

# 国际数字贸易资讯

2022 年第 2 期 (总第 18 期) 2022 年 6 月 24 日

INTERNATIONAL DIGITAL TRADE INFORMATION

河南国际数字贸易研究院 主办

## 亚马逊“封号潮”下 中国跨境大卖的突围之路

王小艳\*

### ●摘要

始于 2021 年 4 月的亚马逊封号潮让中国卖家损失惨重，也导致中国商家在亚马逊上的销售额比例从 2020 年底的 48% 下降到 2022 年 5 月的 42%。我国商务部外贸司认为，亚马逊封号潮是外贸新业态发展过程中出现的问题，是阶段性的“水土不服”，是“成长的烦恼”；其实亚马逊平台政策的调整更体现了互联网流量的变迁，当流量增长整体趋缓、买家数量减少时，平台亟需对供给侧进行更新换代，把有限的流量优先分配给供应链质量和效率更高的品牌商家。亚马逊封号事件之后，中国跨境卖家战略转移已成大势所趋。更多卖家意识到“不能把鸡蛋放在一个篮子里”，入驻海外本土主流平台，进军东南亚、韩国、欧洲等市场，减少对亚马逊单一平台的依赖，成为卖家的共同选择。同时，很多大卖利用自身的运营、技术和资源优势，跨界做起了服务商，涉足物流、供应链、培训服务等多个领域，试图在跨境服务商领域分得一杯羹。本文主要从亚马逊大卖的年度财报和招股说明书中披露的内容，汇总分析各大亚马逊大卖的转型突围之路，从多个维度剖析跨境电商行业的趋势变动。

**关键词：**亚马逊 封号潮 多平台 突围

\* 王小艳，河南国际数字贸易研究院院长助理，研究方向：跨境电商、数字贸易。

2021年4月30日，亚马逊掀起一场声势浩大的封号潮，不管卖家多大，不管品牌多强，统一封品牌、封账号、封资金，史称“张三封”。大洋彼岸的一只蝴蝶扇动了翅膀，却在中国跨境出口卖家中掀起了一场风暴，帕拓逊、傲基、泽宝、有棵树、通拓等大卖相继沦陷，很多中小卖家也战战兢兢，继而引发裁员、拖欠货款、变卖资产、破产倒闭等连锁反应，整个跨境电商行业都笼罩在封号潮的阴云之下。

纵观封号潮后的2021年，在疫情反复起伏、平台政策调整、供应链断链危机、亚马逊流量放缓等综合作用下，亚马逊卖家度过了极为动荡的一年，很多企业破产倒闭，很多卖家黯然离场，更有卖家重振旗鼓卷土重来。如今封号已经一年有余，整个行业有哪些变化，卖家对亚马逊平台有怎样的审视，大卖家又有哪些突围之路呢？本文主要从亚马逊大卖的年度财报和招股说明书中披露的内容，汇总分析各大亚马逊大卖的转型突围之路，从多个维度剖析跨境电商行业的趋势变动。

## 一、亚马逊封号事件梳理

2021年4月30日，号称“亚马逊三杰”的帕拓逊遭遇账号被封，旗下606个热卖商品被下架，大量资金遭到亚马逊冻结；5月，傲基科技的亚马逊店铺商品被大量下架；7月，有棵树新增被封或冻结站点数约340个，占实际运营站点数30%左右，冻结资金约1.3亿元；8月，通拓科技被禁售关闭店铺数54个，涉嫌冻结资金4143万元人民币……亚马逊封号事件持续发酵，中国跨境电商卖家损失惨重，据深圳跨境电子商务协会统计，亚马逊平台上被封店的中国卖家超过5万，造成损失金额预估超千亿元。

2021年7月22日，商务部对外贸易司司长李兴乾在新闻发布会上谈及亚马逊封号事件时表示，由于各国法律、文化、商业习惯不同，企业在出海时也会碰到各种风险与挑战。我们一直要求企业遵守各国法律法规，尊重当地风俗习惯，依法合规开展经营。我们将为企业提升风控水平，加强与国际经贸规则 and 标准对接提供帮助，坚决支持企业采取合理措施保护自身合法权益，推动上下游各类主体加强交流协作，共促行业健康发展。总体上看，这是外贸新业态发展过程中出现的问题，是阶段性的“水土不服”，是“成长的烦恼”。

2021年9月17日，距离大规模封号事件爆发近5个月后，亚马逊全球副总裁、亚马逊全球开店亚太区执行总裁Cindy Tai（戴焱斐）通过媒体沟通会首度对该事件做出回应：亚马逊从2021年4月底到9月初，共关闭了600个中国品牌，涉及3000个卖家账号，其中包括一些大型卖家。对于直接封禁品牌销售权限这一罕见的严厉处罚，她的解释“这些卖家都有多次的、反复的、严重的滥用评论行为，及多种其他违规行为”，且“亚马逊曾对这些卖家进行过多次警告”，“但这些卖家持续违规”，所以亚马逊决定终止与这些卖家的合作关系。就在2022年2月11日的亚马逊全球开店2022年战略会议上，亚马逊重提去年的封号风波，并表示相关合规管理不会停止，将一直持续。



图1 亚马逊封号事件梳理

据亚马逊Cindy Tai（戴焱斐）称，封号“并没有影响整体的中国卖家在亚马逊上的发展，中国卖家在亚马逊上的销售额并没有发生任何的改变”。但事实真的如此吗？

据Marketplace Pulse数据，此前几年，中国卖家在亚马逊顶级卖家的市场份额一直是逐年上升的，2017年为22%，2018年为26%，2019年为33%，2020年增长至42%，达到峰值。然而，受亚马逊封号事件影响，2021年出现首次转折，亚马逊头部商家中来自中国卖家的占比逐渐下降，2021年11月已回落至36.4%，相较2020年同期下降5.4个百分点，2021年12月微增至36.9%<sup>1</sup>。（见图2）。

1 华创证券：《跨境电商行业深度研究报告：国牌出海，从至暗时刻到星河长明》，2022年4月。

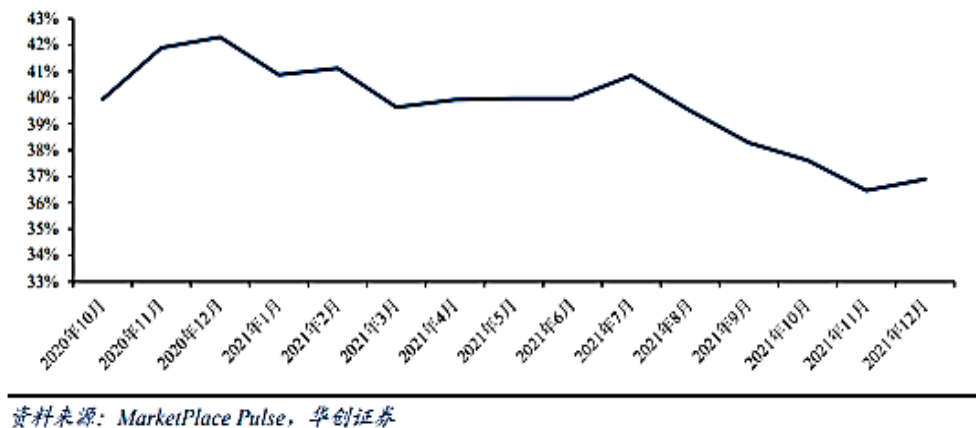


图2 中国卖家在亚马逊头部卖家中的占比

Marketplace Pulse 另一组数据显示,中国商家在亚马逊上的销售额比例已从2020年底的48%下降到2022年5月的42%,美国卖家在亚马逊美国站的占比重新逼近50%<sup>2</sup>。这些数据说明越来越多的中国卖家正在撤离亚马逊,而亚马逊也开始品尝封掉中国卖家的苦果。亚马逊发布的2022年第一季度财报显示,第一季度净销售额为1164.4亿美元,虽然同比增长7%,但相较2021年同期高达44%的增长出现了明显的回落。其中亚马逊电商销售额为511亿美元,同比下降3%,这是其近二十年来首次同比下降。更重要的是,第一季度净亏损38.4亿美元,也是亚马逊自2015年来首次出现季度亏损。

## 二、亚马逊封号事件的底层逻辑

亚马逊封号事件开始让人更多地思考卖家与平台的关系。一般来说在平台发展初期,供给小于需求,属于典型的卖方市场,平台政策宽松。在亚马逊商城的早期,贝佐斯曾苦恼地对商城的高管说:“你们用什么办法把商城的卖家做到100万?”那时候,亚马逊迫切想要扩展品类和SKU,不断提高招商力度,吸引更多卖家和商品进驻平台。2012年亚马逊全球开店正式拓展中国市场,掀起了中国跨境电商的新蓝海,大批卖家涌入平台。那时候平台对能够快速上新品的卖家有流量扶持,铺货型卖家占据很大优势,因此早期的跨境电商卖家以铺货类型为主。随着中国制造的低价商品大量涌入,亚马逊商城开始爆发,

<sup>2</sup> 美国 Newsweek:《亚马逊在线业务萎缩,封掉中国商家自食恶果?》,2022年6月10日。

2015年第三方亚马逊商城出售的商品总额首次超过亚马逊自营商品。由此亚马逊构建了一个增长飞轮：更多的品类和更低的价格，吸引更多的流量；更多的流量，吸引更多的商家；更多的商家，带来更多的低价好产品。

中国低价商品让亚马逊又爱又恨，也由此造成了亚马逊内部自营与第三方商城、亚马逊美国和中国卖家、亚马逊与其合作伙伴之间持续不断的矛盾和争论。亚马逊到底要质量还是要数量？亚马逊要的是一个只有知名品牌和大品牌的和平、有序的市场，还是一个可以接受各种产品和价格的喧嚣、热闹的市场？显然，贝佐斯首先选择了后者，这使得从网上图书零售起家的亚马逊成为一个无所不包的电商巨无霸，2021年年底亚马逊美国站的在售商品达到了5.8亿个，亚马逊英国站的在售商品达到了1.99亿个<sup>3</sup>。

随着大批卖家在平台上聚集，平台供给大于需求，开始进入买方市场，于是平台政策开始收紧，越来越强调合规经营。2020年亚马逊在全球投入超过7亿美元、超过1万名员工打击包括售假在内的欺诈行为<sup>4</sup>，但刷单索评等不合规行为还是屡禁不止，甚至形成了一条灰色产业链。2021年5月，一家刷单机构的数据泄露，涉及7.5万个亚马逊账号、20万多人、1300万条亚马逊虚假评论。此事被美国各大主流媒体争先报道，引起舆论轩然大波。与此同时，6月25日，英国发起对亚马逊调查，理由是担心科技巨头对虚假评论打击不力。此外，Shopify、SHEIN等独立站也异军突起，对亚马逊业务造成一定冲击。面对舆论的指责、政府的紧逼、对手的施压，贝佐斯已经无暇顾及，他挥一挥衣袖开始遨游太空去了，身后留下的是他亲手缔造的喧嚣、热闹且饱受争议的电商帝国。新掌舵亚马逊的安迪·贾西上任伊始就遭遇三面夹击，于是以雷霆之势开始整顿亚马逊商城。

亚马逊平台政策的调整也体现了互联网流量的变迁。在流量红利期，市场需求旺盛，平台需要大量商品来填补；在红利期过后，流量增长整体趋缓，但争抢流量的主体不减反增，于是“僧多粥少”的矛盾导致流量竞争加剧。反映到电商平台上，最直接的表现就是买家数量减少，商品供过于求，平台开始缺好货、缺流量，因此亟需对供给侧进行更新换代，把有限的流量优先分配给供

3 卖家精灵：《亚马逊2021年度数据报告》，2022年5月。

4 《亚马逊2020品牌保护报告》，2021年5月10日。

应链质量和效率更高的品牌商家。长期以来，很多铺货大卖靠数量和刷单取胜，长期霸占热销类目。就像一位卖家所说：“现在大卖家的做法就像海藻一样，把亚马逊的海面给覆盖了，长此以往，海里生物会缺氧而死。”特别是疫情爆发以来，很多品牌型和工厂型卖家入驻亚马逊，却发现相当大部分的市场已经被头部大卖牢牢占据，新晋卖家根本没有立足之地。于是，整顿、清理平台上违规操作又长期占据头部流量的大卖家，更多新的优质卖家才能脱颖而出，新的流量也能快速引入。更多优质卖家进入，流量被重新分配，才能构建一个充满生机与活力第三方卖家生态，才能实现平台利益最大化。

### 三、亚马逊大卖的突围之路

亚马逊封号事件之后，中国跨境卖家战略转移已成大势所趋。更多卖家意识到“不能把鸡蛋放在一个篮子里”，入驻海外本土主流平台，进军东南亚、韩国、欧洲等市场，减少对亚马逊单一平台的依赖，成为卖家的共同选择。同时，很多大卖利用自身的运营、技术和资源优势，跨界做起了服务商，涉足物流、供应链、培训服务等多个领域，试图在跨境服务商领域分得一杯羹。

#### （一）拓展新市场，入驻多平台

随着亚马逊游戏规则的调整，卖家们开始不在All in亚马逊，而是采取“传统平台+新兴平台”全渠道布局策略，分散风险的同时寻找新流量。

泽宝技术深受亚马逊封号事件影响，2021年被亚马逊平台关闭站点367个，被冻结资金约3223.01万元，导致2021年业绩遭受冲击，全年实现营业收入25.77亿元，同比下降46.02%。亚马逊封号事件后，泽宝技术加快推进“多平台、多渠道”经营策略，拓展了Walmart、eBay、Rakuten、Newegg等第三方平台线上销售和自营网站销售，加大了线下渠道推广力度。2020年亚马逊平台收入占泽宝技术收入的93.4%，2021年则下降到76.54%。2021年泽宝技术通过自营平台（独立站）、沃尔玛平台、线下渠道等非亚马逊渠道实现营业收入6.05亿元，较2020年度的3.15亿元同比增长96.02%；在跨境电商总收入的占比为23.47%，较2020年提升16.87个百分点（见表1），逐渐降低了对亚马逊平台的依赖。

表1 泽宝技术分渠道收入情况

| 销售渠道    | 2021年         |         | 2020年         |         | 同比增减    |
|---------|---------------|---------|---------------|---------|---------|
|         | 金额            | 占营业收入比重 | 金额            | 占营业收入比重 |         |
| 亚马逊     | 1972365418.30 | 76.54%  | 4458759749.15 | 93.40%  | -55.76% |
| 自营平台    | 118547189.71  | 4.60%   | 58960022.11   | 1.24%   | 101.06% |
| 线下渠道    | 399093189.84  | 15.49%  | 200179319.63  | 4.19%   | 99.37%  |
| 其他第三方平台 | 87029077.94   | 3.38%   | 55741376.09   | 1.17%   | 56.13%  |
| 合计      | 2577034875.79 | 100.00% | 4773640466.98 | 100.00% | -46.02% |

来源：星徽股份 2021 年度报告

安克创新丝毫未受亚马逊封号事件的影响，2021年实现了总收入和利润的稳步增长，营业收入达到125.74亿元，与上年同期相比增长34.45%；实现归属上市公司股东的净利润9.82亿元，同比增长14.70%。但亚马逊封号风波也加速了安克创新“线上+线下”全渠道销售的步伐，继续实施渠道拓展计划，完善多渠道、多层次的销售体系。线上渠道方面，在依托亚马逊平台进驻更多新兴市场的基础上，深化与速卖通、eBay等知名电商平台的合作；在中国大陆市场主要通过天猫、京东等平台进行线上销售，并取得一定突破。线下渠道方面，主要与全球性零售卖场、区域性大型零售卖场、独立3C商店和专业渠道卖家等渠道合作，目前已入驻北美地区沃尔玛、百思买、塔吉特、开市客等全球知名连锁商超，以及日本零售巨头7-11便利店集团，在欧洲、澳大利亚、东南亚、南美等国家和地区的线下拓展也取得一定进展。安克创新“线上+线下”全渠道销售策略，使得安克创新来自亚马逊平台收入占总营业收入比例从2020年的61.74%降至2021年的54.66%（见表2）。

表2 安克创新分渠道收入情况

| 销售渠道 | 销售模式   | 平台名称 | 2021年        |          | 2020年      |          | 收入同比变动(%) |
|------|--------|------|--------------|----------|------------|----------|-----------|
|      |        |      | 收入(万元)       | 占总营业收入比例 | 收入(万元)     | 占总营业收入比例 |           |
| 线上   | 第三方平台  | 亚马逊  | 687,327.56   | 54.66%   | 577,411.04 | 61.74%   | 19.04%    |
|      |        | 其他   | 73,270.10    | 5.83%    | 38,068.86  | 4.07%    | 92.47%    |
|      | 自有平台   | 独立站  | 39,378.97    | 3.13%    | 21,451.76  | 2.29%    | 83.57%    |
|      | 线上收入小计 |      | 799,976.63   | 63.62%   | 636,931.66 | 68.10%   | 25.60%    |
| 线下   | 线下收入小计 |      | 457,443.70   | 36.38%   | 298,331.27 | 31.90%   | 53.33%    |
| 合计   |        |      | 1,257,420.33 | 100.00%  | 935,262.93 | 100.00%  | 34.45%    |

来源：安克创新 2021 年度报告

## (二) 推进精品化和品牌化发展

从2021年开始，亚马逊封号事件以及社交媒体越来越严格的账号管控，纯粹铺货型卖家的生存环境变得举步维艰，过去那种靠低价取胜、吃免费流量红利的野蛮生长时代已经一去不复返了，走长期主义的“品牌出海”之路成为行业共识，跨境电商进入向精细化运作、品牌溢价及供应链管理要利润的新阶段。

赛维时代IPO首发申请于6月17日晚间通过审核，这意味着赛维时代半只脚已经踏入A股的大门。赛维时代可以说是“亚马逊的忠实信徒”，在亚马逊封号事件后，并不像其他大卖一样拓展多元化营收渠道，反而继续“重仓”亚马逊。2019-2021年，赛维时代来自亚马逊渠道的营业收入占比越来越高，分别为68.33%、70.12%、85.55%。而来自自营网站（独立站）的营业收入占比却大幅萎缩，2019-2021年分别为11.8%、15.21%、5.42%（见表3）。

表3 赛维时代分渠道收入情况

| 销售平台     |         | 2021年      |         | 2020年      |         | 2019年      |         |
|----------|---------|------------|---------|------------|---------|------------|---------|
|          |         | 金额(万元)     | 占比      | 金额(万元)     | 占比      | 金额(万元)     | 占比      |
| 第三方电商平台  | 亚马逊     | 475,903.47 | 85.55%  | 368,183.62 | 70.12%  | 196,709.17 | 68.33%  |
|          | Wish    | 1,169.06   | 0.21%   | 14,940.73  | 2.85%   | 17,507.65  | 6.08%   |
|          | eBay    | 7,543.78   | 1.36%   | 9,101.92   | 1.73%   | 7,201.61   | 2.50%   |
|          | Walmart | 10,295.62  | 1.85%   | 12,568.01  | 2.39%   | 6,248.18   | 2.17%   |
|          | 其他      | 7,173.94   | 1.29%   | 10,196.98  | 1.94%   | 16,477.24  | 5.73%   |
| 自营网站     |         | 30,146.02  | 5.42%   | 79,886.77  | 15.21%  | 33,979.03  | 11.80%  |
| B2B业务    |         | 1,139.31   | 0.20%   | 767.78     | 0.15%   | 30.81      | 0.01%   |
| 商品销售收入小计 |         | 533,371.19 | 95.88%  | 495,645.82 | 94.39%  | 278,153.70 | 96.62%  |
| 物流服务收入   |         | 22,897.81  | 4.12%   | 29,467.78  | 5.61%   | 9,718.75   | 3.38%   |
| 合计       |         | 556,269.00 | 100.00% | 525,113.60 | 100.00% | 287,872.44 | 100.00% |

来源：赛维时代招股说明书

赛维时代各渠道收入情况的变化也反映了公司发展战略的变化。2021年，赛维时代坚持走“精细化”和“品牌化”路线，经营思路从铺货成功转型为打造精品，具体措施包括：一是聚焦亚马逊，2021年亚马逊收入占主营业务收入的比例达85.55%，是第三方电商平台中最大的销售渠道，也是公司“品牌化”运营的主要平台。Wish、eBay等第三方平台以及自营网站的收入规模占比呈现



下降的趋势；二是精简店铺数量，公司经营模式由以往的非品牌模式向品牌化模式转变，在保证公司经营情况稳定的前提下，逐步对第三方电商平台店铺数量进行合理精减，关闭了大量运营效果不佳的店铺或网站，公司的第三方店铺数量（以第三方自然人或以其开办的公司名义在电商平台开设店铺）从2019年的834家降到2021年的0家，以公司名义在电商平台开办的店铺总数从2019年的2361家降到2021年的933家。三是缩减SKU数量，如2019-2021年赛维时代在亚马逊平台的订单数量分别为1343.81万个、1888.25万个、2308.69万个，呈现逐年上升的趋势，但SKU数量反而从37.39万个下降到20.49万个，呈现逐年下降的趋势。四是打造品牌，赛维时代品牌类商品的销售占比已经从2019年的73.92%提升至2021年的97.23%，公司已孵化50个营业收入超千万的自有品牌，占公司报告期内商品销售收入的比重为81.78%。

**通拓科技**受亚马逊事件及平台代扣代缴VAT政策等多重因素影响，2021年营业收入和净利润双双下降。据通拓科技的母公司ST华鼎发布公告称，2021年公司实现营业收入86.54亿元，同比减少11.36%；归属上市公司股东的净利润为-6.07亿元，亏损较去年同期增加208.78%。2021年通拓科技多个品牌下的店铺被亚马逊暂停销售，被冻结资金4143万元。截止2022年3月30日，冻结资金余额为2136万元，占公司2021年年末货币资金的3.23%。祸不单行的是，2022年3月，通拓科技独立站捆绑的Paypal账号因涉嫌侵犯商标权被扣款及冻结7849.10万元。

通拓科技已初步形成“跨平台”“跨品类”“跨语种”的立体式业务布局，主要通过亚马逊、沃尔玛、速卖通、Shopee、Lazada、eBay等第三方平台店铺运营，以及自建平台、独立站等模式，2021年销售品类涵盖24大品类、23余万个SKU，是典型的铺货型卖家。面对国内外市场变化和第三方平台规则调整，通拓科技提出未来将坚持走“精品”和自有品牌路线，增强产品研发创新，提升产品的市场竞争力，打造全球化的产品和品牌营运公司。同时提出四个优化举措：“平台优化”，及时培育新兴市场，淘汰末尾平台；“商品优化”，增头去尾完善品牌矩阵，向精品模式转型；“物流优化”，聚集物流资源，提升渠道效益；“人员优化”，实行赛马机制，提高人均效益。通拓科技希望通过四个优

化举措，从经营和人力组织层面全方位实行精细化管理，提高各类资源的效率和产出比。

华凯创意旗下易佰网络主要通过亚马逊、eBay、速卖通、Cdiscount、Wish等第三方平台将中国制造的高性价比商品销往全球，产品类型主要为毛利较高的汽车摩托车配件、工业及商业用品、家居园艺、健康美容、户外运动等。易佰网络2021年通过亚马逊开展跨境出口电商业务实现销售收入34.65亿元，与2020年相比增长32.80%。2021年易佰网络在亚马逊实现销售的网店数量为678个，当期新增202个、关闭22个。

随着2021年7月华凯创意完成对易佰网络的重大资产重组后，跨境出口电商业务成为公司主要业务和利润来源。华凯创意也初步规划形成了“泛品+精品+跨境电商综合服务”的业务发展战略，在公司运作最成熟、规模和效益最突出的泛品业务基础上，公司将精品业务定位为公司中长期发展的重要着力点和利润增长点，2021年公司抓住行业动荡的重要窗口组建了全新精品团队，优先涉足客单价相对较高且竞争程度较低的产品领域，包括厨房家电、智能家居、宠物用品等，将公司在泛品类业务过程中积累的供应链和运营管理经验，用于创建公司自己的品质品牌。

### （三）发力独立站

亚马逊封号事件让中国卖家意识到，完全依靠第三方平台是有巨大风险的，封号之后一切归零，于是开设独立站成为很多卖家抵御风险、增强销售渠道和打造品牌的重要途径。

泽宝技术主要通过第三方平台（亚马逊、沃尔玛、eBay等国内外知名线上B2C平台）、自营平台（独立站）及线下渠道进行产品销售。2021年，泽宝技术加快推进“多平台、多渠道”经营策略后，积极开拓独立站业务。2021年独立站营业收入达到1.19亿元，占公司总收入的4.6%，相比2020年营业收入5896万元、占比1.24%，大幅增长101.06%（见表1）。泽宝技术的母公司星徽股份发布的2021年年度报告显示，泽宝技术的独立站注册用户数量为87万个，订单平均消费金额约合人民币596.37元。

安克创新2021年的独立站业务销售额为3.94亿元，占总营业收入的

3.13%，同比大增 83.57%。此前一年，安克创新的独立站营业收入仅 2.1 亿元（见表 2）。在独立站业务方面，安克创新重视官网和论坛的维护，新品发布总是官网先行。据统计，安克创新 2022 年的招聘计划，运营相关的岗位有 111 个，其中 40% 的岗位都是独立站相关，这也从侧面说明了安克创新正在重点布局独立站业务。

**乐歌股份**是老牌独立站卖家，一直坚持发展自主渠道，独立网站布局优势凸显。2021 年公司实现营业收入 28.71 亿元，较上年同期增长 47.95%；归属于上市公司股东的净利润 1.85 亿元，较上年同期下降 14.93%。2021 年乐歌股份独立站收入达 5.27 亿元，同比增长 89.19%，大大高于公司整体跨境电商销售增长的 38.76%，占总营业收入的 18.35%，仅次于亚马逊营收占比的 29.16%，成为公司线上直销的第二大收入来源。乐歌股份独立站稳步快速发展，2021 年独立站买家数量达到 24.67 万人，人均消费金额 2356 元，独立站的 Google 搜索排名和 Alexa 全球排名走势持续提升（见表 4）。

表 4 乐歌股份线上销售情况

| 项目   | 平台         | 收入 (万元)    | 同期增减变动  | 占营业收入比例 | 交易额 (万元)   | 买家数量 (位)   | 人均消费金额 (元) |
|------|------------|------------|---------|---------|------------|------------|------------|
| 线上直销 | 独立站        | 52,683.35  | 89.19%  | 18.35%  | 58,121.35  | 246,670.00 | 2,356.24   |
|      | 亚马逊        | 83,728.80  | 16.19%  | 29.16%  | 94,716.58  | 622,579.00 | 1,521.36   |
|      | 乐天         | 2,098.54   | 88.61%  | 0.73%   | 3,640.87   | 13,377.00  | 2,721.74   |
|      | 天猫         | 6,616.42   | 71.27%  | 2.30%   | 8,577.20   | 99,210.00  | 864.55     |
|      | 京东自营       | 1,003.35   | 50.18%  | 0.35%   | 1,314.26   | 12,473.00  | 1,053.68   |
|      | 小米有品       | 601.33     | 29.81%  | 0.21%   | 702.18     | 7,697.00   | 912.28     |
|      | 其他         | 1,930.41   | 85.35%  | 0.67%   | 3,315.35   | 20,895.00  | 1,586.67   |
| 线上分销 | 亚马逊 vendor | 799.92     | 2.78%   | 0.28%   | 1,540.98   | /          | /          |
|      | 京东非自营      | 6,124.35   | 12.08%  | 2.13%   | 9,039.82   | /          | /          |
|      | 淘宝分销       | 2,670.05   | 95.63%  | 0.93%   | 3,145.50   | /          | /          |
|      | 其他         | 2,243.15   | 306.74% | 0.78%   | 1,147.80   | /          | /          |
| 合计   |            | 160,499.84 | 39.30%  | 55.90%  | 185,261.90 |            |            |

来源：乐歌股份 2021 年度报告

2021年是**跨境通**的多事之秋，环球易购破产清算，帕拓逊在封号之前出售，但接踵而至的品牌封禁，让帕拓逊陷入“半休克”状态，这也导致出售帕拓逊的股权转让款项尚有5.7亿元未收到。由于深圳环球业务基本停滞及帕拓逊出售所致，2021年跨境通的跨境电商出口业务实现营业收入26.8亿元，相较于2020年的100.79亿元，同比下降73.41%。其中自营网站（含移动端）实现营业收入6.1亿元，相较于去年同期的40.58亿元，同比下降84.99%，占跨境出口电商整体营业收入的22.76%；第三方平台实现营业收入20.7亿元，去年同期60.2亿元，同比下降65.61%。2021年跨境通品牌独立站迎来发展红利期，海外消费者不断提高在公司自营平台的消费比例，但受困于历史问题的影响，公司进行了全面的业务调整，也导致自营平台的大部分数据都大幅下滑（见表5）。但跨境通品牌独立站的实力仍不容小觑，在2021年5月10日全球最大的传播集团WPP联合Google发布《2021年BrandZ™中国全球化品牌50强》的报告中，跨境通旗下ZAFUL和Gearbest再次登榜，分别位列第43位和44位。其中，ZAFUL在线上快时尚领域排名第二，仅次于SHEIN；Gearbest在电子商务领域排名第二，仅次于阿里巴巴，超越京东。ZAFUL和Gearbest至今已创下分别连续四年和五年蝉联该榜单的战绩。

表5 跨境通自营平台各项数据

| 指标名称            | Gearbest       |                | ZAFUL          |                | Rosegal        |                | Dresslily      |                |
|-----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|                 | 2020/<br>12/31 | 2021/<br>12/31 | 2020/<br>12/31 | 2021/<br>12/31 | 2020/<br>12/31 | 2021/<br>12/31 | 2020/<br>12/31 | 2021/<br>12/31 |
| 注册用户数<br>(万人)   | 4,068.00       | 4110.58        | 5,032.51       | 5426.84        | 2136.46        | 2187.47        | 1588.15        | 1628.23        |
| 月均活跃用户数<br>(万人) | 2,666.00       | 1034.95        | 1,709.07       | 768.67         | 252.17         | 116.90         | 217.75         | 112.41         |
| 月均访问量<br>(万次)   | 17,482.00      | 6048.25        | 10,689.00      | 7238.09        | 1238.00        | 508.17         | 909.81         | 359.69         |
| 在线SKU<br>(万)    | 55.07          | 20.64          | 8.60           | 7.33           | 8.87           | 5.32           | 8.84           | 5.02           |
| 平均客单价<br>(美元)   | 69.00          | 50.56          | 54.10          | 62.67          | 66.52          | 80.45          | 52.13          | 62.87          |

来源：ST跨境2021年度报告

#### （四）进军国内市场

在双循环新发展格局背景下，我国很多跨境电商企业在推进市场多元化战

略过程中，将全球市场“中国分场”作为其中一个重要组成部分，开始积极开拓国内市场，实现内外贸一体化发展。

**安克创新**从 2021 年开始发力中国市场，2021 年实现国内收入 4.2 亿元，占总营收比例达到 3.34%，相较于 2020 年占比不足 1.52% 提升了 1.82 个百分点（见表 6）。2021 年 5 月份，安克创新在中国深圳举办了中国首场发布会并发布三款新品，接下来的 618 大促，安克创新首战告捷：同时成为天猫和京东第三方手机充电器销售额排行榜的“双冠王”；在天猫平台的销售额同比去年增长 308%，在京东平台的销售额同比去年增长 213%。但正如安克创新创始人所言，相比其他大型消费电子公司的中国市场营业收入占比达到 15%-20%，安克创新在中国市场营收占比还在 3% 左右，这段距离需要安克创新加快赶上。

表 6 安克创新分地区业务收入情况

| 地区   | 2021 年 1-12 月 |         | 2021 年 1-12 月 |         | 收入金额同比变动 |
|------|---------------|---------|---------------|---------|----------|
|      | 收入金额(万元)      | 占比      | 收入金额(万元)      | 占比      |          |
| 北美   | 634,081.80    | 50.43%  | 501,928.98    | 53.67%  | 26.33%   |
| 欧洲   | 254,237.15    | 20.22%  | 182,327.25    | 19.49%  | 39.44%   |
| 日本   | 173,199.08    | 13.77%  | 137,269.78    | 14.68%  | 26.17%   |
| 中东   | 56,136.78     | 4.46%   | 43,699.29     | 4.67%   | 28.46%   |
| 中国大陆 | 41,957.28     | 3.34%   | 14,248.59     | 1.52%   | 194.47%  |
| 其他   | 97,808.24     | 7.78%   | 55,789.04     | 5.97%   | 75.32%   |
| 合计   | 1,257,420.33  | 100.00% | 935,262.93    | 100.00% | 34.45%   |

来源：安克创新 2021 年度报告

另一个知名的出海品牌**乐歌股份**也在国内市场打响了知名度，境内业务收入已占总营业收入的 1 成左右。2020 年，乐歌境内业务收入 1.95 亿元，占比 10.02%，同比增长 25.28%；2021 年境内业务收入 2.67 亿元，占比 9.28%，同比增长 37.04%（见表 7）。乐歌境内线上销售主要通过第三方电商平台进行直营与分销，如天猫、京东、小米有品等。虽然规模上还未放量，但“乐歌”品牌升降桌在国内全网销售占比 70%，位列全网第一，每 3 台智能升降桌的产品中就有 2 台是乐歌品牌。乐歌从 2020 年开始通过与红人合作、明星主播带货以及品牌自播直播、影视植入等形式，全方位吸引流量，不断提高国内市场占有率。乐歌对国内市场的重视已经上升到战略高度，并提出未来三年每年内销销售增速不低于 100%。

表7 乐歌股份分地区业务收入情况

|        | 2021年            |         | 2020年            |         | 同比增减   |
|--------|------------------|---------|------------------|---------|--------|
|        | 金额               | 占营业收入比重 | 金额               | 占营业收入比重 |        |
| 营业收入合计 | 2,871,283,657.02 | 100.00% | 1,940,664,262.01 | 100.00% | 47.95% |
| 分地区    |                  |         |                  |         |        |
| 境外地区   | 2,604,725,979.78 | 90.72%  | 1,746,159,377.82 | 89.98%  | 49.17% |
| 境内地区   | 266,557,677.24   | 9.28%   | 194,504,884.19   | 10.02%  | 37.04% |

来源：乐歌股份 2021 年度报告

安克创新和乐歌股份进军国内市场的前提，是他们的产品和品牌都经过了海外市场的验证，某种程度上拥有“出海品牌”回归国内的营销优势。但我们发现，其他铺货型大卖鲜有布局国内市场的举措，这对其他跨境卖家具有一定的启示意义——回归国内电商的关键仍然是自身产品是否具有核心竞争力、品牌塑造能否成功。安克创新和乐歌股份给跨境企业进军国内市场提供了全新范本，毕竟中国作为全球主要的消费市场之一，国内消费能级不断提升，市场消费潜力巨大，这是任何一个全球化品牌都不会放弃的庞大市场。

### （五）大卖“跨界”物流服务

过去几年特别是疫情以来，平台卖家在探索第二增长曲线时，都不约而同地选中了物流业务。很多跨境大卖自身拥有完善的仓储物流系统，对物流快递企业也有较大的议价权，看到跨境物流强大的吸金能力，跨界进入物流领域也成了顺理成章的事情。大家熟知的三态股份和赛维时代，物流业务营业收入已经轻松连年过亿。早已布局跨境海外仓业务的乐歌股份，更是要自行造船完善自身的物流业务。

正在寻求上市的亚马逊大卖**赛维时代**，其物流业务开始于2015年，已形成较完善的仓储物流体系，并无缝对接全球物流合作商，为客户提供涵盖国内直邮、国际专线、FBA转运服务、海外仓综合服务的出口物流整体解决方案。近几年赛维时代的物流收入不断攀升，2019年，赛维物流服务收入为9718.75万元，营业收入占比上升到3.38%。2020年，赛维物流服务收入相较2019年增长203.21%，达到将近3亿元，占比高达5.61%；2021年公司物流服务业务

出现一定程度的下降，全年物流服务收入为 2.29 亿元，占比下降至 4.12%（见表 8）。在赛维的整体收入中，虽然物流服务收入占比整体偏小，但已是公司较为主要的收入来源，未来或许会有巨大的增长空间。

表 8 赛维时代主营业务收入构成

| 经营模式      | 2021 年     |         | 2020 年     |         | 2019 年     |         |
|-----------|------------|---------|------------|---------|------------|---------|
|           | 金额 (万元)    | 占比      | 金额 (万元)    | 占比      | 金额 (万元)    | 占比      |
| 商品销售收入    | 533,371.19 | 95.88%  | 495,645.82 | 94.39%  | 278,153.70 | 96.62%  |
| 其中：B2C 业务 | 532,231.88 | 95.68%  | 494,878.04 | 94.24%  | 278,122.88 | 96.61%  |
| B2B 业务    | 1,139.31   | 0.20%   | 767.78     | 0.15%   | 30.81      | 0.01%   |
| 物流服务收入    | 22,897.81  | 4.12%   | 29,467.78  | 5.61%   | 9,718.75   | 3.38%   |
| 合计        | 556,269.00 | 100.00% | 525,113.60 | 100.00% | 287,872.44 | 100.00% |

来源：赛维时代招股说明书

更早瞄准跨境物流业务的大卖还有三态股份。三态股份是一家从事出口跨境电商零售和出口跨境电商物流的综合性企业。早在 2009 年三态股份就衍生出出口跨境电商物流业务，主要包括国际专线、国际邮政、商业快递或仓储服务四个服务产品，目前跨境物流服务收入已经成为三态股份营收的重要来源。2019 年，三态股份的物流仓储收入为 3.3 亿，占比 21.18%；2020 年，三态股份的物流仓储收入高达 6.02 亿，占比 30.21%，较上年大幅增长 82.17%。2021 年，三态股份的物流仓储收入为 4.44 亿，占比 19.59%，较上年下降 26.28%（见表 9）。2020 年大幅增长主要因为疫情期间跨境物流需求猛增，但到了 2021 年，由于航空运价上涨挤压利润、“亚马逊封号事件”的短期冲击使得整体单量减少，导致赛维时代的物流仓储收入一定程度的下降。

表 9 三态股份主营业务收入构成

| 项目   | 2021 年度    |         | 2020 年度    |         | 2019 年度    |         |
|------|------------|---------|------------|---------|------------|---------|
|      | 金额 (万元)    | 占比      | 金额 (万元)    | 占比      | 金额 (万元)    | 占比      |
| 商品销售 | 182,188.33 | 80.40%  | 139,092.02 | 69.78%  | 122,982.69 | 78.81%  |
| 物流仓储 | 44,384.42  | 19.59%  | 60,210.60  | 30.21%  | 33,052.56  | 21.18%  |
| 其他   | 24.44      | 0.01%   | 30.83      | 0.02%   | 12.40      | 0.01%   |
| 合计   | 226,597.18 | 100.00% | 199,333.45 | 100.00% | 156,047.65 | 100.00% |

来源：三态股份招股说明书

除了赛维时代和三态股份，华东老牌跨境大卖**乐歌股份**也早已布局物流业务，公共海外仓跨境物流业务成为公司两大成熟产业之一。乐歌股份从2013年开始自建海外仓，从2020年6月起对外招商，开始全力推进乐歌跨境电商公共海外仓创新综合服务体项目，截止2021年底，乐歌股份在美国、德国、日本等地均设有海外仓，全球累计共有15仓，已交付使用面积26万平方米，累计服务超300家客户。乐歌并未在年度财报中披露物流业务的营收数据，但据2022年2月份《关于境外孙公司出售部分海外仓的公告》显示，2021年上半年，乐歌跨境电商公共海外仓创新服务综合体项目实现营业收入6811.02万元，盈利情况良好。除了对海外仓的运营，乐歌也在不断完善自身的物流网络，甚至计划自行建造集装箱船舶。2022年1月份，乐歌股份对外公布造船计划：公司拟与国内一流船厂签订1艘1800TEU集装箱船舶建造合同，集装箱船舶建造总价3260万美元，合计人民币约2.07亿元。“乐歌花2亿元造船”也让大家看到了乐歌股份做大跨境仓储物流业务的决心。

## （六）大卖开拓跨境服务领域

复杂的国际经济形势和日益内卷的跨境电商行业，让越来越多的卖家意识到，平台上卖货已经很难维持较高的利润。于是，很多卖家在坚守自己卖货人身份的同时，积极拓展自己的身份边界，跨界做起了服务商，这其中也不乏行业头部大卖，他们纷纷推出自己的新型服务，涉及供应链、培训、软件服务等多个领域，试图在服务商领域分得一杯羹。

“**华凯创意**”于2022年5月将证券简称变更为“华凯易佰”，这意味着跨境出口电商已经成为公司核心业务，未来的发展战略也将聚焦于跨境电商。面对复杂动荡的国际市场环境，易佰网络2021年的亚马逊销售收入实现32.80%的增长。在此背景下，易佰网络依托自身在泛品类业务中长期沉淀的供应链资源和信息系统禀赋，于2021年创立“**亿迈**”（EasySeller）一站式跨境电商综合服务平台，旨在为卖家提供全方位的跨境业务解决方案，包括长链条供应链服务、优质全球物流服务、全流程数据化运营管理、一站式跨境服务培训等。跨境电商综合服务是利用易佰网络的跨境电商运营资源为其他跨境电商赋能的新



业态，从商品、系统、设施和服务四个方面，提供开展跨境电商业务所需的各类资源支持和作业支持，为不同规模、不同类型的跨境电商卖家解决经营痛点，帮助跨境电商企业控制经营风险和提高经营效益，以此拓展出华凯易佰在跨境电商产业链技术服务市场中新的发展空间。

**通拓科技**于 2021 年增加“平台服务型电商”模块，提出“人才培养 + 项目孵化 + 投资基金”三驾马车的发展战略，为跨境电商卖家提供全方位赋能支持。2021 年 7 月份，通拓科技正式宣布成立跨境 E 书院，打造一站式跨境电商培训孵化基地，用 18 年沉淀的跨境经验与资源进行实战赋能，助力品牌出海。同年 12 月，通拓科技还设立了跨境电商股权投资基金，专注于跨境电商团队项目的投资与孵化，目前已接触数家垂直类亚马逊卖家，生态赋能优秀创新创业团队。对于为何开拓跨境服务领域，通拓科技曾表示，其最终目的是帮助跨境卖家做大做强，最终实现真正的互利共赢，打造千亿级的跨境生态平台。其实，大卖出身的通拓科技借助自身的优势与资源赋能传统外贸企业、厂商或品牌商，对其本身的供应链也是一个有益的补充，这比培训和孵化项目本身更具价值。

**安克创新**通过“代运营业务 + 创业者集结计划”，将自身海外运营的优势和能力复制到新兴品牌。2020 年 6 月，安克发布了“创业者集结计划”，招募潜在的智能硬件创业者加入安克体系。针对“创业者”，安克创新除了开出百万级年薪的高待遇，还为产品线负责人配备由其领军决策的业务团队，并从设计、品牌、供应链、全球渠道的布局和数据驱动的商业操作系统等方面给予支持。2020 年底安克创新推出代运营业务，后来正式上线代运营的国际主页 OCEANWING。安克创新代运营首选对象是价值观上与安克匹配、在某个领域具有很强研发竞争力的品牌。做代运营的 2 年时间里，安克创新的代运营团队发展到了两百来人，但是真正服务的品牌不到 20 个，大概 10 个人服务一个品牌。此外，安克创新还布局了股权投资，2021 年 4 月出资 4000 万入股智能家居企业智岩科技，8 月份又投资了在消费电子及 3C 配件市场占有率名列前茅的智融科技。更进一步安克创新还成立了自己的股权投资机构，据企查查 App 显示，2021 年 11 月 23 日，珠海安克创新私募基金管理有限公司成立，注册

资本 1000 万人民币，经营范围包含私募股权投资基金管理、创业投资基金管理服务。无论是代运营业务和创业者集结计划，以及股权投资，安克输出和复制的不仅仅是跨境电商运营能力，更将一些优秀的产品研发公司和人才纳入自己的矩阵中，强化自身的运营能力、产品研发能力和品牌优势，以打造消费电子领域的绝对优势和话语权。

尽管卖家和服务商结合的模式具有一定的争议性，但很多拥有成熟跨境电商运营经验的大卖转型跨境电商服务商，也给跨境市场带来了更多的可能性，将进一步优化跨境电商生态体系，为中小微卖家跨境出海提供更高的便利度，提升中国跨境电商行业国际竞争力，助力中国卖家在全球跨境电商行业占据更多市场资源。

#### 四、亚马逊封号事件的启示

在疫情反复、地缘冲突、货币通胀、供应链危机和平台政策调整等因素的相互交织下，亚马逊卖家度过了动荡变革的 2021 年。2022 年，这种局面可能依然持续。对劫后重生的亚马逊卖家来说，封号潮不仅是一次深刻教训，更应从教训中引发思考：褪去平台华丽包装下，品牌真正的底层竞争力是什么？在互联网流量红利期见顶、流量日渐分散且增量稀缺的当下，跨境电商研究由“野蛮生长”迈向“精耕细作”阶段。跨境电商的发展也必须回归本质，只有坚持长期主义、注重修炼内功、踏实打磨产品的卖家，才能在波动中抓住新的增长机会。当越来越多的中国品牌闪耀全球，中国品牌出海时代才能真正来临。

平台的兴衰、市场的变化以及卖家群体的变更，这一切看似是由封号潮引发的转折和变革，其实也是跨境电商时代的更迭。一个旧时代的结束，也是一个新时代的启幕，新秩序或将在混乱中建立，新的发展机遇更蕴藏其中。

#### 参考文献：

1. [美] 布拉德·斯通：《贝佐斯传》，中信出版社，2021 年 8 月。
2. 《封号潮周年祭：亚马逊店铺“死而复生”的第 365 天》，雨果网，2022- 年 4 月 5 日。

3. 洪 勇：《化解跨境电商渠道的“卡脖子”风险》，人民日报海外版，2022 年 3 月 22 日。

4. 美国 Newsweek：《亚马逊在线业务萎缩，封掉中国商家自食恶果？》，2022 年 6 月 10 日。

5. 《中国卖家遭亚马逊疯狂封号，网友的态度却耐人寻味……》，南都周刊 2021 年 9 月 3 日。



微信扫描二维码，关注我的公众号  
点击网址：<https://www.ewtoyjy.com> 了解更多

主编：喻新安

---

报送：国家有关部委，河南省委、省人大、省政府、省政协领导同志。  
赠阅：各省辖市、直管县（市）、县（市、区），省直有关部门，有关高校、智库、企业。

---

地址：郑州市经开区航海东路1508号 河南保税物流中心查验中心五楼  
邮编：450016 电话：0371-56522110 电子邮箱：[ewtoyjy@126.com](mailto:ewtoyjy@126.com)