

分类号 _____
UDC _____

密级 _____
编号 10741

兰州财经大学

LANZHOU UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

硕士学位论文

(专业学位)

论文题目 速卖通深度拓展俄罗斯市场策略研究

研究生姓名: 朱莹月

指导教师姓名、职称: 王必达 教授

学科、专业名称: 应用经济学 国际商务


研究方向: 企业国际化运营与发展

提交日期: 2021年5月25日

独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 朱莹月 签字日期： 2021.5.25

导师签名：  签字日期： 2021.5.25

导师(校外)签名： _____ 签字日期： _____

关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定， 同意 (选择“同意” / “不同意”) 以下事项：

- 1.学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；
- 2.学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊(光盘版)电子杂志社”用于出版和编入CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分内容。

学位论文作者签名： 朱莹月 签字日期： 2021.5.25

导师签名：  签字日期： 2021.5.25

导师(校外)签名： _____ 签字日期： _____

Research on the strategy of Aliexpress's deep expansion of Russian market

Candidate : Zhu Yingyue

Supervisor: Wang Bida

摘 要

虽然面临着世界整体经济增长速度放缓的现状，也面临着在全球贸易过程中不断增加的风险和不确定性，但是中国的经济发展在数字经济的带领下仍然克服了重重困难，战胜了层层挑战，实现了稳步发展和长足进步。电子商务作为数字经济中最具有代表性的经济形式，对中国经济高质量发展而言，具有重要意义。在跨境电子商务这一为全球各国间的贸易往来提供便利的虚拟平台上，进出口方、银行、海关以及物流等环节的当事人各司其职，在共享信息的基础上共同处理信息，专业化的分工和信息共享等优势使得国际贸易往来成本大大降低的同时，效率也不断提高。中国的跨境电子商务在2019年加速跨入了高质量发展阶段，并且增长态势也仍然乐观。另外，潜力大、后劲足的俄罗斯市场是跨境电商行业成长和发展的蓝海市场，中国知名的跨境电商企业——速卖通在开拓海外市场的过程中，十分关注俄罗斯市场。

本文以阿里旗下唯一面向国际市场的跨境电商平台速卖通为例，运用案例分析法研究了速卖通在取得了在俄罗斯的较大市场份额后，应该如何深度拓展这一仍然拥有巨大潜力的蓝海市场。首先，文章梳理了关于跨境电商和中俄经贸及跨境电商发展的研究成果，指出了跨境电商的理论发展滞后于实践发展的现状，得出了跨境电商理论方面的发展不足以支撑目前其实践方面快速发展的结论。接下来，文章分别论述了中俄两国跨境电商发展走势特点和近况以及两国在跨境电商方面的合作进展，揭示了俄罗斯跨境电商市场存在的巨大潜力和两国在跨境电商合作方面的巨大空间。其次全面先容了速卖通在俄罗斯的成长历程和发展阶段的变化，总结了速卖通自2010年4月上线以来，在俄罗斯这片广阔的市场快速获得丰硕成果的实现路径，包括两国在供求方面的契合和针对俄罗斯市场的特色活动等方面，再次概括了速卖通能够在俄罗斯市场取得现阶段的巨大成功的原因。最后，对速卖通在拓展俄罗斯市场时所面对的内部和外部环境做出了SWOT分析，以此为基础，提出速卖通深度拓展俄罗斯市场的策略。结合SWOT分析结果，得出了速卖通的战略选择要以WO战略为主，其他战略为辅，并从信息流、资金流和物流三个层面提出了深度拓展策略。

关键词： 中俄跨境电商 跨境电商平台 速卖通 俄罗斯市场 深度拓展

Abstract

Led by the digital economy, China's economic development has overcome numerous difficulties and challenges and achieved steady and substantial progress, despite the current situation of slowing global economic growth and increasing risks and uncertainties in the global trade process. As the most representative economic form in the digital economy, e-commerce is of great significance for the high-quality development of China's economy. In cross-border e-commerce this to facilitate the trade between countries around the world of virtual platform, party, bank, customs import and export and logistics of the parties, on the basis of Shared information processing information together, the specialized division of labor and the advantages of the information sharing for the international trade cost is greatly reduced at the same time, the efficiency enhances unceasingly. China's cross-border e-commerce accelerated into a phase of high-quality development in 2019, and the growth trend remains positive. The Russian market with great potential and strong potential is a blue ocean market for the growth and development of cross-border e-commerce industry. AliExpress, a well-known cross-border e-commerce enterprise in China, pays great attention to the Russian market in the process of expanding overseas markets.

This paper takes AliExpress, the only cross-border e-commerce platform under Alibaba that faces the international market, as an example, and uses case

analysis method to study how AliExpress should deeply expand this blue ocean market with huge potential after it has gained a large market share in Russia. First of all, the paper sorts out the research results on cross-border e-commerce, Sino-Russian economic and trade and cross-border e-commerce development, points out the current situation that the theoretical development of cross-border e-commerce lags behind the practical development, and draws the conclusion that the theoretical development of cross-border e-commerce is not enough to support the rapid development of its practical aspects. Next, the paper discusses the characteristics and recent situation of the development trend of cross-border e-commerce between China and Russia, as well as the cooperation progress between the two countries in cross-border e-commerce, revealing the huge potential of Russia's cross-border e-commerce market and the huge space of the two countries in cross-border e-commerce cooperation. Secondly, it comprehensively introduces the growth process and stage changes of Aliexpress in Russia, and summarizes the realization path of rapid and fruitful achievements in the vast Russian market since its launch in April 2010, including the matching between supply and demand of the two countries and the special activities targeted at the Russian market. Once again, it summarizes the reasons why AliExpress can achieve great success in the Russian market at the present stage. Finally, it makes a SWOT analysis of the internal and external environment Aliexpress platform faces when expanding the Russian market. Based on this, it puts forward the strategy for Aliexpress to deeply expand the

Russian market. Combined with the results of SWOT analysis, it is concluded that AliExpress's strategic choice should be based on WO strategy and supplemented by other strategies, and the in-depth expansion strategy is proposed from three aspects of information flow, capital flow and logistics.

Keywords: China-Russia cross-border e-commerce; Cross-border e-commerce platform; AliExpress; Russia; The depth development

目 录

1 引言	1
1.1 研究背景及意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	2
1.2 文献综述.....	3
1.2.1 关于跨境电商的研究.....	3
1.2.2 关于中俄经贸的研究.....	5
1.2.3 文献简评.....	6
1.3 研究内容、方法与技术路线图.....	7
1.3.1 研究内容.....	7
1.3.2 研究方法.....	8
1.3.3 技术路线图.....	9
1.4 研究不足和创新点.....	10
1.4.1 难点和不足.....	10
1.4.2 创新点.....	10
2 中俄跨境电商的发展	11
2.1 中国跨境电商发展现状.....	11
2.1.1 东西部地区存在差异.....	12
2.1.2 丝路电商注入新活力.....	12
2.1.3 物流企业加速海外布局.....	13
2.1.4 创新客户获取方式.....	13
2.2 俄罗斯跨境电商发展现状.....	14
2.2.1 电子商务企业现状.....	14
2.2.2 当地消费者跨境产品偏好.....	15
2.3 中俄跨境电商发展现状.....	16
2.3.1 交易规模不断扩大.....	17
2.3.2 物流线路日益增加.....	18

2.3.3 在线支付交易逐渐增多	18
2.3.4 交易模式相对集中	19
3 速卖通在俄罗斯的发展	20
3.1 发展历程概述	20
3.2 实现快速发展的路径	21
3.2.1 供给与需求相契合	22
3.2.2 建立当地消费者信任	23
3.2.3 针对俄罗斯的特色活动	23
3.2.4 利用信息技术防范侵权风险	24
3.2.5 中俄交易“云上开播”	24
4 速卖通在俄罗斯发展的 SWOT 分析	26
4.1 优势 (Strengths)	26
4.1.1 雄厚的人才和企业资源	26
4.1.2 巨大的品牌影响力	27
4.1.3 市场占有率和民众接受度高	27
4.2 劣势 (Weaknesses)	28
4.2.1 知识产权意识薄弱	28
4.2.2 供应链综合服务效率低	29
4.2.3 产品同质化严重	29
4.3 机会 (Opportunities)	30
4.3.1 互联网渗透率高提供大量潜在客户	30
4.3.2 在线支付的接受度提高	30
4.3.3 中俄经贸合作进入新阶段	30
4.3.4 合作前景广阔	32
4.3.5 汇率波幅趋于平稳	33
4.4 威胁 (Threats)	33
4.4.1 跨境电商行业竞争日趋激烈	33
4.4.2 基础物流体系仍然不够发达	34
4.4.3 制造业成本不断攀升	34

4.4.4 通关结汇效率低	34
4.5 SWOT 矩阵分析	35
5 深度拓展俄罗斯市场策略	37
5.1 信息流层面	37
5.1.1 利用信息技术防范风险	37
5.1.2 培育一体化综合服务能力	38
5.1.3 以差异化增强竞争优势	38
5.2 资金流层面	39
5.2.1 支付方式多样化	39
5.2.2 寻找新的成本优势	39
5.3 物流层面	40
5.3.1 加强海外仓建设	40
5.3.2 完善全球物流战略联盟建设	40
6 结论	41
参考文献	42
后记	46

1 引言

1.1 研究背景及意义

1.1.1 研究背景

早在 2012 年，商务部就着重强调了电子商务对国家开展全球经济交易具有重要作用，并且提出了相关要求。针对企业，商务部提出要善于运用电子商务，提高企业对线上交易平台的运用能力，从而发挥出它对企业拓展对外贸易业务的重要作用；针对政府，商务部提出应积极支持并严格监督电子商务平台的成长和发展。2012 年，我国设立了跨境电商试点，由此开启了互联网时代全球线上交易的探索之路。2012 年至今，一系列促进跨境贸易又好又快发展政策的出台，完善了通关服务环境，规定了跨境电商在出口的过程中，对于零售货物的税收政策，制定了配套的管理制度和标准规范，并积极探索多部门信息共享、相互协作的发展模式。到目前为止，中国成为了全球的跨境电商市场中规模最大、发展最快的一个。由于近几年中国制造业成本不断上升，导致我国传统外贸的竞争优势大幅减弱，而我国的互联网经济却整体向好。2019 年，中国跨境电商领域的交易规模同比增长了 16.66%，达到了 10 万亿元。在全球整体经济形势低落，我国经济增长迟缓的情况下，跨境电商的交易规模却连续数年保持了两位数的增长，显然已经成为支撑我国经济进步不可小觑的动力。以发展迅速的互联网技术作为支撑的线上交易在很大程度上撼动了之前以线下消费和货到付款为主要形式的交易模式，而更加便捷的消费模式也带来了全球市场整体需求的改变。另外，依托“一带一路”政策的提出，我国与该倡议的沿线国家和地区的跨境电商合作与发展正处于一个爆发的阶段。

俄罗斯作为跨境电商行业的新兴市场，伴随着互联网在当地的大面积普及，电子商务的发展是大势所趋。但从目前情况来看，相比于欧美、日韩等互联网经济发达的地区，俄罗斯本土的电子商务发展处于弱势，这给我国电商进入其市场提供了机会。中俄两国对双方跨境电商合作进程的重视不断刺激着俄罗斯对我国商品和服务的需求，给中国带来了用户规模更大、目标人群更多、开发价值更高的电商市场。2015 年 5 月 7 日，国务院提出，要把电子商务做为重点发展对象，以此为中国经济带来新的动力。对之后中国跨境电商的发展指明了方向，提出大力推动与“一带一路”沿线国家跨境电商的团结协作。其中，俄罗斯吸引了大量中国出口企业及电商平台的注意，速卖通也是这些被吸

引的企业之一。

全球速卖通是阿里巴巴集团所打造的一个以全球为销售市场的线上交易平台，是中国知名的以 B2C 为主要销售模式的跨境线上交易平台。速卖通在 2010 年上线之后，历经 10 载的成长，目前在 220 多个国家和地区都有线上交易业务的往来。全球的消费者都可以利用速卖通线上交易网站所展示的产品信息和所提供的线上选购、订单管理、网上支付、物流运输、产品售后等服务来完成跨境商品的购买。中国的企业和卖家也打开了销路和市场，通过更短的外贸产业链将产品和服务出售到了国外，特别是对中国小微企业以更低的成本和更高的效率进入海外市场提供了很大的帮助。根据 2019 年 9 月 23 日举行的阿里巴巴 2019 全球投资者大会上的数据显示，速卖通迎来了高速发展时期，而在速卖通广阔的海外市场中，俄罗斯是与我国合作关系十分密切的国家之一，成为了速卖通在全球占比最多的国家。与此同时，速卖通在俄罗斯市场也占据了领先优势，成为了俄罗斯消费者访问量最高的电商网站。

1.1.2 研究意义

第一，关于中俄跨境电商合作与发展的研究文献数量并不少，但是大部分研究集中在说明发展现状、分析过程中遇到的困难与障碍、展望成长前景和解析对我国外贸的影响等方面，对跨境电子商务发展的实际微观案例以及相关成功经验的分析 and 总结相对较少。本文依据国内外学术研究成果，基于速卖通自身发展经验总结和 SWOT 分析结果，将理论分析方法应用于速卖通这一实际案例中，分析速卖通是如何超越其他成立时间更长的跨境线上交易平台的，以及是如何在俄罗斯地区成为跨境电子商务这一新行业的佼佼者。接下来讨论了随着政策环境的恶化和行业竞争的加剧等情况的发生，要想继续深度开拓俄罗斯市场，维持在俄罗斯市场的良好发展态势该如何制定策略，丰富了关于跨境电商平台在蓝海市场深度开拓与发展的相关研究。

第二，跨境电商出现后，推动外贸淡化了国与国之间的界限，促使全球范围内的贸易往来发生了巨大变革。2019 年，中国的跨境电商进出口金额实现了增速为 38.3% 的增长，达到了 1862.1 亿元，其中零售出口总额为 944 亿元。这说明跨境电商在中国出口贸易的增长进程中发挥了关键作用，成为了不容忽视的重要力量。随着全球经济市场的不稳定性加剧和 2020 年新冠疫情等因素的影响，与传统的跨境电商行业已经相对成熟的国家进行线上贸易往来已经不能满足我国对外贸易的持续稳定的快速发展，所以开拓尚不成熟但潜力巨大的跨境电商新兴市场，使我国海外市场结构更加多元化已经成为了亟

待解决的问题。“一带一路”向下，速卖通面对俄罗斯这一广阔的市场，短短几年时间便成为当地境外跨境电商平台中的佼佼者，其战略和对策有其他电商平台需要充分学习的地方。然而，这不意味着速卖通对俄罗斯市场的开发利用已经达到了最优，而且当今俄罗斯已然成为很多其他国家和地区的互联网企业和第三方跨境电商平台都试图扩大布局的蓝海市场，为了保持并占领俄罗斯更多的市场份额，速卖通在俄罗斯市场发展的过程中遇到的阻力会越来越大。本文以速卖通这一跨境电商平台在俄罗斯的发展为例，对其发展现状、发展进程以及壮大的经验进行分析与总结，以此为基础，结合 SWOT 分析，为速卖通深度拓展俄罗斯市场制定了相关策略。

1.2 文献综述

1.2.1 关于跨境电商的研究

(1) 关于跨境电商理论的研究

Lee W. Meknight, Joseph P. Baley 在 2007 年第一次提出了“网络经济”这一概念，并指出这一概念在经济生活中最突出和明显的表现就是推行和使用电子商务。针对跨境电商的定义，Asosheh A, Romer S N, Khodkari H. (2012) 提出，跨境电子商务是电子商务摆脱了线下交易过程中，时间和空间的束缚，依托互联网、第三方平台等电子系统进行线上交易，以此完成产品和服务交易的买卖。李臻、张向前 (2018) 认为，不同于传统的国家之间线下的交易模式，跨境线上交易所受到的约束更少，使得中国企业和卖家在“走出去”的过程中更加便利和快捷，为中国经济发展新常态下的产业转型开辟了新的道路。郭薇、朱瑞庭 (2015)、张宏博、杜瑞霞 (2018) 则持有相同结论，认为跨境电子商务指两个或以上贸易往来主体，来自于不同的关境并借助于线上网站来完成贸易或业务的国际贸易活动。在这一过程中，买方通过第三方线上支付平台把货款付给卖方，完成支付结算，而卖方则通过委托可以办理跨境运输业务的物流企业，把货品运送至买方手中。此外，张宏博 (2018) 指出，认为跨境电商只包括跨境零售这一观点是非常不全面的，应该以广义角度看，它还应该包括整个传统外贸的网络化，即不能忽略跨境批发的部分。董凌宏、杨丽华 (2016) 分析了跨境电子商务这一领域的现状，包括对这一领域理论研究的现状和实际实施的现状，发现前者明显不能满足后者的发展，比如物流运输困境、支付安全和效率、风险监管不到位等问题都得不到相关理论的支持和帮助。

(2) 关于跨境电商发展模式的研究

刘幸 (2015) 从多个角度划分了跨境电子商务的类别。首先根据货物的流转方向, 分为出口跨境电子商务和进口跨境电子商务两种类型; 进一步更为具体的划分是把出口跨境电商按照交易主体的类型划分为 B2B 模式、B2C 模式和 C2C 模式, 而把进口跨境电商按照购买方式的不同划分为海外代购和海外直邮两种模式。胡玥, 盛伊丽, 孔燕红 (2016) 认为, 出口型跨境电子商务经过不断地完善, 创新和发展, 可以分为一般出口模式、海外仓模式、分送集报模式和保税分销模式。杨丽敬 (2016) 认为, 依据市场现有的商业形态, 进口跨境电子商务可以分为集物流支付于一体的大平台模式、Affiliate 模式、M2B2C 模式、海外转运公司模式以及国内传统买办模式。张夏恒 (2017) 提出, 跨境电子商务模式可分为综合自营型、综合平台型、垂直自营型和垂直平台型。

(3) 关于跨境电商对国际贸易的影响的研究

Lee W. Meknight, Joseph P. Baley (2007) 认为互联网与经济的相互结合对国际贸易的发展具有很好的促进作用。Lue Cassivi, Michael Wybo, Pierre Majorique Leger (2010) 通过分析全世界规模大小不一的公司的商业数据, 得出一个重要的结论, 即在电子商务技术的应用商方面, 规模大的公司, 其优势并不一定大, 规模小的公司有时更具备优势。Nuray Terzi (2010) 指出, 虽然跨境电子商务对发达国家来说, 在对外贸易和增加就业机会方面的促进作用更加明显, 但在未来, 跨境电子商务的进步对发展中国家而言, 从中获得的收益将会日益增大。Harish Patil, Rajiv Divekar (2014) 通过各项研究分析得出了跨境电商能够通过改变外贸形势、操作流程以及外贸结构等方式来推动国际贸易转型升级的结论。

(4) 关于跨境电商的影响因素的研究

Jennifer Gibbs, Kenneth L Kraemer, Jason Dedrick (2002) 通过分析国家政策和经济环境对跨境电子商务造成的影响, 认为更完善的国家政策能够更好地促进传统企业积极地运用电子商务模式以获得自身的转型升级; 而全球经济环境向好的趋势也会对电子商务的发展起到较为积极地促进作用。翁东玲 (2018) 通过对跨境电商和第三方支付平台之间的关系的分析, 指出第三方支付会对跨境电商产生影响, 而要想使第三方支付对跨境电商产生积极正面的影响, 可以从加强平台建设、保证市场公平公正以及保护客户隐私信息等方面着手进行。张夏恒, 张荣刚 (2018) 构建了协调评价模型, 通过分析得出当跨境物流的建设和发展相对滞后时, 会在一定程度上阻碍跨境电子商务的扩张, 正确的做法应该是促进两者协同发展。刘丽 (2018) 通过对我国各项税改政策实施效果的分析, 认为税改无论是对供应商、消费者还是对社会整个宏观经济, 都具有积极正面的影

响。

(5) 关于跨境电商发展中存在的问题及其对策的研究

Ong Kartavianusa 等人 (2013) 认为, 由于跨境电商本身具有虚拟性的特征, 使得在商品交易过程中更容易出现信息不对称的现象, 从而引发失信行为。Sutatip Yuthayotin (2014) 通过数据进行实证分析后, 发现大部分消费者不愿意进行跨境电商交易的原因是对电商市场没有信心, 进而得出了通过不断完善跨境贸易特别是跨境电子贸易的安全保障措施, 从而增强消费者对于线上交易的信心的结论。Kawa (2017) 找出了阻碍跨境贸易流动性的主要因素, 主要包括不同语言之间沟通的障碍、支付方式的差异以及法律监管不统一等问题, 提出应该以跨境贸易与网上商店相结合的方式促进跨境电商的发展。王玉玉 (2015) 指出, 目前制约跨境电商发展的问题主要有交易过程繁琐、相关政策不明确和市场环境不完善等。另外, 一些学者包括石磊、邹凤、黄巍等 (2016), 在我国目前的跨境电商发展过程中出现的问题持有相同意见, 都认为我国跨境电商存在通关效率低下、监管政策混乱、物流速度慢且成本高、支付环节安全性不高且资金回流缓慢等问题。杨士锦, 汪铭, 杨木侠 (2016) 提出要加强跨境电商专业能力的培养, 提高相关从业人员的综合素质。

1.2.2 关于中俄经贸的研究

(1) 关于中俄双边贸易的研究

Drysdale (2007) 提出要用政治上的协作推动经济上的相互合作, 提高中俄两国的互信水平, 以此推动中俄两国之间贸易的发展; 既要大力建设口岸项目, 也要营造良好的口岸环境; 另外, 中俄要以双方之间重要的合作项目为依托, 提高中俄贸易的规模、质量, 优化两国贸易的产业结构。Thomas L.Vollrath (2014) 发现, 中俄双方经济发展的互补性很强, 未来发展大趋势明显, 但由于贸易市场形势变化较快, 所以要准确预测中俄双方对经济需求的变化趋势, 以便更好地推进中俄两国建立长期友好的合作关系。刘家国, 刘巍, 刘潇琦 (2015) 提出要以市场需求为导向、以企业为依托, 强化政府规划指导的协调性, 从政策扶持、平台打造、人才培育、行业竞争等领域助推中俄经济贸易开展。张庆艳 (2016) 认为, 针对中俄贸易, 在“一带一路”背景下, 要引导俄罗斯与“一带一路”接轨, 促进各地区之间的联动发展, 从而扩大双方的贸易投资规模, 也要提升对俄罗斯远东的开发强度。同样在“一带一路”背景下, 姜振军 (2016) 也认为要促进与沿线国家和地区的协同发展, 特别是在基础设施建设方面, 要明确近期、中期

和长期建设的规划目标，以不断完善的配套服务来推动中俄双方贸易的长期发展。

(2) 关于中俄跨境贸易和跨境电商的研究

Sherman Garnett (1998) 认为中俄两国已经初步形成了较为良好的贸易伙伴关系，而利用信息技术和电子商务来发展中俄传统形式下的跨境贸易能够进一步推动两国之间的贸易向好发展。Nuray Terzi (2011) 则从其他的角度说明了电子商务的开展能够促进国际贸易总量的增长，即虽然互联网增加了实体贸易的贸易壁垒，但相对地，互联网使得国际贸易获得了良好的发展条件。覃征 (2001) 认为跨境电子商务通过有效整合市场现有资源，降低了企业进行交易的成本，提高了企业的效益，加快了各方之间的贸易合作。因此，在中俄跨境贸易的发展处于传统贸易所占比重较大的起步阶段时，跨境电子商务这一新型高效的贸易形式，能够加快中俄贸易的发展。高晓慧 (2006) 运用博弈的方法，系统分析了中俄贸易过程中的内部性、外部性和信息不对称性，在此基础上提出了新的建议：以投资带动贸易。

(3) 关于中俄跨境电商发展机遇的研究

杨相红 (2015) 认为，跨境电商是国际贸易发展进程中出现的一种新的形态，它的出现改变了中俄贸易的商品流通形式、生产生活方式以及双方地区消费者的消费偏好。俞容玲 (2015) 列举了能够推动中俄跨境电商快速发展的部分外部因素，包括“一带一路”区位优势、潜力巨大的跨境电商市场、信息技术的飞速发展、双方国家层面给予的大力扶持等等。陈晨 (2016) 认为“一带一路”倡议的提出和乌克兰危机的出现为中俄跨境电商的发展提供了客观条件和机遇。刘珣 (2018) 提出，虽然目前俄罗斯的跨境电子商务行业发展尚未成熟，但是当地潜在的消费者数量大且越来越偏好线上消费，是一个发展空间巨大的新兴市场，有长期向好的快速发展趋势。

1.2.3 文献简评

首先，从与跨境电子商务相关的研究成果可以看出，国内外对于该行业的研究数量不少，但是存在深度大于广度的现象。对于跨境电子商务本身的研究，比如发展现状、经营模式、作用及影响等方面，都有了深入且全面的分析；对于跨境电子商务交易过程中所涉及到的环节，比如物流运输、税收标准、在线支付以及出现争议的应对策略等方面也都有了优秀的研究成果。但是，这两个研究角度都相对宏观，除了这两个角度之外，更加微观和细节的层面则缺少相关文献的研究和支持。比如国内企业在面对变幻莫测的海外市场时应该如何保持持续性发展的优势；某些优秀的出口企业所采取的实施策略能

否适用于其他相似的企业当中等问题。除此之外，现有的研究资料所使用的研究方法和最后所呈现的研究成果大多数是以定性研究为主，忽略数据在这一领域的研究中的关键作用。比如在研究跨境电商对国际贸易的影响时，只是对最终影响结果作出了阐述和说明，缺少利用数据进行实证研究的过程。

其次，具体到关于中俄两国之间贸易往来以及跨境电子商务研究，研究成果十分丰富，从两国贸易的全方位多层次各角度都有丰硕的收获。比如在两国贸易往来的规模和结构上、双方对彼此来说存在的贸易潜力上以及积极建立的自贸区等方面都进行了详细的分析和深入的研究。特别是对影响中俄两国贸易往来结构的相关因素的分析，不仅从基础理论角度作出了阐述，而且还利用数据和实证分析进行论证，得出了贸易在四个方面的分析结果，包括结构失衡、结构互补、结构优化以及产业内贸易发展。但是从另一方面看，尽管以往的文献对中俄经贸的研究越来越全面和完善，但是大部分还是集中在国家或地区层面，研究的是整体宏观角度，对两国经贸往来中某个或某些具体领域的研究明显不足。

1.3 研究内容与研究方法

1.3.1 研究内容

本文主体主要分为六个部分：

第一部分阐述了中俄两国开展跨境电商合作的背景以及本文所研究的内容的现实意义和理论意义，罗列了在本文写作过程中所用到的研究方法，并且指出了在撰写本文时所遇到的困难以及创新点。其次通过梳理现有的有关于跨境电子商务的研究成果和中俄之间经贸关系发展和取得成果的探究，指出了该领域的理论成果滞后于实践快速进步的现状。

第二部分分别对中国和俄罗斯跨境电商的发展现状和特点进行了概述，并且总结了中俄双边跨境电商合作的现状和特点，指出了两国在跨境电子商务方面存在非常巨大的合作空间。

第三部分首先概述了速卖通在俄罗斯的发展历程，然后详细地介绍了自2010年4月上线以来，速卖通是如何在俄罗斯这一新兴市场实现快速的成长和发展的，包括供求契合、消费者的信任、特色活动、信息技术和新的营销模式等五个方面。

第四部分对速卖通平台在拓展俄罗斯市场时所面临的内部和外部的环境做出了SWOT综合分析，得出了速卖通平台内部的优势与劣势水平相当，外部面临的机会水平大于威胁，结合各影响因素重要程度的不同，认为速卖通在深度拓展俄罗斯市场的过程中应该以WO战略为主，其他战略为辅。

第五部分根据上文SWOT综合分析的结论，从信息流、资金流和物流三个层面为速卖通平台提出了策略建议，也给国内各跨境电子商务平台提供借鉴。

第六部分对全文内容做出了总结，得出了结论。

1.3.2 研究方法

(1) 文献研究法。本文通过对大量文献的搜集、整理、分析、概括和总结，对中国与俄罗斯之间的跨境电商合作与发展作出了系统的阐述，为本文所撰写的主题——如何推进速卖通深度拓展俄罗斯市场创造了理论基础。

(2) 案例分析法。本文选取速卖通这一大型跨境电商平台为例，对速卖通从成立到进入俄罗斯市场，再到在这一市场取得成功这一过程进行了研究，从而得出了帮助速卖通进一步拓展这个极具潜力的目标市场的发展建议，对其他同类型企业也具有很大的借鉴意义。。

(3) 经验总结法。本文围绕速卖通平台在俄罗斯发展之初到有所成就这条主线，从自身平台出发，分析并总结出了速卖通取得丰硕成果的成功经验，以此来为自身和其他跨境电商平台的发展提供借鉴。

1.3.3 技术路线图

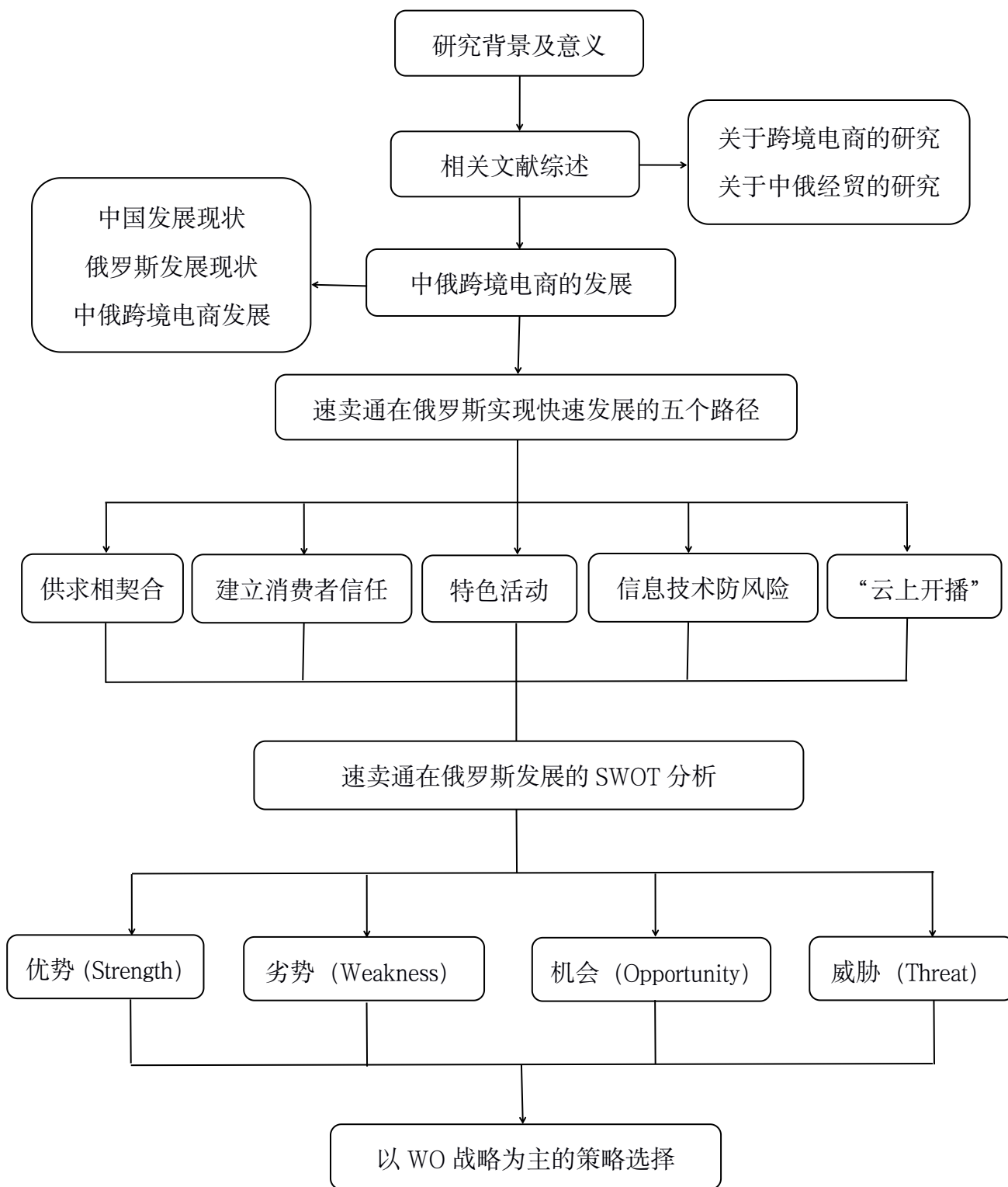


图 1.1 技术路线图

1.4 研究不足和创新点

1.4.1 难点和不足

在本文的撰写过程中，重点是分析速卖通平台针对俄罗斯市场所推出的各种利好活动，从而在 SWOT 分析的基础上查漏补缺。难点在于论文撰写过程中需要对俄罗斯跨境电商市场进行分析和研究，由于所需要的俄罗斯市场相关数据查找相对困难或者更新较慢，所以存在部分数据缺乏更新的不足。

1.4.2 创新点

中国国内针对于跨境电商行业 and 平台成长与发展的相关探索主要是企业或平台发展比较薄弱的市场或者有待开拓的新市场，而缺乏对于企业已经取得初步成果的蓝海市场该如何保持优势并进一步开拓的研究。本文的创新点在于牢牢把握速卖通平台从成立之初到有所发展这条主线，从自身出发分析利弊，吸收自身在俄罗斯市场成为“领头羊”的成功经验并查漏补缺，从而找到更加有效的战略和在众多企业争相进入这片蓝海市场时，更加适合自身在俄罗斯持续发展、保持优势的策略。

2 中俄跨境电商的发展

2.1 中国跨境电商发展现状

“互联网+”的概念在 2015 年被首次提出之后，给我国很多企业提供了新思路，即把自身现有产业与互联网、物联网、大数据和云计算等信息技术相结合，单个企业的更新和转型集聚起来就推动了中国整体传统产业的转型升级。其中一个新生概念——“互联网+外贸”的出现扩大了国际贸易的渠道，同时增加了产品和货物的供给，这大大推动了中国对外贸易向高质量发展转型。2016 年 3 月，在现有的跨境电子商务综合试验区的基础上继续扩展并推广，数量达到 12 个，进一步完善了我国促进对外贸易增长的措施。2017 年 3 月 5 日，在提出“互联网+”两周年之后，李克强总理又强调了要继续坚持“一带一路”倡议，并且在此基础上加快海上合作支点和陆上经济走廊的建设，合力打造通关合作机制，这使得这一倡议得沿线国家进一步推动了资源和产品的共享。跨境电子商务推动我国企业更好更快地走出去，打开全球市场，也为我国企业打造全球知名品牌、开启全球零售业务提供了动力。根据《2018—2019 中国跨境电商市场研究报告》，近几年，我国跨境电商交易总额连续数年呈现两位数增长，2019 年更是超过 10 万亿元，达到 10.5 万亿元，同比增长了 16.66%。具体情况如图 2.1 所示。



图 2.1 2013—2019 年中国跨境电商交易规模

资料来源：智库网经社电子商务研究中心《2019 年度中国跨境电商市场数据监测报告》

到了 2019 年，中国整个跨境电商行业继续保持着强劲的增长态势，加速进入了高质量增长的阶段。在增长动力源、市场结构和发展模式方面都发生了积极的变化。随着相关政策日益完备，我国的仍然将持续健康发展，并且会伴随着中国品牌出海、直播营销兴起、社交获客成为新渠道以及本土服务等现象。总的来说，中国当前跨境电商进程呈现出以下特点。

2.1.1 东西部地区存在差异

从我国 2019 年跨境电商发展的规模上来看，与我国整体经济发展特点相似，东部沿海地区的发展规模远远超过了西部内陆地区，处于领先地位。另外，虽然到目前为止，我国已经设立了 59 个跨境电商综合试验区，但这些试验区的发展规模却有着很大差异，规模较大的试验区也大多位于东部沿海地区。然而，通过 2019 年中国不同地区跨境电商增长速度的数据可以发现，中西部地区的发展速度比东部沿海地区快，并且内蒙古自治区、辽宁省、黑龙江省、吉林省和甘肃省等省市甚至出现了成倍增长的现象。具体情况如表 2.1 所示。

表 2.1 2019 年中国跨境电商发展分布情况

排名	进出口总额领先省市	零售进出口总额领先试验区	零售进出口增速领先省市
1	广东省	东莞市	河北省
2	浙江省	广州市	云南省
3	河南省	深圳市	贵州省
4	上海市	宁波市	湖南省
5	天津市	郑州市	海南省

资料来源：2019 年中国电子商务报告整理所得

2.1.2 丝路电商注入新活力

“一带一路”倡议提出之后，商务部在 2017 年进一步提出了“丝路电商”这一概念，并不断扩大“丝路电商”的朋友圈，为跨境线上交易带来了源源不断的活力与支持。

2019年，与我国签署双边电子商务合作谅解备忘录的国家新增了五个，分别是意大利、哥伦比亚、萨摩亚、瓦努阿图和乌兹别克斯坦。截止2019年年底为止，已经有22个国家与我国签署了双边电子商务合作谅解备忘录，在此基础上也与我国建立了合作机制。现阶段，中国把在跨境电商领域合作的重心放在了中东地区、南美地区等新兴市场，大力推进与这些国家和地区之间跨境电商的进步与发展，包括加快建立海外仓、合理运用大数据以及积极推动物流建设等项目的开展。俄罗斯作为“一带一路”沿线与我国关系密切的大国之一，借助于这一倡议的东风，与我国的跨境电商合作也将会走向协作更加密切、发展质量不断提高的道路。

2.1.3 物流企业加速海外布局

成本更低、效率更高、配送更安全的物流运输作为跨境线上交易发展必不可少的一个推动力，一直是我国跨境电商领域密切关注的重点。2019年，我国的物流企业加快了国际合作的步伐，大大缩短了跨境电商交易的货物在境外配送的时间，也逐渐走向了构建全球智能物流网络的道路。第一，我国参与跨境运输的物流企业积极与他国本地的物流企业合作，优化全球供应链服务。截至2019年年底，阿里巴巴旗下大数据物流平台公司菜鸟已经完成了包括俄罗斯邮政在内的全球100多个物流企业的合作，从而使中国商品销往境外的道路更加顺畅，依据2019年12月菜鸟公布的全球运年度报告显示，全球200多个国家和地区都有中国制造的产品被送达。其次，菜鸟数字智能技术支持的当日达和海外仓体系的加速建设为境外运输的配送时效提供了进一步的保障。2019年5月，谷仓的正式启动实现了我国在美国三仓的格局，通过估计，三仓格局相对于之前的双仓，在运费上能够节省6%—8%，在平均配送时效上能够提高1—1.4天。

2.1.4 创新客户获取方式

信息技术已经越来越被更加深入地挖掘和应用，这为跨境电商获取客户资源提供了新方式，从而促进了自身的持续发展。2019年以来，我们对“直播电商”“社交营销”等名词都不再陌生，以直播和社交营销为代表的获客方式为进行线上交易的消费者打造了场景化的网购过程，提供了更加直观、具体且形象的购物感受，以此增强了顾客对线上交易平台的满意度和信任感。互联网技术所提供的新的客户获取方式为跨境电子商务的发展创造出了新的活力和动力。直播带货在国内的兴起不仅推动了国内电子商务和社

会经济的进步，也为中国跨境电子商务的进步提供了新思路和新方式。2019年“黑五”期间，海淘平台洋码头借助于海淘直播的方式实现了流量转化的新高，直播间实现的销售总额达到了当天平台销售总额的50%，获得了极大的成功。除此之外，短视频平台也借助于自身优势在电商领域有所发展，比如抖音、快手等视频软件已经成为了跨境电商拓展客户、增加销售的新渠道。

2.2 俄罗斯跨境电商发展现状

2.2.1 电子商务企业现状

俄罗斯是世界范围内领土面积最为辽阔的国家，广阔的地域给实现覆盖其全境的电子商务服务带来了很大困难，这样的情况下就很难在电商行业出现“一家独大”的垄断局面，因此俄罗斯国内电商行业呈现出多家知名企业相互竞争的现状。Ulmart、Mvideo、Dns-Shop、Wildberries、Ozon、Lamoda和Citilink是基于平台自营模式的主流B2C电商平台，是俄罗斯地区极富竞争力的电商企业。这些大型网站利用“线上下单”和“自营配送”，分别覆盖了大部分俄罗斯的中大型城市，其中对西部城市的覆盖率相对较低，在远东地区甚至存在服务缺失的状态，只能通过俄罗斯邮政系统对偏远地区进行物流配送。这些俄罗斯当地的电商企业占据了国内大部分地区的市场，具体情况如表2.2所示。

表 2.2 俄罗斯主流电子商务平台 (B2C 平台)

市场份额排名	平台名称	主要服务城市
1	Ulmart	俄罗斯、下诺夫哥罗德
2	Mvideo	俄罗斯、海参崴
3	Ozon	俄罗斯、新西伯利亚
4	Dns-Shop	圣彼得堡、索契
5	Wildberries	叶卡捷琳堡

数据来源：俄罗斯数据产业媒体 (EDWN) 资料整理所得

除了俄罗斯国内的电商企业，许多全球知名的其他国家的跨境电商企业也在俄罗斯

占有很大的市场，主要情况如表 2.3 所示。

表 2.3 全球知名跨境电商平台

企业名称	类型	实力情况
亚马逊	综合购物型网站	美国最大的电商公司，经营领域广，实力强，经验丰富。
eBay	综合购物型网站	基于互联网的社区，主要经营业务是为全球不同类型的用户提供网络拍卖交易。
速卖通	综合购物型网站	阿里集团推出的以国际市场为目标的跨境电商平台。
京东	国内知名电商	中国专业的 3C 网络购买的平台，在电子自营商务领域影响力巨大。
敦煌网	跨境知名电商	世界名列前茅的线上外贸交易平台，在全球电子商务网站中排名第六。
Asos	时尚购物型网站	新兴的以服饰和美妆为主要产品的线上零售商。

数据来源：雨果网 (<https://www.cifnews.com>) 资料整理所得

2.2.2 当地消费者跨境产品偏好

2017 年以来，俄罗斯跨境电商市场的发展规模实现了连续数年的快速增长，按照 eMarketer 的估算，2019 年俄罗斯线上零售交易总额为 269.2 亿美元，同比增长了 18.7%。从俄罗斯经济发展状况来看，电子商务的发展增速遥遥领先，达到了实体经济和传统零售业的 10 倍，其中跨境电子商务是俄罗斯在线零售市场的重要组成部分。由于俄罗斯当地工业存在重工业发达、轻工业相对落后的特点，俄罗斯本地居民在进行网络购物时存在明显的产品偏好，即倾向于在跨境线上交易平台上购买价格便宜、性价比高的轻工业制品，比如数码产品周边、服饰鞋帽、家居用品和体育户外用品等等。与此同时，中国出口电商企业和卖家所提供的物美价廉的轻工业制品就受到了大部分俄罗斯消费者的喜爱，契合的供求偏好也为俄罗斯消费者选择跨境电商线上交易带来了动力。据 yStats.com 的报告显示，自 2011 年以来，俄罗斯进口零售电子商务的销售份额增加了一

倍以上，而依据 Data Insight 发布的报告显示，2018 年以来，送到俄罗斯境内的跨境线上购物的商品有九成以上都来自于中国，由此实现的来自于中国的跨境线上交易额则达到了 50% 以上，其中通过阿里巴巴速卖通平台完成的网购占据了主导地位。俄罗斯国内互联网渗透率的提高为当地居民提供了更加畅通的网络环境，网络用户数量的直线上升和国内电商环境的优化，这些变化与进展都为俄罗斯发展跨境电商创造了优越的条件和环境。俄罗斯近几年互联网渗透率如图 2.2 所示。

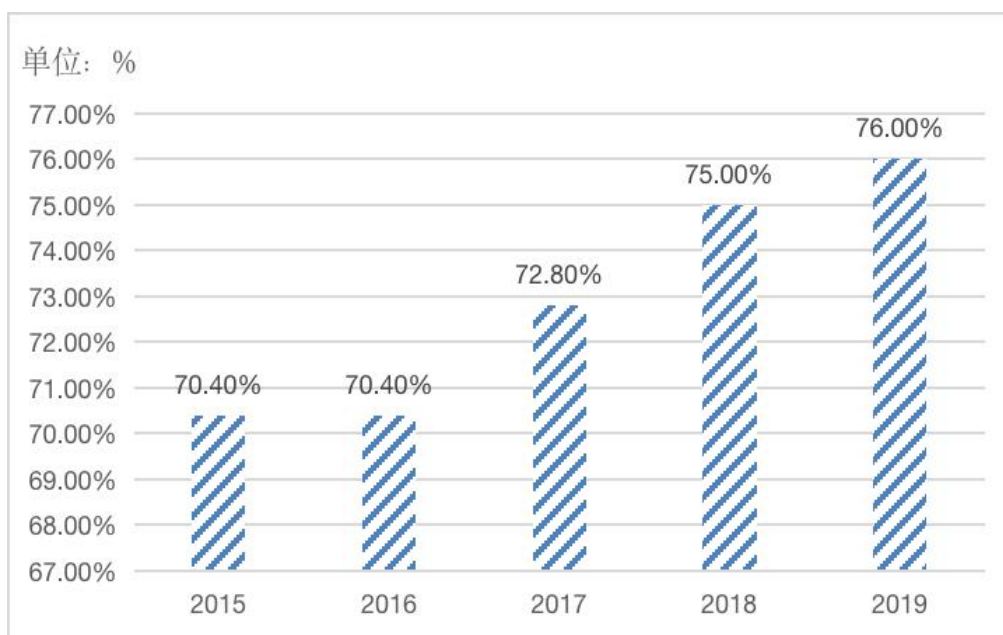


图 2.2 俄罗斯 2015-2019 年互联网渗透率

数据来源：Statista、Ecommerce Foundation 资料整理所得

2.3 中俄跨境电商发展现状

2014 年以来，在中国和俄罗斯两国政府的战略指引下，围绕“一带一路”这一倡议，着重关注并发展欧亚经济联盟的团结协作，不断合力推进线上贸易往来、国际投资等战略性项目的开展，使得两国之间数字化经济的合作收获了不菲的成绩。在这一过程中，两国在跨境电商方面的合作表现突出，成为了此轮合作亮点，为两国的贸易往来和经贸关系带来了积极的影响。根据 EDWN（俄罗斯数字产业媒体）发布的报告显示，2019 年中俄两国跨境电子商务交易总额约为 45 亿美元，占俄罗斯境外电商企业市场份额达到了整个市场的 53.7%。另外，中俄两国在这一领域上的合作也日益密切，在俄罗斯的

跨境电商市场上，中国的跨境电商平台成为当地消费者最为喜爱和最常光顾的境外购物网站，所以中国跨境电商在俄罗斯市场的影响力与日俱增，远远超过了其他国家，具体情况如图 2.3 所示。

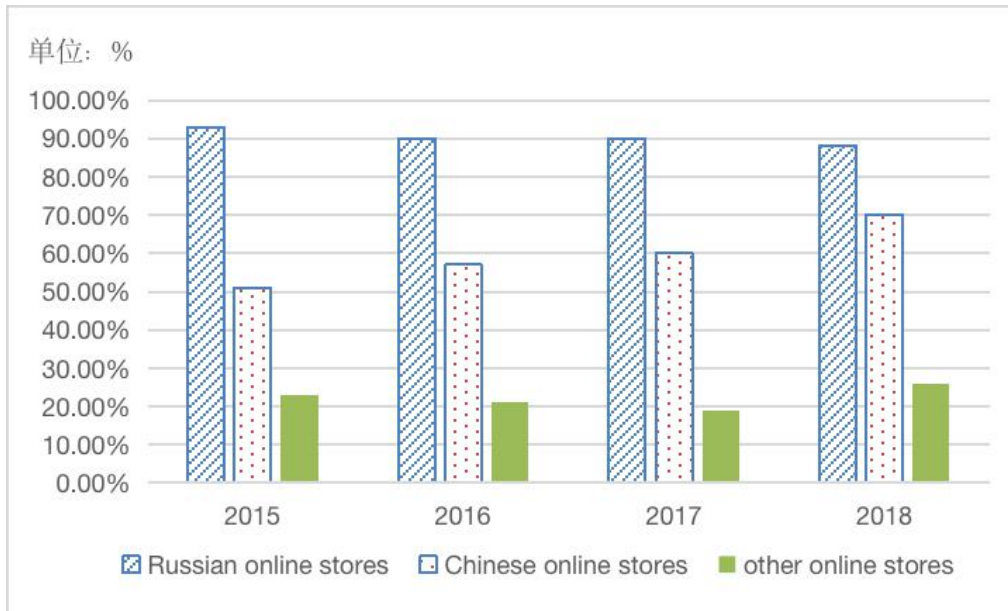


图 2.3 2015—2018 年俄罗斯电子商务消费者主要购买渠道

数据来源：Data Insight（IT 咨询企业）

2.3.1 交易规模不断扩大

随着俄罗斯跨境电商行业潜力的显现，中国与俄罗斯的贸易往来愈加密切，各大跨境电商平台如阿里巴巴、京东、跨境通等，都持续密切关注着这一蓝海市场，不断在该市场扩大自己的布局。凭借国际贸易环境、国内产品性质等优势，在中俄双方深厚的贸易基础上，我国企业先于别国出口企业，率先占据了俄罗斯跨境电商行业的大部分市场。从近几年的数据和趋势来看，虽然中俄两国跨境电商的交易规模的增速放缓，但仍然在持续地增长中。尽管现阶段还没有非常具体并且权威的数据从正面证明中俄两国之间的跨境电商交易总额发生的变化是持续不断正向增长的，但是电子商务企业协会（AKIT）公布的《中俄跨境电子商务发展报告》中数据显示，2018 年俄罗斯的全部入境包裹有 3.8 亿件，同比增长了 30.1%，其中从中国购买的商品占到全部订单的 92%。毋庸置疑，中国线上购物商店是俄罗斯当地消费者最爱光顾的境外网店，从俄罗斯跨境电商交易规模逐年扩大可以得出，中国和俄罗斯之间的线上交易也呈现出规模不断扩大的趋势。

2.3.2 物流线路日益增加

物流作为对整个跨境电商交易过程起着举足轻重的作用的环节，一直是相关专家学者和跨境电商行业企业重点关注的方面。高效率的物流运输可以通过减少包裹在境外的配送时间大幅提高跨境电商交易的效率。与上文提到的中俄两国跨境电商交易不断深入的趋势所同步的是，两国之间的物流线路也与之匹配地不断增加。2015年，从中国出境口岸满洲里出发，途径西伯利亚地区，最后进入俄罗斯首都莫斯科的中俄国际邮政专列由俄罗斯邮政启动，专门服务于中国运送货物到莫斯科。紧接着，K3次国际列车在2016年5月开通，出境起点为二连浩特市口岸，终点到达莫斯科雅罗斯拉夫斯基站，全程7000多公里的路程只需5天即可到达。这也是一条中俄国际邮政运输的通道，大大增加了中俄物流运输效率。在同年6月，国内物流的龙头企业顺丰国际也开通了一条具有明确的跨境物流产品线的运输通道。这条中国到俄罗斯的航空专线能够在平均10个工作日内就把货物送达俄罗斯的主要城市。此外，顺丰国际还提供了国际小包、标快、电商专递与海外仓等服务，给中俄两国之间的物流运输提供极大的方便。总地来看，中俄两国之间的物流线路逐渐增多，物流基础建设不断完善，极大改善了跨境交易的运输问题。

2.3.3 在线支付交易逐渐增多

由于在线支付方式的不完善和对线上支付的不信任，俄罗斯消费者在以前更倾向于选择只有当地的卖家才能够做到的货到付款的购物方式。近年来，伴随着中俄之间跨境电商领域的不断成长而进步的，还有日益多元化和规范化的线上支付方式，这使得越来越多的俄罗斯消费者选择方便快捷的在线支付来完成线上交易。在线支付交易增多的一个重要原因是使用智能手机的当地居民不断增多，手机为随时随地在线支付进行交易提供了条件。根据Data Insight对相关数据的分析发现，在2016年，在网购时使用手机支付的俄罗斯用户数量有大幅度上涨，达到28%；利用手机来进行网上购物的俄罗斯消费者数量占网上购物消费者总数的四成以上，同比增长将近一倍。种种现象表明，俄罗斯消费者消费观念的改变和跨境线上购物网站所能提供的支付方式的多样化和便捷化推动当地用户在消费时不再只保守地采用货到付款这种传统的支付方式，而是更倾向于采用便捷的在线支付进行付款。

2.3.4 交易模式相对集中

由于俄罗斯大部分用户对直接在境外电商平台上进行交易的各个环节持怀疑态度,比如对发货时间的不确定、对物流效率的不确定以及对产品质量的不信任等等,所以有中间商存在的 B2B 模式更受到俄罗斯消费者的信任,是中俄跨境电商交易中占据主流的模式。目前,日益完善的法律体系和不断进步的信息技术为信息和资金安全带来了更加有力的保障。根据第一财经商业数据中心 (CBNData) 公布的《2019 中国跨境电商出口趋势与机遇白皮书》的数据显示,虽然中国面向俄罗斯市场的跨境出口贸易行为大部分活跃在 B2B 领域,2018 年占到了总数的 83.3%,但是从近几年的数据可以明显看出中国对俄罗斯市场的跨境出口模式发生了变化。B2B 市场的价值已经在很大程度上被利用起来,而 B2C 市场利用价值高、发展前景广阔,越来越多的中国企业在面向俄罗斯市场时更愿意选择 B2C 模式。中俄两国之间跨境电商交易模式的组成变化和发展具体情况如图 2.4 所示。

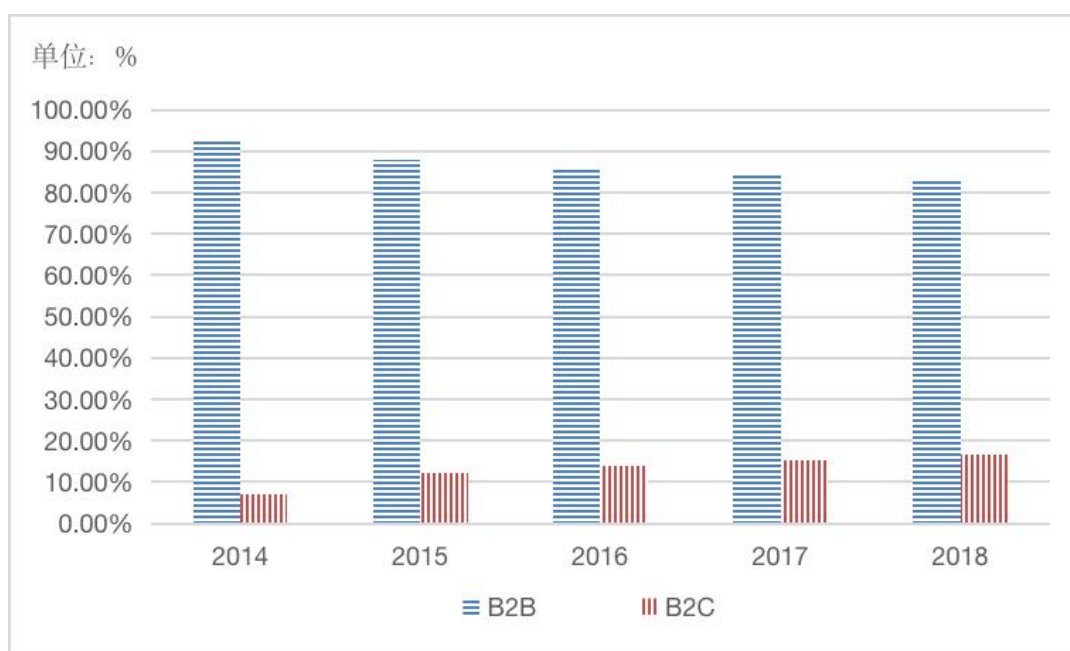


图 2.4 2014—2018 年中俄跨境电商交易模式结构

数据来源: 第一财经商业数据中心 (CBNData) 《2019 中俄跨境电商出口趋势与机遇白皮书》

3 速卖通在俄罗斯的发展

2010年，阿里集团所打造的全球速卖通（AliExpress）上线，该网站在前期作为一个B2B线上交易网站，以价格低、总额大的批发业务为主，供应商大多数是国内的外贸企业或者个人商户，目标销售群体是境外的进口企业和小商贩等。定位为B2B模式的速卖通在一段时间里获得了发展，但是始终没有进一步的突破，速卖通积极从自身、从行业、从市场环境等多角度分析原因，终于在2014年调整了发展策略，决定向B2C转型，批发与零售业务兼具。现在速卖通已经成为我国跨境电商行业中的佼佼者，业务范围和消费者遍布全球220多个国家和地区，平台上经营着服装鞋帽、家居家具、3C数码等22个一级品类。2017年，速卖通平台在全球范围内的买家总数首次破亿，一举成为支持18种语言、为全球各个角落的买家提供海外商品的最大的跨境电子商务交易平台。

3.1 发展历程概述

阿里集团在国外积极开展的电子商务活动，主要通过速卖通平台来实现。速卖通在2012年进军俄罗斯市场，虽然进入时间相较于亚马逊、eBay等知名电商较晚，而且在俄罗斯市场的发展屡受挫折，并不一帆风顺，2014年之前都处于亏损状态。造成速卖通在俄罗斯发展受阻的原因很多，包括由于俄罗斯巨大的国土面积和陈旧的物流系统所导致的货物配送困难；由于落后的银行支付系统和不完善的网络支付系统导致的订单量大时付款需排队、支付不安全等问题。然而，阿里巴巴抓住时机转变了发展模式并实施了一系列有效的策略，从而在俄罗斯地区超越了其他很多知名跨境电商企业，取得了在该市场内排名第一的占有率这一杰出成绩。2014年，速卖通抓住机遇转变了发展策略，放弃单一的B2B模式，不仅出售商品给境外企业，也直接出售商品给境外个人消费者，批发与零售相结合。俄罗斯政府对中俄跨境电商的支持以及俄罗斯民众对速卖通平台较高的接受度，也对速卖通在俄罗斯市场的发展产生了很大的积极影响。

到目前为止，速卖通已经是俄罗斯当地全部海外网站中排名前十位的网站，也是俄罗斯最大的跨境电商交易平台。速卖通不管是在整体发展还是在俄罗斯的发展上，都采用了“农村包围城市”的策略。从整体上来看，速卖通自从成立以来，把大部分注意力集中在了新兴市场上，如俄罗斯、巴西、印度等跨境电商行业发展不充分但进步速度快的国家。从俄罗斯市场来看，速卖通把注意力集中在远离莫斯科、圣彼得堡的相对较为

偏远的城市。速卖通在俄罗斯的发展大体能分为三个阶段:

第一阶段 (2010—2011) 探索期: 在成立初期, 速卖通并没有立刻进入俄罗斯市场, 而是先对俄罗斯市场环境进行调查和分析, 同时全面了解俄罗斯当地居民的消费偏好, 以此为之后进入该市场做好充分的准备。

第二阶段 (2012—2013) 成长期: 速卖通在 2012 年正式进军俄罗斯市场, 为了更好地适应市场的环境, 加快业务拓展的步伐, 在这个阶段, 速卖通实施了本土化经营策略。首先, 与俄罗斯当地知名的支付公司 Qiwi 达成合作, 借助于 Qiwi 的影响力快速提高了速卖通在俄罗斯本土的知名度。其次, 在物流运输方面与俄罗斯当地邮政合作, 共同开通中俄物流专线, 改善了中俄之间进行跨境线上交易往来的物流环境。在这个阶段的一系列措施之后, 俄罗斯市场迅速超越了美国市场, 成为了速卖通在海外最大的市场。

第三阶段 (2014—至今) 成熟期: 在第二阶段实施的本土化经营战略之后, 继续深入地进一步推进。速卖通着力打造“聚划算”“ru.AliExpress.com”以及“premiere 频道”, 为俄罗斯本土线上消费者提供了多价格、多类型、多层次的产品, 迎合了不同阶层不同类型的消费者的需求, 提高了用户粘度。特别是在 2015 年启动的“本地舱服务”, 使俄罗斯消费者在速卖通的购物过程更加快速和便捷。

3.2 实现快速发展的路径

全球速卖通经过几年发展, 其在一下几个方面达成了一定的成就。第一是快速提高知名度后吸引了大量的俄罗斯本土消费者选择这一平台进行网上购物; 第二是对跨国的交易双方进行了配对; 第三是通过利用自身平台收集、整理并分析信息, 为交易双方降低信息获取成本且通过自身平台为交易双方提供新的交易渠道, 降低了交易成本。除此之外, 最重要的调整之一是速卖通采取了类似于“城市包围农村”的策略, 避开了电商行业竞争激烈的一线城市市场, 如莫斯科、圣彼得堡等, 而是加大二、三线城市的投入和业务开展, 不仅减少了自身的竞争压力, 而且也为边远城市的用户和消费者提供了便捷优质的跨境购物体验。纵观速卖通发展的过程, 它的成功并不是一蹴而就的, 在经历过前期一系列困难和挫折之后, 全球速卖通及时调整了战略, 不断在摸索中前行, 不断优化, 是螺旋式上升的过程。

3.2.1 供给与需求相契合

俄罗斯国内工业发展的现实情况，即重工业发达而轻工业相对较落后的现状，造成了当地消费者在进行海外网购时存在明显的产品偏好。俄罗斯用户对价格便宜、性价比高的轻工业制品有着很大的需求，更倾向于在跨境线上交易平台上购买物美价廉的轻工业制品，比如数码产品周边、服饰鞋帽、家居用品和体育户外用品等等。与此同时，中国有闻名于世界的发达的制造业，能够以低成本生产出高质量的产品，满足了俄罗斯当地消费者的产品需求。在速卖通平台上注册的商户和企业借助于我国发达的制造业，能够给海外各国的消费者提供物美价廉的轻工业制品。根据网上调查显示，海外消费者最喜欢买的中国产品包括手机壳、充电器和充电宝、手机、零售、茶叶和衣服等等，其中俄罗斯消费者对消费品类的喜好如图 3.1 所示。

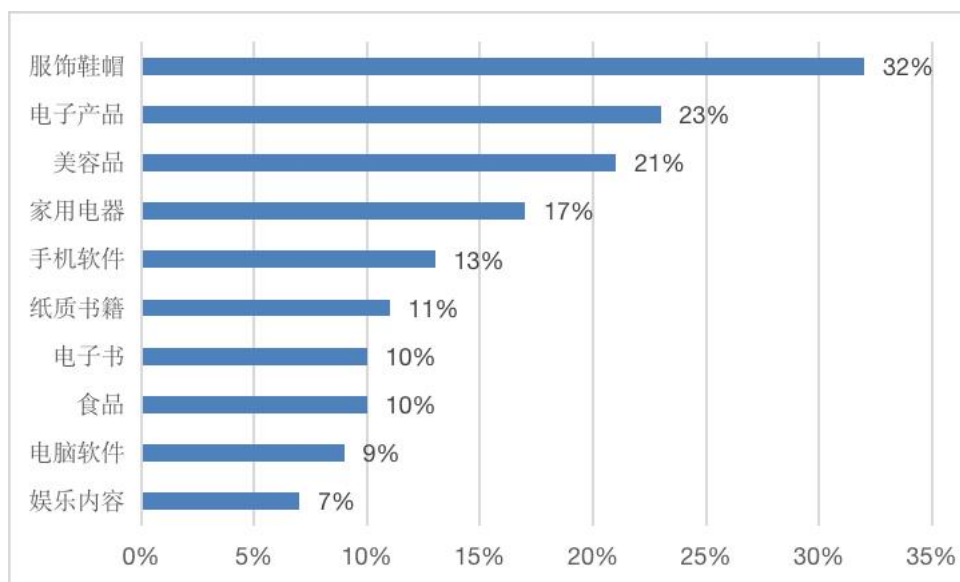


图 3.1 俄罗斯用户消费品类偏好

数据来源：雨果网 (<https://www.cifnews.com>) 资料整理所得

阿里巴巴集团所打造的速卖通平台上，商品和服务的供给由来源广泛的各种类型的供应商提供，其中既有拥有很高国际知名度的大企业，也有各种地方的中小企业，另外还不乏各种具有地方和民族特色的买家及富有创意的产品。在这一跨境线上交易平台上，品类齐全，应有尽有，不仅有生活日用品、数码电子产品，还有大牌奢侈品、各种珠宝首饰等等，丰富多样的产品选择满足了俄罗斯消费者对于各种个样轻工业制品的需求，深受当地消费者的喜爱。在这其中，产品数量最多、质量优质的品类分别是服装配件、电子产品、美容健康产品、书籍和家用电器这五大类，速卖通平台的供给与俄罗斯当地消费者的产品偏好相契合，也为俄罗斯消费者选择速卖通作为主要的跨境电商线上

交易平台带来了动力。

3.2.2 建立当地消费者信任

俄罗斯作为一个传统商业模式在很长的一段时间内占据主导地位的国家，当地消费者对于网上购物和线上支付方式的不信任感较大，所以为了获得当地用户对于在线上购买海外产品的信任，速卖通积极与俄罗斯铁路合作，共同在首都莫斯科开设了俄罗斯地区第一家为购买线上商品服务的线下实体体验店。消费者可以在实实在在地感受过店里陈设的商品之后，再决定要不要在线上购买自己所需要的产品，大大消除了很多当地消费者对跨境购物的质疑。除此之外，速卖通还采取了一系列消除俄罗斯消费者线上购物疑虑的措施。2015年4月，速卖通将原来的俄罗斯市场的 premiere 频道升级调整为一个速卖通精品网站，更名为“mall”。“mall”频道中提供的商品质量明显高于普通网站，这使担心网上购买的商品质量不如实体店的消费者也能够放心网购。另外，也是在2015年发起实施的“100%正品保障”、“七天无理由退货”、“核心城市15天快速收货服务”这三项服务对网购的配送时效以及售后服务提供了保证，也为部分对网上购物存在质疑的俄罗斯用户带来了保证。在这些措施实施的基础上，2015年6月在俄成立的速卖通分公司便很快成为了当地消费者备受追捧的境外购物网站。

3.2.3 针对俄罗斯的特色活动

2015年，速卖通着力拓展俄罗斯市场，首先是以国内淘宝为范本，打造了俄罗斯版的“聚划算”平台，目的是以价格优惠且性价比更高的打折商品来增强用户粘度。接下来，速卖通还专门针对俄罗斯地区建立了速卖通分站 ru.AliExpress.com，优化了当地用户在海外电商平台上购物的俄语体验，也使网购更加便捷和高效。开通 premiere 则致力于办理用户在商品款式和尺码方面的问题和对商品质量的疑问，优化了用户的购物感受。另外2015年开通的本地仓服务大大缩短了俄罗斯消费者收到货物的时间，使网购更加便捷。2018年9月，阿里巴巴集团针对企业在俄罗斯的进一步成长，与俄罗斯直接投资基金（RDIF）、Mail.Ru 集团和 MegaFon 共同组建了新的合资企业——AliExpress Russia，专门承担速卖通平台在该市场的相关事务。2019年12月24日，根据俄罗斯买家的诉求，全球速卖通正式宣布了启动其俄罗斯项目 AE PLUS（AliExpress PLUS）。官方表示，这个项目针对物流速度慢和退货不变两大难点给出了解决方案。首先，针对物

流速度慢这一问题，该项目支持更快的物流配送。在买家下单后，卖家在 48 小时之内将货物交付给菜鸟，剩下的物流环节速卖通将在 8 天之内完成，也就是说在买家支付后的 10 天内，包裹就可以达到俄罗斯的 35 个主要城市。其次，针对跨境退货困难的问题，该项目支持更简单的本地退货，无忧退货保障计划能够为俄罗斯的用户提供免运费的 15 天无理由退货服务，使跨境网购过程更让俄罗斯用户放心。

3.2.4 利用信息技术防范侵权风险

俄罗斯消费者所喜爱的物美价廉的轻工业制品有一个很大的弊端就是制假售假成本较低且利润高，导致很多看到有利可图的商户和企业仿冒知名品牌或销售与自己在网站上发布的图片不相符的产品，使得速卖通平台上出售的产品鱼龙混杂。这种现象使本来就对线上购物存在质疑的俄罗斯用户对网购更加小心翼翼，所以阿里集团在速卖通平台采取了一系列防伪防侵权的措施。2019 年，阿里巴巴利用高新的信息技术研制出了“知识产权保护科技大脑”。先进的大数据和人工智能科技能够赋予了 this “科技大脑” 多达 12 项的专门为了防止制假售假而开发的功能，包括语义情感分析、商家全景视图、假货甄别模型等。不仅功能多，“科技大脑” 还具备另外两个优势是人工劳动无法企及的。第一，运行速度也极快，可以在一秒之内扫描 100 万笔订单，即使在特大活动等购物高峰期也完全没有压力。第二是系统能够 24 小时自动运转，在疑似侵权的链接发布那一刻就被系统发现的概率达到了 96%，能够严厉打击制假售假的行为。基于阿里巴巴企业的这一大背景，目前速卖通也正在积极鼓励品牌商家的入驻，通过在平台上设立品牌专区来为品牌商家提供资源上的扶持，以减少侵权行为和假货的横行。

3.2.5 中俄交易“云上开播”

在如今直播带货盛行的风口下，直播带货优势明显，在看直播的同时选购商品能够使消费者通过主播详细的讲解、介绍和亲自试用，更加清晰直观地熟悉其想购买的商品的性能、用法等问题。速卖通敏锐地洞察到了这一形式的益处，紧跟潮流，在 2020 年的双十一，积极寻求与俄罗斯天猫合作的“超级店铺”的合作，首次打造了中俄买卖“云上开播”，以直播带货这一形式更加深入地打开了该市场。速卖通决定使用直播带货的方式首先是因为网购在俄罗斯在接受度已经很高了，并且由于受到 2020 年爆发的疫情影响，许多消费者不能出家门到实体店去消费，被迫宅在家里的他们有了更多闲暇时间

可以看直播。其次是因为直播带货这种销售方式在中国国内已经得到了长足的发展，营销效果也相当显著。俄罗斯主播生动详细的介绍和风趣幽默的互动大大提高了用户体验，增强了客户粘度，更容易让当地的消费者接受这种新型的销售方式，帮助俄罗斯消费者对中国品牌的认识更加深入，消除他们对跨国购买中国产品产生的顾虑。加之与中国好产品的结合促使了这次直播的成功，当“双 11”在 11 月 13 日落下帷幕的时候，俄速通超级店铺的成交额高达 450 万元，刷新了历史。

4 速卖通在俄罗斯发展的 SWOT 分析

20 世纪 80 年代初，美国旧金山大学教授韦里克提出了 SWOT 分析矩阵，是通过分析某一企业在内外部竞争环境和竞争条件下的发展态势，通过调查，把企业内部主要的优势 (Strengths) 和劣势 (Weaknesses) 以及企业外部所面临的主要的机会 (Opportunities) 与威胁 (Threats)，以矩阵形式列举出来，然后选用系统分析的思想，把种种因素综合起来进行分析，从而得出相应结论的分析方法。运用 SWOT 矩阵分析方法得出的结论通常具有一定程度的决策性，能够为企业未来的发展提供对策建议和政策导向。从前文的阐述中，我们可以总结出速卖通这一跨境电商知名企业在俄罗斯发展过程中所遇到的良好的市场环境和由于政策便利所带来的广阔的合作发展前景等优势，也能得出速卖通所面临的日趋激烈的行业竞争和逐渐收紧的政策环境等劣势。在这种情况下，分析速卖通平台的综合实力和核心力量，以应对千变万化的市场环境显得至关重要。全面准确的 SWOT 矩阵分析能够帮助速卖通进一步提高在俄罗斯市场的占有率，深度拓展俄罗斯的跨境电商市场。

4.1 优势 (Strengths)

4.1.1 雄厚的人才和企业资源

作为现阶段世界范围内线上购物平台中的佼佼者，阿里巴巴也是国内外进行线上购物时优先选择的最好的线上交易平台之一。支撑阿里巴巴集团不断发展，稳步向前的不仅是这个企业丰富的财力物力，还因为聚集了一批能力强劲、高瞻远瞩、富有责任感的人才队伍，这是阿里集团在多年发展的过程中积累起来的，而阿里良好的发展环境和强大的集团实力也是吸引越来越多的人加入其中的原因。阿里巴巴创始人、首席执行官马云虽然已经在 2019 年 9 月 10 日卸任了阿里巴巴董事局主席一职，但他给阿里巴巴带来的影响远远没有结束。阿里巴巴集团所拥有的雄厚的资本和走在前沿的科技是目前国内其他电子商务平台都不能匹敌的。该集团的业务涉及了与线上交易相关的各个板块，包括搜索引擎、线上支付、经济金融、物流运输和科技研发等等，已经形成了一个能够提供综合服务的供应链系统。在阿里巴巴网站注册的商户有 220 万家，他们来自全球各个地方。良好并准确的平台定位、稳定丰富的业务构成以及优秀的服务使阿里巴巴被誉为

为“最受欢迎的企业间的网站”。另外，阿里巴巴凭借自身优势和所树立的良好口碑与俄罗斯 Yandex 支付、YAHOO、俄罗斯邮政等多家企业组成的国际联盟获得了中俄两国政府的鼎力支持。

4.1.2 巨大的品牌影响力

阿里巴巴作为闻名于全球的互联网权威企业，更是中国国家品牌计划中的领军者。作为阿里巴巴旗下的国际销售平台，全球速卖通的分公司已经遍布全球各大洲，在全世界 142 个国家都有全球速卖通的分公司，其中速卖通在俄罗斯地区的分公司是 2015 年便宣告成立的。强大的后台系统、方便快捷的购物体验以及物美价廉的商品等种种优势使得阿里巴巴电商平台深受国外消费者和各大供应商的喜爱，在全世界拥有良好的口碑。特别是当地居民消费习惯保守的俄罗斯，要使他们放心迈出第一步去接触海外线上购物，便要首先利用强大的宣传力度和知名度，潜移默化地把自身企业平台灌输到消费者的脑海里，这样在他们购物时便能想到自己还能够选择跨境电商交易平台这一渠道进行选购。在阿里集团巨大的品牌影响力下，俄罗斯用户对速卖通平台迅速知晓了解，给速卖通快速占领该市场奠定了基础。

4.1.3 市场占有率和民众接受度高

全球速卖通率先开通了专门针对俄罗斯市场的俄罗斯 Mall 频道，为当地居民提供了更加方便快捷的购物消费服务，促使其在当地市场上的知名度日益上涨，随之而来的是速卖通在当地市场遥遥领先的发展速度。由于全球速卖通所提供的中国产品物美价廉、种类繁多，满足了地缘辽阔的俄罗斯的消费者不同的购物需求，再加上不断完善的物流基础设施建设和日益加深的中俄物流合作，送货速度快也使俄罗斯消费者十分青睐全球速卖通平台，在这样的发展条件和策略下，速卖通迅速占领了大部分俄罗斯市场，成为当地最大的 B2C 海外电子商务平台。2018 年 9 月 11 日，为了提高企业在俄罗斯所占有的市场份额，速卖通积极与俄罗斯本土企业开展合资合作，其中最成功的莫过于与俄罗斯直接投资基金 (RDIF)、移动运营商 MegaFon 和互联网集团 Mail.ru 三大集团联合成立的 AliExpress Russia，取得了优秀的成果。根据俄罗斯电子商务企业协会 (AKIT) 公布的数据显示，仅仅从 2018 年这一年俄罗斯电子商务网站的访问量来看，AliExpress Russia 的访问量稳居跨境电商网站的第一位，远远超过其他电子商务网站，具体情况如图 5.1

所示。

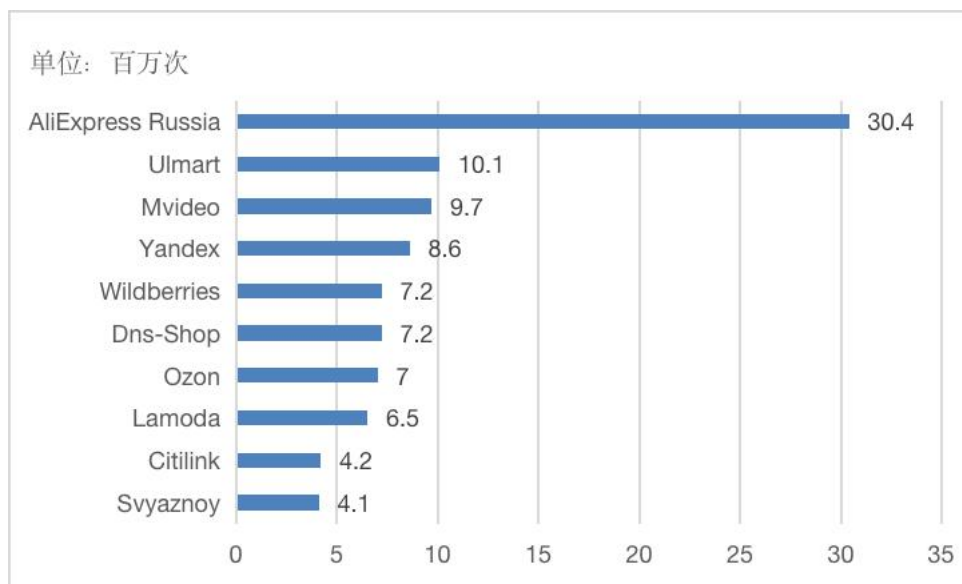


图 4.1 2018 年俄罗斯电子商务网站访问量前十名 (单位: 百万次)

数据来源: 俄罗斯电子商务企业协会 (AKIT)

4.2 劣势 (Weaknesses)

4.2.1 知识产权意识薄弱

全球速卖通作为一个全球化的开放平台, 入驻门槛低和质量管理力度不足导致卖家来源鱼龙混杂、商品质量良莠不齐。另外, 在我国有大多数企业, 尤其是规模小、部门松散、人才缺乏的一些中小型公司, 由于所受到的监管不够严格, 公司人员的法律意识和知识产权意识薄弱, 导致这些企业很容易发生侵权、制假售假等违法行为。在这种情况下, 抄袭、侵权的例子时有发生, 而这类事件带来的不单单是对品牌方形象的损害, 更严重的后果是侵犯了消费者的权益。速卖通的高知名度给企业所带来的影响不光是正面的, 在企业发生类似负面事件时, 所造成的后果往往也比低知名度的企业要严重。最终, 会导致消费者对网上购物的信心减弱, 对跨境电商平台的评价降低, 平台信誉度的下降会直接造成平台销量的下滑。

4.2.2 供应链综合服务效率低

全球速卖通在进行俄罗斯境内业务的运营时，在现阶段仍然采用的是以收取交易佣金为主的盈利模式。在这种模式下，最突出的缺陷在线上支付环节，主要是由于国际版支付宝在俄罗斯市场并不普及，所以收取交易佣金这一手段只能靠速卖通与俄罗斯 Yandex 支付公司进行合作才能顺利实施。另外在海关方面，速卖通作为一个供应链一体化的跨境线上交易平台，不仅要为用户提供交易渠道和产品信息，也要为入驻平台的规模不大、综合实力相对较弱的企业办理一系列保证货物安全快速到达消费者手中的一站式综合服务，比如购买保险、提供专业化通关、退税结汇等等。速卖通在这方面存在明显的实力欠佳的现象，造成一站式综合服务效率低下。最后是在跨境物流方面，速卖通主要依靠俄罗斯邮政作为主要的运输方式，虽然与当地物流合作能够提高跨境物流的效率，但是第三方物流企业在俄罗斯本地能够以更低的价格配送且获得更高的运费支付的能力明显低于俄罗斯邮政网络体系，所以前者对后者的依赖性过强。综上所述，与其余传统的电子贸易平台相比，速卖通的日常运营成本相对过高，而在运营效率方面，却要低于一些传统贸易的电子商务平台，投资的回报周期也相对来说较长。

4.2.3 产品同质化严重

如今速卖通平台上注册的中国企业所销往海外的产品同质性很强，不论是外观、性能、还是样式等各方面都没有很大差异，这就使得用户在购买同种商品时拥有很大的挑选空间，这样很难培养客户忠诚度。如此一来，不仅给企业的销售增长带来负面影响，还会影响平台的长期持续发展。在替代品众多的状况下，为了在竞争中脱颖而出，增加本企业产品的不可替代性，各入驻企业和速卖通平台都倾向于选择降低价格的策略来占领优势。这种不可持续的竞争策略会给企业的稳定发展带来不良影响，最终的结果往往是企业竞争能力的下降。另外一个帮助企业占领市场优势的途径是扩大自身企业的产品范围，而在企业专业化不够强的领域生产新的产品同样会造成假冒伪劣产品的泛滥和侵权行为的发生，大大降低速卖通平台的信誉度，损害企业形象。从企业和员工素质角度看，国内一些企业，特别是中小型企业知识产权意识和品牌意识较为薄弱，加上商家入驻全球速卖通平台时手续简单，入驻平台的门槛低，使平台内商家的质量良莠不齐。

4.3 机会 (Opportunities)

4.3.1 互联网渗透率高提供大量潜在客户

2015年，俄罗斯居民中使用互联网的人口数量就已经超过了8000万人，当时总人口占比还不到世界2%的俄罗斯，使用互联网的人数却已经达到了全球所有使用互联网的人数的3.6%。据统计，截止2019年1月1日，俄罗斯总人口达到了1.47亿，互联网渗透率超过了70%。从互联网用户的规模及其他相关指标可以看出，俄罗斯已经超越了德国，凭借更多的互联网用户数量成为了欧洲地区最具有潜力的互联网市场。在众多互联网用户中，电子商务用户的渗透率在2018年就已经达到了56.12%，是一个潜在的电子商务的巨大市场。俄罗斯的消费者对跨境电商的喜爱逐年增加，网购人数在2018年超过了5000万，大多数俄罗斯网民每天都会登陆互联网，这为跨境电商行业提供了大量的潜在客户，使得当地市场作为跨境电子商务市场的一个“潜力股”，还有很大的成长空间。

4.3.2 在线支付的接受度提高

在以前，俄罗斯居民对在线支付方式喜爱度很低，认为线上支付既不方便，又存在信息安全隐患。因此在很长的一段时间内，在电子商务的实体货物交易中，货到付款的支付方式进行的交易占总交易数量的80%-95%。如今，随着智能手机的普及和在线支付技术的完善，电子支付方式在俄罗斯居民日常生活场景中的使用率越来越高，利用线上技术和移动端解决问题的需求不断增长，俄罗斯人的日常习惯已经被大大改变。除此之外，俄罗斯政府为了大力推动线上支付和电子商务产业的发展，积极开展公共服务数字化，比如积极鼓励公民在支付交通罚款、停车费用以及在住房和公用事业等方面使用在线支付方式。在这种社会环境下，越来越多的俄罗斯居民开始接受并且越来越频繁地使用在线支付方式，到目前为止，已经有约为96%的互联网用户有了在线支付的经验。

4.3.3 中俄经贸合作进入新阶段

中俄之间在很早就已经进行了经贸合作，贸易往来密切，双方在对待两国关系时形成了共识，即都把对方看成是在国际舞台上最重要的战略伙伴之一。中俄双方政府都积极制定对两国互利互惠的相关政策，以此更好地推动双边经贸关系持续稳定的发展。在

这一基础上我国又提出“一带一路”倡议，为两国跨境电商领域的合作创造了更加有利的环境；“互联网+”政策的出现再次给两国带来新的契机去共同推动这一领域的发展。此后，中俄两国在2018年6月签订的《关于电子商务合作的谅解备忘录》给此后在这一领域的合作机制提出了规定和要求，使其更加规范和高效，更能更好地推进“丝路电商”的合作。我国为了更好地发展跨境电子商务、更好地与俄罗斯进行合作，出台了一系列相关政策给予支持，其中近几年制定的部分相关政策如表4.1所示。

表 4.1 跨境电商发展相关政策

出台时间	制定单位	文件（会议）名称
2013年8月	商务部	《关于实施支持跨境电子商务零售出口有关政策的意见》
2013年12月	商务部	《关于跨境电子商务零售出口税收政策的通知》
2014年1月	海关总署	《关于增列海关监管方式代码的公告》
2014年4月	海关总署	《跨境电子商务服务试点网购保税进口模式的问题通知》
2014年4月	国家税务局	《关于外贸综合服务企业出口货物退（免）税有关问题的公告》
2015年3月	国务院	《关于同意设立中国（杭州）跨境电子商务综合试验区的批复》
2015年5月	国务院	《关于大力发展电子商务加快培育经济新动力的意见》

续表 4.1 跨境电商发展相关政策

2015 年 6 月	国务院	《关于促进跨境电子商务健康快速发展的指导意见》
2016 年 1 月	国务院	《关于同意天津等 12 个城市设立跨境电子商务综合试验区的批复》
2016 年 4 月	财政部	《关于跨境电子商务零售进口税收政策的通知》
2016 年 5 月	海关总署	《关于执行跨境电子商务零售进口新的监管要求有关事宜的通知》
2019 年	国务院	《关于强化知识产权保护意识》

数据来源：国家外汇管理局 (<http://www.safe.gov.cn>)、商务部 (<http://www.mofcom.gov.cn>) 以及海关 (<http://www.customs.gov.cn>) 官网

4.3.4 合作前景广阔

中俄两国的产业结构和经济结构呈互补状态，速卖通平台的供给与俄罗斯当地消费者的产品偏好相契合，为俄罗斯消费者选择速卖通作为主要的跨境电商线上交易平台带来了动力。除此之外，随着科技的发展、平台的升级，使得网络在线支付方式的逐渐完善，跨境物流运输线路增多且运输效率提高等基础设施的优化，跨境电商贸易将来会把增长速度仍旧稳定在两位数，且以年为单位来看甚至可以达到 20%—30%。俄罗斯面积辽阔的国土和越来越高的互联网渗透率带来的数量众多潜在客户群体，是速卖通可以进一步深度拓展俄罗斯市场的前提和条件。当前阿里集团正在积极与俄罗斯方进行合作并为其提供各方面的协助，包括共同优化两国物流运输网络、共同建设银行系统等电子商务所需要的基础设施。在两国的共同努力下，将会达到简化通关手续、提升通关结汇效率的目标，建立起一个现代化高效率的物流中心。展望将来速卖通在俄罗斯市场的发展，阿里集团将会致力于加强与本土的主要社交平台及视频软件等开发商的通力合作，以直播

吸引顾客、以社交推动销量，着力开拓出一片海外社交与跨境电商相互结合、共同发展的新蓝海。

4.3.5 汇率波幅趋于平稳

自从 2014 年开始，由于乌克兰问题、克里米亚事件等地区边缘性冲突的存在，俄罗斯曾受到一些西方国家实施的经济制裁政策的影响，导致国内社会经济不稳定、不平衡的现象，卢布一度出现严重贬值。随着多项反制裁措施的制定和实施，目前俄罗斯所面临的政治动荡和宏观经济失控等影响经济的问题已经得到了解决，金融环境的改善为国内的经济复苏提供了良好条件，俄罗斯的经济形势逐渐好转，对内表现为 GDP 增长速度保持持续增长，对外则表现为卢布和人民币之间的汇率波幅不再出现较大的波动，而是慢慢变小，最终在 2018 年汇率波幅稳定。这一变化使中国投资者和企业认为在俄罗斯市场投资的危险性已经降低，增强了对俄罗斯市场的信心，随之不断加大了自身在俄罗斯市场的布局。中国企业对俄罗斯市场投资的增加给中俄两国之间的贸易往来包括跨境线上交易的往来带来了正面影响，十分有利于中俄两国的贸易往来，跨境电商的持续健康发展。

4.4 威胁 (Threats)

4.4.1 跨境电商行业竞争日趋激烈

俄罗斯这一蓝海市场受到的关注不仅来自于中国电商企业，如速卖通、敦煌网、京东等，还来自于全球知名的电商企业，如亚马逊、eBay、Yoox、Asos 等等，他们都积极地在中国境内开展电商业务。相比于 eBay、亚马逊等传统老牌电商企业，全球速卖通是这一舞台上的新面孔。虽然速卖通凭借国内外良好的社会环境和自身企业优势以及合适的发展战略得到了快速的发展，取得了较为显著的成绩，但是传统老牌的电商平台更长久的发展和持续不断的影响力，已经使大部分消费者养成了一定的线上购物习惯，在短时间内很难被改变。因此，为速卖通吸引顾客、扩大客源造成了一定困难。不仅如此，俄罗斯这片蓝海市场是境内外各企业的关注重点，包括俄罗斯当地实体企业、本土新生跨境电商企业以及积极寻求转型的互联网企业等等，速卖通的外部威胁很大。另外，由于第三方跨境电子商务这一行业的门槛较低，新企业对行业相关技术的掌握不存在较

大的阻碍，而且该行业的运营业务的模式很容易被模仿等等一系列问题的存在，一大批买卖商家和企业已经进入或者正在进入这一行业激烈的竞争当中。上述现象的存在都使速卖通线上交易平台在俄罗斯市场的拓展受到了阻碍，不得不面对日渐严酷的竞争。

4.4.2 基础物流体系仍然不够发达

中俄两国自从开始进行跨境电商领域的合作之后，便一直积极地进行物流运输方面的合作，也没有停止增强物流基础设施建设的脚步，但两国之间跨境线上交易规模扩张的速度超过了物流运输发展的速度，所以基础物流体系仍然会出现不足。首先，俄罗斯国土跨越了欧亚两个大洲，国土面积十分辽阔，并且绵长的边界使得与俄罗斯的接壤的国家数量很多，这样的地理条件使俄罗斯境内的物流配送难度较大。在俄罗斯当地，最常见的快递配送方式是邮政，不仅配送所需要的时间较长（一般情况下为 28 天内送达），而且如果遇到一些客观原因或不可抗力造成超过 28 天却未收到货物或者顾客地址不在送货上门的范围之内等状况，顾客只能自己到邮政站点自提货物，给消费者造成了不小的困扰，给线上购物造成了障碍。运输时间较长和突发状况频繁导致物流运输效率低、用户网上购物体验差等后果。其次，因为俄罗斯国内物流运输、海关清关的相关政策还不完善，程序繁琐且复杂，处理效率低下。在这样的条件下，一旦发生跨境电子商务包裹过多的情况，就会造成严重的货物堆积，配送时间延长的后果，进一步影响用户的购物体验。所以综上所述，境外货物到境内的运输过程难度加大，成本偏高，难以提供让进出口双方都称心如意的物流运输服务。

4.4.3 制造业成本不断攀升

曾经的中国被视为是世界产品的“加工厂”，因为我国劳动力资源丰富，使用劳动力的成本从全球来看，处于较低的水平。但如今，随着高等教育的普及、人才素质的提高以及新增的劳动力资源大大减少，导致国内的劳动力成本大大提高。除此之外，原材料价格的上涨正在侵蚀平台上以“物美价廉”著称的产品，不管是质量的下降还是价格的上升都会使一部分客源流失。因此，加工制造业的成本不断攀升使得我国的轻工制品原来显著的价格优势大打折扣。俄罗斯消费者所喜爱的价格低质量好的中国产品，为了控制成本、维持收益只能降低质量要求或者提高产品销售价格，这种做法无疑会使速卖通平台流失一部分俄罗斯用户。但如果为了留住现有的俄罗斯用户而继续提供像以前一

样的物美价廉的产品的话,又会使平台运营成本提高,从而给平台发展带来了巨大压力。针对制造业成本攀升这一问题,如果得不到妥善的解决,速卖通平台很可能会陷入进退两难的境地。

4.4.4 通关结汇效率低

通过 2020 年网上调查资料显示,中国海关的通关效率是俄罗斯海关的 3—4 倍。俄罗斯海关通关效率低的背后原因有很多,首先,俄罗斯海关的员工配置和设施配备都是按照传统的出口贸易模式规定的,然而随着中俄两国之间跨境贸易在向小批量、多批次的 B2C 模式转化的情况下,这种配置已经不能满足现实的需要了。比如如果某俄罗斯用户在速卖通网站购买的商品送达海关时遇到了境外包裹堆积严重的状况,则该消费者很可能需要等 40 天以上才能够收到自己购买的商品。其次,俄罗斯由于历史遗留问题导致“灰色清关”现象普及,虽然商品通过此种方式入境,避开了俄罗斯繁琐的清关手续且可能被堆积在海关的潜在危险,但是这种现象造成俄罗斯用户所购入的海外产品缺少正当的身份,难免会出现损害消费者权益的后果。在关税措施方面,俄罗斯出台的境外网购商品征税方案经过多次更改来加强对国内贸易的保护。俄罗斯财政部公布,从 2018 年 7 月 1 日起,从境外寄到本国的免关税邮包的标准是每人每月不超过 500 欧元;自 2019 年 1 月起这个标准降为 200 欧元,且重量不得超过 31 公斤;到了 2020 年 7 月 1 日,标准再次下降至 100 欧元。这表明俄罗斯对跨境电商进口的限制逐渐增强,不仅对每个月内收到的所有包裹都计算在内,并且持续降低了免税包裹的额度。其次,在非关税措施方面也设立了如进口商品需要进行检验检疫、要符合技术卫生安全标准等高门槛的技术型贸易壁垒。

4.5 SWOT 矩阵分析

由于在俄罗斯跨境电商行业的市场竞争中,多数企业所面临的外部环境大致相同,同样是日趋激烈的竞争环境和俄罗斯偏低的通关结汇效率,所以根据以上对速卖通内外部竞争条件和竞争环境的列举和分析,可以得出制约速卖通在俄罗斯跨境电商市场占有率进一步提高的主要因素是企业内部逐渐显现出来的劣势条件。在今后的发展过程中,速卖通应该尽量减少自身劣势因素的影响,最大程度地抓住本企业在俄罗斯市场上所具有的有利的时机。

表 4.2 速卖通在俄发展的 SWOT 综合矩阵分析表

外部因素 (OT)	内部因素 (SW)	Strength (优势) 1.雄厚的人才和资源 2.品牌影响力巨大 3.市场占有率和民众接受度高	Weakness (劣势) 1.知识产权意识薄弱 2.综合服务效率低 3.产品同质化严重
	SO 战略/ST 战略 WO 战略/WT 战略		
Opportunities (机会) 1.大量潜在客户 2.在线支付接受度提高 3.中俄经贸合作进入新阶段 4.合作前景广阔 5.汇率波幅趋于平稳		SO 战略 1.提供安全的多样化支付方式 2.积极与俄罗斯政府合作 3.大力寻找俄罗斯供给缺口	WO 战略 1.培育综合服务能力 2.完善信用评价机制 3.提供差异化特色产品 4.加强出口产品质量管理
Threat (威胁) 1.竞争日趋激烈 2.基础物流体系不够发达 3.制造业成本攀升 4.通关结汇效率低		ST 战略 1.加强海外仓建设 2.加快平台转型升级 3.培养跨境电商各环节的人才	WT 战略 1.积极开拓新市场 2.完善全球物流联盟建设

根据 SWOT 综合矩阵分析表和影响因素的重要程度, 得出速卖通在今后俄罗斯市场的发展中应该首要采取 WO 战略, 以其他类型的战略作为辅助来深度拓展俄罗斯市场。以各战略应该采取的策略实施为基础, 能够给速卖通平台提供出行之有效的建议。

5 深度拓展俄罗斯市场策略

速卖通在成立之初就预见俄罗斯市场的巨大潜力，投入了很多时间研究和分析市场之后便加紧了在该市场的布局，继而投入了大量的人财力资本，之后俄罗斯市场迅速成为速卖通平台最大的海外市场证明了速卖通的眼光和策略没有错。通过速卖通通过上述在俄罗斯市场所实施的策略，一步步清除了影响发展的障碍因素，牢牢地把握住了俄罗斯的商机。但是，俄罗斯市场对于速卖通发展来说还是存在部分阻碍因素，经过对速卖通面向俄罗斯市场时所面临的内外部环境进行 SWOT 分析，得出内部优势与劣势水平相当，但外部的机会多于威胁的结论。从影响速卖通平台在俄罗斯市场发展的关键因素来看，在今后的深度拓展进程中，速卖通应该采取以 WO 战略为主、其他战略为辅的策略。在以上分析的基础上，从信息流、资金流和物流三个层面上为优化速卖通平台和帮助速卖通深度拓展俄罗斯市场制定了策略。

5.1 信息流层面

5.1.1 利用信息技术防范风险

收集信息和分析利用信息是对跨境电商平台至关重要的。在大数据时代，对企业来说最重要的就是掌握更多的有效信息，但是在拥有大量的信息之后，如何快速获取有效信息使其转变为企业资源，便需要使用现有的信息管理系统并利用领先的信息技术，对全部数据和信息进行智能化的分类与管理。对信息的有效利用可以根源上解决我国跨境电商行业在信息管理工作方面的阻碍和问题。随着信息管理的智能化，跨境电商企业可以把有效信息转化为企业资源，投入到企业的日常业务使用当中，为企业带来更多的效益。另一方面，鱼龙混杂的产品、参差不齐的质量是大部分网购用户最担心的问题，专利侵权、制假售假也是对一个购物平台打击巨大的反面事件。目前随着高新技术的发展和运用，“非对称加密”“智能合约”等核心技术的研发，都对跨境电商交易过程可能发生的假货、侵权事件有很大的防范作用。另外，实时监控系统的进步可以使产品从仓库发出起到送到消费者手中止，整个物流运输过程都可以实时监控，哪个环节出现问题了就整治哪个环节，使消费者的购物过程更加具有安全性。在高科技防范风险的基础上，增加惩治违法行为的力度，加大违约成本和失信成本，这样也使得跨境线上贸易的各个

步骤发生侵权、违约、造假售假的概率得以下降。

5.1.2 培育一体化综合服务能力

综合服务能力的提高是跨境线上交易平台能够长期向好发展的重要指标。速卖通作为俄罗斯拥有市场份额最多的跨境电商平台，应该积极主动地培养增强本企业的一体化综合服务能力。首先，对上应该加强与政府有关部门的沟通和交流，争取实现与政府部门的信息与数据的联通，在政府的帮助和自身的努力下，联合打造服务能力强、服务效率高的跨境电子商务平台。此外，跨境电商的发展离不开海关、银行、税务、检验检疫等多种相关部门所提供的服务支持与监督，速卖通应打通与政府监管部门的信息联通渠道，协同解决“关、检、税、汇”难题。对同行业，速卖通要与其他跨境电商综合服务企业积极合作，实现行业中、企业间的信息共享、资源整合，从而达到全球品牌电商平台的目标。最后，对企业来说至关重要的商品服务方面，售前售中售后三个阶段的服务都要优化升级。产品出售前，即消费者搜寻所需要的商品阶段，速卖通平台可以在商品详情页提供产品信息的基础上，利用目前国内先进的 VR 技术和 3D 技术，使消费者在线上购物时也能像线下购物时一样，对商品有视觉、触觉、感觉等真实体验。产品出售时，速卖通平台可以培养一批俄罗斯籍员工和精通俄语的客服人员，专门针对俄罗斯市场的消费者进行线上的沟通和交流，提高沟通效率，提升交易成交率。现阶段，产品出售后的服务水平对平台和企业的生存和成长越来越重要，收到产品后对尺码、款式和质量等任何方面不满意都可能产生退换货行为。速卖通平台要积极加快俄罗斯地区的海外仓建设，降低退换货的难度，缩短退换货所需要的时长。

5.1.3 以差异化增强竞争优势

中国跨境电商行业在竞争日趋激烈的同时也存在产品同质化严重的问题，导致顾客在选择产品时有很大的选择余地，可以在不同平台上比价比质，很难形成俄罗斯消费者对速卖通平台的忠诚度。速卖通平台要着力增强自身的不可替代性，走差异化战略以完成平台的转型升级。首先，从买方角度来讲，在俄罗斯消费者面对海外跨境商品同质化严重的局面时，速卖通不管对内还是对外都要实施差异化策略。第一，注重在特色产品和商品质量上走差异化道路。中国出口企业要充分发挥中国特色文化的作用，在与俄罗斯的线上贸易中出口具有中国特色的产品，例如目前在国内人气飙升的故宫博物院周边

产品、以中国国宝熊猫形象为外形所制作的日常用品、国内各省市的特色食品等等。另外在商品质量上，速卖通要积极号召平台内注册的企业和商户主动对自己的产品质量进行严格把控，提高品质标准，努力形成独特的企业品牌，推动中国商品的品牌化之路。速卖通也要对在平台上展示并出售的产品进行质量管理和品质把控，实施不定时抽检和抽检不合格罚款等措施。其次，从卖方角度来看，速卖通可以允许想要在速卖通注册的企业和商家可以不交注册费，而是在供应商通过速卖通平台达成交易时才把交易额的一定比例作为佣金交给平台，所以在供应商没有在速卖通平台达成交易的情况下，是不收取任何费用的。这种战略采取了富有差异化的盈利方式，使得卖家在选择出口平台时倾向于选择速卖通平台，培养了卖方客户忠诚度。

5.2 资金流层面

5.2.1 支付方式多样化

深度拓展俄罗斯跨境电商市场，就必须掌握俄罗斯当地消费者的支付偏好和消费习惯，从而建立起能够满足大部分用户的多样化多种类的支付手段。首先，速卖通线上支付平台要积极与俄罗斯当地的银行和金融机构合作，能够支持俄罗斯境内使用人数多、业务范围广的大型银行进行跨境网银的支付。其次，要了解俄罗斯用户最常用的信用卡服务商（如维萨、万事达国际卡等）和最常用的线上支付方式（如电子钱包、移动支付等），才能更加有针对性地优化速卖通网站在支付环节的支付方式构成。速卖通要积极完善“国际版支付宝”，利用先进的信息技术，吸引素质高能力强的信息科技人才，在推进支付方式多样化的同时，也不断加强消费者在支付过程中的资金和信息安全，严防信息泄漏，以免给消费者的财产和人身安全带来威胁。

5.2.2 寻找新的成本优势

在劳动力和原材料成本不断飙升的背景下，中国制造业的成本优势已经不再是我国能够在全球保持领先的首要原因。在这种情况下，速卖通应该寻找在其他方面可降低的成本，以继续保持在海外市场上低成本竞争优势。第一，宣传成本是企业开展业务过程中必不可少的，速卖通可以依靠阿里巴巴集团巨大的影响力达到宣传的目的，节省一笔客观的宣传成本。然而，同时必须要保证集团和平台都不能出现负面消息，因为和

良好的口碑一样，影响力越大，出现负面消息造成的负面影响也会越大。第二，与其他的国际知名企业达成合作也是企业降低成本和费用的重要途径。速卖通可以与国际知名的物流公司、支付平台进行合作，和物流公司合作不仅能够享受合作伙伴提供的优先发货、送货上门、物流信息跟踪等全套服务，更重要的是能够通过合作的方式得到运费折扣，以此来节约企业的物流成本。企业之间的强强联合对规模效应的提高和规模成本的降低也具有促进作用。

5.3 物流层面

5.3.1 加强海外仓建设

针对俄罗斯市场幅员辽阔、清关和运输所需时间成本和资金成本较高的情况，建立海外仓是一个非常有效的提高物流运输效率的方式。目前，在俄罗斯建立海外仓的中国企业取得了一定的效果，线上跨境购买的商品可以从本地发货这一模式收到了俄罗斯消费者的青睐，但是观察分析已经建立海外仓的中国企业就会发现，大多数都是能力强、规模大的大型企业，可以建立海外仓为境外消费者提供本土化的物流配送服务。对于中小型的外贸企业来说，建立海外仓所要投入的成本大，获得回报所需要的周期长，很难凭借自己的力量建立海外仓。此时，便需要利用速卖通这一平台，把平台上的中小型外贸企业商家集聚起来，共同投资建设海外仓，可以提高海外仓的使用效率，降低建仓成本和境外物流成本，减少中小型企业的负担。由此可见，速卖通作为一个第三方线上平台，要充分利用自身的优势把平台上拥有的分散的力量集聚起来，共同投资建设海外仓，在降低仓储成本的同时也能够提升境外物流运输效率。

5.3.2 完善全球物流战略联盟建设

基础物流体系建设是一项艰巨而又长期的工作，仅凭借某一国的力量很难取得联动且作用巨大的物流体系。特别是在俄罗斯地理跨度大的自然现状下和不同国别之间法律法规和政策不统一背景下，跨境电商交易过程中潜在着多种类型的风险，比如法律风险、信用风险、政治风险等等。为了更好地规避风险并推动境外物流效率得到质的提升，跨境物流企业不仅要不断提升自身的物流运输能力和效率，还要密切关注其他跨境物流企业现状，寻找可以共同合作的伙伴，携手建立全球范围的跨境物流联盟。为了避免清关

难造成的货物堆积，物流联盟可以发挥集成效应，在订单量大的俄罗斯建立更多的仓储中心。除此之外，物流联盟的建立可以实现信息和技术的共享与进步，在此基础上就可以推动基础物流设施的信息化和现代化。用机器代替人工，实现包裹的智能分拣，也能够缓和大部分货物堆积和爆仓的难题，满足了 B2C 模式下订单碎片化的配送需求。由此，政府方、跨境线上交易平台方和物流运输企业方的三方合作就尤为重要，三个主体要合力构建精确、快速、放心的跨境物流服务平台。

6 结论

根据以上对速卖通平台在俄罗斯市场的成长以及所实施的有效举措的分析，建立起对阿里集团速卖通平台 SWOT 综合分析的基础，从而得出了速卖通在俄罗斯市场发展过程中，内部优势和劣势水平相当，而外部面临的机会水平大于威胁的结论。通过 SWOT 综合分析的结果和各影响因素重要程度的不同可知，速卖通的策略实施要以 WO 战略为主，其他战略为辅。以此为依据，为了帮助速卖通进一步开拓俄罗斯市场，深化其在俄罗斯的发展与进步，从三个层面为全球速卖通企业提出了对策建议。首先，在信息流层面，第一要利用信息技术防范，增强俄罗斯用户消费过程的安全性，也使防范侵权、制假售假行为的手段更加高效化、智能化。第二要培育一体化综合服务能力，同政府协同解决“关、检、税、汇”难题，更重要的是提升售前、售中和售后各个环节的服务质量和效率，优化俄罗斯用户的消费体验。第三要以差异化增强竞争优势，提供给海外消费者更具有特色的商品和服务以及品质更好、更加品牌化的产品，提供给卖方多样化的注册模式和盈利方式，培养卖方对平台的忠诚度。其次，在资金流层面，第一要打造多样化的支付方式，迎合俄罗斯消费者的支付偏好和付款习惯，提高交易转化率。第二要寻找新的成本优势，比如利用阿里集团影响力降低宣传成本，与其他跨境电商所涉及到的相关行业的国际知名企业合作，形成规模效应，降低规模成本。最后，在物流层面，第一要加强海外仓建设，有效缩短货物配送时长，也提高退换货效率和售后服务水平。第二要完善全球物流战略联盟建设，实现跨境物流配送的高效运转。

参考文献

- [1]Arkadiusz Kawa.Fulfillment service in e-commerce logistics[J].LogForum,2017,13(4).
- [2]Asosheh A,Romer S N,Khodkari H.A model of a localized cross-border e-commerce[J].I-Business,2012(4):136-14.
- [3]Holland M.Two-sided markets:A challenge to competition policy[J].The First Annual Competition Commission,2010.
- [4]Jooyoung Kwak,Yue Zhang et.Legitimacy building and e-commerce platform development in China:The experience of Alibaba[J].Technological Forecasting and Social Change.2019 (139),115-124.
- [5]Kim D J,Song Y I,Braynov S B,et al.A multidimensional trust formation model in B-to-C e-commerce:a conceptual framework and content analyses of academia practitioner perspectives[J].Decision Support Systems,2005,40(2):143-165.
- [6]Lowry P B,Wells T M,Moody G.Online payment gateways used to facilitate e-commerce transactions and improve risk management[J].Communications of the Association for Information Systems,2006,17(6):1-48.
- [7]Melissa Runge.Growth of Cross-Border E-Commerce Hubs[J].Supply chain brain,2017,21 (1):81.
- [8]Nancy M.P.Bocken,Thijs H.J.Geradts. Barriers and drivers to sustainable business model innovation:Organization design and dynamic capabilities[J].Long Range Planning, 2019.
- [9]Nuray Terzi.The impact of e-commerce on international trade and employment[J].Procedia-Social and Behavioral Sciences,2011,24.
- [10]Sherman Garnett.Slow Dance:The Evolution of Sino-Russian Relations[J].Harvard International Review,1996,19(1).
- [11]安占然.国际商务[M].北京:北京大学出版社,2015.02:174-181.
- [12]蔡晶.我国跨境电子商务发展分析及建议[J].商业经济研究,2015(12):84-85.
- [13]陈丽燕,刘永丹.国际贸易理论与政策[M].北京:清华大学出版社,2014.01:134-162.
- [14]董凌宏,杨丽华.“互联网+外贸”下我国跨境电商发展的反思[J].特区经济,2016 (12): 146-148.

- [15]鄂立彬,黄永稳.国际贸易新方式:跨境电子商务的最新研究[J].东北财经大学学报,2014(02):22-31.
- [16]郭萍.小家电企业入驻速卖通平台常见的问题与改善途径[J].对外经贸实务,2017(11):37-40.
- [17]郭薇,朱瑞庭.我国跨境 B2C 电子商务的制约因素及对策研究[J].电子商务,2015(08):10-12+19.
- [18]韩旭.由一则案例看速卖通平台商标侵权风险之防范[J].对外经贸实务,2018(05):74-76.
- [19]胡玥,盛伊丽,孔燕红,宋树理.跨境电商出口模式发展研究[J].全国商情,2016(14):10-11.
- [20]姜振军.中俄共同建设“一带一路”与双边经贸合作研究[J].俄罗斯东欧中亚研究,2015(04):41-47.
- [21]金虹,林晓伟.我国跨境电子商务的发展模式与策略建议[J].宏观经济研究,2015(09):40-49.
- [22]来有为,王开前.中国跨境电子商务发展形态、障碍性因素及其下一步[J].改革,2014(05):68-74.
- [23]李海波.利用区块链技术促进我国跨境电商发展[J].财会月刊,2019(03):142-146.
- [24]李军.跨境电商背景下我国国际物流系统优化[J].对外经贸实务,2019(12):90-92.
- [25]李锡奎,严功军.俄罗斯媒体视角下“一带一盟”研究[J].东北亚论坛,2016,25(01):115-125+128.
- [26]黎孝先,王健.国际贸易实务[M].北京:对外经济贸易大学出版社,2016.01:373-387.
- [27]李臻,张向前.发展跨境电子商务促进企业走出去战略研究——基于“一带一路”背景[J].科技管理研究,2018,38(21):56-63.
- [28]刘东明.跨境电商对中国外贸的影响研究[J].商业经济研究,2017(09):146-147.
- [29]刘家国,刘巍,刘潇琦,赵金楼.基于扎根理论方法的中俄跨境电子商务发展研究[J].中国软科学,2015(09):27-40.
- [30]刘晋飞.电子商务采纳与跨境电商企业成长——基于 760 家制造业跨境电商企业的实证研究[J].中国流通经济,2018,32(01):93-101.
- [31]刘小军,张滨.我国与“一带一路”沿线国家跨境电商物流的协作发展[J].中国流通经济,2016,30(05):115-120.
- [32]刘珣.中俄跨境电商发展与潜力分析[J].俄罗斯东欧中亚研究,2018(02):139-155+158.

- [33]刘亚玲.中小外贸企业经营新模式:B2B 小额外贸交易[J].对外经贸实务,2011(11):32-35.
- [34]刘咏芳.国际贸易电子商务[M].北京:清华大学出版社,2008:133-134.
- [35]罗俊.跨境电商B2C背景下产品详情页优化技巧分析——以阿里巴巴全球速卖通平台为例[J].对外经贸实务,2018(04):63-66.
- [36]马述忠,陈奥杰.跨境电商:B2B 抑或 B2C——基于销售渠道视角[J].国际贸易问题,2017(03):75-86.
- [37]穆承刚.我国小额跨境电子商务模式研究[D].上海社会科学院,2014.
- [38]潘家栋,肖文.互联网发展对我国出口贸易的影响研究[J].国际贸易问题,2018(12):16.
- [39]沙文捷.人民币跨境交易影响因素分析[D].浙江:浙江大学金融学,2015.
- [40]邵学峰,刘丽,赵志琦.“营改增”背景下金融业税收效率差异度比较研究——基于分类型金融业的 DEA-Malmquist 方法分析[J].经济体制改革,2018(04):146-153.
- [41]孙蕾,王芳.中国跨境电子商务发展现状及对策[J].中国流通经济,2015,29(03):38-41.
- [42]孙永波,王振山,杨洁.互联网时代下提升零售企业竞争力的对策研究[J].商业经济研究,2015(35):92-94.
- [43]谭丽涛.“一带一路”倡议下中俄跨境电商发展的挑战与策略[J].商业经济研究,2020(22):149-152.
- [44]覃征.电子商务与国际贸易[M].北京:人民邮电出版社,2001:27.
- [45]王惠敏.跨境电子商务与国际贸易转型升级[J].国际经济合作,2014(10):60-62.
- [46]王娟娟,杜佳麟.“一带一路”经济区跨境电子商务发展模式探索[J].中国流通经济,2016,30(09):100-107.
- [47]王娟娟,秦炜.一带一路战略区电子商务新常态模式探索[J].中国流通经济,2015,29(05):46-54.
- [48]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.
- [49]王世军.国际电子商务[M].北京:机械工业出版社,2006:82-85.
- [50]韦斐琼.“一带一路”战略红利下跨境电商发展对策[J].中国流通经济,2017,31(03):62-70.
- [51]翁东玲.第三方跨境支付机构的发展策略研究[J].亚太经济,2018(06):39-47+147.
- [52]偃娜.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.

- [53]徐松,张艳.应将跨境电商建成“中国制造”出口的新通道[J].经济纵横,2015(02):26-30.
- [54]杨磊.“互联网+”在“一带一路”战略中的作用探析[J].学术论坛,2015,38(06):82-85+150.
- [55]杨丽敬.基于跨境电子商务发展模式的分析[J].齐鲁工业大学学报(自然科学版),2014,28(04):89-91.
- [56]杨相红.中俄跨境电商发展现状及其重要战略机遇研究[J].西伯利亚研究,2015,42(04):16-19.
- [57]杨振华,郭怡君.中国跨境电商出口贸易现状及发展趋势展望[J].商业经济研究,2015(30):81-82.
- [58]姚立新.电子商务下的国际贸易创新研究[J].国际贸易问题,2000(03):7-11.
- [59]易海峰.中俄跨境电商贸易发展的前景分析[J].对外经贸实务,2017(04):32-34.
- [60]张滨,刘小军,陶章.我国跨境电子商务物流现状及运作模式[J].中国流通经济,2015,29(01):51-56.
- [61]张莉.发展跨境电子商务的六大任务和六条路径[N].中国经济时报,2015-07-16(005).
- [62]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.
- [63]张夏恒.跨境电子商务支付表征、模式与影响因素[J].企业经济,2017,36(07):53-58.
- [64]赵海娟.深化改革突破瓶颈开拓跨境电子商务发展新空间[N].中国经济时报,2015-05-12(001).
- [65]赵玉明.俄罗斯东欧中亚与外部世界——第五届俄罗斯东欧中亚研究所青年学术论坛综述[J].俄罗斯学刊,2015(03):89-92+97.
- [66]朱廷珺.国际贸易[M].北京:北京大学出版社,2016.08:267-272.
- [67]左瑞瑞,叶文静.跨境电商 B2B 背景下产品详情页优化技巧——以阿里巴巴国际站平台为例[J].对外经贸实务,2020(07):69-72.

后 记

时光如白驹过隙，论文的撰写至此告一段落，同时校园生活也即将结束。求学三载，春秋代序，回忆起研究生学习期间的点点滴滴，依然记忆犹新。人生的下一个转折点就在不远处等待着我们，我们将怀揣着踏入研究生校园之初的热忱与期待，去努力实现心中怀揣的理想，开启另一段同样精彩的人生。

回顾三年时光，我心中充满感恩。借此毕业论文完成之际，表达我真挚的谢意。

首先，最要感谢的人是我的导师。这三年里，老师不管是在课程学习上还是在做人做事上，都对我们言传身教，教会了我们无论做什么，都要认真对待、坚持不懈。导师总说：“做学问不能怕吃苦，只有吃得了苦，才能做得了学问。”在论文的完成过程中，从开题、查阅文献、初稿写作和到最终定稿，都离不开导师的指导和培养。在导师的帮助下，我不断用理论和实践知识丰富自己的头脑，弥补自身的不足，使得论文的完成工作游刃有余，不断进步。此外，感谢这三年里所有的授课老师，耐心的指导和谆谆的教诲无一不是我的头脑更加丰富、人格更加端正。

最后，我还要由衷地感谢我的父母，他们不遗余力的支持和无微不至的爱护让我在求学路上更加努力和坚定。感谢三年来情同手足的师兄、师姐、师弟、师妹在学习上对我的帮助和启发；感谢我的室友和同窗三年来的包容和支持；感谢研究生三年来遇到的每一个给予我关心和帮助的人，希望我们继续砥砺前行、不负众望。