

跨境电商海外仓模式的风险治理与高质量发展研究

马晓天

扬州大学法学院, 江苏 扬州

收稿日期: 2026年8月14日; 录用日期: 2026年8月28日; 发布日期: 2026年10月21日

摘 要

海外仓作为跨境电商出口的重要基础设施, 在提升履约效率、降低物流成本、改善消费体验等方面发挥了重要作用, 成为了推动跨境电商规模化发展的核心模式之一。随着海外仓布局加速, 其运行过程中暴露出库存积压、资金占用、运营管理能力不足、仓配协同不畅以及服务质量参差等问题, 相关风险逐步从企业内部扩散至产业链层面, 制约着跨境电商的可持续发展。从实现跨境电商高质量发展的现实需要出发, 有必要从行业治理视角优化海外仓发展路径, 通过完善海外仓服务标准与信用评价体系、提升数字化供应链管理能力和强化产业带协同与集约化仓网布局, 并完善风险分担与服务保障机制, 推动海外仓模式从粗放扩张转向规范化、精细化发展, 从而提升跨境电商出口韧性与产业竞争力。

关键词

跨境电商, 海外仓, 供应链协同

A Study on Risk Management and High-Quality Development in the Overseas Warehouse Model for Cross-Border E-Commerce

Xiaotian Ma

Law School, Yangzhou University, Yangzhou Jiangsu

Received: August 14, 2026; accepted: August 28, 2026; published: October 21, 2026

Abstract

As a vital piece of infrastructure for cross-border e-commerce exports, overseas warehouses have

played a significant role in enhancing fulfillment efficiency, reducing logistics costs and improving the consumer experience, becoming one of the core models driving the large-scale development of cross-border e-commerce. However, as the expansion of overseas warehouses accelerates, issues such as inventory backlogs, tied-up capital, insufficient operational management capabilities, poor coordination between warehousing and distribution, and inconsistent service quality have come to light during their operation. The associated risks are gradually spreading from within individual enterprises to the industrial chain level, thereby constraining the sustainable development of cross-border e-commerce. Given the practical need to achieve high-quality development in cross-border e-commerce, it is necessary to optimize the development path of overseas warehouses from an industry governance perspective. This can be achieved by refining service standards and credit rating systems for overseas warehouses, enhancing digital supply chain management capabilities, strengthening collaboration within industrial clusters and promoting the intensive layout of warehouse networks, whilst improving risk-sharing and service guarantee mechanisms. Such measures will facilitate a shift in the overseas warehouse model from extensive expansion towards standardized and refined development, thereby enhancing the resilience of cross-border e-commerce exports and the competitiveness of the industry.

Keywords

Cross-Border E-Commerce, Overseas Warehouses, Supply Chain Coordination

Copyright © 2026 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

近年来, 跨境电子商务保持着较快的增长速度, 是外贸结构优化和出口动能转换的重要部分之一。跨境电商依托平台化的交易方式以及数字化的物流系统, 将境外的供给与国内企业的出海能力很好地结合起来, 在扩大出口、带动中小型企业走向国际市场、推动产业带转型方面发挥着重要的作用。但是, 跨境交易链条长, 履约环节涉及国际运输、仓储分拨、清关检验与末端配送等多方面, 交易的不确定性高于一般的网上购物。消费者对商品信息的获取高度依赖平台展示与商家描述, 信息不对称问题更加突出, 履约效率与售后能力由此成为影响交易信任的关键因素。

随着跨境电商的竞争逻辑从“流量驱动”向“履约驱动”转变, 海外仓正逐渐成为跨境电商的关键基础设施之一。海外仓以提前备货和当地交付的方式, 把跨境物流从“订单触发式发货”变成“货物预存式送货”的运行模式, 这在某种程度上可以缩短交付时间、减少物流波动性以及支撑品牌经营及当地服务[1]。但海外仓绝非简单高效的代名词, 在其规模扩张的背后, 面临的是库存压力、资金负担、管理能力挑战、仓配协调矛盾和服务信誉考验的问题。部分企业在海外仓投入后出现周转效率下降、成本攀升、售后处理困难等问题, 风险甚至沿供应链扩散, 影响产业带出口稳定性。

近年来, 围绕跨境电商海外仓的研究主要集中于物流效率优化、履约模式创新以及供应链协同等方面。现有研究普遍认为, 海外仓能够通过前置备货与本地配送提升交付时效、降低国际物流波动风险, 并增强消费者购物体验。但与此同时, 也有研究指出, 海外仓扩张过程中存在库存积压、资金占用、履约波动以及服务质量不稳定等问题, 相关风险可能沿供应链向平台、商家及消费者层面传导。目前国内研究更多侧重于海外仓的运营模式与成本控制, 对于风险治理机制、平台生态约束以及不同主体间利益协调问题关注仍相对不足。国外相关研究则更多从供应链风险管理、平台治理与物流网络协同角度展开,

强调数字化管理、风险分散与多节点仓网建设的重要性[2]。

总之，海外仓风险治理不仅是企业内部管理问题，也属于平台经济背景下供应链协同治理的重要内容。如果海外仓经营管理不善，则会造成同质化建设以及恶性竞争，不利于跨境电子商务的长远健康发展。基于此，文章从海外仓运行模式的角度出发，首先梳理海外仓运行机制与业态类型，其次归纳海外仓扩张中的主要风险与现实瓶颈，最后提出治理路径与发展建议，重点讨论服务标准与评价体系建设、数字化供应链能力提升、产业带协同发展以及风险分担与服务保障机制完善，以期在海外仓模式的高质量发展提供可操作的政策与行业建议。

2. 海外仓模式的运行机制与主要业态类型

海外仓本质上是一种以“货物预存”为核心的供应链组织方式，其意义不仅在于仓储能力的外移，更在于跨境电商履约体系的结构性调整。海外仓通过提前备货与本地配送，将跨境履约的关键环节前移，从而改变跨境电商的成本结构与服务能力边界。

2.1. 海外仓模式的基本运行逻辑

传统跨境电商多采取“订单触发式”的履约路径，即消费者下单后商品从国内仓出库，经国际运输、清关与末端配送送达。该模式库存压力较低，但履约周期长，物流费用波动明显，消费者体验受外部运输条件影响较大。海外仓模式则将国际运输前置为批量备货环节，消费者下单后直接由境外仓库完成分拣、打包与末端配送。跨境运输从“单票运输”转为“批量运输”，交付过程从“跨境配送”转为“境内配送”，履约效率显著提升。

海外仓的顺畅运行依赖需求预测与库存管理能力。企业需提前进行销量预判与补货安排，库存周转水平直接决定海外仓模式的收益空间。海外仓也不仅承担存储功能，还承担订单履约、换标贴标、退货处理与售后响应等任务，运营能力的水平将直接影响履约风险的高低[3]。

2.2. 海外仓的主要运营模式

从运营主体看，海外仓主要包括平台仓、第三方海外仓与自建海外仓三类[4]。

平台仓通常由平台或其物流体系建设运营，能够提供相对统一的履约标准与较强的网络覆盖，适合中小商家降低海外仓的使用门槛。但平台仓服务规则与费用结构通常由平台主导，商家对履约环节的自主控制较弱。

第三方海外仓数量最多，服务类型灵活，可为不同规模商家提供仓储、履约、退货处理等多样化服务。其突出问题在于服务质量差异明显，部分服务商在流程管理与信息系统方面能力不足，易引发错发漏发、库存不准与退货处理滞后。

自建海外仓由企业或品牌商自主投资运营，优势在于控制力强，有利于打造稳定交付体验并支持品牌化运营。但投入成本高，对资金实力与管理能力要求更高，若销量不足或市场判断失误，固定成本与库存压力会快速累积。

从功能上看，海外仓还可分为“仓储型”与“仓配一体化”两种。随着竞争加剧，仓配一体化逐渐成为海外仓模式发展的重要方向。

2.3. 海外仓对跨境电商增长的关键作用

海外仓的重要作用体现在提高履约效率，缩短配送周期，提升成交率及回购率；实现规模化集配降本，减少国际物流不稳定性带来的履约不确定性；加快退换货处理效率，增强售后服务质量，助力品牌运营以及本地化服务。

海外仓对产业带出海亦具有推动作用。产业带企业规模差异大，普遍缺乏海外履约能力。海外仓的集约化布局能够通过共享仓储与配送资源降低中小企业出海门槛，提升整体交付能力与供应链效率。总体而言，海外仓既是跨境电商效率竞争的关键设施，也是产业集群出海的重要支撑节点。

3. 海外仓模式发展中面临的突出风险与现实困境

货物预存是海外仓高效率运行的基础，海外仓的大规模发展会产生一定的突出风险。目前海外仓快速发展中产生的风险已逐渐由个体经营问题显现并开始向供应链上下游扩散蔓延，成为了阻碍跨境电商高质量发展的现实困境。

3.1. 海外仓模式的库存与资金风险

海外仓需提前备货，在销售订单产生前就需要完成采购、运输、仓储配置工作。然而，市场需求波动、竞争格局变化及产品更新迭代都可能导致备货预测失误，造成库存积压导致仓储成本上升、货物贬值以及资金周转时间长等问题[5]。服饰类、家居类、电子配件类产品具有较强的季节性特征且产品更新速度快，滞销库存处理起来更加困难，打折甩卖会造成利润减少，而囤积货品则会造成成本增加。

库存积压常伴随资金占用的问题而产生。海外仓模式增加了企业的资金投入力度，中小企业的融资能力较为薄弱，在周转效率降低的同时会导致现金流压力加大。较高的退货率也会增加库存及资金风险。当退回来的商品再次回到海外仓内又没有新的销售路径时，则意味着处理这些商品的成本将消耗更多的利润空间。对一些公司来说，海外仓库存不是可以任意调拨的资产，而更像是无法撤出的沉没成本，经营弹性也由此减弱。

3.2. 海外仓模式的运营管理风险

海外仓经营包含入库、上架、拣货、打包、出库、盘点及退货等一系列业务，其管理水平直接影响到履约的稳定性。目前海外仓的运营情况参差不齐，存在一定的质量隐患，一些海外仓操作不规范、人员管理不到位，经常会出现错发漏发、延迟发货以及货物破损丢失等情况。履约失败带来的不仅是直接损失，还可能导致平台扣分以及被投诉，不断给店铺带来影响。

信息系统能力不足也是突出风险之一。跨境电商需要平台订单系统、企业资源规划系统(ERP)与海外仓仓库管理系统(WMS)之间实现数据同步。若系统对接不完善，库存数据容易失真，造成超售、断货与补货决策失误的问题。退货检验与再上架流程不成熟，同样会导致库存占压与仓储成本攀升。

此外，海外仓运营风险还表现为人员及管理上的本地化能力不足。由于跨境电商企业或者国内服务商在海外市场普遍存在劳动力价格高、员工流动性大、员工培训体系不健全等特点，因此很难长期按照标准进行操作[6]。一些海外仓在旺季需要临时雇佣工人，在短期增加容量的同时，由于分拣、打包及扫码工序生疏而导致履约差错率升高。还有，跨境电商贸易对于出货效率以及准确度有较高的要求，若海外仓相关环节发生较大程度变动，则可能会导致企业店铺评价降低、物流信息异常、售后反馈增多等问题，从而增加企业的经营风险。

3.3. 海外仓模式的物流与供应链协同风险

海外仓的运转效率取决于国内生产环节、海外物流环节以及海外仓储环节三者的无缝衔接。一旦海外物流时间拉长、价格不稳定或者在物流旺季发生拥堵情况，则容易造成补货不及时的现象，导致库存缺货的风险增加。而在旺季中，大量订单的涌入则可能超出海外仓的分拣能力，从而发生爆仓和出仓滞后的现象，使得海外仓的运转效率受到影响。“最后一公里”的物流运输环节如果发生人力不足或者交通堵塞也会导致投递不及时的情况发生[7]。

此外，一些企业没有完善的用户反馈系统，在产品供应上不能做到与时俱进，从而在补货上会出现供不应求或者供过于求的现象，然后又不得不进行多次调仓从而降低损失，这样无疑增加了公司的经营成本。由于海外仓之间的协调失误通常不会立即显现出来，一般情况下表现为交货期限延长或者缺货过多，严重的会造成品牌的信用受损甚至失去客户的信任。

3.4. 海外仓模式的市场信用与服务风险

海外仓市场的准入门槛低，各平台的服务质量参差不齐，有的服务平台存在价格不透明、时效虚标、运营能力弱等问题。商家对市场信息了解不够全面时，容易在价格竞争中选择劣质服务，后续产生的风险也往往由商家承担。还有，货物损坏、丢失和延迟发货的问题产生后，也容易造成责任划分不明、处理不到位，矛盾长期化的问题，变相加重了商家的运营成本负担。

海外仓服务波动还会引发消费者投诉与退货率上升，平台对商家采取降权、限流等措施，风险由此扩散至平台生态。海外仓问题因此不再局限于单一企业，而可能演化为跨境电商整体信用治理问题。

海外仓风险还具有明显的传导性与累积性现象。海外仓服务能力不足会通过履约环节直接作用于消费者体验，消费者投诉与退货率上升又会进一步加重逆向物流成本，形成对库存与资金压力的再度挤压[8]。与此同时，平台算法往往将物流时效、售后响应与投诉率作为流量分配的重要依据，履约波动会导致店铺曝光下降，销量下滑又会使库存周转进一步恶化。由此形成“履约波动-流量下降-销量下滑-库存积压”的恶性循环结构。海外仓模式的风险并非单点爆发，而更可能以连锁方式累积，最终演变为跨境电商企业经营层面的系统性困境。

综上，海外仓扩张所暴露的库存资金压力、运营短板、协同失衡与信用风险问题，已成为制约其高质量发展的主要困境。

4. 海外仓模式高质量发展的治理路径参考

海外仓模式的发展已从“规模扩张”进入“有效治理”阶段。治理路径应围绕标准化、数字化与协同化展开，通过提升行业基础能力与风险控制水平，推动海外仓模式由粗放增长转向精细化运营。

4.1. 完善海外仓服务标准与评价体系

目前，海外仓服务能力的判定缺乏统一的标准，这导致了市场质量分化严重，商家的选择成本被迫上升。应推动建立覆盖仓储管理、订单处理、分拣效率、配送时效、库存盘点、退货处理与货损控制等环节的服务标准，并形成可量化指标体系。标准体系能够降低交易成本，促使行业竞争由价格导向转向能力导向[9]。

在此基础上，应建立海外仓信用评价与信息披露机制，将准时履约率、错发漏发率、库存准确率、投诉率等纳入评价维度，形成动态更新的服务信用档案。评价机制能够提升服务透明度，抑制低质量服务商依靠低价获取市场份额，促进海外仓行业整体质量提升。

此外，不同类型海外仓与卖家主体在风险结构上存在明显差异，治理策略也应体现差异化特点。对于平台仓而言，应重点强化平台规则透明度与履约责任约束，避免因平台主导地位过强导致商家议价能力不足；第三方海外仓则应加强服务标准认证与动态信用监管，重点解决服务质量波动与责任界定不清问题；自建海外仓虽然控制能力较强，但更需关注库存周转、固定成本与本地化运营风险。与此同时，不同规模卖家对海外仓的依赖程度和抗风险能力也存在差异。品牌型企业可通过多仓布局与数字化供应链系统提升仓网韧性，而中小卖家则更适合依托共享海外仓与公共仓配体系降低资金压力与运营门槛。分类治理有助于提高海外仓风险管控的针对性与治理效率。

4.2. 推动数字化供应链的建设与库存管理能力提升

预测不准、周转不平衡是海外仓的主要风险，数字技术可成为化解这类风险的关键手段。企业要加强需求预测工作，在充分掌握历史订单信息的基础上，利用电商平台的流量趋势、促销活动频次等因素构建智能补货系统。海外仓需加强库存结构管控，由简单地追求高库存向合理规划库存结构转变，从而加快周转速度。

同时，应打通订单、库存、物流信息，实现 ERP 和 WMS 实时共享，减缓因库存失真导致的过度销售或者缺货现象。海外仓运营方也要增强接口标准化水平，便于商家系统对接。此外，对于退货的处理也需要借助信息化手段，及时判断、分类并再次出售。减少库存沉淀和损失。

此外，信息化水平还应在海外仓内部流转环节上得到体现，在海外仓发货过程中所产生的各类操作日志及数据(如收货扫码、调拨、拣选、包装、发货等)，如果都能有据可查，并可进行溯源追踪，则可以极大提高海外仓运行效率，也可以在发生货损、错发、延迟等争议后迅速找到问题节点，减少互相扯皮[10]。跨境电商企业在海外仓管理中普遍存在“看得见订单、看不见仓内过程”的信息盲区，治理路径应当推动海外仓从结果导向的交付考核，转向过程导向的过程监测，以降低履约不确定性并提高异常处理效率。

4.3. 强化产业带协同发展，提升“集群出海”效率

跨境电商出口呈现产业带集群化趋势，海外仓可成为产业带出海的共享基础设施。应推动产业带企业通过集中运输、共享仓储与统一配送渠道降低单位成本，提高供给稳定性。公共海外仓或共享仓网模式能够减少重复投入，使中小企业获得稳定履约能力[11]。

产业带协同还要表现为数据与需求反馈机制建立。利用海外仓销售数据反哺生产，有利于提高产业带柔性生产和产品迭代能力，使供给结构更加匹配海外市场需求，减少库存错配与无效投入。产业带如果能实现更好的协作，则海外仓就不再只是单个企业降本增效的手段，而有可能成为集群发展的公共财富。

4.4. 完善风险分担机制与服务保障机制

如果海外仓的风险主要由商家承担，则会抬高跨境经营门槛，并降低行业的活跃度。应当推动服务条款的规范化，厘清仓储、配送、退货处理等各方面的责任划分，形成更加明晰的纠纷解决及赔偿机制，增加双方的合作稳定性；另外可以尝试引入保险与保障机制来分散货损、延误与库存损失等风险，从而提升企业抗风险能力。平台也应发挥治理作用，设立海外仓服务商进入及淘汰机制，把服务质量、信用评价纳入到平台生态治理中来，形成对低质量服务的制约[12]。还有，退货处置体系也需同步完善，通过本地化处理中心与二次销售渠道提升退货商品再流通效率，降低资源浪费与成本积累。

在风险保障管控方面，还需要注重海外仓服务链的“冗余度”。如果跨境电商企业过于依赖某一海外仓服务商，则当服务商发生运营危机、爆仓甚至混乱等情况时，企业将难以找到合适的替代者来继续完成订单履约，而如果存在多个海外仓节点和替代的服务商，则可以缓解这一问题。通过构建跨仓调拨机制、分仓备货机制及多服务商合作模式提升履约系统冗余性和抗打击能力。跨境电商行业竞争已逐步从单仓效率竞争转向仓网韧性竞争，海外仓体系若缺乏可替代性，企业将难以在外部环境波动中保持稳定交付能力。

此外，风险共担也需注重“事先约定”，避免“事后扯皮”的情况发生。海外仓运营商在接受订单前，须对仓储容量、高峰流量及操作效率予以公示并提供量化保证，平台和协会可以倡导制定标准化的服务合同模板或补充协议范本，让履行义务、赔偿金额以及响应时间看得见。责任前置的制度设计可以

节约争议成本,避免跨境电商企业因售后纠纷而不断耗费精力,进而把更多的经营实力用在产品与市场开拓上。

总体而言,海外仓治理需要在标准体系、数字化能力、产业协同与风险保障方面形成合力,使海外仓真正成为跨境电商稳定运行的基础设施。从治理逻辑分析,海外仓风险也并非单一企业经营问题,而是平台生态、供应链协同与多主体激励机制共同作用的结果,其治理过程本质上也是平台经济背景下跨境供应链治理能力的体现。

5. 结语

海外仓模式已成为跨境电商提升履约效率与服务体验的重要基础设施。其通过货物预存与本地配送重构跨境履约路径,为跨境电商企业提供更稳定的交付能力,也为产业带集群出海创造了条件。随着跨境电商竞争逻辑转向效率与体验,海外仓的重要性将进一步提升。

不过海外仓发展也并非简单地追求效率提升,库存成本与资金压力、运营能力薄弱、供应链配合度不高、服务信誉不稳定等方面的互相作用是目前限制海外仓良性运行的因素。海外仓的风险存在外溢效应,若海外仓履约效率下滑,则不仅仅是单个企业的受损,也可能对平台体系的服务信誉造成损害。

未来,海外仓的发展要坚持标准化、数字化、协同化的方向,在此基础上建立海外仓的服务标准及信用评价体系,提高供应链的数字化管理水平,打造产业带共享仓网和集群出海模式,以及海外仓的风险分担和服务保障机制。海外仓建设的重点不是建设速度,而是治理能力发展的程度。因此,海外仓唯有形成更稳定的运营体系与更成熟的风险控制机制后,才能真正支撑跨境电商高质量发展,提升出口体系韧性与产业竞争力。

参考文献

- [1] 肖建辉. 跨境电商物流渠道选择与发展[J]. 中国流通经济, 2018, 32(9): 30-40.
- [2] 庞燕. 跨境电商环境下国际物流模式研究[J]. 中国流通经济, 2015, 29(10): 15-20.
- [3] 李旭东, 安立仁. 跨境电商物流企业综合服务体系及其实证研究[J]. 中国流通经济, 2015, 29(11): 49-57.
- [4] 孟亮, 孟京. 我国跨境电商企业海外仓模式选择分析——基于消费品出口贸易视角[J]. 中国流通经济, 2017, 31(6): 37-44.
- [5] 张夏恒, 马天山. 中国跨境电商物流困境及对策建议[J]. 当代经济管理, 2015, 37(5): 51-54.
- [6] 余萍, 张海亮, 李垚. 浅析海外仓新业态中的税收管理与服务[J]. 税务研究, 2023(3): 137-140.
- [7] 马述忠, 贺歌, 张道涵. 海外仓对中国跨境电商出口的影响——兼论新型基础设施的贡献[J]. 管理世界, 2025, 41(12): 38-57.
- [8] 郭丽彬, 尚玉箫, 王宜举. 海外仓模式下考虑交付时间和平台信息共享的跨境电商运营模式选择[J]. 工程管理科技前沿, 2023, 42(4): 89-96.
- [9] 史丁莎. 跨境电商海外仓高质量发展: 动向、挑战及应对[J]. 国际贸易, 2026(2): 62-72.
- [10] 李肖钢, 王琦峰. 基于公共海外仓的跨境电商物流产业链共生耦合模式与机制[J]. 中国流通经济, 2018, 32(9): 41-48.
- [11] 钊阳, 戴明锋. 中国跨境电商发展现状与趋势研判[J]. 国际经济合作, 2019(6): 24-33.
- [12] 李向阳. 促进跨境电子商务物流发展的路径[J]. 中国流通经济, 2014, 28(10): 107-112.