

## 本章学习目标

1. 深入理解数字国际商务的本质内涵及其与数字贸易的区别。
2. 准确把握数字经济三个发展阶段对国际商务格局的多维度影响。
3. 系统分析数字国际商务的典型业务形态的运行特征与核心机制,掌握各种形态下企业的国际化路径与挑战。
4. 理解数字时代国际商务运作模式的价值创造模式转变。



### 章首案例 义乌小商品的数字化全球征程

义乌,这个位于浙江省中部的县级市,被誉为“世界小商品之都”。自 20 世纪 80 年代以来,义乌走出了一条独特的国际贸易发展道路,从传统集市贸易逐步迈向数字化全球商务。

#### 传统贸易时代的义乌

在数字化浪潮来临之前,义乌的国际贸易主要依赖其庞大的实体市场和“以商引商”的经营模式。义乌国际商贸城作为全球最大的小商品批发市场,每年吸引着来自世界各地的采购商。当时的贸易流程通常是这样的:外国采购商需要亲自来义乌,在密集的商铺中寻找合适的产品;商户们则通过样品展示、面对面谈判来达成交易;支付多采用信用证或电汇方式,周期较长;物流主要依赖传统的海运或空运,时效性和可追踪性有限。

在这个过程中,语言障碍是一大挑战。许多义乌商户需要雇用翻译或学习简单的外语来与国际客户沟通。市场信息的获取也相对滞后,商户们常常需要根据过往经验来判断市场需求。

#### 数字化转型:新时代的义乌贸易

近年来,在数字技术的推动下,义乌的国际贸易模式正经历着深刻变革。2023 年,义乌跨境电商交易额达到 1 211.6 亿元人民币,同比增长 11.8%。这一增长背后,是数字技术对传统贸易模式的全面重塑。

(1) 交易模式的变革。传统的批发模式正在向数字化、个性化的全球零售转变。通过阿里巴巴国际站、亚马逊等跨境电商平台,义乌的商户可以直接面向全球消费者。人工智能翻译和大数据分析帮助他们克服语言障碍,精准把握市场需求。以圣诞用品行业为例,商户们不再被动等待采购商上门,而是主动利用数字平台展示产品,甚至根据全球市场趋势预测,提前调整产品设计和生产计划。

(2) 支付方式的创新。数字支付的普及大大降低了跨境交易的成本和风险。支付

宝、微信支付等平台提供的跨境支付服务,使小额、频繁的国际交易成为可能。区块链技术的应用则进一步提高了交易的透明度和安全性,有助于解决传统贸易中的部分信任问题。

(3) 生产模式的智能化。义乌通过推进企业“上云上平台”和智能工厂建设,2020年就已新增3 000家企业上云,并累计上万家企业完成数字化改造。这使得柔性生产(flexible production)和个性化定制成为现实,大大提高对全球市场需求的响应速度。智能制造(intelligent manufacturing)不仅提升生产效率,还使小批量、多样化的国际订单变得经济可行。

(4) 物流体系的数字化。物流体系的数字化为义乌的国际贸易插上了翅膀。菜鸟网络等智能物流平台的应用,实现从义乌仓库到全球消费者的全程可视化追踪。跨境电商的发展还推动海外仓模式的兴起,进一步缩短了交付时间,提升了客户体验。

### 转型中的挑战

然而,数字化转型也带来新的挑战,仍有相当一部分中小企业在数字化转型中面临困难。技术、人才、资金等方面的短板制约了它们充分享受数字红利。此外,跨境数据流动的监管问题日益突出,对中小企业构成不小的压力。

资料来源:

[1] 宁宣凤,吴涵,吴舸,等.水无形而有万形——《促进和规范数据跨境流动规定》的变化与数据跨境监管的未来[EB/OL].(2024-03-23)[2025-11-20].<https://www.kwm.com/cn/zh/insights/latest-thinking/china-unveils-new-regulations-on-cross-border-data-transfer-assessment.html>.

[2] 义乌市经济和信息化局,义乌市发展和改革委员会.义乌市“十四五”制造业高质量发展规划[R/OL].(2025-05-20).[https://zjcmspublic.oss-cn-hangzhou-zwynet-d01-a.internet.cloud.zj.gov.cn/jcms\\_files/jcms1/web3549/site/attach/0/f24dc54d2dd54f8e894da92d49fb1fbd.pdf](https://zjcmspublic.oss-cn-hangzhou-zwynet-d01-a.internet.cloud.zj.gov.cn/jcms_files/jcms1/web3549/site/attach/0/f24dc54d2dd54f8e894da92d49fb1fbd.pdf).

[3] Yiwu Pay 跨境人民币结算突破 70 亿元[EB/OL].(2024-01-04)[2025-11-20].[https://www.yw.gov.cn/art/2024/1/4/art\\_1229187636\\_59468337.html](https://www.yw.gov.cn/art/2024/1/4/art_1229187636_59468337.html).

[4] 跨境电商何以成为中国外贸发展新动能?去浙江义乌一探究竟[EB/OL].(2024-01-19)[2025-11-20].[https://zjic.zj.gov.cn/ywdh/qyfz/202401/t20240118\\_21505536.shtml](https://zjic.zj.gov.cn/ywdh/qyfz/202401/t20240118_21505536.shtml).

[5] 四十年市场建设造就世界的义乌[EB/OL].(2022-11-30)[2025-11-20].<https://dzswgf.mofcom.gov.cn/news/43/2022/11/1669773062377.html>.

### 思考题:

1. 对比义乌传统贸易模式和数字化转型后的变化,数字技术如何改变国际商务的基本要素(如信息流、资金流、物流等)?这些变化给传统的国际商务理论带来了哪些挑战?

2. 在义乌的数字化转型过程中,跨境电商平台、数字支付、智能制造、智能物流等发挥了什么作用?这反映了数字国际商务的哪些特征?

3. 义乌中小企业在数字化国际贸易中面临哪些主要挑战?这些挑战如何反映了当前数字国际商务环境的复杂性?你认为应该如何应对这些挑战?

国际商务活动已成为当今世界经济的主要驱动力<sup>①</sup>,全球价值链(global value chain,

<sup>①</sup> UNCTAD. 2024 年世界投资报告[R]. 2024.

GVC)的广泛分布和深度融合持续重塑着跨国商业活动的格局。联合国贸易和发展会议(United Nations Conference on Trade and Development, UNCTAD)发布的《2024年世界投资报告》显示,尽管面临诸多挑战,2023年全球外国直接投资流量仍达1.3万亿美元,表明国际商务活动的韧性与活力。在这一全球格局中,国际商务的形态正在经历显著变革:传统货物贸易持续发挥基础作用,同时服务贸易比重不断提升;制造业投资出现结构性调整,绿地投资项目在发展中国家增长15%,特别是全球价值链密集型产业和关键矿产部门的投资呈现强劲增长势头等。而在全球国际商务深度发展的背景下,中国作为世界第二大经济体也呈现出显著的国际商务发展特征<sup>①</sup>:2023年,中国货物进出口总额417510亿元,比上年增长0.2%;服务进出口总额65754亿元,比上年增长10.0%。联合国贸易和发展会议发布的《2024年世界投资报告》显示,2023年中国吸引外商直接投资(FDI)额达到1632.53亿美元,位居世界第二。

当前,数字技术正以前所未有的速度与广度改变全球商业生态,催生出跨境电商等新型国际商务形态,不仅颠覆了传统贸易形式,更从根本上重塑了企业的国际化战略、组织管理和价值创造方式。亚马逊、阿里巴巴等数字平台通过高度集成的跨境电商网络,保持快速增长,推动全球供应链运作模式发生革命性变化;人工智能与大数据分析为跨国企业(MNEs)带来前所未有的市场洞察,显著提升了预测的准确性与决策效率;区块链技术则为国际贸易与跨境支付提供了全新方案。以IBM(国际商业机器公司)与马士基(Maersk)联合推出的TradeLens平台为例,它通过增强单证透明度,将货物运输时间大幅缩短。与此同时,数字原生型企业(如拼多多、TikTok等)的迅速崛起,正在对传统跨国公司(multinational corporations, MNC)形成新的挑战。

然而,数字化所带来的机遇与风险相伴而生。一方面,数字技术大大降低了中小企业及新兴市场企业进入全球贸易的门槛:仅在阿里巴巴平台上,就有逾1000万家中小企业实现了跨境交易。另一方面,数据安全、隐私保护、数字鸿沟(digital divide)等议题愈发凸显。更值得关注的是,欧盟的《通用数据保护条例》(General Data Protection Regulation, GDPR)和中国的《中华人民共和国数据安全法》(以下简称《数据安全法》)等代表了不同的数字经济监管思路,这种监管差异给跨国企业带来了更高的合规复杂度与经营挑战。

本章将探讨数字经济如何重塑全球商业格局,界定数字国际商务的核心概念与主要范畴,阐述数字国际商务的运作模式,为把握数字时代国际商务新范式提供理论基础。

## 1.1 数字经济发展对国际商务的影响

数字经济在过去二十余年中迅速崛起,不仅颠覆了传统跨境贸易、投资与产业协作模式,还给全球各国(地区)的政策制定与竞争格局带来深刻冲击。

### 1.1.1 全球数字经济发展阶段的影响

数字经济自20世纪90年代起,先后经历了三个主要阶段:数字经济1.0(信息互联

<sup>①</sup> 商务部.中国外商投资指引(2024版)[Z].2024;商务部,国家统计局,国家外汇管理局.2023年度中国对外直接投资统计公报[Z].2024.

网时代)、数字经济 2.0(移动与社交时代)及数字经济 3.0(智能与去中心化时代)。它们在技术特征和商业模式上对国际商务格局产生了深刻影响(表 1-1)。

表 1-1 数字经济发展阶段对国际商务的影响

时间	阶段	技术特征	商业模式	国际商务影响
20 世纪 90 年代至 21 世纪第一个 10 年	数字经济 1.0(信息互联网时代)	互联网普及、电子商务兴起	以 Web 1.0 为基础,PC(个人计算机)端电子商务、门户网站兴起	主要影响 B2B(企业对企业)贸易模式,跨境电商雏形初现
21 世纪 10 年代至 21 世纪 20 年代	数字经济 2.0(移动与社交时代)	智能手机、云计算、社交媒体、电商平台发展	Web 2.0 主导,跨境电商、平台经济、O2O(线上到线下)商业模式兴起	平台型企业主导全球化,国际供应链加速数字化
21 世纪 20 年代	数字经济 3.0(智能与去中心化时代)	AI、区块链、IoT(物联网)、Web 3.0、元宇宙	Web 3.0 模式,去平台化,数字身份和虚拟经济兴起	数字贸易更加去中心化,全球数据竞争和数字治理问题凸显

### 1. 数字经济 1.0: 信息互联网时代

在这一时期,互联网的普及与 PC 端电子商务的兴起,为跨境商业信息流动提供了初步基础。门户网站(如 Yahoo 等)和电商平台(如亚马逊、eBay 等)迅速出现,使企业不再局限于线下展会和人脉网络,而能够通过网页展示与在线交易直接接触境外市场。

由此,传统的 B2B 贸易也逐渐摆脱过去单一的线下模式,形成了“线上接单、线下交付”的新局面。尽管当时跨境物流与在线支付功能仍相对薄弱,但互联网已在很大程度上破除了信息不对称,为后续更大规模的跨境业务奠定重要基础。与此同时,各国(地区)政府和国际组织开始逐步关注在线支付安全与知识产权保护等议题,探索适应数字化贸易的政策和制度框架。由此,跨境数字贸易的雏形得以初步形成。

### 2. 数字经济 2.0: 移动与社交时代

进入 21 世纪第二个 10 年,智能手机与 3G、4G 网络的快速普及,进一步推动移动与社交型数字经济的蓬勃发展。云计算与社交媒体的兴起,使跨国企业通过平台化与社交化手段大幅提升海外渗透力。亚马逊、阿里巴巴等电商平台纷纷加速向移动端转型,带动跨境电商规模迅速扩张。企业在不同国家(地区)充分利用社交平台,针对当地消费者偏好进行更精细化的营销,成功赢得全球多样化的用户群体。

受此影响,“订单碎片化”和“小批量多频次”的消费趋势对跨境供应链提出更高要求。企业需要更加灵活的库存管理和物流支持,也需应对电信标准、数据传输与隐私保护方面日益分化的政策环境,增加了跨国运营的合规挑战。共享经济也在这一时期逐渐兴盛,平台企业借助移动互联网直接对接全球范围内的服务供需,不仅为传统服务贸易注入新的活力,也引发了监管与利益分配方面的新博弈。

### 3. 数字经济 3.0: 智能与去中心化时代

自 21 世纪 20 年代以来,人工智能、区块链、物联网、Web 3.0 及元宇宙等技术在各行业加速融合,推动数字经济进入智能与去中心化的新阶段。跨国企业普遍应用云计算和

大数据分析来提升供应链效率与市场预测能力；区块链与智能合约(smart contracts)则为分布式价值交换提供了更具创新性和安全性的模式,使跨境支付、数字资产确权等传统流程发生深刻变革。去中心化金融(DeFi)和数字身份系统的出现,为中小企业和消费者提供了新的融资与交易渠道,并使其可能在未来减少对大型平台的过度依赖。

这一趋势衍生出三大前沿议题。

(1) 数字贸易的去平台化。数字贸易的去平台化也就是通过区块链等点对点技术,中小型企业和终端消费者有机会直接开展跨境交易,从而削弱传统平台对国际交易的主导地位。

(2) 全球数据竞争与数据治理(data governance)。各国(地区)日益重视数据本地化和 AI 算法训练资源的掌控,对企业跨境部署数据中心与合规运营提出了更高要求。

(3) 虚拟经济扩展国际商务边界。在 AI 和区块链等技术的支持下,数字资产等虚拟经济形态日趋成熟,跨国企业可以通过沉浸式场景开展商品展示、数字化营销或在线协同,吸引全球消费者和合作伙伴。与此同时,针对数字资产合法性、NFT(Non-Fungible Token,非同质化代币)交易的知识产权归属,以及跨文化营销中的用户接受度等问题,各国(地区)仍在不断摸索监管与政策应对方案。这意味着尽管虚拟经济为国际商务提供了新的商机与互动方式,企业依然需要在法律、合规和文化适应等方面投入更多精力,才能在这一新兴领域平稳而可持续地发展。

### 1.1.2 全球数字经济规模的影响

数字经济领域内新模式与新技术层出不穷,如人工智能、区块链、元宇宙、边缘计算等。传统统计指标(如 GDP 核算中的 ICT 板块、消费支出、互联网流量等)无法完全覆盖这些新业态所创造的增值部分,也难以及时反映其对跨境贸易、投资和就业的潜在影响。经济合作与发展组织(Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD)在近期报告中亦指出,完善数字经济分类不仅需要宏观层面的数据采集,还应结合对产业链条和数据要素的深入观察。只有在国际层面建立更紧密的数据共享与测度协作机制,才能为数字化转型与跨国监管提供更可靠的依据。

与此同时,全球数字经济规模的持续扩张正实质性地影响着跨国企业与国际市场格局。各国与国际组织依据不同的测度方法和统计口径,形成较为成熟并获得广泛应用的五类测度方式(表 1-2):经济活动法(economic activity approach)、生产要素法(factor-based approach)、产业分类法(sectoral approach)、消费支出法(expenditure approach)和互联网数据流量法(data flow approach)。这些测度方式呈现出从供给[ICT(信息与通信技术)资本、产业分类]到需求(消费支出、互联网流量)等多角度的分析视野,使企业与政策制定者更全面地认识数字经济的规模与增长潜力。

表 1-2 全球数字经济规模测度方式

测度方式	核心指标
经济活动法	以 GDP 核算 ICT 产业贡献
生产要素法	以 ICT 资本、数据价值、数字劳动力为主

续表

测度方式	核心指标
产业分类法	细分数字经济行业贡献
消费支出法	以数字消费支出和投资计算
互联网数据流量法	以数据流量反映数字经济活跃度

### 1. 经济活动法

(1) 测度方式。经济活动法以国民经济核算体系为基础,通过评估 ICT 核心产业、平台经济、数据驱动业务等对 GDP 和就业的贡献,来衡量数字经济整体规模。国际货币基金组织(International Monetary Fund,IMF)提出了“国家账户扩展法”,将数字经济划分为 ICT 核心产业(如硬件、软件、互联网服务)、数字中介产业(如电商与在线支付)、数据驱动型业务(如云计算、AI)和数字延伸产业(如智能制造、金融科技等)。

(2) 主要应用。世界性组织如 OECD 等将 ICT 制造、软件服务、互联网平台等纳入数字经济核算范畴,以评估各成员国的数字产业产值和就业规模。也可以通过综合性宏观经济数据比较不同国家数字经济附加值占 GDP 的比重,为政策制定与跨国比较提供参考。

(3) 测度意义。该测度结果往往用于宏观层面评估一个国家(地区)在 ICT 产业方面的竞争力,影响跨国企业在海外市场的投资决策与布局深度。例如,OECD 统计显示,2022 年全球 ICT 行业占 GDP 比重在 6%~15%之间,而 IMF 研究也发现,美国、中国、欧盟等主要经济体的数字经济附加值比重普遍较高,体现了数字化对经济增长的突出拉动作用。

### 2. 生产要素法

(1) 测度方式。生产要素法聚焦 ICT 资本、数据、劳动力等要素对经济产出的贡献。通过计算这些要素在各产业链条中的投入比重,可以间接推算出数字经济的规模与渗透度。

(2) 主要应用。该方法引入“数据资产化”理念,将数据资本与数字劳动力视为核心生产要素,观测其在工业、服务业等领域的价值增量。也可以结合全球贸易和投资数据,研究 ICT 与数字劳动力要素对新兴市场国家(地区)参与全球价值链的推动作用。

(3) 测度意义。可用该方法测算全球各国数据资本价值,如实验性测算显示,近年美国企业数据资本形成占 GDP 比重平均约 0.75%,中国 2022 年约 1.06%。<sup>①</sup> 这些差异反映出不同国家(地区)在数字要素投入方面的策略与成效。更高的数据资本投入意味着企业在海外市场能够更好地进行大数据分析、算法研发与数字人才储备,从而提升跨国业务决策与创新能力。

### 3. 产业分类法

(1) 测度方式。产业分类法按照行业属性对数字经济进行拆分,如数字基础设施[5G(第五代移动通信技术)、云计算]、数字内容与平台(社交媒体、电商)、数据与智能技

<sup>①</sup> 朱发仓,石秋乐,苏为华,等. 国民账户体系视角下数据资产统计测度研究[J]. 财贸经济,2025,46(8): 128-144.

术(AI、区块链)等。该方法便于识别各产业在数字化转型进程中的地位与价值贡献。

(2) 主要应用。从国家层面梳理“传统产业”与“数字化产业”的边界,帮助政府和企业更直观地理解不同行业的数字化渗透程度。同时,对 ICT 行业及数字平台服务对 GDP 的贡献进行监测,便于各国开展横向比较与政策协同。

(3) 测度意义。该方法区分具体行业数字化水平,如测算数字广告、云服务等细分领域对 GDP 的具体贡献等,有助于跨国企业判断在哪些国家或区域重点开展电商、云计算、AI 等业务,也为国际合作与并购决策提供更精确的行业定位。

#### 4. 消费支出法

(1) 测度方式。消费支出法从需求端出发,基于企业和消费者对数字商品与服务的实际支出(如远程办公、流媒体、在线教育、移动支付等),衡量数字经济的真实规模与增速。

(2) 主要应用。该方法可用于监控和分析在线零售、数字内容等消费行为的变化趋势,或者聚焦企业数字化转型投资及居民线上支出增长,以反映跨境电商和移动支付在新兴市场的普及度。

(3) 测度意义。世界性机构数据显示,2021—2023 年间全球数字服务消费增长非常明显,其中移动支付与流媒体在中国、美国、印度等国扩张最为明显,说明需求端对数字经济发展的直接拉动效应不断强化。这意味着跨国企业能够在海外获得更多线上用户与订单。企业可借此评估不同国家消费者的数字化意愿,从而制定优先进入或加大投入的市场策略。

#### 5. 互联网数据流量法

(1) 测度方式。互联网数据流量法通过监测网络流量、云计算占比、数据中心分布等指标,来间接衡量数字经济的活跃程度。该方法适合观察跨境数据传输规模以及区域间数字化发展的差异。

(2) 主要应用。数据流量与用户规模、线上交易、远程协作等存在高度关联,是评估全球数字化水平的重要维度。

(3) 测度意义。高数据流量意味着更频繁的跨境互动与在线交易,企业可依据流量分布判断潜在市场规模,洞察国际数据传输与云服务布局机会。例如,国际电信联盟(ITU)2023 年报告显示,全球数据流量主要增长点来自视频流媒体、电商与远程办公,其中亚太地区占全球互联网流量的 48%,显示其在数字化浪潮中的突出地位。

### 1.1.3 数字平台生态对全球商务运营的影响

数字技术和颠覆性商业模式的出现正在根本性地重塑全球经济的性质与结构。数字平台生态的发展不仅改变了企业的运营方式,还从根本上重构了全球商务的价值创造模式、资源获取途径和市场竞争格局。通过对当前全球商业运营环境的观察,可以清晰地看到以下六个显著特征。

(1) 无形的数据和信息流动日益增多。与传统的有形商品和服务的跨境流动不同,数字时代的商业运营更多地表现为数据、信息等无形资产的流动。这种转变不仅降低了跨境交易的成本,也使得价值创造和传递的方式发生了根本性改变。例如,通过数字平台,企业能够实时获取和分析来自全球市场的数据,从而更快速地响应市场需求。更重要

的是,这种无形资产的流动促进了跨境知识的整合与创新,使企业能够在全球范围内更灵活地配置和利用资源。

(2) 关键开放资源(包括技术)的可获得性显著增强。数字平台生态系统为企业提供了共享的技术、组件、服务和架构,使以往受限的关键资源变得更容易获取。这种开放性使得企业,尤其是中小企业,能够借助平台资源快速开展国际业务,而无须巨额的前期投资。平台的模块化架构(modular architecture)进一步降低了资源整合的复杂性,使得不同规模的企业都能高效地参与全球价值创造。

(3) 数字基础设施的重要性大幅提升。物联网、云计算、区块链、大数据分析等新型数字基础设施的出现,从根本上重构了国际商务的性质、方式、流程、结构和成本。这些基础设施不仅提供了新的商业机会,还改变了企业组织和管理的方式。特别是,数字基础设施的互联互通性(connectivity)为企业提供了前所未有的全球协作可能,使得跨境业务协调更加便捷高效。

(4) 全球范围内的知识和专业技能可即时获取。数字平台打破了地理限制,使企业能够即时接触到全球范围内的知识和专业技能。这种即时性不仅加快了创新速度,还促进了全球范围内的知识共享和协同创新。更为关键的是,平台生态系统(platform ecosystem)促进了多边学习(multilateral learning)的形成,使得企业能够从多元化的国际伙伴那里获取补充性知识和能力。

(5) 免费内容和服务交换变得更加普遍。数字平台生态催生了新的商业模式,使得内容和服务的交换不再局限于传统的货币化交易。免费增值、共享经济等新型商业模式的出现,丰富了价值创造和获取的方式。这种转变也带来了网络效应(network effects)的显著提升,使得平台价值随用户规模的增长而加速提升。

(6) 小企业在经济活动和技术发展中发挥着越来越重要的作用。数字平台降低了市场准入门槛,为小企业提供了“即插即用”的基础设施和面向全球客户的机会。这使得小企业能够更容易地参与全球竞争,在特定细分市场中发挥重要作用。平台生态系统的协同效应还为小企业提供了与大企业协作的新途径,促进了创新资源的整合与共享。

## 1.2 数字国际商务的概念与范畴

基于数字经济对国际商务的影响,数字国际商务成为企业跨国经营的重要模式。与传统国际商务相比,数字国际商务不仅涵盖了商品与服务的跨境交易,还涉及企业在数字环境下的战略扩展、组织管理、数据治理、平台经济及全球供应链的数字化重构。因此,明确数字国际商务的定义和范畴,不仅有助于理解其核心特征,也为跨国企业制定数字化国际战略提供理论支撑。

### 1.2.1 国际商务的内涵

#### 1. 国际商务活动

国际商务是指跨越两个或多个国家(地区)边界的商业交易活动,包括货物、服务、资本、技术和知识产权等要素的跨境流动。它涉及两个方面:一是企业的具体跨境商业运

营,涉及货物、服务、资本、技术和知识产权等要素的国际流动;二是企业从境内市场向国际市场扩展的发展过程,指企业为开展跨境交易而进行的战略规划、组织和管理过程。

国际商务的内涵随着全球经济的发展而不断丰富。传统的国际商务主要表现为货物贸易,企业通过进出口的方式参与国际市场。现代国际商务已扩展到服务贸易、技术转让、知识产权交易和国际投资等领域,企业可以通过特许经营、合资企业和外商直接投资等多种方式开展跨境经营。

近年来,数字技术的发展又催生了跨境电商等新型国际商务形态,进一步拓展了国际商务的边界。例如,2022年,全球可数字化交付服务出口额达4.1万亿美元,同比增长3.4%;中国可数字化交付服务进出口额为3727.1亿美元,同比增长3.4%,规模再创新高。<sup>①</sup> 预计到2029年,我国服务贸易中可数字化交付服务的比重将提高到45%以上。

值得注意的是,国际商务不仅包括大型跨国公司的全球经营活动,也涵盖中小企业通过各种方式参与国际市场的商业行为。随着数字平台的普及和全球价值链的深化,更多规模较小的企业得以参与国际商务活动。例如,根据UNCTAD数据,通过电子商务平台进行跨境销售的中小企业数量在2023年增长了35%,这使得人们对国际商务的理解需要超越传统的大企业视角。

## 2. 跨国公司

跨国公司是国际商务的主要参与者和推动者。联合国跨国公司委员会在1983年制定的《跨国公司行动守则(草案)》中将跨国公司定义为:“跨国公司系指一种企业,构成这种企业的实体分布于两个或两个以上的国家。”不论其法律形式和活动范围如何,各个实体通过一个或数个决策中心,在一个决策系统的统辖之下开展经营活动,彼此有着共同的战略并执行一致的政策。由于所有权关系或其他因素,各个实体相互联系,其中一个或数个实体,对其他实体的活动能施加相当大的影响,甚至还能分享其他实体的知识、资源,并为它们分担责任。

当前,主要有三个标准来界定跨国公司。

(1) 结构标准。学者雷蒙德·弗农(Raymond Vernon)指出,跨国公司的基本特征是在全球多个国家和地区设立子公司或分支机构,形成庞大的跨国生产经营网络。这种跨国组织结构使企业能够在全球范围内配置资源,协调各子公司的生产经营活动。另外的学者进一步强调,跨国公司对海外子公司的有效控制和管理是其区别于一般企业的关键结构特征。

(2) 经营业绩标准。联合国贸易和发展会议出版的《2000世界投资报告——跨国并购与发展》指出,跨国公司国际化程度的衡量指标是海外资产占总资产比重、海外销售额占总销售额比重、海外雇员数占雇员总数比重这三者的平均。学者丹尼尔·沙利文(Daniel Sullivan)使用的衡量企业国际化程度的指标,则包括海外资产占总资产比重、海外销售额占总销售额比重、海外子公司占全部子公司比重、高级管理人员的国际经验、海

<sup>①</sup> 中国数字贸易发展报告(2022)[EB/OL]. [https://fms.mofcom.gov.cn/cms\\_files/oldfile/fms/202312/20231205112658867.pdf](https://fms.mofcom.gov.cn/cms_files/oldfile/fms/202312/20231205112658867.pdf).

外经营的心理离散程度。

(3) 行为特征标准。学者霍华德·V. 伯尔马特(Howard V. Perlmutter)在1969年提出了著名的“EPG模型”,指出跨国公司的核心特征是其全球化取向(global orientation)。他将企业国际化分为三种取向:本国中心型(ethnocentric)、多国中心型(polycentric)和全球型(geocentric)。本国中心型企业以母公司为中心进行决策,将母国的经营理念和管理方式直接复制到海外,关键管理岗位主要由母国人员(parent-country nationals, PCNs)担任,强调对海外子公司的集中控制。多国中心型企业开始认识到东道国市场的差异性,赋予海外子公司较大的经营自主权,更多任用当地管理人才,采取因地制宜的本地化战略。全球型企业则以全球整合的视角进行战略决策,建立全球统一但兼顾地方特色的标准,人才选用不拘国籍、注重能力,总部与子公司建立协作网络关系。伯尔马特认为,只有发展到全球型取向,实现全球资源整合和协同效应的企业才能称为真正的跨国公司。这一理论框架后来成为理解跨国公司组织演进和全球化战略(global strategy)的重要基础。

### 3. 国际商务与国内商务的区别

虽然国际商务和国内商务在企业的基本商业规律与核心目标上存在共同点,但两者在商务环境和管理重点方面存在显著区别。

(1) 商务环境的差异性分析。国际商务与国内商务最根本的区别在于其经营环境的复杂程度。潘卡杰·格哈瓦特(Pankaj Ghemawat)(2001)提出CAGE框架[文化(cultural)距离、行政(administrative)距离、地理(geographic)距离和经济(economic)距离框架],为我们系统分析这种差异提供了有效工具。该框架从文化、行政、地理和经济四个维度揭示国际商务环境的特殊性及其影响(表1-3)。

表 1-3 CAGE 框架：国际商务环境差异及其影响分析

维 度	主 要 表 现	对国际商务的影响
文化	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 语言差异</li> <li>• 社会规范和价值观</li> <li>• 宗教信仰</li> <li>• 消费习惯</li> <li>• 商业惯例</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 跨文化沟通障碍</li> <li>• 营销策略调整需求</li> <li>• 产品本地化要求</li> <li>• 商业谈判难度增加</li> <li>• 管理方式需要适应</li> </ul>
行政	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 政治制度差异</li> <li>• 法律法规体系</li> <li>• 监管框架</li> <li>• 贸易政策</li> <li>• 政府效率</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 市场准入限制</li> <li>• 合规成本增加</li> <li>• 政策风险上升</li> <li>• 行政审批复杂化</li> <li>• 知识产权保护差异</li> </ul>
地理	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 物理空间距离</li> <li>• 时区差异</li> <li>• 气候条件</li> <li>• 基础设施水平</li> <li>• 资源禀赋</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 物流成本上升</li> <li>• 协调难度加大</li> <li>• 运营时效受影响</li> <li>• 供应链延长</li> <li>• 资源获取成本增加</li> </ul>

续表

维 度	主 要 表 现	对国际商务的影响
经济	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 经济发展水平</li> <li>• 收入差异</li> <li>• 要素成本</li> <li>• 金融体系</li> <li>• 市场规模和结构</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 定价策略差异化</li> <li>• 汇率风险管理</li> <li>• 资金融通难度</li> <li>• 成本结构变化</li> <li>• 市场策略调整</li> </ul>

① 文化维度差异。文化是影响国际商务活动的重要因素。在国内商务活动中,企业经营者与客户、合作伙伴共享基本的文化背景,这种文化同质性有助于商业信任的建立和维系。但在国际商务环境下,文化差异带来的挑战就显得尤为突出。例如,美国零售巨头沃尔玛在日本的经营就曾因文化差异遭遇困境。日本消费者偏好小包装、新鲜食品,而沃尔玛最初采用的美式大包装、低价策略未能满足这一文化偏好,导致市场表现不佳。

② 行政维度差异。行政维度的差异主要体现在政治制度、法律法规体系和监管框架等方面。国内商务活动在统一的行政框架下进行,企业主要遵守本国的法律法规。而国际商务则面临更为复杂的制度环境。例如,不同国家在合同执行机制、知识产权保护力度、税收制度以及商业纠纷解决途径等方面存在显著差异,企业需要熟悉并适应这些差异才能有效开展跨国业务活动。

③ 地理维度差异。地理距离不仅指物理空间上的远近,更包括由此衍生的时区差异、气候条件、基础设施水平等因素。国内商务活动通常在相对集中的地理范围内开展,物流和协调成本较低。而国际商务则需要克服显著的地理障碍。

④ 经济维度差异。经济维度的差异主要表现在经济发展水平、金融体系和市场结构等方面。国内商务面对的是相对统一的经济环境和单一的货币体系,而国际商务则需要应对不同经济体之间的差异和汇率风险。一方面,各国经济发展水平不同导致市场特征差异明显。例如,跨国企业在新兴市场和发达市场往往需要采取不同的定价策略。例如,联合利华(Unilever)在印度推出的产品通常采用小包装、低价格策略,以适应该地消费者的购买力水平。另一方面,国际商务涉及多种货币结算,企业面临汇率波动风险。这要求企业运用远期合约、货币互换等金融工具进行风险管理。同时,各国金融体系和监管要求的差异也增强了国际商务的复杂性。

(2) 管理重点的差异。国际商务的管理更加复杂,需要平衡全球化与本地化的关系,协调全球资源配置。

① 战略管理差异。国际商务需要制定全球-本地化战略,平衡标准化与差异化,而国内商务主要关注区域市场战略。跨国公司需要在全局范围内配置资源,应对多元化市场需求。

② 运营管理差异。国际商务涉及全球供应链管理和跨境物流协调,而国内商务的供应链相对简单。跨国企业需要建立高效的全球运营网络,确保供应链安全和效率。

③ 风险管理差异。国际商务面临更为复杂的系统性风险,需要综合管理政治、经济、文化等多重风险。国内商务主要关注经营风险和市场风险,风险管理相对简单。

## 1.2.2 数字国际商务的概念

### 1. 概念界定

当前,世界性国际商务组织和学术界主要对数字贸易的概念进行了充分的探讨和梳理。世界贸易组织(World Trade Organization, WTO)将数字贸易定义为:所有通过数字技术促成的国际贸易,包括数字化订单和/或数字化交付的商品和服务交易。经济合作与发展组织进一步强调,数字贸易包含了数字化实现的商品和服务贸易,可以是数字化交付或实体交付,涉及消费者、企业和政府。

然而,现有研究对数字国际商务的界定相对不足。Meyer 等(2023)的研究对理解数字时代的国际商务具有重要启发作用。他们指出,数字技术从内外两个层面深刻改变了企业的国际经营方式:在内部层面,数字技术提升了企业运营流程的速度、效率和灵活性;在外部层面,数字技术为企业的采购、生产、营销、物流和跨境沟通提供了创新解决方案。这些变革使企业能够将部分成本和活动转移给互补者、客户与其他利益相关者,从而重构了传统的国际商务模式。从这一研究视角可以看出,数字国际商务以数字贸易为基本形态,并在此基础上拓展了企业在数字环境下的国际化战略制定、组织设计和运营管理等维度。

基于上述分析,本教材结合前面国际商务的定义,将数字国际商务界定为:在数字技术支撑下,企业通过数字平台、数字内容和数字解决方案开展的跨境商业活动及其管理的总和。这表明,数字国际商务是企业利用数字技术在全球市场中的战略扩展、治理和运营方式。不同于数字贸易主要关注数字化商品和服务的交易,数字国际商务定义还涉及跨境数据流动、数字平台战略、人工智能决策、跨国投资模式、监管适应及虚拟企业结构等。它整合数字商业模式、数字服务和数字基础设施,以重塑跨国企业在全范围内的商业运作方式。

数字国际商务从三个关键要素表现出相对于传统国际商务的差异化特征。

(1) 全球数字能力。数字国际商务离不开企业对全球化数字基础、技术工具与数据资源的全面掌控。从云计算、大数据到 AI 与区块链,企业需要在全范围内布局或借助这些技术平台,以支撑跨国运营。更重要的是,跨境数据流动已经成为核心生产要素:通过汇集和分析多个国家(地区)的市场信息,企业能够实时掌握境外用户需求与供应链动态,进而提升国际业务的决策效率与精准度。例如,一家跨国零售商可在欧洲、亚洲和北美同时布局数据中心,利用跨境实时数据监测库存与消费偏好;再通过 AI 模型进行全球资源调配,在国际市场中保持更高的灵活性与响应速度。

(2) 跨境业务创新。数字国际商务在交易模式与业务形态上都展现出比传统跨境经营更高的创新性。企业不仅可通过数字化手段重构跨境交易流程(如在线定制服务、云端外包等),还能够开拓全新的国际化场景(如数字内容出海、线上教育输出、跨国社群营销)。

此外,全球价值链也迎来整合与再造的机遇:依托物联网与自动化技术,生产与配送不再集中在单一区域,企业可将不同制造和销售环节分散至各国(地区),并用数字化方式进行协同管理。为适应这种跨境业务创新,企业在组织结构、绩效考核及流程再造上都需进行相应调整,才能提升对全球市场的覆盖深度与效益。例如,一家跨国制造商可同时在

多个国家承接定制订单,通过数字平台快速响应当地客户的个性化需求;而协同研发系统则让分布于不同国度的工程师实现实时互动与更新。

(3) 国际化组织治理。随着数字化能力和跨境业务的不断拓展,企业的国际化组织形态也相应发生深刻变革,表现为柔性治理与全球协同,即通过信息系统和平台,实现对多国子公司、合作伙伴、物流商等主体的综合管理,并根据不同市场法规及文化环境进行差异化运作。同时,合规与数据安全在跨境运营中的重要性不断提升,各国(地区)关于隐私保护、数据本地化和电子税务的政策差异,往往对企业的数字战略与业务部署构成直接影响。

因此,数字国际商务下的组织治理不仅需要协调跨部门、跨国家(地区)的实时协作,还要建立一套行之有效的数字化合规和数据管理机制。例如,企业在海外筹建数据中心或与当地云服务商合作时,必须评估并遵守相关地区的网络安全与数据保护法规,才能确保全球业务的持续与合规发展。

## 2. 概念比较

通过对数字国际商务概念的界定,可以发现它与数字贸易既有联系又有区别。数字贸易强调数字化商品和服务的跨境交易活动,而数字国际商务则涵盖了更广泛的企业数字化国际经营领域。为了更清晰地认识两个概念的异同,本教材从多个维度进行对比分析(表 1-4)。

表 1-4 数字国际商务与数字贸易的比较

比较维度	数字国际商务	数字贸易
概念本质	企业基于数字技术开展的全方位跨境经营活动,覆盖战略、组织、业务与数据治理等多个层面	基于数字技术实现跨境商品与服务的交易过程,关注交易撮合、支付和交付等环节
涵盖范围	包含战略管理、组织设计、运营流程、数据资产管理等全方位活动	主要聚焦跨境交易与流通过程
主体特征	以跨国企业及供应商、平台企业、政府部门、消费者等多元网络为核心	以进出口企业、平台商户、消费者等贸易主体为核心
价值创造	借助数字化转型实现全球价值链的重构和商业模式创新	通过数字平台和渠道完成商品/服务的跨境交换,提升交易效率与便利性
技术应用	数字技术覆盖企业经营全过程,如供应链整合、数据分析、协同研发与跨境管理等	数字技术应用于跨境交易撮合、在线支付、跨境物流追踪等具体业务环节
制度环境	涉及数字经济治理、数据主权、跨境合规等综合制度框架	主要涉及国际贸易规则与数字贸易协定,强调对交易本身的监管与标准化要求

从表 1-4 可以看出,数字国际商务与数字贸易在概念本质、涵盖范围、主体特征、价值创造、技术应用和制度环境等方面都存在显著差异。

(1) 概念本质。数字国际商务强调企业借助数字技术,全面开展跨境经营活动,涵盖战略、组织、业务与数据治理等多重维度;而数字贸易更多聚焦跨境商品和服务的交易本身,核心在于通过数字渠道完成买卖撮合与交付。例如,一家跨国零售集团若在海外市场采用数字化供应链与全渠道营销模式,将数字平台融入其市场定位、品牌传播及管理流

程,这体现了数字国际商务的整体性;与此相比,境外卖家或消费者在某电商平台跨境交易则更贴近数字贸易的狭义范畴。

(2) 涵盖范围。数字国际商务的业务边界更为宽广,从战略管理、组织设计、运营流程到数据资产管理都在其范畴之内;数字贸易则主要关注跨境交易与流通过程,包括在线支付、物流、关税(tariffs)及相关合规环节。对企业影响来说,前者往往需要在组织架构、人才培养、技术布局等方面进行系统性规划,后者更注重交易环节的效率提升和规则适配。

(3) 主体特征。在数字国际商务中,跨国企业往往通过整合供应商、平台企业、政府部门、消费者等多重利益相关方,实现全球化协同;而数字贸易的主体更强调进出口企业、平台商户与消费者之间的直接贸易联系。另外,前者涉及多方网络治理与跨国协调(如多国子公司、全球运营中心),而后的主体角色集中在交易供需两端及相关平台方。

(4) 价值创造。对于数字国际商务而言,价值主要来自数字化转型和全球价值链的重构,从而催生新的商业模式与竞争优势;数字贸易则侧重利用数字平台和渠道完成跨境商品/服务的即时交换,帮助企业迅速获得境外市场订单。例如,某跨国制造企业通过物联网、大数据等手段优化海外生产与库存调度,是对国际商务全链条的数字化;而卖家在跨境电商平台上线产品并接受境外订单,重点在提高交易效率与拓展市场触达。

(5) 技术应用。数字国际商务的技术覆盖面更广,企业需在供应链整合、数据分析、协同研发与跨境管理等方面进行系统性部署;数字贸易一般聚焦跨境交易撮合、在线支付、跨境物流监控等具体业务环节。进一步来看,前者着重企业内部与外部生态的数字化融合,而后者更强调面向交易过程的技术应用,如电子单据、关税计算、国际支付网关等。

(6) 制度环境。数字国际商务所依托的制度环境涉及数字经济治理、数据主权、跨境数据合规等综合框架,需要企业在不同国家或地区开展多重合规布局;数字贸易则以国际贸易规则和数字贸易协定为主要规范对象,更聚焦跨境交易与海关监管等层面。对于数字国际商务的拓展,企业可能需要考虑更多数据保护、隐私、税收等问题;而数字贸易主要关心如何符合关税和相关贸易协定规定,确保跨境交易流程合法合规。

综合来看,数字国际商务并不是数字贸易的简单延伸,而是在国际化战略、组织变革、数据要素应用等环节都有更高要求的系统性概念。

### 1.2.3 数字国际商务的主要范畴

基于前文对于数字国际商务概念与数字贸易的差异探讨,本节将从企业实践与运营模式角度,归纳数字国际商务的三大典型业务形态。

#### 1. 数字原生型国际商务

数字原生型国际商务(born-digital international business)指企业自创立之初即以数字产品或服务为核心,通过在线渠道面向全球提供价值,依托互联网和云技术进行跨境业务扩张的新型商务模式。

##### 1) 主要特征

(1) 高度在线化。依托互联网、云计算和移动应用等基础设施进行跨境销售和交付,通常无须大规模境外实体。

(2) 产品/服务数字化。以软件、内容或数据解决方案为主要收入来源,能够在全球范围内快速迭代产品或服务。

(3) 快速全球扩张。天然面向全球市场,能够在短时间内跨多个区域拓展用户规模。凭借在线模式与数字化营销,企业可快速建立国际品牌知名度。

## 2) 主要形式

数字原生型国际商务的主要形式包括数字产品与数字服务。根据世界贸易组织相关报告界定,数字产品是指能够以数字形式存储、传输和使用的产品。OECD 进一步指出,数字产品的本质特征是其可数字化传输性(digital transmissibility)和非实体依赖性(non-physical dependency)。

具体来看,数字产品可分为以下几类。

(1) 软件类产品。软件类产品包括应用软件、系统软件、开发工具等。根据 Gartner 最新数据<sup>①</sup>,全球软件市场持续稳健增长。2024 年,全球软件支出达到 11 146 亿美元,同比增长 11.9%。在生成式人工智能技术推动下,软件市场预计将在 2025 年继续保持增长态势,市场规模预计达到 12 321 亿美元,增长 10.5%。随着 GenAI(生成式人工智能)技术逐渐从概念验证转向实际应用,现有软件供应商正在集成 AI 功能,企业更倾向于选择“即插即用”的简单应用场景,推动软件类产品向 AI 增强型解决方案转型。典型案例如微软的 Office 套件、Adobe 的创意云平台等,它们通过订阅制模式实现持续性收入。

(2) 数字内容产品。数字内容产品主要包括:①电子出版物,如电子书籍、数字期刊、学术数据库等;②数字音视频,如流媒体音乐、影视作品、播客等;③数字游戏,如手机游戏、主机游戏、云游戏等。

(3) 数据产品。数据产品包括:①基础数据产品,如原始数据集、清洗后的结构化数据等;②衍生数据产品,如数据分析报告、预测模型、算法模型等;③可视化数据产品,如数据图表、交互式仪表盘等。

欧盟委员会公布的《数字服务法案》将数字服务定义为:通过电子方式,应服务接收方的个人请求提供的任何服务。其包括以下分类。

(1) 基础数字服务。基础数字服务包括:①云计算服务,如 IaaS(基础设施即服务)、PaaS(平台即服务)、SaaS(software-as-a-service,软件即服务)等不同层次服务;②数据服务,如存储服务、计算服务、网络服务等;③安全服务,如身份认证、加密服务、威胁防护等。

(2) 应用型数字服务。应用型数字服务主要涵盖:①在线教育,如远程课程、智能学习系统、教育管理平台等;②远程医疗,如在线问诊、健康监测、医疗影像分析等;③数字金融,如网上银行、移动支付、数字投资等服务。

(3) 平台型数字服务。平台型数字服务包括:①交易平台,如电子商务平台、数字资产交易的平台等;②社交平台,如社交网络、即时通信、内容分享平台等;③共享经济平台,如网约车、共享住宿、众包服务等。

---

<sup>①</sup> Gartner Inc. Gartner forecasts worldwide IT spending to grow 7.9% in 2025[EB/OL]. (2025-07-15)[2025-07-23]. <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2025-07-15-gartner-forecasts-worldwide-it-spending-to-grow-7-point-9-percent-in-2025>.

(4) 专业数字服务。专业数字服务涵盖：①数字营销服务，如程序化广告、社交媒体营销、数据分析等；②数字咨询服务，如数字转型咨询、技术架构设计等；③定制化开发服务，如软件定制开发、系统集成服务等。

## 2. 数字平台型国际商务

数字平台型国际商务指通过多边平台机制，将跨境交易主体(买家、卖家、服务提供商等)集中到同一生态系统中，实现价值交换与撮合，形成具有全球影响力的业务网络的运作模式。

### 1) 主要特征

(1) 多边网络效应。平台用户规模与活跃度越大，网络效应越明显，平台黏性与竞争优势就越强。这在跨境环境中需要兼顾多国(地区)消费者偏好与法规要求，进一步提升平台的综合服务能力。

(2) 服务生态集成。平台一般会延伸提供物流、支付、金融、营销等增值模块，构建完整的跨境服务生态体系，使交易双方能够在平台内一站式完成各项商业活动。

(3) 全球市场调适。平台在各国(地区)市场运营时面临关税、数据安全、消费者保护、税收政策等诸多差异，需要针对不同国家和地区进行产品、定价、支付和营销策略上的本地化适配。

### 2) 主要形式

(1) B2B 平台。该类平台以阿里巴巴国际站(Alibaba.com)为代表，通过线上平台聚合境外买卖双方，并配套跨境支付、物流和商检等专业服务，帮助企业迅速对接全球供需，实现大宗或定制化贸易。在此过程中，平台需要关注不同国家(地区)的进出口合规政策及金融监管要求。

(2) B2C(企业对消费者)平台。亚马逊、Shopee 等面向终端消费者的跨境电商平台，利用海外仓与本地化运营为全球消费者提供多样化商品选择，并在营销策略、物流时效、客服语言等方面做区域差异化管理，以提升用户体验。

(3) C2C(消费者对消费者)平台。该类平台以 eBay、Airbnb 为代表，主要起到撮合作用，降低交易成本。

(4) 数字化特许经营模式。以 Uber(优步)、Lyft 为代表，企业在全全球范围内提供标准化服务，但通过平台管理外部供应商，而非直接雇用员工。

## 3. 数据驱动型国际商务

数据驱动型国际商务(data-driven international business)指传统跨国企业在已有业务基础上，通过大数据、物联网、人工智能等技术深度改造贸易、物流和营销等跨境环节，形成“数据-业务”双轮驱动的国际运营模式。

### 1) 主要特征

(1) 数据要素核心。将跨境交易与运营过程中的海量数据进行收集、分析并转化为决策支持，构建数据治理与数据应用的核心竞争力。各国(地区)对数据隐私、安全与流动的法律法规差异，也对企业的全球数据管理提出了更高要求。

(2) 全流程数字化。采购、生产、仓储、运输、营销和客服等环节均实现端到端信息互联，打破跨境运营过程中的地域壁垒与“信息孤岛”。

(3) 增强协同效应。通过数据共享与供应链可视化,加强与境外合作伙伴及分销网络的实时协同,提升跨境物流的效率与柔性,同时强化对不同区域市场需求波动的及时响应。

#### 2) 主要形式

这方面形式非常丰富,下面仅列举三个比较常见的形式。

(1) 国际贸易数字化。如马士基与 IBM 合作开发平台,利用区块链和物联网技术实现单证电子化与贸易流程可视化,显著提升跨境交易透明度与时效性。企业需在平台化过程中兼顾多国(地区)贸易合规、关务政策和数字安全要求。

(2) 跨境物流数字化。全球物流巨头通过智能仓储、物联网追踪和大数据算法优化运输路径,为跨境电商与国际货运提供实时监测和动态调度;进一步还需应对各国(地区)海关政策与清关标准的差异,以及各地仓储布局的合规性和成本管控。

(3) 国际营销数字化。跨国企业依托大数据与 AI 算法精准定位目标人群,进行分区域、分文化的广告投放与产品定制,在全球市场推进本地化品牌推广和个性化客户体验。此过程中需平衡各国(地区)消费者隐私保护与营销数据分析的合规要求。

## 1.3 数字国际商务的运作模式

数字技术正以前所未有的速度重塑跨国企业的国际化模式、全球竞争优势及价值创造体系。与传统的国际化路径相比,跨国企业的全球扩张已不再依赖海外直接投资与物理资产,而是依靠数据、算法和平台构建全球业务体系。与此同时,企业的竞争焦点正从传统的资源禀赋转向数据控制、网络效应与平台生态构建。在这一背景下,全球价值创造模式也从线性全球价值链向平台化和生态系统化转变,企业需要通过协同创新和多边共创提升竞争力。以下将从国际化模式的变化、竞争优势的转变及价值创造模式的演进三个方面,探讨数字国际商务的运作模式。

### 1. 国际化模式的变化:从资产密集型到无实体化

数字技术的发展使跨国企业能够突破传统实体资产约束,通过轻资产方式实现全球扩张。这种转变不仅影响企业的国际化速度,也改变了其市场进入模式与资源配置方式。

#### 1) 传统国际化模式

传统国际化模式主要依赖海外直接投资,通过在目标市场建立实体经营网络开展业务。这种模式要求企业投入大量资金用于构建海外生产和销售体系,具有明显的重资产特征。以传统制造业跨国公司为例,它们在进入新市场时往往需要投资建设生产基地、仓储物流中心和营销网络。

这种模式具有三个显著特征。

(1) 实体布局为主。企业主要通过设立海外子公司、建立生产基地等方式开展国际化经营。例如沃尔玛在进入新市场时,需要投资建设大型卖场、配送中心和供应链体系,这种实体布局模式确保了对本地市场的深度渗透,但也增加了经营风险。

(2) 资产密集型运作。企业需要大量投资于厂房、设备、销售网络等有形资产。以汽车制造商为例,一个现代化生产基地的投资往往需要数十亿美元,这些前期投入要在较长时期内才能收回,对企业的资金实力提出了很高的要求。

(3) 扩张速度受限。由于受制于资源投入和本地化适应过程,市场拓展相对缓慢。企业需要花费大量时间建立本地供应商网络、培训员工、适应当地法规,这些都显著延缓了市场拓展进程。如家乐福进入中国市场后用了近 20 年时间才建立起全国性零售网络。

## 2) 数字化无实体扩张模式

与传统模式形成鲜明对比的是,数字化企业采用轻资产运营方式,主要依托云计算、数据中心等数字基础设施开展全球业务。这种模式下,企业通过搭建数字平台实现虚拟网络覆盖,能够快速连接全球用户与服务提供者。典型案例如 TikTok,其短视频平台仅用几年时间就实现了对 150 多个国家(地区)市场的渗透。

数字化无实体扩张模式的优势在于以下几方面。

(1) 轻资产运营降低了市场准入门槛,企业可以更灵活地调整经营战略。由于无须大量固定资产投资,企业可以根据市场反应快速调整业务模式或退出特定市场,这种灵活性显著降低了国际化风险。Spotify 就通过这种模式成功进入多个新兴市场,并能根据当地市场特点灵活调整定价和内容策略。

(2) 虚拟网络覆盖打破了地理边界限制,实现了全球范围内的即时连接。通过云服务和互联网基础设施,企业可以同时服务全球用户,实现规模效应。Netflix 通过建设全球内容分发网络,为全球用户提供高质量的流媒体服务,打破了传统电视网络的地域限制。

(3) 依托数字技术能够实现快速市场渗透,大幅缩短国际化进程。数字平台可以通过社交媒体营销、应用商店分发等方式快速获取用户,并利用数据分析持续优化本地化策略。Zoom 在疫情期间就凭借其云视频会议服务,在短短几个月内实现全球范围内的用户激增,充分展示了数字化无实体扩张模式的速度优势。

数字化无实体扩张模式面临如下挑战。

(1) 数据合规问题。各国(地区)对数据跨境流动、隐私保护等方面的监管日趋严格。例如,欧盟的《通用数据保护条例》对数字企业的数据处理提出了严格要求。

(2) 本地化压力。不同市场在支付习惯、用户偏好等方面存在显著差异,需要企业进行针对性调整。

(3) 生态系统构建挑战。在每个新市场都需要重新培育用户群体与合作伙伴网络,这增加了生态系统构建的难度。例如,谷歌在韩国市场就因未能很好地适应当地用户习惯而难以撼动本土搜索引擎 Naver 的主导地位。

## 2. 竞争优势的转变：从物理资产到网络效应

数字技术的发展深刻改变了企业竞争优势的来源与表现形式。传统竞争优势主要建立在物理资产与规模经济基础之上,而数字时代则更强调数据资产、算法能力与网络效应的战略价值。

### 1) 传统竞争优势的构成要素

传统跨国企业的竞争优势主要来源于以下三个方面。

(1) 规模经济效应。企业通过扩大生产规模降低单位成本,从而在价格方面获得竞争优势。例如,丰田汽车通过全球化生产网络实现规模效应,保持了较强的成本竞争力。

(2) 实体资源优势。其包括对关键原材料、生产设施等物理资源的掌控。例如,壳牌、埃克森美孚等石油公司通过控制上游油气资源建立竞争壁垒。

(3) 品牌声誉价值。这是企业长期市场经营积累的无形资产,如可口可乐通过百年品牌经营在全球建立了强大的品牌影响力。

#### 2) 数字时代的新型竞争优势

在数字经济背景下,企业竞争优势的来源发生了重要转变。

(1) 数据资产日益成为关键战略资源。企业通过大规模数据收集与分析,能够更准确地把握市场需求并优化经营决策。以亚马逊为例,其通过分析海量用户行为数据,实现了精准的个性化推荐和库存管理。

(2) 算法能力成为核心竞争要素。企业开发智能算法来优化用户匹配和资源配置。例如,优步利用动态定价算法平衡供需并提升运营效率。

(3) 网络效应成为竞争优势来源。网络平台价值提升成为数字企业的重要优势来源。用户规模越大,平台的服务效用就越高。

#### 3) 网络效应局限

网络效应虽然是数字平台的重要竞争优势,但也具有其特定的运行规律和局限性。

(1) 规模效应的地域局限性。网络效应表现出明显的规模递增性,即随着用户规模扩大,平台价值呈现加速增长态势。然而,这种效应往往具有显著的区域差异,不同市场的网络效应难以直接迁移。例如,亚马逊虽然在北美电商市场和欧洲电商市场占据主导地位,但在东南亚市场却难以与 Shopee 和 Lazada 竞争,主要原因在于当地消费者偏好、支付习惯和物流基础设施等方面存在显著差异,使得其在欧美市场积累的网络效应优势无法有效迁移。

(2) 市场竞争的动态性。数字平台面临的竞争挑战也在加剧,由于用户转换成本相对较低,新进入者能够通过创新服务或差异化定位快速抢占市场份额。例如,滴滴通过对本地支付方式的深度整合(支持支付宝和微信支付)、提供更符合中国用户习惯的产品功能(如代叫车、顺风车等多样化出行方案),以及建立更贴近本土市场的司机管理体系,最终在与优步的竞争中胜出,并促成了优步中国业务的并购。

#### 3. 价值创造模式的演进:从线性价值链到全球生态系统

数字技术推动了企业价值创造模式的重大变革。传统的线性价值链正在向开放、协同的生态系统模式转变,这一转变不仅改变了企业的价值创造方式,也重塑了产业组织形态和竞争格局。

##### 1) 传统价值链模式的特征

传统价值链模式遵循线性分工和单向传递的运作逻辑。

(1) 垂直分工体系。企业按照研发、生产、营销等环节进行垂直分工,价值创造呈现从上游到下游的单向流动。

(2) 封闭控制模式。企业倾向于主导并控制核心价值活动,形成相对封闭的价值创造体系。以苹果公司为例,其早期主要通过严格控制产品设计、生产制造和销售渠道来维持产品品质与品牌形象。

(3) 完整价值链整合。一些企业甚至追求全价值链的垂直整合,如福特汽车公司在

20 世纪初期建立了从原材料到整车生产的完整垂直整合体系。

### 2) 数字生态系统的构建与运作

数字时代的价值创造呈现出明显的生态系统特征。

(1) 多边协同网络。企业通过数字平台整合用户、开发者、服务商等多方参与者,形成多边协同的价值创造网络。以小米公司为例,它连接了全球数百万开发者与用户,形成了强大的应用程序生态系统。

(2) 开放式创新。平台企业通过促进各方互动与创新实现价值共创,打破传统封闭式创新模式。

(3) 赋能式发展。平台为生态伙伴提供技术与服务支持。例如,微信开放平台为众多小程序开发者提供技术接口和运营支持,推动创新应用的快速发展。

### 3) 数字生态系统的治理机制

数字生态系统的有效运行需要建立完善的治理机制。

(1) 规则体系建设。平台需要制定清晰的准入标准、交易规则和收益分配机制。例如,亚马逊建立了严格的第三方卖家管理体系,包括商品质量标准、物流服务要求和收费规则等。

(2) 质量监控体系。平台需要建立服务标准与评价体系来维护生态系统的健康发展。例如,滴滴出行通过司机评分制度和乘客反馈机制来保证服务质量。

(3) 安全保障机制。平台需要加强数据安全与交易安全保障。典型案例如支付宝通过多重身份认证和交易监控系统来防范支付风险,保护用户权益;优步在多个市场因未能有效处理司机管理、安全保障等治理问题而遭遇挫折;而美团则通过完善的商户管理和消费者保护机制,建立了相对稳定的外卖配送生态系统。

## 章尾案例

### 科沃斯的全球化蝶变之路

科沃斯机器人股份有限公司(以下简称“科沃斯”)创立于1998年,最初是一家生产小家电配件的代工企业。2006年,科沃斯开始转型,推出自主品牌“地宝”扫地机器人,开启了从代工企业到自主品牌的蝶变之路。

科沃斯的国际化布局经历了三个阶段:第一阶段(2006—2012年)以ODM/OEM(原始设计制造商/原始设备制造商)业务为主,为国际知名品牌代工生产;第二阶段(2013—2017年)开始布局海外市场,在美国、德国、日本等发达国家设立子公司,建立自有品牌销售渠道;第三阶段(2018年至今)全面推进品牌国际化,通过技术创新和营销变革,确立了全球服务机器人行业领导者地位。

截至2023年,科沃斯产品已销往全球超过170个国家和地区。公司在德国、美国、日本等国家建立了研发中心,在欧美设立物流仓储中心,构建起全球化的研产销体系。2022年,公司海外收入占比超过50%,其中自主品牌收入占比达到80%以上,实现了从代工企业到全球化品牌的转型。

科沃斯的国际化发展呈现出几个显著特点:首先是创新驱动,持续投入研发,截至2023年拥有授权专利超过1150项,多项核心技术达到国际领先水平;其次是差异化竞

争,针对不同市场开发定制化产品,如针对日本市场开发小型化产品,针对欧美市场强化智能互联功能;最后是渠道深耕,通过线上线下结合,与亚马逊、百思买等全球零售商建立战略合作。

但科沃斯的全球化也面临挑战:在高端市场与老牌企业的竞争中,品牌认知度仍有差距;在供应链方面,受到全球芯片短缺、原材料价格波动等影响;在国际贸易环境方面,需要应对贸易摩擦、汇率波动等外部压力。

面对这些挑战,科沃斯采取了一系列应对措施:加大研发投入,2022年研发支出约8亿元;推进供应链本地化,在东南亚建立生产基地;通过并购整合全球资源,如收购海外企业加强AI技术储备。这些举措助力科沃斯在全球市场稳步发展。

科沃斯公司主页自述<sup>①</sup>:“创新,从第一天开始。科沃斯机器人是全球最早的服务机器人研发与制造商之一,专注于服务机器人的独立研发、设计与制造,致力于成为全球顶尖的机器人公司。科沃斯机器人秉持‘让机器人服务每个人’的使命。自1998年成立以来,科沃斯深耕服务机器人使用场景及体验的洞察与分析,专注于研发、设计和制造全球领先的家用、商用服务机器人解决方案,推动高品质的智能生活、生产方式。创立伊始的24年间,科沃斯已成功向全球市场推出包括家用扫地机器人DEEBOT、擦窗机器人WINBOT、空气净化机器人AIRBOT,及面向公共领域的‘AI+服务机器人’产品在内的完整机器人服务解决方案。此外,科沃斯还深耕机器人产业生态,成立人工智能工程院,布局智能传感器研究,持续引领行业前沿技术发展。”

资料来源:

[1] 东吴证券研究所.科沃斯(603486):从代工到自主,服务机器人领军企业[R/OL].(2019-05-27)[2025-06-20].[https://pdf.dfcfw.com/pdf/H3\\_AP201905281332481807\\_1.pdf](https://pdf.dfcfw.com/pdf/H3_AP201905281332481807_1.pdf).

[2] 科沃斯集团.关于我们[EB/OL].[2025-11-20].<https://www.ecovacsgroup.com/about-us>.

[3] 科沃斯机器人股份有限公司.科沃斯机器人股份有限公司2022年年度报告[R/OL].(2023-06-05)[2025-11-20].[https://static.ecovacsgroup.com/app/2023-06-05/2e18e704-6863-4bf9-8147-bf74db55e285\\_2022%E5%B9%B4%E5%B9%B4%E5%BA%A6%E6%8A%A5%E5%91%8A.pdf](https://static.ecovacsgroup.com/app/2023-06-05/2e18e704-6863-4bf9-8147-bf74db55e285_2022%E5%B9%B4%E5%B9%B4%E5%BA%A6%E6%8A%A5%E5%91%8A.pdf).

[4] 科沃斯机器人股份有限公司.科沃斯机器人股份有限公司2023年年度报告[R/OL].(2024-04-28)[2025-11-20].[https://static.ecovacsgroup.com/app/2024-04-28/12d6aac7-b2c2-4ce4-8b0b-fa54f1a3ece9\\_2024-04-27-603486.SH---%E7%A7%91%E6%B2%83%E6%96%AF-6034862023%E5%B9%B4%E5%B9%B4%E5%BA%A6%E6%8A%A5%E5%91%8A.pdf](https://static.ecovacsgroup.com/app/2024-04-28/12d6aac7-b2c2-4ce4-8b0b-fa54f1a3ece9_2024-04-27-603486.SH---%E7%A7%91%E6%B2%83%E6%96%AF-6034862023%E5%B9%B4%E5%B9%B4%E5%BA%A6%E6%8A%A5%E5%91%8A.pdf).

[5] 科沃斯2023年报:海外市场同比增长25.76% 新品有望驶入发展新阶段[EB/OL].(2024-04-27)[2025-11-20].<https://www.stcn.com/article/detail/1191243.html>.

思考题:

1. 科沃斯从代工企业到全球化智能机器人品牌的转型历程给你带来了哪些思考?在当今数字化时代,这样的企业转型有什么新的特点?


2. 在科沃斯的国际化过程中,技术创新和差异化策略扮演了怎样的角色?这反映了现代企业国际化竞争的哪些新趋势?

3. 科沃斯构建了全球化的研产销体系,你认为这种全球布局与传统企业国际化有何


<sup>①</sup> <https://www.ecovacs.cn/about/brand-story>.

不同？数字化时代为企业全球扩张带来了哪些新可能？

4. 如果你负责科沃斯的国际战略，面对品牌认知度和供应链等挑战，你会如何利用数字时代的新工具和新方法来应对？未来，科沃斯应如何进一步提升其全球竞争力？

 **即测即练**



 **扩展阅读**

