

中国电商企业的出海之路： 企业高管必读指南

2025年“双十一”释放信号：随着国内市场增长趋于触顶，中国电商企业加快出海速度，推动海外市场高速增长。

作者：韩微文、Melanie Sanders、邓旻、David Yang



致谢

报告作者特别感谢顾乙羽为本报告做出的贡献。

摘要

- ▶ 贝恩公司在2025年第三期《零售购物节快报》中展望了全球规模最大的购物节——中国“双十一”的最新发展趋势，发现随着国内市场增长趋于触顶，“双十一”加快全球化进程。
- ▶ “双十一”出海也是中国电商企业全球化战略的一部分。目前，中国电商企业依托其颠覆性创新能力，已在东南亚占据强势地位，并在美国市场站稳脚跟。
- ▶ 不过，中国电商巨头的出海之路如今也面临着诸多挑战，包括日益严格的全球监管、强大的本土竞争对手，以及一些国家消费者截然不同的购物习惯。

今年的“双十一”购物节将注定呈现更浓厚的“国际范”。目前阿里巴巴旗下电商平台淘宝正筹备在20个国家和地区同步推出“双十一”促销活动，目的是在之前跨境销售举措的基础上更进一步，推动“双十一”成为全球性的购物盛宴。

淘宝的举措仅是中国电商全球化趋势的一个缩影。中国电商企业推向全球的不仅仅是每年11月11日达到顶峰的“双十一”以及每年6月的“618购物节”等促销活动，更有其巨大的影响力。

以东南亚市场为例，在印尼、泰国和菲律宾，阿里巴巴旗下Lazada、字节跳动旗下TikTok Shop等中国企业通过自身发展与收购相结合的方式进行扩张，并为发展中国家消费者提供价格实惠的产品，满足其需求，以此占据了这些国家B2C电商市场的半壁江山，建立了强势地位（图1）。

除了东南亚外，中国电商企业其他地区的发展也取得不俗成绩。例如，在拉美、中东及欧洲部分地区，阿里巴巴旗下全球第三方电商平台全球速卖通、Shein以及拼多多旗下Temu等平台已站稳脚跟。而在全球最大的零售市场美国，中国电商企业也成功占据一席之地，引来不少关注。

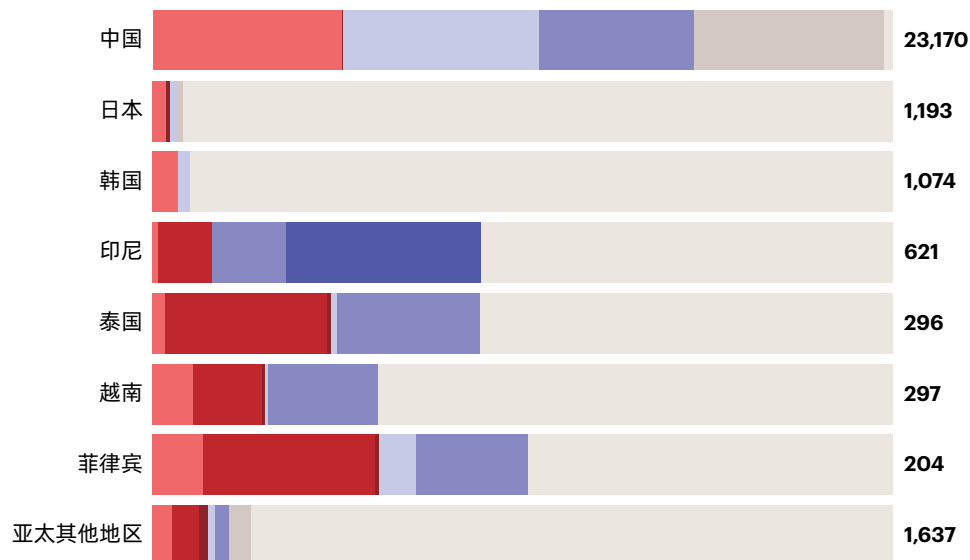
中国在电商领域拥有全球领先优势，其国内市场持续快速演变，为中国企业出海提供了强劲动力。从电商渗透率角度看，中国低于韩国，但中国的电商市场规模远超后者（图2），展现出绝对的体量优势。更重要的是，中国将庞大的市场规模与超高的电商渗透率相结合，构建了难以比拟的整体优势，仅有美国市场可勉强与之相提并论。

图 1: 中国电商企业在东南亚市场占据强势地位，并在拉美、中东和非洲建立起稳固的业务布局

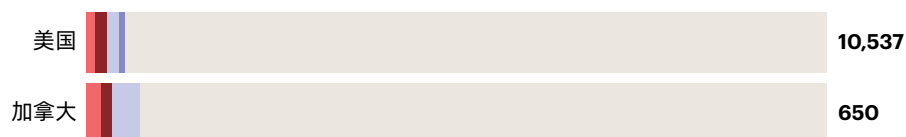
2024年电商商品成交额（亿 美元）

■ 全球速卖通 ■ Lazada ■ Shein ■ Temu ■ TikTok Shop ■ Tokopedia
■ 其他中国企业 ■ 非中国企业

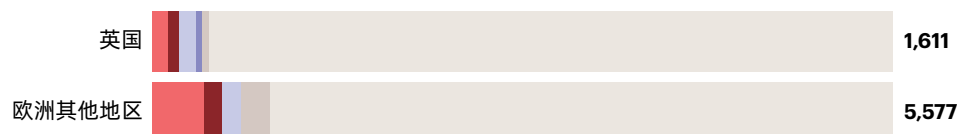
亚太



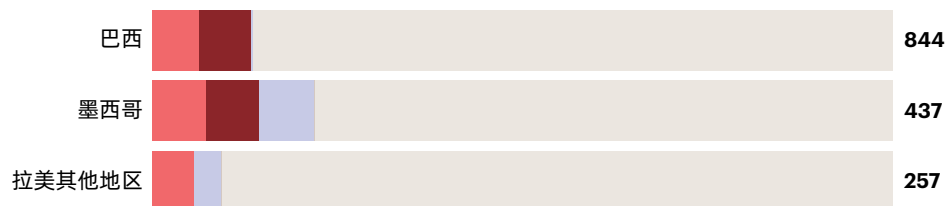
北美



欧洲



拉美



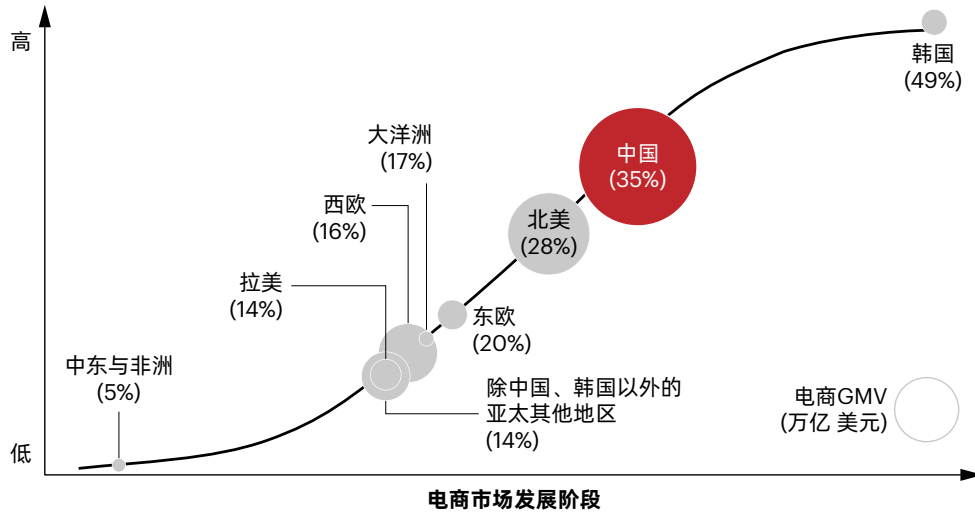
中东与非洲



注：其他中国电商平台还包括Trendyol、小米、苏宁、Daraz、Miravia和麦德龙中国
资料来源：Flywheel Digital；贝恩公司

图 2: 中国凭借超高的电商渗透率与庞大的市场规模在全球零售领域建立了独一无二的优势

电商渗透率 (2024)



关键在于，中国国内电商市场以惊人的速度完成了跨越式演进，从传统电商进阶为社媒驱动的零售新模式，并建立了即时配送能力。这种深刻的产业变革，赋予了本土企业颠覆性的创新能力，为其在国际市场的竞争奠定了坚实基础。

中国电商企业在国内市场“卷”出来的能力包括：

- **产品创新高速化：**以Shein的“小单快返”模式为例，在该模式下，Shein先小规模生产不同款式的衣服进行测试，然后对其中的“爆款”进行快速返单，在数天内扩大生产规模；
- **需求生成创意化：**抖音通过爆款内容刺激冲动消费；
- **履约配送即时化：**国内的配送速度越来越快，送达时间精准到分钟；
- **数字生态深远化：**既能提升客户体验，又能在金融服务、物流等领域开辟新的利润来源；
- **人工智能普及化：**AI在多重领域得到应用，包括Temu的推荐引擎、全球速卖通的商家AI工具和Shein的库存管理工具。

就在中国电商企业在全球化道路上高歌猛进的同时，新一轮挑战也悄然浮现，这不仅赋予下一阶段全球扩张更深远的战略意义，也显著提升了执行难度。而这一态势，很可能在今年的“双十一”大促中初现端倪。

“双十一”：促销日还是促销月？

在“双十一”期间，各电商平台开始打折促销美妆、电子产品、服装、宠物护理用品、家具等各种商品。从规模上来看，“双十一”远超美国感恩节开启的“Cyber Week”（包括黑色星期五），是全球最大的促销节。

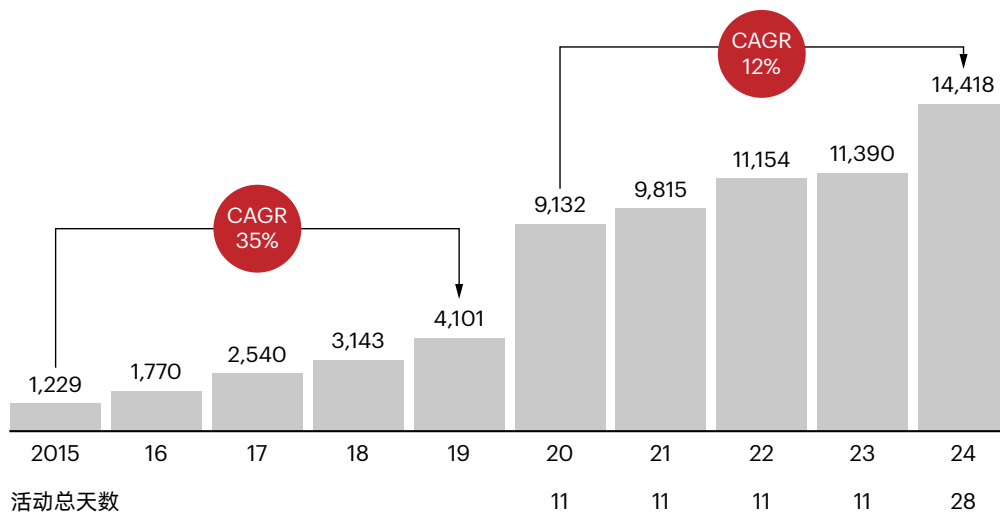
实际上，自2009年推出以来，“双十一”已经呈现出明显的国际化特征，其营销与促销浪潮早已席卷至中国以外的亚洲多国。例如，阿里巴巴宣称，去年“双十一”期间，日本市场上的芭蕾舞鞋和韩国市场上的游戏键盘均取得强劲的销售表现。

不过近几年来，“双十一”在中国国内的增速逐步放缓。主要原因有三：首先，类似的促销活动数量增多，导致竞争加剧；其次，中国消费者参与度已趋于饱和，难以进一步提升；最后，中国整体经济增速放缓。

在这种局面下，“双十一”活动本身也难逃“中年发福”的命运，其中最明显的是活动时间越来越长。2024年，“双十一”购物节从11天延长至28天，增幅超过一倍。其核心营收指标GMV（商品成交额）随之增长27%，达到1.442万亿元（不包括境外下单、本地履约的“双十一”订单，图3）。

图 3：“双十一”购物节逐渐“发福”，去年延长至28天

“双十一” GMV (亿元 人民币)



数据表明，去年“双十一”GMV增长27%，接近2015-2019年间35%的年均复合增速。然而，从某种程度上说，2024年的高速增长主要得益于活动时间的延长；若以单日GMV衡量，实际表现不升反降——虽然得到了政府家电、手机等商品以旧换新补贴政策的助推，但单日GMV较巅峰时期依然遭遇腰斩。

那么，今年“双十一”将会取得什么样的表现？2025年的消费补贴政策依然有望为购物节带来助力。在今年的618促销节上，源源不断的消费补贴作用明显，推动GMV增长15.2%，达到8560亿元。但需要说明的是，今年的618和去年的“双十一”一样，活动时间有所延长。

去年，“双十一”购物节从11天延长至28天，增幅超过一倍。

而对于“双十一”等促销活动来说，当前的问题在于补贴政策能够持续多久。从宏观环境看，零售销售增长放缓，物价水平整体偏低，房地产市场仍处调整阶段，这些都意味着电商行业在整体经济层面仍面临一定挑战。

中国电商企业对“双十一”GMV的增长预期可能更为务实。实际上，他们早已不再强调这一指标，但这并不意味着“双十一”已经成为“鸡肋”——电商企业依然不遗余力地维持销售势头，并借此契机展示创新成果。但是，“双十一”在中国国内的相对遇冷，表明中国电商企业亟需加快出海速度，在海外市场寻找新的营收增长机会。

中国电商出海面临的三大挑战

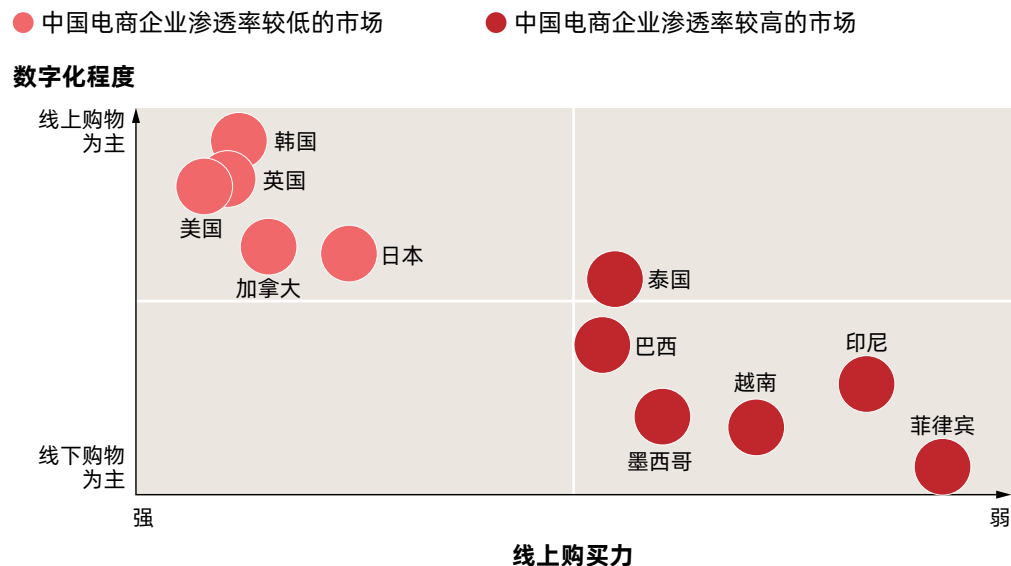
对于中国电商企业来说，出海的重要性日益提升，其难度也可能随之增加。目前中国电商企业在国际市场主要面临三大挑战：日益严格的全球监管、强大的本土竞争对手，以及一些国家消费者截然不同的购物习惯。

监管日益严格：此前，美国针对小额包裹实行“最低限度”关税豁免政策，中国电商企业曾借此大幅提升对美出口规模。然而今年美国取消了该项政策，欧盟也在考虑加强相关领域的监管。此外，中国电商企业还面临数据隐私、国家安全、产品安全及其他消费者保护方面的挑战，并且需要在不公平的环境下与各国本土企业展开竞争。面对这一系列变化，中国企业采用各种方法加以应对。例如，Temu已转向海外仓模式，不再从中国直接发货；另一些企业则凭借其国际化布局优势，采取组合式打法，将资源向竞争压力较小的市场转移，以推动市场多元化，分散经营风险。

强劲对手拦路：在海外市场，中国电商企业凭借价格优势抢占实体零售商的大量市场份额，但同时也不得不与国外专业电商平台展开激烈竞争。例如，在东南亚主要市场，来自新加坡的Shopee正不断蚕食Lazada的市场份额。在美国，即便在监管趋严之前，中国电商企业在挑战亚马逊、沃尔玛等具备技术优势的本土巨头时已是困难重重。2024年，亚马逊推出折扣购物平台Amazon Haul，与中国电商企业形成直接竞争关系，预示着市场角逐将进一步白热化。在拉美市场，中国企业也要面对雄踞多年的老牌本土企业：Mercado Libre依托强大的生态体系、对本地市场的深刻理解、稳固的品牌信誉和庞大的业务规模，构筑了难以撼动的竞争壁垒。此外，中国电商企业在国际市场上也在相互竞争，其带来的影响亦不容忽视。

消费习惯差异：在中国电商企业最受青睐的国家，消费者通常具备两大特征：一，消费能力有限，对价格比较敏感；二，习惯于通过手机进行冲动消费（图4）。相比之下，美、英、日等发达市场的消费者更习惯于“先网上搜索、后决定购买”的消费路径，同时也保留了逛实体店购物的习惯。这种根深蒂固的消费行为差异，是中国电商企业难以将东南亚成功模式简单复制到发达市场的原因之一。对此，中国电商企业不仅需要推动低价商品的高端化升级，更应深入理解并积极适应不同市场的消费习惯，并在此基础上调整运营策略，从而充分发挥自身全方位客户数据的优势，精准锁定目标客群。

图 4：中国电商企业当前取得成功的海外市场存在一个共性：其消费者线上购买力相对较弱



注：线上购买力指人均电商GMV，数字化程度指该国经济的数字化程度

资料来源：万事达和塔夫茨大学联合发布的数字智能指数 (Digital Evolution Index)；World Population Review；欧睿咨询；Flywheel Digital；贝恩公司

中国电商企业出海新阶段

中国电商企业的出海进程并没有因为关税政策按下暂停键，而是进入了新阶段。例如，今年7月，京东宣布收购德国电子产品连锁店万得城电器（MediaMarkt）母公司Ceconomy的多数股权。随后在9月，有消息称京东曾试图从J Sainsbury手中收购英国全渠道百货零售商Argos，但谈判最终未能达成。

在中国电商企业着手准备又一场国际化“双十一”购物节之时，全球电商企业也需要做好准备，迎接更激烈的竞争，以及潜在的并购热潮和合作机会。同时，这也是全球电商企业向中国同行学习、强化自身业务的好机会——虽然目前中国电商市场增长趋于触顶，但中国电商企业的颠覆性创新能力，以及中国电商市场的领先经验，依然值得全球企业借鉴。

Bold ideas. Bold teams. Extraordinary results.

贝恩公司是一家全球性咨询公司，致力于帮助世界各地有雄心、以变革为导向的商业领袖共同定义未来

目前，贝恩公司在全球40个国家设有65个分公司，我们与客户并肩工作，拥有共同的目标：取得超越对手的非凡业绩，重新定义客户所在的行业。凭借度身订制的整合性专业能力，配以精心打造的数字创新生态系统，我们为客户提供更好、更快和更持久的业绩结果。自1973年成立以来，我们根据客户的业绩来衡量自己的成功。我们在业内享有良好的客户拥护度。

是什么使我们在竞争激烈的咨询行业中脱颖而出

贝恩公司坚信管理咨询公司发挥的作用不应局限于提供建议方案的范畴。我们置身客户立场思考问题，专注于建议方案的落地。我们基于执行效果的收费模式有助于确保客户与贝恩的利益捆绑，通过与客户通力合作，以发掘客户的最大潜力。我们的战略落地/变革管理®（Results Delivery®）流程协助客户发展自身的能力，而我们的“真北”（True North）价值观指导我们始终致力于为我们的客户、员工和社会实现目标。

贝恩公司大中华区

20世纪90年代初，贝恩公司进入中国，是较早进入中国市场的全球咨询公司之一。目前在北京、上海和香港设有三个分公司，大中华区员工人数近350人。多年来，凭借对中国本地市场的了解和在全球其他地区积累的丰富经验，我们持续为不同行业的跨国公司和中国本土企业提供咨询服务，度身订制企业策略和解决方案。



欲了解更多信息，请查询 www.bain.cn 或关注微信号：



阿姆斯特丹·亚特兰大·曼谷·北京·班加罗尔·波士顿·布鲁塞尔·布宜诺斯艾利斯·芝加哥·哥本哈根·达拉斯·迪拜·杜塞尔多夫·法兰克福
赫尔辛基·香港·休斯顿·伊斯坦布尔·雅加达·约翰内斯堡·吉隆坡·基辅·拉各斯·伦敦·洛杉矶·马德里·墨尔本·墨西哥城·米兰·
莫斯科·孟买·慕尼黑·新德里·纽约·奥斯陆·帕洛阿尔托·巴黎·帕斯·里约热内卢·罗马·圣弗朗西斯科·圣地亚哥·圣保罗·首尔
上海·新加坡·斯德哥尔摩·悉尼·东京·多伦多·华沙·华盛顿·苏黎世·利雅得·多哈