

跨境电商浪潮下国贸云商的转型突围与核心能力重塑：基于数字化与供应链视角

黄施葭

甘肃农业大学管理学院，甘肃 兰州

收稿日期：2025年6月30日；录用日期：2025年7月25日；发布日期：2025年8月19日

摘要

在全球经济深度融合与数字技术加速迭代的时代背景下，跨境电商作为国际贸易领域的创新型业态正呈现蓬勃发展态势。浙江国贸云商控股有限公司在此浪潮中面临转型挑战与发展机遇。本文基于数字化与供应链视角，通过SWOT分析其发展现状，发现公司具备强大股东背景、多元化业务板块、突出数字化服务能力及完善服务网络等优势，但存在部分业务对外依赖度高、品牌影响力不足、高端复合型人才短缺等劣势。同时，跨境电商行业增长、政策支持、消费升级及技术创新带来机遇，而产业竞争力弱、内部协同障碍、供应链管理短板、市场竞争激烈、政策法规变化及数字化转型瓶颈构成威胁。据此，提出优化业务合作模式、强化品牌建设与市场推广、加强人才培养与引进、提升应对竞争与风险能力等对策，以推动国贸云商实现可持续发展。

关键词

跨境电商，转型突围，核心能力重塑，数字化

Transformation and Breakthrough of International Trade Cloud Merchants in the Wave of Cross-Border E-Commerce: From the Perspective of Digitalization and Supply Chain

Shijia Huang

School of Management, Gansu Agricultural University, Lanzhou Gansu

Received: Jun. 30th, 2025; accepted: Jul. 25th, 2025; published: Aug. 19th, 2025

文章引用：黄施葭. 跨境电商浪潮下国贸云商的转型突围与核心能力重塑：基于数字化与供应链视角[J]. 电子商务评论, 2025, 14(8): 1685-1691. DOI: 10.12677/ecl.2025.1482698

Abstract

Against the backdrop of deepened global economic integration and accelerated digital technology iteration, cross-border e-commerce, as an innovative paradigm in international trade, is thriving dynamically. Zhejiang International E-Commerce Holdings Co., Ltd. is now confronted with both transformation challenges and development opportunities amid this trend. This paper, from the perspectives of digitalization and supply chain, employs SWOT analysis to assess its current development. It identifies the company's strengths, including a robust shareholder foundation, diversified business portfolios, preeminent digital service capabilities, and a comprehensive service network. However, weaknesses such as high external dependency in certain businesses, inadequate brand influence, and a shortage of high-end interdisciplinary talents are also noted. Meanwhile, opportunities arise from the growth of the cross-border e-commerce industry, policy support, consumption upgrading, and technological innovation. Yet threats persist, encompassing weak industrial competitiveness, internal collaboration barriers, supply chain management gaps, intense market competition, policy/regulatory changes, and bottlenecks in digital transformation. Based on these findings, countermeasures are proposed: optimizing business cooperation models, strengthening brand building and market promotion, enhancing talent cultivation and recruitment, and improving capabilities to address competition and risk, all aimed at driving the sustainable development of International E-Commerce.

Keywords

Cross-Border E-Commerce, Transformation and Breakthrough, Reinvention of Core Competency, Digitalization

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/>



Open Access

1. 引言

在全球经济一体化和数字技术迅猛发展的时代背景下，跨境电商作为国际贸易领域中极具活力的新兴业态，正以前所未有的速度蓬勃发展。相关数据显示，近年来全球跨境电商交易规模持续攀升，众多企业纷纷投身其中，试图在这片充满机遇的市场中占据一席之地[1]。这一现象的背后，是数字化浪潮对传统贸易模式的深刻变革，互联网技术的普及使得全球市场的界限逐渐模糊，消费者能够更加便捷地购买来自世界各地的商品，企业也得以突破地域限制，将产品推向全球消费者[2]。

浙江国贸云商控股有限公司(简称“国贸云商”)作为行业内的重要参与者，在跨境电商浪潮中既迎来了难得的发展机遇，也面临着严峻的转型挑战。在这样的背景下，深入研究国贸云商的转型突围与核心能力重塑具有重要的现实意义。对于国贸云商自身而言，通过转型、重塑核心能力能够更好地适应市场变化，提升自身的竞争力，实现可持续发展。对整个跨境电商行业来看，国贸云商作为行业内的代表性企业，其转型经验和成功模式可以为其他企业提供借鉴和参考，有助于推动整个行业朝着更加成熟、规范的方向发展。

2. 国贸云商的发展历程与现状

浙江国贸云商控股有限公司成立于 2017 年，系浙江省国际贸易集团有限公司全资子公司。公司立足

“国际贸易 + 数字化”战略定位，通过资源集聚整合、服务创新升级、技术迭代更新，全力打造“资源集聚 + 主体协作 + 业务协同”的新型跨境电商综合服务体系，助推传统外贸转型升级，先后设立多家子公司，形成以“外贸综合服务为核心的产业供应链服务体系”和“以数字生活服务为核心的消费品供应链集成服务体系”两大核心主业，涵盖外贸综合服务、跨境贸易服务、畅购 O2O 服务、跨境进口供应链、海外营销服务、出口孵化服务等六大服务体系。自 2019 年底起，国贸云商在积极开展跨境出口 B2B、B2C 业务，依托自身资源整合和技术手段，建立了集“关检汇税、物流仓储、协助融资”于一体的跨境电商数字化服务平台。该平台解决了跨境电商企业在起步、合规和融资等方面的难题，形成了完整的跨境电商后端生态链闭环。

3. 国贸云商产业 SWOT 分析

2024 年上半年，国贸云商实现出口总额 15.23 亿美元，同比增长 48%，其中一般贸易 5.66 亿美元，同比增长 16%¹。截至 2024 年 7 月，国贸云商累计服务企业 13,900 多家，其中年出口额在 50 万美元以下的中小微企业超过 12,700 家，占有服务对象的 90% 以上，助力中小微企业抢占 RCEP 区域合作先机、落实“一带一路”倡议成果，帮助企业出口 194 个国家和地区，累计完成服务出口超 65 亿美元¹。

3.1. 优势(Strengths)

3.1.1. 强大的股东背景与资源支持

国贸云商作为浙江省国际贸易集团有限公司的全资子公司，有着深厚的底蕴。母公司作为省属一级企业，在商贸流通领域耕耘多年，旗下浙江土畜、浙江粮油、浙江纺织、浙江化工等老牌外贸企业积累了海量的外贸经验与丰富的流通资源^[3]。这使得国贸云商在成立之初，便站在了巨人的肩膀上，拥有广泛的国内外供应商与客户资源网络，能够轻松获取行业信息、政策动态等关键资源，为业务开展奠定坚实基础。

3.1.2. 多元化且成熟的业务板块

国贸云商已形成五大核心业务板块。外贸综合服务为地区中小出口企业提供报关报检、物流仓储、退税、收汇结汇、信用保险、协助融资等“一站式”服务，有效解决企业“操作难、融资难”问题，赢得了众多中小企业的信赖，如“云上台州”平台助力超 1000 家企业产品“卖全球”，销售额超 8500 万美金¹。海外营销服务依托自主研发的 BizPal APP，以“样品线下展、生意线上谈、海外本地推”模式，为企业提供数字化国际贸易营销服务，打破传统营销地域限制，提升营销效率^[4]。跨境进口与内贸零售服务打造“国贸云品”线上线下一体化体系及“畅购天下”跨境进口 B2C 平台，吸纳全球优质消费品，满足国内消费升级需求。跨境电商出口综合服务通过“麒麟计划”辐射百县万企，完善跨境出口电商生态链。数字技术服务打造多项数据治理服务，如外贸综合管理服务系统、大数据贸易风控平台等，为业务提供技术支撑，获多项荣誉并申请众多著作权与发明专利²。

3.1.3. 数字化服务能力突出

公司以数字化引领产业发展为目标，积极探索数字化转型。在跨境电商领域，打造融合通关、物流、退税、金融等服务的一站式、属地化、全链路、合规化服务平台，解决跨境电商企业“起步难、合规难、融资难”等问题。平台实现跨境贸易流程深度优化，从商品采购到营销推广全链条数字化管理，提升企业运营效率、降低成本。例如，通过大数据贸易风控平台，实时监测分析贸易风险，为企业提供风险预

¹浙商杂志：《国贸云商：迎着外贸新风起舞》。<https://c.m.163.com/news/a/J9COTR6Q0530UELE.html>

²浙江日报：宋越《浙江打造省级跨境电商综合服务平台》。

<http://www.zj.xinhuanet.com/20241031/f439e1333de64a33afedf966b71269b4/c.html>

警，帮助企业规避潜在损失；利用外贸综合管理服务系统，实现业务流程自动化、信息化，减少人工操作失误，提高业务处理速度[5]。

3.1.4. 完善的服务网络与本地化优势

国贸云商在浙江宁波、温州、绍兴、嘉兴、湖州、金华、台州、丽水及香港地区设立多家子公司，构建了完善的服务网络。这种本地化布局使其能够深入了解各地产业特色与企业需求，提供针对性服务。如在台州，针对当地产业特点，通过“云上台州”平台助力本地特色产品出口；在丽水等地，通过项目投资、区域合作等方式，激发地方产业资源协同优势，定点帮扶当地企业，推动“一县一业”发展。

3.2. 劣势(Weaknesses)

3.2.1. 部分业务对外部依赖度较高

在物流仓储、金融服务等环节，国贸云商需与外部合作伙伴紧密协作。例如，物流配送依赖第三方物流企业，金融服务依赖银行等金融机构。这种依赖可能导致服务质量受外部因素影响，如物流企业出现运输延误、服务质量下降等问题，会影响国贸云商整体服务水平；金融机构政策调整、信贷收紧等，可能影响其为中小企业提供融资服务的能力与规模，进而影响业务拓展与客户满意度[6]。

3.2.2. 品牌影响力在全国及国际范围有待提升

国贸云商虽然在浙江省内及外贸综合服务、跨境电商领域有一定知名度，但在全国乃至国际市场上，品牌影响力相对较弱。相比一些国际知名的贸易服务企业，其在品牌宣传、市场推广方面投入相对不足，品牌形象不够突出，这在一定程度上限制了吸引全国及国际范围内优质客户与资源的能力，不利于进一步拓展市场份额、提升行业地位[7]。

3.2.3. 高端复合型人才相对短缺

随着数字化、全球化业务的深入发展，对既懂国际贸易，又熟悉数字化技术与运营，还具备国际市场开拓与管理能力的高端复合型人才需求大增。国贸云商目前员工近 400 人，本科及以上学历达 80% 以上，但在应对复杂多变的国际市场竞争与数字化创新业务时，高端复合型人才仍显不足。这可能导致在业务创新、国际市场战略规划、数字化技术深度应用等方面发展受限，难以快速适应市场变化与行业发展趋势。

3.3. 机会(Opportunities)

3.3.1. 跨境电商行业持续高速增长

全球数字化进程加速，消费者购物习惯向线上转移，跨境电商市场规模持续扩张。相关数据显示，未来几年全球跨境电商交易规模有望保持较高增长率。国贸云商深耕跨境电商领域，拥有跨境电商出口综合服务平台与跨境进口 B2C 平台等业务，可借助行业增长东风，进一步拓展业务范围，吸引更多客户，提升市场份额[8]。例如，随着新兴市场国家互联网普及与消费能力提升，可针对性开发适合当地市场的跨境电商业务模式，开拓新市场。

3.3.2. 国家政策大力支持外贸新业态发展

国家出台一系列政策支持外贸综合服务企业、跨境电商等外贸新业态发展，如税收优惠、简化通关流程、金融支持等政策。国贸云商作为外贸综合服务于跨境电商领域的重要企业，可充分利用这些政策红利，降低运营成本，提升服务效率与竞争力。

2024 年国贸云商积极响应省委、省政府关于推动跨境电商高质量发展的号召，集中力量打造了浙江省跨境电商综合服务平台(简称“省跨综服平台”)。这一平台首创了“线下整合服务资源 + 线上集中产

品输出”的模式，旨在促进全省乃至全国跨境电商业态的健康发展。省跨综服平台通过整合各类跨境电商服务资源，为企业提供了一站式的跨境电商服务，包括跨境开店、店铺运营、通关物流、收汇结算、出口退税、供应链融资等。平台还对接了各地市跨境电商公共服务平台，推动各地跨境电商企业办理出口免税、核定征税或退税的普及化和便利化，为跨境电商企业的发展提供了有力支持。

3.3.3. 国内消费升级与进口市场潜力巨大

国内居民收入水平提高，消费结构不断升级，对高品质进口商品需求日益增长。国贸云商的“畅购天下”跨境进口 B2C 平台及“国贸云品”线上线下一体化体系，可精准对接国内消费升级需求，进一步丰富进口商品品类，拓展销售渠道，提升市场占有率。

3.3.4. 数字化技术创新为业务赋能

大数据、人工智能、区块链等数字化技术不断创新发展，为贸易服务行业带来新机遇。国贸云商可利用大数据技术更精准分析市场需求、客户偏好，优化产品与服务；借助人工智能实现智能客服、智能推荐等功能，提升客户体验；通过区块链技术保障贸易数据安全，实现供应链溯源，增强客户信任。

3.4. 威胁(Threats)

3.4.1. 内部威胁

产业竞争力整体不强。在国贸云商服务的产业供应链中，不少大型、复杂、精密的中高端产品仍需依靠外地企业加工，核心竞争力不强。除少数标杆龙头企业外，产业中大部分属于小而散的配套企业[9]。这使得国贸云商在推动产业升级、提升服务附加值方面面临困境。当面临外部市场需求变化或贸易政策调整时，其服务的产业供应链易受到冲击，进而影响国贸云商自身业务稳定性与发展前景。

内部业务板块协同存在较大障碍。外贸综合服务、海外营销服务以及跨境电商出口综合服务等业务各自为政，信息交流不畅，客户资源难以实现有效整合利用。这种分散的运作模式造成资源浪费，无法形成强大的业务合力。

供应链管理方面存在明显短板。供应商管理能力不足，致使部分供应商供货质量不稳定，交货期经常延迟，严重影响国贸云商业务的连续性。且信息共享机制不完善，难以实时掌握供应链各环节的动态，面对突发状况无法迅速做出有效应对，制约了业务的拓展和客户满意度的提升。

3.4.2. 外部威胁

随着跨境电商市场的蓬勃发展，越来越多的企业纷纷涌入，市场竞争日益白热化。据中国国际贸易促进委员会浙江省委员会发布的相关行业分析，外贸综合服务领域竞争愈发激烈。除了传统外贸企业转型加入竞争行列，新兴的数字化贸易服务平台也不断涌现。这些竞争对手在服务价格、服务质量、创新能力等方面各有优势。部分新兴平台凭借先进的数字技术，能够为客户提供更便捷、高效的一站式服务，在报关报检、退税等环节缩短办理时间，吸引大量中小微企业客户。这使得国贸云商在客户获取与留存上面临巨大压力，市场份额受到威胁[10]。

政策法规的频繁变化造成困扰。跨境电商涉及多个国家和地区的政策法规，包括海关监管、税收政策、知识产权保护等方面，这些政策法规的调整较为频繁，企业需要及时了解并适应这些变化，以避免潜在的风险。并且海关对跨境电商货物的监管政策不断收紧也增加了企业的报关难度和成本；税收政策的变化也可能导致企业的税负增加，影响企业的盈利能力。

数字化转型遭遇瓶颈。虽然国贸云商在数字化建设方面取得了一定进展，但在技术创新和应用方面仍存在不足。随着大数据、人工智能、物联网等新兴技术在跨境电商领域的广泛应用，企业需要不断加大技术投入，提升自身的技术水平，以实现智能化运营和精准营销。国贸云商在数据分析和应用方面还

存在一定的差距，无法充分挖掘数据的价值，为企业的决策提供有力支持。在人工智能客服、智能仓储管理等方面的应用也相对滞后，影响了企业的运营效率和客户体验。数字化转型还需要企业进行组织架构和业务流程的调整，以适应新技术的应用和发展。

4. 国贸云商产业发展与对策

4.1. 聚焦主业核心，完善平台服务

深度优化以外贸综合服务为核心的产业供应链服务体系，积极提升战略功能价值，加强市场竞争力及可持续发展能力。以“数字经济 + 国际贸易”的战略定位，继续大力发展外贸综合服务业务与地方产业深度融合，新设外综服公司积极推进全省域产业布局。同时数字赋能高级平台建设运营，持续对省跨综服平台进行更新迭代，拓宽延伸服务的广度、深度及精度，力争在三年内累计服务 15,000 家企业，实现跨境电商出口 350 亿人民币²。

4.2. 聚焦一体化升级，提升供应链竞争力

以集采分销、供应链金融等模式降低产业链上下游信息及原材料成本，促进地方产业链健康发展；积极推进战略协同、创新协同、市场协同，提高产业链、供应链自主可控水平。打造内贸服务新模式，做强产业链服务体系。各分、子公司基于当地特色产业发展，持续构建“集采 + 供应链金融”服务体系，建立风险共担机制，健全监管引导机制，优化供应链管理效能。并以“直播 + 平台 + 跨境电商”的创新发展模式，扩建互联网销售渠道网络。以“大品牌 + 大平台 + 大渠道”战略为指引，积极深化与互联网直播运营公司的战略合作，加大直播电商、品牌电商领域的投入，强化营销管理。

4.3. 聚焦人才队伍，激发内生新动力

一是持续引进发展亟需的各类人才。重点加强省跨综服平台运营和关键业务岗位招聘，择优配强成员公司经营班子，组建业务团队，打造业务发展基石。二是夯实干部研判分析工作。以新时代“人才强企”战略助推公司高质量转型发展；创新人才培养举措，强化复合型人才培养使用；根据国贸云商年度培训计划，推进实施各类培训项目，优化人才队伍层次与结构。三是修订完善导师制实施方案。完善新人培育机制和带教体系。

5. 结语

浙江国贸云商控股有限公司凭借强大股东背景、多元化业务板块、数字化服务能力与本地化优势，在产业发展中取得显著成绩。但也存在对外部依赖度高、品牌影响力不足、高端人才短缺等劣势。当前，跨境电商行业增长、政策支持、消费升级与技术创新带来诸多机会，同时也存在着行业竞争激烈、国际贸易形势变化频繁、数字化安全挑战与汇率波动等威胁。总体而言，公司面临的机遇与挑战并存，需充分发挥优势，克服劣势，把握机遇，应对威胁，实现可持续发展。

参考文献

- [1] 邱爽. 中国跨境电商企业品牌国际化研究——以 SHEIN 为例[D]: [硕士学位论文]. 北京: 商务部国际贸易经济合作研究院, 2022.
- [2] 王璇. 贸易成本视角下 FTAs 数字贸易规则对中国出口贸易的影响研究[D]: [硕士学位论文]. 兰州: 兰州财经大学, 2023.
- [3] 朱翔翔. 对转型引领下财务共享中心建设的思考[J]. 中国农业会计, 2024, 34(5): 56-58.
- [4] 李永康. 新时期我国外贸综合服务企业高质量发展问题研究[J]. 中国商论, 2022(6): 11-13.

-
- [5] 姜雨含. 阿里巴巴国际站向跨境全链路数字化服务平台转型的影响因素研究[D]: [硕士学位论文]. 哈尔滨: 哈尔滨商业大学, 2023.
- [6] 王楠. 新能源汽车供应链外部风险评价体系研究[J]. 中国战略新兴产业, 2024(6): 140-142.
- [7] 丁硕, 张永庆. 我国跨境电商企业品牌出海模式研究——基于对独立站的分析[J]. 对外经贸实务, 2023(5): 59-63.
- [8] 徐海钰. 中国跨境电商出口交易规模预测及影响因素研究[D]: [硕士学位论文]. 大连: 东北财经大学, 2022.
- [9] 沈鹤. 组织间依赖关系、核心企业制度压力影响配套企业管理创新的机理研究[D]: [博士学位论文]. 广州: 华南理工大学, 2021.
- [10] 刘贤亮, 周志丹. 一站式外贸综合服务平台服务模式、问题及对策研究[J]. 经营与管理, 2021(2): 11-14.