

跨境卖家

行业数据洞察报告

2023年终刊

存量时代下

跨境卖家的逆周期增长数据指南

- 2023全年卖家经营数据盘点
- 2024四大跨境行业趋势预测
- 2024组织管理策略方向解读

前言

疫情放开后的震荡、区域轮动下的焦虑、平台逐鹿中的机遇...2023，是一个极其特殊的年份。每一位跨境人都经历了太多悲喜，也学会了如何在变幻莫测的形势下顺时应变，并继续眺望远方。

好在，整个行业终于回归更有韵律的常态。比起拼手气赚快钱，越来越多的卖家开始回归经营的本质。无数现象级爆单的背后，是基于内功的比拼。过去的一味蛮干，让位于依靠数据做出的策略性抉择。用工具来规范业务，用流程化协作指导经营思维，已经成了2024卖家进阶的必修课。

本期数据报告，是2023的年终刊。我们希望用数据再次带你回顾过去这一年，从更加多元的视角反思自身的得与失，为新一年的决策指明方向。

2024，让我们一起鉴往知来，尽情怒放。

注：

本调研数据均来自于真实调研采访，报告仅为一般性建议参考。

读者不应在缺乏具体专业建议的情况下，擅自根据报告中任何信息而行动。

深圳市易仓科技有限公司将不对任何因采用报告信息而导致的损失负责。

易仓科技

2024.01

目录

一、趋势篇：2024跨境行业四大趋势预测

- 1.预测一：回归生意本质，70%以上的卖家必将转战多平台
- 2.预测二：半数新品周期急剧缩短，卖家进入快节奏时代
- 3.预测三：分仓决定成败，每位卖家终将拥有自己的FBA
- 4.预测四：长年内卷出现破局曙光，非FBA客单价不降反升

二、宏观篇：在震荡中前行

- 1.2022-2023年销售额变化趋势
- 2.2022-2023年总订单量变化趋势
- 3.2022-2023年平均客单价变化趋势
- 4.2022-2023年主要地区销售额变化趋势

三、区域篇：北美走量，欧洲逐利

- 1.北美地区2022-2023年各品类客单价变化与销售额增长情况
- 2.欧洲地区2022-2023年各品类客单价变化与销售额增长情况
- 3.拉美地区2022-2023年各品类客单价变化与销售额增长情况
- 4.东南亚地区2022-2023年各品类客单价变化与销售额增长情况

四、平台篇：群雄逐鹿，性价比为王

- 1.2022-2023年主要平台销售额与订单量变化趋势
- 2.附录：各主要平台数据情况展示
(亚马逊、eBay、Shopify、美客多、沃尔玛、Wayfair、速卖通、Lazada、Shopee)

五、策略篇：唯有厚积，方能薄发

- 1.下一个管理变革风口：业财融合
- 2.计划岗选、用、育、留，从PMC职责出发

一、趋势篇

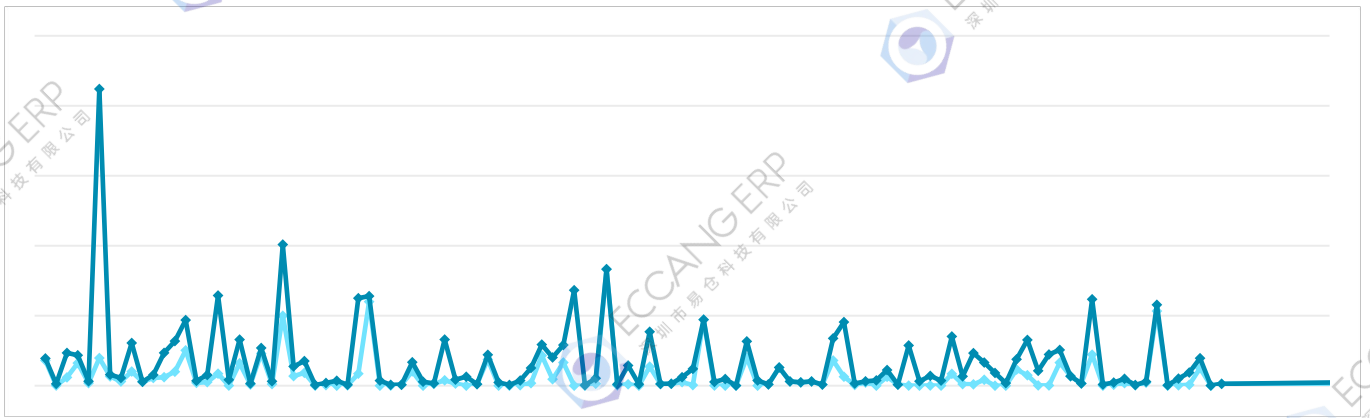
2024跨境行业四大趋势预测

预测一

回归生意本质，70%以上的卖家必将转战多平台

如果说在一年前，我们对卖家是否应该做多平台还存在不同争论，那么现在这个争论将变得全无意义。

在阅读本篇报告的同时，你要清楚一个大前提：对于跨境行业来说，2023年是一个非常神奇的年份。它不仅是从乱序转向秩序的一年，也是跨境2.0向跨境3.0转型的一年。大多数卖家，尤其是20年后入局的卖家，在2024年即将面临结构性的改变。今年黑五网一，就已经出现了很明显的征兆。



2023黑五网一增长卖家多平台与销售额相关性分析

今年TEMU、SHEIN、TikTok Shop等平台集中发力，多平台业绩的高增速已成共识。我们重点分析了增长卖家多平台业务占比和总销售额的相关性，得出的结果高达0.7。也就是说，卖家的多平台业务占比越高，总销售额就越高。拓展多平台已经成为这些卖家业绩增长的重要驱动因素。根据黑五的结果判断，2024年将有更多卖家选择拥抱多平台的大潮。

很多人以为，其他平台体量小，只有做FBA才能赚到钱。事实上在今年黑五网一的数据分析中，非FBA的客单价总体上已经超过了FBA。尤其是一些聚焦品类的平台，如Wayfair、Etsy等平台，主流品类的客单价相对于亚马逊是有一定优势的。

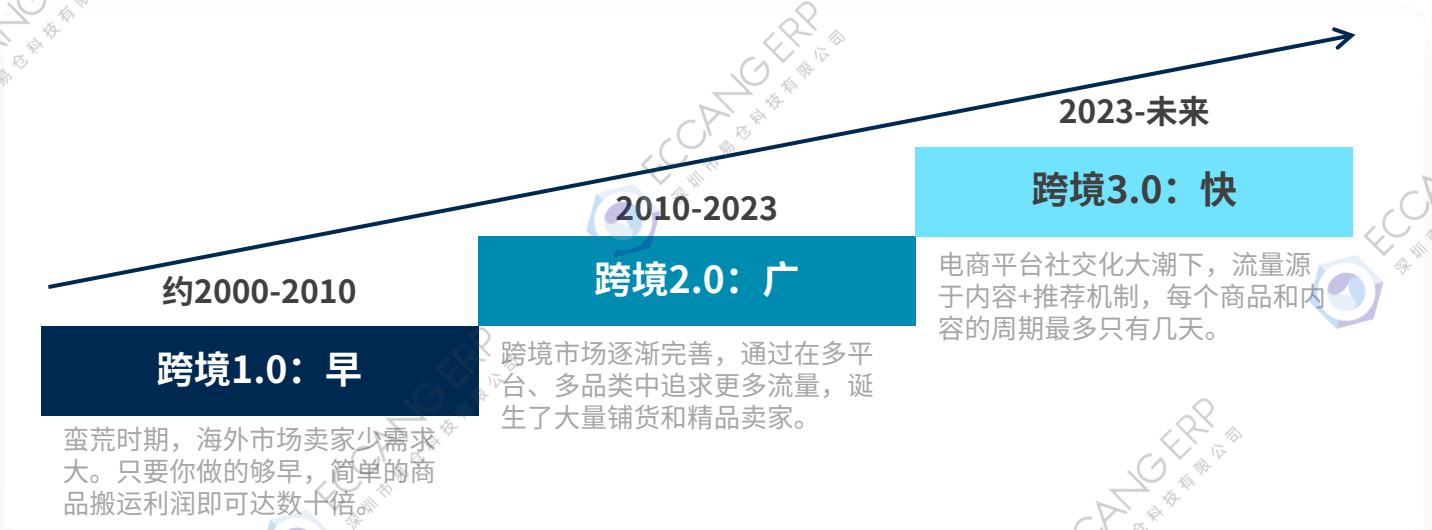
有些卖家会抱怨，其他平台的玩法跟亚马逊不一样，做起来水土不服，出单太慢了就不想做了。我的建议是，无论如何也要坚持下去，多平台是不可能很快起量的。但是只要你做了，不把鸡蛋放在一个篮子里，而是用多平台来弥补你的业绩，你的营收模式就是健康的，是能抵御风险的。这是一个必须尽早想清楚的战略问题，千万不要用战术的勤奋去掩盖战略上的懒惰。

预测二

超半数新品周期急剧缩短，卖家进入快节奏时代

今年的美区市场，没人能忽略TikTok Shop的成功。关于TikTok Shop，易仓科技今年举办了多场专题活动，座无虚席场场爆满。为什么这么多人想入局TikTok Shop？因为今年进去的不少卖家实实在在赚到钱了。像我们的客户头蛋科技，仅靠一款水杯就打爆了市场。

当然，做跨境我们不能只看赚钱的，TikTok Shop上还有大把的卖家做不起来，其中很大一部分是去试水的亚马逊卖家。如果你想用亚马逊思维去做TikTok Shop，结果一定是十有九败。亚马逊是什么？是完完全全的流量逻辑。你的每一分钱不是在投资某个商品，是在投资这条Listing和其背后的流量。而TikTok Shop是内容逻辑，你需要用好的商品+对的达人+极具话题性的内容来引爆销量。



我们都说好内容永不过时，但谁能保证明天不会出现更好的内容？这就要求“好的商品+对的达人+极具话题性的内容”这套组合拳一定要足够敏捷，做到极致的快。快速拿出好的商品，快速找到对的达人，快速生产出极具话题性的内容。像过去做亚马逊精品的卖家，一年只打磨几个品，是很难跟上这种节奏的。另外，亚马逊明显注意到了今年TikTok Shop的成功。应对TikTok Shop的快攻打法，最简单的办法就是以快打快，并出台相应的鼓励政策。无论你是否情愿，既然出现了搅局者，各大平台2024年的新品周期一定会肉眼可见地变快，你的营销能力和供应链水平将面临更加严峻的考验。

最后是一个难以考证但颇具教育意义的故事，作为这篇分享的收尾：德国剑术大师米夏尔·亨特为他的领主撰写了《剑术100招》，上面记载了各种无比精妙的剑法。当领主连连赞叹并读到名为“终极奥义”的第100招时，那一页上画的却是一支火枪，而一旁解说文字写的是：大人，时代变了。

预测三

分仓决定成败，每位卖家终将拥有自己的FBA

每个亚马逊卖家，经常会思考一个问题：FBA到底合仓还是分仓？在这里，我们先不讨论合仓与分仓的利弊。合仓和分仓，背后代表着FBA在全美独树一帜的物流能力。多年来，亚马逊在FBA上砸了数十亿美元打造大量软硬件的基础设施。它会根据你的订单分布、库存变化情况以及终端配送距离，规划一套更合理的物流方式，通过极低的成本帮助卖家高效配送并完成订单履约。

但是，正如此前所说，如果多平台布局成为每个卖家2024年的必选项，如果你必须适应由内容驱动的快节奏营销打法，脱离了FBA，你又如何拥有像FBA一样的物流能力？

毫无疑问，你需要构建一套自有的物流仓储网络。这套网络一样需要拥有丰富的海外仓资源、完善物流配送能力、可靠的节点规划算法，以及覆盖全流程的数据监控能力。最重要的是，这套网络并不受限于某个平台、某个品类甚至某个市场，可以柔性贴合你的需求，在保证效率的同时降低成本。

别想了，世上怎么可能有这么完美的存在。

不过，ECCANG ERP是目前市场上最接近这个存在的跨境系统。这里我不是也不想打广告，只是单纯从分仓的场景出发，简单和大家聊一聊这个系统的思路。

从头程到仓库再到尾程，仓库才是流程里承上启下的关键。你的仓库资源越多，OWMS一体化程度越高，你在头程和尾程上的发挥就更加任性，订单履约也更得心应手。因为仓库永远跟着订单分布走，而订单分布不是一成不变的。市场需求随时在变，你的产品和受众也在同时跟着变。尤其是多平台业务下，有些订单成本就是高，你怎样分仓才能把毛利控出来？其中的数据怎么做好复盘沉淀？

好的系统，会像FBA一样根据卖家的海外仓资源、订单分布、品类和库存等信息，设置好分仓规则与SOP流程的作业依据，砍掉不合理的发货流程，优化成本提升效率。当你的规模越来越大，合作的三方仓数量和备货体量越来越多时，你就会发现这套类似FBA网络的能力也会随业务一起进化。

2024年即将风云突变，你真的需要拥有一套属于自己的FBA。

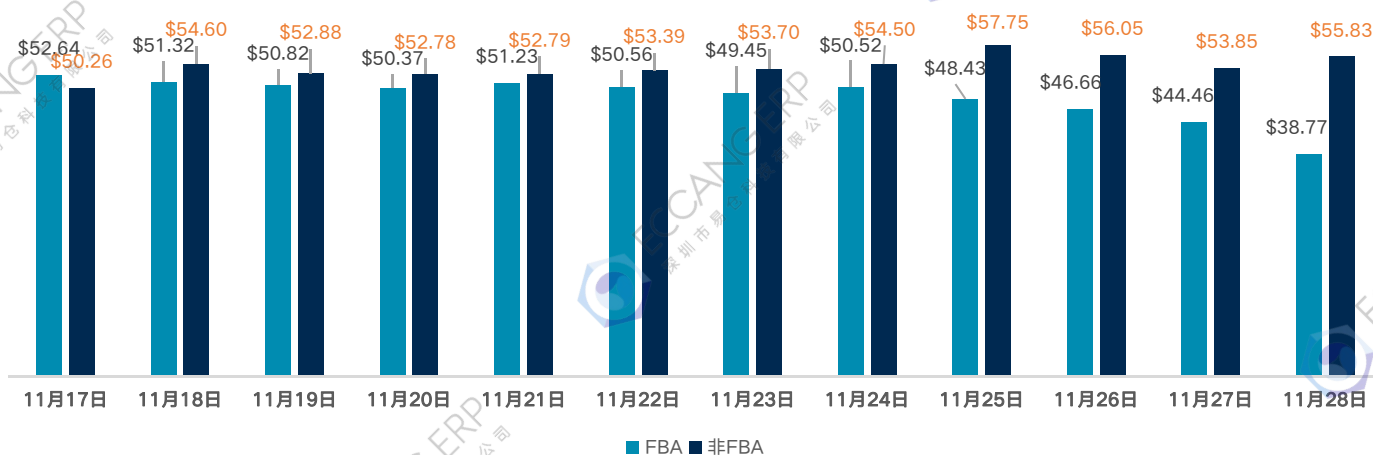
预测四

长年内卷出现破局曙光，非FBA客单价不降反升

正如此前所说，2023年是跨境电商转型发生结构性转型的一年。客单价作为影响毛利率的重要因素，在2024年也必将发生更明显的变化。或许，这就是目前跨境市场走出内卷的突破口。

经历过上半年的剧烈震荡，受访对象的平均客单价相比去年同期已经出现波段式爬升的迹象，这一点我们会在后文做专项说明。当然，大盘数据仅能代表宏观方向，更深刻的变化还要从微观中一探究竟。

2023黑五网一FBA/非FBA客单价变化对比



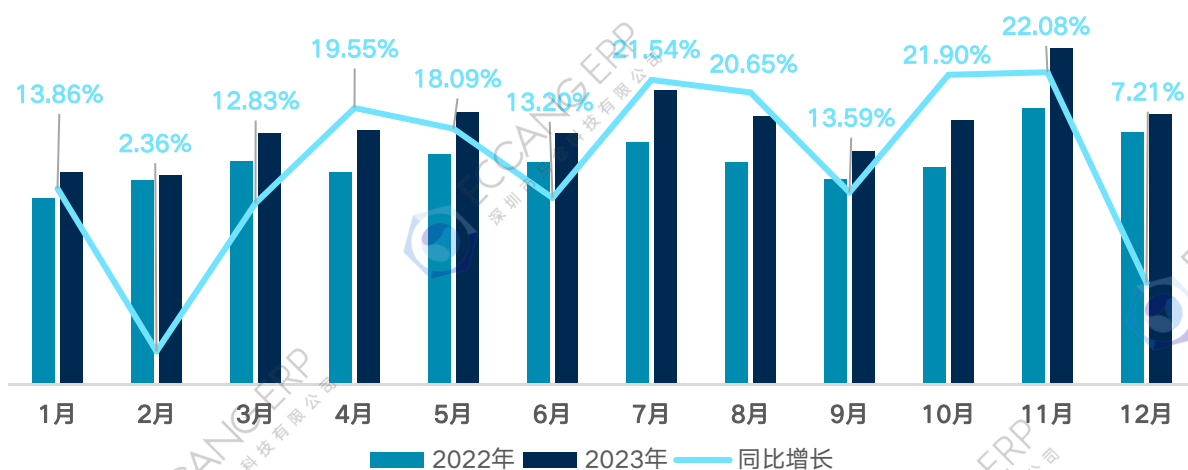
在特别调研了今年黑五网一的平均客单价数据之后，我们发现非FBA（含亚马逊FBM和非亚马逊平台）的客单价日均超过FBA2美金以上。而且随着黑五网一时间推移，FBA客单价逐渐走弱，而非FBA客单价却逐渐走高。这从侧面说明，卖家在非FBA的定价策略更具想象力。事实上，低价并不是跨境电商的终极答案，也并非海外消费者的首要购买因素。FBA作为主战场竞争固然激烈，而一些聪明的卖家却利用不同平台之间的属性差异和市场竞争策略提供更多元化的服务，比如基于平台政策的物流补贴、退换承诺、维修服务、捆绑搭售等，这就给拉高客单价提供了一定空间。

换个角度，这个现象对纯FBA卖家来说未必是好事。非FBA卖家的客单价上升，意味着他们有更多的利润来平衡FBA的价格。非FBA卖家一般具有很强的自发货能力。而自发货能力越强的卖家，越有能力压低产品成本以竞争更多的市场份额。就目前的亚马逊而言，纯FBA卖家降成本是很困难的。但在全球消费收紧的大形势下，纯FBA卖家在2024年必须开始寻找出路，否则市场份额将会被更多低成本卖家逐步蚕食。

二、宏观篇

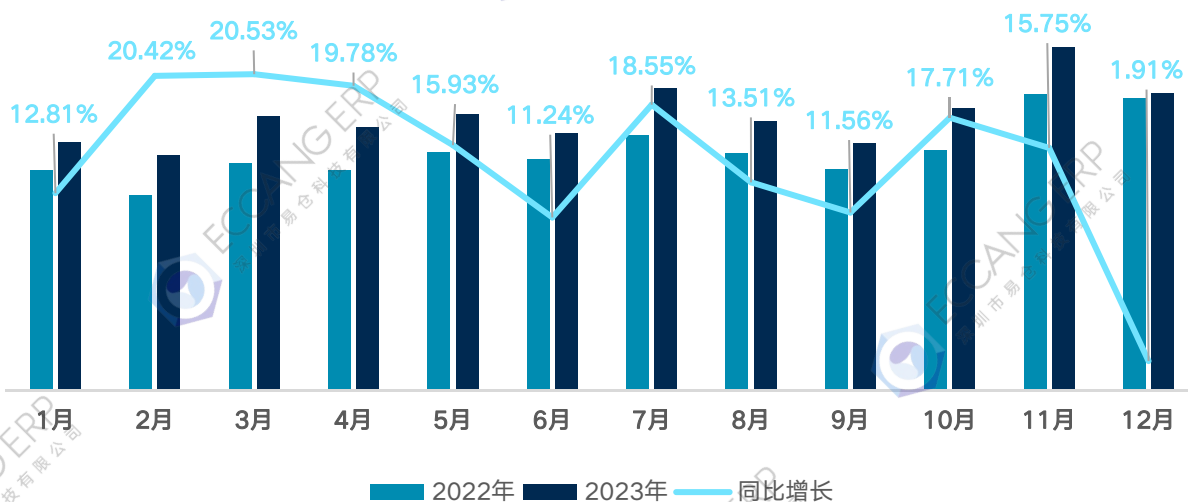
在震荡中前行

2022-2023全年销售额变化趋势



相比2022年，2023年整个跨境电商行业还是在震荡中持续增长，个别月份同比增长超过20%。从全年趋势上看，整个增长并非是一蹴而就的，而是呈现波段式爬升的表现。我们明显可以看出：2月、6月和9月，是三段增长中的低点，说明这三个节点正是大多数卖家的调整准备期。而4月、7月和11月则是高点，也是卖家蓄力冲刺的黄金时间。2024年卖家可以根据这些节点来把握经营节奏。

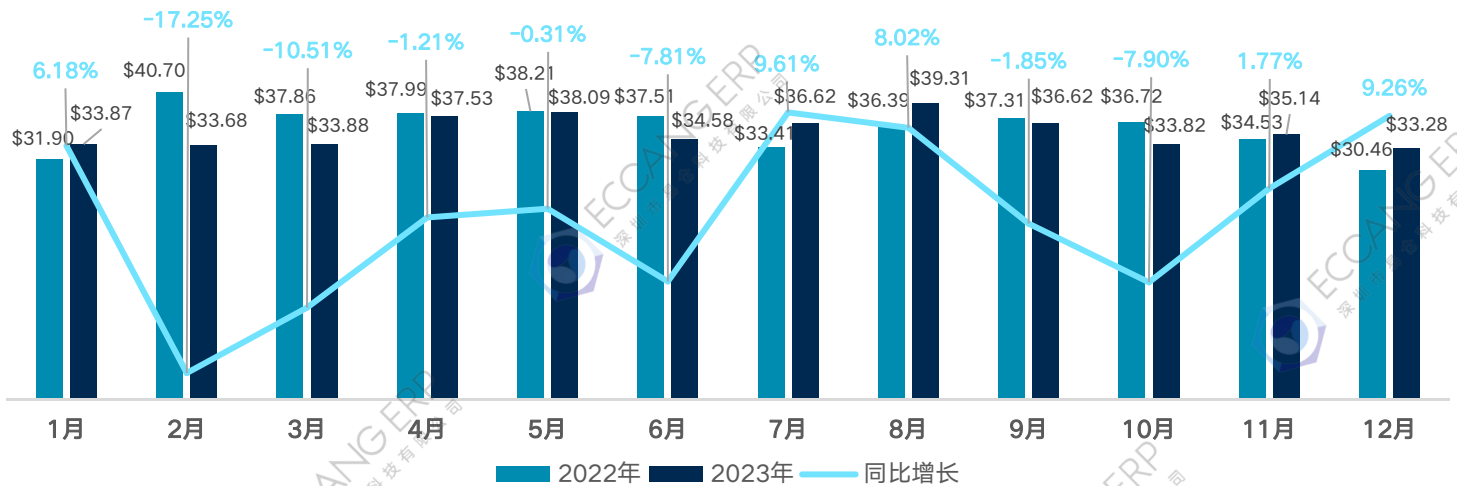
2022-2023全年订单量变化趋势



从订单上看，2023年与2022年最明显的不同，是淡季的订单增速明显超过了旺季的订单增速。这说明卖家千万不可忽视淡季的重要性。黑五双旦和prime day这种大促时间节点固然重要，但卖家不管是清库存还是测试新品，一定要利用淡季的增速优势提升自己的动销。通过淡季订单保住成本回收现金流，才能在旺季爆发，赚到实实在在的利润。

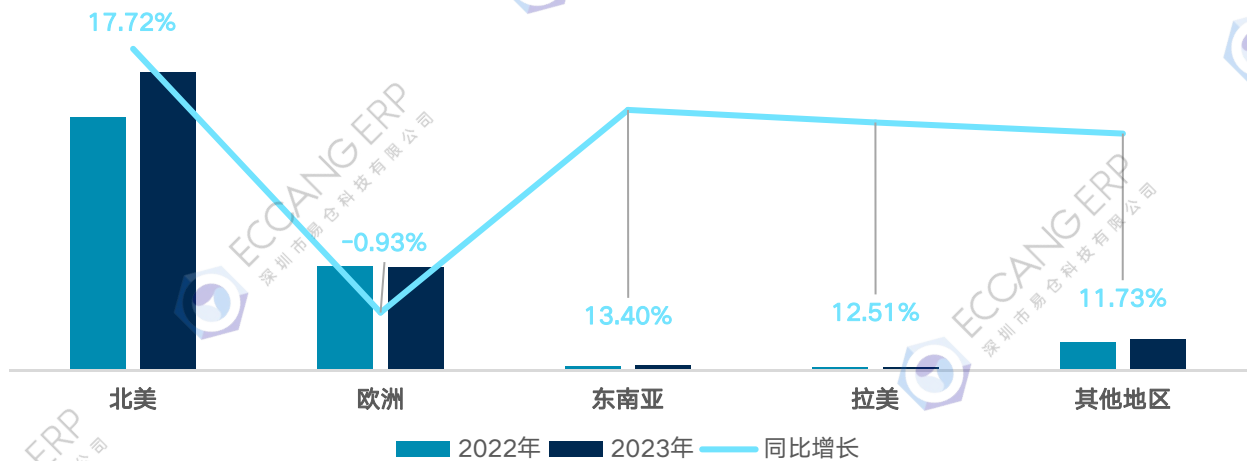
*本数据整理自调研样本，不能完全准确反映全球的实际经营情况。

2022-2023全年平均客单价变化趋势



整个2023年，平均客单价增速在下半年出现了一定回升。2022年平均客单价的最高点出现在2月，而23年平均客单价的最高点出现在8月。在经历了上半年的清货潮之后，行业开始逐渐回归更加合理的定价区间。此外，非FBA订单客单价的上浮，也是23年下半年平均客单价增速较快的重要因素。在极致的内卷面前，越来越多的卖家开始从客单价上思考提升利润的出路。

2022-2023全球主要地区销售额变化趋势



受鲶鱼效应的影响，今年的北美市场更加活跃，达到17.72%的销售额增速。不仅稳坐最大跨境市场的宝座，还有着其他区域无法企及的增速。在欧洲市场，销售额出现了小幅下滑，其中欧洲整体客单价下降应为主要原因。但据小范围调查，不少欧洲卖家在压低客单价的同时利润不降反增。东南亚市场和拉美市场，在2023年均有一定增幅，预计2024年仍将保持增长态势。

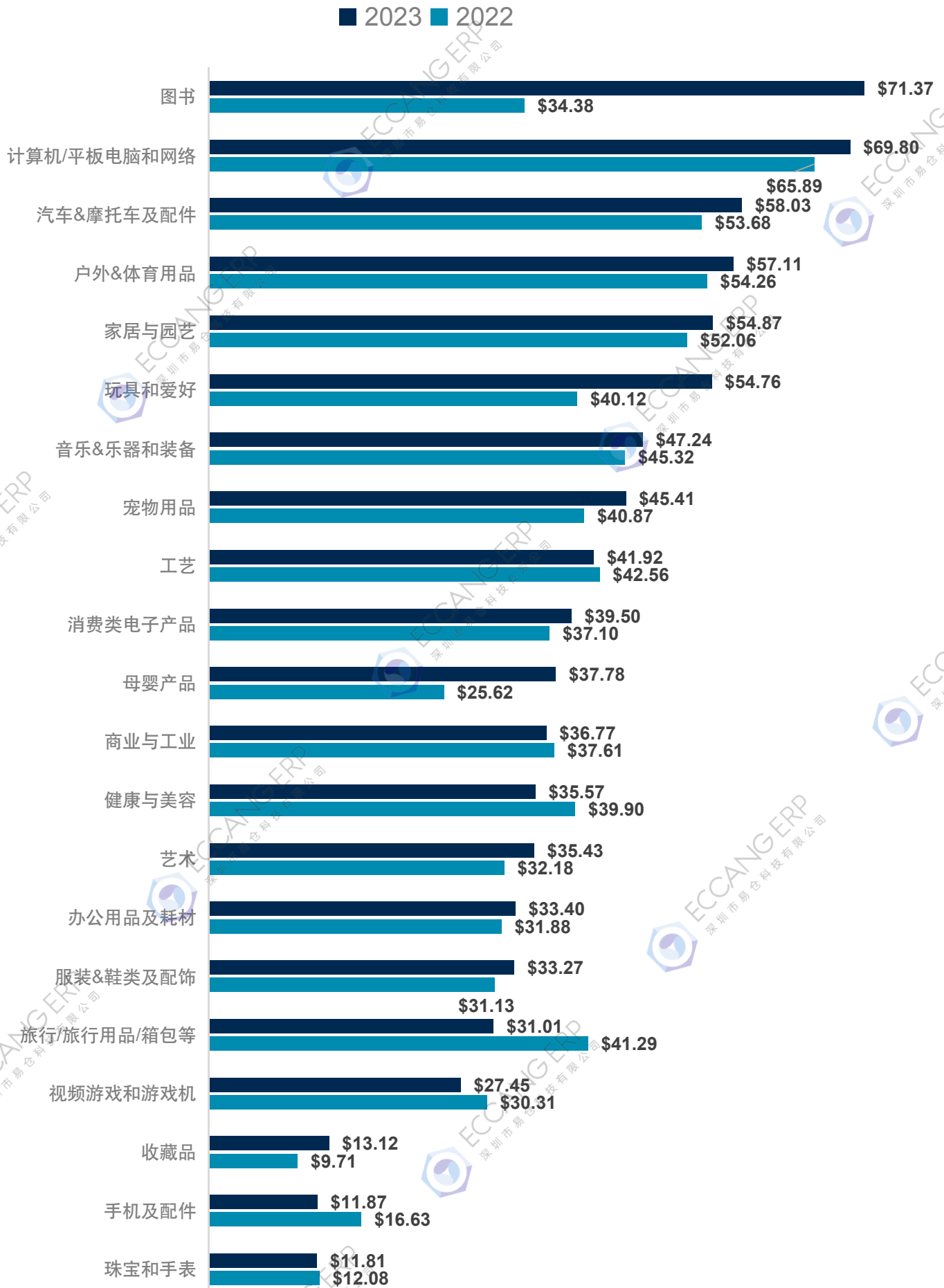
*本数据整理自调研样本，不能完全准确反映全球的实际经营情况。

三、区域篇

北美走量，欧洲逐利



北美地区2022-2023年各品类客单价变化



*本数据整理自调研样本，不能完全准确反映区域的实际经营情况。



北美地区2022-2023年各品类增长情况

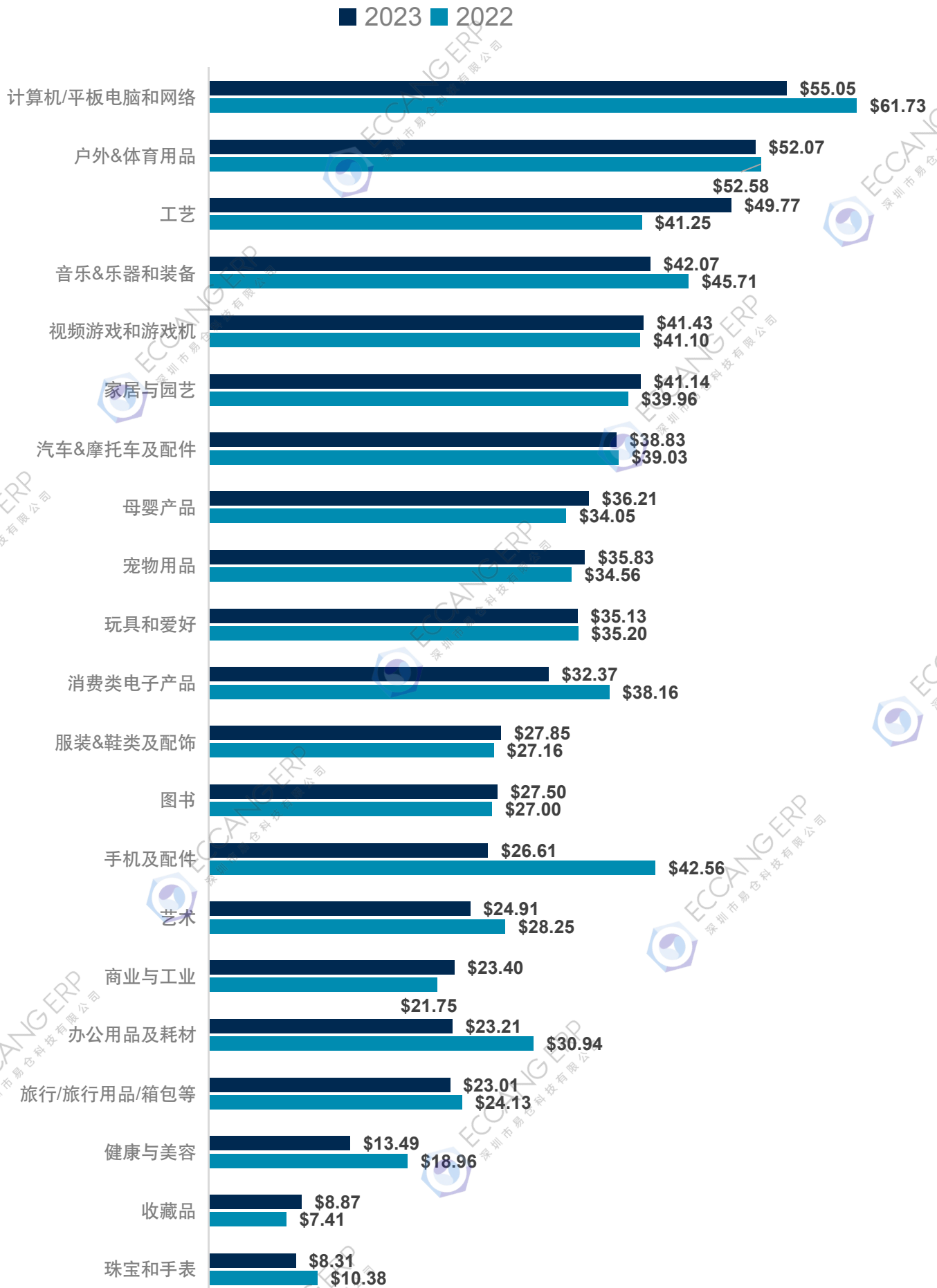


北美市场2023年拉动增长的主力包括服饰、健康美容、户外等品类。疫情结束导致人们出门社交活动需求增加，预计2024年还会进一步提升。在所有类目的客单价里，图书是相对突出的类目。2023年美国正式结束网课，改为线下授课后，对纸质教材的需求激增。由于美国教材价格高昂，间接拉高了图书品类的客单价。但事实上，无纸化阅读越来越普及，所以图书类目的销售额反而有所下降。

*本数据整理自调研样本，不能完全准确反映区域的实际经营情况。



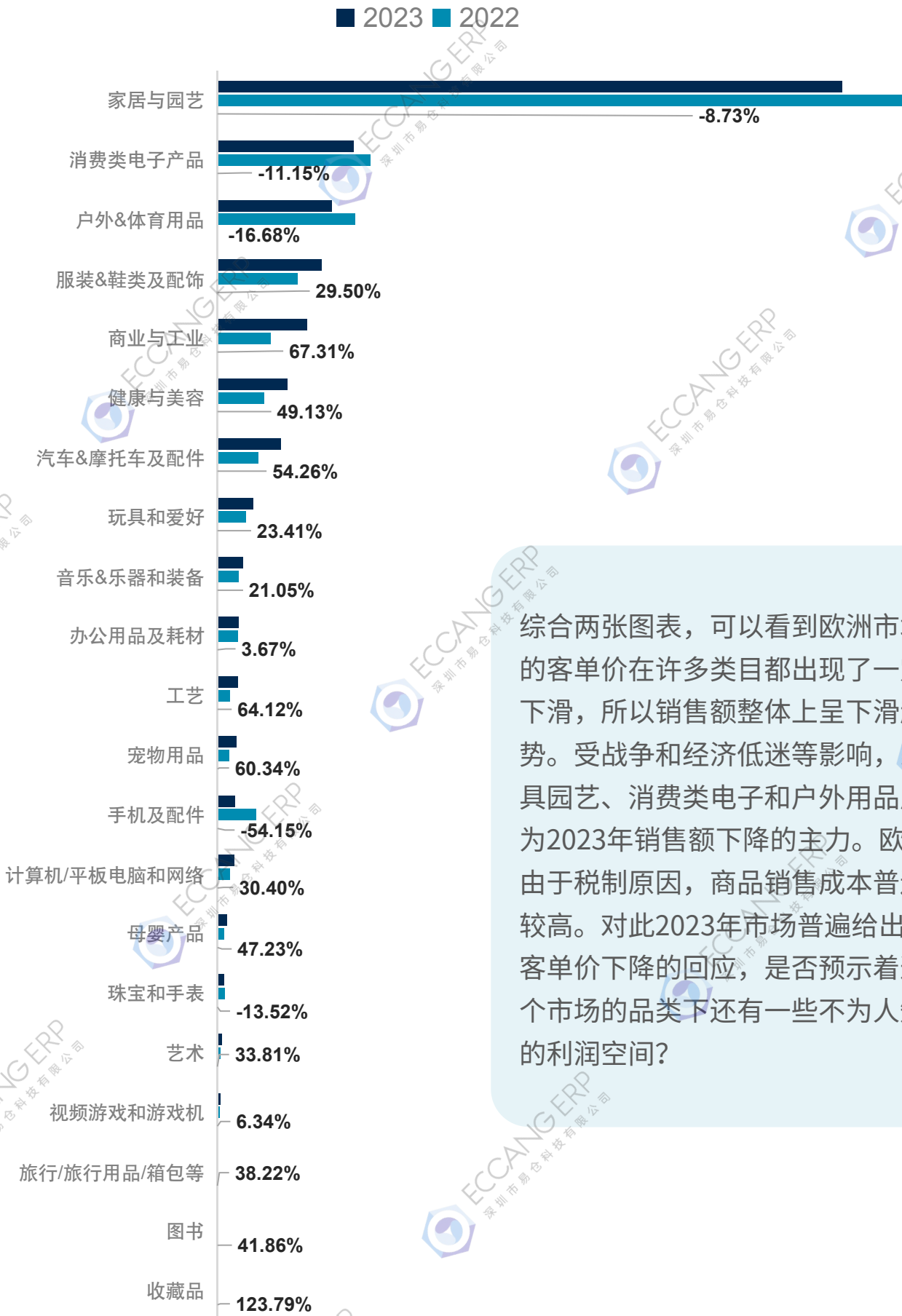
欧洲地区2022-2023年各品类客单价变化



*本数据整理自调研样本，不能完全准确反映区域的实际经营情况。



欧洲地区2022-2023年各品类增长情况

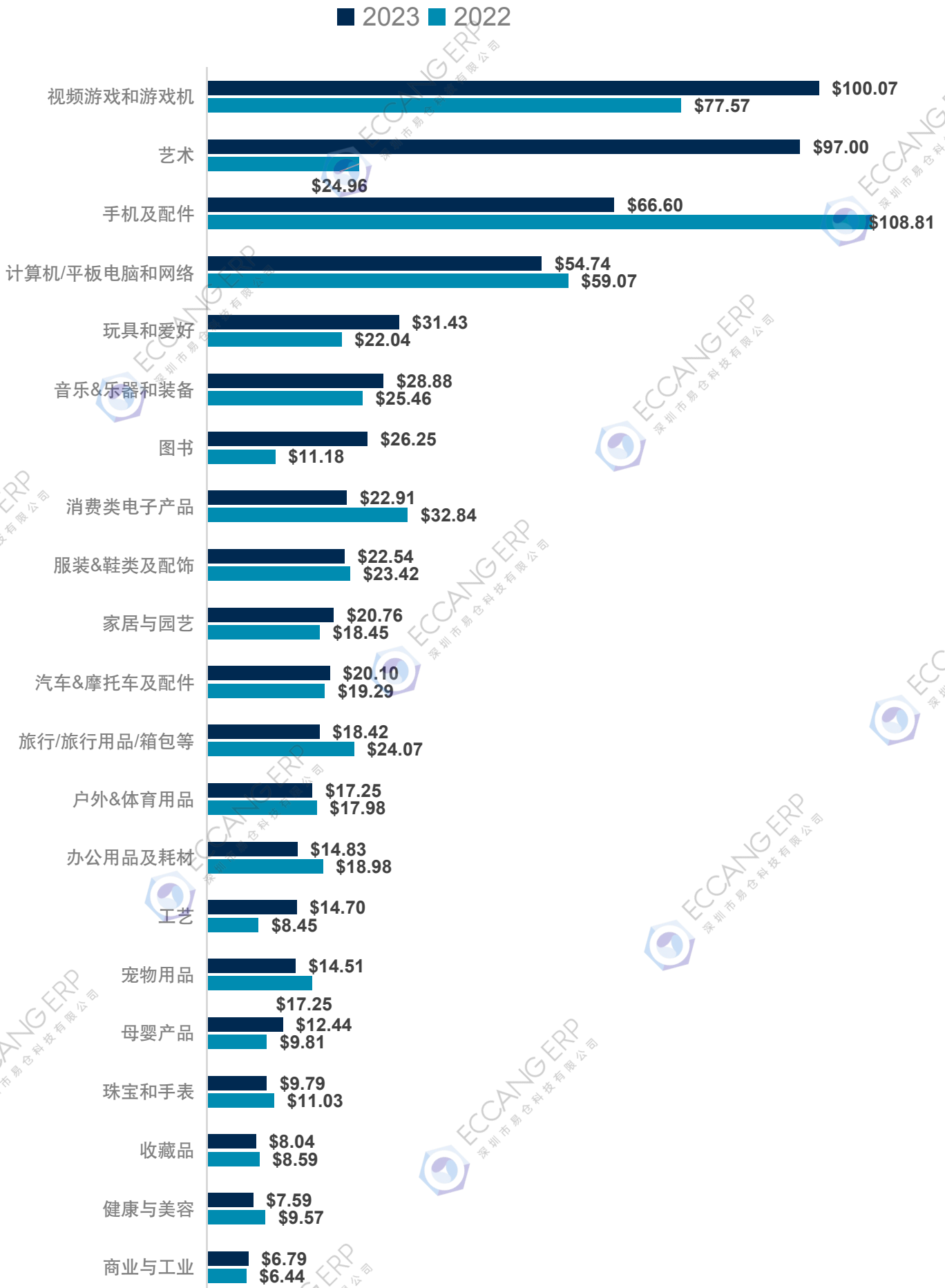


综合两张图表，可以看到欧洲市场的客单价在许多类目都出现了一定下滑，所以销售额整体上呈下滑趋势。受战争和经济低迷等影响，家具园艺、消费类电子和户外用品成为2023年销售额下降的主力。欧洲由于税制原因，商品销售成本普遍较高。对此2023年市场普遍给出了客单价下降的回应，是否预示着这个市场的品类下还有一些不为人知的利润空间？

*本数据整理自调研样本，不能完全准确反映区域的实际经营情况。



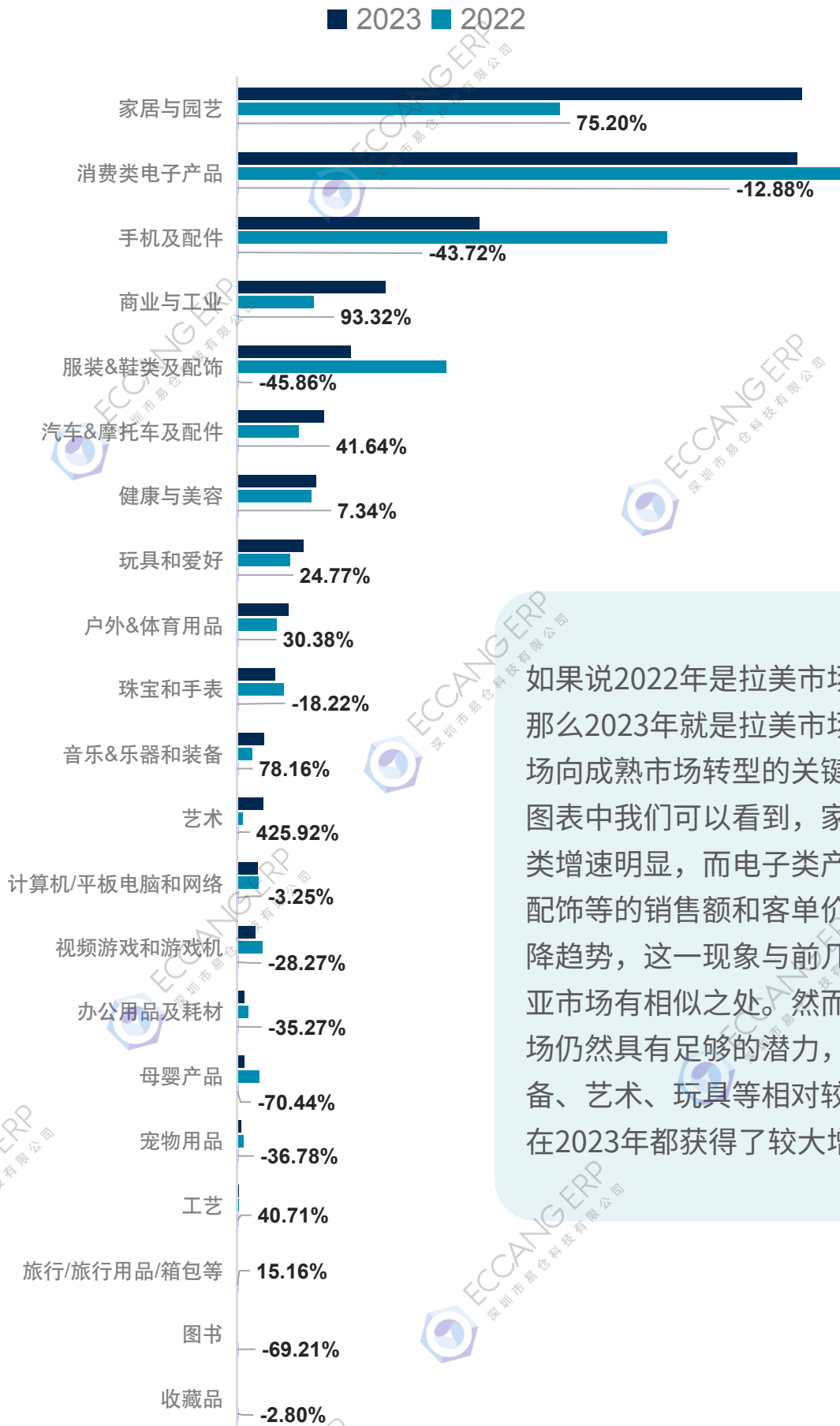
拉美地区2022-2023年各品类客单价变化



*本数据整理自调研样本，不能完全准确反映区域的实际经营情况。



拉美地区2022-2023年各品类增长情况

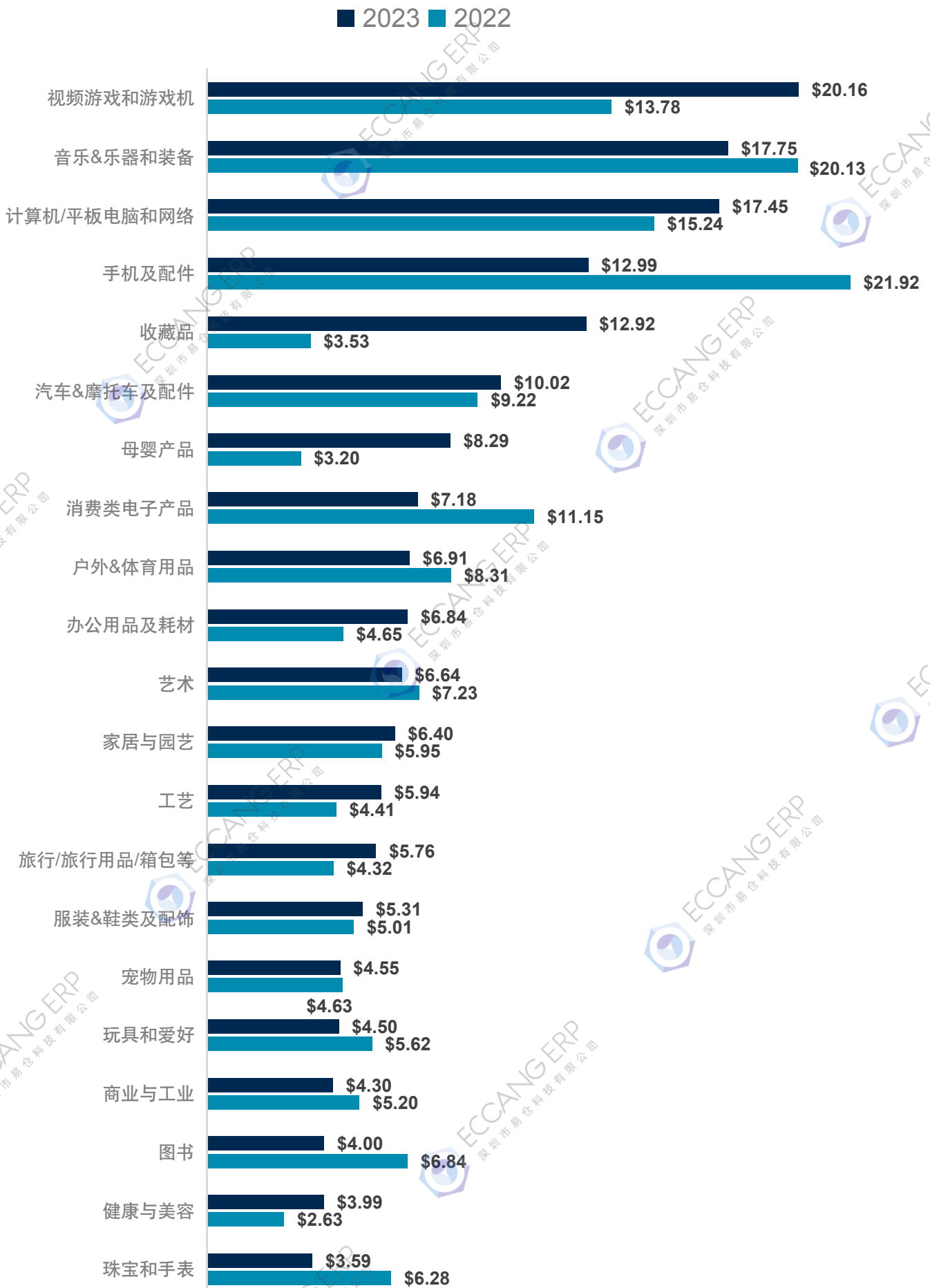


如果说2022年是拉美市场的红利期，那么2023年就是拉美市场从新兴市场向成熟市场转型的关键一年。从图表中我们可以看到，家具园艺品类增速明显，而电子类产品、服鞋配饰等的销售额和客单价则出现下降趋势，这一现象与前几年的东南亚市场有相似之处。然而，拉美市场仍然具有足够的潜力，如乐器装备、艺术、玩具等相对较小的品类在2023年都获得了较大增长。

*本数据整理自调研样本，不能完全准确反映区域的实际经营情况。



东南亚地区2022-2023年各品类客单价变化

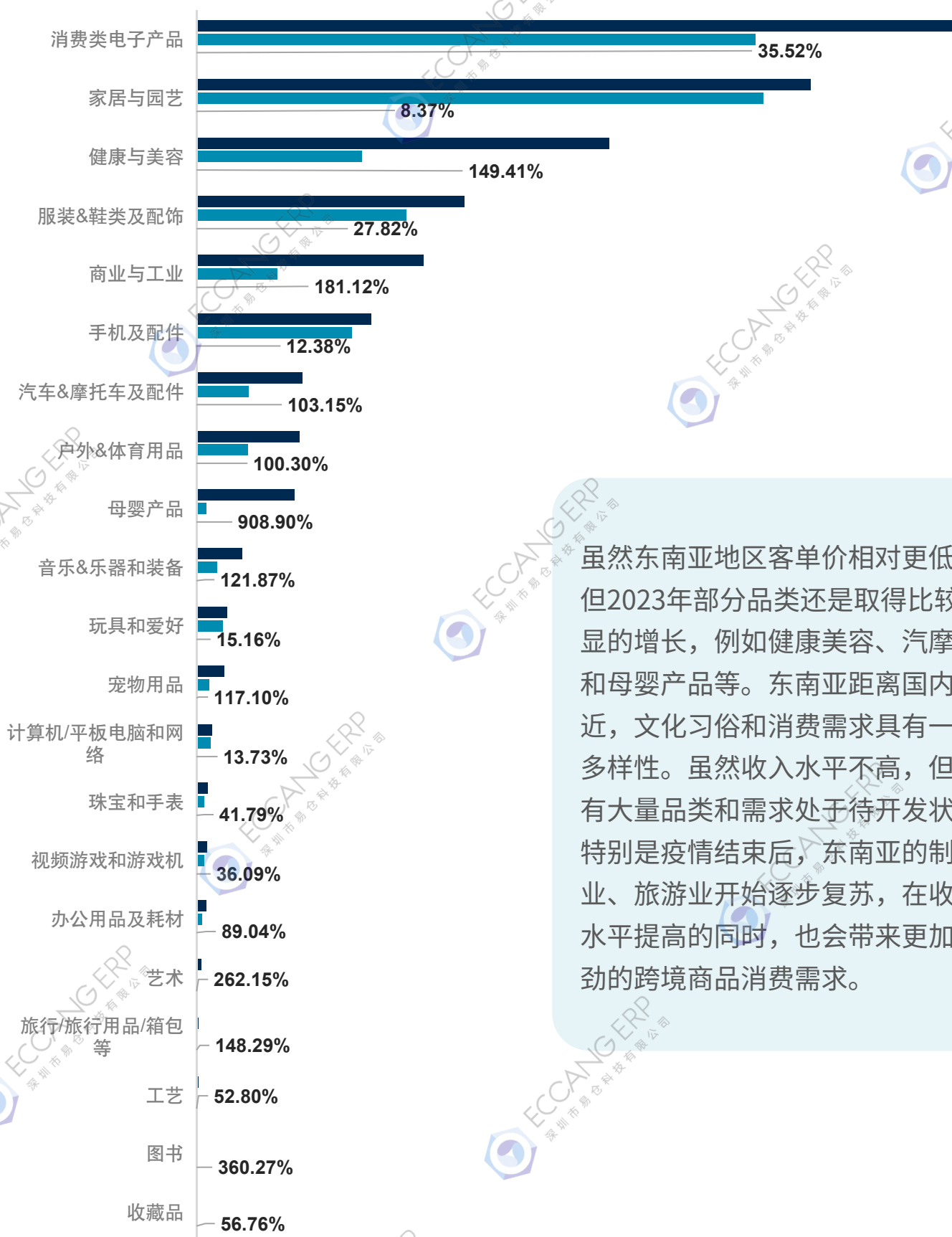


*本数据整理自调研样本，不能完全准确反映区域的实际经营情况。



东南亚地区2022-2023年各品类增长情况

■ 2023 ■ 2022



虽然东南亚地区客单价相对更低，但2023年部分品类还是取得比较明显的增长，例如健康美容、汽摩配和母婴产品等。东南亚距离国内较近，文化习俗和消费需求具有一定多样性。虽然收入水平不高，但尚有大量品类和需求处于待开发状态。特别是疫情结束后，东南亚的制造业、旅游业开始逐步复苏，在收入水平提高的同时，也会带来更加强劲的跨境商品消费需求。

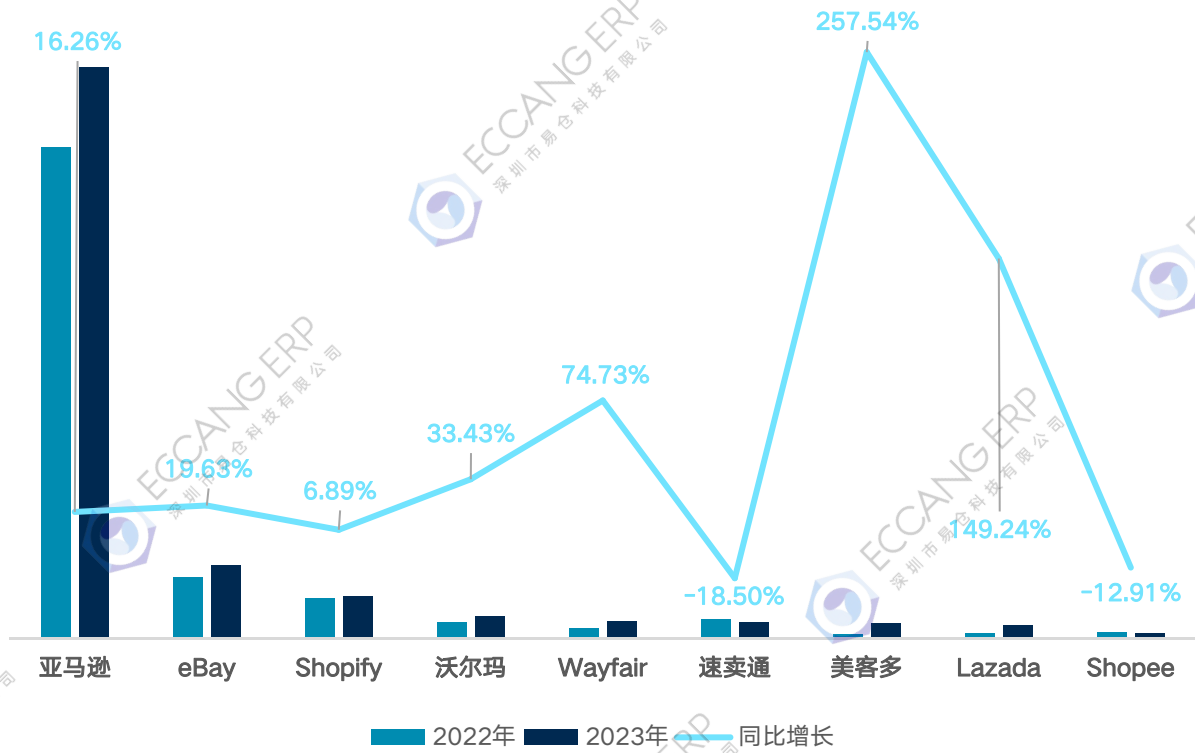
*本数据整理自调研样本，不能完全准确反映区域的实际经营情况。

四、平台篇

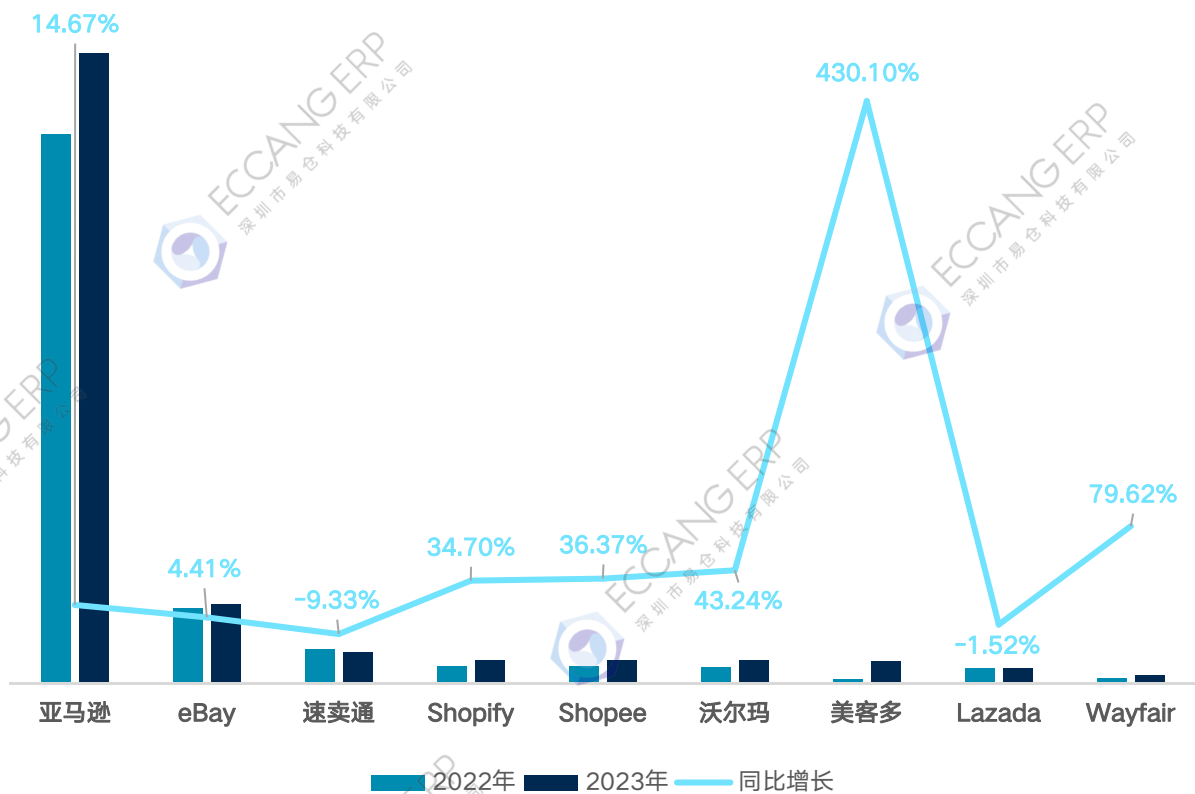
群雄逐鹿，性价比为王



2022-2023年主要平台销售额变化趋势



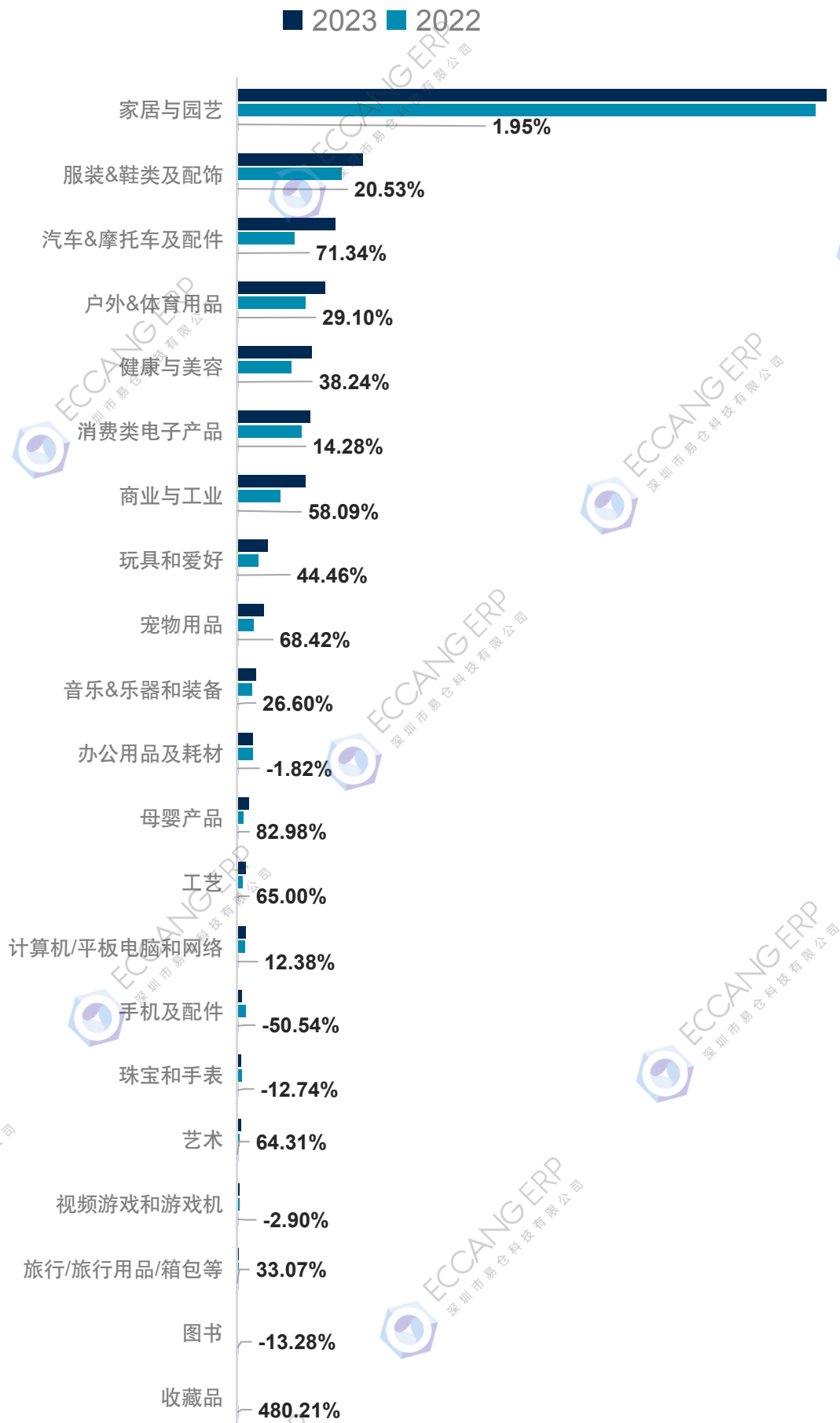
2022-2023年主要平台订单量变化趋势



*本数据整理自调研样本，不能完全准确反映平台的实际经营情况。



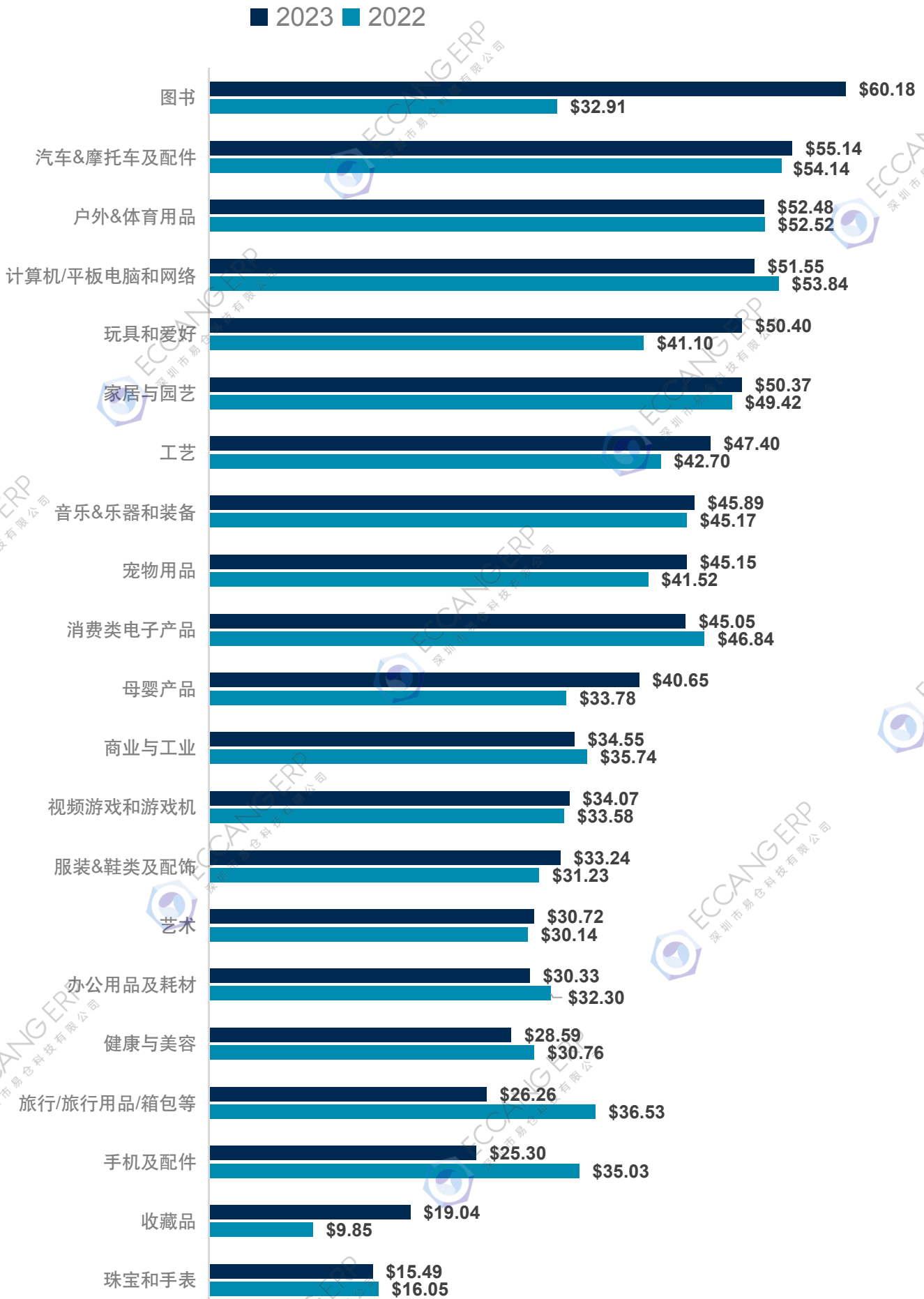
附录1：亚马逊2022-2023年各品类增长情况



*本数据整理自调研样本，不能完全准确反映平台的实际经营情况。



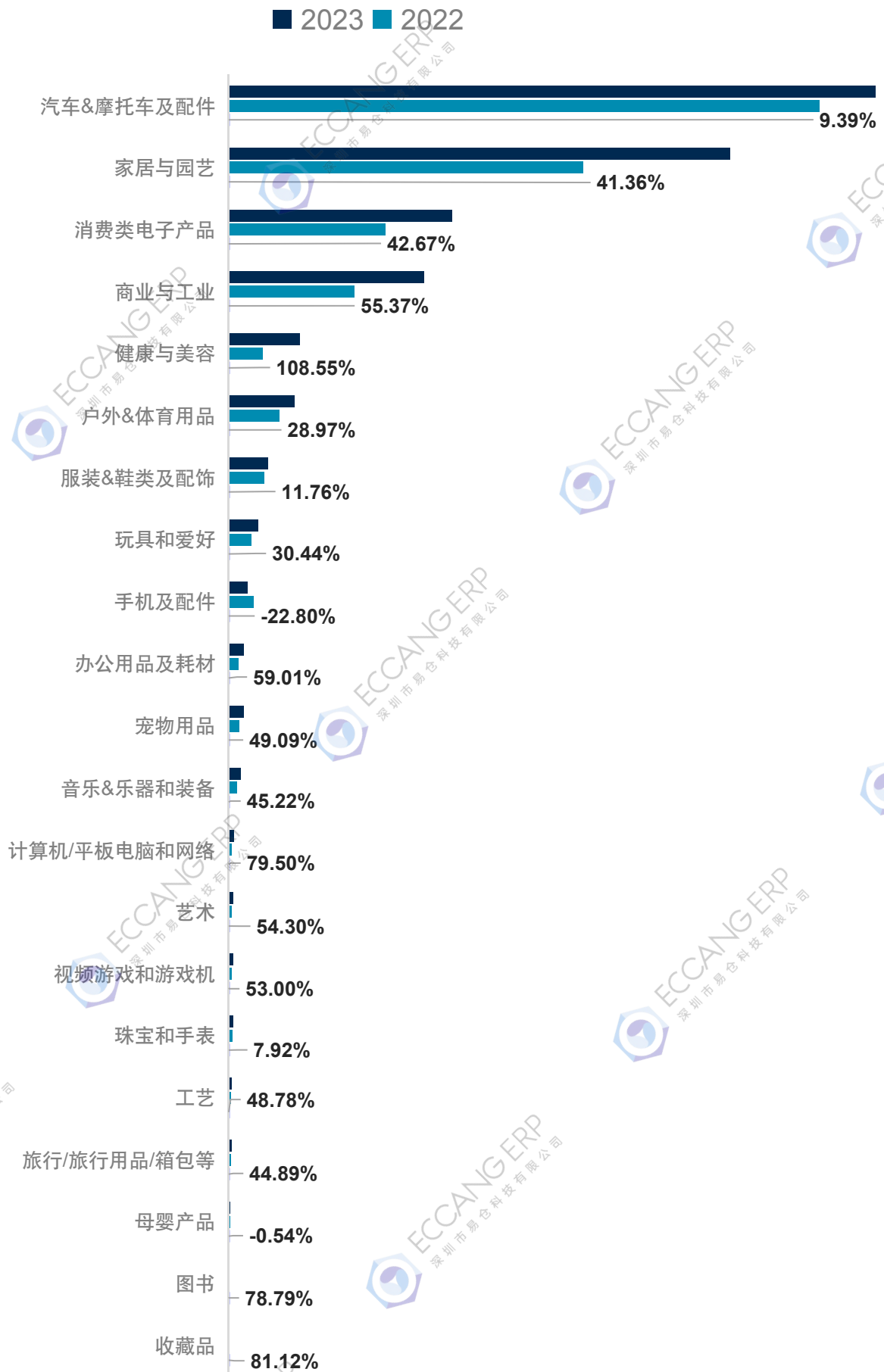
附录2：亚马逊2022-2023年各品类客单价变化



*本数据整理自调研样本，不能完全准确反映平台的实际经营情况。



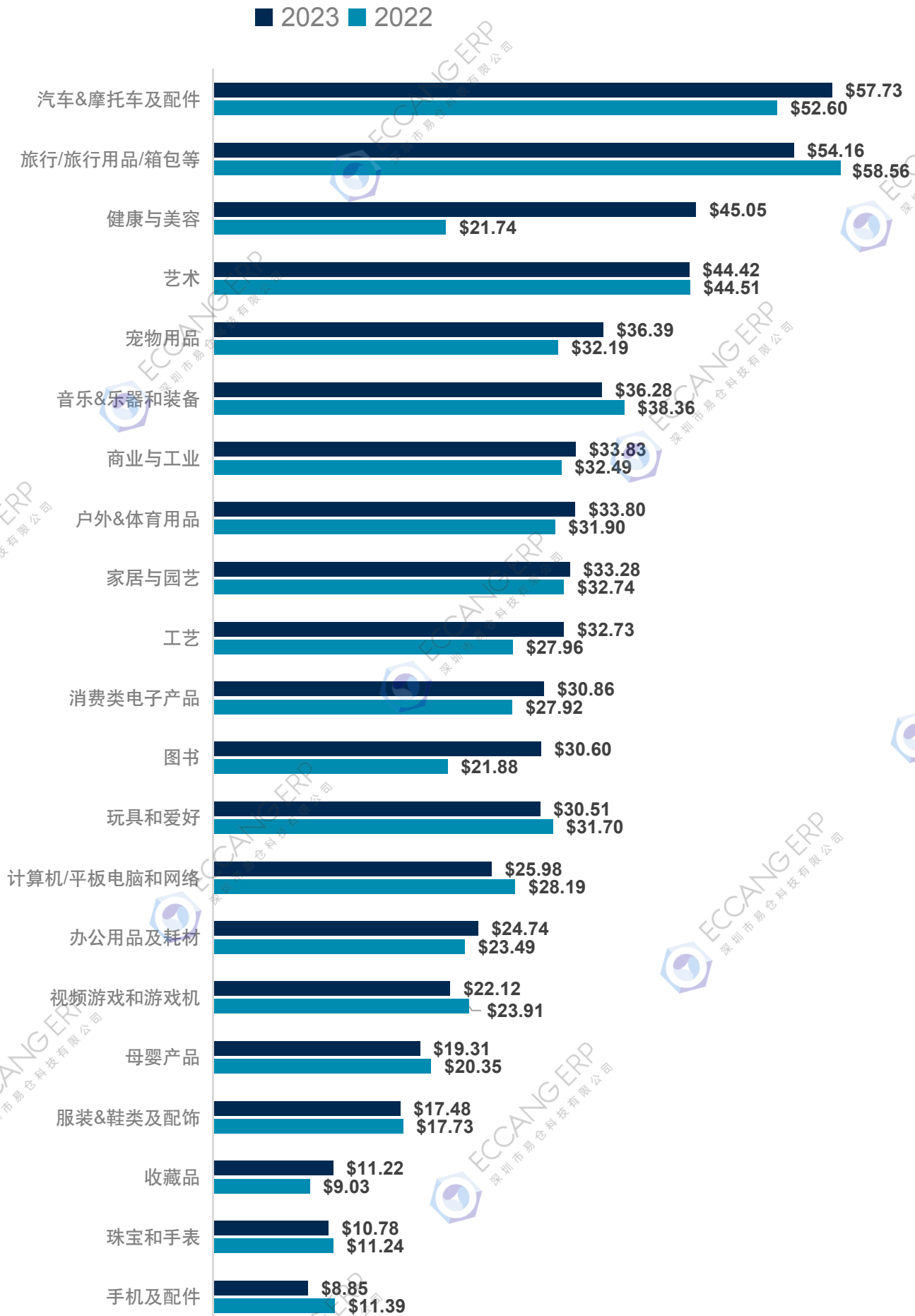
附录3：eBay2022-2023年各品类增长情况



*本数据整理自调研样本，不能完全准确反映平台的实际经营情况。



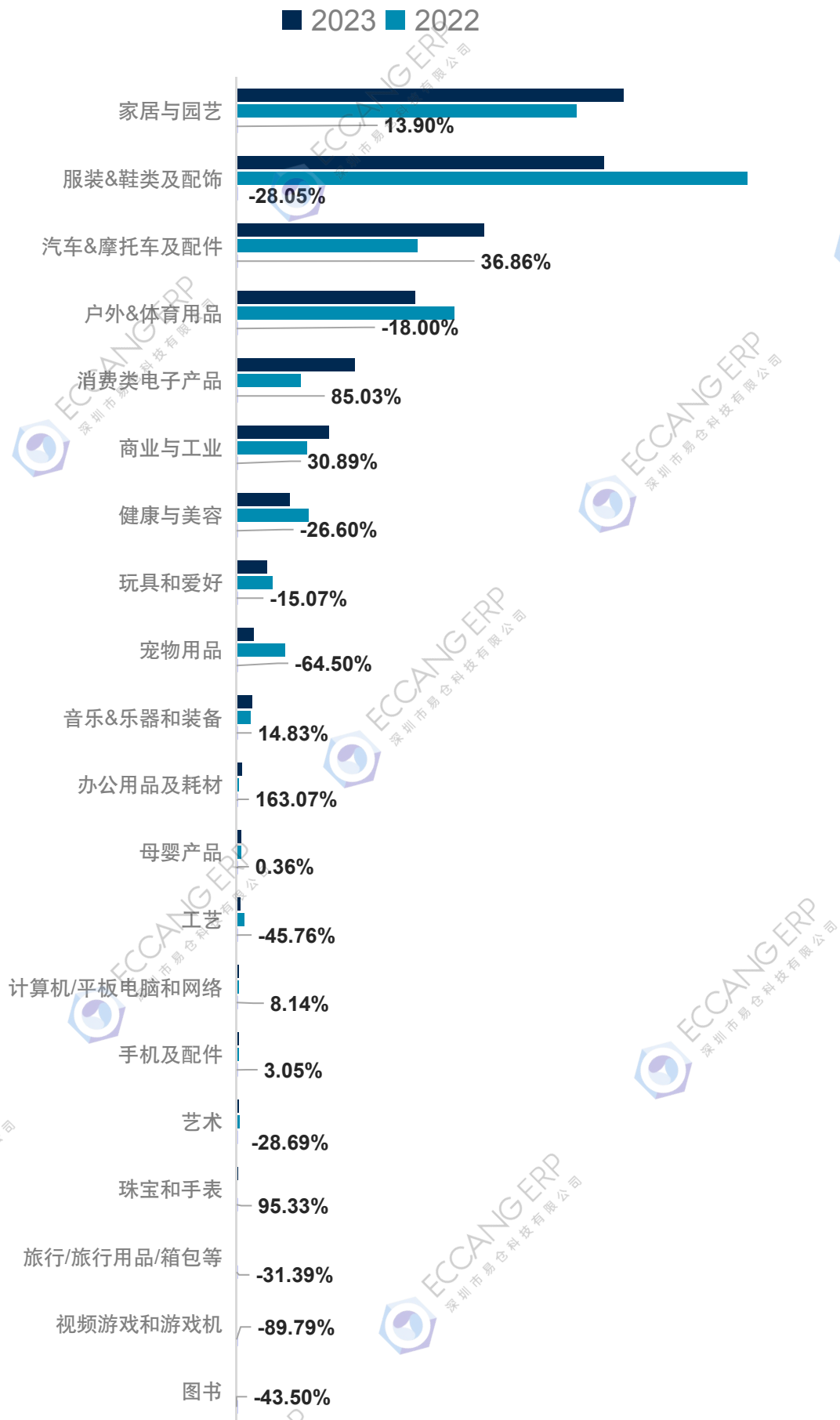
附录4：eBay2022-2023年各品类客单价变化



*本数据整理自调研样本，不能完全准确反映平台的实际经营情况。



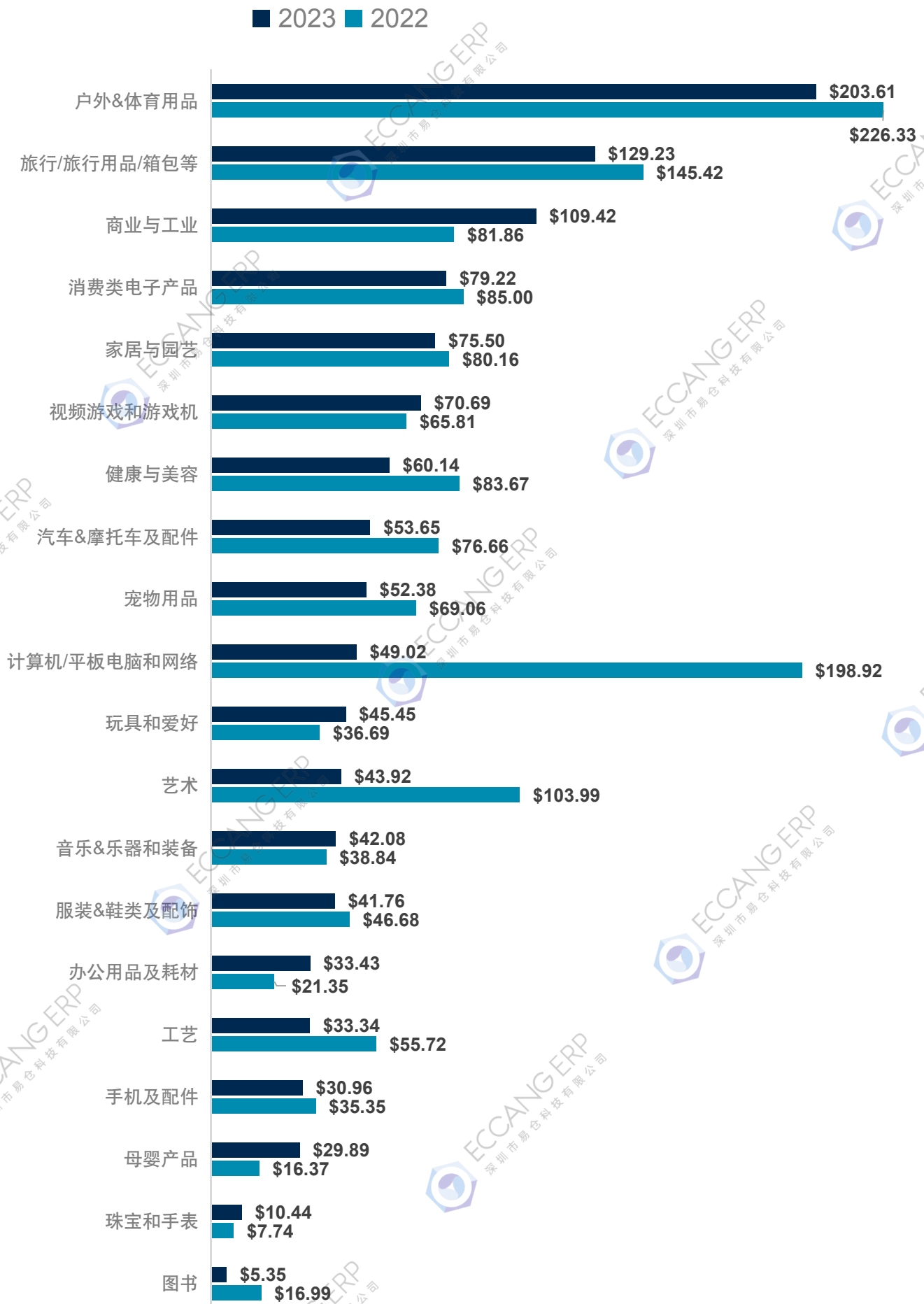
附录5: Shopify2022-2023年各品类增长情况



*本数据整理自调研样本，不能完全准确反映平台的实际经营情况。



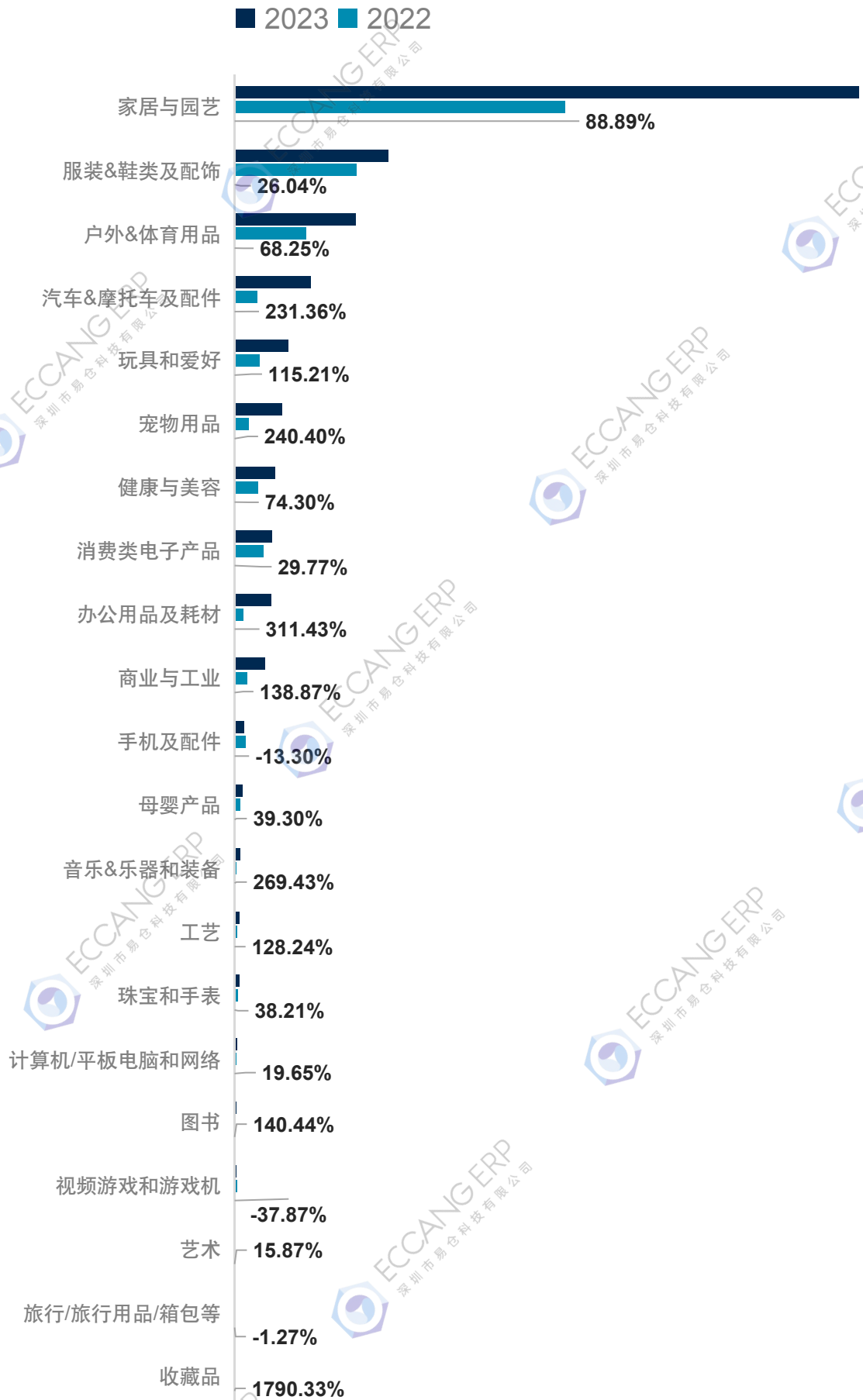
附录6：Shopify2022-2023年各品类客单价变化



*本数据整理自调研样本，不能完全准确反映平台的实际经营情况。



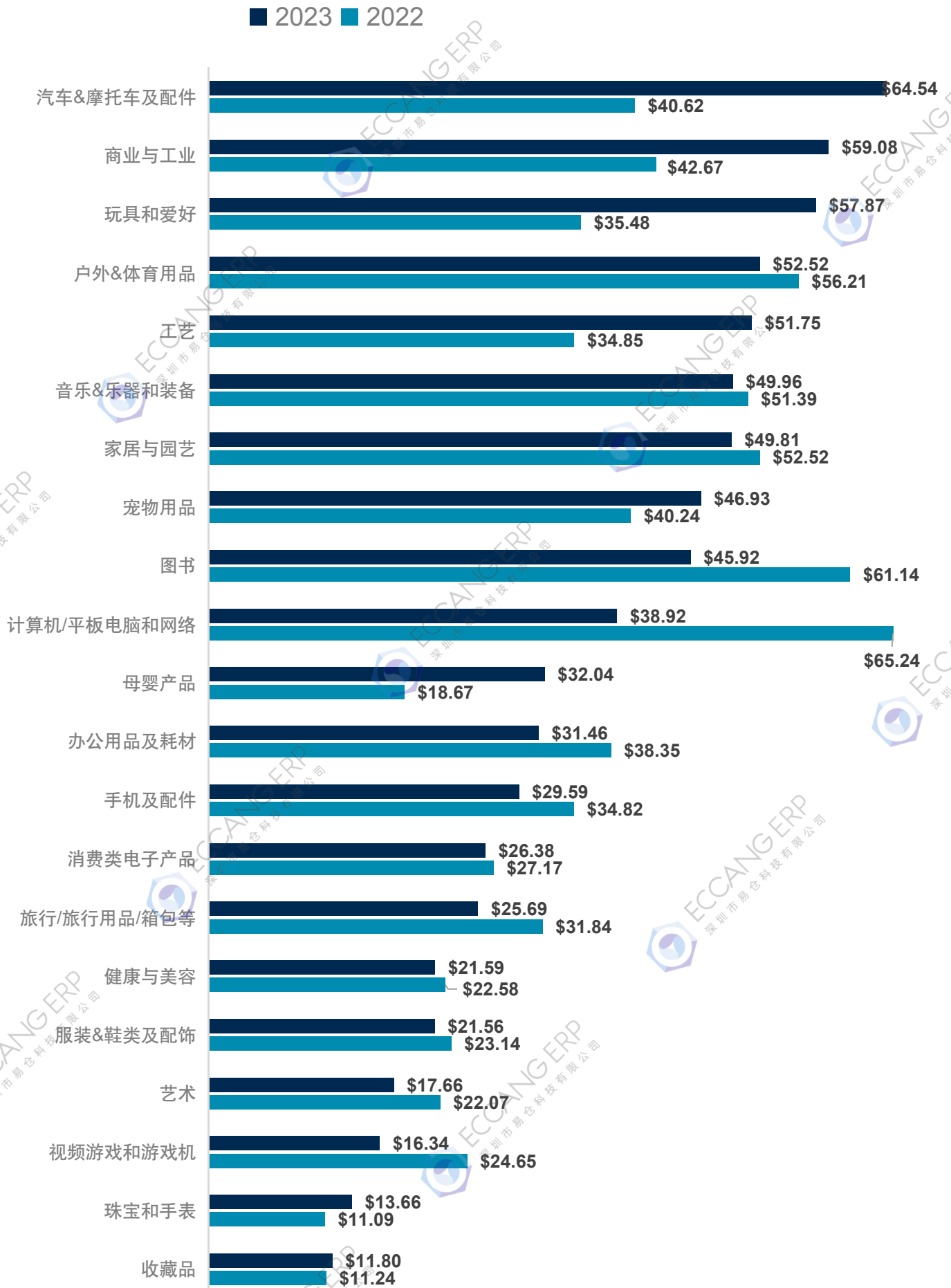
附录7：沃尔玛2022-2023年各品类增长情况



*本数据整理自调研样本，不能完全准确反映平台的实际经营情况。



附录8：沃尔玛2022-2023年各品类客单价变化



*本数据整理自调研样本，不能完全准确反映平台的实际经营情况。



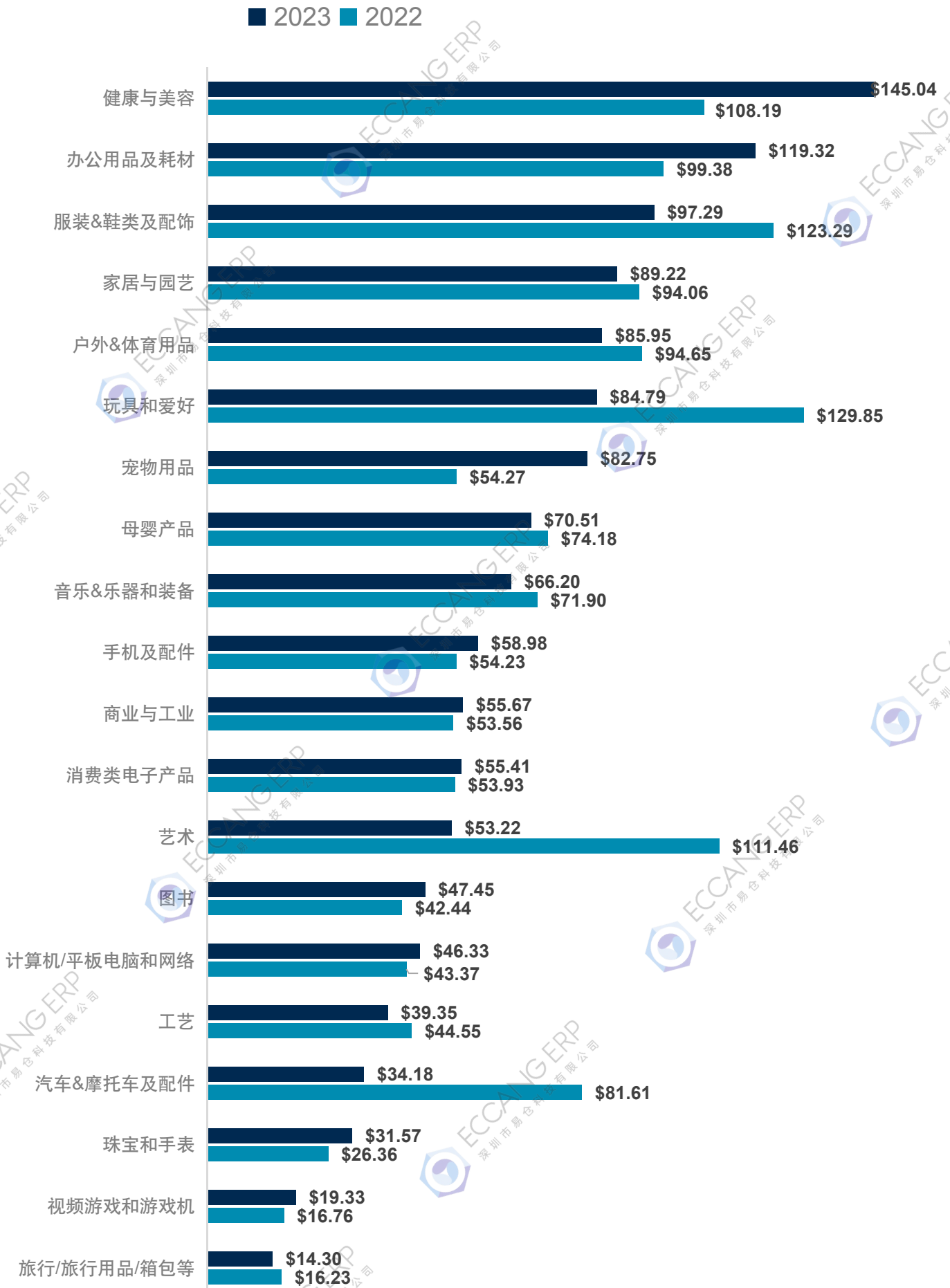
附录9：Wayfair2022-2023年各品类增长情况



*本数据整理自调研样本，不能完全准确反映平台的实际经营情况。



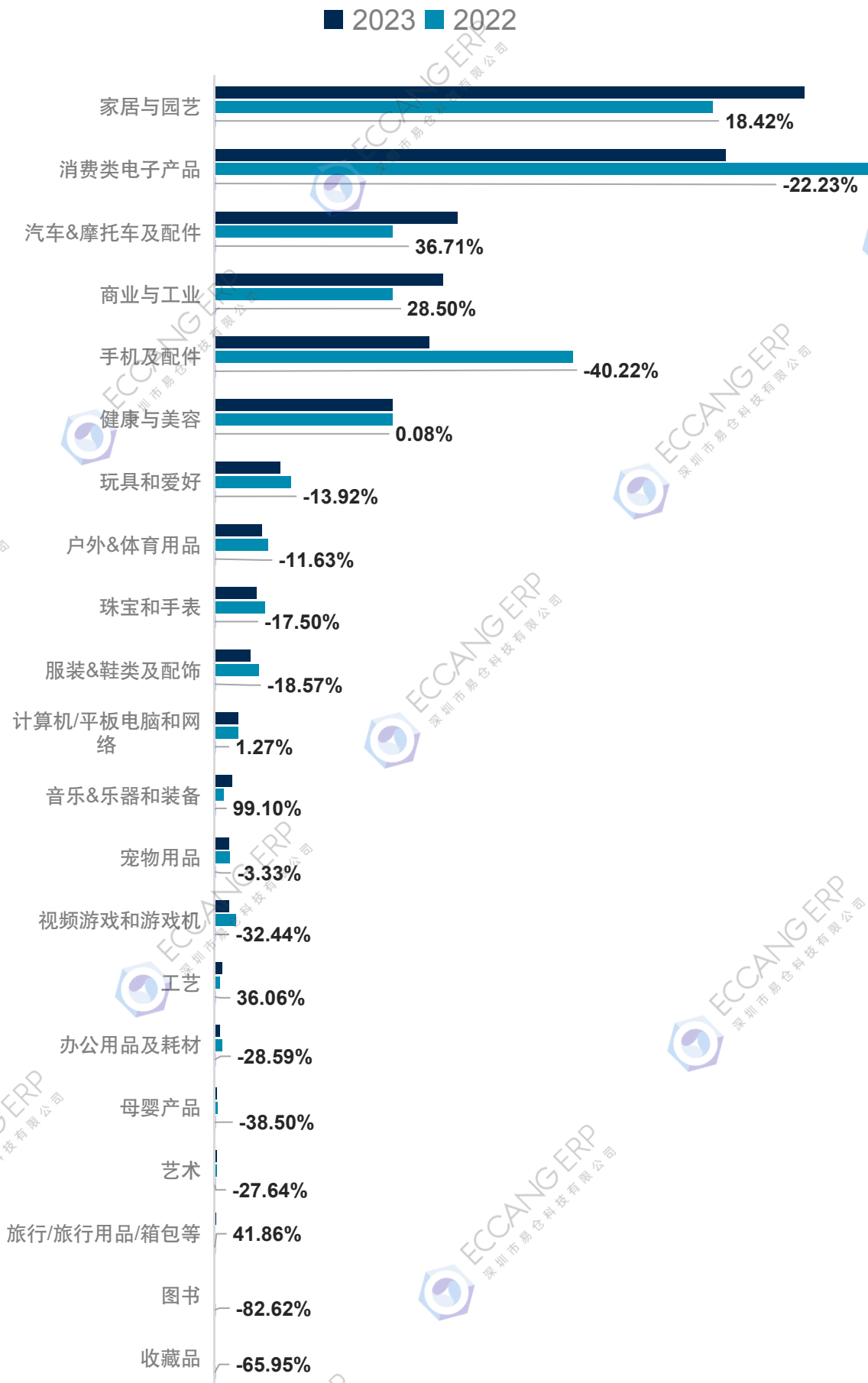
附录10：Wayfair2022-2023年各品类客单价变化



*本数据整理自调研样本，不能完全准确反映平台的实际经营情况。



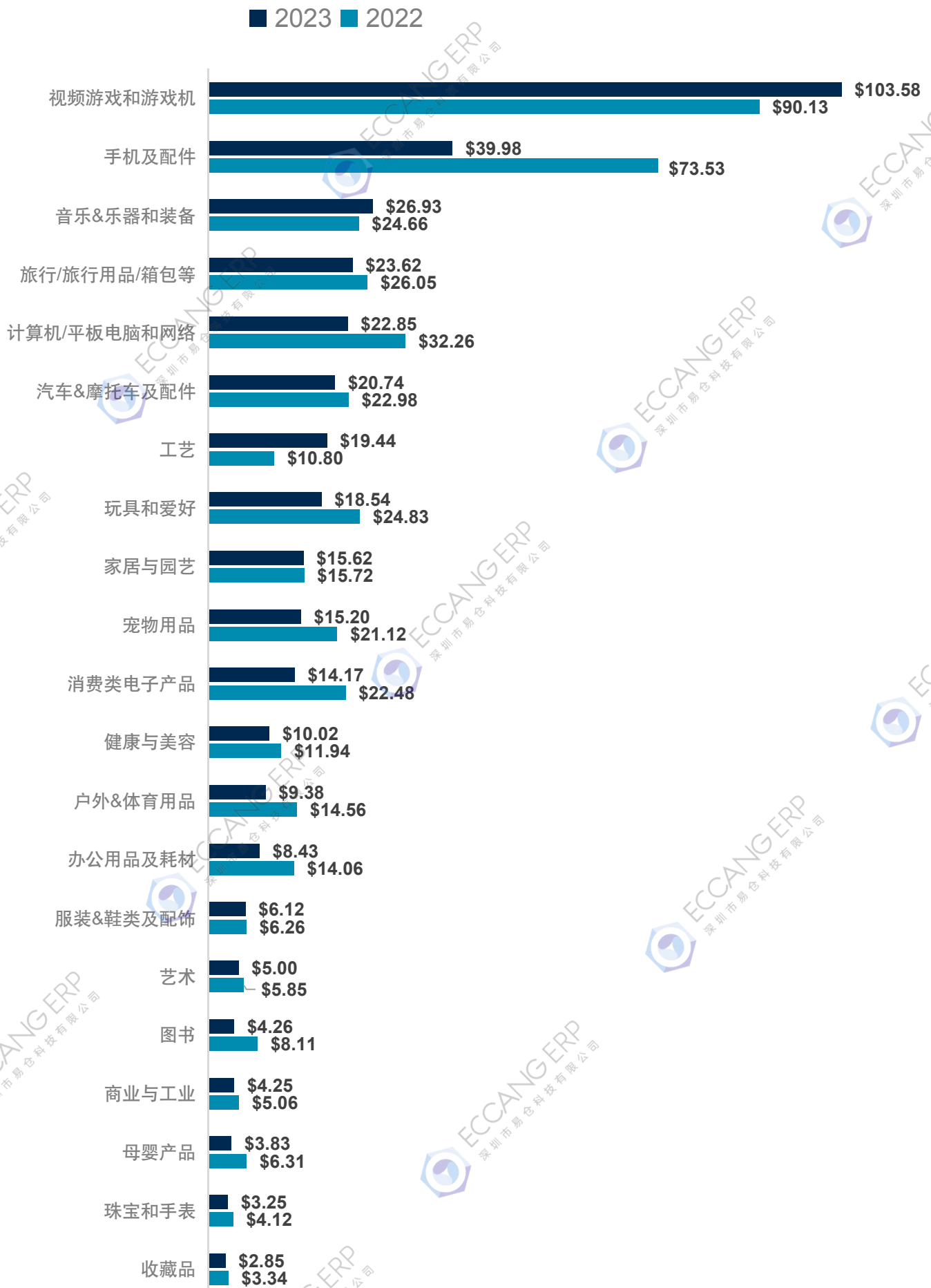
附录11：速卖通2022-2023年各品类增长情况



*本数据整理自调研样本，不能完全准确反映平台的实际经营情况。



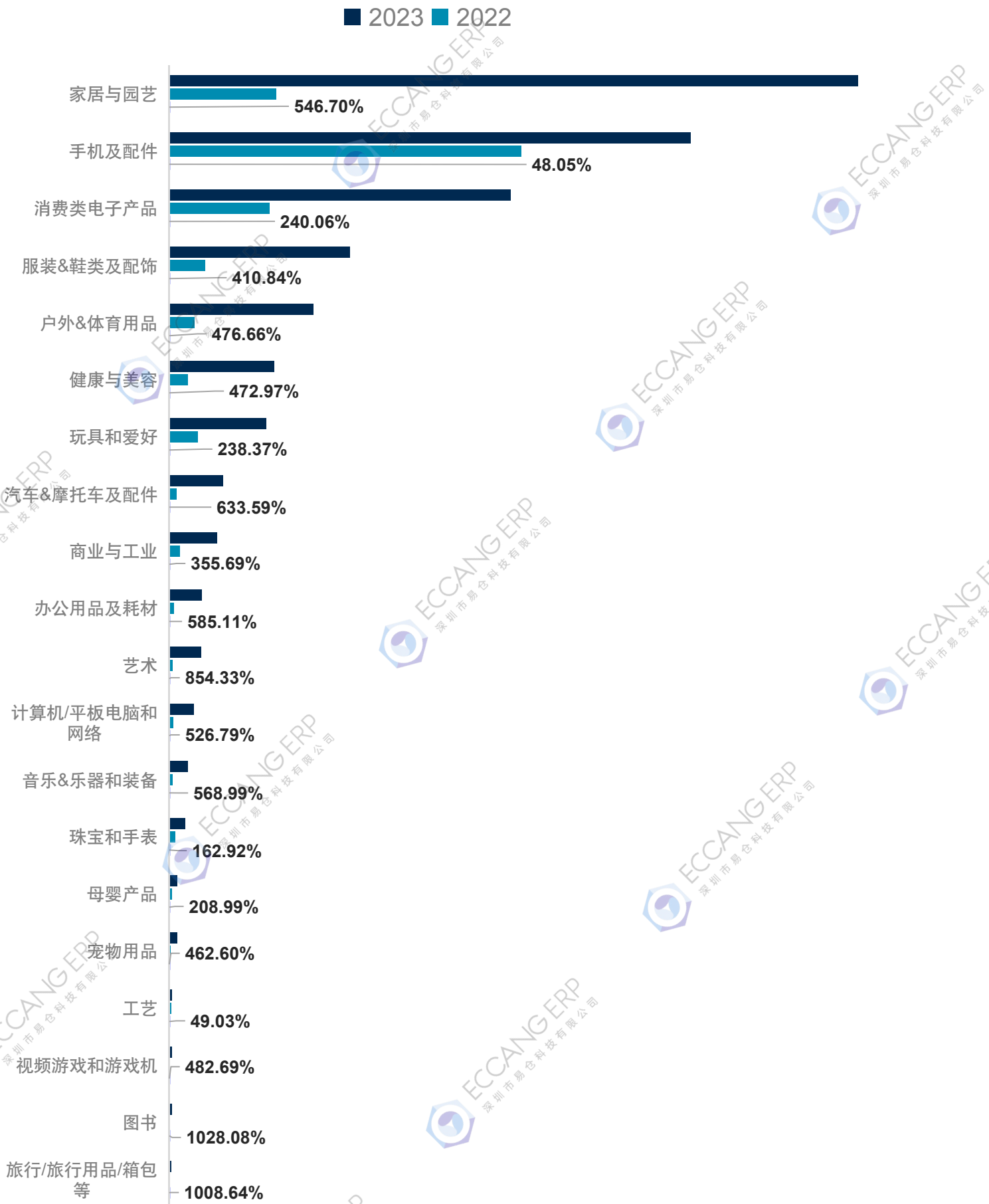
附录12：速卖通2022-2023年各品类客单价变化



*本数据整理自调研样本，不能完全准确反映平台的实际经营情况。



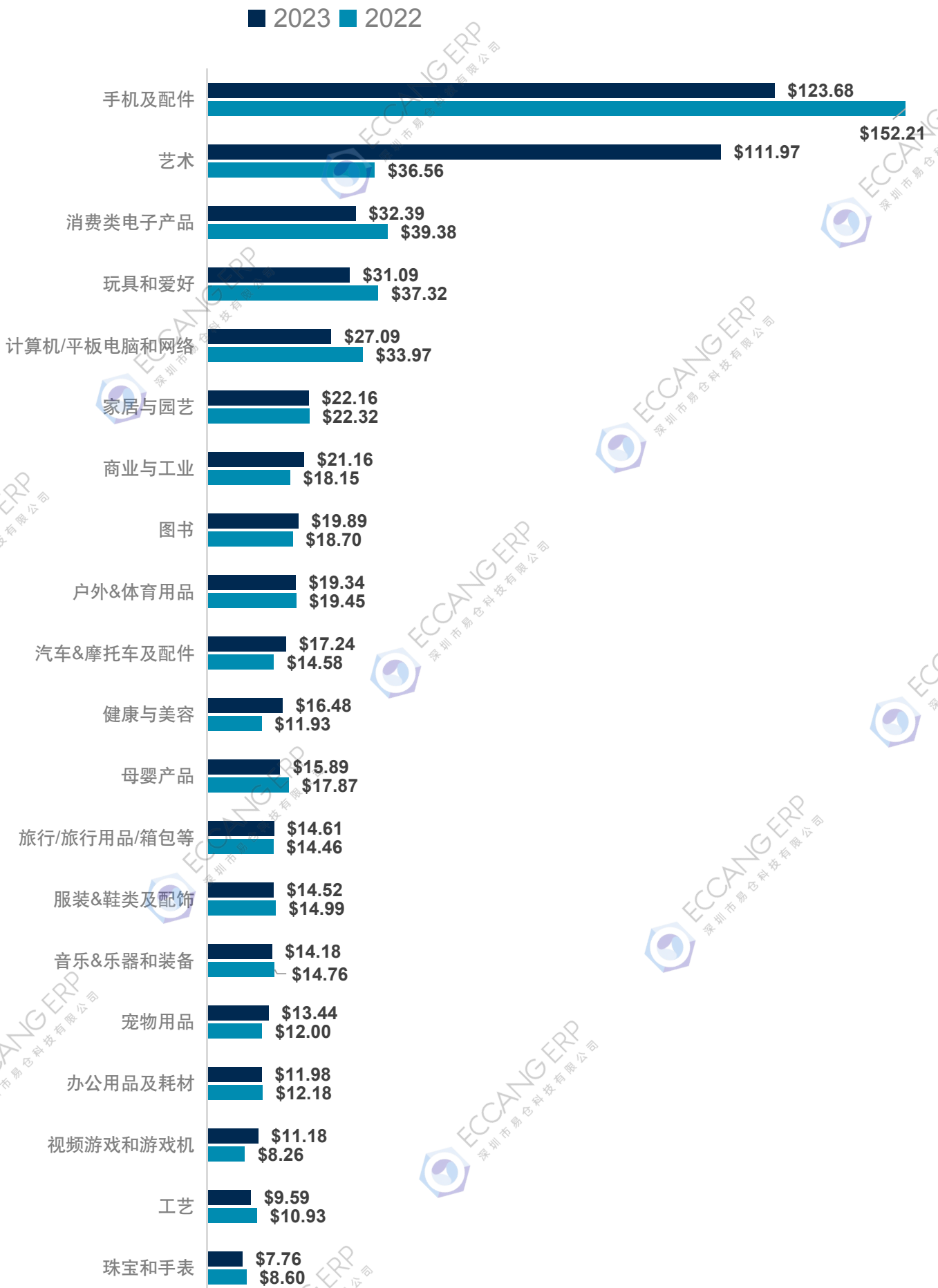
附录13：美客多2022-2023年各品类增长情况



*本数据整理自调研样本，不能完全准确反映平台的实际经营情况。



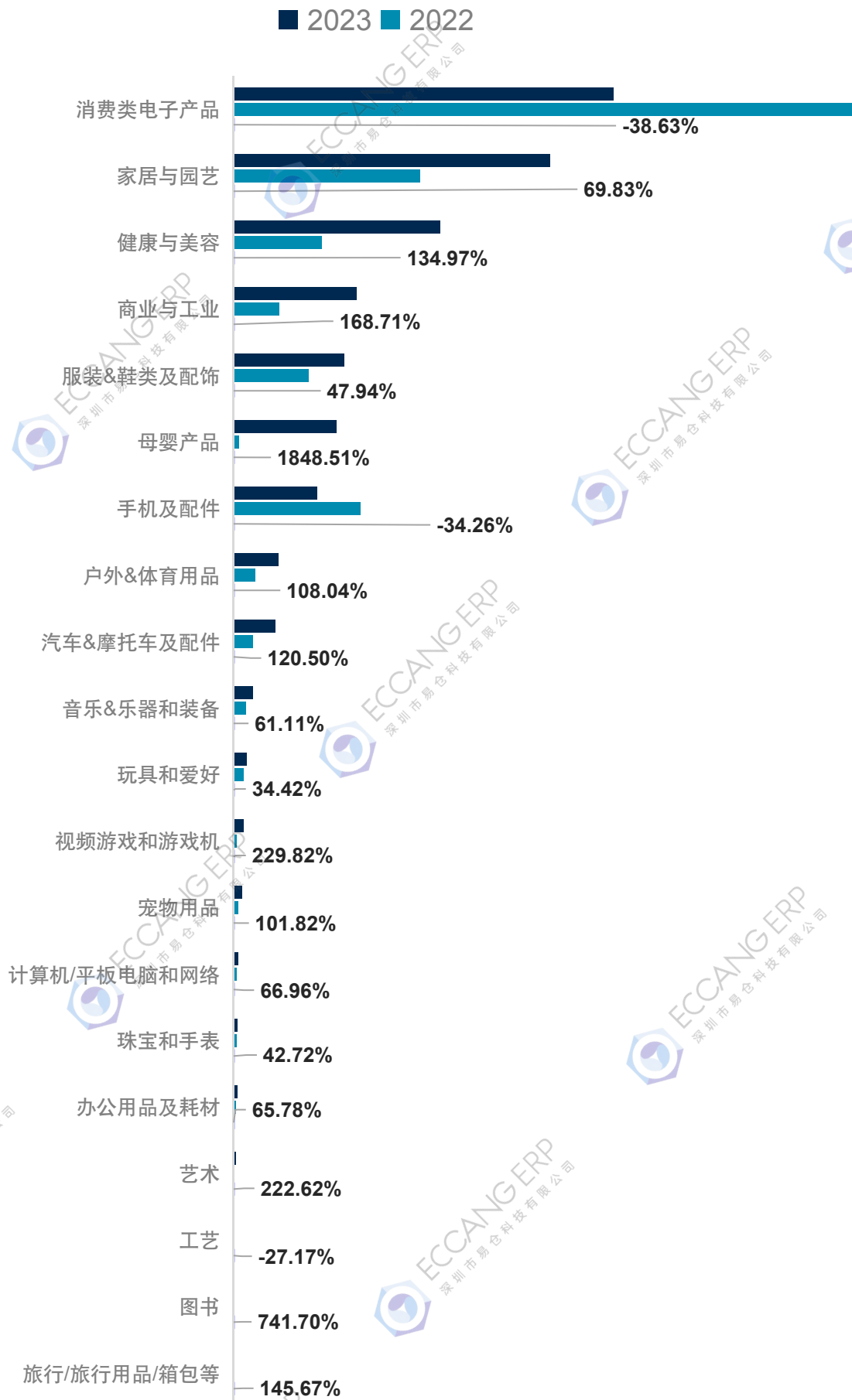
附录14：美客多2022-2023年各品类客单价变化



*本数据整理自调研样本，不能完全准确反映平台的实际经营情况。



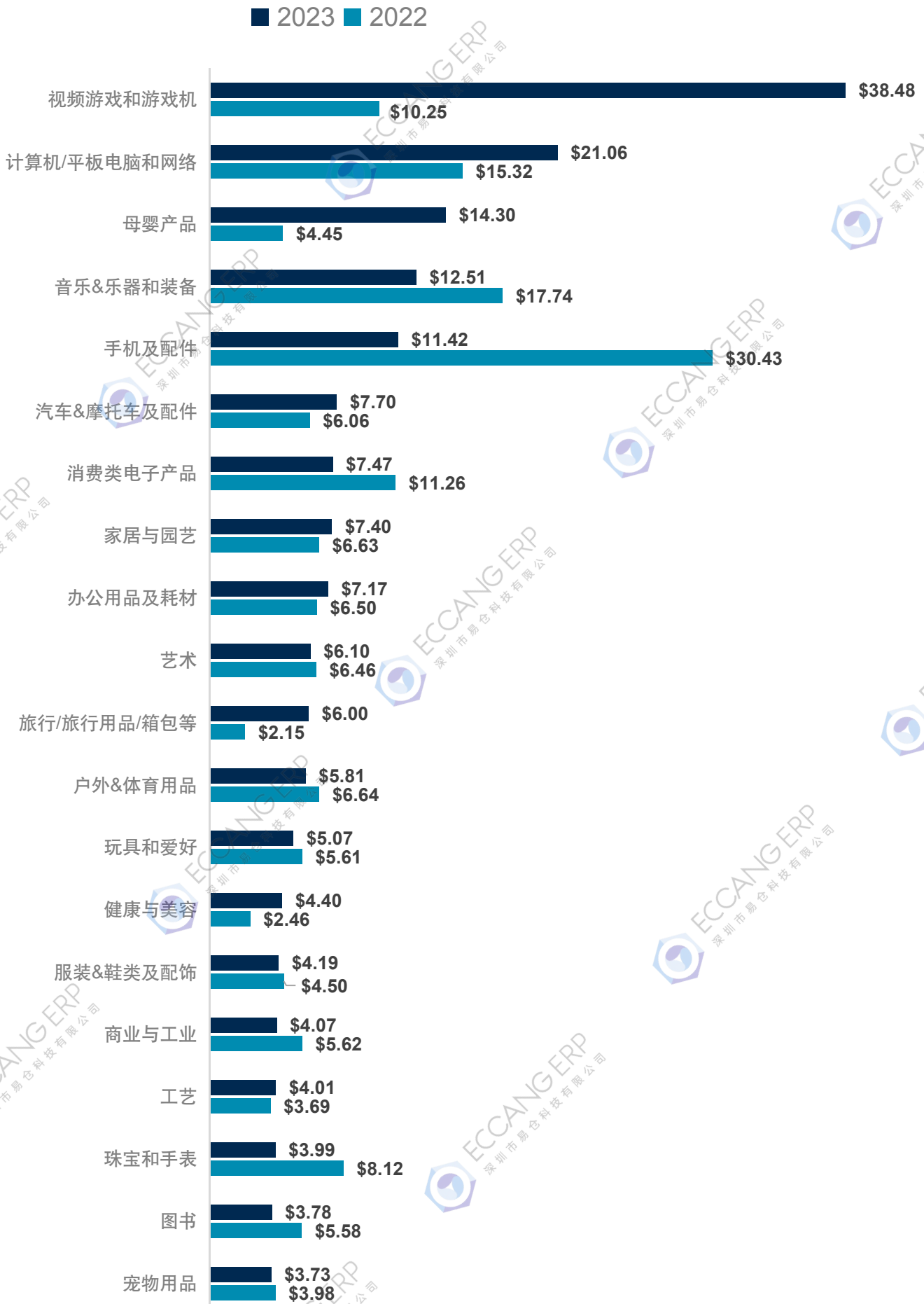
附录15: Lazada2022-2023年各品类增长情况



*本数据整理自调研样本，不能完全准确反映平台的实际经营情况。



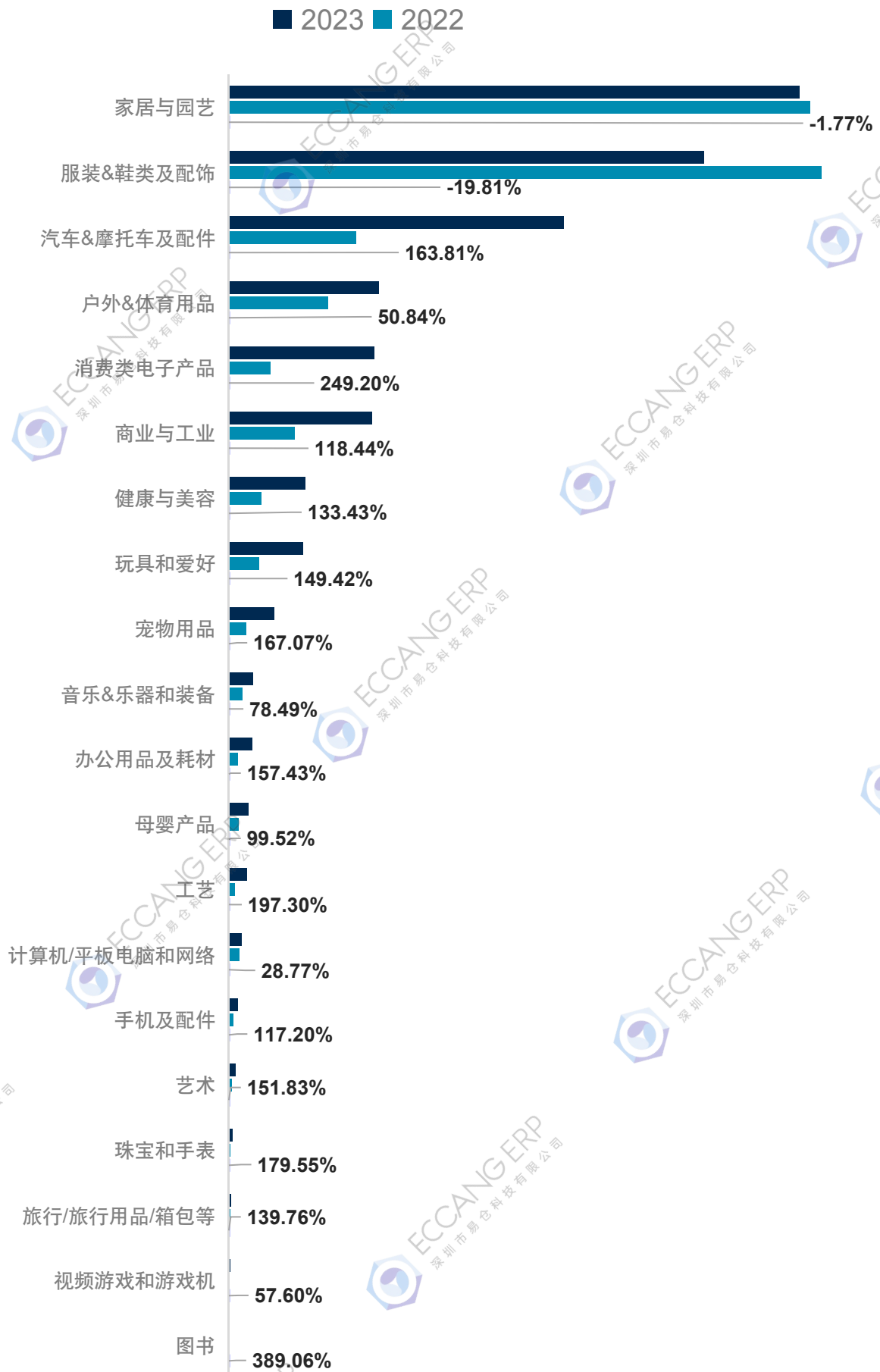
附录16: Lazada2022-2023年各品类客单价变化



*本数据整理自调研样本，不能完全准确反映平台的实际经营情况。



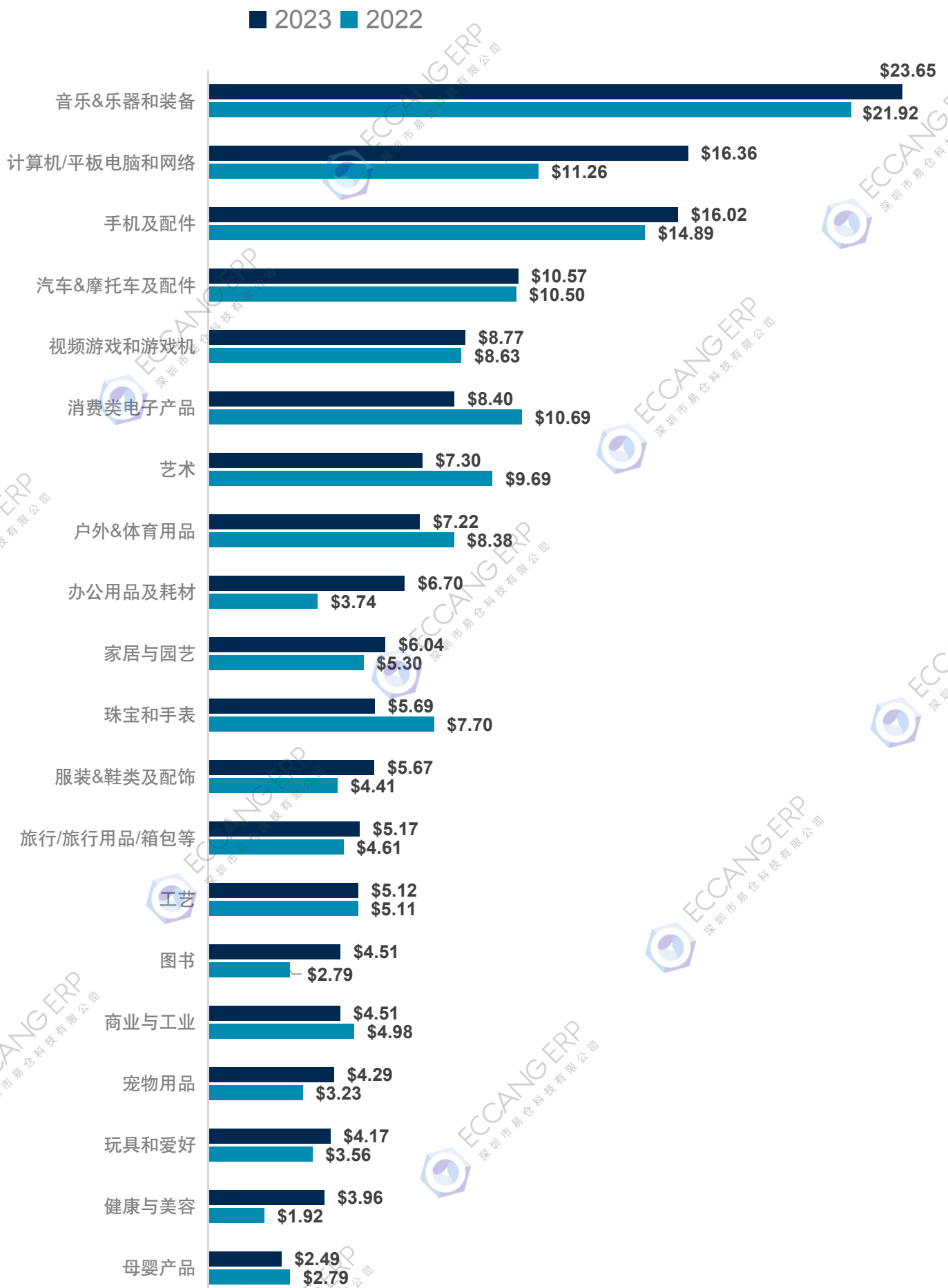
附录17: Shopee2022-2023年各品类增长情况



*本数据整理自调研样本，不能完全准确反映平台的实际经营情况。



附录18: Shopee2022-2023年各品类客单价变化



*本数据整理自调研样本，不能完全准确反映平台的实际经营情况。

五、策略篇

唯有厚积，方能薄发

下一个管理变革风口：业财融合



业财融合的本质是企业内部的“共建共享共赢”，核心在于“融合”。企业内部需要通过数据、流程和规则的精妙融合，实现业务运营和财务管理在数据信息上的充分共享、流程动作上的协调配合、制度框架内的“双向奔赴”及价值目标上的集成统一。

关于业财融合，我们通过私访、活动现场提问、公开资料调研等方式采访了数位跨境电商从业者，图1是各角色观点的提炼。

我们可以清晰地看到跨境电商行业对业财融合寄予的厚望，行业高层在“业财融合”的理解上，目标意识相对明确，但在全局性的战

略认知和具体落地策略上还相对不足。

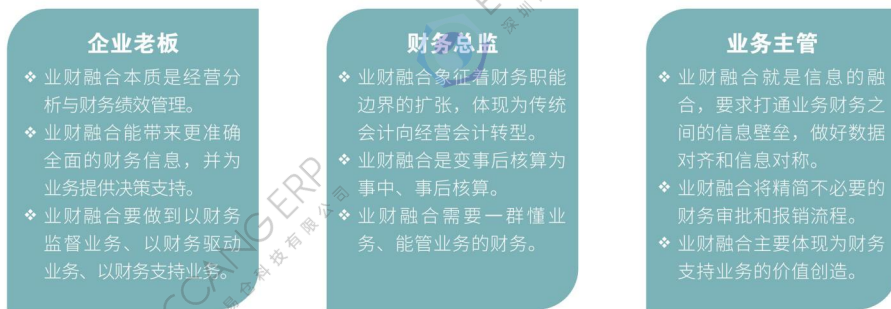


图1 多部门视角看跨境电商的业财融合

一、突围四大困境，业财融合本质是“共建共享共赢”

跨境电商企业高层在业财融合战略上的认知偏差具体体现在：以偏概全，关注小局部小目标，不看大局战略与目标；只关注部门权利，责任归属分歧明显；更多谈效果目标，较少谈路径目标，执行思路不清晰；战略落地缺乏流程和制度支撑，运作无流程，协作无章法。

这些认知局限将使企业的业财融合实践陷入多重执行困境当中：

一是战略偏离，舍本逐末。若将业财融合简单地理解为一项决策支持机制、一场财务管理升级活动或一个信息共享平台，则极有可能将其局限为某个部门的独立项目或任务。并且，由于没有将业财融合与组

织的整体战略目标相连接，业财融合的战略价值将无法得到发挥与落实。

二是目标冲突，争权夺利。由于职能定位、管理角度等差异，不同部门的职责目标和绩效目标都不尽相同。而业财融合过程中必然涉及部门权利的重新界定和分配，若缺乏共同目标和前进方向，不同部门将陷入权利争夺、责任推诿的零和博弈之中。

三是执行缺失，眼高手低。在跨境电商行业中，业财融合仍是一个“新词”，只有在少部分上市公司中才能看到较为完整的落地实践，且中小跨境电商企业的高管大多比较年轻，缺乏实践经验，这就导致企业无法精准定位业财融合的关键流程节点，不知如何

进行流程和组织架构调整。

四是规则差异，管理脱节。业务与财务分属不同部门，其内部的业务流程和管理制度差异不小，如果不统一规则、培养共识，跨部门协作极易陷入低效、混乱、流程中断、目标不兼容等管理困境中。此外，缺乏制度和流程的规制，业财融合相关决策很可能会变成老板或某个强势部门的“一言堂”。

结合跨境电商业态特点和现阶段行业的管理目标来看，业财融合实际上是一项聚焦于财务与业务协作，但又牵涉全局流程与管理架构的企业运营战略。

战略目标层面上，业财融合要求确保企业的财务管理和业务运营在目标、动作上的紧密协调，以提高内部运营和资源配置效率，进而实现对企业经营战略目标的支持。

战略规划层面上，业财融合本质是企业内部的“共建共享共赢”，融合的对象是企业经营中的三大核心流程，即业务流程、财务会计流程以及管理流程，以及流程中流通的各类要素，包括数据信息、职能任务、规章制度等。

战略落地层面上，业财融合要求打破部门间各自为战的工作定式。依据业财部门间融合程度深浅，业财融合可拆解为数据、流程以及规则三个阶段的融合成果，而供应链数字化、业财信息联通共享、业财流程优化、管理制度优化、团队协作管理等都是实现业财融合的关键步骤。

由此可见，业财融合战略对企业的考验是全方位的。硬性条件上，要求企业在供应链数字化、业务

二、数据融合：充分共享唤醒数据价值

数据融合是业财融合的首要步骤。跨境电商企业组织架构扁平，流程环节多，价值创造活动集中在供应链后半段，渠道多元且多为线上形式，因此其日常业务运作更依赖数字化工具和自动化系统。

流程体系、管理激励制度等方面相对成熟；软性要求上，需要高层有足够的战略视野，中层有业财中台搭建、流程再造、共识拉通等方面的能力和经验，基层能以系统化思维配合与协作。

从跨境电商行业的实践来看，业财融合主要分为三种情况：

一是小型企业，这些企业大都仍在采用手工账、财务外包等低成本的做法。这些企业的财务职能仅限于记账、算账、报账等基础事务，还谈不上业财融合。

二是中型企业，这些企业基本都建立了独立的财务部门，但由于行业内的大部分财务人员都来自传统行业，如何算好跨境电商的业务账是他们在财务管理上的痛点。例如：如何处理海外仓间的货物调拨？如何更高效地进行多平台多产品的进销存管理？如何理解电商平台的财务规则？如何分离内销外销账户和不同平台账户？如何设计关联交易和跨国利润分配？等等。

三是亿级以上的大型企业，这些企业是业财融合的主力军，但其中大部分企业的业财融合或停留在数据层面的共享与融合，或仅仅实现了财务工作的集约化、数据化和自动化，还达不到真正的业财融合。

通过总结标杆企业的成功经验，我们可获得一些思路，大体可分为三步：以数据融合实现信息共享，以流程融合实现功能协同，以规则融合实现价值统一。

跨境电商企业的数字化进程相对领先，问题也更加凸显，主要体现在：

一是数字化不全面。中等规模以下的跨境电商企业大多未能实现全链条的数字化，主要体现在供应链

中后段的物流、仓储和跨平台的销售数据仍主要靠人工收集与整合，甚至还有企业仍在手工算账。

二是信息孤岛问题。跨境电商企业供应链环节多，“一家企业多个系统”的现象十分常见。数据分散存储在多个相互独立且无法直连的系统之中，信息相互隔离，调取麻烦。

三是数据处理繁杂。跨境电商需要采集供应链各端口的实时数据，无论是流程不当导致的数据质量问题和数据延迟，还是口径不一致导致的数据颗粒度和兼容问题，都会引发大量的数据验证和清洗工作。

上述问题导致财务对业务的认识只停留在数据指标层面，只愿意守着收付、核算、报表等常规业务埋头苦干，不愿意深入了解业务逻辑，也怯于共享核心数据；业务部门常常苦于财务部门对细枝末节的业务支出进行“刨根问底式”诘问，或难以理解来自财务的一些关键要求。因此，业财数据融合至少应做到全链条业财数据实时采集、业财数据要素的自由流动及业财关键信息的常态化对称。值得注意的是，业财数据共享的对象并不限于结果数据，还应包括关键的过程信息。

1.全链条数字化：业务量化、实时采集、数据存储

一是业务量化。梳理企业业务运作过程，识别其中与企业目标和运作密切相关的动作、流程，将过程中产生的具备分析意义及管理价值的原始信息记录并转变为数据，形成企业级数据图谱。

二是实时采集。抓住业务流程中产生数据的关键端口确保全方位无遗漏采集。其中，物流、仓储和销售环节会产生大量实时数据，建议使用API接口进行实时采集，减少数据延迟和人力成本。

三是数据存储。建立数据质量管理流程，制定统一的数据标准和口径，将从不同的环节端口中提取的数据进行验证、清洗和标准化后再输入数据库。

2.常态化对话渠道：业务快讯和经营日报

一是业务快讯，由业务向财务输出。除了可直接抓取的结果数据之外，业务还应向财务部门共享与经营绩效、业务运作逻辑密切相关的过程信息，包括项目进度里程碑、客户满意度和反馈数据、新产品开发进度等。

二是经营日报，由财务向业务输出。传统的年报、季报过于繁琐与滞后，且往往不对基层业务人员开放。为培养业务人员的财务共识，使财务信息贯穿到业务活动全过程，财务采取经营日报、费用周报等更高频更通用的形式反馈企业日常运营状况。

3.业财数据共享架构：数据字典、共享规则、映射推送

一是数据字典。创建一个数据字典，记录所有数据（包括常用财务指标）的定义、来源、计算方式、格式、负责人等。

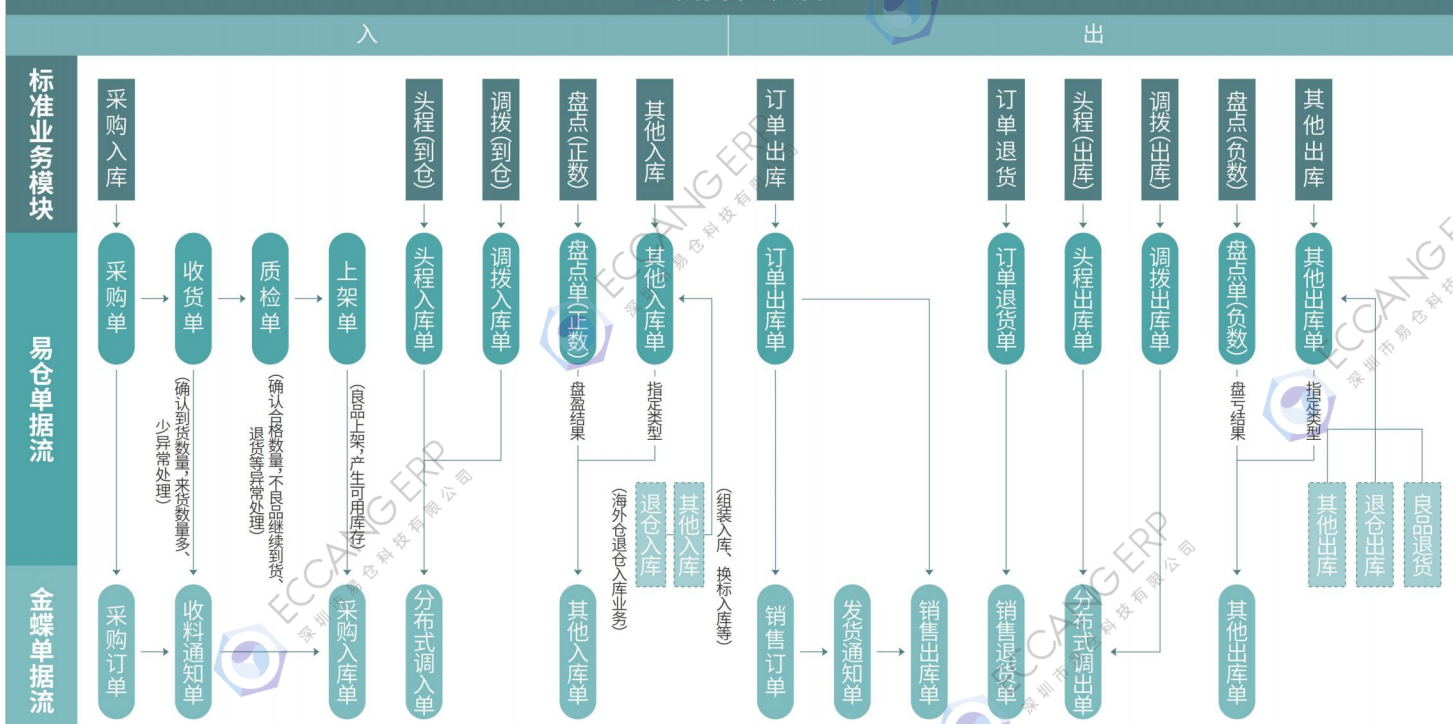
二是共享规则。制定数据共享规则，对数据进行敏感性级别分类，明确不同等级数据的查看、调用、存储、处理和共享的权限规则和流程。

三是映射推送。分析业财双方的数据需求，建立跨系统间数据的映射关系并推送。跨境电商业务数据与财务数据之间的映射关系如图2示例。

值得注意的是，数字化并不等于线上化、网络化，行业内部分“小而美”的精品卖家亦能通过“线下表格+高频对话+定期会议”的形式完成数据融合任务。但当跨境电商企业发展到一定规模后，尤其是在拓展多平台多市场多产品线业务后，业务数据和财务数据将呈指数级增长态势，再难以纯靠人力完成全链条数字化和业财数据共享。

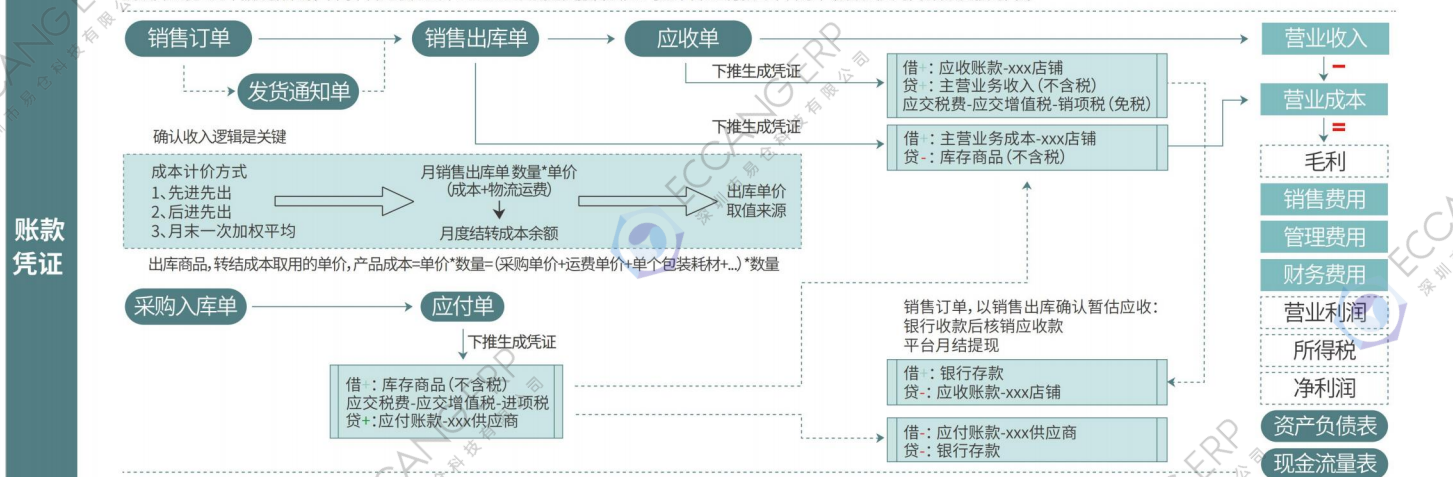
目前行业内的多平台、多产品、较大规模卖家大都通过跨境电商ERP实时抓取供应链流转数据和销售数据，通过财务人力抓取或是ERP自动推送的形式实现。由于数据融合是后续各个环节的前提，为了减少

进销存管理融合



应收应付管理融合

确认营业收入的单据数据来源, 不同平台的取值差异: Amazon:日期范围报告...非亚马逊平台:已付款的平台订单(确认出货时间、物流妥投时间...)



所有凭证里面的“银行存款”科目, 自动取值至《现金流量表》

所有凭证里面的“应收账款”、“应付账款”、“库存商品”、“应交税费”科目自动取值至《资产负债表》

跨组织之间购销溢价融合

销售逻辑: 从下采购单的单据起, 卖方采购入库, 组织间调拨, 发货到买方, 采购入库, 库存批次, 头程发货, 目的到到货, 都需记录买方、卖方、经销商三者信息, 基于组织之间买卖溢价比例设定溢价成本、销售溢价原因: 1. 出于退税考量 2. 出于合规考量, 集团内关联方交易, 需要参考同类产品的市场价格。

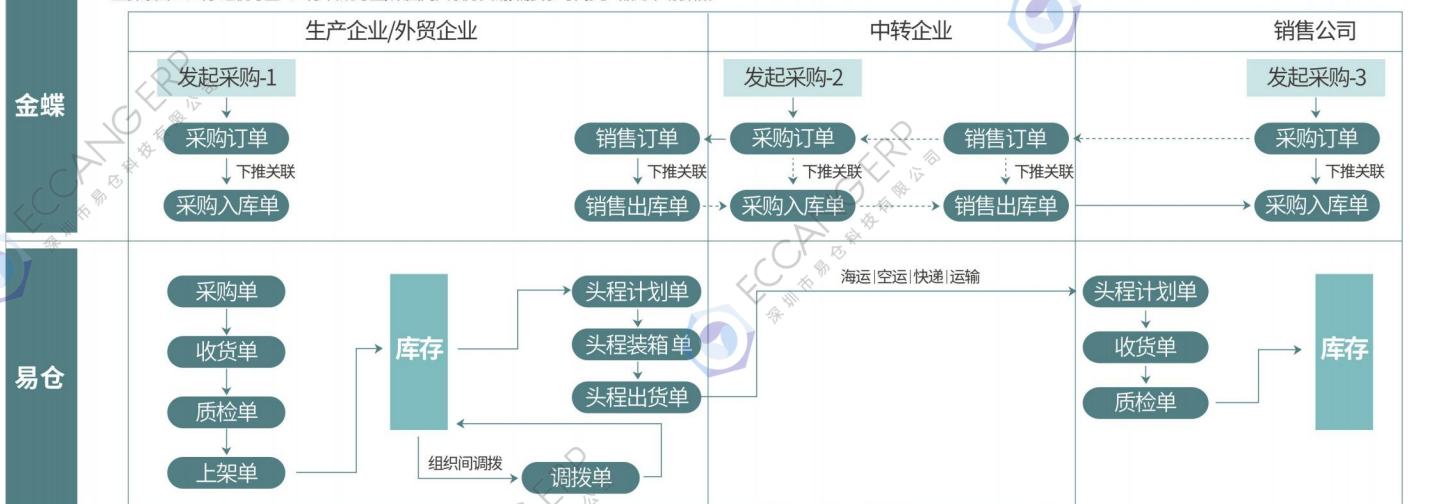


图 2 易仓 ERP 中跨境电商企业业财数据的映射逻辑

未来的调整成本，企业在选择供应链数字化工具时，应基于当前的业务发展规划路径做提前一步的部署，

例如提前考虑未来是否有多平台或海外仓经营的计划。

【案例】巧借力！靠一个ERP软件实现全供应链条数字化

A企业最近正苦于一个“老大难”的问题——库存管理。A企业的库存似乎永远盘不清，尤其是国内仓的发货数量和海外仓到库数量一直对不上。A企业曾想追究，但各业务岗位还依赖EXCEL协作，单据乱飞且数据出错率高，最终还是无法溯源到具体环节。库存没管理好，成本越堆越高，就连财务数据也难以算准。

考虑到内部管理缺乏流程管理和供应链数字化的经验，为了理清货、算好账，A企业决定直接引进ERP，对整个供应链各个环节进行数字化建设。

在系统上线当月，A企业就发现了库存数量不对的根源在头程物流环节——供应部门只管仓库里的货却忽视了在途的货，导致货代丢件了也没发现。而A企业使用的ERP系统设了一个“在途仓”的概念，让监控覆盖到了每个货物流转节点。与此同时，ERP还会将A企业的每一笔订单从采购到头程，从调拨入库再到出库，在操作的同时都会在系统上生成记录，自动推送到财务软件里。财务节省了大量手工做账的人力，也得以匀出更多的精力用于支援公司业务部门所需的各类经营分析报表。

三、流程融合：业务与财务的“双向奔赴”

实践中，大部分企业的业财融合都停留在数据层面的共享与融合，还谈不上工作流程上的协同和职能上的共享。这种脱节将严重影响业财融合战略价值的实现，最明显的莫过于财务参谋职能的闲置。

财会职能大体可分为两类：直线职能与参谋

职能。前者包括资金的运营和管理、会计核算和报告等，后者指的是经营分析、风险控制、资本经营等，



图3 数据融合是单向的、事后的业财融合

实现参谋职能要求财务参与到业务流程当中。

具体来说，在一个“数据融合，流程隔离”的业财流程中，财务虽然能在业务活动发生后的第一时间接收到信息，但由于其几乎完全被孤立业务流程之外，财务只是从事后核算转型为事中核算，如图3。

财务的工作内容依旧限于直线职能，其跨组织功能没有启动，财务决策无法传导到业务环节，财务无法影响业务决策，更无法控制业务风险。

流程隔离的负面影响还体现在流程节点的冗余和人力重复性的浪费上，例如大部分跨境电商企业的财务流程直接参考传统行业，流程固化缺乏变通，一味地让业务人员配合财务流程，最终导致一个简单的报销流程就存在多个审批环节，造成大量的人力与时间浪费。

因此，要真正

实现业财在职能上的协调和功能上的共享，一个系统化的操作思路是“流程融合”。流程融合并非另造一个端到端的业财流程，而是在现有业务和财务流程基

跨境电商企业业财流程分类分级指引（参照APQC标准）								
分类	分级							
	第一级	职能部门	第二级	流程集合	第三级	流程(举例)	第四级	活动/任务
业务类	2.0	产品管理	2.1	计划管理	2.1.N	产品开发计划、产品组合计划、产品生命周期、产品专利与版权管理、产品资料管理、产品开发与迭代计划	活动，是较大流程分解后的下一级，包括影响流程进程的关键事件和活动。	
			2.2	调研与开发	2.2.N	市场调研流程、开发分析流程		
			2.3	研发与测试	2.3.N	产品研发流程、新产品测试流程、产品交付准备流程		
	3.0	销售营销	3.1	市场分析	3.1.N	市场调研流程、机会评估流程		
			3.2	营销管理	3.2.N	预算与预测管理、渠道管理、忠诚度计划管理、广告营销管理		
			3.3	销售管理	3.3.N	预算与预测管理、客户关系管理、订单管理、定价管理		
	4.0	制造/采购	4.1	资源管理	4.1.N	需求计划、物料管理、供应商关系管理、合同管理		
			4.2	产品管理	4.2.N	产品的生产/组装/测试流程、产品质量管理		
	5.0	物流仓储	5.1	模式规划	5.1.N	物流仓储网络设计、出入境通关规划		
			5.2	资源管理	5.2.N	服务商管理、海外仓库规划		
			5.3	仓储管理	5.3.N	库存监管与维护流程、出入库流程、库存管理与货物调配流程		
			5.4	物流管理	5.4.N	发货流程、退货流程		
	6.0	客户服务	6.1	服务政策	6.1.N	客服政策制定、客服渠道规划		
			6.2	售前客服	6.2.N	客户对话及请求处理		
6.3			售后服务	6.3.N	退货处理流程、投诉处理流程、保修及其他服务、产品召回流程			
6.4			客服评估	6.4.N	客户反馈及满意度调研、维修/召回服务评估			
支持类	9.0	财务管理	9.1	规划与计划	9.1.N	财务管理制度制定、年度预算及资金需求计划、收入分配与税收架构搭建	任务，相对于部分较小的流程而言，流程可直接分解为具体的执行步骤，每个步骤都有相应的工作任务。	
			9.2	应收核算	9.2.N	商品核算流程、主营业务收入核算、应收账款核算、回款核算		
			9.3	总账报表编制	9.3.N	财务政策和程序管理、各类报表编制流程		
			9.4	固定资产核算	9.4.N	固定资产的购进/使用/折旧核算、清理报废流程、资产盘点流程		
			9.5	薪酬管理	9.5.N	工资计算与发放流程、公积金管理		
			9.6	应付管理	9.6.N	费用报销管理、应付账款管理		
			9.7	资金管理	9.7.N	现金收付流程、银行存款收付流程、账户管理流程		
			9.8	财务审计	9.8.N	资产审计流程、收入、成本与费用审计流程、利润审计流程		
			9.9	税收管理	9.9.N	税款计算/申报/缴纳流程、出口退税流程		
			9.10	国际贸易管理	9.10.N	外币汇兑管理、海关事项管理、贸易优惠管理		

其他支持类流程还包括：人力资源管理流程、信息技术管理流程、企业内部控制流程、企业伙伴关系管理流程等。

表 1 跨境电商企业业财流程分类分级指引

础上进行优化和整合工作。

1. 框架梳理是流程融合的基石

业财流程框架梳理要求完整识别企业现存的业务与财务流程，对其进行合理的归并和拆分，并最终形成层层展开的流程结构和流程清单。这一步将帮助企业理顺业务运作路径，明确流程的责任与控制点，识别流程中存在的问题、瓶颈以及冗余步骤，为后续的优化工作奠定基础。具体可分为梳理、识别、分级和拆解等四个步骤。

梳理指的是企业根据业务活动的路径，将复杂交错的业务活动梳理成层级明确、关系清晰的流程，并根据流程内涵及核心活动进行流程的命名。

识别指的是企业通过分析业务活动和财务活动中的各个流程，明确流程的步骤和组成活动，识别其中的关键控制点、责任人及问题点。

分级指的是企业根据流程的实现路径，明确流程的层次结构。根据APQC (American Productivity and Quality Center, 美国生产力和产品质量中心) 的流程框架，流程横向可分为三类（战略类、业务类及支持类），纵向可分为五个层级（大类、流程集、流程、活动和任务）。

拆解指的是将流程按其功能构成拆解为最小功能单元，业务流程和财务流程中所有最小功能单元组成了业财流程的流程清单，也就是我们后续进行流程优化的关键对象。

原则上，一个单元产生一个关键结果且只能由一个岗位的人员负责。因此，最小功能单元可以是一个较为简单的流程或一个较大流程中的活动，但不会是一个由多人合作的流程或者流程中的具体步骤。跨境电商企业业财流程的框架梳理可参考表1。

2. 流程优化是流程融合的关键

流程优化是“双向优化”，既包括业务流程中活动与职能的嵌入式优化，又包括财务流程中接口与环节的集约式优化。

业务流程的优化主要通过财务活动的嵌入和财务职能的延展来实现。企业基于先前梳理的流程清单，结合业务运行的历史数据，识别业务流程中的低效环节和潜在风险点，再通过新建财务活动或引进财务支持来实现效率和结果的优化。财务主要以“观、提、审、控”四种活动形式参与到业务流程当中，如表2所示。

在优化后的业财流程中，会出现部分涉及跨组织架构协作的新活动/新流程。为了避免混淆、减少冗余，明晰权责分配，企业还需仔细斟酌此类流程/活动中各参与方的角色定位。

一般来说，财务只在其直线职能范围内（即财务流程中）担当“主管”角色；业务流程中的绝大部分子流程/活动仍应以“业务主导，财务支持”的形式完成，但不排除在个别与财务资源的调配使用密切相关的涉财活动/环节，可能会出现“财务领导/审查，业务协管”的情况。

在确定业财流程中各部门/岗位的角色分工时，企业可以利用RACI模型，先辨识关键业财协作活动及其参与者，再根据业务逻辑分配具体的角色，如图4。

在使用RACI模型时，企业应确保每一个活动有且仅有一个“R”角色，最好只有一个“A”角色（部分活动可能不需要该角色），且流程中关键活动的“R”与“A”角色只能由业务部门或财务部门的人员担任。

财务流程的优化主要通过优化业财接口和清除非必要的业财协同来实现。此处的财务流程既包括业务活动中财务参谋流程，也包括财务直线职能下的核算

流程。

对于财务参谋流程，企业应注意并非所有业务问题都可通过财务协同来解决。因此，企业在设计具体的介入活动前，应提前审查业务流程中财务协同的必要性及协同效果的可期待性。财务在介入业务活动时，也应该始终从自身性质和职能边界出发，警惕财务职能的过度扩张，切忌大包大揽、越权管理。

对于财务核算流程，企业应注意是否存在逻辑重复的、无意义的冗余环节。从实务经验看，最常见的问题包括

流程审批的滥用，例如：本可通过自动化手段或由财务直接调取的信息，却非要经过“业务人员提交申请→财务人员查看”的变相审批流程；持销品的常规采购却每次都要经过“业务→法务→

财务”多头审批；简单小额报销要经过“业务员→业务主管→人力BP→费用会计→财务主管→出纳员”多重审批等等。

要解决这些问题，财务人员首先要主动站在业务同事的角度去体验流程，减少不必要的审批和表单重复填写；其次，财务人员将复杂的财务运作逻辑留在部门内部，减少不必要的跨部门协作；最后，财务还应走出舒适区，走出专业“自恋”，注意积累业务处理经验，将更多的业财协作落实为常规化SOP流程。

基础活动	职能方向	具体形式
财务观察	财务人员以旁观者的角度观测业务活动，获取业务运作的关键信息，以便更好地支持业务运作，并不对业务进程施加实际影响。	财务人员入座旁观业务的项目规划会、年度计划等具有全局性影响的活动，在特殊场景下，还会深入一线了解业务运作逻辑。
资源提供	财务人员提供业务运作所需的资源，包括资金资产支持、决策所需的信息支持、财务指导服务等。	可适用于业务流程的各个环节，形式简单且多样，既可由财务主动提供，亦可按业务索取、财务提供的方式推进。
财务审查	财务人员扮演着“专业评审员”的角色，从财务合理性、程序规范性、内容合规性、形式正当性等角度进行审查和参与决策。	在重大交易合同签订、出口模式选择等涉财事务的关键控制节点，以及涉及到公司整体效益、战略规划等全局规划的重要决策节点，开展业财部门的“联审联批”和“会审会决”。
风险控制	根据既定战略目标与执行规划，对企业业务活动进行跟踪与监督，及时发现问题、控制风险。	往往以流程/机制的形式贯穿于某一业务活动全过程，通常包括事先预防、事中规范、事后自查与事后纠偏四个环节。

表 2 业务流程中财务活动的介入方式

流程参与方 流程活动（任务）	流程参与方				
	业务负责人	财务总监	产品经理	人力资源BP	其他相关人员
活动1	R	A	C	I	C
活动2	A	R	R	C	I
活动3	R	C	C	I	I
活动4	A	R	C	I	C
活动5	R	C	C	C	I

图例	
R	Responsible 负责
A	Accountable 审批
C	Consulted 建议
I	Informed 知情

图 4 RACI 模型视角下的业财流程角色分工

【案例】业财融合视角下的铺货风险管控

B企业曾是行业头部铺货卖家，在亚马逊等多家跨境电商平台开设了数百家店铺，年营收超5亿元。如今，B企业为了进一步发展，准备筹谋上市。据外部审计反馈，B公司的经营成果及财务状况均较乐观，但内控制度在设计和运行方面有效性较差，铺货模式下的产品风险、交易风险、内部关联交易风险、物流通关风险等构成对企业可持续经营能力的巨大挑战。

通过分析企业近年来各类风险的诱因与事发环节，B企业发现其业务活动的多个环节都潜存风险，但业务人员的风险辨识能力普遍较低，首先识别风险的往往是财务人员。因此，B企业决定将风险管控列为业财融合战略的主要目标之一。

在具体活动的设计上，B企业主要聚焦业务活动中的风险高发环节，并将财务的内部审计职能延展至业务流程前端的关键控制点，包括：产品研发环节的产品开发会，财务负责提供产品在目标市场的经营风险、需求匹配度等维度的分析；采购环节的合同签订，财务负责合同主体资格、服务条款、账期、支付方式等关键审查；物流环节的路径规划会，财务帮助其把握好通关细则，理解目标市场的海外仓政策，帮助其选择最合适企业的通关路径和模式等等。

四、规则融合：价值目标上的集成统一

流程融合之后，企业应进行规则的融合。此处的规则指的是管理规则。财务部门与业务部门属于平行部门，彼此之间既没有上下级关系，也缺乏业务逻辑上自然的协同。目标与价值不协调、权责地位不明晰、绩效激励不一致等管理问题往往会成为业财协作与配合的瓶颈。

规则融合是业财融合战略落地的必经步骤，是确保组织朝着共同价值目标前进、业财部门间更好地协同配合的关键过程。具体的规则融合包括四个方面：

一是目标协调与价值统一。规则融合的首要任务是确保业财融合战略的核心目标和价值清晰、一致且共享，以便业务部门与财务部门都能朝着共同的愿景努力。在这方面，企业可建立以业财融合战略价值为导向的部门目标及相应的业财绩效管理机制。具体指将战略价值目标拆解为各个部门的目标，并进一步分

解为各岗位员工的绩效指标，最后通过战略绩效管理的流程制度对绩效过程进行监督、控制和评估，以实现战略价值的目标制定、分解、落实与监督。

二是架构调整与权责明晰。重新评估和调整组织结构是确保各部门有效协作的关键。企业需要基于业财融合战略的需求，对当前组织结构进行全面审查，评估各部门的职责、关系和工作流程，围绕业务与财务融合的战略目标，设计一个权责更明确的协同组织。常见调整方式包括：架构重整（如建立财务共享中心）、引入交叉部门（如业财部门）和创造新职能岗位（如财务BP）等。

三是沟通协同与冲突解决。共识往往自对话中产生，企业应建立多层次的沟通渠道，包括定期会议、在线协作工具和跨部门团建等。同时，还应建立冲突解决机制，以避免冲突升级并影响合作。

四是定期培训与反馈机制。业财融合构建在高层领导的战略规划之上，依靠各级管理层进行战略传达和分解，也离不开基层员工的协作和执行。为了防止信息在上下传递的过程失真、偏离，一方面企业要展开定期培训，“从上往下”帮助员工尽快掌握跨领域知识，熟悉业财流程和制度；另一方面，企业要建立反馈渠道，“由下往上”反馈信息，定期回顾和改进，根据实际经验调整规则和流程。

受限于篇幅，本文仅展示了业财融合的关键步骤。在实际操作中，企业应在全面审视的基础上，在推进和落实的过程中，再进行有针对性的改善。例如在数据融合环节，通过搭建经营中台的方式进行财务数据和业务数据的可视化展示；在流程融合环节，针对深度协同任务进行流程新建，对关键业财流程进行重新设计与流程再造；在规则融合环节，搭建流程闭环式管理体系等。

【案例】解决目标冲突，有时只需一个“指标”

在完成了数据融合、流程融合后，不少企业在推行业财融合战略时往往会遇到不少“人为阻碍”。最常见的莫过于业务与财务部门对部分权责和事务的相互推诿，业务认为财务干预过多或帮助太少，财务发现各项决策或建议都难以推进，且财务人员的工作量在业财融合后直线上升，部门内怨声载道。

面对价值冲突，最直接有效的方法便是基于“业财融合”设计成共同的KPI目标。优化后的KPI体系应同时包括战略价值指标（例如EVA等资本增值类指标）、运营质量指标以及财务口径指标（资产负债率、经营性现金流以及应收账款等）三大类考核指标。跨境电商行业中亦有企业采用了类似做法。

乐歌股份在2013年便设立了财务共享中心，随后更是在集团内部实施设立四级共计70多个阿米巴核算中心。在这种多层次多主体的架构中实现经营步伐的统一，乐歌采用的也是“目标统一”的思路。乐歌表示会根据经营战略为每个中心设立独立的营收或利润目标，通过对经营目标的层层拆解，分级下发。为了保证每个阿米巴都能够清晰了解自己的财务状况和经营表现，乐歌还进行了集团层面的核算口径统一和财务数据可视化，并按月召开经营分析会议实现有效的PDCA循环。同时，为了避免跨部门的隔阂，此类事项一般是由战略运营部、人力资源部和总裁办来共同推进，财务部负责落地推进。双管齐下，乐歌的阿米巴结构虽分散，但每个小组成员都明确了自己的任务和责任，全员都能朝着共同目标前进。

结语

随着跨境电商供应链ERP、业财SaaS等先进数字化工具逐渐发展成熟并开始供应链数字化、业财数据集成、流程改进等方面赋能企业的业财融合，业财融合的生态条件正在形成。大量经验丰富的财务、业务高管从传统行业转型跨境电商，带来了深厚的专业

知识和经验积累，业财融合的思路正在成熟。新的经济周期正在展开，新的行业生态正在形成，新的发展路径逐渐明晰，现在正是跨境电商企业了解、探索、尝试业财融合的好时候。

计划岗选、用、育、留，从PMC职责出发



跨境电商行业过去很少会设置计划专员/PMC岗位，一般交由前端的运营/销售人员来制定补货计划，或者是由老板自己来做决策。但随着行业发展，越来越多的卖家意识到计划专员的必要性。有卖家透露，一个好的计划专员一年能给公司省下100万元的头程费用。

据说，关于需求预测和库存管理，90%的卖家都无法摆脱这样的困局：

在运营端，跨境电商平台都在“卷”服务，对于卖家的及时发货率考核或者相关权重越来越高；与此同时，由于公司渠道较多，经常有渠道缺货，各渠道抢库存的现象越来越严重，导致一边积压一边断货，发生了很多不必要的成本。

在供应端，库存压力大，经常积压，需要每天频繁

做调拨减少库存，采购每天调整在途商品和库存商品，仓库也每天做调拨，好卖的商品去化快，但不好卖的发货过去也没有人管，或者采购过量放在仓库里积压。

作为决策者，如何围绕库存产生的矛盾，将压力转化为合力？这里引出本文的主角——供应链计划岗，也就是PMC（Product Material Control，生产及物料控制）职能。

一、PMC：供需协作推进者+流程深度耦合者

从含义来看，PMC可分为PC（计划控制）和MC（物料控制）两部分，前者包括生产的计划与进度控制，后者包括物料计划、请购、物料调度、正常进出用料控制和坏料控制等。图1所示。

在跨境电商行业，PMC岗位工作职责往往可以分解为生产计划制定、物料计划编制、采购计划制定、库存管理、物料调拨、物料采购、物料供应商管理等。如表1。

1.PMC定位：供需协作关系的推进者

供应链的成本高、交付慢，库存水平居高不下，这些问题表面上看是供应链执行不到位，但细究起来，根源却都离不开计划，比如需求预测变动频繁、

紧急需求频发、没有足够的响应时间等，看似计划赶不上变化，实则往往是因为没有计划好。

计划是协作的艺术，PMC某种程度上可以定位为协作关系的推进者。PMC职能往往分为以下几种情况：第一，需求预测和补货计划由运营来定，让“听见炮声的人”做决策；第二，公司设有专门的计划专员，运营先提出申购单，最终由计划专员调整并向采购下单；第三，将计划专员和运营/采购人员放在一个团队，由双方共同商定。此外还有卖家老板自己来拍板等。

然而，现实中常出现的情况是，在需求预测和补货计划方面，计划人员与前端的运营/销售人员常常出现分歧，这跟两者的能力属性及备货逻辑相关。对于

销售人员而言，备货越多越好，不能出现断货；但是对于计划人员而言，更讲究数据逻辑，尽量减少库存冗余。一个关注增量，一个关注存量；一个追求销售目标达成，一个追求运营成本最低。所以，辩证地看，无论是计划人员的数据分析还是运营人员的经验判断，都要结合业务，在数据与经验之间达成平衡，正是选择PMC岗位的重要依据。

《需求预测和库存计划》一书中指出，“在历史数据分析的基础上，计划做出基准预测；根据销售等的反馈，做出适当调整，成为最终的需求预测。”但二者也有侧重点，产品需求越不频繁，其数据量越少，越需要依赖销售、市场、产品管理等接近客户的职能，通过经验来判断备货计划；反之，需求越频繁，需求历史数据的作用越大，越可以依赖计划职能基于数据来预测。具体而言，在一个产品的生命周期中，越是在产品生命周期的两头，经验判断的作用占比越大；越是在成熟稳定时期，历史数据的作用占比越大。如图2所示。

行业不同则需求预测大相径庭，但趋势大体一致：订货频率越高，需求相对越稳定，需求预测的准确度越高，库存风险越低。与此同时，计划流程的成熟度对于需求预测也有重要影响。如图3。

对于跨境电商行业常见的多品类、小批量订单而

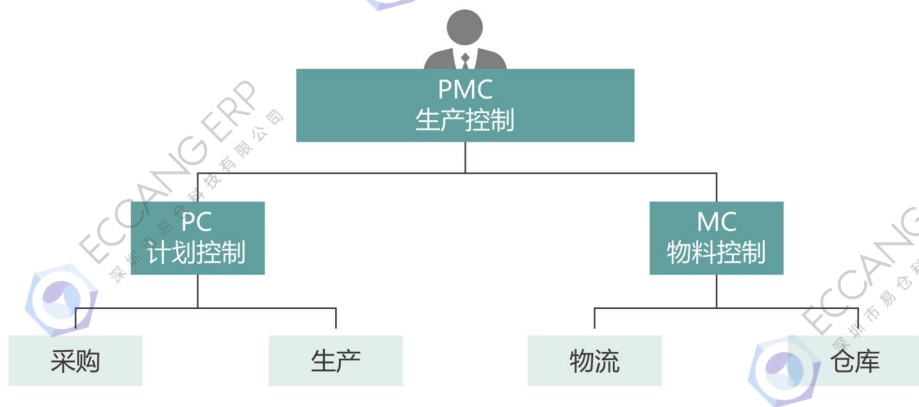
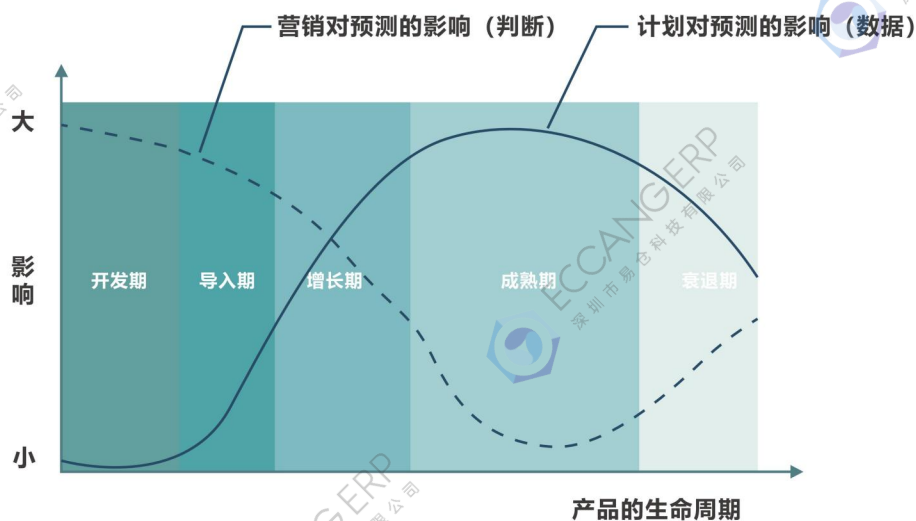


图1 PMC 职能分解与内容

PMC岗位主要工作职责	
生产计划制定	根据市场需求和企业生产能力制定生产计划。需要考虑生产线的排产、时间、工艺、能力等因素，同时与销售、采购等相关部门沟通协调，确保生产计划制定顺畅。
物料计划编制	根据生产计划和库存情况编制物料计划。考虑物料采购周期、物料库存量、物料消耗量等因素，同时与采购部门、供应商等相关方沟通协调，确保物料计划编制顺畅。
采购计划制定	根据物料计划和采购需求制定采购计划。考虑物料采购量、采购价格、供应商评估等，要与物流部门、供应商等相关方进行沟通和协调，确保采购计划制定顺畅。
库存管理	对物料库存进行管理和控制。考虑物料库存量、物料保质期、物料存放条件等因素，与生产采购等相关部门沟通协调，确保库存管理执行顺畅。
物料调拨	对物料进行调拨和分配，确保合理最大化利用。考虑生产线需求、物料库存情况和消耗量等与生产、采购等相关部门沟通协调，确保物料调拨执行顺畅。
物料采购	对物料进行采购和供应，按质按时。考虑到物料采购价格、供应商评估、质量等，与采购部门、供应商等相关方沟通协调，确保物料采购执行顺畅。
供应商管理	对物料供应商进行评估和管理。考虑物料供应商的资质、生产能力、服务水平等，与采购部门、供应商等相关方沟通协调，确保物料供应商管理顺畅。

表1 PMC 岗位主要工作职责



来源：刘宝红《需求预测与库存计划》

图2 产品生命周期中判断和数据的影响趋势

言，订货频率是个尤其有用的决策参数，而及时进行信息对称有利于提高需求预测和执行的准确性。如图4所示。

需求预测几乎没有百分之百的准确，但是，计划层面多想一点，执行层面就简单一点，采购需求更准一点，库存就能合理一点。

2.PMC职能：业务流程的深度耦合者

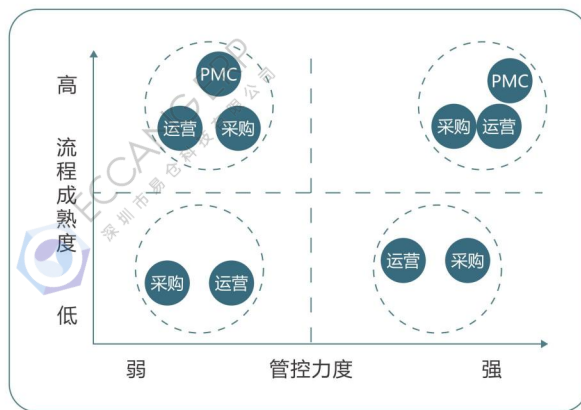
由于受内外部各种因素影响，企业预判经常发生错误，对近期的预测比更长期的预测更趋于准确，对全链路库存的预测比对生产的预测更趋于准确。“假设-预测-验证”是全链路循环，过程中的计划管理就显得尤为重要。

PMC岗除了要管理商品需求和需求计划，还要配合运营做好商品管理和品类规划，并进行销量预测，优化库存备货，建立合理的补货策略和采购计划。如图5所示。

从SCOR供应链管理模型可以看出，计划的形成一定程度上是各业务行为交圈乃至耦合的结果。执行上从职能管理领域出发，将环环相扣的流程链接起来。

在组织内部以及组织之间，可形成五个基本流程环，计划管理(Plan)是其中一环，其他四环包括采购管理

需求预测职能归属二维分析矩阵



优缺点对比分析

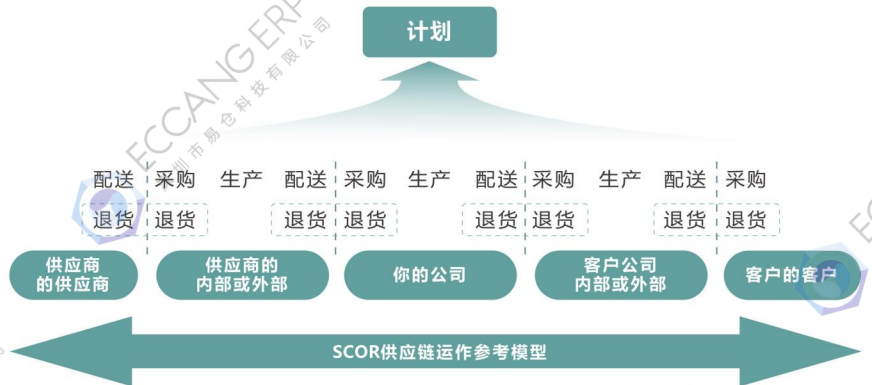
优点：
流程成熟度高，需求计划流程相对成熟，需求计划划归供应链，落到PMC岗位，计划与执行一度分离，优化空间大。

缺点：
流程成熟度低，需求计划流程不成熟，需求计划由运营确定，计划与执行二度分离，优化空间小。

图3 需求预测职能归属二维分析矩阵



图4 运营、计划、采购的预测和执行闭环



来源：国际供应链协会 (SCC)

图5 SCOR 供应链运作参考模型



图6 计划形成的五个基本流程环

(Source)、产品开发(Make)、物流配送(Deliver)和退货管理(Return)。如图6所示。

总体而言,SKU越多,意味着需求预测、库存计划越依赖历史数据,对信息系统的依赖程度也越高。比如在快消品行业,面对几百个SKU,很多公司用Excel表格就能完成需求预测,整个库存计划和补货等如法炮制。而在跨境电商行业,动辄几万个SKU,Excel就难以应付,对高级计划系统的需求就更强烈,

对ERP的自动化功能,比如自动生成订单、驱动供应链补货,也就要求更高。

企业的系统、流程的能力越是不足,就越得依赖有能力的人,放在需求计划上,就只能由最接近也是最熟悉需求的职能来兼职计划管理职能,即通过组织措施来弥补系统和流程的不足。而这种组织措施,往往诉诸PMC的需求预测、计划管理与库存管理能力。

二、PMC核心能力：需求预测、计划管理与库存管理

随着跨境电商行业的发展逐渐成熟和规范,PMC重要性开始突显,其核心能力也逐渐聚焦,体现在采购/生产计划和库存管理上,具体来看,即需求预测、计划管理与安全库存。

1.需求预测：计划总跑偏，谁在做预测？

有卖家表示,每次对于下一年的预测都不准确,感觉没有必要做计划,根据前几个月的销售数据进行补货就好。可能有不少卖家也是这样,但显然,这种粗放的需求预测并不适应越来越精细化的运营要求。想要提高需求预测的准确率,卖家首先要认识到,基于历史数据来判断不可能完全准确,需要在计划具体实施过程中不断地复核纠偏,以提升其精准度。

供应链计划管理对需求预测的影响和支撑,主要表现在以下三个方面:

第一,采购和销售整体上不平衡,导致供需不匹配。无论对于新品还是老品都是如此,因而公司层面的采购计划尤为重要,需要提高预测的准确度,过程中及时纠偏,并驱动整个生产和供应商的配合来弥补。采购订单审批流程如图7所示。

以某企业的采购计划管控规则为例,运营人员在ERP系统中创建好季度目标计划后,由采购部计划专

员根据上个季度每个ASIN的目标完成情况来确定本季度最终采购订单的数量。对于上升期商品,上季度预计单量1000件,实际售出量超过1000件,则本季度备货量按照目标量的100%-110%进行采购;对于稳定期商品,上季度预计单量1000件,实际售出量900-1000件,则本季度备货量按照目标量的100%进行采购;对于不稳定商品,上季度预计单量1000件,实际售出量小于900件,则本季度的备货量要扣减掉上季度未完成的数量。

需要补充说明的是,对于清仓品,由运营审批并划定为清仓品后,不允许再下新的采购订单,对于在库内的清仓品需由采购部去跟其他团队确定是否可以销售,若无团队可以销售,则由采购部协调供应商确定是否可以退货。同时,对于连续三个月毛利率低于5%的产品(非新品),不允许再下新的采购订单。此外,根据店铺的目标单量销售情况,若某个站点前一个月老品目标销售量的完成率低于80%,则本月不接收该站点的新品采购计划,直至老品销售量达80%以上时,则可以采购新品。

第二,库存结构不合理,导致局部供需不匹配。库存数量相对准确,但是没有放到合适的地方,造成局部性的过剩与短缺并存。这是库存计划的问题,主

要发生在前置仓，可通过设置合理的安全库存和补货点来解决。安全库存的内容下文有详述，此处不赘述。

第三，产品和服务的复杂度提高，加大了供应链计划的难度。跨境电商的业务覆盖多国多地区乃至全球，需求差异化、碎片化，产品多元化，为SKU泛滥埋下隐患，不但导致供应链的规模效益丧失，而且系统地增加了需求预测、库存计划和补货配送的复杂性。

预测和复核纠偏的颗粒度一定程度上决定了需求预测的精准度。这周预测下周大概率比今年预测明年要精准，每周复盘一次肯定比每月复盘一次的偏离度更低。当然，颗粒度越小，付出的时间和人工成本越多，卖家需要根据自身情况来平衡。

对于某些SKU较多的卖家，若追求每个SKU的精细化需求预测，必将耗费大量精力，此时须遵循“二八法则”。所谓“二八法则”，即企业的销售额或销量有80%是由其中20%的SKU所贡献，部分企业的比例可能更低。

卖家只需对这部分SKU进行精细化预测，单独测算其准确率，及时复核调整。至于剩下80%的SKU，可采用相对简单粗放的预测方法。至于具体的需求预测方法，市场上有很多预测模型，比如移动平均法、指数平滑法等，卖家可根据自身的产品周期、产品特性、市场情况等多个维度来选择。

实际上，紧跟变化的计划很少是好计划。当然，当需求变动幅度非常大、速度非常快的时候，如有些快时尚品类，亦步亦趋地跟着实际跑，可能比做预测还要准确，那就不如不预测，光靠响应速度来应对。当企业规模大了，需求多了时，供应链的响应速度往往跟不上，因为没有足够的富余产能和库存，这时候就需要通过计划来改善。

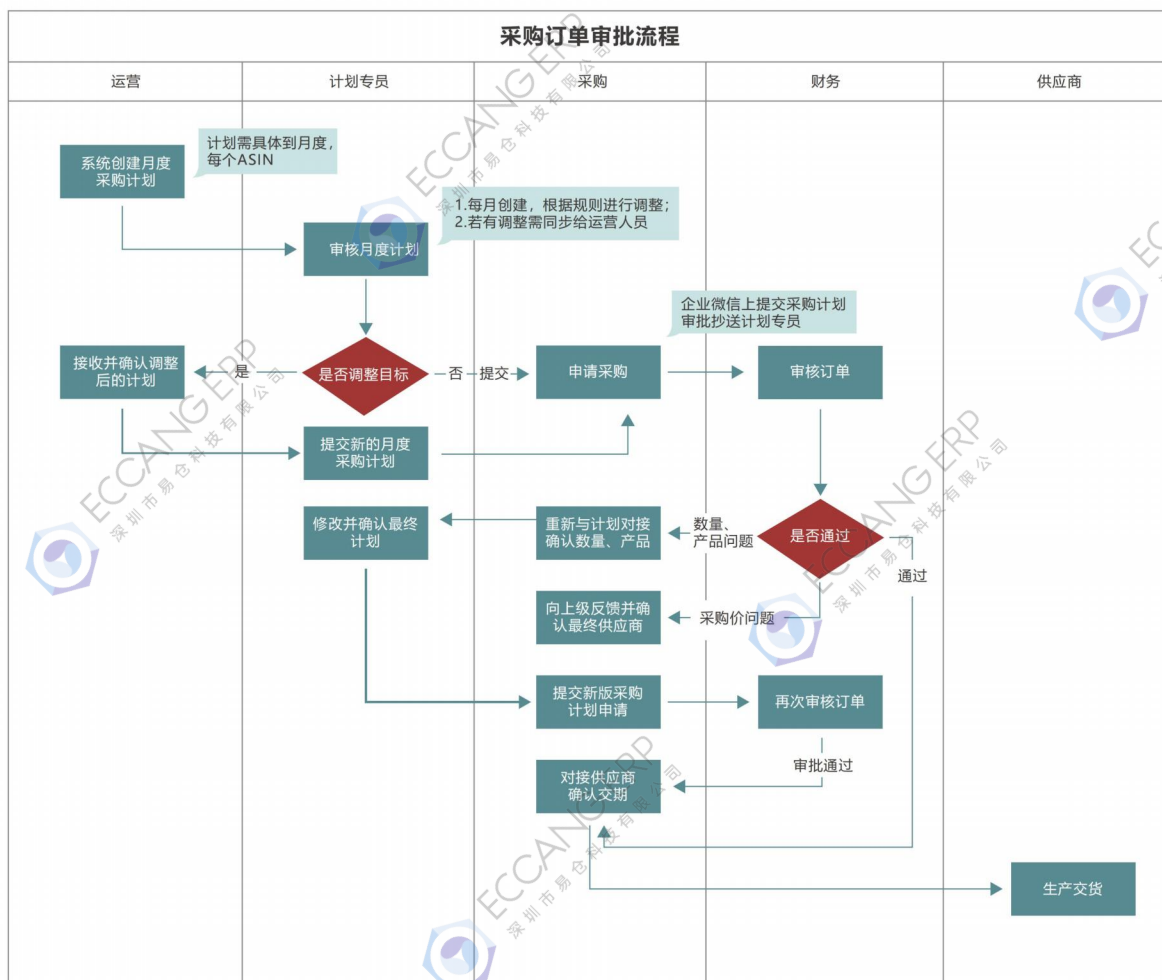


图 7 采购订单审批流程示例

2.计划管理：前、中、后介入，能力各不同

需求预测看上去是个职能，其实更是个流程，或者说流程型职能。计划天生具有集成的特质，“就近”预测更准，时间较久就“鞭长莫及”了，这是计划管理的一大挑战，也考验PMC岗位的核心能力。如图8所示。

供应链负责人的市场预测能力，能够反映其库存把控能力，这一能力通过信息化系统已经能够很好地展现。延伸来看，形成销售预测和备货计划，落位到PMC岗位的售前、售中、售后的计划管理和专业价值之中。

在售前，PMC岗的专业价值体现为供应能力可控、新需求评审确认、供应方案设计和计划流程对接。如图9所示。

具体而言，一是供应能力可控。提供产品目录及对应供应能力、服务水平和价格；细分客户，提供不同的供应链服务；针对需求特性，匹配不同供应能力，引导需求收敛，比如大批量、需求稳定的产品，供应周期短，价格低而小批量的定制需求，供应周期长。

二是新需求评审确认。超出供应产品品类的新需求，从供应链角

度参与专业评审确认，同时从供应链的角度，确认新需求的供应能力、服务水平和成本价格信息。

三是供应方案设计。提前参与方案设计，对供应方案设计负责，从全流程考虑，对接前端运营、采购和产品端方案。

四是计划流程对接。对接客户计划流程，提前获取客户需求预测价值信息，改善预测质量；提供有价值的供应信息给运营和采购部门，改善客户预测质量；去除不必要的流程节点，提升企业内部计划流程



来源：刘宝红《需求预测与库存计划》

图8 需求预测的难易阶段与占比



图9 售前 PMC 专业价值



图10 售中 PMC 专业价值



图11 售后 PMC 专业价值

效率，缩短计划信息流处理时间和供应链周期。

在售中，PMC岗的专业价值体现为订单流程对接、运营协作改善、客户满意度管理和衍生/深层需求挖掘。如图10所示。

具体而言，一是订单流程对接。订单履行流程会相对复杂，甚至会涉及很多业务部门，只是内部优化订单履行流程，往往捉襟见肘，因为问题往往出现在消费者端，此时非常有必要从全流程角度审视，优化订单展行流程，从而优化内部订单履行流程，缩短周期，提升效率，同时解决消费者端的订单履行问题。

二是运营协作改善。多维度协作，明确运营管理的目标和关键痛点，选取供应链能够产生专业价值的部分，行动一致进行改善；对流程关键节点设置过程监控指标，对共同的目标设立并监控结果指标；协作中建立分层分级例行沟通机制，通过PDCA循环改善实现共赢。

三是客户满意度管理。利用运营优势与客户建立全方位、多维度、深层次的关系；建立并持续改善客户满意度管理流程。

四是衍生/深层需求挖掘。收集管理客户多维度、深层次需求、痛点和问题信息；挖掘客户衍生需求和深层次需求。

在售中，PMC岗的专业价值体现为技术与服务支持、服务流程对接、存量经营和问题应对。如图11所示。

具体而言，一是技术与服务支持，提前规避或减少问题，通过标准化服务承诺进行需求引导；二是服务流程对接，协同改善并深化合作关系；三是存量经营，从卖产品向卖服务拓展，扩大营收，拓展新需求；四是问题应对，提前识别问题并预防，建立已有问题的分层分级处理机制，快速、专业、高效地处理问题，分析问题并持续改善。

即使是管理相对完善的全球化企业，在计划管

理上也不是一味扁平化，而是推崇独立、集中、多层次乃至复杂的供应链计划体系，而其完整的供应链计划职能（需求计划、生产计划、采购计划、补货计划等），也是多年来优胜劣汰的结果，因为那些计划简单、执行复杂的企业，最终因综合成本高而被早早淘汰。

3.库存管理：设安全库存，降成本不断货

一方面，库存是各电商卖家必须关注的大问题，“多频次下单，单张订单少量下”是大家努力追求的目标；另一方面，随着平台模式更迭，例如当前很多平台推出全托管运营模式，突发采购需求频发，卖家备货时间远小于供应商的正常交货周期，但是平台这种采购需求又必须要配合，因此卖家一边去向供应商协调，一边需要调整原有ERP中的采购单。过程中需要PMC这个职能去进行库存协调分配，同时需要收集各渠道采购需求、调整各渠道库存、采购下单、回复各渠道产品到货情况等。

库存管理对于跨境电商的重要性不言而喻，一方面，需求预测不可能完全准确，偏离的部分需要安全库存来对冲；另一方面，库存管理关乎成本和周转，库存冗余无疑会增加物流仓储成本和资金成本。

一般来说，库存可分为周转库存、安全库存和风险库存。风险库存是流程失效、决策失误产生的库存；周转库存是维持运转必须的库存，跨境电商模式决定了其周转库存不会太低；安全库存是为应对不确定因素产生的库存，通俗点讲，就是当产品爆了之后，不至于断货。

周转库存以亚马逊为例，假设卖家1个月可卖出100件产品，该产品的生产周期为1个月，加上海运时长2个月，那么卖家需要至少备400件货，才能保证不会断货。这无疑占用了大量的流动资金，况且还没有算上提柜、上架、打包等环节的时间以及为应对需求

不确定性预留的安全库存。当然，通过采用快船、空运的物流方式，可以提高周转速度、减轻备货压力，但也意味着物流成本的增加。要快周转还是要高毛利，需要卖家依据不同产品来抉择。对于产品周期比较长的卖家，需求波动较小，海运肯定是最划算的；而对于时效性较强的产品，则需要用更高的物流费用来换取更快的周转，前提是利润能够覆盖更高的物流成本。

安全库存的设定，受不同的产品和物流方式的影响。有卖家总结，安全库存的设定主要有三大不确定性：需求预测的准确度、海运周期的波动、生产端的交付率。通常来说，从下采购单到最终销售出去，时间越长，备的货越多，对卖家的资金要求越高。但这还不是最难的，各环节的时长波动才是关键。如果生产交期和物流时效有时长有时短，备货就很难准确。

除此之外，安全库存还受客户服务水平影响，客户服务水平即客户来买的时候有货的概率。有货率并不是越高越好，越高的有货率意味着需要越多的安全库存。对于卖家来说，这是库存成本与缺货成本的博弈，需要设置合理的缺货率来维持整体利润。

判断缺货或是补货，还要综合考虑在途商品、国内库存和产品调拨。

以某企业为例，对于在途商品，采购部PMC岗需每周对于采购在途数据进行整理分析，采购在途超过15天的商品，提前预警提醒对应运营团队主管，采购在途超过30天的，由采购与运营主管进行沟通，调整出货计划，运营按照调整后的计划进行销售，采购部跟进月度销售情况，如有未达标，则

需及时向上反馈。

对于国内库存预警，则按周由PMC岗对于库存数据进行预警，库龄超过15天的，开始预警提醒对应运营团队主管；库龄超30天的，由采购部按周进行数据统计分析，并与运营主管沟通，由后者制定提交并反馈库存积压的出货计划，运营内部制定相应的考核，PMC岗位负责跟进月度销售情况。若积压的库存销售计划在3个月内的销售完成率低于50%，则不再接收该产品新的采购计划。对于产品调拨，以15天为限，采购在途与库存超期的由PMC岗直接进行团队之间的产品调拨。

与此同时，采购申请计划提交后，经由财务审批对产品利润和采购成本进行第二道把关，按照单个站点、产品维度进行毛利审核，若该产品毛利率低于公司规定的百分比，则财务有权打回，由计划专员与运营再次协调目标计划，若坚持采购，则需经由总经理审批后方可采购。

例如某企业根据上一个季度的平均利润率来安排补货。该企业补货产品分为新品和老品，补货基数为近三个月平均销量。其中，老品的补货前提是季度毛利率超过12%，若季度销量环比上涨10%则每个月按1.2

上个季度平均利润率	季度销量环比	10-3月补货系数	4-9月补货系数
$X \geq 15\%$	上涨10%以上	1.3	1.1
	上涨0%-10%	1.2	1
	持平或下降	1	1
$12\% \leq X < 15\%$	上涨10%以上	1.2	1
	上涨0%-10%	1.1	1
	持平或下降	1	1
$8\% \leq X < 12\%$	上涨10%以上	1	1
	上涨0%-10%	1	0.9
	持平或下降	1	0.9
$0\% \leq X < 8\%$	上涨10%以上	1	0.8
	上涨0%-10%	0.9	0.8
	持平或下降	0.9	0.8

表2 某企业新品补货前提和系数

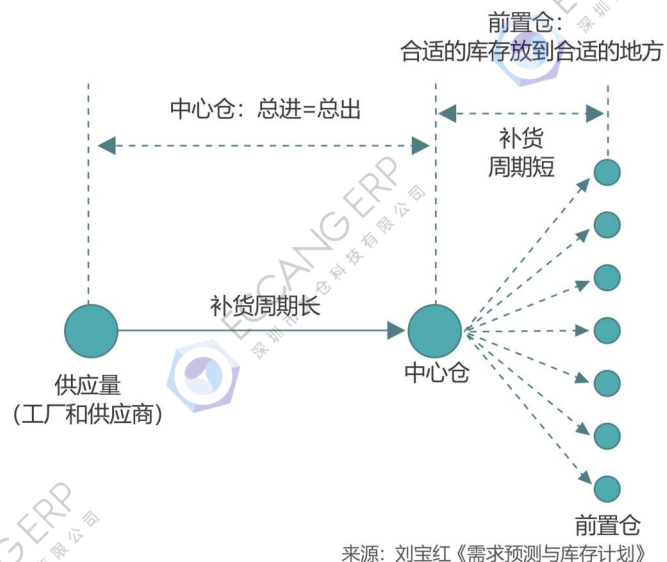
的系数补货。新品的补货前提是季度毛利率大于0，具体补货系数如表2所示。

值得注意的是，安全库存与有货率并非线性关系，若追求100%的有货率，对于安全库存的要求将大幅提高。因此，企业一般将有货率设置在90%-98%，具体依据产品而定。销量高、利润高的产品，有货率设置高一点，销量分散、利润率低的产品，有货率可以不用太高。通过设立合适的安全库存，可以有效应对需求和供应的不确定性，同时兼顾资产周转率，此外还能把合适的库存“放”到合适的地方，避免一边积压一边断货。如图12。

另外，考虑到有起订量的问题，当某SKU的实际采购量不足起订量时，多余的库存就自动分配到中心仓，中心仓库存可随意调到子仓。

以某企业的出货计划管控规则为例，运营创建月度计划后，由计划专员进行第一道审核把关，根据目标单量、预测单量和上月度实际目标完成率来确定本月采购量。将该产品上月目标完成率设为X，当 $90\% \leq X < 100\%$ ，按照目标量的100%采购； $X > 100\%$ ，则在原目标量基础上上浮10%； $X < 90\%$ ，按照“原目标量-上月未完成的数量-在售-在途-国内在库-采购在途”来确定采购量。采购需求提交时，需注明产品类型、上架时间等，该产品上个月度的目标完成率需核算至单个站点。

具体的出货要求上，对于上升期商品，上月度预计单量300件，月度实际销售量超过300件，则本月发货量按照目标量的100%-110%进行发货；对于稳定期商品，上月度预计单量300件，月度实际销售量270-300件，则本月发货量按照目标量的100%进行



来源：刘宝红《需求预测与库存计划》

图 12 中心仓和前置仓的计划重点

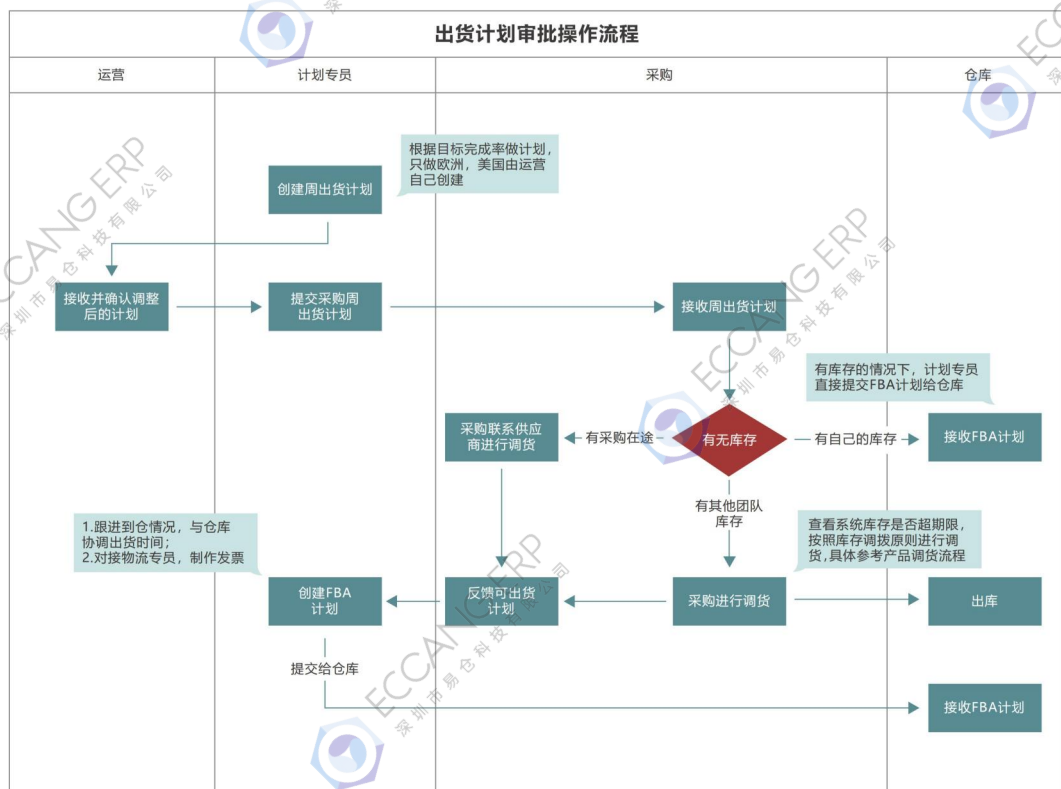


图 13 出货计划审批操作流程示例

发货；对于不稳定商品，月度预计单量300件，实际销售量小于270件，则本月的发货单量要扣减掉上月未完成的数量。打个比方，如果上月目标销售量10万单，实际完成8万单，本月目标销售12万单，则实际发货单量需控制在10万，且需完成上月未完成的2万单。对于清仓品，不能完全发走的，由计划专员统计数据提交运营部门，运营总监结合所有站点和团队情况，评估放到哪个站点或团队清货，按照计划进行销售或其他处理。

以某企业的出货计划审批操作流程为例，如图13所示。

三、基于PMC职能的人才选、用、育、留

PMC工作岗位是一个综合性较强、工作任务复杂的岗位，需要具备较强的计划编制、沟通协调、逻辑思维等能力，同时还需要具备一定的物流、采购、生产等相关知识，才能胜任。

1.选——建立标准，准确评估

无论是需求预测还是计划管理，都涉及跨职能流程，计划人员需要有基本的产品、业务知识，以有效对接销售、市场、产品和高层管理。有些公司刚开始建立需求计划职能时，往往到市场销售、产品管理和生产计划去“挖”人，看重的就是他们在产品和业

务的知识积累和经验。再回到预测的本质，要预测是因为供应链的响应能力不够，周期太长。比如门店或渠道在做促销，前置仓的需求突然增加，或是新产品导入带动关联产品的需求，或是气温升高带动相应产品的需求。这些都需要尽快发现，及时驱动补货。除了看历史数据、动销情况、库存情况，还要看活动计划、运营打法，包括节假日平台的流量投放等，拉通后进行综合判断。

这里需要说明的是，PMC它可以是相应的岗位，也可能是某个岗位（如运营岗、采购岗等）兼具的职能，但关于该岗位/职能的选、用、育、留，随着供应链管理的精细化，变得越来越重要。

务的知识积累和经验。

“选人”主要包括建标准和做评估两方面工作，即构建人才胜任力标准和评估人才现有能力水平。招一位优秀的计划人员，选择更好的预测模型，设置更合理的库存水位，把计划职能本身的工作做好，就能大大提升企业需求预测、计划和库存管理水平。

建立PMC岗位的标准一般在于其专业能力的维度，根据企业的具体需求来选用和培养。具体可以通

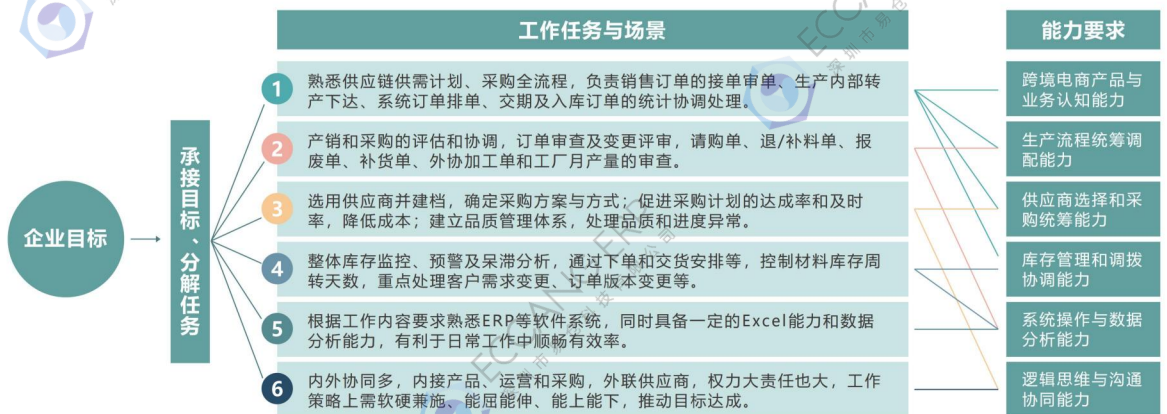


图 14 跨境电商企业 PMC 岗工作场景与能力要求

过三大关键点明确PMC专业能力标准。

第一，定位实战场景，拆解场景任务。结合PMC岗位的职责、考核导向和审批权限明确其定位，拆解具体的工作任务、工作场景和能力要求。如图14所示。

第二，落位能力要求，筛选能力词条。每个任务对应特定的能力词条，根据共性和重要性等条件，对所有场景任务的能力词条进行整合、聚焦和分级，最终确定适配企业PMC岗位的二级能力词条。

例如图14能力要求中的“跨境电商产品与业务认知能力”涵盖了产供销计划管理细分能力（如采购流程、接单审单、订单排单、交期预入库处理等）的二级能力描述（可提炼为词条）；而“逻辑思维与沟通协同能力”，则涵盖了思考能力、沟通能力和情商等二级能力描述，从而有针对性地描述计划岗具体能力要求和提升方向。

第三，构建专业能力模型。将所有二级能力词条进行整合，形成专业能力模型，涵盖一级维度、二级维度和各个词条释义。其中，不同企业PMC定位及其能力要求会有所不同，比如企业更侧重动销率还是利润率，对于PMC岗位工作侧重点的要求是不一样的。

PMC岗位胜任力标准构建完成后，可基于模型具体维度开展人才选拔、盘点及评价工作。

2.用——结果导向，一岗一标准

伴随着复合型人才不断涌现、企业因岗设人的发展趋势，一岗一标准，可更好地帮助企业对人员专业能力进行识别，指导“适配”，避免“超配”。这也是很多跨境电商企业没有PMC岗位，但是却又有PMC职能的重要原因。

从计划管理来看，如果PMC的计划能力、控制

能力及沟通协调能力不足，常常会带来以下问题：第一，因为生产或物料无计划，造成货料进度经常跟不上，要么停工待料，要么货料堆积；第二，销售预测或产能分析不准，生产计划的机动性不强，变更频繁；第三，计划、生产及物料进度协调不强，影响交货期和客户口碑，而生产紊乱则会造成品质失控和经常性返工，形成恶性循环。

从库存管理来看，针对入库操作流程繁琐复杂的情况，有企业尝试整理入库数据，再导入入库文件。采购环节的核心原则是“按渠道分配库存责任，最大限度地提高库存使用效率，尽量少备货”，“按渠道”其实就是分仓库，每个仓库都有责任人。“提高库存使用效率”实际是该仓库始终保留合理的备货量，一旦有多余的，就调出来给其他需要的仓，或者调到总仓。总仓的库存子仓可以随意调用，不需要任何审批或者同意；子仓调到总仓也不需要任何审核或同意；子仓之间调用则需要被调用方同意。任何调仓都只有PMC岗位（或采购员）有权力去调，其他任何人不许私自调，只能把调仓需求提交给PMC岗（或采购员）去调。

需要注意的是，关于库存管理的闭环考核，最直接的是用供应商的后续实际表现来衡量，前提是卖家的信息系统能够统计供应商绩效，比如按时交货率和质量合格率。此外，有些卖家虽然有ERP，但主要用的是财务功能，比如统计库存，而没有供应商考核功能，就不得不借助单独的软件和Excel表格来统计供应商绩效。如图15。

3.育——以学促练，促进培养转化

曾有业内人士提到过面试计划人员时会问正态分布、标准差、服务水平这些库存计划基本概念，但

是实际上，对于跨境电商行业的供应链计划人员来说，可能大多答不上来，一方面在于跨境电商行业实操性，积淀的经验往往表达为更为通俗的工作流程或是经验文档，对于很多管理学尤其是通用行业供应链管理的理论，即使逻辑是相通的，但并未进行一一对应；另一方面，用一位供应链老总的话说，这些名义上的计划人员，其实日常工作是催货、下单等，工作职能和价值本身就受到了限制。

无论是正态分布、标准差、服务水平还是有货率，相应的概念和理论或许与日常工作没有直接关联性，但是它会影响到计划岗的人才培养和能力提升。

以业内较为重视的“服务水平”为例，简单地说，服务水平就是客户下订单后卖家何时能够给客户发货，比如75%是当天发货、90%三天内发货以及100%一周内发货等。这又涉及一个“有货率”



图 15 团队库存责任制(示例)

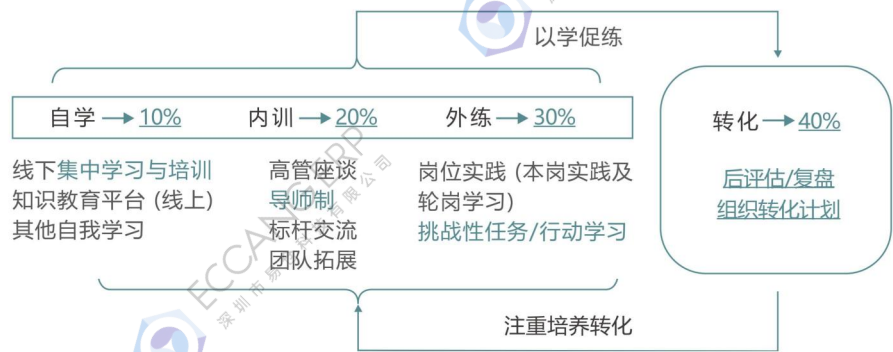


图 16 人才培养“1234原则”

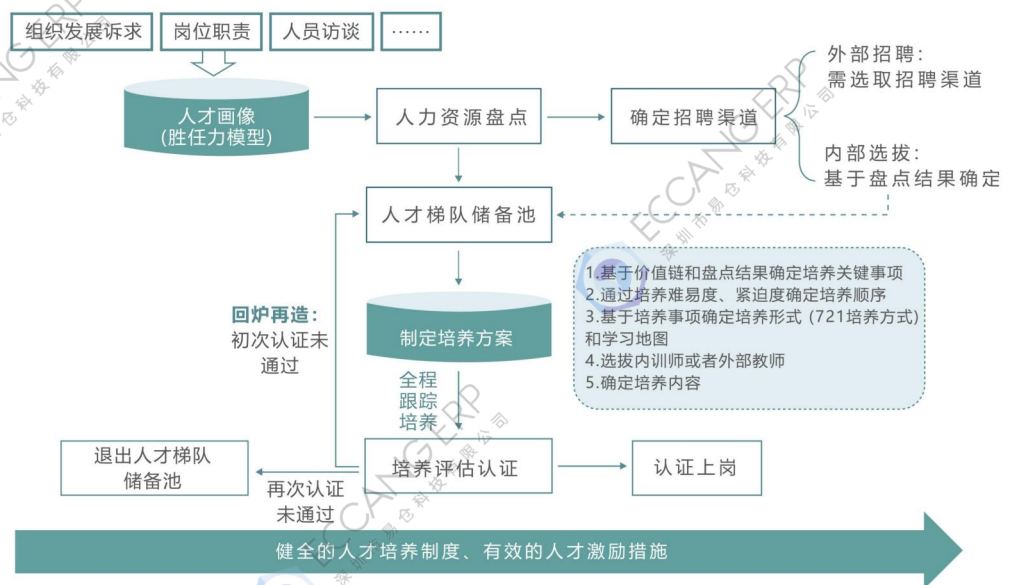


图 17 PMC 人才画像与培养方案

的概念。直观地说，有货率就是订单来了，多大概率有货。看得出，有货率是服务水平的一种。对企业来说，服务水平是一个最基本也可以说是最重要的业务指标，因为它直接决定了供应链的速度、成本和库存水平。

在此基础上，结合相应的管理学经典和供应链管理通用理论，聚焦培养方式高效制定培养体系，采用人才培养“1234原则”，可提升人才适配度和成才率。如图16所示。

其中，40%的人才落地转化及后评估是企业尤为关注的内容，用以判断员工培养效果，以及带给企业的效益和价值，这也是前文所述人才标准建立及评估成果的导向和最终目标。

在整个人才梯队的打造中，人才培养作为核心，无论是现有人才的能力提升还是新招聘人员的快速融入，针对性设计易落地的培养方案都至关重要。如图17。

有效的培养方案设计能保证培训效果。在企业快速发展、追求效益的情况下，企业管理层最好能亲自参与人才培养的关键环节，同时设立培训积分机制，积分与后续人才绩效相关联。学习地图示例如图18。

具体到个人，对于新手PMC，需要从库存管理开始学



图 18 学习地图示例

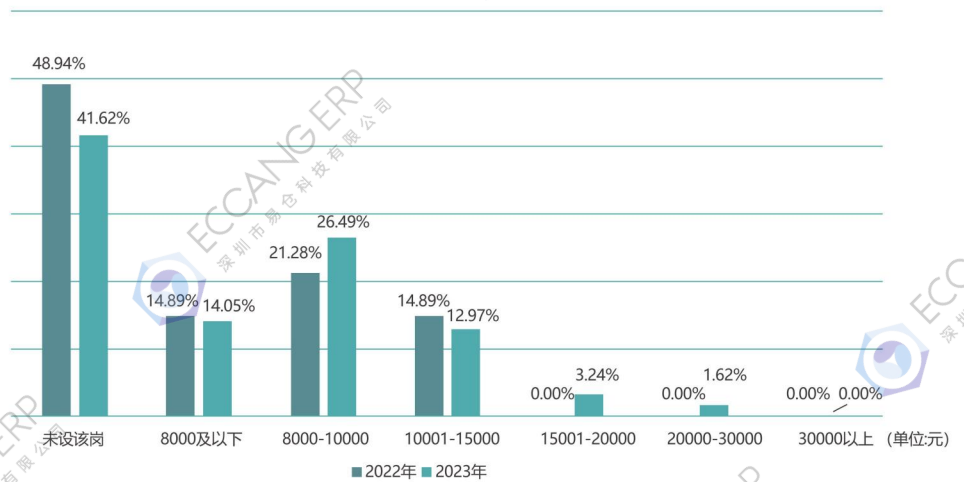


图 19 2022年与2023年计划岗薪资区间对比



图 20 PMC 岗位人才评价九宫格

习计划管理和物料控制，慢慢开始深入怎么计划和控制。之后可逐渐介入并学习需求预测的种类、常见的预测方法，包括定性预测方法、定量预测方法、移动平均指数预测方法等，相关预测方法有具体的公式及原理，以及各自优势及劣势。

4.留——预测指标化，库存责任制

在跨境眼研究院2023年上半年所做的跨境电商行业薪酬绩效问卷调研中，我们发现，跨境电商企业计划岗的重要性逐年递增，企业增设该岗位的比例也在增加。2022年和2023年计划岗薪资区间为8001-10000元的占比最高，且2023年同比提高了5.21%。少部分企业计划岗薪资在15000元以上乃至20000元以上，主要集中在一些规模较大的企业。见图19。

根据调研，2023年跨境电商企业对于供应链计划岗的评价指标排名前五位依次为库存管理（占比40.86%）、交付及时率（占比24.73%）、预测准确率（占比19.35%）、断货率（占比17.20%）和成本控制（占比10.75%）。

其中，对于PMC在需求预测上的职责，更倾向于统计而非考核。因为需求预测是个过程指标，企业做预测的目的不是准不准，而是为更好地对接需求与供应，提高客户服务水平的同时控制库存水平，降低运营成本。预测的准确度不是目标，客户服务水平、库存周转、运营成本才是，因而可以通过后三个指标来

衡量需求预测的质量。

这也符合绩效考核的设计准则：关键考核指标（KPI）要与客户、企业的直接诉求有直接关系。比如说，客户不能按时拿到货（按时交货率，或者说服务水平），会直接影响客户的满意度；呆滞库存太多，运营成本太高，会直接影响企业的盈利水平。所以，这些指标与客户、企业直接关联，应该成为绩效考核的KPI，避免过多指标分散精力、徒增成本。

同时，预测准确度本身有其片面性。例如，需求是100个，预测了150个，或者需求是200个，预测了100个，两种情况的预测“准确度”都是50%，但业务结果截然不同，一个是过剩，另一个是短缺。因此，必须通过预测的业务结果，如库存周转率和给客户的按时交付率来真正判断预测的“准确度”。

综合上述因素明确指标，根据指标完成情况形成对PMC的准确评价（部分达标、完全达标和远超目标）。如图20。

可见，谁做计划谁就得负直接责任。如果需求预测是计划职能的产物，那计划就得承担后果，比如扣除奖金，否则PMC就不会在数据分析上下功夫，做好基准预测，也不会做恶人，去倒逼运营，督促其做好判断和需求申报。当然，最终的成品库存还是要靠运营来处理，即需求预测的最终结果负责，驱动运营人员执行，来弥补计划的先天不足。库存责任制的单据团队归属、库存分配逻辑等规则，如图21示例。

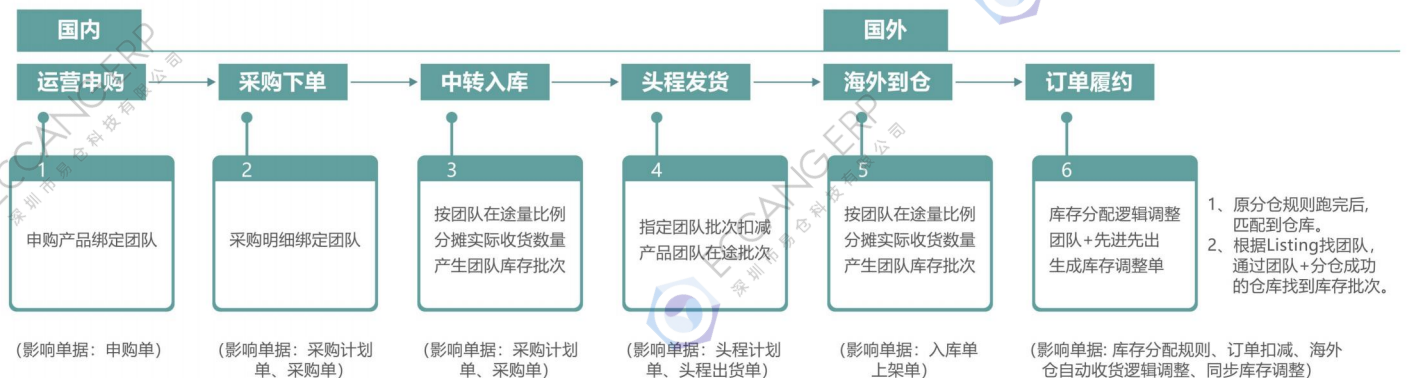


图 21 “库存责任制” 规则

六、出品方

多平台出海，就选ECCANG ERP



关于易仓科技

深圳市易仓科技有限公司成立于2013年。经过11年发展，**目前已经成为国内唯一连接中国制造和全球消费者，提供端到端数字化解决方案的综合服务商。**

公司总部位于深圳，同时在杭州、广州、武汉、厦门等多城市设立了分公司、办事处和研发中心，实现了全国服务覆盖。

**起草
单位**

中华人民共和国外经贸行业标准
《海外仓数据服务要求与能力评估指标》起草参与者
中华人民共和国国际标准
《跨境电子商务海外仓运营管理要求》起草单位



2013年
易仓科技成立



400+人
研发人员占比50%+



7500万美元
融资总额超



3000亿
客户年均出口交易额



5亿
年跨境订单处理量



1700+
全球公共海外仓数



TikTok Shop出海，ECCANG ERP领先登场

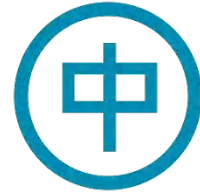
ECCANG ERP率先对接TikTok美区



中国主体美区小店



美区小店-美国受益人



美区小店-中国受益人



全新达人营销功能，有效邀约达人并管理

高效自动筛选并邀约达人，相比手工邀约提效90%以上。全面掌握达人建联与转化过程，快速找到爆品营销路径。



多店铺订单管理，简单易上手

支持TikTok跨境店和美区本土店中国受益人/美国受益人等多种模式，一屏实现多种模式下多个店铺的订单拉取及处理。



支持自发货模式，订单履约更高效

支持第三方海外仓发货模式，保障平台订单指标健康履约。丰富的海外仓资源覆盖全球，一站式对接全球1700+海外仓。

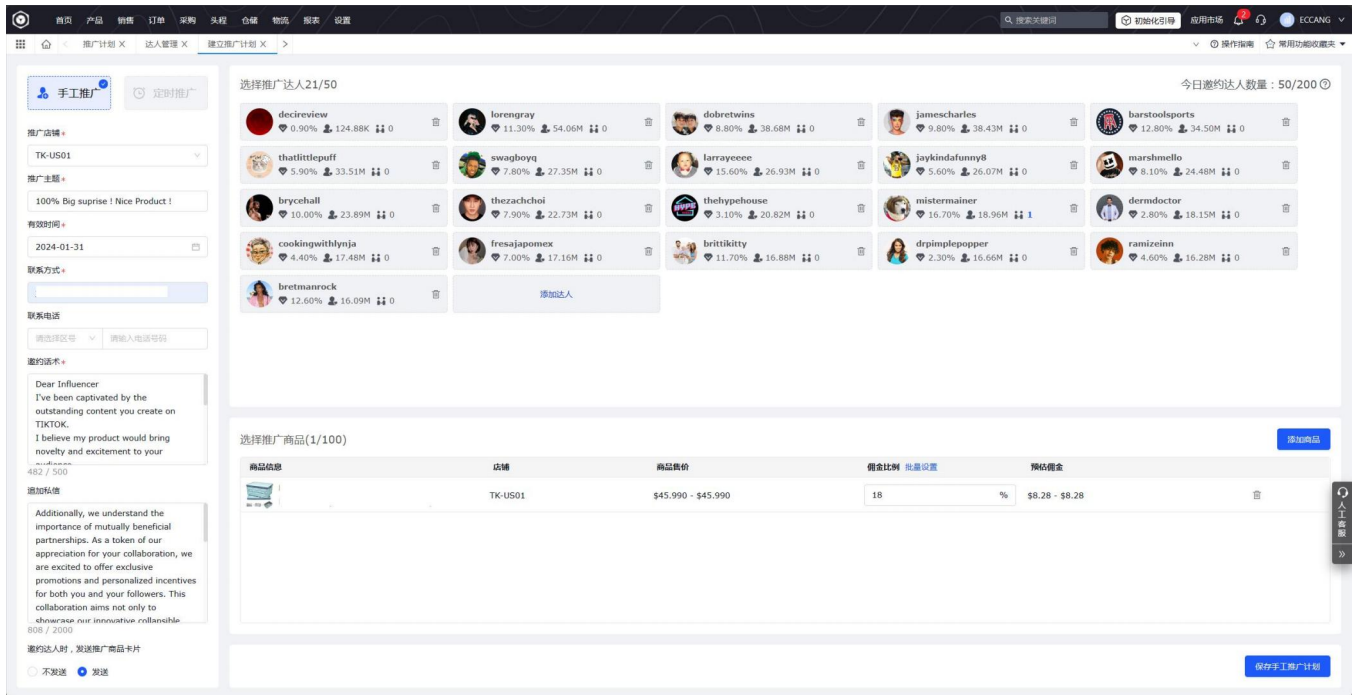


实时显示店铺营收，辅助经营决策

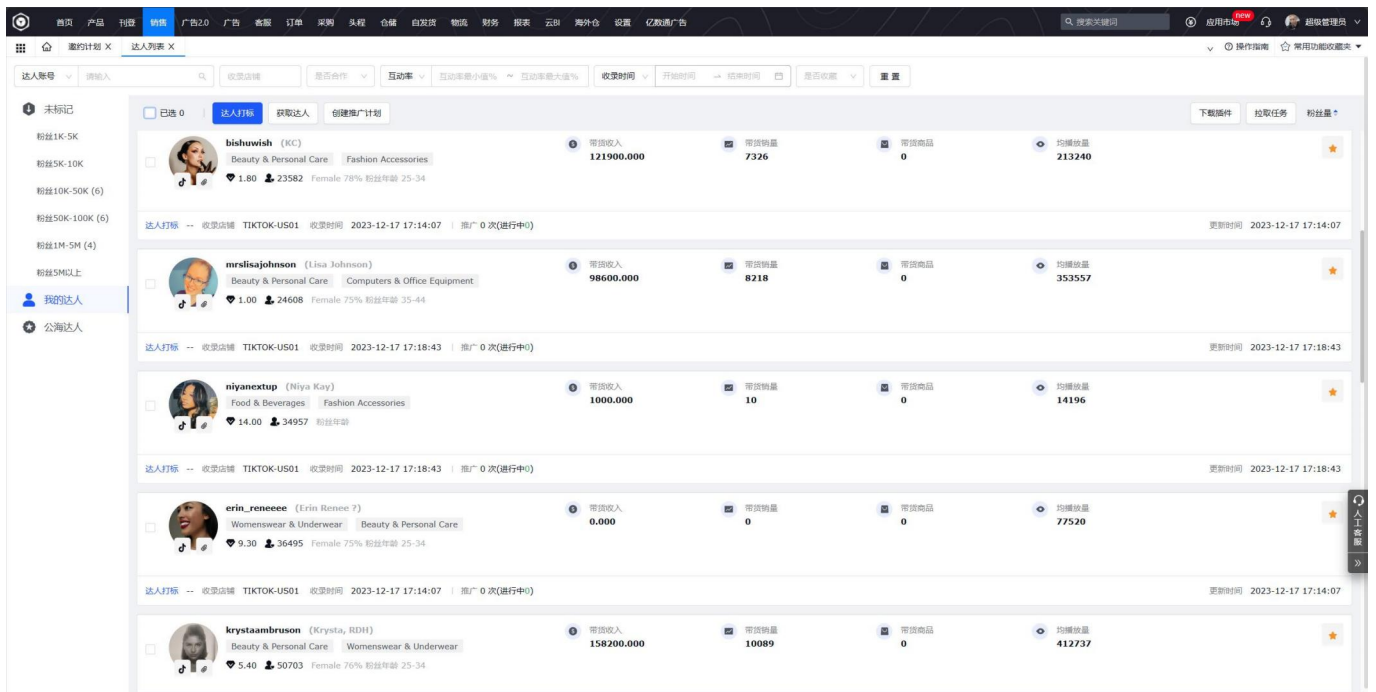
支持分钟级展示多店铺实时营收，及时调整营销策略。完整拉取每一笔订单费用，帮助卖家算好毛利，辅助经营决策。



TikTok达人营销功能，邀约管理提效90%以上



ECCANG ERP实操界面：TikTok达人批量邀约高效建联



ECCANG ERP实操界面：TikTok达人标签池数据化精细管理

ECCANGERP如何帮助跨境卖家提升毛利率？



ECCANGERP，11年技术沉淀，助力1000+亿级卖家、30000+成长型卖家货通全球，专为中国商家多平台出海提供一站式ERP管理系统。

ECCANGERP现已对接Amazon、TikTok Shop、TEMU、Wayfair、美客多、Walmart、Shopee、Shopify等60+主流电商平台，以及1700+物流和海外仓服务商，为商家在产品开发、采购、销售、广告、库存、物流、供应链和财务等各业务环节实现统一的精细化管理。



扫码了解更多产品价值

跨境眼是易仓科技旗下的跨境电商卖家综合服务平台，通过输出跨境优质内容、连接全球跨境资源，帮助跨境电商企业打造穿越周期的长期增长能力。

跨境眼旗下有四大核心产品：跨境眼观察微信公众号、《进击的跨境人》季刊及会员服务、跨境眼观察系列电子报告以及各类出海专题书籍和报告。



《进击的跨境人》跨境电商行业首份连载期刊

《进击的跨境人》是跨境眼出品季度纸刊，也是跨境电商行业首份管理期刊，目前已覆盖超10万跨境人。期刊涵盖出海企业家专访、跨境电商企业案例解析、企业经营管理策略和一线行业调研报告等内容，致力于为跨境电商企业家提供前沿战略参考、精准的市场洞察、创新性业务模式、实操的解决方案。



关注跨境眼观察公众号
洞察行业最新趋势



扫码了解
跨境眼研究报告