

# 多中心视角下欧洲城市集配中心的建设模式与启示

## International Experience and Implications of European Urban Consolidation Centers: A Polycentric Governance Perspective

韩来伟 肖作鹏  
Han Laiwei, Xiao Zuopeng

**摘要:** 建设城市集合配送中心是 50 多年来西方城市物流规划普遍使用的策略之一。本文首先回顾了欧洲城市从转运中心到集配中心的概念发展,介绍了目前集配中心的实践类型差异和实施成效,指出集配中心在开发理念、运营机制等方面存在的问题和转型策略。其次,针对可持续运营等问题,笔者引入城市治理的多中心理论,研究政府主导模式遭遇挑战的原因,分析政府和市场等主体在多中心理念下互动模式的灵活性与多样性;归纳了欧洲城市集配中心在创新经营模式、优化物流服务、平衡利益需求、建立保障措施等方面的具体策略,揭示了多中心理念在集配中心建设和运用过程中的价值创造过程,以及帮助实现经济、环境与社会可持续发展的综合效益。最后,文章阐述了欧洲城市集配中心多主体参与的建设模式和运营模式,并对我国城市开展类似实践提出建议。

**Abstract:** Establishing urban consolidation centers (UCC) has been one of the most prevalent urban logistics policy schemes in the West for more than 50 years. This paper reviews the conceptual evolution of UCC in Europe and introduces its diversity in current practices and implementation effectiveness. Targeting the economic sustainability of UCC, this paper summarizes the challenges and subsequent shifts in development ideas and operation mechanisms. With the polycentric theory of urban governance, this paper attempts to explain the failure of the government-led UCC and shows how the flexible engagement and diversified interaction of public and private stakeholders led to the success of UCC. The detailed strategies include innovating business model innovation, optimizing logistics services, designing a balance of interests, and strengthening policy supports. These cases demonstrate how polycentrism achieves value creation in the context of UCC and displays the benefits created in economic, environmental, and social sustainability. This paper ends with the policy implications of polycentric UCC and suggestions for China carrying on similar works in the future.

**关键词:** 城市集配中心; 多中心主义; 物流设施; 建设模式; 物流设施规划; 经济可行性

**Keywords:** Urban Consolidation Center; Polycentrism; Logistics Facilities; Construction Mode; Logistics Facilities Planning; Economic Feasibility

国家自然科学基金 (41801151), 深圳市自然科学基金 (JCYJ20190806144618382), 香港特别行政区公共政策研究资助计划 (2021.C24.001)

**作者:** 韩来伟, 哈尔滨工业大学(深圳)建筑学院, 硕士研究生. yusufhlw@qq.com  
肖作鹏(通信作者), 博士, 哈尔滨工业大学(深圳)建筑学院, 副教授.  
tacxzp@foxmail.com

### 引言

建设城市集合配送中心(UCC: urban consolidation center, 下称集配中心)是城市物流规划最常见的策略之一。集配中心通常设置于城市中心外围边缘地区,汇集多个物流公司的货物流入,通过拆拼作业将大型车辆运输改为小型车辆配载,协同安排、统一配送货物到市中心区域<sup>[1]</sup>。集配中心对进入城市内部的物流运输链进行的承运方式的改变和时空重组,可以有效提高城市的货运集中化水平和物流整体效率,限制大型货车进入市中心,提高货车负载率,从而减少城市货运带来的各类排放和污染<sup>[2,3]</sup>。

因城市集配中心带来的利好和共享效应,西方城市在过去 50 年间对其开展了广泛的研究和实践探索<sup>[4]</sup>。早期城市集配中心主要由政府出资建设并组织运营,但是由于没有建立起可持续的财务机制,最终成效不尽人意。近年来,越来越多的私营企业、社会团体等受邀参与城市集配中心建设,建立了可持续的运营模式,取得了很好的成效。目前在西方特别是欧洲,城市集配中心的建设已经从政府的“独角戏”发展到不同主体的“合唱”,形成了公共产品私人供给、政府与社会合作、使用者联盟等多主体参与的多中心模式。西方学界也就集配中心经济可行性等议题深入探讨了政府等主体在资源配置中的效率和博弈模式等问题,分析了在多中心服务供给模式下城市物流公共设施如何实现经济上的可行与社会公共效益的平衡<sup>[5-7]</sup>。

近年来,在我国国家政策引导和市场驱动下,国内各城市也纷纷开展了共同配送、集配中心、公路物流港、统仓共配等实践<sup>[8-11]</sup>,引发了学界对集配中心等物流设施开发、建设与利用的关注和讨论<sup>[12-14]</sup>。

然而在城市规划领域，从财务可行性和经济可持续等角度深入讨论集配中心的开发模式和运营策略等问题的研究尚少。在此背景下，本文旨在通过分析集配中心在西方特别是在欧洲国家的发展，介绍欧洲城市集配中心建设引入多中心理念的路径，总结政府和市场等主体围绕可持续运营开展的探索，以期为我国城市开展类似实践提供参考与建议。

## 1 城市集配中心的概念发展与实践类型

### 1.1 从转运中心到集配中心

1970年代，经历了二战后的快速发展，西方各国的城市社会经济发展非常活跃。由于当时的运输社会化程度很低，企业普遍自建运输网络，加上政府层面也没有较强的物流规划意识，造成重型货车在城市内部畅行无阻，大小货车的低载或空载现象普遍，产生了交通拥堵、交通安全和环境污染等问题。受到同时期生态环境保护思潮的影响，交通运输界就城市物流提出了“转运中心”的概念（图1），建议由公共部门主导建设一些公用共享的物流场地，允许重型货车在场地内卸下运往市区的货物，换载更轻型、更环保的车辆，统一完成最后需要在城市内实现的交付活动，实现货物运输的合理化<sup>[15]</sup>。“转运中心”概念一经提出，就迅速吸引了英国、美国、加拿大、日本、荷兰等国的尝试，各国城市开始探索由政府出资开展建设和运营转运中心。然而，尽管相关项目启动得沸沸扬扬，实践结果却并不令人满意。具体表现为各物流公司对转运中心的使用意愿较低，转运中心货品吞吐量不足、成本支出很高，导致转运中心财政入不敷出等。转运中心的失败，既有管理上的问题，也有对市场的错误估计，但根本原因是彼时政府未对“转运中心如何吸引物流公司的

使用”有过深入的思考和回应。

经过一段时间的沉寂后，受到西方同时期城市治理思潮转变的影响，学界和政策制定者重新对转运中心的持续运营机制等问题进行了积极思考，并对运行操作等提出了调整建议<sup>[16-17]</sup>。最明显的变化是，政府开始吸收私营企业等各类主体参与建设转运中心的运营和开发，并着手将一些私营转运中心拓展为公共物流设施，改变原来完全由公共部门投资建设和运营的模式。与过去纯粹依赖强制使用和刚性执行的各项规章制度相比，私营主体的参与合作为转运中心的运营、管理和融资等注入了活力，使得转运中心的概念进一步拓展，成为功能更加完善、服务对象更为具体、经济更具可持续性的城市集配中心。从形式上看，欧洲各国开展了丰富的在地实践，涌现了不同尺度、服务不同对象的城市配送中心。

### 1.2 集配中心的实践类型

研究统计发现，目前全球至少已有100多个城市集配中心案例，其中大多数集中在欧洲，特别是英国（图2）、德

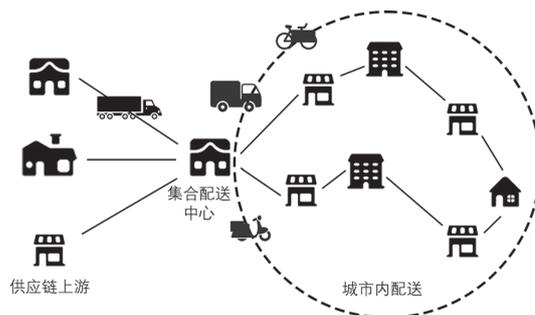
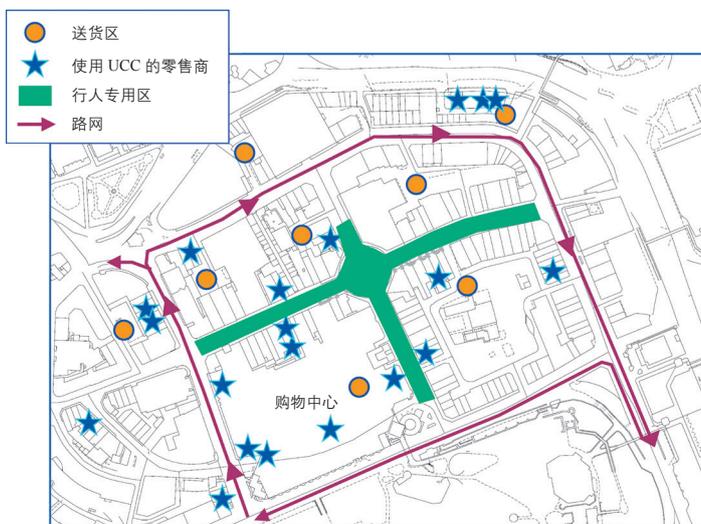
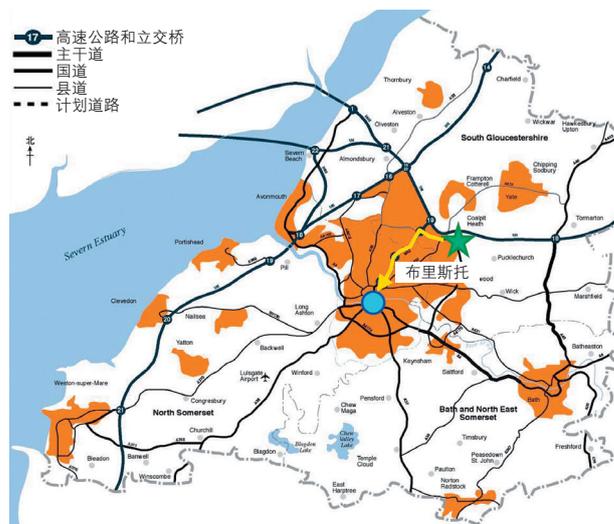


图1 建立转运中心后的城市配送系统



a 布里斯托集配中心的服务区域



b 布里斯托集配中心的配送路线

图2 英国布里斯托集配中心的实践案例

资料来源：参考文献[19-20]

国、意大利、荷兰、法国等国<sup>[18-20]</sup>。按照服务对象,这些案例可以归纳为面向特定地区、面向特定客户和为特定项目提供集配服务三种类型(表1)。不同类型的实践,在服务范围、服务活动、货物品类、发起主体及强制性、经营收入等方面具有显著差异。

类型一为面向城市整体或片区的集配中心。最初集配中心仅服务于城市中心区,而后扩展至特定片区,如历史文化保护区、老城区和商业区等<sup>[21]</sup>。老城区受道路狭窄、停车供应不足等因素的影响,传统各自为政的物流配送方式非常低效,产生了很多环境和交通问题。为此,意大利的帕多瓦、法国的拉罗谢尔面向老城区建立了集配中心,取得了非常好的成效。针对商业区,日本在多个城市的商圈开展了联合配送实践(joint delivery system)。

类型二为服务于大型场所或连锁机构的集配中心。这一类型通常由场地业主或运营方组织发起。场地业主可能在租赁协议中强制各租户使用集配中心;场所内的零售商也希望最大程度地减少现场存储,实现店内实际可用空间最大化,因此通常愿意使用。英国谢菲尔德麦都豪购物中心集配中心、希思罗机场集配中心都是这一类型的代表。这些项目在场地规划之初就提前考虑到在送货区专门设计卸货点,以方便配送车辆进入。

类型三是为建设项目服务的集配中心。建筑工程物流对城市生活和环境的影响巨大,因此建设服务于建筑工地的集配中心可以有效提升物料的配送效率,如减少配送车辆数目、

货运行程和配送时间等,还可以减少建筑工地的交通肇事伤亡事件。此类集配中心可以只为一个建筑项目建设周期服务,也可为整个建设过程服务;另外,集配中心可在原建设项目完成后,继续为新的项目服务<sup>[22]</sup>。

### 1.3 集配中心的实施成效

尽管有研究认为集配中心会弱化企业与消费者的联系,增加企业的运行费用,产生货物责任归属问题,甚至在局部地区和特定条件下还会增加运营里程和污染排放<sup>[23]</sup>,但整体来看,集配中心改变了城市供应链的组织和运作方式,为特定区域和项目提供了更高效率、更低冲击的物流服务,对运输商、付货者、收货方和道路使用者等都产生了积极作用,有效减少了物流交通对环境的影响(图3)。

针对24个处于试验或运营阶段的集配中心案例的量化评估结果显示,集配中心的建立使得车辆负载系数实现了15%~100%不等的增幅,车辆出行和行驶里程减少了60%~80%,运输活动产生的温室气体排放量减少了25%~80%。以德国卡塞尔集配中心为例,车辆利用能力(容量)从40%提升至80%,每个零售商年均卡车拥车数量从300辆下降到260辆;摩纳哥和伦敦引入集配中心后,送货车辆所使用的路边空间分别减少了42%和10%<sup>[24]</sup>;日本福冈天神集配中心使中央商务区道路内道路交通量减少了约8%,送货时间缩短了7%<sup>[25]</sup>。

还有研究指出,虽然集配中心对市区道路货运量及其环境影响的缓解作用在各地有不同作用,但总体来说集配中心

表1 集合配送中心的三种实践类型及其特征

特征	类型一：面向特定地区	类型二：面向特定用户	类型三：为特定项目服务
服务对象	城市整体或片区	大型场所或企业	建筑建设项目
服务区域	城市的部分或全部地区;具有狭窄街道的地区和历史古城	一个大型场所内部不同类型的地点;或不同地点的同类型场所	既可以服务于单个大型建筑项目,也可以为多个建设项目服务
服务活动	基础配送服务,以及仓储服务、增值物流服务等	基础配送服务,货架储货等售前服务以及常温、冷藏和冷冻货物储存服务	向工地运送建筑材料,还提供材料储存、回收服务
货物品类	供应零售和办公产品,有时也用于食品供应	零售产品和食品供应,也用来供应医院产品	整合配送建筑项目的建筑材料,包括住房、写字楼和医院等
发起主体	政府组织	企业组织	政府/企业组织
强制性	商户自主决定是否参与使用	纳入租赁协议强制租户使用	场地开发商或承包商自主决定,或公共管理部门强制要求使用
经营收入	零售商除了支付配送费用,还需支付集配中心会员费;当地政府补贴支持	由场所运营者和使用其服务的商店提供资金;无公共补贴支持	由私人开发商和公共管理部门共同支付;部分成本转嫁给各个建筑承包商
典型案例	<ul style="list-style-type: none"> <li>意大利帕多瓦城市集配中心;</li> <li>法国拉罗谢尔城市集配中心;</li> <li>荷兰奈梅亨城市集配中心;</li> <li>英国布里斯托集配中心</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>英国希思罗机场集配中心;</li> <li>英国谢菲尔德麦都豪购物中心集配中心;</li> <li>伦敦医院物流配送中心</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>英国伦敦希思罗机场开发建设期间的城市集配中心;</li> <li>瑞典斯德哥尔摩哈默比集配中心</li> <li>伦敦建设整合城市物流中心</li> </ul>

资料来源:作者根据参考文献[18]整理绘制

的积极作用与其能够吸引的物流商数量、托运人数量以及能够处理的货物规模有直接关联，也与其开发和运营模式密切相关。换言之，集配中心在财务上的持续经营依赖于其规模效应，又与其开发机制紧密关联。

## 2 集配中心的多中心开发和政策支持机制

### 2.1 政府主导模式遭遇挑战

集配中心的概念发展过程展现了其开发模式的转变与多样性。根据开发部门的性质，集配中心可以分为政府开发、私营开发和公私合营开发三种模式<sup>[26]</sup>（表2）。如前所述，早期的集配中心开发普遍采用政府完全主导模式——国家或城市政府成立专门部门负责建设、自持自营集配中心并且自负盈亏；运营主体面向市场招商，企业自主决定是否参与，参加者需向集配中心运营主体（一般为政府部门）支付会员费和配送费用。这种模式的权力结构实际上是“政府自愿开

发、企业自愿使用”的，但两个自愿性主体之间缺乏足够的联结。一方面，市场经济环境下，受新自由主义与福利改革影响，社会普遍担忧公权力的过度干预会影响自由竞争并造成垄断，因此大多数国家的上位法律不允许管理部门直接禁止承运人送货，也不能强制要求市场主体使用集配中心；另一方面，由于采用公共财政包揽的方式，集配中心缺乏改善服务的动力以吸引市场主体的参加。在这种情况下，如果集配中心不能产生足够的业务量并通过收费维持自身运营，政府或相关公共机构就需要弥补财务赤字。这种制度设计的缺陷，或让集配中心徒有其表，或形成补贴黑洞，使集配中心的运营难以为继，最后陷入“谁都不愿意接手”的窘境。

事实也按上述逻辑发展。市场主体普遍认为：（1）城市物流活动已普遍由公司内部承运或由承运商进行了整合，再通过集配中心重新安排货物流动，能够节约的成本和产生的收益都非常有限；（2）集配中心降低了托运人对交付产品的

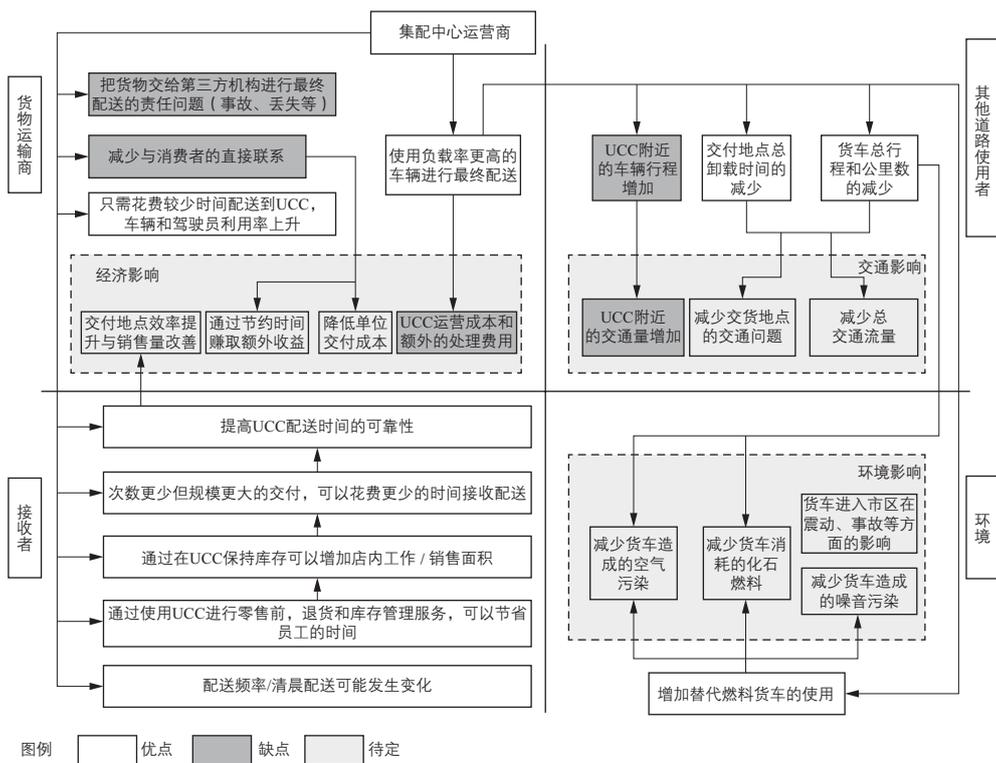


图3 集配配送中心的成效模型

资料来源：参考文献[18]

表2 城市集配中心的开发模式与实现方式

模式	公共所有	公私合营	私营合资	私企所有
实现方式	<ul style="list-style-type: none"> <li>政府委托中标私企运营</li> <li>政府成立专门部门运营</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>政府与企业共同成立新的公司，相关参与者成为公司股东</li> <li>政府与现有公司达成合作协议</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>企业间成立一家新的中立公司</li> <li>企业间指定在该地区没有业务经历的独立承运人运营</li> <li>承运人合作组织成员仓库互配共享</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>企业直接拥有运营</li> <li>企业通过分包合同间接拥有运营</li> </ul>

控制和责任，中间的责任归属问题模糊不清；(3) 配送活动本身是托运人（商家）的“名片”，由集配中心配送会减少托运人与消费者的直接联系。因此，几乎供应链上的所有主体都质疑通过集配中心的集拼服务提高零售和供应链的效率、压缩成本、获得投资回报的可行性，只不过这种质疑在后期引入私营主体后得到了一定程度的解决，获得了零售商和承运人的支持。

实际中，真正有兴趣使用集配中心的主要有三类主体：较小规模、没有建立起完备配送系统的商店和独立零售商；配送地点、卸货时间和送货规模不成比例的运输运营商；进行小规模、多地点配送，城市内配送业务效率低下的承运人。不过，上述主体规模都相对较小，选择外包配送服务的实质原因是帮助其转嫁配送成本。集配中心帮助其实现履约的成本相对较高，很难从中获利。

## 2.2 多中心开发模式的灵活性

为解决政府主导开发带来的问题，强化集配中心运营主体与使用者的联结，吸引更多的使用者，政府开始致力于鼓励各类私营主体以独资或合资的方式自主发起或参与集配中心的开发<sup>[27][28]</sup>（图4）。这里的私营主体，指的是货主、零售商、物流承运人、商会、协会和物流地产商。各类不同主体的参与，使开发模式呈现出多样性和灵活性，主要包括以下几类。

(1) 街道协会、地方商会等非政府组织或物流配送公司，出于响应政府监管、促进自身发展等需要，主动发起建立集配中心的倡议。这些非政府组织会通过制定交通量最小化计划、汇集物流平台资源等方式，对配送全流程提出新的要求，自下而上地参与集配中心的组织架构。例如在葡萄牙历史古城埃武拉，当地运输商协会为应对管理部门限制配送车辆进入市中心的法规修改，主动提出建立集配中心的倡议，并提供运输组织和交付系统上的支持，以保障配送与运营效率。

(2) 政府部门鼓励具有较大市场份额的整合运营商，如商业地产平台及渠道商等主导开发建设。大型购物中心业主等平台商之间进行合作建设集配中心，并将使用合作开发的集配中心作为招商准入要求写入租赁协议，为场内零售商提供额外的储存空间和配送服务，以实现分摊建设运营成本的目的。

(3) 承运人合作组织成员仓库互配共享，实现货物的整合运输。例如在德国埃森和弗莱堡，不同运输公司之间进行合作运输配送货物，即合作伙伴A将货物送至合作伙伴B或独立承运商C的仓库处，再由后者进行市中心地区的货物配送。

(4) 政府部门通过颁布行政许可，支持符合特定条件的市场主体开展集合配送，并将其纳入城市物流公共服务体系当中。例如在荷兰，私营承运公司如果具有一定客户基础和经营水平，以及拥有环保车辆车队或靠近城市的仓库，即可享有更长的到市中心的交货期。此类私营承运企业的仓库成为事实上的集配中心，而没有许可证的承运商需对其付费使用。

(5) 执行强制使用规定，特别项目必须开展集合配送。例如在伦敦希思罗机场，处于控制与主导地位的英国机场管理局强制要求其航站楼内的零售商须使用其专用配送中心，并规定由英通物流集团管理该中心的货运业务。强制使用措施更适合应用于专门用途的建设项目，如建筑工地等，因为这种类型的集配中心实践成效一般较为成功<sup>[29]</sup>。

(6) 建立中间合作平台，避免私人开发集配中心产生的垄断。既可以像意大利维琴察由市政府、商会和贸易协会共同组织成立一家新的中立性公司，也可以参考德国科隆、斯图加特等市，指定一家在该地区没有业务经历的独立承运人运营中间合作平台。这种模式在一定程度上解决了私人开发引起的关于垄断的争议。

## 2.3 政策支持路径的多样性

与市场主体合作，实质是政府将物流整合运输权让渡给市场，通过鼓励认定、财政补贴、特许经营、合资经营等多种方法减轻私人参与者的经济风险，证明运营相关的额外成本不必由物流公司或零售商完全承担，以更好地服务集配中心的发展。

启动补贴是集配中心成功的初始动力，也是最常见的政府财政支持类型。荷兰奈梅亨地方当局在集配中心成立初期向运营者发放补贴，并在三年内逐步减少补贴资金投入；意大利帕多瓦集配中心预计在私人运营者管理的第四年达到盈亏平衡的运营状态。具体的补贴持续时间需要根据实际发展情况确定，初期运营不佳时，则需要更加持久的公共

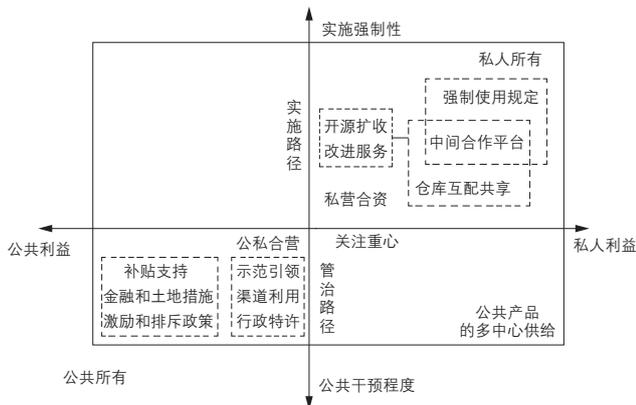


图4 城市集配中心的多中心供给模式

支持。除了直接补贴，政府还发放间接补贴，如对车队的资助等<sup>[30]</sup>。

提供持续的运营补贴是政府支持力度最大的类型，但这种情况的财政负担压力和风险较大，因此政府更倾向于金融和土地措施，即向集配中心运营商提供低息贷款或者优惠土地供应<sup>[31]</sup>。例如：摩纳哥、西班牙马拉加或法国拉罗谢尔等集配中心的运营商通常以低廉的租金获得政府提供的基础设施；在巴黎，受益于与市政府达成的优惠租赁协议，集配中心运营商将以“物流成本”而非市场竞拍地价获得用地。

此外，政府可为集配中心运营商颁布专门的利好措施<sup>[32]</sup>支持市场主体开展集合配送，包括：不限制集配货运车辆的准入；为运营车辆提供专门的装卸空间，授权使用公交优先车道，保障配送速度与可靠性；延长或不限制集配中心车辆的时间窗口<sup>①</sup>等。有些城市的政策措施本意并不是为了支持集配中心的发展，但是实际取得的效果间接达成了支持意图<sup>[33]</sup>，例如限制货运车辆在行人专用区、环境专用区或低交通量区内行驶，限制车辆的载重与大小，提高车辆的环境排放标准、征收通行费等。这些因素限制了承运人或托运人在特定地区开展配送的可能性，间接鼓励了使用集配中心的服务。

### 3 建立经济可持续的城市集配中心运营机制

#### 3.1 持续开源扩大营收

除了集拼、配送等基本服务，许多集配中心努力开发了各类增值服务，包括产品质量和数量检查、库存和终端信息链接、托运拆箱、产品成列准备、价格标注、转库运输、配送，以及退换货、废弃物及包装回收等，贯穿了收货、贮存、整合和配送等全流程。尽管各项目在增值业务结构上各有不同，但都拓宽了收入渠道，改善了营收结构，实现了降低政府公共资金投入的目的。例如布里斯托尔集配中心开发推广了为城市中心零售区中的供应商提供售前包装、异地储存和废物收集等一系列的增值服务。随着新的零售商签约数量增长，增值服务营收也逐渐增加，布里斯托政府对集配中心的公共资金投入在总运营经费中的占比从最初的60%逐年回落<sup>[34]</sup>。在斯德哥尔摩哈默比建筑集配中心项目中，随着投入运营后创收措施的落实，公共资金的份额已从最初的95%降至40%。

#### 3.2 建立利益平衡机制

集配中心的运作是嵌入城市供应链体系组织中的，涉及多个主体、多个环节和多个目标。在多主体参与的情景下，需要对运输分配问题与利益分配方面作出更整体的权衡，并

建立有效的利益平衡制度保障机制（图5）。各级政府可通过授权的方式，鼓励街道协会和行业机构等社会组织发起集配中心项目；各市场参与者需同意监管和固定资产互惠供应的规定；具体的承运人和零售商将作为合作伙伴提供专业的经理，负责根据市场需求运营，开发多样且有针对性的增值服务；市政当局则需要起草相关决议，正规化与规范化平台的建立，并给予一定的财政支持和政策保障。在此种机制下，服务外包、市场购买、委托经营等市场化机制，以及权力下沉、制度配合等行政手段才得以灵活应用，同时，以此为基础而建立的财政收支平衡体系、绩效监督评价体系和法律政策保障体系将起到重要的支撑作用。

### 4 启示与建议

集配中心在欧洲的发展历程、经验与教训，充分体现了多中心理念在公共物流设施开发和运营中的应用。多元主体的参与，特别是在广泛吸收了市场和社会力量后的合作，突破了原来仅由政府供应和管理的僵化局面，成为适应新环境下城市物流发展的一剂良方。因此，生成于西方的城市经济与政治环境之中的多元主体参与方式，对于解决当前中国城市集配物流实践中的问题具有丰富的启示。

第一，城市集配中心具有多样化的实现方式。当前，我国城市集配市场既有政府主导的政策和设施项目，也出现了自下而上发展、自发组织的市场联合配送安排。前者有如正在推广的物流枢纽、公共配送（分拨）中心、大型公共货运

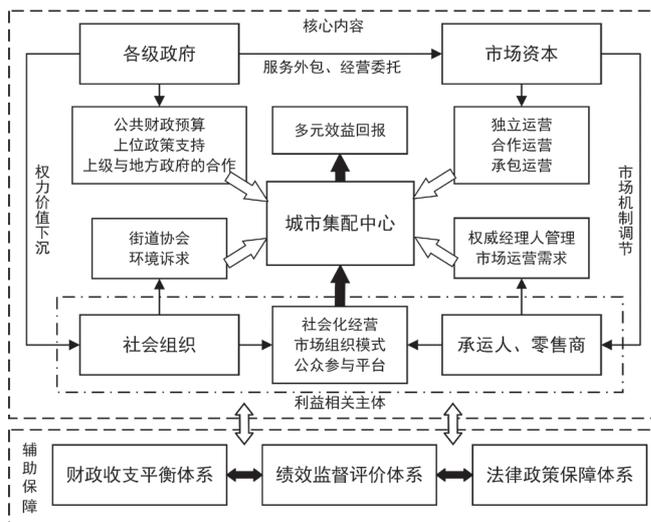


图5 城市集配中心的利益平衡及制度保障模式

① 配送时间窗口是指物流活动过程中，从配送中心发货后，承运人对收货人进行配送的限定时间段。配送车辆在时间窗口之前或之后到达会有相应的惩罚措施。

与配送综合体、城郊大仓基地等，后者则包括社区共配、统仓共配、多仓统配、网络货运、城配联盟、公路物流港等模式<sup>[35-36]</sup>。在实现方式上，尽管国家发文支持商贸、物流企业以联盟、共同持股等多种形式开展共同配送，鼓励连锁零售企业、网络零售企业构建新型配送体系，提高统一配送水平等<sup>[37-39]</sup>，但是总体而言，政府政策与企业实践存在较大距离。对比欧洲开展的实践，笔者建议：(1) 我国的类似实践可以在动员非政府机构、行业协会和银行等金融组织参与方面下功夫；(2) 在整合运营商等方面，应该形成更加细致的操作方案，如将集配的安排纳入项目立项中；(3) 应该进一步推广政府采购城市共同配送服务机制，推进市场主体承担具体服务；(4) 对市场主体之间采用的共享配送、共同持股和整合收购实现集配等方式，政府应予以支持；(5) 应该在集配中心的配套政策上，如立项、土地、金融、项目报建、仓储装卸、通行许可等方面，进一步完善对城市集配的支持。

第二，城市集配中心具有多样的适用场景类型。从政策文件来看，我国现有的城市集配实践侧重于城市总仓层面，城市内部发生的共同配送等实践易被忽视，而后者正是西方城市集配实践的关键领域。因此，建议我国：(1) 细化供应链分类，在农副产品物流、快递消费物流、医疗物资应急物流等公共属性较强、流通市场集中度高的物流领域率先建立共同配送试点，也可以针对建筑物流、危化品等对环境特别大的物流领域率先建立集配试点；(2) 在空间尺度上进一步细化集配中心服务领域，在历史文化保护区、老城区、旅游景区、环境生态敏感地区、产业园区、商业中心区、高层建筑物流集中区、大型交通枢纽等率先建立集配示范；(3) 在事件尺度上，可以就重大赛事、商业活动等建立持续的集配实践；(4) 规划布局城市集配中心时，需要考虑规模经济与集聚效应，充分利用已规划、运营中的物流园区和物流中心，协同产业空间布局模式。总之，对城市集配中心的认识可以超越层级划分，探索分场景的集配中心；细化研究多主体参与的模式，特别是针对大型平台企业和中小企业制定共同参与机制，建立共同的财务平衡机制；并提供多维度的制度保障。

第三，城市集配中心增值服务具有丰富的业态。城市集配中心的实践难点在于建立财务上的“造血”机制，而不是只依赖政府财政的“输血”。因此，创新各类增值服务是集配中心取得成功的必由之路。参考欧洲的经验，(1) 我国相关实践可以进一步丰富城市集配中心在供应链和价值链中的作用，特别是结合数字技术的应用，发挥应用标准化装备和技术节约成本的优势，发展加工、包装和拼单作业，发展客户对消费者 B2C 的集集散配业务，发展逆向退换货、维修和再分拨等业务，发展仓单抵押等供应链金融业务；(2) 建

议政府在物流用地的混合利用、非物流功能配置的面积占比等关键问题上进行适度调整，在保障物流功能的同时，为集配中心增值业务发展打通土地方面的障碍；(3) 另外，政府应在物流用地的弹性供给和租赁融资等方面提供支持，建议将具有较好营收结构、稳定现金流收入的集配中心纳入新一轮房地产信托投资基金 (REITs)<sup>[40]</sup> 中，形成“投融管退”的全过程支持。UPI

注：文中未注明资料来源的图表均为作者绘制。

## 参考文献

- [1] BROWNE M, SWEET M, WOODBURN D A, et al. Urban freight consolidation centres (Report for Department for Transport)[R]. London: University of Westminster, 2005.
- [2] VAN ROOIJEN T, QUAK H. Binnenstadservice.nl-a new type of urban consolidation centre[C]. European Transport Conference, 2009. Leiden Leeuwenhorst Conference Centre, Netherlands: Association for European Transport (AET), 2009.
- [3] EVRARD SAMUEL K, CUNG V-D. Comparative analysis of urban logistics solutions[J]. *Logistique & management*, 2015, 23(1): 7-18.
- [4] CRAINIC T G, GENDREAU M, POTVIN J-Y. Intelligent freight-transportation systems: assessment and the contribution of operations research[J]. *Transportation research part c: emerging technologies*, 2009, 17(6): 541-557.
- [5] JANJEVIC M, NDIAYE A. Investigating the financial viability of urban consolidation centre projects[J]. *Research in transportation business & management*, 2017, 24: 101-113.
- [6] MERYEM O, SAAD L E, MOHAMED K, et al. Review of good practices in urban freight transportation and benchmarking city logistics schemes[C] // 2019 International Colloquium on Logistics and Supply Chain Management (LOGISTIQUA). Montreuil-Paris, France: IEEE, 2019: 1-6.
- [7] VAN DUIN JHR. To be or not to be, a typical city distribution centre question. research on success and failures in ten European CDC-cases[C] // *Vervoerslogistieke werkdagen 2009*. Zelzate, Belgium: Nautilus Academic Books, 2009: 123-145.
- [8] 李冰, 轩华. 干线公路物流港的物流系统组织与优化 [J]. *技术经济与管理研究*, 2012(3): 8-12.
- [9] 李美燕, 张红菊, 王雨. 城市共同配送模式与收益分配研究综述 [J]. *商业经济研究*, 2017(8): 73-75.
- [10] 徐俊杰, 曹曦. 城市快递共同配送的演进动力与网络组织研究 [J]. *现代城市研究*, 2020(6): 26-32.
- [11] 余蓉, 曾川江, 赵霖潇. 成都市实施共同配送的策略研究 [J]. *中国市场*, 2017(12): 177-178.
- [12] 王孝坤, 杨飞, 杨东援. 面向社会效益的城市共同配送研究进展 [J]. *物流技术*, 2007(3): 1-4.
- [13] 甘家华, 刘佳昆, 李骥, 等. 推动物流新业态、新模式发展若干思考 [J]. *城市交通*, 2021, 19(2): 8-13.
- [14] 慕泽慧. 城市物流共同配送中心规划建设策略 [C] // *活力城乡·美好人居——2019 中国城市规划年会论文集 (16 区域规划与城市经济)*. 中国城市规划学会, 重庆市人民政府, 2019: 9.
- [15] McKINNON A. Urban transshipment: review of previous work in the UK (report prepared for the retail and distribution panel of the UK government's foresight programme)[R]. Edinburgh: Heriot Watt University, 1998.
- [16] RUSSO F, COMI A. A classification of city logistics measures and connected impacts[J]. *Procedia - social and behavioral sciences*, 2010, 2(3): 6355-6365.

- [17] Transport and Travel Research Ltd. Freight consolidation centre study: main report (prepared for Department for Transport)[R]. Lichfield: Transport and Travel Research Ltd, 2010.
- [18] ALLEN J, BROWNE M, WOODBURN A, et al. The role of urban consolidation centres in sustainable freight transport[J]. *Transport reviews*, 2012, 32(4): 473-490.
- [19] HAPGOOD T, Transport Initiatives Group, Bristol City Council. Urban freight consolidation: the Bristol VIVALDI Project experience[EB/OL]. (2007-01-05)[2022-04-30]. [http://www.bestufs.net/download/Workshops/BESTUFS\\_II/London\\_Jan05/BESTUFS\\_London\\_Jan05\\_Davis\\_BristolCityCouncil.pdf](http://www.bestufs.net/download/Workshops/BESTUFS_II/London_Jan05/BESTUFS_London_Jan05_Davis_BristolCityCouncil.pdf).
- [20] CAMPBELL J, MACPHAIL L, CORNELIS G. Freight consolidation centre study: final report of SEStran[R]. Glasgow, Scotland: Scott Wilson Ltd, 2010.
- [21] PADDEU D. The Bristol-Bath urban freight consolidation centre from the perspective of its users[J]. *Case studies on transport policy*, 2017, 5(3): 483-491.
- [22] Transport for London, Bovis Lend Lease, Constructing Excellence, et al. London construction consolidation centre: final report[R]. London: Transport for London, 2008.
- [23] BROWNE M, ALLEN J, LEONARDI J. Evaluating the use of an urban consolidation centre and electric vehicles in central London[J]. *IATSS Research*, 2011, 35(1): 1-6.
- [24] NEMOTO T. Area-wide inter-carrier consolidation of freight in urban areas[J]. *Transport logistics*, 1997, 1(2): 87-101.
- [25] LIN J, CHEN Q, KAWAMURA K. Sustainability si: logistics cost and environmental impact analyses of urban delivery consolidation strategies[J]. *Networks and spatial economics*, 2016, 16(1): 227-253.
- [26] VELIČKOVIĆ M, STOJANOVIĆ Đ, NIKOLIČIĆ S, et al. Different urban consolidation centre scenarios: impact on external costs of last-mile deliveries[J]. *Transport*, 2018, 33(4): 948-958.
- [27] VAGHI C, PERCOCO M. City logistics in Italy: success factors and environmental performance[M] // MACHARIS C, MELO S. City distribution and urban freight transport. The UK: Edward Elgar Publishing Limited, The USA: Edward Elgar Publishing, Inc, 2011: 151-175.
- [28] TRENTINI A, MAHLÉNÉ N. Toward a shared urban transport system ensuring passengers & goods cohabitation[J]. *TeMA-Journal of land use, mobility and environment*, 2010, 3(2): 37-44.
- [29] VAN ROOIJEN T, QUAK H. City logistics in the European CIVITAS Initiative[J]. *Procedia - social and behavioral sciences*, 2014, 125: 312-325.
- [30] VAN DUIN JHR, QUAK H, MUÑUZURI J. New challenges for urban consolidation centres: a case study in The Hague[J]. *Procedia - social and behavioral sciences*, 2010, 2(3): 6177-6188.
- [31] KARRER R, RUESCH M. Road pricing and urban freight transport: urban freight platforms[R]. Documento de trabalho-BESTUFS II: Best Urban Freight Solutions II, 2007.
- [32] PANERO M, SHIN H, LOPEZ D. Urban distribution centers: a means to reducing freight vehicle miles traveled (prepared for New York State Energy Research and Development Authority and New York State Department of Transportation)[R]. New York: The NYU Rudin Center for Transportation Policy and Management, 2011.
- [33] LEBEAU P, VERLINDE S, MACHARIS C, et al. How can authorities support urban consolidation centres? a review of the accompanying measures[J]. *Journal of urbanism: international research on placemaking and urban sustainability*, 2017, 10(4): 468-486.
- [34] HAPGOOD T. The importance of freight management and the role of urban consolidation centres[C] // Seventh Transport Practitioners Meeting: Ideas and Reality, 2009: 13-15.
- [35] 商务部. 商务部 公安部 交通运输部 国家邮政局 供销合作总社关于印发《城乡高效配送专项行动计划(2017—2020年)》的通知[EB/OL]. (2017-12-13)[2022-04-30]. <http://www.mofcom.gov.cn/article/b/d/201712/20171202688258.shtml>.
- [36] 国务院办公厅. 国务院办公厅关于进一步释放消费潜力促进消费持续恢复的意见[EB/OL]. (2022-04-25)[2022-04-30]. [http://www.gov.cn/zhengce/content/2022-04/25/content\\_5687079.htm](http://www.gov.cn/zhengce/content/2022-04/25/content_5687079.htm).
- [37] 中共中央 国务院. 中共中央 国务院关于加快建设全国统一大市场的意见[EB/OL]. (2022-04-10)[2022-04-30]. [http://www.gov.cn/zhengce/2022-04/10/content\\_5684385.htm](http://www.gov.cn/zhengce/2022-04/10/content_5684385.htm).
- [38] 交通运输部. 交通运输部关于印发《综合运输服务“十四五”发展规划》的通知[EB/OL]. (2021-11-02)[2022-04-30]. [http://www.gov.cn/zhengce/zhengceku/2021-11/18/content\\_5651656.htm](http://www.gov.cn/zhengce/zhengceku/2021-11/18/content_5651656.htm).
- [39] 商务部流通发展司. 商务部关于推进现代物流技术应用和共同配送工作的指导意见[EB/OL]. (2012-06-21)[2022-04-30]. <http://ltfzs.mofcom.gov.cn/article/ae/201207/20120708251155.shtml>.
- [40] 中国证监会, 国家发展改革委. 中国证监会 国家发展改革委关于推进基础设施领域不动产投资信托基金(REITs)试点相关工作的通知[EB/OL]. (2020-04-24)[2022-04-30]. [http://www.gov.cn/zhengce/zhengceku/2020-05/03/content\\_5508587.htm](http://www.gov.cn/zhengce/zhengceku/2020-05/03/content_5508587.htm).

(本文编辑: 顾春雪)



本文更多增强内容扫码进入