

跨境物流新模式：一单到底

Martin Joerss, 邵岷, 郭射

物流企业应准确把握趋势，与价值链上其他环节的企业展开深度合作，全力打造“一单到底”的标准化海外专线产品。

中国跨境电商零售市场近年迎来了迅猛增长。2012—2016年，交易总额由2937亿元激增至12801亿元，年增长率高达44%。放眼未来，随着监管逐步跟上，增长将回归理性，但消费者对于海外商品的需求将使得跨境电商零售市场持续稳步增长，这也成为物流企业提升能力的破局点。

跨境电商零售对整体物流过程提出了新的能力要求。然而，当前各类跨境电商零售物流普遍存在着时效、服务、价格等痛点，大大影响了消费者的体验。这背后的深层原因在于跨境物流环节多、参与企业多，大大增加了各环节的衔接难度和复杂性，且信息传递也不透明。

若能有效解决上述痛点，将给物流企业带来重大机遇。我们建议有能力的物流企业应准确把握趋势，与价值链上其他环节的企业展开深度合作，全力打造“一单到底”的标准化海外专线产品。本文首先介绍了该产品的优势，进而提出了物流企业参与并制胜跨境电商零售物流市场的实操方法。

物流企业参与跨境电商的模式

以跨境电商零售进口为例，目前存在着邮政联盟、保税备货模式和海外专线这三种物流模式。然而，对于大多数物流企业而言，海外专线是开展跨境物流的唯一可能模式。该模式既适用于进口大量的低周转的长尾商品，也适用于规模庞大的跨境电商出口市场。但目前的海外专线产品存在服务不稳定、售后

不到位等各种痛点，影响了消费者的体验。

若能解决这些痛点，物流企业必将迎来重大机遇。在此，我们建议物流企业借助海外专线各个环节的物流资源，主导“一单到底”的标准化跨境专线产品，打通各个环节的物流和信息流，实现高效、稳定、低价的跨境物流配送。

该产品较当前市面上的同类产品，具有两大特点。

特点一：“一单到底”是极受跨境电商买卖双方欢迎的产品形式。对于卖方/货源方而言，仅需对单一物流供应商即可全程获得质量与时效保障，管理难度大大降低，更使一些原本缺乏跨境运输能力的品牌商能够提供海外直邮服务，全面打开海外市场；对于买方而言，包裹全程可追踪，同时，由单一物流商提供质量和服务担保，也可消除多环节转运期间包裹丢失或损坏而无法得到售后保障的风险，消费体验大大提升。

特点二：标准化跨境专线产品可解决当前跨境零售物流的痛点。目前市面上的海外专线产品普遍缺乏标准，且对各个环节控制程度较低，服务质量难以保障。我们建议，有能力的物流企业应与各环节其他企业建立有效合作，细化每个环节的服务标准，并对合作企业进行监督考核，确保产品标准严格执行。

因此，“一单到底”标准化跨境专线产品将具备三大优势：

时效性强：物流配送的各个环节连接更为紧密，并通过时效标准以及监督考核机制来约束和确保各环节准时交付，提升整体配送的效率。

可靠性高：产品需针对不同环节物流企业制定服务标准，并设计一套完善的跨环节售后服务流程，以解决跨境包裹丢失率、损坏率高且无法索赔的痛点。

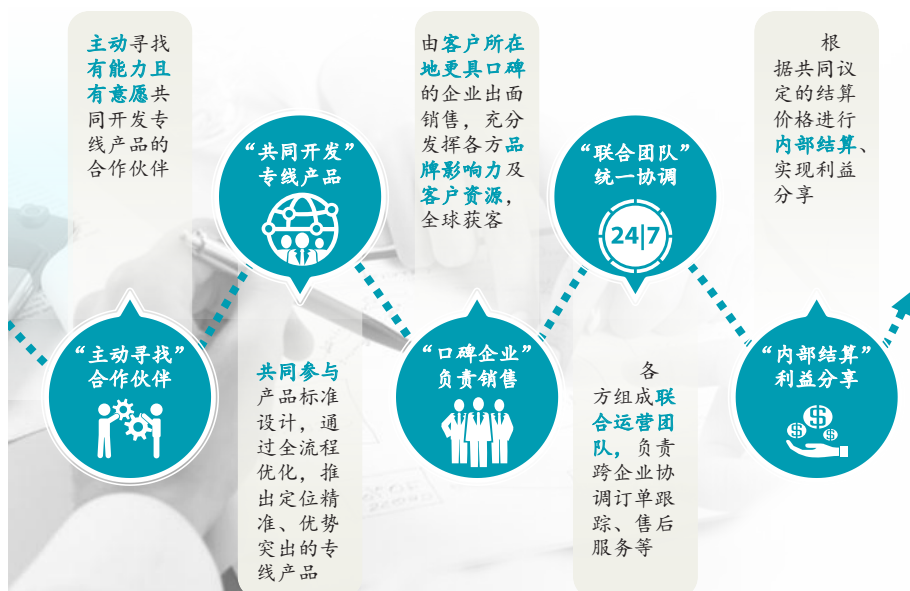
经济性好：基于“一单到底”的产品模式，推广与电商平台或海外品牌的合作，开发并聚集货量，可降低单票运输成本。同时各环节核心企业“强强联合”，也将形成该条线路上具备明显优势的物流产品，以良好的经济性脱颖而出。

打造“一单到底”跨境专线产品的成功要素

我们建议企业选择深度合作，而非当前普遍的采购服务商模式。因为从长

远来看，我们认为深度合作模式具备产品设计和获客两方面的优势，发展潜力更大（见图）。

图 深度合作模式各环节的成功要素



在产品方面，采购服务商模式仅能基于各自目前提供的产品或服务“拼接”成端到端的专线产品，整体优化空间有限；而深度合作的各方共同参与产品设计，整体优化空间大大提升。

在获客方面，虽然采购服务商模式使牵头企业拥有境内外销售的主导权，但建立良好口碑需要时间，往往会在进军国外市场时遭遇获客难。而在深度合作模式下，可由所在地更具口碑的物流企业出面销售，同时可基于各企业的现有客户资源、承接其海外业务，全球获客难度大大降低。

要素一：主动寻找合作伙伴。我们建议，无论是具备全网配送能力的物流企业还是传统货代公司，都应当积极寻找合作伙伴。难的是如何找到合适（有能力且有意愿）的合作伙伴，并且双方就合作机制达成共识。

首先，在接洽阶段，应尽可能大量接触各个环节的参与者，不妨寻求第三方机构或当地市场/行业专家的引荐。第二，在评估阶段，应设计一套合理的评估方法，从业务能力和合作意愿两个层面充分考量目标企业，比如全网配送能

力、当地市场占有率，甚至资金垫付能力（因为内部结算模式通常无法做到日付）。第三，在合作策略层面，应根据市场需求以及该专线上潜在合作伙伴的情况，决定是否建立唯一合作伙伴关系。第四，利益共享是“深度合作”模式得以开展的前提条件，但难点在于如何协商制定出一套各方均可接受的内部结算机制，这对企业的商务谈判能力提出了不小的挑战。

要素二：共同开发专线产品。根据合作伙伴意愿及实力的不同，可由某一方主导，也可多方共同成立项目组进行产品开发，但核心在于各方必须充分参与到产品标准和流程的制定中来。一方面，各方应发挥自身优势，将其业务特点及对当地市场、客户需求的理解体现在产品标准的制定当中，比如各国客户对价格、时效、服务标准的追求皆存差异；另一方面，必须合力开展全流程优化，如果某一环节的服务或流程无法满足产品标准，该环节企业必须努力进行优化，比如线路优化、资源部署、信息系统升级等等。只有这样，才能制定出定位明确、优势明显的专线产品。

要素三：口碑企业负责销售。正如上文所述，由于当地“口碑”企业在品牌影响力和客户资源方面拥有优势，我们建议，物流企业可将产品所有权授予境外当地的“口碑”企业，由这些企业面向客户进行销售并提供售后服务。

要素四：联合团队负责运营。各方应联合成立一支产品运营团队，一方面统筹协调售后服务等跨企业的日常运营工作；另一方面公平地执行监督考核机制，确保各方实际交付质量。

要素五：“内部结算”共享利益：利益共享是“深度合作”模式得以开展的前提条件。各方需协商制定一套公平的内部结算机制，实现利益共享。





在可预见的未来，跨境电商市场仍将快速增长。但目前市面上的跨境物流服务尚不完善。物流企业若能实现强强联手、通力合作，牵头打造“一单到底”、定位精准、优势明显的标准化物流产品，发挥各方影响力进行全球获客，并通过联合团队做好运营及售后，那么这一套“组合拳”势必能让物流企业成为跨境物流市场上的领导者。①

作者感谢同事冯聿娴、张龙娣和刘筱对本文的贡献。

Martin Joerss (尤茂庭) 为麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻北京分公司；

邵岷 为麦肯锡全球董事合伙人，常驻上海分公司；

郭射 为麦肯锡卓越实施中心项目经理，常驻上海分公司。

麦肯锡公司版权所有©2017年。未经许可，不得做任何形式的转载和出版。本文经麦肯锡中国公司授权出版。