

从技术、产品输出向生态、能力、品牌输出全面升维，突破老路径，实现新范式。

中国企业出海新趋势

文 | 邓子梁

关键词 企业出海；“连接器”国家；供应链韧性；产业链协同；全球品牌；生态共建；能力输出

近年来，企业出海投资热度有增无减。例如，我国北方某省商务厅数据显示，全年累计备案核准境外投资企业（机构），从2022年的280家增加到2024年的506家。进入2025年以来，全球政经格局深度重构，中国企业出海面临更加复杂的外部环境。地缘政治博弈加剧，逆全球化暗流涌动，国际环境演变扑朔迷离。与此同时，新兴市场需求强劲，数字经济方兴未艾，绿色转型浪潮澎湃。中国企业出海必须突破传统路径依赖，实现范式跃迁，以新模式应对新局势。

区位选择

从直通欧美到借力“连接器”

在全球贸易规则重塑的背景下，中国大型企业及其产业链企业投资“连接器”国家（即欧美市场周边的发展中国家）的战略意义变得更加重要。欧美制造业普遍处于长期空心化的趋势，例如美国制造业增加值占GDP的比重已经下降到10%

左右。这些市场并不具备完备的产业链。与此同时，欧美国家对中国采取严苛的贸易和投资保护措施，导致大量中国企业投资其成员国或邻国，以求曲线对接欧美市场。

能成为“连接器”的国家很少，稀缺性决定了其独一无二的战略枢纽价值。这些国家在政治上与欧美和中国均保持良好关系，并且拥有数量庞大和成本低廉的成熟劳动力，具备一定的制造业基础并且具备升级换代的空间。例如，有着“欧洲后花园”美誉的北非国家摩洛哥，汽车产量约90%用于出口，成为对欧汽车出口最多的国家之一。

在东南亚，越南和泰国成为发挥独特作用的“连接器”。以越南为例，越南与中国于2008年达成全面战略合作伙伴关系，在2023年又和美国达成全面战略合作伙伴关系。在大国战略竞争背景下，美国与越南加强了合作，美国成为越南出口第一大目的国。近年来不少中资企业到越南投资，承接美国的

友岸外包，应对美国对其供应链韧性的要求。2024年中国对越投资激增，重点布局电子制造与新能源产业。深圳某跨境电商物流公司2024年全年营收约30亿元人民币，其中美国业务占比60%，在美国部署了九个仓储中心。在美国宣布“对等关税”后，考虑跟随电商客户扩大中转越南的运力，并跟随汽车行业客户到摩洛哥丹吉尔设点，继续（间接）覆盖欧美市场。

不过，中国企业通过这些“连接器”国家进入美国市场的风险已经倍增。因此，尚未投资这些国家的企业应该做好准确测算，谨慎判断加征关税之后的最终目的地市场是否仍有盈利空间；而已经进入的企业，则应该通过深度本土化和优化全球供应链来化解风险。

供应链构建

从效率优先到兼顾安全韧性

中国企业出海在应对地缘政治风险与构建供应链时，需反思以往

效率优先的布局策略，重点兼顾供应链的安全韧性，以保障企业在复杂多变的全球环境中稳健前行，实现可持续发展。对于实施高关税等保护性措施的市场，如果其购买力确实很强，产品或服务在当地市场前期销售可观，并且不涉及敏感技术，那么可以考虑本土化投资。以梦百合家居为例，其营收约80%来自海外，在美国本土建立生产基地，有效规避了贸易摩擦带来的风险。该公司2024年年报显示，北美市场逐步止跌企稳，欧洲市场实现两位数增长。

中国企业应该稳妥推进地域多元化布局策略，将投资分散到多个政治环境相对稳定、政策较为友好的国家和地区，可降低单一地区政治风险带来的冲击。例如，中亚五国地处欧亚大陆中心，凭借其独特的地缘特征，成为中国企业布局并辐射周边国家的重点区域之一。2024年，共建“一带一路”国家占我国进出口比重首次超过50%，展示了地域多元化对于供应链韧性的战略意义。

同时，随着全球买家对ESG要求日益严苛，企业需要借助先进溯源技术提升供应链透明度。例如，2024年年底，某头部新能源车企被海外某国客商要求往上追溯多级供应商，确保车身所用铝材不是来自敏感军事冲突地区。国际市场上的此类顾客会越来越多，企业应当追踪产品从原材料采购、生产加工到销售终端的全过程信息。这不仅有助于企业快速响应买家对产品来源、

生产过程的查询，满足其ESG诉求，还能增强企业对供应链的管控能力，及时发现并解除潜在风险，从而构建更具韧性的供应链体系。

笔者调研的一家美资企业，全球所有产品都由新加坡的离岸中心接单，拆成不同订单后交给中国山东工厂完成原始生产，然后发往海外工厂组装加工，再销往包括美国在内的全球市场。在美国宣布“对等关税”后，公司总部及时调整山东工厂生产任务、优化全球组装分工，保障海外市场供应，并将关税带来的成本冲击降到最低。如此强劲的全球供应链调配能力值得中国企业学习。

出海方式 从单独行动到全产业链协同

中国的全产业链协同出海将变得更加普遍，为全球产业升级提供中国式解决方案。企业在这个过程中需要注意保护核心技术。主管部

门在审批时，应重点监测高新技术环节外迁。

全产业链协同出海会带来产业链重构。以宁德时代匈牙利工厂为标志的新能源产业链出海，展现了“链主企业+配套集群+属地资源”的协同范式。该工厂吸引多家上游企业同步落地，既规避了海外建厂的供应链风险，又带动当地形成电池材料研发、设备制造、回收利用的完整生态，促进了当地产业发展、经济增长和劳动就业。类似的产业链协同出海和深度本土化能获得东道国支持，为企业长期可持续的全球化布局打下坚实基础。

全产业链协同出海还可以达到生态赋能的效果。菜鸟在欧洲建设的智能分拨中心，将跨境物流时效压缩至5天，配合速卖通的全托管模式，正在孵化新贸易体系。全产业链协同出海还将继续带动共建“一带一路”国家产业生态良性演进。国企与民企在海外基础设施合作中，



图片来源：视觉中国

▲ 中国出海企业应稳妥推进地域多元化策略，将投资分散到多个稳定、友好的地区，以降低单一布局风险。

呈现出较好的互补性，并实现与当地企业协同发展。

品牌建设

从民族特色到全球品牌矩阵

中国企业出海将进一步深度挖掘并传播品牌背后的文化价值与创新精神，与只注重性价比的传统产品形象逐渐区隔开来。例如在汽车领域，奇瑞品牌 2024 年出口汽车 110 多万辆，创下中国车企出口新纪录，连续 22 年蝉联中国品牌乘用车出口第一。中国新能源汽车品牌正以其创新技术、环保理念及卓越性能，引领全球汽车行业变革。2024 年，比亚迪成为欧洲杯最高级别汽车类赞助商，提升了品牌在欧洲的知名度。

在构建全球品牌矩阵过程中，中国头部企业并购海外品牌并创造第二曲线的模式已经出现一些典型案例。例如，安踏体育并购国际体育巨头亚玛芬，将其旗下品牌始祖鸟、萨洛蒙、威尔逊等在中国市场重新激活，并在海外市场进行二次品牌创造，同时将海外品牌的国际化运作经验赋能于安踏自有品牌出海，形成中国出海企业自有品牌与收购品牌的良性“双循环”。

数智服务

从技术输出到生态共建

从市场需求看，IDC 在《全球数字化转型支出指南》中预测，全球企业在数字化转型技术上的支出，2027 年将突破 3.9 万亿美元，年增长率约 16%，美国、西欧、中国市

场占比各约三分之一、五分之一、六分之一。这个持续扩容的世界市场，正成为中国企业重构全球竞争力的战略机遇。考虑到数字化转型技术的高资本投入特征，中国企业除了扎根本土，更应放眼全球，在更大的市场中获得应用升级，实现规模效应。

从企业供给看，中国超大数字经济场景中锻炼出来的技术优势，正形成独特的出海动能。中国在 5G 基站（约占全球 60%）、数据中心（约占全球 25%）等数字基建领域的规模优势，将提供技术输出的有力支撑。例如，商汤科技与沙特阿拉伯阿卜杜拉国王金融区合作，在其包含 94 座大楼的建筑集群内，联合部署基于人工智能技术的智慧城市平台，为实现沙特 2030 愿景做出努力。

从演变机制看，AI 驱动的商业模式创新正在重构全球价值链。希音（SHEIN）基于 AI 的柔性供应链系统，将新品设计到上架周期缩短至 7 天左右。这种数据驱动的快时尚商业模式，对其全球供应商响应速度提出了更高要求。当然，数字技术并非万能。受到贸易摩擦和 大国博弈的影响，这种基于数字技术的高效率分工模式，必须更加重视前文所强调的供应链安全韧性，实现效率和安全的二元平衡。

新能源产业

从产品出口到能力输出

中国向国际社会庄严承诺的 2030 年前碳达峰，已经进入五年倒计时。世界范围内的减碳行动也进

入关键阶段。在这场绿色革命中，中国新能源产业的全球化将超越简单的产品出口，演变为技术标准和产业规则的系统性输出。

中国光伏企业经历了十多年前产能过剩和欧美反倾销的双重打击后，借助高强度持续自主研发、国内超大市场支撑和产业政策保障，已经浴火重生，形成难以撼动的全产业链优势。尽管行业面临新一轮挑战，但笔者预计 2025 年全球五分之四的光伏组件和三分之二的动力电池将由中国企业贡献。面对阶段性或长期抬高的产品贸易壁垒和国家安全审查，技术专利与海外工厂灵活结合，成为新能源产业的新出海模式。例如，在美国《通胀削减法案》对原材料本地采购的规定下，美国福特汽车通过设立全资子公司在密歇根州建工厂，宁德时代仅为其提供电池专利技术许可。

悦己消费

从浅斟独乐到文化共鸣

以文化娱乐、数字 IP、茶饮为代表的悦己消费新锐品牌，将赢得更多海外华人和年轻人的喜爱。例如，杭州游科互动科技有限公司开发的单机游戏《黑神话：悟空》将东方哲学与审美转化为全球玩家可共情的视听享受，全球同步上市以来，海外市场贡献约占 25%。阅文集团与迪士尼流媒体平台全球同步发行的《庆余年第二季》，成为该平台热度最高的中国大陆剧之一。

中国供应链赋能品牌本土化的模式，将继续推动跨地域情感共鸣。

例如，蜜雪冰城的门店数量已经超过4.6万家，成为全球最大的现制饮品企业，其中海外门店超过10%，主要集中在东南亚市场。特别是在印度尼西亚、越南布局了本土供应链，以追求热带水果、木薯粉等关键原材料采购加工的成本领先和供应链安全。泡泡玛特已经有130多家海外门店，海外营收占到40%以上。其中LABUBU作为热门IP，在泰国、韩国等地拥有数量庞大的粉丝群体，其萌系设计打破了文化壁垒。

医疗健康

从代工贴牌到海外双向拓展

长期以来，中国创新药与医

疗器械企业多以代工模式参与全球产业链分工。但是中国优秀企业长期耕耘庞大的国内市场，凭借技术追赶和完备的产业链，已经为企业品牌和技术输出奠定坚实基础。例如，迈瑞医疗的年报显示，其监护仪、麻醉机、呼吸机、除颤仪、血球、超声产品在全球市场占有率维持前三。受到近年来国内采购需求放缓和国外品牌效应初显的双重影响，国际业务占总营收比例快速提升至近50%，其中三分之一来自发达国家市场。

共建“一带一路”国家的新兴市场成为中国医疗健康企业全球化拓展的重要目的地。在东南亚人口

大国，老龄化速度加快，当地医疗基础设施建设和产品供应却相对滞后，急需大量性价比高的医疗设备与药品。中东国家人均GDP高、人口增速快，民众对原研药、品牌药、高质量医疗服务的追求日益迫切，当地医疗卫生体系升级改造空间较大，虽然有极高的技术和政策准入门槛，但是值得中国企业探索并深入实施本土化。比如，针对东南亚地区高发的热带疾病开发专门的诊断试剂与治疗药品，为中东地区医疗机构定制符合当地宗教文化与使用习惯的医疗设备。☞

作者单位 北京大学国家发展研究院

编辑 王敬宾

广告

迎接低空时代 翱翔美丽人生

—— 无人机培训&飞行执照培训 ——

公司简介

泰山通用航空（山东）有限公司成立于2022年8月，目前已有4架固定翼飞机投入使用。公司创立初期与湖南山河星航签署战略合作协议，另预订12架阿若拉SA60L飞机。公司员工均毕业于国内军民航航空类院校，飞行团队成员熟练驾驶多种机型，执教经验丰富，服务至上。

主营业务

飞行执照培训、直升机执照培训、无人机执照培训、飞行营地筹建、飞机托管、研学等。

泰山通用航空（山东）有限公司

低空之境 无限未来



18595288002
18595288003
18595288005

TRAINING