



敦煌网集团：多维生态布局

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。“每一个想基业常青，想持续活下去的巨无霸都要想在这个时代怎么持续创新。”站在新贸易时代的起点，敦煌网如何理解新的市场趋势？采取怎样的策略才能在激烈的市场竞争中保持实力？本文通过与多位敦煌网工作人员的深入沟通，探索跨境电商的生存与发展之道。

关键词：跨境电商、王树彤、跨境物流、跨境支付、新贸易时代、流量新趋势、社交电商

“对企业而言，在这个时代的竞争已经突破了以往企业之间这样狭隘的概念，而是生态圈与生态圈的竞争。”

——拉姆·查兰在《哈佛商业评论》2017 中国年会上的演讲

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

“裂变 2018，打造数字贸易生态共同体”——2018 年 APEC 中小企业跨境电商峰会于 3 月 16 日在深圳举行。面对日趋数字化、扁平化、多极化的全球贸易，敦煌网作为业界领先的 B2B 跨境电子商务交易平台对行业发展阶段做出全新判断，宣布跨境电商进入“新贸易”时代，并同时发布了针对“新贸易”的全新打法。

“新贸易时代，商品和服务将实现可视、可听、可触、可感、可用的全面升级，让外贸像内贸一样简单高效。”敦煌网创始人王树彤在主题演讲中表示，互联网给大家最大的想象空间是：它不是满足现在的需求，而是在定义和创造未来的世界。敦煌网正致力于

构建一个生态体系，以赋能全球的中小企业，推动全球贸易向更加便捷高效的方向发展。



图1. 敦煌网集团的“多维生态布局”（调研企业提供）



图2. 跨境电商产业链（预见 2024：《2024 年中国跨境电商产业全景图谱》）

2022 年 7 月，敦煌网宣布了重要战略转型，由原本专注于为中小零售商提供一站式贸易服务的平台，升级为涵盖多版块业务的集团企业，即“多维生态布局”。敦煌网集团形成了双擎驱动的战略架构：一方面是去中心化跨境电商平台敦煌网（DHgate），另一方面是去中心化社交电商平台 MyyShop。同时，智能物流平台驼飞侠 DHLink、金融支付服务驼驼数科，共同构成了支撑这一双擎发展的新服务架构。

敦煌网集团战略部负责人汪奕良提到，多维生态布局，既是指敦煌网（DHgate）与社交电商

平台 MyyShop 在中心化平台与去中心化平台双领域布局，也指敦煌网 (DHgate) 在物流、支付等场景的服务板块布局。这一布局正契合了管理学中的“产业链多元化战略”，也称为“垂直多元化战略” (Vertical Diversification Strategy)，是一种企业通过整合其供应链的不同阶段，以增强市场竞争力和提高效率的商业战略。这种战略涉及企业通过内部发展或外部收购，控制其供应链的不同阶段，从而提高效率、降低成本、增强企业的核心竞争力，并为客户提供更全面、更高效的服务。

过程中，敦煌网的物流、支付等核心业务链条得以独立发展，成为和 DHgate 并列的平台组织，共同构建了跨境电商的生态体系。“以物流为例，通过自建物流平台 DHLink，我们可以直接将货物送至客户手里，过程中的每个环节得以有效管控，从而提升了客户服务体验。”敦煌网物流商务总监郑殿桐认为，不仅如此，敦煌网还能避开中间商，获得更有竞争力的货运线路资源，进一步实现了物流成本的优化。

“多维生态布局”这一战略，使得敦煌网实现了从单一交易平台向综合性跨境电商生态的转型。过程中，敦煌网不仅提供了从上游中国供应链到下游海外采买的全链路痛点解决方案，还通过数字化的方式，构建了一个交易流程高度透明、高效运行的生态型平台。让关键业务环节掌握在自己手里，敦煌网实现了跨境交易全链条的数字化和可视化，提升了对各个环节的掌控力和成本控制，从而反馈为对消费者服务体验的全方位升级。

汪奕良提到，“多维生态布局”以来，敦煌网集团的 GMV、收入和利润实现了持续增长。特别是在 2023 年，集团创下了 GMV 5 年增速新高。

“每一个想基业常青，想持续活下去的巨无霸都要想在这个时代怎么持续创新。”站在新贸易时代的起点，敦煌网如何理解新的市场趋势？采取怎样的策略才能在激烈的市场竞争中保持实力？本文通过与多位敦煌网工作人员的深入沟通，探索跨境电商的生存与发展之道。

一、DHLink：轻资产、集成式智慧物流

“想在竞争激烈的跨境电商市场中脱颖而出，必须拥有更加专业、高效的物流体系。”

——敦煌网物流经理李昂

随着跨境电商的蓬勃发展，物流作为其中不可或缺的一环，正经历着前所未有的变革。与 90 年代相比，如今的中国跨境物流已形成了多元化格局，涵盖空运、海运、邮政小包、国际快递、EMS、EUB、海外仓等多种方式。在这一浪潮中，敦煌网集团旗下的驼飞侠 (DHLink) 于 2014