



项目目标

库存决策与管理一直是企业降低成本、提高收益的一个重要方面。伴随着网络经济的不断发展，跨境电商的竞争日趋激烈，产品日渐同质化。在市场竞争中，跨境电商企业对成本的控制必然聚焦在库存管理方面。然而，传统的库存管理策略已无法满足跨境电商企业的需求，跨境电商企业库存正从传统的库存管理形式向新型管理模式转变，这样有利于成本的降低和效率的提升。

通过本项目的学习，要求学生了解跨境电商企业的库存、ABC分类法、经济订货批量、最优订货周期的概念；理解跨境电商企业的库存产生的原因及分类；掌握定性和定量库存决策的相关方法；能够结合实际情况选择相应的库存管理模式，保障生产所需的物品供应，并同时实现库存资金量的最小化。



行业快讯

亚马逊商品库存的查看方法和管理策略

(资料来源：亚马逊官网，2024年11月11日，节选)

在跨境电商领域，亚马逊商品库存管理是一项至关重要的工作。无论是对于买家还是卖家，了解商品库存的实时动态都是确保购物体验和销售效率的关键。本文将深入探讨亚马逊商品库存的查看方法和管理策略，帮助大家更好地掌握库存动态，提升业务表现。

一、亚马逊商品库存的查看方法

在亚马逊平台上，查看商品库存的方法多种多样。对于买家而言，最直接的方式是在商品详情页查看“有货”或“暂时缺货”的标识。这一简单的标识能够迅速传递商品的库存状态，帮助买家做出购买决策。

而对于卖家来说，库存管理则显得更为复杂和关键。在亚马逊卖家后台的“库存管理”页面中，卖家可以详细查看所有商品的实时库存数量、安全库存数量以及销售状态等信息。这一页面为卖家提供了一个全面的库存概览，有助于他们根据库存情况进行相应的销售策略调整。

此外，卖家还可以通过亚马逊卖家中心的“在售产品”页面以及FBA库存报告来进一

步了解商品的库存动态。这些工具不仅提供了实时的库存数量，还展示了预计的库存恢复时间、销售排名等关键信息，为卖家制订销售策略和补货计划提供了有力支持。

二、亚马逊商品库存的管理策略

在跨境电商运营中，有效的库存管理策略对于提升销售效率至关重要，以下是一些实用的库存管理策略。

定期盘点与监控：卖家应定期进行库存盘点，确保系统数据与实物库存保持一致。同时，利用亚马逊提供的库存管理工具，实时监控库存动态，及时调整销售策略。

设置库存预警：为了避免超卖或积压库存的情况发生，卖家可以设置库存预警系统。当库存数量达到预设的阈值时，系统将自动发送提醒，帮助卖家及时补货或调整销售策略。

优化补货策略：根据销售数据和市场趋势，卖家可以制订科学的补货计划。通过预测销售量和补货周期，确保库存水平始终保持在合理范围内。

利用 FBA 服务：FBA 服务不仅提供了便捷的物流解决方案，还能够帮助卖家更好地管理库存。通过 FBA 服务，卖家可以享受自动化的库存管理和补货服务，减轻库存管理压力。

综上所述，亚马逊商品库存管理在跨境电商运营中扮演着至关重要的角色。通过采用科学的库存管理方法和策略，我们可以更好地掌握库存动态，提升销售效率，从而实现业务的持续增长。

案例思考：

- (1) 对于亚马逊卖家来说，如何了解商品的库存动态？
- (2) 在跨境电商运营中，有效的库存管理策略有哪些？



知识链接

任务一 跨境电商库存管理解读

一、库存和跨境电商库存的概念

(一) 库存的概念

库存是指为未来使用而暂时处于闲置状态的资源。企业已经购买但尚未投入使用的原材料、零部件、半成品或尚未销售的产成品，以及生产过程中除正在加工、运输、检验之外而处在等待状态的在制品，都属于库存。

(二) 跨境电商库存的概念

跨境电商库存是指跨境电商企业在运营过程中，为了满足海外市场的需求而在各个仓库点储备的原材料、半成本、产成品及其他相关物品。

二、跨境电商库存产生的原因

(一) 库存产生的原因

不管是供应企业、生产企业还是零售企业，库存都是必不可少的。库存的主要作用是调节供需矛盾，起到缓冲作用，具体表现在以下几个方面。

(1) 营销管理层面的问题，如市场预测错误，市场变化超出营销预测能力，订单管理和客户管理衔接失误，等等。

(2) 生产管理层面的问题，如生产批量与计划匹配度不高，安全库存量的基准设定太高，各道生产工序的合格率不均衡，产品加工过程较长，等等。

(3) 物料供应来源层面的问题。如供应商交货周期过长，供应不及时；供应商产能不稳定；担心供应商的供应能力，增大库存以规避风险；等等。

对企业而言，库存有诸多好处，但也存在很多缺点。企业持有库存和反对库存的原因对比如表 3-1 所示。

表 3-1 企业持有库存和反对库存的原因对比

企业持有库存的原因	企业反对库存的原因
防止生产或销售缺货；	库存物资占用企业大量资金；
快速满足客户需求，提高服务水平；	企业要对库存物品进行管理，增加企业运营成本；
战略储备或储存；	库存物资损坏、过期或丢失，造成经济损失；
大批量采购可获取价格折扣；	库存掩盖企业管理问题，造成直接或间接的经济损失；
确保生产的连续性	供应链成员都进行库存，造成库存资源重复

(二) 跨境电商库存产生的原因

跨境电商库存仓库一般分为国内仓库和海外仓。其形成的原因一般基于以下几个方面。

(1) 降低运输与生产成本。库存一方面会增加企业的运营费用；另一方面则可以提高运输和生产效率，降低运输与生产成本，达到运输与生产的平衡。在物流方面，国内仓库的商品从中国直发的基本都是小批量多批次的小件商品，物流成本较低，对运输时效的要求不高；海外仓的商品可以弥补国内直发在大件商品方面的不足，以及对高要求的物流时效需求做出物流运输补充。在采购方面，批量采购的价格优势远远大于少量采购，从产品成本上为自己的销售增强了竞争优势。

(2) 协调供求关系。无论是建立国内仓库还是海外仓，最主要的目的都是满足客户需求、协调供需关系。

(3) 在产品生命周期逐渐变短的电商时代，客户对产品从网上购买到收货的时间要求越来越严格。因此，跨境电商建立产品库存最大的目的就是支持市场销售，满足产品对销售需求的快速反应，缩短产品的物流运输时间。

三、跨境电商库存的分类

(一) 库存的种类

按照企业经营过程和用途的不同，可以对库存进行如下两种分类。

(1) 按经营过程分类。

按照企业经营过程的不同可以将库存分为：周期库存、季节性库存、安全库存、生产加工和运输过程库存、促销库存、投机库存、沉淀或积压库存七种类型。

周期库存：又称经常性库存，是企业正常的经营环境下为满足日常的需求而建立的库存。

季节性库存：季节性库存是投资库存的一种形式，指的是生产季节开始之前累积的库存，目的在于保证稳定的劳动力和稳定的生产运转。

安全库存：由于生产需求存在不确定性，企业需要持有周期库存以外的安全库存。它是为防止未来物资供应或需求的不确定性因素(如大量突发性订货、交货意外中断或突然延期等)而准备的库存，又称缓冲库存。

生产加工和运输过程库存：生产加工库存是指处于生产加工或等待加工状态而闲置的商品；运输过程库存是指零部件、半成品或产成品处于运输状态且即将进行生产或销售的商品。

促销库存：促销库存是指为了应对电商企业促销活动产生的预期销售增加而建立的库存。

投机库存：又称屏障库存，是指为了避免因物价上涨造成的损失或者为了从商品价格上涨中获利而建立的库存，具有投机性质，如一些矿产品或农牧产品等。

沉淀或积压库存：因品质变坏不再有效用，或因没有市场而不能销售的商品库存。

(2) 按用途分类。

企业库存按用途的不同可以分为基本库存、安全库存和中转库存三种类型。

基本库存：在订货之前，库存处于最高水平，日常的需求不断地消耗存货，直至该储存水平下降至零。实际中，在库存没有降低到零之前，就要启动订货程序，也就是说，在发生缺货之前就会完成商品的储备。补给订货的量就是订货量，在订货过程中必须保持的库存量就是基本库存。

安全库存：上文已提及，即为防止未来不确定因素而准备的库存。

中转库存：中转库存是指正在转移或等待转移的、装在运输工具上的存货。在传统观念中，中转库存通常不划在库存范围内，但现在它越来越受到企业的重视，企业可以利用中转库存形成灵活的战略。

(二) 跨境电商库存模式

跨境电商是电子商务快速发展的结果，在 B2C 电子商务模式下，跨境电商库存模式主要有保税模式、直邮模式和集中发货模式三种。

1. 保税模式

保税模式是指跨境电商企业通过集中海外采购，再由物流统一将批量商品由海外发至

国内保税仓库，商品进入保税仓库只统计、不交税，当客户通过网上下单时，跨境电商企业再从该保税仓打包清关，并由物流公司直接发货至客户手中。保税模式具有三点优势。

① 由于保税仓库的货物采用保税暂存模式，客户只要在跨境电商平台成功下单，就能非常快捷地收到订购的商品，同时享受快速退换货服务。

② 受益于大幅度降低进口环节税的税收优惠政策，集中采购模式将大大降低商品的采购成本和物流成本，使商品的成本更低，海淘价格更实惠。客户在省时省力的同时，购买到的是更加物美价廉的海外进口商品。

③ 商品的进口、检验检疫、网上销售，经过全程的阳光监督通道，商品的品质得到了保障，客户的权益得到了保护，同时也解决了售后服务问题。

在这种库存模式中，商品在国内保税仓库，客户下单后商品直接由保税仓库发货，不需要国际长时间运输，相对于其他模式，其时效性比较强，同时商品的破损率也因商品进入保税仓库前的筛选而降低。商品需要从保税仓库发货，故需要提前进货、备货，商品的种类可能不太齐全，一般企业在采用保税模式时，都是对热销的商品进行备货。例如，亚马逊在开始销售图书的时候，为了减少图书的库存，在其海外仓中仅仅保持几十种畅销的图书，而不畅销的图书采用客户下单后海外直邮的模式。

2. 直邮模式

直邮模式是一种比较传统的跨境电商库存模式，是指商家收到订单后，由海外仓库发货，通过国际快递进行运输、清关、入境的消费形式。相对于保税模式，因为需要海外运输，所以速度要慢一些，单个商品的运输费用可能也更高一些，但是商品的种类非常齐全，一般国外销售的商品都可以通过直邮模式购买到。

3. 集中发货模式

集中发货模式(简称“集货模式”，也称“转运模式”)属于专线物流模式，一般通过航空专线将众多同一地区买家的包裹集中发往目的国或地区，再通过当地的合作公司或物流分公司进行配送。因为有集中包裹这样的规模效应，同时又多采用空运的形式，所以集中发货模式的物流时效及运输成本会高于直邮模式中的邮政小包，但低于国际快递。客户下单后，货物将由转运公司集中运送至国内，报关后拆分包裹发送给各个客户，这是目前海淘常见的物流方式。转运公司参与的原因主要有两个：一是境外直邮服务存在覆盖盲区或限制，二是直邮费用过高。转运公司作为中介，为客户在境外签收货物，再将货物发回国内。

任务二 跨境电商库存决策实操

一、跨境电商库存决策的基础知识

(一) 库存管理的目标

每个管理上的失误最后都会变成库存。显而易见，企业管理者都希望在需要的时候获

得原材料、零部件或产成品，同时又不希望提高库存成本，然而，这是两个相互矛盾的需求，怎样在二者之间找到平衡，成为库存决策的首要目标。从更广泛的意义上讲，跨境电商企业可以建立下列三层库存管理的目标。

第一层目标：以库存管理实现整个供应链中物料的有效流动；

第二层目标：建立在企业的立场上，以库存管理支持物流管理的模式，从而促进企业整体目标的实现；

第三层目标：站在跨境电商库存管理职能的立场上，当库存管理者对物料生产有需求的时候，要确保物料顺利到位。

(二) 库存决策的分类

绝大多数的库存管理者都是在上述目标层集合决策的指导下开展工作的。如果对一些职能部门的决策进行回顾可以发现：从整个企业战略角度考虑，有些决策是长期决策，其影响长达几年的时间；有些决策则是短期决策，其影响只能延续几天甚至几小时。根据这些决策重要性的高低，可以把跨境电商库存决策分成如下三类。

① 战略性决策。战略性决策是最为重要的决策，它对企业的运作有着长期的影响，涉及较多资源的占用，具有较高的风险性。战略性决策会给整个企业运作指明前进的方向。

② 战术性决策。战术性决策主要关注中期战略的实施，比较具体，涉及的资源较少，风险适中。

③ 操作性决策。操作性决策主要关注短期战略的实施细节，更加具体，涉及的资源最少，风险最低。

传统的观点认为，战略决策由商业组织的高层管理者负责制定，引导企业的发展步入正轨。这些战略决策为中层管理者提供了目标、环境和限制条件。同样，中层管理者制定的战术性决策也相应地为基层管理者制定操作性决策提供了目标、环境和限制条件。现在，新的管理模式和技术的发展彻底改变了这一传统的做法，绝大部分决策都是通过讨论、协商一致的方法来制定的，基本上不会再出现上传下达的情况。人们越来越认识到，最有决策权力的应该是那些切身参与该项工作的人。然而，库存决策最基本的依据就是满足客户需求的同时，使库存成本最低。

(三) 跨境电商库存中的 ABC 分类法

在量化的跨境电商库存控制决策中，ABC 分类法是一种比较简单的决策方法，也是一种最常用的决策方法。

1. ABC 分类法的基本原理

ABC 分类法的基本原理是，在任何现实的经济管理中，都存在“关键的少数和一般的多数”这一普遍现象。在一个管理系统中，关键的少数总是对系统具有决定性的影响，一般的多数则影响较小或没有什么影响。在实际管理中，如果管理者将管理的重点放在解决那些具有决定性影响的少数重点上，相对于不分轻重缓急地处理所有事务，获得的管理效果要好得多。正是鉴于这种思想，ABC 分类法通过数据分析，找出系统中关键的少数和一般的多数，从而采取对应的分析决策方法。

ABC 分类法根据库存物资的价值或重要程度的差别,将其分为三种类型,如表 3-2 所示。

表 3-2 ABC 分类法

比例	A 类物资	B 类物资	C 类物资
品种种类占库存总品种数的比例	5%~10%	15%~25%	65%~80%
资金占存货总价值的比例	65%~80%	15%~25%	5%~10%

第一类: A 类物资,其库存量小但价值高,在百分比上,A 类产品占库存总品种数的 5%~10%,但其资金占存货总价值的 65%~80%。

第二类: B 类物资,其库存量和价值都适中,在百分比上,B 类产品占库存总品种数的 15%~25%,其资金占存货总价值的 15%~25%。

第三类: C 类物资,其库存量较大但价值量低,在百分比上,C 类产品占库存总品种数的 65%~80%,但资金占存货总价值的 5%~10%。

2. ABC 分类法的依据

ABC 分类法是以库存物资的价值或重要程度来进行分类的。在实际应用中,企业也可根据供应的不确定性、缺货造成的损失程度等因素来进行 ABC 分类。

一般情况下,通过 ABC 分类法将库存物资分为 A、B、C 三类,当库存物资的种类比较多的时候,可以根据需要将其分为 A、B、C、D、E 五类或者更多。在实际工作中,企业也可以根据具体的情况进行分类,以满足自身需要。

3. ABC 分类的库存策略

在对库存进行 ABC 分类之后,跨境电商企业可以根据经营策略对不同类别的库存产品进行不同的控制和管理。不同类别存货的库存控制策略及管理要点如表 3-3 所示。

表 3-3 不同类别存货的库存控制策略及管理要点

库存产品分类	控制策略	管理要点
A 类产品	重点管理	可按周或旬检查盘点、实时记录;降低库存,保证供给
B 类产品	一般管理	可按月或季定期记录、定期检查盘点;定量或定期采购
C 类产品	简单管理	可半年盘点、记录;少次、大量订货

A 类产品。这类产品虽然数量少但价值很高,对企业生产经营非常重要,因此需要企业进行严格的管理和控制。一般对于 A 类库存产品,企业通过加强信息管理,提高库存周转率,降低库存持有水平,从而实现库存成本的最小化。企业对 A 类商品要重点管理。

B 类产品。B 类产品属于一般重要的库存,对于这类产品的管理策略介于 A 类产品和 C 类产品之间。企业对 B 类产品采用一般的管理策略即可。

C 类产品。C 类产品因为库存量大,价值较低,一般不被企业重视。但这类产品对企业的生产、销售又不可或缺,在市场上又比较容易获取,因而企业对 C 类产品一般进行简单的控制和管理。

4. ABC 分类法的实施步骤

第一步: 收集数据。收集有关库存品的单位时间需求量、单价及重要程度的信息。

第二步: 处理数据。利用收集到的单位时间需求量、单价等数据,计算出各种库存品

的单位时间耗用金额。

第三步：编制 ABC 分析表。把库存品按照单位时间耗用金额从大到小进行排列，同时求解每类物资在总物资中的占比，并求解其累计占比百分比。

第四步：确定分类。根据单位时间耗用金额的占比和数量占比，划分出 A 类、B 类和 C 类物资，并根据上述原理对库存品进行分类。

第五步：绘制 ABC 分析图。把已分类的库存品在曲线图上标示出来。

5. ABC 分类法的应用

【例题 3-1】表 3-4 为某仓库中各类物品的年耗用金额数据，根据年耗用金额进行 ABC 分类。

表 3-4 各类物品的年耗用金额

物品编号	年耗用金额/元	物品编号	年耗用金额/元
22	95 000	36	1500
68	75 000	19	800
27	25 000	23	425
03	15 000	41	225
82	13 000	总计	233 450
54	7500		

解：(1) 将物品按年耗用金额从大到小进行排序；

(2) 计算各类物品年耗用金额占总额的百分比；

(3) 根据 ABC 分类法，划分出三类物品。

各类物品的年耗用价值及其分类结果，如表 3-5 所示。由表格内容可知，A 类物品种类占 20%，B 类物品种类占 30%，C 类物品种类占 50%。具体分析过程如表 3-6 和图 3-1 所示。

表 3-5 各类物品的年耗用总值及其分类结果

物品编号	年耗用价值/元	在全部物品中价值的占比/%	分类结果
22	95 000	40.7	A
68	75 000	32.1	A
27	25 000	10.7	B
03	15 000	6.4	B
82	13 000	5.6	B
54	7500	3.2	C
36	1500	0.7	C
19	800	0.3	C
23	425	0.2	C
41	225	0.1	C
总计	233 450	100.0	

表 3-6 ABC 分类

物品分类	对应编号	年耗用价值/元	在全部物品中价值的占比/%
A	22、68	170 000	72.8
B	27、03、82	53 000	22.7
C	54、36、19、23、41	10 450	4.5
总计		233 450	100.0

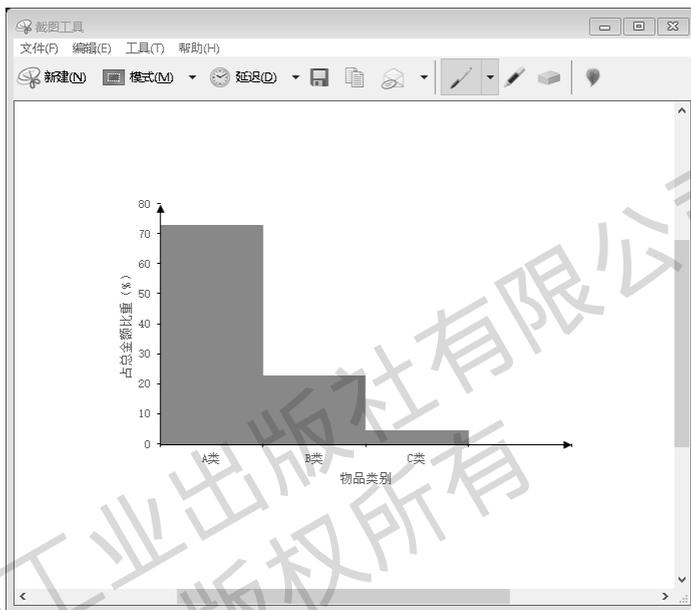


图 3-1 ABC 分类图

(四) 跨境电商库存决策

在跨境电商库存决策中，管理者一般根据库存物品市场需求的重复程度将其划分为单周期库存需求和多周期库存需求。单周期库存需求属于一次性订货，其订货的特点是少量订货或一个周期内一次订货，不重复订货。例如，时尚品或特定节假日商品，人们不会在圣诞节以后购买圣诞树。多周期库存需求是在一个周期内发生多次订货，需要不断补充库存。例如，啤酒、牙膏、化妆品等生活用品。现实生活中的大多数需求都为多周期库存需求。

多周期库存需求又分为独立性需求和相关性需求。独立性需求是指需求的变化不以人的意志为转移，产品的市场需求量是随机变化的；相关性需求则是指产品的市场需求量与其他因素有关，可以使用模型进行定量分析。对于跨境电商企业来说，其市场需求量是无法事先准确预测的，因此可用一些常见的定量模型来度量。

无论是独立性需求还是相关性需求库存，跨境电商库存管理者都需要考虑以下问题：如何优化跨境库存决策，降低库存成本？如何避免浪费，避免过多库存？怎样避免缺货损失和利润损失？跨境电商库存管理的重点聚焦在如何确定库存检查周期、订货量、订货点

(或订货时间)等方面。综合来说,跨境电商库存管理的最终目标就是在提高客户服务水平和降低库存成本两个方面找到平衡,因为二者之间是相互权衡、相互制约的关系。减少跨境电商库存量,可能导致客户服务水平下降;而为了保持较高的客户服务水平,使客户尽早地获得产品,通常需要维持较高的库存水平,但这也会导致库存成本居高不下。

针对跨境电商独立性需求库存管理问题的特点,下面简单介绍常见的定量和定期库存管理策略与方法。

1. 经济订货批量

经济订货批量(Economic Order Quantity, EOQ)是固定订货批量模型的一种,通过平衡采购进货成本和保管仓储成本核算,以实现总库存成本最小化的最佳订货量。EOQ在所有的订货策略中是最经典、最常见的,可以用来确定企业一次订货(外购或自制)的数量。当企业按照EOQ来订货时,可实现订货成本和储存成本之和的最小化。

产品市场需求量和订货提前期被认为是求解产品订货点的两个最重要因素。假设产品的市场需求和订货提前期都是确定的,并且不考虑缺货对企业的影响,可得企业的订货点为:

$$R = LT \times \frac{D}{365} \quad (3-1)$$

式中, R —订货点,即当库存降至此数量时订货;

D —年度需求量,或年度消耗量;

LT —订货提前期(平均运作时间),即开始订货到货物入库的时间。

在现实生活中,因为客户的需求是不确定的、随机的,或者在采购时,运输的延期或采购订单出问题等现象屡见不鲜。为了避免缺货,防止客户流失,企业一般设置安全库存 S 。所谓安全库存,就是为了预防临时需求量增大或到货时间间隔延长而多储备的物资量。具体计算公式为:

$$\text{安全库存 } S = (\text{单位时间最大耗用量} - \text{单位时间正常耗用量}) \times \text{供货周期}$$

考虑安全库存的情况,企业的订货点则为:

$$R = LT \times \frac{D}{365} + S \quad (3-2)$$

式中, S 表示企业为避免缺货而设置的安全库存量。

订货批量 Q 可以根据 EOQ 来求解。一般情况下,企业的总库存成本的计算公式为:

$$\text{总库存成本} = \text{购置成本} + \text{订货成本} + \text{保管成本} + \text{缺货成本}$$

假设不允许缺货的条件下,

$$\text{总库存成本} = \text{购置成本} + \text{订货成本} + \text{保管成本}$$

即

$$TC = D \times P + D \times \frac{C}{Q} + \frac{Q \times H}{2} \quad (3-3)$$

式中, TC —总库存成本;

D —年度需求量;

P —单位商品的购置成本;

C —每次订货成本, 单位为元/次;

H —单位商品年保管成本, 单位为元/年 ($H = P \times F$, F 为年仓储保管费用率);

Q —订货批量或订货量。

使库存总成本达到最低的产品订货数量称为 EOQ, 它是通过平衡订货成本和库存保管成本两方面获得的。EOQ 的计算公式为:

$$EOQ = \sqrt{\frac{2C \times D}{H}} = \sqrt{\frac{2C \times D}{P \times F}} \quad (3-4)$$

此时的最低年总库存成本为:

$$TC = D \times P + H \times EOQ \quad (3-5)$$

年订货批次为:

$$N = \frac{D}{EOQ} = \sqrt{\frac{D \times H}{2C}} \quad (3-6)$$

平均订货间隔周期为:

$$T = \frac{365}{N} = 365 \times \frac{EOQ}{D} \quad (3-7)$$

若增大每次的订货批量, 则有利于减少订货次数, 降低订货成本, 但增大订货批量通常会增加平均库存量, 引起存储成本的上升, EOQ 模型如图 3-2 所示。

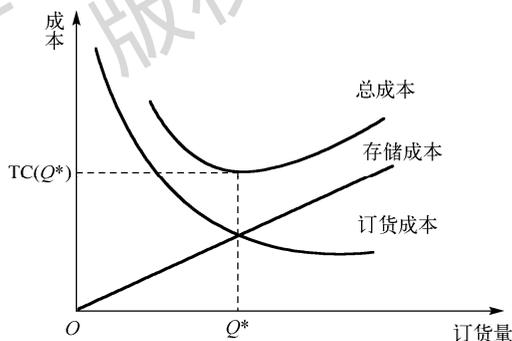


图 3-2 EOQ 模型

【例题 3-2】 某企业库存甲种商品年需求量为 40 000 件, 企业的采购成本为 400 元/次, 库存持有成本为 8 元/件/年, 单位商品的批发价格为 30 元/件, 试求商品甲的 EOQ、年库存成本、年订货批次和平均订货间隔周期。

解: 商品甲的 EOQ 为:

$$EOQ = \sqrt{\frac{2 \times 400 \times 40\,000}{8}} = 2000 \text{ (个)}$$

年库存成本:

$$TC = 40\,000 \times 30 + 8 \times 2000 = 1\,216\,000 \text{ (元)}$$

年订货批次:

$$N = \frac{40\,000}{2\,000} = 20 \text{ (次)}$$

平均订货间隔周期:

$$T = \frac{365}{20} = 18.25 \text{ (天)}$$

2. 定量订货法

定量订货法是指当库存量下降到预定的最低库存量(订货点)时,按照规定数量(一般以EOQ为标准)进行订货补充的一种库存管理控制方法。

(1) (Q, R) 策略。

该订货策略的基本思想是:实时监控企业的库存水平,如发现库存水平小于固定的订货点水平 R ,企业开始向上游供应商订货,订货量为 Q ,经过订货提前期(从下单到货物到手间隔的时间) LT ,收到订货 Q ,库存补充到新的水平。该策略适用于需求量大、缺货费用较高的情况,如图 3-3 所示。

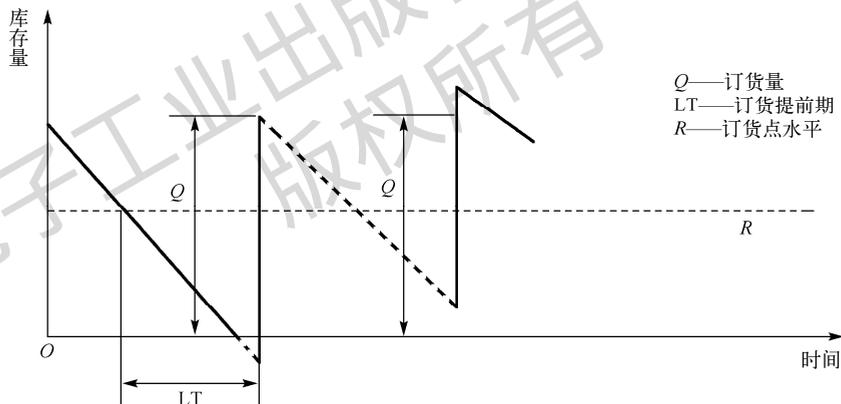


图 3-3 连续性检查 (Q, R) 策略

(2) (R, S) 策略。

该策略也需要实时监控企业的库存量,当企业发现库存量降低到订货点水平 R 时,开始下单订货,若企业最大库存量为常量 S ,假设企业发出订单时库存量为 I ,则其订货量即为 $S-I$ (见图 3-4)。该策略和上述 (Q, R) 策略的差别在于其订货量是根据实际库存量来确定的,故而每次的订货量是随当前库存量的变化而变化的。

(3) 定量订货法的适用范围。

定量订货法同样要求企业库存管理人员实时监控库存水平,一旦发现库存水平低于订货点水平,就向上游供应商订货,及时补充库存,从而避免缺货。通常在下面几种情况下采用定量订货法:

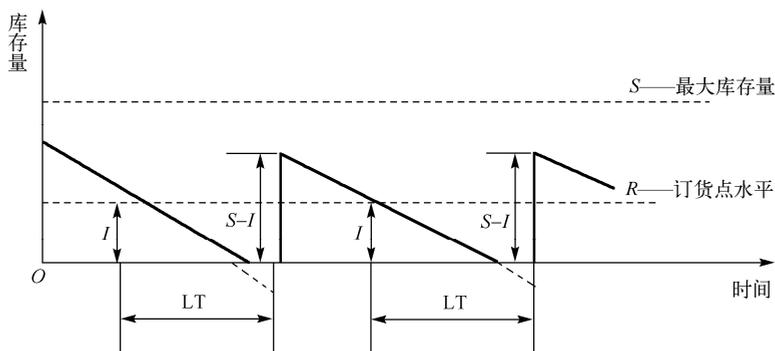


图 3-4 连续性检查 (R, S) 策略

- ① 单价比较便宜，便于少量订货的产品，如螺母、螺栓等；
- ② 所储物资(存货)具备进行连续检查的条件；
- ③ 库存数量巨大、品种繁多的物品；
- ④ 消耗计量比较复杂的产品；
- ⑤ 适用性强、市场需求量稳定的产品；
- ⑥ 需求预测比较困难的维修材料。

3. 定期订货法

定期订货法是一种重要的库存管理方法。其基本原理是：预先确定一个经济订货周期 T 和最大库存量 S ，周期性地检查库存并根据最大库存量、实际库存、在途订货量和待出库商品数量，计算出每次订货批量，发出订货指令，组织订货。

由于定期订货法是按预先确定的订货间隔时间进行补充的库存管理方法，周期固定，因此每次的订货数量可能会发生变化。订货量=最高库存量-现有库存量+客户延迟购买量。该方法适用于 ABC 分类管理中品种数量大、平均占用资金少、需一般管理的 B 类及简单管理的 C 类商品。

二、跨境电商库存管理策略

跨境电商库存管理也称跨境电商库存控制，是指管理者对跨境电商企业生产、经营、服务全过程中的各种原材料、零部件、产成品及其他辅助资源进行管理和控制，使其库存既能满足市场需求，又能实现成本的最小化。它是跨境电商企业根据市场对产品库存的要求及采购的特点，对跨境电子商务库存进行预测、计划、执行和反馈，并采用科学合理的方法对这一系列行为进行有效管理和控制的过程。

(一) 跨境电商库存管理的现状

1. 库存管理的概念

库存管理是指在满足客户需求的前提下，通过对企业库存水平进行有效控制，力求降低企业库存持有水平，提高库存周转效率，实现物流的合理化，以增强企业的市场竞争能力的系统性管理活动。

库存管理的最终目标是提高客户服务水平和降低库存成本。然而，这两个目标呈现二

律背反性，故而在当前资源约束下，企业库存管理实现其目标可以通过两种方式：第一，在满足设定的客户服务水平的前提下尽可能地降低库存成本；第二，在设定的库存成本要求下，尽可能地提高客户服务水平。

2. 跨境电商库存管理

跨境电商库存管理的实质是指对通过电商网站销售产品的库存进行管理、控制和优化的过程，以期通过库存管理策略满足客户对跨境电商业务的需求。过多的库存数量会占用资金，使跨境电商的流动资金较为紧张，投资回报率降低，如果库存过少则会威胁到生产连续性。因此对跨境电商来说，应当衡量资金占用成本及生产保障的关系，合理控制库存量，维持合理的库存水平。

库存管理系统是跨境电商企业预测、计划和实施控制的基础。该系统管理企业仓库、货位、货号等基础信息以及相关财务信息，并对产品入出库种类及入出库单据进行控制。通过 WMS 实时反馈各种产品的入库、仓储、出库等情况，为跨境电商企业核算运营成本提供依据。通过库存数据分析，为管理者（即决策人员）提供库存产品的周转率、资金占用比率、短缺/积压等信息。最后采用合适的库存管理方法，实现提高服务水平和降低库存成本的目标。

3. 跨境电商库存管理的特征

当前跨境电商的库存管理一般采用第三方外包仓储，也就是海外供应商库存管理模式。以联邦快递为例，其在全球范围内各个货源地都设有货仓，形成了覆盖全球的库存网络，因此能够进行库存标准化管理，形成科学的库存管理办法。虽然跨境电商与其库存之间相隔万里，需要通过互联网等现代通信技术来对库存进行远程管理，但是跨境电商的物流企业一般都配套简易的智能信息系统，各种非物流专业的使用者都能方便地进行库存管理，实现信息流、物流的无缝对接。跨境库存面向不同使用者也千差万别，因此也需要满足多种多样的要求。

跨境电商的商品种类逐渐增多和升级，许多大型货物（如家居产品）很难通过航空运送，而采用传统海运将增加时间成本，使运送时间不断拉长，因此跨境电商更多采用海外仓的形式，以缩短商品送达客户的时间，从而能够吸引更多的买家。例如，亚马逊等电商平台都开始鼓励中国跨境电商采用海外仓的形式，这种形式能够增强客户体验。我国跨境电商在北美、欧洲等成熟市场中较多采用海外仓的库存模式，如广州的跨境电商在英国、俄罗斯、西班牙等地自行建立的仓储中心。

总体来说，针对个人与商户能够构成两种库存管理流程，并且可以逐步优化客户体验，在实施过程中，跨境电商库存管理将呈现更多的个性化特征。我们也应当认识到，跨境电商在库存管理方面需投入更大比例的资金，其在整个物流处理中的基础位置将愈加凸显。受跨境电商政策影响，在税务成本逐渐上升、价格竞争日趋激烈的条件下，卖家需要更进一步优化库存策略来降低总体成本，维持盈利空间。

（二）跨境电商库存管理模式

作为跨境电商物流管理中的核心环节，库存管理的最佳状态应当是既能够保障生产所需的物品，又能够保证库存资金量占用最小。当前跨境电商库存管理的模式主要有七种，

包括传统库存管理、零库存管理、供应商管理库存、联合管理库存、客户管理库存、利用第三方物流供应商管理库存和协同式供应链库存管理。

1. 传统库存管理

在传统的库存管理模式中，跨境电商各个单位在物流过程中只针对自己的库存制定管理策略，它是基于交易层次、由订单驱动的一种处于静态的库存管理模式。为了更好地管理企业库存，在避免缺货和降低成本之间寻求平衡点，传统库存管理中常见的方法主要包括以下五种。

(1) 准时制库存管理方法。

准时制库存管理方法是一种被广泛使用的管理方式，是由丰田汽车公司于 20 世纪 50 年代创立的。该管理方法涉及经营理念、生产组织、物流控制、质量管理、成本控制、库存管理、现场管理等企业管理的全过程。丰田的准时化生产模式是一种基于需求和环境的柔性化组织生产模式，它将静态化的流程管理转变为动态化的看板管理和实时控制。准时化生产采用看板管理，实现生产与库存的同步化与均衡化。准时制库存管理方法的基本原理是以市场需求确定供应量和生产量，即供应方根据需求方的要求（包括品种、规格、质量、数量、时间、地点等），将原材料、零部件及产成品，适时、适量、适质地送往指定地点。

(2) EOQ 方法。

EOQ 方法是固定订货批量模型的一种，而 EOQ 方法是指根据单位产品支付费用最小原则确定批量的方法，也是确定批量和生产间隔期时常用的一种以量定期的方法。

EOQ 方法具体要求包括以下几个方面。

- ① 在一定时期内，确定某项库存的耗用量/销售量，这一数量在分析期保持不变。
- ② 每次订货成本固定不变，如订购原材料所花费的订单费、接收验货费用等。
- ③ 单件库存储存成本固定不变，如仓库保管费、保险费及库存资金占用的机会成本等。
- ④ 库存能得到及时补充，因而不考虑保险库存。

(3) ABC 分类法。

ABC 分类法的基本做法是：将企业的库存物资按照价值分为 A、B、C 三类，在库存管理时，对价值高、数量少的 A 类物资进行重点管理与控制；对于价值和数量适中的 B 类物资进行一般管理与控制；对价值低、数量多的 C 类物资采用最简便的方法进行管理与控制。

(4) 再订货点库存法。

再订货点是用来明确启动补给订货策略时的库存单位量。一旦存货量低于再订货点就将进行补给订货。当需求量或完成周期存在不确定性时，需使用合适的安全库存来缓冲或补偿不确定因素。

(5) 库存盘点实践法。

库存盘点，又称盘库，是指使用清点、统计和对账等方法，对进出仓库的物资进行核查，从而明确仓库实际库存物资的数量和质量。

库存的管理要从仓库规划开始。企业可运用各类库存软件，及时了解原材料和产成品在仓库中的动态，检查商品库存，实时更新仓储数据，并设置各种预警机制。

2. 零库存管理

零库存管理是由丰田汽车公司首先采用的，它的基本思想是通过严格管理，杜绝生产怠工、多余劳动、不必要搬运、不合理加工、不良品返修等方面的浪费，达到零故障、零缺陷、零库存的目的。

零库存管理的内涵是在需要的时候，按需要的数量和质量生产所需的产品，其目标是实现低库存，甚至无库存，同时满足生产要求。零库存生产方式以准时生产为出发点，对设备、人员等进行管理、调整，从而达到降低成本、简化计划和加强控制的目的。

零库存与传统库存模式的特点对比如表 3-7 所示。

表 3-7 零库存与传统库存模式的特点对比

因素	传统库存	零库存
库存	资产	负债
安全库存	有	无
生产时间	长	短
起始时间	缓慢	最小
批量	经济批量	一对一
排队	消除	必须
备货时间	可忍受	较短
质量检验	重要	100%
供应商客户	交易关系	合作者
供应来源	多个	单个
雇员	指令	参与

3. 供应商管理库存

供应商管理库存 (Vendor Managed Inventory, VMI)，也称供应商补充库存，是指供应商在与客户事先商量好的前提下管理客户的库存，由供应商决定产品的库存控制策略和库存持有水平。

这是跨境电商基于战略合作贸易伙伴关系而形成的一种库存控制模式，供应商对跨境电商所需要的物资进行管理，这需要一定的协议来保障，同时库存的成本不高，许多跨境电商近年来都采用这种模式。

VMI 的特点是在信息共享的前提下，供应商和零售商进行合作。零售商提供给供应商各种产品的销售时点数据，供应商根据零售商提供的数据制订相应的供货计划、运输计划和库存策略，以满足零售商正常的销售活动。实施 VMI 的优点主要体现在以下两个方面。

① 对于零售商来说，供应商拥有库存可以省去多余的订货部门，使人工任务自动化；还可以从过程中去除不必要的控制步骤，使库存成本更低，服务水平更高。同时，供应商拥有库存，就会对库存考虑更多，并尽可能进行更为有效的管理，通过协调对多个零售商的生产与配送，进一步降低总成本。

② 供应商能按照销售时点的数据对需求做出预测，能更准确地确定订货批量，减少预测的不确定性，从而减少安全库存量，使储存与供货成本更小。同时，供应商能更快响

应客户需求，提高服务水平，降低客户的库存水平。

4. 联合管理库存

联合管理库存(Jointly Managed Inventory, JMI)是一种基于协调中心统一调度的控制模式，与传统的各自为政的库存管理模式相对应，能够克服传统库存控制模式的缺陷，避免供应链中存在的风险，并及时应对市场变化。

不同于VMI，JMI是基于经销商一体化思想的一种风险分担类型的库存管理模式。它强调供需双方同时参与库存管理，并共同制订库存控制计划，以便供应方和需求方能相互协调，以库存管理为桥梁和纽带，实现供需双方的有效合作。

JMI要求管理者应用现代化信息系统技术，将上游供应商的库存联合在一起，建立基于供应商一体化的战略联盟。JMI是生产商基于现代化信息管理系统连接各经销商的库存信息系统。各经销商可以通过JMI系统了解其他经销商的库存信息，以便实现资源的优化配置。并且，各经销商也可以通过制造商的协调达成协议，在保证基本服务水平的前提下，降低各经销商的库存成本。

JMI的施行建立在一个统一的库存管理系统的基础之上。建立覆盖整个经销网络的库存信息系统库，实现企业物流系统的一体化，不仅能够降低经销商的库存量，实现整个供应链库存的最小化，还能实现库存物品的高速运输，快速响应市场需求，从而避免因缺货或延期交货而造成利润损失，最终提高客户服务水平。

5. 客户管理库存

客户管理库存(Custom Managed Inventory, CMI)是指库存管理者根据消费市场的需求情况，由零售商管理库存的一种库存控制方式。因为零售商是最接近消费市场的人群，所以在了解市场需求方面最具发言权。

CMI的主要工作，首先要保证先进先出，先进入库存的货物在市场需要时先出库，避免因不合理放置造成呆料出现；其次要警示即期品，实时监控库存货物信息，及时反馈即期品的相关信息(如数量、生产日期等)，从而提高客户服务水平。

在现实中，零售商常采用1.5倍安全库存法。它是一种库存管理的原则，建议企业在计算安全库存时，将平均需求量乘以1.5倍作为目标存量，虽然计算简单，但在实际应用中需灵活调整。运用1.5倍安全库存法则争取客户订单既有说服力，又能防止断货、挤压客户资金，同时又不至于造成产品积压。优秀的预售订单是计算出来的，它会用数据告诉客户，你应该进这种货，而不是说：“对不起某某老板，我这个月销量任务完不成了，帮我进点货吧！”

1.5倍安全库存法则是协同计划、预测与补货(CPFR)模型在供应链上下游管理中的一种简单易用的实践，实施时要注意以下事项。

① 在帮客户盘点库存、整理库存时，我们要不断向客户灌输先进先出、小心即期品、产品分类码放等观念，让客户明白你所做的工作是替他节省精力、创造价值，客户才会更好地配合你，同时这对你的专业形象和威信的建立有好处。

② 告诉客户你与他是长期合作，追求的是长远发展、合作共赢，而不是一次性的交易。所以你才运用1.5倍安全库存法则帮他下订单，让他知道这种做法的原理和好处，并明白你的建议言之有据，值得信赖。

③ 你的建议订销量不能偏大，一个周期销量1.5倍的库存不至于造成积压；同样不能

偏小，太小容易造成缺货和失销现象，失销会导致销售机会和市场的损失。

6. 利用第三方物流供应商管理库存

在现代化的供应链管理中，企业应考虑到市场资源供应的限制，任何企业都不可能自给自足，成为一个独立的王国。因此，很多企业都利用第三方物流供应商提供的高效库存管理服务，以满足客户的需求，使供应链上的企业能够集中精力发展自己的核心业务，而不用将人力、物力投入到不擅长的领域。利用第三方物流供应商来管理库存，企业不必建造或租用仓储基础设施，可利用专业物流供应商的仓库，以降低库存成本，实现成本的最低化和服务的优质化。

利用第三方物流供应商，其实质是利用企业外部资源，将物流的固定成本转变为变动成本，加速企业的资金周转，同时还可以得到第三方物流供应商专业的物流管理和丰富的经验，以此来提高物流服务水平。第三方物流供应商在整个供应链中具有承上启下的作用，使供需双方都消除了各自不必要的库存，进而提高了企业的整体竞争力。

实施第三方物流供应商管理库存，要建立在相互合作的基础之上，并且要建立一种长期的战略联盟，双方通过收益共享、风险共担的方式实现长期的合作。

7. 协同式供应链库存管理

协同计划、预测与补货 (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment, CPFR)，是一种协同式的供应链库存管理技术，也称协同式供应链库存管理。这种管理模式建立在高度集成的供应链系统中，其目的是降低供应商的库存量，增加供应商的销售量，促进跨境电商企业与上游供应商的深入合作。

1995年，沃尔玛与其产品供应商 Warner Lambert、信息供应商 SAP、软件供应商 Manugistics、美国知名咨询公司 Benchmarking Partners 成立联合工作小组，研究和探索 CPFR 的运营过程与产生的效果。1998年，沃尔玛再次在美国零售系统大会中对 CPFR 进行倡导。目前很多知名企业如沃尔玛、凯马特、P&G、HP 等都在实践这种管理模式。它是当今供应链管理在信息共享方面的最新发展。据统计，采用 CPFR 以后，Warner Lambert 公司零售商品市场满足率从 87% 提高到 98%，直接利润达到 800 万美元。随着 CPFR 取得初步的成功，由零售商、制造商和策略提供商等 30 多个实体企业组成了 CPFR 委员会，与美国产业共同商务标准协会一同致力于 CPFR 的研究、标准制定、软件开发和推广应用工作。

美国商务部资料表明，1997年，美国零售商品供应链中的库存约 1 万亿美元。据 CPFR 委员会估计，通过全面成功实施 CPFR 可以减少这些库存的 15%~25%，即 1500 亿~2500 亿美元。由于 CPFR 巨大的潜在效益和市场前景，一些著名的企业软件商 (如 SAP、Manugistics、i2 等) 正在开发 CPFR 软件系统并从事相关服务。

这种跨境电商库存管理模式能够在降低跨境电商企业库存量的同时，提高供应商的销售量。其优点是能及时准确地对各种超销、脱销、失销现象进行预测，为销售商和供应商的事先准备提供条件。

CPFR 能够有效地展示供应链成员之间的协调与合作关系，它建立在 JMI 和 VMI 的最佳分级实践基础上，并且消除了已有模式的缺点。CPFR 的具体实施步骤如图 3-5 所示。

(1) 计划	(2) 预测	(3) 补给
步骤 1: 确定前端协定 步骤 2: 创建协同商务计划	步骤 3: 创建销售预测 步骤 4: 标识预测中的异常情况 步骤 5: 异常处理与协作 步骤 6: 创建订单预测 步骤 7: 标识订单预测的异常情况 步骤 8: 异常处理与协作	步骤 9: 生成订单

图 3-5 CPFR 的具体实施步骤

CPFR 模型成功运行的关键要素包括以下几点。

- ① 谨慎选择战略合作伙伴。
- ② 明确 CPFR 模式运作的目标体系。
- ③ 建立完善的 CPFR 运行机制。

CPFR 在理念上需要供应商和零售商改变思想，要以双赢为最基本的价值观；CPFR 要求供应商和零售商之间建立完全公开的信息共享机制；CPFR 要求建立以客户为中心的跨组织整合系统；CPFR 的成功运行还依赖于供应链成员的承诺与坚持。

(三) 跨境电商库存管理的策略选择

跨境电商库存策略与订货策略直接相关，不同的订货策略对库存水平的盘查方式不同。跨境电商库存策略和商品品类管理策略也是密不可分的。跨境电商库存管理的策略分类有以下两种。

1. 按盘查方式的库存管理策略分类

按照库存水平的不同盘查方式，跨境电商库存管理策略可分为实时盘查型的库存策略和定时盘查型的库存策略。

一种对库存的盘查方式是实时盘查，通过技术手段持续监控库存水平，当库存水平下降到预先设定的某个值时，即刻触发订货决策；另一种盘查方式是定时盘查，按固定周期（如每周、每月）盘点库存，当盘查所得库存水平低于预先设定的某个值时，触发订货决策。这里可以借助企业资源计划（Enterprise Resource Planning, ERP）来设置库存低位提醒，如全球交易助手的库存管理模块中，可以根据库存策略和订货策略设置库存缺货预警，当库存水平下降到一定值时，系统则自动发出提醒，并自动生成系统采购单。该系统采购单可作为参考模板并导出表格，后续可根据订货策略修改采购数量。

实施库存决策时，跨境电商企业需根据库存产品的持有成本和缺货损失综合确定其库存策略。

(1) 若企业销售的是高附加值产品，并且缺货损失不可接受，此时企业应该提高该类产品的库存水平，以防止缺货造成的直接和间接经济损失。跨境电商企业在做库存决策时，也可以根据库存产品市场需求的波动情况来设置相应的库存水平。例如，某类产品市场需求波动比较大，企业在做决策时要提高该类产品的库存水平，防止需求较大时出现缺货现象；若某类产品的市场需求变化比较平稳，企业在做决策时则要降低该类产品的库存水平，只要满足正常需求即可，这样不仅能满足客户需求，还能尽可能地降低库存成本。

(2) 若企业销售的产品属于低附加值产品，且缺货造成的损失相对较小，此时企业应

该降低该类产品的库存水平，以降低库存成本。跨境电商企业在做决策时也应根据产品市场需求的波动情况来设置相应库存水平。对于市场需求波动较大的产品，企业应该降低库存水平，防止库存积压，减少企业库存成本；对于需求波动较小的产品，企业可以根据实际需求少量提高库存水平。

实时盘查型的库存策略适用于较为稳定的需求模式，所以库存变化也更稳定。稳定的库存变化能保证决策者准确地把握库存水平和订购点。在稳定需求模式下，由于实时盘查型的库存策略的精准控制，一般不会出现缺货的情况。实时盘查型的库存策略关注的是仓储成本与固定订货成本、固定物流成本之间的平衡。而在定时盘查型的库存策略下，我们要考虑需求波动对库存策略的影响。需求波动会导致货物发生缺货，对库存的把控会更难，定时盘查型的库存策略更关注缺货成本与库存成本之间的平衡。另外，实时盘查型策略要求更多的人力投入，对库存系统的构建要求也较高，因此其库存管理成本要高于定时盘查型的库存策略。

2. 按商品品类的库存管理策略分类

跨境电商产品的品类繁多，即使是专注于某个特定品类，其细分产品也可达到上千种。因此，库存策略的选择不应该与商品属性相独立，应该按商品的不同属性进行区别管理。在选择库存策略之前，卖家要事先对产品属性做好详细分析，包括需求均值、波动性、利润、订货量和固定成本等。商品分析也是利润分析，可将商品分为主打商品和次要商品两大类。

主打商品不但单品利润高，而且在总体的产品结构中也占有较大比重，对总体利润的贡献比较大。次要商品本身利润较低，或在总体的产品结构中占比较小，对总体利润的贡献较小。对于主打商品，可以采用库存把控性更好的实时盘查型的库存策略，保持较高的库存水平，避免缺货的发生，在订货策略上应保持稳定的商品供应。而对于次要商品，可以采用定时盘查型的库存策略，以降低总成本。少量缺货并不会给企业带来显著的利润损失，所以对这类商品的库存管理更多关注的是如何高效地利用仓库，降低仓储成本。

对主打商品进行实时盘查型的库存管理时，具体的库存决策还应该考虑平均需求、需求的波动性以及每次订货产生的固定费用。对于需求波动性较高的商品，可以采用安全库存的方式进行备货；对于需求波动性较低的商品，则可以采用 EOQ 模型进行库存管理。从平均需求和固定成本的角度来看，对于高需求均值、高固定成本的商品，应保持较高的库存水平，订货策略应为大批量、少批次订货；对于低需求均值、低固定成本的商品，应保持较低的库存水平，订货策略应为小批量、多批次订货；对于高需求均值、低固定成本商品或低需求均值、高固定成本的商品，在库存水平的选择上应介于以上两种情况之间，保持中等水平的库存。

对次要商品进行定时盘查型的库存管理时，具体的库存决策应该依据商品的平均需求、需求波动性以及利润率来定夺。如果次要商品的利润高于仓储成本，那么高波动性的商品应保持在较高的库存水平，低波动性的商品保持在较低的库存水平；如果次要商品的利润低于仓储成本，那么高波动性的商品应该保持在较低的库存水平，低波动性的商品保持在较高的库存水平。从平均需求与利润的角度来看，对于高需求、高利润的商品，应该选择较高的库存水平；对于低需求、低利润的商品，应该选择较低的库存水平；对于高需求、低利润或低需求、高利润的商品，在库存水平的选择上应介于以上两种情况之间，保持中等水平的库存。

(四) 跨境电商库存管理的注意事项

在跨境电商库存管理过程中，往往会出现一些误区，了解这些误区，掌握有效的管理策略，对于降低库存成本、提高客户服务水平具有重要作用。

(1) 区分产品促销与库存清理。

在跨境电商库存管理中，人们经常混淆产品促销和库存清理的差别。产品促销是指在某种节假日或特定时间，以较低价格销售产品，促进产品销售量的增加，以此来获取企业利润的一种营销方式。而库存清理，其目的则是处理没有销售完或积压的产品。两者主要的区别在于产品促销使利润增加，而库存清理通常利润较小或者无利润。

(2) 库存物品并不是存放越久越好。

零售产品极少出现存放越久价值越高的现象，除了白酒、葡萄酒等少数产品，大部分产品的生命周期都比较短，如果产品长时间存放在仓库里面，就会造成产品过期、变质、包装褪色、表面积满灰尘等现象，这些都降低产品的市场价值。

对于某些换季产品或积压产品，企业应以成本价或更低的价格清理库存，加速资金的周转，降低损失。

(3) 优先将需要清理的库存推荐给老客户。

在跨境电商库存管理过程中，经常会出现一些产品滞销的现象，或者存在一些临期产品，对于这类产品，企业可以有针对性地发送信息给特定的客户，既处理了库存，又挽留了客户，还能让客户感受到企业对客户的关注。

其处理方式为：在每个固定的周期检查库存时，对那些优惠清仓的产品进行统计，然后通过邮件或其他方式通知老客户，告知他们将在什么时间会对哪些产品进行优惠清仓。

(4) 参与平台促销或秒杀活动。

在现代化的电子商务发展过程中，平台日常促销或购物狂欢节成为每个电商企业必须重视的促销方式。例如，京东的“618”、天猫的“双十一”以及亚马逊的“Today's Deals”等。通过平台促销或秒杀活动，企业可以非常快速地清理库存。实践证明，这种方式也是最有效的清理库存方式之一。

(5) 通过折扣网站或拍卖网站发布换季或清仓产品。

对于知名品牌的企业而言，建立产品品牌或销售品牌需要投入大量的时间、资金与精力。为了避免降价清仓等促销活动对产品品牌声誉可能造成的负面影响，企业可以通过折扣网站或拍卖网站发布换季产品的信息。通过这种方式，企业可能无法收回全部产品的投入成本，但可以在不影响品牌的情况下回收部分资金。

企业标兵

Temu：以本土库存模式撼动亚马逊的市场壁垒

(资料来源：搜狐，2024年3月26日，有改动)

自2024年3月15日起，Temu正式为美国消费者提供本土仓库的库存配送服务，摆脱了以往完全依赖从中国发货的模式。这一举措标志着Temu在供应链管理和本地化运营

上的重要突破，进一步提升了其与亚马逊竞争的市场地位。

自 2022 年 9 月在美国推出以来，Temu 一直采用寄售模式。该模式要求卖家按照商定的批发价格将货物批量运送至 Temu 的仓库，由平台负责商品上架、营销、履行订单、客户服务以及定价。这种模式帮助 Temu 在商品质量、选择和价格控制方面建立了优势，但限制了其对其他国家卖家的吸引力。如今，Temu 正向前迈出新的一步，尝试吸引更多本土及国际卖家，特别是已经在亚马逊平台运营的中国卖家。

Marketplace Pulse 的数据显示，目前 Temu 平台的寄售卖家数量已达到 150 000 名，其中在美国本地拥有库存的卖家数量达到 1000 名。这些卖家利用自有仓库或第三方物流(3PL)设施，与亚马逊和 eBay 的本土服务模式形成了直接竞争。未来，Temu 还计划允许美国和欧洲的卖家加入平台，进一步扩大其全球市场的覆盖范围。

在快速交付能力方面，本土库存模式帮助 Temu 缩短了运输时间，弥补了其寄售模式的不足。相比需要经过中国仓库中转的传统模式，拥有本地仓库的卖家为 Temu 提供了更快的配送服务，同时降低了对单一供应链的依赖，有效规避了监管风险。

Temu 此举不仅是供应链整合的体现，也是其市场扩张的重要战略杠杆。通过吸引在美国已有库存的中国卖家，Temu 不仅丰富了商品选择，还为平台消费者提供了更具竞争力的价格和配送效率。这种模式的转型，或将对 FBA 模式形成强有力的冲击，进一步撼动其长期占据的市场壁垒。

案例思考：

- (1) 结合案例，请简要介绍寄售模式的特点。
- (2) 2024 年 Temu 新推出的本土库存模式弥补了其寄售模式的哪些不足？



岗位练兵

物流成本控制

1. 实践项目

假定你所在城市的 A 国际物流公司 2024 年的物流成本为 8 474 760 元，其成本构成如表 3-8 所示。预计 2025 年公司的物流量与 2024 年持平。小明是这家物流公司的负责人，他希望 2025 年公司能够降低成本，多赚些钱。小明计划保持人员数量和劳动生产率不变，经过目标成本分解，包装费要下降 2%，仓库保管费要下降 5%，搬运费要下降 10%，管理费要下降 7%，但信息服务费要增加 2%。

表 3-8 A 国际物流公司 2024 年按功能计算的物流成本表 (单位：元)

费用项目	物流费	功能					
		包装费	配送费	保管费	搬运费	信息服务费	物流管理费
车辆租赁费	2 001 600		2 001 600				
包装材料费	603 680	603 680					
工资津贴	3,573 360			789 710	2 412 020		371 630
水、电、煤气费	108 000			54 000	54 000		

续表

费用项目	物流费	功能					
		包装费	配送费	保管费	搬运费	信息服务费	物流管理费
保险费	133 280			73 300	59 980		
修缮费	296 320			162 970	133 350		
纳税及公用费用	419 540						419 540
削价损失费	262 300			144 260	118 040		
通信费	179 480					179 480	
消耗物品	172 530			57 150	51 740		63 640
软件租赁费	85 480					85 480	
支付利息	260 450			260 450			
杂费	378 740			113 620	113 620		151 500
合计金额	8 474 760	603 680	2 001 600	1 655 460	2 942 750	264 960	1 006 310
功能占比	100%	7.1%	23.6%	19.5%	34.7%	3.2%	11.9%

根据以上资料,请测算 A 国际物流公司 2025 年物流成本的降低情况。同时分析,小明对 2025 年的改善计划如何落地,你给小明什么建议?

2. 实践目的

分析 A 国际物流公司的成本构成,撰写改善报告。

(1)培养学生独立思考和数据解读的能力,并将库存管理基本理论和仓库管理实践相结合。

(2)培养学生逻辑思考和方案设计的能力,学习如何从配送、仓库内部作业、库存管理、信息化等方面综合选择优化方案。

3. 实践要求

重点分析 A 国际物流公司的成本费用组成,了解仓库管理人员、库存管理、库内作业、信息化、货物保险等方面的专业知识。调查你所在城市的配送费用、仓库人员工资水平、货物保险费率,了解当地国际物流企业是如何运作的。

4. 教学实践环节

(1)获取人均工资、车辆租赁、货物保险费率等仓库相关成本的最新资费、相关资源分布等信息。

(2)对比 A 国际物流公司 2025 年的成本降低分解目标,计算各项费用的变动情况。

(3)分工执行,落实各项费用改善的方法。

(4)讨论 A 国际物流公司 2025 年计划的合理性和改进点。

(5)形成最终 2025 年改善方案。

(6)汇报交流。

5. 实践结果

学生以小组为单位,建议 3~5 人为 1 组,分工合作,一周时间共同完成物流成本控制报告并汇报交流。



学以致用

一、不定项选择题

1. 以下不属于定期采购的优点的是()。
A. 控制库存
B. 降低运输成本
C. 节省盘查费用
D. 掌握库存量
2. ABC分类法中, A类物资在总金额中占()。
A. 75%~80% B. 10%~15% C. 5%~10% D. 5%以下
3. 按库存的作用分类, 以下不属于库存分类的是()。
A. 周转库存 B. 安全库存 C. 调节库存 D. 产成品库存
4. 仓库管理应遵循合理利用空间、()的原则。
A. 定点、定位、定量
B. 不断满足生产需要
C. 先进先出
D. 随意摆放

二、简答题

1. 什么是库存? 什么是库存管理?
2. 跨境电商库存的目标优化是什么?
3. 定量采购的优缺点分别是什么?
4. EOQ有哪些缺点?