

第一章 跨境电商运营基础概念

【知识要点】

本章结合电子商务来说明跨境电子商务的基本概念、分类及特点；根据传统市场营销学的相关理论来阐述跨境电商运营的核心内容；通过以当前主要跨境电商平台巨头的简介，来了解和认识跨境电商；根据市场竞争理论来分析跨境电商电子商务竞争的五力模型及其竞争战略；初步分析了根据跨境电商环境从跨境电商环境来进行市场细分和定位的问题；最后从核心竞争能力构建的解度来分析跨境电商运营的策略。

【核心概念】

跨境电商运营、第三方跨境电子商务平台、市场细分、市场定位、跨境电商竞争五力模型、跨境电商竞争战略、跨境电商核心竞争力等。

【情境导入】

情境 1：如果你是一名新人，对跨境电子商务一无所知，希望本章从“电子商务”基本概念引开来的“跨境电商运营基础概念”全部内容，能引导你从事跨境电商运营的学习和实践。

情境 2：如果你是一个打算从事跨境电子商务创业，成为跨境电子商务的卖家，正在选择一个合适的跨境电子商务平台，那么你应当对平台的一些基本情况有所初步的了解，希望本章的“二、认识跨境电商平台”对你有所帮助。

情境 3：如果你已经是一名跨境电子商务平台卖家，但业务拓展情况不理想，业务缺乏持续增长的动力，觉得身心俱疲，那么希望本章“四、打造跨境电子商务的核心竞争力”能对你有所启示。

在过去短短的几年内，跨境电子商务从无到有，经历了一个快速发展的过程。虽然当前国内跨境电子商务交易额达到了一个惊人的水平，跨境电子商务交易额占整个进出口交易额的比重正在稳步上升，但总的来说，跨境电子商务还处于其发展的初期。

“跨境电子商务”成了一个极度热门的网络词汇，也成为很多商家日常谈论的话题。大批跨境电子商务平台及创新公司异军突起，大量卖家在跨境电子商务部的交易中取得丰厚的利润。跨境电子商务的火热也引起了各级政府机构的重视，为此出台了一些促进跨境电子商务平台的政策。国内的很多研究机构及学者不断对跨境电子商务运营提出以新创新的概念。

实际上，跨境电子商务是在国内电子商务及传统市场营销理论实务的基础上发展而来的，人们对上述领域并不陌生，因此本章从电子商务的概念出发来引伸出跨境电子商务的基本概念、特点和分类，并通过介绍当前一些知名跨境电子商务平台巨头来加深跨境电子商务概念本质的了解。另外，结合传统市场营销理论，本章以“核心竞争力”角度来初步探讨跨境电商运营。

一、跨境电商运营基本概念

（一）跨境电子商务

电子商务（E-commerce，EC）简单讲就是利用电子网络所进行的商品交易^①。

我们认为，可以从以下角度展开上述电子商务概念：

1. 电子网络的种类主要是指电话线、计算机网络等；
2. 商品包括有形商品，也包括无形商品；
3. 从交易的功能来看，电子商务可包括利用子网络进行信息展示、交易洽谈、合同签订、交易执行、售后服务及款项结算等全部商务过程；
4. 从电子商务的效率来看，电子商务带来了信息化及自动化的便利，节省商务成本。

而跨境电子商务（Cross Border E-commerce）则是在传统国际贸易及电子商务的基础之上快速发展起来的，虽然国内外一些政府机构、研究单位或大型平台企业对跨境电子商务给出了不同的定义。但总体来看，大家对跨境电子商务不同的定义都在一定程度上反映了跨境电子商务的一些本质特征，如形式上采用电子商务网络交易的形式，在空间上表现为有跨国界（关境）的市场参与主体等。因此，我们可以将跨境电子商务定义为“分属不同关境的交易主体，通过跨境电子商务平台达成交易、进行支付结算，并通过跨境物流送达商品、完成交易的一种国际商业活动”^②。

通过以上表述，跨境电子商务强调的是“不同关境”（而不是国家间领土界限），如中国内地企

^① 华国振编著：《小商品电子商务及网络营销 200 问》，武汉大学出版社，第 3 页。

^② 百度百科 <http://baike.baidu.com/> “跨境电子商务”。

业（或个人）和香港地区、澳门地区企业或中国大陆企业、台湾地区企业（或个人）之间发生的电子商务交易活动也属于跨境电子商务范畴。

（二）跨境电商

简单地说，跨境电商（Cross Border E-commerce Trader）就是分属“不同关境”，从事跨境电子商务活动的市场交易主体，主要包括：

1. 跨境电子商务平台企业，如阿里巴巴、eBay、敦煌网、亚马逊及Wish等。
2. 各种跨境电子商务的买卖交易双方主体，包括企业、个人及机构等。根据交易主体身份的不同，也可将跨境电子商务划分为：
 - （1）B2B模式：企业和企业之间产生的跨境电子商务；
 - （2）B2C模式：企业和个人之间产生的跨境电子商务；
 - （3）C2C模式：个人和个人之间产生的跨境电子商务；
 - （4）B2G模式：企业和政府之间产生的跨境的电子商务等。
3. 广义的跨境电商交易主体还包括从事跨境电子商务有关的其他商贸服务业者，如跨境电子商务网络广告商、供应链整合服务商、境外推广服务商、图片及方案处理外包商、网络营销策划及代运营商等。

（三）跨境电商运营

运营（Operation）的实质在于全程的管理，因此跨境电商运营就是跨境电商参与主体对其所从事的跨境电子商务业务进行全面的计划、组织、实施和控制。广义的跨境电商运营是跨境电子商务各项管理工作的总称，还包括跨境电子商务产品推广的内容。

跨境电商运营同时也是传统市场营销学理念在跨境电子商务领域的运用，因此依据传统市场营销学“4PS”理论及相关内容，跨境电商运营还可以包括以下核心内容：

1. 跨境电子商务的产品（Product），具体包括跨境电子商务产品定位策略、品牌策略、包装策略、产品组合策略、产品线延伸策略及新产品开发策略等。跨境电子商务的产品策略的前提内容就是要根据境外消费者的需求提供相应的产品。
2. 跨境电子商务的价格（Price），实质就是跨境电商采取怎么样的定价策略，而影响定价的因素主要取决于跨境电商自身内在因素和外在外在因素两个方面，主要包括定价目标、产品成本、市场需求及竞争者产品定价等。相应地，跨境电商可以根据上述影响因素综合采用以“成本”“需求”或“竞争”为导向的定价方法。
3. 跨境电子商务的渠道（Place），传统企业渠道也称为分销策略，注重经销商体系及销售网络体系的打造，特别是线下经销商体系的培育需要花费高额的成本，而跨境电子商务很大程度上脱离了传统线下网络销售体系，而直接采用“第三方跨境电子商务平台”。因此为了尽可能地拓展渠道，有实力的跨境电商往往会采用“多平台”运营策略。
4. 跨境电子商务的推广（Promotion），推广也称促销，是促进产品销售的简称。传统的促销策

略包括促销组合、人员推销策略及广告策略等，相比传统营销推广，一系列跨境网络推广工具和方法的应用则是跨境电子商务的推广的重要特点。

5. 跨境电商运营其他方面的策略性内容，如跨境电商自身的发展战略规划、跨境电子商务海外市场环境调查、海外网络消费者需求及行为分析、跨境电子商务目标市场的选择及竞争者分析等。

（四）跨境电子商务及其运营的特点

而跨境电子商务（Cross Border E-commerce）则是在传统国际贸易及电子商务的基础之上快速发展起来的。因此相比传统国际贸易，跨境电子商务及其运营有明显的“电子商务”特点，而相比国内电子商务，跨境电子商务及其运营又有明显的“跨境”特点，具体来说有以下几个主要方面：

1. 交易商品的虚拟性

相比传统国际贸易和实体市场经营，跨境电子商务交易对象的商品往往在很多关键阶段，均是以网络虚拟的形式进行的，例如：在重要的商品展示环节，是通过数字化的图片展示和视频传输进行的；交易双方没有实际的人员往来和面对面的商务谈判，取而代之的是各种网络通信工具的应用，如网络即时聊天或 E-mail 等。虽然这些商品展示和商务往来形式上是虚拟的，但其反映的交易对象实物商品本身及买卖双方的需求却是现实的客观存在。

跨境电子商务的虚拟性，可以大大减少相应环节有限实物所需的资金投入，如没有必要进行实体店铺的装修、各种规格商品的陈列及销售人员的差旅支出等。但相应地，电子商务对现实的虚拟化也不见得不需要成本，比如优质图片的拍摄和处理、文字描述的编写及网络店铺的装修等，也需要投入不菲的成本和人力。

2. 交易范围的全球性

参与传统国际贸易的一个国家或地区，往往将某些国家或地区作为自身重要的贸易伙伴，而传统的国际贸易企业的一些产品，也往往只销往一些特定的国家或地区。由于物流因素等因素的限制，国内电子商务交易一般只在本国范围内进行。而跨境电子商务则一定程度上突破了各国“关境”，一个国家一个企业的产品可直接销往全球所有的国家或地区的顾客，而企业或个人也可以在全球范围内从事跨境电子商务采购和消费。

因此跨境电子商务似乎为企业开拓全球潜在市场提供了可能，同时也为全球的消费者在全球范围内买到其满意的“物美价廉”的商品提供了一个途径，这对跨境电子商务买卖双方来说是一个“双赢”。但我们应当注意到，由于距离的遥远及文化的差异，跨境电子商务卖方了解买方的真实需求变得没那么容易。

3. 交易时间的快捷性

跨境电子商务突破了传统国际贸易渠道的限制，卖家新推出的所研制的新产品，可以通过跨境网络平台快速进行展示，而境外采购商也可以快速地了解这些产品，在无须长时间地劳累商务旅途的同时，避开烦琐的传统国际贸易交易流程和手续，可以轻松地制作订单并完成支付，在国际物流

给力的情况下，跨境电子商务买家半个月后就可以收到自己期盼的产品。

跨境电子商务交易时间的快捷性大大提高了海外买家的体验，跨境电子商务网络消费似乎成了越来越多的海外买家的一种“生活习惯”甚至是“潮流时尚”。但我们还是要注意到，国际物流的速度是制约交易时间的快捷性的重要“瓶颈”，因此在国际物流成本相对高昂的情况下，选择合理的国际物流方式及合理控制物流成本将是跨境电子商务卖家要考虑的重要问题。

4. 交易主体的分散性

交易范围的全球性同时给跨境电子商务带来了交易主体的分散性，一个卖家的产品可以卖给全球的买家，同时全球的买家也可以从全球的卖家那里购得商品，显然不管是买家卖家都可能是在全球范围内分散的存在。在同质化竞争存在的情况下，对从事跨境电子商务卖家而言，汇聚全球分散买家的“碎片化”的小额定单也不是件很容易的事情，因为各国买家对同类商品的定位、款式及价格等事实上会存在不同的偏好。

但可喜的是，跨境电子商务买家的广泛性和分散性给那些提供“个性化”或“新颖化”产品的中小卖家提供了机会，避开同质化竞争的一些“新、奇、特”的产品，以及行业内较为偏门的“小众化”产品，似乎马上会有不错的销路。

5. 交易风险的特殊性

首先各种第三平台较为“规范”和“严格”的平台的交易规则并不能完全避免跨境电子商务交易潜在的交易风险，在网络虚拟现实下，买卖双方的诚信问题依然存在，例如假冒伪劣、恶意纠纷及虚假发货等；国际物流的不稳定也是一个不可忽视的风险，诸如关税壁垒、技术壁垒等风险因素并没有在跨境电子商务中消除；还有就是各国间货币汇率的波动也会给跨境电子商务交易的双方造成潜在的损失。

作为跨境电子商务交易主体，必须承受那些自身不可控制的风险，实际上在跨境电子商务市场潜力依然巨大的情况下，那些从事诚信经营，具有一定产品研发能力及抗风险能力的卖家将会有不错的发展机会。

二、认识跨境电商平台

搭建一个跨境电子商务网络平台是买卖双方从事跨境电子商务交易的一个前提。和传统国际贸易商不同，跨境电商卖家往往会抛弃传统的经销商体系及销售网络体系渠道，直接采用“第三方跨境电子商务平台”作为主要（甚至是唯一）的销售渠道，因此了解和掌握跨境电商平台对从事跨境电商运营和推广具有重要的意义。

（一）跨境电子商务平台

电子商务平台即是一个为企业或个人提供网上交易洽谈的平台。企业电子商务平台是建立在Internet网上进行商务活动的虚拟网络空间和保障商务顺利运营的管理环境；是协调、整合信息流、物质流、资金流有序、关联、高效流动的重要场所。企业、商家可充分利用电子商务平台提供的网

络基础设施、支付平台、安全平台、管理平台等共享资源有效地、低成本地开展自己的商业活动^①。简单地说，跨境电子商务平台是面向全球市场运作的电子商务平台。

（二）跨境电子商务平台的分类

根据交易主体身份的不同，也可将跨境电子商务划分为：

1. B2C 企业和个人之间产生的跨境电子商务平台

这类平台的卖家一般是经过法定注册的企业，而其买家则是分散在全球的个体消费者。其可以简单理解为企业在平台上开立网络店铺，从事全球范围的网上“零售业务”。这类平台最为典型的的就是美国的“亚马逊”。近年来虽然跨境 B2C 的流量增长有所减慢（相比于 C2C 平台），B2C 作为国内或跨境电子商务平台的主流，依然是很多企业选择网上跨境销售的首选，或是许多中小卖家拓展网络销售渠道，从事“多平台运营”的选择。

2. C2C 个人和个人之间产生的跨境电子商务平台

C2C 平台最重要的特征就是准许以个人的名义开设网络店铺，当然从事的也是网上“零售业务”。比较典型的就是阿里巴巴的“速卖通”，“速卖通”平台于 2010 年前后上线，并于 2013 年前完成卖家和买家群体的快速集聚，有“2013 年的速卖通就是 2003 年的淘宝”之说。但这类平台在 2013 年之后卖家之间的竞争也快速趋于饱和，但基于较低的进入门槛，C2C 平台依然是众多“草根”跨境电子商务创业者的首选。

3. B2B 企业和企业之间产生的跨境电子商务平台

和 B2C 平台不同，B2B 跨境电子商务平台的销售对象是海外企业买家，也可以简单理解为 B2B 跨境电子商务平台所从事的是全球范围的网上“批发业务”。这类平台典型的如阿里巴巴的“国际站”，其特点是具有较为严格的卖家准入条件，同时平台会对卖家收取价格不菲的会员费及运营服务费等，但由于平台巨大的市场辐射能力，B2B 跨境电子商务平台也往往是那些具有明显产品优势的生产企业或具有丰富货源优势的传统外贸出品商拓展跨境电子商务市场的首选。

4. 其他交易主体参与的跨境电子商务平台

以上 B2C、C2C 及 B2B 三种平台是当前跨境电子商务平台的主流，一些可能存在的国内电子商务台，如 B2G 平台（企业和政府之间）的跨境电子商务似乎没有得到有效的发展。

三、有关跨境电商运营的核心竞争力

由于在 2010—2013 年间，国内跨境电子商务经历了一个井喷式的发展，而以上列举的这些跨境电子商务巨头由于成立时间较早，因此或多或少地从国内这一波跨境电子商务的发展中获益。在国内跨境电子商务井喷式的发展时期，各平台的卖家也是业务扩展迅速，更是创造了一个又一个

^① 百度百科 <http://baike.baidu.com/> “电子商务平台”。

“白手起家”式的个人跨境电子商务创业者。

（一）跨境电子商务带来的业务创新“红利”

但我们可以关注到，自 2013 年开始，国内跨境电子商务开始走进竞争时代：

在平台方面，除之前有一些“洋码头”等业界平台加入以外，2013 年开始，开始陆续有更多的企业开始从事跨境电子商务，有的做跨境平台，有的做跨境延伸业务，其中不乏新生代创业创新型公司。例如：做 B2C 跨境自采模式的蜜淘、蜜芽宝贝、洋葱淘；做 C2C 买手模式的洋码头、海蜜；从社区延伸至电商业务的小红书；从物流切入的笨鸟海淘、街蜜；从视频直播切入的波罗蜜；等等。

在卖家方面，草根卖家“狂欢”式的跨境电子商务盛宴似乎不再，在过去几年中积累大量利润的跨境电商玩家纷纷觉得日子越来越难过，随便选一个跨境 B2C 平台，从国内电子商务供货商那儿弄些产品来卖，甚至从淘宝等电子商务平台拿货转卖并能挣美元的可能性似乎变得微乎其微。显然在同一个跨境电子商务平台，大量涌入竞者导致了价格竞争，蚕食了卖家的利润空间，而不断出现的这些跨境电子商务新平台除瓜分老平台卖家的流量外，并不能显著拓展老卖家的销售渠道。

形式上，从事跨境电子商务创业，似乎是从认识和认知跨境商务平台开始，再在跨境电子商务平台的操作中切入展开，最后从售后服务及进货的过程中增长实力。

通过几个轮回，我们可以总结过去成功的经验往往是以下几点：

1. 选对了一个（或几个）跨境电子商务平台。过去成功的一些跨境电子商务卖家往往会庆幸于选择了某某平台。实际上，各种跨境电子商务平台在过去几年中，在功能和运作模式基本上是相通的，平台间最大的差别看起来就是各自的定位不同，比如有的是 B2B 有的是 B2C，有的是批发有的是零售，除这种功能及定位上的不同外，各种跨境电子商务平台在本质上并没有明显的区分，那就是为海外买家和国内卖家之间提供一个网络化的交易环境。

2. 选品的独到。同样过去成功的一些跨境电子商务卖家往往会得意于自己“眼光独到”，庆幸地选择了某某产品，并迅速将其“打造”成“爆款”。但实际上，“爆款”的寿命是短暂的，重新打造新的“爆款”似乎变得不再那么容易。

3. 对平台功能的“精耕细作”。过去有的卖家依靠精细的产品页面编辑、售后服务、平台活动及店铺装修等得到回报，但实际上，这些活动看起来越来越只是“基本功”。

（二）寻找跨境电子商务核心竞争力

1. 关于企业核心竞争力

企业核心竞争力的概念最早由美国学者普拉哈拉德（C.K.Prahalad）和哈默尔（G.Hamel）提出。通常认为，企业核心竞争力是指一个企业（或个人、组织、国家等参与竞争的主体）能够在长期的竞争中获得竞争优势的能力。企业核心竞争力的识别标准主要有以下四个方面：

（1）价值性。企业核心竞争力关注于顾客价值的实现。从消费者方面来说即产品或服务本身带

来的使用价值或效用：从企业方面来说，则是以更低的成本来提供这种产品或服务。因此，通过生产工艺的革新以明显降低成本、通过新材料提高产品质量、通过管理创新提高服务效率及顾客满意度等，都能在一定程度上给企业带来竞争优势。

(2) 稀缺性。企业的核心竞争力应当具有稀缺性，也就是说只有少数企业拥有的能力。比如企业采取某项生产工艺的创新，大大降低了生产成本，当这项新的生产工艺只有少数几家甚至是独家采用的情况下，这项新的生产工艺本身就可能是企业的核心竞争力，但当大多数企业都采用这项新生产工艺后，就很难再说它是企业的核心竞争力了。

(3) 不可替代性。通常企业的竞争对手应当无法通过其他通力（或途径）来替代企业核心竞争力。如果企业采用的某项技术、方法或措施等，其竞争对手可以通过其他可替代的技术、方法或措施达到同样的效果，如企业采用了 A 技术，竞争对手用了 B 技术，A 技术和 B 技术之间成本和效果上并没有明显的差异，那么 A 技术和 B 技术就是可替代的技术，通常也就不能认为是企业的核心竞争力。

(4) 难以模仿性。某项能力虽然短期内为企业所特有，但如果可能较容易地被竞争对手模仿，那么这项可被模仿的能力也不是企业的核心竞争力。例如：企业采购某台先进的新设备来提高生产效率和降低生产成本，其竞争对手也可以从这台设备的供应商那里采购这台新设备；企业使用的新材料，其竞争对手也可以轻易地在市场上找到等。在上述情况下，由于可以被轻易地模仿，采用的新设备或新材料并不能长期给企业带来竞争上的优势。

通过以上企业核心竞争力的四个识别标准，不难看出企业的核心竞争力实际上是决定企业能够长期取胜竞争对手所拥有的一系列能力的集合。企业核心竞争力往往不是仅仅由某项单一的技术和产品组成，为了获得核心竞争力，企业往往需要在产品研发、技术革新、品牌运营、市场推广及组织管理等方面采取综合的多元化的途径。

2. 跨境电子商务竞争者分析

在过去几年，跨境电子商务这种新型的交易方式就快速实现了它的价值，海外消费者可以通过跨境电子商务获得满意而价格低廉的产品，企业也可以快速将自身的产品推向跨境电子商务的海外市场。因此在过去几年，人们往往会沉浸在跨境电子商务带来的业务创新“红利”和“狂欢”，错误以为这种“互联网+”的新型跨境电子商务交易模式的运用本身就可以给企业或个人打造核心竞争力。

但时至今日，管理者应当清醒地认识到跨境电子商务本身显然并不足以形成所谓的核心竞争力：首先，跨境电子商务的应用并不具备“稀缺性”，也就是说大家都可以采用跨境电子商务这种交易方式；其次，跨境电子商务通常是“可替代”的，至少不同跨境电子商务平台之间可以替代，甚至传统交易渠道和跨境电子商务本身一定程度上也可相替代；还有重要的一点是，跨境电子商务这种交易模式更为透明，特别是大量跨境电子商务的前期成功模式可能被轻易地“模仿”。

可以预见的是，跨境电子商务行业将会快速引起高度的市场竞争，跨境电子商务的大小卖家们将要面对大量新卖家的加入、客户讨价还价、产品更新和替代、上游供货商及现有跨境电子商

务卖家五个方面的竞争。即“跨境电商竞争的五力模型”，如图 1-1 所示。

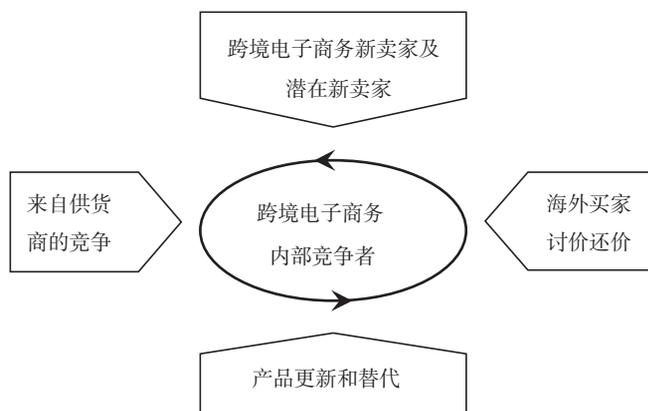


图 1-1 跨境电商竞争的五力模型

当前，在跨境电商行业，以上五个方面的竞争主要有以下特点：

(1) 客户地位及特点。跨境电商客户即买家更趋理性和成熟，众多海外买家分散，对产品有着较多差异化的需求，相比传统渠道，购买批量较小，对价格也相对敏感，利用跨境电商渠道，买家可以方便地找到产品，在国内品牌国际影响力有限及国际网络品牌缺失的情况下，海外买家对国内产品品牌的认同力有限。对 B2B 买家而言，由于跨境电商信息更为透明，海外跨境电商批发买家可以获得更多的利润，对更低成本和价格的替代产品有较大的兴趣。

(2) 较小的行业进入障碍。对跨境电商新进入者来说，行业进入成本和障碍相对较小，甚至可以零成本地加入跨境电商卖家行列。以跨境 B2C 为例，当前卖家的主体是大量的中小卖家，其规模相对较小，在没有新产品开发及生产能力的情况下，很多卖家可能会在同一时间出售供应商提供的现成的同质化的产品。在品牌差异不明显的环境下，大多中小卖家缺少供应链整合的能力，难以获得绝对的成本优势。

(3) 国内供货商的地位。国内诸多传统生产型企业往往成为跨境电商供货商的角色。由于跨境电商卖家数量较多，加上进货批量小，批次较多，跨境电商供货商为了应对以上跨境电商卖家的需求，将渠道进行扁平化处理，接受大量跨境电商卖家的小批量（甚至单件代发）的批发采购，但增加的生产成本及销售成本开始向跨境电商卖家的方向转移，批发价格也会有一定程度的提高。

(4) 产品更新和替代。跨境电商产品的更新速度非常快，国内刚出现的新产品、国外刚流行起来的新产品或由卖家研发的一些新产品，很快会在跨境电商平台上产生交易。一开始，刚更新的产品售价往往较高，但随着新产品销量的提升，替代品或仿制品很快就会出现，加上买家对低价格的偏好，替代品或仿制品的价格会急剧下降。

3. 跨境电商企业的竞争层次

面对海外买家的需求、大量同质卖家的加入、产品更新和替代及上游供货商的策略等，跨境电商企业要想赢得海外买家的青睐，在跨境电商市场竞争中胜出，必须有强于同行的竞争优

势，跨境电子商务大量卖家之间就形成了不同的竞争层次，即拼价格、拼技术、拼标准、拼品牌和拼价值（价值链控制能力）五个低级到高级的层次，如图 1-2 所示。

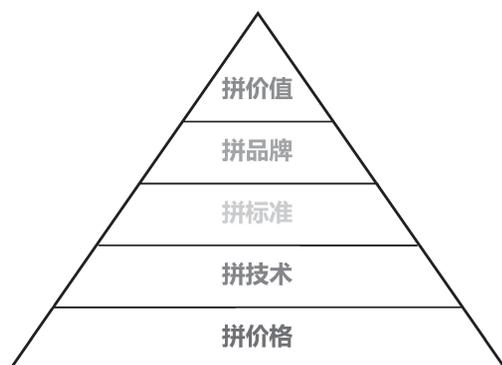


图 1-2 跨境电商卖家的竞争层次

（1）拼价格。这是一种最低层次的竞争，大量跨境电子商务中小卖家，由于所拥有的资源有限，面对同行竞争，只能以较低的价格来吸引海外卖家。更为严重的是，由于跨境电子商务潜在竞争者加入的障碍较小，卖家之间很可能造成恶意的价格竞争，损失大部分利润。

（2）拼技术。为了避免陷入恶性的价格竞争，很多跨境电子商务卖家会在相关操作技术上花费大量的投入，如美化产品图片、提高产品编辑质量及进行店铺装修等。个性化的产品图片、布局合理的网络店铺效果及精准的产品展示，很大程度上提高了卖家的形象及买家的信任度。

（3）拼标准。一些快速成长起来的跨境电子商务大卖家，会形成一个强有力的跨境电子商务运营团队，在海外市场分析、国内产品供应采购、产品图片拍摄、产品上传及编辑、平台的选择及平台操作、物流管理及售后服务等方面实行分工合作及标准化管理。这种标准化的跨境电子商务操作提高了效率，降低了运营成本，同时在很大程度上屏蔽了大量中小卖家的竞争。

（4）拼品牌。随着竞争的加剧，少数跨境电子商务卖家开始尝试创建国际网络品牌的道路，将跨境电子商务标准化的运营和取得的海外买家的良好信誉和口碑通过网络品牌的形式加以固化和加强。对创建国际网络品牌并不是一件容易的事件：首先，品牌的海外影响力和积累往往是一个长期过程；其次，由于不同国家有地区文化上的差异，海外卖家对新创的网络品牌并不认同；最后，传统线下品牌的上线，对网络新创品牌构成了巨大的竞争。

（5）拼价值。拼价值是跨境电子商务最高的一个竞争层次，少数有实力的跨境电子商务卖家在竞争中形成具有良好国际声誉的网络品牌，拥有完善的跨境电子商务销售渠道，产品销量总规模巨大，同时打通了产品价值链的大部分环节，并能有效对价值链进行控制，取得产品上下游的一系列战略合作伙伴，并形成对自身有利的价值分享机制。

从以上跨境电子商务的五个竞争层次可以看出，虽然高一层次的竞争者是为了避免低层次的不利竞争，但却不能完全避免，因此高一层次的竞争包含了低一层次的竞争，竞争层次越高级，参与竞争的跨境电子商务卖家的规模和实力越强，采用的竞争手段和内容越丰富。

最后，从形成的竞争格局和结构来看，会形成相对稳定的跨境电子商务领导者（占有 40% 左

右的市场份额)、跨境电子商务挑战者(占有20%左右的市场份额)、跨境电子商务跟随者(占有20%左右的市场份额)和跨境电子商务弥补者(占有10%左右的市场份额)。

4. 跨境电子商务企业竞争战略

竞争战略(Competitive Strategy)最早由美国哈佛大学“竞争战略之父”迈克尔·波特提出。根据迈克尔·波特的竞争战略理论,和传统企业一样,跨境电子商务买家的利润将取决于跨境电子商务同行之间的竞争、行业新产品及替代品的竞争、供货商及海外买家的议价竞争以及潜在卖家的加入等五个主要方面竞争共同作用的结果。

面对跨境电子商务的竞争,卖家采取的竞争战略实质上就是:为了提供具有同一使用价值的产品,在竞争上采取的进攻或防守行为。当前大量跨境电子商务卖家往往会采用“价格战”的方式进攻竞争对手,但这种方式在打压对方的同时,也对自身的利益造成同样程度的损害。因此根据迈克尔·波特的竞争战略理论,跨境电子商务卖家正确的竞争战略主要有:

(1) 成本领先战略(Overall Cost Leadership)

跨境电子商务卖家的成本领先战略就是要努力降低产品的采购成本,以在大量卖家参与的低价竞争中,取得合理的利润,维持竞争优势,这样在较为极端的价格条件下,由于具有低成本优势,竞争对手无利可图时,还可以获得部分合理的利润。

要做到成本领先,跨境电子商务卖家必须采取较为严格的成本管理,在每个可能降低成本和费用的环节实行责任到人,特别是需要加强和供货商的合作、关注产品的生产和库存、降低产品生产消耗及不合理的库存积压成本等,必要时采取新工艺及新材料方面的应用。

(2) 差异化战略(Differentiation)

差异化战略,又称“别具一格”战略。实质上就是企业提供的产品或服务别具一格,另具特色。别具一格的产品或服务在功能、款式及外观等方面具有一定的创新和特色。如果成功使出差异化战略,企业就可以很大程度上避开价格的恶性竞争,在行业中赢得超额利润,同时提高用户对企业的产品(或品牌)的感受、评价和忠诚度。

在跨境电子商务市场中,产品更新和换代的速度很快,大量潜在买家对新产品有着巨大的购买力。差异化战略要求跨境电子商务卖家具有一定的市场反应能力和产品研发能力,针对海外买家的需求和偏好,快速推出更新的产品。

(3) 集中化战略(Focus)

集中化战略,又被称为目标集中战略、目标聚集战略或专一化战略。集中化战略是指企业根据自身的条件,将目标消费群和目标市场进行细分后,主攻某个特定的客户群体、特定的产品(或产品系列)或某个特定地区市场的一种策略。这种策略的特点是集中“优势兵力”,以更高的效率为某一狭窄的战略对象提供更好的服务,以在所集中的目标领域超过一般的竞争对手,并取得超额利润。

跨境电子商务产品种类规格非常丰富,海外买家的消费习惯和消费层次也千差万别,不同国家和地区的文化 and 产品偏好也有明显的差异。因此跨境电子商务卖家大范围地从事自身不熟悉的产品

将会陷入不利的竞争地位，相反如果能了解不同地区海外买家的细分需求，采用集中化战略，则可以取得不错的效果。

四、打造跨境电子商务的核心竞争力

为了和竞争对手开展长期的竞争，跨境电子商务卖家有必要分析自身在整个跨境电子商务市场竞争中的角色和定位，不断提高自身的竞争层次，制定合理的竞争战略，以在长期的跨境电子商务竞争中形成自身的核心竞争力。而跨境电子商务核心竞争力的构建可以从以下几个方面来考虑：

（一）了解海外卖家的需求及跨境电子商务市场环境

为了解海外买家的需求，跨境电子商务卖家常常有必要到特定的国家或地区开展市场调研，但实际上，相比国内市场，海外市场调研执行起来相对困难，那么跨境电子商务卖家则可以通过第三方调研报告来侧面了解海外买家的需求。值得关注的是，跨境电子商务平台提供的需求及交易数据可以有效反映海外买家的需求信息。还有，一些成功卖家的经验也一定程度上反映了海外卖家的需求规律。

对跨境电子商务市场环境了解包括两部分内容：

1. 对卖家自身内部环境的了解

例如：管理制度、财会会计、产品研发、人才技术、采购及供应链等。

2. 对企业外部国内外的市场环境的了解

例如：国内外跨境电子商务相关的宏观政策及法规，跨境电子商务的中间商及顾客，海内外跨境电子商务相关的竞争者及公众力量，决定跨境电子商务市场细分的各国人口、地理、家庭、收入、经济及社会等方面的宏观因素等。

（二）准确的跨境电子商务市场细分及市场定位

跨境电子商务市场细分就是以海外买家的需求的某些特征和变量为依据，区分不同海外买家群体的过程。

1. 跨境电子商务市场细分

跨境电子商务市场细分的标准主要有：

（1）地理环境因素。在跨境电子商务海外市场中，俄罗斯、欧洲、美国及东南亚等，由于自然及经济情况的差异，会在产品种类及档次上细分。

（2）人口因素包括年龄、婚姻、职业、收入、受教育程度、国籍、民族及宗教等各种人口统计变量，都会在一定程度上影响市场细分。

2. 消费者心理及行业因素

心理因素包括个性、购买动机、价值观、生活格调等，而行为因素包括买家参与跨境电子商务

的程度、购买频率、偏好程度等。买家的生活方式有“传统型”“新潮型”“奢靡型”“活泼型”“社交型”等，特别需要指出的是，跨境电子商务网络购物已经成为全球年轻一代人的新型的生活方式，新一代年轻的人群追求个性化的“新潮型”“活泼型”或“社交型”消费。

3. 跨境电子商务市场定位

跨境电子商务市场定位（Marketing Positioning）则是指根据现有卖家（竞争者）在跨境电子商务市场细分中的地位，以及海外买家对某些产品某些属性的关注程度，为这些买家塑造出与众不同、个性鲜明的产品。因此，产品“差异化”是跨境电子商务的根本策略，具体来说有三种方式：

（1）避强定位。也就是避开强有力的竞争对手，找到市场细分的空当，这种方式往往最为有效。

（2）对抗性定位。也就是选择那些有实力跨境电子商务卖家相同的市场细分和定位策略，实行“针锋相对”的竞争，这种策略虽然风险巨大，但一旦成功就会取得巨大的市场地位。

（3）重新定位。在跨境电子商务运营过程中，经常会遇到销路不好、海外买家反馈差的产品，这样就需要进行重新定位（或二次定位），在产品的款式、价格及功能等方面进行局部的调整，甚至重新更换产品及产品线。

（三）跨境电子商务竞争者分析及竞争战略

跨境电子商务竞争者分析能够让卖家知道自身的优势和劣势，正所谓“知己知彼”，主要内容包括：

1. 跨境电商竞争者分析

跨境电商竞争者分析的主要内容包括竞争者识别、了解竞争者的能力、战略和目标及评估竞争对手在面临竞争威胁时的反应。

（1）竞争者识别。即识别哪些企业是自身的现实竞争者及潜在竞争者。实际上跨境电子商务现实和潜在的竞争者是极其广泛的。

（2）了解竞争者的能力、战略和目标。如了解竞争者的整体实力、垄断地位、成本结构、业务范围、一体化策略等。

（3）评估竞争对手的反应。预测竞争对手可能面对竞争行为的反应，如反应迟钝或没有反应、对竞争行为有选择性的回应、迅速而强烈的反应、捉摸不透的随机型反应等。

2. 跨境电商竞争战略

在应对竞争的竞争战略上，有之前所述的成本领先、差异化及集中化战略。虽然跨境电子商务市场竞争状况在不断地发生改变，但其应对的竞争战略及原则却万变不离其宗，跨境电子商务卖家必须运用相应的战略原则去应对跨境电子商务市场竞争的变化，主要有：

（1）创新原则。也就是说跨境电子商务卖家应当根据市场的需求提供创新的产品。创新的产品

的形式是多样的，可以包括产品的功能、品种、花色、款式、规格、外形等。

(2) 质优原则。也就是说提供的产品质量应当优于竞争对手。值得注意的是，产品质量的优秀，并不仅仅包括产品功能正常、产品的用料或工艺的考究等，实际上产品质量是指产品能够满足买家的各种需求的属性的总合，因此之前所述的产品创新和产品服务也可列入产品质量的范围。

(3) 廉价原则。一般情况下，在质量和档次相同的情况下，跨境电子商务买家对廉价的产品具有更大的偏好。因此面对同质化的竞争，应当主动降低销售价格，提升销量。当然廉价策略要和有效的成本（主要是生产成本和销售成本）控制策略相结合，以防止恶性的价格竞争。

(4) 技术原则。技术的运用可以包括生产、销售或管理的各方面。例如：一项新设备的运用可以大大降低产品的生产成本；一个产品编辑刊登软件的运用，可以大大提高跨境电子商务日常操作的效率；一项管理制度的创新，也可能会减少跨境电子商务的运营费用；等等。

(5) 服务原则。相比其他销售方式，跨境电子商务的服务水平更为重要。在售前，高质量的服务有利于买家充分了解产品的各种性能和属性，取得买家的信任；在售中，产品库存、包装及物流等方面的服务水平保证卖家的运作效率，同时也提高买家的体验；在售中，对买家问题的及时反应和对纠纷的有效解决对吸引后续购买至关重要。

(6) 速度原则。跨境电子商务市场需求变化很快，因此能够根据市场需要快速提供新产品的投放也非常重要。快速的新产品投放，有利于卖家抓住市场的“空档”，形成“独家供应”的局面，迅速打开销路，在市场竞争中抢占有利的位置。

(7) 推广原则。在跨境电子商务市场，“流量”决定一切，卖家应当利用各种有效的推广工具，实现有效的引流，提高产品的曝光率，提高企业产品的知名度，树立良好的形象。推广工具主要有网络推广及线下推广，其中网络推广是主要的手段，网络推广则包括站内推广及站外推广等。

(四) 有效的跨境电子商务市场营销组合策略

面对跨境电子商务的激烈竞争，有很多竞争因素是不可控的，如海内外买家的需求、国际市场宏观环境和政策、竞争者的行为和反应等。这些因素卖家只能做到全面的了解，但不可能由于卖家的行为而发生根本性的变化。而跨境电子商务市场营销组合就是根据上述不可控因素的了解，调整那些卖家可控的主要因素，采取相应的策略，以更好地满足消费者需求。而卖家可控的因素主要包括产品、价格、渠道和促销（4PS），相应的策略则有：

1. 产品策略

产品是跨境电子商务运营中最重要也是最基本的因素。跨境电子商务卖家首先考虑提供什么样的产品来满足海外买家的需求。对跨境电子商务中小卖家来说最基本的“选品”问题实质上就属于产品策略的范畴。产品策略还需要卖家从产品的整体概念（除了产品的基本效用和利益，还有产品

的形式、买家期望的产品、延伸产品及潜在产品等)来考虑,跨境电商产品策略的具体内容包括跨境电商新产品开发策略、新产品组合策略及生命周期策略等。

另外,品牌及包装策略也是跨境电商产品策略的重要内容,具体内容包括网络品牌的内涵和设计策略、品牌组合及统分策略、品牌推广及保护策略。跨境电商对产品的包装有其特殊的规律和要求,具体体现在其运输包装及销售包装的两个方面。

2. 定价策略

价格是影响跨境电商成交的最活跃的因素。跨境电商定价策略就是卖家根据影响定价格因素,通过系列定价方法(如以成本导向或需求导向的定价方法),制定一个买家可以接受的合理价格,以获得合理的利润。

跨境电商市场竞争情况的变化,直接影响卖家定价基本策略的运用。另外,产品的价格不是一成不变的,卖家可以根据实际情况适当地降价或提价,或根据促销及推广计划,进行阶段性的降价,来提高销量和产品的影响力。

3. 渠道策略

跨境电商渠道是指某产品通过国际电子商务平台的交易后,直至将产品最终送到消费者手中这段过程中,对这个过程有所帮助的所有企业或个人。和传统外贸分销模式相比,跨境电商渠道的特点就是渠道的“扁平化”,甚至面对的海外卖家就是最终的消费者。

跨境电商渠道策略就是卖家对整个跨境电商渠道中的所有企业或个人所采取的相应策略,具体内容包括:跨境电商平台的选择、跨境电商批发或零售策略以及跨境电商物流策略等。

4. 促销策略

促销是促进产品销售的简称。也称推广策略。对跨境电商卖家而言,传统线下推广的方式的地位显得不再那么重要,而一系列网络推广的方式的应用则成为跨境电商卖家制胜的法宝。

在跨境电商市场,“流量”决定一切,卖家应当利用各种有效的推广工具,实现有效的引流,提高产品的曝光率,提高企业产品的知名度,树立良好的形象。推广工具主要有网络推广及线下推广,其中网络推广是主要的手段,网络推广则包括站内推广及站外推广等。

(五) 跨境电商的运营计划、组织和控制

显然制订一个全面合理运营计划,是跨境电商卖家能力的重要体现,跨境电商的运营计划的重要内容包括事先应当预见的机会、优势与威胁,计划完成后应当取得的阶段性目标以及完成各项计划目标应当采取的战略选择。

跨境电商的运营组织实际上是制订和实施跨境电商运营计划的职能部门。跨境电商的运营组织设置上必须确保精干有效。

实际上，跨境电子商务的运营计划在后续的执行过程中偏离，这种偏离可能是由于意外事件引起的，也可能是由于计划本身的不合理引起的。而跨境电子商务的运营控制的任务则是有效地对这种偏离进行纠正。

（六）跨境电子商务的运营人才及其团队

为摆脱“拼价格”的低层次竞争，跨境电子商务卖家必须拥有大量的技术及操作型人才及有效的运营规划团队。在技术型人才方面，包括文字翻译、产品拍摄、图片处理、网络美工等，在操作型人才方面，包括产品上传及编辑、物流管理及售后服务等，在运营人才方面，包括海外市场分析、产品研发与设计、国内产品供应采购、海外产品推广等。更具强竞争力的跨境电子商务卖家还会引入产品网络品牌运营方面的人才。

人力资源直接关系到跨境电子商务卖家的核心竞争力。在当前面临跨境电子商务人才稀缺的情况下，跨境电子商务企业可以根据企业的战略发展规划，设计跨境电子商务运营的组织架构，实现内部培养跨境电子商务人才的策略，以充实内部人才架构和梯度，完善人才的激励机制，以实现运营团队的建设。

五、综合案例解析

张周平：目前中国出口电商仍为跨境电商的主角^①

摘要：近日，中国电子商务研究中心高级分析师张周平在接受《国际金融报》记者采访时认为，近年来跨境贸易电子商务已成为我国对外贸易新增长点，国家相关部门出台的一系列措施确实有助于跨境电子商务的发展。

目前中国出口电商仍为跨境电商的主角，但随着消费需求的旺盛，进口电商得到快速发展，占比有所上升。另外，试点政策的逐步放开以及更多企业的参与都将推动进口电商的发展。

跨境电商成外贸新引擎^②

跨境电商渐成外贸增长新引擎。据商务部预测，2016年中国跨境电商进出口贸易额将达6.5万亿元，未来几年跨境电商占中国进出口贸易比例将会提高到20%，年增长率将超过30%。

万亿市场份额也引得多家公司试水，目前已有东方航空、小商品城等多家上市公司及大股东意图分羹跨境电商市场，涉足第三方支付、物流、电商平台、商品供货等多个领域。

事实上，2015年可谓是中国跨境电商的转折年。激烈的价格战和同质化竞争，传统跨境电商的经营模式和增长模式受到严峻考验。以草根创业和价格战为特色的第一波跨境电商已经过去，未来一段时期将迎来第二波跨境电商热潮。传统企业和品牌商的觉醒和爆发，中小制造型企业面对

^① 张周平，目前中国出口电商仍为跨境电商的主角，中国电子商务研究中心 <http://www.100ec.cn/>，2015-10-13。

^② 陈洁，跨境电商成外贸新引擎，《国际金融报》，2015-10-12，第13版。

买家需求封闭、订单周期长、汇率风险高、利润空间低等传统外贸限制，对跨境电子商务的需求更为迫切。

对此，中国电子商务研究中心高级分析师张周平表示，近年来跨境贸易电子商务已成为我国对外贸易新增长点，国家相关部门出台的一系列措施确实有助于跨境电子商务的发展。

一、跨境交易比重上升

不少人趁国庆七天假期出去旅游，免不了被亲朋好友委托代购一些化妆品、奢侈品，而私人代购流行于微信朋友圈也早已不是新鲜事。

一般而言，海外代购的商品从下单到收货快则两个星期，慢则一个月甚至更久，而且在配送期间可能会遇到货币汇率波动等情况，从而影响消费体验。

上海白领沈秋懿最近就因为代购等待过久而不高兴：“最近看了一部韩剧，觉得女主的唇膏不错，打算入个同款国庆节用，结果等了一个月都没到，还被告知因为海关最近查得严，清关速度较慢，估计还得等一两周。下次宁可多花点钱在国内买，至少能马上用到。”

事实上，在跨境电商越来越多、汇率波动等因素下，以海外代购为生的个体商家的日子越来越不好过了。

一位做美国代购的卖家反映：“在代购过程中一般都以人民币报价，在人民币贬值那几天，相应上调商品价格，结果引来客户强烈不满，认为我们是故意提价。可是如果不调，我们也很难赚钱，真是两难。”

而当“便宜”这一大优势在用户体验中无法凸显时，对于国内消费者而言，海外代购的吸引力就慢慢淡化，而且还可能会遇到维权困难、真假难辨等问题。

沈秋懿是个不折不扣的“代购族”，从大学时期开始就热衷于选择海外代购，她告诉《国际金融报》记者，海外代购价格相对便宜很多，而且国内很多所谓的进口品，其实都是 made in china，国外的生产标准要严格一点，原装进口的产品品质要比国内代加工的高。不过近两年沈秋懿发现有些海外代购也不如以前靠谱了，她表示：“如果购买地太远，周期又很长，万一产品有点瑕疵，就怕过了包退换期限，到时候处理起来就很麻烦。”

相比之下，跨境电商在产品质量和售后服务上都有较好保障，且随着跨境电商扶持政策的陆续出台，市场蓬勃发展。据易观智库产业数据库的数据显示，2014年进出口贸易总额达到26.43万亿元，其中跨境电商交易额达到3.75万亿元，环比增长38.9%。

易观智库副总裁、首席分析师李智表示，伴随国际经济整体低迷，中国进出口增速持续降低。不过，跨境电子商务的表现却异常亮眼。出口是支撑中国跨境电商贸易的主体，达到了整体的80%。

9月21日，中国电子商务研究中心发布的《2015年(上)中国电子商务市场数据监测报告》显示，2015年上半年，中国电子商务交易额达到7.64万亿元，同比增长30.4%。其中，跨境电商交易规模为2万亿元，同比增长42.8%，占中国进出口总值的17.3%。

电商战略分析师王旭东在接受《国际金融报》记者采访时指出，上半年中国对外贸易呈现低迷态势，而跨境电子商务则呈现出蓬勃的发展态势。未来随着更多企业加入跨境电子商务行列，中国跨境电子商务从规模到质量都会有大幅度的提高，在国际市场的影响力会进一步增强。

二、合作模式逐渐增多

随着中国网民的消费需求不断转型升级，进入 2015 年，跨境电商备受各方追捧。

与传统的电商模式不同，跨境电商与国外品牌展开深度合作日趋流行。日前，网易考拉海购就宣布与欧洲最大的食品集团之一 Hero 集团的大中华区独家授权总经销商香港永续资源有限公司签署深度战略合作协议，在国内首发了 Hero 集团旗下 Hero Baby 白金版婴儿配方奶粉。对此，网易考拉海购 CEO 张蕾表示，对于中国消费者尤其是妈妈用户来讲，她们需要的是正宗、安全的食品，网易考拉海购直接与海外品牌方建立联系，直采直销保证品质。

与此同时，阿里巴巴旗下聚划算平台在泰国曼谷宣布，将携手泰国商业部及泰国品牌联合推出泰国美食生活年卡，将泰国的美食、乳胶家纺、旅游等产业直送中国消费者。

泰国商业部常务秘书长 Vuthichai 表示，随着中国和泰国之间的经济贸易往来不断深化，中国的消费者对泰国的文化和特色产品接受程度非常高。“泰国的品牌已经开始尝试通过阿里巴巴平台将泰国的农业、乳胶业等优质商品直送中国，达成了很好的成交，带动了区域产业的发展。”

京东采用的则是“自营+平台”的模式。其中，自营模式是京东自主采购，由保税区内专业服务企业提供支持服务；而平台模式则是通过跨境电商模式引入海外品牌商品，销售的主体直接就是海外的公司。

而作为国内首家获得进口商品直采资质的 1 号店表示，从 2011 年初开始引入跨境品类后通过与美、澳、韩、英等多国驻华机构合作，与海外品牌的合作不断加深，不仅让其进口商品资源上得到了保障，也使得其业务发展有了质的飞越。

另外，随着对跨境电商扶持力度加大，明星也纷纷开始做起了进出口生意。

今年 3 月，刘嘉玲和其团队就开始频频接触天猫，希望通过后者帮助其进口品牌走进国内消费者的家中。“双方的理念比较契合，都希望通过互联网来给中国的消费者带来品质生活。”一位接近内情的人士透露。

在天猫 618 年中大促上，刘嘉玲品牌的红酒上线不到两天就销量过万，以超高性价比受到消费者的热捧和高度好评。当然，这里面少不了冲着刘嘉玲名气来的粉丝。

其实，刘嘉玲并不是第一个做跨境电商的明星。去年“双十一”前夕，贝克汉姆亲赴杭州，为苏格兰威士忌新品牌翰格蓝爵在天猫首发造势。这一新品牌由世界上最早酿造威士忌的 haig 家族与贝克汉姆合作推出。而在今年 5 月 20 日阿里巴巴全球女性大会上，好莱坞知名女星杰西卡·阿尔芭正式向外界宣布，其自创的母婴品牌、估值近 10 亿美元的 The Honest Company 将为中国市场带来进口时尚母婴产品。

对此，中国电商研究中心主任曹磊认为，明星的名气和“粉丝效应”往往能够在“触电”初期

发挥作用。对于电商来说，明星的娱乐化营销是市场营销的一部分，能够抓住眼球，瞬时集聚人气。但明星效应一过，粉丝的热情退去，平台往往沉淀不了数据，或者投入产出比不高。

业内人士也认为，对于电商来说，明星的娱乐化营销是市场营销的一部分，在“互联网+”下，电商平台和明星、经纪公司等在探索新的合作模式，互相借势，且可持续地商业化。

三、进口电商火热

值得注意的是，随着大电商布局海淘，海淘阳光化趋势下，海淘市场规模将进入增长快车道，权威机构数据预测到2017年海淘市场规模将达860亿美元，占在线购物的7%，保持48%的同比增长率。

京东相关负责人表示，近年来海淘、代购模式的风生水起已经充分说明市场需求。未来，竞争戏码将集中在商品丰富度、品质和供应链体系建设上。

数据显示，2014年跨境进口电商的贸易额占到总跨境交易额的12.7%，而在2008年时跨境进口电商的比重仅仅只占总的跨境交易额的4.2%，近几年跨境进口电商的高速增长，也开拓出一个新兴的蓝海市场。

对此，中国电子商务研究中心高级分析师张周平认为，目前中国出口电商仍为跨境电商的主角，但随着消费需求的旺盛，进口电商得到快速发展，占比有所上升。另外，试点政策的逐步放开以及更多企业的参与都将推动进口电商的发展。

资本对跨境进口电商高额投资也佐证了这个领域的火热。据投融资界的统计数据显示，2015年上半年跨境电商单个项目平均最低融资额高达5650万元。2015年初，洋码头拿到B轮融资1亿美元，3月，辣妈帮宣布完成C轮融资1亿美元，9月，蜜芽宝贝宣布获得1.5亿美元的D轮融资。

“中国进口商品拥有庞大的用户需求，海淘代购也是一个非常庞大的数字，而去年灰色代购就达到了1500亿元人民币，出国游中至少15%以上人的主要目的是购物，但是目前还没有一个足够合理合法的方式去满足这么大的用户需求。”聚美优品海淘业务总监范忱表示。

海淘进口产品的天然属性是高品质，这也让跨境进口电商受益许多。“洋葱淘”创始人兼CEO应磊在接受记者采访时表示：“海淘的商业模式开始像淘宝，让大家知道网购，从买不到到买得到，买到便宜的，再到像京东那样，让大家体验到服务品质，再到后来的跨境电商，让大家知道不光买到的东西要好，服务品质还要好，海淘商品本身就有天然高品质属性，所以海淘的风力就来了。”

事实上，在跨境进口电商这个链条上，国内的电商企业具有天然优势：拥有庞大的终端消费人群。

2015年开年后，马云和刘强东都亲赴欧洲各国招商。阿里巴巴在进口跨境电商的布局较全面：淘宝全球购引进海外商品代购商，天猫国际引进海外品牌商或零售商，一淘网则为消费者提供海淘代购服务。刘强东将国际化定位为京东2015扬帆远航的五大计划之一，京东海外购采取招商模式而非京东自营，引入的商家大部分为海淘代购商。

苏宁在海淘业务方面，有海外专业买手团队支持的“自营”模式，还有国外品牌零售商入驻的“平台”模式。1号店推出了“1号海购”，唯品会推出“全球特卖”。聚美优品还独立成立了一个网站聚美海外购。

基于庞大的用户需求和广阔的市场前景，跨境进口电商已然形成了一个备受瞩目的新兴产业，但商品同质化也成为跨境进口电商面临的一大难题，不少平台甚至是在亏钱抢市场。

其实，面对一些现有的品类丰富、供应链齐全的大平台，小企业可以从中挖掘很多的机会和突破口。

王旭东对记者表示：“找到自己独特的商品，是一个平台做大做强的前提。大家去香港买奶粉和纸尿裤、去日本买眼药水、去韩国买化妆品，这是海外针对我国用户需求产生的市场导向，所以为了避免跟巨头正面的竞争，如何抓住一个新的市场，‘做美做精’、完善服务体验是非常正确的。”

从把综合产品卖给“所有人”到把单一的产品卖给特定的人。如今移动互联网的发展给这个信息爆炸的年代又添了一把旺火，各行各业都开始进入精细化、垂直化的战争中。通过统计和分析用户的行为习惯形成大数据这件事BAT已经在做了，未来会有更多的中小企业为加强自身行业壁垒，会将目标群体的定位精准化，随时了解他们需要什么，什么时候买，这种将单一产品卖给特定的人的时代正在逼近。

“平台应该要有引导消费的能力，虽然消费者对海外商品非常感兴趣，但是要做到对高度细分的每件商品都非常了解，这也是一件非常难的事情，所以首先要去了解用户的需求和市场的需求，要用自己的营销能力让用户感知商品的吸引力。”王旭东进一步指出。

而对于许多不具备资金优势的初创企业来说，没有足够的精力和能力去探索海外供应链，王旭东表示：“许多小平台相较于大平台而言，没有流量和资金的优势，所以需要在寒冬期抱团取暖，集合流量优势与厂家议价能力，不断深入挖掘供应链，解决货源问题，并且打通跨境的物流通路，争取时间窗口和探索新的方向。”

四、释放政策红利

经过几年的行业沉浮，中国跨境电子商务贸易行业链条日臻完善，行业格局日渐稳固，今年以来，电商产业政策红利也不断释放。

自从今年3月李克强总理提出“互联网+”计划以来，一直关心跨境电商的生存及发展。5月份，国务院印发《国务院关于大力发展电子商务加快培育经济新动力的意见》，部署进一步促进电子商务创新发展。《意见》提出，到2020年，基本建成统一开放、竞争有序、诚信守法、安全可靠的电子商务大市场。在支持政策上，《意见》要求为电商企业合理降税减负，逐步将旅游电商、生活服务类电商等相关行业纳入“营改增”范围。

6月，国务院常务会议指出，促进跨境电子商务健康快速发展，用“互联网+外贸”实现优进优出，有利于扩大消费、推动开放型经济发展升级、打造新的经济增长点。

9月18日,海关总署正式下发文件表示,同意将天津市列为跨境贸易电子商务服务试点城市,并执行郑州、杭州等7个城市的相关进出口税收政策。至此,全国跨境贸易电子商务服务试点城市包括郑州、杭州、重庆、上海、宁波、广州、深圳、天津共8个城市。

海关总署数据中心副主任王可指出,国家对跨境电商寄予了厚望,在政策上的支持也是前所未有的,包括海关需要24小时接受进出口的申报且在24小时之内必须要完成。

另外,王可表示,跨境电商对国家的需求有两方面:一个是解决小批量的出口结汇和退税的困难;另一个则是需要国家建立相关的配套管理措施,满足消费者对国外产品的需求。

随着中国政府持续出台支持政策,跨境电商的发展可以用异军突起来形容,其已经成为对外贸易新的增长点,预计未来几年我国出口电商交易规模仍将保持20%—25%的增速。

分析人士指出,2015年以来,跨境电商利好政策密集发布,涵盖面广,均直面跨境电商发展中的支付、物流、报关报检等企业“痛点”,目前跨境电商试点城市再增天津,可以明确当下进出口形势严峻的情况下,综合考虑经济增长、税收、就业等各方面因素,国家大力发展跨境电商的决心和政策倾斜短期内不会动摇,随着各方面规范性文件的出台,跨境电商的政策红利仍会源源不断。

“在跨境电商零售进口税收政策出台之后,跨境电商试点城市有望进一步拓展。而随着报关、税收、商检、支付等各环节的全国统一规范化,跨境电商将会迎来更大的政策支持和发展空间。”王旭东进一步指出。

此外,国家大力推行“一带一路”战略的发展,促进“网上丝绸之路”的打造,也有利于跨境电商的发展。据机构预测,未来2—3年中国跨境电商交易规模将保持30%的复合增长率,在国务院、商务部、海关总署的各方面政策春风和空前的支持力度下,跨境电子商务业务正成为一片广阔的蓝海。

跨境同业存单落户上海自贸区

人民银行近日为上海自贸区发行跨境同业存单开闸,并允许境外金融机构投资者认购。人民币国际化又前进了一小步。

据人民银行上海总部有关负责人介绍,自贸区同业存单是指以自由贸易账户为依托,面向金融机构投资者发行的记账式定期存款凭证,是一种货币市场工具。当前,推出自贸区同业存单的条件和时机已经成熟,而自贸区同业存单市场的快速发展也将为推出面向企业和个人的自贸区大额存单奠定坚实基础。

据了解,上海自贸区将于国庆节后启动银行间大额可转让存单业务,面向区内和境外金融机构投资者发行,建行和农行将在首批发行之列。

当日,中国人民银行上海总部同时公布了上海自贸区跨境同业存单境内、境外发行人的《中国(上海)自贸试验区跨境同业存单境内发行人操作指引》和《中国(上海)自贸试验区跨境同业存单境外发行人操作指引》(以下统称《操作指引》),自公布之日起施行。

上海清算所的自贸区同业存单登记托管、清算结算业务具有三项显著特征：第一，以自由贸易账户为依托，对于符合要求的自贸区同业存单发行人和投资人，提供自贸区同业存单发行人账户和投资人账户开立服务；第二，通过建立独立的托管清算结算系统和账户体系，有效为自贸区同业存单发行人提供登记、信息披露、代理付息兑付等服务，同时为自贸区同业存单投资人提供托管和交易的清算结算等服务；第三，按照上海自贸区跨境金融服务相关规定，做好向中国人民银行上海总部报送信息工作。

根据上述两个《操作指引》，上海自贸区跨境同业存单一般为人民币，如有实际需要，可发行外币存单；单笔最低认购额度不低于1000万元且最小变动单位为其整数倍；发行额度实行备案管理，年初发行人提交年度计划，在备案额度内，自行确定每期金额、期限，但单期发行金额不得低于2000万元人民币。

招商银行同业金融总部高级分析师刘东亮说，市场期待上海自贸区发行同业存单已久，这是人民币国际化的一小步；虽然预期起初发行规模有限，但此举对推动人民币跨境循环体系的建设有较大裨益，对持有人民币资产的境外机构而言，也多了一项投资工具。

作为重要的货币市场工具，截至目前，同业存单累计发行超过4万亿元，托管量超过2万亿元。

【案例讨论】

1. 结合本章学习内容（如有关跨境电子商务特点的内容）及以上案例内容，请分析为什么跨境电商会成为外贸新引擎？
2. 结合案例中有关跨境电子商务发展现状及趋势的内容，请你谈谈以后跨境电子商务行业有哪些创业或创新的机会？
3. 你认为国内自贸区有关的各项政策，对跨境电子商务的发展有何影响？

【知识总结】

本章阐述了跨境电子商务基本概念，以及引入跨境电商运营的基本策略。第一节从电子商务的概念出发，来逐步探讨跨境电子商务运营的概念及特点等。第二节重点阐述了跨境电子商务平台的概念和简单分类，特别是针对第三方跨境电子商务平台等主流平台概念，重点而简要地介绍了当前知名的大型跨境电子商务平台。第三节从跨境电子商务发展初期发展“红利”逐渐消退的现实出发，引出了跨境电商运营的核心竞争力问题，指出跨境电子商务面临的五个方面的竞争及其所在的竞争层次。第四节从提高跨境电商竞争层次的角度，以跨境电商核心竞争力的打造为目标，简要分析跨境电商运营的基本策略。

【知识检测】

1. 什么是跨境电子商务？跨境电子商务有哪些基本特点？
2. 什么是运营？跨境电商运营的核心内容包括哪几个方面？

3. 什么是第三方跨境电子商务平台？
4. 什么是核心竞争力？识别跨境电商核心竞争力应当有哪些标准？
5. 根据竞争的“五力模型”，分析跨境电商可能面临哪些竞争？
6. 什么是竞争战备？跨境电商主要有哪些可采取的竞争战略？
7. 什么是跨境电子商务市场细分和市场定位？
8. 请简要论述构建跨境电商核心竞争力有哪些方面的策略和措施？

第二章 跨境电商运营模式

【知识要点】

本章结合跨境电子商务发展的现况探讨跨境电商出口及进口的主要运营模式；跨境电商出口是国内跨境电商发展的主流和重点，在本部分重点对跨境电商第三方平台、垂直平台及“B2C+O2O”的概念、盈利模式及优势等进行分析；在跨境电商进口方面，本章较为全面地分析了海淘、代购、直发（直运）、自营、导购、闪购及微商等模式的操作模式、优势及存在的问题等；其与以上跨境电商不同平台和模式的分板，简要分析了跨境电商平台和模式的选择；最后则是对跨境电商发展的热点和趋势方面进行了分析和讨论。

【核心概念】

跨境电商出口和进口、跨境电商盈利模式、“B2C+O2O”、海淘、代购、直发（直运）、自营、导购、闪购、海外仓、整合分销、多平台运营、本土化运营、小语种市场等。

【情境导入】

情境1：如果你想从事跨境电商创业，你有一些较好的货源或传统外贸的基础，那么你将选择一个“怎么样的跨境电商平台或模式”从事跨境电商创业呢？

情境2：如果你正在跨境电商创业的起步阶段，面对跨境电商日益激烈的行业竞争及你所选择的跨境电商平台或模式在功能、流量及客源等方面的不足，你会思考“跨境电商新模式”或“跨境电商未来的发展趋势”这样的问题吗？

到目前为止，国内跨境电商主要交易模式暂时还是以基于第三方跨境电子商务平台的跨境 B2B 为主。基于跨境电子商务的巨大发展潜力，国内外一些网络巨头或创业公司开始布局跨境电子商务平台的建设，或进行跨境电子商务运营模式的创新。在过去几年里，基于跨境电子商务模式创新的不同跨境电子商务平台不断涌现，估计今后还会不断有新的跨境电子商务平台及运营模式出现。

不同的跨境电子商务平台及运营模式之间存在着竞争，只有那些符合跨境电子商务市场发展规律及能有效满足买卖双方需求的平台及运营模式才能在今后的电子商务发展及竞争中立于不败之地。也许，人们大多数无法准确地预测将来的一个时期跨境电子商务具体会是什么样的一个模式，但作为跨境电子商务卖家而言，其任务就是充分了解当前各种常见的跨境电子商务平台及运营模式，以根据卖家自身的条件和目标，选择合理的跨境电子商务运营模式。

一、跨境电商（基于出口平台）主要运营模式

按跨境电子商务买卖双方的身份划分，跨境电商平台分为 B2B、B2C 及 C2C 三种基本类型。其中 B 是指卖家企业（Business），C 是指消费者个人（Customer）。值得注意的是，有时这样的划分界线并不是绝对的，例如：有的跨境电子商务平台，其卖家可以同时是企业或个人，同样其买家也同时可以是企业或个人。

按跨境电子商务平台的运营方分类，跨境电子商务有第三方运营平台模式和自营平台模式。第三方跨境电子商务平台的网络平台是由买卖双方的第三方搭建，而自营平台则相反，即跨境电商平台由卖方或买方（通常是卖方）搭建和运营。运营平台跨境电子商务平台的开发和维护需要较高的技术水平，同时其推广运营的成本非常高昂，因此一般来说，企业自建或自营平台从事跨境电子商务是不划算的，特别是对中小卖家来说尤其如此。

按跨境电子商务平台提供的功能或服务分类，跨境电商平台有信息服务（产品展示）平台和在线交易（网络购物）平台。通常跨境电商平台信息服务平台并不关注交易的很快达成，显然对大宗跨境交易而言，在达成之前，买卖双方的相互了解谈判显得更为重要，跨境电商平台分有信息服务实际上起到一个给买卖“牵线搭桥”的作用。

另外，跨境电子商务运营模式还有一个种类的划分，那就是跨境电子商务出口和进口。虽从目前的情况来说，跨境电子商务出口是主流，但实际上，跨境电子商务同传统国际贸易一样，在进出口之间有一个趋于平衡的力量，因此可能预见的是，跨境电子商务进口也将会有一个快速增长的时期。

（一）跨境电子商务第三方平台运营

第三方跨境电子商务平台由买卖双方之外的独立第三方构建和运营，其功能就是为跨境电子商

务买卖双方（特别是中小企业或个人用户）提供公共平台来开展跨境电子商务。基本模式如“图 2-1 第三方跨境电子商务平台基本模式”所示。

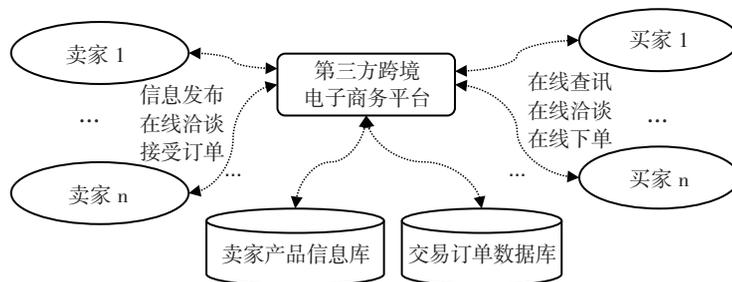


图 2-1 第三方跨境电子商务平台基本模式^①

1. 跨境电子商务第三方平台分类

和所有的跨境电子商务平台一样，按产业终端用户类型（也就是买卖双方主体身份）的不同，跨境电子商务第三方平台也可以为 B2B、B2C 和 C2C 等主要的模式，详本书“第一章 跨境电商运营基础概念”第 6 页之“二（二）跨境电子商务平台的分类”。

A. 第三方 B2B 跨境电商平台

国内熟悉的 B2B 跨境电商平台的卖家一般是以企业为主，如产品生产企业、外贸公司等；而买家则以海外较大规模的采购商，如海外批发商或零售商。从交易的总规模来看，B2B 在跨境电子商务中占有主导地位，据统计，目前国内 B2B 跨境电商市场交易规模占跨境电子商务交易总规模高达 90%。

代表性平台：中国制造网、阿里巴巴国际站、环球资源网等。

B. 第三方 B2C 跨境电商平台

B2C 和 B2B 的主区别就是 B2C 的买家以海外最终个人消费者为主，实质就是跨境电子商务零售。

代表性平台：敦煌网、速卖通、DX、兰亭集势、米兰网、大龙网。

C. 第三方 C2C 跨境电商平台

C2C 跨境电子商务平台的卖家主要是国内个人（或个体户），而买方则是海外最终个人消费者。实际上，目前大部分 B2C 和 C2C 跨境电子商务平台同时面向个人及企业卖家用户开放。值得关注的是，B2C 和 C2C 在最近 5 年以惊人的速度在增长，其交易额在国内跨境电子商务交易总量的比例不断升高。

代表性平台：eBay、Wish、速卖通、兰亭集势等。

按跨境电子商务平台提供的功能或服务分类，跨境电商平台分为信息服务（产品展示）平台和在线交易（网络购物）平台。

A. 第三方跨境信息服务平台

信息服务平台的核心功能是卖家产品信息的集中展示。通常跨境电商信息服务平台并不关注交

^① 华国振

易的很快达成，显然对大宗跨境交易而言，在达成之前，买卖双方的相互了解谈判显得更为重要，跨境电商平台的信息服务实际上起到一个给买卖“牵线搭桥”的作用。实际上，在买卖双方通过跨境电子商务平台取得前期的了解、联系和沟通之后，最终交易的谈判、合同及服务等相关流程还是以传统的线下方式进行的。

代表性平台：环球资源网、阿里巴巴国际站、中国制造网等。

B. 第三方跨境在线交易平台

目前人们熟知的大部分跨境电子商务平台属于在线交易平台。除为卖家产品提供详细的展示功能外，为了在线完成交易，在线交易平台还提供了产品搜索及对比、在线沟通工具、网络订单制作及支付、物流服务及其信息跟踪、售后服务及评价等在线交易所需的全部功能。

代表性平台：eBay、速卖通、敦煌网、DX、炽昂科技(FocalPrice)、大龙网、米兰网等。

2. 跨境电子商务第三方平台的盈利模式

第三方跨境电子商务平台一般由买卖双方之外的独立第三方构建和运营，平台运营方一般并不在平台上直接销售产品，而其网络平台的前期搭建、日常运营和海外推广需要较高的成本和费用。跨境电子商务第三方平台主要向卖家收取会员费用、交易佣金或增值服务费用。

A. 会员费用

根据会员的级别，很多 B2B 跨境电子商务第三方平台每年会向卖家会员收取一定数额的会员费。例如：阿里巴巴国际站“出口通”会员的基础服务费用一般是 29800 元/年，中国制造网国际站为“金牌会员”服务的基础服务费报价为 31100.00 元/年；等等。一般来说，只有成为上述平台的付费会员后，卖家才能查看海外买家的关键需求信息。

B. 交易佣金

为了吸引大量中小企业及个人卖家，和 B2B 不同的是，大多跨境 B2C 和 C2C 平台不会向卖家收取高昂的会员费用，但会根据交易订单的金额向卖家收取一定比例的交易佣金。例如：速卖通和敦煌网的交易佣金一般是 5%，而 eBay 的交费用相对较高，根据产品所在行业和类目的不同，一般向卖家收取 7%—13%。

C. 增值服务费用

平台常握流量资源，平台会选择性地引流措施，来帮助企业产品的推广（站内推广）。例如：速卖通的“直通车”“橱窗推荐”等，阿里巴巴国际站的“外贸直通车”“橱窗产品”“关键词搜索排名”和“顶级展位”等。

另外平台可以利用自身的实力资源为卖家提供金融、技术、人才、培训及认证等方面的增值服务。如阿里巴巴国际站的“网商贷”“检测认证平台”“阿联招聘”和“阿里通行证”等，其增值服务费用则根据企业需要收费项目的内容及平台提供的服务套餐确定，金额可为数万元至十几万元。

D. 其他收费项目

如在线结算费用和产品刊登费等，速卖通的国际支付宝收取每笔 15 美元的费用，对每笔订单，

eBay 向卖家收取至少 2.9%+0.3USD “交易手续费”，另外在提现时还需收取 35 美元的“提现手续费”。一般来说，在跨境电子商务平台上刊登产品是免费的，但有的平台在上传产品文字和图片超过一定的数量时，会收取一定的产品刊登费用，如 eBay 收取的刊登费可从 0.25 元美金至 800 元美金。

3. 跨境电子商务第三方平台的优势

与企业自营平台等相比，第三方跨境电子商务平台一般由较具实力的第三方来投资、管理和运营，其在功能、流量、用户成本及效率等方面具有明显的优势：

A. 角色和地位优势

第三方跨境电子商务平台实际上充当了促成交易达成的媒介角色，并且处于买卖双方之外的第三方的“中立公正”地位，一般来说不明显偏袒于买家或卖家，加上平台运营方的知名度和实力，容易获得海外买家的信任，快速聚集人气，并形成网络流量的“马太效应”。

B. 功能上的优势

一般来说，跨境电子商务买卖双方对交易的需求是广泛的，第三方跨境电子商务平台为了吸引大量用户，在功能设计上相对比较完善。买家的商品搜索和浏览、订单制作和支付、后期的反馈和评价等，及卖家的产品上传和展示、在线沟通洽谈、订单处理、物流服务、在线结算及库存管理等，都可以通过平台提供的相应功能来完成。

C. 流量上的优势

跨境电子商务平台之间的竞争，实质上是流量的竞争。一些大型第三方跨境电商平台网站，由于其有很高的知名度，因此每天会有大量的用户直接访问量。除此之外，负责任的第三方跨境电商平台还会花费巨额的推广费用，来增加网站的知名度和访问量。这种推广方式包括网络推广和传统线下推广等。

D. 用户成本上的优势

卖家如果想“自立门户”建立平台网站，那么接着而来的是不菲的网站开发及维护费用、网站推广及运营费用等。特别是对大多数中小企业来说，自建网站是件“吃力不讨好”的事。虽然大多数第三方电子商务平台也会向卖家收取一定数量的费用，但对于自建网络的巨额开支相比，第三方电子商务平台甚至可以认为是“微不足道”的。

E. 用户效率上的优势

一般来说自建网站需要一个比较长的建设周期，企业自建网站的知名度的上升及流量的积累也需要较长的过程。而通过第三方跨境电子商务平台，卖家只要拥有竞争力的产品，通过一系列标准化的平台操作，即可快速将自身产品推向全球市场。

(二) 跨境电商垂直自营平台运营模式

和综合性平台不一样，“垂直网站（英文名：Vertical website）”注意力集中在某些特定的领域或某种特定的需求，提供有关这个领域或需求的全部深度信息和相关服务，作为互联网的亮点，垂直

网站正引起越来越多人的关注”^①。一般认为，垂直网站提供的产品或服务经综合性平台更加专业。

和第三方电子商务平台不一样，自营电子商务平台由卖方根据自身的业务特点和发展需要搭建和运营的平台，如“图 2-2 跨境电商自营平台基本模式”所示。一般认为，自营电子商务平台要求卖家具有较强的行业认知能力和业务拓展能力。

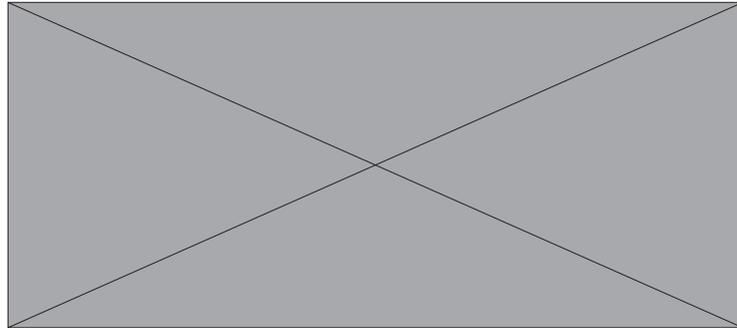


图 2-2 跨境电商自营平台基本模式

1. 垂直自营跨境电商平台的概念

垂直自营跨境电商平台的概念，随着电子商务网络平台技术的成熟，一些实力强、技术高的外贸企业开始自营跨境电子商务平台，并将平台的业务重点放在自身专长或资源丰富的行业及品类，这种平台就是垂直自营跨境电商平台。

如成立于 2007 年兰亭集势（Lightinthebox）就是一个典型的垂直自营跨境电商平台，在婚纱、家装、3C 产品等业务专长领域，该公司拥有一系列的供应商，打造垂直自营跨境电商平台体系，拥有自己的产品数据仓库和稳定的物流合作伙伴，在业界被认为外贸垂直 B2C 网站的“领头羊”。以兰亭集势为代表的国内主要垂直自营跨境电商平台如表 2-1 所示。

代表企业：兰亭集势、米兰网、大龙网、炽昂科技、FocalPrice。

表 2-1 国内主要垂直自营跨境电商平台^②

平台名称	成立时间	经营范围	优势	盈利模式
兰亭集势	2007 年	婚纱、家装、3C 产品等，拓展至服装、玩具、家居、体育用品、化妆品及保健品等	1. 吸引巨额风险投资，发展快速； 2. 集合国内大量供应商向海外市场提供“长尾式采购”	平台直接向供货商采购进货，在自营上出售产品，赚取商品销售差价
米兰网	2008 年	服装服饰	拥有庞大的国际网络外贸销售平台：国际站、日本站、法国站、西班牙站等	
Chinavasion	2008 年	消费性电子产品	1. 网站 SEO 手段突出； 2. 专注于消费性电子产品	
帝科思	2007 年	电子类消费品	1. 低价销售策略； 2. 论坛推广模式	

^① 百度百科 <http://baike.baidu.com/> “垂直网站”。

^② 表格内容摘自樊晓云：《我国跨境外贸电商平台模式比较分析与选择》，载《对外贸易》2015 年第 2 期，第 13 页。

2. 垂直自营跨境电商平台的盈利模式

垂直自营跨境电商平台的盈利模式总的来说就是表 2-1 中的“平台直接向供货商采购进货，在自营上出售产品，赚取商品销售差价”。通过上述垂直自营跨境电商平台的内涵和特点，我们可以进一步分析这种商品销售差价来源于以下两个方面：

(1) 产品采购成本的优势

垂直跨境电商自营卖家专注于熟知的特定产品领域，对产品行业的深度了解以及和供应商的合作，再加上对这些产品领域销量规模的提升，带来的是对产品采购的规模优势。显然对供货商而言，对于垂直跨境电商自营带来的长期稳定或潜在的销量，乐意为此提供品质稳定及价格到位的产品。实际上，平台和供货商之间分享了在专长产品领域销量提升带来的规模效益，结果则是平台能够以更低的成本获得相关产品，同时供货商也可以获得更多的利润。

(2) 产品销售的溢价优势

同样由于垂直跨境电商自营卖家专注于熟知的特定产品领域，这样对相关领域的产品一定的特色，或是质量更好、款式更新或功能更强，更易取得海外买家的信任，从而取得一定程度的销售溢价。值得一提的是，卖家还可以将自身产品的特色以网络品牌的形式加以固化，进一步深化网络品牌的内涵，增强买家购物的“黏性”，最终在销售上获重更多的“品牌溢价”。

实质上，垂直自营跨境电商平台打通了产品供货商和海外买家之间的所有环节，形成垂直化的跨境产品供应链体系和分销体系，而这个供应链体系中，则以垂直跨境电商自营平台的运营为核心，并以自身的节奏从事跨境电子商务的运营。

3. 垂直自营跨境电商平台的优势

当前外贸零售电商平台的技术解决方案相对成熟，对实力较强的外贸企业，摆脱大型第三方跨境电子商务平台的束缚，根据自身外贸业务的特点和发展需要，建设和运营属于自己的垂直自营跨境电商平台，在以下几个主要方面具有明显的优势：

(1) 成本上的节约

成本上的节约，实际上是大型外贸企业自建平台的根本原动力。如果作为第三方跨境电商 B2B 或 B2C 平台的卖家需要交纳一定数量的会员费（往往是交易额的一定比例），如果自建平台也需要高额的平台搭建、运营和推广等方面的费用，二者相害取其轻，在大型外贸企业的目标交易额超过一定的水平之后，往往会采取自营平台的策略。

(2) 业务的专业化

垂直自营跨境电商平台往往把业务锁定在自身优势领域范围，关注特定买家群体的需求，所提供的产品和服务更加专业，树立企业产品形象，利于卖家网络品牌的打造，可以增加海外顾客购物的“黏性”。如将第三方平台比作“百货商店”，那么垂直自营平台就是“专卖店”，如果将第三方平台的大量中小卖家比作“个体户”，那么垂直自营平台的卖家就是“品牌制造商”。

(3) 界面和功能独特

和第三方平台几乎“千篇一律”的网店布局不同的是，自营平台可以根据企业所在的行业和产品特点、产品定位及风格、卖家群体爱好等因素自行确定平台的功能和界面，实现买卖双方的个性化需求，突出产品的特色。

(4) 避免第三方平台日益激烈的市场竞争

在跨境第三方电商平台上，众多卖家往往会陷入商品同质化的竞争。平台卖家之间为了争得平台有限的总流量，往往需要投入不菲的广告费和推广费在站内引流。在第三方平台，广告引来的流量并不一定意味着订单的转化，说白了，对于同质化商品而言，在订单转化率上，高流量不如低价格。

(5) 自主设定平台推广方案

跨境电商自营平台方可以向特定的市场区域或群体，以特定的方式，如搜索引擎、网络社交媒体等，将自身平台的独立域名（IP 地址）、独特的产品定位和风格等进行推广，将引来的流量直接访问自己的网站，流量和提升一般也意味着订单量的同比例上升，更为重要的是，由于买家较高的购物的“黏性”，自营网站的阶段性集中推广还会给站点带来较为持续的后续直接访问量。

(三) 跨境电商“B2C+O2O”运营模式

过去一段时期，大多跨境电子商务模式似乎在形式上脱离了传统的外贸分销体系，特别是对海外零售终端的依赖越来越少。但实际上，庞大的传统海外零售终端的物理网络体系依旧存在，并依然具有相当的人气。因此，利用传统的外贸分销体系及其海外零售终端，有可能会进一步提高跨境电子商务的效率。

1. 跨境电商“B2C+O2O”模式的概念

对 B2C 人们并不陌生，对 O2O 在跨境电子商务领域却是一个崭新的应用。O2O（即 Online To Offline 在线离线 / 线上到线下）概念最早来源于美国，“是指将线下的商务机会与互联网结合，让互联网成为线下交易的平台”^①。实际上 O2O 的概念非常广泛，从广义上来说，凡是同时涉及线上和线下的电子商务模式似乎都可以称为 O2O。

因此这儿的“B2C+O2O”本质上就是一个“O2O”，之所以提“B2C+O2O”主要是基于两点：

(1) “B2C+O2O”中的“B2C”是指 O2O 模式采取的电子商务的一些做法，如产品或服务的在线展示和支付，而 O2O 模式所采取的电子商务线上部分在形上和 B2C 类似；

(2) “B2C+O2O”中的“O2O”则是指 O2O 模式对买家线下服务和购物体验的重视，同时强调对传统零售终端等线下渠道资源的充分利用。

一个典型的跨境电商“B2C+O2O”模式如图 2-3 所示。

^① 百度百科 <http://baike.baidu.com/> “O2O”。

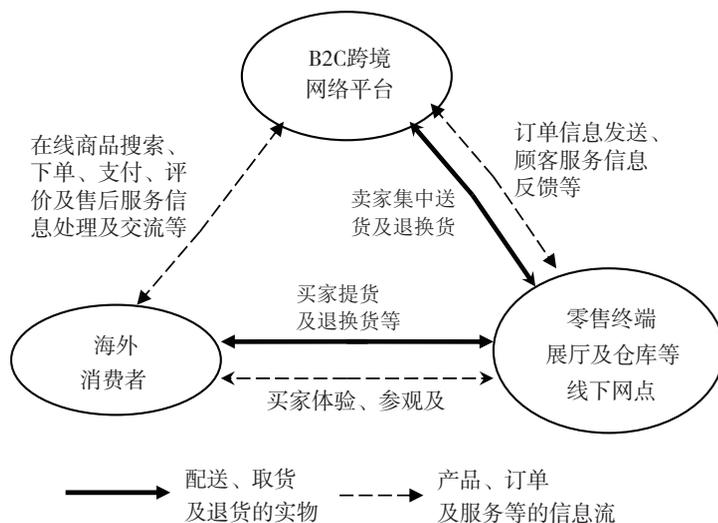


图 2-3 一个典型的跨境电商“B2C+O2O”模式

2013 年以来，“O2O” 电商模式得到了快速的发展，很多电商平台企业及创业公司开始尝试“O2O”，如天猫国际、聚美优品、eBay、洋码头、携程网、顺丰快递等都宣称在 O2O 领域有所开拓，推出“线上购买、线下自提”“线上下单、机场提货”“线下体验、线上下单”等。在跨境电子商务“B2C+O2O”模式方面，各种创新型业务更是五花八门，如：

(1) “eBay 在澳大利亚全境推出跨境 O2O 项目，消费者可在全澳境内超过 1500 家连锁超市网点自提在 eBay 购买的中国卖家的商品。此项服务是由澳洲最大的连锁超市 WoolWorths 提供收货点，中国卖家可以通过澳洲邮政和澳洲本地物流商 Toll 的包裹配送服务将自己存储在万邑通海外仓中的商品递送至 WoolWorths 以及更多的零售点。一旦消费者选择购买提供超市自提服务的商品，本地配送流程就会在当日启动，并保证在 1-7 天内运送至消费者指定的连锁超市网点。在商品到达自提点十天内，消费者均可凭提取码免费自行提取^①。”

(2) “在与顺丰海淘合作的店铺中，中国游客可在线下挑选商品，并通过微信扫描二维码或摇一摇的方式进入顺丰海淘相关页面直接进行线上购买。通过该形式购买的商品由顺丰海淘邮寄到消费者在国内的家中，整个过程只需 3-5 天。而这些商品将全部呈现在顺丰海淘的“原汁原味”馆中，消费者回国后也随时可以在线进行二次购买^②。”

(3) “利亚零售旗下的 FingerShopping 已经开始在大陆内的 OK 便利店设置线下扫码下达香港直邮的跨境电商业务，主营日韩美妆。据 FingerShopping 介绍，目前，FingerShopping 内有超过 400 多种日韩美妆产品，且支持用户在 OK 便利店内扫码下单或者在线上进行购物。用户所购产品从香港发货直邮至内地用户手上，或支持用户在香港自提”等^③。

① 中国电子商务研究中心，“eBay 也搞跨境 O2O 在澳推商品自提服务” <http://www.100ec.cn/2015-10-13>。

② 中国电子商务研究中心，“顺丰海淘加速布局跨境 O2O 赴韩大规模招商” <http://www.100ec.cn/2015-09-03>。

③ 中国电子商务研究中心，“OK 便利店惊现跨境 O2O：主打日韩美妆” <http://www.100ec.cn/2015-07-08>。

2. 跨境电商“B2C+O2O”盈利模式

在图 2-2 典型的跨境电商“B2C+O2O”模式中，有海外买家、B2C 跨境网络电商平台及零售终端、展厅及仓库等线下网点组成，运营得好则可以达到以上三方多赢的效果：

(1) 对服务平台（或卖家）而言

跨境电商“B2C+O2O”的平台方，往往也是垂直自营的网络卖家，由于消费者可以在 O2O 的零售终端、展厅及仓库等线下网点进行实际体验及接受服务，因此可以汇聚大量黏度的买家，进而可以吸引大量的商家（卖家）资源。集聚大量买家及卖家的人气可以让自营平台在商品的交易中直接获利。“B2C+O2O”模式的搭建，卖家以最小的投入实现对海外线下网点资源的利用，减少渠道成本，提高买家的线下实际体验，增加销量。由于特定细分市场领域的订单交易的集中，及海外线下网点的支持，可以实现物流的规模化运作、加快商品的投递速度等。因为拥有了特定海外消费者的流量资源，非自营的跨境 B2C 平台也可以为其 O2O 卖家提供各种增值服务来获得利润。

(2) 对线下网点而言

O2O 模式利用了很多卖家或商家的线下的资源，如连锁专卖门店、零售超市、产品展厅及快递仓库等网点资源。这些线内网点资源的商家（也可以是卖家）可以在 O2O 模式的发展中获得业务量的上升。首先，线下网店商家收集的消费者购买数据，至少可以帮助超市了解消费者的需求，进而做到精准营销。其次，线下服务网点，实际上也可以充当卖家，在 O2O 平台上出售产品，增加利润。还有，通过线上资源增加的顾客流，也会给线下网点的商家带来更多的销量。最后值得一提的是，对传统线下卖家而言，在选址上可以避开繁华商业区，减少场地成本。

(3) 对海外买家而言

利用线下网点：买家可以在跨境电商“B2C+O2O”上方便地查找和对比符合其需要的产品，可以在平台上快速地下单和完成支付；在下单之前，可以获得商品实物的试用体验；在下达订单之后，海外买家可以更快捷地拿到商品；在产品的使用过程中，也可以在线上网点中获得重要的使用指导及退换货等售后服务。

3. 跨境电商“B2C+O2O”模式的优势

综上所述，跨境电商“B2C+O2O”模式最大的优势来自其线下及线下业务的完美整合，而由此引伸的具体特点和优势包括：

(1) 跨境电商“B2C+O2O”模式几乎包含了一般网络购物跨边界、海量产品及需求信息的集聚、方便的在线产品的浏览和对比、订单的制作和支付等所有的优点。

(2) 由于对传统线下网络和渠道的充分利用和整合，在成本付出相对较低的情况下，跨境电子商务卖家可以利用线下资源开拓产品的销量。

(3) 购物前海外卖家可以通过实体网络渠道体验产品的用途和性能，也可以通过网络的搜索比对，在线加深对产品的了解，还可以快捷地完成网络订单的制作和支付，更有重要的一点是，消费者还可以通过线下，接受更为全面的售后服务。

(4) 相比传统渠道销售,通过在线跨境电商平台的数据收集和整理,卖家可以对消费者的需求进行全面的评估和预测,对渠道推广的效果进行更为直观的评价和反馈,减少传统营销活动效果的可控性。

(5) 跨境电商“B2C+O2O”模式线下实体,也可以在跨境电子商务的发展中获利,可以将“B2C+O2O”引来的客流转化为自己的顾客,增加自身产品或服务的销量。

(6) 买家可以及时了解和掌握产品的促销信息,避免由于信息不对称而购买到价格虚高的商品。

(7) 在物流运作方面,由于线上及线下垂直运营,特定产品领域的销量提升带来物流运作效率的提升,和线下物流配送网络的合作实现物流的适度规模化运作,降低物流成本,同时提高产品的配送时效。

二、跨境电商进口主要模式

2014年,被很多业内人士称为国内跨境电商元年,在这一年里,包括传统零售商、国内外电商平台巨头、创业公司、物流服务企业、供应商、分销商等也纷纷加入跨境电商行业。这一年里,出现了很多跨境电子商务新模式,或有的跨境电商模式已日显成熟,走进历史的前台。特别值得一提的是,除了出口电商发展继续如火如荼,进口电商发展也非常迅速,逐渐形成了一些典型的跨境电商进口成功模式,并取得不错的业绩。据中国电子商务研究中心监测数据显示,2013年中国海外代购市场交易规模达767亿元,较2012年同比增长58.8%;2014年中国海外代购市场交易规模达超千亿元;预计2015年中国海外代购市场交易规模达2478亿元。目前,主要可识别和分析的跨境电商进口模式有海淘及海外代购、海外直发或直运、自营B2C、海外导购、闪购及微商等模式。下面就来整理和归纳这些跨境电商进口的主要模式。

虽然特定电商平台所采用的运营模式可能是多样化的,但通常仍会有比较强的模式定位倾向性。因此,我们下面将依据特定平台在现阶段的主要定位将其归入相应模式。另外,由于目前每种模式下的玩家众多,我们在每一类模式下只选取了少数几个较有代表性的玩家加以举例说明。

(一) 海淘模式

海淘可以说是最早出现的一种跨境电商进口模式,海淘一个典型的流程是:国内消费者直接通过海外(境外)B2C电商网站搜索选购产品(在线用信用卡或PayPal账户完成支付),然后由海外电商网站的卖家以国际快递直邮给国内买家,或由转运公司代收货后再转运回国内买家。

1. 海淘网络平台

海淘模式涉及的最核心的网络平台往往就是海外知名的B2C电商网站。

但事实上,由于语言及习惯上的差异,普通海淘买家对海外B2C电商平台的操作及其他业务并不熟悉,由此产生了一些为海淘买家服务的网站,如国内的“55海淘网”,就根据国内买家的需

求，提供海淘论坛、海淘转运栏目，为国内买家提供详细的海淘过程及相关攻略，同时推送海外亚马逊等各大购物网站的即时优惠折扣信息，还有重要的一点是，通过注册成为“55海淘网”会员，国内买家还可以获得一定的返利，以及通过“闪购”的反式实现代购。

目前国内类似有关海淘服务及经验交流的平台网站还有：海淘一线、海淘贝、海淘网及优咖网等，这些网店有很多有关海淘攻略、教程及海外商品折扣信息，有的还可以完成海外代购。另外还有各类海淘有关的QQ交流群，也有丰富的海淘信息。

2. 海淘的基本操作流程

有了国内针对海淘买家的这些服务网站，整个海淘过程就变得更为容易操作和控制，一个完整的海淘流程如下：

- (1) 在海淘服务网上注册成为会员：如“55海淘网”；
- (2) 登录海淘服务网站，查看海外购物网站的优惠或折扣信息，点击这些优惠信息后再跳转进入海外知名购物网站可以获得返利（大部分此类网站都有1%–10%的返利）；
- (3) 注册转运公司，获取国内买家的海外转运仓库地址（如果海外购物网站的卖家提供免费直邮到国内的服务，可不经转运公司而省去这个环节）；
- (4) 通过返利网站连接到海外购物网站；
- (5) 在海外购物平台上挑选商品，加入购物车；
- (6) 全部挑选完毕，确认数量及金额，直接 check out ；
- (7) 输入(3)国内买家的海外转运仓库地址及代收货人名称（如果海外购物网站的卖家提供直邮到国内的服务，则可直接填写国内买家的收件地址和收件人信息）；
- (8) 输入信用卡账单地址，卡号，姓名，有效期限；
- (9) 在此算是完成了海外购物网站的所有在线购物操作；
- (10) 过几个小时后收到海外购物网站的扣款短信；
- (11) 海外购物网站发货；
- (12) 转运公司代收仓库收到包裹，国内买家支付转运费后，由转运公司将包裹转动至国内买家（如果海外购物网站的卖家提供直邮到国内的服务，跳过此环节），经转运公司转运回国的时间一般需要5–7天；
- (13) 快递送货上门至国内海淘买家。

3. 海淘的优势

总的来说，海淘的兴起是由跨境电子商务购物方式的便利、人们对海外产品品质的信任及购买力的增加等因素促进的，具体来说海淘的优势主要有：

- (1) 国外购物网站的兴起及其商品信息搜索在购物上提供了便利。
- (2) 国外购物网站可以买到大量国内没有或比国内价格更为便宜的优质品牌产品。

实际上以上两点就是国外购物网站为国内买家采购国外商品带来的便利。相比之下，由于信息

的不对称及路途的遥远，人们很难通过传统实体渠道，到国外采购商品。一个有趣的事实是，一些实为国产的海外品牌产品，经出口再经海淘进口后，买家的“到手价”反而比国内的售价还低。

(3) 一般认为，国外电商平台对品德知识产权的保护更为到位，卖家诚信度也更高，基本不需要担心买到假货。

值得一提的是，国内买家对国内产品的不信任，一定程度上提高了海淘的需求，如最为典型是国内“三鹿奶粉”事件，直接导致了国内买家对“洋品牌”奶粉的需求。

(4) 国内生活水平的提高，人民收入的增长及人民币增值等提高人民购买力的因素，进一步促进了海淘的需求。

4. 海淘可能存在的问题

当然海淘也有其不足之处，主要有以下几个方面：

(1) 淘通上的障碍。一方面，海外购物网站一般以外语界面显示，即便可以通过谷歌浏览器翻译成英文，但对国内买家还是会造成一定程度理解上的障碍；另一方面，有交易中的一些环节，往往需要以邮件、在线聊天甚至电话方式的英语交流和淘通很有必要，这对不少国内买家来说是一件具有相当困难的事情。

(2) 海淘需要的转运环节，往往需要较长的时间和成本，还值得一提的是，海外转运公司的转运实际上并没有国内快递企业那么规范，服务水平也参差不齐，国内海淘买家很可能会面临“丢包”或转运公司倒闭等风险。

(3) 网络支付安全问题。国内海淘买家在国外购物网站下单，往往需要信用卡支付，买家提供信用卡号、有效期及验证码即可完成支付，无须支付密码。因此在信息传送过程中如果信用卡信息被盗，很有可能被盗刷。更为重要的是，一旦发生盗刷，国内发行的信用卡没有拒付权。

(4) 政策变动的不确定性。海外国家或国内政府往往会对海淘实行某行不确定的政策。如海外国家对进会限制某些产品门类的出口，国内政府则会在某些时间段内限制海淘进口，加大通关方面的监管力度，加大对海淘的进口关税，等等。

(二) 海外代购模式

国内消费者经常会遇到一些这样的情况，通过特定的渠道（如网络、电视、报纸等媒体，或周边朋友的介绍）了解到自己喜欢的一款海外产品，但国内买不到或虽然能买到却价格很高，而在国外却通常可以方便地买到或价格更低，由于距离遥远，消费者专门出国自己买显然不划算，另外由于操作流程烦琐、对相关政策的不了解及过长的商品在途时间，对很多国内消费者来说，“海淘”也不见得方便。

因此通过网络渠道的海外代购，已经成为继“海淘”之后又一个被国内消费者所熟知的海外购物方式。海外代购简称“海代”，其最原始的方式是通过在海外的或经常出入境的亲戚朋友的帮助来购买国外的指定产品。现在随着电子商务的发展，各种通过网络实现“海外代购”方式迅速发

展，现在比较典型的有海外代购平台模式和微信朋友圈模式。

通过微信朋友圈可以更方便地找到“朋友”实现海外代购，但事实上，朋友圈是一个较为松散的组织方式，微信朋友圈代购也缺乏一个完善的流程，产品的可靠性、代购的合法性及售后服务等方面都可能存在问题。基于以上种种原因，通过海外代购平台的方式就快速发展起来了。这里就重点介绍下海外代购平台模式。

1. 海外代购平台

海外代购平台实质上也是为买卖双方提供的一个在线网络交易平台。一般来说，海外代购平台采用的是最为典型的 C2C 和 B2C 的平台模式，C2C 模式是当前海外代购的主要方式。C2C 模式的卖家是具有一定海外购物经验或从事海外代购业务能力的个人，平台以主流的第三方平台为主，如淘宝网的海外代购店铺，而 B2C 模式的卖家往往是可以提供代购产品的企业，平台的组织形式可以是第三方，也可以是企业直营，如美国的代购网、易趣网等。一般来说，第三方海外代购平台的运营重点在于进行海外市场影响力的推广以及吸引更多的优质卖家入驻，而不会涉入具体产品的采购、销售及物流等交易的操作。特别针对我国消费者对海外产品的巨大需求，诸如国内的天猫国际、洋码头及海外的亚马逊、乐天等电商平台纷纷投巨资开展海外代购业务。

2. 海外代购平台的操作流程

从买家角度来看，和“海淘”相比，海外代购变得更为简单，操作看起来似乎和国内网购同样简单。但从卖家的角度来看，入驻海外代购平台的卖家一般都是具有较强海外产品采购能力或者跨境贸易能力的商家或个人。

从其服务方式上来看，海外代购有两种较为常见的形式：一种是先由买家指定某款产品，在网上达成代购订单后，由卖家在海外购买，并以国际快递或随身携带的方式入境；另一种则是先由卖家将产品从海外购进国内，再将产品信息上传到代购平台上供买家选购。由于国内消费者对海外代购需求的增多，对第二种方式的海外代购服务在最近几年发展最为迅猛。以天猫为例，通过和国内上海、宁波、杭州、重庆、郑州、广州等跨境电商试点城市保税区的合作，海外代购优质卖家先从海外大批量进口产品存放在保税区仓库（这样最大的好处是关税上的减免及物流成本的下降），国内买家下单后，直接在税区仓库发货。据统计，在 2014 年“双 11”，“天猫国际”超过一半的海外代购产品通过保税区这种方式到达国内买家的手中。

3. 海外代购平台的优势

相比“海淘”及传统形式的通过“朋友”的线下或线上代购，通过海外代购平台代购具有下列优势。

（1）产品种类更为丰富

由于大量卖家在平台的集聚，可供国内买家选购的产品种类更为丰富。当前海外代购产品已不局限于消费者的日常生活用品，从一开始兴起的“洋品牌”奶粉，到现如今的名牌箱包、化妆品、

名牌手表及服装等奢侈品等，都可以在海外代购平台上方便地买到。

(2) 平台购物更为简便

对国内买家可以在海外代购平台上实现“一站式购物”，操作和国内网购同样简单，卖家无须像“海淘”那样进行物流转运等环节。海外商品的采购、物流及通关等较为复杂或耗时的操作则由更为专业的海外代购平台卖家完成。

(3) 价格更低

海外代购平台卖家往往可以对诸多国内买家的订单进行集中专业化处理，实现规模化的采购和物流配送，节省商品的海外采购成本以及配送环节的物流成本。这样海外代购的卖家提供的产品在价格上比“海淘”卖家更具竞争力。另外，税收上的优惠也使得海外代购的产品价格更低。

(4) 税收上的优惠

在传统进口方式下，国家往往要征收较高的关税，如化妆品征收 50% 的进口关税，数码产品、手表类征收 30% 的进口关税，以及金银首饰及文化用品等最低征收 10% 的进口关税。除了关税，在国内流通环节，一般还需征收 17% 的增值税。而对通过保税区海外代购的商品，往往只需征收 10% 的“行邮税”。

4. 海外代购平台可能存在的问题

基于国内消费者对海外产品的巨大需求及海外代购平台的成熟，加上国内外高档商品的差价以及人民币升值等因素，海外代购更为国内大量网络买家所追捧。但是海外代购也和“海淘”一样，存在诸多的问题。

(1) 产品质量问题

为了避税，海外代购商品往往以“个人物品”的名义进境，因此品牌标签、购物发票甚至商品包装等是不全的，因此对大多数普通买家来说难辨商品的真假，所以仿制品充当真品的事件时有发生。

(2) 售后服务问题

国内消费者通过海外代购平台购得产品，如果收到的产品存在质量问题，或对产品不满意，退货或换货比国内电子商务更为困难。另外在后续的产品使用过程中，也很难像正常渠道那样享受产品的退货或保修服务。总之，一旦发生产品质量问题，海外代购商和产品销售商们往往会相互推诿，或提出更高的条件限制来规避其应当承担的产品销售责任。

(3) 信用及交易风险

国内消费者对代购卖家的资质无法认证，产品的“正品”保障一定程度上依赖于消费者自身的辨别能力以及卖家的诚信。在缺少强有力监管制度制约的情况下，很多海外代购卖家甚至会采用以次冲好、调包等不讲诚信的行为。在海外代购的支付结算中，可能存在买家个人信息泄露或被盗用的风险。

（4）物流配送问题

一些海外代购的产品和“海淘”一样，代购卖家不提供直邮中国的服务，而是选发到国外中转仓库，再由买家选定的境外转运公司将产品运回国内到达买家手中，因此在商品物流配送环节，存在快递时效过长、商品损坏甚至丢失等问题，削弱了买家的购物体验。

（5）法律上的维权问题

在规范海外代购卖家经营行为以及保护国内买家消费者权益方面，目前国内还没有出台专门的法规或制度。因此发生上述产品质量问题、售后服务问题及交易纠纷问题等，如果消费者不能从卖家那里得到妥善解决，那么采取司法途径来维护自己的权益也显得更为困难，如由此引发的产品鉴定、调查取证及涉外诉讼等，维权成本高、周期长，也需要买家具具有专业知识等。

（6）税收问题

海外代购的商品，以“个人物品”的名义进境，往往走非正常清关系统，一旦被海关严格查验，很有可能被征收高额总税，甚至还会由买家承担法律责任，如2012年的离职空姐代购案。另外，如果正常征收进口关税和国内增值税，通过保税区的代购商品较低的10%的“行邮税”会对其他从事海外代购的卖家造成一定程度的不公平。

（三）直发或直运平台模式

直发（Drop shipping），原本指的是外贸行业供应链管理的一种方法，即零售商无须商品库存的情况下，把客户订单和装运要求发给供应商，而供应商直接将商品发给最终客户的一种方式。而在电子商务情况下，直发（Drop shipping）更为被广泛地应用。

1. 海外直发平台

直发或直运平台一般采用典型的B2C模式，其供货商往往是海外品牌商、批发商或者厂商。在跨境电子商务进口方面，国内外很多知名电商平台对该业务均有涉及，如国内的天猫商城、北美的洋码头、欧洲的海豚村及日本的一帆海淘网等。国内很多平台在特定的产品行业领域，开展了一些特色的直发或直运业务，如上海自贸区的“跨境通”、苏宁的“全球购”及“走秀网”的全球时尚百货等。

2. 直发跨境电商平台的操作流程

从国内买家的角度来看，除有的产品需要支付关税以外，在直发购物平台上购物并没有什么特别的异同。对于很多产品，由于“行邮税”低于50元可以享受免关税的政策。

对于海外直发平台零售卖家来说，无须积压库存，也无须实际发货，只需将获得的订单信息（包括地址及快递方式等物流信息）及时发给供货商就可以了。

从海外供货商的角度来看，直发货最明显的变化就是原先的批量发货变成零售发货，就是使用drop shipping的时候，根据卖家发来的订单信息（汇总），将每件商品直接发给不同的零售买家，而发货方式往往会采用国际快递的方式。

3. 直发平台的优势

根据以上直发平台的定义和操作流程，其具有以下显著的特点：

(1) 更少的投资

直发零售卖家一般不需要库存，也不需要仓库。对于供货商而言，也可以通过平台数据对销售进行更为合理的预估，从而精细化管理库存。

(2) 操作更为简单

直发零售卖家在无须打理库存的同时，也无须进行打包及运送操作，更无须对订单的快递信息进行跟踪，还无须进行退货或换货等售后服务工作。

(3) 地点灵活

由于无须仓库及发货等对地点还有一定要求的物流业务，直发跨境电商进口方式可以让卖家彻底地摆脱地点的限制，可以真正实现只有网络的地方，就可以和供货商和买家进行有效的沟通，打理跨境直发生意。

(4) 利润更高

对供货商而言，跨境直发模式可以将大量的小额订单集中起来，其利润总额往往会超过传统线下大额批发订单的数倍，而且供货商无须担心批发商的压价。

4. 直发平台的问题

除以上优点外，当然直发平台也有其自身的问题。

(1) 招商要求更高

直发平台往往需要对供货商进行招商，再促成供货商和平台零售卖家之间的合作。从直发平台的特点可以看出，对零售卖家的要求虽然更低，但对供应商则提出了更高的要求。实际上直发平台能否吸引更多的零售卖家入驻及海外买家购买，关键在于能否吸引更多的供货商提供种类更为丰富的优质产品。而传统出口产品供货商基于自身因素的考虑，有的不愿意从事直发平台业务，因此直发平台在招纳供货商方面往往进展缓慢。

(2) 物流要求更高

这一点也是针对供货商而言的，在直发平台模式下，供货商需要针对零售订单备货，还需安排专门的人手处理国际快递的包装及发货事宜，并支付运费。当然这一点对供货商来说也有好处，由于订单量较多，可以和国际物流企业合用，实现快递的规模化和专业化操作，有效降低物流成本，提高产品的竞争力。

(3) 平台的盈利模式问题

从商业模式来说，很多直发平台有点类似于“大淘宝”的概念，也就是“C2C +B2C”平台，但海外直发平台的竞争力来源是有众多愿意从事海外直发业务的供货商，因此平台方在推广之初并不会向供货商收取费用。实际上，直发平台的零售卖家一定程度上是在为供货商“打工”，所以很多平台也取消了对零售卖家的服务费。因此为了解决盈利问题，只能在前期投入更大的推广费用，

等平台集聚相当的人气后再考虑向供货商或零售卖家收取费用。

（四）自营 B2C 进口模式

所谓自营，就是平台方充当卖家的角色，或反过来说卖家同时充当平台方的角色。一些海外跨境第三方平台，看到某些行业巨大潜在的利润，往往会自己组织货源，并在自己的平台上叫卖；而一些实力强、技术高的外贸企业或发展壮大起来的网络卖家等，在自身专长或具优势资源产品及行业领域，自建跨境电子商务平台，以出售相应的产品。显然，跨境电商自营模式采取的是 B2C 模式。

1. 自营 B2C 进口平台

从涉足的产品领域的广度和深度来划分，可将自营 B2C 进口平台分为综合型和垂直型两类。

（1）综合型自营 B2C 进口平台

综合型自营 B2C 进口平台往往由第三方跨境电子商务平台涉足自营业务转化而来，这类涉及的产品领域相对较广，可供进口的产品种类也更为丰富。目前这类平台最为典型的是亚马逊和由其支持的 1 号店。如 2014 年 8 月，亚马逊中国与上海自贸区的合作，以及 2015 年 3 月“amazon 官方旗舰店”正式上线等，表明亚马逊在国内自营进口业务的布局。

（2）垂直型自营 B2C 进口平台

和综合性平台不一样，垂直型自营 B2C 进口平台在选择自营产品时会更加集中于某些特定的领域，如母婴用品、食品、化妆品、服装及奢侈品等。如“蜜芽宝贝”网站于 2014 年 3 月正式上线，它是目前国内最大的自营进口母婴产品零售电商平台。

2. 自营进口平台的运作

虽同为自营 B2C 进口平台，综合型平台和垂直型平台的运作方式有着明显的不同。

（1）综合型自营进口的运作

现还是以亚马逊为例，来简要分析综合型自营进口运作。亚马逊国内的自营进口业务基本可分为“海外购”和“海外直采 + 自贸区保税仓”两大块。“亚马逊中国的自营进口业务是一套‘长短拳’的组合。海外购可以带来‘浩瀚’的选品，有巨大的长尾在，满足了用户对品类‘多’的需求，构建的是供应链和选品的宽度；进口直采和自贸区带来的是销售流转率高、购买频次高的选取，满足了用户对品类‘快’的需求，构建的是供应链和选品的深度^①。”

这里所谓的长尾，是指每种产品的销量并不是很大，但种类繁多，累计的销量却可以达到一个巨大的规模，对这类产品，亚马逊采用的是“海外购”的模式。而对于那些单品销量大，购买频次高的产品，如母婴产品、日常消费品等，则采用“海外直采 + 自贸区保税仓”方式。

（2）垂直型自营进口的运作

现又以 2014 年 3 月上线的国内最大的自营进口母婴零售电商“蜜芽宝贝”为例，来简要分析

^① 盘点：自营型进口电商还要迈过的那些坎。

垂直型自营进口运作。“2015年3月份，蜜芽宝贝率先在母婴行业发起价格战。据蜜芽宝贝方面称，当月的3天大促销售额突破3亿元。”

“蜜芽宝贝”以“闪购特卖”方式切入进口母婴产品市场。“蜜芽宝贝率先普及纸尿裤正品行货概念，100%正品是基本承诺”“蜜芽宝贝遵循高档商场的采购准则，向品牌方、总代理直接采购，供应链管理严谨，来为宝宝们把第一道关”^①。因此从该网站公开的资料来看，其专注于特定产品领域（母婴产品），通过各供货商的深度合作和对质量的把控，以100%正品的承诺来吸引国内更多的买家。

3. 自营进口平台的优势

综上所述，自营进口平台（包括综合性和垂直型）较为明显的优势有：

（1）对供应链的整合能力

综合型平台依托其知名度和平台实力，大量品牌供应商纷纷按照平台的规则入驻，从而为平台供应链整合能力；而垂直型自营平台则在特定的产品领域建立了用户口碑，加入平台方相应产品领域的深耕，取得供应商的信任，也形成了较强的供应链管理能力和。

（2）对产品“正品”的保证

有了大量供货商及相关领域品牌供应商的入驻和合作，平台在货源上可以得到保证，从而平台方可以宣称产品100%“正品”的保证，取得良好品牌的形象。

（3）较为完善的物流解决方案

由于商品销量总体比较大，综合型或垂直型往往容易和物流企业形成深度的合作，并形成仓储及配送节点等方面的物流布局，物流配送效率更高，客户体验也更好。

4. 自营进口电商共同面临的问题和趋势

实际上跨境自营进口平台上述优势取得，往往需要国内外政策上的支持、供应链及品牌运营上的到位。但实际上在有些关键的环节有较多平台方不可控的因素，再加上跨境电商发展趋势的变化，自营平台的运营可能面临以下主要问题。

（1）政策的波动风险

综合型或垂直型在行业领域供应链及海外物流领域布局，往往需要相关国家产业政策及开放政策的支持。而这方面的布局往往需要较大的资金投入，因此平台方可能会由于政策上的误判而产生风险，但实际上，相关政策可能基于多种因素而发生变化。因此特别针对国内跨境电子商务这一块，国内保税区（自贸区）、电子商务及关税等相关的政策变化特别受到自营平台的关注。

（2）对跨境供应链的把控

自营平台的有效运营，需要采购、仓储、快递及通关等各个环节的有效配合及自营方对这些环节的把控。事实上，上述环节的具体操作均由相关合作方掌控，自营方对这些环节的把控能力，随着与相关合作关系的减弱而减弱。因此，自营方往往需要评估上述各环节不可控环节的潜在风险，

^① 百度百科，蜜芽宝贝。

充分利用有利因素，并对其可控环节进行优化。

（3）品牌形象的打造

目前还没有出现一家真正让国内消费者普遍认同的自营进口电商平台，因此如何通过良好的“正品”品牌形象及良好的用户体验确立平台的地位是跨境自营平台需要考虑的重要问题。针对国内对国外品牌商品的巨大需求，“100% 自营真品”往往是基于平台方的宣称或定位，但能否真正做到这一点，以形成良好的品牌形象，需要自营方在上述跨境供应链领域的深耕及把控，然后在这个基础上配合以口碑传播和营销。

（4）跨境进口电商的发展变化

对自营跨境电商进口平台影响最大的是电商的移动化和社交化。从国外品牌产品的用户群体来看，他们是移动电商及移动社交网络的最为活跃的主体。因此，在打开国内 PC 端用户的基础上，如何在移动端实现有效布局，争取相应的流量以及通过移动社交网络争取更多的“黏性”的用户，是自营平台面临的一个重要话题。

（五）跨境导购平台模式

“导购”从字面理解，就是引导顾客促成购买的过程。在跨境进口电商领域，由于对海外产品缺乏深入的了解，国内买家往往对海外产品心存疑虑，而导购平台则通过在线展示、详细介绍及用户体验等形式，消除潜在买家的各种疑虑，从而促成买家的购买行为。

1. 跨境导购平台

“导购”的过程的完成，主要需要两步，一是“引导”，二是“购买”。在网络上，“引导”实质是引流，而“购买”则是完成商品的在线交易。一般来说，跨境导购平台的重点在于引流，而不做商品的交易。

在典型的导购平台模式是“导购+返利”模式，即导购平台在自己的商品介绍页面放置海外 B2C 电商平台商品销售页面的链接，由买家通过点击该链接和进入海外购物网站完成网络购物。

2. 跨境导购平台的运作

以上述“导购+返利”模式为例，来简要分析跨境导购平台的运作。

首先，跨境导购平台往往应当具有自身的流量来源，具有一定的潜在用户群体。而这种流量往往是出于平台方对特定领域的较高的专业能力和知识，如母婴用品类的导购网站、时尚产品类的导购网站及奢侈品类的导购网站等。

其次，跨境导购平台的关键在引流，在导购平台网站上，可以通过海外产品资讯、商家促销信息、商品详细说明、商品比价、用户论坛及博客等栏目和页面来引起用户的购买兴趣和欲望。

最后，用户通过点击上述导购站点页面上的导购链接，进入海外 B2C 购物网站完成网络购物。而一完成交易后，海外 B2C 平台卖家则会给予导购平台 5%–15% 的返利作为导购平台的利润来源。

需要指出的是，为进一步吸引鼓励消费者通过导购平台进入海外网站购物，导购平台往往会把

上述返利的一部分或全部回馈给消费者。

3. 跨境导购平台的优势

导购平台属于知识型的“轻资产”互联网企业，在跨境电商进口领域也具有其相应的地位和优势。

(1) 较少的前期投资

导购平台模式较轻，同时基于对特定产品领域的较高的专业能力和知识，可以对该领域的信息进行低成本的整合后，轻松地开展业务。另外，由于其用户群体相对比较固定，无须刻意地进行网站的市场化推广。

(2) 积少成多的流量

对海外综合型购物平台来说，虽然单个导购平台的流量可能并不多，但各行各业“五花八门”的导购网站集聚的流量非常巨大，如此积少成多的流量必然会引起海外综合型购物网站的关注。

(3) 用户的黏性

从专业角度来说，导购平台更加了解消费者前端需求。因而由导购平台促成交易的客户往往黏性更高。所谓客户黏性，就是客户在形成对导购的依赖的同时，再对品牌商品提高忠诚度，产生重复购买等。

4. 跨境导购平台存在的问题与转型

虽然跨境导购平台有其自身的优势，但为了谋得生存和进一步发展，跨境导购平台至少存在以下几个方面的问题。

(1) 在跨境电商供应链的地位低

属于“轻资产”的导购平台在跨境电商供应链中，完全依赖于海外 B2C 电商平台，平台自身也不介入海外产品供应链整合及跨境电商交易，缺少必要的话语权。

为了解决这个问题，不少导购平台开始转型，在导购功能的基础上，加入在线购物功能，但这种平台往往会被国外综合性购物平台“封杀”。

(2) 平台难以做大

其于导购平台的特点，导购平台往往只针对特定产品领域，“难以做大”几乎是业内对导购类网站的共识。

针对这个问题，行业性的导购平台向综合型导购平台转型似乎是必要的，但事实上，如果缺少必要的专业性，导购涉及产品领域的扩大，并不能有效引发流量的比例增长，原先产品领域的有效客户群反而会流失。

(3) 盈利模式问题

单纯以返点的盈利模式可能难以为继。实际上，从海外购物平台上获得的返利可能是暂时的，因为这个返利最终还是由买家承担，正所谓的“羊毛出在羊身上”。

一方面，买家在经历海外购物平台的初次购物后，往往会跳过导购平台，进行重复购买；另一

方面，从海外平台卖家的角度来说，在积累了一定客户群和流量之后，会重新考虑是否给予来自导购平台订单的返点。这样，一些导购平台还会转型兼做“海外代购”或“闪购”等。

（4）导购平台面临的竞争

由于导购平台行业进入门槛相对较低，因此各项各业的导购平台五花八门，每个行业领域大部分存在多家的同类型平台竞争的局面。为了开展竞争，一些导购平台可能会在相关产品领域向垂直电商平台转型，但事实上垂直电商领域的竞争更为激烈。

以较早宣称做导购的“妈妈值得买”平台为例，当百度搜索“妈妈值得买”，在搜索结果的前两页就出现了“什么值得买”“麦乐购”及“券妈妈”等具有海外商品导购功能的网站，以及“苏宁易购”“麻麻货”及“蜜芽”等国内垂直电商网站，加上多款“妈妈值得买”相关的移动端 App 下载链接，这说明母婴产品导购类平台在国内的竞争程度。通过进一步观察发现，以上导购平台在做国内外产品导购的同时，往往在母婴产品经营自营业务和相关综合或垂直自营展开竞争。

（六）海外商品闪购模式

这里讲的“闪购”指的主要是“限时限量抢购”概念。海外商品闪购则是在海外购物网站（一般是 B2C）上，卖家以特价商品（一般以原价的 1-5 折），提供给平台会员进行限时限量的抢购。

特别针对海外商品闪购，“闪购”还有另外一个不同的含义，是“方便”和“快捷”，即无须像“海淘”及“海外代购”等跨境电商进口模式那样，买家需要大量的耗费周折和时间，海外商品闪购可以实现方便快捷地购物。

1. 海外商品闪购平台

海外商品闪购一般基于第三方 B2C 电商平台进行。国内外的知名 B2C 电商平台拥有海外商品闪购频道或曾经使用过海外闪购，如天猫国际“环球闪购”、苏宁的“全球闪购”、亚马逊的“海外购·闪购”及“唯品会”的闪购等。另外，国内外也有一些专门的闪购平台可供国内买家购物，例如：美国的奢侈品闪购网站“Gilt”“Zulily”，闪购与海外直购相结合的“宝贝格子”、会员制时尚奢侈品闪购网站“魅力惠”等。值得一提的是，国内结合型电商平台的闪购有进口和国产品牌，而海内外专门闪购平台则以名牌商品甚至以奢侈品为主。

还有一种新型的基于移动端的“闪购”，如移动 App“闪购真品”。不过这里的“闪购”并不是“限时限量抢购”的概念，而是利用移动端手机的条形码扫描功能，利用“真知码+物联网+云计算”的核心科技，快速查找和锁定产品，并可以在移动端快速完成下单。据称“闪购真品”的“跨境电商”频道汇集了海外诸多优质商品资源，包括欧美 500 个顶级大牌授权网络销售，可以实现境外商品一站到家。

2. 海外商品闪购运作模式

现在，从事海外商品闪购的平台很多，每个平台都代表了海外商品闪购的一个具体模式，在运作上也都有自身的特点，下面以亚马逊的“海外购·闪购”、时尚奢侈品闪购网站“魅力惠”及闪

购与海外直购相结合的“宝贝格子”，来分述海外闪购的运作模式。

(1) 亚马逊的“海外购·闪购”^①

亚马逊的“海外购·闪购”是海外综合性电商平台从事闪购业务的典型代表。

2015年8月13日，亚马逊中国（Amazon.cn）宣布其“海外购·闪购”正式上线。亚马逊中国总裁葛道远表示：“通过全新闪购模式，消费者可以在亚马逊中国购买到具有正品保障的海外爆款尖货，并享受到与境内购物同样的极速送达，以及全面的本地化购物体验。”在具体的运作上，亚马逊中国甄选其“海外购”商店中的畅销单品，将其中包括健安喜、自然之宝、美赞臣等品牌在内的广受“海外购”用户追捧近70款产品首批上线，预先将这些进口货品运送至其合作的国内保税区（自贸区）仓库，然后通过国内快递直发的方式送到买家手中，这样国内买家下单后平均只需3天就可以拿到所购商品。给国内买家以海外正品闪购的“极速”体验。

8月13-18日，为了庆祝“海外购·闪购”的上线，“海外购·闪购”特别推出了“全场爆款”低至3.5折的优惠活动，在已有的优惠价格上还可以享受“折上折”，甚至一些产品折后价格低于原产地的零售价。接着8月19-21日，还推出了三天的“低价爆款秒杀”活动。此外在促销期间，“海外购·闪购”订单还可享受全场免邮的服务。

(2) 时尚奢侈品闪购网站“魅力惠”^②

“魅力惠”是一个会员制时尚奢侈品闪购B2C网站，于2010年4月6日正式上线。

据称，“魅力惠”与2000多个品牌形成官方合作，所有商品均由品牌商直接提供，其中有280个海外品牌将“魅力惠”作为中国国内唯一的电商合作伙伴，“魅力惠”同时还宣称，通过其线上购买的产品可以享受该品牌线下渠道的专业售后服务。

“魅力惠”以“限时限量”的“闪购”模式销售商品，平均折扣为55%，甚至有低至1折。

(3) 闪购与海外直购相结合的“宝贝格子”^③

闪购这一块，“宝贝格子”在模式上复制了美国闪购网站Zulily的运作模式，但Zulily主打非标品，而“宝贝格子”主打的是母婴用品，有奶粉、辅食、洗护用品等受大众欢迎的标品，妈妈们对这些产品有着持续的需求。“宝贝格子”一般以特卖闪购的方式聚人气，快速扩大销量，同时也提供一些海外直购产品，以能够满足用户的实时需求。

在“宝贝格子”海外直购商首页面，放置了国外网站对应的产品页面链接，并同步显示产品的人民币价格并为用户提供翻译。在结算环节，“宝贝格子”支持消费者使用信用卡付款，由平台进行二次海外结算。这样，由于价格信息的透明，很多用户会选择在“宝贝格子”进行海外直购。

3. 海外商品闪购模式的优势

“限时限量抢购”“方便”和“快捷”的海外商品模式，具有以下优势：

^① 赵迪：《亚马逊中国开启跨境2.0时代》，载《商业文化》2015年第27期。

^② 中国电子商务研究中心讯，魅力惠：会员制时尚奢侈品闪购网站 <http://www.100ec.cn>，2015-07-08。

^③ 宝贝格子：闪购与海外直购相结合 <http://www.100ec.cn>，2015-07-27。

（1）流量和订单的快速集聚

相对于海淘或海外代购，闪购方式更为方便快捷，加上“100 海外正品”的承诺，“限时限量抢购”可以快速引爆人气，在短时间内聚集大量网络流量。

（2）物流的规模化和集约化

通过闪购引起流量的聚集，一般来说，也带来订单集中。这样，卖家不管是从海外直接发货或是国内保税区仓库发货，大量订单的物流操作的规模化优势明显。在海外直发的情况下，卖家容易和物流商达成合作，提高效率的同时，获得更高的运费折扣，在国内保税区发货的情况下，则可以避免从海外逐个订单发货的高额国际快递费用，物流成本节约更明显。

（3）行业地位的确立

对卖家来说，流量和订单的快速集聚使得海外品牌供货商看到闪购的巨大市场潜力，增加卖家（平台）和其供货商合作的筹码，而与更多海外品牌供货商的深度合作及其“100% 正品保证”可以有效提高闪购平台在国内市场的影响力。

优势：一旦确立行业地位，将会形成流量集中、货源集中的平台网络优势。

4. 海外商品闪购模式可能存在的问题

海外商品闪购模式实质上也是一种自营 B2C 的进口模式，在面临海内外政策的波动、对跨境供应链的把控、品牌形象的打造及其他跨境进口电商模式的竞争等方面，海外商品闪购模式也同样面临“自营进口电商共同面临的问题”（详见本节“自营 B2C 的进口模式”部分）。

另外，海外商品闪购模式面临的问题还可能有：

（1）订单转换及利润来源问题

海外正品的“限时限量抢购”的确可以为闪购平台快速引流，但在网络时代，最后促成买家下单的还是价格因素。实际上，国内买家也会从其他不同渠道对比同类进口商品的价格，如果发现“限时限量抢购”实际上并没有明显的优势，订单转化率就可能很低。在海外商品闪购模式中，持续在高位的价格折扣所带来的销量提升，往往不能有效弥补利润的下降，海外品牌供货商最不愿意看到这种局面。

（2）库存积压风险

在海外商品闪购模式中，更为突出的一个现实问题就是商品库存的积压。为了做到“100% 海外正品”“方便”和“快捷”，闪购卖家往往需要事先自己备货，备货数量往往基于闪购卖家对销量的主观预期，但稍有不慎，就会造成库存积压。

（七）微商分销模式

“微商”简单来说就是微时代的电子商务。目前，“微商分销”也是海外商品进入国内消费市场的一个重要渠道。

1. 微商分销平台

从“微商”的网络端零售销售渠道来看，最为典型的的就是国内微商卖家在其“微信朋友圈”从事商品销售。

2. 微商分销运作模式

下面就以国内“微信朋友圈”为例，来总结微商分销典型的运作模式。

(1) 微商代理

微商代理类似于传统的品牌代理，通过微商代理模式，海外品牌商也基于国内地区级别（或销量级别），通过微信渠道，建立多层代理分销商，其中零售商就是微信朋友圈卖家。目前，其于微信的代理分销模式是国内发展最快、销量最大的微商模式。

(2) 关于“微信朋友圈”^①

“微信朋友圈指的是腾讯微信上的一个社交功能，于微信 4.0 版本 2012 年 4 月 19 日更新时上线，用户可以通过朋友圈发表文字和图片，同时可通过其他软件将文章或者音乐分享到朋友圈。用户可以对好友新发的照片进行‘评论’或‘赞’，用户只能看相同好友的评论或赞。”微信朋友圈的用户，和微商的供货商签订协议后，成为微信零售商（或代理商）。

(3) 关于产品的发布

微商的零售商在其“微信朋友圈”上发布产品的图片、文字或价格，有时附上自己的说明和使用心得等，引起朋友圈内潜在买家的关注。

(4) 订单及其支付

一种方式是，朋友圈的买家可以直接打款给微信上零售商，由零售商给买家发货后完成交易。这种方式需要零售商事先从供货商（或上级代理商）那里进货，零售商最后赚取产品的批零差价。

另一种方式是，零售商在发布的产品信息中，放置供货商产品销售页面的链接，由买家点击进入该链接进入供货商产品销售页面后完成订单，将货款支付给供货商，并由供货商给买家发货。这种方式零售商无须备货，赚取产品一定额度的销售佣金。

3. 微商分销模式的优势

在跨境电商进口领域，相比主流电商平台，微商分销模式具有以下优势。

(1) 快速架构分销渠道

在国内微商创业浪潮的推动下，通过适当的网络推广，海外优势产品的合理的招商协议可能快速吸纳一批合格的分销代理商，并完成分销渠道的铺设。

(2) 新产品快速打开销路

对于一些海外新产品，国内消费者在没有充分了解产品性能的情况下，不会轻易在一般电商平台上购买。而微信卖家基于自身的个人声誉，在获得“微信朋友圈”内亲戚和朋友的支持和信任

^① 微信朋友圈

后，可以较快地卖出产品。

（3）特殊的销量增长机制

可以获得利用朋友圈买家的“评论”“赞”和“转发”等，在促进更多朋友圈内买家购买的同时，朋友圈买家还可以将产品信息转发到“朋友圈”的“朋友的朋友圈”，有的买家还会晒出自己的使用体验和推荐意见等。通过这样一个特殊的机制，形成良性的链式反馈，海外优质产品可以快速获得销量的增长。

4. 微商分销模式存在的问题

虽然微商分销模式有上述独特的优势，但其具有更为明显的劣势，甚至常常为人们所诟病。

（1）零售商的能力和资质

大多数朋友圈的零售卖家将微商作为“第二职业”或“业余补充”，如公司白领、学生及全职妈妈等。首先，零售卖家实际上对产品缺少必要的专业知识，和买家的沟通并不充分；其次，零售卖家并没有太多的时间来打理微商业务，如商品的包装及发货等；最后，在需要囤货及买断代理权的情况下，零售卖家在资金投入及其风险控制能力有限。

（2）分销商的管理和激励

相比传统线下分销渠道，多层次微商分销代理体系实际上是一个松散的组织架构，合作关系不稳定。为了给分销商带来足够的利润，微商分销模式往往允许其发展多层下级分销商，上级分销商控制着下级分销量，瓜分下级分销商和零售商的大量利润，甚至涉嫌“传销”。

（3）零售终端的利润来源

首先，在多级代理渠道下，零售商的利润更多地被上级代理商瓜分，只能从发展更多的“下线”来获得利润，这样就导致有更多级别分销商来分享有限的利润。其次，在渠道扁平化策略下，零售商不能发展下线，但其朋友圈内的销量往往有限，零售商就缺乏积极性。还有，当产品“性价比”不高时，通过朋友圈买家的“评论”“赞”和“转发”等引发销量的增长实际上并不明显。

（4）朋友圈的商业文化问题

国内大多数人的思想较为保守，并不认同朋友圈的商业化，向朋友推销商品或把朋友发展成下线代理，“赚朋友的钱”或者“让朋友替自己赚钱”很可能不为人们所接受。

（5）物流及售后服务

首先，上级代理往往要求下级代理囤货，加上代理层次较多，渠道较长，代理商和零售商积压的库存是最终零售数量的数倍。其次，在产品的转运和快递环节过多，损坏、丢失及调包等很容易发生。最后，如果产品质量出现问题，消费者如何维权是一个重要的问题，事实上，在朋友圈购得的问题商品，很多消费者都会采取“放弃”维权的态度。

三、跨境电子商务卖家的平台及模式的选择

现从跨境电子商务卖家需求的角度来分析跨境电商平台的选择。国内中小企业和个人创业者成

为眼下从事跨境电子商务卖家群体的主要力量，而作为大量中小企业或个人卖家而言，自建跨境电商平台在经济和技术的角度考虑，并不是最好的选择，而一个合理的方式就是根据自身的能力和特点，选择合适的跨境电子商务平台及模式，实现外贸企业从传统的线下业务到线上业务的跨境电商模式转变，一般来说，选择跨境电子商务平台，就应当注意以下几点：

不同种类跨境电商平台一般具有各自的优势和劣势，企业或个人卖家应当根据自己的实力，根据跨境电子商务的模式，合理选择平台。

1. 企业目标市场和产品定位

首先，外贸企业需要有明确的目标市场，如美国、欧洲、非洲或东南亚等，传统外贸实践证明，传统外贸企业均在目标市场方面会有明显的侧重，在跨境电商时代也是如此。相应地，大多数跨境电商平台有不同国家或地区的市场具有明显的优势，如亚马逊平台在美国具有明显的优势买家群体，而速卖通则则在俄罗斯具有明显的市场优势。其次，卖家还要认准自身产品的档次和定位及买家的购买力，相应的跨境电商平台在买家的定位上也会有所差异。最后，卖家产品所在的行业领域及产品专业化程度对平台的选择也有一定的影响，典型的如跨境电商平台可以分为综合性及垂直型两种，前者以提供大众化的消费品为主，后者则面向特定领域专业化的产品，如化工原料、医疗器械等。

2. 评估平台的规模和实力等

首先，成熟的跨境电商平台应当具有高而稳定的流量。高而稳定的流量往往意味着多而稳定的订单。其实，要考查平台在海外市场的知名度及口碑，卖家可以从新闻媒体或第三方评估机构那里获取这方面的情况，较高的知名度是获得稳定平台直接访问量的基础，而良好的平台的口碑是平台可持续发展的保证。其次，其实任何跨境电商平台都是一个在线网络交易的在线解决方案，平台应当具有较为完善的保证交易完成的所有功能，往往功能因素似乎并不成问题，但平台的稳定性容易被我们忽视，因此除平台功能外，还要重点考虑平台的访问速度及稳定性，因此平台的日常维护所需的技术能力也非常重要，其实卖家希望的平台是访问速度快、页面稳定的平台，而经常处于“平台维护”状态的平台往往会困扰我们卖家。

3. 跨境电商平台的成长性

其实，跨境电子商务的模式并不是一成不变的，因此一些名不见经传的跨境电商创新平台可能很快就会成为跨境电商的热点，而一些老牌的电商平台却会走下坡路。因此，卖家应当不断地学习跨境电子商务发展的趋势，以自身独立的眼光评判平台在未来的发展潜力。另外，我们应当清楚，跨境电商平台的推广同样是一个充满市场竞争的领域，卖家在选择一个平台时，还要看这家平台在推广上是否舍得投入。负责任的跨境电商平台往往具有强大的市场推广能力，并在海外通过媒体广告、知名展会、搜索引擎、网络广告等途径进行宣传和推广，以吸引更多的海外买家和采购商，以为平台卖家创造条件。

4. 平台对卖家的服务水平

一方面，平台的在线服务值得卖家考虑。完善的跨境电商平台在对卖家指导、用户推广、纠纷解决及售后服务等方面，为交易双方提供完善的平台在线服务。另一方面，值得一提的是，除了在线自动服务，对平台用户来说，必要的人工服务往往会提高效率。还有，有时平台提供的内容较为丰富的增值服务，也会大大提高卖家运营的效率。

5. 平台运营的费用和成本

一般来说，越是优质的跨境电商平台，功能越为完善，平台技术也越为稳定，提供的服务也越为到位，但收费往往也越贵。事实上，同类型的跨境电商平台，在收费上却可以相差很大，有的平台佣金高，有的相对较低，有的平台虽然不收取佣金，但需要不菲的会员费。显然，卖家在平台的选择上也是“选最合适的，不选最贵的”，在平台的选择上，一是根据卖家自身的目标，如从事跨境零售还是批发；卖家自身的身份，如是个人创业者、外贸公司还是生产企业；还有在业务推广方面的需求情况，如快速打开销路所需的平台推广，企业自身的规模，来合理选择一个或多个跨境电商平台。

四、跨境电商发展新趋势

（一）跨境电子商务“海外仓”

“海外仓”顾名思义就是在海外其他国家建立商品存储仓库。随着跨境电子商务的快速发展，商品跨境配送的数量猛增，“海外仓”的建设是提高商品跨国配送的效率及降低配送成本的重要方法。

1. 海外仓的运作流程

在跨境电子商务中，海外仓的基本运作流程如下：

（1）跨境电子商务卖家事先通过出口渠道，将数量较多的本国商品以海运、货运、空运的形式储存到海外指定仓库，即“海外仓”。

（2）卖家在跨境电子商务平台上同步展示和销售“海外仓”存储的商品，在取得海外订单之后，将订单信息及发货指令发给“海外仓”。

（3）“海外仓”根据卖家的发货指令及订单信息，利用海外仓库现代化的信息系统及分拣系统，完成产品分拣、包装及出库的发货作业。

（4）由海外国家当地的快递渠道，海外买家可以快速地收到商品。收到商品后，如果产品质量有问题，海外买家也可以将产品发回“海外仓”，实现退货或换货。

2. 海外仓的优势

由于实现了物流运作的信息化和规模化，海外仓具有以下明显的优势。

（1）订单配送时间的缩减

国际快递包裹的投递时间，往往需要 10-60 天，而从海外仓发货，经由当地快递将商品投递到

海外买家只需 2-7 天。

(2) 订单平均物流成本的降低

由于避开了跨境运输阶段高昂的国际快递费用，对每个海外订单来说，包含在订单价格中的物流成本得到有效控制。

(3) 顾客服务水平提高

海外仓更快的发货速度，极大地提高了海外买家的购物体验，同时可为买家提供更为方便的退货或换货服务，维护买家利益，提升买家信誉。

3. 海外仓的劣势

由于实现了物流运作的信息化和规模化，海外仓具有以下明显的优势。

(1) 需要较高的投资

海外仓的投资主要有两大块：一是硬件的投入，包括仓库建筑及其自动化的仓储设备；二是功能完善的网络信息系统建设。显然海外仓巨大的投资并非一般跨境电商卖家所能承受的，所以海外仓往往以第三方投资和运营的方式出现，其盈利模式是向跨境电商大卖家收取海外仓储服务费。

(2) 不适合跨境电商中小卖家

对于需事先将大批量的商品运往海外仓，中小卖家一方面没有足够的资金实力来提前承担高额的国内商品采购成本，另一方面对商品的销量缺乏充分的预期，无力承受大量产品在海外仓可能的积压风险，或无力承担产品在海外仓长期积压所产生的仓储服务费。

(3) 不适合大量“长尾”订单

汇集大量海外“长尾”订单是跨境电子商务的一大优势。对于一些“新奇特”甚至“奇葩”类产品，单个产品的需求量并不多，但可以通过跨境电子商务汇集来自全球各地的零散订单，因此“小众化”但种类繁多的海外“长尾”订单是跨境电商出口的重要组成部分。但由于该类产品海外买家的分散性及其销量的不确定性，并不适合运用海外仓的模式。

(二) 整合分销

在交易量巨大的全球性跨境电子商务平台上，有大量的中小卖家，由于缺少竞争力的货源，在平台上陷入价格战是这类卖家的主要烦恼。同时，国内大批优质产品供货商，也纷纷关注到在跨境电商平台的销货能力，希望通过诸多平台中小卖家销售自己的产品。

整合分销是跨境电商发展到当前阶段的一个新型模式，其实质就是一个连接平台中小卖家及国内供货商的中间桥梁。从 2014 年下半年开始，各种整合分销平台纷纷上线，如为深圳中小卖家提供货源及融资服务的“中国好东西网”、以俄罗斯为主要市场的“俄优选”、专注于服装外贸分销的“中国好服饰网”、一体化分销平台“赢立方 essdc”及 ERP 服务商赛兔推出的“云仓分销”等。

1. 整合分销的基本运作流程

在跨境电子商务中，某典型整合分销的基本运作流程如下：

(1) 整合优质货源

国内大量优质供货商，通过和整合分销平台合作，成为其会员。供货商可以将其产品信息上传到整合分销平台进行展示，供国内跨境电子商务卖家在线采购。基于合理的产品销量预期，供货商可以将产品事先运抵整合分销平台设定的仓库（或海外仓）。

(2) 为中小卖家提供货源

由于平台上汇集了大量供应商的优质产品，跨境电子商务中小卖家可以选择这些商品，下载产品信息资料，经编辑后上传至自己的店铺进行推销。

(3) 为中小卖家提供物流服务

如果中小卖家取得了海外订单，可以从整合分销平台下单采购，进货后再转发给海外卖家，也可以将海外订单信息在线传输给整合分销平台，由其设定的产品仓库（或海外仓）直接代发货。

2. 整合分销的优势

整合分销架起了大量国内供货商丰富的产品货源及大量跨境电商中小卖家销货能力之间的桥梁，可以获得的优势主要有以下方面。

(1) 扩大产品在跨境电子商务市场的销量，是整合分销吸引国内供货商的主要因素。事实上，国内供货商的业务重点并不在于自营跨境电商，加上人手有限及对面大量中小卖家的竞争，国内供货商通常也不会从事 B2C 等跨境零售业务。而将国内供货商的产品直接发给大量跨境中小卖家销售成了较好的选择。

(2) 在采购、仓储及配送等环节，整合分销为中小卖家提供了一站式的物流服务。在货源及采购方面，可以由以上加入整合分销平台的供货商提供，由整合分销平台代理供货商产品的库存（包括海外仓储），同时还可以为中小卖家提供分拣、包装及配送服务。

(3) 整合分销平台的商品库存，可以为中小卖家节省商品的前期采购成本和后期库存积压的风险，除此之外，在中小卖家取得海外订单时，如果没有足够的资金采购，整合分销平台可以方便地为中小卖家提供供应商融资。

(4) 整合分销在采购、仓储及配送等环节的专业化及规模化运作，有利于从源头上整体上保证产品的质量，发挥产品物流配送环节的规模效应，降低商品的平均采购成本及配送成本，最终进一步提高产品在跨境电商零售市场的竞争力。

3. 整合分销的劣势

但同样，整合分销也具有其明显的劣势。

(1) 一方面，搭建功能完善的整合分销平台，需要在硬件及软件上的投入，硬件主要是仓储设施（包括海外仓），软件则是功能完善的整合分销信息系统。另一方面，除了以上硬件及软件上的投入，整合分销系统平台的推广，来吸引国内大量供货商及跨境电商中小卖家入驻也是一笔巨大的开支。

(2) 但对大量国内中小企业供货商而言，整合分销模式的销货能力并不明朗的情况下，将大量产品事先运抵整合分销仓库可能造成的库存积压风险具有明显的顾虑。即便产品可能热销，由于

“受制于人”的地位，供货商对整合分销渠道也缺乏足够的信任。

(3) 对于大量从事“长尾”产品销售的跨境电商中小卖家而言，其利润主要来自经过他们自己“精挑细选”的特色产品。而整合分销平台提供的规格款式较为统一的商品，由于会导致大量中小卖家之间的同质化价格竞争，实际上并不是他们看重的产品。

(4) 最后相比跨境电商大卖家而言，大卖家完全有能力在自己的产业领域将供应链做得更好，而具有成长潜力的中小卖家也往也会专注于自己完整产品供应链精细化运作。

(三) 跨境电商多渠道运营

2013年以来，大量国内优质跨境电商卖家为了克服在某单一跨境电子商务平台的局限性，谋求更多的销量和市场占有率，纷纷采取多渠道运营策略。

1. 跨境电商多渠道运营的主要形式

跨境电子商务多渠道运营，就是跨境电子商务卖家在多个渠道铺货，其主要形式有：

(1) 多平台运营

事实上，不同跨境电商平台在不同时期存在此消彼长的竞争关系，在针对不同目标市场及客户群方面，每个平台也具有自身的市场细分和产品定位。因此为了不“把所有的鸡蛋放到一个篮子里”，很多卖家会采取多平台运营的策略。

(2) 传统线下渠道 + 线上渠道

传统线下渠道 + 线上渠道相结合，是国内生产型企业或外贸企业通常采用的方式。一方面，由于销量依然较大，传统外贸出口企业对原有业务不但不会放弃，甚至还会加强；另一方面，基于对跨境电商发展的巨大潜力，传统企业也纷纷以特定的形式强势介入跨境电商线上渠道。

(3) PC 端平台 + 移动端平台

移动电子商务是跨境电商发展的一个重要趋势，最近几年基于智能手机或平板电脑的移动端跨境电商移动平台发展迅速。基于海外移动端买家的消费特点，大批国内跨境电子商务卖家同时转战移动电商平台，收获颇丰。

(4) 第三方平台 + 垂直自营平台

对于快速成长起来的一批超级跨境电商大卖家而言，建立自己的跨境电商平台可以避免“受制于人”的处境，在市场推广方面更具有自主权，甚至自建平台比第三方跨境电商平台费用更低。

2. 多渠道运营的优势

每种渠道都有其自身的优势或劣势，而多渠道运营的优势在于对不同渠道的“取长补短”。多渠道策略在一定程度上可以让跨境电子商务卖家快速找准产品定位，同时扩大销量。

3. 多渠道运营可能存在的问题

多渠道运营的主要问题来自更高的渠道成本及更难把控的渠道管理等方面。一方面，渠道数量的增加，往往意味着渠道铺设成本及维护成本的成倍增加；另一方面，相比于在某特定渠道深耕的

卖家，多渠道运营的卖家在该渠道上并不具备明显的竞争优势。更为重要的是，由于渠道数量的增多及产品线的延伸，中小卖家很难快速达到多渠道运营所要求的专业管理水平。

（四）本土化运营

为了克服跨境电子商务环节多、周期长及情况复杂等不足，本土化运营的实质就是提高买家购物体验，在海外推出一系列的产品或服务。

1. 跨境电商本土化运营的主要内容

跨境电商的本土化运营是一个内容较为宽泛的范畴，其主要形式和内容有：

（1）本土化产品

跨境电商本土化运营先要求产品是本土货，也就是提供在功能、款式及规格等方面符合海外本土消费需求和习惯的产品。最为典型的如服装，除在款式和色彩等方面要符合海外特定区域的文化之外，还在尺寸及规格等方面符合相应的习惯或标准。

（2）本土化服务

在跨境电子商务中，本土化服务的主要内容有本土化物流和本土化支付。

先将大量商品发往“海外仓”，实现产品仓储、配送及退换货等物流服务的本土化运营，由于大幅度提高了跨境电商卖家的发货速度，用户体验提升显著，“海外仓”是当前优势卖家本土化运营的主要抓手。

除了 PayPal 及国际“支付宝”等海外支付方式，为海外卖家提供当地更为流行或便捷的支付方式，也是跨境电商本土化的一个重要内容。例如：方便的信用卡支付方式可以普遍提高购买率；采用俄罗斯的 WebMoney、加拿大的 AlertPay、澳大利亚的 Paymate 和英国的 MONEYBOOKERS 及 ukash 等本土化的网络支付方式，也是提高当地买家订单转化率的重要途径。

2. 跨境电商本土化运营的困难

虽然跨境电子商务的本土化运营很大程度上提高了海外买家的体验，但其并非易事。

首先，囿于现有产品生产及采购系统，在很难准确了解海外消费者需求的情况下，国内产品供货商为海外特定市场区域的买家提供“定制化”的产品具有更大的风险，更不如直接在跨境电商平台上出售国内现有产品来得方便。

其次，“海外仓”并不适合大量国内中小卖家，其可以造成的海外产品库存积压险及资金周转问题也困扰着国内大部分外贸电商。

最后，由于涉及国内外跨境电商平台之间的竞争及跨境跨行复杂结算，国内卖家也往往只能采用有限的几种网络支付方式，单独采用目标市场国家流行网络支付方式困难重重，如速卖通只能采用国际“支付宝”、Ebay 只能采用 PayPal 等。

（五）小语种市场

“小语种”从字面理解就是只有少数国家或少数人口使用的语言。对于小语种的界定，一般认

为，除联合国通用语种（汉语、英语、法语、西班牙语、俄语、阿拉伯语）外的所有语种。当前大部分主流跨境电子商务平台采用的是英语，因此对国内外外贸出口电商而言，小语种则是指除英语（和汉语）之外的所有其他语言。

1. 小语种市场的优势

我们可以看到兰亭集势和速卖通都开通了 10 种语言以上版本的网站，足以证明它们对本土化的重视。使用小语种开展跨境电子商务，也是跨境电商本土化运营策略的重要内容之一，且具有以下明显的优势：

（1）更多的潜在客户群

虽然英语在全世界的通用程度较高，但在具体的一个英语之外的国家，其母语的使用量更为普及，因此使用该语言开展跨境电商具有更多的潜在客户群。

（2）更高的订单转化率

使用目标市场国家的语言，比使用英语有更高的订单转化率，这点不难理解。比如对俄罗斯卖家而言，如果平台提供的商品页面使用俄语，显然在全面理解商品的重要信息上比英语更为容易，消除顾虑，而提高订单转化率。

（3）避免国内卖家的同台竞争

在大部分小语种国家都有当地本土化的电子商务平台，国内卖家入驻小语种国家当地平台，可以在一定程度上避免国际大型电商平台的价格竞争。早期进入小语种市场的跨境电商卖家，可以通过构建自有品牌等方式，对市场后来者形成一定的竞争壁垒。

2. 开展小语种市场的困难

成功开拓跨境电商小语种市场，关键还在于为买家提供优质的服务，但要真正“伺候”海外小语种国家的潜在买家，对国内跨境电商卖家来说有着诸多挑战和困难。

（1）大量的小语种翻译工作

面对大量的产品的 SKU，需要进行精准的小语种翻译。显然 Google 及百度等在线翻译工具不能胜任，而国内能够胜任小语种产品 SKU 翻译工作的人才也凤毛麟角。

（2）国内小语种人才

在上述前期产品 SKU 翻译、客户沟通及后续的售后服务环节，均需要大量小语种人才。显然在售后服务环节，需要客服人员掌握更高的小语种应用水平。在国内高水平小语种人才短缺的情况下，许多卖家开始在当地国家招收本土小语种员工开展上述翻译及售后服务工作。不管是在国内招收小语种员工或是在目标国家招收员工，小语种人才的成本显然是昂贵的。

（3）小语种本土化的服务

在小语种国家，一方面对跨境电商进口往往有更为严格或具体的法律法规限制，另一方面，其买家对网购体验有更高要求。“搞定”这些，要求跨境电商卖家针对小语种市场练内功，不断提高服务水平。

（4）市场容量的不确定性

对于一个小语种市场，经过一段时间的市场开发之后，最终的市场容量并不非常确定。对于一些中小企业来说，投入大量的人力和物力可能存在较大的市场风险。因此，在开发小语种跨境电商市场之前，有必要进行适当的市场调研和评估。

五、综合案例分析

国内跨境进口电商的态势

2014年被很多业内人士称为跨境进口电商元年。这一年里，传统零售商、海内外电商巨头、创业公司、物流服务商、供应链分销商纷纷入局，跑马圈地。而接下来，跨境进口电商的态势如何，未来又将如何演变，从宏观环境、现存模式、产业链优劣势和投资趋势等几方面分析，有如下几个观察：

一、宏观环境解读

1. 政策红利窗口期

2014年到2015年，政策层面一直在释放跨境贸易利好。2014年7月，海关总署的《关于跨境贸易电子商务进出境货物、物品有关监管事宜的公告》和《关于增列海关监管方式代码的公告》，即业内熟知的“56号”和“57号”文件接连出台，从政策层面上承认了跨境电子商务，也同时认可了业内通行的保税模式，此举被外界认为明确了对跨境电商的监管框架；此前“6+1”个跨境电商试点城市开放给予了跨境电商税收上的优惠政策，即通过跨境电商渠道购买的海外商品只需要缴纳行邮税，免去了一般进口贸易的“关税+增值税+消费税”；2015年4月28日，国务院常务会议中关于降低进口产品关税试点、税制改革和恢复增设口岸免税店的相关政策，表明了政府促进消费回流国内的决心。这些都是明显的政策红利信号。即便跨境电商的税收红利窗口在未来会逐渐关闭、一般贸易税率可能平缓走低，但目前来看大势向好不可挡。

2. 用户需求潜力巨大

（1）用户规模交易量迅速增长：根据海关总署和中国电商研究中心统计的数据，2014年海淘人群1800万人，成交规模1400亿元，从百亿级市场步入千亿。预计在2018年，市场规模将达万亿级别。

（2）消费需求和消费观念升级：中国中产阶级电商用户目前在5亿左右，消费升级需求旺盛，“80后”“90后”人群购买商品的关注点倾向于食品安全、品质优良、品类多样、价格合理等方面。

（3）海外商品认知提升：旅游、海归群体的消费习惯辐射带动周围亲友海淘，对海外品牌认知度不断提高。

3. 行业有待完善

（1）政策探索：税收不会长期高度倾斜跨境保税，因为需要考虑与传统一般贸易利益平衡问

题，而各试点政府也都在摸着石头过河，一边试点一边探索。对检疫标准、保税类目的控制，各部门政府在政策落实过程中还在探索调整。物流及选品布局复杂，政策环境涉及商检、税务、外汇、海关，各环节变动皆有影响。

(2) 物流清关报税体系不成熟，售后体验难保证：传统跨境物流，转运物流价格高、时效慢。报税清关需国家政策支持不断通畅流程，整进散出模式让海关原本人员配置压力山大，无法满足激增的清关需求，导致物流时效体验差。因此，目前海淘商品的售后服务和退换货大部分情况下无法得到保障，但好在现阶段海淘用户耐心忍耐力都很好。新入玩家如笨鸟海淘，选择了这个环节作为切入点，主打针对海淘购物的用户体验，提供高质量的第三方转运服务。顺丰亦处于同步成长期，长期看好。

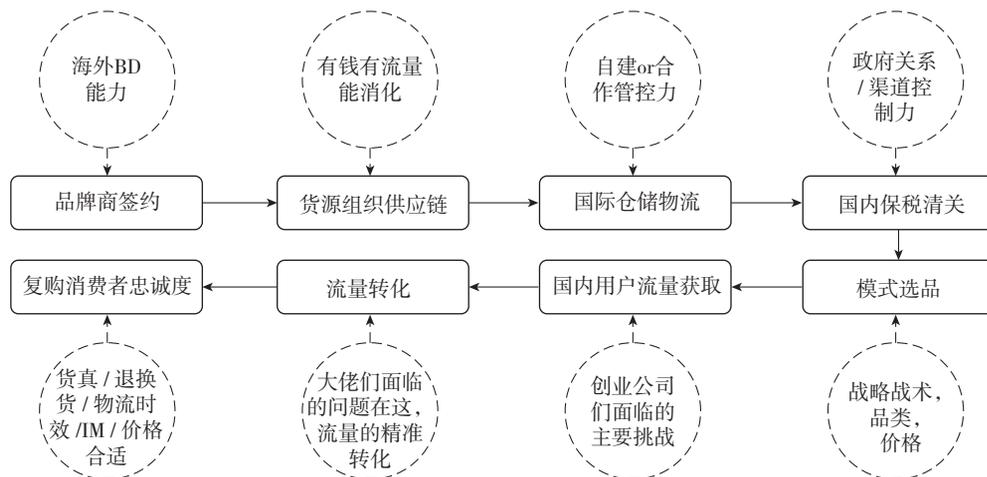
(3) 供应链不稳定：爆品仍占跨境海淘很大比例，但海外爆品品牌商供货渠道不稳定，与国内平台直接签约合作可能性小，平台为保证爆品供货通常采用复合渠道，价格难以控制，毛利趋近于0。但即便如此，部分电商平台仍旧时常断货无货。而且，其中的供应链长，环节复杂，各地区文化和商业环境有差异，打通各环节难度大。

4. 资本驱动，各路玩家既竞争又共生

从2014年10月起，各路玩家纷纷入局进口电商，部分大佬如京东、网易等，都将海购版块提升至重要战略地位；创业公司纷纷加紧融资步伐屯粮备战，跑在一线的几家如蜜芽、洋码头，后起之秀如小红书都已相继走到C轮千万美元级别融资阶段；海外电商如亚马逊逐步试水国内市场，上线海外购板块，利用国际化优势试图也来分一杯羹；物流供应链服务商纷纷发挥自身行业优势，不断畅通流程，优化供应链，为行业发展保驾护航做好坚实后盾。在资本支持下，各路玩家棋逢对手，大佬小弟面对新兴市场都要从头摸索，既竞争又共生——一同培育推动市场向万亿级别进军。

二、跨境电商模式详解

下图是跨境进口电商的基本链条，以及需要搞定的各路环节的关键节点：



下面来剖析各类跨境进口电商模式的优劣：

1. M2C 模式：平台招商。这一类的典型玩家如天猫国际，开放平台入驻国际品牌。

(1) 优势是用户信任度高，商家需有海外零售资质和授权，商品海外直邮，并且提供本地退换货服务；

(2) 痛点在于大多为 TP 代运营，价位高，品牌端管控力弱，正在不断改进完善模式中。

2. B2C 模式：保税自营 + 直采。这一类的典型玩家如京东、聚美、蜜芽。

(1) 优势在于平台直接参与货源组织、物流仓储买卖流程，销售流转高，时效性好，通常 B2C 玩家还会附以“直邮 + 闪购特卖”等模式补充 SKU 丰富度和缓解供应链压力。

(2) 痛点在于品类受限，目前此模式还是以爆品标品为主，有些地区商检海关是独立的，能进入的商品根据各地政策不同都有限制（比如广州不能走保健品和化妆品）；同时还有资金压力：无论是搞定上游供应链，还是要提高物流清关时效，在保税区自建仓储，又或者做营销打价格战补贴用户提高转化复购，都需要钱；爆品标品毛利空间现状极低，却仍要保持稳健发展，资本注入此刻尤为意义重大。在现阶段，有钱有流量有资源谈判能力的大佬们纷纷介入，此模式基本已经构建了门槛，不适合创业企业轻易入场了。

(3) 母婴垂直品类。这里单独谈一谈大火的母婴垂直品类，前线玩家有蜜芽等。母婴品类的优势是，它是最容易赢得跨境增量市场的切口，刚需、高频、大流量，是大多家庭单位接触海淘商品的起点。母婴电商大多希望能在单品上缩短供应链，打造品牌，获得信任流量，未来逐步拓展至其他高毛利或现货品类，淡化进口商品概念。痛点在于，母婴品类有其特殊性，国内用户目前只认几款爆款品牌，且妈妈们还都懂看产地，非原产地不买。几款爆品的品牌商如花王等，国内无法与其直接签约供货。母婴电商们现状都是在用复合供应链保证货源供应，如国外经销商批发商，国外商超电商扫货、买手、国内进口商等。这样一来，上游供应链不稳定，价格基本透明，且无毛利，部分玩家甚至自断双臂大促战斗。目前基本所有实力派电商大佬都以母婴品类作为吸引转化流量的必备品类，而创业公司们则逐渐降低母婴比例或另辟蹊径，开始不同方向的差异化竞争。

3. C2C 模式：海外买手制。典型玩家如淘宝全球购、淘世界、洋码头扫货神器、海蜜、街蜜、海外买手（个人代购）入驻平台开店，从品类来讲以长尾非标品为主。全球购目前已经和一淘合并，虽然看来是跨境进口 C2C 中最大的一家，但全球购也有很多固有问题，比如商品真假难辨，区分原有商家和海外买手会造成很多矛盾等，在获取消费者信任方面还有很长的路要走。

(1) 优势：C2C 形态是目前笔者比较喜欢和看好的模式，构建的是供应链和选品的宽度，电商发展至今，不论进口出口线上线下，其本质还是商业零售和消费者认知。从工业经济到信息经济，商业零售的几点变化是：消费者主导化、生产商多元化、中间商信息化；而商品核心竞争力变成了个性需求和情感满足。

在移动互联网时代，人群的垂直细分，让同类人群在商品的选择和消费能力上有很大的相似度，人与人之间相互的影响力和连接都被放大了，流量不断碎片化是由“80 后”“90 后”这一代人的价值观和生活消费方式决定的，千人千面个性化是这一代人的基本消费需求逻辑，因此移动电商应场景化。面对商品丰富度如此之高的现状，提高资源分配效率，如何更快地选到我们想要的商

品, 节约选择成本也尤为重要——dont make me think。C2C 达人经济模式可以在精神社交层面促进用户沉淀, 满足正在向细致化、多样化、个性化发展的需求, 这一代人更注重精神消费, 作为一个平台, 每一个买手都是一个 KOL, 有自己的特质和偏好, 优秀买手可以通过自己的强时尚感强影响力打造一些品牌, 获得价值观层面的认同和分享, 同时也建立个人信任机制。对比起来, B2C 的思路强调的是标准化的商品和服务, 从综合品类到垂直品类, 在 PC 时代汇聚大规模流量; 而移动电商, 与传统 PC 端电商不同, 有消费场景化、社交属性强的特征, 对于丰富的海淘非标商品, C2C 的平台效应可以满足碎片化的用户个性需求, 形成规模。

(2) 当然 C2C 的模式还是有它固有的痛点, 传统地靠广告和返点盈利的模式, 服务体验的掌控度差, 个人代购存在法律政策风险, 买手制平台的转化目前只有 2% 不到, 早期如何获得流量, 提高转化, 形成海淘时尚品牌效应, 平衡用户与买手的规模增长都是难点。

4. BBC 保税区模式: 跨境供应链服务商, 通过保税进行邮出模式, 与跨境电商平台合作为其供货, 平台提供用户订单后由这些服务商直接发货给用户。这些服务商很多还会提供一些供应链融资的服务。优势在于便捷且无库存压力, 痛点在于, BBC 借跨境电商名义行一般贸易之实, 长远价值堪忧。

5. 海外电商直邮: 典型玩家是亚马逊。其优势在于, 有全球优质供应链物流体系和丰富的 SKU; 痛点是, 跨境电商最终还是要比拼境内转化销售能力, 对本土用户消费需求的把握就尤为重要, 亚马逊是否真的能做好本土下沉还有待考量。

6. 返利导购 / 代运营模式: 一种是技术型, 目前形态典型的玩家有么么嗖、Hai360、海猫季。这些是技术导向型平台, 通过自行开发系统自动抓取海外主要电商网站的 SKU、全自动翻译、语义解析等技术处理, 提供海量中文 SKU 帮助用户下单, 这也是最早做跨境电商平台的模式。另一种是中文官网代运营, 直接与海外电商签约合作, 代运营其中文官网。这两种方式有着早期优势, 易切入, 成本低, 解决信息流处理问题, SKU 丰富, 方便搜索, 而痛点在于, 中长期缺乏核心竞争力, 库存价格实时更新等技术要求高, 蜜淘等一些早期以此为起点的公司已纷纷转型。

7. 内容分享 / 社区资讯: 典型玩家如小红书, 内容引导消费, 自然转化。其优势在于天然海外品牌培育基地, 流量带动福利转化为交易, 但长远来看还是需要强大供应链能力。

三、跨境电商“玩家群像”

1. 品牌商: 合作, 探索, 观望, 平衡。对于海外一线(爆品)品牌商而言, 除了要维护自己原有线上线下零售体系稳定和品牌形象, 部分品牌商也在自主积极探索以何种方式在中国这个大增量市场中分得一杯羹。一些特殊品牌如花王, 不愿意电商渠道破坏其品牌信誉和供应链(比如花王曾警告过某平台, 毁坏花王十余年经营出的高端品牌形象与口碑); 而对于二三线中小品牌商、电商、大型商超, 它们的合作动机更强, 更积极主动地希望把自己的品牌带入中国市场, 再加上在中国并没有原有合资公司和零售体系影响, 合作方式可以更加直接灵活。

2. 物流供应链服务商: 趁“市”而上, 服务前端。这一类玩家很多拥有多年的跨境贸易, 物

流，分销，供应链服务的经验积累，趁着行业整体向好的趋势，大家既有危机感又积极拥抱红利，为提高行业整体服务体验努力往前跑。部分大佬如顺丰、韵达也开始利用物流优势积极探索前端市场。阿里于5月5日宣布旗下1688.com将正式上线全球货源平台。

3. 国内电商巨头：维系原有江湖地位，争取更大市场。2014年开始，电商巨头们纷纷以不同形式涉水跨境，一边坐拥大流量，一面不敢懈怠积极发展跨境业务维护自身地位稳定。天猫国际、京东海外购、蘑菇街、聚美急速免税店、唯品会、一号店、网易考拉等，基本你想得到的大佬们都已经开始发挥固有优势积极部署。流量，资金，供应链，海外BD能力是跨境电商早期发展的必备要素，但大佬们自身也面对困境重重，一方面原有团队对海外产业链认知度整合力并不高，另一方面，负责跨境业务线的团队并不见得比创业公司强，即便有流量，转化也不理想。而供应链问题是所有跨境电商的共有困境。从去年各位大佬的交易数据来看，各家都并不满意，再加上和原有业务冲突频发，各方利益平衡也需要不断磨合探索，跨境方向的精力和团队投入也受制于很多因素，行业人才也需要在行业成熟发展过程中逐步培育，在这一点上大家的起步分别并不大，其实也为创业公司的成长留下了机会。几年过后，巨头们或许还是“领跑者”，但市场足够大，相信优秀的创业公司还是有机会占据自己的一席之地。

4. 创业公司：在混战中求生。巨头们的加入进一步推进了价格战的提早到来，很多初创企业模式还在摸索，海外正在拓展，供应链正在构建，资金还没到位，就像一群还没有穿好装备的士兵被硬着头皮拽上了战场，死伤惨烈估计是避免不了的。能活下来的要不就是选择了比较聪明的方向，要不就是已经穿好了装备，又或是后来居上。

5. 传统零售商：转型已成必然。面对持续上涨的电商规模，传统零售业绩却一路下滑。《2014年度中国电子商务市场数据监测报告》显示，2014年中国电子商务市场交易规模达13.4万亿元，同比增长31.4%。其中，网络零售市场交易规模达2.82万亿元，同比增长49.7%。但根据东方财富数据，截至4月9日，A股零售板块已经公布业绩的29家上市公司中，16家营业收入出现下滑，占比达55%，净利润也大降。传统零售商，也看到跨境这个大市场，正在转型O2O，积累线上数据。虽然在技术、流量和人才方面都不占优势，但其加入还是加剧了跨境领域的竞争态势。

6. 中小微商：毛利低，傍大腿。中小微商包括买手，朋友圈代购和一些中小贸易商家。随着各路实力大平台的加入，大部分主做日韩标品，尤其是韩国中小微商的生存毛利空间会越来越薄，纷纷依靠各类平台的策略红利入驻合作，共同教育用户培育市场。

7. 消费者：认知提升，带动市场壮大。根据艾瑞咨询发布的《中国跨境网络购物研究报告》，2014年中国网购用户中，跨境网购比例仅为15.3%，还有很大空间可以开拓。从消费者层面来看，海淘人群构成一部分是“80后”“90后”的妈妈大军，以母婴领域作为起点培养了自己海购的消费习惯，另一部分是海归和有海外旅行购物经验的人，除有自用需求外还辐射到周边的亲友逐步接受国外质优价廉的商品品牌。现在提到海淘，消费者并不能马上想到一个合适的购买平台，需求层面要保真，丰富，价廉，物流快，就看各路玩家谁可以最快满足这些需求，形成品牌效应首先占据消费者的意识。

跨境进口电商也许是国内电商最后一次混战中，改写国内电商格局的机会和新增长点，笔者期待

在战役中“剩”出的那一两家创业企业。行业洗牌将以实力玩家的加入和价格战作为开端，体量规模小的电商会转型差异化竞争，有核心竞争力的创业公司将活下来在这个足够大的增量市场中站住脚。

各类玩家的激烈角逐，会促进跨境供应链控规模化，帮助中国的中产阶级完成消费升级，推动整个零售行业的整体价值升级和成本结构优化。大家的终极目标和故事大都比较一致，都是希望可以成为中国5亿中产阶级跨境消费的平台——世界商城。在这场战役中，大佬也好，小兵也罢，都将在上游供应链整合能力、管控力、战略战术、运营能力和人才上受到考验，最终“剩者”为王。

四、谁会是赢家？

目前还没有出现一家消费者普遍认同的跨境进口电商，在这个新兴的风口，大佬和小弟的起跑线没有差太远，早期的发展会依靠政策红利、价格优势、品类丰富度，但最终还是会回归到零售层面的竞争——品牌，供应链和服务体验，需要有能力不断提高复购率。现阶段B2C模式已经不再适合一般创业公司轻易涉足，C2C或其他模式还存在早期投资机会。

如果创业公司能：

第一，有强大的海外商品组织和货源整合能力；

第二，强市场，在国内有较好的流量获取和转化能力，比如切中用户痛点、强正品保证、强服务体验售后保证、价格优势等；

第三，团队有电商基因，有擅长运营和海外供应链管控的人才，有良好的物流清关流程管控能力；

第四，有良好的地方政府关系；

第五，有行业格局观和正确的战略模式；

第六，创始人要有很强的融资能力，这是一种综合实力，是战役胜利的供给保障。

谁能搞定供应链，搞定流量，最终转化成销售，谁能把握竞争格局，认清自身优缺点，不断调整战略战术，吸引关键人才加入，谁就能在万亿级的市场立足。

五、附录：部分玩家

以下是目前市面上的部分玩家，优势特点及融资情况（不披露额度，只披露融资阶段和投资方）。

公司列表	上线时间	模式	优势	主要 SKU	融资历史
天猫国际	2014年 2月	5400个品牌，商家入驻天猫国际网站时，需要支付5000美元到10000美元的年费，2.5万美元押金，一般来说，商家需要向阿里巴巴支付3%到6%的佣金	流量大，直接与海外政府合作招商便利，和世界邮政体系战略合作	各大品牌标品，目前最受国内消费者追捧的品类包括食品、化妆品、母婴类、生活日用品、小家电等	—

续表

公司列表	上线时间	模式	优势	主要 SKU	融资历史
淘宝全球购	2007 年	C2C 中小卖家，多为海外商品代购商。要求店铺内海外商品占比 100%	淘宝中小卖家，鱼龙混杂产业链复杂	标品爆品为主	—
京东全球购	2015 年 4 月	自营直采 + 部分直邮；首批上线商品超过 15 万种，品牌数量超过 1200 个，商铺超过 450 家，京东全球购与海外商家的合作模式两种。自营模式是指京东自主采购，由保税区内服务企业提供服务；平台模式是指通过跨境电商模式，海外品牌商家直接签约入驻	流量大，擅长国际物流仓储管理，海外 BD，供应优势	标品爆品为主；各大品牌，涵盖母婴用品、食品保健、个护化妆、服装鞋靴、礼品箱包等多个品类的数十万商品	—
一号店——一号涨购	2014 年 9 月	(入驻上海自贸区，东方电子支付及跨境通) 平台 + 自营；保税进口模式或海外直邮模式	弱化海淘概念，切到进口食品及现货，生活用品品类顺理成章	母婴、箱包、食品、酒水、保健、母婴、美护	—
唯品会全球特卖	2014 年 9 月	全球特卖，特卖保税 + 直邮，全程采用海关管理模式中级别最高的“三单对接”标准	流量等大佬优势	品类少而杂	—
亚马逊直邮	2014 年 8 月	保税区 + 海外直邮；海外购 + 国际精品店 + 进口直采店	海外物流仓储体系完善，SKU 丰富，会吸引一大批资深海淘用户	全品类	—
聚美优品——聚美海外购	2014 年 9 月	急速免税店保税网购 + 直邮；海外购成为聚美转型增长动力，目前聚美渠道转为品牌合作、专柜购买和聚美海外购	流量优势：品类优势（日韩品牌直供，货源充足，单价低无税）；上个月已经在北京开海外购 O2O 线下体验店	化妆品（日韩，单价低不用税）+ 奢侈品 + 母婴	—
网易——考拉海购	2015 年 1 月	自营直采 + 部分直邮；采取自营模式，由专门的采购团队从海外原产地优质批发商那里“批量直采”同时通过大批量备货到国内保税区的做法	战略上十分重视，重金投入	母婴、个护、美妆、美食、保健	—
顺丰海淘	2015 年 1 月	主打母婴 + 个护，保健 + 直邮，正在酝酿新模式	强物流体系支持	母婴 + 个护，美妆，保健	—
跨境进口电商——能源创业公司					
洋码头	2011 年 6 月	自建具海国际物流、C2C 买手扫货神器（mobile），B2C 洋码头海外零售商直接进行国际配送	起步早，北美市场渗透深入，买手专业，自有物流贝海国际	母婴 + 保健 + 个护 + 快消等	2010 年获得天使湾天使，2013 年 12 月赛富 A 轮，赛领国际基金 B 轮

续表

公司列表	上线时间	模式	优势	主要 SKU	融资历史
密芽宝贝	2014年 2月	特卖+自营保税, 72小时内限量出售	起步早, 发展好, 资本支持, 流量大	母婴用品	A轮真格, 险峰华兴, B轮红杉真格, C轮 H capital 领投
贝贝网	2014年 4月	母婴特卖保税+直邮BBC, 通过自营加联营的模式, 与品牌商家、工厂直接合作	资本支持, 供应渠道丰富	母婴	高榕、IDG B轮: 新天域, 今日资本 C轮
辣妈帮	2012年	社区+母婴保税特卖+直邮, 同时提供孕期指导及社交功能	社区转电商, 用户黏性好	母婴	险峰、戴志康天使: 经纬, 险峰, 晨兴 A轮; 景林及老股东 B轮; 唯品会 lead C轮
蜜淘	2014年 3月	生活用品, 两个模式(自营保税+直邮); 全品类长尾需求的海淘代购+热卖品类的海外品牌限时特卖	电商基因团队, 擅长选品运营, 资本陈容强大	爆品母婴+生活用品+个护	蔡文胜/汪东风天使; A轮经纬; B轮祥峰, 晨兴, 景林, 经纬
淘世界	2014年 7月	C2C买手制平台, 时尚基金, 美女CEO	美女CEO时尚博主出身, 海外经验丰富, 时尚嗅觉好, 产品贴合女性需求, 擅长海外买手BD运营, 总之赞赞的	全品类	源码资本 A轮, B轮正在进行
海蜜	2014年 11月	C2C买手制平台, 强营销: 在采购端, 主要对接个人买手和贸易商; 在交易端, 以闪购模式进行。一小部分商品来自境内贸易商	擅长渠道谈判, CPS营销基因强, 同样的资金投入转化率	长尾非标品	A轮阶段, 投资人完宝铺、贝贝网
小红书	2013年 8月	社交分享+电商, 自营直采, 达人信息分享	天然海外品牌培育基地, 用户黏性高, 消费能力强, 人群精准, 有调性有文化	食品+个护+保健等	真格, 金沙江天使, GGV 领投 A轮, 腾讯 B轮
跨境进口电商——后端物流供应链公司					
笨鸟海淘	2014年 5月	跨境物流供应链服务高, 自主开发物流业务管理系统	速度快、准确率高, 资本支持, 精细化管理: 跨境物流新星	全品类	A轮贝塔斯曼、除峰华兴、华兴资本
Wishpay	1995年	现切入跨境电商BBC+B2C提供服务	业内口碑好、强大的清关能力、仓储物流体系和跨境资质、广泛客户等	全品类	无

续表

公司列表	上线时间	模式	优势	主要 SKU	融资历史
JX-EXP 界金物流	2014 年 9 月 1 日	海外进口转运, 国内出口集运及电子商务仓储管理深加工配	结合互联网新型管理理念	母婴 + 保健	新进创投天使
海豚供应链	2012 年	BBC 等, 解决中小海淘企业的产品采购和代理发货	众多品牌授权	母婴 + 保健	B 轮阶段
采伴网	2015 年 5 月	跨境电商 B2B 信息平台	平台模式未来想象空间大; 团队上游海外 BD 能力强	母婴保健、快消	IDG 天使
海欢网 / 原海淘无忧	2014 年 2 月	原海淘无忧, 现 BBC 等模式做供应链, 搭建供应链平台、服务海淘小商户的 B2B 模式	上游供货商谈判能力强	母婴、保健、生活快消	创新工场 A 轮

(来源: TECH2IPO; 文 / 杨露茜; 编选: 中国电子商务研究中心)

【案例讨论】

1. 结合本章学习内容 (如有关跨境电子商务特点的内容) 及以上案例内容, 请分析为什么跨境电商会成为外贸新引擎?
2. 结合案例中有关跨境电子商务发展现状及趋势的内容, 请你谈谈以后跨境电子商务行业有哪些创业或创新的机会?
3. 你认为国内自贸区有关的各项政策, 对跨境电子商务的发展有何影响?

【知识总结】

本章结合跨境电子商务发展的现况探讨跨境电商出口及进口的主要运营模式; 跨境电商出口是国内跨境电商发展的主流和重点, 在本部分重点对跨境电商第三方平台、垂直平台及“B2C+O2O”的概念、盈利模式及优势等进行的分析; 在跨境电商进口方面, 本章较为全面地分析了海淘、代购、直发 (直运)、自营、导购、闪购及微商等模式的操作模式、优势及存在的问题等; 基于以上跨境电商不同平台和模式的分析, 简要分析了跨境电商平台和模式的选择; 最后则是对跨境电商发展的热点和趋势方面进行了分析和讨论。

针对跨境电商运营模式, 不同的主体身份 (包括平台、卖家、买家及供货商), 以不同的角度 (包括进口和出口), 看到的结果和结论是不一样的。特别是针对跨境电商模式的孰优孰劣, 更是如此。本章第一节, 基于跨境电子商务平台, 从出口的角度, 来分析跨境电商的运营模式; 本章第二节, 其于卖家的具体应用, 从进口的解度, 来分析跨境电商的运营模式; 本章第三节, 重点讲述跨境电商模式的新趋。实际上, 跨境电子商务的出口和进口这两个方面一定程度是对称的, 即进口有怎么样的模式, 出口也有相应的模式, 国内电商有怎么样的模式, 跨境电商也有相应的模式。

【知识检测】

1. 什么是跨境电商出口和进口？跨境电商进口和出口之间有哪些联系和区别？
2. 谈谈你最熟悉的一种跨境电商进口模式及其当前存在的问题。
3. 什么是跨境电商自营平台？它有哪些优缺点？
4. 什么是跨境电商的整合分销？
5. 什么是跨境电商“B2C+O2O”运营模式？你有了解过这方面的成功案例吗？
6. 谈谈你对跨境电商模式选择、构建或创业创新等方面的一些想法？

