

# 全球贸易乘上数字化快车

Christian Ketels、Arindam Bhattacharya、Liyana Satar

**纵**观历史，在新技术和新政策的联合推动下，全球贸易经历了一次又一次变革。20世纪70年代，新技术为集装箱运输，新政策则是关税与贸易总协定（GATT），及后来的世界贸易组织（WTO），它们降低了关税壁垒。结果是贸易成本急剧下降，贸易大幅增长，全球化企业与价值链兴起，众多国家融入了全球经济。

如今，数字化有望给全球贸易带来一场新变革，对经济体、企业和个人将产生同样深远的影响。我们对相关证据的分析表明，在这场变革的初期，一些行业和商业模式早已深受影响。

人们很容易夸大全球贸易数字化对企业的短期影响；但同样容易低估这些技术的长期改造潜力。企业应该认识到，数字化贸易是一个关键的新兴领域，早做准备有可能获得巨大的长期收益。

我们主张采用具体问题具体分析的方法，即企业评估数字化贸易对自己的影响，在此基础上整合数字化和全球化战略，并在充分了解相关政策环境的演变和塑造方式的情况下，做出自己的选择。

## 定义数字化贸易

所有类型的经济活动都受到数字化的影响，因此在某种程度上，所有的商业都变成了电子商务。我们将数字化贸易定义为跨境经济交易，在这些交易中，数字化极大地改变了交易方式和交易内容。我们将数字化贸易分为三类：

- **数字化销售——改变贸易模式。** 数字销售和营销平台，无论是企业自己的网站还是阿里巴巴世界电子贸易平台（eWTP）这样的外部平台/机构，都大大降低了企业现有产品进入海外市场的贸易成本。虽然交易的产品和服务本质上并未发生变化，但数字化平台帮助不同国家的卖家和买家实现了更经济的匹配。
- **数字化赋能贸易——改变贸易内容。** 数字化产品和服务的跨境贸易取代或完善了现有的商品和线下服务。例如，通过Kindle电子书、Netflix等流媒体服务商和Adobe的SaaS解决方案，完全取代实体产品与线下服务成为现实。附加的数字服务提升了实体商品或线下服务的价值，发挥了补足和完善的作用，如宝

马 (BMW) 的 ConnectedDrive 预测维修平台和卡特彼勒 (Caterpillar) 的远程诊断服务。

- **原生数字化贸易——同时改变贸易方式与内容。**它的核心是一个完全基于数字技术的全新模式。这是在全球范围内提供的一种从最开始就完全数字化的新服务。渠道是数字化的，内容是数字化的，价值主张是以数据的提供和分析为基础的。这正是谷歌 (Google)、Facebook 和优步 (Uber) 等数字巨头的定义。

## 衡量数字化贸易

当前贸易受数字化影响的比例有多大？该问题的数据答案出乎意料的浅薄和零散。我们采用两种方法回答这个问题：一、我们采用一种自下而上的方法，利用上文定义的数字化贸易的类别，然后根据一系列指标估算它们各自的规模。二、我们采用一种自上而下的方法，使用来自少数几个国家的数据，这些国家曾试图对数字化贸易进行实证研究。考虑到现有数据的严重局限性，我们在这两种方法中使用的都是估算的下限。

根据保守的估算值，我们预测2019年数字化贸易的价值大约在8,000亿美元（自下而上估算）到1.5万亿美元（自上而下估算）之间（参阅图1）。这一规模在全球贸易中占3.5%-6%，虽然已十分可观，但远未占据主导地位。然而，对于个别细分市场和企业而言，比重可能高得多。事实上，数字化贸易类别的增长速度快于总体贸易，我们估计，全球贸易流量中有70%最终可能受到数字化的显著影响，其中有22%的贸易，尤其是服务业，最容易受到影响。

衡量在传统商品或服务中融入数字化要

素特征的市场规模是最困难的。这可能也是自上而下和自下而上估算差距的成因。个别企业的经验表明，这种形式的数字化贸易规模仍然相对较小。但它正在发展，具有战略重要性。正如一家跨国制造企业集团的高管所述：“我们业务中数字化的部分正在显著增长，但目前仍然占比很小，约占总业务的5%。这种将服务变为产品的趋势正在发生，但因行业 and 客户的数字化成熟度而异。”

## 数字化贸易政策正在演变

由于数字化贸易处于贸易和数字化的交叉点，因此受到这两个领域政策的广泛影响。数据本地化法规是新兴数字化贸易壁垒的一个强有力的例子：自2000年以来，这些措施增加了四倍，其中33%属于“最具限制性”的类别，包括彻底禁止跨境数据传输。但更传统的贸易政策也很重要，如通过美国外国投资委员会 (CFIUS) 进行投资审查，以及针对国内的全方位数字化政策，如欧盟的《通用数据保护条例》(GDPR) 和《支付服务指令2》(PSD2)。

数字化贸易的法律环境由各国国内规则与多国多边规则共同组成，而多边层面进展缓慢。最近的双边和区域贸易协定 (RTA) 已经开始填补这一空白，但每个区域贸易协定都有自己的目标和规则。美国-墨西哥-加拿大协定 (USMCA) 对数字化相关条款的覆盖范围最广，在取消与数字化贸易相关的限制方面，最为激进。其他区域贸易协定覆盖范围较窄，规则也比较弱（参阅图2）。

随着政策环境的变化，评估对个别企业的影响是一项复杂的工作，必须考虑到企业的具体情况。以数据本地化规则为例：一方面，数据本地化壁垒可能产生额外的成本，在极端情况下，可能会导致市场完全关闭。

图1 | 数字化贸易所占比重仍然很小



图2 | 区域贸易协定的目标和数字化主题的覆盖范围各不相同

	澳大利亚-中国	欧盟-日本	CPTPP	USMCA
数据本地化	未涉及的主题	主题有涉及，但未承诺消除壁垒	对消除壁垒做出一定承诺	目标是完全消除壁垒
网络安全	未涉及的主题	主题有涉及，但未承诺消除壁垒	对消除壁垒做出一定承诺	目标是完全消除壁垒
知识产权	对消除壁垒做出一定承诺	对消除壁垒做出一定承诺	对消除壁垒做出一定承诺	目标是完全消除壁垒
电子认证	主题有涉及，但未承诺消除壁垒	目标是完全消除壁垒	目标是完全消除壁垒	目标是完全消除壁垒

未涉及的主题  
 主题有涉及，但未承诺消除壁垒  
 对消除壁垒做出一定承诺  
 目标是完全消除壁垒

来源：世界贸易组织；美国贸易代表署；欧盟委员会；新西兰外交和贸易部；BCG亨德森智库宏观经济中心。  
 注：CPTPP= 全面与进步跨太平洋伙伴关系协定；USMCA = 美国-墨西哥-加拿大协定。

例如，由于新法律要求所有的IT系统都必须本地化，PayPal在土耳其的营业执照被拒后，暂停了在土耳其的服务。这使PayPal损失了2,200万美元的收入和2,000万的土耳其客户。另一方面，对于拥有分散数据基础设施的企业来说，数据本地化问题就不那么重要了。是否需要多个数据中心以及缺失全球数据来“训练”算法是否真的至关重要，取决于快速发展的技术。

## 企业议程

企业应该如何应对复杂且迅速变化的环境？这种环境提供了重要的新机遇，但也存在陷阱。我们找出了三个关键的行动领域，使企业能够根据自身情况采取行动，协调战略的各个关键方面，了解所处的外部环境(参阅图3)。

**分析数字化贸易对企业的影响。**企业可以从两个方面进行评估：国际化的方式（即企业在提供服务时，是将各个海外市场作为独立的个体还是统一的综合性全球市场）以及数字化成熟度（即数字化在多大程度上改变了它们的产品和价值链）。这些方面与数字化贸易的类型有系统的联系：

- 对于专注数字化销售的企业来说，国际化基本就是把销售市场从本土拓展到国际。这些企业中有许多来自消费品行业。因此，企业运营的数字化程度在很大程度上取决于企业对市场进入策略、价值链和价值主张的具体选择。这些企业的产品将面临传统关税相关的贸易壁垒，不得不考虑有关客户数据的附加法规。

- 数字化赋能贸易企业通过数字化元素来改良产品和服务。这些企业可以是全球性的，也可以是多元本地化的。其中许多将来自工业品行业，而数字化可能会使更多的行业从多个本地转向全球。在这方面，企业具体的选择也会产生重要的影响。这些企业将面临与跨境交易相关的新监管规则，无论是国内企业还是国外企业而言，都将很大程度上被所在国家对数字化活动的整体法律框架所驱动。需要考虑的因素可能很复杂。正如一家跨国汽车企业的高管所描述的那样：“我们在一个国家收集数据，在另一个国家存储数据，然后在第三个国家处理数据。我们需要遵守这些国家的所有规定吗？”

- 原生数字化贸易企业的数字化程度很高，可能天然就具备“全球化”属性。许多企业会来自科技、媒体和电信领域。在这些领域，数字化商业模式有助于国际推广。这些企业将面临一系列广泛的政策障碍；最近出台的法规包括数据本地化方面的法规，还有税收等传统政策，这些政策在纯数字化领域中具有全新的意义。

**整合企业的数字化和全球化议程。**那些确定了目前或即将受到数字化贸易影响的企业需要使数字化议程和全球化议程保持一致。这看似微不足道，但在组织上可能至为关键。

充分整合企业的数字化和全球化战略，规避额外的成本，解锁更多的机会。如果把

图3 | 企业借助数字化贸易的东风



来源：BCG 亨德森智库分析。

数字化议程放在全球化之后再考虑，企业可能需要重新梳理数字化流程，以符合各国监管法规。这可能会错过开发一些可以通过数字渠道进入的市场，而且可能会错过数字服务的整合对企业海外市场定位的强大促进作用。反之亦然，没有充分考虑全球影响的数字化议程很容易落入类似的陷阱。

对于已有全球化战略的企业，数字化只能单独设计，将现有的产品和服务融入数字化要素。然而，如果企业可以从一开始就以全球视角来看待数字转型，将获得更大收益。在全球化全面进入新阶段，大环境发生变化的时候，此举往往有助于企业审视和加强全球化战略。

**加深认知理解并参与政策制定。**企业需要以技术、市场和政策环境演变的视角，制定整合的数字化与全球化战略。前两个视角应基于对市场更深入的理解，但政策环境相对难以获知和参与。迄今为止，数字化原生企业及其行业协会在有关数字化贸易的政策讨论中表现最为活跃。

数字化贸易政策仍在不断变化，至少目前来看，各地差异很大。了解这些差异和更

广泛趋势的企业可以发现机遇并避免代价高昂的意外。随着贸易规则的变化越来越普遍，企业需要根据这些新情况调整自己的能力，数字化应该成为贸易政策议程不可或缺的一部分。

企业还需要决定是做“规则接受者”，根据不断变化的政策环境调整自己的决策，还是“规则制定者”。在短期内，这可能意味着影响政策议程，以解决阻碍企业个体成功的具体政策或规则。从长远来看，这可能意味着与行业共同制定全面的数字政策框架。在国际贸易体系正在努力制定新全球规则的背景下，行业领导者的这种努力可能尤为重要。因此，我们的目标是实现一套经济上合理、政治上稳健的数字化贸易政策。

**数**字化正在改变我们的行业和社会。数字技术是游戏规则的改变者，但并不只针对那些领先的数字化原生企业。虽然技术、消费者行为和政策仍在不断变化，但从现在开始，所有行业的企业都应该关注全球贸易的影响。那些勇于进取并努力了解自身情况的企业，能够确保自己找到在短期内管理变革、在长期内抓住机遇的战略方法。

## 关于作者

**Christian Ketels**是波士顿咨询公司(BCG)首席经济学家,是BCG亨德森智库宏观经济中心负责人,常驻华盛顿哥尔摩办公室。如需联络,请致信 [ketels.christian@bcg.com](mailto:ketels.christian@bcg.com)。

**Arindam Bhattacharya**是波士顿咨询公司(BCG)董事总经理,全球资深合伙人,BCG亨德森智库全球核心领导之一,常驻新德里办公室。他也是BCG研究新全球化时代的专家。如需联络,请致信 [bhattacharya.arindam@bcg.com](mailto:bhattacharya.arindam@bcg.com)。

**Liyana Satar**是波士顿咨询公司(BCG)咨询顾问,驻BCG亨德森智库代表,常驻吉隆坡办公室。如需联络,请致信 [satar.liyana@bcg.com](mailto:satar.liyana@bcg.com)。

## 更多联系

**何大勇**是波士顿咨询公司(BCG)董事总经理,全球合伙人,BCG金融机构和保险专项大中华区负责人。如需联络,请致信 [he.david@bcg.com](mailto:he.david@bcg.com)。

**阮芳**是波士顿咨询公司(BCG)董事总经理,全球合伙人,BCG组织与人才专项亚太区及大中华区负责人,中国企业领导力学院负责人。如需联络,请致信 [ruan.fang@bcg.com](mailto:ruan.fang@bcg.com)。

波士顿咨询公司(BCG)与商界以及社会领袖携手并肩,帮助他们在应对最严峻挑战的同时,把握千载难逢的绝佳机遇。自1963年成立伊始,BCG便成为商业战略的开拓者和引领者。如今,BCG致力于帮助客户启动和落实整体转型——推动变革、赋能组织、打造优势、提升业绩。

组织卓越要求有效整合数字化能力和人才。BCG复合多样的国际化团队能够为客户提供深厚的行业知识、职能专长和深刻洞察,激发组织变革。BCG基于最前沿的技术和构思,结合企业数字化创新实践,为客户量身打造符合其商业目标的解决方案。BCG创立的独特合作模式,与客户组织的各个层面紧密协作,帮助客户实现卓越发展。

如需获得有关BCG的详细资料,请发送邮件至: [GCMKT@bcg.com](mailto:GCMKT@bcg.com)。

如欲了解更多BCG的精彩洞察,请关注我们的官方微信帐号,名称:BCG波士顿咨询;ID:BCG\_Greater\_China;二维码:



© 波士顿咨询公司 2019 年版权所有  
11/19