

中國跨境電商 物流發展趨勢 展望



EY 安永
Building a better
working world

本文研究現階段中國跨境電商物流市場的市場規模、發展階段、產業生態、服務環節和商業模式，總結產業發展特徵。結合 EY-Parthenon 的研究方法，我們對中國跨境物流產業主要參與者的競爭能力和經營表現進行評估。同時，EY-Parthenon 團隊還對跨境物流的產業新風向進行預測，並對未來的機會與挑戰進行分析。本文有助於電商企業、物流企業、投資者、政府規劃和監理機關等瞭解產業現狀與趨勢，積極調整策略，擁抱新機會。

中國跨境電商產業概覽

01 市場規模

近年來，隨著網際網路技術不斷發展，網路滲透率持續成長，網路購物已經走向國際化，中國跨境電商市場從 2015 年開始快速成長並延續至今，同時，中國持續提出多項支持性政策，進一步促進跨境電商產業規範發展，特別是 2020 年受新冠病毒疫情影響，線下消費受到抑制，消費者轉向線上購物，亦帶來新的發展機會。

根據相關公開資料顯示，2021 年中國跨境電子商務市場整體規模已經達到人民幣 14.6 兆元，過去 5 年間的年複合成長率接近 18%。同時，傳統對外貿易逐步向線上轉移，滲透率逐年上升，2021 年中國跨境電商整體滲透率達到 40%。

結構上而言，中國出口電商的交易金額占比達到整體市場規模的 80%，而進口電商的交易金額約占整體市場 20%，出口規模將近為進口規模的 4 倍。

■ 出口電商：

受益於政策加持、外貿轉型、需求成長、線上流量紅利持續爆發，中國出口電商依舊處於快速成長期。我們認為標竿品牌在品牌化布局、多管道經營、數位化轉型方面都在加速中，同時亦在精緻化、當地化營運等方面投入更多資源。EY-Parthenon 計算 2020 年中國出口電商交易規模達到人民幣 9.7 兆元，同比前一年成長 21.25%；2021 年出口電商雖經歷平臺關店風波，但交易規模仍可超過人民幣 11 兆元，出口電商前景依然具發展潛力。

■ 進口電商：

2021 年中國進口電商交易規模預計達人民幣 3.1 兆元，發展趨近成熟，過去 5 年間的年複合成長率為 25%。受疫情影響，國際供應鏈穩定性出現波動，中國進口電商交易規模成長速度有所放緩。後疫情時代，隨著全球供應鏈正常化、中國經濟復甦帶來消費升級以及中國政策的推動，我們預期進口電商交易規模將會進一步提高。

02 驅動因素

透過 EY-Parthenon 團隊對市場的分析，我們認為**消費者偏好、供應鏈優勢、政策利多、基礎設施成熟**是推動中國跨境電商市場快速成長的四大因素：

1. 消費者偏好

中國人均可支配所得成長，消費者消費結構不斷優化，對健康有機、品質生活等消費認知提升，推動進口消費需求持續成長。另一方面，新冠病毒疫情促使中國消費者轉向國際網路購物，尤其 Z 世代年輕消費族群更傾向於網路購物，減少前往商店或購物中心消費的頻率。

2. 供應鏈優勢

中國及周邊地區憑著高效率、低成本的優勢成為「世界工廠」，儘管疫情期间國際供應鏈出現不穩定情況，但中國仍維持世界供應鏈不可或缺的一環。除了產品供應鏈，銷售模式也促進線上流量成長，催生直播電商、社群電商等新型模式，不僅在中國受到歡迎，在全球也廣泛流行，成為平臺新的成長動力。

3. 政策利多

中國的支持政策為跨境電商產業帶來發展機會，從進口政策來看，中國政府已推出多項對進口產品類別和數量限制的鬆綁政策，降低增值稅和消費稅，鼓勵進口需求進一步成長。區域全面經濟夥伴關係協定和各國提出利多政策，將使中國品牌拓展到海外市場，激發跨境出口電商的發展機會。

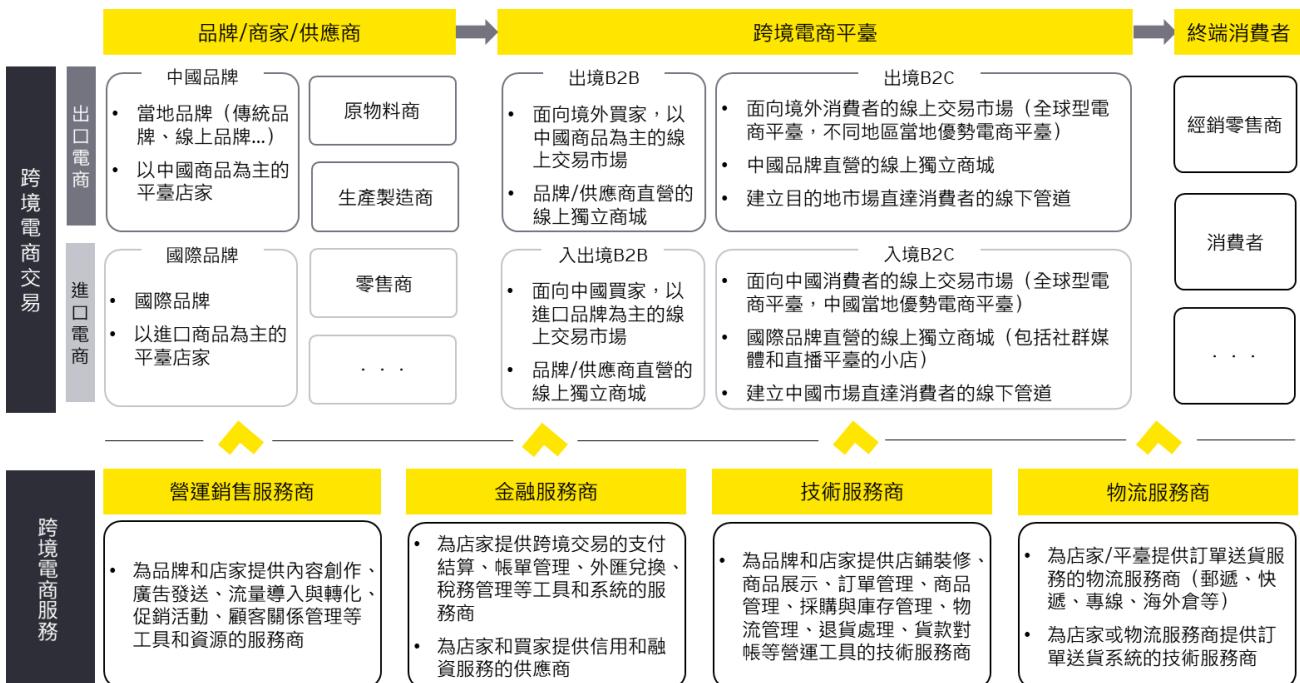
4. 基礎設施成熟

全球網際網路和電商相關基礎設施不斷完善，特別是歐美和東南亞等國家，線上支付、倉儲物流、轉運清關等產業基礎配套設施日趨成熟，為跨境電商快速發展奠定基礎。

03 產業生態圖

中國跨境電商生態經過多年發展相對成熟，各領域都有知名參與者，主要由供應商向跨境電商平臺提供產品，再由跨境電商平臺提供多元化管道觸及終端消費者。此過程中，由多領域服務商為跨境電商交易主體提供服務保障，服務商主要為營運銷售服務商、金融服務商、技術服務商以及物流服務商等。

具體而言，跨境電商平臺交易參與者可以分為出口電商、進口電商兩大類。在供應商供貨環節，主要的市場活動參與者有原物料商、生產製造商、零售商等。跨境電商平臺包括出境B2B、出境B2C、入境B2B、入境B2C等平臺，跨境電商平臺透過與物流服務商合作，讓貨物可以有效率地配送至各類終端消費者（圖一）。



資料來源：公開資料整理，EY-Parthenon 分析

圖一：跨境電商產業鏈

04 跨境電商標竿品牌

經過多年發展，中國跨境電商領域出現不少消費者耳熟能詳的跨境電商品牌，這類標竿品牌首先入駐於某國際大型電商平臺，後續逐步建立供應鏈能力、成熟的物流體系和精準的營運銷售策略，可根據消費者需求快速回饋，打造自身品牌優勢，迅速搶占市場並提升占有量。

1. 強大的供應鏈控制

標竿品牌累積了龐大的工廠和供應商資源，以獲取供應鏈控制力。另外，標竿品牌亦透過數位化管理，形成強大的供應鏈綜效。

2. 成熟的物流體系

標竿品牌著眼於海內外倉儲資源的整合與布局，從而掌握跨境商品流通的重要競爭力。其次，標竿品牌重視與各物流服務供應商及擁有成熟物流體系的當地配送合作方密切合作，提高末端貨物送達時效，優化用戶體驗。

3. 客製化的營運銷售策略

標竿品牌把握社群媒體和影片的流量紅利，將流量從搜尋平臺轉至社群平臺和直播平臺；另外，標竿品牌注重當地化營運體系，透過建立當地站點，使用符合當地的語言界面，讓消費者更易於使用。與此同時，標竿品牌符合當地的產品推廣策略以及產品開發設計方案，加快本土化營運能力。

05 未來發展趨勢

展望未來，EY-Parthenon 預測跨境電商產業有四個關鍵趨勢：新興市場、新消費族群、新興的商業模式和跨境電商的全管道拓展。

1. 新興市場

公開資料顯示，東南亞五國電商的網站成交金額近五年以 35% 的年均複合成長率快速成長，東南亞及中東是近期最具發展前景的新興市場之一。從長遠來看，非洲和南美市場也有市場潛力，目前，由於人均可支配所得較低和物流基礎設施建設不成熟，非洲和南美洲物流和經銷成本約為商品成本的 2-4 倍，這兩個市場都需要時間等待物流設施建設與經濟發展的完善成熟，但從長遠來看具有不小的潛力。

2. 新消費族群

年輕族群尤其 Z 世代占中國跨境電商消費者的 50%，對個性化與客製化產品的需求將不斷增加。隨著跨境電商消費主力逐漸轉變為以 Z 世代為代表的年輕世代消費族群，其背後更注重多樣化、個性化的訴求，也將展現在跨境電商消費上。另外，個性化品項占比將進一步提升，以美妝、居家為代表的產品更能彰顯消費者個性化的訴求。

3. 新商業模式

直播電商、社群媒體電商等新型 B2C 跨境電商模式正在快速崛起，隨著內容消費成為產業中重要的一環，其帶來的影響將使跨境電商新商業模式興起。商業模式隨之將由純粹的產品銷售轉向服務銷售，隨著跨境電商不斷發展，單純的產品銷售已不足以滿足客戶的需求，品牌與店家需要提供一系列的增值服務，如：送貨上門、付款方式、退貨等。

4. 全管道擴展

品牌不會只停留在一個平臺上銷售，而是在一個集中化的營運模式下向不同的平臺擴展，並且進一步往線下拓展，不僅是線上流量激烈競爭，線下管道仍然是與終端消費者的最佳接觸點，尤其是涉及到服務時，更需要線下管道的布局。

中國跨境電商物流現狀和發展趨勢

01 市場規模

受益於跨境電商產業快速發展，各國進一步完善物流基礎服務和設施，中國跨境物流產業成長迅速，根據物流平臺的公開資料顯示，2021 年中國跨境電商物流市場規模預計為人民幣 2.5 兆元。

■ 出口電商物流

受益於疫情帶來的線上流量紅利和全球消費者消費行為線上滲透率提高，EY-Parthenon 估計 2021 年中國跨境電商出口物流產業規模達到人民幣 1.9 兆元，占整體市場規模 77%。隨著環境變化，此預測數據會有變動，其中，按貨物寄送模式劃分，出口直接郵遞模式約占跨境物流整體規模的 12%，海外倉占 65%；按終端客戶劃分，出口 2B 端約占整體規模 56%，出口 2C 端約占整體規模的 21%。未來，全球電商消費滲透率的提升將進一步帶動中國跨境電商發展，亦進一步帶動跨境出口電商物流的發展。

■ 進口電商物流

2021 年市場規模約為人民幣 6,000 億元，占整體市場規模 23%，按照貨物寄送模式劃分，可分為直接郵遞和保稅倉物流模式。

02 跨境物流企業

我們拆分中國跨境物流企業的產業圖，將中國跨境電商物流企業劃分為點、線、平臺三種模式：

■ 點狀模式

倉庫公司呈「點型」分布，圍繞倉庫資源提供跨境服務，受上游的需求影響較大，成長主要依靠倉庫面積的增加和倉儲資源的累積。

■ 線狀模式

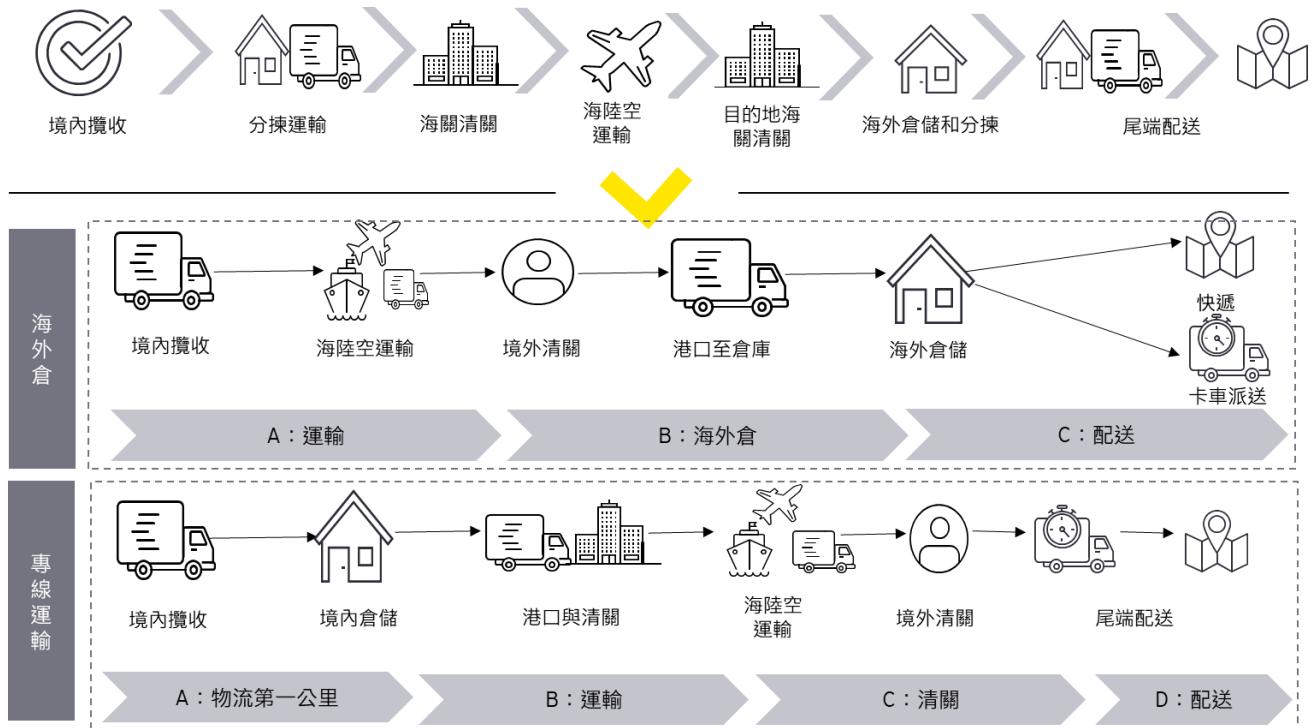
傳統貨運代理公司主要做專線物流服務，即組織單線跨境物流活動，在點對點航線提供「線型」全流程服務，現階段有較高的規模效應與性價比。

■ 網絡平臺模式

跨境電商物流網絡的平臺型公司，具有對接跨境物流資源能力，以及攬件、倉儲、運輸、清關、派送等資源分配能力。

03 物流鏈節點

中國跨境電商物流鏈可分為七個關鍵節點，需要整合能力來實現端到端全流程服務，主要由前端攬收、運輸和分揀、海關清關、海陸空運輸、目的地清關、海外倉儲和分揀、尾端運輸組成。大多數跨境電商物流企業無法完全打通這七個環節，需要與第三方物流等多方資源合作以承擔各個節點配送任務，因此資源整合能力對跨境電商物流企業至關重要（圖二）。



圖二：跨境物流鏈節點

04 商業模式

分析直接郵遞模式和海外倉模式的差異，我們可以看到海外倉低價、高時效且可靠的特性，使其成為跨境電商客戶的優先選擇（圖三）。同時，根據公開資料整理和內部分析，EY-Parthenon 評估競爭能力與經營表現得出領先服務商具有較強的競爭能力。

1. 直接郵遞模式

直接郵遞主要有郵政網絡、快遞、專線物流等形式。直接郵遞在可追蹤性、時效性和計費方式上有明顯區別。郵政網絡在價格上具有比較優勢但時效性上較弱；國際商業快遞時效最快，但價格也相對較高；專線物流在各個方面都較為平均，現階段具備較高的規模效應與性價比優勢。

2. 海外倉

海外倉模式主要由跨境電商賣家備貨至海外倉，再由海外倉發貨，在價格、時效性、丟件率中都有較好的表現，未來將成為跨境電商客戶的優先選擇。

3. 競爭能力與經營表現分析

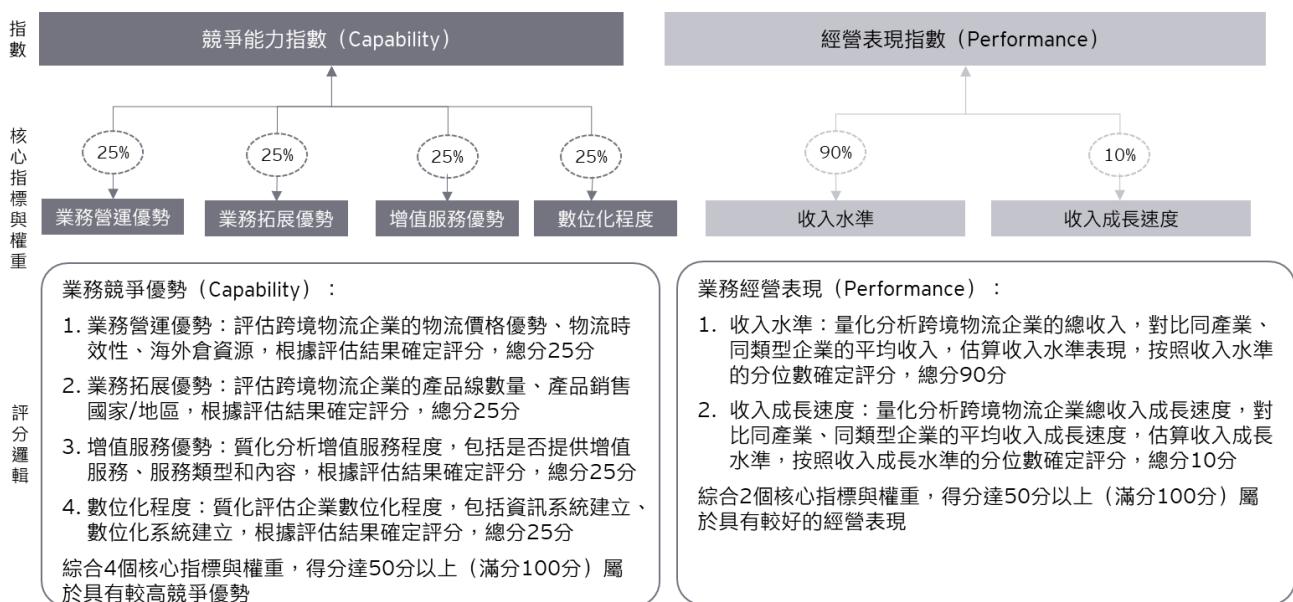
EY-Parthenon 透過研究中國跨境電商物流企業的競爭能力（Capability）和經營表現（Performance），分析企業開展跨境物流業務的能力，並給出綜合評分（圖四）。整體來看，跨境物流產業領先服務商的綜合得分較高，業務經營表現得分與其跨境競爭能力得分呈現正相關關係，即擁有較強競爭能力的企業，總體得分自然更高。

4. 得分較高的服務商展現出較強的競爭能力，主要在四個方面，即營運優勢、業務拓展優勢、增值服務優勢和數位化優勢：

- **業務營運優勢**：領先服務商掌握核心物流資源、更好打通核心物流節點，在物流價格、時效性、海外倉資源布局上具有比較優勢
- **業務拓展優勢**：領先服務商產品線完善，業務拓展能力更強，其產品銷售至更多國家和地域，訂單吞吐量更大，如某領先跨境物流企業，自營多條國際專線物流，擁有面積達幾百萬平方公尺的海外倉與多個全球中轉樞紐，年訂單處理量超過一億件，產品覆蓋全球主要國家和地區，具有較強的業務拓展優勢
- **增值服務優勢**：領先服務商可針對跨境電商打造客製化物流服務和產品，如退件、高效率港口清關、多樣化末端配送等一站式、綜合的服務
- **數位化優勢**：領先服務商注重數位化和資訊化的自主研發和能力建設，在倉庫管理系統、訂單管理系統、企業資源規劃系統、倉儲自動化、大數據和人工智慧領域的應用，致力讓技術協助業務提升效率

主要模式分類	商業模式	成本	時效性	丟件率	
直接郵遞模式	郵政網絡	• 郵政包裹 • 郵政掛號 • 郵政平郵	低 ✓	低	一般
	快遞	• 透過自己的全球網絡提供物流服務	高	高 ✓	低 ✓
	專線物流	• 海外倉前端物流 • FBM前端物流（賣家從自己倉庫寄貨）	一般	一般	一般
海外倉	海外倉	• 跨境電商賣家提前備貨到海外倉，由海外倉直接發貨	低 ✓	高 ✓	低 ✓
綜合物流	第四方物流	• 為跨境電商提供一站式客製化供應鏈及物流解決方案	高	高	一般

圖三：跨境物流主要商業模式對比



圖四：EY-Parthenon 對跨境物流企業評分的方法

05 跨境電商物流領先服務商

經過多年累積，跨境物流標竿品牌擁有多元化的服務，管道控制能力、融資能力和客戶拓展能力亦較強。

■ 多元化的服務

除傳統專線直接郵遞模式外，領先服務商加深布局海外倉，透過海外倉提供倉儲、揀選和包裝、分揀和增值服務，領先服務商亦利用智慧倉庫，提升營運效率。同時，領先服務商提前布局銷售服務、供應鏈融資服務、客製化解決方案，形成服務生態圈，不僅幫客戶解決物流問題，還可以幫客戶解決銷售問題，向一站式跨境綜合服務解決方案供應商轉型。

■ 較強的管道控制力

領先的跨境物流參與者透過各種方法強化對海外合作管道的控制，如：傳統貨運代理拓展自營客戶模式，加強控制運輸資源；合約物流服務商與企業簽訂定期物流服務合約並給予客製化服務增加用戶黏性。

■ 融資能力

投資者更加關注規模較大、產品差異化、國際布局廣、管理能力強的跨境物流公司。跨境物流領先服務商能獲得更多資金支持，布局國內外物流網絡。

■ 客戶拓展能力

領先服務商更加注重各主流電商平臺的策略，聯合客戶在航空運輸和尾端運輸等方面獲得更顯著的規模效應。

06 未來趨勢

EY-Parthenon 認為「資源集中、一站式服務、資金、數位化轉型」是跨境電商物流發展的四大趨勢：

1. 資源集中

現階段，中國跨境物流產業上下游高度集中，跨境物流服務商針對上下游議價能力較差，且跨境物流產業的資源利用率和組織效率較低，未來將面臨進一步整合，縱觀未來，可能呈現以下兩大整合趨勢：一、電子商務平臺直接對所有的關鍵物流節點和物流服務商進行整合；二、產業內自發整合效率較低的物流資源。

2. 一站式服務

線上流量紅利催生新型電商零售模式，新電商零售催生跨境物流「進化」成多樣化的跨境電商平臺，對基礎跨境物流提出新的要求，促使傳統跨境物流服務商向跨境物流綜合解決方案供應商進化，並對基礎設施升級，形成新的服務模式。

3. 資金

產業紅利引起資本市場的高度關注，大量資金流入跨境電商物流產業，推動物流公司打通新的物流節點以及引進智慧化設備等；同時，資金幫助跨境物流企業加速物流資源整合，促使企業對產業上下游和周邊布局增值服務，加速向一致化解決方案供應商轉型。

4. 數位化轉型

機器人與倉儲自動化、大數據、人工智慧和感測器、雲端運算、無人機和自動駕駛技術、區塊鏈技術等先進技術在跨境物流的核心節點將得到更多應用，進一步讓跨境物流產業提升消費者體驗和降低營運成本。

07 機會與挑戰

後疫情時代，跨境出口呈現出諸多新特徵，為跨境物流帶來新的機會與挑戰：

■ 四大機會

1. 應加強海外倉布局，著重優化選址，增加海外倉數量，實現成本規模效應，另外，應增加倉儲的庫存量單位數量，保障供應鏈暢通。
2. 提升營運效率和數位化轉型迫在眉睫，跨境物流企業應著力於智慧化轉型，強調傳統的貨倉升級改造，以倉儲自動化提升倉儲營運效率，並應用大數據和雲端運算提升物流數據的可追蹤性和透明度。
3. 中國跨境物流企業應滿足客製化需求，提供海外倉增值服務、一站式的跨境物流綜合服務，由傳統物流企業轉型成經銷與供應鏈綜合服務整合的服務供應商。
4. 目的地併購和供應鏈整合，保障末端供應鏈的穩定，跨境物流企業應透過目的地併購、聯盟、自行建立等方式，控制跨境物流主要部分，保證貨物在尾端可及時送達和運輸穩定性。

■ 四大挑戰

1. 全球供應鏈中斷，物流成本增加讓買賣雙方皆造成不同程度的困擾，國際航空運輸價格大幅上漲，物流成本增加，是以往正常情況的 2-5 倍。同時，跨境目的地末端公路及倉儲處理效率大幅下降，整體派送時效延長，直接影響服務質量和客戶消費體驗。
2. 產業內還存在資訊化程度差異，中小物流企業仍在使用原始的手工操作，缺乏資訊化建設，且由於資訊標準不一致及國際資料監理問題，跨境物流資訊難以統一追蹤，跨境物流資料的標準化建立難度也較大。
3. 中國跨境電商物流產業面臨人力缺口達 450 萬，缺口年成長率達 30%。
4. 疫情推動跨境電商物流從業者快速增加，傳統貨運代理亦紛紛加入，此外，國際跨境電商平臺、當地的電商平臺，甚至是跨境電商賣家都參與其中，加上資金持續投入，跨境電商物流產業面臨更加激烈的競爭形勢。

08 聯繫我們

跨境物流產業面臨新的機會和挑戰，產業參與者普遍具備在成長和併購整合方面的新需求。EY-Parthenon 團隊在提供策略與交易服務方面具備豐富的經驗，可為客戶提供諮詢服務，包括成長策略、數位化轉型、企業投融資、併購重組等。

何淑芬
總經理
安永財務管理諮詢服務股份有限公司
+886 2 2757 8888 ext. 88898
Audry.Ho@tw.ey.com

王沛
執行副總經理
安永財務管理諮詢服務股份有限公司
+886 2 2757 8888 ext.88828
Angelo.Wang@tw.ey.com

劉安凱
執行副總經理
安永財務管理諮詢服務股份有限公司
+886 2 2757 8888 ext. 88806
Ankai.Liu@tw.ey.com

楊小慧
執行副總經理
安永財務管理諮詢服務股份有限公司
+886 2 2757 8888 ext.88838
Jessica.Yang@tw.ey.com

安永 | 建設更美好的商業世界

安永的宗旨是致力建設更美好的商業世界。我們以創造客戶、利害關係人及社會各界的永續性成長為目標，並協助全球各地資本市場和經濟體建立信任和信心。

以數據及科技為核心技術，安永全球的優質團隊涵蓋 150 多個國家的業務，透過審計服務建立客戶的信任，支持企業成長、轉型並達到營運目標。

透過專業領域的服務 - 審計、諮詢、法律、稅務和策略與交易諮詢，安永的專業團隊提出更具啟發性的問題，為當前最迫切的挑戰，提出質疑，並推出嶄新的解決方案。

加入安永 LINE@好友

掃描二維碼，獲取最新資訊。



安永是指 Ernst & Young Global Limited 的全球組織，加盟該全球組織的各成員機構都是獨立的法律實體，各成員機構可單獨簡稱為「安永」。Ernst & Young Global Limited 是註冊於英國的一家保證（責任）有限公司，不對外提供任何服務，不擁有其成員機構的任何股權或控制權，亦不作為任何成員機構的總部。請登錄 ey.com/privacy，了解安永如何收集及使用個人資料，以及個人資料法律保護下個人所擁有權利的描述。安永成員機構不從事當地法律禁止的法律業務。如欲進一步了解安永，請瀏覽 ey.com。

安永台灣是指按中華民國法律登記成立的機構，包括：安永聯合會計師事務所、安永管理顧問股份有限公司、安永諮詢服務股份有限公司、安永企業管理諮詢服務股份有限公司、安永財務管理諮詢服務股份有限公司、安永圓方國際法律事務所及財團法人台北市安永文教基金會。如要進一步了解，請參考安永台灣網站 ey.com/zh_tw。

© 2022 安永財務管理諮詢服務股份有限公司。
版權所有。

APAC No. .14006659
ED None

本材料是為提供一般信息的用途編製，並非旨在成為可依賴的會計、稅務、法律或其他專業意見。請向您的顧問獲取具體意見。

ey.com/zh_tw