

百思特咨询重磅发布

重新定义

全球化

2025中国企业
全球化策略

Redefining Globalization

百思特管理咨询集团

北京 | 上海 | 大湾区 | 杭州 | 青岛 | 长沙 | 成都

400-803-0798

www.best-consulting.com

重新定义全球化

——百思特 2025 中国企业全球化策略

随着中美贸易战的持续升级和全球出口限制趋严，以美国为代表的西方国家对中国企业的国际贸易围剿愈发猛烈，手段也更加精准与多样。除了此前使用的对华出口产品加征高额关税外，特朗普宣布上台后将对墨西哥和加拿大进入美国的所有产品征收 25% 关税，中国企业在墨西哥等地建厂作为中转的出海方式也无法再保持自身产品的价格竞争力。沙特和欧盟等国家和地区也高举贸易保护主义大旗，基于磺化萘甲醛混凝土改性剂、新能源汽车等产品，对我国化工和制造业等领域企业进行打压。同时，墨西哥政府已开始要求企业用本地零部件取代中国产品，马来西亚贸工部副部长也提出中国企业不要经本国转口出海。随着中间国家难以作为绕开制裁的贸易跳板，中国企业的出海局面愈发严峻。

因此，百思特认为传统的国际化思维已无法帮助中国企业在当前恶劣的全球化环境下解决出海过程中面临的复杂问题，中国企业需要重新定义全球化并调整自身出海策略。2024 年中国海外建厂数量创新高，东南亚、埃及等国家和地区成为热门选择，但中国企业对于全价值链的全球化经营调整与变革尚未明晰。对此，百思特从战略、供应链、产品开发、管理体系搭建等多个角度，基于中国企业的长期发展提出 2025 全球化九大策略。

策略一：从贸易型国际化向生态型国际化转变

中国企业需要认识到，贸易型国际化已经无法在当前地缘政治和贸易保护主义抬头的国际环境下长期持续。通过互联网和当地经销商直接进行产品销售的商业模式一定会因为制裁而难以继续，从中国进口零部件，中转国工厂组装，销往美国和其他市场的机制也面临愈发严峻的考验。面对持续被围堵的贸易全球化，无论是关税提升还是转向本地建厂生产，中国企业都面临着成本大幅提升的压力。短期规模收缩、产线与市场的区域调整都是特殊阶段的权宜之计，未来中国企业要真正实现走进海外市场，必须在管控成本以提升利润空间的基础上，针对目标市场的选择、生产销售能力、技术研发路径和海外团队建设等维度自发、深入地参与当地的经济活动，通过技术与品牌护城河提升国际化的深度与广度。

中国企业可以基于生态型国际化实现持续出海的目标，通过本土化打造价值链。全球化并非是以成本最小化为核心，打一枪换一个地方的短期运营与投资，而是将国际市场视为一个整体，重新构建企业生态和价值链，进行有效资源整合，实现综合效益最大化的经营理念。打

造海外生态体系，实现生态型出海，需要中国企业通过本土化视角优化细分市场的价值链，深度融入当地经济，形成互利共赢的产业生态良性循环。通过投资建厂、搭建供应链服务平台设立研发中心等方式，企业在出海的过程中可以充分利用不同地区的资源禀赋，争取将研发、生产、物流运输等价值链各个环节创造的价值共享。虽然部分出海的目标市场工业化程度较低，技术人才资源薄弱，但通过数字化手段，企业能够联通全价值链各方角色、产业资源和先进技术，在价值创造与传递的过程中力求实现各方深度融合，发挥生态价值，让更多人享受到生态红利。

生态型国际化企业的打造需要经营者提升全球企业公民意识，积极承担企业社会责任。“全球企业公民”这一概念最早由世界经济论坛创始人兼执行主席施瓦布教授提出，强调通过加强企业与其他利益相关方的联系，改善所在地区的社会环境。出海不仅仅意味着中国企业以自身利益为出发点在当地市场雇佣本地员工、生产产品和纳税，更要求中国企业提升全球企业公民意识，平衡各个利益相关者的不同诉求，积极承担经营所在地的社会责任，满足当地的经济与社会发展需求。在企业的经营与实践中，经济伦理与道德规范、劳动者权益保护、供应链上下游的伙伴关系、消费者权益、生态环境保护和公益等都是企业社会责任的重要内容。中国企业应当主动了解、积极履行社会责任，通过搭建沟通渠道与平台及时披露 ESG 报告等手段，明确企业社会责任的具体准则和行动标准，将创造的经济价值与社会价值相结合。只有从经营意识上打破将海外市场作为加工或组装地的固有观念，才能实现从贸易型国际化到生态型国际化的本质转变。

策略二：借鉴前店后厂模式，贴近市场构建富有弹性与韧性的供应链体系

前店后厂模式作为贴近消费市场的灵活商业模式，在中国企业出海中具有较强的指导意义。前店后厂模式出现于珠江三角洲地区与港澳地区经济合作过程中，港澳地区扮演“店”的角色，利用海外贸易窗口优势，承接海外订单，结合客户需求开发新产品并进行市场推广和销售；珠江三角洲地区则作为“厂”进行产品的加工、制造和装配，充分发挥自然资源和劳动力优势。前店后厂的运营机制一方面实现了及时深入的市场洞察，保证产品开发满足客户需求，另一方面能充分利用生产地成本优势，实现研产销的紧密结合，灵活性较强。在国际化过程中，如何通过管理体系建设缩短地域间合作的时间与空间距离，是中国企业出海需要思考的重要命题，前店后厂模式或许可以为后来者提供灵感。

海外建厂必须深入当地实际情况，服务本地客户需求。目前中国企业难以仅依靠成本优势长期赚取贸易差价，海外建厂选址地也并非贸易桥头堡，而是实现营业额的重要落脚点。中国企业可以在投资建“厂”的同时，积极寻找建“店”的可能性，贴近生产地开发市场，挖掘更

多商业机会，尽早布局培育客户心智，推进品牌建设。2024年12月，宁德时代基于此前和中国车企合资经营的实践经验，与全球第四大汽车集团 Stellantis 共同出资在西班牙建造磷酸铁锂电池工厂，探索中国电池企业出海新模式。此次战略合作使宁德时代能够利用 Stellantis 数十年的本地化商业运营经验，在运营成熟的大型汽车制造基地内新建电池工厂，整合周边国家摩洛哥的丰富磷酸盐矿产资源，将技术含量更高的环节放在西班牙，将技术含量较低的环节放在摩洛哥，形成协同优势。对于新兴的磷酸铁锂电池产品，这一决策能够紧贴欧洲客户需求进行生产，深入服务欧洲市场，拓宽商业版图。

产能全球化需要中国企业提升供应链的弹性和韧性，供应链本地化占比需要合理规划。随着中国企业出海的持续深化发展，中国产品将从中国制造向全球制造转变，要求供应链的生产与交付更具灵活性。随着企业在全球各地选址建厂，生产提前期将大幅提升，计划、采购和生产交付的各个环节流程也愈发复杂。在产业转移的过程中，不同国家与地区的原料与产成品的进出口报关、国际运输、仓储配送等环节都存在法律法规差异与不可抗力因素影响，要求企业合理规划不同地域供应链占比，不断提升全球供应链管理能力和水平，以更强大的供应链体系应对复杂环境下的各类突发情况。通过数字化与人工智能等先进技术，企业可以弱化跨文化沟通的语言障碍，在需求预测、库存优化和路线规划等领域进行模型预测和分析，通过实时监测和深度学习辅助工作人员快速响应突发事件，增强供应链的安全性。

策略三：根据本地化需求进行全生命周期产品、客户及市场开发

展开深入市场洞察，针对不同国家和地区坚持一国/区一策。贴近客户和市场不仅要在经营的物理距离上靠近，更体现在市场洞察的广度和深度。科学深入的市场洞察确保企业能够选择自身可发力的市场和商业机会，通过持续不断地了解客户需求、竞争对手动态和宏观经济情况寻找机会，降低不确定性风险。由于不同国家和地区的发展阶段不同，经济、文化和社会环境均有较大差异，中国市场的运营经验难以直接迁移，必须坚持一国一策才能为企业全生命周期管理奠定基础。在同时拓展多个海外市场的过程中，还需要企业对不同地区市场进行分级，合理分配资金与其他资源投入。

综合市场环境和自身资源禀赋，选择细分赛道、客户并进行市场开发。在确定地区策略的过程中，企业的业务设计是核心落脚点，只有确定了赛道、目标客户等内容才能有目的地进行市场开发。企业的业务设计需要以前期市场洞察为基础，充分利用自身资源禀赋和能力厘清客户选择、价值主张、价值获取、活动范围和战略控制等模块要素。

服务前置，持续进行全生命周期管理和开发。市场进入并不是一劳永逸的，企业竞争力的保持需要对产品及服务进行全生命周期的管理与开发。依托持续的市场洞察，企业可以及时评估产品所在的发展阶段并做出对应决策，针对新兴需求开发对应产品，避免在衰退期的产品上耗费过多资源。工程类项目因其高污染风险，还需要关注项目不同阶段的环保需求——在项目前期开展环境尽职调查，施工与运行阶段做好环境监测，在项目退役期做好拆除、关闭工作的环境保护，避免后续污染。通过服务前置，企业可以有效规避资源浪费，紧跟市场发展趋势，在降低成本的同时提升运营效率。

策略四：借鉴龙头企业出海经验，依托产业基地发挥集聚效应

借鉴龙头企业出海经验，规避全球化运营的共性教训。在中国企业的出海过程中，遭遇准入审查、各方反对情绪和关税风险等挑战是家常便饭。基础设施建设与能源矿产领域企业因为其投资周期长、固定资产金额高的行业特性，更加剧了建设运营期间的不确定性。以三一重工为例，作为 2002 年便实现产品出海的制造业龙头，集团经历了产品多元化、海外投资并购、本土化和大区制经营等多个国际化发展阶段，目前在各地建立了多个研发、生产、营销中心和灯塔工厂，真正实现了全球化运营。三一重工作为 2010 年智利矿难国际救援中唯一提供机械设备的亚洲企业，在海外市场逐步实现了产品力到品牌力的转型升级。但行业龙头的出海之旅也并非一帆风顺，集团在美国的风电项目遭到了以涉嫌国家安全为由的总统禁令。作为首个使用法律武器反击美国外商投资委员会和总统的海外企业，三一重工的上诉得到了法院支持，有效动摇了美国政府以国家安全为由非公开审查外资收购交易的违宪行径。面对关税壁垒，三一重工及时调整全球战略布局，依托国家“一带一路”政策大力拓展沿线国家市场，发挥国产工程机械厂商相较于欧美企业的区位与关税优势，发掘新的业务增长点。企业家们应当汲取前人出海经验，规避全球化运营的共性教训，提前布局，在降低风险的同时敢于捍卫自身的合法权益，减少不必要的损失。

依托海外产业园区发挥集聚效应，共克时艰。随着中国与全球各国的经贸合作深化以及龙头企业在全球的生产布局，非洲、东南亚和美洲的多个国家都建立了中国企业的工业园区或经济特区。依托大型产业园，中国企业可以发挥产业链的上下游集聚效应实现抱团出海，在国际贸易动荡的当下携手渡过难关。中国有色集团作为深耕非洲中南部近 30 年的国资企业，在赞比亚、刚果（金）等国拥有自投、自建、自管、自营的产业园区，也设立了中国在非洲的首个境外经贸合作区。大型有色金属基地为中国企业的海外工程承包等业务提供发展动力，相关材料商、供应商和设备厂商可以积极寻求与此类大型企业合作的机会。将当地已有的经贸合作关系作为基础，企业能够为大型集团提供中间产品而快速打开当地市场，利用上下游的协同合

作拓宽出海机会。未来此类海外产业园区或许能成为产城融合的试点区域，进一步引入房地产业、商务服务业、城市服务业等相关配套行业企业，从而丰富中国出海企业的类型并促进东道国经济和社会的发展。

策略五：摆脱低价内卷，实现品牌建设价值升维

避免低价内卷和同质化竞争，坚持利润底线。在存量市场的激烈竞争下，中国企业已经形成了牺牲利润换市场份额的价格战思维。但在出海过程中，企业应当摒弃内卷式竞争，用长期主义视角看待企业发展，保持相对合理的利润，避免陷入低价倾销的争议，尤其要坚持当地竞争法的底线。此前在澳大利亚收购皮尔巴拉铁矿石时，多家中国钢铁企业就是因为相互抬价导致澳方一再抬高资产价格，损害了参与企业的整体利益。日本企业出海时则形成了较为普遍的商业互助性，大型商社以股份和干部派遣的形式与出海企业达成战略合作，以大带小、实现供应链上的中小企业依次出海的良性局面，并借助这一独特的商业生态提升日本企业在海外市场的整体竞争力。在目前方兴未艾的逆全球化浪潮下，中国企业出海需要借鉴他国的优秀经验，推动企业有序竞争和良性发展。只有管理效益提升和生产技术进步带来的价格下降才是可持续的低价，价格战只会导致同质化竞争和产业链各环节的压榨，阻断产品乃至产业的升级进步。

打造中国品牌，从产品价值、服务质量、品牌建设等多角度实现价值升维。品牌本质上是提供一种附加价值的无形资产，只有品牌建设成功的企业能够在低价竞争的零和游戏中抽身而出，拥有差异化和溢价的底气。产品与服务是建立品牌的基础，只有通过扎实的产品品质、准确的交期和有效的服务才能摆脱中国产品低端化的刻板印象，为品牌塑造打下坚实地基。海外品牌形象的建立还需要结合本地文化差异，因地制宜提升产品的本土认可度，尤其要关注当地的文化禁忌。品牌打造时可以综合中国元素与当地特色文化作为营销设计的思路，在保留中国文化基因的基础上，契合当地消费者的文化认同与价值诉求。

策略六：自觉维护产业生态，打造中国企业声誉

破除中国产品就是低价低质的刻板印象，避免发展带来的产业破坏。政治博弈和意识形态的偏见并非商业世界的全部因素，对于出海目标市场和当地社区而言，经济主体最关心的仍然是环境、就业、社会福利等要素。为了破除敌对的外来者形象，中国企业需要积极规避发展带来的产业破坏，尤其是低价产品对本土企业生存空间的大幅挤压，通过良性的国际化生态真正融入当地社会，借由价值创造寻求本土市场的接纳。比如，中国制造业企业可以与本土企业协同发展，赋能当地整体工业化水平提升并凭借自身优势打造高端品牌形象，而非

与当地品牌陷入同质竞争。通过与本地优秀企业进行产业分工合作，中国企业能够丰富自身价值链及生态，并尝试通过价值链将当地的创新成果推广到全球，使其发挥出全球价值。

与国际先进 ESG 理念接轨，重点关注 DEI、环保和知识产权保护等议题。商誉作为企业信用的商业载体，受损后给企业带来的进入壁垒提升影响往往十分显著。企业的国际化运营势必要组建跨文化的多元团队，因此多样性、公平性、包容性的组织框架显得尤为重要。组织内部的 DEI 建设不仅是实践企业社会责任的必然要求，对公司团队合作、创造力及工作效率的提升也具有重要积极作用。除此之外，为了避免发展给当地带来的污染问题，确保对技术创新与研发的保护，环保和知识产权等问题也需要得到应有的重视。中国企业在利用知识产权保护自身利益的同时，要提升尊重他者知识产权的意识，规避相关法律风险与诉讼。只有将 ESG 项目提升到战略管理的层面，逐步完善企业氛围与文化建设、环境保护和知识产权保护等领域的实践，中国企业在国际化进程中的声誉与形象才能得到切实维护和塑造。

策略七：审慎把握出海节奏，避免过于激进的发展策略

面对当前充满不确定的国际环境，审慎把握发展节奏。当前地缘政治导致的政策不确定性较强，全球经济逐步迈入失序状态。中国企业在出海策略上更要谨慎决策，针对外部环境变化动态调整运营策略。根据特朗普在竞选时的承诺，预计 2025 年 1 月美国新一任总统就职后短期内将出台大量经济、贸易政策，这些制裁和限制措施有可能使中美经贸不确定加强，尤其从关税层面给中国出口带来较大冲击。长期来看，单边主义政策和科技限制措施将迫使中国企业加快自主创新的步伐，寻找更加多元的出海机会，然而短期内，企业出海市场准入受阻和成本增加的压力较大。因此，面对国际秩序的持续波动，短期内可以适度放慢出海节拍，等待政策清晰后再有针对性地调整发展策略。

策略八：培养出海人才，建设国际化的人力资源管理体系

有针对性地开展员工培训，打造企业出海的领头羊。海外派驻的员工需要具备专业知识和语言技能等多种素质，作为复合型人才有效应对新市场开拓时可能遭遇的法律、经济和文化交流等多方面挑战。同时，负责出海初期工作的员工也需要熟知和践行企业文化，在全球化的过程中彰显自身企业形象。因此，企业需要针对出海发展面对的考验与需要具备的素质选拔和培养优秀员工，作为出海的领头羊、急先锋，力争发展初期就能在当地站稳脚跟，形成可复制的出海经验与流程。

打造海外人才资源池，重点关注目标市场的中国留学生和在中国留学的当地学生。除了增强现有员工在出海业务方面的能力与素质外，企业可以通过建设海外人才资源库和人才的属地化工作保证人力资源的可持续供应。中国留学生作为了解当地环境和市场，同时又掌握多种语言的复合型人才，能够发挥联结当地人员和中方企业的桥梁作用，进一步推动有效交流与合作。随着中国高等教育质量的提升与体系的完善，来华海外留学生的数量日益增加，中国企业需要将海外在华留学生也视为重要储备，通过有针对性的校园宣讲会和招聘项目吸纳人才。基于海外留学生和在华留学生的多元文化视角，企业可以实现对当地经济、文化环境的深入洞察，更好地推进业务落地的本地化，将中国产品和中国故事通过本土化的表达和宣传进行推广。

健全人才供应的体系与能力，建设国际化的人力资源管理体系。相较于单一市场企业，出海企业在不同国家与区域需要形成多元化的工作团队以适应该地发展。人才供应除了国内派驻，还涉及在当地的招募，因此体制机制更为复杂多元，对人力资源管理能力的要求也更高。在定岗、定责、定编、定薪和定员的管理过程中，除了充分考虑企业发展和当地实际情况，还要体现对外派员工的人文关怀和激励。与此同时，要规避本地员工和外派员工的隔阂与文化墙，对可能的冲突形成应急预案和解决机制，促进团队合作与文化融合，尤其避免出现以部门和工作性质产生的外派和当地员工的明显区隔。

策略九：打造完备的国际化运营体系和机制，避免法律风险与文化冲突

重点关注当地法律规范，坚守政策红线。针对不同国家和市场，企业必须主动开拓当地司法资源，依托完整的法律风险识别与管控体系和专业的法务团队，从法律法规、管理制度、业务流程等维度入手，完善合规机制，坚守法律底线。在市场进入期间，企业应当做好准入调研，形成对进入许可、经营门槛、货物进出口等环节的研究体系，完善合规手册和 SOP 的构建，确保经营平稳规范落地。在经营期间，也要持续关注合同条款和审核流程，针对不同地区规范形成定制化的文件库，提升流程合规性与效率，注重信息安全防护等内容。随着贸易保护主义的抬头，国际贸易摩擦事件频发，出海企业在主动遵守当地法律规范的同时，也要塑造应对涉外纠纷的法务能力，积极抵御和防范海外经营风险。对以法律为名实施的贸易围剿，中国企业要敢于运用法律武器进行合理申诉与反击。

加强企业多元文化建设，促进文化交流与理解。上世纪 90 年代初，美国著名杂志《电子世界》提出，文化差异是超越法律法规、价格竞争、信息等因素的首要全球化阻碍。因此，在企业全球化进程中，要将文化建设和交流作为重要工作内容。中国作为具有悠久文明的古国，本土企业已经在多年经营中形成了较为鲜明的文化属性，与当地文化的融合更需要企业家主动、有意识地推动。除了在内部的人力资源管理过程中促进员工间的文化理解与包容，实现制度文

化与价值观的求同存异，在与当地客户和供应商交流的过程中也应当保持开放的心态，积极融入当地的文化与社会语境，构建良性的商务关系，争取长期合作。

以流程化、数字化为手段，打造强大的业务中台。业务中台作为企业管理和运营的一体化平台，能够为各国市场的业务开拓提供支撑。一个流程化、数字化的强大业务中台，不仅可以对用户、订单和商品等数据进行统一管理，还能高效调动各类平台资源，通过模块化功能实现业务快速响应，降低国际化规模扩大后导致的单个区域势单力薄、集团资源分配顾此失彼的潜在风险。业务中台的体系与能力打造是一个长期发展迭代的过程，需要根据流程的实际运作判断哪些模块可以整合进入业务中台开展运营。而流程本身需要基于战略规划和业务设计才能落地，并根据经营活动的调整不断完善，所以对企业自身的管理能力提出了较高要求。如果没有结合自身特点进行定制化的流程逻辑优化，即便建设了固化的业务中台系统，也难以发挥切实的效益。

面对以美国为首的全方位贸易围剿，中国 2024 年前三季度的对外贸易总额仍然以 45458.18 亿美元保持了 3.4% 的平稳增长，贸易顺差创同期新高。历史证明了中国企业的出海决心和步伐不会也无法被阻碍，2016 年来美国对中国半导体及芯片的持续制裁反而推动了本土半导体产业的飞速发展。而现在，出海的中国企业们仿佛再次站在了命运的交叉口。也许如今全球贸易秩序的倾覆又是一次契机，中国企业将重新定义全球化，并以更加坚定的步伐迈向更广阔的国际舞台。毫无疑问，2025 年将是中国企业全球化艰难的一年，但也将是充满发展机遇的一年。这条漫长而艰难的出海之路如何砥砺前行，则需要详细的发展策略与科学管理体系的支撑。



重新定义

全球化

百思特2025中国企业
全球化策略

Redefining Globalization

百思特管理咨询集团

集团总部：深圳南山区粤海街道中国储能大厦17层

分支机构：北京 | 上海 | 大湾区 | 杭州 | 青岛 | 长沙 | 成都 | 武汉

研发中心：深圳

商学院总部：成都

未来科技总部：成都

中国企业变革研究院：深圳

百思特投资公司：深圳

海外游学机构：美国波士顿



400-803-0798

www.best-consulting.com