

ebrun 亿邦动力

价值回归后劲凸显

# 2024-2025 第三方海外仓 行业分析与展望

2025年6月 亿邦动力出品



2007-2025

## 电商及产业数智化知识服务平台

亿邦动力（Ebrun）旗下拥有亿邦动力网、亿邦智库和马蹄社。

其中，亿邦动力网是一家有18年高价值用户沉淀的知识服务型商业媒体，覆盖未来消费、品牌全球化与跨境电商、产业数智化与产业互联网等三大领域。

亿邦动力总部位于北京，同时在杭州、广州、成都、苏州设有公司，在上海、深圳、天津、长春、沈阳设有城市联络站。

**报告执笔：王昱**

职务：亿邦动力媒体中心跨境主笔

邮箱：wangyu@ebrun.com

研究方向：跨境电商、跨境供应链、新兴国家市场

# 序言

当前，世界贸易格局正经历新一轮震荡重构。在“去全球化”浪潮席卷全球的背景下，各国纷纷收紧进口政策，叠加地缘冲突频发等因素，使得传统跨境物流模式的脆弱性逐渐显露。

直邮小包关税红利消失、平台仓爆仓问题频仍、海运空运成本剧烈波动，在多重变量交织下，第三方海外仓作为跨境电商“本地化履约”的核心节点，正从供应链的“辅助性角色”跃升为重构全球贸易效率的“战略要地”。

本报告立足于2024年海外仓行业触底反弹的关键节点，展望市场远景。通过对跨境卖家的深度调研以及对多家服务商的全景扫描，揭示三大核心命题：

其一，在关税壁垒高筑与平台半托管模式倒逼下，跨境电商从业者的海外仓使用状况；其二，经历行业周期洗礼的第三方海外仓行业，如何在供需再平衡中重塑竞争格局；其三，资本视角下，哪些海外仓企业具备投资价值、哪些细分赛道蕴藏机遇？

我们试图通过这份报告，为三类群体提供决策参考：

- 跨境电商卖家，可从中获取选择三方仓服务商的认知框架，平衡成本、效率与风险；
- 第三方海外仓企业，能够识别差异化竞争机会，发现用户真实需求与服务供给的短板；
- 投资者，则可依据行业竞争格局、竞争逻辑、发展趋势，评估三方仓赛道各类投资标的的长期价值。



# 目录

# CONTENTS

<b>PART 1</b>	
<b>海外仓行业概论</b>	<b>05</b>
1.海外仓的定义与基本类型	06
2.海外仓行业的历史发展阶段	07
3.海外仓行业的三大特性	09
4.全球海外仓业务重振的驱动因素	10
<b>PART 2</b>	
<b>海外仓市场的发展态势与服务供给</b>	<b>17</b>
1.海外仓行业的发展态势	18
2.海外仓的用户主体	23
3.多元业务形态与解决方案创新	28
4.供需错位问题调研	32
<b>PART 3</b>	
<b>海外仓行业的基本结构、博弈逻辑与竞争格局</b>	<b>36</b>
1.海外仓行业的供应链结构与经营流程	37
2.成本结构与盈利模式	40
3.海外仓行业的竞争格局	46
<b>PART 4</b>	
<b>海外仓赛道融资表现与领军企业经营状况</b>	<b>58</b>
1.海外仓赛道的融资表现	59
2.相关上市企业的经营状况	60
3.头部第三方海外仓服务商的发展概况与竞争焦点	69
<b>PART 5</b>	
<b>结论</b>	<b>78</b>
1.客户需求视角	79
2.市场结构视角	83
3.资本界视角	84

# PART 1

## 海外仓行业概论

---

- (一) 海外仓的定义与基本类型
- (二) 海外仓行业的历史发展阶段
- (三) 海外仓行业的三大特性
- (四) 全球海外仓业务重振的驱动因素

# (一) 海外仓的定义与基本类型

## 海外仓的定义

就本质而言，海外仓即建立在海外的仓储设施。

作为国际贸易领域的关键基础设施，在跨境贸易、尤其是跨境电商中，发挥着商品存储、分拣包装及终端配送等诸多重要功能。该模式依托“批量出口、前置仓储、本地履约”的运作机制，显著优化了跨境物流链路：出口商通常以一般贸易的方式，将商品规模化运输至目标市场国家，待终端销售市场需求产生后，由仓库方快速响应，及时调拨库存，利用自有或第三方运力，实现端到端的派送服务。



## 基于运营方的商业属性进行分类，海外仓大致可划分为三类运营主体

1. 第三方海外仓（以下简称三方仓）：由专业物流服务商主导，通常能够提供头程运输、库存管理、尾程派送、售后处理等全链条服务，一般具备高性价比及更大灵活性，尤其适合中小型出口商。

典型服务商如谷仓海外仓、万邑通、易达云、递四方、泛鼎国际、迅朋海外仓、菜鸟海外仓、京东物流、行云海外仓、西邮物流、大森林物流、元仓海外仓、盘古德豪、大健云仓（GigaCloud 3P）与焦点科技（中国制造网）旗下的 inQbrands 等。

2. 平台型海外仓（以下简称平台仓）：由电商平台官方主导，依托平台的资源优势，整合仓储、配送、售后等标准化服务，深度嵌入平台运营、商家治理的体系之中，能够为出口商提供与平台生态紧密结合的仓储履约服务。

典型代表如 FBA（Fulfillment by Amazon）、FBS（Fulfillment by Shopee）、LGF（Lazada Global Fulfillment）、FBO（Fulfillment by Ozon）、WFS（Walmart Fulfillment Services）以及 Allegro One Fulfillment 等。

3. 企业自营海外仓（以下简称自建仓）：大型出口企业自主建设的仓储体系，虽前期投入较高，但可深度把控供应链数据，并针对自身业务特点定制服务，经常被头部电商大卖或出海品牌所采用。部分企业也将自建海外仓朝向外商家开放，提供相应的履约服务，即开放型自营海外仓。

典型代表如乐歌股份、赛维时代、恒林股份、致欧科技等。

本报告聚焦跨境电商物流体系中的**第三方海外仓及开放型自营海外仓**两大核心业态，基于其业务模式、服务对象及竞争逻辑进行研究。

### 三类仓库的竞合关系：

在商业现实中，三方仓、平台仓和自建仓并非“相互替代、非此即彼”的关系，而是“相互耦合、相互支撑、相互转换、动态变化”的复杂竞合关系。

以亚马逊 FBA 为代表的平台仓作为跨境电商领域市占率最高的海外仓储解决方案，尽管在履约质量和  
服务可靠性上具备显著优势，但是囿于仓容扩张速度与包裹增长速度之间始终保持着“前者追随后者而  
扩容”的扩张逻辑，其滞后性不可避免。

据行业监测数据显示，亚马逊 FBA 库容利用率长期维持在 85% 以上，处于接近满仓的高位运行区间，  
特别是在 Prime Day、黑五等销售旺季期间，入库排队周期甚至超过常规时效的 40%。也正是这种常  
态化的“仓位稀缺”状态，为三方仓提供了可观的市场空间：大量从 FBA 官方仓溢出的订单、货品中转  
补仓需求以及售后回收需求都需要由三方仓代为消化处理。

事实上，相关数据显示在亚马逊商家中，有接近半数的商家都采取了“FBA+ 三方仓”的库存模式。

从某种程度上来说，三方仓发挥着为官方仓提供技术辅助、弹性缓冲和动态扩容的功能。而以亚马逊  
FBA 为代表的官方仓的发展，也在一定程度上为三方仓带来了更稳定的订单流。

而自建仓也往往与三方仓之间形成业务上的深度交错。根据亿邦动力调研，有相当比例的自建仓选择  
与三方仓服务商进行业务协同、共享仓容，以盘活资源、提升库容利用率，解决淡季的仓库空置问题，  
降低自建仓的综合运营成本、缩短建仓成本回收周期。

## (二) 海外仓行业的历史发展阶段

### 雏形渐显

2002 年前，伴随着 eBay 与亚马逊等平台在全球化拓展上的早期尝试，一批跨境电商人开始借助海外  
网络平台销售国内商品。与之相适应，一些海外留学生也开始自发搭建各类简易仓储空间。

这类被称之为“车库仓”、“家庭仓”的临时性仓库，往往面积狭小、功能单一、管理粗糙、高度依赖直邮途径，  
主要作为暂存之用。随后数年间，随着跨境电商的初步发展，一些早期卖家团体也开始尝试在海外建  
立仓库，以满足日益增长的物流需求。

### 快速发展

以 2010 年代亚马逊全球开店进入中国为里程碑，中国跨境电商赛道开启了快速发展的全新篇章，出货量急剧攀升。FBA 的引入，不仅为行业带来了专业的海外仓储服务，也间接催生了大量由中国商家开设的第三方海外仓服务商。

而在专业性方面，除了一件代发、集货转运、换标等基础业务外，专业海外仓的崛起也推动了服务的多元化，一系列新型增值服务应运而生。同时，随着 ERP、WMS 等信息系统的日臻成熟，信息化、数字化、智能化趋势也为仓库管理带来了诸多裨益。

### 爆发与震荡

从 2020 年开始，伴随着疫情的爆发、起伏和终止，海外仓行业经历了一轮空前的爆发与震荡，经历了从“卖方市场”到“买方市场”，再到逐渐回归供需均衡的“三段式”进程。

#### “疫间景气”（2020-2021 年）：供给短缺与短期溢价

新冠疫情全球蔓延，催化线上消费井喷。同期，全球海运价格飙升，亚马逊 FBA 仓容过载叠加 2021 年封号潮，致使第三方海外仓需求激增——海外仓从物流配角跃升为跨境供应链核心节点。仓位收费大幅提升、外部热钱大量涌入、企业积极置地扩仓，各类战略投机相互交织，共同形成了推动行业升温的强大合力。

#### 洗牌震荡（2022-2023 年）：供需过剩与恶性内卷

海外仓行业在短期暴利驱动下陷入非理性扩张。2022 年，海运运力逐渐恢复，引发海外仓供需逆转，海外仓库容利用率快速走低；叠加欧美通胀，致使人工成本、商业地产租金等成本性支出影响服务商现金流健康度。中小型海外仓业务类型单一、抗周期能力薄弱，最终陷入同质化竞争，为争夺客户展开激烈价格战。大量行业参与者在恶性竞争中面临淘汰洗牌。“快进快退、速兴速死”造成了海量冗余库容，供过于求矛盾进一步加剧。

#### 触底反弹（2024 年至今）：价值回归与后劲凸显

2024 年，行业在多重变量交织下进入再平衡阶段。

半托管模式走红，倒逼跨境供应链加速推进本地仓储、本地履约能力建设；地缘政治风险暴露传统跨境物流的脆弱性，商家被迫未雨绸缪，向更稳定可控的本地化仓配网络靠拢；欧美、拉美、东南亚等多个重要市场收紧进口政策，清关危机、关税变革强化了海外仓的刚需属性。

与此同时，行业经历粗放扩张后的产能出清、去芜存菁，一批具备更强专业能力、更深厚技术储备、更坚韧资金链条的头部服务商依托规模优势、利用飞轮效应、持续扩大份额，推动海外仓市场从分散无序、野蛮发展，走向资源整合、有序竞争。

新型增值服务涌现、新型技术赋能增效、合规化潮流稳步推进、全渠道服务覆盖面进一步扩大、跨境平台主导朝向本地履约商家的资源倾斜，多元势能驱动海外仓行业逐步实现价值回归，发展后劲得以凸显。

### (三) 海外仓行业的三大特性

#### 重资本——高进入壁垒与持续资金投入

海外仓行业属于典型的资本密集型产业，进入该行业需要跨越较高的资本门槛。前期，企业需投入巨额资金用于购置或长期租赁海外土地，建设或改造仓储设施，采购先进的自动化设备与信息系统，以及组建专业的本地化运营团队等。这些初始投资规模庞大，对企业的资金实力提出了极高要求。此外，为了维持竞争力，海外仓还需要不断投入资金进行技术升级和仓网扩展。

#### 在地化——深度融入所在国家市场

在地化是海外仓行业的核心特性之一，要求服务商在目标市场国家建立全面的本地化运营体系。这不仅体现在营建本地仓库以提供仓储服务，还包括与当地承运商、清关行等生态伙伴紧密合作，整合本地运输资源，雇佣和管理熟悉所在国情况的本地员工，以确保物流服务的高效执行与本地化协调。更重要的是，服务商需深入洞察当地市场特点，包括消费者需求偏好、文化差异以及复杂的合规政策等，并据此提供定制化的增值服务。

#### 长周期——周期性波动考验运营韧性

海外仓需求受到库存周期影响，各市场、各品类“主动增库存→被动增库存→主动减库存→被动减库存”的每轮阶段性调整短则2年、长则5年，形成供需动态错位，对仓库方运营影响巨大。此外，季节性因素、清关政策变动、国际运力供给也会对海外仓运营产生不可忽视的干扰。与此同时，由于其业务依赖于稳定的国际贸易环境、较长的市场适应和客户积累期、以及薄利多销的早期普遍竞争策略，海外仓的回报周期通常较长、且容易受到外部变化冲击。



## (四) 全球海外仓业务重振的驱动因素

### 1. 多国收紧进口政策，免税红利不再

自 2024 年起，全球贸易保护主义迎来新一轮浪潮，诸多重要出口目的国开始收紧进口政策，对华取消关税豁免优待，大幅提升关税税率。在成本压力、合规压力的倒逼下，从直邮转向仓配的履约模式变革趋势日益显著，为海外仓需求的复苏提供了有利的背景因素。相关政策变动按国别梳理如下：

#### 【美国】

- 2024 年 4 月 ○ 众议员筹款委员会批准《结束中国滥用“小额豁免”规则法案》（HR7979）。
- 2024 年 5 月 ○ 海关与边境保护局（CBP）采取海关整顿措施，多家清关公司被迫暂停小额豁免（T86）清关业务。
- 2024 年 9 月 ○ 针对跨境电商小包免税政策调整颁布《关于加强小额包裹免税政策监管的通知》。
- 2025 年 1 月 ○ 海关与边境保护局（CBP）发布公告，称其将细化当前输入低价值货物的流程，推进清关流程电子化、规范化。
- 2025 年 2 月 ○ 对华加征 10% 关税并取消 T86 小包免税政策；随后宣布临时恢复 T86 免税政策，允许 800 美元以下包裹继续免税入境。
- 2025 年 3 月 ○ 对中国输美产品再次加征 10% 关税；钢铁和铝制品的 25% 新增关税正式生效。
- 2025 年 4 月 ○ 对华加征 125% 的“对等关税”；同时宣布将于 5 月 2 日正式终止对华出口商品的 T86 免税政策；5 月 2 日后，≤ 800 美元且原本符合最低限度豁免条件的货物，均须缴纳其价值 120% 的从价税或每件 100 美元的定额税；6 月 1 日后定额税将增加到每件 200 美元。
- 2025 年 5 月 ○ 5 月 14 日起，将从价关税税率从 120% 降低到 54%，同时维持每件小额货品 100 美元的定额税，并撤销原计划于 6 月 1 日将小额邮递物品从量关税从 100 美元提高至 200 美元的规定。

### 【欧洲】

- 2024年3月 ○ 英国政府发布《2024年增值税（进口商品）修订条例》，取消135英镑以下进口商品的增值税豁免政策，进口商品均需缴纳20%标准增值税。
- 法国国民议会通过了由执政联盟提出的《快时尚税法案》，对低成本快时尚商品征收每件5欧元的环境税。
- 2025年2月 ○ 欧盟委员会宣布计划取消价值150欧元以下进口商品免税政策，推动《欧盟关税改革提案》落地，并对进口商品开征“非歧视性手续费”。
- 2025年4月 ○ 英国财政大臣 Rachel Reeves 宣布将对低价值商品进口税收制度展开审查，或将下调目前135英镑的小额包裹进口关税豁免额度。
- 法国财政部长 Bruno Le Maire 与公共账户部长 Agnès Pannier-Runacher 宣布，计划联合多国，针对进入欧盟的低价电商包裹征收每件“几欧元”或“几十欧分”的进口手续费。
- 2025年5月 ○ 欧盟委员会提交议案，拟对进入欧洲市场的每个小型包裹征收2欧元费用，此项费用将由卖家所在的平台承担。

### 【东南亚】

- 2024年1月 ○ 马来西亚《2024年财政法案》修订案生效，将对单价不超过500林吉特的进口商品征收10%的销售税（SST）。
- 2024年3月 ○ 印度尼西亚贸易部发布《关于调整部分进口商品附加关税的条例》，在原有关税的基础上，对服装类、鞋类、电子产品类进口商品额外加征5%-15%的附加关税。
- 2024年6月 ○ 泰国海关要求所有进口商品必须提供完整商业发票和HS编码，对“低申报”或虚报品名的包裹将处以货值200%的罚款。
- 2024年7月 ○ 泰国财务部批准取消针对售价低于1500泰铢的进口跨境商品的免税政策，所有低价进口商品均需缴纳7%的增值税（VAT）。
- 印度尼西亚政府开始统一征收增值税（VAT），取消此前对低价商品的豁免政策，所有进口商品（无论价值）均需缴纳11%的VAT税款。
- 2024年8月 ○ 马来西亚财政部发布通告，宣布通过邮政或快递进口的商品的免税门槛从500林吉特降至75林吉特。所有超过75林吉特的商品需按类别缴纳进口税和销售税。
- 2025年2月 ○ 越南政府宣布，自2月18日起，将取消针对通过快递进口的价值低于100万越南盾的低价商品的增值税豁免政策。

### 【拉美】

- 2024年8月 ○ 巴西政府取消原‘50美元以下进口商品免关税’政策，改为按件征收20%关税，叠加17%州流转税（ICMS），综合税率达44.5%，并强化申报合规政策。
- 2024年9月 ○ 智利参议院财政委员会审议近日通过政府提交的反逃税改革法案修订条款，规定取消跨境采购小额包裹（单个41美元以下）免增值税措施。
- 2025年1月 ○ 墨西哥国家税务局（SAT）宣布正式实施新的关税政策，针对来自未与墨西哥签订国际条约的国家的商品（包括中国），无论通过何种快递公司进入墨西哥，均需缴纳19%的关税。

### 【其他地区】

- 2024年8月 ○ 土耳其政府将免税额度由原来的150欧元调降至30欧元。来自非欧盟国家的商品税率将从30%提高到60%，如果商品属于特别消费税法列出的类别，额外再征20%的额外固定税。
- 2024年9月 ○ 南非税务局（SARS）发布声明，南非将征收统一的20%增值税关税，且对低于500兰特的进口包裹加收增值税。
- 2025年5月 ○ 日本政府正计划重新审查对中国小额包裹所实行的免税政策，并加强对跨境电商平台免税渠道的监管力度。

## 2. 各大平台发力本地履约，类托管模式快速崛起

跨境电商行业正经历以本地化履约能力为核心的战略重构。头部平台纷纷发力本地履约，依靠流量倾斜、佣金减免等优惠政策引导商家强化本地履约能力，鼓励其朝向本土店进行转型、并在海外仓库增加现货库存。

与此同时，在以Temu为代表的新兴平台引领下，类托管模式也迅速崛起，一批“官方合作仓”得以承接海量订单。这一全新业态正在为海外仓服务商带来不可多得的增长机遇：家庭仓与三方仓入局激增、加速扩张；平台分仓算法推动服务商布局区域枢纽仓、围绕平台仓布局“卫星仓”。平台相关政策如下：

### 【Temu】

2024年3月，Temu正式推出半托管模式，入驻商家需满足“海外备货+本土发货”的条件。其首站落地美国市场，并逐步向欧洲、东南亚等区域扩展。截至2025年2月，Temu半托管模式已经覆盖超过30个国家站点。

同期，Temu开始招募海外本地主体卖家入驻，力推“本土店”（本对本）模式，先后在美国、韩国、加拿大等多个国家市场寻求本土商家资源。

### 【 TikTok Shop 】

2023年10月，TikTok Shop 美国站向跨境商家开启了入驻通道，自此国内公司也能申请开通 tiktok 美区自营店铺，但其强制性要求入驻商家必须在美国本土发货、具备第三方海外仓或 FBA 履约能力，并严厉打击虚拟仓发货。本地库存成为 TikTok 自营卖家进入美国市场的刚需。

而在东南亚市场，TikTok Shop 也推出《跨境商家本地履约领航计划》激励计划，支持卖家从第三方认证仓及合作海外仓发货。

### 【 速卖通 】

2024年2月，速卖通海外托管模式在美国站点正式上线，该模式是继全托管、半托管后推出的又一创新服务，旨在为具备海外仓能力的商家提供更灵活的运营解决方案。海外托管模式商家需在目标国家市场的海外仓备有现货，且能保障履约时效（48小时内发货上网）。速卖通未来还计划将该模式覆盖至更多国家。

### 【 SHEIN 】

SHEIN 半托管模式于2024年5月正式推出，首站为美国市场，随后逐步扩展至英国、德国、法国、西班牙、意大利、墨西哥、日本等站点。其主要面向具备海外仓能力的成熟商家，要求商家在目标市场海外仓备有现货，并保障在5-7个工作日内完成履约。

### 【 Shopee 与 Lazada 】

推出 FBS (Fulfillment by Shopee)、3PF (Third-Party Fulfillment)、FBS PFF (Fulfillment by Shopee with Parallel Fulfillment Facility)、3PF PFF (Third-Party Fulfillment Partner with Parallel Fulfillment Facility)、FBL (Fulfilled by Lazada) 与 LPF (Lazada Partner Fulfillment) 等多种本地履约模式，鼓励商家海外备货、对本地履约商家提供各类优惠政策，并支持一仓多发，降低海外仓使用门槛。

### 【 OTTO 与 Allegro 】

2023年5月，德国电商巨头 OTTO 联合 ECSTORM 启动了全托管业务，商家只需将商品备货至 OTTO 指定仓库即可，平台将负责仓储管理、订单履约、客户服务及售后处理，这一模式为跨境卖家进入德国中产消费市场提供了低准入门槛的入场路径。

2022年上半年，波兰电商龙头 Allegro 正式面向国际卖家开放了官方仓 One Fulfillment 计划，旨在通过整合仓储与配送资源，帮助商家提升中东欧市场的本地履约效率。

## 3. 红海局势紧张、空运运力过载、FBA 涨价，倒逼商家使用三方仓备货

红海作为连接亚洲和欧洲的重要航道，其不稳定的局势对全球航运持续产生影响。自 2023 年 11 月红海航道危机爆发以来，通过苏伊士运河和曼德海峡的船舶流量大幅下降，导致全球供应链受到严重扰乱。

世界银行的全球供应链压力指数（该指数衡量因港口拥堵或关闭而延误的集装箱运输能力）在 2024 年 12 月升至 230 万 TEU，比 2023 年 12 月的水平高出一倍多，与 2022 年 3 月新冠疫情导致集装箱运输严重拥堵时的峰值水平相当。

这种情况下，商家为了降低运输成本和交货时间的不确定性，开始寻求在海外市场建立或增加库存的策略，以更快地响应当地市场需求，减少对不稳定航运路线的依赖。

另一方面，随着 Temu、Shein 等依赖直邮小包模式的跨境电商平台的包裹量快速增长，国际空运运力供给也开始出现短缺。

以 2024 年数据为例，中国跨境电商出口规模达 2.95 万亿元，带动空运需求迅猛增长：民航局数据显示，当年我国跨境货邮运输量完成 898.2 万吨，同比增长 22.1%，较 2019 年增长 19.3%。

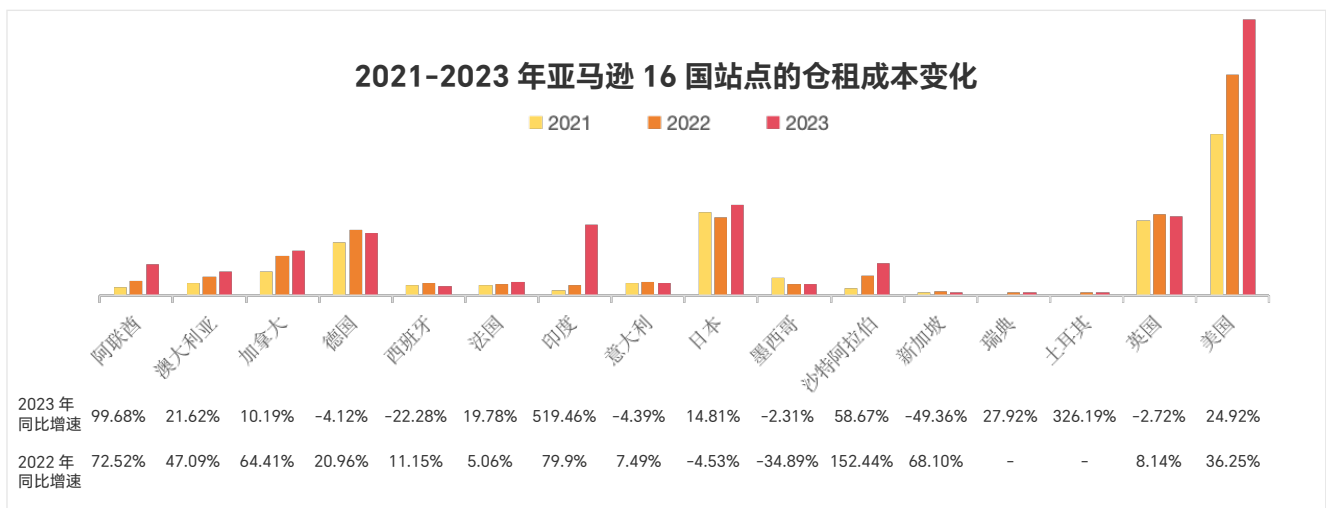
然而，在总运量增长的背后，总运力的结构性短缺却依旧存在。

民航局数据显示，2024 年，国际客运航班恢复缓慢，航班数仅为疫情前的 84%，而中美市场定期航班的运营量只达到疫情前的三分之一。客机腹舱运力严重受限。

另一方面，由于供应链问题和持续的罢工事件导致货机交付延宕，全货机资源供不应求。中国民航网数据显示，截至 2024 年底，我国内地运营货运航线的航空公司有 17 家，而在运营的货机仅为 243 架。其中，中远程货机只有 92 架。

受供需矛盾催化，空运直邮费用也随之长期保持上涨趋势。这一状况促使商家将目光投向海外仓，通过存储和分发商品来降低物流成本。

亚马逊 FBA 也在此过程中提供了驱动力。自 2020 年疫情以来，亚马逊 FBA 不断细化标准商品尺寸等级规则（从 2018 年时的三种细化为 2024 年的 21 种），间接导致商家——尤其是中小件商家——的综合使用复杂性不断提高。此外，在仓位资源长期紧缺、入仓拥堵问题频发的背景下，平台在各国市场大幅提升处理费、提前长期仓储费征收起算日、引入库存安置费、低库存费和退货服务费等一系列举措，也加剧了商家的履约压力。尤其是对于中大件卖家而言，由于 FBA 优惠政策向轻小件倾斜，其物流成本负担进一步加重。



数据来源：跨境眼 & 易仓科技

相关研究数据显示，具体到亚马逊 16 国站点，美国是 2021-2023 年仓租水平最高且连续两年上涨的站点；印度站、土耳其站和阿联酋站是 2023 年仓租同比涨幅最大的站点；沙特阿拉伯站、印度站、阿联酋站和加拿大站是 2022 年仓租成本上升最快的站点；相较之下，新加坡站和西班牙站 2023 年仓租成本下降最明显，墨西哥站 2022 年仓租成本下降最明显。

面对成本上涨、以及诸多限制和不确定性，一部分商家开始将目光转向更灵活、更具性价比的第三方海外仓。

### 4. 去化结束，库存周期转入补库阶段，海外仓需求完成回暖

仓储需求具有强烈周期性，一轮完整周期约为 40~45 个月，包括主动增加库存、被动增加库存、主动减库存、被动减库存四大阶段。

2020-2021 年宏观因素影响，海外运力不稳定，叠加欧美电子商务出现爆发式增长，跨境卖家在海外仓大量囤货。随后，2022-2023 年，欧美市场进入去库存周期，海外仓新增需求增速边际放缓。但经过长达两年的消化，目前各主要消费品类重新步入库存增加阶段。

招商宏观分析称，尽管 2024 年 12 月美国库存同比有所回落，显示出“抢进口”补库的热潮逐渐消退，但许多供应链中下游的消费品类仍处于主动补库至被动补库阶段：截至 2024 年 12 月，电气设备家电及组件处于主动补库、汽车与汽车零部件、家庭耐用消费品、纺织品与奢侈品、食品饮料与烟草、日常消费品经销与零售、技术硬件与设备则均处于被动补库。

伴随着需求侧的回暖，加之美国关税异动所带来的倒逼效应，海外仓市场有望迎来新一轮扩张增长。

### 5. 国家政策扶持，为海外仓业态走向成熟提供政策利好

国家政策的密集出台，为海外仓业态的成熟化、规模化发展提供了有力支撑。从优化监管服务到税收支持，再到战略规划，政策红利正逐步释放，推动行业从“野蛮生长”向“规范高效”转型。未来，随着政策落地实施，海外仓将在全球供应链中扮演更加重要的角色，成为跨境电商企业“走出去”的核心竞争力之一。例如：

2024 年 6 月 8 日，商务部等 9 部门联合发布《关于拓展跨境电商出口推进海外仓建设的意见》，明确提出要推动跨境电商海外仓高质量发展，增强物流保障能力，助力企业“走出去”。政策强调优化监管服务，减少行政负担，为企业提供便捷高效的运营环境。

2024 年 11 月，《关于进一步促进跨境电商出口发展的公告》正式出台，海关总署宣布自当年 12 月 15 日起，开展跨境电商出口海外仓业务的企业，无需向海关办理出口海外仓业务模式备案，不再执行海关总署公告 2020 年第 75 号中“三、企业管理”项下“开展出口海外仓业务的跨境电商企业，还应当在海关开展出口海外仓业务模式备案”的要求。在申报环节，企业只需向海关传输订仓单电子数据，并对真实性负责。

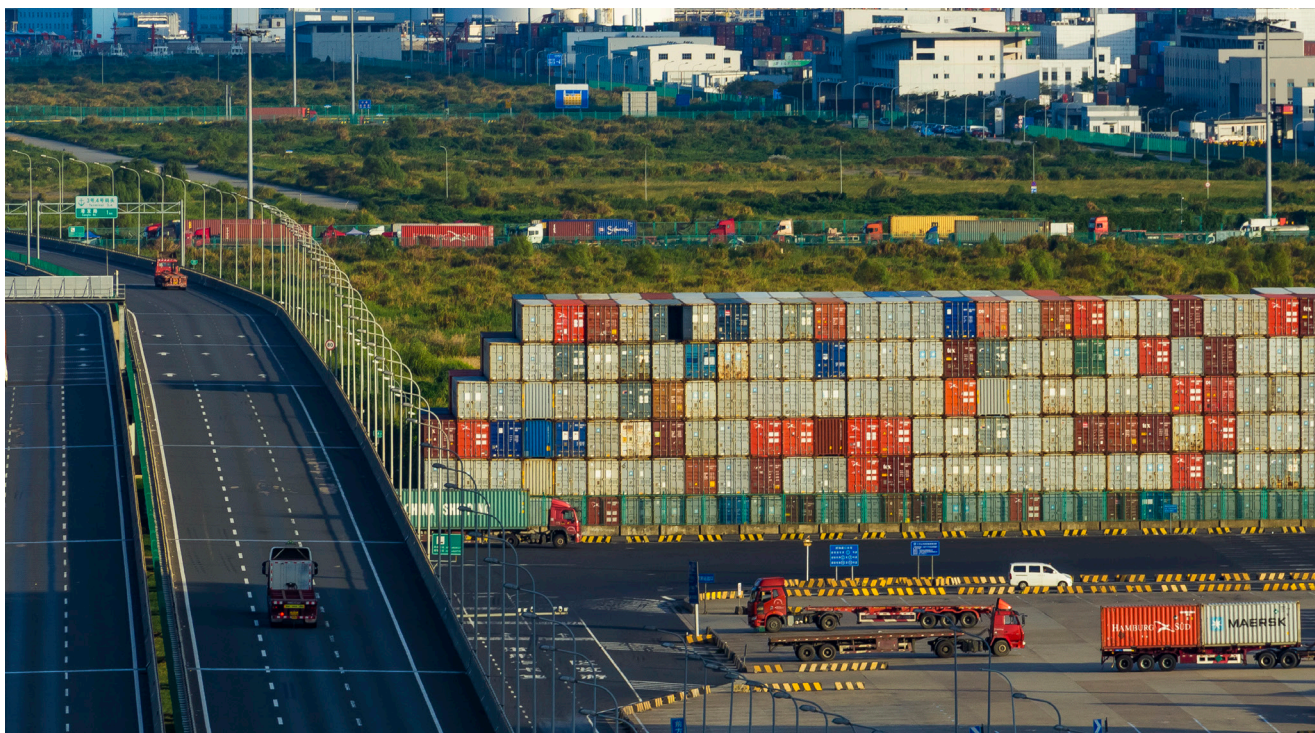
2025 年 1 月 27 日起，国家税务总局将对纳税人以跨境电商出口海外仓方式出口的货物实行“离境即退税”的新政策：纳税人以出口海外仓方式（海关监管方式代码“9810”）出口的货物，在货物报关离境后，凭出口货物报关单等材料信息，即可预先申报办理出口退（免）税；对于尚未销售的货物，卖家则可在货物离境后预先申报退税，待后续销售后进行税款核算。

## PART 1 海外仓行业概论

---

这一流程的简化，避免了以往繁琐的等待和重复申报。此外，得益于该机制，跨境卖家可以提前获得退税款，从而提高资金流动性，减轻了商家周转压力。

在 2025 年 3 月 5 日召开的第十四届全国人大三次会议上，国务院总理在政府工作报告中明确提出，我国政府坚持扩大高水平对外开放，将积极稳外贸、稳外资。而在“稳定对外贸易发展”一节中，报告则明确指出要促进跨境电商发展，完善跨境寄递物流体系，加强海外仓建设。



## PART 2

# 海外仓市场的发展态势 与服务供给

---

- (一) 海外仓行业的发展态势
- (二) 海外仓的用户主体
- (三) 多元业务形态与解决方案创新
- (四) 供需错位问题调研

# (一) 海外仓行业的发展态势

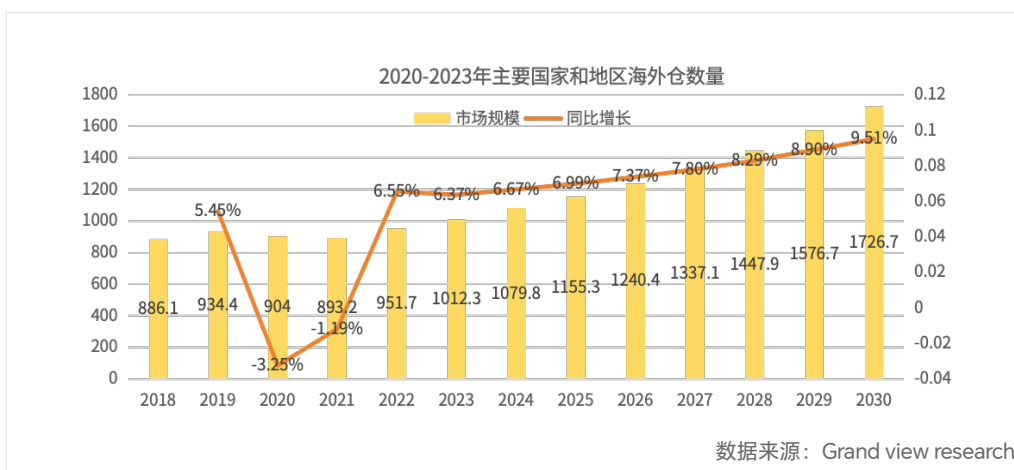
## 1. 宏观视角：北美领跑、欧亚崛起，海外仓快速增长，重构供应链模式

在全球海外仓市场中，海外仓数量的分布呈现出“一超多强”的格局。来自《2023 海外仓蓝皮书》以及弗若斯特沙利文等统计机构的数据显示，美国市场的海外仓保有量显著领先于全球其他国家和地区。

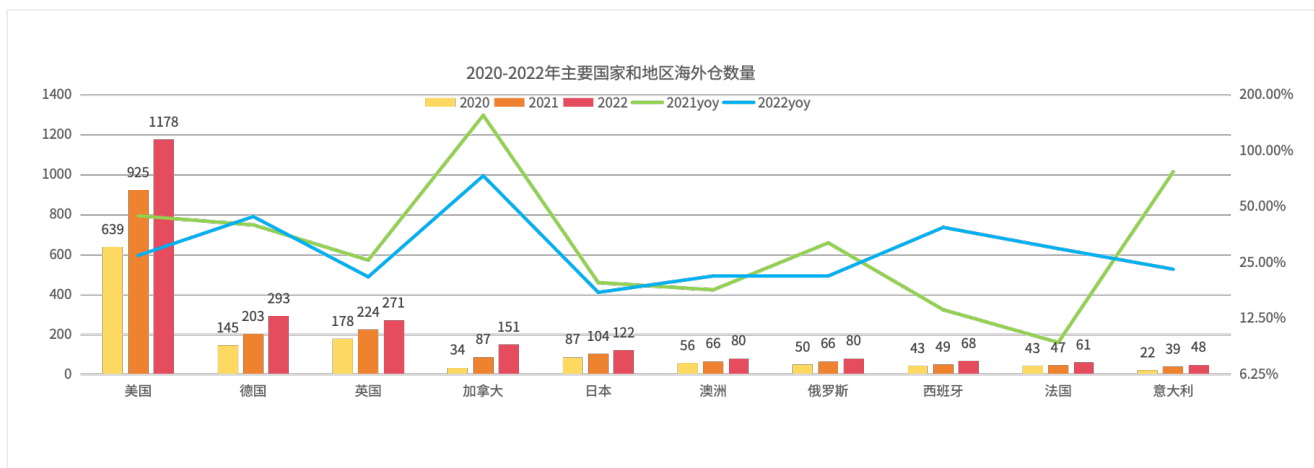
2022 年，欧洲主要国家、澳大利亚、加拿大以及日本等美国以外的主要发达国家和地区，其海外仓保有量的总和仅与美国持平。这表明美国在全球海外仓市场中占据着绝对的领先地位，而其他国家和地区则在各自的区域内形成了较强的竞争态势，共同构成了全球海外仓市场的多元化格局。

从数据上来看，从 2021 年到 2024 年，我国海外仓行业整体处于迅猛发展期。2021 年末至 2024 年上半年，商务部接连三次发布发布了官方统计结果，数据显示，海外仓数量由 2000 个以上增长至 2500 个以上，而其总面积则由 1600 万平方米增长至 3000 万平方米；其中专注于服务跨境电商的海外仓超 1800 个，面积超 2200 万平方米。

相关数据显示，据估计，2024 年全球仓储市场规模为 1.08 万亿美元，预计 2024 年至 2030 年该行业的市场规模将以 8.1% 的复合年增长率成长至约 1.73 万亿美元。



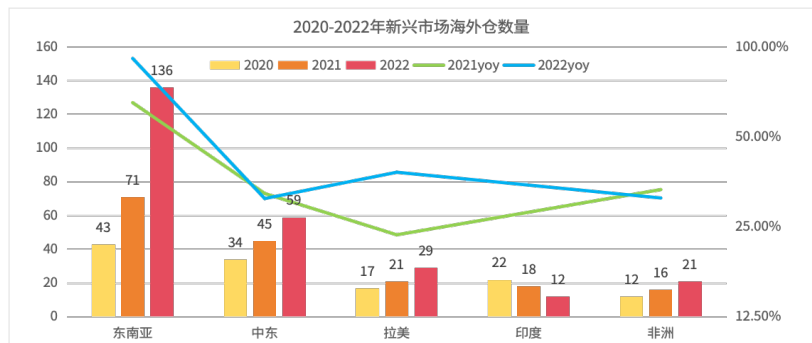
分地域来看，北美市场目前是仓储行业发展的主引擎。2023 年，北美市场已经以 31.0% 的份额位列全球各大主要市场之首。根据 insight Quote.com 旗下部门 Warehousing And Fulfillment.com 的数据，该国的仓库数量已从 2007 年的约 14,600 个增加到 2023 年的约 22,000 个。



除了由“十亿黄金人口”的高消费而支撑起的发达国家市场外，新兴国家市场也正在崛起。

浙商证券研究表明，东南亚地区成为新兴海外市场本土履约能力最强的区域之一。目前，东南亚的海外仓保有量规模正在快速增长，并超越了西班牙、意大利等欧洲国家，并超越了日本与澳大利亚等传统发达市场。其中，以元仓海外仓、迅册 Shipper、行云集团、爱亚仓、鲸骑科技为代表的一批大型海外仓服务商，正在东南亚市场快速扩张。

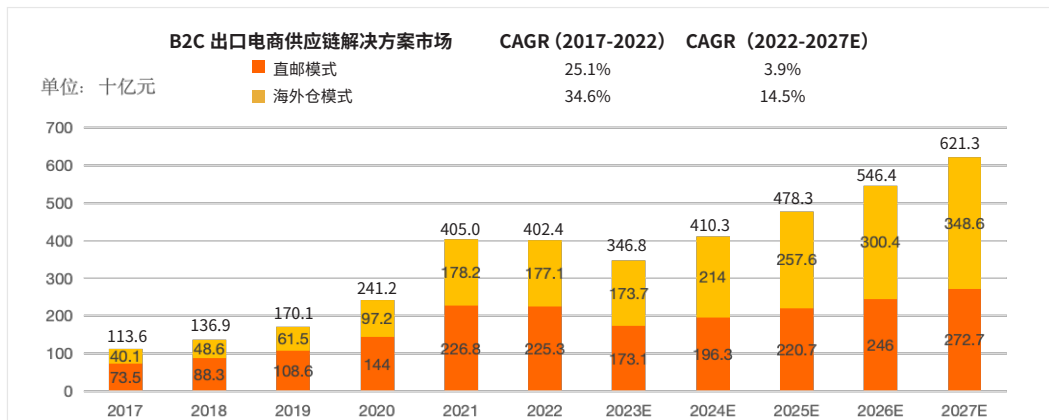
与此同时，中东、拉美、印度和非洲等地区的海外仓数量仍处于较低水平，其本地履约能力仍有较大的发展空间。然而，在这些潜力巨大的新兴市场中，也已经涌现出一批具有前瞻性的物流服务商：如纬狮 360Lion、imile、易通天下、运去哪等企业，正在成为当地海外仓行业发展的“先行者”。



Grand view research 声称，从 2024 年到 2030 年，美国仓储市场还预计将以 6.7% 的复合年增长率持续成长。而在同期，欧洲市场的表现更佳，预计将以 7.7% 的复合年增长率增长。亚太地区的复合年增长率更高，将达到 9.3% 左右。

跳出产业的地缘分析，转而从 B2C 出口电商行业的视角出发，根据头豹研究院报告，从 2017 年至 2027 年，作为 B2C 出口电商供应链解决方案的一部分，海外仓模式将在波动起伏中实现快速增长：2017 年至 2022 年，海外仓模式的市场规模将从 401 亿元激增至 1771 亿元，年均复合增长率将达到 34.6%；而从 2022 至 2023 年，海外仓模式受到去库存周期、行业出清的影响短暂下行；在走出低谷后，预计 2022 年至 2027 年，海外仓模式的市场规模将进一步攀升至 3486 亿元，年复合增长率为 14.5%。

与海外仓模式的快速增长形成对照的是作为替代性方案的直邮模式。头豹研究院报告预测，2022 年至 2027 年，直邮模式的年均复合增长率将大幅下挫，仅有 3.9% 左右。而海外仓模式的市场规模超越直邮模式的关键拐点，会在 2023 年 -2024 年出现：海外仓模式会取代直邮模式，成为中国 B2C 电商出口的主流方案。



## 2. 微观数据：服务供给分散化、行业集中度低，海外仓赛道

本部分数据来源于两大部分：亿邦动力自采样本数据，以及公开的第三方相关数据。

亿邦动力自采样本说明：

1. 样本来源——亿邦动力定向邀约访谈的海外仓服务商。
2. 样本总量——共获得有效服务商样本 64 个，调研时间为 2024 年 10 月至 2025 年 1 月。
3. 数据合规——本报告涉及数据均在严格隐私保护前提下展开，采取匿名形式呈现。

### (1) 地域分布：北美主导，新兴市场加速渗透

传统市场仓库资源高度集中。

具体来看，在北美地区开设海外仓的服务商在总样本中占比达 56.25%。其中，美西地区凭借其靠近亚洲供应链的地理优势，以及对跨境电商物流干线的吸引力（特别是受到亚洲跨境电商物流干线的青睐），以 42.19% 的占比在北美大区领先；而像洛杉矶、西雅图等港口城市，也因此成为了海外仓行业的核心枢纽。而美东地区占据 34.38% 的次席份额，主要服务东海岸消费市场；美中地区则以 25% 的占比形成内陆物流支点；加拿大市场占比 9.38%，数量约等于欧洲主要大国市场。

西欧地区则以 28.13% 的比例构建了海外仓服务商全球布局的次中心。其中德国、英国、法国三国占据了该地区 72% 的份额。西欧的海外仓主要服务于欧洲高消费力市场，其分散的仓储布局能够更好地适配欧盟内部多种税制与清关要求。

与此同时，新兴市场正成为海外仓服务商战略扩张的新重点。

其中东南亚地区占比 18.75%，在各大新兴市场中最具规模。在东南亚，印尼和泰国分别以 9.38% 和 6.25% 的占比领跑。在 RCEP 政策红利和全球供应链转移的双重推动下，越南 (3.13%) 和墨西哥 (6.25%) 的基础设施也逐步走向成熟。

相比之下，中东 (3.13%)、拉美 (7.81%)、非洲 (1.56%) 等其他地区的海外仓数量仍处于较低水平，本地履约能力有待进一步发展。不过，这些地区具有较大的战略意义，随着市场不断成熟、电商订单量日益增长、消费者对履约时效的要求提升，其海外仓数量在未来或有望逐步增加。而当地较低的工业用地成本，也将成为助推这一进程的利好因素。

海外仓服务商仓库地域分布状况（占比）			
发达国家市场	北美地区	美东（纽约、波士顿、萨凡纳、迈阿密等）	34.38%
		美西（洛杉矶、奥克兰、西雅图等）	42.19%
		美中（芝加哥、亚特兰大、达拉斯等）	25.00%
		加拿大	9.38%
		总计	56.25%
	西欧地区	英国	7.81%
		法国	4.69%
		德国	12.50%
		西班牙	3.13%
		意大利	1.56%
		其他国家	4.69%
	总计	28.13%	
	日韩地区		6.25%
澳新地区		4.69%	
新兴国家市场	东南亚地区	印尼	9.38%
		泰国	6.25%
		越南	3.13%
		其他国家	3.13%
		总计	18.75%
	中东地区		3.13%
	拉美地区	墨西哥	6.25%
		其他国家	1.56%
		总计	7.81%
	东欧与独联体地区		3.13%
	非洲地区		1.56%
	印度地区		1.56%

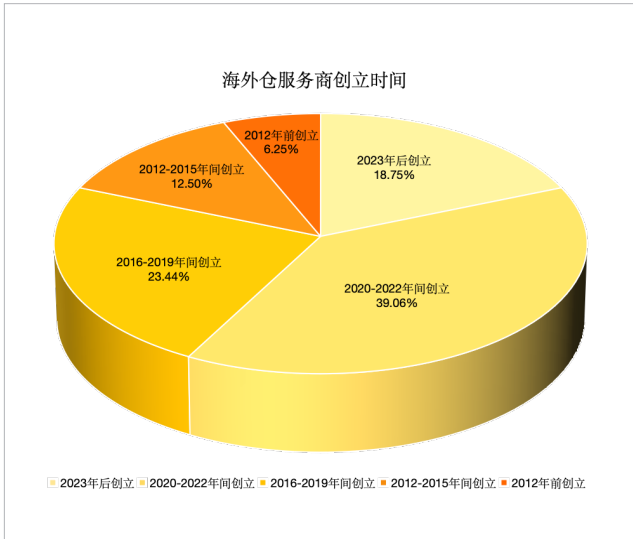
## (2) 仓库规模：小型服务商居多，供给端分散化特征显著

海外仓服务商仓库运营数量与仓库面积								
仓库数量	仓库总面积						总计	占比 (按仓数)
	小型海外仓服务商			中型海外仓服务商		大型海外仓服务商		
	5000平方米以下	5000-10000平方米	1-5万平方米	5-10万平方米	10-30万平方米	30万平方米以上		
单仓	7	9	2	0	0	0	18	28.13%
2-3仓	2	6	7	4	0	0	19	29.69%
4-10仓	2	0	1	4	2	2	11	17.19%
10仓-20仓	0	0	0	0	7	4	11	17.19%
20仓以上	0	0	0	0	0	5	5	7.81%
总计	11	15	10	8	9	11	64	100%
占比（按面积）	17.19%	23.44%	15.63%	12.50%	14.06%	17.19%	100%	
	56.25%			26.56%				

数据显示，从仓库数量来看，接近六成（57.82%）服务商采用轻资产模式，聚焦1-3个核心枢纽仓运作；17.19%的中型服务商形成区域网络，运营4-10个节点仓；而具备规模效应的头部集团（25.00%）则构建超10个仓库的广域服务网络。这种梯度分布表明，在资金禀赋与运营能力的双重制约下，绝大多数海外仓服务商更倾向于集约运营资源、专注于少数几个核心仓库，以精细化管理、特色增值业务作为主要的竞争力。

而从仓库总面积来看，小型海外仓服务商（5万平方米以下）占比超过半数（56.25%），中型海外仓服务商（5-30万平方米）约占三成（26.56%），大型海外仓服务商（30万平方米以上）则仅占17.19%。这种“长尾分布”、“碎片化供给”的现状表明，行业仍处于大规模兼并整合的早期阶段，中小服务商仍然能够通过区域市场深耕与灵活服务能力维持生存空间。

## (3) 运营时长：新锐企业大量涌入，企业平均成立时间较短



在运营时长方面，海外仓服务商行业存在显著的梯队分化现象，且新进入者占比极高。

五年内创立的企业，合计占总数的 57.83% 之多。而 2020-2022 年间成立的企业，更是以 39.06% 的占比，成为海外仓市场主体中数量规模最大的群体。这一现象充分印证了疫情催化下跨境电商基础设施投资的热潮，以及海外仓作为供应链核心节点的崛起。而在 2023 年后，尽管海外仓行情从过热状态中逐渐冷却，但仍有 18.75% 的新设企业在这一阶段创立。这意味着，新进入者延续着海外仓行业的扩张态势，短期市场仍颇具吸引力。

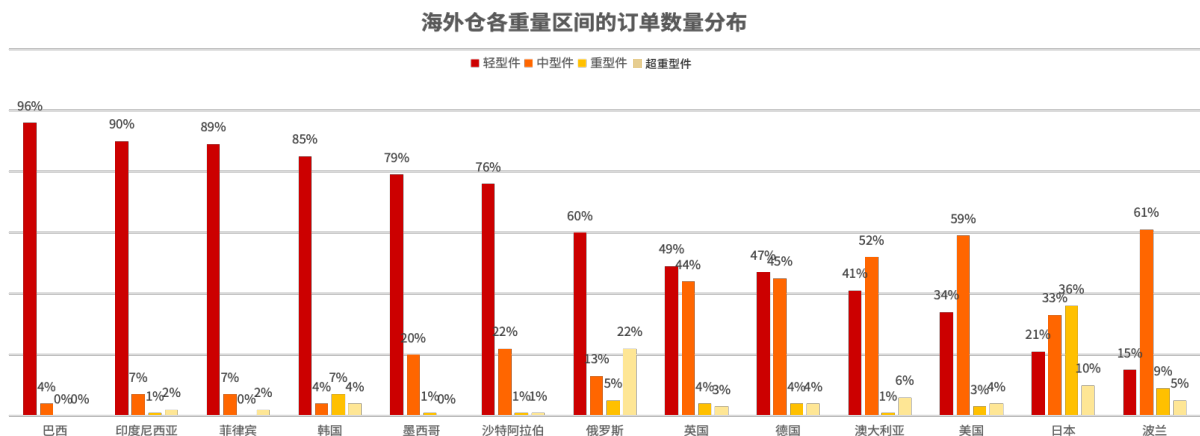
然而，值得注意的是，新生力量占据主导，同时也意味着行业整体积淀薄弱。存续时间超十年的企业累计占比不足 20%，其中 2012 年前成立的“行业元老”更是仅占 6.25%。这反映出海外仓行业仍处于快速迭代周期，竞争激烈、淘汰率高，只有少数头部企业形成了穿越周期的战略韧性、完成了对竞争护城河的构筑。

进行中长期展望，预计海外仓行业将进入整合期，物流基建投入压力、价格内卷以及本地化运营要求将加速市场出清进程，只有具备全球网络布局能力和数字化解决方案的优质服务商才能脱颖而出。

#### (4) 货物规格：新兴市场轻小件货物占据主导，成熟市场大件品类驱动服务升级

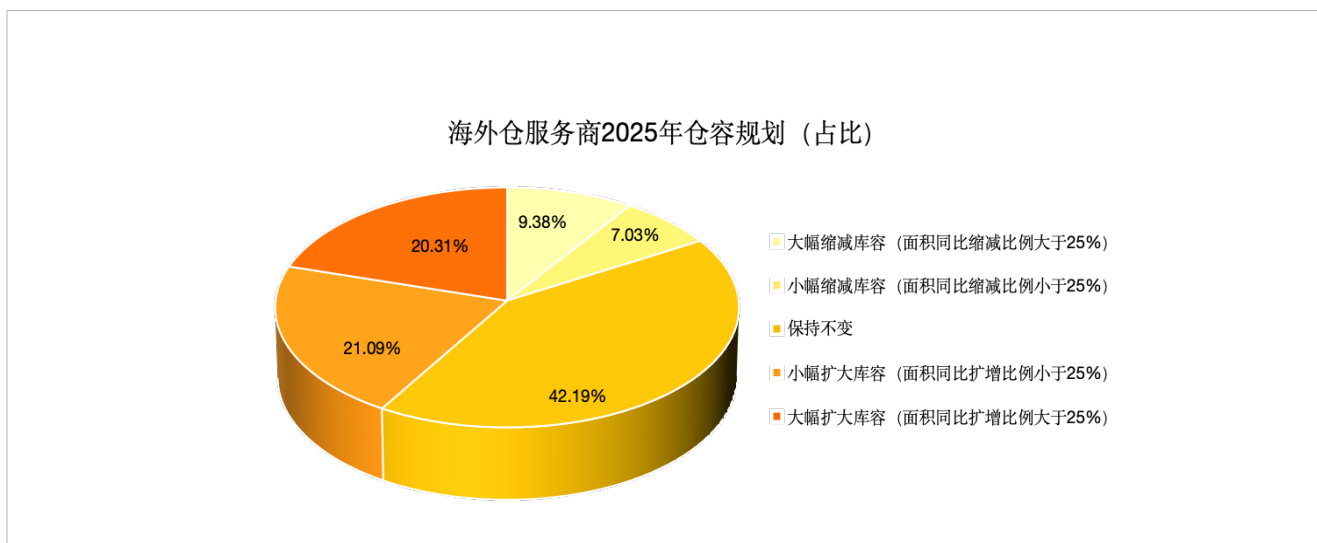
公开数据显示：巴西、印度尼西亚、菲律宾、韩国、墨西哥、沙特阿拉伯、俄罗斯等新兴市场的订单以轻小件商品为主，这些地区的海外仓服务商竞争更为激烈，价格内卷现象严重。在此背景下，提供头程运输、清关及仓储配送的一站式服务型海外仓占比显著较高，成为企业争夺市场份额的重要模式。

相比之下，波兰、日本、美国、澳大利亚、德国和英国等成熟市场则呈现出不同的特点。这些国家的消费者对高客单价的中大件家居产品、带电产品需求旺盛，且存在大件货物中转的物流需求。在此背景下，海外仓服务商的策略呈现多样化：部分企业通过深耕垂直品类，打造专业化服务；部分企业凭借优质服务赢得客户信任；还有部分企业则在庞大的市场中坚持“以价换量”的策略，通过规模效应降低成本，提升竞争力。



数据来源：跨境眼《2024 年海外仓蓝皮书》

## (5) 库容规划：行业分化加剧，保守观望与战略扩张并存



海外仓行业进入战略调整期，基于不同经营策略，行业参与者所实施的库容规划分化显著。

数据显示，面对白热化的市场竞争，约 9.38% 的运营商选择大幅收缩海外仓业务、甚至退出部分国家市场，今年的库容缩减幅度预计将超过 25%；另有 7.03% 的企业实施消极防御性策略，尝试通过优化资产配置（例如抛小仓、守大仓）来应对潜在风险，库容缩减比例介于 0%-25% 之间。

守成观望情绪蔓延，维持现有库容规模的服务商群体占比最大，高达 42.19%。这类企业大多处于市场腰部位置，面对行业整合的关键期，其“以静制动”的审慎策略既规避了过度投资的风险，又为后续市场机遇保留了充足的运营弹性和战略纵深。

另一方面，从总体比例上来讲，战略扩张态势依旧压过了战略收缩态势。尤其是在腰部以上阵营，一批大型企业正在加速实施逆周期布局：21.09% 的服务商今年规划了 25% 以下的库容增幅，而 20.31% 的服务商则制定了库容超 25% 的扩张计划。在这种扩张策略背后，是大型海外仓服务商对市场前景的乐观预期以及对自身资源优势的自信。在资源整合与行业集中度持续提升的环境下，头部企业有望通过扩大库容，巩固市场地位、扩大规模优势、推动增长飞轮。

## (二) 海外仓的用户主体

本部分数据来源于两大部分：亿邦动力自采样本数据，以及公开的第三方相关数据。

亿邦动力自采样本说明：

1. 样本来源——亿邦动力定向邀约填写问卷的跨境电商卖家。
2. 样本总量——共获得有效商家样本 135 个，调研时间为 2024 年 10 月至 2025 年 1 月。
3. 数据合规——本报告涉及数据均在严格隐私保护前提下展开，采取匿名形式呈现。

## 1. 受访商家群像

商家经营的主要品类（占比/总人数）	
家居与园艺	20.22%
数码电子产品	19.26%
家电与厨具	13.85%
电动车、摩托车与汽修配件	6.67%
服饰与鞋类	13.33%
健康与美容	9.63%
宠物用品	2.96%
玩具、摆件	5.93%
工具、照明	2.22%
其他品类	8.15%

在本次调研的商家样本中，“家居与园艺”（20.22%）以及“数码电子产品”（19.26%）系商家主营品类中占比最大的两条赛道，占据商家总数的近四成之多；而“家电与厨具”（13.85%）、“服饰与鞋类”（13.33%）以及“健康与美容”（9.63%）则处于第二梯队，占比合计约36%；而其它的品类则大多属于“长尾类目”，在总量上占比有限。

商家海外市场年营收规模（占比/总人数）	
100万元以下	37.78%
100-500万元	13.33%
500-1000万元	7.41%
1000-5000万元	21.48%
5000万-1亿元	14.07%
1亿元以上	5.93%

从企业海外市场营收规模的角度来看，年营业额在500万元以下的小微型出口商占比超过半数；而年营业额在500万元到5000万元之间的中型出口商则占比不到三成；5000万元以上的大型出口商——包括品牌商和精铺大卖——占比约两成，其中，突破一亿元规模的商家仅占5.93%。

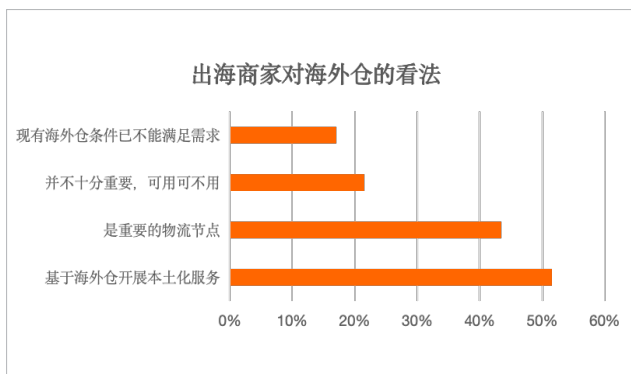
## 2. 海外仓使用率与使用意向

跨境电商卖家海外仓使用状况（占比/总人数）	
正在/曾在海外仓备货	57.78%
未曾使用过海外仓	42.22%

就海外仓使用状况而言，本次调研的135个出海企业中，正在或曾在海外仓进行备货的商家占比约为57.78%，而从未使用过海外仓的商家则占42.22%。

尚未使用海外仓的商家是否有尝试的意愿（占比/非海外仓用户总数）	
有意愿	47.37%
无意愿	52.63%

而在尚未使用海外仓的商家群体中，有积极尝试海外仓模式意愿的商家也占比接近半数。由此可见，作为本地履约的关键环节，海外仓正在逐渐从早期跨境电商时代“锦上添花”的“辅助性角色”，转向大多数商家都尝试采用的“必选项”。



另据亿邦智库调研，43.5%的出海商家认可“海外仓是跨境电商行业的重要物流节点”；同时，也有17%的商家指出，现有的海外仓已经不能满足需求。如今，海外仓服务供给与出海商家需求之间的结构性矛盾已经显现，商家不仅需要“把货备出去”，更需要“备得准、储得好、运得快”，海外仓服务商必须在服务的精准性、可靠性和灵活性上做出改进，以满足商家日益多元化的需求。

### 3. 海外仓具体使用状况

跨境电商卖家海外备货地域分布（占比/海外仓使用者总数）	
北美（美国、加拿大）	75.64%
西欧（德国、英国、法国、西班牙、意大利）	30.77%
东南亚（印尼、泰国、越南、菲律宾、马来西亚、新加坡）	28.21%
东亚（日本、韩国）	5.13%
东欧（波兰、俄国）	2.56%
其他地区	7.69%

数据显示，跨境电商卖家在海外备货时，最重要的市场阵地莫过于北美市场（美国与加拿大），总计约有 75.64% 的商家选择在此布局本地现货；此外，未在表中单列出（合并算入“其他地区”）的墨西哥市场，其中也不乏采取转口策略、“曲线进入北美市场”的商家。

而西欧与东南亚则是海外备货的第二大与第三大“热点地区”，在全球跨境电商格局中占据重要地位。其中，东南亚市场尤其值得关注。作为新兴国家市场中的佼佼者，东南亚凭借本地履约模式的快速崛起，其海外备货商家规模正在迅速扩大，与传统发达国家市场的份额差距不断缩小。

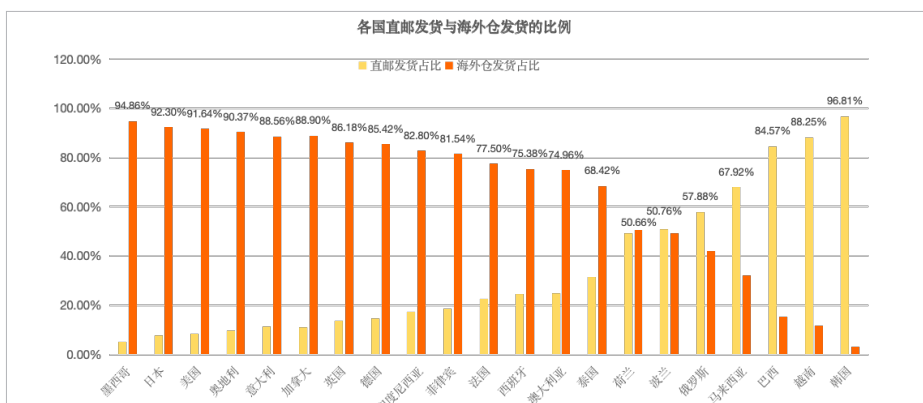
跨境电商卖家海外仓使用类型（占比/海外仓使用者总数）	
基本只使用平台仓	28.21%
基本只使用第三方海外仓	18.67%
基本只使用自建仓	6.41%
各类仓库兼用	46.72%

而在海外仓使用类型上，官方仓 / 自建仓 / 第三方仓并用的商家（46.72%）占比最大，其次是只使用平台仓的商家（28.21%），只使用第三方仓的商家则占比稍小（18.67%），而将自建仓作为海外履约主要依托的商家占比最小，仅为 6.41%。

应当指出，海外仓使用类型与商家的销售规模之间存在一定程度的相关性。其规律是：卖家营收规模越小，越偏爱平台海外仓；卖家营收规模越大，自建海外仓的几率越大；而第三方海外仓——经常被视为官方仓的一种有力补充——则在所有营收规模的卖家中都拥有一席之地，其中腰部卖家的使用率最高。

跨境卖家海外仓使用时长（占比/海外仓使用者总数）	
1年以内	32.05%
1-2年	24.36%
3-5年	26.92%
5年以上	16.67%

从海外仓的使用时长来看，海外仓使用时间超过五年以上的“资深卖家”，仅占 16.67%；而近两年内开始尝试海外备货并寻求海外仓服务的“新用户”则占比极高，超过商家总数的 55%。其中，使用时长不足 1 年的商家占比高达 32.05%。这些新用户大多来自 Temu、Shein、TikTok 等新兴跨境平台，其入局主要受到平台政策的显著驱动，尤其是半托管模式与本土小店卖家的快速增长，成为海外仓市场的新鲜血液。



根据第三方公开数据，在纳入统计的 20 个跨境电商主力市场中，海外仓渗透率突破 70% 的成熟市场达到 13 个，其中墨西哥（94.86%）、日本（92.30%）、美国（91.84%）、奥地利（90.37%）四国表现尤为突出，这些市场的跨境商家 90% 以上的商品都是采用本地库存模式进行销售的。

而直邮模式则在韩国、越南、巴西、马来西亚、俄罗斯等国家仍居于主导地位。这种现象源于多重结构性因素：政策层面，俄罗斯（1000 欧元免税门槛）、越南（2 公斤快速清关）等国的关税机制激励拆单直邮；物流层面，越南、韩国、马来西亚等市场毗邻中国，运输距离短，通达性高，直邮模式综合成本更低。

#### 4. 使用海外仓的动机与满意度

跨境商家使用海外仓的动机（占比/海外仓使用者总数）	
加入半托管/本地仓模式，平台强制要求海外备货	47.44%
控制成本，海外仓综合成本比小包直邮更低	74.36%
遭遇封号/滞销，需要移仓换标	46.15%
希望更好地处理退货，进行二次上架	48.72%
希望缩短配送时效，提升客户体验与评价，取得竞争领先	65.38%
特殊品类，如大件/重货/敏感货，想在海外仓备货	26.92%
平台官方仓断货/爆仓，方便货品补货/中转等操作	20.51%
其他原因	7.69%

数据显示，当前跨境商家的海外仓部署呈现“降本增效驱动为主，平台政策助推为辅”的双重特征。

在使用动机维度上，成本控制诉求占据绝对主导地位（74.36%），降本增效仍是本地履约时代的主旋律；超六成商家（65.38%）将缩短配送时效作为战略投资重点，反映出“时效竞争”持续走向白热化；对移仓换标（46.15%）、退货处理、二次上架的需求（48.72%）为海外仓行业贡献了大量订单；值得注意的是，平台强制性备货政策推动近半数商家（47.44%）被动采用海外仓，这预示着半托管模式正加速重构供应链体系，尤其是在 Temu、TikTok 等新锐平台快速扩张背景下，政策驱动型备货或将持续挤压传统直邮方式的生存空间。

海外仓为您成功解决的实际问题（占比/海外仓使用者总数）	
更快的配送速度、妥投率，以及更好的用户评价	70.51%
节约物流费用，获得更大利润空间/竞争优势	56.41%
作为缓冲仓库，库存更灵活，解决缺货/爆仓/移仓等问题	33.33%
快速、便捷的退换货处理，减少退换货损失	38.46%
拓展大件重货的选品空间	23.08%
享受平台政策扶持，如专属活动报名资格/流量红利	7.69%
其他	11.54%

而从实施效果来看，海外仓带来的物流时效升级效益最为显著，70.51%的使用者认可其对配送速度及妥投率的提升作用，这与数字化物流技术、更完善的本地仓网布局紧密相关；与此同时，56.41%的商家实现了物流成本优化，佐证了海外仓在电商运营场景下控制单位成本的重要价值；此外，还有33.33%的商家通过海外仓实现了灵活补货、快速移仓的诉求，近四成卖家（38.46%）则克服了退换货处理困难这一痼疾。

第三方海外仓模式使用满意度（占比/海外仓使用者总数）	
非常满意，决定将长期使用该模式	20.51%
基本满意，短期内暂不考虑更换模式	30.77%
略有不满，但尚且可以忍受弊端	41.03%
非常不满，考虑寻找替代方案	5.13%

从满意度结构看，商家对海外仓的使用，更多源于市场的结构性压力而非正向体验。仅有20.51%的商家对海外仓模式高度满意，而消极评价群体中既有明确流出倾向的5.13%“非常不满”者，更存在大量伺机而动的“潜在流失者”（不满总量达46.15%，含41.03%可忍受型）。

尽管第三方海外仓的满意度指标仍有较大提升空间，但是，如果从另一个角度来看，有高达94.77%的商家都承认使用海外仓的必要性，且短期内没有寻找替代方案的战略意图——海外备货心智已经形成。

而且，根据进一步的商家访谈，影响商家满意度的重要负面因素，并非完全由服务商所造成的各类损失、低响应度、粗放管理所构成。事实上，造成商家挫败心理的一个重要原因是，商家——尤其是小型商家——自身缺乏库存管理与精准选品能力，继而导致了海外库存滞销与本金损失。

这也从侧面印证了，商家的供应链控制力与仓配复杂度之间的能力鸿沟不容忽视。如何实现从“基础履约”向“能力共建”的转型升级，已经成为海外仓服务商精细化服务商家、重构竞争力的关键命题。

## 5. 阻碍跨境商家使用海外仓的因素

不使用海外仓的原因（占比/非海外仓用户总数）	
所在国家市场缺乏可靠海外仓，担心履约质量	35.48%
主营产品类不适合海外备货，例如客制化、高货值产品	29.03%
海外仓备货成本高企，直邮小包或全托管更具性价比	19.35%
担忧操作繁琐、可视性差，难以有效管理库存和履约	9.68%
其他原因	6.45%

在拒绝使用海外仓的商家群体中，主营小众国家市场的商家占比最大（35.48%），其所在国家市场往往缺乏可靠的海外仓服务商，对履约质量的担忧成为阻碍其海外备货的最大卡点；而主营产品类不适海外备货则成为商家拒绝使用海外仓的第二大原因（29.03%），其中，客制化、DIY产品、精密仪器、季节性商品等都是典型的“空运直邮品类”；此外，也有商家认为海外仓备货成本不可小觑（19.35%）及其操作繁琐、难以上手（9.68%）。

但总的来讲，阻碍跨境商家使用海外仓的主要因素，是来源于商家业务自身的结构性阻力，而非海外仓自身的服务缺陷。

## （三）多元业务形态与解决方案创新

### 1. 基础业务解析

在跨境电商蓬勃发展的当下，海外仓服务商展现出丰富多样的业务形态。在基础业务层面，行业已经形成了以货流处理的关键节点、具体的履约场景而高度分化、多元衍生的细分仓库类型，各自承担着不同的功能与价值。本报告不完全盘点如下：

**(1) 综合仓：**业务范畴覆盖仓储至配送全流程，除基础存储外，还提供 FBA 中转、贴换标等增值服务，致力于优化物流链条，提升整体效率，减少不必要环节，实现货物的高效流转。

其典型代表如谷仓海外仓、万邑通、泛鼎国际、递四方、易达云、西邮物流、嘀嗒嘀物流等。

**(2) 提拆仓：**核心业务聚焦于“提柜 + 拆柜”，围绕港口物流衔接展开，包含港口提柜、拆柜分拣、临时暂存、打托、还柜等服务，确保货物在港口与后续运输环节的无缝对接。

其典型代表如邮差小马、大榕树海外仓、丰达国际、飞豹通联、仓王海外仓等。

**(3) 大件仓：**针对大型商品的特殊需求，提供专业化的仓储、物流、配送及安装服务，其仓储设施、运输车辆、搬运设备等均依照大型商品的特性进行适配。

其典型代表如乐歌海外仓、西邮物流、联宇物流、无忧达、邮差小马、拓威天海、九方云仓等。

**(4) 中转仓：**主要功能是短期存储与货物中转，商家依据销售动态，灵活安排货物转运至亚马逊 FBA 仓、其他电商平台自营仓、第三方仓库或直接送达消费者，起到物流调度枢纽的作用。

**(5) 前置微型仓：**选址多集中于城市中心或人口密集区域，定位小型仓库，核心价值在于缩短“最后一公里”配送距离，凭借地理优势提升配送时效，契合高复购率快消品的物流需求。

**(6) 售后仓：**服务重心在于售后环节，涵盖检测、维修、翻新等增值服务，尤其适配高价值商品，同时负责处理退货商品，挖掘其再利用价值，优化商家售后成本。

其典型代表如盘古德豪、海拔供应链、Return Helper、BeSender、数码港海外售后仓、新欧达海外仓等。

**(7) 敏感货仓：**专业处置电池、储能产品、液体、膏状物、化妆品、药品等敏感货品，配备符合敏感货物特性的包装、存储、运输设施与流程，确保敏感货品合规、安全流转。

**(8) 保税仓：**经海关批准设立，用于存放保税货物及其他未办结海关手续的货物，货物在仓内可暂免交进口关税及进口环节代征税，待完成进口流程时再行缴纳税款。

需特别指出的是，上述仓库类型划分并非绝对，行业实践中，部分第三方服务商虽专注于单一业务，但多数规模以上的海外仓企业，为拓展业务边界、满足多元需求，往往融合多种类型服务，构建综合服务体系，以增强市场竞争能力与客户服务能力。

### 2. 增值服务与创新范例

在跨境电商物流行业同质化竞争加剧的背景下，增值服务已成为海外仓服务商突破价格战困局、提升客户生命周期价值的核心竞争要素。据 Mordor Intelligence 数据，仓储服务市场预计在预测期内（2023-2028 年）将实现 12.8% 的年复合增长率（CAGR）。而在行业高速发展的背后，包括退货管理和智能

---

库存优化等产品在内的增值服务,正在成为至关重要的增长引擎,贡献了整体市场增长35%以上的份额。就此而言,探索真正能够满足客户多样化需求的增值服务,深耕垂类业务,无疑是海外仓服务商在同质化竞争中脱颖而出的关键所在。事实上,当下,海外仓服务商的盈利模式已经不再高度依赖于仓库租金,尾程物流及增值服务正在构成其新的核心收入来源。

同时,除了横向拓展个性化服务、寻找细分利基市场以外,另一个增强服务商竞争能力的有效策略,是纵向整合全链路资源,提供一站式的本地履约解决方案,通过整合仓储管理、报关清关、末端配送等核心节点形成服务闭环,在降低客户出海门槛的同时,增强客户粘性。

在服务创新方面,本报告筛选出一系列具有较强代表性的典型范例,剖析如下:

### **(1) 万邑通：“量体巧装”与“一盘货双模式多渠道”**

针对复合订单(一单多件),万邑通依托其仓内的精细化处理能力,为商家提供了“量体巧装”的特色增值服务,有效地提升了包材使用效率、降低了综合物流成本。

具体而言,万邑通智能仓库系统可以在出库时测算最优打包体积选择适合的包材包装,实现“一单多件,一个纸箱即可装入”的最优化包装方案。

此外,针对耗材配件,万邑通还开辟了“头程裸货入库+出库加包”的解决方案:耗材与配件产品装入带LOGO的塑封膜作为销售包装,国内发货不带纸盒,裸货入库到万邑通海外仓后统一出库加包装,有效降低了运输重量。

另一方面,万邑通还能利用“一盘货双模式多渠道”的解决方案,满足2B+2C的多渠道履约需求。商家多平台货物全部以2B方式集中入库。

根据商家要求,部分2B库存将直接转仓到FBA仓库;部分在仓库拆箱上架到2C库存,一旦多平台/自营订单产生,直接用2C库存发货出库,实现2B/2C库存“两不误”。

### **(2) 焦点科技：一站式出海全流程服务整合**

作为中国制造网的母公司,焦点科技旗下出海服务商inQbrands通过整合分销商资源、营销推广渠道、全渠道销售、仓储物流合作伙伴、品牌策划团队,为北美市场的跨境卖家提供了全链路的综合服务。

依托于自有海外仓与多达30家以上的合作仓网络,inQbrands得以为客户提供多类型订单(B2B/B2C)的交付服务,并实现库存、订单以及工作流的自动化同步。

而在分销服务层面,除了样品参展与定向销售服务之外,inQbrands还能为客户提供全渠道的销售服务,帮助企业有效匹配产品和渠道资源:其中,既包括针对亚马逊、eBay、Wayfair、Walmart等B2C电商平台的代运营服务,也包括线下大中型商超与小型零售连锁的资源链接、协助入驻服务。

此外,inQbrands还具备物流与保险、商标注册、金融合规方面的服务支持能力,为中国品牌企业出海攻破了关键的能力壁垒,近年来已经成功打造国际品牌近50个。

### (3) 泛鼎国际：前店后仓，盘活资源，深耕产业侧需求

在全球供应链重构与跨境贸易深度本地化的趋势下，泛鼎国际通过“前店后仓”模式，将海外仓从“储存空间”升级为全渠道分销与品牌落地的“战略枢纽”，为高附加值产业出海提供全链路解决方案。

泛鼎国际在欧美核心区域广泛打造“前店后仓”的展厅网络：

前端展厅承担产品展示、场景体验与商务洽谈等功能；而后端仓库则为履约和售后环节提供有力支撑。



该模式实现了仓储物流服务与场景化销售的深度耦合。例如，家具企业客户可利用展厅展示其商品，为海外分销商现场体验产品及撮合订单创造机会，并借助泛鼎国际的海外仓和本地物流配送能力高效履行送 - 装 - 修 - 退等售后承诺。

这一模式尤其适用于高客单价、重视体验的高端家具、定制家居以及大型家电等品类，解决传统展会“短期曝光、长期断联”的痛点，打通“中国制造——海外渠道”的直通链路，突破本地分销商的信任门槛，将海外仓重塑为“订单转化引擎”。

目前，泛鼎国际正加速完成由“物流基建服务商”向“产业赋能者”的战略跃迁：依托“前店后仓”服务，并整合全球 5000+ 线下分销商与 300+ 线上平台资源，泛鼎国际搭建起覆盖主流商超、区域零售的生态网络，推动产业出海由传统外贸向“深耕本地渠道、建立长期信任”的价值链整合阶段演进。

#### (4) 谷仓海外仓：多品类针对性解决方案

纵腾集团旗下的谷仓海外仓针对多种品类形成了体系化、精细化的解决方案。

例如，针对货值高、体积小、怕潮湿磕碰，且出入库波峰波谷大的 3C 电子品类，谷仓依托其多年积累的经验和资源，能够实现“仓中仓”灵活配置、一物一码管理，支持为客户定制专业仓，具有成熟的高货值和电池管理经验。

而针对具有敏感货性质的食品品类，谷仓充分考虑到其高频、快消、批量的天然属性，制定了专业化的仓储管理方案。

其中，有效期管理是食品出海的“生命线”，在多年来服务食品大客户的成熟基础上，谷仓将食品类目从客户定制业务，转化为行业标准业务，可接食品以常温食品为主，上线“产品有效期服务”，系统智能管理库龄信息，实现库存“精准标记、有序出库”。此外，谷仓的仓储服务还能兼容 2B 与 2C 的业务需求，可配送平台、门店、商超、终端买家等，并支持为客户定制专用仓或者进行食品仓代运营。

#### (5) 西邮物流：“密集型仓储”与“最后一公里送装退修”

作为以重件、大件为核心业务的头部海外仓服务商，西邮智仓针对 E-Bike 整车这类制造材料与产品结构不易变形的大件产品，提供了“密集型仓储、拣货动线优化”的增值服务。

传统的货架存储模式由于层高限制，不仅储存空间利用率较低，且拣货动线复杂，在存储成本与出库时效两方面均存在短板。而西邮智仓专门为大件产品筹划了密集存储区统一存放，在简化拣货动线、提升整托下架效率、降低作业成本的同时，提升了仓储空间的利用率，降低了单位体积的仓储成本。

另一方面，本地化的送装退修服务，也是重件、大件品类卖家亟需的重要服务项目，与其客户满意度息息相关。随着服务的创新优化，目前，西邮智仓已经不仅仅只是一个“存货点”，而是能够为出海商家提供质检、派送、展览、售后、维修、安装、组装包装等多元业务类型的“最后一公里综合服务体，精准地解决了大件卖家的销售痛点。

#### (6) 行云集团：海外前置仓网，链接多元线下渠道

行云集团近年来致力于打造“OCP 全渠道综合服务平台”，已覆盖东南亚、日本、欧洲等多个重要海外市场。依托其庞大的海外前置仓网——与多达 170 个物流中心完成深度数字链接，行云集团得以打通本地的各级分销渠道、覆盖当地商业的毛细血管、高效赋能中国企业出海。

具体而言，“OCP 全渠道综合服务平台”的数字化赋能将从以下两个方面发力：

其一，链接海外中小 B 端商家。行云集团将会为开拓海外线下渠道的商家提供可视化的 SaaS 工具，包括商品管理、库存管理、物流调拨等各类服务。截至目前，已经为东南亚的数十万中小 B 端用户提供了工具包。

其二，提供海外核心零售渠道入驻服务，帮助出海品牌进入沃尔玛、塔吉特、开市客、百思买、家乐福等头部渠道，并开展相应的推销活动。

## （四）供需错位问题调研

在海外仓领域，供需双方的结构性错配，一直以来都是制约行业发展的重要矛盾。

由于立场与视角不同，用户方与仓库方在运营目标、痛点感知、服务定位及思维取向层面不可避免地存在着一定差异，带来了信息不对称的状况，进而形成多维度的供需鸿沟。

### 1. 痛点感知：客观服务缺陷 VS 主观经验不足

商家在海外仓使用过程中的痛点（占比/海外仓使用者总数）	
入仓/出仓/履约速度缓慢	39.74%
物流数据更新慢，发货信息不透明	33.33%
费用管理混乱，乱收费、坐地起价	29.49%
多次出现商品滞销，浪费成本	23.08%
海外仓丢件/货损，甚至卷货跑路	21.79%
没有一站式服务，头尾程/清关/售后环节需要另寻服务商	17.95%
其他	11.54%
几乎没有问题	10.26%

数据显示，商家在海外仓使用过程中最大的痛点是“入仓 / 出仓 / 履约速度缓慢”（39.74%）：尤其是小型卖家反馈尤其强烈，这或许与其使用履约能力有限的小型海外仓（如“家庭仓”）有着较强相关性。而“物流数据更新慢，发货信息不透明”（33.33%）——多出现于半托管模式下、“费用管理混乱，乱收费、坐地起价”（29.49%）则紧随其后，给卖家的运营带来了沉重负担。

“多次出现商品滞销，浪费成本”（23.08%）——多出现于海外仓使用年限低于三年的新手卖家，以及“海外仓丢件 / 货损，甚至卷货跑路”（21.79%）——多出现于东南亚等新兴国家市场，也加剧了商家采取本地备货模式的不确定性。此外，“缺乏一站式服务”（17.95%），海外仓使用门槛高，也是令商家焦虑的一大痛点。

海外仓服务商视角下的商家痛点（占比/服务商总数）	
缺乏经验，难以有效实现分仓规划、库存预测、精准选品	71.88%
不正规仓库收费标准含混、坐地起价	50.00%
包装冗余，造成履约成本上升	43.75%
合规意识不足，选择“野鸡仓”，遭遇监管查封	37.50%
分运段履约资源整合能力低，需要一站式服务	34.38%
运营敏锐度不足，发货单填写不及时，遭遇平台惩罚	31.25%
平台官方仓爆仓，货物无法及时送仓，引发断货风险	26.56%
海外仓丢件/货损，甚至失联跑路	20.31%
行业研究不足，对第三方服务的合理报价缺乏认知	10.94%
自身业务模式变化快，海外仓服务商难以支持	6.25%
其他痛点	15.63%

而在服务商的视角下，排名前五的痛点则分别是“缺乏经验，难以有效实现分仓规划、库存预测、精准选品”（71.88%）、“不正规仓库收费标准含混、坐地起价”（50.00%）、“包装冗余，造成履约成本上升”（43.75%）、“合规意识不足，选择‘野鸡仓’，遭遇监管查封”（37.50%）、“分运段履约资源整合能力低，需要一站式服务”（34.38%）。

整体来看，从前五大痛点的排列来看，商家与服务商的视角显然存在明显差异，仅有“收费混乱”一点重合。将两份表格进行比较对照研究，会发现商家的痛点大多集中于“海外仓服务的客观缺陷”（小微型廉

价仓系重灾区），关注重心在于履约时效性、信息透明性、库存安全性等基础问题上，其主要诉求在于杜绝仓库方人为制造的额外损失；

而在服务商的市场洞察中，商家的痛点则大多与其自身的“主观经验不足”紧密相关，例如选品、库存管理、分仓规划、包装优化、合规意识、运营敏锐度、资源对接能力等专业素养的欠缺，其突破点在于服务商与客户实现充分的业务协同、能力共建。

## 2. 卖点定位：便宜省心 VS 专业可靠

跨境商家在海外仓服务采购决策过程中，往往会被一些海外仓服务商宣传中的独特关键词与承诺所打动。但这一过程却并非总是与服务商的预期完全吻合。事实上，双方之间经常产生微妙的认知偏差：仓库方自以为的核心优势与卖点噱头，很可能无法完全契合客户的注意力。这种结构性的错位，源于供需双方不同的价值主张的核心关照。

跨境商家更关注海外仓服务商的哪些卖点（占比/海外仓使用者总数）	
收费更低，有较长的免仓租期/物流费用折扣	71.15%
仓库规模大，行业名声好，业务稳定	67.31%
运营省心，后台操作简便，信息更新及时，提供全链条服务	58.65%
有平台官方背书，系平台合作仓	25.96%
能够处理重大件，或承接各类敏感货	24.04%
其他亮点	8.65%

数据显示，对于大多数普通商家（71.15%）来说，收费低、规模大、运营省心，依旧是最能吸引他们的营销噱头；“仓库规模大，行业名声好，更加安全稳定”（67.31%）、“运营省心，后台操作简便，信息更新及时，提供全链条服务”（58.65%）则紧随其后；此外，“有平台官方背书，系平台合作仓/指定仓”（25.96%）与“能够处理重大件，或承接各类敏感货”（24.04%），也是不可小觑的关注点。

值得注意的是，不同规模商家的关注点存在显著的分层现象：营收规模越大，商家对于仓库规模、行业名声以及平台背书的重视程度越高，呈现出显著的“风险厌恶型”运营风格。

海外仓服务商视角下的核心卖点（占比/服务商总数）	
具备规模优势/优质账号，能够提供更加优惠的尾程报价	71.88%
系统自研，灵活性高，后台系统能够迅速跟进平台政策变动	64.06%
合规化程度高，安全可靠	57.81%
收费标准透明，赔付流程明确	51.56%
有平台官方背书，系平台合作仓	43.75%
仓库规模大，市占率高，经营时间长，业界名声良好	37.50%
客服响应度高、专业性高，工作人员态度良好、具备多语能力	31.25%
海外仓选址、海外仓建设标准	28.13%
具备处理重大件、带电产品、储能产品等特殊货种的能力	25.00%
深耕垂类市场，专业性更高	20.31%
支持团队背景深厚，与本地承运商/邮局关系融洽，服务优先度高	12.50%
全华人团队，抗压能力强，全时间严阵以待	9.38%
其他亮点	17.19%

而在服务商的视角下，排名前五的营销卖点，则分别是“具备规模优势/优质账号，能够提供更加优惠的尾程报价”（71.88%）、“系统自研，灵活性高，后台系统能够迅速跟进平台政策变动”（64.06%）、“合规化程度高，安全可靠”（57.81%）、“收费标准透明，赔付流程明确”（51.56%）、“有平台官方背

书，系平台合作仓”（43.75%）。

整体来看，商家的关注点在服务商的营销焦点列表中，均能找到对应。但是从细节上来看，两者依旧存在区别。

跨境商家的诉求以朴素的“便宜省心”为主导，降低潜在成本始终是影响大多数普通商家选择的关键因素，而服务商的自我定位，显然远远超出了这个狭小的范围：诸如自研系统、客服响应度、仓库选址与硬件标准、垂类专业性、本地政商关系、团队抗压能力，都被纳入其中，展现出海外仓服务商以“专业可靠”为基准的价值取向。

### 3. 服务供给：售后维修与本地分销 VS 一件代发与运营指导

当前，跨境电商市场竞争激烈，商家对各类服务产品的需求日益多样化和精细化。围绕着“仓储配送”这个核心环节，分销、客服、维修、展会等增值服务，已经成为商家拓展市场、提升客户体验和竞争力的关键。

然而，不可避免的是，海外仓服务商现阶段实际所能提供的服务，依旧与跨境商家的期望存在着一定分歧。无论是在类型层面，还是在供应量层面，供需错位现象都广泛存在：在基础业务普遍供给过剩的同时，特色增值服务的专业度、灵活性与定制化水平却仍有待提升。

商家需要的第三方海外仓服务（占比/海外仓使用者总数）	
尾程派送	68.75%
反向物流/售后维修/二次上架	62.82%
一件代发	59.38%
贴换标服务	51.56%
本地分销渠道，帮助商家消化库存	48.72%
中转补仓	46.88%
仓内组装/个性化包装服务	46.15%
定制化备货方案，提供库存管理建议、选品指导、分仓规划	21.79%
客服服务，响应海外消费者咨询	16.67%
样品展览、海外展会代办等	12.82%
金融服务，收款转账/货到付款/存货融资等	7.69%
其他	29.23%

调研数据显示，除了尾程派送、一件代发、贴换标服务、中转补仓等基础性服务项目之外，“反向物流 / 售后维修 / 二次上架”（62.82%）、“本地分销渠道，帮助商家消化库存”（48.72%）、“仓内组装 / 个性化包装”（46.15%）是跨境商家群体呼声最高的三项热门增值服务。此外，“定制化备货方案，提供库存管理建议、选品指导、分仓规划”（21.79%）也被多次提及。普通商家对于增值服务的需求，涵盖了从售前、售中、到售后的全链路。

而在服务商的视角下，剔除头程尾程、提柜拆柜等基础服务类型，排名靠前的特色增值服务分别是“库存方案定制/选品指导/分仓规划”(64.06%)、“退换货处理”(59.38%)、“重大件仓储与配送”(43.75%)、“仓内组装/重新包装”(37.50%)与“本地分销”(25.00%)。

而商家所关注的“多语客服支持”、“售后维修”、“海外展销策划”，在服务商供应侧的占比则分别为23.44%、20.31%以及9.38%。

总体来讲，以“反向物流/售后维修/二次上架”、“本地分销”和“仓内组装/个性化包装”为代表的、商家迫切需求的增值服务类型，依旧存在或多或少的市场供给不足的状况。其中，尤以本地分销为最。

然而，另一方面，“库存方案定制/选品指导/分仓规划”的供应则非常充足。事实上，据亿邦动力专访，基于“能力共建”的经营理念，大多数B2C海外仓服务商目前都可以为客户提供类似的数据支持服务，辅助跨境商家优化库存管理、加速货品流转，从而也反向提升仓库方自身的盈利能力。

第三方海外仓服务商提供的服务类型	
尾程配送	90.63%
一件代发	82.81%
贴换标服务	75.00%
中转补仓	71.88%
库存方案定制/选品指导/分仓规划	64.06%
头程运输	60.94%
退换货处理	59.38%
提柜拆柜	51.56%
重大件仓储与配送	43.75%
仓内组装/重新包装	37.50%
清关服务	31.25%
本地分销	25.00%
多语客服支持	23.44%
售后维修	20.31%
仓内充放电	12.50%
海外展销策划	9.38%
敏感货仓储与配送 (电池/液体/膏体/粉末类/刀具等)	7.81%
合规咨询、资质认证、海外专利代办	6.25%
供应链金融服务	3.13%
其他服务	9.38%

## PART 3

# 海外仓行业的基本结构 博弈逻辑与竞争格局

---

- (一) 海外仓行业的供应链结构与经营流程
- (二) 成本结构与盈利模式
- (三) 海外仓行业的竞争格局

# (一) 海外仓行业的供应链结构与经营流程

## 1. 海外仓的供应链结构

在跨境电商全球化布局与供应链升级的双重驱动下，海外仓行业已演变为高度专业化分工的复杂生态系统，其运作链条横跨“跨境流通 - 终端消费 - 售后处理”的全周期，涉及**物流、关务、仓储、技术**等多个领域，深度依赖多类型供应商的协同作业与全链路资源整合能力。

事实上，在市场需求与行业内卷的倒逼下，海外仓服务商也正从单一仓储节点向**供应链集成服务商**跃迁，其资源整合深度已成为衡量企业核心竞争力的关键标尺。以下是对行业产业链上中下游的剖析：

### (1) 供应链上游：跨境物流服务与关务支撑

上游环节是海外仓供应链的起点，聚焦于货物从国内生产端到海外仓的集运、运输及通关全流程。其主要参与者包括：

- **国内集货仓服务商**：负责货物在国内的集中存储、分拣、贴标及拼柜作业，通过标准化流程提升运输效率。
- **头程承运商（空运 / 海运）**：提供国际干线运输服务，包括海运整柜 / 拼箱、空运包板 / 散货等模式，与货代企业协同完成舱位预订及运输链路设计。
- **拖车行与报关行**：拖车行承担港口至仓库的短驳运输，报关行辅助完成海关申报、查验及放行等程序，完成“由仓到港”的运输过程。
- **货代公司与清关行**：国际货代企业整合运输资源并优化成本，清关行则负责出口报关单证审核、关税计算及合规申报，保障货物跨境流动的合法性。

### (2) 供应链中游：仓库运营与综合服务生态

中游环节以海外仓为核心，构建覆盖仓储管理、设施运营、人力供应及风险管控的支撑体系。其关键角色包括：

- **仓库园区运营商与地产租赁商**：提供海外仓物理空间，包括自建仓、租赁仓及合作联营仓等多种模式，选址注重临近交通枢纽与消费市场。
- **SaaS 服务商**：为海外仓服务商提供 OMS（订单管理）、WMS（仓储管理）、TMS（运输管理）等数字化管理工具，以及线上系统的整体运维，帮助仓库方实现库存可视化、订单自动化及物流追踪，提升仓配效率。
- **安保公司与保险机构**：安保公司保障仓储设施安全，保险机构则提供货物运输险、仓储险等产品，覆盖货损、盗窃等风险。
- **人力资源中介**：为海外仓运营提供本地化劳动力，包括仓库操作员、客服及技术人员，解决跨境用工合规性问题，并在旺季时期缓解用人压力。

### (3) 供应链下游：终端配送与售后闭环

下游环节连接海外仓与终端消费者，侧重最后一公里配送及售后保障，其核心参与者涵盖：

- **卡车行与尾程承运商**：卡车行负责区域内的 B2B 仓到仓转运，尾程承运商（如 DHL、UPS、本地快递公司）完成“仓到消费者”配送，覆盖邮政小包、专线及快递等多种模式。
- **售后维修商**：提供退换货处理、产品维修及翻新服务，依托海外仓实现本地化逆向物流，提升消费者体验。
- **环保处理机构**：对滞销或报废商品进行合规销毁，符合美国 EPA 等环保法规要求，提供粉碎、填埋或焚烧等处理方式

## 2. 仓库的经营流程

海外仓服务商作为连接商家与消费者的桥梁，其运作流程的高效与否直接关系到商品能否及时、准确地送达客户手中。以下将从头程、入库、出库、尾程及反向物流等环节，深入剖析海外仓服务商的经营流程。

### (1) 头程阶段：

- **货品揽收**：海外仓服务商需为商家提供货品揽收服务。商家提前向服务商发出发货指令，后者会在指定时间、地点收取货物。对于大型商家，服务商还可提供上门整车或零担取货服务，确保货物高效起运。
- **国内仓集货装箱**：货物到达服务商的国内仓库后，专业团队将依据出口计划进行集货和装箱。在该环节，服务商需要合理搭配货物，充分利用集装箱空间，降低运输成本，并确保货物在长途运输中的安全。
- **起运国出口报关**：报关团队负责处理起运国的出口报关手续，准确提交包括货物描述、价值、数量等详细信息的报关文件，确保货物顺利通过海关检查，快速离境。
- **干线运输**：服务商根据货物特性和商家要求，灵活选择空运、海运、铁路或公路运输方式，并监控货物状态，确保运输安全、准时。
- **目的国进口清关**：货物抵达目的国后将开展进口清关工作。清关团队将计算并缴纳关税、增值税等税费，与海关部门保持密切沟通，及时处理可能出现的问题，确保货物快速通关，减少在港口的停留时间，降低额外费用。

### (2) 入库阶段：

- **提柜转运**：完成清关后，服务商安排车辆前往港口提取集装箱，并将其安全转运至海外仓。运输车辆通常配备先进的定位系统，便于实时追踪运输轨迹，确保货物按时抵达仓库。
- **到仓拆柜**：

货物到达仓库后，工作人员将检查集装箱的完好性，核对货物信息，然后进行拆柜作业，卸下货物。
- **货品核对**：拆柜后，专业人员将对货物的种类、数量、规格等信息进行详细核对，确保与商家提供的发货清单完全一致。如发现货物短缺、错发等问题，及时记录并反馈给商家，协商解决方案。
- **入库上架**：经核对无误的货物，按照科学规划的存储策略进行上架存放。货物按类别、尺寸、流量等

因素有序摆放，并确保货物信息实时更新，准确可查。

### (3) 出库阶段：

- **分拣复核：**接到商家的出库指令后，仓库工作人员依据订单详情对货物进行精准分拣，从货架上挑选出所需的物品。分拣完成后，再次对货物的种类、数量、质量等进行严格复核，确保与订单要求完全吻合，避免发货错误。
- **打包：**复核无误的货物将进入打包环节。工作人员根据货物的特性和运输要求，选择合适的包装材料和方式，对货物进行妥善包装，确保其在运输过程中不受损坏。
- **贴标：**打包好的货物会被贴上专门定制的运输标签，标签上清晰标注有收件人信息、运单号等关键内容。
- **称重：**为准确计算运输成本，工作人员将对贴好标签的货物进行称重，并在商家后台同步更新收费详情。
- **等待上门揽货 / 送去邮局：**货物将被放置在仓库的指定发货区域，等待快递公司或物流合作伙伴上门揽收。对于一些特殊货物或特定运输渠道，服务商也会安排专车将货物送往邮局或其他指定的发货点，确保货物及时进入尾程派送环节。

### (4) 尾程阶段：

- **尾程卡派：**在尾程派送中，海外仓服务商与当地的快递公司或物流服务商紧密合作。这些合作伙伴凭借其在当地的广泛网络和丰富经验，负责将货物从仓库送达客户手中。派送人员在取货后，会按照系统规划的最优路线进行配送。
- **配送签收：**快递人员将货物送至客户指定的地址后，客户进行签收，完成整个尾程派送过程。为了方便客户，部分服务商还提供货到付款、现金支付等服务，满足不同客户的支付需求。

### (5) 反向物流：

- **发回仓库：**若客户因商品损坏、有缺陷、不符合订单要求或个人原因不需要商品，可发起退货或换货请求。海外仓服务商在收到客户的退货指令后，会前往指定地点收取退货商品，将其发回至海外仓。
- **检验维修：**退货商品到达仓库后，专业人员对商品进行详细检验，确定其损坏程度、是否可修复等信息。对于可维修的商品，仓库内的维修团队将按照既定的维修流程和标准进行修复，使其恢复到可销售状态。
- **二次上架 / 报废销毁：**经检验维修后，仍可继续销售的商品，将重新进行入库上架操作，更新至库存系统中，再次投入市场销售。而那些无法修复或无再销售价值的商品，则按照相关法规和环保要求进行报废销毁处理。

## (二) 成本结构与盈利模式

### 1. 海外仓的成本结构

海外仓服务商的运营成本结构较为复杂。一般而言，可以分为六大板块：

**其一，仓库租金和基础运营费用：**包括房租、押金、水电管道费、电话与网络费用、装修费等。

**其二，人员工资：**主管、系统研发与维护人员、仓管员、打包员、拣货员、卡车司机等长期 / 短期员工的薪资。

**其三，仓库设施：**货架、叉车、打包机、PDA（个人数据终端）、办公电脑等硬件成本，以及 WMS、TMS、OMS、ERP 等 SaaS 软件的付费。

**其四，税务与合规成本：**商业地产税、园区管理费、商业保险费、律师咨询费、税务会计师咨询费、合规资质办理费用。

**其五，履约费用：**一般包括尾程履约费（向承运商支付）、废弃商品处理费。

**其六，其他杂费：**仓库罚金 / 违约金（仓促建仓而忽视合规要求 / 合同细则）、本地政商关系支出等。

其具体成本构成与海外仓所在国家、业务类型以及规模息息相关，并无定数。本报告试举二例，进行不完全概述：

#### 案例 A：

据民生证券测算，若以位于美西港口的 1 万平方米常规仓库为标准案例（合约 10.76 万平方英尺），按照 12 美元 / 平方英尺 / 年的价格计算，其年租金将高达 129 万美元，占总成本的 57.8%；而其人员工资（雇佣十人），按单人时薪 19.15 美元，每日工作 8 小时，计算后约为 60 万美元，占总成本的 25.0%；而其仓库设备成本则合计约每年 29540 美元，约占总成本的 1.2%~1.5% 以内；其税务与合规成本共计每年 259940 美元，占总成本的 11.7%。

总体来说，在以美西为代表的发达国家重点市场，仓租无疑是运营成本中分量最重的一个版块。

海外仓运营成本测算

成本项目	面积		单价 (美元)	总计 (美元)	占比
	平方米	平方英尺			
房租	10000	107600	1.0/平方英尺/月	1291200	57.8%
水电费等			0.8/平方英尺/年	86080	3.9%
保险	1 亿美元货值		824/百万美元货值	82400	3.7%
	人数	单人时薪	每日工作		
人员工资	10	19.15 美元	8 小时	559180	25.0%
税费/杂费			1.65/平方英尺/年	177540	8.0%
	个数	单价 (美元)	摊销		
叉车	8	2000	5 年	3200	0.1%
货架	100	275	5 年	5500	0.2%
ERP 系统	1	27800		27800	1.2%
<b>总计</b>				<b>2232900</b>	<b>100.0%</b>

资料来源：亚马逊、阿里巴巴、iota Communications、The Hartford、Indeed、CRANSTON、民生证券研究院

### 案例 B:

据亿邦动力服务商专访调研，若以印尼雅加达远郊的 5000 平方米常规仓库为标准案例，60,000IDR/平米 / 月（约 26.5 元人民币）的价格计算，则其年租金约为 159 万元人民币；而其人力成本（一个驻外经理，两个驻外熟练工，十个本地工人以及旺季临时工若干，附加班费和不定期劳动奖励）约为 162 万元人民币；而其仓库设备成本则合计约每年数万至十余万元人民币之间，约占总成本的 2%~5% 以内；而增值税（PPN）、物业费、停车费、合同公证费等合规费用则占据总成本的 15% 左右；其他政商关系润滑费用（例如商会会费、当地监察部门、工会领导赠礼等），支出规模在万元以上，约占总成本 1%-2%。

概而言之，在新兴国家市场，尽管本土用工成本远低于美国，但加上驻外高级员工的高昂成本，人力成本成为了大于仓租成本的最大支出板块——当然这与当地的商业地产整体价格偏低有直接关系。

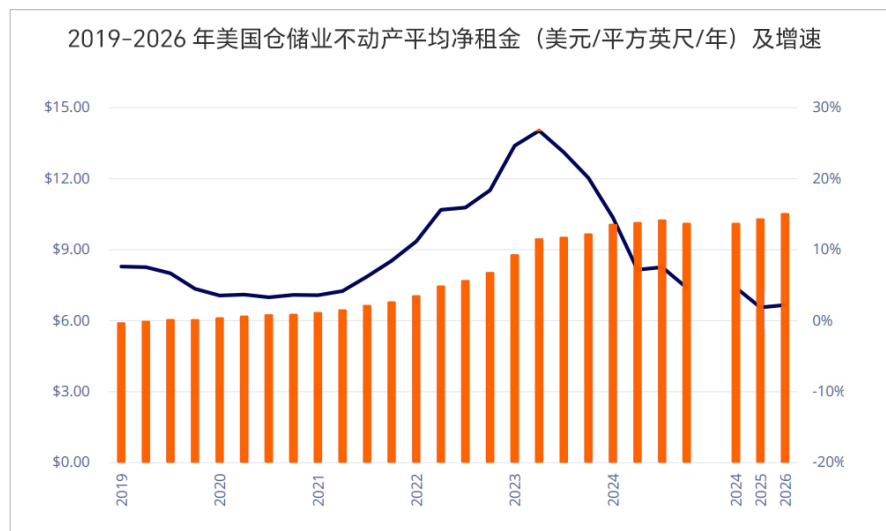
以下将对海外仓服务商的三大成本支出做详细阐述。

### (1) 仓租成本居高不下，增幅降速的关键拐点或已来临

自 2020 年以来，由于疫情所带来的全球供应链震荡，中国跨境电商迎来了一轮逆势扩张。而在电商行业景气的影响下，作为本地履约重要支点的海外商业地产也迎来了空前的大幅增长。海外仓服务商的用地成本也随之节节攀升。

以跨境电商最重要的销售市场北美地区为例，WarehousingAndFulfillment.com 的一份调研显示，从 2022 年到 2024 年，当地仓库的平均成本急剧上升：仓库空间的成本从 2022 年的每平方英尺 7.96 美元增加到了 2023 年的 8.22 美元，而到了 2024 年，这一数据进一步增长至 8.31 美元。

另一份来自于 Colliers 的数据则显示，仓租成本在疫情中后期的两年内的增长幅度，远大于疫情前期：从 2022 年第二季度到 2024 年第一季度，美国仓储物流业不动产的三重净租赁租金已经连续 8 个季度实现了同比 15% 以上的同比增长，而其租金也在 2023 年首次突破了每平方英尺 10.00 美元的大关，在某些需求旺盛的沿海市场，净租金甚至一度上涨至每平方英尺 20.00 美元以上。



资料来源：Colliers

## PART 3 海外仓行业的基本结构、博弈逻辑与竞争格局

然而，进入 2024 年，这一趋势正在出现逆转。

事实上，仓租增幅降速的转折点在 2023 年就已经来临：当年 Q2，在仓租同比增幅达到 27% 的顶点后，租金增速便开始一路放缓，降至 10% 以下。

截至 2024 年 Q4，美国市场仓储物流业不动产的平均净租金约为每平方英尺 10.18 美元。而在去年，美国仓储业地产的三重净租赁租金的同比增幅仅为 8%，其 Q4 的同比增幅更是跌破 5%。18 个市场租金出现下跌，尤其是沿海地区——这些区域在过去两年中租金增长最为强劲。其他多数市场的租金增幅回归至接近 2%-7% 的历史平均水平。

其中，作为热点地区的美西价格下跌幅度最大，同比降幅约 11.45%，其中大洛杉矶、旧金山海岸的仓库租金下降最为显著，均超过 10%；此外，纽约大都会圈、西雅图、哥伦布、南佛罗里达以及巴尔的摩等地区也出现了租金收缩的现象。这反映出市场在多年快速增长后正在经历新一轮回调，本土房东正在调整定价策略以吸引新租户、消化空置地产。

Colliers 预测称，随着 2025 年美国商业地产空置率趋于平稳，预计其租金走向也将趋于稳定；尽管部分地区的租金可能还会进一步下滑，但其降幅也将逐步收窄，逼近更接近历史平均水平（约 5%）的合理幅度。

24Q4 仓储/派送业仓库 三重净租赁 (NNN)租金 (USD/SF/YR)			
地区	2024 Q4	2023 Q4	同比变化
全美平均	\$10.12	\$9.72	3.95%
美西平均	\$12.75	\$14.21	-11.45%
大洛杉矶	\$16.12	\$19.19	-19.04%
旧金山海岸	\$14.94	\$16.45	-10.11%
凤凰城	\$12.83	\$12.20	4.91%
西雅图-普吉特海湾	\$12.61	\$12.96	-2.78%
丹佛	\$10.55	\$10.04	4.83%
美中平均	\$6.78	\$6.39	5.75%
芝加哥	\$7.91	\$6.78	14.29%
底特律	\$6.99	\$6.56	6.15%
明尼阿波利斯-圣保罗	\$7.78	\$7.49	3.73%
克利夫兰	\$4.68	\$4.57	2.35%
哥伦布	\$6.35	\$6.47	-1.89%
美南平均	\$9.28	\$8.45	8.94%
达拉斯-沃斯堡	\$9.54	\$8.05	15.62%
亚特兰大	\$8.64	\$8.40	2.78%
休斯顿	\$9.98	\$9.20	7.82%
南佛罗里达	\$16.60	\$16.87	-1.63%
夏洛特	\$9.06	\$7.46	17.66%
美东平均	\$13.60	\$13.03	4.19%
纽约大都会圈	\$16.92	\$17.40	-2.84%
费城	\$11.16	\$11.02	1.25%
华盛顿	\$13.14	\$12.48	5.02%
巴尔的摩	\$9.73	\$10.09	-3.70%
波士顿	\$13.84	\$13.54	2.17%

### (2) 人力成本一路走高，将推动自动化设备新一轮渗透

人力成本的持续上涨也不可小觑。与仓库租金的情况不同的是，未来几年，尚未看到人力成本增速回落的任何征兆：用工费用的快速上涨，或将会是一个长期过程。

Warehousing And Fulfillment 称，以北美市场为例，在一个典型的仓库场景中（面积为 100,000 平方英尺，有 10 名管理人员和 20 名仓库员工，每年总工时约 2,000 小时），从 2022 年到 2024 年年中，维持这套班底运作的总成本增长了 8.31%，需要总计 159,720 美元的成本支出。

## PART 3 海外仓行业的基本结构、博弈逻辑与竞争格局

在其中，驱动人力成本增长的动力，不只是基层工人的时薪上涨（从 2022 年的 14.97 美元增加到 16.95 美元），也包括仓库管理人员的年薪上涨（从 55,100 美元攀升至 57,352 美元）。这一变化，受到行业用工规范严格化、劳动职责扩大、以及对技能人才的竞争加剧等多重因素的影响。

其中，洛杉矶、纽约 / 新泽西、芝加哥、凤凰城等热门建仓地区的仓库工人时薪涨幅均超过了 5%。根据 ITS LOGISTICS 的数据口径，截至 2024 年 Q4，美国各大主要物流枢纽城市的仓库工人时薪均已超过 17 美元，其中里诺、纽约 / 新泽西、芝加哥的时薪水平更是有望在 2025 年突破 20 美元。

时薪涨幅		
地区	2024年初至报告期	2023年平均值
里诺	\$20.27 (+4%)	\$19.51
洛杉矶	\$19.89 (+10%)	\$18.15
芝加哥	\$20.63 (+7%)	\$19.32
达拉斯/沃斯堡	\$18.56 (+3%)	\$18.09
亚特兰大	\$18.51 (+3%)	\$17.94
阿灵顿	\$19.99 (+5%)	\$18.97
纽约/新泽西	\$21.40 (+9%)	\$19.64
菲尼克斯	\$19.99 (+6%)	\$18.83
拉斯维加斯	\$18.81 (+5%)	\$17.93
哥伦布	\$20.07 (+5%)	\$19.16
休斯顿	\$18.37 (+5%)	\$17.47
印第安纳波利斯	\$19.29 (+5%)	\$18.42

数据来源：《2024Q4 ITS LOGISTICS US DISTRIBUTION + FULFILLMENT INDEX》

分工种来看，长途卡车司机时薪（直接影响到尾程履约成本）以及仓储工人时薪均在疫情后的数年间出现了快速增长——增长比例甚至超过两位数。直至 2023 年，时薪增长幅度才有所降低，但薪资水平依然处于历史高位。

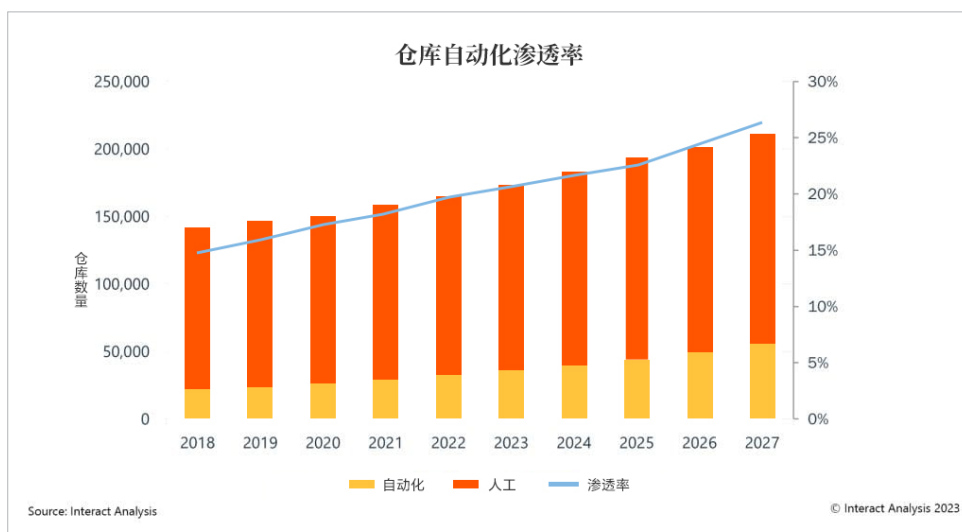
美国劳工统计局：运输和仓储业的单位人工成本 (取样：美国长途普通货运卡车运输)		
时间 (未经季节性调整)	成本指数 (以2017年的100.00为测算基准值)	同比变化 (未经季节性调整)
2010/1/1	89.579	N/A
2011/1/1	90.45	0.97%
2012/1/1	96.069	6.21%
2013/1/1	95.709	-0.37%
2014/1/1	95.954	0.26%
2015/1/1	100.993	5.25%
2016/1/1	102.046	1.04%
2017/1/1	100	-2.00%
2018/1/1	103.077	3.08%
2019/1/1	108.547	5.31%
2020/1/1	103.655	-4.51%
2021/1/1	112.35	8.39%
2022/1/1	129.134	14.94%
2023/1/1	132.915	2.93%

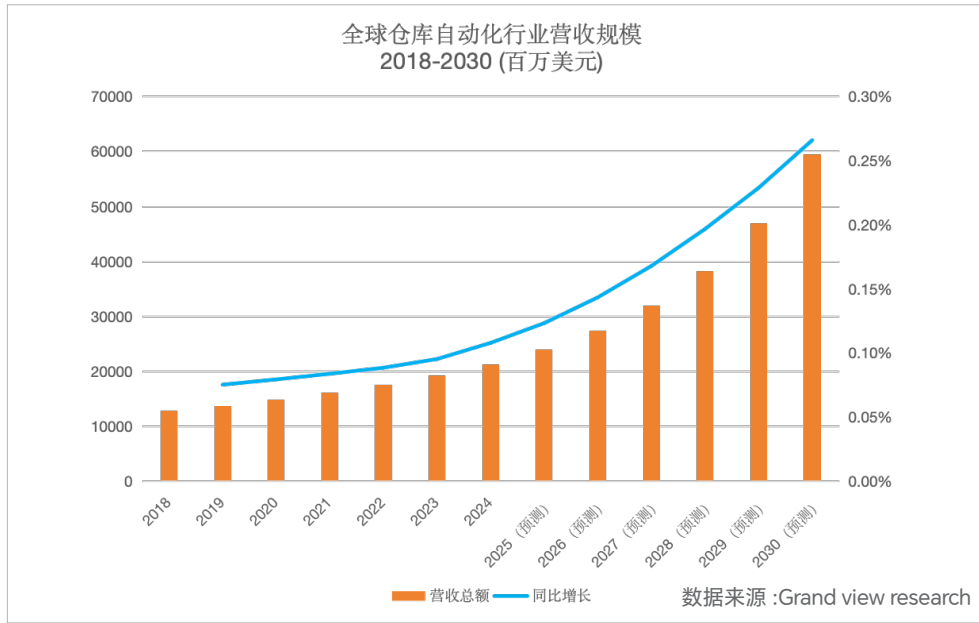
美国劳工统计局：运输和仓储的单位用工成本 (取样：美国的仓储服务)	
时间 (未经季节调准)	同比变化 (未经季节性调整)
2010/1/1	-6.9
2011/1/1	-5
2012/1/1	-1.4
2013/1/1	-2.6
2014/1/1	2.4
2015/1/1	3.3
2016/1/1	3.3
2017/1/1	5.8
2018/1/1	11.4
2019/1/1	7.1
2020/1/1	19.1
2021/1/1	10.2
2022/1/1	17.4
2023/1/1	13.4

然而，劳动力价格的持续上涨，也倒逼着服务商加大对仓库自动化、数字化改造的投入。事实上，这一策略已经初显成效。根据 Warehousing And Fulfillment 的数据，在仓储工人时薪快速上涨的 2024 年，美国仓库行业的劳动力成本占比反而从去年的 31.7% 降至 28.59%——这意味着仓库技术的进步正在对人力成本高企提供代偿。

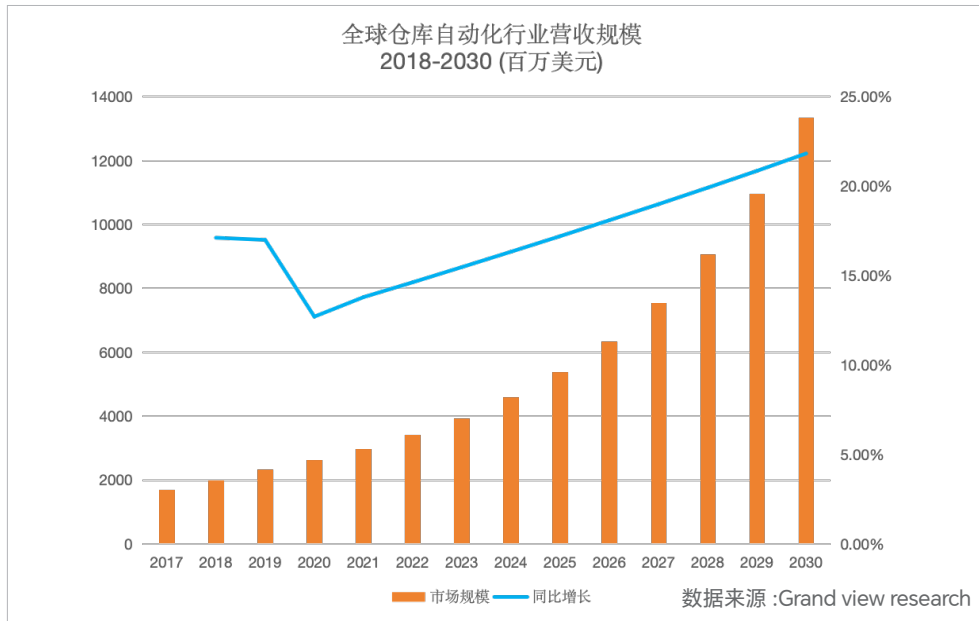
这一变化也直接为仓储自动化 / 数字化行业带来了利好。

根据 INTERACT ANALYSIS 研究，预计到 2027 年，全球将有 26% 的仓库实现自动化，与 2021 年底的 18% 相比，呈现出急剧上升的趋势。而在 2014 年，仓库自动化设备的渗透率仅为 14%。有研究表明，自动化设备的市场规模也将在未来数年间持续保持两位数以上的同比增长，到 2030 年时，该市场的规模将达到 595 亿美元。





与此同时，作为仓储行业数字化的重要依托，全球仓库管理系统市场也将迎来新一轮有力增长，其规模有望从 2024 年的 45.8 亿美元，增长至 2030 年时的 133.4 亿美元。



### (3) 尾程成本至关重要，单量规模优势塑造“顶端优势”

大多数海外仓服务商都能提供一件代发、尾程派送的基础服务。而尾程履约成本，无疑也是其支出结构中至关重要的一环。事实上，根据 ITS Logistics 发布的数据，预计 2025 年第一季度，在美国供应链体系中，仓储成本仅占供应链总费用的 13%，而尾程成本则占供应链总成本的 41%，占比最大——其中也有相当比例的份额由海外仓服务商所贡献。

而影响海外仓服务商尾程成本的核心因素，是服务商与尾程承运商的合作等级：订单规模越大，则合作等级越高，快递折扣力度越强。

据乐歌股份官网举例，当服务商的年包裹量达到 10/100/500 万个后，将分别享受 5.5/3.5/3.0 折的账号优惠（具体折扣与实际发货量及谈判结果相关，此处数据仅供参考）。相较于最低一等的合作等级，最高一等的发单成本仅仅是前者的 37.5%，无疑具备极大的成本优势，而这也是海外仓服务商的核心竞争力之一。

**海外仓发货包裹量决定尾程账号折扣力度（参考值）**

包裹量		折扣		示例	
				原价（元）	折扣价（元）
1万个包裹		城市经理折扣	8折	100	80
需要 3-10 年	10万个包裹	省级（州级）经理折扣	5.5折		55
	100万个包裹	大区经理折扣	3.5折		35
	500万个包裹	超级VIP折扣	3折		30

资料来源：乐歌股份官网，民生证券研究院

### 2. 海外仓的盈利模式：

随着跨境电商竞争进入精细化运营阶段，传统以租金为核心的收入结构已难以支撑企业增长需求，行业盈利重心加速向尾程物流差价及高附加值服务迁移。

一方面，尾程配送环节的议价能力已经成为利润护城河，利用巨额单量撬动配送差价，成为大多数服务商最主要的盈利途径；另一方面，增值服务也正在重构行业生态，退换货二次质检、商品换标翻新、定制化包装等“仓内服务”，不仅延伸了服务半径，更通过非标服务溢价增强了自身盈利能力，将仓储空间从成本中心转化为利润枢纽，推动企业从“空间出租方”向“供应链服务集成商”进化。

此外，海外仓行业的盈利模式也与其周转速度紧密相关。

在低速周转阶段，海外仓的盈利模型呈现出“强资产依赖、弱边际收益”的特征：租金与基础操作费构成仓库方的主要收入来源，但受限于仓储面积的刚性约束，企业需持续投入固定资产、扩大规模方能维持收入增长，边际成本递减效应有限。此阶段的竞争壁垒更多体现为区位优势与仓储资源获取能力，容易陷入同质化价格竞争。

而在高速周转阶段，海外仓服务商则能够激活“规模效应—服务溢价”的正向循环。尾程配送订单的指数级增长不仅摊薄了“最后一公里”的单位物流成本，更能够依托其背后的大基数订单，针对特定客群的细分诉求，开发多种差异化的增值服务。

此时的盈利弹性突破了仓库面积的限制，转而与订单处理能力、系统响应速度等软性指标相挂钩，头部企业可借此提升客户粘性、扩大营收规模，而且其多元化的盈利途径，也有利于服务商增强穿越周期的抗风险能力，形成“强者恒强”的马太效应。

### （三）海外仓行业的竞争格局

本部分将基于迈克尔·波特的“五力分析”框架，并聚焦海外仓行业特有的生态系统，从“海外仓服务商的业内博弈”、“海外仓服务商与客户的博弈”、“海外仓服务商与其供应商的博弈”、“海外仓服务商与其替代品的博弈”以及“海外仓服务商与新进入者的博弈”这五个维度深入剖析行业竞争格局，揭示海外仓服务商在产业链多维竞合关系中的博弈形态。

### 1. 业内竞争

#### (1) 小型海外仓面临系统性生存压力，大范围出清正在进行

当前行业正经历结构性调整，中小型海外仓服务商遭遇系统性经营挑战。

其一，仓储自动化水平较低导致作业效率难以提升，单位运营成本居高不下，在客户议价及物流资源整合方面均处于明显劣势。

其二，传统业务模式遭遇市场冲击，随着亚马逊平台整顿周期结束，换标业务需求持续萎缩，而其他增值服务青黄不接，直接影响中小服务商的核心收入来源。

此外，合规能力薄弱，叠加资金储备不足，也使其在应对政策监管趋严和市场波动时，缺乏足够的抗风险能力。

#### (2) 行业整合加速，仓库兼并频发，小型服务商缺乏退出机制

伴随着海外仓行业进入深度整合期，仓储资源也呈现出明显的分化态势。

市场震荡导致中小型经营主体加速退出，疫情初期盲目扩张的商家自建仓更是首当其冲：由于利用率低、运维成本高昂，大量自建仓卖家被迫抛售资产，而其货品也再度回流到第三方专业海外仓内。

与此同时，头部企业持续逆周期扩张、优化资产配置，通过“汰小聚大”、“弃偏就近”的策略优化仓群结构和位置布局，提升仓储网络运营效率，形成规模效应与成本优势的良性循环，甚至还能从商业地产投资中获得额外的资产性收益。

值得警惕的是，市场供需失衡也导致部分中小服务商陷入进退维谷的困境：既难以维持正常运营，又因为其仓库选址差、面积小、综合建设标准低，缺乏有效的退出路径、等待收购而不得，最终可能引发弃货违约等市场风险事件。

#### (3) 大型服务商内卷服务质量，拓展新客源，持续扩大规模优势

在海外仓服务领域，头部服务商正通过提升服务质量、扩大规模效应的“双引擎”，构建起更高的竞争壁垒。

其不仅在基础仓储物流环节持续优化周转效率、缩短订单响应时间、优化客户体验，更在增值服务领域开发更加多元化的增值服务，为客户提供各类定制化的解决方案。此举在增强存量客户黏性的同时，也为其拓展客户矩阵，触达更多新客户创造了机会。

事实上，近年来，大型海外仓服务商的获客重心正在逐渐转移，从跨境电商卖家的单一类型，延伸至传统外贸出口商、甚至是尝试出海的产业带源头供应商以及国内连锁零售企业，形成了多维的客户矩阵。

同时，大型服务商也利用其规模优势作为竞争武器，通过全球仓网节点的增密布局以及先进设备的大量投入，实现单位仓储成本的持续下降。规模优势所带来的“飞轮效应”，将对其潜在客户形成虹吸效应，并助推市场份额向头部玩家集中。

#### (4) 依靠错位竞争，规避正面冲突，寻求利基市场

面对头部企业的全维度压制，中小海外仓服务商正试图构建起以差异化服务为核心的生存策略。

通过聚焦特殊品类、特殊场景或区域市场，小型服务商可以培育专业化的服务能力，锚定利基，建立起品牌声誉和客户忠诚度，从而实现错位竞争，以避免与资金雄厚的大型服务商发生正面冲突。

这种错位竞争策略的成功实施，本质上源于中小服务商在决策机制和运营模式上的灵活性优势。

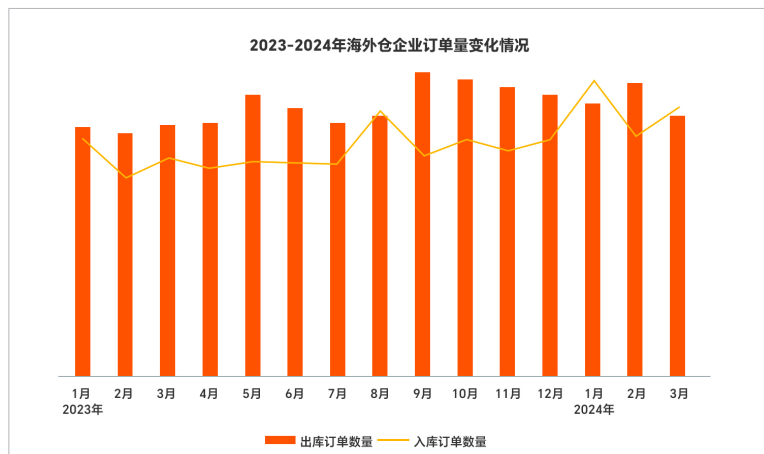
尤其是在增值服务创新方面，由于大型企业在决策时需要考虑市场规模、潜在客户数量、投入产出比以及多部门协作等诸多因素，所以其往往难以占取先机；而中小型海外仓的优势则是决策链条更短、更擅长“非标”类型的服务，因此能够更容易地捕捉到市场机会，专注于深耕“小而美”的特色业务或垂直领域。

## 2. 买家的议价权

### (1) 多品类补库周期延续，美国关税新政刺激市场，供应方占据有利位置

招商宏观数据显示，尽管“抢进口”补库的热潮逐渐消退，但许多主流品类仍处于主动补库至被动补库阶段：截至2024年12月，电气设备家电及组件处于主动补库、汽车与汽车零部件、家庭耐用消费品、纺织品与奢侈品、食品饮料与烟草、日常消费品经销与零售、技术硬件与设备则均处于被动补库。此外，加之美国关税异动所带来的倒逼效应，海外仓需求依旧相当旺盛。

就出库订单与入库订单数量的对比来看，进入2024年，全球海外仓企业也正在逐渐摆脱“出库订单大于入库订单”的长期状况，海外仓的市场供需走向平衡，仓库空置率有所下降，库容利用率有所上升。就此而言，更有利于海外仓在定价层面占据相对主动的位置。



### (2) 小客户追求“低价优先”，大客户催生“议价权失衡”

根据调研数据，从企业海外市场营收规模的角度来看，年营业额在500万元以下的小微型出口商占比超过半数；而年营业额在500万到5000万之间的中型出口商则占比不到三成；5000万以上的大型出口商——包括品牌商和精铺大卖——占比约两成，其中，突破一亿元规模的商家仅占5.93%。

在海外仓市场上，小型客户绝对数量巨大，其业务规模小、利润薄、抗风险能力低，因而普遍呈现出“价格敏感型”的特征，在服务商的选择过程中遵循“成本导向型”的决策路径。

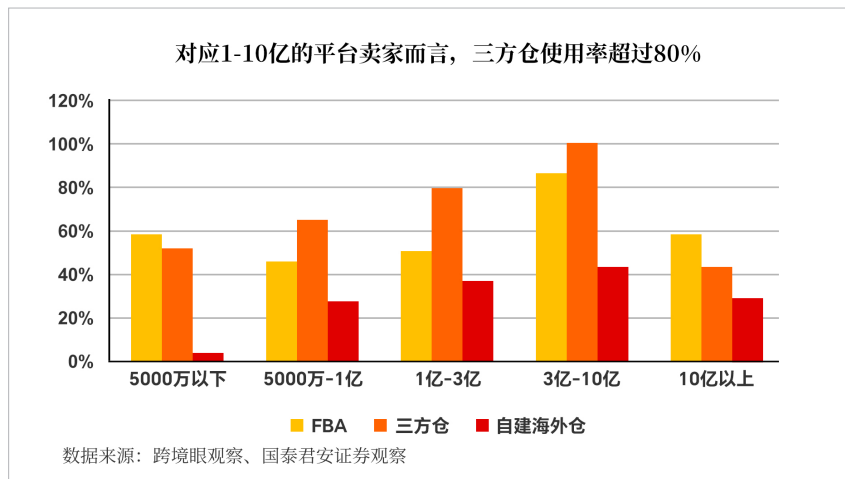
但这种“低价优先”的选择惯性，客观上驱动着小型商家不断向下兼容、朝向更擅长价格内卷的中小型海外仓服务商流动。而小型客户往往会让渡合规性与服务质量，以换取更低的仓储履约成本。此类交易

关系的持续，将导致服务商被迫卷入以压缩合规投入、降低服务标准为代价的降价螺旋，形成低质量服务供给与低质量市场需求相互强化的恶性循环。

而且，如果海外仓行业平均收费水平大幅提升，这类小型卖家也很有可能直接放弃那些本地履约模式占主导的国家市场，转而向竞争氛围更宽松、直邮模式依旧奏效的新兴国家市场逃逸。

而与小型客户相对应的则是订单量大、资金雄厚的大型客户。

相关数据显示，对于营收规模在 1-10 亿之间的“平台大卖”群体而言，三方仓的使用率超过 80%——几乎成为一种必选项。正因如此，大型客户的需求相对稳定，也愿意为海外仓的合规性与服务质量支付溢价。



但与此同时，背靠采购话语权，大客户也容易与海外仓服务商之间形成非对称的博弈关系，造成“客强主弱”的局面。

例如少数头部客户贡献大部分销售额的海外仓，必然议价能力薄弱，容易受制于人。尤其是在服务商营收结构过度依赖少数核心客户的商业模式下，客户与服务商之间的议价权将成为影响企业利润健康性的敏感问题。

以海外仓头部企业 A 为例，其招股书显示，年采购额在 300 万以上的“核心客户”占其营收的比例在 2021-2023 年间不断提升，分别为 80.3%、80.2% 及 90.0%。2023 年，仅 58 名核心客户就贡献了超 10 亿元营收，而来自前五大客户的收入则达到整体的 37%。

其代价是，为维护核心客群合作关系，企业 A 将原本定为 10 日的信用期延长至两个月，导致其资金链承压显著：2023 年，其贸易应收款已高达 1.4 亿元。

可以说，如何避免客户结构高度集中，化解“客户流失即收入震荡”的系统性风险，已经成为海外仓服务商需要关注的重要课题。

### (3)“货品安全性”与“数据安全性”问题突出，灰色地带难以廓清

在内卷加剧的竞争环境下，中小型海外仓服务商因资金实力薄弱，普遍面临抗风险能力缺失的运营困境。此类服务商在市场价格挤压与成本倒挂的双重压力下，极易触发资金链断裂的连锁反应。部分非合规主体为缓解经营危机，采取非法转移或变卖客户存货的极端手段，甚至造成“弃仓、卷货、跑路”的恶性事件。

由于远隔重洋，对海外第三方仓储节点的实质性管控依旧比较薄弱，这导致受损商家维权成本高企，进一步加剧了信任危机。

此外，作为跨境供应链的数据枢纽，海外仓服务商掌握商家的大量经营数据，拥有独特的信息权力。这种数据垄断地位催生两种异化风险：其一是服务商利用数据所有权模糊的监管盲区，将货流信息进行二次商业转化，通过向第三方出售选品策略、销售趋势等核心情报牟利；其二是具备自营销售业务的大型服务商，存在利用数据优势实施“竞品孵化”的战略投机行为，直接冲击客户商业生态。

因此，能否向客户提供足够可信的“货品安全性”与“数据安全性”保障，也成为海外仓服务商与其客户在议价博弈中的一个重要砝码。

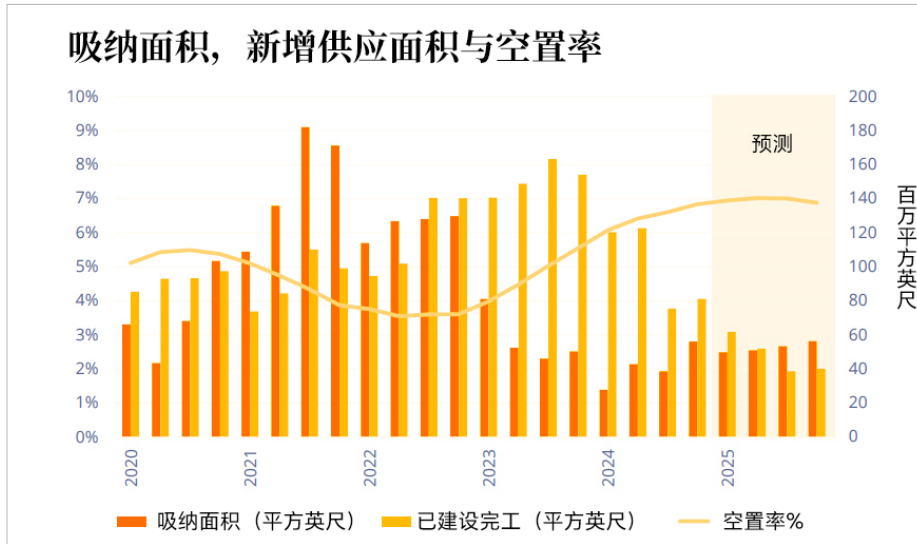
### 3. 供应商的议价能力

#### (1) 商业地产供应商：商业地产过剩，转向买家市场

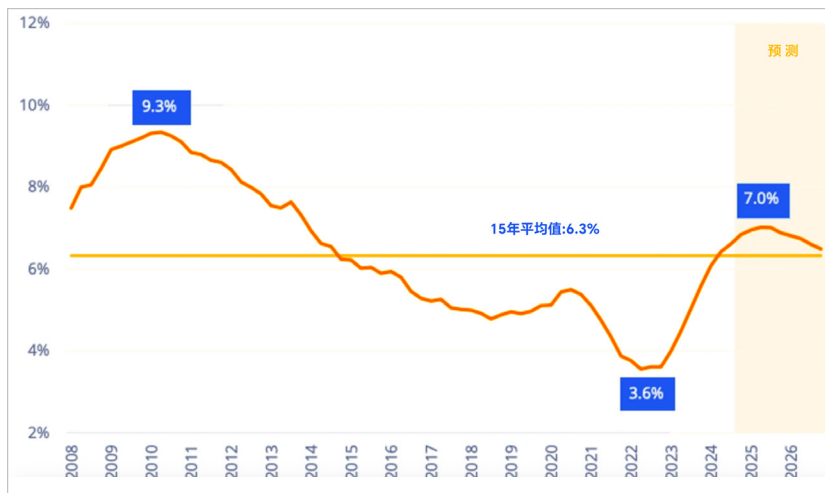
2024年，海外商业地产市场正经历供需关系的结构性调整。受商业物业供给过剩影响，仓储租金增幅放缓、部门热门地区仓租下行，空置率持续攀升，这些状况倒逼供应商采取多重应对措施：重新评估市场预期、主动让渡经营收益、实施弹性定价机制、加速库存去化进程。这一系列调整预示着，未来几年以买方为主导的海外仓服务市场可能逐步形成，并演变为行业发展的新常态。这一变化将在以美国为代表的发达国家市场尤为显著。

	24Q4 Current Qtr	24Q3 Previous Qtr	23Q4 Previous Year
空置率	6.8%	6.6%	5.6%
当季净吸纳面积/平方英尺	53,399,248	38,688,675	50,466,258
年初迄今净吸纳面积/平方英尺	168,953,743	115,554,495	230,567,794
当季新增供应面积/平方英尺	81,275,291	75,615,956	154,208,937
年初迄今新增供应面积/平方英尺	400,056,601	319,008,285	607,114,802
在建面积/平方英尺	294,903,190	331,450,638	447,274,853
整体净租金基准要价/平方英尺	\$11.06	\$11.08	\$10.17

回顾2024，Colliers研究指出，在这一年内，美国商业地产的平均空置率上升了126个基点，达到6.8%，这一增幅较2023年的197个基点有所放缓。仓库资产的净吸纳量在2024年总计为1.68亿平方英尺，尽管第四季度的市场需求显著回升，但该数字仍是2015年以来的最低年度总量。预计2025年，市场需求将回升至2亿平方英尺以上——即疫情前水平，而新增供应量预计将进一步下降至约2亿平方英尺。从仓库供应量的角度来看，2024年，新增供应量为4亿平方英尺，较2023年创纪录的6.07亿平方英尺下降了34%。这一供应量的减少预计将有助于工业市场更快恢复平衡。



而从空置率的层面来看，在 2022 年美国工业不动产的年均空置率达到 3.6% 的“15 年最低点”后，其数字便一路飙升至 2024 年 Q4 的 6.8%，突破了 15 年以来的平均线，进入了“高空置率区间”。Colliers 预测，2025 年，美国工业不动产的空置率还将进一步上升至 7.0% 左右，随后将进入一个相对平衡的“平台期”。



而 ITS LOGISTICS 与 CRESA 的报告则直接指出，2024 年第四季度，6.8% 的仓库空置率和 9.2% 的买方可用率，均反映了工业地产的供给过剩已经产生显著的后果，而这主要是由“需求增长慢于预期”和“新开发项目超出市场消化速度”所推动的。这些数据指标的上升表明，工业空间的过剩正在为租户创造更有利于谈判的筹码，以及争取更短的租赁期限或租金优惠的可能性。

**(2) 头尾程承运商：局部形势利于服务商，但整体议价权仍在货运巨头**

特朗普“关税革命”引发连锁效应，空运议价权逐渐转向买方

长期以来，高折扣的优质快递商账号，对于海外仓服务商而言，一直是能够与仓库并列的重要核心资产，这直接关系到能否在尾程承运商的谈判中取得更高的优惠。同样的状况，也出现在头程领域。

过去几年间，头程跨境空运一直是承运商最强势的环节之一。这主要是由于空运运力的高度紧缺，使得承运商有着更大的议价权，几点原因如下：

**需求增长：** Temu、SHEIN 等依赖直邮小包模式的新兴平台的快速发展，导致航空货运需求激增。同时

## PART 3 海外仓行业的基本结构、博弈逻辑与竞争格局

美国库存周期的转变对航空货运需求也产生正面影响。

**供应链扰动：**地缘政治冲突，例如红海危机，导致海运业遭受重创，海运价格暴涨，运力供不应求，使得部分海运货量转移到空运，进一步加剧了空运市场的运力紧张。

**运力供给限制：**尽管国际客运航班量在疫情后稳步恢复，但客改货航班量逐步退出，同时货机航班增速稳定，导致整体航空货运供给增长有限。

**宽体货机供应不足：**全球货机机队呈现出“窄多宽少”的局面，面对发达国家快速增长的跨境电商物流需求时，能够执飞远程洲际航线的全货机资源相对稀缺。

但随着 2024 年结束，空运领域的“卖方优势”正在逐渐弱化，尤其是在特朗普于今年 2 月初开始推动“关税革命”以来，情况更是快速发生逆转：由于国际电商市场的不确定性，托运人和货代正在观望航空公司如何管理运力，推迟签订舱位采购协议（BSA）以及年度合同的谈判。

而这种消极策略也导致了空运价格的持续走低，2 月以来，部分航线运价一度跌破 20 元 / 公斤，较 2024 年 12 月峰值（40 元 / 公斤）跌幅超 50%。FA 国际空运指数也显示今年国际空运市场面临行情持续走低的压力。



2024 尾程派送费率增长概览		
承运商	调价生效日期	平均增幅
UPS	2023/12/26	5.9%
FedEx	2024/1/1	5.9%
USPS	2024/1/21	2.0%
DHL	2024/1/21	5.4%
Pitney Bowes	2023/12/31	4.9%

2025 尾程派送费率增长概览		
承运商	调价生效日期	平均增幅
UPS	2024/12/23	5.9%-6.9%
Ontrac	2025/1/1	6.2%
DHL Express	2025/1/1	5.9%
Landmark	2025/1/1	0.0%
Passport	2025/1/5	5.9%
FedEx	2025/1/6	5.90%
USPS	2025/1/19	3.9%-9.2%
DHL eCommerce	2025/1/19	4.90%

总的来说，尽管大型物流商在尾程派送市场中依旧占据优势，但客户议价权也在逐渐增强，市场正逐渐向更加平衡的方向发展。

### 分割优势区间，承运商分化海外仓议价权；

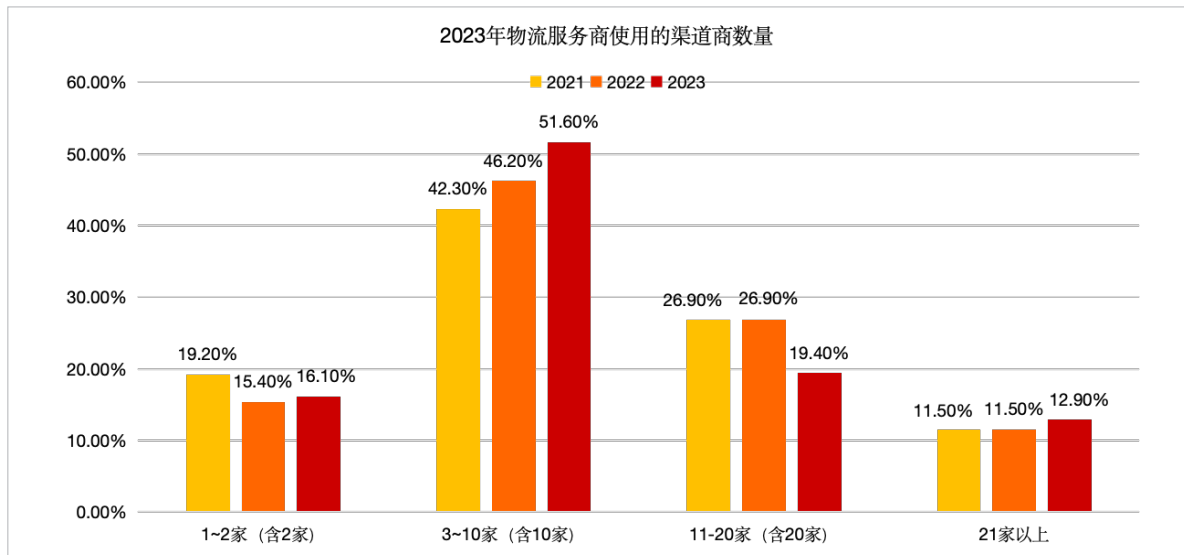
#### 挂靠高级账号，海外仓利用账号规则漏洞

当前海外仓行业普遍呈现“横向扩张偏好”与“纵向整合缺位”的显著特征。多数企业选择聚焦国家市场拓展、仓储网络密度提升，却未向产业链上下游延伸：既未自建船队、航空货运能力以掌控头程运输主动权，亦未深度介入尾程配送体系的标准化建设、搭建自有车队。这种战略选择导致其首尾程物流环节高度受制于 UPS、DHL、FedEx 及马士基等国际物流巨头。

这种依赖关系进一步触发了承运商的“均衡博弈”机制：为防范单一海外仓服务商形成议价霸权，头部物流企业通过货型 - 航线 - 区域三维折扣区隔策略，刻意限制任何合作方获得全品类、全链路的最优费率组合。例如，某海外仓可能在欧洲快消品小件运输中享有价格优势，却在北美大件重货赛道面临显著成本劣势。这种多维度的资源分配策略，本质上构建了动态制衡的产业结构。

由此形成的必然结果是，海外仓行业始终存在“能力版图碎片化”的底层逻辑。任何企业都只能在特定商品类型、地理区域或运输场景中建立局部竞争优势，而无法通过规模效应突破承运商设定的生态位边界。这种由上游主导的分权式资源配置体系，从根本上抑制了行业垄断者的诞生可能，使市场竞争长期维持在“多强割据”的稳态格局。

事实上，为了摆脱这种局面，服务商只能寻求与更多承运渠道商的合作，来补齐自己的短板：相关数据显示，51.6% 的服务商对接 3-10 家承运渠道商，19.4% 的服务商对接 11-20 家承运渠道商，12.9% 的服务商的对接数量高达 20 家以上。



另一方面，一些海外仓服务商也积极寻找规则漏洞，与承运商进行攻防博弈。

例如，此前许多小规模海外仓服务商会采取“账号分销 / 租赁模式”，将自己的订单挂靠在大型服务商账号之上，以此获取本应专属大客户的运价折扣与优先舱位权限。这种账号租赁灰产业链条，实质上是利用物流巨头的分级定价体系漏洞，实现低成本运力资源跨层级渗透，但这一举动也同步催生信用背书失真、货权归属混乱、“劣币驱逐良币”等系统性风险，并在 2023 年引发了包括平台和快递公司在内的多方合规审查。

2023年，以UPS、FedEx为首的承运商纷纷启动合规治理行动，重点打击三类违规行为：跨境货件物理路由与申报服务区错配（偷区）；货物体积重量参数篡改（偷重）；虚假账号资质与欺诈性缔约（跑水账号）。监管利剑下，原本依赖账号租赁的中小服务商开始战略转型，逐步构建自营账号培育体系，通过合规化运营积累承运商信用评级，标志着行业博弈进入规则重构周期。

### 4. 来自替代品以及新进入者的威胁

#### (1) 替代品：直邮小包、自建仓以及平台仓难以撼动三方仓市场地位

##### 直邮小包面临成本效益与关税政策的双重夹击

在成本效益方面，传统的直邮小包模式难以与海外仓模式相抗衡。

海外仓模式在头尾程费用方面，均存在显著优势。头程方面，海外仓通过国内大批量集中出货，最大限度地降低了国际干线的运输成本。据运联智库测算，以上海发美西洛杉矶（LAX）10KG普货包裹为例，直邮走空运（假设平时价格25元/KG），海外仓走美森快船至洛杉矶港（15元/KG），海外仓物流成本为330元，而直邮为500元，较海外仓高出34%。而在尾程方面，海外仓也能凭借其集中的订单，获取更优惠的快递费用（详见“成本结构与盈利模式”一节）。

同时，在时效性的方面，本地履约海外仓也显现出更强的竞争力：以北美市场为例，从客户下单到收到货，海外仓的平均送达时效约为1至3个工作日，而直邮通常则往往需要5-10个工作日。

此外，以特朗普“关税革命”为代表的全球新一轮贸易保护浪潮，也给直邮小包模式敲响了警钟。一旦清关手续复杂化、小额包裹进口税豁免权废除，那么直邮小包模式的竞争力还将进一步弱化。

##### 商家自建仓建设门槛高、运维难度大、成本收回周期长

自营仓建设对商家而言是一场多维度的能力考验。

从硬件投入的维度来看，仓配体系需跨越两重门槛：其一，基础设施沉没成本高企，商家不仅需承担仓库选址租赁，还需付出场地改造、设备购置等固定投入；其二，WMS、OMS、TMS等数字化系统的建设需要较高的专业技术水准，大多数跨境商家缺乏相关技术团队，只能选择外采SaaS软件，在系统灵活性、综合效率以及先进程度上始终落后于专业海外仓服务商。

而在运维管理层面，仓储运营涉及订单处理、库存管理、设备操作等复合型技能，而非专业企业缺乏成熟人才储备，企业内部培养周期又难以匹配业务扩张节奏，只能高价外聘。

此外，漫长的成本回收周期也加剧了自建仓商业模型的脆弱性。

固定刚性成本支出规模庞大，场地租金、设备折旧、人力开支等持续消耗现金流；隐性成本也不可忽视，例如因管理疏漏导致的退货率上升、因系统滞后产生的物流溢价，均会蚕食利润空间。

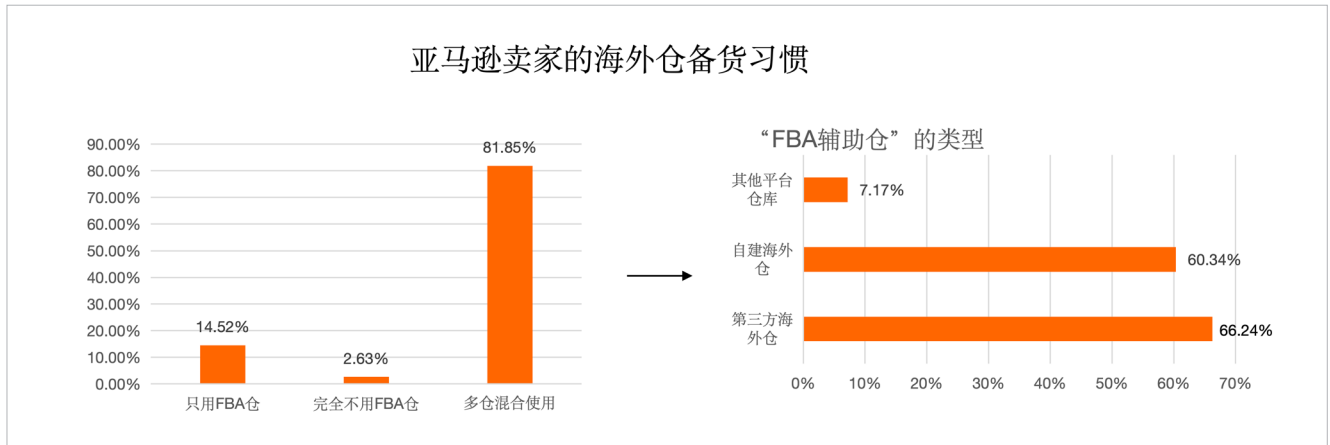
而且自建仓极易陷入“周期错配”：企业在业务扩张阶段，选择斥巨资打造自建仓，在冷启动阶段，商家需承受至少1-2年的成本沉淀期，期间前端销售一旦出现意外波动，则极易导致库容冗余和资金链断裂。

##### 官方仓与三方仓竞合博弈，既有互补，也有互斥

###### 互补关系：

三方仓长期以来扮演着官方仓——尤其是FBA——的辅助性角色，提供库存中转、旺季补仓、反向物流、贴换标等多种服务支持。相关数据显示，在亚马逊卖家群体中，有81.85%的卖家选择多仓混合使用，

而在其中三方仓的占比则高达 66.24%。



此外，部分品类（例如大件商品）在运输成本方面，相较于 FBA，使用三方仓可以更好地控制尾程物流成本并提高净利率。

据乐歌股份乐仓海外仓官网披露，相较于使用亚马逊物流（2024 年 2 月 5 日后价格），使用乐仓海外仓运送椅子/健身器材产品分别可以节省 53.6%/35.1% 的物流配送成本。而参考 JungleScout 数据测算，以大件产品皮划艇为例，假设产品采购成本占售价 40%，若 FBM 市场推广费用高于 FBA 模式 2%，则 FBA 模式净利率 60.4%，而 FBM（商家自发货）模式的净利率则为 71.9%。

事实上，受市场竞争和成本压力的影响，近年来以 FBA 为代表的官方仓不断提升服务费用，这导致大量商家开始考虑采用三方仓以节省成本。而且，目前来看，鉴于美国的通胀形势和供需状况，在中短期内，官方仓的费用都很难回落，这也为三方仓的业务增长提供了有力支撑。此外，官方仓存在仓位紧俏、入库周期长等固有问题，也决定了从 FBA 等平台仓溢出的客单仍然十分可观。

### 互斥关系：

大型跨境电商平台构成海外仓服务商的战略级 KA 客户资源池，其订单流量集中注入具有显著的规模催化效应。来自平台的单量漫灌，往往能够快速催生出一个地区性的海外仓巨头，例如印尼本地海外仓龙头迅朋 Shipper 的崛起便得益于与 Shopee 的长期合作。

然而，在实现“双边价值互换”的同时，此类战略合作的稳定性往往也面临双重考验：其一，平台方持续强化仓储网络控制权，通过自建官方仓积压其合作仓的市场份额；其二，服务商需在维护现有合作份额的同时，拓展多平台合作矩阵、扩大客群来源，以抵御客户结构单一化风险。

此外，随着跨境电商平台后续逐渐收紧类托管模式的规则体系、提升自有本地履约服务的市占率、以及第三方合作仓供给的不断增加，平台的议价能力将持续强化。预计未来的海外仓与其合作平台的竞合格局将呈现两大特征：其一，仓储服务招标引入竞价机制，引发行业平均利润率系统性下移；其二，履约质量考核体系强化，倒逼服务商持续增加运营投入。

当成本曲线与收益曲线形成“剪刀差”时，资金储备薄弱、运营效率低下的服务商将面临生存危机。

而那些没有与平台深度绑定的海外仓服务商，虽然无法享受平台的订单红利，但却具备更大的战略灵活性。此外，值得注意的是，即便在平台官方仓强势扩张背景下，平台官方仓也无法完全取代三方仓：因为商家永远有跨平台经营、多种货源相互调配、兼容 ToC 与 ToB 渠道、以及通过分散化备货避险的客观需求，而这也是三方仓的基本盘所在。

### (2) 新进入者：准入门槛较高，本地关系复杂

在当前的市场环境下，对于新进入者来说，海外仓行业的准入门槛正在持续上升。对于大多数商家来说，使用成熟的第三方仓库在短期内仍然是最具成本效益的选择。

首先，置地自建海外仓面临诸多挑战。

美国工业用地资源稀缺，而且自建海外仓涉及高昂的成本和繁琐的手续，包括购买土地、获取许可证和执照、支付建筑师和承包商费用、购买建筑材料和设备、支付工人工资以及承担所有运营和管理开支等，资金壁垒较高。此外，2023年初，美国部分州已出台针对中国公民和中国公司的土地购买限制禁令，进一步加剧了拿地的政策风险。

而租用海外仓也存在不可小觑的问题。目前，海外仓租金仍处于历史高位，并非入场的最佳时段。事实上，根据亿邦动力专访，多家海外仓头部企业均表示，进入2024年以来，选择仓库租赁模式进入市场的新企业数量大幅减少，行业已经从三年前外部资金大量涌入的过热状态中逐渐冷却、走向理性化发展的阶段。

其次，海外仓的冷启动同样面临诸多困难。建立海外仓从前期调研、选址、装修、系统搭建到投入运营，通常需要半年到一年的时间。建成后，由于不能频繁搬迁，且许多仓库的租约期限较长，通常为几年，这使得海外仓的成本回收周期较为漫长、亏损风险难以控制。

此外，海外仓企业与本地势力的博弈也是一个重要问题。海外仓需要直接面对当地的监管机构、本地仓库和安保公司的运营者、当地邮局官员以及本地员工和工会等多方利益相关者，应对频繁的监管核查，与本地物流利益集团建立良好的合作关系，以及有效管理劳资关系，这些事务都非常考验海外仓服务商的运营智慧和战略韧性。特别是在法制不健全的新兴国家市场，处理本地政商关系更是面临巨大的挑战。



## PART 4

# 海外仓赛道融资表现与 领军企业经营状况

---

- (一) 海外仓赛道的融资表现
- (二) 相关上市企业的经营状况
- (三) 头部第三方海外仓服务商的发展概况与竞争焦点

## (一) 海外仓赛道的融资表现

企业名称	成立年份	融资时间	融资轮次	融资详情	投资方
行云集团	2015	2020/9/24	C轮	2亿美元	泰康保险、弘晖资本、众源资本、隐山资本五源资本、星纳赫资本、建发集团、经纬创投
		2021/4/19	C+轮	6亿美元	云锋基金、凯欣资本、嘉实资本斯凯沃创投、B Capital Group、凯思博投资
		2024/2/8	战略投资	金额未知	同创伟业
纵腾集团	2009	2020/7/6	C轮	5亿元	泰康保险、建发股份、浙商创新资本、福州金控安诚基金、建安基金、隐山资本、建发集团
		2021/8/19	战略投资	金额未知	字节跳动、汇智集团、中金资本、景林投资兴业国信资管、建发集团、中金私募
		2022/6/13	战略投资	金额未知	泥藕资本、国创中鼎、海南玺樾投资
		2023/8/7	战略投资	金额未知	钟鼎资本、海南奥卡斯私募股权投资基金管理
大健云仓	2006	2020/11/27	战略投资	2.6亿元	京东、元禾控股、不惑创投
		2022/8/18	IPO	3600万美元	美股上市
元仓海外仓	2021	2023/3/22	pre-A轮	数千万元	经纬创投、险峰长青
泛鼎国际	2013	2021/8/16	A+轮	数亿元	招商局资本、众源资本、之宝创投概念资本、鼎晖百孚投资、鸿晟资本
		2024/4/16	B轮	数千万美元	顺为资本
		2025/4/24	C轮	数千万美元	嘉御资本、神骐资本、明裕创投、金鑫证券跟投，顺为资本、普华资本等
拓威天海	2010	2022/6/15	A轮	数千万元	深创投
		2024/4/30	B轮	数千万元	白云金控及旗下白云基金
优品美	2020	2024/4/3	A+轮	3000万美元	Kleiner Perkins
乐歌股份	2002	2022/11/6	主板定向增发	2.99亿元	财通基金、轻盐创投、诺德基金摩根中国、华夏基金
		2024/11/8	IPO	3.93亿元	恒健控股、洋途资本、方源智本青岛华盛基金、张家港金茂创投
诚天国际	2018	2024/10/29	申请IPO	不超过1000万美元	在美提交招股书
无忧达	2016	2022/3/31	A轮	数亿元	eWTP基金-阿里巴巴
迅朋 Shipper	2017	2021/4/17	B轮	6300万美元	DST Global partners、印度红杉资本、Prosus VenturesFloodgate、Lightspeed、Insignia Ventures、AC Ventures
易达云	2014	2024/5/20	战略投资	4718万元	中国太保
		2024/5/28	IPO	2.07亿元	港股上市
西部智仓	2021	2021/10/26	天使轮	金额未知	知点资本

据亿邦动力不完全统计，2020年-2024年间，海外仓行业相关领域共发生至少23起融资事件，有13家企业获得注资。按照企业性质划分，其中企业IPO事件共4起，其他轮次融资19起。从规模上来看，已披露的融资金额大多均在1亿元人民币以上，平均融资规模约在5亿元左右。

过去五年间，获得融资的企业的平均经营年限为11年，其中大多数企业都经历了中国跨境电商行业崛起的全过程，是跨境物流行业逐渐走向成熟过程中的参与者。

在仓网布局方面，这十三家企业中有九家在北美市场设有仓库，有8家在欧洲市场设有仓库，有6家在澳新市场设有仓库，有5家在东南亚市场设有仓库，而在其他地区（如中东、日韩、非洲等）设立仓库的则有4家，在拉美设立仓库的则只有纵腾集团一家。

在业务类型上，提供全链路履约服务的企业多达12家，具备智能仓储体系的企业有10家，能够处理重件大件商品的企业有8家，拥有自有车队/卡运网络的企业则有6家，而提供分销业务的企业有4家，其中还兼具自营销售业务的有3家。

企业名称	业务特色						全链路履约	分销业务	重件大件	自营销售业务	智能仓储	卡运网络
	海外仓布局											
	北美	东南亚	欧洲	澳新	拉美	其他地区						
行云集团	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	未披露	✗	✓	✗
纵腾集团	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✗	✓	✓
大健云仓	✓	✗	✓	✗	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
元仓海外仓	✗	✓	✗	✗	✗	✗	✓	✗	未披露	✗	未披露	✗
泛鼎国际	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓
拓威天海	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✓	✗	✓	✗	✓	✓
优品美	未披露						未披露	✓	未披露	✓	未披露	✗
乐歌海外仓	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✓	✗	✓	✓	✓	✗
诚天国际	✗	✗	✓	✓	✗	✗	✓	✗	✓	✗	✓	✗
无忧达	✓	✗	✓	✗	✗	✗	✓	✗	✓	✗	✓	✓
迅朋 Shipper	✗	✓	✗	✗	✗	✗	✓	✗	未披露	✗	未披露	✗
易达云	✓	✗	✓	✓	✗	✗	✓	✗	未披露	✗	✓	✗
西部智仓	✓	✗	✓	✗	✗	✗	✓	✗	✓	✗	✓	✓

而在投资人方面，唯一一个出现在两起融资事件中的投资方是建发股份（股票代码：600153）——厦门市属国企建发集团的核心成员企业。其以供应链运营为主业，业务覆盖金属材料、浆纸、农产品、汽车、消费品、能源化工等多元化领域。通过投资行云集团以及纵腾集团，建发股份或将更好地强化其全球资源整合能力、推动供应链能力互补。

此外，另外两个值得注意的投资方是投资纵腾集团的字节跳动以及投资大健云仓的京东。

字节跳动投资纵腾集团，旨在强化其跨境电商生态的基础设施能力。纵腾作为全球领先的跨境物流服务商，拥有覆盖欧美等地的海外仓网络和专线物流资源，可为 TikTok 电商提供端到端物流解决方案，支撑其“兴趣电商 + 跨境贸易”的闭环。通过整合纵腾的物流网络，字节跳动可降低电商业务对第三方物流的依赖，提升履约效率和用户体验。

京东投资大健云仓，则聚焦于大件商品跨境贸易的数字化布局。大健云仓拥有 1050 万平方英尺的自营海外仓及大件商品供应链能力，与京东国际化战略形成协同。京东借此补强大件商品 B2B 出口的物流与渠道资源，完善全球供应链网络，助力中国制造企业通过数字化平台拓展海外市场。两者的投资均指向同一目标：通过物流基础设施的深度整合，构建跨境电商生态的核心竞争力。

## （二）相关上市企业的经营状况

### 1. 数据呈现

本部分数据来源于相关企业财报，以及公开的第三方相关数据。

数据说明：

1. 采集时间——2025 年 3 月 17 日
2. 采集范围——“表格一”采集范围为营收体系内存在面向第三方商家的海外仓业务的上市企业；“表格二”采集范围为跨境电商赛道的相关上市企业（出口商、营销 / 支付服务商）
3. 财务数据——来源于表内企业的 2023 年报 / 最新招股书
4. 货币单位——若无特殊币种标注则均为人民币

企业属性	股票代码	企业名称	类别	上市时间 成立时间	海外仓数量(个)	海外仓面积(万 平方米)	海外仓区域	股价(元)	市值(元)	市盈率 (TTM)	市值规模	2023年 营业收入 (亿元)	海外仓业务 所在营收版 块营业收入 (亿元)	营业收入 同比增长	海外仓 业务所 在营收 板块增 收同比 增长	归母净利润 (亿元)	归母净利 同比增长
综合物流企业 拥有海外仓业务	601919.SH	中远海控	综合物流企业 拥有海外仓业务	2007/6/27 2005年	68	97	北美、欧洲、中东、非洲、 日韩、东南亚、澳新、中亚、 拉美等	14.73	2282.52 亿元	9.59	千亿元以上	1754.4 8亿元	103.9亿元	-55.14%	6.10%	238.6 亿元	-78.25%
	02618.HK	京东物流	综合物流企业 拥有海外仓业务	2021/5/28 2017年	120	100	美国、德国、荷兰、法国、英 国、越南、阿联酋、 澳大利亚、马来西亚等 主要国家和地区	13.86HKD 约12.89元	906.23亿 HKD 约842.52 亿元	13.6	500-1000亿	1666 亿元	814.7亿元	21.30%	48.90%	27.6 亿元	218.80%
	002352.SZ	顺丰控股	综合物流企业 拥有海外仓业务	2017/2/24 1993年	20	10	英国、美国、德国、波兰、 澳大利亚等	43.66	2169.86 亿元	26.36	千亿元以上	2584 亿元	599.8亿元	-3.39%	31.70%	82.3 亿元	33.40%
	603535.SH	嘉诚国际	综合物流企业 拥有海外仓业务	2017/8/8 2000年	未披露	未披露	港澳、东南亚、日韩、 美加墨等	13.36	45.81亿	22.33	50亿以内	13.46 亿元	6.64亿元	9.83%	4.03%	2.05 亿元	24.53%
	00598.HK 601598.SH	中国外运	综合物流企业 拥有海外仓业务	2003/2/13 (港股上市) 2019/1/18 (深交所上 市) 2002年	未披露	40	东南亚、中东、欧亚丝路 等区域	5.08	372.01亿	8.79	100-500亿	1017 亿元	275.22亿元	-6.90%	0.25%	42.20 亿元	4.00%
				中位数				14.73	842.52亿	13.6		1666 亿元	599.8亿元	-3.39%	4.03%	42.20 亿元	24.53%
				平均数				17.94	1142.54 亿	16.13		1406.9 9亿元	360.05亿元	-6.86%	5.52%	78.55 亿元	40.50%

企业属性	股票代码	企业名称	类别	上市时间 成立时间	海外仓数量 (个)	海外仓面积(万 平方米)	海外仓区域	股价 (元)	市值(元)	市盈率 (TTM)	市值规模	2023年 营业收入 (亿元)	海外仓业务 所在营收版 块营业收入 (亿元)	营业收入 同比增长	海外仓 业务所 在营收 版块同 比增长	归母净 利润	归母净利 同比增长	
跨境大卖 拥有海外仓业务	301381.SZ	赛维时代	跨境大卖 拥有海外仓业务	2023/7/12 2012年	10	10	欧美, 美国、捷克等	23.66	94.06亿	28.02	50-100亿	65.64亿 元	1.26亿元	33.70%	-	3.36 亿元	81.62%	
	300729.SZ	乐歌股份	跨境大卖 拥有海外仓业务	2017/1/21 2002年	19	62	集中在美国, 德国、日本 等地设有海外仓	16.82	56.76亿	8.96	50-100亿	39.02亿 元	9.51亿元	21.61%	94.03%	6.34 亿元	189.72%	
	300592.SZ	华凯易佰	跨境大卖 拥有海外仓业务	2021/7/21 2009年	未披露	6-10	拉美、美国等	13.1	53.52亿	16.1	50-100亿	65.18 亿元	7.86亿元	47.56%	188.52 %	3.32 亿元	53.08%	
	02519.HK	做基股份	跨境大卖 拥有海外仓业务	2024/11/8 2010年	27	66	北美、欧洲等	10.82HKD 约10.06元	45.17 亿HKD 约41.99 亿元	7.71	50亿以内	86.83 亿元	16.5亿元	22.29%	113.33 %	5.20亿 元	133.05%	
	中位数								14.96	55.14	12.53		65.41 亿元	8.69亿元	28.00%	103.68 %	4.28 亿元	107.34%
	平均数								15.91	61.5825	15.2		64.16 亿元	8.78亿元	31.29%	95.87%	4.56 亿元	114.37%
	综合贸易服务商 拥有海外仓业务	600415.SH	小商品城	综合贸易服务商 拥有海外仓业务	2002/5/9 1993年	210	190	覆盖全球47个国家	13.15	739.20亿	27.7	500-1000亿	113.00 亿元	6.02亿元	48.30%	43.37%	26.76 亿元	142.25%
		002315.SZ	焦点科技	综合贸易服务商 拥有海外仓业务	2009/1/29 1996年	1	2	北美	44.2	140.76亿	31.2	100-500亿	15.19 亿元	0.86亿元	3.84%	2.18%	3.79 亿元	26.12%
		NASDAQ:GCT	大键云仓	综合贸易服务商 拥有海外仓业务	2022/8/18 2006年	42	97.5	分布在在在美国、日本、 欧洲等地	14.89USD 约107.56元	5.97 亿USD 约43.13 亿元	4.89	50亿以内	7.038亿 美元 约49.27 亿元	1.99亿美元 约14.38 亿元	43.60%	28.30%	0.94亿 美元 约6.79 亿元	292.10%
		中位数								44.2	140.76亿	27.7		49.27 亿元	6.02亿元	43.60%	28.30%	6.79 亿元
平均数								54.97	307.70亿	21.26		59.15 亿元	7.09亿元	31.91%	24.62%	12.45 亿元	153.49%	
专业海外仓 服务商	02505.HK	易达云	专业海外仓 服务商	2024/5/28 2014年	61	80	美国、加拿大、英国、德国和 澳大利亚等	2.9HKD 约2.70元	12.62亿 HKD 约11.73 亿元	16.48	50亿以内	12.09亿元		70.52%		0.69 亿元	91.23%	
	中位数								13.36	94.06 亿元	16.1		65.64 亿元	12.09亿元	21.61%	28.30%	6.34 亿元	81.62%
平均数								24.69	530.3 亿元	17.06		575.4 亿元	143.75亿元	19.78%	42.73%	34.54 亿元	99.34%	

---

根据数据统计，“表格一”共收录第三方海外仓行业相关上市企业 13 家。

按企业属性来分，“专业海外仓服务商”有一家，“拥有海外仓业务的综合物流企业”有五家，“拥有海外仓业务的综合贸易服务商”有三家，“拥有海外仓业务的跨境大卖”有四家。

按上市日期来分，IPO 时间早于 2010 年的企业有四家，2010 年 -2019 年间上市的企业有三家，2020 年以后上市的企业则有六家。上市年限的中位数是 8 年，平均数是 9.08 年。

按企业创立年份来看，创立于 2010 年前的企业有九家，创立于 2010-2020 年间的企业有 4 家。其经营年限中位数为 20 年，平均数为 21.15 年。

按海外仓数量来看，海外仓数量在 30 个以下的企业有四家，在 30-100 个区间的企业有三家，仓库数量大于 100 个的企业有三家，数据未披露的有三家。

按海外仓面积来看，总面积在 50 万平方米以下的企业有五家，在 50-100 万平方米区间内的企业有四家，总面积大于 100 万平方米的企业有 3 家，未披露的有一家。

按仓网布局来看，有 12 家企业在北美设有仓库，有 10 家企业在欧洲设有仓库，有 5 家企业在澳新设有仓库，有 4 家企业在东南亚设有仓库，有 4 家企业在日韩设有仓库，有 3 家企业在中东设有仓库，有 3 家企业在拉美设有仓库，有 3 家企业在中东欧设有仓库。

从股价来看，每股价格 20 元以下的企业有九家，每股价格在 20-100 元之间的企业有三家，每股价格大于 100 元的企业有一家。股价中位数为 13.36 元，平均数为 24.69 元。

从市值来看，市值低于 50 亿的企业有四家，市值在 50-100 亿之间的企业有三家，市值在 100-500 亿之间的企业有两家，市值大于 500 亿的企业有四家。市值中位数为 94.06 亿元，平均数为 530.30 亿元。

而从其市盈率来看，市盈率处于 0-10 区间内的企业有 5 家，市盈率处于 10-20 区间内的企业有 3 家，市盈率处于 20-30 区间内的企业有 4 家，市盈率大于 30 的则只有一家。市盈率中位数为 16.10，平均数为 17.06。

从 2023 年的总营收规模来看，总营收低于 50 亿的企业有 5 家，总营收在 50-100 亿之间企业有 3 家，总营收在 100-500 亿之间的企业有 1 家，总营收在千亿以上的有 4 家。总营收规模的中位数为 65.64 亿元，平均数为 575.40 亿元。而总营收额的同比增长率的中位数为 21.61%，平均数为 19.78%。

从海外仓业务所在营收板块的营收额来看，有九家企业的相关板块营收低于 20 亿，有 4 家企业的相关板块营收高于 100 亿。而该板块的营收额中位数为 12.09 亿元，平均数为 143.75 亿元。而其海外仓业务所在营收板块的同比增长率的中位数为 28.30%，平均数为 42.73%。

从利润规模来看，归母净利润低于 10 亿元的企业有 8 家，归母净利润在 10-50 亿区间内的企业有 3 家，归母净利润在 50-100 亿区间内的企业有 1 家，归母净利润大于 100 亿的企业有 1 家。而归母净利润的同比增长率的中位数为 81.62%，平均数为 99.34%。

股票代码	企业名称	上市时间 成立时间	股价 (元)	市值(亿元)	滚动市盈率 (TTM)	市值规模	2023年营业收入 (亿元)	营业收入同比增长	归母净利润	归母净利润同比正向增长
688169.SH	石头科技	2020/2/21 2014年	250.25	471.51亿元	23.8	100-500亿	86.54亿元	30.55%	20.51亿元	73.32%
300866.SZ	安克创新	2020/8/24 2011年	100.24	540.98亿元	28.88	500-1000亿	175.07亿元	22.85%	16.15亿元	41.22%
603486.SH	科沃斯	2018/5/28 1998年	60.44	375.50亿元	60.23	100-500亿	155.02亿元	1.16%	6.12亿元	-63.96%
301606.SZ	绿联科技	2024/7/26 2012年	43	178.54亿元	38.83	100-500亿	48.03亿元	25.09%	3.87亿元	18.27%
301327.SZ	华宝新能	2022/9/19 2011年	78.2	97.59亿元	204.46	50-100亿	23.14亿元	-27.76%	-1.74亿元	160.55%
NIU.US	小牛电动	2018/10/19 2014年	3.51USD 约25.36元	2.72亿USD 约19.65亿元	-4.09	50亿以内	3.74亿USD 约26.56亿元	-16.30%	-0.38亿USD 约-2.698亿元	-449.09%
301376.SZ	致欧科技	2023/6/21 2010年	20.1	82.67亿元	20.46	50-100亿	60.74亿元	11.34%	4.13亿元	65.08%
301558.SZ	三态股份	2023/9/28 2008年	8.77	69.18亿元	116.43	50-100亿	17.01亿元	7.08%	1.24亿元	-12.12%
603661.SH	恒林股份	2017/11/21 1998年	30.82	43.15亿元	26.46	50亿以内	81.95亿元	25.78%	2.63亿元	26.60%
300464.SZ	星徽股份	2015/6/10 1994年	5.19	23.99亿元	-33.04	50亿以内	16.26亿元	-30.85%	-0.76亿元	70.77%
300209.SZ	有棵树	2011/4/26 2010年	5.23	48.57亿元	-12.54	50亿以内	4.64亿元	-40.01%	-4.85亿元	-32.10%
002803.SZ	吉宏股份	2016/7/12 2003年	13.38	51.48亿元	32.37	50-100亿	66.95亿元	24.53%	3.45亿元	87.57%
301171.SZ	易点天下	2022/8/19 2005年	28.94	136.56亿元	59.06	100-500亿	21.43亿元	-7.04%	2.14亿元	-17.20%
02598.HK	连连数字	2024/3/28 2009年	9.19	95.17亿元	-14.21	50-100亿	10.28亿元	38.00%	-6.54亿元	28.60%
002444.SZ	巨星科技	2010/7/10 1993年	28.6	341.62亿元	16.11	100-500亿	109.3亿元	-13.32%	16.92亿元	19.15%
300868.SZ	杰美特	2020/8/24 2006年	32.1	41.09亿元	-70.19	50亿以内	6.76亿元	-5.98%	-0.92亿元	20.69%
02420.HK	子不语	2022/11/11 2011年	4.1HKD 约3.81元	20.50亿HKD 约19.07亿元	-10	50亿以内	33.11亿HKD 约30.80亿元	-3.55%	-2.93亿HKD 约-2.73亿元	-336.68%
NYSE:LITB	兰亭集势	2013/6/6 2007年	1.03USD 约7.44元	0.19亿USD 约1.37亿元	-2.67	50亿以内	6.29亿USD 约44.66亿元	24.80%	-0.10亿USD 约-0.71亿元	83.05%
689009.SH	九号公司	2020/10/29 2014年	63.6	456.20亿元	41.94	100-500亿	102.22亿元	0.97%	5.98亿元	32.59%
688696.SH	极米科技	2021/3/3 2013年	135.51	94.86亿元	77.83	50-100亿	35.57亿元	-15.75%	1.21亿元	-75.85%
	中位数		28.77	88.77亿元	25.13		40.12亿元	1.07%	1.69亿元	23.65%
	平均数		47.51	159.44亿元	30.01		56.15亿元	2.58%	3.17亿元	-12.98%

“表格二”共收录跨境电商行业相关上市企业 20 家。

按企业属性来分，“跨境电商大卖”共计 18 家，“跨境电商营销 / 支付服务商”共计 2 家。

按上市日期来分，在 2010 年 -2019 年间上市的企业有 8 家，2020 年以后上市的企业则有 12 家。上市年限的中位数是 8 年，平均数是 9.08 年。

按企业创立年份来看，创立于 2000 年前的企业有 4 家，创立于 2000-2009 年间的企业有 6 家，创立于 2010-2020 年间的企业有 10 家。其经营年限中位数为 15.50 年，平均数为 17.95 年。

从股价来看，每股价格在 20 元以下的企业有 7 家，每股价格在 20-100 元之间的企业有 10 家，每股价格大于 100 元的企业有 3 家。股价中位数为 28.77 元，平均数为 55.00 元。

从市值来看，市值低于 50 亿的企业有 7 家，市值在 50-100 亿之间的企业有 6 家，市值在 100-500 亿之间的企业有 6 家，市值大于 500 亿的企业有 1 家。市值中位数为 88.77 亿元，平均数为 159.44 亿元。

而从其市盈率来看，市盈率为负数的企业有 7 家，市盈率处于 0--30 区间内的企业有 5 家，市盈率处于 30-50 的企业有 3 家，市盈率处于 50-100 的企业有 3 家，市盈率大于 100 的企业有 2 家。市盈率中位数为 25.13，平均数为 30.01。

从 2023 年的总营收规模来看，总营收低于 50 亿的企业有 12 家，总营收在 50-100 亿之间企业有 4 家，总营收在 100-500 亿之间的企业有 4 家。总营收规模的中位数为 40.12 亿元，平均数为 54.34 亿元。而总营收额的同比增长率的中位数为 1.07%，平均数为 2.58%。

从利润规模来看，归母净利润为负数的企业有 8 家，低于 10 亿元的企业有 9 家，归母净利润在 10-50 亿区间内的企业有 3 家。归母净利润的中位数为 1.69 亿，平均数为 3.17 亿。而归母净利润的同比增长率的中位数为 23.65%，平均数为 -12.98%。

## 2. 比较分析

企业属性	股价 (元)	市值(亿)	市盈率 (TTM)	2023年营业收入 (亿元)	海外仓业务所在营收板块营业收入 (亿元)	营业收入同比增长	海外仓业务所在营收板块营收同比增长	净利润	净利润同比正向增长	
综合物流企业拥有海外仓业务	14.73	842.52亿	13.6	1666亿元	590.8亿元	-3.99%	4.03%	42.20亿元	24.53%	中位数
	17.94	1142.54亿	16.13	1406.99亿元	360.05亿元	-6.66%	5.52%	78.55亿元	40.50%	平均数
	43.66/5.08	2282.52亿/45.81亿	26.36/6.79	2584亿元/13.46亿元	814.7亿元/6.64亿元	21.30%/55.14%	48.90%/31.70%	238.60亿元/2.05亿元	218.80%/78.25%	极值
	38.58	2236.71亿	17.57	2570.54亿元	808.06亿元	76.44%	80.60%	236.55亿元	297.05%	极差
	13.29	921.03	7.02	856.41	303.94	26.13%	25.68%	84.14	97.50%	标准差
	14.96	55.14亿	12.53	65.41亿元	8.69亿元	28.00%	103.68%	4.28亿元	107.34%	中位数
	15.91	61.58亿	15.2	64.16亿元	8.78亿元	31.29%	95.87%	4.56亿元	114.37%	平均数
	23.66/10.06	94.06亿/41.99亿	28.02/7.71	86.63亿元/98.02亿元	16.50亿元/1.26亿元	47.56%/21.61%	188.52%/-12.40%	6.34亿元/3.32亿元	189.72%/53.08%	极值
	13.6	52.07亿	20.31	47.81亿元	15.24亿元	25.95%	200.92%	3.02亿元	136.64%	极差
	5.07	19.54	8.07	16.95	5.42	10.55%	71.79%	1.28	52.10%	标准差
跨境大卖拥有海外仓业务	44.2	140.76亿	27.7	49.27亿元	6.02亿元	43.60%	28.30%	6.79亿元	142.25%	中位数
	54.97	307.70亿	21.26	59.15亿元	7.09亿元	31.91%	24.62%	12.45亿元	153.49%	平均数
	107.56/13.15	739.2亿/43.13亿	31.2/4.89	113亿元/15.19亿元	14.38亿元/0.86亿元	48.30%/3.84%	43.37%/2.18%	26.76亿元/3.79亿元	292.10%/26.12%	极值
	94.41	696.07亿	26.31	97.81亿元	13.52亿元	44.46%	41.19%	22.97亿元	265.98%	极差
	39.29	307.71	11.67	40.54	5.67	19.94%	17.02%	10.19	108.88%	标准差
	2.7	11.73亿	16.48	12.09亿元	12.09亿元	70.52%		0.69亿元	91.23%	中位数
	13.36	94.06亿	16.1	65.64亿元	12.09亿元	21.61%	28.30%	6.34亿元	81.62%	平均数
	24.69	530.3亿	17.06	575.4亿元	143.75亿元	19.78%	42.73%	34.54亿元	99.34%	极值
	107.56/2.7	2282.52亿/11.73亿	31.2/4.89	2584亿元/12.09亿元	814.7亿元/0.86亿元	48.30%/55.14%	188.52%/-31.70%	238.60亿元/2.05亿元	292.10%/78.25%	极差
	104.86	2270.79亿	26.31	2571.91亿元	813.84亿元	125.66%	220.22%	237.91亿元	370.35%	极值
26.87	769.5	8.71	845.5	254.54	30.57%	58.68%	63.01	96.29%	标准差	
28.77	88.77亿	25.13	40.12亿元		1.07%		1.69亿元	23.65%	中位数	
47.51	159.44亿	30.01	56.15亿元		2.58%		3.17亿元	-12.98%	平均数	
250.25/3.81	540.98亿/1.37亿	204.46/-70.19	175.07亿/4.64亿元		38.00%/40.01%		20.51亿元/6.54亿元	160.55%/44.90%	极值	
246.44	539.61亿	274.65	170.43亿元		78.01%		27.05亿元	609.64%	极差	
55.2	161.92	54	45.52		20.86%		6.696337633	132.23%	标准差	

表格一

表格二

跨境电商行业相关上市公司

## (1) 股价与市值比较

市值是衡量公司体量和质量的重要指标，其受到多种因素影响，包括市场规模、盈利能力、技术优势等。数据统计显示，“第三方海外仓行业相关上市企业”的市值分布较为广泛，涵盖了从十几亿到数千亿的不同规模。

- **市值分布：**市值小于 100 亿的企业主要集中在“专业海外仓服务商”和“拥有海外仓业务的跨境大卖”，二者的市值平均数分别为 11.73 亿与 52.07 亿。而市值大于 100 亿的企业则大多属于“拥有海外仓业务的综合物流企业”以及“拥有海外仓业务的综合贸易服务商”。前者的市值平均数高达 1142.54 亿，而后者则为 307.70 亿。

- **极差与标准差：**就极差和标准差的层面而言，“拥有海外仓业务的综合物流企业”以及“拥有海外仓业务的综合贸易服务商”这两类企业内部的离散度极大，极差也分别高达 2236.71 亿与 696.07 亿：这意味着，在这两条赛道上，各大企业的体量规模相差悬殊、竞争力参差不齐，呈现出非对称、不平衡的竞争状态。

- **与其他跨境业态相比：**相较于其他的“跨境电商行业相关上市企业”，三方仓相关企业的市值中位数与平均值都更高，这意味着三方仓企业在二级市场的估值显著高于一般的跨境大卖以及营销 / 支付服务商。溯及原因，可能对于机构投资者来说，扮演“跨境电商卖水人”角色的三方仓相关企业的固定资产占比高、现金流稳定、客户黏性强、成长预期可控，且其中不乏已经在贸易服务 / 国内物流 / 跨境电商领域出类拔萃的大型企业。

不过，另一方面，三方仓相关企业的市值极差与标准差也远高于其他跨境生态企业。这一数据特征表明，相较于一般的出口商和营销 / 支付服务商，在三方仓行业内部，企业之间的规模分化更为显著，头部效应与尾部风险并存，两极分化的状况相对突出。

## (2) 市盈率 (TTM) 比较

市盈率作为衡量企业估值的关键性指标，其本质是通过市场价格与盈利能力的比值，反映投资者对企业未来收益的预期及风险溢价水平，也隐含着投资市场对企业投资的“回本年限”的预判。

- **市盈率分布：**根据亿邦动力数据统计，“专业海外仓服务商”的市盈率为 16.48；“拥有海外仓业务的跨境大卖”的市盈率平均数为 15.2；“拥有海外仓业务的综合物流企业”的市盈率平均数为 16.13；“拥有海外仓业务的综合贸易服务商”的市盈率平均数则为 21.26。

整体而言四类三方仓企业的市盈率水平比较均衡、大体上集中于 15-20 这个区间内。从数值大小来看，其市盈率接近于物流行业上市企业的中位数水平，整体上略高于平均值但未显著偏离行业中枢，表明第三方海外仓服务商具有可靠的盈利能力，市场对其未来增长有着理性、中性的预期。

- **极差与标准差：**就极差和标准差的层面而言，“拥有海外仓业务的跨境大卖”和“拥有海外仓业务的综合物流企业”内部的市盈率差异都较小，反映出这两类企业在各自细分领域内形成了相对稳定的估值中枢，市场对其商业模式和增长逻辑的定价共识较高。

相比之下“拥有海外仓业务的综合贸易服务商”的市盈率极差 (26.31) 以及标准差 (11.67) 都相对较大，这与该类别下企业的主营业务类型的差异较大有密切关系。

- **与其他跨境业态相比：**相较于跨境业态下其他类型的上市企业，三方仓相关企业的市盈率中位数以及平均数都要更低：三方仓 (中位数 -16.10, 平均数 -17.06)，其他业态 (中位数 -25.13, 平均数 -30.01)，

后者相较前者高出 50% 以上。

这意味着，市场对“重资产”的海外仓企业的估值更倾向于稳定现金流折现，而非高增长溢价，因此其市盈率中枢偏低。而跨境电商的其他业态则依赖轻资产扩张与高毛利产品，市场对其高增长预期给予更高容忍度，甚至在赫然出现了百倍以上得极端数字。

另一方面，三方仓相关企业的市盈率极差与标准差却显著低于其他跨境业态。这一数据特征表明，相较于估值倍数相对均衡稳定的三方仓企业，二级市场对于后一条赛道内部的各家企业的增长预期与市场潜力的判断存在巨大的分歧：其极差高达 274.65，标准差高达 54.00。

其中，既有市盈率高达 204.46 的华宝新能和 116.43 的三态股份，也有市盈率为负数、经营状况异常、面临严重亏损的企业。事实上，在“其他跨境业态”列出的 20 家上市企业中，有多达 7 家企业处于负市盈率状态，其中甚至出现了市盈率为 -70.19 的极端案例。

### (3) 营收与盈利比较

- **市场营收能力**：根据亿邦动力数据统计显示，“专业海外仓服务商”的年营收为 12.09 亿，同比增长 70.52%；“拥有海外仓业务的跨境大卖”的年营收平均数为 64.16 亿元，平均同比增长率为 31.29%；“拥有海外仓业务的综合物流企业”的年营收平均数为 1406.99 亿元，平均同比增长率为 -6.86%；“拥有海外仓业务的综合贸易服务商”的年营收平均数则为 59.15 亿元，平均同比增长率为 31.91%。

整体而言，从营收规模上来说，四类三方仓相关上市企业，大致可以分为三个梯队：高基数、低增长的综合性物流企业，其营收规模高达千亿，但平均增长率为负；中等基数、适中增长的“拥有海外仓业务的跨境大卖 / 综合贸易服务商”，其营收规模大多在五十亿以上，平均增长率则在 30% 左右；而业务较为单一的“专业海外仓服务商”则表现出低基数、高增长的特征，尽管营收规模有限，但其平均增长率却高达 70% 以上。

另一方面，如果将其海外仓业务所在的营收板块单独拆分出来观察，则可以发现，在海外仓业务的营收方面，四类三方仓企业同样形成了类似的分层：综合性物流企业呈现“高基数、低增长”特征，而其他三类企业则呈现出“低基数、高增长”特征，其中又以“拥有海外仓业务的跨境大卖”的海外仓业务增速最快——其平均增长率高达 95.87%。

- **盈利能力**：在利润规模方面，四类三方仓相关上市企业呈现出较大的内部差异，依旧存在与市场营收相类似的分层现象：综合性物流企业的利润规模大，平均增长率较高——为 40% 左右，且其内部离散度高，极值高达 236.55 亿元；而其他三类企业（跨境大卖 / 综合贸易服务商 / 专业海外仓服务商）则一致呈现出利润规模小（大多数企业的净利润低于十亿）、但平均增长率极高的特征（平均增长率均超过 90%）。

总的来说，第三方海外仓相关上市企业的盈利能力表现优异，市场对于专业化海外仓服务的需求可观，有力地支撑起了三方仓赛道的业务成长。

- **与其他跨境业态相比**：相较于跨境业态下其他类型的上市企业，三方仓相关企业的净利润中位数与平均数都要更高，且其净利润增长率的中位数为 81.62%、平均数为 99.34%，远高于跨境业态下其他类型的上市企业——中位数与平均数分别为 23.65% 和 -12.98%。

事实上，在其他跨境业态中，有为数不少的企业仍然处于负利润状态：共计七家，其中亏损最严重的，

净利润为 -6.54 亿元。

以上种种对比，意味着三方仓企业的盈利能力在整体上要强于其他跨境业态。而这与头部三方仓企业较强的成本控制能力、风险管控能力以及更强的业务韧性密切相关。相比之下，面对疫情后跨境电商的热潮消退，业务模式更加单一、更容易受到市场波动以及平台政策震荡牵制的出口商企业，其生存压力显著增大，而在盈利能力方面也相对较弱。

但另一方面，从净利润增长率的极差与标准值来看，其他跨境业态上市企业也表现出比三方仓相关企业更大的内部离散性。

这意味着，相较于“旱涝保收”的三方仓业务，其他跨境业态企业的盈利能力出现了显著的分化：既有增速高达 160.55% 的强势企业；也有 8 家增速为负的企业，甚至出现了增速为 -449.09%、出现严重亏损的弱势企业，两极分化严重。而这种不均衡的状况，可能源于不同企业在业务模式、市场定位、资源整合能力以及抗风险能力等方面的差异。

### 3. 基本结论

海外仓物流行业在财务资本、融资能力、市盈率和估值方面表现出多样化的特点。

市值分布显示，行业内企业体量差异较大，但整体呈现出稳健的增长态势。市盈率分析表明，市场对企业的盈利能力和增长潜力有较为理性的预期。投后估值反映了市场对其未来发展的预期。

营收额与盈利能力分析表明，海外仓业务的营收增长均高于整体营收增长，其高增长直接带动了企业盈利能力的提升。而跨境电商企业能盈利则分化较大，部分企业面临亏损，行业整合和成本优化成为关键。

未来，随着全球电商市场的持续扩展和技术的不断进步，海外仓物流行业有望继续保持快速发展，尤其是在 100-200 亿市值区间的企业将具有较大的扩展潜力。相关企业需要继续投资于技术创新和物流网络扩展，以保持竞争力并在行业整合期抓住市场机遇。



## （三）头部第三方海外仓服务商的发展概况与竞争焦点

### 1. 发展概况

企业名称	创立年份	海外仓数量	仓库面积 (平方米/万)	单仓平均面积 (平方米/万)	地域布局	市场估值 (元)
中远海控	2005	68	97	1.43	北美、欧洲、中东、非洲、日韩、东南亚、澳新、中亚、拉美	2280亿元 (已上市)
京东物流	2017	120	100	0.83	北美、拉美、日本、澳洲、西欧、东南亚等	840亿元 (已上市)
顺丰控股 (自营仓)	1993	20	10	0.5	东欧、西欧、北美、东南亚	2150亿元 (已上市)
菜鸟集团 (自营仓)	2013	40	80	2	北美、西欧、东欧、日韩、东南亚、澳洲、拉美	700亿元
纵腾集团	2009	80	220	2.75	北美、拉美、日本、澳洲、西欧、东南亚	500亿元
万邑通	2013	15	50	3.33	北美、西欧、澳洲	150-200亿元
泛鼎国际	2013	80	55	0.69	北美、拉美、西欧、澳新、日本、东南亚	200-300亿元
递四方	2004	50	100	2	北美、西欧、澳洲、日韩、东南亚	300-400亿元
易达云	2014	61	80	1.31	北美、西欧、澳洲	12亿元 (已上市)
西邮物流	2015	27	66	2.44	北美、西欧	/
大健云仓	2006	42	97.5	2.32	北美、日本、西欧	42亿 (已上市)
乐歌股份	2002	21	66.21	3.15	北美	55亿 (已上市)
行云集团	2015	170	130	0.76	北美、日韩、西欧、澳新、东南亚	20-30亿美元
元仓海外仓	2021	20	15	0.75	东南亚	/
无忧达	2016	21	51	2.43	北美、西欧	/
艾姆勒海外仓	2015	9	8.5	0.94	东欧、西欧	/
大森林物流	2010	14	7	0.5	北美、日本、西欧	/
盘古德豪	2009	4	5	1.25	西欧、东欧	/
焦点科技 (inQbrands)	2016	1	2	2	北美	140亿元 (已上市)
邮差小马	2014	10	60	6	北美	/
豪雅集团	1998	22	60	2.73	北美、西欧、东欧、澳新	/
出口易	2009	30	10	0.33	北美、西欧、东欧、澳新	/
拓威天海	2010	7	4.65	0.66	北美	/
迅朋 (Shipper)	2017	300	60	0.2	东南亚	10亿美元

本表格共列举头部第三方海外仓服务商 24 家。

从 IPO 状态来看，其中已上市企业 7 家，非上市企业 17 家。尤其是在以海外仓为核心业务的专业跨境服务商中，仅有一家易达云完成上市，其他大多数企业的融资轮次均保持在 C+ 轮以下。其中，曾提交过 IPO 申请，或者据称准备讨论提交 IPO 申请 / 借壳上市的企业包括：菜鸟集团、泛鼎国际、行云国际、纵腾集团、拓威天海、无忧达、万邑通。行业板块 IPO 动向相对活跃。

从仓库总面积来看，总面积在 50 平方米以上的大型海外仓服务商共计 16 家，占比超过 66.67%，其中包括：中远海控、京东物流、菜鸟集团、万邑通、泛鼎国际、纵腾集团、递四方、易达云、西邮物流、大健云仓、行云集团、乐歌股份、无忧达、邮差小马、豪雅集团以及迅朋 (Shipper)。头部企业规模优势极为显著。

从单仓平均面积来看，单体仓库面积在 1 万平方米以上的海外仓服务商共计 14 家，占比超半数，其中包括：中远海控、菜鸟集团、纵腾集团、万邑通、易达云、递四方、西邮物流、大健云仓、乐歌股份、无忧达、盘古德豪、焦点科技、邮差小马、豪雅集团。可见，“单仓规模扩大化”、“以小仓换大仓”的策略，

已经成为当下许多海外仓服务商的共识。

从地域布局来看，有 20 家企业的仓网覆盖北美，18 家覆盖西欧，6 家覆盖东欧，6 家覆盖拉美，9 家覆盖东南亚，12 家覆盖澳新，9 家覆盖日韩，各有 2 家覆盖中东 / 中亚 / 非洲，1 家覆盖南亚。总体来讲，欧美 / 澳新 / 日本等发达国家市场仍是无可争议的重心所在，而在新兴国家市场中，则由东南亚地区扮演了领军者的角色。

从市场估值来看，在已上市企业中，市值明显分为两大梯队：中远海控、京东物流以及顺丰控股这三家超过 / 逼近千亿规模；焦点科技、易达云、乐歌股份、大健云仓这四家市值低于 200 亿元规模。而在未上市企业中，如果对照国内物流企业的 PS（市销率）系数（1.2-3.0）进行计算，大多数头部企业一旦进入二级市场，其市场估值均在 150 亿元 -500 亿元的区间内。

## 2. 竞争焦点

企业名称	扩仓举措（不完全统计）	扩增面积（万平方米）	年均增幅
京东物流	由2021年的52万平方米，扩大到2024年末的100万平方米	48	24.36%
菜鸟集团（自营仓）	由2021年的35万平方米，扩大到2024年末的80万平方米	45	31.73%
纵腾集团	由2019年的40万平方米，扩大到2024年末的220万平方米	180	40.63%
万邑通	由2021年的31.56万平方米，扩大到2024年末的50万平方米	18.44	16.58%
泛鼎国际	由2021年的30万平方米，扩大到2024年末的56万平方米	26	16.89%
递四方	由2022年的70万平方米，扩大到2024年末的100万平方米	30	19.52%
易达云	由2023年的60万平方米，扩大到2024年末的80万平方米	20	33.33%
西邮物流	由2022年的50万平方米，扩大到2024年末的66万平方米	16	14.89%
大健云仓	由2021年的40万平方米，扩大到2024年末的97.5万平方米	57.5	34.58%
乐歌股份	由2023年的29万平方米，扩大到2024年末的62万平方米	33	113.79%
元仓海外仓	由2023年的10万平方米，扩大到2024年末的15万平方米	5	50.00%
无忧达	由2022年的37万平方米，扩大到2024年末的51万平方米	14	17.40%
艾姆勒海外仓	由2018年的1.9万平方米，扩大到2024年末的8.5万平方米	6.6	28.36%
大森林物流	由2023年的5万平方米，扩大到2024年末的7万平方米	2	40.00%
豪雅集团	由2021年的40万平方米，扩大到2024年末的60万平方米	20	14.47%
出口易	由2023年的7.4亿平方米，扩大到2024年末的10万平方米	2.6	35.14%
	中位数	19.92	30.05%
	平均数	31.45	32.38%

2020 后，伴随着跨境电商业态进入市场过热期，以亚马逊 FBA 仓容短缺为导火索，叠加疫情导致的供应链波动，跨境电商本地履约的需求也水涨船高，第三方海外仓企业旋即掀起一轮“仓库军备竞赛”——谷仓、递四方等头部玩家通过租赁并购快速扩充仓容，而区域性中小型仓以及家庭仓也开始野蛮生长。数据显示，2020 年海外仓数量突破 1800 个，面积超 1200 万平方米，同比增速高达 80%。

根据亿邦动力不完全统计，在 24 家头部服务商企业中，有十六家在过去几年间采取了扩仓举措，其仓库面积的年均增幅为 32.38%，平均扩仓面积为 31.45 万平方米。其中，扩仓面积最大的企业是纵腾集团（超 180 万平方米）。此外，诸如京东物流、菜鸟集团、递四方、大健云仓、乐歌股份等企业的扩仓面积也相当可观，均在 30 万平方米以上。

而在年均增幅方面，扩仓动作最激进的企业莫过于乐歌股份：在从 2023-2024 年内短暂时间内，其仓库面积增幅高达 113.79%。此外，纵腾集团（2019-2024 年间保持 40% 的年均增幅）、元仓海外仓（2023-2024 年间保持 50% 的年均增幅）、以及大健云仓（2021-2024 年间保持 34.58% 的平均增幅）的增长力度也十分突出。

事实上，经历三年市场波动后，进入 2024 年，大型海外仓服务商正处于“行情波谷”中的抄底阶段：在

---

短暂的市场逆风之后，电商平台对于履约标准的刚性需求持续增强，为海外仓客户基本盘的扩张提供了坚实支撑；同时，海外仓库地产租赁市场进入去化期，地租增速正处于高位回调通道，服务商作为“买方”，会迎来更加有利的议价场景；具备资金沉淀能力的龙头企业也可通过长周期土地储备锁定成本优势。

例如，京东物流依托母公司的全球化战略，以“枢纽仓 + 卫星仓”模式加密欧美核心经济圈的仓网密度；纵腾集团则凭借先发优势，率先突破了 200 万平方米的大关，创造了新的行业纪录；而乐歌股份则采取滚动开发”范式，通过持续出售低效小仓、置换战略区位大仓，并在美国港口枢纽城市圈储备了超 5000 亩工业用地，为后续仓储基建预留出充足的弹性空间。

事实上，对于部分头部海外仓企业而言，“卖小仓、赚差价、买地皮、建大仓”的过程循环往复，也形成了不断扩张的投资复利。某种程度上来讲，这种生意模式已经不仅是一种物流生意，更是一种商业地产投资。而在商业用地价格以及本地履约需求进一步升高的确定性加持下，头部海外仓服务商展现出了坚实的战略定力。

## **(2) 深耕供应链“三化”：自动化、数字化、智能化**

近年来，得益于跨境电商行业从粗放式规模扩张向专业化、垂直化方向的纵深发展，商家对履约时效、库存周转率、订单准确率等指标也提出了更精细化的诉求。与此同时，北美市场人力成本持续攀升叠加通胀压力，迫使海外仓服务商加速技术升级、降本增效。

在此背景下，头部三方仓企业通过仓储机器人、智能算法优化、物联网技术及数字化系统等领域的持续投入，构建起“自动化、数字化、智能化”三位一体的供应链技术能力，推动海外仓行业从劳动密集型向技术密集型转型。

例如，在推动自动化技术应用方面，谷仓海外仓携手箱式仓储机器人企业海柔创新，在德国杜塞尔多夫打造了“自动化履约中心”：该中心采用箱式仓储机器人与潜伏式顶升机器人同场协作的模式，50 多台 ACR（箱式仓储机器人）负责小件商品的拣选，5 台 AMR（自主移动机器人）则负责大件、整箱、整托的商品搬运，将仓内仓内履约拣选效率提升了 3 倍。

在数字化建设方面，西邮智仓于 2024 年与数字化建设服务商 Oracle NetSuite、Hitpoint Cloud 达成三方合作，共同布局全球领先的 ERP 解决方案，旨在优化内部运营流程，推动业务的全球拓展。在专业第三方技术的支持下，西邮智仓成功打通了多系统间的数据交互，在多子公司架构下实现了业财一体化，具备了在财务端合并报表的系统能力。

而在智能化仓储方面，一些企业已经实现了显著的效率提升，如京东的“亚洲一号”仓库，通过智能系统实现了传统仓库五倍的运营效率。纵腾集团也通过大数据算法、视觉、机器人以及“数字孪生技术”打造了智慧仓储模式：

其一，基于现有仓库布局和作业流程，在关键环节采用自动化技术辅助，降低工作强度，在将工作效率提升 2-3 倍的同时，保证准确率高达 99.99%；其二，建立虚拟仓库模型、智能算法中心，实现虚拟生产和实际生产双轨运行（即数字孪生），预测生产瓶颈，提前调整订单生产计划和资源安排，实现智能排产、智能运营，保障现场作业高效平稳运行。

### 3. 代表性企业

#### (1) 泛鼎国际

泛鼎国际创立于 2013 年，其以“全球一体化供应链综合服务商”为战略定位，致力于构建以信息技术为驱动、海外仓为基础、跨境物流为纽带、本地化销售为赋能的全球属地化数智服贸平台。

目前，其业务版图囊括全球 100 余个国家，并为超 5000 家核心客户提供服务，其中不乏比亚迪、宁德时代、晶澳科技、苏美达集团、格力、左右家居、居然之家等产业巨头。

泛鼎国际旗下坐拥四大业务板块：文鼎海外仓、泛捷国际速递、亿可富 B2B 商贸平台以及微凯仕信息技术。



综观其海外仓业务，泛鼎国际在欧美、拉美、亚洲、澳洲等地区广泛布局，形成了庞大的全球仓网，现有海外仓 60 余个，总面积逾 600 万平方英尺，跻身为中国最大的自营海外仓运营方和跨境供应链综合服务商之一。

如今，泛鼎国际已完成从“电商仓”到“综合仓”的范式跃迁，并在三大垂直领域持续构筑竞争壁垒。

#### 其一，押注新能源赛道，建设高标准专业仓。

泛鼎国际聚焦于以新能源汽车、光伏组件、储能电池及 E-bike 等为代表的新能源产业的出海需求，构建了全链路的服务体系。目前，其累计服务 50 余家头部新能源厂商，总货值超千亿。

针对新能源产品在危险品操作、组装维修、温控环境等方面的严苛仓储要求，其打造出高度专业化的仓配体系，是业内少数兼具海关监管仓、危险品存储资质及维修资质的大型服务商，可为客户量身定制解决方案。





### 其二，深耕中大件仓配，赋能家具家居及建材产业出海。

以家具家居品类为代表的中大件物流及仓储，是泛鼎国际最早布局且高度重视的核心业务。在该领域，该公司位于市场领先地位，可提供“送装退修”等多元化的增值服务。

近年来，其客户类型正从家具家居向更广泛领域延伸，全面覆盖大型家电、高端建材（如地板、灯具、橱柜）甚至全屋定制产品，并在欧美核心市场建立起成熟的“前店后仓”体系。

### 其三，涉足海外实体产业，提供精细化供应链服务。

泛鼎国际致力于为海外实体业态提供精细化的供应链服务，并积累大量成功案例。其合作客户涵盖新加坡邮轮公司、太二酸菜鱼（海外）、海底捞（海外）等知名企业。

此外，该公司在拓展海外本土产业型客户方面，也日益获得国际顶级企业认可。例如，2024年，泛鼎国际成为宝马公司在德国本土的仓储物流服务，在高端制造业供应链服务领域取得战略性突破。



## (2) 万邑通

万邑通成立于 2012 年，其仓库总面积超 50 万平方米，目前已在全球范围内建设了 15 个仓储中心，累计服务全球 2 万多家跨境电商卖家，服务卖家数量和管理 SKU 数量居第三方海外仓前列。根据 2022 年数据，万邑通年营业收入超 31 亿元。

其战略定位为“全场景高效海外仓”。通过不断完善服务模块，万邑通在保障海外仓稳定运营的基础上，可以根据客户的不同痛点需求，快速组织新的服务满足市场，覆盖全场景履约服务，从而助力企业实现“卖得好、备的少，综合成本就是少”的运营理念。

在技术创新层面，万邑通拥有强大的自动化仓储与智能分拣系统。其在德国仓所部署的 QuickBin 机器人，将进出仓效率提升至每小时 1500 箱，极大地助力了万邑通“料箱到人”仓库的建设，提升了仓库运营效率；而其自动化分拣方案，配合料箱式、堆垛式的存储形态，则实现了立体式的货品存放，仓内管理的 SKU 数字也因此几何倍数放大，精准满足了“小单快返”模式下 SKU 深度较低的特定品类（如服饰）的存储需求。



## (3) 谷仓海外仓

谷仓海外仓成立于 2015 年，是纵腾集团旗下专注于跨境仓储与物流服务的核心品牌，以“全球跨境电商基础设施服务商”为战略定位，为跨境电商卖家、出海品牌商及产业带客户提供端到端的供应链解决方案。截至 2025 年，其全球仓储网络覆盖 30 多个国家，拥有超 100 个海外订单处理中心，总面积突破 220 万平方米，位居中国海外仓企业首位。母公司纵腾集团 2024 年营收达 271 亿元，净利润 11.2 亿元，展现出强劲的市场竞争力。

在技术层面，谷仓通过数字化转型构建智能仓储生态，大规模应用仓库机器人、数字孪生技术和自动化管理系统，实现全流程精准化运营。近年来，谷仓已陆续在英国和美国落地建设 AMR 智能化仓储，推进旧仓改造工程，为海外仓服务的数据化、精细化运营夯实基础。目前，谷仓海外仓订单正确率高达 99.5%，盘点正确率为 99.7%，数智化基建有效提升其库容使用率 15%。



公开数据显示，其日均订单处理量超 70 万件，累计服务企业级客户超 2 万家，是商务部认证的“优秀海外仓实践案例”标杆，同时连续三年入选“中国服务业企业 500 强”。

#### (4) 递四方

递四方（4PX）成立于 2004 年，其定位为全球跨境电商供应链综合服务提供商，专注于物流领域创新与资源整合。

公司以全球包裹递送网络（GPN）和全球订单履约网络（GFN）为核心战略架构，构建覆盖全链路的物流解决方案，包括全球订单履约、仓储管理、退件处理、包裹直发及转运进口五大服务模块。

其海外仓全部采用直营模式，结合本土化团队运营，有效应对国际合规挑战，为跨境电商企业提供稳定高效的仓配一体化服务。截至 2025 年，递四方已在全球 20 个国家布局 50 余个海外仓，总面积达 100 万平方米，覆盖美国、加拿大、澳大利亚、日本、英国、德国、西班牙、捷克等主流市场，并支持本地化的快速交付。

“技术驱动”是递四方的重要竞争力之一。目前，公司拥有超过 400 人的产研团队，自主研发自动化分拣系统、实时数仓系统和云端业务管理系统，实现包裹处理全流程数字化。例如，其自动化称重贴标一体机可在 5 秒内完成包裹处理，而 AI 算法与大数据技术支撑的实时监控系統，可对揽收、清关、配送等环节进行毫秒级响应与预警。

2022 年，递四方营收达 109.5 亿元，虽受行业周期影响同比略有回落，但仍稳居跨境电商物流龙头地位。



#### (5) 易达云

易达云（EDA）成立于 2014 年 3 月，是中国海外仓模式领域的领先企业，专注于为跨境电商提供端到端供应链解决方案。截至 2024 年底，该公司在全球三大洲的 40 多个城市管理 61 个海外仓，总仓储面积达 80 万平方米，其中加盟仓数量超过 44 个，成为跨境 B2C 出口供应链市场中加盟仓规模最大的企业。其仓库网络覆盖北美、欧洲及澳洲等核心市场，并持续向东南亚等新兴区域扩展，2025 年已启动印尼市场的仓储布局筹备。

在经营表现上，易达云展现出强劲增长态势：2022 至 2024 年营业收入分别为 7.09 亿元、12.09 亿元和 16.90 亿元，年复合增长率达 38.34%，2024 年营收同比增长 39.8%，经调整后净利润突破 1.14 亿元。

技术创新是易达云的核心竞争力。其累计研发投入超 2 亿元，自主研发的 SaaS 平台整合 OMS、WMS、TMS 等系统，实现全链路数字化管理，支持多平台订单自动抓取、智能分仓及库存预警功能。

其智能仓群系统可实时监控三大洲仓库运营数据，订单响应速度优化至 70-80 毫秒，妥投率达 99%。

在技术驱动下，易达云构建了覆盖跨境电商全场景的“数字海外仓 + 智慧物流”生态，被 eBay、Temu 等平台列为认证服务商，并获评广东省首批公共海外仓企业及国家高新技术企业。



## (6) 大健云仓

大健云仓成立于 2006 年，原以人力资源服务为主业，2014 年转型聚焦大件商品跨境 B2B 交易服务，并于 2021 年更名为大健云仓，2022 年 8 月成功登陆美国纳斯达克。

截至 2023 年底，公司已在全球布局 42 个海外仓，总面积达 97.5 万平方米，业务覆盖美国、日本、欧洲等主要市场，2024 年总营收实现 11.6 亿美元，同比增长 65%，净利润增长 33.7% 至 1.258 亿美元。

其战略定位为打造“全球家居流通骨干网”，通过自主研发的 B2B 交易系统与自营全球仓储物流体系，以数字贸易手段改造传统外贸行业，为大型家居、家用电器、健身器材和园艺等国际大件商品提供线上、线下综合跨境交易及交付服务。大健云仓的“供应链前置模式”创新性地让工厂先制造并将现货运输至海外仓，再直接面向终端用户销售，使跨境卖家摆脱起订量与资金投入的束缚，实现轻资产运营。

2024 年，公司欧洲业务取得显著增长，GMV 同比增长超 150%，得益于德国新配送中心的开设，进一步巩固了其在该地区的市场地位。



## (7) 乐歌股份

2013 年，乐歌股份因发展跨境电商业务需要，在美国设立了首个自营海外仓。2020 年，乐歌股份抓住跨境电商井喷发展趋势，正式推出第三方海外仓模式，且仓库全部自营，为中大件跨境电商卖家提供专业的海外仓服务。2024 年，乐歌海外仓业务保持高速增长，营收达到 24.23 亿元，同比增长 154.76% 度。

截至 2024 年末，乐歌除在美国核心枢纽港口区域的自营仓和租赁仓外，还在德国、日本等地设有海外仓，累计全球共 21 仓，面积 66.21 万平方米。2022-2023 年期间，乐歌在“小仓换成大仓”的战略指导

下，提前以较低价格在美国核心港口区域储备了 5000 亩工业物流用地。2024 年，乐歌大举扩仓，通过自建海外仓，降低整体物业运营成本，以此提升竞争优势。

据悉，在海外仓服务方面，乐歌能够为跨境卖家提供一站式跨境物流服务，包括头程海运、一件代发、FBA 转运、海外仓储、售后托管、独立站分销等项目。该业务自 2020 年发展以来，受益于美国电商渗透率持续提升和中国跨境电商蓬勃发展，实现较快增长，已服务超 1000 家跨境电商卖家品牌出海。

在技术研发层面，乐歌股份积极探索大件物流仓储自动化方案，公司自有软件工程师 IT 团队，在原有 OMS、WMS 系统的基础上，根据业务需求持续深化物流信息化的建设，自研 TMS 系统实现“可视化物流”、尾端配送最优化对接、卡派业务对接、BMS 系统支撑财务自动结算。



## (8) 西邮物流

西邮物流成立于 2015 年，是中国跨境物流领域的综合性服务商，专注为中国工厂及跨境电商企业提供从中国全境至欧美地区的中大件全链条物流解决方案。

经过近十年发展，其海外仓储网络已覆盖美国与欧洲核心市场，在美国形成四大方位五大智能仓群，布局 27 个海外仓，总面积达 66 万平方米；欧洲设立两大仓群及三个智能仓库，存储面积超 11 万平方米，2024 年新增的 31 万平方英尺美东仓库进一步强化了服务网络。目前业务覆盖中国、美国、德国、英国等主要贸易国家，形成全球化物流基础设施布局。

凭借全链条整合能力，西邮物流在大件物流领域构建显著优势：前端整合海运头程资源降低运输成本，中端通过自主开发的智能系统实现仓储动态管理，末端依托深度合作的本地卡车派送网络确保“最后一公里”的时效。针对家具、家电、工业设备等大件商品，提供涵盖海外仓备货、清关合规、尾程卡派的一站式服务，解决传统跨境物流中存在的破损率高、配送周期长等痛点。

2022 年其营收规模已跻身中国海外仓企业前十，虽未公开具体数额，但持续增长的仓群规模与客户复购率印证了其市场竞争力。通过持续投入智能仓储设备与本土化服务团队，西邮物流正巩固其在大件跨境物流领域的专业服务商地位。



# PART 5

## 结论

---

- (一) 客户需求视角
- (二) 市场结构视角
- (三) 资本界视角

在本报告的最后一部分，亿邦动力将基于调研现状和市场预测，针对第三方海外仓市场给出如下结论：

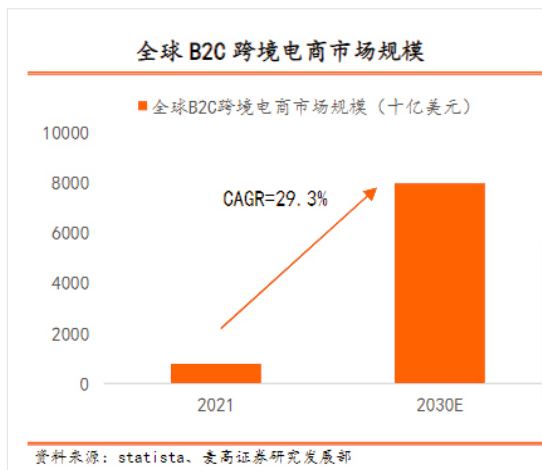
## （一）客户需求视角

### 1. 三方仓需求总量稳健上涨，但仓储资源布局仍显失衡

基于三方面数据研判，2025年第三方海外仓市场需求将延续稳健增长态势，尤其在B2C跨境电商领域，其市场规模有望实现对直邮模式的反超。现从三个核心维度展开分析：

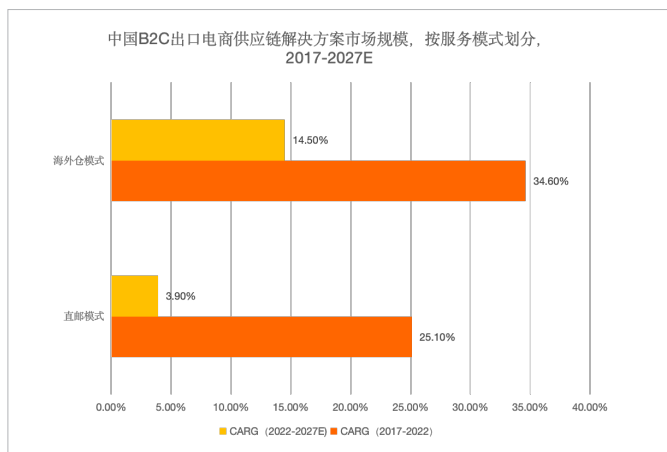
#### 其一：全球B2C跨境电商市场持续扩容，驱动第三方海外仓需求激增。

B2C跨境电商是三方仓服务最典型的需求方。而从全球B2C跨境电商市场的发展状况来说，其基数规模有望在未来数年间继续快速扩张：据statista统计，2021年全球B2C跨境电商市场规模为7850亿美元，预计到2030年市场规模达7.9万亿美元，CAGR（年复合增长率）达29.3%，增长空间超过十倍。市场需求侧的良好发展形势，直接为三方仓行业带来了刚性增长的驱动力。



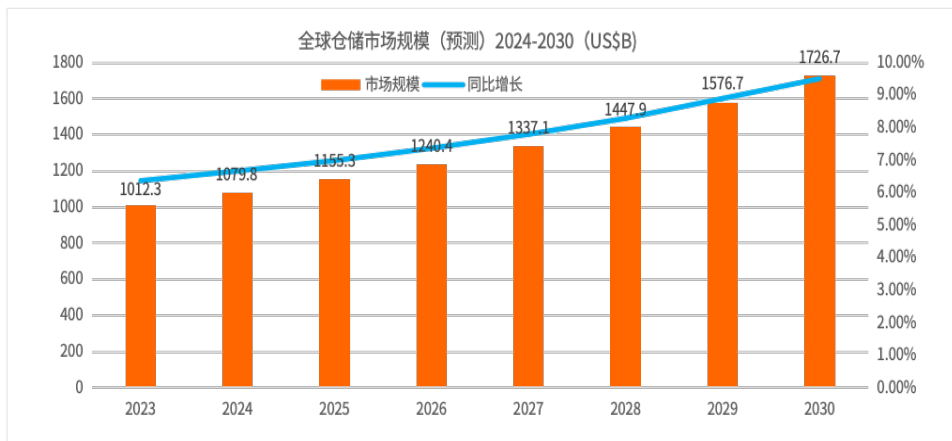
#### 其二：海外备货竞争优势凸显，直邮模式与三方仓模式攻守异势

就中国B2C跨境电商的供应链解决方案来说，以2023-2024年为临界点，海外仓模式与直邮模式的规模对比发生了根本性逆转，海外仓模式的优势正在逐渐扩大：公开数据显示，预计2022-2027年间，海外仓模式的市场规模将保持14.5%的CAGR——相比之下直邮模式则只有3.9%；2027年，其市场规模有望达到3486亿元——较2023年实现逾两倍增长。这一结构性变化印证了海外仓在库存周转效率、本地化服务能力及全渠道整合方面的核心优势。



### 其三：全球仓储市场增长强劲，三方仓行业借势发展

将视角从 B2C 模式转向更广阔的全球仓储市场（其中也包括 B2B 等传统贸易的仓储需求），相关数据显示，2023 年，全球仓储市场首次突破万亿美元大关；预计 2024-2030 年间，该市场将维持 8.14% 的 CAGR；2025 年，其市场规模预计达 11553 亿美元，同比增长 6.99%。这一增长既受益于跨境电商的渗透深化，也得益于传统贸易供应链的数字化重构，为第三方海外仓创造了多场景服务空间。



然而，尽管三方仓市场规模呈现稳健增长态势，但资源分布不均衡问题也日益凸显。

在北美地区，海外仓资源呈现过剩态势，尤其是在美西等热门核心区域，仓租价格甚至出现倒跌现象。而在欧洲、日韩、澳新等地，海外仓的供给与需求则相对均衡，市场运行较为稳定。东南亚市场海外仓供给量虽在快速增长，但市场需求仍能较好地消化现有供给，整体处于动态平衡状态。与之形成鲜明对比的是，拉美、中东、非洲等新兴市场，海外仓呈现出“供需双低”的状况，仓网密度和仓库资源富集度均处于较低水平，且目前海外仓营建的主导力量仍以美客多、Shopee、亚马逊等平台为主，市场潜力有待进一步挖掘。

## 2. 增值服务供给存在痛点盲点，精细化仓库运营势在必行

在增值服务供给方面，尽管众多海外仓服务商已积极开展服务创新与功能拓展，但囿于供需双方的认知差异及服务商自身的资源禀赋限制，当前市场仍存在显著的服务盲区。对于出海商家而言，不同细分市场的个性化需求，以及履约链条上下游的精细化服务，尚未得到充分满足。

具体而言，对于跨境商家来说，增值服务的三大核心盲点如下：

### 其一，中小企业的特殊品存储需求。

不同于大型外贸企业，可以自建海外仓储体系，或委托服务商打造专属的供应链解决方案，中小企业往往受限于资源禀赋和较小的订单量，普遍面临非标品类仓储服务可及性不足的挑战。

例如，液体 / 膏体、带电 / 带磁产品、化学品 / 危险品、动植物制品、存储温控品、高值易损件、定制化商品等特殊品类，往往对于仓库的安全资质、硬件体系、管理能力都有着严苛的要求，形成显著的资质壁垒与技术门槛。

而当前市场主流的标准化仓储服务则难以适配特殊商品的存储条件（如恒温防潮、防静电隔离、熏蒸处理、防爆防渗等），非标场景下的仓储服务尚未形成规模化的市场供给，导致中小商家在拓展高附加值品类时经常遭遇供应链断点，制约其业务发展。

### 其二，海外市场的分销获客需求。

出海商家亟需海外仓服务商提供渠道拓展型解决方案，其需求聚焦于海外货盘分销支持、产品展销活动承办及属地化展会代理等增值服务，以实现销售通路破局。商家对海外仓的价值期待已超越基础仓储功能，试图将其由“成本中心”逐渐向“利润中心”的定位靠拢。

与此同时，头部服务商也通过搭建本地分销渠道、开设产品展销中心、对接区域性采购商资源等举措，帮助出海企业实现货盘前置化运营。这种模式不仅缩短了订单响应周期，更通过撮合交易、市场数据反哺等增值服务，将海外仓升级为跨境贸易的“价值放大器”。

### 其三，全链条闭环服务的需求延伸。

商家对海外仓的期待已从基础物流服务延伸至全流程价值创造。

在售前环节，需求聚焦于多语言商品标签优化、属地化合规检测等本土化适配服务；售后领域则涌现出逆向物流处理、本地化客服支持、场景化安装指导等深度需求。

这种转变倒逼海外仓运营商不断强化本土化履约能力，通过构建“仓储 - 配送 - 售后”的服务链路下沉网络，形成贯穿贸易周期的服务生态闭环。

## 而将视角转向海外仓服务商，面对市场需求的变化，一系列新的服务优化策略也应运而生：

### 其一：推进能力共建，落实精细化运营与深度核算。

当前，领先的海外仓服务商正逐步深化与客户的协同合作，通过共享数据预测模型与成本精算体系，推动客户构建精细化运营能力。这一策略的核心在于引导客户突破传统粗放式管理模式，实现从宏观总量核算向微观单元分析的转型。

行业实践表明，多数跨境卖家尚未建立 SKU 层级的成本核算体系。具体表现为：对核心 SKU 的供应链成本结构、区域履约费用及盈亏平衡点缺乏精准把控。

核算颗粒度的缺失，直接导致企业难以有效评估单品毛利水平、周转效率及真实盈利性，往往陷入“总量盈利但结构失衡”的经营陷阱——即依赖少数爆款掩盖多数 SKU 亏损的脆弱盈利模式。

针对这一痛点，前瞻性海外仓企业正通过以下路径赋能客户：首先，构建 SKU 维度的物流成本拆解模型，量化不同运输场景下的单元成本；其次，通过数据可视化工具呈现成本结构图谱，帮助客户识别利润贡献点与潜在风险项。

这种深度协同不仅优化了客户的库存决策精度，同时通过提升仓内周转效率实现了服务商与客户的价值共生。

### 其二：基于销售场景，构建需求导向型服务体系。

当前，第三方海外仓服务商正加速从基础履约服务向场景化增值服务转型，其研发逻辑已由传统的物流程序履行（如拆柜、中转、配送等）升级为对终端销售场景的深度适配。

其具体表现为：针对不同客户群体的差异化需求，开发定制化的解决方案。

例如，面向海外中小分销商提供实体展厅服务，助力产品线下展示与分销；针对家庭消费场景，推出上门安装等末端增值服务；针对实体零售客户，设计以门店为集货节点的退换货方案，实现正向配货与逆向回收的一体化运力协同（即来程门店配货、返程回收退件），提升物流效率。

这一策略不仅增强了海外仓服务的附加值，更通过延伸服务链条与核心客户形成深度绑定，从而在竞争激烈的市场中构建差异化优势，成为海外仓企业提升客户黏性与服务溢价的关键路径。

### 其三：通过仓内服务创新，实现履约成本的有机降低。

目前，在海外仓行业，通过仓内服务创新以实现履约成本有机降低，已成为一项关键的研发策略。

过往，在履约成本领域，海外仓服务商与客户之间往往形成直接的利益博弈关系：海外仓多盈利一分，客户的成本便增加一分；反之，若为客户提供更低的价格，海外仓自身的利润则相应削减。在这样的商业模式下，关于履约成本的价格调整呈现出刚性的、无机的、“零和博弈”的特征，双方共赢的空间极为有限，导致海外仓行业竞争频繁陷入价格内卷困境。

然而，目前一些具有前瞻性的海外仓服务商正通过服务的微创新，能够结构性、有机地降低成本，成功打破了这一传统僵局。他们不仅在获得增值服务收入的同时，还能帮助客户有效降低综合履约成本，从而实现服务商与客户双方的互利。

譬如，“裸货入库加包装”、“一盘货多渠道”等增值服务，避免了没有必要的集运空间浪费、拣选成本浪费以及包材成本浪费，并提升了货盘的快速周转能力，提升了资金使用效率。

### 其四：以数字化、自动化、智能化驱动仓储履约技术升级。

当前海外仓行业的技术演进呈现清晰的梯度发展特征。

在数字化层面，ERP、WMS 等核心管理系统在行业内已经基本普及，实现了仓储数据与电商平台、商家系统的全链路贯通，这为业务流程标准化和协同效率提升奠定了数字化基础。

自动化技术应用正进入加速渗透期，尤其在人力成本高企的欧美市场，仓储机器人、智能分拣线及自动包装设备已成为提质增效的刚需型解决方案。尽管技术应用广度持续扩展，但设备智能化水平与场景适配度仍存优化空间，这为后发企业提供了明确的改进方向。

智能化转型则成为头部企业的竞争分水岭。通过部署 AI 数字孪生系统实现仓储动态仿真，运用智能分仓算法优化全球库存布局，结合机器学习构建精准库存预测模型，辅以内库路径智能规划系统，技术领先者正将传统仓储升级为具备自主决策能力的智能中枢。这种技术势差不仅提升了履约效率，更重塑了仓库运营的基本范式。

### 其五：由电商仓转向产业仓，开拓新型客源。

在全球贸易政策重构与区域产业链重组的背景下，海外仓正经历从电商配套服务向产业基础设施的定位升级，为海外仓服务商开辟了更广阔的产业服务空间。

当前市场呈现双向拓展趋势：一方面，传统大宗贸易客户加速数字化转型，其对仓储服务的需求从单纯的货物存储向供应链可视化、库存动态调配等深度服务延伸；另一方面，伴随中国制造业出海深化，连锁零售、餐饮等本地化业态的供应链配套需求也持续释放，催生对定制化仓储解决方案的强烈诉求。

这种传统产业客户与新兴业态需求的双轮驱动，正在改变海外仓行业的客群结构。

领先服务商已着手构建产业级服务能力：通过专业化的仓储设计兼容大宗货物存储，开发 2B/2C 混合履约系统满足多渠道分销需求，同时整合关务、税务等增值服务形成全链路解决方案。这种从“电商仓”向“产业仓”的跃迁，本质上是将仓储节点升级为产业供应链的协同枢纽。

## (二) 市场结构视角

### 1. 平台仓与三方仓的竞合关系

当前，海外仓市场呈现平台仓与第三方服务商竞争与协作并存，互补共生的格局。

以亚马逊 FBA 为代表的平台仓体系，凭借其于电商交易场景的深度绑定，主要承担标准件短期存储与末端配送的核心职能，构建起高效履约的标准化服务网络。

而第三方海外仓则聚焦于长尾非标需求，在中转调拨、退货处理、定制化增值服务等领域形成差异化竞争力。两类主体在业务定位、服务半径、资源投入等方面形成显著区隔，构筑起相对稳定的市场平衡状态。这种竞合关系的底层逻辑源于跨境供应链的复杂性。

平台仓通过规模化运营与系统集成能力，实现商品流通主链路的效率最大化，但其标准化服务模式难以覆盖全场景需求。

第三方仓则通过灵活的服务配置能力，填补平台仓的服务盲区：在空间布局上，密集分布于平台物流枢纽周边，形成中转仓集群以承接仓间调拨需求；在运营周期上，有效缓解平台仓旺季运力挤兑压力，提供弹性仓位支持；在服务链条上，延伸至退换货处理、滞销品重整、二次分销等后市场服务环节。

与此同时，平台仓与三方仓之间的竞逐关系也正加速显性化。以亚马逊 AWD 为代表的平台基础设施，凭借其于 FBA 履约网络的无缝协同优势，已深度切入“补仓中转”这类第三方海外仓的传统业务腹地。

平台构建物流闭环的努力，在一定程度上挤压了三方仓在标准化商品领域的生存空间，倒逼后者向大件物流、多平台分销等高附加值服务转型突围。

未来，随着跨境贸易场景的多元化演进，两类主体的边界和份额占比可能呈现动态调整，但“平台主导 + 第三方辅助”的协同模式仍将长期存在。

### 2. 三方仓行业的市场竞争格局

对比国内同行业数据，跨境物流市场目前集中度整体偏低。

运联研究院的《2022 年度跨境电商物流 TOP50》显示，高居 TOP3 的纵腾、中外运、递四方合计名义营收 400 亿元，经调整后为 289 亿元，CR3 占比仅为 4.23%；CR5 占比 6.07%；CR10 占比 8.12%；而 CR50 总营收也仅占到全行业的 13.8%。

而根据前瞻产业研究院的数据，2023 年，中国物流行业企业市场集中度 CR10 在 14% 左右。相比之下，跨境电商物流相较于内地物流市场的行业集中度更低，处于低整合度阶段，物流企业间的竞争也更激烈。未来，其市场集中度有望继续上升。

然而，这一上升趋势或非线性，可能呈现出缓坡式增长的态势，到达某个特定阈值后步入平台期，因为海外市场具有高度分散化、服务细分化的特征，形成了限制行业整合的天然壁垒。现阶段，市场竞争格局呈现分化态势：头部企业依托资本与技术优势加速全球化布局、扩大规模优势，而中小服务商则凭借区域深耕、效率优化维持生存空间。

事实上，聚焦于海外仓行业，尽管此前一度出现过激烈的存量竞争、价格内卷，但这只是短期局部现象，并且其竞争激烈度伴随着一批投机者的陆续出清已经有所减缓；长期来看，该行业仍然处于“跑马圈地”的

增量竞争阶段。

从企业扩张策略来看，除了少数头部企业以外，行业内在扩容方面普遍缺乏激进动作，观望保守倾向明显。

对于头部企业，其仓库扩容更多采取“新建优先”的扩容模式，倾向于自建或租赁高标准仓储设施，而非整合中小型存量仓库资源。这一选择与市面上流通的中小型海外仓的固有短板密切相关：其仓储面积较小、设备自动化 / 智能化水平较低、区位优势不足，难以满足头部企业对标准化服务能力的要求。

### 3. 综合服务商与特色服务商的关系

当前海外仓市场呈现出明显的分化：在常规电商仓等主打性价比的基础业务领域，已陷入竞争白热化、供给过剩和价格内卷的困境；而产业仓、储销一体仓、售后服务仓及特殊品类仓等高增长细分赛道，仍为后来者提供了弯道超车的市场机遇。

在这种分化格局下，市场参与者呈现出截然不同的发展路径：

大型海外仓凭借资源优势，可通过提供定制化解决方案实现“错位竞争”；而缺乏特色服务的中小仓库则被迫陷入同质化竞争的消耗战。

而与之相反的，那些能够专注特色服务、深耕利基市场的中小型服务商，反而能够实现有声有色的稳健发展、长期生存。这类“小而美”的海外仓企业通常成为大型物流商服务生态中的关键一环，承接其外包业务，从而形成共生共赢的产业格局。

## （三）资本界视角

### 1. 第三方海外仓的资本吸引力

海外仓行业的投资事件整体呈现出投资主体多元化、投资策略趋于务实以及融资需求高度分化的复合型特征。

就投资主体而言，除了物流供应链企业通过投资持股进行横向整合以外，一批新的融资者正在涌现：

大宗贸易集团通过战略持股布局海外仓节点，旨在重构跨境贸易基础设施；头部电商平台则以产业资本形态深度介入，其投资逻辑不仅在于物流配套完善，更着眼于构建全渠道履约体系，形成电商生态闭环。

在投资策略上，投资方大多秉持审慎介入的态度。从融资频率和融资规模来看，海外仓对于资本的吸引力比较有限。其资本密集型、回报周期长的特征，显然难以满足风险投资机构的需求。而当前的融资行为，更多还是以技术投资、资源交换为主，更注重业务协同、价值创造，而非单纯的财务回报。

而从海外仓企业自身的融资意愿来看，不同企业间的融资需求高度分化。对于大多数成熟的海外仓企业来说，稳定的服务费收入与增值业务利润使其具备较强的自我造血能力。除头部企业为加速全球网络布局寻求战略融资外，多数区域性运营商更趋向于“内向型增长”——依托现金流滚动发展即可满足日常运营需求。

### 2. 资本涌入对于头部企业的影响

当前，流向海外仓领域的市场资金形成了显著的“顶端优势效应”。头部服务商凭借其规模效应和资源整合能力，成为资本市场的首选对象。其中，大部分投资都服务于 IPO 筹备及全球仓储节点的扩容升级。

市场资金向头部企业的堆积，既反映了资本方对行业头部企业稳定现金流的避险偏好，也强化了领先企业通过设备迭代和服务标准化，进一步拉高竞争壁垒的能力。在资金与资源双重加持下，头部服务商加速推进区域性仓储网络的整合扩张，促进行业集中度的持续攀升。

但值得关注的是，海外仓行业的分散性特征对于集中度的提升形成了根本性制约。跨境贸易需求的区域差异性和服务场景的碎片化，使得中小型服务商在特定国家、垂直品类或定制化服务领域仍然保有生存空间。即便融资高度倾向于几个头部企业，但在可以预见的较长时间内，这一定局仍然无法改变。

而中小型海外仓服务商自身也更青睐于稳健的、渐进式的发展策略。贸然扩张不符合其生意逻辑：因为仓容的扩大需要与获客能力的增强保持同步，当仓容扩张超前于订单扩张，紊乱的坪效管理与高企的空置率将造成仓库运维成本攀升，给服务商带来沉重负担。

### 3. 海外仓行业的资本运作

现阶段尚未形成大规模产业并购浪潮，产业资本主导的行业整合仍处于萌芽阶段。

其中，最具代表性的是菜鸟网络为强化全球物流体系、推进 IPO 进程，而对递四方所实施的控股型投资。这种头部平台的资本动作，往往具有强烈的战略协同导向，只在通过控股优质标的迅速获取核心资源与技术沉淀，为资本市场提供更具吸引力的增长故事。

在产业资本主导的并购之外，企业基于业务发展诉求推动的横向并购更为普遍。海外仓企业通过收购区域性服务商、技术解决方案提供商或跨境电商配套企业，快速补充特定市场服务网络、技术能力及客户资源。

此类并购通常以业务互补性为核心考量，标的估值更侧重运营数据、客户质量等商业价值指标，而非单纯追求规模扩张。例如部分头部企业通过并购拥有优质仓储设施或通关资源的区域性企业，显著缩短了特定国家市场的本地化服务能力建设周期。

此外，一些头部海外仓企业为了拓展业务版图，也参与到了资本层面的运作当中。例如，行云集团与纵腾集团联手参与 ST 有树破产重整的案例，有效地增强了产业链垂直资源整合能力，实现了三方共赢。

而在 A 股 IPO 审核趋严的背景下，“套壳上市”也成为一条有效的资本化路径。例如，纵腾网络跨界收购 A 股绿康生化，以 6.4 亿元取得控股权，成功获得监管放行，实现了“借船出海”的资本运作目标。