

国有企业参与国际物流发展的现状、问题及对策浅析

普兴尧

中国电建集团湖北工程有限公司 湖北 武汉 430040

摘要：在全球化格局深度调整与国际贸易逐步复苏的背景下，国际物流行业迎来发展新机遇，数字化、智能化转型加速推进。国有企业在参与国际物流过程中具备资源与基础设施优势，但也存在市场化不足、核心竞争力不强、人才短缺等问题。本文采用文献研究法、归纳分析法，聚焦国企参与国际物流发展实践，梳理现状、剖析问题与成因，从体制改革、能力建设、人才支撑、风险防控等方面提出优化路径，为提升国企国际竞争力、保障产业链供应链稳定提供参考。

关键词：国有企业；国际物流；发展现状；对策

引言

国际物流是衔接全球贸易、保障产业链供应链畅通的关键环节，其发展水平直接关系到一个国家对外开放的深度与广度。当前，全球经济复苏乏力、地缘政治冲突加剧，叠加数字化技术快速渗透，国际物流行业正经历深刻变革。现有研究多围绕国际物流竞争力、供应链安全及企业国际化路径展开，但针对国企参与国际物流的系统性问题与对策研究仍有待深化。

面对机遇与挑战并存的发展态势，系统研究国际物流发展现状、剖析现存问题并提出可行对策，对破解行业瓶颈、提升国际竞争力、助力我国深度融入全球经济具有重要现实意义。本文采用文献研究法、案例分析法和比较分析法，对国企参与国际物流发展的现状、问题及优化路径进行系统分析。

1 国际物流行业发展现状及国企参与态势

1.1 国际及我国国际物流行业整体发展现状

(1) 市场规模稳中有进：全球贸易复苏带动需求增长，2025年全球物流市场规模达5.9万亿美元，国际物流板块稳步扩容；我国方面，2025年跨境物流规模达2.79万亿元，同比增长15%，物流模式持续创新，适配国内外贸易发展需求。(2) 技术驱动转型加速：人工智能、大数据等技术广泛应用，智能仓储、全链路可视化成为趋势，罗宾逊国际货运(C.H. Robinson)推出智能体供应链系统，可实现供应链自我优化，推动行业向高效化、智能化转型。(3) 格局重构趋势明显：地缘政治冲突推动通道布局调整，中欧(亚)班列2025年开行量达2002列，西部陆海新通道快速发展，全球供应链向“韧性化、多元化”转型，区域合作愈发紧密。

1.2 我国国际物流行业发展现状

(1) 基础设施不断完善：港口、铁路等物流枢纽布

局优化，宁波舟山港、上海港保持全球领先，山东港口集团等国企主导的枢纽能级持续提升，为国际物流发展筑牢基础。(2) 政策支持力度加大：国家出台多项政策推动国际物流体系建设，2025年我国国际海运运力稳居世界前列，航空货运网络持续拓展，海外仓布局加快完善，跨境服务能力稳步增强。(3) 行业短板依然突出：国际物流“长货短腿”问题显著，海运、空运国际段依赖境外巨头，国内企业多局限于基础服务，自主可控能力不足，服务质量与国际头部企业有差距。

1.3 国企在国际物流领域的参与现状与优势

(1) 参与现状：国企是我国国际物流核心力量，涉足港口运营、国际运输等多个环节，山东港口集团、中国邮政、中远海运等在国际通道建设、海外布局中成效突出，成为行业“主力军”。(2) 核心优势：具备政策资源优势，可精准对接国家战略；资金与基础设施实力雄厚，能承担重资产投入；拥有品牌公信力与全网协同能力，在跨境合作中具备天然优势。(3) 实践成效：山东港口集团优化航线布局，推动新能源汽车出口等业务增长，绿电应用成效显著^[1]；中国邮政开通多条自主国际航线，推进“邮商货仓”转型，服务数千家出海企业^[2]。

2 国企参与国际物流发展存在的问题及成因分析

2.1 国企自身发展的表层显性问题

(1) 运营效率与市场响应滞后。受传统体制惯性影响，部分国企内部决策链条长、审批繁琐，业务拓展和资源调配反应迟缓。面对国际物流市场波动快、客户需求多变的特点，缺乏灵活经营策略与快速响应机制，在价格调整、航线优化及定制化服务等方面动作滞后，市场适配能力与竞争活力不足。(2) 服务层级与核心竞争力偏弱。相较于罗宾逊、马士基等国际头部企业，国企在全链条服务整合与高附加值业务布局上短板明显。业

务多集中于港口运营、传统货物运输等基础环节,在供应链金融、跨境电商物流等领域涉足较浅,服务模式单一、缺乏差异化优势,盈利水平与核心竞争力难以凸显。(3)人才梯队与专业储备脱节。国际物流行业复合型人才需求激增,但国企人才建设滞后。现有人才多擅长传统物流操作,既精通国际商务规则、外语沟通,又具备海外拓展、风险研判及智能物流技术应用能力的复合型人才匮乏,制约了海外业务深度拓展与高质量发展。

2.2 国企参与国际物流的外部环境约束

(1)全球地缘政治与市场环境复杂多变。当前全球地缘政治冲突频发,贸易保护主义抬头,部分国家通过严苛准入、技术标准及贸易限制,直接制约国企海外投资与航线布局。同时,汇率波动频繁、海外合规要求趋严,加剧了海外运营不确定性,推高运营成本与风险敞口。(2)国内政策协同与统筹机制不足。我国国际物流管理存在条块分割,海运、航空货运、跨境电商等分属不同部门监管,政策标准不一、导向各异,形成碎片化壁垒。缺乏跨部门统一规划与协同机制,导致国企跨领域、跨区域业务面临流程重叠、衔接不畅等问题,影响业务统筹效率与推进速度。(3)国内外双重竞争压力日趋加剧。国内民营物流企业凭借机制灵活、定位精准,在跨境电商物流、细分配送领域崛起,抢占大量市场份额;国际头部企业依托全球网络、先进技术与丰富经验,占据高端市场。国企受双重挤压,市场拓展难度加大,还面临客户流失、订单议价能力下降等挑战。

2.3 问题产生的深层动因解析

(1)体制机制改革存在深层梗阻。部分国企产权结构单一,现代企业制度不完善,内部管理僵化、权责划分不清晰。激励约束机制与市场业绩挂钩不紧密,缺乏调动员工创新活力的长效动力,导致市场化转型滞后,难以适应国际物流市场的竞争与发展需求。(2)国际化发展战略缺乏前瞻定力。部分国企缺乏系统前瞻的国际物流发展战略,海外布局存在盲目性与同质化。未能依托自身资金、资源优势聚焦核心赛道,对全球物流格局演变及海外市场需求研判不足,资源配置低效,难以构建可持续的全球竞争优势。(3)创新驱动投入与支撑体系不足。国企在智能物流技术研发、服务模式创新及海外拓展等方面的资金和研发投入不足,技术研发占比偏低,对人工智能、大数据等前沿技术应用不及时,服务创新滞后于国际市场多元化、高品质需求,未形成创新引领发展的核心动能^[3]。(4)跨境风险管控体系建设薄弱。部分国企对国际政策、汇率、地缘政治等系统性风险研判不深,防控体系不完善,缺乏专业管控团队与健全的

预警、应对机制,对海外业务运营中的不确定性预判不足、处置不力,风险事件频发,制约海外业务稳健发展。

3 国企推动国际物流高质量发展的对策建议

3.1 深化国企改革,破解运营效率短板,提升市场化适配能力

(1)推进体制机制创新:针对决策繁琐、效率偏低的问题,进一步完善现代企业制度,明确股东会、董事会、监事会和经营管理层的权责划分,简化决策流程,打破传统体制机制束缚。建立市场化薪酬激励与约束机制,将经营业绩与薪酬分配紧密挂钩,设立超额奖励、股权激励等方式,激发企业内生动力和员工积极性,实现运营效率提升,精准适配国际物流市场的瞬息万变。(2)优化业务布局:针对资源分散、核心业务不突出的问题,聚焦港口运营、国际运输、全球供应链服务等核心领域,整合内部物流资源,剥离非核心业务,降低运营成本。推动同行业国企协同合作,打破资源壁垒,实现航线、仓储、客户资源共享互补,打造规模化运营模式,提升规模效应和市场话语权,破解市场适配能力不足的难题^[4]。(3)强化市场化竞争意识:针对竞争意识薄弱、经营策略僵化的问题,主动学习国际物流市场规则,摒弃行政化运营思维,借鉴民企灵活模式和外资先进管理经验,优化经营策略。围绕国际市场需求变化,快速调整业务结构、服务标准和价格体系,提升市场响应速度,在竞争中抢占先机,切实增强市场化生存与发展能力。

3.2 强化核心能力建设,补齐服务短板,提升国际竞争力

(1)加大技术创新投入:针对技术滞后、全链路服务不足的问题,加大对人工智能、大数据、物联网等前沿技术的研发投入,推动技术与业务深度融合,打造智能仓储、智能运输、全链路可视化为一体的智能物流体系,提升运转效率和服务精准度。借鉴行业先进智能供应链系统经验,推动物流全链路智能化升级,实现供应链动态调控,降低成本,破解核心技术与服务质量短板。(2)完善全球服务网络:针对海外布局不足、末端服务薄弱的问题,依托“一带一路”倡议,优化中欧(亚)班列、西部陆海新通道等物流通道布局,加密航线班次,提升通行效率。加强海外仓、分拨中心建设,推进海外本地化运营,适配当地市场需求,提升末端配送能力,构建“通道+枢纽+网络+服务”四位一体体系,破解服务覆盖不足、响应不及时的问题^[5]。(3)提升全链条服务能力:针对业务单一、高附加值业务偏少的问题,推动业务从传统基础服务向供应链综合服务转型,整合物流、信息流、资金流,提供“端到端”定制化解决方案。借鉴行业先进综

合服务模式,拓展供应链金融、报关报检、跨境电商物流等高附加值业务,丰富服务品类,满足客户多元化需求,提升盈利能力和核心竞争力^[6]。

3.3 加强人才队伍建设,破解人才瓶颈,夯实发展基础

(1) 完善人才培养体系:针对复合型人才匮乏、现有人才能力不足的问题,与高校、科研机构建立长期合作,定向培养聚焦国际物流业务、国际贸易规则、跨文化沟通的复合型人才。定期组织员工开展专业培训、海外研修和岗位练兵,提升员工专业素养、外语水平和跨文化沟通能力,适配海外业务拓展需求。(2) 加大人才引进力度:针对人才梯队断层、高端人才短缺的问题,制定针对性人才引进政策,重点引进熟悉全球物流规则、具备海外运营经验的高端管理、技术和运营人才。借鉴国际先进人才管理经验,优化人才队伍学历、专业和年龄结构,补齐人才短板,提升队伍整体素质。(3) 建立健全人才激励机制:针对人才积极性不足、流失率高的问题,完善薪酬福利体系,打破“平均主义”,实现“多劳多得、优绩优酬”,增强人才吸引力。建立容错纠错机制,鼓励员工在业务创新、市场拓展中大胆尝试,完善职业发展通道,为核心人才提供晋升机会,留住核心人才,激发队伍活力。

3.4 优化外部环境,强化风险防控,破解外部制约

(1) 加强政策协同:针对政策碎片化、衔接不畅的问题,推动交通、海关、商务等部门加强沟通协作,出台协同性强的支持政策,简化国企海外投资、航线审批、报关报检等流程,降低运营成本,为海外布局和业务拓展提供政策保障和便捷政务服务,破解政策协同不足的制约。(2) 积极参与国际合作:针对国际市场壁垒高、地缘政治复杂的问题,主动参与全球物流规则制定,提升我国话语权。加强与“一带一路”沿线国家物流企业、国企的合作,搭建合作平台,共享资源、打破壁垒,推动区域物流一体化,降低贸易保护主义和市场准入壁垒的不

利影响^[7]。(3) 完善风险防控体系:针对海外运营风险高、防控能力弱的问题,建立健全风险研判与预警机制,组建专业风控团队,常态化研判政策、汇率、地缘政治等各类风险,及时发布预警。优化风险应对预案,完善防控流程,通过多元化布局、套期保值等方式降低损失,提升抗风险能力,保障海外业务稳定发展。

结束语

综上,结合国际物流行业发展现状与国企参与实践,得出以下研究结论:一是国际物流竞争已从传统单一运输能力,转向全链条、一体化的综合供应链服务能力竞争。二是国企参与国际物流具备资源整合和基础设施优势,但其市场化运营、数字化转型及高附加值服务能力仍有明显短板。三是推动国企实现国际物流高质量发展,需从体制机制创新、全球服务网络完善、数字化建设及风险治理四个维度协同发力,补齐短板、发挥优势。

参考文献

- [1] 国务院国有资产监督管理委员会.山东省港口集团2025年绿电发电量突破1亿度多维度推进绿色转型[EB/OL]. 2025-11-01.
- [2] 中国邮政集团有限公司.跨越万里通达世界[EB/OL]. 2025-07-22.
- [3] 李洪晨,吴艾旻.智慧物流发展现状及发展趋势探究[J].医药卫生,2021,(7):90-92.
- [4] 高丽.智慧物流发展现状及趋势研究[J].建筑技术科学,2025,(9):105-108.
- [5] 秦基利,王飞.浅析海运物流的发展现状及对策[J].工程地质学,2020,(5):55-56.
- [6] 孙楚绿,于丽艳.大数据对物流供应链创新发展的影响与应用对策[J].科技管理研究,2021,41(2):187-192.
- [7] 李涛.“互联网+”背景下国有企业物资采购管理的创新[J].现代工业经济和信息化,2020,10(8):146-147.