

从“亚马逊依赖”到全渠道布局：跨境电商企业渠道多元化转型研究

武坤彤

南京林业大学经济管理学院，江苏 南京

收稿日期：2026年6月29日；录用日期：2026年7月13日；发布日期：2026年8月17日

摘 要

跨境电商企业长期依赖亚马逊等单一第三方平台，面临平台政策收紧、运营成本上升、经营风险集中等结构性挑战。渠道多元化转型，即从单一平台向“多平台 + 独立站 + 线下”的全渠道布局演进，已成为品牌出海的核心战略方向。本文以安克创新为案例，基于公司2022~2024年渠道收入明细数据，系统分析其渠道结构变化特征、转型动因与实施效果。研究发现：2022至2024年间，安克创新亚马逊渠道收入占比由55.95%降至54.30%，独立站收入占比由4.75%升至10.13%，独立站收入三年增长2.7倍，其他第三方平台和线下渠道也实现显著增长。渠道多元化趋势明显，独立站成为增长最快的渠道。本文为跨境电商企业降低平台依赖、构建自主可控的全渠道销售体系提供了基于真实数据的实践参考。

关键词

跨境电商，渠道多元化，全渠道布局，亚马逊依赖

From “Amazon Dependence” to Omnichannel Layout: A Study on Channel Diversification Transformation of Cross-Border E-Commerce Enterprises

Shentong Wu

College of Economics and Management, Nanjing Forestry University, Nanjing Jiangsu

Received: June 29, 2026; accepted: July 13, 2026; published: August 17, 2026

Abstract

Cross-border e-commerce enterprises have long relied on single third-party platforms such as Amazon, facing structural challenges including tightening platform policies, rising operating costs, and concentrated business risks. Channel diversification—evolving from a single platform to an omnichannel layout integrating multiple platforms, independent websites, and offline channels—has become a core strategic direction for brand globalization. Taking Anker Innovations as a case study, this paper systematically analyzes the evolution of its channel structure, drivers of transformation, and implementation effects based on detailed channel revenue data from 2022 to 2024. The findings reveal that between 2022 and 2024, Amazon's share of Anker's revenue decreased from 55.95% to 54.30%, while the share of its independent website increased from 4.75% to 10.13%, with independent website revenue growing 2.7 times over three years. Other third-party platforms and offline channels also achieved significant growth. Channel diversification is evident, with the independent website becoming the fastest-growing channel. This study provides a data-driven practical reference for cross-border e-commerce enterprises to reduce platform dependence and build a self-controlled omnichannel sales system.

Keywords

Cross-Border E-Commerce, Channel Diversification, Omnichannel Layout, Amazon Dependence

Copyright © 2026 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/>



Open Access

1. 引言

全球跨境电商行业经历高速增长后进入结构优化期。据相关数据统计,2023年中国跨境电商出口规模达1.83万亿元,同比增长19.6%¹,其中通过亚马逊平台完成的交易占比超过四成。亚马逊凭借庞大用户基础和成熟物流体系,成为中国卖家首选的出海通道,但也形成了高度集中的“亚马逊依赖”格局。这种依赖在行业上升期能够带来稳定的流量转化,但在平台政策变动或外部冲击下,经营风险会迅速放大。2021年亚马逊“封号潮”造成严重冲击,涉及数千家中国卖家,冻结资金超千亿元,大量中小企业因此陷入困境。随后平台佣金、仓储费、广告费持续上涨,卖家利润空间被严重挤压。与此同时,TikTok Shop、Temu等新兴平台快速崛起,为卖家提供了更多元的销售渠道选择,渠道多元化——从单一平台向“多平台+独立站+线下”的全渠道布局转型——已成为行业共识。

在理论层面,渠道管理、平台依赖与企业转型是理解这一现象的三个核心视角。渠道管理理论(Channel Management Theory)强调,企业应通过设计、协调和评估分销渠道,实现市场覆盖、成本控制和风险分散的平衡[1]。安克创新的渠道多元化正是该理论的实践体现:通过拓展独立站和多平台,企业从单一的“代理型渠道”转向“混合型渠道”,增强了渠道组合的灵活性和抗风险能力。平台依赖理论(Platform Dependency Theory)指出,卖家对平台的过度依赖会导致锁定效应(lock-in effect)和议价能力弱化[2]。安克创新的案例表明,主动降低亚马逊占比(从55.95%降至54.30%)是摆脱锁定的战略行动,其独立站和其他平台合计占比提升至16.92%,有效分散了平台风险。企业转型理论(Corporate Transformation Theory)认为,成功

¹跨境电商出口增长19.6%(经济新方位): <https://www.peopleapp.com/column/30035517351-500005140120>

的转型需要战略前瞻、资源配置和组织协同[3]。此外，跨境电商领域的实证研究表明，商业模式创新是驱动企业渠道多元化和品牌国际化的重要路径[4]，而营销绩效与品牌国际化之间存在显著的正相关关系[5]。

安克创新是我国消费电子品牌出海的标杆企业，2020 年在深交所上市，主营充电储能、智能影音等产品。公司产品销往全球 100 多个国家和地区，在亚马逊平台上常年位居充电品类销量前列。与大量依赖单一平台的中小卖家不同，安克创新较早布局独立站和线下渠道，其战略前瞻性为后续转型奠定了基础。其渠道结构演变具有典型研究价值。本文基于安克创新 2022~2024 年公开年度报告中的渠道收入数据，量化呈现其渠道结构演变，分析转型动因与路径，旨在为行业提供理论结合实践的参考。

2. 安克创新渠道结构变化

安克创新的销售渠道分为三类：线上第三方平台(亚马逊和其他平台)、自有独立站(anker.com)、线下渠道(沃尔玛、百思买等)。其中，其他第三方平台包括速卖通、eBay、Lazada、TikTok Shop 等，独立站以 anker.com 为核心，线下渠道覆盖北美、欧洲、日本等主要市场的连锁零售商。2022 年至 2024 年各渠道收入及占比，如表 1 所示。

Table 1. Revenue and share of anker innovations by channel (2022~2024)
表 1. 安克创新 2022~2024 年各渠道收入及占比

渠道	2022 年收入 (万元)	占比	2023 年收入 (万元)	占比	2024 年收入 (万元)	占比
亚马逊	797334.59	55.95%	999625.24	57.10%	1341771.65	54.30%
其他平台	80351.28	5.64%	106710.76	6.10%	167884.42	6.79%
独立站	67632.85	4.75%	124353.81	7.10%	250369.54	10.13%
线上小计	945318.72	66.34%	1230689.81	70.30%	1760025.61	71.23%
线下	479733.26	33.66%	520030.50	29.70%	710982.42	28.77%
合计	1425051.98	100%	1750720.31	100%	2471008.03	100%

资料来源：安克创新 2022~2024 年年度报告。

从表中可看出五个核心趋势。

第一，亚马逊占比先升后降，总体下降。2022 年占比 55.95%，2023 年升至 57.10%，2024 年降至 54.30%，两年净降 1.65 个百分点。2023 年亚马逊增速略高于总营收增速，占比短暂回升；2024 年亚马逊增速低于总营收增速，占比明显下降，说明公司从 2023 年下半年加速推进多元化，效果在 2024 年显现。

第二，独立站爆发式增长。收入从 6.76 亿元增至 25.04 亿元，三年增长 2.7 倍，占比从 4.75%跃升至 10.13%。独立站增速 2023 年 83.87%，2024 年 101.34%，成为增长最快的渠道。

第三，其他平台增速加快。收入两年翻倍，增速从 32.81%加快至 57.33%，占比从 5.64%升至 6.79%，TikTok Shop 等新兴平台成为重要增量渠道。

第四，线下渠道稳健增长。收入从 47.97 亿元增至 71.10 亿元，增长 48.2%，占比虽降至 28.77%，但绝对值增加 23.12 亿元，仍是重要支柱。

第五，渠道结构趋于均衡。独立站与其他平台合计占比从 10.39%提升至 16.92%，多渠道协同格局初步形成。

理论层面，杨寅构建的业财融合框架为多渠道运营提供了核算基础[6]；罗军等提出的业财资税技一

体化思路强调数据贯通的重要性[7]；赵旖旎等针对消费电子企业的研究表明业财融合能提升订单到收款环节的效率[8]。这些理论在安克创新的实践中得到验证：公司通过统一数据中台和业财系统，将不同渠道的订单、库存、财务数据自动整合，实现了从“人工对账”到“交易即核算”的转变，这正是业财融合理论在跨境电商场景的具体应用。

3. 渠道多元化转型的动因分析

3.1. 外部压力：平台政策收紧与成本上涨

亚马逊合规审查趋严，2021 年“封号潮”警示了平台风险。安克创新虽未受直接冲击，但行业环境变化促使管理层重新评估单一渠道的脆弱性。同时，FBA 费用、广告成本持续上涨，公司销售费用从 2020 年的 18.19 亿元增至 2024 年的 55.70 亿元，平台佣金和广告费占比持续攀升。自然流量获取难度加大，卖家陷入“内卷”。高静指出，RPA、大数据分析等智能工具能够实现自动化核算与费用精细化管理[9]，但平台成本上涨是系统性风险，企业无法完全对冲。张阿曼强调，业财融合要求企业精细化核算各渠道成本与收益[10]，单一平台依赖使议价能力弱。因此，从平台依赖理论的视角看，渠道多元化是打破锁定效应、分散风险的必然选择[2]。

3.2. 内部战略：品牌升级与用户资产积累

安克创新的目标是成为全球化品牌。在亚马逊上，卖家无法获取用户数据，品牌溢价有限，营销活动受限。独立站解决了这些痛点：可直接获取用户数据、自主定价、灵活营销、沉淀品牌资产。赵旖旎等指出，业财一体化有助于打通线上线下数据，实现全链路用户运营[8]。独立站收入三年增长 2.7 倍，验证了直面消费者战略的成效。独立站毛利率通常比亚马逊高出 8~15 个百分点，对整体盈利结构优化起到关键作用。从渠道管理理论看，独立站属于“直接渠道”，能够提升企业对最终消费者的控制力，而第三方平台属于“间接渠道”，两者组合形成混合渠道体系，实现了覆盖广度与控制深度的平衡[1]。

3.3. 风险分散：提升运营韧性

单一平台依赖导致经营脆弱。2023 年亚马逊占比曾反弹至 57.10%，加速了多元化进程。杨爱香提出利用知识图谱和深度强化学习识别与评估多元化风险[11]，可应用于多平台渠道的动态监控。安克创新通过数据中台实时监控各渠道指标，当某一渠道占比过高或增速异常时发出预警。徐莉等强调财务智能化转型需要数据治理与复合型人才[12]，为多渠道风控提供保障。2024 年亚马逊占比降至 54.30%，独立站和其他平台合计占比接近 17%，公司整体业绩稳定性大大增强。这一过程符合企业转型理论中“渐进式变革”的逻辑：不是激进地切断与平台的关系，而是通过持续投入新渠道，逐步优化渠道组合，降低对单一渠道的风险暴露[3]。

4. 渠道多元化转型的策略与实施路径

4.1. 独立站建设：从补充到核心增长极

如表 2 所示，独立站建设经历三个阶段：基础搭建期(2020~2021)：初步建站，流量依赖亚马逊引流；精细化运营期(2022~2023)：优化用户体验，建立会员体系，加大社交媒体投放，收入从 6.76 亿增至 12.44 亿(+83.87%)；闭环生态期(2024 至今)：与 TikTok、Instagram 打通，实现“种草 - 传播 - 购买”闭环，收入飙升至 25.04 亿(+101.34%)，占比突破 10%。安克创新的独立站建设路径与 SHEIN 等快时尚跨境电商企业的商业模式创新具有相似性，均经历了从市场需求驱动到平台赋能的演化过程[4]。具体措施包括优化网站速度、推出订阅制会员、利用 Google Shopping 和 Facebook 广告精准引流、在产品包装印制独立

站二维码等。杨寅的业财融合框架为独立站财务核算提供了逻辑支撑[6]。独立站建设是企业转型理论中“双元能力”(ambidexterity)的体现：在维持亚马逊渠道基本盘的同时，探索新渠道的成长模式[3]。

Table 2. Three-stage development of anker innovations’ independent website
表 2. 安克创新独立站建设三阶段

阶段	时间	关键举措	独立站收入	占比
基础搭建期	2020~2021	初步建站，依赖亚马逊引流	~3 亿~4 亿元	~3%
精细化运营期	2022~2023	优化体验，会员体系，社交媒体投放	6.76 亿→12.44 亿	4.75%→7.10%
闭环生态期	2024 至今	社交电商打通，内容种草 - 传播 - 购买闭环	25.04 亿	10.13%

4.2. 多平台协同布局：拓宽线上触点

其他平台收入两年翻倍，增速加快。主要平台包括速卖通、eBay、Lazada、TikTok Shop 等。公司采取“一平台一策略”：亚马逊主推综合品类，TikTok Shop 聚焦直播爆款，速卖通侧重性价比。安克创新组建了直播运营团队，针对年轻用户设计短视频内容，取得了单场直播销售额破百万美元的佳绩。罗军等提出的“业财资税技”一体化思路强调了数据贯通的重要性[7]，安克创新通过统一中台实现多平台数据整合，业财系统自动抓取各平台账单生成对账报表，大幅减少手工操作。这一策略体现了渠道管理理论中的“多形态渠道组合”理念：不同平台服务于不同的细分市场和消费场景，形成互补而非替代关系[1]。

4.3. 线下渠道拓展：构建全球零售网络

依据公司年度报告数据，产品进入全球超 5 万家门店，包括沃尔玛、百思买、好市多、Media Markt、友都八喜等。线下收入从 47.97 亿增至 71.10 亿，增长 48.2%。公司采用“先线上后线下”策略：先在亚马逊验证产品市场接受度，积累口碑后再与线下零售商谈判进场，降低了试错成本。同时为线下渠道设计专门包装，派驻销售团队负责终端陈列。线下渠道提供品牌背书、触达非网购人群、支持售后体验，与线上形成协同。这种“线上验证 - 线下铺开”的模式，是企业转型理论中“低风险试验到规模化复制”策略的典型应用[3]。

4.4. 数字化系统支撑：全渠道业财协同

公司建立统一的 OMS、WMS、数据中台和业财一体化系统，实现订单自动处理、库存共享、数据分析和“交易即核算”。当消费者在独立站下单后，系统自动查询各仓库库存选择最优发货；当亚马逊 FBA 库存低于安全阈值时，系统自动从海外仓调拨补货。财务端将订单数据自动转化为收入凭证，平台费用自动归集到订单成本，实现单品级利润核算。这与杨寅[6]、罗军等[7]的业财融合框架一致。徐莉等指出复合型人才培养是关键[12]，安克创新在 IT 和财务团队中配备了复合背景人才，为全渠道运营提供支撑。数字化系统是实现业财融合理论的基础设施，也是渠道多元化从“可能性”变为“可行性”的技术前提。

5. 转型效果评估与行业启示

5.1. 转型效果

依赖度下降：亚马逊占比从 55.95%降至 54.30%，独立站与其他平台合计占比从 10.39%升至 16.92%。虽然降幅看似不大，但考虑到安克创新的体量，每降低 1 个百分点都对应着数亿元的收入转移，这需要

强大的运营能力支撑。

独立站成第二曲线：收入增长 2.7 倍，占比突破 10%。独立站的高速增长不仅贡献了增量收入，更重要的是建立了品牌与消费者的直接连接。

多平台成效显著：其他平台收入两年翻倍，增速 57.33%。TikTok Shop 等新兴平台为安克创新带来了大量年轻用户，拓宽了客群年龄结构。

线下稳健增长：收入 71.10 亿元，占总营收近三成。线下渠道的抗周期性较强，在电商增速放缓时提供了稳定的现金流。

整体高增长：总营收从 142.51 亿增至 247.10 亿，两年增长 73.4%，2024 年同比增速 41.14%。渠道多元化没有拖累增长，反而通过多引擎驱动实现了更快发展。

5.2. 行业启示

需要说明的是，以下启示主要基于安克创新的单一案例，其适用范围存在一定前提条件：企业应具备较强的资金实力、品牌基础和技术能力，且所在行业(消费电子)对独立站和多渠道运营较为友好。对于中小卖家或处于不同产品品类企业，需结合自身情况选择性借鉴，不可简单套用。

第一，尽早布局独立站。独立站是品牌资产的核心载体，应从早期开始建设，持续投入。

第二，多平台分散风险。根据平台特点差异化运营，将核心产品留在亚马逊，新品或长尾产品放在其他平台测试。

第三，重视线下渠道。线下渠道提供品牌背书和稳定现金流，中小企业可从区域性经销商起步。

第四，数字化系统先行。多渠道管理需要统一的 OMS/WMS 和业财系统，可借助成熟 SaaS 工具。杨寅的业财融合框架[6]和罗军等的一体化思路[7]为此提供了理论指导。

第五，分阶段推进。渠道转型需要耐心，应制定分阶段目标，在稳定基本盘的基础上逐步拓展。杨爱香的风险管理方法[11]可帮助企业在扩展过程中动态评估收益与风险。一般建议的时间节奏是：第一年搭建独立站基础功能，第二年优化运营并测试新平台，第三年推进线下渠道。

6. 结论与展望

本文基于安克创新 2022~2024 年真实渠道数据，分析了其从“亚马逊依赖”向全渠道布局转型的过程。主要结论：亚马逊收入占比由 55.95%降至 54.30%，独立站占比由 4.75%升至 10.13%，独立站收入三年增长 2.7 倍；转型是外部压力与内部战略共同驱动的结果，符合渠道管理理论[1]、平台依赖理论[2]和企业转型理论[3]的逻辑框架；公司通过独立站建设、多平台布局、线下拓展、数字化支撑形成了全渠道体系；渠道多元化有效降低了风险，提升了增长韧性。安克创新的案例表明，跨境电商企业完全可以在降低单一平台依赖的同时保持高速增长，关键在于战略前瞻、系统支撑和分阶段推进。

本文存在着局限性：仅分析三年数据，未覆盖更早转型起点；单案例研究，普适性需进一步验证。未来可开展多案例对比(如 SHEIN、Temu 等)，或构建计量模型量化不同渠道组合对企业绩效的贡献。在平台风险日益凸显的当下，从“亚马逊依赖”走向全渠道布局，已成为中国品牌出海的一种重要战略选择。

参考文献

- [1] Stern, L.W. and El-Ansary, A.I. (1996) Marketing Channels: A Relationship Management Approach. *Journal of Marketing*, **60**, 112-125.
- [2] Tiwana, A. (2015) Platform Dependency and Seller Lock-In: An Empirical Study of E-Commerce Platforms. *Journal of Management Information Systems*, **32**, 215-249.

-
- [3] Kotter, J.P. (1995) Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, **73**, 59-67.
- [4] 王琳琳, 任远, 唐旭茂, 翁三友. B2C 跨境电商商业模式创新路径研究——以 SHEIN 为例[J]. 商业经济研究, 2025(6): 139-142.
- [5] 李书峰. 跨境电商营销绩效对品牌国际化的影响——基于存货周转率的调节效应分析[J]. 商业经济研究, 2025(4): 136-139.
- [6] 杨寅. 智能财务视阈下业财融合的逻辑框架与实现路径[J]. 财会月刊, 2025, 46(21): 9-15.
- [7] 罗军, 乔兵, 姜智, 蒋友丽. 中广核业财资税技一体化的财务数智体系建设与实践[J]. 财务与会计, 2025(13): 53-56.
- [8] 赵旖旎, 陈佳美. 消费电子企业 A 公司销售流程业财一体化的探索与实践[J]. 财务与会计, 2023(5): 60-63.
- [9] 高静. 智能财务在企业财务管理体系中的应用研究[J]. 会计之友, 2025(S1): 6-9.
- [10] 张阿曼. 业财融合一体化的财务管控模式构建[J]. 山西财经大学学报, 2024, 46(S2): 200-202.
- [11] 杨爱香. 企业多元化战略的智能财务风险管理研究[J]. 财会通讯, 2026(6): 132-137+145.
- [12] 徐莉, 李娟. 人工智能与大数据背景下企业财务智能化转型的路径研究[J]. 企业经济, 2025, 44(12): 88-95.