

中国中小跨境电商企业进入沙特市场的物流配送困境及突破路径研究

程 鹏, 段欣冉

武汉科技大学法学与经济学院, 湖北 武汉

收稿日期: 2026年4月27日; 录用日期: 2026年5月11日; 发布日期: 2026年10月30日

摘 要

在网络理论与市场适配视角下, 本文综合运用问卷调查与深度访谈方法, 考察中国中小跨境电商企业进入沙特市场时面临的物流履约约束。研究共回收问卷205份, 剔除关键量表缺失样本, 最终纳入92份有效问卷, 并结合3家企业的访谈材料开展主题分析。研究结果表明, 六类物流压力的均值均高于3.50, 说明样本企业所承受的并非单一环节受阻, 而是仓储、运输、清关、末端配送、逆向物流与本地协同等多个节点叠加形成的履约压力。其中, 仓储压力(3.7352)与本地化能力不足(3.7346)相对更高; 清关压力的均值虽未居前, 但标准差最大(1.1572), 表明其更易受到品类属性与合规准备程度的影响。进一步分析发现, 家居用品企业在运输、清关和末端配送方面承受的压力相对较强, 服饰鞋包企业更容易在库存判断、拒收与退件处理中处于不利位置, 3C配件企业则更依赖本地代理与专业合规支持。基于此, 本文提出以本地化前置、渠道组合、仓配联动、退件闭环和分阶段实施为核心的进入思路。

关键词

中小跨境电商, 沙特市场, 物流配送, 网络理论, 主题分析

Logistics Constraints and Breakthrough Paths for Chinese SME Cross-Border E-Commerce Firms Entering Saudi Arabia

Peng Cheng, Xinran Duan

School of Law and Economics, Wuhan University of Science and Technology, Wuhan Hubei

Received: April 27, 2026; accepted: May 11, 2026; published: October 30, 2026

Abstract

Guided by network theory and market adaptation, this paper investigates the logistics fulfillment

文章引用: 程鹏, 段欣冉. 中国中小跨境电商企业进入沙特市场的物流配送困境及突破路径研究[J]. 电子商务评论, 2026, 15(10): 889-897. DOI: 10.12677/ecl.2026.15101194

constraints faced by Chinese SME cross-border e-commerce firms entering Saudi Arabia. A mixed-method design combining questionnaire survey and in-depth interviews is employed. Among 205 returned questionnaires, 92 valid responses are retained after excluding three cases with key missing values, and the interview data from three firms are analyzed through thematic analysis. The results show that all six dimensions of logistics pressure score above 3.50 on a five-point scale. Warehousing pressure (3.7352) and insufficient localization capability (3.7346) are relatively prominent, while customs pressure has the largest standard deviation (1.1572), indicating stronger variation by product category and compliance readiness. Home-goods sellers report heavier pressure in transportation, customs and last-mile delivery; fashion sellers are more vulnerable to inventory misjudgment, refusals and returns; and 3C sellers rely more on local agents and professional compliance support. Accordingly, the paper proposes a staged entry path centered on early localization, channel combination, warehouse-delivery coordination and closed-loop return management.

Keywords

SME Cross-Border E-Commerce, Saudi Arabia, Logistics Fulfillment, Network Theory, Thematic Analysis

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

2026年初海关总署公布的数据显示,2025年我国跨境电商进出口规模为2.75万亿元,在2024年2.63万亿元的基础上又增加了,较2020年增长了69.7%,再次证明了跨境电商依然是我国外贸结构中增长较快的新业态[1]。在欧美市场获客成本上升、价格竞争加剧的情况下,沙特由于互联网普及率高、线上消费基础稳定,成为越来越多中国中小跨境电商企业选择的新兴市场。CST于2025年发布的《Saudi Internet Report 2024》显示,沙特互联网普及率已达99%,移动端上网占比99.4%,线上购物中有93.1%发生在本地网站[2];同期发布的数据还显示,沙特2024年通信与技术市场规模已达1800亿里亚尔[3]。由此可知,沙特市场并不是需求不足,而是对履约效率、服务响应以及本地协同提出了更加细致的要求。

网络理论为理解中国中小跨境电商企业进入沙特市场所面临的物流约束提供了理论依据。Johanson和Mattsson从工业系统的关系网络出发,强调企业国际化活动与企业间的联系密切相关,企业获取外部资源的能力也受到既有关系网络的影响[4]。Johanson和Vahlne则从国际化过程的角度提出网络外部者劣势,指出企业未能融入相关商业网络时,可能在市场信息获取与合作关系建立方面处于不利地位[5]。对资源相对有限的中小企业而言,当地物流商、清关代理及平台等主体的协作状况,会影响其获取清关信息、仓储配送和售后支持的能力。因此,企业还需结合自身资源与市场特点,合理配置物流渠道、库存及本地服务。

现有研究主要涉及中东市场开拓、海外仓建设和跨境物流成本等问题[6]-[10],为分析跨境电商企业的海外经营提供了参考。但聚焦沙特市场的中国中小跨境电商企业研究仍有拓展空间。既有成果较多关注运输成本、配送时效和清关障碍,对不同主营产品类企业的物流压力差异,以及企业如何根据市场进入阶段调整资源配置,尚缺乏充分讨论。

基于此,本文结合问卷调查与企业深度访谈,分析中国中小跨境电商企业进入沙特市场后在仓储、运输、清关和末端配送等环节面临的主要约束,并从本地网络协作、资源配置与市场适配等角度探讨其

形成原因，进而提出相应的物流优化路径，为相关企业拓展沙特市场提供参考。

2. 研究设计与数据来源

本文使用的是问卷调查和深度访谈相结合的混合研究设计。问卷部分针对已经进入、正在筹备进入或者计划进入沙特市场的中国中小跨境电商企业进行发放，样本的获取方式为目的抽样和滚雪球抽样相结合的方式，主要是从跨境卖家社群、行业交流群以及企业联系人在线上收集。因此采用这种方式，主要是因为目标样本具有较强的行业指向性，受访者对于跨境履约过程有比较深入的了解。共收回问卷 205 份，剔除关键量表题项缺失的样本，得到有效的问卷 92 份，样本基本特征见表 1。

Table 1. Sample characteristics

表 1. 样本基本特征

指标	主要类别	频数	占比/%
企业成立年限	1 年以内	49	53.3
企业员工规模	51~100 人	40	43.5
市场进入状态	正在准备进入沙特	43	46.7
主营产品(多选)	3C 配件/服饰鞋包/家居用品	88/59/33	95.7/64.1/35.9
主要物流方式(多选)	跨境专线/第三方海外仓/沙特本地物流合作	65/61/54	70.7/66.3/58.7

主营产品和物流方式为多选题，其总和大于 100%。

量表部分从仓储压力、运输压力、清关压力、末端配送压力、逆向物流压力、本地化能力不足六个方面设置了 24 个题项，全部使用 Likert 5 点量表计分。题项设计以已有研究以及企业预访谈为依据，对题项进行措辞修改，使题项更符合沙特市场履约情况。信度和效度检验结果如表 2 所示。整体 Cronbach’s α 系数为 0.756，KMO 值为 0.835，Bartlett 球形检验 $\chi^2 = 1378.308$ ($df = 276, p < 0.001$)，说明量表具有可接受的内部一致性，且样本数据适合用于后续统计分析。

Table 2. Scale reliability and validity test results

表 2. 量表信度与效度检验结果

指标	统计量	判别标准	结果解释
Cronbach’s α	0.756	>0.700	内部一致性可接受
KMO	0.835	>0.700	适合因子分析
Bartlett 球形检验	$\chi^2 = 1378.308, p < 0.001$	显著	变量间相关性充足

访谈部分选取 3 家为样本，标准如下，第一，主营品类有代表性，可以涵盖 3C 配件、家居用品、服饰鞋包这三种常见的赛道；第二，物流模式不同，分别对应平台仓、第三方海外仓、空运直发；第三，企业可以给出比较完整的进入背景、履约痛点以及应对措施。访谈提纲以进入时间、主营品类、销售渠道、物流模式和成本、关键痛点、应对措施、前置准备等为内容。数据处理使用主题分析法[11]，先对访谈文本进行逐段转写和资料熟悉，然后提取与认证要求、地址确认、拒收处理、库存风险等有关的意义单元，之后进行开放编码、聚合编码和主题归并，最后得到解释问卷结果的跨案例主题。

主题分析的操作过程是依次经过“资料熟悉、开放编码、聚合编码、主题命名、跨案例比较”这五个步骤。研究开始时对原始访谈材料逐段阅读，记下受访者对于“认证提前准备”“地址确认”“发货前确认”“库存积压”等高频表达；接着把语义相近的内容归入到较高的分析范畴当中，“合规前置”“末端协同”“拒收控制”；最后再将它们同问卷里各个维度的均值和离散度加以对比，以此来找出统计结果背后所蕴含的经营逻辑。

3. 实证结果与访谈印证

3.1. 描述性统计结果

从表 3 中可知，六个维度的均值都在 3.50 以上，说明沙特市场物流压力不是由一个节点造成的，而是由几个节点共同造成的。就排序来说，仓储压力(3.7352)和本地化能力不足(3.7346)最突出，两者几乎处在同一水平；运输压力(3.6894)次之，逆向物流压力、末端配送压力和清关压力的均值虽然较低，但是仍然处在较高的区间内。由此可以看出，企业首先感受到的并不是运费上涨或者清关延误，而是库存前置、服务商衔接、人员经验和本地沟通能力一起构成的经营负担。

Table 3. Descriptive statistics of logistics and distribution challenges across various dimensions

表 3. 物流配送困境各维度描述性统计结果

维度	均值	标准差	排名
仓储压力	3.7352	1.1167	1
本地化能力不足	3.7346	1.0633	2
运输压力	3.6894	1.1090	3
逆向物流压力	3.6472	0.9468	4
末端配送压力	3.6199	1.1438	5
清关压力	3.5314	1.1572	6

进一步分析离散程度，清关压力标准差最大(1.1572)，末端配送压力次之(1.1438)，说明这两个环节企业之间的差异比较大。清关不是对所有的企业都一样困难，它受产品品类、认证要求、前期合规准备程度的影响更大。下沉到二级指标之后可以发现，得分较高题项主要是海外仓成本、库存周转风险、本地服务商选择、地址沟通、偏远地区配送等。这就表明沙特市场上的物流问题，并不是仅仅因为清关被卡住了而产生的，它更多地体现为企业在本地协同能力欠缺的时候，被诸多小规模、持续不断的异常环节所消耗。

Table 4. Inferential statistics across firm characteristics (p value)

表 4. 不同特征企业的推论统计结果(p 值)

维度	市场进入状态 ANOVA	员工规模 ANOVA	成立年限 ANOVA
仓储压力	0.628	0.760	0.078
运输压力	0.924	0.769	0.025*
清关压力	0.279	0.716	0.921
末端配送压力	0.935	0.817	0.601
逆向物流压力	0.495	0.091	0.418
本地化能力不足	0.657	0.578	0.261

不同的特征企业推论统计结果见表 4。市场进入状态、员工规模对于六个维度的差异都没有达到传统显著水平，说明样本企业即使处在不同的进入阶段，其物流压力结构也没有明显的分化。但是企业成立年限对于运输压力这一维度来说有明显差别($F = 3.272, p = 0.025$)。进一步的 Tukey 事后比较表明，成立时间超过 5 年的企业的运输压力明显大于成立时间在 1 年以内的企业，说明随着订单量增大、渠道结构复杂化和履约范围的扩大，运输组织与时效稳定性的问题越来越容易被暴露出来。

3.2. 品类差异与企业解释

在表 5 中，从分品类结果可以看出，家居用品企业运输、清关、末端配送的压力最大，均值分别为 3.8409、3.6136、3.8258。这与家居品类体积大、抛货多、尾程附加费高直接有关。家居企业所遇到的问题，并不是某一个票货不能到达，而是从头程到尾程的各个环节都更容易出现加价、延误或者返工，从而不断压缩利润空间。

Table 5. Mean comparison of logistics pressure by main product category
表 5. 不同主营品类的物流压力均值比较

品类	仓储	运输	清关	末端配送	逆向物流	本地化能力
3C 配件	3.7699	3.7131	3.5597	3.6364	3.7017	3.7955
家居用品	3.7803	3.8409	3.6136	3.8258	3.6667	3.6061
服饰鞋包	3.8686	3.8093	3.5212	3.6441	3.5720	3.6822

由于主营产品为多选题，不同品类样本之间有交叉。

仓储压力最大的是服饰鞋包企业，为 3.8686。这并不意味着该类企业所有的海外仓里都囤积了大量的库存，更可能是由于服饰类目的 SKU 数量很多，上新的速度很快，尺码和颜色的组合也很多，因此企业在库存预测和周转判断上更容易出错。3C 配件企业本地化能力维度均值最高，即这类企业对平台仓、专业清关代理、认证支持的依赖程度比其它品类要高。一旦本地协同不够，问题就不仅仅出现在清关环节上，还会牵涉到时效、售后以及店铺评分等各方面。

从问卷中可以看出，“品类差异”实际上是不同商品对于时间、空间、周转速度等各方面的敏感点不一样。家居用品受大件运输、配送的影响更大，服饰鞋包受 SKU 结构复杂、周转速度快的影响也更大，3C 配件因为合规细节的疏忽会牵连整个履约链条。因此，沙特市场物流方案不能只按照企业的规模来配置，而应该根据品类本身的履约逻辑来分层安排。

3.3. 深度访谈的补充印证

访谈材料和问卷结果可以呈现出比较明显的呼应关系。在表 6 中可以得出如下信息：A 企业经验表明，3C 类产品并不一定会把清关压力的平均值拉到最高，但是认证或者税则归类判断错误都会造成损失的集中释放；B 企业把家居品类在运输、仓储和末端配送上的高压状态表现得更加具体，表面上看是大件难送，实质上是大件商品将库存、包装、地址确认和尾程协同都变成了高成本的动作；C 企业的案例也表明，服饰类目的主要困难并不在清关，而在于货到付款环境下拒收、退件，这类损耗虽然单次看起来分散，但累积起来会持续侵蚀现金流。

Table 6. Core information and responses of interview cases
表 6. 深度访谈样本的核心信息与应对方式

企业	物流模式/成本	核心痛点	主要应对
A 企业(3C)	物流成本约 25%；平台仓 2~3 天，直发 7~10 天	SABER 认证、税则归类和清关波动	把合规前置到发货前，优先使用专业清关代理
B 企业(家居)	物流成本约 30%~35%；本地仓 3~5 天	大件仓储与末端派送成本高，地址识别困难	增加阿语客服进行地址预审，并压缩包装体积
C 企业(服饰)	物流成本约 20%；空运直发 6~8 天	货到付款下的拒收与退件压力	以折扣和发货前确认降低拒收率，退件本地集中处理

资料来源：根据 3 家企业深度访谈整理。

三家企业的处理方式虽然不同，但是其背后的逻辑是一致的，即把高成本风险尽可能地提前到发货前识别、处理。3C 企业把合规审核前置到前边，家居企业把地址确认前置到前边，服饰企业把支付确认前置到前边。由此可以看出，中小卖家在沙特市场真正需要建立的是，在风险形成之前就能够进行识别和控制的能力，而不是在风险发生之后才开始补救。

Table 7. Interview themes and representative quotations
表 7. 访谈主题与代表性引文

主主题	聚合编码	典型引文	解释
合规前置与专业代理	SABER 认证、税则归类、 清关代理	“任何一款带有电子元件的新 品……一定要把 SABER 认证提 前搞定。”	3C 企业更依赖专业合规支 持，清关风险具有高波动 性。
末端协同与地址预审	阿语客服、定位确认、签收 时段	“确认无误后才把订单推给仓库 发货。”	家居类大件商品对地址准确 度和本地客服协同更敏感。
拒收控制与退件闭环	预付折扣、发货前确认、低 成本退件仓	“只有客户确切回复确认需要这 笔订单，我们才会安排出库。”	服饰企业在货到付款环境下 面临更高拒收与退件压力。

从表 7 可知，主题归纳和问卷结果有较好的相互印证关系。A 企业认为所有带有电子元件的新型产品都要先拿到 SABER 认证，这说明 3C 类产品虽然不会对整体均值造成太大影响，但是认证或者税则归类出现错误时，清关延误、滞港费用就会集中爆发。B 企业认为“确认无误后才将订单推给仓库发货”，说明家居品类在仓储、运输、末端配送上所受的壓力，很大程度上是由大件商品的包装体积、地址识别难易程度以及本地客服投入所造成的。C 企业对于“只有客户明确表示确认需要该笔订单时，才会有出库安排”的表述，表明了其主要风险点是货到付款情况下客户的拒收和退件压力。三类案例虽然所处的环境、所面临的挑战不一样，但是都表现出一种将高成本风险前置识别、前置处理的共同趋势。

4. 讨论与实施建议

从网络理论的角度来说，中小企业在沙特市场所遭遇的物流压力，很大一部分是由本地网络嵌入不够造成的。如果企业不能稳定地接入本地物流服务商、清关代理、客服团队、退件处理节点等，那么就很难形成可持续的履约能力。因此进入沙特市场首先要解决的是怎样处理异常订单、复杂情况等问题。这里的“网络”并不只是指正式的合同关系，它还包含着日常的沟通效率、节点之间信息是否透明、对于本地规则的反应情况等。

就企业的实施过程而言，可以按照“基础准备、小规模试验、局部前置、协同固化”这样的顺序进行。基础准备阶段应该先进行认证要求梳理、税费测算、服务商备选名单的建立工作；小规模验证阶段主要看时效、签收率、拒收率、异常件处理周期；当订单结构趋于稳定的时候，才会考虑把高频 SKU 前置到平台仓或者第三方海外仓；最后依靠客服、仓储、物流数据之间的联动来形成比较稳定的履约规则。这样安排可以将大额投入放在信息比较充分的时候，而不是在不确定性最高的时候一次性增加固定的费用。

已有研究指出，中小型跨境电商企业使用海外仓时面临成本较高、库存控制困难等问题[12]。从资源匹配的角度看，运输和仓储不能分头做出决定。对于准备进入阶段的企业，更适合采用专线或者直发加小批量测款的轻资产方式；对于已经有稳定订单的企业，可以逐渐把动销比较稳定的主推 SKU 转移到平台仓或者第三方海外仓，用海运补仓来摊薄单位成本；对于高客单价、强时效的商品，要保留空运或者快递作为应急补货渠道。分阶段的安排不能消除物流风险，但是可以减少一次性前置投入造成的现金流压力。

从分类治理角度而言，家居用品企业应当把包装体积、偏远地区附加费以及退件折损一同纳入定价模型之中，并且经由阿语客服前置核验地址；3C 企业更为适合创建“认证清单 + 专业代理”的合规体系，

把高风险问题拦截在发货之前; 服饰鞋包企业则要把货到付款的拒收损耗直接计入利润模型, 借助预付折扣、发货前确认以及本地低成本暂存点来控制退件成本。这就意味着, 对于沙特市场物流优化没有一个统一的模板, 应该根据品类的体积特点、周转速度、售后概率以及客户支付习惯等来有目的地进行配置。

对于中小企业来说, 真正有可复制性的不是某种固定的物流方案, 而是识别高风险节点、前置核验动作、压缩异常成本的治理思路。只要企业可以不断累积有关签收、退件、库存周转以及清关异常的资料, 那么它就会有更大可能改善履约情况。

5. 结论、研究局限与未来展望

根据 92 份有效的问卷以及 3 家企业的深度访谈, 得出结论认为, 中国中小跨境电商企业进入沙特市场所面对的是多种叠加的物流压力。仓储压力和本地化能力较高, 均值也较高, 说明库存前置、服务商协同、规则理解是基础性的约束; 清关压力均值较低, 但是波动大, 受品类属性、合规准备、专业代理能力影响较大。沙特市场的物流竞争已经从原来的单一的运输效率竞争转变为现在的企业能否形成稳定的本地履约网络的竞争。

不同品类企业所承受的压力结构不一样。家居用品企业运输、仓储、末端派送等环节的压力比服饰鞋包企业大, 3C 企业对于认证、清关代理、本地协同更加敏感。因此, 本文提出的一系列建议也不是要求所有的企业都采用同样的进入方式, 在进入前期就要根据品类的特点以及自身所具备的资源条件, 对履约链条进行分层安排。

需要注意的是, 本文还存在着一些不足之处。第一, 问卷使用非概率抽样, 样本代表性受到一定限制; 第二, 数据为横截面数据, 不能反映企业进入沙特市场之后物流压力的变化; 第三, 主营品类为多选题, 不同品类的样本之间存在交叉, 所以相关的推论统计只能作为探索性的证据来理解; 第四, 访谈样本数量较少, 虽然可以补充解释机制, 但是不能覆盖更多的地区、更多的平台和更多的支付场景。

未来可以有两条道路发展下去, 第一是增加样本来源, 根据平台卖家、独立站卖家以及不同城市分布来开展分层比较, 从而提升结论的外部解释力度, 第二是加入追踪性数据, 考察企业处在不同的进入阶段时, 库存前置、退件处置以及本地协同能力怎样改变。如果后面能结合订单级数据、签收数据和退件数据进行更加细致的分析, 那么对于沙特市场物流治理机制的认识就会更加深入。

参考文献

- [1] 海关总署: “新三样”产品 2025 年出口规模比 2020 年增长 3.5 倍[EB/OL]. <https://news.cctv.cn/2026/01/14/ARTI9b7AJBpO9oS9O3r4JmMh260114.shtml>, 2026-01-14.
- [2] Communications, Space and Technology Commission. CST Issued the Saudi Internet Report 2024. <https://www.cst.gov.sa/en/media-center/news/N2025051200>
- [3] Communications, Space and Technology Commission. CST: 180B SAR Is the Size of the Communications and Technology Market in 2024. <https://www.cst.gov.sa/en/media-center/news/N2025051201>
- [4] Johanson, J. and Mattsson, L.G. (1988) Internationalisation in Industrial Systems: A Network Approach. In: Hood, N. and Vahlne, J.E., Eds., *Strategies in Global Competition*, Croom Helm, 287-314.
- [5] Johanson, J. and Vahlne, J.E. (2009) The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership. *Journal of International Business Studies*, **40**, 1411-1431. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>
- [6] 刘彬, 杨航. 中阿跨境电子商务合作的现状、挑战与对策建议[J]. 阿拉伯世界研究, 2023(3): 3-20+158.
- [7] 胡治芳. 中东跨境电商市场开拓策略分析[J]. 经营与管理, 2020(3): 14-17.
- [8] 王东波. 中小外贸企业开展跨境电商面临的物流难题与解决路径[J]. 对外经贸实务, 2018(11): 33-36.
- [9] 廖润东. 跨境电商零售出口的物流困境与对策——以浙江中小型外贸企业为例[J]. 中共杭州市委党校学报, 2018(3): 51-56.

- [10] 陶正. 跨境电商企业使用海外仓面临的问题及对策研究[J]. 物流科技, 2021, 44(11): 66-68.
- [11] Braun, V. and Clarke, V. (2006) Using Thematic Analysis in Psychology. *Qualitative Research in Psychology*, **3**, 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- [12] 林梓. 中小型跨境电商零售出口企业海外仓使用问题与对策研究[J]. 商讯, 2021(31): 113-115.

附录：中国中小跨境电商沙特物流配送困境调研问卷(核心题项)

- 1、企业基本信息包括企业成立年限、员工数量、主营业务范围、主要销售方式、是否已经进入沙特市场等。
- 2、物流模式，目前使用国内直发、国际快递、专线物流、海外仓、本地配送合作中的哪一种或者哪几种。
- 3、仓储压力：海外仓成本、库存周转、滞销风险、出库准确率对企业经营影响程度。
- 4、运输压力，即国际运输费用、运输时效、旺季舱位、物流轨迹完整性对企业的经营影响程度。
- 5、清关压力：资料准备、认证要求、关税税费、查验或延误风险对企业经营影响程度。
- 6、末端配送压力，即签收率、偏远地区配送、派送失败、客户联系困难等企业的经营影响程度。
- 7、逆向物流压力，退货成本、退货时效、本地质检、二次销售能力对企业的经营影响程度。
- 8、开放题：企业认为进入沙特市场最需要改善的物流环节是什么？目前最希望得到什么样的外部支持？