

分类号 F740.4/139
U D C 339

密级 公开
编号 10741

兰州财经大学

LANZHOU UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

硕士学位论文

(专业学位)

论文题目：海外仓区位选择影响因素分析

研究生姓名：	杨立君
指导教师姓名、职称：	王必达 教授
学科、专业名称：	国际商务
研究方向：	企业国际化运营与发展
提交日期：	2024.05.11

独创性声明

本人声明所提交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 马立群 签字日期： 2024.05.31

导师签名： 王书志 签字日期： 2024.05.31

导师（校外）签名： _____ 签字日期： _____

关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定， 同意（选择“同意”/“不同意”）以下事项：

- 1.学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；
- 2.学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分內容。

学位论文作者签名： 马立群 签字日期： 2024.05.31

导师签名： 王书志 签字日期： 2024.05.31

导师（校外）签名： _____ 签字日期： _____

摘 要

在最近的几年中，中国政府对跨境电商经济的增长给予了高度的关注。随着各种相关的政策文件陆续发布，传统的内贸企业开始探索进入跨境领域，开拓新的业务，这也使得跨境电商对消费者的吸引力逐步增强，为跨境电商经济的快速增长提供了强大的推动力。与境内电商交易相同，物流配送同样是跨境电商交易的最后一步，只有将商品成功送达消费者手中，交易才能算是基本完成，而后期的退换货问题同样依赖于物流。因此，物流是跨境电商交易中至关重要的一环，并受到了政府、相关企业、消费者的广泛关注。随着这些年的发展，国内电商与物流基本实现了协调发展，物流对电商的推动作用显而易见，但是涉及到跨境经营，物流的时效和服务便大打折扣，从而在一定程度上阻碍了跨境电商的发展。海外仓便是在这样的条件下诞生的。作为跨境物流模式的重大创新，海外仓成功地弥补了传统跨境物流的缺陷，包括高额的跨境物流成本和长时间的配送周期等。海外仓的核心目标是将跨境贸易活动转移到东道国本地市场，着重在消费者购物体验上发力，从而使得相关企业扩大市场份额，提高经济效益。

本研究首先从跨境电商和跨境物流的发展现状出发，借助相关图表和数据，揭示了二者的紧密关系，并对各自特点进行了叙述。进一步地，分析和对比了跨境物流的几种传统模式，发现配送时间过长、入境清关障碍多、难以全程监测和追踪包裹、商品损坏及丢失普遍、退换货成本高等等是传统跨境物流的共性问题。在跨境电商领域，存在一个迫切的需求，便是寻找一种新的物流配送方式，它不仅与跨境电商的增长速度相适应，能为跨境电商发展提供支撑，同时能弥补传统物流的缺陷。其次，详细描述了现有海外仓的模式、运作流程，并深入探讨了海外仓在现代跨境物流行业中的关键作用，即为什么要建设海外仓。接下来，文章探讨了在哪里建设海外仓的问题，从企业动因出发，寻找东道国相关影响因素并选取合适的指标对其进行衡量，进而提出相关假设。最后，构建了一个二元 logit 模型，通过数据收集和整理，对相关因素进行实证分析。

在进行实证分析时，本文利用 17 个国家 2013-2022 年间的市场规模、人均国民收入、国家风险指数、外资开放程度、经济自由度等 9 个变量进行分析，研究海外仓的区位选择影响因素。实证结果显示：在企业进行海外仓选址时，市场规模、经

济自由度以及劳动力成本是主导企业规划布局海外仓时的重要考虑因素，企业通常会选择在市场规模大、经济自由度高、劳动力成本低的国家投资建厂；同时，中国与东道国的双边关系、东道国的外资开放程度、东道国的科技水平以及国家风险会不同程度地影响企业海外仓的规划布局。此外，地理距离和基础设施水平在本文研究中对海外仓的区位选择影响关系不大。最后，本文根据研究结论提出建议，认为：企业在投资建设海外仓时应该结合自身实际进行选址；做好成本的控制，深入分析持续经营的可行性。政府应当加强与相关国家的合作，鼓励跨境电商企业“走出去”，同时出台相关法规政策，为跨境电商企业“走出去”保驾护航。

关键词：跨境电商 跨境物流 海外仓 影响因素 logit 模型

Abstract

In recent years, the Chinese government has paid great attention to the growth of cross-border e-commerce economy. With the release of various related policy documents one after another, traditional domestic trade enterprises have begun to explore entering the cross-border field and opening up new businesses, which has made cross-border e-commerce progressively more attractive to consumers and provided a strong impetus for the rapid growth of cross-border e-commerce economy. The same as the domestic e-commerce transactions, logistics and distribution is also the final step of cross-border e-commerce transactions, only the successful delivery of goods to the hands of consumers, the transaction can be considered to be basically completed, and the later return and exchange issues also rely on logistics. Therefore, logistics is a crucial part of cross-border e-commerce transactions and has received extensive attention from the government, relevant enterprises and consumers. With the development over the years, domestic e-commerce and logistics have basically achieved coordinated development, the role of logistics in promoting e-commerce is obvious, but when it comes to cross-border operations, the timeliness and service of logistics will be greatly reduced, which to a certain extent impedes the development of cross-border e-commerce. Overseas warehouse is born under such conditions. As a major innovation in cross-border logistics model, overseas warehouse successfully makes up for the shortcomings of traditional cross-border logistics, including high cross-border logistics costs and long delivery cycles. The core objective of overseas warehouses is to transfer cross-border trade activities to the local market of the host country, focusing on the consumer shopping experience,

thus enabling the relevant enterprises to expand their market share and improve economic efficiency.

This study firstly starts from the current development status of cross-border e-commerce and cross-border logistics, and with the help of relevant charts and data, reveals the close relationship between the two, and gives a narrative of their respective characteristics. Further, several traditional modes of cross-border logistics are analysed and compared, and it is found that long delivery time, many obstacles to inbound customs clearance, difficulties in monitoring and tracking parcels throughout the whole process, common damage and loss of commodities, and high cost of return and exchange of goods are the common problems of traditional cross-border logistics. In the field of cross-border e-commerce, there exists an urgent need to find a new logistics and distribution method, which is not only compatible with the growth rate of cross-border e-commerce and can provide support for the development of cross-border e-commerce, but also can make up for the shortcomings of traditional logistics. Next, it describes in detail the mode and operation process of existing overseas warehouses, and discusses in depth the key role of overseas warehouses in the modern cross-border logistics industry, i.e., why it is necessary to build overseas warehouses. Next, the article explores the issue of where to build overseas warehouses, starting from enterprise motivation, looking for relevant influencing factors in host countries and selecting appropriate indicators to measure them, and then proposing relevant hypotheses. Finally, a binary model is constructed to empirically analyse the relevant factors through data collection and collation.

In the empirical analysis, this paper uses nine variables such as market size, per capita national income, country risk index, degree of openness to foreign investment, and degree of economic freedom of 17 countries during

the period of 2013-2022 to study the factors influencing the location choice of overseas warehouses. The empirical results show that market size, economic freedom and labor cost are important considerations for enterprises when they plan to locate overseas warehouses; enterprises usually choose to invest and build factories in countries with large market size, high economic freedom and low labor cost; meanwhile, the bilateral relationship between China and the host country, the openness of the host country's foreign investment, the host country's scientific and technological level, and the country risk index will affect the enterprises' overseas warehouse location to different degrees. risk will affect the planning layout of enterprises' overseas warehouses to different degrees. In addition, geographical distance and infrastructure level have little influence on the location choice of overseas warehouses in the study of this paper. Finally, this paper puts forward suggestions based on the findings of the study, that: enterprises should combine their own reality when investing in the construction of overseas warehouses to select locations; do a good job of controlling costs, and thoroughly analyse the feasibility of ongoing operations. The government should strengthen the cooperation with relevant countries, encourage cross-border e-commerce enterprises to "go out", and at the same time, introduce relevant regulations and policies to escort cross-border e-commerce enterprises to "go out".

Keywords: Cross-border e-commerce; Cross-border logistics; Overseas warehouse; Influential factors; logit model

目 录

1. 绪论.....	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究目的与意义.....	1
1.2.1 研究目的.....	1
1.2.2 研究意义.....	2
1.3 文献综述.....	2
1.3.1 海外仓模式研究.....	2
1.3.2 海外仓选址研究.....	3
1.3.3 海外仓与跨境电商供应链耦合研究.....	4
1.3.4 跨境电商供应链抗风险研究.....	5
1.3.5 文献述评.....	6
1.4 研究方法与创新点.....	8
1.4.1 研究方法.....	8
1.4.2 创新点.....	8
1.5 论文框架.....	9
2. 跨境电商、跨境物流概述及相关理论基础.....	10
2.1 跨境电商.....	10
2.1.1 跨境电商的概念.....	10
2.1.2 跨境电商的特征.....	10
2.2 跨境物流.....	12
2.2.1 中国跨境物流的现状.....	12
2.2.2 中国跨境物流的特点.....	14
2.2.3 跨境电商物流模式比较.....	15
2.2.4 传统跨境物流存在的问题.....	16
2.3 理论基础.....	20
2.3.1 交易成本理论.....	20

2.3.2 范围经济理论	20
2.3.3 国际生产折衷理论	21
2.4 本章小结	21
3. 海外仓发展现状	22
3.1 海外仓的运作流程	22
3.1.1 头程运输环节	22
3.1.2 仓储管控环节	23
3.1.3 本地配送环节	23
3.2 海外仓模式	23
3.2.1 自建海外仓	24
3.2.2 第三方合作模式	24
3.2.3 一站式配套服务模式	25
3.3 不同模式海外仓差异分析	26
3.4 海外仓普遍优势	27
3.4.1 降低成本, 商品品类增加	27
3.4.2 配送效率高	27
3.4.3 退换货服务先进	28
3.4.4 品牌效应	28
3.5 海外仓布局及规模	28
3.6 本章小结	30
4. 影响因素机理分析及假设	31
4.1 市场规模	32
4.2 劳动力成本	32
4.3 技术水平	33
4.4 经济自由度	34
4.5 双边关系	34
4.6 外资开放水平	35
4.7 基础设施水平	36

4.8 投资风险	36
4.9 地理距离	37
4.10 本章小结	37
5. 海外仓选址影响因素实证分析	38
5.1 变量选取、数据处理与模型构建	38
5.1.1 变量选取	38
5.1.2 数据处理	40
5.1.3 模型构建	40
5.2 模型检验	41
5.2.1 描述性统计	41
5.2.2 似然比检验	41
5.2.3 共线性检验	42
5.2.4 豪斯曼检验	42
5.3 实证过程及分析	43
5.4 结果分析	45
5.5 本章小结	46
6. 结论与建议	47
6.1 研究结论与不足	47
6.2 对策建议	48
6.2.1 企业层面	48
6.2.2 政府层面	49
参考文献	50
致 谢	55

1.绪论

1.1 研究背景

在最近的几年中，中国的跨境电子商务呈现出强劲的增长势头，但跨境物流作为跨境电子商务的最后一环，却在某种程度上制约了它的进一步发展。在这种情境之下，海外仓作为新的跨境物流方式出现。有效地解决了传统的跨境物流配送周期过长、包裹损坏率高、退换货困难等问题。在中国的跨境电商领域中，海外仓的崛起和发展正扮演着日益增长的关键角色。

当前，随着海外仓业务的蓬勃发展和相关政府政策的支持，跨境电商企业正在通过海外仓模式来整合各种相关资源，目的是为了进一步拓展企业在全全球的市场份额。在 2020 年新冠疫情爆发的背景之下，跨境电商行业的表现持续低迷。这主要是因为疫情的影响，导致国内本土的发货受到了一定的限制。然而，在这种情况下，海外仓的优势得到了充分的体现。海外仓能够直接在消费者所在区域的国家发货，因此受到疫情的影响相对较小，消费者的需求也得到了满足。这从多个方面进一步证明了海外仓的优势，以及在特殊情况下海外仓的避险作用。

跨境电商的不断发展使相关企业的实力得以提升，相应地也会有建设和运营海外仓的需求。对于海外仓的建设，选址又是重中之重，既要考虑到成本最小，又要尽可能地辐射范围广，同时还要考虑所在地政治，经济，社会，科技，法律等因素。海外仓的选址，在一定程度上将会影响跨境电商企业的经营。

1.2 研究目的与意义

1.2.1 研究目的

成功运营跨境电商，物流配送起着至关重要的作用。对于跨境电子商务来说，物流会直接影响到消费者的购买效用，是商家与消费者之间的纽带。因此，物流环节的重要性不言而喻。与国内电商相比，跨境电商涉及到的中间环节更多，交易周期更长，遇到的情况也更为复杂。具体表现在时间跨度、空间距离和范围覆盖这三个方面。因此，若要实现高效率的商品流通，就得确保跨境电商物流的科学性和合

理性。若要实现跨境电商的持续繁荣，就得大力促进跨境物流的健康发展。本研究旨在探讨跨境电商持续发展的大背景下海外仓区位选择的东道国影响因素，并对其进行深入分析，构建相应的模型。通过实证检验，进一步探讨这些影响因素的重要性，以便为相关跨境电子商务企业走出国门，在海外进行投资建仓提供科学的理论支持。

1.2.2 研究意义

(1) 理论意义

本研究采用了定性和定量相结合的方法来探讨海外仓的区位选择问题。目前，相关企业使用何种海外仓的模式分析是海外仓研究的主要热点，在海外仓的选址研究中，一方面是通过实例的结果倒推企业选择的正确性，另一方面是通过算法计算模拟出最佳区位。多为微观层面的研究。本研究将国际投资的环境复杂性，影响差异性等因素考虑在内，从宏观层面探讨海外仓的选址。以区位选择的影响因素为切入点，通过构建二元选择模型，以此来研究不同的影响因素对海外仓选址的影响程度。

(2) 现实意义

由于海外仓的区位选择涉及到跨国经营，跨国经营比国内经营涉及到更多、更为繁琐的流程与手续。在选址过程中，不同影响因素的影响程度各不相同。本文对已有资料进行分析，通过实证检验，确定各影响因素在海外仓选址过程中的影响程度，为相关企业在考虑海外仓选址时提供一定的思路。

1.3 文献综述

1.3.1 海外仓模式研究

根据海外仓运营主体的不同，张夏恒（2016）把海外仓的种类归纳为五大类：平台海外仓、自营海外仓、第三方海外仓、公共海外仓以及虚拟海外仓。梅靖煜（2019）认为海外仓运营模式主要有跨境电商平台自建海外仓、第三方海外仓和入驻平台商家自建海外仓。

贸易实务中，提及最多的是亚马逊 FBA、第三方海外仓和自建海外仓三种模式。

其中，亚马逊 FBA 是由 Amazon 建设的海外仓模式。FBA 的物流水平是海外仓行业的标杆。在 FBA 下，Amazon 为海外仓提供了一套完整的物流服务，包括仓储、打包、派送、收款、客户服务和退货处理等环节。尽管运费昂贵和退货问题较为复杂，但 FBA 的服务质量是一流的。第三方海外仓是指规模和资金稍显不足的跨境电商企业通过和专业的第三方海外仓供应商进行合作，由其提供服务的模式。第三方海外仓与客户的沟通比较及时，在清关方面也可代交关税且价格比 FBA 还优惠很多。自建海外仓是指由卖家自己解决在海外建仓、通关、报税、配送等一系列问题的海外仓模式。自建海外仓的最大优势是灵活，企业可自己掌控系统操作和管理。但是，自建海外仓的风险大，成本高。它所遭遇的核心难题在于本土化困难，尤其是在退换货、法务税务以及海外员工的管理上显得相对不足。目前，国内的大型出口跨境电商企业一般选择在海外自建仓库，而一些实力较为弱小的中小外贸企业则往往会选择 FBA、第三方海外仓，或通过合作建仓的形式来实现成本分摊和收益共享。

总体而言，第三方海外仓是当前阶段的主要运作模式。从宏观层面考虑，李向阳（2014）认为，企业要实施差异化战略，选择适合东道国的海外仓运营模式，并与东道国政府加强沟通，寻求政策支持。从微观层面考虑，Zhu&Li（2018），孟亮和孟京（2017）认为，企业应从企业战略和行业动态出发，结合产品特性、业务规模、品牌定位和行业地位等因素，根据其经营发展阶段和竞争战略进行综合决策。蔡俊芳和黄耕（2017）认为，在物流方案智能化、信息技术高速发展情况下，海外虚拟仓正预示着跨境物流在未来发展的新趋势。

1.3.2 海外仓选址研究

海外仓选址的合理性直接影响到企业的配送效率和成本，因此通常会综合权衡费用成本、运输距离以及市场需求等多个因素。不论在国内还是在海外，仓储都是物流配送中心，因此选址策略可以参考国内物流配送中心的多种选址模型，例如重心法、层次分析法、遗传算法以及粒子群优化算法等。

当前，关于海外仓选址的研究主要集中在各类优化算法上。黄瑾（2020）在研究海外仓库的选址时，从海外仓库的运营成本出发，全面考虑了运输、建设、税务、

规模运输折扣、退换货以及库存等多个因素。胡玉真和他的团队（2022）综合考虑了建仓成本、运输成本、运输时间和税费等多个因素，提出了一个海外仓选址的多目标优化模型。该模型通过二分搜索-最小费用流算法对模型进行求解，验证了该模型和算法的有效性和实用性。在研究海外仓的多目标物流网络优化问题时，曹先荣（2019）和林梦嫚（2020）分别选择了层次分析法和多项式时间算法作为他们的研究方法。朱嘉彤（2017）通过使用遗传算法、粒子群算法以及遗传粒子群混合算法对模型进行求解比较，同时将时间惩罚成本考虑在内，发现在遗传粒子群混合算法的应用下，选址效果表现得更为出色。

在海外仓库的选址规划过程中，如何优化海外仓库与客户和供应商之间的运输路线已经成为一个新兴的研究趋势。蒋莎（2019）采用了优化过的粒子群优化算法来解决多目标模型问题，从而确定了海外仓库的最优选址，并进一步明确了海外仓库与供应商和需求方之间的运输路线关系。陈梦南和他的团队（2017）使用粒子群优化算法进行研究，发现在总运营成本最低和客户满意度最高的双目标优化模型下，海外仓库的选址方案存在差异。

1.3.3 海外仓与跨境电商供应链耦合研究

组织协作问题是供应链管理的关键所在。跨境供应链的组成部分一般包括了跨境电商平台、跨境物流、跨境支付、跨境海关和海外市场企业等核心参与者。目前的研究普遍认为，应该增强各利益相关方之间的联系，并促进供应链的整合和高效运作。

伴随着跨境电子商务技术的持续进步，市场竞争已从仅关注商品的成本和质量转向了跨境电商供应链中的服务能力争夺。Shen 及其团队（2020）提出，跨境电商生态系统的理论架构应涵盖跨境供应链智能、跨境物流、跨境支付、跨境产品质量追踪以及跨境海关监管这五大子系统。刘有升和陈笃彬（2016）运用灰色关联理论，并基于复合系统协同度模型进行研究，发现现代物流的发展落后于跨境电商，这是导致两者在系统结构和功能上无法形成有序耦合的一个重要因素。张夏恒（2016）、李昕以及赵儒煜（2019）和朱明（2019）均持有这样的观点：要想实现跨境电商的持续发展，必须对跨境物流进行持续跟进。林子青（2020）认为：跨境电商与跨境物

流的协同生态系统结构，主要可以依赖于物流协同、供应链协同以及环境协同这三种具体的合作策略来达成。Ren 和他的团队（2020）从供应链的整体最优角度出发，提出了一种深度学习为基础的物流服务集成优化决策策略。Giuffrida 及其团队（2017）对跨境电商供应链的分销结构进行了深入研究，并探讨了是通过内部渠道还是利用第三方物流进行分销。海外仓的运营实体和海外市场常常是独立的，这使得获取关于海外仓市场的详细信息变得尤为困难。为了消除成员之间可能出现的“信息孤岛”现象，信息共享成为了一种常见的解决方案。杨欢（2019）的研究结果指出：通过海外仓与跨境电商平台的信息共享，消费者的体验得到了明显的提升，从而增加了市场的需求。

在跨境电商的供应链合作模式中，若缺乏一个合理的利益分配策略，那么供应链各环节的合作关系可能会面临破裂的风险。因此，如何在加强联系的同时做到利益平衡是至关重要的。Yan 及其团队（2021）利用 Shapley 值法和合作收益增量分享机制，对跨境电商供应链中的四种不完全合作的 Stackelberg 决策模式进行了深入研究，对不同模式下的利润进行了重新分配，并为国内的跨境电商企业在选择海外供应商和建立合作关系时提供了有价值的建议。Xu 及其团队（2019）在研究由进口电商公司和海外供应商组成的跨境供应链时观察到，电商公司在从海外供应商大量采购商品并存放在保税仓库后，根据客户的订单进行发货，这可能导致供应商的利润增加而电商公司的利润减少。Niu 和他的团队（2021）在研究供应链的横向协调和纵向交互时观察到，电子商务公司能够根据直邮渠道的中断情况，灵活地调整保税仓渠道的存货。这样可以更好地协同销售渠道。

1.3.4 跨境电商供应链抗风险研究

全球的供应链极易受到如极端气候、自然灾害、全球疫情、贸易政策变动、政治或军事冲突等意外情况的影响。如果全球供应链出现断裂，这将导致库存短缺和物流障碍，从而影响跨境物流的时效性，并降低客户的购买体验。比如，2011 年发生的严重海啸导致全球汽车产业陷入了数月的停滞。2020 年新冠疫情的爆发导致了全球供应链的中断和供需关系的紧张，这也导致了粮食和其他大宗谷物出口国的政府发布出口禁令。2021 年，巴西的咖啡种植区遭受了极端的霜冻天气，导致咖啡的

价格飙升到了近七年来的历史最高点。2022年，俄乌冲突导致了生产的暂停、航运的中断和运费的增加，从而使全球的小麦、玉米供应链面临中断的危机。刘宪立(2021)认为，提高跨境电商供应链的结构灵活性可以有效地对抗供应链的断裂风险。Zhang (2021)认为，跨境电商的供应链应当在弹性与脆弱性之间找到恰当的均衡点，而非仅仅追求高度的弹性或较低的脆弱性。

强化对各种不确定性因素的识别、预测和管理，可有效减少跨境电商供应链中断可能带来的负面效应。Giuffrida (2021)对跨境物流风险进行了详细分类，并针对性提出风险管理策略。Shi (2020)及其团队根据海外仓面临的库存压力提出了一个两个阶段的预测分析方法，通过对库存进行预测分类可以有效地避免将不盈利的物品转移到海外仓库，从而降低了大约20%的库存成本。Liu (2021)利用Markov算法来描述库存水平的变化，并研究了供应链中断对最优库存控制策略的影响，分析了在不同的中断和货物返回类型下的最优控制策略。

1.3.5 文献述评

首先，关于海外仓的运营模式，研究的主题和结构较为单调。目前，关于海外仓的运营模式的研究主要集中在海外仓的各种类型、操作流程、优缺点以及可能的解决策略等方面。没有涉及到海外市场跨境电商生态系统发展状况对海外仓运营模式影响的分析。不可否认，全球各国和地区在经济增长、消费习惯、商业策略以及产业配套设施的完善度上都存在显著的差异。这些差异可能对跨境电商供应链，包括海外仓的参与者和各种海外仓的运营效率产生不同的影响。考虑到不同国家和不同时间段的海外市场跨境电商的产业生态，应将主要目标地区的海外仓营商环境进行深入分析，并根据当时的地理和时间特性来选择最佳的海外仓模式，这将为后续的研究提供改进的方向。

其次，在海外仓的选址和路径优化研究中，过于重视算法的有效性，而忽视了实际应用场景的重要性。在海外仓选址与路径优化的研究领域，目前主流的研究方法是采用传统仓配中心的量化分析模型。通过详细描述建仓成本、运输成本、运输距离、运输时效和海关税费等多个影响因素，构建一个双目标和多目标的模型。在模型的构建过程中，运用层次分析法、遗传算法、粒子群优化算法和搜索算法等多

种优化算法进行计算。最终，评估这些算法在海外仓选址和路径优化方面的有效性和效度。多种算法的研究为海外仓的选址和路径优化提供了理论上的最佳解决方案，但对这些方案的实际操作性的分析仍显不足。事实上，海外仓作为境外市场的仓储设施，需要大量的前期投资，并且面对众多的不稳定因素。与国内相比，海外仓在选址和路径优化时需要考虑的因素更为复杂。如某个地区的经济低迷和市场前景的不确定性，对于这种本应避免的市场环境，如果仅从仓储成本、运输费用、运输距离和配送时效这些因素出发，很可能导致在该地点大规模建设海外仓库的错误决策。再如，在某些国家，为了维护国内产业或为了更好的监管，可能会禁止或推迟允许外国商家在国内独立运营。在算法研究的过程中，那些可能影响海外仓库选址的外部因素基本上是无法得到充分体现的。显然，由于海外市场的跨境电商产业的发展状况、市场的监管强度和各国的政策差异等多种因素的作用，海外仓的最佳布局应该围绕海外市场进行“场景化”的建模，而不是仅仅依赖算法的优化结果来进行定位。

再者，对于海外仓与跨境电商系统之间的耦合协调，本土合作并没有得到足够的关注。当前，关于海外仓与跨境电商系统的协同研究，主要集中在跨境电商、跨境支付等线上平台企业与线下跨境物流企业的合作关系上。研究的焦点也主要集中在海外仓的头程备运和中程仓储管理这两个关键环节的运营成本优化上。对于海外仓与本土零售商、物流配送公司、跨境电商平台、跨境支付公司和海外仓之间的合作和利益协调，目前的研究主要集中在“本土专业管理人才的缺乏”、“本土化运营成本过高”和“退换货处理效率不高”等问题的定性分析上。尚未看到海外仓、跨境电商平台等企业与海外市场本土化企业的合作模式、利益分配和触发条件等机制被整合到最优化模型的分析中。

最后，在跨境电商供应链出现中断的情况下，海外仓的应急管理研究仍需进一步深化。在研究跨境电商供应链中断的影响和应对策略时，目前主要关注的是供应链结构的灵活性、库存商品数量的控制、库存商品种类的搭配、不确定性风险控制、供应链管理技术等方面。这类研究主要集中在供应链断裂危机的早期预防措施上，却往往忽视了事件发生中和事件发生后的有效控制和调整。新冠疫情所引发的全球供应链的中断和应对措施的延迟，正是这方面存在的问题的体现。然而，鉴于跨境

电商供应链所面对的众多不稳定因素，企业很难始终准确地预测危机的具体发生时间和地点。因此，增强供应链在出现断裂时的紧急处理能力也是至关重要的。面对跨境电商供应链可能遭遇的断裂风险，各企业应当主动加强早期的预防和控制措施，并在断链事件发生时，强化应急响应计划的设计和执行。海外仓在跨境电商供应链中起到了关键作用，它对于确保供应链的流畅运行具有重大作用。过去的研究很少涉及到海外仓在全球供应链稳定中的“补漏”功能，这为进一步的研究提供了广阔的空间。

1.4 研究方法与创新点

1.4.1 研究方法

(1) 文献分析法

本文研究重点是海外仓，海外仓的建设和经营属于对外直接投资方式中的绿地投资，同时海外仓是跨境物流的一种方式，与跨境电商有密切联系。因此，对涉及到的对外直接投资理论、跨国经营、跨境电商、跨境物流、海外仓选址与经营等方面的文献进行梳理、阅读、总结、归纳，并结合自身理解，完成相关研究。

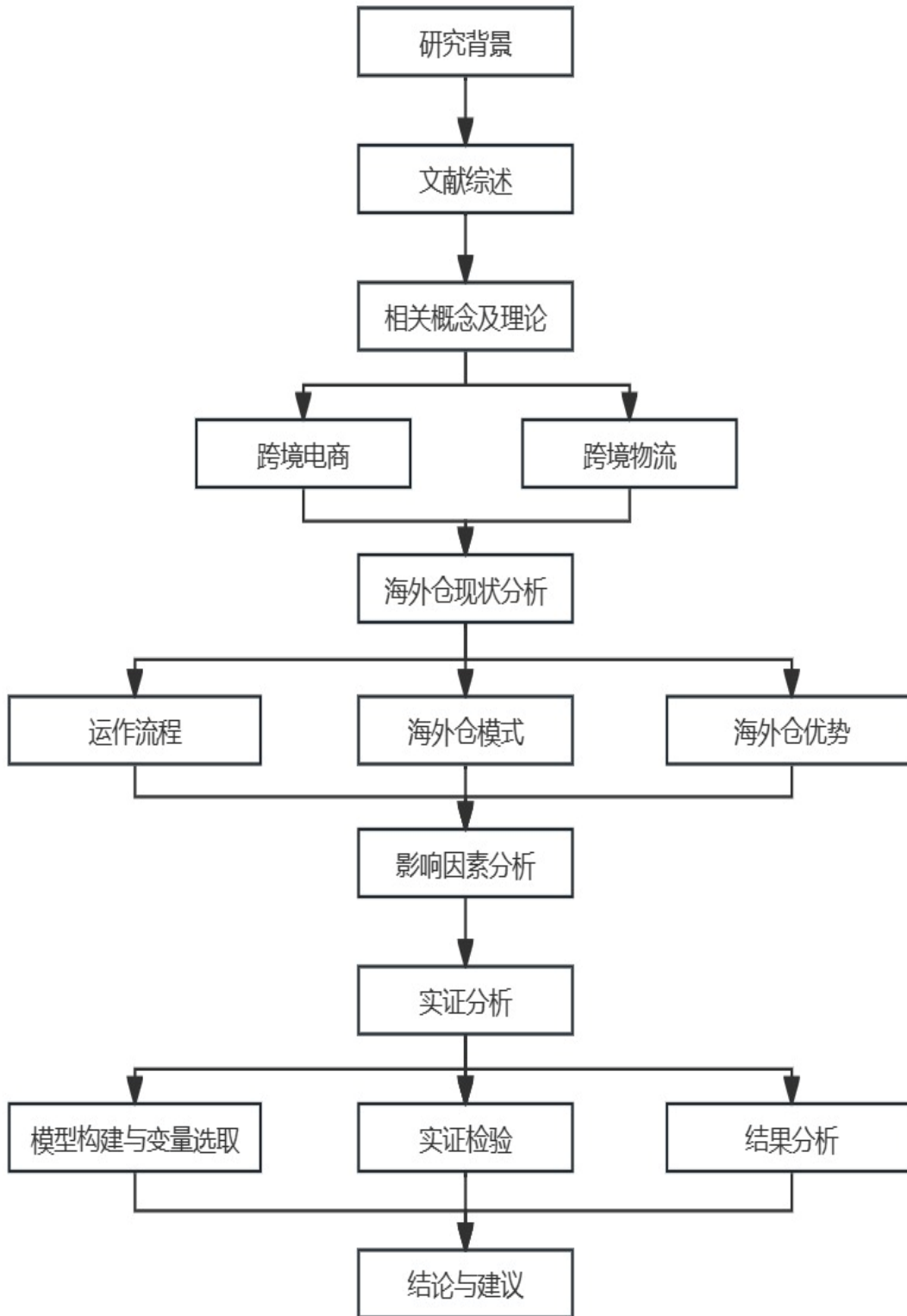
(2) 实证分析法

经过对东道国视角下相关因素对海外仓选址影响的深入分析，本研究采用二值选择模型，并选择了东道国的市场规模和劳动力成本等作为主要的解释变量。在此基础上，引入地理距离和投资风险作为控制变量，并以是否建立海外仓作为二元被解释变量。探讨海外仓区位选择影响因素。

1.4.2 创新点

在当前的海外仓选址研究中，主要考虑的是目标企业微观层面的选址，对已建立海外仓的企业进行结果倒推，来验证其选址的正确与否。海外仓在本质上属于对外直接投资的绿地投资，本文在对外直接投资的视角下，以海外仓选址的影响因素为切入点，通过构建二元选择模型，以此来研究不同的影响因素对海外仓选址的影响程度，并在此基础上进行实证分析，使结论更具说服力。

1.5 论文框架



2.跨境电商、跨境物流概述及相关理论基础

2.1 跨境电商

2.1.1 跨境电商的概念

跨境电商,是指交易主体通过电子商务平台进行商品或信息的交易、支付结算,并利用跨境物流将商品送达并完成交易的国际商务行为。

由图2.1可知,2020-2022年由于全球新冠疫情的影响,中国跨境电商市场规模增长率下降,但是总体上仍然呈稳定上升趋势。可以看出中国跨境电商的发展潜力巨大。

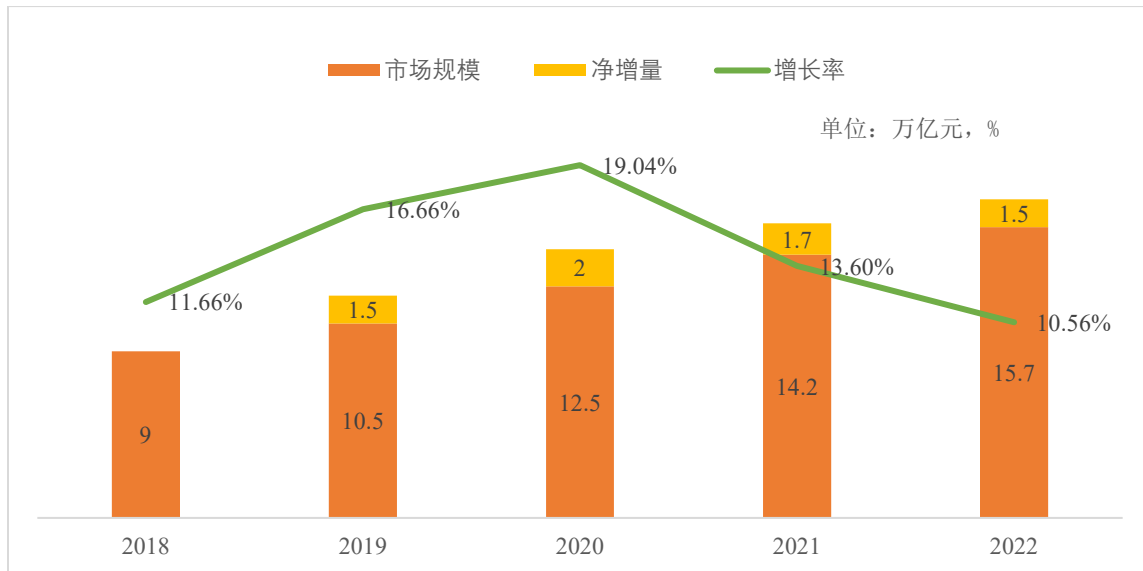


图2.1 中国跨境电商市场规模及增长趋势

资料来源：中国海关

2.1.2 跨境电商的特征

跨境电商将电子商务和国际贸易相融合,其发展得益于互联网科技的进步,主要面向国外个人消费者,其具有如下特征:

(1) 全球性

在过去,由于地理距离的限制,国际贸易所受影响较大。一方面,个人消费者

难以了解别国的市场和商品；另一方面，即使有了解，也难以获得。互联网技术和运输行业的变革在很大程度上改变了这种状况。商务部消息显示，中国已经成为世界上网购市场最大的国家。相关企业为进一步提升经济效益，将目光放在了国际市场，在全球范围内进行商品和服务输出，使得贸易领域加宽，层次提高。借助网络这一媒介，消费者不再对自己钟爱的商品感到遥不可及，或者需要支付高额费用去国外购买，只需一部手机，几步操作，就能轻易地购买到所需要的商品。互联网成功地将全球各地的交易参与者紧密地联结在一起，从而实现了交易信息最大程度共享。

（2）多边性

传统贸易的参与者较少，大多数为两国之间，很少涉及到第三国或更多国家。而跨境电商交易涉及到的国家、主体、交易环节众多，有多国家参与、多单位参与、多人员参与的特征，交易环节还会涉及到信息流、物流、资金流、商流等。在实际交易中，经常会出现甲国商品经乙国卖家销售给丙国消费者的情况。因此，跨境电商使得交易从传统的双边模式逐步转变为多边模式，传统双边贸易的线状结构被新型的网状结构所取代。

（3）无形性、无纸化

传统的贸易活动是一种有形的商品交易，从签订合同到中期合作再到交易结束，每一步都是通过书面形式完成的，并且详细记录。电子商务贸易的迅猛增长极大地推动了数字产品的更新和服务的升级。复杂的纸质交易文档被无纸化的交易方式所取代，不仅节省了资源，还显著提高了信息传递和货物买卖的效率。买卖双方通过电子邮件和电子商务平台，能够及时沟通信息，增进了解，打破了传统的实物交易模式，进一步丰富了商品交易的种类。

（4）隐蔽性

网购在为消费者带来便利的同时也为某些居心不良的人群提供了违法犯罪的工具，跨境电商更是如此。由于买卖双方分属不同的国家或地区，像传统贸易中的欺诈风险在跨境电商交易中同样存在，虽然跨境电商平台的保护机制逐渐完善，但是

仍存在漏洞。此外，偷漏税等问题明显，这是由于在进行跨境电子商务交易时，由于各种条件的限制，很难准确得到相关参与方的真实准确信息，例如：商家实际营收，消费者身份，是否存在欺诈等。这不但会影响到交易参与者的利益，还会对国家机关如税务部门的审计和核实工作带来困难。

（5）时效性

与国内贸易相比，国际贸易更关注交易的时效性，如果信息传递不及时，极可能使交易终止。例如汇率的波动，市场上商品价格的变化都可能导致交易取消。在传统的国际贸易中，由于地理位置和通信技术的限制，信息的发送、接收和交流存在一定的时间差。随着技术的更新以及跨境电商的发展，上述问题得到了有效解决，使交易突破了时空的限制，能够迅速地将信息从一方传递到另一方，大大简化了复杂的交易流程，并提高了交易的时效性。

2.2 跨境物流

2.2.1 中国跨境物流的现状

贸易的发展离不开物流的进步，二者是相互影响、彼此共生的关系。中国海关的数据统计显示，2022年，中国从事跨境物流的企业总数达到14万家，年增长率保持在10%以上（见图2.2），跨境物流市场规模达到2.36万亿元，年增长率在15%左右（见图2.3）。可以看出，中国跨境物流行业的增长势头强劲，潜力巨大。但是需要看到，跨境物流市场规模不及跨境电商市场规模的1/5，与跨境电商相比，仍然存在一定的差距。物流是电商交易的中心环节，物流顺畅才能保证消费者的最低效用。目前跨境物流尚不能完全满足跨境电商的增长需求，这也限制了跨境电商的进一步扩展。

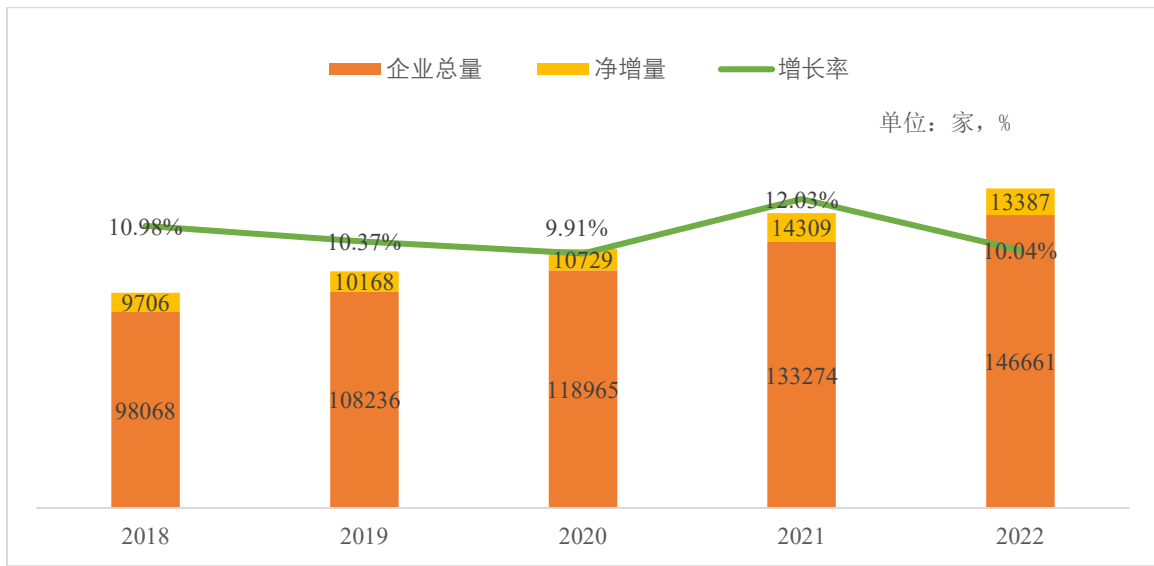


图2.2 中国跨境物流企业总量及增长趋势

资料来源：中国海关

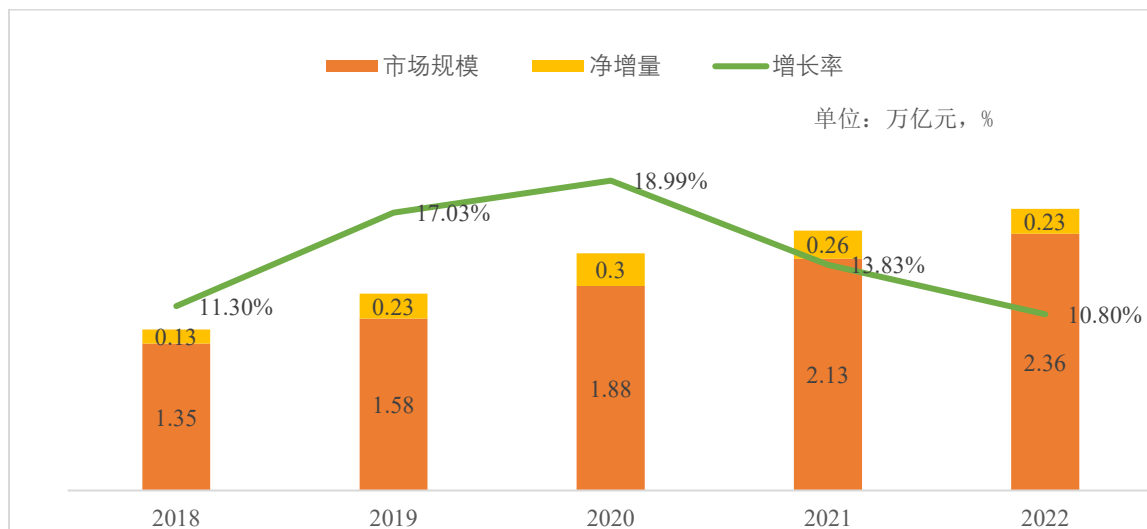


图2.3 中国跨境物流市场规模及增长趋势

资料来源：中国海关

鉴于此，京东物流、菜鸟网络、顺丰速运等龙头企业都在积极开展跨境物流快递的服务项目。以京东国际物流为例，其为客户提供一站式跨境解决方案，包括方案设计、仓储运输、报关报检、增值服务等。同时还在全球建立了90多个海外仓，总管理面积达到90万平方米。在国际覆盖范围、物流配送效率、物流信息采集等方面都取得了显著进展。

2.2.2 中国跨境物流的特点

(1) 跨境物流规模大

截止到2022年底，中国跨境物流市场规模达到了2.36万亿。物流是跨境电商交易过程中的核心环节，它使得商品从生产地或者卖方手中转移到消费者手中。多个因素的共同作用促进了跨境物流规模的持续扩大。其中最重要的因素是经济的高速发展。众所周知，跨境物流与国内物流的主要差异在于跨境物流涉及到的交易主体更多，流程和手续更为复杂。因此，当商品在各国之间流通时，税务、物流路径等因素的变化将不可避免地对其产生影响，这也催生了更多更长的产业链。中国政府在企业“走出去”方面向来持支持态度，并会通过出台政策保护企业的合法权益。同时，中国国际地位的提升和产品质量的提高也使得外国消费者对“中国制造”的认可度提高。虽然近些年经济增速放缓，但是在进出口贸易方面，不论是总量还是增速，都保持稳定上升的态势。

随着时间的推移，跨境物流的规模将持续扩大，这与消费者的消费观念密切相关。我国已成功地实现了全面脱贫，人们的生活需求已经不仅仅局限于基本的温饱，开始追求精神层次的提升。无论是中国还是外国，出国的成本都相对较高，普通大众出国购物的可能性相对较低，而他们又是最大的消费群体。因此，海淘成为了越来越多人首选，这也相应地推动了跨境物流规模的扩大。当人们能够通过跨境物流体验到之前从未体验过的商品和感受时，他们会更加频繁地购物，这将推动跨境物流的进一步发展。

(2) 合作模式多样

中国企业与贸易伙伴在跨境物流合作方面采取了多种策略，包括直接投资、签订合作协议、进行并购等。如何将国内物流与国际物流有效地连接、选择何种合作方式以及如何进行运输等，以便更广泛地被利益相关方所接受，是跨境物流发展过程中面对的问题。

投资合作模式指的是中国的物流企业向国外的物流公司进行资金注入，建立两家原本并无直接联系的物流公司之间的联系，使得贸易便利化程度提高，从而提高两国之间的物流效率。投资合作更多地发生在企业之间，例如，中国某公司对境外某公司进行投资，获得相应股权，并有权参与公司经营等。协议合作模式指的是对

涉及到的相关合作方式、合作时间、合作方法进行协商并签署协议的过程。与投资合作相比,协议合作更多发生在国与国之间。例如,中国与某国签署全面合作协议。收购与并购指的是直接将对方企业吞并,纳入己公司旗下,后续各种经营活动由己公司全权处理。并购方更多的是国家或者相关行业的龙头企业,因为涉及的收购和并购成本相对较高,需要并购方有非常强的综合实力。

虽然跨境物流的合作模式有多种,但在选择合作方式时,需要根据不同国家、企业或产品的实际情况进行综合比较,深入考虑和比较各种可能的因素,以确定最合适的合作策略。

(3) 智能信息化

目前,大数据、人工智能、云计算技术已经成熟并得到普及,各行各业开始将这些高科技应用于实践中,跨境物流领域也不例外,并对智能物流给予更多的重视。智能化技术在物流行业的广泛应用不仅扩大了物流的服务范围,同时还增强了商品传输的效率,大大减少了物流运输的时间成本。传统物流需要手工分拣,单单这一环节就会消耗大量的人力和物力。智能机器人的出现解放了人力,并且效率和准确率更高,同时还能做到自动入库,自动出库。考虑到本文所研究核心是海外仓,海外仓的经营离不开东道国当地的人力资源,以机器人代替人力,不仅可以节约成本,还能便于管理,降低潜在风险。

在中国的物流领域,众多企业开始建立自动化的流水线和人工智能系统。在未来,物流行业将更加趋于信息化和智能化。

2.2.3 跨境电商物流模式比较

中国的跨境物流模式主要有:邮政小包、国际快递、第三方物流、海外仓。下面将各种模式作对比(见表 2.1),以更直观看出各种模式的优缺点。

表 2.1 跨境物流模式比较

	邮政小包	国际快递	海外仓	第三方物流
价格	低	高	低	高
时效	高	低	高	低

表 2.1 (续)

	邮政小包	国际快递	海外仓	第三方物流
配送时长	长	短	短	短
安全性	低	高	高	高
服务范围	世界各地	大部分地区	部分地区	大部分地区
产品限制	多	多	少	少
客户满意度	低	高	高	高
海关报关方式	邮政清关	商业清关	商业清关	商业清关
收寄主体	中国邮政	出口企业	仓储	第三方物流企业

资料来源：作者自制

2.2.4 传统跨境物流存在的问题

(1) 经济层面

①物流的成本相对较高

由于物流行业是一个多元化的服务领域，它涵盖了如个人资料、运输路径、租赁成本和人工开销等在内的多种要素，所以，不论是在中国还是国外，物流的总成本都相对较高。昂贵的物流费用对公司、物流团队以及消费者都带来了某种程度的潜在风险。此外，跨境物流还会涉及到海关（出口国、进口国、中间国）、运输（何种方式、何种路线、是否转运等）、税法等，相关成本会进一步升高，而升高的成本则会转嫁给商家、消费者、物流公司和快递站点。

跨境物流十有八九是伴随着跨境贸易进行的。跨境电商占据市场份额，获得核心竞争优势的一个重要原因在于无理由退换货。当中国商品经过各种繁琐程序送达境外消费者手中，只要消费者不满意，便可申请退货。如果在东道国没有海外仓接收申请退货的商品，那商品便需要原路返回，这无疑是把先前走完的程序再逆向走一遍，物流成本进一步增加。而跨境物流不同于国内物流，时间周期更延长，短则数周，多则数月。长此以往，对企业的发展是极为不利的。

②运输及配送周期长

作为消费者，关注的是商品购买所带来的效用，追求的目标是效用最大化。不同于实体店的现买现用，跨境物流的配送需要较长的时间，在等待的过程中，消费

者的购物体验将会逐渐降低,如果商品再不能使消费者满意,将进一步降低其效用。

在跨境物流领域,运输距离是既定事实,难以更改。除非变换运输方式,但是运输方式的变化势必带来成本的变化,这中间多出的价格需要消费者补偿,因此很少会有消费者选择运费昂贵的运输方式。此外,跨境物流运输的货物涉及到不同国家的安检,通常情况下,各国对相同货物的安检流程和标准不尽相同,很可能出现在甲国符合放行标准,在乙国被扣留或者无法入境这样的情况。如此一来,将会影响商品的运输周期。这无疑会导致运输及配送周期的延长。由于上述问题的存在,很多电商企业在物流配送方面停滞不前,这已经变成了限制中国跨境物流进一步发展的一个障碍。

③跨境物流在正向层面存在不足

跨境物流正向层面包含发货地物流、国际运输、收货地物流三个方面,且有时间顺序,发货地物流在前,国际运输在中,收货地物流在后。通常情况下,跨境物流至少涉及到两个国家,因此传统的跨境物流流程都包括了上述横向层面的三个环节。消费者下单购买商品,商家需要将商品从所在国仓库运输至港口,商品经由港口出港,经过一系列运输、手续顺利抵达目的国,在目的国选择合适的运输工具和运输路线送至目标客户手中。如果不涉及后续的退换货处理,这样的一套流程才算走完。

就发货地物流与收货地物流而言,二者相对独立,只需考虑本国相关产业的情况。对于一个国家来说,其国内的物流路径、工作人员和对特定区域的了解程度,都能在相对较短的时期内完成关键节点的物流任务。国际运输的主体虽涉及到不同国家,但经过上百年的发展,已经形成了一套科学完整的管理体系,加之国际运输业的惯例和传统可以有效保障运输的顺利进行。上述三个层面任何一个单独来看,都显示出机制的高度成熟。而跨境物流将发货地物流、国际运输、收货地物流三者联系在一起,形成一个有机的整体,一个环节的失误极容易影响到后续的物流调度与计划,这无疑增加了整个物流系统的复杂性。

2020年新冠疫情给全球外贸产业链带来了沉重打击,众多国家因此实施了一系列贸易限制措施,消费者下单的商品无法顺利出港,运抵目的国的商品无法顺利进港等。与此同时,局部战乱的情况也在每天上演,商队、船队不得不绕行战乱区域,

这又延长了运输周期，影响了后续的物流计划。这些都在一定程度上都限制了跨境物流的发展。虽然有上述不利因素的存在，但是跨境电商的发展势头正盛，进而带动跨境物流的进步，各国都在大力发展相关产业。但是也需要看到，跨境物流的影响因素是多方面存在的。例如，海况与天气、港口条件等。在这样的背景下，妥善管理发货地物流、国际运输以及收货地物流的各个环节变得尤其关键。

④跨境物流在逆向层面存在缺陷

与正向物流相反，跨境物流的逆向层面主要描述了商品从到货地发送到发货地的过程。通常情况下，当商品申请退货或换货时，跨境逆向物流便会随之出现。在退换货申请发生后，相当于又把流程重新走了一遍，并且中间涉及到的清关、商检等环节都不能落下，每一步骤都需要支付额外的成本，成本的增加无疑给企业带来危害。国内逆向物流可以有相关保险为卖方提供补偿，虽然跨境物流也有保险加以保障，但是保费与国内物流相比要高昂得多。有时甚至会出现商品的价值不足以补偿逆向物流成本或者逆向物流产生的成本远远超过商品的价值的情况。

在国内物流领域，退换货情况经常发生，对于跨境物流而言同样如此。前文谈到，跨境物流涉及环节众多，并且每个环节都相当复杂，因此任何一个节点都有可能出现货物退换的情况。而对于这种现象，在之前很难有一个妥善的解决措施，现在随着海外仓的兴起与发展，这个问题在一定程度上得到了有效处理。

(2) 文化层面

全球共有197个主权国家和地区，根据不同的标准可划分为不同类型的国家。根据政治制度划分，可分为资本主义国家和社会主义国家。根据经济程度来划分，可分为发达国家和发展中国家。根据宗教信仰来划分，可划分为伊斯兰国家、基督国家、佛教国家、无信仰国家。无论是哪种国家，每个国家都有自己的传统文化，并以此来区分是否为外来者。不管是哪种国家，经济发展都是不可回避的问题，任何国家都将经济发展放在第一位。

对于跨境物流而言，商品的交易势必会使得两国的文化得以接触。会出现两种结果：融合与碰撞。有的国家的消费观念比较先进，所以消费者在购买国外商品，选用国外服务时会更为积极；有的国家消费观念相对保守，所以消费者在接受国外产品和服务时不会主动甚至抗拒。

文化背景的不同往往影响到一国的内外政策。跨境物流的发展同样受到这些差异的深刻影响。文化多样性与文化差异性为跨境物流发展过程中需要重视的。如何平衡各国的文化差异，并在这些差异中寻找共同点，进而推动双方的合作共赢，成为跨境物流发展的关键议题。

(3) 法律层面

法律作为人类最低的道德底线，在几千年的发展过程中逐渐趋于完善、合理。但是中西方的法律差异较大，中国的法律属于大陆法系，将各种可能出现的情况通过法律条文的形式书写在册，并按照这些条文进行判罚。中国的法律注重的是对集体利益的保护，维护社会秩序。西方法律属于海洋法系，以人为本位，更强调人的权利，注重人的合法权利以及财产及隐私的保护。

由于经济、政治、文化等因素的差异，原本不那么复杂的争端可能会变得错综复杂。而法律往往反映的是社会统治阶级的意愿，代表统治阶级的利益，因此法律通常只适用于本国的国情和发展状况。物流法同样如此，通常情况下只适用于本国的法律主体，其适用范围必须要根据具体的案件进行适当的调整，否则将无法发挥出它应有的作用。因此，很可能出现这样的情况：同样的经济案件，在甲国法庭的庭审结果和在乙国法庭的庭审结果可能完全相反，甲国与乙国企业间的纠纷只适用于其中某一国的法律文件。当然，这也可能与纠纷发生的地点有关，如果在甲国发生了纠纷，通常会适用于甲国的法律而不适用于乙国的法律。跨境物流便会因此而受到不利的影晌。

除了上述法律国别适用性之外，法律与经济基础的适用情况同样值得关注。前文谈到，中国跨境物流规模保持10%以上的年均增长速度。上到国务院，下到地方政府都在出台相应的规范性文件，鼓励企业“走出去”，大力发展跨境电商和跨境物流，并期望通过完善法律法规，为跨境电商和物流的持续发展保驾护航。虽然现阶段关于跨境物流的法规日益增多，并在一定程度上保障了跨境物流从业者的利益，促进了跨境物流的发展，但是需要看到，与实际需求相比，仍然不够充分。这主要包含了以下原因：首先，法律是上层建筑的一部分，上层建筑通常要适用于经济基础的发展。法律并不能涵盖社会生活的各个方面，当出现了某个案件，没有法律条文能够解释的时候，才会进行法律的修正。而法律的制定和修正涉及环节众多，不

是短时间可以完成的。这就使得立法出现一定的滞后性，并会导致现存的问题不适用于现行的法律。其次，当前关于跨境物流行业的规定多数为政策性文件，政策性文件不同于法律，当发生纠纷时，不能作为法庭裁决的依据。前文谈到，一国的法律尚且不能适用于另一国，更不必说效力更低的政策性文件。最后，跨境物流交易涉及环节众多，任何一个环节都可能出现纠纷，每个环节的法律都是分散的，这可能会导致企业在处理法律问题时互相推卸责任，从而使问题无法得到解决，影响整个跨境物流系统的运作。

2.3 理论基础

2.3.1 交易成本理论

交易成本的概念最早在 1937 年科斯《论企业的性质》中提出。他指出，交易成本是获得准确市场信息所需要的费用以及谈判和经常性契约的费用。简单而言，交易成本包括信息搜寻成本、谈判成本、缔约成本、监督履约情况的成本、违约成本。威廉姆森将交易成本划分为事前和事后两大类。事前成本包括了签约、谈判、保障契约等成本；事后包括了适应性成本、讨价还价的成本、建构及营运的成本、约束成本等。

海外仓在区位选择过程中，不可避免地会产生上述各种成本。就事前成本而言，由于市场机制的不完善，相关企业会实地考察海外仓选址，这其中会产生搜寻成本；选址确定后需要与东道国相关方进行谈判，随之产生谈判成本；进展顺利则会签订合作协议，产生缔约成本。当一切准备就绪时，企业需要投入资金进行海外建仓活动，为此不可避免需要用到东道国的人力、物力等资源。由此产生事后的各种交易成本。企业的运营目标是实现利润最大化，因此会在各个环节节省交易成本，以实现最大利润。

2.3.2 范围经济理论

范围经济理论指的是企业业务领域的扩大带来经济效益提升的现象。范围经济的侧重点在于业务领域而非生产规模。例如：生产多种类的产品或者延长业务链以提升经济效益。相关企业通过将现有资源进行优化、整合，实现成本的降低，提升

企业竞争力。范围经济的一大优点是，企业能够进入众多的细分市场，从而提高其抵御风险的能力。

海外仓的本质是将跨境贸易活动转移至东道国当地进行，是国内业务在境外的拓展和延伸，通过进入东道国市场，占据一定市场份额，从而实现效益的提升。

2.3.3 国际生产折衷理论

邓宁是跨国直接投资学派代表人物，他的国际生产折衷理论为企业开展绿地投资、跨国并购等行为提供了坚实的理论基础和先进的指导意义。他认为，所有权优势、内部化优势和区位优势构成了企业国际直接投资的能力。所有权优势与内部化优势是企业自身所具备的，区位优势是外在的，是东道国所提供的。本文研究重点是区位选择，因此在这里只探讨东道国的区位优势。

企业开展跨国直接投资，应当充分利用区位优势这一因素。它涵盖了两个核心要素：首先是东道国的不变优势，包括资源丰富、位置优越、气候温和等；其次是变化优势，包括经济发展程度高、政治稳定、贸易自由等因素。

海外仓的投资建设属于对东道国进行绿地投资，因此相关企业会着重考察东道国的区位优势。海外仓的建设与运营必然会用到东道国的人力资源、因此企业通常会选择在劳动力成本低的地方投资；其次，海外仓要想获得持续发展，必须有广大的消费群体，因此，经济发达的广阔市场是海外仓的重要选址目标；最后，海外仓属于跨国经营活动，东道国的政府态度，外资政策，市场准入原则等都会影响到海外仓的区位选择。

2.4 本章小结

本文的研究重点是海外仓的区位选择，而海外仓是跨境物流的一种方式，跨境物流的发展又依托于跨境电商的发展。因此本章重点探讨了跨境电商和跨境物流的发展现状、各自特点以及传统的跨境物流存在的难题，为引出下文发展和经营海外仓奠定基础。此外，海外仓属于对外直接投资方式中的绿地新建投资，因此本章另对相关对外直接投资理论和贸易成本理论进行了简要描述。

3.海外仓发展现状

3.1 海外仓的运作流程

海外仓是跨境电商中最重要的物流节点之一，也是中国外贸进出口企业拓展国际市场的重要途径。海外仓头程运输（从中国到东道国）主要依赖于传统的货物运输方式，通过实施批量出口策略，不仅可以显著减少运输的成本，还可以突破传统直邮方式在货物运输上的局限性，从而使得交易的商品种类变得更加丰富，进一步提高卖方备货供货能力。



图3.1 海外仓运作流程图

资料来源：作者自制

传统跨境电商是在消费者下单后，由出口电商将货物从国内发出并输送至目的国目标客户手中。在海外仓模式下，出口电商提前将货物备好，运输至东道国的海外仓中进行存储，在消费者下单后，货物直接从海外仓发出，配送至目标客户手中，缩短了供应链，减少了相关参与者，直接接触到海外客户。

3.1.1 头程运输环节

海淘用户在购买境外产品时，对品质的要求往往极高，而部分商品具有季节性的特征，稍有不慎，便会增加海外仓的库存压力，影响海外仓的良性运转。海外仓是国内电商企业在境外的代理，需要与总部保持密切联系。对于运送到海外仓的货物的种类和数量进行深度研判，要深入调研当地市场的规模和消费者的偏好以及购买力，做出明智的规划，进一步整合了供应链中的物流、仓储和销售等关键环节。

在头程运输过程中，要制定合理的运输计划，根据货物的特性选择合适的运输路线和运输工具，提高资源利用率，对相关物品采取保护措施，加强与相关方的沟

通交流，对运输过程实施监测和控制，同时要做好风险管理，建立应急预案，保障头程运输的顺利进行。

3.1.2 仓储管控环节

海外仓处于跨境供应链的中间环节，货物进出库管理和仓储监控是其关键职能。头程运输的货物经过一系列运输抵达东道国，海外仓工作人员需要办理进口清关、拆分包装、货物入库等工作。前文讲到，消费者下单后，货物直接从海外仓发出。因此，海外仓仓储管控的重要性在于确保货物的安全、完好和及时发货。为此，需要考虑到货物特性、仓储设施、人员配置等因素，做到分类存放、标识清晰、便于存取和管理。同时，要保持海外仓的整洁和卫生，定期检查货物的数量和质量，防止损坏和丢失。此外，还应选取合适的统计方法和统计指标做好库存统计工作，了解海外仓库存情况，从而预测市场需求，进一步调整库存结构。

3.1.3 本地配送环节

在海外仓诞生之初，其职能只有仓储管控，随着海外消费者需求的增加和客户资源的积累，海外仓的业务链条已从存储扩展到销售。前文谈到，跨境电商退换货问题相比于国内电商更为普遍，因此，业务链条的延伸和扩展，不仅仅是为了实现及时的配送服务，同时也是为了降低逆向物流产生的成本，更好地解决退换货相关问题。当消费者下单后，海外仓根据消费者预留的信息，将所需商品从仓库中打包、配送至消费者手中，此过程需要借助东道国的物流系统来实现。此外，对于某些国土面积小的东道国（欧洲国家），通常情况下1-2天便可以将货物运送至东道国各个角落。海外仓的本地配送使得跨境电商企业获得了独特的竞争优势，大大缩短了消费者等待周期，提高了消费者效用，促进了跨境电商和海外仓的健康发展。

3.2 海外仓模式

学术界目前关于海外仓的模式划分并不一致，本文通过资料查阅和借鉴以往研究，将海外仓模式划分为自建海外仓、合建海外仓和第三方海外仓。

3.2.1 自建海外仓

自建海外仓通常是拥有雄厚实力的平台型公司（亚马逊、京东）和物流公司（顺丰）利用其资源和资金在东道国建立并运营的海外仓储设施。自建模式下，海外仓负责相关运输、清关、仓储、库存、发货、退货等事宜，并为入驻商家提供上述服务。

该模式主要特点为：

（1）绝对控制权

在传统跨境物流模式下，不论是平台还是商家，对货物的掌控只存在于国内运输这一环节，当货物出海后，对货物的掌控能力被大大削弱。自建海外仓使得整个物流过程包括头程运输、中程管理、后程配送各个环节牢牢掌握在卖方手中，所受影响小。绝对控制权使得企业能够自主安排货物的运输时间、运输路线、运输数量，从而更符合企业的整体利益。

（2）成本节约

绝对控制权使得企业能监测和控制海外仓经营的全过程，海外仓涉及环节众多，每一环节都需要加强与相关参与者的合作。与非自建仓不同，自建海外仓可自主选择合作伙伴，且无需再支付仓储费、配送费、佣金等。同时，商品品类的增多容易形成规模效应，业务链条的延伸有助于形成范围效应，使得成本在长期得到分摊。此外，库存周转率和资金周转率的提高将有利于进一步节约成本。

（3）品牌价值高

在自建模式下，由于是为自己干，海外仓所有的业务和服务带来的效益都进入自己口袋，为进一步扩大市场份额，企业会想方设法满足消费者的合法权益。为此，必然会在产品质量和服务质量上下功夫，以提高消费者满意度。此外，企业会选择专业的团队进行海外仓的管理，在业务、财务、法规、政策等方面更为熟悉，使海外仓运营更加高效和安全。进而有利于树立企业的良好形象，实现品牌价值的升级。

3.2.2 第三方合作模式

第三方合作模式是指规模和资金稍显不足的跨境电商企业通过和专业的第三方海外仓供应商进行合作，由其提供服务的模式。合作模式主要分为两种：一种是租

用现有海外仓，电商企业通过向海外仓供应商提供运费、仓储费、佣金等，获得相关服务；另一种是与第三方合作建设海外仓，与第三方共同对海外仓进行管理，同时还需支付头程运输的费用。在这种模式下，合作的第三方通常是深耕物流行业的企业，相比自建模式的自主运营，第三方提供的服务往往更加高效。

该模式主要特点为：

（1）进入与退出门槛低

前文谈到，采用此模式的企业多为资金和规模不足的中小企业。美国供应链与采购协会数据显示，第三方海外仓可以降低合作企业13%的资金投入和3.7%的成本。对于租用的商家而言，减少资金投入，对于合建的企业而言，只需支付物流费用。此外，与自建海外仓的风险自担相比，企业承担的风险较低，当商家盈利能力减弱或者战略调整时，退出流程和手续也相对简单，从而在一定程度上减小了企业的后顾之忧。

（2）服务专业化

该模式下的海外仓供应商深耕于跨境物流行业，有着先进的管理经验与运输系统。深刻了解国际贸易、国际运输的规则和流程，他们在长期发展的过程中积累了丰富的实操经验，建立了高效的物流体系，能为合作企业提供最优方案，最大限度地降低成本。

（3）市场前景好

需要看到，当前从事跨境电商行业的多为中小型企业，这类型企业往往只专注于产品的质量。然而，跨境电商规模的持续扩大，对相关企业提出了更高的要求，产品的质量只能满足消费者的部分效用，当今消费者对物流的时效也格外关注。这就迫使相关企业在物流方面下功夫，而碍于自身实力的限制，建设海外仓不够现实，第三方海外仓的出现正好满足了企业对物流时效的要求。未来，跨境电商规模将进一步扩大，相关企业会进一步增加，这为第三方海外仓提供了广阔的市场前景。

3.2.3 一站式配套服务模式

一站式配套服务模式是指以海外仓为基础，为跨境电商企业提供定制化的物流、商业服务模式。最具代表性的企业是亚马逊。根据商家的不同需求，为其提供包括

商品运输、仓储管理、供应链优化、金融服务、品牌推广、贸易合规等方面的服务。这种模式下，企业只需付款即可，因此参与者多为对各环节业务流程不太熟悉的跨境电商入门企业。一站式配套服务使企业可以专注于扩大生产，提高产品质量。

该模式主要特点为：

(1) 资源整合

从事此种类型海外仓的公司多为行业内的龙头企业，他们对跨境电商、跨境物流行业了解颇深，对市场走向、消费者需求、行业政策等有准确的认识和判断，借助其先进的管理经验、广泛的社会关系，对行业内的资源进行有效整合，为客户提供量身定制方案。

(2) 优化跨境电商供应链

跨境电商供应链相较于国内电商供应链涉及的环节和主体更多，更加强调上下游产业链联系的紧密性。由于是龙头企业在操控和管理整套体系，一站式配套服务提供的服务相比自建自营海外仓更加专业。对人流、物流、资金流、运输流、信息流的优化效果显著。

(3) 市场潜力大

龙头企业根据入驻商家的需求，为商家提供从售前、到售中、再到售后的定制化海外仓服务，一来托管服务能提升商家的体验，不必操心产品质量以外的事宜，二来专业的服务（例如本地配送）能提升消费者购物体验。两个因素叠加使得一站式配套服务的市场潜力巨大。

3.3 不同模式海外仓差异分析

表 3.1 不同模式海外仓对比

类型	建仓方式	适用企业	建仓成本	经营风险	收益	优势	劣势
自建模式	平台、物流企业自建	经营规模大、资金实力雄厚的特大型企业	高	高	大	①规模经济效应 ②范围经济效应 ③自主性强 ④具有战略意义 ⑤资金周转率高	①东道国法律、法规、政策限制 ②建设、运营、维护成本高 ③跨文化管理难度大

表 3.1 (续)

类型	建仓方式	适用企业	建仓成本	经营风险	收益	优势	劣势
合建模式	租赁、合作建仓	大中型企业	中等	中	中	①进入及退出门槛低 ②经营风险低 ③优势互补、合作共赢	①对商品控制性不足 ②容易出现“扯皮”现象 ③第三方企业信誉、质量难以确定
一站式配套服务模式	龙头企业自建	经验不足的中小型企业	无	低	低	①迅速进入市场 ②整合资源 ③优质托管服务	①方案制定存在难度 ②灵活性差 ③商品标准化要求高

资料来源：作者自制

3.4 海外仓普遍优势

3.4.1 降低成本，商品品类增加

跨境电商经营最主要的成本为物流成本以及退换货成本，跨境电商面向的群体通常是国外单个消费者，消费者在下单时往往不会大批量购买某种商品，即使是一件商品，经营者也需要将商品打包输送至国外，这就不可避免地会产生高昂的运输费用。同时高昂的运费也限制了小件廉价商品的出海，在一定程度上阻碍了跨境电商的发展。而海外仓的头程运输具有大批量的特点，可提前将各类商品运送至海外仓库中，在这一过程中实现规模效应，从而降低成本，提高企业经济效益。

3.4.2 配送效率高

传统物流模式下，消费者下单后，跨境电商企业才开始对商品进行分拣、打包、运输。这一过程短则一周，多则数月，如果地理距离较远，时间将更长。海外仓直接根据消费者的下单信息，选择对应的商品从海外仓库中发出，节省了传统物流模式中从海外运至本国的时间。使得商品配送仅发生在东道国国土上，提升了消费者

购物体验。

3.4.3 退换货服务先进

前文谈到，跨境电商的退换货现象相比国内电商更为普遍。随着网购的普及和人们消费能力的增强，消费者对商品的关注呈现出多元化的取向，已不仅仅关注商品的价格和质量，同时还会关注商品的配送时效和售后服务。传统物流模式的退换货成本高昂，甚至出现退换货成本高于商品价值的现象。海外仓模式下，退换货商品进入海外仓库，再选择合适的商品从海外仓发货，不仅节省了时间，而且大大降低了成本，同时还提升了消费者购物体验。

3.4.4 品牌效应

企业经营非常重要的一点是企业的品牌形象，良好的品牌形象能帮助企业吸引客户，海外仓在东道国国土经营，与东道国消费者地理距离接近，通过在东道国实施口碑营销能够实现品牌效应，这是传统物流模式所欠缺的。品牌的增强能加深消费者对企业产品的理解和认同，从而获得更广泛的销路，增加企业的经济收益。此外，品牌形象的深入人心能够获得东道国政府的认可，使经营风险降低。

3.5 海外仓布局及规模

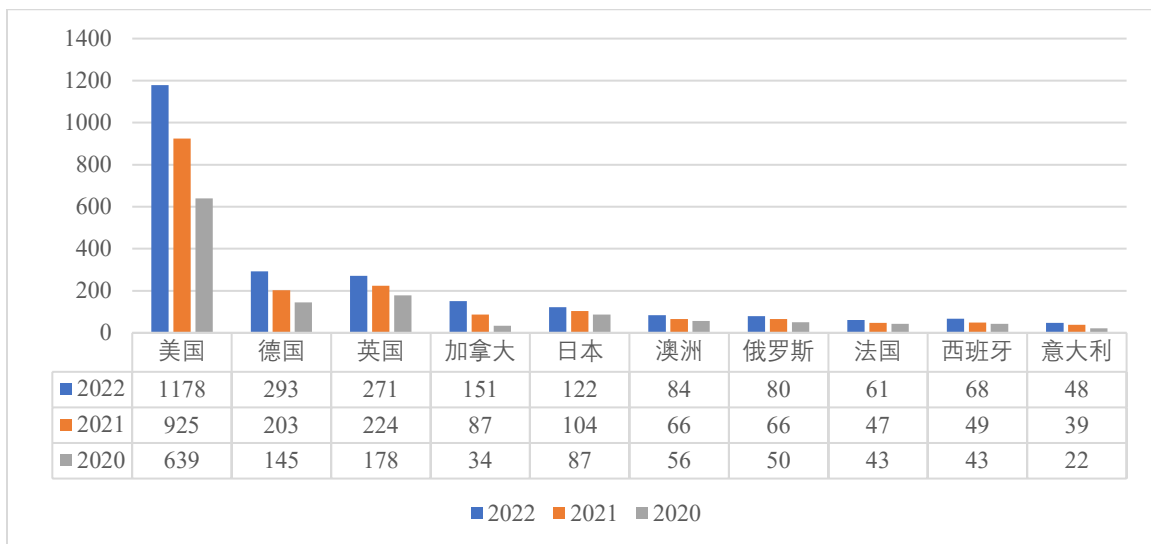


图 3.2 主要国家海外仓分布

资料来源：跨境眼观察

根据《2023 海外仓蓝皮书》数据（见图 3.2），截至 2022 年年末，海外仓数量前十的国家或地区为美国、德国、英国、加拿大、日本、澳洲（含新西兰）、俄罗斯、西班牙、法国、意大利，合计 2356 个仓库，较上年末增长 30.17%，面积合计约 2600 万平方米，较上年末增长约 58%。其中，美国市场 2022 年新增 253 个海外仓，新增面积 653.5 万平方米，平均单仓面积达到 1.41 万平，呈现出一定的规模化趋势。

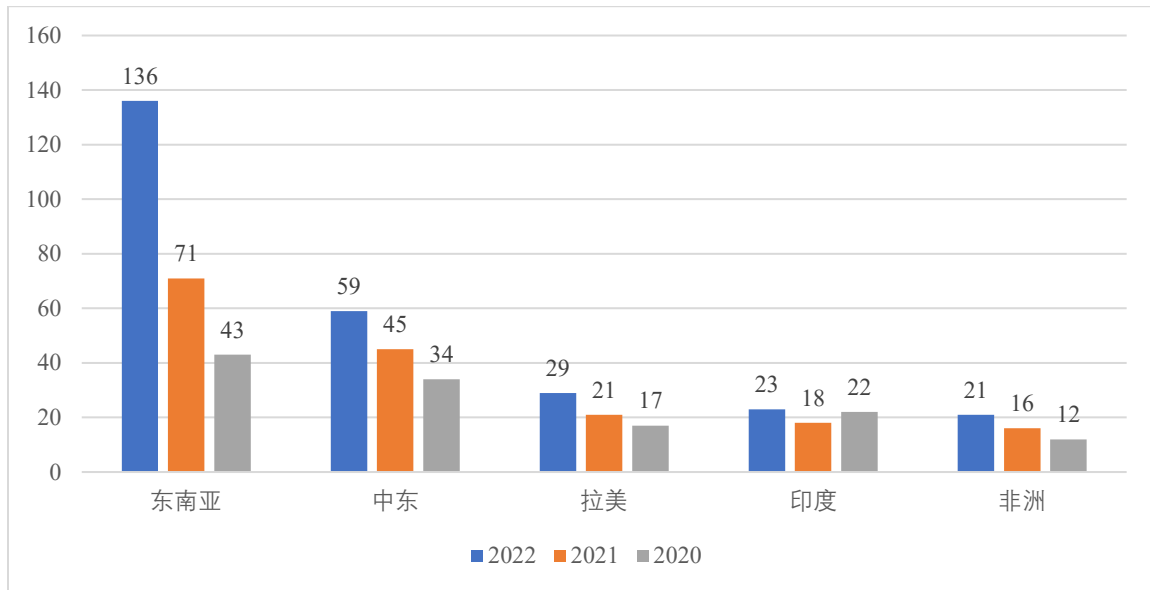


图 3.3 新兴市场海外仓分布

资料来源：跨境眼观察

相较于成熟市场，东南亚等新兴市场的海外仓扩张势头更为凶猛。数据显示（见图 3.3），新兴市场（东南亚、中东、拉美、印度、非洲）的海外仓数量合计 268 个，较上年增长 56.72%。除印度外，增速均超过 30%，东南亚的增速更是高达 91.55%。面积方面，东南亚、拉美、非洲的海外仓总面积都增长超过 100%，其中东南亚海外仓总面积已超过 100 万平，单仓面积约 7000 平，与欧洲相当。

跨境电商规模的持续增长对跨境物流行业提出了新的标准和要求，相关企业为占据市场有利份额，纷纷提高自己的产品质量和服务能力，这也促进了整个物流行业的进步。中国物流网统计资料显示，已有 200 多家跨境电商企业出海建仓，中国

的海外仓已从 2013 年的 40 多个增长至如今的 2000 多个，海外仓数量增长迅猛。这在一方面得益于海外仓在跨国经营中的独特的优势，另一方面得益于中国“一带一路”倡议的提出。

虽然中国的海外仓发展迅速，但是仍需看到，中国海外仓在全球的分布是不均匀的，主要集中在欧美等发达国家，北美洲、欧洲和亚洲的建仓比例高达九成。其他地方的海外仓业务鲜有涉及。近年来，越来越多的企业开始将目光聚焦在日韩、巴西、尼日利亚、南美洲等新兴市场，并适时调整海外仓的战略布局，使得海外仓在全球范围内的布局变得越来越合理。观察各个地区的海外仓可以发现，中国企业倾向于在俄罗斯和美国建设大型仓库，可能原因在于这两个东道国地广人稀，土地价格相对较低；欧洲仓的订单处理能力强，可能原因在于欧洲经济发达，消费水平高，需求旺盛；亚洲仓的数量多（集中在东南亚），可能原因在于与中国地理距离近，文化认同度高。

前文谈到，跨境物流与跨境电商的发展不协调，跨境物流在一定程度上制约了跨境电商的发展。事实证明，海外仓作为新型的跨境物流方式，克服了诸多传统物流所面临的难题。为消除跨境物流对跨境电商的制约，中国有必要大力发展海外仓，推动海外仓朝着环保、高效率的方向发展。

3.6 本章小结

本章重点分析了跨境物流的新方式——海外仓，从头程运输、仓库管理、本地配送三个方面探讨了其运作流程；进而分析了现阶段海外仓的模式，包括自建型海外仓，合建型海外仓以及一站式配套服务海外仓；并对上述三种模式从建仓方式、建仓成本、经营风险、收益、优劣势等方面进行了对比分析；最后分析了海外仓相比传统物流模式存在的显著优点，即为什么要建设海外仓。本章为下文的海外仓区位选择影响因素（在哪建？）分析奠定基础。

4.影响因素机理分析及假设

对于企业来说，海外仓的规划、建设、运营都是由其自身来负责的。海外仓本质上是一个商业项目，企业经营的目的是实现利润最大化，因此需要在投入与产出、风险管理以及销售盈利等多个方面进行全面考虑。通过深入分析当前海外仓的运营状况并借鉴以往学者的研究，可以观察到，在海外仓经营和发展过程中，对于市场、劳动力、科技、环境等方面都存在着相当大的需求（Chang, 2014）。鉴于此，本研究将寻求市场、提高效率、利用资源、找寻战略资产归纳为海外仓区位选择的动因。

当企业开展对外直接投资时，需要着重考虑两方面的内容。一是企业的投资动机，二是东道国的区位优势。需将这两方面的内容相匹配。海外仓作为对外直接投资方式中的绿地投资，其建设与运营的目的是为了追求经济利益。在海外仓选址中，主导企业往往会将其目标区域定位为当地市场，并通过设立海外仓的方式来促进当地产品或服务的销售。因此，企业在进行海外仓区位选择时，会着重考虑东道国市场规模、劳动力水平、技术能力、基础设施水平等因素。

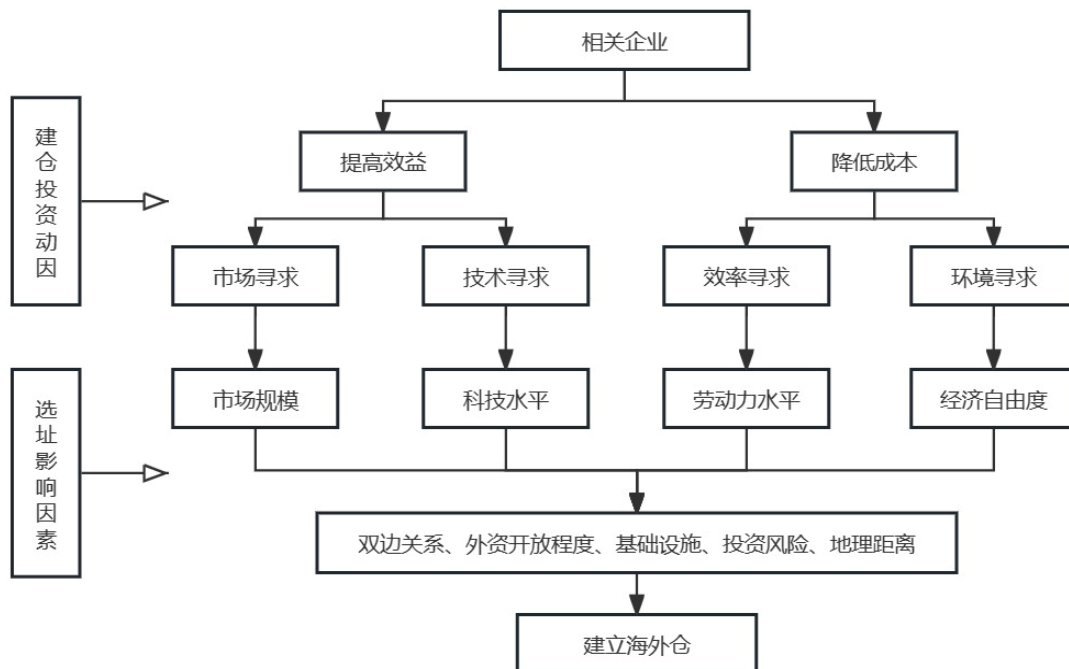


图4.1 动因及影响因素分析图

资料来源：作者自制

4.1 市场规模

中国的生产力和经济发展水平在近40年得到了飞速发展。这一方面得益于改革开放水平的不断提高，另一方面得益于中国的人口红利。如今，需要看到，中国的人口红利已经不复存在，曾经的低成本劳动力现在不再具有成本优势，同时，市场乏力以及产能过剩等问题也在制约着经济社会的发展。越来越多的企业将目光投向海外，寻找新兴市场。

在海外仓的区位选择过程中，市场规模通常被看作是决定其选址的关键要素(邓宁, 1982)。邓宁在其国际生产折衷理论中指出，市场规模是东道国区位优势的重要组成部分，市场规模的大小在很大程度上决定了企业的投资意愿。胡博等(2008)的观点是，企业进行对外直接投资一方面是为了获得规模经济效应，为此，应该选择市场规模较大的东道国进行投资；另一方面是为了扩大市场份额，使原本处于竞争弱势地位的企业可以公平参与市场竞争。刘珊(2021)认为一个国家的市场规模越大，其市场需求也就越大，从而整体消费能力也就越强。企业进行对外投资的动因是为了扩大其经营范围，手段是建立海外分支机构。

海外仓的本质是将物流本地化，一方面降低交易成本，另一方面提升市场份额，扩大市场规模，提升品牌知名度。因此在区位选择过程中，东道国的市场规模几乎可以说是最重要的因素，只有在市场规模较大的国家投资建厂，才能保证企业的最低经济效益。

基于此，假设如下：

假设1：东道国市场规模越大，企业建立海外仓的意愿越大。

4.2 劳动力成本

劳动力成本优势在中国刚加入世贸组织之初的一段时间内在吸引外资方面起到了决定性的作用。外资的不断注入使中国的经济充满活力，发展水平不断攀升(张为付等, 2005)。随着中国渐渐步入老龄化社会，人口红利消失，以往优势不在，市场趋于饱和，企业为追求经济利润，倾向于选择劳动力成本低的东道国开展对外直接投资(侯文平, 2018)。任何企业的经营发展都离不开人力资源，劳动力成本在企业的运营和发展中占据了至关重要的地位，尤其是当涉及到跨国经营时。因此，对

东道国的劳动力成本给予足够的关注是绝对必要的。海外仓业务涉及到跨国经营，必然会需要东道国的人力资源，同时对于劳动力的需求程度会随着海外仓规模和业务的扩大而增加，因此选取劳动力资源丰富，价格低廉的国家进行海外仓的投资建设方能更好地控制成本。

基于此，作出如下假设：

假设2：当东道国的劳动力成本较低时，企业更有可能在海外建立海外仓。

4.3 技术水平

科学技术是第一生产力，它在促进社会变革推动经济增长等方面起到了至关重要的作用。对于企业同样如此，企业只有掌握核心科技，才能在市场竞争中保持优势地位。邓宁（1982）的国际生产折衷理论强调了科技在对外直接投资中的重要作用，科技水平是企业所有权优势的一部分，高科技有助于企业塑造其核心竞争力。王永钦（2014）在研究报告中指出，中国企业的对外直接投资行为带有明显的科技寻求动机，会规避掉科技水平落后的东道国，选择在技术水平较高的东道国进行资本投资和仓储建设。

中国是一个发展中国家，经过改革开放四十多年的发展，科技发生了翻天覆地的变化，但是需要看到，在某些关键领域，整体技术发展水平仍然不够先进甚至全面落后。在企业层面，部分企业安于现状，对高科技的投入和研发工作不够深入，长此以往必然被行业所淘汰。长期来看，只有掌握了核心科技才不至于受制于人。但是对于研发能力较弱的企业而言，自主创新是其面临的重要难题。通过建立海外仓并与东道国企业进行交流和合作，可以学习东道国企业的先进技术，从而在相对较短的时间内实现技术的提升。

伴随着物流科技的持续进步和智能化程度的不断提高，未来的海外仓库将逐渐走向智能化。智能化仓储是指在传统仓储基础上，利用先进的信息技术对货物进行识别，定位及跟踪管理，从而达到提高仓储效率和降低仓储成本的目的。智能化仓库管理包括自动化库存控制，智能分拣，机器人搬运等。智能化将大量运用物联网、大数据、云计算、传感器等技术，实现海外仓航线的高效管理和物资的实时监控。目前国内企业在进行海外仓建设时还存在一些问题，如设备不先进，仓储设施不合

理以及管理人员缺乏等等。因此技术水平成为海外仓选址的又一重要因素。

基于此，作出如下假设：

假设3：东道国技术水平越高，企业建立海外仓的可能性越大。

4.4 经济自由度

经济自由度是一国市场化程度的重要指标。根据经济自由度的不同可以将其分为高、中和低三种类型（世界银行）。通常情况下，经济自由度越高，说明国家机构对经济的干预程度越低，市场更充满活力，企业可以自由竞争，经济发展水平也就越高。

海外仓的建设和运营与东道国经济自由度息息相关。如果东道国对本国的相关产业过度保护，海外仓的建设和运营将会导致大量的资金沉淀，从而增加企业成本，在很大程度上损害企业的利益。相反，如果东道国实施自由贸易政策，相关外资企业进一步投资的意愿便会增强，潜在的入驻企业也会增多。

研究发现，发达国家的经济自由度往往较高，发展中国家的经济自由度偏低。这是因为相比于发达国家，发展中国家的产业尚不成熟。因此，政府本着保护本国产业的目的，实施不同程度的贸易保护政策。随着全球化程度的加深，发展中国家也逐渐意识到，贸易保护政策往往不能起到保护的作用，反而限制了相关产业的发展。因此政策逐渐放开，吸引外资的进入，以学习先进的技术和管理经验。

基于此，作出如下假设：

假设4：东道国经济自由度越高，企业更有可能在海外设立仓库。

4.5 双边关系

任何涉及到跨国经营的企业都应当考虑母国与东道国的双边关系（陆嘉昕，2022）。双边关系主要包含了两个方面的内容。一是经济关系，二是政治关系。二者相互影响。以中俄为例，在政府层面，中国与俄罗斯近些年在多个领域进行深度合作，维持和提升友好的伙伴关系，两国政府高度互信，签署多项战略合作协议；在民间层面，中俄企业深化合作，越来越多的中国企业走向俄罗斯市场，中国市场上的俄罗斯企业也越来越多。人民群众对于俄罗斯的认同度也在增强。

以往研究发现，友好的双边关系不仅有助于推动和保持对外直接投资，提高投资的多样性和成功率，同时也在某种程度上为重要和敏感的投资提供了保护（关千浩，2021）。尤其是近年来随着中国经济实力的增强，中国与其他国家的交往日益频繁，越来越多的中国企业开始到海外寻找合作伙伴，以规避贸易壁垒，拓展市场空间。

在海外仓区位选择方面，友好的双边关系可以为其提供更为有利的政策条件。例如，更低的税务和土地租赁费用，从而降低建设的总成本。此外，双边友好关系也有助于减少潜在的风险，确保海外仓在建设和运营过程中得到更好的保障。因此，充分发挥中国与其他国家之间的双边关系优势，将有助于企业开拓国际市场，在海外更快更好地发展，从而在一定程度上解决中国企业的短板问题。

中国的发展有目共睹，与世界上大多数的国家都保持了友好的合作关系，但是，无论如何要看到，世界发展是动态变化的，国家利益决定国际关系，今日的朋友可能成为明日的敌人，要居安思危，时刻做到防患于未然。

基于此，作出如下假设：

假设 5：中国与东道国的双边关系越友好，企业越愿意建立海外仓。

4.6 外资开放水平

一国的外资开放程度不仅是评估其经济环境的关键因素之一，同时也在一定程度揭示了东道国对外国直接投资流入的态度和相应的政策措施（赵文楠，2016）。不同于海外园区这种集群式的对外直接投资，海外仓的对外直接投资多是由单一企业单独进行的。与集群式不同，单一的投资活动遇到的阻力更大，困难更多。

研究发现，现阶段对外直接投资，无论是中国还是外国，多集中于外资开放程度较高的国家。具体到海外仓的区位选择，一国的外资开放程度高时，说明东道国对外资流入持欢迎态度。一方面，企业跨国经营的限制会减少，企业为投资设厂所需付出的成本也将减少；另一方面，企业和东道国政府在外资引进相关的优惠政策问题上更容易达成一致意见，同时东道国政府在后续执行和落实这些政策方面的可能性也会增加。

基于此，作出如下假设：

假设 6: 东道国对外资的开放程度越高, 建立海外仓的可能性就越大。

4.7 基础设施水平

国际生产折衷理论认为, 一个国家在基础设施建设方面的水平是区位优势的一个组成部分(邓宁, 1977)。企业在跨国经营的过程中, 会用到东道国的交通、通讯、电力、水等资源, 良好的基础设施有助于企业更好地经营和发展。

对海外仓来说, 由于要选址, 建厂, 前期投资大, 建设成本高, 建设周期长, 收益回报慢。东道国出色的基础设施建设能为企业提供便捷, 同时也能减少企业的投资成本, 进而缩短企业的投资回报周期。

海外仓属于跨境物流的一种方式, 说到底它是物流, 而物流行业最关注的是时效与服务, 时效的基础便是东道国有没有完善的公路铁路网, 能否将顾客下单的货物在较短时间内送到客户手中。同时东道国互联网普及程度如何也将影响海外仓的经营与发展, 在当今时代, 人们已经习惯了网购, 足不出户便可在手机上下单, 等待货物送货上门。因此, 企业在选址时需要重点考虑这两方面的基础设施水平。

基于此, 作出如下假设:

假设 7: 东道国基础设施水平越高, 企业越可能建立海外仓。

4.8 投资风险

由于国别、经济、政治、文化等的不同, 企业在跨国经营时会面临比国内经营更多的风险, 这些风险涵盖了各个方面和各个环节(李俊江、朱洁西, 2022)。对于风险是如何影响对外直接投资的, 学术界研究差异较大, 分为了两类: 一是相关企业倾向于在风险指数较低的国家开展对外直接投资活动(黎绍凯、张广来 2018); 二是相关企业的对外直接投资流向高风险国家(方慧, 2019)。在人们普遍认知里: 企业能在低风险的经营中获得最大利益是最好的情况。笔者认为, 出现第二种情况的可能原因在于, 影响对外直接投资的因素是众多的, 与高风险相比, 可能东道国市场规模巨大, 抑或是东道国科技水平高, 企业在综合决策中优先考虑了这些因素, 因而选择了在高风险国家进行投资。

对于海外仓区位选择而言, 风险是如何影响海外仓的选址是值得探讨的。

基于此，作出如下假设：

假设 8：东道国国家风险越低，企业越可能建立海外仓。

4.9 地理距离

由于海外仓涉及到跨国经营，前文谈到，海外仓的运作流程包括了头程运输环节、仓储管控环节、当地配送环节。在头程运输环节中，企业需要将货物运送至东道国的海外仓库中，因此，运费的多少与运输方式与运输距离直接相关。如果运费高昂，则货物的价格势必上涨，将会影响企业的竞争力。除此之外，地理距离越近，越方便母公司对海外子公司的管理，当出现紧急事件时，可以减少时间成本，以最快的速度解决相关问题。因此地理距离是企业建设海外仓另一需要考量的因素。

基于此，作出如下假设：

假设 9：中国与东道国地理距离越近，企业越可能建立海外仓。

4.10 本章小结

在上一章，本文探讨了为什么要建海外仓，本章承接上一章，探讨了在哪里建设海外仓的问题。本章从相关企业建设、经营海外仓的动因出发，寻找东道国相关的影响因素，包括市场规模、劳动力水平、科技水平、经济自由度、双边关系、外资开放程度、基础设施水平、投资风险、地理距离在内的共计九个因素。并对上述因素进行了深入分析，提出相关的假设。为下文的实证检验奠定基础。

5.海外仓选址影响因素实证分析

5.1 变量选取、数据处理与模型构建

5.1.1 变量选取

(1) 被解释变量

本研究重点探讨的是要不要建设海外仓，在哪里建设海外仓的问题。前文提到现阶段海外仓主要有三种类型，第三方合作模式与一站式配套模式不属于单纯的绿地投资，基于此，本章研究核心为自建海外仓的选址问题。因此本文将是否在东道国建设海外仓库作为被解释变量（ Y ），目的是从东道国的视角出发，探讨影响海外仓库空间布局的各种因素。在此基础上，本文将被解释变量定义为一个二分类变量，原因在于是否建设海外仓并非连续变量。如果中国企业在 t 年选择在 i 国进行海外仓的建设，那么从 t 年开始的每一年 $Y=1$ ，其余年份 $Y=0$ 。

(2) 解释变量

第四章详细叙述了海外仓区位选择的相关影响因素，在此基础上，本研究认为，追求广阔市场、提高经营效率、提升科技水平、寻找合适环境是海外仓区位选择的主要动因。为了追求更高的经济回报和确保海外仓的长期稳定发展，主导企业在境外设立海外仓时，应特别关注目标国家的市场规模、劳动力成本、科技水平、经济自由度、双边关系、外资开放程度、基础设施水平。

以往学者的研究为本文的指标衡量奠定了基础，本文选择一国的国内生产总值（GDP）来衡量东道国的市场规模；以人均国民收入（PGNI）衡量一国劳动力成本；由于一国科技水平难以量化，因此选择高科技出口贸易额占制成品出口贸易额的比重进行评估；以美国传统基金会发布的全球经济自由度指数，作为衡量一个国家经济自由度的代理变量；在双边关系上，由于政治关系难以量化，因此本文选择中国对东道国的贸易额作为衡量中国和东道国双边关系的标准；在外资开放程度上，以东道国吸引外资金额占国内生产总值的比重进行衡量；关于基础设施水平，前文谈到，包括了公路、铁路、电力、通信等多个方面，但是交通等相关数据存在缺失，而海外仓主要服务于海外的个人用户，个人用户可以直接通过手机在应用程序上进

行订单的上下操作。在参考了以往文献后，本文选择每百人移动网络订阅量作为衡量一个国家通信基础设施完善程度的指标。

(3) 控制变量

通常情况下，控制变量的选取需要与研究对象相关；此外，控制变量应不易变动，以排除其他因素的干扰。综合前人经验与本文研究对象，本文选择投资风险与地理距离作为控制变量。

一是投资风险。企业在海外建仓不同于国内，由于经济发展、意识形态、文化风俗等因素的不同，会面临比国内更大的风险与挑战。因此，本研究考虑了海外建仓的风险因素，并采用国家风险指数来评估东道国的投资风险（Risk）。关于国家风险指数，这是一个综合性指标，包含了政治风险、经济风险和金融风险三个层面。

二是地理距离。不考虑其他因素，与在大洋的另一端进行投资相比，大部分公司更倾向于在邻国或地理位置更近的国家进行资本注入。前文谈到，地理距离越远，运输及通讯成本越高。基于追求最大经济收益的理念，当其他因素同时存在时，主导企业为了降低成本，更可能选择与其投资母国地理位置更为接近的东道国来进行海外仓建设。本研究以北京与东道国首都间的地理距离作为衡量这一指标的标准。

(4) 相关说明

对于本文所引数据，国内生产总值（GDP）、人均国民收入（PGNI）、外资开放程度、高科技产品出口占制成品百分比、每百人移动网络订阅量均来源于世界银行数据库。中国对相关国家贸易额来自中国统计年鉴。经济自由度指数来自美国传统基金会；地理距离来自 CEPII 引力数据库；东道国国家风险指数来自 ICRG 数据库。

表 5.1 变量设置

变量类型	变量代码	变量含义	预期方向	数据来源
被解释变量	<i>Y</i>	是否建立海外仓		作者搜集整理
	<i>lnGDP</i>	国内生产总值	+	世界银行数据库
	<i>lnPGNI</i>	人均国民收入	-	世界银行数据库
解释变量	<i>Tech</i>	高科技产品出口占制成品出口比例	+	世界银行数据库
	<i>Free</i>	经济自由度指数	+	美国传统基金会
	<i>lnRel</i>	双边关系	+	中国统计年鉴

表 5.1 (续)

变量类型	变量代码	变量含义	预期方向	数据来源
控制变量	<i>FDIO</i>	外资开放程度	+	世界银行数据库
	<i>Base</i>	基础设施水平	+	世界银行数据库
	<i>Risk</i>	国家风险指数	-	ICRG 数据库
	<i>lnDis</i>	地理距离	-	CEPII 引力数据库

资料来源：作者自制

5.1.2 数据处理

2010 年左右，中国开始了海外仓的正式建设。目前，在全球建立了超过 2000 多个海外仓。在全球范围内，中国企业的海外仓布局存在明显的不均衡性，特别是在欧美和东南亚国家，建仓比例高达 90% 以上。因此，在选择研究样本的过程中，将海外仓数量低于 10 个的国家剔除，最终挑选了 17 个具有显著代表性的东道国作为研究对象。时间范围上，海外仓属于新兴行业，发展较晚，因此选择 2013-2022 年间的的数据进行分析。

在数据处理上，对东道国的市场规模（GDP）、人均国民收入（PGNI）、中国对相关国家的出口额（Rel）以及双边距离（Dis）这四个变量进行对数，以减小差异。

最后，本文成功构建了一个涵盖 2013 年至 2022 年期间，在 17 个样本国家建设海外仓的数据库。

5.1.3 模型构建

海外仓区位选择只有两个结果，建或者不建，因此，这是一个二元选择问题。与线性回归模型要求变量都为连续型不同，*logit* 模型成功地满足了利用离散被解释变量进行实证研究的现实需求。因此，本文采用 *logit* 模型以检验海外仓区位选择的影响因素。模型构建如下所示：

$$Y = \ln\left(\frac{P}{1-P}\right) = \beta_0 + \beta_1 \ln GDP + \beta_2 \ln PGNI + \beta_3 \ln Rel + \beta_4 \ln Dis + \beta_5 Tech + \beta_6 Free + \beta_7 FDIO + \beta_8 Base + \beta_9 Risk$$

其中， P 表示海外仓建仓概率， $\beta_i (i = 1, 2, 3 \dots 9)$ 表示各个影响因素的回归系数；

β_0 是回归方程的常数项。

5.2 模型检验

5.2.1 描述性统计

首先对所有变量进行描述性统计,由表 5.2 可知, Y 、 $Risk$ 、 $FDIO$ 、 $Free$ 、 $Tech$ 、 $Base$ 均值均大于标准差;经对数处理后的 $lnPGNI$ 、 $lnGDP$ 、 $lnRel$ 、 $lnDis$ 均值均大于标准差,数据离散程度不高,相关数据可进行进一步的分析。

表 5.2 全样本描述性统计

变量	样本量	最小值	最大值	平均值	标准差
Y	170	0	1	0.665	0.473
$lnPGNI$	170	6.258	11.352	10.22	1.038
$lnGDP$	170	5.331	11.872	9.51	2.014
$lnRel$	170	2.9	8.147	7.057	0.781
$lnDis$	170	6.862	9.32	8.66	0.609
$Risk$	170	60.975	94.962	76.609	5.899
$FDIO$	170	1.354	20.371	9.111	5.671
$Free$	170	49.46	105.323	68.858	10.359
$Tech$	170	0.061	47.751	17.33	8.397
$Base$	170	68.646	170.474	123.011	23.516

资料来源: SPSS 统计

5.2.2 似然比检验

表 5.3 二元 $logit$ 回归模型似然比检验结果

模型	-2 倍对数似然值	卡方值	df	p	AIC	BIC
仅截距	209.426					
最终模型	117.841	91.584	9	0.000	137.841	168.961

资料来源: SPSS 统计

分析表 5.3 可知：模型原假设为：是否放入自变量（ $\ln GDP$ ， $\ln PGNI$ ， $\ln Rel$ ， $\ln Dis$ ， $Tech$ ， $Free$ ， $FDIO$ ， $Base$ ， $Risk$ ）两种情况时模型质量均一样；观察 p 值低于 0.05，因此拒绝原假设，加入自变量后模型有效，本次模型构建有意义。

5.2.3 共线性检验

表 5.4 共线性检验

变量	VIF 值	容忍度 (Tolerance)
$\ln PGNI$	1.096	0.912
$\ln GDP$	1.124	0.889
$\ln Rel$	1.165	0.858
$\ln Dis$	1.108	0.903
$Risk$	1.194	0.838
$FDIO$	1.268	0.789
$Free$	1.118	0.895
$Tech$	1.234	0.81
$Base$	1.1	0.91

资料来源：SPSS 统计

进行共线性诊断时，其原理是使用线性回归进行计算，结合 VIF 值等判断共线性问题、程度等；如果出现某项 VIF 值大于 10（严格情况下为 $VIF > 5$ ），则说明该项具有共线性问题；容忍度 = $1/VIF$ ，其判断标准为容忍度 < 0.1 则有共线性问题（严格情况下为容忍度 < 0.2 ）；从表 5.4 可以看出，所有变量的 VIF 值都低于 5，容忍度都高于 0.2，意味着该模型没有多重共线性的存在。

5.2.4 豪斯曼检验

表 5.5 Hosmer - Lemeshow 检验

χ^2	自由度 df	p 值
2.761	8	0.948

资料来源：SPSS 统计

$H-L$ 模型检验的初始假设是：模型的拟合值与实际观测值一致。观察表 5.5 可以发现， $Chi = 2.761, p = 0.948 > 0.05$ ，即接受初始假设，模型通过 $H-L$ 检验，并且拟合效果较好。

5.3 实证过程及分析

表 5.6 二元 $logit$ 回归分析结果汇总

变量	回归系数	标准误	z 值	$Wald \chi^2$	p 值	OR 值	OR 值95% CI
$lnPGNI$	-0.999	0.429	-2.33	5.431	0.02	0.368	0.159 ~ 0.853
$lnGDP$	0.378	0.117	3.233	10.454	0.001	1.46	1.161 ~ 1.836
$lnRel$	1.369	0.446	3.069	9.42	0.002	3.932	1.640 ~ 9.427
$lnDis$	0.439	0.4	1.098	1.206	0.272	1.551	0.709 ~ 3.396
$Risk$	-0.147	0.049	-2.984	8.905	0.003	0.864	0.784 ~ 0.951
$FDIO$	0.114	0.05	2.267	5.138	0.023	1.121	1.016 ~ 1.237
$Free$	0.061	0.026	2.372	5.627	0.018	1.063	1.011 ~ 1.118
$Tech$	0.07	0.032	2.175	4.731	0.03	1.073	1.007 ~ 1.143
$Base$	0.003	0.01	0.266	0.071	0.79	1.003	0.982 ~ 1.024
截距	-0.447	7.621	-0.059	0.003	0.953	0.64	0.000 ~ 1962899.447

资料来源：SPSS 统计

观察表 5.6 回归结果可知，

关于劳动力成本变量，其回归系数为-0.999，并且呈现出 0.05 水平的显著性，说明相关企业会选择在劳动力成本低的国家投资建仓。优势比为 0.368，说明当劳动力成本增加一个单位时，建立海外仓的概率就减少幅度为 0.368 倍。

关于市场规模变量，其回归系数值为 0.378，并且呈现出 0.01 水平的显著性，意味着市场规模会对是否建厂产生显著的正向影响关系。优势比为 1.460，意味着市场规模增加一个单位时，是否建厂的变化（增加）幅度为 1.460 倍。

关于双边关系变量，其回归系数值为 1.369，并且呈现出 0.01 水平的显著性，意味着双边关系会对是否建厂产生显著的正向影响关系。优势比为 3.932，意味着双边关系增加一个单位时，是否建厂的变化（增加）幅度为 3.932 倍。

关于地理距离变量，其回归系数值为 0.439，但是并没有呈现出显著性，意味着地理距离并不会对是否建厂产生影响关系。

关于投资风险变量，其回归系数值为-0.147，并且呈现出 0.01 水平的显著性，投资风险会对是否建厂产生显著的负向影响关系。优势比为 0.864，意味着投资风险增加一个单位时，是否建厂的变化（减少）幅度为 0.864 倍。

关于外资开放程度变量，其回归系数值为 0.114，并且呈现出 0.05 水平的显著性，意味着外资开放程度会对是否建厂产生显著的正向影响关系。优势比为 1.121，意味着外资开放程度增加一个单位时，是否建厂的变化（增加）幅度为 1.121 倍。

关于经济自由度变量，其回归系数值为 0.061，并且呈现出 0.05 水平的显著性，意味着经济自由度会对是否建厂产生显著的正向影响关系。优势比为 1.063，意味着经济自由度增加一个单位时，是否建厂的变化（增加）幅度为 1.063 倍。

关于科技水平变量，其回归系数值为 0.070，并且呈现出 0.05 水平的显著性，意味着科技水平会对是否建厂产生显著的正向影响关系。优势比为 1.073，意味着科技水平增加一个单位时，是否建厂的变化（增加）幅度为 1.073 倍。

关于基础设施水平变量，其回归系数值为 0.003，但是并没有呈现出显著性，意味着基础设施水平并不会对是否建厂产生影响关系。

总结分析可知：对海外仓区位选择显著存在正向效应的变量包括市场规模、双边关系、经济自由度、外资开放程度、科技水平；劳动力成本和投资风险在海外仓区位选择中存在显著负向效应；尽管地理距离和基础设施的水平存在差异，但这两个变量并不直接影响海外仓区位选择。

表 5.7 二元 Logit 回归预测准确率汇总

		预测值		预测准确率	预测错误率
		0	1		
真实值	0	36	18	66.67%	33.33%
	1	9	103	91.96%	8.04%
汇总				83.73%	16.27%

资料来源：SPSS 统计

利用模型的预测准确性来评估模型的拟合效果，从表 5.7 可知：在真实值为 0

的情况下，预测的准确率达到 66.67%；当真实值为 1 时，预测的准确率达到 91.96%。该研究模型的总体预测精度达到了 83.73%，模型的拟合表现是可接受的。

5.4 结果分析

从上述实证结果可知：

首先，市场规模系数显著为正，这表明主导企业在规划和建设海外仓库时，更倾向于选择市场规模较大的东道国进行布局。中国跨境电商产业在近十年发展速度较快，努力开拓全球市场，提高占比份额。这样的结果印证了企业由于市场导向而建仓的动机。双边关系系数显著为正，说明中国企业在进行海外仓选址时会着重考虑这一因素，良好的经济、政治关系有助于企业更好地开展跨国经营与合作，为企业的后续发展提供相对良好的条件，从而吸引更多的企业进行投资建仓活动。外资开放程度系数显著为正，说明东道国对于外资引进的态度越为支持，便会出台更多相关政策，以及加强与外资企业的合作交流，从而越有可能吸引相关企业来东道国进行投资。经济自由度系数显著为正，说明一国对于企业的经济活动限制越少，越有利于营造公平竞争的市场环境，从而使企业能自由地参与到市场竞争中，相关外资企业会更倾向于在经济自由度高的国家建设海外仓，以实现自身的经济效益。科技水平系数显著为正，说明一国的科技水平越高，越能为企业的发展提供支撑，当今物流行业智能化，企业建设和运营海外仓离不开科技的作用。会倾向于选择科技发展程度高的国家建设海外仓。

其次，劳动力成本的系数显著为负。说明企业规划建设海外仓时，更倾向于选择劳动力成本低的国家。海外仓的建设运营离不开当地的人力资源，这其中会耗费大量的人力。所以，劳动力成本越低，对企业建设海外仓越有利。投资风险显著为负，说明风险会影响到企业海外仓的选址建设工作。风险越大，对于企业的经营越为不利，而风险的构成是多方面的。企业倾向于选择政权稳定、经济稳定、社会安定的国家建仓。

最后，基础设施水平和地理距离这两个变量与海外仓的选址关系不大。就基础设施而言，可能是因为东道国相关数据的不连续以及难以获得性，本文选取了移动网络订阅量这一指标，该指标更多地反映的是互联网的普及率，而基础设施包含的

内容甚广，因此实证结果不够显著。就地理距离而言，可能是因为海外仓的头程运输更多地会选取海运的方式，海运方式运输量大，运费低，缺点是运输时间长。而海外仓是将跨境电商交易活动转移至东道国进行，所以头程运输可以提前将大量货物备好并输送至海外仓。随着科技水平的提高，船舶的航运性能也在大幅提高，如航速、载货量等。运输成本大大降低。因此企业在海外仓选址时，运输距离这一变量不够显著，影响程度相对较小。

5.5 本章小结

承接上一章影响因素，本章选取了相关指标对各因素加以衡量，查找相关数据并对数据进行处理，构建相应模型，进行实证检验，最后得出结论。为下文的政策和建议提供理论依据。

6.结论与建议

6.1 研究结论与不足

本文以对外直接投资理论为基础，探讨了海外仓的发展现状、运作流程、经营优势，从海外仓区位选择动因出发，分析东道国相关影响因素，并选取9个相关变量，对建有海外仓的17个代表性国家10年的数据进行分析，主要结论是：

市场规模、劳动力成本、科技水平、经济自由度、双边关系、投资风险、外资开放程度都对海外仓的区位选择产生了重要影响，其中，市场规模、双边关系、投资风险在0.01水平上显著；劳动力成本、科技水平、经济自由度、外资开放程度在0.05水平上显著；基础设施水平和地理距离对海外仓区位选择不构成影响。

相关企业在进行海外仓区位选择时会重点关注东道国的市场规模、劳动力成本、科技水平，以获得最高经济收益；友好的双边关系和开放的外资政策以及高度的经济自由有利于东道国吸引外资企业投资设厂；企业会规避风险指数较高的国家。

区位选择只是海外仓经营与发展的第一步，但又是最重要的一步，选址的成功与否在很大程度上决定了企业后续的经营成败。但是海外仓的区位选择涉及的影响因素众多，同时与企业的发展阶段、发展目标、综合实力密切相关。本文选取了9个指标进行分析，除此以外，还有其他因素会影响海外仓的区位选择，例如：东道国市场上同类型企业数量，东道国产业结构，东道国资源状况，东道国政府效率等。本文未做深入探讨，这是不足之一。其次，关于影响因素的衡量可能存在不当的地方，在基础设施水平的指标选取上，碍于数据的缺失和难以获得，本文选取一国移动网络订阅量来衡量。海外仓作为一种物流方式，当今物流的发展依赖于交通和通讯设施，势必会与基础设施水平有直接的关系。但是关于这一影响因素得出的结论与现实相反：海外仓区位选择与基础设施水平无关。这是另一个不足。最后，海外仓的区位选择是一个大型工程，可能需要耗费几年的时间进行选址，本文研究基于数据分析，虽重点研究了潜在影响因素，但是未能深入调研相关海外仓企业，理论与实践未能深入结合，因此在理论指导实践方面可能存在不足。

6.2 对策建议

6.2.1 企业层面

(1) 根据企业的具体情况来选择合适的地点

在进行海外仓选址时，相关企业应根据企业自身发展阶段、发展目标，结合东道国区位因素进行综合考虑。虽然海外仓在物流配送、退换货申请等方面存在诸多优势，但是海外仓的建设成本大、回报周期长，需要大量的资金投入。显然，建设海外仓对于大部分中小跨境电商企业和物流企业并不适用，对于这一类型的企业，可以选择海外仓租赁或者海外仓合建的方式。而对大型企业来说，同样要慎重考虑，海外仓一旦建成将不可移动，因此在选址时，应对目标区域进行充分调研，以此来判定这片区域是否能满足企业的基本需求。再者，企业类型不同，所关注的焦点也各不相同，比如，有的企业专注生鲜行业，因此对物流配送时效格外关注，有的企业专注儿童玩具，因此要规避人口老龄化国家。

(2) 做好成本控制和风险管理

海外仓经营涉及到的成本众多，主要包括了：选址成本，建设成本、运营成本、维护成本等。在经营的每个环节都会涉及到成本的支出，例如，在头程运输中，要尽可能减少货物的分散运输，采用大批量、一次性的运输方式以节约成本；在仓储管控中，应分类存放、标识清晰，合理利用资源。在进行成本管理时，应制定详细的、科学的流程，相关人员需要熟悉行业内的规则、国际标准，并关注法律法规和税收政策等的变化。

风险管理分为两方面，一方面是企业经营过程中自身存在的风险，比方说业务风险，以头程运输为例，运输过程受天气和海况的影响，容易出现延误，进而影响下游链条。因此要加强各部门的沟通和联系，对头程运输全过程实施监测，识别潜在的风险因素和风险事件，评估风险的发生概率和影响程度，采取适当的控制措施和应对策略。另一方面是东道国风险，海外仓毕竟是在别国国土运营，东道国一项政策极容易影响相关外资企业的经营，受东道国政策影响的企业案例众多，因此需要及时关注东道国的市场信息、政府政策，并适时调整战略，同时加强与东道国企业和政府的合作，争取赢得外部支持。

6.2.2 政府层面

(1) 进一步完善相关的法律规定和政策支持

当前，中国政府对跨境电商、跨境物流、海外仓的发展寄予了厚望，并出台了多项优惠政策以鼓励相关电商企业和物流企业到国外建设海外仓。为进一步促进相关产业的发展，政府应充分发挥了引导者、护航者作用，对于有意向出海的企业，应简化行政审批手续，鼓励企业“走出去”。在海外仓建设中，投资巨大，即使对于行业内的龙头企业而言，也会面临到资金压力，应对符合标准的相关企业提供财务援助，比如政策性银行的贷款支持；此外，对于相关企业跨国经营中出现的纠纷案件，应适时地给予法律援助。鉴于海外仓选址、建设、运营涉及其他国家的法律和法规，因此不能仅仅从国内法律的角度来考虑，还应该重视与国外相关法律的一致性。

(2) 加强并进一步拓展与其他国家之间的友好往来

实证研究表明，中国与东道国的双边关系会正向影响海外仓的区位选择。企业在出海建仓时，势必会将这一因素考虑在内。良好的双边关系为双方的合作和交流提供了基础。目前，中国海外仓主要集中在欧美、东南亚国家，这些国家与中国的经济关系密切。随着海外仓的兴起，未来在更多国家将看到更多中国企业的身影。因此，政府有责任加强和维护与现有国家的双边友好关系，同时积极拓展与其他国家的双边关系。一方面为海外仓的经营与发展创造有利的政商氛围，降低风险；另一方面，促进东道国相关产业的发展，为构建“人类命运共同体”一起努力。

参考文献

- [1] ZHU X, LI Z. Analysis on the status quo of Jingdong's global purchase of overseas warehouse[C]8th International Conference on Management and Computer Science, Atlantis Press,2018:429-433.
- [2] YAN W, ZHOU H, LI H. Decision and coordination of cross-border e-commerce supply chain: Based on four modes of cooperation[J]. Scientific Programming,2021(5):1-15.
- [3] XU Y, GUI H, ZHANG J, et al. Supply chain analysis of cross border importing e-commerce considering with bonded warehouse and direct mailing[J].Sustainability,2019,11(7):1-12.
- [4] NIU B, CHEN K, CHEN L, et al. Strategic waiting for disruption forecasts in cross-border e-commerce operations[J]. Production and Operations Management, 2021,30(9):2840-2857.
- [5] ZHANG Z. An optimization model for logistics distribution network of cross-border-commerce based on personalized recommendation algorithm[J]. Security and Communication Networks,2021(4):1-11.
- [6] GIUFFRIDA M, JIANG H, MANGIARACINA R. Investigating the relationships between uncertainty types and risk management strategies in cross-border e-commerce logistics[J]. The International Journal of Logistics Management,2021, 32(4):1406-1433.
- [7] LIU T. Cross-border internet of things e-commerce warehouse control system based on TRIZ theory[J]. Scientific Programming, 2021(12):1-10.
- [8] Dunning, J.H. International Production and the Multinational Enterprise[M].London:Allen&Uniwinn,1981:34-35.
- [9] Dunning, J.H. Trade, location of Economic Activity and the MNE:A Search for An Eclectic Approach[M].London:Macmillan,1977:395-418.
- [10] SHEN X D, CHEN X, JI R, et al. The new ecosystem of cross-border e-commerce Among Korea, China and Japan based on blockchain[J].Journal of Korea Trade,2020,24(5):87-105.
- [11] REN S, CHOI T M, LEE K M, et al. Intelligent service capacity allocation

- or cross-border e-commerce related third-party-forwarding logistics operations: A deep learning approach[J]. Transportation Research Part E:Logistics and Transportation Review,2020,134:1-19.
- [12] GIUFFRIDA M, MANGIARACINA R, PEREGO A, et al. Cross-border B2C e-commerce to greater China and the role of logistics: A literature review[J]. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management,2017,47(9):772-795.
- [13] Chang,S.C.The Determinants And Motivations of China's Outward Foreign Direct Investment:A Spatial Gravity Model Approach.Global Economic Review,2014,43(3):244-268
- [14] 贾鹏,段京铭,赵雪婷等.“21 世纪海上丝绸之路”沿线港口投资区位选择研究[J]. 中国航海,2022,45(04):70-77.
- [15] 陆嘉昕.营商环境、双边政治关系与中国企业对外直接投资区位选择[D].浙江财经大学,2022.
- [16] 王龙彪,夏玉香.中国对东盟 FDI 区位选择影响因素分析[J].合作经济与科技,2022,(21):77-79.
- [17] 史瑞祯,桑百川.中国对“一带一路”沿线国家 OFDI 的区位选择:要素环境竞争力视角[J].国际经贸探索,2022,38(08):85-100.
- [18] 李俊江,朱洁西.“一带一路”沿线国家风险、双边投资协定与中国 OFDI 区位选择——基于 PLS-PM 与 BP 神经网络模型的实证研究[J].哈尔滨商业大学学报(社会科学版),2022,(04):3-20.
- [19] 赵赛,胡必亮.投资风险与中国对外直接投资的区位选择[J].统计与决策,2022,38(09):153-158.
- [20] 黄友星,曲妍兵,赵艳平.海外交通基础设施布局、形成模式与中国对外直接投资区位选择[J].国际贸易问题,2022,(04):38-55.
- [21] 严兵,任思颖.文化距离与中国企业绿地投资的区位选择[J].山西财经大学学报,2022,44(04):57-68.
- [22] 邓贺.我国企业对外直接投资战略分析——以华为公司为例[J].经营与管理,2022,(02):12-17.
- [23] 蒋乃华,王耀.中国对外直接投资的东道国经济增长效应——基于 RCEP 国家的

- 实证研究[J].经营与管理,2022,(07):8-15.
- [24]李光勤,王锐.信任的力量:东道国的信任水平与中国对外直接投资[J].信阳师范学院学报(哲学社会科学版),2022,42(01):73-80.
- [25]关千浩.双边关系下中国 OFDI 区位选择探究[J].合作经济与科技,2021,(14):58-63.
- [26]吕泉铃.文化差异对中国企业对外直接投资区位选择的影响[J].中国集体经济,2021,(17):57-59.
- [27]刘珊.“一带一路”沿线国家市场规模对中国对外直接投资的影响[D].湖南师范大学,2021.
- [28]古丽娜尔·玉素甫,艾山·吐尼亚孜.“一带一路”沿线国家政府治理水平对我国 OFDI 区位选择的影响[J].金融与经济,2021,(04):66-72+83.
- [29]陈格,辛文玉.“一带一路”国家经济稳定性与中国 OFDI 区位选择[J].荆楚理工学院学报,2021,36(02):60-66.
- [30]刘梦恒.中国对外直接投资的空间效应研究[D].浙江大学,2019.
- [31]韩升苒.中国对外直接投资区位选择的影响因素分析[D].山东大学,2019.
- [32]黎绍凯,张广来.我国对“一带一路”沿线国家直接投资布局与优化选择:兼顾投资动机与风险规避[J].经济问题探索,2018,(09):111-124.
- [33]赵伟.东道国政府治理对中国企业对外直接投资区位选择的影响研究[D].江西财经大学,2018.
- [34]兰潇骁.心理距离对中国对外直接投资区位选择的影响研究[D].北京交通大学,2016.
- [35]栗锐.中国对外直接投资区位及产业选择比较优势研究[D].河北师范大学,2014.
- [36]蒋冠宏,蒋殿春.中国对外投资的区位选择:基于投资引力模型的面板数据检验[J].世界经济,2012,35(09):21-40.
- [37]胡博,李凌.我国对外直接投资的区位选择——基于投资动机的视角[J].国际贸易问题,2008,(12):96-102.
- [38]刘宪立.跨境电商供应链弹性形成机理及动态仿真研究[D].云南财经大学,2021.
- [39]胡玉真,李倩倩,江山.跨境电商企业海外仓选址多目标优化研究[J].中国管理科学,2022,30(07):201-209.

- [40] 黄瑾. 出口跨境电商海外仓选址研究[D]. 西南交通大学, 2020.
- [41] 林子青. 跨境电商与跨境物流协同下的供应链生态模式及评价[J]. 商业经济研究, 2020, (02): 152-155.
- [42] 林梦嫚. 跨境电商海外仓模式物流网络优化问题及方法研究[D]. 浙江工业大学, 2020.
- [43] 李昕, 赵儒煜. 基于供应链视角的跨境电商物流链优化研究[J]. 商业经济研究, 2019, (12): 76-79.
- [44] 梅靖煜. 出口跨境电商的海外仓模式选择研究[D]. 中南财经政法大学, 2019.
- [45] 曹先荣. 不确定环境下跨境电商海外仓多目标选址模型研究[D]. 合肥工业大学, 2019.
- [46] 杨欢. 海外仓模式下考虑信息共享的跨境电商供应链建模与协调[D]. 华南理工大学, 2019.
- [47] 朱明. 跨境电商物流产业链共生耦合模式与机制探讨——基于公共海外仓视角[J]. 商业经济研究, 2019, (07): 87-90.
- [48] 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(06): 37-44.
- [49] 朱嘉彤. 考虑时间惩罚成本和关税成本的跨境电商海外仓选址研究[D]. 广东工业大学, 2017.
- [50] 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(05): 106-114.
- [51] 方慧, 宋玉洁. 东道国风险与中国对外直接投资——基于“一带一路”沿线 43 国的考察[J]. 上海财经大学学报, 2019, 21(05): 33-52.
- [52] 侯文平, 苏锦红. 中国对外直接投资区位选择影响因素研究[J]. 商业研究, 2018, (01): 79-86.
- [53] 赵文楠, 金蛟. 中国企业对外直接投资活跃度评价工具的构建[J]. 经济统计学(季刊), 2016, (02): 130-138.
- [54] 王永钦, 杜巨澜, 王凯. 中国对外直接投资区位选择的决定因素: 制度、税负和资源禀赋[J]. 经济研究, 2014, 49(12): 126-142.
- [55] 程慧芳. 技术贸易壁垒对我国的影响及应对措施[J]. 企业导报, 2011, (01): 3-4.

- [56]张为付,武齐.外国直接投资与我国对外贸易的实证研究[J].国际贸易问题,2005,(12):80-90.
- [57]张夏恒.跨境电商物流协同模型构建与实现路径研究[D].长安大学,2016.
- [58]蒋莎.基于粒子群算法的海外仓选址优化模型研究[D].重庆师范大学,2019.
- [59]蔡俊芳,黄耕.跨境电商物流发展模式研究[J].商业经济研究,2017,(14):86-88.
- [60]陈梦南,杨斌,朱小林.出口跨境电商海外仓选址双目标优化[J].上海海事大学学报,2017,38(02):33-38+81.
- [61]张宏,李青洋,刘小迪.双边政治关系对中国境外经贸合作区区位选择影响研究[J].亚太经济,2024,(01):131-141.
- [62]金莹,陈涛涛.东道国负面舆论影响中国对外直接投资吗?——基于GDELT大数据的检验[J].国际经济合作,2023,(05):52-65+93.
- [63]余官胜,田菊芳,曹灿.税收优惠与企业对外直接投资:基于上市公司微观样本的实证研究[J].世界经济研究,2023,(01):58-69

致 谢

三年前的9月16日，我从大连来到这个城市，开始了人生新旅程。三年来，收获很多，开心，幸福，欢笑，难过，泪水，遗憾……

感谢我的父母，姐姐，姐夫。我的生父在很早就去世了，母亲独自拉扯我和姐姐成人，这份恩情我永远报答不完。正因如此，姐姐一直很宠我，就算是现在仍然把我当作小朋友。后来，继父到来，我是如此地感谢上天再赐予我一个父亲，与生父无二。姐夫经常关心我，每当我回家所有事都为我安排妥当，每当我在外经常询问近况。感谢我的家人让我一直被爱所包围。

感谢我的导师王必达教授对我人生和学业上的指导。导师为人正直、诲人不倦、认真细致、严谨求实的态度给我极大的关怀和帮助，并竭尽所能地给我提供论文所需要的相关资料，对于在论文写作过程中遇到的问题也给予了很多宝贵的意见。对我论文的写作提供了很大的帮助，在此我表示深深的敬意。

感谢我的璐姐，在开学那天和璐姐接触后，我就知道这是一个很好的老师。有幸和璐姐度过了一段很快乐的时光，尤其是后来作为璐姐的助理，和璐姐的联系更为紧密。璐姐阳光，开朗，善解人意，带给我很多帮助。后来璐姐调任，心里很多难过，幸运的是过了一段时间又回来了。璐姐亦师亦友，感谢我的人生能遇到这么好的老师。

感谢我的好兄弟博少，三年的时间让我们成为真挚的朋友，我们在很多方面都有相似之处，因此不管做什么聊什么都很有默契，一起做了很多有意义的事情，都会成为人生美好的回忆。感谢我的小老弟阿维，小弟天真，率性，活泼，有很多值得我学习的地方，疫情期间，我两相依为命，苦中作乐。三年来，我的两位室友给我带来很多欢乐和帮助。希望二位弟弟接下来事业有成，一帆风顺。

感谢我的好兄弟 TONGA YOPA CHRISTEL GABIN，三年时间，我们做了很多的事，他的人生态度，为人处世有很多值得我学习的地方，我们几乎形影不离。在我低谷的时候一直陪在我身边。今年春节我们一起回到了我的家乡，看到了生我养我的那片土地，见到了我的家人，朋友。未来，我们可能会在不同的国家，但是这份感情我是如此珍惜，也会维护好。我是何其有幸能和一个外国人成为兄弟，感谢上天的馈赠。

感谢我家乡的诸位兄弟，一切尽在不言中。

感谢 LJW，给我上了人生最重要的一课。感谢你给我七年半人生中最幸福的一段时光。原谅并非易事，我已试着与自己和解，也慢慢原谅了一切。可是往来光景尽是虚无，浅笑轻颦，梦不过一场落花。希望你一生健康，平安。

欲买桂花同载酒，终不似，少年游。于世间之欢愉与悲苦，许以宽宏。三世一切皆如来，靡不护念初发心。感恩生命中出现的每一个人，每一件事。

愿，初心不改，真心不假；

愿，一生坦荡，一生向善；

愿，自度度人，自觉觉他。