

# 基于跨境电商B2B模式的中小企业品牌化建设的现实困境与路径研究

李一涵

扬州大学马克思主义学院, 江苏 扬州

收稿日期: 2025年3月25日; 录用日期: 2025年4月14日; 发布日期: 2025年5月14日

## 摘要

愈加激烈的国际竞争对中小企业品牌化建设提出了新的要求。跨境电商B2B模式为中小企业品牌化建设带来了机遇, 其对于价值链升级、动态能力提升与生态效应发挥具有积极意义。然而, 当下中小企业在资源有限性、品牌同质化与平台依附性三方面面临现实困境。针对面临的问题, 应当发挥资源杠杆化优势、锚定品牌差异化定位, 同时还要推动品牌生态化建构, 以推动中小企业品牌化建设高质量发展。

## 关键词

跨境电商B2B模式, 中小企业, 品牌化

# Research on the Realistic Dilemma and Path of SME Branding Construction Based on Cross-Border E-Commerce B2B Model

Yihan Li

School of Marxism, Yangzhou University, Yangzhou Jiangsu

Received: Mar. 25<sup>th</sup>, 2025; accepted: Apr. 14<sup>th</sup>, 2025; published: May 14<sup>th</sup>, 2025

## Abstract

The increasingly fierce international competition has put forward new requirements for the brand construction of small and medium-sized enterprises. The B2B model of cross-border e-commerce has brought opportunities for the brand construction of small and medium-sized enterprises, which has positive significance for the upgrading of the value chain, the improvement of dynamic capabilities

and the play of ecological effects. However, at present, small and medium-sized enterprises are faced with realistic difficulties in the limited resources, brand homogenization and platform dependency. In response to the problems faced, we should give play to the advantages of resource leverage, anchor the differentiated positioning of the brand, and promote the construction of the brand ecology, so as to promote the high-quality development of the brand construction of small and medium-sized enterprises.

## Keywords

Cross-Border E-Commerce B2B Model, Small and Medium-Sized Enterprises, Branding

Copyright © 2025 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



## 1. 引言

在全球价值链重构与数字技术深度融合的背景下，跨境电商 B2B 模式已成为中小企业参与国际竞争的核心渠道。跨境电商 B2B 模式具有广阔的市场前景，据初步统计，2024 年，我国跨境电商进出口 2.63 万亿元，增长 10.8% [1]，其中，跨境电商 B2B 模式凭借其便利性、高效率、产品灵活组合等诸多优势，为商家提供了便利的数字化外贸服务和广阔的商业机会。然而，与市场规模的高速扩张形成鲜明对比的是，中小企业的品牌化进程严重滞后。本文尝试通过研究 B2B 模式下中小企业品牌化建设的积极意义与现实困境，为中小企业加强品牌建设提供路径支持，进而丰富跨境电商理论框架。

## 2. 跨境电商 B2B 模式视角下中小企业品牌化建设的积极意义

在全球价值链数字化转型的背景下，跨境电商 B2B 模式为中小企业提供了参与国际分工的新通道。跨境电商 B2B 模式下，中小企业的品牌化建设不仅是应对同质化竞争、提升利润空间的关键策略，更是重构全球价值链地位、实现可持续国际化发展的核心路径。品牌化不仅是推动价值链升级的重要一环，也是助力动态能力提升，发挥生态效应的系统性工程，其积极意义可归纳为以下三方面。

### 2.1. 有利于推动价值链升级

传统国际贸易中，中小企业长期受制于国际采购商的渠道垄断，利润空间被压缩至生产环节的较低水平。跨境电商 B2B 模式通过去中间化降低了市场进入门槛[2]，但若缺乏品牌化能力，企业仍可能陷入“规模增长但利润停滞”的困境。品牌化通过价值重构机制打破这一循环，一方面，品牌作为技术能力、服务标准与信誉的综合载体，赋予企业议价能力。通过技术解决方案、服务标准化等品牌化策略，企业能够显著提升毛利率，摆脱对成本竞争的依赖，争取差异化定价权；另一方面，品牌化推动企业从代工生产向设计代工甚至自有品牌模式转型，通过直接对接海外客户实现利润率的结构性提升，形成对价值链高附加值环节的控制力，价值链地位跃迁。

### 2.2. 有利于助力动态能力提升

在跨境电商 B2B 模式下，品牌化建设与动态能力提升呈现双向强化关系：品牌化不仅是动态能力的结果，更是其持续迭代的驱动力。跨境电商 B2B 平台沉淀的海量交易数据，为中小企业品牌化提供动态调适依据。跨境电商 B2B 平台通过交易数据、用户行为数据和行业趋势数据的积累，为中小企业提供了

实时市场洞察能力。利用大数据技术，中小企业可对采购商行为进行深度分析，这种能力使品牌化建设从“广撒网”转向“精准狙击”，显著提升资源利用效率。跨此外，B2B平台的人工智能与机器学习工具，显著降低了中小企业品牌创新的试错成本与周期[3]。通过历史交易数据训练需求预测模型，企业可提前布局符合行业趋势的品牌化产品线。跨境电商B2B模式通过数据、工具的双重赋能，将品牌化建设从“静态资源投入”转化为“动态能力迭代”过程。借助这种模式，品牌不仅成为了企业能力的输出结果，更是激发创新能力、吸附生态资源的核心枢纽。

### 2.3. 有利于发挥生态协同效应

跨境电商B2B平台通过品牌扶持政策，将流量、工具和服务资源向品牌企业集中，形成“优质供给-平台赋能-生态繁荣”的正向循环。跨境电商B2B模式通过构建多主体协同的数字化生态，将中小企业的品牌化建设从“企业单点突围”升级为“生态网络赋能”。在这一过程中，品牌价值不仅依托企业自身能力，更通过生态成员间的资源互补、规则共建与价值共振实现指数级扩散[4]。跨境电商B2B平台作为生态核心节点，通过规则设计整合多方资源，为中小企业品牌化提供结构性支持。借助B2B生态的数字化基础设施，品牌企业的生产数据、履约数据通过区块链向上下游企业开放，增强采购商对品牌承诺的可验证性。品牌企业通过平台积累的交易数据和用户行为数据，可反哺生态参与者优化服务。同时，头部品牌企业联合平台制定细分品类认证标准，迫使竞争对手跟进并间接巩固自身品牌领导地位。B2B模式也可以帮助企业通过多层次生态嵌套，助力中小企业品牌突破地域边界，从区域认同到国际权威的跃迁。

## 3. 跨境电商B2B模式视角下中小企业品牌化面临的现实困境

跨境电商B2B模式为中小企业提供了全球化市场入口，但其品牌化进程仍面临多重结构性约束。这些困境与B2B模式的交易特性、制度环境及全球价值链权力结构深度关联。以下从资源有限性、品牌同质化，平台依附性三大方面进行剖析。

### 3.1. 资源有限性的约束明显

品牌化需持续投入研发、认证与营销资源，对企业财务会造成一定负担。中小企业受制于融资渠道狭窄及利润微薄，难以支撑长周期品牌建设。从技术发展层面来看，人工智能、物联网等技术重塑B2B采购决策逻辑，但部分中小企业品牌未能及时嵌入技术生态，易被采购商的数字化系统边缘化，导致品牌价值主张与采购商决策机制脱节。从人才培养方面来看，品牌化要求复合型管理人才兼具国际贸易、数字营销与跨文化管理能力，同时还需要一批敢于接纳新科技的科技团队[5]，但中小企业普遍面临此类人才的结构短缺。技能缺口使得企业难以系统性地规划品牌战略，更无法有效执行品牌传播与维护。尽管B2B平台虽提供交易数据，但中小企业缺乏数据分析工具与人才，难以将采购商行为数据转化为市场需求洞察，更无法将其升级为品牌战略优化的依据。从仓储物流方面来看，物流效率和服务质量直接影响品牌形象。但中小企业因海外仓布局不足、物流成本高企，常面临配送延迟、退换货困难等问题，导致客户体验差，存在因物流周期长、丢件率高，品牌信任度受损的问题。

### 3.2. 竞争同质化的日趋严重

在跨境电商B2B领域，中小企业普遍陷入同质化竞争泥潭，具体体现在以下三大方面。一是产品同质化。为了尽可能地扩大市场，企业盲目追求全品类覆盖，却未从实际出发考虑市场与自身能力的匹配程度。即使市场对产品创新提出了新要求，但企业由于技术发展不完善或成本过于高昂，往往倾向于低门槛创新，例如通过外观调整或参数微调实现“伪差异化”，导致市场充斥功能雷同的产品。二是营销

同质化。企业过度依赖 B2B 平台竞价排名与关键词优化,品牌叙事雷同,无法建立情感共鸣或专业信任。同时,企业的营销内容集中于材质、认证、价格等可量化参数的对比,缺乏对场景的价值提炼。三是服务同质化。当前企业服务停留在“24 小时响应”“免费退换”等基础承诺,缺乏面向客户需求的深度服务。而在售后服务环节,部分企业也无法通过数据整合提供动态服务支持,导致服务价值难以突破同质化天花板。总的来看,从产品到服务再到营销的同质化,不仅削弱企业盈利能力,更使其丧失长期竞争力,长期如此,中小企业难以在竞争激烈的市场中立足。

### 3.3. 平台依附性的逐步加重

在跨境电商 B2B 模式下,平台通过结构性权力的建构,形成了对中小企业的系统性控制机制。这种权力造成了数据垄断以及中小企业与用户以及采购商关系的割裂,中小企业无法直接触达终端采购商、品牌信任赋予平台认证标签。平台企业与参与者的合作关系是高度非对称的,平台有众多参与者可以选择,替换成本低,而对参与者而言只有少数的平台可以选择,谈判力量弱[6]。因此,中小企业被迫依附平台,牺牲自主性以获得更多资源。自主性的缺失体现在以下两个方面。一是成本透明化与议价权剥夺,平台的比价系统和供应商评分机制将品牌价值简化为可量化的竞争维度,迫使企业暴露成本结构。采购商借此压价,品牌溢价空间被压缩。由于处于权力非对称的弱势地位,中小企业议价能力受限[7],局限于接受或退出的二元选择,呈现“温水煮青蛙”的现象。二是私域流量遭受抑制。标准化规则导致产品信息趋同,削弱了品牌辨识度,企业无法吸引特定客源。平台对营销策略的严格限制进一步封锁企业构建私域流量的可能性。由此可见,在平台发展与中小企业生存的博弈中,中小企业不得不做出妥协,接受“依附共生”的刚性约束。

## 4. 跨境电商 B2B 模式视角下中小企业品牌化建设的行动路径

处理好跨境电商 B2B 模式下的品牌化建设中存在的问题是中小企业突破资源约束、重构价值链地位的战略选择。为此,应当发挥资源杠杆化优势、锚定品牌差异化定位,同时推动品牌系统化构建,以系统破解品牌化困境并释放增长潜能,促进中小品牌化建设实现高质量发展。

### 4.1. 发挥资源杠杆化优势

中小企业面临资源禀赋有限与全球化竞争的双重压力,通过资源杠杆化可以将多方资源进行整合,以最小化自有投入换取最大化价值增值。政策资源是中小企业突破资源约束的基础支撑,通过制度性红利降低品牌化建设的初始成本,为技术与物流的优化提供必要条件。政府提供的跨境电商专项补贴可以压缩品牌推广的固定成本。出口退税、所得税减免等政策则缓解企业现金流压力,释放资金用于未来布局。技术与人才是资源杠杆化的核心驱动力,二者协同将政策释放的资源转化为技术落地能力与持续创新能力。一方面,通过校企合作定制跨境电商技术人才培养计划,同时引入第三方技术服务商解决短期技术瓶颈。另一方面,利用人才的专业能力反哺技术工具优化迭代,推动轻量化技术工具部署,实现全链路数字化。物流资源是资源杠杆化的关键保障,要通过全球网络整合提升交付可靠性,将政策与技术红利转化为客户端的品牌信任。中小企业可以利用公共海外仓、跨境物流联盟,绕过自建仓储的高额投入。通过弹性租赁模式降低固定成本,同时缩短配送周期,此外还可以将物联网技术与物流平台的结合,以优化运输效率。

### 4.2. 锚定竞争差异化定位

中小企业资源有限,需通过精准聚焦形成竞争壁垒。在产品方面,中小企业还要通过地理、行业或客户规模细分市场,聚焦高潜力领域。成熟市场注重品质认证,新兴市场依赖平台流量,要根据市场的

需求特征，选择细分领域集中投入，将资源集中在利润型产品的研发与知识产权保护上，而非盲目追求全品类覆盖。要优化渠道与供应链，优先选择与自身能力匹配的渠道，同时加强仓储物流管理以降低运营成本。例如，针对欧美市场强调品质认证，在东南亚市场则利用性价比和本地化供应链。要利用数据分析工具研究竞争对手定价、消费者行为及市场趋势[8]，一方面避免资源浪费在低效市场或同质化产品上；另一方面优化消费者体验，与其建立信任关系，树立企业的良好声誉。在营销方面，企业要结合目标市场文化调整品牌表达，利用本土 KOL、行业展会等渠道传播品牌故事，提升影响力。与客户建立互动，倾听他们的反馈，不断改进和提高品牌体验[9]。从单一产品到场景化解决方案，企业应基于 B 端客户的行业特性，将产品与使用场景深度融合。例如，工业设备供应商可通过嵌入智能传感器，使产品具备实时监测和预警功能，帮助客户降低成本。在售后方面，要积极推动服务增值，提供售前技术咨询、产品适配性测试等前期服务，降低客户决策门槛。通过构建售后服务体系，如远程技术支持、定期设备巡检、供应链金融支持等，将交易关系升级为长期合作关系。

### 4.3. 推动品牌生态化建构

品牌生态化建构是中小企业增强摆脱平台依附的刚性约束，实现从“单一交易主体”向“价值链核心节点”跃迁的关键环节。首先，中小企业需以平台为跳板，高效整合生态资源，夯实品牌底层能力。此外，发挥平台工具的赋能作用，找准高潜力市场。条件成熟后可借助海外仓物流模式，加大跨境电商 B2C 出口渠道建设，为目标市场消费者提供及时交付、售后退换货等本地服务[10]。其次，要横向整合生态资源、纵向嵌入价值链，形成差异化竞争优势。企业不仅要结合平台生态需求提炼品牌核心标签，还要筛选高价值用户。要以平台为纽带，将公域平台获取的大量流量通过私域运营手段转化为自己的客户资源。若平台用户对所提供产品或服务有了足够的信任，企业便可以拓展其他渠道与用户取得联系，从而降低平台对自身发展的不可替代程度。最后，要通过数据资产沉淀与生态嵌入，成为生态重要节点。中小企业可以通过平台数据中台沉淀客户行为、供应链响应数据，反向驱动产品迭代与服务优化，形成生态内数据壁垒。同时，借助社交化营销这一抓手，构建“平台公域 + 社交私域”流量矩阵。公私域联动加强了流量交互，既有“平台公域→品牌私域”的流量导入路径，也存在“私域→公域”的反向赋能。由此看来，中小企业逐渐具备了资源调配，影响生态整体效率的能力，在生态中成为不可替代的角色。正是在推动品牌生态化中，中小企业逐渐从“平台依附者”转型为“生态共建者”，在全球化竞争中实现可持续增长。

### 参考文献

- [1] 中华人民共和国国务院新闻办公室. 国新办举行“中国经济高质量发展成效”系列新闻发布会介绍 2024 年全年进出口情况图文实录[EB/OL]. 2025-01-13. <http://www.scio.gov.cn/live/2025/35357/tw/>, 2025-03-18.
- [2] 罗嘉燕, 洪锦端. 我国跨境电商 B2B 与 B2C 模式比较研究[J]. 现代营销(下旬刊), 2019(2): 166-167.
- [3] 朱晓红, 陈寒松, 张腾. 知识经济背景下平台型企业构建过程中的迭代创新模式——基于动态能力视角的双案例研究[J]. 管理世界, 2019, 35(3): 142-156, 207-208.
- [4] 张闯, 郝凌云, 单宇. 服务主导逻辑下 B2B 电商平台企业生态优势构建机制——基于华采找鱼的探索性案例研究[J]. 南开管理评论, 2023, 26(3): 28-43.
- [5] 任李. 基于 TOE 框架的中小企业采纳 B2B 电子商务影响因素实证研究[J]. 时代经贸, 2022, 19(3): 19-27.
- [6] 陈威如, 王节祥. 依附式升级: 平台生态系统中参与者的数字化转型战略[J]. 管理世界, 2021, 37(10): 195-214.
- [7] 周晓珺, 潘宏亮, 周耿. 平台依附型新企业的成长风险及其规避策略[J]. 南京社会科学, 2022(4): 41-48.
- [8] 蒋育文, 李辰, 蔡灵涵. 跨境电商助力泉州中小企业品牌出海的探讨[J]. 上海商业, 2023(2): 37-39.
- [9] 武贤婷, 赵玲. 中小企业跨境电商营销策略研究[J]. 中国市场, 2024(35): 97-100.
- [10] 张文敬. 中小外贸企业跨境电商出口模式思考[J]. 时代经贸, 2022, 19(5): 90-93.