

商业无疆—— 全球跨境电商的挑战与应对

陈崇伟 | 文

跨境电商的发展对于全球商业至关重要，但它又有着很强的不确定性。若要抓住下一波增长大潮，各国政府监管机构、各类公共与私人企业之间都应打破藩篱、通力合作，共享这场商业无疆盛宴。



ecommerce



迎接跨境消费盛宴

过去十多年，随着数字化与物流网络的快速发展，B2C 电子商务日益成为零售业主流。预计到 2020 年，全球网购人数将超过 20 亿，约占全球目标消费人群的 60%，而他们的线上交易量约占其总零售消费量的 13.5%，交易额将达到 3.4 万亿美元（预计 2014—2020 年间全球 B2C 交易总额年复合增长率为 13.5%）。迄今为止，B2C 线上交易主要以境内（供需双方位于同一国家）为主，但是，跨境电商后来居上，正日益成为 B2C 贸易的主要增长引擎，预计 2014—2020 年，跨境电商年复合增长率高达 29.3%。因此，可以毫不夸张地说，我们正在迎来一场跨境消费盛宴。

从世界范围来看，亚太地区一马当先，正在成为这一潮流的引领者，因为无论是在跨境电商交易总额，还是在销量增长率方面，亚太地区都遥遥领先。预计 2014—2020 年，全球跨境电商交易量增长中有 53.6% 将来自亚太地区（见图一）。西欧和北美地区紧随其后，占比分别为 18.9% 和 14.4%，欧盟国家的近岸 B2C 交易是推动西欧地区跨境交易量增长的主要力量。在其余新兴市场，目前其境内与跨境电商增长旗鼓相当，可见，全球各地区都在享受着日臻成熟的全球跨境电商带来的益处。

跨境电商的机遇及挑战

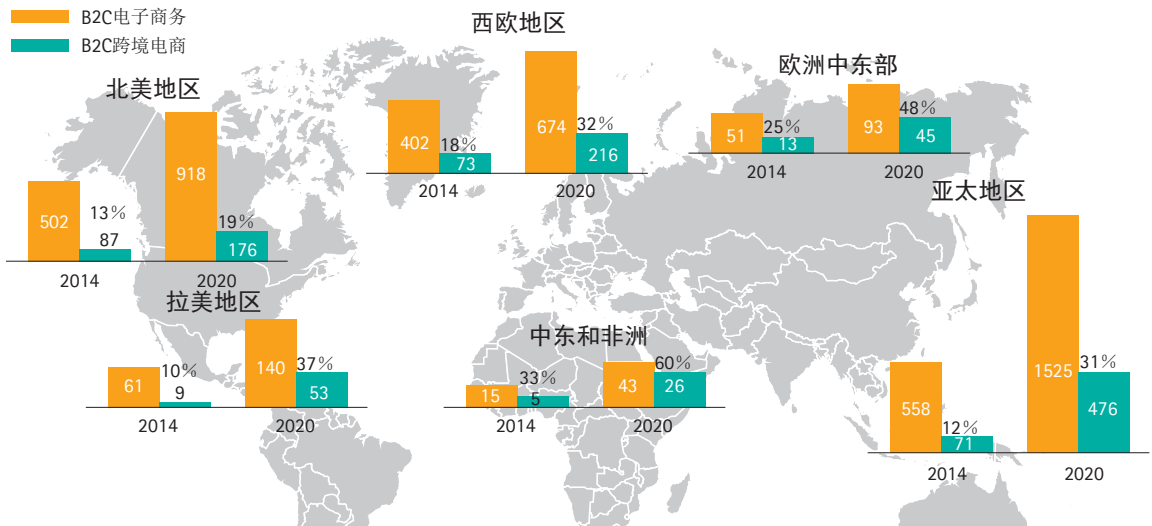
挖掘低价之外的价值。对于多数网民而言，境内网购除了选择范围广和便利性之外，最重要的一个价值驱动因素是低价；毋庸置疑，网上商家之所以能做到这

一点，得益于去除了各级中间商的层层加价。但在跨境电商方面，B2C 消费者正在追求低价之外的其他价值，而这些价值因国家不同而表现各异（见图二）。

从国家和交易的产品类别来看，我们观察到跨境电商具有如下几个有趣的现象：首先，“物美”是跨境交易的主要价值驱动，有时候甚至超过了“价廉”，这在所有国家中（日本除外）空前一致；第二，西方发达国家的跨境交易占比较高，这主要来源于含有知识产权的数字化产品的交易（书籍、CD、DVD、游戏等）；第三，发展中国家总体而言更看重“店铺/品牌可信用度”、“过硬的质量”以及“产品多样性”，这其中的原因可能是发展中国家的跨国零售业务欠发达，以及因此而产生的下游乱象，如假冒伪劣问题等；第四，从产品类别看，“服饰与配件”高居跨境电商交易榜首，受到众多跨境网购人士青睐。不过，在这一点上，中国消费者则稍显例外，他们更中意的是个人消费品，例如“美容化妆与健康产品”和“食品百货”等。

颠覆现有市场格局，实现公平竞争。跨境电商将所有市场参与者放到了一个公平的竞赛场上。以往，那些掌控全球分销资源、可承担高昂市场扩张成本的行业巨头一统天下的日子已经一去不复返。中小企业，特别是数字化技术催生出小微企业，正成长为新的微型跨国公司。有朝一日，当跨境电商成功克服了一切障碍之后，对于网购者而言，境内与跨境消费将无任何差别。届时，境内、境外、线上、线下的市场将完全打通，所有企业都能同场竞技，为消费者提供更好的价值主张，正如在境内开店一样，跨境网店也可与本土的实体店同台竞争。

图一 全球跨境 B2C 市场状况



| 2014-2020 年间 B2C 跨境电商交易增量 (单位: 10 亿美元) | | 在全球交易总增量中的占比 (%) |
|---|-----|------------------|
| 亚太地区 | 405 | 53.6% |
| 西欧地区 | 143 | 18.9% |
| 北美地区 | 109 | 14.4% |
| 拉美地区 | 47 | 6.2% |
| 欧洲中东部 | 32 | 4.2% |
| 中东和非洲 | 21 | 2.7% |

资料来源: EIU、行业研究报告、世界银行、埃森哲分析报告

OEM 制造商亦有机会与终端消费者直接进行交易, 进而消除多级分销和零售环节中的所有损耗(如供应链效率低下等)。

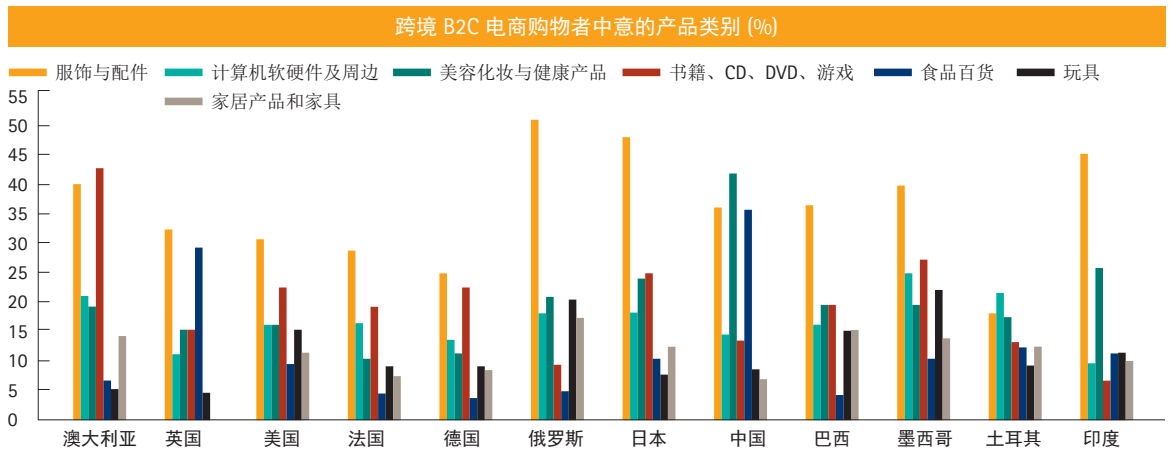
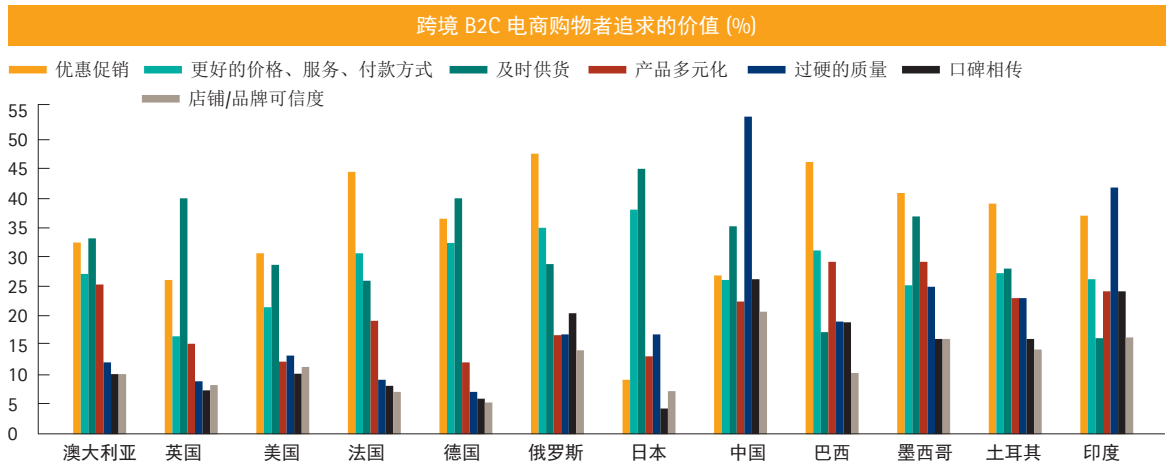
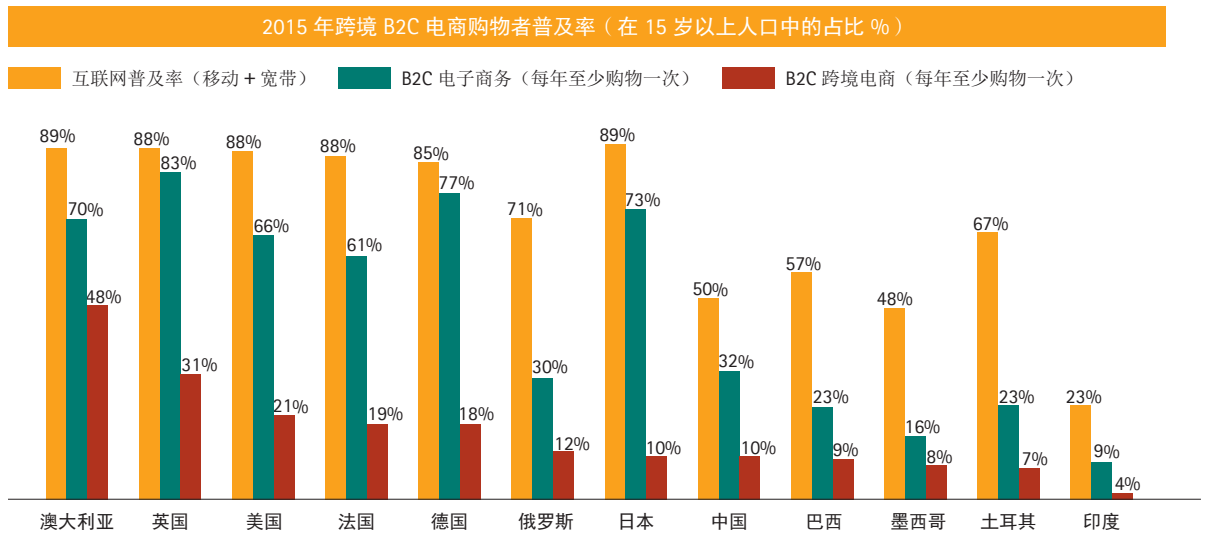
然而, 这一美好图景还尚未实现。目前, 跨境电商发展之路还存在着一些荆棘和挑战。尽管跨境电商早期曾在多个市场上取得过成功, 但若所有商户充分享受到跨境商务的益处, 仍需要破除不少障碍。埃森哲针对欧洲跨境电商所作的一项研究揭示, 在市场准入、法律法规、物流及本地化等方面还存在着一系列障碍(见图三), 阻碍跨境电商的健康发展。下面, 就让一起抽丝剥茧, 仔细分析一下相关调查结果。

法律法规相关的障碍。根据这项调查, 广大商户最为关心的仍是与法律法

规相关的障碍。对于商户而言, 每个目标国都有自己一整套关于产品退货、消费者权益保护、标签、折扣的法规措施, 这不仅大幅增加了跨境交易的合规成本, 还给交易增加了很多不确定性。许多商户由于在进行交易时仍无法提供完整的落地成本(产品净价 + 运费 + 税费)报价, 从而妨碍了交易的达成。

市场准入障碍。除了法律法规方面的障碍, 市场准入障碍也不容忽视, 这主要是指商户在进入新市场时, 建立品牌认知所产生的成本, 尤其是在市场开拓初期消费者需求尚需验证之时。部分商户可能会选择将产品先发布到电商平台, 然后辅以推广活动, 以此来测试市场反应, 比如消费者对产品的接受程度和对

图二 价值取向与类别分布



资料来源：eMarketer、Google 和 TNS：消费洞察报告 (Consumer Barometer)，2015 年 7 月；EIU、埃森哲分析报告

价格的敏感度。但这种方法并不能有效创建品牌认知度或是客户忠诚度。

物流和本地化挑战。其他障碍则与物流和本地化相关。对于跨境交易，尤其是那些需要境外长距离运输的产品，由于受到物流跟踪能力的限制（例如邮递网络），货物转运时间将变得很难预测。此外，由退货引起的反向物流由于代价高昂且流程复杂，严重影响了客户整体购物体验。商户还需要考虑产品翻译上的复杂性（例如用于产品上架与海关通关），以及售后服务和争议解决等问题。再者，支付手段也需要本地化，以刺激购买，比如，在某些地方（俄罗斯），预付方式不受青睐，因此提供有效的货到付款选择尤为必要。

正视挑战 积极行动

知己知彼，百战不殆。面对上述挑战，所有相关各方必须一起行动起来，同心协力，方能打造出一个健康、有序、高效、可持续的跨境电商大环境。因此，我们分别从企业和政府层面，给出具体的行动方案。

电商企业行动方案

制定目的地市场准入战略。商户需要根据市场需求（见图二）与市场完善程度（见图三）对相关目的地国家进行优先度排序。在制定营销组合战略时，商户需要遵循一套独特的工作流程，即先确定一小批适销产品，然后投放到适宜的直接或间接电商渠道，具体视当地消费者习惯、品牌认知度 / 营销策略等而定，最后提出合适的折扣水平。对于

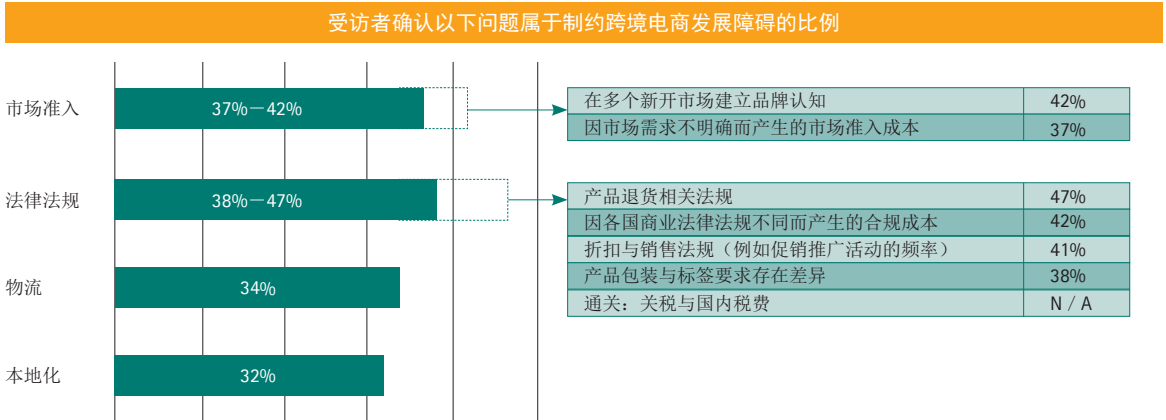
品牌所有者和制造商而言，这是一个直接向最终消费者售卖产品的绝佳机会，也是根据客户需求调整自身销售策略的天赐良机（相对于传统实体店模式下的地域营销策略而言）。对于零售商 / 特许经销商来说，许多人将跨境电商当成在现有市场中投放新产品的渠道，对于某些供应链模式来说，其注册 / 检验 / 检疫 / 税赋的门槛较低。对于新市场，则需要细化分销 / 特许经营协议，以适应地域扩张的需要。其最终目标是在品牌所有者、制造商、零售商和特许经销商之间达成一致，从而消除地域限制和地域过滤。

打造全球运营模式。许多商户在进入跨境电商领域后，在全球化供需链优化方面突然遇到一大堆挑战。幸运的是，商户可以分开考虑销售渠道与物流模式，并且他们也应该这样做。有关电子销售渠道方面的决策自然应依据消费者偏好和行为（电商市场或直营网店）制定；但是，经验丰富的商户还应考虑到数字化对消费者的影响，并善于运用先进的数字化技术（工具箱）。而物流模式上，商户应该考虑规模效益（例如采用直达货运还是保税仓库）、可扩展性（例如轴辐式货运系统用于区域性扩展）、供应链效率（近岸到目的地）以及采购问题（例如外包、产品即服务模式）等。

服务类企业行动方案

行业生态系统与平台型企业。服务类企业旨在帮助商户更好地开展跨境电商业务（例如交易平台、物流供应商、支付供应商、通关代理、营销代理、服务运营商等）。在这样一个千变万化的

图三 跨境电子商务需克服的障碍



资料来源：埃森哲欧洲电子商务调查

环境中，服务类企业若要与商户业务与时俱进，就需要时刻关注市场发展动向，预测未来的商业形态，了解行业动态及相互影响等。跨境电商若要在目标国走得更远、市场渗透更深，就需要全球物流企业与目标国境内的物流企业携手合作，实现共赢。此外，物流企业还要充分利用现代科技，实现全球资产连接和流程自动化（例如物联网、可穿戴技术和机器人），进一步提高操作流程的可跟踪能力和使用效率。交易平台企业，除了整合物流与支付功能以扩大平台服务范围外，还可以考虑联合其他国家和地区的企业进行产品交叉发布（例如打造市场中的市场）。

公私合作。跨境 B2C 通关需要了解交易、支付和物流等各种信息，而这些信息分别存在于不同企业与不同系统中。要确保数据完整性，提高工作效率，服务类企业应考虑与政府部门建立数据共享机制。各企业应积极参与行业协会活动，一方面推动跨境电子商务的持续健康发展，另一方面打通向政府部门建言献策的渠道。

政府部门行动方案

搭建线下 / 线上基础设施。政府部门除了进一步加强交通运输网络建设（例如铁路公路）、提高互联网连接能力和运行速度外，还应考虑与企业携手，建设全球性服务平台（政策与系统），实现政府部门与服务类企业（例如物流供应商、支付和金融机构、信用管理机构、电子商务交易平台以及运营代理机构等）之间的信息共享，从而精简优化全球跨境业务流程，提高端到端的业务透明度和风险管控能力，帮助解决各种纠纷争议等。此外，政府部门还应建立电子身份管理系统，各国政府还要加强合作，确立全球通用的标准，简化跨境业务的通关流程。

优化 B2C 入境电子商务机制。政府决策者们应解决阻碍跨境电商发展的法律和行政障碍，优化海关管理与法律框架体系，消除货物通关流程中的种类瓶颈。必要时，可以放宽 B2C 企业部分进口限制，特别是对纯个人用进口商品和

工具箱 – 数字化加速器：

数字技术与数字化业务模式的进步极大地促进了 B2C 跨境电商的飞速增长。

数字通信基础设施（例如即时消息、网络电话和贸易平台）是跨境网络流量的主要推动力量，不仅连接起了全球范围内的买卖双方，还可对货物及售前售后服务进行实时跟踪。跨境社交媒体在促进线上销售方面也发挥了巨大作用，特别是中国和其他发展中国家的消费者大都是依靠“口碑相传”才涉足跨境交易的。

数字化客户全渠道技术使得跨境商户可以有效整合线上网店与线下实体店铺，两者相辅相成，互为补充，为客户提供无缝的购物体验（例如电子旅游购物）。虚拟现实 (VR) 技术可让没有实体店铺的商户采用数字化手段模拟嵌入离线购物体验，从而为客户提供基于实时库存信息的虚拟海外旅游购物体验。

互联网物联网技术不仅可以生成跨境物流跟踪数据（例如 RFID），以此提供业务透明度并减少库存压力，而且还可以创建大数据，将这些数据导入平台，即可与业务合作伙伴共享，共同寻找新的商机。

规定范围内的消费产品，采用预设交易额和年度限额管理，提供更多优惠条件。这些措施可以推动 B2C 跨境进口的报关率，在很多国家还能抑制假货泛滥和逃税行为等（例如海淘）。

为中小企业和创业企业打造健康商业环境。政府部门应为中小企业和初创企业（无论是商户类企业，还是服务类企业）建立公平竞争的机制，营造一个开放、鼓励创新、管理有序、负担合理的环境，鼓励他们积极参与跨境电商价值链建设，创造更多社会财富。通过前文提到的政府平台，中小企业和初创企业应能够方便地获取贸易和消费者相关法律、通关与税务规则以及其他各类资源（例如目标国的财务、市场数据等）。此外，政府部门还应积极投资人力资本（例如教

育培训、人才引进等）和知识产权/网络安全保护，为企业打造健康和可持续的商业发展环境。

结语

跨境电商的发展对于全球商业至关重要，但它又有着很强的不确定性：一方面，跨境网购者的需求因国家不同而差异巨大，另一方面，行业竞争格局不断被打破和重建。若要抓住下一波增长大潮，电商企业、服务类企业和政府部门必须各尽所能，利用各类数字化加速器，消除各种壁垒；更重要的是，各国政府监管机构、各类公共与私人企业之间都应打破藩篱通力合作，共享这场商业无疆盛宴。✍

作者简介

陈崇伟

埃森哲大中华区数字服务业务董事总经理，
常驻香港
ivan.s.chan@accenture.com