封面

从“服务聚焦”到“服务外溢”：客户需求驱动下的美新物流出海之路

主题方向：走出去

专业领域/方向：工商管理

适用课程：《战略管理》《国际企业管理》

作者姓名：许晖、张文静、陈子婷、蔡雯婷

工作单位：上海海事大学经济管理学院

中国专业学位案例中心

2026 年 11 月 10 日

案例正文

从“服务聚焦”到“服务外溢”：客户需求驱动下的美新物流出海之路[1]

许晖 张文静 陈子婷 蔡雯婷

摘要：上海美新物流有限公司（以下简称“美新物流”）2008 年成立后深耕美国市场。创业初期，公司聚焦美国航线和服装客户，以快速响应立足。为满足客户交付需求，2013 年推出 LDP 服务，衔接国际运输、美国清关与当地配送。2015 年起，面对跨境电商兴起及客户需求变化，公司在保留传统货代业务的同时拓展跨境电商物流，以拼箱运输满足小批量发货需求。此后，公司建设自营海外仓、开发 U-shipment 系统、组建中美团队，形成仓储、库存管理和订单履约相衔接的服务能力。2024 年起，美新物流向国内同行开放美国仓配资源，并为客户提供市场信息和物流支持。从服务聚焦到服务外溢，随着服务范围和合作对象扩大，公司也面临如何持续赢得信任、保持差异化优势的挑战。

Abstract： Shanghai ANL Group. (hereinafter referred to as “ANL”) was established in 2008 and has focused on the U.S. market for many years. In its early years, the company concentrated on U.S.-bound shipping routes and apparel clients, establishing its market presence through rapid response. To meet customers’ delivery requirements, it introduced the LDP service in 2013, integrating international transportation, U.S. customs clearance, and local delivery. Since 2015, in response to the growth of cross-border e-commerce and changing customer needs, the company has expanded into cross-border e-commerce logistics while maintaining its traditional freight forwarding business, using consolidated shipments to accommodate small-batch deliveries. Subsequently, ANL established its own overseas warehouses, developed the U-shipment digital system, and built teams in both China and the United States, thereby developing integrated service capabilities covering warehousing, inventory management, and order fulfillment. Since 2024, the company has made its U.S. warehousing and distribution resources available to domestic logistics industry peers, while providing customers with market information and logistics support. As the company has evolved from focused service provision to service spillover, the expansion of its service scope and partnerships has also brought new challenges, particularly how

---

[1] (1) 本案例系教育部学位与研究生教育发展中心 2025 年度主题案例项目成果(项目名称：外溢视角下中国航运企业嵌入全球价值链的多元机制研究；项目编号：ZT-2510254006；首席专家：许晖)。

(2) 本案例复制权、发表权、信息网络传播权等相关权益由教育部学位与研究生教育发展中心依法享有，如有相关需要，请取得教育部学位与研究生教育发展中心授权。

(3) 本案例只供课堂讨论之用，并无意暗示或说明某种行为是否有效。

to continuously earn the trust of customers and industry peers while maintaining its competitive differentiation.

关键词：国际货运代理、跨境电商物流、国际化经营、美国市场、服务国际化

Keywords：International freight forwarding, cross-border e-commerce logistics, international operations, U.S. market, Service internationalization。

作者信息：许晖，上海海事大学经济管理学院副教授；张文静，上海海事大学经济管理学院 2025 级硕士研究生；陈子婷，上海海事大学经济管理学院 2024 级硕士研究生；蔡雯婷，上海美新物流有限公司联合创始人。

引言

2025 年 12 月，上海已入冬，上海美新物流有限公司（以下简称“美新物流”或“美新”）的总部却洋溢着热烈的氛围。全体员工汇集一堂，共同庆祝公司获评“美线专线 10 强”（公司部分荣誉见附录 3、附录 4）。这份荣誉凝聚着团队多年深耕美国市场的努力，也让大家回想起公司一路走来的不易。

美新物流自 2008 年成立以来就进军国际市场。创业之初，公司聚焦美国航线的货代业务，主要为向美国出口服装的外贸企业安排国际运输。2015 年前后，美新物流开始接触跨境电商卖家的物流需求，部分原有外贸客户也开始通过电商平台销售商品。美新物流也随之拓展跨境电商物流业务，同时继续服务原有的传统外贸客户，逐步形成传统货代和跨境电商物流并行发展的格局（见图 1）。承运的货物品类也由最初的服装扩展到浴缸、家具、空调等。经过多年的发展，公司全体员工超过 600 人，全球办公点超 20 个，服务客户超过 3 万家，美国市场贡献了约九成的营业收入。

随着客户需求从国际运输延伸到美国本地交付，美新物流的服务逐步由“港到港”延伸到“门到门”，再拓展至“端到端”。成立初期，美新物流主要负责从中国到美国的国际运输。2013 年，公司推出服装 LDP 服务[1]，将美国进口清关和当地配送纳入原有的货代业务，形成门到门交付能力。跨境电商业务开展后，美新物流逐渐建立美国团队。为承接客户在美国备货、按销售订单发货的需求，公司陆续在洛杉矶、纽约、萨凡纳和长滩设立四个自营海外仓，开展入库、库存管理和出库配送业务。公司还开发了数字系统，让国内团队与美国团队共同跟进订单，将国际运输与美国当地的仓储配送衔接起来。通过这些投入，美新物流逐渐建立起仓配一体化供应链基础物流服务能力（见附录 5）。2024 年起，美新物流将这些资源进行共享，不仅向国内物流同行开放海外仓资源，还向部分转型客户分享积累的美国市场经验。

客户需求的变化，推动美新物流不断调整服务内容。在这一过程中，客户的哪些需求推动了服务的延伸？美新物流又如何调整相应的服务内容、建设服务能力，并持续赢得客户？这一历程中的经营取舍与实践探索，为中国物流企业把握海外市场机会、提升国际化经营水平和保持竞争优势，提供了可借鉴的经验与启示[2]。

[1] LDP（Landed Duty Paid）是传统货代提供的一种服务，主要负责将货物送到买家指定的目的地，并承担货物交到买方手中之间的一切费用、责任与风险。

[2] 案例调研团队赴美新物流开展了实地调研，相关照片见附录 1、附录 2。



图 1 美新物流的发展历程

资料来源：案例团队在美新物流（上海总部）实地调研拍摄

1.服务起步：聚焦服装客户的美线货代业务

1.1 创业初期：进入货代行业的挑战

2001 年，中国加入世界贸易组织（WTO）后，外贸出口的发展带动了国际物流需求，国际货运代理行业迎来了新的发展空间。出口企业将货物运往海外往往需要委托货代企业联系船公司、报关行、陆运企业及海外代理等，安排订舱、报关和运输。随着国际物流需求不断增长，越来越多的企业进入这一市场，寻找发展机会。2008 年，国际金融危机持续发酵，外贸企业的经营环境受到冲击，货代企业的业务也受到影响，不少企业在经营压力下倒闭。货代行业进入加速洗牌、新旧交替的阶段。但危机之中，机会仍然存在。外贸企业的国际运输需求并未消失，行业洗牌也带来了争取客户和业务的机会。正是在这样的行业变局时期，美新物流的创业团队进入了货代市场。2008 年 6 月，上海 LONGYUAN（美新物流的前身）在上海成立，正式开启创业之路。

然而创业并不容易。当时，美新物流主要面临三项挑战：一是规模小。公司成立初期，员工不足 20 人，每个人都身兼数职，能够投入客户开拓和业务操作的人手有限。二是品牌弱。市场上已有许多经营多年的货代企业。这些企业既积累了一批稳定的客户，也与船公司等合作伙伴建立了长期合作关系。相比之下，美新物流尚未形成市场知名度。如何让有国际运输需求的客户了解公司的服务，并愿意将货物交由美新物流安排运输，是团队开拓业务时需要解决的问题。三是

服务差异不明显。货代企业通常不直接掌握船舶运力，需要与船公司合作来完成运输。当多家公司都能够安排同一航线的运输时，客户容易通过比较运价和舱位条件做出选择。美新物流如果只是提供与同行相近的基础服务，就很难让客户在价格之外找到选择自己的理由。

公司虽然成立了，业务却需要从头开拓。面对这三项挑战，美新物流需要找到一个能够发挥自身经验、集中有限资源并逐步赢得客户的市场切入点。

1.2 三项“聚焦”：做深美线服装货代服务

在当时，大部分货代企业追求“大而全”，同时经营多个国家的航线，承接不同品类货物的运输业务。但每增加一类业务，企业就需要熟悉相应的运输安排、进口规定和操作要求。对于人员和资金有限的美新物流而言，同时开展多条航线、承接多种货物，很难把每一项业务都做熟、做好。

为了找到合适的方向，团队投入大量时间开展市场调研。经过管理层内部讨论，美新物流选择了“小而美”的道路，即把有限的人员和资金集中起来，把业务做深，把服务做好。在此后的经营中，美新物流逐渐形成了“三聚焦”策略。

首先是聚焦美国市场。联合创始人蔡雯婷（以下简称“蔡总”）此前在美国的 SEKO[1]公司工作。这段工作经历让她对美国市场和客户需求有一定的了解。在她看来，相较于一些依靠长期合作关系维持业务的市场（如欧洲市场），美国市场更包容，选择更为自由，因此为新进入企业提供了机会。只要企业提供的价格和服务能够满足客户的要求，即使成立时间短、规模小，也有机会争取到客户。因此，团队将资源集中在美线业务上，主要为向美国出口货物的客户提供订舱、出口报关和国际运输安排等服务。

其次是聚焦服装客户。美新物流的第一笔国际货代业务来自服装行业。经蔡总在东华大学[2]的同学介绍，美新物流与一位服装客户建立了联系。当时，美新物流尚未建立完备的销售团队，联系客户、介绍服务等工作主要由蔡总亲自承担。从熟人牵线到承接业务，美新物流终于有了自己的起步订单。这笔订单让美新物流有了开展服装业务的基础。同时，美新物流的总部在上海。而上海所在的华东地区服装产业发展较好，其服装出口占全国服装出口份额的 60%。这意味着上海的服装外贸企业存在大量的国际物流需求。这为美新物流继续开拓服装业务提供了机会。公司既有起步订单，也具备继续拓展同类客户的条件，因此公司内部决

[1] SEKO 是一家成立于 1976 年的全球物流和货运代理公司，总部位于美国伊利诺伊州芝加哥。SEKO 提供端到端的物流解决方案，包括空运、海运、陆地运输和跨境电商物流，服务于多个行业，如电商、医疗和科技等。

[2] 东华大学以纺织、服装和设计为特色，其服装学科始于 1982 年开设的纺织品设计专业，1993 年正式成立服装学院，是国内较早建立服装类学科的高校之一。

定聚焦服装客户开展货代业务，并明确提出“只服务服装客户”。即使有轮胎等其他品类的大客户前来询价，美新物流也没有因为订单规模较大而承接。蔡总考虑的是，团队尚不熟悉这些货物的美国进口要求，难以准确判断相关税费和物流成本，贸然接手不熟悉的业务不仅很难服务好客户，也容易影响美新的口碑。通过将资源集中在服装业务上，团队逐步熟悉了不同服装品类的商品归类和清关要求。蔡总回忆，客户只要说出一种服装，销售人员就能够说出其进入美国市场所涉及的关税和相关物流费用。这样，服装客户在安排运输时，也能更清楚地了解相关要求和成本。

最后是聚焦快服务。确定市场和客户方向之后，美新物流把“快”作为服务重点。由于海上运输受到船期、天气和港口作业等因素影响，团队无法完全控制运输时间。因此，团队将“快”落实在客户响应和业务处理上，比如及时回复客户的咨询、尽快衔接单证准备与业务操作、及时跟进出现的问题等。围绕同一市场和同一品类反复开展业务，也让员工逐渐熟悉客户的常见要求。这样可以减少订单处理过程中的反复确认，提高服务效率。

在这样的经营取舍中，美新物流逐步站稳脚跟，也积累了一批长期合作的服装外贸客户。管理团队也清楚地认识到，公司虽然在服装货代业务上积累了专业经验，但此时业务仍以国际运输为主。仅凭现有的业务，美新物流还不足以让客户坚定地选择自己。因此，如何在现有业务的基础上进一步延伸服务，成为美新物流下一阶段需要思考的问题。

2.服务延伸：满足客户门到门交付需求

2.1 需求推动：从国际运输延伸至门到门交付

美新物流进一步发展的方向，需要回到客户需求中寻找。在与服装外贸客户的合作中，美新物流逐渐发现，仅提供国际运输服务，还不能满足部分客户的交付需求。美新物流早期服务的大型服装客户采用 DDP[1]（Delivered Duty Paid，完税后交货）方式向美国买家交付货物。这些客户除了委托美新物流安排国际运输，还需要自行安排美国当地的清关和配送，将货物送到买家指定的地点。为此，客户需要分别联系清关和配送服务商，核对进度并衔接后续安排，耗费了不少时间。因此，部分客户陆续向美新物流提出：能否将货物到港后的清关和送货一并承接下来？

面对客户这一需求，美新要么选择不回应，继续做国际运输。这样企业也不需要投入太多资源。但货代市场竞争激烈。美新现有的业务主要是对接船公司的

[1] DDP（Delivered Duty Paid，完税后交货）是一种国际贸易术语，指的是卖方需将货物运送至买方指定目的地，并承担所有运输风险、费用及进口关税，直至货物完成交付。

舱位与客户的运输订单，这种业务其他货代企业也可以做。因此，如果不回应客户的新需求，而继续只做原有业务，美新就很难形成自己的竞争优势，客户也可能因同行更低的报价而转身离去。另一方面，美新物流也可以选择承接客户提出的清关和配送需求，但这就需要美新把服务延伸到美国当地，承担更多具体而繁琐的工作，比如清关由谁办理、货物到港后如何提取、车辆如何安排、送货过程中出现问题又由谁跟进，都需要逐一落实。尽管这些工作并不容易，但在蔡总看来，承接客户后续的交付工作，既能满足客户需求，也是公司形成服务差异的机会。公司因此决定回应客户的新要求，并着手寻找美国当地的合作伙伴，为延伸服务作准备。

2.2 推出 LDP：衔接运输、清关与配送

2013 年，美新物流推出了服装 LDP（Landed Duty Paid）服务。也即公司在原有国际运输业务的基础上，增加美国进口清关和当地配送，为服装客户提供门到门交付服务。

为了开展这项业务，美新物流首先寻找美国当地的清关和配送合作伙伴。在清关环节，美新物流整合美国当地清关资源，由当地合作伙伴办理进口清关。在配送环节，公司对接美国当地的配送服务商，由合作伙伴承担货物清关后的配送工作。

有了当地的合作伙伴，美新物流把各项服务串联起来。接单后，美新物流先与客户确认货物信息、发货时间和送货地点等。确认相关信息后，公司向船公司订舱，并将业务信息传递给清关和配送伙伴。货物抵达美国后，美新物流跟进清关办理情况，并于配送伙伴衔接提货和送货安排。货物放行后，再安排后续配送。如果某个环节出现延误或安排发生变化，团队还需要协调后续工作，并持续跟进，直至货物送达指定地点。

服装 LDP 业务的开展，让美新物流积累了衔接国际运输、美国清关和当地配送的经验。这些经验也为美新物流在后来尝试承接新的货物品类、服务新的客户和拓展新的交付场景打下了基础。

3.服务深化：拓展跨境电商物流服务

3.1 业务拓展：传统货代与跨境电商物流双线并行

2015 年，随着亚马逊等电商平台开始面向中国卖家开展跨境电商业务，美新物流开始接触到跨境电商卖家的物流需求。比如，有一位 eBay 上的温州卖家找到美新物流，希望将一个浴缸运往美国的亚马逊仓库。这笔订单要不要接？公司内部对此有不同的看法。此前，公司已经明确“只服务服装客户”。如果承接浴缸运输，就意味着要走出原来熟悉的业务范围。而且，团队既不了解浴缸的运

输和进口清关要求，也没有向亚马逊仓库送货的经验。对于能否做好这笔业务，业务人员确实存在顾虑。但也有人认为，美新物流已与创业之初不同。此时的美新物流已经做了七年的国际货代和两年的服装 LDP 业务，拥有运输、清关和配送资源，具备了尝试新业务的基础。在蔡总看来：“物流需要跟着商流走。客户的销售渠道发生变化，物流服务也需要随之调整。”跨境电商的发展带来了新的物流需求，公司也需要把握这一机会。考虑未来的业务发展和利润增长，公司最终决定接下这笔订单，并且从这笔订单入手，尝试为跨境电商物流提供服务。

然而，这笔订单的交付并不顺利。团队此前不熟悉亚马逊仓库的预约方式和标签要求，货物送仓遭到多次拒收。为了完成交付，工作人员只能一边了解平台规则，一边调整送仓安排。蔡总回忆道：“美新物流做跨境电商物流是从一次失败开始的。”这次经历让团队认识到，原有的清关和配送资源仍然能用，但具体的送仓要求还需要学习。此后，团队在学习和实际操作中逐步熟悉了相关流程。

与此同时，美新物流原有的部分货代客户也开始向跨境电商转型。新接触的跨境电商卖家和转型后的原有货代客户，都为美新带来了更多的物流需求。随着客户和业务增加，美新物流决定在保留传统货代业务的同时，大力发展跨境电商物流业务。为更好地开展美国当地的业务，公司于 2015 年在洛杉矶设立分公司。此后，美新物流逐渐形成了传统货代与跨境电商物流双线并行的发展格局。

3.2 客户需求变化引发新问题：小批量发货与当地存货

随着跨境电商物流业务的开展，美新物流发现，跨境电商客户与传统外贸客户有很大不同。公司此前服务的传统外贸客户主要采用 B2B 的经营模式，按订单向美国买家批量交货。而新接触的跨境电商卖家则主要采用 B2C 经营模式，通过电商平台向美国消费者零售商品。消费者的订单较为零散，卖家需要根据销售情况安排备货和补货。同时，部分卖家还需要提前将货物存放在美国当地，待收到订单后再发出。卖家销售和交货方式的不同，使美新物流在承接这些业务时遇到了两个问题。

第一，单个卖家的货量较小，不足以安排整箱发货。部分跨境电商卖家每次发送的货物往往不足一个集装箱，却仍需要按备货和补货计划发货。如果单独安排整箱运输，卖家需要承担整箱运费；如果等凑足一整箱再发，又可能影响卖家的备货和销售。如何承接这些不足整箱的货物，满足卖家的小批量发货需求，成为美新需要解决的问题。

第二，原有的送仓服务无法满足客户存货的需求。随着接触的卖家增多，部分客户向美新提出，希望货物运到美国后能先存放起来，再根据销售订单分批发出。这些客户不将货物送入亚马逊等平台仓库，又没有自己的美国仓库，需要美新帮助安排后续的存货和发货。此前，美新主要负责将货物送到客户指定的地点，

而承接这些需求，还需要解决货物存放在哪里、库存如何管理，以及收到订单后如何安排出库等问题。跨境电商业务由此将美新物流的服务进一步推向美国本土。

3.3 根据客户需求调整服务以解决问题：开展拼箱与海外仓储

3.3.1 拼箱运输：满足客户小批量发货需求

针对单个卖家货量不足一个集装箱的问题，美新物流通过拼箱，将多个客户的货物合并装入一个集装箱中进行运输。但要组织拼箱，就需要在发货前汇集足够的货物。如果只承接服装，就可能难以在客户要求的时间内凑足货量。因此，美新物流在尝试承接浴缸订单后，进一步扩大接单范围，逐步承接家具、空调等其他品类的货物，增加可供拼箱的货量（见附录 6-8）。团队根据不同客户货物的目的地、备货时间及共同装运的条件，确定拼箱安排，之后向船公司订舱，并衔接美国清关和平台送仓等工作。这样，客户不必单独承担整箱运输费用，也不必等自己的货物凑足一箱再发货。

3.3.2 海外仓储：满足客户存货需求

面对客户提出的存货和按单发货的需求，美新物流最初借助美国当地第三方仓库，为客户安排存货和发货。第三方仓库已有场地、设施和操作人员，公司可以利用这些资源开展服务。对于主要关注仓储价格和配送时效的中小卖家，只要能够安全存放货物、按要求发出，这种方式就能够满足其基本需求。

但随着合作的品牌客户增多，美新物流发现，部分客户不仅关注仓库资质，还要求明确运营主体。在洽谈合作时，一些客户要求查看仓库的经营资质、租赁合同等，确认仓库是否由美新物流直接运营。他们关注的不只是货物存放在哪里，还包括谁负责现场管理、操作要求由谁落实等。蔡总认为：“既然客户有这些要求，美新物流就不得不做。”为了承接这些客户的业务，美新物流开始筹备自营海外仓，由公司直接安排人员完成仓库作业。

既然选择自营，仓库应该设在哪里？客户的货流成为选址依据。当时相关客户的货物主要从洛杉矶进入美国，美新物流便将首个自营仓设在洛杉矶。2017 年，美新物流首个自营海外仓正式投入使用（见图 2）。公司租赁场地，自行组织人员开展运营。货物到仓后，仓库人员办理入库、安排存放并记录库存。收到客户的发货要求后，再按订单安排出库，并衔接后续配送。客户调整发货计划时，美新物流可以直接与仓库人员沟通，调整发货安排。

随着客户订单覆盖的地区扩大，仅有洛杉矶仓已难以满足其他地区的仓储和配送需求。如果所有货物都存放在洛杉矶仓，再运往美国其他地区，不仅运输距离较长，也会增加运输时间和成本。美新物流因此跟随客户货流调整仓储布局。2020 年，纽约仓投入使用，为美国东北地区的客户提供仓储和配送服务；2022

年，萨凡纳仓投入使用，进一步承接美国东南地区的业务。2024 年，长滩海外仓投入使用，承接美国西部日益增长的订单量。至此，美新物流逐步形成了由四个自营海外仓组成的美国仓储网络（见图 3）。

从使用第三方仓库到自营海外仓，美新物流能够直接管理库存和安排按单发货。随着多地仓库陆续投入运营，公司还可以根据客户的销售地区安排备货，减少跨区域配送的距离。

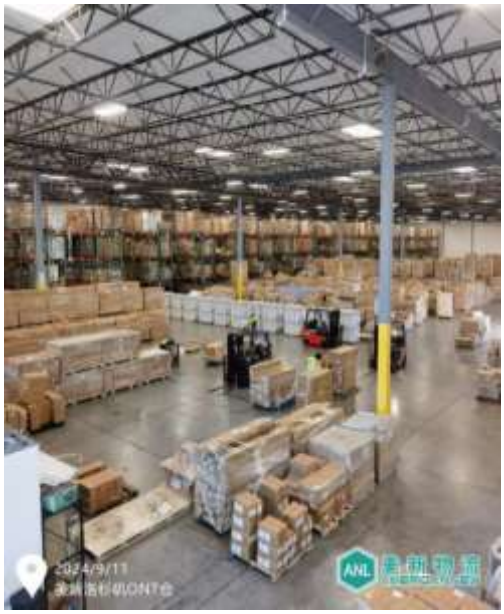

图 2 美新物流的洛杉矶仓

资料来源：美新物流官方视频号

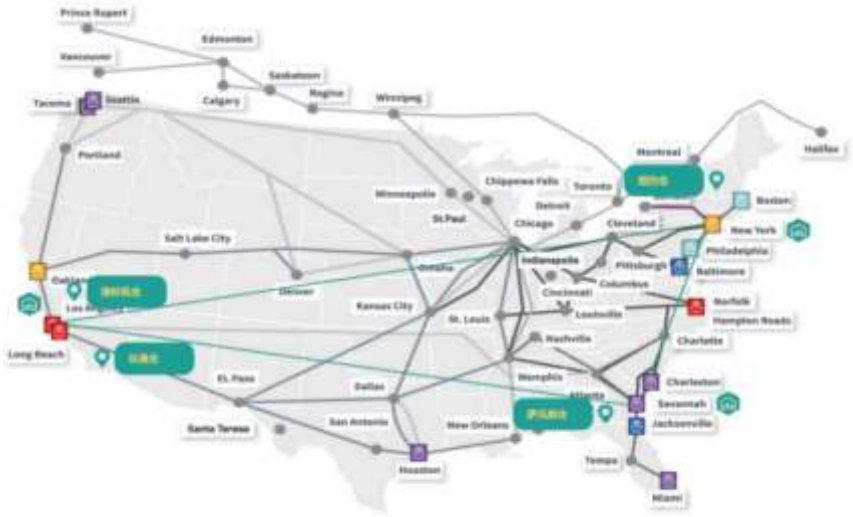

图 3 美新物流的海外仓布局图

资料来源：案例团队在美新物流（上海总部）实地调研拍摄

4.服务能力升级：开发数字系统与建设中美团队

4.1 系统开发：贯通跨境服务信息

4.1.1 原有系统：难以适应扩张后的服务需求

海外仓投入运营后，一票货物先从国内仓库完成入库（见附录 9），然后经过运输、清关后进入美国仓库，再根据客户要求配送。整个过程需要国内业务人员与美国业务人员持续配合。货物是否装船、是否到港、清关是否完成、入库数量是多少，以及后续出库和配送的进展，都需要及时记录和传递。运输、清关、仓储和配送涉及不同岗位，相关信息需要在多个环节之间及时传递。因此，美新物流需要一个系统记录和传递这些信息。

此前，美新物流已经使用第三方系统处理业务。随着业务发展，原有系统显露出两个问题。第一，客户无法直接通过系统下单和查询信息。原有系统仅供美新内部工作人员使用。客户通过邮件提出委托，再由员工录入系统。客户如果想了解货物的状态，需要联系业务人员，业务人员查询系统或向其他岗位的同事确认后，再向客户答复。随着业务量增加，这种依靠人工转达的方式占用了越来越多的时间。第二，原有系统难以根据客户的个性化需求调整功能。比如，客户在安排订舱时，希望了解相关航线近期是否经常延误、是否出现过甩柜等情况，以便结合交货时间选择运输方案。但原有系统缺少相应的数据和查询功能。由于系统由第三方开发和维护，美新物流无法自行修改。出现新需求时，公司只能向供应商提出，再协调具体的修改方案和开发安排。随着客户需求增多，这种依赖第三方修改的方式，难以配合业务调整。

4.1.2 自研系统：支持客户查询与功能调整

针对上述问题，美新物流于 2019 年自主研发并上线优货运（U-shipment）系统（见图 4）。该系统将客户订单、运输进度、仓储及出库记录集中起来，并向客户开放。

针对客户下单和查询依靠人工传达的问题，美新将系统的使用对象从内部工作人员扩展到客户。系统支持标准化产品和定制化两类产品的物流服务。对于标准化服务，比如服务内容和报价明确的整箱或拼箱业务，客户可以直接在线查价、填写货物信息和交付要求，自行下单并结算。下单后，客户还可以直接查询业务进展。对于定制化服务，比如客户不确定货物应该存放在美国的哪个仓库，系统也能提供信息支持。业务人员结合客户的销售地区、交付要求，以及系统中的订单和库存信息，提出备货和发货建议。双方确定方案后，再将相应的服务要求记录在系统中，供后续操作人员查看和执行。

针对原有系统难以满足客户个性化需求的问题，美新物流则通过自主开发系

统，根据业务需求调整系统功能。比如，针对客户希望了解运输稳定性的需求，系统与港口系统对接，实时获取某条航线最近几周内是否有延迟或甩柜的数据。这些数据在被定期分析后，可以为客户的订舱选择提供参考。

订单进入系统后，两地团队可以查看货物信息和交付要求，安排各自的工作。国内人员跟进订舱、装船和运输进度，美国团队衔接到港后的清关、提货及当地交付。各岗位将掌握的业务进展记录在系统中，供后续环节查看和使用。后续操作则根据客户选择的服务展开。对于直接送往平台仓库的货物，团队跟进送仓预约、配送和收货情况；对于需要在海外仓备货的货物，仓库人员记录拆柜、入库及库存情况，收到发货要求后安排出库，再跟进配送结果。相关记录随业务推进持续更新，两地人员能够了解货物处理到哪一步，客户也可以直接查询相应的运输、仓储和发货进展，无须每次联系业务人员询问。

数字系统成为美新物流处理跨境业务的信息共享工具。系统虽然能够传递信息，但不能代替现场人员完成拆柜、货物处理等工作。跨境服务能否顺利完成，还取决于两地团队的业务能力与相互配合。



图 4 优货运（U-shipment）系统图示

资料来源：美新物流官网

4.2 团队建设：支撑跨境物流服务

美新物流以“客户第一”为企业核心价值观，企业一切为了客户的定位要求员工要能够准确理解客户需求，并将其落实到具体服务中。特别地，随着服务延伸到美国当地，从客户沟通、运输安排到仓储和配送，各项工作需要两地人员共同完成。那么，要让员工更好地服务客户、完成交付，企业就要足够的重视员工的培养与成长。作为以美国为主要市场的企业，美新物流不仅一直十分重视中国团队的建设，同时也重视美国团队建设，并长期致力于两地员工的培养与协作。

4.2.1 美新中国团队的建设

美新中国团队直接对接客户，需要将客户的需求转化为具体的业务安排。随着传统货代和跨境电商物流业务并行发展，美新物流分别为两类业务配置销售和客服人员，以适应不同客户群体的服务要求。销售负责了解客户需求、开拓业务，客服持续对接具体委托和服务进展。员工集中服务各自负责的客户群体，逐步熟悉相关货物、交付方式和常见问题，减少在不同业务之间反复切换。

为了让员工理解自己承接的业务，美新物流将培训与实际工作结合起来（图5）。国内新人有相当一部分是从大学校园里招聘，也体现了美新校企合作的强烈意愿。在新人培养方面，美新物流每年开展“竹林计划”[1]（见图 6）和新兵训练营，帮助新员工尽快熟悉公司业务。新人需要进入仓库学习装卸流程，再通过市场拓展实习，学习与客户沟通。这些实践让员工了解客户的交货要求，也熟悉相应的操作流程，从而在接受委托时，更清楚地向客户解释运输和仓储安排，并提前确认需要衔接的事项。



图 5 蔡总亲自培训新人

资料来源：案例团队在美新物流（深圳分公司）实地调研拍摄

[1] 据蔡总介绍，竹林计划采用岗位实训与集中训练相结合的方式，例如新人先在义乌客服中心轮岗一周，随后赴深圳参加为期 10 天的集中训练，整体安排类似夏令营。



图 6 美新物流的竹林计划

资料来源：案例团队在美新物流（上海总部）实地调研拍摄

4.2.2 美新美国团队的建设

早在 2015 年，美新物流在洛杉矶设立分公司时，就面对一个现实问题：当地的工作由谁来做？最初，公司考虑从国内派遣员工。国内员工熟悉公司业务，与总部沟通也比较方便，但赴美需要办理相应手续，外派人员的数量和安排受到限制。蔡总回忆，当时约有 20 名员工申请外派，最终只有 5 人获得签证。仅靠外派人员难以满足美国当地业务的用人需求。因此，美新物流开始招聘当地员工，逐步建立美国团队。

洛杉矶港周边聚集着大量仓储和运输企业，为美新物流招聘当地人员提供了条件。随着美国当地业务发展和自营海外仓投入运营，公司对现场人员的需求进一步增加。美新物流注重招聘具有物流运营经验、能够独立上岗的人员，逐步配备仓库经理、一线主管和操作员工。

与中国员工的培训内容不同，美国招聘的员工大多已有运营经验，根据他们的岗位及工作内容要求，他们入职培训更侧重安全与合规。具体的培训内容包括穿着安全背心、识别地面标线、遵守仓库安全守则和规范操作设备等。通过这些培训，员工能够明确现场作业要求，规范货物接收、存放和出库等操作。

4.2.3 两地协作落实客户服务要求

两地人员逐步到位后，美新物流还需要明确双方如何衔接工作，确保国内团队与客户确认的服务要求能够落实到美国当地的具体操作中。国内人员需要确认货物的品类、数量、预计到货时间、送货地点及交付期限；涉及海外仓备货时，

还要了解客户准备存放多少货物、如何分批发出。美国团队则结合仓库、人员和当地配送条件安排执行，并反馈影响交付的情况。当客户要求发生变化时，两地团队还需要共同调整安排。例如，客户调整发货计划时，国内人员需要将变更后的数量和时间确认清楚，美国团队核实库存及出库安排；若无法满足调整后的要求，双方再协调可行的安排，由国内人员与客户确认。

为了让两地员工在日常协作中主动跟进、及时反馈，美新物流强调“人影响人”。在蔡总看来，培训中反复讲服务理念，如果主管在实际工作中没有做到，员工也很难认同。因此，主管不仅要提出要求，还要通过及时反馈、跟进问题和协调处理，为员工示范怎样落实服务要求。与此同时，公司还通过荣誉墙展示国内外员工的荣誉，给予员工认可和鼓励（见附录 10）。

为了保障服务的持续开展，美新物流也重视员工成长和岗位接续。公司将“成人达己”作为中美团队共同遵循的文化理念，并将其落实到人才培养和晋升中（见图 7）。如果员工希望晋升并承担更大的职责，就需要培养能够接替自己原有工作的人。公司通过明确晋升条件与相应回报，鼓励员工将业务经验和工作方法传授给同事。这样，员工承担新职责后，原有工作也有人接续，减少岗位调整对客户服务的影响

通过两地人员的分工与协作，美新物流将客户沟通、业务安排和美国当地执行衔接起来，使运输、仓储和配送服务有相应的人员负责并持续跟进。



图 7 美新物流的企业文化相关

资料来源：案例团队在美新物流（深圳分公司）实地调研拍摄

5.服务扩展：向同行与客户开放国际服务能力

5.1 资源共享：服务物流同行

随着美新物流业务的不断发展与扩展，截至 2024 年，美新已经在洛杉矶、长滩、纽约和萨凡纳地区运营四个自营海外仓。海外仓的设施配置、人员招聘和日常管理等都需要持续投入，只有保持足够的货物周转，才能摊薄成本。但客户订单在美国不同区域分布并不均衡，部分海外仓仅依靠自身直客业务，很难始终保持较高的利用率。萨凡纳仓就是典型的例子。由于所处区域直客订单比较少，部分仓储和配送能力存在闲置。

与此同时，一些国内物流企业希望扩展美国跨境电商物流业务，却缺乏本地履约资源。如果自营海外仓，不仅需要大量资金和较长的筹备周期，还需要解决美国当地用工、运营和法律合规等问题。一边是海外仓能力的闲置，另一边是同行缺乏本地仓配体系，两者形成了明显的互补关系。蔡总认识到：美新物流长期服务美国市场积累的并不只是几处仓库，而是一整套本地化运营能力。如果这些能力仅服务于自身客户，其价值发挥有限。如果向更多同行开放，就能在承接自身业务之外，为仓库带来更多货量。

基于这一考虑，2024 年美新物流开始将美国海外仓资源向物流同行开放。合作同行负责中国至美国的头程运输，货物抵达美国后，则由美新物流提供拆柜、仓储和配送等服务。这样，同行无需自行搭建完整的美国仓配体系，也能为客户提供当地服务。据蔡总介绍，萨凡纳仓开放后，同行每月带来的货量约为三四百个集装箱，占该仓库业务量的 80%。这些货量支撑了仓库运营，也使美新物流能够通过更多业务分摊运营成本。

海外仓、运营团队和配送网络由此服务于更多合作企业，同行也能够将美新物流的美国当地服务与自身运输业务结合起来。

5.2 经验共享：支持客户转型与业务拓展

美新物流对外开放的并不限于仓配资源。部分客户从代工和传统 B2B 业务转向经营自主品牌、开展线上销售，需要自行处理更多经营事务，比如商标注册、知识产权和相关认证等问题成为其关注的内容。

美新物流深耕美国市场十余年，长期处理清关、报关、商检以及本地配送业务，积累了对美国市场政策、合规要求和产品进入条件的认识。当这些客户遇到相关问题时，美新物流会结合自身经验提供信息和建议。比如，涉及商标注册、检测认证等事项，公司提醒客户寻找相应的专业机构办理。

对转型客户的支持，也延伸到新业务的物流安排中。一家与美新物流长期合作的服装外贸企业，后来开始通过电商渠道自主销售。在客户拓展电商业务的过

程中，美新物流为其提供相关信息，促进客户转型成功。由于双方此前已经建立合作基础和信任，客户就继续选择美新物流承接新业务，双方的合作由此延伸至跨境电商物流。

从向同行开放仓配资源，到为客户提供美国市场相关信息和延伸物流服务，美新物流将多年积累的资源和经验也用于支持更多客户开展业务，也为自身带来了新的合作机会。

6.未来之路：如何持续赢得客户选择

经过十余年的发展，美新物流已经形成传统货代与跨境电商物流并行发展的业务格局。在中大件拼箱这一细分市场，美新物流已成为行业头部企业。美国市场仍然是公司的核心市场，其业务收入占比超过 90%。公司也与亚马逊、沃尔玛、Temu、Wayfair 等企业保持长期合作（见附录 11）。

回顾美新物流的发展，“客户第一”的价值观贯穿于服务拓展的过程。公司长期深耕美国市场，随着客户需求变化，持续投入运输、仓储、配送和本地团队建设。如今，同行借助美新物流的仓配服务衔接头程运输，外贸客户则在拓展业务时获得市场信息和物流服务。新增的同行货量提高了仓配资源的利用率，客户经营方式的变化带来了新的物流需求。美新物流的服务由此从直接承接货物运输，进一步延伸到支持其他企业开展业务，“服务外溢”逐渐成为其拓展合作的方式。

从“服务聚焦”走向“服务外溢”，美新物流也面临新的经营问题。不同同行的运输安排、不同客户的交付需求，都需要与现有仓配作业相衔接。公司如何在承接更多合作业务的同时，保持响应速度和交付质量？对于客户提出的市场信息和业务拓展需求，美新物流又应将支持延伸到哪些环节？当市场上出现更多相近的仓配服务时，美新物流又应该依靠什么，让客户和同行持续选择自己？如何在拓展合作的同时继续做深自身服务，将是美新物流下一阶段需要回答的问题。

案例正文附录：

附录 1：上海美新物流有限公司上海总部参访图



资料来源：案例团队实地调研拍摄

附录 2：上海美新物流有限公司深圳分公司参访图



资料来源：案例团队实地调研拍摄

附录 3：美新物流的荣誉展示



资料来源：案例团队在美新物流（深圳分公司）实地调研拍摄

附录 4：美新物流获得美国国会特别认可证书



资料来源：美新物流官方视频号

附录 5：美新物流的服务定位



资料来源：案例团队在美新物流（深圳分公司）实地调研拍摄

附录 6：深圳福永仓库-标准件产品



资料来源：案例团队在美新物流（深圳分公司）实地调研拍摄

附录 7：深圳福永仓库-中大件产品



资料来源：案例团队在美新物流（深圳分公司）实地调研拍摄

附录 8：特殊中大件产品（“三蹦子”）出海美国



资料来源：案例团队在美新物流（深圳分公司）实地调研拍摄

附录 9：福永仓库的出入库系统



资料来源：案例团队在美新物流（深圳分公司）实地调研拍摄

附录 10：美新物流员工的荣誉墙



资料来源：案例团队在美新物流（上海总部）实地调研拍摄

附录 11：美新物流的生态合作伙伴

资料来源：美新物流官网