

The Chartered Institute of Logistics and Transport

2025 #02

THE WORLD IN MOTION

专题人物

走近国际物流与运输学会会员评审委员会

- 非洲超级电子运输走廊
- 特朗普关税政策
- 欧洲跨境铁路项目
- 低碳合作

携手加快发展

合作关系如何推动行业发展

The Chartered Institute of Logistics and Transport

正式成立

全球铁路小组

由国际物流与运输学会推动、面向全球铁路专业人士的交流平台

有兴趣参与？
联系我们以了解详情
ciltinternational.org

MOTION
国际物流与运输学会期刊
出版机构：
Stark Comms Ltd，
3rd Floor Great Titchfield House,
14-18 Great Titchfield Street,
London W1W 8BD
United Kingdom

hello@stark-communications.com
www.stark-communications.com

联系我们
国际物流与运输学会
（注册地址）

info@ciltinternational.org

167-169 Great Portland Street
5th Floor, London W1W 5PF
United Kingdom

版权声明
国际物流与运输学会，2025年。保留所有权利。未经出版商事先许可，不得以任何形式或方式（包括但不限于电子、机械、影印、录制等手段）复制、在检索系统中存储或传播本刊任何部分内容。

本刊所刊载的文章、论文、信函或报告中所表达的观点和立场仅代表作者个人意见，国际物流与运输学会对此概不负责。

商标
(TM) 表示国际物流与运输学会的商标。





欢迎辞

在即将卸任国际物流与运输学会会长之际，我的心中深感自豪。我的任期内始终贯穿着推动我们不断前行的核心力量：协作精神，这不仅贯穿了我的任期生涯，更体现了本学会长期的使命。能够服务于这个全球专业圈子是我莫大的荣幸。亲眼看到来自世界各地的成员分享知识，互相学习，并怀着共同的愿景创造未来，我深刻体会到：唯有团结协作，方能让我们更为强大。

过去一年，我们共同取得了诸多令人瞩目的成就。在科伦坡举行的国际大会非常引人注目，此次盛会汇聚了来自全球的会员、合作伙伴和行业领袖，见证了洞见、创新和合作的力量。与此同时，我们正式成立了全球铁路小组（Global Rail Group），旨在汇聚可持续交通领域的全球智慧；全球物流与运输业女性组织（WiLAT）发布了《ESG报告：践行价值观》，展现了女性在行业变革中所发挥的引领作用；同时，通过与苏莱曼尼大学和应急物流团队（Emergency Logistics Team）的合作，我们在伊拉克库尔德地区推出了国际认证课程。上述里程碑共同诠释了协作的意义，任何单个地区或个人都无法取得这样的成就。

本期《 The World in Motion 》杂志将继续阐述这个主题。在这里，您将看到来自全球各地的声音：从资深领袖到新锐创新者，他们以不同视角诠释着“合作如何推动积极变革”。2025年11月3日，我们迎来了第二届国际供应链、物流和运输日，同时也恰逢CILT成立106周年。在此之际，我诚邀您思考协作的力量，回顾自身的付出，并继续弘扬这种团结共进的精神。

能够担任领导，书写CILT国际的历史篇章，是我毕生的荣耀。感谢每个同行者，感谢你们长期以来的信任、热情和投入。我们携手取得的成果再次印证了：**唯有团结，方能强大（#StrongerTogether）**

蒂特·奥乌苏-诺特，FCILT
国际物流与运输学会会长

目录

06 新闻动态
全球行业新闻

08 寰宇巡礼
国际物流与运输学会在全球各地取得的进展

11 携手产生影响力
我们即将迎来第二届国际供应链、物流和运输日

12 专访伊恩·史密斯
《World in Motion》对话新任秘书长伊恩·史密斯，探讨他对CILT INTERNATIONAL的愿景





16 科伦坡大会
直击CILT国际斯里兰卡大会现场

18 欧洲跨境铁路
在复杂格局中稳步前进

22 非洲超级走廊
推动非洲大陆贸易转型

28 特朗普关税政策
全球企业如何应对供应链中断和不确定性

34 乌干达的变革
将稳敏性药物和诊断设备送达此前无法到达的社区

38 抓住机遇
澳大利亚应对劳动力和可持续发展挑战

42 合力打造新型领导能力
欧洲的绿色能源和数字化转型

44 碳减排变革者
当企业面临供应链减碳压力时，协作是否提供了出路？

48 全球协作引擎
来自100个国家的员工如何携手引领行业发展

53 凝聚铁路行业的力量
面向全球铁路专业人士的新战略倡议

54 我们的全球愿景
女性锐意创新，推动行业进步

58 新生代力量
揭晓全新身份和未来愿景

60 CILT会员评审委员会
认识专业评审委员会

68 荣耀历程
回顾蒂特·奥乌苏-诺特会长的成就

69 月度志愿者
致敬年度杰出志愿者

2025#02

新闻动态



中国承诺为中亚铁路项目提供23.5亿美元融资

中国已同意为长期搁置的中吉乌铁路项目提供超过半数的资金支持，承诺通过低息贷款投入23.5亿美元，以推动这项宏伟工程。

2024年6月，北京、比什凯克和塔什干三方签署协议，计划于同年10月开始建造这条全长900公里的铁路。

该项目早在1997年就已纳入讨论，总投资约47亿美元。线路将从中国西部的喀什出发，经托克马克山口进入吉尔吉斯斯坦贾拉拉巴德地区，最终抵达乌兹别克斯坦东部的安集延。吉尔吉斯斯坦和乌兹别克斯坦将各自出资5.73亿美元，分担剩余成本。

中国将在合资控股公司中持有51%的股权，其余两国分别持有24%的股权。这条铁路有望将中欧货运时间缩短八天，并为中国提供绕开俄罗斯领土的替代路线。

此时重启该项目，也表明中国正在采取战略性对策，应对因俄乌战争和红海航运遭受袭击而导致的全球贸易路线中断。预计吉尔吉斯斯坦和乌兹别克斯坦每年均能从过境运输中获得约2亿美元收入，同时创造数千个就业岗位。

美欧达成关税协议，税率为

美国与欧盟已达成里程碑式的贸易协议，这两大全球经济体在苏格兰进行谈判并取得了突破性进展，从而打破了旷日持久的贸易僵局。

美国总统唐纳德·特朗普与欧盟委员会主席乌尔苏拉·冯德莱恩达成协议，美国将对大部分欧盟商品征收15%关税，显著低于此前扬言实施的30%的进口税。作为交换，欧盟27个成员国将向美国出口商开放市场，对特定工业产品实施零关税。

此项协议的达成，正值特朗普政府继续利用关税手段重塑全球经济格局并减少美国贸易逆差之际。在此之前，特朗普已先后与英国、日本、印尼、菲律宾和越南达成了初步贸易协定，但他提出的“90天签署90项贸易协议”的宏伟目标仍未完全实现。



东南亚取代中国，空运旺季格局生变

传统空运旺季已全面开启，而今年呈现出显著转变：东南亚国家正取代中国，成为面向美国市场的主要发货地。这种变化主要源于对人工智能服务器和消费电子产品的强劲需求。

来自越南、泰国和马来西亚的出口量预计将在跨太平洋东向航线上超越中国，这促使多家航空公司增加运力，以应对不断增长的货运需求。这个趋势反映出更广泛的供应链多元化格局：全球制造商正逐步降低对中国制造业的依赖。

为应对市场变化，上海浦东国际机场推出了不同航班之间的直转货运服务，允许货物在航站楼内完成中转，无需进入保税区，从而大幅提升了衔接效率。这项举措旨在缓解河内、胡志明市、曼谷和槟城等区域始发地的运输压力，优化亚太地区的空运网络。

尽管地缘政治局势持续紧张，集装箱海运费仍逐渐下跌

尽管全球地缘政治局势持续紧张，重塑着全球海运航线格局，但全球集装箱运输费率仍下跌了3%，降至每40英尺标准箱约2,350美元。

多项重大事件持续扰动市场：达飞轮船（CMA CGM）发起价值230亿美元的港口资产收购计划；巴拿马运河管理局撤销部分港口特许经营合同；而SeaLead Shipping则因制裁影响，被迫取消了16艘船舶的租约。大型航运公司仍在调整航线以避开冲突区域，而规模较小的区域航运企业则趁机通过苏伊士运河，抢占市场机会。

2025年上半年，亚洲区域内航线费用下跌了9%，其中北美航向尤其疲软，受关税调整影响，部分贸易量从美国西海岸转移至其他港口。为应对运力过剩，航运公司取消了约7%的预定航次，其中跨太平洋航线削减幅度最大。

当前，主要航运商对远洋市场依然持谨慎态度，着重于提升运营效率而非盲目扩张运力。



寰宇巡礼





运输与物流没有国界，国际物流与运输学会亦然。我们在全球100余个国家/地区建立了广泛网络，汇聚专业人士，制定政策，推动洲际创新。

以下是全球分支机构的最新动态。



中国 （廊坊）

2025年6月16日至18日，廊坊成功举办了以“数智融合推动行业变革，降本增效助力高质量发展”为主题的CILT会议。继2024年CILT国际年会之后，此次活动成为CILT在中国廊坊再次举办的国际盛会。

大会秉持“每年六月相约廊坊”的承诺，举办了多个主题论坛、两场权威成果发布会以及多个维度的实地考察，打造了以思想交流和务实合作为核心的全球物流高端峰会。

战略枢纽：廊坊临空经济区的核心竞争力

廊坊地处北京和天津之间，依托北京大兴国际机场的区位和货运枢纽优势，积极构建全球一体化货运枢纽。以该国际航空枢纽为核心，廊坊临空经济区形成了现代商贸物流、生命健康、航空航天三大支柱产业的集群化发展格局，展现出强劲的区域协同和产业聚合势头。廊坊市政府通过“算力券 + 人才引进”的政策组合拳吸引了全球企业纷纷入驻；同时，该地区对再生资源循环利用项目提供配套资金支持，将综合物流成本降低了10%至15%。

务实成果：利用全球资源，联通大会现场

会议期间，CILT国际代表团实地走访了临空经济区的多家智能制造企业，并与国内外参展商在廊坊国际经济贸易洽谈会（下文简称“廊洽会”）现场深入交流。本届廊洽会展览面积逾6万平方米，展示了全球物流和供应链的创新成果。本次大会不仅深化了CILT与中国企业的合作，还通过CILT廊坊创新合作中心的运营和《降低全社会物流成本金钥匙典型案例》的发布，为全球物流行业提供了可以复制的“中国方案”。





廊坊，隶属中国河北省，地处北京和天津之间，1973年前称为天津专区，天津成为直辖市以后，更名为廊坊。1988年正式升级为地级市。维基百科







非洲（卢旺达）

2025年4月28日至30日，供应链、物流和运输行业的专业人士齐聚基加利会议中心，出席第十八届CILT非洲论坛。本届论坛以“非洲的可持续物流和绿色交通解决方案”为主题，汇聚了来自非洲各国及全球的政策制定者、行业领袖、学术专家和CILT会员。

论坛安排了专题演讲、专家研讨、案例分享、小组讨论等环节，尤其围绕非洲物流和运输领域面临的关键难题和创新趋势展开了深入讨论。与会代表重点探讨了数字化转型、区域一体化、绿色基础设施投资、气候韧性、培养专业能力等议题。

我们很荣幸邀请到国际物流与运输学会蒂特·奥乌苏-诺特会长出席论坛，他在为期三天的会议期间发表了主题演讲并参与了多场专题讨论。作为东道主，CILT卢旺达分会精心策划并主办了这场兼具思想深度与文化魅力的盛会，既展现了专业洞见，也体现了卢旺达独有的热情和好客之道。

中亚

2025年4月，CILT中亚分会在哈萨克斯坦阿拉木图联合主办了2025国际交通论坛，吸引了来自120多家企业的300余名代表，以便共同推动欧亚大陆交通领域的协作和创新。

继2024年首届论坛圆满举办之后，CILT中亚分会再次作为联合主办方，隆重举办了第二届国际交通论坛。今年的论坛汇聚了来自中亚、欧洲、阿联酋、印度、阿塞拜疆、俄罗斯、中国等国家和地区的300多名行业代表，并再次表明，该论坛是区域与全球交通和物流合作的重要平台。



中亚为亚洲内陆地区，地处俄罗斯、中国、南亚与中东之间，通常包括**哈萨克斯坦**、**吉尔吉斯斯坦**、**塔吉克斯坦**、**土库曼斯坦**和**乌兹别克斯坦**这五个前苏联共和国。

维基百科

论坛为期多天，内容广泛，涵盖战略前瞻、实务探讨和深度交流。

会议最后安排了前往哈中边境口岸的商务考察，代表团参观了由论坛首席合作伙伴PTC Holding运营的多斯特克-阿拉山口铁路联运枢纽，深入了解这个欧亚大陆运输基础设施的规模和战略意义。凭借不断提升的国际影响力和日益扩大的参会规模，CILT中亚分会联合主办的阿拉木图国际交通论坛，正持续搭建横贯欧亚的沟通桥梁，推动交通和物流行业的创新、合作和可持续发展。

2025年全球供应链日：携手产生影响力

诚邀您届时参与

国际物流与运输学会正积极筹备第二届“全球供应链、物流和运输日”庆典活动，庆典将于2025年11月3日隆重举行。

今年的主题为“携手产生影响力”，在庆祝CILT成立106周年的同时，彰显学会在全球网络中所构建的强大纽带，通过人、思想、系统与国家之间的紧密合作，共同推动供应链、物流和运输领域的切实进步。

去年举办的首届“国际供应链、物流和运输日”活动取得圆满成功，以“同一个网络，同一个全球社区”为主题，汇聚了全球40个国家逾3万名CILT会员，表彰了全球4.5亿名供应链、物流和运输专业人士做出的卓越贡献：他们占全球劳动人口的近13%。

2025年庆典将沿用广为人知的“The World in Motion”（全球律动）标语，延续《The World in Motion》杂志的品牌形象，确定该年度庆典的独特地位。新主题“携手产生影响力”（Connected for Impact）延续了杂志所倡导的创新和协作精神，彰显“使命驱动”如何将行业价值转化为可衡量的行动和成果。

今年的庆祝活动将继续扩大覆盖范围，全球各地的CILT分会将通过会员故事、案例分享、当地活动等方式，展示学会的全球号召力和专业影响力。该举措旨在凝聚各分会、论坛和辖区的力量，以“自豪与进步”为主题，提升物流和运输行业在全球范围内的知名度和信誉度。

庆典期间，CILT国际网络将通过社交媒体互动和“全球影响力地图”，展示各地会员如何以创新和卓越推动当地社区发展，促进全球行业的持续进步。



如何交出好成绩，并超越预期？如何基于共同价值观来打造全球社区？这些挑战正是我的动力源泉。

在本次独家专访中，学会新任秘书长伊恩·史密斯（**Ian Smith, FCILT**）分享了他上任后的战略重点：从打造全球认可的专业资格认证，到培养新生代物流人才，以便适应科技创新、可持续发展难题和地缘政治变局共同带来的快速变革。

史密斯拥有逾四十年领导经验，具备清晰的愿景和务实的行动计划，力图提升学会的全球影响力。从早年在英国皇家空军飞行训练中的磨砺，到在航空、交通、慈善、公共服务等多个领域的丰富履历，史密斯的多元背景使其能够在行业巨变中，带领全球三万余名CILT志愿会员迈向未来。

史密斯的领导哲学强调包容而非排斥，共享知识而非画地为牢，并重视以团队协作为核心的领导力。他深信，这些信条将帮助CILT国际网络在不同地区和领域之间凝聚起强大的力量。让我们走近伊恩·史密斯，了解他的职业背景，以及他为CILT全球社区描绘的愿景。

问 是什么吸引您担任CILT国际秘书长的职务?

答 真正吸引我的，是挑战本身。我们拥有规模不大的秘书处团队，既要支持理事会实现愿景，也要服务全球三万余名会员组成的分支网络。我不断思考：如何交出好成绩，并超越预期？如何基于共同价值观来打造不断成长的全球社区？这些挑战正是我的动力源泉。

问 您在航空、交通、慈善和公共服务领域拥有丰富经验。您打算如何运用这些跨界经历，提升学会的全球影响力?

答 让我意想不到的是，这些看似不同的领域其实有着许多共通之处。真正的困难在于，如何有效利用这些经验和知识。我希望将自己的经验分享给理事会和秘书处团队，然后再提供给CILT的各区域、辖区、分会和论坛，乃至有志加入学会的新成员。

我的理念是包容而非排斥，共享知识和经验而非画地为牢。无论是培训机构的课程，还是面向当地会员的活动，我们都需要为学习营造有趣、充实而且真正愉快的环境。

问 近年来，供应链、物流和运输行业面临着前所未有的挑战。您认为当下专业人士面临的最大难题是什么？CILT国际如何帮助他们应对?

答 这些挑战千差万别。我们要应对疫情等健康危机的持续影响、极端天气事件、地缘政治紧张局势、可持续发展的压力，以及日新月异的科技发展。它在持续地改变整个行业所面临的局面。

关键在于保持开放思维和全局视角，这能让我们洞察趋势，提前布局。我早年参与筹建航空公司时，就意识到了前瞻思维的重要性。当时原油价格约为每桶40-45美元，我设计了从60美元升至120美元的极限压力测试，远超英国民航局的要求。果不其然，二十年后，因多次国际冲突，油价曾经飙升至130美元以上。这种超前规划的思维十分重要。它并不高深，但确实决定了成败。

“我们需要进入中小学和大专院校，在那里播下兴趣的种子。”

-伊恩·史密斯，FCILT-

问 履新之后，您最期待主导哪些战略项目?

答 有些项目暂时还不能公开，但我特别期待新的会员应用程序，它将为CILT全球社区带来更多互动和便利。此外，我们正在研发全球认可的专业资格认证体系，为会员提供真正的国际职业流动性和专业认可度。

问 您如何让CILT在培养新生代供应链、物流和运输专业人才时发挥更大的作用?

答 我们需要进入中小学和大专院校，在那里播下兴趣的种子。我经常回想自己的求学经历，反思课堂教育如何才能更贴近实践。进入职场后，我很快投身于安全关键岗位的培训工作，在那种环境中，激发学员的投入和兴趣至关重要。

我们还要更多关注职业能力，而不仅仅是学术成绩。仅仅通过考试并掌握理论是远远不够的。我们要培养真正热爱事业、并能用行动创造价值的专业人才。

问 您如何看待促进CILT国际各地区和行业之间更紧密联系的机会?

答 首先要找出我们职业生涯的共同轨迹。我们能彼此从对方身上学到什么？我们应如何培育追求卓越的文化，并坚守全球公认的专业标准？同样重要的是，我们需要汲取其他行业的经验教训，尤其是那些不容小觑安全问题或其他重大风险的行业。

问 您在治理、合规和风险管理方面拥有四十年领导经验。未来与国际会长、理事会和秘书处合作时，您将遵循哪些信念来开展工作?

答 最重要的是，无论如何划分权责，我们都是个团队。在我接受皇家空军飞行训练时，飞行命令手册上有句话让我终生难忘：“本命令中的任何条款均不得妨碍常识的运用。”这是培训体系中某位前辈留下的至理名言，在注重飞行安全的环境下，这句话尤其发人深省。即便在等级分明的组织中，我们依然常常看到：真正的领导力，源于心灵相通。

在CILT国际，每个成员都具备独特的经验。唯有齐心协力，我们才能学会从不同角度审视问题，并最终找到最优解。当然，有时我们也要果断决策、直接应对，但协作始终是我们工作的核心所在。





问 您在航空和交通领域深耕多年。您认为科技和可持续发展趋势将如何重塑物流和运输格局？CILT应如何帮助专业人士为这些变革做好准备?

答 回顾航空发展史，翻天覆地的变革简直数不胜数。从20世纪20年代仅供富裕阶层乘坐的奢侈品，到如今成为大众出行和货运体系中不可或缺的核心支柱，航空运输早已深刻地改变了世界。想想新冠疫情期间的个人防护装备，或者如今习以为常的“次日达”包裹。

无论是材料还是燃料，世界都发生了惊人的变化。如今的机体结构更轻、更坚固、更具空气动力学优势，大幅降低了单位燃油消耗；与此同时，燃料行业也在积极探索更清洁的替代方案，其中不乏可持续航空燃料（SAF），乃至电动和氢能推进系统。变化的速度非常惊人，在这股浪潮中，CILT有责任帮助专业人士提前洞察趋势，走在时代前沿。

未来物流成为科伦坡会议的焦点

全球物流、运输和供应链领域的专业人士齐聚一堂，在斯里兰卡首都科伦坡圆满举行了2025年CILT国际年会。《**Motion**》特约报道。

以“面向未来的物流：拥抱变革，驱动可持续发展”为主题，为期四天的大会圆满闭幕。它搭建了沟通、学习和欢庆的平台，共同探讨了塑造行业未来的关键议题。

本届年会由CILT斯里兰卡分会主办，会场设于科伦坡著名的肉桂生活中心（Cinnamon Life Colombo），吸引了CILT全球网络中的众多代表，包括马来西亚、香港、尼日利亚、卢旺达等地的重要代表团。CILT国际蒂特·奥乌苏-诺特会长在开幕致辞中，为年会定下了基调：强调现代物流运营中“拥抱变革和推动可持续发展”的重要性。CILT斯里兰卡会长钱迪玛·胡兰加穆瓦（Chandima Hulangamuwa，FCILT）随后发表了热情洋溢的欢迎辞，向亲临现场的代表致以诚挚的问候。

年会议程涵盖了许多精彩的主题演讲，并特别邀请扬·斯汀伯格（Jan Steenberg）、舒艾布·尤苏夫（Shuaib Yusoof）、乌普尔·吉纳达萨（Upul Jinadasa）、理查德·霍尔（Richard Hall）、巴维克·莫塔（Bhavik Mota）、达沙娜·德席尔瓦（Dharshana De Silva）、丹妮卡·佩雷拉（Danika Perera）、迈克尔·布尔拉基斯（Michael Bourlakis）教授等行业领袖作为演讲嘉宾。他们的演讲聚焦于人工智能应用、可再生燃料采用，以及多元、公平与包容（DEI）等前沿话题。

年会中的一大亮点，就是全球物流与运输业女性组织（WiLAT）正式发布的《2025年ESG报告：践行价值观》。这份报告具有里程碑意义，展现了全球女性在供应链领域的领导力和变革力量：她们在环境治理、社会包容、创业创新、企业治理等方面的积极作为，正在重塑行业格局。报告特别展示了港口和机场的先锋绿色实践、促进神经多样性（Neurodiversity）人才融入的包容招聘计划，以及女性企业家在创新驱动中发挥的关键作用。

本届年会还围绕“协作与伙伴关系”和“科技：变革的催化剂”举办了专题讨论，多位嘉宾与观众展开了深入互动，讨论了行业面临的可持续发展难题和解决方案。此外，全球WiLAT研讨会和新生代人才研讨会，再次体现了学会致力于培育新一代行业领袖的长期承诺。其间，CILT国际会长与科伦坡国家工商管理学院（NIBM）的学生亲切交流，为本届年会留下了温馨的画面。

除了专业交流，文化体验同样令人难忘。“斯里兰卡之夜”晚宴以地道的本土美食和精彩表演，让与会者领略到东道国底蕴深厚的文化魅力。随后举行的CILT年度颁奖典礼表彰了行业内的杰出成就；CILT国际会长举办的晚宴，更是巩固了全球行业领袖间的长久友谊。

大会闭幕前安排了实地考察活动，带领代表深入参观了港口、工厂和仓储设施，让他们将理论探讨与现场实践相结合，直观体验“卓越运营”的现实范例。在正式公布2026年国际年会的举办地以后，与会代表陆续离开科伦坡。本届斯里兰卡年会的成功举办再次印证：行业的未来，有赖于协作共行、科技创新，以及对可持续发展的坚定承诺。







欧洲跨境铁路：在复杂格局中稳步前进

立陶宛新开通的维尔纽斯-里加班列大获成功之际，欧洲境内的国际铁路网络却仍呈现出“突破与缺陷并存”的复杂局面。

针对388条跨境铁路线的调研发现：在欧盟的铁路扩张雄心背后，存在着巨大的机遇与挑战。

文/乔恩·沃思（Jon Worth）





每天有六趟列车从立陶宛首都维尔纽斯出发，开往图尔曼塔斯。这个小村庄只有209名居民，距离拉脱维亚边境不过数百米。从图尔曼塔斯通往道加夫皮尔斯（拉脱维亚的第二大城市，人口7.8万，距离边境仅20公里）的铁路已经在运营，却没有从立陶宛始发的客运列车驶向这里。

自从我2022年通过#CrossBorderRail项目（crossborderrail.trainsforeurope.eu）考察欧洲国际铁路以来，这给我留下了最鲜明的印象。迄今，我已实地走访并考察了欧洲境内388条国际铁路线。图尔曼塔斯的基础设施闲置已久或利用率低下，类似的城市在欧洲屡见不鲜。只需稍稍有点政治意愿或有限的资金投入，就能为当地带来立竿见影的改变。

向西200公里则是另一番景象。自2023年12月起，立陶宛开通了维尔纽斯-约尼什基斯-里加（拉脱维亚首都）的每日跨境列车。自运营之初，它便取得了巨大成功。夏季时段一票难求，立陶宛铁路公司LTG Link不得不紧急增调列车以满足不断攀升的需求。从2025年初开始，该线路还延伸到了拉脱维亚与爱沙尼亚的交界地瓦尔加，乘客可在此便捷地换乘前往塔林的列车。在公共交通领域，“建好了，乘客就会来”几乎成了公认的惯例，此地也不例外。

“在公共交通领域，‘建好了，乘客就会来’几乎成为了公认的惯例，此地也不例外”

– 乔恩·沃思 –

然而，欧盟委员会及波罗的海三国和波兰交通部的眼光要长远得多。波罗的海高速铁路（Rail Baltica）计划于2030年建成，届时会贯通华沙、考纳斯（并建有维尔纽斯支线）、里加和塔林。该项目采用与波罗的海三国一致的标准轨距，客运列车最高时速可达249公里，同时承担货运功能。然而，就像其他众多的跨国工程，该项目正面临成本上升、工期延误、参与国间的政治分歧以及欧盟层面监管不足等问题，2030年能否如期通车尚存疑问，项目规模甚至有可能被迫缩减。

这种情况并不是波罗的海地区独有的：从葡萄牙瓦伦萨到希腊奥尔梅尼奥，从瑞典哈帕兰达到法国瓦朗谢讷，欧洲大陆各国皆面临着类似的困局。这也引出了根本性问题：欧洲铁路应如何规划未来？

是自下而上地逐个解决，例如重启图尔曼塔斯-道加夫皮尔斯线路？还是自上而下由欧盟设定整体框架，再由各国、地区政府及铁路企业负责实施？

如果观察那些已经取得进展的地区，我们不难发现多种不同的成功路径：斯洛文尼亚首都卢布尔雅那与奥地利南部城市菲拉赫间的铁路改造，得益于两国铁路公司（SŽ与ÖBB）各施其职，以及两国和两地保持良好的政治关系。捷克与波兰之间也是如此：两国国营铁路公司（ČD与PKP IC）在国家层面开展合作；而RegioJet、LeoExpress等私营企业则利用欧盟基础设施的准入规则，开通了跨境列车服务。与此同时，意大利铁路公司Trenitalia已放弃与法国SNCF合作，选择独立运营米兰-巴黎跨境列车，并计划在法国境内（里昂-马赛-巴黎）自主建立铁路网络。

尽管上述举措值得肯定，但与欧盟的宏大目标相比仍是杯水车薪。欧盟计划到2030年将高速铁路客运量翻番、到2050年增长三倍；铁路货运量则在2050年前翻番。欧盟境内的九条泛欧运输走廊（TEN-T）同样计划于2030年完工；2023年，欧盟还宣布了十个跨境客运试点项目。但实际上，很多举措并未真正落实到实践中。

意大利和奥地利已开始在布伦纳山口修建基线隧道，而德国方面却迟迟未能确定其境内线路走向。法国和西班牙虽已建成佩皮尼昂-巴塞罗那的高速铁路，但每日仅有四趟列车运行，原因在于法国铁路SNCF对巴塞罗那市场兴趣不大，而西班牙运营方Renfe的新型列车则尚未获得法方运营许可。波德两国边境的茨戈热莱茨-格尔利茨跨境高架桥，则成为“前功尽弃”的典型代表：电气化架线在桥中央戛然而止，因为波兰方面已经完工，而德国方面尚未开建。

不过，人们仍抱有希望，希望乘客在规划跨境行程和预订车票时遇到的最大难题，很快能够得到解决。欧盟委员会主席乌尔苏拉·冯德莱恩在其第二任期之初表示：“旅客应能通过开放的订票系统，一站式购买由多家运营商提供的跨欧铁路行程车票，同时保留退款和改签的权利。为此，我们将拟定《统一数字订票与出票条例》。”该提案预计将于2025年底前颁布。欧盟委员会的立场十分明确：如果各国铁路公司无法实现自主协作，欧盟将强制要求共享时刻表和票务数据，确保乘客利益优先。

总体而言，欧洲铁路现状仍参差不齐：部分项目取得突破，部分地区则仍然停滞不前、缺乏协作。欧盟试图制定的铁路政策框架，迄今为止仅取得了部分成功。如今，气候危机日益严峻，铁路又是最环保的运输方式，欧洲理应交出比这更漂亮的答卷。







乔恩·沃思
欧洲铁路独立撰稿人及倡议者

非洲超级走廊

《Motion》特约报道两项旨在重塑非洲大陆贸易格局的超级基础设施项目，以期构建贯通非洲的运输动脉。

洲幅员辽阔，交通网络较为分散，这始终是制约非洲大陆贸易的主要障碍。如今，从拉各斯运往内罗毕的货物，仍需经由欧洲港口中转，不仅增加数周运输时间，物流成本也因此上涨了数千美元。但在整个非洲大陆，新一代超级基础设施项目力图改变现状：正在建设的贯通非洲大陆的运输通道，有望彻底重塑客运和货运方式。

到2030年，非洲大陆预计将新增180万辆货运卡车、近10万辆铁路货车，以及数百艘货运船舶，以满足非洲大陆自由贸易区（AfCFTA）预期的贸易增长需求。作为全球最大的自由贸易区，AfCFTA汇聚了55个非盟成员国，以期形成统一的商品和服务市场，届时将覆盖13亿人口，总GDP超过3.4万亿美元。

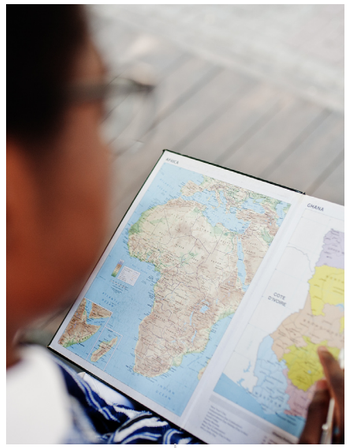
然而，非洲内部的贸易目前仅占总贸易额的15%。根据联合国非洲经济委员会（ECA）的研究，若基础设施配套完善并全面落实AfCFTA政策，该比例有望提升至33%。

ECA执行秘书克拉弗·加泰特（Claver Gatete）对此解释道：“基础设施是改变游戏规则的关键。它是推动经济发展的关键纽带，能够让潜力落地生根，实现梦想，改变人们的生活。”他指出，挑战不仅在于修建公路和铁路等硬件设施，更在于“让这些实体资产真正互联互通，转化为实实在在的经济成果。”

非洲的互联互通是个巨大的难题。全非洲54个国家之间，横亘着复杂的通关程序、参差不齐的法规体系以及巨大的基础设施差异，这使得非洲内部的贸易成本甚至高于远洋贸易。根据非洲开发银行的数据，非洲内部贸易额仅占总量的15%，而欧洲为69%，亚洲为59%。

当前，两项宏伟工程走在了这种转型的最前沿：东非“拉穆港-南苏丹-埃塞俄比亚交通走廊”（LAPSSET）项目，以及连接西非五大经济体的“阿比让-拉各斯高速公路”项目。这些项目旨在连接数以百万计的人口，为整个非洲大陆开启全新发展机遇。







到

2030

年，非洲大陆预计将新增180万辆货运卡车

非洲愿景

LAPSSET交通走廊项目已纳入长期发展战略中，旨在于2030年之前将肯尼亚转型为新兴的工业化中等收入国家。这个愿景包括经济、社会和政治三大支柱，目标是实现年均10%的经济增长率，并在2030年后持续保持增长势头。

该项目将贯穿内陆国家南苏丹与埃塞俄比亚以及印度洋沿岸的肯尼亚新拉穆港（Lamu Port），同时带动肯尼亚北部和东部地区的经济发展。这些欠发达地区占肯尼亚国土面积的70%以上，却长期与国家及区域经济体系脱节。

LAPSSET交通走廊开发局表示：“LAPSSET交通走廊贯穿广袤土地，势必给经济带来活力，为肯尼亚创造多元化的收入来源，带来大量就业机会，并推动整体经济增长。”

在这条走廊的背后，是个更宏大的愿景：打造“赤道陆桥”，最终从印度洋延伸至大西洋沿岸喀麦隆的杜阿拉港（Douala Port）。这条横贯中非的交通大动脉，有望与苏伊士运河相媲美，实现印度洋与大西洋之间石油、矿产和工业品的双向运输。届时，巴拿马级船舶可节省至少三周的航行时间，无需再绕道好望角。

与此同时，西非最宏伟的交通工程也正在大西洋沿岸逐渐成形。“阿比让-拉各斯高速公路”项目全长1,028公里，规划为六车道超级高速路，将贯通科特迪瓦、加纳、多哥、贝宁和尼日利亚五国。

> “基础设施是改变游戏规则的关键。它是推动经济发展的关键纽带，能够让潜力落地生根，实现梦想，改变人们的生活。”
>
> –加泰特先生–

这条西非超级通道将贯穿超过25座城市并连通五个国家的边境，有望成为推动区域经济发展的关键动脉，显著促进区域内贸易、提升运输效率、带动旅游业发展，并深化西非国家经济共同体（ECOWAS）成员国间的一体化进程。

ECOWAS力图在15个成员国之间实现经济一体化，打破贸易壁垒，方便货物流通和人员往来。ECOWAS交通事务主任克里斯·阿皮亚（Chris Appiah）指出：“这条走廊不仅是一条双向六车道的高速公路，更是一项经济发展措施，以期激发经济潜能，推动旅游、工业制造、教育、医疗等关键领域的发展。”非洲开发银行（AfDB）也表达了相同的观点：阿比让-拉各斯走廊的意义，不仅在于扩大道路运输能力或缩短行程时间，更在于打造互联互通、共生共荣的西非经济体系。

创新融资机制

与单纯依赖政府预算的基础设施投资方式不同，这两大走廊正以创新的混合融资模式，将公共资金与私人资本相结合。

对于LAPSSET交通走廊项目而言，其融资战略包括吸引外国直接投资（FDI）、与私营特许经营商建立合作伙伴关系，并借助非洲发展新伙伴关系（NEPAD）、非盟（AU）和多边金融机构的援助。

其核心思路在于打造具备融资潜力的优质资产，以吸引更多私人资本。初期阶段，如拉穆港头三个泊位的建设，由政府直接出资；而后续扩建部分则计划由私人运营方参与融资、建设和运营。

此外，沿途的经济特区、产业园区和度假城将催生新的商业活力，形成新的收入来源，从而支持项目的长期可持续发展。

尼日利亚基础设施特许监管委员会（ICRC）交通与基础设施总监埃马纽埃尔·翁沃迪（Emmanuel Onwodi）指出，发达经济体难以提供所需的巨额资金，因此亟需通过公私合营（PPP）、开发性金融机构贷款、税收抵免、养老金等企业投资渠道，探索多元化融资方式。

消除通关瓶颈

除了硬件建设，两条交通走廊还在积极消除长期困扰非洲贸易的通关和监管瓶颈。阿比让-拉各斯走廊率先试点推行“联合边境站”制度，邻国海关部门也在该地点协同办公，力求消除重复流程，大幅缩短清关时间。

这条走廊已启动多项试点计划，旨在减少通关延迟和简化贸易手续，其中包括：建立联合边境站，推进海关文书数字化和标准化，试点推出“红绿灯风险评估清关系统”，打造覆盖全线的数字化贸易和支付生态体系。

在尼日利亚与贝宁交界的塞梅-克拉克联合边境站，两国海关人员已经联手在现场执行进出口检查。此外，走廊正在推广SIGMAT实时互联系统，实现跨境海关申报和数据共享。

同时，走廊还试点推出了一体化电子支付平台，以便征收关税和费用，减少现金使用，提升通关透明度。

世界银行项目负责人安卡·杜米特列斯库（Anca Dumitrescu）解释道：“该项目将有助于建立更高效的贸易和运输体系，并在下辖区域层面落实统一的监管标准。”

挑战不断

尽管多项创新举措已初见成效，但这两条交通走廊仍面临诸多现实障碍。对于LAPSSET项目而言，最亟待解决的难题包括：融资保障不足、区域安全隐患、土地征用和当地社区协商进展缓慢、项目执行延误以及政府间协调困难。

LAPSSET交通走廊开发局主席提图斯·伊布伊（Titus Ibui）坦言：“我们需要筹措资金并加强安全保障，才能确保项目如期完工。”他指出，尽管LAPSSET港口已顺利完成了首次中转测试，但唯有道路全面畅通，才能真正开启过境货运业务。

这两条交通走廊的成功实施，仍取决于能否克服诸多难题：资金短缺、政治不稳定、部分地区基础设施需求不足，以及其他体制性障碍。

建立覆盖非洲大陆的走廊监管框架和过境管理机构，有助于简化跨境运输流程和提升政策协同能力。同时，增强“软基础设施”建设也至关重要，通过缩短边境等待时间和降低通关成本，可以提升贸易走廊沿线的整体效率。

目前，随着两大工程进入不同开发阶段，它们已不再只是单纯的基础设施投资，而是体现了非洲打造一体化交通网络的意志，届时，两大运输网络将成为未来数十年非洲经济发展的根基。随着交通网络逐渐完善，LAPSSET交通走廊已开始运输过境货物，而阿比让-拉各斯高速公路在则持续拓展其关务协同和数字贸易试点项目。

对于致力于提升互联互通能力和区域一体化的非洲大陆而言，这两条超级走廊不仅是工程壮举，更是弥合基础设施鸿沟的伟大尝试。如今，非洲的产业和政策领袖正用实际行动为未来数百万民众奠定更美好的生活基础。

小知识

LAPSSET交通走廊的主要构成

■ **拉穆港（Lamu Port）**
全新深水港口，规划23个泊位，可停靠大型货轮，提供可以替代蒙巴萨港的更高效方案。

■ **铁路系统**
全长1,720公里的标准轨铁路，贯通拉穆港与亚的斯亚贝巴和朱巴，打造高效货运通道。

■ **公路网络**
贯通肯尼亚北部关键地区的高速公路网，直接连通新港口。

■ **石油管道**
原油和成品油输送管道，连接南苏丹和埃塞俄比亚，经由拉穆港通向全球市场。

■ **国际机场**
在拉穆、伊希奥洛和图尔卡纳规划了国际机场，以促进旅游业发展和区域互联互通。

■ **度假城**
在拉穆、伊希奥洛和图尔卡纳湖地区建设度假城，打造旅游和商务新枢纽。

阿比让-拉各斯高速公路是六车道的超级高速公路，全长

1,028

公里，将贯通科特迪瓦、加纳、多哥、贝宁和尼日利亚五国

The Chartered Institute of Logistics and Transport

准备成为MILT或FCILT?

晋升会员等级，彰显您在供应链、物流和运输领域的领导力、专业性和影响力。

彰显专业成就的方式：

- 以可衡量的成果证明自己的卓越贡献。
- 突显自己在跨领域协作中的领导力和影响力。
- 展示持续学习的能力和职业成长。
- 申请将于每月初截止，勿失良机。



请访问官方网站
ciltinternational.org/events
查询下次申请的截止日期

从莱索托关闭的工厂，到越南蓬勃发展的制造中心，特朗普掀起的贸易战正迫使全球企业陷入混乱的“供应链抢椅子游戏”。这造成了数万亿美元的损失，却不知何时才能结束。

《**Motion**》深入探讨全球企业如何应对近几十年来最具颠覆性的贸易政策。

特朗普关税政策



ciltinternational.org

被

称为“特朗普回合”的新一轮贸易谈判，正对全球商业体系造成巨大冲击：供应链被迫大规模重组，各国也不得不在“妥协”与“联合抵制”之间作出抉择。

这场原本旨在重申美国经济主导地位的行动，却加速了全球贸易体系的分崩离析，世界经济格局日益演变为多个相互竞争的区域阵营。

今年四月，特朗普总统宣布“解放日关税”方案，向美国主要贸易伙伴征收20%乃至于更高的关税，一周后又匆匆撤销了部分措施。由于这种反复无常的“过山车式”政策，全球股市在短短两天内蒸发了近5万亿美元市值，各大企业也陷入前所未有的困境：无法预测需求，也无从制定库存和生产计划。

与以往的贸易争端不同，当前的关税并不是为了争取具体让步，而是要从根本上重塑全球贸易的运作方式。美国政府已不再试图为其违反世界贸易组织规则辩解，此举被部分贸易分析师解读为主动颠覆战后国际经济秩序。

那么，全球供应链在如何应对呢？

全球供应链可谓波澜不断，变幻莫测。面对特朗普政府反复无常的关税政策，亚洲和其他地区的出口商都迅速调整布局，有时甚至出人意料。在印度，纺织、化工和珠宝等行业的出口商正面临高达50%的惩罚性关税。根据印度中小企业论坛开展的大规模调查，超过半数的受访企业已着手调整供应链，其中16%计划将生产外包出去。他们正将货物重新出口至欧洲、非洲和亚洲市场，甚至通过“重新贴标签”规避成本。在东南亚，“中国+1”战略最初被寄予厚望，作为避税和分散风险的可行路径，但如今也遭遇重挫。美国近期对转口商品征收10%-40%的关税，其中转运商品一律征收40%，几乎抵消了企业迁址的收益。部分企业因此重新评估外包决策，甚至取消了撤出中国的计划。

由于预测体系失灵，库存管理混乱，各家公司不得不日益依赖实时物流和数据工具应对短期波动。与此同时，各行业受到的冲击持续加剧。法国葡萄酒生产商警告称，美国新征收15%关税可能让其年收入锐减高达10亿欧元，同时，每瓶香槟的零售价将上涨约20美元，这将危及法美两国的就业岗位。航空制造业的信心亦遭受打击。波音公司的航空航天供应链原本免受关税影响，如今也面临10%的关键零部件进口税，这会危及其国际生产网络的稳定性。

过去二十年为制造企业提供咨询服务的LMA Consulting公司创始人丽莎·安德森（Lisa Anderson）指出，企业正在彻底重新评估其全球战略。她解释道：“我们观察到，企业正在寻找从长远来看更安全的国家。关税再加上地缘政治风险，成为压垮骆驼的最后一根稻草。”从美国视角来看，安德森认为：“尽管大多数地区的关税问题已通过谈判得以缓解”，但其对企业造成的心理冲击却是深远而持久的。

> “我认为我们无法在短期内退出中国市场，**这根本不可能**，其制造业规模就摆在那里。”
>
> – 丽莎·安德森 –

她举例说：“有家企业过去先将货物进口到美国再分销到加拿大，如今已重组供应链，改为直接进口到加拿大，从而避免了双重征税。还有家企业在墨西哥建立了工厂，以减少对中国产品的依赖，但当墨西哥成为主要征税目标时，这家企业也措手不及，被迫将重心转向拉美市场。”

对于电子和汽车等资本密集型行业而言，将制造业“回流”到美国的难度更大。按照贸易协定，韩国近年来在美国加大了投资力度，并明确禁止中国企业通过韩国转口商品以享受更低关税。这标志着根本性的转变，各国不再依赖转运贸易的模式，转而开始更严格地管控原产地。

而在人力成本方面，非洲南部的莱索托等发展中国家遭受了最严重的冲击。在《非洲增长与机遇法案》（AGOA）框架下，莱索托本可享受对美零关税待遇，但美国政府扬言将其税率提高到50%，这立刻动摇了该国的成衣产业。该行业雇佣约3.4万至4万名工人，其中绝大多数为女性，占莱索托对美出口产量的75%至80%。由于国内订单骤减，工厂接连停工，政府被迫宣布进入“经济灾难状态”。对于这个以服装出口来赚取外汇和家庭收入的小国而言，打击无疑是灾难性的。成千上万家庭赖以生存的工资瞬间化为乌有，而政策制定者苦于地理和产业限制，对此束手无策。尽管部分企业尝试迁往肯尼亚等邻国，但更多报道指出，目前出现了大规模裁员和经济萧条，而不是普遍的产业转移。

中国困局

尽管“供应链多元化”已成为全球共识，但中国在全球贸易体系中的地位依然难以取代。

安德森解释道：“我认为我们无法在短期内退出中国市场，这根本不可能，其制造业规模就摆在那里。”

现实迫使企业采取更为审慎的策略：在可能找到替代供应链的领域，则选择性地降低对中国供应商的依赖；但如果替代供应链的规模太小，则继续维持合作关系。

然而，关税再加上地缘政治风险，正在加速结构性转变，安德森将其称为“区域化供应链”的崛起。企业正逐步重塑供应体系：在部分环节减少对中国的依赖，而在无法找到替代方案的领域则继续依托中国。



早在特朗普政府实行现行关税政策之前，这个趋势就已日益明朗。自2000年代中期起，发展中国家之间的贸易额首次超过与发达国家的贸易量，这标志着全球商业体系的深刻结构性转变。这种“南南贸易”的增长，最初源于中国为促进工业化进程而对原材料产生的巨大需求；近年来，随着中国中产阶级的崛起，其庞大的消费市场又成为推动力。自2013年起，中国通过“一带一路”倡议，在亚洲、非洲和拉丁美洲投资港口、铁路和能源项目，实际上将新兴经济体纳入了中国主导的供应链网络。此举降低了发展中国家对传统“南北贸易路线”的依赖，在美国关税和保护主义政策引发市场不确定性的背景下，为许多新兴经济体提供了新的增长路径。

赢家和输家

这场全球供应链的动荡，造就了新的赢家和输家。越南凭借完善的制造能力和对美出口的关税优势，成为了主要受益者。墨西哥则因地理优势和《美墨加协定》的保护，吸引了大量寻求“区域化供应链”的企业。

印度的前景则较为复杂：尽管制造潜力巨大，但缺乏全面的美印贸易协定，因此，印度的出口仍然面临较高的关税壁垒。

对于美国消费者而言，影响几乎是立竿见影的。关税成本沿供应链层层转嫁，全球价值链的高度互联，意味着几乎没有商品能幸免于涨价。运动品牌耐克在关税消息发布后股价下跌了14%，尽管其60%的销售额来自美国市场之外，但仍难逃这场“供应链洗牌”的冲击。

采纳新技术

为应对持续的不确定性，越来越多的企业正加大对自动化和数字化技术的投入，从而在调整生产布局的同时保持竞争力。安德森解释道：“自动化让企业能够更快、更稳定地实现规模化生产。如果采用新技术以替代人工完成重复性任务，企业可以不受劳动力短缺或工资上涨的影响，继续扩大产能。但真正的优势在于数据：数字化运营让企业能够掌握供应链的全局动态，提前识别瓶颈，实时调整运输路线，并借助于证据更快地做出决策。”

电子和物流领域的跨国企业正持续加大仓储自动化投入，服装制造商则开始部署自动裁剪和缝制生产线，以抵消关税和人工成本上涨带来的压力。欧洲零售商在土耳其和东南亚之间平衡采购布局；美国汽车制造商则与韩国电池供应商签订了多年合约，以规避关税的波动。此类对技术和数据分析的投入，与其说是短期的降本增效手段，不如说是在高度不确定的贸易环境中构建韧性和可预测性的关键步骤。

从惊愕到制定战略

展望2026年贸易策略，安德森认为，企业应制定稳健的防备措施，而不应草木皆兵。

她指出：“必须在危机结束前建立韧性。那些能在动荡中脱颖而出的企业，往往是那些已经建立了运营体系（包括数字可视化、自动化生产和灵活的产能布局）的企业。你不能等到局势明朗后再从头起步，指望一夜之间满负荷运转。”

如果企业采取这种审慎的策略，并在技术领域进行针对性投资，则更有可能在竞争对手裹足不前之际赢得市场份额。

如果这些关税只是短期的震荡，那么全球供应链或许已熬过最艰难的阶段。但是，如果这预示着有人正在刻意改造全球贸易体系，那么，此刻或许将被后人视为更大动荡之前“短暂的宁静”。

更宏观的问题在于：国际社会能否通过协同行动恢复全球贸易的稳定性，抑或世界正滑向以区域集团为核心的长期分裂？初步迹象显示，如果缺乏集体的反制措施，小型经济体将继续被卷入双边协议，逐渐牺牲自身的长期发展利益。

The Chartered Institute of Logistics and Transport

#StrongerTogether • Ciltinternational.org

蒂特·奥乌苏-诺特
“月度志愿者”计划

VOLUNTEER



表彰CILT遍布全球的
杰出志愿者

您所在地区或分支机构是否有成员做出了卓越贡献？请提名他们成为国际物流与运输学会的“月度志愿者”，让他们的努力在全球舞台上绽放光彩！

Ciltinternational.org/initiatives

The Chartered Institute of Logistics and Transport

凭借CILT国际资格认证，
成就职业新高度

CAREER



加入全球5000余名学员的行列，他们正凭借CILT资格认证，在供应链、物流和运输领域开创职场的成功之路。

无论你是行业新人，还是志在担任高层管理岗位，CILT认证课程都将助你提升专业技能，拓展职业机遇，融入全球专业人士网络。

了解课程详情：
ciltinternational.org/learnmore

医疗物流



乌干达的变革

在乌干达偏远的山地和岛屿，一场物流革命正在拯救生命：将温敏性药物和诊断设备送达此前无法到达的社区。

《Motion》专访迪安娜·纳辛布瓦（Dianah Nassimbwa），了解这场变革背后的故事。

ciltinternational.org



在**电力匮乏、交通不便的乌干达山区，当地医疗物流体系正在经历前所未有的转型。**通过新的基础设施投资和战略合作，医护工作者正在不懈努力，将救命药物和关键检测设备送达世界上最偏远的角落。

这场变革离不开像迪安娜·纳辛布瓦这样的专业人士。她是乌干达卫生部国家健康实验室与诊断服务司的实验室物流专员，管理医疗供应链的多年经验，让她深刻洞察到了非洲医疗体系所面临的挑战与机遇。

基础设施困局

乌干达的医疗物流问题，是整个撒哈拉以南非洲地区的缩影：如何将温敏性药物和检测设备送往基础设施匮乏的偏远地区？这项挑战根深蒂固，而且涉及多个方面的问题。纳辛布瓦解释道：“我刚涉足这个领域时，最大的难题是如何将药品送到偏远地区患者的手中，尤其是山区和岛屿。我们不得不反复问自己：那里有冰箱储存药品吗？试剂能否冷藏？如何运用科学来解决物流和运输问题？”

问题远远不止是基础设施的匮乏。政府医务人员的收入通常远低于私营医疗机构医务人员的收入，因而，员工流动频繁，培训难以为继，系统改革的成效也因此大打折扣。

纳辛布瓦无奈地表示：“你这周培训的团队，下周可能就换人了。而且老员工离职时，往往不会把知识传授给新人。”

当缺乏职业晋升机会和经济激励时，许多从业者开始质疑额外培训的意义。这种困境又被教育上的差距放大了。纳辛布瓦指出，非洲的物流教育普遍滞后，仍以理论灌输为主，实践环节存在许多不足。

她指出：“学生学的东西很多还停留在祖辈的年代，完全与时代脱节。物流和运输远远不止是课堂理论，如果无法学以致用，那学习又有何意义？”

方案落地

尽管存在体制上的弊病，在过去十年间，乌干达仍然采取了有针对性的干预措施和战略合作，在医疗物流领域取得了显著进展。2017年，一项由全球基金会（Global Fund）资助的综合基础设施建设项目成为关键转折点，该项目旨在惠及乌干达最偏远的医疗机构。

该项目多线并进：安装太阳能电池板，以解决供电问题；配备药品冷藏设备，确保储存安全；并为基层机构提供离心机，以提升现场检测能力。项目打破了机构壁垒，携手乌干达国家医药储备局、政府相关部门和国际资助方共同努力。

纳辛布瓦表示：“过去药品运输车辆无法抵达的偏远地区，如今已经可以通行车辆。政府也在同步推动基础设施建设。”更为重要的是，该项目引入了即时检测系统，可以在30分钟至1小时内提供检测结果，这对于仍然无法获得传统实验室服务的战乱地区显得尤为宝贵。

她补充道：“即使在内战地区，如今也有越来越多的患者能及时获得药物和检测结果。”

同时，数字化的供应链监控措施也同样具有变革意义。通过一体化信息通信技术系统（ICT），医疗管理人员如今无需实地走访，即可远程监控最偏远卫生中心的库存状况。正在开发中的新型订货系统，预计将把ICT系统推广到乌干达最基层的二级卫生中心，让药品供应体系真正覆盖到社区末端。

非洲启示录

乌干达的经验，折射出整个非洲大陆在物流教育和实践领域面临的普遍难题。许多大学的课程体系仍停留在旧有模式，无法让学生应对现代供应链的复杂现实；此外，教育资源在非洲大陆的分布也极不均衡。

语言障碍让问题雪上加霜：在法语为主的西非国家，以英语授课的物流课程限制了学习的普及率。

纳辛布瓦指出：“我们不应只注重用英语教学。如果能有更多教师用法语讲授物流课程，就能惠及更广泛的人群。”

要想真正消除困境，也需要区域合作和教育体制的改革。喀麦隆、多哥、马里、布基纳法索、塞拉利昂等国可以共同建立区域性物流教育中心，强化实操训练，推行现代供应链理念。此类项目不仅要培养技术能力，还要关注公共部门物流运作中普遍存在的“积极性不足”问题。

纳辛布瓦解释道：“有些人会问，‘我参加培训会有什么收获？’他们会更多地考虑经济收益。因此，我们需要建立清晰的职业发展路径，让从业者能从医疗岗位逐步转向供应链管理，从而改善工作和生活状况。”



医疗物流体系的改进高度契合联合国可持续发展目标（SDG），尤其是目标9（产业、创新和基础设施）、目标11（可持续城市和社区）和目标13（气候行动）。绿色物流实践既关乎环境保护，也关系到公共健康。在许多非洲国家，老旧车辆的废气排放仍然是导致呼吸系统疾病和环境恶化的重要原因。

纳辛布瓦强调：“很多人死于老旧车辆排放的有毒气体。如果我们能制定可持续的做法，不断倡导规范物流操作的重要性，就能让城市和社区更健康。”

对纳辛布瓦而言，物流不仅是企业履行的职能，也是一种社区服务：它能够协助农民将农产品投向市场，也能够确保将救命药物送达最脆弱的群体手中。

她解释道：“物流和运输并不是诞生在办公室里，而是始于农村，因为农民会种植食物，同时也会琢磨如何把这些食物送到市场。我们的技能可以在这里派上用场。”

热忱不减

要实现非洲物流体系的转型，离不开多方持续的投入和协作。高校必须革新课程体系；政府需要在基础设施和人才培养上加大投入；国际伙伴则应提供有针对性的资金支持和技术援助。

而最关键的，是那些永不言弃的倡导者。

纳辛布瓦坚定地表示：“我们会不遗余力地倡导供应链管理。无论走到哪里，我们都会不断发声，直到所有人都意识到供应链管理的重要性。”

这种坚持已经在乌干达结出累累硕果，完善的物流体系不仅改善了基本药品的普及率，通过更科学的库存管理减少了浪费，而且凭借更高效的检测能力挽救了无数生命。

随着非洲各国朝着非盟《2063年议程》和联合国可持续发展目标迈进，乌干达的经验清晰地表明：高效的物流体系不仅有助于货物运输，更能够促进社会进步，推动非洲走向更加公平、可持续和健康的未来。乌干达医疗物流的蜕变，为整个非洲大陆提供了可以复制的蓝图：只要将科技、培训和决心有机结合起来，再艰巨的供应链难题，也终将被克服。

抓住机遇



澳大利亚物流委员会（ALC）主席呼吁政府加强协作，共同应对劳动力短缺和可持续发展挑战。她指出，尽管新冠疫情让供应链走入公众视野，但作为重要的经济支柱，这个行业的价值仍未受到充分重视。

在**澳大利亚，短途货车司机的平均年龄已超过40岁，长途司机则多在50岁以上。**全球发达经济体中普遍存在这种老龄化趋势：全球货车司机的平均年龄为44.5岁，而25岁以下的年轻司机仅占总人数的6.5%。通过简单的推算，我们便能看到潜伏了二十年的危机：司机断层正逼近“临界点”。

澳大利亚物流委员会首席执行官赫敏·帕森斯博士（Hermione Parsons）回忆道：“早在2007年，我就看到研究指出，整个西方发达国家都存在货车司机严重短缺的问题，长期占据全球最紧缺职业榜单的前三至七名。当时，各国政府都拙于应对。就澳大利亚而言，在这个以男性为主并且老龄化速度最快的行业中，这种严重的劳动力短缺至今仍未得到缓解。目前，全国约有2.7万个卡车司机岗位空缺，企业在众多岗位上都难以找到合格的技能型人才。”

帕森斯表示：“虽然眼前的这场危机正逐渐为人所知，但供应链和物流行业面临的挑战远不止于此。这些教训也为我们提供了契机：让这个重要却鲜为人知的行业获得更多关注，建设完善的教育培训体系，打造全新劳动力梯队，并吸引更多人才加入。我们正在迎头面对这个挑战，并与各级政府和部门携手推进务实合作。”

从人才困境到协力解决问题

澳大利亚物流委员会（ALC）代表着全国45家规模最大的供应链和物流企业，这些企业总共为澳大利亚经济贡献了逾1,640亿澳元。通过跨行业和跨部门的协作，ALC已在推动公共政策、战略规划和投资决策方面取得了显著成果。然而，行业依然面临愈演愈烈的劳动力压力，这个问题正威胁着供应链的生产力、可持续发展和韧性。

帕森斯解释道：“要应对当下及未来复杂的供应链挑战，我们必须让社会更加重视劳动力短缺问题，而这离不开多方协作。我们认为，澳大利亚现有的劳动力培养体系（包括职业、本科和研究生教育）尚不足以支撑国家在供应链和物流领域的主权能力建设。”

她举例指出：“在某些排名靠后的大学，工程专业的几乎所有女生在本科一年级结束前，就已拿到来自大型建筑或咨询公司的录用合同。而供应链和物流企业要与这些利润率更高的行业竞争人才，难度可想而知。”

为此，ALC推出了“Wayfinder：供应链女性职业发展计划”，旨在为女性提供进入该行业的新路径，其中的“Freight Heartland Tours”会为寻求就业、进修或转型机会的女性提供支持。同时，行业共同绘制了职业地图，涵盖18个细分领域、150种岗位，并设定8项核心招聘标准，帮助女性了解并规划职业路径。

帕森斯强调，如今不应再将劳动力短缺视为单个行业的问题，而应将其视为国家主权能力建设的重要组成部分。帕森斯指出：“如果供应链和物流体系运转不畅，它带来的连锁反应，包括生活成本上升和通胀压力，将是整个社会无法承受的。”

她强调，有些问题确实需要政治层面抓紧采取行动，但协作仍然是关键。

碳减排困局

在可持续发展议题上，存在着类似的矛盾。尽管物流企业正大举投资电动汽车和替代燃料，但政府政策却时常与企业举措背道而驰。随着传统燃油消费税收入下降，澳大利亚政府正考虑对电动商用车征收新税，货运行业首当其冲。

帕森斯指出：“我们的企业正在积极履行减排责任，斥巨资引入低排放和零排放车辆。然而，这些车辆成本高昂，依赖进口，交付周期也很长。如果此时再征收额外费用，无疑将释放出与国家减排目标相悖的信号。”

目前，ALC聚焦于四大战略目标：提升供应链生产力、增强韧性、推动可持续发展、提高社会对减排的重视。其中，提高社会对减排的重视，对于政策制定者来说，仍然是最大的挑战。

帕森斯解释道：“供应链和物流本质上是跨国界、跨部门、跨学科的体系。它是个高度互联的全球性复杂系统，绝不能被简单归结为‘一辆卡车和一名司机’。如果仅从运输角度去看，就会忽视其在经济、环境和社会层面所带来的巨大风险和益处。值得庆幸的是，社会开始认识到了这种复杂性，行业也取得了显著发展。”





“当时，各国政府都拙于应对。**就澳大利亚而言，这种严重的劳动力短缺至今仍未得到缓解。**”

–赫敏·帕森斯博士–

国家战略，共同使命

澳大利亚物流委员会（ALC）编制的最新版《国家货运和供应链战略》于ALC 2025供应链峰会上正式发布，它透露了以下核心原则：协作才能取得最佳成果。编制过程中，ALC会同全国136位来自各州、各领域的行业专家，共同制定了覆盖全行业的优先事项和可执行方案，以“一致声音”向政府建言。通过向政府提交清晰一致的专业建议，ALC将本行业视为致力于取得共同成果的建设性合作伙伴，而非单纯的说客。

随着战略进入实施阶段，ALC对未来充满信心。在生产力、可持续发展、韧性、人才培养等共同目标的引领下，政府已与行业制定了协作框架，为未来数十年持续加强澳大利亚供应链建设奠定了基础。ALC首席执行官赫敏·帕森斯博士表示：“我们的职责是认识到问题并协助制定解决方案。政府有办法落实这些政策，双方可以携手合作，让《国家货运和供应链战略》成为推动国家切实实现可衡量成果的重要动力。”

合力打造新型领导能力

《Motion》探讨了欧洲物流创新协作联盟（ALICE）在欧洲绿色和数字化转型中所发挥的关键作用。

货

运和物流行业正处于多重变革浪潮的交汇点：低碳化、数字化、自动化、韧性建设、资源稀缺和循环经济。这些趋势既带来了紧迫的挑战，也孕育出新的商机，物流从业者每天都在与之博弈。要解决这些现实问题，仅靠技术本身是远远不够的。真正的转型需要贯穿整条价值链的深度协作和实践联动，以实现系统性变革，并协调利益相关方之间的复杂依存关系。这正是ALICE为自身确立的独特使命：为欧洲打造物流创新生态系统。

作为欧盟委员会正式认可的欧洲物流技术平台，ALICE汇聚了来自产业界、学术界和公共部门的成员，共同推动气候中和、零排放、货运和物流体系的数字化和自动化。该联盟主导多项系统性计划，其中包括加速公路运输转型，推动公私合作项目Shift2ZERO（助力欧洲实现零尾气排放的道路运输和物流体系）和CCAM（互联、协同和自动化出行解决方案）的发展。

营造协作型创新空间

ALICE成立之初就具备明确的理念：无论是物流服务商、托运人、政策制定者还是科研人员，任何单个角色都无法独自应对可持续物流发展的系统性挑战。要实现真正的变革，就必须打破行业壁垒，围绕具体问题汇集不同领域的思考与经验，建立系统化的合作模式。

为此，ALICE汇聚了900多位专家，组成多个专题工作组和社区，重点聚焦零排放物流、城市货运、港口与枢纽运营、数字化转型等领域。这些工作组既是达成共识和协同行动的孵化器，也是共创平台：共同制定战略研究和创新议程，影响欧盟资助和行业创新方向，同时为最佳实践提供现场示范，促进经验共享与复制。

ALICE秘书长费尔南多·列萨（Fernando Liesa）表示：“我们力求让科研和创新项目既注重解决问题，又能切实服务于物流运营实践，帮助创新型企业实现成长。我们在政策目标、科研创新优先事项和运营需求之间架起桥梁，将公共资金与行业主导的创新有效衔接起来，从而产生重大的影响。”

“我们力求让科研和创新项目既注重解决问题，又能切实服务于物流运营实践。”

–费尔南多·列萨–



从理念到行动：协作项目引领变革

IKIGAI是由地平线欧洲（Horizon Europe）资助的全新项目，它依赖于ALICE倡导的创新协作模式，旨在加速实体互联网的发展，并助力欧洲在2050年前达成零排放货运目标。该项目计划在3至5年内提升实际减排和效率，通过推广五项物流创新方案来实现目标：智慧城市物流枢纽；协作服务平台；B2B和B2A数字化转型；力图加快多式联运效率的托运流程工业化（ALICE EXPRESS）；以及多制造商、多零售商和多资源池网络中的标准模块化运输（Smart Box）。

尽管仍处于早期阶段，IKIGAI已充分体现出欧洲物流行业对协作性、可负担性和系统性变革的坚定承诺，并通过统一的创新途径推动多领域的联动发展。ALICE在该项目中承担着重要角色，协助制定创新和拓展战略。随着项目进入试点阶段，IKIGAI还将成为标准化流程和协作模型的测试平台，以促进欧洲货运行业的数字化和绿色转型。

在URBANE项目中，ALICE携手欧洲创新与技术研究院城市交通部门（EIT Urban Mobility），共同开发了城市物流解决方案。这些方案采用数字平台、集约化模式和多方参与机制，以便解决“最后一公里配送”的复杂难题。在Shift2Zero项目中，ALICE参与设计和推广符合城市货运需求的电动商用车辆，以应对电子商务增长和城市限行带来的新挑战，协力组建更清洁的运输车队，同时保持运营的成本效益。在ZEFES项目中，ALICE参与零排放灵活车辆平台的长途示范，为行业提供欧洲长途跨境运输电动化的实践经验和推广方案。

除了上述项目，ALICE还深度参与了多个Horizon Europe合作项目，充分展现了其在物流创新领域的广泛影响力。

- **零排放车辆和充电基础设施：**Shift2Zero、ZEFES、FLEXMCS、MACBETH、CCAMbassador
- **城市物流和枢纽建设：**URBANE、LogE-Hubs、GreenTurn、DISCO
- **多式联运和实体互联网试点：**IKIGAI、MODI、MultiRELOAD、DELPHI、FOREMAST、SEAMLESS
- **基础设施和韧性建设：**CRISTAL、SARIL、ReMuNet、PIONEERS
- **自动化和供应链创新：**AUTOTIF、AUTOSUP
- **数据和治理模型：**CLEVER、GOLIA

这些项目共同展现了ALICE如何整合原本分散的创新生态版图，确保科研和创新成果不只是停留在纸面上，更能在实践中落地生根。

在实践中，ALICE按领域和技术将各个项目的创新成果分门别类，并在慕尼黑国际运输与物流展等行业盛会上展示给受众，帮助企业全面洞察未来市场趋势和创新方向。

打破协作壁垒

尽管业界普遍认可协作是不可或缺的，但大多数举措仍局限于各企业内部的供应链体系。如果要在更广泛层面推动铁路或多式联运的发展，或实现电动货运车辆与基础设施和物流网络的有机融合，则须依靠开放、多边的行业协作机制。

AALICE正是这种公正客观的协作平台，致力于推动跨界科研和创新，帮助利益相关方发现共同机遇，解决共同难题。通过线上和线下研讨会，ALICE促进了数字化转型、技术应用、商业模式、行业监管等关键议题的深入讨论，为塑造未来物流业提供了理论和实践支撑。

数字化既带来了机遇，也伴随着挑战。数字孪生、人工智能规划、货运数据空间等新技术前景广阔，但要真正落地，还有赖于广泛的应用、系统互通和共同治理。ALICE积极推动标准化建设，并促进产业界与政策制定者之间的对话，以帮助会员解决数字化转型中遇到的复杂难题。

支持欧盟科研和政策议程

推动欧盟科研和创新体系建设，尤其是地平线欧洲（Horizon Europe）计划，也是ALICE的核心使命。通过与欧盟委员会紧密合作，ALICE确保提案切合行业实际需求，而且受资助项目真正注重实际成果。

此外，ALICE将项目成果转化为政策建议、实施指南和行业洞察，从而减少重复研究，加快成果落地，确保公共投资真正为社会创造实际价值。

激发物流行业的协同潜能

未来的物流行业，将建立在跨主体、跨技术、跨产业的协作体系之上。要想更广泛地利用铁路与水路运输、组建零排放车队、打造互联互通的数字走廊，就离不开强有力的协同领导和系统化治理。

ALICE倡导“实体互联网”理念：让物流网络酷似数字网络：开放、模块化、高效且互联互通。这个愿景正在引领着欧盟的创新战略和投资决策，助力打造具有韧性且可以持续发展的物流生态系统。

2025年10月，以“货运和物流创新，提升欧洲竞争力”为主题的ALICE物流创新峰会在布鲁塞尔隆重举行。大会汇聚了众多行业领袖和关键利益相关方，就自动化、数字化、城市货运、运输减排等前沿议题展开了深入探讨。同期举办的展览则集中展示了欧盟项目及参与企业的创新成果，为行业搭建了成果推广平台，并践行了ALICE将科研与实践相融合的重要使命。

正如ALICE秘书长费尔南多·列萨所言：“协作已不再可有可无。只有那些能够超越传统客户-供应商关系并建立跨界伙伴关系的企业，才能在未来实现净零排放和全数字化供应链的竞争中脱颖而出。”

供应链协作：

尽管供应链协作的经济和环境效益早已得到验证，但其潜力仍未充分发挥出来。在企业面临的碳减排压力日益严峻之际，协作或将成为实现净零排放物流目标的关键突破口。

文/阿兰·麦金农（Alan McKinnon），FCILT

碳减排变革者





左图：由于供应链层面的监管和商业要求，企业必须报告并减少“第三类排放”，这产生了强有力的激励作用，促使企业共享数据，协同推进碳减排进程

下图：谈到协作时，竞争压力往往被视为主要的障碍

供

应链协作并非新概念。它早已被证明能带来显著的经济回报和环境效益，已受到各国政府的积极推广，并得到了学术界的深入研究。但令人意外的是，这种模式至今仍未得到广泛应用。为什么会这样？问题何在？又该如何破解？

什么是供应链协作？在供应链语境中，企业间的协作形式多样，目的各异。从危机时期的临时互助（如新冠疫情期间的资源共享），到共享物流资产、协调配送计划、联合采购关键物资，乃至共同制定长期的物流战略，都属于供应链协作的范畴。

协作通常有两个维度：纵向协作，即企业与上游供应商或下游客户建立更紧密的合作关系。这种模式在汽车、电子等行业已较为成熟。横向协作，即在不同供应链之间、甚至潜在竞争对手之间建立合作关系。这种形式的协作仍然相对少见。

过去，由于经济因素，低水平的横向协作往往被认为存在弊端。如今，随着全球物流业加速实现碳减排，它被重新定义为应对气候挑战的关键手段。多项研究指出，若要实现净零排放目标，没有更高水平的资产共享和系统协同，几乎不可能达成。最新的物流研究[1]甚至指出：“协作是加速实现大规模碳减排的前提条件。”

通过协作，企业可显著提升货运车队的平均利用率，减少整体行驶里程（包括20–30%的空载里程），从而有效减少燃料消耗和碳排放。随着物流体系从化石能源转向可再生能源，新的协作机会不断涌现。企业可共享电动车充电设施，或共同参与低碳燃料生产和分销项目，以便分担成本，加速转型。横向协作也被视为推动“公路转铁路”的重要方式，通过“打包”货量，实现更经济的列车运输，为碳减排铺就切实可行的路径。从更深层次上来说，协作有助于推广创新成果，也充分体现了欧洲物流技术平台采用ALICE[2]这个缩写本身的内涵：Alliance for Logistics Innovation through Collaboration in Europe（欧洲物流创新协作联盟）。如今，许多创新项目的核心目标正是碳减排。

在全球物流支出中，有很大比例都是第三方外包服务的费用，可见物流服务提供商在推动供应链协作中扮演着举足轻重的角色。散货拼箱运输服务将不同托运人的货物集中装运在同一辆卡车、火车、船舶或飞机上，有效降低了分销环节的碳排放强度。在横向协作框架下，托运人还可以调整发运时间表并充分利用车辆载运能力，从而进一步提高碳减排效果。在比荷卢地区，雀巢与百事的物流合作项目便是典型案例。两家公司采用“协同同步”机制，散货拼箱运输所带来的碳减排成效几乎翻倍[3]。

大量企业案例分析和物流模型研究已量化了横向协作带来的潜在减排效益，但在现实中，它仍然没有受到企业减排战略的高度重视。2024年，针对181家托运人（主要来自欧洲）的调查表明，“横向协作”选项仅位列第九，仅有3%的企业将其列入物流三大减排优先事项[4]。阻碍何在？

竞争压力普遍被视为主要的障碍[5]。与竞争对手合作，被视为彻底颠覆了传统的物流运营方式。同时，各方也存在担忧：横向协作可能违反反垄断法。不过在欧洲，多项法律研究和政府态度已打消了顾虑。欧盟及若干成员国政府均表态，如果能够带来环境效益，它们就会支持此类协作。但在世界其他地区，反垄断法规仍较为严格，限制了类似协作的推广。即便不存在法律风险，供应链协作仍可能被认为存在商业风险：合作方如果投机取巧，如何防止其攫取不公平收益呢？这需要双方的高度信任以及完善的收益分配机制，而这往往正是欠缺之处。此外，管理者普遍不愿共享协作所需的敏感数据。可以通过引入独立第三方（又称“中立受托人”或“撮合机构”）来缓解其中的某些顾虑，由其负责协调和监管协作机制，确保透明和公平。

与此同时，若干新趋势正在加强供应链协作的减排动力，并清除实施它的障碍。由于供应链层面的监管和商业要求，企业必须报告并减少“第三类排放”[6]，这产生了强有力的激励作用，促使企业共享数据，协同推进碳减排进程。数字化、人工智能和博弈论等数学模型的应用，使企业能够更高效地匹配合作伙伴，优化成本和收益分配，并建立更透明、更稳定、更可信的协作关系。

我将横向协作的发展划分为三个阶段。在初始的巧合阶段，协作往往源于志同道合的管理者的偶然接触。英国雀巢与联合饼干的合作便是此类典型案例。我们当前处于第二阶段，即系统化阶段，此时，越来越多的企业出于环境因素，主动探索协作机会，并将其纳入可持续战略体系。未来，协作将演进为网络结构，可能在现实物流世界中，复制“数字互联网”的运行逻辑。这正是ALICE提出的核心愿景“实体互联网”：“在开放、互联、共享的网络中整合资源和资产，让所有网络用户和合作伙伴能够无缝使用。”[7]

正如萨恩斯[8]所言，“这将需要企业和管理者从根本上转变思维方式。”然而，在迈向净零排放供应链的征途中，这场变革或许已势在必行。



阿兰·麦金农，FCILT
汉堡物流与企业管理技术大学

“通过协作，企业**能够显著提升货运车队的**平均利用率。”

-阿兰·麦金农，FCILT-

参考文献

1 Thransporeon（2025）《2024绿色货运报告》（The 2024 Green Freight Report）。https://www.transporeon.com/en/reports/green-freight-report- 2024

2 https://www.etp-logistics.eu/

3 Jacob, K.、van Lent, C.、Vestrepen, S.和Bogen, M.（2014）。《生鲜冷链零售分销中的横向协作》（Horizontal collaboration in fresh & chilled retail distribution）。欧盟CO3项目，布鲁塞尔。http://bit.ly/47gxfs7

4 同上。Transporeon (2025)

5 McKinnon, A.C. 和Petersen, M.（2021）。《衡量行业现状：欧洲物流环境进展报告》（Measuring Industry’s Temperature: An Environmental Progress Report on European Logistics）。欧洲货运和物流领袖论坛，布鲁塞尔。https://bit.ly/4fp2N12

6 麦肯锡（2024）《通过供应商协作应对第三类排放》（Tackling Scope 3 Emissions through Supplier Collaboration）。https://bit.ly/4m362jh

7 ALICE（2025）《实体互联网路线图》（Roadmap to the Physical Internet）。https://www.etp-logistics.eu/alice-physical-internet-roadmap-released/

8 Saenz, M. J.（2016）。《实体互联网：物流的新构想》(The Physical Internet: Logistics Re-imagined)。《供应链管理评论》（Supply Chain Management Review），（3月23日）。http://www.scmr.com/article/the_physical_internet_logistics_reimagined

全球协作引擎

在这个“毫秒可值百万、文化误解足以令供应链崩塌”的行业中，马士基正将来自百余个国家的员工队伍，打造成精密运转的“协作机器”，重新定义全球物流。





当上海港停止运营或华盛顿调整关税时，连锁反应会在数小时内传遍全球供应链。对许多企业而言，跨大洲、跨文化的协调应对，往往意味着沟通失误和反应迟滞。但对马士基而言，这只是一个寻常的星期二。

这家丹麦航运巨头掌握了许多跨国公司梦寐以求的能力：将文化多样性转化为最强大的竞争武器。马士基在全球131个国家拥有10万多名员工，涉及百余个国籍，它打造的体系被英国及爱尔兰地区的人力业务伙伴斯图尔特·克拉克（Stuart Clarke）誉为“全球协作引擎”。

超越形式上的多元化：马士基模式

被问及如何管理文化如此多元的团队时，克拉克斩钉截铁地表示：“我们从不把多元文化视为挑战。这显然是个机遇。”秘诀并不在于管理多元化，而在于将多元化转化为武器。当大多数跨国公司还在苦于协调多元文化之时，马士基选择了截然不同的途径。他们不把“100个国籍”视为亟需管理的复杂变量，而是看作100种有待利用的本土优势。

克拉克解释道：“我们的大部分客户本身就是跨国企业，在全球设有办事处。如果马士基还是一家主要由丹麦人或欧洲人组成的丹麦公司，那么我们就很难满足不同国家客户的本土化需求，因为他们的运营往往依赖本土制度和不成文的规则。”

这种理念在组织层面产生了实效。克拉克指出：“在全球任何马士基办事处，你都会看到跨国团队。这不仅丰富了我们的企业文化和工作氛围，也提升了客户体验和我们的业绩。”



“克拉克指出：“在全球任何马士基办事处，你都会看到跨国团队。**这不仅丰富了我们的企业文化和工作氛围**，也提升了客户体验和我们的业绩。”

–斯图尔特·克拉克–

全球协作的体系架构

这一切并非出于偶然。马士基建立了协作运营系统，通过三大核心支柱，将多元化转化为协同力量：

- **统一的技术基础设施**
无论员工身在哥本哈根还是科伦坡，他们都能访问相同的系统和平台。SharePoint、Teams和健全的IT架构，确保了地域不再成为障碍。克拉克指出：“数据管控和平台架构是实现实时协作的关键。”当出现复杂货运问题时，来自不同大陆的专家能够实时协作，不受时区的影响。

- **矩阵型组织架构**
面对全球错综复杂的局面，传统层级体系早已力不从心。马士基的矩阵结构能够快速组建跨职能和跨地域的团队。“在马士基，我们能在数小时内召集来自全球各地、各部门的专家，携手为客户解决重大问题。”

- **资产掌控哲学**
这是马士基最独特的核心理念。集团直接运营740艘船舶、60个码头、20架货机、500多个仓库，员工无需外部审批，即可做出决策并立即执行。克拉克解释道：“马士基的差异化优势就在于对资产的掌控。这赋予了员工决策权，培养了他们的责任感。这种思维早已融入我们的文化基因，在为客户解决问题时尤为明显。”

碰撞出创新火花

Gemini双子航运网络的推出，正是马士基通过多元文化推动突破性创新的最佳例证。Gemini双子航运网络是马士基连通东西方的全新贸易航线网络，采用源自航空业的“枢纽-辐射”创新模式，这也是此类网络首次大规模地成功运用于班轮航运业。单单依靠物流专长无法取得成功，这需要具备跨越数十个市场的文化敏锐度，深刻了解多个大洲的法律法规，并洞察东西方文化的微妙差异。

克拉克回顾道：“只有当企业真正将全球多元化作为动力之时，才能像Gemini双子航运网络那样，为整个行业带来变革，引入全新运营方式。”取得的成果不仅是运营的优化，更是能够撼动整个行业的变革：航线准班率从50%跃升至90%以上。

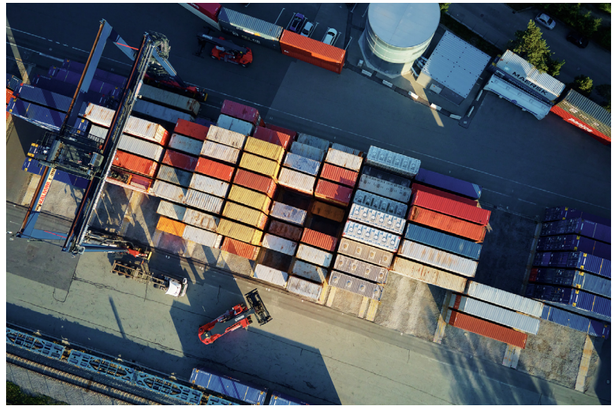
通关优势

马士基的多元化红利，最明显地体现在其通关网络上。集团在全球百余个国家聘用了2,700多名通关专家，组建了名副其实的“全球监管情报网”。这些专家不仅熟悉报关流程，更是“文化译者”：他们了解行规之外的不成文惯例、潜规则和本土期待，这些因素足以决定货物能否顺利通关。

在美国关税政策阴晴不定的当下，克拉克表示：“正是这些本土专家在关键时刻让全球供应链保持畅通。”借助旗下数字化平台Trade & Tariff Studio，人机协作模式每年处理超过600万份报关单，马士基也因而跻身于全球最大报关行之列。

2,700

多名通关专家遍布全球百余个国家



凝聚力

在如此多元化的团队中，哪些因素能够防止企业陷入混乱吗？马士基斥巨资打造了克拉克所说的“凝聚力”，即跨越文化壁垒的共同使命、价值观和使命。公司以“携手全球，改善生活”为宗旨，明确了全球员工的奋斗方向，激发了跨文化共鸣。“持续关怀”、“谦逊有度”等五大核心价值观，共同确定了共同的行为准则。集团的“一体化战略”更是确立了共同使命：不仅运输集装箱，更要打造无缝衔接的端到端供应链解决方案。

克拉克解释道：“我们确立的企业使命，也是在日常工作中树立公司宗旨的凝聚力。以客户为中心的理念，同样是指引我们前行的明灯。”

对整个商业界的启示

马士基的做法，堪称将多元化从管理难题转变为竞争利器的典范。其中的重要经验，惠及的不止是物流行业：

- **投资基础设施**
跨文化、跨时区的协作并非自然而然发生的，唯有建立精心设计的技术和组织基础架构，才能让距离不再成为障碍。践行矩阵思维：传统上以本土市场为中心的层级结构难以应对错综复杂的全球局势，能迅速组建跨职能团队的矩阵型团队才是关键所在。

- **通过使命团结起来，而非流程**
不是强行在不同文化中推行统一的流程，而是以共同的使命和价值观为纽带，在保持全球凝聚力的同时，又能灵活适应本地实际情况。

- **让多元化成为运营优势**
不要在表面上宣传和庆祝多元化，而要把多元化融入企业运营中，将本土知识和文化洞察真正转化为竞争武器。

全球协作的未来

随着贸易摩擦增加、供应链波动加剧，马士基的协作模式显得更加重要。他们能够跨越不同文化、语言和时区，迅速协调应对，从而具备了本土或区域内竞争者望尘莫及的韧性。

克拉克总结道：“在当今世界，这种能力是确保客户供应链具备韧性和流动性的关键。”马士基已连续四年被评为高德纳（Gartner）第三方物流“魔力象限”领导者，并树立了在2040年实现净零排放的宏伟目标。事实证明，在这个彼此互联互通的世界中，协作早已不只是“锦上添花”，而是终极竞争优势。

在全球化经济中，那些能够跨越不同文化高效协作的企业，不仅能在冲击中存活下来，更能顺势超越仍然困在“巴别塔”内的竞争对手。马士基已指明未来的方向：将百个国籍的复杂局面，转变为全球高度协作的精干力量。

全球铁路运输专属交流平台

国际物流与运输学会正式推出“全球铁路小组”（GRG），这项全新战略举措旨在汇聚全球铁路运输专业人士，帮助学会站在这个正在经历高速增长和深刻变革的行业的最前沿。

铁路行业各个环节——**从政策制定和规划，再到车辆供应和系统维护——的从业者和机构，均可加入该专业实践网络。**GRG由CILT（英国）副会长、会员兼WSP战略铁路顾问达伦·金（Darren King，FCILT）和安德鲁·杨（Andrew Young）共同创立，致力于成为铁路行业的职业成长中心和思想领导力培养平台。

为确保在多元化铁路行业内实现深度交流，GRG将成员划分为五大专业兴趣小组，覆盖了所有类别的铁路服务：高速铁路、轻轨、地铁与城市轨道、区域与城际铁路、铁路货运。该架构方便专业人士与面临相似挑战的同行建立联系，同时为各个细分领域提供最佳实践。

该小组通过出版物、研究论文、线上研讨会、线下会议等多种形式促进知识交流，主办方称它是个“致力于推动可持续的、高效的、以用户为核心的铁路体系发展与融合的全球社区”。

GRG向所有铁路行业从业者开放，全面覆盖行业生态系统，包括运营商、供应链专家、政策制定者、学术研究人员等。值得注意的是，成员无需缴纳任何费用，但我们鼓励会员同时成为CILT会员。该平台将以精心创建的领英（LinkedIn）社区形式运营，确保吸引优质会员，并发布优质内容。

GRG还制定了雄心勃勃的年度活动日程，包括定期举办的国际线上论坛、各国或地区每月或定期的线下会议，以及每个季度横跨美洲、欧洲、非洲和亚洲的区域旗舰大会。此外，还将推出针对全球和区域主题的播客节目，以满足不同受众的需求。

全球铁路小组于2025年9月在斯里兰卡举行的CILT国际年会上正式启动，在它所处的宏观背景下，全球愈发重视可持续交通解决方案，铁路投资也在持续增长。

GRG还制定了

雄心勃勃的

年度活动日程

全球愿景



变革之翼：点燃未来

《Wings of Change》通讯：第十六期及后续

表彰卓越成就：WiLAT 2025年度之星

全球荣誉：联合国“贸易领域性别平等奖”

文/
古慧明，FCILT
CILT顾问
WiLAT理事会成员



变革之翼：点燃未来

2025年CILT国际年会对WiLAT会员和各界朋友们而言意义非凡，因为这个年度盛会是大家聚首的重要时刻。此次在斯里兰卡举办WiLAT专题研讨会尤其具备深远的意义，正是在这片土地上，WiLAT被正式确立为CILT旗下的重要论坛。回顾发展历程，我们为WiLAT已成长为知识创新和思想引领平台而感到自豪，它正在持续推动物流和运输行业的进步。

在2025年9月14日的WiLAT研讨会上，我们隆重发布了首份《2025年WiLAT ESG报告：践行价值观》。这份里程碑式的出版物记录了WiLAT多年以来在ESG领域的最佳实践。它不仅是一份报告，更是企业将ESG原则融入运营的实用指南。其中收录了对思想领袖和行业高管的独家专访，因而在众多ESG出版物中独具特色。

特别鸣谢几位为本报告付出卓越贡献的WiLAT先锋人物，他们的专业知识和奉献，将持续推动众多组织取得卓越的成就：

- **瑞希玛·尤素夫（Reshma Yousuf），FCILT**，马来西亚：绿色实践倡导者
- **伽耶思丽·卡鲁纳纳亚克（Gayathri Karunanayake），CMILT**，斯里兰卡：神经多样性倡导者
- **拿督莎丽法·哈利玛·赛阿末博士（Sharifah Halimah Syed Ahmad），FCILT**，马来西亚：性别多元化倡导者
- **李慧贞（Carmen Li），FCILT**，中国香港：WiLAT东亚分会全球副会长（关注性别需求的公共交通服务）
- **罗建湖（Kenneth Law），CMILT**，中国香港：已卸任的多元化和包容性倡导者
- 玛格丽特·班戈（Margret Bango），CMILT，南非：创业倡导者
- **注册技术专家佐维雅·哈芝雅博士（Hjh Zawiah），FCILT**，马来西亚：线上研讨会倡导者

《2025 WiLAT ESG报告》再次印证：可持续发展和包容性不仅是道德责任，更是取得卓越绩效的战略杠杆。那些全面践行ESG的企业，正在取得更出色的财务业绩、更强的运营韧性、更高的利益相关者满意度。

展望未来，WiLAT将继续引领这项变革。我们将持续增强女性的能力，倡导包容政策，并推动全球物流和运输行业的创新。携手同行，我们能够为所有人创建可持续的、公平的、繁荣的未来。

《Wings of Change》通讯：第十六期及后续

今年7月，我们发布了《Wings of Change》第十六期通讯，它以“绿色航空”为主题，聚焦航空业的未来。本期特邀嘉宾为WiLAT全球副会长及航空业传奇人物：多琳·奥伍苏-费安科博士（Doreen Owusu-Fianko）。即便在退休后，多琳仍继续为航空业提出宝贵见解，积极倡导ESG理念和航空业可持续发展。

多琳也是2025年CILT国际年会的特邀演讲嘉宾。在那场精彩的演讲中，她带领观众穿越航空业的“时间隧道”：从早期人工操控和导航的筚路蓝缕，到如今倡导可持续航空和人工智能辅助操控的新时代。她回顾了航空业的发展里程碑、所克服的挑战，以及重塑空中出行的创新成果。她的洞见既回顾过去，又展望未来，并阐释了人工智能、数据分析和绿色科技如何将航空业推向更智能、更安全、更可持续的光明未来。她传递的讯息十分清晰：工具和技术在不断进化，但推动进步的愿景、领导力和价值观必须始终坚定不移。她提醒在场观众，航空业的未来不仅关乎设备，更关乎人、使命和无限可能。

我们的编辑团队正在编制以“零碳铁路”为主题的第十七期通讯，预计于10月发布。本期将聚焦WiLAT东亚分会全球副会长及资深铁路服务管理专家李慧贞（Carmen Li）。同时刊载WiLAT香港分会会长李婉玲（Cheris Lee）和WiLAT中国分会副会长杨晓雯（Vivien Yang）合著的关于客运和货运铁路发展的专业文章。这三位女性都完美地体现了WiLAT所倡导的卓越成就和领导力。



左起：**WiLAT东亚分会全球副会长李慧贞（Carmen Li）、WiLAT香港分会会长李婉玲（Cheris Lee）和WiLAT中国分会副会长杨晓雯（Vivien Yang）**

■ 致谢

我们谨向组委会致以最诚挚的谢意，感谢他们圆满筹办了2025年WiLAT研讨会：“变革之翼：点燃未来”。这场极具影响力的盛会，离不开许多卓越人士的奉献和努力。

特别感谢WiLAT全球ERP副会长阿姆拉·扎里尔（Amra Zareer）、WiLAT斯里兰卡分会会长鲁玛尔·费尔南多（Rumal Fernando）和CILT ICM大会会长伽耶思丽·卡鲁纳纳亚克（Gayathri Karunanayake，CMILT），他们的领导力和卓越协调能力确保了本次研讨会得以顺利举行。此外，盖雅妮·德·阿尔维斯（Gayani de Alwis）、多琳·奥伍苏-费安科博士（Doreen Owusu-Fianko）、李慧贞（Carmen Li）、叶慧庄（Alice Yip）和郭虹（Elise Kwok）的积极参与和专业贡献，更是为研讨会增添了深度和亮点。

我们亦衷心感谢幕后功臣：由CILT斯里兰卡分会会长钱迪玛·胡朗加穆瓦（Chandima Hulangamuwa）和WiLAT前全球顾问罗梅什·大卫（Romesh David）领导的CILT斯里兰卡分会领导团队。他们的坚定支持和不懈投入，确保了这次盛会取得了圆满成功。他们的协作，完美地诠释了WiLAT所崇尚的精诚团结与追求卓越的精神。



表彰卓越成就：WiLAT 2025年度之星



“WiLAT年度之星”全球评选活动已圆满落幕，经过严格的遴选和面试程序，最终结果已经揭晓。我们高兴地宣布，“WiLAT 2025年度之星”荣获者为来自马来西亚的阿兹拉·宾蒂·阿尤布（Azila Binti Ayub）。阿兹拉是个充满活力、成就斐然的年轻女性，拥有扎实的物流和运输学术背景。她为WiLAT马来西亚分会做出了卓越的贡献，并将继续以实际行动激励全球女性从业者。

全球荣誉：联合国“贸易领域性别平等奖”



我们倍感自豪地宣布，WiLAT全球顾问娜·登苏娅·阿瑞蒂（Naa Densua Aryeetey）荣获联合国“贸易领域性别平等奖”（第III类：贸易便捷化）。这项殊荣旨在表彰加纳国家贸易便捷化委员会性别小组委员会的卓越贡献，该小组委员会在国家和国际层面开创了创新、有效而且关注性别的贸易政策。在所有参选项目中，该倡议凭借卓越成果和深远的变革影响力脱颖而出。



揭晓全新身份和未来愿景

新生代力量

品牌焕新登场，以充满活力的视觉形象和全新视角聚焦青年专业人才。

CILT国际旗下的新生代论坛正式推出其首个全球专属品牌形象，这标志着学会在增强全球供应链、物流和运输业青年专业人才的能力方面，取得了重要的阶段性成果。

论坛主席黛安娜·纳辛布娃（Dianah Nassimbwa）表示，新生代论坛是CILT旗下的重要专题兴趣小组，肩负着明确使命：“通过知识共享、职业发展、导师指导和国际交流，向全球供应链、物流和运输领域的新生代从业者推广行业的专业知识和技能。”

战略领导力平台

此次品牌重塑，正值新生代论坛逐步确立其行业战略地位之际。纳辛布娃指出：“新生代委员会将战略与行动结合起来，让年轻专业人士在塑造物流与运输行业的未来时拥有重要发言权。”

论坛在多个层面开展工作：指导本土和地区分会把握行业趋势，监督全球项目和举措，促进区域间的国际知识交流。她补充道：“论坛会展示新生代力量的全球成就，评估项目进展，并向CILT国际领导层汇报。”

清晰的未来愿景

全新的视觉形象以酒红和亮黄为主色调，象征活力和包容，充分展现论坛的宏伟愿景。论坛秉持开放包容的入会制度。纳辛布娃解释道：“全球CILT会员均可加入新生代论坛，以便参与新生代委员会举办的活动。”入会标准较为宽松，面向满足以下任何条件的会员：35岁及以下的青年专业人士、成为CILT会员五年及以下者，或持有准会员资格五年及以下者。

纳辛布娃解释道：“借助于这个平台，年轻专业人士和刚入职场的会员能够交流学习，并共同塑造全球供应链、物流和运输行业的未来。”

全新品牌形象不仅是视觉层面的革新，更意味着新生代论坛正式成为了强有力的平台，能够汇聚行业新生代领袖，推动行业变革，并培养未来需要的技能和人脉网络。

CILT国际会员专栏

专题人物

CILT国际会员评审委员会堪称全球交通和物流领域专业卓越的守护者。

该**委员会由来自世界各地的杰出行业领袖组成，竭力确保CILT始终保持极高的入会标准，并为处于职业生涯不同阶段的专业人士提供持续的支持。**

从资深高管到可持续发展专家，每位委员会成员都会在会员评审过程提供独到的洞见和丰富的行业经验。他们的集体智慧横跨数十年的行业积累，覆盖多个大洲以及交通和物流领域的各个细分行业。

在本期特别专栏中，我们专访了多位评审委员会核心成员和CILT国际职员，探讨他们对“准求卓越的专业成就”的共同信念，以及他们为希望通过CILT会员资格寻求职业发展的专业人士提供的宝贵建议。



弗兰基·麦格里维 (FRANKIE MCGREEVY)

国际会员事务主管，CILT国际

能否请您简要地谈谈会员评审委员会的运作流程？

会员评审委员会对于CILT国际“追求卓越”的承诺至关重要。流程从提名或申请阶段开始，候选人需展示其行业经验和专业投入。随后，评审委员会依据明确标准进行严格的评审，并综合考量会员级别、岗位职责和行业背景。通过充分讨论，评审委员会不仅确保新会员具备专业资质，也确保他们同样拥有CILT推动运输和物流行业进步的热情。通过这种方式，委员会能够接纳那些能为行业做出积极贡献并持续壮大全球CILT社区的专业人士。

您最热爱这份工作的哪些方面？

我最热爱的是，能够通过会员评审工作，协力塑造我们行业的未来。看到世界各地的申请人展现才华和积极投入，并能亲自欢迎他们加入CILT大家庭，令人倍感振奋。评审申请资料不仅意味着坚持很高的标准，同时也要接触对运输和物流怀有同样热情的人士，帮助他们找到发挥特长并不断成长的平台。参与其中，让我深切体会到自己在实现更大的使命：壮大我们的全球网络，帮助其蓬勃发展。

您会向渴望晋升会员等级的专业人士提供哪些建议？

如果您正考虑晋升会员等级，那就积极参与吧！参加活动、参与讨论，并充分展现你的专业资历、工作经验和非凡成就。熟悉CILT会员的各个等级（FCILT、CMILT、MILT、准会员）以及各自的评定标准。确保您所申请的等级符合所有要求，并真正契合您的职业发展需求。晋升会员等级不仅意味着改变头衔，更是成长和学习的机会，并能够在CILT社区中发挥重大影响。

您为何热爱运输和物流行业？

我喜欢在运输和物流行业工作的原因在于，这里汇聚了众多才华横溢、经验丰富的专业人士。每次交流和合作，都是虚心学习、交流见解、汲取灵感的机会。能投身这个兼具专长、创新和热情的全球社区，并亲眼见证其对世界的积极影响，令人倍感欣慰。



加文·克拉克 (GAVIN CLARKE) FCILT

FLS物流公司董事总经理

加文·克拉克是个在物流行业拥有逾20年成功经验的资深总经理、董事会成员及股东。身为充满激情的领导者，他始终致力于通过可持续发展、创新和物流现代化，推动整个行业的变革。作为数字化转型领域的思想领袖，加文善于在创新与行业核心价值观之间寻求平衡。

他成就斐然，创立和扩张了多家初创公司，其年总营业额已超过5,000万英镑。他因为卓越的领导才能而屡获殊荣，包括：威尔士年度初创企业奖（2018）、威尔士增长最快B2B企业奖（2019和2020）、威尔士增长第二快企业奖（2019和2020）。

您为何志愿加入会员评审委员会?

我之所以志愿加入国际物流与运输学会会员评审委员会，是因为我相信回馈行业、壮大社区至关重要。会员体系是任何专业机构的基石，而参与评审工作，让我有机会共同建立能够支持、培养和鼓励物流和运输专业人士的网络。这项工作也让我有机会与业内各领域的同仁建立联系，交流最佳实践，并确保学会持续为会员创造实际价值。对我本人而言，这不仅关乎维护专业精神，更在于促进持续学习，并帮助本行业产生更大的影响。

您最喜欢会员评审委员会工作中的哪些方面?

我最喜欢的，是能直接为我们专业社区的成长和发展作出贡献。我非常喜欢与其他委员交流，倾听他们的观点，并共同规划某些举措，以便增加会员资格的含金量。看到我们的工作能帮助不同职业阶段的从业者，同时提升物流和运输行业的声誉和影响力，我心中倍感欣慰。

您会向渴望晋升CILT会员等级的专业人士提供哪些建议?

我想告诉有志晋升会员等级的同行，请不要仅仅将会员资格视为头衔，而应将其视为职业成长之旅。请积极参与学会活动：出席会议，参与讨论，并与同行和导师建立联系。记录自己的每项成就和经验，因为它们有助于你顺利晋级。最重要的是，注重持续学习和成长，无论是通过正式资格认证、在职经验，还是思想领导力交流。你越是努力促进个人成长和做出行业贡献，就能从CILT获得越多价值，也越容易迈向更高的会员等级。



约翰·杜贝 (JOHN DUBE) FCILT

约翰·杜贝在物流和供应链领域拥有超过25年的专业经验，多次获得过多家知名专业机构授予的特许资深会员荣誉称号。当CILT依然名叫“英国特许运输学会”（CIT）的时候，他就加入了学会，亲身见证了学会的战略发展和如今的国际化格局。凭借在多家跨国企业（包括百威英博的关联公司Delta Beverages）的丰富实战经验和思想领导力，他为行业提供了独特的视角。

您为何志愿加入会员评审委员会?

在全球委员会任职，能增强个人的话语权和影响力。作为CILT国际会员评审委员会的成员，我积极支持学会基于伦理原则建立透明的甄选体系，从而在全球范围内提倡“追求卓越的专业成就”。

您最喜欢会员评审委员会工作中的哪些方面?

评审讨论和评估流程都采用了全球会员框架，确保每次决策都经过充分讨论和集体评估，从而最大限度减少审批误差。我十分看重这种协作性质的团队评审方法，即便申请未获通过，申请人也能获得深刻而宝贵的反馈意见，帮助自己在职业道路上持续成长。

您会向渴望晋升CILT会员等级的专业人士提供哪些建议?

如果要想持续并成功地晋级，我建议会员主动与CILT本地办事处及授权合作机构建立联系。这种合作关系能在申请过程中提供必要的改进意见，有助于消除合规差距，同时尽可能减少在认证过程中遇到的障碍。



保罗·布鲁克斯 (PAUL BROOKS) FCILT

保罗是个拥有超过40年零售、汽车、科技和物流行业经验的资深商业领袖，并担任了超过25年的董事高管职务。他成就斐然，在许多不同的国家和文化背景下创建和扩张了销售体系，并且是享有盛誉的咨询顾问和国际会议演讲嘉宾。他曾于2015和2016年担任CILT国际会长，至今依然满怀热忱，致力于推动学习与职业发展。

您为何志愿加入会员评审委员会?

首先，维护整个学会的专业会员标准至关重要，确保会员级别与其专业资历相符，是这个体系能够稳健运行的关键所在。其次，能够亲眼看到会员承担更多责任、提升资历、取得学术成就，并在全球物流和运输领域持续发挥影响力，这让我倍感欣慰。

您最喜欢会员评审委员会工作中的哪些方面?

我最开心的是，能够看到全球会员提交各种晋级申请并取得成功，并有幸与他们保持密切联系。此外，与非常出色而且敬业的委员会同事并肩合作，本身就是很愉快的事情。

您会向渴望晋升CILT会员等级的专业人士提供哪些建议?

职业发展到某个阶段，就会积累丰富的知识和经验，然后自然而然会在所在企业和CILT体系内获得认可。通过晋升CILT会员等级，您将获得来自全球权威特许机构的专业背书。这有助于每个会员实现甚至超越自己的职业目标。



凯文·伯恩中校 (KEVIN BYRNE) FCILT

凯文·伯恩中校于2012年从爱尔兰空军提前退役。此后，他先后在都柏林城市大学和英国考文垂大学任教。在军旅生涯中，他在空中交通管制部门、作战与公共关系办公室、技术训练学校、宪兵部队、总部高级后勤处等多个关键岗位任过职。近年来，他也担任欧洲最大航空公司的机场安全与安保认证审核员。

他拥有爱尔兰戈尔韦大学文学学士学位、英国拉夫堡大学机场规划与管理理学硕士学位，并持有多项研究生资格证书及国际航空运输协会（IATA）和国际民航组织（ICAO）认证。自2003年起，他成为特许资深会员（FCILT）。此后，2004至2005年，他担任CILT爱尔兰分会会长。2017至2018年，他出任CILT国际会长。

您为何志愿加入会员评审委员会？

担任过学会最高职务后，我认为理应继续为机构的良性运作尽绵薄之力。多年以前，我主持过CILT爱尔兰会员委员会的工作，那段经历既充满艰辛，也带来了无尽的乐趣。能够参与筛选和评审工作，帮助那些希望加入美好物流大家庭的专业人士，是件令人倍感欣慰的事情。评审委员会汇聚了学会各个领域的经验和才智，始终不忘初心，精准地评定每位申请人的会员等级。

您最喜欢会员评审委员会工作中的哪些方面？

我非常喜欢审阅大量申请材料，无论是首次申请会员资格的新人，还是寻求晋级的现有会员。这让我深切体会到学会对全球众多物流专业人士的现实意义和影响力。通过线上会议与老友重聚并结识新伙伴，虽然不是十全十美，也依然令人愉快，尤其是在无法亲临年会的情况下，这种联系更是弥足珍贵。

您会向渴望晋升CILT会员等级的专业人士提供哪些建议？

对于有志晋升会员等级的专业人士，我的最佳建议是：务必仔细审视自己的学术资历和实践经验，并据此来查看各会员等级的具体评定标准。如有疑问，当地分会或区域代表处均可提供专业咨询和指导。每个会员都应以晋升更高等级为目标，因为这将促使他们走出舒适区，这在物流行业无疑是积极的成长！鉴于相关的教育背景、专业培训和从业经验，会员应积极探索自身的晋级潜力。我很欣慰地看到，越来越多的会员都已成功晋级。毕竟，学会的长远发展，离不开年轻会员的加入并逐级晋升到最高等级：特许资深会员（FCILT）。



奥比阿格莉·阿梅乔 (OBIAGELI AMAJOR) FCILT

LLB BL CSSCP

奥比阿格莉·阿梅乔是个资深顾问、律师及可持续发展专家，在企业可持续战略、环境政策和国际商务领域拥有十余年丰富经验。身为Zebulon贸易与物流公司的首席执行官，她主导了许多变革举措，促使净利润增长了34%，市场份额增加了21%。

在出任尼日利亚航运商会总干事期间，她成功地推动该机构获得了国际航运商会（ICS）准会员资格，从而成为首个加入ICS的非洲航运组织。她持有可持续供应链管理、可持续能源、海洋可持续发展等多项国际认证。

您为何志愿加入会员评审委员会？

我之所以志愿加入会员评审委员会，是因为这份工作让我有机会推动行业进步，建立充实的职场人际关系，并回馈社区。这个角色契合我的个人信念和职业价值观，让我在持续学习和成长的同时，能够积极参与影响学会的未来。在推动行业积极变革和创新的过程中，我不仅获得了职业成长，也感到非常充实。

您最喜欢会员评审委员会工作中的哪些方面？

在会员晋升评审工作中，我能够影响行业标准，并在学会持续发展过程中发挥积极作用。我很珍惜这样的机会。令我感到自豪的是，我能协力建立激发协作的专业联系，同时确保会员体系保持前瞻性，并紧跟行业新趋势。借助于这个角色，我能够推动深具战略意义的举措，壮大并创新我们的专业社区，帮助学会巩固在全球行业中的领先地位。

您会向渴望晋升CILT会员等级的专业人士提供哪些建议？

如果想要成功晋升CILT会员等级，首先要秉承持续学习的精神，并积极参与各类活动，把握行业交流机会。要在现有岗位上主动承担领导职责，展示自身的能力，同时不遗余力寻找能够指导自己的导师。无论是通过分享见解，还是通过改进行业实践，您的贡献都将让您脱颖而出。请始终坚守职业道德并保持热情，这不仅能帮助您建立专业信誉，更能把握住成长的新机遇。



奥戈丘库·乌格博玛博士 (OGOCHUKWU UGBOMA) FCILT

尼日利亚拉各斯州立大学运输和物流学院副教授兼代理院长

奥戈丘库·乌格博玛博士是尼日利亚拉各斯州立大学运输和物流学院副教授兼代理院长，也是国际物流与运输学会（CILT）特许资深会员（FCILT）。她现任CILT会员评审委员会和国际教育标准委员会（IESC）成员，致力于推动全球会员体系并制定教育标准。

乌格博玛拥有逾20年学术和咨询经验，主持并参与了超过13个重要项目，包括拉各斯战略交通总体规划货运调研、蓝线轻轨项目、卡杜纳城市公交系统项目，以及尼日利亚多个州的医药供应链质量评估项目。

您为何志愿加入会员评审委员会?

我之所以志愿加入CILT会员评审委员会，是因为我深信学会在物流、运输和供应链管理领域中肩负着维护专业标准的使命。我本人受益于CILT的全球网络和国际认可，因此我认为，如果能够确保会员体系体现最高水平的能力和诚信，从而为行业的持续成长贡献力量，这既是我的荣幸，也是我义不容辞的责任。担任评审委员让我能够回馈学会，并有机会为不同职业阶段的专业人士提供支持。我尤其热衷于鼓励更多女性和青年专业人才加入CILT，让他们借助会员资格，获得更高的行业知名度、影响力和认可度。通过志愿参与评审委员会工作，我得以维护CILT会员体系的公信力，确保其在全球范围内继续树立信任，彰显专业精神和卓越品质。

您最喜欢会员评审委员会工作中的哪些方面?

我最喜欢的，是能亲眼见证我们行业中广泛而深厚的人才储备。每份申请资料都讲述着努力、成就和奉献的故事，能够参与认可和肯定这些成就，令人深感欣慰。我本人十分认同这种严谨而公正的评审机制，只有这样，才能确保真正合格的候选人获得会员资格或晋级。这份职责让我始终关注物流和运输领域的最新趋势和标准。同样令人感到无比充实的，是与来自世界各地的卓越同仁共事，在思想交流中共同坚守“追求卓越”的承诺。归根到底，我最看重的是，我们的工作直接提升了学会的公信力，并激励更多专业人士持续追求更高的实践标准。

您会向渴望晋升CILT会员等级的专业人士提供哪些建议?

我想对有志晋升会员等级的专业人士说：CILT会员资格不仅是个头衔，更意味着持续的职业成长。晋升不仅取决于从业年限，更需要证明申请人取得了重大成果，具备领导能力并竭力推动行业的发展。我鼓励会员主动记录自己的成就，量化成果，并通过培训、认证和参与专业活动，不断积累新知识。积极参与CILT的项目和举措，有助于提升个人专业形象和行业影响力。更重要的是，申请人应让自己的职业故事契合CILT的行业领域和价值观，在申请材料中清晰展示其契合度和贡献。最后，我建议尽早寻找导师并寻求指导：向已经成功晋级的前辈虚心学习，这将让你获得宝贵的经验和启发。



内维尔·约翰·宾宁博士 (NEVILLE JOHN BINNING) FCILT

EDAB咨询有限公司研究顾问

内维尔·宾宁博士在公共和私营部门都拥有广泛而深厚的从业经验。他拥有土木工程学位、工商管理硕士（MBA）和博士学位，并在业内建立了广泛的专业人脉。 身为研究顾问，他创立了EEDAB咨询有限公司，致力于开发实用的创新解决方案，以推动可持续发展。

宾宁与CILT拥有深厚的渊源，担任过CILT澳大利亚分会会长和大洋洲国际副会长。此外，他还参与西澳大学的导师指导项目，并长期投身艺术和动物保护组织的志愿服务。



詹姆斯·钦姆温韦·卡通加 (JAMES CHIMWEMWE KATUNGA) FCILT

詹姆斯·卡通加来自马拉维，是个资深物流专家，自2001年进入物流领域以来，始终是CILT的长期会员。他最初从事销售和市场营销工作，随后转入物流行业，因而具备全面的管理视角和推动企业成功的专业能力。

您为何志愿加入会员评审委员会?

马拉维是个内陆国家，主要依赖消费市场，因此物流和运输显得尤为关键。我选择加入会员评审委员会，是希望帮助更多从业者从物流和运输的角度来理解业务运营。我希望分享自己的经验，让更多人意识到，本行业对于各个组织和经济体的高效运转发挥着关键作用。

您会向渴望晋升CILT会员等级的专业人士提供哪些建议?

我强烈建议大家将物流和运输视为长期职业，唯有如此，才能真正影响全球商业运作格局。这个行业为你提供了独特的工具和洞察力，帮助你从根本上改变企业的运营方式和成功之道。



荣耀历程

当**蒂特·奥乌苏-诺特会长**于2025年底卸任CILT国际会长时，他留给世人的将不仅是成功的履职经历，更是被改写的历史。自1919年学会创立以来，他是首位出任CILT国际会长的非裔黑人，其任期堪称这个全球性组织发展历程的分水岭。

全球同行亲切地称他为“会长”。**他最初是加纳分会的普通司库，经过35年的不懈努力，才取得了今天这样卓越的成就。**

他回顾道：“我从来没有立志要拔得头筹，我只是从服务中找到了人生意义。”这个信念源自圣雄甘地“通过服务他人找到自我”的智慧，并贯穿了他非凡的职业生涯。自2000年出任CILT加纳分会司库以来，他并非依靠宏图伟略而获得晋升，而是凭借持之以恒的奉献精神。无论是担任荣誉秘书、非洲区国际副会长，还是非洲论坛主席，每个角色都为后续的职业生涯奠定了基石。

然而，他深深地意识到了自己肩负的责任之重大。他坦言：“能代表全球社区、非洲大陆和我的祖国加纳，这份荣誉意义非凡。”对于数百万活跃于物流和运输领域的非洲专业人士而言，他的成就证明：卓越和坚韧足以跨越所有障碍。然而，会长始终以谦逊和感恩的心态看待自己的传奇故事，深知今日的成就，离不开无数志愿者和导师的支持和信任。

他的领导风格既扎根加纳文化，又体现出整个非洲的愿景。任职期间，他始终坚定践行“同心共进”理念，将多元化和包容性，从口号转变为CILT全球使命的核心动力与精神支柱。他亲自推动并重组了多个非洲国家的CILT分会，提供教育支持和资格认证，确保新生代不再面对他遇到过的制度和资源壁垒。

会长的成就远远超出了董事会的职责范围。他是自1919年以来首位荣获“飞马奖”的个人，由安妮公主殿下亲自颁发，以表彰其卓越贡献。他创办了加纳首档汽车维护和道路安全广播节目《Arrive Alive》，并制作了全国首部以驾驶员教育为主题的电视连续剧。这些创新举措体现了他对“通过卓越专业成就来回馈社会”的信念。

更令人瞩目的是，他是首位被增选为理事会顾问（非投票会员）的人士，因为他发挥的作用，该职位后来被长期保留下来。正如他的职业轨迹：在没有道路的地方开辟新路，然后确保他人能够跟着他前行。会长的座右铭是：“每次真诚的善意，都会滋养我们的灵魂。“我希望能在谢幕前，激励成千上万的志愿者。”正是这种温度、智慧和坚定的乐观精神，确定了他的领导格局。

当蒂特·奥乌苏-诺特会长即将卸任之际，他的传奇已然历历在目。没错，他开创了先例，但更关键的是，他点燃了后来者的信心与热情。他让CILT变得更包容、更具全球代表性，也比以往任何时候都更坚定地追求卓越。

对于这位兼具教育家、创新者和开拓者身份的领导者而言，或许他最大的成就在于：在创造历史的同时，也为他人书写自身的历史铺平了道路。

Follow his LinkedIn account on @Chief Teete Owusu-Nortey

蒂特·奥乌苏-诺特“月度志愿者”计划

2025年，CILT国际特别表彰了一批卓越志愿者，感谢他们以无私的奉献和创新精神，不断壮大全球物流和运输专业社区。

PECK YONG CHIA

新加坡分会传播倡导者



CILT新加坡分会的Peck Yong Chia (PY)，以三十年持之以恒的奉献精神，荣膺2月“月度志愿者”称号。身为新加坡分会的荣誉司库和《CILT Buzz》通讯负责人，他始终以高品质的动态资讯，服务会员和行业利益相关方。这份极具影响力的线上通讯惠及了政府机构、企业和学术界。同时，他还积极指导新生代传播人才，堪称长期卓越志愿服务的典范。

穆加博·帕特里克博士（MUGABO PATRICK）

卢旺达分会开创者



穆加博·帕特里克博士因在创建CILT卢旺达分会和推动专业发展方面的卓越贡献而受到表彰。他的主要成就包括：成功推动会员数量增长；创办卢旺达首家CILT认证培训中心；并通过其公司的赞助，成功举办了两届非洲论坛。目前，他正致力于推动CILT卢旺达分会成为国家级行业监管机构，以实现长期的专业体系建设和可持续发展。

莫伊蓬·C·马萨莱萨（MOIPONE C. MASALESA）女士



莫伊蓬·C·马萨莱萨因推动南非WiLAT、倡导性别包容并指导超过100名年轻物流专业人才而荣获表彰。十多年以来，莫伊蓬始终是物流和运输领域的先行者，她将自己的领导能力、热情与专业知识奉献给了南非WiLAT的发展，并致力于培养新生代领导者。

克莱门特·丹伊维·库巴夸纳（CLEMENT DANYIWE KUBAKWANA）

加纳分会的发展推手



工程师克莱门特·丹伊维·库巴夸纳（CMILT）在短短三年内，将塔科拉迪（Takoradi）分会会员人数从113人增加至335人，因此荣获2024年度加纳“最激励人心的分会领袖”称号。他以泛非视野，通过研讨会和合作项目，与西非地区的物流专业人士建立联系，被亲切地称为“CILT西非区会长”。在他的带领下，分会举办了70余场专业活动，并创下多项里程碑成就，包括在首都以外成功举办加纳分会首次会员大会（AGM）。

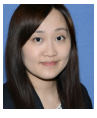
副教授、注册技术专家 JESSICA ONG HAI LIAW博士

马来西亚分会女性赋能领袖



CILT马来西亚分会WiLAT会长、特许资深会员（FCILT）**Jessica Ong Hai Liaw副教授**，因不遗余力推动女性在物流和运输行业中的发展而荣获表彰。她创立了“WiLAT厨房”项目，领导实施了“人道物流之旅”，并设立“FemForward女性领航奖”。通过导师指导和表彰计划，她持续增强了女性的影响力。

叶慧庄



叶慧庄因其对CILT International的杰出奉献和贡献而荣获表彰，并尤其为WiLAT和Next Generation做出了卓越贡献。她致力于培育和指导行业新兴专业人才，对业界产生了深远影响。

卓越成就的典范

这五个月的荣誉评选，展现出CILT杰出志愿者的共同特质：无论在传播推广、会员拓展、培训中心建设，还是行业倡议方面，他们都以多维度的专业奉献，树立了志愿服务的卓越典范。

如果您身边也有在CILT社区中作出非凡贡献的志愿者，欢迎访问CILT国际官网，提名他们参与“月度志愿者”评选：

www.ciltinternational.org/initiatives/volunteer-of-the-month

下期精彩预告

敬请关注下期《World In Motion》，我们将聚焦**韧性**这个主题。



在这个“颠覆已成新常态”的世界，适应、复原和逆势增长的能力，已成为衡量供应链、物流网络和运输系统成功与否的关键指征。本期我们将探讨：企业如何通过战略规划、创新思维和主动风险管理，将“韧性”融入全球商业的核心运作中。

我们还将分析具有示范意义的变革做法，展示如何通过提前防范意外情况，实现更强、更灵活的运营。

- **危机响应体系：**加速应对自然灾害、疫情和地缘政治事件。
- **供应链多元化战略：**降低依赖度，为关键物资开辟替代路径。
- **科技加持下的监测系统：**提供实时可视化和预警能力。
- **协作型网络：**通过情报共享和资源整合，增强集体韧性。
- **自适应基础设施设计：**增加港口、仓库和运输走廊的灵活性。

从在全球动荡中一夜转型的企业，到在前所未有的挑战下仍维持运营的运输网络，我们将呈现众多鼓舞人心的案例，并深入探讨各行业如何重新定义“韧性”，不再仅仅将其视为防御策略，而是视为面向未来的战略资产。

如需及时了解供应链、物流和运输行业的最新资讯，请加入我们的LinkedIn领英社区。