

REPORT #01 · 2026.05

中国跨境电商 下一场战役在哪里

AI 重构、市场迁移与新老卖家的破局路径

面向跨境电商从业者的决策指南



阅读指引

文 | 序引研究 编辑 | 序引效能 发自 | 杭州 2026-05-25 阅读约 50 分钟

本报告写给一类人——正在跨境电商行业里赚钱、思考、焦虑、转型的从业者。不是写给投资人看的概览，也不是写给学生的普及读物。如果你是卖家、操盘手、品牌主理人、跨境电商创业者，那么本报告的目的，是让你在合上文档时，对接下来 12-18 个月战略选择，比之前更清晰一些。

报告的核心论点可以浓缩为六句话：

- 第一，地理上的下一场是拉美和中东。北美和欧盟仍然是最大的市场，但增量正在向新兴市场迁移。
- 第二，更核心的下一场是从'卖货'到'造品牌+本地化运营'的能力迁移。靠铺货抢爆款的窗口正在关闭，靠品牌、数据、合规建立的护城河才能扛住周期。
- 第三，AI 不是工具，是新的经营基础设施。把 AI 当工具的卖家会节省 10% 人力，把 AI 当基础设施重构工作流的卖家会节省 70% 人力。这两类人在 18 个月后会成为完全不同的物种。
- 第四，同样的趋势对老卖家是包袱，对新卖家是杠杆。老卖家的团队结构、数据资产、平台依赖正在变成负债；新卖家的低启动成本、AI 原生玩法、心智无包袱正在变成优势。
- 第五，最危险的位置是'中等规模的铺货型卖家'。小卖家能靠 AI 做超级个体生存，大卖家有品牌壁垒，30-200 人规模、靠铺货赚钱的中间层最容易在未来 2-3 年被两头挤压。
- 第六，财税合规正在从后台成本变成前台竞争力。平台报送、金税四期、海外税改和低价值包裹免税取消叠加后，卖家的真实毛利、现金流和主体架构会被重新定价；未来能活下来的，不只是会卖货的人，而是能把业务流、资金流、票据流、货物流打通的人。

图 1 · 核心判断速览



报告共六章，建议这样阅读：

- · 如果你时间紧张，先读 阅读指引、第六章（行动建议），再选择性地读你最关心的章节。
- · 如果你是老卖家，重点看 第三章（AI 重构）、第五章（老卖家路径）。
- · 如果你是新卖家或准备入局，重点看 第二章（市场地图）、第四章（成熟市场 AI 打法）、第五章（新卖家路径）。
- · 如果你正在考虑拓展新市场，重点看 第二章（地理战场）。

本报告中的所有数据均标注了来源。但跨境电商行业变化非常快，部分政策、平台规则、关税安排可能在你阅读之时又有调整。建议把本报告作为'结构化思考的支架'，而不是'确定无疑的事实手册'。

目录

阅读指引

第一章 行业大盘：增速换挡与拐点判断

- 1.1 规模与增速：从 16.9% 到 6.6% 的换挡
- 1.2 三重压力的叠加：关税、消费、流量
- 1.3 AI 渗透率：行业拐点已经到来
- 1.4 美国 De Minimis 终结：一个时代的分水岭
- 1.5 财税合规：从后台成本到前台能力

第二章 地理战场：下一场在哪里

- 2.1 全球市场全景图
- 2.2 成熟市场：北美、欧盟、日韩
- 2.3 新兴市场：拉美、中东、东南亚、俄罗斯
- 2.4 各国进入策略矩阵对比
- 2.5 热销品类机会地图
- 2.6 市场进入决策路径：7 步法

第三章 AI 重构：行业基本逻辑的改写

- 3.1 从'关键词时代'到'AI 意图时代'
- 3.2 Agentic Commerce：购物链路的压缩
- 3.3 AI 在六大环节的落地证据
- 3.4 封闭派 vs 开放派：生态之争

第四章 成熟市场的 AI 打法

- 4.1 GEO/AEO：内容资产的重构
- 4.2 内容生产成本压平 100 倍
- 4.3 Agentic AI 与超级个体模型
- 4.4 第一方数据+AI 预测：品牌护城河
- 4.5 挖掘'未被满足需求'的方法论
- 4.6 欧洲合规：危险与红利并存
- 4.7 AI 工具栈实操清单：6 类工具
- 4.8 GEO/AEO 实操步骤：12 周落地路径

第五章 老卖家 vs 新卖家：不同的战争

- 5.1 老卖家的三大负债与转型路径
- 5.2 新卖家的结构性红利与窗口期
- 5.3 Anker / SHEIN 案例：两种品牌路径
- 5.4 共同真相：三条铁律

第六章 行动建议与风险提示

- 6.1 老卖家的 6/18/36 月路线图
- 6.2 新卖家的 6/18/36 月路线图
- 6.3 风险地图与对冲建议
- 6.4 健康度自检表：你现在处在什么位置？
- 6.5 跨境电商 KPI 体系
- 6.6 结语

第一章 行业大盘：增速换挡与拐点判断

理解跨境电商的下一步，先要看清当下站在哪里。本章用四个维度——规模、压力、AI 渗透率、政策——勾勒出 2025-2026 年这个行业的真实样貌。

1.1 规模与增速：从 16.9% 到 6.6% 的换挡

先看一组冷峻的对比数据。

根据中国海关总署公布的数据：2024 年中国跨境电商出口规模达到 2.15 万亿元人民币，比 2023 年增长 16.9%，规模再创历史新高。然而进入 2025 年，增速明显放缓——2025 年前三季度跨境电商进出口规模约 2.06 万亿元，同比增长 6.4%；其中出口约 1.63 万亿元，同比增长 6.6%。

这是一个非常重要的信号。中国跨境电商行业过去十年保持的高速扩张，在 2025 年正式进入'换挡期'。

一个简单的对比：2024 年增速 16.9%，2025 年前三季度增速 6.6%。中国跨境电商不再处于'闭眼睛都能赚钱'的红利期。

更宏观的视角看，全球零售电商销售额增长率从 2021 年的 17.1%（疫情红利期）持续下滑，2023 年首次跌破 10%，2025 年稳定在 8.8% 的个位数新常态。这是行业进入存量博弈阶段的标志性数据。

但增速换挡不等于增长结束。中商产业研究院预测，2025 年中国跨境电商市场规模将达到 3.8 万亿元，2026 年的市场规模料达到 4.4 万亿元。问题不在于'还有没有增长'，而在于'增长会去哪里、归谁'。

数据来源:中国海关总署、商务部、中商产业研究院、新华财经 / 制图:序引研究·2026-05

1.2 三重压力的叠加：关税、消费、流量

增速换挡不是孤立现象，而是三重压力叠加的结果：

压力一：关税冲击

美国对华持续加征关税，2025 年初对中国进口商品综合税率提高到 10%，3 月又提升至 20%。叠加品类关税，服装、电子产品等主要跨境电商品类税率普遍在 15%-30% 区间。更重要的是 800 美元 De Minimis 小额免税政策的终止——这一节我们在 1.4 单独展开。

压力二：消费收紧

欧美核心市场虽然通胀回落至 2-3%，但居民实际购买力难以恢复。这意味着中产消费收缩，对'中国制造'高性价比商品的需求虽然存在，但议价能力反而上升——卖家两头受压。

压力三：流量成本高企

Meta CPM、亚马逊 CPC 持续上涨。部分竞争激烈关键词的 CPC 已超过 2 美元。这意味着：广告烧钱速度更快，但获取的订单单价没有相应提升。亚马逊 2025 年新增卖家数量同比下降 44%，平台模式下的同质化竞争日益激烈，已经是一个明确的行业信号。

三重压力意味着什么？

过去十年支撑跨境电商爆发增长的'低关税 + 廉价流量 + 高消费'三个引擎，在 2025 年同时熄火。下一阶段能赢的玩家，不是再抢一个引擎，而是换一套发动机。

1.3 AI 渗透率：行业拐点已经到来

行业'换挡'的同时，AI 在跨境电商的渗透率正在快速攀升。这是另一组关键数据：

60-70% 中国出海商户已不同程度接入 AI 技术（PayPal 2026 数据）

43% 2025 年全球智能体在零售电商领域的渗透率（vs 2023 年的 18%）

67% 中国跨境电商市场 AI 技术年复合增长率

19% 使用 AI 工具的跨境卖家平均利润率提升幅度

这些数字传达的信息很清楚：AI 已经从'锦上添花'变成'必备能力'。但更值得注意的，是行业内部的'分化'——头部企业和尾部企业的 AI 应用深度差距正在拉大。

以阿里国际站为例，平台 90% 的商家已使用 AI 做外贸，平台 AI 引擎 Marco 日调用量已超 10 亿次，覆盖翻译、HS 编码归类、拒付抗辩等全链路。2026 年新贸节期间，使用 AI'生意助手'的商家，新商机转化率达 19%，比传统模式高出 11 个百分点；拥有 AI 加持的商品，平均深度询盘比非 AI 商品高出 60%。

这说明：AI 不是'平等地'提升所有人的效率，而是在'分裂'行业——会用的人和不会用的人，做的将是两个生意。

数据来源:PayPal 2026 跨境支付报告、阿里国际站 2026 新贸节、行业研究机构 / 制图:序引研究·2026-05

1.4 美国 De Minimis 终结：一个时代的分水岭

2025 年 4 月，美国正式签署行政令，从 5 月 2 日起终止从中国内地和中国香港输美的小额包裹（800 美元以下）免税待遇。这一政策的影响，需要单独拿出来讲——因为它标志着一个时代的结束。

背景：什么是 De Minimis？

美国的小额免税政策始于 1938 年，2016 年时任总统奥巴马将免税门槛从 200 美元提高到 800 美元，配套 T86 清关模式以简化流程。

这一政策直接催生了过去 10 年中国跨境电商'自发货'模式的蓬勃发展。根据美国海关数据，2016 年至 2023 年，美国最低限度进口额从 92 亿美元激增至 545 亿美元；2019 年至 2023 年，进口总量增长 99%，其中中国卖家占有所有出货量的近 60%。Temu、SHEIN 等平台正是这一红利的最大受益者。

2024 财年，'最低限度'货物数量达到 13.6 亿件——相当于平均每个美国家庭每年要拆开 10 个免税小包裹。

新规：从免税到 200 美元/件

根据 2025 年 4 月的行政令，5 月 2 日起：

- 通过国际邮政网络发送、价值 800 美元及以下货物，关税为货值的 120% 或每件 100 美元（2025 年 6 月 1 日后增至 200 美元/件）；
- 通过国际邮政网络以外的方式寄送，需通过 T11、T01 等商业清关模式，缴纳所有适用关税；
- 承运人必须向美国海关和边境保护局（CBP）报告装运细节，维持国际承运人保证金。

某跨境物流企业测算，10% 关税叠加物流成本，商品终端价格将上涨 15%-20%。以 TikTok Shop 上某热销 5 美元 T 恤为例，可能涨至 6 美元，严重动摇其价格竞争力。

摩根士丹利预测，新政可能导致中国跨境电商对美出口量骤降 30%，部分中小卖家或将因成本压力退出美国市场。

意义：'蚂蚁雄兵'模式的终结

过去十年支撑跨境电商爆发增长的核心模式是：在中国把货价压到极限，用美国的免税政策把价格优势放大，然后用低价占据美国消费者心智。这个模式，2025年5月正式画上句号。

这意味着两件事：

1. 第一，依赖低价直邮的中小卖家会被加速淘汰。
2. 第二，倒逼行业向品牌化、本地化、海外仓化转型——这恰恰也是'下一场'的方向。

所以这不只是一个负面新闻，更是一个'强制升级'的信号——行业从'蚂蚁雄兵'阶段被强行推入'品牌深耕'阶段。某种意义上说，这次政策冲击对'有能力转型'的卖家是好事，对'路径依赖'的卖家则是灾难。

更值得警惕的是政策的连锁效应：

- 欧盟取消 150 欧元小包免税，于 2026 年实施；
- 英国、土耳其、新加坡、泰国、越南、尼日利亚陆续调整低价值进口商品监管政策；
- 美国 De Minimis 终结具有'示范效应'——一个国家做了，其他国家会跟进。

'蚂蚁雄兵'模式的全球性终结，已经基本确定。

数据来源:白宫行政令、美国海关与边境保护局、摩根士丹利、彼得森国际经济研究所 / 制图:序引研究·2026-05

1.5 财税合规：从后台成本到前台能力

关税和流量是“下一场战役”最直观的表象，背后还有另一条同样关键的底层线索：2025-2026 年，跨境电商的财税监管正在从“事后抽查”转向“穿透式监管”。这意味着合规不再只是财务部门的后台事项，而会直接影响定价、选品、主体架构、现金流和市场进入策略。

具体看，平台涉税信息报送、金税四期、海关与税务数据共享，会让平台销售额、物流数据、收款路径与企业申报之间形成交叉验证。过去靠个人卡收款、买单出口、少报收入、无票采购来维持低成本的做法，会越来越难隐藏。

其中最伤利润的是“无票采购”。它真正的问题不是少抵了增值税，而是采购成本无法税前扣除后，可能被税务机关视同利润处理，按企业所得税口径放大税负。对很多毛利本来就薄的中小卖家来说，这不是一个会计问题，而是商业模式能否成立的问题。

从经营动作上看，未来卖家需要至少补上四块能力：

- 平台报送收入与企业申报收入按月核对，不能只看实际回款净额；
- 采购端逐步降低无票占比，至少取得可用于所得税扣除的合规票据；
- 收款端从个人卡、过渡账户切回企业主体或合规境外主体，并留存业务真实凭证；
- 出口监管代码按场景使用，区分 9610、9710、9810、1039 等模式，避免用政策红利包装不匹配业务。

这条线索会改变对“下一场”的判断：拉美、中东、欧盟看似是地理机会，本质上也是合规能力测试；AI 看似是效率工具，也会成为实时监控税务、关务、申报和政策变化的基础设施；品牌化看似是营销升级，背后则需要更干净的主体、账务和供应链证据来支撑长期经营。

图 2 · 政策与合规压力时间线



第二章 地理战场：下一场在哪里

如果说第一章回答了'我们站在哪里'，那么这一章回答'下一场战在哪打'。我会从全球电商的整体版图说起，然后逐一拆解成熟市场和新兴市场的真实情况，最后给出一份各国进入策略的对比矩阵。

2.1 全球市场全景图

先看 2025-2026 年全球跨境电商的市场分布。海关总署数据显示，2024 年中国跨境电商主要出口目的国为美国（36.2%）、英国（11.7%）、德国（5.7%）；主要进口来源地为美国（15.8%）、日本（10.5%）、德国（9.8%）。

但这是存量地图。看增量，画面完全不同——2025 年 1-11 月，中国对欧盟出口同比增长 52.9%；对俄罗斯出口同比增长 166%。同期对美国出口下降 2.1%。

从全球电商增速来看：拉美 2025 年增速预计 12.2%，是全球平均水平的 1.5 倍；东南亚维持在 12.7%；中东和非洲合计增速 17%；而西欧仅 6.1%，北美在 11.8% 左右。

从这两组数据可以读出三个判断：

1. 第一，美国仍然是规模最大的单一市场，但增速下降，且面临关税冲击；
2. 第二，欧盟（特别是中东欧）和俄罗斯成为被低估的'存量市场'；
3. 第三，拉美、中东、东南亚是真正的'增量战场'。

2.2 成熟市场：北美、欧盟、日韩

成熟市场的特征是：规模大、电商基建完善、消费力强，但增速放缓、竞争激烈、合规复杂。下面分别看三大区块。

2.2.1 北美：从蚂蚁雄兵到品牌深耕

北美是中国跨境电商的核心战场，但也是 2025 年承压最重的战场。

亚马逊仍然是绝对核心——2025 年美国电商市场中，亚马逊以 37.6% 的份额稳居龙头，摩根大通预测其年底份额将逼近 49.2%。但平台内部的竞争已经白热化：亚马逊 2025 年新增卖家数量同比下降 44%，意味着新人进入越来越难，存量卖家的份额博弈越来越激烈。

TikTok Shop 是北美战场上最值得关注的'第二股力量'。2025 年 TikTok Shop 全年 GMV 接近千亿美元，其中美国市场 GMV 达 199.8 亿美元，同比增长 129%；11 月单月冲高至 27.4 亿美元。'黑五网一'四天 GMV 突破 5 亿美元。

数据来自 36 氪：2024 年美国 TikTok Shop 60 岁以下买家的人均年消费额约 708 美元，年均下单 12 次，客单价约 59 美元。也就是说，——TikTok Shop 已经不再只是'流量阵地'，而是已经培育出稳定的购物心智和复购节奏。

北美战场的真实格局可以这样概括：

- · 亚马逊：流量大、规则严、利润薄，需要通过品牌化+FBA 海外仓提升议价能力；
- · TikTok Shop：增速最快、内容驱动、对中国卖家友好，是新一波出海机会的核心阵地；
- · 独立站：高门槛但高利润，是建立品牌护城河的必经之路（参考 Anker、SHEIN）；
- · 沃尔玛、eBay 等：补充渠道，不建议作为主战场。

2.2.2 欧盟：被低估的存量市场，但合规壁垒高

欧盟是 2025 年最大的'隐形赢家'。中国对欧盟跨境电商出口同比增长 52.9% 的数据，揭示了一个被低估的事实：当美国市场承压时，欧盟正在承接转移的需求。

但欧盟不是'容易的市场'。它的核心壁垒是合规——而且这个壁垒每年都在加高。具体看：

- · VAT（增值税）合规：欧盟各国 VAT 税率不同（德国 19%、法国 20%、英国 20%）；2021 年起远程销售门槛取消，所有进入欧盟的商品都需要 VAT 注册申报。
- · EPR（生产者责任延伸）：产品的整个生命周期（从设计、销售到回收）的环境责任由生产者承担。德国包装法 LUCID 号、法国 Triman 标志、纺织品 EPR 等正在快速扩展品类范围。未完成 EPR 注册的商品会被边境扣押、下架，德国最高罚款 20 万欧元。
- · ESPR（可持续产品生态设计法规）：2024 年 7 月生效，配套数字产品护照（DPP）。电池将于 2027 年率先强制实施，纺织品、电子产品 2027-2030 年陆续跟进。
- · GPSR（通用产品安全法规）：2024 年 12 月生效，所有进入欧盟的产品需要欧盟授权代表（欧代）。

2026 年的关键变化：

- · 欧盟取消 150 欧元小包免税（实施时点确定后将进一步压缩低价直邮利润空间）；
- · 电池行业首批强制数字产品护照；
- · 各国对 EPR 的稽查力度显著加强——2026 年前 3 个月，因 EPR 不合规导致的中国出口商品清关延误案例同比增加 35%。

欧盟市场的核心打法变成：用合规能力筛掉一批竞争对手，把合规成本转化为差异化优势。能跑通'EPR + VAT + 海外仓 + 多语言运营'四件套的卖家，会拿到比北美更稳定的利润。

2.2.3 日韩：高客单价、慢节奏、强品牌偏好

日本和韩国是常被中国卖家忽略的两个高质量市场。它们的共同特点是：电商成熟度高、客单价高、消费者对品质和品牌敏感、决策周期长。

日本市场（亚马逊日本、乐天、雅虎购物）：客单价比美国高 20-30%，但用户对中国制造的'初次信任'较弱。一旦建立品牌信任，复购率极高。日本市场不太适合追求快速 GMV 的卖家，但适合做长期品牌的玩家。

韩国市场（Coupang、智能购物、Naver）：2026 年 Q1 Coupang 月活跃用户达 3503 万，单月交易额 5.7 万亿韩元。中国平台正在加速渗透——Temu 与 AliExpress 在韩月活合计 1454 万，Temu 连续两月拿下购物类 App 下载量榜首。

结论：日韩不是'增量战场'，但是'高质量战场'。适合具备一定品牌基础、想要拉高整体利润率的成熟卖家。

2.3 新兴市场：拉美、中东、东南亚、俄罗斯

新兴市场是 2025-2026 年中国卖家口中最热的话题。但'热'不等于'好做'——每一个新兴市场都有它独特的机会和陷阱。下面逐一拆解。

2.3.1 拉美：最确定的下一场

如果只让我押一个'最确定的下一场'，那就是拉美。

数据说明一切。美洲开发银行数据：2024 年拉美电商交易额达 4380 亿美元，复合年增速连续三年超过 35%。eMarketer 预测 2025 年拉美电商市场增速预计达 12.2%，是全球平均水平的 1.5 倍。这一地区在时隔四年后再度登顶全球增速榜首，优势将持续至 2027 年。

拉美市场的两大核心是巴西和墨西哥，合计占地区 60% 的电商市场。两国情况：

- 巴西：2.12 亿人口，2025 年市场规模预计 780 亿美元。本土王者美客多（Mercado Libre）2024 年 GMV 突破 515 亿美元。中国卖家在该平台数量过去两年实现三位数增长，2025 年下半年增速进一步加快。

- 墨西哥：近岸外包红利明显，本土供给薄弱，对中国制造接受度高。亚马逊从 2023-2024 年开始战略性重视墨西哥市场，TikTok Shop 已开通墨西哥站点。美客多的 Buen Fin 大促，2025 年墨西哥市场销售额 7.8 亿美元，同比增长 70.8%。

拉美电商的主要的基础设施已经搭建到位——美客多的物流网络（Mercado Envíos）覆盖 18 个国家，49% 的订单实现当日或次日达；旗下支付工具 Mercado Pago 月活跃用户突破 6120 万。中国卖家从'纯跨境'到'本地化'的过渡期已经成熟。

但拉美也是难度很高的市场：

- 物流成本比欧美高 30%-50%；
- 巴西的税收体系包含多达 12 种不同税费；
- 拉美距离地球另一端，海运 45 天、空运成本高昂；
- 文化差异、葡萄牙语/西班牙语本地化要求高。

拉美市场上贸易铺货型卖家在速度上占优，但从长期竞争力看，工厂直供和 D2C 品牌更具可持续性。能在墨西哥/巴西本地建仓、建团队、做本土化的卖家，会在 2026-2028 年的窗口期拿到红利。

2.3.2 中东：高客单价、强支付能力的'沙漠绿洲'

中东是另一个被高度看好的新兴市场。它的核心特点和拉美完全不同——不是'多和便宜'，而是'少而贵'。

市场基本盘：

- 沙特、阿联酋是核心，合计占中东电商市场近 60%；
- 中东电商市场 2025 年预计突破 500 亿美元，2026 年达 570 亿美元；
- 阿联酋消费者每笔在线支付平均花费 122 美元（高于美国）；
- 中东人口结构年轻——海湾六国 30 岁以下占 40-50%；
- 互联网渗透率近 100%（高于美英中）；
- 亚马逊中东站 2024 年 GMV 突破 180 亿美元，同比增长 67%。

中东市场的两大平台：亚马逊中东站（原 Souq，2017 年被亚马逊收购）和 Noon（背靠中东最大地产集团 Emaar 和沙特主权基金）。亚马逊是绝对龙头，Noon 是本土第二。SHEIN 自 2015 年布局中东，已是当地第三大电商品牌。TikTok 在中东（特别是沙特）的渗透率极高——18 岁以上沙特人几乎都在使用 TikTok。

中东市场的核心机会：

- · 高客单价：客单价是东南亚的 2-3 倍；
- · 本土供给薄弱：中东几乎没有本土卖家，约 80% 的商品来自中国；
- · 特色节日多：开斋节、白色星期五、独立日等都是大促节点；
- · 品类机会：消费电子、家居、美妆、时尚、奢侈品。

中东市场的核心挑战：

- · 文化差异（宗教、习俗、阿拉伯语本地化）；
- · 货到付款（COD）模式仍流行，签收率风险大；
- · 物流挑战：地址库不完善、配送密度低；
- · Halal 认证（食品类）等本地合规要求。

2.3.3 东南亚：从巅峰到精耕

东南亚曾经是最热门的新兴市场，但 2025 年开始增速放缓。原因是：基础红利已经吃完，进入精耕阶段。

东南亚市场基本数据：

- · 2025 年东南亚数字经济报告：当地全年电商交易总额超过 3050 亿美元，年增速 15%；
- · Shopee 仍是龙头，市占率 48%，2024 年 GMV 突破 1000 亿美元；
- · Lazada（阿里）、Tokopedia、TikTok Shop 形成第二梯队；
- · TikTok Shop 在东南亚的爆发：2025 年上半年 GMV 192 亿美元（是美国市场的 3 倍），印尼、泰国双双突破百亿，越南、马来西亚、菲律宾均超 60 亿。

东南亚的特点是：电商渗透率上升空间仍大、人口年轻化（6.7 亿人口，平均年龄 30 岁）、华人圈接受度高，但客单价低、竞争激烈、平台费用上涨。

2026 年东南亚战场的关键变化：

- · 欧盟五国佣金从 5% 升至 9%，保证金从 500 欧元增至 1500 欧元；
- · Shopee 等平台对中国卖家的合规门槛进一步抬高；
- · TikTok Shop 是东南亚最大的增长变量，但'低价铺货'红利在缩窄。

东南亚不再是'第一站新手出海'的最优解，但仍然是规模化运营、品牌化升级的重要战场。它的特点是'平稳的高地'，不是'狂奔的赛道'。

2.3.4 俄罗斯：被忽视但增速最快的市场

俄罗斯市场过去因为西方制裁、地缘政治等原因，在中国卖家议程上的优先级不高。但 2025 年的数据让人意外——中国对俄罗斯出口同比增长 166%。

为什么？西方品牌撤出后，俄罗斯本土零售出现大量供给缺口。中国制造正在快速补位，从汽车、家电到日用品、服装、电子产品。Wildberries、Ozon 等本土电商平台正在加速对接中国卖家。

机会窗口：俄罗斯市场的特点是'风险高但利润厚'。如果能解决支付（人民币结算渠道日趋成熟）、物流（中欧班列直达）和合规问题，俄罗斯将是 2026-2027 年中国卖家的重要利润池。

但需要明确的风险：

- · 地缘政治不确定性高；
- · 汇率波动剧烈；
- · 需要建立本地团队和支付通道；
- · 不适合作为主战场，建议作为多元化布局的一部分。

2.3.5 非洲：长远蓝海，但短期不适合大多数卖家

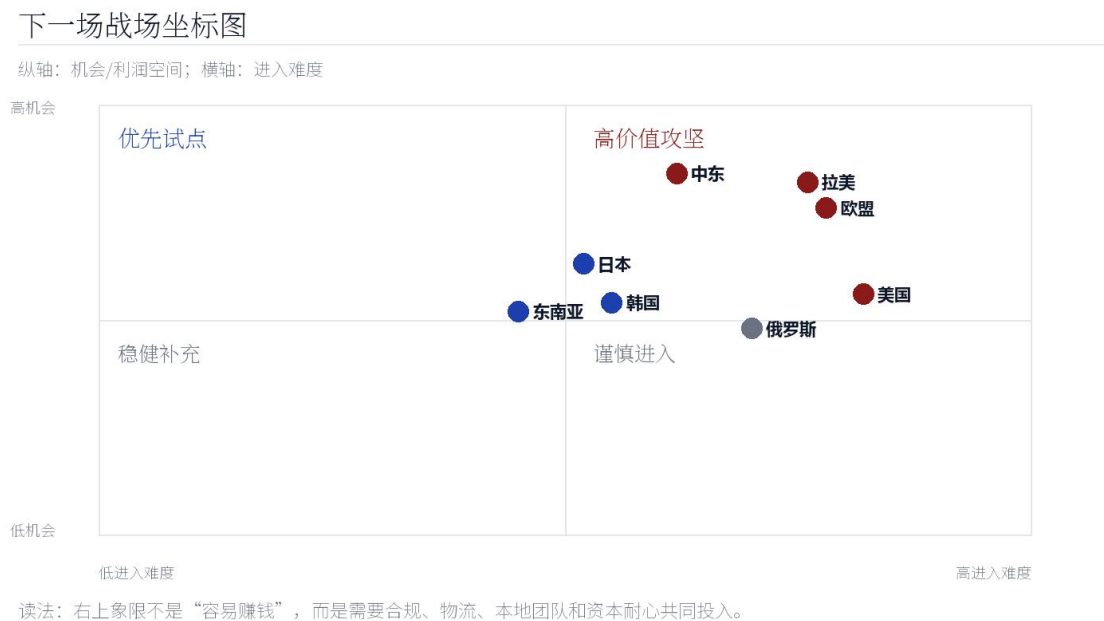
非洲市场被很多人提及，但目前真正适合大多数中国卖家的优先级不高。原因：

- · 电商渗透率仅 2-5%（远低于成熟市场）；
- · 基础设施薄弱（物流、支付、互联网）；
- · 购买力有限（需要极致性价比）；
- · 但人口红利巨大（13.5 亿，年轻化）。

SHEIN 在非洲的成功（2023 年 8 月超越亚马逊和沃尔玛成为南非 Google Play 下载次数最多的购物类应用）证明了非洲市场的潜力，但也证明了：能赢非洲市场的，要么是 SHEIN/Temu 这样的超级平台，要么是有当地深度运营能力的玩家。普通中小卖家暂时不建议把非洲作为主攻方向。

2.4 各国进入策略矩阵对比

图 3 · 下一场战场坐标图



把上述所有市场放在一张表里对比，可以更清楚看出每个市场的进入难度和机会大小。

表 1 · 市场进入策略矩阵

市场	市场规模	增速	进入难度	利润空间	推荐策略
美国	最大单一市场	放缓（关税冲击）	高（关税+合规+竞争）	中（被关税挤压）	品牌化+FBA+TikTok Shop 三轮驱动
欧盟（德法英）	第二大区域	快（52.9%）	高（VAT/EPR/ESPR）	高（合规筛选竞争）	合规先行+海外仓+本地化运营
日本	成熟稳定	低	中高（品牌门槛）	高（高客单价）	品牌定位+长期运营+亚马逊乐天双布局
韩国	成熟	中	中（语言+审美）	中高	Coupang+内容电商+韩流文化营销

市场	市场规模	增速	进入难度	利润空间	推荐策略
拉美（巴西/墨西哥）	4380 亿美元	最快（35%+）	高（物流+税务+语言）	高（蓝海溢价）	美客多本土化+海外仓+本地团队
中东（沙特/阿联酋）	500 亿美元	快（11.6%）	中高（文化+合规）	最高（高客单价）	亚马逊中东+Noon+TikTok 内容种草
东南亚	3050 亿美元	中高（15%）	中（已成熟）	中（竞争白热化）	Shopee/Lazada+TikTok Shop+本地化精耕
俄罗斯	中等	最高（166%）	高（地缘+合规）	高（西方品牌真空）	Wildberries/Ozon+人民币结算+谨慎布局
非洲	起步阶段	快（基数低）	最高（基建薄弱）	低中（性价比导向）	跟随 SHEIN/Temu 平台+长期布局

数据来源:综合海关总署、eMarketer、Statista、美洲开发银行、亚马逊全球开店、行业研究机构 / 制图:序引研究·2026-05

一个核心建议：不要押单一市场。2025 年美国关税政策的反复证明了'把鸡蛋放一个篮子'的风险。新一阶段的健康卖家结构是：1-2 个核心市场（占 GMV 60-70%）+ 2-3 个增量市场（占 GMV 20-30%）+ 1-2 个机会市场（占 GMV 5-10%）。

2.5 热销品类机会地图：各市场的真实需求结构

市场地图之外，还需要看品类地图。下面是基于各平台 2025 年公开数据整理的核心市场热销品类清单——这不是详尽的选品指南，而是给到一个'第一眼判断'的参考框架。

2.5.1 美国市场（亚马逊 + TikTok Shop）

美国市场的特点是品类成熟、消费者细分清晰。从 TikTok Shop 美区 2025 年数据看，三大核心品类拉动了 64% 的 GMV：

- · 护理与美容：12.21 亿美元 GMV，占 26%。定妆散粉、复合维生素、美甲、护肤精华等。客单价集中在 30-50 美元区间。
- · 女士服装：7.42 亿美元 GMV。休闲服饰与运动装需求旺盛。
- · 健康保健：膳食补充剂、复合维生素、运动器材，毛利高、复购强。
- · 家居生活与小家电：收纳整理、智能小家电（如咖啡机、空气炸锅）、家居装饰。
- · 消费电子：充电配件、蓝牙音箱、智能手环、TWS 耳机、便携储能。Anker 路径的样板赛道。

美国市场的价格结构是'橄榄型'——10-20 美元价格段商品销量占比 31%，30-50 美元价格段 GMV 占比 27%。低于 10 美元的极低价商品占比仅 27%，说明美国消费者要的不是'最便宜'而是'性价比'。

2.5.2 欧盟市场（亚马逊欧洲 + Shopify 独立站）

欧盟消费者注重品质、可持续性和合规标识。热销品类：

- · 家居家纺：床品、收纳、厨房用具——德国、英国市场需求大。
- · 户外运动：自行车配件、露营装备、户外服装——欧洲消费者户外文化深厚。
- · 环保产品：可降解包装、可重复使用的家居用品、节能小家电——契合 ESPR 趋势。
- · 汽车后市场：行车记录仪、车载充电器、车用配件。德国市场尤其旺盛。
- · 服饰鞋帽：快时尚（SHEIN 主导），但也有大量细分赛道空间。

欧盟选品的核心提醒：必须配套 EPR 注册（包装、电池、纺织品等），CE/UKCA 认证，电子产品还要 RoHS 合规。利润率会因合规成本被压缩 5-10 个点，但合规本身又是壁垒。

2.5.3 拉美市场（美客多 + 亚马逊墨西哥）

拉美市场处于'升级阶段'——从买便宜货升级到买'性价比好货'。热销品类：

- 消费电子：智能手机配件、耳机、充电器、家用监控摄像头——美客多消费电子类增长 91%。
- 家居建材：墨西哥市场的'组装家具'（RTA）2025 年起增速 14%+，沙发、衣柜、储物柜需求爆发。
- 时尚服饰：巴西市场的夏季服饰、运动内衣，墨西哥市场的男装与运动鞋。
- 工具及小家电：电动工具、园艺用品、厨房小家电——美客多重点扶持品类。
- 玩具及节日装饰：万圣节、圣诞、独立日装饰品——美客多 Buen Fin 大促圣诞树装饰订单同比 1900%+。

拉美选品的关键：客单价 25-80 美元最甜蜜，分期付款（巴西 60% 网购订单 12 期免息）能显著提升转化率。

2.5.4 中东市场（亚马逊中东 + Noon）

中东是'高客单价 + 强支付能力'的特殊市场，热销结构：

- 消费电子：沙特电商消费品类第一——智能手机、平板、电脑配件、智能家居设备。
- 美妆个护：尤其是高端护肤、香水、男士护理——中东消费者对美容投入高。
- 时尚服饰：阿巴雅、长袍、运动服装、女士时装——SHEIN 中东市场快速增长。
- 家居用品：地毯、装饰品、餐具、家纺——配合中东家庭聚会文化。
- 奢侈品类：高端配件、礼品、收藏品——中东客单价上限远高于其他市场。

中东特殊节点：开斋节（5-6 月）、白色星期五（11 月）、独立日（9 月）。一年大促节点比欧美多 2-3 个，单次 GMV 集中度高。

2.5.5 东南亚市场（Shopee + TikTok Shop + Lazada）

东南亚仍是中国卖家的'增量回流地'。热销结构：

- 美妆个护：面膜、美甲、彩妆——TikTok Shop 推动的核心品类。
- 3C 数码：中低端手机配件、蓝牙耳机、智能手环。
- 时尚服饰：印尼、泰国、越南对中国快时尚接受度高。
- 家居生活：收纳、厨具、家居小工具。
- 运动户外：近 12 个月东南亚 TikTok Shop 该品类 GMV 近 100 亿美元，泰国突破 4.7 亿。

东南亚的特点：客单价低（10-30 美元为主）、单次试错成本低、但平台佣金 + 运费占比高，需要走规模化路线。

2.6 市场进入决策路径：从 0 到 1 的 7 步法

如果你正打算进入一个新市场，下面这 7 步法可以作为决策框架：

1. 第一步——市场可行性预筛：用 Statista、eMarketer、平台公开数据，判断目标市场规模、增速、品类匹配度。这一步不需要花太多时间，30 分钟到 1 天就够，目的是排除明显不合适的市场。
2. 第二步——平台选型：每个市场都有 2-3 个核心平台，选 1 个主战场（如美国选亚马逊或 TikTok Shop）。同时考虑平台的入驻门槛、佣金结构、流量分配机制。
3. 第三步——竞品深扒：在目标市场和目标平台上，找到与你品类直接竞争的 TOP10-30 卖家。研究他们的产品、定价、评论、广告投放模式。这一步直接决定你能不能找到差异化机会。
4. 第四步——合规与基础设施搭建：注册公司（境外公司可选香港/美国/新加坡）、申请 VAT/EPR/EORI 等税号合规、对接收款工具（Payoneer、Airwallex）、确认物流渠道（FBA/海外仓/直邮）。
5. 第五步——MVP 测试：用最小成本（5-10 万元预算）跑 30-60 天的小规模测试，验证产品是否能被消费者接受、是否能跑出转化率。MVP 阶段不追求盈利，追求'数据反馈'。
6. 第六步——放大与本地化：如果 MVP 跑通，开始放大投放、扩展 SKU、加深本地化运营（多语言客服、本地化营销内容、本地节日营销）。
7. 第七步——团队建设与本地落地：当单个市场月 GMV 到 50-100 万美元后，开始考虑设立本地团队或寻找本地合作伙伴。这一步是从'纯跨境'到'本地化品牌'的决定性的跃迁。

最常见的错误是跳步——比如跳过第三步'竞品深扒'，直接做产品；或者跳过第五步'MVP 测试'，直接大规模投放。这两个跳步基本上 100% 会导致失败。

第三章 AI 重构：行业底层逻辑的改写

如果说前两章描绘了战场的'地形'，这一章要讲的是战场的'物理规则'变了。AI 不是又一个工具迭代，它是在重写跨境电商的基本逻辑——消费者怎么找东西、平台怎么分发流量、品牌怎么获取信任、卖家怎么获得利润，都在被重新定义。

理解这个'重构'的深度，是判断后续行动的前提。把 AI 当工具的卖家会节省 10% 人力；把 AI 当基础设施的卖家会重新定义自己的生意。

3.1 从'关键词时代'到'AI 意图时代'

这是 2026 年跨境电商最深刻的一次范式转移。

过去 20 年的电商搜索逻辑是这样的：消费者输入关键词 → 搜索引擎/平台返回结果列表 → 消费者点进若干个商品对比 → 决策购买。卖家的核心能力是'关键词优化'——把对的关键词塞进 listing 标题、描述、广告，争夺有限的曝光位。

现在这个逻辑正在被打破。

亚马逊在 2026 年推出 Alexa for Shopping——一个嵌入 Amazon Shopping App、网站和部分 Echo Show 场景的智能购物助手。消费者不再需要只搜'冰箱'，而是可以告诉 Alexa for Shopping：'我办公室不大但需要放一周的午饭，能不能推荐一款'，系统会围绕具体场景给出更贴近需求的推荐。

谷歌 4 月正式宣布：风靡多年的 DSA（动态搜索广告）将退出历史舞台，2026 年 9 月所有 DSA 强制升级为 AI Max——一个基于意图理解、不再依赖关键词的新一代搜索广告系统。

ChatGPT、Perplexity、Claude 等 AI 助手开始整合购物功能，消费者直接在对话中获得购物建议和链接。

25% 2026 年传统搜索引擎流量下滑预期（Gartner）

Gartner 预测：2026 年传统搜索引擎流量将下滑 25%，AI 聊天机器人和虚拟 AI 优化方式将进一步抢占搜索营销市场份额。

换句话说，：过去十年中国跨境电商最重要的'流量竞争壁垒'——亚马逊关键词排名、谷歌 SEO、Facebook 投放——正在被 AI 推荐系统'整体性绕过'。

对中国卖家而言，这是一个比关税冲击更深刻的变化。关税冲击能用海外仓、本地化、品牌化来对冲；但 AI 推荐生态的重构，意味着流量分发的基本逻辑变了——你必须重新学习'怎么被 AI 推荐'。

具体到打法，未来 12-18 个月最重要的工作叫做 GEO（Generative Engine Optimization，生成式搜索引擎优化）和 AEO（Answer Engine Optimization，回答引擎优化）。我们在第四章会详细展开。

3.2 Agentic Commerce: 购物链路的压缩

Agentic Commerce（代理式商业）是 2026 年另一个重要的概念。简单理解：未来消费者不亲自购物，而是让 AI 代理替他们完成从搜索、比较、决策到下单的全过程。

麦肯锡报告预测：到 2030 年 AI 代理或将带来万亿级别的零售规模。

Deloitte 在《2026 全球零售业展望》中提供了几个主要的数据：68% 零售高管预计未来 12-24 个月内部署 Agentic AI；67% 预计将在一年内实现 AI 驱动的'千人千面'个性化体验。

这背后是电商的'购物链路'正在被压缩。从过去的'看广告 → 进店 → 浏览 → 决策 → 下单' 5 个步骤，可能简化为'告诉 AI 我要什么 → AI 直接下单' 2 个步骤。

品牌若不能在产品描述、元数据和内容上适配 AI 语义，可能面临'被 AI 隐性筛除'的风险——你的产品根本不会出现在 AI 给消费者的推荐列表里。

这是一种'看不见的死法'——你不会知道自己被屏蔽了，只会看到流量莫名其妙地下降。

更现实的问题是：什么样的产品/品牌容易被 AI 推荐？目前看，三个特征最关键：

1. 信息结构化程度高：产品页有清晰的参数、对比、用法、场景说明；
2. 第三方信任信号多：评测、媒体报道、专家背书、认证证书；
3. 品牌故事完整：有'为什么这个品牌存在'的清晰叙述。

简单说：AI 喜欢推荐'容易解释'的品牌。一个 listing 里只有产品图和卖点的白牌，会被 AI 自动降权。

3.3 AI 在六大环节的落地证据

图 4·AI 原生运营飞轮

AI 原生运营飞轮

六个环节不是工具清单，而是一条经营闭环



关键：AI 的价值不在单点降本，而在把数据、内容、履约和合规放进同一个反馈系统。

我们看一下 AI 在跨境电商六大核心环节的真实落地数据。这部分都是有具体公司、具体数据的——不是讲未来，而是讲已经发生的事。

3.3.1 选品与研发：从经验判断到数据驱动

传统跨境新品的平均破零周期长达 14 天。速卖通 2025 年 8 月推出的新品营销 AI Agent‘新品闪电推’，整合 1.2 亿活跃买家行为数据，通过 LSTM 时序预测模型，将破零周期压缩至 7 天以内，AI 选品的 7 天转化率较人工选品提升 40%。

亚马逊 2026 年推出的‘未被满足需求’挖掘功能，通过分析数十亿次客户搜索、浏览、加购行为，自动锁定‘高搜索、低成交’的空白市场。基于 AI 的爆款预测成功率提升至 93%，新品上市周期缩短 40%。

阿里 1688 推出的跨境电商 AI 智能体‘遨虾’，覆盖跨境电商选品决策、工厂寻源、智能询价、内容生成等重要环节，截至 2025 年底，平台每天有超 29 万商家高频使用 AI 产品。

某深圳家居跨境卖家借助 AI 选品工具抓取亚马逊、eBay 实时数据，精准捕捉到欧洲市场‘可折叠晾衣架’的搜索增长趋势，同时锁定‘承重不足’的用户核心痛点研发新品，仅 3 周便冲进类目 TOP10。

3.3.2 内容生产：从人海战术到智能工厂

这是 AI 杠杆最大的环节。

传统模式下，一条高质量视频的成本为 800-1000 元、周期 3-5 天；AI 模式下，一条数字人视频的成本不足 10 元、生成仅需 10 分钟。简单说，同样的预算可以测试 100 个不同脚本、100 个不同场景。

100 倍 AI 内容生产相比传统模式的成本压缩

一些专业 Agent 产品（如 inSai Hilight）通过多 Agent 协同，已经支持长达 1 分钟、前后高度一致的营销视频制作。这对中小卖家——尤其是缺少内容团队的卖家——是颠覆性的。

3.3.3 客服与沟通：多语种 24 小时不间断

家具品牌西朗门业引入 AI 客服后，实现 8 秒极速响应、87% 询盘自动处理，24 小时不间断的数字员工，让深夜询盘不再流失，接待转化率大幅提升。

阿里国际站 2025 年数据：平台 90% 的商家已使用 AI 做外贸，18 万个中小商家依托 AI 生意助手实现多语种实时沟通。

这种能力的意义在于：跨境电商最大的隐形成本之一是'时区差'——美国客户晚上 10 点询盘，中国客服早就下班了。AI 客服把这一成本归零。

3.3.4 广告投放：AI 接管出价与素材

谷歌 AI Max 取代 DSA 是一个标志事件——它意味着广告投放从'卖家手动操作'升级为'AI 自主优化'。卖家的工作重心从'调价、调词、调出价时段'变成'告诉 AI 目标 + 提供素材库 + 监控异常'。

Meta 在 2026 年推出的 Advantage+ Suite 也类似——把出价、定向、展位、素材测试全部交给 AI，营销人员只需设定预算和目标。

这对老卖家是双刃剑：好的一面是不再需要养一个 5 人广告团队；坏的一面是过去靠'操盘手经验'建立的优势归零，所有人在同一个 AI 平台上比拼。

3.3.5 供应链与库存：SKU 级精准预测

亚马逊全球智能枢纽仓（GWD）是这方面的标志——'一个库存池供货全球'。AI 驱动的库存预测系统可将滞销风险降低 30% 以上，资金周转效率提升约 25%。

华为云预测大模型将需求预测准确率较传统模式提升了 30% 以上。

对于做 FBA 的卖家，也就是说，过去一年的库存压力（提前备货、断货、积压、清仓）可以通过 AI 预测大幅缓解。

3.3.6 合规：从被动应对到自动监控

欧盟的 EPR、ESPR、VAT、GPSR、数字产品护照——每一项合规要求都涉及大量细节。

AI 合规工具（如阿里 Marco）可以做到：

- · 自动识别 HS 编码并归类（避免税号错误）；
- · 实时监控各国法规变化并提醒；
- · 自动生成符合各国格式的申报文件；
- · 处理拒付抗辩等售后纠纷。

这件事的价值在于：把过去需要专业合规团队的工作，压缩到 1-2 个人加 AI 工具就能完成。

对中小卖家是一个真正的福音。

3.4 封闭派 vs 开放派：生态之争

AI 重构跨境电商的过程中，出现了一个值得关注的格局变化——平台之间正在形成两种截然不同的'AI 生态主义'。

封闭派的代表是亚马逊。亚马逊的策略是：屏蔽外部 AI 爬虫，强化自有 AI 购物入口 Alexa for Shopping，把消费者的购物行为数据和决策路径锁定在自建围墙之内。亚马逊不希望消费者通过 ChatGPT 来购物——它希望消费者直接和 Alexa for Shopping 对话。这个策略的核心是'数据主权'：亚马逊认为它的核心资产是用户购物行为、偏好、评论、问答和商品目录的长期沉淀，绝不能轻易让外部 AI 拿走。

开放派的代表是谷歌、阿里巴巴。谷歌推出了 UCP（通用商业协议），目标是打通不同平台间的数据壁垒，让 AI 智能体能为用户在全球商家库存中自由调度。阿里则把 AI 智能体 Accio Work、Marco 等向商家开放，允许第三方接入。开放派的逻辑是：在 AI 时代，让 AI 助手能跨平台找到最好的商品和服务，才是消费者真正想要的。

两个阵营的对立，本质上是数据控制权的争夺。这场战争的结果会深刻影响中国卖家：

- · 如果封闭派胜出：卖家必须深度绑定亚马逊等大平台，优化 Alexa for Shopping 的推荐逻辑，类似于'适应平台 SEO'的进阶版；
- · 如果开放派胜出：卖家有更大的独立性——通过独立站、品牌内容、第一方数据，让 ChatGPT、谷歌 AI Mode 都愿意推荐自己。

我的判断：未来 3-5 年是双轨并行——亚马逊的封闭生态会维持一段时间，但开放生态会快速成长。中国卖家要做‘两手准备’：一方面继续做好亚马逊体系内的优化，另一方面建立独立站和品牌内容资产，对接开放生态。

决不能把所有筹码押在亚马逊。2025 年新增卖家数量同比下降 44%，已经是一个明确的信号——平台在收紧空间。AI 时代的品牌壁垒，永远不只是‘在某个平台上做得好’，而是‘有自己的用户数据、有自己的内容、有自己的品牌’。

第四章 成熟市场的 AI 打法

成熟市场的特点是规模大、利润薄、合规重、竞争激烈。AI 在这里发挥的作用，不是'让你跑得更快'，而是'让你活下来并占据更高的位置'。

本章给出六个具体方向，每个方向都有可操作的方法论和真实落地案例。

4.1 GEO/AEO：内容资产的重构

GEO（Generative Engine Optimization，生成式搜索引擎优化）和 AEO（Answer Engine Optimization，回答引擎优化）是 2026 年最重要的新概念。它们要解决的核心问题是：如何让 AI 助手（ChatGPT、Alexa for Shopping、谷歌 AI Mode、Perplexity 等）愿意推荐你的品牌？

4.1.1 GEO 与 SEO 的根本区别

SEO 的目标是：让搜索引擎给你的网页一个高排名，让消费者点击进入。GEO 的目标完全不同——让 AI 助手在回答消费者问题时，主动引用你的内容、推荐你的产品。

差异在于：

- · SEO 关心关键词密度、外链数量、页面加载速度；
- · GEO 关心信息结构化、内容权威性、品牌一致性、回答适配度；
- · SEO 优化的是'排名'；
- · GEO 优化的是'被引用率'。

4.1.2 GEO 的五个抓手

1. 结构化产品页：产品页面要写成'问答式'。例如把'产品参数'改写为'这款 X 适合什么场景？
答：适合 A、B、C 三种场景。'AI 抓取这种结构化内容的成功率远高于传统的卖点列表。
2. 品牌故事页：写一个清晰的'我们是谁、为什么做这个'页面。AI 在推荐品牌时，会优先选择'有清晰身份'的品牌。
3. 对比内容：写'X 品牌 vs Y 品牌'、'X 产品和 Y 产品如何选'这类对比文章。AI 助手在回答'我应该买哪个'类问题时大量引用对比文章。

4. 买家指南：写'2026 年如何选购 X'、'X 的 5 个常见误区'这类指南。这是 AI 最爱引用的内容形式。
5. 第三方信任信号：媒体报道、用户评测、行业认证、专家背书——把这些信号在自己的内容里清晰呈现。

4.1.3 实操建议

对于已有独立站的卖家：用 6 个月时间，把网站从'产品展示页面'改造成'AI 友好的内容资产'。具体动作包括：每个核心 SKU 写 3-5 个'问答式'子页面、撰写 5-10 篇行业指南、建立完整的品牌故事页、积累 50+ 真实用户评论。

对于还没独立站的卖家：先在 Shopify 上建一个轻量站，把品牌故事和买家指南做起来。这个工作的回报会在 12-18 个月后逐步显现，但越早开始越好。

4.2 内容生产成本压平 100 倍

这是 AI 给中小品牌带来的最大红利。

数据再放一遍：传统模式一条高质量视频成本 800-1000 元，周期 3-5 天；AI 模式一条数字人视频成本不足 10 元，生成仅需 10 分钟。

这件事的意义远超字面。它实际上颠覆了'内容营销'的两个底层假设：

- 假设一：内容是'稀缺资源'，所以要精挑细选哪条投放——错。AI 让内容变成'近乎无限'，正确的策略是'大量产出 + AI 测试 + 数据筛选'。
- 假设二：内容质量取决于团队规模——错。AI 让一个 1 人团队的内容产能可以接近一个 10 人团队。决定胜负的不是团队规模，而是'选题能力 + 测试速度'。

4.2.1 AI 内容生产的实操框架

一个推荐的工作流：

1. 产品理解：用 AI 把产品的卖点、用户痛点、使用场景梳理出 30-50 个'内容元素'；
2. 脚本生成：基于内容元素，让 AI 生成 100 条不同切入角度的脚本（30-60 秒短视频脚本）；
3. 素材生成：用数字人工具（如 HeyGen、Synthesia）或 AI 视频工具生成视频；
4. 批量投放：在 TikTok、Instagram Reels、YouTube Shorts 同步投放，标记不同变量；
5. 数据筛选：72 小时内观察哪些素材跑出转化，把最好的 5-10 条加大投放。

这个工作流的精髓是：把'广告投手'的工作从'手动调价'变成'数据筛选'。一个人 + 一个 AI 工具栈，可以替代过去的整个营销团队。

4.3 Agentic AI 与超级个体模型

Agentic AI（智能体 AI）是 2026 年的另一个核心趋势。简单说：它是能自主规划、执行、优化任务的 AI 系统。

传统 AI 工具：你输入指令，它返回结果。

Agentic AI：你告诉它目标，它自己规划怎么做、用什么工具、什么时候做、做完后怎么验证。

4.3.1 跨境电商场景的 Agentic AI 落地

一个真实案例：某太阳能配件独立站，在接入 Agentic SEO 系统后，网站页面从 80 个优化至 45 个精品页面，但自然搜索流量在 60 天内逆势增长了 62%。核心逻辑是——AI Agent 识别出真正贡献流量的 20% 核心页面，自动停止其余页面的无效维护，将所有资源集中投入核心页面的深度优化。

这是 80/20 流量法则的 AI 升级版：让 AI 帮你找到那 20% 的核心页面，同时用 AI 自动停止对 80% 低效页面的资源浪费。

4.3.2 超级个体模型

Agentic AI 让'一人公司'在跨境电商成为可能。具体的工具栈可以是这样：

- · 选品 Agent：监控竞品 + 评论分析 + 需求缺口识别
- · 内容 Agent：多语种 + 多版本素材自动生成 + 投放数据反馈
- · 客服 Agent：24 小时多语种问答 + 售后处理 + 退货协调
- · 广告 Agent：AI Max 接入 + 自动出价 + 异常监控
- · 合规 Agent：VAT/EPR/CE 自动监控 + 申报文件生成
- · 供应链 Agent：库存预测 + 自动补货 + 物流路径优化

一个 3 人团队（操盘手 + 采购 + 品牌）配合这套 Agent 工具栈，能够运营一个 1000 万美金 GMV 的品牌。这在过去是不可想象的。

4.4 第一方数据+AI 预测：品牌护城河

这是高阶玩法，也是真正的品牌护城河。

Criteo 在《2026 DTC 品牌报告》中给出决定性的判断：2026 年脱颖而出的品牌共同特点是一一把第一方消费者数据当作战略资产。他们用这些数据塑造产品研发、指导地理扩张、为基于真实受众参与的营销提供动力。

4.4.1 为什么第一方数据越来越重要

三个原因：

1. 亚马逊等封闭生态在收紧数据访问——卖家越来越难拿到平台用户的完整画像；
2. 欧盟 GDPR、苹果 ATT 等隐私规则让第三方数据（cookies、广告 ID）越来越不可用；
3. AI 预测的精度高度依赖数据质量——你有自己的用户数据，AI 才能给你做精准预测。

4.4.2 Anker 的标杆案例

Anker（安克创新）是这方面的标杆。Anker 独立站要求用户注册账号，累计获取 1000 万 + 用户行为数据，用于：

- · 产品开发：发现欧美用户对'桌面充电站'需求强烈，推出 Anker PowerHouse 系列（客单价 \$200+）；
- · 会员体系：Anker Plus 会员年费 \$99，会员客单价远高于非会员；
- · 品牌溢价：同等功率充电器，Anker 独立站售价较亚马逊高 30%，但市场份额仍居全球第一。例如 Anker 200W 氮化镓快充充电器在独立站售价 \$69.99，行业均价 \$20-\$40。

这就是第一方数据的力量——它让 Anker 在亚马逊上是'卖家'，在自己独立站上'品牌'。

4.4.3 实操路径

即便你不是 Anker 这个体量的玩家，也可以从下面几步开始：

1. 把独立站作为用户积累的容器（哪怕只有 5% 流量来自独立站）；
2. 建立邮件营销和 SMS 短信营销渠道（用户主动留下联系方式）；
3. 做会员体系和订阅模式（哪怕只是 9.9 美元的小订阅）；
4. 用 AI 工具分析复购、流失、客单价等核心指标；
5. 18 个月后，把这些数据用来训练 AI 预测模型，做精准复购触达。

4.5 挖掘'未被满足需求'的方法论

这是成熟市场最重要的选品方法论。

成熟市场（特别是北美）的红海产品已经被卷得一塌糊涂——再做一款'更便宜的同类品'是一条死路。真正的突破口是找到'未被满足的需求'。

4.5.1 方法论：在'我喜欢但是'后面挖金子

核心方法很简单：抓取竞品的真实用户评论 → AI 情感聚类 → 挖掘'我喜欢但是'后面的痛点。那个'但是'后面，就是未被满足的市场需求。

举例：某竞品扫地机器人评论中频繁出现'我喜欢这个机器人，但是它过不了门槛'、'我喜欢它的吸力，但是它倒水太麻烦'。这两句话直接指向了两个产品改进方向——更高的越障能力、更易用的水箱设计。

亚马逊 2026 年推出的'未被满足需求'挖掘功能，正是这个逻辑的工业化版本。

4.5.2 实操工具

可用的工具包括：

- · Helium 10、Jungle Scout 的 AI 评论分析功能；
- · 阿里 1688 的'遨虾'AI Agent（免费）；
- · 自己用 ChatGPT/Claude 的 API 抓取评论 + 情感聚类（成本最低，灵活性最高）。

4.5.3 关键提醒

AI 帮你找到需求，但帮不了你判断'值不值得做'。一个真正能成的产品，除了'有未被满足的需求'，还需要'你的供应链能做出来'、'毛利至少 40%'、'用户愿意为改进点支付溢价'。

AI 只是放大镜，不是望远镜。

4.6 欧洲合规：危险与红利并存

欧洲市场的合规复杂度，对很多中国卖家是劝退点。但换一个角度看：合规越复杂，能跑通合规的卖家就越少，剩下的玩家就能享受更高的利润。

4.6.1 合规复杂度地图

欧盟卖家必须处理的合规模块：

- · VAT: 各国独立注册申报, 德 19%、法 20%、英 20%、意 22%、西 21%;
- · EORI: 欧盟海关识别号, 进出口必备 (一个号覆盖欧盟多国);
- · EPR: 生产者责任延伸——德国 LUCID 号、法国 Triman 标志、纺织品 EPR、电池 EPR 等;
- · CE/UKCA: 欧盟和英国的强制产品认证;
- · GPSR: 通用产品安全法规, 2024 年 12 月生效, 需要欧盟授权代表;
- · ESPR/DPP: 可持续产品生态设计法规, 2024 年 7 月生效, 电池将于 2027 年率先强制数字产品护照;
- · 品类专属: 食品的 Halal、玩具的 EN71、化妆品的 CPNP 等。

数据: 因 EPR 不合规导致的中国出口商品清关延误案例, 2026 年同比增加了 35%。德国包装法违规最高罚款 20 万欧元。

4.6.2 合规作为差异化优势

一个深圳消费电子公司的实践:

- · 将吸塑包装改为可完全回收的纸浆模塑包装;
- · EPR 相关费用降低 30%;
- · 同时获得了欧洲买家的'绿色采购加分';
- · 产品溢价 15%。

这就是合规的'红利面'——把合规成本转化为品牌故事和溢价能力。

4.6.3 AI 在合规上的杠杆

AI 在欧盟合规中的应用空间巨大:

- · 自动 HS 编码归类: 避免税号错误导致的清关延误;
- · 法规变化监控: 实时跟踪欧盟各成员国的法规更新;
- · 申报文件自动生成: 把财务数据自动转换成各国申报格式;
- · 合规文档管理: DPP 数字产品护照所需的全生命周期数据管理。

跨信通、华税等服务商提供 SaaS 化合规工具, 但更先进的卖家正在自建 AI 合规中台。

欧盟市场未来 18 个月会出现一次合规洗牌。能跑通'EPR + VAT + 海外仓 + DPP'四件套的卖家, 会拿到 2018 年北美市场红利期那样的窗口; 跑不通的卖家会被强制清场。

4.7 AI 工具栈实操清单：可立即落地的 6 类工具

把前面讲到的 AI 能力落到具体工具，下面是一份 2026 年中国跨境电商可立即落地的工具栈清单。这不是广告，而是基于行业一线实践整理的参考列表——具体选哪个，要根据团队规模、预算、品类做匹配。

4.7.1 选品与市场情报类

- Helium 10 / Jungle Scout: 亚马逊选品老牌工具，已加入 AI 评论情感分析、关键词反查、需求趋势预测功能。月费 49-99 美元，适合中小亚马逊卖家。
- 阿里 1688'遨虾': 阿里推出的跨境电商 AI Agent，覆盖选品决策、工厂寻源、智能询价、内容生成等。基础功能免费，适合从国内供应链起步的新卖家。
- 亚马逊'未被满足需求'功能: 2026 年亚马逊原生功能，分析数十亿次客户搜索数据自动锁定空白市场。已绑定亚马逊全球开店账号即可使用。
- Sellersprite (卖家精灵) / EchoTik: 国产工具，专注亚马逊和 TikTok Shop 数据分析。EchoTik 在 TikTok Shop 选品上有显著优势。

4.7.2 内容生成类

- ChatGPT Plus / Claude Pro: 通用大语言模型，做 listing 文案、品牌故事、邮件营销文本。20-30 美元/月即可。
- HeyGen / Synthesia: 数字人视频生成工具，单条视频成本不到 10 元。HeyGen 支持 130+ 语言。
- Runway ML / Sora: AI 视频生成，适合做产品创意视频和广告素材。
- Midjourney / DALL-E 3: 产品主图、生活场景图生成。
- Canva AI Magic Studio: 一站式设计工具，集成 AI 文案、图片、视频。适合非设计专业团队。

4.7.3 广告与流量类

- Google AI Max (取代 DSA): 2026 年 9 月强制升级，AI 自动优化关键词、出价、展位。卖家提供素材库 + 目标即可。
- Meta Advantage+ Suite: Facebook/Instagram 广告全自动化系统，AI 接管出价和素材测试。
- 亚马逊 SP-API + 自动化广告工具 (如 Sellerise、Perpetua): 亚马逊广告 AI 自动竞价、否定关键词管理。

- · TikTok Smart Performance Campaign: TikTok 全自动出价系统, 适合内容爆品测试。

4.7.4 客服与沟通类

- · Intercom AI / Zendesk AI: 企业级 AI 客服, 多语种、24 小时、高并发。
- · Tidio / Crisp: 中小卖家友好的轻量 AI 客服, 月费 10-50 美元。
- · 阿里国际站'AI 生意助手': 内嵌在阿里国际站后台的 AI 客服, 支持多语种实时翻译沟通。

4.7.5 供应链与运营类

- · 亚马逊全球智能枢纽仓 (GWD): 亚马逊 AI 驱动的全球库存调拨系统, '一个库存池供货全球'。
- · 赛盈分销 / 易仓 ERP: 国产 ERP, 覆盖订单、库存、采购、物流, 已加入 AI 预测和智能补货。
- · 华为云 / 阿里云需求预测大模型: 企业级 AI 预测, 需求预测准确率较传统模式提升 30%。适合年 GMV 5000 万+ 卖家。

4.7.6 合规与税务类

- · 跨信通 / 华税: 覆盖 VAT、EPR、商标、产品认证、海外公司注册的一站式合规 SaaS。
 - · J&P Accountants / Avalara: 国际化税务合规服务商, 特别擅长欧盟 VAT 和美国销售税。
 - · 阿里 Marco AI 合规引擎: 自动 HS 编码归类、申报文件生成。在阿里国际站平台内免费。
- 一个常见误区是'我要把所有 AI 工具都用起来'。错。正确做法是先选 3 个最影响利润的工作环节 (选品、内容、广告), 各上 1 个工具, 跑通后再扩展。AI 工具是杠杆, 但杠杆不该比身体重。

4.8 GEO/AEO 实操步骤: 让 AI 推荐你的品牌

第 4.1 节讲了 GEO 的理论, 这一节给到具体的 12 周落地路径。这是面向有独立站的卖家——如果还没独立站, 先按第 6 章的建议建一个。

4.8.1 第 1-4 周: 内容审计与重构

- · 逐页审计现有产品页和独立站内容, 识别哪些页面是'卖货页'、哪些是'信息页';
- · 把核心产品页改写为'问答式'结构——'这款产品适合谁?'、'相比竞品的差异?'、'什么场景适用?'每个问题独立小标题;

- · 建立品牌故事页：'我们是谁、为什么做这件事、谁在用、有什么独特性'。AI 在推荐时优先选有清晰身份的品牌；
- · 整理用户评价、媒体报道、行业认证、专家背书等信任信号——把它们结构化展示。

4.8.2 第 5-8 周：内容资产建设

- · 撰写 3-5 篇行业指南：例如'2026 年如何选购 X'、'X 的 5 个常见误区'。每篇 1500-3000 字；
- · 撰写 5-10 篇对比内容：'X 品牌 vs Y 品牌'、'适合 A 场景 vs B 场景的 X'；
- · 发布 2-3 个深度产品评测视频（YouTube + 独立站嵌入）；
- · 和 3-5 个垂直领域的 KOL/媒体合作，争取被独立报道。

4.8.3 第 9-12 周：分发与监测

- · 把内容向 Reddit、Quora、知乎、垂直论坛等 AI 抓取频繁的社区分发；
- · 用 schema.org 结构化数据标记关键内容（让 AI 更容易识别）；
- · 建立监测机制：定期在 ChatGPT、Perplexity、Claude、Google AI Mode 上搜索品类相关问题，看自己品牌出现的频次和情况；
- · 根据监测反馈，迭代内容策略——补充被频繁提问但你没覆盖的话题。

4.8.4 GEO 评分卡：自检你的品牌 AI 友好度

用下面 10 个问题自查：

- · 品牌名 + 品类的 ChatGPT 搜索结果中，是否能看到你的品牌？
- · 品牌官网首页是否在 3 秒内能让 AI 抓取的爬虫理解'你是做什么的'？
- · 是否有清晰的品牌故事页？
- · 产品页是否采用问答式结构？
- · 是否有 5 篇以上的行业指南内容？
- · 是否有真实用户评价的结构化展示？
- · 是否有第三方媒体报道、行业认证、专家背书？
- · 是否在 Wikipedia、Reddit 等 AI 抓取频繁的源被提及？
- · 产品页是否有 schema.org 结构化数据标记？
- · 是否有定期更新的博客或新闻栏目（让 AI 看到品牌还在活跃）？

如果你能确认 8 个以上'是'，那么你已经在 GEO 上领先 80% 的中国卖家。如果少于 5 个，需要从下个月开始 12 周计划。

第五章 老卖家 vs 新卖家：不同的战争

图 5·老卖家 vs 新卖家：不同的战争



前面四章描述的趋势——市场迁移、AI 重构、合规升级——对老卖家和新卖家的意义几乎是相反的。同样一份'变化'，在老卖家眼里是'威胁'，在新卖家眼里是'机会'。

理解这种'非对称性'，是制定个人战略的前提。本章从两个角色的视角分别拆解，最后给出共同的真相。

5.1 老卖家的三大负债与转型路径

'老卖家'在本报告中指：从事跨境电商 3 年以上、有稳定团队、已经形成路径依赖的卖家（包括 30-200 人规模的中等卖家、以及更大体量的品牌型大卖）。

老卖家面临的不是'再升级一次'，而是'二次创业'。原因是过去的成功路径正在变成今天的负债。

5.1.1 负债一：团队结构的负债

过去一个亚马逊精品卖家可能有 30-50 人——运营、客服、美工、广告投手、选品、采购。这套人力结构是为'关键词时代'设计的——需要大量人力做精细化的关键词优化、广告调控、内容产出。

现在 AI Agent 能把其中 60-70% 的工作压平。继续维持这个团队，意味着每个月几十万到上百万的人力成本，但产出已经被 AI 工具部分替代。

难点在于：动团队结构难，因为裁的是跟你一起打江山的兄弟。这是一个'感情账 vs 财务账'的两难。

不是'招个 AI 产品经理'就能解决问题。真正的转型需要：砍掉冗余岗位、保留有判断力的核心人员、把节省的成本投到品牌和供应链。这件事需要老板亲自推动，HR 推不动。

5.1.2 负债二：数据资产的负债

老卖家手里都有海量历史数据——订单、评论、广告、库存。但绝大多数数据是'散的、脏的、锁在亚马逊后台里的'。

这些数据在'人工运营时代'是经验，在'AI 时代'是燃料。

一个具体例子：你有 5 年的亚马逊订单数据，但分散在 ERP、Excel、邮箱、亚马逊后台里。当你要让 AI 帮你做'下个季度库存预测'时，AI 没法用——因为数据没结构化、没清洗、没贯通。

结果是：手里坐着金山，但用不上。

解法：花 6 个月把数据资产化（中台化）。具体动作：

1. 把所有交易数据归集到统一的数据仓库（不需要花大钱，云服务方案已经很成熟）；
2. 清洗历史数据（订单、评论、退货、客户信息），打通 SKU、用户、订单、订单状态四张表的关系；
3. 引入 BI 工具做核心指标看板（CLTV、复购、流失、利润率）；
4. 把数据接入 AI 工具，做需求预测、库存优化、用户分层。

5.1.3 负债三：平台依赖的负债

老卖家最深的壁垒——亚马逊店铺、ASIN 排名、Best Seller 徽章——正在被 AI 重新定价。

当亚马逊的 Alexa for Shopping、谷歌的 AI Mode、ChatGPT 直接给消费者推荐答案时，用户根本不到搜索框那一步。老卖家辛苦养的关键词排名就被绕过了。

更深层的问题：你越依赖某个平台，平台就越能从你身上抽利润。亚马逊 2025 年开店难度提升、广告费率上涨、佣金调整——每一项都在压缩老卖家的利润空间。

解法：必须开始建独立站、做品牌、做内容、做第一方数据。这不是'要不要做'的问题，是'什么时候做'的问题。早做的老卖家能借自己的供应链优势把品牌做厚；晚做的，只能继续做平台的'现金奶牛'。

5.1.4 老卖家的优势仍在

说了这么多负债，需要客观地讲：老卖家也有新卖家短期内追不上的优势。

- · 供应链：和工厂深度合作多年，账期、质量、定制能力都有积累；
- · 资金：有现金流支撑大额备货和长周期投入；
- · 品类认知：对所在品类的消费者、竞品、季节性了如指掌；
- · 海外仓：已经在主要市场有海外仓和物流网络；
- · 合规经验：VAT、EPR、关税、品牌备案的实操经验；
- · 海外团队：北美、欧洲已有员工或合作伙伴。

这些优势配合 AI 重构，能形成新卖家无法复制的壁垒——前提是老卖家'敢动刀'。

5.1.5 老卖家最该警惕的心态

'我做了 10 年跨境，我懂的。'——这句话在 2024 年还成立，2026 年已经不成立了。

老卖家最大的对手不是新卖家，是'过去那个赚了大钱的自己'。

5.2 新卖家的结构性红利与窗口期

'新卖家'指：跨境电商从业 1-2 年内、或者准备入局但还没正式做起来玩家。包括：从国内电商转型的、从大厂出来创业的、有产业带资源的工厂老板下场做品牌的、Z 世代直接入局的等等。

新卖家这一波拿到的是结构性红利，但红利窗口比想象的窄。

5.2.1 红利一：启动成本被压到历史最低

过去做一个独立站品牌的启动成本：

- · 建站团队 5-10 万元；
- · 内容团队 2-3 万元/月；
- · 广告投手 1.5-2 万元/月；
- · 客服一组 2-3 人；

- · 设计美工至少 1-2 人；
- · 一个月人力 + 服务费 15-30 万起。

现在的启动成本：

- · Shopify + AI 建站工具（每月几百块）；
- · AI 生成图文视频（每条几块到几十块）；
- · AI 广告投手优化器；
- · AI 多语种客服；
- · 一个 3 人团队就能跑起来。

过去'创业级跨境'需要 200 万启动资金，现在 20-50 万就能起步。这是过去十年从来没有过的机会窗口。

5.2.2 红利二：内容和创意的'作弊器'

新卖家最缺的是什么？是品牌经验、是审美、是文案、是视频拍摄能力。AI 正好把这几样全部'平民化'了。

一个一个人懂选品 + 懂 AI + 懂 TikTok 的 95 后，可能做出过去一整个团队的内容产出。这是新卖家相对于老卖家最锋利的武器。

5.2.3 红利三：心智没包袱，敢押 AI 原生玩法

老卖家很难放弃亚马逊全力做 TikTok Shop——因为他在亚马逊每月有几百万 GMV。新卖家没有这个束缚，可以直接做'AI 原生品牌'：从一开始就把独立站、TikTok Shop、Google Shopping、ChatGPT 购物适配做成一套体系。

2026 年 TikTok Shop 北美市场月活买家数突破 8000 万，欧洲市场全面开放。新卖家不是要'复制 Anker 的过去'，而是要'跑 Anker 没跑过的路'。

在 AI 推荐生态、内容电商、Agentic Commerce 这些新赛道，新老卖家是同一起跑线。

5.2.4 新卖家的三大软肋

讲完红利，也要讲讲新卖家的结构性短板。这些不是“踩坑”层面的运营问题，而是底层能力的不足——和老卖家三大负债恰好形成镜像对照。理解这些软肋，是判断自己能不能扛过周期、能否把短期红利转化为长期竞争力的关键。

软肋一：现金储备与抗风险能力薄

跨境电商的现金流压力来自三处：备货占款、平台账期、广告预算。老卖家有几年现金流积累，可以扛 30-60 天平台账期 + 60-90 天库存周转；新卖家往往是“边卖边备货”的状态，一次平台扣款、一次海运延误、一次封号都可能直接打穿资金链。

更隐性的风险是“假繁荣”——月 GMV 涨到 50-100 万美金看起来漂亮，但扣掉退货、广告、库存占款、平台佣金后，账面现金可能反而比月初少。新卖家最容易在“看起来在赚钱”的阶段把现金烧光。应对要点：从第一天就建立 SKU 级真实毛利模型，留出至少 6 个月运营资金作为安全垫，不要把所有现金压在一个爆款上。

软肋二：供应链议价权与稳定性弱

老卖家和工厂合作多年，账期能谈到 30-60 天、可以小单试产、可以定制改款、可以优先排产。新卖家则是“现金提货 + 标准款 + 排队等档期”的状态——同样一个 SKU，新卖家的采购成本可能比老卖家高 10-15%，交付周期还可能多 1-2 周。

更难的是稳定性——新卖家订单量小，工厂遇到大客户加单时容易把小客户挤掉。一旦销售爆发期需要紧急补货，没有供应链优先权的新卖家会眼睁睁看着断货损失订单。应对要点：从一开始就和 2-3 家工厂建立合作（不押注单一供应商），尽量做小批量多次返单来积累信任，必要时考虑落地义乌、东莞、深圳等产业带聚集地，那里通常有更成熟的小单服务体系。

软肋三：合规与品牌备案的经验空白

VAT、EPR、CE、UKCA、商标备案、品牌存档、海关编码——这些事老卖家是“踩过坑”的，知道哪些必须做、哪些可以缓、哪些有捷径。新卖家是“凭文章学”的状态，看完资讯以为流程清楚了，真到操作时还是会犯错：商标没在多国注册导致被抢注、EPR 没及时办理导致清关被扣、亚马逊品牌备案选错品类导致跨品类卖货受限。

合规错误的代价往往不是罚款，而是“时间成本 + 机会成本”——一次品牌被抢注，重新注册要 12-18 个月；一次清关被扣，一整批货可能直接损失 30-50% 价值。应对要点：把合规预算提前到第一笔启动资金里，不要等到“卖出去再说”；多花一点钱用专业代理商，而不是图便宜走野路子；商标、品牌备案先于推广动作做。

新卖家的窗口期是真实存在的，但“窗口红利”能不能转化为“长期竞争力”，取决于上述三个软肋能否在 18 个月内系统性补齐。补齐了，新卖家会顺利完成“启动期 → 成熟期”的过渡；补不齐，红利吃完之后就会被下一轮周期性洗牌带走。

5.2.5 新卖家最容易踩的坑

1. 以为 AI 能解决一切——AI 解决不了选品方向。一个错的品类，AI 再快也是把你更快地推下悬崖。
2. 以为低门槛 = 好做——门槛低意味着竞争者也多，最后比拼的还是供应链、品牌、本地化运营这些慢功夫。
3. 追求一夜爆款——AI 让试错变快，但品牌积累依然是慢的。爆款给你流量，但留下用户的是品牌。
4. 没有现金储备——很多新卖家死在'AI 让我能跑得更快，但库存压死了'的资金错配上。

5.2.6 新卖家的窗口期判断

我对新卖家的判断：2026-2027 年是过去 10 年从未出现过的机会窗口。但这个窗口可能在 2028 年开始关闭——届时大批老卖家完成 AI 转型，门槛会重新抬高。所以新卖家的核心策略是'快速试错、快速放大、快速建立壁垒'。

5.3 Anker / SHEIN 案例：两种品牌路径

讲到老卖家和新卖家的路径，绕不开 Anker 和 SHEIN 这两个标杆案例。它们代表了两种截然不同但都成功的品牌路径，对老卖家和新卖家都有借鉴意义。

5.3.1 Anker：技术驱动 + 品类聚焦的路径

Anker 创立于 2011 年，从亚马逊上卖手机充电配件起家，赚到第一桶金。后续通过技术创新和品类扩展，成为消费电子出海标杆。

核心做法：

1. 精准定位赛道：从充电配件切入，2020 年提出'浅海战略'——聚焦技术门槛适中但需求明确的细分市场（快充、便携储能），避免与巨头红海竞争。
2. 研发驱动：研发投入 2021 年超 7.78 亿，研发人员占比始终保持在 50% 以上。

3. 数据驱动决策：用飞书内嵌低代码平台自主研发'跨境电商管理系统'，实现来自 100 多个国家超 1 亿用户的数据日更，用数据指导生产、研发和营销。
4. 独立站与平台双线：独立站获取 1000 万+ 用户行为数据，做产品开发、会员体系、品牌溢价。同等功率充电器，独立站售价较亚马逊高 30%。
5. 品牌矩阵：Anker（充电）、Soundcore（音频）、eufy（智能家居）、Nebula（投影）多品牌矩阵布局。

Anker 模式的核心：技术创新 + 数据驱动 + 品牌溢价。利润率 50%+，市值一度超过 700 亿。

5.3.2 SHEIN：极致供应链 + 内容裂变的路径

SHEIN 走了一条完全不同的路。它不靠技术差异化，靠的是供应链效率和内容裂变。

核心做法：

1. 柔性供应链：'小单快反'的极致——平均设计到上架 7-15 天，竞品 ZARA 是 21 天。
2. 数据驱动选品：每天上新数千款 SKU，用 AI 实时跟踪点击、加购、转化数据，快速放大爆款、淘汰滞销款。
3. 内容营销规模化：全球数万红人合作，TikTok、Instagram 内容裂变为流量基础。
4. DTC + 平台双轨：独立站为主，2024 年 GMV 380 亿美元；2025 年又开放美国站平台模式。

SHEIN 模式的核心：供应链效率 + 内容裂变 + 数据驱动。利润率较薄（约 2.6%），但规模超大。

5.3.3 对老卖家和新卖家的启示

老卖家更应该走 Anker 路径——你已经有供应链、有品类积累、有资金，正适合做'技术驱动的细分品类品牌'。

新卖家可以参考 SHEIN 路径——但要意识到 SHEIN 的核心壁垒是'数千款 SKU 的柔性供应链'，新卖家做不起来。新卖家更现实的路径是：选一个细分品类（不是大类目）、用 AI 做内容裂变、绑定 1-2 个核心红人、快速跑通到 1000 万美金 GMV。

无论选哪条路径，有几个'底层动作'是共通的：

- · 第一方数据积累（独立站 + 邮件 + 会员）；
- · 品牌故事和定位（不是'卖什么'，是'为什么是你'）；

- · 内容资产建设（让 AI 愿意推荐你）；
- · 多市场布局（不押单一国家）；
- · 合规先行（特别是欧盟）。

5.4 共同真相：三条铁律

撇开身份差异，老卖家和新卖家都需要面对的两条铁律：

铁律一：AI 不是工具，是新的经营基础设施

把 AI 当工具的卖家，会用 ChatGPT 写 listing、用 Midjourney 做主图，仅此而已。把 AI 当基础设施的卖家，会重构 workflow——选品 Agent、广告 Agent、客服 Agent、合规 Agent 联动起来跑生意。

前者节省 10% 人力，后者节省 70% 人力。这两类人在 18 个月后会成为完全不同的物种。

铁律二：未来 3 年最危险的位置是'中等规模的铺货型卖家'

具体来说：

- · 小卖家（1-10 人）：还能靠 AI 做超级个体生存——一人做 1000 万美金 GMV 不再是天方夜谭；
- · 大卖家/品牌型（500+ 人）：有规模壁垒和品牌壁垒，能扛住周期；
- · 中间这一段 30-200 人的铺货型团队：人力成本压不下来、品牌做不起来、AI 能力又不如新锐——会被两头挤压。

如果你正好处在 30-200 人这个规模，并且业务模式以铺货为主，未来 18 个月需要做出明确的战略选择：要么往上走（聚焦品类做品牌），要么往下走（瘦身到 AI 驱动的小团队）。原地不动是最危险的。

铁律三：成熟市场的胜负，越来越不取决于'谁卖什么'，而取决于'谁更懂消费者'

老卖家有交易数据但不会用，新卖家有 AI 能力但没数据。谁先把'消费者数据 + AI 预测 + 柔性供应链'打通，谁就赢。

这条路上，老卖家有积累的优势，新卖家有架构的优势。最终的赢家是能把两个优势组合起来的人——换句话说，老卖家必须积极引入新人才和新方法，新卖家必须谦虚地学习产业的深层逻辑。

第六章 行动建议与风险提示

前面五章是'判断', 这一章是'行动'。给到老卖家、新卖家分别的 6 个月、18 个月、36 个月路线图, 最后是一份风险地图和对冲建议。

6.1 老卖家的 6/18/36 月路线图

图 6·6 / 18 / 36 个月路线图

6 / 18 / 36 个月路线图

从诊断、攻坚到占位放大



老卖家的核心任务是'转型'——从平台依赖到品牌驱动、从人力密集到 AI 驱动、从单一市场到多元布局。

6.1.1 未来 6 个月（2026 年 5 月-2026 年 11 月）：诊断与启动

这 6 个月不是'增长', 是'诊断'。要做的核心动作:

1. 做一次组织诊断: 梳理当前团队的工作流, 识别哪些岗位能被 AI Agent 替代或帮助 50%+。这是最痛但最重要的动作。
2. 做一次数据诊断: 把过去 3 年的订单、评论、广告、退货数据归集到一个统一仓库, 开始数据资产化的工作。
3. 启动独立站建设: 如果还没有独立站, 立即启动。Shopify Plus 起步即可, 目标是 12 个月后将做到 GMV 占比 10%+。
4. AI 工具栈搭建: 引入选品 AI (Helium 10/Jungle Scout/1688 遨虾)、内容 AI、客服 AI 工具, 开始训练团队使用。

5. 市场分散化第一步：如果你 80%+ GMV 在美国，立即启动欧盟或拉美一个市场的开拓。目标是 18 个月后非美国市场占比 30%+。

6.1.2 未来 18 个月（2026 年 5 月-2027 年 11 月）：转型攻坚

这 18 个月是'攻坚'——把 6 个月的诊断结果转化成实际的组织和业务调整。

1. 组织重塑：基于 AI Agent 工具栈，把团队规模优化 30-50%。被裁撤的岗位优先用'内部转岗 + AI 工具培训'解决。
2. 品牌重新定位：如果过去是'多品类铺货'，要做减法——选 1-2 个核心品类做深，其他品类逐步剥离。
3. 第一方数据中台：在数据归集的基础上，建立 BI 看板和 AI 预测模型，让运营决策从'经验驱动'变'数据驱动'。
4. 内容资产建设：启动 GEO/AEO 工程——独立站做 50+ 篇结构化指南、品牌故事、对比内容，目标是让 AI 推荐里能引用到你的品牌。
5. 合规升级：特别是欧盟市场——VAT、EPR、ESPR/DPP 全套合规上齐，把合规当壁垒做。
6. 供应链柔性化：和工厂谈柔性供应——把'大单长周期'部分调整为'小单快反'，降低库存风险。

6.1.3 未来 36 个月（2026 年 5 月-2029 年 5 月）：占位与放大

这 36 个月是'占位'——在新格局中找到自己的位置，并放大优势。

1. AI 原生组织：团队规模可能比 3 年前减少 50%，但人均产出提升 2-3 倍。组织结构是'核心人才 + AI Agent 工具栈'。
2. 品牌深度竞争优势：在 1-2 个核心品类，做到'消费者第一时间想到的品牌之一'。AI 助手在推荐这个品类时会主动引用。
3. 多市场结构：美国 30-40%、欧盟 20-30%、拉美/中东 15-25%、其他 10-20%。任何单一市场出问题不致命。
4. 第一方数据壁垒：100 万+ 注册用户、20% 复购率、清晰的会员等级体系。
5. 利润率回升：从行业平均的 8-15% 回到 25-35%。这是真正的'品牌溢价'阶段。

6.2 新卖家的 6/18/36 月路线图

新卖家的核心任务是'扎根'——快速找到细分品类、跑通商业模式、建立第一道竞争壁垒。

6.2.1 未来 6 个月：选准赛道

1. 选品类（最重要）：用 AI 工具挖掘'未被满足需求'，选 1 个细分品类（不是大类目）。判断标准：客单价 30 美元+、毛利 40%+、市场容量年 1000 万美元+、竞争中等。
2. 选市场：不要押美国一个市场。建议 2 个：1 个成熟市场（美国/欧盟）+ 1 个新兴市场（拉美/中东/东南亚）。
3. MVP 测试：用 AI 内容工具快速生成 50-100 条素材，在 TikTok Shop / Meta 广告小预算（5000-10000 美元）测试 30 天，验证产品-市场匹配度。
4. 法律与税务搭建：注册公司（境外公司可选香港/美国/新加坡）、收款账户、目标市场 VAT/税号准备。
5. 供应链对接：在国内找到 2-3 家可以小批量、快速反应的工厂，建立合作关系。

6.2.2 未来 18 个月：跑通模型 + 第一道护城河

1. 商业模式跑通：月 GMV 稳定在 30-100 万美金，复购率 15%+，毛利率 35%+。
2. 独立站+平台双轨：60% 来自平台（亚马逊/TikTok Shop），30% 来自独立站，10% 来自其他渠道。
3. 内容资产积累：产出 200+ 短视频、20+ 深度内容，第一方用户数 5 万+。
4. AI 工具栈成熟：3 人团队 + AI Agent 工具栈跑通从选品到投放的全流程。
5. 品牌定位锚定：有清晰的品牌故事、视觉识别、目标人群画像。

6.2.3 未来 36 个月：放大与深耕

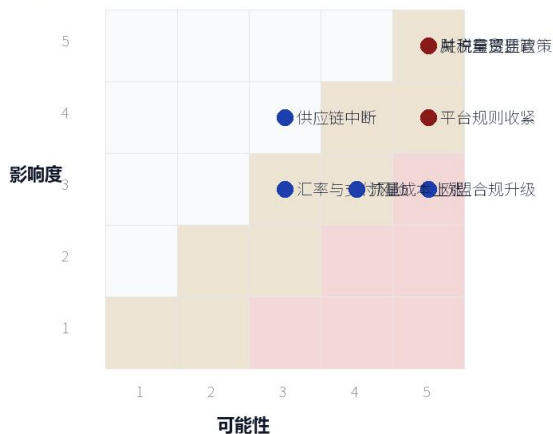
1. 规模化：月 GMV 达到 200-500 万美金，团队 8-15 人。
2. 品类扩展：基于核心品类的用户基础，向相邻品类扩展 1-2 个 SKU 系列。
3. 市场扩展：从 2 个市场扩展到 4-5 个，每个市场都有本地化运营。
4. 品牌力初步建立：在细分品类内成为有声量的品牌之一，用户主动搜索品牌名的比例 20%+。
5. Exit 选项打开：36 个月后，要么继续做大（向 5000 万美金 GMV 冲刺），要么 Exit（被战略投资或并购）。

6.3 风险地图与对冲建议

图 7 · 风险热度概览

风险热度概览

先看哪类风险最值得优先处理



优先级一

财税穿透、关税政策、AI 流量迁移：同时影响利润、现金流与增长入口。

优先级二

平台规则、欧盟合规、供应链中断：用多平台、多市场和合规台账对冲。

无论是老卖家还是新卖家，都需要清楚未来 36 个月可能面临的核心风险。下面是一份风险地图和对应的对冲建议。

表 2 · 风险地图与对冲建议

风险类型	具体表现	可能性 / 影响度	对冲建议
财税穿透监管	平台报送与企业申报差异、无票采购、个人卡收款、监管代码错配、500 万销售额红线	高 / 高	建立四流合一台账；月度核对平台数据；降低无票采购；按市场把 VAT / Sales Tax / EPR 等成本计入定价
关税与贸易政策	美国关税进一步加码、欧盟取消小包免税、其他国家跟进	高 / 高	多市场布局；海外仓本地发货；品牌化提价以消化关税
平台规则收紧	亚马逊封号、佣金上调、广告费率提高、小包政策调整	高 / 中高	独立站 + 多平台分散；品牌备案；合规存档
AI 流量变迁	传统搜索流量下滑 25%，AI 推荐成为新入口	高 / 高	启动 GEO/AEO 工程；建立内容资产；让 AI 能引用你

风险类型	具体表现	可能性 / 影响度	对冲建议
欧盟合规升级	EPR、ESPR/DPP、GPSR 等法规执法加强	高 / 中	提前 6-12 个月布局合规；AI 合规工具；专业服务商
流量成本上涨	Meta CPM、亚马逊 CPC、Google CPC 持续上涨	中高 / 中	AI 内容降本；自然流量建设；红人合作模式
汇率与支付风险	人民币汇率波动；新兴市场货币不稳；支付通道收紧	中 / 中	多币种结算；汇率对冲工具；多支付通道备份
供应链中断	地缘政治、原材料涨价、海运运力波动	中 / 中高	多供应商；多产地（含东南亚、墨西哥）；安全库存
品牌侵权 / 知识产权	商标抢注、专利纠纷、平台投诉下架	中 / 高	提前商标注册（多国）；产品专利保护；合规审查
人才结构性短缺	AI + 跨境 + 品牌的复合型人才稀缺	中高 / 中	内部培养 + 外部招聘并行；建立人才梯队
现金流断裂	库存压货 + 应收账款 + 平台扣款	中 / 极高	保留 6-12 个月运营资金；多融资渠道备用

数据来源:白宫行政令、欧盟官方法规文本、国家税务总局公告、海关总署公告、公开政策资料 / 制图:序引研究 · 2026-05

一个最容易被忽视的风险: '现金流断裂'。跨境电商利润率不高, 库存周转慢, 平台资金有账期, 加上突发性政策冲击 (如 De Minimis 终结后的物流成本上涨), 很容易出现'账面盈利但现金流断裂'的情况。无论老卖家新卖家, 都建议保留 6-12 个月运营资金作为安全垫。

6.4 健康度自检表: 你现在处在什么位置?

不管是老卖家还是新卖家, 下面这份 25 项的健康度自检表能帮你判断当前的真实状态。每项是'计 1 分, 得分越高说明越能扛住未来 18 个月的变化'。

6.4.1 战略与方向 (5 项)

- · 我能用 1 句话清楚地说出'我的品牌为什么存在、解决了谁的什么问题';
- · 我的业务不依赖单一市场 (任何一个市场占 GMV 不超过 70%);

- · 我的业务不依赖单一平台（任何一个平台占 GMV 不超过 60%）；
- · 我清楚未来 12 个月最大的 2-3 个外部风险，并有应对方案；
- · 我清楚自己接下来 6 个月最该聚焦做的 1-2 件事。

6.4.2 组织与团队（5 项）

- · 我的核心团队（5 人以内）每个人都能清晰说出公司核心战略；
- · 我的团队中至少有 1 个人在持续学习和落地 AI 工具；
- · 我有清晰的人力 ROI 衡量标准（人均产出/人均利润贡献）；
- · 我能在 2 周内完成一次组织结构调整（裁员、转岗、招聘）；
- · 我有 1 个在目标市场（北美/欧洲/中东等）的本地员工或长期合作伙伴。

6.4.3 数据与 AI（5 项）

- · 我有自己的数据仓库（不只是亚马逊后台），可以做跨平台数据分析；
- · 我每周至少花 4 小时看核心数据看板（GMV、毛利、CLTV、复购、退货率）；
- · 我已经在选品、内容、客服、广告四个环节中至少 2 个使用 AI 工具；
- · 我有自己的第一方用户数据（独立站注册用户、邮件订阅用户）；
- · 我能基于历史数据，对下个季度的库存做较准确的预测。

6.4.4 财务与现金流（5 项）

- · 我清楚每个 SKU 的真实毛利率（含广告、退货、平台佣金、物流）；
- · 我有 6-12 个月的运营现金储备；
- · 我的库存周转天数在合理范围（90 天以内为佳）；
- · 我有 2 个以上独立的收款渠道（避免单一通道被冻结）；
- · 我的应收账款可控（平台账期 + 应收账款总额不超过 1 个月销售额）。

6.4.5 财税与合规（5 项）

- 我每月核对平台报送销售额、店铺后台收入、企业申报收入三组数据；
- 我清楚无票采购占比，并有降低无票占比或取得普票/专票的计划；
- 我的主要收款通道已回到企业主体或合规境外主体，不依赖个人卡周转；
- 我的 9610、9710、9810、1039 等申报模式与真实业务场景一致；
- 我已经把目标市场的 VAT、Sales Tax、EPR、关税及本地申报成本纳入定价模型。

23-25 分：行业前 10%，可以重点投资增长。19-22 分：相对健康，但有 1-2 个明显短板需要补。13-18 分：处于'可经营但脆弱'状态，未来 12 个月内一次较大冲击就可能危险。12 分以下：建议立即停止扩张，先把基础打牢。

6.5 跨境电商 KPI 体系：用什么数字看健康

最后一节给到一份建议的 KPI 体系。这份 KPI 不是'看完心里舒服'的虚荣指标，而是真正反映生意健康度的核心数字。

6.5.1 增长类（每周看）

- 月 GMV 同比/环比：不只看绝对值，更要看趋势——连续 3 个月环比下滑就要警惕。
- 订单量增长率：如果 GMV 涨但订单量降，说明在涨价；如果订单量涨但 GMV 平，说明在降价。两种情况都需要追究原因。
- 新客占比：健康的品牌新客 30-50%、老客 50-70%。新客占比过高（80%+）说明没有用户积累；老客占比过高（80%+）说明品牌增长见顶。

6.5.2 盈利类（每月看）

- 毛利率：综合毛利率（扣除采购、平台佣金、物流、广告、退货）健康线在 25%+；行业平均 15-20%；优秀品牌 30%+。
- ROAS（广告投入产出比）：健康线 4-6（每 1 美元广告产出 4-6 美元 GMV）；优秀线 6+。低于 3 需要重新审视广告策略。
- CAC / CLTV 比值：CAC 是获客成本，CLTV 是用户生命周期价值。健康比值 1:3 或更好（每花 1 元获客带来 3 元终身价值）。

6.5.3 运营类（每月看）

- 退货率：家居 5-10%、服装 15-25%、电子 3-8%。超过行业平均 50% 需要追究产品质量或描述问题。
- 库存周转天数：快销品 30-60 天、标品 90-120 天。超过 180 天的滞销库存要立即清理。
- 差评率：亚马逊 1-2 星评论占比应低于 5%。每超过 1 个百分点都意味着真实风险。

6.5.4 品牌资产类（每季度看）

- 品牌搜索量：用户主动搜索你品牌名的次数（亚马逊后台 + Google Trends）。这是最难造假、最反映品牌力的数字。

- · 复购率：3 个月内复购率 15%+ 健康，30%+ 优秀。低于 10% 说明品牌没有粘性。
- · 第一方用户数：独立站注册用户、邮件订阅用户。这是 AI 时代最值钱的资产之一。
- · AI 推荐曝光率（GEO 指标）：在 ChatGPT、Perplexity、Google AI Mode 上搜索品类相关问题，自己品牌出现的频次。这是 2026-2027 年的新指标。

6.5.5 合规类（每月 / 每季度看）

- 平台报送差异率：平台销售额、到账金额、申报收入之间的差异是否可解释，异常差异要月度闭环。
- 无票采购占比：无票金额 / 总采购金额。这个比例越高，税负和稽查风险越不可控。
- 合规成本率：VAT、Sales Tax、EPR、关税、平台代扣代缴等成本占 GMV 的比例，用于判断真实毛利。
- 申报模式匹配率：9610、9710、9810、1039 等出口模式与订单类型、货值、物流路径是否一致。
- 主体与资金闭环率：主要收入是否进入对应经营主体账户，业务流、资金流、票据流、货物流是否能够互相印证。

KPI 体系的精髓不是'看更多数据'，而是'抓住最核心的 5-8 个数字，每周/每月/每季度雷打不动地复盘'。一个老板每天盯 30 个指标，不如盯 5 个指标。前者是表演努力，后者是真的在管理。

6.6 结语

写到这里，整份报告的核心判断已经讲完。最后用三段话作为总结。

第一段，关于行业：中国跨境电商正在经历过去 10 年最深刻的一次结构性变化。增量红利结束，AI 重构开始，合规壁垒抬高，市场版图重画。这不是周期性调整，是一次产业范式的迁移。能穿越这个迁移的卖家，会在 2027-2030 年迎来属于'新一代跨境品牌'的春天；穿越不了的，会在这一轮洗牌中退场。这里的“穿越”，不只是卖得出去，还包括算得清税、收得回款、经得起平台和监管穿透。

第二段，关于 AI：AI 不是给跨境电商的'加速器'，而是'重构器'。它改变的不是工作效率，而是工作内容、组织结构、商业模式。把 AI 当工具的卖家会被淘汰，把 AI 当基础设施的

卖家会成为新一代赢家。这件事的窗口期就在 2026-2027 年——错过这两年，你就错过了一个时代。

第三段，关于人：跨境电商从来不是'技术驱动'的行业，是'人的判断'的行业。AI 能帮你写 listing、做素材、跑投放，但选哪个品类、押哪个市场、做什么样的品牌——这些判断是 AI 给不了的。所以最后真正决定胜负的，仍然是创始人对消费者的理解、对供应链的把控、对品牌的执着、对长期主义的坚持。

祝每一位读到这里的从业者，都能在下一阶段找到属于自己的位置。

—— 报告完 ——

附：本报告主要数据来源

- · 中国海关总署 / 中国商务部
- · 中商产业研究院《2025-2030 年中国跨境电商市场深度研究报告》
- · Deloitte《2026 全球零售业展望》
- · eMarketer 全球零售电商数据
- · Statista 跨境电商市场报告
- · 美洲开发银行（IDB）拉美电商数据
- · 亚马逊全球开店
- Amazon 官方：Alexa for Shopping 与 Amazon AI Shopping Assistant 更新说明
- · PayPal 跨境支付报告
- · Criteo《2026 DTC 品牌报告》
- · Gartner 搜索流量预测
- · 麦肯锡《零售 AI 转型》报告
- · 各公司财报：Anker、SHEIN、Mercado Libre、TikTok Shop、阿里国际站
- · 白宫行政令、欧盟官方法规文本
- 国家税务总局、国务院、海关总署公开公告：平台涉税信息报送、增值税法、9810 预退税、欠税公告办法等

· 行业研究机构：36 氪、雨果跨境、亿恩网、知乎专栏

数据时间窗口：本报告主要数据采集于 2025 年初至 2026 年 5 月，部分历史数据回溯至 2020 年。

免责声明：本报告基于公开数据和行业资讯整理，不构成投资建议或商业决策的法律依据。跨境电商行业政策、平台规则、市场环境变化迅速，建议读者结合最新信息审慎决策。

—

联系与关注

序引效能（Sequentry）是一家独立的品牌出海研究公司，从海外品牌的反向拆解出发，找中国品牌出海的盲区和机会。

有序·入世 — *Systematic Entry, Engineered.*

官网 · sequentry.com

公众号 · 序引效能

邮箱 · yanhang@sequentry.com

扫码关注公众号，新研究第一时间送达。



杭州序引效能科技有限公司
© 2026 Sequentry