

中国跨境电商本土化经营策略研究——以速卖通为例

李佳

广西大学 经济学院

DOI:10.32629/ej.v8i11.3098

[摘要] 随着经济全球化的快速发展以及互联网的不断普及,网络零售市场持续增长。当前中国零售电商跨国经营发展的势头迅猛,实施本土化策略是企业进入外国市场、增强竞争力的有力武器。本文聚焦中国跨境零售电商的本土化问题,以速卖通为例,整理其在跨国发展、在俄的竞争优势与本土化经营策略,并评价其经营成效,最后总结出适用于中国跨境电商可以借鉴的跨文化经营经验。

[关键词] 本土化策略; 跨文化; 速卖通

中图分类号: F0 **文献标识码:** A

Study on localization management strategy of China's cross-border e-commerce -- taking AliExpress as an example

Jia Li

School of Economics, Guangxi University

[Abstract] With the rapid development of economic globalization and the continuous popularization of the Internet, the online retail market has been growing steadily. At present, the momentum of cross-border operation of China's retail e-commerce is booming. Implementing a localization strategy is a powerful weapon for enterprises to enter foreign markets and enhance their competitiveness. This article focuses on the localization issues of China's cross-border retail e-commerce. Taking AliExpress as an example, it sorts out its development across borders, competitive advantages in Russia, and localization business strategies, evaluates its business achievements, and finally summarizes the cross-cultural business experiences that can be drawn on by China's cross-border e-commerce.

[Key words] localization strategy; cross-cultural; AliExpress

引言

在全球经济互联互通日益深化和互联网广泛覆盖的推动下,线上零售业在世界范围内实现了显著扩张。全球速卖通在海外市场发展迅猛,在俄罗斯市场表现尤为突出。相较于美国等其他国家,中国电子商务起步较晚,但目前国内网络零售已发展成熟,巨大的市场需求、高效的物流速度与完善的网购权益保障制度进一步推动了中国网络零售业的发展,使之逐渐超越了全球大部分国家,成为网络零售的佼佼者。

当前,中国包括网络零售在内的互联网企业都有跨国经营发展的势头,而跨国经营必然会面临文化差异问题,因此实施本土化策略是企业进入外国市场、增强竞争力的有力武器。然而,目前的本土化策略研究更倾向于聚焦在制造业上。在网络零售平台本土化策略研究中,诸多研究聚焦于以亚马逊(中国)为代表的进入中国市场的本土化,而中国网络零售企业进入海外市场的本土化研究数量较少。

针对以上空白,本文聚焦中国跨境零售电商的本土化问题,

以跨境经营成功的速卖通海外发展之路为例,通过查阅公开文献、网络信息,整理分析速卖通的跨国发展、在俄的竞争优势与本土化经营策略,并对其经营成效进行评价分析,最后总结出适用于中国跨境电商可以借鉴的跨文化经营经验。

1 速卖通跨文化经营状况

1.1 速卖通在俄发展概述

速卖通(AliExpress)是阿里巴巴集团推出的一个综合性网络零售平台,致力于协助全球中小企业直接向终端消费者销售产品。其在俄罗斯市场的发展历程可划分为几个关键时期。平台创立之初,速卖通对俄罗斯市场展开了系统调研与分析,深入洞察当地消费者的偏好与购物习惯,为成功进入该市场奠定了重要基础。进入成长阶段后,速卖通积极推进本土化运营,例如与俄罗斯支付企业QIWI建立合作,有效提升了品牌在当地的认知度和信任感。与此同时,速卖通还与俄罗斯邮政达成战略合作,联合开辟中俄跨境物流专线,显著改善了线上零售的物流效率与体验。目前,速卖通已步入成熟发展期,通过推出“累划算”

及“Premiere频道”等创新服务,以满足俄罗斯不同层次和类型消费者的需求。凭借上述关键策略与步骤,速卖通在俄罗斯取得了显著成就,已成为该国最受欢迎和具有领导地位的跨境电商平台。

1.2 速卖通竞争力分析

1.2.1 优势

一是背靠阿里巴巴集团的强大资源。作为阿里巴巴集团旗下的国际电商平台,速卖通充分借助了集团在资金、技术、影响力和全球生态方面的综合优势,得以持续稳健地发展,并始终保持技术和资本层面的领先地位。二是广泛的全球化业务布局。速卖通建立了覆盖全球的运营网络,其业务范围遍及众多国家和地区。例如,早在2019年,平台就通过合资形式成立了俄罗斯分公司,深化本地运营。这种广泛的国际布局使其能够更有效地响应全球消费者和商家的多样化需求。三是高效稳定的平台基础设施。速卖通为用户提供流畅、安全的购物体验,其后台系统技术支持包括多语言运营、便捷支付和物流跟踪等功能,显著提升了交易效率和用户满意度。四是高性价比的商品供给。平台凭借直接连接中国制造业供应链的优势,能够提供种类丰富且价格具有竞争力的商品,这不仅吸引了大量消费者,也赢得了众多供应商的认可。

1.2.2 劣势

一是平台卖家产品质量管控存在难度。由于速卖通采取开放平台模式,商家入驻门槛相对较低,加之对商品质量的一致性和合规性管理尚未完全到位,导致平台上供应商来源多样,商品质量和商家服务水平差异显著,整体品质把控面临挑战。二是部分商家合规与知识产权意识不足。部分卖家对外贸的法律法规和知识产权规则了解有限,容易出现侵权、销售假冒产品等行为。这类问题不仅影响平台声誉,也可能降低消费者对跨境购物的信任和满意度。三是运营成本与效率面临压力。相较于传统B2B电商平台,速卖通卖家需承担较高的平台佣金、物流支出、推广费用等综合运营成本。同时,平台在交易流程、数据工具和供应链整合方面的效率仍有提升空间,导致投资回报周期较长,对卖家的资金和运营能力提出了更高要求。

1.2.3 机会

一是在线支付方式在俄罗斯的高度普及。随着智能手机广泛应用和在线支付技术持续优化,俄罗斯消费者对电子支付的认可度和使用率显著提升,约96%的互联网用户曾使用过在线支付,为电商交易提供了便利的结算基础。二是电商市场存在显著增长空间。俄罗斯当前的电商渗透率相较于中国仍存在较大差距。同时,俄罗斯互联网用户规模庞大,互联网普及率达90.5%,但网购用户比例仅为46%,电商市场具备翻倍增长的潜力。三是中俄合作与供需匹配持续深化。速卖通等平台所提供的商品种类与俄罗斯消费者的偏好高度契合,尤其是性价比突出的中国产品,有效吸引了当地用户。此外,中国在吉林、黑龙江等地建设大型自贸区,未来可依托区位优势降低中国商品仓储和物流成本。

1.2.4 威胁

一方面,外部竞争压力持续加大。本土企业、新兴跨境平台以及寻求业务拓展的互联网公司逐渐加入俄罗斯市场竞争,使速卖通面临更复杂的外部环境。另一方面,物流配送效率面临多重制约。俄罗斯国土广阔,尤其远东和西伯利亚地区人口稀疏,导致配送网络覆盖难度大、成本高。目前,邮政仍为常见配送方式,但其投递速度较慢,且部分区域需收件人自行前往邮局取件,整体物流效率较低,直接影响消费者的购物满意度。此外,俄罗斯海关清关流程复杂,政策要求严格,处理效率不高,尤其在跨境包裹量较大时,易出现货物滞留、积压及延误现象,“灰色清关”等不规范操作也时有发生,进一步降低了整体物流通关效率。

2 速卖通本土化策略及成效分析

2.1 本土化策略

2.1.1 产品本土化

在支付方式上,速卖通于2012年与俄罗斯本土支付公司Qiwi合作,推出了Qiwi wallet支付服务。2015年,全球速卖通进一步丰富了支付渠道,俄罗斯消费者不仅可以使用手机账户余额支付,还能通过线下终端以现金结算在平台产生的订单。这一举措为不少没有信用卡的消费者提供了便利。

市场策略方面,2014年,速卖通联手俄铁,在莫斯科设立了首个线下体验店。此外,为避免与eBay、亚马逊等电商巨头在大城市如莫斯科的直接竞争,速卖通转变策略,将目光投向了二线、三线城市以及遥远的西伯利亚地区,利用其商品价格相对较低的优势来拓展市场。到了2016年,速卖通推出了MALL频道,提供本地发货、售后支持以及俄语客服服务,进一步贴近俄罗斯消费者。2019年,阿里巴巴集团与俄罗斯最大的社交网络平台VK展开合作,在VK的应用中嵌入了一个可以直接在速卖通上下单的购物小程序,以此增加用户的购物便利性。

根据盖达尔研究所智库的数据,2018年,全球速卖通占据俄罗斯跨境电商市场的份额超过70%。因此,速卖通在俄罗斯所采取的一些本土化措施行之有效。

2.1.2 物流本土化

速卖通积极与俄罗斯邮政及中国邮政等多方伙伴沟通协作,通过增设中俄专属物流线路,逐步推动当地物流设施的优化升级。2014年,速卖通与俄罗斯邮政实现了订单、包裹及买家信息安全系统的对接,这一举措显著提升了跨境包裹的清关和分拣效率。2017年,俄罗斯邮政与阿里巴巴旗下菜鸟物流进一步深化合作,推出了简化的邮包登记服务,使得消费者能够便捷地追踪速卖通商品的物流状态。菜鸟与俄罗斯邮政的战略合作持续深入,依托智能物流骨干网,陆续推出如“无忧物流”、“特货专线”等多种跨境物流解决方案,将中俄跨境配送时效从以往约70天大幅缩短至10天,并在莫斯科等重点城市实现了“当日达”服务。2018年,俄罗斯邮政开通了一条专门针对中国货物的新物流线路,旨在将包裹送达远东、乌拉尔及西伯利亚等主要地区的运输时间缩短一半,例如从以往的最长40天减少到14天以内。与此同

时,全球速卖通在俄罗斯市场持续投入,截至报道时,其在物流体系与IT技术建设方面的投资总额已达到约25亿卢布(约合2.59亿元人民币),以提升本地运营效率与服务能力。

2.1.3 营销本土化

速卖通的营销渠道构成中,搜索引擎关键词推广是最主要的流量来源。推荐链接和搜索词营销成为另外两个重要的流量支柱。尽管早期社交媒体营销的占比相对较小,但随着私域流量价值和网红直播带货模式的兴起,速卖通已显著加强在该领域的投入,积极与各领域关键意见领袖开展合作,以有效吸引用户关注和互动,使社交媒体逐渐发展成为其品牌传播和用户连接的重要途径。在社交平台的选择上,速卖通重点运营VK、Facebook和Reddit等,对其营销活动尤为关键,位居各渠道之首。

2.1.4 管理本土化

速卖通在俄罗斯的团队由超过70名员工组成,其中过半为俄罗斯本土员工。2018年,阿里巴巴集团与俄罗斯多家重要企业联合成立了合资企业“速卖通俄罗斯”。在该合资公司的股权结构中,俄罗斯直接投资基金是俄罗斯联邦于2011年设立的主权财富基金,对能促进俄罗斯经济发展的重点行业中的领先公司进行股权投资。合资公司采用共同管理制度,由阿里巴巴和Mail.ru集团各任命一名首席执行官来协同管理业务。阿里巴巴主要为合资公司提供电商平台运营所需的技术与经验支持,而公司的日常管理运营则主要由俄罗斯合作方主导。从股权设计和治理结构可以看出,阿里巴巴着力于将速卖通俄罗斯打造为一家深度本土化的企业,意在让企业发展成果与俄罗斯本土伙伴共享,这种策略有助于速卖通在俄罗斯市场的持续稳健发展。

2.2 本土化经营成效分析

在本土化经营方面,速卖通在俄罗斯市场的本土化战略已深入到产品、物流、营销及管理等多个方面,并取得了显著成效。例如,在物流方面,速卖通与俄罗斯邮政合作推动电子清关系统建设,并在莫斯科、圣彼得堡等主要城市大幅提升配送效率,部分区域已实现“当日达”。同时,平台积极接入如Qiwi、Yandex.Money等本地支付系统,以贴合俄罗斯消费者的支付习惯。然而,其在人力资源配置上的本土化程度仍有提升空间,例如团队本地化比例约为50%。在品牌形象塑造方面,速卖通尚未能完全融入俄罗斯本土的文化语境,使得其整体本土化水平仍处于中级阶段,尚未达成深度本土化。未来,速卖通需进一步强化其“俄罗斯化”特征,例如通过引入更多本地商品和优化本地服务。对于任何跨国电商企业而言,若想在一个东道国市场实现深度本土化,必须系统性地落实产品、物流、营销与管理的本土化策略,并确保其有效运行,才能赢得当地消费者的广泛认同,最终实现品牌本土化。

在市场规模方面,速卖通已成为俄罗斯最受欢迎的电商平台之一。数据显示,其每月独立访客数量超过2200万,显著领先于第二大平台Ozon.ru的900万月访客量。速卖通占据了俄罗斯

跨境电商市场的大部分份额,以及可观的网络零售市场总额。这些数据表明,速卖通在俄罗斯的市场策略和本土化努力已获得消费者较高度度的认可,其受欢迎程度甚至超越了许多本土电商企业。

3 研究结论与经验借鉴

3.1 研究结论

本文在分析速卖通在俄市场的竞争优势、本土化策略及其经营成效后,得到以下结论:

首先是利用优势,大力进行本土化。速卖通利用阿里巴巴强大的集团实力,实现了从支付方式到物流的本土化,同时还拥有强大的后台系统,为用户提供方便快捷的购物体验。

其次,速卖通抓住了机会,发现了俄罗斯电商市场的潜力,速卖通平台的产品供给也与俄罗斯消费者的偏好相契合,与时俱进,采用新潮的营销方式,为俄罗斯消费者选择速卖通作为跨境电商线上交易平台提供了动力。

最后,速卖通良好的经营成效表明跨境电商的本土化策略是必要的,若成功实施可以帮助企业在东道国获得更快速地成长与发展。

3.2 对于中国跨境电商的经验借鉴

3.2.1 深度适配本地市场需求的产品与服务策略

跨境电商企业需系统研究目标市场的文化特征、消费习惯及用户偏好,并基于洞察对产品功能、设计及服务进行本土化调整与创新。同时,应积极与当地支付机构合作,接入符合本地使用习惯的支付方式,降低支付门槛,提升购物便捷性。此外,还需建立符合本地消费者预期的客户服务体系,包括本地语言客服、灵活的退换货政策及售后支持,全方位优化用户购物体验。

3.2.2 构建高效且适应本土的物流体系

进入市场前,企业需全面调研东道国的物流基础设施、配送网络及相关法规政策,据此设计合规且高效的物流方案,例如可通过组建或加入跨境物流联盟,在订单密集区域合作建设海外仓,实现仓储资源、物流信息及技术的共享,推动仓储与配送的数字化、智能化升级。联盟模式不仅有助于分散风险、降低综合成本,还能显著提升物流时效与服务可靠性。

3.2.3 推进管理团队与人力资源本土化

跨境电商企业应着力打造本土化管理团队,关键举措包括优先招聘和管理本地人才。此举不仅能减少外派人员带来的文化隔阂与潜在冲突,降低沟通与管理成本,还能借助本地人才对市场环境的深刻理解,更高效地做出商业决策,提升整体运营效率和市场竞争力。

3.2.4 打造本土化的管理团队

中国跨境电商企业在开拓东道国市场时,构建本土化的管理团队是重要一环,而人力资源本土化则是实现管理本土化的关键途径。积极聘用当地员工,能够有效减少外派人员数量,从而避免因文化差异可能引发的隔阂与冲突,减少企业内部损耗。这不仅有助于控制运营成本,更能提升企业的整体盈利水平。

[参考文献]

- [1]黄小艳.中小企业跨境电商营销策略研究[J].国际公关,2025,(08):116-118.
- [2]李泽苗.速卖通:十五年跨境转型,在变局中求生[J].国际品牌观察,2025,(01):54-59.
- [3]毕越然.跨国公司本土化经营战略分析[J].全国流通经济,2022,(10):16-19.
- [4]周山莉.我国跨境电商商业模式优化策略研究[D].商务

部国际贸易经济合作研究院,2022.

- [5]毕馨予.中国跨境电商企业成长性研究[D].山东大学,2019.
- [6]赵超颖.跨境电商平台Temu商业模式研究[D].吉林大学,2024.

作者简介:

李佳(2000-),女,汉族,广西兴业人,硕士研究生,研究方向:国际投资与跨国经营。