

新质生产力对跨境电商企业高质量发展的影响研究

孟金鹏

贵州大学经济学院, 贵州 贵阳

收稿日期: 2025年8月21日; 录用日期: 2025年9月1日; 发布日期: 2025年9月28日

摘要

跨境电商作为外贸新业态的重要组成部分, 对全球经济一体化和国际贸易格局产生了深远影响。新质生产力以科技创新为核心, 通过关键性和颠覆性技术突破, 为跨境电商企业的高质量发展注入强大动力。本研究聚焦于新质生产力对跨境电商企业高质量发展的赋能路径, 深入剖析新质生产力的内涵及其赋能跨境电商发展的内在逻辑, 通过对跨境电商企业现状的分析, 揭示行业面临的挑战与机遇。从技术创新应用、供应链优化、人才培养和商业模式创新等多个维度, 探讨新质生产力推动跨境电商企业高质量发展的具体路径, 旨在为跨境电商企业在新经济形势下实现可持续发展提供理论依据和实践指导。

关键词

新质生产力, 跨境电商, 高质量发展, 数字化转型

Research on the Impact of New Quality Productivity on the High-Quality Development of Cross-Border E-Commerce Enterprises

Jinpeng Meng

School of Economics, Guizhou University, Guiyang Guizhou

Received: August 21, 2025; accepted: September 1, 2025; published: September 28, 2025

Abstract

Cross-border e-commerce, as an important component of the new forms of foreign trade, has had a

profound impact on global economic integration and the international trade pattern. Xinzhi Productivity takes technological innovation as its core and injects strong impetus into the high-quality development of cross-border e-commerce enterprises through key and disruptive technological breakthroughs. This research focuses on the enabling paths of new quality productivity for the high-quality development of cross-border e-commerce enterprises, delves deeply into the connotation of new quality productivity and the internal logic behind its empowerment of cross-border e-commerce development. Through the analysis of the current situation of cross-border e-commerce enterprises, it reveals the challenges and opportunities faced by the industry. This paper explores the specific paths for new quality productivity to promote the high-quality development of cross-border e-commerce enterprises from multiple dimensions such as technological innovation application, supply chain optimization, talent cultivation, and business model innovation, aiming to provide theoretical basis and practical guidance for cross-border e-commerce enterprises to achieve sustainable development under the new economic situation.

Keywords

New Quality Productivity, Cross-Border E-Commerce, High-Quality Development, Digital Transformation

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飞速发展的浪潮下，跨境电商作为国际贸易的新兴业态，近年来呈现出蓬勃发展的态势。据相关数据显示，2023 年我国跨境电商进出口总额 2.38 万亿元，增长 15.6%，占我国外贸进出口总额的比重逐步提升，其中出口 1.83 万亿元、增长 19.6%，进口 5483 亿元、增长 3.9%¹。跨境电商凭借其突破时空限制、降低交易成本、提高交易效率等优势，成为推动我国外贸增长和产业升级的重要力量。然而，随着行业的快速发展，跨境电商企业也面临着诸多挑战。国际形势复杂多变，贸易保护主义抬头，对跨境电商的国际市场拓展带来了不确定性；行业内部竞争激烈，部分企业为争夺市场份额，采取低价竞争策略，导致行业利润空间受到挤压，发展陷入“内卷”困境。此外，消费者对商品品质、个性化服务和购物体验的要求不断提高，也对跨境电商企业的运营能力提出了更高的挑战。

新质生产力作为一种基于新科技革命和产业变革所形成的新型生产力形态，具有创新性、融合性、高效性和可持续性等特点。在跨境电商领域，新质生产力的崛起为企业突破发展瓶颈、实现高质量发展提供了新的契机。通过引入先进的数字技术，如人工智能、大数据、物联网等，跨境电商企业能够实现供应链的优化升级、精准的市场定位和个性化的客户服务，从而提升企业的核心竞争力。因此，深入研究新质生产力赋能跨境电商企业高质量发展的路径，具有重要的理论和现实意义。

国内对跨境电商的研究紧跟行业发展实践，近年来尤其关注新质生产力与跨境电商的融合路径，研究内容涵盖技术应用、模式创新、政策支持等多个维度。在数字技术与跨境电商的融合方面，王健(2022)认为，跨境电商的高质量发展需要依赖 5G、大数据、人工智能等技术，推动全链路数字化，包括智能选品、精准营销、柔性供应链、智能物流、客户关系管理和数据分析[1]。李琪(2023)则强调，跨境电商企业应通过建立数据中台，打通内外部数据孤岛，利用数据建模实现市场需求预测、产品生命周期管理和客

¹来自中华人民共和国海关总署官网：<http://www.customs.gov.cn/customs/xwfb34/mtjj35/5643704/index.html>。

户忠诚度提升,从而将数据转化为核心竞争力[2]。在新质生产力的赋能机制上,张文韬等(2024)以云南面向东南亚的跨境电商为例,提出通过“技术创新-模式创新-产业升级”的传导路径,推动行业发展:数字技术创新降低交易成本,商业模式创新(如社交电商、直播电商)拓展市场边界,产业链整合提升产业附加值[3]。刘军等(2024)认为,新质生产力推动跨境电商要素投入从土地、劳动力向数据、技术、知识等新型要素转变,优化要素组合提升全要素生产率[4]。在模式创新与品牌建设方面,张莉(2023)研究了独立站模式的崛起,指出企业通过独立站掌握用户数据和品牌话语权,克服平台流量成本上升的困境[5]。陈静(2024)提出“技术+文化”双驱动的品牌建设路径,认为企业应通过技术创新提升产品功能,同时结合文化IP和本土化营销,讲好品牌故事[6]。例如,完美日记通过虚拟偶像“完子心选”实现跨文化传播,希音(SHEIN)则通过快速时尚和科技结合打造全球化品牌。在政策环境与区域发展方面,商务部研究院(2023)报告指出,跨境电商综试区的“先行先试”政策为新质生产力应用提供了试验田,例如跨境电商零售进口药品试点、数据跨境流动试点等[7]。马述忠(2024)研究认为,依托“一带一路”倡议和中欧班列,中西部地区可通过建设数字丝绸之路核心区,借助跨境电商推动特色产业(如农产品、手工艺品)与全球市场对接,推动区域外贸结构升级[8]。

综合来看,国内研究虽然关注新质生产力,但大多集中于宏观层面的产业分析,缺乏对企业微观层面赋能路径(如技术落地、组织变革)的系统性探讨。同时,对于新质生产力赋能跨境电商的长效机制(如创新生态构建、人才支撑体系)的研究也有待完善。因此,本研究将从企业实践出发,系统梳理新质生产力赋能跨境电商高质量发展的具体路径,弥补现有研究的不足。

2. 新质生产力赋能跨境电商企业发展的内在逻辑

2.1. 新质生产力的内涵

新质生产力是在新一轮科技革命和产业变革中形成的,以科技创新为核心驱动力,融合数据、技术、知识等新型生产要素,具有高科技、高效能、高质量特征的先进生产力形态。其内涵可从三个层面界定:在要素层面,新质生产力以数据要素为核心,融合人工智能、大数据、物联网等数字技术,替代传统的土地、劳动力等要素成为主导;在结构层面,其打破了产业间的边界,推动制造业、服务业、数字产业深度融合,形成新业态、新模式;在目标层面,其以高质量发展为导向,追求效率提升与可持续发展的统一,而非单纯的规模扩张。

2.2. 跨境电商企业的发展现状与趋势

近年来,我国跨境电商企业在政策支持和技术创新的双重驱动下,呈现出规模扩张与质量提升并存的发展态势,同时行业格局也在不断优化。从规模看,我国跨境电商规模持续增长。从市场主体看,全国跨境电商企业超10万家,独立站数量突破20万个²,形成“平台卖家+独立站卖家”协同发展的格局。

当前跨境电商的发展呈现出以下几个趋势:技术应用深化,随着大数据和人工智能的广泛应用,头部企业如希音(SHEIN)通过实时抓取全球时尚数据,每周推出大量新款;安克创新则通过智能客服系统处理大量客户咨询,显著提高响应效率。这些技术的应用优化了产品创新、客户服务及运营效率。全链路数字化,跨境电商企业正在推进全流程数字化,涵盖从市场调研、产品设计,到生产、物流,再到营销和售后的各个环节。数字化改造使得数据成为贯穿整个业务链条的核心要素,提高了运营的透明度和效率(Wang, 2022) [9]。品牌化与本土化,在低价竞争模式逐渐失效的背景下,企业将更多侧重于品牌建设,并通过技术创新提高产品附加值。同时,跨境电商企业在目标市场中加强本土化运营,包括本地仓储、

²来自中国政府网: https://www.gov.cn/yaowen/liebiao/202307/content_6895581.htm。

营销和服务的部署(Zhao *et al.*, 2023) [10]。绿色化与合规化,随着全球环保法规日益严格(如欧盟碳边境税的实施),跨境电商企业在包装、物流、生产等环节推动绿色发展。此外,数据安全和知识产权的监管日趋严格,合规运营已成为企业核心竞争力(Li & Liu, 2021) [11]。生态化协同,未来,跨境电商将从单一企业的“单打独斗”转向生态协同模式,企业将与供应链企业、服务商、高校科研机构等建立创新生态,互利共赢,共担风险,以形成发展合力(Chen & Zhang, 2023) [12]。

2.3. 新质生产力赋能跨境电商的内在逻辑

新质生产力通过要素重构、效率提升、模式创新等方式,对跨境电商企业的高质量发展产生多维度、深层次的影响,其作用机制主要体现在以下四个方面。

2.3.1. 推动生产要素的智能化与数据化

新质生产力改变了传统跨境电商的要素投入结构,推动劳动力、资本等传统要素与数据、技术等新型要素深度融合。在劳动力要素方面,新质生产力要求员工具备数字技能(如数据分析、AI 工具应用),推动劳动力向“知识型 + 技能型”转型;在资本要素方面,数字技术的应用使资本配置更精准,例如通过大数据评估市场潜力后再投入生产,降低盲目扩张风险;而数据作为核心要素,通过全链路采集和分析,为企业的决策提供依据,实现“数据驱动业务”的转型。

2.3.2. 优化跨境电商全流程运营,提高运营效率

新质生产力通过技术赋能提升跨境电商各环节的效率:在采购环节,大数据预测市场需求,实现精准采购,减少库存积压;在物流环节,智能调度系统优化运输路线,海外仓与前置仓结合缩短配送时间;在营销环节,智能算法实现精准获客,降低流量成本;在服务环节,AI 客服和智能售后系统提升响应速度和解决率。

2.3.3. 催生跨境电商新业态与新场景

新质生产力推动跨境电商商业模式创新迭代。例如,“直播电商 + 跨境”模式通过实时互动和场景化展示,打破时空限制,将国内成熟的直播经验复制到海外市场;“社交电商 + 跨境”模式依托社交媒体的流量优势,通过 KOL/KOC 种草、用户分享裂变,构建信任式消费场景;“C2M + 跨境”模式则通过用户数据反向驱动生产,实现“按需定制”,减少中间环节浪费。这些新模式不仅提升了交易效率,更创造了新的市场需求。

2.3.4. 重塑跨境电商竞争力,推动跨境电商从成本优势转向技术与品牌优势

在新质生产力的赋能下,跨境电商企业的竞争力来源从传统的低成本(如低价劳动力、低原材料成本)转向技术优势和品牌优势。技术优势体现为企业在数字技术应用、研发创新等方面的能力,例如通过自主研发的 AI 选品算法形成技术壁垒;品牌优势则依托技术创新带来的产品品质提升和用户体验优化,通过差异化定位在全球市场建立品牌认知,最终实现从“卖产品”到“卖品牌”,“卖服务”的升级。

3. 跨境电商企业发展面临的挑战与机遇

3.1. 跨境电商企业面临的挑战

3.1.1. 国际贸易壁垒与合规风险加剧

由于国际贸易壁垒等因素,跨境电商企业面临的国际环境日趋复杂。一方面,部分国家通过提高进口关税、设置技术壁垒限制商品准入,企业需投入大量成本进行合规改造,否则可能面临产品下架、罚款等风险;另一方面,数据跨境流动受到严格监管。此外,汇率波动、支付结算限制等问题也增加了跨境交易的不确定性。

3.1.2. 行业竞争白热化，同质化与低价内卷严重

跨境电商市场的准入门槛降低，大量企业涌入导致竞争加剧，尤其是在 3C、家居、服饰等传统品类中，同质化现象突出。许多企业为争夺市场份额采取低价策略，导致行业利润空间持续压缩，陷入“内卷”困境。这种低价竞争不仅损害企业自身的可持续发展，也容易引发海外市场的反倾销调查和消费者对“中国制造”的质量质疑。

3.1.3. 供应链韧性不足，跨境物流效率与成本瓶颈凸显

跨境电商的供应链涉及国内生产、国际运输、海外配送等多个环节，链条长、环节多，容易受到外部冲击。如疫情期间港口拥堵、运力短缺导致物流成本暴涨；此外，中小企业普遍缺乏供应链管理能力和库存周转率低、退换货率高，而海外仓布局不足则导致配送时效长，影响用户体验。供应链的韧性与效率已成为制约跨境电商企业发展的关键瓶颈。

3.1.4. 数字技术应用浅层化，核心能力建设滞后

虽然多数跨境电商企业意识到数字技术的重要性，但应用仍停留在浅层：部分企业仅将大数据用于简单的销售数据分析，未深入挖掘用户需求和市场趋势；人工智能的应用也多局限于智能客服等基础场景，在选品、定价、供应链优化等核心环节的应用不足。此外，企业的数据治理能力薄弱，存在数据孤岛、数据质量低等问题，难以充分释放数据价值。核心技术(如算法模型、系统开发)对外依赖度高，自主创新能力不足，导致企业在竞争中缺乏差异化优势。

3.1.5. 专业人才短缺，难以支撑高质量发展需求

新质生产力背景下，跨境电商企业需要既懂跨境业务(如国际贸易规则、海外市场特点)，又掌握数字技术(如数据分析、AI 应用)，还具备跨文化沟通能力的复合型人才。但目前这类人才供给严重不足：一方面，高校人才培养与行业需求脱节，课程设置滞后于技术发展；另一方面，行业快速发展导致人才竞争激烈，中小企业难以吸引和留住核心人才。人才短缺导致企业的技术应用、模式创新和国际化布局受到限制，制约了高质量发展进程。

3.2. 新质生产力发展带来的机遇

3.2.1. 为跨境电商企业提供技术赋能，助力其突破跨境电商传统业务瓶颈

新质生产力的核心技术(大数据、人工智能、物联网等)为跨境电商企业解决传统痛点提供了方案。例如，区块链技术可实现跨境支付的安全与高效，降低汇率成本和结算时间；物联网技术与智能仓储结合，可实现货物的自动化分拣和库存的实时监控；计算机视觉技术在商品质检中的应用，可提高质检效率和准确性，减少因质量问题导致的退货。此外，AR/VR 技术的应用可打造虚拟购物场景，让海外消费者“沉浸式”体验商品，弥补无法线下体验的短板，提升转化率。

3.2.2. 助力跨境电商企业开拓全球新兴市场与细分领域

新质生产力降低了跨境电商的市场准入门槛，使中小企业有机会参与全球竞争。例如，SaaS 化工具为企业提供了便捷的建站、营销、物流解决方案，无需自建复杂系统即可开展跨境业务；大数据分析则能帮助企业快速洞察新兴市场的消费习惯和需求痛点，针对性地开发产品。此外，新质生产力推动消费升级，催生了健康、智能、绿色等细分需求，企业可通过技术创新切入细分市场，避开同质化竞争，打造差异化优势。

3.2.3. 推动跨境电商企业构建柔性化与全球化的供应链网络

新质生产力推动供应链从“刚性”向“柔性”转型，企业可通过大数据预测市场需求，实现小批量、

多批次的生产，快速响应市场变化；智能调度系统则能整合全球物流资源，构建“国内仓 + 海外仓 + 前置仓”的多层级仓网体系，平衡成本与时效。

3.2.4. 催生跨境电商新业态与新增长极

新质生产力推动跨境电商商业模式创新，为企业开辟新的增长路径。“内容电商 + 跨境”模式通过短视频、直播等内容形式传递品牌价值，构建“种草 - 转化 - 复购”的消费闭环；“订阅制 + 跨境”模式针对高频消耗品通过定期配送提升用户粘性和复购率；“跨境电商 + 海外仓”模式则从单纯的销售向供应链服务延伸，为其他企业提供仓储、配送、售后等一体化服务，拓展盈利来源。这些新模式不仅提升了企业的盈利能力，也推动了行业的多元化发展。

3.2.5. 相关政策为新质生产力应用于跨境电商企业提供了良好环境

国家高度重视新质生产力与跨境电商的融合发展，出台了一系列支持政策：跨境电商综试区的扩围为企业提供了税收优惠、通关便利等政策支持；数据跨境流动试点则为企业合法合规地利用海外数据资源提供了通道；“数字丝绸之路”建设推动了我国与“一带一路”沿线国家的数字基础设施互联互通，降低了跨境电商的技术应用成本。此外，地方政府也在积极搭建数字产业园区、引进高端人才、推动校企合作，为跨境电商企业应用新质生产力创造了良好的生态环境。

4. 新质生产力赋能跨境电商企业高质量发展的路径

新质生产力通过要素重构、效率提升、模式创新等方式，对跨境电商企业的高质量发展产生多维度、深层次的影响，其赋能路径主要体现在以下四个方面。

4.1. 以数字技术深化应用为核心，突破合规与竞争瓶颈

新质生产力的技术优势可针对性解决国际合规风险与同质化竞争问题，需从“浅层应用”转向“深度渗透”。构建智能合规体系。利用大数据与 AI 技术搭建“全球法规动态监测平台”，实时抓取各国关税政策、技术壁垒、数据合规要求的更新，自动匹配企业产品品类并生成合规清单，降低违规风险。引入区块链技术实现跨境数据溯源与加密传输，确保用户数据收集、存储、跨境流动的合规性，尤其在欧盟、东南亚等数据监管严格地区建立“合规防火墙”。

打造差异化竞争能力。基于大数据与 AI 的用户画像分析，挖掘海外市场细分需求(如中东的本土化设计、欧美环保偏好)，指导产品研发(如智能家电的节能功能、服饰的区域化尺码调整)，摆脱同质化。运用计算机视觉与 AR/VR 技术构建“虚拟体验场景”，如 3D 试衣、家居空间模拟，提升产品附加值与用户转化率，摆脱低价内卷。

4.2. 以供应链数字化重构为重点，提升韧性与效率

借助物联网、智能调度等技术破解供应链长链条、高成本难题，构建“柔性化 + 全球化”体系：搭建全链路智能协同平台。运用物联网技术实现生产端(原材料溯源、产能监控)、运输端(物流节点追踪、运力预警)、仓储端(库存实时盘点、需求预测)的数据互联互通，形成“可视化供应链”，降低疫情、地缘冲突等外部冲击的影响。引入 AI 智能调度算法，动态匹配“国内仓 + 海外仓 + 前置仓”资源，例如根据实时销售数据自动分配库存至离消费者最近的仓库，缩短配送时效。

优化库存与退换货管理。通过大数据预测市场需求，实现“小批量、多批次”生产，将库存周转率提升；针对高退换货品类，开发 AI 智能质检系统，快速识别退货原因并分类处理，降低损耗率。布局海外仓时嵌入数字化管理系统，提供“一件代发”“本地售后”服务，尤其在东南亚、中东等新兴市场，通过与本土物流企业数据对接，降低末端配送成本。

4.3. 以人才与生态协同为支撑，夯实高质量发展基础

针对人才短缺与技术依赖问题，需构建“技术 + 人才 + 政策”协同生态：培养复合型数字人才。推动校企合作共建“跨境电商数字人才实训基地”，课程设置融合国际贸易规则、大数据分析(如 Python、Tableau)、AI 工具应用(如 ChatGPT 辅助选品、智能客服系统搭建)，定向输送“业务 + 技术”双能人才。企业内部建立“数字技能认证体系”，鼓励员工通过在线课程(如 Coursera 的跨境数据合规、AWS 的云供应链管理)提升能力，同时引入外部智库(如跨境电商综试区专家团队)提供技术指导。

借力政策与产业生态。积极参与跨境电商综试区的“数据跨境流动试点”，利用政策允许的合规通道开展海外数据挖掘与应用，降低数据治理成本；对接“数字丝绸之路”建设中的技术合作项目，与沿线国家共享数字基础设施(如跨境支付系统、物流信息平台)。加入跨境电商产业联盟，联合 SaaS 服务商、技术企业共建“数字技术共享平台”，中小企业可低成本获取选品算法、供应链优化工具等资源，降低自主研发门槛。

4.4. 以商业模式创新为抓手，开拓新增长空间

依托新质生产力催生的新业态，从“单纯销售”向“价值服务”转型：布局新兴市场与细分赛道。利用大数据分析识别东南亚、拉美等新兴市场的“未被满足需求”(如东南亚的移动端购物偏好、拉美的家居智能化需求)，结合 SaaS 工具快速搭建本地化电商平台，通过“社交电商 + 直播带货”模式渗透市场。切入绿色、智能等细分领域，例如运用 AI 优化产品能耗数据(符合欧盟 ERP 指令)、开发可降解包装的物联网溯源系统，迎合海外“可持续消费”趋势，打造差异化品牌。

探索“跨境 + 服务”新业态。从“卖产品”向“卖服务”延伸，例如在 3C 品类中嵌入“跨境远程技术支持”(通过 AR 眼镜指导用户安装)，在家居品类中提供“本地化设计服务”(基于用户户型的 3D 方案定制)，提升客单价与复购率。试点“订阅制 + 跨境”模式，针对美妆、母婴等高频消耗品，通过大数据预测用户消耗周期，实现定期配送，同时结合会员体系提供专属折扣与个性化推荐，增强用户粘性。

5. 结论与展望

本研究通过分析新质生产力与跨境电商企业高质量发展的内在联系，系统梳理了新质生产力赋能跨境电商企业的路径，得出以下结论：新质生产力以科技创新为核心，通过数据、技术等新型要素的融合应用，对跨境电商企业的要素结构、运营效率、商业模式产生深刻影响，是推动其高质量发展的关键驱动力。在国际环境复杂、行业竞争加剧的背景下，跨境电商企业面临供应链韧性不足、技术应用浅层化、人才短缺等挑战，但新质生产力也为其带来了技术赋能、市场拓展、模式创新等机遇。具体而言，新质生产力赋能跨境电商高质量发展的核心逻辑，是通过数字技术对“合规、竞争、供应链、人才”等核心环节进行重构，从“被动应对挑战”转向“主动创造价值”。企业需以技术深化应用为引擎，以供应链韧性为基石，以生态协同为保障，在复杂国际环境中构建“差异化、高效率、可持续”的发展模式，实现从“规模扩张”到“质量提升”的转型。

参考文献

- [1] 王健. 数字经济背景下跨境电商高质量发展的路径探索[J]. 国际贸易问题, 2022(5): 34-48.
- [2] 李琪, 张明志. 跨境电商企业品牌国际化的困境与突破——基于新质生产力视角[J]. 中国工业经济, 2023(2): 135-152.
- [3] 张文韬, 刘艳, 周敏. 新质生产力驱动跨境电商产业升级的机制研究——以云南面向东南亚为例[J]. 经济问题探索, 2024(1): 89-102.

- [4] 刘军, 黄灿. 数据要素赋能跨境电商效率提升的机理与路径[J]. 商业经济与管理, 2024(3): 56-68.
- [5] 张莉, 王颖. 独立站模式下跨境电商企业的数字化转型路径[J]. 中国流通经济, 2023(7): 45-57.
- [6] 陈静, 李伟. 跨境电商品牌出海的“技术+文化”双驱动模式研究[J]. 国际经贸探索, 2024(2): 78-93.
- [7] 商务部研究院. 中国跨境电商发展报告(2023) [M]. 北京: 中国商务出版社, 2023.
- [8] 马述忠, 房超. “一带一路”倡议下跨境电商与区域经济协同发展研究[J]. 管理世界, 2024(4): 123-138.
- [9] Wang, H. (2022) Digital Transformation in Cross-Border E-Commerce: Trends and Challenges. *Journal of E-Commerce*, **28**, 45-59.
- [10] Zhao, X., Li, Y. and Zhang, T. (2023) Localization and Brand Building in Cross-Border E-Commerce. *International Business Review*, **35**, 123-136.
- [11] Li, J. and Liu, H. (2021) Green Logistics and Compliance in Cross-Border E-Commerce: Regulatory Challenges and Solutions. *Environmental Economics*, **14**, 202-218.
- [12] Chen, Y. and Zhang, L. (2023) Building Collaborative Ecosystems in Cross-Border E-Commerce. *Business Innovation Journal*, **18**, 82-97.