

# 数字化转型对出口企业跨境电商业务的影响研究

蒋亚玲, 李冰, 郑茹茹

上海理工大学管理学院, 上海

收稿日期: 2026年3月2日; 录用日期: 2026年3月13日; 发布日期: 2026年4月8日

## 摘要

在“数字中国”建设的战略引领下, 数字化转型正成为出口企业增强跨境电商竞争力、实现高质量发展的关键动力。本文立足于数字化转型视角, 系统阐释了数据驱动、智能协同与生态连接三大机制对出口企业跨境电商业务的深层影响, 并剖析了转型中出现的数据治理、技术融合、组织惯性及全球合规等多重挑战。在此基础上, 研究进一步从企业能力构建与平台生态协同两个维度, 提出了具有操作性的推进路径。本文旨在为数字经济时代出口企业开展跨境电商转型提供理论参照与实践指导。

## 关键词

数字化转型, 跨境电商, 出口企业, 影响机制

# Research on the Impact of Digital Transformation on the Cross-Border E-Commerce Business of Export Enterprises

Yaling Jiang, Bing Li, Ruru Zheng

Business School, University of Shanghai for Science and Technology, Shanghai

Received: March 2, 2026; accepted: March 13, 2026; published: April 8, 2026

## Abstract

Under the strategic guidance of building a “Digital China”, digital transformation is becoming a key driver for export enterprises to enhance the competitiveness of their cross-border e-commerce and achieve high-quality development. From the perspective of digital transformation, this paper systematically elucidates the profound impact of three mechanisms—data-driven decision-making,

intelligent collaboration, and ecosystem connectivity—on the cross-border e-commerce operations of export enterprises. It further examines the multiple challenges that arise during the transformation process, including data governance, technology integration, organizational inertia, and global compliance. On this basis, the study proposes actionable pathways for advancement from two dimensions: enterprise capability building and platform ecosystem synergy. This paper aims to provide theoretical reference and practical guidance for export enterprises to undertake cross-border e-commerce transformation in the era of the digital economy.

## Keywords

Digital Transformation, Cross-Border E-Commerce, Export Enterprises, Influencing Mechanism

Copyright © 2026 by author(s) and Hans Publishers Inc.

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

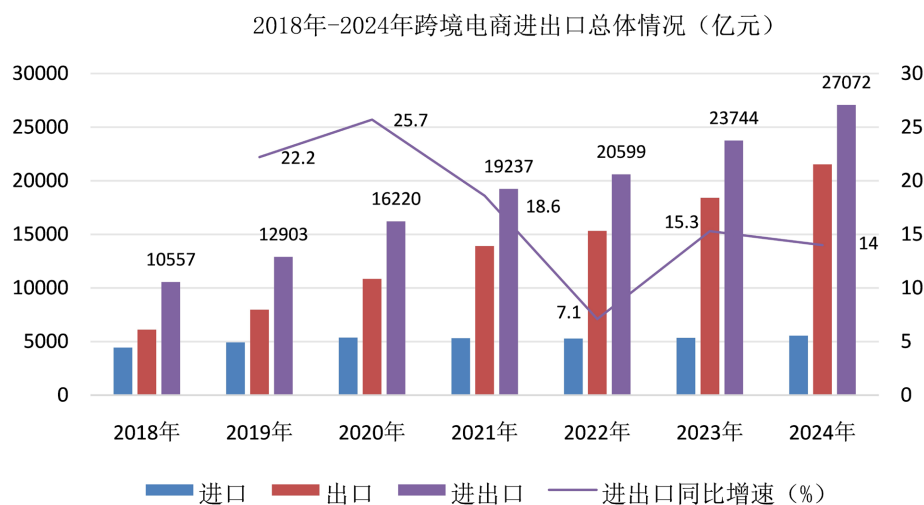
<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

## 1. 引言

当前，以人工智能、大数据、云计算为代表的数字技术迅猛发展，正推动全球经济步入以数据为核心生产要素的新阶段。数字经济的深入发展，既体现为技术进步，更折射出从国家信息化战略到全面数字化转型的政策演变脉络[1]。全面推进数字化建设已成为我国把握新一轮科技革命机遇、驱动经济高质量发展的关键举措，更是“十四五”乃至“十五五”时期的重要战略任务。在此进程中，跨境电商综合试验区的设立与扩容作为国家战略的重要实践载体，为我国出口企业依托数字化转型融入全球市场、推动外贸高质量发展，提供了坚实的制度支撑与广阔的探索空间。



数据来源：海关统计总署。

Figure 1. Overall situations of cross-border e-commerce imports and exports (2018-2024)

图 1. 2018 年~2024 年跨境电商进出口总体情况

数字化转型是企业在这场深刻变革中构筑国际竞争力的核心路径。跨境电商作为数字贸易的前沿，其增长态势尤为引人注目。如图 1 所示，我国跨境电商进出口规模持续强劲增长，从 2018 年的 1.06 万亿

元迅速攀升至 2024 年的 2.71 万亿元，其中出口增长更为显著，这印证了以东南亚、中东为代表的“数字丝绸之路”新兴市场正在成为增长的新引擎。然而，在规模高速扩张的同时，出口企业普遍面临支付与税务合规复杂、跨境物流效率低下、供应链协同困难等系统性挑战[2]。依赖人工与经验决策的传统外贸模式难以适应快速变化且日趋个性化的全球市场需求。因此，站在国家战略引领与产业现实挑战的交汇点，深入探究数字化转型如何系统性赋能出口企业跨境电商业务，既具有重要的理论价值，也具备紧迫的现实意义。数字化转型并非简单的技术叠加，而是涉及战略思维、业务流程、组织架构与商业模式的系统性、深层次变革[3]。其通过数据驱动决策、智能优化运营、平台整合生态等核心机制，助力出口企业突破传统约束，实现全球化战略的高效落地。

本文立足于我国“数字贸易”发展战略及“跨境电商综合试验区”等政策实践，聚焦出口企业跨境电商业务场景，旨在系统阐释数字化转型对其业务运营的多维影响，并识别转型过程中的关键挑战，进一步提出具有可操作性的对策建议，以期对相关研究提供参考，助力企业在全域数字贸易新格局中实现真正的价值跃升。

## 2. 数字化转型与出口企业跨境电商

### 2.1. 数字化转型的概念

数字化转型(Digital Transformation)是指企业系统应用数字技术，对战略、业务、组织及文化进行重构[3]，以实现运营优化与价值创造的过程。张鹏杨等(2023)指出，在贸易摩擦和全球竞争加剧的背景下，出口企业的数字化转型是一场以数字技术为引擎、以数据为关键要素的战略性变革，其核心在于系统全面地重构企业的国际贸易运营模式和价值创造路径[4]。

对于出口企业而言，数字化转型不仅局限于技术层面的升级，更强调以数据驱动为核心，打通跨境电商全链路，构建敏捷的市场响应机制、协同的供应链体系、精准的营销创新能力和韧性的风险管控能力。这要求企业从“依附式”的平台赋能模式，逐步迈向具备自主数字化能力的战略跃迁[2]，实现从传统贸易模式向以客户为中心、全链路数字化的新型国际运营模式转型。出口企业的数字化转型可聚焦为贸易环节的数字化重构，具体表现为企业通过接入跨境电商平台、运用数字工具与数据分析，重塑其出口流程、市场进入方式与资源配置逻辑，从而在面临贸易摩擦等外部冲击时，能够更灵活地调整出口结构、转移目标市场、降低各类贸易成本，最终提升出口韧性与持续竞争能力。

因此，出口企业的跨境电商数字化转型，既包括对现有业务的数字化改造与效率提升，也涵盖基于数字能力开拓新市场、构建新品牌、探索新商业模式的创新活动，是一场贯穿战略、组织、技术、运营的系统性革新。

### 2.2. 出口企业跨境电商业务模式

传统上，出口跨境电商业务模式常被简化为“自营”与“平台托管”的二元划分(见表 1)。然而，在数字化浪潮下，这种基于所有权与控制权的静态分类，其解释力日趋局限。

**Table 1.** Business models of cross-border e-commerce

**表 1.** 跨境电商的业务模式

跨境电商业务模式	核心特点和数字化内涵
自营模式	企业全面掌控从营销、交易、物流到售后服务的全价值链。其数字化转型的关键在于构建内部一体化的数据中台与业务中台。
平台托管	企业将部分或全部运营依托于第三方数字平台。其核心价值在于利用平台的标准化“能力组件”快速获得市场准入、降低试错成本。

当前, 数字平台正在从交易渠道演变为提供标准化服务模块的产业基础设施[5], 而企业的实践则沿着“要素数字化 - 流程平台化 - 能力生态化”的路径深化[6]。这一演进重塑了业务模式的本质, 企业不再仅是渠道的“选择者”, 而是数字能力的“集成者”与“构建者”。其战略焦点从所有权控制, 转向在“控制力、成本效率、市场敏捷性”三维约束中寻求动态平衡。企业通过调用 PaaS 化平台封装的一站式服务能力, 培育自身数据资产与协同网络, 最终构建起以数据智能驱动、内外部能力柔性组合为核心的新型业务范式。这标志着跨境电商业务从简单的销售线上化, 升级为系统性数字化转型的战略呈现与实践。

### 3. 数字化转型对跨境电商业务的影响分析

数字化转型是出口企业通过系统性应用数字技术, 对跨境电商业务进行战略重构的过程。其核心驱动力可归纳为数据驱动、智能协同、生态连接三大机制。

#### 3.1. 数据驱动机制

数据驱动机制将数据确立为关键生产要素, 推动企业决策范式变革。该机制首先作用于市场决策智能化。依托大数据与社交媒体分析, 企业可实时捕捉全球消费趋势、竞品动态与用户情感, 构建精准的“市场数据画像”, 使选品决策从依赖滞后信息与个人经验的“直觉驱动”, 转向基于实时数据的“智能驱动”; 人工智能技术融入商品潜力与供应链适配性的评估, 并与动态定价、智能推荐结合, 形成“洞察 - 选品 - 定价 - 触达”的闭环[7]。其次, 在客户关系精准化方面, 通过整合各触点客户数据, 构建客户数据平台, 企业能够实现“千人千面”的个性化触达, 并对客户终身价值开展精细化运营[8], 推动营销模式由粗放的流量购买升级为以长期关系维护、品牌资产沉淀为核心的精耕细作。最后, 该机制还强化了风险管控的前瞻性, 基于大数据对各国政策变动、汇率波动的持续监测, 企业得以将风控模式从事后补救转向事前预警[9], 提升跨境运营的韧性与合规适应能力。

#### 3.2. 智能协同机制

智能协同机制是指企业借助人工智能、物联网及机器人流程自动化等数字技术, 对内外部业务流程进行系统性整合与自动化重构, 以实现更高效、更柔性的协同运作。该机制的核心作用体现于以下三个维度。首先, 在供应链管理方面, 物联网与大数据技术实现了对跨境物流的全链路可视化追踪。人工智能算法支持需求的精准预测、库存动态优化及物流路径智能调度, 将传统供应链升级为可感知、可预测、可响应的弹性网络[10]。区块链技术的融合则进一步增强了业务环节间的可追溯性。在通关等关键节点, 智能体与 API 技术的应用推动了单证处理由“自动填充”向“智能决策”演进, 显著提升跨境流通效率[11]。其次, 在客户服务方面, 智能客服系统有效克服了时差与语言障碍, 实现了全天候、多语种的自动响应。通过构建“感知 - 决策 - 执行”的协同架构与“消息转问题”等交互技术, 该系统能够精准识别用户意图, 并将服务模式从被动应答转向主动触达和预判, 从而提升客户满意度与转化效率[12]。最后, 在组织运作层面, 数字化转型不仅带来技术工具升级, 更通过培育数据驱动决策文化、建立跨部门协作流程, 促进组织向柔性化、敏捷化方向演进。技术重构了组织内外的交互方式, 显著增强了企业在动态环境中的响应能力与协同效能[3]。

#### 3.3. 生态连接机制

生态连接机制强调企业通过数字平台与开放接口, 主动嵌入全球数字贸易生态, 与各类外部主体构建能力互补、价值共生的网络化关系[5]。该机制的具体作用体现在三个层面。首先, 在商业模式层面, 企业以往在“自营”与“平台托管”间做静态选择, 而今作为“数字能力集成者”, 其战略重心转变为在控制力、成本效率与市场敏捷性之间寻求动态平衡, 通过调用生态中封装化的数字服务来培育自身的数

据资产、构建协同合作网络[6]。在创新能力层面,企业通过标准化接口灵活集成跨境电商平台、第三方支付、智慧物流等外部“能力组件”,以较低成本快速获取市场准入,降低试错风险,从而将其业务从线上销售延伸为系统性、生态化的数字运营体系。在网络构建层面,企业借助 API 等技术整合物流、金融、营销等第三方服务,构建起弹性、高效的外部协同网络。这种以连接为核心的能力,使得企业能够以较轻的资产负担实现全链路业务优化,并在复杂多变的环境中保持较强的运营韧性[5]。

## 4. 当前挑战与对策建议

### 4.1. 当前挑战

跨境电商的数字化转型远非简单的技术工具应用,其实效能受到三大机制的内在特性和外部条件的制约。

数据驱动机制有效作用的前提是企业拥有高质量、可聚合的数据资产,但在现实中企业内部普遍存在系统结构差异、标准不一的问题,因此销售、供应链、客服等多源数据形成了“数据孤岛”,无法整合成全局的洞察[1]。企业面临着数据治理体系、安全合规能力缺失等难题,数据质量参差、权责不清等削弱了分析结果的可靠性,引发了智能决策风险。同时,全球数据隐私法规的复杂性和多变性,导致数据跨境流动、使用的合规成本增加,风险也随之攀升,这制约了数据价值的释放。

其次,智能协同机制的落地还面临着技术集成受阻、组织变革惰性的困境。实现业务流程的自动化与智能化协同,要求新技术与旧系统进行深度的融合。然而,企业传统 IT 架构与物联网、人工智能等新应用之间存在兼容性的壁垒,导致系统集成的成本高昂、周期长,易形成“自动化”孤岛。组织层面,数字化转型的高度不确定性,容易引发管理层的战略决策犹豫,部门壁垒、固化流程及经验主义文化则会带来跨文化协同的僵化与数据共享困难,形成顽固的“内部数字鸿沟”[13]。这种组织惰性与变革阻力,阻碍了智能协同机制的深入推进。

生态连接机制面临合规复杂性和战略依赖的风险。企业通过平台与 API 嵌入全球生态中,虽然具备了快速获取信息的能力,但置身于复杂多变的外部规制环境中,各国在税务、数据隐私、产品标准等方面的规则呈现出“碎片化”及动态演进的特征,企业全球合规运营的不确定性极高。同时,企业深度依赖大型电商平台等生态核心,这会引发议价能力削弱、运营规则受制、自有品牌与数据资源沉淀不足的风险[13]。此外,跨境物流、支付等数字基础设施的区域性短板也直接制约了生态协同的理想效能。

### 4.2. 对策建议

为应对以上挑战,推动三大机制有效落地,需要构建多层次协同、精准奏效的对策体系。

首先,企业应将数据治理和中台建设提升至战略核心。制定企业级数据战略,建设统一、标准化、安全、合规的数据中台,打通数据孤岛,从而形成高质量的核心数据资产;同时,以市场洞察、精准营销等高价值业务场景为突破口,部署数据分析和 AI 模型,快速创造可见业务的收益,验证数据价值。

推动智能协同变革,实现技术应用与组织变革的适配。在技术路径上,采取微服务、API 优先等开放架构渐进改造现有系统,在智能客服、供应链全程可视化等场景先行试点。例如,整合物联网设备与物流商接口数据,实现全链路节点追踪与异常预警,将“自动化供应链”落地为可感知、可干预的实操能力,并迅速迭代。组织路径上,同步推进结构扁平化、流程敏捷化改革,组建跨职能的数字化项目团队,配套建立鼓励试错、快速学习的创新激励机制。同时,采用“引进 + 培养”的人才建设模式,打造“数字技术 + 跨境电商”的复合型人才队伍,破解人才瓶颈,筑牢组织转型根基。

最后,实施“积极融入、合规先行、自主发展”的生态策略,从简单的资源借用,向提升风险缓冲能力与动态适应能力转变,以构建应对全球不确定性的组织韧性。一方面,企业应积极接入主流生态的标准

化服务组件, 打造弹性运营网络。另一方面, 将全球合规能力建设纳入企业核心竞争力体系, 强化多国税务与数据合规的处理效能。组建专业团队或借助成熟的税务自动化软件, 将复杂税规内置至交易与财务流程, 实现合规标准化、流程化与自动化, 从而将碎片化的外部规则转化为内部可执行的制度安排, 有效应对动态变化的监管环境。同时, 坚持战略自主, 分阶段培育自有品牌、建设独立站及积累私域流量, 构建“平台 + 独立站”的多元化渠道, 平衡生态依赖与自主发展的关系, 实现生态连接与核心能力的双向赋能。

## 5. 结论

数字化转型通过数据驱动、智能协同与生态连接三大核心机制全面赋能出口企业跨境电商业务, 重塑其在市场洞察、供应链管理及组织模式等方面的运营范式。数据驱动机制促使企业决定从经验依赖转向实时智能; 智能协同机制借助人工智能等技术实现了内外部流程的自动整合; 生态连接机制则推动企业从静态选择者演变为动态能力集成者, 深度融入全球数字贸易网络。然而, 转型进程面临数据孤岛、技术融合困难、合规环境复杂多重制约。为此, 企业应着力培育数据驱动文化、推动组织结构扁平化与流程敏捷化, 坚持“合规先行、自主发展”的生态策略, 以有效突破转型瓶颈, 提升在国际市场中的可持续竞争力。

展望未来, 出口企业跨境电商的数字化转型将呈现“技术深化、阶段递进、生态协同”三大趋势。首先, 在技术融合层面, 人工智能、区块链、物联网等数字技术将进一步渗透至全链路。AI 推动选品与定价精准化, 区块链赋能跨境通关与供应链金融可信协作, 物联网则助力跨境物流实现全程可视化, 这些技术共同驱动智能决策、可信交易与高效履约成为行业新基准。在转型路径上, 企业将沿着“数字化基础建设 - 品牌与渠道数字化 - 全球资源生态化整合”阶段性递进, 从效率提升迈向价值重构。最后, 在系统支撑方面, 转型愈发依赖于技术、组织与生态三个层面的协同推进: 通过夯实数据中台与 AI 能力, 筑牢数据驱动根基; 推动组织架构扁平化与流程敏捷化, 保障智能协同落地; 依托政策创新与平台开放, 优化生态连接环境。未来研究可进一步聚焦于不同规模、行业企业的阶段性转型路径及其成效评估, 以及“政策 - 平台 - 企业”三方协同治理模式, 从而破解数据孤岛、合规复杂性与人才短缺等系统性难题。

## 参考文献

- [1] 苏岚岚, 胡轶歆. 从信息化到数字化: 政策演变、研究进展与前沿趋势[J]. 中国农业大学学报(社会科学版), 2024, 41(5): 66-95.
- [2] 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.
- [3] Vial, G. (2019) Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28, 118-144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- [4] 张鹏杨, 刘维刚, 唐宜红. 贸易摩擦下企业出口韧性提升: 数字化转型的作用[J]. 中国工业经济, 2023(5): 155-173.
- [5] 彭焘, 史恩义. 数字贸易背景下跨境电商服务平台化(PaaS)路径探索[J]. 商业经济研究, 2023(11): 124-127.
- [6] 段敬毅. 传统外贸跨境电商数字化转型实践研究[J]. 现代商业, 2024(18): 31-34.
- [7] 欧志敏. 人工智能赋能下新电商选品策略研究[J]. 商场现代化, 2025(9): 23-26.
- [8] 李彦洁, 王兰辉. AI 营销赋能中小企业跨境电商发展的应用研究[J]. 中小企业管理与科技, 2025(11): 134-137.
- [9] 张玉, 王迪. 数字化转型对跨境电商盈余持续性的影响研究——基于企业规模的中介效应[J]. 中小企业管理与科技, 2023(20): 73-75, 130.
- [10] 程子昂, 方齐云, 赵当如. 供应链数字化建设如何赋能企业国际化——基于供应链创新与应用试点工作的准自然实验[J]. 国际贸易问题, 2024(8): 19-35.
- [11] 陈泽金, 栾尚祯, 苏秀英. 智能体技术赋能国际贸易“单一窗口”数智化转型[J]. 中国海关, 2025(6): 86-87.
- [12] 田晓燕, 黄东斌, 张婷婷. 数字化背景下我国跨境电商企业智能运营策略分析[J]. 商业经济研究, 2021(8): 152-155.
- [13] 陈冬梅, 王俐珍, 陈安霓. 数字化与战略管理理论——回顾、挑战与展望[J]. 管理世界, 2020, 36(5): 220-236, 20.