

7.3 跨境电商供应链管理



内容概述

2015年，两会正式提出了“互联网+”的概念，在互联网的推动下，跨境电商呈现了崛起之势。众多消费者对海外代购以及海淘的兴趣越来越浓厚，促使了跨境电商的成交额和用户数量在不断增长，如今，跨境电商已经是我国外贸经济的重要增长点和生力军。

贸易全球化，使得国际人均购买力不断增强，电子商务中的物流、支付环节也不断改进，相信在接下来的几年里，跨境电商在中国依旧能持续其快速发展的趋势。虽然前景看起来很好，但是怎样提升企业竞争力，使自家企业在众多企业中脱颖而出，是大多数跨境电商们一直在思考的问题。

内容概述

如今的局势是，各跨境电商企业平分天下，并未呈现一家独大的局势，在跨境供应链管理这一方面，各企业都处于起步摸索的阶段，并没有多少差距。影响跨境电商竞争力的关键因素就是品牌、服务和供应链，而决定一个企业成败的核心要素就是供应链。然而，要做好供应链管理对于跨境电商来说更为艰难，因为跨境供应链涉及的环节多而复杂，海内外各国的文化和环境又有很大的差异，所以要打通跨境供应链不是一件容易的事。跨境电子商务的兴起，使企业产品走向了国际化，带动了社会的经济发展。与此同时，跨境电商对供应链的管理也提出了新的要求。跨境电子商务企业的供应链管理研究，可以帮助跨境电商企业找到适合时代发展的供应链管理模式，提高企业的管理水平。



第一节

供应链管理

第二节

跨境电商供应链管理

学习目标

知识目标

- 1、理解供应链的概念和特征
- 2、掌握供应链的分类标准及类型特点
- 3、了解供应链的结构及运作特点
- 4、掌握供应链管理的概念和内涵
- 5、了解供应链管理的目标和特征

能力目标

- 1、能够运用所学理论知识分析供应链的特征和类型
- 2、能够结合企业实情分析供应链管理的必要性和特点
- 3、能结合实际提出跨境电商供应链管理的对策

第一节 供应链管理



引导案例

美国福特汽车公司在推出新车Festiva时，就采用了新车在美国设计，在日本的马自达生产发动机，由韩国的制造厂生产其它的零部件，最后再运往美国和世界市场上销售。福特利用其它企业的资源促使产品快速上马，避免自己投资带来的基建周期长的目的，追求低成本高质量，提高自己的竞争力。Festiva从设计、制造、运输、销售，采用的就是“横向一体化”的全球制造战略。福特在制造汽车的过程，形成了一个企业群体。在体制上，这些群体组成了一个主题企业的利益共同体；在运行形式上，构成了一条从供应商、制造商、分销商到用户的链。由于链上向临界点企业都是一种供应和需求的关系，因此称之为供应链。

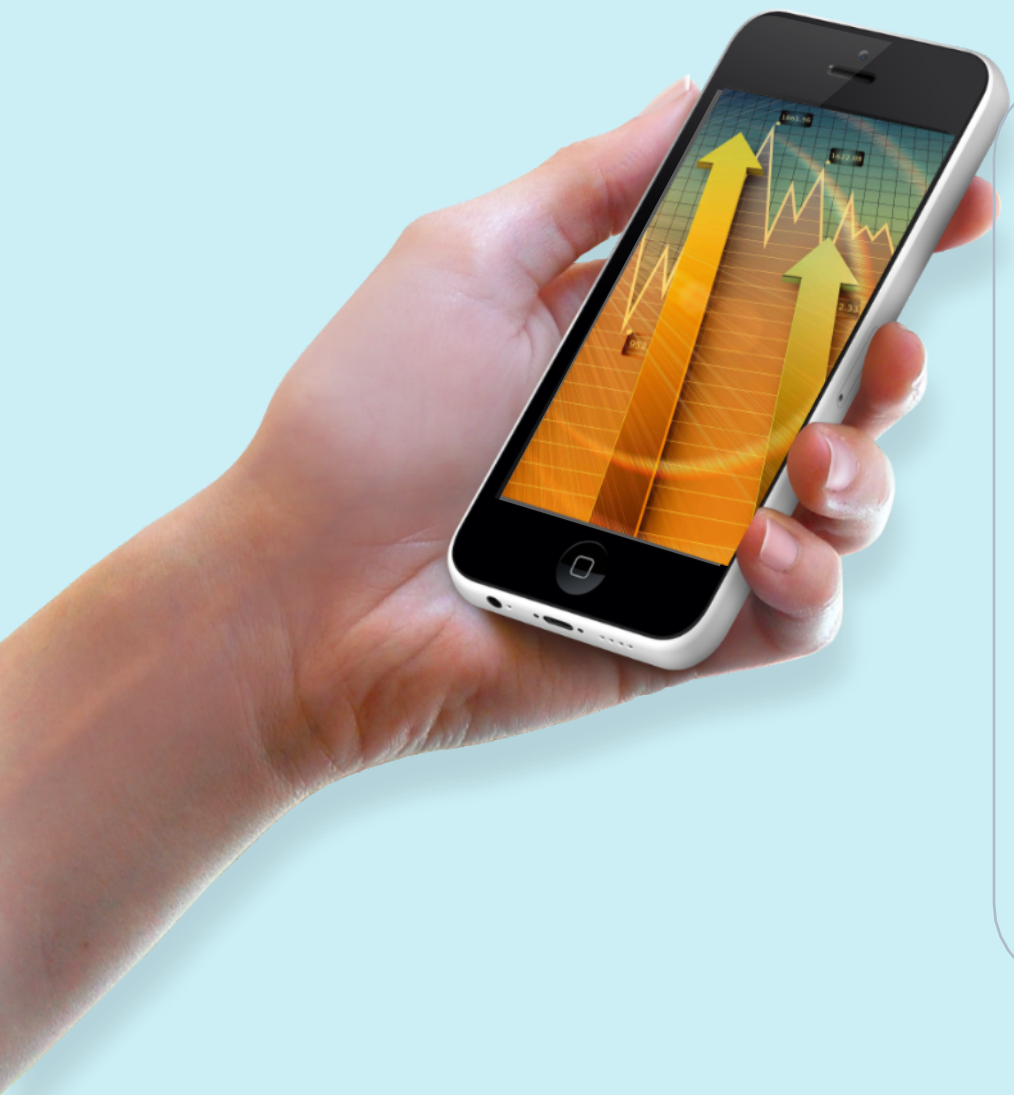
第一节 供应链管理

引导案例

供应链管理强调核心企业与世界上最杰出的企业建立战略合作关系，委托这些企业完成一部分业务工作，自己则集中精力和各种资源，通过重新设计业务流程，做好本企业能创造特殊价值、比竞争对手跟擅长的关键性业务工作，这样不仅大大地提高本企业的竞争能力，而且使供应链上的其他企业都能受益。

供应链管理利用现代信息技术，通过改造和集成业务流程，与供应商以及客户建立协同的业务伙伴联盟、实施电子商务，大大提高了企业的竞争力，使企业在复杂的市场环境下立于不败之地。根据有关资料统计，供应链管理的实施可以使企业总成本下降10%；供应链上的节点企业按时交货率提高15%以上；订货—生产的周期时间缩短25%-35%；供应链上的节点企业生产率增值提高10%以上，等等。这些数据说明，供应链企业在不同程度上都取得了发展，其中以“订货—生产的周期时间缩短”最为明显。能取得这样的成果，完全得益于供应链企业的相互合作、相互利用对方资源的经营策略。

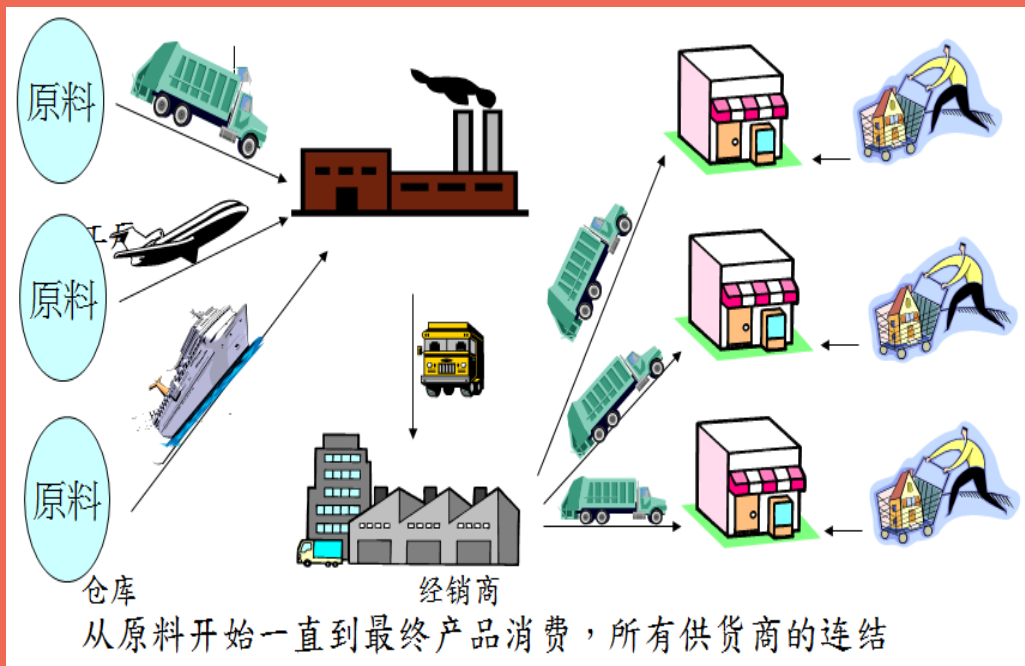
第一节 认识专线物流



思考

1. 什么是供应链管理？
2. 供应链管理的核心竞争力是什么？
3. 福特供应链管理模式的给我们有哪些启示？

相关知识



供应链特征

从供应链的结构模型可以看出，供应链是一个网链结构，节点企业和节点企业之间是一种需求与供应的关系。供应链主要具有以下特征：

- 1、复杂性
- 2、动态性
- 3、面向用户需求
- 4、交叉性

相关知识

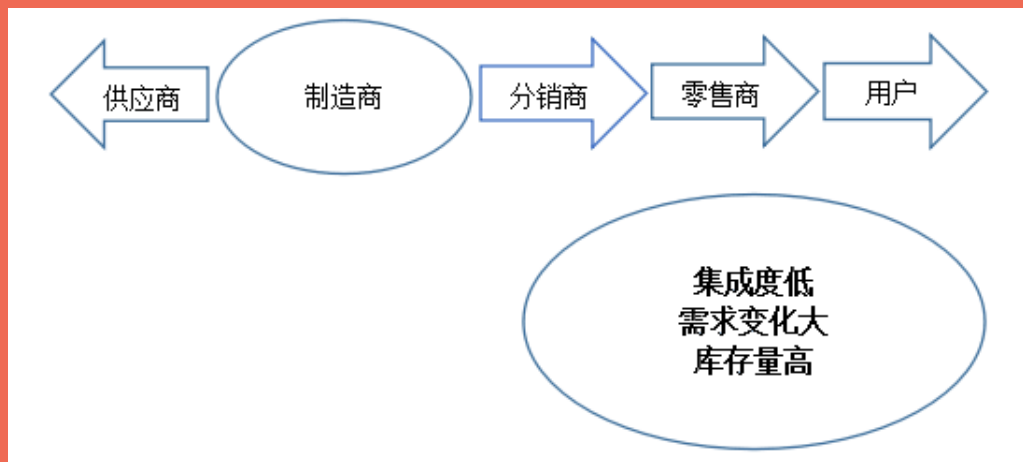
供应链分类

以产品的生命周期、需求稳定程度划分，供应链可以分为效率型供应链和反应型供应链。

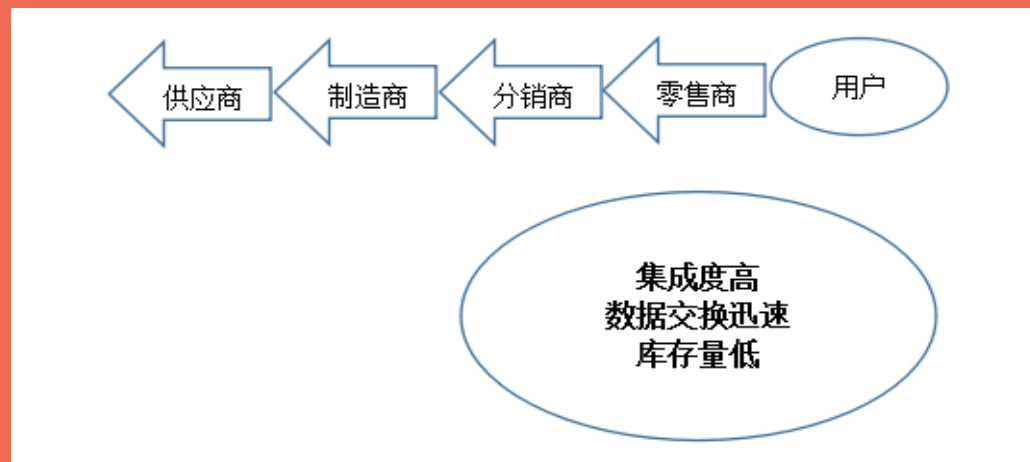
比较项目	反应型	效率型
追求目标	对不可预测的需求做出有效反应，使缺货最小	最低的成本供应
管理核心	配置多余的缓冲库存	保持高的平均利用率
库存策略	部署缓冲库存，应付不稳定的需求	降低整个供应链的库存
提前期	大量投资于缩短提前期	保持稳定的情况下尽可能缩短提前期
供应商选择	速度、柔性、质量为核心	成本和质量为核心

相关知识

供应链分类



推式供应链



拉式供应链

相关知识

供应链管理作用



供应链管理是对供应链所涉及组织的协同和对物流、信息流、资金流的集成，以满足用户的需求，提高供应链整体竞争能力。

供应链管理作用

1. 考虑在客户需求中各个对成本有影响的单位
2. 提高供应链的整体效率和系统费用有效性，将系统总成本降至最低
3. 有结合供应商、制造商、仓库、配送中心和渠道商



供应链管理现状

- 集成化供应链管理体系
- 敏捷供应链
- 绿色供应链
- 供应链设计
- 供应链伙伴选择
- 供应链库存技术
- 供应链信息技术
- 供应链建模技术



供应链管理内容

供应链管理主要包括计划、合作、控制从供应商到用户的物料（零部件和成品等）和信息。供应链管理的目标在于提高用户服务水平和降低总的交易成本，并且寻求两个目标之间的平衡。

相关链接



供应链管理可以细分为职能领域和辅助领域。职能领域主要包括产品工程、产品技术保证、采购、生产控制、库存控制、仓储管理、分销管理。而辅助领域主要包括客户服务、制造、设计工程、会计核算、人力资源、市场营销。

相关链接



供应链管理关心的并不仅仅是物料实体在供应链中的流动，供应链管理注重总的物流成本（从原材料到最终产成品的费用）与用户服务水平之间的关系，为此要把供应链各个职能部门有机地结合在一起，从而最大限度地发挥出供应链整体的力量，达到供应链企业群体获益的目的。



供应链管理流程

- (一) 分析市场竞争环境，识别市场机会
- (二) 分析顾客价值
- (三) 确定竞争战略
- (四) 分析本企业核心竞争力
- (五) 评估、选择合作伙伴

第二节 跨境电商供应链管理

洋码头解决跨境电商难题 整合上游供应链建物流系



洋码头属于跨境电商中的平台模式，业务形态包括C2C+B2C两块。洋码头不做自营业务，平台上的SKU全部来自海外个人买手(C2C)及零售商(B2C)。此外，洋码头旗下一个独立的物流公司——贝海国际速递，向跨境seller提供直邮+报关清关服务。目前洋码头C2C及B2C业务的销售额基本持平。创始人曾碧波今年11对外披露，两块业务目前各贡献6000万-7000万的销售额。

洋码头选择的路径是通过平台模式整合供应链，不做自营业务。PC端和移动端不同的产品和运营模式。

洋码头自建的物流公司“贝海”目前在美国有4个货站，全球10个货站。除了线下仓储，贝海通过有一套系统和海关数据对接，以提高清关效率，用户也可以追踪物流的实时状态。但贝海并不是包揽海外到国内直邮过程中的所有环节，更多是做资源整合，比如商品到达国内后的落地配是由合作方EMS完成。同时，贝海也是一个独立的第三方平台，除了服务洋码头的seller，也开放给京东等其他有跨境电商业务的公司。而洋码头的seller使用贝海，也需要支付服务费用。

思考：

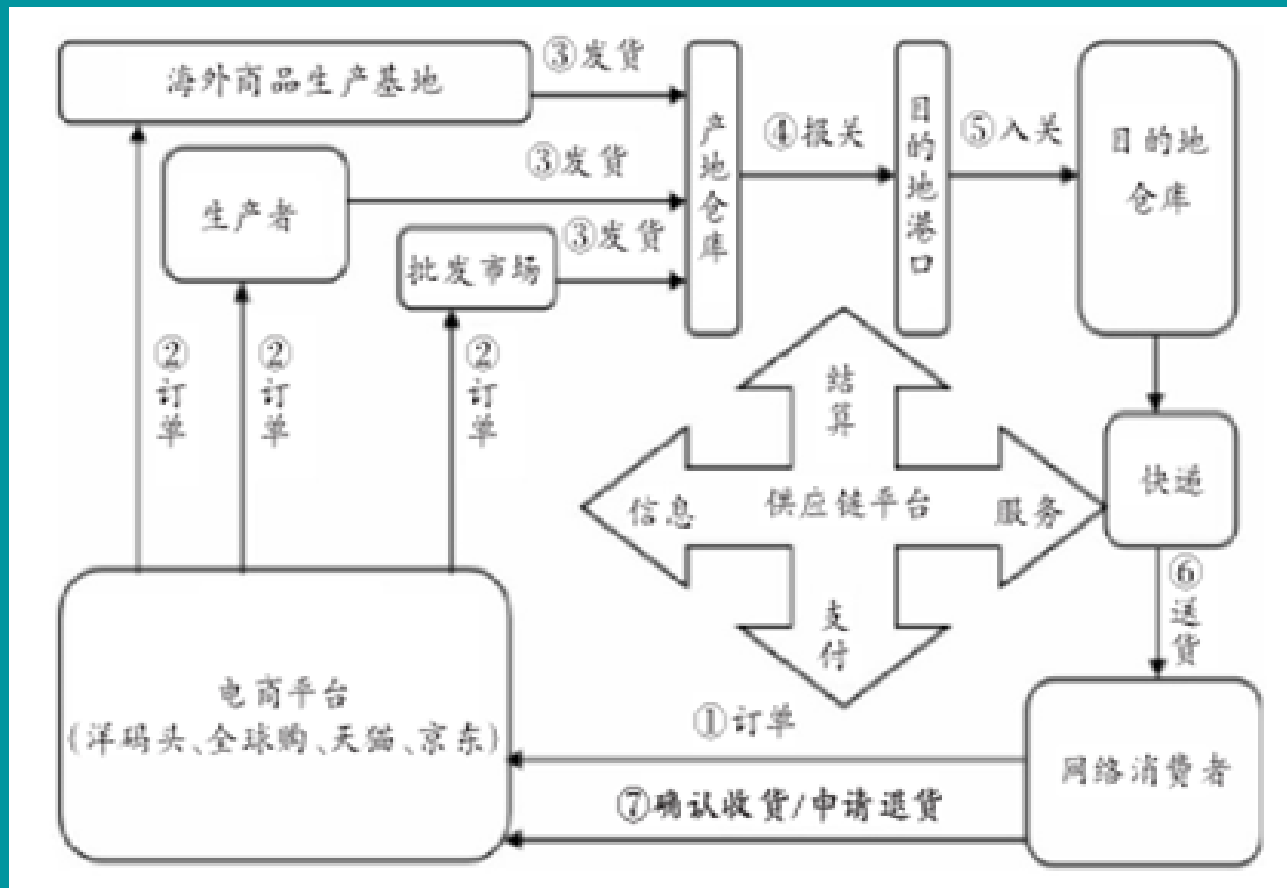
- 1、什么是跨境电商供应链管理？
- 2、洋码头上游供应链整合的特点？
- 3、洋码头是如何解决物流难题的？

相关知识

跨境电商供应链特征

(一) 跨境电商供应链概念

跨境电商供应链是跨境电商利用供应链开展跨境电子交易、跨境物流、跨境供应等活动，进而把供应商、海关、物流商和最终消费者等连接成一个整体的功能网链。



跨境电商供应链特征

（二）跨境电商供应链管理优势

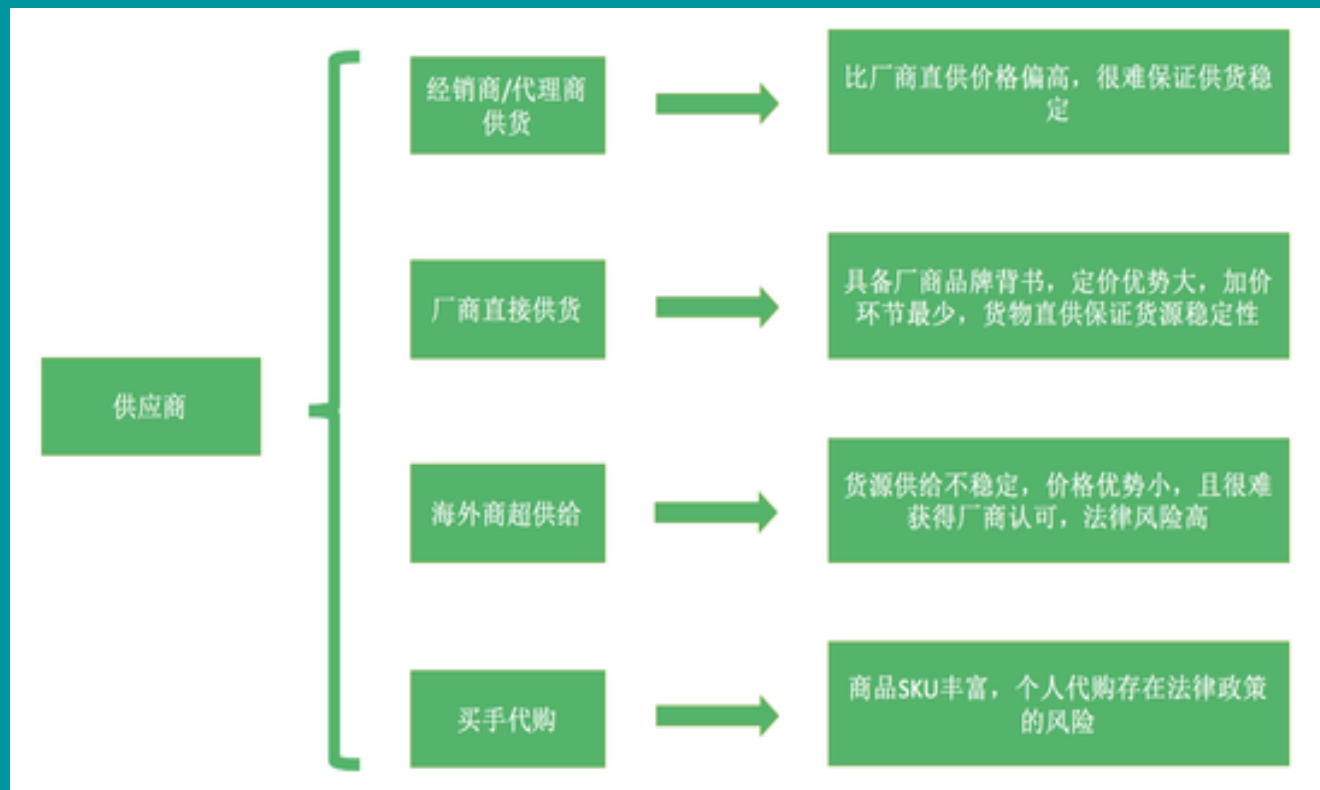
- 更个性化的服务
- 独特的管理方式
- 高度共享和集成的信息系统
- 高效的营销渠道

相关知识

跨境电商供应链管理流程

供应商

现有的跨境电商企业的供应商主要分为四种：经销商/代理商供货模式、厂商直接供货模式、海外商超供给模式、买手代购模式



相关知识

跨境电商供应链管理流程

物流

跨境电商采用的发货模式主要有海外直邮模式和保税仓发货模式两种，对应着保税仓+国内物流和自建跨境物流+国内物流两种物流模式。

跨境电商供应链管理流程

(1) 海外直邮模式

海外直营模式是跨境电商企业直接参与采购、物流、仓储等海外商品的买卖流程，海外直邮模式商品入境类似于个人物品直邮入境，因而不受通关单的限制。

海外直邮模式中，较常见的有C2C，目前，也有平台采用自建跨境物流+国内物流的方式。

自建跨境物流+国内物流的模式相较保税仓模式而言，品类的选择更多，不需要在保税区内压货，主要是通过对平台上的买手商品和品牌做有效的背书，提升用户购物体验。代表产品有洋码头、亚马逊。

跨境电商供应链管理流程

(2) 保税仓发货模式

保税仓发货模式分两段物流：国际段和国内段。商品完成国际段的运输后，要在该平台建立的保税仓进行拆包、检验、清关、分拣和打包，再用国内快递公司寄给消费者。新政之后，保税仓商品进行通关单申请被提前到商品进入保税区时即进行通关单申请。

保税仓+国内物流模式采取跨境直采，入库自营的模式，用户下单后，平台从保税区清关发货，再通过第三方物流送货至用户。典型的平台有：天猫国际、蜜芽宝贝、小红书、京东全球购。

相关知识

跨境电商供应链管理流程

跨境电商平台	保税仓	国内物流商
蜜芽宝贝	宁波、重庆、广州	第三方物流
小红书	郑州、深圳、上海	第三方物流
京东全球购	杭州、广州、郑州、宁波、上海	京东快递+第三方快递

相关知识

跨境电商供应链管理流程

通关

我国国内跨境电商进口业务的通关模式有三种：快件清关、集货清关、备货清关。其中，对集货清关、备货清关的跨境电商企业征收综合税，走BC通关，要求三单统一。。

通关模式	优势	劣势	适合业务	有无海关单据
快件清关	比较灵活，有订单才发货，不需要提前备货	申报品名要求高，物流通关效率较低，量大时成本会增加	企业创业初期，业务量少	无
集货清关	无需体验备货，相比快件清关，物流效率高，成本低	需在海外完成打包操作，成本高，海外发货物流时间长	业务量迅速增长的企业，每周有多笔订单	有
备货清关	需提前批量备货，国际物流成本最低，通关效率最高，可及时响应售后服务要求	使用保税仓库有仓储成本，备货会占用资金	业务规模较大，业务量稳定的企业	有

相关知识

跨境电商供应链管理流程

选品策略

选品的重要从本质上来说，决定着一个跨境平台的命脉。当平台决定选品时，最先思考的是它能否在国内引发热卖；至于实际操作中能否拿到不错的代理，除去物流清关政策之外因素能产生多大的利润空间，打造出高品质的爆款还是市场运作后达成的消费共识。

相关知识

跨境电商供应链管理流程

支付先行

支付环节是真正产生现金流的环节，因此从供应链的角度来看，高效、安全、便捷地向海外购买者收取不同货币并接入本土支付方式，是跨境电商控制和优化资金流的重要环节。网络支付是跨境电商的基础设施，也是推动其国际化的必要支持。

跨境电商供应链管理流程

我国跨境支付市场可以分为三大类：第一类是境内第三方支付机构，主要涉足跨境网购、出口电商市场，如支付宝；第二类是境内传统金融机构，他们凭借强大的银行网络，不仅支持跨境网购、出口电商，还覆盖了境外ATM取款和刷卡消费等业务市场，如银联；第三类是境外支付企业，提供全球在线收付款业务，如PayPal。

跨境电商供应链管理策略

（一）跨境电商供应链协同战略

跨境电商的供应链尚处于构建阶段，其商品来源主要来自境外线上线下零售企业或生产企业。跨境电商与这些企业维持了相对独立的状态。跨境电商可以采取供应链协同战略，通过收益共享合同，按照一定比例，将收益共享给供应商，以换取较低的采购价格。较低的采购价格带来更多的市场份额，提高跨境电商的收益。同时，由销量提升带来的收益提升加上收益补贴，供应商也能获得更多的收益。供应链协同战略同时能够帮助降低市场价格，有利于跨境电商的竞争发展。

跨境电商供应链管理策略

（二）跨境电商供应链整合战略

跨境电商的供应链结构冗长、提前期长，涉及到多个第三方主体，导致供应链总体效率较低，影响了终端用户的购物体验，而供应链的整体竞争力也较低。为此，对于一些有实力的跨境电商可以选择供应链整合战略，将许多环节整合在一起，进行总体上的统筹规划，以实现高效的供应链运作。

跨境电商供应链管理策略

（三）跨境电商供应链分散化战略

面对国际政治经济形势的风云突变，跨境电商在供应链优化时还应该考虑风险管理。跨境电商的风险来自方方面面。供应链的分散化战略能够帮助跨境电商降低风险。当风险发生时，分散化的战略布局能将损失降低到最低。供应链的分散化战略的主要有以下几条途径是：由单一化的供应商结构向多元化的供应商结构转变；由集中式的仓库网络向分散式的仓库网络转变；由单一化的市场结构向多元化的市场结构转变。可以发现，分散化战略下的供应链结构的两端主体更加分散、更加多元化，仓储物流网络也更加复杂。

实践项目操作

实践项目操作

1、实践项目

- (1) 联系实际简要阐述跨境电商供应链管理的特点。
- (2) 所在城市跨境电商供应链管理发展现状及对策调研报告

2、实践目的

通过实地调研、资料收集、文献阅读，加强对跨境电商供应链管理的了解。

3、实践要求

举出现实中两个跨境电商供应链管理类型加以说明，比较两种类型的异同并进行分析。

通过实地调研和资料收集，了解你所在城市跨境电商供应链管理发展情况，形成一份调研报告。

4、实践环节

- (1) 复习以前所学的供应链管理与国际物流的相关知识
- (2) 复习本章有关内容，提出自己的问题。

5、实践结果

学生以小组为单位，建议3-5人为1组，分工合作，共同完成调研报告。

专业知识测试

专业知识测试

一 选择题

- 1、出口电商做海外仓的最大风险来自于（ ）。
A、货物的库存成本 B、物流配送周期
C、买家购买体验 D、结汇
- 2、跨境电子商务弥补了传统供应链管理的不足，覆盖了从产品设计、需求预测、外协和外购、制造、分销、储运和客户服务等全过程。这说明跨境电子商务（ ）。
A、促进企业流程再造 B、引起企业供应链管理变革
C、机构内部的流程再造 D、企业间的流程再造
- 3、跨境电子商务环境下采购库存管理的特点不包括（ ）。
A、纵向一体化 B、网络化 C、物流系统化 D、管理信息化
- 4、电子商务强调（ ），其核心在于提供服务、产品、信息和决策反馈的及时性。
A、便利性 B、可靠性 C、一致性 D、时效性
- 5、跨境电子商务迅速发展，面临多种问题，其中以通关便利性和（ ）为最大痛点。
A、仓储物流 B、ABC分类 C、6S管理 D、海外仓储

专业知识测试

一 选择题

- 6、跨境电子商务第三方支付的风险不包括（ ）。
A、法律风险 B、道德风险 C、金融风险 D、网络安全
- 7、传统管理模式下生产方式的主要特征不含（ ）。
A、少品种 B、大批量生产 C、柔性 D、专用流水线
- 8、（ ）是指在竞争、合作、动态的市场环境中，由若干个供方、需方等实体（自主、半自主）构成的快速响应环境变化的动态供需网络。
A、敏捷供应链 B、稳定供应链 C、反应性供应链 D、平衡供应链
- 9、降低物流成本的目的是追求（ ）的最小化。
A、物流分成本 B、各部门的物流成本
C、物流总成本 D、设备费、运输费、仓储费
- 10、根据物流理论，物流服务与物流成本之间存在（ ）关系。
A、物流分成本 B、各部门的物流成本
C、物流总成本 D、设备费、运输费、仓储费

专业知识测试

二、判断题

- 1、随着相关IT技术的不断完善，以PayPal为代表的国际性第三方在线支付平台在全球范围内的广泛使用。（ ）
- 2、B2C模式仍是国际电子商务的主要模式。（ ）
- 3、传统海淘模式是一种典型的B2C模式。（ ）
- 4、跨境电子商务是基于网络发展起来的，网络空间是一个由网址和密码组成的虚拟但客观的物流空间。（ ）
- 5、PayPal是目前全球最大的网上支付公司。（ ）
- 6、综合型B2B网站在某个行业的专业性方面，优胜于垂直B2B网站。（ ）

专业知识测试

二、判断题

- 7、海外代购通常是消费者面对消费者，是典型的B2C模式。（ ）
- 8、外贸一站通是由PayPal牵头联手其他几家涉足外贸电子商务领域的服务提供商，为广大跨国卖家或准卖家提供一整套的电子商务服务。（ ）
- 9、跨境物流专线优势在于集中大批量货物发往目的地，通过规模效应降低成本。（ ）
- 10、Ruston专线是黑龙江俄速通公司与阿里巴巴速卖通合作项目，专为速卖通平台上的电商设立，是速卖通平台的“合作物流”。（ ）