



Z 公司跨境营销策略研究

RESEARCH ON OPTIMIZATION OF CROSS- BORDER E-COMMERCE FOR Z COMPANY



本独立研究报告提交正大管理学院中国研究生院
属正大管理学院工商管理硕士学位
工商管理专业（中文体系）课程学习的一部分
二〇二一年七月



Z 公司跨境营销策略研究

RESEARCH ON OPTIMIZATION OF CROSS- BORDER E-COMMERCE FOR Z COMPANY



本独立研究报告提交正大管理学院中国研究生院
属正大管理学院工商管理硕士学位
工商管理专业（中文体系）课程学习的一部分
二〇二一年七月
版权归正大管理学院所有

二〇二一年



蘇文媚

Z 公司跨境营销策略研究

摘要

独立研究报告题目： Z 公司跨境营销策略研究
作者： 蘇文媚
导师： 彭兆祺教授
学位名称： 工商管理硕士学位
专业名称： 工商管理专业（中文体系）
学年： 二〇二一年

作为一种全新的国际贸易形式，跨境电子商务打通了不同关税区的买家和卖家之间的交易通道，极大地减少了国际贸易中受到的地域阻碍，拓宽了企业的市场深度和宽度，为买家购买境外优质商品提供了便利。越来越多的国际贸易企业注意到跨境电子商务的前景，与之相随的同质化产品的价格战使企业间的竞争愈加激烈，利润越来越低，如何在新的形势下重新制定和优化适合企业自身发展的跨境营销策略成为关键。随着互联网技术和经济全球一体化的快速发展，使电子商务尤其是跨境电商得到了迅猛发展。跨境电商作为一种新型的国际贸易形式也受到各种影响，尤其跨境电商的营销是通过网络平台进行的，具有虚拟性的特点，为了更好地实施营销策略，Z 公司需要对跨境电商的运营有关问题进行充分考虑，完善跨境营销策略，这样才能使跨境营销顺利发展。

本文以 Z 公司为例，在阐述市场营销相关理论的基础上，通过分析跨境电商 Z 公司跨境营销的现状，从方案、信息、价值、途径四个方面进行剖析。发现 Z 公司的营销存在的问题是营销思想滞后，缺少对市场环境的正确分析，新产品有点点击率但销量较低，新客户询盘数量逐月下降，客户对本土客服团队服务质量不满意，客户抱怨购物途径不便利。原因包括竞争思想缺少系统性，营销网络不健全，新产品研发方向没有契合市场需求，引流和搜索营销信息提供方式单一，只关注打价格战而忽视服务质量，提供给客户的购物途径比较单一等等。针对 Z 公司跨境营销策略存在的问题和原因，本文进而结合 SIVA 市场营销理论对 Z 公司的跨境营销策略提出建议。树立跨境营销新思维，优化 Z 公司的跨境营销策略。策略包括新产品研发的目的是提供解决方案，多途径为客户提供可搜索营销信息，从价格竞争转为价值提供，为客户提供便捷多样的购物途径。为了保障新的营销策略得以实施，本文分别从理念保障、组织保障、人才保障、技术保障四个方面提出相应的保障措施。本文的研究旨在帮助 Z 公司提供新的跨境电商营销策略，

解决 Z 公司跨境营销过程中存在的实际问题。同时也希望本文能为其他跨境电商企业提供一点参考。

关键词： 跨境电商 营销策略 SIVA 整合营销



ABSTRACT

Title: Research on Optimization of Cross-Border E-commerce for Z Company
Author: Wenmei Su
Advisor: Dr. Zhaoqi Peng
Degree: Master of Business Administration
Major: Business Administration (Chinese Program)
Academic Year: 2021

As a new form of international trade, cross-border e-commerce opens up the trade channel between buyers and sellers in different customs areas, greatly reduces the regional obstacles in international trade, widens the depth and width of the market for sales enterprises, and provides convenience for buyers to purchase overseas high-quality goods. More and more enterprises pay attention to the prospect of cross-border e-commerce, and the price war of the following homogeneous products makes the competition between enterprises more and more fierce, and the profit is getting lower and lower. How to re-formulate and optimize the cross-border marketing strategy of enterprises' own development under the new situation has become the key. With the rapid development internet technology and economic globalization, e-commerce, especially cross-border e-commerce, has developed rapidly. Cross-border e-commerce as a new form of international trade is also affected by a variety of, especially cross-border e-commerce marketing is through the network platform, has the characteristics of virtuality. In order to have the better implement the marketing strategy, Z Company needs to fully consider the problems related to the operation of cross-border e-commerce, and improve the cross-border marketing strategy, that the smooth development of cross-border marketing is achieved.

Taking Company Z as an example, this paper analyzes the current situation of cross-border e-commerce company Z's cross-border marketing from four aspects, including scheme, information, value and approach, on the basis of explaining relevant theories of marketing. It is found that Z company's marketing problems are lagging behind in marketing ideas, lack of correct analysis of the market environment, low sales

of new products with click-through rate, the number of inquiries from new customers decreased month by month, customers are not satisfied with the service quality of the local customer service team, and customers complain about the inconvenient way of shopping. The reasons include the lack of systematic competitive thinking, imperfect marketing network, the R&D direction of new products does not meet the market demand, the single way to provide drainage and search marketing information, the focus on price war and the neglect of service quality, and the single way to provide customers with shopping, etc. In view of the problems and reasons existing in the cross-border marketing strategy of Z Company, this paper further puts forward suggestions on the cross-border marketing strategy of Z company based on the SIVA marketing theory. Establish new cross-border marketing thinking and optimize the cross-border marketing strategy of Z Company. Including the purpose of new product research and development is to provide solutions, a number of ways to provide customers with searchable marketing information, from price competition to provide value, to provide customers with convenient and diverse shopping ways. In order to ensure the implementation of the new marketing strategy, this paper proposes corresponding safeguard measures from four aspects: concept guarantee, organization guarantee, talent guarantee and technology guarantee. The research of this paper aims to help Company Z provide new cross-border e-commerce marketing strategies and solve the practical problems existing in the process of cross-border marketing of Company Z. At the same time, I hope this paper can provide some reference for other cross-border e-commerce enterprises.

Keywords: Cross-Border E-Commerce Marketing strategy
SIVA marketing theory

目 录

摘要.....	I
ABSTRACT.....	III
目录.....	V
表格目录.....	VIII
图片目录.....	VIII
第一章 绪论.....	1
1.1 研究背景和研究意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	2
1.2 研究内容和研究方法.....	3
1.2.1 研究内容.....	3
1.2.2 研究方法.....	3
第二章 文献综述与理论基础.....	5
2.1 文献综述.....	5
2.1.1 跨境电子商务概念的研究.....	5
2.1.2 跨境电商营销策略的研究.....	6
2.1.3 文献述评.....	6
2.2 理论基础.....	7
2.2.1 4Ps 营销理论.....	7
2.2.2 4Cs 营销理论.....	7
2.2.3 SIVA 营销理论.....	7
第三章 Z 公司跨境营销的现状.....	8
3.1 Z 公司的基本情况.....	8

目录（续）

3.2 Z 公司跨境营销现状	9
3.2.1 方案现状	9
3.2.2 信息现状	10
3.2.3 价值现状	10
3.2.4 途径现状	11
第四章 Z 公司跨境营销的问题和原因分析	12
4.1 Z 公司跨境营销存在的问题	12
4.1.1 竞争思维缺少系统性，营销网络不健全	12
4.1.2 新产品有点击率，但销量较低	12
4.1.3 新客户的询盘数量逐月下降	12
4.1.4 客户对本土客服团队服务质量不满意	13
4.1.5 客户抱怨购物途径不便利	13
4.2 Z 公司跨境营销存在问题的原因分析	13
4.2.1 营销思想滞后，缺少对市场环境的正确分析	13
4.2.2 新产品研发方向没有契合客户需求	14
4.2.3 引流和上下文搜索营销信息提供方式单一	14
4.2.4 关注打价格战，忽视服务质量	14
4.2.5 提供给客户的购物途径单一	15
第五章 Z 公司跨境营销的建议	16
5.1 树立跨境营销新思维	16
5.2 优化 Z 公司跨境营销策略	16
5.2.1 新产品研发需满足客户需求	16
5.2.2 多途径的为客户提供搜索营销信息	18

目录（续）

5.2.3 从价格竞争到为客户提供价值	19
5.2.4 为客户提供便利多样的购物途径	19
第六章 Z 公司跨境营销策略的实施保障	21
6.1 理念保障	21
6.2 组织保障	21
6.3 人才保障	23
6.4 技术保障	23
第七章 结论与展望	25
7.1 结论	25
7.2 展望	26
参考文献	27
附录	30
致谢	33
声明	34
个人简历	35

表格目录

表 3.1 Z 公司市场分析	8
----------------------	---



图片目录

图 1.1 中国出口电商交易额.....	1
图 1.2 中国出口贸易总值.....	2
图 6.1 按职能的组织构架.....	22
图 6.2 使用 SIVA 理论调整组织结构.....	22



第一章 绪论

1.1 研究背景和研究意义

1.1.1 研究背景

随着互联网的出现，跨境电商迅猛发展，在国际贸易占比日益增加，自 2010 年中国跨境电商兴起，中国跨境电商出口交易总额从 2012 年 1.86 万亿元人民币增长到 2019 年的 8.27 万亿元人民币，如图 1.1。中国出口贸易总值自 2012 年的 12.72 万亿元人民币增长到 2019 年的 17.23 万亿元人民币，如图 1.2。跨境电商出口交易保持在 20%以上增速，同时中国出口电商交易总额占中国出口贸易总值的比重从 2012 年的 15%快速增长到 2019 年的 47%。

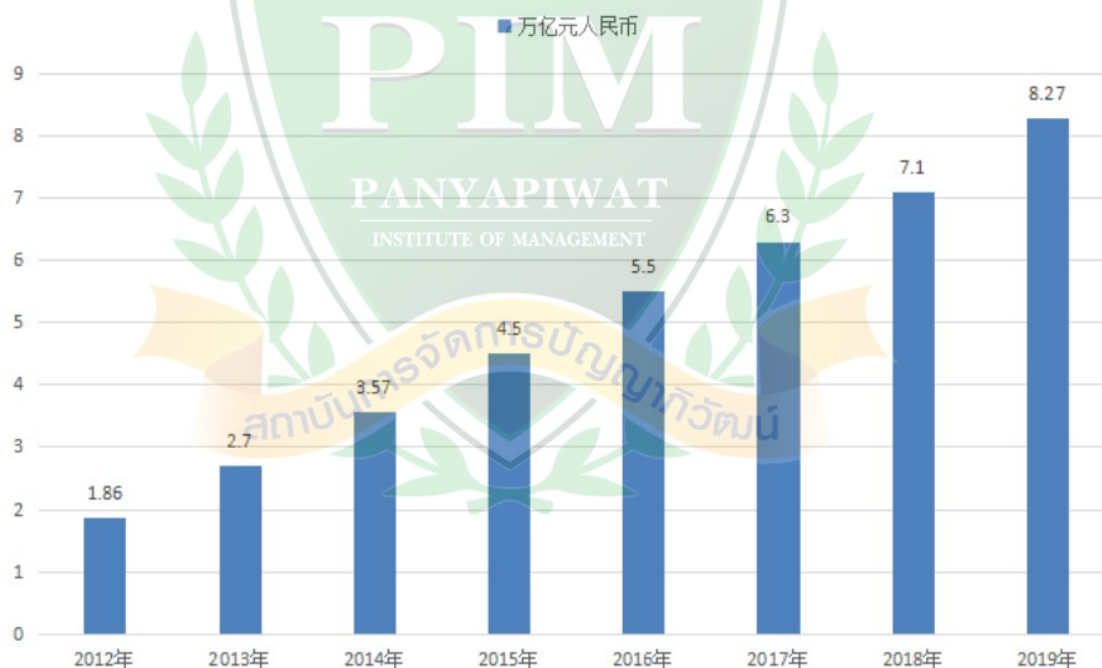


图 1.1 中国出口电商交易额

(引自 www.stats.gov.cn)



图 1.2 中国出口贸易总值

(引自 www.stats.gov.cn)

跨境电商经过近十年的发展，初期的跨境电商企业在入驻各类平台时由于较少的竞争对手，能迅速获得不错的收益和成绩，有些企业销售和国际品牌类似的商品，因为单价低而受到国外客户的喜欢，但随着卖家的增加竞争日益激烈，价格战带来成本压力的增加和毛利率的降低，企业生存空间越来越小，所以企业不能继续在山寨、同质化和缺乏自主创新的道路上走下去。

近年来中国政府持续出台各项政策扶持跨境电商发展，其中包括 2018 年 7 月中国国务院发布《决定新设一批跨境电子商务综合试验区》和 2019 年 1 月中国全国人大常委会发布的《电子商务法》，2021 年 7 月国务院办公厅发布《关于加快发展外贸新业态新模式的意见》，该意见提到完善跨境电商发展支持政策，这写政策都为中国企业开拓跨境市场提供强有力的政策保障。中国在 2000 年就提出鼓励和支持国际贸易跨境出口。随着互联网技术发展，带来了交易过程的便捷和中间环节的缩短，这些都为中国企业提供了一个直达境外客户的机遇，后疫情时代网购新消费方式改变都有利跨境电商的发展。

1.1.2 研究意义

本文以为 Z 公司为例，从该公司在开展跨境营销中出现的问题进行分析，通过问卷调查找到原因，运用 SIVA 营销理论提出优化策略，帮助 Z 公司解决问题。

同时也希望本研究能对其他贸易型公司进行跨境营销提供一点有益的参考和借鉴。对本人而言,将所学的理论知识运用到实际的工作中去,能实实在在的为企业解决具体的问题,同时也锻炼自己发现问题,分析问题,解决问题的能力。

1.2 研究内容和研究方法

1.2.1 研究内容

本文研究对象是 Z 公司,从该公司在开展跨境营销中出现的问题进行分析,通过问卷调查,实地深入企业内部调研,找到具体原因和症结,运用整合营销理论 SIVA 提出建议。主要研究内容如下:

第一部分,绪论。本部分内容主要对本文研究背景,研究意义,研究内容,研究方法四个方面进行具体介绍。

第二部分,文献综述与理论基础。本部分介绍了本文研究所用的中国研究现状和理论。研究现状主要从跨境电子商务概念和跨境电商营销两个方面进行介绍,并对研究现状进行总结评述。理论基础的介绍主要是三个营销理论,包括 4PS 营销理论,4CS 营销理论和 SIVA 营销理论。

第三部分,Z 公司基本情况和跨境电商营销基本现状概况。

第四部分,提出 Z 公司跨境电商营销存在的主要问题,同时分析原因。

第五部分,运用 SIVA 理论对 Z 公司跨境电商营销提出优化策略。

第六部分,Z 公司跨境电商营销策略的实施保障。

第七部分,结论与展望。本部分主要是总结本文研究成果,提出研究不足和笔者以后的研究方向。

1.2.2 研究方法

本文主要采用以下方法来分析问题,找出原因和提出跨境营销策略。

(1) 文献综述法

通过查阅、鉴别、整理本行业的相关资料,再通过对这些文献资料的研读和辨析形成对事实的科学认识,对中国知网在线数据资料进行整理,大范围查看跨境电子商务和亚马逊以及各种平台的文章和行业商务报告资料,从中整合不同的观点和理论,为本文提供理论支持,还有通过雨果网,亚马逊官网和《市场营销原理》、《SIVA 范式》等书籍获取有关跨境营销资料和营销理论,这都为本文研究提供了可靠的资料支持。

(2) 数据信息分析法

从电商平台和公众号等各渠道获取信息，从多方面了解中国跨境电商的典型案例和思路，供 Z 公司借鉴，为跨境营销策略提供实践的支撑。

（3）问卷调查法

Z 公司把问卷用邮件等方式发给客户，然后对问卷进行回收整理和数据分析，得出结果。



第二章 文献综述与理论基础

2.1 文献综述

2.1.1 跨境电子商务概念的研究

跨境电商是指不同国别或地区的交易双方（个人或企业）通过互联网及其相关信息平台达成交易进行支付结算，并通过跨境物流送达商品完成交易的一种国际商业活动，主要的模式有 B2B、B2C、C2C 等，它的交易流程主要包含四个阶段：网络营销、跨境电子支付、电子通关、和跨境物流。目前学术界对相关的概念分析方兴未艾。王外连（2013）等认为，通常跨境电子商务是指不同国家或地区的交易双方，通过互联网和国际物流如国际快递等方式进行通关，实现跨国商品和服务的交易，打开跨国界的网购大门。相对线下的国际贸易，跨境交易的金额小，次数多，速度快，跨境电子商务是新的国际贸易模式。胡秋华（2017）提出跨境电子商务能够有利外贸企业的发展，基于跨境电子商务，国际交易环境可以得到改善，外贸企业的国际竞争能力可以提升。跨境电子商务具有全球性、无纸化、虚拟性、即时性、文化差异性等特征。跨境电商是国际性商业活动，它和中国国内电子商务存在以下不同点：

（1）交易环节的差异

跨境电商业务环节更加复杂。需要经过海关通关，检验检疫，外汇结算，进口征税和跨国物流等环节。中国国内电子商务交易发生在中国，业务环节简单，路途近，速度快，风险低。

（2）交易主体的差异

跨境交易买家主体遍及全球。客户来自不同文化背景，客户的消费习惯，消费心理等都不同于中国国内客户。中国国内电子商务交易主体一般在中国，有相同的文化背景和消费习惯。

（3）交易风险的差异

在商业环境和法律体系较为完善的国家，跨境电商交易很容易引起知识产权纠纷。跨境知识产权纠纷的处理成本很高。中国国内电子商务行为发生在同一个国家，侵权引起的纠纷较少，即使产生纠纷，处理相对便利。同时跨境电商卖家还会存在收汇风险和汇率变化风险等。

（4）交易适用的政策法律和平台规则的差异

跨境电商比中国国内电商所需要遵守的法律法规和平台规则更多更复杂。首

先是平台规则，每个国家的各个平台均有不同的操作规则。如仅采用中国国内电商思维和平台规则去运作，结果会是失败。再者要了解目标市场国家的政策和贸易规则，遵守目标市场国家的法律法规。

2.1.2 跨境电商营销策略的研究

跨境电商营销策略的研究文章随着跨境电商的发展也越来越多。雷鹏（2013）认为企业从客户需求出发根据跨境电商市场差异化的特点，结合企业独特产品和服务制定差异化的市场价格和差异化营销策略。陈旭华（2014）提出了跨境电商发展人才的重要性，需要政府，高校和企业等多方配合协调。陈环等（2015）提出选择好的电商平台，专业的跨境电商团队加上优质的产品和服务是关键。陈致中（2016）对跨境电商病毒营销策略提出自己的研究结论，如精准定位目标群体，发布有效病毒原和利用好社交媒体，挖掘大数据实现有效传播。吴俊丽（2017）提出在跨文化背景下，企业需要制定新的营销策略，包括从产品、渠道、促销、价格四个方面优化营销策略。朱异等（2017）指出，每个国家的社交软件针对性可能都不同，社交网站是多种多样的，选择合适目标市场国家的社交网站来进行推广，研究客户喜好，用合适方式和时间进行信息发布。李明朝（2018）提出体验营销策略，根据客户价值和设计理念两个方面来建立客户的体验。杨坚争，王林，尹诗（2016）在对不同行业不同规模跨境电商绩效进行对比，得出电商在不同流程环节的运用能力的差异。方贵仁（2017）对跨境电商的营销模式进行探讨。王潇苒（2018）指出了跨境电商企业根据外部环境变化和自身的发展制定营销策略，主要做好 4P 营销策略。吴欣（2019）分析了跨境电子商务促使交易成本降低、交易效率提升，但其供应链存在信用、跨境物流、信息、政治、法律、以及自然环境等风险。毛羽翼（2020）分析了中国品牌出海服务型跨境电商的运营模式。陈江涛和吴燕晴（2020）分析了如何有效利用中国国内的供应链和制造能力优势，通过品牌建设实现从产品输出到价值输出的转变。同时陈江涛，吴燕晴（2020）以 ANKER 品牌为例提出了自主品牌建设成为中国跨境电商企业获取海外市场重要方法，跨境电商需要走品牌建设和创新研发道路。

2.1.3 文献述评

综上所述，中国学者对跨境电商的研究比较丰富，跨境电商和跨境电商营销的研究从 2010 开始兴起，开始的研究主要集中在跨境人才、政策、模式、物流、支付等方面，有关跨境营销的研究也逐步增加，同时随着近几年中国几个跨境品牌的出现，中国一些学者也开始研究跨境出口品牌营销策略，这些研究成都果为

本文研究提供资料和理论参考。毕竟跨境电商是 2010 年逐步发展起来，能参考的跨境商营销文献资料并不是很多，现能参考的跨境电商营销研究文献主要都基于 4Ps 和 4Cs 营销理论或者病毒式营销等各种社媒营销方式。

2.2 理论基础

2.2.1 4Ps 营销理论

美国麦卡锡教授在 1957 年提出了市场营销组合 4Ps 理论，它是指为了寻求一定市场反应而进行的一系列直接影响需求的可控因素的组合，包括产品（product）、价格（price）、渠道（place）、促销（promotion）即 4Ps。在传统的消费市场，该理论得到了广泛的应用，但该理论把客户放在最末端。4Ps 具体包如下：产品（Product）：注重开发的功能，要求产品有独特的卖点，把产品的功能诉求放在第一位。价格（Price）：根据不同的市场定位，制定不同的价格策略，注重产品品牌的含金量。渠道（Place）：企业并不直接面对客户，而是注重经销商的培育和销售网络的建立，企业与客户的联系是通过分销商来进行的。促销（Promotion）：很多人将 Promotion 狭义地理解为“促销”，其实是很片面的。Promotion 应当是包括品牌宣传（广告）、公关、促销等一系列的营销行为。

2.2.2 4Cs 营销理论

美国学者罗伯特·劳朋特教授在 1990 年提出了 4Cs 营销理论，包括：客户（Customer）、成本（Cost）、便利（Convenience）、沟通（Communication）。它以客户核心，看到客户的重要性，是对 4Ps 理论的深化。

2.2.3 SIVA 营销理论

美国学者唐·舒尔茨博士在 2012 年提出了 SIVA 营销理论。包括四个组成部分：解决方案（Solution）、信息（Information）、价值（Value）、途径（Access），SIVA 理论以客户为起点，了解客户的问题，为客户提供解决问题的途径和方向，并通过信息资源解决这些客户问题。概况为一句话：“告诉我你的问题，我们一起来解决”。SIVA 理论强调须以客户为中心，满足客户的需求，与客户深度对话和沟通。在 SIVA 的理论中，企业和营销人员不再主导一切，权力移交转移到客户手上，客户成了发送信息的人，企业变成了信息的接收者与呼应者。它让交易双方在互惠互利的基础上走到了一起，共享价值。

第三章 Z 公司跨境营销的现状

3.1 Z 公司的基本情况

Z 公司成立于 1988 年,由国企改制过来的股份制企业,深耕国际贸易 33 年,基于诚信和丰富的出口经验,赢得了较高的声誉,每年进出口业绩稳定增长。Z 公司高层在 2014 年开始意识到跨境电商重要性并且开始组建分公司运营跨境电商业务,虽然初期有一定的销售和赢利,但从 2017-2019 年期间整体盈利水平下降,毛利率下滑。为了提升跨境电商业绩,Z 公司于 2018-2019 年借助谷歌数字营销来促进跨境电商的营业额,但是效果甚微。2020 年的疫情带来新一波跨境电商营销的发展。Z 公司意识到原有跨境营销策略不适应新的外部环境变化,公司需要快速调整营销策略,本文通过研究帮助 Z 公司分析问题找到原因,运用整合营销理论 SIVA 提出营销策略。同时也希望本研究能对其他贸易型公司进行跨境营销提供一点有益的参考和借鉴。

本文通问卷调查找到问题的现时的症结,分析原因提出优化策略。问卷调查了 Z 公司的目标客户对公司的看法,具体调查数据如下:

表 3.1 Z 公司市场分析

调查对象	分类	数量	百分比 (%)
性别	女	136	48.57%
	男	144	51.43%
年龄	20 岁以下	45	16.07%
	20-39 岁	86	30.71%
	30-49 岁	114	40.71%
	50 岁以上	35	12.5%
月收入	2000 美元以下	73	26.07%
	2000-3000 美元	108	38.57%
	3000-5000 美元	65	23.21%
	5000 美元以上	34	12.14%
对 Z 公司的了解程度	没听说过	43	15.35%
	有所耳闻,但不了解	135	48.21%
	经常见到,偶尔购物	69	24.64%
	非常熟悉,经常购物	33	11.79%

续表 3.1 Z 公司市场分析

从哪里了解的 Z 公司	网络平台	161	57.5%
	展会广告	43	15.36%
	朋友推荐	27	9.64%
	杂志报刊	49	17.5%
对 Z 公司的满意度	极差	23	8.21%
	一般	62	22.14%
	不错	84	30%
	很赞	111	39.64%
目前在 Z 公司购物频率（每月）	0 次	57	20.35%
	3 次以下	108	38.57%
	3-6 次	73	26.07%
	6 次以上	42	15%

根据对调查对象的信息统计，被调查人员中男性客户近乎等于女性客户；Z 公司客户年龄以 20-39 岁的青年和 30-49 岁的中年人为主；客户月收入主要在 2000-3000 美元，占调查问卷总人数的 4 成，3000-5000 月收入的受调查对象也是 Z 公司的重要客户群体；被调查对象中有大部分是仅限于听说过 Z 公司，可见 Z 公司潜在客户颇多，占总人数的约半数。因此为了增加客户群体，应提升对 Z 公司和 Z 公司产品线的宣传力度，根据已有的调查问卷显示，最有效的宣传方式是网络平台的宣传，因此 Z 公司应加强网络营销信息传播；对已经在 Z 公司有过购买行为的群体进行调查可知，产品的好感也有需要提高的地方，客户体验感极差及一般的群体达到了 30%。在对公司客户购物频率做调查发现，每月购物 3 次以下的群体最多，6 次以上的最少，因而企业应该增强客户的对产品的好感和服务的质量，逐渐增强客户的购物频率。通过对这些客户的问卷信息整理，分析 Z 公司跨境营销的现状和问题。

3.2 Z 公司跨境营销现状

3.2.1 方案现状

方案现状指 Z 公司能满足客户需求所提供的产品和服务。Z 公司通过阿里巴巴国际站平台和美国本土客服团队进行跨境电商运营，在平台上上传大量的智能家居产品图片，并且不断更新产品就是为了明确客户的真正需求，因为不知道客

户在真正寻找什么产品，这就给 Z 公司在产品设计研发带来了难度。Z 公司在美国没有线下实体门店，所以很难面对面的了解客户的需求，尤其是客户对产品的意见和建议。Z 公司目前的客户群体 55%是不稳定散客，这也说明 Z 公司不了解客户的真正需求，不能及时推广有创新且吸引客户的产品，没能把散客逐步转化为固定的客户，降低散客比率，提高固定客户的比率。在 Z 公司，25%为稳定合作 5 年以上的中小客户，还有 20%稳定的合作 7 年以上的大客户。公司 60%业绩是由这部分客户带来的，这部分客户按时下单，提出他们的产品设计建议和产品修改意见，研发部门会按客户的要求进行产品的设计和改进，但有时也会因各种原因搁置或放弃。

3.2.2 信息现状

跨境电商的发展给国际贸易带来了巨大的变革。相比于线下的贸易模式，跨境电商具备它的竞争优势，双方只需要通过互联网就可以快捷的进行信息交流沟通，这一变革大大的节约了时间成本和交易成本。Z 公司目前通过阿里巴巴国际站平台和美国本土客服团队发布 Z 公司的介绍和产品的信息，没有在其他热门网站比如亚马逊平台上运营。同时为了能展示发布关于本公司的产品的更多信息，Z 公司和谷歌签订协议通过搜索引擎方法增加网站在客户搜索过程中的曝光度，Z 公司采用的是在客户搜索查询中出现相关话题时展示付费广告。同时美国本土客服与客户的信息沟通以电话为主，邮件为辅。Z 公司总部业务团队与客户的信息沟通以邮件为主，电话和视频会议或者微信为辅。快速良好的信息沟通会促成后续订单成交。

3.2.3 价值现状

上文提到 Z 公司美国本土的客服和客户的信息沟通主要通过电话和邮件，对于信息沟通 Z 公司会定期对美国本土服务团队进行以下培训：

- (1) Z 公司的经营理念和价值主张
- (2) 产品的品质、性能、独特性等
- (3) 能提供的各种便利服务包括售后服务等
- (4) 信息交流的方法如关于打电话技巧和邮件技巧等

通过培训让美国客服学会在恰当时间、适合方式让客户真正了解 Z 公司产品的性价是比较高的。这样的定期培训非常必要。Z 公司的美国本土的客服工作是比较重要，也很繁杂，主要有：第一，接听电话处理客户的紧急事务。第二，美国本土线下订单处理。第三，和国内业务团队对接有关产品和本土市场信息的反

馈。第三，协助当地代理处理清关手续资料和物流交货工作。第四，为客户解答关于产品信息和下单的相关问题。第五，处理投诉和售后服务。客服的专业性和服务质量非常重要，客服如果不了解公司文化，不了解产品信息等，并且对整个出货和运营流程不熟悉，很多时候传达给客户的信息就不能体现 Z 公司产品真正价值和良好的服务，这在很大程度上影响到客户对 Z 公司产品价值和服务价值的真正了解，对 Z 公司产品和服务失去信任，导致订单的减少。同时有一部分竞争对手是以低价吸引买家。据了解，还有一部分公司通过在海外建仓库，能直接快速发货，缩短发货时间而赢得了很多客户，Z 公司为了防止订单流失，在没法缩短交期的情况下，只有通过降价与竞争对手抢夺订单，价格战必然导致了每年利润的下滑。2016 年毛利率保持在 28%，2017-2019 年三年 Z 公司的整体利润下滑。2017 年的整体毛利率在 21%，2018 年的毛利率只有 16%。2019 年 Z 公司整体毛利率只有 15%。

3.2.4 途径现状

跨境电商借助互联网，便利的销售产品，客户只需在阿里巴巴国际网站或联系美国本土客服就可以下单，Z 公司为了方便客户，报价的贸易条款是门到门，提供 DDP 服务，包含了关税，保险等费用。客户不需要再找代理公司报关和安排物流运输等，DDP 服务节约了客户的时间和费用。另外公司在付款方式也考虑到客户的便利性，客户既可以在阿里巴巴上走信保订单直接线上付款，也可以线下付款，如公司接受支票付款，因为在美国支票是一种传统且很安全的支付方式。

第四章 Z 公司跨境营销的问题和原因分析

4.1 Z 公司跨境营销存在的问题

4.1.1 竞争思维缺少系统性，营销网络不健全

Z 公司并没有关注竞争策略的创新，淡化营销策略系统性设置，主要关注降价、竞争对手、广告站以及促销等，没有全面结合企业发展情况对市场的变化方向进行研究。在营销策略展开之前没有进行市场调研，也没有切合实际地执行跟踪营销方式，缺少认真归纳与评价环节，降低营销效果。除此之外，Z 公司部分营销网络不够健全，平台无法与客户进行时效性的信息沟通与交流，不利于 Z 公司管理者对于市场变化进行全面掌握很判断。信息和途径是否畅通都会制约信息反馈速度，信息和途径不畅通会不利于企业对于市场环境变化作出及时反应，增加企业运行风险。

4.1.2 新产品有点击率，但销量较低

问卷调查中客户对产品体验度极差和一般的群体达到 30%。Z 公司的部分智能家居产品是自主研发和为客户定制的，Z 公司虽然有一定供应链基础和产品研发能力，但自主研发产品的出口比例还需进一步提高。产品的价格和利润随着原材料成本，国际汇率，物流涨跌等因素而波动。Z 公司每年在研发上投入一定的人力和财力，开发新品推向市场，但新产品的研发投入成本较高，在定价时候 Z 公司就会将研发成本转入产品的价格中，所以新产品的售价往往会比较高。新产品推向市场后虽然点击率较高，但销量较低，这对 Z 公司而言就会失去的竞争力。2017-2019 年间新产品销售额占每年总销售额的 3%-5%，而且复购率较低，每月购物频率为 0-3 次客户比率达到 58.92%，可以看出新产品不是很受客户和市场的欢迎，也没有转化为热销的爆款。

4.1.3 新客户的询盘数量逐月下降

Z 公司以往每个月就会收到 25-30 个新客户询盘，订单转化率在 30-40%左右。但是 2018 年 8 月份以后，Z 公司每个月新客户询盘降低到 15-20 个，这样大幅的询盘降低，Z 公司短时间内难以找到真正的原因，只是加大了更新产品的频率，上传更多的新产品以博得更多的点击量，但是并没有取得理想的效果。网页的点击量虽然比以前增加 3%-5%，但是新客户询盘量还是减少，并没有恢复到

2018 年 8 月以前的询盘量。在问卷调查中，每月购物频率为 0 次达到 20.35%，每月购物 1-3 次的群体最多，达到 38.57%。

4.1.4 客户对本土客服团队服务质量不满意

目前 Z 公司的美国本土客服工作内容比较多，不仅要接听电话处理紧急事务，还要对接中国国内团队上传产品和汇报市场客户等情况等，美国的客服对产品具体的文案进行修改，同时处理客户的咨询和线下订单。客服的工作比较繁杂，偶尔的客服漏接电话或者处理投促拖拉的现象还是有发生的，因为在美国客服下班后一般是不会处理工作，所以就会出现客户打电话没人接和联系不上的情况。部分客服专业性不够，就无法很好的解答客户提出的关于公司和产品的问题，对客户提出投诉问题没有在规定时间内及时回复和解决，对线下订单没有及时处理。这些都造成客户对 Z 公司服务质量不满意。在问卷调查中客户对服务体验度极差和一般的群体达到 30%。

4.1.5 客户抱怨购物途径不便利

在问题调查中服务需求中，有部分客户抱怨 Z 公司能下单的途径太少不方便。客户想下订单只能在阿里巴巴国际网站上下单。不同客户会信任和习惯在某一平台上购物，例如，有些客户经常在亚马逊上购物，有些则喜欢在速卖通或者其他平台购物，他们喜欢在自己熟悉的平台上购物，有些客户如果在近期只是单次采购，在价格相差不大的情况下，他们抱怨转换平台购买会花更多的时间，就不愿意转换到 Z 公司所在平台去单次采购，这也造成 Z 公司遗失部分订单和潜在客户。

4.2 Z 公司跨境营销存在问题的原因分析

通过对 Z 公司的实地调研和分析，发现 Z 公司跨境营销存在问题的主要原因如下：

4.2.1 营销思想滞后，缺少对市场环境的正确分析

市场环境在不断变化的，面对现在市场环境的新变化 Z 公司的一些管理者和业务主管营销思想有些滞后，比如营销思想仍停留以产品为中心，在产品研发阶段，主要是考虑成本和生产便利或者销售价格等因素，淡化用户的实际需求。即便意识到用户需求的重要性，还是被动的应付，并没有真正从研发阶段开始全流

程的落实客户的真正需求以及挖掘市场其他潜在需求。企业产品生命周期较短，原有的优势产品会被新技术和新产品所替换，Z 公司如果无法领先竞争对手掌握更多的市场数据和信息，推出的新产品，或者无法对原来的产品加以优化和升级换代，都会导致销售额和利润率的下降。

4.2.2 新产品研发方向没有契合客户需求

Z 公司是以服务为主的跨境电商，并没有自己的生产基地，该产品线研发团队组建不到 6 年，整体的能力在出口的产品中有 40%是自行设计，60%的产品是把各供应商的产品进行整合，为客户提供服务。从问卷和实地调查发现对产品好感度还需要提高，Z 公司上架产品和研发产品更多是站在自己角度，没有做详细的美国本土市场调研，研发产品不一定是美国市场客户需要的，或者是无法真正帮助客户解决实际问题，而且当今新一代美国客户的观念也不同于老一代美国用户，新一代美国用户更喜欢个性化产品。同时 Z 公司部分产品设计性能的提升和改进是依靠中国国内设计者，原来签约的美国国外设计师因为费用昂贵而取消合作，但有些客户也是非常看重合作方的设计团队里是否有本土的设计师。

4.2.3 引流和上下文搜索营销信息提供方式单一

Z 公司每个月新客户询盘降低到 15-20 个，这样大幅的询盘降低，Z 公司短时间内难以找到真正的原因，而且购物频率 0 次和 3 次以下的客户群体达到近 60%，从问卷调查的统计信息中发现，最有效的了解 Z 公司以及相关产品和询盘是网络信息。通过对 Z 公司的调研中发现，Z 公司还是主要依赖于谷歌的流量。Z 公司没有充分了解客户可能进行的各种搜索，也没有整合和利用好网络接触点，对网络宣传的方式还没有足够的重视，例如没有利用社交软件等进行引流和宣传推广。还有 Z 公司的营销利器还是比较单一的，主要就是通过降价的方式和平台大促来吸引客户。这种方式在短期内对增加流量还是能起到一定的作用，但从长期来看，会造成企业利润流失和削弱竞争力。对促销产品的展示还是产品和文字描述的形式，未采用现在比较流行的短视频方式。对平台提供的粉丝通的模块也未很好的利用。营销信息的内容还是以推销产品为主，没有传递 Z 公司的文化和产品的价值主张。

4.2.4 关注打价格战，忽视服务质量

面临跨境电商竞争者的不断增加，市场的竞争越发激烈，因为新款的投入并没有给 Z 公司带来利润增长点，同时老产品存在同质化和被模仿的困境，虽然有

部分产品已经注册专利，但是无法阻止竞争对手的模仿设计，再以低价推向市场。为了维护老客户和吸引一部分新客户，Z 公司不得不采取低价竞争，把主要精力和人员都放在打价格战。当 Z 公司靠价格降价来保市场时候，就疏忽了对服务团队的管理，不关注如何通过全流程的管理来提升服务质量，更没有时间去考虑客户真正的服务需求和价值需要。忽视和停滞了对团队的培训尤其是对美国本土客服团队的培训和服务质量的提升，导致客户对 Z 公司服务质量不满意。

4.2.5 提供给客户的购物途径单一

目前 Z 公司的美国客户只能在阿里巴巴国际网站和联系美国本土客服下单。在问卷调查中，有些新客户就会问到 Z 公司在亚马逊和易贝上是否有店铺，因为这些经常在亚马逊等平台上购物的新客户，他们已经习惯在亚马逊和易贝的购物平台上操作，会因为 Z 公司没有亚马逊网店而不愿意转换其他平台去单次采购，造成 Z 公司遗失订单，还有一些客户下单时候会最后电话确认，但有时客服漏接电话也造成订单遗失。另外阿里巴巴国际网站上的付款并不是很方便，有些客户就不愿意选择在阿里巴巴国际网站上下单。最后 Z 公司的官方网站只可以查看产品，客户对感兴趣的产品只能留言询问价格，不能马上下单购物，有时留言不能得到及时的回复，客户很不满意。而其他竞争对手能在多个平台上建设店铺，为客户提供多种便利的购物途径，让客户可以随意选择不同的平台下单，方便客户。当 Z 公司和竞争对手的在产品的价格和功能差异不大的情况下，客户就会选择竞争对手的购物途径下单，这对 Z 公司而言就是直接客户和订单的流失。

第五章 Z 公司跨境营销的建议

5.1 树立跨境营销新思维

在传统营销中，客户一般是被最后考虑的，SIVA 认识到了客户意见和客户参与的重要性，将客户置于营销流程的起点，客户为中心进行营销整合，而不是站在 Z 公司自己的角度去整合营销。Z 公司要客观分析自身的优势和劣势，树立营销的新思想，通过大数据分析更好地了解目标客户的规律，并针对这些客户实时行为及时作出洞察。Z 公司管理者要尽可能地对产品文化内涵进行挖掘，将公司价值主张传递给目标客户，和目标客户生成共鸣的价值思想。也就是在营销管理过程中明确以人为本的观念，要与客户的需求相契合，所有的营销活动要立足于客户实际需求，为客户创造更多的价值，适应客户内心需求。在整合营销计划的设计上，把整合营销理论以及对应观念融入技术产品的研发和营销等全环节中，构建营销系统和营销环境的平衡关系，形成全新的横向一体化合作思想，达成双赢与多赢的战略目标。SIVA 整合化思想指导相关人员要结合营销环境的变化来优化营销系统，还主张生态化合作的重要性，和供应商、代理商以及经销商建立长期稳定的合作伙伴关系。

5.2 优化 Z 公司跨境营销策略

随信息技术快速普及，面对大数据时代，每个客户的选择已经发生变化，即由“单一的点”到“立体的面”的变化，唐·舒尔茨博士提出需要建立一种以客户需求为中心的方法论，从而能够重建市场营销体系。SIVA 整合营销理论是对于 4Cs 营销理论的升级，代表的是传统营销从媒体为中心转向互联网时代以客户路径为中心的营销模式的转变。从 Z 公司的存在问题和原因分析，可以发现 Z 公司按传统思维进行营销，先考虑企业自身的利益，把客户放在最后一位被考虑，造成从产品设计到引流到服务到购物途径等整个营销过程和客户实际需求存在一些不匹配。现从以下四个方面优化 Z 公司的跨境营销策略。

5.2.1 新产品研发需满足客户需求

（1）提供个性化产品满足客户需求

因为 Z 公司 55% 的客户是散客，这些客户从表面上看他们是在乎价格和服务，但 Z 公司没有很好的了解客户真正少下单的背后原因，造成了订单流失。其

实有部分客户不选择和 Z 公司长久合作是觉得 Z 公司产品服务没有什么独特性，这也说明了公司没有把其丰富资源的信息准确传递给客户，公司 60%业绩是由 25%为稳定合作 5 年以上的中小客户和 20%稳定的合作 7 年以上的大客户。但 Z 公司没有很重视这 45%专业客户的具体的需求，按数据分析这些客户采购量和利润率还有较大提升空间。基于以上几点，Z 公司在营销方案做出以下两点调整：首先从线上渠道了解客户需求。Z 公司利用电商平台后台功能对 55%的散客进行数据分析，具体包括客户的年采购量、员工人数、付款方式、信誉度等，业务将客户信息详细记录，根据客户的年采购额，信誉度将客户分级别做标记。业务根据客户的具体情况以邮件，电话等形式定期向客户推送公司产品信息，并回访。其次是访谈或者线下开发和了解 45%专业客户对产品与服务的真正需求。再者销售人员积极参加当地相关展会，收集客户需求信息并整理发给公司相关人员，同时 Z 公司聘请专门的数据挖掘技术人员联合本团队一起进行客户需求数据分析，为下一步的产品开发计划和运营计划等做好准备。

（2）新品研发的目的是为客户提供解决方案

经过 Z 公司上述的市场调研并清晰的了解美国客户需求和痛点后，将该信息快速的传达给研发设计团队，调整产品研发的正确方向，明确研发的目的是能帮助客户解决实际问题。避免新产品只是让客户觉得好，但对我没用或者价格太高，避免让新品只是停留在有点点击量但没有转化率的困境中。其次 Z 公司除了提升内部设计团队的能力，同时联合美国本土设计师和供应链生态圈的伙伴们一起研发产品，自然而然的形成自己的爆款。

（3）提高全流程的服务质量

Z 公司要想稳定持续的发展下去，就必须把注重产品品质和服务质量融入到公司文化中来，不仅要考虑如何开发新客户，更要维护好当前的客户，所以 Z 公司在提供客户服务质量的同时需设立一套完整的，统一的服务体系，科学管理客户关系使企业具有更强的竞争力，具体如下：

首先，提高客服团队服务质量。前面章节提到客服的专业度对公司的成交量，以及客户对公司的信任度起着不可小觑的作用。所以先要对客服们进行专业知识培训，内容主要包括产品知识和品质控制等，例如，产品的细节，制作工艺，质量标准，检验过程等。固定每周五培训一次，每次两个小时，主要以聊天工具 sky 和腾讯会议为主，并且由公司的业务领导轮期培训，提前将资料发给客服，模拟操作培训。这样客服接电话时候将更自信的告知客户相关产品细节和订单细节，使客户认可 Z 公司的专业度，相信 Z 公司不仅只是销售产品和提供服务，更为客户提供专业化的解决方案。

其次，提高运营服务质量。运营人员接收到客户的邮件要第一时间处理，这里的处理并不只是快速的报价。Z 公司成立专业的分析小组，要先对客户的具体需求信息进行分析，挖掘客户背后真正的需求，制定出有效的解决方案，在此基础上进行报价和洽谈。而不只是简单的靠低价来获取订单。

最后，提供定制化服务。根据美国专业客户的特殊需求，安排一部分的定制小批量订单生产。这种按需生产准时化交货，可以降低库存，如果交货紧急走空运，可以和客户协商，由他们承担主要的物流费用，这样可以降低部分运营成本。定制化产品可以降低库存量。

5.2.2 多途径的为客户提供搜索营销信息

（1）积极借助社交软件传播途径

Facebook 是一种在美国非常受欢迎的社交软件。它具有传播速度快、覆盖广、互动性强、成本低等特点。目前 Facebook 的应用已经覆盖全球 145 个国家和地区，根据 2016 年 Facebook 财报数据显示，平均每月活跃用户超过 13 亿。Z 公司也可以效仿其他企业在 Facebook 上制作自己的网页，用于宣传自己的企业文化和产品信息，也可以借助其自带软件进行需求交流。LinkedIn 领英作为社交流量里面专业的职场人士社交平台，其全球的会员人数已超过 5 亿，里边有最真实的客户信息，Z 公司可以通过 linkedln 领英来扩充自己的社交圈，增加职场人脉。同时也可以利用平台提供的发布动态的功能展示 Z 公司的产品和企业信息。2021 年 4 月 TikTok 在美国开通，同年 5 月开通直播。TikTok 的底层逻辑是 UGC 和流量等，现在中国的希音 Shein 等品牌都在运用该社交软件。Z 公司也可以尝试该软件。

（2）善于运用论坛传播途径

论坛是许多人了解和发布信息的重要渠道之一。大量企业利用网络社区的高知名度，借助图片和文字进行宣传和服务，以提高企业的知名度和美誉度。论坛如果要想和客户之间产生互动，就要寻找自己的目标市场，找到美国目标客户的“痛点”。客户的需求是可以伪装的，但痛点是无法伪装的。而客户的痛点就是客户现状和想要达到理想状态之间的差距。利用这一特点在论坛中发表相关的主题，吸引相关参与者并和参与者产生互动。这种利用论坛进行产品营销，一定要跳出产品本身，不要让客户感觉你是在推销产品。通过在论坛发表软文的方式，可以使客户和你保持相同的认知。让他们知道他们公司存在一些问题，并且也让他们知道如果这些问题不解决的话那么对公司的发展将起到阻碍的作用。通过和客户建立这种互动的方式，来形成自己的粉丝圈。这些粉丝由于对你的个人认可，

也会对你的产品进行认可，进而对你的公司认可，很好的发挥出粉丝经济。

（3）优化搜索引擎途径

Z 公司将继续和谷歌合作，改善原来的投放方案优化搜索引擎在网站上甄选关键字，使公司的网站在谷歌搜索引擎中获得较高的排名，让客户能容易和轻松搜到 Z 公司提供的信息。客户没有耐心从一个菜单转到下一个，被搜索到的信息要清晰准确，快速明了，具有实用性。这些都是 Z 公司优化搜索引擎要考虑的。

5.2.3 从价格竞争到为客户提供价值

（1）提供定制化产品

通过专业的服务吸引客户，Z 公司推出定制化服务。客户在购买产品的时候，当市场上的产品都无法满足它需要的时候，客户急需有一个卖家能够根据他的需求进行个性化生产，这样就可以推出定制化的产品。定制费用都比较高，Z 公司会先帮助客户建立比常规产品的价格高心理预期值，当客户对产品的功能确认无误后，重新帮客户核算产品的价格。最后的成交价格比他的预期值要低，这样即能满足客户需求，又能让客户感到物有所值。同时加快定制交货速度，超出客户的预期时间。

（2）推出了会员制度

Z 公司推出了会员制度。让客户注册成为 Z 公司的会员，为会员客户提供更多的服务和享受更多的折扣。同时当一些客户浏览 Z 公司网站的时候，就会自动弹出会员注册的对话框，提醒客户完成注册和注册的好处。Z 公司会对这些注册成功会员的购买习惯进行大数据分析，会定期对会员推送产品。并会根据会员累计购买产品的数量和时间给予不同的优惠，满足客户的心理预期，提高客户的复购率。

（3）让专业客户参与产品研发

Z 公司在产品研发最开始把专业客户需求和公司的价值主张考虑进去，同时通过上面的信息途径把产品价值传播给客户，可以先让信任 Z 公司部分专业的客户参与 Z 公司新开发的产品，让他们把自己的需求表达出来。如果新产品的设计是来源他们最初提出的点子基础上进行设计的，那么新产品就能够较好满足美国市场客户的需求，同时这些客户更能主动分享新产品，他们也更清楚 Z 公司的新产品优于其他公司的产品，大大提升客户的感知价值。

5.2.4 为客户提供便利多样的购物途径

（1）优化客户网购环境

网购的环境非常重要，客户进入到公司的网站后希望看他们喜欢颜色设计，同时页面的语言和排版格式等符合美国客户的浏览习惯和操作习惯。这就需要 Z 公司的美国本土客服对网站进行整改，为浏览的客户提供良好的购物环境。客户在浏览网页时能在短时间内找到想要的产品，这时关键词，独立的交易流水号，产品独有的识别码等都必须考虑到客户的时间成本和效率。最后在对客户感兴趣的产品计划购买时流程不能太复杂，简单易操作。

（2）增招运营人才服务客户

随着跨境业务开展，既要稳定现有的团队，同时需要吸引更多的人才加入。Z 公司制定良好的绩效考核体系和灵活的激励政策，激发现有团队的积极性。缺乏的人才采用外部招聘，招聘熟悉数字化运营和广告优化等各种人才。重新梳理内部流程做到系统化操作和运营，提高全流程运营效率包括购物途径，更好为客户提供他们需要的购物便利化服务。

（3）为客户构建多平台多渠道的购物途径

目前 Z 公司的客户只能在阿里巴巴和美国本土客服团队上购物，很显然这是远远不够的，所以 Z 公司需要增设多平台多渠道以方便客户下单。第一，开设主流网站亚马逊，赢取关注度和赢得更多客户，同时方便习惯在亚马逊上下单的客户操作。第二，利用原来阿里巴巴国际站的优势和便利，再增设一家阿里巴巴速卖通的店铺，新的渠道吸引更多客户。第三，Z 公司还可以积极参加线下展会，利用展会平台将公司的企业文化和产品进行传播，通过面对面的交流增加客户对 Z 公司的信任 and 了解，同时 Z 公司也积极促成客户现场下单。第四，通过和当地零售商合作，将产品批发给当地的零售商，既帮助 Z 公司增加销售额，又能方便客户在线下店采购到 Z 公司的产品。

（4）进一步完善支付服务

Z 公司要持续完善支付服务，目前 Z 公司接受的收款方式只有支票和电汇。然而有一部分客户希望通过信用卡支付，这时就会发生一些分歧，毕竟在国外用信用卡支付是很常见的。另外，支票对小金额会收取高额的手续费，这也是客户希望通过信用卡支付的主要原因。Z 公司会考虑开通信用卡收款，优化付款方式，尽可能的满足客户的需求。如增加 PayPal 收款等。

第六章 Z 公司跨境营销策略的实施保障

6.1 理念保障

Z 公司作为典型的跨境电商企业，Z 公司高层非常重视跨境营销，并把该业务层战略写入公司未来 5 年发展规划中。具体业务操作还是由中层干部带领业务团队去执行，所以需要全员统一思想，包括美国本土的跨境服务团队，全员都需要重新定义“客户的概念”，“客户”不只是消费产品的最终用户。Z 公司将所有参与为最终客户和最终用户提供产品和服务的人员都称为“利益相关者”，也就是说客户是有多个层次的，可以是产品和服务的最终用户也可能是进口商、贸易商、零售商或其他分销渠道，他们对 Z 公司来说都非常重要。“利益相关者”的概念帮助 Z 公司理解每个人都很重要，都是为客户提供产品和服务不可缺少，它能帮助 Z 公司将思维方式从内部转到外部，不仅关注最终客户扩展到关注所有利益相关者。同时根据外部环境的变化，对自身的计划、组织、领导、控制等模式进行积极调整和转变，这需要公司上下齐心协力的去坚守和耕耘。如今的客户都能轻松的获取制造商成本和利润等信息，交易双方关系迅速转变为价值均等的模式，让客户告诉我你的问题，我们一起来解决，也就是互惠互利基础上，双方共同创造和分享价值，Z 公司全员要树立“共享价值”，重视“共享价值”。

6.2 组织保障

为了实施整合营销 SIVA，Z 公司进行调整和增设内部组织，原来整个跨境分公司的组织形式以职能活动为中心，每个职能单位的基础是上一级领导分配的具体任务，如设计研发，市场营销、数字运营、社媒营销、跨境客服部等，他们各自为政，直接接受上级领导的评估。Z 公司要在现有职能结构基础上，叠加使用 SIVA 提出的以客户为中心的理念，用该理念转变组织结构，该理论的 4 个要点的实施涉及各个职能部门并以各个职能部门的工作为基础，Z 公司的高层积极推动该组织结构的调整，使跨境的营销组织重心从职能单位的具体工作转移到如何为客户提供解决方案时候，员工就会慢慢意识到他们的中心目标是服务客户而不仅仅只是完成职能单位的具体任务。在这个过程中，需要 Z 公司不断运用科学的手段对其进行规划和维护，这样 Z 公司的才可能系统化操作，数据化运营，避免各自为政，保证平稳有序的正常运行。

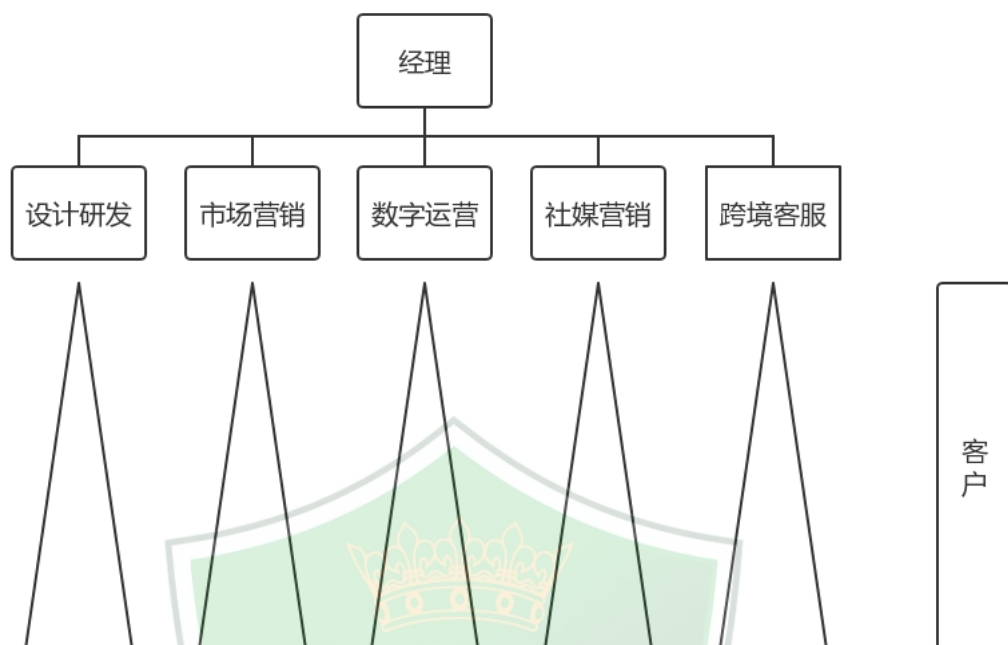


图 6.1 按职能的组织构架

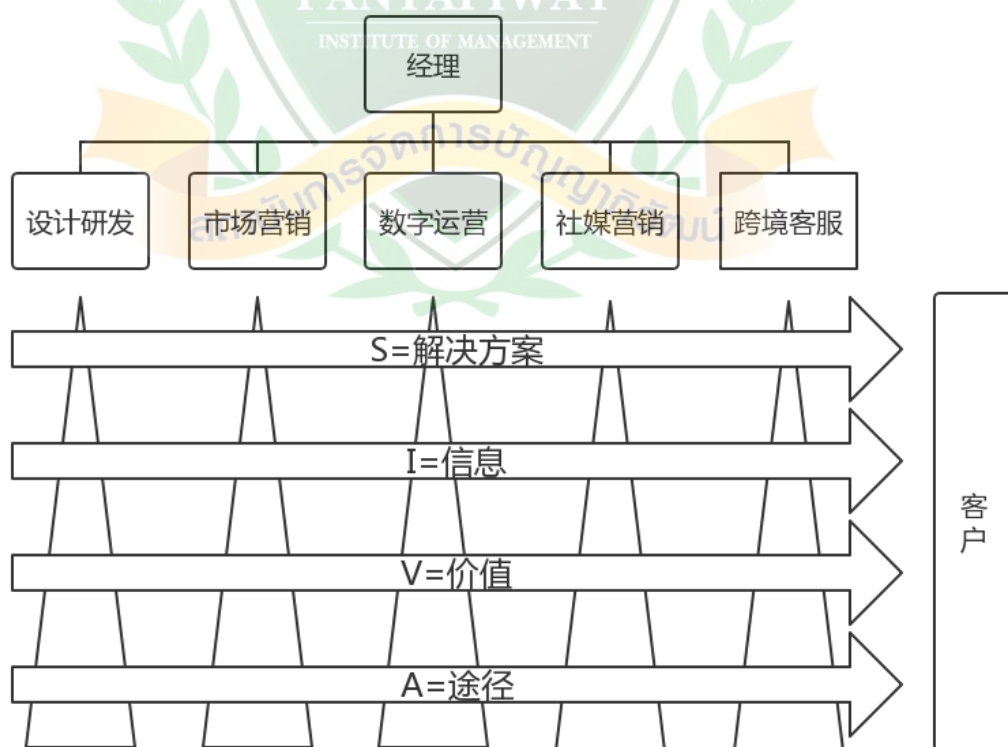


图 6.2 使用 SIVA 理论调整组织结构

6.3 人才保障

人才是跨境营销策略实施的关键。随着 Z 公司跨境营销业务推进，团队人员也将快速扩张，Z 公司必须做好稳定团队，培训人才和储备人才的三项工作。

同时跨境电商是一个人才流动频繁的行业。人才流动最严重的首先是跨境电商复合型主管人员，然后是销售运营人员，其次是客服和供应链采购以及 IT 技术岗位。Z 公司制定良好的绩效考核体系，确保做到育才用才惜才留才。同时也要根据美国的文化背景，制定符合 Z 公司美国本土客服的绩效考核制度，体现管理上的柔性化和人本化。

公司培训计划可以根据需要分层次进行，首先对高层和中层进行 SIVA 理论培训然后渗透到整个企业。其次要对中层干部以身作则，用实际行动告诉员是什么 SIVA，支持实施该理论的举措，进行的系统性培训。最后对全体从事跨境电商员工进行以 SIVA 理论为基础的实操培训课程，让其能熟悉和掌握整合营销的流程还有技巧。每个员工也是存在经验和工作年限和个体差异，也可以根据员工特点按运营操作流程不同，岗位的不同分门别类进行实际内容的培训。既要培养出全流程操作的能手也要有专业能手。包括上文提到的针对美国本土客服出现的问题进行的培训。同时带领团队积极向其他省份和境外电商学习相关经验。加强美国客服和中国团队之间的互动交流。

人力资源部门既要外部招聘人才，又要和当地的大专院校积极联合，提前预招跨境电商专业的学生，做好人才的储备。并且积极举办 Z 公司内部交流活动和内部培训。Z 公司人力资源部主动联合当地政府如商务局或电子商务协会共同举办跨境人才培训和技能比赛，支持新生代员工积极参加各种培训和比赛，提升新生代员工的信心和能力。

6.4 技术保障

电子商务平台的建设和维护需要网络技术和管理的支撑。Z 公司需要构建一个“通用”的技术平台来创建新的产品、服务等，包括内部使用的内联网和协调供应链企业的外联网。Z 公司可以通过建立用户信息系统，建立销售网络管理系统和合作框架协议来建立外部网络，这种外部网络系统可以用来协调设计、采购、物流、库存等活动，保证“利益相关者”之间能目标一致，信息共享，做到准时性交货，降低库存，提高效率。需要的信息技术包括数据采集系统如射频识别技术和条码技术运用于产品和物流，更新内部 ERP 系统，建立客户数据库系统，也可以和华为云、船长、跨境青蛙等跨境信息技术公司合作来保证本公司跨境平

台的良好运作。Z 公司财务部门每年做好信息技术所需投入的预算，并保证资金按期到位。国家和当地政府对出口跨境电商的支持力度在加大，Z 公司的当地政府也出台了不少支持技术和人才发展的优惠政策，Z 公司高层利用公司资源关系，积极为跨境团队争取到优惠扶持政策和财政补贴，保证 Z 公司的跨境电商顺利发展。



第七章 结论与展望

7.1 结论

总之，在数字经济背景下，数字化建设进程将给跨境电商新一轮的发展带来更深远的影响。未来，政府将进一步加大对跨境电商的扶持力度，数字化将成为新趋势。跨境电商在中国对外贸易发展中发挥着越来越重要的作用，是国际贸易未来的发展方向。目前 Z 公司也面临着一些障碍和问题，跨境电商营销网络不完善、打价格战、盈利能力降低、新产品复购率低、购物途径较少等。Z 公司作为典型的中小型跨境电商企业，想在竞争激烈的大环境里脱颖而出和长久稳定发展，就必须综合考虑自身的优势和劣势，科学的制定出符合企业发展的跨境营销策略。目前，如何能够快速制定出有效的，符合 Z 公司发展的跨境营销策略是刻不容缓的任务。

本文通过对跨境电子商务和跨境电商营销策略的文献分析，以及对 Z 公司开展跨境电商营销现状的调查了解，剖析了 Z 公司在开展跨境电商营销存在的问题和原因，应用 SIVA 理论提出了跨境营销策略优化方案，并提出了相关的保障性措施保证方案落实。本文主要做了以下工作：

(1) 本文通过对 Z 公司实地考察，从方案现状、信息现状、价值现状、途径现状四个方面对 Z 公司的跨境营销进行了解。通过问卷调查分析发现了 Z 公司跨境营销存在思想滞后和营销网络不健全；新产品有点点击率但销量较低；新客户询盘数量逐月下降；客户对本土客服团队服务质量不满意；客户抱怨购物途径不便利等问题。

(2) 为了优化 Z 公司跨境营销策略，笔者根据 SIVA 理论对 Z 公司进行跨境营销策略的优化设计。SIVA 营销理论是从客户出发，研究客户在互联网时代的购买决策行为。按照 SIVA 理论，客户是在表达需求，不断寻找、修正并最终确定自己的解决方案的过程，实际上就是在 S-I-V-A 构成的四个网络路径中不断的调整方向、选择新路径并最终找到入口(A)的过程。在这个历程中的每一次驻足和跳转，都是 Z 公司和客户建立沟通合作的机会，所以要把握好这四个机会和过程，对这 SIVA 四个过程进行营销策略的优化。Z 公司首先是树立新营销思维，并从新产品研发的目的是提供解决方案；多途径为客户提供可搜索营销信息；从价格竞争转为价值提供；为客户提供便利多样的购物途径四个方面进行跨境营销策略的优化设计。

(3) 为了保证优化后的跨境营销策略能在 Z 公司中顺利落地推行，还从理

念、组织、人才、技术四个方面提出保障措施。

其他公司跨境营销策略可以参考，优点可以采纳，但分析自身情况找到适合自己的营销策略才是最重要。通过上面的分析研究优化后的营销策略希望可以帮助到 Z 公司，帮助 Z 公司为国际目标市场的客户提供独特性的产品和服务，满足客户的需求，努力成为国际目标市场客户心目中最好的产品品类，在跨境营销的道路上走得更顺、走得更好，最终树立起自主创新的产品品牌。

7.2 展望

虽然本 IS 报告以 Z 公司跨境营销策略作为一个研究对象，发现问题并且提出建议和解决方法，调研的范围和内容都有一定局限。由于本人的能力有限，经验有限，研究时间有限，并且研究过程中受到一些客观条件的限制，因此本文的研究过程仍然存在一定的不足之处，例如数据收集还有待进一步完善，针对 Z 公司提出的营销策略优化方案不够深入全面。如果有机会我会在学习生活中不断验证、调整和完善跨境电商营销策略的研究。未来跨境电商贸易还有很好的发展趋势，如何在全球数字化的背景下，建立起 Z 公司自己独特的跨境电商营销模式，不断完善跨境电商贸易流程和策略，最终走上自主创新的品牌之路。这也是我在接下来的学习和工作中需要不断努力探讨的问题。



参考文献

- 陈环, & 谢兴伟. (2015). 浅析跨境电商企业的自主品牌营销策略. *江苏商论*, (07): 32-34+44.
- 陈江涛. (2016). 基于 Anker 品牌实践的跨境电商自主品牌建设研究. *经营与管理*, (06): 91-93
- 陈江涛. (2020). 从产品输出到价值输出-SHEIN 品牌建设. *经营研究导刊*, (34): 56-57
- 陈致中. (2016). 跨境电商平台的病毒营销策略分析. *现代管理科学研究*, (09): 33-35
- 陈旭华. (2014). 跨境电子商务人才培养模式研究-以义乌为例. *价格月刊*, (03): 66-69.
- 陈一鸣, & 何望. (2020). 跨境电商 B2C 创业企业品牌营销案例研究. *科技创业月刊*, 33(03):91-94.
- 陈谊. (2017). 珠三角跨境电商出口企业品牌建设研究与分析——基于企业调研数据. *工业经济论坛*, 04(02): 53-60.
- 迟小华. (2020). 跨境电商企业的自主品牌营销策略探究. *现代营销 (信息版)*, (07): 240-241.
- 邓志超. (2020). 综试区背景下跨境电商助力佛山陶瓷出口的策略. *对外经贸实务*, (10): 44-47.
- 都慧慧, 张琳琳, 李紫嫣, & 谢海星. (2020). 中国跨境电商企业品牌营销优化策略. *合作经济与科技*, (13): 90-91.
- 方贵仁. (2017). 关于跨境电商的营销模式的探讨. *电子商务*, (04): 47-48.
- 胡秋华. (2017). 跨境电商发展对经济新常态下中国传统国际贸易的影响因素研究. *商业经济研究*, (20): 161-164.
- 黄玉珊. (2016). 跨境电商企业的自主品牌营销策略探讨. *电子商务*, (05): 51-52.
- 金莹. (2017). 如何加强跨境电商企业自主品牌营销发展. *纳税*, (24): 112+115.
- 雷鹏. (2013). *电子商务时代中小企业品牌建设*. 天津大学.

- 李岢恒. (2017). 浅析跨境电商企业的自主品牌营销策略. *现代商业*, (03): 89-90.
- 李明朝. (2018). *基于设计思维和客户价值的网店体验营销应用研究*. 青岛大学.
- 毛羽翼, 周妍, 王敏, 周芳, & 刘祎唱. (2020). 论品牌出海服务型跨境电商运营模式. *中国经贸导刊 (中)*, (01): 161-162.
- 孟昭宇. (2017). 跨境电商群直播商业模式下品牌营销策略. *对外经贸实务*, (05):59-62.
- 闵晓玲. (2018). 跨境电商企业的自主品牌营销策略. *科技经济导刊*, 26(33):241.
- 潘秋瑜. (2017). 跨境电商的品牌竞争力与客户满意度关系探讨. *商业经济研究*, (08):36-38.
- 史小俊. (2021). 跨境电商企业的自主品牌营销策略探究. *老字号品牌营销*, (02):59-60.
- 孙柳. (2016). 跨境电商的营销模式研究. *现代营销 (下旬刊)*, (06):82-83.
- 全冰. (2015). 跨境电商自主品牌营销策略. *全国商情 (经济理论研究)*, (17):25-26.
- 王潇蓓. (2018). 我国跨境电商企业出口营销策略存在的问题与对策. *中外企业家*, (02): 55-56.
- 王林, 杨坚争, & 尹诗. (2016). 不同行业跨境电子商务绩效对比研究. *当代经济管理*, 38(04): 46-52
- 王外连, 王明宇, & 刘淑珍. 2013 中国跨境电子商务的现状分析及建议. *电子商务*, 09: 20-21.
- 魏利平, & 邢文祥. (2019). 跨境电商出口对中国品牌国际化的影响研究. *国际贸易*, (12):19-26.
- 吴俊丽. (2017). 跨境电商网店跨文化营销策略选择研究. *特区经济*, (03): 101-103.
- 吴欣. (2019). 跨境电子商务服务供应链风险及优化分析. *价格月刊*, (02): 91-94.
- 邢玉光. (2019). 全球化经济背景下跨境电商企业品牌营销分析. *营销界*, (29): 61+71.

袁丽. (2016). 试论跨境电商企业的自主品牌营销策略. *农村经济与科技*, 27(20): 141.

朱异, & 刘永泉. (2017). 跨境电商网络营销渠道简析. *广东蚕业*, 51(11): 99-100.

Schultz, D. E. (2014). *Redefining marketing from a customer view*. Beijing: Chinaciticpress.



附 录

Z 公司服务满意度调查问卷

第一部分：客户对 Z 公司跨境电商平台使用满意度调查

- 1.您对 Z 公司跨境电商平台使用的满意程度？
A 非常满意 B 满意 C 一般 D 不满意 E 非常不满意
- 2.您对 Z 公司跨境电商平台客服服务程度的满意程度？
A 非常满意 B 满意 C 一般 D 不满意 E 非常不满意
- 3.您对 Z 公司跨境电商平台商品丰富度的满意程度？
A 非常满意 B 满意 C 一般 D.不满意 E 非常不满意
- 4.您对 Z 公司跨境电商平台使用流畅程度满意程度？
A 非常满意 B 满意 C 一般 D.不满意 E 非常不满意
- 5.您对 Z 公司跨境电商平台产品质量满意程度？
A 非常满意 B 满意 C 一般 D.不满意 E 非常不满意
- 6.您对 Z 公司跨境电商平台给予的折扣力度的满意程度？
A 非常满意 B 满意 C 一般 D 不满意 E 非常不满意
- 7.您对 Z 公司跨境电商平台新产品的更新速度满意程度？
A 非常满意 B 满意 C 一般 D 不满意 E 非常不满意
- 8.您对 Z 公司跨境电商平台新产品增加的新功能满意程度？
A 非常满意 B 满意 C 一般 D 不满意 E 非常不满意
- 9.您对 Z 公司跨境电商平台新产品的折扣满意程度？
A 非常满意 B 满意 C 一般 D 不满意 E 非常不满意
- 10.您对 Z 公司跨境电商平台订购产品的产地的满意程度？
A 非常满意 B 满意 C 一般 D 不满意 E 非常不满意
- 8.您对 Z 公司跨境电商平台 APP 设计和功能的满意程度？
A 非常满意 B 满意 C 一般 D 不满意 E 非常不满意
- 9.您对 Z 公司跨境电商平台的会员积分政策的满意程度？
A 非常满意 B 满意 C 一般 D 不满意 E 非常不满意
- 10.您对 Z 公司跨境电商平台的促销活动内容满意程度？
A 非常满意 B 满意 C 一般 D 不满意 E 非常不满意
- 11.您对 Z 公司跨境电商平台客服人员交流的满意程度？

A 非常满意 B 满意 C 一般 D.不满意 E 非常不满意

12.您对 Z 公司跨境电商平台客服解决问题的满意程度?

A 非常满意 B 满意 C 一般 D 不满意 E 非常不满意

13.您对 Z 公司跨境电商平台服务人员应急能力的满意程度?

A 非常满意 B 满意 C 一般 D 不满意 E 非常不满意

14.您对 Z 公司跨境电商平台物流配送的满意程度?

A 非常满意 B 满意 C 一般 D 不满意 E 非常不满意

15.您对 Z 公司跨境电商平台物流配送中商品保护程度的满意程度?

A 非常满意 B 满意 C 一般 D 不满意 E 非常不满意

16.您对 Z 公司跨境电商平台物流配送效率的满意程度?

A 非常满意 B 满意 C 一般 D 不满意 E 非常不满意

17.您对 Z 公司跨境电商平台服务各环节等待时间的满意程度?

A 非常满意 B 满意 C 一般 D 不满意 E 非常不满意

18.您对 Z 公司跨境电商平台物流配送速度满意程度?

A 非常满意 B 满意 C 一般 D 不满意 E 非常不满意

19.您对 Z 公司跨境电商平台投诉建议和突发情况处理与反馈的满意程度?

A 非常满意 B 满意 C 一般 D 不满意 E 非常不满意

20.您对 Z 公司跨境电商平台商品定价的满意程度?

A 非常满意 B 满意 C 一般 D 不满意 E 非常不满意

21.您对 Z 公司跨境电商平台物流配送定价的满意程度?

A 非常满意 B 满意 C 一般 D 不满意 E 非常不满意

22.您对 Z 公司跨境电商平台商品种类的满意程度?

A 非常满意 B 满意 C 一般 D 不满意 E 非常不满意

23.您对 Z 公司跨境电商平台商品数量的满意程度?

A 非常满意 B 满意 C 一般 D 不满意 E 非常不满意

27. 您对 Z 公司跨境电商平台支付便利性的满意程度?

A 非常满意 B 满意 C 一般 D 不满意 E 非常不满意

第二部分：服务需求调查

1.您比较青睐的购买渠道是？

A.公司官网网站 B 手机 APP 客户端 C PC 端电商平台软件 D 社媒 E 其他

2.您搜索购买信息主要是通过哪些社媒平台？（多选）

A.脸书 B 领英 C 论坛 D 油管 E 抖音 F 其他

3.您经常购买产品的跨境网站有哪些？（多选）

A.亚马逊 B 易贝 C 速卖通 D 阿里巴巴国际站 E 其他

4.您通常通过何种方式获取 Z 公司跨境电商平台的广告宣传

A 展会广告 B 电脑网页 C 报刊杂志 D 新媒体 E 其他

5.您在 Z 公司跨境电商平台购物过程中遇到过的突发问题？（多选）

A.包裹漏发 B 商品损坏 C 包裹延误 D 抢购成功却告知无货 E 其他

6.Z 公司跨境电商平台在处理突发情况时的态度？

A.态度积极而且处理快 B 态度积极但处理慢 C 推卸责任还处理慢 D 态度强硬还不处理

7.在平台购物时您看重的是什么？（多选）

A 品牌形象 B 安全纪录 C 价格合适 D 服务质量 E 配送效率 F 其他

8.请问有什么服务是目前没有，可以增加，并愿意为之付费的服务？（多选）

A 送货上门 B 先用后付 C 极速发货 D 联售小样 E 私人定制 F 其他

9.您认为 Z 公司跨境电商平台需要在哪些方面进行改进？（多选）

A 付款方式 B 服务态度 C 商品价格 D 配送效率 E 平台设计 F 商品参数
G 促销活动 H 其他

致 谢

时光荏苒，光阴似箭。不知不觉就要告别这一阶段学习了，论文时最直接的杀青。本论文是在导师的谆谆教诲和指导下完成的，不管是从选题、构思还是到定稿无处不渗透着导师的心血和汗水；导师渊博的知识、严谨的学风睿智的思想，使我收获良多、并一定能让我受益终身，在此表达出我深深的尊敬和谢意。

此外，在这里我还要特别感谢我的家人，他们时刻关心我，给予我生命的滋养，又给予我精神的富足，给我提供了学习的机会，时时刻刻为我鼓劲、为我加油，进而促使我不断成长和进步。在完成毕业论文的过程中，很多朋友都给了我无私的帮助和支持，让我在论文路中不是孤身奋战，时刻感受着暖意涌上心头，在此表示由衷的谢意！

最后，因本人水平有限，论文定还有不足之处，恳请各位老师批评指正，在接下来的生活中有机会我会继续去完善，并不断努力学习相关知识，继续充实自己，完善研究。

蘇文媚

二〇二一年六月二十二日



声 明

作者郑重声明：所呈交的学位论文，是本人在导师的指导下进行研究工作所取得的成果。尽我所知，除文中已经注明引用和致谢的地方外，本论文不包含其他个人或集体已经发表的研究成果，也不包含其他已申请学位或其他用途使用过的成果。与我一同工作的同志对本研究所做的贡献均已在论文中做了明确的说明并表示了谢意。

若有不实之处，本人愿意承担相关法律责任。

独立研究报告题目：Z 公司跨境营销策略研究

作者签名：_____ 日期：2021 年 06 月 22 日



个人简历

姓名：蘇文媚

学历：

2021 年 工商管理硕士
Business Administration
Panyapiwat Institute of Management

2019 年 商务英语专业
国家开放大学

1995 年 温州大学
国际贸易
集团分公司经理

职业： 汇信进出口集团股份有限公司
浙江省嘉兴市

工作地点：

E-mail: 1491227749@qq.com

专业能力/特长： 国际贸易/经济师/茶艺舞蹈等

