doi:10.3969/j.issn.1003-5559.2022.06.012

第三方海外仓模式下跨境电商企业物流成本的控制

■ 张 梅 李慧敏 郑州轻工业大学

摘 要：跨境电商物流成本高制约着目前跨境电商企业发展，第三方海外仓以其独特的自身优势在广大中小型跨境电商企业中颇受青睐。降低第三方海外仓模式下的物流成本是当前跨境电商企业关注的焦点。本文通过分析得出物流运输规模、清关税收风险、第三方海外仓的运营水平、选址布局、运营费用及库存滞销情况都会对物流成本造成影响。进而分别从不同角度出发，针对税收风险、第三方海外仓的选择以及库存管理等方面对第三方海外仓模式下跨境电商企业物流成本的控制提出了相关对策与建议。

关键词：第三方海外仓模式；跨境电商企业；物流成本；控制

引言

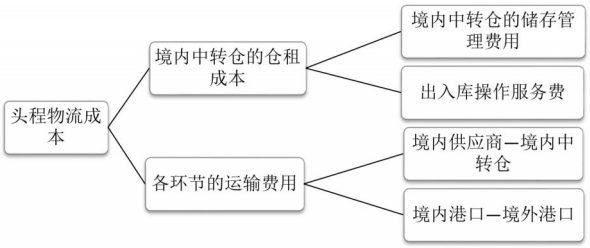
随着我国跨境电商出口市场的蓬勃发展，跨境物流成为制约其发展的瓶颈。“物流在前，交易其后”的海外仓模式将跨境的长线物流转化成“最后一公里配送”问题，有效地解决了传统跨境出口物流的诸多痛点。而合理控制海外仓模式下物流成本是跨境电商企业亟需解决的问题。海外仓模式分为自营海外仓、平台型海外仓以及第三方海外仓，本文以第三方海外仓为研究对象。

一、第三方海外仓模式下跨境电商企业物流成本的构成

基于第三方海外仓模式下跨境电商企业物流成本主要可概括为以下几部分：头程物流成本、清关及税收成本、海外仓储综合成本、尾程物流派送成本。

（一）头程物流成本

对于使用第三方海外仓模式的跨境电商企业头程物流运输流程为：境内采购供应商→境内中转仓→境内港口→境外港口→境外海外仓。由于境内中转仓一般设置在境内港口附近，故将商品从境内中转仓运输至境内港口的运费纳入境内中转仓的出库操作费；同样将商品从境外港口运输至境外海外仓过程中产生的运费纳入海外仓储管理的入库操作费。



（二）清关及税收成本

清关及税收成本指货物出口到某国，根据目的国的税收政策，我国和目的国海关等部门收取的出口、进口关税、增值税以及其他税费等。因税收政策、商品属性等因素的不同，各国税收结构也比较复杂，导致各国的税目及所征收的税率不一。如美洲国家只算进口关税，欧洲国家税收是进口关税和增值税，澳洲国家是进口关税、增值税以及附加税。

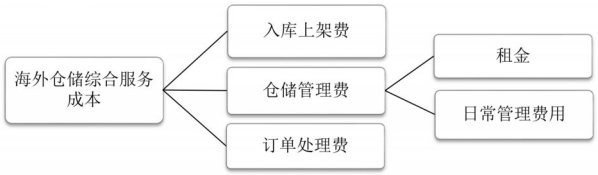
（三）海外仓储综合成本

海外仓的仓储服务指第三方海外仓服务商提供的一项海外仓储物流服务，不仅能够为跨境电商企业提供基本的仓储业务，而且通常还会提供一站式服务，实时管理库存，根据卖家的指令提供拆箱、仓储、贴标、分拣包装等各项服务。仓储综合服务成本包括入库上架费、仓储管理费和订单处理

[基金项目]本文系国家社科基金项目（编号16BFX197）；河南省知识产权软科学研究重点项目（编号20220106003）。

[作者简介]张梅（1966—），女，郑州轻工业大学教授；研究方向：国际经济与贸易。李慧敏（1999—），女，郑州轻工业大学硕士研究生；研究方向：国际经济与贸易。

费。具体收费标准根据提供的服务、仓储时间等条件而设定。



（四）尾程物流派送成本

海外仓尾程物流派送成本主要是指消费者在电商平台下单之后，由第三方海外仓或其合作的物流企业直接配送给消费者而产生的成本。主要包括以下几种常见的海外仓尾程派送渠道：自有团队派送、当地邮政派送、国际快递以及货车运输。具体选择哪种海外仓尾程运输渠道，需要根据配送量、商品属性、配送距离以及是否满足买卖双方需求等因素综合考虑。

二、第三方海外仓模式下影响跨境电商企业物流成本的因素

（一）物流运输规模

海外仓模式与传统的出口物流模式存在不同，因此要求国内中小企业在采用该模式时及时调整自身的发货批次及发货量。目前部分中小型跨境企业的库存信息管理体系及物流管理体系不够完善，如何通过完善管理体系调整物流批次实现成本最低是中小型跨境企业亟待解决的问题。运输规模会直接影响到运输成本，这就迫使企业在考虑海外仓库存成本的同时也要注重由于发货量不同引起的物流成本变动。因此部分跨境电商中小企业运输规模不经济加大了采用海外仓模式时的运输成本。

（二）清关税收风险

近年来我国跨境电商企业通过产品优势、物流优势和不缴或少缴税而享有的价格优势拓宽了在境外的市场空间，进而导致部分国家的本土零售以及市场业务空间受到不同层面的影响，再加之跨境出口交易高度信息化，对税收监管问题带来了严重挑战。因此，各国为了扩大本土零售业的市场空间，纷纷开始调整税收政策，给一般贸易+海外仓模式带来了较大影响。虽然这些税是由当地消费者买单或最终转嫁到消费者身上，但在增加税收成本的同时无疑降低了我国出口商品的价格优势。此外，由于部分跨境电商企业出口货物品种复杂，数量多，对销售目的国的监管制度以及贸易壁垒应对不善，造成了一定的清关风险，不仅会因货物不符合海关规定而被延期申报，还可能产生一系列额外费用支出增加清关成本。

（三）第三方海外仓运营水平

第三方海外仓有效衔接了卖家、电商平台、消费者、物流服务商，对整个运营水平要求极高。然而目前迫于资金成本的压力，第三方海外仓运营水平仍有待提升，不完善的信息系统极易造成库存管理方面数据更新的延误及失误，物流信息的错误，不仅影响到卖家的发货批次及发货量，还影响境外消费者的购物体验，对于跨境卖家而言无疑增加库存成本。其次海外仓作为跨境电商企业的服务商，本应与跨境电商企业及跨境平台一起为消费者提供良好的服务，但目前尽管部分海外仓提供了多项增值服务，在客户的服务水平方面仍有待改进。总之，无论是海外仓技术水平的不足还是服务质量不达标，都会间接性增加跨境卖家在第三方海外仓模式下的成本。

（四）第三方海外仓选址布局

与自营海外仓相比，跨境电商出口企业采用第三方海外仓在一定程度上降低了资产投入和运营风险，业务形式更加灵活，但是对商品的独立控制被削弱，海外仓的选址也受限于第三方。第三方海外仓的仓库位置直接决定头程物流运输以及“最后一公里配送“的成本和时效。采用第三方海外仓，还需依靠销售目的国第三方物流公司服务网络，第三方海外仓的位置及第三方物流公司的覆盖范围和服务水平都将直接影响跨境电商出口企业的最终经济效应，换言之租用不合理位置的海外仓直接增加跨境电商企业的物流成本。

（五）第三方海外仓运营费用

海外仓本质上就是资金和技术密集型行业，无论是选择自建海外仓还是租用海外仓，对于海外仓企业本身来说都需要大量的资金及先进信息技术的支撑。目前，海外仓在零售出口订单较多的国家分布较为集中，如美、英、德、日、澳等，而这些地区的人工和仓库租赁成本普遍较高，最终无疑将通过

仓储费、订单处理费等其他形式转移到海外仓的使用者—跨境电商企业。尽管租用第三方海外仓只需承担仓位租金和尾程派送费用，费用成本相较于自营海外仓较低，但对于中小跨境电商企业来说，选择了不合理的海外仓所产生的不必要的成本支出也是该模式下物流成本高的原因。

（六）库存滞销与否

跨境电商企业选择第三方海外仓模式，将拟销售的货物通过多种物流方式提前批量运输到境外仓库，提高了供应链效率，缩短了商品配送时间，提升了消费者购物体验，但对跨境电商出口企业来说面临着较大的市场风险及库存滞销风险。首先，一般来说对于跨境电商企业准备存储到海外仓的商品均为销量好、周转率高的商品，可由于我国跨境电商企业受资金压力以及信息管理技术的制约，导致在商品需求的预测上，很难做到根据国际市场的需求作出精准的判断，且难以合理地配置运往境外海外仓商品的数量及品类，极易面临境外市场风险，最终导致库存积压，增加仓储及管理成本。其次，并非所有的商品都适合采用海外仓模式，因为需要提前备货，如果商品库存量大，将占用大量资金，增加仓库的管理维护成本，同时如果再把这些积压在海外仓的商品运往境内的话，运输费用极高，甚至会超过商品自身价值；相反，如果备货量不足，容易出现缺货现象，不能满足当地消费者的及时需求，导致潜在客户流失，不利于企业长远发展。总之，所面临的市场风险及库存风险都有可能造成库存滞销，增加仓储成本。

三、第三方海外仓模式下控制跨境电商企业物流成本的措施

（一）推进并完善海外仓相关法律制度

在贸易摩擦背景下，鉴于跨境电商企业在建设与租赁海外仓所必须面临的销售目的国的税务、商品知识产权等方面的风险，为鼓励跨境电商发展，国家及各级地方政府都应对海外仓的发展给予政策上的支持与鼓励。从政策、金融支持等方面鼓励海外仓的发展，不断完善出口通关、跨境结算、知识产权保护等制度体制。同时注重与国际上的相关法律协调，帮助跨境电商企业在境外的海外仓商品能够合法合规经营，从某种意义上来说也可降低海外仓的使用成本。

（二）创建境外公共海外仓综合服务中心

政府可以在境外目的国创建公共海外仓综合服务中心。具体来说，公共海外仓综合服务中心主要给使用第三方海外仓的跨境企业提供以下基础服务。其一，为海外仓使用主体免费提供政策解读、法律咨询、资源分享等公共服务，有助于应对企业在选择及使用海外仓的过程中面临的各种问题。其二，建立境外目的国公共海外仓管理平台，精确有效地整合目的国所有海外仓资源，做好海外仓与跨境电商企业的枢纽作用，能够为双方精准匹配“对象”，最大化提高海外仓利用率，也能帮助卖家选择最经济合理的海外仓。

（三）防控税收风险

首先构建企业风险预警体系。目前，中小跨境电商企业在进行跨境销售时，往往局限于关注产品的销售量及利润率，但在规避风险方面仍存在局限性。建立风险防控预警系统能够第一时间了解到东道国相关法律法规政策的更新和调整，这样对于中小跨境企业可以有效预防并减少在清关时遇到的不必要的问题。其次，积极进行多边合作，通过多边贸易协定降低税收成本。例如，对于历经四个谈判阶段达成的于2022年1月1日起实施的自贸协定RCEP（《区域全面经济伙伴关系协定》），协定生效以后区域内90%以上的货物贸易将最终实现零关税，显著提升了跨境贸易在海关和物流的效率，并能在一定程度上降低通关及税收成本。

（四）科学选择海外仓

1.收费标准及服务项目。海外仓收费标准没有明确规定，这就导致卖家在选择时处于信息弱势一方，因此在选择第三方海外仓的过程中，需综合考虑各个第三方海外仓所提供的服务与收费标准之间的关系。首先，要了解海外仓提供的服务项目范围和主要承接货物种类。不同海外仓所承接的货物种类存在差异，在选择之前，跨境电商企业要充分考虑各个海外仓对承接货物的限制条件，在满足承接限制范围内的海外仓中结合自身所需，决定是否需要第三方海外仓提供其他拓展服务功能，例如报税功能、代收货款功能、处理滞销货等增值服务，精准匹配第三方海外仓，选择成本最低、服务

体系最为完善的海外仓。其次，关注是否与本地物流商存在合作。在海外仓与本地物流商签署了长期合作协议的前提下，可享受优惠折扣。对于电商企业来说就需要根据自身商品的重量、数量以及配送范围等综合因素考虑选择物流服务商，进而降低尾程物流配送成本。

2.仓库位置。仓库位置影响着头程运输成本及尾程配送的成本和时效，要理性地选择位置合理的第三方海外仓。物流成本最小、配送效率最高、周边地区辐射范围最广、退换货服务最优是选择仓库位置的最终目标。首先，经济性原则。租用第三方海外仓本就是为了节省物流运输成本，提升消费者购物体验而采用的物流模式，在选择海外仓时自然把经济因素作为首要考虑的条件。再者，时效性原则。合理的仓库选址可以有效解决消费者购物等待时间长的问题，完善售后服务水平，缩短等待时间，提升消费者购物体验，增加购物黏性。在此基础上可以考虑海外仓多仓运营，其中包括一国多仓及多国多仓，以便可以就近仓库发货，缩短买家收货时间，多仓相互协调，节省尾程物流派送成本。

3.运营水平。首先，从信息管理系统方面来看。先进的信息系统可以最大限度地提升海外仓的服务质量，做到物流信息、订单信息、库存信息实时更新同步，将商品入库、分拣包装、盘点、出库等多个环节无缝衔接。实现业务数据化、一体化，保障库存管理的及时性和准确性，掌握库存动态，实现智能补货，提升海外仓运营效率，降低人工成本，进而降低海外仓使用成本。其次，从业务专业化程度来看。对于跨境电商企业租用第三方海外仓，就意味着租方不只有一家企业，那么海外仓面临的货物之多，在帮跨境电商企业发货时的时效性及准确性是否会受到影响，日均订单处理能力如何，是否会出现漏发、错发的现象等，都是跨境电商企业在考核海外仓业务专业化程度方面需要考虑的重要因素。

（五）合理备货

1.科学选品。海外仓有很多优势，但并非所有的产品都适合做海外仓。科学选择海外仓商品。一是货物周转率高的日用快消品，如家居用品、3C配件、母婴用品等需要快速送达的商品；二是“三高”商品，体积大、重量大、价值高的商品，例如家具、家居园艺、大型汽配等；三是单价及毛利率高的品牌商品，海外仓提供的及时送达及高质量的退换货服务为卖家销售高质量的商品提供了保障。对于新产品在海外仓大量备货前期，可以采用快递空运的方式少量运到海外仓进行市场测试，根据销量判断是否属于畅销品，如果短时间内全部售出则可以根据商品属性的差异，按照各类商品的价格、体积、重量、保质期及需求量的属性分类进行对比，然后以其最突出的特征作为物流方式选取的第一考虑要素，灵活选择物流模式并进行路线规划，以减少物流成本，继续备货。通过前期市场测试，避免库存积压造成额外仓储成本。

2.科学预测管理库存。科学来讲，海外仓的库存量就是要维持在一个合理的库存水平，难点就是怎样做到“合理”，使商品的种类及数量在满足境外需求的基础上又能避免积压带来的额外仓储费。企业需要积极推进大数据等先进技术的应用，有效分析境外消费者的消费习惯、消费能力及商品在该市场的需求量，根据大数据得出的结果，研究境外市场与产品需求之间的关系，及时调整海外仓的备货数量。前期科学预测海外仓商品的销量及走势，决定补货的周期及数量，合理利用规模经济效应，根据货运量合理优化运输包装设计，科学测量货物的体积、重量，并根据集装箱尺寸设计包装纸箱，巧妙选择整箱和拼箱，形成最佳装箱方案。中期实时监测商品需求量的变动趋势，按照商品的销量这一标准分类，进行精细化管理，针对不同类别的商品，所设置的安全库存量及备货数量各有不同。后期分析销量变动情况，一旦需求量减少，出现下滑趋势，调整备货数量，并对海外仓备货产品进行促销处理，避免货物滞销造成额外的仓储成本。

3.设立境内中转仓。在销往境外的商品市场打开之后，设立境内中转仓是非常有必要的。对于跨境电商企业在境内向供应商处订货时，出于规模经济效应，会批量订货，然而此时若是从供应商处全部直接运往境外海外仓，备货数量过多，短时间内难以全部售完，仓储管理费高昂，会在一定程度上违背采用海外仓模式降低物流成本的初衷。此时，在境内设立中转仓就极为必要，跨境企业可以

（下转第79页）