

跨境电商行业海外仓成本控制分析

户争, 许菱*

江西理工大学, 江西 赣州

收稿日期: 2022年6月27日; 录用日期: 2022年8月9日; 发布日期: 2022年8月17日

摘要

近年来我国跨境电商行业不断进步, 从基础设施建设到生态体系构建、从业人员素质提升, 整体水平正在迈向更高的台阶。一直以来, 如何降低跨境电商行业物流成本成为业内不断探索、亟待解决的问题。尽管海外仓成为了目前比较主流的解决方案, 但如何更好地利用海外仓对企业成本进行控制, 以及如何构建适合本企业的运营体系依然是值得深入研究的问题。本文通过具体分析海外仓成本控制过程, 提出了仓储联盟模式, 建议吸取仓储联盟模式成本控制体系中的优势, 采纳学习敦煌网的具体措施, 为不同体量、类型的跨境贸易企业提供了较适用可落地的意见策略。

关键词

跨境电商, 海外仓, 成本控制

Analysis of Overseas Warehouse Cost Control in Cross-Border E-Commerce Industry

Zheng Hu, Ling Xu*

Jiangxi University of Science and Technology, Ganzhou Jiangxi

Received: Jun. 27th, 2022; accepted: Aug. 9th, 2022; published: Aug. 17th, 2022

Abstract

In recent years, China's cross-border e-commerce industry has continued to progress, from infrastructure construction to the construction of the ecosystem, the quality of practitioners to improve, the overall level is moving to a higher level. All along, how to reduce the logistics costs of the

*通讯作者。

cross-border e-commerce industry has become a problem that the industry is constantly exploring and needs to solve. Although overseas warehouses have become a mainstream solution, how to better use overseas warehouses to control the cost of enterprises and how to build an operation system suitable for the enterprise is still a problem worthy of in-depth study. In this paper, through a specific analysis of the cost control process of overseas warehouses, a warehousing alliance model is proposed, suggesting that the advantages of the cost control system in the warehousing alliance model are learned and the specific measures of DHgate are adopted to provide a more applicable and implementable advice strategy for different volumes and types of cross-border trade enterprises.

Keywords

Cross-Border E-Commerce, Overseas Warehouses, Cost Control

Copyright © 2022 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

近些年, 中国的跨境电商发展非常迅速, 诸多中国卖家已经不断地进驻海外平台, 中国的传统制造业也已经开始开拓海外市场, 但是跨境电商存在的物流运输、售后服务等问题成为了中国企业走出去的障碍。

传统快递包裹模式。传统快递包裹仍然是中国跨境电商企业最长使用的模式。传统快递包裹模式的特点是能够使业务扩展到最大范围的地区, 其中邮政小包支持业务范围包含了世界的 99% 的地区。在中国卖家中有一半以上的企业使用邮政物流进行跨境电商交易。这种模式的缺点也很明显, 收货需要等待的时间很长, 无法满足日益发展的跨境电商的时效需求。

集中发货模式。集中发货模式将同一地区买家的包裹通过空运的方式统一运到目的地。这种模式的速度很快, 但是对于跨境电商刚刚起步的公司来说, 成本过高, 且无法达成规模效应。此外这种模式需要与当地快递公司合作才能配送到目的地, 增加了管理成本、沟通成本。

国际快递模式。在诸多的模式中, 这种模式能够最快的使买家拿到货物, 相应的, 这种模式的花费也最多。对于一个价格昂贵, 买家要求高的品类或品牌, 这种模式无遗是首选。但是成本过高也导致了国际快递模式不具有普遍性, 无法将这种模式推广给中国千千万万的卖家。

海外仓模式。海外仓的模式可以概括为, 提前发货到目标国家的自建仓库, 等卖家下单后就可以像本地卖家一样从本地发货。这样的模式既保证了时效, 又能够保证成本不会太高。海外仓的模式减轻了中型、大型企业的成本压力, 但是对于小企业来说, 自行建仓的成本过高, 维护费用也无法负担。即使是对大公司来说海外仓也是一个需要巨大资金投入的项目。如何在建设海外仓的基础上进一步降低企业成本, 是整个行业都在思考的问题。

2. 中国企业海外仓现状及问题

近年来, 伴随着中国经济的发展, 中国制造走进了全世界的各个角落。为了降低国际贸易中的物流成本、增加海外用户体验, 中国企业正在建设越来越多的海外仓。

在我国, 超过 90% 的大型出口跨境电子商务企业已经至少建设了一个海外仓。在这些海外仓中, 每

个海外仓的面积平均四万平方米,可以保证很长一段时期的快速货物供给。对于中小企业来说,他们需要建设一个更小的海外仓,但在美国,一个700平方米大小的海外仓一年的建设、维修、人工等费用约50w美金。这个费用并非一个中小企业可以随意负担的。

目前,海外仓的建设存在很多问题,首先海外仓储经营门槛高。除了海外仓的土地成本与建设成本外,国际化团队的建设与维护也是极大的成本。尤其是专业的海外仓管理人员难以寻找。众所周知,海外仓的库存管理是海外仓的灵魂,如果一个海外仓做不好库存管理,将会导致企业仓库出现缺货或者爆单的情况,严重影响客户的体验。如果引起货物的积压也会影响整个企业的资金周转,导致严重的财务问题发生[1]。这样的环境下,合格的海外仓管理人才的年薪将会提高,企业的负担增大。

其次,前期的资金投入和后续的资金投入都非常昂贵。在海外仓的建设中,人工成本占据三分之一,其他成本占据三分之二。其他成本主要包括仓库本身的建设。此外,外国政府在出台政策、与商业环境上与国内巨大的差异使得普通企业无法有足够的底蕴进入海外投资市场。在发达国家,最普通的仓库管理人员的薪水是15,000人民币,对大多数企业来说仅人员工资就不是一个小数目。因此,建设海外仓、租用海外仓的成本很高。不仅如此,前文中提到的提前预测当地买家需求的行为,可能会出现偏差与变故导致货物积压,进一步提高了企业成本。

最后,海外仓建设没有成熟的可供参考的体系。除了海外仓的硬件成本外,建设海外仓需要的软件及配套的体系还不成熟。大部分大公司独立开发自身配套的海外仓营运体系,中小型公司依然处于懵懂、摸索状态,造成时间和金钱的浪费。而且,如何让海外仓的管理体系融入整个公司的管理体系中,进而提高整个公司的效率,也是目前的大多数公司亟待解决的问题。

3. 契约联盟海外仓模式优势及解决问题

3.1. 提升物流表现

契约联盟使卖家与仓储联盟,各自承担该过程中的选品、运输、售卖、发货等问题。在海外仓模式下物流费用降低、物流时长也降低、卖家陷入物流纠纷的次数减少。大企业可以通过物流联盟迅速开拓全球市场,完成其全球物流配送,从而使其业务在全球范围内展开。许多企业在进军国外以及全球市场时都会遭遇渠道问题,投资和风险较大,是这些企业市场开拓的瓶颈。如果能与具备该市场渠道的公司进行合作并结成联盟,则可以很好地解决这一问题。

3.2. 增加卖家体验

契约联盟可以采用适当的物流模式让企业的信誉变好。使得卖家获得更高曝光及流量,这会增强客户购买信心,有利于卖家扩大销量及转化,扩大了我国跨境电子商务的规模。在发货时,提前完成清关缴税手续,进一步缩短了运输的时间,通过企业的信誉担保突破航空禁运品类,也牵头解决了海运重量、尺寸等限制,扩大了我国卖家的海外市场。升级售后服务,利用先进的仓储物流管理系统,实现快速退换货,并可以实现仓内维修保障,进一步降低了物流成本与换货成本。还拓展了O2O线下体验,增大了卖家的曝光量与销量,减少了企业的运营成本[2]。

3.3. 风险共担

长期供应链关系发展成为物流联盟形式,有助于降低企业的风险。单个企业的力量是有限的,它对一个领域的探索失败了损失会很大,如果几个企业联合起来,在不同的领域分头行动,就会减少风险。而且联盟企业在行动上也有一定协同性,因此对于突如其来的风险,能够共同分担,这样便减少了各个企业的风险,提高了抵抗风险的能力。企业(尤其是中小企业)通过物流服务提供商,结成联盟,能有效地

降低物流成本(通过联盟整合，可节约成本 10%~25%)，提高企业竞争能力，强化运作管理。

3.4. 资源利用

企业之间恰当的联盟可以通过降低系统成本和周转次数来改善运作过程，从而使得设备和资源都可以得到更有效的使用。例如，生产季节性互补产品的公司合作可以更有效地使用仓库和运输车辆。物流联盟的建立可以增进联盟内企业之间的组织学习，并增强各自的技术力量。例如，某供应商需要一种特殊的加强型信息系统来接洽某些消费者，如果与已经具备这种系统经验的企业结成联盟，会使该供应商更容易解决技术难题。

4. 成本控制体系

4.1. 整合供应链

仓储联盟海外仓模式的核心是供应链的整合，在仓储联盟模式下跨境物流供应链整合程度很高。这种资源整合涵盖了大中小企业。加入仓储联盟的每个公司进行的每笔跨境电商业务最多只需要十天即可完成，最快的时候 3 天内即可到达买家住址。此外，仓储联盟通过建立海外仓库，跨境电商能够变得本地化。海外仓库的建设有助于规避他国政策中的贸易保护，降低政治风险和汇率风险。另外，前文中提到的退货售后问题中，在客户要求退货时，可以不用将货物千里迢迢退回中国仓库，避免第二次长途运输和跨境通关，优化逆向物流成本。仓配一体化建设优化物流成本[3]。仓储与配送是由一个管理体系管理的。众所周知，电商中的“最后一公里”一直是要点。跨境电商发展的瓶颈也是如此。在解决这个问题上，很多仓储联盟也开始响应了商务部、财政部、国家邮政局联合大力推动的电子商务和物流快递试点项目，建设由企业自身主导的海外物流仓储一体化，如敦煌网。该模式可以使用大数据系统来对不同地区、不同国家的仓库进行科学的统一管理，同时还利用多个仓库数据分析计算成本最低发货距离，进一步降低了发货成本。

4.2. 为中小供应商贸易提供平台，目标客户独特

加入仓储联盟的多为国内外的中小卖家，这些卖家的货源来自于各个中间商，因而成本较高，而且中小卖家采购额小，货品周转快，覆盖的范围很广，是像阿里巴巴、环球贸易这种大公司没有完全垄断的市场。面对这部分虽然规模小却数量庞大的客户，仓储联盟模式可以见缝插针来提供服务，不仅降低了本土企业的成本，提高国际竞争力，更能抢占更多中小市场，也推进了仓储联盟这一模式的成型与应用。

4.3. 多企业融合一站式平台

仓储联盟建立了可供企业连接的复合平台，建立起从采购到运输，再到跟踪的全流程窗口，简化繁琐的互联互通步骤，让企业的连接更为便捷，更为迅速。此外，联盟内的每个成员，改变自身相应的管理体系，配合联盟整体的建设规划，使得自身与联盟整体的运行更高效，达成一加一大于二的效果。在这个过程中，企业省去了多平台交流的时间成本，并且联盟整体可以宏观检测，调控各成员的数据，及时调整库存与采购，达成成本的高效降低[4]。

5. 敦煌网仓储模式分析

5.1. 敦煌网简介

敦煌网是一个跨境电商贸易平台。敦煌网是一家为中小型企业提供 B2B 网上交易服务的首个电商平

台。新卖家只需要在注册的时候收取一次费用, 和交易成功以后收取一次费用。根据在线外卖交易额数据显示, 敦煌网是亚太排名第一、全球排名第六的中国电子商务 B2B 网站的领军人物。到 2020 年, 敦煌网的交易规模已经到了 500 亿。敦煌网一直致力于帮助中小企业实现跨境电子商务贸易, 降低中小企业的海外仓建设成本, 整合资源, 聚少成多的解决成本问题。

在营销模式上, 敦煌网采用 EDM 的营销模式, 也就是电子邮件营销。这种模式采用发邮箱的方式定向询问合作意向, 成本极低的同时能够保证效率。敦煌网建立了 DHgate 平台, 利用这个平台为海外用户提供了高质量的商品信息, 通过这些信息, 用户可以第一时间了解关于某处市场的最新供应、消费信息, 给用户提供了信息渠道。在之后, 敦煌网在大型 B2B 业务上有涉足。敦煌网通过优质服务、优惠的条件、资源的整合最终引导这些大型 B2B 商家在敦煌网开展业务。

5.2. 敦煌网仓储模式

敦煌网使用海外仓发货模式是 DHLink。也就是国内跨境电商卖家根据市场分析进行选品备货, 委托 DHLink 将产品从中国出口, 通过海、陆、空的运输方式运至国外, 完成清关, 存储到买家所在国的仓库的模式。然后, 买家通过各种贸易平台下单购买所需物品, 卖家对敦煌网旗下的海外的仓库下达指令, 海外仓库收到指令后完成订单的发货和物流信息的同步, 产品由敦煌网旗下仓库人员发出, 以最快的速度送至买家手中, 全程线上信息传递, 效率极快。

中国跨境电商物流商家多数是选择与第三方进行合作, 中国卖家把订单交由四大快递或者是邮政小包等处理, 但传统的物流依然无法完全解决时效性的问题, 因此通过敦煌网与中小企业形成契约联盟的形式, 改善跨境物流供应链中存在的运输成本过高运输时间过慢的问题。敦煌网通过契约联盟的模式, 并利用这种模式下的成型配套系统, 通过计算分析给予卖家建议, 这使得跨境贸易商家的利润变高, 流通资金变多, 期望利润更高, 从而说明该契约联盟的有效性, 有利于中国跨境贸易行业的发展。

5.3. 敦煌网契约联盟模型

敦煌网采用的契约联盟模式是一种更新的商业圈, 主要通过资源的整合创造更大利益。截至 2020 年, 全国七大民营快递都已经投入到跨境电商物流业务的承接与开拓中。此时, 民营快递为了更快更好的拓展海外市场、挽回国外物流企业的先发优势, 最好的商业模式就是成立契约联盟。如顺丰速运与俄罗斯邮政合作, 圆通发起“全球包裹联盟”。跨境贸易物流行业的市场很大, 也没有任何一个企业可以独自在全球建立完美的跨境电商物流体系, 契约联盟是跨境电商企业及上下游企业的必经之路。民营快递可以借鉴国内的模式, 如丰巢、菜鸟驿站等模式。这些模式建立了更便利的体系, 打造了更舒适的购物体验, 在海外物流市场的拓展中同样可以与境外物流公司建立联盟, 从而实现资源的互补, 进一步的使自身企业走向海外。

具体到敦煌网的契约联盟模式, 是指敦煌网在跨境物流供应链的末端环节, 自建海外仓与目的国配送商通过书面协议形成的利益共享、成本共担的契约模式。敦煌网通过契约联盟从而整合供应链资源的模式, 以达到解决供应链不成熟造成的周期长及物流成本高等问题。本文从供应链的角度出发, 在信息共享的前提下求解契约联盟模式中不同决策方式的优劣, 分析在选择海外仓契约联盟的同时, 如何改进策略。情况下如何达到集中决策的效果, 减少其仓储和运营成本。通过设立合理范围内的利益分配指数, 使得敦煌网将来在境外设立海外仓时可以根据实际情况采取合适的海外仓决策方式以降低物流成本, 使跨境物流供应链更加成熟。对于敦煌网与第三方物流企业进行跨境运输的合作模式我们很难从其中降低物流成本。本文主要考虑的是应该如何改进海外仓模式整合更多的资源, 实现最大程度的制度改进契约联盟模式的收益是否更大? 以及如果改善来获得最多的成本节省。

6. 总结与建议

跨境电子商务物流业务成本主要通过以下三个部分构成。仓储、运输、退换货成本。根据上文分析, 现给出下列建议为跨境贸易中的诸多企业提供成本控制方案。

6.1. 参与仓储联盟

物流联盟可以实现联盟内成员企业之间的优势互补, 便于培育和发挥各自的核心能力, 促进组织学习, 并且能够降低经营风险等, 因而可以有效地降低各个企业的物流运营成本。物流联盟可以采取纵向合作、横向合作以及混合合作等方式。

联盟要给成员带来实实在在的利益。联盟采取的每一项措施都要考虑每个成员的利益, 使联盟的每个成员都是受益者, 并能协调处理成员间的摩擦, 从而提高客户服务能力并有效地降低物流运营成本。

合作伙伴必须具有相容的企业文化、共同的战略远见和相互支持的运作理念。在敦煌网的案例中, 敦煌网与中小企业建立的联盟就是为了共同降低企业文化并不必须是一致的, 而战略意图和理念必须是相容的, 以保证核心能力和力量是互补的。改进仓库运作和提高运输可靠性以及增加联合项目, 以支持并加强它们特殊的市场战略竞争优势。联盟应该从小的规模开始, 这样能够降低联盟风险并较早取得合作经验, 以便为今后更大规模的联盟做好准备并树立起对联盟绩效的信心。

6.2. 利用先进管理体系和技术, 合理控制库存

在海外仓模式之下进行跨境电商物流成本控制, 要构建完善的成本控制与管理系统, 根据企业的安放在规划与需求做好计划, 拟定完善的成本控制计划, 加强成本核算分析, 做好运输准备与管理, 进而保障货物运输质量, 避免出现退货等问题。通过信息化的方式跟踪货物运输状况, 保障货物安全抵达。在货物到达海外仓的时候要基于实际状况进行统计整理, 要根据实际状况以及销售情况, 统计数据, 做好货物补充, 避免断货、压货等问题, 进而在根本上强化成本控制。

采用简单、有效、费用并不高的手段与主要的客户和供应商进行信息共享[5]; 利用网络市场, 用更低的成本销售更多的库存, 利用网络来采购; 与物流服务市场连接, 寻找专业化、社会化的仓储与运输服务商。企业要发挥仓储联盟在设计供应链结构、规划实施供应链管理信息系统等方面的作用, 提高供应链信息化工程的科学性和经济性; 要发挥网络平台提供商的作用, 获取公共技术平台服务; 要加强内部信息化人才建设, 做好信息分析、数据挖掘、系统安全等工作。

企业应该利用先进的技术与体系, 根据历史资料对市场进行认真分析, 然后选择恰当的库存订货模型, 决定本企业的库存水平及订货批量与批次, 以便有效地将库存控制在最低点上[6]; 尽量与供应商、客户结成战略联盟, 实行风险共担、利益平分、信息共享的合作机制。这样就可以在保证各方利益的前提下, 实行供应商管理库存的策略, 同时, 可以及时了解客户的需求情况, 及时调整库存量及发送货物的品种、数量、时间[7]。

在这个基础上与采购、业务部门通力合作, 连动作业, 合理控制库存水平, 由于各种不确定因素的影响, 企业必须保有一定的库存量, 以降低缺货所带来的经济损失。

6.3. 合理选择仓库位置

在海外仓的使用中, 仓库位置影响着头程运输成本和尾程配送的成本与时效, 在参与仓储联盟的情况下, 选择每批货物存放的位置至关重要。在选择的过程中, 主要考虑物流成本、配送效率、周边地区、退换货服务等因素。首先, 在海外仓选址之前需要做好市场调研工作, 调查目标国家的政治、经济、产业等因素, 总结现状, 预测市场潜力, 得出初步筛选的地址。然后利用 SWOT 分析法, 针对企业的内外

在的优劣势, 分析在海外仓选址中的机会与威胁, 进一步去除目前威胁大于机会的海外仓选址。接着, 企业应该考虑现有地址中的地区, 政策、人文、法律、经济、气候等宏观因素, 可以采用加权平均法的方式进行决策, 加权的标准根据每个企业对不同因素的重视程度而定, 最后考虑具体成本, 包含每个位置涉及到的地价、运输等费用, 确定海外仓的位置选择。

6.4. 成本控制方案的实施保障

组织保障方面, 建立由仓储为核心的、各部门参与的成本管控团队, 对成本控制指标进行考核和管理, 促进仓储联盟体系下的海外仓成本管理工作的顺利实施。仓储联盟中的企业管理层需要给予成本管控团队更多的支持, 力求将成本控制变成日常生产的重要组成部分。

制度保障方面, 首先, 引用更科学的成本管理体系, 从生产开始各个环节和阶段都为海外仓储进行准备, 同时加强对生产过程的成本控制[8]。其次, 加强事后控制, 建立绩效考核制度, 按照一定的标准对各个环节的成本控制工作进行评价, 然后给予个人和部门一定的奖励, 激发员工参与成本控制的积极性。同时, 还要根据成本控制的结果, 对标准成本进行修订, 促进目标成本的合理性。考核保障方面, 引入平衡积分卡, 使得海外仓的整体成为每个公司最重视的一环。促进业务活动和战略目标的结合。针对不同的部门, 拟定不同的综合评价标准, 促进绩效考核的科学化与合理化。绩效考核工作应秉承公平、公正、公开原则, 对成本控制进行定期考核, 测试员工保持符合企业期待的行为。

基金项目

江西理工大学研究生科研创新项目(XY2021-S122)。

参考文献

- [1] 苑昕华. 新时代下的企业财务预算管理与成本控制问题探究[J]. 中国总会计师, 2021(7): 114-115.
- [2] 郭舒怡. 中国电商企业进口物流成本优化研究[D]: [硕士学位论文]. 南昌: 江西财经大学, 2020.
- [3] 张思琪, 崔隽. 基于时间驱动作业成本法的海外仓物流成本核算优化方案应用研究[J]. 营销界, 2019(47): 52-54.
- [4] 吴春洋. 跨境电子商务物流成本优化及重构策略研究[J]. 经贸实践, 2017(11): 164.
- [5] 叶楚琪. 跨境电商平台自建海外仓分析——以京东物流为例[J]. 中国林业经济, 2021(5): 62-65.
<https://doi.org/10.13691/j.cnki.cn23-1539/f.2021.05.016>
- [6] 秦新生. 跨境电商企业海外仓储成本合理化方案[J]. 对外经贸, 2017(8): 38-40.
- [7] 资道根. 海外仓模式下跨境电商物流成本控制[J]. 物流技术, 2015, 34(16): 175-177+180.
- [8] 李峥, 吴晓松. 一种新型仓储模型在跨境电子商务中的应用——以云南与老挝为例[J]. 市场周刊(理论研究), 2017(6): 30-33+35.