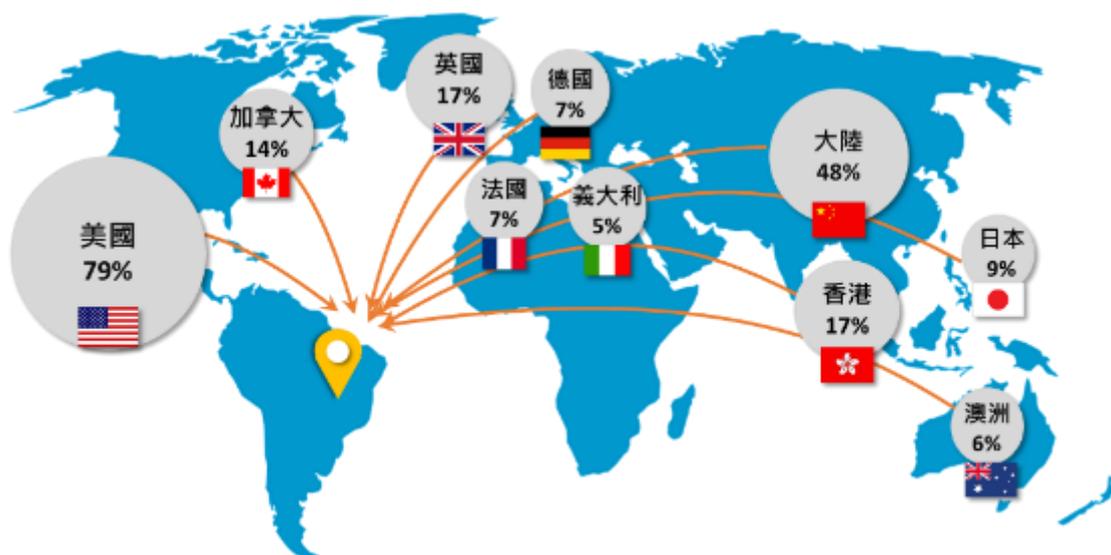


臺灣廠商跨境經營全球電商市場教戰手冊



中華民國對外貿易發展協會

作者：朱訓麒、楊惠夙

序

根據 Aliresearch 資料預估，至 2020 年時全球 B2C 電商零售總額將到達 3.4 兆美元，其中跨境模式銷售額更是成長的主要動力，成長幅度約 27%，將佔總體 B2C 電商零售比例約 30%。線上消費者也從 2014 年的 3.09 億人，至 2020 年成長至超過 9 億人，屆時約佔整體電商購物人口的一半。由此觀之，在目前全球實體貿易成長趨緩下，電子商務無疑是臺灣廠商必須掌握及善用之強力行銷媒介。

外貿協會身為帶領國內廠商突圍全球貿易的火車頭，自然瞭解跨境電商之重要性及國內廠商的進入障礙，就本會所輔導過的臺灣傳產廠商為例，傳統上專注於 B2B 經營，對於如何利用電子商務拓展外銷，仍處於困惑摸索階段，另外廠商在 B2B 模式外也想試做 B2C 直接面對終端消費者，也是不得其門而入。

針對上述困境，出版一本以實用導向的跨境電商教戰手冊想法便油然而生，期待在國內廠商忙碌於開展業務之際，能藉此快速閱讀內容，有效率地補足不了解之處後，輕鬆上手進而運用各重要跨境電商平台。本書無疑是國內廠商進入電商必讀的「參考書」，協助敲開電商世界的大門，有效率的掌握重點要訣。

本書內容涵蓋導引跨境電商全球市場、國內廠商如何依據自身條件選擇跨境平臺或代銷商，以及進入跨境電商相關事前準備與重要戰略的指導。

本書的第四部份是國內廠商經營跨境電商的成功案例，可作為參考標竿；「他山之石，可以攻錯」，藉由了解這些案

例，企業可先建立信心，底定大方向，進而依自身優勢發展獨特營運模式，因為經營跨境電商並不是從選項中選正確答案的選擇題，而是由各廠商根據自身條件而盡情發揮的申論題，事實上，沒有標準答案的電商世界才是貼近現況、蘊含趣味且深具發展潛力所在！

期盼本會特別編撰的「臺灣廠商跨境經營全球電商市場教戰手冊」，能引領臺灣廠商透過電商快速佈局全球，共同布建虛擬通路，進入跨境銷售新藍海。

中華民國對外貿易發展協會

秘書長 黃文榮

黃文榮

目錄

序.....	2
壹、導言.....	10
貳、海外電商市場與模式.....	13
一、海外 B2C 電商市場.....	13
(一) 亞洲.....	20
1. 日本.....	21
2. 南韓.....	23
3. 中國大陸.....	24
(二) 北美洲.....	27
1. 美國.....	28
2. 加拿大.....	30
(三) 歐洲、澳洲.....	31
1. 英國.....	35
2. 德國.....	37
3. 法國.....	38
4. 澳洲.....	40
(四) 新興市場.....	42
1. 俄羅斯.....	42
2. 印度.....	45
3. 拉丁美洲.....	47
4. 東協.....	49
二、跨境電子商務平臺介紹.....	52
(一) eBay.....	53
1. 公司背景介紹.....	53
2. 如何申請銷售.....	55
3. 連繫方式.....	56
(二) 亞馬遜(Amazon).....	56
1. 公司背景介紹.....	56
2. 如何申請銷售.....	58
3. 聯繫方式.....	59
(三) 天貓國際.....	59
1. 公司背景介紹.....	59
2. 如何申請銷售.....	60
3. 聯繫方式.....	62
(四) LAZADA.....	62
1. 公司背景介紹.....	62

2.	如何申請銷售	64
3.	聯繫方式.....	65
(五)	全球速賣通 (Aliexpress).....	65
(六)	樂天市場(Rakuten)	66
(七)	MercadoLibre.....	68
(八)	Qoo10	68
(九)	Flipkart.....	69
(十)	uitox.....	70
三、	跨境電子商務定義、發展與模式	71
(一)	跨境電子商務定義與發展狀況	71
(二)	跨境電子商務之商業模式	75
參、	如何經營跨境電商市場.....	78
一、	企業發展跨境電商的準備與程序	78
二、	自建團隊或是委託協力廠商運營之評估	80
三、	協力廠商運營服務商的價值與合作模式	84
四、	協力廠商運營服務商的分類與代表性企業介紹	91
(一)	樂利數位科技	91
(二)	威泰網路科技	93
(三)	高青國際.....	96
(四)	eBay Enterprise	98
(五)	四海商舟(BizArk).....	100
五、	全球虛實整合策略與避免通路衝突	103
肆、	跨境電商成功案例.....	104
一、	好市多超市 (Costco).....	104
二、	肯瑪動力汽車渦輪	107
三、	OB 嚴選.....	112
四、	世朗貿易公司	116
伍、	台灣廠商經營跨境電商常遭遇問題與手冊解答導引.....	122

表目錄

表 1	2015 年全球零售電子商務指數與排名	15
表 2	過去三個月網路購物的商品種類佔比	16
表 3	全球前十大 GDP、網路零售產值與上網購物人數經濟體	18
表 4	日本主要電商平臺 2014 年度交易額	22
表 5	2014 年歐洲網路普及率前 12 名	32
表 6	2013 年歐洲地區網路零售商排名	34
表 7	2014 年俄羅斯前十大電子商務網站流量	44
表 8	eBay 大中華區域賣家主要銷售產品與市場	54
表 9	eBay 大中華區域賣家主要銷售產品與市場	56
表 10	亞馬遜收取費用介紹	56
表 11	天貓國際進駐資格	60
表 12	天貓國際申請文件	61
表 13	天貓國際收費模式	62
表 14	東南亞網路市場分析及 LAZADA 市場表現	64
表 15	LAZADA 收費模式說明	65
表 16	廠商發展跨境電商能力評估表	82
表 17	廠商發展跨境電商能力評估表結果分析	83
表 18	企業發展跨境電商經營計畫書模板	84
表 19	委託運營跨境電商模式	89
表 20	網路商店代運營合約範本	91
表 21	GSI 的發展歷程	99
表 22	全球十大零售業者	104

圖目錄

圖 1	全球 B2C 電子商務銷售額與成長趨勢 2013-2018	13
圖 2	全球電子商務各區域的市場比重與人口	14
圖 3	2014 前十大 B2C 電商產值國家/地區	16
圖 4	2014 各大洲電商零售產值佔全球的比重	17
圖 5	2014 世界十大電商國家中各語系比例(未排入前 10 名的不計算)	20
圖 6	2015 Q1 大陸 B2C 購物網站交易規模市場比重	25
圖 7	2014 年大陸移動購物企業交易規模市場佔比	26
圖 8	阿里巴巴速賣通俄語版官方網站	27
圖 9	2013 全年美國 B2C 電商排行	29
圖 10	亞馬遜強大的物流解決方案介紹網頁 FBA(Fulfillment by Amazon)	29
圖 11	加拿大的消費者網購地區佔比	31
圖 12	歐洲地區前 12 名 B2C 電子商務市場比例	33
圖 13	歐洲地區消費通路比例	34
圖 14	英國最大多通路集團 Argos 官方網站頁面	36
圖 15	德國 Otto 集團擁有 123 個虛擬與實體零售品牌	38
圖 16	法國 Intermarché 超市的網購得來速使用介紹	40
圖 17	法國 Intermarché 超市的網購得來速智慧取貨碼頭	40
圖 18	澳洲 CouriersPlease 官方網站	42
圖 19	澳洲前五大流量購物網站	42
圖 20	俄羅斯最大搜尋引擎 Yandex 官方網站	43
圖 21	2013 年在波蘭、俄羅斯與土耳其使用過跨境消費的網路用戶	45
圖 22	2014 年俄羅斯消費者網路購物的商品種類比例	45
圖 23	印度前七大網站	47
圖 24	巴西 B2W 集團的 americanas 官方網站	48
圖 25	巴西 Boleto 條碼收款單	49
圖 26	東協六國的電子商務市場	50
圖 27	東協六國中的消費者主要情況	51
圖 28	新加坡購物電商流量排名	51
圖 29	全球十大電商平臺	52
圖 30	eBay.com 官網畫面	53
圖 31	亞馬遜官網畫面	57

圖 32	天貓國際官網畫面	60
圖 33	LAZADA 馬來西亞官網畫面	63
圖 34	LAZADA 註冊程序流程圖	64
圖 35	全球速賣通官網畫面	65
圖 36	日本樂天官網畫面	67
圖 37	MercadoLibre 官網畫面	68
圖 38	uitox 官網	70
圖 39	最受歡迎的跨境消費地區	72
圖 40	2020 年全球跨境 B2C 電商市場預估	73
圖 41	全球跨境 B2C 電商與其他相關指標增速比較	74
圖 42	傳統貿易與零售模式與跨境電商模式的比較	75
圖 43	企業發展 B2C 跨境電商五模式	76
圖 44	企業發展跨境電商的流程	78
圖 45	企業發展跨境電商自我評估與對應策略檢核問項	79
圖 46	企業發展跨境電子商務的必備五條件	81
圖 47	企業「自營」跨境電商核心能力盤點	85
圖 48	第三方運營公司的四大角色	86
圖 49	旅遊可選擇的方案示意圖	88
圖 50	跨境模式與能力培養圖	90
圖 51	樂利數位部分合作廠商	92
圖 52	威泰公司官網	94
圖 53	委託威泰網路代銷流程	95
圖 54	高青公司官網	96
圖 55	委託代銷步驟	97
圖 56	高青國際五大市場推動架構	97
圖 57	eBay Enterprise 公司服務架構	100
圖 58	四海商舟官網	100
圖 59	四海商舟客戶網站—GlassesShop.com 線上配鏡、全球直送	102
圖 60	Costco 天貓國際旗艦店	105
圖 61	Costco 天貓國際旗艦店(臺灣鳳梨酥)	106
圖 62	肯瑪動力公司官網	107
圖 63	KAMAK 經營的 Youtube 頻道	110
圖 64	KAMAK 所贊助的賽車隊賽事	111

圖 65	OB 嚴選官網	112
圖 66	官網提供中英文版本以及送貨到 9 個國家的服務	113
圖 67	官網上有 7 個國家的 Facebook 粉絲團	114
圖 68	世朗貿易有限公司官網	116
圖 69	Fortune 於澳洲 eBay 產品刊登畫面	117
圖 70	Fortune 於澳洲 eBay 產品刊登畫面 2	117
圖 71	eBay 各站點木工工平均售價	118
圖 72	買家國別分布	118
圖 73	目標客群特性分析	119
圖 74	Fortune 在 Youtube 影片宣傳	120
圖 75	世朗網路外銷國家分佈	120

壹、導言

15 世紀歐洲開啟了大航海時代。勇於冒險的航海家發現了美洲新大陸，也促成了各大洲之間的溝通，與眾多新的貿易路線。當時黃金、白銀、香料、蔗糖、橡膠、茶葉、瓷器等貨品也開始大量的進行貿易，對人類的相互交流、知識成長、經濟發展與未來的工業研發都有重大的影響。

數百年後，隨著網路與電腦、手機裝置的普及，電子商務已經真正進入了無遠弗屆的境界，幾乎全世界主要區域的人民都可以 24 小時透過網路向世界任一網站購買想要的商品。數百年來的貿易與零售型態也因此有所改變，大規模傳統貿易成長減緩，而跨境小額電子商務交易每年數倍成長，且國與國的交易金額與產品品類與傳統的市場比例有極大的差異，這說明瞭商業模式與消費行為已經改變，國際貿易無疑進入了「電商大航海時代」。

臺灣企業過去以「一卡皮箱」，走遍世界，創造貿易的奇蹟與經濟基礎。不論在紡織、電子、機械、手工具、生技醫療產品、食品等領域，臺灣在世界市場都有傲人的經營成果，能研製頂級的產品。未來以全球行銷的專業，結合世界網路平臺與物流方案，就能「立足臺灣，網銷全球」。不但能開發過去未有的市場，也能與現有的貿易網絡相互配合，進行虛實整合，締造臺灣企業的大航海時代，發現充滿寶藏的新市場。

跨境電子商務在近幾年才快速發展，許多資訊並不完全，本報告是臺灣第一本以實用為目的，介紹跨境電子商務全球市場、指導廠商如何選擇跨境平臺與代銷商，以及跨境經營電子商務的準備與戰略的指導手冊。由於電子商務的市場瞬息萬變，本手冊中的網路平臺介紹皆盡可能採用最新的資訊，並幾乎皆經過各公司人員確認。為了方便讀者使用，手冊也清晰的介紹幾個主要網路平臺的申請方式、流程與聯繫該平臺的方式。

本手冊的章節規劃為：第一部分先從各區域與各國內的 B2C 電商市場介紹起，探討網際網路對傳統零售的影響與各市場的發展現況，消費者行為與主要廠

商的競爭態勢，協助臺灣企業探索市場的商機。根據 Aliresearch 估計，到 2020 年時全球 B2C 電商零售總額將成長到 3.4 兆美元，跨境模式銷售額更是成長的主要動力，保持約 27% 的成長趨勢，且將會佔總體 B2C 電商零售的約 30%；購買的消費者也將從 2014 年的 3.09 億人成長到 2020 年將超過 9 億人，大約佔電商購物人口的一半。

手冊第二部分為各區域的主要電商平臺分析。國際市集平臺(marketplace)已經成為電子商務國際化的主要經營模式，阿里巴巴、亞馬遜、eBay、樂天與 MercadoLibre 等網路集團已經占據了全球 80% 的市場，且英語系、中語系與西班牙語系的跨國電商帝國與聯盟態勢日漸明確，這突破了傳統以單一國家為市場，為了某國內市場而準備相關貿易工作的思維。未來選擇平臺與電商模式的重要性可能遠超過要經營哪個國家。

手冊第三部分是站在商發院電子商務研究與輔導小組三年來與各大平臺以及數個企業進行試點研究之能量上，探討跨境電商的商業模式、廠商該如何評估自己是否適合進入跨境電商的市場，以及該如何準備與進行。如同實體貿易或零售，企業可以選擇自行運作網店或委託第三方運營公司代銷。本手冊也分析企業該如何評估該自營網路平臺或委託他人，以及如何選擇合適的代銷商，並提供合約的範本供參考。國際電子商務的生態、競爭、模式與分工與國內電商市場有很大的不同，雖然有比國內大數百倍誘人的市場，也有相當的進入門檻與所需的投入與專業。專家預測「未來可能沒有電子商務，因為所有的企業都是電子商務公司了」！既然電商是不得不走的道路，一開始方向就要正確，不能再虛耗時間與資源，所以本手冊呈現真實的市場現況，指導企業以最有效率與正確的方式，航向跨境電商市場的新航道。

手冊第四部份則是臺灣以跨境電商模式成功經營海外市場的案例，以作為有意發展跨境電商的廠商參考。電子商務的成功模式很多，各有不同的特色與所需要的能力，甚至能與實體業務整合，改變傳統貿易與零售的模式。「他山之石，

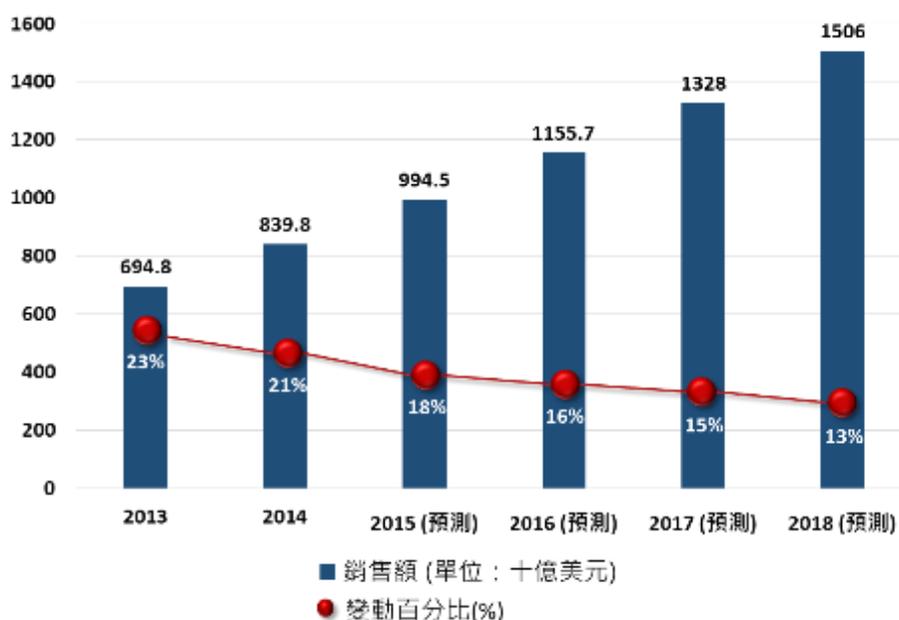
可以攻錯」，藉由了解這些案例，企業可以建立信心，先有遵循的方向，再發展自己獨特的商機與模式。本次選入的案例均為一時之選，各有其代表性。好市多是全球第二大的零售商，其委託臺灣的樂利數位公司，透過天貓國際平臺，從臺灣直接跨境經營大陸市場，屢屢打破銷售的紀錄，已經成為全球跨境電銷大陸市場的典範案例，不少臺灣產品也藉好市多跨境模式打入大陸市場。OB 嚴選則透過官網、各國網路平臺、社群網站與各種數位行銷工具，自己建立網路團隊銷售全球，累積了寶貴的專業，並創造了臺灣紡織業發展品牌的一個新的篇章。肯瑪動力雖然銷售的是工業品-汽車渦輪引擎，但透過網路 eBay 等平臺，自建團隊，以 Intel Inside 的模式行銷歐美，再發展當地的銷售團隊，甚至贊助賽車隊。他們的故事可以給許多非消費品與工業品的廠商在數位時代下經營的新啟發。世朗貿易原為木工工具與配件的 OEM 廠商，遭遇瓶頸後與代運營商高青公司合作，透過精準的市場分析，利用 eBay、LAZADA、亞馬遜等平臺以及 youtube 等影音工具，抓住歐美客戶，創立品牌 Fortune 與有效的新商業模式。

本手冊將以電子書的模式提供下載，且根據市場狀況，隨時更新內容與改版，提供最即時與正確的資訊供臺商參考。

貳、海外電商市場與模式

一、海外 B2C 電商市場

全球 B2C 電子商務這幾年保持快速成長，在 2014 年就增長了 21%，達到了約 8,400 億美元的規模，未來預計到 2018 年前都會保持兩位數增長，達到 1.5 兆美元。更特別的是，電子商務造成了企業商業模式與策略的改變，不論是線上零售商或實體零售商都積極透過電子商務模式進入新興的海外市場，讓跨國電子商務經營成為全球零售業國際化的主流模式。



資料來源：Euromonitor, A.T. Kearney

圖 1 全球 B2C 電子商務銷售額與成長趨勢 2013-2018

對於全球電子商務發展潛力給予最直接肯定與讚賞的無疑就是股票市場，因為電商公司屢創全球初次上市募資(IPO)新高的紀錄。2014 年 9 月阿里巴巴集團在美國的上市就募得了 250 億美元，同時該公司市值超過 1,700 億美元，成為美國上市市值最高的公司之一，甚至超過了電商巨人亞馬遜的 1,500 億美元。

除了發展電商國際化的新模式外，全球電商發展還有另一大挑戰，也就是虛跟實的界線不再明顯。在未來，全通路(omnichannel)的經營才是最符合市場需要

的。例如世界最大企業美國 Walmart 在電商的发展也有傲人的绩效，而美國 Macy's 百貨也轉型成虛實整合的全通路百貨。另外，美國亞馬遜以及大陸京東商城等電商也從虛轉實，開設了實體店。未來 20 年，虛實零售的整合以及行動商務的應用將成為零售業創新與管理的最重要議題。

A.T. Kearney 顧問公司根據 2013 年 eMarketer、國際貨幣基金、國際電信聯合會的統計資料，估算出全年的網路零售中，美國、歐盟五大國(德、法、英、義、西)、大陸及日本就佔了全球四分之三的電子商務零售比重，分別佔有 32%、19%、15%、10%。東協雖然成長力十足，但目前所佔的比重仍小，不到 1%。

根據 Ecommerce Europe 估算，2014 年全球有人口約 73.6 億人，約有 12 億人上網消費，購買物品或服務，平均消費約 1,200 美元。



資料來源：A.T. Kearney，圖片來源：pixabay.com

圖 2 全球電子商務各區域的市場比重與人口

A.T. Kearney 顧問公司長期研究全球電子商務市場，發展了全球零售電子商務指數(Global Retail E-Commerce Index)，用以指導企業選擇各國市場與發展戰略。

這個指數分析 30 個主要國家或地區的 9 個經濟指數，包含總體市場規模、科技採用度、基礎建設、零售商業活動現況、消費者購物行為，計算出了各個市場的「線上吸引力指數」。此指數同時分析了市場比重、成長機會以及可能影響各市場發展的困難與挑戰，可以與其他市場成長趨勢的數據配合，呈現更完整的市場面貌。在 2015 年全球零售電子商務指數中，前 15 大吸引力市場基本上與市場比重相關，但也有比利時、香港、荷蘭、新加坡、丹麥等相對市場較小的市場出線。這些市場雖然較為迷你，但若考慮電商經營的固定成本並不如傳統實體零售高，也許對很多零售業來說，這些市場可能是利潤更為豐厚的目標。

表 2015 年全球零售電子商務指數與排名

排名	排名變動	國家	線上市場規模 (40%)	消費者行為 (20%)	成長潛力 (20%)	基礎設施 (20%)	線上市場吸引力評分 (Online market attractiveness score)
1	+2	美國	100	83.2	22	91.5	79.3
2	-1	中國	100	59.4	86.1	43.6	77.8
3	+1	英國	87.9	98.6	11.3	86.4	74.4
4	-2	日本	77.6	87.8	10.1	97.7	70.1
5	+1	德國	63.9	92.6	29.5	83.1	66.6
6	+1	法國	51.9	89.5	21	82.1	59.3
7	-2	北韓	44.9	98.4	11.3	95	58.9
8	+5	俄羅斯	29.6	66.4	51.8	66.2	48.7
9	+15	比利時	8.3	82	48.3	81.1	45.6
10	-1	澳洲	11.9	80.8	28.6	84.8	43.6
11	-1	加拿大	10.6	81.4	23.6	88.9	43.1
12	+2	香港	2.3	93.6	13	100	42.2
13	+6	荷蘭	8.9	98.8	8.1	84.6	41.8
14	-3	新加坡	1.3	89.4	15.7	100	41.5
15	+13	丹麥	8.1	100	15.1	75.5	41.4

資料來源：A.T. Kearney

2014 年 A.T. Kearney 調查了 1 萬個消費者，詢問「過去三個月曾買過哪些產品？」的研究發現，全球 B2C 電商市場中電子產品、服飾鞋類是最暢銷的產品，接著是家用電子產品。其中，最特別的是在中國大陸，因為各種產品的銷售比重都很高，可見大陸市場的消費者與其他市場相比，相當的信賴且熱愛使用網路來購物。

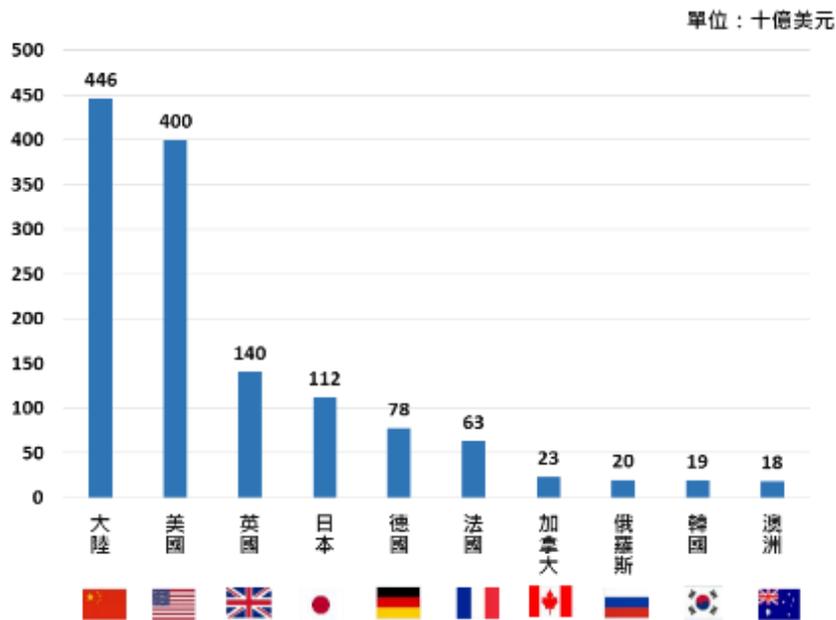
表 過去三個月網路購物的商品種類佔比

	全球平均	美國	英國	德國	日本	印度	巴西	俄羅斯	大陸	南非	奈及利亞
電子產品	77%	83%	84%	90%	53%	79%	86%	71%	96%	60%	65%
家用電器	59%	46%	65%	58%	41%	67%	70%	62%	83%	41%	52%
家具	53%	56%	65%	66%	53%	59%	48%	43%	65%	34%	30%
流行服飾	76%	87%	85%	88%	66%	84%	75%	64%	97%	47%	65%
戶外運動	52%	56%	53%	66%	36%	52%	49%	51%	78%	35%	35%
美容產品	57%	50%	56%	62%	48%	68%	59%	53%	85%	41%	45%
家居用品	45%	36%	48%	40%	41%	60%	35%	36%	84%	31%	35%
百貨雜物	45%	26%	60%	36%	68%	52%	29%	31%	90%	31%	30%
玩具及嬰幼兒用品	49%	48%	53%	49%	32%	61%	47%	44%	75%	38%	34%
門票	64%	74%	69%	63%	43%	79%	65%	51%	71%	69%	47%
視聽娛樂	62%	74%	75%	66%	46%	65%	62%	43%	69%	64%	57%
書籍	73%	82%	82%	80%	65%	70%	75%	52%	89%	64%	71%
服務	76%	80%	76%	77%	63%	82%	70%	63%	87%	79%	80%

■ > 75%
 ■ 50%-75%
 ■ < 50%
 %過去三個月曾網路購買該類別的受訪者

資料來源：A.T. Kearney

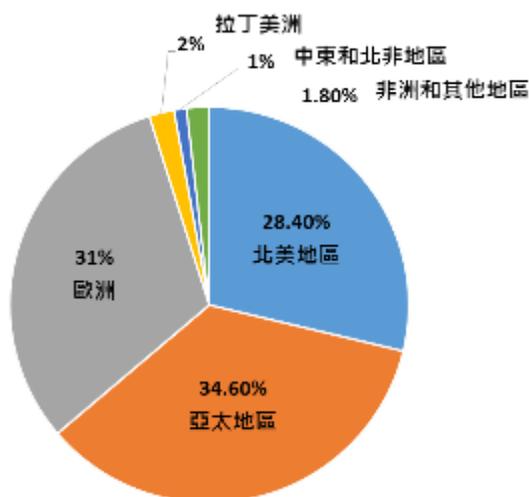
Ecommerce Europe 在 2014 年以國家或地區來看電商市場的大小，列出前十大分別為中國大陸、美國、英國、日本、德國、法國、加拿大、俄羅斯、韓國、澳洲。其中，不是世界前十大經濟體的有加拿大、韓國與澳洲。



資料來源：Ecommerce Europe

圖 3 2014 前十大 B2C 電商產值國家/地區

該份研究同時以地理區域來看電商市場比重，發現亞太地區已經是世界最大，佔有 34.6%；歐洲第二，佔有 31%；北美第三，為 28.4%。目前亞洲，特別是東南亞地區快速成長，所以亞洲的比重領先比例可望持續變大。



資料來源：Ecommerce Europe

圖 4 2014 各大洲電商零售產值佔全球的比重

本研究整合 IMF、Ecommerce Europe、UNCTAD 等單位的統計資料，分析各國的 GDP 與人均 GDP，網路零售產值與上網人數等數據後有以下發現(參考下表)：

- (1). 大陸無疑是最具有成長力道與吸引力的地區。大陸雖然是第二大經濟體，但其電商產值與上網人數都大幅領先第一大經濟體美國，且以其不高的 7,589 美元之人均 GDP，卻能有高達 1,945 美元的年人均網路購買金額，超過加拿大，逼近日本，足以證明其為全球電商最矚目的地區不是沒有原因。
- (2). 英國可稱為全球電商最高度發達的國家。其為世界第五大經濟體，上網人數也排名第五，但其人均網路購買金額為全球第一，高達 4,874 美元，比第二名的法國還多出了 1,200 美元，所以也支撐其成為全球第三大的電商產值國家。從各研究報告指出，英國消費者擁抱電商，零售業者也最有虛實整合概念，是全球最早進入全通路零售經營的國家之一，相當值得臺灣企業參考學

習。

- (3). 俄羅斯為全球第十大經濟體，但其上網購物人數高達兩千萬人，排名全球第六，也締造了全球第八大的電商產值。這也可說明為何許多數據都顯示，俄羅斯大量的透過跨境電商向各國購買商品，因為電子商務已經是該國相當受歡迎與普及的購物方式。
- (4). 加拿大、澳洲與南韓雖然非全球十大經濟體，但其電商的市場蓬勃，都擠進了前十名。其中澳洲全國人口與臺灣相當，僅有 2,300 多萬人，但有 40% 的網路購物者以及高達 61,219 美元的人均 GDP，促成其電商市場的比重在多份研究報告中都進入了全球十大。

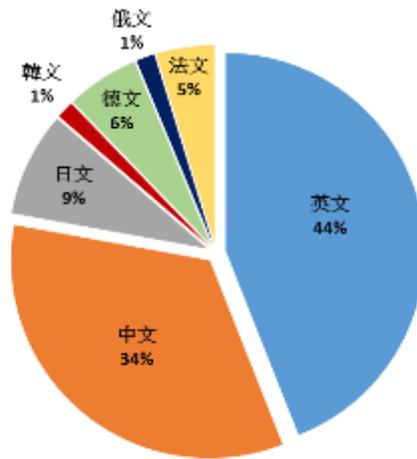
表 全球前十大經濟體 GDP、網路零售額與上網購物人數

2014 GDP 排名	國家/地區	2014 GDP (十億 美元)	2014 人 均 GDP (美元)	2014 網路零售額前 10 名			2013 上網購物人數前 10 名			
				排名	金額 (十億 美元)	產值/ GDP 比重	人數 排名	人數 (百萬)	人均 消費 排名	人均消 費金額 (美元)
1	 美國	17,419	54,596	2	400	2.3%	2	133	8	1,111
2	 中國大陸	10,380	7,589	1	446	4.3%	1	271	4	1,945
3	 日本	4,616	36,331	4	112	2.4%	3	55	3	2,171
4	 德國	3,860	47,589	5	78	2.0%	4	33	5	1,593
5	 英國	2,945	45,653	3	140	4.8%	5	30	1	4,874
6	 法國	2,847	44,538	6	63	2.2%	8	18	2	3,688
7	 巴西	2,353	11,604	未入榜	未入榜	未入榜	9	14	9	1,045
8	 義大利	2,148	35,823	未入榜	未入榜	未入榜	未入榜	未入榜	未入榜	未入榜
9	 印度	2,050	1,626	未入榜	未入榜	未入榜	未入榜	未入榜	未入榜	未入榜

10	 俄羅斯	1,857	12,925	8	20	1.1%	6	20	10	662
11	 加拿大	1,789	50,397	7	23	1.3%	10	13	6	1,446
12	 澳洲	1,444	61,219	10	18	1.2%	未入榜	未入榜	未入榜	未入榜
13	 南韓	1,417	28,100	9	19	1.3%	7	19	7	1,195
14	 西班牙	1,407	30,278	未入榜	未入榜	未入榜	未入榜	未入榜	未入榜	未入榜
15	 墨西哥	1,283	10,714	未入榜	未入榜	未入榜	未入榜	未入榜	未入榜	未入榜
26	 中華民國	530	22,597	未入榜	15	2.8%	未入榜	10	未入榜	491

資料來源：商發院整理 IMF(GDP)、Ecommerce Europe(電商產值十大)、UNCTAD(上網購物者)、資策會(中華民國部分)、國發會(中華民國部分)

(5). 跨國電子商務購買行為普遍下，各國網站大多都支援海外的購買，在金融與全球物流都成熟下，語言成了市場腹地的關鍵因素。世界電商前十大中英語系國家有四個，佔有 44% 的市場，簡體中文雖只有中國大陸使用，但憑藉其廣大的內需市場而緊迫在後，有 34% 的市場，其他語言市場因為都只有一個國家，故都不到 10%。如上分析，目前國際電商的最主流戰場將以英文與簡中為主，許多非英語系的跨境網站如 Aliexpress 速賣通也都以英文運營。全球華人也都陸續被大陸的淘寶、天貓網吸引，進行中文跨境購買，而阿里巴巴也陸續開設淘寶與天貓的海外中文網站。另外，中南美洲雖然沒有上榜世界前十大電商產值的國家，但也已經出現西班牙語的跨國平臺 Mercadolibre，是世界第 10 大的電商平臺，同時經營中南美洲 13 個國家，儼然成為西班牙語與葡萄牙語的電商帝國。未來以語言群聚各國消費者而壯大的跨境平臺會持續成長，包含英語系統、中文系統、西班牙文系統，分析這些平臺會有比分析單一國家市場有更深刻的意義，因為消費者已經能夠輕易的向各國的電子商務網站購買而打破國界了。而日文、韓文等單一語言與市場的電商進行國際化，最先面臨的就會是語言轉換的問題。



資料來源：本研究整理自 Ecommerce Europe 資料

圖 5 2014 世界十大電商國家中各語系比例(未排入前 10 名的不計算)

(一) 亞洲

參考 A.T. Kearney、eMarketer 等顧問公司的分析，亞洲地區電子商務在全球的增長將最為強大，主因有四個。第一，亞洲有最多的人口與新興中產階級：估計將佔有全球的 64%，到了 2030 年，他們會貢獻市場 40% 的消費。另外，中國大陸與印度的人口眾多，佔有全球的 37%，陸續的城市化將會促使消費者傾向採用電子商務。第二，移動與電子商務的普及化：亞洲是全球採用移動化商務消費最快速成長的地區，其中中國大陸已經有 50% 的網路使用者採用過移動工具購物，是亞洲國家最高的。這些地區採用跳躍式成長，跳過了桌上型電腦的流行階段，憑藉手機上網，進入了移動商務時代，也刺激了各種創新的商業模式與消費。第三，物流設備與方案逐漸強化：目前各國政府與企業積極建設基礎設施，並提供創新的方案，協助企業發展電商。許多國家參照中國大陸電商刺激內需經濟發展的模式，企圖透過電商與物流的網絡，發展國內市場，提升人民的福祉。第四，各大電子商務公司加入戰局：全球電商巨擘幾乎都積極的耕耘亞洲市場，除了亞馬遜與 eBay 外，日本樂天在亞太市場投入了相當大

的資源，而淘寶網依託華語與華人市場，在當地推出的第一年新加坡就有 30 萬用戶，在馬來西亞有 20 萬用戶，力道十分強勁。

在全球十大電子商務產值市場的排行中，亞洲有中國大陸、日本與韓國進榜。中國大陸是內需市場龐大且電商興盛的獨特市場，已經發展出獨樹一格的零售模式，消費者對於移動購物與社交網站有著強大的愛好。當中國大陸發展電子商務時，實體零售並未佔有太多的市場，所以電商有機會佔領市場空白片區，補足實體零售的不足。因此，中國大陸電子商務因前景看好而吸引了人才與全球的資金進入，加上阿里巴巴集團馬雲具有前瞻性的商業思維，打造電商生態系統，搭載數十萬中小企業與協力企業共同成長。最後中國大陸整體市場產生化學變化，刺激電商不斷創新且與實體結合，以及電商之間的相互競爭與合作，推升大陸零售業演化出許多虛實整合的創新模式與經營概念，這樣的發展背景與條件與歐美日韓等有很大不同。而亞洲電子商務市場中日本與韓國較為類似，這兩國有 80% 的消費者使用網路，相當的習慣採用網路購物，已經有 25% 的韓國人與 18% 的日本人會採用跨境方法向國外購買產品。

1. 日本



圖片來源：<http://www.flaticon.com/>

日本為全球第四大網路市場，擁有一億個上網用戶，5,500 萬個線上買家，2014 年締造了 1,120 億美元的網路銷售金額。除日本本身就是經濟強國外，其擁有先進的金融與物流基礎設施，所以消費者能夠輕易的進行網上購物。日本最強大的電商公司為樂天和亞馬遜，大約佔有 40% 的市場。日本的消費者會選擇

較為方便的方式上網購物，因為大部分的人都會有一個以上的上網裝置，且他們喜歡具有個人特質的精緻產品。日本的網路購物也同樣的承襲了日本貼心細膩的服務品質，提供多樣化的商品。日本的信用卡持有率相當高，高達 60%的人會採用信用卡付款網購，但也有許多人偏好將帳單印出來後到便利商店付款與收貨。

日本電商持續強化其物流設施，以滿足日本消費者更高的需求。例如，亞馬遜就在日本各地區相繼建造了 6 個物流中心，以強化其當天或隔天到達的送貨服務能遍及全國各主要城市。樂天也不甘落後，在 2012 年收購法國物流和倉儲公司 Alpha Direct，以加強其物流能力，確保其能提供與亞馬遜競爭的物流服務。日本的上網者中，高達 99%只使用日語，會是經營此市場最主要的挑戰。

表 4 2014 年日本主要電商平臺交易額

平臺			
交易額 (百萬美元)	16,123.8	9,494.4	7,631.8
增長率	13.7%	11.1%	3.6%
店鋪數	41,000	243,000	非公開
特徵	開店收取手續費，提供賣家諮詢服務	開店和銷售均無需手續費	除了自營商品之外也接受第三方進駐

註：樂天和雅虎的交易額包含 C2C 交易商品；亞馬遜為銷售額數據

資料來源：雨果網、各公司網站

日本樂天電商交易額為為 2 兆 58 億日元，2014 年增長了 13.7%，突破 2 兆日元大關，進駐店鋪也超過了 4 萬家。樂天公司認為手機移動購物的方便性促成了交易成績成長，因為移動購買的比例已經高達 44%。另外，上架產品的增加，也是樂天成長的主要原因，目前共有 1.7 億件產品在樂天平臺上銷售，服裝、日常生活用品與飲品等是主要的銷售項目。

日本另一個重要的市場趨勢是“免費戰略”，如同臺灣露天與雅虎拍賣、大陸淘寶與 eBay 易趣網的競爭。日本雅虎從 2013 年 10 月推出免費開店之後店鋪數量暴增了 12 倍以上，他們認為在 5 年內交易額就可能超過樂天。

日本市場上的“showrooming”展示廳現象也不斷發生，說明電商搶走實體零售不少市場。2015 年 2 月，美國家電市場排行第二的 Radioshack 最終破產而離開日本。因此，日本企業已經積極的發展虛實整合策略，相當值得臺灣實體零售業學習。例如知名折扣店 Yodobashi 實體零售商推出快遞服務，顧客下單之後最快能在 30 分鐘內到貨。永旺、伊藤洋華堂等超市也推出虛實整合，送貨上門的“網路超市”。

2. 南韓



圖片來源：<http://www.flaticon.com/>

韓國 2014 年電商 B2C 零售市場高達 190 億美元，預計 2017 年會達到 253 億美元，目前韓國電商市場在世界排名第 9，有 1,900 萬的上網購物人口。韓國有世界最快與普及的網路基礎設施，高達 84% 家戶有寬頻上網以及世界排名第二高的智慧手機普及率。韓國上網者有 75% 的人在 2014 年有上網消費，而跨境購買金額也在同年度成長了 47%。其中，信用卡是最主要的付款方式。

根據尼爾森報告，韓國在移動商務上領先亞洲各國，67% 的網購者會採用移動購物，相對於其他市場，如新加坡 (31%)、香港 (28%)、馬來西亞 (27%)、澳大利亞 (25%)、印度 (8%)、泰國 (7%)、印尼 (7%) 和菲律賓 (3%) 高出許多。有高達 44% 的受訪者說上次他們購物是用手機購物，韓國手機持有率

是 106%，其中 70% 是智慧手機。

社交軟體也相當受韓國網路族群喜愛，高達 75% 網友會用社交軟體，其中臉書是最大的社群網站，KakaoTalk 是最大的社交 APP。

韓國主要的電商有許多是本土的，國際電商常用併購當地競爭者的方式經營。Naver 相當於韓國的 google，它提供許多購物資訊、網路廣告、評論與價格比較，引導消費者到各個購物網站。Gmart 被 eBay 併購，Ticket Monster 被 Groupon 併購，都是世界電商進入韓國市場的案例。

3. 中國大陸



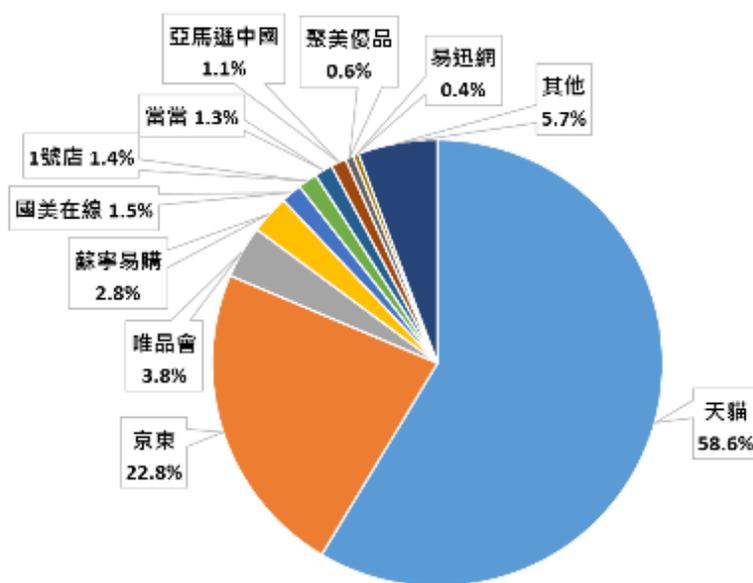
圖片來源：<http://www.flaticon.com/>

2014 年中國大陸電商 B2C 零售市場高達 4,460 億美元，目前該電商市場在世界排名第 1。近 14 億人口中，有 2 億 7,100 多萬的上網購物人口，是世界上最具有吸引力的網上零售市場之一。

中國大陸的電子商務是世界上獨樹一格的。原因如下：

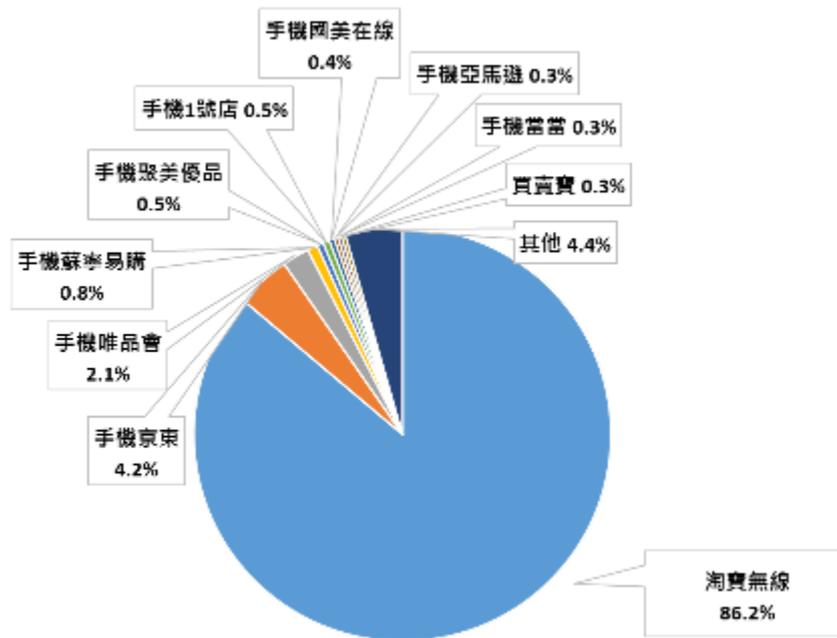
- (1) 電商主流為平臺：淘寶、天貓與京東等市集或平臺為主流，而非品牌專門網店。即使如亞馬遜或 Walmart 集團的一號店也都進駐天貓開設專門店以獲取流量，更遑論世界各大品牌，也幾乎都在天貓開設品牌店。
- (2) 市場龍頭遙遙領先：阿里巴巴集團占了大陸 B2C 電子商務市場近 40% 的比重，2013 年線上成交金額(GMV)，超過了亞馬遜與 eBay 的加總，在 2014 年第二季就高達 820 億美元。阿里巴巴集團擁有數個大型電子商務網站，包括 Alibaba.com，天貓和淘寶，以及數十個相關的企業與網站。例如金融、娛樂、

旅遊與物流等，構築了一強大且前所未有的電商生態圈。阿里巴巴不是單一企業，而是以控制數十個相關企業，成為相互支援，導引數億顧客流量與商業交易生態系統。阿里巴巴集團擔任了創新與交易平臺的角色，在所有商業、金融與服務領域都以「促進交易」為目的，以收取服務費或傭金為其核心的商業模式，收入來源並非商品交易。所以為了刺激生態系統成長，阿里巴巴開放系統 API 與揭露許多經營的數據，並積極教育銷售者與消費者，達到共同成長的目標。



資料來源：iResearch

圖 6 2015 Q1 大陸 B2C 購物網站交易規模市場比重



資料來源：iResearch

圖 6 2014 年大陸移動購物企業交易規模市場佔比

- (3) 瘋狂購物節的文化：由阿里巴巴集團發起的 11 月 11 日光棍購物節已經是全中國大陸的網路購物促銷與狂購文化。2014 年阿里巴巴公佈當天的成交金額高達 93 億美元，相當於整個中國大陸全年零售額的 7%。
- (4) 移動支付大行其道：中國大陸移動支付占線上交易總額的比例在 2011 年只佔 1.5%，到了 2013 年就高達 8%。艾瑞諮詢發現 26%到 30%的上網是在手機和平板上完成的，且移動裝置促成了 15%的訂單。按照目前的趨勢，2016 年底移動支付可達網購交易的 25%。
- (5) 消費者相信網上訊息：中國大陸消費者與其他市場的消費者相比，更相信網路上的訊息。根據 A.T.Kearney 的研究，40%網路購買者在面臨決策時，會到網路上找尋相關資訊比較，這個比例遠高過其他市場。例如，大眾點評網就是當地非常流行的評論網站，蒐集了餐飲、娛樂與購物等生活服務的廠家評比資訊，目前此網站也蒐羅了海外的廠商資訊。
- (6) 城鄉差距仍存在：大陸消費者在一線城市進行較為奢華購物，購買更貴重的

物品，如汽車、名錶，並逐漸發展對網商的品牌忠誠度。但三、四線城市或農村，因為可支配收入較少，購買的物品與偏好的品牌則與一線城市有很大的差異。但是這些非一線城市也已經成為電商的重要戰場，阿里巴巴與京東等集團紛紛提出“電商下鄉策略”，發展當地市場或鼓勵從農村採購產品銷售。

(7) 物流越來越重要：隨著競爭白熱化，攸關客戶何時收到商品，商品運送的包裝與品質，收款或退貨等服務變得越來越重要。所以電商企業分別建設物流系統，作為競爭的籌碼。當市場龍頭阿里巴巴投入菜鳥物流平臺的搭建時，採自有商品模式經營的京東則在 34 個城市經營 80 多個倉庫，達到比競爭對手更快處理訂單和交貨的經營目標。

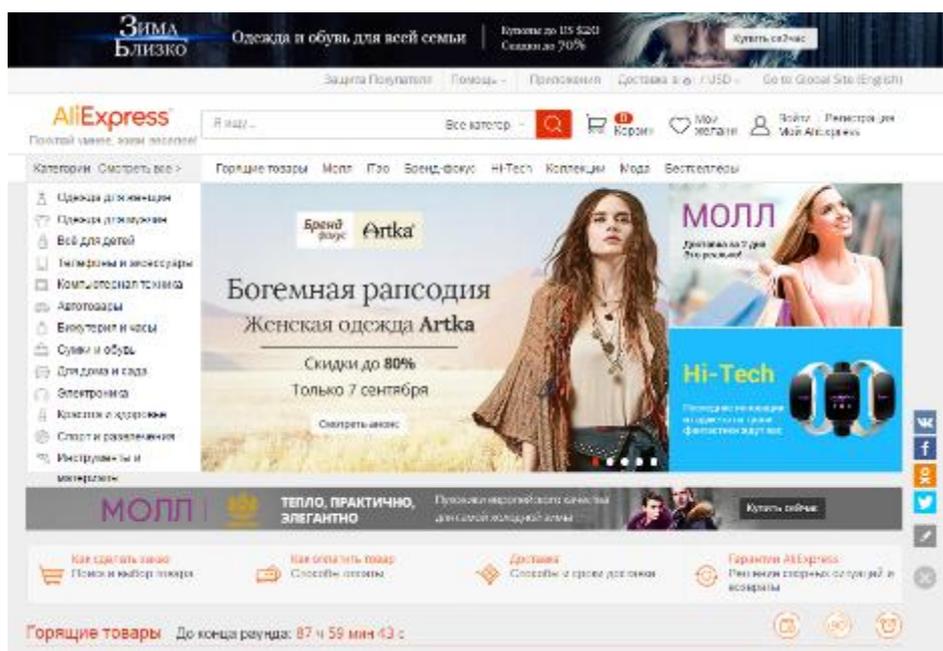


圖 7 阿里巴巴速賣通俄語版官方網站

(二) 北美洲

北美有世界兩大已開發國家：美國與加拿大。其科技與工業發展先進，網路滲透率也相當高，加上人民經濟能力強，所以造就了兩個電子商務大國。北美有

如矽谷的創新環境與活躍的金融市場，世界主要電商企業亞馬遜、蘋果、eBay、雅虎、Google、Facebook 等都來自北美。世界許多創新的電子商務創新模式也誕生於此，當地市場與民眾已經相當熟悉且融入電子商務的世界。另外，因為語言是電商發展的一大關鍵，而北美兩國都屬於英語系國家，相互間有頻繁的交流外，也能憑藉著英文做為國際語言優勢，向海外發展。

1. 美國



圖片來源：<http://www.flaticon.com/>

美國是世界最大的經濟體與科技強國，2014 年 B2C 電商零售市場高達 4,000 億美元，目前該電商市場在世界排名第 2，有 1.33 億的上網購物人口。

美國有最先進的網路基礎設施和眾多富有、善於使用科技與創新服務，相當習慣於網上購買的消費者。美國移動電話用戶中有 61% 是智慧手機，34% 是使用平板電腦。

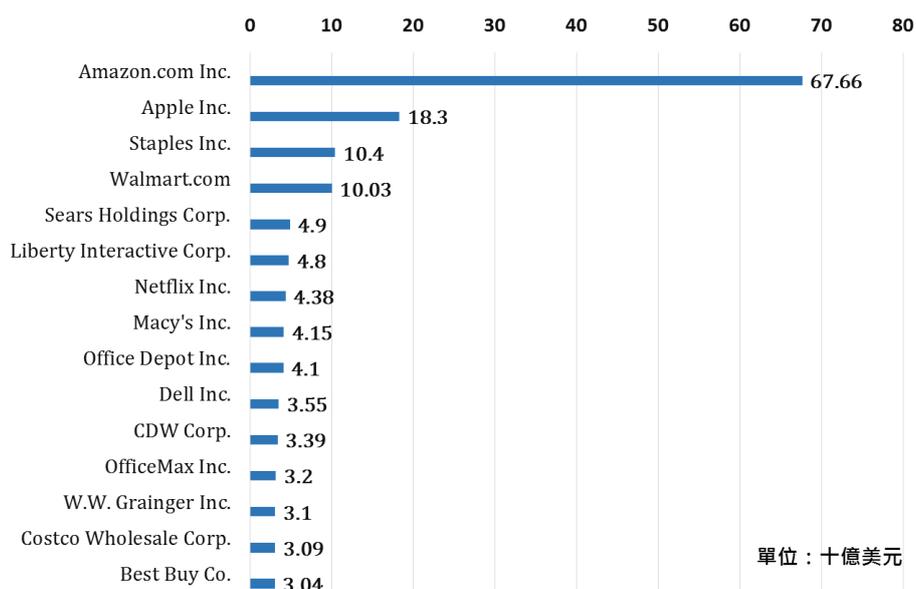
做為世界電商大國，美國的網路零售市場卻不集中，可以說是百家爭鳴，這與大陸市場阿里巴巴一家獨大的態勢，形成了強烈的對比。

網上零售市場仍然支離破碎，在 2013 年，美國 450 多個網路零售商佔據了約 70% 的銷售額，世界電商巨頭亞馬遜也僅佔有了約 17% 的市場比重，而另一知名網路平臺 eBay 也僅佔有 6%。2008 年時，亞馬遜的市場比重大約只有市場 7%，目前增加了一倍，因為它不斷開發市場與科技，快速的進入了新的類別，例如美麗與時尚品類，以及開發出自有的平板電腦 - Kindle。這個策略是相當成功的，因為能觸發電子書等娛樂的線上銷售，確保更多成長機會。亞馬遜也創建了世界最先進的電商與物流服務，如 Amazon Prime 會員免費快遞等優惠專案，

讓顧客更樂於購買商品，且達到了美國境內兩天就能交貨的高效率。

如今，雖然美國不是世界最大的電子商務市場，但其企業、經營模式仍掌握著全球最大的市場，深刻影響全球的電子商務發展。

2013 年美國十大網上零售商還有蘋果、Staples、Walmart、Sears、Best Buy 與 Macy's 百貨等，這其中大多數都是傳統企業的轉型，而非純電商。



資料來源：Ecommerce Foundation

圖 8 2013 全年美國 B2C 電商排行

美國實體零售商面對網路商店的競爭，也持續投資於創新研發，以整合管道，進行全通路的販售，讓客戶選擇最喜歡的方式購物。例如 Macy's 百貨就是世界虛實整合的先驅，其網路市場銷售自 2007 年以來已經成長一倍。該公司的中心策略就是把 300 家門店當作展示與發貨中心，全力支援線上商店 Macys.com 的發展。Macy's 邀請消費者到各大實體店參觀比較與試用後，再決定在店內或上網購買，而公司會選擇最近的一個百貨點做為發貨地，服務附近購買者。世界零售龍頭 Walmart 也積極的發展電子商務，也進入了美國前十大電商，除了常規的網路下單購買外，也相當具有創意的推出網購得來速服務，就是客戶可以先上網選購商品，然後到店自行取貨，節省時間。而此創新模式常促使購買者到店購

買更多其他的東西。



資料來源:亞馬遜網站

圖 10 亞馬遜強大的物流解決方案介紹網頁 FBA(Fulfillment by Amazon)

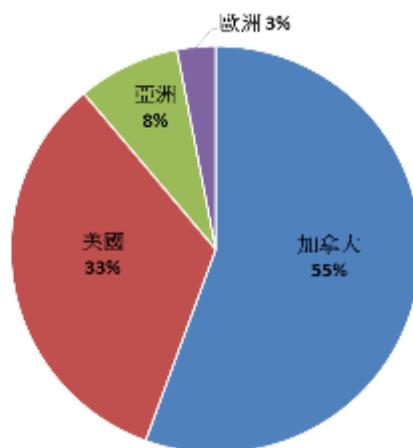
2. 加拿大



圖片來源：<http://www.flaticon.com/>

加拿大是世界第 11 大的經濟體，2014 年 B2C 電商零售市場高達 230 億美元，目前該電商市場在世界排名第 7，有 1,300 萬的上網購物人口，人均上網消費金額是 1,446 美元。根據 J.C. Williams Group 的研究，加拿大有 55% 的網路購物來自本地的電商，有 1/3 來自美國，剩下的選擇海外市場進行購買，所以加拿大相當流行跨境電商購物，這也可能低估了加拿大真實的網路購買金額。另一方面，這也印證了當金流、物流、資訊流方案逐漸突破國家界限時，加上語言的方

便性，就會自然促成大量的跨境交易。加拿大就是的明顯的例子，他們能夠輕易的向鄰近的電商強國美國購買。



資料來源：eMarketer, J.C. Williams Group

圖 11 加拿大的消費者網購地區佔比

(三) 歐洲、澳洲

歐洲約有 8.2 億居民，當中有高達 5.6 億的上網用戶，大約一半 2.59 億會透過網路購物。整體而言，電子商務消費大約占歐洲 GDP 的 7.5%。歐洲是全球最富裕的地區，電子商務的基礎設施相當完備，網路普及率高達 75%，所以許多國家的人民都相當的習慣上網消費。英國、德國與法國都進入全球十大的電商國家之列，其中英國與德國也都有超過 3,000 萬以上的網路購物人口。而以北歐來說，他們是歐洲網路滲透率最高的地方，是歐洲排行的前七名國家，且 80% 的網路族群都會上網購物。這個地區可說是全球電子商務最成熟的區域之一，由於本來就相當的國際化與相互交流頻繁，故有大量跨國家間電商貿易。歐盟也針對日益增加的跨境電商，進行了許多相關的研究，並規劃如稅務、消費者保護、詐騙防治與退貨管理的相關法令。

表 5 2014 年歐洲網路普及率前 12 名

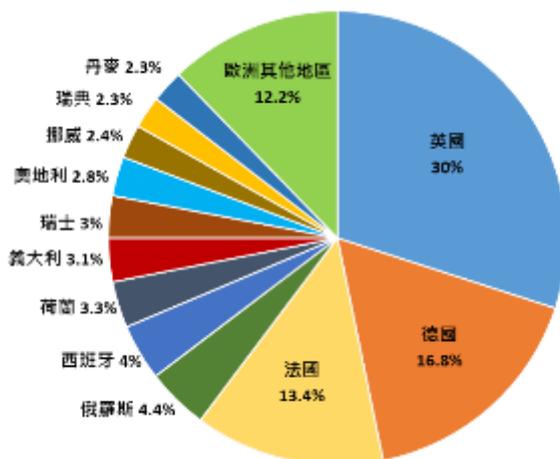
國家	網路普及率	上網人數(百萬)
歐洲	75%	564
歐盟28國	77.1%	396.4
前12名	92.1%	244
冰島	96.5%	0.3
挪威	96.1%	4.9
荷蘭	96.1%	16.2
丹麥	96%	5.4
瑞典	95.4%	9.2
盧森堡	95%	0.5
芬蘭	94%	5.1
英國	92%	59.2
瑞士	88%	7.2
德國	86.8%	70.1
法國	85.7%	56.4
比利時	84.7%	9.5

資料來源： Ecommerce Europe

歐洲網購者最喜歡購買衣服與鞋類，以及電子產品，其中英國與德國最喜歡服裝與鞋類，北歐國家與西班牙、義大利則最偏好家庭用電子商品。這些國家之間除了語言和貨幣方面的差異之外，消費者行為也有明顯的差異。例如，最大的差異是購物者的付款方式，以及對多久能收到貨品的預期。德國人喜歡用 PayPal 支付，英國人和法國人則喜歡用現金卡(debit card)或信用卡支付，而波蘭人喜歡直接透過他們的銀行轉帳。在收到貨的時間期待上，波蘭人有最高的要求，希望能在三天內收到貨品，而半數法國或西班牙網購者也不願意等超過三天的時間。相對而言，北歐的購物者比較有耐心，可以容忍較高的等待時間。歐洲這大市場看似為一塊市場，但需要仔細分析市場各國的差異，才能精準的提出方案與行銷策略。

歐洲 B2C 電子商務市場中英國佔有相當的重要性，幾乎佔有歐洲電子商務市場比重的 1/3。下圖為歐洲電商零售前 12 大國家，市場的比重將近 90%。大

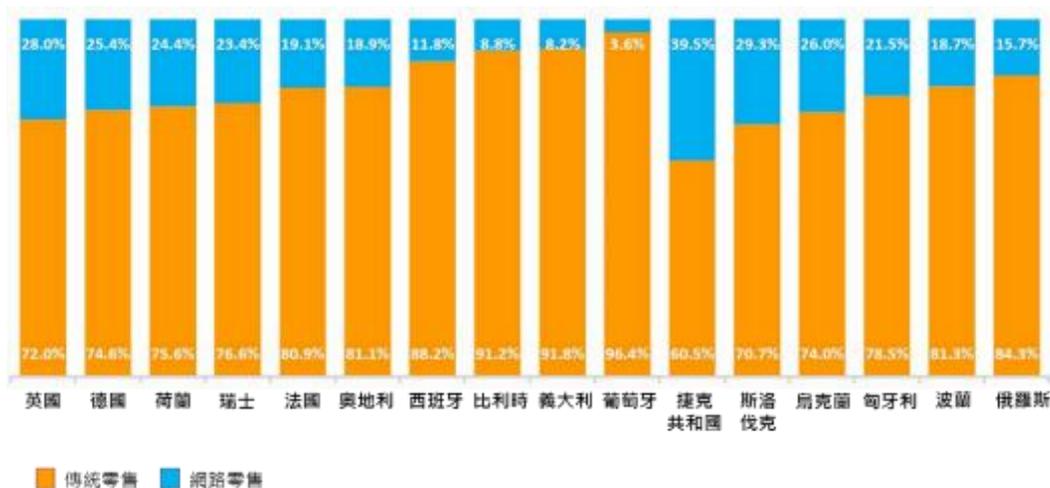
概可分為兩個集群，電商大國英國，德國和法國三者就佔了約 60%，其他九個國家僅佔有 27.6%。但必須注意的是，俄羅斯的市場成長比其他國家速度快許多，每年大約有 25%，所以很可能與前三國的差距會縮小。



資料來源：Ecommerce Europe

圖 12 歐洲地區前 12 名 B2C 電子商務市場比例

在歐洲也同樣出現實體與虛擬通路競爭的狀況，根據 Ecommerce Europe 2014 年的研究，歐洲各國科技類產品在傳統與實體通路購的比例分配上，目前大約有 1/5 是透過網路購買，比例每年持續的提高。其中捷克有高達約 40% 的科技產品是透過網路購買，為最高，而電商市場大國中英國與德國的網路購買比例也很高，都超過 25%。



資料來源：Ecommerce Europe

圖 13 歐洲地區消費通路比例

整個歐洲市場上，前十大的 B2C 網站中以美國網站的歐洲分公司為最多，如亞馬遜、Staples、Apple，接著是英國的網路公司，如 TESCO，Home Retail 等公司。這些歐洲前十大的電商公司佔有市場的 37%。

表 6 2013 年歐洲地區網路零售商排名

歐洲 2013	
1	Amazon.com (美國)
2	Otto (德國)
3	Staples (美國)
4	Home Retail Group (英國)
5	Tesco (英國)
6	Apple (美國)
7	Cdiscount.com (法國)
8	Tengelmann (德國)
9	Shop Direct Group (英國)
10	Sainsburys (英國)
佔前500名銷售額比例	37%

資料來源：eMarketer

1. 英國



圖片來源：<http://www.flaticon.com/>

英國是世界的五大的經濟體與傳統強國，2014 年 B2C 電商零售市場高達 1,400 億美元，目前該電商市場在世界排名第 3，有 3,000 萬個上網購物人口。英國可以說是最樂在網路購物的重度使用消費國與虛實通路整合的發達地區。其 GDP 雖然落後日本許多，但在電商購物的年度人均消費上是日本的兩倍，達到 4,874 美元，約相當於 15 萬元臺幣。一舉讓英國排入了世界電商市場前三強之列，足以顯現這僅有 6,400 萬人口，沒有如美國與中國大陸巨大內需市場的國家是如此熱愛網路購物。

英國消費者網購行為有三大特色：

- (1). 他們很喜歡上網購買食品，在歐洲排名第一。根據 Ecommerce Foundation 2014 年調查，27%的英國消費者在過去一年曾經上網購買食品。這一比例比起其他歐洲國家高得多，德國和法國都名列第二位，僅有 11%
- (2). 他們喜歡跟其他國家購買，超過一半比例會透過網路向國外購買商品，正如大航海時代英國是探索世界陌生大陸的先驅般。他們主要購買的目標市場是美國、中國大陸與德國，主要是購買衣服鞋類、CD 唱片與電子產品。
- (3). 實體零售店與網路商店的界線已經模糊化。英國幾乎是世界上最快進行虛實整合的市場，如 Tesco、Argos 等零售集團都積極的發展創新全通路商業模式，且市場上有許多專門輔導實體轉虛擬、網路公司發展實體門市的顧問公司。

根據 A.T.Kearney 2013 年的報告，亞馬遜在英國的佔有率最高，大約有 16 % 的市場比重。緊接著的是 Tesco，大約佔有 9%，以及第三名的 eBay，佔有 8 %。許多實體與虛擬零售商都加緊腳步搶占電商市場的大餅。例如世界零售排名第五的 Tesco 和隸屬於 Walmart 集團的 ASDA 都投資研發“dark stores”，也就是跟真實大賣場類似的購物店，但實際上是為了作為電商的發貨與物流中心，改以虛實整合的模式來服務市場，這樣的策略臺灣的實體零售業者可以參考與學習。目前 Tesco 的利潤中，有高達 7% 是來自網路銷售。

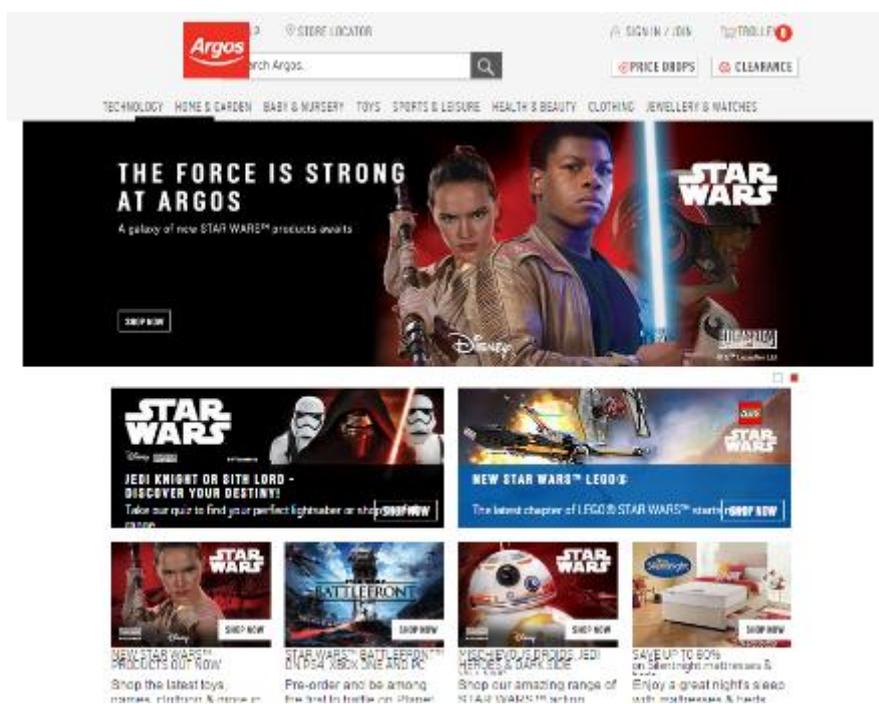


圖 14 英國最大多通路集團 Argos 官方網站頁面

另一個具有代表性的 O2O 案例則是 eBay 與英國數位零售商 Argos 從 2014 年起的合作，利用其全國約 650 個門市作為 eBay 客戶上網購買，線下上門取貨的地點。Argos 是英國領先的虛實整合零售商代表，透過其網站與行動 APP 系統、實體商店和電話行銷服務提供約 43,000 種產品。該公司 2014 年的銷售額達到 41 億英鎊，聘雇員工約 29,000 名。

創立於 1849 年的百年百貨公司 House of Fraser 發展出一個 APP 系統，讓客戶能夠查詢看到的產品在店內或網上有庫存，再決定要現在自取或是送貨上門，

而在店內採用 APP 的顧客還有特別的折扣。Marks & Spencer 也不落人後，發展了虛實整合的購物車，可以讓顧客在不同的通路系統，選擇、評估想要的產品，以及結帳取貨的方式。例如在網路選擇的購物車同時可以在 APP、店內的 Kiosk、服務員的 iPad，或是透過電話詢問查詢或瀏覽，隨時增加或減少產品，並做最後的購物與付款決策。

2. 德國



圖片來源：<http://www.flaticon.com/>

德國是世界第四大經濟體與製造業強國，2014 年 B2C 電商零售市場高達 780 億美元，目前該電商市場在世界排名第 5，有 3,300 萬的上網購物人口。德國網購者同樣是喜歡購買服裝、鞋類與電子商品，且對於價格相當敏感。

德國有許多精明的消費者，網購者平均每天 1.5 小時在網路上比較價格與商品，並經常使用價格比較的資訊網站，例如 Idealo 和 Preisvergleich 以找到最新最划算的交易。德國人也很重視朋友給予的購物意見，43% 的社交媒體評論網站有在網上提供購買的功能。

亞馬遜和 Otto 是德國最大的網路零售商，擁有將近 50% 的 B2C 市場，而其他網路零售商也努力採取策略經營網路市場。例如，時尚電商 Zalando 自從 2009 年開站以來，每年營業額都增加了一倍。它在網路銷售的產品以鞋、服裝為主，非常靈活的運用廣告，針對年輕女性的目標族群推出有個性的產品，並提供免費的退換貨。目前 Zalando 已經國際化，進入了其他 14 個國家的電子商務市場，並有 8,000 名的員工。

The 123 major companies in the Otto Group represent a vast portfolio of ranges and distribution channels for a variety of target groups.



資料來源：Otto 公司官網

圖 15 德國 Otto 集團擁有 123 個虛擬與實體零售品牌

傳統零售商也積極的經營網路零售市場，常用的策略就是併購網路競爭對手。例如，歐洲最大的消費電子零售商 Media Markt 就收購了網路公司 Redcoon。相比美國與英國，德國零售的虛實整合案例較少，大部分仍把網路與實體的業務切割獨立的進行運作。但德國確實也有些運用科技的新概念零售模式，例如 Adidas 開設了 10 家整合社交網路的實體體驗店，店內設有互動觸碰式的螢幕，購買者可以虛擬試穿商品或體驗新型態數位活動，創建虛擬購物袋，上傳到社群媒體讓朋友知道，自己也可以再透過手機或網站來購買商品。

3. 法國



圖片來源：<http://www.flaticon.com/>

法國是世界第六大的經濟體與科技強國，2014年B2C電商零售市場高達630億美元，目前該電商市場在世界排名第6，正好與其GDP排名相當，有1,800萬的上網購物人口。

法國人當中有72%的人會在網上購物，其中服裝、鞋類、書籍與電子產品最受到歡迎。法國人上網購買護膚品與頭髮用品，以及購買兒童用品的比例也不低，是歐洲國家排名的前三名。

法國消費者也相當習慣海外購物，有42%的網購者說去年有從海外購買過產品。主要購買的國家是英國、德國和美國的網路商店，而購買的商品仍是服裝、鞋類、家居用品與CD。過去法國以浪漫的愛情與購物聞名全球，現今許多法國人也因為網路的便捷與價格優勢，選擇網路購物，他們認為網路是找到好交易的地方。

根據A.T.Kearney的報告，法國市場中，有8%比重的亞馬遜是市場領先者，其主要優勢來自於其產品的數量與低廉的價格、快捷的送貨上門服務。緊追在後的是各佔有7%的Apple和Kering集團。網路購物也可以高尚，且可以用更優惠的價格購買，這就是許多法國人的想法。因此，各類型的高品質商品折扣網站，如Cdiscount，是相當流行的，因為他們精準抓到對價格敏感的客戶。

法國零售已經進入了動態定價的時代，廠商會不斷地調整自己的網上定價來迎合消費者。例如E.Leclerc超市自己也經營quiestlemoinscher.com(最低價格比價網)，強調能夠提供具有競爭力的價格，且歡迎客戶在他的實體店來比較價格，因為他們有提供聯網的觸碰式螢幕，可以讓客戶連接到各網站比較價格。

法國購物者很喜歡網路購物的便利性，特別是當網路能夠跟雜貨零售店結合時。高達15%的法國家庭會上網買菜，並選擇“得來速”，讓他們直接驅車前往商店或指定倉庫，把選好的商品裝入汽車車廂。全法國有2,000個這樣的取貨點，諸如歐尚、家樂福和Intermarché等零售集團都持續加碼投資這樣的O2O取貨點。如今，法國整體雜貨市場高達2.8%的營業額是來自這個經營模式，預計這

受歡迎的模式到了 2020 年將成長到 20%。



圖片來源：<http://www.intermarchepamiers.com/>

圖 16 法國 Intermarché 超市的網購得來速使用介紹



圖片來源：http://www.intermarchesollies.com/service_drive.html

圖 17 法國 Intermarché 超市的網購得來速智慧取貨碼頭

4. 澳洲



圖片來源：<http://www.flaticon.com/>

澳洲是世界第 12 大的經濟體，2014 年 B2C 電商零售市場高達 180 億美元，目前該電商市場在世界排名第 10，高於其 GDP 的排名。正由於其人均 GDP 超過 6 萬美元，是十大經濟體中最高的，故有強大的消費力。2013 年澳洲國民銀行（NAB）報導，澳洲網上銷售已經佔總零售額的 6.8%，預計在 2017 年，這個比例會達到 9.8%。根據尼爾森的研究，澳洲人熱愛上網，2013 年時有 82% 的人每天都會上網，平均每週上網 23.3 小時。整個澳洲，90% 的家戶都有網路，最活躍的用戶是 25 到 34 歲。LivePerson 研究發現，有 32% 的澳洲人花在網路購物的時間比在實體購物還長。Google 的數據顯示，澳洲有 23% 的購物者說上一次的購買是使用智慧手機，比例相當的高，也因為澳洲每個人平均有 3.1 的移動裝置。

2014 年澳洲最大的網路零售商是 eBay，接著是 Gumtree，以及亞馬遜。其他諸如英國 ASOS、美國 Etsy 與中國大陸的 Aliexpress 也是相當受歡迎的國際電子商務網站。

2013 年 PowerRetail 研究發現，澳洲只有 20% 的電子商務公司提供免運費的優惠。許多電商業者都認為物流會是本地廠商的主要挑戰，因為澳洲有高達 50% 的比例是透過跨境購買，本地的廠商只好以更快速的物流與更好的服務來競爭。屬於新加坡郵局關係企業的快遞公司 CouriersPlease 就是一個澳大利亞領先快遞公司，也特別替電商物流提出方案如當日送達，透過其廣泛覆蓋全澳洲的網路，讓企業有更低成本與高效率的快遞服務。

澳洲人喜歡跨境購買的主因之一就是價值低於 1,000 澳幣的貨品是不需要課徵關稅與增值稅，所以澳洲人一直是全球跨境網路購物的最大支持者之一。



圖 18 澳洲 CouriersPlease 官方網站

Rank	Website	Category
1	Ebay.com.au	Shopping
2	Gumtree.com.au	Shopping > Classifieds
3	Amazon.com	Shopping > General Merchandise
4	Ebay.com	Shopping
5	Aliexpress.com	Shopping

資料來源：similarweb

圖 19 澳洲前五大流量購物網站

(四)新興市場

1. 俄羅斯



圖片來源：<http://www.flaticon.com/>

俄羅斯是世界第 10 大經濟體，2014 年 B2C 電商零售市場高達 200 億美元，排名第 8，高於其 GDP 的排名。雖然其人均 GDP 僅有約 1 萬 3,000 美元，但其擁有 2,000 萬個上網購物人口，故有龐大的市場規模。目前莫斯科和聖彼得堡兩大城市的購物就佔 3/4 俄羅斯的網上零售交易，未來其他小城市也會在短期間內加入網路購物的行列，故有強大的市場成長潛力。雖然俄羅斯的網路基礎建設不如其他西歐國家，但其廣大的國土以及龐大的人口對零售商說相當有吸引力。Zara 與亞馬遜都針對俄羅斯提出了行銷方案，而本土搜索引擎 Yandex 也不斷創新，提供許多服務，如線上搜尋當地買不到的品牌商品，其定位與頁面設計類似 Google。

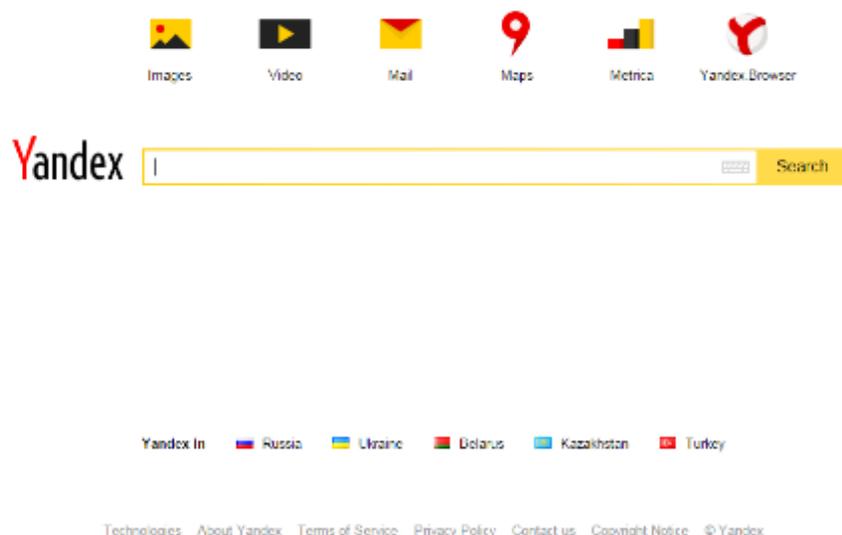


圖 20 俄羅斯最大搜尋引擎 Yandex 官方網站

根據 TNS Russia 的數據，2014 年俄羅斯最大 EC 網站不是本土的網站，而是大陸的速賣通 Aliexpress，且 eBay 美國站也排入了第三名。由此可見，經濟以原物料為基礎的俄羅斯，其消費者相當習慣透過網路去海外購買商品。

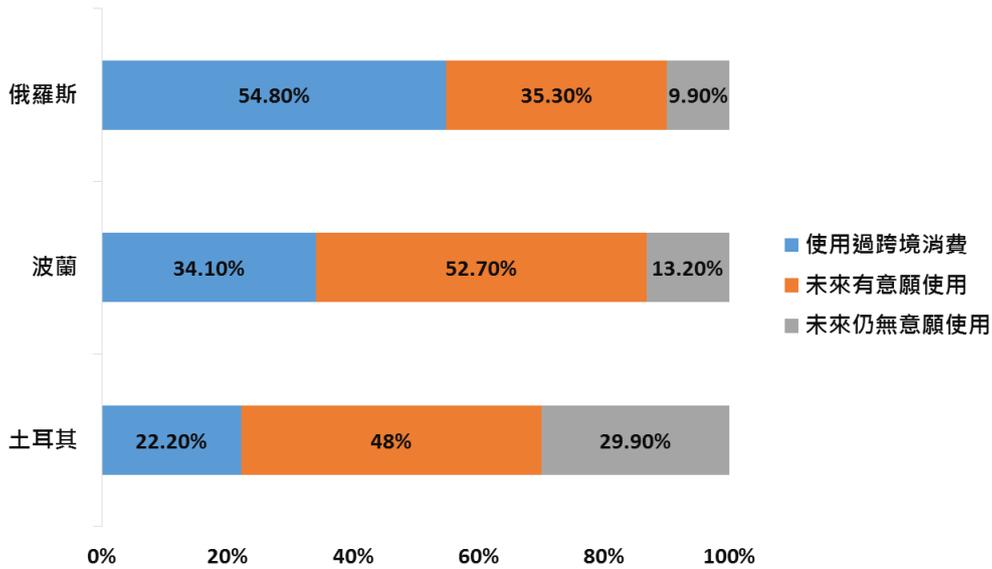
表 7 2014 年俄羅斯前十大電子商務網站流量

俄羅斯前十大電子商務網站流量 (2014年7月)		
1	Aliexpress.com	15.9
2	Ozon.ru	8.5
3	Ebay.com	8.2
4	Eldorado.ru	7.8
5	Wildberries.ru	7.7
6	Enter.ru	6.8
7	Svyaznoy.ru	6.6
8	Sotmarket.ru	6.6
9	Mvideo.ru	6.3
10	Lamoda.ru	5.8

12-64歲的網路用戶(單位：百萬)

資料來源：TNS Russia

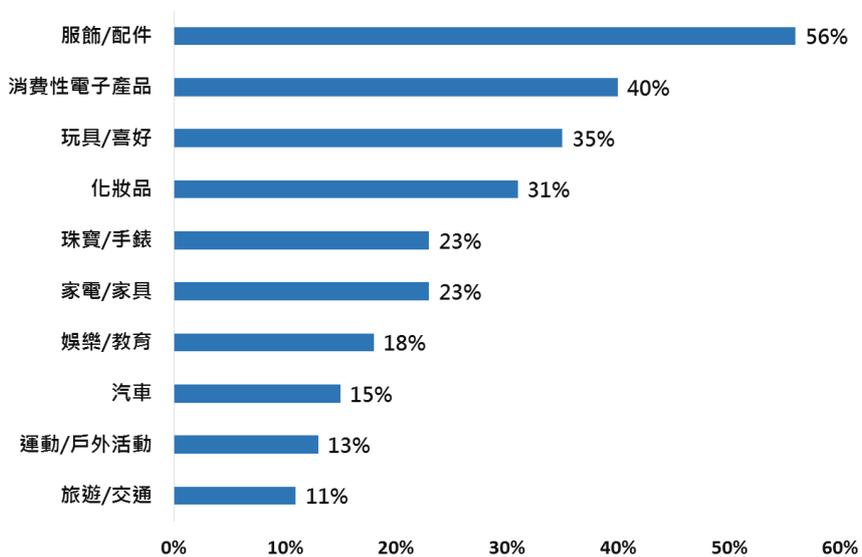
根據 eMarketer 的資料，2013 年在波蘭、俄羅斯與土耳其已經使用過跨境消費的網路用戶分析如下圖。其中俄羅斯有高達 54.8% 的人曾經進行過跨境購買，領先波蘭與土耳其。



資料來源：eMarketer

圖 21 2013 年在波蘭、俄羅斯與土耳其使用過跨境消費的網路用戶

2014 年俄羅斯跨境消費者的主要購物種類中，第一名的是服飾與配件，高達 56%。第二名是電子產品，達 40%，第三名則是玩具與喜好收藏品，達 35%。



資料來源：eMarketer

圖 22 2014 年俄羅斯消費者網路購物的商品種類比例

2. 印度



圖片來源：<http://www.flaticon.com/>

2014年印度有大約2.4億個的網路使用者，儘管有世界第三大的網民群體，但由於網路普及率比較低與基礎設施尚待開發，人均收入仍低等因素下，整體網購金額不高，大約僅有15%的網民會上網購物。但印度市場成長的力道全世界都不會小看，例如每個月印度都會增加600萬網路使用者。

目前貨到付款是在印度網路購物最普遍的支付方式，大約佔了網路購物的75%。這樣的金流條件經常困擾著市場經營者，也限制住了市場成長的機會。

印度的電子商務零售每年約有34%的成長，在2014達到了220億美元，隨著智慧手機的普及，越來越多的印度民眾以手機取代PC購物。在2013年時，只有10%的手機用戶使用智慧手機，當中也只有5%的電子商務交易是透過移動裝置。但這個數字到2015年已經翻了一倍多，可見市場成長的爆發力。

根據大陸電子商務研究中心對於印度網站流量的分析資料，2014年印度前七大的網站中有兩個是外商，包含亞馬遜與Olx，其他的皆為本土網站，且有三個是服飾與時尚相關的網站，可見印度相當流行上網購買服裝。



資料來源：中國電子商務研究中心、各公司網站

圖 23 印度前七大網站

3. 拉丁美洲

根據 eMarketer 的調查，拉丁美洲的電子商務銷售額在 2015 年可達到約 500 億美元，年度增長率約為 23.9%。拉美地區的零售電子商務可以說是正飛速的成長。在拉美市場中，巴西的比重最高，大約是 197.9 億美元，且該國的電商佔總體零售的 2.8%，是拉美中最高的。

拉美市場第二名是墨西哥，僅有 57 億美元的電子商務零售，該國的電商佔總體零售的 1.5%。排行第三的阿根廷，以約 40% 的年成長率快速逼近第二名，

市場銷售額大約是 49.6 億美元。這三個國家就約佔整個拉美市場 65% 的電商零售銷售。

eMarketer 預測到 2019 年時，在拉丁美洲的電子商務零售可達到 847.5 億美元，佔該地區整體零售銷售的 3.2%。

拉丁美洲最流行的網路零售平臺是 MercadoLibre，是一個類似 eBay.com 的 C2C 電子商務平臺，且與 eBay 有股權的關係，可算是 eBay 在拉美的策略夥伴。MercadoLibre 目前在阿根廷、巴西、智利、哥倫比亞、哥斯大黎加、多明尼加共和國、墨西哥、厄瓜多、秘魯、巴拿馬、葡萄牙、烏拉圭和委內瑞拉都相當活躍，在 2014 年 6 月就有超過 45 萬網路使用者上站。

巴西的 B2W 集團是該國最大的網路公司，B2W 擁有 Americanas.com、Submarino、Shoptime、SouBarato、Submarino 金融、Ingresso.com 和 B2W Viagens 等網路品牌，提供多類型的產品和服務，且透過多種通路銷售，包含網路、電話、目錄、電視與販售機 Kiosk 等。根據 Internet Retailer 的資料，該集團 2014 年的銷售額達到 29.9 億美元，年度成長率更高達 30%，領先全行業的平均成長率 24%。



圖 24 巴西 B2W 集團的 americanas 官方網站

金流的方案是拉丁美洲電子商務發展的主要挑戰之一。在墨西哥和阿根廷，許多網路公司提供貨到付款服務，而在巴西，除了信用卡外，本土的支付方式 **Boleto** 是最普遍使用的收款方式。**Boleto** 是 Bar Code 的條碼，購買者網路購買後可以下載 **Boleto** 條碼到銀行或使用網路銀行授權轉帳。透過 **Boleto** 付款後就不能取回，可以確保售物者的交易安全，也算一種 O2O 的金流方案。



圖片來源：<http://www.xeehu.com/?p=158>

圖 25 巴西 Boleto 條碼收款單

另一個進入拉丁美洲市場經營電商的挑戰是商品有高額的進口稅。巴西的稅率就高達 35%，除進口稅外，還征收營業稅。因此，當產品到消費者手上的時候，需要付的稅金有可能是成本的兩倍。但無須過度擔憂的是，高額的稅捐並沒有阻止巴西中產階級從網路購買商品。

4. 東協



資料來源：A.T. Kearney，圖片來源：pixabay.com

圖 26 東協六國的電子商務市場

根據 eMarketer 2013 年的資料，東協雖然有超過五億的人口，9,000 萬個網路使用人口，但目前網路零售市場仍然不大，大約為 70 億美元，不到全球的 1%。但隨著基礎設施與網路的普及，東協會是全球電子商務成長最快的區域之一。其中，新加坡的電商市場有 17 億美元，馬來西亞與印尼皆有 13 億美元，為東協最大的三個市場。新加坡與馬來西亞的網路使用者都超過了全體人口的 65% 以上，是相對發展較為成熟的地方，其他國家上網的人口都相對低許多，所以會有更大的成長空間。

	線上使用者					線上購物者		
	數量 (單位：百萬)	佔總人口比例	35歲以下比例	每週上網時間 (單位：小時)	上社群網站的 時間比例	數量 (單位：百萬)	佔線上使用者比例	使用行動裝置購物比例
東協六國	158	29%	70%	19.4	29%	87	55%	57%
印尼	39	16%	70%	13.5	25%	5	12%	61%
馬來西亞	20	67%	63%	16	32%	16	80%	47%
菲律賓	36	37%	71%	16.4	42%	25	70%	62%
新加坡	4	73%	51%	16.6	16%	3	80%	48%
泰國	19	29%	74%	27.2	31%	14	75%	58%
越南	40	44%	74%	26.2	22%	24	60%	58%

資料來源：A.T. Kearney

圖 27 東協六國中的消費者主要情況

東南亞國家中如新加坡、菲律賓與馬來西亞都有許多英語使用者，他們也相當習慣透過亞馬遜等網站平臺，直接向海外購買。例如新加坡的網站前十大排行中，就有六個是非設於新加坡的國際網路平臺。未來，許多當地的網站如 Qoo10、LAZADA 與 Zalora 會憑藉本土化的優勢，極有可能會快速成長。當前，國際平臺除積極在當地推出分站，也同時吸引許多購物者跨境到海外購買，如亞馬遜、eBay、淘寶與樂天等仍擁有眾多的使用者。

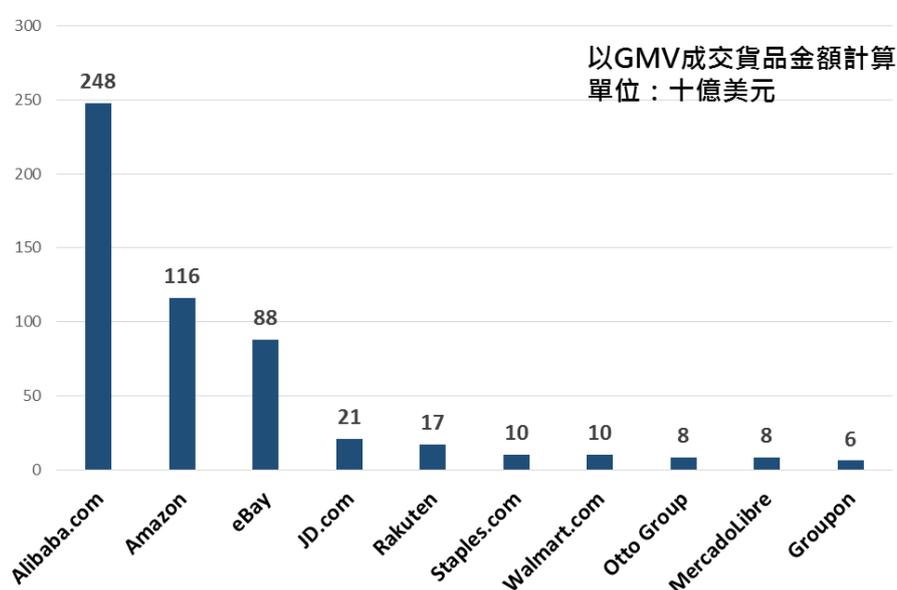
Rank	Website	Category
1	Qoo10.sg	Shopping
2	Amazon.com	Shopping > General Merchandise
3	Taobao.com	Shopping > General Merchandise
4	Alliexpress.com	Shopping
5	Alibaba.com	Shopping
6	Ebay.com	Shopping
7	Gumtree.sg	Shopping > Classifieds
8	Lazada.sg	Shopping > General Merchandise
9	Tmall.com	Shopping > General Merchandise
10	Zalora.sg	Shopping > Clothing
11	Ebay.com.sg	Shopping

資料來源：similarweb

圖 28 新加坡購物電商流量排名

二、跨境電子商務平臺介紹

以下介紹世界主流的跨境交易平臺，透過這些平臺中的一個或數個就可以經營全球超過百個國家的市場，擁抱全球的電子商務商機。針對亞馬遜、eBay、天貓國際(阿里巴巴集團)等世界三大跨境網路平臺以及東南亞新興的 LAZADA 平臺，本研究更進一步提供其申請帳號所需要的資料、進行程序與聯繫方法，以利臺商能順利採用。



資料來源：IDC(2014)

圖 29 全球十大電商平臺

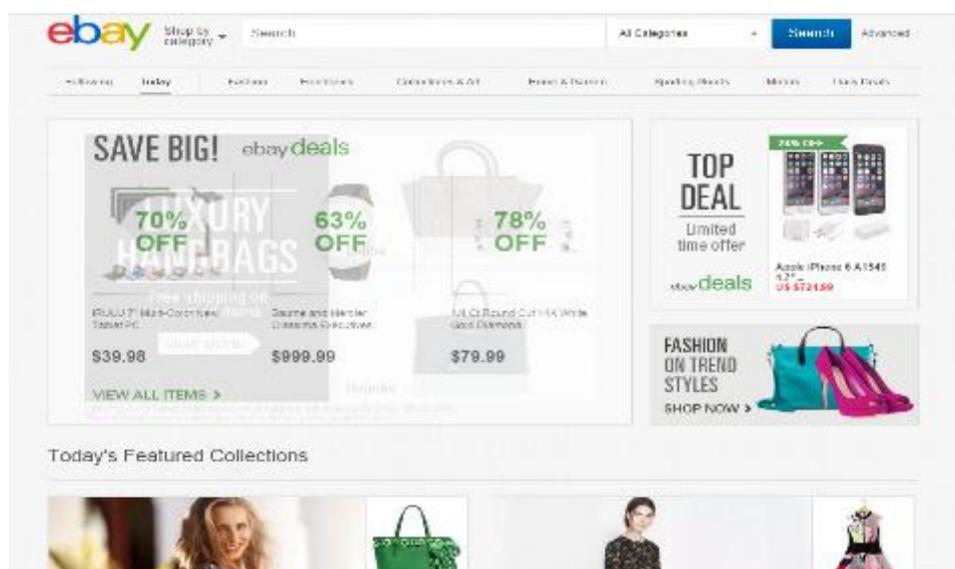
由於跨境平臺多屬於跨國集團，有對全球賣家一致的政策與要求，有意進駐的臺商必須有足夠的準備，按照規定提出申請。且許多平臺如亞馬遜、eBay 在世界各國有不同的站點，每個站點的規定也不相同，申請者必須符合想經營站點的要求。通常，因為跨國交易牽涉到的金流、物流與交易過程涉及多個國家，手續較為複雜，為了保護各國消費者、商家與平臺，以及確認交易流程符合相關法律。各平臺較歡迎有專業團隊，做好國際產品行銷規劃與市場分析等工作，打算

全力投入與平臺一起努力的廠商。故並非所有符合資格的廠商都能夠通過審核，甚至有些平臺採用邀請制，不開放廠商自由提出申請。也因為有基本的門檻與要求，這些跨國平臺才得以維持健康的成長，深受各國市場的喜愛，達到供應商、平臺、消費者、協力廠商與各國政府多贏的局面。

有意進駐的廠商不妨想像自己是要到百貨公司開一個專櫃，自然要提前規劃專櫃的設計、產品的組合、價格與銷售人員的訓練等，讓百貨公司感覺這個專櫃是能夠呈現品牌專業、美感與服務品質，且真正能帶來人潮與業績。本手冊提供廠商自我能力評估表與經營企劃書格式，可參考「第參部分 如何經營跨境電商市場」一章節。

(一) eBay

1. 公司背景介紹



資料來源：eBay.com

圖 30 eBay.com 官網畫面

eBay 創立於 1995 年，初期為二手商品交易平臺，現在已發展為全球主要的電商平臺之一。其服務範圍遍布全球 100 多個國家，擁有 1.57 億的活躍用戶。

根據 eBay 臺灣分公司提供的官方資料顯示，eBay 在 2014 年已創造 830 億美元總交易額。

eBay 亦是世界上主要的跨境電子商務平臺，在全球擁有 39 個站點，並與在線支付服務 PayPal 和電商解決方案公司 eBay Enterprise 兩者緊密合作，共同提供賣家跨境交易的服務。目前 eBay 的所有交易額中，跨境業務大約就高達總體的 22%。而 eBay 臺灣分公司表示：臺灣賣家商品平均出口至全球 48 個市場，遠遠高出全球賣家平均出口的 19 個市場，並且創造出獨特的 B2C2B 模式。

目前 eBay 臺灣分公司提供三種輔導廠商的模式，讓廠商依據自己的資源跟目標選擇銷售模式，協助廠商創造最大的獲利，三種輔導模式分別敘述如下：

- (1) Sell by Yourself 自己當賣家：自己經營帳戶及銷售，適合人力資源充足可以立即行動的廠商。
- (2) Sell by TA(Trading Assistant) 找人幫你賣：自有網路帳號，由 TA 教導銷售技巧及代為刊登商品，適合希望發展自有品牌或長期經營但人力不足的廠商。
- (3) Sell by Reseller 轉賣給代銷商：沒有網路帳號，供貨給其他賣家，不涉及賣場經營，適合想增加銷售通路但不影響運作的廠商。

根據 eBay 發布的「2014 年大中華區跨境電商零售出口產業發展趨勢報告」提供的資料顯示，eBay 各國網路平臺上交易額前十名的國家分別是美國、英國、德國、澳洲、加拿大、俄羅斯、以色列、西班牙、法國與義大利，其中又以美國、德國、英國和澳洲的銷售額最高。而在業績增長部分則是以色列 78%、阿根廷 130%與挪威 69%三者最多。下表為 eBay 大中華區賣家主要銷售的產品與市場。

表 8 eBay 大中華區域賣家主要銷售產品與市場

國家 項目	主要市場				新興市場		
	美國	德國	英國	澳洲	以色列	阿根廷	挪威
服飾、鞋帽和配件	V	V	V	V	V	V	V
珠寶、首飾和手錶	V		V	V	V		
家居用品		V					

家具			V	V			
汽車配件				V			V
電腦及配件	V	V	V	V	V	V	V
手機及配件	V				V	V	V
其他消費性電子產品	V				V	V	V
電子遊戲		V					
通信商品		V	V				
工業產品							V

資料來源：整理 eBay 資料

臺灣賣家前十大出口市場分別是美國、澳洲、英國、俄羅斯、加拿大、巴西、德國、法國、以色列與西班牙，涵蓋全球已開發與新興市場。其中俄羅斯、巴西與澳洲是臺灣賣家業績增長速度最快的市場。

臺灣賣家所售產品前十名來自下列產品：服飾類、汽車配件、攝影器材、運動產品、電腦產品、行動電話和配件、玩具和遊戲產品、家用電子產品、收藏品系列與美容保健。

2. 如何申請銷售

(一) 申請帳號流程與準備

針對企業型賣家，eBay 提出「綠色通道」的認證程序。首先，企業必須與 eBay 臺灣管理人員連繫後，分別註冊 eBay、PayPal 帳號，再向 eBay 提出「綠色通道」申請文件，開通在刊登數量、金額上的限制，認證成為企業型賣家。企業型賣家通過「綠色通道」企業認證後，可享有大批量的刊登額度、帳號有專屬客戶經理以及 9 個月的免費培育輔導期。其申請所需主要文件如下：

- 營利事業登記證（經濟部商業司查詢頁面，彩色列印蓋公司章）建議註冊一年以上
- eBay 帳號註冊人身分證正面彩色版
- 二個月內的公司或帳號註冊人的水電費、手機或信用卡帳單，擇一張（彩色版）

- 授權書簽名用印（由公司授權給帳號註冊人，蓋公司章、帳號註冊人簽名）
- 營運計畫書：在 eBay 所提供表格，填寫公司商品銷售計畫，內容包含：未來在 eBay 三個月內預計銷售計畫、預計銷售產品國家、產品類別、預計刊登那些產品、提供 10 張銷售產品圖片

(二) 平臺收費模式

依據企業賣家選擇的刊登站點及產品類別，eBay 主要有刊登費與成交費兩種費用，其他包含金流與物流費用以下表說明：

表 9 eBay 平臺相關費用

費用	說明
刊登費	每個站點刊登費略有不同，以美國站為例，每個月的前 20 件商品免刊登費，之後每件商品收取約 0.3 美金刊登費
成交費	產品成交之後，eBay 收取約銷售額 7~10% 上下的佣金(因品類而異)
Paypal 金流費用	3.9%手續費
運費方面	eBay 針對所管理的賣家，提供優惠的海外倉與物流方案

資料來源：整理 eBay 資料

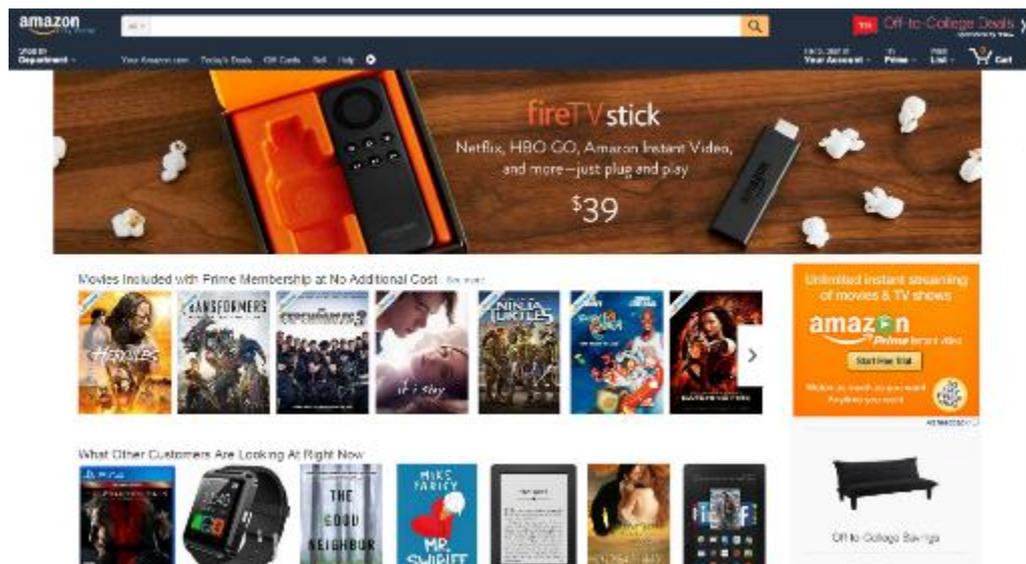
3. 連繫方式

eBay 臺灣辦公室 電話：02-87296601/ 87296609

e-mail：twnewseller@ebay.com

(二) 亞馬遜(Amazon)

1. 公司背景介紹



資料來源：Amazon.com

圖 31 亞馬遜官網畫面

亞馬遜是全球最大的 B2C 網站，也是領航全球電子商務創新的巨人。根據財經新報的資料，2014 全年營收高達 889.9 億美元，較 2013 年的 744.5 億美元，成長 20%。

根據亞馬遜官方資料顯示，全球共 14 個站點，包含亞馬遜美國、加拿大、法國、英國、西班牙、義大利、德國、日本、中國大陸以及墨西哥等站點。消費者遍佈 178 個國家，超過 30 個產品類別在全球銷售。其中，根據亞馬遜 2015 年 Q2 的報告顯示，北美區域（包含：美國、加拿大、墨西哥）的營收占整體的六成左右，其他四成收入主要來自德國、英國和日本。日前亞馬遜全球高級副總裁康寧漢 (Sebastian Gunningham) 更進一步對媒體表示：「亞馬遜擁有 20 年全球電商運營經驗，目前在全球擁有 2.85 億活躍用戶、跨越全球的 109 個運營中心所組成的物流體系」，而其中光是 Amazon.com 主站，每個月就會有超過 10 億人次上網瀏覽，且超過 30% 為非美國本土的購買者，所以相當的國際化。

相當獨特的是，亞馬遜提供賣家 Fulfillment By Amazon (FBA) 的服務，協助賣家處理後端作業流程，讓賣家可以專注於產品銷售，剩下的配送、包裝、客服等都由亞馬遜完成。此外，加入 FBA 最大的好處是商品曝光率大增，而且享有

訂單超過 35 美元免運費的折扣。根據亞馬遜官網在 2014 年的調查：有 71% 的受訪者表示，加入 FBA 後，他們的銷售量增加了 20% 以上。

關於 FBA 的細節，亞馬遜提供了很詳細的影音檔介紹，可至以下網址瞭解：

<http://services.amazon.com/content/fulfillment-by-amazon.htm>

2. 如何申請銷售

(一) 申請帳號流程與準備

臺灣企業進入該亞馬遜平臺需注意的是，因刊登站點不同，規定會因國家有所調整，但基本上，欲進駐亞馬遜該平臺，以下三點是通則：

- 企業需提供商業司營業登記證
- 公司方面需有專人或團隊對接亞馬遜，且須具備投入經營該平臺的高意願和經驗
- 公司一旦通過審查能在亞馬遜開店，其公司產品販售需符合該站點的當地政府法規(視選擇站點而異)

亞馬遜平臺無論在滿意度與專業度上，可以算是所有跨境電商平臺中最高，易於突顯產品品牌的價值，並有助於提升各國網路流量的購買轉換率與擴散專業口碑。因此，其審查也相對嚴格，對品牌安全規範要求高，但通過後亞馬遜會派專員以自然年度為準做供應商輔導(截至每年的 12/31)。

(二) 平臺收費模式

亞馬遜針對企業賣家，會因刊登站點不同而有不同的收費，以下以亞馬遜最大站-美國站為例說明之。

表 10 亞馬遜收取費用介紹

企業賣家	
定義	用企業資料申請，完成開店者
月租費	\$ 39.99(美金)

佣金	免刊登費 成交費：6%-25%銷售額
運費	另計
<p>備註：</p> <p>1. FBA 僅提供專業賣家商品免費包裝服務</p> <p>2. 平臺收取廣告費、手續費，但會依照不同商品類別、賣家等級有不同費率</p> <p>3. 佣金與其餘費用，請詳見下列網站</p> <p>https://sellercentral.amazon.com/gp/seller/registration/participationAgreement.html?itemID=200336920&language=en_US&ld=AS</p>	

資料來源：Amazon.com

3. 聯繫方式

全球開店招商運營經理：陳威諭

電話：+86-21-2325-1452

e-mail：weiychen@amazon.com

目前亞馬遜在臺灣未有代理機構或授權的輔導老師，請廠商直接與公司代表聯繫。

(三) 天貓國際

1. 公司背景介紹

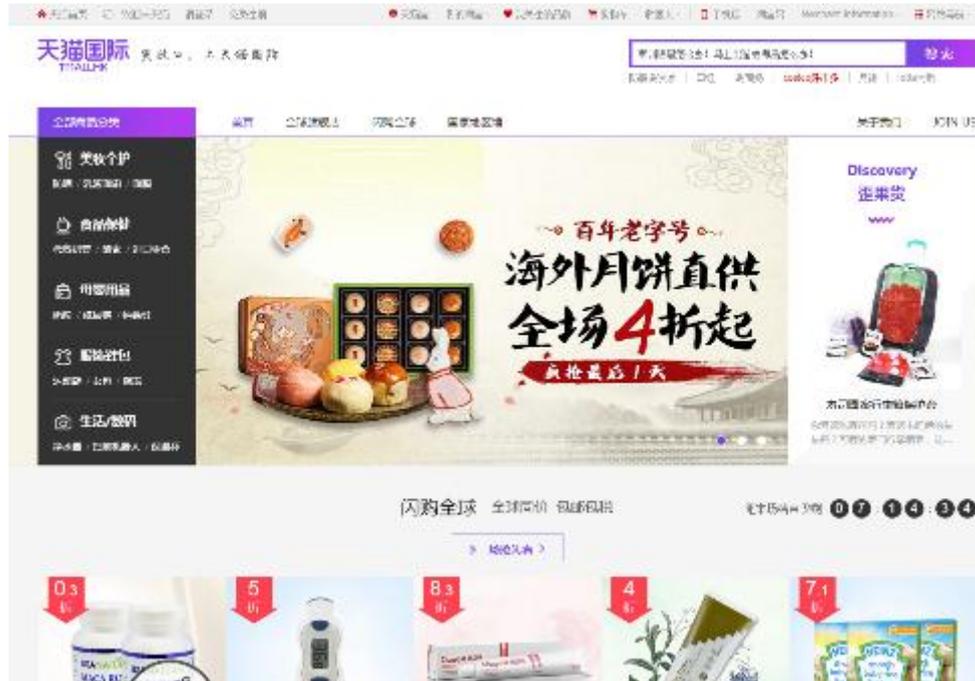


圖 32 天貓國際官網畫面

天貓國際（www.tmall.hk）與大陸天貓網不同。根據阿里巴巴集團臺灣分公司官方提供資料表示，天貓國際成立於 2014 年 2 月，為阿里巴巴集團旗下 B2C 平臺天貓的業務延伸，目的是協助海外商家進入大陸的網上零售市場。天貓國際的平臺優勢是讓國際品牌能接觸到中國大陸的數億消費者，且為大陸的消費者提供中文介面、國際支付寶與物流的一站式的購物流程，主打商品「100%正品保障、海外直供及本地退貨」。另外截至 2014 年底的官方資料顯示，全球有 25 個國家、約 5,400 個海外品牌進駐天貓國際，更有 30 多家業者的單店交易額超過 1,000 萬元人民幣。

2. 如何申請銷售

(一) 申請帳號流程與準備

- 進駐資格

天貓國際採取「邀請制度」，商家須具下列條件才有機會接受邀請入駐。

表 11 天貓國際進駐資格

進駐資格條件	項目說明
基本條件	(1)擁有海外實體公司 (2)是品牌/品牌授權/完整品牌商品供應鏈的公司
優先錄取條件	(1)海外知名實體賣場貨 B2C 網站 (2)未進入大陸市場的海外知名品牌

資料來源：天貓國際官網

- 入駐申請文件

由於天貓國際嚴格把關廠商品質，公司除了提供基本資料外，需再依三種不同店鋪類型繳交其所需資料。

表 12 天貓國際申請文件

繳交文件	文件說明																									
基本文件	(1)公司成立的證明文件 (2)公司的稅物登記證或最近一期繳稅證明文件 (3)公司授權代理人、店鋪聯絡人身分證件 (4)公司海外銀行帳戶開戶證明或對帳單 (5)其他天貓國際要求提供的基本文件或資料																									
賣場型旗艦店 定義：擁有服務商標的海外線上/線下零售商	(1)海外註冊滿 1 年以上的 35 種商標原件 (2)當地知名實體零售商或 B2C 網站，需要提供實體照片或網址 (3)若申請入駐公司為品牌授權方，需提供獨占授權的文件，而且只限一級授權																									
品牌旗艦店 定義： (1)經營一個自有品牌商品的商品旗艦店 (2)經營多個自有品牌商品且各品牌皆來自同一控制人的品牌旗艦店	(1)海外註冊滿 1 年以上的品牌標示(R)原件，並且該品牌在海外有零售經營 (2)若申請入駐公司為品牌授權方，需提供獨占授權的文件，而且只限一級授權 備註： (1)優先邀請在海淘熱銷的品牌。 (2)若該品牌已在天貓(www.tmall.com)開店，需提供確認文件																									
專營店 定義： (1)經營多個他人品牌商品的店鋪 (2)除了經營他人品牌商品又經營自有品牌商品的店鋪	(1)提供所售商品品牌授權或從品牌公司完整進貨供應鏈認證 (2)店鋪跨項目經營的，須遵循以下經營規則： <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>序號</th> <th>項目 1</th> <th>項目 2</th> <th>項目 3</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>母嬰</td> <td>保健品</td> <td>食品</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>服飾</td> <td>鞋類皮包</td> <td>珠寶配飾</td> <td>運動戶外</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>家具</td> <td>居家用品</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>化妝品</td> <td>個人清潔</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	序號	項目 1	項目 2	項目 3		1	母嬰	保健品	食品		2	服飾	鞋類皮包	珠寶配飾	運動戶外	3	家具	居家用品			4	化妝品	個人清潔		
序號	項目 1	項目 2	項目 3																							
1	母嬰	保健品	食品																							
2	服飾	鞋類皮包	珠寶配飾	運動戶外																						
3	家具	居家用品																								
4	化妝品	個人清潔																								

(3)經營多個他人品牌且跨招商大類的店鋪	5	3C 數位	家用電器		
	(3)優先邀請下列商家：母嬰用品、玩具、童裝童鞋、沙拉油/米麵/調味料、零食/堅果/特產、居家百貨/廚房用具/生活家電、3C 數位配件、服飾鞋包、戶外運動 備註： (1)天貓國際保留對於某些品牌要求其專營店提供品牌一級授權的權利 (2)從 2014 年 12 月 1 日開始，所有專營店申請新的經營品牌，提供所售商品品牌授權或從品牌公司完整進貨供應鏈認證				

資料來源：天貓國際官網

(二) 平臺收費模式

表 13 天貓國際收費模式

項目	費用說明
保證金	25,000 美金
年費	按照不同經營項目分為 5,000、10,000 美金兩種。 若商家跨經營項目類別，則依照經營項目年費最高者收取。
技術服務費 (簡稱佣金)	依照天貓國際資費個別收取，平均 2%-5%

資料來源：天貓國際官網

3. 聯繫方式

電話：+852-400-843-2288

網站：https://rule.tmall.hk/rule/rule_contact.htm?spm=a2222.7109785.a222gvi.14.ZywPX7

(四) LAZADA

1. 公司背景介紹

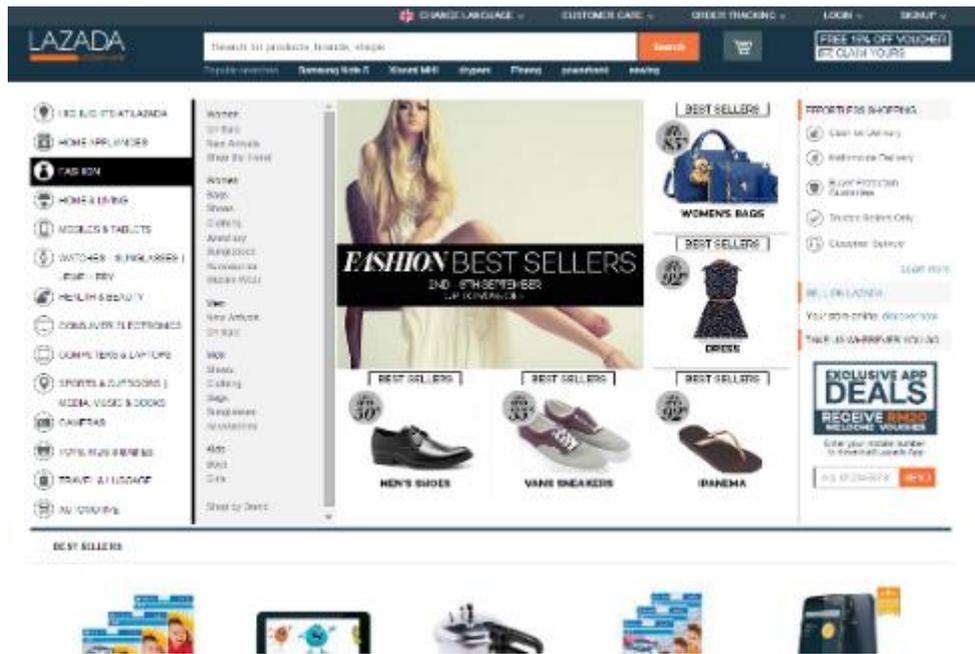


圖 33 LAZADA 馬來西亞官網畫面

LAZADA 專供東南亞的網路市場，有「東南亞的亞馬遜(Amazon)」之稱，是東南亞當地 Local 系統最大 B2C 的電商平臺，隸屬於德國知名電商集團 Rocket Internet，營業據點遍及印尼、馬來西亞、越南、菲律賓、泰國、新加坡，截至 2014 年商品交易額達 10 億美金，是東南亞 B2C 電商的翹楚。根據 LAZADA 在媒體上表示，LAZADA 主打東南亞市場的線上一站式網站，也就是在東南亞區域建立電商生態圈，除了扮演起通路平臺，也串連物流、金流、當地客服和零售的供應鏈的一條龍服務。東南亞電商雖在全球電網站比不到 1%，但卻是個超級藍海，主因就是在於東南亞的網路使用率平均高達 45%左右(見下表)，可以清楚其中網購比例更是幾乎超過 60%，而 LAZADA 在印尼、泰國、越南更是表現名列前茅，LAZADA 能在短短三年內快速拓展的主因除了該平臺背後有眾多投資者，更致力在電商生態圈的建立，並在服務上不遺餘力的提升，例如: LAZADA 以貨到付款、各國當地語系客服系統、提供 7-14 天退換貨政策、更體貼手機使用者的頁面等消費者服務措施和自建的物流團隊，成功打入東南亞市場，目前擁有多達一萬五千多位賣家。

表 14 東南亞網路市場分析及 LAZADA 市場表現

國別	當地上網人口數(百萬)/佔 全國人口比例	當地網購人口數(百萬)/佔 上網人口比例	LAZADA 在當地市占率排名
印尼	39/16%	5/12%	NO.2
泰國	19/29%	14/75%	NO.1
菲律賓	36/37%	25/70%	NO.3
馬來西亞	20/67%	16/80%	NO.4
越南	40/44%	24/60%	NO.1
新加坡	4/73%	3/80%	Qoo10 市占率最高，其他電商 平臺在新加坡競爭激烈

資料來源：整理 A.T. Kearney 資料

2. 如何申請銷售

(一) 申請帳號流程與準備

其實在 LAZADA 開店的難度不高，簡單來說，通過 6 個註冊程序，便能正式開店，流程如下圖所示。



資料來源：LAZADA 台灣授權網路代操商高青提供

圖 34 LAZADA 註冊程序流程圖

請透過此台灣賣家專用網址註冊 LAZADA 帳號 (請用英文填寫)

https://LAZADAcb.formstack.com/forms/lzdx5808kl_tw_gz

特別需要注意的是，企業在申請之前可先準備好公司營業執照及身分證影本

一份，而在註冊的流程步驟 3，註冊 LAZADA 的金流付款合作系統 payoneer 的企業帳戶，需至 www.payoneer.com 申請"企業帳號"註冊。

(二) 平臺收費模式

LAZADA 以佣金作為主要收費來源，免月費、免刊登費，但會收取帳務費及商品成交後的佣金

表 15 LAZADA 收費模式說明

費用	項目說明
帳務處理費	銷售總額的 2%
佣金	依照商品類別區分，收取商品總額的 1%-10%不等 (商品類別由 LAZADA 審查後區分)
其他費用 (如運費、包裝費、匯差等)	另計

資料來源：高青國際有限公司提供

3. 聯繫方式

Tommy So, Head of Business Development

e-mail : tommy.so@lazada.com

(五) 全球速賣通 (Aliexpress)



圖 35 全球速賣通官網畫面

阿里巴巴集團打造全球速賣通，與阿里巴巴 B2B 網站搭配，作為全球 B2C 零售的平臺。近年來速賣通快速竄起，特別是在俄羅斯、巴西等新興市場，進入了當地網站前三強。根據阿里巴巴集團臺灣分公司所提供資料，全球速賣通 (www.aliexpress.com) 創立於 2010 年 4 月，是為全球消費者而設的零售網站，銷售至全球 200 多個地區與國家。網站的官方語言是英文，但也提供俄羅斯、巴西與西班牙的消費者當地語言的 Aliexpress 網站。其營運模式是讓世界各地的消費者直接向中國大陸批發商和製造商購買產品，目前用戶主要來自俄羅斯、巴西和美國，商品以服裝飾品、運動、娛樂、手機與通訊設備、美妝、保健、珠寶和手錶為銷售主力。

根據天下網商雜誌，2010 年到 2014 年，速賣通每年成交額保持 300% 到 500% 的成長，線上商品數量超過一億件，成功的銷售到全球 220 多個國家和地區。網站有賣家 20 多萬個，已經註冊的速賣通帳號（包含未開店）的已接近 200 萬個。2014 年速賣通也加入雙 11 促銷，24 小時創下 684 萬筆訂單，銷售到 211 個國家和地區。速賣通的網路流量排名方面也表現亮眼，每月可有 6 億人上網，依購物類網站排名在巴西、俄羅斯、土耳其三國都排入第 2 名，美國可排第 5 名，西班牙第 1 名、印尼第 6 名，以上國家的流量占比約達全站 50% 左右。

(六) 樂天市場(Rakuten)



圖 36 日本樂天官網畫面

樂天市場目前是日本最大電商平臺，也是世界第五大平臺，2013 年營收 170 億美元，全球有 28 個站點，包含日本、臺灣、新加坡、馬來西亞、印尼、泰國、澳洲、紐西蘭、奧地利、法國、德國、西班牙、英國、美國、加拿大與巴西等。樂天積極往全球跨境電商之路邁進，將各站點打通，成為樂天全球

(<http://global.rakuten.com/>)。而樂天集團最特殊的是在打造虛實整合的多元生態圈，根據樂天集團的官網資料可看出，整個生態圈囊括了運動(電子書 Kobo、視頻串流公司 Wuaki.tv、視訊社群平臺 Viki、Infoseek 樂天以及職棒樂天金鷹、職業足球 J 聯盟的 Vissel Kobe)、網路(各國的樂天市場與各項電子商務投資)和金融(銀行、保險、證券、信用卡、電子貨幣 Edy)三大板塊的服務版圖。截至 2014 年底，在全球已累積 6 億以上的會員，而其中樂天市場是採用商店街(B2B2C)模式的電商平臺，據官方資料顯示，其經營重點放在「培育店家」上。目前主要分成三大核心：

- 樂天大學：主要輔導店家學習如何設計網站、商品拍照和行銷方式。
- ECC 制度(電子商務顧問)：協助開店、提供建議與診斷店家的經營盲點。
- 後臺管理系統(RMSg)：濃縮 10 萬家以上店鋪操作經驗，提供店家網頁編輯、銷售資料分析/客群目標設定、顧客管理與專屬會員行銷服務。

(七) MercadoLibre

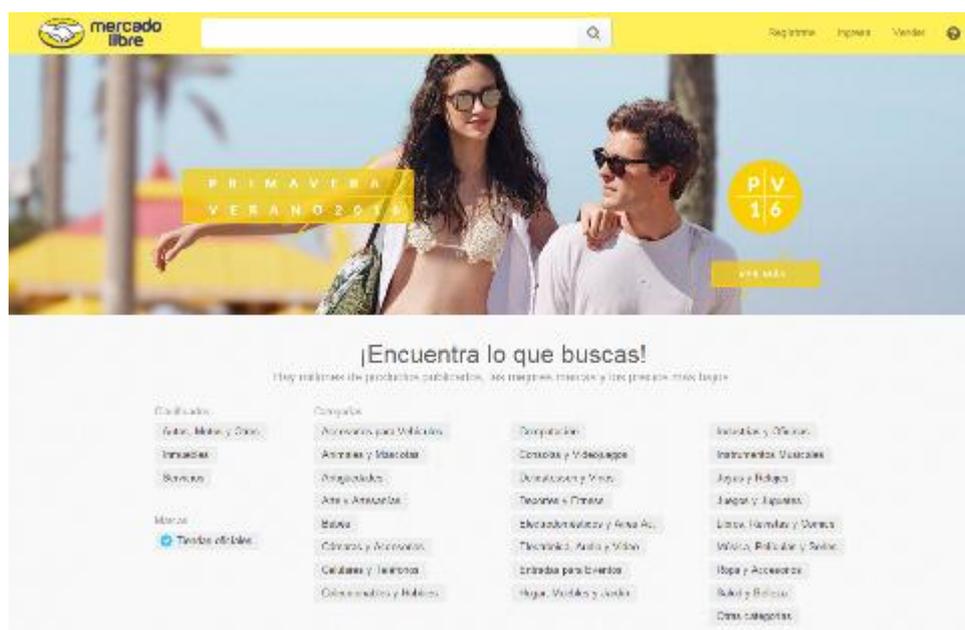


圖 37 MercadoLibre 官網畫面

於 1999 年成立的 MercadoLibre，現為拉丁美洲地區最大 C2C 平臺，目前為全球第九大的電商平臺。其能有效掌握當地的消費習性、付款偏好與產品喜好等核心市場資訊，在當地地位相當於大陸的淘寶網。該公司市值約為 60 億美元，2013 年平臺交易額約 80 億美元，擁有約 3,000 萬的會員人數，其電商業務範圍覆蓋巴西、阿根廷、智利、哥倫比亞、哥斯大黎加、厄瓜多爾、墨西哥、巴拿馬、秘魯、多明尼加、巴拉圭、委內瑞拉和葡萄牙共 13 個國家。該網站的月成交額達 800 萬美金之多，除有「拉美 eBay」的稱號，並獲得 eBay 的入股，成為戰略夥伴。

(八) Qoo10

2010 年 eBay 與韓國電商龍頭 Gmarket 建立 Giosis 集團，以全亞洲的市場拓展為目標，將電商平臺命名為 Qoo10。目前已經在新加坡、印尼、馬來西亞、日本、香港與大陸等地區運營 Qoo10 購物網站。

為了複製 Gmarket 的成功模式，Qoo10 的網站系統也是由 Gmarket 的設計

人員操刀做了更優化基礎建構。而為了不造成 Gmarket 對韓國當地的電商市場衝擊，選擇將總部設立在新加坡。Qoo10 的商業模式包含 B2C 以及 C2C，而在金流方面提供信用卡付款，另也可用第三方支付系統 Q-Money，提升 Qoo10 跨境的交易便利性。Qoo10 亦自行開發一款通訊軟體 QTalk，讓平臺上的買賣雙方可以透過 QTalk 進行商品諮詢的服務，概念與大陸淘寶一樣，就是讓購物者能即時的獲得服務。

Qoo10 在目前經營的市場中，以在新加坡表現最為突出，新加坡最大的 B2C 網路購物平臺，用戶有 163 萬人數，佔新加坡上網人數的近 42% 之多。此外，Qoo10 在新加坡有 50% 是透過行動裝置瀏覽網站，未來將持續開發移動端的用戶；在印尼市場也約有 40 萬個會員人數，每天有 70 萬的頁面瀏覽量。Qoo10 因挾帶的背後 Gmarket 及 eBay 兩大電商的聯袂合作，是另一股在東南亞興起的電商勢力，需後續持續觀察其經營變化。

(九) Flipkart

曾經擔任過全球電商龍頭亞馬遜的工程師沙奇邦索(Sachin Bansal)與賓尼邦索(Binny Bansal)，於 2007 年創立了 Flipkart，目前市值約 120 億美元，擁有約 2,600 多萬用戶，年銷售額突破 10 億美元。根據摩根史坦利 2014 年的一份電商調查指出，Flipkart 以 44% 的市占率稱霸印度電商市場，其次為 Snapdeal、亞馬遜分別以 32%、15% 的市占率分別位居第 2 及 3 位。

因 Flipkart 的創辦人曾服務於亞馬遜，也因此複製很多亞馬遜的服務到 Flipkart，例如在經營模式的路徑上，Flipkart 亦從網路書店開始，再拓展到其他零售商品，目前亦拓及至娛樂經營類目。

由於印度的物流系統尚在發展中，尚未具有大型且很系統化的物流商，故 Flipkart 也致力於建立自己的物流公司 eKart，強調快速送貨，尤其是一級都會區可在 24 小時內到貨，Flipkart 意在建立龐大且便利的物流系統，大幅提升消

費者對的滿意度。

(十) uitox



圖 38 uitox 官網

「uitox 全球電子商務集團」是 2012 年由謝振豐先生創立，並有潤泰集團、之初創投、華威創投資金挹注，其公司的目標是在全球都會區建立起方便的網路購物服務，故其經營重點是由重點城市切入，有別於一般電商以國家別切入，而臺灣則為全球的運營總部。根據 uitox 官網，公司目標是「計劃在全球人口集中、網路發達、且網路購物需求強勁的 200 大都會設立據點。如此，品牌商不僅能將商品送入鄰近的 uitox 倉庫在本地販售，更可以透過 uitox 的全球體系，讓商品走向全球市場」。根據 uitox 資訊顯示，至 2015 年 5 月止，uitox 經營團隊已開發出 100% 自有的全球雲端電商系統、在 13 個國家設有營運據點，串接在地化的金流及倉儲物流服務，可以提供完整的營運模式給供應商多項合作選擇。

uitox 全球營運據點目前包含臺灣、新加坡、上海、香港、東京、吉隆坡、雅加達、曼谷、胡志明、馬尼拉、波特蘭、溫哥華、阿姆斯特丹，並在持續擴增中。創辦人謝振豐表示 uitox 目前在臺北、新加坡、上海大舉招兵買馬，在三個城市設立分公司和設立自己的倉儲系統。uitox 在臺北市設立「6 小時到貨 ASAP

閃電購物」、新加坡則是「24 小時購物網 Soon」、上海是合作建立潤泰集團下的「飛牛網」。其中，「飛牛網」也是「大陸最大連鎖超市大潤發的電子商務網站」。

簡而言之，uitox 除了在跨境倉儲和物流的最後一哩路的佈建外，也提供便捷的網路購物、消費者服務。同時為使更多賣家能夠使用，uitox 提供免費開店、免上架費和成交費，並同步將商品發佈 FB。正如創辦人謝振豐所說：「uitox 不只是一個交易平臺，也可以幫特定商家架設客製化的電子商務網站，或是提供購物車機制，在既有的網站上或是 FB 粉絲頁上裝上電子商務功能，以及把貨物放到倉庫等一條龍式服務，讓品牌擁有通路自主權」。

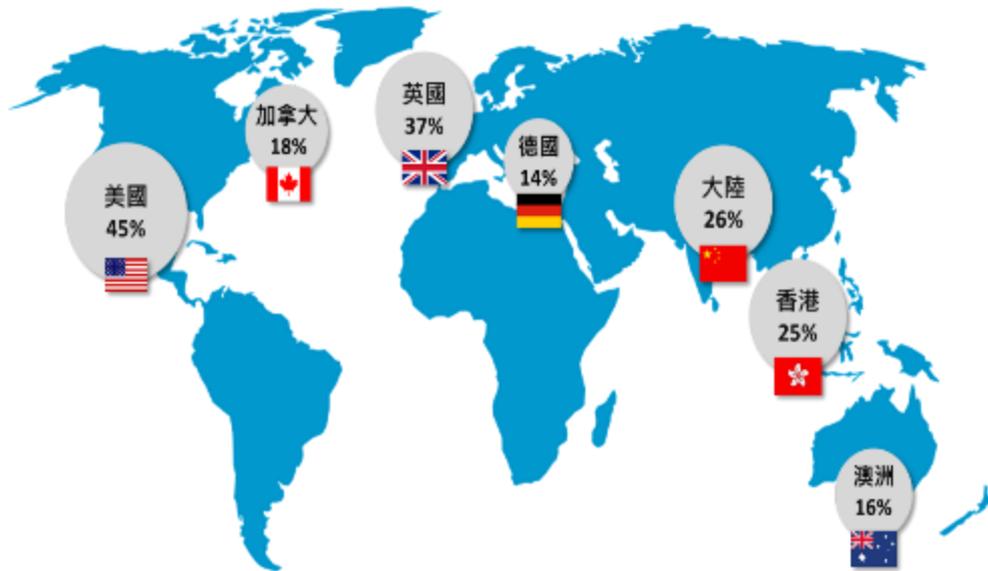
三、跨境電子商務定義、發展與模式

(一) 跨境電子商務定義與發展狀況

根據歐盟 European Commission 的定義，跨境電子商務指的是一筆網路交易的賣家不在買家所居住的國家，也包含買家或賣家暫時性的旅行到另一方的居住國完成交易。例如到大陸旅客透過網站先預定臺灣商品，等到來臺旅行時才自行提貨。

跨境電子商務受到矚目的原因是由於科技的進步、商業基礎設施與跨國交易環境的成熟，金、物、資訊流解決方案的完備，使得跨境購買商品的大部分問題都能被克服。廠商不需要到海外市場去設立營業據點，就可以銷售產品到當地，大幅的降低經營成本與風險。而消費者也可透過網路，買遍全球，而不需要出國。

根據 Paypal 在 2014 年的調查，統計出全球七大跨境購買的來源市場，依序是美國、英國、中國大陸、香港、加拿大、澳洲、德國。全球進行跨境購買的消費者當中，有 45% 回答在過去一年有在美國網站購買過商品，37% 在英國購買商品，而有 26% 從中國大陸購買商品。

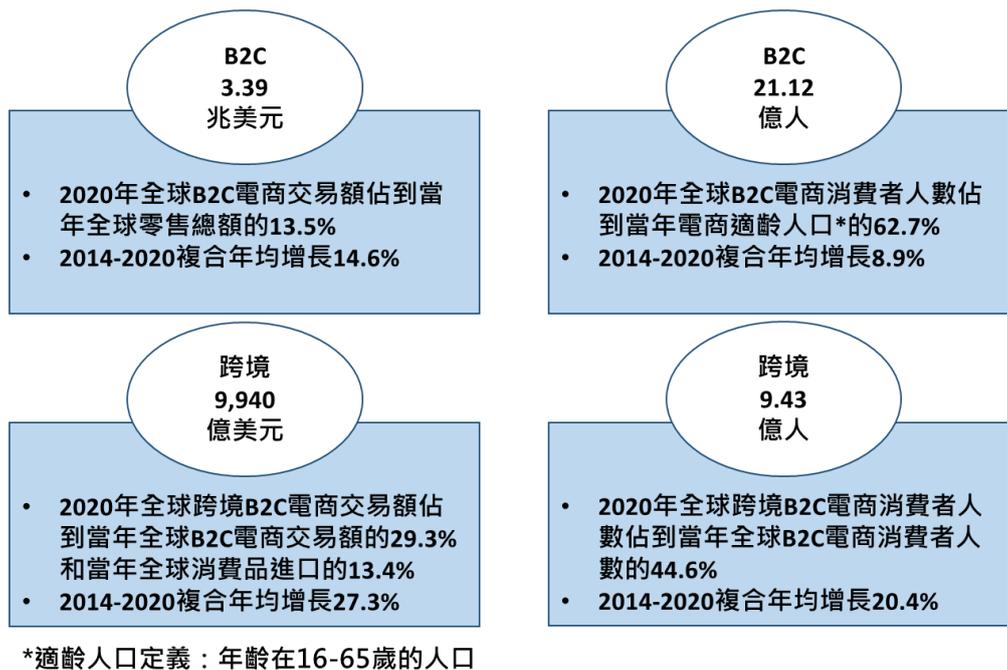


資料來源：Paypal

圖 39 最受歡迎的跨境消費地區

根據 Aliresearch 在 2014 年的研究，到 2020 年的時候全球電子商務交易規模將從 2014 年的 1.6 兆美元成長到 3.39 兆美元，平均成長率為 14%。2020 年交易額當中有 9,940 億美元為跨境的交易，將近全部的 30%。而亞洲地區的跨境交易成長最為快速，將從 2014 年佔全體跨境電商的 30%發展到 2020 年的 48%。

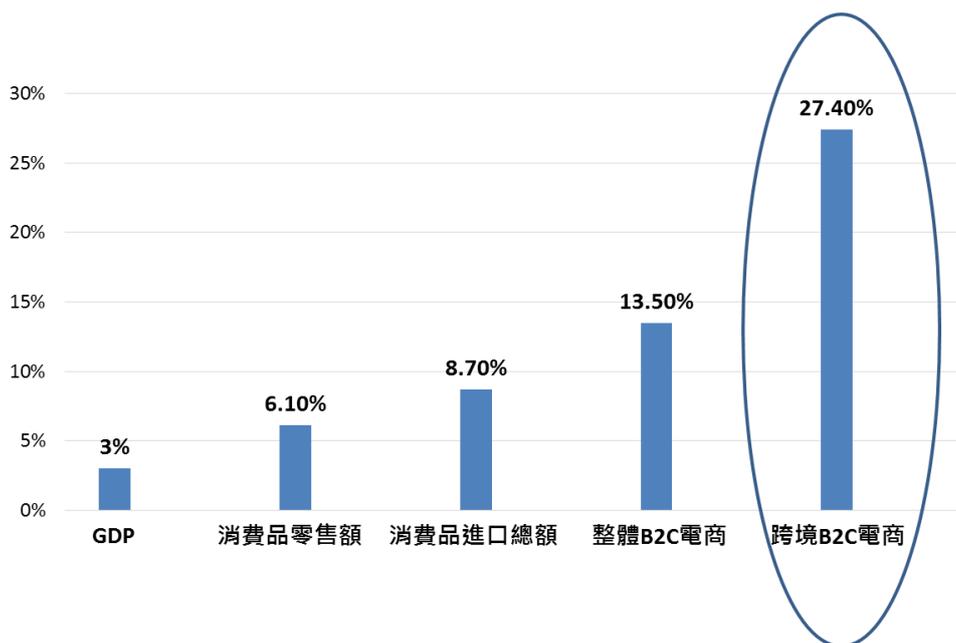
而在網路購物人口上，2014 年跨境網購的人口大約是 3.09 億人，到 2020 年時，全球會有 21.12 億的網購消費者，以及 9.43 億個跨境購物消費者，大約占 45%，也就是將近 1/2 的網購者都會從海外購買商品，而跨境購物人口成長率約為 20.4%。



資料來源：Aliresearch

圖 40 2020 年全球跨境 B2C 電商市場預估

Aliresearch 同時也分析了全球跨境電商與其他經濟指數的成長趨勢，預估直到 2020 年前，跨境 B2C 電商交易額的年度平均成長率高達 27.4%，大幅超過整體 B2C 電商的 13.5% 成長達兩倍，8.7% 的進口商品總額成長率，6.1% 的消費品零售額，以及 3% 的 GDP 成長率。可見跨境電子商務會是未來幾年，電子商務成長中最強勁的一股力量。

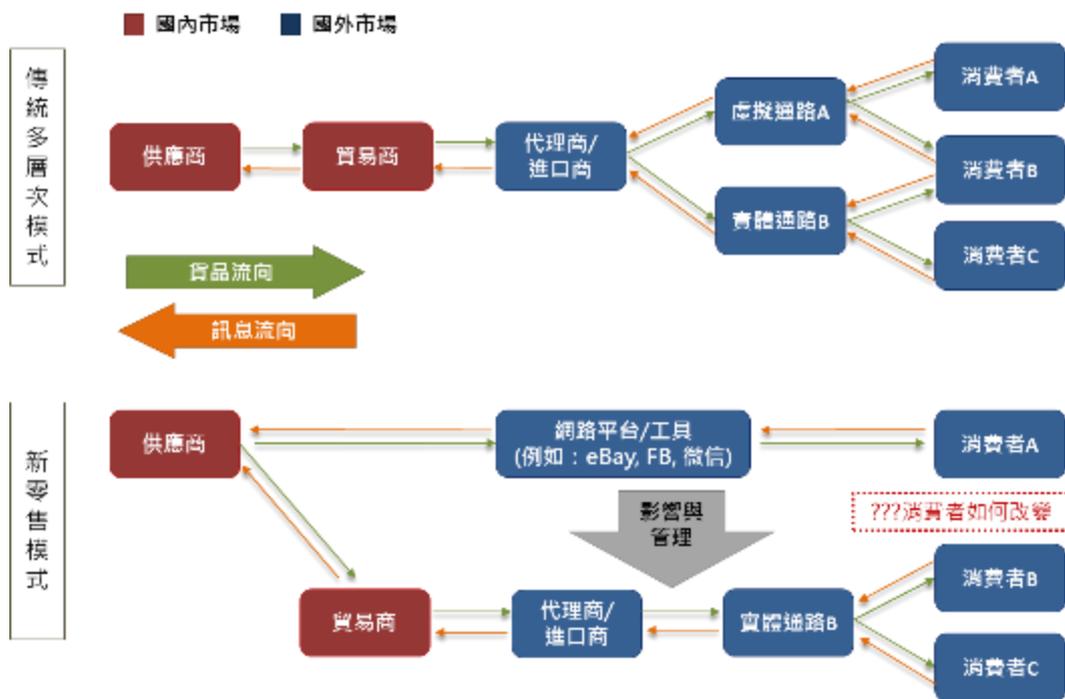


資料來源：Aliresearch

圖 41 全球跨境 B2C 電商與其他相關指標增速比較

跨境電子商務暢銷的產品也依循著電子商務零售市場發展，從容易單純到複雜的銷售邏輯，一開始是不涉及實體產品交易如音樂、影片與電子書為主。但在已經發展成熟的今天，交易量最大的是服飾、鞋類、保養品與電子產品。

傳統貿易與零售需透過繁複的 B2B 中間運作環節，建立在規模化之下的大量採購與運輸，以及企業間的 EDI 資料傳送。過去需要花費很多的時間與程序才能完成供應商端到海外消費者端的交易，且商品製造者經常無法取得最終購買者的購買訊息與市場上的交易細節。但隨著全球社群工具、網路平臺與交易工具的完備，製造商或供應商可以簡單的就將商品賣到全球，甚至是從未拜訪或可能沒聽過的國度。這時候訊息與貨品達到了“去中間化”的網路核心精神，能讓製造廠商拿回商品研發與銷售的主導權，掌握第一手與真實的消費者資訊，使得發展品牌與建立自有通路不再遙不可及。然而，跨境電商的發展不一定會摧毀既有實體的傳統貿易與零售，而是同時存在、相互競爭與合作。初期，可能會有排擠效應與造成國際通路間的衝突，但在很短的時間內就會由競爭轉為合作、互補，加乘出前所未有的強大綜效，許多國際品牌已經領先進入了此階段。



資料來源：作者自行整理

圖 42 傳統貿易與零售模式與跨境電商模式的比較

(二) 跨境電子商務之商業模式

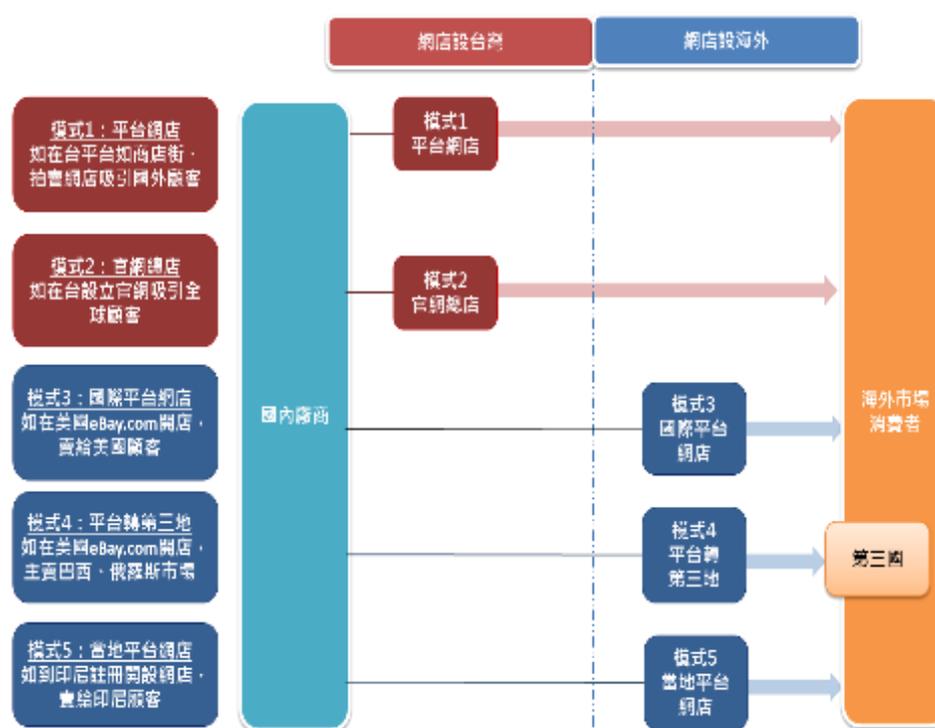
發展全球 B2C 電子商務交易從網路商店開設的策略角度分析，大致上可分為五種模式。企業必須經過謹慎的評估與選定適合的模式後才能順利發展，否則可能事倍功半，或難以獲利。需要考慮的因素有將網站或網店開設在國內或是海外，以及是將商店架設在官方網站或是交易市集。若企業選擇透過官網銷售，而不連結平臺，則官網必須要有多語系與購物車功能，以及連結信用卡、paypal 與支付寶等金流工具，與物流、供應鏈對接的 ERP 系統。然若選擇平臺開店，相關的系統都相對完備許多，平臺端會引導使用相關的後臺與 ERP 工具。選擇的依據與優缺點敘述如下(參考下圖)：

模式 1 與模式 2 屬於國內開店模式，也就是把網站設在臺灣，引導海外消費者前來購買。交易完成後，把貨品從臺灣直接寄送到海外，或先將貨品通關放在主要市場的倉庫，當交易完成後從海外倉庫寄送。臺灣網路市場中的海外顧客不多，尤其是不懂中文的消費者，所以選擇此兩種模式最大的挑戰在於如何引導海

外顧客上網站。

(1)模式 1：平臺網店

在台灣平臺如商店街、拍賣網店吸引國外顧客。近一步說明如露天拍賣、PChome 商城、雅虎商城或 MoMo 商城都有完備的開店機制，也有許多海外，特別是華人會前來購物。企業可利用此模式，透過社交網站或網路廣告導引海外顧客前來購買，然後以海外的物流對接完成交易。



資料來源：作者自行整理

圖 43 企業發展 B2C 跨境電商五模式

(2)模式 2：官網總店

如在臺設立官網吸引全球顧客。企業可設立具有交易功能的官網，導引海外流量與消費者購買。通常官網若不經過大規模廣告行銷，消費者不會知道這樣的網站，所以廣告與流量導引是必要的工作。相對的，將網站放在平臺比較容易利用各平臺的龐大流量經營生意，但缺點是必須付出相的上架費或利潤分成。

模式 3 到模式 5 則是將網店架設在海外，直接透過海外的流量銷售。這樣的

方法比較容易讓海外顧客認識網店與購買，許多大平臺如亞馬遜或 eBay 都已經有龐大的顧客群，尤其是美國站點。這些美國站點除了美國消費者外，也有超過四成的顧客來自世界各地，所以廠商不需要擔心沒有客源的問題。然採取此模式則必須認識海外的平臺與操作細節，也可能需要透過外語來進行交易。

(3)模式 3：國際平臺網店

此處指的國際平臺是指世界最大的幾個平臺，擁有許多非地主國的顧客。如在美國 eBay.com 開店，賣給美國顧客。到目標市場如美國、英國、法國、德國或是其他國家當地的主流網路商場平臺開設網店，經營這個國家的市場。通常這些平臺中超過半數的顧客來自平臺的國家，所以能夠確保目標客群的精準性。

(4)模式 4：平臺轉第三地

如在美国 eBay.com 開店，主賣巴西、俄羅斯市場。許多大平臺有相當多元且國際化的顧客，如加拿大、南美洲的國家常到美國網站購買商品。這些美國國外的客戶流量可能超過該網站的三成，也是龐大的市場。所以經營美國的網站，但鎖定如南美洲、加拿大、新加坡與俄羅斯等盛行跨境購買的國家是合理且能夠執行的策略。

(5)模式 5：當地平臺網店

此處指的當地平臺是指顧客超過九成都是本地客群的網路市集，且通常需要用本地的語言。如到印尼註冊開設網店，賣給印尼顧客。這些小型的平臺雖然銷售額難以與國際大平臺比較，但他們也充滿著潛力，因為相對比較本土化，符合當地人的需求，且快速的成長中。因此，提前布局，與網路平臺一起成長，也是一個可以考慮的策略。世界上的電商競爭，本地網站擊退國際巨頭的案例不少，也有許多本土網站平臺會被國際集團併購，整合服務系統，所以提前布局也是合理的。

參、如何經營跨境電商市場

一、企業發展跨境電商的準備與程序

全球跨境電商儘管市場龐大，但也充滿著挑戰，不像是在國內上網銷售這麼單純與簡單。發展電子商務不僅是增加一個銷售通路，而是徹底的改變舊有的經營思維，用新的方法做事。企業發展國際電商必須經過以下的評估與準備程序，由於每個企業的規模、產品與目標不同，以下的分析僅能概略性的描述，給予讀者一個大致的方向。

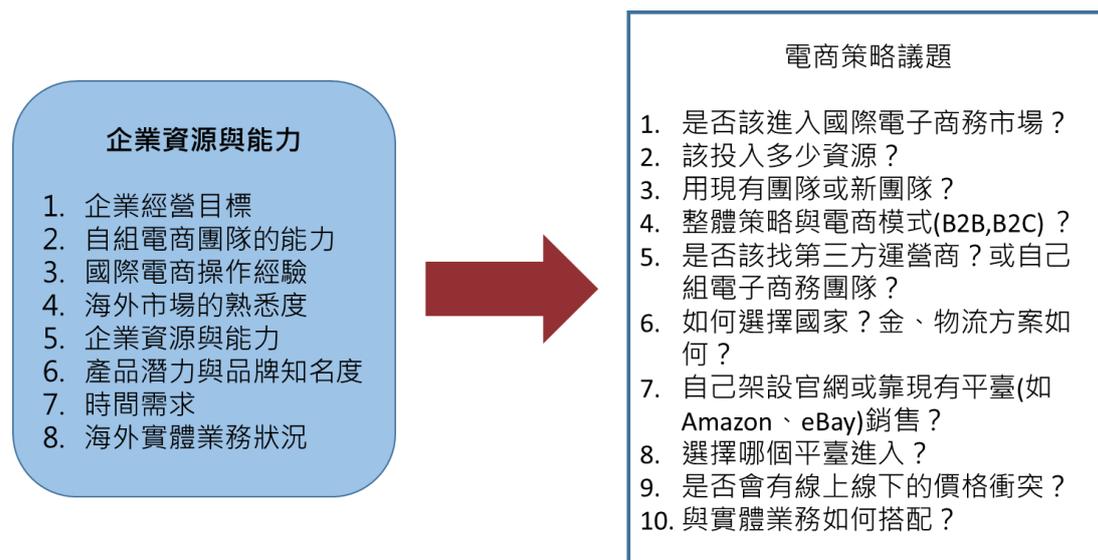


資料來源：作者自行整理

圖 44 企業發展跨境電商的流程

1. 能力評估與策略發展

此階段相當重要，許多企業卻都忽略了。究竟發展跨境電子商務的目的何在？是為了開發新市場，還是要讓現有的企業完全轉型成網路公司，還是輔助現有的實體系統？只有企業自己能夠回答這樣的重大問題，而這些目標確認後，就必須評估自己的能力與資源是否能達到這樣的目的，以及衍生出的電商發展戰略。



資料來源：作者自行整理

圖 45 企業發展跨境電商自我評估與對應策略檢核問項

2. 選擇平臺與市場

根據產品屬性與企業的狀況，找出目標市場與對應的平臺。若暫時無法知道目標市場，可以將第一年設定成市場探索年，把產品先刊登到美國主流的網路平臺如亞馬遜與 eBay，然後看各國消費者與實際的銷售狀況再評估要深耕的市場與對應的平臺。網路交易與傳統貿易不同，讓經營者可以用極低的成本探索全球市場，這是過去傳統貿易絕對做不到的。然而，企業儘可以暫時用這種試探的模式，長期仍必須知道目標為何？他們為何而買？消費特性為何？也就是進行消費者研究，才能確保市場的穩定。

3. 選擇商業模式與運作方法

此階段必須決定要自己運作網站或是委由第三方運營公司協助，以及那些部份自己做，那些委託出去。另外，網站、平臺甚至移動 APP 商店之間的關係、布局與流量導引。金流、物流的基礎設施、工具的串接與流程設計，以及最後的投資報酬率估算也是最核心的問題，必須在此階段確實的發展。或者是先從最單純的一個網路平臺商店發展起，之後再跟隨市場狀況與經營團隊對跨境網路累積的專業，再調整戰略也是可行的方法。然而，我們仍建議一開始就投入相當的資

源與研究預算，委託可靠的跨境電商顧問公司進行詳細的評估，做成至少三年的發展戰略後再推動，以免走錯方向，或系統無法對接，業務停擺的憾事。

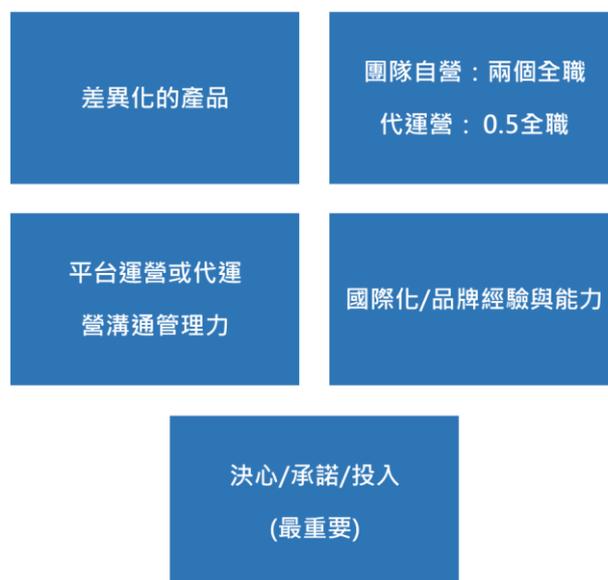
4. 註冊開店與運營

等規劃完畢，就開始真正的上線操作，此時網路運營的人員必須到位。就算是委外經營，也要有具備相當專業的專任人員才能與委外單位溝通，一起合作與管理專案。電子商務與傳統貿易零售很大的不同是，步調相當的快速與講求數據，專業化程度非常高。一天之內網路商店可能進行五次的改版，變化三次銷售價格與追加兩次的庫存量，因為所有的顧客來源、流向、停留時間、點選的項目、是否購買、是否付款等資訊全都會被記錄、保存，讓經營者立刻看到。而這些強大的功能都已經被各大平臺所採用並賦予廠商免費或付費使用，所以經營者必須選定適當的平臺。跨境電商平臺的開戶比國內電商複雜許多，許多平臺甚至採用邀請制度，不開放給一般的企業加入。也有許多平臺雖然開放，但有嚴格的審查制度與要求的配合條件，諸如是否進入共同倉庫與物流系統或採用配合的金流方案。所以，企業自身認為應該進入那些平臺，不代表就一定能夠加入，有時候必須經過一定的準備與努力。而這也是國際平臺為了保護消費者，維護平臺品質與定位的必要程序，如此才能打造健康的國際跨境電商生態系統。

二、自建團隊或是委託協力廠商運營之評估

企業發展跨境電商必須具備以下五大條件才容易成功。第一是差異化的產品。產品銷售仍需依靠產品的特色，不能只靠價格，因為世界上多的是能夠以更低價銷售的競爭者。這是世界盃的比賽，市場巨大但也有相當的競爭。第二是運作的團隊。以最低的要求，企業若要自己經營跨境平臺，則至少需要兩個全職的專業人員運作；如果委託代運營，全部網路工作都外包，也必須要投入一個全職專業人員一半的時間，否則成功機率相當低。第三，企業要有運作平臺的能力，或是與代運營團隊溝通的能力。如果無法操作各種系統或與運營商合作，就等於無法

運作。第四，國際化與品牌化的經營能力。在國際市場開網店就等於在國際化經營，且面向末端的消費者就是在經營網店的品牌，就像是到美國的百貨公司開了一個專櫃一樣，只是這樣的商店現在被搬到了網路上。所以企業必須學習外國文化，外國的消費行為，以及創造品牌價值，注重顧客的關係與情感的建立。



資料來源：作者自行整理

圖 46 企業發展跨境電子商務的必備五條件

許多習慣製造接單的 B2B 型企業對於轉換經營思維到小量零售，需要強化服務與行銷的能力與思維。第五，是企業發展電商的決心。這點最為重要，臺灣企業過去有不錯的經營績效，也常因為有成功的過去，而持續依靠既有的方法運作，難以繼續創新與成長。對於發展電子商務，企業的決心相當重要，因為它牽涉到企業運作的每一個環節，甚至是組織設計與財務結構，所以最好由董事長或總經理親自擔任推動企業轉型的專案負責人，並授權讓專業的人員來引導企業發展電商。

綜合以上的原則，作者根據輔導企業的經驗，發展「廠商發展跨境電商能力評估表」，作為廠商自評發展跨境電商的能力並可藉此引導發展的方向。此評估表非針對某個別廠商設計，所以為了兼顧一般性，只是概略的進行評估，不一定適用所有廠商，但對大部分的廠商都有相當準確的引導效果。廠商可自行檢視分

析自身的優劣勢外，也可將此表格提交給各跨境平臺，讓其能快速了解企業的現況，有效率的提供輔導與支持方案。

此評估量表的結果與分析如下，若廠商自評分數夠高，可立即與各平臺聯繫，發動跨境電商運營，若分數不足，建議先針對不足處提升或與有經驗的廠商先洽談，以多了解現況。

表 16 廠商發展跨境電商能力評估表

問項/分數	1分	2分	3分	4分	5分
1.將全職投入跨境電商運作的人數	<input type="checkbox"/> 沒有規畫	<input type="checkbox"/> 1 人以內	<input type="checkbox"/> 2-3 人	<input type="checkbox"/> 4-5 人	<input type="checkbox"/> 5 人以上
2.產品的競爭力與獨特性如何	<input type="checkbox"/> 市面有不少類似產品。(或不知道狀況)	<input type="checkbox"/> 雖有類似產品，但我價格好	<input type="checkbox"/> 產品少見，供應價格還不錯	<input type="checkbox"/> 全球獨特產品，價格有優勢，或品牌有知名度	<input type="checkbox"/> 全球獨特產品，價格有優勢，或品牌有知名度，且為自有品牌或自己生產
3.是否有經營網站(網店)或門市專櫃等零售經驗	<input type="checkbox"/> 沒有	<input type="checkbox"/> 很久以前曾經有	<input type="checkbox"/> 有，年營收低於 100 萬	<input type="checkbox"/> 有，年營收 101 萬-1,000 萬	<input type="checkbox"/> 有，年營收 1,000 萬以上
4.公司有多少員工	<input type="checkbox"/> 5 位以內	<input type="checkbox"/> 6-10 位	<input type="checkbox"/> 11 位-30 位	<input type="checkbox"/> 31-50 位	<input type="checkbox"/> 50 位以上
5.為了數十倍的回報與長久經營，公司願意幾年投資於跨境電商，虧損經營	<input type="checkbox"/> 不願意	<input type="checkbox"/> 半年內	<input type="checkbox"/> 一年內	<input type="checkbox"/> 兩年內	<input type="checkbox"/> 兩年以上
6.除了投入專人外，每年願意負擔網站頁面或產品設計、上架費與宣傳費多少錢	<input type="checkbox"/> 盡量不要	<input type="checkbox"/> 20 萬元以內	<input type="checkbox"/> 21-50 萬	<input type="checkbox"/> 51-200 萬	<input type="checkbox"/> 200 萬以上
7.公司投入經營跨境電商的承諾	<input type="checkbox"/> 目前先了解看看	<input type="checkbox"/> 少數同仁支持	<input type="checkbox"/> 多數同仁支持	<input type="checkbox"/> 幾乎全公司支持	<input type="checkbox"/> 全公司支持，包含董事長或總經理，認為應該全公司資源投入推動
8.現在公司在企畫、美術設計、市場調查、廣告與公關、客戶服務的「專職人員」數有多少	<input type="checkbox"/> 沒有	<input type="checkbox"/> 2 位以內	<input type="checkbox"/> 3-5 位	<input type="checkbox"/> 6 位-10 位	<input type="checkbox"/> 11 位以上
9.過去每年投資在官網、公關廣告或市場調查的預算有多少	<input type="checkbox"/> 沒有	<input type="checkbox"/> 30 萬以內	<input type="checkbox"/> 31-50 萬	<input type="checkbox"/> 51-100 萬	<input type="checkbox"/> 100 萬以上
10. 您自己是否使用過 eBay、亞馬遜、淘寶網或天貓網	<input type="checkbox"/> 從來沒有用過或逛過	<input type="checkbox"/> 有逛過，沒有買賣	<input type="checkbox"/> 買過，但沒有賣過	<input type="checkbox"/> 有買過，也有賣過。	<input type="checkbox"/> 有買過，也有賣過。且公司正在經營

分數小計	分數	分數	分數	分數	分數
總分					

資料來源：作者自行整理

表 17 廠商發展跨境電商能力評估表結果分析

總分	能力評估結果與建議 (僅供參考, 未必適用所有企業)
20 分內	需要強化投入, 因為成功機率低, 申請平臺被接受機率也低
21-30 分	具備基礎條件, 仍須強化能力, 可聯繫有意願平臺, 申請並接受輔導
31-40 分	條件足夠, 可聯繫有意願平臺, 申請並接受輔導, 建議同時建立全球官網
41 分以上	準備完備, 成功機率很高, 可聯繫有意願平臺, 申請並接受輔導。同時可發展全球官網、社群網站引導流量

資料來源：作者自行整理

跨境電商能打經營比臺灣大數百倍的市場, 避開同質性產品與殺價競爭, 並建立企業自有通路與品牌, 透過大數據與顧客維繫長遠關係, 拿回定價與經營自主權, 一舉樹立企業長遠發展的前景。然而, 網路同時是通路也是媒體, 成功的運營需要相當的準備與企畫, 許多廠商低估了這方面的專業, 多年來不斷探索, 但不得其門而入, 難以建立成功的網店。下表為作者根據輔導經驗, 發展的「企業發展跨境電商經營計畫書模板」, 針對成功發展跨境電商最重要的部分歸納整理, 提供企業自我評估。本報告建議所有企業發動跨境電商業務前, 能夠凝聚全公司的想法, 針對以下內容, 一一分析、討論並記錄, 以書面形成一份計畫書。計畫書除了經營方向的指引、內部溝通需要外, 也可用作與平臺、代運營公司溝通之用, 且在招聘相關網路新進同仁時, 也可描述公司未來的願景與發展目標。計畫書可以針對重點, 簡略描述, 但是不可以缺少。

表 18 企業發展跨境電商經營計畫書模板

項目	內容
1.目標評估	為何要經營跨境電商? 希望達到怎樣的目的地?
2.參與的產品企劃、設計人員、金流、物流人員名單分工	人名 1-主要工作, 人名 2- 主要工作.....
3.鎖定的平臺與分析	鎖定哪個平臺? 為什麼? 該平臺特色? 擅長的市場? 上面的競爭產品有哪些? 價格如何?
4.自己經營或委託第三方運營公司經營	理由與評估分析, 若要自營, 團隊如何組成? 若要委外, 如何選擇夥伴?
5.海外市場業務狀況	海外是否已經有銷售產品? 在哪些市場? 是否有經銷商? 是否會有通路衝突發生? 該鎖定哪些市場? 目前海外是否有倉庫?
6.半年內可上架的產品項目與銷售預估, 競爭力分析	產品 1 產品 2 產品 3 (附上照片與規格)..... 售價與銷售量預估? 產品優勢為何? 如何預估的? 平臺上競爭品有哪些(頁面截取後分析)? 顧客為何要買我們的產品?
7.銷售利潤預估	產品銷售出去的利潤估算(須扣除上架費、傭金、物流費、金流費、稅等所有成本)
8.社群網站與關鍵字行銷等所有廣宣預算的規畫	下 12 個月, 每月的規畫是? 預期達到怎樣的結果? 或是沒有規畫?
9.經營跨境電商的規畫	3 年內跨境電商預計的收入與投資分析, 投入的人力與所有資源, 業務發展的方向與希望
10.想要經營的海外市場	哪些國家與地區? 為何? 有數據可支持嗎?

資料來源：作者自行整理

三、協力廠商運營服務商的價值與合作模式

電子商務是講究專業分工的，尤其是跨境電子商務。相對於臺灣的電子商務環境，國外網路平臺的運作複雜性相當高。協力廠商也稱為第三方運營服務公司或是代銷商。「第三方服務公司」就是協助供應商一次或分項解決所有網路銷售的工作，包含金流、物流、顧客管理、市場分析、網站管理運作、產品推廣曝光、宣傳、流量導引、分析等企業，讓供應商專注於商品供應。基於以下常見的八個理由，企業選擇委託第三方來服務網路的工作：

- (1). 自己沒有跨國網路操作經驗
- (2). 不熟悉跨國網路平臺的相關規定與操作
- (3). 不熟悉各國海關、交易收款、消費者保護、物流配送的需求

- (4). 不了解海外消費者文化與使用習慣
- (5). 有經營時間的壓力
- (6). 不具有能力組成與管理團隊
- (7). 從零開始，不如利用第三方既有的顧客群與銷售評價
- (8). 自行操作的成本相對高

第三方運營商有足夠專業的人才能夠協助企業運營跨境電商的運作。否則，企業就必須全部靠自己建立團隊與運作，有相當高的困難度。以下分析成功發展跨境電商必須的五大專業條件：

- (1). 團隊：足夠的專業人才。
- (2). 在現有平臺與國際市場中的「卡位」也就是客群、信任基礎、品牌資產與平臺的關係。



資料來源：作者自行整理

圖 47 企業「自營」跨境電商核心能力盤點

- (3). 國際供應鏈的運作能力，跨國商品運送、收款與服務、退貨處理、海關通關、稅務、客戶服務與客訴處理的能力，也就是說服客戶銷售商品以外的後勤運

作能力。這部分需要相當的專業與經驗，因為本身供應鏈就很複雜外，隨著商品種類不同、銷售國家不同，又有不同的法規或習慣。

- (4). 系統：跨國網路平臺有金流、物流、資訊分析相關的各種軟硬體設備系統，必須串接與應用，是高度的自動化與科技化的。企業必須有這樣工作的準備與能力。
- (5). 運營力指網路商店平臺運作管理與網路流量創造、美術創意、文案能力與產品呈現、庫存管理與數位廣告行銷的相關能力，這方面需要有相當大的專業性，才能獲利。「把產品拍照刊登上去」就叫做網路銷售的觀念早就已經落伍了，現在的網路銷售必須有上述的技術才有可能成功。

網路第三方代運營商是相當專業且獨特的產業，是網路時代才有的新形態服務商，他們必須擔任四大角色並具有這些能力才算最完整的運營商。臺灣目前雖然有類似的服務商，但僅有極少數已經具備這樣的條件，也就是在跨境電商的市場競爭上，不僅是供應商，連服務商也得與時俱進，不斷成長。企業與產、官、學界共同聯手出擊，才能在這場世界盃中脫穎而出。



資料來源：作者自行整理

圖 48 第三方運營公司的四大角色

- (1). 品牌顧問：運營商必須輔導供應商建立網站商店品牌或產品品牌。特別是在

網路上建立品牌與在傳統通路與媒體建立品牌會有很大不同。大陸市場就誕生了許多所謂「網路原生品牌」，也就是單靠網路就能夠有龐大銷售而佔有一席之地品牌。

- (2). 網路平臺入場導引：運營商可以指導企業選擇適當的平臺與策略，且能快速的與平臺建立關係與上架。如同傳統零售系統經銷商的概念，許多熱門的大通路商並不希望供應商直接找他們，而希望委有該品類的專業經銷商去統整品牌與商品。所以，有時候不透過運營商，難以進入某些熱門的網路平臺。
- (3). 廣告代理商：網路銷售也必須打廣告，創造流量。近幾年，網路廣告的模式不斷創新如即時競價 RTB 模式、聯盟行銷(Affiliate marketing)與內容行銷等。且網路廣告的規模快速成長，吸引了不少傳統媒體的投放金額，成為最熱門的廣告模式。這些網路廣告的專業並不容易快速學會，也都最好先委託第三方運營公司代為操作與購買。
- (4). 網路分銷商與創業夥伴：這一點是最特別的。網路運營商非傳統的廣告商，只收取服務費，基本上不對銷售量直接負責。因為網路的數據包含流量與商品購買量都可以立即計算，所以網路運營公司許多都轉型為收取服務費以及銷售分成的經營概念，與合作的企業成為夥伴，共同努力。所以他們也是分銷商，也是創業夥伴，在實務上，有許多供應商與運營商共同成長，雄霸市場一方的案例。

根據大陸天貓網的研究，天貓網站共有 400 個運營商，替 2,000 家廠商服務。運營服務商達成的每店交易額為天貓店鋪整體平均值的 2 倍。每家服務商平均的交易額，是其他天貓廠商產值的 9.6 倍。所以天貓刻意的培養第三方運營產業，提高商店產值與降低管理成本。

總之，就像是第一次出國，顧客有多個選擇，例如當背包客、買機加酒的自由行或是參加旅行團。第一次網銷全球，企業也有多種選擇。可以選擇自己做或是將一些工作委託給更專業的人。



圖片來源：pixabay.com

圖 49 旅遊可選擇的方案示意圖

一旦決定委託運營公司服務，就必須決定與哪家公司合作。選擇可靠與專業的代運營公司是經營成敗的關鍵要素，廠商必須掌握以下原則：

- (1). 代運營公司必須是合法註冊，且真實在平臺運作與有相當經驗協助其他企業成功的廠商。若訴求是某平臺的授權輔導或運營廠商，須請代運營商提供書面的證明，或直接求證各平臺，討論相關的協助方案。
- (2). 代運營公司官網與自己所經營的平臺網店必須兼具專業性與美感，才有能力協助廠商銷售產品到海外。建議廠商要求代運營公司先提供經營的平臺帳號與網店，進行評估。特別是網路顧客的評價，能看出代運營公司的服務績效與能力。
- (3). 代運營公司必須要能提供過去成功的案例，說明是如何協助此企業成功。
- (4). 代運營公司需要深入了解受委託的企業，共同合作，並能提出經營的方案與書面建議。然委託的企業也必須提供足夠的報酬，並尊重代運營公司的專業，才能雙贏。

在委託代運營公司時，模式大致上可依照是否建立自有的網路平臺帳號，以及是否賣斷商品來分類。若要長久經營自己的網店，產品具有品牌性，建議廠商必須申請自己的專屬平臺銷售帳號，委託運營公司「代運營網站」。因為網路商

店就是類似一家實體商店，客戶流量與銷售會累積成為商店品牌知名度與客戶基礎。若好好的經營，長期累積的客群是相當驚人與具有價值，某些評價上萬的網店，不論銷售甚麼，都特別容易成功。歐美已經有相關法令，平臺網店是可以轉售與繼承的，所以臺商必須做長遠的打算。但若只想出清存貨，沒有自己長久經營的打算，也沒有產品品牌的問題，就可以將商品賣斷給運營商，請他們銷售到海外。

下表針對帳號持有與貨品買斷兩要素，簡單分析三種可能委託的模式，廠商可以按照需求選擇符合的一或多種模式進行。然而，每種模式的成功要素與投入資源與所需能力不同。

A. 切貨轉售模式(Reseller)：商品切貨給代運營商，自己涉入的電商經營程度很低，可能商品賣多少錢，賣給誰都不知道。此模式最簡單省事，但實際上與傳統的批發無異，嚴格上不算是涉入電子商務經營，也無法享受電子商務能直接經營消費者，保留銷售數據的強大力量。

表 19 委託運營跨境電商模式

	廠商自有帳號	廠商沒有帳號(用運營商的帳號銷售)
貨品賣斷	無此模式	A.切貨轉售模式(Reseller)
貨品寄賣	B.代運營網站	C.寄售代銷模式

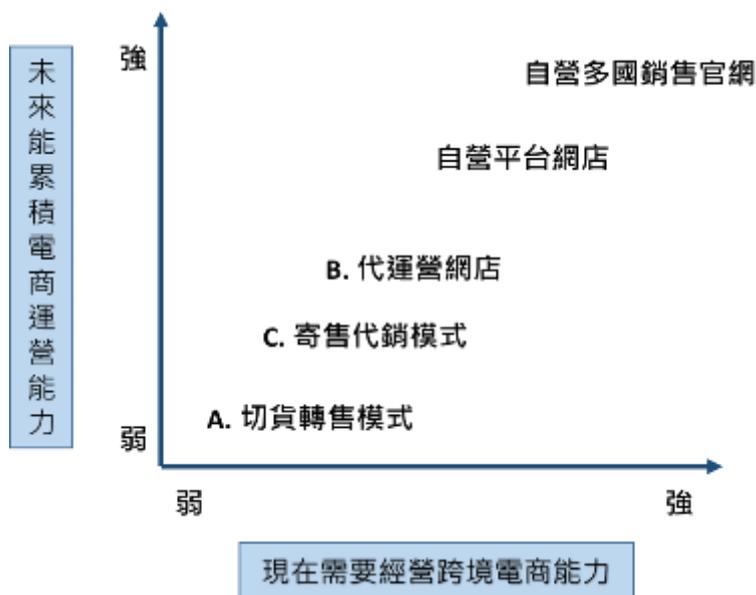
資料來源：作者自行整理

B. 代運營網站：自己開專門店，但委託運營公司處理所有網站銷售的事情，合約簽訂代運營幾年後，仍需將網站歸還。廠商保有品牌自主權，商品訂價權，且網站可以專售自己的商品，呈現自己要求的美感與品質。當然更可以取得所有銷售的數據，建立長久的基業。合作方法通常是委託者先付刊登服務費，銷售出去後再回饋某比例給運營商做為銷售佣金。

C. 寄售代銷模式：委託代運營公司在他們的帳號銷售，但產品不賣斷。通常是

先付刊登服務費，銷售出去後再回饋某比例做為銷售佣金。此種模式也可與代運營公司討論是否要自己決定銷售的價格，以維護品牌與國際通路的健康。

以上三種模式現在所需要的能力與未來可培養的能力不同。現在付出越多，就可累積越多可貴的電商經營能力。相對於自己操作官網或平臺網店，委託代運營公司在平臺銷售，已經算是容易很多的了，請參考下圖。



資料來源：作者自行整理

圖 50 跨境模式與能力培養圖

以下舉出「B 代運營網店」模式下合約的大致架構供參考，交易金額與細節隨狀況會有不同。

表 20 網路商店代運營合約範本

網路商店代運營（合作契約範本）

一 合作內容

A 公司(委託者)授權 B 公司(代運營公司)在網路平臺(XX、XX 商城)申請並管理網上店鋪，進行網絡銷售。網上商店的所有權歸 A 公司所有。

二 店鋪申請與建設

B 公司為 A 公司申請網上商店，註冊以及開通等相關申請工作，以及設計裝修及商品刊登範本設計。相關費用由 A 公司負擔。

三 網路行銷與運營

- (1). B 公司負責網店維護技術支援、產品上架、頁面設計、資料分析、客服、促銷、會員管理、關鍵字或 SNS 推廣、物流與金流方案設計與執行等。
- (2). B 公司協助 A 公司分析每月流量、產品銷售數量、客單價、轉換率、及銷售額等交易資料。
- (3). A 公司確保產品品質與產品教育相關工作並承擔銷售費用。

四 合作經營方式及服務費

- (1). **網店啟動與設計顧問費：** B 公司收取 A 公司 5 萬元用於店鋪設計、網店註冊與經營規劃顧問，簽約後十日內一次給付
- (2). **基礎服務費用：** B 公司收取 A 公司每月 5 萬元託管服務費。
- (3). **服務傭金：** B 公司收取 A 公司服務傭金為銷售額的 20 %。
- (4). **服務費與傭金支付方式：**按季度結算，次月 20 日之前支付服務費。
- (5). **廣告推廣：**B 公司規劃廣告方案提給 A 公司審核，經 A 公司通過後方能進行廣告推廣，費用由 A 公司承擔。
- (6). **經營目標：** B 公司需在第三季結束前須達到銷售金額 X 元或客戶數量 X 人，以及網店好評率超過 98%的經營目標，否則，第三季以後之服務費減半。

五 銷售分潤與金流

每月 B 公司收取網路銷售金額後，扣除費用與成本，於次月 15 日前匯給 A 公司。

資料來源：作者自行整理

四、協力廠商運營服務商的分類與代表性企業介紹

此部分介紹經營全球市場以及大陸市場的兩大類市場，且具有代表性的代運營企業五家。包含三家臺灣企業、一家美國企業與一家大陸企業。

(一) 樂利數位科技



圖片來源：樂利官網

圖 51 樂利數位部分合作廠商

1. 背景

臺北樂利數位科技成立於 2007 年，並在隔年成立上海樂麗網路科技。其創辦人施凱文觀察到女性的網路購物頻率是男性的五倍，因此以女性時尚品牌做為核心，是目前臺灣以及大陸地區唯一同時擁有電商平臺的品牌營運經銷團隊公司，且為淘寶指定合作的品牌運營商。2013 年樂利的總營收達到新臺幣 10 億元，且 2010 年到 2013 年平均成長率皆達到 50% 以上。

2014 年遊戲橘子取得樂利數位科技 51% 的股份，正式納入橘子集團的子公司。遊戲橘子將利用其資源協助樂利擴大客群，以廣大的會員為基礎串聯旗下的手機遊戲、數位娛樂、廣告行銷和目前正在規劃的「樂點支付」系統等服務。

2. 經營項目

大陸電商有超過一半的交易額來自阿里巴巴，旗下有 C2C 的淘寶網以及 B2C 的天貓國際網，營運規則複雜且品牌眾多。因此樂利科技自我定位為「電商管家」，協助客戶建立網路商城或是在天貓、京東等各大通路建立電商平臺，並且提供品牌行銷、客戶管理以及倉儲物流等全方位的電子商務

服務。

3. 主要的海外市場或平臺

專營兩岸的電子商務市場，合作的平臺包含大陸淘寶網、天貓、京東、當當網、亞馬遜以及 1 號店，以及臺灣的各大電商平臺。

4. 其他特色

(1) 社群整合行銷：施凱文表示：「大陸網民非常依賴商品底下的評論，會左右影響其消費決策。」因此，樂利採取的策略是著重在社群網站的經營，了解會員的消費習慣以及使用意見，利用會員喜好的分析做為日後電商平臺服務的基礎。此種策略也成功讓 2008 年成立的二丫網累積超過 100 萬人數會員，成為目前大陸第三大的美妝社群網站。

(2) 即時客服系統：樂利旗下的 HerBuy 購物商城使用線上即時客服，可以隨時與消費者互動，除了回答問題以外還能推薦商品，不僅可以增加客戶體驗的服務也可以增加營業額。

(3) 自有的電商管理系統：能夠整合各平臺的銷售數據，更能了解消費者購買偏好。

5. 主要客戶

樂利的合作廠商遍及臺灣、大陸、日本、韓國以及歐美地區。包含美妝類的臺灣霓淨思、德國卡蜜兒；民生用品類的美國寶僑集團、臺灣美吾髮等，大部分鎖定在美妝和食品。目前已經成功營運國內外數十個知名品牌，其中最知名的案例為協助美國好市多 Costco 進駐天貓國際網，開店半年銷售額突破億人民幣。

6. 聯繫方式

e-mail：service.tw@jollywiz.com

7. 公司網址

<http://www.jollywiz.com/tw/index.php>

(二) 威泰網路科技



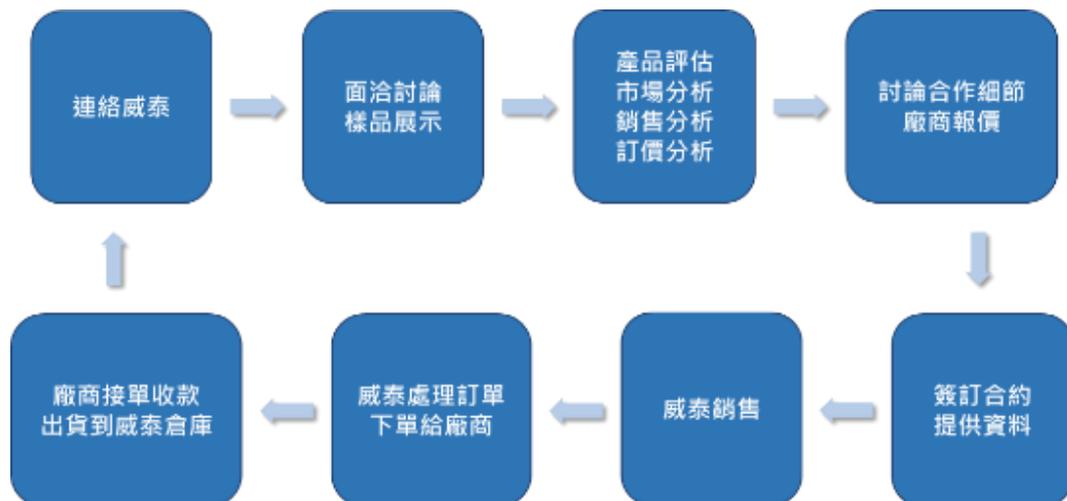
圖 52 威泰公司官網

1. 背景

威泰網路科技經營 ebay 銷售 12 年，將 B2C 銷售模式轉化成 B2C2B 的國際銷售模式，幫助各國進口商與批發商建立創新的行銷管道。威泰網路科技為 eBay 臺灣輔導廠商以及跨境第三方代銷廠商，並且為 eBay 亞太大中華區 TMP 最高等級賣家，eBay 臺灣簽約第一大代銷商及 eBay 臺灣簽約第一大 TA 銷售顧問公司，不僅能提供電子商務銷售技巧，且能輔導中小企業進入電子商務市場。威泰同時也憑藉經營亞馬遜的經驗，開設課程輔導企業。

2. 經營項目

(1) 國際代理銷售：針對有興趣進入 eBay 以及亞馬遜行銷的客戶開設實務課程教學與開店輔導，透過網路行銷將產品銷售到全球各地，提高品牌知名度，且代理銷售的服務不收取任何手續費。



資料來源：威泰官網

圖 53 委託威泰網路代銷流程

(2) 國際代理採購：提供在 eBay、亞馬遜上採購國際商品，避免遇到語言上的問題，或是不清楚金流與物流等細節，省去繁複的步驟。

(3) 全球跨境電商銷售經營顧問

3. 主要的海外市場或平臺

主要和 eBay 以及亞馬遜合作，銷售範圍廣泛，遍及歐洲、澳洲、美洲以及東南亞地區。

4. 其他特色

與許多國際知名的快遞公司長期合作，因此在國際物流上有運費優勢，同時提供海外國際倉儲，為客戶在國際銷售的過程中，節省成本與時間。

5. 主要客戶

威泰科技主要的客戶群為臺灣中小企業，目前已經輔導數百家中小企業透過 eBay 以及亞馬遜銷售產品到世界各地。

6. 聯繫方式

電話：(02)2999-5007

7. 公司網址

<http://www.webtai.com.tw/>

(三) 高青國際



圖 54 高青公司官網

1. 背景

高青國際除了在歐美以及亞洲地區有發貨倉庫提供批發零售之外，也經營跨國電商營運，是 eBay 和 LAZADA 授權的輔導單位。2015 年成為 LAZADA 集團的正式夥伴機構，協助臺灣廠商在 LAZADA 平臺上開店，販售商品到泰國、越南、馬來西亞、新加坡、印尼、菲律賓等東南亞市場。高青根據累積的經驗，也開設亞馬遜開店的課程。

2. 經營項目

秉持一站式的便利性，提供 eBay、亞馬遜和 LAZADA 三大平臺的代銷、輔導開設網路商店、代理營運以及客服等服務。幫助臺灣的中小企業利用電商管道推廣產品到世界各地。高青公司透過以下四個步驟完成客戶的銷售委託：



資料來源：高青國際

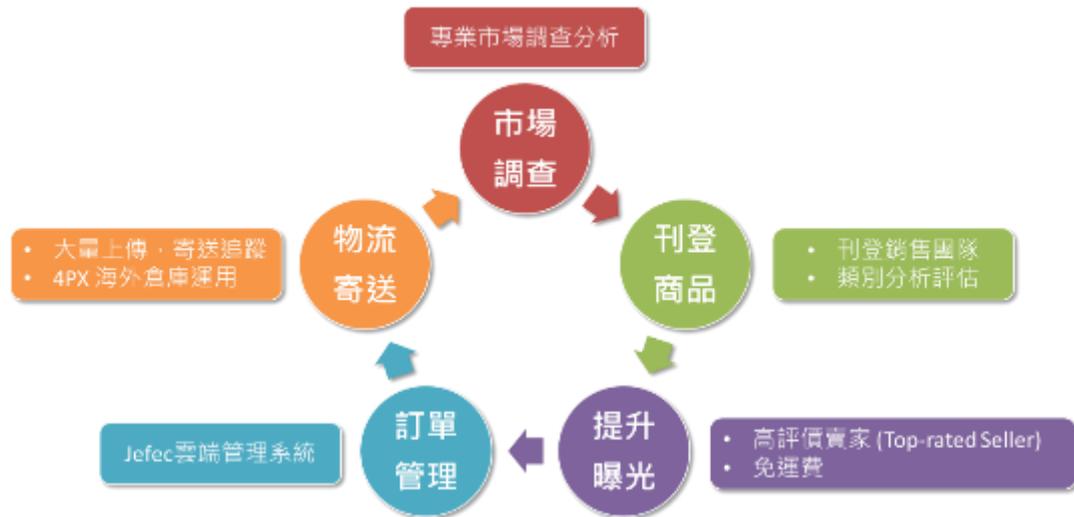
圖 55 委託代銷步驟

3. 主要的海外市場或平臺

合作平臺為 eBay、亞馬遜以及 LAZADA，其中 eBay 和亞馬遜是歐美地區主要的電商平臺，LAZADA 則是東南亞地區最大的網路電商之一。

4. 其他特色

高青國際規劃的五大推動架構，協助廠商打開海外市場：



資料來源：高青國際

圖 56 高青國際五大市場推動架構

高青公司林友程執行長 102 年以來多次擔任「中小企業國際網路行銷計畫」主持人並獲選為「優質企業國際網路行銷計畫」輔導單位。該公司同時榮獲 eBay 認證「超級賣家 Power Seller」、「eBay 超級銷售助理」與美國、英國、德國等國 eBay 之「Top Rated Seller」殊榮。林執行長並撰寫網路外銷實戰攻略(經濟部國際貿易局指導，臺北市進出口商業同業公會出版)與展覽行銷實務與參展技巧(經濟部國際貿易局指導，臺北市進出口商業同業公會出版)等著作。

5. 主要客戶

主要客戶群為臺灣的中小企業，包含生技業的長榮生醫、醫療產業的美律以及自行車零件的台萬等。

6. 聯繫方式

電話：(02)2388-8159

e-mail：info@gozens.com

7. 公司網址

<http://www.gozens.com/blog/>

(四) eBay Enterprise

1. 背景

為全球最具代表性的網路第三方運營公司，之前名為 GSI Commerce (Global Sports Inc)，2011 年被 eBay 以 24 億美元併購並更名，為全球網路代運營商的鼻祖。GSI 原本是實體通路上銷售球類運動周邊產品的經銷商，上 eBay 銷售產品後，有不錯的成績，便開展替其他公司進行網路銷售的服務。也就是從傳統經銷商轉型為全方位電子商務第三方服務公司，提供其他企業整合性電子商務服務。GSI 被收購時，提供其網路代銷服務給 180 家企業，包含 Levi's、Timberland、Calvin Klein、Toy R' Us、大聯盟 MLB 棒球周邊授權產品等。

所謂網路第三方服務公司，又被稱為代銷或代運營，就是協助產品供應商一次或分項解決所有網路銷售的工作，包含金流、物流、顧客管理、市場分析、網站管理運作、產品推廣曝光、宣傳、流量導引、分析等企業，讓供應商專注於商品供應。eBay 之所以併購 GSI 就是因為發現許多現有的中小型客戶需要更專業的網路行銷服務。

表 21 GSI 的發展歷程

年代	發展歷程
1995 年	GSI 設立(Global Sports Inc)，為傳統體育用品經銷業者。
1999 年	跨入電商，銷售自家產品，並幫 5 間企業提供網路代銷服務。同年底於納斯達克上市。
2000 年	美國租倉庫，提供廠商倉儲配送服務。
2001 年	服務擴展，提供完整電子商務解決方案。
2002 年	公司更名為 GSI Commerce Inc.，同時開始經營影音、電子消費、化妝保養品行業。
2003 年	增加居家項目，建立第一個國際品牌站，提供合作廠商多通路的訂單配送系統處理。
2011 年	eBay 以 24 億美元收購，提供其平臺上廠商服務

資料來源：iResearch、DoMarketing 行銷智庫

2. 經營項目

GSI 有兩項主要的收入服務：第一為網路平臺代運營服務，收取服務費；第二為交易的銷售分潤，每筆交易收取交易金額 5%-40%。這兩種收費的組合也是今日全球與大陸主要代運營商的商業模式。具體而言，GSI 提供四種產品：

- (1) 技術產品：多種通路的建設、銷售、訂單處理與管理
- (2) 行銷產品：多種網路媒體的廣告與數位行銷、宣傳的整合
- (3) 物流與全球供應鏈管理
- (4) 客戶服務如 Call Center 的運作

如今，更名後的 eBay Enterprise 其服務模式就分為商務科技整合、網路行銷方案與全通路運營三大類。



資料來源：eBay Enterprise 官網

圖 57 eBay Enterprise 公司服務架構

3. 連繫方式

e-mail：sales@ebayenterprise.com

4. 公司網址

<http://www.ebayenterprise.com/>

(五) 四海商舟(BizArk)



圖 58 四海商舟官網

1. 背景

四海商舟創立於 2005 年，提供企業以建立海外品牌與網路行銷為目標，包括前期海外市場與競爭分析，中期網站伺服器與交易平臺架設、整合數位行銷，以及後期跨國物流倉儲等服務，是大陸外貿電商行業的代表企業。該公司自創立以來就一直專注在外貿電商的經營，不論在技術研發、系統建構方面都有卓越的成績，在品牌運營方面也創造了許多成功案例。2011 年四海商舟獲得了 IDG 創投數千萬美金投資，同年入選大陸行業電子商務優秀服務商 30 強，目前四海商舟的企業員工超過了 400 人。

四海商舟定位自己為“外貿型企業跨境網路行銷的專家”，以“創牌、賣貨、分錢”的清晰理念，發展解決方案並提供工具。四海商舟壓縮了過去冗長的貿易環節，直接與全球各大網路平臺對接，協助企業改以電子商務貿易的模式經營全球市場，且同時能建立品牌，拿回訂價權與自主權。大陸是世界的工廠，且當全球跨境電商如此火熱的時候，四海商舟的精準定位，與可貴的專業能力具有極大的發展潛力，正符合眾多期待轉型的製造商企業需要。

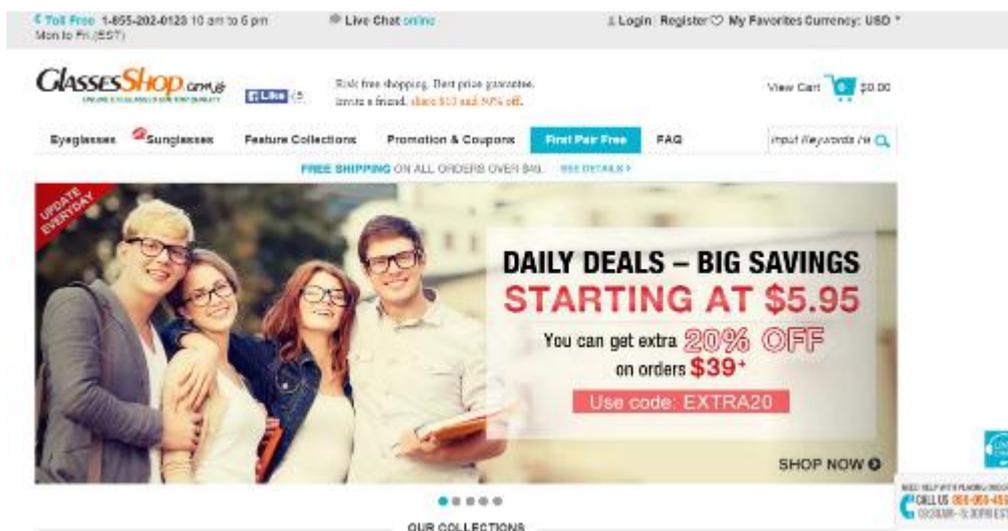
四海商舟目前已在北京、上海、南京、常州、杭州、寧波設立研發中心與代表處，並在美國洛杉磯、底特律、日本名古屋、德國漢堡和澳洲朴茨茅斯等地設有運營中心和倉儲基地。為了協助企業打造品牌，也特別與奧美廣告策略聯盟，研討數位時代品牌創建的戰略。

2. 經營項目

簡言之，四海商舟提供一條龍的服務，幫助沒有品牌的企業，在海外透過網路進行品牌推廣和商品銷售，也就是提供物流、倉儲、線上支付等後臺服務外，也提供市場調研、網路行銷、社群行銷與消費者溝通等價值創造與建立顧客關係的服務。四海商舟的解決方案非常全面，大致可分為 13 個模組：網路支付與收款、社群媒體行銷 SNS、聯盟行銷 AM、電子郵件行銷 EDM、搜尋引擎優化 SEO、口碑行銷 WOM、海外媒體發佈、物流與倉儲服務、法務服務、付費點擊廣告 PPC、

比較購物網行銷、網路架站與平臺運營、國際認證。企業可以根據自己的需求，選取服務。

假設臺灣有一家專為歐洲代工的紡織品廠商，兩岸都有工廠，規模雖然做得很大，但沒有自己的品牌。通過四海商舟的服務組合，可以先架設多語系且具有購物車功能的官網，同時可收信用卡與 paypal、支付寶等，並在亞馬遜與 eBay 平臺開設網店，隨即利用 Facebook、Twitter、YouTube、Line 等數位媒體平臺進行品牌行銷，創造粉絲與購物流量，導引至網站購買。產品銷售後也能依據物流方案，透過海外倉儲或快遞直送的方式寄給購買者，完成所有全球跨境電銷的環節，廠商只需專注在產品研發與供應。四海商舟已經成功服務許多客戶，包含凡客、麥包包、李寧等知名企業，以及眾多製造轉型發展品牌的企業。(以上資訊根據四海商舟官方網站與媒體報導編輯)



資料來源: GlassShop.com 網站

圖 59 四海商舟客戶網站—GlassesShop.com 線上配鏡、全球直送

3. 連繫方式

電話：+86-18994135717

Email：dai.ying@thebizark.com

4. 公司網址

<http://www.thebizark.com/>

五、全球虛實整合策略與避免通路衝突

許多企業都已經有海外的實體通路系統如經銷商或零售商，所以擔心透過網路銷售會影響現有的銷售系統。實際上，已經有許多被證實的方法可以避免實體與虛擬通路的衝突，且許多企業已經採用許久，以下介紹一般的解決方案：

(1). 網路只銷售到空白市場

許多國際網路平臺可以限制服務的區域，勾選不願意經營與送貨的市場，甚至讓這些不想經營市場的網路購物者根本看不到廠商的產品，所以不能購買，如此就不需要擔心當地經銷商的反彈。

(2). 當地經銷商發貨

臺灣總公司在臺操作全球網站，但促成的交易由當地的經銷商發貨，分享利潤，如此不但可以避免衝突，更能達到協助經銷商發展，且能掌控當地市場狀況的雙重目的。

(3). 開發網路專售產品

許多品牌特別為了網路銷售發展出一個新的品牌或系列產品，用新的定位去經營不同客群，所以各地通路商不容易受到影響。

(4). 限定時間的廣告促銷

透過國際平臺可以快速打開新品的知名度，甚至協助開發經銷商，進行產品測試。許多國際品牌將新品先在網路獨家銷售一段時間，透過網路行銷先建立產品知名度後，最後仍回歸傳統的通路銷售。如此等於是幫助當地經銷商發展業務，不但不會引起反彈，還可能強化雙方的關係。

虛實整合的策略不勝枚舉，以上只是幾個常見到且非常實用的策略。廠商千萬不要抱持著「與現有通路衝突」的過時觀念，因而不採用網路銷售。現在不論是服飾、食品、機械甚至是汽車、遊艇、衛生相關產品都有許多跨國虛實整合相

當成功的 B2C 或 B2B 經營模式。

肆、跨境電商成功案例

一、好市多超市 (Costco)

Costco 1983 年成立於美國華盛頓，以 2013 年總營收來看全球零售業排名 (如下表)，Costco 僅次於 Walmart 超市，位居第二，也是美國第一大的連鎖會員制倉儲式量販店，全球擁有 7,200 萬個會員。近年來更是開啟創舉，以電商模式進軍中國大陸，由臺灣好市多團隊負責，電商服務則由臺灣的樂利數位公司負責操刀中國大陸電商市場。樂利數位科技公司是目前臺灣以及中國大陸地區唯一同時擁有電商平臺的品牌營運經銷團隊公司，且為淘寶指定合作的品牌運營商，亦獲得淘拍檔的金牌獎，2014 年開始幫助 Costco 由臺灣市場拓展至中國大陸，成功搶下灘頭堡。

表 22 全球十大零售業者

公司	國家	2013 營收 (億美元)	2013 營收成長	2013 淨利率	2008-2013 營收複合成率
沃爾瑪百貨	美國	4,762.94	1.5%	3.5%	3.3%
Costco	美國	1,051.56	6.1%	2%	7.7%
家樂福	法國	986.88	-2.4%	1.8%	-3%
Schwarz Unternehmens	德國	986.62	9.5%	N/A	6.5%
Tesco	英國	986.31	-2%	1.5%	2.9%
The Kroger	美國	983.75	1.7%	1.6%	5.3%
Metro AG	德國	863.93	-2.5%	0.7%	-0.9%
Aldi Einkauf GmbH	德國	810.90	4.7%	N/A	5.5%
Home Depot	美國	788.12	5.4%	6.8%	2%
Target	美國	725.96	0.9%	2.7%	2.9%

資料來源：整理自勤業眾信(Deloitte)「2015 年全球零售力量」

近年隨著電子商務的快速興起，Costco 在全球佈點策略上也有顯著的調整，

從以往開設實體店面轉為由網路做跨境生意，看重的就是此種電子商務模式給予消費者高度便利性和多元選擇。且中國大陸電商的規模及高滲透率，也協助零售業者能以虛擬通路的方式進軍新市場，藉此接觸更廣泛的客戶，同時避免直接設置實體零售店面的高風險。

Costco 順勢搭上電子商務爆發的順風車，加上天貓國際主要是海外商品的國際購物平臺，故以天貓國際作為再次切入中國大陸市場的手段。最受中國大陸消費者喜愛的產品類別主要為食品、化妝品、母嬰及生活用品和小家電等。Costco 初期選擇以食品、保健品項先切入，因為食品跟文化息息相關外，也考慮大陸的消費者對食品安全的敏感度高而願意購買進口品。這也正是天貓國際的經營策略，建立高品質的進口商品平臺策略，區隔化其他本土的網站。Costco 在開店第一個月銷售額即突破千萬人民幣，去年更首度迎戰「雙十一」購物節，即創下狂賣 90 噸堅果的佳績，出色的表現也震驚了其他國際零售業者。因此 Costco 2015 年將擴大與其他品牌供應商的合作，增加店鋪商品的種類和數量。



圖 60 Costco 天貓國際旗艦店

基於中國大陸消費特性和虛擬通路蓬勃發展，Costco 採取電子商務「空軍」的方式測市場水溫，藉由與臺灣樂利數位科技公司的協助，幫助 Costco

在短時間內掌握電商平臺的複雜規則，例如規劃商品上架、網路行銷及物流配送的細節。而為什麼會選擇天貓國際？其原因是天貓國際擁有來自全球 25 個國家、約 5,400 個海外品牌入駐，已在中國大陸建立海外直購第一品牌的地位。加上所有平臺上的販售商品透過國際物流經過海關，搭配本地售後服務和支付寶金流系統。天貓國際協助國際品牌在訂單、支付、物流訊息上可以有很好的服務。目前 Costco 天貓國際旗艦店商品以臺灣直送為主，也搭配保稅倉的運用，也就是把部分商品先運進大陸，售出之後再從保稅倉寄給大陸消費者。臺灣直送大約需花費 10 天左右的送貨期，對於已經習慣當天或隔天就到貨的消費者，這樣發貨速度相對慢許多。然而中國大陸許多有消費力強及愛好舶來品的消費者，還是相當願意等待優質的進口舶來品。且近來中國大陸政府為支持跨境電商零售發展，在上海自貿區及其他保稅區進行試點，實行「大稅進，行郵出」的政策，海外進口的大宗貨品送至試點保稅區後，再分裝成小份直郵給消費者，如此可降低企業傳統外貿產生的關稅、增值稅、消費稅組成的行郵稅，大幅減少運費成本，更致力於加速與各電商平臺整合，以提供更流暢物流品質。



圖 61 Costco 天貓國際旗艦店 (臺灣鳳梨酥)

相對於其他跨國零售品牌如 Walmart、BestBuy 等，Costco 這次進入中國大陸市場的成果可謂豐厚。總歸來說，除了外在環境因素如中國大陸電子商務較實體零售更發達、消費者開始追求更高品質及安全的進口商品，還有政策的支持外，Costco 在一開始就選擇了專業的平臺代操團隊，且透過臺灣經驗在中國大陸取得更好的共鳴。在品類的選擇上也把握住中國大陸消費者對進口品的期待，先著重在休閒食品、保健美妝、嬰童用品和居家生活品。雖然 Costco 在全球獲得極大的成功，但面對變化多端的中國大陸市場，也可看出其獨特的經營策略，值得許多傳統零售業者想轉型時的參考標竿案例。

二、肯瑪動力汽車渦輪



圖 62 肯瑪動力公司官網

肯瑪動力來自臺灣南投，楊錫諭與其父親楊峰雄從事汽車零配件行業，並自行研發出渦輪增壓器；然而，楊錫諭沒有繼承家族事業，找來吳家驄及陳峻維兩

位夥伴，分別負責研發、業務與行銷，毅然投身於精密小型車與賽車用渦輪市場。臺灣品牌「KAMAK」就在楊錫諭及夥伴的孵化下，於 2008 年 2 月誕生，肯瑪動力致力於動力系統效能提升與改良，並研發出渦輪增壓器電子控制系統，提升車輛燃油的經濟性。2009 年獲頒經濟部技利基產業組新創事業金質獎，為國內唯一將新創企業設為評選標的「國家級獎項」。

但為何肯瑪動力決定要做跨境電商生意？因為楊錫諭發現，像賽車所使用的渦輪都具備一定的專業度且在國外市場相當蓬勃，也觀察到這些愛好者有固定的社群互相討論，也喜愛上網找相關資訊，這對於肯瑪動力來說是難得的機會，促使楊錫諭投入跨境電商的市場來銷售肯瑪動力產品，以自有品牌 KAMAK 銷售至世界各地，希望透過網路更有效的直接銷售給終端消費者，並打開產品知名度和品牌服務優化。短短數年間，員工人數從 3 人成長到約 22 人，公司目前主要業務為維修與販賣渦輪增壓系統及動力套件(Turbo Kit)、電腦調校與渦輪維修，成功將公司形象升級成國際專業知名品牌，在全世界最大的美國改裝車大展 SEMA SHOW 中大放異彩。

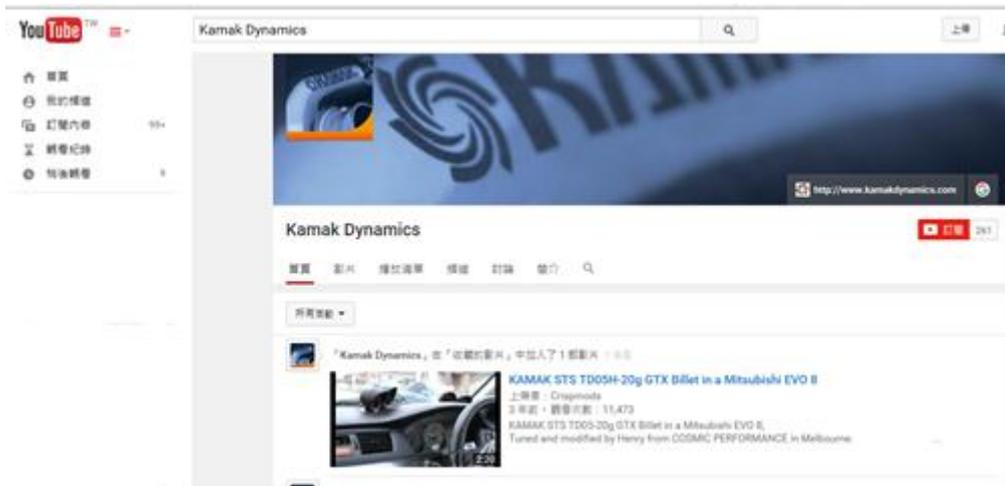
肯瑪動力員工人數僅 22 人，在努力經營其跨境電商的全球事業之下，近期營業額也順利破億元大關，其中，95%營收來自國外，每年成長約 20%。除了憑藉全臺第一顆獨力研發出的渦輪增壓器成功在國際改裝車市場立足外；其實從創辦初期，肯瑪動力就鎖定要做跨境電商、行銷全球，故公司一開始就在美國加州註冊，生產工廠保留在臺灣南投，最大的原因是希望國外改裝車的愛好者視 KAMAK 為國際品牌，而非僅是臺灣的製造商。其行銷策略從一開始就定位國際品牌外，在品質創新與價格優勢的策略布局下，很快就外銷至歐洲、澳洲、美國等已開發國家，此外，肯瑪動力也相當用心經營全球愛車玩家的社群，時常與目標客群互動，並提供知識性和各種相關活動的資訊，並於 2013 年在天津設立研發中心的第一站。

肯瑪動力除了建置自身的 B2C 電子商務網站進行網路外銷之外，也運用

eBay、Aliexpress、淘寶網等全球跨境平臺銷售，在英國、澳洲、美國的站點均積極推動產品銷售，同時搭配社群行銷如 Youtube、Facebook 粉絲團等，而透過 eBay 所取得的海外網路詢價與銷售次數相當多，於 2014 年海外營業額成長 40%，且共開拓了澳洲、亞洲等 72 個新市場。除了從臺灣以跨境快遞的模式運送貨品外，同時也在美國、歐洲設立海外倉儲，提供當地出貨需求和修理服務，大幅提升營運效率，之後將規劃於中國設立亞洲旗艦店，以開拓中國市場。

網路是肯瑪動力目標客群最常使用媒體，因此肯瑪動力透過積極經營 YouTube 影音網站介紹企業，作為接觸社群的管道之一。由專業技師展現產品精密性搭配影片教學，營造肯瑪動力的專業形象，加上網路互動性強、快速、強調視覺，剛好符合肯瑪動力勇敢、精準與冒險犯難的品牌精神，以自有品牌 KAMAK 與世界各地的改裝車愛好者進行線上互動，藉由營造話題並吸引愛車社群分享對肯瑪動力的支持，除了強化其忠誠度，更創造良好的口碑效應。

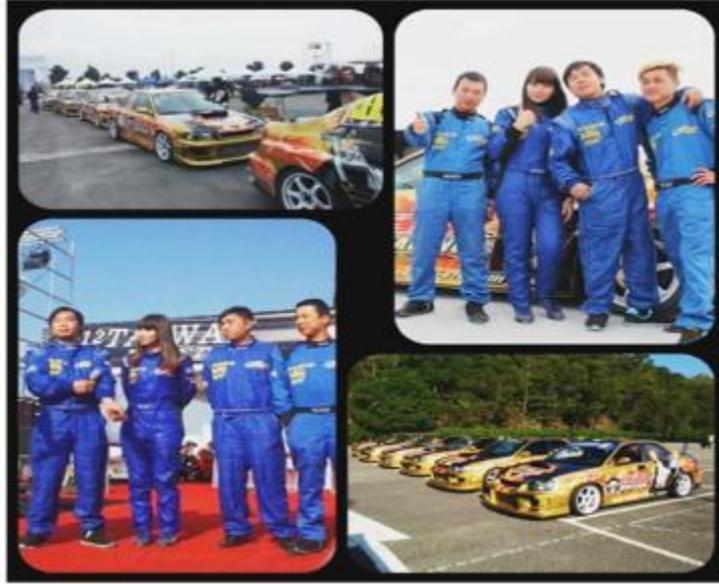
肯瑪動力透過建立多元的網路行銷通路來面對巨大的市場需求，加深消費者對產品的了解，也透過在社群上發起投票，和入口網站的關鍵字廣告，吸引消費者參與互動。除了專屬影音頻道，也在 Facebook、淘寶、eBay 上固定發出相關資訊，和每臺汽車適合的產品。另外，因肯瑪動力也積極贊助相關賽事，所以也會放上其所贊助的日本、韓國賽車隊，還有在全世界最大的改裝車大展 SEMA SHOW 中展示的產品，並提供完整的試車記錄，讓粉絲也能夠有機會深入了解。



資料來源：肯瑪動力公司提供 <https://www.youtube.com/user/PowerByKAMAK>

圖63 KAMAK經營的Youtube頻道

除了上述網路的經營以外，肯瑪動力也相當注重消費者購買體驗的提升，像是搭配網路效果的促銷。例如：啟動 KINUGAWA 購物車促銷與滿意度活動，在最短的時間內使銷售額快速上升，增加整體利潤。此外，在公共關係上，肯瑪動力扮演著「超級銷售員」的角色，藉由贊助日本、韓國的賽車隊以證明其產品耐用度和專業度，以賽事行銷及贊助來推廣產品，「專業、耐用、品質」為宣傳重點，積極曝光以提昇品牌形象和知名度。



資料來源：KAMAK 的 Facebook 頁面

圖64 KAMAK所贊助的賽車隊賽事

綜合以上各點，肯瑪動力有其特殊的利基點，且目標市場也擁有足夠的購買力及購買意願，再加上進入產業的技術門檻較高，故具備一定的競爭優勢。但回歸到最根本，肯瑪動力在初期的定位相當清楚，一開始就鎖定全球市場來傳達其品牌價值，再者更善用數位行銷工具，像是社群、影音媒體等多重數位媒體的溝通，讓消費者覺得肯瑪動力是具高 CP 值、可客製化突顯個性、追求速度感及新穎的車迷選擇的最佳品牌，也證明來自臺灣南投的三位年輕人，努力實現了他們的夢想，在改裝車市場成為閃爍耀眼的「臺灣之光」。

三、OB 嚴選



圖 65 OB 嚴選官網

2004 年橘熊科技股份有限公司的創辦人王蘭芳夫婦在臺灣最大的網購市場 Yahoo 奇摩拍賣成立 OB 嚴選賣場，主打任何身型都能有適合尺寸的流行女裝並且每天推出新款式。

由於是以網購起家，看準年輕世代熱愛網購以及接受新知快速的特點，公司員工鎖定年輕族群，所有的軟硬體設備都是站在電商經營的角度布局，這樣的模式也讓 OB 嚴選穩坐臺灣網購女裝龍頭。而近年來隨著市場轉型將重心轉移到品牌經營，2011 年創立官方網購平臺，成立兩個月營收便突破千萬。2015 年運用 O2O 虛實整合的行銷模式，在臺北東區開設第一家實體店面，目前全公司約有 400 名員工。

近幾年智慧型手機的普及率影響消費者的購物型態改變，越來越少人使用桌機購物，而是使用手機及平板等行動裝置購物。OB 嚴選 2013 年便推出行動版官網以及 App，提升網路購物的便利性。在 2014 年進入東南亞市場後，目前也正積極開發英文版行動官網和 APP 搶攻移動端市場。

OB 嚴選在 2007 年時進入中國大陸的電商市場，而打入市場的關鍵靠的就是「組織在地化」，營運長張祐誠表示唯有當地人才了解當地風俗文化和民情，因此包含營運、廣告以及客服等人員都直接在大陸招募人才，連運營單位也先後搬遷到中國大陸選擇跟阿里巴巴、淘寶同一個地點。這個經營策略讓 OB 嚴選在 2011 年中國大陸電商市場快速發展時能夠不被淘汰，轉型為跨境電商。

張祐誠營運長提到，最近幾年經營跨境電商中，收到許多來自東南亞的網友詢問能不能購買，加上考慮到若繼續專注在臺灣和大陸市場，品牌的發展有限，因此 OB 嚴選開始往其他海外地區拓展，2014 年開始積極經營香港、新加坡、馬來西亞、泰國以及美國、杜拜等市場，目前已經有 30% 的營運來自海外國家。

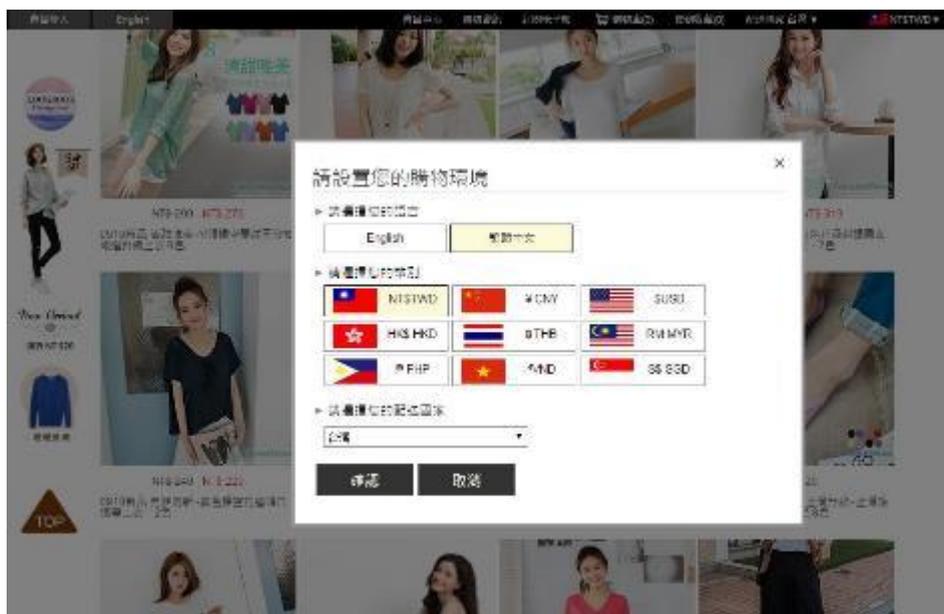


圖 66 官網提供中英文版本以及送貨到 9 個國家的服務

從網路拍賣平臺起家，在 2011 年創下一年 5 億元的營收，同年開始轉變策略發展自營的購物官網。另一方面，透過在 Facebook 經營粉絲團與消費者互動，能夠更快速的了解其購物型態，也能夠開發更多的潛在消費者以達到宣傳的效果。

過去 OB 嚴選在東南亞市場營收佔比幾乎為零，今年的營收佔比有機會達到 5%，經營只有短短一年的時間，為什麼能夠有這麼大的改變？張祐誠營運長表

示：「跨境市場的突破重點，最重要的是在地化這件事，包括的是語言、金流、物流、ISP、Serve 等都要做在地化，以期能最貼近當地的消費者」。根據 Nielsen 2013 年的調查，東南亞的人普遍最相信的廣告形式就是社群行銷，其中菲律賓的信任度高達 89% 位居第一名，緊接著馬來西亞、新加坡與印尼也都達到 85% 以上。而在眾多的社群平臺當中又以 Facebook 為主流，因此 OB 嚴選複製與臺灣相同的模式進入東南亞市場。先是成立香港的 Facebook 粉絲團，商品連接臺灣的中文官網；緊接著架設英文版官網，同時成立馬來西亞、泰國、菲律賓以及新加坡的粉絲團，商品連接英文官網。利用社群的影響力以及多語言的策略針對不同地區推送適合的商品活動，將消費人群導向官網，再轉化為訂單。OB 嚴選每年的行銷預算高達兩億，東南亞的市場每個月平均分配到一百萬，其中有九成的比例便是購買 Facebook 廣告。

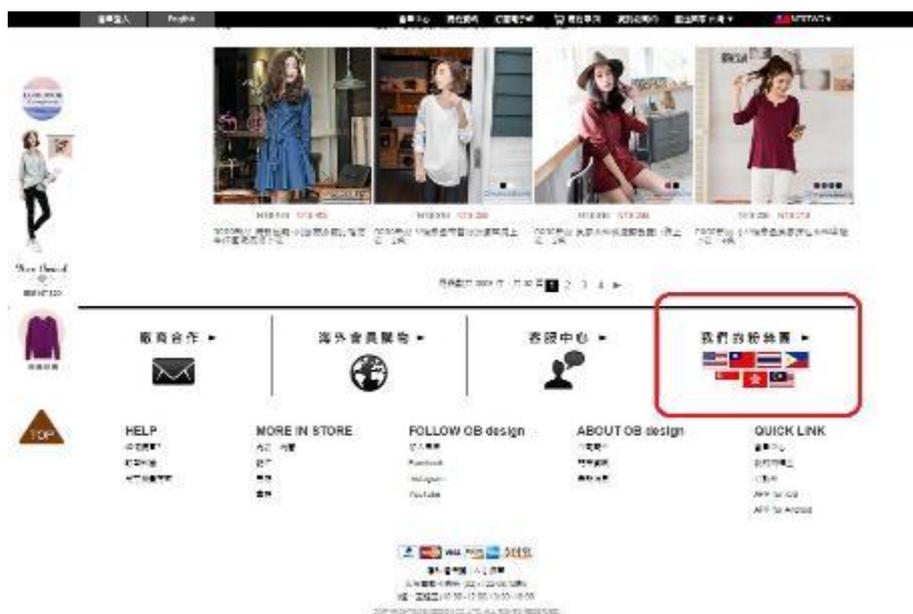


圖 67 官網上有 7 個國家的 Facebook 粉絲團

各個國家由於族群、文化甚至氣候的不同都會造成消費者的購物型態有諸多差異。例如馬來西亞因為信仰的因素，服飾選擇上偏好素雅、不花俏的款式，且東南亞位處熱帶地區，全年氣候炎熱，所以服飾講求輕薄透氣；而美國地區在氣候上則是四季明顯，所以商品要能夠隨季節迅速轉換。因此在物流以及庫存等方面都要能因應不同地區而有不同的管理策略。

因此從 2014 年 OB 嚴選開始擴增倉庫和增加系統設備，出貨成本雖然提高，但是卻能讓消費者有更好的購物體驗。但張營運長亦表示，其實金流、物流是最後一哩要完成的路，前面的品牌經營及行銷才是最真正的核心價值。例如 OB 嚴選就是要打造成臺灣服世界的 ZARA，故在品牌經營、行銷上要有高度的市場敏感度，才能做出區隔化。更表示走向海外市場，自己除需要的培養團隊，還要投入更多教育和研究，以品牌商為角度去思考，才能因應全球電商浪潮的快速變化，所以行銷的投入及培養會是 OB 嚴選最核心的一環。

如同前面所提到，東南亞的消費者重視社群行銷，因此社群網站的經營會大幅影響消費者的購物意願。且目前東南亞最大的電商平臺之一為 LAZADA。OB 嚴選也是第一個進駐 LAZADA 的臺灣賣家；然而美國消費者的習慣則是直接到當地兩大電商平臺亞馬遜和 eBay 購物，經營社群網站的成效則不及東南亞國家。OB 嚴選的策略是，剛開始進入新的市場時，藉由當地知名平臺的協助可以加速在地化也能夠讓品牌被更多潛在消費者認識。

跨境電商要面對的是來自世界各地的消費群，不能以在臺灣的經營思維來想像其他國家的情況，因此在地化的運營非常重要。舉例而言，臺灣的消費者喜歡創新，OB 嚴選每周都必須推出兩百款商品，還必須發展女鞋等支線來刺激買氣；然而東南亞地區人口多、市場也大，因此商品款式可以不必一直推陳出新，專注在少數幾樣做到極大化，營業額就能提升。

當走出臺灣市場以後，也必須更重視品牌行銷的經營、物流以及倉庫的建立。要以品牌為主要的思考點而非製造業觀點才能真正去跟消費者做溝通。例如要如何和當地的消費者溝通，除了解其習慣以及偏好，是該著重在電視廣告還是社群行銷？是否要在當地設立倉庫？這是企業本身都得評估以及要視當地市場需求是否足以支撐在該地建立倉儲，另外在終端價盤的控管上也是相當重要的課題。OB 目前採全球統一售價，海外消費者自行負擔運費，由此也能看出要讓海外消費者買單，除了軟硬體設施的建設外，如何經營品牌其行銷手法才是核心，才能

真正把人才留在臺灣。

四、世朗貿易公司

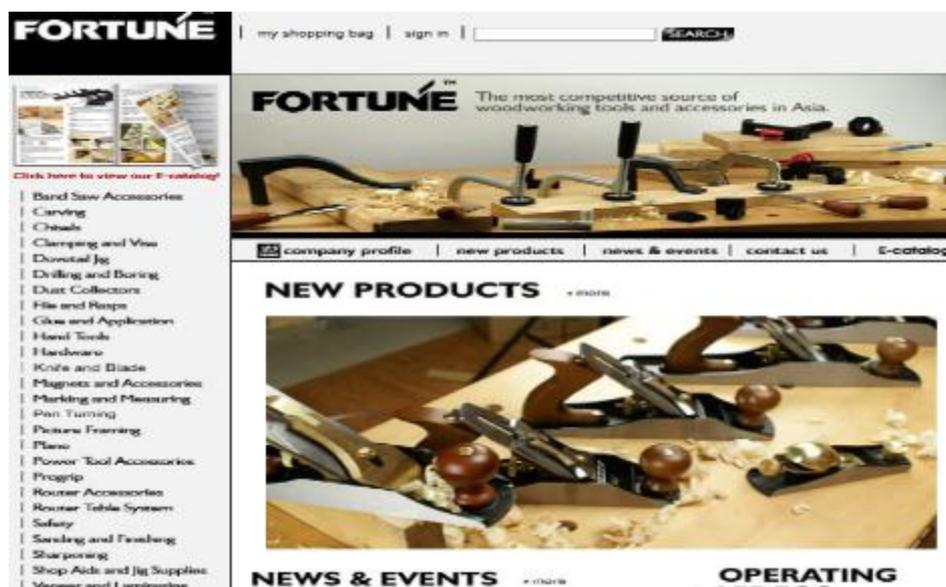


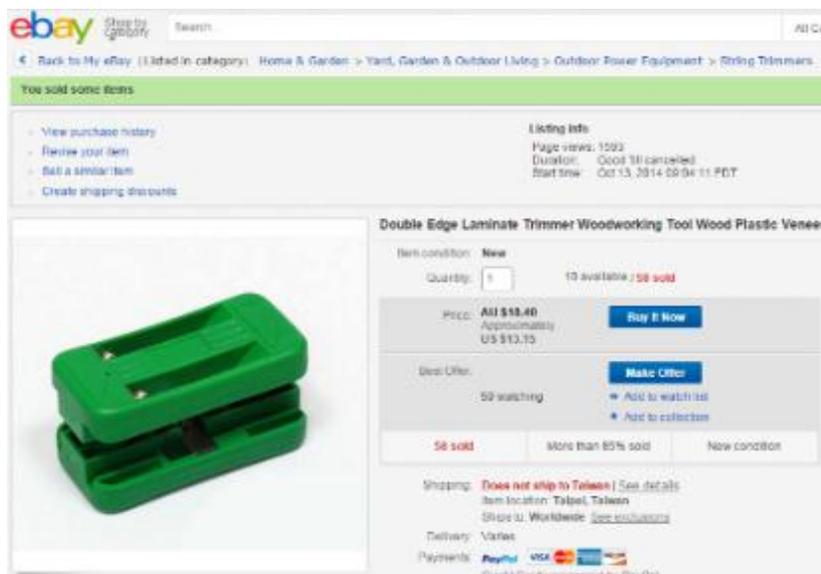
圖 68 世朗貿易有限公司官網

世朗貿易公司是亞洲的木工工具及木工配件的主要供應商之一，客戶遍及北美洲、歐洲、亞洲、澳洲跟紐西蘭。後因研發部門的成立，世朗朝新技術及創新開發前進，在 1990 年建立了自己的工廠以生產自行研發的產品。爾後更將生產線擴增到中國大陸，成長為年營業額約二千萬美金的木工工具與配件行業翹楚。

但由於世朗貿易公司是以研究專長為主軸，與一般製造商一樣，透過一些 ODM 與 OEM 創造業績，初期打下基礎；近來，因 ODM 與 OEM 市場競爭者過多、造成營業額停滯，故轉為透過跨境電商來經營自有品牌 Fortune，拓展海外業績。

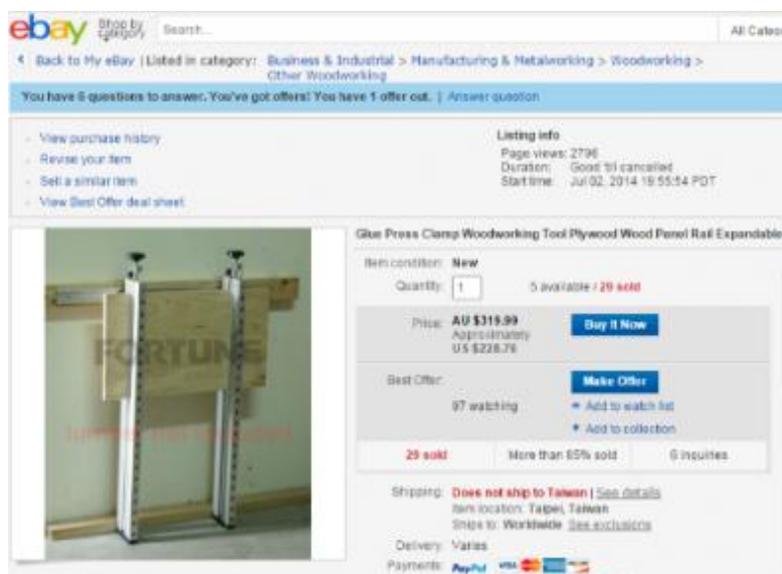
經營跨境電商市場對許多中小企業的品牌商而言，很大的挑戰點是在於自有品牌 Fortune 知名度不足，必須投資大筆的廣告預算，才能創造流量。故廠商急需有經營跨境電子商務經驗的公司，來代為操刀，因此藉由與高青國際公司的合作來開始跨境電商的第一步。

世朗貿易除官網的運營外，跨境電商則運用 eBay 來做海外市場拓展。從前期評估該進入 eBay 哪個站點來開發新市場、目標族群的訂定、行銷策略以及和自家官網經營如何做運用和區隔，都是跨境時的考慮點，也因此網路代理商能給予這方面的協助。



資料來源：高青國際公司

圖 69 Fortune 於澳洲 eBay 產品刊登畫面 1



資料來源：高青國際公司

圖 70 Fortune 於澳洲 eBay 產品刊登畫面 2

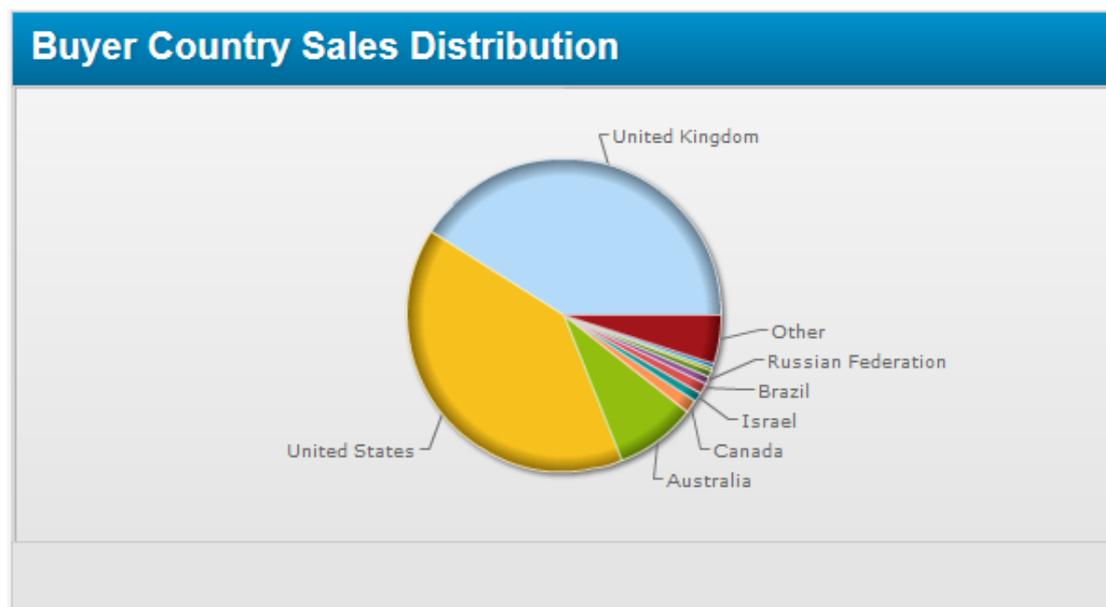
下圖為 eBay 的木工工具市場的調查(在此列舉各站點的競品均價、買家分佈在哪些國家為例說明)，藉由前期的詳細市場調查：各國木工的平均價格、各站

點的刊登狀況來及均價、購買率和買家分佈國別和站點轉換率，評估哪些是潛力市場、競爭者的多寡及分析、價格的制訂等各種市場現況調查及適性的產品為何來因應海外市場現況，以制定因應經營策略。

General Stats			
	Average Price	Successful Listings	Sell-Through %
eBay.de	\$0.00	0	0.00%
eBay.fr	\$0.00	0	0.00%
eBay.com.au	\$20.94	193	10.61%
eBay.co.uk	\$30.99	760	40.28%
eBay.ca	\$20.75	27	21.60%
eBay.com	\$37.11	1,396	25.62%
eBay.it	\$0.00	0	0.00%
All eBay Sites	--	--	--

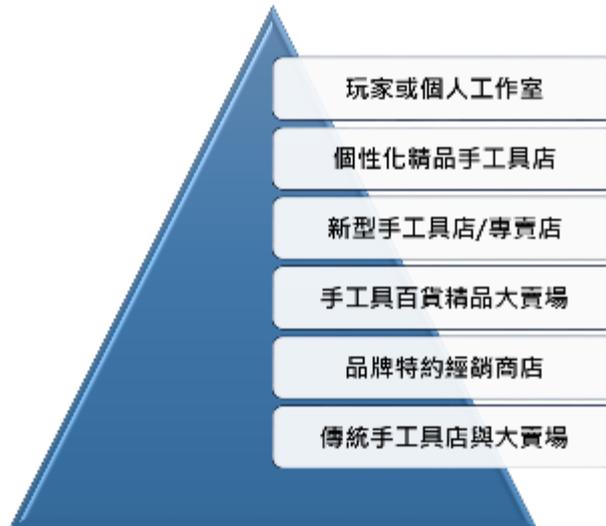
資料來源：高青國際公司

圖 71 eBay 各站點木工工平均售價



資料來源：高青國際公司

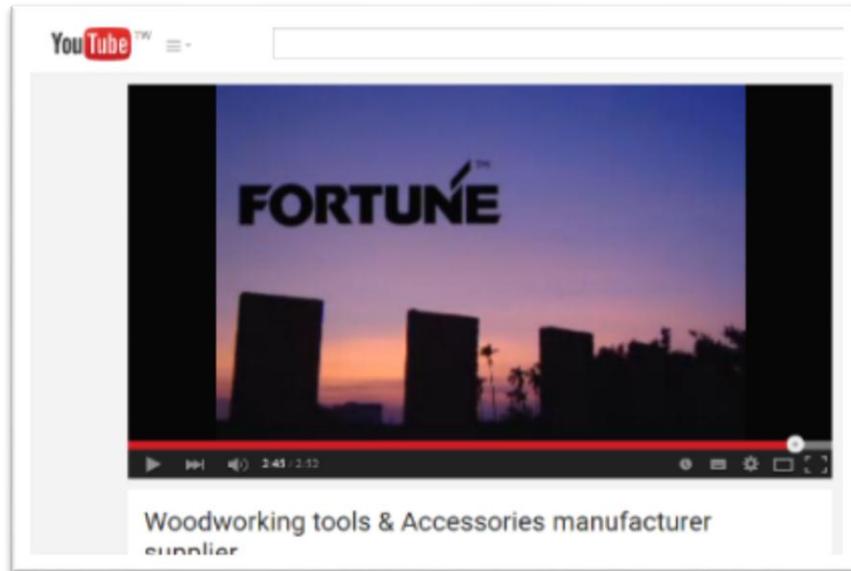
圖 72 買家國別分布



資料來源：高青國際公司

圖 73 目標客群特性分析

世朗貿易在初期 eBay 上的經營並不大順利，除了因對跨境電商的不熟悉，經營各個站點的差異化是相當需要花時間探索。因此世朗貿易在網路方面，深入探索其目標族群特性(見下圖)，可發現多數目標族群(例如：玩家、個人工作室、新型手工工具店等)是對網路社群有深度依賴性，故世朗貿易除著手提高網站流量、增加搜尋度，也因應網路族群特性：購物的情感創造、增加商品圖片豐富度、清楚標示商品特性等，使目標族群能夠更容易理解商品，降低因商品無法實際接觸的障礙感；另外針對網路族群也採用即時更新告知的一手刊登優惠資訊，加強與目標族群黏著度。尤其是在頁面加入 Youtube 實地操作影片，徹底掃除買家對這類產品使用的問題。

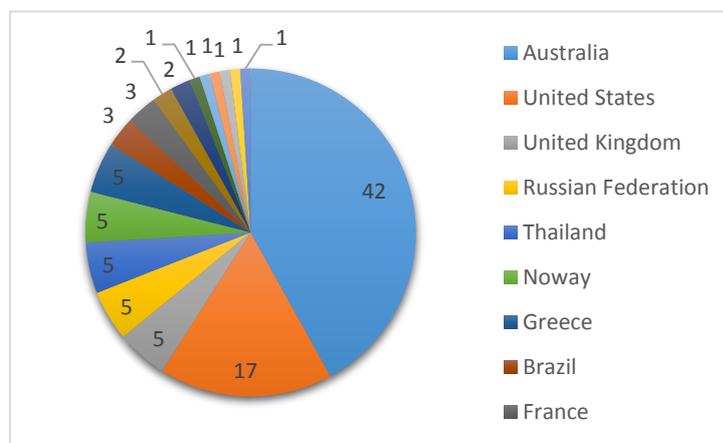


來源：<https://www.youtube.com/watch?v=85-r3z1nbSA#t=68>

圖 74 Fortune 在 Youtube 影片宣傳

在具備一定的跨境電商營運基礎後，世朗貿易即將產品分別刊登在北美市佔率第一的亞馬遜電商平臺和近年來快速崛起的東南亞電商龍頭 LAZADA 讓商品能夠在更多國家曝光，增加外銷機會。

近來世朗貿易在 B2C 外銷已增加新臺幣 200 多萬，並成功的大量 B2B 外銷到澳洲、美國、泰國、俄羅斯等 17 國。包含新興市場：馬來西亞、希臘、挪威、巴西、祕魯、土耳其等國。整體外銷營業額增加 30%，請見下圖世朗貿易海外國家分佈狀況。



資料來源：高青國際公司

圖 75 世朗網路外銷國家分佈

世朗貿易的自有品牌 Fortune 品牌從無到有，在 eBay、亞馬遜、LAZADA 銷量大幅增加，達成世朗貿易打響 Fortune 品牌知名度和擴大 B2C、B2B 國際銷售的目標。世朗貿易作為製造商轉型成品牌商，並運用跨境電商和社群媒體的特性，成功讓世界更多國家認識臺灣優質的木工工具品牌。

伍、台灣廠商經營跨境電商常遭遇問題與手冊解答導引

(1) 如何評估要自己做跨境電商還是委託代銷商?

請您參照手冊【參、如何經營跨境電商市場之 二、自建團隊或是委託協力廠商運營之評估】內容，評估自營或委外經營跨境電商。

(2) 如果公司沒有經驗與人力如何進行?

若經驗與人力相當有限，建議採取委外經營，也就是代銷(運營)的方式，等熟悉了跨境電商，可再考慮自行操作。請參照手冊【參、如何經營跨境電商市場之 三、協力廠商運營服務商的價值與合作模式】內容，協助您分析是否該委外或自營。本手冊也在【參、如何經營跨境電商市場之 四、協力廠商運營服務商的分類與代表性企業介紹】部分介紹了台灣的代銷商。

(3) 如何選適合的代銷商?

請參照手冊【參、如何經營跨境電商市場之 三、協力廠商運營服務商的價值與合作模式】內容，引導您選擇合適的代運營商，分析合作模式，並提供合約範本。

(4) 準備做跨境電商的程序是?

程序如下圖，更詳細內容請參考手冊【參、如何經營跨境電商市場之 一、企業發展跨境電商的準備與程序】部分。



(5) 如何評估自己做跨境電商能力是否足夠?缺那些?

請參照手冊【參、如何經營跨境電商市場之 二、自建團隊或是委託協力廠商運營之評估】內容，以及該章節中的【廠商發展跨境電商能力評估表】【廠商發展跨境電商能力評估表結果分析表】，能協助您評估現有的能力與指引補強的方向。

(6) 與代銷商的合作模式有哪些?

大致上有以下三種模式，詳見手冊【參、如何經營跨境電商市場之 三、協力廠商運營服務商的價值與合作模式】內容。

	廠商自有帳號	廠商沒有帳號(用運營商的帳號銷售)
貨品賣斷	無此模式	A.切貨轉售模式(Reseller)
貨品寄賣	B.代運營網站	C.寄售代銷模式

(7) 跨境電商非大陸市場的主要平台有哪些?

有許多不同的平台，詳見手冊【貳、海外電商市場與模式之 二、跨境電子商務平臺介紹】內容。

(8) 台灣有專門做大陸的跨境電商的代銷商嗎? 做大陸以外的又有哪些代銷商?

台灣有專精營大陸與非大陸市場的代銷商，詳見手冊【參、如何經營跨境電商市場之 四、協力廠商運營服務商的分類與代表性企業介紹】內容，各平台有不同的特色與要求。

(9) 如果國外已經有既有的通路了，會不會網路打到現在的經銷商?

已經有許多方法可以避免通路的衝突。詳見手冊【參、如何經營跨境電商市場之 五、全球虛實整合策略與避免通路衝突】內容。

(10) 台灣有已經成功的跨境操作案例嗎?

台灣已經有許多成功案例，詳見手冊【肆、跨境電商成功案例】內容。