

跨境电子商务系列教材



Kuajing Dianshang
Gongyinglian Guanli

跨境电商 供应链管理

鄂立彬 / 编著



对外经济贸易大学出版社
University of International Business and Economics Press

跨境电子商务系列教材

跨境电商供应链管理

鄂立彬 编著

对外经济贸易大学出版社
中国·北京

图书在版编目(CIP)数据

跨境电商供应链管理 / 鄂立彬编著. —北京: 对外经济贸易大学出版社, 2017.7

跨境电子商务系列教材

ISBN 978-7-5663-1794-0

I. ①跨… II. ①鄂… III. ①电子商务-供应链管理-教材 IV. ①F713.36②F253

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 142652 号

© 2017 年 对外经济贸易大学出版社出版发行

版权所有 翻印必究

跨境电商供应链管理

鄂立彬 编著

责任编辑: 李晨光 董志乔

对外经济贸易大学出版社

北京市朝阳区惠新东街 10 号 邮政编码: 100029

邮购电话: 010-64492338 发行部电话: 010-64492342

网址: <http://www.uibep.com> E-mail: uibep@126.com

北京华创印务有限公司印装 新华书店经销

成品尺寸: 185mm×260mm 19.75 印张 456 千字

2017 年 7 月北京第 1 版 2017 年 7 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5663-1794-0

定价: 49.00 元

东北财经大学学科建设支持计划（2014 年度）国际贸易学：
跨境电子商务（项目编号：XKX-201406）资助

2014 年度辽宁省普通高等教育本科教学改革研究项目“跨
境电子商务实训的研究与实践”资助

2016 年度辽宁省普通高等教育本科教学改革研究项目“以
提高创新创业能力为导向的跨境电商实践教学体系的研究与实践”资助

前 言

在我国跨境电商的发展历程中，理论界和实务界一直在争论，到底是流量为王，还是产品为王。不管答案如何，产品对于跨境电商的重要性毋庸置疑。而要打造有竞争力的产品，供应链的支撑能力至关重要。苹果公司首席执行官库克对苹果公司的供应链高度重视，供应链管理也被认为是苹果公司的重要成功秘诀之一。包括海翼电子商务有限公司（Anker）、百事泰在内的成功跨境电商，也通过独特的供应链管理树立了自己的竞争优势。跨境电商供应链管理要通过有效整合制造商、供应商、国际物流公司、仓储中心、分销商的资源和能力，打通“链”条中的信息流、产品流和资金流，既要减少采购、库存、运输等环节的成本，又要有效满足国外顾客需求，从而提高整条供应链的竞争力，追求整体供应链剩余最大化。跨境电商供应链管理战略与公司产品开发战略和市场营销战略并列为企业的三大职能战略，共同支撑公司的竞争战略。

千里之行，始于足下。再宏大的目标也需要落到实处。跨境电商供应链管理要服务于其竞争战略，核心目标是供应链剩余最大化，但需要转化为供应链管理各环节的具体目标并予以绩效考核。跨境电商供应链绩效包括五个基本驱动因素和三个辅助驱动因素，其中五个基本驱动因素为采购、生产、库存、仓储运输、收入定价，三个辅助驱动因素为需求管理、协调管理和风险管理。这些驱动因素相互作用，决定供应链在响应能力和效率方面的绩效。本书将致力于研究和讲述跨境电商如何在各个环节进行有效的供应链管理，包括跨境电商供应链的战略管理、绩效管理、需求预测、收入管理、网络管理、综合计划、库存管理、采购决策、风险管理、协调管理多个方面。

在具体分工上，余康参与了第一章和第七章的写作，孙秋平参与了第二章和第十章的写作，李倩寅参与了第三章和第五章的写作，杨旭参与了第四章和第九章的写作，过云龙参与了第六章和第八章的写作。我作为全书的主要负责人对全书框架进行了设计，并参与到全书各章的写作、修改和定稿工作中。本书的编写得到了东北财经大学国际经济贸易学院及对外贸易大学出版社的指导与帮助，借此机会对东北财经大学国际经济贸易学院及对外贸易大学出版社为本书付出的辛劳和努力表达由衷的谢意。

本书适用于国际贸易、国际商务、工商管理、电子商务等专业的本科、研究生的教学。完稿之际，深感多有缺憾。由于时间和能力有限，本书难免会有一些疏漏错误之处，敬请批评指正，并将在今后的再版中不断完善。

鄂立彬

2016年12月

目 录

第一章 跨境电商供应链战略管理	/ 1
第一节 跨境电商供应链概述	/ 1
第二节 跨境电商供应链的重要性	/ 5
第三节 跨境电商的供应链战略	/ 7
第四节 跨境电商供应链战略与竞争战略关系	/ 11
第二章 跨境电商供应链绩效管理	/ 19
第一节 供应链管理进程模型	/ 19
第二节 跨境电商供应链绩效评价模型	/ 23
第三节 跨境电商供应链绩效的财务指标	/ 27
第四节 跨境电商供应链绩效的驱动因素	/ 33
第三章 跨境电商供应链需求预测	/ 47
第一节 跨境电商供应链需求预测概述	/ 47
第二节 跨境电商供应链需求预测的影响因素及特点	/ 49
第三节 跨境电商供应链需求预测的基本过程	/ 51
第四节 定性预测方法	/ 52
第五节 时间序列定量预测方法	/ 54
第六节 因果分析法	/ 71
第七节 大数据与因果分析法的结合	/ 76
第八节 预测方法适用性分析	/ 82
第九节 预测误差的度量	/ 83
第四章 跨境电商供应链收入管理	/ 87
第一节 跨境电商产品策略	/ 88
第二节 跨境电商产品定价策略	/ 99
第三节 跨境电商客户策略	/ 104
第五章 跨境电商供应链网络管理	/ 115
第一节 跨境电商供应链网络设计	/ 116
第二节 跨境电商分销网络设计	/ 126
第三节 跨境电商供应链网络设计实例	/ 139
第六章 跨境电商供应链的综合计划	/ 149
第一节 跨境电商供应链综合计划的概述	/ 149
第二节 跨境电商供应链综合计划的相关指标	/ 153
第三节 跨境电商供应链综合计划的制订	/ 155

第四节	跨境电商供应链弹性综合计划的制订	/ 165
第七章	跨境电商供应链库存管理	/ 175
第一节	跨境电商供应链库存概述	/ 175
第二节	跨境电商周转库存决策	/ 183
第三节	跨境电商安全库存决策	/ 198
第八章	跨境电商供应链的采购决策	/ 219
第一节	采购的基本流程和作用	/ 219
第二节	跨境电商供应链采购的形式	/ 221
第三节	第三方和第四方物流提供商	/ 223
第四节	跨境电商的供应商绩效指标	/ 227
第五节	跨境电商的供应商谈判	/ 230
第六节	跨境电商供应链的合同设计	/ 233
第七节	跨境电商的供应商管理	/ 241
第九章	跨境电商的全球供应链风险管理	/ 247
第一节	跨境电商全球供应链总成本及风险缓解策略	/ 247
第二节	跨境电商全球供应链财务决策方法	/ 256
第三节	不确定条件下跨境电商全球供应链工厂选址决策	/ 258
第四节	不确定条件下跨境电商全球供应链海外仓储决策	/ 267
第五节	跨境电商全球供应链可持续管理	/ 274
第十章	跨境电商供应链的协调管理	/ 279
第一节	跨境电商供应链失调的原因	/ 279
第二节	跨境电商供应链失调对绩效的影响	/ 283
第三节	跨境电商供应链失调的解决措施	/ 284
第四节	跨境电商供应链协调的量化分析	/ 290
参考文献		/ 304

第一章

跨境电商供应链战略管理

学习要点

1. 了解跨境电商供应链的概念；
2. 熟悉跨境电商供应链的重要性；
3. 掌握跨境电商供应链战略分类。

关键词

跨境电商供应链 供应链战略管理

第一节 跨境电商供应链概述

跨境电商供应链是指在满足国外顾客需求过程中直接或间接涉及的所有环节。跨境电商供应链包括制造商、供应商、国际物流公司、仓储中心、分销商，甚至包括国外顾客本身。这些企业和消费者构成了一条“链”，一个集成的组织，管理的载体是贯穿于“链”条中的信息流、产品流和资金流，目的是减少采购、库存、运输等环节的成本，提高整条供应链的竞争能力。这不仅可以提高供应链中单个企业的竞争力，还可以使供应链上所涉及的企业或组织分享更大的利润。跨境电商供应链是由跨境电商供应链载体、跨境电商供应链实体、跨境电商供应链周期和跨境电商供应链系统四个部分组成，具体如图 1-1 所示。

一、跨境电商供应链载体

跨境电商供应链的载体包括产品流、信息流和资金流。以跨境电商速卖通为例，其在 2010—2014 年所取得的巨大成功，就是与其在供应链的信息流、资金流和产品流方面所具有的优势密不可分。2010 年 4 月成立的速卖通，2016 年已经是全球第三大英文在线购物网站，已经覆盖了全球 220 多个国家和地区，在线商品数达到亿级，2010—2016 年成交额年均增长超过 300%，这些都得益于速卖通在信息流、资金流和产品流的巨大投

资和良好运作。首先，在信息流方面，阿里巴巴全资收购了美国电子商务软件运营提供商 Vendio 公司。Vendio 拥有 10 多年的网店零售服务经验，其核心业务是帮助中小商家建立网上销售平台，并同步接入各种不同的网上销售渠道，比如 eBay、亚马逊等。收购之后 Vendio 可以将其服务的 8 万多家美国 B2C 零售卖家与速卖通对接，通过 B2B2C 的模式将速卖通的产品铺向全美市场。其次，在产品流方面，阿里巴巴与国际物流巨头 UPS 结成战略联盟。UPS 是全球最大的包裹递送公司及全球领先的供应链和货运服务供货商。速卖通可以整合 UPS 的优质运输技术，让客户享受到在线管理货运和在线追踪所带来的便利，其中包括打印 UPS 货运标签、要求 UPS 上门取件。最后，在资金流方面，阿里巴巴与全球最大的网上支付公司 PayPal 合作。当时的 PayPal 在全球 190 个市场有超过 8 400 万个活跃账户和约 800 万名商户，使用货币多达 24 种。合作后，速卖通的用户可以直接通过 PayPal 付款。这样，UPS 为速卖通用户提供了一种高端的物流选择，PayPal 则极大提高了速卖通的订单转化率，Vendio 迅速为速卖通打开了美国的在线零售市场。

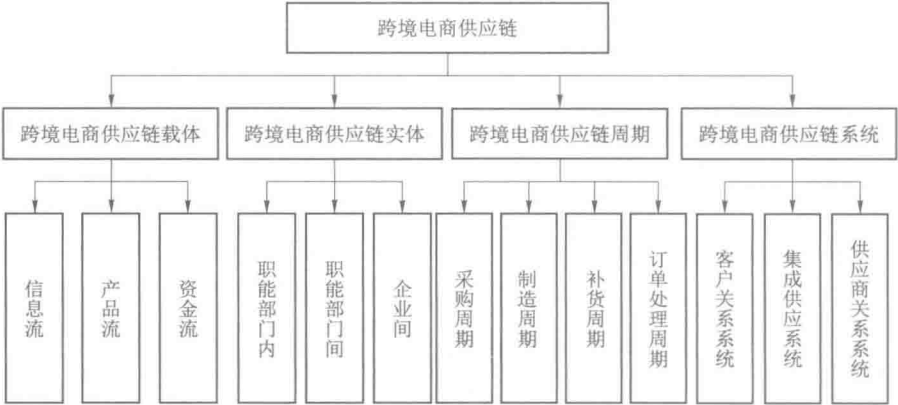


图 1-1 跨境电商供应链组成

二、跨境电商供应链实体

对于任何一个跨境电商来讲，仅仅处理好供应链中的产品流、信息流和资金流等工作是远远不够的，还需要处理跨境电商的沟通与协调问题。从企业内部来看，这涉及职能部门内和职能部门间；从跨企业来看，这涉及不同企业之间的协调问题。一个企业失败的原因可能是由于供应链设计方面出现缺陷，也可能是缺乏各个实体之间的协调与沟通，即供应链上各实体在设计、流程和资源等方面难以协调所期望的战略目标。例如，一个决定提供产品种类繁多的电商同时还要保持低库存，而它选择的供应商和承运商的标准却是价格低廉而不是快速响应。不难想象，其结果一定是因为糟糕的产品供应能力而招致消费者的不满。类似的，假设一个企业的市场营销部门大力宣传其企业可以快速地供应产品，而分销部门的目标却是降低成本，选择廉价的运输方式；这样的两个部门目标相冲突，其结果一定也是不利于企业运作发展的。因此，供应链上各个实体的战略应该与供应链的竞争战略具有共同的目标。这个共同的目标就是要满足顾客至上的理念和供应链旨在建立的供应链各实体之间的一致性。任何一家企业想要获得成功，其供应

链上所涉及的各个实体与竞争战略必须相互匹配。

与供应链上各实体保持一致性的关键问题是,在供应链的各个环节,沟通与协调的范围有多大,即匹配的范围就多大。有两种极端的情况,一个是每个职能部门内的各项运作都有自己的独立策略,其各自的目标是最大化自己的绩效,在这种情况下,匹配的范围被限制在供应链的职能范围内。另一个极端情况是,供应链所有环节的所有职能领域具有联合的战略,旨在实现供应链盈余最大化,在这种情况下,战略匹配范围扩展到了整个供应链。具体来说供应链实体的匹配范围可以分为三种情况。

(一) 企业职能部门内供应链管理

企业职能部门内供应链管理是供应链的每一个环节都独立设计自己的战略。在这种情况下,生成的战略组合不可能得到最大化的供应链剩余,因为会存在着不同职能部门和不同的作业部门相互冲突的情况。这个有限的供应链管理曾经是普遍现象,供应链上每一个环节的各个职能部门都试图最大限度地降低自己的成本,但跨境电商供应链管理不能简单地归结为各职能部门实现成本最小化。可以想象一下企业的分销活动,评估运输成本的基础是平均单位运输成本,假设产品单件运输成本为 10 美元,而整车运输每件产品则只需 1 美元。要最大限度降低成本,运输作业会把产品整车发出,因为这样的结果是单位运输成本最低。但是这样的决策在最小化单位运输成本的同时,却增加了运输时间和库存成本,从而削弱了供应链的响应能力。局部成本最小化观点通常使得各个部门无法相互协调,而缺乏相互协调的后果就是供应链的剩余被削弱了。

(二) 企业职能部门间供应链管理

随着上述实体间供应链管理缺陷的暴露,管理人员逐渐意识到供应链上各实体协调的范围不应该仅限于各职能部门内,于是沟通与协调的范围开始向外扩展,即开始基于企业职能部门间制定战略。在企业职能间的范围里,目标是企业利润最大化。要达到这个目标,所有部门制定的战略都要相互支撑,并且要服从企业的长期目标。在供应链实体的协调范围拓展到职能范围时,企业不再仅仅看重单个部门内的成本,而是注重企业的整体收入,换句话说应该注重多付出一单位的成本可以带来利润的增加幅度。比如,仓储部门希望通过减少商品库存来降低库存成本,而市场营销部门希望增加库存以便增加企业的响应能力从而获得更多的销售额。如果通过持有更多的产品库存可以获得的收入或利润要高于因此而产生的库存成本,企业就应该采取增加库存的行动。但是,对于整条供应链来说,这样的匹配范围仍然是有缺陷的,比如,两个独立的厂商,制造商和电商,电商希望通过实施快速响应的战略来吸引消费者,而制造商可能更看重效率或者说更看重成本,这样就很难达到整条供应链的最优状态,从而造成不必要的损失。

(三) 企业间供应链管理

企业职能部门间供应链管理存在两个主要的缺陷:一是它将导致供应链上的每个企业都会极力争取自己的利润最大化,这将不利于整条供应链的盈余最大化,而只有当供应链上各个实体相互协调起来,供应链盈余才能达到最大化。这就需要供应链的实体匹

配范围拓展到供应链各企业间的范围,这时供应链的所有环节才会有协调一致的目标,即争取整条供应链的盈余最大化。二是如果供应链实体的匹配范围仅限于各企业时会导致整体服务速度跟不上。所以考虑在企业间进行供应链管理,今天越来越多的企业不是因为产品价格低或产品质量高、性能好才获得的成功,而是因为它能对市场需求做出快速的响应,用最少的时间将已选购的产品送到客户面前而获得成功。像西班牙时装零售商 Zara 一样,Zara 面对现代消费者需求快速变化的形式,通过实施快速响应的战略,以适当的价格紧跟流行趋势。时装业传统上从设计到销售的周期平均为 6 个月,而 Zara 把这个周期缩短到了 4~6 周。凭借这样的供应战略,Zara 销售的服装比其他竞争对手的服装更受消费者喜欢。许多公司像 Zara 一样把速度作为在市场中成功的首要竞争优势。

三、跨境电商供应链周期

跨境电商供应链所有流程可以分为一系列周期,每一个周期都发生在供应链的两个相邻环节的接口处。正常的流程应该包括供应商或制造商采购原材料环节、制造商生产产品环节、国际物流公司送配货物环节和处理顾客订单环节等,相应的跨境电商供应链流程都可以分解为采购周期、制造周期、补货周期和订单处理周期这四个周期。每个周期都可以分解为卖方展示或推销其产品、买方发出订单、卖方接受订单、运输货物、买方接收货物等环节。跨境电商供应链的周期观点明确地说明了供应链所包括的所有流程及每个流程的承担者。在考虑供应链决策时,周期观点是非常有用的,因为它明确了供应链每个成员的职责和任务,以及每个流程的预期产出。

这里以一位顾客浏览美国亚马逊网站购买充电宝为例说明跨境电商供应链的周期活动。这个例子中供应链始于顾客对充电器的需求,顾客浏览亚马逊网站上展示的商品,这些商品有的属于亚马逊自营即存放于亚马逊的库存,有的属于一些独立商家,他们在亚马逊网站上开设店铺。顾客选择好商品后提交订单,如果该商品属于亚马逊自营商品,亚马逊接受订单,并由亚马逊自营的仓储中心发出货物,顾客接收货物,一个订单处理周期完成。如果该商品属于那些独立商家,则由他们负责发出货物,顾客接收货物。如果亚马逊自营的仓储中心或那些独立的商家对某些商品的库存不足,他们会向供应商发出补货订单,经销商接收订单,发出货物,亚马逊仓储或独立卖家接收货物,一个补货周期完成。如果供应商的库存不足,会向制造商发出补货订单,而接收订单的制造商会采购原材料、生产产品、发出货物,这样制造周期和采购周期完成。产成品物流发送到各地的分销商,再由分销商进行配送。在这条供应链中,亚马逊向顾客提供产品的相关信息,顾客选购商品,付款给亚马逊,亚马逊将零售终端信息和补货订单传给独立商家或仓储中心,独立商家或仓储中心将货物运输给顾客,顾客确认收货后,亚马逊将货款支付给独立商家或仓储中心,仓储货物会及时向供应商补货,供应商又向制造商补货,制造商生产商品。订单处理周期、补货周期、采购周期和制造周期贯穿于这条供应链中。

任何一条跨境电商供应链存在的主要目的都是为了满足顾客的需求,同时获得自己的利润,“供应链”一词形象地描述了产品或原材料沿着供应商—制造商—分销商—电商—顾客这一链条移动,事实上,跨境电商可以向多个制造商、分销商那里采购货物,

而制造商也可以从多个供应商那里购进原材料，跨境电商和制造商之间可能还有多个分销商，因此，大多数供应链是一个网络，称之为跨境电商供应网络。

四、跨境电商供应链系统

跨境电商企业内部几乎所有的供应链活动都可以归属于客户关系系统（Customer Relationship Management, CRM）、集成供应链系统（Integrated Supply Chain Management, ISCM）和供应商关系系统（Supply Relationship Management, SRM）这三种部门流程中的一种。这三种流程对生成、接受并履行顾客需求所需的信息流、产品流和资金流有着至关重要的影响。

客户关系系统致力于引发顾客需求并简化下单和跟踪订单的过程。客户关系管理流程包括客户关系、客户服务、市场营销、定价、销售、订单等流程。

集成供应链系统致力于以尽可能低的成本及时满足客户关系管理流程所引发的需求。它包括内部生产和库存能力计划、供给和需求计划准备以及实际订单履行。

供应商关系系统致力于为各种产品和服务安排并管理供货资源，包括评估和选择供应商、协商供应条款以及与供应商联系新产品和订购事宜。

上述三种部门流程都致力于为顾客需求服务。三种流程的整合对供应链的成功起到很重要的作用。在很多企业中，这三种流程都缺乏彼此联系，如市场营销部门只负责客户关系管理流程，生产制造部门只负责集成供应链管理流程，采购部门只负责供应商关系管理流程，各部门之间缺乏交流，这样就大大降低了供应链对供给和需求进行有效匹配的能力，从而导致顾客不满和较高成本。因此，有必要建立一个有效地反映上述流程的供应链组织，以确保流程中的成员可以顺畅地沟通和协作。

第二节 跨境电商供应链的重要性

跨境电商相对于国内电商和普通企业而言，所涉及的实体更多、载体更丰富、周期更长、系统更复杂，因此有效的供应链管理对跨境电商能否在竞争中取得成功至关重要。速卖通、苹果公司的成功可以用来说明供应链的设计必须顺应技术和顾客需求的发展而修订。亚马逊、小米的巨大成功可以用来说明出色的供应链设计、计划和运作的重要性。相反，辣妈帮等很多电商企业的失败也可以归咎为供应链设计和计划方面的缺陷。

一、供应链对综合跨境电商平台的重要性

供应链对综合跨境电商平台能否取得成功至关重要，速卖通的发展历程提供了一个有力实证。速卖通发展初期的目标市场定位于欧美区域，是出于以下几个方面的考虑：其一，中国和欧美国家贸易频繁，欧美买家已经养成了采购中国产品的习惯；其二，金融危机后欧美买家呈现碎片化的采购趋势，速卖通能够满足他们小批量、多频次的采购需求；其三，英语网站的筹备相对容易，且能够辐射欧美大部分国家。然而，速卖通在实际运营中发现，有越来越多的买家是来自于俄罗斯、巴西等新兴市场国家。经调查分

析,很多新兴市场国家一方面工业基础薄弱,对外国商品有依赖的倾向;另一方面新兴市场国家的线下商品流通不充分,线上电商零售也不成熟。于是,速卖通瞄准新兴市场消费人群,在新兴市场国家加大市场推广,并积极上线了俄罗斯语和西班牙语网站。这样,通过目标市场的定位,速卖通不仅避开了与 eBay、亚马逊等巨头的正面竞争,也使得自身快速发展成为一家领先的 B2C 跨境电商平台。

出于对市场的预测和对定位消费者的理解,速卖通对其供应链做出了适当的调整。2013 年 3 月,速卖通宣布将从小额在线外贸批发平台全面转型为面向海外的购物平台,即从 B2B 转型为 B2C。这个转型可以说非常具有前瞻性,不妨对这两种平台模式进行分析。小额在线外贸批发平台上,整个供应链其实是 B2B2C 模式,即从国内工厂或批发商到国外批发商或零售商再到国外消费者;而海外购物平台上,整个供应链是 B2C 模式,即从国内工厂或批发商直接到国外消费者。可见,相对于小额在线外贸批发模式,海外购物平台直接省去了“国外批发商或零售商”环节,让终端消费者可以直接购买到中国工厂或批发商销售的商品。速卖通之所以风靡全球,就是因为其压缩了供应链,降低了流通环节成本,依靠自己出色的供应链设计、计划和运作获得了巨大的成功。

二、供应链对跨境电商实体企业的重要性

供应链对跨境电商实体企业能否取得成功更为重要,另一个说明跨境电商顺应技术和顾客需求修改供应链从而取得成功的例子就是苹果。库克刚加盟苹果时,苹果的供应链设计效率非常低。就拿其主打产品计算机来讲,零部件供应商在亚洲,组装厂商在爱尔兰,并且有很多库存,其供应链设计为从亚洲购买原材料,运往欧洲的加工厂进行加工、组装成品,再发往亚洲销售,这样的供应链成本很高。之后库克对其供应链的设计进行了修改,秉承 IBM(国际商业机器公司)和计算机行业的最佳实践,开始搭建苹果的供应链。他关掉在美国和爱尔兰的生产设施,启用亚洲的合同制造商、建立实时(Just in Time)库存系统,通过这些举措使得苹果的利润大幅增加。

小米手机取得的巨大成就也可以用来说明供应链的重要性。小米公司在成立三年之后被评估价值为 100 亿美元,成为排在腾讯、阿里、百度后面中国第四大互联网公司。2014 年,小米已经成功进入境外 7 个国家和地区,其中在印度市场销售手机超过 100 万台。

在成长时间如此短暂、市场竞争如此激烈的情况下,小米为何能够取得如此骄人的成绩?一个重要因素在于其供应链模式的创新。一方面,小米采取 C2B 预售模式,实现了零库存的管理。对于广大跨境电商来说,高库存几乎成为一个挥之不去的梦魇,企业的发展乃至生存都构成极大挑战。由于企业供应链管理滞后,上下游协调不畅,不能快速响应,以致引发高库存,企业资金的周转率和使用率下降,导致企业无法大量更新产品,销售下滑,资金问题加剧,以致很多企业陷入亏损的泥潭。而小米的供应链是快速响应的,同时能够规避高库存风险。小米在日常经营中没有设置实体专卖店,而是通过电子商务的形式在网上进行预售。消费者要想购买手机,就必须先上网预订,然后小米根据用户的需求进行按需生产,并及时配送到消费者手中。这种 C2B 的预售模式,精确了产品的生产数量,避免了高库存风险。同时由于是预售模式,小米公司可以在生产

之前就收到货款,实现了资金的快速回笼,解决了前期需要融资的难题。另一方面,在于其精简的供应链。传统手机的供应链有研发组、供应商、代工工厂、核心企业、一级代理商、二级代理商、终端代理商、顾客等。产品下线后需要放到产品库,依据各个销售合作伙伴的采购订单进行销售配送,然后再由他们分发到各个终端零售网点进行销售。过多的供应链环节,自然带来较高的经营成本。而小米手机的供应链非常精简,只涉及研发组、供应商、代工工厂、核心企业、顾客几个环节。在供应链上,小米手机减少了中间代理商和中间流转环节。由于供应链的缩短,小米减少了巨大的经营成本,相应带来更多的收益。首先是中间环节的显性成本消失,如行政管理成本、营销销售成本、政府税收等环节成本的减少。没有了这些成本,产品的售价必然有降低的空间。其次,供应链管理的隐性成本降低。因为供应链的缩短,使得供应链管理变得更加简单、有效。

三、供应链对跨境社区电商的重要性

供应链对跨境社区电商能否取得成功同样重要。很多公司的失败都可以归咎于它们未能设计适当的供应链或者是未能对供应链流程进行有效管理。供应链中逻辑关系、预测和计划体系、供应链准则、供应链预测、供应链抗风险策略等能力的缺失都可能导致跨境电商的失败。2014年9月,辣妈帮推出跨境母婴电商平台“辣妈商城”,主打自营母婴产品,首次尝试“社区+电商”模式。2015年3月完成1亿美元的融资,并计划主要用于扩张电商市场份额。短短1年之后,辣妈帮的电商业务开始走下坡路了,并希望通过向第三方商家开放除奶粉、纸尿裤等爆款商品以外的非标商品端口的形式,将运营的压力转接给第三方。从产品本身来说,由于体量小的母婴电商很难拥有议价权,且仓储、物流等成本偏高,不能掌控供应链,所以只能给经销商或零售商做个桥梁。

第三节 跨境电商的供应链战略

跨境电商供应链战略是指从企业战略的高度来对全球供应链进行全局性规划,确定原材料的获取和运输、产品的制造或服务的提供以及产品配送和售后服务的方式与特点。跨境电商供应链战略突破了仅仅关注企业本身的局限,通过在整个供应链上进行规划,进而实现为企业获取竞争优势的目的。跨境电商供应链战略管理所关注的重点不是企业向顾客提供的产品或服务本身给企业增加的竞争优势,而是整个全球供应链流程所创造的价值给企业增加的竞争优势。

跨境电商供应链的目标都应该是供应链整体价值最大化,也就是追求整体供应链剩余最大化。跨境电商供应链剩余是指最终产品对于顾客的价值与供应链为满足顾客需求所付出的成本之间的差额;它由两部分构成,一是消费者剩余,即产品对于顾客的价值与顾客所支付的价格的差额。二是供应链盈余,即顾客支付的价格与供应链成本之间的差额。例如,一位顾客花100美元从亚马逊上购买充电器,这100美元就代表了供应链获得的收入,显然,顾客对这个充电器所愿意支付的价格大于或等于100美元,多出来的部分由消费者以消费者剩余的方式获得,消费者剩余越多,其在这次购物中感受到的

快乐或满足就越多，其余部分则以供应链盈余的形式保留在供应链中。本例中，消费者支付的 100 美元与供应链总成本之间的差额为供应链盈余，是供应链中所有环节和中间商所共享的总利润。对于大部分以盈利为目的的供应链来说，供应链盈余与利润之间存在很强的关联。供应链是否成功，应当由供应链总体盈利而不是单个环节的盈利来衡量，供应链总体盈利越高，供应链就越成功，而过分追求个别环节的盈利很可能导致整体供应链利润的减少。

跨境电商供应链的收入只有来自消费者，消费者在亚马逊购买充电器时所付的价格是供应链的收入来源，其他环节所有的现金流都只是供应链内部的资金的交换或者说是内部资源配置的移动。跨境电商供应链战略追求的就是供应链剩余最大化，对于如何提高供应链剩余可以从两个大方向上去把握：首先应该提高产品对于顾客的价值；其次是如何从消费者那里获得更高的剩余，这部分剩余是消费者所支付的价格与供应链总成本的差额，所以想要从消费者支付的价格中获得更多的收入就必须控制成本。在一条供应链中，由于所有的信息流、产品流和资金流都会产生成本，因此有效的跨境电商供应链管理应该包括对供应链资产的管理、库存的管理、物流的管理，这样，实现供应链总剩余的最大化的方法就变得十分重要。具体来说，跨境电商供应链涉及不同层次、存在不同动力机制、追求不同的战略目标，因此，跨境电商供应链战略可以主要体现为层次论、动力论和标的论三种，如图 1-2 所示。

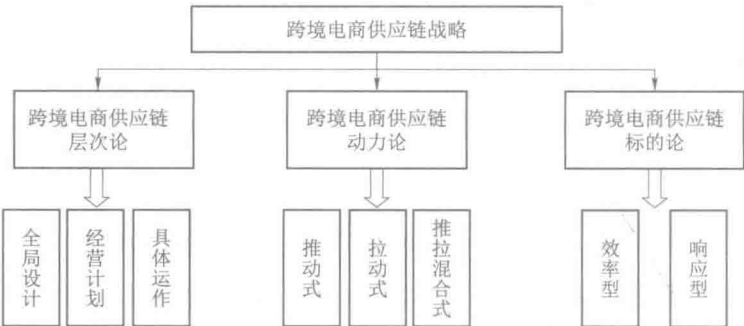


图 1-2 跨境电商供应链战略

一、跨境电商供应链层次论

成功的跨境电商供应链管理需要制定与信息流、产品流和资金流相关的各种决策，这些决策根据其战略重要性和影响的时间跨度可分为三个层次：供应链全局设计、经营计划和具体运作。全局设计阶段限定或者说确保了好的经营计划，而经营计划则又限定或者确保了有效的具体运作。

（一）跨境电商供应链全局设计

在这个阶段，公司决定如何构造供应链，决定供应链的配置以及供应链的每个环节或组织执行什么样的流程。这些决策通常也称为战略供应链决策。公司的战略决策包括生产和仓储设施的位置和能力，在各个地点制造或存放的产品，根据不同交货行程采用

不同的运输模式以及将要使用的信息系统的类型。公司必须保证供应链配置支持这一系列的战略目标。

（二）跨境电商供应链经营计划

在供应链配置确定之后，公司需要有相应的供应链计划，即要制定一整套控制短期运作的运营政策，这一阶段的决策必须满足既定战略供应链配置的约束。计划从预测未来一段时间跨度的市场需求开始，包括决定哪个地点供应哪些市场、计划库存多少、是否外协制造、补货和库存政策、备货点设定以及促销时间和规模等一系列相关的政策。

（三）跨境电商供应链具体运作

这一阶段的决策时间是“周”或“天”，企业根据既定的供应链计划做出具体的实现客户订单的有关决策，其目的是以尽可能好的方式实施供应链计划。在这一阶段，公司分派订单给库存或生产部门、设定订单完成日期、生成仓库提货清单、指定订单交付模式、设定交货时间表和发出补货订单。由于供应链运作为短期决策，通常具有更小的需求不确定性，因此，运作决策的目的就是要利用这种不确定因素的减少，使得供应链在配置和计划政策的约束下取得最优性能。

二、跨境电商供应链动力论

根据跨境电商动力来源的不同可以将跨境电商供应链分为推动式供应链、拉动式供应链和推拉混合式供应链。

（一）推动式跨境电商供应链

推动式供应链是以企业自身产品为导向的供应链，有时也称为产品导向或库存导向供应链。这种供应链始于企业对市场的预测，然后制造所预测的产品，并推向市场。推动式供应链的运作模式是依据制造商本身对市场的预测，如果能成功地预测市场需求，就能成功地销售产品，企业就会获得成功；相反，如果对市场预测得不准确，就意味着失败。当制造商对商品市场预测偏低时，就会供不应求，整体利润减少；相反，如果制造商对商品的市场预测偏大时，就会层层退货，导致企业负担过重。推动式供应链模式是以制造商的生产计划、分销计划为前提进行的，虽然也进行过市场预测，但并不能十分准确地把握市场，因而这种供应链的运营模式所产生的商业风险是不可低估的。

（二）拉动式跨境电商供应链

拉动式供应链是以企业获得订单为前提的。企业根据所获得的订单来进行生产，所以又称为客户导向或订单导向供应链。这种供应链起始于企业收到客户的订单，并以此引发一系列供应链运作，这是以销定产模式，所以重点是拉到客户，再以客户需求为导向进行生产、采购、外包等一系列活动。采用这种模式的供应链，增加了企业控制市场的能力，能够使企业适应复杂多变的市场，使企业运营处于一种良性状态，同时节约企业运营所需的资金量，从而节约企业运营成本，有效地增进客户服务。事实上，一般的

跨境电商并不能完全满足顾客的体验要求,因为企业并不能在接到订单后再组织生产和配送,所以很难应用拉动式供应链,但是采取定制模式的供应链可以采用拉动式供应链。

对一个特定的产品而言,采用什么样的供应链战略不仅要考虑来自需求端的不确定性问题,而且还要考虑来自企业自身生产和分销规模经济的重要性。在其他条件相同的情况下,需求不确定性越高,就越应当采用根据实际需求管理供应链模式——拉动战略;相反,需求不确定性越低,就越应当采用根据长期预测管理供应链模式——推动战略。

(三) 推拉混合式跨境电商供应链

由于推动式供应链和拉动式供应链各有其优缺点及不适用的范围,所以在实际应用中,核心企业会根据需要将两种模式结合形成新的推拉混合模式,以求将两种模式的优点互补、缺点互避。

实践中可以将顾客的需求作为分界点分别采取推、拉两种不同的运作模式,在分界点之前,按推动式的大规模通用化方式和需求预测组织生产以形成规模经济;在分界点之后,首先将产品的后续分级、加工、包装和配送等过程延迟,待切入顾客的需求信息并接到订单后,根据实际订单信息,尽快将产品按客户的个性化或定制要求分级、加工及包装为最终产品,实现对顾客需求的快速而有效的反应。比如某生产T恤的厂商先按照推动式的大规模生产、裁缝成品但并未给衣服染色,而是在接收到个性化的订单后再按照拉动的方式进行染色,可见,分界点之后实施的是拉动式差异化整合模式。

当然,顾客需求分界点的位置是可调整的。当分界点向供应链上游方向移动时,顾客的需求信息会较早地被切入生产过程,产品同质化生产阶段会相应缩短,从而扩大按订单执行生产供应活动的范围;若将切入点向供应链下游方向移动,产品的个性化培育时间则会被推迟,相应地延长规模化时段。在实践中,顾客需求切入点的位置一般根据产品生产的特征和市场需求的特点等情况进行调整。

三、跨境电商供应链标的论

根据产品的生命周期、需求稳定程度以及可预测程度等可以将生产的产品分为两大类,即功能型产品和创新型产品。功能型产品包括可以从大量零售店买到的主要商品,这些产品满足基本需求,即需求稳定且可以预测,并且生命周期较长。但是稳定性意味着竞争较激烈,进而导致利润较低。创新型产品是指为满足特定需求而生产的产品,企业在产品样式上或技术上进行创新以满足顾客的特殊需求。尽管创新型产品能使企业获得较高的利润,但是创新型产品的新颖程度却使需求变得不可预测,而且产品的生命周期一般较短。与此相对应,可以将供应链战略划分为两类——效率型供应链战略和响应型供应链战略。

(一) 效率型供应链战略

效率型供应链战略是指强调以最低的成本将原材料转化为零部件、半成品、成品,以及在供应链运输中的供应链战略,主要适用于功能型产品。由于功能型产品的需求可以预测,生产该类产品的企业可以采取共用措施降低成本,在低成本的前提下妥善安排