

上海广播电视台

SMG

SHANGHAI MEDIA GROUP

JOURNEYING ACROSS MOUNTAINS AND SEAS
CHINESE ENTERPRISES GLOBALIZATION REPORT 2025

跨越山海

2025 中国企业全球化报告

第一财经研究院年度旗舰报告系列

报告
出品

第一财经
Y I C A I

第一财经
研究院
RESEARCH



报告出品

第一财经·第一财经研究院

出品人

杨宇东

总顾问

秦朔

总策划

于舰

报告撰写

于舰 李嘉怡 黄小婷 马鑫 于明 何啸 马绍之

视觉支持

戴喆骏 王皎莹 项凯 钱春华 韩文婷 蒋皓明 朱津仪

校对

申江波 邓诗瑜 赵维一 王丹

视觉创意

第一财经视觉中心

数据支持

智慧芽

合作伙伴

秦朔朋友圈



第一财经研究院微信公众号



第一财经研究院“一财号”

扫描左侧二维码，获取本报告电子版
关注第一财经研究院微信公众号和第一
财经研究院“一财号”，了解更
多第一财经研究院最新研究报告，
也可访问 www.cbnri.org，或详询
yicairi@yicai.com。

一、第一财经研究院旗舰报告系列

《跨越山海 | 中国企业全球化年度报告》《中国宏观经济报告》系列，《专精特新报告》系列包括专精特新、专精特新小巨人以及独角兽企业的调查研究。

《中国可持续发展报告》系列，包括 ESG、影响力投资、中国企业社会责任、中国碳市场年报等可持续发展领域的调查研究。

二、第一财经研究院日常产品系列

《高频看宏观周报》《金融条件指数周报》《第一财经首席经济学家调研月度报告暨年度报告》、热点观察等。

欢迎就本报告以及感兴趣的话题和第一财经研究院进行交流沟通，工作邮箱：yicairi@yicai.com。此报告为第一财经财经研究院原创，著作权及相关衍生权利归第一财经所有。未经第一财经书面授权，不得以任何方式加以使用，包括但不限于转载、摘编、复制或建立镜像。第一财经保留追究侵权者法律责任的权利。如需获得授权请联系第一财经版权部：banquan@yicai.com。

PREFACE

序言

撕裂与融合

于舰

第一财经研究院执行院长

当你走在全球任何一个国家，迎面而来的中国制造或中国品牌映入眼帘的时候，异地的陌生感瞬间会消失一些，共同身份的认同让人油然而生熟悉的喜悦。这样的场景在中国企业新出海浪潮的当下，越来越多出现在我们的生活里。

从经贸角度来看，全球贸易兴盛以来，政府之间会在利益之争中经常拿起关税的工具进行干扰，以期达到各自想要的平衡。但是，个人、市场主体在跨越山海的交流和货物交易过程中，从最初的连接再到彼此成为长期的合作伙伴，都是因为你有我无彼此相济的需要。这种需要并不会因为人为制造的关税上的阻碍而消失。从《国富论》里讲到的百年前关税之争到今天，故事的情节仿佛并没有巨大的变化，世界依然在更紧密的交流与交往中运行，虽然有时它要经历风浪，付出成本和代价。

近年来，世界经贸格局又在经历一场深刻的重塑。伴随贸易保护主义加剧、地缘政治的复杂性上升、担忧供应链安全性的考量增加，全球经济步入一个与以往大张旗鼓宣扬开放与发展不太一样的新常态中。叠加当前科技迭代日益加快的背景，对中国企业的全球化发展来说，这是一个与以往不同的发展环境。我们在观察

中发现，中国企业特别是那些在海外有着大量业务的全球化企业，它们的身上也拥有了不一样的特征。

在 2025 年轰轰烈烈的全球关税之争中，中国企业展现出强大的韧性。对外贸易方面，2025 年上半年，中国货物出口总额同比增长 7.2% 至 13 万亿元。出口结构持续优化，以新能源、工业机器人为代表的新兴行业正成为出口新引擎。越来越多中国企业致力于从“卖产品”向“建体系、树品牌”进阶；中国对外直接投资高速增长，2024 年度对外直接投资净额为 1922 亿美元，比上年增长 8.4%。其中，我国企业投资规模持续名列前茅，对外直接投资占全球份额的 11.9%，呈现出更注重本地化、合规性与可持续性的特征。2025 年，第一财经研究院·中国企业全球化指数预计同比增长 6.1%，为近三年最高增速。

中国企业全球化的发展，更多是经营主体的考量。中国企业目前有能力和能力走到更广阔的市场去发展自己。我们不想表达焦虑，矛盾时时有事，机遇同样也常伴左右。

新的形势下，中国企业全球化发展面临的挑战有新的特征。企业需要应对的不仅有时常出现的关税壁垒，还有数据主权、可持续发展规则、投资审查等各类新规。美国在高科技领域的出口管制和投资审查日趋严格；欧盟通过规则设定与标准制定，构筑绿色与数字壁垒；新兴市场的一些国家强化本土保护……全球一些重要市场的发展环境各异，变化也会在规则运行中偶尔发生突变。在中国企业全球化发展中，对

于成本等传统优势的考量已不足以应对当前以“安全性”“可控性”为核心关键词的全球竞争模式。如今，成功穿越风浪的企业普遍呈现出了深度本地化、创新驱动、对海外规则拥有强大的适应力和驾驭能力等特质。

在本年度我们着重关注了国有企业在中国企业全球化发展中所处的地位和独特而关键的角色。国有企业是中国经济参与全球合作与发展的重要力量，在基建等领域打造了多个国家间合作的标杆项目。从改革开放初期的外贸探索与海外上市，到入世后的大规模对外投资与规范化运营，再到“一带一路”倡议提出以来的躬身前行，它们的全球化历程与国家的开放进程同频。国有企业凭借雄厚的资本实力、规范的组织体系和对社会责任的积极履行，在基础设施、能源资源等重资产领域的全球化发展拥有显著优势。但是，这些企业的“国家队”属性也带来挑战，它们面临发达国家市场更严格的安全审查，也需要在海外运营中平衡国有资产监管与本地化管理。它们的高质量全球化发展关键在于“强调优势”，突破身份带来的限制，将固有优势转化为可持续的竞争力，在新常态下，探索出中国企业的全球化发展路径。在它们中间，涌现出一批既做出切实社会贡献又拥有强大盈利能力的企业，比如中集集团、潍柴动力等。

在出海新浪潮的当下，支持中国企业出海的服务业正成为具有活力的全球化力量，无论规模大小，都在寻找并获得机会。一家国有大型券商公司已经做好在全球 13 个国家开设新网点的准备；刚刚成立四年驻守在外滩的野马滨律所在 2025 年收入大幅增长，服务企业出海成

为这个处于成长期的律所的着力点；聚焦中间品贸易的数字化平台海智在线服务了大量的细分领域中小微企业走向全球；跨国巨头甲骨文看好中国企业出海，已经拥有泡泡玛特、鱼你在一起、乐歌等一系列知名服务对象；德勤等在内的大型机构以及一些中外资银行都有涉及服务中国企业出海的业务。在 2025 年大大小小的论坛上，企业出海成为热门议题。

从数据来看，2024 年中国服务进出口总额达 10564.6 亿美元，同比大幅增长 13.2%，服务贸易总额首次突破 1 万亿美元。这可能是一个新阶段开始的序章。

在 2025 年，当多位诺贝尔奖获得者在说到他们的经历时都提到了中国文化带给他们的影响，我们似乎也可以预见一种趋势，那就是以东方哲学智慧和东方美学为载体的中国文化在未来将越来越引起人们的关注和接纳。2025 年已经出现了这样的盛况：泡泡玛特火遍全球，霸王茶姬全球开店，《哪吒 2》全球票房突破历史纪录……中国给全球带来的不仅是中国制造、中国智造、中国服务，还有中国文化的精神给养与快乐。

人为的规则重构在继续，时常出现的动荡也在撕裂原有的秩序，但人是这个世界的精灵，凭借向善向美的力量推动着社会向前，将尘沙与荆棘覆盖于地下。对美好生活的向往不仅在此地，也在山的那一边海的那一侧。人们交流的需求不会断，它在每一个热盼的眼神里，在每一句友好的问候中，在跨越山海彼此握手相谈的温热的手心里。**在一起，才会共助；在一起，才会丰富。**

CONTENTS

目录

第一章 全球经贸格局呈现新形势	8
一、 中国企业全球化进入“新常态”	9
二、 中国企业全球化展现出韧性	10
第二章 中国企业全球化年度企业与趋势洞察	13
一、 中国企业全球化年度企业	14
二、 趋势洞察	20
第三章 全球产业链供应链重塑期的中国企业：能力提升	28
一、 逆全球化趋势的新特征	29
二、 全球主要市场的新壁垒与政策风险	30
1. 美国市场：高科技出口管制与投资审查“双重收紧”	30
2. 欧盟市场：规则壁垒升级与供应链“去风险化”并行	30
3. 印度市场：准入限制强化与数据主权加压并举	31
4. RCEP 成员国及东亚市场：区域重组加速与制度竞合并存	31
5. 拉美市场：政策多变与地缘博弈交织影响	32
6. 中东地区市场：战略机遇背后的合规与安全考验	33
7. 非洲市场：宏观不确定与本土化压力交织	33
三、 典型企业案例分析：“新常态”下的新挑战与应对	34
1. 平台电商出海：敦煌网的全球化突围与政策诉求	34
2. 社交内容出海：小红书借“流量外溢”实现用户突破	36
3. 新能源汽车全球化：比亚迪的扩张战略与欧美阻力	37
4. 新能源电池产业链：宁德时代的前置投资与本地融合	39
5. 高科技逆风出海：华为的全球重构与合规应变	40
6. 新兴赛道探索：跨境快时尚与 AI 初创的多元化布局	42
四、 制度型对策建议：国家、行业与企业层面的协同	44
1. 国家层面：完善政策支撑与规则对接	44
2. 行业层面：构建协作网络与标准联盟	45
3. 企业层面：提升战略适应力与组织执行力	46
专栏 出海中东——战略转型下的机遇与挑战	48
第四章 中国国有企业全球化：合作共赢与责任承担	51
一、 从个体变化到抱团出海	53
1. 1978 年 -2000 年：外贸体制变化，部分大型国有企业海外上市	53
2. 2001 年 -2012 年：大量对外投资，海外投资相关管理有所增强	54
3. 2013 年至今：积极在“一带一路”共建国家拓展业务，抱团出海模式出现	55
二、 数据看国有企业海外销售和投资特点	55

1. 上市国有企业普遍境外收入占比不高	56
2. 重资产行业上市国有企业海外销售表现突出	57
3. 上海上市国有汽车与零配件企业具有较强海外竞争力	58
4. 国有企业占对外非金融类直接投资比重维持高值	59
5. 上海市属国有企业境外投资重点为“一带一路”地区	62
三、呈现双面性的国有企业出海	62
1. 严格运营监管下的出海优势	63
2. 特殊属性带来一定的出海挑战	65
四、重塑优势推动高质量全球化	66
专栏 当国有企业出海美国和“一带一路”共建国家	67
第五章 中国服务贸易发展	70
一、中国服务贸易的发展全景	71
1. 服务贸易规模持续扩大，结构不断优化	71
2. 主要贸易伙伴为发达经济体，新兴市场的重要性提升	72
3. 生产性服务业越来越紧密嵌入产业链供应链当中	73
4. 数字化不断拓展服务贸易的业态和空间	74
二、中国服务贸易发展空间广阔	75
1. 服务贸易规模持续扩大，结构不断优化	75
2. 对外投资是企业“走出去”的主要形式，跨境交付显著增长	76
3. 生产性服务企业加速国际化，但与主要经济体差距较大	78
4. 新兴领域的服务业企业在海外市场做大做强	79
三、推动中国服务贸易高质量发展，企业需要怎么做？	80
第六章 案例合集	82
走进福特：在全球光伏胶膜市场上练就竞争力	83
走进华测检测：检测认证机构提升国际服务能力的实践	88
走进莱克电气：小家电企业如何实现高价值产品的全球销售？	96
走进连连数字：以合规和技术构筑全球竞争力的数字支付企业	101
走进纳微科技：高性能纳米微球的中国力量	106
走进信达生物：一家创新药企的全球志向	111
走进优刻得：云计算服务万千出海企业的故事	117
另类洞察	
中国企业的出海故事就是中国故事	122
中企“抱团出海”呼声高，怎么做？	124
中国产业在全球来看很大很强，但是亟需建设健康的产业文化	129



2025年，全球化发展进入一个新的时期。贸易保护主义加剧，一些国家更加强调“保护本国”的经贸政策，全球贸易摩擦升级，也促使关键产业回流本土。与此同时，后疫情时代以来，在地缘政治局势紧张背景下，主权国家与跨国企业对供应链安全重视度的提升，进一步加速了全球产业链、供应链的调整优化。这些都给中国企业未来一段时间的全球化发展带来更多不确定性。

面对全球化发展新时期，2025年，第一财经研究院开启新一轮企业全球化研究，分析新情况，洞察新趋势。基于近年来对企业全球化的跟踪，第一财经研究院结合宏观与企业层面的数据，分析“新形势”下中国企业全球化的动态趋势，梳理了主



要国家和地区的经贸政策、监管规则的变化，研判其对中国企业全球化发展的影响，并关注国有企业、服务业企业等特定主体的出海现状。

2025年，第一财经研究院从一线调研出发，对更多标志性全球化企业案例开展研究，并进一步完善中国企业全球化评估模型，更加强调从中国企业当前全球化影响力以及全球化发展潜力两个方面评估企业全球化表现。在此基础上，第一财经研究院撰写《跨越山海 | 2025 中国企业全球化报告》，希望报告能够记述企业穿越逆全球化风浪的点滴经验，为更多企业在新形势下跨越山海服务全球用户提供借鉴，也为中国进一步优化相关政策并推动企业面向全球化发展提供决策参考。

01

Chapter 1 第一章 全球经贸格局呈现新形势

▶ P9-12

P9 中国企业全球化进入“新常态”

P10 中国企业全球化展现出韧性

在第一财经研究院开启全球化调研的第一年，即 2021 年时，我们就听到了许多“逆全球化”声音。但与此同时，我们也发现在面对“逆全球化”风潮时，许多中国企业逐步探索出了应对方法，出海依然是

它们所坚持的发展战略。然而，出海环境不断变化，**2025 年，全球化发展进入一个新的时期，企业需要不断适应新的环境。**

01 中国企业全球化进入“新常态”

近年来，逆全球化思潮抬头，经济全球化遇到一些逆风和回头浪。特别是世纪疫情后全球经济复苏曲折乏力，叠加地缘冲突的持续，给全球产业链的韧性与安全性带来考验。越来越多国家在制定产业政策、贸易政策、投资政策时不再单纯考虑成本和效率，而是强调“安全性”“可控性”“去依赖”等因素，并由此开始推动产业链向本土与传统友好国家转移。

一些国家还出于国家安全的考虑增强了对外国投资的审查。联合国贸发会议 (UNCTAD) 的数据显示，截至 2024 年底，全球有 46 个国家设立了专门针对外国直接投资的审查机制，较十年前 (2014 年) 的水平翻了一倍多，审查范围也从传统的能源、交通基础设施拓展到半导体、数据处理、人工智能等新兴领域。

随着美国总统特朗普重返白宫，其奉行“美国优先”政策，在经贸领域推行针对各个国家的“对等关税”，不仅给全球自由贸易体系带来了严重破坏，也在冲击全球政治、经济格局。欧盟、日本、印度等国家和地区也相继出台本国产业促进法案与特定产品的贸易管制，推动本国制造业重回本土并限制进口替代。

从某种意义上讲，全球化发展正进入一个新的时期。这一阶段的特征不再是延续过去几十年以全球化扩

张、自由贸易深化为主导的发展趋势，而是呈现出多元化、区域化、政治化交织的复杂局面。全球价值链的结构正在从“全球一体”向“多中心、多层级”转变。在微观主体层面，跨国企业也不再寻求单一效率最优的全球配置，而倾向于构建“以市场为中心”的本地化生产与服务体系，以降低贸易摩擦和政策不确定性带来的运营风险。

2025 年，贸易紧张、地缘政治碎片化与主要经济体的经贸政策不确定性对全球贸易、投资的影响正在逐渐显现。UNCTAD 2025 年 6 月的预测显示，2025 年全球外国直接投资 (FDI) 增速将为负，较年初的温和增长预测大幅下修，全球经济、投资、贸易增长前景与投资者信心等因素的变化是预测下修的主要原因。UNCTAD 还表示，2025 年年初的数据显示，全球投资交易和项目活动都处在较低水平，全球货物贸易增长同样面临压力。世界贸易组织 (WTO) 4 月预计，2025 年，全球货物贸易同比将下降 0.2%，特别是北美洲国家，将面临 12.6% 的出口下滑可能。来自德勤对在沪代表性企业的一份调研显示，当前企业出海普遍面临贸易壁垒和海外政策阻力，海外政策多变、合规难度提升、排华因素影响企业海外经营的长期稳定性。

与此同时，科学技术迭代日益加快，世界正处于一场深刻的技术革命之中，人工智能、量子计算、新能源技术等颠覆性科技正在快速改变传统生产方式

与经营模式。从全球范围来看，技术竞争的态势愈演愈烈，这不仅体现在技术研发和产业化方面，也体现在标准制定、供应链安全以及全球市场拓展等方面，它们共同影响着经营主体在全球化方面的决策。

面对这样的新形势，中国企业全球化首先需要加强战略主动与灵活性，积极关注全球经贸政策动向与技术动态，并重新审视、调整企业的全球化战略。

其次，企业还需要积极探索多元化、本地化的海外市场布局，通过与东盟、拉美、中东等地的“一带一路”共建国家进一步强化合作关系，从而推进高质量、可持续的全球化发展。最后，中国企业还应转变思维模式，实现从“产业链参与者”向“规则制定者”的转型，特别是在绿色技术、数字贸易、标准制定等新兴领域，主动参与国际多边谈判与标准制定，以提升全球话语权，从而进一步增强中国企业的全球竞争力。

02 中国企业全球化展现出韧性

虽然外部环境充满不确定性，但中国企业在全球化发展中展现出强大韧性，对外贸易、企业海外收入与对外投资稳定增长。越来越多的中国企业走向全球，与世界各地的合作伙伴一起，共同服务全球用户，它们中的不少企业已经从“卖产品”向“建体系、树品牌”转变，跨国经营能力持续提升。另一方面，随着中国企业全球化发展的成熟、新兴行业技术突破、产业供应链结构性优势的积累，一些重点行业的竞争力显著提升，支撑着中国企业全球化发展。

具体来看，即使在贸易冲突下，2025年上半年中国对外贸易依然保持稳定增长，贸易结构也在持续优化。根据海关总署的数据，2025年上半年，中国货物进出口总额达21.8万亿元人民币，同比增长2.9%，其中出口总额13万亿元，同比增长7.2%；进口总额8.8万亿元，同比下降2.7%，降幅相比前5个月收窄1.1个百分点。在美国所谓“对等关税”的影响下，中美贸易由第一季度同比增长转为第二季度同比下降，降幅达到了20.8%，从上半年的情况来看，对美进出口贸易同比下降9.3%。尽管如此，上半年中国货物贸易仍然实现正增长，显示出较强的韧性。

更加值得关注的是出口结构的变化。以新能源、工业机器人为代表的新兴行业出口持续增长。2025年上半年，锂电池、风力发电机组出口同比增长都超过两成。2024年中国工业机器人出口市场份额已经跃居全球第二，2025年上半年出口同比继续增长61.5%。同时，上半年，中国高技术产品出口同比增长9.2%，其中，高端机床、船舶和海洋工程装备出口增长都超过两成。整体来看，新兴行业正在成为拉动中国出口增长的主要引擎，外贸结构也进一步向高技术、高附加值方向转型。

随着中国企业全球化水平的深化，在服务海外用户的同时，企业海外营收稳步扩张。2024年，上市公司的数据显示，近三分之一的企业海外业务收入同比增长超过10%。进入2025年，以快手、泡泡玛特等为代表的全球化企业海外收入维持高速增长。2025年第一季度，快手海外整体收入达到13.2亿元，同比增长32.7%，增速是公司整体营收增速的近3倍。同期，Labubu玩偶的热潮下，广受关注的泡泡玛特海外市场收入同比增速更是超过450%。与此同时，越来越多中小企业也开始通过跨境电商平台、海外仓、自建品牌等方式打入国

际市场。2025 年上半年，中国跨境电商进出口额约为 1.03 万亿元，同比增长 4.7%，维持在较高的增速水平。

虽然出海发展面临诸多不确定性，但中国企业对外投资的步伐仍在继续。商务部数据显示，2025 年前 5 个月，中国对外非金融类直接投资 616 亿美元，同比增长 2.3%。其中 155 亿美元的对外投资在“一带一路”共建国家，同比增速高达 20.8%，企业对外投资的地域分布正在呈现多样化的特征。基建投资方面，2025 年 1—5 月，中国对外承包工程完成营业额 619.4 亿美元，同比增长 5.4%；新签合

同额 986.8 亿美元，同比增长 13%。在**第一财经研究院的全球化调研中，中国企业在海外布局中更加注重在地化和合规化发展，强化风险管理机制，提升可持续经营能力。**

第一财经研究院·中国企业全球化指数 2025 年同比预计增长 6.1%，指数预计达到 604.8（2010 年=100）。第一财经研究院·中国企业全球化指数构建基于中国企业全球化的基本动力——“货物出去、投资出去、价值出去”，从国际货物贸易、海外投资与海外收入三个角度衡量中国企业全球化水平，并展现其趋势变化。

图 1: 第一财经研究院·中国企业全球化指数及其增速

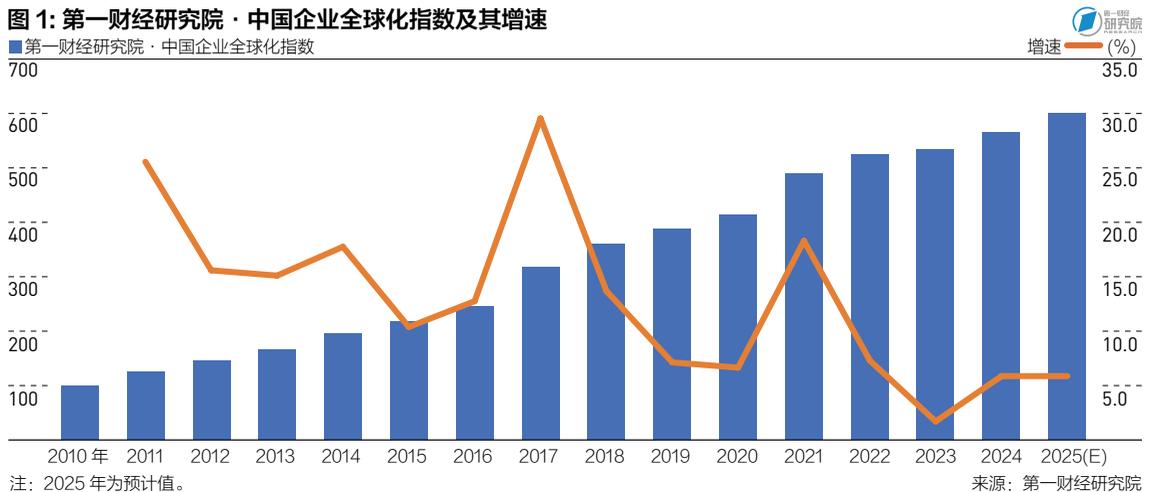
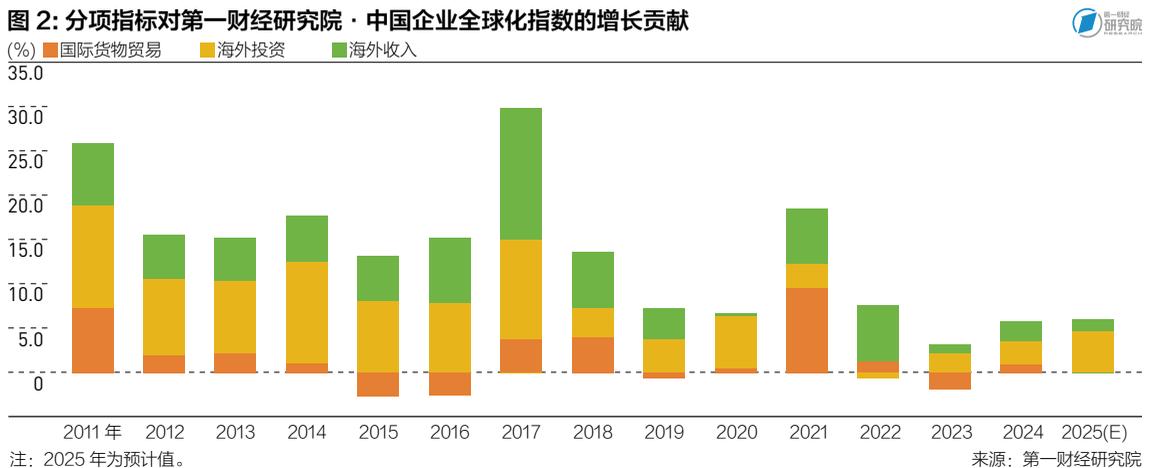


图 2: 分项指标对第一财经研究院·中国企业全球化指数的增长贡献



从指数的分项来看，2025 年，虽然受到全球贸易壁垒上升的影响，以美元计价的中国货物贸易增速预计将较 2024 年回落 2.5 个百分点至 1.3%，但海外投资增长预计将处于疫情以来的较高水平，这主要与中国企业积极面向全球发展的精神有关。2025 年中国企业海外投资存量增速预计同比增长 12.7%，为近五年来最高。2025 年，上市企业海外收入同比增速预计为 4.4%。

在行业层面，我们也看到越来越多行业的企业不畏风浪、跨越山海服务全球用户，共建美好生活。

以新能源行业为例，它已经成为中国企业全球化的新名片。在碳中和与绿色转型趋势推动下，中国新能源企业加速出海。芝能汽车的研究数据显示，2025 年上半年，中国新能源汽车出口 106 万辆，同比增长 71.3%，成为汽车出口重要增量。与此同时，比亚迪、蔚来、小鹏等车企积极布局东南亚、欧洲与中东市场，部分企业已实现海外本地化生产。而在光伏行业，虽然仍受到全球供需不平衡影响，但行业已经开始呈现量跌价稳的特征。在行业调整过程中，越来越多的光伏企业从卖“产品”向“系统解决方案”转变，为全球客户提供“光储充一体化”解决方案；一些企业还在中东、拉美等区域进行合资，发扬“利他”的合作精神，推动本地化布局以拓宽全球市场。

中国数字技术出海也在加速推进与本土服务的融合，特别是平台型企业正在加速全球化布局。近年来，TikTok（抖音）持续扩展全球内容生态，在拉美和东南亚市场表现强劲，彰显中华文化出海的成就。华为云、阿里云、优刻得等云计算服务商积极参与“一带一路”共建国家数字基础设施建设，在东南亚、中东、非洲等国家建设数据中心，服务当地居民与中国出海企业。

2025 年的中国企业，正站在全球化重构的十字路口。一方面，逆全球化风浪下，企业全球化面临越来越多政策壁垒与合规挑战；另一方面，在能源转型、数字化转型、“全球南方”经济体崛起等前所未有的历史机遇下，中国企业基于自身的技术积累与产业整合优势，正面临空前的发展机遇。在这样的双重现实中，中国企业通过产业升级、市场多元化、本地化经营与科技创新，已经展现出足够的全球韧性与战略适应力。可以预见，未来中国企业的全球化将更加聚焦于“高质量发展”“制度型开放”与“互利共赢”的新模式，持续在动荡世界中寻找确定性，实现可持续的全球价值创造。

面对中国企业全球化的新形势，**第一财经研究院通过实地调研与实证数据研究，遴选中国企业全球化年度企业，并总结企业全球化的新趋势、新特点，希望给更多企业的全球化发展提供参考。**

02

Chapter 2 第二章
中国企业全球化年度企业与趋势洞察

▶ P13-27

P14 中国企业全球化年度企业
P20 趋势洞察

2024 年，A 股、中国香港上市中资股与海外上市中概股总数已经超过 7000 家，其中 4222 家上市公司披露了海外业务，较 2023 年增加了 43 家。

在这一年中，中国企业的全球化表现如何？哪些企业在全球化中取得了亮眼的突破？

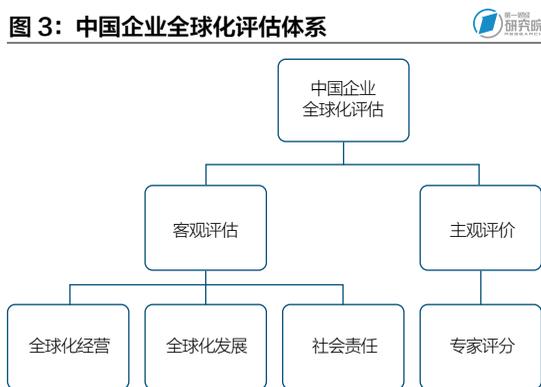
01 中国企业全球化年度企业

2025 年，第一财经研究院延续过去两年的中国企业全球化总评估体系，结合专家主观评分与客观评估得分，衡量 2025 年中国企业全球化表现。同时，我们进一步完善中国企业全球化细分指标的评估方法，着重从中国企业全球化影响力以及全球化发展潜力两个方面进行观察，旨在更客观地评估中国企业的全球化表现。我们希望能够寻找 2025 年在全球化方面具有代表性的企业，深入研究这些企业的全球化经历和成功经验，为中国企业在“新常态”下的出海提供参考。

企业全球化潜力三十强”名单，作为 2025 中国企业全球化年度企业。

客观评估基于公开数据，从企业全球化经营、全球化发展与企业社会责任 3 个维度建立评估模型，综合度量企业全球化表现。同时，第一财经研究院还成立中国企业全球化评估专家委员会，委员们根据参评企业全球化发展中在商业模式创新、技术进步与未来发展潜力等方面的突出表现进行主观评分，以此作为客观评估的补充与修正。

图 3：中国企业全球化评估体系



来源：第一财经研究院

1. 评估方法

第一财经研究院的中国企业全球化评估体系分为主观评价与客观数据评估两部分（在综合评估中，专家主观评分权重为 40%）。基于此，我们遴选“中国企业全球化十佳企业”“中国企业全球化五十强企业”“中国企业海外影响力三十强”以及“中国

（1）榜单介绍

“中国企业全球化五十强企业”考察企业全球化综合表现。它们代表中国企业全球化的中流砥柱，普遍拥有着较强的市场认可度，注重可持续发展，并在海外经营已经取得了一定成就的背景下，依然积极开拓海外市场。最终，“中国企业全球化十佳企业”将从“中国企业全球化五十强企业”中遴选而出，是 2025 年最具代表性的全球化企业。

“中国企业海外影响力三十强”和“中国企业全球化潜力三十强”则为分项榜单。前者立足当下的实际成果，侧重于考察中国企业当前的海外影响力。这些企业通常在行业中竞争力突出，并在海外有着亮眼的销售表现，在国内外市场均受到了认可。这些企业是中国企业在国际市场上能够产生巨大影响力的强有力证明，提升了中国品牌在世界舞台的认

可度。后者则关注未来发展，主要评估中国企业持续推动全球化的潜力。这些企业积极地推进着企业的全球化发展。它们或许当前在全球市场上的表现还不算亮眼，但凭借着前瞻的战略布局、创新的技术储备，已经积蓄了一定的行业竞争力，并显露出巨大的全球化发展潜能。整体来看，无论是“中国企业海外影响力三十强”，还是“中国企业全球化潜力三十强”，这些企业在特定领域积累的全球化经验都值得作为未来企业全球化发展的参考范例。

(2) 客观评估

第一财经研究院基于上市公司的公开数据建立了客观评估模型，经初步筛选，样本上市公司包括 A 股、中国香港上市中资股与海外上市中概股共计 6908 家。

对“中国企业全球化十佳企业”以及“中国企业全球化五十强企业”的评估涵盖企业海外市场表现、经营状况、研究发展、海外并购与 ESG 等领域，包括 13 个细分指标。对“中国企业海外影响力三十强”以及“中国企业全球化潜力三十强”的客观评估，通过分别选取综合评估模型中部分指标来完成。其中，对海外影响力的评估着重企业当前的海外销售情况以及市场影响力；对企业全球化潜力的度量则从产品竞争力、海外业务扩张能力、创新能力、海外布局等方面开展。

表 1：中国企业全球化客观评估模型



一级指标	二级指标	三级指标
全球化经营	市场	市场规模
		市场认可度
	经营	海外收入
		财务健康
全球化发展	研发	研发投入
		专利申请
	并购	并购
社会责任	ESG	ESG

来源：第一财经研究院

模型指标均基于年度数据，其中企业经营、研发投入与并购等数据来源于企业年报公开披露的数据；专利数据由智慧芽提供；基于样本数据可得性的考虑，社会责任评估采用富时罗素 ESG 评分。

细分指标数据处理思路与上年基本一致。为了剔除单一年份数据波动对评估的影响，在满足数据可得性的情况下均使用过去 3 年的平均数据进行评估，这包括研发、企业经营等评估中使用的子指标。本次评估的数据截至 2024 年末。

在构建的模型中，我们假定样本公司单一指标服从正态分布，由此可以确定各个公司特定指标在样本中的累计分布概率，并以此作为赋分基础。这符合我们对企业全球化的认识。对于市场规模等大多数子指标，我们认为其数值越高对全球化越有利（得分越高）。唯一的例外是杠杆率指标，背离趋势越大（正向背离）代表企业在发展中积累了更高的债务。与行业平均水平相比，债务快速扩张对企业的健康发展是不利的，此时该指标数值越小得分越高。

个别公司指标异常（过高或过低）会对评估计算产生影响。为了剔除异常值的影响，我们借鉴箱图中识别异常值的方法，找出异常值并予以替换。我们也注意到，对于有些指标而言，不同行业之间差别显著，如海外收入占比、ESG 评分等。此时，我们按照每个子行业单独进行评估，以此消除行业平均水平差距对评分的影响。

我们通过给指标加权求和来计算客观评估综合得分。在一级指标权重分配上，基于第一财经研究院往年在企业全球化评估项目中对专家进行调研的结果，我们认为全球化经营情况是对企业全球化现有水平最直观的表现，因此占据 70% 权重。全球化发展情况主要评估企业未来发展潜力，占据 25% 的权重。剩余 5% 权重则归于企业社会责任，近年

来企业在全球化发展过程中越来越重视履行社会责任，这也是我们将其纳入评估模型的原因，但由于数据可得性不强的原因，权重相对较低。

(3) 主观评估

对企业全球化的评估不能局限于上市公司，因此我们还成立专家委员会，专家们会对样本企业名单进行补充，并根据企业全球化发展过程中在商业模式创新、技术创新与未来发展潜力等方面的突出表现进行主观评分，以此作为客观评估的补充与修正，其中主观评估前十位企业需由专家给出其相应的排序理由。

2. 年度企业评估结果

基于上述评估方法，第一财经研究院遴选出 2025 年中国企业全球化年度企业。“新常态”下，这些企业的出海是极具代表性的。

(1) 2025 中国企业全球化十佳企业与五十强企业

我们综合衡量企业的实际海外影响力、全球化布局以及社会责任表现等多维度表现，评选出“第一财经研究院·2025 中国企业全球化五十强企业”，并结合专家意见，从中选出“第一财经研究院·2025 中国企业全球化十佳企业”。评选结果见下表：

表 2：第一财经研究院·2025 中国企业全球化十佳企业



企业	点评
安克创新科技股份有限公司	作为中国全球化程度最高的消费电子品牌之一，安克创新全球化表现稳健，2024 年其境外业务收入持续增长至 238.25 亿元。早些年安克创新的产品在国外的知名度远高于在国内的知名度，企业的海外收入占比常年超过 95%。完善、成熟的市场服务体系已经覆盖北美、欧洲、亚太、中东、南美等市场。自 2024 年 7 月起，公司持续推动全球供应链多元化布局。
百济神州有限公司	通过“自主研发 + 全球开发 + 自主商业化”模式创新，打破中国药企传统授权出海路径，其核心产品泽布替尼已在全球超过 65 个国家和地区获批上市。企业坚持中美双中心研发架构，推动全球同步研发与申报，并持续深化与诺华、安进等国际药企的合作。此外，企业通过科创板、港交所、纳斯达克三地上市构建稳固资本平台。
比亚迪股份有限公司	截至 2024 年底，比亚迪新能源汽车已进入全球六大洲、100 多个国家和地区。2025 年上半年，比亚迪进入英国、巴西、新加坡等海外市场的新能源汽车热销前列。与此同时，近年来企业持续推进本土化生产、研发、制造和运营，加速全球化布局。
海尔智家股份有限公司	推行“本土化创牌”模式，打破贴牌依赖，旗下拥有海尔、卡萨帝、GE Appliances 等七大世界级品牌集群，业务遍及全球 200 多个国家和地区。企业十大研发中心覆盖中、美、德、日、以色列等国，海外研发团队超 4000 人，本地化研发项目占比超 60%，精准匹配区域市场需求。
华为技术有限公司	具有强大的全球品牌影响力和市场竞争力，业务遍及 170 多个国家和地区，服务全球 30 多亿人口，是全球领先的 ICT 基础设施和智能终端提供商。值得一提的是，华为在海外开展业务的国家和地区均任命了合规董事兼国家合规官，对各子公司的合规运营进行管理和监督，保障了全球化业务合规经营。
联想集团有限公司	联想集团通过 20 年全球化的实践，构建了“中国 +N”制造布局与“全球资源、本地交付”模式，业务遍及 180 个市场，是全球第一大个人电脑供应商。在海外多地布局制造基地，如墨西哥、巴西、印度等。可持续发展理念成为联想集团全球化治理的通用语言，使联想的品牌形象变得更有温度。
美的集团股份有限公司	企业正实现从传统家电制造商向全球化科技集团跃迁，2024 年海外营收已超 200 亿美元，占总营收 40% 以上。企业也构建了“2+4+N”全球化研发网络，研发实力领先。2024 年新增全球授权专利超 1.1 万件，累计专利申请量超 15 万件，核心技术实现自主可控。
宁德时代新能源科技股份有限公司	全球领先的动力电池制造商，动力电池出货量已连续 8 年世界第一，储能电池出货量已连续 4 年世界第一，全球电池龙头地位稳固。2025 年前三季度，宁德时代出口 120GWh 锂电池，占中国近 200GWh 出口总量的 60%，全球超 2000 万辆新能源汽车搭载其电池。

深圳传音控股股份有限公司	2024 年企业非洲智能机市占率超 40%，在全球手机品牌厂商中排名第三。截至 2024 年末累计获得授权专利 2893 件，拥有 181 件 PCT 申请，专利覆盖非洲、东南亚、南亚等市场，在影像处理、功耗管理、系统优化等领域形成核心技术壁垒。
中国石油天然气股份有限公司	全球领先的油气生产商、供应商和业务多元化的综合性国际能源公司，2025 年上半年企业境外业务收入达到 4960 亿元。企业具有强大的国际影响力，在《财富》杂志全球 500 强排名中稳居前列。

注：排名不分先后。

来源：第一财经研究院

表 3：第一财经研究院 · 2025 中国企业全球化五十强企业



安克创新科技股份有限公司	三一重工股份有限公司
百济神州有限公司	山东南山铝业股份有限公司
比亚迪股份有限公司	上海联影医疗科技股份有限公司
东方航空物流股份有限公司	上海汽车集团股份有限公司
抖音视界有限公司	深圳传音控股股份有限公司
福耀玻璃工业集团股份有限公司	深圳迈瑞生物医疗电子股份有限公司
复星国际有限公司	深圳市大疆创新科技有限公司
歌尔股份有限公司	四川科伦博泰生物医药股份有限公司
海尔智家股份有限公司	天合光能股份有限公司
杭州海康威视数字技术股份有限公司	万华化学集团股份有限公司
杭州巨星科技股份有限公司	维沃移动通信有限公司
华为技术有限公司	潍柴动力股份有限公司
惠州亿纬锂能股份有限公司	徐工集团工程机械股份有限公司
京东方科技集团股份有限公司	阳光电源股份有限公司
康龙化成（北京）新药技术股份有限公司	远景能源有限公司
立讯精密工业股份有限公司	长城汽车股份有限公司
联想集团有限公司	浙江大华技术股份有限公司
洛阳栾川钼业集团股份有限公司	浙江华友钴业股份有限公司
蚂蚁科技集团股份有限公司	浙江三花智能控制股份有限公司
美的集团股份有限公司	中国国际航空股份有限公司
南京希音电子商务有限公司	中国石油天然气股份有限公司
宁德时代新能源科技股份有限公司	中国中材国际工程股份有限公司
OPPO 广东移动通信有限公司	中伟新材料股份有限公司
鹏鼎控股（深圳）股份有限公司	中兴通讯股份有限公司
奇瑞汽车股份有限公司	紫金矿业集团股份有限公司

注：排名不分先后。

来源：第一财经研究院

“第一财经研究院·2025 中国企业全球化五十强企业”依然以民营企业为主（31 家），国有企业其次（12 家）。从行业来看，企业较多地分布在硬件设备、电气设备、汽车与零配件以及机械行业，显示出中国企业在这些行业中较强的国际影响力。

此外，我们发现“第一财经研究院·2025 中国企业全球化十佳企业”榜单中，“新”“老”企业数量相当，共有 6 家企业成立于 2000 年及以前，另外 4 家企业则均在 2011 年及之后成立。这一结构

表明，既有积淀深厚的成熟企业持续发力，推进全球化，也有新兴力量快速在全球市场崛起，两者共同构成了当前中国全球化企业生态的多元格局。

在观察“第一财经研究院·2025 中国企业全球化十佳企业”的过程中，专家组成员提交的中国企业全球化十佳样本推荐名单中的企业在各自的领域表现了积极的全球化治理能力和高水准的全球化发展水平，我们也将其一呈现，让我们看到中国企业在出海新浪潮时期的群像。

表 4：第一财经研究院·2025 年专家评估中国企业全球化十佳企业



十佳企业	推荐名单一	推荐名单二	推荐名单三	推荐名单四	推荐名单五	推荐名单六
1	百济神州有限公司	百济神州有限公司	比亚迪股份有限公司	百济神州有限公司	阿里巴巴集团控股有限公司	安克创新科技股份有限公司
2	海尔智家股份有限公司	比亚迪股份有限公司	抖音视界有限公司	比亚迪股份有限公司	抖音视界有限公司	比亚迪股份有限公司
3	美的集团股份有限公司	福耀玻璃工业集团股份有限公司	华为技术有限公司	抖音视界有限公司	复星国际有限公司	福耀玻璃工业集团股份有限公司
4	上海汽车集团股份有限公司	海尔智家股份有限公司	南京希音电子商务有限公司	华为技术有限公司	华为技术有限公司	海尔智家股份有限公司
5	深圳传音控股股份有限公司	联想集团有限公司	宁德时代新能源科技股份有限公司	联想集团有限公司	蚂蚁科技集团股份有限公司	联想集团有限公司
6	天合光能股份有限公司	宁德时代新能源科技股份有限公司	奇瑞汽车股份有限公司	宁德时代新能源科技股份有限公司	南京希音电子商务有限公司	美的集团股份有限公司
7	万华化学集团股份有限公司	深圳传音控股股份有限公司	荣耀终端股份有限公司	上海联影医疗科技股份有限公司	OPPO 广东移动通信有限公司	宁德时代新能源科技股份有限公司
8	徐工集团工程机械股份有限公司	浙江三花智能控制股份有限公司	深圳市大疆创新科技有限公司	深圳市大疆创新科技有限公司	拼多多控股公司	深圳迈瑞生物医疗电子股份有限公司
9	长城汽车股份有限公司	中国石油天然气股份有限公司	远景能源有限公司	维沃移动通信有限公司	深圳市大疆创新科技有限公司	阳光电源股份有限公司
10	中兴通讯股份有限公司	紫金矿业集团股份有限公司	中国石油天然气股份有限公司	潍柴动力股份有限公司	网易公司	中国石油天然气股份有限公司

注：排名不分先后。

来源：第一财经研究院

(2) 2025 年中国企业海外影响力三十强与全球化潜力三十强

“第一财经研究院·2025 年中国企业海外影响力三十强”与“第一财经研究院·2025 年中国企业全球化潜力三十强”则是两张分项榜单，具有各自

不同的侧重点。

“第一财经研究院·2025 年中国企业海外影响力三十强”着重考察企业当下在国际市场产生的影响力。评选结果见下表：

表 5：第一财经研究院·2025 年中国企业海外影响力三十强



阿特斯阳光电力集团股份有限公司	鹏鼎控股（深圳）股份有限公司
比亚迪股份有限公司	山东南山铝业股份有限公司
东方航空物流股份有限公司	深圳传音控股股份有限公司
抖音视界有限公司	苏州东山精密制造股份有限公司
歌尔股份有限公司	天津九安医疗电子股份有限公司
海尔智家股份有限公司	潍柴动力股份有限公司
杭州巨星科技股份有限公司	兖煤澳大利亚有限公司
恒逸石化股份有限公司	浙江华友钴业股份有限公司
华为技术有限公司	中国工商银行股份有限公司
蓝星安迪苏股份有限公司	中国国际货运航空股份有限公司
立讯精密工业股份有限公司	中国石油天然气股份有限公司
联想集团有限公司	中国银行股份有限公司
洛阳栾川钼业集团股份有限公司	中国中材国际工程股份有限公司
宁波均胜电子股份有限公司	中山华利实业集团股份有限公司
宁德时代新能源科技股份有限公司	中远海运控股股份有限公司

注：排名不分先后。

来源：第一财经研究院

分企业属性来看，“第一财经研究院·2025 年中国企业海外影响力三十强”榜单中，民营企业为 14 家，国有企业为 11 家，这两类权属企业数量相对接近。具体看国有企业，在交通运输、银行等行业的国有企业展现了普遍较强的海外影响力。

“第一财经研究院·2025 年中国企业全球化潜力

三十强”则着重考察企业的海外布局情况。在过去的调研中，我们了解到企业的海外布局，包括但不限于研发布局、生产布局等都能够为企业的海外经营带来极大的助力。榜单中的这些企业现在在海外市场的表现不一定非常突出，但它们在全球广泛地进行布局，毫无疑问能够为企业的全球化发展带来支持。评选结果见下表：

表 6：第一财经研究院·2025 年中国企业全球化潜力三十强



安琪酵母股份有限公司	山东天岳先进科技股份有限公司
百奥赛图（北京）医药科技股份有限公司	上海复宏汉霖生物技术股份有限公司
百济神州有限公司	上海联影医疗科技股份有限公司
北京石头世纪科技股份有限公司	上海微创心脉医疗科技（集团）股份有限公司
贝达药业股份有限公司	深圳市亚辉龙生物科技股份有限公司
甘李药业股份有限公司	深圳市优必选科技股份有限公司
杭州禾迈电力电子股份有限公司	深圳新宙邦科技股份有限公司
杭州启明医疗器械股份有限公司	思摩尔国际控股有限公司
杭州深度求索人工智能基础技术研究有限公司	四川科伦博泰生物医药股份有限公司
江苏菲沃泰纳米科技股份有限公司	永安行科技股份有限公司
科大讯飞股份有限公司	宇树科技股份有限公司
宁德时代新能源科技股份有限公司	浙江艾罗网络能源技术股份有限公司
瑞浦兰钧能源股份有限公司	浙江春风动力股份有限公司
三一重装国际控股有限公司	浙江华康药业股份有限公司
厦门松霖科技股份有限公司	中创新航科技集团股份有限公司

注：排名不分先后。

来源：第一财经研究院

值得关注的是，“第一财经研究院·2025 年中国企业全球化潜力三十强”榜单中的企业，主要分布在医药生物、医疗设备与服务以及电气设备三个行业。这与我们的认知也是相符的。以医药生物行业为例，近年来，我们看到了许多企业持续加大研发

投入，积极布局海外研发以及临床实验。这些企业已经具备了极强的创新能力和国际竞争力，并通过授权合作等方式逐步进入海外市场，展现出显著的国际化潜力。

02 趋势洞察

面对复杂多变的国际环境，中国企业全球化有哪些新趋势？ 2025 年，第一财经研究院全球化研究覆盖的上市公司包括 A 股、中国香港上市中资股与海外上市中概股共计 7047 家。我们基于中国上市公司样本企业的公开数据，从海外业务发展、研发与

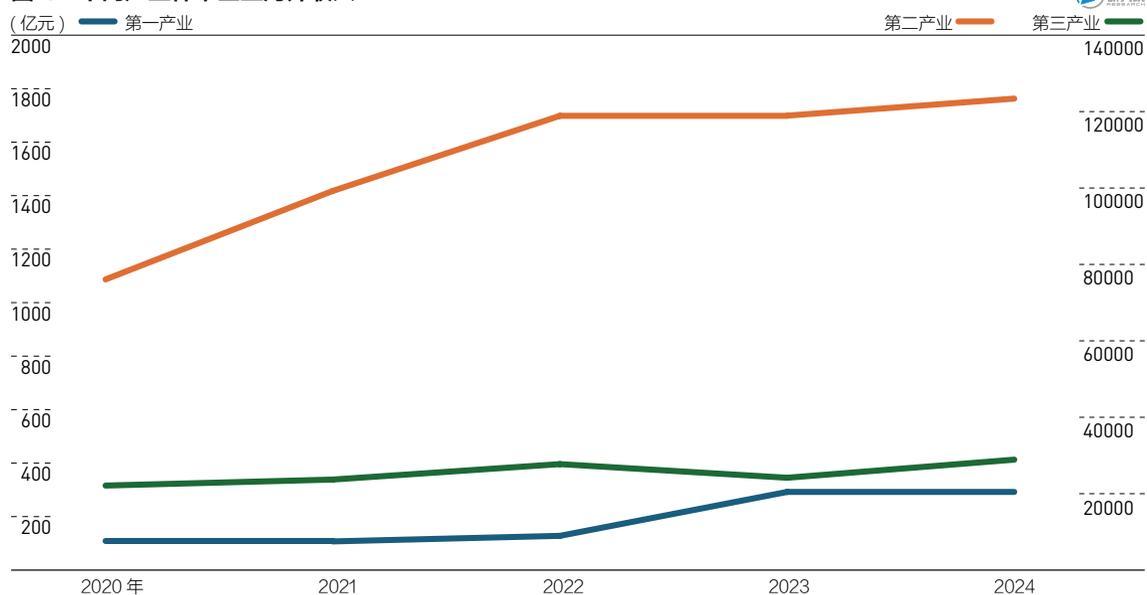
技术创新表现等角度进行综合分析，探讨行业、地域、规模、发展模式等特征变化，以此展示近年来中国企业全球化的新动态、新成果，并总结企业全球化在企业合作、共建共享方面的新模式与新经验。同时我们还将结合调研反馈，梳理其对企业全球化

业务模式等方面的影响。以此充分展现新时代中国企业全球化的全貌，并为探究中国企业全球化发展过程中的规律提供支撑。

2024 年，中国上市公司样本企业海外收入首次突破 15 万亿元，较 2020 年增长超过 50%，这代表着中国企业全球竞争力的增强，越来越多的企业走出国门服务全球用户。分产业来看，2020 年以来，三大产业海外业务收入均呈现上升趋势。其中，第一产业得益于低基数，海外收入增长最快，累计增

长 136%。第二产业海外收入累计增长 60%，主要受益于中国制造业全球竞争力的提升。从绝对规模来看，2024 年，第二产业贡献了上市公司样本企业海外收入的 80%，总量已经超过 12 万亿元。与此同时，越来越多的中国服务业企业也在积极走出国门，为全球用户创造价值，2024 年，第三产业海外收入已经接近 3 万亿元。然而从绝对增速水平看，第三产业的全球化步伐仍落后于一、二产业，2020 年以来，第三产业海外收入仅增长了 26.5%。

图 4：不同产业样本企业海外收入



来源：第一财经研究院

制造业作为中国企业全球化的中坚力量，其在参与全球竞争、服务全球市场的过程中占据重要地位。2024 年，中国制造业上市公司样本企业的海外收入规模首次超过 9 万亿元，占全部样本企业的近六成，绝对规模较 2020 年增长了 75.6%。近年来，随着世纪疫情重塑全球供应链，越来越多的中国制造业企业走出国门，与全球客户一起共建美好生活。行业细分数据显示，除石油加工、炼焦和核燃料加工业的海外收入在下降外，其他 28 个制造业子行

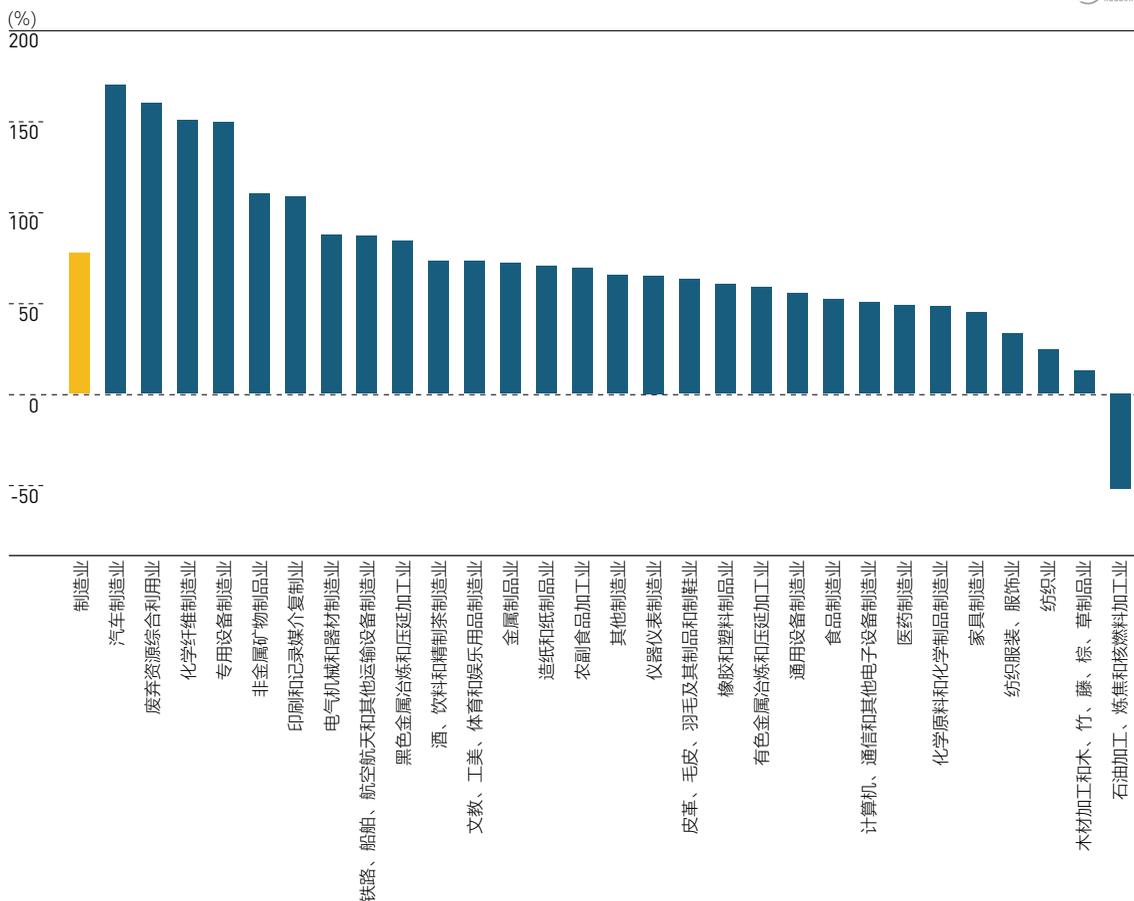
业的海外收入均在增长。在 28 个子行业中，增长最快的五个行业分别为汽车制造业、废弃资源综合利用业、化学纤维制造业、专用设备制造业、非金属矿物制品业，这些行业主要与近年来蓬勃发展的新兴业态有关，新能源汽车、高端装备制造及其上下游均属于这些行业。

其中增长最快的是汽车制造业，2020—2024 年行业海外收入增长了 165.7%。2020 年以来，中国

新能源汽车行业实现了“从追赶者到领跑”的跨越，在全球范围内，行业的产品销量、技术水平、品牌建设均实现了突破。中汽协数据显示，2024 年中国新能源汽车出口 128.4 万辆，约为 2020 年的 6 倍。然而，2024 年汽车出口同比增长仅为 6.7%，已经有所放缓，主要与海外贸易条件收紧有关。主要汽车企业也在积极通过强化本地化布

局，应对企业全球化过程中的逆风。近年，比亚迪就宣布在匈牙利、巴西、泰国、乌兹别克斯坦等地新建或扩建工厂，其中巴西、乌兹别克斯坦与泰国工厂已经投产。上汽集团、长城汽车等车企也在加速建设海外工厂，提升本地化服务的能力，这不仅可以降低海外经营风险，同时也带来整个行业海外收入的提升。

图 5：2020-2024 年制造业细分行业样本企业海外收入增速



来源：第一财经研究院

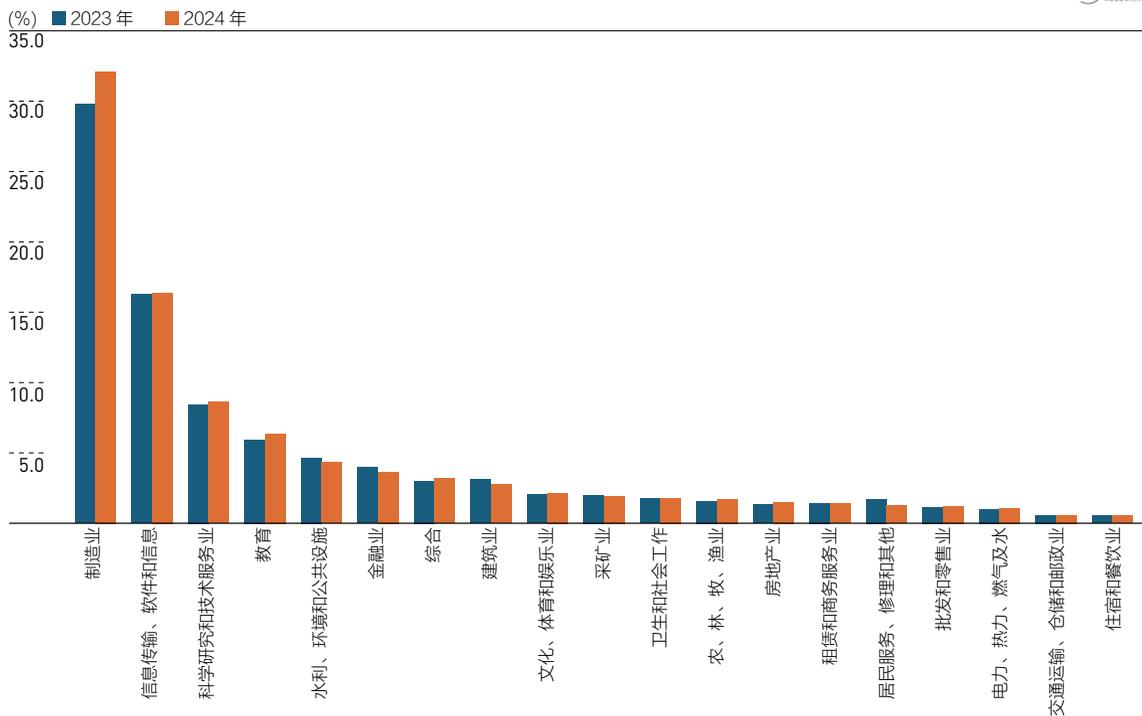
中国企业全球竞争力的提升与持续对创新、研发投入的重视有关。2024 年，上市公司样本平均研发投入占营业收入的比重为 25.3%，较 2023 年提高了 1.6 个百分点。分行业来看，大部分行业对研发

投入的重视度均在提升，其中研发投入占比最高的是制造业与信息传输、软件和信息技术服务业，两个行业研发投入占营业收入的比重分别为 32.5% 和 16.7%。在第一财经研究院的全球化企业调研行

中，有不少制造业企业高度重视创新，并将其视为打破外国产品垄断、提升企业竞争力的关键，它们中的不少企业默默耕耘数载，最终实现了国产品牌从 0 到 1 的突破。比如，长三角的纳微科技和科百特两家企业都曾面临核心技术受制于国外的问题，但两家企业通过持续的研发投入，并坚定地走自主创新道路，最终实现了核心技术的突破。而在信息

技术服务业，抖音、希音等企业凭借技术和商业模式的融合创新，建立起全球领先的电商生态系统，其大数据分析和云计算技术为全球商家和消费者提供高效服务，推动了数字经济的发展。总的来说，这些企业都是通过创新，不断优化产品和服务，满足全球市场需求，展现了中国在全球化进程中的创新力量和强大韧性。

图 6：行业研发投入占营业收入比重的平均水平



来源：第一财经研究院

分省份来看，不同地方全球化企业的整体规模存在明显差异。北京市作为众多企业的总部，域内上市公司样本企业海外收入总规模于 2024 年达到 4.5 万亿元，是海外收入规模最大的省份。除北京以外，广东、山东、浙江、上海、江苏、福建这沿海六省市域内上市公司海外收入规模相对领先。沿海六省市和北京市样本企业海外收入规模占全国总量的比重已经接近八成。六省市中，广东省作为制造、出口大省，拥有相对完备的制造业产业链，域内上市

企业海外收入总规模在 2024 年已经接近 3 万亿元，其余五省市的样本企业海外收入总规模大体处于 1 万亿元附近。

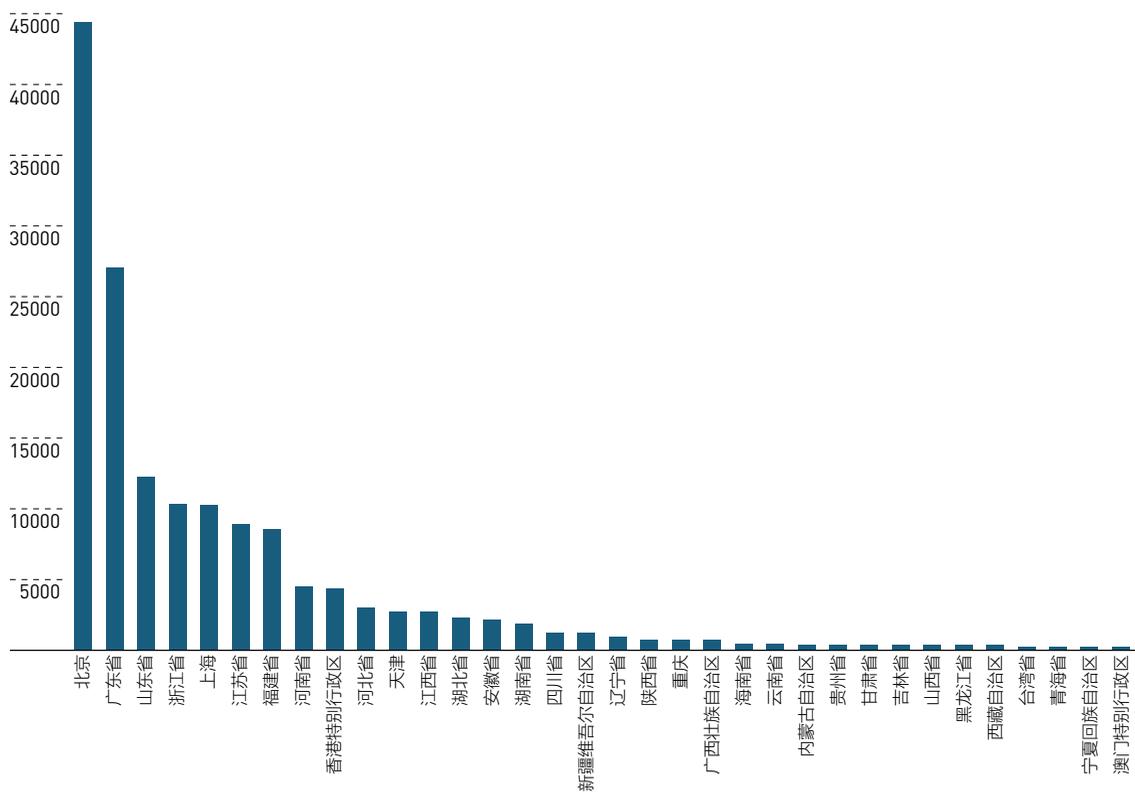
但从绝对增速来看，六个沿海省市中只有福建省 2020—2024 年企业海外收入规模的增速在全国各省市中排名（第四）前五位。2020—2024 年，福建省上市企业样本海外收入增长了 181%，主要与域内新能源企业全球竞争力的增强有关，仅宁德

时代一家企业就贡献了福建省上市样本企业海外收入增长的近六分之一。其他上市样本企业 2020—2024 年海外收入增速排名靠前的省份分别为贵州（313%）、吉林（265%）、河北（230%）、

安徽（158%），这四个省份中，除贵州、吉林因为域内企业海外收入规模较小具有一定优势以外，河北、安徽上市样本企业海外收入的扩张主要与这些省份近年来对新兴行业发展的支持有关。

图 7：不同省、市、自治区、特别行政区样本企业海外收入

(亿元) ■ 2024 年

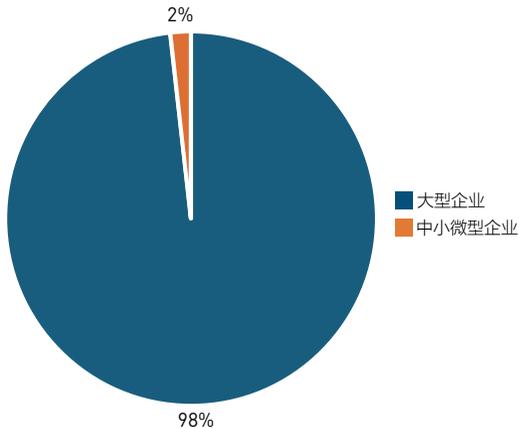


来源：第一财经研究院

从企业规模来看，大型企业是企业全球化发展过程中的核心力量。2024 年，大型企业贡献了中国上市公司海外收入的 98%。这也与上市公司的规模分布有关，大型企业是中国上市公司的绝对主力。实际上，近几年来，中国上市公司中大型企业与中小微型企业在海外收入规模的相对大小方面并没有太大变化。如果我们跳出中国上市公司的范围，观察中小微型企业在企业全球化方面的成就，可以看

到这些扎根于中国的经营主体也在为服务全球美好生活贡献力量。以跨境电商行业为例，行业进出口额从 2020 年的 1.62 万亿飙升至 2024 年的 2.63 万亿，规模扩大逾六成，增速连续跑赢外贸整体增速。这背后也离不开中国电子商务平台通过技术与商业模式的融合创新，助力广大中小微型企业在全球舞台上发光发热。

图 8：2024 年不同规模样本企业海外收入占比



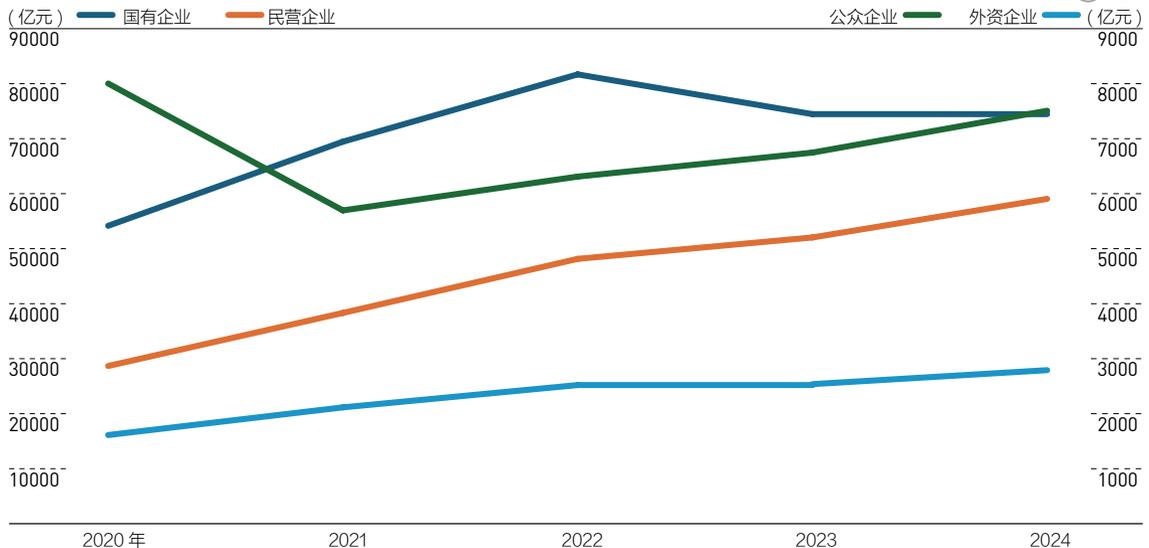
来源：第一财经研究院

从企业主要权属来看，2024 年，国有企业贡献了上市公司样本企业海外收入的 48.8%，这一比例已经较 2020 年下降了 5.7 个百分点；民营企业、公众企业和外资企业则分别贡献了 38.7%、4.9% 和 1.9%，与 2020 年相比，除了公众企业外，其他两类企业的海外收入占比在提升。

从海外收入规模来看，2024 年国有与民营上市企业海外收入规模合计达到 13.5 万亿元，占全部上市企业海外收入的比例接近 90%。具体来看，2024 年国有上市企业实现海外收入 7.5 万亿元，较 2020 年增长了 36.7%；民营上市企业实现海外收入 6.0 万亿元，较 2020 年翻了一番。从某种意义上讲，近年来，民营企业全球化发展得更快，但国有企业海外收入年均复合增速也达到 8.1%，处于较高的水平。

近年来，不少国有企业通过海外并购、基础设施建设、能源资源合作开发等方式深度融入全球市场，全面参与国际竞争与产业分工，形成了以“一带一路”沿线国家为重点的海外布局格局。在能源、电力、通信、工程承包、高端制造等领域，国有企业打造出多个具有全球影响力的项目和品牌，国际化经营能力与风险管控水平显著提升，成为推动中国企业高质量“走出去”的重要支柱力量。以基础设施建设为例，2024 年，我国对外承包工程业务完成营业额 11819.9 亿元人民币，同比增长 4.2%。

图 9：主要权属企业海外收入



来源：第一财经研究院

收入规模体现了上市企业当下的市场影响力，而面向未来的国际竞争力则部分体现在海外专利布局上。2024 年，上市样本企业的专利申请总量达到 15.44 万件，其中在港澳台及海外申请专利的数量占比 13.54%。

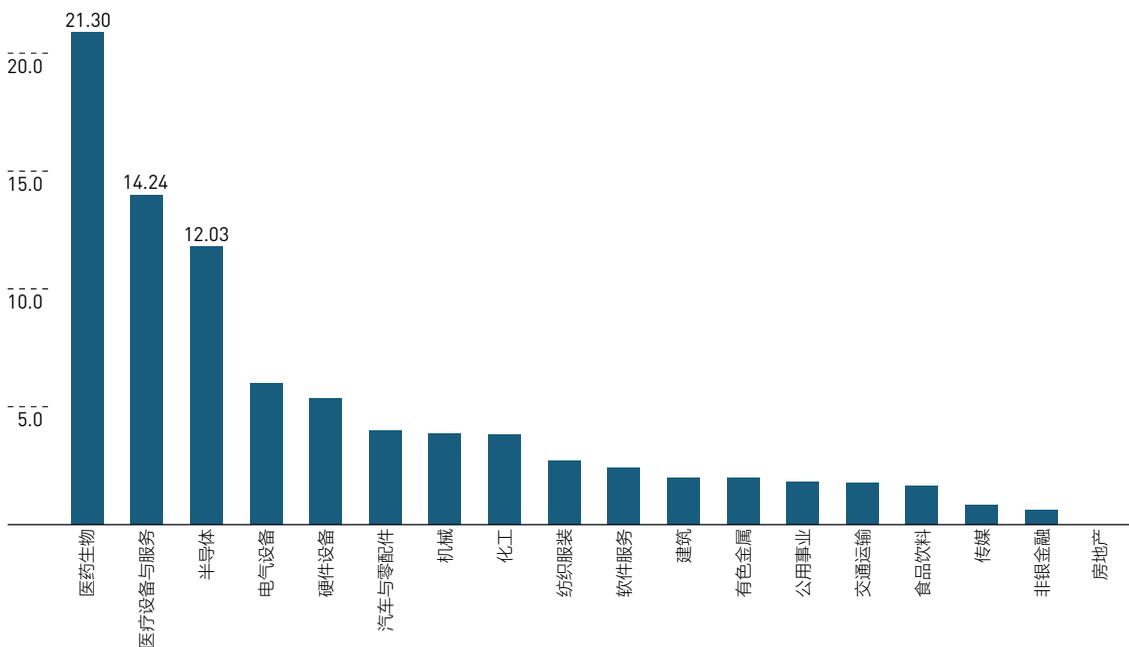
第一财经研究院全球化调研中，许多中国企业强调技术在企业出海过程中的重要性。毫无疑问，基于领先技术的产品在全球范围内拥有更大的竞争力，能够帮助企业取得海外消费者的信任，快速打开海外市场。而前沿的技术往往会在专利上有所体

现。通过申请专利，企业能够加强对核心技术的保护，维持产品竞争力。当推动产品来到海外市场时，许多企业在全球多地进行专利布局，以保证产品在全球范围内的优势。基于智慧芽的数据，我们选取了其中上市样本企业数量超过 150 家的 Wind 二级行业，观察行业内企业申请港澳台及海外专利占比的均值。数据显示，2020—2024 年，普遍研发投入较大的高技术行业，如医药生物、医疗设备与服务以及半导体行业，相较于其他行业，这些行业布局专利时更强调在港澳台及海外地区布局。

图 10：2024 年不同行业上市企业平均申请港澳台及海外专利占比均值



(%) ■ 2024 年申请港澳台及海外专利占比均值

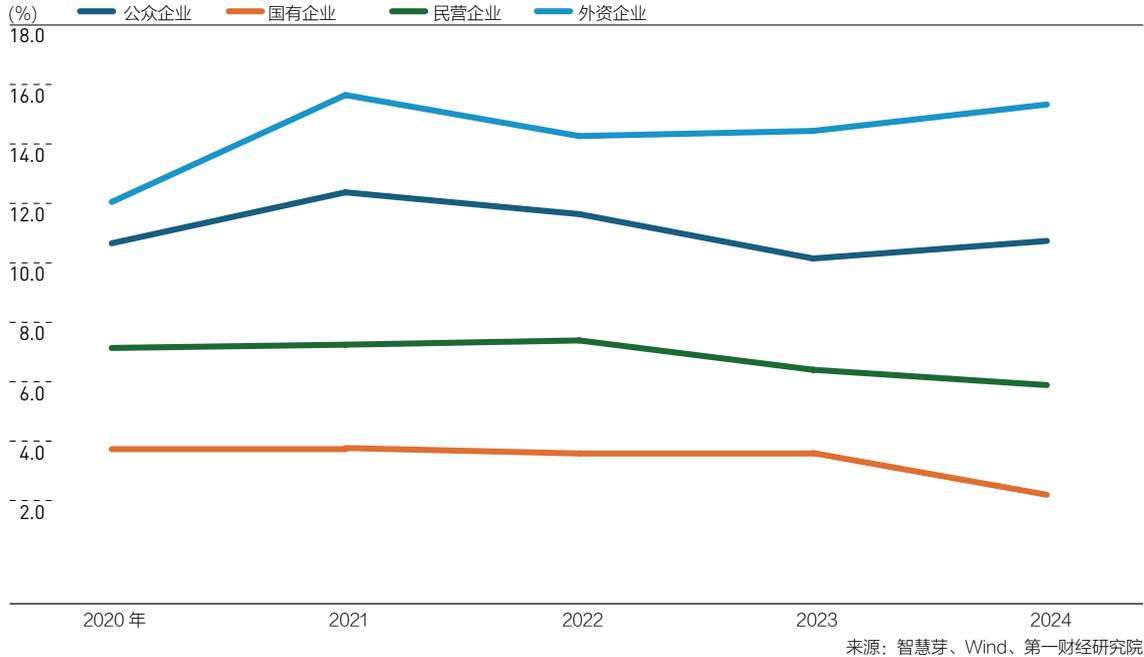


来源：智慧芽、Wind、第一财经研究院

分企业权属来看，外资企业在申请专利时更普遍地在港澳台及海外地区有所布局，2020—2024 年，外资企业平均申请港澳台及海外专利占比一直高于公众企业、民营企业以及国有企业。2024 年外资

企业该比重为 15.48%。上述的另三类上市企业中，国有企业平均申请港澳台及海外专利占比则较低，2024 年仅为 2.18%。

图 11: 2020–2024 年不同权属上市企业申请港澳台及海外专利占比均值



分地区来看，近五年数据显示，上海、福建、广东的上市企业更普遍地关注在港澳台及海外的专利布局。沿海的地理位置使这些地区的企业更容易融入全球产业链和贸易网络，它们面对国际竞争的压力，也更重视知识产权保护的必要性。2024 年，上述三个地区以及湖北省上市企业申请港澳台及海外专利比重的均值均超过了 6.0%，展现了出海的巨大潜力。

值得一提的是，全球化的专利布局是谈及中国企业

出海绕不过去的话题。一方面，正如上文所述，这在一定程度上体现了企业的出海潜力。另一方面，在出海合规要求下，中国企业将产品推向全球时，也需要关注当地的专利情况，以规避风险。我们以信达生物为例进行说明——这家创新药企的目标是将产品在全球销售。基于这样的目标，企业在早期研发时即与海外团队合作，检查并分析海外重要国家相关专利情况，通过风险排查，避免后续出海遇到专利侵权问题。

03

Chapter 3 第三章 全球产业链供应链重塑期的中国企业：能力提升

▶ P29-50

P29 逆全球化趋势的新特征

P30 全球主要市场的新壁垒与政策风险

P34 典型企业案例分析：“新常态”下的挑战与应对

P44 制度型对策建议：国家、行业与企业层面的协同

近年来，全球化进程深刻调整，地缘政治紧张、贸易壁垒重构、科技“脱钩”加剧，国际营商环境越发复杂多变。面对逆全球化浪潮的冲击，中国企业的出海之路不再是一条单向扩张的增长逻辑，而是正转变为一场更具战略主动性与结构弹性的全球再布局。无论是平台企业加快海外落地，制造业加码本地化生产，还是高科技企业开辟“绕行”通道，众多中国企业正通过差异化路径重塑全球化战略，

从“走出去”迈向“扎下去”“融进去”。本章聚焦当前全球经贸环境的新变化，系统梳理中国企业在出海过程中所面临的挑战、风险与转型趋势，重点分析在产业链重构、合规压力、技术壁垒等多重变量下，中国企业如何以制度敏感性、策略灵活性与技术自主性应对逆全球化挑战，打造具有韧性和可持续性的全球竞争力。

01 逆全球化趋势的新特征

近年来，全球经贸格局出现系统性调整，逆全球化趋势日益加剧，并呈现多元特征。主要经济体普遍收紧对外经济政策，强化产业安全考量，全球贸易与投资环境发生深刻变化。

一是全球贸易保护主义持续升温，多边合作机制面临削弱。世界贸易组织（WTO）长期处于多边谈判停滞状态，而区域贸易协定（RTA）快速发展，全球贸易合作日益呈现集团化倾向。各国更倾向于与“志同道合”的国家缔结自由贸易协定，以规避全球多边治理机制中的不确定性和博弈成本。

二是发达经济体以“国家安全”为名强化对外经济活动的审查。美国和欧盟相继出台一系列针对中国的“去风险化”政策，以技术和供应链“去中国化”为目标，加速关键产业回流与外包重构，科技领域成为脱钩战略的主战场。尤其是美国，不仅延续对华高关税政策，还多轮升级对华高科技出口管制，将越来越多的先进计算芯片、AI技术和企业纳入“实体清单”，旨在限制中国获取战略性科技资源和军民两用能力。

三是欧盟强化合规导向，推动以“规则重塑”构筑

贸易新壁垒。在战略自主框架下，欧盟强调降低对单一国家供应链的依赖，并通过绿色与数字法规设立新的市场门槛。例如，碳边境调节机制（CBAM）对高碳排放产品实施征税，《强迫劳动产品禁令条例》则对企业劳工合规提出更高要求。这类规则不仅以环境、人权为名，带有明显的价值观与可持续发展导向，在逆全球化浪潮中形成新的壁垒，还实质上对中国产品进入欧盟市场构成新的限制。

四是全球新兴规则加快落地，合规治理成为经贸活动的新门槛。数据主权、网络安全、AI 监管等成为各国强化数字主权的重要抓手。多个国家已加强对跨境数据流动的限制，出台本地化存储要求；美国等更进一步讨论 AI 模型与云计算的输出限制，防止敏感算法和模型外泄。这些新规的施行正在重塑全球数字技术流动格局，给中国企业带来额外挑战。

这些情况都表明当前逆全球化已不仅局限于传统关税壁垒，还呈现制度化、复合化的新特征，即从贸易、投资到技术、数据、环保等多维度全方位加强限制，使企业全球化经营面临前所未有的制度环境变化。

02 全球主要市场的新壁垒与政策风险

在逆全球化的大背景下，中国企业在海外市场正面临越发严峻的制度性壁垒与政策性风险。这些挑战形态各异，既包括投资审查和贸易限制，也涵盖本地合规要求、数据主权争议以及绿色与人权规则等新型壁垒，呈现出日益复杂化、多元化的发展趋势。

1. 美国市场：高科技出口管制与投资审查“双重收紧”

美国近年来对中国企业采取了全方位的限制措施，突出表现在投资审查和出口管制两个方面。一是美国外国投资委员会（CFIUS）权限持续扩大，将更多交易纳入审查范围，对中国企业在美投资并购设置了实质障碍。许多涉及敏感技术或重要数据的投资项目因国家安全审查而被迫放弃。二是高科技出口管制日趋严格，美国不断升级对华“实体清单”和出口限制措施，尤其针对半导体、人工智能、5G 通信等领域。例如，自 2022 年起，美国持续升级对华芯片出口限制。2023 年 10 月，美国商务部扩大限制范围，将此前未涵盖的中端芯片纳入管控，并加强对云服务、AI 训练等间接渠道的限制。2024 年起，美方联合荷兰、日本进一步限制光刻机及关键零部件出口，意图全面遏制中国 7 纳米以下半导体工艺发展。2025 年初，美国国会推动“关键技术白名单”立法，拟将 AI 推理芯片与边缘计算芯片纳入长期限制清单，显示出其对华科技围堵正在沿着“设备—芯片—云服务—算法”全链条延伸。以上举措使中国高科技企业在美开展业务和技术合作变得异常艰难。

此外，美国还通过立法手段提高对中国商品和企业的限制。2023 年美国《通胀削减法案》（IRA）

正式实施，其中针对电动车产业链的补贴政策含有明显的排他性条款：从 2024 年起，凡是含有中国等“外国关注实体”（Foreign Entity of Concern）生产的电池组件的电动车将无法获得税收抵免资格；2025 年起，如电池所含关键矿物由“中国等受关注国家”提炼加工，同样失去补贴资格。这一规定实际上排除了中国电池企业及其产品在美国市场获得补贴的可能性，迫使相关企业不得不调整供应链以符合美国的要求。另外，美国还取消了对低价商品的关税豁免，要求从中国经邮包进口的小额商品也需缴税报关。再加上印度—太平洋经济框架（IPEF）中美国牵头制定的数据、本地化标准等规则，美国市场对中国企业而言正形成严密的合规高墙。

2. 欧盟市场：规则壁垒升级与供应链“去风险化”并行

欧盟整体对华态度相较美国更为温和，但近年来也在逐步强化对外资和进口的审查，尤其是在规则设定与标准制定层面，构建了更多隐性壁垒。一方面，欧盟自 2020 年起推行统一的外商直接投资（FDI）审查机制，各成员国在欧盟框架下协同审查涉及关键技术、基础设施的外国投资案，对中国企业并购欧洲公司设置了更高门槛。另一方面，欧盟的绿色与数字新政为进入欧盟市场设定了复杂的合规要求。例如，欧盟从 2023 年 10 月开始试行碳边境调节机制（CBAM），计划自 2026 年起对钢铁、水泥、化肥、铝、氢等产品全面征收碳关税。这意味着中国相关行业的产品进入欧盟将因为碳排放差异而承担额外成本压力。又如，欧盟实施《数字服务法》《数字市场法》以及《通用数据保护条例》（GDPR）等数据保护法，要求在欧运营的数字企

业加强内容审核和数据本地化，涉及中国平台企业时还伴随数据跨境传输的安全评估，对跨境互联网业务提出更高合规要求。

欧盟还在劳工与供应链方面引入新型非关税壁垒。

2023 年底，欧盟通过《禁止强迫劳动产品进入欧盟市场法规》，全面禁止强迫劳动相关产品。这一法规被解读为针对包括新疆地区产品在内的供应链审查，要求企业提供供应链尽职调查报告。类似地，德国《供应链尽责法》也已生效，要求大型进口商对其全球供应链中的人权和环境风险负责。这些规定给中国产品出口欧盟增加了大量合规成本和法律风险。除此之外，欧洲各国出于“去风险化”考虑，在能源、通信等关键领域倾向于减少对中国供应的依赖。例如部分国家限制或淘汰华为的 5G 设备，并推出鼓励本土或盟国供应商的政策。这些都使得中国企业在欧面临市场准入壁垒的升级。

同时，应注意欧盟内部仍保留一定开放合作空间。

欧盟在清洁能源、数字化转型等领域需要与中国合作以实现自身目标。例如在电动汽车、电池供应链上，虽然欧盟对中国产品发起补贴调查并已决定征收 17%—35% 的反补贴关税（针对比亚迪等中国电动车进口征 17% 关税），但也欢迎中国企业来欧投资设厂，以在本地创造就业和税收。因此，一些中国企业选择通过本土化来应对欧盟壁垒，比如宁德时代和比亚迪分别在德国、匈牙利兴建电池和汽车工厂，实现当地生产以规避贸易壁垒。总的来说，欧盟市场的挑战主要在于规则导向：**中国企业必须快速适应欧盟不断变化的绿色、数字和供应链监管新规，才能在市场竞争中保持合规和优势。**

3. 印度市场：准入限制强化与数据主权加压并举

印度作为快速崛起的新兴经济体，在对待中国企业

方面采取了高度审慎甚至排斥的政策。

首先，在市场准入方面，印度政府以国家安全为由，对中国资本和商品实施严格限制，形成较高制度壁垒。自 2020 年中印边境冲突以来，印度先后封禁了数百款中国移动应用，包括 TikTok、Wechat 和电商平台等，封禁名单超过 200 款，几乎全面限制了中国互联网企业在印业务。2020 年印度还收紧了 FDI 政策，规定来自邻国（主要指中国）的投资需要政府逐案审批，导致中国对印投资骤减。2023 年，印度更是拒绝了比亚迪在印建厂的提议，驳回了比亚迪与当地公司合资设立价值 10 亿美元电动车工厂的计划，明确表示出于安全考量不会批准。这显示印度对涉及中国企业的重大投资持强硬态度。

其次，印度积极推进“印度制造”和数据主权战略，持续提高外资企业的本土化与合规门槛。对制造业来说，印度通过提高进口关税和推出生产激励计划（PLI），鼓励海外厂商在印建厂，否则进口成本高昂。中国手机厂商虽在印设有工厂，但近年频繁受到印度税务和监管调查，市场份额也被印度政府扶持的本土和其他外国品牌挤压。在**数字领域**，印度于 2022 年出台《数据保护法》，要求敏感个人数据存储在印度境内，并要求数据跨境传输需审查许可。这对依赖跨境数据服务的中资互联网企业构成挑战。此外，印度加强对电商的监管，要求平台不得有外国控股的卖家，限制了阿里、腾讯等在印度电商市场的发展空间。总体而言，**印度以安全和自给自足为由，设置了严苛的外企准入条件。**中国企业在印不仅面临政策不友好，还需应对复杂的合规和营商环境，以及由此衍生的法律风险。

4. RCEP 成员国及东亚市场：区域重组加速与制度竞合并存

《区域全面经济伙伴关系协定》（RCEP）的生效

为亚太区域合作注入动力，其中包括中国、日本、韩国、东盟、澳大利亚、新西兰等 15 国。对于中国企业而言，RCEP 一方面意味着关税降低和市场准入便利，有助于深化与东盟、日韩的贸易投资往来；另一方面也带来了**区域产业链重组的竞争压力**。一些 RCEP 成员如越南、马来西亚等，承接部分供应链转移，并成为中低端制造替代地，在纺织服装、电子组装等领域与中国形成竞合关系。日本和澳大利亚则在关键矿产、能源供应上加强彼此合作，减少对中国的依赖，也让中国相关企业面临市场份额被蚕食的风险。

此外，“友岸外包”（Friend-shoring）由**地缘政治逻辑转化为具体的投资行为与产业转移现实**。例如，日本政府出资补贴企业将部分供应链从中国转移到东南亚或日本国内。越南、泰国等则借机吸引外资，承接制造环节。越南近年在电子制造、智能手机代工等领域快速发展，部分订单从中国转移过去，给中国制造企业带来价格和订单流失压力。再如印度尼西亚，利用镍矿资源和政策优惠吸引中国电池和不锈钢企业投资，但随后又收紧出口政策、提高资源品本地加工要求，使**中国企业在当地需应对政策变动风险**。

不过 RCEP 也为中国企业提供了扩大区域影响的机遇。凭借区域累积原产地规则和服务贸易开放，中国企业可以在东盟国家布局生产，再通过 RCEP 优惠进入其他成员市场，构建区域价值链。同时，RCEP 框架下的数字贸易、知识产权规则为区域内统一标准打下基础，有利于中国数字企业在东盟扩张。例如，东南亚电商、支付领域蓬勃发展，腾讯、阿里等通过投资和技术输出在当地占据一席之地。该区域整体的壁垒相对欧美低，但中国企业需要注意当地政治法律环境差异以及与日韩企业的竞争。在 RCEP 背景下，**中国企业的全球化发展关键在于与区域伙伴形成供应链协**

同而非零和竞争。

5. 拉美市场：政策多变与地缘博弈交织影响

拉丁美洲整体对中国企业较为开放，中国已成为许多拉美国家的主要贸易投资伙伴。然而，在逆全球化背景下，拉美市场也存在一些新的风险因素。

首先，部分国家出于保护本国产业考虑或因政治更迭，政策立场呈现出一定的不确定性，增加了中国企业在当地经营的风险。例如，巴西前政府一度对华为 5G 持保留态度，但新政府上台后释放出更为开放的信号。墨西哥 2024 年完成大选后，虽未公开排斥中国投资，但开始就部分中国产品启动新一轮的审查机制，并表态将根据本国产业利益重新评估对华贸易政策。在拉美等新兴市场，**政权更迭与政策调整已成为中国企业“走出去”过程中需持续关注的重要变量**。

其次，拉美地区的区域贸易协定，尤其是《美墨加协定》（USMCA），对原产地规则提出了较高要求，间接影响中国企业对墨西哥、巴西等国的出口安排及在当地的生产布局。以电动汽车为例，若在墨西哥生产的整车中包含大量来自中国的零部件，可能会因不符合 USMCA 的原产地标准而无法享受出口至美国的关税优惠。这对中国企业提出了更高的本地化要求，亦需在投资布局中统筹考虑区域贸易规则对供应链构成的制度性约束。

另外，美国对拉美的地缘政治影响也是一大因素。美国视拉美为传统势力范围，近年来试图通过美洲“重建更好世界”等倡议牵制中国在当地的影响力。因此，中国在拉美的一些投资项目可能遭遇美国游说或当地舆论质疑，被贴上“影响主权”“债务外交”等标签，需要中国企业和政府加强公共外交应对。

此外，拉美部分国家面临一定的金融与安全风险，高通胀与汇率剧烈波动（如阿根廷比索持续贬值）、社会治安形势复杂以及法律制度不健全等因素，均对企业正常经营构成挑战。为应对上述问题，近年来新进入拉美市场的中国企业逐步转向本土化合作路径，如通过与巴西、墨西哥的大型企业合资设立项目，或聘用具备当地经验的高管团队，以降低合规成本和文化差异带来的不确定性。**总体来看，拉美市场机遇与风险并存，中国企业应密切关注当地政策动态与区域一体化进程，灵活调整投资策略与运营布局。**

6. 中东地区市场：战略机遇背后的合规与安全考验

中东地区对中国企业而言既是充满潜力的新兴市场，也伴随着特有的地缘政治挑战。海湾国家（如沙特阿拉伯、阿联酋）近年来积极推动经济多元化与数字化转型，普遍欢迎中国企业在基础设施建设、通信技术和数字经济等领域的投资与合作。华为等中国科技企业在中东依然保持较高的市场接受度，中资企业承建的 5G 网络、电力设施、港口枢纽等项目数量持续增长。然而，中东同时也是大国战略竞争的前沿地带，美国在该地区长期具有强势影响力，并可能向其盟友施压，在敏感技术领域限制中方参与。虽然多方报道指出，美国试图劝说海湾国家限制使用华为 5G 设备的做法并未取得成效，但相关博弈所带来的政策不确定性仍给中国企业在当地的持续经营和战略规划带来一定外部压力。

在合规方面，中东各国法律体系与国际接轨程度不一。一些国家营商环境较为宽松，但法律透明度和执行一致性相对有限，企业在进入过程中需特别注意适应当地商业惯例与法规差异。例如，在内容传播和文化产业领域，海湾国家普遍实行较为严格的审查制度，中国文娱企业需严格遵守宗教和文化方面的敏感要求。又如，部分国家对外

资设有本地合资要求或股权比例限制，企业需与当地合作方共同设立实体才能合法开展业务。在数据合规方面，沙特等国正在推动数据主权立法，拟要求包括云服务在内的敏感数据必须实现本地存储，这给中资数字企业带来新的合规挑战。此外，考虑到中东地区整体政治局势较为复杂，地区冲突、政权更替等潜在风险也可能对企业员工安全与资产保障构成压力。

总体而言，中东目前对中国整体态度友好，已成为逆全球化背景下中国企业海外拓展的重要新空间。在共建“一带一路”框架下，中国与中东国家在能源、基础设施、科技等领域的合作持续深化，产业联系日益紧密。**中国企业应充分把握这一政策友好窗口期，在积极拓展市场的同时，加强合规管理与风险预判。**例如，建立与当地政府的常态化沟通机制，密切关注政策动向；尊重宗教信仰与风俗习惯，履行本地社会责任，从而提升企业在当地的认可度与长期稳定性。

7. 非洲市场：宏观不确定与本土化压力交织

非洲作为一个具有广阔发展潜力的大陆，长期以来是中国企业“走出去”的重点方向。然而，在当前全球经贸环境日益复杂的背景下，中国企业在非洲市场也面临一系列独特挑战。**政治与宏观经济不确定性仍是主要风险来源：**部分国家政局不稳，政治动荡时有发生，可能导致既有协议难以延续，甚至引发项目中断；一些国家外债水平高企，债务危机风险不断上升，一旦发生违约，将直接影响中国企业承建项目的回款和融资安全。此外，非洲多国货币汇率波动较大，且外汇管制较严，企业在利润汇回、资金调度等方面往往面临较大障碍。

另一类挑战来自本土化与合规压力。近年来，非洲各国日益重视本国产业的发展，相继出台政策，要

求外国投资项目必须引入本地合作伙伴，或在用工、采购等方面满足一定比例的本地化要求。这对中国企业提出了更高的属地化经营要求，若无法满足，可能面临执照审批受阻、监管问询，甚至引发负面舆论。例如，尼日利亚、肯尼亚等国已加强对外企雇用外籍员工的限制，推动技能转移和本地人才培养；南非则明确要求大型基础设施项目需将一定比例的工程任务分包给本地中小企业。中国企业需充分理解并遵守当地法规，主动投入资源开展本地员工培训、加强社区沟通，以提升可持续运营能力，实现长期稳定发展。

同时，非洲市场的合规风险也在上升，包括环保标准、劳工权益等方面。一些西方国家和 NGO 对中国企业在非洲的项目提出环保、人权质疑，要求提高透明度和审计。对此，中国企业必须加强自身 ESG 管理，确保矿产开采、基础设施建设符合国

际标准，避免因非经济因素导致项目受阻。值得注意的是，非洲区域一体化也在推进，如非洲大陆自贸区（AfCFTA）的建设将降低区域内贸易壁垒。中国企业可以抓住这一机遇，以区域战略布局非洲。例如，将制造组装设在关税较低或物流便利的国家，然后辐射周边市场。

综上所述，面对各主要市场不断涌现的壁垒与政策风险，中国企业亟需全面提升全球合规经营能力。一方面，要深入研判目标市场的政策演变趋势，主动参与本地行业对话与政策沟通，避免因误判形势而陷入合规困境；另一方面，应加强内部风控体系与法律团队建设，确保企业的业务模式与供应链布局在不同司法管辖区内均符合当地法律法规。在逆全球化构建的复杂版图中，唯有审慎应对、稳健合规，方能有效规避风险、持续拓展全球市场空间。

03 典型企业案例分析：“新常态”下的挑战与应对

在逆全球化浪潮持续蔓延的背景下，中国各行业的跨国企业正面临更加具体而复杂的挑战。为深入理解这一趋势对不同类型企业的冲击，本部分选取平台电商、先进制造、新兴科技等多个重点领域的代表性中国企业，系统剖析它们在 2025 年全球化实践中遭遇的新壁垒——涵盖市场准入、供应链重组、技术限制、合规压力等多个层面，并深入探讨其所采取的应对策略与结构性调整。通过案例分析，展现中国企业在全球不确定性上升背景下的战略韧性与适应能力。

1. 平台电商出海：敦煌网的全球化突围与政策诉求

敦煌网（DHgate）是一家总部位于北京的跨境电

商 B2B 平台，主要帮助中国中小企业将商品卖到海外市场。2025 年初，在中美贸易摩擦和美国高关税环境下，敦煌网在美国意外迎来爆发式增长：2025 年 4 月 13 日，该平台软件单日在 iOS 平台的下载量高达 11.75 万次，其中美国市场占 6.51 万次，分别比此前月均值暴增 732% 和 940%，一举冲上美国 App Store 免费榜第二名，仅次于 ChatGPT。这一现象引发广泛关注，媒体称其为“北京版跨境拼多多”，认为敦煌网成为中国制造绕过美国贸易壁垒的重要新通道。

敦煌网的成功缘于其独特的业务模式和运营策略。首先，平台构建了高度柔性的“小单快反”供应链体系。电子商务研究中心信息显示，敦煌网支持最

低 10 件起订，72 小时内即可完成下单到出货的流程，实现低库存和快速响应。这种机制特别适合海外中小买家的碎片化需求，在高关税不确定性下提供了灵活性。

其次，敦煌网善于社交媒体营销引流。通过 TikTok、X（推特）等平台上的短视频，以“1 美元手袋”“工厂揭秘”等病毒式内容吸引眼球，营造“中国制造高性价比”的“平替”（平价替代）形象。这些内容实现了社交流量与交易闭环联动，带来低成本的用户裂变。

再次，平台充分利用政策和通关便利，如结合“即买即退”出口退税政策和海关 9810 监管模式，将跨境出口退税周期从 3 个月缩短至 7 天，大大提升资金周转效率。同时通过将订单拆分控制在美国 800 美元免税额度以下，巧妙规避了高额关税冲击。

最后，敦煌网还拥抱技术创新红利，基于平台积累的 2000 多个买家标签数据，应用 AI 算法精准推荐，据称点击转化率提升了 3—41 倍。公开信息显示，平台整合了 14 个海外仓，重点线路“7 日达”覆盖。这些举措形成了一个多维度的“关税护航计划”，支撑敦煌网在逆境下快速崛起。

然而，敦煌网的爆火也伴随诸多潜在风险和挑 战，需要企业审慎应对，以实现从现象级流量向持续增长 的转变。**其一**，知识产权与产品合规风险。敦煌网主打“中国制造平价替代品”，通过宣称“同厂不同牌”等营销吸引海外消费者。但这可能滑向“仿品”争议，大量宣传中国工厂代工内幕的内容，容易让西方品牌认为平台在销售侵权或擦边球产品。一旦被指责售卖假货，平台将面临信任危机和法律 诉讼，损害在海外市场的合规形象。**其二**，舆论反弹风险。以 TikTok 视频为代表的内容出海策略虽然转化率高，但如果过度渲染“中国制造廉价”

叙事，可能被西方媒体政治化放大，指责其为“不公平倾销”或“操纵舆论”。这将不利于长期品牌形象的塑造。**其三**，美国监管审查风险。敦煌网在美走红的同时，也可能引起美国政府的警觉，被视为继 TikTok 之后新的“安全威胁”。其通过拆单规避关税、短视频带货等做法，可能被解读为“规避监管”“影响消费者舆论”，从而招致美国通过强化海关执法、启动 301 调查等手段进行打压。**其四**，金融结算风险。当前敦煌网的跨境支付结算严重依赖美元和 SWIFT 体系，一旦中美关系紧张，美国以制裁方式切断相关支付渠道，平台资金链将受到严重冲击。近期中俄贸易中已有因 SWIFT 受限而转向稳定币结算的先例，但稳定币本身合规风险高、波动大。

面对海外复杂多变的政策环境与逆全球化背景下的平台风险，敦煌网在出海实践中不断探索自身应对机制，并提出了若干面向政府的政策诉求，希望能够获得更加系统性的支持，以增强中国平台企业在海外市场的抗风险能力与合规韧性。

首先，敦煌网建议建立跨境电商领域的政治护航与法律支援机制。当前，平台及其供应商在出海过程中可能面临海外知识产权纠纷、不当执法干预甚至 恶意舆论攻击。敦煌网希望能在国家层面推动设立涉外知识产权应对专项基金，为企业在海外遭遇侵权指控时提供法律支持与费用援助；同时，当企业在海外受到不公正对待时，能够通过外交渠道、海外行业协会与本地法律网络形成多元联动，及时发声、依法维权，提升国家层面的支持响应速度。

其次，敦煌网建议加快完善本地产业配套与国际运营支撑体系。敦煌网在多国市场拓展过程中发现，中小企业“跟随式出海”能力不足，产业链协同与服务支持仍有短板。平台希望政府加大对中小企业数字化出海的政策扶持，引导其融入跨境电商生态，

同时在跨境物流、支付结算、供应链融资等关键环节给予基础性支持。此外，敦煌网也正在积极推动在重点市场建立本地社群与用户运营网络，建议政府在海外推广、属地合规、文化融合等方面给予指导与协调支持，增强平台的国际信任基础。

最后，敦煌网建议尽快启动跨境平台企业的风险应急机制建设。平台希望能在合规框架内探索更高效、安全的跨境结算方案，例如支持以稳定币为基础的可控试点，为企业规避特定国家对美元支付路径的限制提供空间。同时，建议建立针对舆情危机、政策突发变化等情形的响应机制，指导企业开展分级预案与沙盘推演，提升应对突发事件的反应速度和协调能力，防止局部风险放大为全局冲击。

通过上述机制安排，敦煌网希望实现从依赖流量驱动向结构性增长与风险可控转型，也为中国平台型企业在当前国际环境下走深走稳提供了实践样本。相关经验与诉求，值得在更大范围内形成政策响应和制度设计的支持。

2. 社交内容出海：小红书借“流量外溢”实现用户突破

小红书作为中国领先的生活方式分享社区，起初主要面向国内年轻用户。但近两年，随着 TikTok 在部分国家面临下架禁令或使用限制，出现了大量“TikTok 用户迁移”现象，不少海外创作者和用户将目光转向小红书，推动其在全球范围内用户快速增长。2025 年初，小红书海外用户单日注册量激增，公开信息显示，1 月 15 日，在全球多个国家的应用商店中，“Xiaohongshu 小红书”排名迅速上升，在 87 个国家的应用商店免费排行榜中位居第一。随着海外用户大量涌入，小红书社区内围绕旅游攻略、国际生活方式、文化体验的内容持续激增，也带动了国内多地景点在海外用户中的关

注度提升，对促进入境旅游与消费形成了实际拉动。

小红书海外用户激增的背后，有多重原因驱动。平台自身优势方面，小红书提供了友好多元的内容生态，涵盖美妆、时尚、美食、旅游等生活方式话题，满足了外国年轻人对新鲜、多样内容的好奇心。其算法推荐也极为精准，用户很快就能在平台上找到兴趣相投的内容和圈子，从而提升留存率。相比之下，国外传统社交平台如 Instagram 更多是熟人圈子，小红书的内容社区氛围和兴趣导向对陌生用户更具吸引力。外部环境因素上，美国自 2020 年以来酝酿对 TikTok 的封禁，这让许多 TikTok 上的创作者和用户寻找替代平台。小红书作为为数不多仍可在美应用商店下载的中国社交 App，功能上又与 TikTok 有类似之处，自然成为一部分用户转移的选项。有调查显示，美国仅 32% 的成年人支持封禁 TikTok，而许多年轻用户强烈依赖于此。当他们担心失去 TikTok 时，小红书恰好提供了分享生活、展示自我的新平台。再者，一些国外用户对主流西方社交媒体的不满，如算法局限、隐私问题等，使他们愿意尝试小红书这样的新平台。美国社交巨头屡爆隐私丑闻，信任度下降，而小红书作为娱乐化社区让用户感觉更有新鲜感和安全感。此外，文化因素也发挥作用：不少涌入小红书的外国年轻人对中国当代生活方式、时尚潮流、传统文化表现出强烈好奇，希望通过这个平台了解真实的中国。因此，小红书在海外走红某种程度上受益于国际环境变化和中国软实力的吸引。

但对于小红书而言，大量海外用户的涌入既是机遇也是挑战。从机遇看，小红书可以借此提升国际影响力，例如与各国旅游部门合作推广中国文化和旅游，小红书已被视为国内各省市文旅“出海”宣传的新阵地。事实上，小红书海外用户中有很多人在分享他们的中国旅行体验，带动了国内旅游在国际市场的热度。如果运营得当，小红书有潜力成为民

间外交和文化输出的平台。然而，挑战也同样突出：

首先是内容与监管的挑战。作为中国的平台，小红书必须在国际化过程中处理言论尺度、文化差异等问题。海外用户产生的内容涉及各国文化，有时可能与中国法律或审查标准不符；反之，中国用户的言论在国际上也可能引发误解。这需要平台在内容审核政策上做出调整和平衡，确保既符合法规又尊重多元文化。

其次是数据安全与主权问题。如果小红书海外用户数量继续攀升，必然会引起欧美监管者对其数据安全的关注，类似于 TikTok 面临的质疑：美国可能担心美国用户的数据被中国公司掌握，从而提出数据本地化或源代码审查要求。这对小红书来说将是严峻考验，需要提前构建海外数据合规架构，例如考虑在境外建立数据中心或透明度机制，以化解信任赤字。

小红书已经开始采取一些举措来拥抱海外市场。例如开设双语或多语种的运营团队，推出面向海外用户的社区规范，邀请外国关键意见领袖（KOL）入驻等。小红书可通过打造官方账号矩阵、加强与国外网红和品牌合作、推出系列英文内容等方式进一步提升影响力。同时，政府层面可以支持小红书此类平台参与国际交流项目，输出中国城市形象和文化符号。在逆全球化背景下，小红书的出海是一个颇为独特的案例：它显示出民间交流的力量，在官方渠道受限时，通过社交平台依然可以让世界了解中国的新一代生活。未来小红书要走得更远，需要在社区氛围和国际规则之间找到最佳平衡，既维护平台上积极正面的中国形象，又让海外用户真正融入并喜爱这个社区。

3. 新能源汽车全球化：比亚迪的扩张战略与欧美阻力

比亚迪（BYD）作为中国新能源车领军企业，近

两年加速拓展全球市场，销量和影响力大幅提升。公开信息显示，2025 年上半年，比亚迪累计销量达 214.6 万辆，继续蝉联全球新能源车市场销量冠军，其乘用车及皮卡海外销量表现尤为耀眼，超 47 万辆。然而，在全球扩张过程中，比亚迪也深深体会到逆全球化带来的阻力，尤其是在欧美等发达市场。

（1）欧洲市场

在欧洲市场，比亚迪凭借高性价比的优势迅速打开局面，成功进入挪威、德国、英国等国，并计划在法国等地推出新车型。然而，这一扩张趋势引发了欧盟本土车企的警惕。2023 年 9 月，欧盟委员会宣布对中国电动车发起反补贴调查，指称中国新能源汽车产业获得政府补贴，低价产品大量涌入欧洲，对本地产业构成威胁。2024 年 10 月，调查结论正式公布：欧盟认定中国电动车产业链存在不公平补贴行为，并决定自 2024 年底起对中国进口电动车征收为期五年的反补贴关税，具体税率因企业而异，比亚迪被征收 17.0%，吉利为 18.8%，其他未合作企业税率则高达 35.3%。

该政策对比亚迪在欧洲的销售造成显著冲击，受关税影响，其在欧销售车型必须相应提价，削弱了原有的价格竞争力。为应对这一挑战，比亚迪迅速调整策略，决定通过本地化生产来规避关税壁垒。2023 年底，比亚迪宣布将在匈牙利建设其在欧洲的首个乘用车整车制造基地，计划于 2025 至 2026 年间投产，年产能约 15 万辆，预计将创造上千个本地就业岗位。该工厂建成后，所生产车辆将被视为欧盟本地产品，从而避免进口惩罚性关税。

与此同时，比亚迪还加快在欧洲的营销网络建设，仅一年时间便在 19 个国家设立了 230 家经销门店，陆续推出涵盖轿车、SUV 等多款车型。可以说，

比亚迪正以“在欧洲成为欧洲公司”的思路，持续推进本地化布局，以积极应对欧盟日益强化的贸易保护政策。

（2）美国市场

在美国市场，比亚迪所面临的障碍更为根本。受中美政治关系紧张及美国汽车产业政策限制影响，中国品牌电动车目前几乎无法进入美国销售。一方面，美国对中国制造车辆征收 25% 及以上的高额关税，且缺乏任何贸易协定下的优惠待遇；另一方面，《通胀削减法案》设定的电动车补贴标准几乎将中国企业排除在外——例如，含有中国电池的电动车无法获得联邦税收抵免。

虽然比亚迪早期曾在加州设立电动巴士工厂，但由于联邦“Buy America”条款限制中资企业参与政府采购，其业务受到一定影响。目前，比亚迪主要通过间接方式参与美国市场：一是向美国车企供应电动车核心零部件，例如为特斯拉部分车型提供刀片电池技术；二是通过投资或与美国本土初创企业合作，变相参与本地市场。但在乘用车领域，比亚迪已暂缓直接出口美国的计划，转而关注北美周边国家如加拿大、墨西哥，寻求“曲线入美”的突破路径。

比亚迪曾考虑在墨西哥设厂，通过墨西哥原产身份出口美国，以享受《美墨加协定》（USMCA）框架下的关税优惠。2023 年，比亚迪在墨西哥选址，计划建设年产数十万辆的整车工厂，并与地方政府合作筹建职业技术培训中心，推进属地化生产。然而，美国近期加强了对墨西哥生产电动车的原产地审查，尤其针对含中国零部件的产品设限，使该项目进展趋缓。目前，比亚迪在墨西哥市场主要聚焦本地销售，2023 年售出约 5000 辆，并计划在未两至三年将年销量提升至 5 万辆。

比亚迪深知，进入美国市场的关键在于等待政策环境的变化。因此，其全球战略采取“先南后北、以邻带远”的布局思路：先深耕拉美市场，建立本地化能力与品牌影响力，再伺机布局美国，逐步突破当前限制。

（3）其他市场

除了欧美，比亚迪在其他市场也面临着机遇和挑战。在亚洲邻国印度，比亚迪同样遭遇政策封锁：2023 年其 10 亿美元建厂提案被印政府否决。比亚迪转而以出口方式向印度出售电动大巴，并观察印度政策松动的可能。在东南亚，比亚迪较为顺利，已在泰国建厂生产电动汽车，并占据泰国 EV 市场约三成份额。泰国等 RCEP 国家对中国新能源车持欢迎态度，比亚迪计划以泰国为中心辐射东盟市场。在中东和拉美，比亚迪的电动巴士广受欢迎，已向智利、巴西提供上千辆新能源公交车。可以看到，比亚迪采取的是**多点开花、避实击虚的全球化策略：面对阻力大的市场暂缓或变通，集中资源深耕开放友好的市场。**

总体来看，比亚迪应对挑战的策略主要有以下几方面：首先是本土化生产，如在欧洲、亚洲建设工厂，以当地企业身份参与竞争，降低贸易壁垒和物流成本。其次是合作共赢，通过联盟和合资获取市场准入，如与当地政府共建培训中心提升本地就业，赢得政策支持。再次是技术和标准主动权，比亚迪致力于输出自身电池和零件标准，与海外伙伴共同制定技术规范，以形成技术话语权，提高国外客户对中国供应链的依赖。最后，比亚迪注重品牌和合规建设，在海外塑造安全可靠的品牌形象，例如，积极配合欧盟环保审核，确保产品符合欧 6 排放、回收法规等，以解除监管疑虑。

在逆全球化浪潮下，比亚迪的案例生动体现了中国

制造企业在全球市场中的战略调整与韧性。凭借突出的技术实力与灵活的全球布局能力，比亚迪正逐步突破贸易壁垒，在全球新能源汽车产业中稳步占据一席之地。

4. 新能源电池产业链：宁德时代的前置投资与本地融合

宁德时代 (CATL) 是全球知名的动力电池生产商，2024 年，其动力电池使用量已连续八年全球第一，储能电池出货量已连续四年全球第一。作为新能源供应链的关键环节，宁德时代在全球化布局中既是开拓者，也面临日益加剧的地缘政治风险。

面对欧美的“去中国化”压力，宁德时代选择前置投资，在海外建厂来巩固与客户的关系。宁德时代于 2019 年启动德国图林根州（恩斯特工业园）首个欧洲工厂项目，至 2022 年底产品线建立并启动电池生产。2025 年初，该厂已进入扩产阶段，并制定多项技术升级方案。德国工厂的原材料目前大多仍从中国进口，但已有一些中国材料供应商跟随在欧洲设厂供货。宁德时代欧洲区总裁曾表示，长远来看，希望当地供应链逐步本土化，公司也在举办供应商大会，吸引欧洲本地供应商加入。此外，宁德时代在匈牙利也启动了更大规模（100 GWh）的电池基地建设，该工厂主体结构已完工，2025 年正式启动试产，模组装配已在邻近租赁车间展开，预计至 2026 年全面投产，总员工数将超过 2600 人。2025 年初，宁德时代与 Stellantis 达成合资协议，在西班牙萨拉戈萨投资约 41 亿欧元，建设年产 50 GWh 的磷酸铁锂电池工厂，预计于 2026 年投入生产。宁德时代通过德国、匈牙利、西班牙三国多基地布局，实现本地化生产与供应链优化，有效缓解欧美“去中国化”政策与关税壁垒。**宁德时代主动迎合政策要求、稳步推进产能本地化，并广泛布局制度应对机制，为中国新能源供应链型**

企业应对逆全球化提供了重要经验样本。

在美国市场，宁德时代也同样面临制度性障碍。《通胀削减法案》（IRA）将中国企业明确列为“外国实体”，其生产的电池无法享受联邦补贴。这直接阻断宁德时代电池进入美国乘用车市场的路径。为此，一些美企寻求变通方案。例如，福特计划在密歇根建造由其全资持有但采用宁德时代电池技术的工厂，即所谓“技术许可”模式。该模式试图兼容 CATL 先进技术与 IRA 补贴标准，但自 2023 年起，该项目因受到美国国会及地区政治压力而暂停推进，尤其是在宁德时代 2025 年被美国国防部列入“与中国军事有关公司”名单之后，政策争议加剧。受限于直接参股与补贴资格，宁德时代在美国市场逐渐采取更为灵活的参与方式：优先满足欧洲和中国市场的电池需求，在美国则依靠技术授权、第三国供货或间接合作等渠道寻求参与可能。例如，特斯拉计划于 2025 年在内华达州使用宁德时代授权技术建设电池厂，以非投资方形式引入宁德时代技术。此外，宁德时代正关注北美自贸区内的市场机会，如加拿大和墨西哥。公司有意在这些国家建设电池厂，从而以“北美身份”服务美国市场，以绕开直接的中国制造限制。宁德时代创始人曾表示，若美国政策环境改善，公司愿意考虑在美国本土投资建厂。总体而言，即便不直接进入美国市场，宁德时代也难以完全摆脱被政治化的风险。虽然公司目前尚未在美国建厂，但其技术许可合作、第三国产能布局已成为应对政策壁垒的现实选择。此案例进一步凸显：**中国企业即使拥有全球领先技术，也必须通过灵活的境外布局与制度适配能力来应对复杂多变的国际政治与制度环境。**

此外，宁德时代面临的全球挑战还包括原材料供应的博弈。锂、镍、钴等电池关键矿产掌握在多国手中。澳大利亚、智利等国虽然资源丰富，但也在考虑“资源护卫”，提高矿产税费或限制原矿出口。中国自

身也在 2023 年对石墨等电池材料实行出口管制，以反制西方的科技限制。这种多边博弈增加了宁德时代获取稳定材料的难度。为此，宁德时代采取上下游一体化策略，在全球范围投资锂矿、参与印尼镍项目等，以确保原料供应安全，同时开发新技术降低稀有金属依赖，比如推进无钴电池、钠离子电池的研发，减少对受控资源的依赖。

宁德时代的应对战略可归纳为：提前布局，深化合作。公司在海外设厂并非简单的产能输出，而是着力融入当地产业链。例如，其德国工厂已吸纳数百名本地员工，并与当地高校合作，联合培养技术人才。同时，宁德时代积极参与国际标准制定，推动中国电池标准在全球范围内的影响力提升。2023 年，公司推出的麒麟电池与快充技术引领行业潮流，并频繁亮相于国际专业会议，强化了其在全球电池产业的技术话语权，也使得海外主机厂无法忽视中国电池技术的领先地位。在逆全球化的大背景下，宁德时代通过转型为“跨国公司”，有效弱化了地缘政治带来的不确定性。正如其欧洲区负责人所言：“我试着专注每天的工作，不让政治环境过多影响我们。”正是这种务实稳健的精神，使宁德时代在外部压力持续加大的情况下依然稳步扩张，有望继续领跑全球动力电池市场。

5. 高科技逆风出海：华为的全球重构与合规应变

华为作为中国全球化程度最高的高科技企业之一，也是逆全球化冲击下既受压又展现韧性的代表。虽然自 2019 年以来遭遇了芯片断供、操作系统限制、5G 设备禁令等一系列制裁，但华为在 2023—2024 年逆境中稳步回升。根据公司 2024 年年报，华为全年实现营业收入 8621 亿元人民币（约 1182 亿美元），较 2023 年增长 22.4%，几乎恢复至 2020 年被制裁前的水平（8914 亿元人民币）。净利润为 62.6 亿元，同比下降约 28%，主要因研发

投入增长至 1797 亿元，占全年收入的 20.8%。

华为创始人任正非曾表示，“过去担心的缺芯少魂问题已大为缓解”，表明华为已在一定程度上摆脱最艰难的阶段。

华为在全球业务受到制裁冲击后，仍通过战略转型与自主研发展现出显著韧性与突破。**在通信设备主业上**，华为虽失去欧美市场，但继续在中东、非洲、拉美等新兴地区保持领先地位，并通过工业专网创新开辟新赛道。公司推出的 5G 解决方案已应用于**智能矿山、港口调度、机场物流等垂直行业场景**，如在南非部署 5G 矿卡系统，在阿联酋支持港口智能调度。这种以“行业私网”替代“公众网络”的方式，不仅绕开西方监管限制，也为企业带来新的增长来源。**在消费者业务方面**，华为手机因缺乏谷歌 GMS 支持，海外市场受限，但仍坚持高端自主研发路线。2023 年发布的 Mate 60 系列搭载国产麒麟 9000S 芯片，在 7nm 制程上实现国产化突破，引发轰动，虽然产能有限，但提振了国内市场信心。2024 年，华为手机出货量达 4500 万部，同比增长超 25%，消费电子业务收入同比增长 38%。其中，国内市场是主要增长驱动。**操作系统方面**，华为加速打造自主生态。其鸿蒙系统（HarmonyOS）截至 2024 年底装机量已超 9 亿台设备，中国市场占有率达 17%，在全球市场的占有率约为 4%。2024 年华为推出 HarmonyOS NEXT（星河版），全面实现不依赖安卓 AOSP 代码的“纯鸿蒙”架构，标志着国产操作系统进入独立生态阶段。华为还逐步在海外试点推广 HMS 服务和开发者社区，为长期海外回归埋下基础。**总体来看，华为在逆全球化压力下，通过“技术突围 + 生态重建”实现了战略转型。**正如公司所强调的：“我们努力把自己变成一家具有全球适应性的企业，而不是依赖特定市场或国家的企业。”这也使得华为成为当前中国高科技企业中最具战略韧性的全球化样本之一。

值得一提的是，华为抓住了智能汽车这一战略新赛道。自退出部分消费电子市场以来，华为积极转型，为车企提供车载操作系统（鸿蒙车机）、激光雷达、智能驾驶系统（如 Qiankun ADAS），以及车联网技术等解决方案，并与赛力斯等主机厂联合推出“华为智选”模式汽车。2024 年，华为参与打造的 AITO（问界）系列车型销量快速增长。特别是 M7 与 M9 两款车型，累计销量实现同比翻番增长，全球用户反响强烈（2025 年前十个月销量达 35.36 万辆）。数据显示，2024 年 AITO 总销量达 38.7 万辆，远超前两年的水平。M9 更创下国产大型 SUV 上市 6 个月交付突破 20 万辆的纪录，表现亮眼。

在海外市场方面，华为正稳步推进汽车业务国际化。2025 年 2 月在马来西亚举办 APAC 合作伙伴峰会（Eco Partner Summit）期间，华为同步发布折叠屏手机与新能源汽车战略，首次将新能源汽车与海外市场宣传结合，表明其旨在以智能电动车为载体重塑海外消费者认知。**在全球布局策略上，华为正采取“聚焦友好市场、谨慎重返发达市场”的路径。**虽然欧洲对华为通信设备在 5G 阶段保持部分限制，但并未全面封禁，如西班牙和葡萄牙仍允许使用部分设备。华为通过开展本地合规运营、开放源代码审核中心等措施提升透明度，一定程度上缓解合规顾虑，并积极维护当地客户关系。与此同时，**在拉美、非洲市场，华为凭借优质且性价比较高的通信与智能终端产品赢得口碑**，特别是在智能手机领域，虽然谷歌生态缺失削弱其在欧美的竞争力，但对非洲用户影响相对有限，华为在中东、非洲的智能手机市场份额近年来展现回升态势，尤其在当地 4G/5G 基础设施建设中保持强势。

总体来看，华为在汽车业务领域的布局突显其战略转型方向：以智能电动车作为重回消费终端市场的桥头堡，并在全球市场中以“分区而非整体式”方

式运作，在中东、非洲等友好市场深耕，在欧美慎重布局，在拉美积极寻求突破。这种策略使其在逆全球化环境中仍能保持强劲增长，体现出极强的全球适应性与韧性。

华为应对逆全球化挑战的核心经验在于强化自身实力与主动谋变转型。面对持续制裁，公司并未寄希望于外部环境的缓和，而是加速推进“替代战略”：包括自主芯片设计、国产 EDA 软件研发、芯片黑盒化生产线建设等一系列关键布局。据公开报道，华为联合多家中国半导体企业，已实现部分 7 纳米芯片的国产化量产，并在积极研发面向人工智能大模型训练的高算力芯片，意在打破对英伟达的依赖。

在基础信息系统方面，华为开发了自主企业管理系统 MetaERP，替代原先依赖的甲骨文 Oracle 平台，实现了关键运营系统的独立可控。通过这一系列“去外部依赖”行动，华为在美国长期技术封锁下仍保持着核心竞争力，成为逆境中推动国产替代的标杆。

同时，**华为也高度重视全球合规体系的构建与优化。**早在遭遇制裁之前，华为便已在全球范围内设立出口管制、数据合规等专业团队，聘用国际合规官，确保运营合法合规。在被制裁之后，华为进一步加码合规投入。例如，华为欧洲子公司主动参与当地网络安全认证机制，接受第三方审计验证产品安全，力求以开放透明姿态争取各方信任。虽然这一系列努力尚不足以完全逆转政治阻力，但已帮助华为赢得部分国家和合作伙伴的理解与支持。

值得关注的是，在国际标准制定领域，华为仍具有高度活跃度。其在 5G、6G 等关键标准组织中的影响力未减，是全球通信技术规则的重要参与者之一。这意味着，即使在西方部分市场上受限，华为仍在继续塑造全球行业生态，而非被边缘化。

总的来看，华为的案例清晰表明：即使处于逆全球化最严峻的环境之中，**拥有强大创新能力与核心供应链控制力的企业，依然有能力破局突围**。通过“软硬兼施”——一方面持续强化技术研发与业务多元化布局，另一方面严格遵守国际规则、加强全球合规、争取合作伙伴支持——华为正在逐步摆脱被动局面，重塑其全球市场的存在感。

展望未来，虽然地缘政治环境的复杂性使其在欧美等传统市场难以全面恢复过往地位，但华为已在新兴市场和新兴技术赛道稳住阵脚，逐步构建起以自身为核心的技术生态。这为其他中国高科技企业提供了清晰启示：要在逆全球化时代持续生存与发展，必须**苦练内功、技术自强，主动转型、合规先行**，以提升在全球价值链中的不可替代性。

6. 新兴赛道探索：跨境快时尚与 AI 初创的多元化布局

除上述深入分析的企业外，还有一些中国企业在 2025 年的全球化进程中提供了具有代表性的案例。

(1) Shein 跨境快时尚本地化实践

跨境电商服装巨头 Shein 近年来在欧美市场快速崛起，但也面临日益严峻的贸易摩擦和合规审查压力，包括产品抄袭、供应链劳工等问题。自 2023 年以来，Shein 加快全球供应链布局，主动推动“在地生产”，以降低对中国的依赖、应对原产地规则以及提升政策适应性。

在拉美，Shein 已在巴西招募数百家服装代工厂，并宣布将于 2026 年前实现 85% 的在巴西销售商品本地生产。同时，Shein 承诺在巴西投资 7.5 亿美元（约合 1.5 亿美元）建设本地制造网络，并将巴西打造为辐射拉美市场的区域中心。据公开报

道，公司还计划以巴西为枢纽，将产品出口至其他拉美国家。

除拉美外，Shein 于 2023 年开始在土耳其生产部分服装，并筹备在墨西哥设厂，进一步拓展“近岸制造”能力。这些举措不仅有助于绕开欧美贸易壁垒、提升物流效率，也在一定程度上改善了其在主要市场的舆论环境——例如通过本地雇佣和投资，提升合规形象与社会责任表现。

值得关注的是，Shein 还通过与印度最大零售商 Reliance 集团合作，以品牌授权模式重新进入印度市场。该合作模式由印方主导在本地生产与销售产品，同时支持 Shein 将印度制造商品出口至美国、英国等主要市场，从而实现政策风险规避与供应链多元化。

整体来看，Shein 正在通过加快全球生产网络建设和本地化运营，积极应对逆全球化所带来的壁垒和挑战。这一策略不仅巩固了其全球领先地位，也为中国跨境电商企业在复杂国际环境下寻求突破提供了可参考的路径。

(2) Temu 弯道进入欧美市场

跨境电商平台 Temu 自 2022 年底进入美国市场、2023 年扩张至欧洲后，凭借超低价和社交分享模式迅速走红。但母公司 PDD Holdings 深知“纯中国直邮”模式不具备长期可持续性，在逆全球化环境中积极推进供应链和运营模式调整。2024 年，Temu 在北美开设多个海外仓，包括美国加州、得克萨斯和新泽西等地，以缩短配送周期，提升用户体验。此外，Temu 推出“半托管”模式（semimanaged model），允许美国本地供应商在美国仓库备货并自行发货，约占其美国业务商品交易总额的 25%，从而淡化对中国直邮

出口的依赖。这使得其在美国“最低免税额 (de minimis)”免税政策关闭后，仍能有效缓冲合规冲击。

Temu 同时强化供应链质量控制，与墨西哥和加拿大供应商合作，上架本地商品，提升合规性与本土形象。公司也逐步提升对供应商的产品安全、认证等标准要求，以避免因违规问题导致禁售或监管处罚。

由于与 Shein 的竞争加剧，Temu 在社会责任与品牌形象方面也同步升级。例如，公开发布社会责任报告、改进供应链透明度，并加强合规治理与道德监督，以迎合欧美对跨境电商平台的道德诉求。

(3) 人工智能初创企业出海融资：绕开封锁、连接全球资源

在大模型热潮推动下，中国涌现出一批具备国际竞争力的人工智能初创企业，如 MiniMax、百川智能、智谱 AI 等。这些企业立足于国内庞大的数据和应用市场，技术实力日益增强。然而，受限于中美科技“脱钩”背景，在高端芯片获取与跨境融资方面面临较大障碍。

为连接全球资源、规避技术封锁，部分 AI 初创企业选择了境外融资与注册路径。例如，来自上海的 MiniMax 被称为“中国 AI 新锐”，2023 年完成约 3 亿美元融资，估值达 25 亿美元，投资方包括阿里、腾讯等国内资本及多家离岸基金。2024 年，MiniMax 据报道已秘密提交香港 IPO 申请，计划融资 5 亿美元，目标估值超过 40 亿美元。通过赴港上市，公司希望获得更稳定的国际资金支持，以保障未来芯片采购与算法研发投入。

类似地，智谱 AI 也计划在中国香港上市，并积极

拓展海外芯片供应渠道。这些企业还在境外设立研发中心，广泛招募国际顶尖 AI 人才，提升自身全球化技术能力。

AI 创业公司的“出海”不仅是资本路径的拓展，更是对抗外部封锁的主动选择。一方面，它们通过中国香港等离岸市场获取融资，同时回避直接使用受限芯片；另一方面，它们也在全球寻找新市场。一些企业已开始提供英文服务，并输出具备亚洲语言优势的模型能力，拓展东南亚、中东等新兴市场。

可以预见，随着国际监管环境的不断变化，中国 AI 企业的出海路径将更加多样化，既包括资本层面，也涵盖技术和市场布局。但无论路径如何，共同的挑战是如何在日益复杂的合规要求与技术壁垒中寻求突破。

目前，包括 MiniMax、智谱 AI 在内的多家中国 AI 企业已被美国列入“实体清单”，受限于美国产品与服务的获取。这也倒逼企业提升自主创新能力，探索与非美体系的合作路径，如加入欧洲开源社区、使用欧洲或本土 GPU 产品等，以降低对美技术生态的依赖，寻求更可持续的全球化发展之路。

(4) 高端机器人企业的全球化探索：以宇树科技为例

中国新兴机器人企业正在加快“走出去”步伐，其中，专注四足机器人与人形机器人的宇树科技 (Unitree Robotics) 尤为引人注目。该公司凭借低成本、高性能的机器人产品在国际市场打开局面。据统计，其产品占据全球四足机器人销量的近 70%，已出口至美国、欧洲等数十个国家与地区。

2025 年，宇树科技获得包括腾讯、阿里在内的多家头部机构的投资，估值突破 10 亿美元，成为中

国机器人出海的代表性企业之一。其主要产品被广泛应用于科研与工业巡检领域，在欧美多所高校实验室中均有部署。

然而，在面向全球扩张的过程中，宇树科技也面临典型的逆全球化挑战。一方面，由于四足与人形机器人技术具有潜在军民两用属性，该公司可能面临美欧等国家和地区的高端伺服系统、芯片等关键零部件出口限制；另一方面，在国际舆论与政策趋紧背景下，敏感技术的跨境流动也受到更严格审查。

对此，宇树科技采取了多元应对策略：首先，以“性价比优势”快速切入民用市场，通过商业化产品抢占先机；其次，加强自主研发，确保核心产品不涉军用或敏感领域，从而规避政策风险；再次，通过构建开源软件社区吸引全球开发者参与产品创新，提升品牌国际影响力；最后，严守各国出口法律法规，主动建立合规审核机制，避免触碰政策红线。

可以预见，随着中国机器人企业技术实力的持续提升以及市场份额的不断扩大，部分发达国家可能将以国家安全为由，对中资企业实施更严苛的限制措施。对此，宇树科技等企业需提前部署替代供应方案，加强海外本地化布局，并完善全球业务合规体系，为持续拓展国际市场打下坚实基础。

通过上述多个简要案例可以看出，中国企业在平台经济、制造业、人工智能等领域正积极调整全球化战略。无论是 Shein 与 Temu 推动供应链转移、AI 初创企业通过境外融资连接资源，还是机器人企业在技术路径上强化合规，这些实践共同反映出中国企业在逆全球化背景下采取的多元应对路径：或选择本地化深耕，或通过第三地实现资源融通，或专注细分市场持续创新。**虽然策略各异，但这些企业的核心取向高度一致——不断提升对海外规则环境的适应能力，并在新制度和政策约束下重构自身的竞争优势。**

04 制度型对策建议：国家、行业与企业层面的协同

综上所述，逆全球化趋势给中国企业带来复杂挑战，但也促使我们反思如何从制度和战略层面提升企业全球化韧性。为此，需要国家、行业、企业三个层面协同发力，形成制度型开放的新优势，帮助企业在变局中抓住机遇、规避风险。以下提出有针对性的对策建议：

1. 国家层面：完善政策支撑与规则对接

首先，推动高水平制度型开放。政府应加快国内自贸试验区、自由贸易港的制度创新，打造更优营商环境，使之成为企业走出去的政策高地。同时积极寻求加入或对接 CPTPP、DEPA 等高标准经贸协

定。通过参与国际经贸新规则制定，中国可以在数字贸易、环境标准等领域争取话语权，减少日后被动适应他国规则的情况。例如，在数字贸易规则上提前布局，参与亚太数字经济伙伴关系谈判，推动形成兼顾数据流动安全与商业便利的国际规制。

其次，建立“双保险”供应链体系。鉴于全球供应链不确定性上升，国家需指导企业构建境内境外“双循环”供应链。一方面鼓励优势企业在海外建立制造基地和物流枢纽，提高抗风险能力，如支持汽车、电池企业在友好国家设厂，将部分产能前移，以便在贸易冲突时保障市场供应。另一方面，加快推进关键零部件和技术的国产替代，在半导体、工业软

件、核心原材料等领域实施攻坚计划，减少对外依赖。通过“国内备份 + 海外分散”双管齐下，确保无论外部环境如何变化，中国企业都有供应链回旋余地。

再次，完善全球合规支持体系。政府应发挥协调和服务功能，为企业海外合规保驾护航。建议出台《关于加强企业海外合规经营的指导意见》，明确重点合规领域（如数据保护、出口管制、知识产权、劳工环保）和企业义务。鼓励行业协会、龙头企业编制“走出去”合规手册或白皮书，共享各国法规资讯和最佳实践。建立合规培训与咨询平台，针对中小企业提供涉外法务咨询、案例教学，提高整体合规水平。政府还可定期发布境外法律风险提示，特别是针对政局不稳、制裁高发地区，帮助企业提前预警、及时应对。

从次，强化金融保障和风险分担。针对企业反映强烈的汇率、融资和政治风险，中国企业在欧美银行的融资渠道受限，资金出海流程复杂等情况，政府部门应推出相应支持措施。比如，扩大政策性银行和出口信用保险对“走出去”项目的覆盖面，为企业海外投融资提供低息贷款和保险保障。完善人民币跨境支付和结算体系，加快推进人民币同更多国家的本币互换和结算机制，降低对美元体系的依赖。一旦出现极端情况，可启用应急稳定币结算试点，在监管可控范围内与可信赖伙伴使用数字货币或稳定币进行结算，分散金融制裁风险。此外，鼓励商业银行开发汇率避险工具，为企业提供远期结售汇、期权等产品，锁定成本，平滑汇率波动影响。通过金融赋能，降低企业全球经营的不确定性成本。

最后，打造全球人才高地。企业走向海外，人才先行。一份来自德勤对在沪代表性企业的调研显示，中方人员出国和外籍人员来华的签证问题是当前企业全球化发展所面临的共性问题之一。更便捷的签证政

策能够提升人员跨国商务活动的效率，促进国际业务和经验交流，并帮助中国文化在海外进一步传播。建议设立“全球人才特区”试点，在北京、上海等人才集聚城市，为跨国经营人才提供政策便利，具体包括：简化海外高管和技术人员来华签证和工作许可手续，实行人才签证制度；对企业长期派驻海外的员工给予个人所得税优惠或补贴；与主要投资东道国商签人才互认协议，解决专业资格认证互通问题。同时，支持企业在海外建立联合研发中心，吸引当地优秀科研人员，与国内团队协同创新。通过这些举措，形成一支本土 + 海外融合的跨文化人才队伍，为企业全球发展提供智力支持。

此外，加强海外维权和应急保障。建议外交、商务等部门牵头，建立海外商事法律服务网络，在主要东道国设立“中国企业海外权益保护中心”或通过驻外使领馆增设商务法律专员，平时为企业提供法律咨询、纠纷调解服务，一旦企业遭遇不公正待遇或突发事件（如扣押资产、人员安全危机），能迅速协调外交途径解决。健全境外突发事件应急处置机制，明确各部门分工，当企业海外遇险时做到“事前预判、事中干预、事后救济”的闭环支持。此外，鼓励国内仲裁机构与“一带一路”共建国家合作设立海外仲裁中心，提升解决跨境商事纠纷的效率和公正性。

2. 行业层面：构建协作网络与标准联盟

首先，发挥行业协会桥梁作用。各重点行业的协会应积极作为，成为企业海外发展的信息与协作平台。协会可定期组织境外投资风险交流会，邀请专业机构解读各国最新政策动态、合规要点，提升成员企业认知水平。针对共性问题（如出口管制清单、贸易救济调查），协会应汇总企业诉求，统一向政府反馈并提出政策建议，帮助制定行业应对策略。同时，协会可以组建走出去联盟，鼓励大型企业携手

上下游中小企业一起开拓海外市场，实现资源共享。例如，汽车行业协会可带领零部件中小企业抱团参加国际展会，整体提升“中国制造”的形象和话语权，尤其是对于一些在海外受挤压的领域（如通信设备、互联网平台），探索“出海结盟”，在境外市场协同配合，避免恶性竞争。比如中国手机品牌可在欧洲建立联合服务中心，共享渠道，降低单个企业负担。再如工程承包企业在高风险国家可以组成联合体投标，建立风险共担机制，提高项目抗风险能力。通过行业内协作，形成合力应对外部壁垒，减少内耗，提高整体竞争力。

其次，强化国际标准和认证合作。行业领军企业应牵头参与国际标准制定，占据技术规则高点。建议在5G/6G、人工智能、绿色低碳等前沿领域，由相关行业协会成立标准工作组，支持华为、宁德时代等具备较强实力的企业承担国际标准组织重要职务，在标准讨论中主动提案，争取更多中国方案被采纳。同时，行业组织应与国外权威认证机构建立联系网络，互通标准信息。推动国内检测认证结果在更多国家互认，减少企业重复认证成本。对一些带有歧视性的外国标准（如某些针对中国的网络安全测评），行业协会可联合国内外同行公开发表意见，争取平等待遇。

再次，行业海外本地化培训。针对不同地区市场的特点，建议由行业协会联合高校、培训机构开发海外经营培训课程，分区域、分专题培训企业人员。例如，“中东商业文化与合同法解析”“欧盟数据保护实务指南”“非洲劳工用工合规要点”等培训，可以提高企业一线人员的跨文化管理和合规操作能力。这种培训可线上线下结合，形成行业知识库，让出海企业少走弯路。

此外，打造中国品牌国际形象。行业层面也应合力塑造中国企业的集体品牌。在境外开展“中国品牌

海外行”等活动，展示中国企业社会责任、创新实力的正面案例。例如，通过行业公关在海外媒体宣传中国电动车如何助力当地碳减排、中国通信企业如何帮助非洲提升连接等故事，淡化偏见。出版行业白皮书英文版，介绍行业对全球可持续发展的贡献。这种整体形象的提升，将有助于缓解西方社会对中国企业的疑虑，为企业个体营造更友善的舆论环境。

3. 企业层面：提升战略适应力与组织执行力

首先，重塑全球市场布局。企业自身应当从战略高度重新审视全球市场格局，避免对单一市场过度依赖，追求市场多元化和均衡布局。具体而言，结合各国风险评级和增长潜力，优化出口和投资比例。例如，在保持美欧等大市场份额的同时，加大对RCEP国家、南亚、非洲、拉美等新兴市场的开拓力度，培育多个增长极。利用“一带一路”倡议提供的契机，将项目输出与东道国发展需求紧密对接，形成“项目+合作园区”模式，在海外建立一批具有示范效应的本地合作项目。同时，建立市场退出与进入评估机制，当某国风险过高时及时收缩战线，把资源投向更稳健的区域，实现全球市场的动态平衡。

其次，强化本土化经营能力。企业走出去不能仅以输出产品为目标，更要融入当地成为“自己人”。应赋予海外子公司更大的经营自主权和责任，根据当地市场情况快速决策，避免总部管控过严导致“水土不服”。注重招聘和培养当地员工，包括高管职位本地化，建立多元文化的管理团队，提高对当地社会的敏感度和沟通能力。积极参与当地社区和行业协会活动，支持公益项目，塑造负责任企业形象，实现从“业务输入型”向“关系嵌入型”转变。此外，要深刻理解东道国法律和文化，在合规运营的基础上主动贡献价值：比如在投资项目中帮助当地完善

产业链、提升技术水平，而非仅占有市场。这样的本土化深耕，才能使企业在逆风环境下得到所在国政府和公众的认可与支持。

再次，构建全球人才与创新网络。企业应着眼长远，建立覆盖全球的研发和人才体系。利用好国内外两种人才资源，一方面建立海外研发中心或实验室，与国际知名高校、研究机构合作，吸收全球创新养分；另一方面，通过内部轮岗和项目合作，让中国工程师和海外专家紧密协作，培养跨文化创新团队。对于核心技术，要采取开放合作的态度，与国外合作伙伴开展联合开发或专利交叉许可，在提升自身技术的同时，赢得国际合作机会。在人才策略上，要有全球视野，延揽国际顶尖人才为我所用，也鼓励本土人才走出国门锻炼，形成全球人才梯队。只有当企业具备了全球创新资源整合能力，才能在规则重构中立于不败之地。

从次，加强风险管理和合规体系建设。企业必须把合规视为“走出去”的生命线。在内部建立完善的合规管控体系，设置专门的出口管制、数据保护、反舞弊合规岗位，定期更新各国法律清单。对重大海外投资和合同，引入第三方风险评估，必要时购买政治风险保险。建立境外风险事件报告机制，一旦一线人员发现苗头（如当地政策变动、舆论负面）可及时上报、高层介入。重视供应链的合规和韧性，对供应商的所在地和合规状况定期进行审查，防止因供应链问题“躺枪”。同时，企业要有底线思维，预备极端情况下的应对方案，例如，如果某国市场

业务被迫中止，如何善后与转移。总之，以制度化、预案化的风控为企业全球运营保驾护航。

最后，从规则适应走向规则塑造。更高层次上，有实力的中国跨国企业应积极参与全球经济治理，由被动适应规则转为主动塑造规则。一方面，在国际行业组织、商会中发出中国企业声音，提出建设性方案，影响议程设置；另一方面，在企业实践中探索新模式，如数字贸易、绿色投资的新标准，然后通过双边或多边对话将这些最佳实践上升为国际规则。政府可支持企业参与各类国际规则试点，如数字自由贸易区试点、绿色供应链认证等。在这过程中，中国企业既可提升自身形象，也为国家争取制度型开放空间作出贡献。正如前文所述，逆全球化并非世界经济的终结，而是规则体系的调整期。中国企业应在坚守合规的基础上，勇于引领新规则制定，以期未来在国际市场拥有更多主动权。

总体来说，逆全球化浪潮下，中国企业面临的挑战前所未有，但这也倒逼企业和政府从制度和战略上进行全方位升级。国家需要在开放和安全之间取得平衡，为企业营造稳定、可预期的政策环境；行业需要凝聚力量，协同应对外部冲击；企业则要练好内功，提升全球化经营的软硬实力。在全球价值链重塑的关键窗口期，只要中国企业坚持创新驱动、合规经营、灵活布局，就有望在不确定性中把握高质量全球发展的主动权。**这一场全球化的新考验，既是挑战，更是中国企业凤凰涅槃、迈向更高境界的契机。**

专栏

出海中东——战略转型下的机遇与挑战

全球经济格局发生深刻变化，中国企业的出海征程正呈现出全新的态势，企业出海目的地逐渐向新兴市场拓展。近年来，中东凭借其独特的优势，成为中国企业海外拓展的热门目的地之一。这不仅反映了中国企业对全球市场布局的重新审视，也体现了中东独特的经济潜力和战略价值。目前，中东已经逐步成为中国企业的重要贸易和投资对象。国际货币基金组织的数据显示，2024年中国对中东出口额达1871.6亿美元，较2023年增长10.8%，同时，中国对中东出口额占中国出口总额的比重也在持续上升，2024年达到5.2%，较2023年提升0.3个百分点。在投资领域，中国对中东的投资规模持续扩大，《2024年中国“一带一路”投资报告》显示，2024年中东获得了390亿美元的中国投资和建设合同，成为中国“一带一路”倡议的最大受益地区。

1. 中东为何能吸引中国企业？

事实上，中国企业很早就在中东进行投资，以传统的能源、基础设施建设为主。近年来，随着中东国家经济结构的转型，中国企业的投资也逐渐向多元化、高附加值领域扩展。在新能源领域，中国光伏企业为阿联酋、沙特等国提供从组件到电站的全链条解决方案，促进这些国家的能源转型。同时，中国企业在中东的数字经济领域也有所布局，如华为、中兴等企业在5G、云计算、人工智能等领域与中东电信运营商展开合作，推动当地数字经济的发展。与此同时，中国企业在中东的制造业和服务业投资也在增加，特别是在信息技术、金融服务业等领域。随着双方在多领域合作的持续推进，中国企业出海

中东的步伐正不断加快，合作的广度与深度也在进一步拓展。

中东之所以能吸引中国企业，主要缘于其经济多元化转型、巨大的市场潜力以及与中国企业的技术互补和适配有关。

首先，在宏观层面，中东国家正经历着深刻的经济转型，为中国企业出海带来新的发展机遇。大多数中东国家经济结构较为单一，石油和天然气是其主要的支柱产业，而制造业等非石油产业相对薄弱。世界银行数据显示，2024年，中东与北非地区制造业增加值占GDP比重仅为12.5%，低于全球15.1%的平均水平。这种经济结构导致中东国家长期呈现出“以能源换取工业制成品的贸易模式”。然而，随着全球对可再生能源的关注度不断提高以及石油价格波动，中东国家逐渐意识到经济多元化的重要性，并积极探索发展非石油产业，其中新能源和数字经济是两大重点方向。例如，沙特推进“2030愿景”、阿联酋实施“2031愿景”等国家战略，积极推动经济多元化，大力发展可再生能源、科技和新兴产业，推动当地能源转型。这种转型不仅为当地带来了新的增长点，也为中国企业提供了广阔的市场空间。同时，中东的对外开放程度也在不断提高，投资环境也进一步改善，如沙特新修订的《投资法》强调本地和外国投资者享受基本同等的待遇，一般情况下，外国投资者拥有在沙特设立企业的100%所有权，并且可以开展与本土企业相同的业务。

多元化的经济转型以及不断开放的投资环境，促使

越来越多的投资者看好中东的发展，世界银行 2025 年 7 月发布的《全球经济展望》报告预测，2025 年中东和北非地区经济增速为 3.4%，高于全球 3% 的平均增速；联合国贸易和发展会议（UNCTAD）发布的《2025 年世界投资报告》显示，得益于多元化努力和对非石油部门的投资，2024 年中东国家持续出现强劲的资金流入，尤其是海湾地区国家。

其次，中东具有较强的经济潜力与消费能力。在中东国家中，我们重点聚焦中国 2023 年对外直接投资存量排名前十的国家，依次是阿联酋、伊朗、沙特阿拉伯、土耳其、以色列、伊拉克、阿尔及利亚、埃及、苏丹、卡塔尔，以此分析中东经济社会发展的特征。总的来说，中东大部分国家 65 岁以下人口占比均超 80%，且人均收入较高，形成庞大且消费能力强劲的市场。从人口年龄结构来看，中国对外直接投资存量排名前十的中东国家中，15—64 岁人口占比平均为 67.8%，其中阿联酋、卡塔尔两国 15—64 岁人口占比分别为 82.1% 和 83.3%，显示出整体劳动力资源充足且社会整体消费活力更强。从消费能力来看，2024 年，中国对外投资存量排名前十的中东国家人均 GDP 达 2.5 万美元，其中卡塔尔、阿联酋等国家人均 GDP 排名在全球处于领先地位，具有较高的消费能力。此外，近年来，中东的电商市场发展迅速，部分中东国家的互联网普及率在 90% 以上，如沙特 2024 年互联网普及率达 99%。互联网的普及为电商、电子支付等新兴领域的发展提供了良好的技术基础。沙特中央银行（SAMA）的数据显示，沙特电子支付占有零售交易的比重由 2023 年的 70% 提升至 2024 年的 79%，进一步提升了消费的便利性。

最后，中国企业的技术优势与当地发展需求深度契合。目前，中东主要国家正从传统的石油经济向多元化经济转型，加大投入发展大型基建和产业项目，注重数字经济、人工智能、新能源等领域的发展。

在这一过程中，中东国家基建领域的缺口以及新兴领域的发展需求尤为突出，中国企业的技术优势展现出较强的针对性，双方在产业对接上具有较大的发展空间。在传统基建领域方面，中国企业在特高压输电、智能电网、沙漠铁路建设等领域的技术积累，满足了当地基建的需求。与此同时，中国在新能源汽车、光伏、储能等新兴领域已经形成了全球领先的竞争力，比如，中国企业在储能技术（如锂离子电池储能等）和相关设备制造方面也具备较强的实力；在光伏电池、组件等研发和制造方面处于领先地位，成本优势明显。因此，中东国家普遍欢迎中国高科技企业在这些领域的合作和投资。随着“一带一路”倡议与中东各国发展战略的对接不断深化，这种技术与需求的契合不仅为中国企业开拓了新的市场空间，也为中东的经济转型和产业升级提供了有力的支持。

2. 出海中东面临的挑战

中东地区经济转型的加速推进、庞大的市场潜力持续释放，以及双方在产业间的广阔合作空间，共同推动中东成为中国企业出海布局重点关注的区域。当前，越来越多的中国企业积极投身中东市场，在基础设施建设、能源、科技等多个领域开展合作。然而，**企业的出海是一个复杂且系统的工程，出海目的地的选择不仅需要把握当地发展的机遇，也需全面应对潜在的风险与挑战。**

第一，中东国家在法律与合规方面更加注重“本土保护”，本地化要求给企业带来成本与管理挑战。具体来说，在经济转型发展的背景下，中东多个国家通过动态调整产业、税收、投资等政策，以推动外资企业深度融入本地经济体系。例如，在投资与劳工方面，沙特自 2024 年起要求在境内开展业务的外国企业必须在当地设立地区总部，同时还规定在沙特境内的企业必须雇用一定比例的本地员工，

根据企业规模、行业类型设定了不同沙特籍员工的占比要求，并对未达标的企业实施奖惩措施。在数据安全方面，阿联酋要求企业将用户数据存储在当地数据中心，目前华为、阿里等企业已经在当地设立了数据中心。

第二，中东地区地缘政治局势复杂，存在多种风险因素。在中东，部分国家间存在领土争端、宗教矛盾，局部冲突时有发生，这些因素都可能影响企业在当地的生产经营活动。此外，在中美全球战略竞争与博弈加剧的背景下，美国对中东政策的调整也可能间接影响中国企业在当地的运营。近年来，中国在中东国家的5G网络、能源与基建等领域的合作项目频频受到干扰，给相关投资合作带来潜在风险。

第三，中东国家加速能源转型，对绿色技术的需求迫切，但技术标准与认证体系复杂。比如，迪拜水电局（DEWA）对光伏组件的认证要求其符合国际能效标准，且储能系统需通过本地化测试。中国企业在氢能、储能等领域需适应欧美主导的技术规范，企业面对知识产权保护的风险。此外，部分国家要求外资项目采用本地供应链，如沙特政府项目投标普遍将本地化率作为门槛，增加了企业的成本控制难度。

3. 出海中东需要企业坚持本地化与长期主义

中东市场的机遇与风险并存，一方面，中东多国的

战略转型为中国高科技企业带来了新的机遇；另一方面，中国企业在出海中东的过程中也面临着合规、成本控制、本地化融入、地缘政治风险等挑战。尤其是中东国家普遍强调本地化，通过政策强制、资源倾斜等方式推动供应链、就业、产业的本土扎根。本地化要求的本质是促使外资企业从合作者转变为本地生态的参与者，长期来看，这也有助于企业深度融入中东的经济体系。

因此，**中国企业需要以长期视角投入资源、培育能力，实现本地化运营。**首先，中国企业需要精准选择目标市场，根据自身业务特点和发展战略，选择适合的市场进行布局。其次，中国企业可以通过与当地企业合资、入驻中资产业园区等方式，享受便利政策和配套服务，降低市场进入风险。同时，本地化运营是中国企业在中东市场取得成功的关键，企业应遵守当地法律法规，尊重宗教习俗，与当地企业合作，并培养本地化人才，以增强市场竞争力。最后，中国企业需要制定长期发展战略，结合当地政策红利，实现可持续发展。

综上所述，中东作为中国企业出海的重要目的地，拓展当地市场不仅依赖于短期的市场进入，更需要企业坚持本土化策略与长期主义。企业应通过文化适应、注重合规风险、长期投入和本地化建设来实现可持续发展。

04

Chapter 4 第四章 中国国有企业全球化：合作共赢与责任承担

▶ P52-69

- P52 从个体变化到抱团出海
- P55 数据看国有企业海外销售和投资特点
- P62 呈现双面性的国有企业出海
- P66 重塑优势推动高质量全球化

中国企业全球化的外部环境持续变化。2025 年年初以来，企业出海不断面临着新的挑战，无论是再次当选美国总统的特朗普反复对关税进行调整，还是美国对来自中国大陆和中国香港的小额进口商品免税待遇取消，均迫使中国企业调整优化它们的全球化战略。

然而，在出海外部环境并不那么友好的“新常态”下，全球化依然是众多中国企业的发展方向。最新发布《中共中央关于制定国民经济和社会发展第十五个五年规划的建议》中提出，“坚持开放合作、互利共赢是中国式现代化的必然要求。稳步扩大制度型开放，维护多边贸易体制，拓展国际循环，以开放促改革促发展，与世界各国共享机遇、共同发展”。海外市场的重要性不言而喻。公开数据显示，2024 年中国出口规模突破了 25 万亿元。同时，近年来，政府部门推出了多项政策，进一步为中国企业的出海提供便利。比如，2025 年初《工业和信息化部办公厅关于开展中小企业出海服务专项行动的通知》发布，针对中小企业群体，增加了出海服务的普及性，在一定程度上缓解了中小企业出海的难点。

全球化的发展方向是毋庸置疑的。2024 年国有与民营上市企业海外收入规模合计达到 13.5 万亿元，占全部上市企业的接近 90%，这两类权属的企业可以说是中国企业全球化中的主力。其中，民营企业的经营相对自由，带着扩大市场的目标，自身具有全球化的动力；而国有企业在“扩大高水平对外开放，开创合作共赢新局面”是“十五五”时期重要发展方向的背景下，也承担着推动全球化的责任。本章就国有企业出海进行详细阐述。

过去，我们已经见到许多大型国有企业出海并在海外形成了较大影响力。比如，中国铁建国际集团有限公司服务出海来到了卡塔尔，承建了卡塔尔

卢赛尔体育场，就是这座体育场承办了全球瞩目的 2022 年世界杯的部分赛事。又比如，2020 年中海油田服务股份有限公司将企业自主研发的“璇玑”系统引入伊拉克油田开发作业，这是前沿技术的出海。再比如，中国华能集团有限公司参与投资建设中巴经济走廊优先实施项目——萨希瓦尔燃煤电站。这个被当地政府称为“巴电力建设史上的奇迹”的电站影响着当地人们的用电，在一定程度上缓解了巴基斯坦电力相对不足的问题。

这些国有企业相对普遍地在国内市场上有着不小的影响力，全球化的企业战略对他们而言意味着市场的扩大。“国有”的属性也进一步促使着“全球化”成为它们重要的经营战略之一。从国家宏观层面来看，相比于其他权属的企业，国有企业的出海往往有着特别的含义。首先，国有企业相对具有代表性。以萨希瓦尔燃煤电站为代表的许多国家间合作的重点项目，均由国有企业在其中承担重任。这些国有企业的海外表现能够在一定程度上反映整个国家的形象。这也正是国有企业出海过程中需要特别关注企业形象维护和提升的重要原因。其次，普遍而言，相比其他非公有制企业，国有企业在国家间合作共赢中扮演着关键角色。尤其是在近几年“逆全球化”声音不断的背景下，国有企业是持续推动和实现国内外合作的主力。经贸往来是共赢的做法，全球化也是长期的趋势，国有企业在坚定中国企业全球化的发展方向层面具有示范作用。

国有企业出海至关重要。当前，在受地缘政治影响的“新常态”下，作为“具有鲜明属性的市场主体”，国有企业的全球化有怎样的新趋势？基于现状，它们的全球化如何取得新的突破？这些问题都值得我们研究。本章通过对国有企业出海历程、全球化经营特点、出海优劣势的研究，尝试解答这两个问题。需要明确的是，中央国有企业以及地方国有企业两类主体均在本文的研究范围中。

01 从个体变化到抱团出海

国内政策及国家战略往往会对国有企业的经营战略产生较大影响，从而影响它们的出海。

我们在过去进行中国企业全球化研究时了解到，中国企业全球化的发展历程上有三个极为重要的时间点，分别是——1978年改革开放，意味着中国经济更加融入全球市场；2001年中国正式加入世界贸易组织（WTO），代表着中国企业能够更便利地参与全球分工；以及2013年中国提出“丝绸之路经济带”和“21世纪海上丝绸之路”（简称“一带一路”）合作倡议，积极推动了亚欧非大陆及附近海洋沿线国家的区域合作。

基于此，我们将时间分隔为1978—2000年、2001—2012年以及2013年至今三个阶段，观察三个阶段中国国有企业出海环境和它们出海模式的变化。

1.1978年—2000年：外贸体制变化，部分大型国有企业海外上市

改革开放后，“对外开放”成为中国基本国策，国内企业纷纷开始尝试“走出去”，国内市场也欢迎外商的投资，中国企业与全球市场进一步接轨。一些国有企业在这一阶段中开启了全球化，实现了中国企业的“初次”出海。

国家统计局信息显示，1978—1982年是中国承包工程与劳务合作业务的起步阶段，在此期间，中国批准了29家开展对外工程承包和劳务合作的企业。根据参考文献《改革开放初期中国与中东国家经贸关系的发展》，1979年中国建筑工程总公司、中国公路桥梁工程公司、中国土木工程公司以及中国

成套设备出口公司与伊拉克、埃及等国家签订承包工程和劳务合作合同，合同数量达到36项，金额达到5117万美元。这四家国有企业可以被认为是中国最早开展对外工程承包和劳务合作业务的一批企业。

外贸方面也是如此。在改革开放前，中国主要施行的是高度集中统一的外贸经营管理体制。在这种经营管理体制下，国家集外贸经营、管理于一体，统负盈亏，1957—1978年，国营外贸专业公司垄断经营着国内所有的进出口业务。改革开放后，大约1979年，国内的外贸经营管理体制相应地发生了变化。从国有外贸企业角度来看，新的外贸体制带来的变化主要体现在：一是开始实行承包经营责任制；二是开展了现代企业制度的改造。与此同时，国家统计局公开信息显示，在这一阶段中，更多有条件的国有生产企业、商业物资企业、科研院所等各类经济实体被赋予了外贸经营权。同时，外贸经营权在这一期间由审批制逐步变化为登记制，数据显示，1998年对1000家大型国有工业企业实行了外贸经营权登记备案制。国有企业在这一阶段中随之开启了新的外贸经营方式。

海外投资方面，在这一阶段中部分国有企业也开启了全球化发展。公开信息显示，1988年，中国中化集团有限公司对美国海岸公司旗下的西海岸太平洋炼油公司的50%资产进行收购，这是较早期的国有企业海外投资案例。

与此同时，1978—2000年，国有企业改造、改革也在不断推进，国有企业与海外的关联也随之更为紧密。公开新闻显示，一些大型国有企业在这一阶段实现了海外上市。比如，1999年，中国石油天

然气集团公司重组，并成立了中国石油天然气股份有限公司。后者发行的美国存托股份 2000 年 4 月在纽约证券交易所上市。又比如，2000 年 6 月，中国联通股份有限公司也顺利在美国纽约证券交易所上市。这些大型国有企业在海外上市，进一步贴近了海外市场，促使它们的经营更加符合全球规则。同时，这也意味着国际资本市场融资渠道的开拓。值得一提的是，这一阶段海外资金对国有企业的助力并不只是提供资金方面的支持。伴随着 1979 年第五届全国人民代表大会第二次会议通过《中华人民共和国中外合资经营企业法》，1980 年批准第一批 3 家外商投资企业，国有企业利用外资的方式也更为多元化。1999 年国家统计局公开信息显示，当时国内的外商投资企业规模扩大，海外先进的管理经验、技术设备等随之来到国内，支持了许多国有企业的更新升级。

2.2001 年—2012 年：大量对外投资，海外投资相关管理有所增强

2000 年，党的十五届五中全会提出“实施‘走出去’战略”，这标志着我国的对外开放从过去侧重引进为主，发展为“引进来”和“走出去”相结合。2001 年年底，中国正式加入世界贸易组织，支持国有企业进一步开拓海外市场。从 2011 年的外贸情况来看，商务部外贸司公开数据显示，国有企业占进出口比重达到了 20.9%。开拓市场、开展贸易活动往往需要海外投资的支持。2005 年 3 月底政府公开信息显示，当时中央企业境外单位资产总额达到 6299 亿元人民币，中央境外企业和中央企业所属二级以上境外子企业数量达到了 693 户。根据《2012 年度中国对外直接投资统计公报》，2012 年末，中国非金融类对外直接投资存量的 59.8% 来自国有企业。

2001—2012 年，国有企业开展了大量海外投资，

防止国有资产流失也至关重要。因此，在此阶段的后期，国有企业出海环境出现了一个较有代表性的变化——即一些与国有企业海外投资相关的文件纷纷出台。比如，2011 年 7 月，《中央企业境外国有产权管理暂行办法》和《中央企业境外国有资产监督管理暂行办法》实施；2012 年 5 月，《中央企业境外投资监督管理暂行办法》施行。地方政府同样推出了相关文件，比如，2012 年 7 月，《上海市企业境外国有资产监督管理暂行办法》印发。这些文件的出台进一步规范了国有企业的海外发展以及全球化经营。

与此同时，国有企业在这一阶段也越发关注构建海外经营合规体系的重要性。至此，国有企业已经有了一些海外经营的实践，并从失败中积累了一些经验。一个具有代表性的案例是 1992 年首钢集团对秘鲁国有铁矿公司 98.4% 股权的收购。公开新闻显示，在收购后的经营过程中，企业频频遇到当地工人罢工的情况。这样的情况提示着企业在对外投资时需要对当地市场的法律法规、文化有充分的了解。2008 年发布的《商务部、外交部、国务院国有资产监督管理委员会关于进一步规范我国企业对外投资合作的通知》也提到，“各中央企业要进一步增强社会责任意识，成为依法经营、诚实守信的表率，节约资源、保护环境的表率，以人为本、构建和谐企业的表率，努力成为企业对外投资合作的榜样”，强调了对外经营的合规性。实际上，在这一阶段中，我们发现已经有国有企业形成了海外经营合规体系。比如，政府公开信息显示，中国交通建设集团有限公司建立了以“深入调研，全面对标”“做好海外合规风险管理体系设计”以及“建立合规风险四道防线，强化事前预防，防患于未然”为主要做法的海外业务合规风险管理体系。

此外，国有企业对外资的应用也进一步规范化。2002 年 11 月《利用外资改组国有企业暂行规定》发布。

3.2013 年至今：积极在“一带一路”共建国家拓展业务，抱团出海模式出现

伴随着 2013 年中国提出共建“一带一路”合作倡议，中国与“一带一路”共建国家的关联越发紧密。通过中国企业的业务出海，往往能够实现国家之间合作共赢。国有企业特有的属性，毋庸置疑地使其成为参与“一带一路”建设的重要力量。积极出海“一带一路”共建国家也因此成为 2013 年至今国有企业全球化的重要特点。政府公开信息显示，截至 2020 年 1 月 15 日，已经有 81 家中央企业在“一带一路”沿线承担了超过 3400 个项目。尤其是在互联互通基础设施建设和能源资源合作方面，国有企业起到了巨大的作用。具体来看，中央企业承担的“一带一路”已经开工和计划开工的基础设施项目数占总数的比重高于 60%，合同投资额占总数的比重超过 80%。2024 年政府公开信息则显示，自倡议提出以来的十年中，国务院国资委和央企在近 140 个共建国家参与投资合作项目数量达到了近 5000 个，金额达到万亿美元级别。

在此阶段中，不少大型国有企业在全球化上已经取得了不小的成就。一个较显著的体现即是，2012 年有 65 家国有企业进入世界 500 强，2021 年时该数据就已增长至 96 家。同样在此阶段，国有企

业对全球化发展的考虑，不再只从单一企业的角度，还开始探索“抱团出海”的模式。基于公开新闻，我们认为国内最早尝试“抱团出海”这种全球化模式的并不一定是国有企业。然而，我们也发现 2011 年利比亚大规模撤离人员行动时，在当地经营的中国石油天然气集团公司制定了完善的预案，在危机出现时，撤出自己在当地员工的同时，也帮助其他企业进行人员撤离。这实际上就可以看作是抱团出海，共同应对海外风险的雏形。

但不可否认的是，这一阶段中，“抱团出海”新模式很快被国有企业广泛地应用。比如，政府公开信息显示，2014 年以来，由中国铁路总公司牵头形成的中国企业联合体，即通过“抱团出海”，共同推动了印尼雅万高速铁路、俄罗斯莫喀高铁、中老铁路、中泰铁路、匈塞铁路、马新高铁等项目的落地。这就是国有企业“抱团出海”相对早期的实践。政府层面也在这一时期推动了国有企业的“抱团出海”。比如，2015 年，《关于进一步做好中央企业增收节支工作有关事项的通知》的发布即鼓励中央企业“加强产业链上下游企业间协同发展，加大海外业务合作力度，倡导有序竞争，避免不规范恶性竞争，实现优势互补、合作共赢”；2017 年，江西省国资委、江西省商务厅在南昌联合召开省属国有企业抱团出海交流促进会。

02 数据看国有企业海外销售和 investment 特点

从微观个体情况来看，不少国有企业已经在全球范围产生了强大的影响力，比如上海汽车集团股份有限公司（简称“上汽集团”）自主设计、研发、制造的 MG 品牌跑车，获得了欧洲市场的广泛关注；上海隧道工程股份有限公司 2022 年中标了修建难度颇高的新加坡地铁跨岛线隧道项目；2025 年中国

重型汽车集团有限公司搏胜皮卡打开了南美市场。

国有企业全球化的普遍特点有哪些？ 国有企业全球化体现在多个方面，比如为海外客户提供产品和服务；开展海外投资，在海外设置厂房、研发机构、销售网络等；与海外企业开展跨国合作；以及拥有

外籍员工等多个方面。基于 Wind 数据和政府公开信息数据可得性，我们主要从企业海外收入和对外投资两个数据维度，对当前中国国有企业全球化特点进行观察。

1. 上市国有企业普遍境外收入占比不高

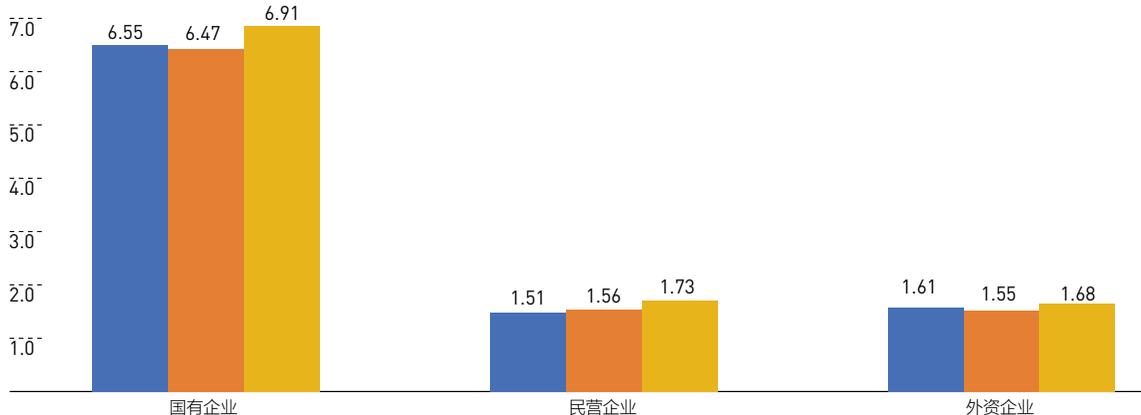
我们基于 Wind 数据，观察 A 股、中国香港上市中

资股与海外上市中概股中的国有企业，将它们与民营企业以及外资企业进行横向比较，分析它们的境外业务收入特点。

相比民营和外资企业，上市国有企业境外业务收入水平明显更高。数据显示，2022—2024 年上市国有企业当年平均境外业务收入水平均超过了 60 亿元，而另两类权属的企业平均境外业务收入均不到 20 亿元。

图 12：2022—2024 年重要权属上市企业境外业务收入均值

(十亿元) ■ 2022 年境外业务收入均值 ■ 2023 年境外业务收入均值 ■ 2024 年境外业务收入均值



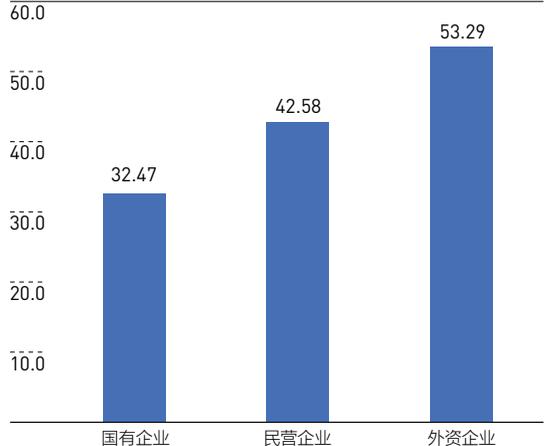
来源：Wind、第一财经研究院

结合过去对中国企业全球化的研究，我们认为连续三年境外业务收入占主营业务收入比重均值高于 20% 的企业可以视作全球化已相对成熟的企业，以下简称“全球化成熟企业”。基于这样的判断，数据显示，2024 年，32.47% 数据可得的上 市国有企业是全球化成熟企业，民营企业该比重则达到了 42.58%，外资企业该比重最高，超过了 50%。这些数据显示相对较少比例的上市国有企业是全球化成熟企业。

这两组数据意味着，有海外业务的上市国有企业普遍在全球市场有着较强的销售能力，然而，近三分之二数据可得的上市国有企业近三年境外业务收入

图 13：2024 年重要权属上市企业是全球化成熟企业的比例

(%) ■ 全球化成熟企业的比例



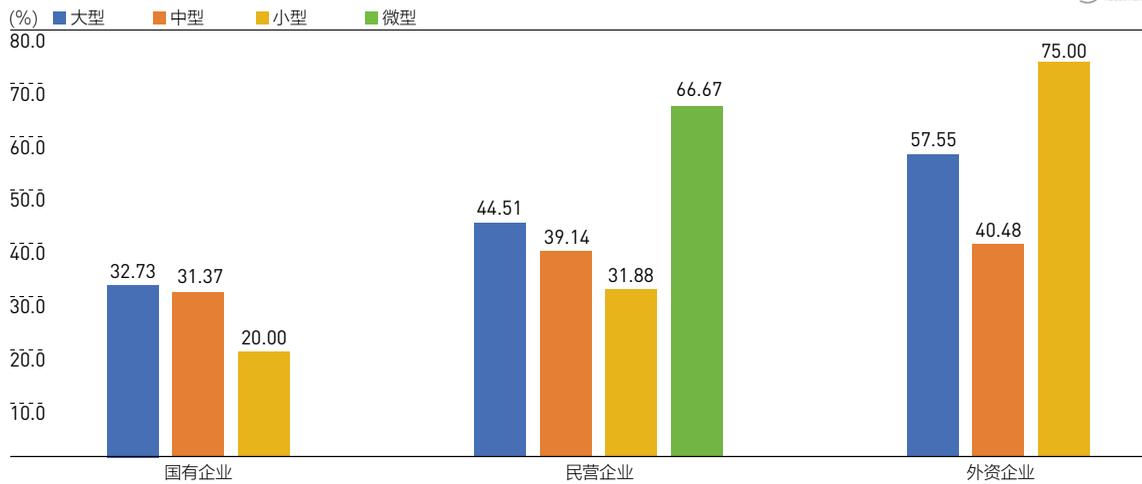
来源：Wind、第一财经研究院

占比均值未超过 20%，其业务重点依然是国内市场。这与我们的认知是一致的。当前，虽然海外市场颇为重要，但在“构建以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局”下，国内大循环同样需要国有企业的支撑引领，国内市场一定是国有企业的主要着力点。

与此同时，数据显示，国有企业普遍到了一定规模

后才会大力推进全球化。2024 年，大、中型上市国有企业是全球化成熟企业的比例基本接近，为 31% 左右；而小型上市国有企业是全球化成熟企业的比例显著更低，仅为 20%，对它们而言，海外市场的重要性相对不大。值得一提的是，对于本身即具有全球化基因的上市外资企业来说，小规模企业是全球化成熟企业的比重甚至高于大、中型企业，达到了 75%。

图 14：2024 年不同规模重要权属上市企业是全球化成熟企业的比例

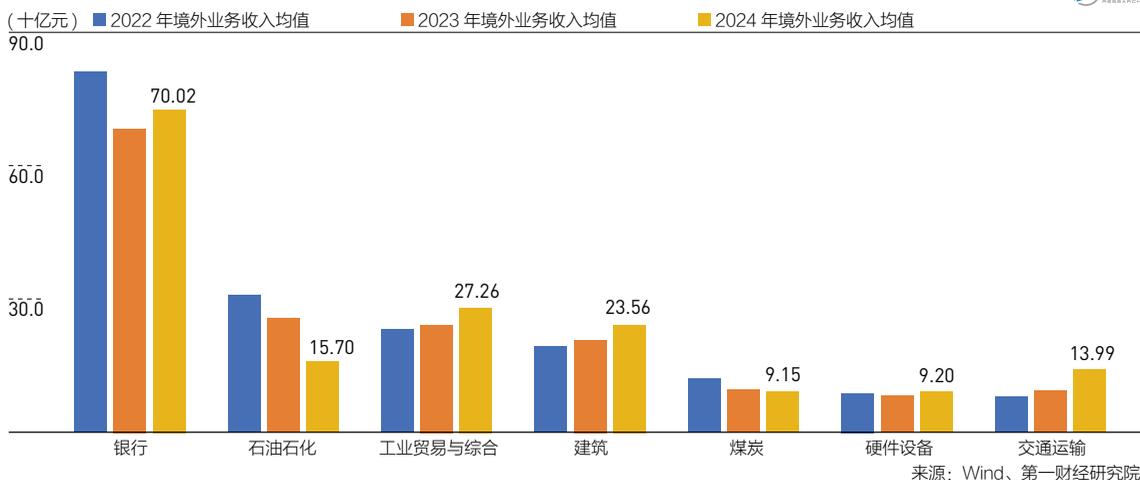


此外，我们需要强调上述结论是针对上市企业的。我们也看到了一组宏观数据：2025 年上半年，民营企业出口增长 8.3% 至 8.52 万亿元，外资企业出口增长 5.4% 至 3.49 万亿元，国有企业出口增长 3.8% 至 9687.3 亿元。相比民营企业和外商投资企业，国有企业出口总额相对较少。我们认为形成该情况的原因是多样的，而三类权属主体总量差异是其中不可忽视的原因之一。《中国统计年鉴 2024》显示，2022 年，国有控股和港、澳、台商及外商控股企业的单位数均为十万级别，而私人控股企业单位数则为千万级别。国有企业总量相对低，且没有天生的海外基因，总体出口量不如另两类企业可以由此进行一定的解释。

2. 重资产行业上市国有企业海外销售表现突出

文献《战略、管理、风控及本地化——国企出海的破局之路》显示，2005—2021 年，国有企业出海主要集中于重资产行业，如能源、原材料、交通等。我们根据 Wind 二级行业分类，观察不同行业国有上市企业的全球化销售表现，得到了类似的结论。2022—2024 年，银行、石油石化、工业贸易与综合、建筑、煤炭、硬件设备以及交通运输行业的上市国有企业境外业务收入均值均高于总体上市国有企业境外业务收入的平均水平。这些行业的国有上市企业在海外销售方面表现突出。

图 15: 2022~2024 年不同行业国有上市企业境外业务收入均值

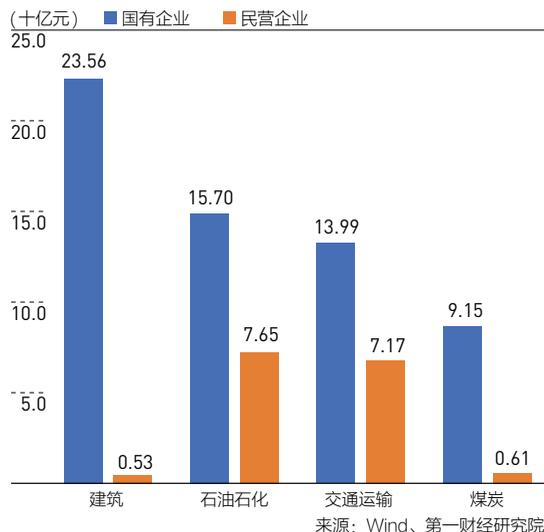


其中，就建筑、石油石化、交通运输以及煤炭四个较为典型的重资产行业来说，相较于民营企业，国有企业境外业务收入均值明显处于更高水平。

具体看两类权属主体海外销售表现差异最大的建筑行业，当前多家国有企业入选“2024 年度 ENR 全球最大 250 家国际承包商榜单”，其中的中央国有企业——中国交通建设集团有限公司、中国建筑股份有限公司、中国电力建设集团有限公司以及中国铁建股份有限公司分别位列榜单的第四、六、八和十名。以它们为代表的中国国有企业在全球建筑市场有着亮眼的表现。我们由此主要观察大型中央建筑企业的出海现状，并关注到了一种相对新型的出海模式——T+EPC（即 Technology+Engineering Procurement Construction，技术+工程总承包）的出现。与通常的工程总承包相比，这种新模式强调技术专利的输出，提供全流程解决方案。建筑行业的海外市场竞争激烈，公开信息显示，建筑行业央企中国化学工程集团已经深入实施该商业模式，这种模式推动企业全球竞争力的提升，从而帮助企业中标海外项目。比如，集团内部资源整合，基于三维数字化设计、自动化焊接等技术，最终实现工期相较于传

统模式的缩短，帮助中化国际中标签约安哥拉洛比托炼油厂项目。又比如，2025 年中国化学天辰公司与埃及阿拉曼硅业公司签署 4.5 万吨 / 年工业硅项目 EPC 总承包合同。在完成承包工作的过程中，企业将在硅基材料提纯领域数十年的技术积淀系统输出。

图 16: 2024 年部分重要行业国有和民营上市企业境外业务收入均值

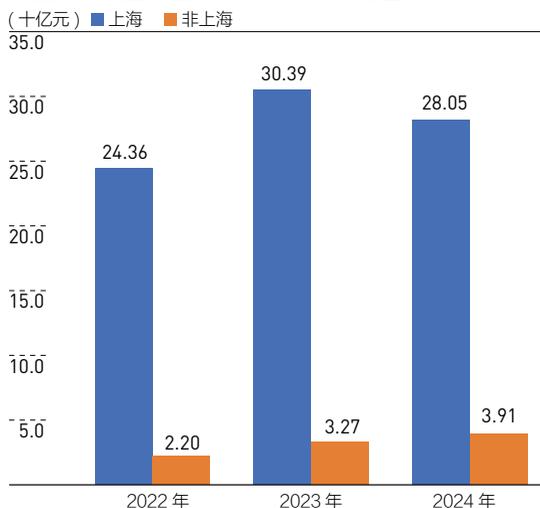


3. 上海上市国有汽车与零配件企业具有较强海外竞争力

加快建成具有世界影响力的社会主义现代化国际大都市是上海的发展战略定位。“国际化”与之密切相关。因此，我们也聚焦位于上海的国有企业（包括中央国有企业和地方国有企业），观察它们的全球化业务特点。

当前，上海拥有 7 家处于汽车与零配件行业的上市国有企业，数量与江苏省相同，显著多于其他省份及直辖市。就该行业而言，Wind 数据显示，2022—2024 年，与非上海地区相比，上海上市国有企业有着明显更高的境外收入规模均值，显示上海汽车与零配件行业的上市国有企业在全球市场上有着显著较强的全球竞争力。其中的上汽集团、华域汽车系统股份有限公司（简称“华域汽车”）以及上海申达股份有限公司（简称“申达股份”）是拉高均值的主要因素。这三家企业分别成立于 1984 年、1992 年和 1986 年，是有着较长发展历程的大型上市国有企业。在较早期在国内市场形成了一定的规模后，它们纷纷来到海外市场进行销售，业务体量大也使得它们相对容易拥有较大的海外收入规模。

图 17：2022~2024 年不同地区汽车与零配件行业上市企业境外业务收入均值



来源：Wind、第一财经研究院

值得一提的是，华域汽车和申达股份的境外业务收入占主营业务收入的比重同样处于较高水平。2024 年，该比重分别为 20.33% 和 69.63%。与它们类似，以汽车零部件为重点业务的另一家上海国有上市企业上海汽车空调配件股份有限公司该比重也达到了 43.47% 的高值。对这几家业务接近的上海国有企业而言，境外业务是其收入极为重要的组成部分。

此外，2022—2024 年，钢铁和食品饮料行业中的上海国有上市企业境外业务收入也均高于其他所有省份及直辖市的国有企业。这主要得益于两个行业的老牌大型国有企业——宝山钢铁股份有限公司、上海光明肉业集团股份有限公司（简称“光明肉业”）、光明乳业股份有限公司（简称“光明乳业”）的积极出海。其中，光明肉业及光明乳业均是全球化领先企业，海外业务占其收入比重相对较高。拥有较高的海外业务收入占比的一个重要原因是它们均有对海外企业的收购经历。这直接帮助它们开拓了海外的业务。以光明乳业为例，企业在 2010 年收购了新西兰新莱特乳业有限公司（简称“新莱特”）。根据光明乳业 2024 年年报，被收购的新莱特主要从事工业奶粉、婴儿奶粉、奶酪和液态奶的生产和销售，产品在新西兰及世界各地销售，从而形成了光明乳业的海外业务部分。对于光明肉业而言，根据 2024 年年报，旗下控股着产品出口全球 60 多个国家的新西兰最大的牛羊肉企业之一新西兰银蕨农场有限公司，在一定程度上影响了企业的境外收入占比。

4. 国有企业占对外非金融类直接投资比重维持高值

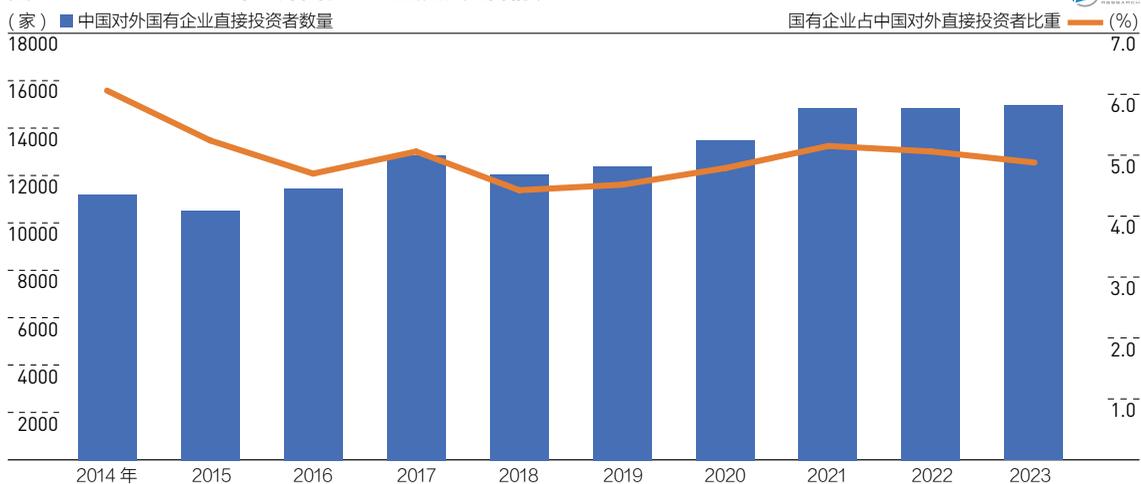
收购海外企业是企业开展全球化投资的一种具体做法。通过海外投资，企业能够实现生产、销售、研发等方面的全球化，增强自身在全球市场的竞争力。我们主要依据政府机构公开的各年度中国对外直接投资

统计公报，对中国国有企业海外投资情况进行观察。

2014—2023 年，中国对外直接投资主体中，国有企业数量基本上呈持续上升走势。在“国内国际双循环”提出的 2020 年以及随后的 2021 年，明显有更多的国有企业加入了对外直接投资的行列，进行对外直接投资的国有企业数量由 2019 年的 1373 家较显著地增加至 1491 家和 1640 家。同样

在这两年中，国有企业占中国对外直接投资者比重持续回升至 5.7%。随后的两年中，进行海外投资的国有企业数量快速上升的趋势有一定停滞，相较于 2021 年，2022 年和 2023 年变化相对较小，分别为 1641 家和 1654 家。需要一提的是，由于 2025 年 9 月发布的《2024 年度中国对外直接投资统计公报》未公布上述细分数据，因此本文仅对 2014 年至 2023 年的数据进行观察。

图 18：2014~2023 年对外国有企业直接投资者情况



来源：“走出去”公共服务平台、第一财经研究院

虽然国有企业占中国对外直接投资者比重处于相对较低的水平，但从存量规模上来看依然是对外投资的主力。对外非金融类直接投资方面，2014 年至 2023 年，国有企业占此类直接投资存量比重基本呈“先下降、后上升”的趋势，但一直维持在 45% 以上。2023 年该比重为 52.2%，基本与 2014 年的水平接近（53.6%）。存量的绝对水平则在十年中呈持续上升走势。对外非金融类直接投资存量主要来自于国有企业的现象基本长期存在。我们认为形成这样的情况，有两个重要因素：一是国有企业的融资能力较强。较长时间以来，国有企业的资产负债率一直较高。根据政府公开数据计算可得，2014 年末，国有企业负债总额占资产总额

的比重达到 65.17%。在 2018 年《关于规范金融企业对地方政府和国有企业投融资行为有关问题的通知》印发后，政府公开信息显示，2024 年末，不含金融企业的中央企业和地方国有企业的平均资产负债率分别达到 67.7% 和 63.6%，依然处于较高水平。相对充足的资金，保证了国有企业有能力较大规模地开展海外投资。二是国有企业积极参与投资了较多大型海外项目。比如，2021 年 10 月实现全容量发电的越南正胜风电项目，即是由地方国有企业深圳能源集团投资的，该项目的总装机容量将近 50 兆瓦。又比如，在 2023 年正式揭牌的赞比亚江西经济合作区，是由江西省七家国有企业投资建设的，经过五年的建设才开启运营。

图 19: 2014~2023 年国有企业对外非金融类直接投资存量情况

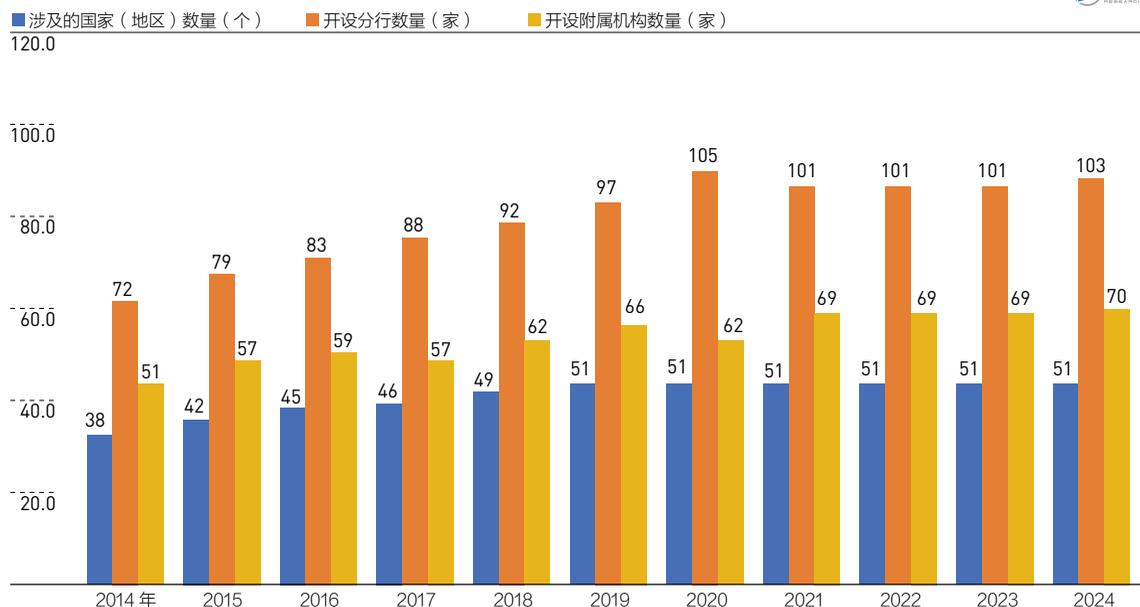


来源：“走出去”公共服务平台、第一财经研究院

除此之外，2014—2020 年，中国国有商业银行持续进行海外投资，广泛布局，海外服务能力持续增强。2020 年末，中国国有商业银行在海外开设分行数量由 2014 年末的 72 家上升至 105 家。在中国邮政储蓄银行加入统计样本后的 2021—2024

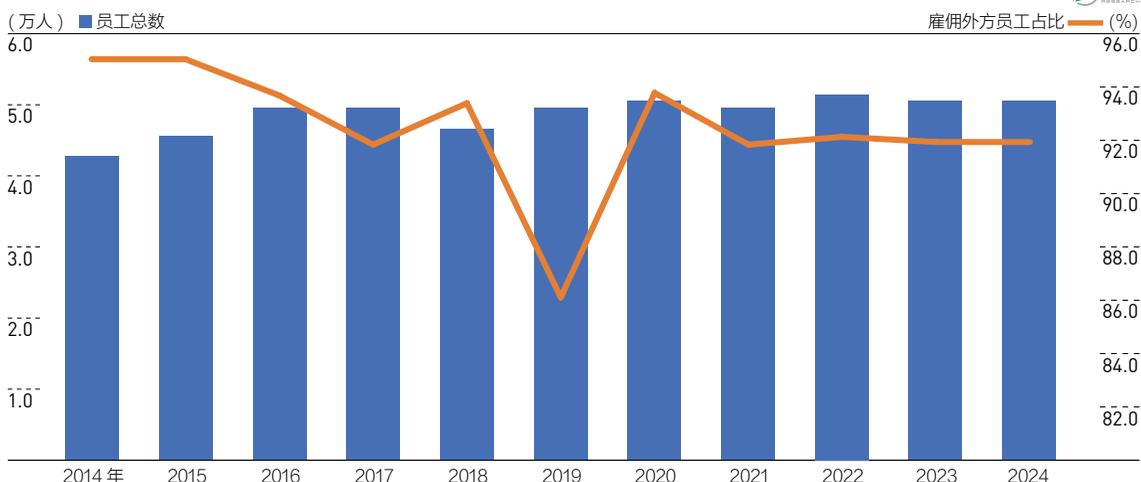
年，国有商业银行的海外投资布局则没有太大的变化。这些银行的海外本土化经营同样值得关注。2021—2024 年数据显示，这些国有商业银行雇用外方员工占比维持在 92% 以上。

图 20: 2014~2024 年中国国有商业银行对外直接投资总体情况



注：中国国有商业银行统计范围自 2021 年开始有所变化，2014—2020 年包括中国银行、中国农业银行、中国工商银行、中国建设银行以及交通银行，2021 年开始新增中国邮政储蓄银行。
来源：Wind、第一财经研究院

图 21: 2014~2024 年中国国有商业银行对外直接投资雇员情况



注：中国国有商业银行统计范围自 2021 年开始有所变化，2014~2020 年包括中国银行、中国农业银行、中国工商银行、中国建设银行以及交通银行，2021 年开始新增中国邮政储蓄银行。
来源：“走出去”公共服务平台、第一财经研究院

5. 上海市属国有企业境外投资重点为“一带一路”地区

我们同样对上海市属国有企业的海外投资情况进行观察。基于数据可得性问题，我们仅关注 2018—2023 年的情况。政府信息公开显示，经上海市国资委统计，2018—2023 年，上海市属国企境外投资总额高于 1000 亿元。从具体投资流向来看，主要分布在欧洲、亚太、非洲等区域。对比 2013—2023 年中国对外直接投资流量地区构成情况来看，亚洲、拉丁美洲以及欧洲一直是主要投资流向地，非洲占比则一直较低，2023 年非洲占中国对外直接投资流量的比重仅为 2.2%。这说明上海市属国有企业对非洲地区有着较高的关注。

分行业来看，2018—2023 年，上海市属国企境

外投资涵盖的领域主要包括基础设施建设、金融服务、汽车制造、电力生产、零售商贸、生物医药等。其中值得一提的是电力生产领域的海外投资。从 2015—2023 年全国企业总体境外投资流量情况来看，中国企业对电力、热力、燃气及水的生产和供应业领域的海外投资一直处于较低水平，2023 年占流量总额的比重仅为 2.6%，远不及在租赁和商务服务业、批发和零售业、制造业以及金融业的投资。而上海市属国有企业却在这个领域的海外投资中有着较亮眼的表现。地方大型国有企业上海电气集团股份有限公司是其中的代表之一。从近期情况来看，根据企业 2024 年年报，上海电气在全球市场积极建设销售和项目支持网点，在英国、日本、澳大利亚等多个地区拥有分支机构，即是进行了大量相关投资的结果。

03 呈现双面性的国有企业出海

公有制是社会主义经济制度的基础，而国有企业是公有制经济的重要体现。2025 年 3 月《求是》杂

志刊发的国务院国资委党委署名文章——《坚定不移做强做优做大国有资本和国有企业》中也提到需

要“加快实现高质量‘出海’”。

当前，国有企业已经在全球化销售以及投资方面取得了一定的成就。在外部环境多变的“新常态”下，如何进一步推动高质量全球化值得关注。基于该问题，我们结合过去全球化调研所得的企业出海经验，着重分析当前环境下国有企业出海的优劣势。

1. 严格运营监管下的出海优势

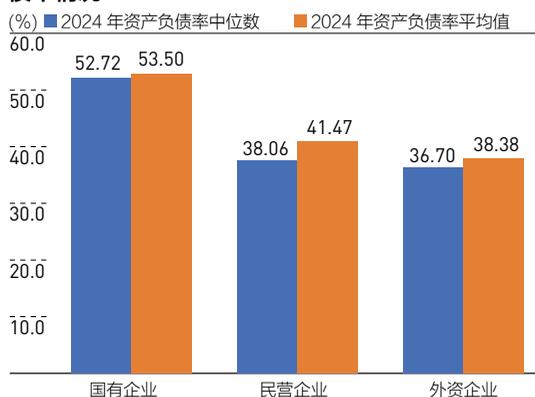
国有企业意味着国家对其资本拥有所有权或者控制权。相较于非国有企业，国有企业的运营有着更为统一的监督与管理。它们需要额外遵守有关国有资产管理的法律法规，并由相应的监督管理者保证它们的执行。国务院国有资产监督管理委员会监管着资本运营的动态。以江苏省为例的地方政府也是如此，当地相关机构对市县国资以及省属企业的运营均进行了长期监管，并持续公开监管所得的信息。较为统一的监管帮助国有企业形成了不可忽视的出海优势。

(1) 拥有较强的资本实力

海外投资是企业出海模式之一，也是企业提升全球竞争力的重要方式。在过去的调研中，我们看到有的企业通过并购海外知名企业，直接提升了技术水平和产品竞争力；有的企业则进行海外投资，在海外设立研发中心，充分利用当地人才资源，提升研发实力；也有的企业通过在海外建厂来减少贸易摩擦对海外订单的影响……海外投资的重要性不言而喻，而实现海外投资需要企业有一定的资金支持。在《跨越山海 | 2022 中国企业全球化报告》中，我们曾详细叙述过宁波均胜电子股份有限公司（简称“均胜电子”）的出海经历。对均胜电子而言，并购德国普瑞电子是其全球化路程上不可忽视的一步。而为了实现对这家老牌企业的并购，均胜电子可以说是倾其所有。

企业全球化需要有较强大的资金支持。在国有企业被相对统一地监督和管理的背景下，企业抗风险能力较强，长期以来金融机构也对国有企业具有一定的偏好，形成了国有企业相对较强的融资能力。该优势也体现在国有企业的资产负债率上。我们同样以上市企业作为观察样本，Wind 数据显示，2024 年，国有上市企业资产负债率的中位数为 52.72%；而民营上市企业和外资上市企业的资产负债率中位数均低于 40.0%，显著低于国有企业。拥有着较强的资本实力，毫无疑问是国有企业推动全球化的巨大优势。

图 22：2024 年不同权属上市企业资产负债率情况



注：样本为 A 股、中国香港上市中资股与海外上市中概股上市企业。
来源：Wind、第一财经研究院

(2) 组织性强，有利于抱团出海

近年来，国内外宏观环境变化使得中国企业出海战略需要不断地调整。比如，国内人力、土地成本不断上升使得产品成本优势有一定削弱，企业需要通过优化供应链等方式形成新的成本优势，从而提升产品的全球竞争力。又比如，国内企业出海“内卷”现象出现在以建筑、光伏为代表的一些行业中，而对企业而言，通过低价竞争取得订单的方式也不利于长期发展，企业需要更规范化、有组织性的全球化。再比如，地缘政治因素影响着中国企业出海，

贸易政策不断变化，企业不断面临着新的风险。对于这些出海企业共同面对的痛点，“抱团出海”是一种好的解决办法，虽然在部分情况下这种做法会在一定程度影响企业的短期盈利和竞争力。国家对国有企业的资本拥有所有权或者控制权，在较统一的监管下，国有企业相对更有组织性，也因此更易于实现“抱团出海”，推动长期高质量出海。

值得一提的是，我们关注到当前国有企业的“抱团出海”并不局限于与同一权属的企业合作，它们也在积极地与民营企业合作，共享出海资源。从具体实践来看，以宜昌市属国有企业安琪集团为例，该企业与民营企业共享了其国际法规信息库资源，从而帮助民营企业更好地减少海外经营风险；同时，企业也带着多家民营企业来到德国、西班牙、巴基斯坦等地参加展会，这些企业共同实现了产品在海外市场的推广。

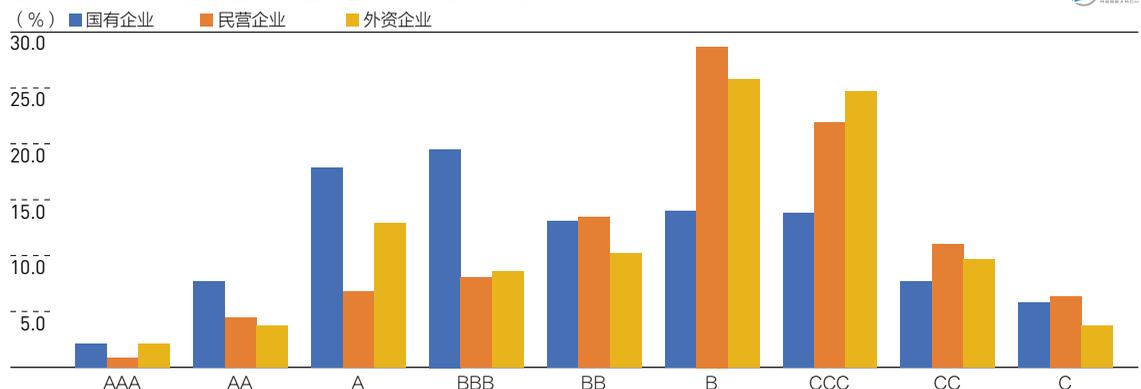
（3）积极地履行社会责任

在过去的调研中，不少成功出海的企业告诉我们，出海需要遵守当地的法律法规，尊重当地的文化，这样产品才可能被海外市场所接受。这些企业也相应地通过建立合规办公室与监察办公室、引入海外

律师团队、大量使用海外本土员工等方式达成上述两个条件。

合规经营颇为重要，而这也是企业履行社会责任的一部分。普遍来说，较好地履行社会责任能够帮助企业在全中国范围内建立信誉。国有企业经营的规范性相对较好，且较早就关注社会责任的履行。早在2008年国务院国资委即发布了《关于中央企业履行社会责任的指导意见》；2015年发布的《中共中央、国务院关于深化国有企业改革的指导意见》也提到，“社会主义市场经济条件下的国有企业，要成为自觉履行社会责任的表率”；2024年《关于新时代中央企业高标准履行社会责任的指导意见》发布，对中央企业履行社会责任提出了更高的要求。在这样的背景下，国有企业普遍积极地履行着社会责任。从华证 ESG 评级数据来看，2.06% 被评级的上市国有企业获得了 AAA（最高）级别，46.39% 的国有企业被评为 BBB 级及以上，这两个比重均高于民营企业和外资企业。仅 19.83% 和 26.98% 的被评级上市民营企业和外资企业被评为 BBB 级及以上。从富时罗素 ESG 评分来看，满分为 5 分，上市国有企业的平均得分为 2.01 分，高于民营企业（1.89 分）。积极履行社会责任直接支持着国有企业开展国际合作，推动企业全球化。

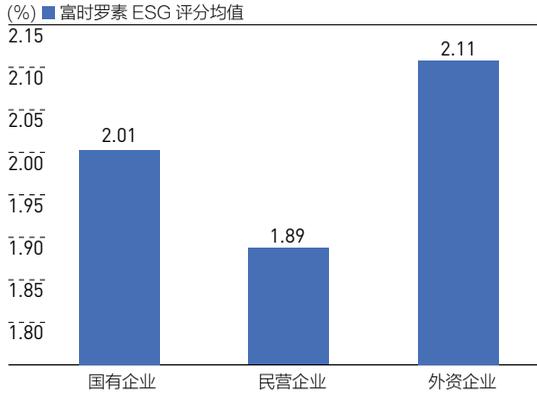
图 23：不同权属上市企业华证 ESG 评级分布情况



注：样本为 A 股、中国香港上市中资股与海外上市中概股上市企业。数据截至 2025 年 7 月 14 日。

来源：Wind、第一财经研究院

图 24：不同权属上市企业富时罗素 ESG 评分均值



注：样本为 A 股、中国香港上市中资股与海外上市中概股上市企业。
数据截至 2025 年 7 月 14 日。来源：Wind、第一财经研究院

2. 特殊属性带来一定的出海挑战

国有企业能够在一定程度上代表国家形象，与此同时，其运营也相对更谨慎。国有企业特殊的属性，使它们相应地在推动全球化上也会遇到特有的挑战。

(1) 跨文化管理难度高

过去我们调研过的许多企业都在海外有所布局，而它们中的大多数强调了本土化运营。它们普遍地拥有着大量的海外员工，甚至有许多企业的海外分支机构管理人员也是当地人。这样布局的好处显而易见，当地的管理人员更了解本地的法律法规，能够减少企业在当地经营的风险；同时，这也是企业尊重当地文化的一种体现，能够使企业更容易被当地客户所接受。但国有企业的属性使其在雇用外籍人员担任企业管理人员、法定代表人时，依然会有所顾虑。

然而，近年来，我们发现外籍人员在国有企业担任要职的实践在不断增多。2020 年，中共中央、国

务院印发了《海南自由贸易港建设总体方案》，其中提到“允许符合条件的境外人员担任海南自由贸易港内法定机构、事业单位、国有企业的法定代表人”；2021 年《海南自由贸易港聘任境外人员担任法定机构、事业单位、国有企业领导职务管理规定（试行）》发布；同年，海南国资系统实现了第一个外籍人才任省属国企下属公司法定代表人的情况。这不是个例。2024 年，中共中央办公厅、国务院办公厅印发的《浦东新区综合改革试点实施方案（2023 - 2027 年）》也提到“支持符合条件的外籍人才担任中国（上海）自由贸易试验区及临港新片区、张江科学城的事业单位、国有企业法定代表人”。这样的做法不断推广，国有企业对海外分支机构的管理能力或有一定提升。

(2) 受地缘政治因素的影响大

当前，地缘政治因素影响着无数出海的中国企业。伴随着中美贸易政策快速变化、美国对众多国家加征关税，企业需要随之改变全球化销售和布局。2025 年发布的《长三角创新样本全球化发展研究报告》中提到，创新中国·百家调研问卷调查显示，超过半数的企业认为地缘冲突影响了企业的海外业务，具体体现在销售、投资、研发和生产等多个经营环节。

国有企业的特殊属性，使其能够成为“一带一路”建设的主力，但与此同时，这类企业相对容易受到地缘政治的负面影响。政府公开信息显示，早在 2009 年，中国有色矿业集团计划买入澳大利亚 Lynas 公司多数股权，但澳大利亚外国投资审查委员会对此没有给予批准。这样的处理方式是考虑到了两国关系以及被投资资源的敏感性，因为收购方中国有色矿业集团是国有企业，若实现这项收购，容易被认为把当地的经济命脉交到中国政府手中。

当前，经贸往来对国有企业的限制依然存在。以中美往来为例，2024 年，美国财政部发布了《处罚条款、信息提供、风险缓解协议谈判及外国人某些投资和房地产交易程序》，2025 年特朗普签署了总统备忘录《美国优先投资政策》。在美国外资安

全审查制度全面升级的情况下，中国企业开拓美国市场、推动全球化受到了一定的阻碍。政府信息公开显示，在这样的背景下，中国企业，尤其是部分偏向国企背景或涉及敏感行业的公司，在申请在美国上市及融资时，会面临较高的安全审查门槛。

04 重塑优势推动高质量全球化

在我们观察的三个时期 1978—2000 年、2001—2012 年以及 2013 年至今，中国国有企业持续推动全球化发展，出海模式不断拓宽。从较早期国内的外贸经营管理体制的变化，国有企业纷纷开展外贸业务，并尝试了海外并购、对外承包工程以及海外上市等出海模式，到后来国有企业全球化经营的进一步规范化，再到当前它们通过与其他企业合作增强出海竞争力，国有企业的出海模式随着外部环境发生了变化。

当前，上市国有企业的海外销售普遍有着境外业务收入规模大但占总营业收入比重不高、重资产行业海外销售表现突出的特点。海外投资方面，从对外非金融投资存量来看，国有企业依然是主力。与其他省份及直辖市相比，上海汽车与零配件、钢铁、食品饮料行业上市国有企业在全球化方面取得了较好的成绩。

国有企业已经在全球舞台上形成了一定的竞争力，但高质量出海依然是目标。实现该目标的基础则是国有企业能够充分发挥其优势并就其劣势进行风险的规避。本文分析发现国有企业规范化经营推动着其高质量出海。规范化的经营使国有企业在融资方面具有一定优势，也拥有更高的 ESG 得分，这使得它们更容易被海外市场接受；此外，在相对统一的监管下，国有企业更容易实现有序地经营，避

免“内卷”式出海，也更适合抱团出海，以更有效率的方式提升其海外竞争力。然而，国有企业的特殊属性也毫无疑问地为它们的出海带来了挑战。企业全球化强调融入全球，而在防止国有资产流失的考虑下，国有企业实现全球化管理的难度较高。其他国家同样在维护自身利益的顾虑下，往往会对中国国有企业出海有针对性地出台政策，在一定程度上对国有企业出海形成了阻力。

对此，本文认为国有企业推动高质量全球化需要着重关注以下几点：

一是进行更完善的投前研究。国有企业融资相对容易，这有利于它们进行海外投资。然而，过去失败的经验也显示，国有企业的出海更容易被海外市场所针对。因此，国有企业在进行海外投资时，应做好充分的研究，以防止投资失败和资产流失。

二是关注政权稳定且与中国关系良好国家的市场。国有企业在“一带一路”共建国家开展了大量业务，一方面是较好地响应了共建“一带一路”倡议；另一方面，这样的做法也帮助国有企业出海减少地缘政治因素带来的不利因素。不可否认，欧美等发达国家市场大、消费能力强，但对国有企业而言，在当地的运营风险也更大。在出海这类国家时，国有企业需要尽量避免在传统敏感行业的海外投资，可

以探索技术合作、绿色投资等强调可持续、共赢的全球化方式。

三是加强国内外合作。海外的本土化经营有利于企业避免当地的合规问题，使经营更为便利。通过引入海外知名企业进行合作、建立合资企业等方式，能够在一定程度上缓解国有企业在海外本土化经营时遇到的限制。同时，在与国内企业合作方面，国有企业组织性强能够支持抱团出海的模式，通过上下游协

同降低成本等方式，最终实现海外竞争力的增强。

四是强调“社会责任履行”的海外品牌建设。普遍而言，国有企业拥有着较强的社会责任和较高的ESG评分。中国企业全球化是否能给海外当地带来好处，是其出海能否被海外市场所接受的重要因素。在海外品牌建设及宣传时，强调“社会责任履行”，尤其是对当地社会的利好，毫无疑问能够提升品牌在海外市场的认可度。



当国有企业出海美国和“一带一路”共建国家

全球对各国国有企业的出海均有着较高的关注，国有企业的经营规范性更是被列入了部分自由贸易协定中。比如，《全面与进步跨太平洋伙伴关系协定》（Comprehensive and Progressive Agreement for Trans-Pacific Partnership，简称“CPTPP”）中即有一章是国有企业条款。政府信息公开信息显示，在这一章节中“规定了非商业援助条款、商业考量和非歧视义务、透明度义务、司法中立和监管中立条款以及国有企业公司治理条款”。企业的属性决定了国有企业与民营企业出海环境必然存在着一些区别。我们选取“一带一路”共建国家以及美国两个重要市场进行观察，结合案例分析中国国有企业在这些市场中的经营现状。

1. 美国市场：尝试多样出海模式，但近年来地缘政治影响较大

美国是全球最大的经济体，过去我们调研长三角创新企业时，一家创新药企业强调了消费能力较强的欧美市场一定是其未来出海的重要市场；另一家小家

电企业则在2019年为了在贸易摩擦影响下保住美国的订单，开始在越南设厂布局。

美国市场的重要性对中国企业而言毋庸置疑，然而，企业在出海美国时受到的地缘政治影响也是较大的，国有企业尤其如此。中国国有企业出海美国的历史中，一个相对具有代表性的案例是2005年中国海洋石油有限公司（简称“中海油”）收购美国老牌石油企业优尼科。在这个案例中，中海油虽然拥有着较高的竞价，并且主动满足美国外国投资委员会的要求，但在美国当地出现反对声的背景下，中海油只能撤回报价。能源普遍被认为是国家命脉，此次收购以失败告终，不可否认与收购标的企业处于传统能源行业有关。另外，中央、国有企业中海油作为收购方，也是当地政府有所顾虑的重要原因。

中海油收购优尼科的案例是20年前发生的。此后，国有企业也积极探索了多类出海美国的方式。许多国有企业的高质量产品在出口方面取得了突破。比

如，2013年中国南车株洲所旗下南车时代新材的高端吸声材料获得了美国通用电气公司的认可，实现了首次出口；又比如，2014年，鞍钢集团攀钢镀锌产品达成了表面质量的高要求，首次开拓海外市场，实现了对美国的出口；再比如，中国能建技术不断提升，其大限流电抗器2015年开启了对美国高端市场的出口。**国有企业的技术也逐渐走入美国市场。**比如，2014年，中国石化完成了与台塑美国公司“气相聚丙烯连续预聚合技术”技术许可合同的签署；又比如，2016年，神华宁煤集团公司与美国顶峰集团签署了“神宁炉”气化技术许可合同。**同时，国有企业也在尝试新的投资策略。**比如，在收购美国优尼科失败后，2013年中海油对加拿大尼克森公司位于美国墨西哥湾资产的收购即获得了美国外国投资委员会的批准；同年，相比于中海油对优尼科的收购，中化集团则通过相对小额投资实现了对美国先锋自然资源公司 Wolfcamp 页岩资产 40% 权益的收购；又比如，2016年，天津医药集团对美国纽若斯丹公司的临床试验进行投资，提升公司自身的研发实力。

除此之外，我们也发现国有企业推动全球化，积极与美国机构开展技术合作，从而也实现了对国内市场的利好。比如，2013年，中航工业凯天电子股份有限公司与美国美伦电子股份有限公司签订了气体传感器技术合作协议，通过合作研发，以减轻国内市场对相关产品进口的依赖性；同年，就陕北延长气田，延长石油集团与美国斯伦贝谢集团以及斯伦贝谢长和公司达成天然气开发技术合作协议；又比如，2017年，中国农科院所属北京卓远智联科技有限公司和美国爱科集团签署了“互联网+农机”农业智慧互联战略合作协议，推出“爱科农机车联网”系统，支持国内农业机械化发展。

然而，从近三年来看，国有企业出海美国的情况再次变化。2022年，上海石化、中国铝业、中国石油、

中国石化以及中国人寿共五家央企基于自身考虑，均宣布启动自美退市。与此同时，我们也关注到，地缘政治因素对国有企业出海美国带来的影响不断增强。正如前文所述，美国外资安全审查制度的升级在一定程度上增加了国有企业拓展美国市场的难度。

2. “一带一路”共建国家市场：开放融合是基调，政权更迭是不确定因素

截至2025年7月7日的政府信息公开信息显示，中国已经与超过150个国家以及超过30个国际组织签署230多份共建“一带一路”合作文件。“一带一路”共建国家分布在亚洲、非洲、欧洲、北美洲、南美洲以及大洋洲。2024年，“一带一路”共建国家占中国贸易总额比重超过了50%。在中国持续推动共建“一带一路”的背景下，国有企业积极出海至沿线国家。

相比于出海美国市场需要不断寻求突破点，国有企业在“一带一路”共建国家的探索则更为开放，融合也相对紧密。基于国资委网站公开信息，我们总结了近年来国有企业出海“一带一路”共建国家的两个重要模式。

一是大力推动交通方面的互联互通。货物贸易是国家之间经贸往来的重要体现，而实现大量的货物贸易需要连接这些国家的交通设施，国有企业在这一环节中起到了巨大的作用，而这也是企业全球化的重要体现。以“一带一路”互联互通的载体——中欧班列为例，山东省中欧班列即有山东高速集团参与统筹运营。在山东高速集团统筹运营后，中欧班列从2018年10月之前年均不及200列快速增长至2024年超过2000列，货物品类也不断开拓。2025年，中豫港务集团豫拓公司作为中欧班列（郑州）重要的组货业务主体单位则在海铁联运上进行新尝

试。客运同样是共建“一带一路”不可或缺的连接，国有企业也相应地开启了更多相关航线，比如 2024 年，国航乌鲁木齐—第比利斯航线正式开航；同年，东航则开通了定期直航航班上海—利雅得航线。值得一提的是，“一带一路”共建国家中部分国家经济发展水平相对较低，基础设施建设也相对薄弱。中国国有企业的技术在这些国家获得了广泛的认可，也因此以不同方式直接参与到“一带一路”共建国家当地基础设施建设中。比如，共建“一带一路”在拉美地区的标志性项目之一钱凯港项目即由中国港湾—中交四航局联合体承建，2024 年 11 月其一期工程正式投入使用，为当地的进出口贸易提供了支持；又比如，天津轨道交通集团所属天津市地下铁道集团有限公司 2024 年签署了为哈萨克斯坦首都阿斯塔纳市新交通系统轻轨一期项目提供咨询服务的合同。

二是国有企业与“一带一路”共建国家不断推进大量能源领域的合作。比如，海油工程公司作为独立 EPCI 总承包者的角色，承揽了世界第一大海上油田沙特 Safaniya 油田沙特阿美项目，2024 年 6 月，首个导管架实现了海外吊装。又比如，陕煤集团在吉尔吉斯斯坦投资规模最大的现代化工业项目——中大石油 80 万吨/年炼油项目截至 2024 年 4 月底累计加工原料达 4.2 万吨，产出产品达 3.5 万吨。

在共建“一带一路”倡议下，国有企业积极出海来到共建国家，也在当地政府的支持下开展了许多大型项目。然而，我们也要认识到“一带一路”共建国家高度复杂的政治经济环境给国有企业出海带

来的系统性挑战，当地政权更迭对项目进展产生的影响往往不容忽视。以马来西亚东海岸铁路项目为例，2017 年中国交通建设股份有限公司承建的马来西亚东海岸铁路项目正式开工，项目工期预计为 7 年，是当时颇受瞩目的一项境外在建的大工程。然而，公开新闻显示，就在一年后的 2018 年，伴随着马哈蒂尔上任，这个项目被要求暂停施工，这项合同也随之被重新审视。基于该项目原本即是合作共赢的，2019 年，中国交建公司与业主马来西亚铁路衔接有限公司签署了补充协议，铁路前两个阶段的建设成本较最初下降了 215 亿林吉特至 440 亿林吉特，项目实现了再次启动。该项目沿线共 41 条隧道，截至 2025 年 7 月初，其中的 40 条已经贯通。从结果来看，项目得到了顺利的实施，但过程中遇到的情况却值得更多国有企业考虑出海时借鉴，因为这并不是个例。中信集团联合其他企业组成的中信联合体就皎漂深水港项目达成意见至最后签约的过程中，也曾遇到因缅甸政府执政党更迭导致谈判停滞一年。

此外，权属相对特殊的国有企业在部分“一带一路”共建国家开展大型项目时，容易被认为存在“债务陷阱”。文献《皎漂港，“债务陷阱”or 发展机遇？》显示，债务陷阱指向的是“一个债权国故意将过度信贷扩大到另一个债务国，其意图在于令债务国在无法履行义务的时候从债务国获取经济或政治让步”。如此的顾虑在一定程度上影响了国有企业的出海，上文提到的皎漂深水港项目的合作也曾被质疑是“债务陷阱”。

05

Chapter 5 第五章 中国服务贸易，相伴共生的机遇期来了

▶ P71-81

P71 中国服务贸易的发展全景

P75 中国服务贸易发展空间广阔

P80 推动中国服务贸易高质量发展，企业需要怎么做？

近年来，全球服务业开放发展的趋势日益向好，服务贸易对全球贸易增长的贡献不断提高。世界贸易组织（WTO）2025年4月发布的《全球贸易展望与统计》显示，2024年全球服务贸易总额达8.69万亿美元，服务贸易占全球贸易的比重为26.4%，预计2025年全球服务贸易额增长4.0%，2026年增长4.1%，均高于商品贸易增长的预测值，服务贸易正在成为全球贸易发展的重要引擎。中国作为全球第二大服务贸易国，在加入WTO后持续推动服务业对外开放，实现了服务贸易的快速增长。商务部数据显示，2024年中国服务进出口总额达10564.6亿美元，同比增长13.2%，服务贸易总

额首次突破1万亿美元。与此同时，中国政府高度重视服务贸易的发展，并出台了一系列支持政策，指明服务贸易的发展方向。党的二十届三中全会强调，要完善发展服务业体制机制，创新提升服务贸易；2024年12月召开的中央经济工作会议提出“积极发展服务贸易”，并部署了一系列支持服务贸易发展的政策举措。随着“走出去”战略的深入实施，越来越多的中国服务业企业开始走向国际市场，成为服务贸易发展的重要力量。在本章中，我们聚焦“新常态”下的中国服务贸易发展，对中国服务业企业出海进行全面的梳理和总结，为中国服务贸易高质量发展提供思路。

01 中国服务贸易的发展全景

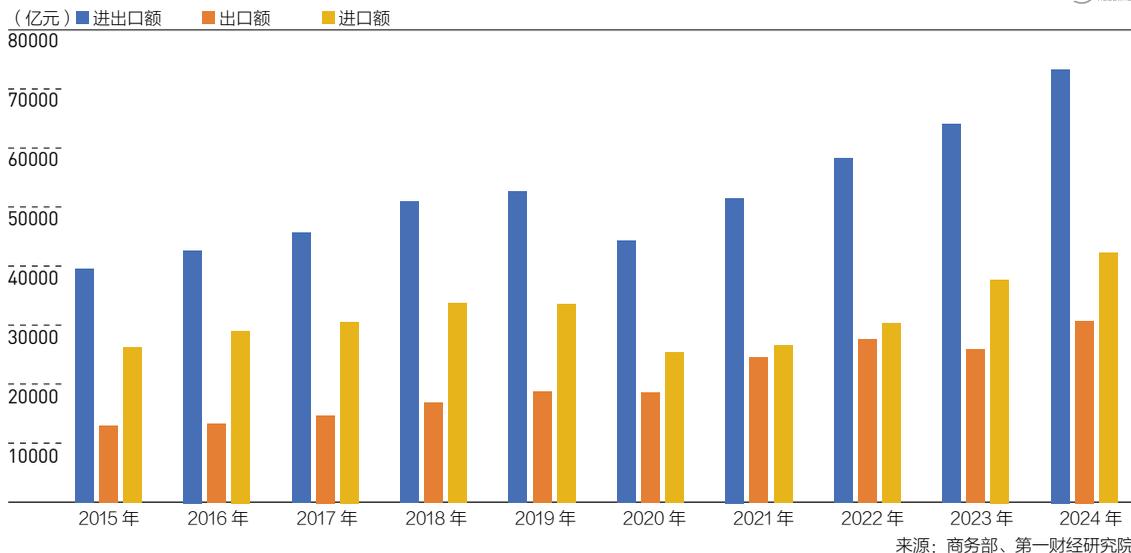
1. 服务贸易规模持续扩大，结构不断优化

商务部发布的数据显示，中国服务贸易规模在过去十年中呈现持续扩大的态势，服务进出口总额从2015年的40745亿元持续增长至2024年的75238亿元，增长近1.8倍。2025年1—10月，中国服务贸易延续了这一增长趋势，服务进出口总额为65844.3亿元，同比增长7.5%，增速高于同期货物进出口总额的增长水平。此外，随着服务贸易规模的扩大，其内部结构也在不断优化。从进出口结构来看，2024年中国服务出口31755.6亿元，同比增长18.2%；进口43482.3亿元，同比增长11.8%，出口和进口均实现了显著增长，其中服务贸易逆差为11726.8亿元，比上年减少314.3亿元。同时，2025年1—5月，中国服务出口14033.7亿元，同比增长15.1%；进口18509.9亿元，同比增长2.7%，服务出口增速显著高于进口增速，服务贸易逆差较去年同期减少23.2%。从行业分类来看，近年来，知识密集型服务逐渐成为中国服务贸易增长的关键

力量。2024年，中国知识密集型服务进出口总额为28965.2亿元（占服务贸易总额的38.5%），同比增长6.5%，贸易顺差4181.2亿元，较去年扩大504.5亿元。其中，知识密集型服务出口达16573.2亿元，同比增长7.4%，主要表现为个人文化和娱乐服务、电信计算机和信息服务出口的快速增长。

此外，2024年，旅行服务是中国服务贸易增长最快的领域，商务部的数据显示，旅行服务进出口总额达到20511.5亿元，同比增长38.1%。2025年，旅行服务继续保持快速增长。2025年1—10月，中国旅行服务进出口总额为18125.4亿元，同比增长8.5%，其中，旅行服务出口同比增长52.5%，进口同比增长2.3%。旅行服务出口的增长主要得益于中国在入境旅游、免签政策等方面的改革创新，这些措施极大地促进了国际游客的增加，从而推动了旅行服务的出口增长。国家移民管理局公布的信息显示，2024年，中国出入境外国人6488.2万人次，比上年增长82.9%。

图 25：2015-2024 年中国服务进出口情况

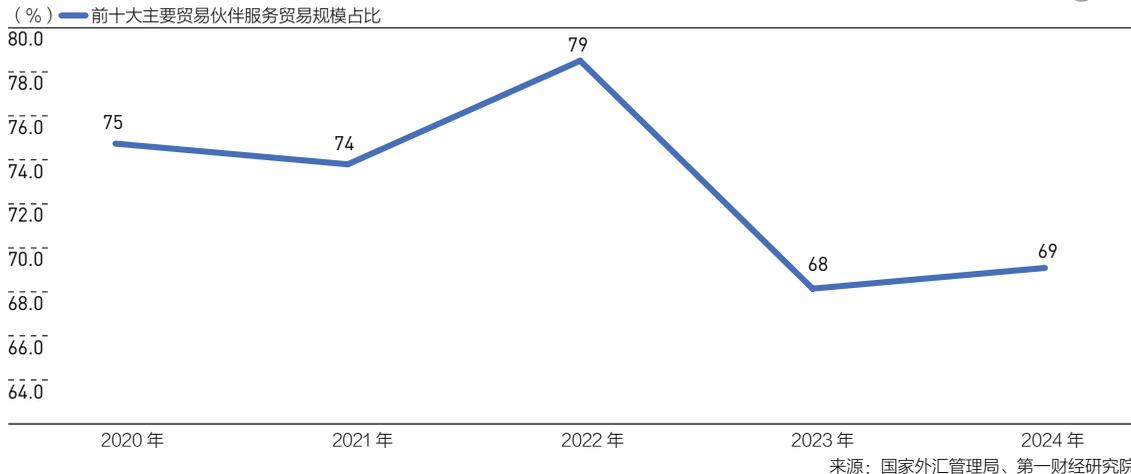


2. 主要贸易伙伴为发达经济体，新兴市场的重要性提升

《2024 年中国国际收支报告》显示，中国服务贸易伙伴中头部伙伴稳定且集中度高，前十大伙伴服务贸易规模占比近七成。具体来看，2024 年，中国服务贸易前十大伙伴依次为中国香港、美国、新加坡、日本、德国、英国、韩国、加拿大、爱尔兰

和澳大利亚，服务贸易规模总计达 6832 亿美元，占当年中国服务贸易总额的 69%。从交易项目来看，不同国家或地区在服务贸易中的主导项目也有所不同。其中，中国香港、美国、英国等以旅行服务为最大交易项；日本、韩国及新加坡以运输服务为核心；德国、爱尔兰等欧洲国家主要聚焦商业服务以及电信、计算机和信息服务。

图 26：2020-2024 年中国服务贸易前十大主要贸易伙伴规模占比情况



从历史数据来看，中国服务贸易伙伴的集中度在近年来有所变化，2022 年服务贸易前十大伙伴的规模占比高达 79%，而 2024 年这一比例则有所下降（占比为 69%）。这在一定程度上反映了中国在服务贸易领域的市场多元化程度有所提升，服务贸易伙伴的结构更加均衡。我们认为，这一变化与中国近年来逐渐加强与“一带一路”共建国家和地区的服务贸易合作有关。具体而言，中国加强了与金砖国家、上海合作组织（简称“上合组织”）以及中东欧国家在服务贸易方面的合作，比如中国与金砖国家签署了《金砖国家服务贸易合作路线图》，与中东欧国家签署了《中国—中东欧国家服务贸易合作倡议》，与上合组织成员国签署《上海合作组织成员国服务贸易合作框架》。此外，中国还与俄罗斯、新加坡签署深化服务贸易合作谅解备忘录，与新加坡、阿根廷、乌拉圭、葡萄牙等国建立了服务贸易合作机制。在一些重点领域，中国电商平台如拼多多、阿里、TikTok 和 SHEIN 等近年来在东南亚、中东、拉美等新兴市场迅速扩张，成为中国电商出海的重要力量，也带动了我国支付、物流、营销等配套服务的出口。比如，菜鸟网络在国际物流基础设施方面持续投入，为电商平台提供物流支持；TikTok 通过直播带货、网络营销等方式带动产品的销售。同时，一些新兴市场国家对智慧城市、人工智能与大数据等需求日益增长，带动中国高附加值服务的出口。比如，阿里云、华为云等中国企业通过与沙特本地企业合作，积极参与沙特的云计算市场，为当地提供先进的数字基础设施和服务。在建筑服务行业，中国企业在“一带一路”共建国家的承包工程业务表现良好。商务部数据显示，2024 年，中国企业在“一带一路”共建国家新签承包工程合同额为 2324.8 亿美元，占对外承包工程新签合同总额的 87%；完成营业额 1387.6 亿美元，占对外承包工程完成营业总额的 83.6%。

3. 生产性服务业越来越紧密嵌入产业链供应链当中

生产性服务业可以理解为一种为生产活动提供中间服务的行业，其目的是降低生产成本、提高生产效率、促进专业化分工等。根据国家统计局《生产性服务业统计分类》，生产性服务业包括批发业，交通运输、仓储和邮政业，信息传输、软件和信息技术服务业，金融业，租赁和商务服务业，科学研究和技术服务业，生态环保和环境治理业等。在全球范围内，生产性服务的发展水平决定了一个国家或地区在全球价值链中的地位和影响力。一些发达经济体的生产性服务业通常处于全球价值链的高附加值环节，如金融、研发设计、专业服务知识密集型行业等，这些服务不仅自身拥有较强的盈利能力，还与制造业形成了“高端产品与服务生产”的良性协同机制。这种协同机制能够为制造业提供技术支持、市场拓展、品牌管理等服务支撑，从而推动制造业向价值链高端攀升。

近年来，中国生产性服务业的规模持续增长。中国信通院政策与经济研究所发布的《生产性服务业发展报告（2025 年）》显示，“我国生产性服务业增加值规模从 2016 年的 19.8 万亿增至 2024 年的 41.1 万亿人民币，年复合增长率为 9.5%，占 GDP 的比重从 26.6% 升至 30.5%”。我国生产性服务业中，信息技术、研发设计等知识密集型行业增速显著。政府公开信息显示，2025 年上半年，中国信息传输、软件和信息技术服务业，租赁和商务服务业增加值同比分别增长 11.1%、9.6%，显著高于服务业增加值 5.5% 的增速。此外，在国际贸易中，生产性服务业逐渐成为优化中国服务贸易结构的关键，主要体现在信息技术、咨询等其他商业服务领域出口加快增长。《2024 年中国国际收支报告》显示，2024 年中国服务贸易中咨询、广告等其他商业服务顺差 414 亿美元，为历史次高位；电信、计算机和信息服务业顺差 249 亿美元，同比增

长 31%，创历史新高。

从产业链角度来看，中国生产性服务业正在通过嵌入研发、物流、金融等核心环节，推动制造业向价值链高端转型。在第一财经研究院中国企业全球化调研走访中，我们看到制造业对生产性服务业的依赖逐渐从基础物流向研发设计、供应链管理等高端环节延伸。同时，随着信息技术的发展，生产性服务与制造业的融合范围更广，对制造业的渗透也在不断加强。比如，通过平台，数字技术的应用能够实现供应链的自动化、透明化和智能化管理。在我们调研走访的企业中，正泰集团基于物联网、5G、大数据等技术，构建了一体化的数字化平台，实现了从制造核心装备到生产工业大数据的纵向集成，以及从客户需求到研发、生产、销售的价值链横向集成。这种基于数字技术的生产模式，使得企业能够实现高度的柔性化和智能化生产。此外，数字技术的应用能够通过工业物联网平台实现订单管理、生产调度、仓储自动化协同。比如，跨境物流、仓储服务企业为制造业企业提供定制化、精细化物流解决方案。在 2025 年宁波出口跨境电商博览会上，链仓科技有限公司等企业展示了海外仓服务和头程物流解决方案，为跨境电商卖家提供多种方式的物流配送服务以及一件代发、物流中转等服务。事实表明，中国生产性服务业正在通过深度嵌入制造业的各个核心环节，为中国制造业向价值链高端转型提供有力支撑。

4. 数字化不断拓展服务贸易的业态和空间

数字技术的快速发展和应用正在加速推动产业的数字化转型，显著提高了服务贸易的数字化水平。商务部发布的《中国数字贸易发展报告 2025》显示，

从世界范围来看，2023 年，全球数字化交付服务出口额 4.78 万亿美元，同比增长 9.75%，占全球服务出口的 54.5%，全球数字交付服务贸易规模持续扩张。与此同时，中国数字服务贸易也呈现出强劲的增长势头，在服务贸易中的比重显著提升。数据显示，2016—2024 年，中国可数字化交付服务进出口规模从 2163.6 亿美元上升至 4067.2 亿美元。

当前，数字技术的不断拓展正在深刻改变服务贸易的业态和空间。数字技术不仅提升了服务的可贸易性，还催生了大量新业态、新模式，为服务贸易的发展注入了新的活力。在业态创新方面，数字技术能够降低通信和交易成本，减少空间距离对国际贸易的制约作用，将部分传统线下服务转变为线上服务，使得服务贸易的业态不断丰富和创新。比如，远程医疗、在线教育、跨境电商、数字支付、大数据营销等新兴服务模式的迅速发展。另一方面，数字技术推动了服务贸易的智能化和平台化发展。比如，人工智能、大数据、云计算等技术的融合，使得服务数字化消费成为可能。在空间上，数字技术打破了传统服务贸易在地域上的限制。比如，通过跨境电商平台，服务贸易企业可以轻松地将服务推向全球市场，从而扩大了服务贸易的市场范围。此外，数字化极大地增加了一些服务跨境贸易的潜力，比如游戏、网文、出版等数字内容的出口规模不断增长。《2024 年中国游戏产业报告》显示，2024 年中国自主研发游戏海外市场实际销售收入 185.6 亿美元，同比增长 13.4%，规模持续扩大；《2024 中国网络文学发展研究报告》显示，2024 年中国网文出海市场规模为 50.7 亿元，同比增长 16.5%，海外访问用户数量达 3.5 亿，覆盖全球 200 多个国家和地区。

02 中国服务贸易发展空间广阔

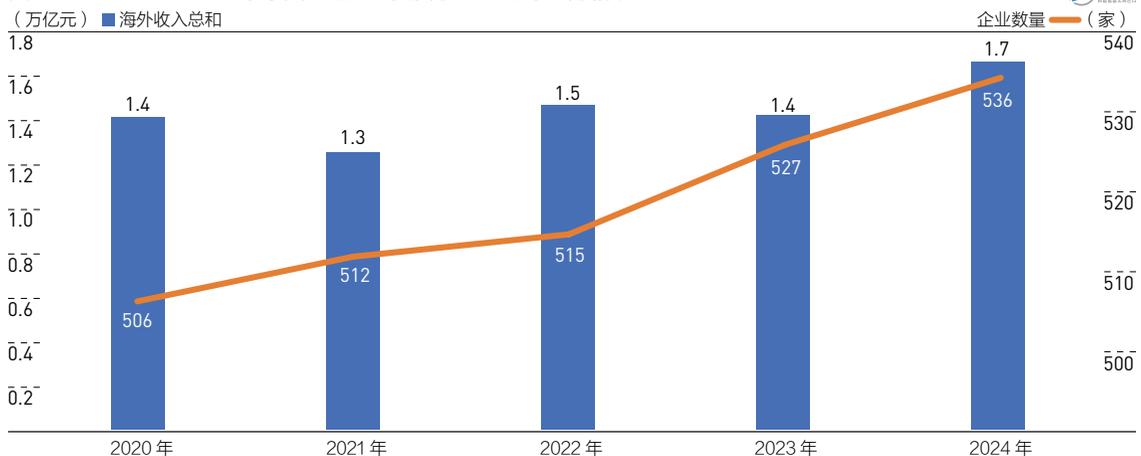
服务业企业出海在推动中国服务贸易发展方面具有重要作用。根据上文分析，中国服务贸易的发展规模在持续扩大，贸易伙伴逐渐多元化，生产性服务和数字技术为服务贸易的发展带来了新的动力。然而，当前中国服务贸易仍处于发展阶段，服务贸易结构中传统服务贸易仍占据主要地位，高附加值的服务贸易占比较低，导致服务贸易常年逆差。近年来，随着中国制造业加速出海，服务业企业的出海步伐也日益加快。同时，在政策上，中国政府也高度重视服务贸易出口的发展，出台了一系列政策支持服务业企业“走出去”。因此，本节将从中国服务业企业出口服务的视角来探讨中国服务贸易的机遇与挑战。

1. 服务业企业海外业务收入持续增长，海外拓展潜力巨大

数据上，我们选取了 A 股共 5419 家上市企业近五年的海外业务收入进行分析。同时进一步根据中国证监会行业分类，筛选出上市公司服务业企业。从

时间趋势来看，整体上中国上市服务业企业海外收入从 2020 年的 1.4 万亿元增长至 2024 年的 1.7 万亿元，增幅达 21.4%。这一增长趋势不仅体现在收入总额上，还体现在企业数量的增加上。2024 年，披露海外业务收入的 A 股上市服务企业有 536 家，较 2020 年增加了 30 家。这意味着越来越多的上市服务业企业选择将业务拓展至海外市场，以寻求新的增长点。此外，上市服务业企业海外收入占营收的比重也有所提升，企业逐渐重视海外市场的开发。2024 年上市服务业企业海外业务收入占营收的比重达 7.54%，较 2023 年上升 0.95 个百分点。值得注意的是，同一时期，中国上市制造业企业海外收入占比达 22.6%，进一步说明了中国服务业企业在海外市场拓展方面仍有很大的空间。分行业来看，信息传输、软件和信息技术服务业是中国服务业企业出海的主力，占服务业企业数量的 40.3%，这一趋势与中国服务贸易整体贸易结构相呼应，也说明了信息传输、软件和信息技术服务业在推动中国服务业全球化发展方面发挥了重要作用。

图 27：2020-2024 年中国 A 股上市服务企业海外业务情况



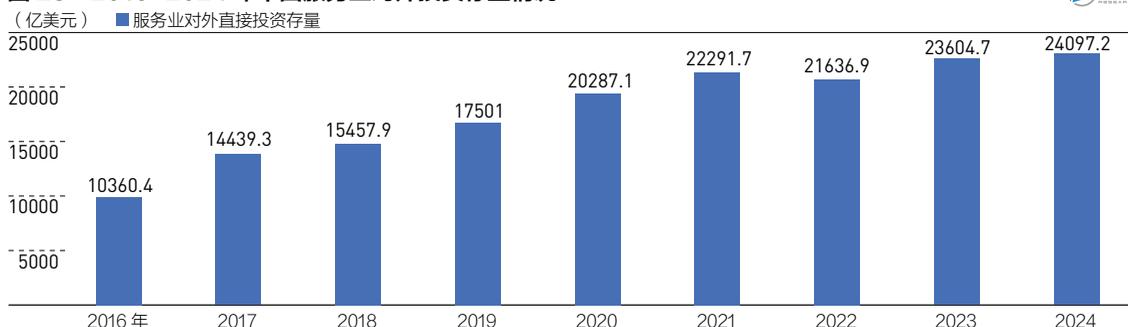
来源：Wind、第一财经研究院

服务业企业的全球化发展离不开政策的支持，中国在推动服务业企业“走出去”方面采取了一系列有力的支持措施。比如 2024 年，国务院办公厅发布《关于以高水平开放推动服务贸易高质量发展的意见》，提出了高水平开放推动高质量发展的服务贸易发展路径，包括推动服务贸易制度型开放、促进资源要素跨境流动、推进重点领域创新发展、拓展国际市场布局、完善支撑体系等方面，这不仅有助于提升中国服务业的国际竞争力，也为服务业企业“走出去”提供了有力支持。另一方面，中国也在不断推进服务贸易创新发展的载体和平台建设，带动中国服务走向世界。截至目前，国内共有北京、天津、上海等 28 个服务贸易创新发展试点地区；共设立 37 个服务外包示范城市，与此同时，继续扩围服务业扩大开放示范试点，目前已有北京、天津、上海、重庆等省市的 20 个服务业扩大开放综合试点；共建立 112 家特色服务出口基地，覆盖文化、中医药、数字服务、人力资源、地理信息、知识产权和语言服务等七个领域。通过充分发挥这些载体和平台的作用，中国服务贸易实现了较快发展。商务部数据显示，2025 年上半年，中国 37 个服务外包示范城市合计承接离岸服务外包执行额 4253.7 亿元，同比增长 4.2%，占离岸服务外包执行总额的 88%。

2. 对外投资是企业“走出去”的主要形式，跨境交付显著增长

世界贸易组织（WTO）发布的《服务贸易总协定》（GATS）显示，服务贸易有四种提供方式：跨境交付、境外消费、自然人移动和商业存在。其中，商业存在是服务贸易的重要组成部分，其核心是服务提供者在东道国设立机构或分支机构，并通过这些实体向当地消费者提供服务。对此，我们可以将商业存在视为境外投资的一种形式，因为它需要在东道国设立实体，这需要一定的资金投入和长期的经营安排。商业存在模式在促进东道国经济发展、推动产业升级和技术创新等方面具有重要意义。与商业存在相关的主要是跨国投资，因此，我们从对外投资的角度来分析中国服务业企业对外投资的趋势。数据显示，中国对外直接投资存量近八成在服务业，并且服务业对外投资的规模和增速均呈现明显上升趋势。根据商务部的数据，中国服务业对外直接投资占总投资的比重保持在 70% 以上。从规模来看，2016—2024 年，中国服务业对外直接投资存量从 10360.4 亿美元增长至 24097.2 亿美元。从行业来看，截至 2024 年底，中国对外直接投资存量规模中，租赁和商业服务业，信息传输、软件和信息技术服务业，批发零售业，金融业是投资的主要领域。此外，近年来，中国服务业企业实力不断增强，一批具有世界影响力的品牌开始“走出去”。比如，蚂蚁科技、抖音等头部服务企业已经开始在海外设立研发中心和营销中心，推动其品牌走向国际市场。

图 28：2016—2024 年中国服务业对外投资存量情况

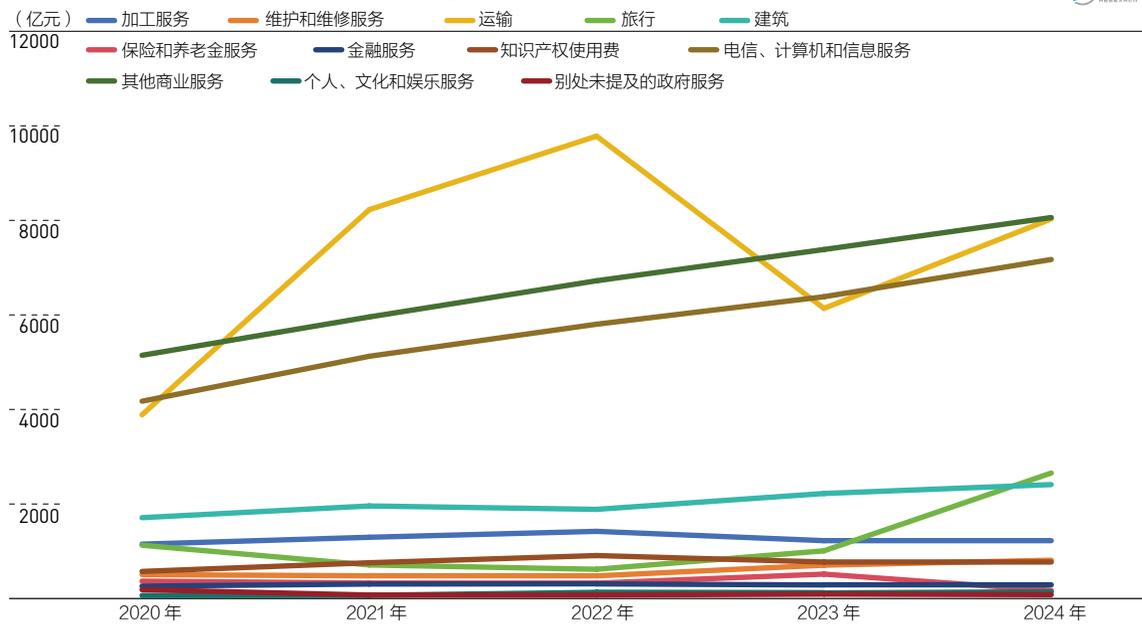


来源：中国对外直接投资统计公报、第一财经研究院

同时，跨境交付也是近年来我国服务贸易发展的重点方向，这一模式在数字化转型的推动下，得到了快速发展。一般来说，跨境交付的核心是通过计算机、互联网等数字技术实现线上提供服务，具有“零接触”的特征。从行业来看，中国跨境交付服务贸易主要分布在金融服务，电信、计算机和信息服务，

知识产权使用费等领域。其中，信息技术服务贸易和其他商业服务贸易是近几年增长较快的领域。中国服务分类出口数据显示，电信、计算机和信息服务近五年出口额逐年上升，而其他商业服务出口也呈现增长趋势。

图 29：2020-2024 年中国服务分类出口情况



来源：商务部、第一财经研究院

当前，在数字经济快速发展的背景下，中国服务贸易跨境交付的发展呈现出以下三个特点：第一，跨境电商服务平台数量持续增长，成为跨境交付发展的重要力量。跨境电商平台作为一种线上交易渠道，为买卖双方提供在线交易场所和技术服务。近年来，中国跨境电商企业主体数量持续增长，商务部国际贸易经济合作研究院电子商务研究所发布的《中国电子商务区域发展大数据分析报告》显示，截至 2024 年 6 月，海关跨境电商备案企业数量达到 78811 家，较 2023 年底增长 20.8%。同时，被合称为“出海四小龙”的四家平台—AliExpress（全球速卖通）、SHEIN、Temu、TikTok Shop 在

全球市场中迅速崛起，已经成为中国跨境电商出海的重要力量。这些平台凭借创新的商业模式和精准的市场需求定位，为跨境交付提供了更多可能性。此外，跨境电商平台也呈现多样化发展，如独立站、社交电商等，为服务贸易提供新的发展空间。第二，国内跨境支付能力显著提升，为跨境交付提供更加安全、高效的支付解决方案。在实际操作中，跨境交付的服务通常通过电子支付系统完成，例如通过第三方支付平台进行的跨境人民币结算、金融信息服务等。目前国内提供跨境支付服务的平台主要有支付宝、PingPong、连连国际等。这些跨境支付平台通过技术创新和优化支付流程，显著提升

了资金的流转效率，增强了交易的安全性。比如，Shein 等跨境电商企业通过引入连连国际的跨境支付，不仅提升资金流转效率，还增强交易的安全保障，避免了平台冻结或对账不畅等风险。第三，跨境物流服务效率显著提升，为跨境交付提供基础支撑。近年来，海外仓建设成为跨境物流体系的重点方向，政府也通过政策和资金支持推动海外仓建设，进一步提升了物流效率和服务质量。海外仓的快速发展不仅缩短了运输时间，还降低了物流成本。同时，中国的物流服务企业也在积极拓展国际市场。目前，顺丰国际、菜鸟网络等国内物流企业通过构建全球物流网络、提升跨境物流效率和优化供应链服务，不断提升全球竞争力。

总的来说，中国跨境交付模式在数字化转型的推动下，呈现出跨境电商服务平台数量增长、跨境支付能力提升和跨境物流效率提升三大特点。这不仅推动了中国服务贸易的快速发展，也为全球服务贸易的数字化转型提供了中国方案。然而，服务贸易跨境交付的发展仍然面临着合规与数据安全的挑战。比如，美国取消 800 美元免税门槛，低附加值商品面临关税成本压力，这对国内跨境电商行业无疑是一个重大挑战。又比如，部分国家要求数据境内存储，增加运营复杂度。

3. 生产性服务企业加速国际化，但与主要经济体差距较大

近年来，随着全球产业链的不断细化和升级，生产性服务业在全球工业生产中占据越来越重要的位置。在此背景下，**中国生产性服务业企业正在加快出海步伐，积极探索全球市场。**

结合上文的分析，在各行业中，信息技术服务企业在出海中表现出较高的积极性。尤其是在全球数字化转型加速的背景下，中国企业在软件开发、云计

算、人工智能等领域具备较强的竞争力。目前，阿里云、华为云、腾讯云等中国科技企业，正在通过海外并购、自建数据中心、与当地企业合作等方式拓展国际市场。这些企业不仅在欧美等发达市场建立了业务布局，还在拉美、中东、东南亚等新兴市场开拓新的增长点。比如，阿里云自 2014 年开始布局海外市场，目前已在全球 29 个地域运营着 87 个可用区，拥有超过 3200 个边缘节点；腾讯云自 2016 年开始出海，目前其基础设施已覆盖全球五大洲 21 个地区，运营着 56 个可用区、3200 多个全球加速节点；华为云则依托其在海外多年积累的业务经验，积极拓展海外市场，截至 2024 年，华为云已覆盖全球 33 个地理区域，96 个可用区，服务 170 多个国家和地区的客户。此外，大数据、人工智能等相关生产性服务企业也纷纷加快国际化布局，以适应全球市场对数字化、智能化服务的需求。

另外，会计、法律、咨询等专业服务是中国生产性服务业出海的重要方向之一。从国际经验来看，欧美国家在会计、法律等专业服务领域的国际化发展方面具有显著优势。长期以来，四大会计师事务所不仅在审计领域占据主导地位，还积极拓展法律、税务、咨询等业务，形成了跨学科、综合化的服务体系。这种国际化发展路径不仅提升了专业服务机构的全球竞争力，也为企业提供了全方位的国际化支持。相比之下，中国在这些领域的专业服务企业起步较晚，头部企业数量仍较少且国际化程度较低，但随着中国逐渐在制度上推进相关行业的开放，越来越多的专业服务企业开始走向国际市场。例如，在法律服务领域，司法部官网显示，截至 2025 年 3 月底，中国律师事务所已在 37 个国家和地区设立 207 家分支机构，其中在相关“一带一路”共建国家和地区设立了 73 家分支机构，涉外仲裁案件当事人已涵盖全球 100 多个国家和地区。这些专业服务机构为中国企业“走出去”提供各类法律专业服务，为中国服务贸易的发展注入了新的活力。

中国生产性服务企业加速出海主要有以下几个驱动因素：一是制造业出海带动服务配套。中国制造业的全球化布局为生产性服务企业提供了广阔的市场空间和业务需求。随着中国制造业企业持续向海外扩展业务，其配套的生产性服务（如研发设计、金融、法律、咨询等）也逐渐跟随产业链一同出海。这种“制造业出海带动服务配套”的现象，使得生产性服务企业能够更便捷地进入目标市场，提供本地化的服务支持；政策上，近年来政府和相关机构积极搭建各类服务平台，以更好地支持制造业“走出去”。以上海市为例，2023年6月7日发布的《上海市关于提升综合服务能力助力企业高水平“走出去”的若干措施》围绕进一步提升专业服务业跨境服务能力、完善公共服务平台功能和作用等方面，为企业提供全方位支持。同时，上海在服务平台建设方面做了大量创新性探索。比如，上海临港新片区在2024年6月创建了全国首个实体化出海服务平台，该平台由政府、金融、贸易、财税、法律和知识产权等多元背景专业人才队伍组成，为中国企业“走出去”提供专业服务支持；二是中国高技术领域的生产性服务企业在全球产业链中的竞争力逐渐提升。随着中国与技术领域的持续投入和创新能力的提升，高技术领域的服务业企业在全球产业链中具备了更强的竞争力，特别是在高端制造、人工智能、新能源等领域，中国企业的技术实力和产品附加值不断提升。这种技术优势不仅增强了中国企业的国际竞争力，也为生产性服务企业提供了更多参与全球价值链的机会。以新能源技术为例，基于全球新能源技术服务，中国光伏、储能等领域的运维服务、智能电网优化服务展现出较强的发展势头；三是全球制造业智能化与数字化转型对高附加值的生产性服务的需求不断增加。当前，中国企业出海的模式正从传统的劳动密集型、资本密集型向技术驱动型、思维创新型转变，特别是在数字经济领域，如云服务、大数据、人工智能等，企业对生产性服务的需求日益增长。这要求生产性服务企业提供更

加先进的技术支持和智能化服务，以满足企业的多样化需求。比如，我们调研的一家云计算服务提供商——优刻得科技股份有限公司，是一家紧密贴合中国企业出海需求的云计算服务提供商，为企业出海提供硬件基础资源服务和软件开发服务，致力于“打造中国企业出海的云驿站”。

尽管如此，与主要发达经济体相比，中国生产性服务企业全球化发展仍存在显著差异。相比美国等发达经济体，中国服务贸易中知识产权使用费等生产性服务业逆差较为明显。例如，2024年我国服务贸易逆差达到11726.7亿元，其中知识产权使用费等领域是逆差的重要来源。而美国在金融、知识产权使用费、其他商务服务等领域均实现顺差，且在服务贸易出口中占比大。这意味着中国在高附加值服务贸易中的竞争力较弱。此外，在品牌建设方面，尤其是专业服务领域，中国仍缺乏具有全球话语权的服务品牌。在2025年《世界品牌500强》名单中中国有76个品牌上榜，咨询、法律等专业服务品牌暂未进入前列。

4. 新兴领域的服务业企业在海外市场做大做强

在传统服务领域中，一些文化娱乐和新消费成为出海的新热点。在文化出海方面，游戏与影视剧作为文化娱乐的内容载体，目前在海外市场也取得了显著成绩。根据商务部的数据，2024年个人文化和娱乐服务出口增幅达39.3%，其中以网文、网剧、网游为代表的文化出海成为中国文化服务出口的重要动力。此外，短视频作为文化出海的重要载体，在国际上展现出强大的市场竞争力，尤其受到海外青年群体的青睐。目前，以TikTok为代表的短视频领军企业基于国内市场研发经验，探索出算法驱动、用户生成、数据高效利用的新型数字服务形态，在国际市场显示出较强的市场竞争力。据全球统计数据数据库（Statista）统计，2025年全球头部社交

媒体前十位中有2家中国企业——TikTok和微信。抖音、快手的海外版在日本、美国、泰国等国家广受欢迎。

随着短视频平台的兴起，短剧出海也逐渐兴起。一般来说，中国短剧以其短小精简、节奏紧凑、情节完整的特点，受到海外消费者的广泛欢迎。有报道称，2024年中国微短剧应用在海外的累计下载量已接近5500万次，海外收入达1.7亿美元。抖音、快手等平台也纷纷推出微短剧扶持计划，推动中国微短剧走向世界。除了直接进行内容输出，越来越多的中国微短剧企业选择在海外开设创作基地，开展本土化制作。企业通过在海外建立本土团队、开发原创内容、与当地演员和制作人合作等方式，实现更深层次的市场渗透。在游戏方面，腾讯通过投资和收购知名游戏公司，如Riot Games、Epic Games、Supercell等，获得了多款热门游戏的代理权，并在游戏产业链中布局了研发、发行、渠

道等多个环节。其中，自主研发的游戏《黑神话：悟空》在海外市场吸引了大量玩家的关注和喜爱，取得了显著的成就，并带动了中国游戏产业在海外的整体发展。

在消费领域，蜜雪冰城和泡泡玛特均通过本土化策略实现了品牌扩张。比如，蜜雪冰城通过低价策略和产品本土化成功进入东南亚市场；泡泡玛特则通过将潮玩融入当地文化场景，成功在全球范围内建立了强大的品牌影响力。这在一定程度上反映了中国服务业企业通过灵活的市场策略和文化融合，在海外市场取得显著成功。

值得注意的是，中国文化和新消费出海仍面临不同国家的文化差异和意识形态差异的挑战。中国企业需要从战略高度出发，组建具有跨文化管理能力的团队，并通过细致的本地化调整和合规策略来应对这些挑战。

03

推动中国服务贸易高质量发展，企业需要怎么做？

中国的服务贸易呈现贸易规模持续扩大、区域分布逐渐多元化、生产性服务业深入融入产业链供应链当中、数字化不断拓展服务贸易的业态和空间的特点。但整体上我国服务贸易仍处于发展阶段，服务贸易结构中传统服务贸易仍占据主要地位，高附加值的服务贸易占比较低，服务贸易常年存在逆差，与发达国家相比仍存在一定差距。企业作为服务贸易的重要载体，是推动我国服务贸易发展的重要力量。对此，本文基于企业的视角，从企业海外业务情况、出海模式、行业类型以及新兴领域等方面分析，发现当前中国服务业企业出海意图明显，企业逐渐重视海外市场的开发。其中，

对外投资仍然是服务业企业出海的主要方式，而随着数字技术的发展，跨境交付也呈现出快速发展的趋势，为中国服务贸易发展带来新的增长方向。与此同时，在中国制造业加速出海、相关政策支持以及全球高端制造需求增加的驱动下，中国生产性服务业企业加速全球化发展。此外，在传统服务业中，文化和新消费成为出海的新热点，短剧、游戏等企业在海外市场做大做强，为中国服务贸易提供新的增长点。

总的来说，中国服务贸易呈现出积极发展的态势，但仍然面对诸多挑战。对此，**我们认为推动中国服**

务贸易高质量发展应该从以下几个方面进行：

第一，持续优化服务贸易结构，促进高附加值服务的出口。高附加值服务出口的增长是推动服务贸易结构优化的关键因素。当前中国电信、计算机和信息服务，专业管理和咨询服务等领域的出口增长显著，成为服务出口结构优化的重要推动力，未来需要继续推动这些重点行业的服务出口，持续优化服务贸易结构。同时，还应加快推动发展金融、咨询、知识产权等知识密集型服务贸易发展，推动专业服务的国际化发展。此外，应继续推动传统服务转型升级，在旅游服务中，继续多元化的高端旅游产品，减少旅行服务逆差。

第二，推动服务贸易数字化转型，提升服务贸易的创新能力。应加快服务贸易的数字化转型，推动数字贸易新业态、新模式的发展，如云外包、众包、平台分包等，积极发展研发、设计、维修、检验检测等生产性服务外包。同时，应加强数字贸易规则对接与标准化建设，推动服务贸易企业由传统模式向高端化、数字化、智能化转型。此外，应加快数

字贸易领域开放，发挥数字服务出口基地、数字贸易示范区等核心平台载体作用，推动数字服务贸易加快发展。

第三，推动服务业与制造业深度融合。随着中国产业结构不断升级，制造业向高端化、智能化、服务化转型，高端技术研发类生产性服务需求不断增加。对此应积极推动服务业与制造业深度融合，发展研发设计、知识产权服务、科技咨询等知识密集型服务贸易，提升产业链附加值。同时，应发挥中国制造业全产业链优势，不断加大产业链原始创新投入，提升研发设计、信息技术、金融服务、物流配送、绿色研发等生产性服务业的发展水平。

第四，支持新兴领域服务业发展。新兴服务领域如文化娱乐、新消费等，具有广阔的市场前景和发展潜力。应积极拓展这些新的服务贸易领域，关注培育新的增长点和产业集群。同时，发挥特色服务业的优势，积极推动传统服务业转型升级，形成出口新合力。

06

Chapter 6 第六章 第六章案例合集

▶ P83-121

P83 走进福斯特：在全球光伏胶膜市场上练就竞争力

P88 走进华测检测：检测认证机构提升国际服务能力的实践

P96 走进莱克电气：小家电企业如何实现高价值产品的全球销售？

P101 走进连连数字：以合规和技术构筑全球竞争力的数字支付企业

P106 走进纳微科技：高性能纳米微球的中国力量

P111 走进信达生物：一家创新药企的全球志向

P117 走进优刻得：云计算服务万千出海企业的故事



走进福斯特：在全球光伏胶膜市场上练就竞争力

在全球能源转型的浪潮中，光伏产业呈现出快速发展的态势。根据中国光伏行业协会发布的《2024 年光伏行业发展回顾与 2025 年形势展望》，2024 年全球光伏新增装机同比增长约 35.9%，全球市场需求持续增长。随着全球光伏装机持续增长以及光伏产业的快速发展，光伏胶膜市场需求也在不断增长。

在全球光伏胶膜市场竞争中，中国企业已占据主要地位。其中，杭州福斯特应用材料股份有限公司（下称“福斯特”）在全球市场具备一定的影响力。根据企业 2024 年年报，在全球市场中，福斯特光伏胶膜产品的市场占有率长期保持在 50% 左右。一家中国企业如何在全球市场中保持如此高的市场份额，它有怎样的市场竞争力？

福斯特成立于 2003 年，主要从事胶膜和背板等光伏材料的研发、生产和销售。2008 年，福斯特开始以贸易的方式将产品销往海外市场。2016 年，福斯特在泰国投资成立第一家全资子公司，并在 2018 年建成第一个海外生产基地；2021 年福斯特继续扩大在泰国的生产基地，投资建设二期项目；2022 年，福斯特在越南投资建设生产基地。对于海外生产基地地点的选择，福斯特更多的是基于下游光伏组件企业的需求以及全球市场的变化，这也是福斯特全球化战略的重要一环。

目前，福斯特已与隆基绿能、晶科能源、天合光能等全球前十大组件厂商建立了稳定的合作关系，同时韩华、First Solar 等国际企业也是企业的核心客户，强大的客户资源壁垒，使得福斯特在全球市场中具有较强的竞争力。

作为光伏胶膜行业内率先在海外布局的企业，福斯特坚持“立足光伏主业、大力发展其他新材料产业”的发展战略，依托自主创新的 EVA 胶膜技术打破海外垄断，逐步构建起覆盖光伏、电子电路、锂电池等领域的材料矩阵。目前，福斯特的核心业务聚焦于光伏材料领域，产品涵盖 EVA 胶膜、POE 胶膜等多种类型，满足不同光伏组件技术的需求。

一、行业机遇的战略聚焦和创新驱动

回溯福斯特的发展历程，可以清晰地分为三个阶段：从热熔胶膜技术突破，到光伏胶膜行业的深度整合，再到横向拓展至半导体材料领域，这离不开企业敏锐的市场洞察力和技术创新驱动的发展战略。

20 世纪 90 年代，中国纺织工业迅速发展，纺织厂对热熔胶膜材料的需求显著增加，但当时这种材料主要依赖进口，尤其是日本企业占据主导地位。福斯特的创始人林建华感觉这一领域具有巨大的市场潜力，决定自主研发热熔胶膜。1994 年，林建华辞去国企的工作，开始从事用于纺织服装的热熔网膜产品生意。凭借专业背景和丰富的技术经验，林建华及其创始团队通过自主研发生产设备和配方，成功研制出合格的热熔胶膜产品，并在三年内实现量产，打破了日本企业在该领域的垄断。然而，随着市场竞争的加剧，福斯特的热熔胶膜技术逐渐失去了在行业中的优势地位，企业发展面临新的挑战。

2003 年，林建华接触到一款用于封装太阳能电池的胶膜产品——EVA 胶膜。EVA 胶膜是太阳能电池封装中不可或缺的关键材料，能够保护电池片免受外

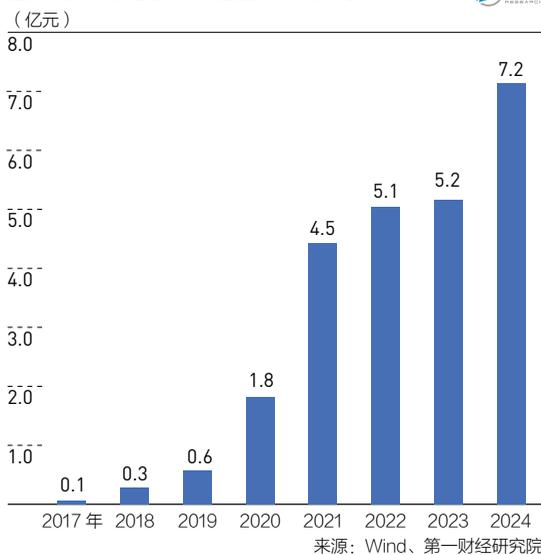
界环境影响，同时提高组件的光电转换效率和使用寿命。然而，在那时，EVA 胶膜的关键技术仍掌握在国外企业手中，虽然我国已经开始倡导新能源产业的发展，但敢于尝试的企业数量有限。林建华认为，EVA 胶膜作为光伏组件封装的关键材料，未来有很大的发展潜力和市场空间。同时，从技术角度来看，EVA 胶膜与热熔胶膜材料在技术开发上存在相通之处，做起来应该不会太复杂。2003 年，林建华创办了杭州福斯特热熔胶膜有限公司（福斯特的前身），开始研发并生产 EVA 胶膜，正式进军光伏胶膜行业。此时的福斯特已经在纺织领域耕耘了 9 年，获得了一定的市场份额，为其在光伏胶膜领域的发展奠定了坚实基础。

事实上，决定跨行业发展对于福斯特来说并不是一条容易的路。当时，国内 EVA 胶膜基本全部依赖进口，无论是生产技术还是生产设备都掌握在国外企业手中，国内生产商只能花费高价购买国外成套设备进行生产。面对这一情况，林建华决定自主研发 EVA 胶膜生产技术，并自主制造生产设备。经过无数次的失败和不断尝试，福斯特在 2005 年成功研制出高品质 EVA 胶膜。2006 到 2008 年，中国光伏组件产量快速增长，福斯特凭借自身产品的优势，迅速在市场中占据主要位置，并于 2008 年跻身全球 EVA 胶膜供应商前列。

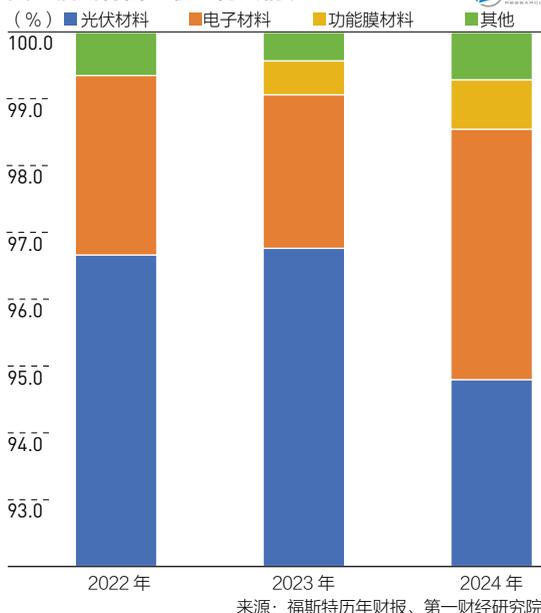
随着国内光伏行业快速发展，光伏产业的竞争日趋激烈，市场需求也在不断变化。为继续保持竞争力，福斯特进一步实施了产品跨业的经营战略。2015 年福斯特提出“立足光伏主业，大力发展其他新材料产业”的发展战略，决定将产业方向从光伏封装材料扩展到电子材料等新兴产业领域。对此，林建华表示，鸡蛋不能放在一个篮子里。将产品延伸至新材料领域，福斯特不仅提升了自身产品的多样性，还增强了盈利能力。2024 年，福斯特电子材料营业

收入 7.2 亿元，同比增长 38.2%。目前，福斯特形成了光伏材料、电子材料和功能膜材料的多元化业务布局，在内部管理上成立了光伏材料事业部、电子材料事业部、功能膜材料事业部、涂布材料事业部四大事业部。

图：福斯特电子材料营业收入情况



图：福斯特营业收入构成情况



福斯特能够形成多领域业务发展格局，离不开强大的技术研发实力作为重要支撑。福斯特自成立以来，一直注重技术研发和创新。2024 年，福斯特研发投入 6.6 亿元，占营业收入的比例达 3.4%，研发技术人员为 715 人，占总员工人数的比例达 15.3%。此外，企业还拥有浙江福斯特新材料研究院、浙江省光伏封装材料工程技术研究中心等多个研发平台，为技术研发提供了强有力的支持。截至 2024 年底，福斯特累计申请发明专利和实用新型专利 742 项和 189 项，其中授权有效的发明专利和实用

新型专利分别为 301 项和 136 项，核心技术覆盖光伏胶膜材料、工艺优化及设备创新等领域。在海外知识产权保护方面，福斯特通过国际化专利布局与风险预警机制，保证其在全球市场的合规性与竞争力。2024 年，企业新增 16 项国外专利申请，重点推进欧美日韩等目标市场的专利布局。同时，福斯特与海外顶级律师事务所合作，针对目标市场建立专利风险预警模型，通过监测潜在的侵权诉讼风险，制定应急预案，提前识别和规避可能的法律问题。

图：福斯特研发投入及占比情况



来源：Wind、第一财经研究院

二、构建贴近客户需求的全球化运营体系

作为光伏组件的关键辅材，福斯特的全球化发展更多的是选择跟随下游光伏组件企业的海外扩张步伐。

随着全球光伏市场快速发展，叠加国际贸易摩擦、关税壁垒等因素，隆基绿能、天合光能等国内头部

组件企业逐渐将产能大量转移至东南亚（尤其是越南、泰国、马来西亚）。福斯特选择贴近客户需求，以降低运输成本、提升响应速度。具体来说，福斯特将生产基地主要建设在光伏组件企业产能集中的区域，为其提供就近的配套服务。比如，福斯特在越南的生产基地靠近隆基绿能、天合光能、晶科能源等光伏组件企业的工厂，有助于提高供应链的协同效率；在泰国的生产基地则为美国、印度及东南

亚的光伏组件企业提供光伏胶膜产品。福斯特最新发布的财务报告数据显示，海外基地光伏胶膜的生产销售占比逐年提升，由 2022 年的 3.8% 上升至 2024 年的 8.7%。

除了在产能上贴近客户，福斯特还通过持续的技术改进和创新，开发出定制化的产品，以满足客户对产品的需求。

近年来，随着光伏行业的技术迭代和产业化步伐不断加快，辅材环节也需要同步进行工艺优化和产品迭代。为跟上客户产品更新的节奏，福斯特不断进行技术创新，积极应对光伏电池升级迭代带来的封装材料需求变化。具体来说，福斯特以新材料研究院为支撑，协调海外研发需求。比如，客户如果对电池的可靠性保护、对不同光的波段响应、特殊表面处理以及粘结力方面的性能等提出新要求，福斯特就会通过持续研发和改进产品来满足客户的这种特殊性能要求。此外，企业通过定制化零部件装配产线的方式，有效降低了生产成本，并保障了产品的快速更新能力。

企业在出海的过程中成为目的地的本土企业，不仅需要满足客户的需求，还涉及经营管理、文化适应、品牌建设等多个方面。本土化是企业贴近客户需求的重要手段。在海外人员管理体系中，福斯特采取“总部派驻+本土招聘”的方式，从国内派出中高层管理人员赴海外任职，同时招聘本地员工并建立本地化团队。在本地员工的招聘方面，福斯特成立了全球化招聘团队，以此吸引和管理全球人才。公司 2024 年度 ESG 报告显示，2024 年，福斯特外籍员工有 380 人，占总员工的比重达 8.1%。针对海外的劳工关系，福斯特秉承“保护劳工、尊重人权、诚信经营、回报社会”的原则，将当地相关法律中有关人权及劳工标准纳入内部流程与指引中，建立

以各制造基地总经理为领导、人力资源及各职能部门协同的人权及劳工权益管理架构，同时通过常态化的风险评估及尽职调查，降低潜在风险。品牌建设方面，福斯特联合下游光伏组件厂主动走出国门，积极参加境外举办的光伏展会，加大品牌对于终端用户的宣传力度，引导用户决策。

三、通过成本控制提升产品全球竞争力

福斯特在全球光伏胶膜市场中长期保持较高的市占率，成本控制是关键因素之一。福斯特 2024 年年度财务报告数据显示，2024 年毛利率为 14.74%，较上年同期上升 0.1 个百分点。近年来，在全球光伏产业激烈竞争、产品价格下降的情况下，福斯特仍然能够保持在相对较高的毛利率水平，主要是因为其在成本控制方面具有一定的优势。

福斯特从多个维度构建了企业的成本控制生态。从供应链角度来看，福斯特在采购、生产、物流全环节实行了有效的供应链管理。比如，在采购环节，福斯特通过与原材料供应商建立长期的战略合作关系，进行原材料的集中采购，确保原材料供给的稳定性，并提升采购的议价能力，使得企业在原材料价格的波动中保持成本优势；在生产环节，福斯特较早引入“精益思维”理念，优化了从生产计划、组织、人员安排到质量控制等各方面流程，提高资源利用率，降低生产成本；在物流管理上，针对海外进口的原材料，福斯特采用“库港联动”模式，有效降低了企业的经营成本。

此外，福斯特通过系统性、分阶段的数字化转型战略，在研发、营销、制造和供应链等环节进行数字化改造。目前，福斯特成立了全资子公司杭州福斯特应用软件有限公司，主要负责软件系统的开发和应用。子公司自主研发了 ERP（企业资源计划）、

MES（制造执行系统）、WMS（仓储管理系统）、EAM（企业资产管理系统）等核心系统，并取得五项软件著作权。除此之外，企业还建立了数字化车间，通过成套设备和系统集成实现智能化、数字化生产，极大地提高了生产效率，降低了产品不良率。

在福斯特全球化的过程中，成本控制是其提升竞争力的重要手段。事实上，福斯特的成本控制并不仅仅是简单的价格竞争，而是企业在战略、管理和技术上的深度融合。

四、全球化经验总结

1. 福斯特实现多领域的转型，本质上是战略洞察与技术创新协同的结果。一方面，创始人在企业发展战略上具有前瞻性，对行业的发展具有敏锐的洞察力，并结合自身技术的积累，果断切入目标领域，实现业务的快速发展。另一方面，跨行业的发展离不开技术上的支持。福斯特充分利用了材料的共性

技术，用早期热熔胶网膜技术为光伏胶膜配方开发提供经验，随后又利用光伏胶膜的研发和工艺能力来进一步支撑电子材料事业的发展，同时对研发投入和专利保护毫不吝啬。

2. 以客户需求为导向是出海企业实现全球化战略的关键因素。福斯特围绕下游组件客户需求，不仅在产能上贴合下游企业的需求，在产品迭代上也形成了以客户为中心的创新体系。同时，在全球化发展过程中，企业还进一步深化海外经营管理能力，通过招聘本地员工、适应当地文化、拓展海外品牌影响力等措施，逐步实现全球化战略中的本地化管理。

3. 在全球化市场竞争中，成本控制也是企业竞争的核心。福斯特通过高效的供应链管理、数字化建设等成本控制策略，形成了企业内部系统性的成本控制体系，在与同行的竞争中具备一定的成本控制优势。





走进华测检测：检测认证机构提升国际服务能力的实践

随着市场对产品质量的要求持续提升，检测认证行业的“存在感”不断增强。2025年3月25日，上海市市场监督管理局印发了《上海市促进检验检测认证行业高质量发展行动方案（2025—2027年）》，提出“培育壮大经营主体”“增强自主创新能力”“加速动能模式转化”“提升国际服务能力”“赋能产业优化升级”以及“优化公共服务供给”等六个具体促进行业发展的发力方向。其中，“提升国际服务能力”与中国检测认证企业的全球化息息相关。

总体来看，目前中国检测认证行业在全球市场的话语权还不强。但国内众多检测认证企业期望能够走向全球，行业的领先者也已经进行了全球化实践。

本篇案例我们关注中国检测认证行业首家上市公司——华测检测认证集团股份有限公司（下称“华测检测”）的出海经历。第一财经研究院来到该公司进行调研，并与公司总裁申屠献忠进行交谈，了解华测检测的出海状态和行业趋势。

华测检测成立于2003年，企业的成立可以总结为华人创业的故事。华测检测的创始团队里有湖北人、中国台湾人以及中国香港人，也有美籍华人，他们有着不同的工作经历。那一年，他们聚集在深圳，梦想成立一家华人的检测机构，企业中文名“华测检测”由此而来。

这家由华人共同创办的检测机构开始就志在全球，具有全球化基因。华测检测的英文名 Centre Testing International（简称“CTI”）自企业成立以来一直未

曾变过。从最初就定下的 International（全球化）理想，伴随着企业发展。

在担任华测检测总裁前，申屠献忠曾是一家总部位于瑞士日内瓦的全球知名检测机构在中国最早的几名员工之一。他在该机构担任过不同职位，最高至全球执行副总裁，负责全球消费品检测服务。多年国际化的工作经验，让申屠献忠意识到凡是市场容量大的国家，都应该有全球性的检测认证机构，中国恰恰缺少这样的机构。因此，2018年，他选择回到中国，接任华测检测总裁一职，希望能带领一家中国企业成为具有国际竞争力和影响力的全球检测认证机构。

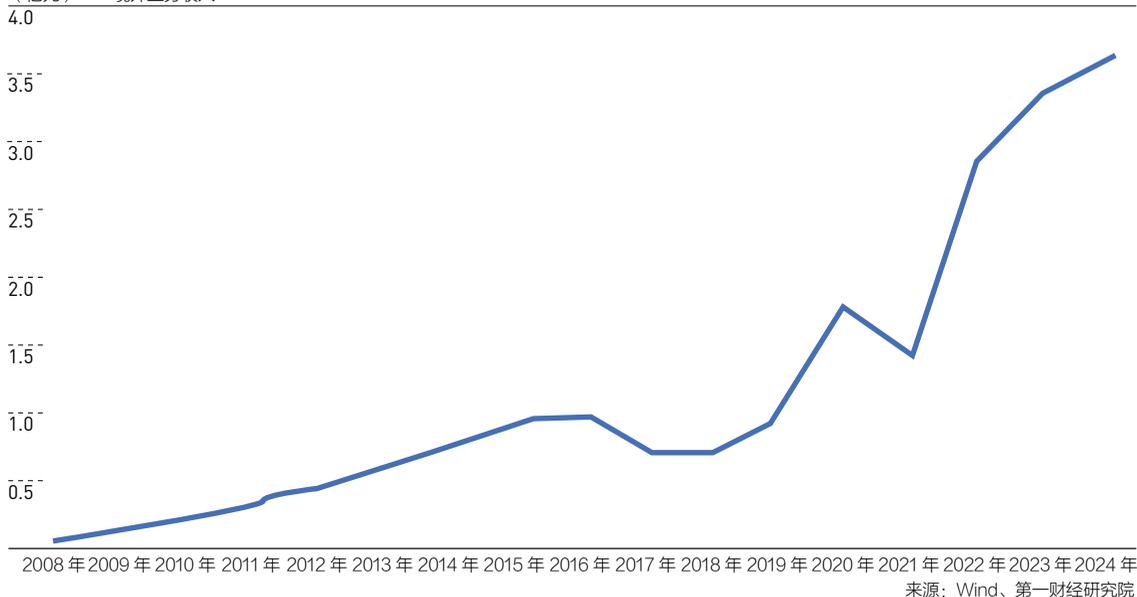
一、在中国成为世界工厂的契机下走向全球

开展检测认证业务需要资质。华测检测在国内获得了中国国家认证认可监督管理委员会（CNCA）批准，是中国合格评定国家认可委员会（CNAS）和检验检测机构资质认定（CMA）认可机构。企业在海外多个国家同样也获得了认可，拥有欧盟 NB（Notified Body）指定认证机构（即欧盟权威公告机构）、欧盟 CE（欧洲安全合格标志）认证机构、TIC Council（即 TIC 国际检验检测认证理事会）全球董事会成员等头衔。

2024年，华测检测境外收入 3.67 亿元，同比增长 6.44%，占总营业收入的比重为 6.03%。单从这几个数字来看，华测检测海外收入水平不算高，似乎与企业检测认证服务在海外广泛获得认可的情况并不完全匹配。

图：2008-2024 年华测检测境外业务收入

(亿元) — 境外业务收入



企业业务属性可以在一定程度上解释这样的差异。

许多产品在市场上销售都需要经过检测或认证，华测检测提供这类检测认证服务。目前，企业大约八成的付款客户都是国内客户，因此大部分收入是国内收入，国际收入占比较低。然而，在部分情况下，国内客户购买华测检测服务的背后，是国际买家和国际法规的要求。比如，RoHS (Restriction of Hazardous Substances, 即《关于限制在电子电气设备中使用某些有害成分的指令》) 合规是相关产品进入欧盟市场的门槛。中国制造商若要出口此类产品至欧盟，需要整条产品供应链进行 RoHS 检测。此时，从表面来看，向华测检测付款的客户是中国企业，但实质性的贸易却是国际化的，它们之所以会选择华测检测的服务，是因为其检测报告具有国际公信力。

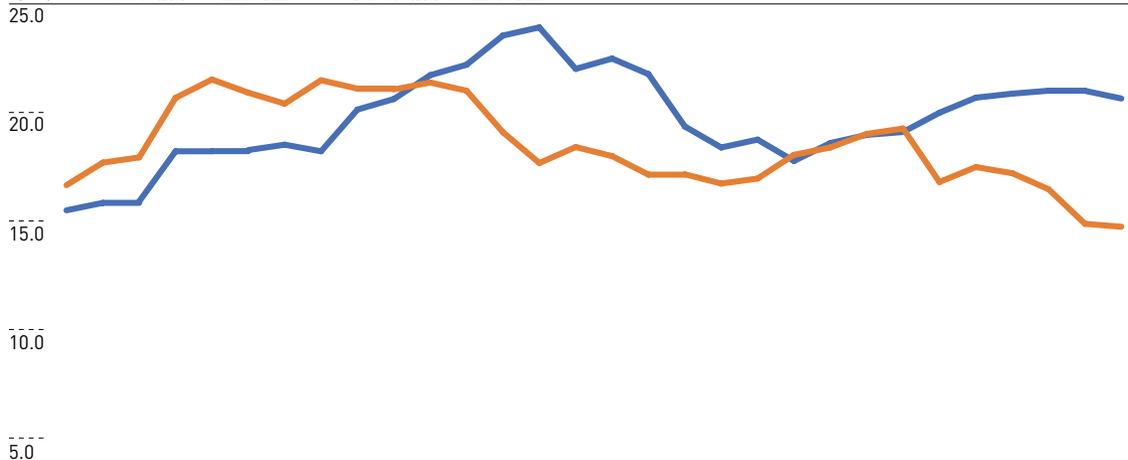
作为检测认证服务供应商，华测检测的全球化支撑着其他中国企业出海。华测检测在海外布局的认证

机构主要服务于中国客户，在这样的业务模式下，其他中国企业的出海也带动了华测检测的海外布局。

2008 年，华测检测在新加坡成立子公司，成为公司开启海外布局的标志；2012 年，华测检测在美国成立子公司；2013 年通过收购英国 CEM 公司 70% 的股权，成为 NB 认证机构；2015 年，在新加坡成为发证 / 认证 NCB (National Certification Body, 即国家认证机构)。这些海外布局可以认为是华测检测相对早期的全球化。开启这一阶段全球化的契机正是中国成为世界工厂，产品出口对检测与认证服务有着极大的需求。Wind 数据显示，1998—2024 年，大量制造业企业将产品出口至欧美市场，两个市场合计占中国出口金额的比重一直高于 35%。为这些向欧美出口产品的制造业企业提供服务支撑，是华测检测在美国和英国布局的重要原因。值得一提的是，华测检测 2007 年在中国香港设立子公司实际上也受到了中国产品出口的影响。当时，许多欧美大型买家在中国香港设立了采购办公室。

图：1995-2024 年不同市场占中国出口金额比重

(%) — 欧洲市场占出口金额比重 — 美国市场占出口金额比重



1995年 1997年 1999年 2001年 2003年 2005年 2007年 2009年 2011年 2013年 2015年 2017年 2019年 2021年 2023年
来源：Wind、第一财经研究院

目前，华测检测的子公司、测试机构、认证机构、销售机构、合作实验室等多类海外分支机构广泛地分布在新加坡、美国、英国、德国、希腊、日本、

韩国等 19 个国家。近年来，华测检测推进东南亚战略布局的动力之一是基于很多中国企业进行供应链优化，到东南亚国家投资的趋势。

CTI 华测检测



来源：华测检测

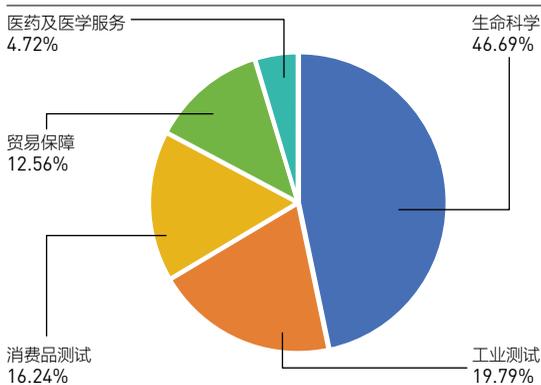
二、在中国成为世界市场的趋势下开拓海外客户

当前，华测检测的检测认证业务主要涵盖生命科学、贸易保障、工业测试、消费品测试以及医药及医学服务五大板块。其中的贸易保障板块主要涉及电子材料化学及可靠性领域，所涵盖的 RoHS 检测是华测检测起家的地方。这项业务与“出海”息息相关，虽然它并不会直接体现在企业的境外收入上。自 2003 年华测检测注册至 2009 年上市，一直是这项业务支撑了企业的盈利。

华测检测上市后有了更充足的资金，在当时国内市场对环境和食品安全问题越发重视的背景下，企业拓展了生命科学板块业务。当前，该板块主要涵盖环境检测领域以及食农检测领域，较多地面向国内客户，是华测检测营业收入的重要来源。2024 年年报显示，该业务占企业营业收入的比重高达 46.69%。

除此之外，华测检测也抓住了国内新能源汽车、芯片半导体、生物制药等行业快速发展为检测认证行业带来的机遇，最终形成了当前企业的五大业务板块和十个事业部。

图：2024 年不同板块占华测检测营业收入比重



来源：华测检测年报

目前，企业拥有超过三十条产品线，每条产品线对应一个行业的检测认证服务，大多数产品线以国内业务为主。然而，这并不意味着华测检测的客户局限于国内企业。华测检测为一些国内制造业企业出海提供服务，同时也支持海外产品来到中国。申屠献忠说，中国正成为世界的市场，许多国外品牌想要进入中国市场，它们需要根据中国的标准完成测试和认证。此时，华测检测虽然提供的是国内的检测认证服务，但服务对象是海外客户。华测检测在国内为海外客户提供检测认证服务的收入虽然并未计入企业的境外业务收入，但实则也是企业全球化的表现。

三、加速推动的海外并购策略

华测检测的海外服务网络覆盖 19 个国家的背后，是企业进行了不少海外并购。目前，华测检测不少海外分支机构都并非是“从零建起”，而是通过收购途径实现。

自 2008 年开启海外布局后，华测检测开展了多项海外投资。比如，2013 年，收购了英国 CEM 公司 70% 的股权；2014 年，收购了围绕船舶做无损检测的新加坡 POLY NDT 公司 70% 的股权。2020 年，华测检测加速开展并购活动，大力推进全球化进程。同年，企业收购了新加坡 POLY NDT 公司剩余 30% 的股权，并购新加坡船用油品检测公司 Maritec 公司 100% 的股权；2021 年，收购了专注汽车领域检测业务的德国易马公司 90% 的股份；2024 年，完成了对服务国际海运业、石油业和其他工业领域的希腊 NAIAS 实验室（即 NAIAS SCIENTIFIC ANALYTICAL LABORATORIES SOCIETE ANONYME）的收购。

华测检测海外并购涉及的领域颇为广泛，开展这些并购的目的究竟是什么？申屠献忠讲述了华测检测

国际并购的两个主要方向。

第一个并购方向是与企业国内业务有所协同的并购。通过这类并购，华测检测能够更好地服务身处国内的企业，并进一步支撑其他中国企业的出海。比如，企业对英国 CEM 公司股权的收购就是这类情形。通过这次收购，华测检测扩大了业务，成为了 NB 认证机构，从而能够帮助更多中国企业出口产品。华测检测对德国易马公司的收购同样也是在这一类并购方向下作出的决定。企业在自身已有检测能力的基础上，通过收购拓展了相关的咨询和工程业务能力。由于易马公司过去在德国为当地车企，如奔驰、宝马、大众等提供了多年的服务，更了解它们的需求，这项并购也帮助华测检测成为这些德系车企在中国的主要检测机构。

另一个并购方向则是在其他国家建立服务网络，以开拓海外市场，服务海外客户。当前，华测检测重点关注东南亚市场，除了受到上文提及的一些国内制造业企业来到东南亚投资的影响外，还有以下几个重要原因：第一，当前东南亚国家的生活水平不断提升，当地人对产品的安全、品质要求变高，从而带动了当地对检测认证服务的需求。同时，与国内市场近两年存在一定的内卷现象相比，东南亚市场相对健康，华测检测在东南亚市场看到了较大的发展空间。第二，华测检测早在 2008 年就在新加坡布局，当前企业有三个分支机构在当地运营，在新加坡有着较为成熟的团队，为企业在东南亚市场发展提供了较好的基础。

在确定并购方向的基础上，如何选择具体的并购标的，华测检测同样有着自己的心得。申屠献忠告诉我们，并购肯定会遇到一些困难，良好的判断能力及整合能力是减少困难的最好方式。即使如此，企业仍然可能面临因无法准确预计未来海外政策环境

的变化，导致并购后业务发展不如预期的情况。

申屠献忠也向我们提供了几个选择海外并购标的时的考虑方向，比如标的企业与并购方战略配合情况；标的企业的合规性、财务情况、市场竞争力、团队情况、企业文化、价格；以及并购方是否能够很好地整合标的企业。

华测检测在并购前会对标的企业进行法务、税务、财务以及业务尽调。其中，业务尽调由企业自身完成，其余的尽调会有专业机构的参与，并购标的所处地的律师团队也会加入到尽调工作中。

在每次并购前，华测检测均会制定周详的整合计划。在考虑自身能否很好地整合标的企业时，便会基本决定并购后如何管理标的企业。目前，华测检测每个海外分支机构的管理方式并不完全相同。但总体而言，是以当地人管理为主。企业拥有在海外寻找当地可靠管理团队的能力，但也会在部分情况下派人到当地进行管理。比如，华测检测并购的希腊 NAIAS 实验室管理人员便是由新加坡派去的。这样的安排是基于新加坡良好的港口情况，华测检测早期便将企业的整条船舶产品线的运营中心设置在新加坡，船舶相关的管理团队也大多在新加坡。同时，企业所并购的希腊 NAIAS 实验室与新加坡 Maritec 公司的业务基本一致，只是区域有别。而团队之前已经较好地整合了新加坡 Maritec 公司。这样的情况下，企业认为新加坡经验丰富的管理人员来到希腊对 NAIAS 实验室进行管理是较好的选择。

四、企业全球化最重要的是团队能力

华测检测强调管理人才需要拥有国际眼光、全球战略思维以及海外实际运营管理经验。这在很大程度上会影响企业海外并购是否顺利，也是当前华测检

测较多管理人员拥有外资企业工作经验的原因。在调研中，申屠献忠多次提到“人才”在企业全球化进程中的作用。但这里提到的“人才”并不局限于管理人才，销售、研发以及实验人才也包含其中。

无论是检测机构还是认证机构，团队和人才都毫无疑问是它们能够获得资质的关键因素。对检测机构而言，设备固然重要，但很难因此使服务脱颖而出。测试技术能力是否强大、实验室运营体系是否规范和完整是获得全球认可的关键，这背后则是高水平的技术人员和实验人员。对认证机构而言，它们对人才往往有着更高的要求，企业需要拥有高水平的专家才能获得资质。

获得国际资质需要怎样的团队？华测检测的经验是：当前，有些国际资质只需企业在中国的团队拥有足够的能力，即能够申请成为国际服务机构。但也有一些国际资质需要企业在当地拥有实验室或认证能力，在当地拥有经验丰富的团队才能申请。比如，欧盟近期生效的欧盟碳边境调节机制 CBAM（全称为 Carbon Border Adjustment Mechanism），即要求欧盟进口的钢铁、水泥、铝、氢、化肥以及电必须经过当地的碳排放核查机构核查。又比如，欧盟进口汽车或汽车零部件等需要经过 E/e-Mark 认证，而成为 E/e-Mark 认证机构的一个必要条件就是在当地拥有团队。

部分海外资质对企业有拥有当地团队的要求。然而，对检测认证行业而言，要完全做到独立、从零开始在海外建立成熟的团队难度并不小。面对这样的情况，并购就是企业快速获得当地团队，获得相关资质的一个重要方式，尤其是当企业初次来到一个新的国家时。但当企业已经在海外地区并购了一家企业，拥有了能力强大的当地团队和部分领域的检测认证资质后，再去扩展业务领域和服务范围就

会相对容易。在这种情况下，企业往往只需要再补充吸纳部分人才即可。比如，华测检测在爱尔兰设立 NB 认证机构即是这种情形。企业早期通过收购英国 CEM 公司 70% 的股权，成为了 NB 认证机构。然而，英国脱欧后，英国的机构无法再作为欧盟的认证机构。在这样的背景下，华测检测基于原有的英国团队和认证能力，补充了部分人才，不需要再进行并购，即实现了在爱尔兰设立 NB 认证机构。

申屠献忠强调，资质实际上只是进入相关领域的门槛，好团队的作用并不止于帮助企业拿到资质。**好团队意味着了解客户的需求，并能够用自己的技术能力真正帮助客户解决问题——这才是华测检测最主要的竞争力。**有些认证要求必须由第三方机构来完成，但也有部分认证客户企业可以通过自我声明达成。在第二种情况下，作为第三方机构的华测检测，只有做得比客户更专业、更有效率，才能吸引客户选择华测检测的服务。对此，华测检测的做法是在客户的产品没有通过测试时，企业工程师帮助客户一起分析需要更替哪些材料、零部件等，帮助他们解决问题，使产品通过测试。

五、全球测试标准有待进一步趋同

国际标准是企业出海的通行规则。对企业而言，参与国际标准的制订、修订意味着它在所处行业中获得了全球更广泛的认可。

近年来，中国不断推动国家标准与国际标准接轨。市场监管总局修订出台《采用国际标准管理办法》，于今年 6 月 1 日起施行。与此同时，也有越来越多的中国企业基于中国技术，参与甚至主导了国际标准的制定。华测检测就是其中一家。

华测检测重视人才，是民营企业中最早成立研究院

的机构。2007年，企业成立了CTI华测检测研究院。针对多国法律法规，研发相应的检测方法即是其业务之一。凭借被国内外广泛认可的技术能力和技术专家资源，CTI华测检测研究院参与了690多项国际、国内行业标准的编写。其中，14项均为三大国际标准组织中ISO（即国际标准化组织）的国际标准。全球第一部ESG国际标准——ISO《实施环境、社会和治理（ESG）原则框架》（简称《ESG实施原则》）的制定工作即有华测检测的参与；《ISO 4134: 2021 肉与肉制品中谷氨酸含量的测定》更是由华测检测主导的。除此之外，华测检测也在部分领域中对全球各国提出的国际标准进行统筹和协调，并推动中国提出的部分国际标准项目，增加了国内外同行的交流。作为中国检测认证行业的领先者，华测检测不断推进中国在制订、修订国际标准方面的参与度。

作为检测认证行业国际标准的制定者之一，华测检测对于当前全球测试体制的现状也有着着自己的看法——虽然各国检测体制总体趋势一致，但并未充分趋同。

当前，同一个产品出口至不同国家需要完成不同测试的情况是较为普遍的。比如，针对玩具产品出口，澳大利亚采用了相应的ISO标准；而美国采用的则是CPSC（即美国消费品安全委员会，Consumer Product Safety Committee）、ASTM（即美国材料实验协会，American Society of Testing Materials）的标准。不同市场采用不同的标准，使企业出口玩具产品并不便利。检测认证行业同样如此，虽然也存在国家之间互认的情况，比如，每个国家都有自己的实验室认可委员会，中国的实验室认可委员会即是CNAS。国际实验室认可合作组织ILAC（International Laboratory Accreditation Cooperation）的存在，使得中国CNAS认可的机构能够高效地获得部分海外国

家的认可。然而，作为CNAS认可的机构，华测检测仍然会遇到这些海外国家客户要求企业获得当地实验室直接认可的情况。

六、可持续发展要求推动了认证检测行业的发展

华测检测对可持续发展的较高关注源于企业对所处行业的认知。申屠献忠提到，**检测认证行业的存在就是为了让世界更加健康、安全、环保、节能。**以服装相关检测为例，过去主要围绕衣服洗后是否会缩水、颜色是否会沾染等问题进行检测，现在则会针对整条制衣供应链使用的化学品是否安全、会造成怎样的环境污染等问题进行检测。可以说，正是可持续发展的要求提升带动了检测认证行业。当前，发达国家的法律法规普遍对产品的可持续性有着较高要求，也影响着华测检测的全球业务和布局。比如，华测检测收购希腊NAIAS实验室即是为了进一步完善企业在全航绿色能源领域的布局。

事实上，华测检测对可持续发展的重视也体现在全球化运营的其他环节中。比如，华测检测在选择海外并购标的时会着重考虑标的企业的合规性；获得了国际可持续发展和碳认证计划（简称ISCC）委员会资质认可；参与了全球第一部ESG国际标准《ESG实施原则》的标准制定工作。

绿色低碳和ESG服务是华测检测技术服务事业部的的主要业务之一。企业拥有相关领域的专业团队，充分了解全球各地对ESG的要求。这样的业务背景帮助华测检测尽量避免全球化运营过程中的ESG合规问题，也成为企业不断提升自身在ESG方面表现的动力。2022-2024年，企业均入选了Wind中国上市公司ESG最佳实践100强。华测检测在近一年中发布了《2024环境、社会和公司治理报告》和《华测

集团碳中和白皮书》，后者是国内检测认证行业的首个碳中和白皮书。

七、华测检测全球化三方面经验总结

华测检测的全球化形式多元化——企业有国际化团队、全球多地布局以及多个国家的资质认可；支持了全球化客户出海；参与了国际标准的制定。

首先，强大的测试能力以及规范的实验室运营是检测认证企业取得全球资质的基础。强大的团队在其中可以起到巨大的作用。针对部分海外资质需要企业在当地设立机构才能取得的情况，通过并购获取当地团队是较为快速获取资质的做法。此外，当企业在海外当地已经拥有了检验认证机构后，再扩展业务领域和服务范围时，可以通过吸纳补充相关人才至团队，提升团队实力以获取新的资质。

其次，吸纳拥有全球视野和海外运营经验的管理人才。对华测检测而言，并购是企业拓展全球市场不可或缺的一环。企业认为拥有全球视野和运营经验的管理人才意味着能够更正确地做出并购决定。华测检测也提供了选择并购标的时一些重要的观察角度，如与并购方战略配合情况；标的企业的合规性、财务情况、市场竞争力、团队情况、企业文化、价格，以及并购方是否能够很好地整合标的企业等。

最后，服务业企业在支撑中国企业出海的同时，也可以进一步开拓海外客户。作为检测认证服务供应商，华测检测扩大业务领域及海外布局与中国企业的“走出去”和海外企业的“走进来”情况息息相关。当前，企业关注到东南亚市场的发展空间，也发现随着中国市场对其他国家企业的吸引力不断增强，海外企业对国内的检测认证需求服务随之提升，为企业带来了新机遇。





走进莱克电气： 小家电企业如何实现高价值产品的全球销售？

企业的溢价能力在一定程度上决定了它能否长期健康地运营。2025年2月24日，工业和信息化部消费品工业司公示首批中国消费名品名单。其中，在拥有无数廉价产品的全球小家电行业竞争版图上，有一家企业以高价值产品获得了全球市场的青睐。

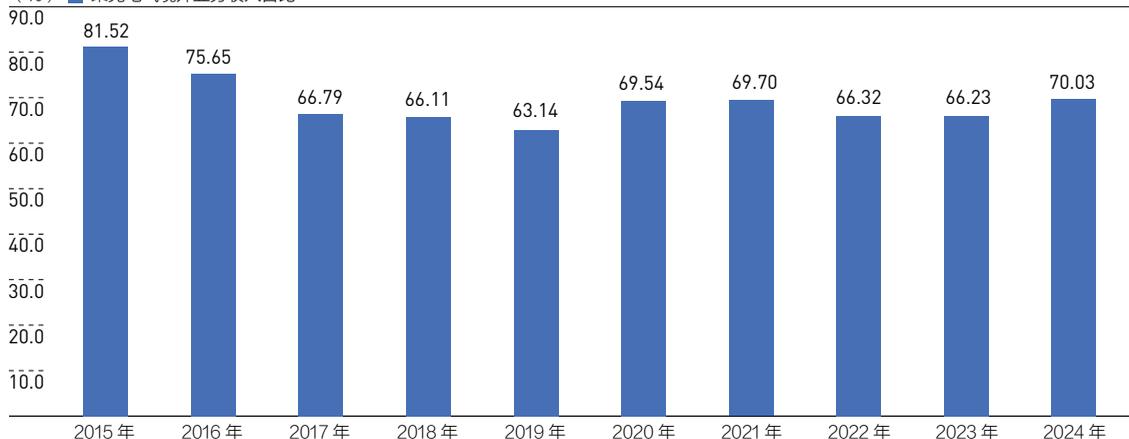
这家企业就是莱克电气股份有限公司（简称“莱克电气”）。1994年，莱克电气以吸尘器起家；十年后的2004年，莱克电气成为全球最大的吸尘器研发制造企业。一种常见的说法是“全球每6台吸尘器中就有1台是莱克生产制造的”。虽然我们 cannot 确定该数据是否准确，但莱克电气的吸尘器获得了全球市场的肯定却是不可否认的。值得一提的是，莱克电气的吸尘器产品并不便宜。企业创始人、董事长、总裁兼CTO倪祖根告诉我们，莱克电气并没有采取低价竞争策略，在吸尘器行业中，莱克电气的销售规模颇大，产品的定价也是相对高的。这与过去许多人对中国产品低价出海的印象截然不同。

目前，莱克电气的产品涉及智能小家电、园林工具 and 核心配套零部件等。业务则包括出口ODM/OEM、自主品牌以及零部件业务。企业依次开展了这三项业务。具体来看，莱克电气自成立之初就拥有外贸贴牌业务。2009年，伴随莱克电气在吸尘器行业中做强做大，并将产品高端化、多元化后，企业开始创立自主品牌。当前，莱克电气旗下的自主品牌除了在首批中国消费名品名单中被列为轻工行业“时代优品”的LEXY莱克品牌外，还有Jimmy吉米、bewinch碧云泉、Dr.coffee咖博士等。零部件业务则是在莱克电气积累了相关产业链的部分核心技术后开启的。

在这样的业务拓展顺序下，国内市场对企业的重要性逐步提升，国外市场占莱克电气主营收入的比重则较十年前有一定下滑。然而，2024年该数值依然达到了70.03%，超过一半的收入来自海外。以出口ODM/OEM为起点的发展历程，使得海外市场一直是莱克电气主营业务收入的重要组成部分。

图：2015-2024年莱克电气境外业务收入占比

(%) ■ 莱克电气境外业务收入占比



来源：Wind、第一财经研究院

莱克电气在全球化销售上取得了一定的成就。但通过调研，我们发现，企业事实上以较为统一的思路应对着全球市场的经营，并没有过多的区分海外市场 and 国内市场。自莱克电气创立以来，企业的产品就一直是符合国际标准的。我们在下文总结莱克电气的经营思路，尝试解答为什么莱克电气的产品售价高，但依然在全球市场拥有着强大竞争力。

一、五大产品创新原则支持产品在全球高价销售

莱克电气的发展经历使企业的全球化拥有两层含义。一层是产品的出海。从这个角度来看，莱克电气自创立之初就可谓是一家全球化的企业。而另一层全球化的含义则是企业自主品牌的出海。莱克电气当前对这层全球化有着极高的关注。

莱克电气认为品牌出海往往会涉及品类竞争。小家电行业极度“内卷”，倪祖根提到，并不是海外存在市场，企业就一定能够顺利将产品销售至海外。顺利在海外销售的一个重要条件是在该品类市场中，海外没有本土强势品牌拥有类似的产品。如果没有任意一款产品与企业的产品类似，那企业的产品毫无疑问能够顺利地进入全球市场。因此，莱克电气认为，能够直接填补市场空白的品类创新至关重要。

事实上，“品类创新”也被认为是莱克电气五大产品创新原则之首。除此之外，莱克电气的四个产品创新原则包括技术创新、工业设计创新、用户体验创新以及成本创新。全球小家电行业同质化现象明显，同类低价产品不断出现。倪祖根认为，高价值产品要从中脱颖而出，就一定要实现差异化，杜绝抄袭。差异化的基础则是创新。莱克电气将“创新”这一较为抽象的名词具象化，形成了上述五类产品创新原则，构建了企业产品在全球市场的竞争力。

其中的“品类创新”以及“技术创新”即是莱克电气打造品牌的“一高两创”战略中的“两创”，而“一高”则指向“高端定位”。

莱克电气强调创新。正如前文所述，创新是企业拥有较强溢价能力的基础。事实上，这也是莱克电气应对行业内其他企业不断追起的最好方式。

莱克电气将产品创新原则落实，成果体现在企业的专利申请及授权数量上。近三年中，企业专利申请数量均超过了 350 项，授权专利数量也均超过了 250 项。截至 2024 年年末，莱克电气已获得授权的有效专利数量达到了 2241 项，其中的发明专利数量达到了 485 项。

表：2021—2024 年莱克电气专利申请及授权情况



	申请专利 (项)	申请发明专利 (项)	授权专利 (项)	授权发明专利 (项)
2021 年	336	117	235	24
2022 年	361	105	281	45
2023 年	390	115	360	122
2024 年	362	100	326	91

来源：莱克电气年报、第一财经研究院

然而，这样的知识产权保护措施并不能使莱克电气彻底避免其他企业的抄袭。而抄袭，则意味着这些企业不用太高的设计成本即能紧随其后地推出同类的低价产品。在这样的背景下，莱克电气也不免会陷入低价竞争中。

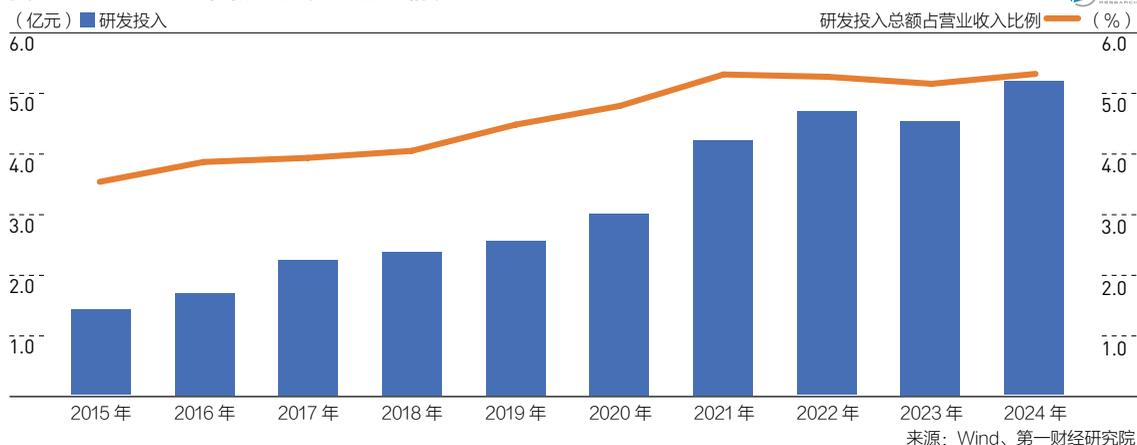
此时，莱克电气采取的应对方式依然是创新。企业管理人员告诉我们，小家电产品的生命周期通常只有三年，更新换代速度很快。打官司维权对企业而言耗时太长，胜诉后产品往往也临近下架。只有不断创新推

出新产品，才能减少莱克电气受低价竞争的影响，真正地保证企业在市场中长期拥有溢价能力。

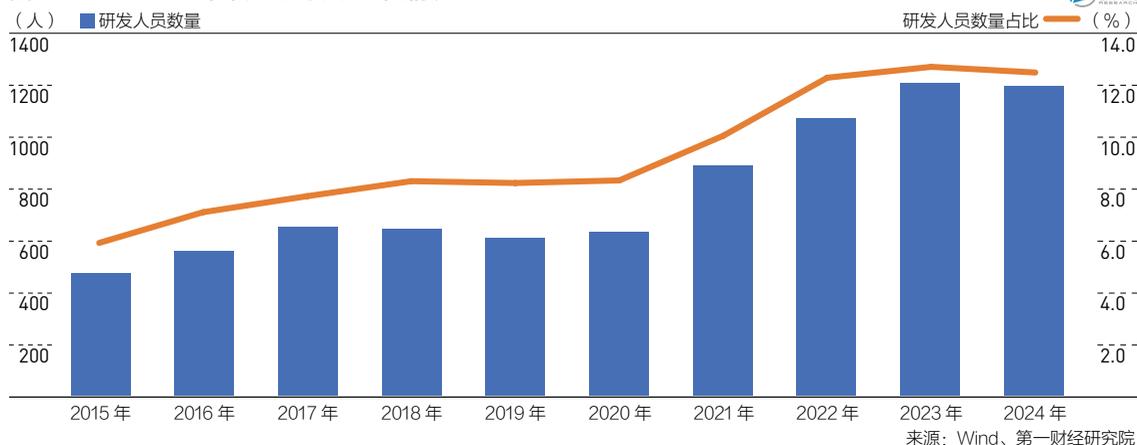
产品创新是莱克电气经营的根本之一。为了保持企

业的创新能力，2020-2024 年，莱克电气的研发投入均超过了 3 亿元，研发人员数量规模均超过了 600 人。企业自创立之初就重视设计研发团队的建设，2024 年时，研发人员数量占比高达 12.47%。

图：2015-2024 年莱克电气研发投入情况



图：2015-2024 年莱克电气研发人员情况



倪祖根告诉我们，企业的人才来源主要是自主培养，而非猎头外部挖掘。莱克电气拥有一套较为成熟的人才培养体系，并对研发设计人员采取了激励措施。企业对员工的激励评估与产品创新原则息息相关，颇为亮眼。我们对其进行详细叙述。

莱克电气对相关人员的评估依据有两类，一是开发

量；二是创新的价值。其中，开发量较容易理解；创新的价值所指向的则并不是专利数，而是从用户端所衡量出的价值。

这样的评估方式与莱克电气创新的理念之一——创造客户感受得到、体验得到的价值是相符的。莱克电气强调产品的“差异化”，而“差异”需要尽可

能地显性。倪祖根表示，在这个行业中，如果技术稍领先于其他企业，那么用户在使用产品时其实很难切身感受得到。企业创新需要创造出显性的价值，才能使产品更好地走向全球市场。而这样的创新理念，也解释了为何“品类创新”位列企业产品创新五大原则之首。

二、被动出海的无奈

早在三十年前，莱克电气的产品就销售至海外，自此开始了全球化经营。虽然面对国内外市场，莱克电气均将创新作为重要的经营思路，**但在实际经营过程中，外部政策环境多变往往会使企业海外销售遇到“额外”的难题。**

美国市场对莱克电气而言颇为重要，企业管理人员告诉我们，美洲市场占企业出口额的比重约为40%。2017年美国特朗普上任后，对中国制造的产品加征关税。莱克电气的客户随之向企业提出了销往美国的产品需要在越南、泰国等国家生产的要求，以避免受到中美贸易摩擦下关税带来的负面影响。如果莱克电气无法满足这些客户的要求，企业就会失去订单。自此，莱克电气开始考虑在东南亚设厂。2019年，莱克电气投资了越南生产基地；2023年又在泰国建厂。截至我们2024年年末在莱克电气调研时，企业的泰国工厂还未正式投产。

莱克电气在海外进行部分生产可以说是无奈之举。在越南工厂经营的过程中，企业考虑到当地制造技术落后，从中国外派了管理层以及优秀员工来到当地工作。但是企业也发现，随着规模的扩大，人员本土化一定是趋势。相比使用越南本土员工，外派中国员工到越南需要承担更高的人力成本，是形成该趋势的一个原因。然而，人才本土化需要时间来达成。因此，莱克电气依然在寻找在当地为自身培

养人才的方式。

这样的被动出海虽然帮助莱克电气保住了海外市场，但企业也识别到了其负面影响。最开始莱克电气越南工厂主要负责将国内生产的组件在当地总装。然而，经贸政策变化对零件当地化的比例有更高的要求。于是，莱克电气只能将越来越多的零件送至越南生产。莱克电气的核心技术之一就是制造高速电机，这也是企业开发多元化产品的基础，而当前该产品的生产也有一些转移至海外。这是政策变化对莱克电气的影响。由于配套零件需要当地化，莱克电气又带动了其下游的供应商及合作伙伴来到越南等地进行生产活动。这类由地缘政治因素形成的海外投资，对企业而言是无奈之举。虽然也是“出海”，但事实上却形成了国内产业链一定程度上的被动外迁。

与此同时，2019年，莱克电气在越南经营时显著地感受到了当地土地成本和人力成本优势。然而，近几年来当地土地、人力成本也在不断上升。面对多变的贸易政策以及海外经营环境，以莱克电气为代表的众多中国企业或许需要不断寻求更好的应对方式。

三、做有情怀的企业家

由有情怀的企业家引领是一家企业能够长久发展的基础。我们在莱克电气调研时，恰好是企业成立三十周年。企业的管理人员多次用“有情怀”来形容倪祖根。他的情怀，既体现在产品设计上，也体现在企业的日常运营中。我们发现，或许正是这份情怀帮助莱克电气长期在全球市场占据着一席之地。

莱克电气强调企业经营要有底线。企业所有产品的生产设计均遵守着国内外的法律法规，并在此基础

上要求自己做得更好。面对国内市场对部分充电产品相对宽松的规定，莱克电气依然会用高标准要求自己产品的安全性。比如，莱克对于质量管理提出的“设计预防，量化控制”的理念，除了通过产品设计研发过程的前期质量策划，潜在质量失效分析与预防，以及生产过程中的质量特性量化与控制之外，还包括对进入市场的产品做全过程的数字化质量数据分析与改善，对出厂产品质量进行连续24个月的跟踪、分析与改进，正是企业对质量零缺陷的极致追求，为企业产品长期在全球市场获取信任提供了支撑。

企业家的情怀同样也体现在莱克电气对于社会责任的履行上。**莱克电气具有大企业的担当，在较早期就开始关注企业设计、生产等多个环节的绿色化，并愿意主动投入资金来实现节能与环保。这样的意识也让企业品牌更容易获得全球市场的认可。**作为工信部公布的首批工业产品绿色设计示范企业，莱克电气在设计产品时遵循着绿色化和节约化的原则。企业管理人员给我们简单地举了一个例子：通过优化吸尘器包装尺寸，简化内包装，让其更紧凑，使原本只能装1200台吸尘器的集装箱，装入1440台吸尘器，更高效地利用运输空间，从而实现资源的节约。与此同时，节能理念也贯彻在企业的日常运转中。倪祖根很愿意尝试新技术，因此，莱克电气投入了大量资金，利用厂房屋顶建设太阳能光伏发电项目，并在这两年中开始涉足储能领域。在这样的背景下，莱克电气能够较为高效地使用能源，

如注塑机产生的热能即可应用在企业宿舍中。

四、莱克电气全球化经验总结

1. 以创新增强企业溢价能力。莱克电气处于价格竞争激烈且产品生命周期较短的小家电行业，通过创新，企业能够形成差异化的产品，从而形成溢价能力。同时，不断地创新能够帮助企业减小因产品被抄袭而带来的不利影响。

2. 从用户角度评估创新价值。莱克电气认为好的创新是客户能够感受得到、体验得到的价值。客户显著感受得到差异的产品才能更顺利地销往全球市场。因此，莱克电气建立了以品类创新为首的五个产品创新原则。其他四个创新原则为技术创新、工业设计创新、用户体验创新以及成本创新。

3. 海外分支机构人员本土化是趋势。莱克电气在越南投资建厂，在当地制造技术相对落后的背景下，将中国的优秀员工派至当地。然而，莱克电气在经营中发现，随着企业规模的扩大，这样的做法会使企业承担很高的人力成本。因此，长期来看，海外经营需要更多的本土员工。对企业而言，应积极寻找为自身培养当地人才的方式。

4. 遵守国内外法律法规，并自觉保证产品的安全性。莱克电气以高成本换来产品的安全，这是企业的产品能够长期在全球市场保持竞争力的重要原因。





走进连连数字： 以合规和技术构筑全球竞争力的数字支付企业

近二十年来，互联网的应用不断增多，数字经济快速发展，人们的生活方式也因此发生了很多改变。其中，支付方式的巨大变化是不可忽视的。以手机充值为例，大约在 2005 年时，许多人拥有了功能较简单的手机，当时的人们有时会在街边的报刊店中用现金买定额电话卡为手机话费充值。伴随着智能手机和互联网支付的普及，现在只要在手机屏幕上轻轻一点，话费就能马上到账。

数字技术的发展给支付行业带来的影响不只体现在话费充值方式上。当前，人们跨境买卖商品时的支付与收款也能简单、快速地实现。支付行业的变化是数字技术快速发展的一个重要体现。连连数字科技股份有限公司（下称“连连数字”）就是支付相关行业中的一家企业。2024 年，企业在香港交易所主板挂牌上市，被人们称为“跨境支付第一股”。

连连数字的业务发展趋势与它所处行业的变化息息相关。2004 年，连连诞生于浙江杭州，这一年是互联网正式进入中国十周年，互联网产业迎来新一轮发展。乘着互联网产业发展东风，如前文所述，在当时充值并不算便利的背景下，连连自主研发了中国第一代手机话费在线充值系统——空中充值，解决了消费者手机充值不便和充值卡面值限制的问题。2009 年，连连数字正式成立。随后，2011 年，连连获得央行发放的支付牌照，正值移动支付风口，彼时 C 端移动支付市场已经相对饱和，并形成稳定的寡头竞争格局。基于此，连连毅然选择尚在发展初期的 B 端市场，深耕产业支付服务。2015 年，得益于国家政策的大力支持、人民生活水平的提高、

基础设施的日益完善，当时跨境电商、出国留学、跨境旅游发展火热，跨境支付成为新蓝海，也成为连连的新机遇。在取得开展跨境业务相关牌照和资质的前提下，连连开始推进全球化战略部署，加码跨境支付业务。至此之后，连连形成了国内市场和全球市场并行发展的局面，加速朝着成为全球领先的数字支付公司的目标迈进。

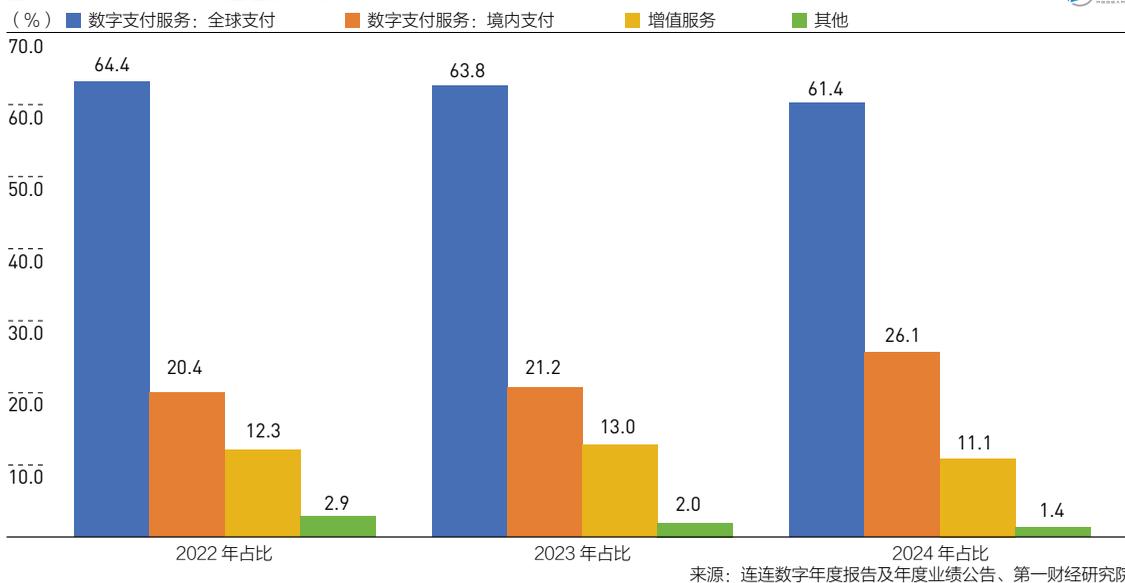
连连数字是如何在近二十年中快速发展，成为当前“跨境支付第一股”的？这值得我们深入探索。我们首先需要了解企业当前的业务情况。目前，连连数字的定位是数字支付解决方案提供商。**企业的业务可以分为三部分——国际业务、国内业务和清算业务。**具体来看，企业的国内业务主要深耕产业支付，并服务平台类企业；清算业务的运营主体则为连连数字与美国运通在国内合资成立的连通（杭州）技术服务有限公司，是国内首家获得中国人民银行授予银行卡清算业务许可证的合资银行卡清算机构，获准在我国境内拓展成员机构、授权发行和受理“美国运通”品牌的银行卡。我们重点关注到企业的国际业务主要是为跨境电商及各类型出海企业打造一站式产品服务解决方案。从产品分类来看，企业所提供服务可以分为两类：一类是数字支付服务，主要包括收款、付款、收单、汇兑、虚拟银行卡及聚合支付；另一类包括增值服务，涵盖数字化营销、运营支持、引流服务、账户及电子钱包、软件开发服务，由连连数字与其生态合作伙伴共同提供。

连连数字年度报告及年度业绩公告显示，2022 年至 2024 年，全球支付业务一直是企业收入的主要组成

部分，占比均超过 60%。2024 年，连连数字全球数字支付业务的总支付额（TPV）同比增长 63.1% 至

2815 亿元。这些数据显示，连连数字的全球化服务正支持着许多出海企业的全球拓展。

图：2022–2024 年连连数字收入明细



值得一提的是，连连数字对自身的定位是面向企业端的独立第三方企业，企业产品与我们常见的支付宝、微信支付等有所不同。连连数字的管理人员用一个跨境交易的例子向我们说明该差异——中国消费者在泰国进行消费时，有时会通过微信或支付宝进行支付，这个操作的后端也有连连数字的参与。连连数字作为服务业企业，在推动自身全球业务开展的同时，也为其他中国企业的跨境交易提供服务，支持了它们的全球化。

一、全球牌照布局打通企业全球服务网络

连连数字的服务覆盖了全球超过 100 个国家及地区，能够支持超过 130 种货币的交易。全球化的服务能力是连连数字的核心竞争力，也是企业拥有较高全球支付业务 TPV 的重要原因。而企业能够在多个国家提供服务的必要条件就是拥有着大量的牌照。

牌照是什么？又有怎样的作用？我们先来解答这两个问题。

普遍来说，在支付行业中，拥有牌照代表着业务合规，也是企业开展全球业务的基础、全球竞争力的来源。以国内为例，2010 年开始实施的《非金融机构支付服务管理办法》指出，企业取得《支付业务许可证》，成为依法接受中国人民银行的监督管理的支付机构后，才能开展相关业务。这里提到的《支付业务许可证》即是所谓的支付牌照。这样的规则在全球范围内具有一定的普遍性，企业在海外开展支付业务同样需要牌照。

连连数字拥有广泛的全球业务布局及牌照覆盖范围，包括拥有中国人民银行颁发的《支付业务许可证》、中国人民银行核准的跨境人民币结算业务备案资质，并于 2019 年底成为国内较早完成国家外

汇管理局支付机构外汇业务名录登记的支付机构之一；取得中国香港 MSO 牌照、美国全境 MTL 牌照、新加坡大型支付机构牌照等。

连连数字最新数据显示，截至目前，连连数字建立了由 66 项支付牌照及相关资质组成的全球支付牌照布局，并持有香港证券及期货事务监察委员会颁发的虚拟资产交易平台的 (VATP) 牌照。由于美国是联邦制国家，每个州的法律并不相同，企业需要逐州获取牌照，在所有中国的数字支付解决方案提供商中，连连是唯一一家在美国所有州均持有货币转移牌照的公司。此外，连连数字还拥有欧洲地区（如英国、卢森堡等国家）的牌照，东南亚地区（如泰国、新加坡及印度尼西亚）的牌照等。其中，连连数字在泰国取得的支付牌照是当地历史上第一张由外资企业持有的支付牌照。这也是前文所述的泰国支付相关案例中，连连数字能够在微信、支付宝和银行间起到对接作用的原因。

拥有多个地区的支付牌照，使得连连数字的全球业务充分合规。而这也是这家服务业企业的竞争力所在。与此同时，这样的布局也使连连数字能够支持更多中国企业的出海。

连连数字的管理人员告诉我们，支付行业实则属于基础设施，有了其他产业和交易才会有支付。这样的行业属性决定了连连数字会跟随其全球业务核心客户群体——即中国跨境电商企业的出海情况而进行全球牌照的布局。发达国家网络相关基础设施相对完善，跨境电商产业发展得较早，因此连连数字在早期先于发达国家布局；随后，东南亚跨境电商市场则展现了较大潜力，2018 年左右企业来到泰国等地进行布局。企业管理人员告诉我们，未来连连数字会重点关注在沙特阿拉伯等中东国家以及非洲国家的布局。

海关总署数据显示，2024 年，我国跨境电商主要出口目的国为美国（36.2%）、英国（11.7%）、德国（5.7%）；主要进口来源地为美国（15.8%）、日本（10.5%）、德国（9.8%）。由此可见，美国、日本、欧盟等仍是跨境电商领域主要市场。在这样的跨境电商发展现状下，目前连连数字的业务也同样以欧美等成熟市场为主，同步也在积极开拓东南亚、中东及拉美等区域的增量市场空间。

然而，在全球范围内获得多张牌照并不容易。以美国牌照为例，连连数字大约花了三年多的时间才获得了所有州的牌照。企业在海外取得牌照要面对很多挑战。比如，在绝大多数海外地区取得牌照需要企业在当地成立机构来满足当地的监管要求。又比如，企业需要根据宏观政治环境的变化持续调整牌照布局思路。就欧洲地区而言，连连数字 2018 年取得了英国的 API 牌照。然而，2020 年英国正式脱欧，为了服务能够继续覆盖欧盟地区，连连数字又自主申请卢森堡的 EMI 牌照，并在 2024 年取得该牌照。

二、大量本土员工支持海外分支机构运营

海外的金融体系、政策环境、法律法规等均与国内不同。这些差异增加了海外经营的难度，是中国企业想要成功出海必须应对的问题。通过调研，我们发现连连数字通过聘用海外的本地员工参与企业的全球运营。我们对此进行详细地叙述。

连连数字的管理人员表示，公司拥有外籍高管，他们对海外环境相对了解，这对企业的海外布局提供了支持。同时，本土化的员工结构也有助于企业的海外运营。在全球化的战略布局下，连连数字在海外设立了多个分支机构，并招聘了当地的员工。这些员工负责公司当地的商务活动以及与监管机构的对接。事实上，本土化的人员结构体现了连连数

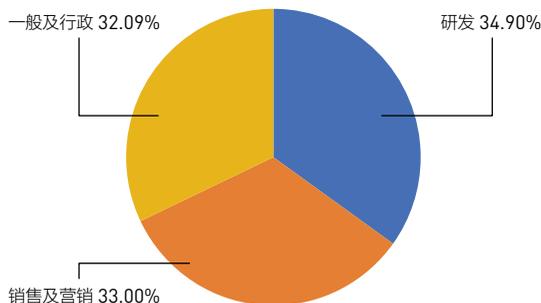
字对海外文化和法规的重视，这在一定程度上提高了企业申请海外牌照的成功率，也提升了连连数字在海外的本土化服务能力。值得一提的是，企业海外分支机构的员工，更多以当地人和当地华人组合的形式构成。当前，连连数字在泰国分支机构的 CEO 就是在海外留学多年且懂泰语的中国人。当然，企业海外分支机构的管理人员也有是当地人的情况。比如，连连数字在巴西当地的主要负责人是巴西人。这位负责人与杭州总部保持着良好的沟通，确保和企业战略和管理的一致性。

三、技术是企业全球化运营的核心力量

连连数字的全球化经营是基于多项支付牌照的，从这个角度来看，它是非银行支付机构。然而，连连数字也将自身视为一家数字科技公司，只是相较其他科技公司，连连数字的业务需要持牌开展，从本质上来看，连连数字所做的是通过信息手段将全球汇款的效率提升。

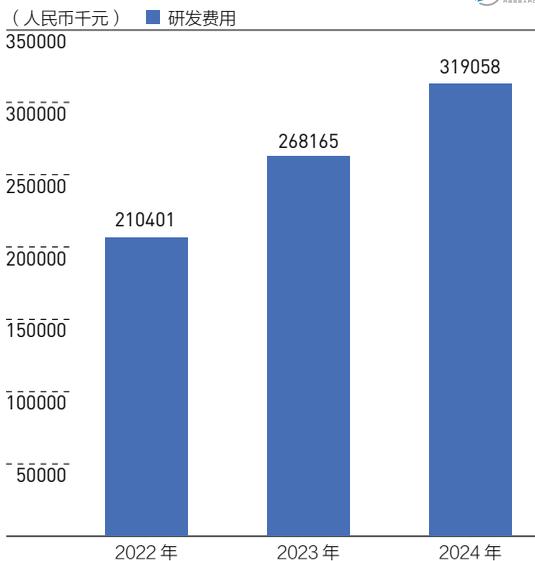
事实上，企业的科技属性也体现在其较高的研发投入中。截至 2024 年年末的数据显示，连连数字超过三分之一的员工从事研发相关工作，当年研发费用同比增长 19.0%，至 3.19 亿元。

图：连连数字雇员分布
(截至 2024 年 12 月 31 日)



来源：连连数字年度报告及年度业绩公告、第一财经研究院

图：2022-2024 年连连数字研发费用



来源：连连数字年度报告及年度业绩公告、第一财经研究院

连连数字的研发投入大，但对技术的态度是开放的。

随着技术的不断发展，连连数字也基于强大的研发实力持续对产品进行升级。企业管理人员告诉我们，当前，连连数字对 Web3、人工智能 (AI) 风控等前沿领域也进行了一定的布局。以 Web3 相关技术为例，连连数字 2024 年度业绩公告指出，未来将“构建 Web2 与 Web3 融合的新支付网络，提高交易透明度和安全性，降低全球支付成本”，通过这种方式提升支付的效率和可靠性。

四、连连数字全球化经验总结

1. 合规是中国企业顺利开展全球业务的基础。连连数字作为非银行支付机构，在国内外拥有相对完善的支付相关牌照布局，意味着企业全球服务的合规性高，是其在全球支付市场中拥有强大竞争力的重要原因。

2. 关注海外运营的本土化。连连数字的全球化运营

始终遵守海外法律法规和尊重当地文化。基于海外当地取得牌照相关的监管要求，企业在海外设立了多个分支机构。这些分支机构有一个共同点，即是让较多的本土员工支持企业在当地的日常运营。对企业而言，这些本土员工对当地经营环境更为了解，能够较好地应对企业在当地经营时遇到的问题。与此同时，企业的本土化人员结构也为当地创造了就业。

3. 积极应用前沿技术。自创立以来，连连数字业务的不断拓展离不开企业技术的持续升级。目前，连连数字大致有三个技术来源，分别是自主研发、与高校等机构合作研发以及外部引入。其在考虑技术获取成本的基础上选择更好的技术思路值得更多企业借鉴。





走进纳微科技：高性能纳米微球的中国力量

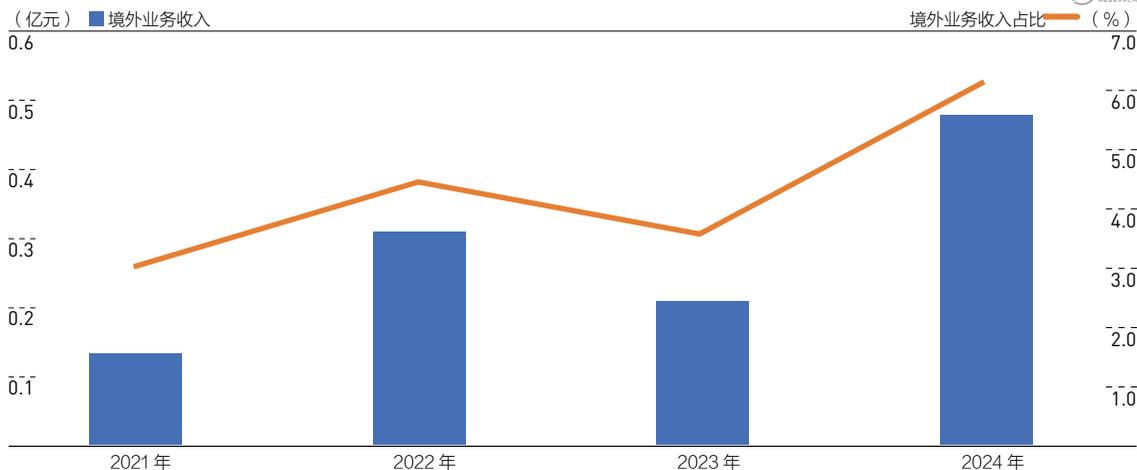
纳米材料在电子信息、新能源、生物医药等多个领域具有重要应用，近年来市场需求也在持续增长。江苏省苏州市围绕纳米技术应用产业形成了全产业链的纳米材料产业集群，成为全球重要的纳米产业集聚区。2006年，苏州工业园区率先布局纳米产业，当时国内纳米产业正处于发展初期。2010年，苏州工业园区成立苏州纳米科技发展有限公司，负责产业运营和管理，并建设苏州纳米城。经过多年的发展，如今，苏州工业园区已经累计引进和孵化纳米相关企业超1300家，其中16家企业成功上市，2023年实现产值1550亿元，显示出强劲的增长势头。

在苏州纳米城内，苏州纳微科技股份有限公司（下称“纳微科技”）凭借持续的创新与技术突破，成功打破国外技术垄断，推动了中国新材料产业的自主创新与全球化发展。纳微科技成立于2007年，是苏州纳米产业的首批落地企业之一。自成立以来，纳微科技专注于高性能纳米微球材料的研发与

应用，业务主要涉及生物医药、平板显示、分析检测及体外诊断等领域。目前，纳微科技的产品不仅在国内市场占据重要地位，还积极拓展国际市场，其产品成功进入欧洲、美国、韩国等发达国家市场，并与多家国际知名企业建立了合作关系。此外，公司分别在美国和印度设立子公司，以更好地服务当地市场。

纳微科技致力于成为全球领先的微球品牌，近年来不断加快出海步伐，海外业务收入持续增长，但整体占比仍然较低。2024年，纳微科技海外业务收入达4874.49万元，占营业总收入的6.23%。然而，纳微科技通过多年的持续研发，突破了纳米微球底层制备技术，打破了国外企业长期垄断的局面，逐步成长为国际市场的竞争者。在从“国产替代”成长为“世界微球”的道路上，纳微科技的全球化战略中有哪些关键举措？从纳微科技身上能够看到中国科技创新企业全球化发展的过程。

图：纳微科技海外收入及占比情况



来源：Wind、第一财经研究院

一、创业者的初心：改变国际社会对中国创新能力的偏见

创业初心是企业发展的基石，它不仅是企业家个人的理想和追求，也是企业文化和价值观的核心体现。

纳微科技从创立开始就坚持“以创新，赢尊重，得未来”的经营理念，致力于从底层技术创新出发，这一理念也贯穿于公司发展的整个过程。

纳微科技的创始人江必旺，1988年本科毕业于北京大学化学系，1994年赴美国纽约州立大学宾汉姆顿分校攻读博士学位，1998年在加州大学伯克利分校从事博士后研究，2000年担任美国罗门哈斯公司高级科学家。在美国的十几年时间里，江必旺不仅从事着自己所喜欢的研发工作，还通过自己的努力实现了稳定富足的生活。然而，他内心始终有一个未解的心结，即国际上对中国企业的创新能力仍存在偏见和不尊重。中国企业需要尽快摆脱“只会模仿”“不懂创新”的标签，实现真正的自主创新。谈及于此，江必旺说：“中国企业在国际市场上面临一定的偏见和不被尊重的情况。当时我就想，如果有机会回国，那我要做一家以创新驱动的企业。”于是，2006年江必旺选择回国创业，瞄准的是生物医药微球领域，目标是攻克纳米微球制备的技术难题，实现底层技术上的完全创新。

回国后，江必旺选择到苏州工业园区创业。2007年，纳微科技正式成立。对于一家刚刚起步的企业，首先要解决的是如何存活下去的问题。为了养活自己，并支撑生物医药领域长期研发的资金，纳微科技决定从平板显示领域开始。凭借其拥有的技术基础，技术团队在较短的时间内开发出可以用在液晶显示屏上的微球，于2009年推出公司首款聚合物间隔物微球，并迅速导入市场。2011年，纳微科技开始向生物医药领域拓展，然而，生物医药领域微球的

研发周期长、技术难度高。考虑到现实问题，纳微科技采取“两手抓”的策略，继续保持在平板显示领域的技术开发以及生产，且凭借技术上的突破，公司的产品很快获得了客户的认可，并为公司带来了稳定的现金流。然而，也正是这件事导致了江必旺与合伙人之间的矛盾。公司合伙人认为，应该集中资源投入到显示屏微球领域，因为可以让公司实现盈利，相比之下，生物医药领域的投入大且研发周期过长，长期处于亏损状态，看不到盈利的希望。然而，江必旺回国的初心就是想做出生物医药微球，降低国内的制药成本，用技术创新改变中国企业在国际上的形象。由于无法达成一致意见，最终，部分合伙人选择离开。

在江必旺的坚持下，纳微科技继续投入生物医药领域的研发，并取得了多项技术的突破。2016年，纳微科技自主研发第三代技术产品——单分散硅胶色谱填料，该产品直接跳过第二代技术路线，将色谱填料微球的粒径分布变异系数（CV值）控制在3%以下，优于市场上的传统产品。这一技术不仅填补了国内的技术空白，也促进了全球这一领域的技术进步。同时，纳微科技也实现了微球材料的大规模生产。公司在苏州工业园区建设了约1.3万平方米的研发和生产基地，在常熟新材料产业园建有1.8万平方米的大规模生产基地。2021年，纳微科技在科创板上市。

“中国企业只有做出国外做不出来的技术，才能真正赢得他们的尊重。”江必旺说。在全球化发展的过程中，越来越多的中国企业认为自主创新和技术突破是赢得国际市场尊重和话语权的关键。

二、用技术赢得全球市场的尊重

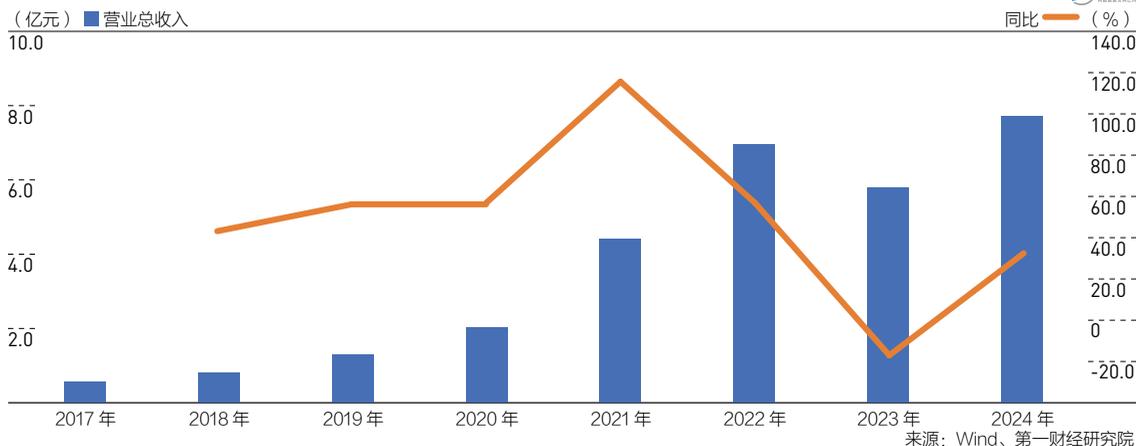
全球化征程的起点充满战略智慧，一家中国微球材料企业要将产品导入国际市场并不容易。

在业务初期，纳微科技将目光投向海外市场，选择先从国外寻求突破。2017年，在一次国际展览会上，纳微科技找到了一家欧洲制药公司。这家公司原本使用的是日本生产的微球产品，并不太相信中国的公司能够生产出比日本公司好的产品。但他们认可客观的实验数据和结果，愿意尝试纳微科技的产品。经过测试，纳微科技微球产品的性能远超日本给他们供应的产品，最终他们接受了纳微科技的微球产品。凭借其高性能产品和技术优势，在半年的时间里，纳微科技用3000升的微球替换了日本企业生产的13000升微球产品，大幅降低了生产成本和污

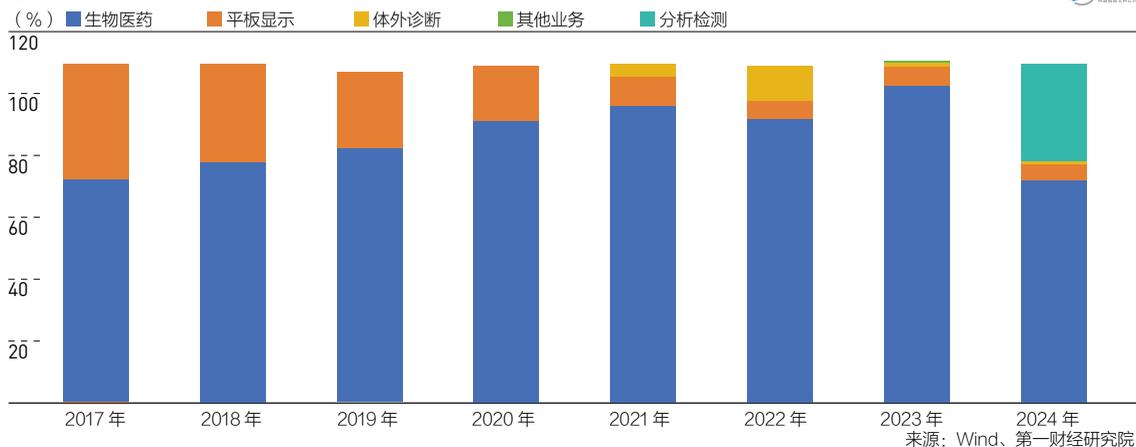
染排放。在这家欧洲制药公司采用了纳微科技的微球产品之后，纳微科技的产品不仅打开了全球市场的销路，同时也赢得了国内外同行的尊重。

通过持续的技术创新和市场拓展，纳微科技打破了国外企业在生物医药微球领域的长期垄断，实现了国产替代，并逐步提升了在海外市场的竞争力。同时，纳微科技的产品已广泛应用于生物医药、平板显示、分析检测及体外诊断等领域。2017至2024年，纳微科技的营业收入从5714万元增长至7.83亿元，其中，生物医药领域是公司收入的主要来源，占比逐年提升。

图：纳微科技营业收入及增速情况



图：纳微科技营业收入构成情况



技术的创新离不开持续的研发投入。作为一家高新技术企业，纳微科技始终将研发放在核心地位，研发投入逐年增加，占营业收入的比例保持在 16% 以上，高于行业平均水平。公司公布的财报数据显示，2022—2024 年，纳微科技研发投入占营业收入的比例分别为 16.59%、27.54% 和 22.61%，三年累计研发投入资金 4.56 亿元。通过持续的研发投入，纳微科技攻克了多项技术难题，并拥有多项核心技术知识产权专利。截至 2024 年，纳微科技累计申请专利 421 项，其中发明专利累计申请 232 项。

与国外巨头相比，纳微科技在资金实力、销售网络、品牌影响力、市场声誉等方面仍存在明显的差距，全球化过程中面临不少压力，对公司的产品和技术水平提出了更为苛刻的要求。对此，江必旺认为，“真正要在全世界市场做好的话，只有通过原始创新和技术突破。”这种理念始终贯穿于纳微科技的发展历程之中，从打破国外垄断到成为行业领先者，纳微科技始终坚持以创新为核心，深耕底层技术。

三、构建贴近市场的运营体系

纳微科技始终坚持全球化战略，海外业务已经成为公司未来发展的重要方向。近年来，纳微科技积极拓展海外市场，通过设立海外子公司和加强本地团队建设，聚焦北美、欧洲和印度等高潜力市场。其中，北美是全球最发达的医药市场之一，拥有众多知名制药企业总部或分支机构，这些企业在研发和创新方面处于领先地位；而印度近几年生物制药市场规模快速增长，具有巨大的潜力。为更好地服务本地市场，2019 年纳微科技成立印度子公司，并成立了专门的销售团队，专注于产品的销售业务；2020 年纳微科技在美国设立子公司，负责北美地区的客户技术支持、市场拓展和研发工作；2022 年，纳微科技收购了美国的研发外包服务公司 RILAS，不仅提

升了公司在北美市场的竞争力，也为其全球化发展提供重要支持。

此外，纳微科技还通过参加国际展会和构建战略合作伙伴关系，进一步提升品牌知名度和市场影响力。2024 年，纳微科技参加了美国 Pittcon 2024 实验室及分析仪器展、Analytica 2024 德国慕尼黑分析生化博览会、labIndonesia 2024 印度尼西亚实验室展、FCE Pharma 2024 巴西国际医药暨制药技术展等国际展会，以此拓展海外市场。同时，纳微科技也与多家知名企业建立战略合作关系，共同开拓市场。

在拓展业务的同时，纳微科技也关注产品的质量、供应稳定性和市场响应速度。目前，纳微科技在苏州工业园区和常熟新材料产业园建有两大生产基地，已具备规模化生产能力，能够确保海外订单稳定交付。同时，纳微科技通过提前备货的方式，确保了产品的稳定供应。一般情况下，纳微科技的主要产品供货周期为 2 周左右，而境外色谱填料厂商的供货周期普遍较长。相比之下，纳微科技在时效性方面具备明显优势，能够更好地满足客户需求。市场响应方面，公司内部销售部门与技术支持部门均与客户直接对接，能够及时获知并处理客户反馈的问题及需求。产品质量方面，纳微科技具备严格的质量控制体系，已通过 ISO9001 质量管理体系认证，部分产品经客户质检合格出口至韩国、欧美等发达国家和地区。

四、耐心和坚持是突破技术难关的核心

底层技术创新通常是从基础科学原理出发，生成全新的技术或方法。这种创新不仅需要长时间的基础研究和探索，还需要大量的人力和资金投入以及较强的风险承受能力。

在成立之初，纳微科技就确立从底层技术做起的技术创新之路。走这一条路并不容易，因为底层技术创新具有长周期特性，需要企业具备极大的耐心和毅力。一开始，纳微科技在团队、设备、资金等方面并不具备优势，但却成功突破了一项项关键技术，实现了从0到1的技术创新，成为世界上少数几家可以同时规模化制备无机和有机高性能纳米微球材料的公司之一。能够走到今天，江必旺认为主要原因包括两方面：耐心与坚持。江必旺强调，创新需要足够的耐心和坚持，虽然短期内可能看不到明显的回报，但长期来看，这种投资的效率是最高的。

在技术研发过程中，纳微科技经历了长时间的投入期，那时几乎没有推出任何产品，只是专注于微球精准制造技术的创新。例如，硅胶色谱填料、Protein A亲和介质层析等项目，均经历了长达十几年的研发周期。纳微科技不仅在技术上强调耐心，还特别注重在培养人才方面的耐心。纳微科技采取长期定向的方式，让一个团队长期专注于一个项目的技术创新，给他们足够的时间和耐心去钻研。江必旺认为研发最重要的是耐心，哪怕基础差一点，如果可以专注于一个领域，经过十年的努力，也能成为国际领先的专家。公司内部因此也形成了“领域专家”人才培养模式，通过专人长期专注特定领域研发的方式，加速相关人员的经验积累与技术水平提升，同时，公司采取多项举措激励研发人才，包括股权激励、年终绩效考核奖金、项目

奖金等形式。

五、全球化经验总结

1. 不忘初心，专注底层技术创新。纳微科技坚持从原始技术出发，不仅填补了我国色谱填料微球领域的空白，还推动了整个行业的发展。在国内，不少行业特别是产业链的上游，还有很多关键核心技术受制于人。纳微科技用实践经验告诉我们，通过持续技术创新，中国企业也可以在关键核心技术领域取得突破。正如江必旺所说的，科技创新是人类社会发展的本质，中国的发展一定会回归这一本质。虽然创新的路上会遇到重重挑战，但也是有方法可循的。

2. 构建支撑全球化发展的运营体系。纳微科技在全球化发展过程中构建了多维度的运营管理体系。公司以北美、欧洲、印度等关键市场为核心，通过设立子公司和收购海外企业实现本地化的渗透。同时，纳微科技还注重客户需求以及产品的质量管理，及时响应客户反馈，建立了良好的客户关系，并在业内获得了广泛认可。

3. 比别人更有耐心，更坚持。对于纳微科技而言，不论是技术上的突破还是企业内部的管理，都离不开耐心和坚持。坚持底层技术创新需要耐心和坚持，尤其是在面对复杂的技术难题时，只有通过长期的坚持才能取得突破。





走进信达生物：一家创新药企的全球志向

谈到苏州工业园区，不得不提到由它孵化的苏州生物医药产业园（BioBAY）。政府公开信息显示，2006年，生物医药及大健康产业就被苏州工业园区视作重点规划、引导和培育的战略新兴产业之一。随后，园区大力发展生物医药及大健康产业。2024年，苏州工业园区市场监管局更是获得了江苏省药监局药品生产/经营许可证换发事项的正式赋权。

将“BioBAY”这个词汇进行简单的拆解，它可以翻译为“生物港湾”。事实上，作为苏州工业园区发展生物医药产业的高科技载体，这个于2007年正式启用的园区，也确实在17年间培育了众多生物医药高科技创新企业，为它们提供了成长的港湾。最新数据显示，BioBAY中的生物医药高科技创新企业数量已经达到620多家。信达生物制药（苏州）有限公司（下称“信达生物”）就是其中之一。

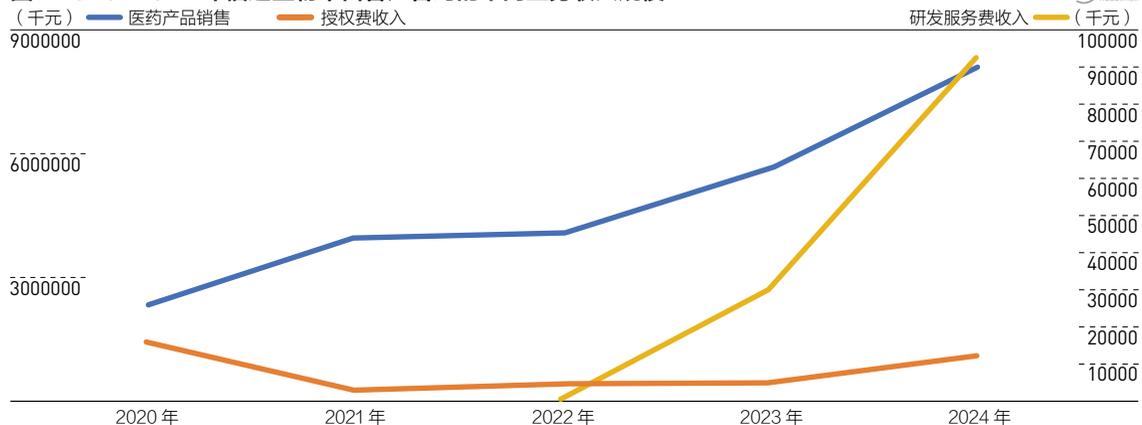
国内市场上销售的信迪利单抗注射液（达伯舒[®]）、贝伐珠单抗注射液（达攸同[®]）、阿达木单抗注射

液（苏立信[®]）等药物，都是信达生物的产品。目前，公司有18个产品已经获得批准上市，在中国生物医药领域具备了一定的竞争力。

BioBAY与信达生物之间的故事或许可以用“双向奔赴”来形容。2011年，曾在国内外多家制药公司任职重要岗位的俞德超博士来到苏州工业园区，创立了信达生物。在创业的早期，苏州不仅给予土地支持，政府还出资代建研发生产基地，为企业后续的发展提供了有力支持，而信达生物后来的快速成长也确实不负期许。

信达生物自成立以来，致力于实现“开发出老百姓用得起的高质量生物药”的企业使命和目标。目前，企业的目标产品主要有两个特点——“生物药”和“创新药”。“生物药”指的是生物大分子药物，主要应用普通的或以基因工程等生物技术获得的微生物、细胞等生物材料制备的用于人类疾病预防、治疗和诊断的药品。与化学小分子药物相比，生物

图：2020-2024年信达生物来自客户合约的不同业务收入规模



来源：第一财经研究院根据信达生物财务报表整理

药靶向性高,但开发和生产的难度也更高。“创新药”是具有自主知识产权专利的药物,这是一个与“化学仿制药”“生物类似药”等仿制类别产品相对的概念。

通常来说,研发投入高、产品回报周期长是生物创新药产业的主要特征,这些企业往往只有在国内站稳脚跟、产品在全球市场具有极大竞争力时,企业才会考虑全球化发展。当前的信达生物收入主要为医药产品销售收入和授权费收入。其中,医药产品销售主要面向国内,2024年该项收入同比增长43.64%至82.28亿元。近年来,信达生物的产品在国内具有一定的市场规模,企业也开始规划产品出海。

然而,我们在调研中发现,信达生物其实早就已经走向海外。信达生物将企业的成长划分为三个阶段:最基础的是“in China, for China”(中国研发,在中国市场提供产品);其次是“in China, for Global”(中国研发为主,在全球市场提供产品),目前信达基本处于这一阶段;最后的一个阶段则是“in Global, for Global”(全球研发,在全球市场提供产品),这也是信达生物发展的终极目标。锚定终极目标,实际上“全球化”早已渗透到这家公司的战略布局、研发合作、人力资源规划等方方面面。

早年,信达生物就通过与美国药物巨头礼来的合作,融入全球市场,提升自己的全球竞争力。近年,信达生物在印度尼西亚合作伙伴抛出橄榄枝后,产品顺势进入当地市场。这家带着全球化理念的药企在走向全球过程中的体会和经验值得我们去了解。

一、以创新和高品质推动业务出海

对中国生物医药企业而言,目前常见的国际合作模式有三种,分别是license-out(对外授权)、

license-in(授权引进)以及合作研发开发等。合作研发开发较容易理解,另外两种模式简单来说,license-out指的是企业将自己的知识产权授权给海外企业,license-in则是反过来将海外知识产权引入国内。

通常而言,中国创新药企业出海会通过license-out或合作研发开发这两类方式进行。而在信达生物成立至今的近15年中,企业在这两种出海模式下均有自己的实践。

1. 以高质量产品推动研发合作

信达生物出海是从和外企合作开始的,正是信达生物对创新的坚持促成了与国际机构的合作。大型的国际合作对国内药企而言,意味着在全球范围内的行业知名度提升,也带来了资金上的支撑。

自成立以来,信达生物已经与国际机构达成30多项战略合作,合作对象包括美国礼来、罗氏制药、武田制药以及赛诺菲等国际知名企业。其中,信达生物与全球500强企业美国礼来达成的多次全面合作,总金额超过了25亿美元,对于中国生物制药行业而言,这样的合作规模是巨大的。

礼来是信达生物最重要的海外合作伙伴之一。这样的国际合作关系最早可追溯到2015年,双方达成了战略联盟,计划在未来十年中合作推出至少三种潜在肿瘤治疗药物。具体来看,合作涉及药物的开发、生产以及商业化等环节。信达生物将这次合作视作“发展的里程碑”。回到2015年,彼时信达生物成立还未满五年,这家“新”企业究竟是如何促成高质量的海外合作的?

第一个关键因素是企业的创新能力。俞德超博士对

此次合作的原因进行了分析，认为“创新是我们抓住此次合作机会的关键所在。”信达生物自创立以来就强调创新。当时的信达生物就拥有全球自主知识产权的创新新品种、国际化的研发团队以及先进的技术水平，得到了美国礼来的关注。

其次，信达生物告诉我们，产品质量同样重要，产品一定要经得起海外企业的验证。**当产品质量足够好，自然而然地就能够最终达成合作。**

然而，高质量说起来容易，做到却有不小的难度。事实上，信达生物为了达成与礼来的合作也做了一定的取舍。信达生物在生产、研发、临床等环节都是依据国际标准设计、建造和运行的。然而，作为世界知名药企，美国礼来遵循的标准甚至高于美国食品药品监督管理局的标准。要促成合作，得经得起礼来的审计，信达生物当时收到的是一份 300 多页的整改清单。完成这样的整改需要大量时间和资金投入，在人力有限的情况下，信达生物毅然决定将当时企业研发进展最快的利妥昔单抗生物类似药 IBI301 项目暂停，专门对厂房进行升级改造。

信达生物通过这样的做法，进一步提升了产品的质量，开启了与礼来的长期合作。其实，“高质量”三个字也写在企业的使命和目标中，是企业经营的理念。正是由于这个原因，信达生物愿意作出牺牲，最终成功与礼来建立起战略合作关系。目前，信达生物所有的产线都同时符合中国国家药品监督管理局（NMPA）、美国食品药品监督管理局（FDA）以及欧洲药品管理局（EMA）的药品生产质量管理规范要求，为企业与海外药企合作提供了重要基础。

2. License-out 试水新兴市场

2022 年，信达生物的产品——达攸同[®]（贝伐珠单

抗注射液，印尼商标：Bevagen[®]）得到了印度尼西亚食品药品监督管理局（BPOM）的批准。由此，信达生物实现了首次 license-out 模式下的出海，拥有了第一件在海外上市销售的产品。

为什么是印度尼西亚？信达生物认为这可能并不完全是一个精心选择后的结果。

从外部环境来看，印度尼西亚的生物医药行业相对落后，不论是创新药还是生物类似药对当地来说都是很新的概念。以针对 PD-1 靶点的药物产品为例，中国本土市场竞争激烈，而印尼没有本土产品，只能依赖价格昂贵的进口产品。因此，当地市场本身对信达生物高性价比的生物药产品有着较强的需求。

然而，**对于药企而言，有需求并不代表着能够轻易地进入海外市场。**在调研中，企业告诉我们，印度尼西亚对本地生产商有保护措施，信达生物的产品能够进入印尼市场与引入当地的合作伙伴有一定关系，这家合作企业恰好拥有一定的生物药生产能力。与此同时，这款生物类似药产品在印尼的审批过程也比较顺利。在多重因素的共同作用下，信达生物的产品顺利出海。这项交易本质是 license-out，但产品生产过程由当地合作伙伴一起参与，信达生物也为药品的生产提供了一些技术支持。对信达生物而言，这种产品出海模式能够为企业获得一笔可观的授权费用以及原材料贸易收入。

二、出海进行时——风浪也是常有的

1. 产品竞争力并不是出海的全部

有竞争力的产品是进入海外市场的必要条件，但是药物产品是否能成功走向海外市场还受到多方面因

素影响。2022 年信达生物通过 license-out 模式欲将针对 PD-1 靶点的信迪利单抗在美国上市却被美国监管机构拒绝的经历对中国药企出海也有一定的借鉴意义。

信达生物的信迪利单抗未获得 FDA（即美国食品药品监督管理局）批准的一个重要理由是因为该产品只在中国进行了临床试验，但美国 FDA 认为还需要美国的临床实验数据。在调研中，信达生物告诉我们，实际上企业在申报 FDA 上市前，FDA 相关负责人曾两次来到信达生物进行实地调研，当时给出的建议是使用中国的数据去美国上市产品。然而，伴随两国相关政策的变化，信达生物的信迪利单抗在这次申请后并没有成功获得上市批准。

对比信达生物“成功”与“失败”的 license-out 经历，可以看到宏观环境的变化给企业发展带来变数，**这背后反映出中国药企出海时普遍会遇到的一个问题——临床试验数据如何得到海外的认可？**目前，国内施行的是《药品生产质量管理规范（2010 年修订）》。伴随国内创新药企快速发展，近五年中临床试验相关的标准也得到了不断优化。比如，2020 年，由国家药品监督管理局会同国家卫生健康委员会组织修订的《药物临床试验质量管理规范》发布并施行；2024 年，又施行了《药物临床试验机构监督检查办法（试行）》等。然而，当前中国的相关标准仍未获得国际普遍认可，药企出海的难度也因此增加。

解决这个问题或许需要药企与政府相关机构的共同努力。一方面，对药企自身而言，信达生物的经历告诉我们，药企在推动产品出海的过程中需要进一步完善临床试验的布局。而另一方面，政府相关机构需持续优化药品生产质量管理规范。2023 年，国家药品监督管理局成为国际药品检查合作计划

（即 PIC/S，全称为 Pharmaceutical Inspection Co-operation Scheme）的正式申请者。通过加入国际药品检查领域的权威机构，中国的标准或能够得到更多国家的直接认可。

2. 企业出海更加重视供应链风险

创新药领域广为流传着一个说法——新药研发需要耗时 10 年，耗费 10 亿美元，最终研发成功率却不足 10%。对创新药企而言，企业的研发本身就面临着较高的风险。**然而，随着国际地缘格局的变化，对中国创新药企业来说，供应链风险日益突出。**国内生物医药企业在药品研发中的耗材、生产过程中的原材料以及仪器设备等，许多都来自海外。企业也越来越重视上游原材料、仪器设备供应的稳定性、时效性、成本等问题。

一方面，对开发新药的企业来说，需要与其他同类型企业“抢时间”来推动产品上市，速度就是竞争力。同时，生物制药的原料往往也有温度控制要求。因此，原料的供应时效对信达生物而言至关重要。然而，原料从海外进口意味着运输距离长，如果海关对通关申报产生异议，导致货物在海关滞留时间延长，会成为企业潜在的供应链风险。

另一方面，地缘政治等因素对供应链稳定性的影响越来越大。关税变化可能会影响企业的成本。在极端情景下，如果供应商直接断供，甚至会直接影响到企业的生产经营活动。

无论是物流因素还是地缘政治因素都是不可控的。伴随国内企业竞争力增强，国产替代甚至不仅起到了“替代”的效果，还降低了企业的供应链风险。对药企而言，并不是所有上游产品都能够简单地替换，有些物料的替换需要企业重新做实验，部分甚

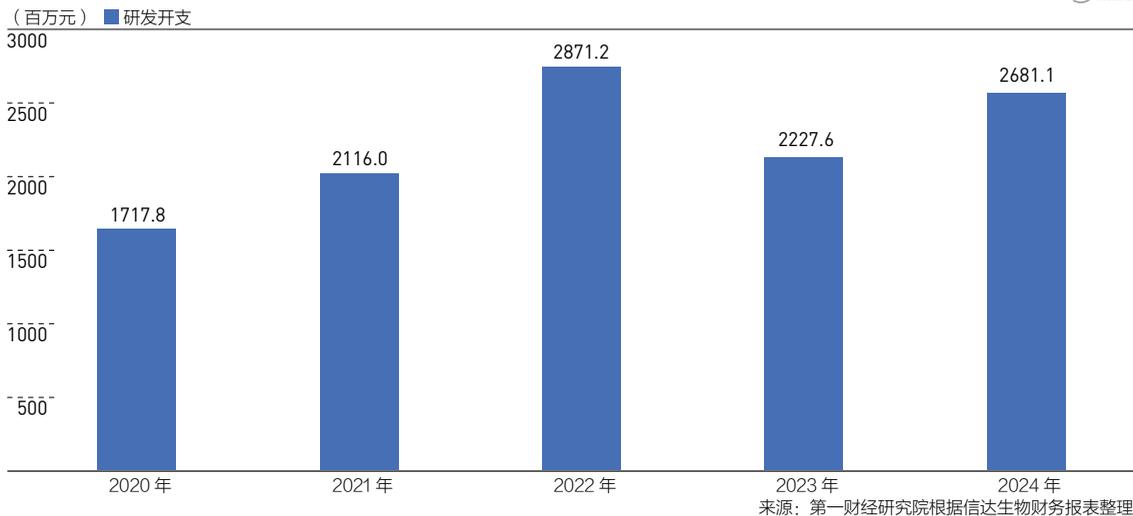
至需要通过国家药监局的审批，而审批周期又很长。目前，布局海外供应链基地正成为国内医药企业进一步提升供应链安全性的重要探索方向。

三、志在全球的谋划布局

目前信达生物对未来全球化发展的布局已经在紧锣

密鼓地推进。研发作为创新药企业竞争力的重要来源，一直是信达生物最重视的环节。2020-2024年，信达每年的研发开支均超过了15亿元，但具有国际雄心的信达生物对这一点却看得很清楚，一位业务负责人表示，目前企业的研发只能说是“国内领先，但还不敢说国际领先”。

图：2020-2024 年信达生物研发开支规模



然而，正如前文所述，对信达生物而言，他们的志向一直在全球市场，“以创新为基石，走全球化道路”也正是信达生物的发展战略，企业有着明确的三个阶段的规划。信达生物还定下了到2030年两款first-in-class（首创新药）产品在全球获批的明确目标。根据FDA的定义，first-in-class指的是使用全新的、独特的作用机制来治疗某种疾病的药物，也就是我们通常说的首创药。

信达生物下一阶段产品组合的规划中包括了两类产品：一类是全球竞争力有限，只在中国商业化的产品，即是“in China for China”；而另一类则是具有潜在全球竞争力的、first-in-class的产品。对于后者，信达

生物除了在国内进行临床试验，也会推动国际多中心协同开发；同时，会尝试通过自身力量将产品在全球商业化。信达生物认为，目前license-out模式下，中国企业的产品在海外市场的开发、商业化以及销售过程中基本没有参与，从某种意义上来说这并不算真正的企业全球化。信达生物需要在这一阶段中培养自身将产品推向全球市场服务患者的能力。

信达生物的全球化志向显而易见，而企业的研发布局也一直是基于这个目标来设置的。

从投资方面来看，目前，信达生物在杭州和苏州拥有生产基地，在上海则拥有全球研发中心。在海外

方面，信达生物在美国加州也建立了研发中心，主要是看重当地的生物医药相关人才资源。从布局来看，加州研发中心的发展方向更偏重疾病问题。同时，由于更贴近全球市场，加州研发中心也会涉及临床研究，助力信达生物的产品完成全球化开发，从而使产品面向全球市场。

致力于全球市场的信达生物也非常重视专利布局。创新药企业往往研发投入巨大，国际药企为了确保技术的经济利益，往往会对新技术进行广泛的专利布局，以确保产品不被仿制，从而获得足够的回报。对于后来者信达生物而言，打开国际市场需要谨慎面对专利问题。为了避免进入国际市场时遇到专利侵权等问题，信达生物在研发的早期就会与海外团队合作，检查并分析这些国家的专利，进行风险排查，为企业后续的全球化发展提供支撑。

四、总结

1. 创新为基础，以国际高标准要求自身，提升出海

竞争力。创新能力以及产品质量是企业走全球化道路的基石。对生物药出海而言，信达生物的经验告诉我们，企业应更多关注并满足海外市场对药物临床试验的要求，对有着较强创新性的新药可以采取国际多中心临床试验的方式。

2. 降低对海外上游材料的依赖性，提升供应链韧性。

信达生物许多上游产品均是来自海外，海关流程、地缘政治等因素对原材料供应的时效性、稳定性、库存成本等方面有着较大影响。在这样的背景下，信达生物通过部分国产替代的方式降低海外不确定因素带来的影响，同时也在一定程度上降低了采购成本。

3. 提前排查专利，规避侵权风险。

目前，欧美等地的生物医药研发依然处在较高水平，同时当地的企业拥有较为完备的专利布局。中国创新药企可以在产品研发的早期加强对海外专利的检查和研究，尽量避免因专利侵权影响企业出海的情况。





走进优刻得：云计算服务万千出海企业的故事

云计算是一种通过网络提供计算资源和服务的技术，它允许用户按需付费，随时随地使用云计算环境中的基础架构、平台与软件。与本地部署服务需要的采购硬件、部署系统、设置软件等繁杂流程不同，云计算平台提供的各种资源可以快速响应用户需求，只需要投入很少的管理工作，就可以快速获得庞大的计算资源。

2010年以来，随着中国数字经济的兴起，产业数字化水平不断提高，中国云计算行业进入快速发展期。中国信通院的一项研究表明，2024年中国云计算市场的规模达8288亿元。在第一财经研究院企业全球化调研中，不少传统行业的企业经营者向我们分享数字化转型为企业规范化运营、效率提升带来的帮助，而在一些新兴的数字部门，企业的管理团队也向我们介绍数字基础设施为数字贸易提供的支持。

这些背后都离不开云计算——这一数字基础设施行业的支持。如今云计算已经成为现代信息技术的重要组成部分，为企业数字化转型、数字贸易提供重要支撑，它广泛活跃于金融、工业制造、电子商务、汽车、软件服务等各个行业的幕后。

云计算行业的发展情况如何，中国企业面对怎样的竞争环境？今天我们走进中国第一家云计算科创板上市公司优刻得科技股份有限公司（UCloud，下称“优刻得”），看看它在激烈的市场竞争中选择定位，服务千千万万出海企业的故事。

一、打造中企出海的云驿站

云计算业务通常分为三个类型，分别是公有云、私

有云和混合云。公有云是指服务商通过公共互联网向用户提供计算资源的服务，相当于对所有人开放的租赁服务商；私有云则是为特定的单一客户提供云基础设施和计算资源，这种模式具有更高的安全性和更强的定制化特征；混合云则是公有云、私有云的有机结合，兼具公有云和私有云的特征，可以更灵活地满足企业独特的云服务需求。中国信通院的研究显示，中国公有云市场占整个云计算市场的近七成。

优刻得成立于2012年，公司以公有云为主要业务，也涉及部分私有云和混合云业务，是首批通过工信部可信云认证的云服务企业。在业务上，优刻得主要为客户提供基础架构即服务（IaaS）和平台即服务（PaaS）等产品。其中IaaS主要为计算、存储、网络等硬件基础资源服务，用户通过租用IaaS来部署操作系统和发布应用程序；PaaS则在IaaS的基础上，还向用户提供软件开发和运行平台服务。

在国内云计算市场由头部厂商深度参与、竞争高度激烈的背景下，优刻得坚持中立原则，不涉及客户业务领域，致力于成为“不和用户竞争”的云，广受头部企业、中小企业和初创型企业等各类客户的信赖。公司还秉持产品快速定制、贴身服务的理念，在激烈竞争的云计算市场打开一片天地。特别是在服务全球化企业方面，优刻得有自己的独到经验。

在全球化与服务企业出海方面，优刻得是中国云计算领域的先行者。2013—2014年，因为一些国家法律法规的数据本地化要求，必须在当地设立服务器，实现数据本地化，优刻得敏锐地注意到企业出海过程中的数据本地化需求，并开启了全球化部署行动。

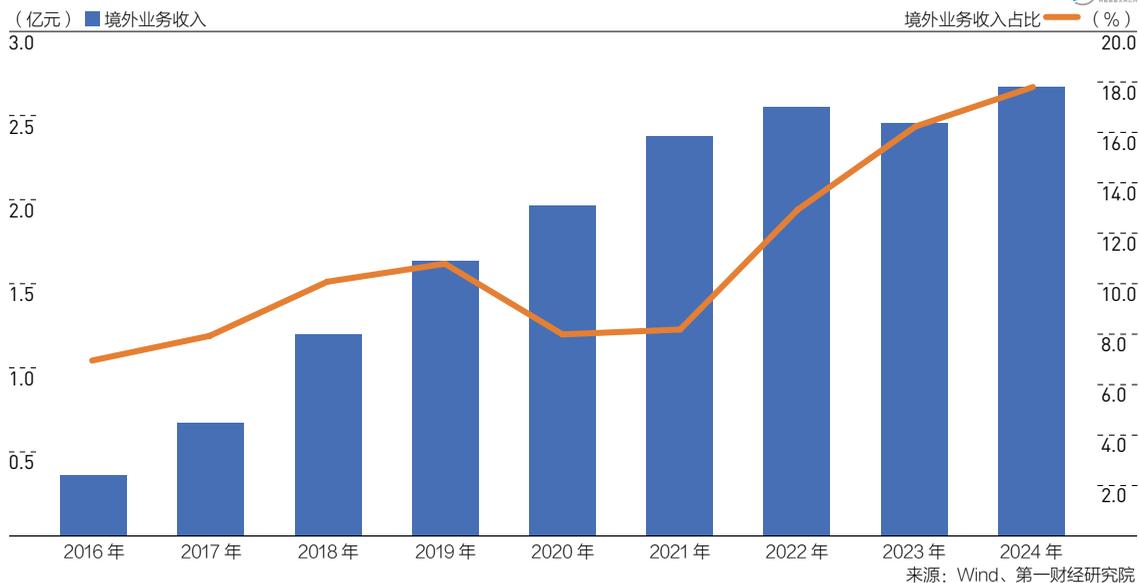
优刻得董事长兼 CEO 季昕华称之为“打造中国企业出海的云驿站”。

2014 年 11 月，优刻得首个海外机房在美国洛杉矶正式上线，成为第一家走出国门在海外提供云服务的中国云计算厂商。2015 年，优刻得在国内率先推出全球节点内容分发网络（CDN）加速服务。截至目前，公司已经完成全球 17 个数据中心可用区部署，全面推进出海战略。

近年来，随着中国企业全球化的水平不断提升，企

业在外的项目落地面临本地基础设施薄弱、IT 部署耗时长、运营成本高等问题，使得企业海外数字基础设施的需求明显增加，云计算服务恰好能满足这些需求。企业年报数据显示，2024 年优刻得境外业务收入为 2.66 亿元，是 2018 年的两倍多。然而，**中国出海企业巨大的云服务需求与本土云服务供给仍然存在供需不匹配的现象。**在第一财经研究院的实地调研中，季昕华引用海外供应商亚马逊云在上海虹桥机场的广告看板上的文字——“80% 的中国出海企业都在使用亚马逊云服务”，这意味着行业发展空间的巨大。

图：优刻得境外业务收入及其占总收入的比例



回过头看，优刻得全球化的快速发展，正是跟随中国企业的全球化需求，可以说是应运而生。截至 2025 年末，优刻得全球云服务已经覆盖 22 个地域，拥有 30 个可用区。中资背景的属性，让优刻得可以更紧密地贴合中国企业的出海需求。用季昕华的话说，就是“中国企业去哪里我们去哪里”。

如今，在全球主要地区都有优刻得的身影。在非洲

大陆，优刻得在当地建立了计算中心，服务在当地畅销的传音手机的非洲用户。在南美洲，当地居民的安防需求催生了庞大的监控摄像头业务，海康威视、大华等中国公司的产品在当地非常畅销，优刻得就在南美建立数据中心，为这些用户的视频串流等需求提供云服务。这些中国企业在国内与优刻得建立了合作关系，随着客户企业全球化的加速，优刻得也将这层合作关系拓展到了海外。

总体来看，优刻得出海服务业务线中主要包括两类服务，分别是公有云与私有云服务。公有云服务主要针对中国企业出海，特别是中国互联网企业出海，它们需要在海外部署可规模化、可弹性扩展的云服务环境。私有云服务主要是帮助海外的传统企业，加速数字化转型。随着不断深入海外市场，如今优刻得的公有云服务也逐步开始服务海外互联网创业公司，真正实现了云服务全面出海。截至 2025 年 6 月底，优刻得境外业务收入占总收入的比重超 25%，创出新高。

二、“云上”企业如何落地海外

作为一家以提供服务为主的云计算公司，优刻得成功将业务拓展到全球，服务线下实体客户，它有这样的经验？

首先，最重要的是选择合适的市场。市场调研是企业拓展新市场时不可或缺的关键环节，对于出海企业而言更是如此，通过事先的评估可以更清楚地了解目标市场的潜力，合理分配公司资源。在调研中，优刻得的管理团队表示，公司会对相关市场环境进行分析，选择合适的市场投入资源。公司认为，从全球来看，虽然一些区域经济体量大，但由于数字化转型的动力不足，所以对云计算企业而言反而潜在需求较少，比如欧洲、非洲。而在一些新兴市场国家，比如越南、泰国，近年来数字化进程加速，催生大量云计算需求，是企业拓展的重点区域。

其次，要找到合适的合作伙伴。在全球化进程中，寻找海外合作伙伴是企业成功拓展国际市场的重要策略。通过与海外伙伴合作，企业能够深入了解当地市场需求、文化差异和政策法规。此外，海外合作伙伴可以提供市场渠道、技术资源、资金等多方面的支持，帮助企业在目标市场快速站稳脚跟，提

升国际竞争力。优刻得在全球化的过程中也非常重视同当地伙伴合作。在这一过程中，优刻得不仅会与合作伙伴一起提高当地的数字化水平，还会通过合作伙伴的当地网络加强合规建设，包括法律法规、政策等。季昕华在调研中特别强调，合规是全球化企业最重要的事情。

最后，要有共建共享精神。共建共享通常体现在为当地经济发展作出贡献，比如带来本地就业等，这可以让企业与当地社区和谐相处，降低与海外市场产生的摩擦。优刻得作为数字时代的企业，在海外市场不仅重视提供本地就业，还重视人力资本建设，帮助当地培养数字化人才。在这一过程中，优刻得会派遣中国员工到海外分公司，招聘本地人员，培养其数字化能力。优刻得管理团队还表示，公司正在拓宽招聘的思路，在在华留学生群体中寻找项目落地国需要的本地化人才，因为这些人既了解中国，也了解当地市场。

三、创新，不只是绿色

近年来，全球对环境保护和可持续发展的重视程度越来越高，绿色也成为中国高质量发展的底色。优刻得敏锐地注意到这一趋势，积极将绿色发展战略纳入企业规划。实际上，数据中心作为数字经济的重要基础设施，其能耗问题日益受到关注。季昕华将之视作企业发展的新机遇。

数据中心是云计算公司的重资产项目，一旦投入使用，最大的运营成本就在电力消耗方面，这也是相关企业绿色发展优化的重点方向，优刻得在这方面也投入了大量心血。

内蒙古乌兰察布数据中心，是优刻得首个自建的数据中心。在企业实地走访中，优刻得的管理团队表

示，选择乌兰察布市主要是因为其气候、电力等多方面的优势。一方面，乌兰察布拥有丰富的风光资源，使得数据中心的能源供应更加清洁。截至 2025 年 1 月，乌兰察布新能源装机规模为 1370 万千瓦，其中风电 1167 万千瓦，太阳能发电 203 万千瓦，占全市电力装机的 56%。如今，优刻得乌兰察布数据中心的绿电使用比例已经达到 80%。另一方面，乌兰察布地处高纬度、高海拔地区，全年平均气温 2.6 摄氏度，具备充足的自然冷却条件，从而降低了数据中心的能源消耗。同时，数据中心还利用水源多联机、错峰储能等技术，将电能利用效率指标 PUE 值降至 1.3 以下，全年可减少碳排放 7380 吨。

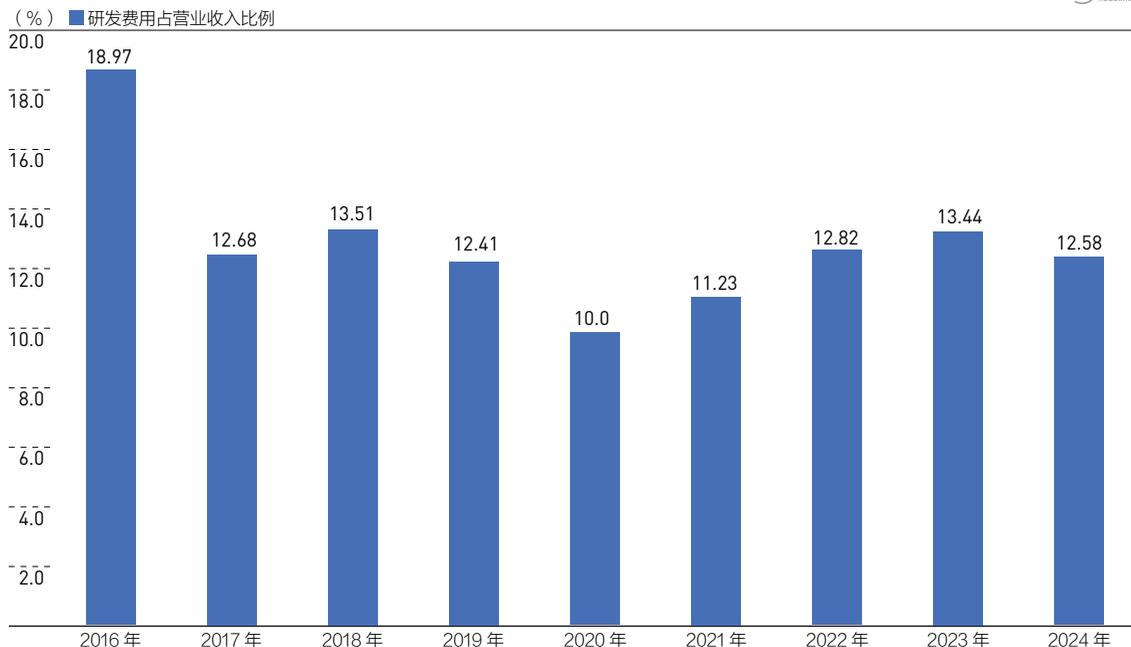
2020 年，优刻得在上海青浦自建数据中心时，更是直接将绿色节能作为核心目标。为降低能源消耗，优刻得自主研发了“白露”间接蒸发冷却技术，提高制冷效率，降低 PUE 值。青浦数据中心还创新性地运用“启蛰”余热回收利用技术，将服务器运算

产生的余热进行有效回收利用，进一步提升能源利用效率。这些新技术的应用，让优刻得在数据中心节能方面成为行业的典范。2025 年，优刻得获得上海市智算中心“综合能效卓越奖”。

在调研中，季昕华表示，关于如何保护地球的探讨对全世界都是有价值的。无论从公司发展还是商业角度来看，绿色、ESG 都是大势所趋。在企业全球化过程中，能够通过 ESG 与海外客户、政府找到共同话题，才有可能拉近距离、建立连接，给企业发展带来新的机遇。

在调研中，我们了解到，优刻得还专门为公司数据中心绿色低碳相关技术申请了专利。作为一家技术型企业，**优刻得对研发的重视贯穿企业的各个环节**。企业年报数据显示，优刻得研发费用占营业收入的比例始终保持在两位数，2024 年这一比重为 12.58%。

图：优刻得研发费用占营业收入比例



来源：Wind、第一财经研究院

对研发的重视也让公司始终处在技术的前沿。早在 2017 年，优刻得就提出 CBA（Cloud Computing、Big Data、AI）战略，其中，C 指的是云计算（Cloud Computing），B 指的是大数据（Big Data），A 指的是人工智能（AI）。公司希望以云计算为基础，结合大数据和人工智能平台。回过头看，优刻得这些年也在积极践行这一发展战略。2025 年，随着 DeepSeek 的横空出世，优刻得第一时间完成了系列模型的适配工作，方便开发者调用相关服务。

展望未来，随着 AI 原生带来的云计算技术革新以及大模型规模化应用落地，中国云计算产业将迎来新一轮增长曲线。中国信通院 2024 年的一项研究预计，2027 年，中国云计算市场规模将超过 2.1 万亿元，是 4 年前的三倍多。

四、优刻得全球化经验总结

第一，跟随客户需求，重点布局高潜力市场。优刻得的全球化战略紧密围绕中国企业的出海节奏展开，坚持“客户去哪里，企业就去哪里”的理念。在资源投入方面，公司重视前期市场调研，避开一些数字化转型滞后的成熟市场，从而提升海外市场

拓展的成功率。

第二，海外市场拓展要重视海外合作伙伴。全球化过程中，优刻得高度重视与本地合作伙伴的协同。通过与当地企业、政府或平台合作，优刻得不仅能快速打开市场，还能借助对方的渠道和合规资源更好地融入当地生态。

第三，“共建共享”，融入当地社会。优刻得不仅注重本地就业机会的提供，还重视数字人才的培养。优刻得通过派遣中国员工与招聘本地员工合作共事，同时吸引了解中外文化的留学生参与运营与管理，提升团队的本地化能力。这种尊重当地、共同成长的理念有助于增强企业与市场的黏性，减少文化与社会摩擦。

第四，绿色发展是机遇。优刻得积极响应全球绿色可持续发展趋势，将“绿色低碳”纳入企业战略核心，通过节能减排等一系列技术投入，大幅降低能耗与碳排放。这种绿色战略不仅降低了运营成本，也让优刻得在全球市场获得更多政府和客户的认可，为可持续地服务全球客户提供支撑。



另 类 洞 察

中国企业的出海故事就是中国故事

当他们来到那些不发达或发展中地区，初心是为了把灯光带到那里，把能喝的水带到那里，把好用的药带到那里，把一条好走的路修到那里，我们为中国的出海企业关注的是如何用自己掌握的技术与当地共建，在共建的同时，把社会价值转换成持续的经济价值。如果探讨中国式现代化的世界意义，这应该是重要的一方面。

第一财经研究院近年来持续关注中国企业全球化领域，并连续发布年度报告，向更广泛的人群呈现、讲述和传播中国企业开放与出海的故事。

第一财经研究院 2023 年度撰写的《跨越山海 | 中国企业全球化报告》，以及和德勤共同合作的《中国企业全球化新纪元白皮书》，发布的背景是在逆全球化的风潮和新冠肺炎疫情给全球产业链供应链带来新的不确定性的情况下，我们想看看中国那些出海的企业经营状态如何。调研以后，我们结合数据分析，想在各种担忧和声音不是十分清晰的时候，向中国以及世界表达：中国企业即使在出现逆全球化风潮的情况下，也在不断深化改革扩大开放，是全球产业链韧性建设的重要力量。从近几年来全球经济运行实证来看，与我们当初的判断相吻合。中国的外贸数据、中国全行业对外直接投资增速和中国出海企业的海外营收数据都在不同程度创出新高。

中国式现代化的世界意义，在我们看来，它的意义之一与我们中国企业全球化报告的主题是切近的。

中国式现代化是全体人民共同富裕的现代化，也是关注人类命运共同体的现代化，中国的科技进步、文化繁荣是可以实现与全世界的人们美美与共的。这些在我们调研的出海企业中可以看到。我们 2024 年度的全球化报告观察聚焦了一个维度，那就是中国企业以它们的制造能力、科技能力、创新能力、服务能力等不断提升的能力走向全球，实现的是“全球化、本地化”的发展。它们不再是改革开放之初那个年代向全球仅提供商品的中国制造公司，而是有了更强的技术支撑，有了更充实的社会资本、更温暖的社会责任，可以说，中国的一些企业逐渐要做的是“在全球为全球”。2013 年，中国提出共建“一带一路”倡议，这个倡议是我们印象中最深的不断传递人类命运共同体这一价值观念的倡议。十二年过去，共建“一带一路”倡议已经取得了丰硕的成果。在我们今天的很多中国全球化企业的社会责任践行实践里，都自然而然地包含这一思想。

我们 2024 年度的《跨越山海 | 中国企业全球化报告》清晰地提出了企业出海的新方向，即东南亚、非洲和中东地区。事实上，去东南亚或者非洲，虽然说在一定程度上有上一轮逆全球化关税风波的因素影响，但又不完全是这个原因。2024 年夏天，在上海四叶草会展中心举行的一个新能源发展大会上，来自中国的很多中小企业和来自非洲、东南亚等不发达或发展中国家的相关能源领域的领导人一起开会，我们看到很多中国的企业一开始迈向海外的目的就是为了用它们掌握的技术让一些还没有正常用上电、喝上水、吃上冰淇淋的人们过上更好一点的生活。这类企业有大企业，也有中小型走出去的

企业。我们的案例里的海兴电力、正泰集团、联想集团、传音手机、红豆集团、海辰储能等等，它们都从不同的领域来到发展中国家，以它们的科学技术、产品供给、服务能力与当地共荣共建。

中国是全球第二大经济体，在未来的“十五五”期间，我们可以预见的是，将迎来这一轮中国企业出海的

新浪潮，国家也将从各个方面加强构建更加完善的服务企业出海的生态系统。**中国千万个企业的出海故事是这一浪潮中的朵朵浪花，也是构建世界和平与发展的重要力量。**

我们愿发挥媒体智库的责任，讲好中国故事，讲述中国企业的出海故事。

中企“抱团出海”呼声高，怎么做？

海外环境变动不居。特朗普的超预期关税政策正重创全球市场，对各个国家无差别的高额“对等关税”，使当年为规避针对中国企业的高额关税而进行产地转移的中企要重新审视企业的战略问题，旧的策略面临着调整。虽然伴随着中美日内瓦经贸会谈联合声明发布，当前经贸环境出现一定改善，但对于众多中国出海企业来说，逆全球化风潮下海外环境不确定性增加，外部挑战依然凸显。与此同时，部分领域的中国企业出海存在“内卷”现象，导致资源浪费和利润空间压缩，不利于行业的长期健康发展。在这样的背景下，更需要企业间加强协同，强化有组织的“抱团出海”模式，共同穿越出海路上的风浪。在第一财经研究院的中国企业全球化调研中，众多企业家、从业人士呼吁应该“抱团出海”。

一、三类常见的抱团出海模式

抱团出海实际上并不是一个非常新鲜的模式，我们在进行中国企业全球化调研时发现已有部分企业实现了“抱团出海”，但大多处于相对早期的自主探索阶段。抱团出海简单来说即是企业通过彼此间的协同最终实现出海。协同方式则是多样的，下文对三类常见的抱团出海模式进行阐述。

1. 服务业企业的出海服务供给

企业的海外经营，无论是产品的海外销售，还是海外投资以及管理海外分支机构，实际操作普遍是复杂的，涉及较多环节，对法律、金融、人事等第三方服务通常有一定需求。服务业企业为其他出海企业提供服务，支持这些企业在海外的日常经营，即是一种相对常见的抱团。在此过程中，许多服务业

企业也实现了海外市场的布局，进一步拓展了海外市场。2024年，中国服务出口同比增长18.2%至31755.6亿元，显示国内服务业企业的全球竞争力正在快速提升。

我们通过一个过去调研的案例展现这一类“抱团出海”的具体实施情况。中企网络通信技术有限公司（下称“中企通信”）是一家提供ICT（即信息通信领域技术）服务的企业。面对客户出海时对云计算、专用网络以及信息安全管理服务的需求，企业提前来到这些海外地区进行布局，以IT整体解决方案支持客户企业的出海。在这样的流程下，服务供给方和需求方实现了协同出海。

这种“抱团出海”模式相对常见。在2025年3月21日举行的以“新片区出海·与世界共赢”为主题的2025中资企业高水平“走出去”大会（下称“会议”）中，上海市委常委、临港新片区党工委书记、管委会主任陈金山也提到：“临港新片区自挂牌以来，一直着力帮助企业走出去，提供更优良的综合服务。为此还专门设立了服务企业走出去服务机构，重点打造以跨境通、法务通、航运通、金融通为核心的数字化服务平台。”越来越多的服务业企业正与其他出海企业实现抱团。

2. 产业链协同出海

一家企业出海，在许多情况下会影响其产业链上下游企业的出海。同一条产业链中的上下游企业抱团出海往往能够在一定程度上增强整条产业链在全球市场的竞争力，减少供应链风险。

我们在过去的调研中也见过此类协同出海。一家小

家电行业的链主企业受到中美贸易摩擦、关税升高的影响后，为保证海外客户的订单，在越南投资设厂。随后，在海外相关政策对零件本土化比例有所要求的背景下，企业的上游企业也纷纷出海来到当地生产。这并非是企业间预先设想的主动合作，但最终却形成了协同出海的结果。

在我们参加该会议环节之一——新片区出海大家谈之“绿色丝路新机遇，工程出海新征程”工程建设领域走出去研讨会时，就建筑行业，也有多位嘉宾强调推动此类产业链中上下游企业的协同出海。上海市绿色建筑协会会长崔明华提到：“上海绿色建筑行业将以临港为支点，撬动全球绿色发展新机遇，打造‘设计—施工—运营’全链条出海生态圈。”中国对外承包工程商会副秘书长苏建国表示，中国企业要联合出海，打造自己具有韧性的供应链，咨询设计企业可以起先导作用，并与施工企业等各类企业深入合作。

3. 同类型企业共享资源

同类型企业出海时遇到的问题较为相似。其中，规模较大的企业普遍拥有着更强的能力和更多的资源解决这些问题。这些企业在自身顺利出海的基础上，将部分资源共享给同类型的中小企业，也是一种常见的抱团出海方式。

以外贸企业乐歌人体工学科技股份有限公司（下称“乐歌股份”）为例，2013年，乐歌股份自己的第一个海外仓开始运营。2020年，随着企业发展到一定规模，扩大海外仓建设，开始推出公共海外仓跨境物流服务，为更多中国外贸企业的出海提供支持。乐歌股份2024年半年报显示，企业的海外仓在支持自身产品海外销售的基础上，已累计为778家外贸企业提供服务。事实上，近年来，除了扩建海外仓，乐歌股份也通过购买集装箱船、

参与投资建设跨境物流公司——宁波数智跨境物流有限公司等方式，尝试优化自己与其他外贸企业产品出海的供应链。

由大企业牵头，在它们自身出海的同时，支持更多同类型企业来到海外的抱团出海案例实际上并不少见。分布在全球多地的境外经济贸易合作区也是一种体现。在这种抱团出海模式下，出海基础设施等资源能够被高效地应用，资源的供应方和需求方的出海都能够得到支持。

二、抱团出海是符合企业高质量出海的做法

2025年政府工作报告中指出“推动高质量共建‘一带一路’走深走实”。在该会议中，苏建国对此进行了解释，高质量共建“一带一路”意味着“从追求速度规模型的业务发展模式向追求质量效益型的发展模式跃迁”。强调企业全球化的质量，而不只是追求快速、大规模地扩张，是当前中国企业出海的宏观背景。

在这样的环境中，抱团出海的优势是什么？下文基于目前中国企业出海面临的相对普遍的问题，阐述企业抱团出海与高质量出海的关联。

1. 企业构建新的成本优势

从我国对外承包工程行业的情况来看，2024年，对外承包工程业务完成营业额同比增长4.2%至11819.9亿元，新签合同额增长2.1%至19036.3亿元。苏建国在会议中提到，虽然中国企业在国际承包工程市场中依然占据着重要地位，但该市场的全球竞争态势却正在发生变化。美国、欧洲企业正对中国企业形成一定的挤出效应；与此同时，印度、土耳其、埃及、越南等国家的企业也慢慢地形成了市场竞争力。中国在地、人力等方面的成本优势已不再显

著，对中国企业而言，建立技术优势的重要性持续提升。事实上，这样的情况并不只发生在建筑相关行业，近年来，国内以服装为代表的产品生产厂商纷纷在东南亚等地投资建厂，而“新三样”却有着亮眼的出口表现，也都证明了该情况。

在我们强调高质量出海，叠加国内土地、人力等成本优势不再显著的背景下，通过抱团出海、资源共享，形成新的成本优势或许是中国企业除了建立技术优势外的另一个发展思路。以一个最简单的例子进行说明：企业抱团出海，通过集拼往往就能带来一定的跨境物流成本优势。

2. 共同寻求高效的风险应对方式

中国企业出海的外部环境不断发生变化，而未知则意味着风险。商务部对外投资和经济合作司司长张力也在会议中提到，当前国内企业出海意愿明显提升，出海企业规模不断扩大，然而企业出海所面临的政治经济安全风险也在显著上升。比如，近期美国关税政策的不断调整，就为中国企业的海外经营带来新的难题，不可控且多变的海外宏观环境无疑为中国企业出海带来巨大的风险。

对单一企业而言，多类风险会体现在企业各个经营环节。常见的海外经营风险包括法律风险、外汇风险等。然而，不同企业出海时面临的风险却有一定的相似性，应对方式也相对类似。我们在中企通信调研时，管理人员就曾告诉我们，作为 ICT 服务供应商，企业会先于客户企业来到海外布局。在海外布局时，企业在发现当地经营特有的风险后，会把在当地的运营经验分享给客户企业。通过帮助客户企业“避雷”，中企通信在市场竞争中的竞争力也有所增强。这就是抱团出海的一个优势的体现。抱团出海意味着众多中国出海企业能够共同寻找应对这些风险的策略，风险应对变得相对更容易。

上海建科铝工院院长欧阳元文在会议中提到，大型企业管理体系健全，企业的法律人员及税收人员支持着企业的出海。而较多的腰部中小企业、专精特新企业虽然技术水平高，但在走出去综合体系上需要专业的服务平台。他认为，“只有龙头和腰部一起走出去了，才是真正中资企业高质量走出去。”

在这样的背景下，服务类、平台类机构可以发挥巨大的作用，推动并参与出海企业的抱团，为它们提供可靠的风险应对方案。这与 2025 年政府工作报告中提到的“引导对外投资健康安全有序发展，强化法律、金融、物流等海外综合服务，优化产业链供应链国际合作布局”也是相吻合的。我们从会议中了解到，目前相关机构已经在推进此类服务的开展。比如，浦发银行的“浦银避险”业务即是基于数智模型对企业上下游供应链进行分析，评估企业避险需求并相应地生成多个外汇交易智能推荐策略，从而帮助企业减少因汇率市场波动产生的损失。又比如，商务部对外投资和经济合作司着重建立了国别风险评估体系以及境外突发事件应急处置机制，为中国出海企业提供了境外企业联络服务平台。市级行业协会上海国际经济技术合作协会则推动了协会中的保险会员企业以优惠的价格为其他会员企业提供服务，满足会员企业出海时对多类保险的需求。

3. 减少不合理的低价竞争

从宏观角度来看，抱团出海能够构建更健康的出海生态，推动高质量的全球化。“不出海就出局”是过去常见的说法，而苏建国在会议中谈及建筑企业出海时提到“乱出海则是必出局”。他自己的工作感受对此进行具体说明。他所在的中国对外承包工程商会 1988 年成立，是由在中国境内依法注册的从事对外承包工程、对外劳务合作、对外投资和其他相关业务的企业和单位依法自愿结成的全国

性、行业性社会团体。其重要的职能即是“提供服务、反映诉求、规范行为”。前些年企业普遍认为商会的协调工作并不重要，它们可以野蛮生存。当时会出现企业降价 20% 来获得一个项目，却因此发生亏损的情况。这样“饮鸩止渴”般的低价出海模式显然对行业中企业的长期生存造成了一定的负面影响，也影响着整个行业的生态。

这个案例是针对建筑行业的。但实际上，我们发现中国企业低价出海、陷入内卷的情况并不只发生在建筑行业，同样也发生在以光伏行业为代表的一些行业中。

高质量发展的背景下，越来越多的企业发现这样的做法并不可取。抱团出海的做法则能够在一定程度上减少这样不合理的低价竞争的方式，同时也能够提升出海企业的议价能力。在这个过程中，上文提到的中国对外承包工程商会为例的机构对其会员企业海外经营进行约束显得越发重要。

4. 推动中国标准在全球市场被认可

欧阳元文在会议中提到，过去很多中国企业做相对低端的产品，对产品进行检验检测及认证的需求不算大。伴随着目前更多中国企业从事高技术、高品质产品的生产，企业对产品检验检测以及认证的需求也相应地上升。然而，**相关中国机构在全球市场的话语权依然不够强**。以上海企业的为例，2023 年，检验检测机构和认证机构的数量分别为 1340 家和 189 家。但其中获得境外认可的检验检测机构只有 63 家。获得境外认可的认证机构的数量为 34 家，其中有 24 家外资企业，内资企业只有 10 家。

这组数据是国内检测检验及认证机构在全球市场未被广泛认可的一个体现。检测检验以及认证企业出海并不容易，可以进一步延伸至另一个高新技术企

业出海时会普遍遇到的问题，即当前很多行业的中国标准并未获得国际认可。我们在进行全球化调研时曾发现，有企业因此在出海时遇到了一定的阻碍。一家制药企业曾告诉我们，能直接认可中国做的临床数据的国家并不多。这样的情况使得企业的产品在海外上市需要做额外的临床试验，对企业而言是颇为费时的。

在追求高质量出海、越来越多中国企业从事高技术产品制造且产品拥有着强大的全球竞争力的背景下，如何让中国标准、检测检验以及认证更多地获得海外市场的认可是需要着重解决的问题。我们认为，一方面，中国标准需要更好地去对接国际标准；另一方面，通过企业抱团出海，可以在一定程度上加强行业的规范性，中国相关行业标准在国际市场上的话语权也能有所提升。

三、打造高质量出海服务枢纽以推动企业抱团出海

前文基于目前企业出海普遍面临的问题阐述了抱团出海的意义。实际上，我们从现实案例中也发现了抱团出海为特定类型行业企业带来的其他好处。比如，对义乌很多从事小商品生产及销售的企业而言，独自出海会面临较难打开品牌知名度的情况。2023 年，义乌启动了“义乌中国小商品城”品牌出海计划，集合了当地一批有意向且适合出海的企业。在这个抱团出海战略下，优选的当地商品可以聚集在“义乌好货”品牌出海集合店，通过这种方式一起落户海外。在这个案例中，抱团就使得当地企业的品牌出海变得更容易。

在高质量出海背景下，抱团出海的优势显而易见。然而，不可否认的是普遍地实现抱团出海存在着一定的难度。尤其是在同类型企业抱团出海的模式下，企业在竞争、短期盈利和合作之间寻求平衡点是较为困难的。对此，我们认为需要更多的优惠政策支

持企业出海资源共享等行为。同时，行业协会等机构也需要充分发挥自身作用，对相关企业海外经营的规范性进行监督，协调众多出海企业的利益，促进企业间的合作。

除此之外，**出海配套服务的质量需继续提升，进一步推动具有实体意义的服务型组织的建设，聚集实在的优质服务，为企业提供法务、航运、金融、咨询、跨境申报、信息基础设施等一站式服务，赋能更多中国企业的出海，帮助它们以较低的成本和更好的方式应对海外经营风险。**前文提到的临港新片区“走出去”综合服务平台就是一个相对新出现的服务型平台，于2024年6月正式启动，同年8月临港新片区“走出去”综合服务平台线下办事大厅正式挂牌运营。在不到一年的时间里，平台快速发展，线上提供对于多类出海配套服务的介绍，线下则有多家服务企业轮流值班，帮助出海企业更好地

对接配套服务机构。**这类服务型平台需要关注如何进一步扩大影响力，将平台服务辐射更多出海企业。我们认为，高质量的服务型平台建设需要建立在丰富的优质服务企业资源的基础上。**然而，当前全国城市间服务业发展水平存在差异。CEIC 数据显示，2024年，北京和上海第三产业GDP总额均超过了4.2万亿元，而更多城市的服务业GDP还在百亿、千亿级别。在这样的背景下，需要使服务业发展较快的城市充分发挥其优势，将它们的服务能力辐射至其他地区，让全国各地的出海企业都能够相对便利地获取高质量出海配套服务。具体来看，北京、上海、深圳、广州、重庆等城市聚集了大量优秀服务业企业，可以重点将它们打造为中企出海服务枢纽城市，加强当地出海服务型平台的建设，并提升其辐射能力，推进城市间合作，鼓励枢纽城市的优质服务商定期聚集至其他城市，为当地出海企业提供相关咨询服务。

中国产业在全球来看很大很强， 但是亟需建设健康的产业文化

一家烤鸭店赚钱了，便马上有人在周围也开一样的烤鸭店；一地光伏项目上马，就有一大群人做光伏产品；一家新能源车来了，便有一系列的投资者跑步进入这个领域——最后的结果，普遍来看，就是挣扎生存，要么死，要么都不怎么赚钱。这是我们常见的现象。

2024年10月以来，第一财经研究院继续在长三角地区和长三角商业创新研究院等机构进行中国企业出海调研，并完成《跨越山海 | 中国长三角创新样本全球化百家调研报告》。我们发现中国企业出海成为近两年来不可阻挡的新趋势，中国企业的能力、中国完善的产业链体系可以在全球范围发挥更大作用。但也有一个问题是很多出海企业的心声，那就是：中国企业不管在国内还是国际上，在某些产业领域已经能够做到很大很强，但从目前出现的一些问题和未来更长远的发展来看，中国亟须建设健康的产业文化。在这方面我们在一定程度上还是缺失的。不良的产业文化给中国企业的发展带来非常负面的影响。健康的中国产业文化应该是推动中国企业在全球发展过程中行稳致远的重要力量。

调研过程中，样本企业对投融资、跨境贸易通关等全球化相关政策的政府支持表示赞赏。面对全球地缘政治竞争的压力，不少企业分享了它们的应对措施，包括全球供应链优化、引入海外合作伙伴等。样本企业对相关产业全球化过程中存在的“低价竞争”“海外摩擦”“单打独斗”等问题关注度非常高。

广泛存在的问题背后与产业文化有关，直接影响中国企业的品牌影响力、市场适应性与凝聚力等竞争

软实力。包括天合光能在内的一些产业头部企业的创始人呼吁，亟待有关部门对这些问题采取有效措施加以解决和改善，建设健康的中国产业文化。具体来看，可以从目前实际问题出发，先做好以下几个方面的工作。

一、政府参与建立价值创造的产业文化

在实地走访中，七成企业表示，竞争内卷化等现象仍然存在。特别是在制药、光伏等领域，大多数样本企业表示品牌竞争内卷化、低价竞争的现象正在加剧。包括纳微科技、天合光能、莱克电气在内的不少被调研企业认为，需要营造拒绝低价竞争的氛围，引领行业走价值创造的道路。

最新的一则消息就是中国企业低价竞争、有量无利恶果的证明。已公布2025年度前三季度数据的八大盈利中国车企，它们的利润总和（203.55亿元人民币）不到日本丰田前三季度利润（430亿元人民币）的一半。

低价竞争与价值创造是企业市场竞争中的两种不同策略。与低价竞争往往牺牲利润追求市场份额不同，后者更强调通过技术创新、产品差异化和提升用户体验来满足用户需求，以提供独特的价值来赢得市场。长期来看，价值创造有助于企业建立长期的客户关系，更符合企业长远发展战略，能够帮助企业在全市场建立核心竞争力。

政府和社会组织可以在引导企业高质量发展、实现价值创造、推动品牌升级中扮演重要角色。政府可

以通过行业协会、传媒机构，为企业提供行业竞争规范等方面的精细化指引。特别是针对行业头部企业，它们的号召力、影响力和示范性更强，会给行业的发展方向带来明显影响。

具体来看，可以从行业头部企业的经营者培训开始，通过系统性讲授现代经营理念，引导企业走良性竞争的道路，更加重视价值创造、拒绝低价竞争，并鼓励企业发挥头部优势，逐步影响整个行业的经营氛围。在调研过程中，莱克电气特别提到头部企业在改变产业文化过程中的带头作用。中国传媒机构也可以在这一过程中，讲好中国企业创新、管理、经营的故事，发挥正面引导（包括评奖评优）与负面监督的作用，在全社会营造良序竞争的氛围。以此进一步引导企业从单纯追求利润、规模扩张向高质量发展转变，提升“中国制造”和“中国服务”在全球的整体品牌形象，支撑企业全球竞争力的提升。

二、企业实践“利他”的产业文化建设

30%的实地走访企业表示，在推进海外项目落地的过程中，特别是在周边国家，非常容易引起当地社会的担忧，比如担心中国企业带来“卷”文化、中国企业抢夺当地企业的市场份额、中国企业抢走当地人的就业岗位等等。在我们的访谈中，光伏新能源行业的企业对这一点体会最深。远景动力在调研中分享出海经营的经验时表示，要理解周边国家对中国强大的“害怕”，在互相理解的基础上，慢慢让当地理解中国企业全球化的意义——帮助当地发展。这也被远景动力概括为企业“利他”的能力，是企业提升市场适应性，在全球市场可持续发展的关键。

“利他”也是一种产业文化，是中国企业全球化发展所必须具备的，通过一系列“利他”的本地化战略，

尽可能降低所到国家的担忧。

作为全球第二大经济体，中国的一举一动都对全球市场有举足轻重的影响，对于在全球开拓市场的中国公司，更需要注重“利他”，最大程度地降低与当地社会的摩擦。参考主要国家企业全球化的思路，这一系列策略包括在资金面降低中企出资比例；在人力资源层面提高本地雇佣比例；在生产环节加大当地原材料采购；在研发领域加强当地合作促进科研成果转化等，最终实现与当地社会共同发展，为企业长期经营奠定基础。在实地调研中不少企业向我们分享类似的降低海外摩擦的经验，比如增加本地生产与科研成果转化的远景动力，也有降低中企出资比例的天合光能。

同时，中国企业品牌海外推广方面，需要重视海外的关切，从中外共建的思维方式出发，讲好中国品牌“利他”的故事，以更加审慎的态度推动中国品牌走出去。避免讲述中国企业出海时的“竞争对手论”“赢者思维论”，中国企业出海是市场的需要，是世界各地人们生产生活的需要。

三、以协作文化充实产业文化建设

样本企业出海共同发展通常只发生在行业上下游，跨行业的整合相对较少，特别是在服务业领域，“单打独斗”式的打拼不利于形成合力。样本企业调研结果显示，近半数企业在全方位发展过程中几乎没有第三方服务业的参与。同时，除了本土化程度比较高的媒体、企业文化建设服务外，中资企业在服务样本企业出海过程中，并没有比外资企业有太多优势。

在实地调研中，优刻得、福斯特等企业结合自身经验阐明了“协同出海”的重要性。由于企业全球化过程中在基础设施建设、财务、法务等方面存在

共性问题，如果组成全球化企业联盟，可以针对这些问题为企业提供更好的解决方案，帮助中国企业在海外市场竞争中赢得先机。这需要引导企业以开放协作的产业文化，走“协同出海”道路。

“协同出海”需要在横向层面引入生产性服务业。会计、法律、信息技术服务等生产性服务业对现代产业建立全球竞争力具有重要支撑作用。更进一步，“协同出海”不仅可以带来业务层面直接的支持，还可以发挥服务业企业的优势，以行业协会等形式推动中国标准在全球落地，为中国企业参与全球竞争提供一道更深的“护城河”。

政府部门可以在“协同出海”中起到关键引领作用。政府可以通过工商联、行业协会牵头成立全球化联盟，为本土企业走出国门提供支持。在中国的邻国日本，政府就通过专门的机构，为日本石化、钢铁、

机械行业的企业全球化布局提供信息咨询服务。

“协同出海”还可以为中国生产性服务业的发展壮大提供市场环境，打破“没经验—没业务”的恶性循环。从全球范围来看，高附加值生产性服务行业的头部企业很少有中国企业的身影，不仅在会计、法律等行业，在新兴的信息基础设施——云计算行业也是如此。在调研中，一家企业经营者引用亚马逊在上海虹桥机场的广告看板——“80%的中国出海企业都在使用亚马逊云服务”，以此描述中国云计算行业的全球竞争压力。回顾全球四大会计师事务所的发展历程，它们最初都在西方国家成立，随着西方企业全球化发展在世界范围内奠定了影响力。中国生产性服务企业也应该跟随中国企业全球化的浪潮，在全球市场中发展壮大，最终以更紧密的组织形式，在提升中国企业全球竞争软实力的同时，增强生产性服务行业自身的国际影响力。

免责声明

本报告由第一财经研究院撰写发布。本报告中的信息均来源于我们认为可靠的已公开资料，但第一财经研究院对这些信息的准确性及完整性不作任何保证。

本报告仅为报告出具日的观点和预测。该观点及预测无需通知即可随时更改。在不同时期，第一财经研究院可能会发布与本报告观点和预测不一致的研究报告。本报告不构成任何投资建议。



第一财经研究院 Yicai Research Institute

第一财经研究院成立于 2007 年，是中国媒体机构中设立的最早一批研究院。早期的第一财经研究院主要向市场第一时间提供经过专业整合和分析的各类财经资讯，并定期提供涉及宏观经济、金融市场、产业领域在内的研究报告和数据服务。

2015 年，第一财经研究院正式转型为第一财经旗下的非营利独立智库机构，以“致力于改善经济政策 / Committed to Improving Economic Policy”为宗旨。2020 年 5 月，第一财经研究院入选上海市（首批）重点智库，成为全国范围内媒体（公司）智库的佼佼者。

深入调研、全球视野、前沿资讯、媒体传播便捷和联结全球一流智见者的优势是第一财经研究院的特色。第一财经研究院基于事实和数据的独立研究分析，在经济金融、企业全球化、可持续发展、全球治理等领域发现问题、大胆研判、持续深耕，并承担了一系列政策咨询建言和课题研究工作，为中国和上海相关领域的政策制定与改善作出了一定贡献。

做对现实能够产生影响力的报告——让研究服务于政策，让研究服务于社会。基于这样的理念，第一财经研究院定期推出年度旗舰报告、课题研究、决策咨询、论坛研讨会、大型议题活动智力支持，以及指数和排名等系列产品。

第一财经 Yicai Media Group

上海第一财经传媒有限公司（简称“第一财经”）是上海广播电视台（SMG）旗下的财经媒体集团，始终致力于成为中国最具公信力和全球影响力的新型数字化财经媒体和信息服务集团。创办于 2003 年，总部位于上海，在北京、广州、深圳设有分支机构，并在全球主要经济、金融中心城市派驻机构或人员。

第一财经旗下包括第一财经 APP、网站（www.yicai.com）、电视、广播、日报、杂志、一财全球等媒体平台，以及第一财经研究院、新一线城市研究所、商业数据中心、可持续发展研究中心等专业机构，每天生产与发布超过 2000 条财经资讯、视频、数据报告与深度分析报道，不间断播报中国与全球交易市场信息，并对重大财经事件进行现场直播。

第一财经通过版权交易、内容授权、官方合作等方式，向中国与全球主要的媒体平台和金融机构分发文字与视频内容，建立起全媒体、跨平台、国际化的财经媒体生态，实时影响中国和全球数千万专业人士对经济与市场的预期。此外，第一财经及其成员机构亦提供媒体广告策划与传播、内容定制、创意设计、会展论坛、投资者教育、市场与行业研究、企业培训等多元化的专业服务。

