

<https://doi.org/10.52288/jbi.26636204.2019.10.01>

中国跨境电商国际化发展策略分析—以阿里巴巴集团为例 Analysis on the International Development Strategy of Cross-Border E-Commerce in China—Take Alibaba Group as an Example

吴少博¹ 谢德鑫^{2*}
Shao-Bo Wu Te-Hsin Hsieh

摘要

在当前互联网+、一带一路和国内消费转型升级的大背景之下，中国跨境电子商务蓬勃兴起，大有作为。阿里巴巴集团作为国内电商巨头，从创立时的小型民营企业成长为国内跨境电商行业的领军企业，并加快开启全球化扩张步伐，其国际化的成功得益于合理有效的国际化战略模式，值得中国其他跨境电商企业学习。本研究选取阿里巴巴集团作为分析对象，结合内外部环境、国际化战略、国际管理模式等综合因素，对阿里巴巴集团的国际化发展策略做出整体分析，旨在为中国跨境电子商务未来的国际化发展路径提供有益的借鉴和启示。

关键词：阿里巴巴集团、中国跨境电子商务、国际化战略模式

Abstract

In the context of the former Internet, Belt and Road and the upgrading of domestic consumer spending, China's cross-border electronic business has made great achievements. As a giant of domestic electronic commerce, the Alibaba Group has established the immediate growth of small private enterprises into military enterprises in cross-border electronic commerce, and accelerated the pace of globalization and expansion. The success of its international transformation benefits from a reasonable and effective international strategy model, which is worth studying in other cross-border electronic business enterprises in China. In this study, Alibaba group was selected as the target of analysis, combining the internal and external environment, international strategy, international management model and other comprehensive factors, and the international development strategy of Alibaba group. The purpose of this paper is to provide useful reference and guidance for the international development of China's cross-border electronic business.

Keywords: Alibaba Group, China's Cross-border E-commerce, Internationalization Strategy Model

¹ 厦门大学嘉庚学院国际商务学院本科生

² 厦门大学嘉庚学院国际商务学院副教授 thsieh@xujc.com*通讯作者

1. 前言

跨境电商模式提高了交易效率、降低了交易成本、增加了贸易机会，在我国进出口贸易总额中的占比近五年 CAGR 达到 25.87%。艾瑞咨询预测我国跨境电商 2019 年进出口双向交易规模将超过 10 万亿人民币。中国跨境电商作为一个万亿级的广大市场，双向流动前景广阔。

随着当前互联网+、一带一路政策红利的释放和国内消费转型升级的带动，中国跨境电子商务大有作为，众多跨境电商企业迅猛发展并取得较大成功，阿里巴巴集团更是个中翘楚。2018 年中国跨境电商交易规模达 9 万亿元，在第 3 季度，市场中的头部厂商继续扩大了份额的优势：阿里巴巴旗下的天猫国际排名第一，份额提高至 30.2%。目前，阿里巴巴集团平台多元，业务范围广泛，涉足第三方支付平台、在线贸易平台、云服务等业务，深入娱乐、金融、生活服务等领域，打造以电商为核心的多元化大生态。阿里巴巴集团采取适合自身的国际化发展战略，高歌猛进，一跃成为中国跨境电商的领军企业，极具研究意义，故本研究选取阿里巴巴作为范例进行分析。本研究主要从阿里巴巴国际化的内外部环境切入，研究阿里巴巴的整体国际化路径及布局，进而对国内跨境电商企业进行模拟研究，对中国跨境电商行业的国际化战略提出具有针对性的的发展建议。

2. 中国跨境电子商务发展历程和现状分析

2.1 中国跨境电子商务发展历程

2.1.1 中国跨境出口电商发展历程分析

2.1.1.1 第一阶段:出口跨境电商 1.0 时代—探索起步阶段

1999 年阿里巴巴集团的成立标志着中国跨境电商正式起步。阿里巴巴独创的黄页式电商模式风靡一时，该模式以网站为载体对外展示商品信息，并以收取会员费的方式实现盈利，但这种外贸网站未能实现商品流通交易功能。

2.1.1.2 第二阶段:出口跨境电商 2.0 时代—快速发展阶段

2003 年阿里巴巴正式上线淘宝网，开启了跨境电商交易平台形成与发展的序幕。跨境电商交易平台实现了在线商品交易、第三方电子支付、物流电子化等功能。商品流、信息流、物流等融会贯通，提高了电子商务一体化水平。跨境电商的盈利模式逐渐多元化，盈利水平大大提升。

2.1.1.3 第三阶段:出口跨境电商 3.0 时代—转型升级阶段

移动互联网的发展和智能手机的普及进一步催生了出口跨境电商 3.0 时代，给电商行业带来了新的发展契机。2013 年，全球智能手机用户占全球人口的 22%，大众正逐渐养成在移动端购物的习惯，移动端购物平台建设成为今后中国跨境出口电商的必由之路。此外，一带一路建设的推进极大地促进了我国电商企业与沿线国家的商贸往来，为我国跨境电商企业提供了海外扩张的新方向，新兴国家市场势必将成为我国跨境电商的必争之地。

2.1.2 中国跨境进口电商发展历程分析

2.1.2.1 第一阶段:进口跨境电商 1.0 时代—代购阶段

2005 年，以留学生、海外买手为主力的代购时代伊始。该阶段的消费者大多为留学生、海外买手的亲戚朋友，跨境网购渗透率较低。这一代购模式形式单一、性价比

低、消费周期长、产品质量及售后服务难以得到保证。

2.1.2.2 第二阶段:进口跨境电商 2.0 时代—海淘阶段

2007 年海淘兴起,逐渐形成了小规模买方市场和卖方市场。消费群体扩大,商品种类增加,进口跨境电商平台如天猫国际、网易考拉等接连创立,开始有消费者选择进口跨境电商平台购买海外商品。

2.1.2.3 第三阶段:进口跨境电商 3.0 时代—跨境进口电商平台阶段

2015 年,进口跨境电商进入了里程碑的一年。随着国家政策对进口跨境电商的转变以及国内消费升级,跨境购物开始走向合法化、规范化,跨境网购用户的消费管道逐渐从海淘代购转向进口跨境电商平台,各类跨境进口电商平台井喷式增加,进口跨境电商迎来了新的历史机遇期,跨境网购走向常态化、全民化。

2.2 中国跨境电子商务发展现状

中国跨境电商行业飞速发展,进口、出口双向流动前景广阔,市场红利持续释放。

2.2.1 跨境出口电商发展现状

出口电商仍为主体,头部企业三分天下,跨境自营电商异军突起。据商务部和海关总署的统计显示,2018 年我国出口跨境电商交易规模为 9.1 万亿元人民币,占跨境电商整体比例为 71.5%,用户规模超 1 亿。阿里巴巴旗下的阿里巴巴国际站、全球速卖通与敦煌网、亚马逊瓜分了中国出口电商绝大部分市场份额,遥遥领先于其他平台;自营式出口电商百花齐放、百家争鸣,环球易购更是其中的翘楚。环球易购以自营管道运营为主,与其他出口电商平台逐渐形成了竞争差异和进入壁垒,享受品牌溢价。出口电商已摆脱粗放式经营,向精细经营转变,供应链效率和营销能力成为了决胜的关键。

2.2.2 跨境进口电商发展现状

进口电商占比逐步提高,需求激增带动资本入场,各跨境电商平台抢滩国内市场。海外消费升级趋势的带动和一带一路政策的支持,以美妆、食品和奢侈品为主要部分的进口跨境电商市场迎来发展机遇期,进口跨境电商占比不断提升,预计将在 2020 年达到 25%,方兴未艾,发展潜力巨大。进口电商如天猫国际、网易考拉等不断涌入,向物流和供应链建设投入大量资金,消费者的消费体验持续改善(徐萌萌, 2016)。

3. 阿里巴巴国际化内外部环境分析

3.1 阿里巴巴国际化外部环境

3.1.1 宏观环境分析—PEST 分析

3.1.1.1 政治与法律环境

目前我国政府对于跨境电商的政策态度主要表现为大力鼓励出口,进一步规范进口,同时重视出口创汇。2018 年《政府工作报告》中指出要在 13 个跨境电商综合试验区的基础上逐步扩大跨境电子商务试点,跨境电子商务试点的扩大在长期内将有效推动全国跨境电子商务健康发展,给行业带来重大政策利多。2018 年 8 月 31 日《电子商务法》表决通过,该法有利于规范引导电商行业,为电子商务市场提供法律保障。完善的法律体系和良好的法律环境也将使阿里巴巴集团从中获益。

3.1.1.2 经济环境

据国家统计局 2013-2018 年数据显示，中国居民人均可支配收入持续增加。另据艾瑞咨询预测，2021 年中国居民人均可支配收入将达到 3.6 万元。居民收入水平的增加从供给侧为中国跨境电商提供了良好的消费者基础。根据中商产业研究院预测，2019 年中国电子商务交易规模将超 30 万亿元，同比增长为 16.2%。国内电子商务市场面临着迅猛发展的经济环境（中商产业研究院，2019）。

3.1.1.3 社会文化环境

近年来我国社会结构转变，客群消费升级，网购普及率高，网购人数逐年递增。据《中国互联网络发展状况统计报告（第 43 次）》数据显示，截至 2018 年 12 月，我国网民规模为 8.29 亿，互联网普及率达 59.6%，网购用户规模达到 6.1 亿人。互联网用户的剧增为跨境电子商务行业带来了庞大的客群。各大电商购平台推出各种活动来激发用户网购的热情，制造商和经销商也积极参与跨境电子商务中。

3.1.1.4 技术环境

计算机、互联网技术以及物流的发展为跨境电子商务打下了良好的基础；人民币跨境支付系统的成功上线将我国跨境电子商务推向了全球舞台；跨境电商服务平台一站式解决货物快件在跨境电商中出现的通关、结汇、退税、售后等一系列问题，为跨境电商带来了新的发展机遇。

3.1.2 微观环境分析—波特钻石模型分析

波特的钻石模型用于分析一国某个行业为什么会在国际上有较强的竞争力。波特钻石模型的四个基本要素相互作用、密不可分，同时两个重要方面对四个基本要素有着相互关联的重要影响（希尔，2012）。

3.1.2.1 生产要素

我国政府注重商业基础设施建设，一带一路政策、自由贸易区的兴建、亚投行的建立以及跨境电商试点城市的布局，为阿里巴巴的国际化带来了良好的发展机遇，有利于其快速占据跨境电商市场份额；国家有关物流业发展的政策支持物流基础设施建设，规范物流体系，促进物流业健康发展，利于阿里巴巴整合物流资源，推动物流效率及服务升级，从而支撑起自身庞大的生态体系（张俊涛，2018）。

3.1.2.2 需求因素

中国电商市场是国际市场的一个细分市场，因而国内电商企业会密切关注国际需求状况，不断调整国际化战略；同时中国作为一个蓬勃发展、人口众多的发展中国家，国内电商市场占世界市场份额大，因而本国电商企业在与国外同类企业竞争时更具规模经济优势；随着我国经济发展水平的不断增长和人民生活水平的日益提高，国内消费者需求层次和品味提高，使得国内电商企业面临着改进所提供产品的质量和优化服务水平的压力，从而有助于国内电商行业提高整体产品质量和服务水平，取得竞争优势。

3.1.2.3 相关和支撑产业因素

阿里巴巴作为中国跨境电商行业的执牛耳者，同时具备极强的国际竞争力，通过大规模为下游相关企业投入，打造“互联网+”经济模式，通过“传导效应”带动电商相关产业的快速发展，加快整个产业的创新速度；同时我国各地区电商产业园、电商孵

化基地、“互联网+”型创新创业示范区百花齐放，推进实体经济和网络经济的融合，使电商行业逐渐形成集聚态势，创造出可观的竞争优势。

3.1.2.4 企业战略、结构与竞争因素

2018 年，在零售电商领域，阿里巴巴作为业内领头羊，占据了 60% 的市场份额，远超第二名京东 16% 的市场份额。但同时应该注意到的是市场占比仅 5.2% 的拼多多之类的新兴小型团购式电商企业，也对阿里巴巴构成了一定的威胁。强化的竞争带来了经济效益的调整，有利于加强电商企业的融合和竞争，有助于创造世界级的竞争者。

3.1.2.5 政府

国家出台了一系列政策措施以鼓励支持国内跨境电子商务产业发展，推动发展跨境电子商务，着力培育电商行业新业态。这些政府行为刺激国内市场需要，提高了电商企业乃至整个产业的国际竞争力。

3.1.2.6 机遇

国家政策的大力扶持，移动互联网的蓬勃发展，电商行业的融合与竞争，以及消费者消费能力和消费意愿的增加，使得网购渗透率逐年增加，为适应新形势的电商企业提供了竞争优势，加快电商行业升级创新速度和海外扩张进程。

3.2 阿里巴巴国际化内部环境

3.2.1 企业资源分析

3.2.1.1 有形资源分析

自有资本充足，营收实力强劲。据阿里巴巴集团 2019 财年第二财季财报可知，阿里巴巴集团营收为 851.48 亿元人民币，同比增长 54%，净利润为 234.53 亿元人民币，同比增长 6.18%。核心电商方面收入为 724.75 亿元，同比增长 56%；国际电商零售额达到人民币 44.64 亿元，同比增长 55%。集团营收连续 7 个季度实现超过 50% 的增长，同时以 54% 的收入增长领先于同业。由此可见阿里巴巴自有资本充足，经营效益较好，营收实力强劲，领先国内同业，同时国际市场份额进一步扩大，跨境电商和国际零售业务增长明显，拥有较强的国际竞争优势。

相比于国内同类电商企业，具备第一进入者优势。阿里巴巴集团创建于 1999 年，是中国电商行业最早的进入者之一，具有经济和战略上的优势，使其能够在后来者进入之前把握规模经济，从低成本结构中获利。十九年来，阿里巴巴着力于打造全领域电商贸易平台，整合上下游产业链，搭建跨境物流网络，具备宽广的市场覆盖和全球分销能力。阿里巴巴旗下的菜鸟物流与多家国际物流公司合作，跨境物流覆盖全球 224 个国家和地区，订单处理能力高达每天 400 万单。全球速卖通、淘宝全球购和天猫国际版的打造，也加快了阿里巴巴国际化步伐。2014 年阿里巴巴率先在美国上市，成为了美国历史上价值最高的一笔 IPO，吸引了全球投资者和消费者的目光，增加了投资资金来源，降低了企业资金成本，为阿里巴巴国际化布局打下了坚实的基础。

3.2.1.2 无形资源分析

“山寨产品”损害阿里巴巴商业信誉。阿里巴巴旗下的全球速卖通和淘宝全球购等电商平台，由于监管不足和发展滞后等因素，仍然有假冒伪劣商品存在，这严重破坏了阿里巴巴在海外的企业形象，阻碍了阿里巴巴的国际化扩张。同时阿里巴巴旗下电

商平台卖家众多，竞争激烈，被迫降低价格以维持利润，这大大增加了卖家以次充好的可能性，不利于打造阿里巴巴在国外消费者的良好形象。而在西方发达国家，跨境电商信用体系经过多年的发展，较为完善，并有严密的相关法律法规支持，国际电商巨头如 Amazon、eBay、Walmart 等在消费者群体中享有良好的声誉（左佑，2017）。

国际竞争力不足，国际化布局过于集中。欧美购物平台 Amazon、eBay 等经过多年不断的积累与发展，占据着本国市场大部分份额，主导地位逐渐加强，如 2018 年，30% 的美国电商零售交易发生在 Amazon 平台上。传统百货 Walmart 等也纷纷转型，依靠原有客户资源，布局在线零售业务。而阿里巴巴国际化布局起步晚，作为新进入者，难以在短时间内建立竞争优势，需要承受着巨大的风险和挑战。同时阿里巴巴的国际业务主要集中在印度、巴西、俄罗斯等新兴工业化国家和发展中国家，对于欧美发达国家的布局仍不完善，市场份额较小。

3.2.2 组织资源分析

阿里巴巴的凝聚力源于其企业文化中的六个价值观：客户第一、团队合作、拥抱变化、诚信、激情、敬业。阿里巴巴在此价值观的基础之上建立一个完善的商业生态系统，采取适合自身的国际化发展战略，实现发展壮大。

3.2.2.1 核心竞争力分析

核心竞争力模型是一个企业战略模型，核心竞争力是该战略流程的出发点以及核心力量。该模型认为企业核心竞争力分析的重点应集中到企业自身上来，企业应重视无形资产和核心专长（林季红，2013）。根据企业核心竞争力的理论，可以分析出阿里巴巴集团核心竞争力的内涵：目前阿里巴巴是全球第一大的网上贸易市场，拥有极强的品牌影响力、充足的资本支持、优秀的管理能力和凝聚人心的价值观。阿里巴巴在此基础上建立一个完善的商业生态系统，利用国际化优势，在全球战略合作中发展壮大。

3.2.2.2 阿里巴巴核心竞争力的特征

消费者价值性即能够为消费者提供根本性的好处。阿里巴巴为全球买家提供了多个性价比高、品类丰富、配送及时的在线购物平台，使得消费者得以足不出户，购遍全球。顾客使用阿里巴巴旗下的跨境电商平台看重的就是这些对其特别有意义的价值。

核心竞争力是企业所特有的，是难以被竞争对手模仿和复制的，是企业的内在质量。阿里巴巴在跨境电商市场布局全面：海外企业在淘宝全球购上可将产品直接销售给国内客群，同时，天猫国际又为海外品牌商提供跨境交易的平台。一淘网则通过丰富的促销利益点，切实地为消费者减少购物成本。淘宝全球购、天猫国际和一淘网三个平台各有分工，合作互补，共同构成了阿里巴巴完备的跨境电商体系，这是国内同类跨境电商企业在短期内无法复制的。

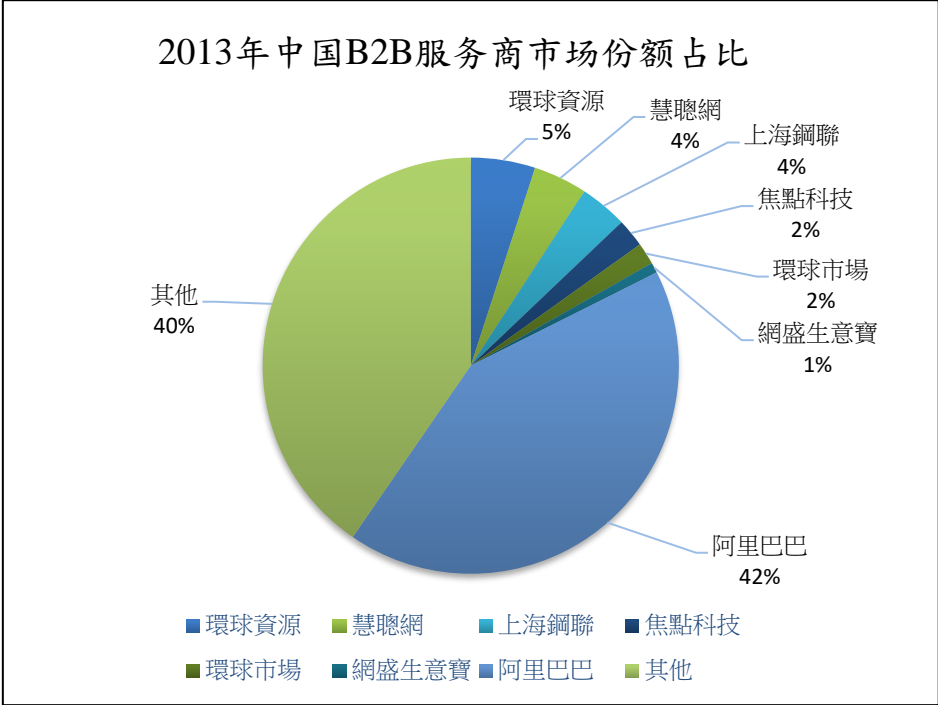
4. 阿里巴巴国际化路径分析

4.1 国际化阶段

4.1.1 第一阶段—国内起步阶段

基于打造“中国黄页”与外经贸部官方网站等一系列站点的经验，马云等 18 位创始人于 1999 年 9 月在杭州正式成立了阿里巴巴集团。同年阿里巴巴集团推出服务国内批发贸易的中国交易市场 1688.com 和全球英文批发贸易市场 alibaba.com 两个贸

易平台，为海内外企业的贸易活动提供有效的信息支持。其后阿里巴巴陆续推出了面向个人的电子商务平台“淘宝网”（2003 年）和网络第三方支付工具“支付宝”（2003 年）等产品。中国电子商务研究中心数据显示，在 2013 年 B2B 电子商务服务商的市场份额中，阿里巴巴市场占有率为 42%，居全国同类企业首位。



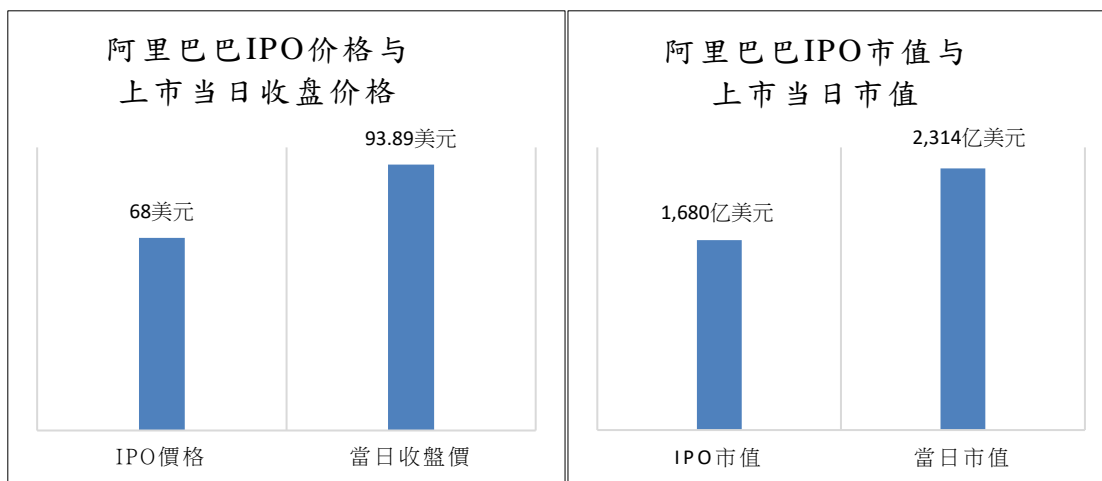
数据来源：网经社 www.100ec.cn

图 1. 2013 年中国 B2B 服务商市场份额占比图

4.1.2 第二阶段—赴美上市阶段

阿里巴巴于 2014 年 9 月 19 日在纽交所正式挂牌交易。至当天收盘，阿里巴巴的股价已经达到 93.89 美元，比 IPO 时高出 38.1%。整个阿里集团的市值也达到了 2,314.4 亿美元，成为了全球第二大互联网公司。阿里巴巴集团上市的作用有如下三点（李倩，2014）：

首先，阿里巴巴上市是解决阿里和雅虎之间混乱状态的最有效方法。一直以来阿里集团和雅虎因股权和管理权的关系矛盾时发，而上市之后有利于创始人掌握管理权，进而实现国际化的宏伟目标。



数据来源：易观智库 www.enfodeak.com

图 2. 2014 年 9 月 19 日阿里巴巴纽交所正式挂牌交易当日数据

第二，上市以后，根据市场对于公司预期的反应，可以不断完善现有的模式和管理理念，为公司的国际化发展注入新的力量。

第三，IPO 可以使阿里巴巴集团快速方便的获得巨额资金，借此扩大公司的规模，提高经济效率，获得规模效应，为大型投资项目提供资金保障。

4.1.3 第三阶段—深耕海外阶段

2018 的第一季度，阿里巴巴国际零售业务收入达 43.16 亿元，同比增长 64%。与此同时，阿里巴巴拥有 8,300 万活跃的海外买家和 11% 国际营收占比，这充分证明了阿里巴巴已经系统地进入了国际市场。目前阿里巴巴的在线零售业务已经覆盖了 220 个国家和地区。

阿里在欧美及日本市场的发展都受到亚马逊、eBay 等本土电商巨头的压制。但不可否认的是，阿里在俄罗斯、东南亚、印度甚至拉美市场越战越勇，取得了非常出彩的成绩。

4.2 国际化业务布局

4.2.1 融资国际化

2000 年 1 月，阿里巴巴获得了软银领投的 2,000 万美元融资，开始招募全球化的高素质人才。同年，阿里巴巴在美国的硅谷成立第一家海外分公司，成立人才中心广纳人才，开启了阿里巴巴国际化进程的起步阶段。2005 年 8 月，阿里巴巴换购了雅虎中国的全部资产，这笔交易的代价是出让了阿里巴巴 40% 的股权，但这也使得阿里巴巴成功地获得了来自雅虎中国成熟的搜索技术、营销模式及 IT 团队。2007 年阿里巴巴正式在香港联交所上市，获得融资 17 亿美元，市值约 280 亿美元，助力阿里布局全球业务。2014 年 9 月 19 日，阿里巴巴在美国纽交所上市，市值约 2,300 亿美元，共计融资 218 亿美元，进一步打响了海外知名度，正式迈进了国际化的新阶段。

4.2.2 贸易国际化

阿里巴巴的国际电商平台包括全球速卖通和天猫国际。全球速卖通速卖通将中国的大型出口商和小型零售商与主要为国外批发商和个人消费者的全球消费者群体对接，实现了我国众多中小商家拓展出口业务的想法，增加我小学企业的出口业务量。

天猫国际则是为国内消费者提供一个直接购买全球商品的电子商务平台，合理地减少关税和其他费用，降低交易成本，推动跨国 B2B 贸易的顺利进行。

4.2.3 物流国际化

2010 年，阿里巴巴收购为中小企业提供外贸综合服务的物流平台一达通。2014 年，澳洲邮政与天猫国际正式展开合作，同年，阿里巴巴以 2.49 亿美元认购新加坡邮政的股票，意在打造一个横跨中国和新加坡跨境物流平台。2015 年 9 月，菜鸟网络联合全球通上线“无忧物流”服务，进行最优化的跨境物流整合服务。2016 年，阿里巴巴提出旨在降低贸易成本、减少中小企业参与全球价值链阻碍的全球电子贸易平台（eWTP）计划。2018 年，菜鸟网络与马来西亚当局合作，首个海外 e-WTP 数字中枢落地马来西亚，这成为了菜鸟全球智能物流骨干网络的重要中转站。菜鸟物流从赋能大物流公司进一步升级成为赋能全物流产业，结合阿里巴巴的云计算、物联网等高新技术，使其物流体系迈入智慧物流新时代（邵晓琳，2018）。

4.2.4 投资国际化

从 2014 年开始，阿里巴巴集团便把“全球化”作为公司战略的重中之重，阿里巴巴的国际化布局越来越快，发展势头正猛。阿里巴巴持续加大在全球尤其是亚非地区的新零售布局。阿里巴巴已经控股了东南亚电商平台 Lazada，投资了印度尼西亚电商平台 Tokopedia。在 2019 年第一财季，更是一举全资收购了巴基斯坦电商平台 Daraz Group。据阿里巴巴集团 2019 年第二财季财报可知，阿里巴巴国际电商零售额达到人民币 44.64 亿元，同时国际市场份额进一步扩大，跨境电商和国际零售业务增长明显，逐步打造国际竞争优势。

5. 阿里巴巴国际化战略分析

5.1 国际市场进入模式分析

5.1.1 跨国并购—以阿里巴巴收购 Lazada 为例

阿里巴巴集团主要以收购和股权投资方式进入东南亚电商市场。2016 年 4 月 12 日，阿里巴巴集团以 10 亿美元认购东南亚电商企业 Lazada 的 51% 的控股权，2017 年 7 月，阿里巴巴对 Lazada 追加投资 10 亿美元，至此其所拥有的 Lazada 股份达到了 83%（THONGCHASIRISAKUL.P，2016）。

阿里巴巴收购 Lazada 的动因是强化东南亚市场，追求速度经济。东南亚共有 6 个国家，将近 6 亿人口，经济实力逐渐增强，有着庞大的消费市场。Lazada 作为东南亚最大的电商企业，本土知名度高，有着较为完善的支付及物流基础设施建设，收购 Lazada 便于阿里巴巴迅速建立起在东南亚的运营设施，获得有价值的全球品牌和富有当地商务环境知识的管理人员，在快速全球化市场先发制人，抢占和开拓东南亚市场。

5.1.2 合资企业—以阿里巴巴合资成立全球速卖通（俄罗斯）为例

2018 年 9 月 12 日，在普京的支持下，阿里巴巴与俄罗斯国有基金、俄罗斯“腾讯”Mail.Ru、俄罗斯“移动联通”MegaFon 成立合资公司—全球速卖通（俄罗斯），其动因是整合在线市场，打造一站式服务平台。速卖通（俄罗斯）整合了超过 1.4 亿人口的在线市场，助力俄罗斯建立集电子商务、社交媒体和游戏娱乐为一体的一站式服务平台，将速卖通业务和社交深入整合，开拓俄罗斯在线社交和跨境电商的新蓝海，实现全产业链布局。作为一家合资企业，阿里巴巴将把它打造成为集社交、娱乐、

购物和游戏于一体的一站式服务平台，这将为俄罗斯的互联网用户及消费者提供前所未有的购物、娱乐体验，庞大的客群也将给阿里巴巴带来了巨大的盈利空间。

5.2 国际营销策略分析

电商业务是阿里巴巴的核心业务，也是阿里巴巴发家的起点，同时阿里巴巴也积极实施多元化战略，向上下游产业及高新产业大力扩张。

阿里巴巴深耕跨境电子商务领域多年，打造了面向 B2B、B2C 和 C2C 的电商平台，旨在打造贯穿全产业链的 B2B2C 的融合式一体化商业模式。2003 年，阿里巴巴正式上线淘宝，由此进入了发展的快车道。于 2004 年推出支付宝作为第三方支付工具以解决在线支付的安全问题，初涉互联网金融。云服务、物流等跨境电商上下游业务也随着阿里平台客群增加、资源沉淀、业务扩大而相继开创，阿里以电商为核心的生态死循环开始初具规模，所涉足的业务范围也从促进信息流方向进一步扩大到促进资金流与物流方向。

阿里巴巴也在持续深耕电商产业链，充分利用其在金融、广告等领域的资源扩大业务范围。随着移动互联网的蓬勃兴起，线下支付的应用场景丰富、市场机会广阔，阿里顺势而为，迅速进行了移动端的布局。通过横向收购的方式，阿里深入娱乐、金融、生活服务、医疗等细分领域，阿里巴巴以电商为核心打造的多元化大生态逐步形成（王艺菡，2018）。

5.3 国际人力资源管理策略分析

5.3.1 企业文化体系

一个凝聚人心、促进发展的企业文化体系在阿里巴巴国际化进程中发挥着不可或缺的作用。马云曾言：“企业文化、使命感和价值观无论如何都是不可以讨价还价的。”从中我们可以看出阿里巴巴在全球事务中对文化差异的态度和处理方式。阿里巴巴在全球化扩张过程中坚持以企业文化为根本，以包容性对各国文化差异进行建设，其企业文化体系建设在国际化进程中发挥了巨大的引领性作用（张婧等，2015）。

5.3.2 股权激励制度

在阿里巴巴内部，所有的员工除了基本收入之外，还可以享受期权奖励和股权激励计划，以此来使员工共享企业发展带来的红利。这一举措很大程度上调动了员工的主人翁精神和工作积极性，促进了贸易进入国际化及资金进入国际化的顺利进行和后续良好发展（骆正清等，2013）。

6. 阿里巴巴国际化过程中存在的问题及优化路径

6.1 国际化过程中存在的问题

6.1.1 共同价值观和企业文化冲突时有发生

在跨国经营管理的过程中，由于民族文化背景及文化价值观差异而导致文化冲突不可避免。例如阿里巴巴强调“团队合作、敬业激情”的价值观，这种价值观体系带有浓重的中国化集体主义色彩，而欧美当地员工更推崇个人主义文化，崇尚自由和发展，追求舒适愉悦的工作环境。早期文化整合的不顺利，妨碍阿里巴巴海外子公司正常开展业务，并加大被并购的海外企业组织结构、营销管道、产品线整合的难度。

6.1.2 阿里巴巴国际化人才储备不足

随着阿里巴巴国际化进程的加快和全面布局，所面临的挑战也越来越多，其中急

需解决的就是管理人员的问题：本国的管理人员可能无法适应国外的习俗和环境，不知晓东道国的政、经、文、法各方面情况，这给外派人员融入当地市场，有效开展工作带来了一定的困难。同时，阿里巴巴早期未能足够重视海外员工本地化，缺少对东道国的优秀管理人才的选拔和任用，这一定程度上阻碍了阿里巴巴进军海外市场的步伐。

6.1.3 假冒伪劣商品损害阿里巴巴商业信誉

阿里巴巴旗下的多个跨境电商平台由于早期监管缺位和发展滞后等因素，假冒伪劣商品一度横行，受到了古驰等国际品牌的联合抵制和起诉，美国国际打假联盟以打假不力为由，在2016年正式撤销了阿里巴巴的会员资格，这严重破坏了阿里巴巴在海外形象和企业信誉。同时，阿里巴巴旗下电商平台卖竞争激烈，部分卖家被迫降低价格以维持原有利润，这增加了卖家以次充好的可能性，影响海外买家的购物体验和对阿里旗下电商平台的信任（腾讯新闻，2016）。

6.2 国际化过程中的优化路径

6.2.1 着力构建共同的价值观和统一的企业文化

构建共同的价值观和统一的企业文化，是跨国企业管理尤其是跨国企业海外并购管理的重中之重。阿里巴巴在国际化进程中注重整合不同国家、地区的文化，坚持文化嫁接的方式，构建出双方都认同和接受的价值观和企业文化。通过这种路径，阿里巴巴可以在保证对海外子公司的高度控制权和高效管理的前提下，有效地避免和消除跨文化冲突，培养出一批熟悉东道国政治、经济、法律、文化的高素质人才，为阿里巴巴的国际化布局提供了有效的智力支持。

6.2.2 重视吸纳国际化人才，加快实施本土化战略

马云指出阿里巴巴应将自己打成一个国家性的企业，正如同韩国的三星与德国的奔驰一样。阿里国际化的成功离不开国际化人才的助力。

阿里巴巴的CFO蔡崇信对阿里巴巴的成功国际化功不可没，作为具有资深风险投资背景的优秀职业经理人，为阿里巴巴之后获得多轮风险投资创造了有利条件。蔡崇信牵头开展了众多大额并购交易，争取了大量外部融资；在赴美上市的准备阶段，阿里巴巴集团更是进一步推动了管理层的国际化进程。其中最成功的例子便是将吉姆·威尔金森（美国前财长的幕僚长）招入麾下，由他负责国际企业事务部的组建和领导，为阿里在美上市发挥了不可小觑的助推作用（左娜，2015）。

阿里巴巴也着力打造思维全球化和行动当地化的国际化战略，将研发、营销、管理、人力资源等方方面面与东道国经济相融合。而在此之中人力资源本土化是最根本最深刻的本土化，是阿里巴巴在国际化进程有效占领当地市场的必由之路。阿里巴巴加快管理人员本土化战略的实施，逐渐将管理人员往本土化发展。一大批熟悉所在国政治、经济、文化的本土人力资源的合理开发和利用，利于阿里巴巴快速融入所在国市场，站稳脚跟，储备国际化人才，为其今后的国际化业务培养管理精英，以获得在海外平稳定长足的发展（王洪，2015）。

6.2.3 成立了打假联盟，维护市场秩序

阿里巴巴于2017年11月与二十多个知名品牌企业合作成立了国际打假联盟。该联盟旨在通过平台与品牌通力合作，严厉打击假冒伪劣产品，大力处罚生产假冒伪劣商品的公司。联盟成立之后，阿里巴巴在其旗下各购物平台主动下架虚假产品，并且

撤销了 600 多个商品地及产地的准入资格，有效地维护了市场秩序，重塑了企业声誉。

7. 中国跨境电子商务发展策略分析

依照对阿里巴巴国际化内外部环境的 SWOT 分析（如表 1），可以从中得出基于 SWOT 矩阵分析得出的中国跨境电商发展策略（如表 2）。

表 1. 阿里巴巴国际化 SWOT 分析

内 部 分 析	优势（Strengths）	劣势（Weaknesses）
	1、自有资本充足，营收实力强劲。 2、相比于国内电商企业，具备第一进入者优势。	1、“山寨产品”损害阿里巴集团商业信誉。 2、国际竞争力不足，国际化布局过于集中。
外 部 分 析	机会（Opportunities）	威胁（Threats）
	1、全球市场、新兴市场和跨境贸易带来的广阔前景。 2、国家政策大力支持跨境电子商务发展。	1、政治风险、经济风险、社会风险带来威胁。 2、海外电商巨头布局全球市场，狙击中国跨境电商企业。 3、中国跨境电商面临国际贸易壁垒。

表 2. 中国跨境电商 SWOT 矩阵分析

外部环境	内部环境	优势（Strengths）	劣势（Weaknesses）
	机会（Opportunities）	S-O 战略： 把握行业红利，实现转型升级。	W-O 战略： 布局国际营销，打响中国跨境电商全球品牌。
	威胁（Threats）	S-T 战略： 培育企业信誉，增强跨境电商体验。	W-T 战略： 发展国际物流体系，打破国际贸易壁垒。

7.1 把握行业红利，实现转型升级

目前中国跨境电商企业正处于一带一路政策和国内消费升级大背景下的历史机遇期，行业红利不断释放，相关企业大有可为。中国跨境电商企业的发展主要受国家政策大力引导和国内消费升级两大要素所驱动，因而我国跨境电商企业应当积极把握行业红利，抓住机遇，迎接挑战，谋求自身转型发展（张卉，2015）。

7.1.1 国家政策大力引导

目前我国政府对于跨境电商政策的态度，主要表现为大力鼓励出口，进一步规范进口，同时重视出口创汇。一带一路建设的推进也极大地促进了我国电商企业与沿线

国家的商贸往来，为我国跨境电商企业提供了海外扩张的新方向，新兴国家市场势必将成为我国跨境电商的必争之地。我国电商企业应把握新的政策风口，积极走出去，参与到国际电商贸易中去，抢先扩张海外版图、布局海外市场，获取第一进入者优势（朱妮娜等，2015）。

7.1.2 国内消费升级

我国国民对于海外优质商品的消费需求不断升级，对于商品质量、安全性能等方面的关注日益提升，而不再一味追求低价实用。消费取向正在从追求低价升级为追求质量，国外大量高质量商品备受追捧，“足不出户，购遍全球”的国际化消费理念深入人心，这给跨境进口电商业务带来了良好的发展契机。我国跨境电商企业应注重跨境进口电商市场，顺应消费者消费需求的升级，积极扩展电商平台进口商品的品类，多渠道进行业务布局，以丰富消费者的选择；严选高质量正品商品，维护消费者权益，打造良好的企业声誉；完善国内外仓储物流布局，加强海外仓和国内保税仓建设，推进多种物流通关模式共存，缩减优化供应链，打造国际物流优势（高功步等，2005）。

7.2 培育企业信誉，增强跨境电商体验

2018年6月，Forrester Consulting 曾为 Facebook 评估其在线买家在购买海外产品过程中的痛点，该份报告显示：业务诚信，良好印象和端到端的客户体验是全球电商市场发展的主要驱动因素。中国跨境电商企业在全球化过程中谋求可持续发展，也离不开打造良好的企业形象和提供更深层次的体验式消费。阿里巴巴曾经的业务不诚信行为严重影响了其国际名誉，一定程度上阻碍了阿里巴巴的国际化进程，值得我国其他电商企业引以为戒。我国电商企业需从以下几方面赢取海外客户信任，改善跨境电商用户体验：

7.2.1 塑造诚信形象，赢取客户信任

由于跨境电子商务平台的买卖双方不处于同一个国家，买卖双方往往不能准确判断另一方商业信用的好坏，因而买卖双方及平台的信用体系不可或缺，跨境电子商务行业建设信用体系势在必行。中国跨境电子商务行业应积极加强跨境电商信用体系建设，依托大数据平台和行业协会，尽快建立起一套行之有效的信用评价指标体系以及信用评价数学模型，使得信用评价得以量化，促进行业可持续发展；同时跨境电商平台自身应该严格管控平台的内容的交易行为，要保证平台上广告内容、产品描述与实际产品分毫不差以及电子支付的绝对安全；电商行业协会、电商企业内部都应建立长效监督机制，打击平台卖家售假行为，从而赢得跨境买家的信赖。

7.2.2 打造个性化购物体验，满足各国用户需求

根据不同国家顾客的实际情况，定制与其在线购物习惯和兴趣偏好相契合的购物平台，着眼于客户体验的完善；同时引入社交电商场景，获取高价值的底层数据，对海外客户进行精准营销，推送其可能感兴趣的商品，从而降低商家的导流成本，提高海外消费者的黏性。

7.3 发展国际物流体系，打破国际贸易壁垒

7.3.1 发展海外仓以规避贸易壁垒

海外仓是用传统外贸运输方式实现仓到仓的对接，之后通过本国物流进行运输，送达买家手中。销售行为发生于国内，由此减少了很多政策和物流限制，从而有效地

避免某些贸易国特意设置的贸易壁垒。跨境电商企业建立大量海外仓，利于企业预测订单量，及时调整物流策略，节省物流时间。同时，海外仓还能为境外的客户提供“一体化”服务，可以高效处理海外退货相关问题，减少退货流程，提升客户售后体验和满意度（张学斌等，2016）。

7.3.2 与贸易各国通力合作，减少甚至消除国家间的贸易壁垒

建议全球跨境贸易国协商合作，制定低关税机制，有效地减少贸易壁垒；与跨境贸易各国共同建立快速反应、覆盖面广的物流体系以及安全可靠、方便快速的支付体系，从而助力国内中小零售商和批发商将商品销往世界各地；通过与跨境贸易国建立紧密的经济联系，鼓励各国生产企业和批发商参与到跨境贸易中去，培养各国消费者通过跨境电商平台购物的习惯（赫永军等，2017）。

7.4 布局国际营销，打响中国跨境电商全球品牌

7.4.1 提高资金和人力投入，为跨境电商提供国际营销支持

结合企业的国际化发展路径，制定合理有效的国际营销战略，顺应全球市场，打造平台及产品的知名度，赢得海外客户的信任。与此同时，在国际营销的过程中，应着力于收集并分析消费者相关信息如购物习惯、操作偏好等，结合不同区位的实际情况做到因地制宜。我国跨境电商行业协会和政府的商务部门也应积极推动形成跨境电商企业营销联盟，整合行业资源和市场资源，提高我国跨境电商行业的整体竞争能力和抗风险能力，打响中国品牌。

7.4.2 树立企业品牌意识

就现阶段而言，我国跨境电商最大的问题是产品同质化，并且该现象在同类企业中更为凸显。在大公司采取低价战略的情况下，中小企业将会失去生存空间。跨境电商企业如能打造品牌效应，便可破除该现象带来的不良影响。此外，消费者出于对品牌质量的信任才会购买该品牌企业的商品，因此跨境电商企业应该树立强大的品牌意识，逐步打造具有一定影响力的全球品牌，从而有效地提升品牌文化效应和品牌溢价。

8. 结论

当前中国跨境电商正迎来千载难逢的历史机遇期和黄金发展阶段。我国政府应释放政策红利，扶持中国跨境电商发展，使之具备强大的国际竞争力；制定和实施相关跨境电商法律法规，扩大对外放开程度，助力中国跨境电商加速发展。中国跨境电商企业也要抓住机遇，实现转型升级；迎接挑战，以国际化的视野打入全球市场，打响中国跨境电商全球品牌。同时也应注重提高跨境电商体验，培育企业信誉。政策支持助力行业腾飞，转型升级造就行业崛起，中国跨境电商必将再创辉煌。

参考文献

1. 徐萌萌（2016）。中国跨境电商发展的现状及问题研究（未出版之硕士论文）。安徽省：安徽大学。
2. 中商情报网（2019）。2019年中国电子商务交易规模预测：或超30万亿元。中商产业研究院，2019-04-02。
3. 希尔（2012）。国际商务。北京：中国人民大学出版社。
4. 张俊涛（2018）。基于SWOT分析的郑州跨境电子商务综合试验区发展策略研

- 究（未出版之硕士论文）。广西省：广西师范大学。
5. 左佑（2017）。谈山寨文化对于企业国际化的影响以及策略——以国际打假联盟撤销阿里巴巴会员资格为例。现代商业，34，191-192。
 6. 林季红（2013）。新编国际商务教程。北京：中国人民大学出版社。
 7. 李倩（2014）。阿里上市纽交所开盘价 92.7 元，淘宝店主等八位代表敲响开市钟。浙江日报，2014-9-20(001)。
 8. 邵晓琳（2018）。互补资产视角下的公司跨界创业影响机制研究——以阿里巴巴跨界物流行业为例（未出版之硕士论文）。浙江省：浙江大学。
 9. THONGCHASIRISAKUL.P（2017）。电商企业海外并购的动因和风险分析——以阿里巴巴收购 LAZADA 为例（未出版之硕士论文）。浙江省：浙江大学。
 10. 王艺菡（2018）。电子商务背景下企业网络营销战略管理研究——以阿里巴巴集团为例。智能信息技术应用学会，6。
 11. 张婧、王丹、吴华（2015）。打造跨文化人力资源管理能力——以阿里巴巴为例。中国人力资源开发，24，25-30。
 12. 骆正清、张薇（2013）。创业型企业的企业文化落地——以阿里巴巴集团为例。中国人力资源开发，13，47-51。
 13. 宋星（2016）。阿里被取消国际打假联盟会员资格。腾讯新闻，2016-05-18。
 14. 左娜（2015）。国际人才助力阿里巴巴上市。国际人才交流，1，13-14。
 15. 王洪（2014）。我国电子商务国际化进程中存在的问题及对策研究。开发研究，4，142-144。
 16. 张卉（2015）。跨境电商发展的 SWOT 分析及对策。山东工商学院学报，3，88-93。
 17. 朱妮娜、吴莉（2015）。“一带一路”战略背景下我国跨境电商的潜力及其趋势分析。战略改革，10，134-137。
 18. 高功步、焦春风（2005）。中国中小企业电子商务国际化发展战略。世界经济与政治论坛，2，117-120。
 19. 张学斌、张思佳（2016）。中国电子商务国际化面临的壁垒。中外企业家，16，42-43。
 20. 赫永军（2017）。我国跨境电商的发展现状及问题研究（未出版之硕士论文）。吉林省：东北师范大学。

收稿时间：2019-08-30
责任编辑、校对：程萌、严佳怡