

购物无国界

中国跨境电子商务：不容错失的商机

作者

陈维赞 WAI-CHAN CHAN

吴怡美 IMKE WOUTERS

吴小彦 RAE WU



为了满足中国消费者日益精细化和高标准的购物需求，中国的电商业从来不可缺少推陈出新的创意解决方案。O2O、社会化电商到移动电商，各种全新的交易模式相继诞生并蓬勃发展。而全新的跨境电子商务更是成为近来中国电商业的热门话题，吸引了众多世界顶尖品牌和零售商的目光。

今时今日迅猛发展的跨境电商，最早起源于“代购”这种交易模式，即一些小公司或少数旅居海外的国人从国外购买商品并寄回到中国国内。2008年爆发的三聚氰胺奶粉事件推动代购业务的大幅增长。如今许多成功的代购不再是小打小闹，而已经顺利跻身于大交易商或主要品类交易商的行列。

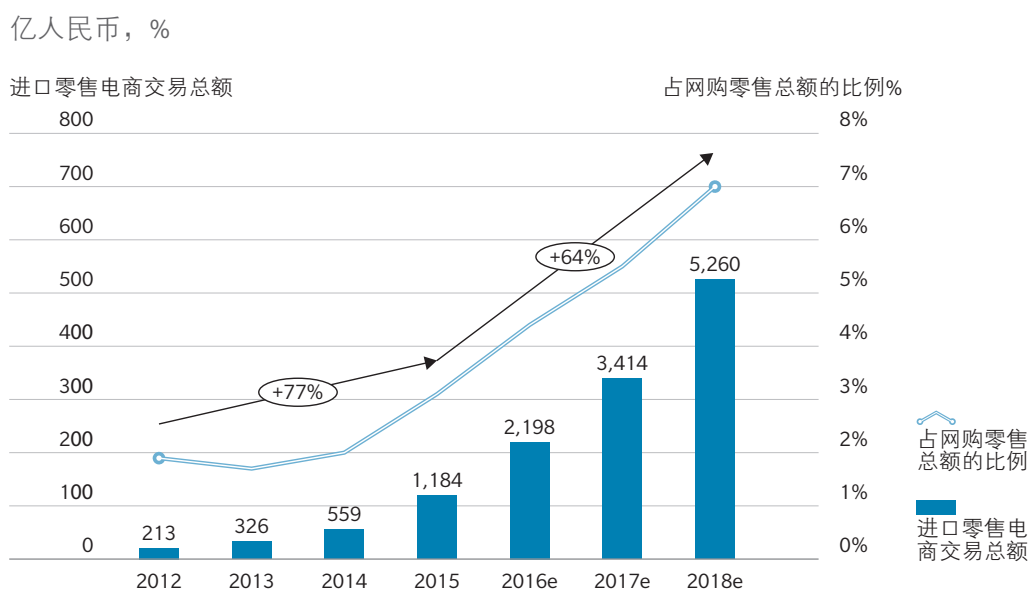
代购模式带来了跨境电子商务的迅速发展，中国政府为此在2013年设立了跨境电子商务综合试验区以更好地监管这一新兴行业。上海是首个获批的城市，截至2016年6月，又陆续增加了11个试点城市。

各部门陆续出台了一系列跨境电商新政，来加强对进口商品的质量、安全以及生产标准的监管，并确保跨境电商环节的税收。

许多国际品牌及零售商抓住这一商机，充分利用新兴渠道，相继启动了官方跨境电商业务。他们要么在天猫国际等大型平台电商上开设自己的官方旗舰店，要么直接向京东全球购等大型B2C电商销售自己的产品。

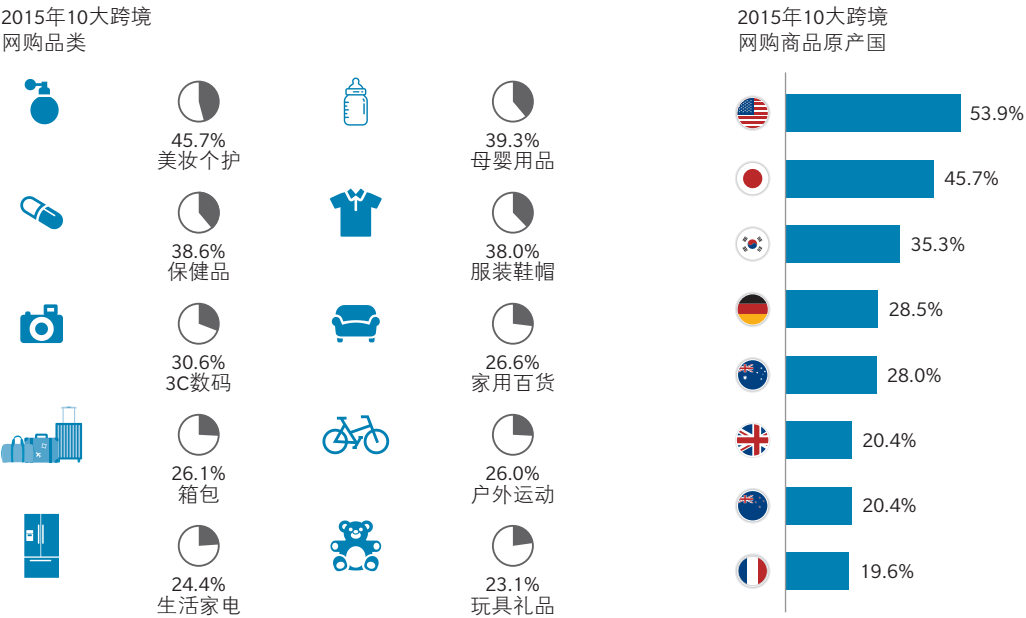
自2013年正式设立以来，跨境零售电商占中国网络购物交易总额（包括B2C和C2C）的比例已经超过3%，2015年达到1,200亿人民币。预计到2018年，该项业务的复合年增长率（CAGR）将超过60%，达到网购交易总额的7%。去年，每5名中国的网上购物用户中就有1名在跨境电子商务平台上购物，是2014年的两倍。

图9: 进口零售电商规模与占中国网购市场的比例



在跨境电子商务中，排名前5位的采购类别分别是：美妆个护、母婴用品、保健品、服装鞋帽和3C数码。美国、日本和韩国是最受中国跨境电商消费者欢迎的三大原产国。

图10: 跨境网购用户—跨境网购过的品类和商品原产国



资料来源 iResearch

这些品类的共同点显而易见，它们都是网购市场的传统大类，很多消费者已经形成了从网上购买这些品类的消费习惯，而国内市场上此类产品的价格或质量不尽如人意。

中国消费者的见多识广和消息灵通在全球数一数二，而且数字化程度高，通常会在深入研究对比后，选择性价比最高的商品。随着越来越多的中国消费者到国外旅游，他们对商品在其他市场的价格也是日益知悉。通过跨境电商，中国消费者足不出户就能以最优的价格买到最好的产品，有时甚至比他们在国外旅游时买的还要便宜。

图11: 零售价对比, 以化妆品为例

SK-II微肌因赋活修护精华霜（80克）的零售价对比



1. 汇率: 1RMB= 1.1682 HKD, 1JPY= 0.06486 RMB
2016年6月30日外汇牌价

中国婴儿奶粉市场的发展充分说明, 中国消费者在通过跨境电商购物方面拥有巨大的潜力。

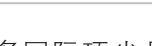
2008年, 在婴儿奶粉中添加工业用三聚氰胺被曝光后, 引起了大规模的恐慌, 自此中国的妈妈们已经对国内的奶粉失去了信心。她们中越来越多的人开始将目光转向国外, 寻找值得信赖而且质量有保证的商品。起初, 她们开始从香港、日本、澳洲和新西兰购买婴儿奶粉。之后, 由于担心日本的核泄漏和污染问题, 她们不再购买日本品牌的商品。2013年恒天然的大规模召回事件, 让她们对澳洲商品的质量也感到严重担忧。目前, 在进口婴儿奶粉市场, 荷兰和德国是最受欢迎的两个原产国。

跨境电商的商品丰富度和高性价比彻底打破了某些品类原有的市场格局。婴儿奶粉市场就是其中之一, 领导品牌重新洗牌, 国内的价格结构也进行了一系列调整。同时, 来自原产国的价格压力也让各大品牌在对全进口商品加价时束手束脚。时至今日, 不论对那些已经决定在跨境电商渠道占领一席之地的品牌, 还是那些仍在观望中的品牌, 跨境电商都是不可忽视的行业现象。

不同的模式

目前主要有 4 种跨境零售电商模式：平台提供商、自营模式、垂直电商和品牌自有网站。

图12: 4种主要跨境零售电商的运营模式简介

	平台提供商	自营模式	垂直电商	品牌自有网站
运营模式	为国外品牌/零售商提供平台来销售海外产品	从海外采购产品并在本土销售，通常在保税区内设立法人实体并且自行管理供应链	通过自有的电子交易平台向中国消费者销售指定类别的海外产品	通过品牌的国际网站向中国消费者销售海外产品
利润来源	平台服务费 + 品牌/零售商支付的佣金；营销工具的收入	品牌/零售商批发价与网站零售价之间的加价	品牌/零售商批发价与网站零售价之间的加价	
电商示例	    	   	 	

作为进入中国市场的第一步，许多国际顶尖品牌纷纷在天猫国际上推出了自己的旗舰店。高流量、高知名度以及成熟的基础设施，是他们选择天猫国际的主要原因。

图13: 天猫国际上的品牌举例



注释 品牌大小不代表其业务量的大小

作为后来者，京东采取了不同的策略。在通过为品牌和零售商提供跨境电商平台来与天猫国际竞争的同时，京东开发了自己的产品组合并建立了专门的物流体系，在发展跨境自营业务上取得了长足的进步。京东的目标是：使自营业务的销售额占跨境电商业务总额的比例增加一倍，从2015年的30%增加到2016年的60%。

不仅国内众多主要平台开始了跨境电商业务,专门化的跨境电商和海外零售商也相继进军这一领域,小红书就是其中之一。在过去的两三年内,小红书已经迅速发展成为最成功的非平台跨境电子商务零售商。

在2013年刚刚成立时,小红书只是一个以时尚和生活方式为主的网络社区,让用户分享他们在国外旅游时了解到的商品信息。时至今日,它已经跻身于最受欢迎的跨境电子商务零售商行列,提供的商品涉及食品、保健品、美妆个护和母婴用品等多个领域,同时还有以年轻女性消费者为目标的个人电子产品。

为帮助用户避免因单次交易额过高而被税,小红书还特别提供了自动拆单功能,确保每单金额都不超过免税额的上限,一个订单可能产生几个包裹。穿梭在写字楼中的鲜红色快递箱已经说明一切。

图14: 小红书



跨境电子商务主要采用两种物流模式：直邮以及保税仓备货。两种模式各有优缺点，多数零售商会两种同时使用。

最新颁布的监管条例进一步区分了上述两种模式。保税仓备货的商品要求严格遵守中国的各项产品标准（尤其是食品类）以及进行全套的商品备案。通过这种模式交货的商品无一例外地都要缴纳增值税（VAT）。虽然从下单到收货的整个供货周期更短，但是这种模式对零售商的要求更为严苛一些，对消费者的费用也比较高昂。

直邮模式对没有能力进行保税仓备货的商家来说，则是一种更为便利的解决方案。以直邮方式清关时，作为自用商品只须缴纳个人行邮税。而同类产品的行邮税税率通常低于增值税税率。行邮税还享有一定的免税额，在一定金额下予以免征。并且，不是每个直邮包裹都会被查验和征税。所以，与保税仓备货模式相比，多数消费者和跨境电商觉得直邮模式便宜，甚至是“免税”。

图15: 新规定（2016年4月起生效）颁布后的直邮与保税仓备货模式的对比

	保税仓备货模式	直邮模式
通关模式	跨境电商	直邮
性质	交易	个人使用（非交易）
是否受跨境“白名单”监管	是	否，受限于进口“黑名单”（参见一般进口法规）
海关查验率	100%（通过电子交易、付款及物流信息）	≤100%
税率	在免征额 ¹ 以内：征70%的增值税和消费税，高于免征额，按一般贸易方式全额征税	行邮税税率：15%/30%/60%（视类别而定）
免税	否	是，税额低于50元人民币时
税款缴付方式	由消费者或电商支付	（在被海关抽验并征税时）由消费者或电商支付
从下单到收货需要的交货时间	1-2天	从香港发货：3-5天 从美国发货：20天左右

1. 跨境电子交易的免征额：单笔交易额 – 2,000元人民币；个人年交易额 – 20,000元人民币
资料来源 TP访谈、财政部、海关总署（财关税[2016]18号），奥纬咨询分析

全新的挑战

不断增加的进入壁垒

跨境电子商务曾经是一种低成本的商务模式，门槛低，人人可以尝试，所以对一些想要进军中国市场的小品牌来说具有极大的吸引力，可以让这些品牌以最小的风险迅速树立品牌知名度。但是，经过几年的发展之后，部分电商已经稳稳地在这个市场上建立了主导地位，因此对于希望通过这些平台进入市场的品牌提出了越来越高的要求。

以天猫国际为例，淘宝指数、百度指数以及在其他跨境电子商务平台上的销售额是决定品牌能否成为大客户的三个常用指标。如果不能成为大客户，就很难获得主要展示位、站内导流和大型促销活动等天猫资源。如果没有这些资源的支持，新晋品牌的天猫国际旗舰店就很难获得成功。而如果前3个月的销售额达不到天猫设定的目标，店铺可能会被迫关闭。

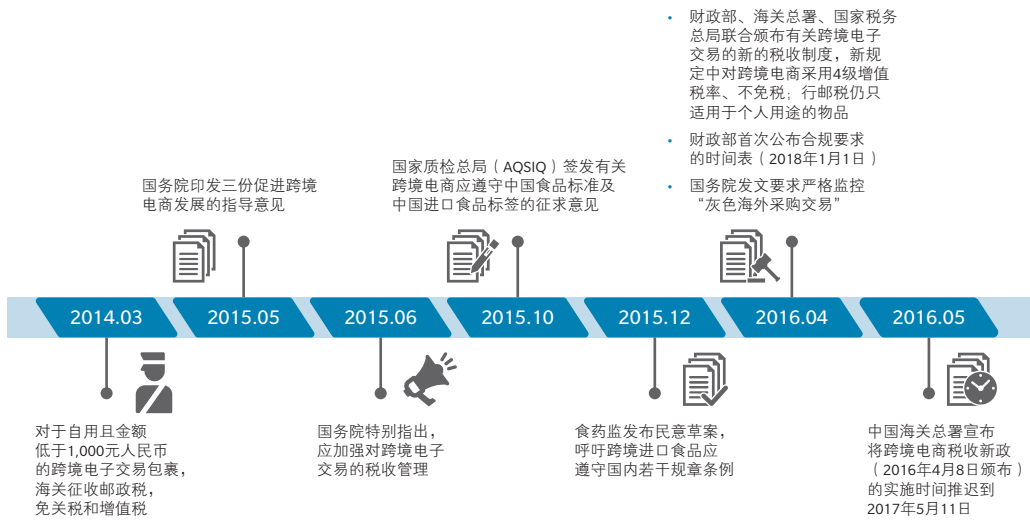
长期以来，迅猛增长已经成为中国电子商务市场的一种常态。顶尖的电商对此已经习以为常，根本没有耐心等待新品牌缓慢成长。也有些平台或电商对品牌可能要求不高，但是相应地会收取更高比例的佣金。

瞬息万变的监管环境

经过蓬勃的发展期之后，跨境电商达到了转折点。在许多商家看来，这一渠道的未来尚不明朗。为此，中国政府在去年颁布了一系列监管措施，以求让该渠道重新回到政府的管控之下。监管措施涉及面很广，包括税收、产品安全、生产标准和物流等多个方面。在新颁布的各项电商新政中，部分条例并不明确，需待相关部门进一步的解释，这也导致了市场上充满了各种猜测。

正因为如此，最好不要将中国业务的未来发展完全押在跨境电子商务上。品牌和零售商应做好充分的备案，来应对未来政策调整而可能导致的重大市场变化。

图16: 最近的电商新政



虽然监管环境充斥着各种变化，但是跨境电商对国际商家来说，仍然是一个巨大的商机。新商家可以通过跨境电商以比传统渠道快得多的速度树立自己的知名度，而且以更低的风险和成本检验市场。现有的商家也可以通过他们在全世界市场上取得成功的价值主张来帮助完善在中国的产品组合。

对您的业务影响

许多新品牌已经通过跨境电子商务进入中国市场。我们预期未来会有越来越多的品牌通过这一渠道进入中国市场，并改变市场格局。

现有商家要注意的问题

对现有商家而言，今天的新加入者可能迅速、轻而易举地成为他们明天的重要竞争对手。所以，现有商家必须果断决定是否进入跨境电商。

即便答案是否定的，也要密切关注该渠道的发展。在跨境电商渠道中，明星单品（最受欢迎的单品）可以反映消费者的最新偏好或未满足的需求，这些产品也可以为新产品的开发提供灵感。而跨境电商的价格优势也给常规的电子商务市场和线下定价带来了巨大的压力。

如果现有商家决定要加入跨境电商，并且希望能在这一新兴渠道上取得成功，那么下面的一系列问题就是重要的考虑因素。在中国运营跨境电商业务很可能是一把双刃剑，国际商家不但要审慎考量在中国的发展战略，还要更多地从全球的角度出发考虑问题。

- **确定跨境电商的角色。**综上所述，现有商家需要确定跨境电商在他们的总体业务中扮演的角色是什么。是否会成为主要渠道？是不是发布新产品及检验市场的低风险解决方案？还是可有可无？明确界定跨境电商的角色可以帮助商家确定要投入到该渠道中的资源。
- **建立互补的产品组合。**跨境电子商务渠道中的产品及价格应与现有产品组合互为补充。如果在跨境电商上推出与现有产品类似的产品，不但会让中国消费者无所适从，还有可能蚕食当前的业务。如果推出的是与当前产品组合有差异性的新产品，则可满足更多消费者的需求。
- **确保全球价格一体化。**虽然中国消费者愿意为简单快捷的高品质进口商品购买渠道多花一点钱，但是，他们也能够充分了解到商品在不同国家的价格，并且有各种渠道来获得这些商品。中国消费者是理智的，不要想着让他们花太多的冤枉钱。商品在中国的定价与在原产国的定价要维持在一个合理的价差范围内。
- **确保使用有灵活度的供应链。**中国的市场规模非常惊人，中国1%的市场份额可能超出其他国家/地区总市场容量的数倍。在发展中国业务的同时，还要认真规划全球供应链以平衡中国和其他国家/地区之间的需求。譬如，如果出现供应短缺问题，那么就面临一个艰难的选择问题，是满足中国的需求，还是满足原产国的需求？
- **采用真正全球化的组织架构。**要在全球化背景下制定和实施在中国的发展战略，需要对现有的组织架构进行调整。一个重要的决定是究竟由谁来负责中国跨境电商业务的损益（P&L），是中国团队还是原产国团队，然后由此决定谁是主要的战略决策者。另外还要为所有相关市场，包括中国市场，建立一支全球化的团队，确保有效管理不同市场的利益和需求。中国团队还应该拥有参与全球市场关键决策制定的权力，以确保全球发展战略不会妨碍在中国本土市场的发展。

新进入者要注意的问题

跨境电商渠道拥有独一无二的生态系统，通过该渠道进入中国市场的商家将会遇到与传统市场进入策略截然不同的挑战：

- **选择适合该渠道的产品组合。**选择的产品必须能够吸引中国网购消费者。在评估该业务模式的盈利能力时，还要考虑物流成本和供货周期。如果品牌在中国网民中有很高的知名度，或者在原产国占据领先的市场地位，对进入中国市场会有莫大的帮助。
- **确保全球价格一体化。**与现有商家一样，新进入者也要确保将其跨境电商产品的价格与在原产国的价格维持在一个合理的价差范围内。如果做不到这一点，也就无法与跨境电商领域的其他大型零售商甚至水货商一较高下。在中国收取高额加价的时代已经终结。即使是一些奢侈品品牌，也不得不从2015年开始大幅降低在中国市场的售价，其中的部分原因来自于出境旅游的普及以及跨境电商的蓬勃发展。
- **打造明星单品。**淘宝或天猫上大多数成功的电商都有自己的明星单品。这些明星单品贡献了店铺销售额的绝大部分比重。它们也是吸引客流量、提升品牌知名度的重要动因。打造明星单品非常重要，因为每个大型平台中都充斥着成千上万个品牌和产品。成功的明星单品战略使Costco一跃成为天猫国际商超类的销售巨头。Costco在天猫国际的店铺共推出10款明星单品，这些产品的销售额占其店铺总销售额的60%，而2014年和2015年两年的双11期间，其店铺的销售额更是翻了两番。什锦果仁和蔓越莓干就是其中的两款明星产品。

- **采用高度数字化的社交媒体树立品牌。**与在大众媒体上曝光相比，加强在微信、微博等热门社交网络或优酷等数字媒体网站上的曝光率和知名度则更为重要。同时也不要忽视与产品类别有关的或吸引同类型目标消费者的垂直网站。
- **确保品牌的一致性。**真实可靠是所有跨境电商生存的根本。在中国保持与原产国相同的品牌故事有助于增强中国消费者的信心，让他们相信自己选择了正确的产品或零售商。
- **选择合适的第三方供应商。**在中国的电商行业，外包部分业务运营极为常见。有许多成熟的服务提供商可供选择，其中既包括在某一区域或行业有显著优势的供应商，也包括一些全国性大型供应商。选择合适的合作伙伴可以让开拓跨境电商的过程顺畅很多。
- **采取全渠道市场开拓战略。**虽然电子商务的发展如日中天，但是就大多数消费品品类而言，传统的线下渠道仍然占据大部分市场份额。新进入者需要确定是否在现有业务的基础上推出线下业务，以及什么时候推出。当跨境电商的发展差强人意时，线下渠道也可以作为后备方案。
- **建立一支专门的中国本土团队。**对于新进入者而言，中国的跨境电商模式很可能是前所未有的。价值链上的所有关键利益相关方几乎都是本土商家。所以，负责拓展中国跨境电商业务的团队必须要了解当地人的想法，还要适应本土的工作方式。新进入者可能还要花些时间确定合适的团队架构，以确保该业务的正常发展。
- **了解地区差异。**之前已经提到过，瞬息万变的监管政策对跨境电子商务的发展具有重大影响。另外，各地的地方政府也颁布了一系列的相关政策。国家的监管政策可能会在全国范围以不同方式执行。譬如，许多跨境电商卖家已经发现，在目前批准执行跨境电子商务的12个城市中，各城市直邮包裹的抽检率、清关需要的文件有很大的不同。所以新进入者要选择一个最合适的城市来实现产品的跨境运输。

最近的新闻指出，在新的税收制度全面实施前，将会有一年的宽限期（至2017年5月）。毫无疑问，在该期限后，跨境电商的进入壁垒和运营成本将会增加。

要想在日新月异的中国电商市场上立于不败之地，必须深入了解中国消费者的需求，勇于开拓创新、尝试更多新的模式来满足消费者的需求，还要保持足够的灵活性，以迅速应对市场的最新变化。

奥纬咨询简介

奥纬咨询是一家国际领先的管理咨询公司，在战略、运营、风险管理、组织转型等管理领域拥有深厚的行业知识和专业优势。

奥纬零售事业部凭借同业无可比拟的消费者及战略研究洞见和最先进的分析技术，致力于为我们的客户实现更好的成效。我们深谙零售行业竞争的取胜之道：即以服务客户为本、不断提高执行力、在经营能力上锐意进取。奥纬采用求真务实、通过参与实践推动变革发生的咨询方法，我们相信这一方法体现了奥纬真正的独特性——在过去二十年间，我们协助全球广大零售企业 and 公司培育和拓展业务，籍此奥纬咨询亦逐步成长和发展。

<http://www.oliverwyman.cn/>

作者

陈维赞 WAI-CHAN CHAN
亚洲零售咨询业务联合领导人
wai-chan.chan@oliverwyman.com
+852 2301 7500

吴怡美 IMKE WOUTERS
副董事
imke.wouters@oliverwyman.com
+852 2301 7500

吴小彦 RAE WU
项目经理
rae.wu@oliverwyman.com
+86 21 8036 9320

联系信息

JAMES BACOS
全球零售咨询业务领导人
james.bacos@oliverwyman.com
+49 89 939 49 441

NICK HARRISON
欧洲零售咨询业务联合领导人
nick.harrison@oliverwyman.com
+44 20 7852 7773

SIRKO SIEMSEN
欧洲零售咨询业务联合领导人
sirko.siemssen@oliverwyman.com
+49 89 939 49 574

CHRIS BAKER
北美零售咨询业务联合领导人
chris.baker@oliverwyman.com
+1 612 692 7714

RICHARD MCKENZIE
亚洲零售咨询业务联合领导人
richard.mckenzie@oliverwyman.com
+86 21 8036 9320

FREDERIC THOMAS-DUPUIS
北美零售咨询业务联合领导人
frederic.thomas-dupuis@oliverwyman.com
+1 514 350 7208

BERNARD DEMEURE
法国零售咨询业务领导人
bernard.demeure@oliverwyman.com
+33 1 4502 3209

MARÍA MIRALLES CORTÉS
伊比利亚零售咨询业务领导人
maria.miralles@oliverwyman.com
+34 9 1531 7900

版权所有 © 2016 奥纬咨询保留所有权利。

未经奥纬咨询书面准许不得复制或发布本报告所有或部分内容，奥纬咨询对第三方的上述行为不承担任何责任。

本报告中的信息和观点均来自奥纬咨询。本报告不构成针对某家金融机构实施公司战略的定制化专业咨询意见。本报告并非投资建议，报告内容不应该作为相关专业投资意见的依据，也不应该将本报告作为专业会计、税务、法律或金融顾问意见的替代。奥纬咨询已尽力使用可靠的、最新的、完整的信息和分析，但奥纬咨询对所含信息不作任何明示或暗示的保证。奥纬咨询不承担更新报告中的信息或结论的责任。奥纬咨询对于因本报告内容、引用此处信息的任何报告或资料来源采取或放弃的任何行为而产生的损失，或者对任何后果性的、特殊的、相似的损害（即使得知该损害发生的可能性）不承担任何责任。未经奥纬咨询书面同意，不得出售本报告。