

中国企业出海战略

邹自豪

DOI:10.12238/ej.v8i8.2792

[摘要] 文章从国内与国外两方面入手,分析了中国企业出海战略背景,并对中国企业出海的现实机遇进行了说明。在此基础上,结合企业案例,着重探讨了中国企业出海的核心战略,包括合理进行市场选择与定位、深化本地化运营、强化合规与风险管理、完善供应链与渠道布局,以此提出了中国企业出海的战略优化思路与实践要点,旨在为中国企业出海经营发展提供更多战略层面的支持。

[关键词] 中国企业; 出海战略; 产业链

中图分类号: F27 **文献标识码:** A

Chinese enterprises' overseas strategy

Zihao Zou

[Abstract] This article analyzes the background of Chinese enterprises' overseas strategy from both domestic and foreign perspectives, and explains the practical opportunities for Chinese enterprises to go global. On this basis, combined with enterprise cases, this paper focuses on exploring the core strategies of Chinese enterprises going global, including reasonable market selection and positioning, deepening localized operations, strengthening compliance and risk management, and improving supply chain and channel layout. Based on this, strategic optimization ideas and practical points for Chinese enterprises going global are proposed, aiming to provide more strategic support for the development of Chinese enterprises' overseas operations.

[Key words] Chinese enterprises; Overseas strategy; Industry Chain

引言

中国企业出海战略是全球化背景下企业拓展国际市场、提升竞争力的重要路径。随着国内市场竞争加剧、产能过剩以及“一带一路”倡议的推动,越来越多的中国企业,将目光投向海外市场。基于此,针对中国企业出海战略展开深入探讨与优化具有极高的现实意义。

1 中国企业出海战略背景

1.1 国内驱动因素

现阶段,国内市场饱和且存在产能过剩的情况,中国经济增速放缓,部分行业面临国内市场竞争激烈、增长乏力问题^[1]。同时,围绕企业出海,国内也逐步推出多样性的政策引导。例如,“一带一路”倡议,推动基建、能源、数字丝路合作,覆盖140+国家;RCEP生效,降低东南亚市场准入门槛,促进区域产业链整合。另外,国内也存在着明显的产业升级需求,企业寻求海外技术合作与品牌溢价。

1.2 国际环境变化

经济全球化背景下,全球供应链重构,各国强调“近岸外包”,企业需分散布局(如墨西哥对美出口激增)。同时,各国之间的技术竞争加剧,中美科技脱钩,倒逼中国企业全球化布局(如半导体企业转向东南亚建厂)。另外,国外新兴市场加速崛起,东南

亚、中东、拉美等地区消费能力提升,成为增长新引擎。

2 中国企业出海的现实机遇

2.1 新兴市场潜力

在东南亚地区,人口红利显著(印尼、越南),电商渗透率快速提升(Shopee、Lazada主导)。在中东地区,沙特“2030愿景”推动基建与新能源投资(如远景动力在沙特建电池厂)。在非洲地区,传音手机占据功能机市场,SHEIN通过社交电商渗透年轻群体。

2.2 数字化与模式创新

跨境电商爆发,Temu、TikTok Shop依托中国供应链+本地化运营抢占欧美市场。从技术输出方面来看,华为云计算、商汤科技AI解决方案在海外落地。同时,DTC品牌崛起,Anker(安克创新)通过亚马逊和独立站成为欧美充电设备龙头。

2.3 政策支持与资本助力

从国内政策的角度来看,央行设立跨境人民币便利化政策,鼓励企业海外融资。从国际资本的角度来看,中东主权基金(如PIF)投资中国新能源、科技企业(如蔚来获沙特投资)。

3 中国企业出海的核心战略与优化思路

3.1 合理进行市场选择与定位

3.1.1 市场选择

考量市场规模与增长潜力,将目光聚焦于新兴市场,如东南亚、拉美、中东、非洲。对于新兴市场而言,其人口红利显著(如印尼、尼日利亚)、消费需求快速上升(电商、智能手机)。同时,关注成熟市场,如欧美、日韩。对于成熟市场而言,其具有高购买力、成熟的商业生态。

考量行业适配性,对于制造业企业,要优先选择劳动力成本低、关税优惠地区(如越南、墨西哥);对于互联网/科技公司,要瞄准数字化接受度高、政策开放的市场(如东南亚、中东);对于新能源产业,要聚焦“碳中和”政策激进地区(欧洲、沙特、智利)。

考量政策与地缘风险,重点规避高风险地区,如中美博弈敏感领域(半导体、AI)、政局不稳国家(缅甸、苏丹)。充分利用区域合作机制,可以通过RCEP(东南亚)、IPEF(印太经济框架)降低关税壁垒。

3.1.2 市场定位

实施差异化定位,设定并使用性价比路线,例如,传音手机在非洲主打长续航、多卡多待功能,避开与三星的高端竞争。着力推进技术高端化,例如,大疆无人机以技术领先切入欧美专业市场,定价对标行业标杆。实施细分市场渗透,例如,SHEIN聚焦欧美Z世代快时尚需求,通过社交媒体精准营销。

保证资源能力匹配,对于技术驱动型企业(华为、字节跳动)而言,要优先布局技术需求高的市场(如欧洲5G、中东云计算)。对于供应链依赖型企业(跨境电商、制造业)而言,要靠近原材料产地或消费市场,例如宁德时代在德国建电池厂。

3.2 深化本地化运营

3.2.1 产品与服务的本地化

从文化适配的角度来看,中国企业在出海经营期间,应当结合目标市场需求进行对产品功能的定制^[2]。例如,传音手机针对非洲用户开发“美颜相机深肤色模式”“蚊虫模式”。同时,要充分考量目标受众与市场的宗教、习俗,例如,食品企业避免在伊斯兰国家销售含酒精成分的产品。另外,也要关注语言与交互,例如,TikTok在中东推出阿拉伯语版,支持本地节日活动(如斋月挑战)。从合规适配的角度来看,中国企业在出海经营期间,要重点获取目标市场的认证与标准认可,例如,欧盟市场需通过CE认证,美国市场需符合FCC电磁兼容标准。关注数据隐私的保护,例如,在欧盟运营需遵守GDPR,避免数据跨境传输违规,因此,TikTok欧洲用户数据本地存储。

3.2.2 团队与管理的本地化

推进人才本土化,在高管团队的组建方面,应当雇佣本地资深人士,如小米印度CEO马努·贾殷曾任任职诺基亚。深化推进跨文化协作,采用“全球总部+区域中心”模式,如海尔在美国设立独立研发中心。同时,合理进行对组织架构的调整,实施分权管理,给予海外团队决策权,如字节跳动海外产品Timelines自主运营。设定并推行合适的激励机制,切实结合本地绩效考核,如销售提成比例适配当地市场水平。

3.2.3 营销与品牌的本地化

在市场营销方面保证渠道适配,开设合适的线上渠道,例如,东南亚依赖Shopee/Lazada,欧美侧重亚马逊与独立站(Anker);积极拓宽线下渠道,例如,在印度与D-Mart合作,在中东入驻Majid Al Futtaim商场。在此基础上,要关注产品与服务内容的本土化,期间,可以进行KOL合作,例如,TikTok在中东与宗教领袖合作推广健康生活方式。同时,也应当关注本土IP联动,例如,SHEIN与埃及设计师联名,推出阿拉伯风格服饰。

3.3 强化合规与风险管理

3.3.1 合规管理

保证法律合规,为满足数据隐私、反垄断与竞争法、行业监管等方面的合规性要求,企业可以设立“合规官”岗位,前置法律团队(如字节跳动全球法律政策团队)。与本地律所合作,建立合规清单(如出口管制、知识产权注册)。保证ESG(环境、社会、治理)合规,其中,从环境风险方面来看,要满足不同国家地区的环境保护等相关标准要求;从社会责任方面来看,要避免劳工纠纷(如东南亚工厂被指控“血汗工厂”),适当进行社区投资,例如,传音手机在非洲建设手机维修学校,提升本地就业技能;从治理方面来看,要推进治理透明化,避免关联交易不透明(如部分中资企业在非洲被质疑资源掠夺)。

3.3.2 风险管理

在保证合规性的基础上,关注对地缘政治风险的有效应对^[3]。其中,对于制裁与出口管制风险,可以建立“备胎计划”,如华为鸿蒙系统替代安卓;对于区域保护主义风险,可以与本地企业合资,如吉利收购宝腾汽车,利用其渠道规避政策限制。同时,还应当持续完善落实对风险管理体系的构建,需要关注的要点内容如下所示:第一,风险分类与预案。针对地缘政治风险,可以分散投资,如宁德时代在德国、匈牙利建厂,规避美国IRA法案。针对汇率波动,可以使用外汇衍生工具(如远期合约对冲人民币贬值风险)。针对供应链中断,可以建立冗余库存(如SHEIN在洛杉矶设海外仓,储备3个月货物);可以安排多区域供应链布局(如比亚迪在泰国、巴西建厂,覆盖东南亚和南美市场)。第二,合规技术工具应用,实施数字化合规管理。利用AI监控全球法规变化(如汤森路透法律数据库实时预警)。区块链技术追踪供应链(如蚂蚁链记录钴矿来源,规避刚果金童工争议)。

3.4 完善供应链与渠道布局

持续推进供应链韧性升级,完善搭建区域化生产网络,实施近岸外包^[4]。例如,墨西哥对美出口免关税,吸引中国车企(比亚迪、长城)建厂。越南承接中国低端制造业(如富士康在越南扩产iPhone生产线)。关注并适当进行友岸外包,例如,中资企业在沙特、阿联酋建厂,响应中东“去石油化”政策。欧盟供应链本土化要求下,宁德时代在匈牙利建电池厂(靠近德国汽车产业)。与此同时,要强化展开供应链数字化管理,进行实时监控。例如,Shein通过IoT设备追踪工厂生产进度,确保“小单快反”模式效率。海尔COSMOPlat平台连接全球供应商,实现需求预测与产能调配;完善落实弹性供应链设计,多来源采购关键零部件。

在此基础上,应当进一步优化渠道布局,从线上渠道的角度来看,可以利用跨境电商。例如, Temu、Shein 依托中国供应链+本地化运营,3 年成为美国下载量 Top 10 应用。搭建并使用独立站模式,例如, Anker (安克创新) 通过亚马逊+自有网站,品牌溢价率超 50%。可以利用社交媒体电商。例如, TikTok Shop 打通“内容-交易”闭环,东南亚市场 GMV 年增 300%。从线下渠道的角度来看,可以建立本地化分销网络。例如,小米在印度与 D-Mart 合作,覆盖 2 万家线下门店。传音手机通过非洲运营商渠道(如 MTN)渗透功能机市场。构建并使用体验店模式,例如,华为全球旗舰店提供技术体验,强化高端品牌形象。

同时,要考虑成本与效率之间的平衡,推进物流优化,完善海外仓布局。例如,极兔速递在东南亚建立枢纽仓,实现“次日达”服务。宁德时代在德国工厂配套本地化仓储,缩短欧洲客户交付周期。加速推进运输方式创新,例如,中欧班列替代海运空运,降低红海危机导致的供应链中断风险。适当强化供应链金融支持,推出跨境支付服务,例如,支付宝、PingPong 简化多币种结算,降低汇率损失;提供供应链融资服务,例如,中国信保为出海企业提供出口信用保险。

4 总结

综上所述,中国企业出海需从“产品输出”转向“品牌+技术+本地生态”的深度整合,同时强化合规意识和抗风险能力。实践中,要以全球化思维应对复杂环境:在短期维度,强化合规能力,规避地缘风险;在中期维度,通过并购或合资获取技术及渠道;在长期维度,构建本土化生态,如本地研发中心、社区关系,实现可持续增长。

[参考文献]

[1]王鹤.出海全球:影响中国企业国际扩展的宏观背景[J].中国电子商情,2024,(08):34-36.

[2]黄嫚丽.中国企业新一轮出海:二元结构下的新路径[J].清华管理评论,2025,(Z1):81-91.

[3]马靖昊.扬帆出海逐梦全球:2025 年中国企业国际化征程中的财务战略新机遇[J].新理财,2025,(04):3.

[4]吴子越,王晨,吴殿义.本地化与数字化:中国企业出海坐标[J].国际品牌观察,2024,(Z2):20-27.

作者简介:

邹自豪(1989--),女,汉族,深圳人,硕士研究生,财经管理,中国注册会计师证件编号 Y212800817。