

摘要

TF 公司于 2014 年成立，其主营业务是跨境电商，进驻了 wayfair、walmart、Amazon 第三方平台，并且也有自己的独立站，公司的营业收入是 2 亿元。现阶段公司面临着产品同质化竞争严重、新品开发周期长、物流仓储不完善等问题，为了让 TF 公司实现质的飞跃需要给 TF 公司制定具有竞争优势的战略。

本论文主要是根据 TF 公司发展现状对企业的外部环境进行分析，运用 PEST 分析 TF 公司所处的国内外的政治、经济、社会、技术等宏观环境的分析，对消费现状、市场竞争结构、市场发展趋势等市场环境进行分析，通过波特五力模型对客户、供应商、潜在进入者、替代产品以及竞争对手的分析以及了解企业所处的竞争态势，对行业的主要竞争对手以及行业关键成功因素来了解行业的环境。通过对 TF 公司的发展历程、公司资源、企业能力等方面对公司的内部资源进行分析。

根据内外部环境分析得出企业机遇、威胁、优势、劣势，并且通过 SWOT 模型分析了解到 TF 公司采用 SO 跟 WO 的组合策略。通过以上的分析本论文提出以下观点：随着跨境电商进入门槛越来越低，其跨境贸易环境竞争越来越激烈，但随之而来的机会也增多。TF 公司为了可以持续并且保持一定增速的发展下去，需要发挥自身的竞争优势把握市场的机遇，制定适合自身发展的竞争策略。通过对内外部环境的分析得出，低成本竞争战略是适合 TF 公司目前发展需要的策略。为了落实低成本竞争策略，TF 公司通过完善财务部门和设置专职的法务岗位、优化供应链、营销策略实施、产品研发、平衡计分卡等五个方面的来实施策略。为了保障战略的有效实施，通过战略贯彻、组织架构保障、人力资源管理体系建设、加强公司经营管理体系等四个方面进行保障。

关键词：跨境电商；竞争战略；企业战略

ABSTRACT

TF company was established in 2014, its main business is cross-border e-commerce, stationed in wayfair, walmart, Amazon third-party platforms, and also has its own independent station, the company's operating income is 200 million yuan. At this stage, the company is facing serious product homogeneity competition, long new product development cycle, and imperfect logistics and warehousing. In order for TF company to achieve a qualitative leap, it is necessary to formulate a competitive strategy for TF company.

This paper mainly analyzes the external environment of the company according to the development status of the TF company, and uses PEST to analyze the political, economic, social, technological and other macro-environments at home and abroad where the TF company is located. Analyze the market environment such as development trends, analyze customers, suppliers, potential entrants, substitute products and competitors through Porter's five forces model, and understand the competitive situation in which the company is located, the main competitors in the industry and the key success of the industry. factors to understand the environment of the industry. Through the analysis of the company's development history, company resources, and corporate capabilities, the company's internal resources are analyzed.

According to the analysis of the internal and external environment, the company's opportunities, threats, advantages and disadvantages are obtained, and through the analysis of the SWOT model, it is learned that TF company adopts the combination strategy of SO and WO. Through the above analysis, this paper puts forward the following points: as the entry threshold of cross-border e-commerce is getting lower and lower, the competition in the cross-border trade environment is becoming more and more fierce, but the opportunities that come with it are also increasing. In order to continue and maintain a certain growth rate, TF company needs to use its own competitive advantages to seize market opportunities and formulate a competitive strategy suitable for its own development. Through the analysis of the internal and external environment, it is concluded that the low-cost competition strategy is suitable for the current development needs of TF Company. In order to implement the low-cost competition strategy, TF company implements the strategy by improving the financial department and setting up full-time legal positions, optimizing the supply chain, implementing marketing strategies, product research and development, and balanced

scorecards. In order to ensure the effective implementation of the strategy, it is guaranteed through four aspects: strategy implementation, organizational structure guarantee, human resource management system construction, and strengthening of the company's operation and management system.

Keywords: Cross-border e-commerce;Competitive Strategy;Corporate Strategy

目录

| | |
|-------------------------|-----------|
| 图表目录..... | I |
| Abstract..... | II |
| 图表目录..... | VII |
| 第一章 绪论 | 1 |
| 1.1 研究的背景和研究问题..... | 1 |
| 1.2 研究的意义..... | 3 |
| 1.3 文献综述..... | 4 |
| 1.3.1 电子商务与跨境电商..... | 4 |
| 1.3.2 企业战略与竞争战略..... | 5 |
| 1.4 研究内容和方法..... | 6 |
| 1.4.1 研究内容..... | 7 |
| 1.4.2 研究主要方法..... | 8 |
| 1.4.3 技术路线..... | 8 |
| 第二章 外部环境分析 | 11 |
| 2.1 宏观环境 PEST 分析..... | 11 |
| 2.1.1 政治因素..... | 11 |
| 2.1.2 经济因素..... | 14 |
| 2.1.3 社会因素..... | 15 |
| 2.1.4 技术因素..... | 16 |
| 2.2 市场环境分析..... | 18 |
| 2.2.1 美国市场的消费现状..... | 18 |
| 2.2.2 市场竞争结构..... | 19 |
| 2.2.3 市场规模和发展趋势..... | 19 |
| 2.3 行业竞争结构分析..... | 21 |
| 2.3.1 潜在进入者的威胁..... | 22 |
| 2.3.2 供应商的议价能力..... | 24 |
| 2.3.3 买方议价能力..... | 25 |

| | |
|------------------------------|-----------|
| 2.3.4 替代品威胁 | 26 |
| 2.3.5 现有竞争对手之间的对抗 | 27 |
| 2.4 竞争对手分析 | 28 |
| 2.5 行业关键成功因素 | 32 |
| 2.5.1 高质量的产品和服务 | 32 |
| 2.5.2 强大的供应链管理能力和 | 34 |
| 2.5.3 高效的内部运营体系 | 34 |
| 2.5.4 技术创新 | 35 |
| 2.6 TF 公司的机会与威胁 | 35 |
| 2.6.1 企业机遇 | 35 |
| 2.6.2 企业威胁 | 36 |
| 2.7 本章小结 | 38 |
| 第三章 TF 公司内部环境分析 | 40 |
| 3.1 TF 公司发展现状 | 40 |
| 3.1.1 TF 公司发展历程 | 40 |
| 3.1.2 TF 公司组织架构 | 43 |
| 3.1.3 TF 公司业务流程 | 44 |
| 3.2 企业资源 | 45 |
| 3.2.1 人力资源 | 45 |
| 3.2.2 有形资源 | 46 |
| 3.2.3 无形资源 | 48 |
| 3.3 企业能力分析 | 48 |
| 3.3.1 市场分析能力 | 48 |
| 3.3.2 采购供应链管理能力和 | 50 |
| 3.3.3 营销能力 | 51 |
| 3.4 TF 公司的优势和劣势 | 51 |
| 3.4.1 企业优势 | 51 |
| 3.4.2 企业劣势 | 53 |
| 3.5 本章小结 | 54 |
| 第四章竞争战略的制定 | 55 |

| | |
|------------------------------|-----------|
| 4.1 SWOT 分析 | 55 |
| 4.2 战略承诺与经营目标 | 58 |
| 4.2.1 战略承诺 | 58 |
| 4.2.2 战略目标 | 58 |
| 4.3 竞争战略制定 | 59 |
| 4.3.1 市场选择与定位 | 59 |
| 4.3.2 低成本战略 | 60 |
| 4.3.3 构建竞争优势 | 62 |
| 4.4 本章小结 | 69 |
| 第五章竞争战略的实施与保障措施 | 70 |
| 5.1 战略目标实施 | 70 |
| 5.1.1 完善财务部门以及法务岗位 | 70 |
| 5.1.2 供应链优化 | 70 |
| 5.1.3 营销策略实施 | 72 |
| 5.1.4 产品研发 | 73 |
| 5.1.5 平衡计分卡 | 74 |
| 5.2 战略保障措施 | 75 |
| 5.2.1 战略贯彻 | 75 |
| 5.2.2 组织架构保障 | 76 |
| 5.2.3 人力资源管理体系建设 | 77 |
| 5.2.4 加强公司经营管理体系 | 79 |
| 5.3 本章小结 | 80 |
| 结论 | 81 |
| 参考文献 | 83 |
| 攻读硕士学位期间取得的研究成果 | 85 |
| 致 谢 | 86 |

图表目录

| | |
|-------------------------------------|----|
| 图 1-1 研究技术路线图..... | 10 |
| 图 2-1 美元兑人民币走势..... | 15 |
| 图 2-2 美国亚马逊站点灯具类销售的前十品牌..... | 19 |
| 图 2-3 美国电子商务销售额..... | 20 |
| 图 2-4 美国前十电子商务平台..... | 20 |
| 表 2-1 美国各个类目的线上零售售..... | 21 |
| 图 2-5 产品开发对比图..... | 26 |
| 表 2-2 安克与 TF 公司对比..... | 29 |
| 表 2-3 鑫睿展与 TF 公司对比..... | 30 |
| 表 2-4 SUNCO LIGHTING 与 TF 公司对比..... | 31 |
| 图 2-6 产品 REVIEW 展示..... | 33 |
| 图 2-7 店铺评分展示..... | 34 |
| 图 3-1 发货模式演变..... | 41 |
| 图 3-2 TF 公司组织架构图..... | 44 |
| 图 3-3 TF 公司业务流程..... | 44 |
| 图 3-4 TF 公司人员数量以及学历分布图..... | 45 |
| 表 3-1 TF 公司近三年重要的财务指标..... | 47 |
| 图 3-5 市场分析流程..... | 49 |
| 图 3-6 SELLER MOTOR 市场分析..... | 49 |
| 图 3-7 供应链管理..... | 50 |
| 表 4-1 SWOT 分析..... | 55 |
| 表 4-2 SWOT 矩阵分析..... | 56 |
| 表 4-3 战略目标..... | 59 |
| 图 4-1 数据来源..... | 63 |
| 图 4-2 竞争分析..... | 63 |
| 图 4-3 竞争对手分析..... | 64 |
| 图 4-4 利润分析..... | 65 |

| | |
|-------------------------|----|
| 图 4-5 竞争对手差评分析 | 65 |
| 表 4-4 产品开发方式选择 | 66 |
| 图 4-6 TF 公司商业画布 | 67 |
| 图 5-1 供应链管理规划 | 72 |
| 图 5-2 营销策略 | 72 |
| 图 5-3 平衡计分卡 | 74 |
| 图 5-4 TF 公司新组织架构图 | 76 |
| 图 5-5 TF 公司事业部团队 | 76 |
| 图 5-6 TF 公司内部运营流程 | 77 |

第一章 绪论

1.1 研究的背景和研究问题

随着贸易全球化的加深，中国对外贸易额逐年上涨，在国际的分工中扮演着越来越重要的角色。国际贸易从原来的单一的 B2B（企业对企业）模式，衍生出了新的 B2C（跨境电商）的模式。本文所研究的跨境电商主要是跨境出口电商指的是消费者通过互联网采购货物、支付货款，企业通过国际物流把货物运送到消费者手中的模式。

目前跨境出口电商主要的形式两种：第三方平台和独立站。第三方平台指的是，企业入驻第三方平台在线上销售自己的产品（如：亚马逊、速卖通、ebay）。第三方平台为企业提供完善的配套服务，如本地仓储、物流、客服、支付、引流等。而独立站指的是企业在国外自建网站，独立完成网站的运营、发货、客服等方面的工作。第三方平台作为一个贸易中介，利用其完善的支持项目的搭建，突破时空的限制，降低了国际贸易成本，吸引了越来越多的中小企业的进驻，促使中小企业甚至个体都可以直接参与国际贸易。

随着全球经济加速发展，互联网技术不断提升以及中国产业的升级，使得跨境出口电商势头越来越猛。特别是自 2020 年新冠疫情爆发以来，居家隔离改变了人们的消费习惯，从线下购物转变成线上购物，并且催生出了“宅经济”，使得线上购物异常的火热并且加快了我国跨境出口电商的发展。2020 年我国跨境出口电商的规模达 1.12 万亿，实现 40.1% 的同比增长率。虽然 2020 年跨境电商迎来了井喷之年，随之而来的对跨境企业的考验也是层出不穷。在政策上面，各国对于电子商务以及跨境贸易出台了诸多政策，例如美国部分州对线上销售征收消费税。在清关方面，美国不断对进口中国的产品加收关税，使得企业的销售成本增加。在专利方面，由于参加跨境贸易的有很大一部分是中小卖家，中小卖家对于专利的了解不够深入，因而经常出现侵权的问题；再者由于我国跟美国的法律体系不一样，导致在出现专利纠纷时候我国卖家处理纠纷会耗费比较大的精力跟财力。

TF 公司于 2014 年成立，其主营业务是跨境电商并且拥有一家拥有研发能力的工厂，进驻了 wayfair、walmart、Amazon（亚马逊）第三方平台，并且有自主

品牌的独立站。TF 公司 90%的收入来源于亚马逊美国站点，因此本文主要研究亚马逊美国站点的竞争战略。TF 公司主要出售的产品是 LED 灯，包括光源类灯泡、装饰类的灯串、户外庭院的太阳能灯、儿童照明灯具等等。亚马逊是美国排名第一的购物网站，拥有接近 2 亿的会员。亚马逊奉行的是顾客至上的原则；为了让客户快速的拿到货物，在全美建立了接近 100 个 FBA 仓库，以及自建物流，实现货物当天达；为了让客户拥有更好的售后体验，提出了 30 天无条件退换货以及 24 小时的客服务。亚马逊除了对顾客友好以外，对进驻平台的卖家也会有相当多的优惠政策，例如新卖家有专属的账号经理以及培训课程，还有免费的仓储服务等。为了维护好整个平台的生态，亚马逊建立起公平的平台政策，对于刷单刷评的行为处以严厉的警告或者处罚。

从 2014 年成立至今，TF 公司经历了亚马逊平台的初探、高速发展、转型三个阶段，从原来粗放式的粗放式的铺货模式转变成了拥有自主研发以及自主生产的精细化的精品模式。TF 公司跟随着跨境电商的风口，在 2021 年实现了 2 亿的销售额，净利达 7%。随着 TF 公司的高速发展，TF 公司面临着以下三方面的挑战：

1、产品同质化竞争严重、新品开发周期长

由于物流、支付、仓储等基础设施的完善、国际贸易更加的便捷、亚马逊的在中国扩大招商等因素导致进驻亚马逊的公司数量呈指数型上涨。这些跨境电商公司销售的产品大部分是从国内采购，然后在亚马逊平台上销售，为了获取市场份额，大部分的公司都采用低价策略，导致市场价格参差不齐，同质化竞争严重。在亚马逊经营的圈子里面有一个说法是“三分运营，七分产品”，由此可见产品在亚马逊的销售上非常重要。TF 公司作为一个中小企业 80%的产品都是同质化比较严重的产品，同质化的竞争导致公司的利润逐步在降低。为了提升自身的产品竞争力，TF 公司从外部采购逐步转变成研发生产。现今在新品开发方面，随着跨境电商的兴起，国内的生产模式也逐渐开始改变，从原来的工厂自主研发生产到现今的企业根据顾客诉求工厂共同研发生产。由于 TF 公司个性化的开发需要比较长的时间核实产品的方案以及测试，导致新品的从设计到投产的时间过长，导致产品的更新换代的速度较慢，跟不上市场研发的速度。

2、物流、海外仓储不完善

TF 公司目前没有专业负责物流模块的人员，因此在物流跟海外仓储的流程都是出于原始的阶段。现阶段 TF 公司的发货流程是运营人员联系货代公司，把货物打包发到亚马逊仓库或者合作的海外仓库，至于发货的数量以及物流的选择，全凭运营人员个人“感觉”。在这样原始的操作方式上，物流选择（包含空、海的选择以及货代之间的选择）没有做到以效率优先为第一准则，导致部分产品出现长时间的断货，导致该产品链接流量降低，导致该产品出现滞销的情况。再者，空运跟海运的价格是 4:1，时效是 1:3，与此同时不同的物流货代之间的时效不大一样。在运输路线选择上：直达亚马逊仓库还是到海外仓再到亚马逊仓库这都跟物流以及海外仓储的管理息息相关。物流、海外仓储的管理也跟公司的现金流相关，亚马逊货物是卖出 2 周后才会回款的，如果保证货物不断货，货物可售的天数就等于在广州运输到美国亚马逊仓库的时效加上 10-20 天的安全天数。换句话说，如果产品出现问题，现金流很容易被熔断。

3、缺少完善的竞争战略

TF 公司每年的目标都是根据去年的业绩进行制定，但是这个目标很多时候都是脱离实际情况，而且目标都是年底制定下一年的，缺乏可延续性。在制定目标的过程中缺少对行业环境的变化分析以及自身资源的分析，导致目标脱离实际情况。

本论文研究的问题主要是 TF 公司的跨境电商业务面临竞争越来越激烈的情况下制定怎样的竞争战略，从而抓住跨境电商迅猛发展的窗口，提高其竞争优势，用以在业务方面实现质的飞越。

1.2 研究的意义

本文研究的理论意义在于通过 PEST 模型分析 TF 公司所面临宏观的环境，了解国外经营的红线和国内的扶持政策；通过波特五力模型分析 TF 公司的所处的竞争环境，了解整个行业的动态以及竞争情况；通过 SWOT 模型分析 TF 公司所面临的机遇跟挑战，分析企业自身的优势跟劣势为企业的战略选择提供了方向。

本文研究的实践意义是通过分析 TF 公司分析其实际经营中所处的外部环境以及企业本身的内部环境，确认 TF 公司美国事业部下一步的企业战略，为其探讨出合适的在市场中获胜的经验战略，以及其战略实施的步骤和经济逻辑。TF

公司有相当成熟的亚马逊的平台运营能力，但是对于日益竞争激烈的市场、产品同质化严重、产品开发周期长、物流仓储成本居高不下等问题，急需一个全面的竞争战略，使得 TF 公司美国事业部在众多国际品牌中脱颖而出，提升公司的品牌竞争优势。

1.3 文献综述

1.3.1 电子商务与跨境电商

电子商务通常指的是买卖双方通过互联网展开商品或者服务的交易，使得买卖双方不需要见面即可完成交易。马莉婷（2019）在《电子商务概论》中提出电子商务是基于互联网、以交易双方为主体，以电子支付和结算为手段，以客户数据为依托的全新网络贸易形式。^[1]

随着全球经济一体化进一步的加强，国家与国家之间的贸易越来越紧凑，生产、分配、市场营销、销售和交付发生在不同国家当中，电子商务凭借着其便捷化、低廉化的特点，使得跨境电商开始崛起，撑起了中国对外贸易的半边天。跨境电子商务为企业品牌出海提供了新机会，推动了物流仓储、电子支付、个性化定制等产业结构的升级。

任志新和李婉香（2014）在《中国跨境电子商务助推外贸转型升级的策略探析》中提到，跨境电商平台有助于外贸服务的升级，例如站点的建设、物流、海外仓建设等。^[2]由于跨境电商是 B 端对 C 端为主，因此减少的中间商环节，降低经营成本并且使得供应链由原先规模化像小单、多生产的模式转型。

Xiang Hui（2019）在《Facilitating Inclusive Global Trade: Evidence from a Field Experiment》中通过研究进出口成本降低对随机实验样本的影响。通过这些随机实验证明 eBay 的实验以及数据分析证明了跨境电商可以进一步促进中小企业的出口，只要为跨境电商企业提供行政以及物流支持的手段。^[3]而且实验数据表明，出口的增长都是来自于小卖家，换句话说，跨境电商有助于与出口的增长。

张洪胜和张小龙（2021）在《跨境电商平台促进全球普惠贸易：理论机制、典型事实和政策建议》中阐述了跨境电商呈现全球贸易日趋平台化和普惠化，全民消费日趋全球化。^[4]跨境电商的发展有利于推动中小企业的转型升级，优化产业链，从传统的规模化的贸易转向定制化、个性化的柔性生产，使得企业更加关

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/808054027133006046>