

專題研究

中國大陸物流業發展之探討

A Study on Mainland China Logistics Development

李心強 (Lee Shin-Chyang)

致理技術學院國貿系講師

摘要

大陸改革開放後，生活水平提升，刺激消費，帶來大量商流利潤，使企業物流存在「重生產、輕流通」的現象。至 1992 年荷蘭 TNT 郵政集團獲准進入大陸公路貨運市場。因競爭加劇，導致流通利潤下降，業者才重視物流。

大陸流通領域仍有很濃厚的計畫經濟色彩，而物流發展過程中，企業多數偏好「大而全」、「小而全」的模式，即企業有自己的倉庫、車輛及其他物流裝備，自辦物流十分普遍。但用率低，致使物流成本偏高，因此近來，已有企業將自營的物流業務，外包給第三方物流。

大陸加入 WTO 後，物流市場潛力驚人。本文藉蒐集大陸物流的相關資料、中國物流業的運作品質調查、大陸市場研究分析及海爾集團個案研究，用探索式研究分析比較，歸結中國物流未來之發展。

關鍵詞：物流、商流、第三方物流、海爾集團

壹、前言

大陸從 1979 年進行經濟改革至今已 20 餘年，自大陸當局實施「社會主義市場經濟」即經營依市場價格，以利資源有效分配；對外採漸進的經濟開放，吸引外資賺取外匯，使大陸經濟與世界經濟緊密地接軌。據資料統計到 2001 年 12 月底臺商已有 62,351 家¹（大陸官方統計 50,838 家）²（註），另外也累計批准設立外商投資企

¹ 中國投資編輯部，「31 省市、自治區臺商投資排行榜」，投資中國（臺北：第 100 期，2002 年 6 月），頁 44。

業達三十餘萬家，其中世界 500 強企業有三百多家進入大陸市場。臺、外資紛紛進駐大陸市場，一方面帶來現代物流的觀念和先進的運作系統；另一方面也希望大陸能有方便、及時、低成本、高效率的現代物流系統作其跨國生產和營銷的服務保障。

據長城企業戰略研究所公布《科技創新與中國製造》研究報告，對中國製造業作全景掃描，大陸已成為世界第四大生產國，目前有百多種製造產品的產量成為「世界第一」、「Made in China」已經在國際上崛起³。而過去幾年，包括微軟、摩托羅拉、GE、IBM 等知名公司已在大陸設立了生產製造地，有的更設立研究開發中心，促使大陸成為一個物流大國。

大陸物流的需求為臺商的物流業帶來莫大的商機。據統計，中國貨運需求由 1998 年到 2001 年，其年增率為 53%，而物流業的支出，估計在 2003 年將達 2,730 億人民幣。隨著大陸加入 WTO 後，其進出口商品總值在未來 2、3 年內，由現在的 4,000 億美元增至 6,000 億美元。現在大陸物流業的發展，目前仍處於起步階段，除顯示其市場潛力可觀外，也表示其投資環境尚未透明化，因而風險相對仍然很大。

貳、文獻探討

早在 20 世紀 60 年代，美國管理大師彼得·杜拉克（Peter drucker）就預言，物流業是每個國家經濟成長的「黑大陸」，是「降低成本的最後邊界」，是降低資源消耗、提高勞動生產率之後的「第三利潤源」，是未被開墾的處女地。日本早稻田大學西澤修教授認為，物流是塊冰山，人們只看見水面上的冰山，實際水下面的冰山更大。中國經濟學家魏杰提出：國際上，物流產業被認為是國民經濟發展的動脈和基礎產業，其發展程度成為衡量一個現代化程度和綜合國力的重要標誌之一，被喻為經濟發展的加速器⁴。曾在美 Warner-Lambert 公司多年主管物流工作的 Harold Pan，在 2000 年第四期《世界經理人文摘》上發表「如何建立高效率的物流體系」，文末一段話令人省思：「企業的物流表面上看來是貨物的流動，背後則是有關客戶需求、服務水準、庫存情況等的流動，而根本上也是企業利潤的流動。它可能是利潤的泉源，也可能是吞噬企業利潤的無底洞。」⁵足見「物流」為營銷的基石。

² 同上註。

註：「投資中國」是逐一向大陸 31 省市自治區進行調查結果，因此其統計數據，不但遠高於經濟部統計數據，亦超出大陸外經貿部數據甚多。

³ www.chinawuliu.com.cn，(2003 年 3 月 7 日)。

⁴ 中國物流與採購聯合會，「物流經濟學與新的經濟增長點」，中國物流高層論壇（大陸：2002 年 4 月）。

⁵ 胡松評，「物流與企業競爭力」，物流技術（大陸：2002 年）。

一、物流的由來、定義及分類

物流的由來

「物流」的概念，在不同國家、不同機構、不同時期有所不同。關於物流活動最早文獻記載是在英國。1918年英國的優尼利弗的哈姆勛爵成立「即時送貨股份有限公司」，目的是在全國範圍內把商品及時送達批發商、零售商和用戶的手中。從那時起到二次世界大戰，物流一直未有較明確的概念。二次世界大戰期間，美國從軍事需要出發，對軍火武器的供應中，首先採用了「後勤管理」(Logistics Management)，這個名詞被美國借用至企業管理中，被稱為「企業物流」(Business Logistics)。企業物流是指對企業的供銷、運輸、整理、倉儲、包裝等綜合管理。日本於20世紀60年代正式引進了「物流」的概念，並將其解釋為「物的流通」、「實物的配送」(Physical Distribution)。此後，物流概念即廣泛應用到全世界。

物流的定義

物流是物品從生產地至消費者或使用地點的整個過程，舉凡農林漁牧產品、原物料、零組件、半成品、製成品或廢棄物皆包含於物品內。近來產業界習慣引用Logistics作為物流之觀念，因此，Logistics也被國人使用於「流通」、「物流」或譯為「運籌」。目前國內外對「物流」的定義相當多，茲列舉產、官、學對物流的分析加以整理(表一)。

表一 物流之定義

美國物流管理協會 (NCPDM)	物流是為滿足消費者需求而進行的對原材料、中間庫存、最終產品及相關資訊由生產地點至消費地點間的有效流動、存儲計畫、執行與控制的過程。
日本通商產業省運輸綜合研究所	商品從賣方到買方的全部轉移的過程。
中華民國物流協會	物流是一種物的實體流通活動的行為，在流通過程中，透過管理程式有效結合運輸倉儲、裝卸、包裝、流通加工、資訊等相關物流機能活動，以創造價值滿足顧客及社會需求。

鍾榮欽 ⁶	物流是一種活動；物流是透過人才、資金、情報、技術等經營資源，將運輸、倉儲、裝卸、包裝、流通加工、資訊等個別的活動予以統合化、效率化，以提高對於顧客的服務品質。
張有恆 ⁷	物流是一種物品流通（或服務活動）的行為，在原料產地至消費地之流通（或服務）的過程中，透過規劃、執行及管理的程序，已有效結合顧客服務、訂單處理、運輸、倉儲、存貨控制、搬運、包裝、設施選址、物流資訊、物流加工、退貨（或廢棄物）處理等功能性活動，以創造附加價值、滿足顧客與社會需求。

資料來源：本研究整理

由上述定義不難發現物流活動有廣義及狹義兩方面，廣義物流活動包含原材料、在製品、成品及相關資訊；它從原料的供應起一直到產品的消費，整個採購、製造、行銷等流程都能有效率且低成本的運作，而最後能達到顧客百分之百的需求及滿意。狹義是指，物流從產品生產後，透過一個對集貨、理貨、儲存、配送等具體專業運作之單位，配送至「銷售需求」之零售單位或是消費者。

物流的分類⁸

按功能的層次及作用的環節，物流可分為社會物流、行業物流和企業物流。

社會物流：社會物流的範疇是社會經濟大領域，其研究在生產過程中隨之發生的物流活動和國民經濟中的物流活動，它伴隨商業活動（貿易）發生的，也就是物流過程和所有權的變更有關。

行業物流：指同一行業在物流領域中互相合作，共同促進行業物流系統合理化。例如：日本的機械行業建設共同的零件倉庫，共同集中配送，建立資訊及設備共同流通中心，共同培養操作人員和維修人員等。

企業物流：指企業經營範圍由生產或服務活動形成物流系統。從企業角度去研究與之相關的物流活動。

在實務上目前大陸的物流公司大致可分為四大類型⁹：

⁶ 鍾榮欽，「善用物流策略提升臺商在大陸的競爭優勢」，物流新世紀—2001 特輯（臺北：中華物流協會編印，90 年 3 月）。

⁷ 張有恆，物流管理（臺北：華泰文化事業公司，1998 年 9 月初版），頁 21。

⁸ 張鋒、周建勤，電子商務物流管理（北京：高等教育出版社，2002 年 1 月第 1 版），頁 29、30。

外資物流服務公司：如敦豪、TT、聯合包裹服務及 Dazas 等。

大陸傳統的物流服務公司：如招商局、深圳中國航運等。

後起之秀的大陸物流企業：如 DSL、PGL、中國商業倉儲等。

大陸企業本身設有優良的物流系統的公司：如海爾物流等。

參、大陸物流發展之沿革

一、改革前大陸商品之流通

所有的生產都為了最終的消費，而產品只有在消費後才能獲得肯定。產品惟有透過流通的方式才能完成最後消費階段，生產能否繼續的進行亦視流通的情況而定。因此馬克思說：「生產過程如果不能轉入流通，看來就要陷入絕境。」¹⁰這也說明「在商品生產中，流通和生產本身一樣必要」¹¹。大陸傳統的流通運行機制整體來說，是否定、排斥市場的調節機能，並限制了商品流通的範圍。其改革前商品流通情形（表二）。

表二 改革前大陸商品之流通

1950	對煤炭等八種物資實行統一調撥
1953	全國建立計畫流通為主題的物資流通體制
1957	國務院十二個工業部設銷售機構
1958	物資流通體制進行放權為中心的變革
1959	大量減少統配部管物資，由過去「統籌統支」改為「地區平衡，差額調撥」
1962	中共中央關於商業工作問題的一個決定中，提出商品流通渠道的問題
1963	經濟學家孫冶方提出，重視研究交換過程，流通過程
1969	大批中央部屬企業下放省管、縣管後，這些企業的物資分配仍由中央部直接安排

資料來源：本研究整理

在統籌統支管理方式，生產規模小、產業結構簡單、基礎設施短缺、物資供應匱乏的經濟時期，政府容易掌握當時的社會物資供應狀況，保持供應的穩定。此種管理方式有缺點，因此 1963 年經濟學家孫冶方提出要重視研究交換過程、流通過程

⁹ 袁明仁，「臺商進軍大陸物流業的戰略布局」，兩岸經貿（臺北：129 期 91 年 9 月 10 日），頁 28、29。

¹⁰ 紀寶成等著，商品流通論一體制與運行（北京：人民出版社，2001 年 11 月），頁 25。

¹¹ 同上註，頁 26。

時指出：「社會主義政治經濟學的任務，就不僅僅限於揭示流通過程的一般規律，而且要對流通過程的組織形式、流通渠道等具體問題加以詳細研究。」¹²但礙於當時的條件，其理論研究一直未能進行。

二、改革後大陸商品之流通

隨著大陸經濟體制改革的進展，原有高度集中的封閉式、分配型、指令性的商品流通已趨於解體。而改革後商品流通情形（見表三）。

表三 改革後大陸商品之流通

1972	國家強調主要物資的分配，調度集權於中央和省市自治區兩級
1978	中共十一屆三中全會決定實行經濟體制改革，商品流通渠道成為熱點
1979	國務院下達國營企業自主權，規定配合國家計畫的任務前提下，部分產品可自銷
1981	國務院轉批《關於工業品生產資料市場管理暫行規定》，對於某幾種工業品生產資料，允許進入市場自由購銷
1984	國務院轉批《關於進一步擴大國營工業企業自主權的暫行規定》，除國家特殊規定不准自銷者外，某些產品可自銷
1984	六屆人大二次會議通過《政府工作報告》提出：通過貿易中心進行商品交換，有利產銷直接見面，有利打破地區、行業間的界線，是疏通流通的渠道、加速商品流轉的好形式

資料來源：本研究整理

我們發現中共物資流通的策略，在 1984 年前改革的重點是賦予企業一定的產品自銷權，對計畫分配物資採取搞活流通的措施，而在 1984 年後，則改革重點是縮小計畫分配物資的品種、數量和範圍，進行物資市場的建設。隨著企業自銷權的擴大和計畫分配物資品種和數量的減少，全國各地類似此「物資貿易中心」和「物資市場」不斷地建設、發展，範圍也不斷地擴大，調節的功能、信息的交流和其他服務的功能也不斷地增加。其多方面打破原有的體制：首先，打破國營商業對市場的獨占權。第二，打破原有統購包銷的商品購銷體制。第三，打破對商業內部各環節間的「三固定」（固定地區、固定對象、固定價格）。

大陸自 1949 年至 1978 年的 30 年間，一直實施高度集中的計畫經濟管理體制。企業生產按計畫組織，物資供應按計畫調撥，產品銷售按計畫分配，交通運輸按計

¹² 同註 10，頁 166。

畫執行，幾乎所有生產和消費都由各級政府按行政區域通過的計畫手段進行分配和供應。涉及「物流」的各個環節，包括採購、運輸、倉儲、包裝、加工、配送等，均透過計畫手段進行管理和控制，企業基本上沒有自主的經營權，導致條塊分割，自成體系，機構重疊，生產、流通、銷售等環節分離，造成庫存量高，物資週轉緩慢，資金占用較多，形成社會資源的浪費。在這時期可以說沒有「物流」的概念存在。

三、中國大陸物流之現況

目前大陸對於物流的概念還很混亂，很多人認為傳統的流通領域和各型態的運輸及貨物流動就是物流。但九十年代以來，政府投入巨額的資金，加快基礎建設，初步完成海、空港等海陸空集散樞紐以及鐵、公路及內河等綜合運輸網路系統。現大陸的物流業雖處於萌芽階段，但已從沿海地區開始熱絡，中部、東部也漸啟動了。從下列幾點可以看出大陸物流業發展的形勢與趨勢：

2001年3月2日，國家經貿委、鐵道部、交通部、資訊產業部、外貿易經濟合作部、中國民用航空總局聯合發表《關於加快我國現代物流發展的若干意見》。這是中國大陸政府發布有關物流業發展的第一個政策性、指導性的原則。

物流業的發展已列入「十五」規劃。2001年3月15日由第九屆人大第四次會議批准《中華人民共和國國民經濟和社會發展第十個五年計畫綱要》。

「中國物資流通協會」經過國家經貿委、民政部批准，國務院領導人同意，於2001年4月20日更名為「中國物流與採購聯合會」。它是中國大陸第一個跨行業、跨部門的物流行業組織，將推動大陸物流業的發展與開展物流業的自律。

發展現代物流已列入國務院有關部委的工作日程。鐵道部、交通部、國家郵政局、教育部等紛紛推出各種重點建設措施。

許多省市已制訂城市物流規劃。大陸計畫未來十年內，建立100個物流中心，同時在全中國大陸建設以瀋陽、北京、蘭州、上海、武漢、重慶、廣州等7個主要交易中心。

跨國物流企業紛紛進軍中國大陸物流市場。他們分別以三種不同方式進入大陸物流市場¹³：如沃爾瑪自己帶進了自己服務的第三方物流公司。如寶潔的本土化策略，尋找合作夥伴，或對大陸物流企業進行改造。如日本通用株式會社進入大陸，主動為外資企業和大陸企業服務。

第三方物流迅速崛起。其產生情況有三¹⁴：由原來的運輸、倉儲公司改變而

¹³ www.chinawuliu.com.cn。

¹⁴ 同註13。

成，如中國郵政等。新成立的第三方物流企業，如廣東寶供物流企業集團等。一些大型企業自辦，如青島海爾集團成立物流部門，在全國成立 42 配送中心。

肆、加入 WTO 有關物流業的市場准入的承諾

大陸嚴重限制分銷權，使外商無權分銷在「中國製造」之外的產品，或擁有或管理相關的分銷網路、批發市場或貨倉等業務。有些情況下中國大陸還會發出各種商業許可證，限制外商進行市場推廣、售後服務、維修和顧客支援的活動能力，它對產品出口和服務出口等都構成嚴重阻礙。但大陸加入 WTO 後三至五年左右將逐步開放一些重要的領域，其對未來某些產業造成結構性的衝擊和挑戰。其對 WTO 協議關於物流條款承諾如下¹⁵：

一、流通領域

兩年內允許外資在合資批發公司內擁有多數所有權，屆時地域或數量限制將不復存在。除圖書、報紙、雜誌、藥品、殺蟲劑和農用薄膜商品的分銷將在三年內放開，化肥、成品油和原油在五年之內放開之外，一年內合資企業可分銷一切進口產品及國內生產的產品。外國投資的企業可以分銷其在大陸生產的產品，並針對其分銷的產品，提供包括售後服務在內的相關配套服務。

二、交通

對公路運輸，將分別在一年和三年後允許外資占合資企業多數股份和全資擁有子公司；對於鐵路運輸，將分別在三年和六年後允許外資占合資企業多數股份和全資擁有子公司。

三、倉儲

分別在入世一年和三年後允許外資占合資企業多數股份和全資擁有子公司。

四、貨運代理

自入世時起，允許至少三年經驗的外國貨運代理在大陸設立合資貨運代理企業，其分別在一年和四年後允許外資占合資企業多數股份和全資擁有子公司，合資企業經營一年後可以建立分支機構。外資貨運代理公司在其第一家合資公司經營五年後可以建立第二家合資公司。入世兩年後，此項要求將被減至兩年。

五、海上運輸

允許開展國際海上貨運和客運業務（如航班、散貨和不定航線貨船）。外資占少

¹⁵ 楊祐忻，「中國加入 WTO 對物流業市場開放的承諾」，中國改革（大陸：第 6 期，2002 年），頁 51。

數的合資企業還可以中國大陸國旗作為國籍進行經營註冊。同時，允許外商設立合營企業從事貨物裝卸、集裝箱場站、船舶代理等海運輔助服務。

六、郵遞服務

加入時，允許占少數股的外商在大陸設立合資企業。入世後分別在一年和四年後允許外資占合資企業多數股份和全資擁有子公司。可以涉及國內一種或多種運輸方式的郵遞服務，但郵政部門專營的服務除外。

七、通信和互聯網

增值服務（含互聯網服務）與尋呼業務：入世後上海、廣州及北京允許合資企業外資占少數（30%）股權；入世後一年內推廣至成都、重慶、大連、福州、杭州、南京、寧波、青島、瀋陽、深圳、廈門、西安、太原、武漢，外資所占股份可增至49%；入世兩年內取消地域限制，外資所占股份可增到50%。

根據入世承諾，修訂了《外商投資產業指導目錄》¹⁶，其中多數與物流相關的產業列為鼓勵類（如鐵路幹線網建設、公路及獨立橋樑和隧道建設等），小部分限制類和禁止類（郵政公司，但外商可投資除郵政專營以外之服務，如DHL、UPS之速遞服務等）。

我們知道，大陸入世後可享受權利及應盡義務，其中有：大陸將首次向外國公司提供分銷權，取消現有的法規限制，並將於三年內取消大部分產品的分銷服務限制，外商可以分銷進口產品和「中國製造」的產品，分銷權將在目前限制最嚴的分銷行業，如批發、運輸、維修等行業中實施。在物流服務業方面：大陸承諾所有的服務行業，經過合理過渡期後，取消外國股權的限制，不限制外國服務業供應商進入目前的市場，不限制所有服務行業的現有市場准入和活動。同時在輔助分銷的服務方面作出類似的承諾，具體包括租賃、速遞、貨物儲運、貨倉、技術檢測和分析、包裝服務等，這些的限制將在以後的三年至四年內逐步取消。在此期間，國外的服務供應商可以建立百分之百全資擁有的分支機構或經營機構。

伍、中國大陸市場的研究分析

一、中國大陸市場分析

中國大陸疆域遼闊，天然資源非常豐富，但如何將資源物料以最少環節、最少時間運往他地以利生產，或將成品在最適當時間送達消費者，以滿足其需求。因而

¹⁶ www.tdrtrade.com。

物流的發展不僅提高效率、節省成本，且可帶動經濟的發展。以下就中國大陸之經濟、法律、生產、銷售、人力、產業結構等環境來分析其物流之發展：

經濟環境

「中國國家統計局副局長」邱曉華表示，2003年中國經濟將出現以下亮點¹⁷。投資方面：十六大報告明確提出鼓勵與支持引導非公有制經濟發展，為民間投資的增長提供更寬鬆的環境。消費方面：農民收入提高，更多家電進入農村家庭擴大農村消費。外資方面：2003年中國對外經濟將穩定成長趨勢，雖然成長速度可能比上一年放緩，但成長質量和效益仍將穩定提高。而亞洲開發銀行預測，由於中國國內需求和出口下降，2003年中國經濟的成長速度將從2002年的8%降低到7.2%。雖然如此，中國仍將是亞洲地區經濟成長最快的國家。亞洲開發銀行首席經濟學家伊夫扎勒·阿里表示，對中國經濟翻兩番有信心，中國將在2005年前成為亞洲出口產品最大的市場¹⁸。世界銀行高級副行長，首席經濟學家斯特思認為¹⁹，今後12-18個月的成長率低於預期，2003年全球GDP成長率將為2.5%，高於過去兩年但仍低於2000年的3.9%，東亞的經濟放緩預期是有限的，尤其是中國的持續強勁成長為東亞其他國家提供區域內的巨大出口市場²⁰。因中國經過20年改革開放及經濟持續的成長，目前已初步具備發展物流和配送技術的經濟環境和市場條件。

法律環境

法律環境對物流的影響包括兩方面，即法制的健全程度與流通相關的法律條款。在一個法制環境裡，配合健全、完善的法律體系，嚴格的司法及執行和公民的法制觀念，才能維持物流的正常秩序及發展。為使物流能順利進行，因此訂有相關的法律與規定。如：各種市場管理法規與條例、有關進入市場的資格及標準之法規等²¹。其相關法規見表四。

中國大陸自1990年開放改革加速後，全國人大通過的法律及國務院、行政部門之地方政府發布的行政規章多如牛毛，不僅繁雜且不健全，地方法規牴觸中央是常有的事，而各省市間亦存在矛盾，法規的不健全使投資者無所適從。現臺外商最為關心的是法令的透明化及如何適時讓臺外商了解最新的法律規定。這是大陸相關部門應改進之處。

¹⁷ 沈陽、杜萍、郭世哲，「投資動態」，中國投資（大陸：2003年2月），頁6。

¹⁸ 同註17。

¹⁹ 同註17。

²⁰ 同註17。

²¹ 同註10，頁366-367。

表四 大陸物流相關法規表

名 稱	時間
中華人民共和國中外合資經營企業法	1979 通過
中華人民共和國外匯管理暫行條例	1980 發布
工商企業登記管理條例及中華人民共和國環境保護法	1982 通過
城鄉集市貿易管理辦法	1983 發布
工礦產品及農副產品購銷合同條例	1984 發布
中華人民共和國專利法	1984 通過
中華人民共和國涉外經濟合同法	1985 通過
水、公、鐵路及航空貨物運輸合同實施細則	1986 發布
中華人民共和國價格管理及城鄉個體工商戶管理暫行條例	1987 發布
中華人民共和國海關法	1987 通過
中華人民共和國全民所有制工業及中外合作經營企業法	1988 通過
中華人民共和國進出口商品檢驗條例	1989 通過

資料來源：本研究整理

生產環境

物流基礎設施在多式聯運建設方面，已形成沿海城市港口為樞紐，連接公路、鐵路、內河、航空等向內地延伸的扇面形疏運網路。一些新的多式聯運網路正在興起，如上海建設西北物流園，該地區成為上海構築公路—鐵路—水運—空運相接立體多式聯運網最佳區域；2002年，上海又建立1萬噸的船塢，並在楊浦—何家灣碼頭開闢從上海到成都的海鐵聯運集裝箱航線。

其他建設方面，至1999年底，中國運輸總里程已達350多萬公里，建立以鐵路為骨幹、公路、民航等多種運輸方式協調發展的運輸網路。1999年鐵路行業基本建設投資規模約為600億元；公路建設投資規模約為2,100億；同時加強了內河運輸和管道運輸的投資力度。

物流設備建設方面：截至1997年底，中國鐵路機車擁有15,335台；民用汽車達1,219萬輛；機動運輸船舶載重噸位達3,875萬噸；民用飛機達700餘架。同時發展集裝箱運輸，使物流裝備水準大大提高，以適應物流技術的現代化趨勢。

倉儲業設施的發展：加快現有倉庫和倉儲設施的技術改造，提高機械化作業水準；在國內主要城市新建現代化的作業倉庫，從單一的儲存服務逐步轉變為綜合性服務，重視運輸、資訊等的協調，減少不必要及不合理的流通環節，以降低物流的

費用。

銷售環境

根據 WTO 入會協議，大陸首次向外商提供分銷權，取消現有的法規的限制，並將於三年內逐步取消大部分產品的分銷服務限制，外商可以分銷進口產品和在大陸製造的產品。

人力環境

中國大陸人口雖達 13 億左右，但物流和配送方面的教育仍非常落後，在高等院校中設物流專業和課程的僅有 10 所左右，僅占大陸全部高等院校的 1%；研究生教育剛剛起步；博士生的教育遠未開始；職業教育更加貧乏，透過委託培訓員工的企業也不多見。

產業結構環境

大陸物流業的加速發展促成產業結構的調整。物流產業作為服務業，屬於第三產業，按目前中國的現狀要加速發展的是第三產業。改革開放後，一、二、三產業的結構產生巨大的變化²²。

由資料可看出大陸國內生產總值自 1978 年至 2000 年間的變化。若以 1978 年為基準，在 2000 年第一產業-43.4%，第二產業成長 5.6%，第三產業成長達 40.08%（見表五）。從業人員比例來看，2000 年第一產業-29.08%，第二產業成長 30.06%，第三產業是倍數的成長達 125.41%（見表六）。

表五 大陸國內生產總值

比 例 年 度	第一產業	第二產業	第三產業
1978	28.1%	48.2%	23.7%
1995	20.5%	48.8%	30.7%
2000	15.9%	50.9%	33.2%

資料來源：本研究整理

²² 中國物流與採購聯合會，「物流經濟學與新的經濟增長點」，中國物流高層論壇（大陸：2002 年 8 月）。

表六 從業人員比例

年 度	產 業		
	第一產業	第二產業	第三產業
1978	70.5%	17.3%	12.2%
1995	52.2%	23.0%	22.5%
2000	50.0%	22.5%	27.5%

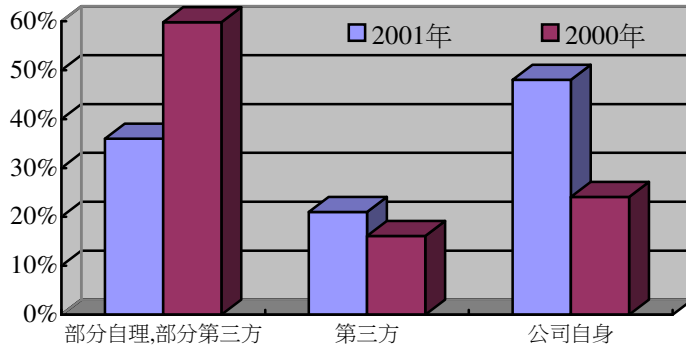
資料來源：本研究整理

經濟結構不合理是大陸經濟發展中的隱憂，它嚴重制約了經濟的均衡發展。因此，調整不合理的經濟結構，就可促進經濟穩定、持續的成長。80年代以後，世界各國產業結構重心向後推移的速度加快，第一、第二產業所占比重進一步下降，第三產業比重急速上升，尤其在發達國家，這種的變化更明顯。大陸流通產業占國民經濟的產值份額不足10%，而世界各國流通業產值份額一般都在12-16%。大陸流通業產值不僅低於發達市場經濟國家，甚至低於新興工業化國家。這種狀況不僅影響自身的發展，也影響到整個國民經濟持續、協調的發展。

二、檢視大陸物流業的運作品質

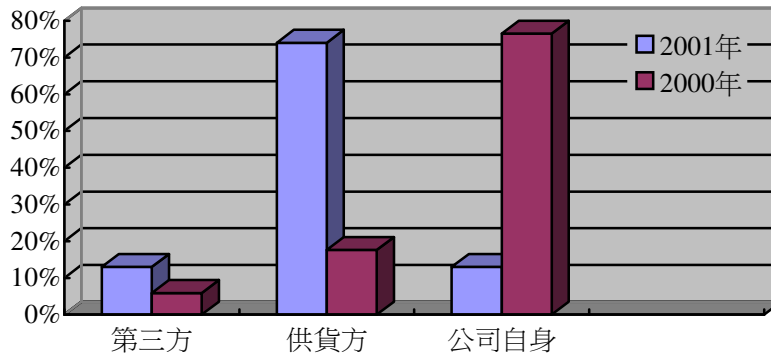
因為外包，企業可以降低庫存。汽車廠的存貨較以前降低39%；產品週期也比以前縮短43%，特別是時裝對市場最敏感，生產商一定要在第一時間運送到商場及專賣店，以符合市場之需。目前中國大陸的家電用品、汽車及食品，20%以上外包；而58%的受訪者也有意外包。愈來愈多的企業把運輸業務外包，不少跨國企業及大陸企業，認為物流公司的水準低，未能在時間、服務上達到要求。目前大陸物流業的發展仍處於起步階段，其如何進行物流運作？對目前運作滿意與否？又其不滿意原因為何？以下係就中國倉儲協會對中國大陸物流供求狀況調查報告加以說明：

就工商企業的物流執行主體言，在成本銷售物流主體部分（見圖一），2001年全由第三方代理的比例較2000年上升5%，可見物流專業分工愈來愈明顯。另商業企業物流執行主體部分（見圖二），2001年第三方參與比例雖較2000年僅增加13%，可見商業企業物流除社會化程度不高外，主要以批量小、品種多、頻次高、緊急性強之特色的零售業物流亦缺乏有效後勤支援，而企業外包物流的內容結構（見圖三），生產型企業主要需求多集中在幹線運輸，其次是市內配送。商業企業則由市內配送、倉儲和幹線運輸三方比例均等局面，轉變為以市內配送為主，其次是倉儲，再其次才是幹線運輸。



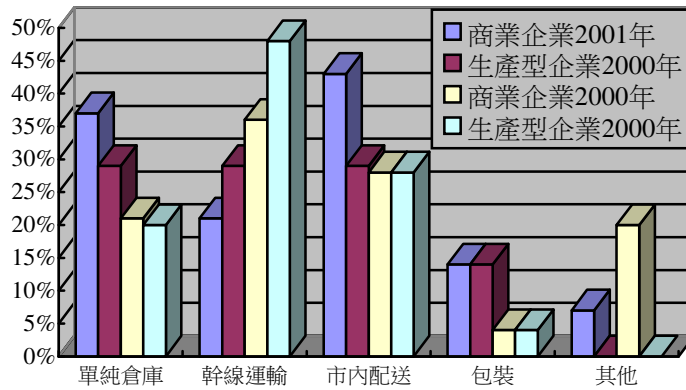
圖一 成本銷售物流執行主體

資料來源：中國倉儲協會／提供，本研究整理。



圖二 商業企業物流執行主體

資料來源：中國倉儲協會／提供，本研究整理。



圖三 中國大陸企業外包物流的內容結構

註：2001 年之選項屬多項選擇，因此總數不為 100%。

資料來源：中國倉儲協會／提供，本研究整理。

隨著經濟發展和社會進步，物流的專業化已成為社會分工的必然趨勢。為追求社會總成本的降低，物流領域與生產領域逐步分離，一些大的生產廠家，已經很難明確將產品集中於生產基地。某種產品可能有許多不同的零部件生產，出現了分類生產的傾向，為使物品能在生產基地和部件引進地之間及時準確地運送，必須有專業物流來支撐。

在選擇自理或第三方物流代理間，多數企業物流仍處於猶豫不決之中，即對自理不滿意，外包也不理想。其對物流運作不滿意之原因（見表七），就企業外包物流而言，不論是生產企業，或商業企業一致認為，信息不準確不及時、作業速度慢是發展不易的主因。另外，貨物毀損及作業差錯也令業主跳腳；而對自理部分，在生產企業中貨物毀損率、作業差錯及信息不準確不及時導致企業的生產程序大亂，而商業企業則對作業速度慢、服務內容的缺陷感到不滿。畢竟不管生產企業或商業企業都希望能獲得資訊快速回應（Quick Response）、作業最小誤差（Minimum Variance）、存貨維持最小（Minimum Inventory）、物流的品質能最好（Quality），以保持最佳競爭力。由此可見企業外包物流，著重在第三方物流運作的品質，而運作的成本倒是其次。

表七 大陸企業對現行物流運作不滿之原因

原因	對第三方物留不滿意百分比		對自理不滿意百分比	
	生產企業	商業企業	生產企業	商業企業
運作成本高	7	0	11	11
信息不準確不及時	21	34	22	0
作業速度慢	21	33	0	33
服務內容有缺陷	7	0	0	34
貨物毀損率高	13	0	23	11
作業差錯率高	13	0	23	11
服務態度差	0	0	0	0
沒有網路服務	7	33	11	0
不能滿足需求波動	0	0	22	0

註：此為 2001 年調查報告。問卷選項屬於多項，選擇，因此總數不為 100%。

資料來源：中國倉儲協會／提供，本研究整理。

就企業期望的物流服務內容，從工業企業來看，主要包括物流總代理、市內配送、幹線運輸、倉儲保管等項目；另外從商業企業來看，則以物流系統設計、條碼採集服務和倉儲保管為主。由此可見，生產型企業目前的物流運作受到地域及管理

之限制，急需物流總代理等集成化的服務。

由中國倉儲協會 1999 年及 2000 年的調查研究結果看出，生產企業對於市內配送需求愈來愈殷切，且物流過程管理、物流決策、數據採集等信息服務也愈來愈受到企業重視。

陸、個案研究—中國大陸海爾集團(Haier)為例

現代物流在中國說來有一點尷尬：因為大家都把「物流」掛在嘴邊，把「物流」這名詞都說爛了。而中國大陸的物流離開「現代」這限定詞的涵義仍相差很遠。但現代物流在海爾卻有點意想不到的成功。海爾是中國大陸企業中第一個完成現代物流對一個製造業的全面改造，使自己不僅邁向國際性的企業集團推進，而且正逐漸朝著豐厚的第三種利潤的服務性企業靠攏。海爾這案例並不是說明許多問題，也不能給現代物流在中國的體制提供什麼解決思路，因為它充其量不過是一個企業內部自營物流作得很好的典範而已。詳細研究海爾的案例後卻得到一些不完全相同的看法，如果中國的體制有如海爾引進現代物流那樣壯士斷腕的決心進行脫胎換骨的流程再造的話，那中國的經濟也許會因現代物流所提供的升級動力，而提升到一個全新、持續發展的高度成長階段。

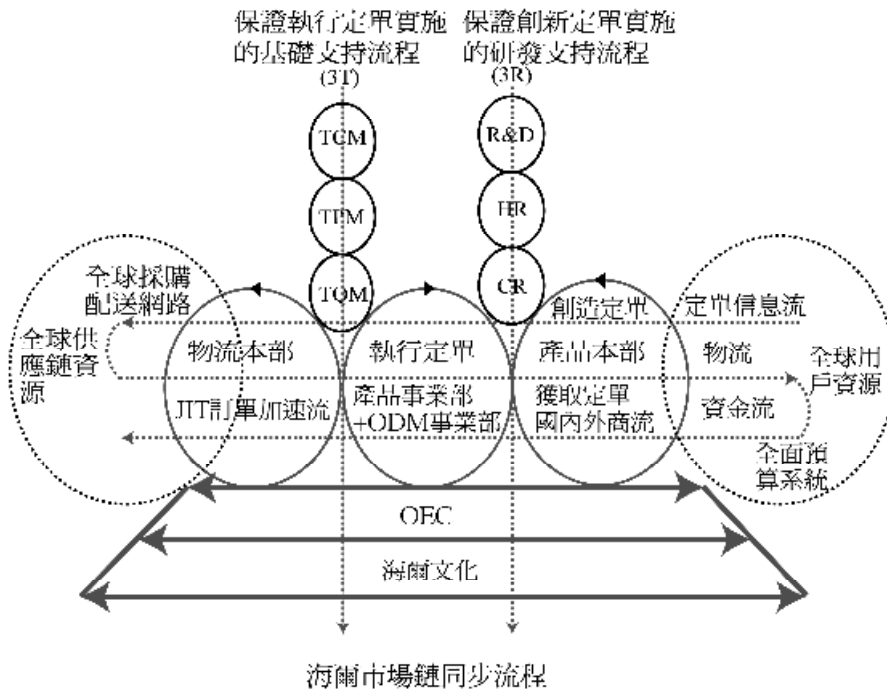
海爾做物流，帶給大陸物流界最大的疑問，恐怕是海爾為何自己做物流？儘管海爾提出向服務業轉移戰略的目標，但十幾年來海爾一直是，而且到目前還是一加工業製造企業，在物流方面知識和資源。無疑，海爾都不是最好的。

其實，海爾作為一加工業企業，首先是物流服務的需求方，按照國際化企業一般的作法，海爾只要按照一定的成本、服務要求到市場上採購專業物流服務即可。如海爾在歐、美市場上將中轉倉庫及區域配送業務分包給當地第三方物流那樣。然而，在大陸物流服務市場，無論因為多數國內企業物流的管理意識薄弱，對物流需求不足，還是因為專業物流公司提供服務能力不高，以及第三方物流的發展遭遇強大的傳統體制阻礙，其最後的結果是在大陸物流服務的供應方、需求方仍處於互相觀望、膠著的狀態。

海爾集團創立於 1984 年，19 年來持續穩定的發展，已成為海內外享有美譽的大型國際化企業集團。產品從 1984 年的單一冰箱發展到擁有白色、黑色、米色家電在內的 86 大類 13,000 多個規格的產品群，並出口到世界 160 多個國家和地區。2002 年全球的營業額達 711 億元，海外營業額達 10 億美元。海爾集團堅持實施國際化戰略，已建立一個具有國際競爭力的全球設計、營銷與服務網路。現有設計中心 18 個，

工業園 10 個。營銷網點 58,800 個，服務網點 11,976 個。在中國大陸市場上，海爾冰箱、冷櫃、空調、洗衣機四大主導產品的市場占有率均達 30% 左右；在海外市場，海爾產品已進入歐洲 15 家大連鎖店的 12 家、美國 10 家大連鎖店的 9 家。在美國、歐洲初步實現了設計、生產、銷售三位一體的本土化的目標。

海爾集團是中國大陸最早將物流管理引入製造體系的家電製造商。物流系統在海爾的市場鏈流程再造創新中視為重要一環，海爾建立了國際先進水平的物流系統，在完善的比價採購基礎上使生產過程中的從原採購進廠，檢驗、裝配，到產品出廠和運輸均在一個完整的系統控制下。海爾的物流系統打破了封閉的採購模式，吸收有參加整機產品的前期設計能力的具有國際先進水平的分供方，使採購的目的從庫存採購轉為訂單採購。通過三個 JIT，即 JIT 採購、JIT 送料、JIT 配送，實現以時間消滅空間，達到零庫存的目標。以下數據充分的表現了海爾集團建設物流系統所得到效益：2001 年海爾集團的產品資金占銷售額的比例為 7.9%，而對國內 18 家企業的統計顯示其平均水平為 30%；海爾的物流成本（占商品的總成本）占 7.0%，國內其他企業占 15%。



圖四 海爾市場鏈同步流程模型

資料來源：海爾集團 www.haier.com

為應對網路的發展及加入 WTO 的挑戰，海爾從 1998 年開始實施以市場鏈為紐帶的業務流程再造，以訂單信息流為中心帶動物流、資金流的運動，加快與用戶零距離、產品零庫存和零營運成本三個零目標的實現。作為海爾集團的第三方物流，在海爾「市場鏈」下誕生的海爾物流事實上兼具了物流服務供方、需方的雙重身分，因此，他們不僅對現代物流更加完整，也對物流系統的設計也更到位。海爾市場鏈同步流程模型（見圖四）。

海爾集團在 1999 年改變管理職能，原來對上級負責的職能管理轉變為對市場負責的流程管理，組織結構也由金字塔式改革為扁平化，並成立了商流、物流、資金流、信息流推進本部。物流下設採購、配送、儲運三個事業部負責，將分散在各產品部門的物流業務集中起來，實行全球化統一採購、配送和儲運。整合企業內部資源每年為海爾節約上億元，使海爾物流的規模化優勢得到極大的發展。

海爾物流本部成立於 1999 年。海爾集團將原分散於 23 個產品事業部的採購、原材料倉儲配送、成品倉儲配送的職能統一整合，成立獨立的專業物流公司，2002 年度海爾物流的營業額已超過 200 億元。

海爾物流三個發展階段：

物流重整：統一採購，實現每年降低材料成本 5%。統一倉儲，海爾建立兩個全自動化物流中心，不僅使倉庫面積減少 50%，達到 20 萬平方米，而且呆滯物資降低 90%，庫存資金減少 63%，資金周轉達到一年 15 次。統一配送，目前海爾在全國可調撥 16,000 輛車輛，運輸成本大幅降低。

供應鏈管理：內部，實施一體化供應鏈管理，下訂單的週期由原來的 7 天以上縮短為 1 小時內；同時實現看板管理 4 小時送料到工地。外部，延伸至供應商各部，使海爾的訂單速度由整合前的 36 天縮短至 10 天之內。

物流產業化：海爾物流整合全球配送資源網路積極拓展社會化分撥物流業務，通過現代物流科技的運用來創造增值的服務。海爾物流成功應用世界最先進的 SAP R/3 系統和 SAP LES 物流執行系統，擁有 600 億海爾集團物料的管理運作經驗和能力。目前，海爾採購訂單 100% 由網路下單，網路支付達到總支付額的 20%。網路招標競價可防止黑箱作業，使價格管理透明化、標準化也得到大量採用。網際網路的運用使得海爾的採購週期從原來平均 10 天縮短為 3 天，供應鏈成本大大降低。

十多年來，海爾集團逐步將其分銷網路放大，目前在中國大陸已經建立 42 配送中心，專賣店有 42 個，營銷網點更超過 9,000 個。和許多大企業一樣，海爾也希望借助分銷網路的優勢，改造為一個有效的物流網路。事實上，海爾物流在國際國內都充分的利用各種社會資源，並優化完善的網路，用整合的方式，計有區域性的分

包，也有階段性的合作，如在各地與中國郵政的合作，又如部分的程式配送、倉儲也交給一些專業物流公司。整合後的海爾物流，在全中國大陸可調配的車輛達一萬輛以上，而其中海爾集團自有的運輸車輛僅有 200 多輛，對參與合作的各物流企業，海爾按照統一的管理方式和統一的服務標準，規範其業務，保證服務的質量。目前，海爾每天需配送的定製產品有五萬多台，原來全國配送平均要 7 天，現 4 天內即可到達，區域內 24 小時配送到達，而中心城市甚至在 8 小時內送達。以海爾分撥物流現今的數量和速度，它吸引一些國際工業企業的注意，雀巢等都願將其分撥業務交給海爾，目前海爾還成為日本美寶集團的物流總代理。

21 世紀的市場競爭將不是企業與企業的競爭，而是供應鏈與供應鏈之間的競爭，誰的供應鏈總成本最低，誰就能立於不敗之地。在大陸家電業的物流供應鏈上，像海爾這樣的龍頭企業在自身的變革過程中，對於推動新技術、新標準，無疑對下游企業將產生相當大的影響。研究海爾集團之後發現，其整合物流資源平台之後，對其他企業的吸引力是很大的，積極開展社會劃分撥物流，是海爾集團物流未來發展的方向。從企業物流轉移到物流企業，看似難以跨越的鴻溝，但海爾人努力吸收新知識，接受新事物，把原來理論上不可能的事變成事實。海爾集團為求物流業更壯大，將繼續與專業物流公司合作，也不排除採取合資等多種形式的可能。

柒、結論與建議

一、結論

中國大陸物流業相較其他行業落後之主因為：外貿經營權的企業，只能出口自己的產品，及進口自己所需設備的原材料，不能收購他人產品出口，或將進口品在大陸轉賣，因此牽制物品的流動，阻礙物流的發展。中國大陸產業布局不均，比如大宗物資、重工業大都集中於西、北部，輕工業集中在東、南部；產品和大宗資源的消費，則分配在全中國大陸，必然形成了大儲、大運之格局，同時也造就東、南向西、北貨流量小，及西、北向東、南貨流量大之不平衡現象。物流成本高，基礎設施不足：一般來說，大陸物流成本占產品總成本之 20%-30%，甚至達 60%-70% 者，而經濟發達國家比重約 10% 左右；雖然運輸基礎設施近來有很大發展與加強，但總體看來，還是較發達國家相對落後，多種運輸方式管理分散，沒有統一、有效綜合運輸的網絡。綜合物流服務業少：倉儲、運輸、裝卸單一功能的物流業多，具備綜合物流服務功能的物流業少。社會化程度低：許多工商業對現代化物流服務需求很高，但由於社會化程度低，仍習慣於自我服務，搞「大而全」或「小而全」，

不僅物流的專業分工風氣尚未建立，更形成倉儲和運輸車輛閒置，造成資源的浪費。

缺乏物流人才，管理水平較低：目前在中國大陸有不少資深的生產經驗管理人，但同時具有物流概念的人才卻不多，因此專業的人才難覓。

應利用雙方之優勢，加強合作：兩岸已先後加入 WTO，兩岸經貿也持續成長，未來兩岸間貿易量還會持續增加，相對的物流服務需求也會增加，大陸和臺灣物流業者，都認為這是個潛力雄厚的大餅。且中國投注大筆金錢興建各物流中心，但缺少物流運作技術及管理的 Know How，然而歐美的經驗較不符合中國國情及當地環境。此種經營管理的 Know How，就成為臺商在中國大陸發展物流業的優勢。因此兩岸物流業者應朝合作方向，結合雙方之優勢，以共創物流業的遠景。雙方之優勢為：臺灣優勢：經營的 Know How，IT 的應用，中高階層之管理人才。中國優勢：土地取得成本低且容易，勞動力成本低，廣大的市場。

投資者應注意事項：雖然大陸市場誘人，欲前往投資者除適當的專業人才難覓之外，另仍值得注意及考慮的是：投資門檻要求過高：中國外經貿部發出通知，擬在江蘇、浙江、廣東、北京、天津、重慶、上海、深圳等地開展外商投資物流業試點，並允許外商採用中外投資或合作形式投資經營國際流通物流業、第三方物流業務，申請者至少有一方必須具備經營國際貿易或國際貨物運輸或國際貨物運輸代理等良好業績和營運經驗，符合條件的投資者應為中方或外方中的第一大股東，另其註冊資本不得低於五百萬美元，外方投資比率不得超過 50%，經營期限不得超過二十年²³。入世後，又有相關法規相繼提出，如：外商投資鐵路貨物運輸業審批與管理暫行辦法、外商投資道路運輸業管理規定等，對外商相當不利。物流和配送的環境待進一步改革：物流與配送發展所需的制度環境方面，也就是企業開展正常經營活動的制度環境或市場環境，主要是指融資制度、產權轉讓制度、市場准入或退出制度、社會保障制度等等的改革，遠不如企業經營的需求。

二、建議

因此綜合上述的論點欲前往大陸投資物流業者，我想應該朝著下列方向進行：

選擇有實力的夥伴：最終為顧客提供臺灣與大陸間「門對門」(Door to Door)的全程綜合性的物流服務，以便貨物能夠安全、及時、經濟合理的交到最終使用者手中。一般來說，國際貿易之糾紛，90%是發生在運輸環節，臺商欲進入中國大陸市場，選擇有實力、信譽良好的國際物流企業合作尤為重要。建立現代化物流管理公司：大陸的倉儲、運輸設備不短缺，如原來國有物資系統就擁有各類倉庫二千多

²³ <http://news.chinatimes.com>

萬平方米，場地一億二千萬平方米，及大量鐵路專用線和運輸工具。其他如商業、外貿、糧食系統也都有大量的物流設施，真正缺少的是先進物流管理經驗和技術，若能通過整合社會資源，建立具有綜合服務功能的物流管理公司，即專業化物流企業，將具有較大的競爭力與利潤空間。利用中國大陸的物流配送中心：目前大陸各城市均建立不少各類的配送中心，可以將自己的貨品集中在配送中心內，然後再按最終客戶的需求之種類、數量，進行分流、加工後在定時定量交給最終客戶，就可以縮短流通時間，降低流通費用。

總之，物流業是相當辛苦的行業，非在於貨品本身的笨重，而在顧客需求之快速變化，必須滿足客戶的各種需求。臺商在大陸發展物流業者，除本身應該充分累積專業知識外，也應該了解當地產業環境及政府政策，否則難逃失敗之覆轍。