新建小型设施将（比普通传统设施）距离重要城市地点更近。高力认为，这些仓库设施将会更复杂，更能满足具体占用户的特殊需求。

图23: 智能储物柜



来源: Parcelcube.cn、高力国际

图24: 带有城市仓库的智能城市



来源: 高力国际

亚太地区案例研究:

为就特定零售商如何管理其最后一英里物流这一问题提供更多见解，我们总结了三个案例研究中的重要发现。这些总结强调零售商如何继续制定创新解决方案，从而更好地管理“最后一英里”的过程，以对日新月异的电子零售世界做出回应。

某物流运营商

为使消费者享受次日甚至当日送达服务，该物流运营商一直在中国运营相当大的配送中心。他们总体上寻求160万210万平方英尺的场地，但是对配送中心的最低要求是64.6万平方英尺。该运营商已与当地连锁便利店合作，从而为购物者提供足够的取货点，提取他们在网上订购的商品。

某时装零售商

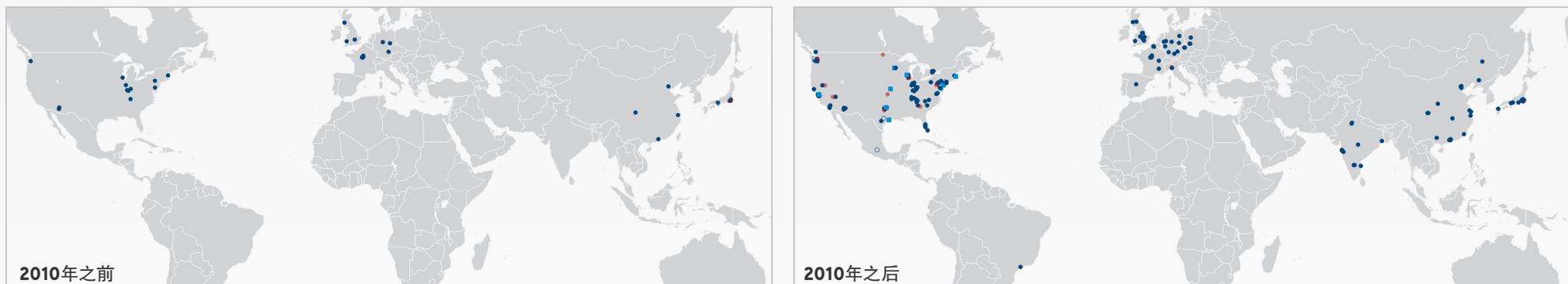
该零售商指出，为网购客户在他们指定的商店提供取货点非常重要。其重要原因在于，在实体商店取货时，如果产品（比如，在尺寸和颜色等方面）没有达到客户预期，他们可以直接退换商品。他们的亲身体验是，在商店“点击取货”不仅能增加客流量，而且能因此为实体店带来销量。此外，他们还使用许多货车以确保商店之间的高效送货，如果客户要订购的产品刚好在一家商店缺货，而在另一家有货，则可以使用这些货车。

某连锁超市

该连锁超市目前推出超过11,000个产品系列，每笔订单超过65美元即可免费送货。他们的送货服务已外包给一家第三方快递公司。实时库存状态和高效取货是供应管理者决定保存和补给多少库存的重要衡量标准，因此该连锁超市计划推出一个电子商务系统，以满足电子商务不断增长的需求。其中一个配送中心的一整个楼层都将被改装为物流中心，由此将总产品系列扩展至25,000个。

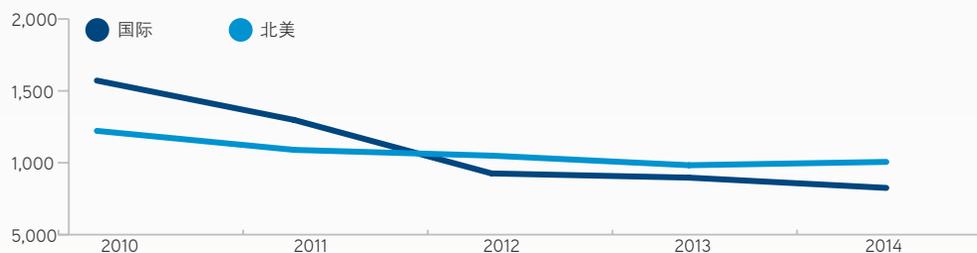
案例研究：亚马逊

图25: 亚马逊仓库扩建



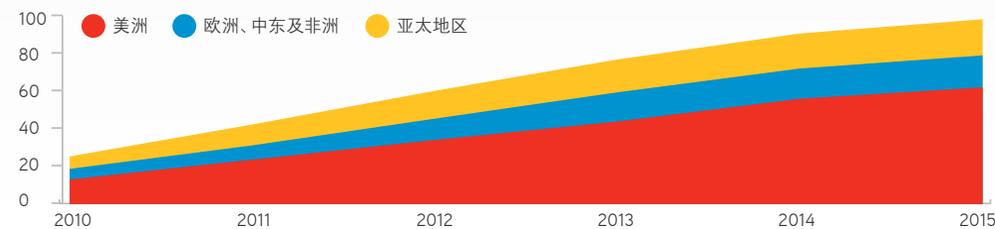
来源: Amazon.com、高力国际

图26: 每平方英尺的销售额 [美元]



来源: Amazon.com、高力国际

图27: 仓储空间 [百万平方英尺]



来源: Amazon.com、高力国际

亚马逊是配送范围最广的电子零售商，其服务覆盖全球，目前仍继续在一系列成熟和新兴的市场中增加其服务站点。亚马逊在2014年的净营业额为890亿美元，这个数字很巨大，而美国仍是它的主要市场。国际销量仅占总销量的37%，其中德国、英国和日本产生84%的营业额。

这家由杰夫·贝索斯创办的公司于1995年上线，其网站为Amazon.com。1998年，亚马逊发布了Amazon.co.uk和Amazon.de两个网站，并开放了其首批欧洲订单处理中心（分别位于德国的雷根斯堡和英国的Marston Gate），由此开始了国际扩张。

在规模方面，该公司采用了一项市场份额政策，即通过建立大型配送中心进行地理扩张，并在一个竞争日趋激烈的领域发挥先行者的优势。这一政策影响了公司利润，因为在北美和国际市场上每平方英尺的销量均减少，但是它在技术方面带来显著提升。

亚马逊网络服务 (AWS) 的发展如今已带来利润的增长，并成为利润增长的最大来源，占公司营业额近10%。这有助于该公司发展其整体服务，包括在主要美国城市推出Prime Now当天送达服务。

为支持其在英国不断发展的时装业务，亚马逊于2015年7月在伦敦东部的肖迪奇区开设了一家面积为46,000平方英尺 (4,274平方米) 的时装摄影工作室。2015年2月，亚马逊在位于印第安纳州的普渡大学西拉法叶校区开设其首个“亚马逊学生”实体店这是一个客户订货收发站点。

我们发现，亚马逊正以惊人的速度发布新服务和新产品，并增加其实体店数量。这一趋势无疑将继续向其所在的各个市场蔓延，其实现方式不仅包括开设新型配送中心和办公室，也包括其他最后一英里零售解决方案。

案例研究：网上超市

图28: 英国奥凯多 (Ocado)



来源: Peapod、高力国际

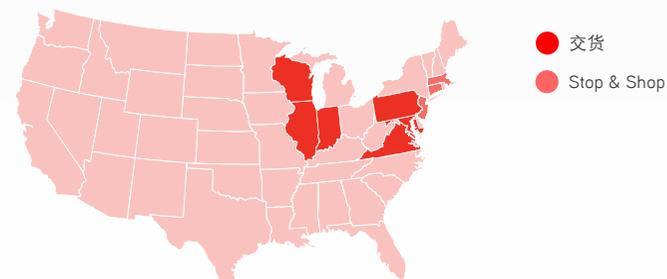
奥凯多 | 商业运营模式

- 奥凯多是一家英国网上购物商店，成立于2000年，总部在赫特福德郡的哈特菲尔德。该商店自2010年以来一直名列伦敦证券交易所的“富时250指数”榜单。该零售商在2014财政年度中报告了年均税前利润，这是公司自2000年成立以来首次发布该信息。
- 该公司采用以仓库为基础的模式，只运营网店，没有任何实体零售商店。公司以轮辐模式运营；所有商品均在订单处理中心存取，然后从中心送往当地客户和/或存取中心，再由此进行当地交货。
- 奥凯多也一直在扩大其相关配送设施，大力推动公司发展。目前，该零售商拥有两家食品配送中心、一家非食品配送中心以及15家“当地存取中心”。2014年，该零售商在莱斯里普、恩菲尔德、谢菲尔德、诺斯利和达格南开设新的“存取中心”。2015年，在皇家公园（伦敦）开设的一家全新存取中心取代了在白城较小的一家，而一家位于Stockley Close（伦敦）的交货中心即将于10月开业。
- 除了这些存取中心，在线交付模式还包括在17个伦敦运输中心和位于哈特菲尔德的Galleria购物中心进行点击取货。该公司将开设两个全新配送中心：一个位于南英格兰的Andover，将于2016年开业；另一个位于伦敦东南部的Erith，将于2017年开业。近年来，奥凯多大力投入扩建其配送网络，预计当位于Andover和Erith的两个新型设施建成时，其配送空间的扩建工作将放缓。整个供应链由奥凯多管理和执行，采用其自己的车队。
- 这种集中模式使零售商能够保持低库存，并触及来自更广阔地区的客户。全自动化仓库使零售商能够保持相对较低的运营成本和高效率。2014年，订单履行中心的效率达到每小时145单位。
- 该零售商目前供应43,000件产品，来自广泛的供应商，包括维特罗斯和奥凯多品牌产品。
- 奥凯多运用专有知识和技术解决方案，已开发出一个完整的端到端平台，用于运营网上零售商店。它利用其自身的技术和平台运营莫里森公司的在线业务。
- 该公司不仅发展其自身的网店业务，还希望与其他零售商合作，向其提供一个运营和基础设施平台（奥凯多智能平台），从而帮助它们快速发布、建立和扩展网上业务。
- 他们与莫里森公司的签约是首个此种类型的合作，奥凯多相信他们有许多机会利用其专业知识推动世界各地的网上零售业务的发展。奥凯多的管理者希望在2015财政年度中与另一家英国零售商签约。新的合作伙伴可能来自西欧或北美。

Peapod | 商业运营模式

- Peapod是一家网上购物送货服务提供商。自2001年起该网站完全为Royal Ahold所有。目前该网站从Ahold在美国的两家主要连锁店供应食品杂货。这两家店分别是：Stop & Shop和Giant Food。Peapod在英国中部和东海岸的24个地区提供超过8,000个产品。它在全国拥有1,800名员工，目前总部位于伊利诺伊州的斯科基。据业内人士估算，2013年该公司总营业额超过5.50亿美元。
- Peapod采用灵活的配送模式，根据当地市场规模和密度有三种不同形式的仓库。包括：小型储藏室（8,000至10,000平方英尺），通常附属于商店；大型储藏室，即所谓的XL购物中心（4万至5万平方英尺）；以及半自动化大型仓库（15万至30万平方英尺）。
- 该公司共有三个半自动化仓库，分别位于伊利诺伊州的苏黎世湖、新泽西州的泽西城，以及马里兰州的汉诺威；公司在马萨诸塞州有一家大型配送中心，在印第安纳波利斯有一家正在建设中，有20个储藏室遍及东海岸各地。
- Peapod供应12,000件产品，包括食品、办公学习用品、健康美容产品、酒水等各个类别，还包括来自Stop & Shop和Giant商店的自有品牌商品。公司正在持续发展，包括在其网络中增设新的站点，并推出新的服务。
- 2011年，Peapod发布虚拟商店，并在一年后在波士顿、康乃迪克、纽约、新泽西、费城、华盛顿特区和芝加哥的通勤火车站铺设虚拟商店。乘客可使用他们的移动电话扫描广告牌中的二维码，下载免费的Peapod移动应用，然后通过扫描虚拟过道中显示的产品条形码开始当场进行网购。
- 2012年，首批取货点开放。2014年，公司开设了89个新的取货点，使总数增至209个。公司还在新泽西地区开设了一家新的配送中心，并继续扩张。

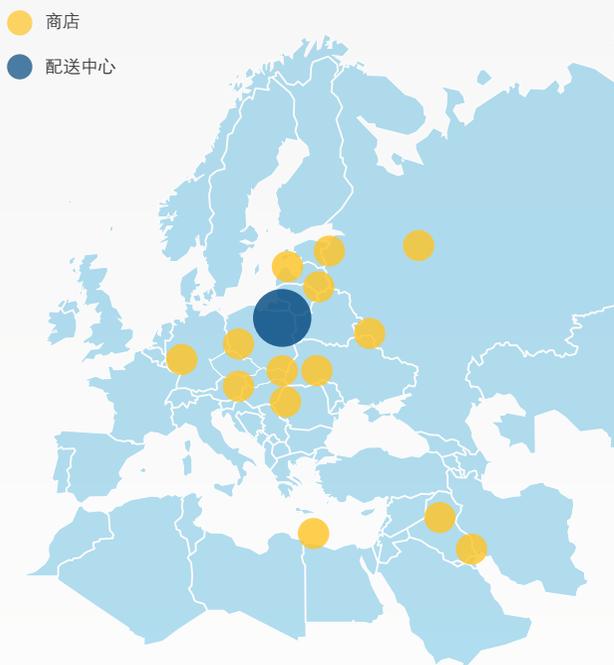
图29: Peapod美国市场表现



来源: Peapod、高力国际

案例研究—欧洲LPP

图30: LPP商店和配送中心站点



来源: LPP, 高力国际

LPP | 商业运营模式

- LPP公司拥有五个品牌 (RESERVED、Cropp、MOHITO、House和SINSAY), 是CEE (欧洲中部和东部) 地区最大的时装零售集团之一。该公司在13个国家内拥有近1,520家商店和约15,000名员工。波兰是该公司总部的所在地, 也是其最大的市场, 拥有61.6%的商店。
- 公司在2014年的净利润总额为1.43亿美元 (1.15亿欧元) (同比增长11%)。自2001年起, LPP的市场份额一直名列华沙证券交易所榜单。
- 无论是在商店数量上还是在营业额上, 波兰都是LPP最大的市场。RESERVED始终是LPP在波兰的顶级品牌, 也是其开拓国际市场的主要选择, 特别是在俄罗斯、乌克兰、捷克共和国和斯洛伐克等市场。RESERVED自2014年开始在德国营业, 代表着LPP首次进入西欧市场。SINSAY是LPP最年轻的品牌, 自2013年以来出现在波兰和CEE市场中。
- 配送高度集中, 一家面积为828,820平方英尺的多功能配送中心, 也是欧洲唯一的配送中心。目前, 该配送中心为400家商店供货, 并且正在扩建和现代化, 以向所有1,300家 (非俄罗斯) 泛欧洲公司供货, 相当于每天发送约120万货物。该配送中心还支持网上销售, 网店由LPP运营。在俄罗斯, 其物流业务外包给了大型物流公司。
- 目前, LPP正集中建立新的主要零售站点, 并对旧商店进行扩建和翻新。该公司正在为其在波兰的投资组合重新协商租赁条款, 以减少租金成本。俄罗斯-乌克兰危机对LPP的运营和营业额造成负面影响。因此, 该公司正寻求新的扩张方向, 特别是中东市场。

在线模式

- 2013年, 随着RESERVED网络商店在波兰的发布, 网上购物业务由此开始。所有在波兰的LPP品牌现在均有网络商店, 2015年, Reserved还在捷克共和国和斯洛伐克开设网络商店。
- LPP利用麦进斗 (Magento) 平台开展网店业务。所有品牌的电子商务业务均由一个团队领导。LPP还采取一种全渠道战略, 提供点击取货、PayU, 以及店内购买和退货等选择。新的电子商务解决方案还将包括2015年直销购物中心的“产品手册”和购物指南。
- 交货时间根据市场和品牌的不同而不同, 送货上门所需时间约为2-5天。在大多数情况下, 送货应收取费用, 但费用有减免的趋势。该公司利用两个主要社交媒体平台运营: Pinterest和Weheartit。

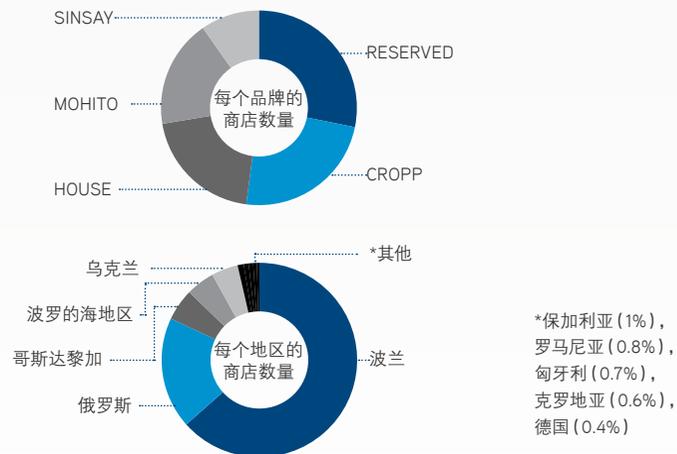
零售商的下一步是什么?

- 产品: 面向年龄40岁以上女性客户的新品牌
- 市场:

 - 进一步扩大中东 (沙特阿拉伯和阿联酋) 和德国市场。
 - 减少/减慢俄罗斯和乌克兰的市场扩张率。
- 运营:

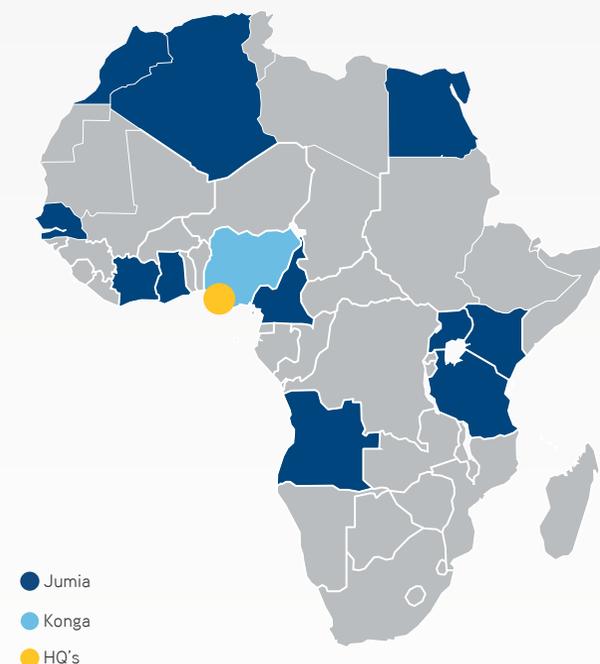
 - 当前网上业务在零售总营业额中的占比预计将在未来5年内从2-3%增长至7-10%。
 - 在德国发布网上业务, 扩大在捷克共和国和斯洛伐克的网上业务。
 - 启动SINSAY产品线的网上业务。

图31: LPP商店配送



案例研究：非洲的电子零售

图32: 非洲零售地图



来源: Jumai、Konga、高力国际

移动互联网的发展

非洲的数字革命不容忽视。非洲人使用移动电话从事网络活动，而世界上其他地区的人们通常在手提电脑或台式电脑上从事此类活动。这是因为非洲地区相对缺乏实体连接性和可靠的电力。2014年爱立信移动研究报告对撒哈拉以南非洲地区的调查报告显示，其研究的非洲国家有70%的用户使用移动设备上网，而仅有6%的用户使用台式电脑。在尼日利亚，约43%的网页浏览是通过移动设备进行的，而这一数字在北美仅为14%。据估计在非洲，移动电话互联网用户将在2013至2019年间增长20倍——这将是世界其他地区的增长率的两倍。

中国品牌移动手机在非洲大陆上的销售取得巨大成功，非洲已成为中国以外最大的中国智能手机市场。在非洲，手机售价远远低于美国或欧洲。便宜手机和智能手机越来越普及，这让大量人口能够获得移动宽带。智能手机用户量的快速增长将影响非洲大陆的电子商务市场。非洲最大的国家尼日利亚拥有1.40亿移动用户，估计其中30%拥有一部智能手机。Jumia和Konga是尼日利亚最大的网络零售商，均于2013年发布其移动应用。据Jumia估计，70%的尼日利亚客户通过移动设备上网。据该公司首席执行官估计，尼日利亚85%的网上购物通过移动电话实现。

Jumia和Konga都声称自己是尼日利亚最大的网络零售商。两家公司均在拉各斯的主要市场提供当天送达服务，并在其覆盖的其他城市提供“取货点”选择。它们面临的主要问题是配送可靠性和时间——破旧的基础设施将是一个主要障碍。送货时间通常为3-7天，最后一英里的送货依靠小型交通工具，如货车和摩托车。在如此不同的环境中，它们主要依靠自己的仓库和配送团队，不过也会利用第三方供应商。它们使用的仓库规模相对较小，这说明其可获得产品数量有限。

Jumia已扩张至其他十一个市场。而Konga只在尼日利亚运营，不过它们已宣布计划进军国际市场。Jumia案例中的扩张模式显示，它们以首都拉各斯为起点，然后逐渐在其他主要地点开设配送中心。这些公司受到许多人嘲笑，他们不相信该业务能够盈利，其就业政策也遭到批评，因为这些公司雇佣那些对非洲市场一无所知、没有经验的顾问。但是总体上而言，仍有许多积极的消息和期望。

这两家尼日利亚零售商均提供广泛的支付方式，包括现金交付。这些支付和送货/取货形式和许多其他不断发展的市场的发展程度相同，信用卡/借记卡支付仍不受欢迎。南非的公司提供更传统的方法，与西欧国家相似。它们还提供当天送达服务。基础设施的品质显然是一个关键要素。

JUMIA

- 总部在尼日利亚的拉各斯，是尼日利亚最大的网络商店。
- 还在加纳（2014）、摩洛哥（2012）、埃及（2012）、乌干达（2014）、肯尼亚（2013）、象牙海岸（2013）、喀麦隆（2014）、安哥拉（2015）、坦桑尼亚（2014）、阿尔及利亚（2015）和塞内加尔（2015）等市场运营。
- 成立于2012年（以Kasuwa.com网站形式发布），获得来自火箭网和Millicom公司的资金支持，是非洲互联网控股的一部分。
- 在尼日利亚所有36个州提供送货服务；平均送货时间为1-5天。对于难以到达的地区，他们与DHL和其他第三方供应商建立了合作。
- 目前有员工1,750人，运货工具500辆，以及自己的仓库和配送团队。
- 位于拉各斯的主要配送中心占地面积9万平方英尺，于2013年开业。约有20家配送中心分布在尼日利亚各大主要城市。
- 在其他市场中，该公司还在其仓库通过其自己的配送团队和中东快递公司（Aramex）等第三方供应商进行运营。

KONGA

- 总部位于尼日利亚拉各斯的Yaba。
- 于2012年成立，获得来自Investment AB Kinnevik和Naspers两家公司的资金支持。
- 该零售商于2014年设立其私有物流公司KExpress，旨在提升配送服务。
- 2015年，Konga.com与尼日利亚邮政服务（NIPOST）签订协议，允许Konga利用NIPOST邮局和取货中心提升配送效率。
- Konga大多数的库存均储存在拉各斯的库房。它们在阿布贾和哈科特港还有另两家分类中心，接收消费商品。这些被作为地区仓库。Konga最近搬到了一个面积为12万平方英尺的全新订单处理中心（位于拉各斯）。
- 2014年11月，他们在拉各斯的Yaba开设了新的工程中心，以满足其软件开发团队的发展需求。据Konga称，公司现在在其拉各斯办公室已雇用100多名软件工程师，主要从事Konga.com网站方面的工作，并为该平台开发创新功能。据称他们的员工总数已超过1,000人。
- 该创业公司还宣布其二级工程中心在南非开普敦开业，计划将在两个中心之间建立知识交流项目，另一家工程中心设在中国。

关于第一英里到最后一英里的总结

市场将如何形成发展？

现代物流和零售市场正在飞速发展和演变。“点击取货”创新服务和城市储物柜正日趋成为某些消费者日常生活的一部分，而此类服务出现多种形式，适用于不同城市和国家的购物和消费文化。像Gap一样与酒店合作成立合资企业或超市采取新型“冷藏”储物柜，这些均体现出回应市场需求的解决方案正在快速变化，日新月异。

对多种城市货运方式的需求相应增长，这是一大明显趋势。据贸易机构金融与租赁协会的调查显示，在英国，对出租商业用车的融资和分期付款协议年同比增长10%，于2015年8月达到100亿美元（65亿英镑）。在同一时期，公路货车数量增长了17%。这一增长缘于电子零售业的扩张。

其中一个共同特征在于，它们都将需要一个越来越大的复杂物流网络提供服务。在未来几年中，将有三种类型的配送中心占主导地位：超大规模的地区/国家配送中心；中等规模的交叉转运城市配送中心；灵活的小型城市仓库/存取中心。

据各种全球市场案例显示，在规模方面，这些形式的比例为100:10:1。展望未来，超大型配送中心将继续显示合并趋势，不过随着城市物流业在规模和重要性上的继续发展，我们预期中小型配送中心将会大量涌现。

超大规模、联合运输

- 集中在自动化或半自动化的贸易港口/初级超大型配送中心。在美国，这些规划采用越来越多的联运模式。
- 主要公路运输方式很重要，先进的自动化和货架同样如此。
- 规模各不相同，但超过100万平方英尺的大型配送中心不足为奇。
- 利用第三方物流合作伙伴/转运公司等管理配送。

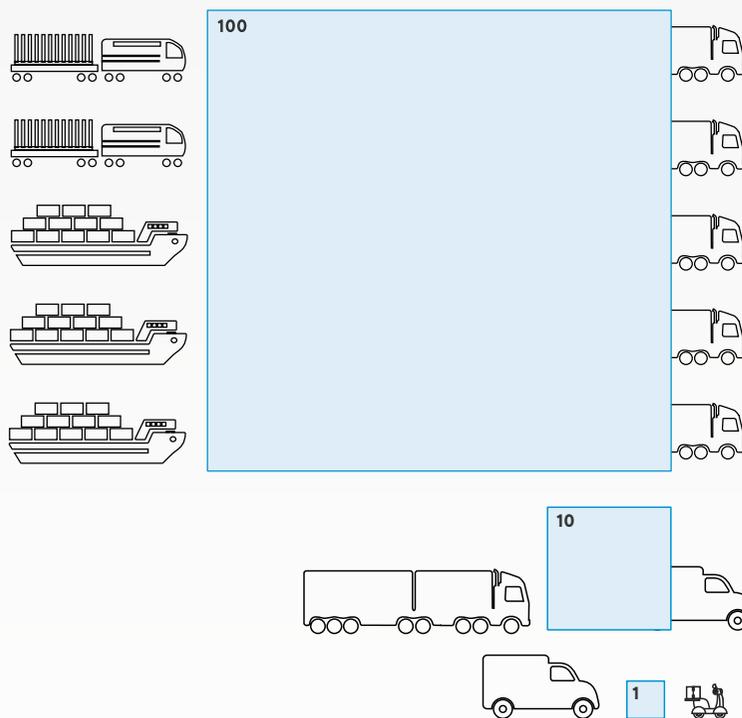
中等规模的交叉转运设施

- 中等规模的交叉转运设施面积通常为10万平方英尺，分布在通向主要城市和集合城市的主干道上。
- 高度自动化的货架系统，可快速转运货物。
- 通常净空高度至少10米，装载区宽度至少50-150米。
- 利用第三方物流合作伙伴/转运公司等管理配送。

城市仓库

- 小型设施面积近1万平方英尺。
- 位于都市社区，而非业务中心地区。
- 通常采用手工分拣方式运营。
- 当地快递公司、自行车和小型运输工具。
- 亚马逊在纽约城使用Uber提供Prime Now服务。

图33: 仓储/配送空间的演变: 100:10:1



来源: 高力国际

图34: 英国首选收货方式

消费者

- 1 送达储物柜或取货点
- 2 通过点击取货订货, 送达商店
- 3 以“点击取货”方式在一家商店订货, 而送货至另一家商店

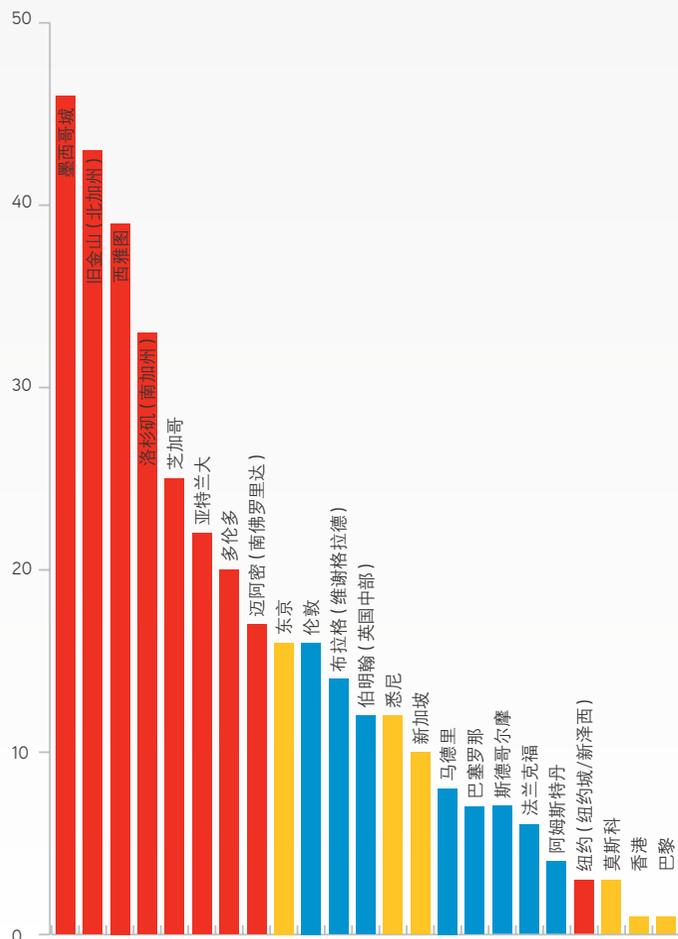
零售商

- 1 自有“点击取货”服务
- 2 通过皇家邮政送货上门
- 3 自有送货车

来源: 巴克莱银行、高力国际

市场启示

图35: 主要仓储租金占零售租金比例%



来源: 高力国际

更多土地需求

在建立物流设施平台时, 物流行业的重要挑战在于土地的可获得性和成本。

对于大型配送中心而言, 建立先进设施所需的规模和复杂度显然需要大块土地, 并且要与优质运输基础设施直接连接。许多市场越来越难以应对这些需求, 因此新型基础设施应运而生, 即在合适的大型场地开辟新的地点和区域, 以配备大规模的先进设施。随着这些设施不断提升复杂度和自动化, 对大规模劳动力的需求将会减少。一旦建成运输网络, 就有机会在城区以外选择地点。

在供应链范围的另一端是“最后一英里”的物流—货物从运输网络向最终目的地的转移, 这一部分正在快速成为最重要、最具挑战性的环节。特别是随着当天送达服务的到来, 这一交易最终环节更为复杂, 因为它明确了客户体验, 在配送人员/零售商员工和客户之间带来面对面的互动, 客户总是希望商品及时送达, 并得到优质的服务。这是一个具有挑战性的过程, 因为它通常在总物流成本中占据显著百分比(通常超过50%)。因此, 要控制总物流成本, 同时保持令人满意的送货效率和客户服务, 这是一大挑战。

于是, 城市储物柜和一系列“点击取货”等解决方案纷纷涌现。这些选择为送货上门和零售直销提供另一种交货方式, 比如点击取货方式, 这些方式为零售业带来越来越多的支持。但这些设施和送货上门服务需要城市物流仓库和配送站点的正常运作。

在香港和新加坡, 由于土地供应很有限, 对不同高价值利用的竞争很激烈, 特别是居住空间, 制定城市仓储及其他最后一英里解决方案成为一大挑战。这也很快成为许多其他全球城市的一个问题, 这些城市持续面临人口和土地使用密度的增长。

物流租金和价值即将上涨

零售业将在支持软性消费方面继续发挥重要作用, 但是为使城市物流正常运作, 对零售商收取的城市物流租金和价值必须开始上涨。当前物流业和零售业在各大主要全球市场的租金有显著差异, 主要取决于每座城市的人口密度和每个市场的成熟度。

我们将最低城市零售租金和最高主要仓库租金的报价进行简单比较, 结果显示它们在不同市场的差异十分明显。比如, 在墨西哥城, 仓库价值占零售租金的比例仅为45%, 也就是说, 主要仓库租金价值仅为最低零售租金报价的45%。

在最昂贵的美国物流市场旧金山, 这种差异缩小至40%。而香港、纽约和巴黎等市场则呈现另一个极端, 这种差异要显著得多—仓库租金占最低零售租金报价的比例不到3%。

我们发现这是一种“球与球场”之间的比较, 因为我们评估的零售地区比仓库覆盖地区要更加集中。为使城市仓库在我们的全球城镇中发展, 租金必须上涨从而为日益增长的城市客户群带来全渠道体验, 物流和零售在其中同样重要。据年收益/回报率定价显示, 投资界对现代物流的重视继续高于零售业。

未充分利用的办公室会成为目标市场吗?

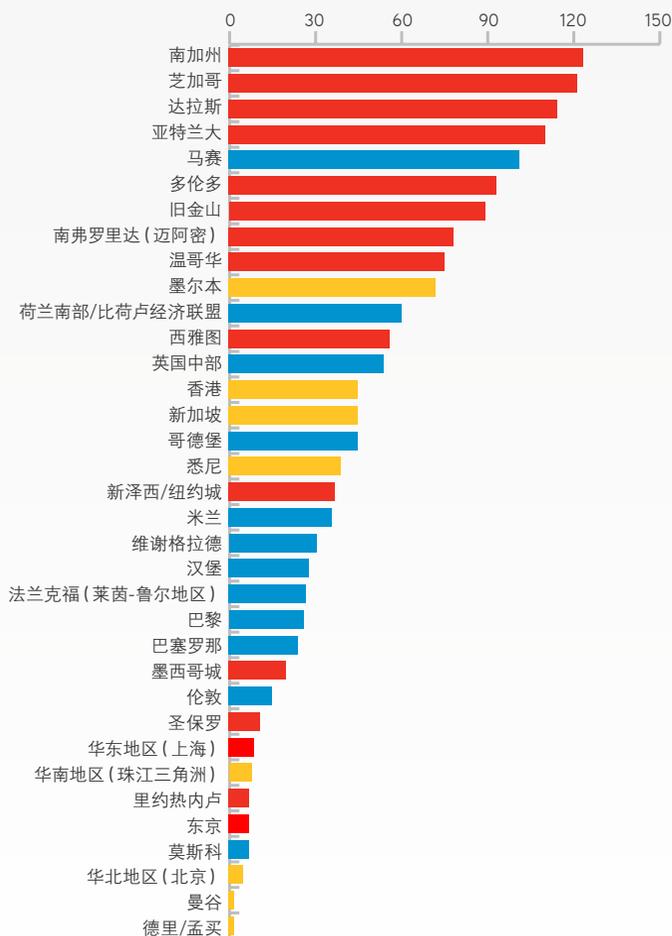
为使城市物流不断发展, 混合使用方案或许是一个不错的选择。通过将物流与办公室或住宅、甚至酒店相结合, 创造更高、更具竞争力的现有使用价值。我们之前谈及一些此类方案的案例, 这一趋势将在全球各大市场持续发展。Peapod将闲置的银行网点作为取货/送货地点, 极具创新精神。

此外, 随着科技不断发展以及工作方式和集体行为的变化, 现代社会的劳动力也在发生改变, 这促使办公空间得到更高效的利用。这将进一步解放老式办公楼的空间用于其他用途, 提供城市规划允许的潜在混合使用选择。鉴于城市不断增长的人口将为城市住宅市场带来压力, 物流与住宅的结合是一个显而易见的选择。

为了解城市物流市场可能遇到多少压力, 我们对2020年之前的各类物流空间做出一些预测。

市场机遇

图36: 家庭平均仓储空间[平方英尺]



来源: 高力国际

最后, 我们总体展示了物流业在当今时代有多少进一步发展的潜力, 以及鉴于人口、消费和电子零售需求的发展和变化, 还需要多少现代物流空间。

基本位置

在考查2020年以前物流需求的潜在发展之前, 我们有必要思考本报告所涉及每种重要全球集群的基本位置。

图36强调了各个全球集群中每个家庭的现有空间估算量。这一结果基于我们自己的分析以及普洛斯公司实施的专门研究, 明确了年均收入超过20,000美元的家庭的平均物流空间量。

未出所料, 北美市场的空间供应方案最为先进, 其次是欧洲和澳大利亚, 然后是亚太地区的新兴市场。结果还显示, 南加州等以市场为中心的地点拥有更高比例的现代空间。但这还显示了许多现有市场相对于北美市场的潜在能力, 甚至是欧洲市场。

如果对2020年以前的家庭消费和人口增长进行预测, 我们会得到年均消费者货运量的增长趋势。我们的案例研究对许多全球零售商做出分析 (我们对支持其总销售额的总物流空间量进行了评估), 由此能够明确上述全球主要市场对未来物流空间所需的规模范围。这个数字很巨大, 并愈来愈受到城市社区消费的驱动。

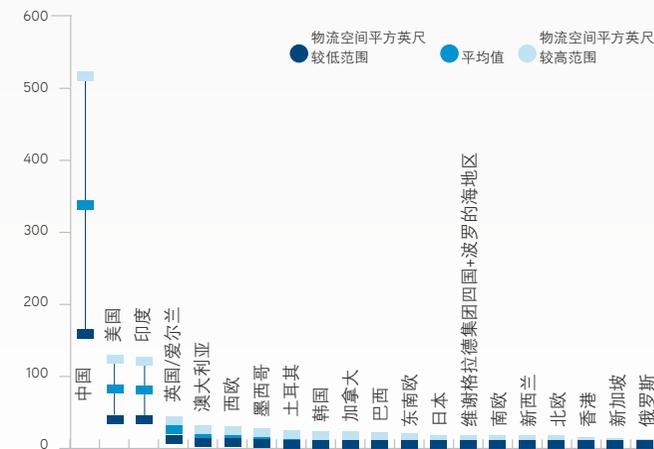
目前, 中国市场位居前列, 是未来五年内物流需求方面最大的领导者。需求增长主要由人口增长驱动。如果我们将需求增长的影响延伸至2020年, 这相当于每年在全国各地需要额外增加1.72亿至5.27亿平方英尺的空间。最低值来自传统零售商模式, 比电子零售模式需要较少的物流空间。因此如果向电子零售的方向持续转变, 市场将承受更大压力, 中国原先的重点集群将不可避免地成为关注点。

美国是第二大的市场, 印度紧随其后, 可能需要4300万至1.35亿平方英尺的空间, 以满足快销和慢销商品 (FMCG, SMCG) 的消费增长需求。而英国/爱尔兰和澳大利亚对规模的需求进一步下降, 西欧、墨西哥和土耳其的下降趋势紧随其后。

尽管现有物流能力可满足某些不断增长的交易量, 但这表明了对更高效的大型物流网络空间和设施的需求, 尤其是在这些重点城市集群。在电子零售商需求增长方面, 我们只做保守的预测。

根据当前电子零售销量 (占总零售销量百分比), 以当前的平均订单金额和包裹大小进行预测, 每年总体将新增1.1万亿个包裹。这相当于从现在到2020年每年新增约3.50亿个货盘。随着电子零售业的继续发展, 这一趋势将更佳显著。

图37: 年均物流空间需求: 2015-2020 [百万平方英尺]



来源: 高力国际

市场定位—战略联盟

随着不断扩大的电子商务业务量转化为对更复杂仓储和配送设施需求的不断增长，零售商、货运和物流供应商、开发商和机构性房地产投资者之间将建立更多合资企业。这将成为最有趣的一个趋势，并在可预见的未来进一步促进市场演变。

更多物流专家将进入市场进行竞争，为供应物流提供管理支持。由于严格的成本控制，该领域正变得日趋复杂，竞争日益激烈，运营商对管理回报率的需求以及客户对及时送达的期望也越来越高。

目前仅有北美、澳大利亚、英国、西欧和北欧市场处在先进的“战略联盟”阶段。而其他市场，甚至香港和日本等相对成熟的市场都尚未达到此水平，原因是这些市场中的某些部分并未真正开放竞争，尤其是在物流、货运和包裹处理服务领域。

印度、东南欧、非洲和阿联酋等市场仍在初级阶段。

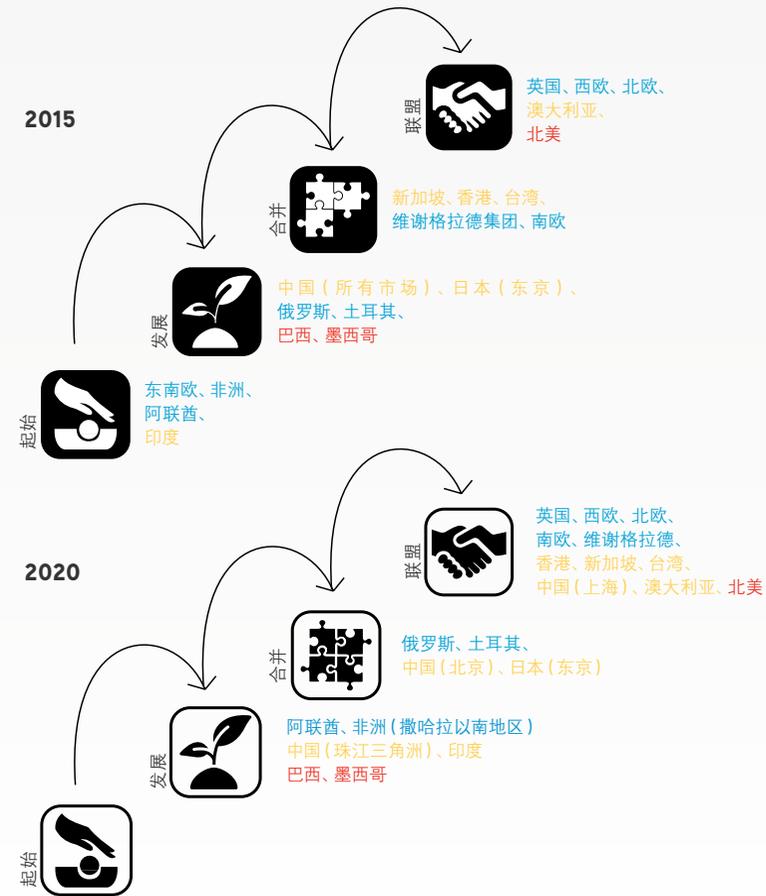
2020年市场定位

随着市场的发展，我们有望看到每个地区的演进，其中有些地区的发展速度比另一些地区更快。在中国市场中，沿海地区最可能首先达到“战略联盟”阶段，特别是上海。台湾、新加坡和香港亦是如此。到2020年，南欧和欧洲的维谢格拉德市场也将达到这一水平。这些市场的竞争将愈演愈烈，物流竞争者们需要寻求更多的服务差异从而确保其市场份额。这些地区还代表着可长期服务泛欧洲业务的最佳内部联运中心选择，因此联盟将可能包含铁路货运运营商。

中国内陆及珠江三角洲地区，以及（撒哈拉以南的）非洲、印度、墨西哥和巴西等市场同样将扩大规模，在未来5-10年内仍可能保持发展势头，不会达到合并阶段。俄罗斯、中国和日本（东京）将很可能率先达到合并阶段。不过巴西和墨西哥零售商的发展和扩张速度也显示，随着物流运营商和零售商不断占据市场份额，它们的主要集群城市可能会达到合并阶段。

无论市场如何变化，物流业、特别是电子零售领域必将在未来许多年内为业主、企业用户、运营商和开发商创造更多机遇。

图38：2015年和2020年的市场演进对比



来源：高力国际

根据需求发展速度、（在服务和空间上的）物流需求复杂度、相对竞争程度和各类商业运营模式，物流地产有四个演变阶段。

第1阶段—起始

这是早期阶段，物流市场正开始发展，能够对需求做出回应，但形式较分散，通常是由许多小型业主运营商（第1或第2方物流）建立的低规格的较小单位。专业开发商和机构投资者之间的竞争很有限。

第2阶段—发展

在这一阶段，当地和国际物流供应商之间出现更多需求方面的竞争。随着市场继续演变，对物流和空间的需要变得更为复杂，重要变化包括服务差异化和深化细分。更大型的运营商将在服务品质上竞争。

第3阶段—合并

当愈演愈烈的竞争速度超过市场发展速度时，便会出现这种典型的合并阶段。

第4阶段—战略联盟

市场竞争者开始采用其他商业模式以避免过度集中的问题，同时也可以满足更高的消费者期望。服务供应商之间的新型战略联盟由此出现。

502家分公司 67个国家 6大洲

美国: 140
加拿大: 31
拉丁美洲: 24
亚太地区: 199
欧洲、中东及非洲: 108

23

亿美元
年营业收入

17

亿平方英尺
物业管理面积

16,300位

专业人员和员工

主要撰稿人:

Damian Harrington
董事 | 欧洲、中东及非洲研究部主管
+358 9 856 77 600
damian.harrington@colliers.com

参与撰稿人:

欧洲、中东及非洲
Juliane Priesemeister, 信息设计师 | 欧洲、中东及非洲研究部
juliane.priesemeister@colliers.com

Neil Crook, 顾问 | 欧洲、中东及非洲研究部
neil.crook@colliers.com

Zuzanna Baranowska, 零售行业分析师 | 欧洲、中东及非洲研究部
zuzanna.baranowska@colliers.com

亚太地区

卢永辉, 执行董事, 研究及咨询部 | 亚洲
simon.lo@colliers.com

Nerida Conisbee, 董事, 研究部 | 澳大利亚
nerida.conisbee@colliers.com

美洲

Pete Culliney, 研究部董事 | 全球/美国
pete.culliney@colliers.com

Craig Hennigar 注册金融分析师 (CFA), AACI, 工商管理硕士 (MBA), 文学硕士 (经济学), 市场情报部董事 | 加拿大
craig.hennigar@colliers.com

关于高力国际集团公司

高力国际集团公司 (纳斯达克证券交易所股票代码: CIGI, 多伦多证券交易所股票代码: CIG) 是全球领先的商业地产服务公司, 在全球67个国家设有502个办事处, 拥有超过16,300名专业人员。凭借锐意进取的企业文化和显著的内部股权比例, 高力国际致力于向世界各地的房地产用户、业主及投资者提供全面的优质服务, 包括经纪、全球企业解决方案、投资销售及资本市场、项目管理及办公空间解决方案、物业及资产管理、顾问、估价及评估服务、以及量身定制的研究和思维领导力。高力国际超过其他任何房地产服务公司, 连续十年入围IAOP (国际外包专家协会) 全球外包100强。

colliers.com



Accelerating success.

业务联系方式:

Dwight Hotchkiss, 经纪服务总裁, 工业地产服务董事 | 美国
dwight.hotchkiss@colliers.com
电话: +1 213 532 3229 | 手机: +1 213 248 7622

邓懿君, 产业及工业地产服务部执行董事 | 中国
tammy.tang@colliers.com
电话: +86 21 6141 3625 | 手机: +86 159 0077 3610

Malcom Tyson, 工业地产服务董事总经理 | 澳大利亚
malcom.tyson@colliers.com
电话: +61 2 9257 0271 | 手机: +61 412 248 883

Tim Davies, 董事总经理, 高力国际工业及物流专案团队组长 | 欧洲、中东及非洲
tim.davies@colliers.com
电话: +44 117 917 2048 | 手机: +44 7714 707676

版权。2015高力国际。

本报告信息来源可靠。我们已尽力确保其准确性, 但无法做出担保。在使用本报告中信息前, 读者可自行咨询专业人士。