



中国品牌出海 跨境物流白皮书

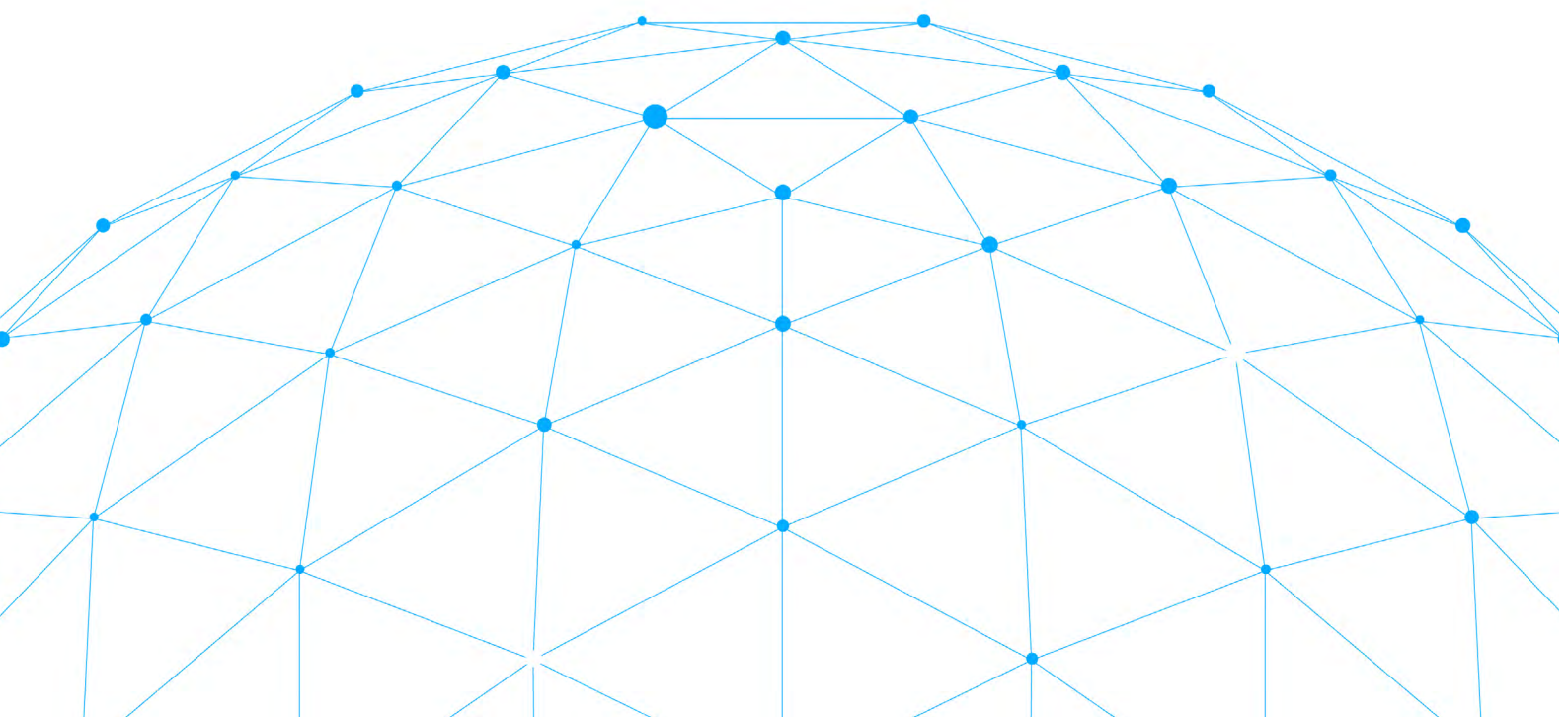


熊伟
菜鸟网络首席战略官

寄语

近年来，伴随着中国经济的快速增长，中国品牌形象迅速崛起。征战国际市场的中国品牌，追求着拓展商业模式、打造品牌形象、输出优质体验、建立品牌心智等多维目标求。我们深知，品牌走向全球的过程中机会和风险并存，跨境物流供应链在其中扮演着不可或缺的角色，是增加销售额、提升消费者体验和优化渠道效率的有效利器。尤其对于具备品牌效应的高附加值产品来说，优质的跨境物流服务是消费者重视甚至期望的黄金标准。

本份白皮书旨在帮助即将进入或正在深耕国际市场的中国品牌，识别并跨越出海阶段中的跨境物流壁垒，扩宽国际物流通道，以便企业更通畅无阻地把产品推向全球市场，把握全球化的广阔前景和 market 机会，希望对贵司出海有所帮助。



摘要

从长周期和广视野来看，中国消费品牌的出海进程，按照跨境供应链的出海深度，可以划分为三个阶段：以销售供应链出海为特征的探索期、以物流供应链出海为特征的发展期和以生产供应链出海为特征的成熟期。不同阶段的企业，在跨境供应链的模式设计和能力建设上存在显著差异，背后也往往对应着其在出海经验、渠道开拓和营收规模上的不同特点。

为了深入了解中国消费品牌的出海现状，本文聚焦电器、家具、美妆和服装四大行业。事实上，不同行业的品牌企业在出海阶段上的分布有所不同——美妆品牌大多处于探索时期；服装和家具品牌则有部分开始“销地产”，迈向成熟阶段；电器行业出海进程最为成熟，已出现多家跨国企业，实现全球采购、全球生产和全球销售。更进一步地，本文对四个行业的品牌企业在不同阶段下的跨境商流模式、跨境物流模式和跨境物流痛点展开了深入分析。同时，本文力求从第三方跨境物流服务商的角度，为企业提供可行性建议，帮助品牌企业应对正在面临或未来可能面临的跨境物流挑战。



家电行业

品牌企业出海大多同时布局线上和线下渠道，出海时通常选择海外仓备货模式。企业对合规认证和海外仓精细化服务要求较高，建议布局海外仓精细化运营能力。



家具行业

品牌企业拓展线下出海渠道或是未来趋势。因品类属大件，海外仓备货是主流。尾程配送费用高成难题，建议企业建立科学的尾程服务商选择机制，逐步整合不同渠道尾程账号资源，根据件型等维度灵活优配。



服装行业

品牌企业近年来大多通过线上渠道出海。时尚类品类通常采用跨境直发模式，经典款及受验证爆品则备货海外仓。退货和直发时效差成难题，建议企业通过物流手段降低退货率并布局退货仓能力，同时建设直发履约管理体系。



美妆行业

品牌企业近年来乘平台和独立站之风出海。企业主要使用跨境直发模式。合规认证复杂和海外仓效期管理难为主要痛点，建议企业寻找可共建能力的合作伙伴，打磨解决方案。

综合来看，在关注行业差异性能力建设的同时，品牌企业应根据所处出海阶段的不同，识别所处阶段下的关键目标和相应差距，有侧重地布局跨境物流供应链的不同能力。探索期企业目标为“去得到”，应重点关注合规性和通达性；发展期企业目标为“站得稳”，应补足稳定性和灵活性；成熟期企业目标为“扎得深”，需布局区域性和多元性的能力。

中国品牌企业的出海任重而道远，跨境物流供应链是支撑跨境商流的重中之重。为实现“货畅其流，通达四海”的目标，企业应持续强化数字化运营硬实力，夯实供应链管理软实力。在建设复杂能力时，企业应权衡自建、合建与他建的收益与成本，同合适的、三观匹配的、具备长期发展眼光的、全球化有优势的物流服务商合作，共筑中国品牌出海之路。

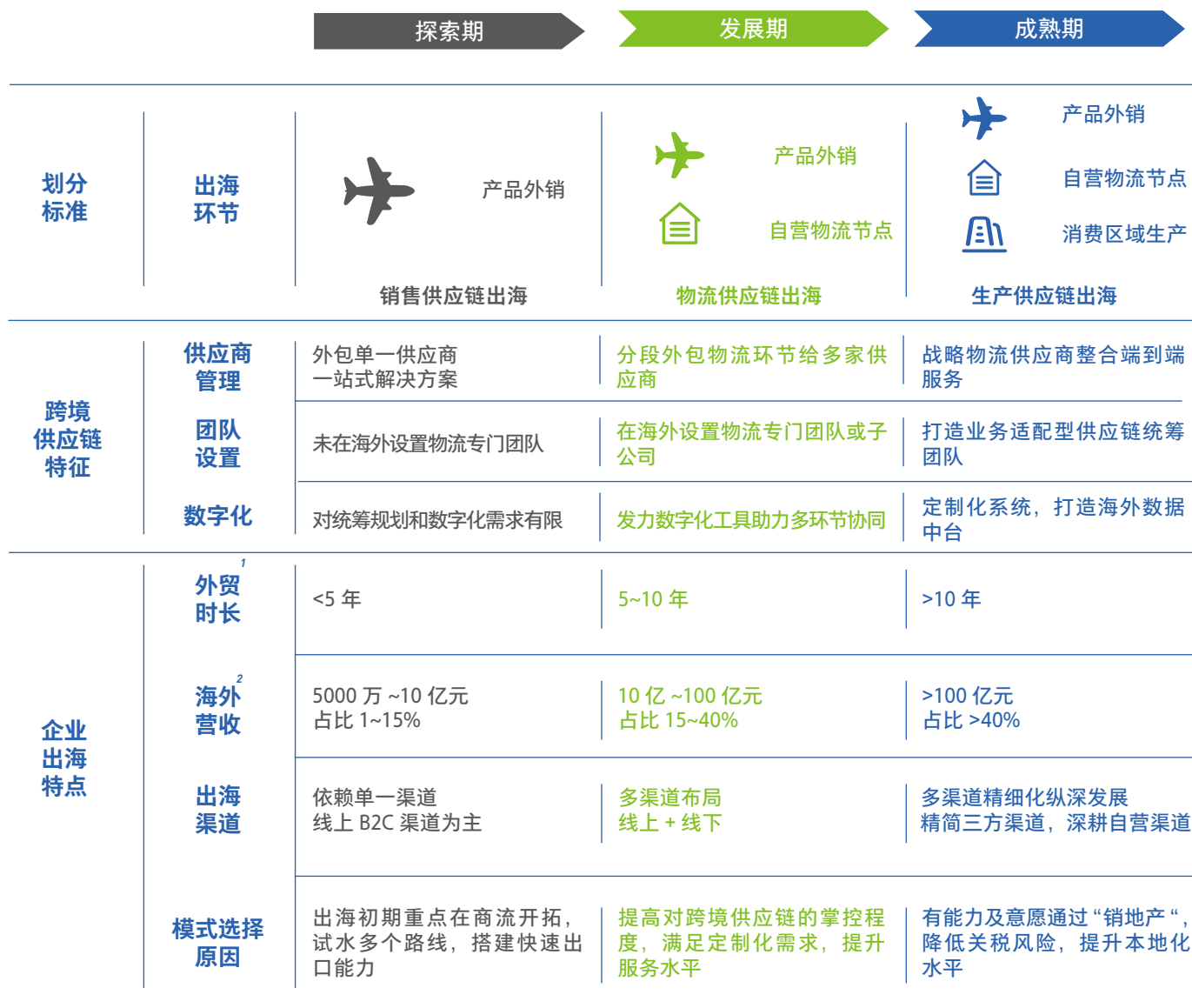
1.	看当下	中国品牌出海逐步深入，销售、物流、生产供应链分步出海	04
1.1	探索期	销售供应链出海，外包单一物流服务商，处于出海起步阶段	06
1.2	发展期	物流供应链出海，分段管理跨境物流环节，干预强控关键节点	07
1.3	成熟期	生产供应链出海，销售区域布局生产工厂，全球化和区域化相结合	08
2.	探行业	不同行业在物流模式选择和面临痛点上存在差异	09
2.1	电器行业	对合规认证和海外仓精细化服务要求高，建议企业布局海外仓精细化运营能力	11
2.2	家具行业	尾程配送费用高成难题，建议企业建立科学的尾程服务商选择机制，逐步整合不同渠道尾程账号资源	16
2.3	服装行业	退货处理难和直发时效差成难题，建议企业借力物流降低退货率，布局海外退货仓能力，建设直发履约管理体系	21
2.4	美妆行业	对合规认证、直发时效和海外仓效期管理要求高，建议企业寻找可共建能力的合作伙伴，打磨解决方案	26
3.	望未来	能力建设分阶段、有侧重，与合适的合作伙伴同行	30

1. 看当下：

中国品牌出海逐步深入，销售、物流、生产供应链分步出海



从长周期来看，中国消费品牌的出海进程，按照跨境物流供应链出海的深度，可以划分为探索期、发展期和成熟期三个阶段。



备注：1. 仅代表普遍情况；2. 海外营收额仅代表普遍情况，海外营收占比针对的是非原生出海企业。
来源：公开信息收集，蓝鸟研究中心整理。

1.1 探索期：销售供应链出海，外包单一物流服务商，处于出海起步阶段

阶段划分标准：销售供应链出海，即产品外销。

探索期的企业大多将采购、制造和生产等供应链环节布局在国内，仅布局销售环节出海——产品出口，少数品牌会从国外采购原材料、服饰面料等，研发环节协同国外合作伙伴。

跨境物流供应链特征：在海外仅设置销售团队，国内物流团队兼顾跨境物流采购；多使用单一第三方物流服务商；跨境供应链管理数智化程度较低。

在团队设置方面，探索期的企业通常未配置专门的跨境物流管理团队，也未在海外部署专门的物流对接团队，国内物流团队兼任跨境物流供应链采购。

在物流服务商管理方面，探索期的企业大多依靠平台物流或外包单一第三方物流服务，寻求一站式解决方案。

在数字化方面，探索期的企业多以小批量直发或备货非自营仓的方式支撑跨境商流，往往对采用数字化手段统筹管理跨境物流供应链的需求不大，对跨境物流数字化系统能力投入有限。

对应企业出海特点：对外贸易经验较为缺乏，海外营收占比不高。

通常而言，探索期的中国品牌对外贸易时间短于 5 年，海外营收规模为 5000 万~10 亿元左右，依靠数字化营销能力或零售商渠道对外销售产品。企业在出海初期的重点是快速搭建多路向出口能力，以免错失商机，暂未向外布局物流及生产供应链。

1.2 发展期：物流供应链出海，分段管理跨境物流环节，干预强控关键节点

阶段划分标准：物流供应链出海，即企业控制或干预海外仓储、跨境专线或尾程配送等关键物流节点。

部分企业在重点目的国自建、租赁并自营海外仓，派遣管理人员，设置 SOP，制定库存水位基线；部分企业则选择包机包板，或是持续和船东签订年度合约锁仓，以保障舱位供应；部分企业则在对自身业务规模体量、服务品质要求和当地供给能力的综合考量下，选择自建本地尾程配送。

跨境物流供应链特点：海内外两地设置专业物流管理团队；分段管理供应链环节；发力数字化工具助力全链路协调。

在团队设置方面，发展期的企业通常建立了专门的跨境物流管理团队，派遣物流人员出海，以实现更专业和精细化的管理。

在物流服务商管理方面，发展期的企业通常将跨境物流拆分为头程、清关、海外仓和末配等环节进行分段管理，在自建自控关键物流节点的基础上，外包其他环节给多家平台物流或第三方物流提供商。例如，某服装独立站品牌在跨境直发模式中，选择在干线环节包机自营，而清关和尾程配送等其他环节外包给物流供应商。

在数字化方面，为了对多流向和多渠道的单量增长进行高效管理，发展期的企业通常使用数字化工具来管理供应链，实现订单自动分仓、异常订单处理、订单对账及税号计算单等功能。

对应企业出海特点：对外贸易经验积累，海外营收超 10 亿量级，产品出口小成规模。

通常而言，发展期的中国品牌对外贸易时长在 5~10 年之间，海外营收规模为 10 亿~100 亿元，产品出口已经成长到一定规模，企业需要提高对跨境供应链的掌控程度，以满足和产品特性相关的跨境物流供应链定制化诉求。例如，对跨境直发的时效要求较高的服饰行业企业会选择自营干线物流，对海外仓唯一码和批次管理有需求的电器行业企业会选择自营部分海外仓，以保证成本合理、运营高效。

1.3 成熟期：生产供应链出海，销售区域布局生产工厂，全球化和区域化相结合

阶段划分标准：生产供应链出海，即销售区域布局生产工厂，采供销闭环实现区域化和全球化相结合。

为了规避贸易壁垒、利用当地先进技术和缩短工厂到消费者的距离等原因，成熟期的企业将采购及制造供应链布局至海外销售区域，降低跨境物流不确定性，增强供应链稳定性和韧性。例如某家电品牌，通过在全球布局 17 个海外工厂，由原来的“中国供全球”加上“海外为补充”模式，转变为“中国供全球”加“区域供区域”模式，逐步提升海外供货灵活度，降低供应链波动风险。

跨境物流供应链特点：跨境物流团队持续扩张，负责全链路资源整合和统筹运作；企业寻求跨境物流服务商整合服务，看重端到端一体化价值；构建全链路数字化运营管理体系。

在团队设置方面，成熟期企业持续扩张跨境物流供应链团队规模，引入专业人才，团队主要负责统筹全球端到端的资源整合与运作。部分企业甚至会将自己的物流供应链子公司打造成平台型公司，开放整个生态，供生产供应商或同行业玩家使用。

在物流服务商管理方面，成熟期企业往往困扰于对过多服务商的管理和协调成本高昂，开始寻找少数几家大型的物流服务商进行战略合作，以图精简物流服务商，把控全链路，形成高效的物流治理体系。例如，某汽车玻璃品牌和马士基进行战略合作，试图精简之前的百来家物流服务商，以更好把控全链路，降低成本。

在数字化方面，全球范围内的采供销资源整合和调配，对成熟期企业的计划和统筹能力要求较高，企业通常自建或外采定制化的数字化系统，夯实全链路统筹协调能力。例如，某家电品牌打造海外数据中台，引入数字化决策模型及算法，提高了货物周转效率。

对应企业出海特点：国际贸易和国际投资双管齐下，采购、生产和分销全球布局，成为全球价值链有力塑造者。

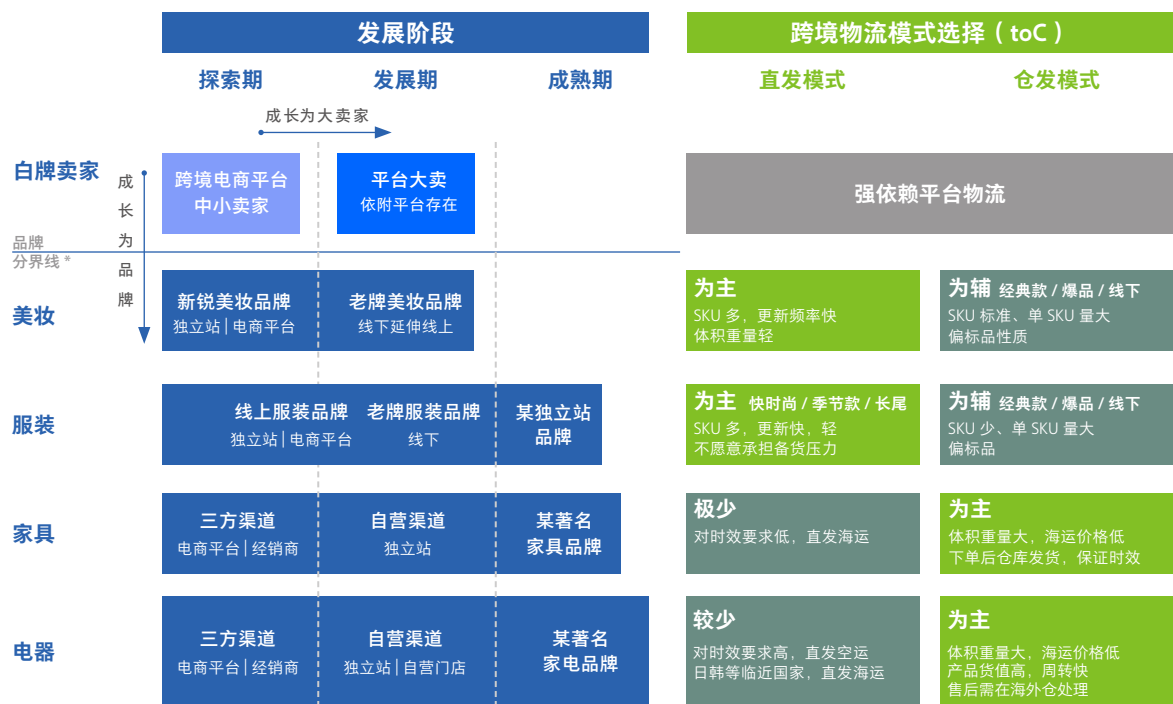
面对东道国可能的关税和非关税贸易限制、通货膨胀、出口国与进口国的货币汇率波动、其他政策管制等风险，以及东道国及周边区域更低的劳动力、土地、原材料和近距离运输的成本，甚至当地可能更先进的生产能力和管理技术等，对外贸易规模达到一定量级的成熟期企业，在权衡了“国内生产 + 出口全球”及“全球生产 + 出口全球”的收益与成本后，有能力及有意愿同时布局销售、物流及生产供应链出海，实现采购、生产和分销等业务全球布局及运营一体化，实现资源和产业链的全球调配，以降低成本、分散风险等，实现长期价值挖掘。

处于不同行业的企业，可以根据上述三个阶段来定位自己在出海进程中所处的位置。接下来，本文将就电器、家具、美妆和服装四大行业，展开不同阶段下的跨境商流模式、跨境物流模式和跨境物流痛点的分析，力求从第三方跨境物流服务商的角度为企业提供建议，帮助企业识别和应对正在面临或即将面临的跨境物流的挑战，在出海道路上有备无患。

2. 探行业：

不同行业在物流模式选择和面临痛点上存在差异





* 备注：品牌分界线区分了非品牌和品牌，品牌企业具备如下特征：
1. 垂直领域做精品；2. 一定的消费者心智；3. 不满足于仅通过电商平台触达消费者，开始通过独立站或开辟线下自营渠道

不同行业的品牌企业在跨境供应链的发展阶段上呈现不同特征，电器行业的品牌企业在出海阶段上最为成熟。

美妆品牌更多处于探索时期；服装和家具品牌出海企业已有部分开始“销地产”，开始迈向成熟阶段；电器行业企业则最为成熟，出海历史悠久，已出现多家跨国企业，实现全球采购、全球生产和全球销售。



2.1 电器行业：对合规认证和海外仓精细化服务要求高，建议企业布局海外仓精细化运营能力



2.1.1 出海路向

背靠国内优势供应链，中国企业出口至发达国家的电器产品质优价廉，欧美路向占比雄踞前二。

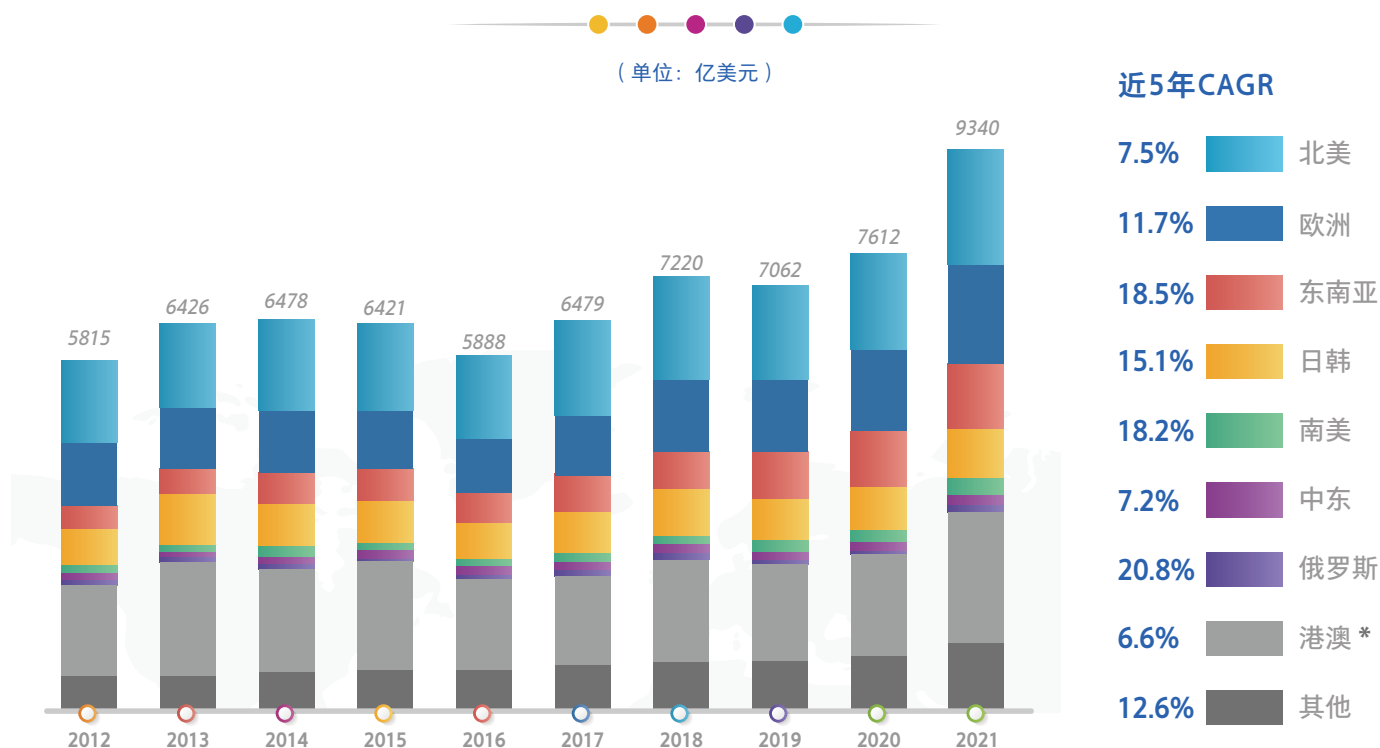
从供给侧看，中国是电器产品的生产大国，背靠国内完整高效的生产供应链，中国企业向发达国家出口的电器产品质优价廉、品类丰富；从需求侧看，欧美国家人口基数大、消费能力强、电器产品需求旺盛、电商基础设施完善，是品牌出海的热门目的地。

随着欧美竞争白热化，俄罗斯、东南亚、南美等新兴市场增速快，潜力大。

随着欧美竞争白热化、中国“一带一路”倡议支持、新兴市场消费水平提升和基础设施逐渐完善，新兴市场对中国电器品牌企业的吸引力逐渐增大，2021年，中国向俄罗斯、东南亚和南美的电器出口额分别录得20.8%、18.5%和18.2%的近5年增速，新兴市场潜力较大。

中国电器行业出海国别结构

(单位：亿美元)



* 备注：内地向港澳的出口主要为转口贸易

来源：<https://wits.worldbank.org/>。电器行业取 ISIC Rev.3 行业分类下的 Manufacture of office, accounting and computing machinery, Manufacture of radio, television and communication equipment and apparatus, 以及 Manufacture of domestic appliances n.e.c.



2.1.2 商流模式

本文聚焦厨房家电、清洁电器和娱乐黑电等中小型电器类目。

探索期的电器企业，通常先借助第三方渠道打开流量，后逐步自营。

在出海早期，企业为了较快提升品牌知名度，通常会选择第三方渠道，例如亚马逊、本地电商平台等线上渠道以及本地知名经销商等线下渠道，完成对终端的触达。例如，某电器品牌目前暂无海外独立站或线下自营门店，在线上渠道方面，除了在北美、西欧布局亚马逊平台之外，还上线了 Alza、Lazada 等在本地的泛品或精品电商平台，在线下渠道方面，该品牌布局了 Apple 全球零售店、大型商超，以及各地的电器品牌代理商等。

发展期的电器企业纷纷开拓自营渠道，如独立站、线下门店等，以降低对单一渠道的依赖，加强自营渠道的掌控力度。

积累了一定的品牌知名度后，发展期的中小型电器企业纷纷探索独立站、线下门店等渠道，以降低对第三方电商平台或线下经销商渠道的依赖，加强对销售渠道的掌控力度，拓展营收来源，沉淀私域流量。



2.1.3 物流模式

上述电器类目产品的出海，通常选择备货海外仓的跨境物流模式。

首先，这类产品体积较大、重量重，跨境直发成本高；其次，电器品类往往订单密度高、周转较快，企业接受备货压力；最后，电器行业通常存在较为频繁的零部件维修、电池更换等各种售后需求，涉及本地化服务，往往需要借助海外仓来解决。



2.1.4 物流痛点



合规认证复杂

不同目的地国家合规准入认证复杂，涉及知识产权，环保，辐射，带电安全性等
带电货物运输合规认证复杂，涉及干线空运海运及尾程配送等多环节



三方海外仓精细化服务能力不足

部分服务商 SN 码管理和批次管理能力不足，无法追踪产品或做到“先进先出”
部分服务商售后服务能力不足，如维修和逆向物流
部分服务商 2B2C 和线上线下综合履约能力不足
部分服务商数据分析能力不足，如运营数据、售后数据、客服数据分析不足



自营仓投入高成本高风险大

自营海外仓前期投入高，形成较大资金占用
因运营水平不专业导致的实际运营成本高企，如人员管理、库容利用、运营 SOP 和数字化等
因销量波动，企业面临空仓风险



备货不准确

各环节时间不可控，销量预测不准确，往往库存备货过高，产品滞销，成本高企

探索	发展	成熟
✓		
✓		
✓		
✓		
✓		
	✓	
	✓	
	✓	
✓	✓	✓



合规认证复杂，涉及目的国准入认证和带电货物运输认证等方面，增加企业前期调研和潜在管理成本。

在目的国准入认证方面，由于带电产品通常涉及使用安全性、环保、辐射等要求，各国对电器产品准入认证的程序和政策复杂而不尽相同；同时，欧美发达国家对知识产权的保护体系十分完善，具备一定科技含量的电器产品，需要围绕自身产品进行有效的知识产权布局，避免因侵犯他人知识产权而被调查追责，进而损失巨额资金乃至丢失重要市场。

在运输安全段，企业需申请 MSDS 带电备案，以满足干线空运及尾程配送等多个运输环节的安全要求。然而，面对复杂迥异、数量繁多、流程繁琐的合规政策，探索期的企业往往不具备相关产品合规认证申请的了解渠道和相关经验，增加前期调研和潜在管理成本；一旦出现问題，会给企业的履约承诺、资金使用和品牌声誉带来负面影响。



部分海外仓服务商的精细化运营能力不足，无法满足电器品牌企业在唯一码管理、批次管理、售后维修、2B2C 综合履约以及数据分析和可视化等方面的诉求。

第一，由于电器产品价值高，企业需要进行 SN 码的精准识别和管理，以便跟踪每一个产品销售、发货和维修服务的全流程；出于电器产品放置过久后会老化、内置电池电量损耗，且需要按照批次召回故障产品等原因，电器产品在海外仓内需要按批次发货和存储。然而，大部分服务商的仓库管理系统不具备唯一码和批次管理的功能，无法追踪产品，或设定批号规则、做到“先进先出”。

第二，为了满足消费者售后需求，电器企业对逆向物流和仓内退换维修处理服务有所诉求，尤其当产品售价超过 2000 人民币时。然而，三方仓服务商和三方维修中心因对产品特性了解不足，往往不能有针对性地及时地为企业提供售后维修或客服服务，对于一些简单的开关机、产品安装和遥控器使用等占退货中 30% 的问题，无法有效解决。

第三，电器企业出海时通常布局了线上线下两种渠道，对海外仓储和尾程配送的 B2B 和 B2C 一体化运营提出要求。2B 履约和 2C 履约需匹配两套差异化的作业流程和兼顾两种模式的操作系统，2B 以托盘为单位进行操作，流程较简，而 2C 以包裹为单位操作，环节较多。然而，目前服务商的数字化能力和库内运营能力无法支持高效的 2B2C 一体化运营。

第四，企业往往需要海外仓服务商提供运营看板，分析库存、销量和售后客服等数据，为销售预测、合理备货以及提升产品质量等提供参谋意见。然而，市面上多数第三方海外仓企业收集和分析数据能力较为缺失。



发展期企业选择自营海外仓，资金占用大，实际运营成本高，空仓风险大。

首先，企业自营海外仓前期投入高，形成较大资金占用。自营海外仓往往意味着自建或租赁海外仓，企业需支付高额的仓库租金、货架和叉车费用、人工、水电和杂费等费用，自建还需支付买地等费用。同时，不同地理位置仓库的租金也不尽相同，企业若想选择尾程资源和劳务资源丰富的位置，还需支付额外的溢价。

其次，品牌企业往往因在海外仓的库容利用、人员管理、流程设置和数字化系统等方面不够科学，导致实际运营效率不高，成本高企。由于物流仓储运营专业性较强，在仓库布局、库位设置、仓容管理、拣货路径设计、SOP 制定和人员 KPI 管理等库存运营操作方面均强依赖于仓储专业人才的知识沉淀和经验积累，对于自营海外仓的货主企业来说，往往不具备海外仓运营的专业经验，也缺乏当地工人的管理能力，更无高效的数字化系统，最终导致在效率和成本的双重缺失。根据调研，商家自营成本往往要比专业仓储服务商运营成本高出 20~30%。

最后，自营仓仓容固定，销量波动时企业面临空仓或爆仓风险。自建仓储往往意味着固定的仓容、设备和人员配备，叠加海外市场销售预测困难、库存周转数据监控不足等因素，企业常常受困于旺季爆仓、淡季空仓的风险，灵活变通性不足。



在不可预测事件的冲击下，各环节时间不可控，销量预测不准确，家电企业往往库存备货过高，产品滞销，成本高企。

一方面，疫情等突发情况引起的运力不足和时效不稳定问题，极大地影响企业对补货周期的判断；另一方面，企业缺乏及时的数据报表统计历史产品销量和库存，且对海外市场不熟悉，销售预测不准确。两方面的因素共同作用下，企业不得不抬高安全库存，提前备货动作，导致在海外产生库存积压，影响企业现金流。



2.1.5 物流建议



针对合规认证难题，建议企业依自身情况做好合规管理体系建设。

建议企业在内部设置专门团队做好前期合规调研，规避合规风险；也可以选择与在全球广泛路向上具备履约经验、能够提供专业合规调研建议的正规成

熟物流服务商合作，寻求合规咨询等增值服务，走合适正规的渠道出海，帮助企业节省大量精力，专心发展商流。



针对海外仓运营难题，建议企业科学地寻找可长期合作、共同打磨解决方案的海外仓合作伙伴，确保精细化服务诉求的达成。

企业在选择合作伙伴时，建议重点考察服务商的数字化系统能力、管理人员专业度和电器行业运营经验等。同时，建议企业要和服务商共建科学的运营管理指标和体系，根据平台规则和自身要求、结合

货物特性，灵活设置定制化妥投率、入库上架率、错发漏发率等管理指标，关注服务商的达成情况。



建议自营海外仓的发展期企业应综合考虑成本和服务质量，搭建灵活的仓运营体系。

在解决仓储运营能力有所缺失的问题上，企业可以找专业的仓储公司代运营，以提升库容利用率和仓库管理水平。在解决空仓风险问题上，建议企业可选择自营仓与三方仓相结合的模式，选择可以提供弹性仓容方案的服务商，按照实际备货量和出货量支付费用，提高应变力和灵活性，降低空仓风险。

对于部分为了满足售后需求而自营海外仓的企业而言，建议企业分离维修中心和海外仓运营，可以在退货量较大的地区如欧洲和北美，自建小型的区域维修中心，将海外仓储交给第三方专业服务商，以更好地兼顾海外仓运营成本 and 售后服务质量。



针对备货不准确的难题，建议企业做好全链路数据沉淀和监控，逐步搭建供应链计划能力，提高销售预测准确度，灵活执行备货策略。

在销售预测方面，企业可以和服务商合作建立供应链控制塔，对物流各环节数据进行综合管理、统筹跟踪，并基于沉淀数据和风险考量，逐步建设供应链销售预测体系，为合理备货提供指导意见。同时，建议企业选择对各环节具备较强掌控力的科技型物流服务商，往往更能实现快速准确地回传物流详情，沉淀更多有价值的数据。

在备货执行层面，建议企业灵活安排，小批量、多批次地进行补货，控制海外仓备货库存。一旦出现滞销，企业应当机立断清库存，或及时转换渠道，调拨至其他市场仓。

2.2 家具行业：尾程配送费用高成难题，建议企业建立科学的尾程服务商选择机制，逐步整合不同渠道尾程账号资源



2.2.1 出海路向

中国家具的出口市场以欧美为主，北美和欧洲占中国对外出口家具金额高达 57%。

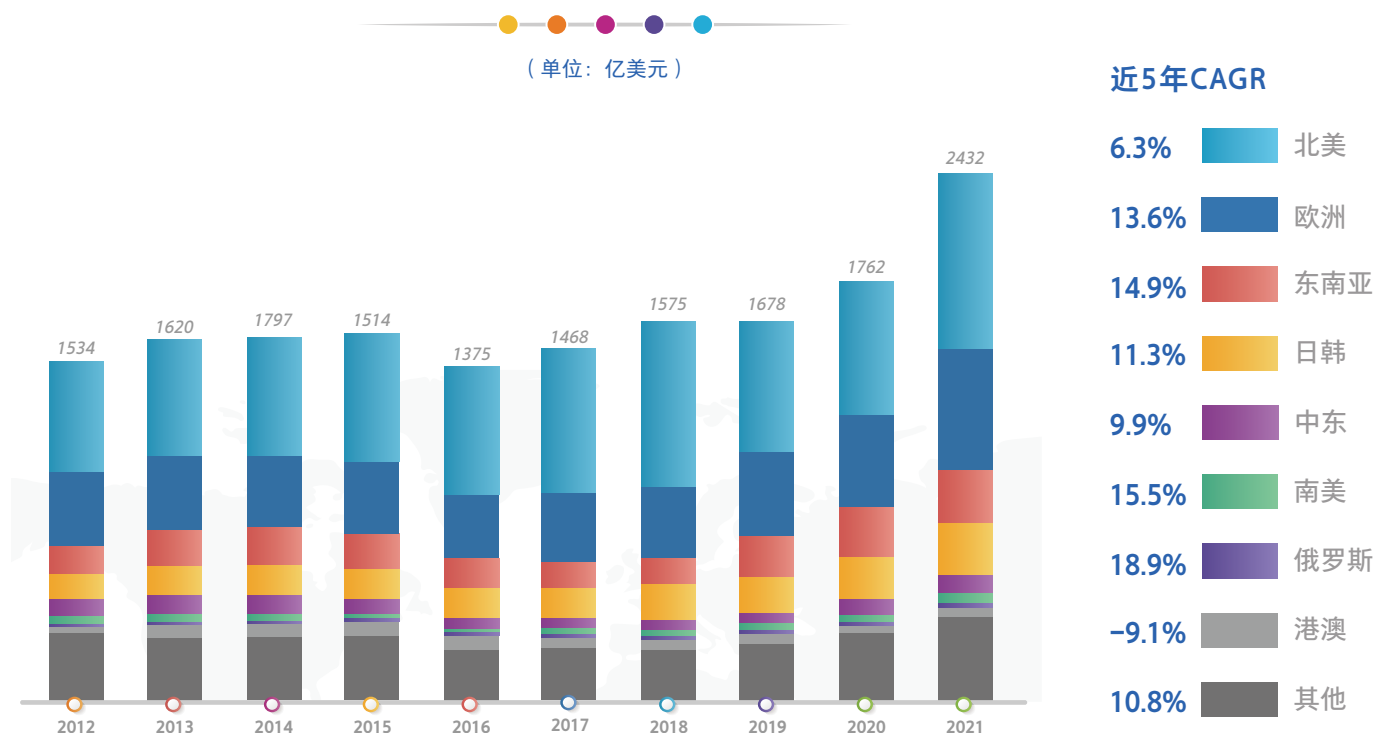
逐鹿欧美遇“卷”受阻，未来掘金新兴市场，南美、俄罗斯等新兴市场潜力巨大。

消费需求和习惯方面看，欧美消费者基数大、消费能力强，同时，欧美房屋格局大、家具更新迭代周期短，家具消费需求旺盛；从物流基础设施上看，长途海运集装箱、内陆卡车和火车的集装箱运输等基础设施完善。

受困于欧美市场竞争激烈和贸易保护主义有抬头趋势等因素，跨境家居玩家们正寻找新市场突破点，转战家居行业增速较快的东南亚等新兴市场。未来，根据调研，部分企业也将考虑布局家居品类新兴市场如俄罗斯和中东等地区。事实上，俄罗斯和南美等新兴市场增速表现优异，2021 年分别录得 18.9% 和 15.5% 的近五年增速，表现出较大潜力。

中国家具行业出海国别结构

(单位：亿美元)





2.2.2 商流模式

处于探索期的家具企业，往往借助电商平台出海打开流量，提升品牌知名度。

出海早期，企业为了提升品牌知名度，通常会选择跨境电商平台如亚马逊、Lazada 等，完成对终端的触达。例如，某初创电竞椅品牌在进入东南亚市场时，入驻了运营精细化、主打价位稍高的 Lazada。

处于发展期的家具企业，借助电商平台打响品牌后，纷纷线上布局独立站，线下拓展自营渠道。

在积累了一定的品牌知名度后，企业会通过建立线上独立站、拓展线下自营渠道、发展经销商等方式，拓展营收来源，沉淀私域流量。伴随着自营渠道的增多，品牌更加重视营销宣传，部分企业在 Tiktok、Facebook 等平台上建立账号，进行社群营销，部分企业则举办主题创意活动，拉近品牌和消费者距离。



2.2.3 物流模式

干线海运 + 海外仓的模式是家具行业通用的跨境物流模式。

由于家具产品普遍体积和质量较大，空运直发价格较高，即使是可折叠的小椅子，重量通常在 20 磅以上，空运直发物流成本超过 100 美金 / 件；海运入仓模式下尽管存在备货压力，但是整体运费低，20 磅以上的货物全程费用约为 40-50 美金 / 件。此外，海外仓模式下，企业可以为消费者提供和本土类似的发货时效和退换货体验，有利于中国跨境家具品牌在海外市场培养品牌心智。



2.2.4 物流痛点

			探索	发展	成熟
	大件尾程配送问题多	欧美成熟市场大件货的尾程配送价格高	✓	✓	
		破损率高，易丢失	✓	✓	
		新兴市场（如东南亚）大件尾程派送能力弱，制约企业开拓新市场的步伐	✓	✓	
	大件仓服务商服务水平不足	收发货不及时	✓		
		物流轨迹更新迟滞	✓		
		客服投诉处理慢，服务差	✓		
	自营大件仓投入多，风险大，成本高	开仓激进，资金投入大，面临空仓风险		✓	
		大件仓运营水平不专业导致实际运营成本高企，如在库容利用、人员管理、SOP和数字化等方面		✓	
	备货不准确	家具大件往往只能海运，较长的补货周期和不稳定的各环节履约时效，加上销售预测不准确，导致企业库存备货过高，吞噬现金流	✓	✓	✓
	本地化建设难	跨区域多生产基地之间产能分配难			✓
		由于当地经济、政治、基础设施和本地人工等问题，导致无法大规模、可持续地组织生产			✓



欧美成熟市场大件货尾程配送价格高，破损率和丢失率高；新兴市场大件尾程配送能力有所欠缺，制约企业开拓新市场。

在欧美成熟市场，尾程配送往往按体积和重量收费，导致大件重货在费用上处于劣势地位，加长加重时更是会触发额外附加费，这个费用会比普通快递高出 50~80%；其次，大件货往往涉及叉车搬运和卡车运输，在包装不合适的情况下，破损发生率较高；再次，国外快递公司常将货置于消费者家门外未经

签收即完成服务，丢失现象较为普遍。在东南亚等新兴市场，即使是区域头部物流公司，大件货物的配送运力也有所欠缺，卡车数量少，大多采用三轮车和摩托车运输大件，因运力短缺而导致的时效不达预期和货品破损现象屡见不鲜。



大件服务商水平不足，体现在收发货不及时、物流轨迹更新迟滞和客服差三个方面。

在及时率方面，发货、收货上架和出库及时率不达标，以出库为例，部分三方仓经常未能按照约定期限出库，有时会拖延甚至 1~2 个星期，给企业的履约时效带来负面影响。在数字化方面，多数海外仓因缺乏对各环节数据节点的把控力和完备的数据监控体系，难以实时回传物流节点数据，也难以提供有价值的报表分析或备货建议等；在东南亚等新兴市场，

大件仓的数字化能力更为缺失，IT 人员的响应速度慢，线上查询功能不完善，很多账单仍使用人力计算。在客服方面，部分服务商客户服务团队人员严重不足，面对货物破损、收发货不及时、物流轨迹更新迟滞、单子贴错等问题，处理慢、服务差、商家联系无门。



自营大件仓往往意味着高初期投入，重仓储运营。当企业开仓激进、自身海外仓管理又不够专业和科学时，企业既面临空仓风险，又面临真实运营成本高企的难题，自营海外仓反而成为负担。

例如，某家具品牌企业在 2021 年扩仓数万平米，但目前空仓 1 万多平，无货填补，却仍需支出高额固定成本。同时，品牌企业往往在仓库运营专业性上有所欠缺，在仓库布局、库位设置、仓容管理、SOP 制定和海外本土人员管理等方面缺乏一定科学性，在海外仓员工的组织设计、人员薪资、员工流失等方面缺乏经验，导致企业在仓库环节成本过高。



家具大件往往只能海运，较长的补货周期和不稳定的各环节履约时效，加上销售预测不准确，导致企业库存备货过高，吞噬现金流。

在面临疫情使港口停摆、海运受阻等突发事件时，企业不得不提升安全库存水位，提前备货安排，最终在销量不及预期的情况下，产生极大的在途和仓内库存。很多品牌企业的海外仓库存周转周期超过 90 天。



“销地产”的成熟期企业往往困扰于多生产基地之间的动态产能分配；由于当地经济、政治、基础设施和本地人工等问题，导致无法大规模、可持续地组织生产。

首先，各生产基地的供需、原料、制造及物流等要素频繁变化，单位成本波动剧烈，企业困扰于如何实现区域化供应链的相互联动，实现多生产基地进行动态产能分配。其次，由于企业对当地经济和人文环境的投资环境陌生、当地原料供应和水电物流等基础设施不完善、当地人工成本高昂且工人效率有限和管理困难、当地政府换届频繁、政策不延续等政府承诺变化等原因，企业无法大规模、可持续地组织生产。



2.2.5 物流建议



建议探索期和发展期企业做好尾程服务商选择，逐步整合尾程渠道，做好尾程账号资源管理；关注服务商的包装设计能力。

针对费用高的问题，由于在美国的商业快递市场，规模越大、合作时间越长的企业，能够享受的折扣力度越高，建议探索期企业选择成熟服务商更容易拿到好价格；同时，在美国，不同尾程账号在优势重量段、附加费等方面不尽相同，发展到一定体量的企业应逐步整合不同的渠道的尾程账号，建立尾程账号资源池，并根据自身件型大小、重量段和订单分布区域做好尾程账号的最优匹配。

针对破损率和丢失率问题，企业应注重包装方案，可提前在国内段做好包装并进行抗压测试和防摔测试等，以降低在运输和处理过程中的货损，也应避免过度奢华包装，降低被偷窃的概率。

针对新兴市场（如东南亚）尾程配送能力欠缺的问题，建议企业与具备丰富本地履约经验、有较强本地物流服务商关系的中国物流企业抱团，共建大件物流。



探索期企业应寻找可长期合作、共同打磨解决方案的大件海外仓合作伙伴，共建海外仓服务能力。

针对服务商运营水平不足的问题，企业应视自身情况，重点考察服务商的数字化运营水平、管理人员专业度、港后拖车资源和尾程资源、客服反馈时效性等维度，上述因素与收发货及时率和物流轨迹可视化息息相关。另外，建议企业关注有云基础设施

和产品搭建能力、科技基因强、可在海外迅速部署和复制国内成功经验的物流服务商，后者往往数字化运营水平较高。针对投诉反馈慢的问题，建议企业关注服务商的专属客服团队的配备情况，以确保收到及时反馈。



建议发展期企业权衡成本和服务质量，搭建灵活的仓运营体系。

针对自营仓运营水平不专业的问题，可以考虑找专业的仓储公司代运营，以提升库容利用率和仓库管理水平，降低成本。

针对淡旺季销量波动较大的问题，建议企业选择自营仓与三方仓相结合的模式，分散部分风险，选择提供弹性仓容方案的海外仓服务商，按照实际仓内备货量和出货量支付费用，提高应变力和灵活性，降低空仓和爆仓风险。



建议成熟企业做好全链路数据沉淀和监控，逐步建立供应链销售预测能力，灵活执行备货策略。

在销售预测方面，企业可以和服务商合作建立供应链控制塔，对物流各环节数据进行综合管理、统筹跟踪，并基于沉淀数据和风险考量，逐步建设供应链销售预测体系，提升销量预测准确度，为合理备货提供指导意见。同时，建议企业选择对各环节具备较强掌控力的科技型物流服务商，往往更能实现快速准确地回传物流详情，沉淀更多有价值的数据。

在备货执行层面，家具企业也可考虑在国内设立中心仓+快船的方式，平衡国内和海外仓仓容，小批量多频次补货。若时效要求不敏感，还可通过海运拼箱直发，多种跨境模式相结合。一旦出现滞销，也应当机立断清库存，或及时转换渠道，调拨至其他市场仓。

2.3 服装行业：退货处理难和直发时效差成难题，建议企业借力物流降低退货率，布局海外退货仓能力，建设直发履约管理体系



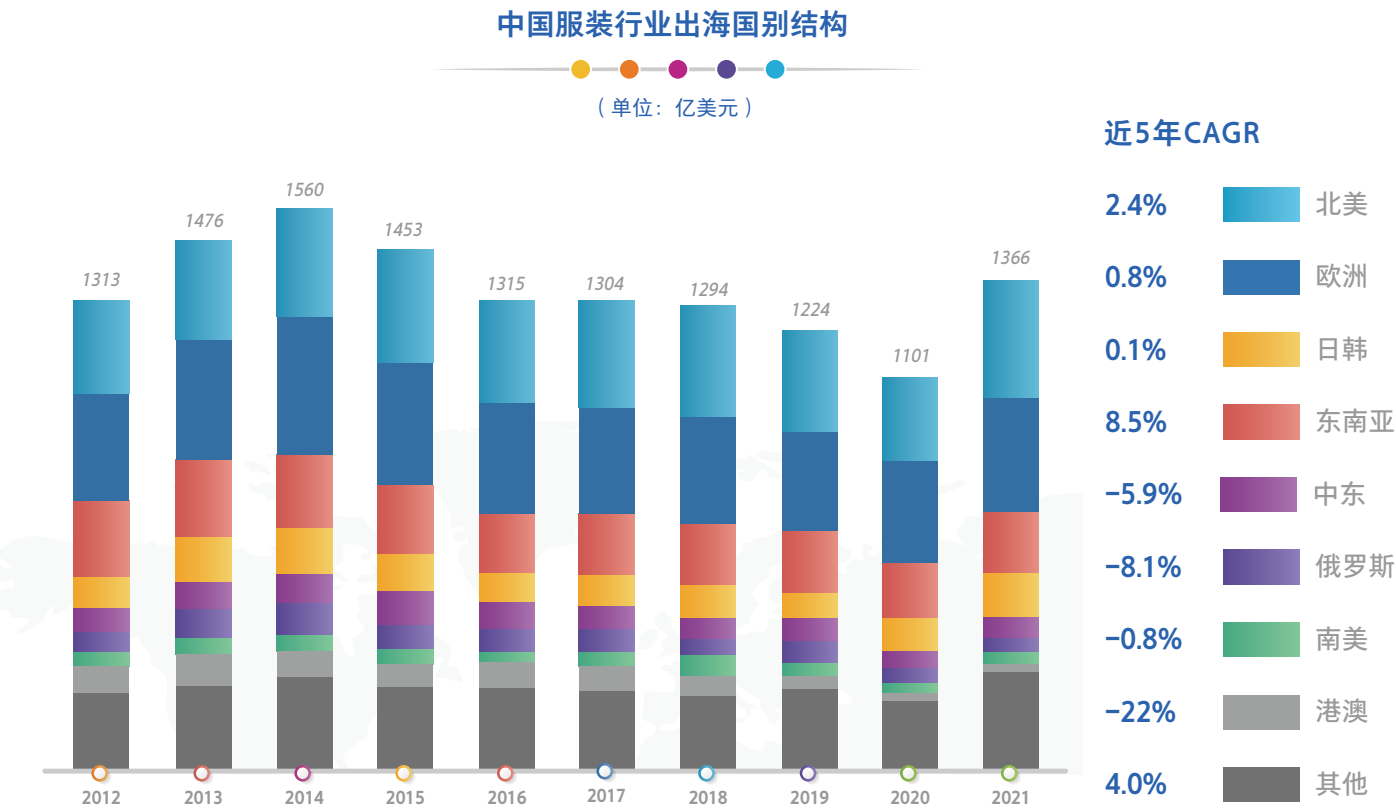
2.3.1 出海路向

欧美国家为中国服装出口主要存量目的地，近年来增速放缓。

从供给侧看，服饰行业是传统的劳动密集型行业，背靠中国人口红利，中国出口到发达国家的服装产品具有显著的价格优势。从需求侧看，欧美国家人口基数大、消费能力强、电商基础设施完善。因此，欧美成为服装出口的首选路向，2021 年时占中国服装出口金额的比重接近一半。

东南亚等新兴市场近几年来贡献新增量。

随着欧美服饰市场的竞争日趋白热化、中国“一带一路”倡议支持、新兴国家基础设施建设逐渐完备、消费能力逐步抬升等，中国服饰企业的目光转向瞄准潜力巨大的东南亚等新兴市场。例如，某老牌服饰企业响应国家“一带一路”倡议号召，出海选择中东和东南亚；某服装独立站品牌早先布局的东南亚和南美等市场逐渐成为公司新的增长级。



来源：<https://wits.worldbank.org/>。服装行业取 ISIC Rev.3 行业分类下的 Manufacture of wearing apparel; dressing and dyeing of fur。



2.3.2 商流模式

线上服装品牌，或乘坐平台东风起家，或通过独立站展现品牌个性，沉淀私域流量；通常处于探索期和发展期。

一部分线上服装品牌玩家，出海伊始便乘坐亚马逊、速卖通、eBay 等成熟跨境电商平台的东风，后续逐步增加独立站等自营渠道进行品牌化推广营销。另一部分线上服装品牌玩家，伴随着企业家品牌意识增强和营销手段积累，鉴于服装产品风格性较强的非标特性，往往通过建立独立站的方式，展现独一无二的品牌形象，沉淀私域流量。

传统老牌服饰，大多线下起家，近年来发力线上；通常处于发展期。

传统老牌服饰企业，通常海外玩法延续国内模式经验，依靠线下经销商或线下门店的模式布局出海业务。随着电商平台渗透率提升，传统老牌服饰企业也开始涉足线上平台出海模式。



2.3.3 物流模式

以线上渠道为主的服装品牌，时尚类款式采用跨境直发模式，经典款及受验证爆品采用备货海外仓模式。

由于流向风向变化快和消费者偏好多样化等原因，快时尚行业 SKU 数量庞大、更新频率快，企业往往不愿承担备货压力，时尚款通常采用跨境直发履约模式；而针对经典款及受验证爆款，部分企业也会采用批量生产、备货到目的国的海外仓的模式，降低成本的同时，提升末端的履约时效。

以线下渠道出海为主的老牌服装企业，更多选择备货海外仓。

由于产品较为标准经典、需大批量供货线下门店及经销商，出于降成本、及时补货、处理退货等考量，企业在海外布局自营仓库。例如，某羽绒服品牌在欧洲租赁海外仓，设定运营 SOP，招募当地人员进行具体运营执行。



2.3.4 物流痛点



跨境直发 时效差 透明度低

时效稳定性不足，如在欧美、拉美等路向上

时效速度无法媲美本土履约

全链路数据可视化程度低



退货 处理难 成本高

货物退回始发地、当地销毁或赠送消费者，对企业来讲成本高昂

成本可控、服务专业的退货仓服务商少，无法提供拍照、质检等服务

企业自营退货仓，流程繁琐，人效低下，成本高昂



自营干线 有风险

货量波动时，带来空舱损失及风险



供应链韧性 不足

运力网络韧性不足，依赖单一航司或单一机场等

发货仓网建设过于集中

探索	发展	成熟
✓	✓	
✓	✓	
✓		
✓		
✓		
	✓	
	✓	✓
		✓
		✓



跨境直发时效的速度和稳定性差，透明度低。

在时效上，服装企业主要面临时效稳定性和速度不足的问题。服装企业的普遍诉求是为消费者提供快速且稳定的物流履约体验，筑牢消费者心智，特别是对于品类风格多变的快时尚品类而言，晚几天可能就意味着错过时尚风向标，销售机会被海外本土品牌抢占。然而，在时效稳定性方面，跨境物流链路长、环节多，在疫情、战争等突发因素扰动下，对时效稳定性造成极大冲击。在部分新兴流向，受制于运力网络覆盖度不足、邮政和快递系统不甚成熟、政府政策影响大等因素，时效快速和稳定性高的物流履约服务商紧缺。例如，南美国家邮政提供的跨境直发服务，全程时效在 30 日至 50 日之间波动，

制约企业开拓新市场。在时效速度上，纵使中美中欧流向跨境直发主流可以做到 2 周送达（90% 的妥投率），这样的时效仍然无法同海外市场上本土化品牌的时效竞争，美国本土化的服装品牌使用亚马逊 Prime 发货可以实现 2 日达。

在物流可视化方面，轨迹更新不及时甚至无数据的难题困扰着品牌企业。尽管物流详情实时更新与消费者体验以及企业提前识别异常件相关，目前市面上的很多物流服务商由于层层外包且对供应商干预力不足、外加数字化系统能力不足等原因，较难提供实时更新的物流轨迹。



退货处理难，成本高。

相比于其他行业，服饰消费者的海外退货率通常高达 20%（备注：童装除外）。在美国，由于亚马逊培养了消费者超长免费退货期限的心智，退货比例更是高达 30%，所以服装行业对退换货诉求强烈。

对于在海外未设置退货仓的大多数企业而言，无论是赠送消费者、本地销毁还是退货回国内，均是成本高昂的选择。就退货回国内而言，相比于 20-30% 左右的正向物流费率，逆向的邮寄运费和海关费用占商品售价的比重大多高达 40-50%，双向的跨境运费超过商品价值的现象屡见不鲜。

对于使用第三方退货仓的企业而言，成本可控且服务专业的海外退货仓服务商数量较少。首先，由于逆向物流工序复杂，包括拍照、质检、清洗、换标、二次打包到重新上架等多个环节，操作繁琐，海外人效低下，运营成本较高。其次，由于服装退货 SKU 庞杂多样、退货后往往需要再上架进行二次销售等原因，退货仓运营公司需要具备较强的系统和精细化运营能力，满足上述能力的服务商寥寥。

对于试图在海外设置退货仓进行退货处理的企业来说，困扰三方海外仓的操作繁琐、人效低下、成本高昂等问题同样较难避免。



部分发展期服装品牌企业开始强控干线，货量波动时带来空舱风险。

出于对高时效和强稳定性的诉求，货量达到一定量级的服装企业，会在重点路向上采用包机模式。然而，由于销售波动较大，包机模式可能会给企业带来空舱风险和资金浪费。



发展更为成熟的企业可能会面临供应链韧性不足的问题。

集货发货上仓储布局集中，运力供应上依赖单一航司，导致企业在面临政治、疫情等突发因素时，无法在短时间内获取备份仓储或干线运力资源，影响履约能力。某服装品牌企业目前发货主要从华南大仓发全球，跨境干线部分主要依赖单一区域机场，当该机场出现疫情时，如果飞机停飞，会极大地影响企业供货的稳定性。



2.3.5 物流建议



建议企业在成本可控的情况下,更多关注跨境直发的时效稳定性和速度。可按照路向寻找承诺确定性服务的专业跨境直发合作伙伴,筛选时关注服务商在相关路向上的空运运力规模、频次、对转运节点的干预能力以及数字化能力。

首先,对于时效和相应妥投率的承诺往往意味着物流服务商拥有专业可靠的物流履约能力。

其次,在运力考察上,建议企业关注服务商的运力规模、频次、历史准点率、是否有常年包机舱位,甚至飞行路线是否中转等要素,以便判断服务商旺季时能否承接货量、突发状况时能否及时补充多元运力;在转运节点考察上,建议企业关注服务商是否在货站配备相关人员和专属通道、能否影响分拨优先级、能否及时补救异常件等,以此判断服务商的干预能力,确保时效稳定性。

最后,数字化能力强的服务商往往可以为客户提供更透明和可视的全链路追踪,有利于品牌企业进行流程管理和为消费者提供履约链路可视服务,建议企业关注有云基础设施和产品搭建能力、科技基因强、可在海外迅速部署和复制国内物流追踪成功经验的物流服务商。



建议企业通过物流手段降低退货率,并和专业服务商逐步共建退货仓能力。

建议企业通过提高物流时效、为消费者提供可选的物流自提服务等方式,从物流层面降低退货率。一方面,货物越快送达,消费者体验越好,满意度越高,选择退货的比例越低;另一方面,相比于送货上门的“人等货”,在驿站或自提柜自提的“货等人”模式下,消费者可以自行安排取件地点和时间,满意度大大提高。

同时,也建议企业和专业服务商共建退货仓能力,重点关注服务商的数字化系统能力以及增值服务丰富度。退货环节工序多,流程杂,SKU宽,需要分层精细化运营,数字化能力强的企业能更高效地满足企业的退货和二次商家诉求。提供拍照等增值服务有利于服装企业定损定责,提供清洗污渍和熨烫等增值服务有利于企业进行二次销售,企业可视情况选择。



建议自营运力的发展期企业平衡风险和收益,根据需求进行灵活的运力组合。

对于深耕路向,企业可选择和货代强绑定的方式包机,在淡季舱位利用率不足时,借助货代资源销售多余舱位,降低空舱风险。对于非深耕路向,建议企业选择特定路向的优势物流服务商合作,无需自营航线。



建议成熟期企业关注运力网络的韧性建设,考虑关键物流要素的多元布局。

在采购生产环节,企业应引入备选供应商,考虑跨地区甚至跨国界地布局多个原料供应商和生产代工厂,当一地受到突发事件冲击停工停产时,依靠备选供应商及时补上产能缺口,降低供应链断链风险;在运力网络环节,选择与多个航司、多个机场建立合作关系,当一地受到突发事件冲击班次停飞时,依靠备选机场或航司完成准时履约;在仓网结构环节,降低对单一起飞和转飞节点、单一集货仓储供应商或单一尾程派送商的依赖,做好突发事件备案,留足缓存空间。

2.4 美妆行业：对合规认证、直发时效和海外仓效期管理要求高，建议企业寻找可共建能力的合作伙伴，打磨解决方案



2.4.1 出海路向

美妆行业整体出海体量较小，主要掘金高客单欧美市场。

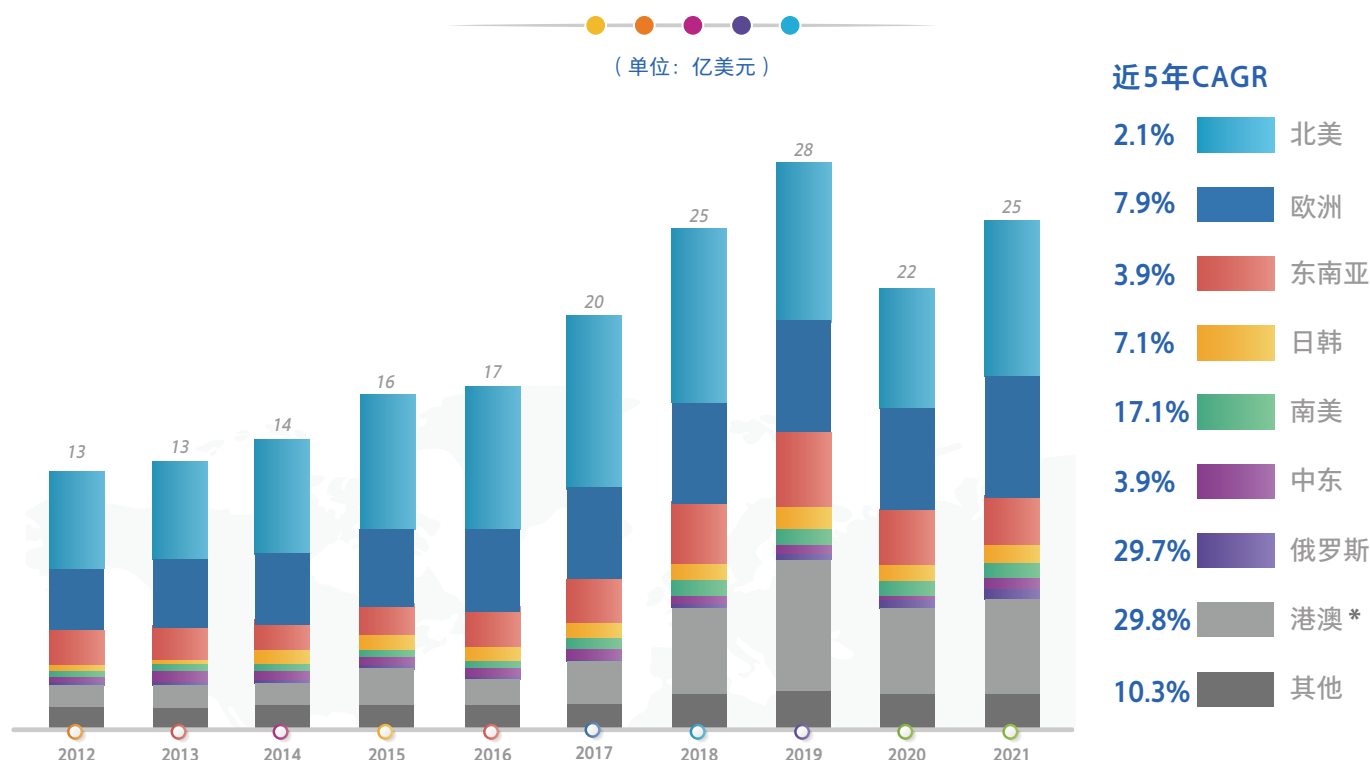
对比其他行业而言，美妆行业整体出海体量较小，整体处于出海起步阶段。因北美和欧洲消费者消费意愿较强、愿意支付一定的品牌溢价、文化兼容度较高、平台渠道丰富等，成为中国服装品牌出海首选，传统主流市场（欧洲、美国）在中国出口的美妆产品中占比约 55%。

新锐美妆品牌东亚文化圈设出海首站，新兴市场潜力大。

东亚文化圈如日本、韩国、东南亚等地区，凭借与国内相似的审美习惯、妆容偏好、关注功效等特点，成为新锐美妆品牌试水的热门目的地。其中，东南亚电商处于起量阶段，能够精准触达用户的 KOL 比较便宜，美妆品类进入的 ROI 较高，但只适合做低端线的产品推广，无法提高客单价；日本则文化东西兼容，适合作为打入欧美市场的试金石。此外，随着欧美竞争白热化、新兴市场消费水平提升以及基础设施完善，新兴市场如俄罗斯、南美等，分别录得 29.7% 和 17.1% 的近 5 年复合增长率，成为美妆出海的潜力市场。

中国美妆行业出海国别结构

（单位：亿美元）



*备注：内地向港澳的出口主要为转口贸易

来源：<https://wits.worldbank.org/>。美妆行业取 HS 行业分类下的 Beauty or make-up preparations and preparations for the care of the skin, incl. sunscreen。



2.4.2 商流模式

新锐美妆品牌，大多乘电商平台之风出海，借助独立站及社交媒体渠道触达终端消费者。

最近几年在国内打响品牌的新锐美妆企业，通过电商平台或独立站方式出海，将产品上架在亚马逊、Shopee、Lazada 以及速卖通等电商平台，同时在此基础上增设独立站，展示品牌个性，沉淀私域流量。

老牌美妆企业，多从线下起家，延伸至线上。

部分美妆品牌较早地通过线下经销商布局出海，近年来逐渐延伸到线下自营门店和线上电商渠道。例如，某美妆品牌 2008 年入驻丝芙兰渠道法国线下店，后开辟线下自营店和线上渠道。



2.4.3 物流模式

新锐美妆品牌跨境直发成主流，受验证爆品海外仓备货。

美妆产品 SKU 数量庞大、更新频率快，新锐美妆品牌通常会选择跨境直发的模式。待产品在目的国的接受度受到消费者验证后，美妆品牌会选择将少数

爆款 SKU 备货到目的国的海外仓，平衡整体的收益和成本，以达到最高性价比。

老牌美妆品牌在海外铺设了线下门店和经销商，出于及时补货、稳时效等考量，选择备货在自营海外仓。

整体而言，老牌美妆品牌在海外设置了自营门店，出于稳时效、降低破损率、及时补货、处理退货等考量，在海外布局自营仓库，配备管理人员、设定库存标准、对接仓储系统。例如，某美妆品牌采用

在海外建立销售公司、租赁第三方仓库并自营的物流模式，有效规避了跨境直发费用昂贵、破损率高、无法处理退货等问题。



2.4.4 物流痛点

			探索	发展	成熟
	合规认证复杂	美妆产品作为亲肤产品，不同目的国准入合规认证复杂，提高企业调研成本	✓		N/A
		跨境直发时效差	✓		
		破损率高	✓		
		特货限制多	✓		
	海外仓效期管理不达标	海外仓服务商效期管理能力不足，导致临期产品未及时发出、过期产品海外销毁费用高	✓		
	备货环节问题多	销量预测不准，备货过多带来库存成本和销毁成本	✓	✓	
		* 欧洲不同渠道商定制化需求多，如条码、包装和标志等；企业需备多盘货，管理成本高		✓	

* 备注：该痛点和企业选择线下渠道方式铺货强相关



美妆产品作为亲肤产品，不同目的国准入合规认证复杂，提高企业调研成本。

各国对于美妆品类的认证政策迥异复杂，对美妆产品中禁止添加的成分、着色添加剂的使用剂量、非处方药的划定范围、化妆品标签等作出不同规定。例如，美国有针对企业的“2511”和针对商品的“2512”两种不同的对美妆产品的 FDA 认证方式。合规上的

严苛要求需要企业在出海前期充分研究各国政策、办理合规认证、设计包装文字、做目的国入境备案等，牵扯企业精力，增加调研成本。



跨境直发时效较差，货物破损率高，特货运输限制多。

首先，在成本条件限制下，跨境直发服务时效的速度和稳定性不足。其次，相比于整箱海运模式，跨境直发模式下的运输包装保障力度不足，对于瓶瓶罐罐并非标准尺寸和形状的美妆产品来说，长途运输的破损率较高，给企业带来资金损失和退货风险。

最后，由于美妆产品多属于液体、粉末和膏状类产品，在航空运输中属于危险品特货，需要商家齐备 MSDS 和非危品等证明文件，然而，具备此类危险品运输资质的服务商数量有限，企业干线选择范围较窄。



备货模式下，海外仓服务商效期管理能力不足，导致临期产品未及时发出、过期产品海外销毁费用高。

由于系统和管理人员行业运营能力不足，海外仓服务商较难提供合格的效期管理方案，先进后出、临近保质期的美妆产品发给客户的情况时有发生。产

品过期未及时发出会给企业带来高昂的海外处理费，发出临期产品给消费者易造成安全事故，影响企业海外市场发展。



销量预测不准确，部分企业需根据不同渠道商的需求备多盘货，增加企业管理成本和备货压力。

部分老牌美妆企业通过线下渠道商触达消费者。一方面，企业对海外市场不熟悉，销量预测不佳，再加上备货较为激进，往往会备货过多，给企业带来过高的库存成本和额外的销毁成本。例如，某老牌美妆企业海外销售预测准确度仅 40-50%，产生极高

库存积压。另一方面，以欧洲市场为例，渠道商背后对应不同国家和地区，较为零散，对条码、包装和标志等方面有着不同的定制化需求，企业需备多盘货，增加企业的备货成本，同时，一旦销路不畅，多盘货之前如何迅速转换，成为困扰企业的难题。



2.4.5 物流建议



建议企业可同广泛路向经验足、可提供合规调研增值服务的物流服务商合作，共同建设合规体系。

在企业出海初期阶段，常常会选择多个市场进行试水，建议选择在广泛路向上具备履约能力和合规经验的服务商，以帮助企业节省大量前期的调研时间，便于企业专心发展商流；帮助企业规避因不合规问

题而在目的国遭受品牌声誉和资金的损失；最后企业还可借助服务商的品牌效应联合宣传，双方共同进行品牌建设。



美妆产品适合跨境直发模式，企业应选择在时效稳定性、特货运输经验和包装能力上具备优势的跨境直发服务商合作。

在解决时效速度和稳定性问题时，企业应关注物流服务商在具体路向上的时效速度和稳定性指标的历史达成情况，考察服务商的空运运力规模、频次、对转运节点的干预能力以及数字化能力。在解决特货运输难题时，建议企业选择便捷、安全、有美妆

危险品运输经验和运输资质的服务商，走定制航班专线，降低运送敏感货物的风险。在解决空派货损难题时，建议企业改进包装设计，关注供应商是否提供改进包装尺寸和加固处理的增值服务，既降低成本又降低破损率。



在备货情形下，建议美妆企业重视海外仓产品的效期管理，选择服务商应关注其 WMS 系统功能、数字化运营能力和管理人员行业运营经验等。

仓内效期管理需要批次和库位的精细化对应，容错率较低，对服务商 WMS 系统功能设计、数字化运营

能力和库内人员的运营专业度提出了较高要求。因此企业选择服务商时应重点关注上述维度。



建议企业逐步建立供应链销售预测能力，做好全链路数据沉淀和监控；灵活执行备货策略；布局换标和换包装能力，提高渠道之间的转换效率。

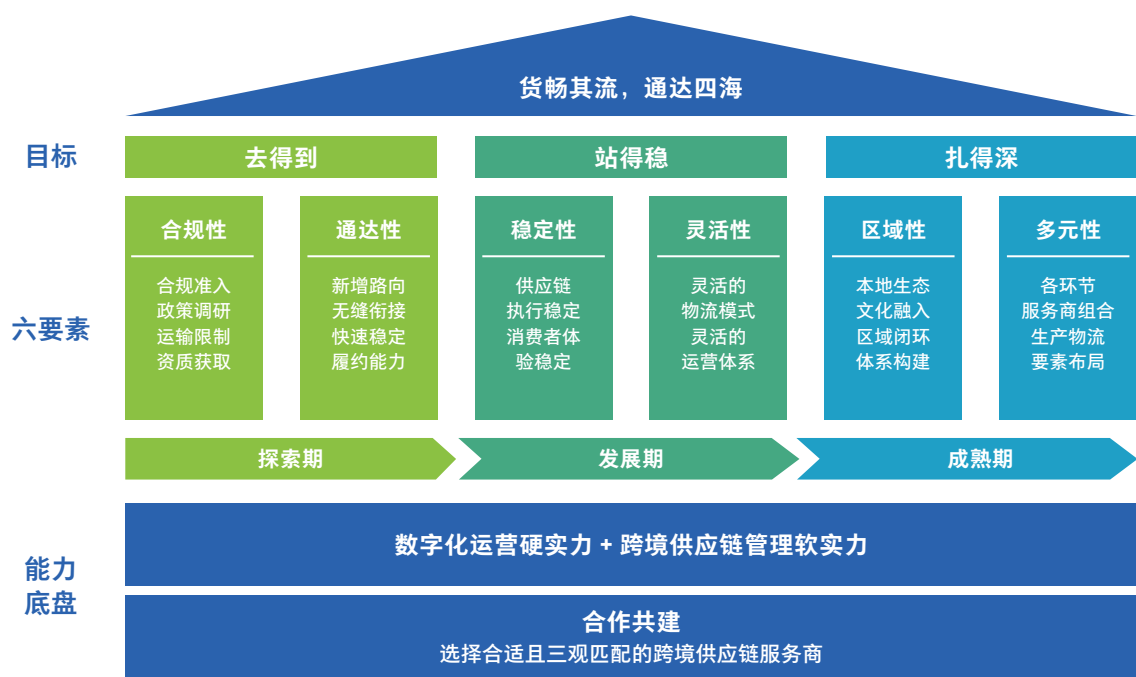
在销售预测方面，企业应提升对不同市场的熟悉度，可以选择和服务商合作建立供应链控制塔，对物流各环节数据进行综合管理、统筹跟踪，并基于沉淀数据，将不同风险要素逐步纳入供应链销售预测体系，为合理备货提供指导意见；建议企业选择对各环节供应商具备较强掌控力、且在海外有云基础设施的科技型物流服务商合作，往往更能在物流信息的回传上做到快速准确，沉淀更多有价值的数据。

在备货执行方面，企业可结合产品特点，长尾货通过跨境直发，部分爆品备货海外仓；同时建议企业小批量、多批次地补货，平衡全局视角下的跨境履约质量和成本。针对需要多渠道分别备货的问题，企业可以通过在消费区域备一盘货，采用换标和换包装的方式，为不同渠道供货。



3 望未来：

能力建设分阶段、有侧重，与合适的合作伙伴同行



综合来看，不论所处哪个行业，不同出海阶段的企业在跨境物流供应链上的侧重点应有所不同，企业应识别在不同阶段中亟待实现的关键目标及相应差距。

探索期企业的目标为“去得到”，重点应关注合规性和通达性的建设。

探索期企业在国际化的起步期，需要快速出口，且在多个路向上给消费者提供稳定且快速的跨境物流履约服务，以迅速占领多个市场。这时，企业需要安全且快速地跨越出海的跨境物流壁垒，因此合规性和通达性对于企业而言较为重要。

合规性，指的是面对复杂多样的知识产权、合规准入和运输资质等合规政策，企业需在行前精准识别和充分调研，避免因不合规影响货物的准时交付和企业的品牌声誉。企业应依自身情况，可选择与在全球广泛路向上具备履约经验、能够提供专业合规调研的成熟物流服务商共建合规体系。

通达性，指的是在多个路向上具备稳定且快速的跨境物流能力，实现新增市场时的无缝高效集成，降低与过多服务商的交涉成本。建议企业选择在多个路向上具备履约经验的企业，尤其在企业开拓的重点路向上，选择可承诺时效、有较高妥投率的专业物流服务商，确保高质量的物流履约服务。

发展期企业的目标为“站得稳”，重点应该关注稳定性和灵活性的建设。

在发展阶段，企业在关键路向上已有一定市场份额，需要夯实消费者心智，沉淀品牌力，在兼顾成本情况下为消费者提供更加稳定和灵活的物流履约服务。这时，稳定性和灵活性对于企业而言较为重要。

稳定性，指的是降低不确定性因素对供应链的冲击，确保端到端供应链稳定可用。企业可通过建设数字化运营体系，沉淀全链路数据并有效监控各个环节履约情况；通过强干预关键物流节点，加强对转运节点时效的保障力度，等等；从而加强对销售预测、采购生产、物流履约和售后服务等全环节的掌控能力。

灵活性，指的是面对波动的消费者需求，企业通过灵活组合多种跨境物流模式和建设弹性的运营体系，建设成本更可控的稳定履约能力。例如，通过“仓发+直发”、“自营仓+三方仓”和“自营干线+货代干线”等方式，企业可以降低固定模式、固定仓容、固定舱位给企业带来的成本压力和资源束缚，降低仓库空仓和包机空舱风险，提高履约模式、仓库备货和干线运输的灵活性。

成熟期企业的目标为“扎得深”，重点应该关注多元化和区域化的建设。

成熟期的企业，于销售地所在区域布局生产工厂，逐步具备整合全球价值链的能力，实现采购、生产和分销等业务的区域闭环布局和资源全球调配。尤其在贸易保护主义抬头、地缘政治多变以及新冠肺炎疫情影响下带来“断链”风险的今天，企业对跨境物流供应链多元性和区域性的要求被提高到了前所未有的高度。

多元性，指的是“不要把所有鸡蛋都放在一个篮子里”，降低对单一供应商的过度依赖，在采购生产、运力网络和仓网结构各方面提高供应商池子的多元化、留足缓存，在受到突发事件冲击时及时补上产能和运力缺口，降低跨境供应链断链风险。

区域性，指的是为了应对贸易保护主义、疫情反复和战争爆发等突发事件对供应链的冲击，企业权衡效率和成本后推进的区域供应链优化，由原来的全球溯源性价比最高的单一供应链，向以区域集群和贸易集团为中心的多个自闭环采供销供应链转变。企业需要做到了解当地政策和文化、加强本地蓝领培训、派遣骨干出海和开发本地生态。

结语

中国品牌企业的出海任重而道远，跨境物流供应链是支撑商流的重中之重。为实现“货畅其流，通达四海”的目标，企业应持续强化数字化运营硬实力，夯实供应链管理软实力。在建设复杂能力时，同合适的、三观匹配的、具备长期发展眼光的、全球化有优势的物流服务商合作，双方共享利益、共担风险，共建中国品牌出海之路。

主要作者



熊伟

菜鸟网络首席战略官，兼菜鸟网络欧洲和东南亚大区负责人



李尚青

菜鸟网络参谋部副总经理
如需联络，请致信 lishangqing.ls@cainiao.com。



张经纬

菜鸟网络参谋部高级战略规划专员
如需联络，请致信 huaixing.zjw@cainiao.com。

菜鸟网络参谋部周宁静对本文亦有贡献。

致谢

同时，菜鸟网络的多位专家也为本白皮书的出版做出了重要贡献。我们特别鸣谢菜鸟网络参谋部、国际出口事业部、国际供应链事业部以及其他菜鸟相关组织的多名专家为报告的撰写提供了丰富的建议和有力的支持。

此外，也感谢菜鸟网络体验设计部和公众沟通与市场部的同事为白皮书的编辑推广做出贡献。

关于菜鸟研究中心

坚持长期主义，建设数智化物流基础设施，打造全球化物流网络，实现“全国 24 小时，全球 72 小时必达”，打造客户价值驱动的全球化物流产业互联网公司，是菜鸟网络的重要使命和无畏担当。

菜鸟研究中心依托菜鸟网络及阿里巴巴集团，拥有广泛业务场景和产业实践经验，结合菜鸟网络在全球化、物流科技、绿色和全球应急等方面的优势，致力于为消费者、商家和物流合作伙伴提供深度洞察，创造长期价值。



中国品牌出海跨境物流白皮书

版权声明

本《中国品牌出海跨境物流白皮书》中的所有文字、数据、图片、图表等内容的版权，除注明来源的以外，均属菜鸟网络科技有限公司所有。任何个人、法人、非法人组织等人士未经菜鸟网络科技有限公司书面授权（申请授权请联系：张经纬，huaixing.zjw@cainiao.com）不得转载、链接、转贴、复制、引用，或以其他方式发布、发表本《中国品牌出海跨境物流白皮书》中的任何属菜鸟网络科技有限公司所有的内容。已经过菜鸟网络科技有限公司书面授权的人士在转载、链接、转贴、复制、引用，或以其他方式发布、发表本《中国品牌出海跨境物流白皮书》中的任何属菜鸟网络科技有限公司所有的内容时必须注明“来源：《中国品牌出海跨境物流白皮书》”。违者菜鸟网络科技有限公司将依法追究其一切法律责任。

本报告仅为一般性建议参考。读者不应在缺乏具体的专业建议的情况下，擅自根据报告中的任何信息采取行动。菜鸟网络科技有限公司将不对任何因采用报告信息而导致的损失负责。

© 2022 菜鸟网络科技有限公司版权所有