

# 跨境电商与传统企业商业模式转型：基于跨境通的案例

许慧珍<sup>1、2</sup>（1、汕头职业技术学院经济管理系 广东汕头 515078；2、汕头大学粤台  
企业合作研究院 广东汕头 515063）

基金项目：汕头大学粤台企业合作研究院项目“‘互联网+’战略下粤台跨境电商发展路径与合作对策研究”；汕头职业技术学院科研课题“‘一带一路’战略下汕头中小企业跨境电商发展模式研究”（SZK2018Y07）

中图分类号：F270 文献标识码：A

**内容摘要：**跨境电商迅猛发展，给传统企业转型升级带来新的机遇。本文以跨境电商龙头企业跨境通为例，剖析其商业模式创新转型的过程和路径。研究表明，跨境电商引导国内消费升级，推动新技术应用，缓解国内竞争压力，促使企业管理层战略布局国际市场。在这些内外因素共同驱动下，传统企业通过商业模式创新来实现转型升级。

**关键词：**跨境电商 传统企业 商业模式 跨境通

## 跨境电商驱动传统企业转型背景

进口跨境电商促进消费升级。消费升级是指消费意识、结构和层次的提升。随着居民收入水平的提高、中产阶级的崛起和年轻消费者的参与，国内对于高品质、多样化和个性化产品的需求不断增加。跨境电商进口平台能够提供品类繁多、质优价廉的海外原装产品，消费流程简单规范，售后服务良好，迎合了消费变化趋势，越来越多的消费者通过跨境电商渠道购物，取代以前的代购、海淘等模式。根据艾瑞咨询的研究，2017年我国跨境电商进口规模达到1113.4亿元，同比增长近50%，是2013年的18.6倍。

出口跨境电商带来新的市场机遇。传统市场竞争日趋激烈，主流电商平台获取流量的成本已经超过商品价格的20%，国内企业急需寻找新市场谋求发展。与此同时，全球网购人数平均占比超过50%，欧美电商市场发达，拉美等新兴电商迅速崛起，国家层面的“一带一路”倡议及政策红利更是推动跨境电商呈现爆发式增长，成为传统企业走出国门谋求发展的重要驱动力。2017年出口跨境电商交易规模为6.3万亿元，同比增长14.5%，企业出海速度正在加快。

跨境电商促进新技术应用。大数据、移动互联网、区块链等新一代信息技术随着跨境电商的发展获得了广泛和深入的应用。速卖通APP的海外装机量超过3亿，移动端已成为跨境电子商务的新入口（黄杰，2018）。把握不同国家和地区消费者的需求，是企业开展跨境电商的首要基础。使用大数据技术能够准确挖掘客户需求，推出满足不同层次消费需求的产品，因而逐渐演变成跨境电商运营不可或缺的手段。企业还根据数据分析，结合实际情况快

速决策，提高用户满意度，提高运营效率。

跨境电商前景吸引企业战略布局。中国是制造大国，3C、服装、户外用品、健康美容、珠宝首饰等多种品类的产业链配套完善，生产物流成本较低，具备打造自主品牌的能力，传统企业转型跨境电商有独特的优势，也更容易顺势布局跨境电商。跨境通早在2014年就提出将跨境电商打造成新的利润点。在新战略指引下，跨境通在随后的几年里逐渐将经营重点转向跨境电商领域，实现了全面深度转型，并提出未来三年打造全球领先的跨境电商零售企业的长远发展战略。

## 跨境通案例分析

### （一）公司介绍

跨境通宝电子商务股份有限公司（简称“跨境通”）前身为“百圆裤业”，创立于1995年，主要从事服装特许连锁零售业务，2011年12月在深交所A股市场挂牌上市，股票代码为002640。在传统服装持续低迷和产业转型升级背景下，公司于2014年7月全资收购环球资源，战略布局跨境电商。2015年公司正式更名为“跨境通”，在保留原有的服装零售业务基础上，逐渐发力跨境电商，将跨境电商业务作为公司转型发展的重点领域。经过短短两年的转型发展，跨境电商收入已占总收入的99%，营业收入年均增长率超过100%，净利润年均增长率超过200%，

表1 公司主要产品一览表

产品名称	服装服饰配件	电话和通讯	消费电子类	电脑和办公	运动及娱乐	家用电器类
营业收入(万元)	329,721.23	339,532.27	175,866.78	127,622.62	107,988.37	70,122.32
营业收入占比(%)	23.49	24.22	12.55	9.10	7.70	5.00

数据来源：2017年年报。

业务范围覆盖了美国、加拿大、英国、德国、俄罗斯、法国、西班牙等全球 200 多个国家与地区，成为 A 股市场跨境电商第一股，实现了业务和利润的快速增长，并逐步步入品牌化发展的良性发展轨道。

### (二) 跨境通商业模式创新

#### 1. 基于顾客潜在需求的价值主张创新。跨境通对国际

表 2 跨境通的跨境电商业务构成（截止 2017 年 12.31）

跨境类型	业务种类	经营品类	占跨境电商总收入的比例%
跨境出口	自营	电子类（Gearbest 等网站）	33.38
		服装类（Zuful、Rosegal、Dresslily 等网站）	23.04
	第三方平台	综合品类（Amazon、eBay、aliexpress、Wish 等第三方平台）	38.58
		小计	95
跨境进口	线上业务	五洲会自营平台、优壹电商（2018.2 并入报表）	1.11
	线下业务	“五洲会”实体店、“百圆裤业”实体店	3.89
	小计		5
总计			100

图 1 2013 - 2017 年跨境通国内外收入对比图

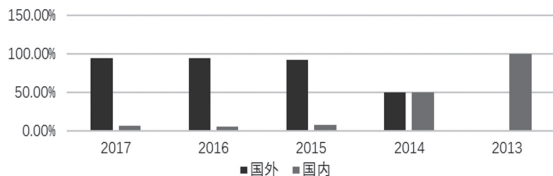


图 2 跨境通经营情况走势图

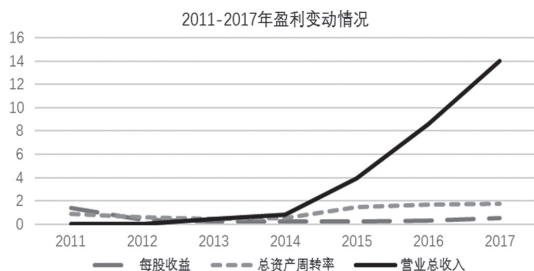
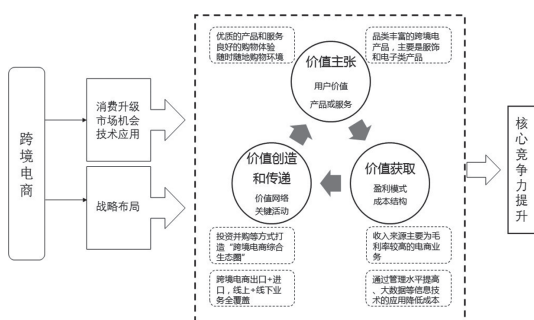


表 3 2011 - 2017 年跨境通重要经营指标一览

每股指标	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
每股收益（元）	1.37	0.39	0.24	0.24	0.27	0.29	0.52
营业总收入（亿元）	4.87	4.85	4.46	8.42	39.6	85.4	140
毛利润（亿元）	1.84	2.16	2.03	4.39	22	41.2	69.7
营业总收入同比增长（%）	20.81	-0.31	-8.05	88.6	370.51	115.53	64.2
归属净利润同比增长（%）	58.16	-23.78	-39.86	6.22	403.39	133.85	90.72
净利率（%）	14.09	10.54	6.41	3.4	4.2	5.01	5.47
总资产周转率（次）	0.89	0.58	0.48	0.53	1.49	1.67	1.78
应收账款周转天数（天）	47.76	105.88	197.77	140.72	29.16	17.56	15.72

图 3 跨境电商驱动传统企业商业模式创新图



市场进行前瞻性的预测，挖掘出全球范围内的消费者对品类丰富、物美价廉商品的巨大潜在需求，并且借助先进的互联网技术和跨境电商平台模式，配合国际支付、物流等满足这一需求。

用户价值定位。跨境通为国内外消费者提供优质的产品和服务、便捷的购物流程、随时随地购物环境。在选品阶段，公司基于大数据、人工智能技术，从海量产品中挖掘潜在的热销商品，对每一个产品从进入期、成熟期、高峰期、稳定期、衰退期进行全周期的精细化管理，动态实时匹配产品供货和营销资源。采购过程则通过供应链全流程信息化降低成本，与品牌供应商建立良好合作关系，保证稳定良好的货物供应。跨境电商平台提供“一站式”购物，注重消费者体验，购物流程简单易操作，物流体系完善，支付安全可靠。售后阶段以海外仓为依托，推行本地化服务策略，打造完善的售后服务体系。

提供的产品和服务。经过 2014 年以来的转型，公司产品由原有的传统品牌裤装转变为跨境电商产品为主，品类包括服装 / 服饰配件、消费电子产品、电话和通讯产品、运动及娱乐产品、电脑和办公产品、家居用品、家用电器产品、汽车摩托车配件、玩具、安全防护、保健品、美妆产品、母婴产品、食品饮料等，覆盖消费者日常消费所需。公司主要产品品类及收入占比情况见表 1 所示。

2. 开拓性的价值创造和传递创新。在新的价值主张引导下，跨境通通过投资收购或入股等方式快速引入外部跨境电商相关资源，打造新的价值网络，在此基础上迅速进入新的业务领域。2016 年公司的自营跨境出口平台和第三方平台出口销售规模就实现了行业第一，短短两年时间就实现价值创造和传递的开拓性创新。

构建全新的价值网络。围绕“打造全球领先的跨境电商零售企业”的新战略，公司持续对跨境电商产业链进行投入与布局，通过大量资金进行的投资并购或参股，构建了涵盖生产制造、物流、仓储、营销推广等领域的全新价值网络，打造“跨境电商综合生态圈”，实现“进口 + 出口”的跨境电商双向业务全覆盖。2014 年以来，先后投资参股环球易购、前海帕拓逊、广州百伦、通拓科技、跨境翼、金虎信息、易极云商等多家跨境电商及综合配套服务领域的优质企业，进行跨境电商业务能力和渠道资源的优势互补，逐步强化企业在跨境电商全领域的战略布局。

打造全新的核心业务。公司主营跨境电商进出口业务，跨境出口业务以线上自营渠道为主，同时还拓展 Amazon、eBay、Aliexpress、Wish 等第三方电商渠道，跨境进口业务则通过运营自有跨境进口电商平台“五洲会”，并购优壹电商等一系列运作，积极布局国内市场。在商品

采购方面,构建“全球采全球卖”的供应商采购体系,同时完善全球仓储物流服务体系,将大数据、人工智能、云计算、区块链等新技术应用到业务层面,实施技术驱动型的业务发展战略。

目前,公司的跨境电商出口业务占跨境总收入的95%,跨境进口业务处于起步阶段,占跨境总收入的5%,跨境电商业务构成见表2所示。

3. 多元化高回报的价值获取创新。第一,收入构成。跨境通的主营业务收入由跨境电商和服装零售构成,产品品类主要为服务家居和电子产品。2013 - 2017年,跨境电商收入从无到有,从原有占比0%,上升到2017年底的98.99%,相应地传统服装行业收入在营业收入中的占比由47.49%降至2017年底的0.78%,企业已经基本实现从传统产品向跨境电商的转型。这也可以从地区收入占比情况得到验证。从地区来看,来自国外市场的收入占比从2013年的0、2014的约50%,进一步上升到2017年底的93.86%,见图1所示。第二,盈利状况。2017年跨境通实现营业收入140亿,同比增长64.2%,归属净利润7.5亿元,同比增长90.7%,每股收益0.52元,同比增长79.3%,总资产周转率持续提升。自从2014年跨境转型以来,跨境电商的毛利率稳定在50%左右,远远高于传统服装行业。因此,跨境电商转型也带来企业盈利的增加。从表3和图2还可以看出,2014转型以后企业的收入、收益及资产周转都得到大幅改善。第三,成本趋势。公司基于信息技术购建全流程的自动化办公体系,基于大数据、人工智能等新技术实现商品运营、售后服务、仓储物流、供应链协同、精准营销、网站运营和用户管理等各个业务环节的高效运作,从而提升总体运营效率,在提高收入的同时,降低成本。

### 结论与启示

跨境电商驱动传统企业商业模式转型升级。消费需求、技术应用、市场竞争等外部环境和企业内部环境的变化是商业模式变革的直接动力(齐严,2017)。跨境电商引导消费升级,提供新的市场机会,促进新技术应用,从而改变传统企业外部经营环境。同时,跨境电商促使企业内部进行国际化战略布局。在内外环境作用下,传统企业对价值主张、价值创造和传递、价值获取的价值体系进行重整,

重构商业模式的基本要素,通过最终创新达成企业的战略目标,提升核心竞争。跨境通正是抓住跨境电商迅猛发展的良机,积极谋求转型升级,由竞争压力大、利润低下的传统的裤装零售企业转型成为专注跨境电商零售业务,价值主张、价值创造和传递及价值获取都发生了颠覆性创新,从而走上快速发展的转型之路。由此,可以得出跨境电商驱动传统企业商业模式创新机制、路径过程,见图3所示。

品牌化发展是跨境电商转型的必然之路。为了在激烈的市场竞争中持续保持优势,品牌化是跨境企业的必然选择。跨境通打造GearBest、ZAFUL、Rosegal、Mpow等优秀品牌,对品牌进行整体形象、协同和供应链管理。“2018年中国出海品牌五十强”排名榜显示,公司旗下全资子公司环球易购自营渠道品牌Gearbest排名第22名,Zuful排名第34名,是中国跨境电商企业中唯一同时两个自有品牌入围的企业。品牌发展成为跨境通持续发展的重要保障。

传统企业转型要进行全方位革新。企业转型是价值逻辑的重构,需要从管理、技术等全方位进行革新。跨境通加大对大数据、云计算等新兴信息技术的投入和研发,构建了智能化的选品、采购、营销、仓储、物流和客服体系,持续进行精细化管理,构建竞争壁垒。由高端的管理人才、技术人才、大数据分析与应用人才组成核心业务团队,根据各国的法律法规和行业规则,整合全球范围内的要素资源,实现了跨境业务的高速增长。

### 参考文献:

1. 许慧珍. “互联网+”下传统零售商业模式创新路径与对策[J]. 武汉商学院学报, 2016, 30(1)
2. Teece, D.J. Business models, business strategy and innovation[J], Long Range Planning, 2010, 43(2-3)
3. Osterwalder A, Pigneur Y. Business model generation[M]. New York: John Wiley, 2010
4. 黄杰. “互联网+”时代跨境电商平台移动化的研究[J]. 电子商务, 2018(8)
5. 齐严, 司亚静, 吴利红. 数字技术革命背景下零售业商业模式创新研究[J]. 管理世界, 2017(12)

### 作者简介:

许慧珍(1970-),女,湖北荆门人,汕头职业技术学院讲师,汕头大学粤台企业合作研究院研究员,主要研究方向为电子商务。