

# 跨境电商企业物流模式分析

## ——以亚马逊欧洲物流方案为例

王晓冉

杭州电子科技大学, 浙江 杭州

收稿日期: 2022年11月8日; 录用日期: 2022年11月22日; 发布日期: 2022年12月28日

### 摘要

电子商务与国际贸易相结合形成跨境电商贸易模式, 而跨境电商发展的核心是跨境物流系统的发展, 跨境电商物流在国内卖家与国外消费者之间充当桥梁关系。疫情以来, 海运运费逐步上涨, 极大压缩了电商企业的利润空间。2021年跨境电商物流费用占交易总额的20%~40%, 而国内快递的物流成本一般占客单价的5%以下, 相对于国内快递行业的物流成本, 跨境电商物流费用占整个跨境交易成本的比重过于庞大。亚马逊是全球最具代表性的跨境电商平台, 其成功离不开跨境物流体系的协调与融合。本文通过分析亚马逊退出中国市场的原因以及亚马逊欧洲物流方案的特点与优势, 为我国电商企业实行跨境运输提供建设性意见。

### 关键词

跨境电子商务, 跨境电商物流, 亚马逊物流

# Analysis of Logistics Mode of Cross-Border E-Commerce Enterprises

## —Taking Amazon's European Logistics Scheme as an Example

Xiaoran Wang

Hangzhou Dianzi University, Hangzhou Zhejiang

Received: Nov. 8<sup>th</sup>, 2022; accepted: Nov. 22<sup>nd</sup>, 2022; published: Dec. 28<sup>th</sup>, 2022

### Abstract

The combination of e-commerce and international trade forms a cross-border e-commerce trade model. The core of the development of cross-border e-commerce is the development of cross-border

logistics system. Cross-border e-commerce logistics act as a bridge between domestic sellers and foreign consumers. Since the epidemic, shipping charges have gradually increased, greatly reducing the profit margin of e-commerce enterprises. In 2021, cross-border e-commerce logistics costs will account for 20%~40% of the total transaction amount, while domestic express logistics costs generally account for less than 5% of the unit price of customers. Compared with the logistics costs of domestic express industry, cross-border e-commerce logistics costs account for a large proportion of the entire cross-border transaction costs. Amazon is the most representative cross-border e-commerce platform in the world, and its success cannot be separated from the coordination and integration of cross-border logistics system. By analyzing the reasons for Amazon's withdrawal from the Chinese market and the characteristics and advantages of Amazon's European logistics plan, this paper provides constructive suggestions for the implementation of cross-border transportation for Chinese e-commerce enterprises.

### Keywords

Cross-Border E-Commerce, Cross-Border E-Commerce Logistics, Amazon Logistics

Copyright © 2022 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

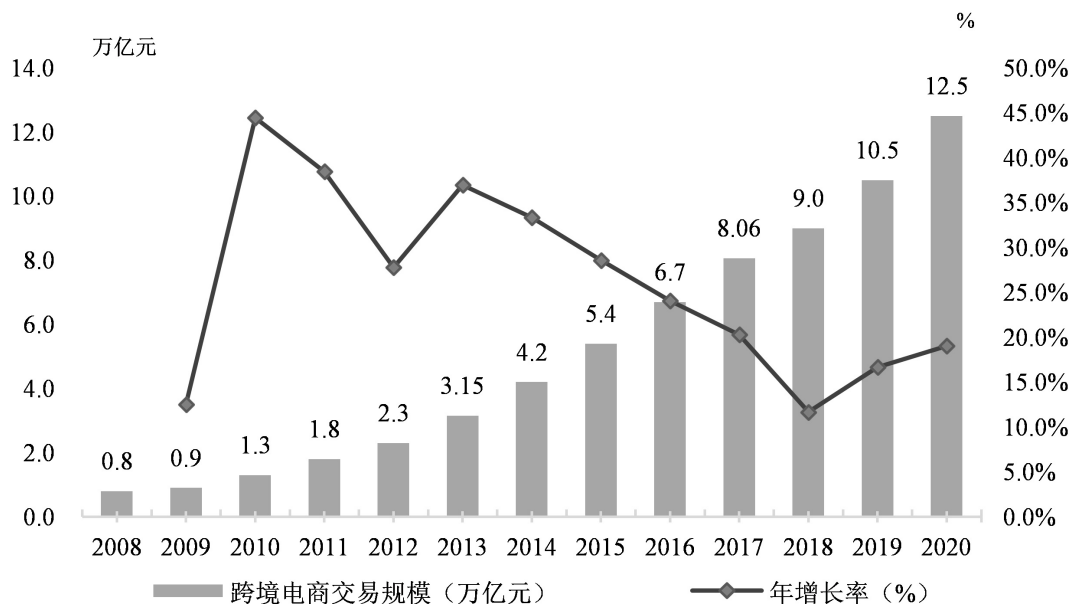
<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

## 1. 引言

作为世界上跨境电子商务最发达的国家之一，中国近 30%的货物贸易进出口是依靠跨境电子商务完成的[1]。2008 年金融危机使我国传统对外贸易受到严重打击，最直接的影响反映在 2009 年进出口总额同比下降了 13.88%，出现自改革开放以来第二次下降(1997 年亚洲金融危机时仅下降了 0.37%)。跨境电



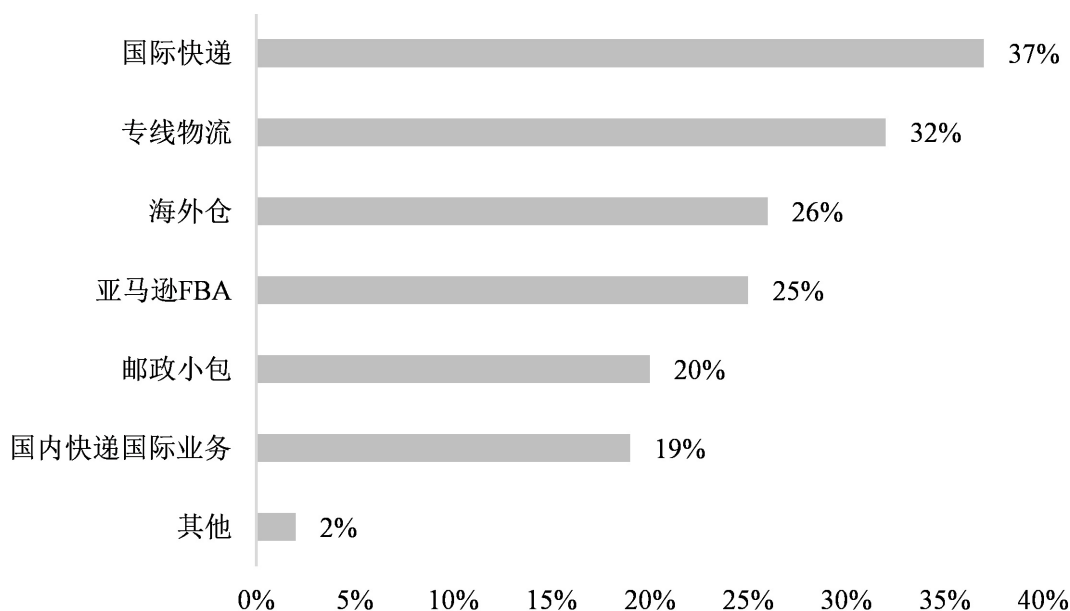
资料来源：商务部历年《中国电子商务报告》整理所得。

Figure 1. Transaction scale and growth rate of CBEC in China from 2008 to 2020

图 1. 2008~2020 年中国跨境电商交易规模与增长率

子商务凭借低交易成本、中间环节少、信息技术支持等特点，避免了传统贸易存在的信息不对称问题，成为越来越多外贸企业的首选[2]。由图1可知，2008~2020年跨境电商交易规模逐年扩大，12年来总额增长超过15倍，年增长率均保持10%以上。这证明中国借助跨境电商模式实现了外贸增长，前期发展基本处于稳步上升的状态，后续仍有较大的发展潜力。在跨境电商物流方面，2021年我国跨境电商物流行业市场规模从1.61亿元增长到了2.5万亿元左右，跨境电商海外仓数量已经超过了2000个，总面积超过了1600万平方米，主要分布在俄罗斯、日本、韩国、美国、欧洲等国家和地区，大幅度提升了物流效率与优化购物体验。

跨境电商的发展带动了跨境物流的进步，反之如果跨境物流跟不上跨境电商的发展速度就会“拖累”跨境电商，两者互相支持、相辅相成。随着消费者对物流时效的要求提高以及各国都重视跨境物流基础设施的建设，跨境物流的发展模式呈现多样化，如图2所示国际快递、专线物流、海外仓、亚马逊FBA、邮政小包与国内快递国际业务是常见的6种跨境电商物流模式。其中，国际快递与专线物流成为跨境电商企业履约的主要方式，占比均超过30%。海外仓与亚马逊FBA占比其次，这两种模式都是以在买方国家或地区建立仓库存储与配送为核心。由此可见，目前跨境电商企业还是选择直接将商品以包裹形式直接从卖方所在地发往买方所在地。由于跨境物流的流程多、风险大，物流成本仍然是限制跨境电商发展的主要因素，在新冠疫情以及亚马逊电商退出中国等因素的综合影响下，物流成本较前几年大幅度上涨。例如2021年3月的苏伊士运河阻塞事件，导致跨境电商欧线与美线的运费高涨，欧线价格在峰值时期达18000美元，美线价格在峰值时期达到22000美元。据亿邦智库统计，2021年有四成受访企业的仓储物流成本占到营收的20%~40%，跨境电商企业的利润空间持续被压低。因此研究世界上最大的电商平台——亚马逊在欧洲市场的成熟物流模式有利于帮助我国企业解决物流困境。



数据来源：亿邦智库《2021跨境电商发展报告》。

Figure 2. The main way of cross-border logistics for enterprises

图2. 企业跨境物流主要方式

## 2. 跨境电商物流文献综述

### 2.1. 国外文献综述

国外对于跨境电商物流的研究要早于国内。第三方物流是跨境物流的主要存在形式，高效物流可以

引导更高的订单发生率、更大的订单规模和更高的跨境交易回购率[3]。跨境电商的高质量发展主要受三个因素的影响：跨境贸易发展程度、顾客关注度和全渠道贸易[4]。跨境贸易发展程度与一国物流建设以及两国之间的地理距离有关[5]。Li *et al.* (2017)认为，采取跨境电商物流枢纽园区模式与保税区物流综合服务模式可有效推动跨境电商物流模式升级[6]。Gomez-Herrera *et al.* (2013)通过在线消费者调查的数据分析指出，地理距离会使欧洲跨境电子商务物流成本增加，而跨境电商的线上交易模式会降低与地理因素相关的交易成本[7]。在顾客关注度方面，Kim *et al.* (2016)发现对物流服务的需求与顾客文化教育水平有关，并随着用户收入的增加而增加[8]。在全渠道贸易方面，Kawa *et al.* (2016)提出了跨境电子商务集成商的概念，集成商可以通过整合产业链，降低商品在国际配送中的物流成本进行更有效的退换货，提高中小型企业国际舞台的竞争能力[9]。

有部分学者通过创新物流模式为现实困境提供解决方案。Huang *et al.* (2020)设计了一个包括混合云模型和三层云服务的跨境物流信息云平台及其体系结构，可以实现实时竞价、货运信息推送和运营商一站式智能服务管理等功能[10]。Liu *et al.* (2021)研究了影响跨境电子商务供应链弹性的因素，结果表明物流中断的恢复速度、跨境电子商务伙伴间的协调能力、企业公平性声誉、风险管理是影响供应链弹性的主要因素[11]。

## 2.2. 国内文献综述

物流是跨境电子商务的重要环节，物流的升级直接影响跨境电商的效率[12]。我国学者关于跨境电商物流研究的关键词包括：跨境电商、物流、海外仓等。研究内容主要涵盖跨境电商物流发展路径、物流困境。

在发展路径方面，服务于跨境电商运作的国际物流出口模式包括邮政快递、国际快递、海外仓、跨境专线物流和国内快递的国际化服务，进口模式包括直邮模式和转运模式[13]。目前学术界将促进物流发展的路径归为4条，包括海外仓的建立和管理、物流的监控和监测、采用供应链管理方式、针对不同国家采取不同的物流模式以及政府政策的支持等[14]。阿布都热合曼(2022)通过博弈论组合赋权模型指出企业选择物流模式时应从六个方面进行考虑，包括服务时效性、顾客满意度、运输成本、存货持有成本、政策环境、平台体系[15]。由于跨境电商企业以中小微型企业为主，部分企业选择物流联盟的模式来进行运输，田雪等(2018)认为若想提升物流联盟品牌与经济效益，联盟内部需要以大数据技术为驱动对内部资源进行有效整合，实现联盟内跨境运输无缝衔接[16]。杜志平等(2020)分析了我国4PL跨境电商物流联盟运作方式，发现平台监管对物流企业的策略选择有直接影响，平台应制定惩罚及补偿裁定来提高物流质量[17]。

在物流困境方面，我国跨境电商的物流困境包括物流成本高、运输及配送周期长、政治与汇率等风险突出、退还物流难以实现等问题[18]。刘有升等(2016)对2008~2014年我国跨境电商与现代物流协同发展水平进行综合评价发现，跨境电商与现代物流各子系统有序度呈持续增长态势，但两者耦合度一直在较低水平上下波动，现代物流发展明显滞后于跨境电商的发展[19]。孟亮等(2017)总结了目前主流的亚马逊FBA模式、出口企业自建仓模式与第三方海外仓服务模式的不足之处，企业应结合自身产品属性、业务规模、品牌定位、行业地位、发展阶段进行综合决策，选择最优的海外仓模式[20]。

## 2.3. 小结

跨境电商物流通过凝聚全球供应链的方式优化我国外贸结构，国内外学者在宏观与微观层面都肯定了其对经济贸易的促进作用。目前对于跨境电商物流的研究集中于评价我国物流体系与研究物流发展路径，较少有学者详细分析国外企业选择的跨境物流模式。本文通过定性研究亚马逊在欧洲市场的物流方

案可以为填补这一空白。具体而言，我国跨境电商企业仍然以国际快递为主要运输方式，时间长、退换货麻烦、成本高是难以解决的困境。而且自建海外仓的费用昂贵且风险过高，一旦资金链断裂容易造成仓库货物被扣押的麻烦。而亚马逊在欧洲市场的物流方案已经成熟，我国企业难以解决的麻烦可以吸收亚马逊欧洲物流模式的精华得到改善。

### 3. 亚马逊中国“退市”的原因

#### 3.1. 亚马逊公司简介

亚马逊公司(Amazon)是全球商品品种最多的网上零售商和全球第二大互联网企业，位于华盛顿州的西雅图。亚马逊初期定位是一家网络书店，现在已经成为全球著名的 B2C 电子商务平台之一，为卖家提供包括物流、推广、商业顾问在内的一系列服务。从成立至今的 20 多年里，亚马逊引领着电子商务行业的发展。2021 年亚马逊全球总销售额达到 1277.9 亿美元，同比增长 22%，连续 5 年都保持增长说明亚马逊市场规模仍在不断扩大。在物流方面，亚马逊为商品提供买家咨询、退货等客户服务，帮助卖家节省人力、物力和财力，吸引了大量商家入驻。对于亚马逊而言，FBA 主要是为了提升亚马逊的用户体验，提高黏性，而非一项重要的财务收入来源。截至 2020 年，亚马逊在全球拥有 123 个运营中心，能够配送 185 个国家和地区，在全球建立了超过 300 个物流处理站。

#### 3.2. 亚马逊中国“退市”

2019 年 7 月 18 日亚马逊中国停止为第三方卖家提供服务，并且 3 个月内关闭配送中心。除了 kindle 和跨境贸易保留，其他业务全部裁撤，亚马逊中国区总裁随后离职。回顾亚马逊的“中国之旅”可以看到，2004 年亚马逊通过收购卓越网进军国内市场，当时淘宝和京东还未发展成熟，自然而然亚马逊凭借着在美国本土的运营经验获得了中国市场的进入者优势。在巅峰时期，亚马逊在内地的电商市场份额达到了 20%，年销售额高达 70 亿美元。但是在高销售额的背后是低速甚至是负增速的增长率，表 1 代表了 2012~2019 年我国主要的电商 B2C 平台交易份额占比情况。可以看出，在亚马逊退市前 7 年里市场份额已经微不足道，所剩不到 3% 的份额也被其他平台挤占，在国内的双 11、618 等大促中都已不见亚马逊的身影。

Table 1. Market transaction share of China's major e-commerce B2C platforms from 2012 to 2019

表 1. 2012~2019 年我国主要电商 B2C 平台市场交易份额

	天猫	京东	拼多多	苏宁易购	唯品会	国美	当当	亚马逊	其他
2012	52.10%	22.30%	/	3.60%	/	/	1.20%	2.30%	10%
2013	50.10%	22.40%	/	4.90%	2.30%	0.40%	1.45%	2.70%	11.50%
2014	59.30%	20.20%	/	3.10%	2.80%	1.70%	1.30%	1.50%	8%
2015	57.40%	23.40%	/	3.00%	3.20%	1.60%	1.30%	1.20%	10.30%
2016	57.70%	25.40%	0.20%	3.30%	3.70%	1.80%	1.40%	1.30%	4.50%
2017	52.73%	32.50%	2.50%	3.17%	3.25%	1.65%	0.46%	0.80%	2.95%
2018	53.50%	27.80%	7.80%	3.46%	2.18%	/	0.26%	/	4.34%
2019	50.10%	26.51%	12.80%	3.04%	1.88%	1.73%	/	/	5.00%

数据来源：网经社。

亚马逊中国“退市”的主要原因是“水土不服”。事实上，自 2004 年亚马逊通过收购卓越网进入中

国起，它就在一步步去掉卓越身上的“中国影子”。收购卓越网后的第二年，亚马逊曾对其大幅改版，不管是 APP 界面、商品详情还是售后服务都套用了亚马逊美国的模板。不仅如此，在亚马逊上与客服联系只能通过邮件，这对很少使用邮件交流的国人来说十分不便。其次，亚马逊不屑于打价格战，发展战略认为低价促销不是持续经营之道，应该坚持为客户提供真正的价值。而同期，淘宝、拼多多等电商平台发起价格战，打造购物节、跳楼价、剁手价等优惠。此类促销手段在国际大公司看来过于低俗野蛮，然而这正适合中国消费者追求性价比的心理。

在物流方面，亚马逊同样不能因地制宜。以京东为例，京东包裹讲究快速物流，许多产品可以从买家当地的货仓发货，国内消费者就能享受当日达或者次日达的服务，而亚马逊中国的物流依旧坚持欧美做法，物流需要一个星期甚至一个月，用户的逃离自然顺理成章。另外，亚马逊提供的退货方式，是让消费者自行寄到美国。而国内所有的快递公司都表示，因产品内置锂电池不能空运，锂电池几乎不能实现退换货。最后，亚马逊不作为清关主体，不负责清关和缴税，需要电商企业自己做好申报和关税预付，这与许多第三方物流企业提供全程服务相比要复杂许多。总而言之，亚马逊关闭中国站点的主要原因是不能因地制宜地匹配消费者需求。

## 4. 亚马逊欧洲物流模式介绍

亚马逊物流(Fulfillment By Amazon, FBA)是指第三方卖家在消费者下单后可选择使用亚马逊平台的自营物流模式。具体而言卖家将商品批量发送至亚马逊运营中心之后，由亚马逊负责帮助卖家存储商品，将其库存纳入到亚马逊全球的物流网络。当商品售出后，由亚马逊完成订单分拣、包装和终端配送，亚马逊则收取服务费用。由于亚马逊对不同国家实行不同的物流方案，本文重点介绍 FBA 欧洲物流方案。亚马逊欧洲站点由英国及欧盟多个国家组成，致力于帮助卖家高效拓展欧洲多国销售商机，完成多国物流配送等问题。亚马逊物流服务为欧洲地区提供三种国际物流方案：亚马逊物流欧洲整合服务(Pan-EU)、欧洲统一配送网络(EFN)和多国库存(MCI)。

### 4.1. 亚马逊物流欧洲整合服务(Pan-EU)

亚马逊物流欧洲整合服务(Pan-EU)是亚马逊物流(FBA)在欧洲的跨地区解决方案之一，卖家在欧洲相应站点发布 FBA 商品后，可以灵活选择存放库存的国家或地区，之后只需将商品运送到一个欧洲当地的亚马逊运营中心。之后，亚马逊将根据消费者需求与对销量的预估，在卖家选择存放库存的国家或地区智能分配与储存商品，这一过程无需支付额外费用。在商品卖出后，亚马逊将对订单进行分拣、打包，并将商品配送到当地或境外。

Pan-EU 方案的优势在于：1) 仓储方案更加灵活。卖家可根据业务拓展情况，灵活设置库存仓储国家，可开启至少 2 个或更多的仓储国家，允许亚马逊在更多国家/地区销售和存放共享库存的商品。从欧洲多国间的库存分配、调拨、拣货、包装及配送，全部由亚马逊完成，帮助减轻卖家的运营压力，贴近买家需求；2) 节省更多配送费用。对于已注册 Pan-EU 的卖家，无论库存存储在亚马逊欧洲站点的哪个运营中心，只需支付订单所在站点的配送费用，无需支付其他费用，最高可节省 53% 的配送费；3) 享有亚马逊快速配送服务。在商品库存仓储的市场国，亚马逊将为买家提供快速配送服务，有利于提高产品的客户满意度，提升复购率。

### 4.2. 欧洲统一配送网络(EFN)

欧洲配送网络(European Fulfillment Networks, EFN)是欧洲卖家常见的物流选择之一。卖家只要在欧洲注册了亚马逊物流就可以将其库存存储在母国运营中心，只要欧洲其他任何一个国家的消费者下单，

亚马逊会为卖家进行配送,完成国际订单。这过程中无需额外注册,也没有其他启用成本,从而最大限度地提高卖家对库存的控制力度和库存的灵活性。以一件重量为 1 千克的标准包裹为例,将卖家库存的商品运送至买方所处的物流中心所收取的 FBA 费与订单生成的市场保持一致,再加上从母国的运营中心发货的欧洲配送网络使用费。配送时长通常为 3~5 天。EFN 具体运作步骤如下[21]: 1) 将商品运送至卖家在欧洲的主平台或其他平台所在地的物流中心,比如法国的物流中心; 2) 卖家在一个或多个欧洲亚马逊平台上线商品信息,比如亚马逊英国站点、德语网站; 3) 欧洲地区的买家下单后,亚马逊平台从卖家入仓的物流中心将订单配送出去。例如,一位在德国的买家从亚马逊德国站点订购卖家的商品,亚马逊会将其存储在法国物流中心里的商品配送出去; 4) 在下单后买家可以实时追踪自己的订单,查看商品是从哪里出库以及预计送达时间。

欧洲统配配送网络的优势包括: 1) 卖家无需再为库存分配、调拨、管理而烦恼。EFN 简化了欧洲订单的流程,卖家只需将商品运送到物流中心,亚马逊会根据需求预测来调配,卖家在除了专注自身店铺的业务发展外只需管理单个仓储,大大提高运营效率; 2) 提高销量。借助亚马逊物流欧洲整合服务,卖家在亚马逊欧洲五大站点销售的商品都将符合 Prime 资格,有利于接触数千万 Prime 顾客,提高销售转化率; 3) 提高退换货效率。EFN 快速可靠的配送服务将商品存储在离顾客更近的地方并提供当地语言的客户服务。如果遇到卖家退换货的情况,买家只需将商品寄至亚马逊在买方当地平台的地址,后续物流中心会协助处理顾客咨询、退换货及退款。欧洲亚马逊为顾客提供 7 天 24 小时的客户服务,简单的退换货流程有助于加强产品售后服务,提高客户满意度。

### 4.3. 多国库存(MCI)

多国库存(Multiple Country Inventory, MCI)是欧洲亚马逊物流提供的第三种配送方案。卖家在欧洲注册开通亚马逊物流后,可直接将库存分别运输至所有已开店的欧洲站点,并分别储存在欧洲当地多个国家/地区的亚马逊运营中心,从而商品可快速配送给当地买家。但是卖家需要同时管理多个库存,并分别进行发货/补货等操作。MCI 具体运作步骤如下: 1) 卖家将库存商品存放在多国物流中心。例如,一个选择 MCI 的英国卖家,同时选择在英国、法国与德国的物流中心创建商品信息并配送商品; 2) 消费者下单后亚马逊 FBA 选择离买方最近的仓库进行发货。在上面例子中,买家在亚马逊德国网页浏览并下单后,亚马逊将从德国物流中心进行配送。MCI 比较适合自营品牌、重量较轻的产品、追求极致用户体验的卖家。

多国库存的优势包括: 1) 更快配送。借助 MCI,商品一旦售出,卖家可以直接在买方所在国的仓库发货。与 EFN 模式对比减少了从卖方运营地发往买方所在国物流中心的环节,这有利于缩短商品送达消费者的时间; 2) 更低的成本。如果选择 MCI 配送模式向多国亚马逊运营中心批量发送库存而不是跨境派送单个订单,则可大幅度节省运输成本。除此之外还有资格享受加速配送服务,包括 Amazon Prime 优先配送、免费配送(订单满 29 欧元)和特快配送(如适用)。

## 5. 结论与建议

本文首先通过国内外文献综述阐明物流对于跨境电商系统的重要性,其次分析亚马逊退出中国市场的原因。原因之一就是进口商品运输时间过长、退换货不便。紧接着本文分析了物流体系最为成熟的亚马逊欧洲物流, Pan-EU、EFN 与 MCI 三种物流模式的特点。总而言之,三种方式的区别如表 2 所示。

基于亚马逊欧洲配送方案的分析,对于我国出口的电商企业,本文建议出口电商企业建立或租用海外仓要优于采用国际包裹直接运输。本文给予以下两点建议。

**Table 2.** The difference between the three Amazon European shipping methods  
**表 2.** 三种亚马逊欧洲运输方式的区别

	亚马逊物流欧洲整合服务(Pan-EU)	欧洲配送网络(EFN)	多国库存(MCI)
头程入库	一国入仓	一国入仓	多国入仓
库存管理	不限定仓储地址,可以灵活选择亚马逊欧洲任何一个物流中心储存商品	商品仅储存在入库的国家,通常为卖家母国	不限定仓储地址与数量,商品可储存在所有国家,卖家需要同时管理多国库存
尾程配送	如果仓储地址位于买方国家则可快速配送;其他国家的订单则会通过EFN方式配送,时间相对较长	在库存仓储国可以快速配送;其他国家/地区的订单需跨境配送,时间较长	由于在各国都有库存,可以最快速配送给买家
配送费	在库存仓储国家仅需支付当地配送费;其他国家的订单配送需跨境运输,支付的配送费包括跨境运输费用和当地配送费	在库存仓储国家仅需支付当地配送费;其他国家的订单配送需跨境运输,支付跨境运输费用和当地配送费	在库存仓储国家,仅需支付当地配送费
以 500 克重量的标准尺寸商品举例说明配送费	€2.81~€4.59 在库存仓储国家/地区	€6.13	€2.81~€4.59 在库存仓储国家/地区
优点	智能库存分配 操作管理方便 利于将畅销品放至买方处	头程入库费用低 操作管理方便	无需跨境派送,配送流程短 节省运输成本

资料来源:根据亚马逊官网资料整理所得。

1) 信息技术不单单是数据挖掘与分析的技术,电商企业应注重大数据、AI 智能等高新技术在交易中发挥的作用。在用户研究方面,企业可通过智能供应链体系分析出以往顾客的地域、国别、消费能力等特征,在需求最密集的地区调拨较多的货源,缩短最后配送距离,实现资源配置的最优化。在商品分拣方面,企业可根据智能算法保证每一件货物都处于最优拣货路径上,通过智能识别保证货物能自动推送到下一转运点,商品的位置与状态能实时被消费者追踪。在商品尾程配送方面,通过大数据计算出顾客的最佳收货时间,通过智能派单为快递员规划出最优路线与派送范围,大大提高快递员的运输效率,节省顾客时间。

2) 电商企业应加速布局海外仓。从事出口跨境电子商务的企业在国外自建或租用仓库,将货物批量发送至国外仓库,有利于实现国外销售、配送的跨国物流形式。海外仓的最大优势是将跨境贸易实现本地化,提升消费者购物体验,从而提高跨境卖家在出口目的地市场的本地竞争力。从海外仓发货,特别是在当地发货,物流成本远远低于从中国境内发货。类似于亚马逊 FBA 会给电商企业一些特别优惠,例如增加商品曝光率、比其他第三方海外仓运费更低等,但是,有了亚马逊“退出”中国的前车之鉴,卖家应时刻注视平台的政策机制存在风险,如果账号或交易出现问题,平台可能会对仓库里的货物进行扣押甚至封箱,这对电商企业的打击是毁灭性的。所以对于国内相似的电商企业(往同一目的国销售同类产品)可以抱团出海,共同推动海外仓的建设,这不仅可以减少物流成本,自己掌控和管理,还能推动产业集群,提高集群优势。

### 参考文献

[1] 网经社. 2020 年度中国跨境电商市场数据报告[R]. 2021-05-18. <https://www.100ec.cn/zt/2020kjdsbg/20zggjds.pdf>  
 [2] 鄂立彬, 刘智勇. 跨境电子商务阳光化通关问题研究[J]. 国际贸易, 2014(9): 32-34.



- [3] Boyson, S., Corsi, T., Dresner, M., *et al.* (1999) Managing Effective Third Party Logistics Relationships: What Does It Take? *Journal of Business Logistics*, **20**, 73-100.
- [4] Tompkins, J. (2016) E-Commerce Success Depends on Three Factors. *Industrial Engineer*, **48**, 24.
- [5] Ma, S., Chai, Y. and Zhang, H. (2018) Rise of Cross-Border E-Commerce Exports in China. *China & World Economy*, **26**, 63-87. <https://doi.org/10.1111/cwe.12243>
- [6] Li, H. and Miao, X. (2017) Research on the Status Quo and Operation Model of Logistics of Cross-Border E-Commerce in China. *Agro Food Industry Hi-Tech*, **28**, 2845-2849.
- [7] Gomez-Herrera, E., Martens, B. and Turlea, G. (2013) The Drivers and Impediments for Cross-Border E-Commerce in the EU. *Information Economics and Policy*, **28**, 83-96. <https://doi.org/10.1016/j.infoecopol.2014.05.002>
- [8] Kim, T.Y., Dekker, R. and Heij, C. (2016) The Value of Express Delivery Services for Cross-Border E-Commerce in European Union Markets.
- [9] Kawa, A. and Zdrenka, W. (2016) Conception of Integrator in Cross-Border E-Commerce. *Logforum*, **12**, 63-73. <https://doi.org/10.17270/J.LOG.2016.1.6>
- [10] Huang, Q., Yin, W., An, J., *et al.* (2020) A China Railway Express-Based Model for Designing a Cross-Border Logistics Information Cloud Platform Scheme. *Applied Sciences*, No. 12, 431-440. <https://doi.org/10.3390/app10124110>
- [11] Liu, X., Dou, Z. and Yang, W. (2021) Research on Influencing Factors of Cross Border E-Commerce Supply Chain Resilience Based on Integrated Fuzzy DEMATEL-ISM. *IEEE Access*, **9**, 36140-36153. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2021.3059867>
- [12] 贲友红. 新常态下我国跨境电子商务的物流模式与发展路径研究[J]. 商业经济研究, 2017(1): 75-77.
- [13] 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.
- [14] 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.
- [15] 阿布都热合曼·阿布都艾尼. 基于博弈论组合赋权模型的跨境电商物流业务评价[J]. 统计与决策, 2022, 38(19): 184-188.
- [16] 田雪, 王丹丹, 付帅帅. 跨境电商物流联盟云平台的构建及运作研究[J]. 价格月刊, 2018(5): 68-73. <https://doi.org/10.14076/j.issn.1006-2025.2018.05.12>
- [17] 杜志平, 付帅帅, 穆东, 王丹丹. 基于4PL的跨境电商物流联盟多方行为博弈研究[J]. 中国管理科学, 2020, 28(8): 104-113. <https://doi.org/10.16381/j.cnki.issn1003-207x.2020.08.009>
- [18] 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.
- [19] 刘有升, 陈笃彬. 基于复合系统协同度模型的跨境电商与现代物流协同评价分析[J]. 中国流通经济, 2016, 30(5): 106-114.
- [20] 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.
- [21] 刘瑶. 亚马逊跨境电商平台实务[M]. 北京: 对外经济贸易大学出版社, 2017.