

敦煌网： B2B 跨境电商探路者的勇往突围

张建君、李伟

案例摘要：敦煌网成立于 2004 年，致力于为跨境电商产业链上的中小微企业提供“店铺运营、流量营销、仓储物流、支付金融、客服风控、关检汇税、业务培训”等全链路赋能。作为 B2B 跨境电商领域的早期探路者之一，敦煌网是如何一步步走到今天的？本文深入解析敦煌网十余年发展历程中的关键路径，一窥行业发展的缩影，洞见背后的商业智慧与战略思想。

关键词：跨境电商、王树彤、跨境物流、跨境支付、数字贸易生态圈

敦煌网是连接全球买家和中国卖家的桥梁，我们希望实现“买全球、卖全球”的愿景，建立一条网上丝绸之路。

——敦煌网集团创始人王树彤

本案例由北京大学光华管理学院教授张建君根据企业访谈整理编写。案例仅用于课堂讨论，而非管理决策或活动是否有有效的证明。

本案例版权归北京大学管理案例研究中心所有，如申请使用本案例请联系：
casecenter@gsm.pku.edu.cn。
未经北京大学管理案例研究中心授权许可，禁止以任何方式复制、保存、传播、使用本案例或者案例正文中的任何部分。

Copyright©2024 北京大学管理案例研究中心

2018 年 3 月 7 日，土耳其-中土“数字丝绸之路”贸易洽谈会暨敦煌网土耳其数字贸易中心开馆仪式在土耳其最大城市伊斯坦布尔举行。这一盛事标志着中国签订的首个双边跨境电商合作项目取得又一重大成果，开启了线上线下相结合的全新数字贸易模式。敦煌网集团创始人王树彤实现了她最初的梦想。

“如何将商品远销海外？”“全球零售商如何引进中国优质产品？”来来往往的中西方贸易，在古丝绸之路的重要驿站“敦煌”

留下了历史的痕迹。两千多年后的今天，趁着互联网的东风，有人已经在着手建设“网上丝绸之路”。一个名叫“敦煌网”（DHgate）的企业于 2004 年应运而生，作为探路者之一给出了它的答案，不仅实现了货通全球，更将贸易的时间缩短至古人难以想象的程度。

自创立之初，敦煌网便凭借少有人走的“跨境 B2B 模式”崭露头角，打破了传统外贸的信息撮合模式，成功将交易型电商引入跨境领域。这一创新模式逐渐获得了市场的认可，吸引了众多中小企业加入，推动了资金、信息的线上高效流转，实现了交易流程的闭环管理。时至今日，敦煌网已发展成为全球第二大中国跨境出口 B2B 电商平台、美国市场最大的中国跨境 B2B 电商平台。

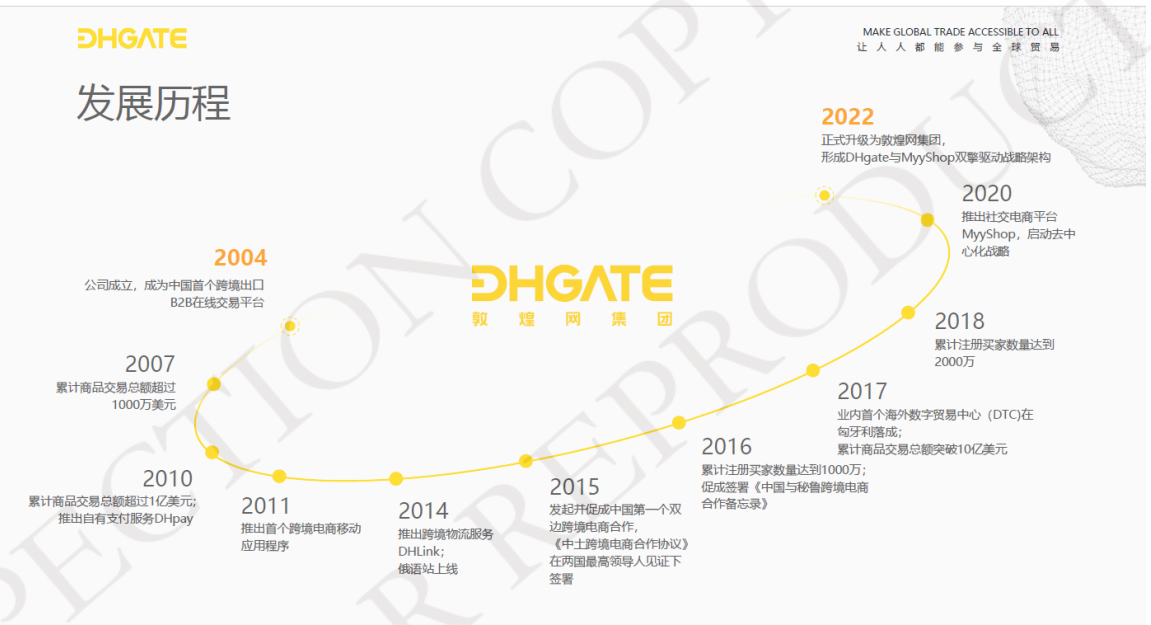


图1. 敦煌网 2004-2022 年发展大事记（调研企业提供）

敦煌网致力于为跨境电商产业链上的中小微企业提供“店铺运营、流量营销、仓储物流、支付金融、客服风控、关检汇税、业务培训”等全链路赋能。截至 2023 年底，敦煌网已累计注册供应商超过 260 万，在线产品超过 3300 万种，注册买家超过 7700 万。其业务覆盖全球 225 个国家及地区，物流线路超过 100 条，并在海外建立了 10 余个仓库，支持 69 种货币结算。

在数据表现方面，敦煌网近年来营收持续增长，2018 年、2019 年、2020 年 GMV 分别为 13.61 亿美元、14.93 亿美元、18.65 亿美元；营业收入分别为 1.18 亿美元、1.79 亿美元、2.3 亿美元；来自佣金的收益分别占总收益的 53%、57.5%及 49.3%；来自物流服务的收益分别占总收益的 5.7%、16.2%及 36.2%；年度全面（亏损）/利润总额分别为亏损 4312.5 万美元、亏损 472.9 万美元、盈利 58.9 万美元；注册买家数量分别是 572.8 万人、691.7 万人、832.6 万人；活跃

买家数量分别是 380.9 万人、487 万人、496.1 万人。¹

截至 2020 年 12 月 31 日，敦煌网已为超过 3640 万用户处理了超过 9790 万笔订单，商品 GMV 约为 90.25 亿美元。敦煌网的全球活跃买家超过 500 万名，其中大约 48% 位于美国，9% 位于英国，9.5% 位于法国，33.5% 位于世界其他地区。截至同日，敦煌网的中国注册卖家约为 17.17 万名。

作为 B2B 跨境电商领域的早期探路者之一，敦煌网是如何一步步走到今天的？本文深入解析敦煌网近二十年发展历程（2004-2018 年）中的关键路径，一窥行业发展的缩影，洞见背后的商业智慧与战略思想。

一、什么是别人没有做的？

“企业级用户是一个金矿，需要不断开掘。”
——敦煌网集团创始人王树彤

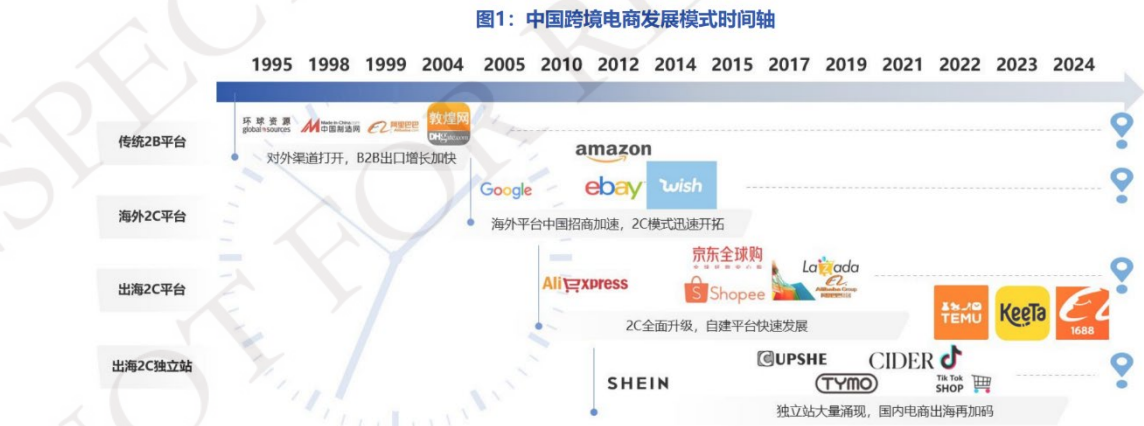


图2. 电商出海行业深度报告（申万宏源研究）

1999 年，互联网的浪潮已席卷全球，并日行千里。新浪、搜狐、网易、当当、携程、易趣等一大批创新互联网企业成长起来。这一年，中国的电子商务开始进入实质化的商业阶段，马云带领 18 位创始人在杭州正式成立了阿里巴巴。与此同时，网上黄页模式飞速发展，环球资源、

¹ 徐诗琪, "成立 17 年后，跨境电商平台敦煌网拟赴港上市." 界面新闻, 2021 年 6 月 26 日.
<https://www.jiemian.com/article/6286059.html>.