



东成西就： 中国社交电商出海指南

文 陈继东、陈珊、陈美杉

提要：社交电商打破了海外发展成熟且壁垒牢固的传统电商市场。对于领跑市场的中国社交电商平台方而言，借助数字力量，精准聚焦出海策略、轻量敏捷海外经营是打开海外市场、站稳脚跟、提升差异化竞争力的重要手段。

未

来是社交电商的时代。

在平台商和品牌商获客、提量、建品牌等业务目标的驱使下，全球电商形态逐渐显现以内容驱动、体验驱动、圈层驱动的“社交+电商”属性。与传统电商相比，社交电商能够借助社交媒体既有流量更广泛、更精准地触达目标客群，同时通过更有趣的内容、更“懂我”的体验、更促进分享的圈层关系，实现以数据驱动的电商业新玩法。

中国平台商则应在此趋势中紧握先机、布局全球。在面向东南亚新兴市场加速拓展的同时，尽早切入社交电商能力仍相对薄弱的欧美市场，以创新破局，引领全球电商升级。不过，中国企业首先需要厘清海外社交电商的生态体系，才能勾画有助于发挥中国企业天然优势的出海之策。

社交电商平台玩家更多元。海外市场中包含社媒平台、零售电商、广告/搜索平台以及DTC (Direct to Customer, 品牌直接面对消费者) 全球性品牌商在内的市场参与者，它们皆具备打造自身平台生态的差异化竞争实力。

消费者购买关注点差异化。信任问题是大多数海外消费者犹豫是否在社交电商平台购物的最主要原因，包括退换货权益、产品质量、个人数据隐私等方面。受不同地域文化影响，欧美消费者更注重产品性价比、喜好二手市场类交易；东南亚消费者则更

希望平台能够帮助其评估并挖掘贴合自身喜好的好产品。

KOL更注重口碑和影响力。关键意见领袖 (Key Opinion Leader, KOL) 是消费者与平台、品牌间不可缺少的信任桥梁。超六成全球消费者表示，相比品牌自身广告更愿意相信KOL推荐。¹ 海外KOL类型以影响者 (Influencer, 具有影响力的名人) 与创作者 (Creator, 具有创意的内容创作者) 为主。

品牌商家更独立。在独立站、App插件工具、第三方线上支付和仓储物流体系发展成熟的海外市场，海外品牌商更有可能选择自建DTC用户互动或电商渠道以构建私域流量。欧美国家品牌自建独立站、电商全渠道的市占率约18%~45%，远高于占比仅1%的中国市场。²

埃森哲的研究同时发现，受当地消费者行为习惯、基础设施、经济技术发展等因素影响，社交电商形态在不同的海外地区有所差别 (见图一)。

中国企业应在海外既有生态中发挥自身特长、找准自身定位、明确业务方向，放大生态整合、用户体验、商业变现、品牌赋能等中国领跑实力。同时借海外合作伙伴之力打开市场，构建平台型多方合作、互惠互利，且能够针对各地市场之别快速进行本地化业务适配的海外社交电商生态体系 (见图二)。

1. 爱德曼：《影响者的力量》，2019年，<https://www.edelman.com/research/the-power-of-influencers>。

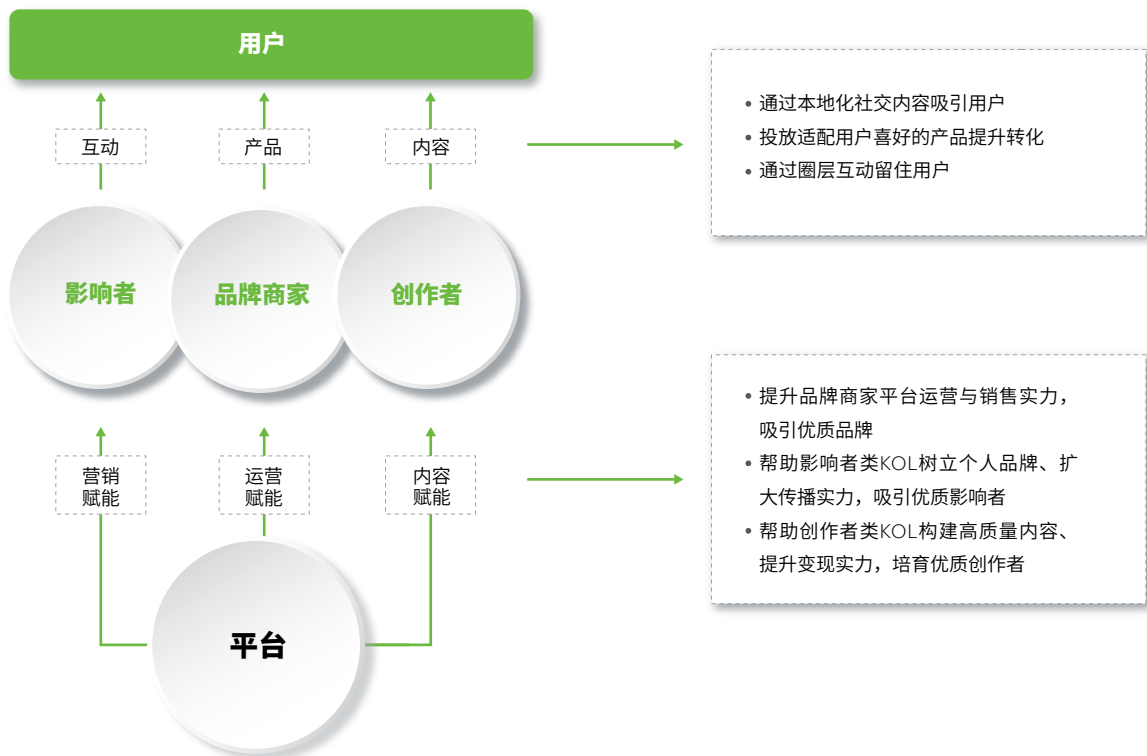
2. 招商证券行业研究报告：《招商零售深度报告——海外独立站前景广阔，国内跨境电商厚积薄发（跨境电商系列深度二）》，2020年8月17日。

图一 不同国家的社交电商重点发展形态

美国	英国	中国	印度	巴西
虚拟拍卖	直播	品牌商家咨询/问答	虚拟拍卖	折扣团购
直播	社交平台支付窗口	分享定制化产品	品牌商家咨询/问答	购买成功推送
群聊	可购物帖子	订单转化数据分析	VR互动	聊天订购
App内订单查看	品牌商家真实身份验证	KOL推荐	KOL推荐	平台教育
聊天订购	精选商品推荐	精选商品推荐	精选商品推荐	可购物帖子
	虚拟拍卖	“在家试穿”虚拟购物		社交平台支付窗口
	群聊	线上商城		快速退换货
	第三方支付平台	聊天订购		精选商品推荐
	品牌商家咨询/问答			

社交领域
电商领域

图二 海外社交电商生态体系





构建五大能力, 立足海外市场

回顾已布局海外电商的国内企业, 绝大多数通过收购、广告投放等方式成功引流获客, 但面对欧美国家安全合规方面的监管制裁, 东南亚市场受疫情影响而商品供应短缺, 以及烧钱获客却用户难存等多种“水土不服”问题, 鲜有企业获得可持续的规模化增长之利。

究其原因, 埃森哲认为, 在海外市场单纯复制中国模式难以获得良性单位经济效益。而体系化、精细化的海外平台经营能力才是直接影响社交电商规模经济效益与成本结构的关键原因——只有当海外运营支撑能力跟上业务扩张步伐时, 中国企业才能更好地应对风险、留住用户。

对此, 我们总结出GLOBE海外社交电商五大关键数字化能力建设模型, 帮助中国出海企业实现可持续的海外业务增长与市场影响力。

Genuineness: 可信合规

世界各国皆对互联网电商提出明确监管之策, 海外用户也愈发具备自身数据隐私安全保护意识, 因此主动满足行业合规要求、明确符合商业与社会道德的业务准则, 做到产品可信、平台可信以及内容可信, 能够帮助中国企业规避海外营商风险、提升与用户和监管机构之间的信赖关系。

Logistics: 柔性供应链

仓储物流基础设施建设作为电商平台布局全球的核心成本, 其规模效应将直接影响平台业务的可

持续性。支持海外消费者随时随地下单并及时收货、确保全球供应体系的稳定性是出海企业的刚需能力, 而速度和时效性则是首要考量要素。

在自建核心供应链管理能力的基礎上, 中国平台商可考虑与入驻品牌商家的既有供应网络或第三方物流资源合作, 补充自身供应链下沉短板; 同时基于大数据分析, 建立以用户需求为中心的供需预测网络协同能力, 并通过供应全链路信息可视化追踪生态合作模式下的订单履约情况。消费者分散、地形环境复杂且物流基础设施较落后的东南亚市场适合“自建供应网络+第三方物流”合作模式, 而仓储物流体系发展成熟且运营成本较高的欧美市场更适合商家生态合作模式。

同时, 中国平台商可基于不同市场的业务策略及当地生态合作情况, 采取国内直发、海外仓自发、品牌商家直发相结合的物流形式, 形成多仓联动、多物流网络支撑的及时响应型仓储物流体系建设。

Key Opinion Leader: 达人管理

大多数中国企业缺乏对海外KOL的了解与合作渠道, 因此找到受欢迎的KOL、帮助平台商家匹配合适的KOL、培育KOL成长带动平台影响力, 是对平台提出的核心能力要求。

社交电商平台可通过构建端到端的全生命周期KOL管理体系, 招募、培训、激励并赋能KOL在平台上扩大个人影响力的同时带货变现, 并且帮助品牌商家对接更贴合品牌风格和产品特征的KOL资源, 以此实现“KOL—品牌—平台”多方共赢局面(见图三)。

图三 海外KOL生命周期管理体系



Brand: 品牌赋能

在独立站与自建电商渠道盛行的海外市场，如何说服自带粉丝流量的优质品牌商家入驻平台存在挑战。同时业态多元的社交电商平台意味着品牌商家需具备矩阵式全方位的平台运营能力才能更好地玩转电商新模式，该能力可能涉及商家多个部门（如营销、销售、产品等），对传统品牌而言，更依赖平台端协助商家整合多部门力量、匹配具行业属性的平台运营解决方案。

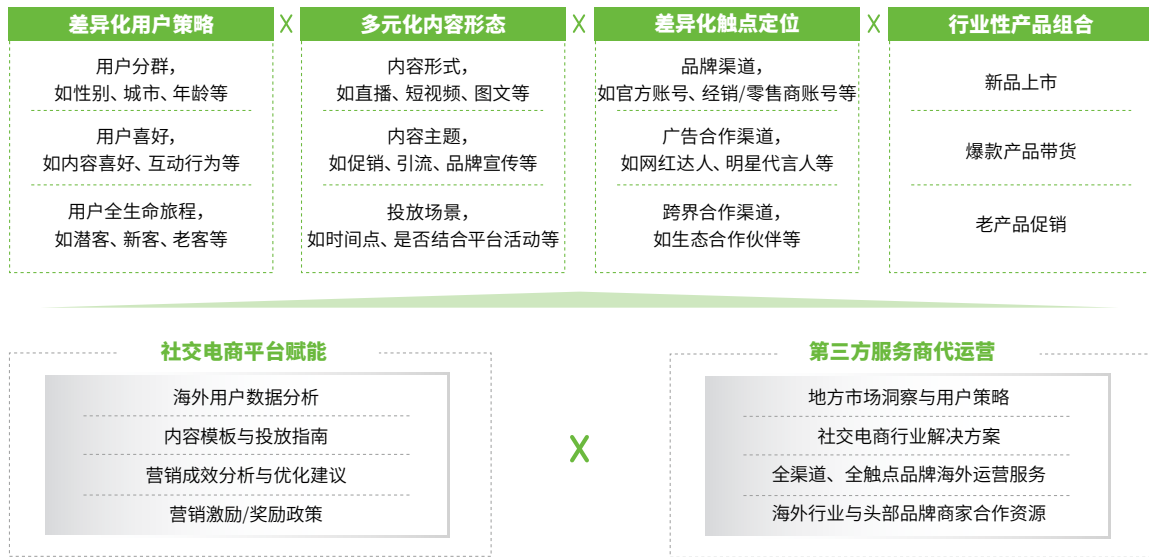
数字化手段支持下的线上店铺管理，包括用户画像与行为分析、订单和库存实时管理、商家实体店库存数据直联等能力建设，能够帮助平台端更快地提供标准化或定制化的商家解决方案，进一步提升平台生态壁垒（见图四）。

Experience: 体验营销

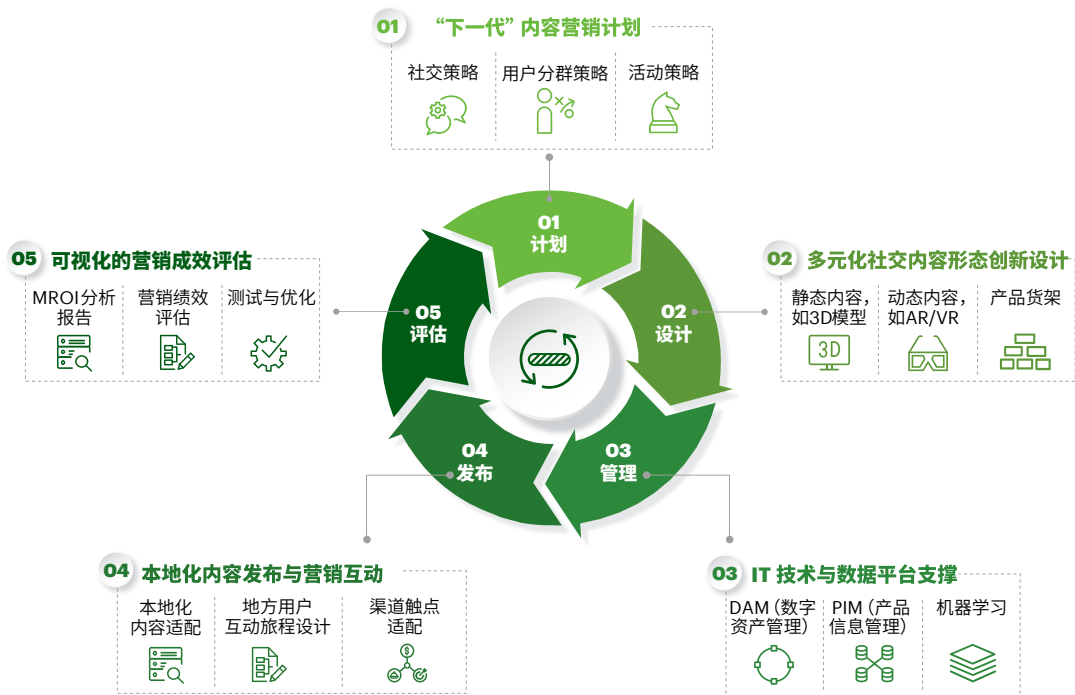
基于不同的市场策略、用户需求、地方文化、主打产品、主推品牌商家等业务目标，社交电商平台需思考如何结合当地市场特征，打造适配当地用户喜好的差异化、本地化社交营销内容和互动方式，成功要素包括三个方面：①社交类内容的快速生产与全球复用能力；②吸引用户互动的地方化、个性化高质量社交内容；③帮助树立平台整体形象的规范化营销内容管理体系。

数字化能力作为社交电商平台商业模式的底层基础，可支撑平台从计划、设计、管理到发布以及评估这五项能力的建设（见图五）。

图四 海外品牌商家赋能管理体系



图五 海外社交电商内容生态管理体系





整装待发出征新“蓝海”

中国社交电商平台出海之路任重而道远，在出海策略明确的基础之上，本地化运营能力与全球化管理能力的部署将成为实现海外生存与增长的关键

之举。海外社交电商能力的建设并非一蹴而就，可分为产品先出国门 (China for Global)、平台运营再出国门 (Local for Local)、无国门边界成为全球化企业 (Global for Global) 三个阶段，结合自身业务发展情况逐步完善健全 (见图六)。

图六 海外社交电商关键能力建设蓝图



■ 阶段一：产品出国门 ■ 阶段二：平台运营出国门 ■ 阶段三：成为全球化企业

埃森哲“出海登机箱”服务

埃森哲具备丰富的全球市场业务资源网络，能够为中国企业指明出海方针，抑或是通过一系列成熟的海外运营服务陪伴企业出海与成长。通过提供“出海登机箱”服务，我们能够帮助具海外雄心的国内社交电商平台以小步快跑

的模式，在平台能力评估的基础上快速识别并构建适配企业自身的出海必备核心能力，在当前全球格局下以轻资产投入、联合第三方运营的灵活方式及时补齐能力短板，逐步实现可持续的良性单位经济增长效益。✍

**陈继东**

埃森哲大中华区战略与咨询董事总经理
互联网与平台行业主管

陈珊

埃森哲大中华区战略与咨询董事总经理

陈美杉

埃森哲大中华区战略与咨询经理

业务垂询: accenture.direct.apc@accenture.com