

HẬU CẦN TRUNG QUỐC:

ĐẶC ĐIỂM VÀ XU HƯỚNG PHÁT TRIỂN

TS. PHẠM THỊ THANH BÌNH

Viện Kinh tế và Chính trị thế giới

Gần 3 thập kỷ cải cách và chuyển đổi sang nền kinh tế thị trường đã giúp Trung Quốc đạt được sự tăng trưởng ngoạn mục. Hiện Trung Quốc là cơ sở chế tạo lớn nhất thế giới và đang có xu hướng trở thành thị trường có tiềm năng của thế giới. Với ưu thế về quy mô, triển vọng tăng trưởng kinh tế của Trung Quốc sẽ phụ thuộc vào năng lực của ngành dịch vụ hậu cần, vào khả năng cung cấp có hiệu quả các nguồn lực sản xuất và việc giảm chi phí vận chuyển. Cùng với sự tăng trưởng kinh tế và việc gia nhập WTO, ngành hậu cần Trung Quốc đã và đang thu hút sự quan tâm chú ý của nhiều tổ chức xã hội như các Viện nghiên cứu của chính phủ, các nhà sản xuất, các nhà bán buôn và cung cấp dịch vụ hậu cần, các tổ chức giáo dục và trường đại học. Bài viết tập trung phân

tích một số đặc điểm phát triển của ngành công nghiệp hậu cần và những xu hướng phát triển của ngành hậu cần trong thập kỷ tới.

1. CÔNG NGHIỆP HẬU CẦN TRUNG QUỐC: ĐẶC ĐIỂM PHÁT TRIỂN

Công nghiệp hậu cần Trung Quốc đang bước vào giai đoạn phát triển nhanh nhờ có sự tăng trưởng kinh tế và sự phát triển ngày càng mạnh của các nhà sản xuất chế tạo và các nhà bán lẻ Trung Quốc. Năm 2002, tiêu dùng liên quan đến hậu cần ước tính lên đến 23 tỉ USD (khoảng 190 tỉ NDT). Năm 2002 được coi là năm thịnh vượng của các doanh nghiệp hậu cần bên ba (3PLs- Third Party Logistics). Mặc dù 3PLs chỉ kiểm soát một khối lượng nhỏ thị trường hậu cần Trung Quốc (khoảng 2% các

hoạt động hậu cần), song 3PLs có vai trò rất quan trọng trong hoạt động của các công ty đa quốc gia, trong việc mở rộng hoạt động và thành lập các công ty mới. 3PLs bao gồm hàng loạt các nhà quản lý, cung cấp hàng hóa, những người ký kết các yêu cầu về sản phẩm cần vận chuyển với các hãng hàng không và các đại lý chuyên chở đường bộ. Năm 2003, công nghiệp hậu cần Trung Quốc đạt 788 tỉ NDT giá trị gia tăng, tăng hơn 10,5% cùng kỳ năm trước. Trong giai đoạn 2003-2006, 70% các nhà cung cấp dịch vụ hậu cần của Trung Quốc đã đóng góp tới 30% mức tăng doanh thu kinh doanh hàng năm. Chỉ tính riêng 3 quý đầu năm 2006, công nghiệp hậu cần Trung Quốc đạt 44 nghìn tỉ NDT, tăng 15,6% so với cùng kỳ năm trước. Năm 2007, công nghiệp hậu cần Trung Quốc đạt tỉ lệ tăng trưởng kép 35%. Tuy đạt được sự tăng trưởng nhanh, song ngành công nghiệp hậu cần Trung Quốc vẫn còn một số tồn tại. Ngoài các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài, các doanh nghiệp có vốn đầu tư gián tiếp của Trung Quốc ở vùng ven biển phía Đông và một số doanh nghiệp hậu cần chuyên môn hóa, phần lớn việc vận chuyển đều có phương thức hoạt động "large and all-embracing" (lớn cũng như bao trùm mọi việc) và "small and all-embarcing" (nhỏ cũng như bao trùm mọi việc). Bởi vậy, tính chuyên môn hóa của ngành hậu cần không cao, tính tập trung thấp. Chính vì thế, doanh thu của 3PLs chỉ chiếm khoảng 5% tổng doanh thu của thị trường hậu cần. Bên cạnh đó, hệ thống thông tin hậu cần

chưa phát triển tốt bởi thiếu một trục thông tin hậu cần hiện đại mang tầm cỡ khu vực và thế giới, chưa có hệ thống giao thông vận tải phát triển toàn diện, cách thức vận chuyển đa phương tiện nghèo nàn, phương pháp tổ chức và công nghệ vận chuyển còn lạc hậu. Nhìn tổng thể, công nghiệp hậu cần Trung Quốc nổi lên 4 đặc điểm cơ bản sau:

Thứ nhất, công nghiệp hậu cần Trung Quốc mới chỉ ở giai đoạn đầu của sự phát triển. Hiện đang tồn tại sự chênh lệch khá lớn giữa mức phát triển hậu cần Trung Quốc với mức tiêu chuẩn của hậu cần quốc tế. Ngành hậu cần hiện đại đòi hỏi những người cung cấp nguyên vật liệu thô, các nhà sản xuất, các nhà bán buôn, bán lẻ, những người điều hành ngành hậu cần và người tiêu dùng cuối cùng phải có mối liên hệ khăng khít với nhau. Theo tiêu chuẩn đó, mạng lưới và hệ thống hậu cần hiện nay của Trung Quốc mới chỉ ở giai đoạn đầu của sự phát triển.

Hệ thống giao thông vận tải về cơ bản đã được hình thành, bao gồm: đường sắt, đường cao tốc, đường thủy, đường hàng không và đường ống dẫn dầu. Các làn đường giao thông, trạm chuyên chở hàng hóa, phương tiện và thiết bị vận chuyển, việc đóng gói đang có sự tiến triển tốt. Trong lĩnh vực thông tin viễn thông, các mạng lưới truyền thông từ xa có ứng dụng cáp treo quang học, sóng điện từ từ xa và hệ thống vệ tinh đã phát triển, tạo dựng được cơ sở công nghệ cho việc trao đổi, quản lý và kiểm soát mọi thông tin hậu cần.

Tuy nhiên, qui mô nói chung của cơ sở thông tin viễn thông Trung Quốc cho đến nay vẫn còn rất hạn chế. Ví dụ, tính đến cuối năm 2000, Trung Quốc đã có tổng chiều dài đường cao tốc lên tới 16.300 km (dài thứ ba thế giới), nhưng tỉ trọng đường cao tốc chỉ chiếm 14,6 km trên 1km² (thua xa so với 177 km ở Đức và 64 km ở Mỹ). Và cứ mỗi 10.000 dân chỉ có 10,43 km đường cao tốc. Bên cạnh đó, mạng lưới thông tin viễn thông tập trung chủ yếu ở những vùng ven biển. Nhiều hệ thống kênh rạch, sông, cảng biển, nơi đậu tàu, đường sắt, đường hàng không và các thiết bị giao thông vận tải đang rất cần sự phát triển mạnh hơn nữa. Trung Quốc vẫn còn thiếu những thiết bị vận hành hậu cần hiện đại. Công nghệ thông tin viễn thông chưa được ứng dụng rộng rãi. Quản lý hành chính thiếu sự tập trung. Chi phí giao thông vận tải cao và hoạt động quản lý các doanh nghiệp còn nghèo nàn. Theo EIU (Economist Intelligence Unit), tổng chi phí của ngành công nghiệp hậu cần Trung Quốc hiện đã vượt 200 tỉ USD (chiếm 20% GDP của đất nước) gấp đôi mức chi phí hậu cần của Mỹ (9,7%). Chỉ trong 3 quý đầu năm 2006, chi phí giao thông vận tải chiếm 1.4216 nghìn tỉ NDT (54,2% tổng chi phí hậu cần), tăng 12,4% so với cùng kỳ năm trước. Thời hạn kiểm kê nguyên vật liệu của các doanh nghiệp chế tạo Trung Quốc vẫn còn khá dài, chiếm tới 20 ngày; 51 ngày đối với sản phẩm hoàn chỉnh; và 34 ngày đối với hàng hóa của các doanh nghiệp thương mại. Khối lượng hàng hóa bị mất mát trong quá trình vận chuyển chiếm

hơn 2%. Thời gian phân phối hàng hóa chậm hơn 90% mức trung bình. Tất cả những tồn tại trên đây thể hiện mức chênh lệch khá lớn của mạng lưới quản lý cung cấp hậu cần của Trung Quốc so với của các nước phát triển.

Thứ hai, công nghiệp hậu cần Trung Quốc có tiềm năng lớn cho tăng trưởng nhanh. Mặc dù hiện nay ngành công nghiệp hậu cần Trung Quốc vẫn tương đối lạc hậu về năng lực hậu cần, nhưng đã thể hiện tiềm năng phát triển rất lớn. Dự đoán giảm 2% chi phí hậu cần của Trung Quốc trong 5 năm tới sẽ dẫn tới tiết kiệm được 120 tỉ USD. Trong những năm tới, tỉ lệ tăng trưởng thị trường dịch vụ hậu cần Trung Quốc sẽ vượt mức 20% mỗi năm. Hiện nay, 3PLs đã chiếm phần lớn các hoạt động giao dịch hậu cần ở Trung Quốc. Tăng trưởng của thị trường hậu cần Trung Quốc có liên quan chặt chẽ đến tăng trưởng kinh tế. Những năm gần đây, Trung Quốc duy trì được tỉ lệ tăng trưởng ở mức 7%-8%. Trong những năm tới, thương mại xuất nhập khẩu của Trung Quốc sẽ tăng từ 400 tỉ USD hiện nay lên 600 tỉ USD. Trung Quốc là nước có khối lượng trao đổi thương mại lớn thứ 3 trên thế giới (sau Mỹ và Đức). Điều quan trọng hơn cả là tỉ lệ tăng trưởng của vốn nước ngoài vẫn tiếp tục giữ ở mức cao.

Hiện có 90% trong số 500 doanh nghiệp hàng đầu của thế giới đã đầu tư vào Trung Quốc. Các doanh nghiệp có vốn nước ngoài này cùng với vốn đầu tư gián tiếp của người Trung Quốc ở nước ngoài là cơ sở, điều kiện rất thuận lợi cho sự phát triển dịch vụ hậu cần. Các

doanh nghiệp trong nước cũng trong tình trạng tương tự. Với sự phát triển của công nghệ cao, thương mại điện tử và việc quản lý các chuỗi mắt xích cung cấp, nền sản xuất, mua bán và các phương pháp điều hành của doanh nghiệp Trung Quốc đang ngày càng tích lũy được nhiều kinh nghiệm. Nhiều công ty đang bắt đầu thực hiện quá trình liên kết các chuỗi mắt xích cung cấp của mình. Nguồn lực cho phát triển hậu cần đang ngày càng được mở rộng.

Thứ ba, công nghiệp hậu cần Trung Quốc là một bộ phận không thể thiếu của thị trường hậu cần quốc tế. Cùng với sự phát triển của công nghệ thông tin và quá trình toàn cầu hóa kinh tế, sự liên kết và hội nhập của ngành hậu cần quốc tế ngày càng trở nên rõ nét. Hậu cần Trung Quốc sẽ trở thành một bộ phận của quá trình liên kết toàn cầu này. Các công ty đa quốc gia đã được hình thành ở Trung Quốc đang từng bước hội nhập vào các chuỗi mắt xích cung cấp toàn cầu. Các công ty hậu cần quốc tế cũng đang tham gia vào thị trường Trung Quốc. Điển hình là các công ty: Ryder, Exel, Pinalpina, UPS, FedEx, APL, Maersk đang thiết lập các chi nhánh của mình ở Trung Quốc.

Cùng với các ngành công nghiệp khác, hậu cần đang ngày càng trở thành ngành đa quốc gia. Những hạn chế về mặt địa lý và sự chia rẽ khu vực dần dần sẽ được thay thế bằng sự liên kết của hậu cần toàn cầu. Hậu cần Trung Quốc trở thành một bộ phận không thể thiếu được của thị trường hậu cần quốc tế. Cùng với việc gia nhập Tổ chức

thương mại thế giới (WTO), ngày càng nhiều các doanh nghiệp nước ngoài sẽ đầu tư vào Trung Quốc, mở rộng phạm vi trao đổi và hợp tác giữa các doanh nghiệp hậu cần nước ngoài với doanh nghiệp hậu cần Trung Quốc.

Thứ tư, công nghiệp hậu cần Trung Quốc nhận được sự ủng hộ rất mạnh của chính phủ. Hiện nay, Chính phủ Trung Quốc coi hậu cần là ngành công nghiệp chiến lược và hậu cần nằm trong danh mục ưu tiên phát triển của kế hoạch 5 năm lần thứ X. Trong một số lĩnh vực, chính quyền địa phương đã dành sự ưu đãi cao nhất cho ngành hậu cần. Các viện nghiên cứu của chính phủ và chính quyền các địa phương như Thượng Hải, Quảng Châu, Bắc Kinh... đã ban hành các chính sách và biện pháp nhằm khuyến khích, thúc đẩy phát triển ngành hậu cần. Tháng 3-2006, Ủy ban kinh tế và thương mại của Chính phủ, Bộ Giao thông đường sắt, Bộ Ngoại thương và Bộ Công nghệ thông tin đã xuất bản ấn phẩm *Những đánh giá nhằm thúc đẩy nhanh sự phát triển ngành hậu cần ở Trung Quốc*. Đây là lần đầu tiên Trung Quốc công bố những suy nghĩ thẳng thắn về mục tiêu phát triển ngành hậu cần, đưa ra hàng loạt quan điểm trao đổi tích cực về những vấn đề liên quan đến hậu cần, tạo môi trường thích hợp cho sự phát triển ngành hậu cần hiện đại, củng cố kế hoạch và xây dựng cơ sở hạ tầng hậu cần, khuyến khích phát triển công nghệ thông tin và những sáng tạo công nghệ mới, mở rộng hoạt động các thị trường hậu cần và từng bước đặt kế hoạch đào tạo các nhân

viên hậu cần. Đồng thời, Bộ Công nghệ thông tin phát hành tài liệu nhằm khuyến khích phát triển các dịch vụ hậu cần liên kết cho các doanh nghiệp vận tải Trung Quốc.

2. CÔNG NGHIỆP HẬU CẦN TRUNG QUỐC: XU HƯỚNG PHÁT TRIỂN

Các chuyên gia kinh tế Trung Quốc đề cập đến 5 xu hướng phát triển chính của ngành công nghiệp hậu cần sau thời kỳ gia nhập WTO của Trung Quốc, trong đó xác định rõ việc thành lập 3 ngành công nghiệp hậu cần bao gồm các doanh nghiệp sở hữu nhà nước, các doanh nghiệp tư nhân và các doanh nghiệp hoàn toàn của nước ngoài nhưng có sự đầu tư của Chính phủ Trung Quốc. *Năm xu hướng phát triển cơ bản* của ngành công nghiệp hậu cần Trung Quốc được ông Ding Junfa - Phó Chủ tịch quản trị của Hiệp hội hậu cần và mua bán Trung Quốc (China Federation of Logistics and Purchasing - CFLP) đưa ra là:

Thứ nhất, công nghiệp hậu cần Trung Quốc đang trong giai đoạn phát triển nhanh. Với điểm xuất phát chỉ có một vài doanh nghiệp sở hữu nhà nước (SOEs), hiện nay sau hơn một thập kỷ phát triển đã có hàng loạt các nhà cung cấp dịch vụ hậu cần trong nước, nước ngoài, 3PLs và rất nhiều các nhà cung cấp dịch vụ địa phương có qui mô vừa và nhỏ. Danh từ “hậu cần” đã xuất hiện ở khắp nơi, trên quảng cáo và trong các báo chí hàng ngày. Hậu cần là từ “nóng nhất” (hottest) hiện nay ở Trung Quốc. Những năm sau khi gia nhập WTO và

cùng với xu hướng phát triển kinh tế thị trường, các doanh nghiệp Trung Quốc ngày càng có yêu cầu lớn về một hệ thống hậu cần nhanh và hiệu quả. Trong vòng 10-20 năm tới sẽ là “kỷ nguyên vàng” đối với sự phát triển của ngành công nghiệp hậu cần Trung Quốc. Khi Trung Quốc trở thành cường quốc kinh tế trên thế giới, ngành công nghiệp hậu cần sẽ có bước phát triển rất nhanh với mức chi phí hậu cần của toàn xã hội giảm dưới 15% mức GDP.

Thứ hai, sự hợp tác ngày càng tăng giữa hoạt động của các doanh nghiệp và các tổ chức của chính phủ. Điều này tạo ra một sự điều chỉnh lớn trong bản thân ngành công nghiệp hậu cần. Hướng tập trung chủ yếu trong cuộc cải cách của Chính phủ Trung Quốc ở giai đoạn cuối của quá trình chuyển đổi đó là chuyển một phần trách nhiệm, nhiệm vụ của ngành hậu cần sang cho các hiệp hội thương mại thích hợp. Các doanh nghiệp hậu cần sẽ dần dần trưởng thành và các dịch vụ gia tăng đa chức năng của nhân viên sẽ trở thành xu hướng hoạt động chủ đạo.

Thứ ba, thành lập 3 tổ chức thương mại lớn. Đó là các doanh nghiệp sở hữu nhà nước, các doanh nghiệp tư nhân và các doanh nghiệp nước ngoài có vốn đầu tư của Trung Quốc. Sau 3 năm cạnh tranh, phát triển và điều chỉnh, các tổ chức này đã hình thành được công việc chính của mình trên thị trường. Mỗi doanh nghiệp đều có khách hàng và lãnh thổ riêng của mình. Tuy nhiên, mức độ mở cửa của ngành công nghiệp hậu cần Trung Quốc đối với người nước ngoài vẫn

còn chậm chạp so với các ngành công nghiệp chế tạo truyền thống. Điều đó có nghĩa là ngành công nghiệp hậu cần sẽ không thu được nhiều lợi nhuận trong khoảng thời gian ngắn và không tránh khỏi dẫn đến cuộc cạnh tranh gay gắt giữa 3 lực lượng công nghiệp này. Liên kết, cải tổ và đại tu toàn bộ sẽ là xu hướng không tránh khỏi.

Thứ tư, ngành công nghiệp hậu cần hiện đại của Trung Quốc đang ngày càng có những đóng góp rất lớn cho nền kinh tế đất nước. Quốc tế hoá, thương mại hóa, chuyên môn hóa, tiêu chuẩn hóa, thông tin hóa và pháp luật hậu cần sẽ thúc đẩy sự phát triển của ngành công nghiệp hậu cần Trung Quốc trong nền kinh tế thị trường phát triển. Trung Quốc có kế hoạch mở rộng hơn nữa các hoạt động kinh doanh thương mại ra thế giới nhằm hiện đại hóa toàn bộ lĩnh vực phân phối, bán buôn, bán lẻ hàng hóa. Cùng với chính sách mở cửa và gia nhập WTO, Trung Quốc sẽ dần dần tái điều chỉnh khu vực hàng hóa của mình bao gồm cả quyền kinh doanh và các dịch vụ phân phối khác trong những năm tới. Hiện Trung Quốc đã có hơn 730.000 doanh nghiệp hậu cần đang hoạt động.

Thứ năm, sự phát triển của ngành công nghiệp hậu cần sẽ ngày càng dựa vào học thuyết cung cấp theo dây chuyền, ứng dụng công nghệ cao và vốn đầu tư. Trung Quốc dành sự chú ý đặc biệt cho hoạt động chuỗi cửa hàng kinh doanh và hậu cần liên kết. Chính phủ cũng tạo điều kiện cho sự thâm nhập của vốn nước ngoài và khuyến khích những kinh nghiệm và công nghệ hậu cần của các

nước phát triển nhằm thúc đẩy hoạt động kinh doanh thương mại truyền thống của Trung Quốc. Khả năng quản lý và công nghệ của các nước tiên tiến sẽ được đặc biệt chú ý nhằm mở rộng các hoạt động phân phối trong nước ra bên ngoài. Thế kỷ XXI sẽ là thế kỷ của kinh doanh điện tử và chuỗi mắt xích cung cấp. Bắc Kinh sẽ là cơ sở hậu cần và phân phối chính cho khu vực châu Á - Thái Bình Dương.

Gia nhập Tổ chức Thương mại thế giới (WTO), ngành hậu cần Trung Quốc được khuyến khích trên 2 phương diện: *Thứ nhất, tạo điều kiện cho các nhà đầu tư mới (thường là các nhà đầu tư nước ngoài) cộng tác với những tổ chức có trách nhiệm nắm giữ phần lớn tài sản cứng.* Chính phủ Trung Quốc nhận thức được sự lạc hậu và chậm trễ của ngành hậu cần nên đã dành sự ưu tiên đặc biệt cho ngành này. Kết quả là, các tổ chức nắm giữ tài sản lớn đang rất tích cực tìm kiếm cách thức quản lý và công nghệ, mở nhiều cơ hội cho các công ty nước ngoài hợp tác với họ; *Thứ hai, gia nhập WTO sẽ mở cửa một số lĩnh vực giao thông vận tải và hậu cần cho sự tham gia trực tiếp của nước ngoài.* Sau 4 năm gia nhập tổ chức thương mại thế giới, các công ty nước ngoài được phép sở hữu 100% hoạt động chuyên chở hàng hóa của các đại lý thuế quan và 3PLs ở Trung Quốc.

Sau khi gia nhập WTO, các nhà cung cấp dịch vụ hậu cần nước ngoài không ngừng đăng ký kinh doanh vào hoạt động hậu cần Trung Quốc. Hàng loạt các công ty hậu cần quốc tế 3PLs lần lượt được hình thành. Nổi bật nhất phải kể

đến 4 ông trùm quốc tế trong lĩnh vực hậu cần là UPS, TNT, DHL và FedEx đã đầu tư một khối lượng vốn rất lớn ở Thượng Hải, Bắc Kinh, Hồng Kông và Quảng Châu để thành lập các trung tâm phân phối chuyển phát nhanh tới khu vực châu Á - Thái Bình Dương và các cơ sở hậu cần chính của họ tại các thành phố lớn này. Sự tham gia ngày càng nhiều của các nhà đầu tư nước ngoài đã giúp Trung Quốc xóa bỏ được các rào cản đối với sự thâm nhập của nước ngoài vào lĩnh vực hậu cần. Vốn nước ngoài tăng dần trong các ngành công nghiệp hậu cần Trung Quốc, trong các thị trường đào tạo nguồn nhân lực, quản lý và thiết kế dây chuyền cung cấp và trong ngành quảng cáo. Hiện đã có hơn 2/3 trong số 10 nhà bán lẻ hàng đầu thế giới đang hoạt động tại Trung Quốc. Tỷ lệ tăng trưởng hàng năm của thị trường hậu cần 3PLs đạt 25% trong giai đoạn 2002-2005. Chính phủ Trung Quốc coi ngành công nghiệp hậu cần là ngành công nghiệp chiến lược và cam kết sẽ tăng hơn nữa nguồn vốn đầu tư cho tất cả các trung tâm hậu cần trên toàn lãnh thổ. Mục tiêu quan trọng trong kế hoạch 5 năm lần thứ XI của chương trình phát triển kinh tế - xã hội đối với ngành hậu cần là đạt 90 nghìn tỉ NDT vào năm 2010 (tăng gấp đôi năm 2005). Chi phí hậu cần chỉ chiếm khoảng 10% (so với 12% trong kế hoạch 5 năm lần thứ X). Giá trị gia tăng của ngành công nghiệp hậu cần sẽ đạt 9% GDP. Thành lập một hệ thống dịch vụ hậu cần hiện đại với tốc độ phát triển nhanh, hiệu quả, an toàn và thuận tiện, có khả năng cạnh tranh

với thị trường hậu cần quốc tế. Ngành công nghiệp hậu cần phải được nâng cấp đổi mới các tiêu chuẩn để có thể trở thành ngành công nghiệp hiện đại hóa, chuyên môn hóa và xã hội hóa cao.



TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. *China is Trying to Cope With Its Logistics Challenges But Gaps Persist*. Wharton School of the University of Pennsylvania (2005). In <http://www.Knowledge.wharton.upenn.edu/article>
2. Jim DAI (2003), *2002 China Logistics Provider Survey: Results and Findings*. The Institute of Logistics and Transportation, China Communication & Transportation Association (CCTA), Beijing.
3. Fu Yuning (2003), *The Logistics Industry in China: From Drawn to Sun*. Speech to American Chamber of Commerce 14th Leadership Series Luncheon on Wednesday, July 9th 2003.
4. *Opening and Developing China's Distribution and Logistics Industries*. China Trade in Services Report 2006.
5. Sarah Bowling (2006), *Logistics in China are in early development, but changing quickly*. Logistics Management Article on 18 Jan 2006.
6. Staffan Hertzell (2001), *China's Evolving Logistics Landscape*. McKingsey & Company, Greater China Office.