



第1部分

势在必行 ——出海的战略必要性

第1章 全球新变局：中国供应链的“危”与“机”

第2章 战略升维：从外贸思维到全球化经营





全球新变局： 中国供应链的“危”与“机”

当前，全球经济格局从单极主导向多极协同加速转型，地缘政治博弈、技术竞争与消费需求变革交织上演，中国供应链正站在危与机的十字路口。它既手握全产业链、规模效应等硬核优势，也面临贸易壁垒、成本上升等现实挑战。本章将拆解中国供应链的核心竞争力与突围困境，剖析成熟市场的存量博弈与新兴市场的增量机遇，揭示出海为何成为企业穿越周期、实现持续增长的必然选择。



1.1 中国供应链的五大核心优势

改革开放四十余年来，中国深度融入全球分工体系，依托举世瞩目的经济发展成就构建起坚实的产业基础，为供应链优势的形成提供了沃土。从经济总量来看，根据国家统计局发布的数据，截至2024年，中国GDP（Gross Domestic Product，国内生产总值）总量达到134.9万亿元，稳居世界第二位，人均GDP为95749元。庞大的经济规模培育了全球最大的统一市场，也让企业积累了进行全球化扩张所需的资本、技术和管理经验。

中国2020—2024年GDP数据如图1-1所示。

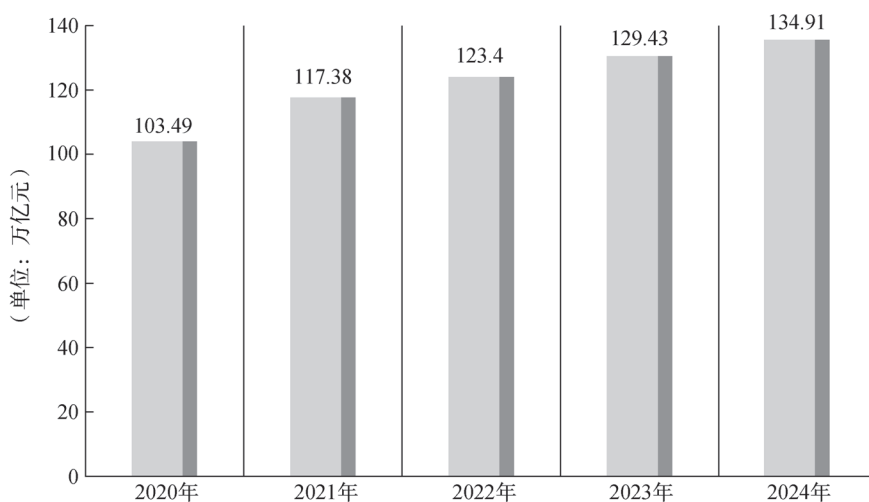


图1-1 根据国家统计局发布的数据，中国2020—2024年GDP数据

作为“世界工厂”，中国制造业增加值自2010年起连续15年全球第一。工信部数据显示2024年制造业增加值达33.6万亿元，占全球比重接近30%。关键领域全球份额领先：生产全球超80%光伏组件、超60%动力电池，供应70%风电装备。这种深度嵌入全球生产网络的格局，使中国供应链具备了无

可替代的规模与效率。

中国在供应链方面的卓越成就，离不开完备的产业体系与巨大的人才红利。中国是全世界唯一拥有联合国制定的《国际标准产业分类》（ISIC）中全部工业门类的国家。同时，每年有超过 500 万 STEM（科学、技术、工程与数学）专业的高校毕业生进入社会，为产业创新与出海事业提供了源源不断的高素质工程师与熟练产业工人。

正是这份深厚的综合国力与产业积淀，构成了中国企业“出海征战”的底气与筹码。接下来，我们将深入剖析支撑这一庞大体系的供应链核心优势，如图 1-2 所示。

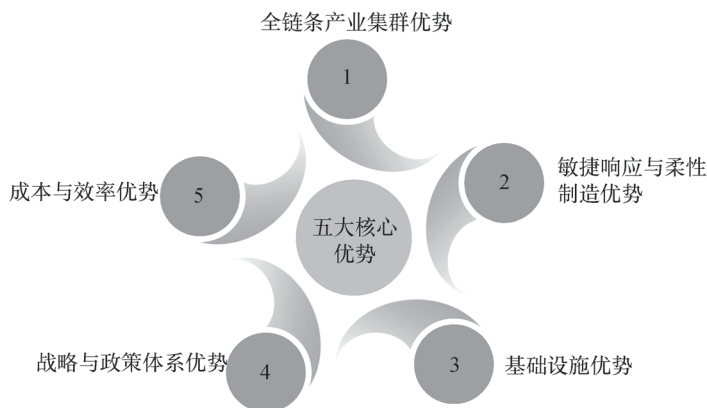


图1-2 中国供应链的五大核心优势

1. 全链条产业集群优势

中国是全球唯一拥有联合国《国际标准产业分类》（ISIC）中全部 41 个工业大类、207 个中类、666 个小类的国家，制造业增加值连续十余年稳居世界第一。这意味着，中国已形成覆盖原材料供应、零部件生产、成品组装、物流配送等环节的完整产业生态，这种集群效应大幅降低了协作成本，提高了协作效率。在长三角、珠三角等产业集聚区，企业可在半径数百公里范围内完成从核心部件到配套耗材的采购，这种“就近配套”能力已成为效率提升的关键。

想象一下，一位产品经理天马行空的创意方案，在深圳华强北或东莞的



某个工业区，能够像“拼积木”一样在几小时内就配齐所有元器件，几天内就能从图样变为畅销全球的成品。这并非魔法，而是中国供应链的日常。它就像一个全能且高效的超级硬件工具箱，不仅品类齐全到令人惊叹，还拥有“出门左转，万事俱备”的集群效应，将协作成本与时间成本压缩到了极致。

2. 敏捷响应与柔性制造优势

中国供应链以“快”著称，在应对市场变化时堪称“冲浪高手”。无论是应对“双11”海量订单，还是跨境电商平台的“小单快反”，中国制造都能以柔克刚，轻松化解，展现出惊人的弹性与适应力。这背后是大量中小制造企业构成的“毛细血管网络”，它们规模不大但机制灵活，能快速调整产线、切换产品。

同时，中国拥有全球最庞大的工程师群体与熟练技工队伍，能支撑起复杂工艺的快速落地。中国工厂可实现“72小时打样、7天上新、15天量产”，这种速度让很多国外的合作伙伴直呼“魔法”。

3. 基础设施优势

中国在硬件基础设施上的投入和取得的成就举世瞩目。这包括全球领先的高速铁路和公路网络，其极大地保障了国内物流的畅通与时效；也包括上海洋山港、深圳盐田港等世界级港口，其吞吐量和作业效率确保了货物能够高效地运达全球；还包括覆盖广泛的航空运输网络和日益完善的跨境陆路运输通道（如中欧班列）。这些“铁公基”与现代化的物流园区、仓储设施相结合，共同构成了一个高效、低成本、四通八达的物理流通网络，为供应链的顺畅运转提供了硬件保障。

在数字化基础设施方面，中国在5G、工业互联网、云计算、AI视觉检测等领域的部署，为供应链智能化升级提供了坚实底座。阿里云、华为云、腾讯云等平台企业为制造业提供低成本、高可用性的数字化工具；菜鸟网络、京东物流构建起覆盖全国乃至全球的智能物流体系；钉钉、飞书等协同工具提升跨区域管理效率。如今，大量制造企业已实现生产数据、库存数据、订单数据的实时互通，通过数据驱动实现预测性维护、智能排产、动态调拨，显著提升了整体运营效率。



4. 战略与政策体系优势

制造业是立国之本、强国之基。中国通过“发展先进制造业集群”“专精特新培育”“链长制”等政策工具，系统性支持供应链升级。在外部压力下，中国加速推进科技自立自强，在半导体、工业软件、高端装备等领域加大投入，补链强链。同时，通过 RCEP（Regional Comprehensive Economic Partnership，区域全面经济伙伴关系协定）等多边机制，中国为企业出海构建制度性通道。这种“政府引导 + 市场主导”的模式，使中国供应链在面临外部冲击时具备更强的修复与重构能力。

各级政府还通过建立产业投资基金、提供研发补贴、优化营商环境等措施，为企业创新发展提供全方位支持。这种系统性的政策支持体系，为企业持续创新和转型升级创造了有利条件。

5. 成本与效率优势

尽管要素成本有所上升，但中国供应链通过规模效应、技术升级与管理优化，仍维持着成本优势。数字技术的应用让跨境物流响应速度显著提升，而产业链各环节的高度整合则降低了综合成本。更重要的是，中国供应链已实现从成本驱动向效率驱动的转型，在满足柔性化、定制化需求方面的能力不断增强。这种高效性使得中国中间品可通过墨西哥、越南等第三方市场间接供应全球，彰显了成本与效率的综合竞争力。

这五大优势相互支撑，共同构成了中国供应链的核心竞争力，也为企业出海奠定了坚实基础。需要注意的是，这些优势并非静态存在，而是随着技术发展和市场环境变化不断演进，企业需要持续优化和创新，只有这样才能保持竞争优势。

1.2 现实挑战：亟待突破的三大困境与壁垒

过去，“Made in China”依靠便宜“打遍天下无敌手”；但现在，情况变了。你刚在东莞把生产线调整过来，客户就发来一封邮件：“老板，我们打算搞个‘中国 +1’策略，下季度 30% 订单转去越南。”



别慌，这不是针对你，是全球品牌都不再“把鸡蛋放一个篮子里”。中国的劳动力成本涨了，东南亚厂房租金便宜、税收优惠，连印度都喊出“Make in India”做竞争。这时候，死守低成本只会越做路越窄。聪明的企业早就开始“两条腿走路”：一边在国内搞自动化、引入机器人，把效率提上去；一边在海外设厂、本地化运营，把风险分摊。出海，不再是“要不要”的问题，而是“怎么走得更稳”的问题。

中国企业若想成功出海，必须清醒地认识并着力突破三大现实困境与壁垒，如图 1-3 所示。

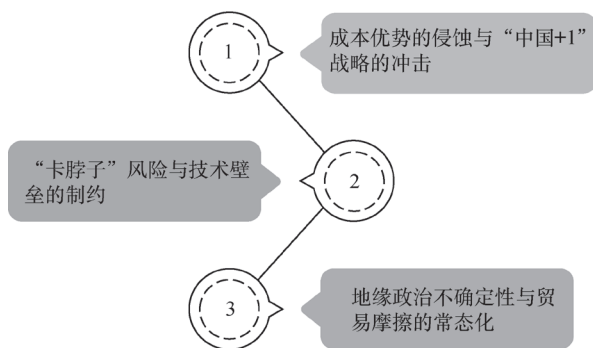


图1-3 中国供应链面临的三大困境与壁垒

困境一：成本优势的侵蚀与“中国+1”战略的冲击

长期以来，低成本是中国制造在国际市场上的“撒手铜”，但这把武器的威力正在变弱。原因如下。

（1）国内劳动力成本持续攀升，人口红利逐渐消退，年轻一代的就业观念转变，使得劳动密集型产业面临持续的招工难、用工贵压力。

（2）土地、能源、环保等综合运营成本上涨，而东南亚的越南、印度尼西亚，南亚的印度、孟加拉国等新兴经济体，凭借其更低的劳动力成本、优惠的税收政策承接国际产业转移。这促使许多跨国品牌纷纷推行“中国+1”战略，即在中国保留供应链的同时，将部分产能或采购订单向其他国家和地区分散，以降低业务过度集中的风险并寻求成本优化。

这种趋势对以成本取胜的中低端制造业构成了直接分流，迫使中国企业



必须向价值链上游攀升，或者通过全球化布局来重构成本竞争力。具体破局路径如下。

（1）企业需要通过自动化、智能化改造提升生产效率，抵消人力成本上升带来的影响。例如，引入工业机器人、数字化管理系统，通过技术手段降低对人工的依赖。

（2）实施“全球资源，本地运营”的战略，在成本更优的地区建立生产基地，同时保持研发和核心制造在国内。

（3）向微笑曲线两端延伸，加强研发设计和品牌营销，提升产品附加值。

（4）通过精益管理和供应链优化持续降低运营成本，保持综合成本竞争力。

困境二：“卡脖子”风险与技术壁垒的制约

中国供应链虽然庞大，但在一些关键技术、高端材料、精密仪器和核心软件方面，仍存在对外依赖度较高的问题。近年来，某些西方国家出于战略竞争考量，加强了对高端技术出口的管制，设置贸易壁垒，使得中国企业在获取先进技术、设备和零部件时面临“卡脖子”的风险。这不仅影响高端制造业的发展，如半导体、航空航天、生物医药等领域，还对整个供应链的自主可控和安全稳定构成了威胁。

此外，发达国家利用其先发优势，通过技术标准、知识产权、环保和安全认证等非关税壁垒，构筑了较高的市场准入门槛。中国企业出海时，若不能突破这些技术标准和合规壁垒，将很难进入高端市场，只能徘徊于价值链的中低端。

想要破局，中国企业需要加大研发投入，通过自主创新突破关键技术瓶颈。企业可以采取“联合研发+自主攻关”的双轨策略，一方面与国际领先机构合作，另一方面建立自己的研发体系。同时，企业要积极参与国际标准制定，推动中国标准“走出去”，提升在国际规则制定中的话语权；还要建立完善的知识产权管理体系，既要保护自身创新成果，也要规避侵权风险。在认证合规方面，企业需要提前研究目标市场的准入要求，建立专业的合规团



队，确保产品符合当地法规标准。

困境三：地缘政治不确定性与贸易摩擦的常态化

全球政治经济格局正在经历深刻调整，单边主义、保护主义抬头，大国博弈加剧。贸易摩擦已从偶发事件演变为一种需要长期应对的商业环境常态。高额的关税、突如其来的制裁，以及基于所谓国家安全考量的审查和限制，都给供应链带来了巨大的不确定性。

例如，贸易摩擦直接增加了相关产品的贸易成本，影响了供应链的布局决策。地缘政治冲突可能导致物流通道中断、能源价格剧烈波动、市场信心受挫。这种外部环境的不确定性，要求中国企业必须具备更强的风险识别、预警和应对能力，供应链布局必须更具弹性和韧性，从而有效分散和抵御单一区域的政治经济风险。

对于出海企业而言，建立多元化的供应链布局是应对地缘政治风险的关键策略。企业可以采用“多区域、多来源”的供应链模式，在不同地区建立备份生产基地和供应渠道。同时，企业要加强供应链风险管理体系建设，建立风险预警机制，定期评估并积极应对各类风险；还要注重本地化经营，通过在东道国建立完整的本地化体系，包括本地生产、本地采购、本地用工等，降低政治风险。此外，企业要积极参与行业组织和多边合作机制，借助集体力量应对系统性风险。

上述三大困境表明，过去那种主要依靠国内成本优势和产能规模被动承接全球订单的模式，已经难以为继。但挑战本身也蕴含着机遇：成本压力倒逼企业进行技术升级和自动化改造；技术壁垒激发自主创新的决心；地缘政治风险则催生了供应链区域化、多元化布局的迫切需求。

因此，中国企业的出路不在于固守原有模式被动调整，而在于主动出击，将出海战略从简单的产品出口升级为供应链能力输出。通过向海外转移部分产能，贴近终端市场或低成本产区，可以有效应对成本上升和贸易壁垒的挑战；通过在全球范围内整合研发资源、技术人才，可以突破技术封锁；通过构建分布式、多中心的全球供应链网络，可以增强应对地缘政治风险的能力。



总之，认识到困境是第一步，将其转化为战略升维的契机，才是中国企业在波澜壮阔的全球化进程中立于不败之地的关键。

1.3 发达国家的成熟市场——存量博弈

想打入欧美市场？恭喜你，欢迎来到高段位竞技场。这里的消费者不缺钱，但缺理由：凭什么买你的产品，而不是用了十年的老牌子？这里的货架看似开放，实则布满隐形门槛：环保认证、碳足迹追踪、数据隐私合规……随便一条都能让你的产品卡在海关“面壁思过”。

但机会也藏在这里。宁德时代没有选择在欧洲“打价格战”，而是直接建厂、参与制定电池新规，从供应商变成了规则共建者；安克创新（Anker）依靠一个充电头讲出“科技美学”的故事，在欧美卖得比同行贵，年轻人还抢着下单。在成熟市场，拼的不是谁嗓门大，而是谁更懂规则、更会讲故事、更能把“中国制造”变成“全球品牌”。

标准与合规的话语权争夺已成为存量博弈的核心战场。发达国家凭借技术积累与产业主导地位，制定了严苛的行业标准与认证体系，从产品安全、环保要求到知识产权保护，形成了层层叠加的准入门槛。例如，在新能源汽车领域，欧洲的 WLTP（Worldwide Harmonized Light Vehicles Test Procedure，世界轻型车辆测试程序）续航测试标准、碳足迹核算规则，以及美国的 IRA（Inflation Reduction Act，《通胀削减法案》）中的本地化含量要求，不仅决定了产品能否进入市场，还直接影响到企业的成本结构与盈利空间。

中国企业要打破壁垒，必须从被动合规转向主动参与，具体可以采取以下措施，如图 1-4 所示。

（1）通过技术研发与标准对接构建竞争优势。例如，宁德时代在德国建厂时，不仅全面遵循欧盟的电池指令与回收标准，还联合当地企业参与修订下一代电池技术规范。这种策略使其在欧洲市场的份额大幅增加，实现了从追随者到参与者的转变。

（2）提升供应链精细化运营能力。这是存量博弈的关键胜负手。成熟市



场消费者对交付速度、售后服务的高要求，倒逼企业重构供应链体系。传统的“国内生产+跨境运输”模式因周期长、响应慢，已难以满足当地需求。取而代之的是“本土化生产+区域化配送”的深度布局，通过在目标市场建立研发中心、生产基地与物流枢纽，实现供应链的敏捷响应。

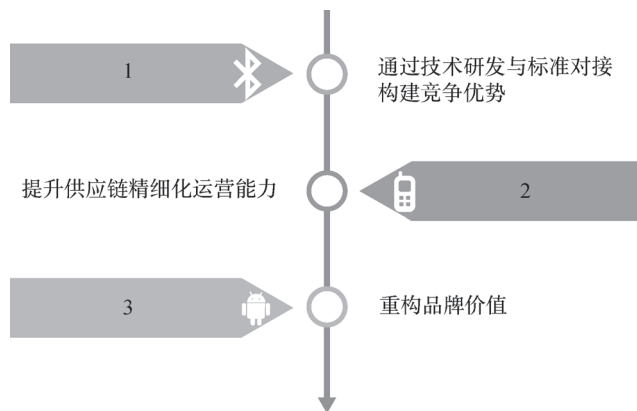


图1-4 打破存量博弈壁垒的措施

以海尔在欧洲的发展为例，通过收购当地品牌 Candy 并整合其研发制造资源，海尔建立了覆盖欧洲主要市场的供应链网络，实现了订单响应速度的显著提升。

（3）重构品牌价值。这是突破存量瓶颈的核心路径。“中国制造”的传统标签仍与低端、代工等认知强关联，企业要实现海外市场份额突破，必须完成从产品输出到品牌输出的升级。这需要企业在品牌定位、文化融合与用户沟通上进行系统性投入，通过本土化的研发与营销建立与当地消费者的情感连接。

安克创新进入欧美市场时，避开了与国际品牌的正面价格战，聚焦“技术创新+设计美学”的差异化定位，在充电设备领域打造出具有溢价能力的自主品牌。其产品均价较同类中国产品更高，却实现了年复合增长率稳步提升的业绩，证明了品牌价值在存量博弈中的决定性作用。

宁波大叶园林设备股份有限公司也是一个典型案例。在园林机械行业中，欧美市场占据了全球大部分市场需求。大叶股份自创立之初就将目光投向海外市场，早期通过“请高手，攀高亲，争高位”的“三高”策略，即引



企业出海战略：供应链破局与重构

进高级工程师、与知名科研机构合作，全方位与欧洲知名渠道商和世界知名园林机械制造企业展开深度合作，以及严格把控产品品质并参与标准制定，在欧洲市场积累了经验。

之后，大叶股份进军美国市场，通过与沃尔玛、家得宝等大渠道商合作建立海外仓和生产线，实现了“本土化生产+区域化配送”的供应链布局，成功在欧美成熟市场中突围，2024 年海外收入占比高达 97.86%。

存量博弈并非零和游戏，而是通过价值重构实现共赢的过程。中国企业的加入，不仅为成熟市场带来了技术创新与效率提升，还推动了全球供应链的优化升级。但这种博弈的难度远超在增量市场中竞争，因此，企业需要具备技术研发、标准对接、本土化运营与品牌建设的综合能力。

对于出海企业而言，发达国家市场的存量博弈既是挑战，又是实现供应链升级与品牌跃迁的必经之路，只有那些能够深刻理解市场规则、持续创造价值的企业，才能在这场较量中占据优势。

1.4 新兴市场——人口红利

在全球经济版图中，以东南亚、南亚、非洲为代表的新兴市场正凭借庞大的人口基数与年轻化的人口结构，成为驱动全球供应链重构的核心动力。这些市场的人口红利并非简单的劳动力数量优势，而是集生产要素供给、消费潜力释放与产业转移承接于一体的综合性发展机遇，为中国企业出海提供了广阔的增量空间。但这种红利的释放并不会自动实现，需要企业精准把握当地人口结构特征与市场发展阶段，构建适配的供应链体系与商业模式。

人口规模与结构优势构成了新兴市场的核心吸引力。数据显示，在东南亚约 6.8 亿人口中，30 岁以下群体占比超 70%；印度 14 亿人口的中位年龄仅 28 岁，较中国年轻近 10 岁；在非洲大陆 15 亿人口中，60% 的人口年龄低于 25 岁，且年轻人口数量仍在保持高速增长。

这种年轻化的人口结构形成了双重红利，如图 1-5 所示。

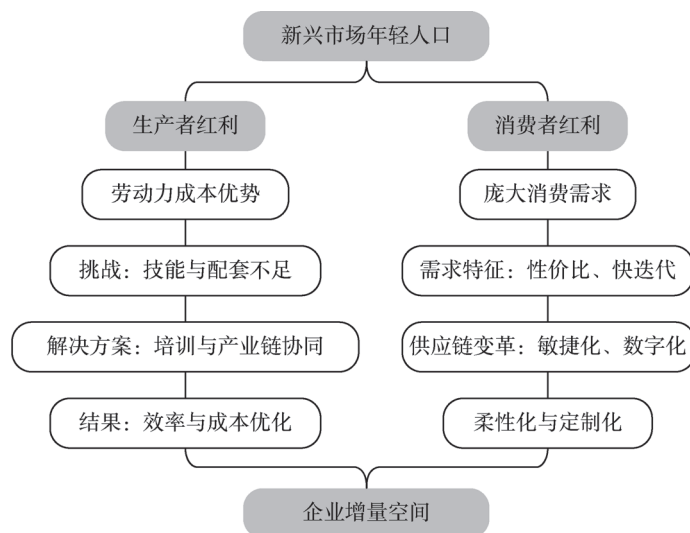


图1-5 双重红利转化路径

一方面，充足的劳动力供给为劳动密集型产业转移提供了基础，其相对低廉的人力成本成为吸引全球供应链布局的关键因素；另一方面，庞大的年轻消费群体催生了旺盛的市场需求，从基础消费品到数字服务，各类需求正处于快速增长期，为企业提供了广阔的增量空间。

劳动力红利的释放需要跨越技能与产业配套的双重门槛。尽管新兴市场劳动力数量充足，但技能水平与产业配套能力的不足成为制约红利释放的关键瓶颈。印度每年培养约260万STEM毕业生，规模远低于中国；东南亚部分国家虽劳动力充裕，但产业链上下游配套有待完善，关键零部件仍需从中国进口，推高了生产综合成本。

这意味着企业要获取人口红利，必须进行系统性投入：既要通过本土化培训提升劳动力技能水平，又要推动产业链协同转移，构建“核心企业+配套厂商”的集群式布局。某电子企业进入越南市场时，初期因当地工人技能不足导致良品率仅为75%，通过建立实训基地并引入3家中国配套企业后，良品率提升至98%，人力成本优势得以充分释放。

人口红利驱动的消费升级催生供应链变革需求。新兴市场年轻群体不仅是生产者，还是数字时代的原生消费者，其对智能手机、智能家居、跨境电



商等产品与服务的需求呈爆发式增长。这种需求具有性价比优先、迭代速度快、场景多元化的特征，倒逼供应链从大规模标准化生产转向柔性化定制生产。

数字化红利与人口红利的叠加效应正在重塑新兴市场的商业生态。随着智能手机和移动互联网的普及，新兴市场的数字化进程正在加速。这为中国企业输出成熟的数字化商业模式提供了机遇。例如，阿里巴巴通过投资 Lazada、腾讯通过投资 Sea 等本地平台，将中国成熟的电商和数字支付模式引入东南亚，抓住了数字经济发展的先机。这种“数字技术+人口红利”的组合正在创造新的增长动能。

政策红利与人口红利的叠加放大了市场吸引力。为承接产业转移与激活本土劳动力资源，多数新兴市场国家推出了针对性政策支持，从税收减免、园区建设到贸易便利化，形成了与人口红利互补的政策优势。印度的“印度制造”计划通过特别经济区建设与税收优惠吸引外资；东南亚国家联盟（Association of Southeast Asian Nations, ASEAN）通过建立自由贸易区实现了区域内劳动力与货物的自由流动；《非洲大陆自由贸易协定》的生效为企业进入整合后的非洲大市场提供了便利。

人口红利的可持续性依赖于产业升级与价值共享。随着新兴市场的经济发展，劳动力成本上升是必然趋势，单纯依赖低成本的红利模式难以持久。企业必须推动供应链的价值链升级，从劳动密集型生产向技术密集型制造转型，通过自动化生产、数字化管理提升人均产出效率，实现从人口红利到人才红利的跨越。同时，企业要建立与东道国的利益共享机制，通过本土化雇佣、技术转移与社会责任履行，将供应链发展与当地民生改善相结合，只有这样才能实现长期可持续发展。

新兴市场的人口红利为中国企业出海提供了历史性机遇，但这种机遇并非唾手可得。它要求企业超越简单的成本导向思维，从生产要素整合、消费需求适配、产业生态构建与长期价值共享等多个维度进行系统性布局。那些能够精准把握人口结构特征、有效化解配套瓶颈、深度融入本土市场的企业，将在这场全球供应链的增量博弈中抢占先机，实现跨越式发展。



1.5 出海是生存与发展的必答题

《2024 年度中国对外直接投资统计公报》显示，2024 年中国对外直接投资流量达 1922 亿美元，同比增长 8.4%，占全球份额的 11.9%，连续 13 年位列全球前三；在 A 股上市公司中，有海外业务的企业共有 3667 家，占比达 68%，境外收入总额达 9.52 万亿元，较 4 年前增长 56.58%。从产业结构上看，制造业企业仍是出海主力军，占比高达 40%，而东南亚凭借区位与成本优势，成为 76% 的出海企业首选目的地，越南、泰国、印度尼西亚等国更是聚集了大量中国产业链布局。

跨境电商的爆发式增长也印证了这一趋势：根据海关总署发布的数据，2024 年我国跨境电商出口规模达 2.15 万亿元，同比激增 16.9%，占货物贸易出口总值的 8.5%，其中服饰鞋包、数码产品等消费品占比超 97.5%，美国、英国、德国等市场贡献了主要份额。从企业营收结构上看，超一半出海企业的海外收入已成为营收基本盘，占比超 40%，其中 34% 的企业海外营收占比更是突破 60%，高度依赖全球市场。

数据不会说谎，这种趋势背后是企业最朴素的生存哲学：不把鸡蛋放在一个篮子里。出海不仅能帮企业消化掉国内过剩的产能，还有利于企业在全世界范围内“寻宝”——找到最顶尖的技术、最聪明的人才以及打造最强大的品牌。这就像一场全球范围的“升级打怪”，每在一个新市场站稳脚跟，你的等级、装备和视野都会提升一个档次。从“本土冠军”到“全球巨头”，这条路，必须走出去才能完成。

我国企业出海的必然性并非源于短期市场波动的倒逼，而是多种因素共同作用的结果，如图 1-6 所示。

1. 抵御单一市场风险

这是出海成为企业生存与发展必答题的首要动因。中国作为全球最大单一市场，虽为企业提供了成长沃土，但过度依赖本土市场的单点依赖风险正日益凸显。国内市场竞争已进入白热化阶段，多数制造业领域产能利用率长

期徘徊在 75% 左右的临界线，部分行业甚至出现价格战导致的全行业利润下滑。更严峻的形势是，地缘政治冲突引发的贸易壁垒与技术封锁让单纯聚焦国内生产的企业面临“断链”与“失单”的双重威胁。

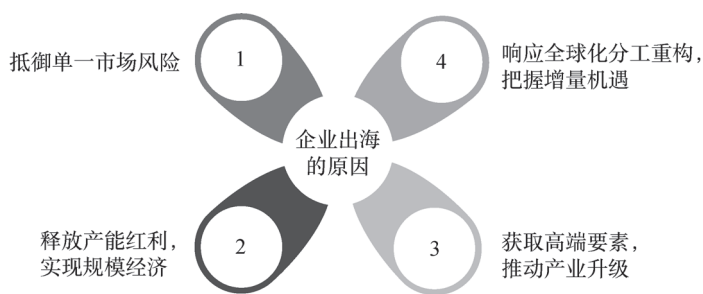


图1-6 企业出海的推动因素

仅美国对华加征关税事件就导致相关行业出口订单流失率大幅增加，而同期布局海外市场的企业则通过区域供应链调整，实现将订单损失率控制在很低的水平。这种对比清晰地证明，通过出海构建多元市场缓冲带，是企业应对不确定性的核心生存策略。

2. 释放产能红利，实现规模经济

这是中国企业出海的现实驱动力。经过数十年工业化积累，中国在机械制造、电子信息、轻工纺织等领域形成了全球领先的产能规模，但国内市场增量空间的收窄使得产能优势难以充分体现。出海已成为消化过剩产能、摊薄固定成本的关键路径。

以家电行业为例，头部企业国内市场份额已达到天花板，而在海外市场增加份额，即可带动整体产能利用率提升，显著降低单位生产成本。同时，通过海外建厂实现就近生产、就近销售，还能规避贸易壁垒、降低物流成本，进一步放大规模效应。

3. 获取高端要素，推动产业升级

这是出海的战略价值所在。全球创新资源与高端要素呈现明显的区域集中特征，欧美等发达国家在基础研究、核心技术、品牌运营等领域仍占据主导地位。企业通过出海建立研发中心、并购技术型企业、吸纳国际人才，能够快速弥补自身短板，实现从制造向创造的跃迁。



例如，华为在欧洲设立了 5G 研发中心，联合当地高校与科研机构攻克了多项关键技术，推动其全球专利数量持续领跑。这种“全球找技术、全球配资源”的出海模式，打破了国内要素瓶颈对产业升级的制约，为企业参与高端市场竞争奠定了基础。

4. 响应全球化分工重构，把握增量机遇

这是出海的时代要求。当前全球供应链正从“中心—外围”模式向区域化集群模式转型，东南亚、非洲等新兴市场凭借人口红利与增长潜力，已成为全球产业转移的重要承接地。这些市场的增量空间不仅体现在消费端，还蕴含着供应链重构的战略机遇。中国企业若能率先布局，则既能抢占新兴消费市场，又能依托自身产业优势构建区域供应链主导权。

从企业成长周期来看，出海是企业实现从“本土冠军”到“全球巨头”跃迁的必经之路。全球商业史表明，真正的行业领导者必然是擅长全球化运营的企业。出海不仅能带来市场规模的扩张，还能倒逼企业在管理体系、合规能力、品牌建设等方面实现系统性升级。海尔通过“全球创牌”战略在全球建立了 10 个研发中心与 35 个工业园，凭借全球化管理团队与跨文化运营能力超越了传统制造企业的边界，成为全球家电行业的领军者。这种成长维度的跃迁，是依靠单纯深耕国内市场难以实现的。

1.6 蜜雪冰城如何在印度尼西亚迅速扩张

在竞争激烈的印度尼西亚茶饮市场，蜜雪冰城以惊人的扩张速度实现了本地化突破，根据里斯战略咨询报告，截至 2025 年 3 月，其印度尼西亚门店数量已突破 2600 家，成为当地茶饮市场的核心玩家。这一扩张奇迹并非简单的模式复制，而是基于对印度尼西亚市场特征的深刻洞察，通过供应链本土化攻坚、渠道创新嫁接、成本精细管控构建的系统性竞争力，为连锁消费企业出海提供了可借鉴的实践样本。

供应链的“快准稳”布局是蜜雪冰城实现快速扩张的核心支撑。蜜雪冰城深谙茶饮行业“供应链决定生死”的法则，在进入印度尼西亚之初便启动



了供应链的全球化与本土化协同建设。蜜雪冰城依托国内五大生产基地的强大产能基础，实现奶、茶等核心食材的规模化生产，年综合产量超 150 万吨的供应链体系为其海外扩张提供了稳定后盾。

印度尼西亚作为热带岛国，椰浆、水果、糖等资源丰富但供应链分散，蜜雪冰城并未依赖进口，而是选择自建生产基地与整合本土资源相结合的模式：在印度尼西亚投资建设椰浆工厂，使核心原料的采购成本降低；同时与当地农业合作社建立长期合作关系，实现水果、糖等辅料的本地化供应。

物流效率的提升成为其扩张的关键推动力。蜜雪冰城在印度尼西亚搭建了自主运营的仓储与配送网络，通过数字化调度系统实现原料从仓库到门店的高效流转。这不仅保障了产品新鲜度，还显著降低了流通成本，由此取得的优势直接转化为价格竞争力与盈利空间。这种“全球集采 + 本地仓储 + 快速配送”的供应链模式，既保持了标准化品质，又适配了本地运营需求。

渠道嫁接创新助其实现了扩张的“冷启动”加速。进入陌生市场时，门店选址与初期流量获取往往耗费大量时间与成本，蜜雪冰城创新性地采用了与手机经销商合作的嫁接模式。印度尼西亚市场的 OPPO、vivo 等手机零售店多位于人流量密集的核心商圈，且已建立成熟的本地运营团队，蜜雪冰城通过业务融合的合作模式，与 OPPO、vivo 的手机经销商合作，利用其现有门店资源增设茶饮业务，或在其旁增设奶茶档口，快速获取优质点位资源与初始客流。这种模式巧妙利用了两个行业的共通性——均聚焦年轻消费群体、依赖核心商圈流量，极大地缩短了市场拓荒时间，使门店快速步入运营正轨，为后续规模化扩张奠定了基础。

轻资产加盟模式激发了其扩张的规模化潜力。蜜雪冰城在印度尼西亚延续并优化了其成熟的加盟体系，将总部资源集中于供应链管控、品牌输出与标准制定，由加盟商承担门店运营的具体成本与日常管理。而且，其设置的加盟门槛充分考虑了当地投资者的承受能力，显著降低了加盟参与难度。这种“总部强管控 + 加盟商高参与”的模式，实现了品牌与资本的高效结合，推动门店数量快速增长。

深度本土化运营筑牢了扩张的市场根基。蜜雪冰城并未将国内模式进行



生硬移植，而是从团队、产品到场景进行全方位本土化适配。在团队人员构成上，其印度尼西亚团队中本地员工占比高达 96%，凭借对当地消费习惯的深刻理解优化运营策略；在产品层面，保留冰激凌、经典奶茶等核心产品，确保品牌辨识度，同时针对印度尼西亚消费者口味偏好调整配方，减少产品糖分以适应本地饮食习惯，还开发了融入本土食材的特色饮品；在门店场景设计上，结合当地生活方式优化空间布局。这种本土化运营不仅提升了消费者接受度，还增强了品牌的本地认同感。

与此同时，蜜雪冰城上市募集资金中约 66% 投向国际供应链建设，进一步强化印度尼西亚等海外核心市场的供应链能力，形成了“扩张—盈利—再投入”的良性循环。

蜜雪冰城在印度尼西亚的顺利扩张并非偶然，而是“供应链先行+渠道创新+模式适配+本土运营”的系统成功。其核心逻辑在于将国内沉淀的供应链能力与品牌运营经验，与印度尼西亚市场的本地资源、消费特征精准结合，既保持了标准化的核心优势，又实现了本土化的灵活适配。其案例证明，连锁消费企业出海的关键在于构建“全球协同+本地扎根”的供应链体系，通过效率提升与成本优化形成竞争壁垒，最终实现规模化扩张与可持续发展。