

中欧班列

全球供应链变革的试验场

单靖 张乔楠 / 著



中信出版集团

中欧班列

全球供应链变革的试验场

单靖 张乔楠 / 著



中信出版集团 | 北京

图书在版编目(CIP)数据

中欧班列：全球供应链变革的试验场 / 单靖，张乔楠著. -- 北京：中信出版社，2019.6
ISBN 978-7-5217-0316-0

I. ①中… II. ①单… ②张… III. ①铁路运输—国际联合运输—研究—中国、欧洲 IV. ①F530.85

中国版本图书馆CIP数据核字(2019)第058541号

中欧班列：全球供应链变革的试验场

著 者：单靖 张乔楠

出版发行：中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

承印者：中国电影出版社印刷厂

开 本：880mm×1230mm 1/32 印 张：7.5 字 数：182千字

版 次：2019年6月第1版 印 次：2019年6月第1次印刷

广告经营许可证：京朝工商广字第8087号

书 号：ISBN 978-7-5217-0316-0

定 价：45.00元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题，本公司负责调换。

服务热线：400-600-8099

投稿邮箱：author@citicpub.com

2014年3月，对德国进行国事访问的习近平主席在德国政府副总理兼经济和能源部部长加布里尔、北威州州长克拉夫特陪同下，见证了“渝新欧”列车顺利抵达德国杜伊斯堡港，由此掀起了中欧班列发展的热潮。5年多来，在“一带一路”建设的稳步推进过程中，中欧班列快速发展，成为丝绸之路经济带建设的重要推动力量，获得了越来越多的认可。

自中欧班列开行以来，沿线国家铁路、海关、检验检疫等部门加强了合作与沟通，不断简化铁路运输过境手续，为中欧班列开行创造了有利条件。在此背景下，中欧班列发展势头迅猛，辐射范围快速扩大，知名度不断提高。作为欧洲最大的铁路运营商，德国铁路股份公司将中欧班列作为其未来业务发展的增长点，计划加快中欧班列运营，力争到2020年实现年运输10万标准集装箱的目标。敦豪速递（DHL）则将中欧班列作为其多式联运业务的重要环节，并计划通过中欧班列向韩国、日本等国运输

货物。杜伊斯堡港正在积极考虑新建中欧班列专用场站。波兰、捷克、斯洛伐克、芬兰等国也积极看好中欧班列给自身发展带来的机遇。中欧班列已实实在在地改变了传统国际铁路货运方式，成为欧亚物流陆路运输的骨干，给欧亚大陆之间铁路物流运输和沿线国家经济发展注入了新鲜活力，特别是 2016 年中欧班列正式启用统一品牌后，中欧班列步入新的发展阶段。

2017 年，中欧班列共开行 3 673 列，同比增长 116%，超过过去 6 年的总和，2018 年开行 6 300 列。截至 2018 年底，中欧班列国内开行城市达 56 个，可通达欧洲 15 个国家 49 个城市。中欧班列全程运行时间从开行初期的 20 天以上逐步缩短到 14 至 16 天，整体运输费用较开行初期下降约 40%，货源品类不断丰富，由开行初期的手机、电脑等 IT（信息技术）产品逐步扩大到衣服鞋帽、汽车及配件、粮食、葡萄酒、咖啡豆、木材等品类，涵盖沿线国家和地区人民生产生活的多个方面。可以说，中欧班列已成为中国深化同中欧班列沿线国家和地区经贸合作的重要载体和新时代联通亚欧大陆的实体纽带，不仅带动了我国内陆地区开放型经济的发展，而且促进了与中欧班列沿线国家的务实合作，是推进“一带一路”建设的有机组成部分。

2018 年，中国与欧盟之间的双边贸易额已超过 6 000 亿美元，大部分是通过海运完成的。虽然铁路运输难以取代海运成为中欧贸易的主要运输方式，但中欧铁路运输潜力依然巨大。德国物流协会预计，到 2030 年，欧亚大陆间铁路运输量将达到 95 万

标准集装箱。根据《中欧班列建设发展规划（2016—2020年）》（以下简称《规划》），到2020年，中欧班列将达到年开行5000列左右的目标，该目标2018年已经提前实现。《规划》提出了完善国际贸易通道、加强物流枢纽设施建设、加大货源整合力度、创新服务模式、建立完善价格机制、构建信息服务平台、推进便利化大通关等七大任务，将着力优化运输组织及集疏运系统，提高中欧班列的运行效率和效益，充分发挥政府、市场、企业的作用，将中欧班列打造成具有国际竞争力和良好商誉度的世界知名物流品牌，成为“一带一路”建设的重要平台。可以预见，随着中国与“一带一路”沿线国家之间经贸合作的不断深化及中欧班列品牌影响力的不断扩大，中欧班列必将迎来新的发展高潮。

当然，作为新生事物，中欧班列仍处于发展初期，还存在综合运输成本偏高、无序竞争时有发生、供需对接不充分、通关便利化有待提升，以及沿线交通基础设施和配套服务支撑能力不足等问题，需要进一步规范和发展完善。我相信，在各方的共同努力下，这些问题都会逐一得到解决，中欧班列发展的大环境也会越来越好、越来越完善。

中欧班列发展的背后，凝聚着无数普通人默默付出的心血，正是他们的辛勤劳动，推动了中欧班列在短短数年内迅速成长，其中就包括此书作者。作为年轻的中欧班列从业者，作者亲身经历了中欧班列的发展，见证了中欧班列从无到有、从小到大的发

展过程，对中欧班列有着独特的情感和独到的理解。正是基于多年亲身实践和思考，作者以通俗的语言，向读者讲述了中欧班列背后的点滴故事及作者对中欧班列未来发展的思考，其中不乏富有创见的观点。

我们衷心希望广大读者通过阅读此书，能够对中欧班列有更深入的了解，更加关心中欧班列的发展。

中国驻德国使馆经商处公使衔参赞 王卫东

2011年3月19日，首趟中欧班列（重庆—杜伊斯堡）成功开行，成为全球化时代下供应链变革的一个里程碑。那时，它还不叫中欧班列。或许很少有人知道，在这趟班列开行前的两三年里，有多少人艰苦卓绝地为之努力。仅短短几年，这列货运列车已经悄然改变了许多人的生活。

人类历史的脚步已经踏入2019年，8年前，中欧班列还是一个鲜为人知的事物。在海运和空运两大运输方式以绝对主导地位分割国际贸易运输市场的情况下，年轻的国际铁路运输仍在努力求生，争取着极小的市场份额。

对大多数国际进出口商、物流企业而言，海运和空运已经是印刻在人们认知记忆中难以改变的两个选项，除了极易腐坏的、重量小而价值高的产品需要以空运完成外，其他货物均可被海运集装箱收入囊中。一个多月的运输流程融入企业的血液里，与企业的生产、发货形成完美的流动节奏。从中国东部沿海到欧洲西

部港口的45天中，商品随集装箱完成了半个环球航行。从事国际贸易的企业尚且如此，更别提行业外的企业和消费者了。因此，除了海运、空运，国际贸易企业和物流企业很少关注铁路运输这种供应链模式。

正因为如此，中欧班列的诞生才显得意义非凡。从无到有，是历史性的突破；从最初年开行17列到2018年开行6300列，实现的是370倍的增长。而与这些飞速蹿升的数字相比，中欧班列带来的供应链变革更具颠覆传统商业模式的贡献。

因为运输时间减少了2/3，中欧班列缩短了企业的生产周期，从采购、生产到发货、运输，企业可以重新规划与安排，让产品更快速地反映市场和客户的需求。

由于中欧班列的出现，运输大批量大规格货物不再只有海运一种运输方式，中国中西部和欧洲中东部内陆地区逐渐成为开放的前沿窗口。产品不再需要从我国内陆腹地运往沿海口岸，重庆、成都、武汉、阿拉木图、布达佩斯、罗兹、华沙、布拉格这样的国内外城市成了新的进出口集散地，中国的中西部地区发展获得了新的增长点，欧洲的中部也成为跨国物流的新兴市场。

中国提出的“一带一路”倡议，让中欧班列以更大的曝光率进入公众的视野。但其实在“一带一路”倡议提出之前，中欧班列已经以先行者的角色，在探索亚欧大陆互联互通方面发挥了开拓作用。

经过多年的发展，中欧班列创造了不可忽略的成就，也留下

了许多值得思考和解决的难题。经历了第一阶段的迅猛发展以后，中欧班列的每一次拥堵、每一次停运、每一次爆仓、每一次经历大风大雪都让人揪心。中欧班列的路线选择与开行，都是各国政治角力的结果，只要海运和空运领域有所动作，中欧班列从业者都会心跳加速。

任何事物都有短期利益和长期目标的考量。中欧班列期待客户的理解，也需要政策的扶持，只是在各种竞争压力下，中欧班列的成长周期被指数级压缩了。由于被寄予了太多期待，每每出现问题，我们都如临大敌。

价值链存在于中欧班列的每一个环节，只有参与每个环节，才能够保证中欧班列服务的畅通。在过去的一年里，我们惊喜地看到多个物流企业走出国门，落户欧洲，看到一些平台公司购买仓储设施，这些公司对铁路货运场站的投资渐渐进入中欧班列运营公司的视野。

作为中欧班列从业者，我们希望有更多人了解这项新兴事业。

中欧班列的诞生，使古丝绸之路升华成为新丝绸之路，中国西部口岸也孕育出惊人的增长潜力。2014年，国家主席习近平到德国杜伊斯堡访问见证了“渝新欧”列车顺利抵达杜伊斯堡港，中欧班列第一次进入全球公众的视野；再过几年，当中欧班列发展经过第一个10年后，我们相信中东欧、波罗的海和南部通道（黑海、格鲁吉亚、阿塞拜疆、土耳其）将会成为这项事

业新的增长点。在中欧班列日益受关注的同时，我们也正视中欧班列的政府补贴问题，在补贴机制退出之前，我们将做好准备应对可能的发展困境……

在本书最后，我们展现了部分深度访谈。德国、西班牙、波兰等国的政府官员以及铁路与班列平台公司的企业家分享了他们的想法，其观点、建议将为我们更好地践行“一带一路”倡议、推动中欧班列发展提供新的思路。

作为中欧班列行业的从业者和研究者，我们希望通过此书为广大读者讲述中欧班列诞生与发展的故事。中欧班列像一个襁褓中的婴儿，其健康成长需要长辈的培养扶植，需要朋友的陪伴，也需要更多人的关注和监督。

我们有机会撰写《中欧班列：全球供应链变革的试验场》，首先，要感谢众多“探索新丝路”^①的读者，他们的关注是我们不断发掘深度内容的动力；要感谢众多受访者，他们不吝于与我们分享观点，这是我们写作的源泉；要感谢《欧洲时报》给予的平台，感谢众多境外段承运公司的帮助，这是我们诸多想法的起点；要感谢德累斯顿工业大学等学校的培养；还要感谢德国国际铁路货运商业协会（IBS）主席欧拉夫·克鲁格的支持。

其次，还要感谢刘鑫、乔子纯、刘沐其、陈安琪、孙雨晨、李航、黄闻宣、潘雯雯、杜琳等人在本书写作过程中给予的支持

^① “探索新丝路”公众号以鲜明的观点、独立和全球化的视角关注“一带一路”。

和帮助，他们代表了更多年轻学者学生对中欧班列事业的关注，一切事业的发展归根结底都是高素质人才奋斗的结果。

最后，感谢中欧班列背后许多默默无闻的普通人，他们为这项事业竭尽全力，每一个小小的进步都在推动这趟列车驶向更高效更美好的远方。

序	III
自序	VII
1. 中欧班列驶出新时代的丝绸之路	01
1.1 开辟新商道与开眼看世界 / 03	
1.2 等待进发的西部边境 / 12	
2. 城市的命运，因中欧班列而改变	21
2.1 “吃螃蟹的人”，“渝新欧”初生 / 21	
2.2 杜伊斯堡：正在兴盛的中国城 / 27	
3. 中欧班列的发展进程	45
3.1 蓉欧人的梦想 / 52	
3.2 铁海联运勾画浩渺蓝图 / 68	

4. 中东欧——中欧班列的下一片蓝海	75
4.1 一个特殊的友好伙伴 / 76	
4.2 世纪工程匈塞铁路的曲折命运 / 78	
4.3 三海港区让中东欧实现海陆一体 / 88	
4.4 中欧畅通要道，波兰扼其咽喉 / 96	
4.5 波兰铁路高层变动风险，牵一发而动全身 / 108	
5. 着眼未来的思考	115
5.1 用服务推动轮子，摆脱“补贴”旧轨 / 121	
5.2 回程货源，你在哪里 / 130	
5.3 开发“通罗马的条条大路”，解决拥堵难题 / 149	
5.4 中欧班列对人才的要求 / 175	
6. 中欧班列的故事	181
6.1 数字化转型将是中资企业在北威州的崭新机遇 / 181	
6.2 波兰公路、铁路运量分列欧洲第一、第二 / 187	
6.3 南欧最具潜力的物流重地向中国张开双臂 / 191	
6.4 时刻思考，如何给客户看到惊喜 / 196	
6.5 中东欧未来的生产和贸易市场将强劲发力 / 200	
6.6 让本地市民感受国际化都市生活 / 205	
6.7 选择捷克非另辟蹊径，而是客户导向 / 212	
7. 中欧班列改变世界，从融入全球供应链开始	217

1. 中欧班列驶出新时代的丝绸之路

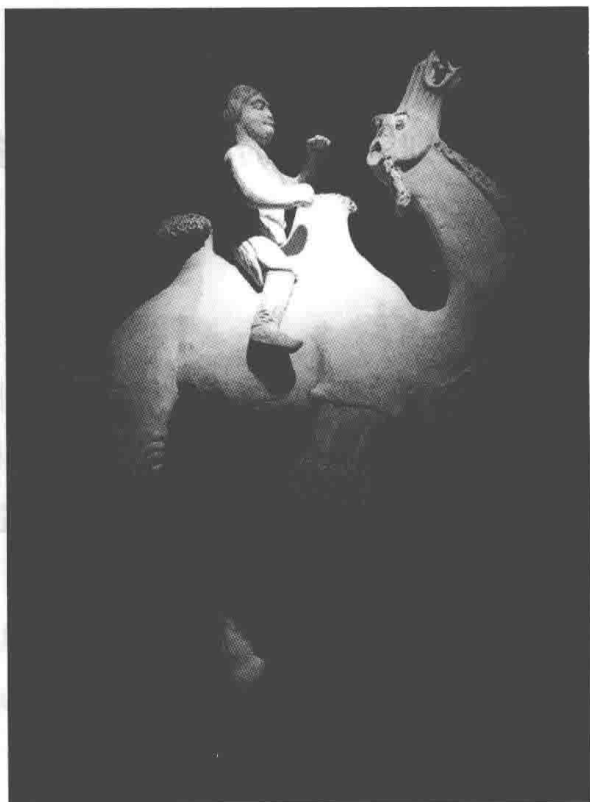
时间回到两千多年前。

巨大的沙丘渐渐被甩在了身后，原本高低不平的地势在眼前逐渐平坦起来，路变得好走了。“看前面！”队伍里有人高喊。越过一处沙丘往远看去，风吹黄沙里，出现了城楼的轮廓。

看到城楼下走动的人影，队伍开始变得熙熙攘攘。终于有人开起了玩笑，把身边同行的几人都逗乐了。走在最前头的骆驼晃动着脖子，主人摸了摸骆驼屁股。驼铃声叮叮当当，队伍加快了行进的步伐，并入大道，朝远处的城门前进。

这支商队从敦煌出发，沿途经过几个关卡。十几匹骆驼拉着绸缎布匹和陶瓷制品，到邻近的西域城邦经商，换回金银器或玛瑙宝石。在他们之前的一些商队，有的不幸在途中遭遇了劫匪，交易换取的名贵物资就会一无所剩。商队这一趟往返往往长达数月，若能避开在塔里木盆地游荡的匈奴游骑，以及躲在荒漠深处的土匪帮伙，就能有不错的收获，商贩也能从中获得不少利润。

曾经的古老商道富有神秘的色彩，我们知道，聪慧的人们怀揣着巨额的财富在这条通道上跃跃欲试，丝绸之路辉煌繁荣的背后有无数人为它奠基，付出的是汗水与血泪，甚至是生命的代价。



在 2018 年比利时马斯特里赫特欧洲艺术博览会（TEFAF）上展出中国陶瓷作品

图片来源：探索新丝路。^①

① 书稿中图片若无特殊说明，均来自“探索新丝路”公众号，不再一一标注。——作者注

1.1 开辟新商道与开眼看世界

公元前5世纪，河西走廊的开辟，让中原地区和西域开始有了人员往来和商贸交流。塔里木盆地的大片平坦土地上，出现了鄯善、龟兹、楼兰、疏勒等城邦国家。在张骞出使西域之前，这里已经开始了西域城邦与中原地区的商贸往来，规模虽然不大，但来自中原地区的商品进入西域边境，又通过西域城邦之间的交易，商贸通道不断向西开发拓展。

到公元前2世纪，文景之治后的西汉国力强盛。为打败匈奴，汉武帝希望联合西域诸国，于是他决定向西域派遣友好使团。公元前139年，汉武帝派遣张骞率领百人使团从长安出发，一路西行。然而，行进至祁连山区域时，张骞不幸被匈奴俘获，所幸匈奴单于没有杀害张骞，而是将其软禁，为了软化拉拢张骞，还强令他与匈奴女子结婚生子。

被困10余年后，张骞设法逃脱，但他仍不辱使命继续西行，到达大宛、大夏、大月氏。公元前126年，张骞带着自己的匈奴妻子终于返回长安，此时使团只剩下他和西域胡人堂邑父。这是有史以来中国第一次派遣使团出使西域。7年后，即公元前119年，已任中郎将的张骞再次出使西域，先后到达乌孙、大宛、康居、大月氏、大夏、安息和身毒（今印度）等国家。

在当时的封闭社会里，张骞率团出使西域，被视为是民族交