

跨境电商对企业国际化经营管理的影响研究

张荠心

上海理工大学管理学院, 上海

收稿日期: 2026年2月27日; 录用日期: 2026年3月9日; 发布日期: 2026年3月31日

摘要

数字经济时代, 全球价值链加速重塑, 跨境电商作为新型外贸业态, 正成为推动企业国际化进程、激发外贸增长潜力的关键驱动力。本文聚焦企业国际化经营管理, 从战略决策、技术赋能、营销创新与风险合规四个维度, 系统剖析跨境电商对企业国际化经营的影响机制及实践路径, 旨在为我国企业依托跨境电商实现高质量国际化发展提供系统性理论借鉴与决策参考。

关键词

跨境电商, 国际化经营管理, 营销协同, 风险合规

A Study on the Impact of Cross-Border E-Commerce on Enterprise Internationalization Management

Jixin Zhang

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

Received: February 27, 2026; accepted: March 9, 2026; published: March 31, 2026

Abstract

In the digital economy era, the global value chain is undergoing rapid reshaping. Cross-border e-commerce, as a new form of foreign trade, is becoming a key driver for promoting enterprise internationalization and stimulating foreign trade growth potential. This paper focuses on enterprise internationalization management, systematically analyzing the impact mechanism and practical path of cross-border e-commerce on enterprise internationalization from four dimensions: strategic decision-making, technological empowerment, marketing innovation, and risk compliance. The aim is to provide systematic theoretical guidance and decision-making reference for Chinese enterprises

to achieve high-quality international development through cross-border e-commerce.

Keywords

Cross-Border E-Commerce, Internationalization Management, Marketing Synergy, Risk Compliance

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

全球经济格局重塑与数字技术迭代推动跨境电商成为外贸增长的新引擎。据海关总署数据，2024年中国跨境电商进出口规模约2.71万亿元，同比增长14%，出口额约2.15万亿元，同比增长16.9%；进口额约5552.5亿元，同比增长4.1% [1]。这一创新贸易范式通过数字平台超越了传统国际贸易的时间与空间限制，显著降低了国际交易成本，增强了市场信息透明度，并优化了全球供应链管理，使各类企业能够在全球范围内展开竞争。

在经济全球化深度调整与数字技术迅猛发展的时代背景下，全球价值链格局正经历深刻重构，传统国际贸易模式与企业国际化路径面临全新挑战。与此同时，以大数据、云计算、人工智能为代表的数字技术持续赋能贸易全流程，推动跨境电商成为驱动国际贸易创新发展的重要力量。在此双重叠加效应下，企业国际化战略的底层逻辑与实施路径正在发生系统性重塑[2]。

跨境电子商务作为数字化贸易的重要表现形式，为企业参与国际市场竞争提供了结构性机遇。相较于传统国际化模式，跨境电商不仅实现了市场边界的拓展与延伸，更推动企业在资源整合、供应链协同、市场响应等方面实现能力升级。

在传统国际化理论框架中，企业往往需要依靠渐进式的资源积累与经验学习，逐步应对跨文化差异、制度环境差异等多重障碍。而跨境电商通过构建全球供需直连网络，大幅降低了企业国际化的门槛与成本，使中小企业也能够绕过冗长的中间渠道，直接触达海外终端消费者，实现轻量化、高效化的跨国运营。同时，技术驱动下的贸易流程再造，进一步帮助企业优化市场决策、提升运营效率、塑造差异化竞争优势。

在此背景下，系统探究跨境电商对企业国际化经营管理的影响机制与实践路径，不仅有助于丰富企业国际化相关理论研究，也能够为我国企业更好地依托跨境电商实现高质量国际化发展提供现实参考，具有重要的理论价值与实践意义。

2. 跨境电商发展现状与趋势

2.1. 全球跨境电商发展格局

全球跨境电商呈现持续快速增长态势。据 eMarketer 数据，2025 年全球零售电商销售额预计突破 7 万亿美元，跨境电商占比稳步提升。北美、欧洲仍为主要目标市场，但东南亚、拉美、中东等新兴市场增速显著领先，成为中国企业“出海”的新蓝海。区域全面经济伙伴关系协定(RCEP)生效实施，进一步降低了亚太地区贸易壁垒，推动区域跨境电商生态协同发展。

2.2. 中国跨境电商发展特征

中国跨境电商呈现以下发展特征：第一，规模持续扩大，出口主导格局强化。2024年跨境电商出口

增速远超进口，显示出中国制造在全球市场的竞争力提升。第二，平台生态日趋成熟。亚马逊、速卖通、Temu、SHEIN 等平台通过全托管模式、半托管模式创新，降低企业运营复杂度，但同时也带来流量成本上升、议价能力减弱等新挑战。第三，品牌化趋势明显。越来越多企业从“卖货”转向“品牌出海”，注重私域流量沉淀与用户运营。第四，合规要求升级。欧盟《数字服务法案》(DSA)、《通用数据保护条例》(GDPR)等法规落地，对企业数据管理、消费者保护提出更高要求[3]。

2.3. 跨境电商对企业国际化经营提出的新挑战

跨境电商的快速发展在为企业创造机遇的同时，也对其国际化经营管理能力提出更高要求。首先，平台规则变动频繁，企业需具备快速响应与调整能力。其次，流量红利见顶，获客成本上升，倒逼企业从粗放式扩张转向精细化运营。再次，跨境物流、支付、售后等环节复杂度高，对企业供应链整合能力形成考验。最后，合规风险凸显，知识产权、税务、数据隐私等问题成为企业必须跨越的门槛。这些现实挑战要求企业在享受跨境电商便利的同时，必须系统构建与之匹配的经营管理体系，这正是本文研究的现实起点[4]。

3. 跨境电商对企业国际化经营管理的影响机制

3.1. 战略决策上的降低门槛

跨境电商从根本上改变了企业国际化的战略决策逻辑。首先，市场进入门槛显著降低。传统国际化模式下，企业需要在目标市场建立实体机构、雇佣本地员工、投入大量资金，而跨境电商使中小企业能够以较低成本通过平台触达全球消费者，挑战了跨国公司在国际贸易中的传统主导地位。

其次，市场选择的逻辑发生转变。基于跨境电商平台提供的数据洞察，企业可以更精准地评估不同市场的需求特征、竞争格局和增长潜力，从而做出更理性的市场进入决策。头部企业普遍建立多维度数据采集和需求分层体系，整合平台数据、社交数据与第三方工具，将客户需求划分为刚性需求、弹性需求和潜在需求，优先布局高需求和低竞争的赛道。

国际化路径更加多元化。企业可以选择平台依赖、独立站主导或混合模式，不同路径对应着不同的资源投入、风险暴露和控制程度。研究发现，采用综合试点区政策的企业，其国际化水平显著提升，主要机制是投资效率改善和融资约束缓解。

3.2. 技术平台层面上的数字化赋能

技术是跨境电商发展的底层驱动力，也是企业实现国际化经营管理效率跃升的关键支撑。数字技术的系统性应用正在引发企业运营模式的全链路变革。

数据中台整合全链路资产。在跨境电商模式下，企业的销售、供应链、客户服务等各业务环节持续产生海量数据。通过构建数据中台，企业能够打破数据孤岛，实现全链路数据的集成与标准化处理。数据中台不仅支持实时的业务监控与异常预警，还通过数据挖掘与机器学习技术，识别潜在的市场机会与运营优化空间。这种数据驱动的决策机制，使企业能够从经验决策转向数据智能决策，提升决策的科学性与响应速度[5]。

业务系统打通端到端流程。跨境电商的复杂性与动态性要求企业各业务系统之间实现高效协同。企业资源计划系统(ERP)的深度应用，使订单处理、库存管理、财务核算等环节实现一体化运作，减少信息传递的时滞与失真。供应链管理系统通过物联网技术，实现对在途库存、仓储状态、配送进程的实时可视与动态调度。客户服务系统引入智能交互技术，提升响应效率与服务一致性。各业务系统的互联互通，构建起端到端的数字化运营闭环，提升了企业整体的运营效率与协同水平。

3.3. 营销管理层面上的全域协同

营销管理是企业国际化经营中连接产品与消费者的关键环节。跨境电商通过对营销理念、工具与策略的系统性重塑，推动了企业国际营销模式的深刻变革。

从广撒网到精准投放。传统国际营销受限于信息不对称与渠道壁垒，往往采用广撒网式的推广策略，营销资源利用效率较低。跨境电商平台积累了丰富的用户行为数据，使企业能够构建多维度的用户画像，深入理解目标客群的需求特征、消费偏好与决策路径。基于此，企业可以根据不同市场的文化特征与媒介习惯，选择适配的营销渠道与沟通方式，将营销资源精准投放在高潜力的用户群体上。这种精准化营销策略显著降低了获客成本，提升了营销投入的边际回报[6]。

内容驱动品牌认同。在国际化经营中，企业面临的文化距离使品牌认同的构建更具挑战性。跨境电商的发展为企业提供了多元化的内容传播渠道，使品牌能够通过有价值的内容与海外消费者建立情感连接。企业可以通过产品内容传递实用价值，解决消费者的实际问题；通过社交内容激发用户参与，构建品牌社群归属感；通过场景内容融入目标市场的文化语境，实现品牌理念的在地化表达。这种内容驱动的品牌沟通策略，超越了单纯的产品功能诉求，在认知与情感层面构建起差异化的品牌资产。

全域协同联动。随着国际市场竞争加剧，单一渠道运营的风险日益凸显。跨境电商推动企业构建全域的营销布局。第三方平台作为流量入口，能够帮助企业快速触达规模化用户；独立站作为品牌阵地，能够沉淀用户数据，实现品牌资产的私有化积累；社交渠道作为互动场域，能够通过内容种草与直播转化，提升用户参与度与转化效率。三种渠道在功能上互补协同，形成流量获取、用户运营、品牌沉淀的完整闭环，增强了企业营销体系的韧性与效能[7]。

3.4. 风险合规层面的制度建设

跨境电商在拓展企业国际化经营空间的同时，也使企业面临更为复杂的经营风险与合规挑战，推动着风险管理体系的制度化建设。

由于文化差异，不同国家在法律法规、监管政策、商业惯例等方面存在显著差异，构成企业国际化经营中的制度距离。这种制度距离增加了企业理解与适应目标市场规则的认知成本与遵从成本。同时，文化差异体现在消费者偏好、沟通方式、商业伦理等多个维度，影响着企业营销策略的有效性与组织管理的适应性。企业需要投入资源进行制度学习与文化调适，建立跨文化的经营能力。

税务与法律合规。各国税务政策、消费者权益保护法、数据隐私法规日趋严格，对企业国际化经营的合规管理提出更高要求。增值税、关税、所得税等跨境税务问题涉及多国法规的协调与遵从，数据处理需符合目标市场的隐私保护标准，产品责任需满足当地消费者保护要求。企业需要建立专业的合规管理职能，持续跟踪法规动态，确保经营活动符合各市场规则要求，防范合规风险[8]。

知识产权风险。知识产权保护是跨境电商国际化经营中的重要议题。企业在进入国际市场时，既需要防范自身产品侵犯他人知识产权的风险，也需要保护自有知识产权免受侵害。这要求企业建立系统的知识产权管理体系，包括在市场进入前进行知识产权检索评估，在经营过程中进行商标注册与专利布局，建立侵权监控与应对机制，保障企业创新成果的合法权益[9]。

4. 跨境电商赋能国际化经营的差异化路径与管理启示

4.1. 基于企业规模的差异化分析

大中型企业通常拥有较完善的资源基础和数字化能力，可采取“平台 + 独立站”混合模式，通过独立站沉淀私域流量，降低对第三方平台的依赖，同时利用平台规模化曝光获取增量用户。管理上应注重构建全球数据中台，打通各业务系统，实现跨国协同。

小微企业资源有限，宜采用“平台优先”策略，依托亚马逊、速卖通等成熟平台快速启动，利用平台提供的物流、支付、客服等基础设施降低运营门槛。同时应聚焦细分品类，通过内容营销建立差异化认知，逐步积累品牌资产。政府可提供专项扶持，如降低平台入驻费用、提供数字化培训等。

4.2. 基于行业属性的差异化分析

制造型企业核心优势在于产品研发与生产制造，跨境电商为其提供了“去中间化”的直达消费者渠道。这类企业应重点强化供应链数字化，实现需求预测、柔性生产与快速交付的闭环；同时通过独立站展示制造实力，建立工业品牌形象。

贸易型企业长期扮演中间商角色，跨境电商倒逼其向“服务型贸易商”转型。应整合上游供应链资源，提供选品、品控、跨境营销等增值服务，利用多平台分销网络提升议价能力。同时需防范知识产权侵权风险，建立严格的选品审核机制[10]。

4.3. 基于目标市场的差异化分析

面向发达国家市场的企业，需应对成熟的消费环境与严格的法律法规。营销上强调品牌故事与可持续理念，合规上重点关注数据隐私(如 GDPR)、产品认证与环保标准。建议建立本地化运营团队或与专业服务机构合作。

面向新兴市场的企业，机会与风险并存。市场需求快速成长但制度波动性大，基础设施不完善。企业应采取“敏捷试错”策略，通过平台数据快速迭代产品，同时与本地物流、支付伙伴深度绑定，降低履约风险。合规上需动态跟踪政策变动，保持灵活应变能力。

5. 结语

综上所述，从经营管理视角审视，跨境电商为企业国际化带来的不仅是效率提升的工具红利，更是经营哲学的系统更新。从战略层面审视，跨境电商对企业国际化经营管理的深远影响，本质上是对企业战略逻辑的重构；在技术层面，从辅助支撑转向核心驱动；在营销层面，从标准化输出转向本地化共情；在风险合规上，实现了从事后补救到源头嵌入、从障碍规避到能力构建的根本转型，成为效率与底线动态平衡的关键保障。这种多维度、系统性的经营范式演进，要求企业跳出传统的资源积累型国际化逻辑，构建以数字化能力为核心、以生态协同为纽带的动态经营管理体系。

然而，经营管理的系统性重构并非坦途。企业在享受跨境电商带来的市场广度与运营深度的同时，也面临着多重经营张力的考验。供应链的柔性化与成本控制之间存在动态平衡难题，营销的精准化与文化适应性之间存在张力调适困境，组织敏捷性与风险合规性之间存在结构性矛盾。区域市场规则的碎片化、技术标准的地域性壁垒，均对企业精细化经营能力提出更高要求。这些挑战表明，跨境电商赋能下的国际化经营管理，需要的不仅是数字化工具的应用，更是战略定力、组织韧性与制度敏感性的深度融合。

参考文献

- [1] 李宏兵, 孙丽棠, 田妮裳. 高质量推进跨境电商国际合作: 机遇、挑战与路径研究[J]. 国际贸易, 2025(10): 47-56.
- [2] 吴雄林. 数字经济背景下跨境电商高质量发展的路径研究[J]. 现代商业研究, 2024(17): 5-7.
- [3] 鄂立彬, 黄永稳. 国际贸易新方式: 跨境电子商务的最新研究[J]. 东北财经大学学报, 2014(2): 22-31.
- [4] 杨胜刚, 谢晋元, 成程. 跨境电商、供应链优化和企业国际化——基于大数据文本分析的经验证据[J]. 国际贸易问题, 2023(10): 1-18.
- [5] 严子淳, 王伟楠, 李欣, 等. 企业国际化扩张中的跨境电商平台利用——基于社会网络的研究[J]. 南开管理评论,

2021, 24(6): 140-152.

- [6] 周芳, 刘浩. 赋能亚马逊跨境电商高效出海[N]. 济南日报, 2026-02-05(005).
- [7] 邵玉姣. 跨境电商政策演变及其对中小企业国际化发展的影响研究[J]. 中国电子商情, 2025(5): 31-33.
- [8] 黄炎娇, 江昀. 从海外抢注案例看跨境电商企业商标国际布局的困境与突围策略[J]. 商场现代化, 2026(2): 55-57.
- [9] 王天宇. 跨境电商企业知识产权侵权问题研究[J]. 中国品牌与防伪, 2026(4): 29-31.
- [10] 周叮波, 覃庆华. 差异化战略对跨境电商绩效的影响研究——基于企业能力理论视角[J]. 技术经济与管理研究, 2020(3): 59-63.