下载日志已记录，仅供内部参考

方正证券 FOUNDER SECURITIES

正 在 你 身 边

证券研究报告 | 商贸零售 | 2026年6月15日

零售美护团队·专题报告

跨境专题系列报告（一）：借势跨境东风，从中国制造走向全球品牌

分析师 周 昕 登记编号：S1220524100007

廖 捷 登记编号：S1220525040002

下载日志已记录，仅供内部参考

摘要

国内内需增长放缓，人口红利见顶叠加线上渗透率步入成熟阶段，跨境出海成为品牌与制造商应对市场环境的重要选择。2025年中国跨境电商规模达2.5万亿元，5年CAGR约17.7%，在出口中渗透率占比达9.1%，行业景气度持续高于出口整体和内需。

跨境电商核心增长因素包括：①国内消费品供应链优势外溢，2025年亚马逊头部卖家中中国卖家的占比已经超过50%；**②精简中间环节加价率更低；③海外电商渗透率提升，**2025年欧洲、美国、中国三者线上渗透率分别为17.6%、30.4%、36.2%，较2020年分别提升3.2、5.7、9.3pct 。

复盘历史看，无论是通缩/通胀市场，品牌出海势在必行。对比美日消费品龙头公司出海情况看，美国消费品公司出海更早，且品牌创立至出海周期更短（平均仅7年 vs 日本47年）。策略上，日本消费企业出海基本遵循“低价切入-品牌升级-全球深耕”的三步走；美国凭借国力、文化优势（高切低更容易）及资本赋能，本土验证后快速全球化，再进行本土化适配+生态构建。双方从出海到海外收入占比30%的门槛平均需要25年。

出海模式势能：精品品牌>代工转型>泛品跨境。①精品品牌（安克创新、赛维时代等）：毛利率较高，适配海外消费者习惯，避开国内红海。②产品品牌出海公司（大疆创新、影石创新、拓竹科技等）：以产品力建立壁垒，技术迭代驱动增长，全球通用性强。③泛品跨境（华凯易佰、傲基科技等）：极致供应链效率，但品牌力弱、合规与知识产权风险高。**品类势能看：3C电子>家电>家居家具>服饰快消。**电子/家电出海最强，主因中国制造业优势集中、刚需属性强、产品标准化程度高、工程师红利挖掘细分需求。

跨境公司策略：浅海战略vs深耕红海。浅海战略（避开万亿级红海，先成为细分赛道全球第一，并逐步拓品类）与深耕红海（借势中国供应链性价比切入，逐步升级品牌力）两类策略并行发展。**但从跨境公司盈利能力可划分为三档：**1）开创并引领一个品类，有一流定价，全球大量卖货。典型如大疆（净利率25%）、影石创新（25年投入加大&竞争加剧前净利率约20%）；2）在细分品类中做到极致，能持续做微创新和产品迭代，执行力、组织效率等一流。典型如安克创新等精品跨境公司，净利率约高单至低双位数；3）比拼效率低价竞争，壁垒较低，典型如泛品跨境公司，净利率约中高单位数。

跨境企业发展面临两个问题：1）龙头份额如何保持？——跨境消费电子/家电公司保持10%-15%高研发投入，较同类国内品牌更高，通过技术创新产品持续迭代保持份额；2）跨境公司如何面对成长天花板？——扩渠道/品类/品牌线，但背后体现的是平台组织+管理能力。安克采用管理层—事业部—产品线三层扁平化架构适配多品类快迭代需求；子不语通过精简品牌事业单元与动态考核机制实现品牌增长与效率平衡。

从长期维度来看，精品品牌商业模式和长期壁垒好于泛品，关注品牌有技术研发基因能实现单品类突破，组织架构&平台能满足多品牌/品类矩阵发展的相关跨境公司。

风险提示：全球经济波动的风险；关税扰动的风险；国际局势扰动的风险；行业竞争格局加剧；技术迭代更新不及预期的风险

下载日志已记录，仅供内部参考

目录

一、跨境增速领跑内需&社零

1.1 国内内需增长放缓，跨境增速>出口增速>内需增速。

1.2 美日品牌出海复盘：路径、节奏与策略对比

二、品牌出海路径对比

2.1 模式势能：精品品牌>代工转型>泛品跨境

2.2 品类势能：3C电子>家电>家居家具>服饰快消

2.3 跨境策略对比：浅海战略vs深耕红海

2.3.1 跨境龙头份额如何保持？——技术投入+产品迭代

2.3.2 跨境公司如何打破天花板？——扩渠道/品类/品牌线，底层在于组织&管理

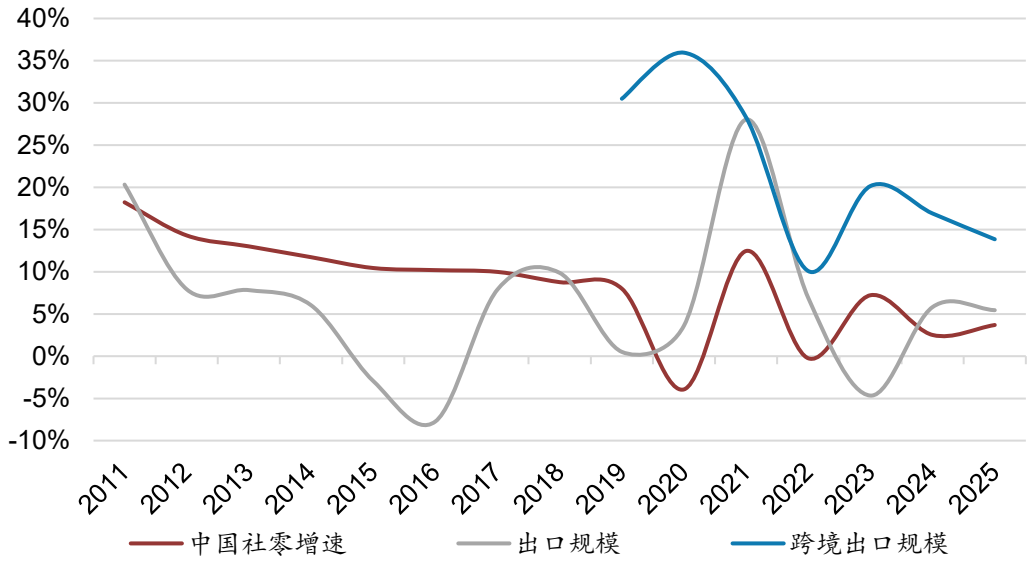
三、风险提示

下载日志已记录，仅供内部参考

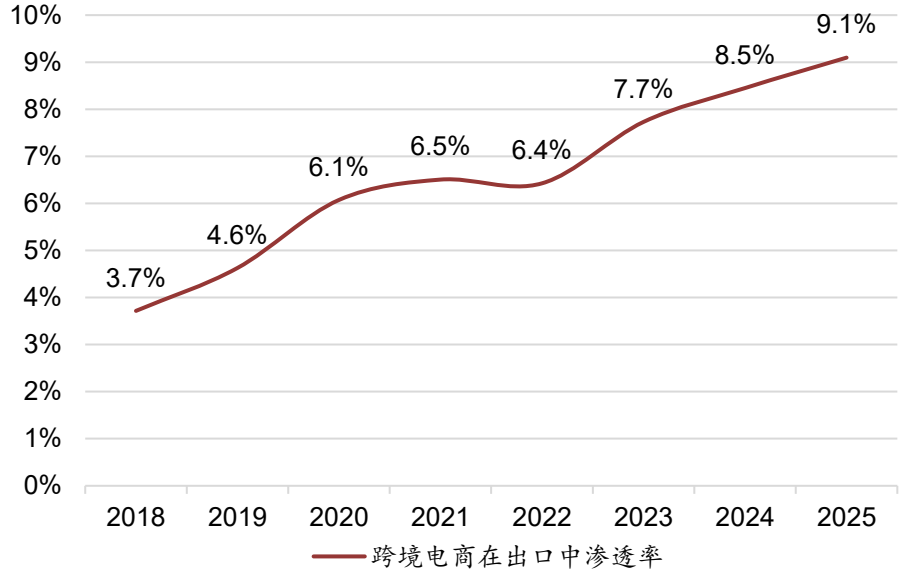
1.1 行业景气度看，跨境>出口>内需

国内内需增长放缓，跨境增速>出口增速>内需增速。中国国内随着人口红利见顶，叠加近年来线上渗透率增长放缓迈入成熟阶段，跨境出海成为更多品牌/制造商应对当下市场环境的重要选择。2025年中国跨境电商规模为2.5万亿，5年CAGR约17.7%，出口渗透率达9.1%稳步提升。

图表：内需/出口/跨境出口规模增长



图表：国内跨境电商出口在出口中渗透率持续提升



数据来源：wind，方正证券研究所

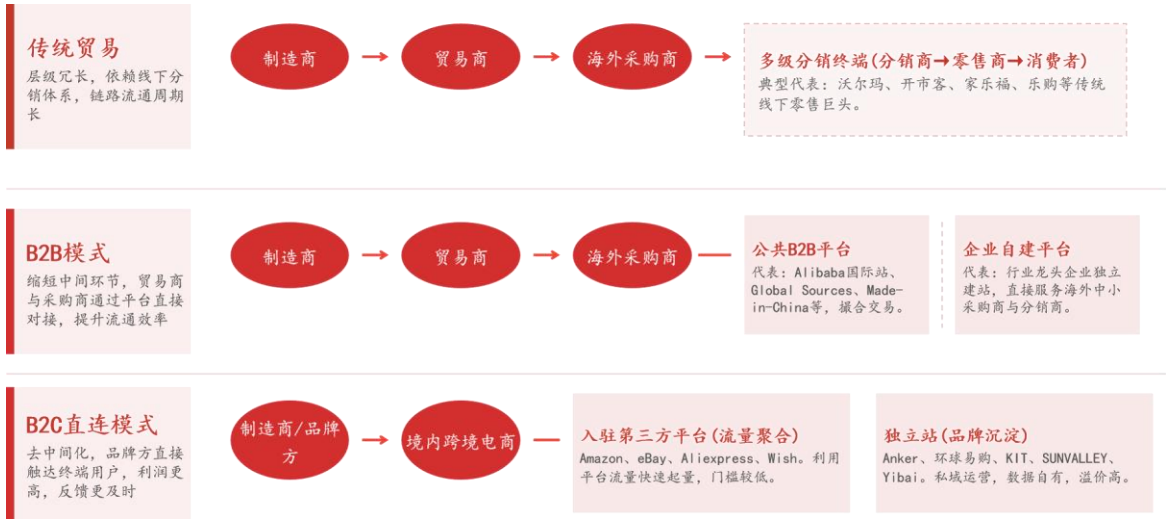
下载日志已记录，仅供内部参考

1.1 行业景气度看，跨境>出口>内需

跨境电商核心增长因素包括国内消费品供应链优势外溢、精简中间环节加价率更低、海外电商渗透率提升。

- **得益于我国强大的制造业能力，**我国的跨境电商卖家在海外电商平台中具备竞争优势。根据Marketplace Pulse的统计，2025年亚马逊头部卖家中，中国卖家的占比已经超过50%。
- **海外电商渗透率依然在逐年提升，**除了亚马逊平台之外，Temu、Shein、TikTok等跨境电商平台的崛起，也有利于跨境电商公司进一步发挥产品及运营优势，促进行业加速成长。2025年欧洲、美国、中国三者线上渗透率分别为17.6%、30.4%、36.2%，较2020年分别提升3.2、5.7、9.3pct。
- **跨境电商精简环节，加价倍率较传统贸易显著更低。**

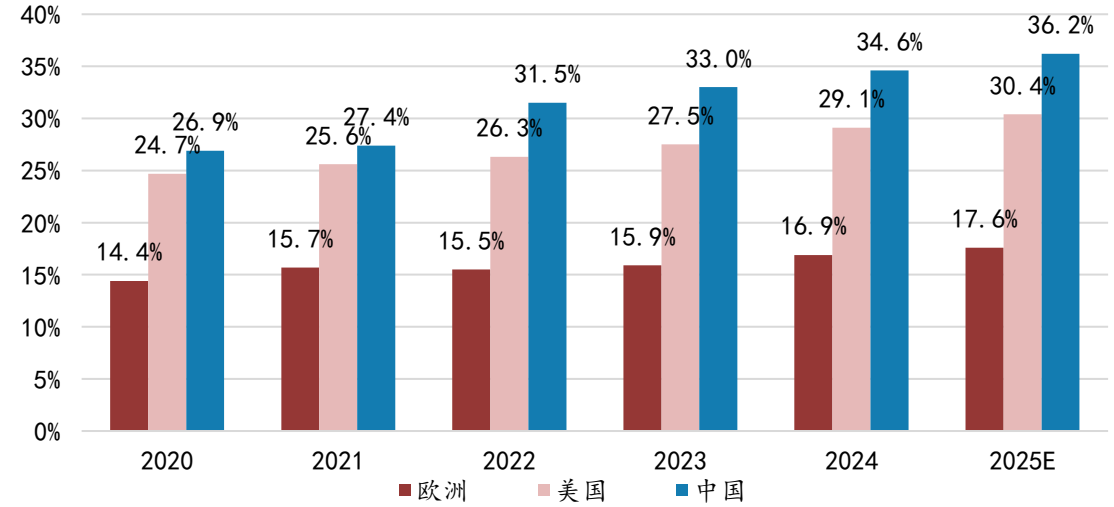
图表：传统贸易与跨境电商流程差异



图表：亚马逊头部卖家中的中国卖家比例持续提升



图表：中美欧电商渗透率对比



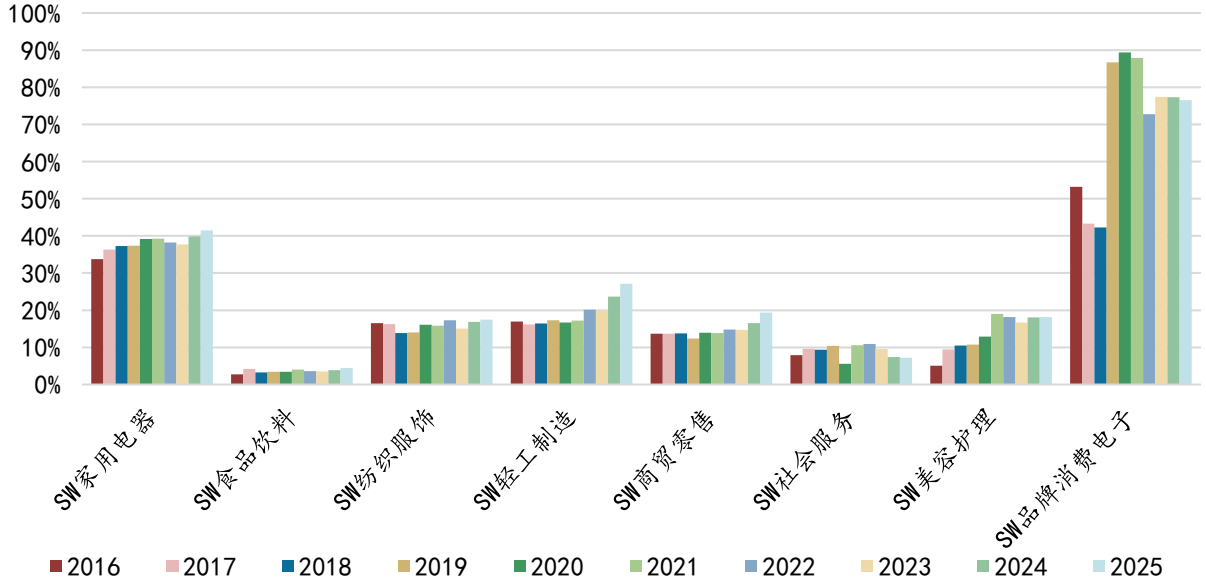
数据来源：Marketplace Pulse，wind，方正证券研究所

下载日志已记录，仅供内部参考

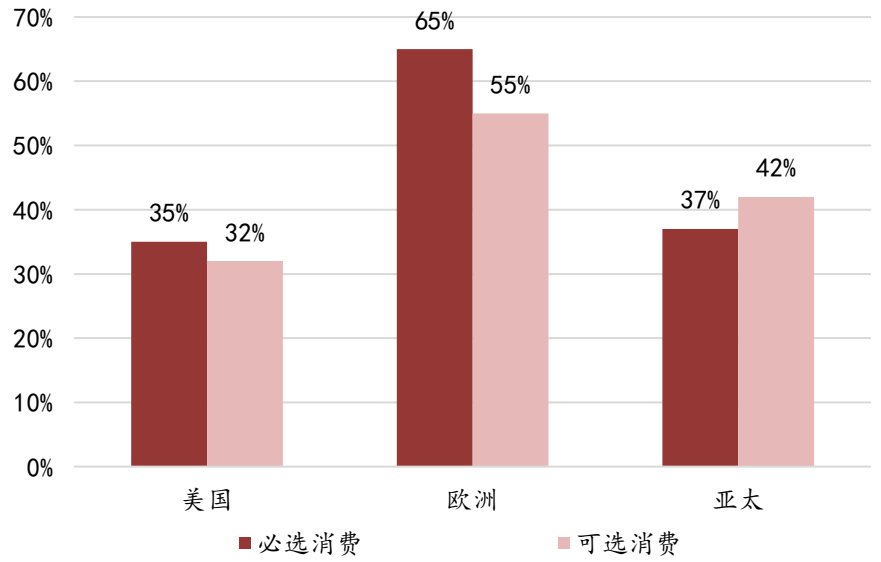
1.1 行业景气度看，跨境>出口>内需

- **从上市公司数据看，25年我国A股整体消费行业公司海外收入占比达34%，较19年提升14pct。**具体分行业看表现相对分化，消费电子、家电海外收入占比较高，25年分别达77%、41%；轻工制造、商贸零售、美容护理近年来比重有所提升，更多国内品牌谋求出海。
- **从国别对比看，**2024年美国可选消费海外收入占比为32%、我国占比为27%，差距不大预计主因我国家电、电子等行业全球竞争力较强，海外收入占比较高相契合。欧洲24年必选、可选消费海外收入占比为65%、55%，预计主因当地品牌发展历史久全球化布局较为充分，且单区域市场容量较少所致。

图表：2016-2025年国内A股分行业海外收入占比



图表：2024年欧美及亚太上市公司海外收入占比



数据来源：Morningstar，bloomberg，wind，方正证券研究所

下载日志已记录，仅供内部参考

1.2 复盘|日美通缩/通胀市场中，品牌出海势在必行

对比美日消费品龙头公司出海情况看，出海基本是品牌在扩张到一定规模后的必然选择。但有几点维度异同：

- **出海时间上**，基本上在1960s前后开启出海，其中美国消费品公司出海略早，且品牌创立时间至出海周期显著更短；
- **出海节奏上**，美日消费品公司出海至海外收入占比超30%以上的时间周期约10-30年，平均25年左右。
- **出海策略上**，日本消费企业出海基本遵循“低价切入-品牌升级-全球深耕”的三步走策略；美国因本身国力、文化属性更强（高切低更加容易）、叠加资本赋能，往往能在本土较短周期内完成商业模式验证后进入全球化扩张阶段，进而再进行本土化适配+生态构建。

图表：美日部分消费品类龙头公司出海情况梳理

国家	中文简称	所属类目	核心定位	2025年海外收入占比	公司创立年份	启动出海年份	出海-创立年份（年）	出海占比超30%时间（年）	核心出海亮点
日本	迅销集团	服饰零售	全球平价基本款服饰龙头	56%	1963	1991（伦敦首店）	28	10	平价基本款服饰
日本	无印良品	家居生活	极简主义生活方式品牌	32%	1980	1991（伦敦首店）	11	14	"无品牌"理念全球通吃，欧美/亚洲同店增长稳定
日本	资生堂	美妆个护	中高端护肤彩妆集团	55%	1872	1957（台湾首店）	85	33	欧美+亚洲双核心市场，通过收购欧美品牌补齐高端线
日本	花王	个护日化	综合日化巨头	48%	1887	1964（东南亚）	77	36	东南亚市场绝对领先，欧美市场稳步渗透
日本	日清食品	食品饮料	全球方便面龙头	45%	1948	1970（美国首厂）	22	25	产品覆盖100+国家，"杯面"在美国市场渗透率极高
日本	龟甲万	调味品	全球酱油第一品牌	64%	1917	1957（美国首店）	40	23	美国市场市占率57%，50年深耕西餐调味场景
日本	三得利	酒水饮料	威士忌/软饮巨头	52%	1899	1960（美国市场）	61	45	威士忌全球知名，欧美高端餐饮渠道优势显著
日本	索尼	消费电子	全球影音/游戏/影像巨头	70%+	1946	1955（美国市场）	9	10	技术壁垒+品牌溢价，牢牢占据全球高端电子市场
日本	任天堂	游戏娱乐	全球游戏机/IP巨头	80%+	1889	1980（美国市场）	91	10	Switch全球爆品，IP衍生能力极强，覆盖全年龄段
平均					1922	1969	47	23	
美国	星巴克	餐饮咖啡	全球咖啡连锁第一品牌	27%	1971	1987（加拿大首店）	16	9	覆盖全球89个市场，中国为最大海外市场
美国	麦当劳	快餐连锁	全球汉堡快餐龙头	65%	1955	1967（加拿大首店）	12	8	全球3.9万家门店，本土化能力极强
美国	可口可乐	食品饮料	全球碳酸饮料垄断者	70%	1886	1906（加拿大/古巴）	20	44	全球渠道网络+品牌护城河，渗透率接近100%
美国	怪物饮料	食品饮料	全球高端能量饮龙头	41%	2002	2008（欧洲市场）	6	10	欧美市场绝对强势，亚洲市场快速起量
美国	开市客	零售会员店	全球仓储会员制零售龙头	27%	1983	1986（加拿大首店）	3	24	精准定位高净值人群，中国门店单店销售额全球第一
美国	宝洁	个护日化	全球综合日化巨头	60%	1837	1837（出口业务）	0	63	多品牌矩阵+全球渠道网络，覆盖全品类
美国	雅诗兰黛	美妆个护	全球高端护肤彩妆集团	65%	1946	1960（英国市场）	14	25	欧美+亚洲双核心，高端品牌心智极强
美国	苹果	消费电子	全球高端科技生态巨头	60%+	1976	1977（欧洲市场）	1	28	品牌溢价+生态闭环，全球盈利能力最强的消费电子公司
美国	亚马逊	电商零售	全球电商+云计算巨头	32%	1994	1998（英国/德国）	4	12	欧美电商市场垄断，AWS云服务全球领先
美国	耐克	运动服饰	全球运动品牌龙头	60%	1964	1972（欧洲市场）	8	13	明星代言+体育营销，全球品牌影响力第一
美国	安德玛	运动服饰	专业运动服饰品牌	35%	1996	2005（欧洲市场）	9	10	北美市场强势，亚洲市场快速扩张中
平均					1954	1961	7	25	

数据来源：bloomberg，方正证券研究所

下载日志已记录，仅供内部参考

2.1 品牌出海路径对比：模式势能上，精品品牌>代工转型>泛品跨境

出海模式	介绍	核心优势	核心劣势	代表性公司
泛品跨境出海	平台型电商模式，通过大数据选品、海量SKU和极致供应链提供高性价比全品类商品	极致供应链效率，扩张速度最快，可快速覆盖全球多个市场	品牌力弱溢价低，同质化竞争激烈，合规与知识产权风险高	华凯易佰、跨境通、傲基科技等
精品跨境（海外新品牌）	创立之初即瞄准海外市场，针对海外需求设计产品打造品牌，国内仅作为后方基地	适配海外消费者习惯，避开国内红海，率先占领海外细分赛道，品牌认知从零建立无历史包袱	早期融资难度大；品牌建立难度更大；管理和沟通成本高	安克创新、致欧科技、赛维时代等
精品跨境（国内品牌出海）	以亚马逊、独立站、TikTok Shop等线上跨境电商平台为主要出海渠道，产品通过跨境物流直达海外消费者；	启动速度快，试错成本低；可依托主流电商平台快速覆盖全球多个国家和地区；无需依赖海外经销商，利润空间更高；可通过数据快速迭代产品和运营策略	海外消费者品牌认知度低，获客成本逐年上升；难以提供本地化售后服务；客单价和溢价能力相对有限	大疆创新、影石创新、石头科技、绿联科技、极米科技、创想三维、拓竹科技等
国内品牌线下出海	以海外经销商、直营等线下渠道为主要出海方式，重资产运营，需要在海外建立本地化团队、供应链和服务体系；	线下体验感强，品牌粘性高；可建立深度本地化运营能力；渠道壁垒高，竞争对手难以复制；客单价和溢价能力更强	启动速度慢，前期投入巨大；对本地化运营能力要求极高；文化和产品水土不服风险大；扩张速度受限于当地合作伙伴和市场环境	名创优品、蜜雪冰城、泡泡玛特、安踏体育等
代工转自有品牌	早期为海外品牌做OEM/ODM，积累供应链技术后推出自有品牌出海	拥有成熟供应链和海外市场认知，成本控制能力极强	长期代工形成的品牌认知短板，品牌营销能力不足，与原有代工客户冲突	中宠股份、泉峰控股、乐歌股份、巨星科技等
并购出海	依靠国内制造研发优势，并购海外老牌企业，快速获得品牌渠道和市场准入	一步获得海外成熟品牌、渠道与客户，直接突破贸易和准入壁垒	并购成本高，文化与管理整合难度大，失败率较高	美的集团、TCL电子、海尔智家等

数据来源：方正证券研究所整理

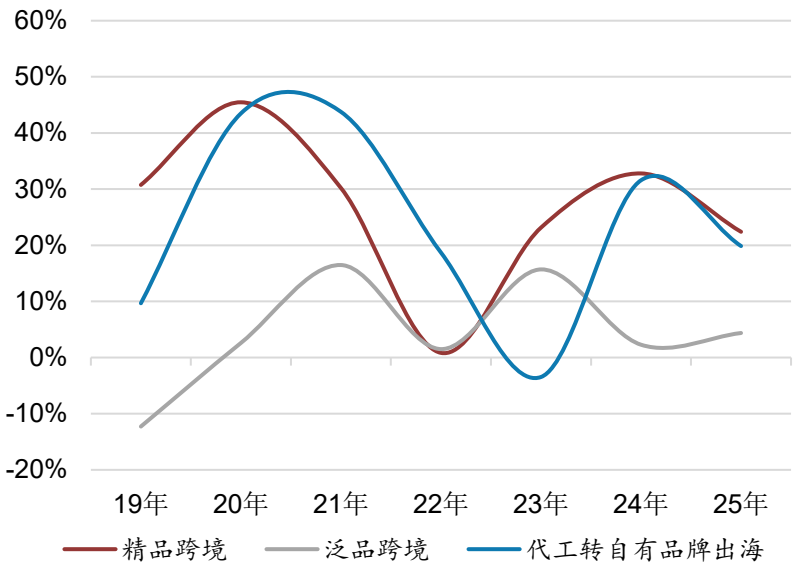
下载日志已记录，仅供内部参考

2.1 品牌出海路径对比：模式势能上，精品品牌>代工转型>泛品跨境

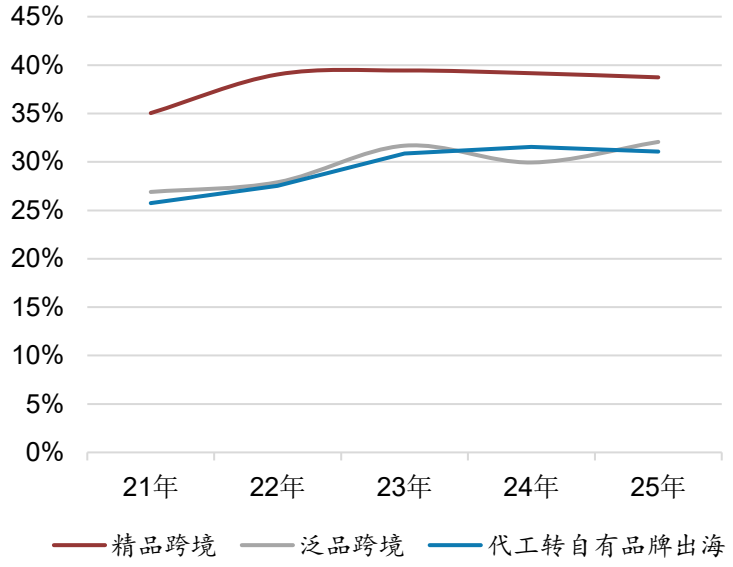
随着全球贸易环境的不稳定性增强、平台政策变化、物流成本上升、获客成本激增等多重因素，跨境行业出现分化，铺货型大卖家的增长红利逐渐消退、精品/ODM转型品牌公司体现出更高的成长性与韧性。

- **模式扩张上，近年精品/ODM转型品牌出海公司收入增速优于泛品跨境公司。**
- **盈利能力看，1）毛利率看精品跨境公司相对泛品及代工转型公司略高。**精品跨境公司凭借更高的加价倍率实现高毛利率。跨境电商营业成本主要包括货物成本和物流成本，其中货物成本上精品卖家通过自有工厂或OEM供应，采购价格无优势，且弱于ODM转品牌公司的成熟供应链；泛品卖家则直接采购成熟 SKU。物流成本差异主要在尾程，精品卖家品类聚焦、爆款驱动，可自建海外仓实现规模效应（尤其大件品类）；泛品卖家SKU繁多，多依赖亚马逊FBA。**2）净利率看，**精品跨境公司近年受行业竞争&关税问题有所波动，泛品跨境公司盈利能力走弱，代工转型品牌出海企业利润率相对稳定。

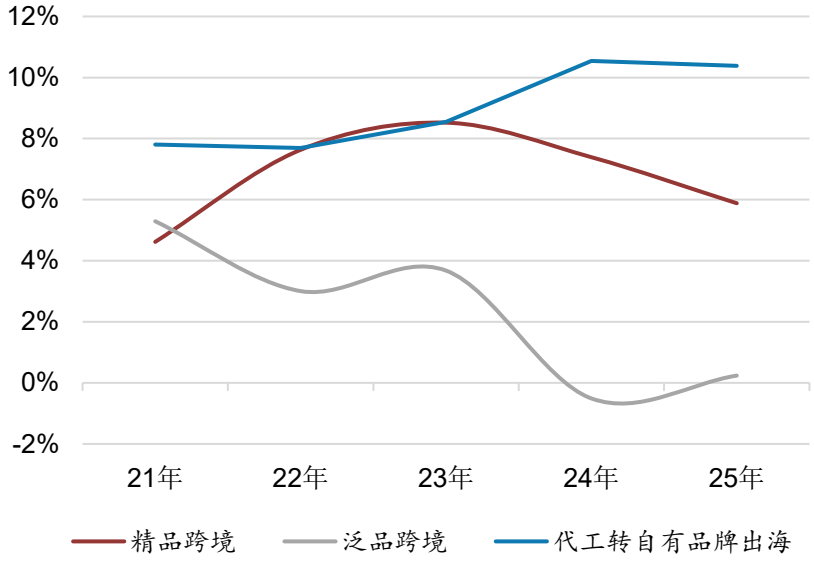
图表：近年精品/泛品/ODM转品牌公司收入yoy



图表：25年精品/泛品/ODM转品牌公司毛利率



图表：25年精品/泛品/ODM转品牌公司净利率



数据来源：wind，方正证券研究所

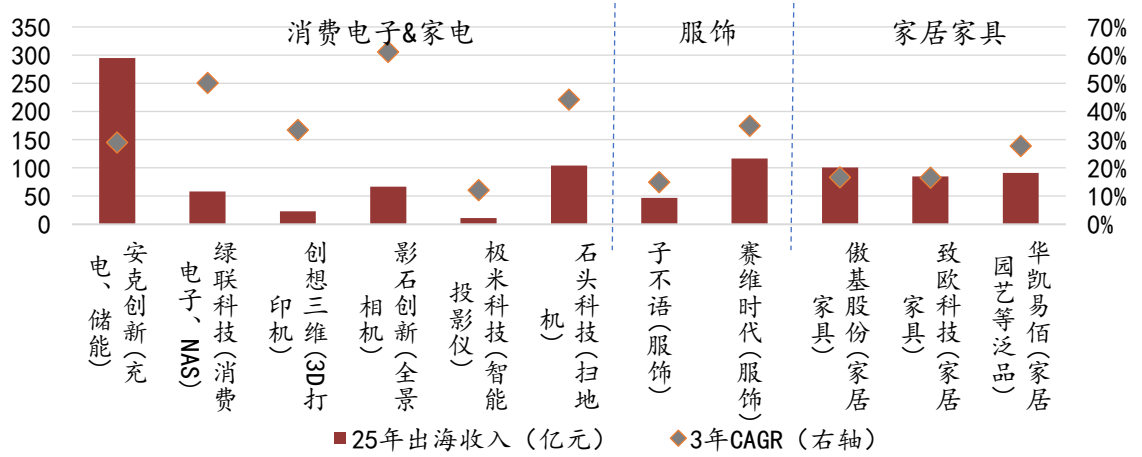
下载日志已记录，仅供内部参考

2.2 品类势能上，3C电子>家电>家居家具>服饰等快消品

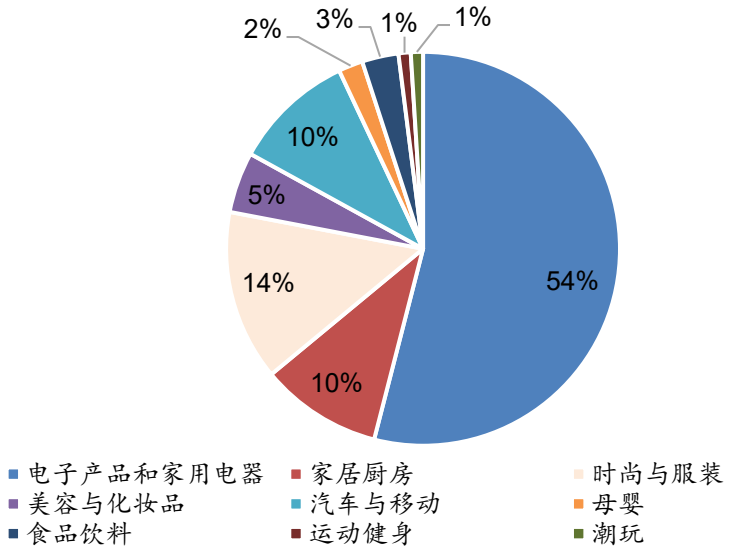
从品类上看，电子产品及家用电器出海最为亮眼，且出海增速也最快；其次为家居家具、服饰品类，这与国内线上化渗透率相一致。

我们认为主因：①消费电子和家电品类更加体现中国制造业优势；②全球刚需属性强市场空间大；③产品标准化程度高跨境电商适配性好；④中国工程师红利，相较传统服饰食品，更容易通过挖掘细分需求进行品类创新。

图表：2025年跨境公司海外收入及CAGR



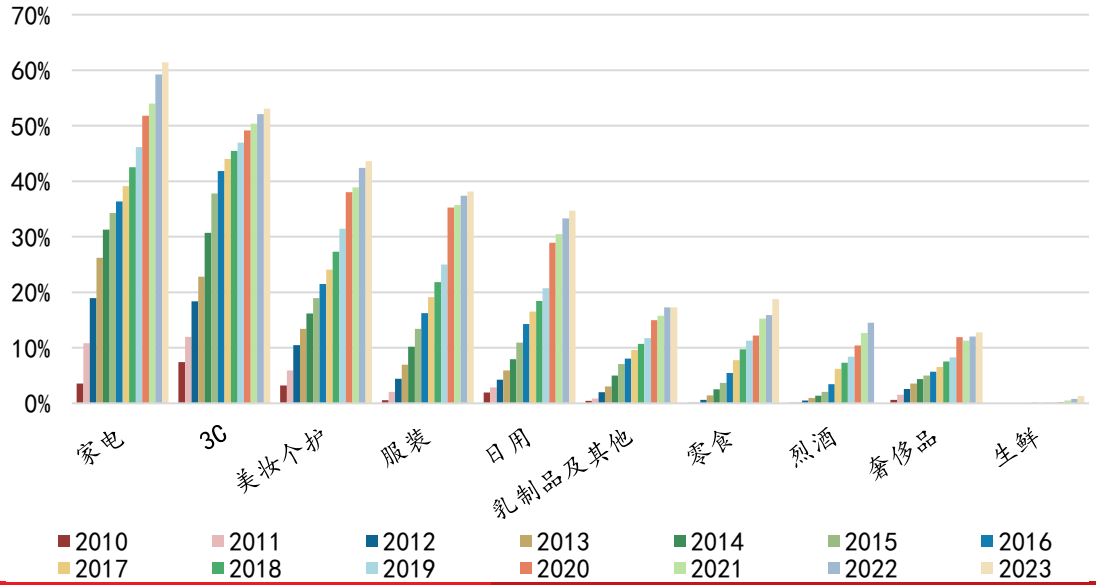
图表：Totem中国品牌出海TOP100按品类划分



图表：不同品类出海难点对比

品类	出海难点	对比消费电子/家电
食品饮料	食品安全标准严格、保质期短、物流成本高	标准统一、保质期长、物流成本低
美妆护肤	注册备案复杂、文化差异大、品牌壁垒高	功能导向、品牌壁垒相对较低
服装纺织	尺码差异大、时尚变化快、库存风险高	标准化程度高、库存风险低
汽车	关税高、认证复杂、售后体系要求高	关税低、认证简单、售后容易

图表：国内品类线上化渗透率



数据来源：wind，Totem，欧睿，方正证券研究所

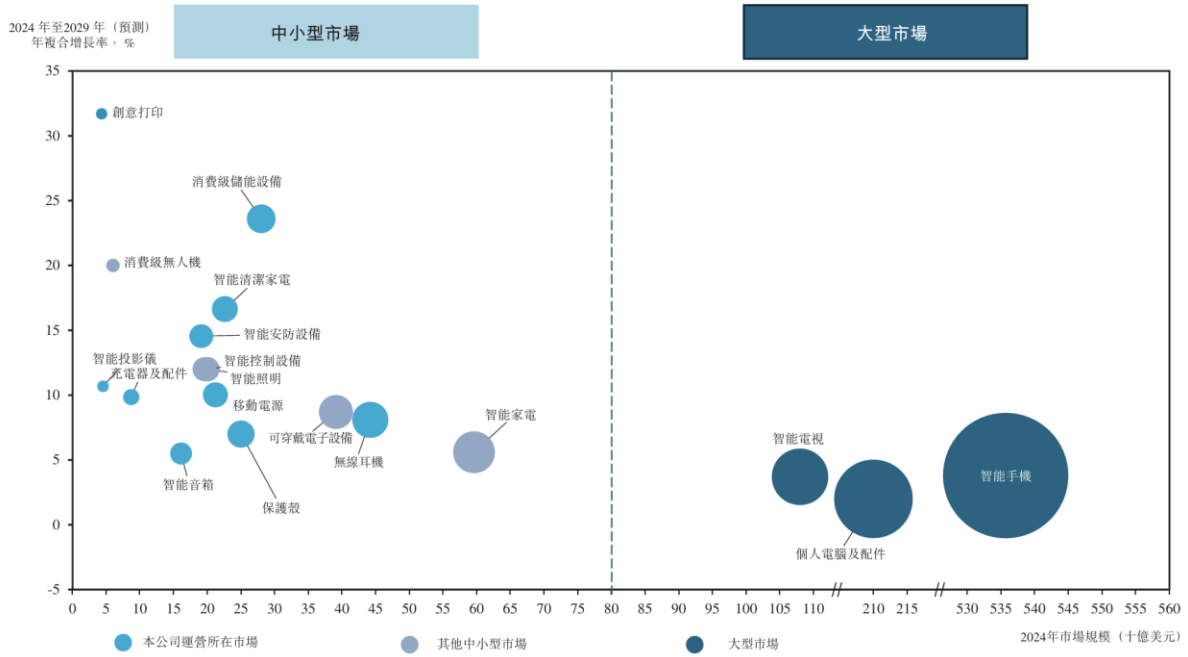
下载日志已记录，仅供内部参考

2.3 跨境策略上，浅海战略vs深耕红海

具体到跨境公司的发展策略上，可以总结为两类：

- **浅海战略：**避开智能手机、大家电等万亿级红海市场，选择细分、高增速、低竞争的“浅海”赛道，先成为细分赛道全球第一，再逐步拓展品类。典型如大疆、影石创新、安克创新等，主要为3C电子领域、创新小家电，不断通过创新品类挖掘机遇。
- **深耕红海市场：**直接进入市场规模大、需求成熟、竞争激烈的主流赛道，借势中国供应链通过极致性价比、效率、品牌差异抢夺市场份额，而后逐步从“性价比”升级为“品牌力”。代表如赛维时代、子不语、华凯易佰、傲基股份等，这类服饰、家具家居等赛道相较传统大家电等品类市场集中度相对较小，仍有细分需求空间。

图表：安克创新浅海战略



图表：不同品牌出海策略对比

维度	浅海战略	深耕红海大市场
市场规模	细分赛道，十亿-百亿级美元	主流赛道，千亿-万亿级美元
竞争格局	无绝对垄断巨头	竞争较为激烈，行业集中度中高
核心需求壁垒	小众专业+长尾分散+快速迭代	规模效应+品牌认知+全渠道服务
企业核心壁垒	**技术先发优势、细分品类品牌认知**	**供应链效率、规模效应、综合品牌力**
最大优势	竞争压力小，3-5年即有机会做到全球第一	市场天花板高，成长空间大，能力复用性相对较高
核心风险	市场天花板低；需做多品类	前期投入大，盈利周期长，价格战激烈

数据来源：安克创新招股书，弗若斯特沙利文，方正证券研究所

下载日志已记录，仅供内部参考

2.3 跨境策略上，浅海战略vs深耕红海

在跨境电商企业中，我们依据盈利能力将相关公司归为几档：

- **第一档，开创并引领一个品类，有一流定价，全球大量卖货。**典型如大疆（净利率25%）、影石创新（25年投入加大&竞争加剧前净利率约20%）。
- **第二档，在细分品类中做到极致，能持续做微创新和产品迭代，执行力、组织效率等一流。**典型如安克创新等精品跨境公司。净利率约高单至低双位数。
- **第三档，模仿加低价竞争，壁垒较低，**典型如泛品跨境公司，净利率约中高单位数。

图表：消费电子&家电类公司核心品类

公司	核心品类1	核心品类2	其他布局品类
大疆	消费级无人机（全球市占率第一70%+）	手持云台相机	农业无人机、云台、专业麦克风、影视设备……
影石创新	消费级全景相机（全球市占率第一67.2%，23年）		AI影像设备、全景直播系统、专业级相机、骑行配件
安克创新	移动充电产品（全球市占率5.0%第二，24年）	阳台光伏储能（全球市占率第一10.3%，24年）	音频产品、智能家居……
绿联科技	消费电子连接&传输产品（全球市占率3.9%第一，25年）	消费级NAS（全球市占率第一17.5%，25年）	智能家居、车载电子、办公设备、游戏配件
拓竹科技	消费级3D打印机（全球市占率第一，42.7%，24年）		
创想三维	消费级3D打印机（全球市占率第二，11.2%，24年）		
极米科技	消费级投影行业（全球市占率一9.4%，24年）		激光电视、智能电视、音响系统、智能家居、商用投影
石头科技	扫地机器人（全球市占率23.4%第一，24年）	洗地机	商用清洁机器人、割草机器人、智能家居、泳池清洁设备

数据来源：各家招股书，方正证券研究所

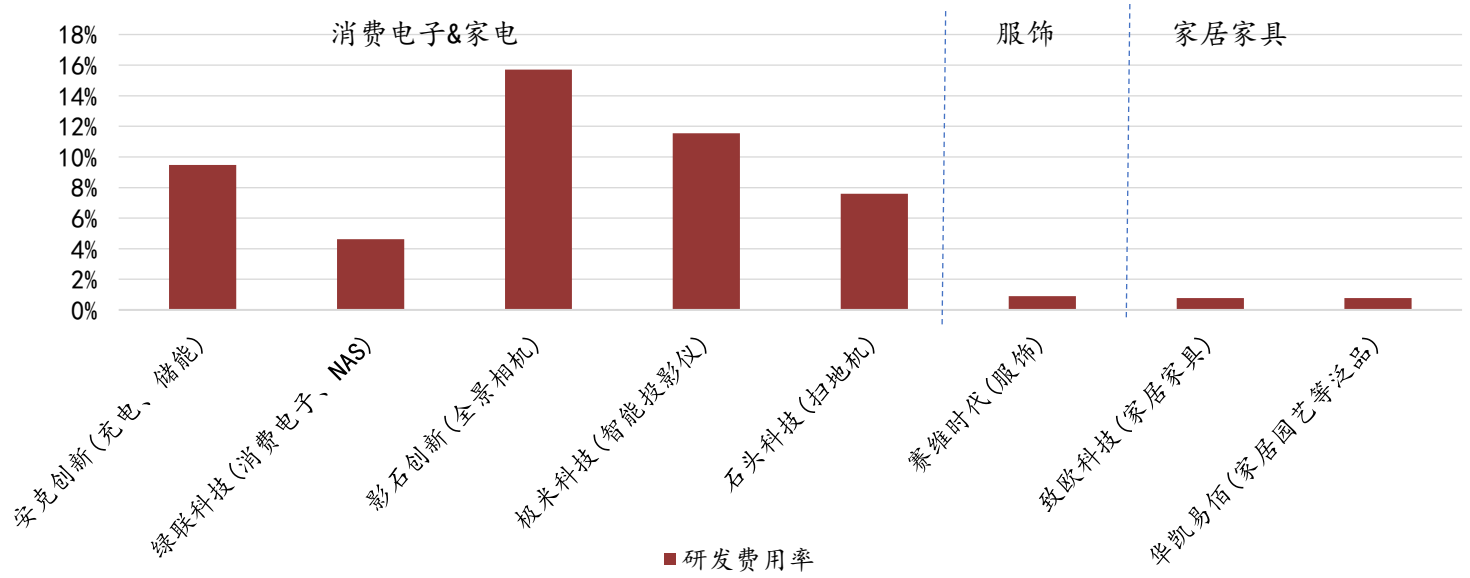
下载日志已记录，仅供内部参考

2.3.1 跨境品类龙头份额如何保持？——技术持续投入

从投入看，跨境消费电子&家电类公司保持高研发投入，平均在10%-15%区间，以保持持续的产品领先。同样对比安克和大疆在技术维度：

- **大疆：早期强技术，补管理&运营能力。**大疆创始人汪滔港科大毕业后06年创立大疆，早期港科大导师李泽湘是联合创始人并担任董事长，对接港科大实验室+哈工大深圳人才资源。重视产品技术极致，开创消费级无人机赛道并深度绑定品类，实现品类=品牌。但期间也经历管理问题，19-20年因贪腐问题产生一波离职潮。
- **安克创新：早期强效率，补技术。**创始人阳萌毕业后任谷歌软件工程师5年；期间通过亚马逊平台做跨境电商副业后创业。早期在湖南长沙做跨境大卖，注重运营效率、供应链整合能力；但相较友商更早注重精品品牌路线。26年强调布局高端、高品质、高价格的7系产品，目标30年做到占比30%。

图表：25年跨境行业公司研发费用率



数据来源：wind，方正证券研究所

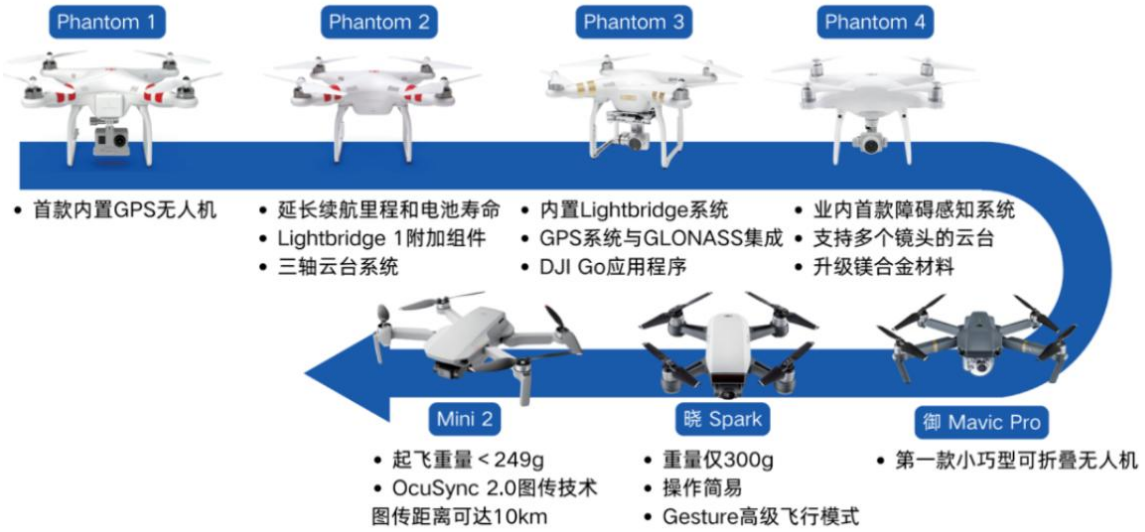
下载日志已记录，仅供内部参考

2.3.1 跨境品类龙头份额如何保持？——产品持续迭代

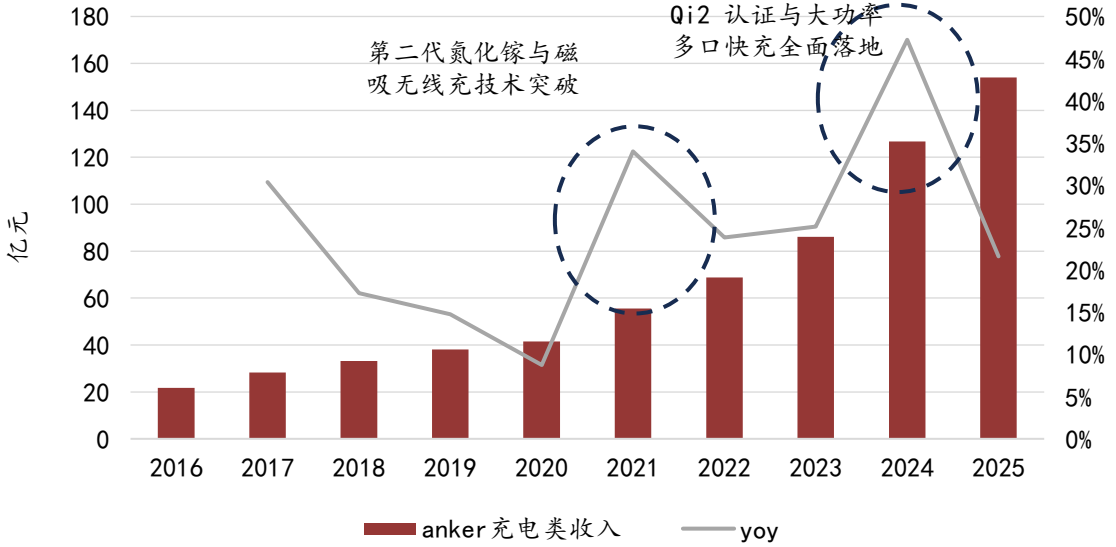
大疆通过技术创新扩增无人机市场。大疆以持续原创技术创新，将原本仅面向航模发烧友的小众DIY市场，扩增为千亿级产业。2013年推出的精灵系列首次实现飞控、云台、图传、相机的软硬件高度集成，将专业级航拍设备做成千元级开箱即用的消费产品。此后Mavic折叠形态进一步降低使用门槛，将用户群体从专业用户拓展至普通消费者。此后大疆将核心技术迁移至农业、能源、应急等无人机应用领域，最终推动全球无人机市场从不足10亿美元扩增至千亿级规模，长期占据70%以上的全球市场份额。

安克创新凭借技术迭代驱动产品升级。如果说大疆是通过颠覆性技术创新从零到一“做蛋糕”，扩增了整个无人机市场的边界；那么安克则是在充电这个竞争相对充分的赛道里，通过持续的渐进式技术优化“抢蛋糕”，同时不断抬高行业标准。从历史上两次公司充电类收入增速高点看，均是技术驱动，2021年第二代氮化镓和磁吸无线充技术，2024年凭借Qi2认证落地、大功率多口快充普及及AI控温技术升级。2024年公司在移动充电产品公司中排名第二，市占率达5.0%。

图表：大疆早期产品迭代



图表：anker移动电源迭代更新



数据来源：媒介杂志，wind，方正证券研究所

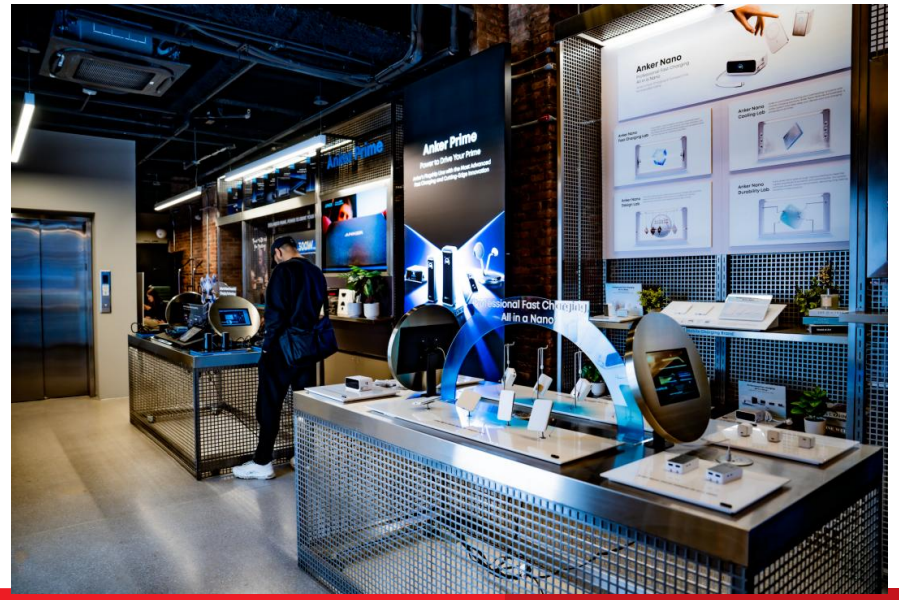
下载日志已记录，仅供内部参考

2.3.2 跨境公司如何打破天花板？——扩渠道/品类/品牌线

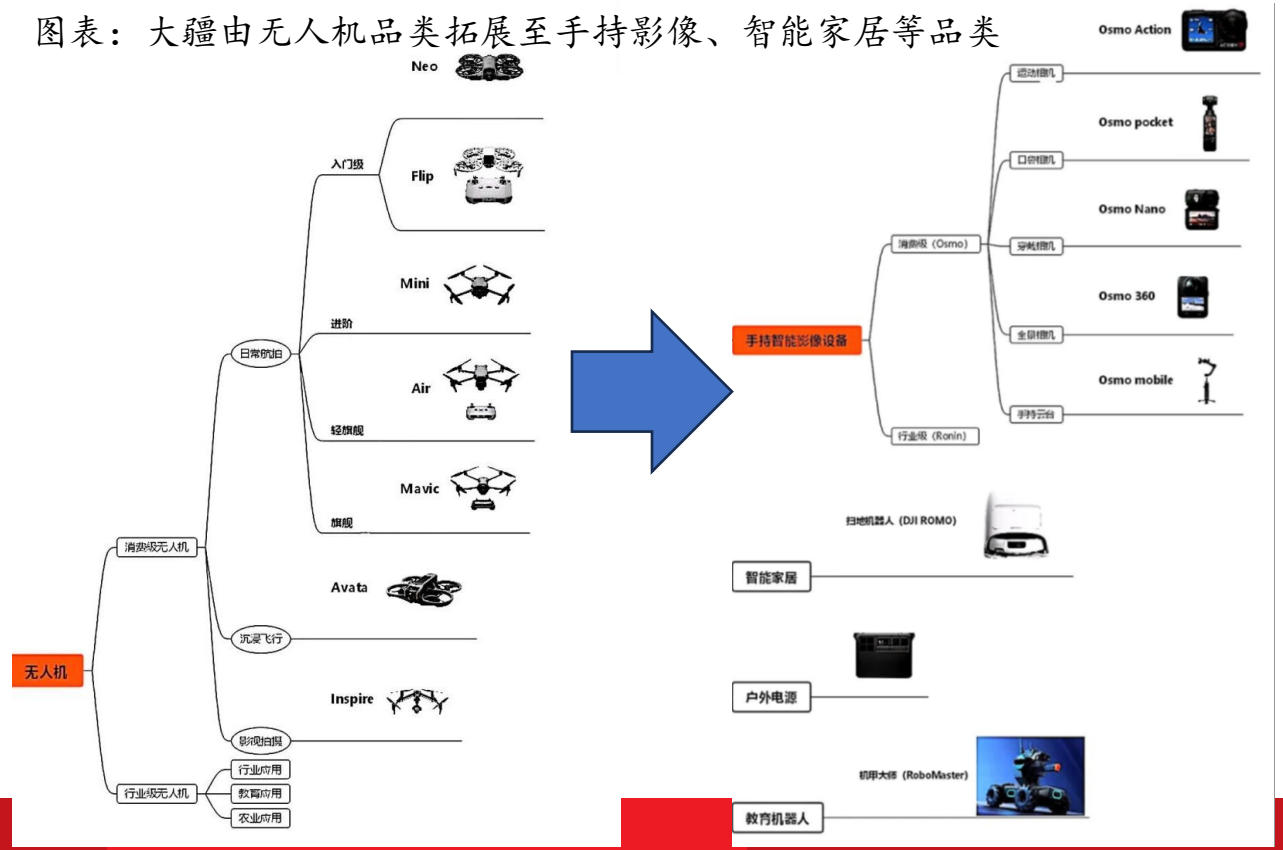
跨境公司积极拓市场、拓渠道、拓品类。无论是哪类跨境出海模式，相较传统的消费品线下扩张，会受制于海外线上渗透率有限，更容易面临增长天花板问题。故而现有的跨境头部公司也都在积极拓展新市场、新渠道和新业务线来寻找增量空间。

- **扩线下：**一方面与头部零售商合作，进驻山姆超市、沃尔玛等线下零售渠道；同时开设海外线下店，进一步拓展品牌线下触达渠道。
- **扩品类/品牌线：通过将核心技术/管理体系能力复用至相邻/细分赛道。**①绿联科技聚焦连接传输、数据存储及场景应用的核心需求，从数据线起家，逐步扩展到充电、存储、办公、影音等品类；②安克创新从充电宝起家，围绕家庭能源与安全场景，拓展储能、安防、影音、打印等多个品类；③追觅从吸尘器切入，围绕高速马达核心技术依次复用至扫地机器人、洗地机、吹风机、空调、油烟机等品类；④大疆通过将无人机的核心技术飞控、云台、图传、视觉感知等扩展至手持影像等赛道。

图表：Anker首家北美线下店登陆时代广场



图表：大疆由无人机品类拓展至手持影像、智能家居等品类



下载日志已记录，仅供内部参考

2.3.2 跨境公司如何打破天花板？——底层逻辑在于组织+管理+平台能力

在扩品类/品牌的过程中，背后整体体系的复用性也至关重要，这背后取决于组织架构、激励机制、企业文化等涉及企业软文化属性方面，某种程度上决定了跨境企业是否能从1做到N。其中具体案例看，

- **安克创新致力于打造创造者乐园：**在组织架构的设立上，安克构建管理层-事业部-产品线三层扁平化架构，通过平台赋能+一线作战单元的模式，在一个产品团队里按一套流程方法开发，适配多品类、快迭代的业务需求。同时设置核心团队激励，深度绑定团队与公司整体利益。

- **子不语组织架构变革由服装泛品转向精品：**传统的服饰、家居等品类虽然行业空间大，但海外龙头份额稳固，单靠跨境渠道同样面临品牌天花板问题。子不语通过精简品牌，确立品牌事业单元的组织架构，每月动态考核以实现更好的单品牌激励，ERP等中台部门居中协同，实现品牌的增长与效率的提升。

图表：安克创新打造创造乐园&员工激励体系



层级	激励类型	核心说明
1	工资&奖金	回报确定性较强，收入波动幅度小，为基础薪酬保障
2	经营结果分享	每年拿出部分公司利润回馈员工，历史发放规模持续大幅增长
3	长期股权激励	创新业务独立设立子公司，由员工持股平台与安克创新母公司共同持有股权

图表：子不语组织架构更新



数据来源：安克创新公众号，子不语官网，方正证券研究所

下载日志已记录，仅供内部参考

总结

国内内需增长放缓，人口红利见顶叠加线上渗透率步入成熟阶段，跨境出海成为品牌与制造商应对市场环境的重要选择。2025年中国跨境电商规模达2.5万亿元，5年CAGR约17.7%，在出口中渗透率占比达9.1%，行业景气度持续高于出口整体和内需。

跨境电商核心增长因素包括：①国内消费品供应链优势外溢，2025年亚马逊头部卖家中中国卖家的占比已经超过50%；**②精简中间环节加价率更低；③海外电商渗透率提升，**2025年欧洲、美国、中国三者线上渗透率分别为17.6%、30.4%、36.2%，较2020年分别提升3.2、5.7、9.3pct 。

复盘历史看，无论是通缩/通胀市场，品牌出海势在必行。对比美日消费品龙头公司出海情况看，美国消费品公司出海更早，且品牌创立至出海周期更短（平均仅7年 vs 日本47年）。策略上，日本消费企业出海基本遵循“低价切入-品牌升级-全球深耕”的三步走；美国凭借国力、文化优势（高切低更容易）及资本赋能，本土验证后快速全球化，再进行本土化适配+生态构建。双方从出海到海外收入占比30%的门槛平均需要25年。

出海模式势能：精品品牌>代工转型>泛品跨境。①精品品牌（安克创新、赛维时代等）：毛利率较高，适配海外消费者习惯，避开国内红海。②产品品牌出海公司（大疆创新、影石创新、拓竹科技等）：以产品力建立壁垒，技术迭代驱动增长，全球通用性强。③泛品跨境（华凯易佰、傲基科技等）：极致供应链效率，但品牌力弱、合规与知识产权风险高。**品类势能看：3C电子>家电>家居家具>服饰快消。**电子/家电出海最强，主因中国制造业优势集中、刚需属性强、产品标准化程度高、工程师红利挖掘细分需求。

跨境公司策略：浅海战略vs深耕红海。浅海战略（避开万亿级红海，先成为细分赛道全球第一，并逐步拓品类）与深耕红海（借势中国供应链性价比切入，逐步升级品牌力）两类策略并行发展。**但从跨境公司盈利能力可划分为三档：**1）开创并引领一个品类，有一流定价，全球大量卖货。典型如大疆（净利率25%）、影石创新（25年投入加大&竞争加剧前净利率约20%）；2）在细分品类中做到极致，能持续做微创新和产品迭代，执行力、组织效率等一流。典型如安克创新等精品跨境公司，净利率约高单至低双位数；3）比拼效率低价竞争，壁垒较低，典型如泛品跨境公司，净利率约中高单位数。

跨境企业发展面临两个问题：1）龙头份额如何保持？——跨境消费电子/家电公司保持10%-15%高研发投入，较同类国内品牌更高，通过技术创新产品持续迭代保持份额；2）跨境公司如何面对成长天花板？——扩渠道/品类/品牌线，但背后体现的是平台组织+管理能力。安克采用管理层—事业部—产品线三层扁平化架构适配多品类快迭代需求；子不语通过精简品牌事业单元与动态考核机制实现品牌增长与效率平衡。

从长期维度来看，精品品牌商业模式和长期壁垒好于泛品，关注品牌有技术研发基因能实现单品类突破，组织架构&平台能满足多品牌/品类矩阵发展的相关跨境公司。

下载日志已记录，仅供内部参考

附录——部分出海公司梳理

模式	代码	公司	公司创立年份	品牌出海首年	核心品类	25年收入（亿元人民币）	25年收入yoy	25年净利润（亿元）	25年净利润yoy	毛利率	净利率	海外收入占比
泛品出海	300592.SZ	华凯易佰	2011（易佰）	2011（易佰）	家居园艺、工商业用品等	91	1%	1.5	-14%	33%	2%	100%
	301558.SZ	三态股份	2004	2004	潮流时尚、工具配件等	17	-3%	0.5	239%	33%	3%	100%
	002803.SZ	吉宏股份	2017	2017	家居、服饰、电子等	67	22%	2.8	52%	47%	4%	68%
	002640.SZ	跨境通	2007	2007	服饰、3C、家居	54	-5%	-4.2	13%	11%	-8%	57%
精品跨境（海外新品牌）	300866.SZ	安克创新	2011	2011	消费电子（充电、储能、安防等）	305	24%	25.5	20%	44%	8%	97%
	301376.SZ	致欧科技	2010	2010	家居家具	87	7%	3.4	1%	34%	4%	97%
	2519.HK	傲基股份	2010	2010	家居家具	137	28%	1.6	-68%	26%	1%	100%
	301381.SZ	赛维时代	2012	2012	服饰	118	15%	2.8	32%	43%	2%	99%
	2420.HK	子不语	2011	2011	服饰	47	40%	2.7	79%	75%	6%	100%
	2698.HK	乐舒适	2010	2010	纸尿裤、卫生巾	40	25%	8.5	27%	36%	21%	100%
	2549.HK	卡罗特	2010	2014	厨具	22	4%	2.6	-28%	32%	12%	100%
精品跨境（国内品牌出海）	-	大疆创新	2006	2008	无人机、影像设备							
	688775.SH	影石创新	2015	2015	全景相机	97	75%	9.3	-7%	45%	10%	69%
	3388.HK	创想三维	2014	2015	3D打印机	31	37%	-1.8	-306%	31%	-6%	74%
	-	拓竹科技	2020	2021	3D打印机							
	688696.SH	极米科技	2013	2016	智能投影仪	34	2%	1.4	19%	32%	4%	32%
	2507.HK	西锐	1984	1984	私人飞机	95	13%	9.8	15%	35%	10%	100%
国内品牌线下出海	9896.HK	名创优品	2013	2015	IP潮玩、杂百	214	26%	12.1	-54%	45%	6%	44%
	301606.SZ	绿联科技	2012	2014	消费电子配件、NAS	95	54%	7.0	52%	37%	7%	61%
	688169.SH	石头科技	2014	2017	扫地机、洗地机	186	57%	13.6	-31%	42%	7%	56%
	2097.HK	蜜雪集团	2008	2018	茶饮	336	35%	58.9	33%	31%	18%	20%
	9992.HK	泡泡玛特	2010	2018	潮玩	371	185%	127.8	309%	72%	34%	44%
	2020.HK	安踏体育	1991	2005	运动鞋服	802	13%	135.9	-13%	62%	17%	10%
代工转自有品牌出海	002891.SZ	中宠股份	1998	2000	宠物食品	52	17%	3.7	-7%	29%	7%	64%
	2285.HK	泉峰控股	1993	2000	电动工具	114	-8%	6.9	-13%	33%	6%	93%
	002444.SZ	巨星科技	1993	1995	电动工具	146	-1%	25.1	9%	32%	17%	94%
	301061.SZ	匠心家居	2000	2002	功能沙发	34	33%	8.6	26%	39%	25%	100%

数据来源：wind，方正证券研究所

下载日志已记录，仅供内部参考

风险提示

- 全球经济波动的风险；
- 关税扰动的风险；
- 国际局势扰动的风险；
- 行业竞争格局加剧；
- 技术迭代更新不及预期的风险

下载日志已记录，仅供内部参考

分析师声明

作者具有中国证券业协会授予的证券投资咨询执业资格，保证报告所采用的数据和信息均来自公开合规渠道，分析逻辑基于作者的职业理解，本报告清晰准确地反映了作者的研究观点，力求独立、客观和公正，结论不受任何第三方的授意或影响。研究报告对所涉及的证券或发行人的评价是分析师本人通过财务分析预测、数量化方法、或行业比较分析所得出的结论，但使用以上信息和分析方法存在局限性。特此声明。

免责声明

本研究报告由方正证券制作及在中国（香港和澳门特别行政区、台湾省除外）发布。根据《证券期货投资者适当性管理办法》，本报告内容仅供我公司适当性评级为C3及以上等级的投资者使用，本公司不会因接收人收到本报告而视其为本公司的当然客户。若您并非前述等级的投资者，为保证服务质量、控制风险，请勿订阅本报告中的信息，本资料难以设置访问权限，若给您造成不便，敬请谅解。

在任何情况下，本报告的内容不构成对任何人的投资建议，也没有考虑到个别客户特殊的投资目标、财务状况或需求，方正证券不对任何人因使用本报告所载任何内容所引致的任何损失负任何责任，投资者需自行承担风险。

本报告版权仅为方正证券所有，本公司对本报告保留一切法律权利。未经本公司事先书面授权，任何机构或个人不得以任何形式复制、转发或公开传播本报告的全部或部分内容，不得将报告内容作为诉讼、仲裁、传媒所引用之证明或依据，不得用于营利或用于未经允许的其它用途。如需引用、刊发或转载本报告，需注明出处且不得进行任何有悖原意的引用、删节和修改。

下载日志已记录，仅供内部参考

评级说明

类别	评级	说明
公司评级	强烈推荐	分析师预测未来12个月内相对同期基准指数有20%以上的涨幅。
	推荐	分析师预测未来12个月内相对同期基准指数有10%以上的涨幅
	中性	分析师预测未来12个月内相对同期基准指数在-10%和10%之间波动。
	减持	分析师预测未来12个月内相对同期基准指数有10%以上的跌幅。
行业评级	推荐	分析师预测未来12个月内行业表现强于同期基准指数。
	中性	分析师预测未来12个月内行业表现与同期基准指数持平。
	减持	分析师预测未来12个月内行业表现弱于同期基准指数。
基准指数说明		A股市场以沪深300 指数为基准;香港市场以恒生指数为基准，美股市场以标普500指数为基准。

下载日志已记录，仅供内部参考

方正证券研究所

专注·专心·专业

北京市朝阳区朝阳门南大街10号兆泰国际中心A座17层
长沙市天心区湘江中路二段36号华远国际中心37层

上海市静安区延平路71号延平大厦2楼
深圳市福田区竹子林紫竹七道光大银行大厦31层

广州市天河区兴盛路12号楼隽峰院2期3层方正证券