

消费 热点

永辉亏损扩大、步步高净利润下降

卖场“胖改”如何走出阵痛期

中国工业报 吴辰光

“胖改”（胖东来式商业改造）两年的永辉超市（601933.SH）和步步高超市似乎仍没有走出阵痛期。

永辉超市连亏五年

永辉超市的症结在于变革投入与产出存在时间错配。

财报显示，2025年，永辉超市营收535.08亿元，同比下降20.82%；归母净利润25.52亿元，同比扩大74.2%。

营收下降的原因，主要是由于零售行业竞争激烈，永辉超市主动进行大幅度门店优化以及战略和经营模式转型，同时关闭381家尾部门店。尽管调改门店同比增长，但是难以抵消关闭门店导致的营收下降。

财报指出，永辉超市亏损原因有三方面：一是深度改革供应链，短期面临缺货及毛利率下降的压力。二是深度调改了284家门店，调改相关的资产报废损失、停业装修营业收入损失、一次性开办费投入等都对公司利润产生影响。同时，关闭的门店也产生了较大损失。三是集团计提资产减值，以及包括对万达商管在内的一些国内外投资项目公允价值变动产生的损失。

具体业务方面，由于2025年永辉

步步高业绩波动明显

步步高业绩的剧烈波动，本质上是其“财务重整”与“经营调改”双重变量叠加作用下的外在表现。

财报显示，2025年，步步高营收42.1亿元，同比增长22.71%；归属于上市公司股东的净利润1.13亿元，同比下降90.69%。

营收增长的原因，主要是对超市业态的“胖改”和关店，通过“胖改”优化商品结构，提升供应链效率；而关闭低效门店，可集中资源提升优质门店的运营效率。归属于上市公司股东的净利润下降的原因，主要是2024年同期依据重整计划确认大额重整收益28.79亿元（该收益为非经常性损益），而本期重整收益大幅减少所致；扣除非经常性损益后净亏损1.63亿元，同比收窄83.34%。

按产品分，步步高分为步步高超市、步步高百货、物流及广告、其他业务四大板块。其中，步步高超市2025年营收27.66亿元，同比增长50.38%，占总营收的65.69%；步步高百货营收2.34亿元，同比下降13.13%，占总营收的5.55%；物流及广告营收8999.6万元，同比增长5.37%，占总营收的2.14%；其他业务营收11.21亿元，同比下降9.43%，占总营收的26.62%。

尚未进入回报期

目前两家企业仍处于投入期与阵痛期，尚未进入稳定的回报期。

2026年一季度，永辉超市营收133.67亿元，同比下降23.53%；归母净利润2.87亿元，同比增长94.4%。

永辉超市指出，营收的下降仍和关闭门店有关，虽然“胖改”门店营收同比增长16.57%，但仍无法阻止整体营收的下降。

2026年一季度，步步高营收13.12亿元，同比增长13.74%；归属于上市公司股东的净利润1.16亿元，同比下降2.18%；扣非后净利润8510万元，同比增长100.38%。

步步高指出，营收的增长主要是通过门店优化、商品管理及供应链效率提升等多方面努力，门店运营显著改善，销售额持续增长。归属于上市公司股东的净利润的下降，主要是重整收益同比减少所致。扣非后净利润

未来路在何方

如果不能彻底改变“渠道商”的中间角色，大卖场将长期处于低边际利润甚至亏损的泥潭。

除了关店“瘦身”和“胖改”，传统超市还有哪些出路？

两家企业均提到了商品与服务品质。其中，永辉超市已在财报中有了具体展现。2025年，永辉超市自有品牌“品质永辉”实现从0到1突破，年度累计销售额达1.16亿元。在定制商品开发方面，2025年，永辉超市累计完成500支厂牌定制商品开发落地，“永辉定制”年度累计销售额达10.3亿元。

“发力自营品牌是传统超市摆脱同质化竞争、重构盈利模式的必由之路。自营品牌则能让零售商直接掌控商品定义、定价和供应链，从而获得更高的毛利率和差异化竞争优势。”江瀚说道，“打造‘品质永

近日，永辉超市和步步高（002251.SZ，步步高超市所屬公司）纷纷发布2025年以及2026年一季度财报。2025年，永辉超市亏损扩大，步步高净利润下降。

虽然2026年一季度两家企业的净利

润均实现增长，但该季度恰逢春节超市购物高峰，一定程度上不能代表全年走势。如此说来，这两家传统卖场在2026年能否彻底走出阵痛期还需市场检验，而“胖改”到底是否是一剂良药也再次引发广泛讨论。

超市进行大幅门店调改以及闭店，因此，无论按行业、产品，还是按地区、销售模式划分，各业务营收均出现不同程度的下降。同时，在淘汰旧品、引入新品的过程中，永辉超市主动推动调价和控后台的策略，这使得公司整体毛利率短期受到了一定影响。

实际上，永辉超市营收下降和亏损已持续了五年。2021—2024，其营收分别为910.62亿元、900.91亿元、786.42亿元、675.74亿元，分别同比下降2.29%、1.07%、12.71%、14.07%。归母净利润分别为39.44亿元、27.63亿元、13.29亿元、14.65亿元。五年来，永辉超市归母净利润累计计超120亿元。

为了扭转局面，永辉超市一边关店“瘦身”，一边“胖改”。其中，关店“瘦身”方面，截至2026一季度末，其门店数量已从2021年的1057家

减少至392家。“胖改”近两年，涉及门店共327家。对于“胖改”成效如何？中国工业报向永辉超市询问，但截至发稿时，也未获答复。

“永辉超市的症结在于变革投入与产出存在时间错配，大规模关店、调改产生的一次性成本和供应链重塑引发的短期缺货与毛利下行，持续侵蚀利润，导致经营性现金流始终未能回正。”零售电商行业专家、百联咨询创始人庄帅对中国工业报说。

盘古智库高级研究员江瀚也持相同观点，他对中国工业报表示，关店“瘦身”与“胖改”之所以未能立竿见影，关键在于其改革的深度与广度远超预期。同时，其对全国数百家门店进行供应链、商品结构、服务标准的深度改造，也是一项极其复杂的系统工程，其投入成本巨大且回报周期漫长。

江瀚也认为，步步高业绩的剧烈波动，本质上是其“财务重整”与“经营调改”双重变量叠加作用下的外在表现。其区域性集中既是局限性，也是当前阶段的生存策略。这种“小而美”的模式，在特定区域内能形成更强的品牌认知和供应链效率。但局限性以及营收高度依赖超市业态，使得步步高存在抗周期能力较弱的风险。

不过，这样的表现在专家看来并不足喜。庄帅指出，步步高2024年的盈利高度依赖司法重整带来的近29亿元债务重组收益，属非经常性损益。2025年回归正常经营后扣非利润仍为亏损，证明其主营业务造血能力并未真正修复。

江瀚也指出，步步高业绩的剧烈波动，本质上是其“财务重整”与“经营调改”双重变量叠加作用下的外在表现。其区域性集中既是局限性，也是当前阶段的生存策略。这种“小而美”的模式，在特定区域内能形成更强的品牌认知和供应链效率。但局限性以及营收高度依赖超市业态，使得步步高存在抗周期能力较弱的风险。

不过，这样的表现在专家看来并不足喜。庄帅指出，步步高2024年的盈利高度依赖司法重整带来的近29亿元债务重组收益，属非经常性损益。2025年回归正常经营后扣非利润仍为亏损，证明其主营业务造血能力并未真正修复。

江瀚也指出，步步高业绩的剧烈波动，本质上是其“财务重整”与“经营调改”双重变量叠加作用下的外在表现。其区域性集中既是局限性，也是当前阶段的生存策略。这种“小而美”的模式，在特定区域内能形成更强的品牌认知和供应链效率。但局限性以及营收高度依赖超市业态，使得步步高存在抗周期能力较弱的风险。

不过，这样的表现在专家看来并不足喜。庄帅指出，步步高2024年的盈利高度依赖司法重整带来的近29亿元债务重组收益，属非经常性损益。2025年回归正常经营后扣非利润仍为亏损，证明其主营业务造血能力并未真正修复。

江瀚也指出，步步高业绩的剧烈波动，本质上是其“财务重整”与“经营调改”双重变量叠加作用下的外在表现。其区域性集中既是局限性，也是当前阶段的生存策略。这种“小而美”的模式，在特定区域内能形成更强的品牌认知和供应链效率。但局限性以及营收高度依赖超市业态，使得步步高存在抗周期能力较弱的风险。

不过，这样的表现在专家看来并不足喜。庄帅指出，步步高2024年的盈利高度依赖司法重整带来的近29亿元债务重组收益，属非经常性损益。2025年回归正常经营后扣非利润仍为亏损，证明其主营业务造血能力并未真正修复。

江瀚也指出，步步高业绩的剧烈波动，本质上是其“财务重整”与“经营调改”双重变量叠加作用下的外在表现。其区域性集中既是局限性，也是当前阶段的生存策略。这种“小而美”的模式，在特定区域内能形成更强的品牌认知和供应链效率。但局限性以及营收高度依赖超市业态，使得步步高存在抗周期能力较弱的风险。

不过，这样的表现在专家看来并不足喜。庄帅指出，步步高2024年的盈利高度依赖司法重整带来的近29亿元债务重组收益，属非经常性损益。2025年回归正常经营后扣非利润仍为亏损，证明其主营业务造血能力并未真正修复。

江瀚也指出，步步高业绩的剧烈波动，本质上是其“财务重整”与“经营调改”双重变量叠加作用下的外在表现。其区域性集中既是局限性，也是当前阶段的生存策略。这种“小而美”的模式，在特定区域内能形成更强的品牌认知和供应链效率。但局限性以及营收高度依赖超市业态，使得步步高存在抗周期能力较弱的风险。

江瀚也指出，步步高业绩的剧烈波动，本质上是其“财务重整”与“经营调改”双重变量叠加作用下的外在表现。其区域性集中既是局限性，也是当前阶段的生存策略。这种“小而美”的模式，在特定区域内能形成更强的品牌认知和供应链效率。但局限性以及营收高度依赖超市业态，使得步步高存在抗周期能力较弱的风险。

不过，这样的表现在专家看来并不足喜。庄帅指出，步步高2024年的盈利高度依赖司法重整带来的近29亿元债务重组收益，属非经常性损益。2025年回归正常经营后扣非利润仍为亏损，证明其主营业务造血能力并未真正修复。

江瀚也指出，步步高业绩的剧烈波动，本质上是其“财务重整”与“经营调改”双重变量叠加作用下的外在表现。其区域性集中既是局限性，也是当前阶段的生存策略。这种“小而美”的模式，在特定区域内能形成更强的品牌认知和供应链效率。但局限性以及营收高度依赖超市业态，使得步步高存在抗周期能力较弱的风险。

不过，这样的表现在专家看来并不足喜。庄帅指出，步步高2024年的盈利高度依赖司法重整带来的近29亿元债务重组收益，属非经常性损益。2025年回归正常经营后扣非利润仍为亏损，证明其主营业务造血能力并未真正修复。

江瀚也指出，步步高业绩的剧烈波动，本质上是其“财务重整”与“经营调改”双重变量叠加作用下的外在表现。其区域性集中既是局限性，也是当前阶段的生存策略。这种“小而美”的模式，在特定区域内能形成更强的品牌认知和供应链效率。但局限性以及营收高度依赖超市业态，使得步步高存在抗周期能力较弱的风险。

不过，这样的表现在专家看来并不足喜。庄帅指出，步步高2024年的盈利高度依赖司法重整带来的近29亿元债务重组收益，属非经常性损益。2025年回归正常经营后扣非利润仍为亏损，证明其主营业务造血能力并未真正修复。

江瀚也指出，步步高业绩的剧烈波动，本质上是其“财务重整”与“经营调改”双重变量叠加作用下的外在表现。其区域性集中既是局限性，也是当前阶段的生存策略。这种“小而美”的模式，在特定区域内能形成更强的品牌认知和供应链效率。但局限性以及营收高度依赖超市业态，使得步步高存在抗周期能力较弱的风险。

不过，这样的表现在专家看来并不足喜。庄帅指出，步步高2024年的盈利高度依赖司法重整带来的近29亿元债务重组收益，属非经常性损益。2025年回归正常经营后扣非利润仍为亏损，证明其主营业务造血能力并未真正修复。

江瀚也指出，步步高业绩的剧烈波动，本质上是其“财务重整”与“经营调改”双重变量叠加作用下的外在表现。其区域性集中既是局限性，也是当前阶段的生存策略。这种“小而美”的模式，在特定区域内能形成更强的品牌认知和供应链效率。但局限性以及营收高度依赖超市业态，使得步步高存在抗周期能力较弱的风险。

不过，这样的表现在专家看来并不足喜。庄帅指出，步步高2024年的盈利高度依赖司法重整带来的近29亿元债务重组收益，属非经常性损益。2025年回归正常经营后扣非利润仍为亏损，证明其主营业务造血能力并未真正修复。

江瀚也指出，步步高业绩的剧烈波动，本质上是其“财务重整”与“经营调改”双重变量叠加作用下的外在表现。其区域性集中既是局限性，也是当前阶段的生存策略。这种“小而美”的模式，在特定区域内能形成更强的品牌认知和供应链效率。但局限性以及营收高度依赖超市业态，使得步步高存在抗周期能力较弱的风险。

不过，这样的表现在专家看来并不足喜。庄帅指出，步步高2024年的盈利高度依赖司法重整带来的近29亿元债务重组收益，属非经常性损益。2025年回归正常经营后扣非利润仍为亏损，证明其主营业务造血能力并未真正修复。

江瀚也指出，步步高业绩的剧烈波动，本质上是其“财务重整”与“经营调改”双重变量叠加作用下的外在表现。其区域性集中既是局限性，也是当前阶段的生存策略。这种“小而美”的模式，在特定区域内能形成更强的品牌认知和供应链效率。但局限性以及营收高度依赖超市业态，使得步步高存在抗周期能力较弱的风险。

不过，这样的表现在专家看来并不足喜。庄帅指出，步步高2024年的盈利高度依赖司法重整带来的近29亿元债务重组收益，属非经常性损益。2025年回归正常经营后扣非利润仍为亏损，证明其主营业务造血能力并未真正修复。

江瀚也指出，步步高业绩的剧烈波动，本质上是其“财务重整”与“经营调改”双重变量叠加作用下的外在表现。其区域性集中既是局限性，也是当前阶段的生存策略。这种“小而美”的模式，在特定区域内能形成更强的品牌认知和供应链效率。但局限性以及营收高度依赖超市业态，使得步步高存在抗周期能力较弱的风险。

不过，这样的表现在专家看来并不足喜。庄帅指出，步步高2024年的盈利高度依赖司法重整带来的近29亿元债务重组收益，属非经常性损益。2025年回归正常经营后扣非利润仍为亏损，证明其主营业务造血能力并未真正修复。

江瀚也指出，步步高业绩的剧烈波动，本质上是其“财务重整”与“经营调改”双重变量叠加作用下的外在表现。其区域性集中既是局限性，也是当前阶段的生存策略。这种“小而美”的模式，在特定区域内能形成更强的品牌认知和供应链效率。但局限性以及营收高度依赖超市业态，使得步步高存在抗周期能力较弱的风险。

不过，这样的表现在专家看来并不足喜。庄帅指出，步步高2024年的盈利高度依赖司法重整带来的近29亿元债务重组收益，属非经常性损益。2025年回归正常经营后扣非利润仍为亏损，证明其主营业务造血能力并未真正修复。

江瀚也指出，步步高业绩的剧烈波动，本质上是其“财务重整”与“经营调改”双重变量叠加作用下的外在表现。其区域性集中既是局限性，也是当前阶段的生存策略。这种“小而美”的模式，在特定区域内能形成更强的品牌认知和供应链效率。但局限性以及营收高度依赖超市业态，使得步步高存在抗周期能力较弱的风险。

不过，这样的表现在专家看来并不足喜。庄帅指出，步步高2024年的盈利高度依赖司法重整带来的近29亿元债务重组收益，属非经常性损益。2025年回归正常经营后扣非利润仍为亏损，证明其主营业务造血能力并未真正修复。

江瀚也指出，步步高业绩的剧烈波动，本质上是其“财务重整”与“经营调改”双重变量叠加作用下的外在表现。其区域性集中既是局限性，也是当前阶段的生存策略。这种“小而美”的模式，在特定区域内能形成更强的品牌认知和供应链效率。但局限性以及营收高度依赖超市业态，使得步步高存在抗周期能力较弱的风险。

不过，这样的表现在专家看来并不足喜。庄帅指出，步步高2024年的盈利高度依赖司法重整带来的近29亿元债务重组收益，属非经常性损益。2025年回归正常经营后扣非利润仍为亏损，证明其主营业务造血能力并未真正修复。

江瀚也指出，步步高业绩的剧烈波动，本质上是其“财务重整”与“经营调改”双重变量叠加作用下的外在表现。其区域性集中既是局限性，也是当前阶段的生存策略。这种“小而美”的模式，在特定区域内能形成更强的品牌认知和供应链效率。但局限性以及营收高度依赖超市业态，使得步步高存在抗周期能力较弱的风险。

中国跨境电商打响“造牌运动”

中国工业报 王珊珊 吴辰光

2026年春天，中国跨境电商迎来了行业战略转折点。

3月16日，京东在欧洲正式推出线上零售品牌Joybuy，将“211”限时达服务带到了欧洲30多个主要城市。短短九天后，拼多多宣布组建“新拼姆”，首期投入150亿元，计划三年内拿出1000亿元打造自营品牌。4月15日，速卖通在

三条路径一个目标

三家平台企业选择在同一条赛道上提速，但各自给出的答案完全不同。

速卖通的打法最像天猫出海。它不直接下场做品牌，而是把阿里在国内积累的品牌运营方法论——新品首发、粉丝运营、营销IP、数据赋能等整套搬到海外。

“用亚马逊一半的履约成本，做到80%的履约体验。”这是速卖通内部对标亚马逊的量化目标。在营销端，速卖通搭建了覆盖欧美韩等核心市场的超1万名网红矩阵和50万联盟站长资源；在分销端，将在27个重点国家实现仓配覆盖，为4个国家的核心城市提供次日达服务。这套模式已经在数据上得到验证。过去一年，速卖通平台品牌GMV同比增长40%，年销售额超千万美金的品牌数量增加64%。

京东选择在欧洲市场复刻自己在国内的整套模式——自营零售、自建物流、品质管控。目前，京东物流已为Joybuy在欧洲运营超60个仓库和快递站点，在30多个城市实现“上午下单，下午收货”的当日达服务，覆盖超4000万人口。

拼多多则选择在国内市场复制自己在国内的整套模式——自营零售、自建物流、品质管控。目前，京东物流已为Joybuy在欧洲运营超60个仓库和快递站点，在30多个城市实现“上午下单，下午收货”的当日达服务，覆盖超4000万人口。

寻找确定性增量

三家平台选择在2026年春天同时加码品牌出海，背后有共同的驱动力。国内电商流量红利已经见顶，平台和商家的利润空间被持续压缩。出海寻找确定性增量，已成为共识。

在速卖通总裁惊喜看来，跨境电商正在进入一个新阶段。“过去五年，中国核心的四个跨境电商平台（Temu、TikTok Shop、SHEIN、速卖通）合计在全球构建了超过500万平

谁是下一个亚马逊

三家平台同时在品牌端发力，确实正在从不同角度挤压亚马逊的空间。速卖通的挖角是已经有品牌的头部商家。尼尔森（Nielsen）2026年4月13日发布的《2026 出海品牌平台迁移白皮书》数据显示，2024年至2025年间，出海品牌在亚马逊的GMV整体下降4%，而速卖通则实现了4%的增长。这意味着品牌商平台选择正在转移。

新拼姆截的是上游的产业带供给。如果拼多多能成功将产业带工厂转化为自营品牌方，亚马逊第三方生态的“货源根基”将受到冲击。京东Joybuy则试图在本地履约能力上与亚马逊正面较量——这是亚马逊最核心的壁垒。

盘古智库高级研究员江瀚接受中国工业报采访时表示，三者的差异化在于“阿里做‘连接’，京东做‘体验’，拼多多做‘供给’”。虽然它们

从不同维度对亚马逊构成了挑战，但亚马逊凭借全球智能供应链、云与AI基础设施以及长达二十年的品牌信任积累，“其护城河依然深厚”。“短期来看，三家平台的结构威胁大于全面颠覆。崔丽丽的判断更为谨慎，她认为，从长期看，威胁程度取决于三者能否突破低价陷阱，建立可持续的体验或品牌壁垒。尽管前景诱人，但中国电商平台的品牌出海之路并不平坦。关税与地缘政治风险是第一个变量。李杰提醒，中国小件商品长期依赖“避税”模式，随着各国对中国商品的关税壁垒不断加大，中国跨境电商的低成本优势正在被侵蚀。未来如果关税战进一步扩大，所有平台都将承压。李杰直言，三家平台各自为战，缺乏抱团抗衡外部压力的合力。这种竞争模式，在面对亚马逊这样的全球

从不同维度对亚马逊构成了挑战，但亚马逊凭借全球智能供应链、云与AI基础设施以及长达二十年的品牌信任积累，“其护城河依然深厚”。“短期来看，三家平台的结构威胁大于全面颠覆。崔丽丽的判断更为谨慎，她认为，从长期看，威胁程度取决于三者能否突破低价陷阱，建立可持续的体验或品牌壁垒。尽管前景诱人，但中国电商平台的品牌出海之路并不平坦。关税与地缘政治风险是第一个变量。李杰提醒，中国小件商品长期依赖“避税”模式，随着各国对中国商品的关税壁垒不断加大，中国跨境电商的低成本优势正在被侵蚀。未来如果关税战进一步扩大，所有平台都将承压。李杰直言，三家平台各自为战，缺乏抱团抗衡外部压力的合力。这种竞争模式，在面对亚马逊这样的全球

从不同维度对亚马逊构成了挑战，但亚马逊凭借全球智能供应链、云与AI基础设施以及长达二十年的品牌信任积累，“其护城河依然深厚”。“短期来看，三家平台的结构威胁大于全面颠覆。崔丽丽的判断更为谨慎，她认为，从长期看，威胁程度取决于三者能否突破低价陷阱，建立可持续的体验或品牌壁垒。尽管前景诱人，但中国电商平台的品牌出海之路并不平坦。关税与地缘政治风险是第一个变量。李杰提醒，中国小件商品长期依赖“避税”模式，随着各国对中国商品的关税壁垒不断加大，中国跨境电商的低成本优势正在被侵蚀。未来如果关税战进一步扩大，所有平台都将承压。李杰直言，三家平台各自为战，缺乏抱团抗衡外部压力的合力。这种竞争模式，在面对亚马逊这样的全球

从不同维度对亚马逊构成了挑战，但亚马逊凭借全球智能供应链、云与AI基础设施以及长达二十年的品牌信任积累，“其护城河依然深厚”。“短期来看，三家平台的结构威胁大于全面颠覆。崔丽丽的判断更为谨慎，她认为，从长期看，威胁程度取决于三者能否突破低价陷阱，建立可持续的体验或品牌壁垒。尽管前景诱人，但中国电商平台的品牌出海之路并不平坦。关税与地缘政治风险是第一个变量。李杰提醒，中国小件商品长期依赖“避税”模式，随着各国对中国商品的关税壁垒不断加大，中国跨境电商的低成本优势正在被侵蚀。未来如果关税战进一步扩大，所有平台都将承压。李杰直言，三家平台各自为战，缺乏抱团抗衡外部压力的合力。这种竞争模式，在面对亚马逊这样的全球

从不同维度对亚马逊构成了挑战，但亚马逊凭借全球智能供应链、云与AI基础设施以及长达二十年的品牌信任积累，“其护城河依然深厚”。“短期来看，三家平台的结构威胁大于全面颠覆。崔丽丽的判断更为谨慎，她认为，从长期看，威胁程度取决于三者能否突破低价陷阱，建立可持续的体验或品牌壁垒。尽管前景诱人，但中国电商平台的品牌出海之路并不平坦。关税与地缘政治风险是第一个变量。李杰提醒，中国小件商品长期依赖“避税”模式，随着各国对中国商品的关税壁垒不断加大，中国跨境电商的低成本优势正在被侵蚀。未来如果关税战进一步扩大，所有平台都将承压。李杰直言，三家平台各自为战，缺乏抱团抗衡外部压力的合力。这种竞争模式，在面对亚马逊这样的全球

从不同维度对亚马逊构成了挑战，但亚马逊凭借全球智能供应链、云与AI基础设施以及长达二十年的品牌信任积累，“其护城河依然深厚”。“短期来看，三家平台的结构威胁大于全面颠覆。崔丽丽的判断更为谨慎，她认为，从长期看，威胁程度取决于三者能否突破低价陷阱，建立可持续的体验或品牌壁垒。尽管前景诱人，但中国电商平台的品牌出海之路并不平坦。关税与地缘政治风险是第一个变量。李杰提醒，中国小件商品长期依赖“避税”模式，随着各国对中国商品的关税壁垒不断加大，中国跨境电商的低成本优势正在被侵蚀。未来如果关税战进一步扩大，所有平台都将承压。李杰直言，三家平台各自为战，缺乏抱团抗衡外部压力的合力。这种竞争模式，在面对亚马逊这样的全球

从不同维度对亚马逊构成了挑战，但亚马逊凭借全球智能供应链、云与AI基础设施以及长达二十年的品牌信任积累，“其护城河依然深厚”。“短期来看，三家平台的结构威胁大于全面颠覆。崔丽丽的判断更为谨慎，她认为，从长期看，威胁程度取决于三者能否突破低价陷阱，建立可持续的体验或品牌壁垒。尽管前景诱人，但中国电商平台的品牌出海之路并不平坦。关税与地缘政治风险是第一个变量。李杰提醒，中国小件商品长期依赖“避税”模式，随着各国对中国商品的关税壁垒不断加大，中国跨境电商的低成本优势正在被侵蚀。未来如果关税战进一步扩大，所有平台都将承压。李杰直言，三家平台各自为战，缺乏抱团抗衡外部压力的合力。这种竞争模式，在面对亚马逊这样的全球

从不同维度对亚马逊构成了挑战，但亚马逊凭借全球智能供应链、云与AI基础设施以及长达二十年的品牌信任积累，“其护城河依然深厚”。“短期来看，三家平台的结构威胁大于全面颠覆。崔丽丽的判断更为谨慎，她认为，从长期看，威胁程度取决于三者能否突破低价陷阱，建立可持续的体验或品牌壁垒。尽管前景诱人，但中国电商平台的品牌出海之路并不平坦。关税与地缘政治风险是第一个变量。李杰提醒，中国小件商品长期依赖“避税”模式，随着各国对中国商品的关税壁垒不断加大，中国跨境电商的低成本优势正在被侵蚀。未来如果关税战进一步扩大，所有平台都将承压。李杰直言，三家平台各自为战，缺乏抱团抗衡外部压力的合力。这种竞争模式，在面对亚马逊这样的全球

深圳举行品牌闭门会，宣布要在2026年帮助2000个中国品牌实现海外规模翻倍。

一个月内，三家中国电商巨头几乎同时亮出“品牌化”这张牌。这不是偶然撞题，而是一场酝酿已久的战略转型——它们都不愿只做商品“搬运工”，而是要在海外市场构建自己的品牌护城河，向亚马逊发起正面挑战。

长期以来，亚马逊的全球繁荣在很大程度上依赖于中国卖家与中国制



2026年春天，中国跨境电商行业迎来了行业战略转折点。（AI制图）

去年7月，京东还以约22亿欧元收购了欧洲消费电子零售商Ceconomy，拿下MediaMarkt和Saturn两大品牌在12个国家的1000多家门店和4300多万会员。

京东的优势在于本地化履约能力——这是亚马逊过去二十年耗资超1000亿美元建立的核心壁垒。挑战在于，这种重资产模式投入大、回报周期长。

拼多多的新拼姆不是撮合交易，而是直接下场“造牌”——从供应链最上游介入，整合产业带工厂资源，打造自营品牌。

“未来三年投入1000亿元，全面覆盖国内产业带，培育一批不同定位、多种品类的自营品牌。”拼多多联席董事长赵佳臻在财报会上如此阐述。

新拼姆瞄准的是亚马逊第三方生态的“根基”——中国产业带。过去十年，深圳数码、义乌小商品、邵东箱包、平湖羽绒等产业集群，既是亚马逊上大量中国卖家的货源，也是Temu（拼多多跨境电商平台）三年做到全球规模的根基。拼多多的逻辑是：既然这些工厂能给别人代工，为什么不直接给我做品牌？

上海财经大学数字经济研究院副院长崔丽丽接受中国工业报采访时分析认为，当下，全球电商渗透率提升，消费者对高性价比商品的需求持续旺盛。这为中国供应链直达消费者提供了绝佳切入点。更关键的是，关税成本上升、合

方米的仓库，将全球履约平均时效从35天提升到15天。”他认为，当物流基础设施基本就位后，竞争逻辑必然从“多和省”转向“好和快”。

电商从业者李杰接受中国工业采访时分析认为，当下，全球电商渗透率提升，消费者对高性价比商品的需求持续旺盛。这为中国供应链直达消费者提供了绝佳切入点。更关键的是，关税成本上升、合

方米的仓库，将全球履约平均时效从35天提升到15天。”他认为，当物流基础设施基本就位后，竞争逻辑必然从“多和省”转向“好和快”。

电商从业者李杰接受中国工业采访时分析认为，当下，全球电商渗透率提升，消费者对高性价比商品的需求持续旺盛。这为中国供应链直达消费者提供了绝佳切入点。更关键的是，关税成本上升、合

方米的仓库，将全球履约平均时效从35天提升到15天。”他认为，当物流基础设施基本就位后，竞争逻辑必然从“多和省”转向“好和快”。

电商从业者李杰接受中国工业采访时分析认为，当下，全球电商渗透率提升，消费者对高性价比商品的需求持续旺盛。这为中国供应链直达消费者提供了绝佳切入点。更关键的是，关税成本上升、合

方米的仓库，将全球履约平均时效从35天提升到15天。”他认为，当物流基础设施基本就位后，竞争逻辑必然从“多和省”转向“好和快”。

电商从业者李杰接受中国工业采访时分析认为，当下，全球电商渗透率提升，消费者对高性价比商品的需求持续旺盛。这为中国供应链直达消费者提供了绝佳切入点。更关键的是，关税成本上升、合

方米的仓库，将全球履约平均时效从35天提升到15天。”他认为，当物流基础设施基本就位后，竞争逻辑必然从“多和省”转向“好和快”。

电商从业者李杰接受中国工业采访时分析认为，当下，全球电商渗透率提升，消费者对高性价比商品的需求持续旺盛。这为中国供应链直达消费者提供了绝佳切入点。更关键的是，关税成本上升、合

方米的仓库，将全球履约平均时效从35天提升到15天。”他认为，当物流基础设施基本就位后，竞争逻辑必然从“多和省”转向“好和快”。

电商从业者李杰接受中国工业采访时分析认为，当下，全球电商渗透率提升，消费者对高性价比商品的需求持续旺盛。这为中国供应链直达消费者提供了绝佳切入点。更关键的是，关税成本上升、合

方米的仓库，将全球履约平均时效从35天提升到15天。”他认为，当物流基础设施基本就位后，竞争逻辑必然从“多和省”转向“好和快”。

方米的仓库，将全球履约平均时效从35天提升到15天。”他认为，当物流基础设施基本就位后，竞争逻辑必然从“多和省”转向“好和快”。

电商从业者李杰接受中国工业采访时分析认为，当下，全球电商渗透率提升，消费者对高性价比商品的需求持续旺盛。这为中国供应链直达消费者提供了绝佳切入点。更关键的是，关税成本上升、合

方米的仓库，将全球履约平均时效从35天提升到15天。”他认为，当物流基础设施基本就位后，竞争逻辑必然从“多和省”转向“好和快”。

电商从业者李杰接受中国工业采访时分析认为，当下，全球电商渗透率提升，消费者对高性价比商品的需求持续旺盛。这为中国供应链直达消费者提供了绝佳切入点。更关键的是，关税成本上升、合

方米的仓库，将全球履约平均时效从35天提升到15天。”他认为，当物流基础设施基本就位后，竞争逻辑必然从“多和省”转向“好和快”。

电商从业者李杰接受中国工业采访时分析认为，当下，全球电商渗透率提升，消费者对高性价比商品的需求持续旺盛。这为中国供应链直达消费者提供了绝佳切入点。更关键的是，关税成本上升、合

方米的仓库，将全球履约平均时效从35天提升到15天。”他认为，当物流基础设施基本就位后，竞争逻辑必然从“多和省”转向“好和快”。

电商从业者李杰接受中国工业采访时分析认为，当下，全球电商渗透率提升，消费者对高性价比商品的需求持续旺盛。这为中国供应链直达消费者提供了绝佳切入点。更关键的是，关税成本上升、合

方米的仓库，将全球履约平均时效从35天提升到15天。”他认为，当物流基础设施基本就位后，竞争逻辑必然从“多和省”转向“好和快”。

电商从业者李杰接受中国工业采访时分析认为，当下，全球电商渗透率提升，消费者对高性价比商品的需求持续旺盛。这为中国供应链直达消费者提供了绝佳切入点。更关键的是，关税成本上升、合

方米的仓库，将全球履约平均时效从35天提升到15天。”他认为，当物流基础设施基本就位后，竞争逻辑必然从“多和省”转向“好和快”。

电商从业者李杰接受中国工业采访时分析认为，当下，全球电商渗透率提升，消费者对高性价比商品的需求持续旺盛。这为中国供应链直达消费者提供了绝佳切入点。更关键的是，关税成本上升、合

方米的仓库，将全球履约平均时效从35天提升到15天。”他认为，当物流基础设施基本就位后，竞争逻辑必然从“多和省”转向“好和快”。

电商从业者李杰接受中国工业采访时分析认为，当下，全球电商渗透率提升，消费者对高性价比商品的需求持续旺盛。这为中国供应链直达消费者提供了绝佳切入点。更关键的是，关税成本上升、合

方米的仓库，将全球履约平均时效从35天提升到15天。”他认为，当物流基础设施基本就位后，竞争逻辑必然从“多和省”转向“好和快”。

电商从业者李杰接受中国工业采访时分析认为，当下，全球电商渗透率提升，消费者对高性价比商品的需求持续旺盛。这为中国供应链直达消费者提供了绝佳切入点。更关键的是，关税成本上升、合

方米的仓库，将全球履约平均时效从35天提升到15天。”他认为，当物流基础设施基本就位后，竞争逻辑必然从“多和省”转向“好和快”。

电商从业者李杰接受中国工业采访时分析认为，当下，全球电商渗透率提升，消费者对高性价比商品的需求持续旺盛。这为中国供应链直达消费者提供了绝佳切入点。更关键的是，关税成本上升、合

方米的仓库，将