

# 硕士学位论文

## 利途公司跨境电商业务模式设计

**Business Model Design of Cross-border E-commerce**

**Business for Litu Company**

学科专业

工商管理（MBA）

学科方向

互联网+新商业模式

作者姓名

指导教师

中南大学

2021年10月

中图分类号\_\_\_\_\_

学校代码 10533

UDC \_\_\_\_\_

学位类别 专业学位

## 硕士学位论文

# 利途公司跨境电商业务模式设计

## Business Model Design of Cross-border E-commerce Business for Litu Company

作 者 姓 名

学 科 专 业

工商管理（MBA）

专 业 领 域

MBA

研 究 方 向

互联网+新商业模式

二级培养单位

商学院

指 导 教 师

论文答辩日期\_\_\_\_\_

答辩委员会主席\_\_\_\_\_

中 南 大 学

2021 年 10 月

## 利途公司跨境电商业务模式设计

**摘要:** 互联网的普及与国际贸易的发展,加快了地球村的进程,跨境电商以“互联网+贸易”的新模式给企业带来了新的发展机会,同时国家政策支持和国家战略的推进,为跨境电商创造了各种有利条件。跨境电商的蓬勃发展,吸引了更多企业涉足跨境电商领域。然而随着跨境电商规模的扩大,经营主体的增多,跨境电商企业发展模式趋同,缺乏创新的弊端开始显现。新进入的企业如何在竞争激烈的行业生存发展,其商业模式的设计至关重要。利途公司正是跨境电商发展契机下进入这个行业的初创企业,在其发展过程中,要想在竞争中突围,就必须创建一个符合自身发展的商业模式。

本文通过对利途公司外部环境、行业现状与内部资源条件分析,在研究文献与分析数据的基础上,采用商业模式画布为工具,围绕客户模式,运营模式和盈利模式三方面,对利途公司跨境电商业务模式进行了设计。根据不同的使用场景和消费者诉求,将客户分为大众消费者,商务人士,户外爱好者;围绕不同类型的客户需求,来提供个性化产品;通过主流跨境电商平台销售,国际物流运输等渠道方式将产品传递到客户手里,满足客户需求,最终实现价值的转变,帮企业赢得利润。最后,为了保障这一商业模式的实现,提出相应的保障措施建议和结果预测。

图 16 幅,表 7 个,参考文献 50 篇

**关键词:** 跨境电商; 商业模式; 模式设计

**分类号:**

# **Business Model Design of Cross-border E-commerce**

## **Business for Litu Company**

**Abstract :** The popularization of the Internet and the development of international trade have accelerated the process of the global village. Cross-border e-commerce has brought new development opportunities to enterprises with the new model of "Internet + trade". At the same time, national policy support and the promotion of national strategies have created various favorable conditions for cross-border e-commerce. The vigorous development of cross-border e-commerce has attracted more companies to enter the field of cross-border e-commerce. However, with the expansion of the scale of cross-border e-commerce and the increase of business entities, the development models of cross-border e-commerce companies have become similar, and the drawbacks of lack of innovation have begun to appear. How new entrants can survive and develop in a highly competitive industry depends on the design of their business model. Litu Company is a start-up enterprise that entered under the opportunity of cross-border e-commerce development. In its development process, if it wants to break through the competition, it must create a business model that suits its own.

Based on the analysis of the external environment, industry status and internal resource conditions of Litu company, on the basis of research literature and analysis data, this paper using the business model canvas as a tool, focusing on the three aspects of customer model, operation model and profit model to design the cross-border e-commerce business model of Litu company. According to different usage scenarios and consumer demands, customers are divided into common consumers, business people, and outdoor enthusiasts; customized products are provided around different types of customer needs; sales through mainstream cross-border e-commerce platforms, international logistics and transportation to deliver products to customers, meet customer needs, and ultimately achieve value changes, helping companies win profits. Finally, in order to ensure the realization of this business model, corresponding

measures are proposed and make predictions about the results.

**Keywords:** Cross-border E-commerce; Business Model; Business Design

**Classification:**

# 目 录

第 1 章 绪论.....	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究意义.....	2
1.3 研究方法.....	2
1.4 研究内容及框架.....	3
第 2 章 文献综述.....	5
2.1 关于商业模式设计的研究.....	5
2.2 关于跨境电商发展历程的研究.....	8
2.3 关于跨境电商业务模式的研究.....	9
2.4 文献总结.....	11
第 3 章 利途公司跨境电商业务发展条件分析.....	13
3.1 利途公司基本情况.....	13
3.2 利途公司外部环境分析.....	14
3.2.1 宏观环境分析.....	14
3.2.2 行业环境分析.....	18
3.3 利途公司内部条件分析.....	20
3.3.1 产品能力分析.....	20
3.3.2 营销能力分析.....	21
3.3.3 人力资源分析.....	21
3.3.4 财务能力分析.....	21
3.4 利途公司 SWOT 分析.....	22
第 4 章 利途公司业务模式设计.....	23
4.1 利途公司跨境电商业务客户模式设计.....	23
4.1.1 跨境电商业务的客户细分.....	23
4.1.2 跨境电商业务的价值主张.....	28
4.1.3 跨境电商业务的渠道通路.....	30
4.1.4 跨境电商业务的客户关系.....	32
4.2 利途公司跨境电商业务运营模式设计.....	33
4.2.1 跨境电商业务的核心资源.....	33
4.2.2 跨境电商业务的关键业务.....	34

4.2.3 跨境电商业务的合作伙伴.....	36
4.3 利途公司跨境电商业务盈利模式设计.....	37
4.3.1 跨境电商业务的成本结构.....	37
4.3.2 跨境电商业务的收入来源.....	38
4.4 利途公司跨境电商业务整体模式设计.....	40
<b>第5章 利途公司跨境电商业务实施保障措施.....</b>	<b>41</b>
5.1 客户模式保障措施.....	41
5.2 运营模式保障措施.....	42
5.3 盈利模式保障措施.....	43
5.4 实施预期效果预测.....	44
<b>第6章 结论与展望.....</b>	<b>45</b>
6.1 主要结论.....	45
6.2 不足与展望.....	46
<b>参考文献.....</b>	<b>47</b>

## 第 1 章 绪论

### 1.1 研究背景

近 30 年来,我国互联网行业飞速发展。得益于互联网的普及,生活水平的提高,数字技术的进步,跨境电子支付的完善以及国际物流的发展,电子商务在全球范围内蓬勃发展。特别是近十年,跨境电子商务发展突飞猛进,已成为我国贸易发展的新趋势。在 2008 年美国的金融危机导致世界经济整体低迷的大环境下,加上贸易保护主义,从事传统贸易行业的企业和工厂,看到了早期的跨境电商因为中间环节少,时效更高,利润率高等特点,纷纷转型跨境电子商务。随着大数据和云计算等技术应用范围不断扩大,国际物流和海外仓等配套产业日益成熟,海外消费者需求不断释放,我国跨境电子商务的规模日益扩大。同时国家利好政策不断推出,“互联网+”方案的提出与实施以及“一带一路”倡议等国家战略方针的推进,为我国跨境电子商务企业面向国际提供了更多机会,创造了各种有利条件,跨境电商成为我国国际贸易发展的新动力。据海关总署数据显示,2020 年我国跨境电商进出口额为 1.69 万亿元,同比增长超三成,我国跨境电商增势强劲,5 年增长了近 10 倍。跨境电商将线下的资源进行整合,利用信息技术和移动互联网技术的发展成果,通过线上交易和国际物流运输从而实现了商品和货物在国与国之间流通。跨境电商的发展带动了国际物流、跨境金融与支付等行业的发展,每年为国家创造大量的经济效益和就业岗位,因此保证跨境电商的健康有序发展将有利于国家经济的发展。

我国跨境电商行业的发展对国外线上线下零售业务均造成了一定的冲击,各国也开始陆续出台了各种政策来完善对海外跨境电商主体的监管空白,从产品税收、清关、支付、法律法规、知识产权等方面进一步走向规范化。2019 年,新型冠状病毒全球大流行,对跨境电商关联行业的冲击,同样给跨境电商带来了巨大挑战。国际贸易环境开始恶化,中国跨境电商红利正在逐渐消失。同时,随着跨境电商规模的扩大,从事业务主体的不断增多,跨境电商企业发展模式趋同;企业的竞争压力增大,成本不断上升,利润被不断压缩,缺乏创新的弊端开始显现出来。跨境电商企业如何通过设计或创新商业模式,来应对不断变化的市场环境,提高抗风险能力和适应性,赢得市场占有率至关重要。因此,如何在面临不断涌入的竞争企业和不断变化的国际大环境中保住自己的市场份额,提升竞争力和盈利能力,打造企业的护城河等,成为跨境电商企业应该思考的重要话题。如果能够寻求到恰当的商业模式,将公司的各部分资源匹配起来组成一个系统,帮顾客创造价值,帮企业赢得利润,最终形成企业的竞争力与持续发展力。因此商



业模式的设计就成为我国跨境电商公司竞争制胜的关键。

本文研究的主体利途公司，是一家以跨境出口电商业务为主的初创型电商公司，是众多在激烈的市场竞争环境中的一个缩影。在发展的过程中，商业模式对其至关重要，商业模式的设计是其寻求生存，应对竞争的必然之路。期望能够通过对其商业模式的设计，找出适合该公司发展现状的业务模式，能在越发竞争激烈的环境中生存，盈利和发展壮大。并为其他类似企业提供一些参考和帮助。

## 1.2 研究意义

### （1）理论意义

跨境电商作为传统贸易的升级，起步时间较晚，发展速度却非常快，良好的政策条件和规模庞大的海外市场助力跨境电商行业不断发展。随着跨境电商规模的扩大，行业逐渐成熟，大部分企业的商业模式却跟不上发展速度。国内外关于跨境电商企业商业模式的设计或创新的研究和理论相对较少。多数研究集中于跨境电商行业的发展现状和趋势，存在的问题，以及现有的模式分析。如何整合和利用企业的资源和能力，通过跨境市场活动去完成价值的转变，来实现持续盈利，是每一个跨境电商企业都会思考的问题。本文运用 PEST 分析法对跨境电商利途公司外部环境进行分析，根据所处的行业环境以及自身资源能力，结合商业模式设计相关理论对利途公司跨境电商业务模式进行设计。把实践与理论相结合，是对该行业，该领域企业商业模式设计理论研究的有益探索和补充，也为新的跨境电商商业模式的产生和国际贸易增长提供了新的助力。

### （2）实际意义

跨境电商近年来所取得的成绩和增速，成为传统贸易企业转型升级备受关注的对象。随着大环境的变化，跨境电商在快速发展的同时，也不断面临着考验和挑战。在中美贸易战的背景下，贸易保护主义泛滥，同时遇上新型冠状病毒全球大流行导致经济萎缩和滞后。受疫情的影响，原材料大幅上涨，人民币升值，国际物流成本和人力成本不断提高，不断压缩着跨境电商企业的利润，影响企业的生存。要获得进一步发展，解决跨境电商企业面临的生存和发展问题，探索出适合跨境电商特点的发展方式，跨境电商业务模式设计和创新，成为值得研究和探讨的问题。利途公司属于在这种大环境下进入跨境电商行业的初创公司，希望能通过本文对其商业模式设计的研究，找到精准的市场定位，切实可行的运营模式，为客户创造价值，从而实现盈利。依靠跨境电商行业的飞速发展，抓住机会，求得生存。同时也能够为其其他新进入或处于同样情况的企业提供参考。

## 1.3 研究方法

文献研究法。本文将通过对文献资料的大量搜寻与阅读，借鉴国内外关于商

业模式和商业模式设计研究的相关理论,对跨境电子商务业务模式设计进行理论剖析,从而设计出适合跨境电商企业发展的业务模式。广泛收集各权威部门与相关研究机构公布的跨境电商相关信息,找出跨境电商业务发展的契机、原因以及应对措施。其中权威部门包括:中华人民共和国海关总署,国家统计局,中华人民共和国商务部,进出口数据官网等。

数据分析法。通过权威网站公开数据与调研机构的数据进行深入分析,总结出跨境电商行业用户画像,消费者特点,购买决策等主要影响因素,从而总结出对现有公司商业模式设计的要素。

对比分析法。近十年的发展,跨境电商行业已经有很多成功的企业,通过将同行业中在商业模式设计比较成功的企业,就其商业模式进行解析,并与本文研究对象商业模式进行对比,为其商业模式设计提供可借鉴之处。

## 1.4 研究内容及框架

本文分六个章节对利途公司跨境电商业务商业模式进行讨论,具体研究内容如下。

第一章,绪论。首先提出本文所要研究的问题及相关背景,对研究课题的意义进行阐述,同时罗列出所采用的研究方法,梳理出本文的主要研究内容和研究框架。

第二章,文献综述。通过研究国内外文献,对商业模式的含义和要素,以及商业模式设计理论进行总结,同时对跨境电商含义、发展史,以及跨境电商行业商业模式进行概述,作为利途公司跨境电商业务设计的理论基础。

第三章,利途公司跨境电商业务发展条件分析。首先简单介绍利途公司的基本情况,其次借用 PEST 分析法对企业所处的外部环境进行分析,最后对利途公司内部条件进行分析评估,得出利途公司的优势与劣势、机会与威胁,从而总结出针对利途公司跨境电商业务模式设计思路。

第四章,利途公司跨境电商业务模式设计。结合相关理论与实际情况,采用商业模式画布模型作为分析工具,从客户模式,运营模式,盈利模式三个方面,九个构成要素出发对利途公司跨境电商业务模式进行设计。

第五章,利途公司跨境电商业务模式实施保障措施。为了保障设计的业务模式能够顺利开展,而制定相应的实施保障措施,并进行实施预期效果分析预测。

第六章,研究结论及展望。对本文的研究内容以及结论进行总结,并进行相应的研究展望。

本文研究的主要结构框架图如图 1-1 所示。

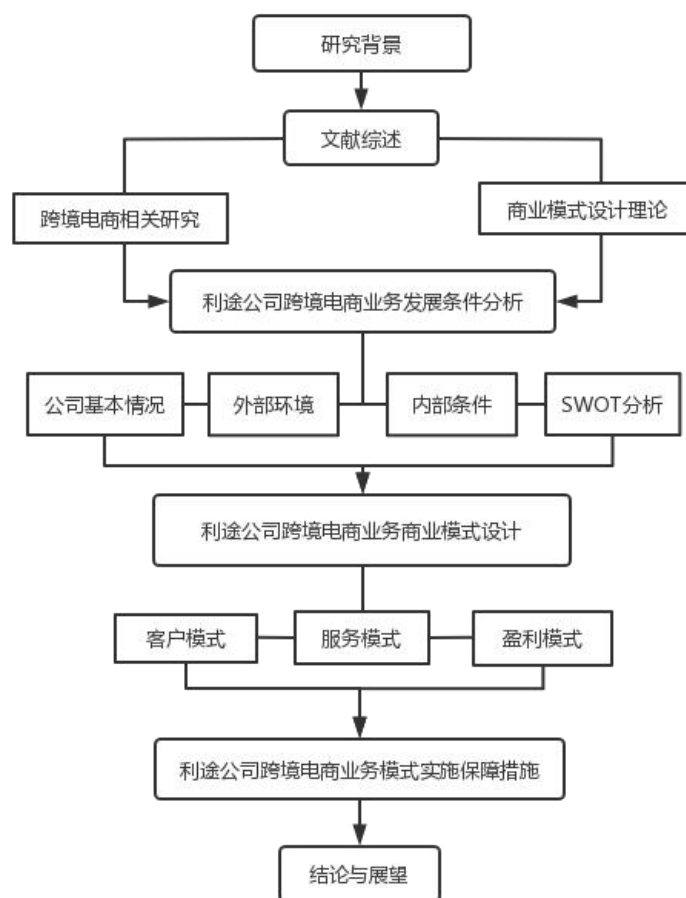


图 1-1 论文结构框架图

## 第2章 文献综述

### 2.1 关于商业模式设计的研究

#### (1) 商业模式的概念

商业模式这一词最早出现在 19 世纪 50 年代左右<sup>[1]</sup>，随后很多学者围绕商业模式提出了自己的见解。Timmers (1998) 认为商业模式涵盖了三个方面的内容，即产品、服务和信息的体系结构，参与者的相关利益和收入来源的描述<sup>[2]</sup>。Stewart (2000) 认为商业模式是企业怎样获得收入并且维持收益流的逻辑表达<sup>[3]</sup>。Hamel (2001) 认为商业模式包含消费者界面、企业核心战略、战略资源和价值网络四个要素，这四个方面又分别由顾客价值，资源配置，企业边界三个桥梁链接<sup>[4]</sup>。Magretta (2002) 认为商业模式是基于企业资源进行有效匹配，来实现价值创造的运作过程<sup>[5]</sup>。Rappa (2004) 认为商业模式是指能够为企业带来收入和盈利的模式，是企业的生存模式<sup>[6]</sup>。Zott 和 Amit (2009) 将公司的商业模式概念化为一个跨越企业边界的相互依赖的活动系统，活动系统使公司能够与其合作伙伴一起创造价值并占有该价值的一部分<sup>[7]</sup>。魏炜，朱武祥 (2012) 认为商业模式是利益相关者的交易结构<sup>[8]</sup>。吉姆·米尔豪森 (2016) 认为商业模式就是盈利模式<sup>[9]</sup>。汪寿阳等人 (2016) 认为企业保持核心竞争力、能够持续不断获得利润的一系列活动和结构逻辑就是商业模式<sup>[10]</sup>。

商业模式从概念提出到实际应用，主要经历了五个阶段，分别是概念定义，要素罗列，要素分析，模型构建和实际应用<sup>[11]</sup>。这些学者关于商业模式概念的研究大体可以归纳为四类，分别是基于经济观，运营观，战略观和系统观的视角<sup>[12]</sup>，来对企业创造价值，传递价值，获取价值等一系列活动进行阐述<sup>[13]</sup>。系统观的学者认为整个商业模式就是一个系统，是价值主张，运营模式和盈利模式的组合<sup>[14]</sup>；战略观的学者认为商业模式就是企业的战略，其中价值主张是核心<sup>[15]</sup>；运营观的学者认为商业模式是从企业组织，业务流程到管理模式和资源模式以及价值流的构成，是企业怎么运转的一套逻辑<sup>[16]</sup>。经济观学者认为商业模式就是企业如何盈利的模式，企业商业模式最重要的构成要素就是盈利模式<sup>[17]</sup>。

通过国内外学者关于商业模式的研究，本文认为商业模式是一个运行系统，是企业为了生存和持续发展，以最大化各利益相关者价值为核心，利用内外部资源重新组合<sup>[18]</sup>，通过不同方式实现产品或服务满足消费者需求，实现各环节中各方（各方可能包括客户、员工、合作伙伴、股东等利益相关者等）价值转变的一个完整的闭环运行系统和解决方案。同时，一个好的商业模式应该具备客户价值最大化，资源整合和优化，持续盈利，具有可操作性，并且能够根据环境或者条

件变化而不断创新<sup>[19]</sup>。

(2) 商业模式设计理论

从商业模式设计的相关文献研究看来，常见的商业模式设计主要有这几种。

六要素模型。魏炜, 朱武祥的魏朱 6 要素商业模式模型是由价值链定位，业务系统，关键资源能力、盈利模式、自由现金流结构和企业价值组成<sup>[20]</sup>，这六个要素组成了一个完整的商业模式理论框架体系<sup>[21]</sup>。定位是指企业满足客户、消费者、供应商等利益相关者需求的方式，业务系统是指利益相关者、利益相关者的关系和利益相关者相连形成的网络结构这三部分组成。构型，角色和关系的不同组合会影响整个系统的创造价值的能力<sup>[22]</sup>。关键资源能力是维持企业能够运转和持续发展的重要资源和能力。盈利模式是指利益相关者的收支来源和方式。其中业务系统是核心概念，定位、关键资源、盈利模式和现金流结构是业务系统在不同侧面的映射，企业价值是评价商业模式的优劣，是最终的落脚点。这六个要素也从各个维度解释了商业模式设计的要点和程序。

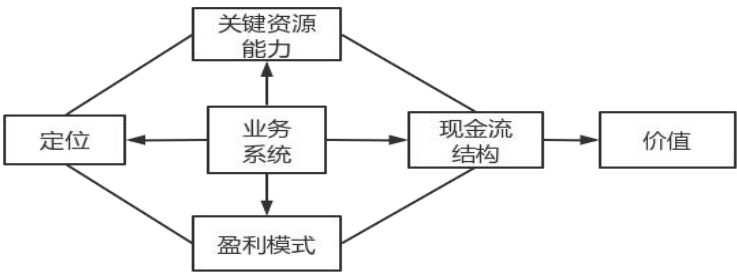


图 2-1 六要素设计模型

商业模式轮<sup>[23]</sup>。吉姆·米尔豪森在《商业模式设计与完善》一书中把商业模式分为了 3 个主要方面。即产品，货币化以及可持续性。这三个方面又可分为八个构成要件，产品的构成要件分别是市场吸引力，独特的价值主张；货币化的构成要件对应的是销售业绩模式，盈利模式；可持续性的构成要件分别是持久的竞争力，创新因素，避免隐患，平稳优雅的退出<sup>[24]</sup>。商业模式构建过程是商业战略和组织结构设计的一部分。商业模式结构（BMI）说明了企业应该如何寻找具有吸引力的市场，确定独特的价值主张，打造有效的盈利模式，创造可重复利用的销售流程，培养有意义的竞争优势，在商业模式中引入创新，有效地防范隐患以及平稳优雅地退出市场。并以此来分析和创造商业模式，商业模式还允许量化八个领域中每个领域的强度，从而创建一个商业模式分数<sup>[25]</sup>。

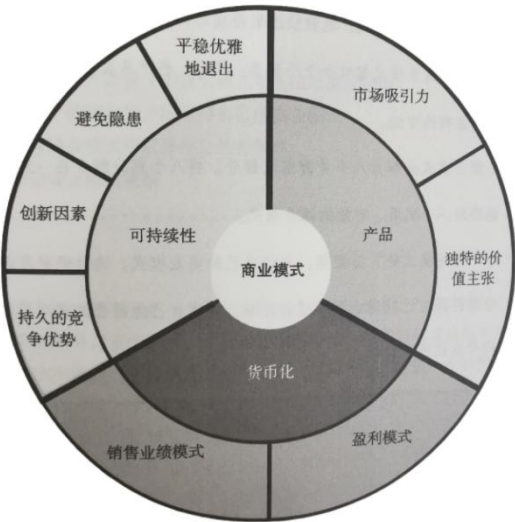


图 2-2 商业模式轮模型

三维立体模式。由哈佛大学教授约翰逊，破坏式创新大师克里斯坦森和孔翰宁一起写的《商业模式创新》白皮书中提出了企业商业模式的三维立体模式。他们把这三个维度概括为客户价值，企业资源和能力和盈利方式<sup>[26]</sup>。这三个方面又包含了四个元素，即客户价值主张：帮助顾客解决某个问题或是完成一件事情；关键资源：支持价值主张和盈利模式的企业的资源和能力，并且要有一定的门槛，不会轻易被模仿；关键流程：关键流程可能是指导运营的方法，或是公司管理的方法，即以什么样的方式去利用关键资源来实现客户的价值主张；利润公式：企业用以为股东及相关利益者实现经济价值的过程，即公司准备如何从价值定位中赚钱<sup>[27]</sup>。这四个元素组成了商业模式创造价值并且把价值传递给顾客的能力。

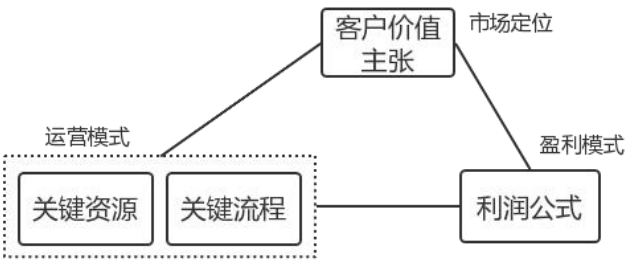


图 2-3 三维立体商业模式图

商业模式画布。亚历山大·奥斯特瓦德和伊夫·皮尼厄设计的商业模式画布工具，能够使创业者以便利贴方式随时随地的设计或分析企业的商业模式<sup>[28]</sup>。商业模式画布从 9 个要素，4 个方面来描述了企业如何创造价值、传递价值和获取价值的基本原理。商业模式画布的 9 个要素分别是客户细分（CS），价值主张（VP），客户关系（CR），渠道通路（CH）；核心资源（KR），关键业务（KA），合作

伙伴 (KP)；收入来源 (CS) 和成本结构 (RS)<sup>[29]</sup>。客户细分描绘的是企业想要服务的群体或组织。客户关系企业为了经验目标与客户建立的关系。核心资源是指企业让商业模式运转所需要具备的重要资源和能力。重要合作是指企业确保商业模式取得成功而需要的供应商和合作伙伴。价值主张是企业竞争优势的核心，为潜在客户提供产品或服务的描述。渠道通路是企业接触目标客户的方式，它帮助企业将产品传递给客户。关键业务是指企业运行需要做的最重要的事情。收入来源描述的是企业如何从目标消费群体中获取收入。成本结构描述企业运营整个商业模式所需要产生的所有成本。

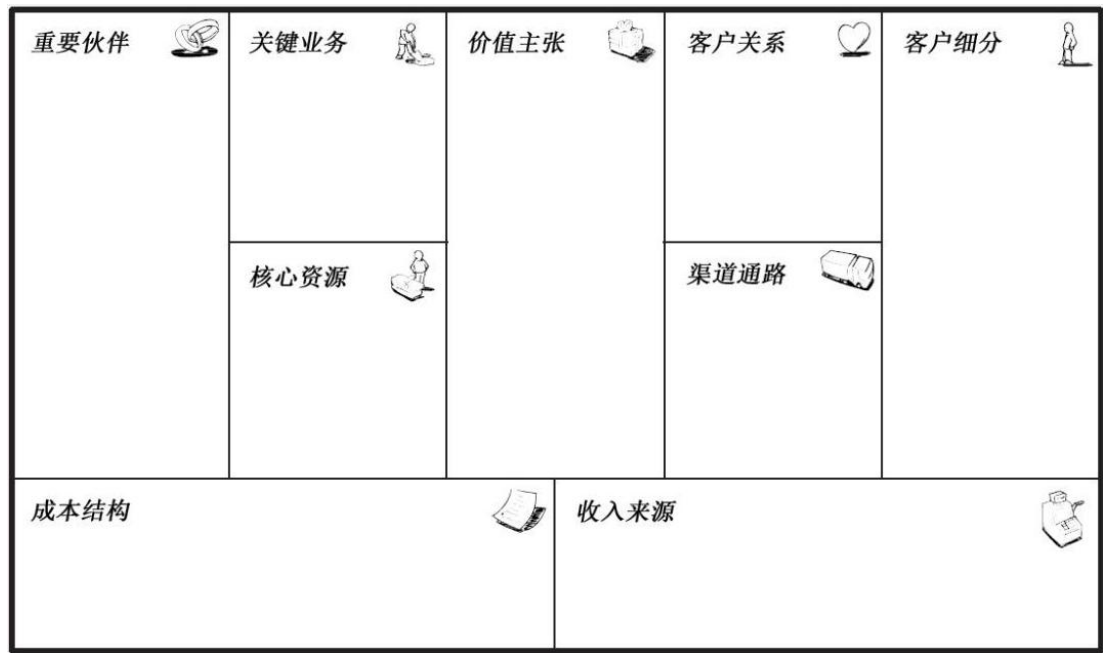


图 2-4 商业模式画布模型

2.2 关于跨境电商发展历程的研究

跨境电商是处于不同国家的交易主体，借助互联网，通过电子商务平台进行交易，货物通过跨境运输实现从卖方到买方的转移，最后实现跨境支付结算的国际贸易行式<sup>[30]</sup>。跨境电商这一词是从最开始的传统贸易到外贸电商，最后逐渐衍变为跨境电商。我国跨境电商的发展可以分为萌芽期，探索期，成长期和成熟期<sup>[31]</sup>。

萌芽期阶段是 1999 年到 2003 年。阿里巴巴的成立，人们开始注意到跨境电商的商机，标志着跨境电商业务的开始。萌芽期的跨境电商仅仅是通过电商平台进行信息展示和沟通，货物和资金的交付还是传统的贸易形式。此时的商业模式创新了传统的贸易信息交流途径，平台通过为企业提供信息展示收取费用，企业借助平台更好的展示了自己产品。代表平台主要有环球资源和阿里巴巴国际站等。

探索期阶段是从 2004 年到 2012 年。2004 年在线小额批发网站敦煌网的成立，创新了跨境电商交易模式，推进跨境电商从信息服务到交易服务的转变<sup>[32]</sup>。亚马逊，ebay 也开始中国卖家招商服务，物流和支付开始实现电子化，各跨境主体从线下交易转移到在线交易，跨境电商平台不再仅作为产品与信息展示。探索期的跨境电商已经拥有了电子商务的本质，平台通过整合资源，缩短交易环节，同时提升卖家的利润空间和减少买家的购买成本。探索期的商业模式创新了交易方式，通过收取交易佣金同时提供营销服务来获得收入。

成长期阶段是从 2013 年到 2017 年。独立网站 DX, 兰亭集势的先后上市，资本涌入跨境电商行业，成为了跨境电商转型的重要标志。国家积极推进跨境电商这种外贸新业态新模式的发展，先后出台各种支持政策，线上产业生态也更加完善，整个行业高速发展。平台销售的产品货源从 1688 的线上采购开始向工厂批量定制，质量也在不断提升，各品类和渠道实现快速扩张。跨境电商企业开始重视品牌和独立站的布局，进一步提升中国制造产品的口碑，使品牌出海初具条件。传统外贸企业开始转型跨境电商业务，开始了 B2B 到 B2C 的切换，跨境电商的配套服务需求开始增加，也促进了产业链配套服务的升级和完善。

成熟期阶段是从 2018 年至今。2018 年开始，多家企业完成并购或融资成为行业巨头，整个跨境电商行业竞争异常激烈。同时各国关于跨境电商的政策开始完善起来，新政频出门槛增高，行业壁垒初步形成。品牌化，精细化和本土化运营成为行业趋势，直播营销，网红 KOL 营销，社交媒体营销等创新模式持续渗透。整个行业开始进入成熟阶段。

表 2-1 跨境电商发展历程

阶段	时间	交易方式	主要商业模式
萌芽期	1999 年-2003 年	线上展示，线下交易	B2B
探索期	2004 年-2012 年	线上小额批发上线	B2B,B2C
成长期	2013 年-2017 年	线上交易平台增多 交易方式开始完善	B2C,C2C,M2B
成熟期	2018 年-至今	交易模式成熟 本土化，精细化运营	B2C,C2C,O2O

### 2.3 关于跨境电商业务模式的研究

跨境电商商业模式的研究主要基于物流、资金流和信息流这三个逻辑<sup>[33]</sup>。分别说明了生产者通过什么样的方式把产品送到顾客手里，顾客又通过什么样的方式把资金转给生产者，他们之间的信息是怎么沟通的。也就是以价值创造为核心，企业的信息流、物流和资金流是如何支撑起跨境电商整个业务的运作，这种运作



过程和模式形成了不同的商业模式<sup>[34]</sup>。已有的文献按照不同维度,对跨境电商商业模式进行了多种划分。按照交易产品品类分类,跨境电商商业模式可以分为垂直品类和综合型两种模式<sup>[35]</sup>。按照交易对象主体分类,跨境电商可分为B2C(企业对个人),B2B(企业对企业),C2C(个人对个人)三种业务模式<sup>[36]</sup>。按照商品流向分类,则可以分为出口和进口两种跨境电商模式。这些分类,只静态直观地体现了交易对象或主体,商品品类或流向的不同,并没有描述出跨境电商交易活动的过程。

樊晓云(2015)从平台的角度将跨境电商分为自建跨境电商平台、第三方跨境电商平台和外贸电商代运营服务商三种模式<sup>[37]</sup>。自建跨境电商平台模式简单来讲就是企业自己搭建网络信息平台,建立平台规则,在平台上销售自己的产品,然后通过物流完成产品的交割,这种商业模式也比较常见。早期的大龙网,兰亭集势,DX都是这种模式。自营型商业模式中,平台销售的产品基本是自己采购或者吸引供应商入驻,需要庞大的供应链。自营平台需要根据市场趋势或者销售情况,来进行产品采购,然后在平台上进行展示,等顾客浏览商品并下单之后通过物流运输到顾客手中来完成交易,而且通常由平台负责商品的售后服务,其盈利方式是平台销售收入。第三方跨境电商平台模式中的三方,分别指作为卖家的企业或个人,作为买家的海外消费者,销售平台提供者。其中第三方提供给外贸企业商品信息、展示和自主交易的中间平台,他们不参与跨境支付和国际物流等中间交易环节。第三方平台模式对卖家的好处是可以轻资产运营,借助第三方平台的流量,可以较快的为企业带来收益。对买家的好处是可以借助平台的担保,完成交易。第三方平台模式的盈利方式是根据不同交易产品价格区间,收取一定比例的佣金或服务费作为收益。外贸电商代运营服务商模式主要为跨境电商企业提供代运营服务或者企业为完成整个跨境电商交易所需要的其他支持服务,这种模式企业不直接参与跨境电子商务买卖过程,主要提供全方位的配套解决方案,来帮助企业顺利的完成跨境产品的交易过程。如市场调研,独立网站建设,海外营销解决方案,跨境税务解决方案,合规性方案等。服务商模式提供一站式电商解决方案,其盈利方式是收取企业的服务费。

王楠、郭彪、孙永波(2018)基于物流、资金和信息流之间存在的差异,将跨境电商划分为平台式模式、自营式模式、综合服务商模式和保税进口模式<sup>[38]</sup>。平台式模式是通过收集买方和卖方的信息,提供给供应商或者客户进行直接交易的一种商业模式,平台只充当信息中介角色,而物流与资金流由买卖双方自己约定合适的方式完成。通常情况下,物流和资金流的流动,都是线下完成。平台式模式并不提供物流与资金流的流动渠道,平台通过收取佣金和服务费来获得收入。自营式模式是通过在线产品展示和交易,通过配套物流或者第三方物流渠道

完成产品的交付。消费者需求信息流向电商平台，电商平台向消费者提供产品信息，同时，在产品供应商与电商平台之间存在商品内部信息交换。平台通过自建物流或者第三方物流将产品发送到消费者手中，实现物流的流通。资金流大多通过第三方支付的方式从消费者手中流向电商平台。综合服务商模式不仅仅提供信息，还包括产品的销售，物流和支付，以及为企业提供营销服务，比如消费者行为分析，售后客户管理等个性化服务去帮助企业提供运营效率。保税进口模式是指企业根据大数据分析提前将热卖商品批量运入自贸区、保税区、保税仓库等海关特殊监管区域，等到企业下单之后，直接从保税区发货，将产品用物流运输到客户手里，保税区相当于一个特殊的仓库，可以帮助企业更快更省成本的完成交易。保税进口模式与综合服务商模式相比，在货物流通方式上稍微有所不同。

汪旭晖、李璐琳（2018）提出了创新式的跨境电商商业模式，分别为本土化运营+海外仓储模式，团购型模式，“海外直邮+”模式，建设或租赁边境仓商业模式<sup>[39]</sup>。本土化运营是指将生产，运营，推广等经营的各方面全方位融入目标国家，以目标国家的消费习惯，特点来进行产品销售推广。海外仓是指提前将货物出口到目的国家的仓库进行存储，再根据销售订单来进行物流发货。团购型模式是指采用团购的方式销售产品，类似于国内的团购，但是交易地点变为了国外，交易方式变为了跨境线上。“海外直邮+”模式是对物流的重新匹配，对金额、订单量和时效要求的不同等采用不同的模式。如“海外直邮+保税备货”，“海外直邮+直销直购”和“海外直邮+海外拼邮”等。“海外直邮+”是对单一海外直邮模式的补充。

## 2.4 文献总结

从以上文献回顾中，我们发现，商业模式就是围绕企业为获取利润而进行的一系列价值创造和运营活动的逻辑<sup>[40]</sup>，价值创造不仅是为企业创造利润，也为合作伙伴，内部员工，客户带来价值，从而获得企业得以生存和持续发展的竞争力。商业模式的概念各学者看法各不相同，随着的商业模式和理论的发展，概念似乎没那么重要，重要的是通过商业模式设计或创新来帮助企业创造竞争优势和持续发展的的问题<sup>[41]</sup>。商业模式设计是以价值主张为基础的一套系统设计方法，通过不同的方法，制定符合企业发展和盈利的解决方案的过程，包括资源、流程、成本和收入等要素的运营模式和盈利模式<sup>[18]</sup>。

跨境电商经过近 20 多年的发展，涌现了不同类型的商业模式。随着跨境电商企业竞争日益激烈，商业模式的设计与创新对企业的成功越来越重要，商业模式的微创新都能给企业带来意想不到的效果。关于跨境电商商业模式的设计，也涌现了不同的商业模式设计工具和理念，常用的有商业模式画布工具，商业模式

轮，三维立体模型与 6 要素设计模型。大部分商业模式都是在围绕着企业如何创造价值，传递价值，获取价值来展开设计。最常用的就是亚历山大·奥斯特瓦德和伊夫·皮尼厄的商业模式画布工具。基于利途公司的创业背景和实际情况，在比较了四种设计方法后，商业模式画布逻辑清晰，可操作性强。本文将以商业模式画布模型为主要工具，同时参考三维立体模型，为利途公司跨境电商业务进行设计，并配以相关的实施措施。

第 3 章 利途公司跨境电商业务发展条件分析

3.1 利途公司基本情况

利途公司是一家初创型跨境电子商务企业，成立于 2020 年 4 月。在跨境电商蓬勃发展的势头下，利途公司创始人看到了消费电子产品在跨境电商平台上的发展机会，决定与 Y 工厂合作，一起通过跨境电商平台销售 Y 工厂生产的 PD 快充移动电源和户外储能电源等。利途公司注册资本 100 万，Y 工厂以产品与研发技术投资入股，股东为创始人 A 和 Y 工厂，占股比例分别为 55%和 45%。Y 工厂在电池行业深耕了 15 年，在 PD 技术与户外储能技术上具有丰富的实战经验。至今已经取得了外观专利 119 项，实用新型专利 24 项，此外还有多项专利在申请中。Y 工厂为利途公司提供产品的生产，同时为利途公司根据市场调研分析提出的产品概念，提供研发设计并实现产品的生产。

利途公司目前处于起步发展的阶段，经营范围为电池组，移动电源，储能产品等消费电子产品的进出口，销售的产品主要有 PD 类快充移动电源，户外储能电源以及多功能移动电源等充电类消费电子产品，同时紧跟全球消费电子行业前沿技术发展趋势，深入调研市场需求、消费者偏好，提出新产品功能设计概念到实现成品销售。

利途公司创始理念为始终秉着对顾客负责、对产品负责的态度，坚持采用优质原材料，对质量严格把关。从客户需求出发设计产品，专注产品管理和品牌建设，希望通过跨境电商平台，通过创新商业模式，利用跨境电商网络营销手段，在消费电子类产品类目中占据一席之地，为全球各地消费者提供充电类消费电子产品细分品类的一站式解决方案。

公司的组织架构主要由人力资源部，财务部，市场部，采购部，物流仓储部组成，由公司总经理直接领导。其中市场部包括销售，推广，美工，客服团队。

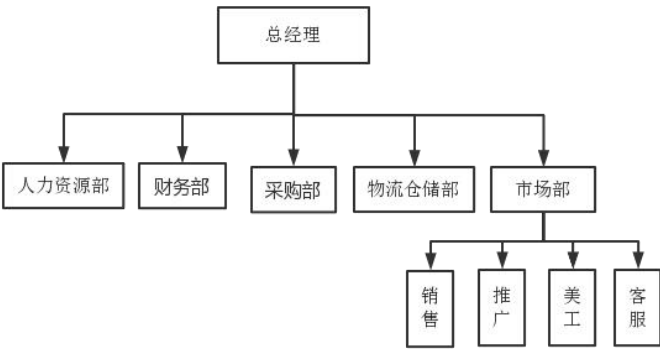


图 3-1 利途公司组织结构图

## 3.2 利途公司外部环境分析

### 3.2.1 宏观环境分析

#### (1) 政治环境

国家政策助力跨境电商发展。跨境电商的持续高速增长,已经成为我国对外贸易发展的中坚力量,成为驱动中国经济增长的新引擎。跨境电商的发展提高了企业生产力,带动了就业,促进产业结构转型升级,更有效的匹配了买卖双方也同时降低了国际市场的准入门槛,国家不仅从战略层面也从立法的角度在规范跨境电商市场以支持中国企业的发展。随着“一带一路”战略实施,“互联网+”计划推进,国家实施了很多发展跨境电商的政策,这些政策包括在线支付,物流和海外仓,清关服务和关税激励措施等方面,政策驱动加快了跨境电商的持续快速增长。我国关于跨境电商相关政策的不断完善和落地,反映了国家对跨境电商的理解更加深入,国家政策助推建立完善的跨境电商生态体系,为跨境电商创造了便利的政治条件。

国家关于跨境电商相关政策法规不断完善。2013 年,商务部、发改委、海关总署等部门发布《关于实施支持跨境电子商务零售出口有关政策意见的通知》中,明确了跨境电商主体,监管模式,税收,支付和售结汇以及信用体系的建立。首次从国家的角度将跨境电商提高到政策扶持的立场来。2015 年 6 月,国务院发布的《关于促进跨境电子商务健康快速发展的指导意见》分别从海关监管措施,进出口检验检疫监管措施,进出口税收管理,电子支付结算管理和财政金融等 5 个方面提供支持措施,鼓励我国企业更好的利用电子商务开展对外贸易。首先,在税收方面,2016 年 9 月国家税务总局修订了退(免)税管理办法,保障了跨境电商企业出口退税的成功率。2018 年 9 月,国家税务总局对跨境电商综合试验区的企业试行增值税和消费税免税政策。在跨境电子支付方面,2020 年,国家外汇管理局发布通知,从事跨境电子商务与外贸的主体可凭借交易电子信息进行结汇、收汇和进行相关资金收付,以及其他支持跨境电商等贸易新业态发展的各项便利化外汇收支政策。在物流仓储方面,2021 年李克强总理在常务会上谈到要鼓励跨境电商和传统外贸,物流企业积极参与海外仓建设,从而提高通关和配送效率,同时还可以带动我国自主品牌走出去,提高海外仓智能化和数字化水平。

在国际市场上,政治环境仍存在压力。随着我国跨境电商的迅速发展以及在国际地位的提高,一些贸易大国对我国对外贸易和跨境电商进行了贸易保护限制,如 2019 年的中美贸易战,提高我国出口商品的关税,进口限制;欧洲国家完善 VAT 税收政策,日本海关针对货物关税实行逆运算等政策,在一定程度上

阻碍了我国跨境电商的发展。

## （2）经济环境

海外电子商务消费逐渐崛起。数字技术的应用改变了贸易格局，使得消费者可以通过互联网在全球范围内搜索他们想要的产品，信息成本和交易成本变低，带来了跨境电子商务的蓬勃发展。国家推进的“一带一路”不仅改善了沿线国家的基础设施，同时也带来了海外新的电商消费需求，降低了物流运输成本，增加了产品在国际市场的竞争力<sup>[42]</sup>。据 statista 调研机构数据显示，欧盟 27 国中，60% 的消费者至少使用过一次电子商务，电子商务渗透率最高的是英国，将近 87% 的人使用过在线购物，德国有将近 79% 的消费者使用过电子商务，而且这些国家近三年平均以每年 2% 左右的增长率增长，整个线上市场发展潜力巨大。南美这一数据占比 86%，全球平均在线买家占比高达 85%，其中由国内电子商务尝试跨境电子商务购物仍在增长中。跨境电商逐渐替代了传统外贸，更高效的满足海外网购消费者的需求。

跨境电商市场发展潜力巨大。据海关总署统计的数据显示，即使在受新冠疫情的冲击下，我国 2020 年进出口总额仍然达到了 321556.93 亿元，较 2019 年的 315627.32 亿元增长了 1.87%，其中出口总额 179326.36 亿元，较 2019 年的 172373.63 亿元增长了 4.03%。跨境电商交易金额达到了 146000 亿元，占进出口总额的 46%。从数据上看，我国对外贸易交易规模持续增加，跨境电商交易比例逐年攀升，预计到疫情过后将会有更大的增长。从需求端来讲，智能手机和平板电脑的使用频率不断增加，支持了跨境电子商务市场的增长。互联网的不断渗透和购买力的增加，改变了全球消费者的购物方式，消费者购物习惯从实体零售到在线零售逐渐延伸到跨境电商。据 AlltheResearch 调研机构数据显示，2019 年全球跨境电子商务市场价值为 5785.7 亿美元，预计到 2026 年将达到 22485.7 亿美元，年复合增长率将达到 17.4%。中国市场凭借劳动密集型产业优势，在国际市场的竞争力增强，全球对中国产品的需求不断扩大。

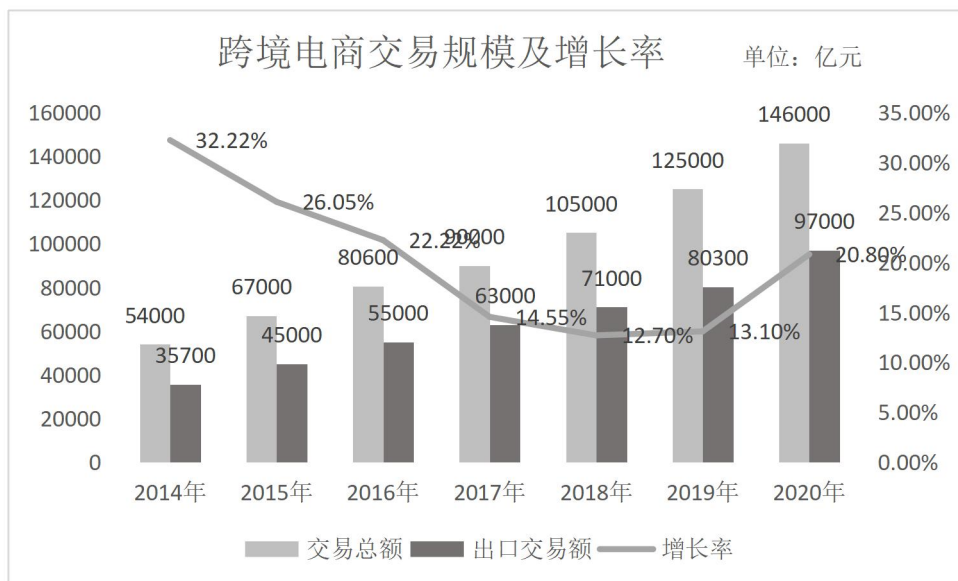


图 3-2 跨境电商交易规模

资本涌入，跨境电商竞争更加激烈。近年来，由于跨境电商发展迅猛，利润率高，投资回报周期短的特点，资本市场逐步介入跨境电商行业，一度成为资本市场投资热点领域。据网经社数据显示，近十年来跨境电商项目有 1048 起融资事件，总金额达到 1276.74 亿元。融资领域不仅包括跨境卖家，物流仓储，还包括软件服务，营销服务和金融服务等跨境电商辅助行业。资本的介入，让整个跨境电商行业发展走向成熟，竞争也更为激烈。

### (3) 社会环境

“中国制造”受国外市场认可度提高。经济全球化，带动了商品交易的全球化。当消费者寻找在本国无法获得的产品或者更具有竞争力的价格时，跨国消费需求由此产生。本土化的支付币种和支付方式，灵活的退换货政策，快速的配送服务，使得跨境交易变得如国内交易需求一样便利。中国产品花样多，种类齐全，价格具有优势等特点，已经被国际消费者所接受。同时借助低劳动成本，规模经济，进一步发挥综合优势，积极推进质量改进和技术创新，中国制造不再是“低廉产品”的代名词，“中国制造”开始向“中国质造”转变。跨境电商卖家 Anker, Zaful, SheIn 等品牌出海，在国外创下的业绩神话都表明了中国产品开始获得国际消费者的认可和信任。跨境电商使国内优秀供应链与国外巨大消费市场直接对接成为可能，提供轻定制化产品满足个性化需求更符合国际贸易的未来趋势。

跨境电商服务体系逐渐完善。近年来，国际物流、海外仓、跨境电子支付与收款、营销推广和数据服务等与跨境电商配套的服务体系逐渐完善。在物流方面，国家的支持推动以及跨境电商的需求拉动，使企业积极参与海外仓的建设，既降低了国家物流运输费用又提高了物流运输时效，逐步走向物流数字化和智能化。在跨境支付方面，拥有了多家全牌照金融收款平台，如 Payoneer，

Worldfirst, Pingpong, 连连国际等多个收款平台, 不仅为跨境收款提供了便利降低了跨境收款成本, 同时还为跨境电商企业提供不同额度的融资服务等。

消费者购物习惯的转变给跨境电子商务带来新的机遇。发达国家的电子商务起步早, 发展较为成熟, 他们对新事物新市场接受度更高, 更愿意去尝试购买不同国家的产品。产品质量和价格是影响消费者做购买决策的主要因素, 而中国产品物美价廉, 在国际市场占绝对优势。随着消费者对中国品牌以及中国产品体验和认知逐渐提高, 为中国企业发展跨境电商带来了新的机遇。

新冠疫情的影响进一步推动线上电商。2019 年突入其来的新冠疫情, 给全球物流和生产正常进行带来了很大的阻碍。疫情抑制了线下购物需求, 同时也加速了零售向在线购物的转变, 线上电子商务渗透率快速上升。有数据显示, 2020 年上半年疫情期间, 全球电子商务销售额同比增长了 21%。中国由于重视防控, 各行各业受疫情影响小, 同时国外工厂产能无法恢复正常, 给中国跨境电商提供了弯道超车的机会。

#### (4) 技术环境

数字技术的发展、5G 的兴起, 互联网的技术不断变革, 使跨境电子商务的支付环境, 物流配套不断完善成熟。越来越多的人依靠网络来获得自己需要的商品或者解决线下购物需求。全球技术的进步, 特别是 5G、大数据、区块链、人工智能和云计算的广泛应用, 使消费者也可以更低成本的对比搜寻想要的产品, 更安全的进行线上支付; 跨境电商企业可以更加全面更加快速方便的获得各种消费数据, 从而更精准的预测产品需求和投放营销广告。

大数据运用促进跨境电商发展。大数据就是通过互联网收集海量的数据, 通过一定逻辑规则的运算与分析, 提取出潜在的重要信息。大数据在跨境电商的目标市场和需求, 消费者偏好以及物流方面具有非常重要的作用, 具体表现为通过收集消费者点击率、转化率、跳出率、复购率、页面停留时间、历史订单等数据, 来预测消费习惯和消费者需求, 这对于企业更好的了解国外市场, 从而做出针对性的营销策略有很大的帮助。另外, 国际物流方面同样依赖大数据的支持, 如通过大数据来优化配送方案, 缩短运输时间, 同时利用大数据可以实现跨国运输状态在线实时更新, 降低消费者疑虑。

物流智能化和信息化成为物流发展趋势。物流在跨境贸易产业链中占有举足轻重的地位。物流智能化, 使得货物在包装、存储、装卸、分拣、运输等环节和信息化管理相结合, 实现货物自动识别, 智能分配。物流信息的即时查询和货物的可追溯性, 直接影响消费者对跨境电商平台购物的信心。物流智能化和信息化, 大大提高了运输效率, 同时在一定程度上降低了物流成本, 也提高跨境电商的竞争力。



跨境支付更加便利。跨境电商高速发展的同时,国际电子支付方式在不断创新,支付规模也在不断扩大。从2013年颁布的《支付机构跨境电子商务外汇支付业务试点指导意见》以来,在国家政策的支持下监管机构持续放开跨境支付的限制,出台各项便利化外汇收支政策,指导跨境电商安全规范的进行跨境支付业务。此外,第三方支付公司的不断发展完善,丰富了支付方式,也在逐渐降低跨境支付手续费。跨境贸易支付变得更加便利,大大推动了整个跨境电商行业的发展。

总的来说,在国家政策扶持以及社会经济技术环境不断创造有利条件,跨境电商正处于飞速发展的阶段,未来前景巨大。

### 3.2.2 行业环境分析

#### (1) 优秀国产消费电子品牌较少,行业集中度逐渐提升

我国是世界上最大的消费电子产品生产国和出口国,电子产品制造工人接近1.5亿,消费电子产品制造业的产量占全球消费电子产品产量的30%以上。在成本,质量,技术和配套产业链方面具有明显优势,拥有比较完善的电子制造生态系统和供应链。然而近年来随着消费市场需求的持续攀升,常规消费电子产品技术门槛和进入门槛降低,上游消费电子产品的制造业的参与者数量越来越多。随着参与者数量的增多,大部分企业在产品技术和创新,质量和规模方面并没有很大的提升,产品质量和功能等参差不齐。拥有行业竞争优势,产品质量稳定,研发设计能力突出的优秀标杆企业较少。上游供应商生产的产品质量参差不齐,增加了在跨境电商行业销售的企业品牌打造的难度,在跨境电商平台上口碑较好的优质国产消费电子品牌较少。

同时,在国家加快工业发展“信息化”和“中国制造2025”的战略政策推动下,促使企业采用先进技术优化制造实力,如云数据和自动化工厂技术,同时优化产业结构,提高企业自主创新能力,与国际接轨,使我国上游消费电子制造整体向高端化发展。随着消费升级,核心技术的突破和竞争环境的加剧,未来,规模、研发、设计能力等综合实力强的企业将拥有更明显的竞争优势,行业集中度将日益提高。

#### (2) 市场规模增长速度较快,逐渐向红海市场转变

2020年全球消费电子行业市场规模已经达到1万亿美元,个人应用市场超过250亿美元。互联网的发展,产品和技术的不断创新,使整个行业充满生机。消费电子产品功能越来越多,传输速度和使用体验越来越好,消费者越来越依赖由智能手机,平板电脑,智能家居等产品带来的生活便利,加上居民收入水平的普遍提高,消费电子产品使用群体持续扩大。消费电子产品行业市场规模持续扩

大,也带动了移动设备周边的便携移动电源等充电类产品的市场需求,全球消费电子产品市场规模持续增长。随着需求的增加,跨境电商市场规模的扩大,竞争日益激烈,不再是早期的蓝海市场,一些垂直细分产品市场也逐渐由蓝海转变为红海市场。

### (3) 行业产品和技术迭代快,竞争壁垒逐渐形成

技术升级和产品快速更新迭代成为推动消费电子行业持续发展的动力。尤其是进入5G时代后,这一趋势更加明显。随着消费电子产品向智能化,信息化,数字化,集成化,便携化以及多功能化发展,消费者对产品提出了更高的要求,促使企业研发推出新产品,消费电子产品创新驱动性越来越强。为了满足消费者多元化的需求,获得更多的利润,提高市场竞争能力,保持行业优势地位,企业不得不在研发产品上投入较多资源,来研究新技术和新产品。掌握核心技术或专利的研发型企业,拥有绝对优势,发展速度越来越快,也提高了一些智能化消费电子产品准入门槛,行业壁垒逐渐形成。

### (4) 全球化竞争趋势凸显,中国品牌竞争力提升

我国一直鼓励民营企业以各种形式积极参与国际市场竞争,推动我国品牌出海以及品牌全球化。2012年,国家发改委,外交部等13个部门联合出台的《关于鼓励和引导民营企业积极开展境外投资的实施意见》为引导民营企业更好的利用国内外市场和国内国际资本技术资源,提升国际经营水平,落实和完善了关于金融、外汇、海关等方面的政策支持,分别包括了财税服务,海关通关制度,金融保险,外汇管理,商标国际化以及服务保障等多方面的政策,加强各部门之间的配合,减少民营企业在国际贸易中的阻碍,从战略层面鼓励我国民营企业与民营资本参与到国际合作竞争中来。

在国家政策的鼓励和推动下,中国产品和品牌积极推进质量改进和技术创新,打造产品价值和差异化,推动了许多品牌类别的增长,中国品牌开始在世界舞台崛起。我国消费电子产品通过国际贸易走出国门走向全球,参与到国际竞争中来。从生产驱动型经济转向消费驱动型经济,并成为全球主要参与者。在中国出海品牌中,出现了许多优秀企业,如联想,华为,小米,Anker,1加等在全球消费电子市场拥有很大的知名度。国家不仅从国家战略层面制定积极政策,还在执行层面以多种方式帮助和支持我国企业在全球市场的经济增长。

### (5) 中国跨境电商步入成熟期,行业开始走向规范化

随着跨境电商行业交易规模的持续增大,交易方式不断创新,我国跨境电商行业开始进入成熟期。2019年新冠疫情全球大流行,严重影响了全球主要国家,国外市场动荡、不稳定的情况反而促进了我国跨境电商行业的发展。2020年,我国跨境电商逆势增长,跨境电商进出口交易额达1.69万亿元,同比增长了

31.1%<sup>[43]</sup>。然而随着各国政策的完善，早期进入跨境电商的企业在经营过程中的弊端开始显现，2021 年，很多中国卖家因为违反平台规则和政策而被封店，产品与品牌被下架，这次“封店潮”也给了一些合规运作的中小卖家更多公平竞争的机会。未来，整个行业或将结束“黑科技”玩法，开始向合规化发展。

#### （6）资本优势与产品优势逐渐显现

经历了将近 20 年的自由竞争自由发展，整个跨境电商行业呈现一个新的竞争格局。由于资本的进场，原有的竞争格局逐渐被打破，消费者开始向资金丰富的公司聚集。同时，由于大量中国卖家的加入，海量中国制造的产品涌入市场，消费者面临的选择也越来越多，他们不再简单的追求自己本土国家所没有的低价优势，同时也更加注重产品质量。早期进入到跨境电商行业，凭借大规模铺货的模式而发展起来的企业开始遇到发展瓶颈，竞争不再以量取胜，海量的 SKU 反而给企业带来了巨额的库存成本，未来的竞争将是资本与产品的竞争。

综上，预计未来全球消费电子产品的跨境电商行业，将面临着发展机会也同时将遇到更多挑战。

### 3.3 利途公司内部条件分析

#### 3.3.1 产品能力分析

在成本方面。跨境电商公司常常会因为面临市场和销量的不确定以及库存资金方面的压力，采购数量通常不会一次性下太多，因此也达不到规模优势，通常会牺牲部分产品成本来获得更多的灵活性。利途公司可以利用 Y 工厂具有的规模优势来降低产品成本，同时 Y 工厂承诺无论数量多少都以成本价为利途公司提供产品生产，这大大降低了利途公司的产品成本，可以在市场竞争中拥有更加灵活的定价策略和竞争优势。

在质量方面。利途公司的产品大部分由 Y 工厂提供，Y 工厂拥有严格的产品质量控制体系，同时通过了国际 ISO9001 质量管理体系认证，各类充电类产品性能优异、表现稳定，性价比较高，赢得了全球客户和消费者信赖。Y 工厂特别重视产品质量控制措施，规范了一系列品控流程，同时所有出厂产品实行了行业内少有的 100%全检要求，确保产品质量的稳定性。因此利途公司可以凭借 Y 工厂的质量体系来形成产品质量优势。

在设计方面。目前利途公司产品外观设计方式为外包给设计公司，公司提出想法跟概念，由设计公司完成外观设计。产品功能设计由市场部销售团队根据市场需求调研以及客户反馈来提出，比如对产品的接口数量，充电方式，是否快充，快充功率，参数等进行立项，通过立项后与外观设计相结合完成样品设计。

在研发方面。智能设备的频繁使用，以及受设备的便携性而导致的电池容量

不足，使得人们希望获得快速又安全的便携充电方式，USD PD 快充技术虽然相对已经成熟，但是对于移动电源 PD 快充类产品的研发，仍有很大的空白和进步空间。利途公司紧跟消费者需求，对产品的便携性，充电速度和安全稳定性方面加大研发投入。能够以较小体积的产品为大功率产品提供应急充电功能，同时具有相对稳定性好，性价比高的特点，可适配设备涵盖从手机，电脑到户外露营以及部分便携式医疗设备，其中为笔记本电脑充电和部分医疗设备充电的大功率移动电源为公司主要研发产品。

### 3.3.2 营销能力分析

利途公司在海外市场营销拥有一套完整的市场需求和竞争分析流程和售后客服跟踪系统，针对不同地区的消费人群，消费习惯，需求度，价格敏感度，市场购买能力与兴趣，结合市场竞争情况进行分析，能快速找准客户需求点，以及产品痛点，并针对痛点进行产品改进或创新。借助跨境电商平台，社交媒体营销，网红 KOL 营销等数字化来宣传产品。在赢得消费者的同时，借助客户跟踪系统建立客户资料库，来实现如新品与活动的推送等 EDM 营销，进一步建立私域流量，为公司建立起较为稳定的忠实客户群体，同时也为新品的开发，品类的拓展提供条件与数据。借助这些营销基础与条件，开展跨境电商业务会相对比较顺畅。

品牌知名度不高。随着跨境电商日益发展成熟，海外消费者购买决策不再简单的参照产品性价比，在关注产品品质的同时，也关注品牌背后带来的保障。中国制造要走向国门走向全球，不仅要在产品质量和技术上形成竞争优势，同时也要注意品牌的建设。利途公司品牌成立时间短，国际知名度不高，很难受到中高端客户的认可，直接影响其产品，服务的定价以及销售，同时也会影响资金回流。

### 3.3.3 人力资源分析

公司的发展离不开人才。由于尚处于发展阶段，利途公司现有员工只有 13 人，其中销售人员占主要比例。利途公司目前在职销售员工基本都是从事跨境电商行业 3 年以上，拥有丰富的实战经验，在产品运营，资源整合，推广，售后服务和客户管理等方面拥有专业的能力，能够快速复制经验方法并提出创新。然而利途公司整体组织结构仍然比较松散，在人才建设和人才储备方面做的不够。

### 3.3.4 财务能力分析

财务能力对公司的重要性不言而喻，一个合格的跨境电商公司应该具备的财务能力有成本费用管理，资产管理，现金流管理，同时也要做好预算和风险控制以及融资能力等。

跨境电商政策红利使整个行业迅速发展并且吸引了大量进入者，传统贸易企

业与国内电商企业都纷纷转型踏入跨境电商行业，使行业竞争愈加激烈。早期的流量红利正在消散，流量成本与获客成本越来越高，资金需求也在提高。利途公司进行技术革新、产品线和品牌布局以及升级前期都需要大量资金的投入。主要资金来源于创始人和股东资金，且在融资成本和渠道上没有优势，无法及时从金融机构或者金融市场获得融资，抗风险能力差。目前利途公司的财务能力仍属于薄弱环节，在一个或多个方面缺失或欠缺相关能力。

3.4 利途公司 SWOT 分析

基于前文利途公司内外部条件分析，对利途公司面临的优势与劣势，机会与威胁分析矩阵表如下。

表 3-1 利途公司 SWOT 分析矩阵	
优势 (Strengths)	劣势 (Weaknesses)
1. 产品成本具有优势，能够拥有更加灵活的定价策略	1. 公司规模小，抗风险能力差
2. 稳定的质量优势，对所有产品实行 100% 全检以保证产品质量	2. 品牌知名度不高，影响产品定价和销售，增加了营销推广的难度
3. PD 快充应用范围较同行业广，产品垂直细分类目拥有技术和性价比优势	3. 组织较松散，人才建设和人才储备不够
4. 拥有一套成熟的营销推广体系	4. 财务能力属于薄弱环节，融资能力差
机会 (Opportunities)	威胁 (Threats)
1. 国家政策支持行业发展，为中小企业的发展创造了各种有利条件	1. 市场规模扩大，跨境电商行业竞争激烈，呈红海市场转变
2. 海外消费崛起，发展潜力巨大	2. 行业集中度提升，资源向大规模企业转移
3. 中国制造和中国品牌被国际消费者认可度提高	3. 资本进入跨境电商行业带来的竞争压力
4. 行业成熟和规范化给了中小企业更多公平竞争的发展机会	4. 跨境电商平台规则和海外国家市场的政策变化带来的未知风险

## 第4章 利途公司业务模式设计

通过上章利途公司跨境电商业务宏观环境以及行业环境分析,可以看出自2014年进入探索期开始,跨境电商市场开始了高速增长。随着跨境电商以及配套行业开始成熟,同时借助供应链优势,我国跨境电商企业可以为海外消费者提供广泛的商品,更具竞争力的价格,更好的购物体验,他们对中国产品信任度不断提高,来自北美和欧洲以及亚太新兴国家地区对中国产品的需求旺盛,跨境电商市场继续稳步增长,规模不断扩大。国家支持政策的制定使从事跨境电商行业的企业更加有信心,积极通过跨境电商平台或者自己的电子商务网站进行销售,跨境电商模式让优质产品更快出口,呈现给海外消费者。国际消费需求的多元化,新兴市场需求的崛起,竞争激烈的行业给跨境电商带来更多的挑战,未来跨境电商的竞争一定是精细化运营能力的竞争,品牌的竞争,研发能力,供应链能力的竞争。利途公司跨境电商业务虽然处于起步阶段,但产品在细分市场具有一定的优势。利途公司的整体设计思路为,以资源驱动为出发点来设计整个商业模式,对客户市场进行细分,找准定位,选择合适的运营模式,并获取价值的转化。本章将采用亚历山大·奥斯特瓦德(Alexander Osterwalder)和伊夫·皮尼厄(Yves Pigneur)的商业模式画布的工具对利途公司跨境电商业务模式进行设计。从客户模式,运营模式,盈利模式三个方面出发,对商业模式画布模型中的9个构成要素进行设计。

### 4.1 利途公司跨境电商业务客户模式设计

#### 4.1.1 跨境电商业务的客户细分

为了准确的定位到最可能产生订单需求的人群或组织,利途公司首先要进行客户分析以及客户需求分析。不同于传统的贸易方式,跨境电商不仅存在时空的差异,同时还存在消费习惯,文化等的差异。因此,为了准确的分析目标客户人群以及客户需求,我们针对以下几个方面进行分析。

##### 4.1.1.1 客户分析

线上购物消费者画像。据市场调研机构 statista 统计的数据,分别对网购发达的几个主要国家的线上用户进行了性别,年龄和收入的调研统计,从数据中可以看出,各个国家线上消费者性别比例大体相同,部分国家会有细微差别,总体来讲,女性参与线上购物要占比更多;从收入水平看,低中高收入水平的占比也分布的比较均匀,其中法国和意大利的消费者低收入占比比例较多,中国中高收入消费者网购比例占比较其他国家偏多,这与各个国家互联网普及情况以及接受

程度有关。从年龄水平看，50%以上线上消费者的年龄都在 45 岁以内，其中中国 45 岁以上线上消费者占比最小，这取决于中国互联网普及较其他国家慢，同时这个这个年龄的消费者对新事物接受程度较低。

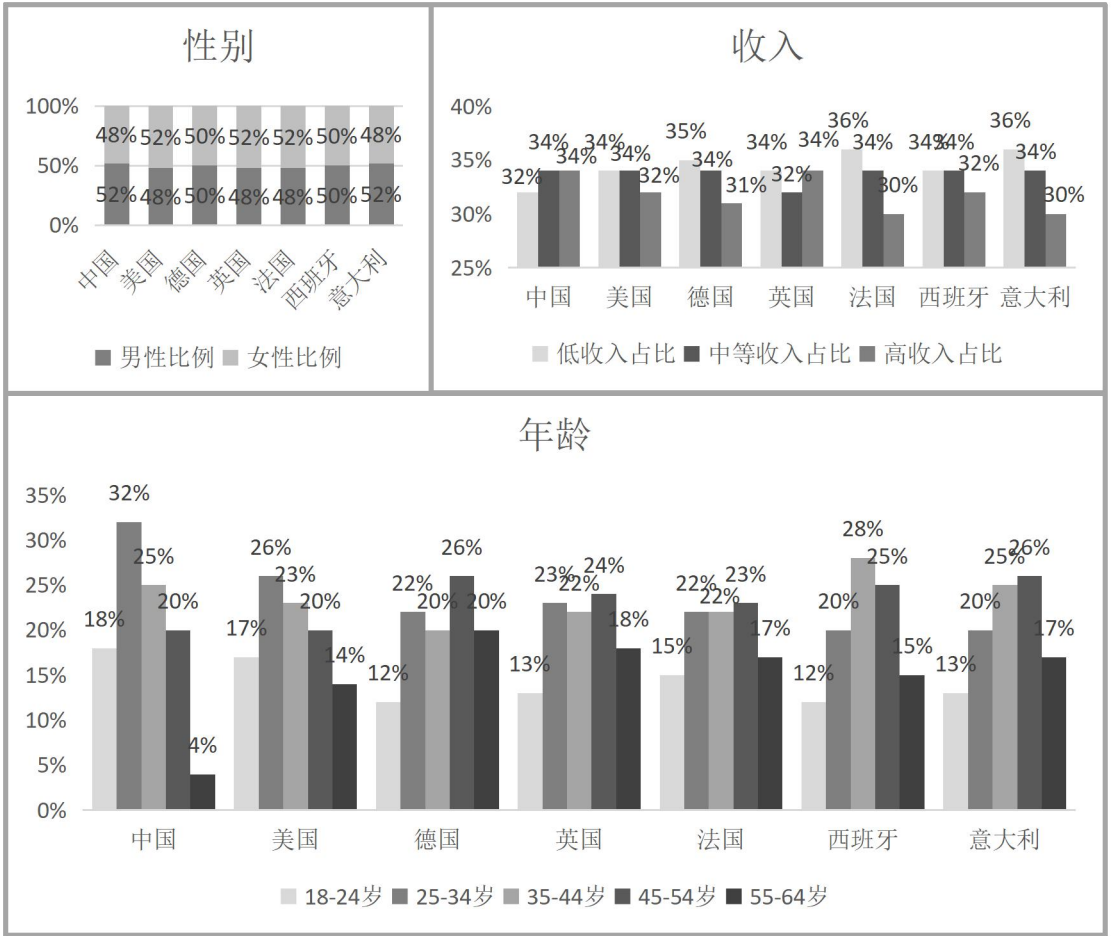


图 4-1 线上消费者画像 来源：statista 数据

购买因素。在线上平台选购产品时，消费者会考虑不同的因素，主要有价格，运费，产品页面展示的评价，退货的政策，运输时效，是否有会员优惠以及品牌等主要因素。根据 statista 调研机构数据显示，82%的消费者会对比价格，70%的客户会考虑运费；57%的客户会考虑产品的评价；49%的客户会在意是否有灵活的退货政策；47%的客户会考虑运输时间长短；27%会考虑品牌是否为知名品牌等因素。不同年龄段的消费者，在购买产品时所关注的主要因素也各不相同：18-24 岁和 55 岁以上的消费者，因为这个年龄阶段的人群，受经济水平的限制，对价格顾虑更大，其中 18-24 岁的千禧一代的消费者，在购买产品时更注重外观设计，产品质感等；25-34 岁这个年龄阶段的消费者对质量要求更加严格，并且更追求性价比；35-54 岁的消费者，因为拥有更高的经济实力和消费水平，更加关注产品质量，超过对价格的关注，这群人更追求品质。

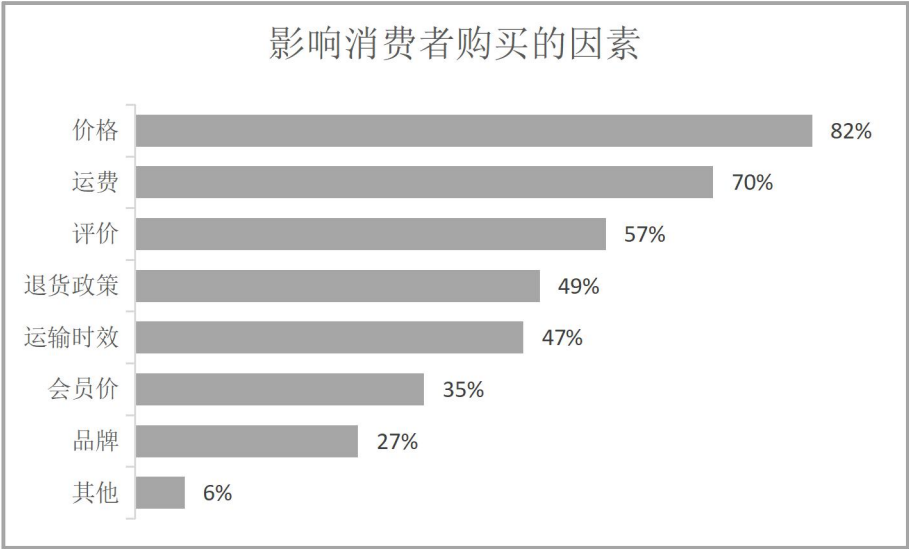


图 4-2 影响消费者购买的主要因素 来源：statista 数据

面临的市場。从全球几个主要国家移动电源市场规模来看，亚太所占的市场份额最大，欧洲和北美次之，分别为亚太地区 42.20 亿美元，欧洲地区 16.00 亿美元和北美 13.80 亿美元。亚太地区主要消费市场有中国，印度，日本韩国等国家，随着对便携式消费电子产品和便携式智能设备需求的增长，他们对移动电源有着巨大的需求，全球移动电源市场发展空间大。全球线上买家比例平均占比达 85%，总体网购普及率较高。作为跨境电商企业，市场潜力巨大。其中北美相对最低，只有 78%。亚洲与南美洲最大，占比 86%。这与每个国家的消费习惯，互联网普及度，接受度和地域等因素有关。从线上消费者比例与市场规模的分析可以在市场选择上，先锁定市场份额相对较大的北美和欧洲市场，再根据发展情况，渗透其他市场。

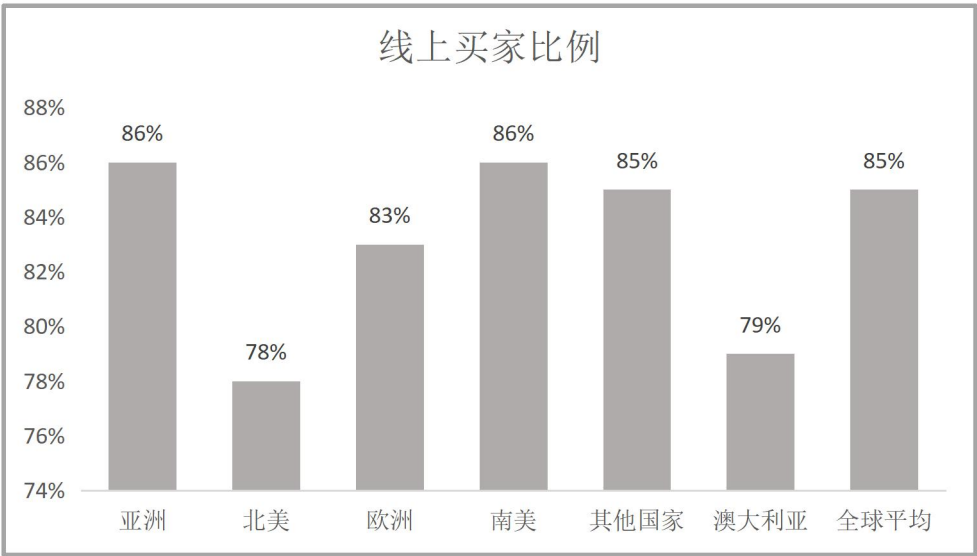


图 4-3 全球线上买家比例（按地域划分）



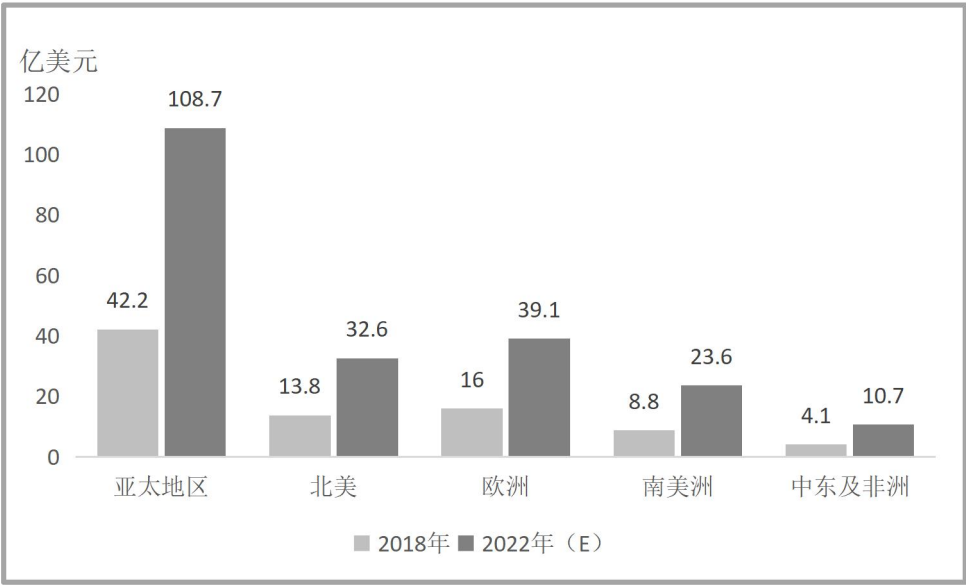


图 4-4 全球移动电源市场规模（按地域划分） 数据来源：Grand View Research

4.1.1.2 客户需求分析

移动电源市场与选择。按锂电池常规电芯容量大小划分，移动电源可以分为低于 3000 毫安时(mAh)的小容量电池；3001-8000 毫安时(mAh)和 8001-20000 毫安时(mAh)的常规电池；超过 20000 毫安时(mAh)的超大容量电池四类产品。其中 8001-20000 毫安时(mAh)移动电源市场需求是最大的，在 2018 年的数据中显示，这个容量区间的移动电源市场规模占比最大，占全球移动电源规模的 34.51%，高达 29.3 亿美元。2019 年，这个占比数据仍然维持在 34.2%，预计到 2022 年，这一数字将达到 76.5 亿美元。同时 20000 毫安时(mAh)的移动电源占比呈上升趋势、这一变化，主要由于便携式消费电子产品的使用时间需求加大，以及移动电源技术发展，应用场景越来越广泛，衍生出来新的需求。广泛的数字化是推动细分市场增长的主要因素。频繁使用互联网和智能手机电池容量不足是推动大容量移动电源需求的关键因素。

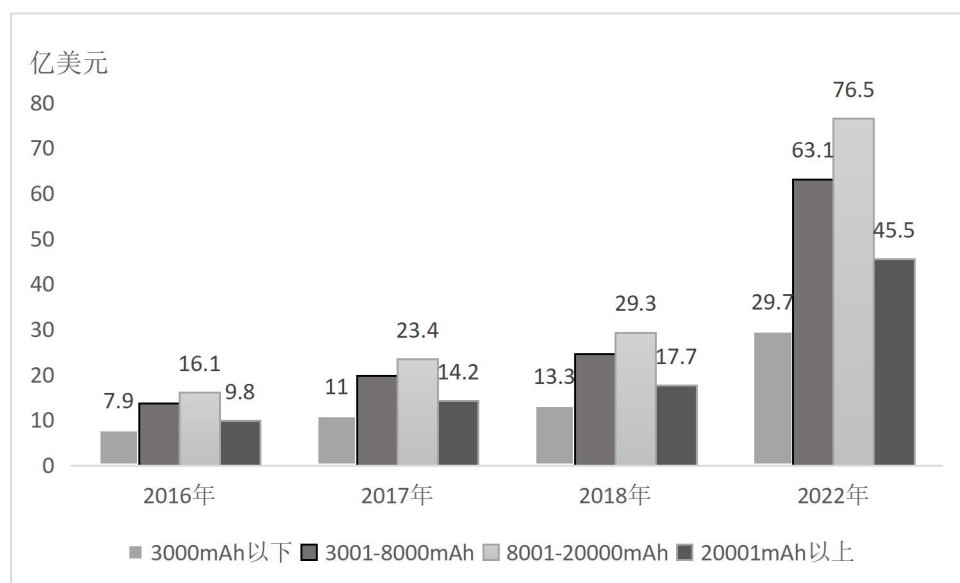


图 4-5 全球移动电源市场规模（按容量分） 数据来源：Grand View Research

使用场景。移动电源市场根据应用垂直细分为消费电子和工业应用。消费者应用包括个人使用、应急、航海、背包旅行、远足和露营，以及其他应用，如活动、狩猎和钓鱼。工业应用包括医疗保健、机器人、执法、安全以及其他应用，如消防和救援、资源提取、事件管理、摄影和电信公用事业。其中背包、徒步旅行和露营预计将成为一个广泛应用领域。智能手机的普及导致数据消耗的增加，智能手机，手表，蓝牙耳机已转变为高耗能设备。由于使用多个应用程序进行网页浏览、即时信息或视频语言沟通，电子邮件、个人娱乐、游戏和其他活动，这些设备不断消耗电池电量。当前的电池技术跟不上消费电子产品的创新步伐，因此移动电源需求是日益上升。便携，容量大，充电速度快，接口多，适配的设备广成为了新的增长点。其次，在自然灾害、停电或任何其他无法通过传统充电器为消费电子设备充电的意外情况下，大容量外置电池可确保其在此类紧急情况下正常运行，并获取有关紧急情况的重要消息。此外，医疗保健对移动电源的需求也在日期增加。企业在针对这方面的设备以及需求在不断进行研发，以解决和脱离病人对设备场所使用的限制。

根据不同消费者对产品的不同诉求，我们把使用场景分为日常通勤出行，笔记本电脑续航，小型医疗设备紧急用电与户外设备充电。日常通勤电子设备续航，这种需求的年龄通常在 18-65 岁的任何一个阶段，中高低收入水平的都有，属于大众消费者；笔记本电脑充电，这类需求通常在 25-54 岁中间，收入处于中高水平，通常为商务人士；小型医疗设备如呼吸机使用者外出续电，这类消费者年龄通常在 40-70 岁左右，大部分属于睡眠呼吸功能障碍需求者使用；户外设备用电等，这类需求年龄阶段大部分处于 35-55 岁左右，具有中高收入水平以及热衷户外活动的群体。根据上述数据与信息，我们得出，线上消费者市场与传统线下消

费者市场并无太大区别，充电类消费品市场也在持续增长，在产品选择上大部分客户更加关注价格，大容量的产品更受欢迎，使用场景也在持续增大，市场份额还有很大的增长空间，因此针对以上情况，我们可以将客户进行以下归类。

第一类：大众消费者，18-65 岁，这个年龄阶段的任何消费者都有可能成为我们的客户，他们的消费主张有可能是中低端产品，功能明确，具有稳定性。购买的动机基于产品实用功能，由于客户的产品需求具有普遍性，对产品功能的单一性，因此快充类或普通移动电源能够满足大部分消费者的需求。对这类产品的设计主要注重性价比，外观和质感。

第二类：商务人士。客户年龄阶段在 25-54 岁之间。由于经常出差，会议，对笔记本的充电需求就会萌生并迅速发展。根据 google trends 最近五年数据表明，此类移动电源需求处于持续且快速上升期。他们的购买动机更倾向于产品功能，品质，参数。

第三类：户外爱好者。他们年龄阶段可通常在 35-55 岁，使用场合通常为户外小型电器设备的使用，皮筏艇，钓鱼设备等充电，消费者更注重产品具有一定的技术要求，能够满足在特定场景使用的，满足特定功能的产品。此类产品设计应该注重功能的全面性，能够有专业售后支持。

表 4-1 客户细分

客户类型	客户年龄阶段	消费价值主张	购买动机	产品需求	销售额占比预测
大众消费者	18-65 岁	中低端产品 功能单一	日常需求	物美价廉，外观	50%
商务人士	25-54 岁	功能明确 高品质	办公需求	功能新颖，行业突破	30%
户外发烧友	35-55 岁	多功能，专业化 技术咖	特殊需求	功能全面 专业售后	20%

4.1.2 跨境电商业务的价值主张

价值主张是企业竞争优势的核心，为潜在客户提供产品或服务的描述<sup>[44]</sup>。瞬息万变的技术格局正在鼓励消费者采用与最新技术集成的新设备，这导致智能手机、平板电脑，笔记本电脑、蓝牙耳机，智能手表，智能可穿戴设备等个人消费电子产品的产品生命周期迅速缩短。电子产品更新迭代快，带动了市场需求的爆发式增长。消费者一方面要求更小更便携，功能更多更集成的消费电子产品，一方面要求价格不断降低，促使消费电子产品的公司为提升消费者体验和应对激烈的市场竞争，进一步升级和不断推出新产品，在这些因素推动下，全球消

消费电子行业呈现持续发展的态势。2020 年消费电子市场规模超过 1 万亿美元，预计从 2021 年到 2027 年将以超过 8% 的复合年增长率增长。其中，智能手机的出货量高达近 12.94 亿部，个人电脑达 3.03 亿台。消费电子产品的更新迭代，全球互联网普及率的快速增长，全球便携式消费电子产品快速增长。便携式移动设备的高速增长催生和带动了消费电子行业周边细分市场需求的快速崛起。移动电源，充电器跟线材是典型的衍生需求产品，推动了全球消费电子行业的发展规模，扩大了消费电子行业边界。消费需求和消费群体的持续扩大，对便携式移动电源的需求也日益增加。

利途公司现阶段的产品紧跟时代需求，主要是各类充电电池，为笔记本电脑、手机、数码相机、电动工具、医疗设备等消费电子产品充电。这些充电电池产品可以分为三大类，第一类为快充移动电源，主要给手机，蓝牙耳机，手表等便携设备的充电。第二类为大功率 PD 类移动电源，主要目标市场为商务人士，此类移动电源最大的特点就是能够给笔记本电脑充电，同时能够给部分呼吸机供电。第三类产品为户外储能电源，此类产品能够满足户外用电的大部分需求。主要为车载冰箱，电子气泵，户外露营，小型渔船发动机等小型低功率设备供电。

利途公司将针对不同的消费者需求，提供不同的价值主张。为大众消费者，提供高性价比的快充电源，简单实用无多余功能，性价比高；为商务人士以及经常需要使用笔记本电脑外出的消费者，提供能为笔记本电脑充电的多功能移动电源，使客户轻便外出办公；为户外爱好者以及有户外供电需求的客户，提供高性能，高品质，功能新颖的专业性电源。“一站式充电解决方案”是利途的目标，其中 PD 移动电源为利途公司的主打产品，“能为笔记本充电的移动电源”为利途公司的主要价值主张，致力于为全球客户提供多功能、高性价比的应急电源产品。

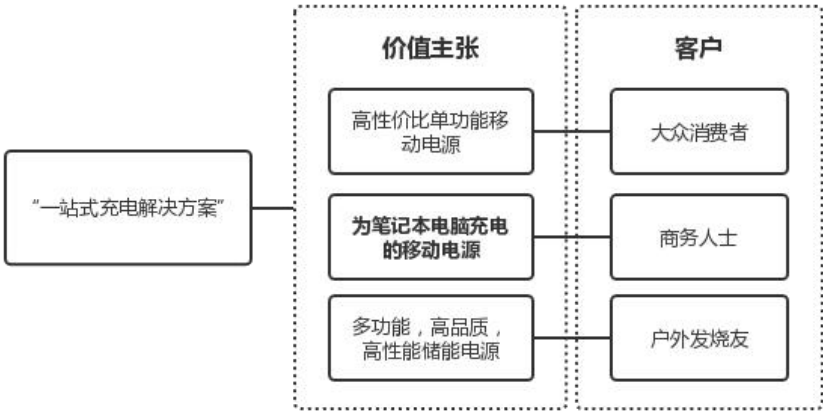


图 4-6 价值主张细分表

### 4.1.3 跨境电商业务的渠道通路

渠道通路是企业接触目标客户的方式，它帮助企业将产品传递给客户<sup>[45]</sup>。利途公司跨境电商以互联网交易渠道为载体，将中国制造销往国外，如何选择合适的渠道接触到细分客户，至关重要。在进行渠道通路设计前，我们先对主流电商渠道进行对比分析，然后定位到适合公司发展的渠道。

**亚马逊 Amazon。**亚马逊是全球最大的综合网络零售平台，成立于 1995 年。目前拥有 18 个站点，市场覆盖范围包括北美，南美，英国，欧洲，亚洲，大洋洲，中东等多个国家区域，其中向中国卖家开放的站点有 17 个。销售的产品品类几乎覆盖了生活的所有方方面面。因为流量巨大、客单价高、深受买家信任等优势，受到卖家的青睐。亚马逊具有强大的物流体系 FBA（即 Fulfillment by Amazon），与亚马逊签订的 FBA 服务协议约定后，卖家可以将要销售的产品运送到亚马逊分配的仓库。亚马逊仓库不仅存储产品，还充当配送中心，根据客户的订单进行库存商品挑拣、包装和终端配送、退换货等一体化、闭环式仓储物流服务。亚马逊机器人、扫描机和履行中心的计算机系统可以在一天内跟踪数百万件商品。亚马逊在全球拥有超过 175 个配送中心，面积超过 1.5 亿平方英尺，其中大部分位于北美和欧洲，它能够快速将商品配送到全球一百多个国家和地区的消费者手里。亚马逊平台的优势：平台拥有超大流量，超过 3 亿的活跃优质买家，其中全球 Prime 会员多达 1.42 亿；产品品类齐全，客流量大；操作简单方便，后台有中文操作页面；专为中国卖家开辟的绿色通道——全球开店，有相应的中国客服团队，沟通更简单。

**eBay 平台。**eBay 平台于 1995 年在美国创立，目前在大约 32 个国家和地区开展业务，主要市场在美国和欧洲。eBay 是一个综合性的在线拍卖和购物网站，个人和企业可以通过 eBay 在全球范围内买卖各种商品和服务<sup>[46]</sup>。eBay 整体受众比较年轻，32%的消费者年龄在 35-49 岁之间，较亚马逊的主要消费人群更年轻。eBay 主要以 B2C 垂直销售模式为主，对选品要求较高，强调广泛精选产品，大量精铺产品的同时，价格要具有一定优势，才能赢得消费者的青睐，在平台上脱颖而出。eBay 整体流量和注册买家数量低于亚马逊，目前在美国市场份额排名第三，估计约为 5%，第一是亚马逊，约占 52.4%，在全球占比约为 13.7%，第二是沃尔玛，约占 7%。EBay 的开店门槛较亚马逊低，但是手续和进程比较繁琐，审核周期长。在 eBay 上销售，要注重选品，同时对供应链和物流的时效要求也比较高。eBay 主要发货方式为海外仓发货，因此需要强大的资金支持。eBay 平台优势：门槛较低，对入驻商比较友好，也有专业的客服支持，灵活的定价方式，比如有底价或无底价竞标，固定售价，一口价等多种定价策略，可以配合使用多种营销策略。

速卖通平台 AliExpress。速卖通成立于 2010 年，是阿里集团旗下面向国际市场打造的电子商务平台，也被成为国际版的淘宝和拼多多。速卖通的主要用户在俄罗斯，巴西等发展中国家，是俄罗斯访问量最大的电子商务网站。速卖通凭借阿里巴巴庞大会员基础，成为全球产品品类最丰富的平台之一，速卖通以其低廉的价格，广泛的产品选择也获得了很多海外买家的喜爱。速卖通的平台佣金较亚马逊跟 ebay 要低，但是同质化竞争激烈，要想取胜，只有采取低价玩法。速卖通不仅有 B2B 小额批发订单，也有 B2C 垂直类销售产品，速卖通就是比拼卖家的供应链。速卖通平台的优势，目前速卖通以英语、西班牙语、荷兰语、法语、意大利语、德语、波兰语、土耳其语、葡萄牙语、印度尼西亚语和俄语等 18 种语言运行网站，APP 下载量超过 3 亿，拥有较大的移动端用户，在全球电子商务平台排名也是比较领先。

Lazada 平台。Lazada 成立于 2012 年，总部在新加坡，于 2016 年被阿里巴巴收购。Lazada 的市场范围主要在东南亚国家，包括泰国、越南、马来西亚、印度尼西亚、菲律宾和新加坡等东盟国家<sup>[47]</sup>，所拥有的市场消费者大约在 6 亿左右，活跃用户量达到了 0.5 亿。日均访问量达 400 多万，移动端销售业务占比高达 50%以上，月移动端 APP 下载量最高能达每月 30 万次，是东南亚第一大 B2C 电子商务平台。Lazada 平台优势：Lazada 主攻东南亚市场，目标明确，避开了欧美大市场的竞争，在细分市场销售额增长迅速，年增长超过 32%，市场潜力巨大。此外，东南亚离我国距离近，在物流时效跟物流费用上具有很大的优势。

表 4-2 跨境电商主要渠道对比

平台	成立时间	主要市场	活跃用户	主要优势	主要劣势
Amazon	1995 年	全球 18 个主要国家	3.1 亿	品类齐全，流量巨大，强大的物流体系 FBA	平台费用高，竞争激烈
Ebay	1995 年	美国，欧洲	1.82 亿	客流量大，门槛低，多种定价方式	审核期长，客户粘性小
AliExpress	2010 年	欧美，俄罗斯	1.5 亿	佣金低，俄罗斯市场优势	同质化竞争激烈
Lazada	2012 年	东南亚国家	0.5 亿	东南亚市场优势，物流费用低	缺乏 ERP 支持

除第三方平台外，还有自建渠道-独立站。跨境电商独立站是指企业建立的拥有独立域名，用于展示产品或者销售产品的网站平台。独立站像其他购物平台一样，拥有产品展示页面，也能够购物车下单，同时企业可以通过 Google 等对独立站进行网站推广，增加网站的知名度，提升网站的整体流量。独立站的主要作用一是用于产品展示，推广品牌，提升品牌形象；二是通过品牌效应和网站销售转化来的收益。独立站主要的优势在于可以不受第三方平台的各种严苛规则的

控制，拥有更多的自主权，但同时独立站对营销推广，网站维护，营运资金拥有很高的要求。

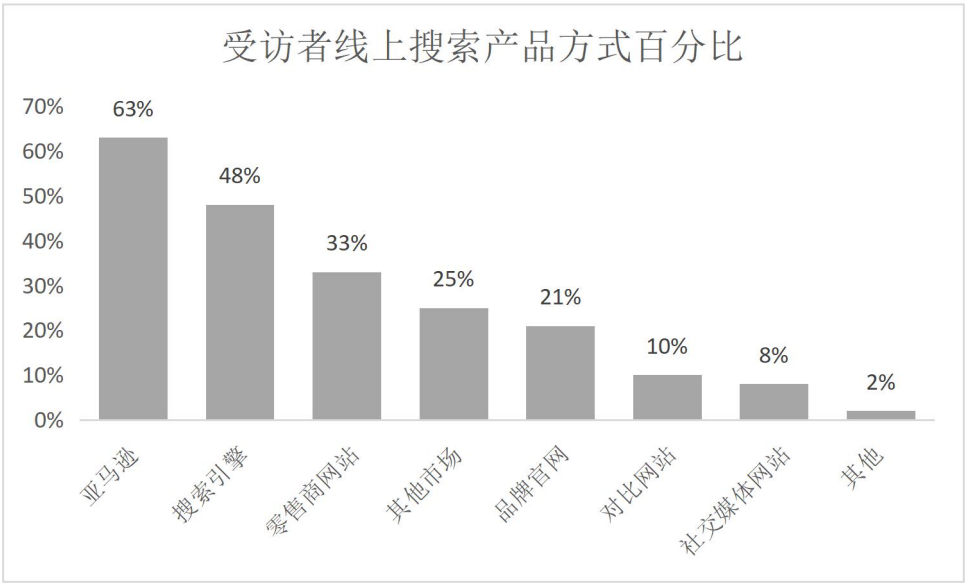


图 4-7 受访者线上搜索产品方式占比 来源：statista 数据

渠道选择。基于以上渠道对比分析，可以看出亚马逊在全球范围内占据优势，无论是客流量，买家信任度，还是物流时效，都比其他平台要好。有数据显示，在美国消费者线上搜索产品渠道方式，亚马逊网站排第一，占比 63%，超过了半数的消费者都使用过亚马逊。品牌官网也有不错的势头，占比到 21%。结合利途公司的产品属性与发展阶段，第一个阶段依托 Amazon 平台，借助亚马逊巨大客流量与消费群体，以及亚马逊所独有的 FBA 仓储服务系统，进行产品销售，品牌运营，营销和运输。此阶段强调产品，质量和服务，构建品牌价值和忠诚度。第二阶段，通过第一阶段的积累的客户信息，做好客户管理和品牌营销，把已有的客户转化沉淀为品牌用户群体，同时建立品牌独立站。此时独立站和第三方平台相互结合，可以使一部分消费群体向品牌独立站转移，打造自己独有的品牌销售渠道，以获取更高的利润，同时，又可以降低和分散由销售渠道单一，规则变化带来的风险。第三阶段，当公司发展达到一定规模时，对目标市场人口，经济发展水平等区域特性指标，判断是否入驻新销售平台，扩大销售渠道和规模。

4.1.4 跨境电商业务的客户关系

客户关系是指企业为了经营目标与客户建立的关系<sup>[48]</sup>。建立好的客户关系对公司的持续发展非常重要，做好这一步能够帮助我们获取客户（开发客户），维系客户，实现销售额的提升。利途公司跨境电商业务的客户关系不仅仅是简单的买卖型，在与客户实现交易的过程中，我们要做好每个服务环节。

售前服务。在客户进行选品之前，把产品各项参数，使用说明，注意事项提前在网络渠道详情页面进行展示说明。不同于传统的外贸业务，跨境电商渠道的及时反馈性稍差，跨国交流方式存在差异，所以只能通过网上展示的方式，向客户公正公开的展示产品资料，并提供简单便捷的联系方式方便客户有疑问时可以及时联系客服支持获得答疑解惑。产品详情页面所展示的信息，对于跨境电商销售十分重要。线上销售的特点就是缺乏产品直观感受，以及无法进行销售人员干预购买决策，客户下单与否完全依赖产品详情页面信息。同时，由于海外消费者习惯、时差和平台规则设置，在亚马逊平台与客户通常都是邮件沟通，不像国内淘宝拥有在线即时聊天窗口，因此沟通时间成本很高，这就要求跨境电商卖家在商品详情页面中，详尽描述和展示产品，同时可以通过 QA 问答等提前解决客户可能会碰到的疑惑，提高购买效率。

售中服务虽然大部分由平台提供，但是我们也可以通过对一些规则的设置来提高客户满意度，如物流方式选择，尽可能的提供一日达，隔日达服务，在收款方式放开到客户方便的支付方式，比如支持货到付款等。

售后服务。售后渠道和方式：客服支持提供给 7\*24 小时在线服务，邮件 24 小时内必须回复处理。一旦出现产品质量问题，提供流畅的快速的解决退货换货问题。并定期回访跟进客户的使用反馈。

由于跨境电商人分属不同的国家，无法实现面对面的沟通交流，同时也具有语言上文化上的差异会导致沟通不如像同一国家的人沟通那么顺畅，因此在售前售中售后要特别注意产品的描述，语言的表达方式等，才能让客户感受到满意的服务。

## 4.2 利途公司跨境电商业务运营模式设计

### 4.2.1 跨境电商业务的核心资源

利途公司跨境电商业务主要是销售移动消费电子设备周边产品的移动电源，充电器等充电类产品。利途公司从事跨境电商业务的核心资源主要在以下几个方面：

灵活的产品开发体系。利途公司选择在跨境电商平台上销售的产品主要分为两种来源，一种是现有产品匹配市场的，可以直接根据现有销售数据进行选品；另外一种是通过市场调研数据分析消费者需求、消费者偏好与对产品售后反馈，来进行产品设计的。同时借助 Y 工厂的技术经验丰富和高素质研发团队，可以高度配合设计并研发功能领先、质量优异、设计简约以及高品质的明星产品。

高性价比、性能稳定的大功率快充移动电源产品。利途公司的产品主要为 PD 快充类，不同于普通的移动电源，快充类移动电源在使用范围和场景更加广



泛。利途公司产品有相对稳定性好，性价比高的特点，同时可适配设备涵盖从手机，电脑到户外露营以及部分便携式医疗设备，在目前市场细分类目上具有一定的成本和质量优势。

营销能力。利途公司拥有一批从事跨境电商多年，实战经验丰富，在产品运营，推广，售后服务体系方面具有非常专业的经验。能够快速通过各种资源组合，推出适合产品的运营和营销方案，并且在经验复制与方法创新方面有很好的实例证明。这批具有创新能力，执行力强的 90 后运营团队，为公司跨境电商业务提供了强有力的运营推广支撑。

快充产品研发能力。基于消费电子产品制造技术的更新迭代以及移动互联网应用的普及，以智能手机、笔记本电脑、平板，智能手表，蓝牙耳机为代表的全球移动设备市场规模快速增长，消费电子产品消费群体持续扩大。利途公司根据这些消费者的需求特点，对移动电源产品的体积、稳定性和速度方面的研发投入加大也取得了一定的成果。

为了持续维持公司的核心竞争力，在产品研发上应该分三步走，第一步选择接近用户的渠道，根据渠道需求做选品设计；第二步根据市场需求对产品做微创新，提升运营效率，探索营销方式，关注用户需求改良产品；最后目标是创新引领，深入用户体验，研发出客户想要的产品，追求卓越的设计和品质。

#### 4.2.2 跨境电商业务的关键业务

关键业务是指企业运行所需要做的重要事情，来为客户提供价值主张<sup>[49]</sup>。为了更好的践行和落实价值主张，为细分的客户创造价值，利途公司的关键业务内容主要如下。

市场需求调研。紧跟全球消费电子行业前沿技术发展趋势，深入调研市场需求、消费者偏好与售后反馈是跨境电商业务中非常重要的一环。做好了需求调研，才能找到对应的客户需求和产品设计方向。产品如何选择，功能和外观如何设计，消费者真正需要的功能有哪些，哪些功能能给客户额外的惊喜并愿为之买单。常见的调研方法有通过谷歌趋势 (Google Trends) 和谷歌关键字规划师 (Google Keyword Planner) 或者通过第三方软件获取的订单消费大数据来确定整体市场规模和消费者购买热销的产品特点；其次，通过一些社交网站，如 Twitter、Facebook 和 Instagram 等主流媒体来获取客户的反馈；第三，研究分析头部卖家产品的特点与客户的反馈情况，了解用户痛点与需求点，寻找改进机会。

产品设计。通过市场调研出来的数据，以市场为导向进行产品开发并对产品外观，材质，尺寸，功能，参数，属性进行设计及质量要求持续改进。研发流程大概涉及概念定义、项目启动、模具开模、样品确认、产品发布和量产六大关键

节点。公司首先基于市场研究及概念评估,对拟开发的产品进行概念定义,并在完成细节设计等可行性评估后正式启动研发项目。之后,相应的项目团队即根据前期概念评估结果对制作产品模具并反复验证设计方案,在试产验证和小批量生产后正式进入量产环节。

在线销售。在线销售是跨境电商业务中最重要的一环,它直接关系到企业价值的转化和价值获取。利途公司跨境电商业务的开展主要根据消费电子市场环境和竞品情况,制定产品销售与营销策略,包括产品定价、图片宣传、文字宣传和营销活动内容,在相应平台上进行发布或更新。并通过一系列营销广告和社交媒体推广对产品进行宣传,促使消费者能够发现产品,并通过网页信息了解产品从而转化为订单,根据各市场未来数周产品预测销售量、价格及成本费用等数据制定采购计划,并依据与第三方平台的合作协议进行备货与发货。

物流仓储管理。跨境物流在电商业务占的重要性不言而喻。公司需在完成采购,质检后,通过完善的仓储及物流管理体系将货物销往全球。维持仓库的备货,质检,发货和退货等业务至关重要。利途公司通过对第三方物流服务商注册资金、成立年限、运载能力、市场口碑等进行考察,并选择合适的物流公司与之建立合作关系,以满足公司物流服务需求。

品牌建设和本土化运营。品牌是一个企业的招牌,代表着企业的知名度。品牌是任何一个企业都应该布局的。从商标注册到形式品牌效益,这中间的过程需要大量的投入与维护,未来的竞争不仅仅是技术和产品等硬实力的竞争,同样也是品牌,文化等软实力的竞争。亚马逊平台也越来越强调品牌的作用,包括很多功能和项目,都只开放给品牌卖家。利途公司在品牌建设这块,分三步走,第一步,注册国际商标,使商标具化到产品包装与产品设计中;第二步,打造品牌故事,文化,并融入到产品与服务中;第三步,通过营销手段推广品牌,让更多客户知悉品牌。本土化运营也是跨境电商更好的贴合目的国家消费者习惯的重要手段。本土化运营在产品描述上应该使用目标市场的地道语言,拒绝语法,拼写错误以及蹩脚翻译;在售后服务上,采用本土热线来解决常见客服问题。

合规化业务。合规化包括了税务合规,地方法律法规合规,产品认证合规,知识产权合规等。我国跨境电商业务的高速发展,在某种程度上冲击了目的国家或地区的零售体系,同时跨国线上销售在某些法律法规等存在监管空白。随着跨境电商的发展,越来越多的国家开始完善这方面的政策,像欧洲国家,开始对跨境电商卖家征收 VAT 增值税,对产品追溯要求提供代理,对包装回收要求符合法规等,逐步完善到跨境电商卖家群体上来。美国,日本开始调整税率,日本海关对关税开始实行逆运算。未来跨境电商相关法律法规还会更加完善。近几年,有很多跨境电商公司因为不合规化运营,侵犯知识产权,法律法规等,导致链接下

架,店铺被关等损失,甚至还面临高额赔偿。利途公司在合规化方面的关键业务主要有如下几点,在产品方面,开展业务之前,充分了解和熟悉目的国家的要求,对产品说明书,包装,产品需要的测试和认证等,提前规避;在商标专利等知识产权方面,在产品的设计过程中,提前规避外观侵权等风险;在税务方面,按照目的国家要求进行缴税纳税;此外,及时关注各国新出政策以及平台新出政策,提前布局,提前规避,确保业务能够正常开展。

售后服务。由于消费者自身需求变化、配送超时及运输损坏等原因,消费者可能在付款后提出少量退、换货申请,公司需要根据具体问题设置不同的售后处理流程,划分相关退换货事宜的责任主体、时效安排等。

#### 4.2.3 跨境电商业务的合作伙伴

重要合作是指企业确保商业模式取得成功而需要的供应商和合作伙伴<sup>[50]</sup>。

合作工厂。工厂与利途公司的关系属于供应商,利途公司的合作工厂主要为Y工厂。产品在跨境电商业务中重要性不言而喻。产品质量至关重要,关系到跨境电商业务的持续开展,亚马逊非常注重买家体验和反馈,只有以产品为导向,才能获得消费者的青睐,持续运营。线上销售还有一个特点就是即时反馈,消费者可以通过客户留着页面上的评论来判断产品是否可以信赖。因此与工厂的合作就非常重要。Y工厂作为利途公司的供应商,在生产,质检环节严格品控,为利途公司提供高品质的产品。利途公司为工厂的产品提供销售渠道,实现产品到利润的转变。

国际物流服务商。在跨境电商业务中,如何以最低的成本,最少的时间安全的把货物运输到客户手中,至关重要。国际物流环节包括运输,仓储,商品检验,报关,装卸和清关等内容。中小企业一般都会选择借助国际货运代理,来实现产品的跨国运输。一方面可以减少成本,一方面可以免去繁琐的申报环节。我国国际物流行业起步晚,缺乏统一的行业标准和服务规范,在服务质量上参差不齐。选对好的国际物流服务商,可以借助他们专业的物流服务,售后服务等,让客户享受良好又迅速的物流配送体验。利途公司在选择物流服务商时,会挑选成立时间长,具有一定规模,有丰富物流资源,设施设备完善,服务团队专业,网络口碑良好的靠谱的物流服务商,并与之建立长期的合作,提高物流时效,保证清关顺畅,降低运输途中占用的库存资金。

ERP数据服务商。利途公司与数据公司属于供应商关系。公司需要整个平台的订单数据,通过分析数据才能够触及客户的深层次需求。第三方数据公司能够抓取到大数据并进行简单分析,运营通过点击率,转化率,跳出率,排名和客户反馈等各项数据做出运营策略调整。

税务合规代理。跨境电商行业合规化大势所趋，卖家们都意识到了 VAT 的重要性，并开始积极地去申报 VAT，但 VAT 问题繁琐且复杂，而且由于语言、当地税局的规定等因素，绝大部分的 VAT 是需要通过税务代理去完成的。税务代理能为公司提供，vat 税号的申请，申报和核算 VAT，以及协助缴税等各项服务。

第三方服务商。跨境电商业务会面临不同国家不同法规或产品要求，例如，欧洲需要欧盟代表进口商，德国需要电子回收注册，包装法。各个国家针对不同产品需要不同的认证，比如常见的 CE, FCC, RoHS, PSE, UL 认证，FDA 认证，等等，为了能够在各个国家，按当地的法律法规合法的展开销售，需要服务商的合作，来保证正常交易。要加强与合作方的沟通，及时获取最新动态，方便做不同的调整。

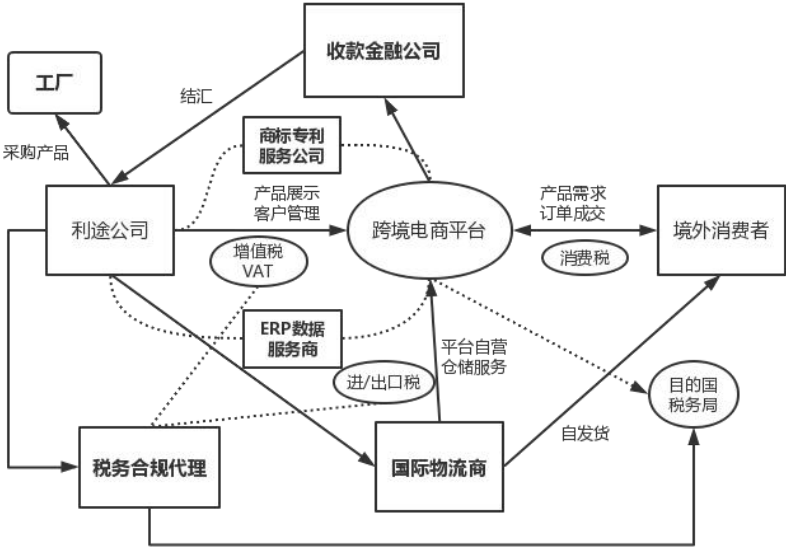


图 4-8 利途公司跨境电商业务合作关系图

### 4.3 利途公司跨境电商业务盈利模式设计

#### 4.3.1 跨境电商业务的成本结构

公司跨境电商业务的主要成本包括销售费用，产品成本，管理费用，研发费用和财务费用。

(1) 销售费用。销售费用包括平台的服务费，运费，市场推广费用，专业服务费等。平台服务费：跨境电商业务主要依靠平台进行销售，电商平台会对卖家账户在平台上销售商品等活动收取平台服务费，其中包括佣金，物流费用（平台对销售产品打包，发货，退货处理等产生的费用），仓储费用等；运费：是指

货物从国内发送至境内外仓库或线下客户的物流费用；市场推广费主要系线上平台推广服务费、社交媒体广告费用。主要通过亚马逊等线上 B2C 平台、谷歌和 Facebook 社交媒体广告等渠道进行推广。专业服务费：专业服务费主要指公司支付给各中介机构费用，如 VAT 税务代理，欧洲代理，日本代理，ERP 软件使用费等。

- (2) 产品成本。产品成本主要指形成订单，确定上市销售的存货成本。
- (3) 管理费用。公司的管理费用主要包括工资薪酬、办公场地租赁费、水电杂费等。
- (4) 认证费用。认证费用主要包括认证测试费，商标专利费。认证费主要包括产品研发完成后聘请专业机构进行认证测试产生的费用，商标专利费主要包括申请商标和专利产生的费用。
- (5) 财务费用。主要指境外销售收入转移到国内银行账户产生的手续费，汇兑损失等。

表 4-3 成本构成与占比预测

成本类型	成本细分	成本明细	预计占比
销售费用	平台服务费	销售佣金，物流费用，仓储费用等	20%
	运费	货物从国内发送至境内外仓库或线下客户的物流费用	8%
	市场推广费	推广服务费、社交媒体广告费用	10%
	专业服务费	支付给各中介机构费用	1%
产品成本	产品成本	所有产品存货成本	28%
管理费用	管理费用	工资薪酬、办公场地租赁费、水电杂费等	5%
认证费用	认证费用	模具费，认证测试费，商标专利费	1%
财务费用	财务费用	境外收入转到国内账户产生的手续费，结汇损失	1%

4.3.2 跨境电商业务的收入来源

1. 收入来源

收入渠道来源。利途公司的收入渠道来源比较单一，营业收入主要来源于跨境电商平台销售业务，前期主要为亚马逊平台与独立站销售收入。利途公司借助平台向终端消费者销售产品，客户通过线上销售平台下单，销售平台负责将货物配送给客户或者公司委托物流公司配送交货给客户，最后由平台结算销售金额，由此实现产品至价值的转变。

收入产品来源。利途公司的收入产品来源主要分为普通快充移动电源，PD 大功率移动电源，户外储能电源以及充电器等充电类产品。预计普通快充移动电源销售收入占比约 35%，PD 大功率移动电源和户外储能电源均各占 30%，充电器

类占比 5%左右。

表 4-4 利途公司预期收入预测

渠道来源	产品类别	项目	2021 年 (E)	2022 年 (E)
亚马逊	快充移动电源	销售金额 (元)	11280000	25296000
		销售量 (个)	50000	120000
		平均单价 (元/个)	225.6	210.8
	笔记本电脑移动电源	销售金额 (元)	5165000	7668000
		销售量 (个)	10000	15000
		平均单价 (元/个)	516.5	511.2
	户外储能电源	销售金额 (元)	2494296	7758400
		销售量 (个)	2520	8000
		平均单价 (元/个)	989.8	969.8
	其他充电类产品	销售金额 (元)	1392300	3202000
		销售量 (个)	7800	20000
		平均单价 (元/个)	178.5	160.1
独立站	快充移动电源	销售金额 (元)	126787.2	527000
		销售量 (个)	562	2500
		平均单价 (元/个)	225.6	210.8
	笔记本电脑移动电源	销售金额 (元)	86772	511200
		销售量 (个)	168	1000
		平均单价 (元/个)	516.5	511.2
	户外储能电源	销售金额 (元)	98980	484900
		销售量 (个)	100	500
		平均单价 (元/个)	989.8	969.8
	其他充电类产品	销售金额 (元)	183141	800500
		销售量 (个)	1026	5000
		平均单价 (元/个)	178.5	160.1

## 2. 影响收入的主要因素

行业发展变化。消费电子行业是一个更新迭代快，产品生命周期短的行业，同时消费者需求促使企业不断创新，反过来又催生了新的消费需求。如果不能顺应行业快速变化，有可能面临被市场淘汰，销量会大受影响。

品牌建设能力。优秀的品牌建设能力，能够为公司带来持续稳定的需求，维持公司市场地位的稳固。企业是否能够建立品牌影响力并持续保持品牌影响力，关系到公司业绩能否长期可持续发展的关键因素。

销售渠道。完善的渠道，能够为公司收入增长提供有利保证，因此如何选择正确的渠道并保持渠道的稳定性对销售收入的影响至关重要。

产品系列的丰富。随着市场竞争的加剧，充电类消费电子产品的产品需求不断提高。对新技术新需求点能否做出快速应对，不断丰富产品系列，满足不同需求，抢占消费者心智，对收入水平会带来持续的影响。

汇率波动。利途公司跨境电商业务主要以美元、英镑、欧元或日元结算。因此汇率波动对公司产品销售价格和产成品成本造成一定的影响,间接对公司整体收入和利润水平造成一定的影响。

#### 4.4 利途公司跨境电商业务整体模式设计

基于以上分析,利途公司跨境电商业务模式设计如下。客户模式。根据不同的消费者诉求,将目标客户分为大众消费者,商务人士和户外爱好者。为大众消费者提供高性价比的功能型产品;为商务人士提供能为笔记本电脑充电的便携大功率移动电源。为户外爱好者提供功能明确的户外储能电源。同时在整个消费过程中提供售前服务,售中服务,售后服务,以加强与客户之间的联系沟通,增加用户粘性,来创造价值;运营模式。选择国外最大的电子零售平台亚马逊为主要销售渠道,辅以独立站或者扩充其他销售渠道,通过国际物流服务商来提供物流运输,或者亚马逊特有的 FBA 物流服务,来实现产品的交付,实现产品向客户转移,来传递价值;盈利模式。通过梳理成本结构,对各项成本费用进行精准管控,控制存货成本,提高库存与资金的周转率。同时,对营销收入的几个主要因素进行管理和控制,提升盈利能力,来获取价值。根据三个模块的设计。以下为利途公司跨境电商业务整体设计画布图。

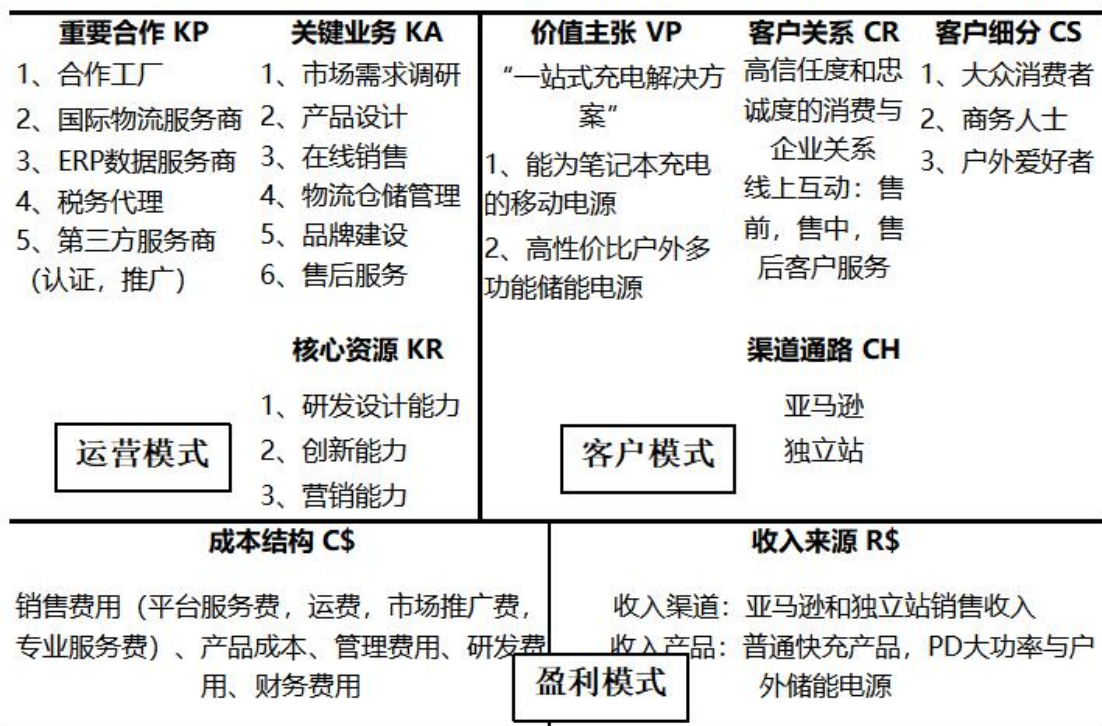


图 4-9 利途公司跨境电商业务模式整体设计

## 第5章 利途公司跨境电商业务实施保障措施

上章对利途公司跨境电商业务模式进行了整体设计，包含对客户模式，服务模式，盈利模式的设计。本章针对商业模式的不同板块进行相应的举措与实施效果预测，以使业务能够顺利的开展。

### 5.1 客户模式保障措施

#### （1）做好产品

跨境电商行业流传这样一句话，“三分靠运营，七分靠产品”。产品的重要性不言而喻，因此如何做好产品，是保障利途公司跨境电商业务顺利进行的第一步。为了做好产品，可以从下面几个方面入手。

深挖客户需求。发现客户未被满足的需求并对该需求提出假设。公司可以根据情况成立数据调查小组，通过广泛搜集数据对消费者市场进行了解，研究数据背后客户的需求，根据客户需求被满足情况以及市场需求现状，对客户看中的产品功能需求进行有根据的猜测；

进行打样测试。根据分析出来的数据，视实际情况选择性完成样品模型。通过公司内部样品测试，同时也提供给客户进行产品试用，并进行结果跟踪。

分析试用情况。针对试用情况观察到的结果与预期结果进行比较，做出最终决定。对通过测试的产品，实现产品生产并确定与之相对应的营销策略。

不断创新。客户需求不是一成不变的，新产品可能无法满足新需求，而只是以不同的方式引导现有需求；同样，产品满足客户需求的并不意味着客户意识到了该需求。在成立初期，基于各渠道客户的主要需求做产品设计与选品。等到运营到一定阶段时，应该关注用户需求和反馈进行产品的改良与改进，提升运营效率，从而设计出让客户想要的产品。

#### （2）做好品质管控

产品从立项开始到成品批量生产，中间产品质量控制也至关重要。近年来，移动电源等充电类产品起火爆炸事件频发，不仅增加了物流公司对此类产品的限制，增加了物流成本，同时也引发了海外消费者对中国产品的不信任。公司产品质量管控应该贯穿产品研发设计、生产和销售全流程。在产品设计研发阶段，公司深入论证产品结构、功能等，对样品进行测试，避免设计缺陷；在供应商制造环节，对来料的检测、产品组装测试、成品质检等严格把控，确保用料优异，保证产品质量，在原料端，采用优质原料，避免劣质回收锂电池原材料，与大厂合作可以从很大程度上规避劣质材料的问题；在组装端，产品组装过程中对关键元器件可以实行百分之百全检；在成品检测，通过了组装检测后的产品同时全部老



化试用至少 24 小时，降低故障率。在运营和售后服务环节，公司及时汇总客户对产品问题的反馈，提出改进方案。产品质量优良、性能稳定、寿命较长的产品能为公司增强客户粘性、不断吸引新客户。

### （3）做好客户关系管理

客户关系营销就是与客户建立长期持久的客户关系。发展成功的企业最重要的关键业务之一是建立良好的客户关系，如果在企业的营销过程中没有这一重要元素，企业将无法在业务上取得进展。

以客户利益为中心。确定客户的兴趣与顾虑，并从这些信息入手，进行产品营销与售后服务。建立良好的客户服务团队，通过社交媒体、电子邮件与客户进行良好的沟通，以回复评论和投诉并解决客户的疑虑，同时可以增加销售额，复购率和推荐率，创造更好的体验。

成立专业的推广团队。选择多渠道推广，让客户更好的认识产品，同时更方便的找到他们需要的产品。常见的推广渠道有网红 KOL 和专业领域达人，EDM 营销，搜索引擎优化（SEO）、品牌自有社交媒体，主流社交媒体网站如 facebook，google，YouTube/Instagram 等。

建立完善的售后服务。建立反馈分析系统，每月对平台的产品缺陷率进行复盘。如退货率，留评率，复购率，差评率等指标对产品进行阶段性的评估改进。建立完整的退货流程。针对客户的退货，换货，根据具体问题设置不同的售后处理流程，划分相关退换货事宜的责任主体、时效、安排等，让客户更加放心无忧的购买产品。

## 5.2 运营模式保障措施

### （1）做好营销策略

优秀的营销策略有助于企业增加销售额、在竞争中获得可持续优势和培养品牌知名度。制定营销策略是任何企业业务运营不可或缺的一部分，它通过提供前瞻性的规划方法来帮助企业创造竞争优势。因此在利途公司价值主张和品牌定位的要求下，应该做好营销策略。营销是动态且随着消费趋势和技术趋势不断变化的，也是一个长期的过程，为了做好营销策略，利途公司应该关注以下几点。

使用社交媒体。借助社交媒体如 facebook，twitter，instagram 等主流媒体的知名度和影响力，创建和传播产品和品牌信息，吸引潜在客户并影响他们做出购买决定，还可以获得消费者的反馈与建议。

了解搜索引擎优化。通过基于网站和品牌的 SEO 策略，提升产品和品牌的曝光量，获得更多流量。

关注短视频。短视频的流行（如 tiktok “病毒式”的传播速度），给企业产

品带来了新的推广渠道和机会,推广方式也变得多样化,关注短视频寻找推广机会。

合理利用邮件营销。邮件是与客户建立联系的另一渠道,邮件营销具有低成本优势,如果合理利用可以为企业带来不错的效果。

整合多种营销方式,同时做好营销预算。网络营销的数字化预计将成为跨境电商电子商务营销推广的趋势。利途公司应该以公司发展阶段和产品定位等,来组合一种或何整合多种营销方式。同时,也要做好营销预算与阶段目标。

### (2) 重视品牌建设

品牌是企业的软实力。随着消费者对品牌和品质的重视程度不断提高,品牌规划也变得越来越重要。中国产品虽然具有创新性,在性价比方面也具有优势,但品牌仍然缺乏信任感,品牌认可度有限,要想改变全球消费者的看法,应该关注最有效的媒体渠道,并投放广告活动和媒体营销等来加强品牌建设。品牌的打造过程极其漫长而且所需要的资金投入也非常大。很多企业在短期盈利的目标下而忽视了品牌的建设,到最后反而做不大。因此,即使品牌的道路比较艰难,利途公司也应该重视品牌建设,不断提升品牌实力,提高目标细分市场的品牌知名度。

### (3) 做好人力资源规划

人才作为任何组织和单位的重要组成部分,不仅仅关系到组织的基本运营,同时也是影响企业整体发展的重要因素。对利途公司而言,加强人才建设是实现其价值主张的重中之重。跨境电商的发展,创造了很多就业机会,同时也造成了复合型人才的紧缺。利途公司要做好人力资源规划,第一步,应该关注公司发展,提前储备或培养对口人才,避免因发展与需求脱节。第二步,完善招聘机制,利用条件流程筛选出匹配的人才。第三步,建立企业文化,建立激励策略,留住人才,与公司同发展。

## 5.3 盈利模式保障措施

### (1) 严格控制各项成本,做好存货管理。

在跨境电商业务开展的过程中,成本占比较大,前面我们已经分析过了,产品成本约占30%左右,然后如果在库存把控不够合理,最终实际占比可能更高,有很多跨境电商企业因为库存管控不合理,资金占用过大,导致现金流短缺,因此合理把控海外仓库存,在途库存至关重要。因此通过严格的库存与销量数据模型,对销售数据进行合理预测,对物流周期进行合理控制,及时补充畅销库存或者及时清理滞销库存。

### (2) 严格风险控制。

做跨境电商会面临各种风险，有可控的，比如平台规则政策，知识产权方面等；有不可控的，国际贸易环境变化，政治环境变化，境外经营风险变化等。对于可控的风险，我们应该提前规避，比如对平台账户各项指标对销售进行考核，保证账户的安全指标。在国外知识产权方面应该进行提前预先规避，在产品研发阶段，针对外观设计，专利等设计进行排查机制。

### （3）关注汇率走势。

跨境电商业务中汇率也是非常重要的，汇率的变化会直接影响公司的整体利润，例如疫情期间，美国大规模的发放补贴给美国民众，造成汇率持续走低，利润率大打折扣。因此及时关注汇率的变化走势，或者采取远期锁汇等来规避汇率变化的风险带来的不确定性。

## 5.4 实施预期效果预测

跨境电商业务不同于简单的把线下业务带到了线上业务，把交易对象从国内变成了国外。相反，跨境业务反而要求各个方面相互配合，每一个环节都是环环相扣息息相关的。通过对利途公司商业模式的设计以及配套保障措施，如果能够相互配合，执行到位，我们预期是利途公司业务能够从开始走上正轨，并不断发展壮大，最终在消费电子类占有一席之地。预计未来三年的销售情况如下。

表 5-1 未来 3 年销售金额与毛利预测 单位：万元

产品类别	2021 年				2022 年				2023 年			
	金额	占比	毛利	毛利率	金额	占比	毛利	毛利率	金额	占比	毛利	毛利率
快充移动电源	1140.6	54.77%	285.15	25.0%	2582.3	55.8%	624.91	24.2%	3520.3	54.4%	837.8	23.8%
笔记本电脑移动电源	525.2	25.22%	161.76	30.8%	817.9	17.7%	242.9	29.7%	1458.4	22.6%	421.5	28.9%
户外储能电源	259.3	12.45%	84.27	32.5%	824.3	17.8%	253.8	30.8%	989.5	15.3%	298.8	30.2%
其他充电类产品	157.5	7.56%	35.43	22.5%	400.3	8.66%	80.0	20%	500.5	7.74%	102.6	20.5%
合计	2082.6	100.0%	566.6	27.2%	4624.8	100.0%	1201.7	25.9%	6468.7	100.0%	1660.7	25.67%

## 第 6 章 结论与展望

### 6.1 主要结论

本文以利途公司跨境电商业务模式设计为主题,首先通过对跨境电商业务的宏观环境和行业环境进行分析,得出跨境电商业务虽然发展已经进入成熟阶段,但是仍然前景广阔,有很大的进入机会,结合利途公司跨境电商业务自身条件,制定其跨境电商业务商业模式的设计的具体思路。使用亚历山大·奥斯特瓦德和伊夫·皮尼厄的商业画布模式为具体工具,从客户模式,服务模式和盈利模式进行设计。

(1) 客户模式设计。根据不同的使用场景和消费者诉求,将目标消费者分为三类:大众消费者,商务人士,户外爱好者。并对不同的客户群体提供不同的价值主张。为大众消费者提供高性价比的功能型产品。为商务人士提供能为笔记本电脑充电的便携大功率移动电源。为户外爱好者提供明确功能的户外储能电源。同时在整个消费过程中提供售前服务,售中服务,售后服务,以加强与客户之间的联系沟通,增加用户粘性,来创造价值。

(2) 运营模式设计。选择国外最大的电子零售平台亚马逊为主要销售渠道,辅以独立站并根据发展情况扩展其他销售渠道,通过对国际物流商的考察,选择合适的国际物流服务商来提供物流运输,或者采用亚马逊特有的 FBA 物流服务模式,来实现产品的交付,实现产品向客户转移,来传递价值。

(3) 盈利模式设计。通过梳理成本结构,对各项成本费用进行精准管控,控制存货成本,提高库存与资金的周转率。同时,对营销收入的几个主要因素进行管理和控制,提升盈利能力,来获取价值。

为了保障利途公司跨境电商业务能够顺利实施,从客户模式,运营模式,盈利模式三个方面来辅以保障措施。

(1) 客户模式保障措施。为了保障客户模式的顺利实施,应该做好产品,深挖客户需求,对收集的数据信息进行分析,预测客户未被满足的需求,并建立产品模型进行测试和产品试用反馈跟踪,并对产品不断创新;做好客户关系管理,以客户利益为中心,建立完善的售后服务。

(2) 运营模式的保障措施。为了保障运营模式的运作,应该做好营销策略,整合多种营销方式,同时做好营销预算;建立健全的产品质量管控,从设计、生产到销售各个环节去把控产品质量;此外,还需以长远的目光做好人力资源规划。

(3) 盈利模式的保障措施。实现盈利模式应该严格控制各项成本,做好存货管理,严格风险控制,提升品牌实力和关注汇率变化。

随着互联网与数字产业化进一步融合，伴随着技术变革，产业调整，跨境电商已经成为我国经济发展不可缺少的一部分，它改变着全球人们的消费方式，未来跨境电商将成为发展新格局的重要力量。

## 6.2 不足与展望

由于笔者知识储备以及能力经验有限，因此得出的结论会有不足之处。像跨境电商这种“互联网+”行业发展变革速度快，消费电子产品的更新迭代快，需求与技术在不断变化，商业模式也需要不断创新以适用不同发展时期，在以后的研究中，要结合时代变化对商业模式进行更细化的研究，完善商业模式。

## 参考文献

- [1]Richard Bellman et al. On the Construction of a Multi-Stage, Multi-Person Business Game[J]. Operations Research, 1957, 5(4)
- [2]Paul Timmers. Business Models for Electronic Markets[J]. Electronic Markets,1998,8(2):3-8
- [3]David W. Stewart and Qin Zhao. Internet Marketing, Business Models, and Public Policy[J]. Journal of Public Policy & Marketing, 2000, 19(2) : 287-296.
- [4]Gary Hamel. Leading the revolution:[J]. Strategy & Leadership, 2001, 29(1) : 4-10.
- [5]Magretta Joan. Why business models matter.[J]. Harvard business review, 2002, 80(5) : 86-92, 133.
- [6]Michael A. Rappa. The utility business model and the future of computing services.[J]. IBM Systems Journal, 2004, 43(1) : 32-42.
- [7]Zott C , Amit R . Business Model Design: An Activity System Perspective[J]. Long Range Planning, 2009, 43(2-3):216-226.
- [8]魏炜,朱武祥,林桂平.基于利益相关者交易结构的商业模式理论[J].管理世界,2012(12):125-131.
- [9]Muehlhausen,J.Business Model for Dummies[M]. 傅婧瑛,译.北京.人民邮电出版社,2016.
- [10]汪寿阳. 商业模式研究全景图[M]. 科学出版社,2016.
- [11]Alexander Osterwalder and Yves Pigneur and Christopher L. Tucci. Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept.[J]. CAIS, 2005, 16 : 1.
- [12]Morris M , Schindehutte M , Allen J . The Entrepreneur's Business Model: Toward a Unified Perspective[J]. Journal of Business Research, 2005, 58(6):726-735.
- [13]魏江,刘洋,应瑛.商业模式内涵与研究框架建构[J].科研管理,2012,33(05):107-114.
- [14]于疆. 关于企业商业模式的探讨[J]. 企业家天地旬刊, 2008(11):67-68.
- [15]Casadesus-Masanell R , Ricart J E . From Strategy to Business Models and onto Tactics[J]. Long Range Planning, 2010, 43(2-3):195-215.
- [16]Mayo, M.C. & Brown, G.S. Building a competitive business model[J]. Ivey Business Journal, 1999,63(3):18-23
- [17]焦媛媛,李智慧,付轼辉.我国跨境电商商业模式创新路径分析[J].商业经济研

- 究,2018(20):63-66.
- [18]魏泽龙,张琳倩,魏泽盛,杨彤.商业模式设计与企业绩效:战略柔性的调节作用[J].管理评论,2019,31(11):171-182.
- [19]丁宁,丁怡.基于维度视角的企业商业模式设计的创新模型[J].科技管理研究,2010,30(20):171-173.
- [20]魏炜,朱武祥.发现商业模式[M].机械工业出版社,2012.
- [21]魏炜,朱武祥.透析盈利模式:魏朱商业模式理论延伸[M].北京:机械工业出版社,2014:10-22
- [22]魏炜,朱武祥.商业模式的经济解释:深度重构商业模式密码[M].北京:机械工业出版社,2012(5):143-150
- [23]Institute B M . Business Model Institute: Business Model Wheel. 2013.
- [24]米尔豪森.商业模式设计与完善[M].人民邮电出版社,2016.
- [25]Muehlhausen J . Business Models For Dummies[J]. Wiley & Sons, 2013.
- [26]Johnson M W , Christensen C C , Kagermann H . Reinventing Your Business Model[J]. Harvard business review, 2008, 87(12):52-60.
- [27]Johnson, Mark, W. Seizing the White Space: Business Model Innovation for Transformative Growth and Renewal.[J]. Harvard Business School Press Books, 2009.
- [28]亚历山大·奥斯特瓦德,伊夫·皮尼厄.商业模式新生代[M].黄涛,郁婧,译.机械工业出版社,2017.
- [29]张鑫,李青.基于微信的移动学习商业模式分析[J].北京邮电大学学报(社会科学版),2018,20(05):99-108.
- [30]冯凯 . 基于移动互联网的跨境电子商务研究 [D]. 天津 : 天津商业大学 , 2016.
- [31]张夏恒.跨境电商类型与运作模式[J].中国流通经济,2017,31(01):76-83.
- [32]方虹,潘博,彭博,张瑞洋.基于跨境电子商务的外贸转型升级模式及路径研究[J].电信网技术,2014(05):39-42.
- [33]李全喜,马晓苗.电子商务模式及其发展趋势研究[J].情报科学,2005(08):1138-1142.
- [34]Weill,P. and M.R. Vitale, Place to space: Migrating to eBusiness Models[M]. Harvard Business School Pr.2001
- [35]倪娜.我国跨境电子商务贸易平台模式探讨[J].中国流通经济,2015,29(08):70-74.
- [36]刘伟江,王淑华,杨艳萍.电子商务模式分析及展望[J].吉林大学社会科学学

- 报,2001(04):40-45.
- [37]樊晓云.我国跨境外贸电商平台模式比较分析与选择[J].对外经贸,2015(02):12-14.
- [38]王楠,郭彪,孙永波.传统零售企业跨境电商转型模式和迁移路径研究[J].经济体制改革,2018(02):100-106.
- [39]汪旭晖,李璐琳.新常态下跨境电商的商业模式创新与政策体系设计[J].当代经济管理,2018,40(07):22-27.
- [40]吴伯凡.商业模式是什么?[J].21 世纪商业评论,2007(05):45-48+50+10.
- [41]钱志新.创新商业模式探析[J].现代管理科学,2007(08):3-4+105.
- [42]祝福云,石湾湾.“一带一路”战略与经济全球化及对中国外贸易的影响[J].智富时代,2017(03):44-45.
- [43]王晓红.跨境电商如何运营?[J]. 知识经济.中国直销(4):6.
- [44]张双文.商务模式的价值主张设计研究[J].科技进步与对策,2007(06):143-146.
- [45]綦安训.“渠道为王”的实践——汇源集团营销模式之探讨[J].现代商业,2010(03):51-52.
- [46]韩一靖.eBay:以平台携手跨境电子商务[J].国际市场,2013(04):16-17.
- [47]周蓉.从 LAZADA 看中国-东盟跨境电商平台协同构建的困境与对策[J].对外经贸实务,2020(06):69-72.
- [48]陈妍妍.沃尔玛的商业模式研究——基于奥斯特瓦德商业模式画布模型[J].知识经济,2013(07):119-120.
- [49]邢洋铂,孙菡清.拼多多商业模式研究——基于“商业模式画布”的分析[J].商场现代化,2020(06):20-23.
- [50]郭敏利,戈军珍.商业模式设计的九个环节[J].北方牧业,2016(10):33.