



中国企业出海 趋势及案例

研 究 报 告

(2 0 2 5)

Research Report on the Trends and
Case Studies of Chinese Enterprises Going Global

中山大学粤港澳发展研究院
中山大学香港高等研究院全球与区域治理研究中心

Institute of Guangdong, Hong Kong and Macao Development Studies, Sun Yat-sen University
The Research Center for Global and Regional Governance, Sun Yat-sen University Institute of Advanced Studies HONG KONG

更多免费行业报告

并购家

www.ipoipo.cn

研究团队负责人

李小瑛教授

中山大学粤港澳发展研究院副院长

中山大学香港高等研究院全球与区域治理研究中心副主任

首席专家顾问

何俊志教授

中山大学粤港澳发展研究院院长

研究团队核心成员

李钧宇博士

中山大学粤港澳发展研究院博士后

张艳

中山大学粤港澳发展研究院 (深圳) 研究主任

谭颖博士

广东金融学院经济与金融系主任，讲师

侯卓君

中山大学粤港澳发展研究院博士研究生

杨鑫

中山大学粤港澳发展研究院 (深圳) 政策分析员

张仁熙

中山大学粤港澳发展研究院硕士研究生

中国企业出海趋势及案例研究报告 (2025)



	序言	04
	行政摘要	06
01	第一章 二战后全球产业转移的历史演进与发展趋势	010
	1. 全球产业转移的历史演进与逻辑	011
	2. 中国参与全球产业转移的发展历程与特征	013
02	第二章 中国企业海外空间布局特征与演变	016
	1. 全球版图重构：从广泛渗透转向亚洲深耕	017
	2. 东盟区域布局：中国对外直接投资的“核心区”	019
	3. 东南亚五国深度透视	023
03	第三章 中国海外产业园特征与案例剖析	036
	1. 海外产业园区概况及发展历程	037
	2. 海外产业园区主要类别与特征	038
04	第四章 中国企业出海特征与案例剖析	044
	1. 企业出海的产业画像特征及出海趋势	045
	2. 企业出海主要模式及演进路径	047
05	第五章 香港助力内地企业出海的角色及服务案例	054
	1. 香港服务内地企业出海的优势价值	055
	2. 香港服务内地企业出海的类别及案例	055
	3. 角色升级：从超级联系人到超级增值人	060
06	第六章 粤港澳大湾区企业高质量出海的挑战与建议	062
	1. 粤港澳大湾区企业高质量出海面临的挑战	063
	2. 对粤港澳大湾区企业高质量出海的对策建议	064

表目录

表 1 东南亚五国宏观经济基本指标·····	024
表 2 东南亚五国产业结构和比较优势对比·····	025
表 3 东南亚五国所有制结构与外资准入制度对比·····	026
表 4 东南亚五国营商环境对比·····	027
表 5 东南亚五国人力资本对比·····	028
表 6 东南亚五国对华关系对比·····	029
表 7 中国对东南亚五国的对外直接投资规模和结构分析·····	030
表 8 2026 年广东省对外经贸合作区名单·····	039

图目录

图 1 亚洲制造业重构示意图·····	012
图 2 中国对外投资区域热力图·····	017
图 3 2024 年中国对主要国家直接投资流量对比·····	018
图 4 中国对外直接投资地区分布·····	018
图 5 中国对东盟直接投资趋势·····	020
图 6 中国在东盟国家投资存量分布·····	020
图 7 中国对东盟投资行业占比（正值为主）·····	021
图 8 中国对东盟直接投资行业分布（2024 年）·····	021
图 9 海外产业园区分布情况·····	038

本研究对企业出海问题的关注，最早可追溯至 2023 年中山大学粤港澳发展研究院何俊志教授和李小瑛教授在深圳市宝安区石岩街道开展的一轮基层制造业企业调研。彼时，中美贸易摩擦的影响仍在持续发酵，叠加全球供应链重构与国内要素成本上升的多重压力，石岩街道及其周边区域的一批电子制造、家电配套、精密加工类中小企业，正面临订单收缩、客户外迁、利润收窄的现实困境。调研团队在走访中发现，大量企业已经向越南、泰国、印尼等地转移部分产能，或以设立海外仓、布局组装线等方式进行试探性出海。然而，由于缺乏系统的国别信息、合规指导与海外落地渠道，这些企业的出海行动往往带有较强的被动避险色彩，呈现出“走一步看一步”的特征。这一现象引发了研究团队的初步关注：中国产能外迁究竟是短期避险行为，还是长期结构性调整？企业在出海过程中究竟面临哪些制度性障碍？是否存在一套可复制、可推广的支撑体系来降低企业出海的试错成本？

正是带着这些疑问，研究团队逐步将“企业出海”确立为一项系统性研究课题。此后，广东省委在研究建议中明确指出，要高度关注制造业企业“走出去”的新趋势、新问题，尤其要重视粤港澳大湾区在全球产业链重构中的战略定位与企业需求。这一建议为本研究提供了重要的政策方向与现实问题导向，也使课题的政策价值与学术意义更加清晰。在此基础上，中山大学粤港澳发展研究院将“中国企业高质量出海”列为研究院重点长期支持课题，从研究经费、人员配置、调研组织等方面给予了全方位保障。研究院的持续投入，使本研究得以从零散的调研观察，发展为有组织、有规划、多学科协同的学术工程。同时要特别感谢中山大学香港高等研究院全球与区域治理研究中心。自本课题启动以来，该中心在香港本地的研究资源对接、学术网络拓展等方面提供了广泛而有力的支持。

在研究推进过程中，研究团队系统开展了资料收集、文献梳理、访谈调查与数据分析工作。为了深化理论认识与实证分析，团队专门组织了多场学术会议与专题研讨会，围绕全球产业转移的新趋势、中国企业出海的区域选择、海外产业园区的空间布局、香港在中企出海中的角色转型等议题展开深入讨论。在这一过程中，中山大学梁育填教授、云南大学陈瑛教授、华东师范大学司月芳教授、昆明理工大学文淑惠教授四位专家学者，从经济地理、产业经济、国际投资与区域发展等不同学科视角，

为本研究提供了极具价值的真知灼见。在此，谨向四位教授致以诚挚感谢。

在实地调研方面，研究团队采取了“始发地”与“目的地”双向追踪的研究策略。一方面，团队深入深圳、广州、东莞等珠三角核心制造业城市，走访了包括美的、比亚迪、OPPO、立讯精密等在内的多家代表性企业，并与大量中小型配套企业、行业协会、产业园区运营方进行了深度访谈，力求把握企业出海的真实动因、决策逻辑与现实障碍。另一方面，团队先后赴马来西亚、新加坡等中国企业在东南亚的主要投资目的地，实地考察了马中关丹产业园、泰中罗勇工业园等境外经贸合作区，拜访了广东省驻东南亚（吉隆坡）经贸办事处、马中关丹园区管委会、马中粤港澳大湾区科创联盟等机构，并与当地中资企业、华人商会、法律服务机构进行了广泛交流。这种“双向追踪”的调研设计，使研究团队能够从母国与东道国两个维度，相对完整地观察企业出海的全过程，既关注“为什么出去”，也关注“出去以后怎么样”。

特别值得一提的是，在本研究的后期，香港青年科创促进会对报告的发布与推广给予了大力支持。促进会不仅协助研究团队对接了香港地区的专业服务机构资源，还为报告的成果转化与政策传播提供了渠道保障。此外，东莞市高新技术产业协会、深圳市宝安区石岩街道办等单位在调研组织与案例对接方面也给予了诸多帮助，在此一并致谢。

总体而言，本研究是一项始于基层观察、经由学术凝练、面向政策实践的探索性工作。在本课题的推进过程中，李小瑛教授作为团队负责人，承担了研究设计、统筹协调与最终审定的核心职责。何俊志教授作为课题的重要指导者，在研究方向把握与政策对接方面给予了关键性支持。谭颖博士、李钧宇博士、张艳研究主任三位团队成员，分别在案例调研、数据分析与报告撰写环节承担了大量具体工作；博士生侯卓君、科研助理杨鑫、硕士生张仁熙全程参与了文献整理、资料校对与图表绘制工作，展现了出色的科研素养与敬业精神。研究团队全体成员恪尽职守、通力协作，以高度的专业精神确保了本报告的顺利完成。研究团队希望通过系统的实证分析与案例研究，为中国企业高质量出海提供有据可依的判断、有价值的经验参照以及有操作性的政策建议。由于研究视野与能力所限，报告中难免存在疏漏与不足，恳请各位读者与学界同仁批评指正。■

2026年4月9日 广州中山大学康乐园

在全球产业转移从战后重建演进至当前价值链重构的四个阶段中，中国正面临地缘政治与技术变革带来的双重挑战，亟需通过战略布局在新型全球经贸格局中巩固并提升其产业链核心地位。全球产业转移大体经历了战后重建与首次转移、东亚崛起与二次转移、全球化高潮与“世界工厂”形成、范式转换与价值链重构四个阶段。二战后，美国主导了以纺织、钢铁为核心的首次产业转移，日本与西德通过承接这些产业实现了经济奇迹，初步形成了美国占据高端、日德承接中端的全球产业链格局。20 世纪 70 年代起，石油危机与日元升值迫使日本向外转移中低端产业，促使“东亚四小龙”利用加工贸易模式实现工业化跨越，验证了产业随要素成本变化而发生的梯度转移规律。冷战结束后，中国凭借入世红利、超大规模成本优势与稳定的投资环境，取代东南亚成为全球制造业中心，形成了以中国为核心组装节点、日韩台提供核心技术的东亚生产网络。进入 2010 年代，全球分工由追求单一效率转向兼顾韧性与安全，呈现“中国+1”与制造业回流并行的多元化格局。中国正通过提升自主研发与跨境生产组织能力，实现从被动承接地向全球价值链战略枢纽的角色转变。

从历史发展来看，中国在全球产业转移中扮演着重要角色。改革开放初期，中国通过经济特区和“引进来”战略，以“三来一补”模式承接港澳台劳动密集型产业，迅速嵌入全球分工体系。加入世贸组织后，中国吸引资本与技术密集型产业大规模迁入，构建起全球最完备的制造业体系，确立“世界工厂”地位。进入 2010 年代，中国推动产业重心向高新技术与自主品牌转型，实现从成本驱动向创新驱动的跃升。2020 年以来，中国确立“双循环”新发展格局，对内提升产业链自主可控，对外依托“一带一路”与境外经贸合作区，推动国际产能合作与数字经济输出，向全球产业链组织者与规则参与者演进。

过去十年，中国对外直接投资实现了从“全球扩张”向“聚焦亚洲”的结构性转型，东盟已成为承接中国产业链外迁与区域价值链重构的核心区域。2024 年中国对外直接投资流向亚洲的比例超过八成，流量从 2020 年的 1123.4 亿美元攀升至 1536.7 亿美元，而欧美投资则因安全审查趋严进入平台期。2015 年至 2024 年，中国对东盟投资流量从 146.0 亿美元攀升至 343.6 亿美元的历史新高，十年间规模增长超 135%，增速远超全球平均水平。东盟已成为中国对亚洲投资最集中、增长最迅猛的次区域，其战略地位正从重要市场演进为不可或缺的生产基地与供应链伙伴。

中国对外投资在东南亚的空间布局呈现出高度的行业驱动特征。制造业已成为中资对东盟投资的绝对支柱，其存量占比达50.8%，在空间上呈现出显著的“产业配套依赖”与集群化特征。通过在越南北部与泰国东部等核心工业区深耕，中国电子信息与新能源汽车产业链实现了从零部件配套到整车 / 整机生产的空间位移。批发零售业以27.7%的流量占比成为对东盟投资的第二大推力，呈现出以雅加达、曼谷等核心都市圈为节点向周边腹地渗透的空间特征。依托云服务与智能物流等数字技术支撑，中国企业在新加坡和马来西亚等高购买力市场构建起跨境零售网络。电力能源与建筑业在对东盟投资中发挥“空间先导”作用，通过在印尼、老挝等战略节点布局电站与输变电项目，为后续制造业大规模进驻提供能源保障，同时加速向光伏、风电等绿色能源领域扩张。

东盟各国在投资持续增长中已形成清晰的梯度结构与国家间的角色互补。新加坡凭借其高度透明的制度环境与资本市场，成为中国企业全球化运营的合规治理中心与离岸金融枢纽。印度尼西亚依托庞大的矿产资源储备及显著的人口红利，成为中企进行资源深加工与全产业链海外延伸的战略支点，中企通过建设高水平工业园，将其定位为采矿冶炼及新能源电池全产业链的重工业核心。泰国利用其“亚洲底特律”的工业基础与熟练劳动力储备，扮演着新能源汽车产业集群的角色，成为中国汽车工业面向东盟乃至全球市场的区域制造与分销中心。越南凭借低廉的用工成本与紧邻中国的区位优势，成为全球供应链重构背景下中国电子与光伏产业重要的离岸生产中心，实现了对全球顶级供应链的深度嵌入。马来西亚通过发挥其在半导体封测领域的传统优势与高素质人才储备，正在成为中国半导体材料企业全球化布局以及数字经济算力资源向外配置的关键节点。

海外产业园区作为“一带一路”建设与产能合作的关键载体，已成为中国企业集群出海、带动东道国经济发展的核心载体。海外产业园区历经企业自主探索、政府扶持规范、“一带一路”驱动规模化发展三个阶段，形成了境外经贸合作区、“两国双园”、国央企园区、民企园区及多元主体共建等多元模式。以中埃·泰达苏伊士经贸合作区为代表的境外经贸合作区，由中资控股企业主导建设，凭借政府背书为出海企业提供土地获取、税收优惠、通关便利及融资支持方面的制度优势。以马中关丹产业园为代表的“两国双园”，由双边政府顶层设计、签署协议并建立高层协

调机制，通过通关便利化和跨境金融政策创新，为企业构建起跨国资源灵活配置的产能合作示范区。以吉布提国际自贸区为代表的国央企海外产业园，依托大型央企在基建与资本运作上的深厚优势，将园区与港口、能源基地等重大旗舰项目深度绑定，凭借央企信用背书与国家后盾，为入园企业提供长期低成本融资与高标准基础设施保障。以青山工业园为代表的民营企业海外产业园，由龙头企业市场扩张需求驱动，依托核心企业的订单或资源优势吸引上下游“抱团出海”，利用空间集聚效应降低物流与制度性交易成本。以莱基自由贸易区为代表的多元主体共建产业园，通过整合政府、国央企、民营企业及东道国资本等多方资源，构建起政策背书、资本实力与市场活力深度融合的协同开发网络，增强了企业应对东道国环境波动的经营韧性与安全保障。

当前，中国企业出海正经历从传统制造、新兴产业到生产性服务业的全方位产业拓展，并表现出从“被动外迁”向“技术驱动”及“全球生态构建”转化的演进态势。以美的为代表的传统企业，正面临技术、品牌与渠道的三重封锁，呈现两极分化：领先企业通过品牌收购与全球营销实现从“代工”向“品牌进阶”的主动转型；大量中小企业在贸易摩擦压力下进行“规避型”被动出海。以比亚迪为代表的新兴产业企业，凭借高技术附加值和“天生国际化”基因，展现出依靠非对称技术优势的出海画像，通过深度研判全球技术标准与准入政策，积极主导国际标准制定并融入全球绿色化与数字化浪潮。以阿里云为代表的轻资产生产性服务业，正将服务外资“引进来”的经验转化为支撑中国企业“走出去”的专业能力，紧随制造企业出海实现“伴随式”增长，通过深度本地化的合规与技术集成能力构建准入壁垒，实现从服务输出向全球产业生态赋能的价值跃迁。

中国企业出海正经历从单一维度向多维深化的模式变革，形成了以产能、数字、柔链及文化为核心的四类典型路径。传统制造业的“产能出海”呈现阶梯式演进：从贸易出口起步，到设立海外机构，再到本地化生产与供应链布局，最终实现研发与品牌本土化。“数字出海”路径以具备全球普适性的数字化产品快速切入海外市场，随后在关键市场建立本土团队实现深度本地化，通过构建商业生态提升价值，并最终建立全球合规治理体系。“柔链出海”路径依托第三方电商平台试水，建立独立站构建私域流量，再通过海外仓与“小单快反”柔性供应链实现全球资源的敏捷调度与本地化履约。“文化出海”路径依托具备跨文化魅力的优质内容实现产品全球化首发，通过精细化社区运营培育高粘性

粉丝群体，围绕核心 IP 构建商业生态，最终输出中国美学与价值观，实现从商业变现到文化符号认同的价值跨越。

随着中国企业“出海”从可选项变为战略必选题，香港凭借其独特的制度优势与国际化专业服务体系，正以“超级联系人”与“超级增值人”的双重角色，成为中国企业走向世界的最重要战略支点。香港凭借普通法系与国际仲裁机制、全球 IPO 集资与跨境资本管理能力，为内地企业出海提供稳定的法治环境与融资平台。依托汇聚全球顶尖机构的专业服务优势和连接超万家驻港企业的全球网络，香港已成为企业整合国际资源、开展合规审查的战略枢纽。香港为内地企业提供涵盖资本市场与融资、法律合规与知识产权、品牌推广、财税筹划以及供应链管理在内的全方位支撑。面对中企从产品贸易向全球价值链构建的转型，香港正从单一的“超级联系人”升级为高阶赋能的“超级增值人”：依托税收协定网络与专业服务，打造中企海外总部与离岸财资中心；通过“高才通”等政策汇聚国际化人才，破解跨境经营壁垒；凭借国际化制度环境和公信力，推动中国标准与国际对接；借助完备的知识产权体系，加速科研成果全球转化。未来，香港将深化粤港澳大湾区政策协同，聚焦新能源、AI 等新兴领域提升专业服务能级，依托北部都会区和金融创新优化人才、资金及产业配套，进一步夯实其作为中企走向全球的战略中枢地位。

面对日益复杂的国际环境与系统性挑战，亟需构建一套由国家主导、政企协同、多层次联动的高质量出海支撑体系。政府层面，建议加强顶层设计，制定《中国企业海外投资合作指导目录》，明确“鼓励”和“审慎”的产业类别，引导企业将关键核心技术的研发、存储与数据处理中枢保留在国内；同时，实施差异化、精细化区域出海策略，推动 AEO 互认、标准互通、职业资格互认等国家对外谈判成果向企业端转化。企业层面，鼓励“链主”企业牵头组团出海，带动上下游配套企业共同布局，并对带动作用明显的链主企业给予用地、用能和融资等配套支持；针对民营中小企业，分类提供合规预警、成本预警、品牌建设、国际认证和人才培养支持，引导拥有核心技术的中小企业向价值链高端跃升。服务平台层面，建议在主要目的国设立实体化“中国企业服务驿站”，依托境外经贸合作区、驻外商协会等载体提供法律、税务、劳工、应急协调等一线服务；培育并引导高端生产性服务业“随团出海”，在“两国双园”、境外经贸合作区等产业园区设立服务点，并整合粤港澳在国际仲裁、金融、风险管理等方面的专业服务资源，打通企业海外运营的“最后一公里”。■

01

二战后全球产业转移的历史演进与发展趋势

1. 全球产业转移的历史演进与逻辑

二战以后的全球产业转移大体经历了四个阶段：战后重建与首次转移、东亚崛起与二次转移、全球化高潮与“世界工厂”形成、范式转换与价值链重构。其演进逻辑由最初的成本驱动逐步演变为效率、安全、韧性的多元考量。

1.1 战后重建与首次转移（1950s-1970s）

二战后，美国成为唯一未受战争严重破坏的工业强国，国内经济保持高速发展，但也面临劳动力成本逐渐上升、国内市场趋于饱和等问题。为了保持全球经济与政治主导地位，美国开始推动部分劳动密集型和资本密集型产业外迁，尤其是纺织、钢铁、造船、基础机械等产业。日本和西德作为战败国，急需外部资本与技术援助来恢复工业体系，美国的产业转移恰好满足了其重建需求。

在这一时期，美国政府通过“马歇尔计划”等经济援助手段，不仅输出资本与技术，还为日本和西德创造了有利的外贸环境。日本凭借其高素质劳动力和社会纪律性，迅速吸收并改造外来技术，推动了纺织、钢铁、汽车等产业的崛起，形成“日本经济奇迹”。西德则依托鲁尔工业区等重工业基地，重建钢铁和化工产业，造就了“莱茵奇迹”。美国在这一过程中通过对高新技术和军工产业的持续掌控，进一步巩固了其在全球产业链中的核心地位。

此阶段的核心特征是：美国主导，转移动机既有经济驱动力，也包含冷战背景下的政治战略考虑。美国通过将低附加值产业外迁、保留高附加值产业的方式，实现了价值链的高端化，从而形成雁阵模式的雏形，即美国占据产业链前端，日本和西德逐步承接中端产业，推动其实现工业化跨越。

1.2 东亚崛起与二次转移（1970s-1980s）

20 世纪 70 年代，全球经济经历了两次石油危机，导致能源价格高企，生产成本上升。与此同时，日元在“广场协议”之后出现持续升值，日本出口竞争力下降。这一系列压力迫使日本企业将劳动密集型和部分技术密集型产业向外转移。韩国、中国台湾地区、中国香港和新加坡因地缘优势、政策优惠和低成本要素条件，成为日本产业转移的主要承接地。

在这一时期，加工贸易成为产业转移的主要模式。各国通过设立加工出口区、自由贸易港等形式，便利跨国公司将零部件和半成品运至东亚四小龙进行加工组装，再返销国际市场。韩国依靠政府推动的“出口导向战略”，迅速发展了造船、家电、汽车等产业；台湾则在电子、半导体领域形成优势；香港凭借与内地紧密的联系，发展出“前店后厂”的外向型经济；新加坡则通过外资引入和政府主导规划，在石化、电子等产业上快速成长。

这一阶段凸显的逻辑是：当核心国要素成本上升且面临结构升级压力时，必然将中低端产业外迁，从而带动周边国家实现梯度发展。东亚四小龙的成功印证了这一规律，他们不仅承接了日本产业转移，还通过政策创新和产业升级，逐步实现了从低端加工向中高端制造的跨越。

1.3 全球化高潮、亚洲制造业重组与“世界工厂”形成（1990s–2000s）

冷战结束后，全球化成为主导潮流，资本、技术和商品的跨境流动空前活跃。1995 年世界贸易组织 (WTO) 的建立，为国际贸易自由化和投资便利化提供了制度保障。中国在此背景下深化改革开放，并于 2001 年正式加入 WTO，为承接全球产业转移创造了历史机遇。

到 20 世纪 90 年代中期，中国沿海地区的开放政策已形成体系，基础设施建设（港口、公路、电力）初具规模，外商直接投资 (FDI) 的法律环境逐步完善。这为承接大规模制造业提供了物理和制度基础。与此同时，亚洲四小龙（如中国台湾地区、韩国、新加坡、中国香港）和四小虎（如泰国、马来西亚、菲律宾、印度尼西亚）在 80-90 年代经历高速增长后，劳动力成本显著上升。而中国不仅拥有廉价的劳动力，更重要的是拥有近乎无限的劳动力供给和庞大的内需市场潜力，这种“成本 + 规模”的叠加效应是东南亚小型经济体难以比拟的。

亚洲金融危机为亚洲制造业重组带来催化作用。1997 年的亚洲金融危机是关键的分水岭，危机重创了泰国、印尼、韩国等国的货币和经济，暴露了过度依赖外资和外债的脆弱性。而中国坚持人民币不贬值的承诺，不仅稳定了地区经济，也让国际投资者看到了中国作为“制造基地”的汇率风险避风港优势。

东亚生产网络从单一雁阵模式转向共赢三角结构（如图 1 所示），具体包含三个代表性的梯队。第一梯队（技术 / 资本密集型）：日本、韩国、中国台湾地区，处于价值链的高端，负责研发、设计和生产核心零部件（如芯片、液晶面板、精密机械、关键化工原料），将附加值最高、技术最复杂的环节保留在本土。第二梯队（劳动密集型组装）：中国沿海，承担最终的加工、装配和测试环节。利用规模经济和完整的供应链配套，将零部件转化为成品，实现成本的最小化。第三梯队（资源 / 初级产品）：东南亚及其他，提供原材料（如橡胶、石油、木材）以及部分低端元器件。

在这一阶段，产业转移的范围已经超越了劳动密集型产业，涵盖了家电、机械制造、消费电子等中低端技术密集型产业。跨国公司在华设立研发中心和生产基地，中国不仅是“世界工厂”，更是全球价值链的重要节点。全球经济重心加速向东亚转移，中国的崛起成为全球经济版图的重要转折点。

图 1 亚洲制造业重构示意图



1.4 范式转换与价值链重构（2010s—至今）：

进入 2010 年代，中国劳动力与土地成本持续上升，传统优势减弱、中美战略竞争与贸易摩擦加剧，全球供应链集中风险显现，人工智能及自动化技术降低了发达国家制造业回流的成本。

在这一背景下，“中国 +1” 模式逐渐兴起。跨国企业在保持中国生产基地的同时，在越南、印度、墨西哥等国家建立新产能，以分散风险和降低成本。同时，美国和欧洲推动制造业回流，强调供应链本土化和区域化。东南亚、南亚成为新的产业承接地，形成多极化格局。

全球生产网络正在从全球化走向区域化、多元化和韧性化。中国虽然面临部分产业外流压力，但凭借完整的产业链配套、庞大的市场和不断提升的技术能力，仍在全球产业链中保持关键地位。同时，中国也通过跨国园区建设和国际产能合作，将部分产业有序外迁，实现国内产业升级与国际合作的良性互动。

2. 中国参与全球产业转移的发展历程与特征

在全球产业转移迈进价值链重构阶段，全球经济贸易格局进一步受到地缘政治、安全战略和技术进步的多重影响，中国在这一进程中既面临挑战，也蕴含机遇，需要通过战略性布局保持和提升全球产业链中的地位。

2.1 起步阶段：初期探索与加工贸易（1980s–1990s）

20 世纪 80 年代，中国在改革开放初期，设立了深圳、珠海、汕头和厦门四大经济特区，并逐步扩大至沿海开放城市。这一阶段的核心战略是“引进来”，通过政策优惠和基础设施建设吸引外资。来自港澳台的企业成为第一批投资者，他们利用中国充裕且廉价的劳动力和土地成本，将纺织、服装、玩具、电子装配等劳动密集型产业大规模转移至珠三角和长三角地区。

以“三来一补”（来料加工、来件装配、来样加工和补偿贸易）为主的合作模式，帮助中国企业迅速接触国际订单和生产标准。外资企业带来了管理经验、生产工艺和出口市场，使中国迅速嵌入全球分工体系。珠三角逐渐形成外向型制造基地，东莞、深圳成为“世界工厂”的雏形；长三角依托上海的港口和交通优势，吸引电子、轻工、化工等外资企业布局。

这一时期中国的产业转移承接具有明显特征：一是政策驱动显著，经济特区成为制度创新的试验田；二是产业以劳动密集型为主，出口依赖度高；三是市场导向突出，企业普遍依赖外部订单，缺乏自主品牌与研发能力。正是这种开放模式为中国后续产业升级奠定了坚实基础。

2.2 扩展阶段：规模扩张与 OEM 代工（2000s–2010s 初）

2001 年中国正式加入世界贸易组织，成为全球产业转移的最大承接地。这一阶段，中国的开放从“沿海试点”扩展为“全面开放”。跨国公司在华投资规模空前扩大，世界 500 强大多数在中国设立生产或研发基地。汽车、电子信息、机械、化工等资本和技术密集型产业快速发展。

在此过程中，中国形成多个产业集群：长三角成为汽车和电子信息产业中心；珠三角则继续巩固其轻工和家电优势，同时引入高端电子制造；环渤海地区依托重工业基础，发展钢铁、石化和装备制造。外资企业不仅带来先进技术，还推动了中国相关产业链的完善。随着配套产业快速成长，中国逐渐形成全球最完整的制造业体系。

2000 年代，中国制造业增加值快速增长，超过日本成为世界第二，到 2010 年超过美国跃居全球第一。随着出口规模持续扩大，中国成为“世界工厂”的代名词。与此同时，中国通过“走出去”战略开始支持企业在海外投资，石油、矿产和基础设施建设成为重点方向。

这一阶段的突出特征是：中国不仅是全球产业转移的承接者，也是国际贸易体系的核心节点。跨国公司在华设厂的同时，中国企业也在学习和模仿中逐渐积累自主创新能力，产业链条逐步延伸。

2.3 升级阶段：高质量发展与生态共建（2010s 中后期）

进入 2010 年代，中国经济进入新常态，劳动力红利逐渐消失，土地和环保成本上升，传统比较优势减弱。同时，全球金融危机后外部需求增长放缓，中国制造业面临转型压力。为应对这一挑战，中国政府提出“中国制造 2025”，战略目标是推动中国由制造大国向制造强国转变。

在国家战略层面，国务院在 2015 年发布的《中国制造 2025》明确提出制造强国战略，重点布局十大领域，包括新一代信息技术、高档数控机床和机器人、航空航天装备、海洋工程装备及高技术船舶、先进轨道交通装备、节能与新能源汽车、电力装备、新材料、生物医药及高性能医疗器械、农业机械装备。通过大量研发投入和产业基金支持，本土企业加快技术攻关，如华为、中兴在通信设备领域取得突破；比亚迪、宁德时代在新能源汽车和动力电池产业中崛起；高铁装备实现国产化并出口海外。

与此同时，中国企业加快由“代工组装”向“自主品牌”的转型。家电、手机、家居等领域涌现出一批国际化品牌，出口产品的附加值逐步提高。产业升级不仅体现在产品结构上，也体现在生产方式上。智能制造、工业互联网、绿色制造逐步推广，部分制造业基地探索自动化与数字化转型。

这一阶段的显著变化是，中国不再单纯依赖成本优势，而是通过技术创新和制度改革，力求向全球价值链中高端攀升。这一进程虽然伴随外部压力与国内转型阵痛，但逐步显现出较强的竞争力。

2.4 双循环阶段 (2020s 至今)

2020 年以来，全球政治经济环境剧烈变化。中美战略摩擦升级，全球供应链安全成为焦点，全球产业链的脆弱性凸显，国际能源和粮食危机加剧外部不确定性。在这一背景下，2020 年中共中央政治局常委会会议上首次提出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，并在“十四五”规划中系统确立为国家战略。

国内层面，中国加大对关键核心技术和战略性新兴产业的投入，力图实现产业链自主可控。半导体、生物医药、新能源、人工智能等成为重点攻关方向。政府推动“专精特新”中小企业发展，支持形成创新生态和产业集群。同时，强化区域协调发展，长三角、粤港澳大湾区、京津冀和成渝地区成为产业升级的重要引擎。

国际层面，中国通过“一带一路”倡议和跨国园区建设，推动国际产能合作，特别是在基础设施建设、清洁能源、数字经济等领域不断拓展国际合作空间。境外经贸合作区成为中国企业“走出去”的重要平台。中马关丹—钦州“两国双园”、中埃苏伊士经贸合作区、中老磨憨—磨丁经济合作区等案例，展示了中国企业如何通过园区模式，与东道国实现互利共赢。

这一阶段的核心特征是“双循环”：国内市场成为支撑经济增长的主引擎，国际合作则提升中国在全球产业链中的韧性与影响力。面对全球产业转移的新趋势，中国不仅是承接方，更积极成为输出方和规则塑造者。



02

中国企业海外空间布局 特征与演变¹

¹ 本章数据来源：数据库；图表由作者使用 Python 绘制。

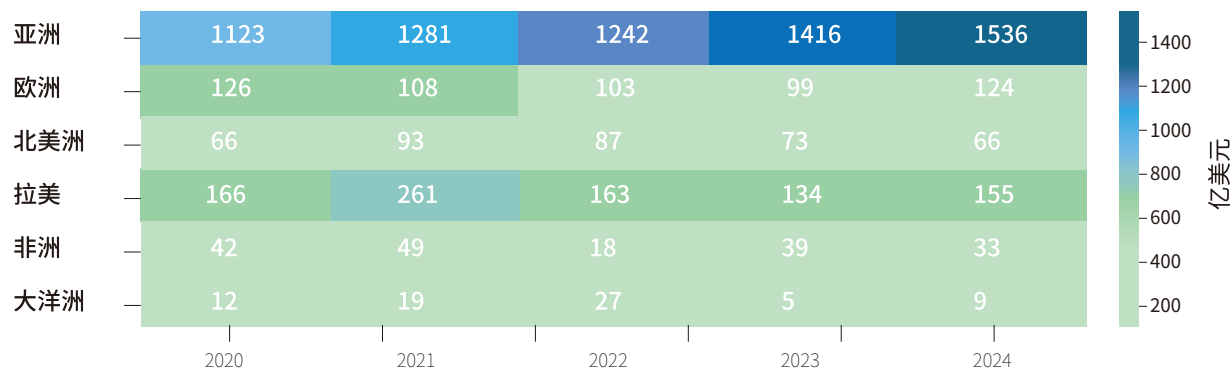
1. 全球版图重构：从广泛渗透转向亚洲深耕

过去十年，中国对外直接投资（OFDI）的全球空间格局经历了一场结构性巨变。其核心逻辑已从早期追求地理覆盖的“全球扩张”模式，深度转型为资源与战略高度对齐的“亚洲聚焦”模式。这一空间重心的南移，不仅折射在流量与存量的统计曲线上，更预示着中国在全球产业链重组中，正从“参与者”向“区域价值链构建者”的角色转变。

1.1 数据呈现：流量与存量的空间极化

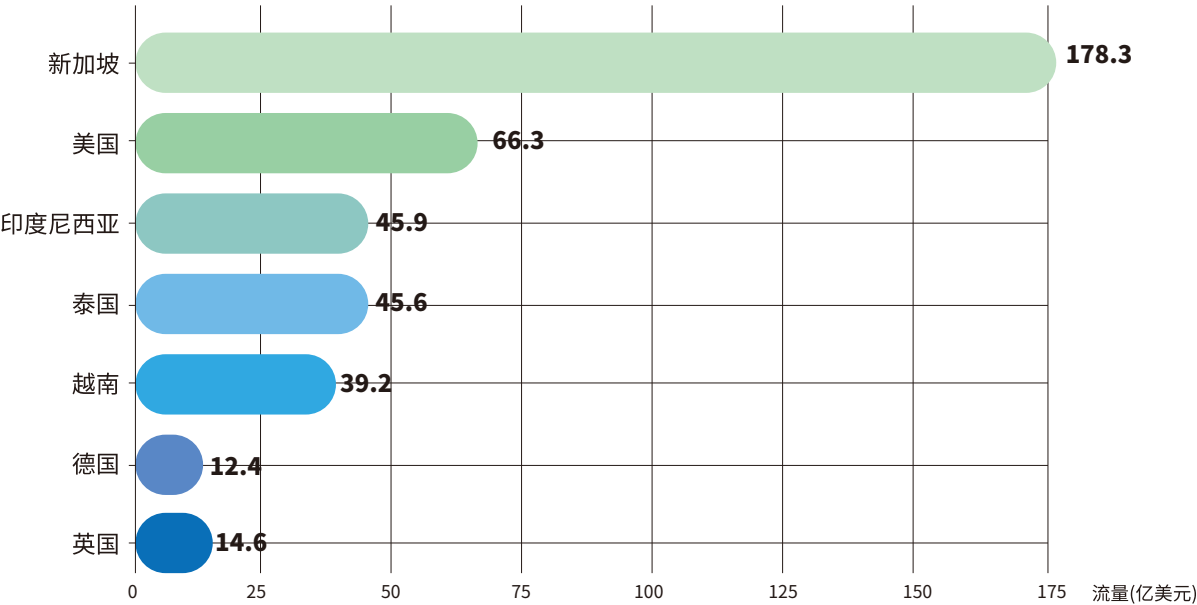
从动态投资流量看，亚洲已稳居中资出海的头号目的地。2024 年，中国 OFDI 流量达到 1922 亿美元，其中流向亚洲的比例超过八成。根据图 2（投资区域热力图），对亚洲的单年投资流量从 2020 年的 1123.4 亿美元稳步攀升至 2024 年的 1536.7 亿美元，增长后劲充足。相比之下，欧美地区的投资流向则因安全审查趋严和地缘博弈升温，整体陷入波动平缓甚至收缩的平台期。这种“亚洲热、欧美冷”的鲜明反差，标志着中国跨境资本流动的主航道已完成战略转场。

图 2 中国对外投资区域热力图



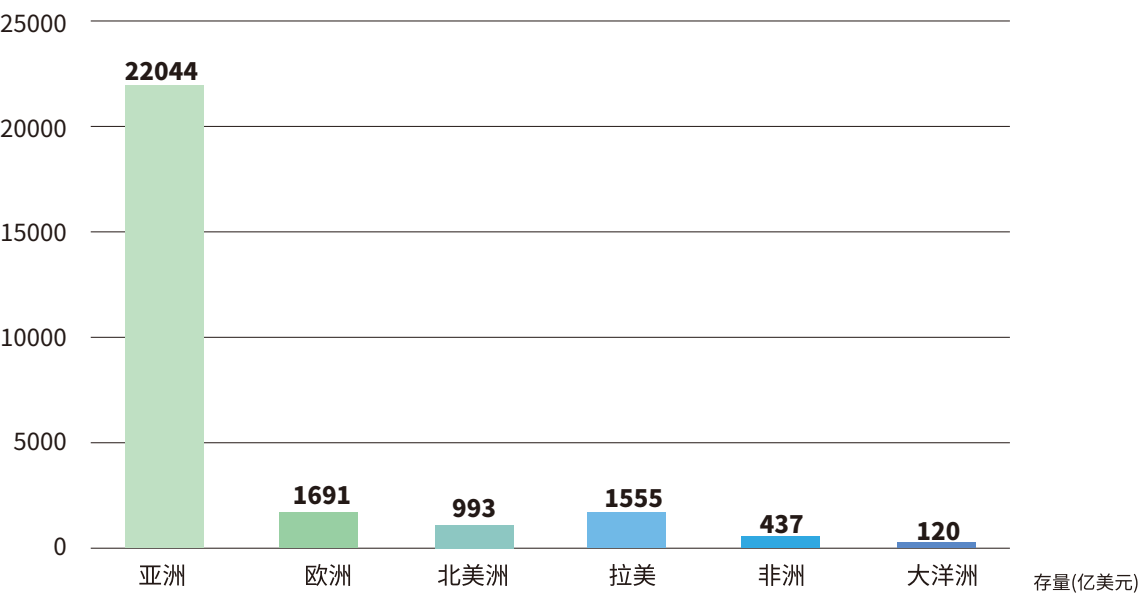
从中国对主要国家投资流量来看，新加坡以 178.88 亿美元的流量遥遥领先，其数额甚至超过了许多区域的总和，这充分印证了其作为中国资本区域运营中枢与全球化支点的核心地位。相比之下，印度尼西亚（45.91 亿美元）、泰国（45.56 亿美元）和越南（39.20 亿美元）构成了流量贡献的“第二梯队”，三者合计流量与新加坡相当，表明东南亚内部已形成“枢纽引领 + 多国制造腹地支撑”的稳定格局。反观传统发达经济体，美国（66.32 亿美元）虽仍保持一定规模，但与其经济体量相比已不突出；英国（14.67 亿美元）、德国（12.41 亿美元）等欧洲国家的流量则相对有限。这一鲜明的流量对比，标志着中国资本全球配置的“主航道”已明确转向亚洲，尤其是东南亚区域。

图 3 2024 年中国对主要国家直接投资流量对比



从存量资产分布看，亚洲作为“战略压舱石”的地位不可动摇。截至2024年末，亚洲地区的投资存量累计超过2.2万亿美元，占据全球存量的半壁江山。这种存量的规模化聚集并非短期投机，而是长期深耕的产物，意味着中国企业在亚洲的布局已突破了单纯的项目投资，转而进入构建生产网络、研发基地与金融平台的深水区。

图 4 中国对外直接投资地区分布



1.2 驱动因素：外部拉力与内部推力

全球分工逻辑的重塑是外部拉力。早期 OFDI 多以获取欧美品牌和技术为目标的“逆向投资”。随着全球供应链逻辑从单纯追求“效率至上”转向“效率与安全并重”，近岸化、区域化的布局成为主流。在此背景下，地理相邻、产业配套成熟且与中国供应链高度耦合的东南亚，自然成为构建韧性供应链的首选。

国内产业结构的升级则是内在推力。随着要素成本上升与“双碳”约束增强，国内部分劳动密集型及资源加工环节向外迁移成为必然。东南亚凭借持续的劳动力红利、日益完善的基建以及 RCEP 制度红利，完美承接了中国产业的梯度转移，实现了国内供应链在空间上的跨国延伸。

2. 东盟区域布局：中国对外直接投资的“核心区”

在亚洲区域内部，东南亚国家联盟（东盟）已成为中国对外投资布局中最为关键和活跃的“核心区”。中国对东盟的投资并非均质分布，而是在整体快速增长的趋势下，形成了清晰的梯度结构与功能互补的国家角色分工。

2.1 近十年直接投资流量显著上升

中国对东盟的直接投资流量在过去十年间呈现出显著的上升趋势（见图 5）。从 2015 年的 146.0 亿美元，经历波动后，自 2020 年起进入加速增长通道，于 2024 年达到 343.6 亿美元的历史新高，十年间规模增长超过 135%。这一增长曲线不仅绝对数额可观，其增速也远高于中国对外投资的全球平均增速，凸显了东盟吸引力的不断增强。特别是 2022 年后，投资流量连续突破新高，表明双方经济链接正进入一个以产业链深度整合为特征的新阶段。

在亚洲区域内，东盟已超越传统的日韩、中国香港等地，成为中国 OFDI 流量最集中、增长最迅猛的次区域。其占中国对亚洲投资流量的比重持续提升，已成为亚洲“区域深耕”战略最主要的地缘承载。从全球视角看，东盟也稳居中国第二大对外投资目的地（仅次于中国香港这一特殊转口港），其战略地位从“重要市场”上升为“不可或缺的生产基地和供应链伙伴”。

图 5 中国对东盟直接投资趋势

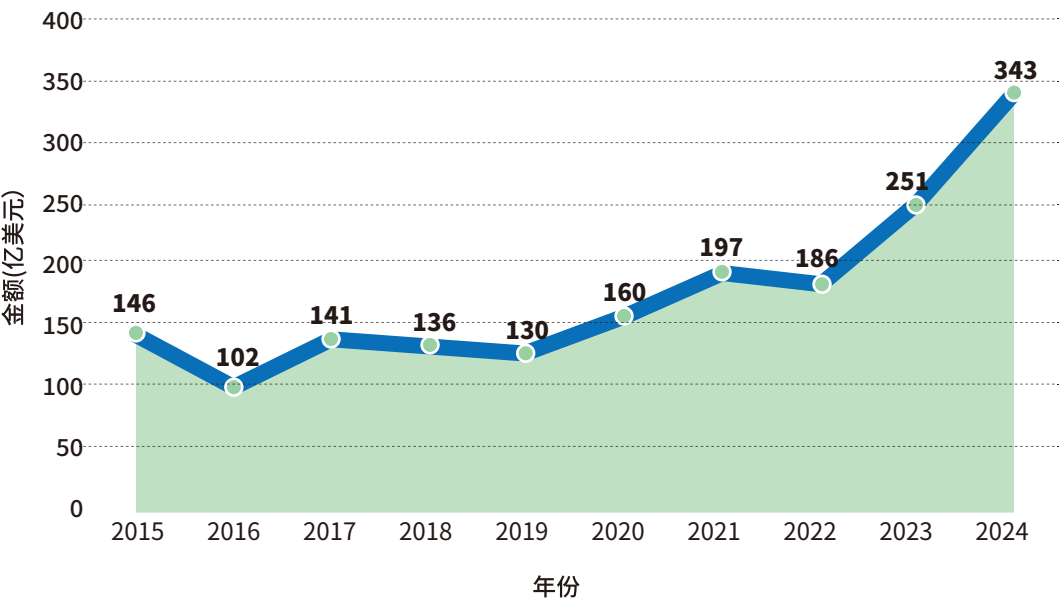
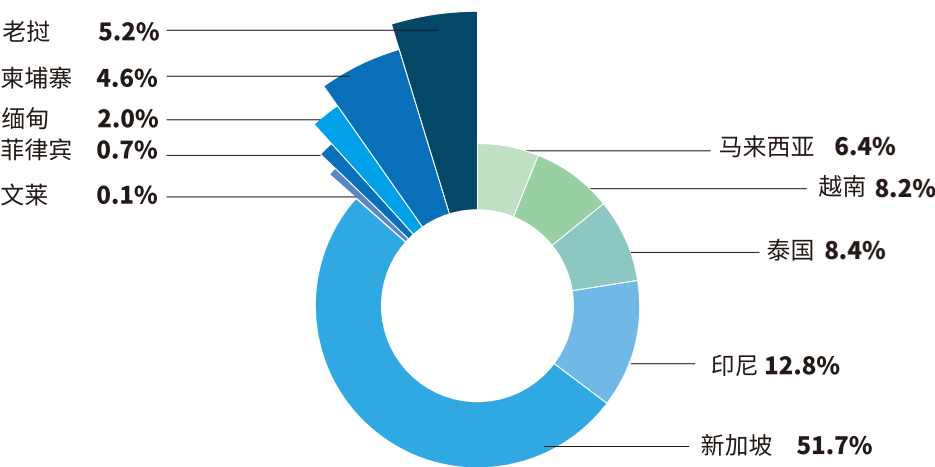


图 6 中国在东盟国家投资存量分布



2.2 行业特征及分析：行业驱动空间布局逻辑

中国对外投资在东南亚的空间布局呈现出高度的行业驱动特征，资本流向在地理分布上表现出显著的不均衡性，行业属性通过不同的空间逻辑驱动了聚落的形成。

图 7 中国对东盟投资行业占比（正值为主）

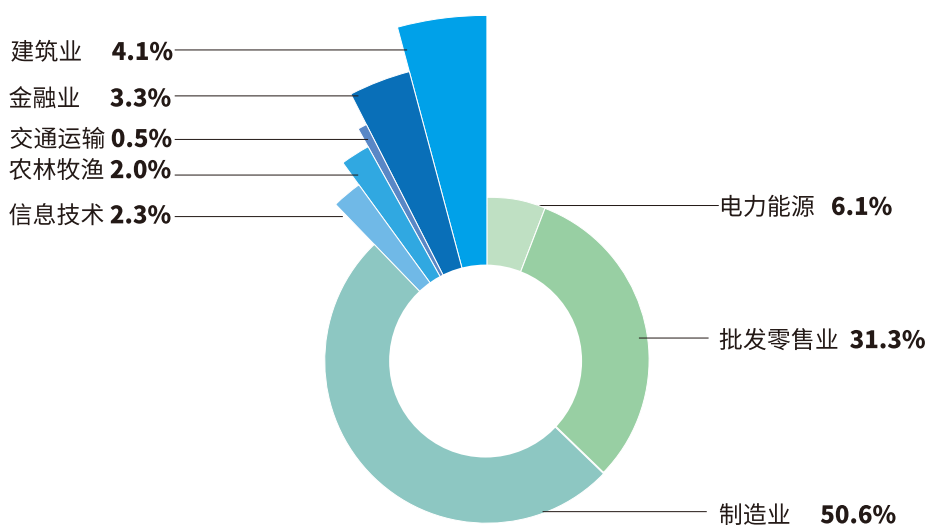
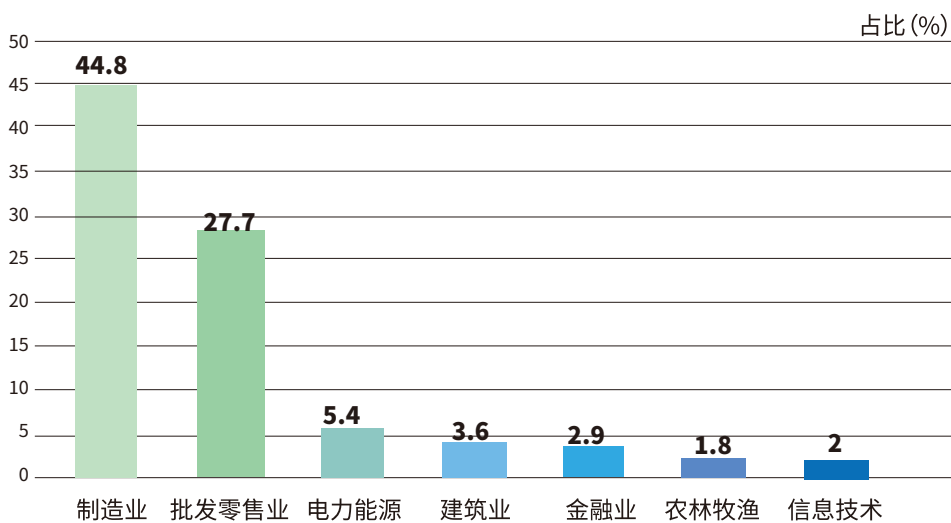


图 8 中国对东盟直接投资行业分布（2024 年）



* 制造业：集聚动因与价值链重构

制造业是中国对东盟直接投资的绝对支柱，其投资存量占比高达 50.8%，在 2024 年的单年投资流量中亦占据 44.8% 的份额。这种高度的空间集聚是中国制造业在成本压力与地缘策略双重驱动下的全球价值链重塑。制造业的空间选择表现出极强的“产业配套依赖性”，这解释了为何越南北部与泰国东部经济走廊能够吸纳如此密集的资金流。在越南，以电子信息为核心的制造集群通过在物理空间上与中国珠三角的电子元器件供应链实现“极速联动”，形成了跨越国境的产业链闭环。立讯精密、歌尔股份等企业在越南北江、北宁等地扩产，与珠三角供应链快速联动。这种布局逻辑本质上是将中国成熟的产业配套能力通过空间位移，嫁接到具有出口优势的东南亚节点上。

在泰国，制造业的空间逻辑则表现为“生态化嵌入”。中国新能源汽车产业链的入驻带动了动力电池、电机及底盘模组等关键环节的整体空间迁移。截至 2025 年 5 月底，已有 7 家中国车企在泰国建厂，产能规划超 60 万辆²；这种集聚效应有效降低了跨国生产的物流与协调成本，使得中国企业能够在东南亚建立起具备国际竞争力的生产网络。未来，制造业的空间演进将进一步由“劳动力套利”转向“生态位占据”，通过在核心工业区深耕，实现从低端加工向中高端制造的空间跨越。

* 批发零售与数字经济：市场渗透与网络扩张

批发零售业以 27.7% 的流量占比成为中国对东盟投资的第二大推力，其空间布局逻辑表现为“节点渗透”与“网络扩张”。这一行业的空间足迹紧随中国出海品牌的全球化进程，呈现出由中心城市向周边腹地扩散的特征。在印尼、菲律宾等人口稠密、互联网渗透率急速攀升的国家，中国电商平台与品牌零售企业通过在大都市圈（如雅加达、曼谷、马尼拉）建立仓储物流节点，实现了对东南亚庞大消费市场的近场渗透。例如在印尼，由中国资本驱动的 TikTok Shop 与 Tokopedia 合并后，已占据当地约 39% 的市场份额，成为典型的节点渗透案例。这种布局不仅是物理空间的占领，更是通过数字化手段构建起一套跨国界的消费配送网络。

数字经济的崛起为批发零售业注入了新的空间变量。中国领先的云服务、移动支付以及智能物流技术，正作为“隐形空间载体”，支撑着线下零售店和线上平台的爆发式增长。在马来西亚和新加坡，由于基础设施完善且人均购买力高，中国企业优先布局数字化服务节点，作为辐射整个东盟市场的技术底座。截至 2026 年初，阿里云、华为云等技术底座已在新加坡建立了多个核心算力节点，为跨境零售提供即时反馈支撑。这种“渠道先行、数字支撑”的空间扩张模式，不仅提升了中国消费品牌在东南亚的根植性，也通过构建高效的跨境零售体系，为中国制造的产能出海提供了稳固的市场承接空间。2025 年，中国对东盟进出口总值突破了 1 万亿美元大关³，这种贸易体量的爆发正是基于数字技术对跨境链条的深度改造。随着 RCEP 制度红利的释放，批发零售业的空间网络将更加细密，通过更深层次的市场下沉，实现中国资本在东南亚消费末梢的全面渗透。

² 中国经济网，《中国车企深度布局泰国 2025 年中国车企在泰国的产能规划已超 60 万辆》，http://www.ce.cn/xwzx/gnsz/gdxw/202506/t20250605_2316807.shtml，发布日期：2025 年 6 月 5 日。

³ 中华人民共和国商务部，《贸易快报 | 2025 年中国—东盟贸易简况》，https://asean.mofcom.gov.cn/zgdmjm/tj/art/2026/art_8851f243d4a94807a688b2ae43202744.html，发布日期：2026 年 1 月 16 日。

* 电力能源与基础设施：战略配套与先导投资

电力能源（占比 5.4%）与建筑业（占比 3.6%）在中国对东盟投资中扮演着“空间先导”的角色。这些行业的布局表现出高度的“战略节点性”，往往围绕着主要工业区或资源产地展开。在印尼和老挝，中国资本大规模投向电站与输变电项目，其核心空间动机是为了支撑当地资源加工业及制造业的能源需求，解决工业生产中的断电痛点。例如，中国企业积极参与印尼《2025—2034 年电力供应业务计划》，重点投向苏拉威西等矿产加工区的能源保障，旨在支撑印尼能源结构从化石燃料向清洁能源转型的同时，巩固中国镍矿等上下游产业链的安全。这种布局逻辑是“基建配套产能”，通过改善当地的要素供应条件，为后续制造业的大规模空间进入铺平道路。基础设施投资的空间选择往往与中国“一带一路”倡议的战略通道高度重合。从缅甸的皎漂港到印尼的雅加达 - 万隆高铁，这些具有极强地缘战略意义的空间节点，不仅是中国对外投资的硬核资产，更是连接中国与东南亚大市场的物理纽带。

通过这些战略节点的占位，中国企业在东南亚的空间布局形成了一套“点、线、面”结合的立体化体系。这种布局不仅巩固了资源供应链的安全，也通过改善区域互联互通，降低了所有中资企业在当地经营的空间壁垒。未来，随着绿色能源转型的加速，光伏、风电等新能源产业在东南亚的空间扩张，将成为中国资本在能源领域持续发力的新高地，进一步夯实东南亚作为中国海外资产压舱石的基础。

3. 东南亚五国深度透视

商务部数据显示，新加坡、印度尼西亚、泰国、越南和马来西亚是中国在东南亚国家对外直接投资存量最大的前五个国家，即中国企业出海东南亚市场的主要目的国。以下将从目的国宏观经济基本面，以及中国企业出海目的国现状两个维度展开分析，反映中国对外直接投资在东盟区域清晰的梯度结构与功能互补的国家角色分工。

3.1 宏观经济基本面

从宏观经济基本面来看，这五国呈现出显著的梯队化发展特征与产业互补属性，为中国企业出海提供了多元化的战略选择空间。在经济总量与发展水平方面，新加坡以极高的人均 GDP 和 AAA 级主权信用评级，确立了其作为区域金融枢纽与出海总部的地位；而印度尼西亚凭借其庞大的人口基数与超万亿美元的 GDP 总量，构成了区域内最具规模效应的内需市场。在增长动能与成本优势方面，越南与泰国凭借较高的经济增速及处于上升期的城镇化率，成为承接全球制造业转移的重要目的地。

表 1 东南亚五国宏观经济基本指标

指标	新加坡	印度尼西亚	泰国	越南	马来西亚
GDP 总量 (2025, 美元)	6141 亿	1.42 万亿	6024 亿	4518 亿 (2024 年)	4320 亿 (2024 年)
GDP 增 (2025)	9.55%	4.72%	11.38%	6.22% (2024 年)	8.8% (2024 年)
人均 GDP (2025, 美元)	98878	5009.28	7463.94 (2023年)	4717.29 (2024 年)	12158.51 (2024 年)
人口规模 (2025, 万人)	611.12	28443.88	6500.74 (2024年)	10098.77 (2024 年)	3423.71
城镇化 (2024)	100%	58.75%	61.87%	38.49%	76.92%
通货膨胀率: (2024)	2.4%	2.18%	1.37%	3.62%	1.8%
主权信用评级 (标普)	AAA	BBB	BBB+	BB+	A-
FDI 流量 (2024, 亿美元)	1433.52	242.12	105.8	201.7	112.59

数据来源：世界银行、数据库、各国统计局、中央银行、联合国贸易和发展会议
注：城镇化率以城镇人口占总人口比重来衡量；通货膨胀率以 CPI 同比变动来衡量

经济体量上，印度尼西亚以超过 1.4 万亿美元的 GDP 总量稳居区域首位，且保持了 4.72% 的稳健增长，是大型基建及消费类企业出海的首选目的地。新加坡虽为小型经济体，但其人均 GDP 接近 9.9 万美元，体现了极高的消费力与成熟的市场机制，在区域内发挥着金融与总部枢纽的作用。相比之下，泰国和马来西亚展现出较强的增长韧性，而越南凭借其较低的准入门槛和持续的增长潜力，成为制造业外溢的主要接受地。人口红利上，印度尼西亚与越南的人口规模分别达到 2.84 亿和 1.01 亿，构成了庞大的潜在消费市场。同时，越南 (38.49%) 与印尼 (58.75%) 的城镇化率仍有较大提升空间，预示着在城市基础设施、房地产及零售配套领域存在长期投资机会。新加坡 100% 的城镇化率与马来西亚较高的城镇化水平 (76.92%)，则更适合高附加值服务业及技术密集型企业的布局。外商投资上，新加坡以 1433.52 亿美元的流量遥遥领先，其 AAA 的主权信用评级不仅验证了其极高的资本安全性，也使其成为中企出海的投融资窗口。印尼、泰国和马来西亚的 FDI 流入均超百亿美元，显示了区域内产业链整合的活跃度。此外，五国通胀率普遍控制在 1.37% 至 3.62% 之间，宏观物价水平相对受控，较低的通胀波动为企业海外经营成本的预测提供了相对稳定的宏观环境。

3.1.1 产业结构与比较优势

五国的产业结构与各自在全球价值链中的定位差异显著。新加坡是高度专业化的金融与服务枢纽；印尼以资源禀赋见长，同时拥有庞大内需市场；泰国是东南亚传统汽车制造基地；越南是全球重要的出口导向型制造中心；马来西亚则在电子电气制造领域具有深厚积累，并正向半导体价值链高端延伸。通过对东南亚五国三产结构及支柱产业的横向对比，可以发现各国在全产业链中的定位存在显著差异，这种差异化构成了中国企业出海时实现产能互补与资源整合的基础。

表 2 东南亚五国产业结构和比较优势对比

指标	新加坡	印度尼西亚	泰国	越南	马来西亚
三产结构 (2024 年, 服务业 / 工业 / 农业)	77.3% 22.7% 0.0%	45.7% 41.1% 13.2%	61.6% 29.7% 8.7%	42.4% 37.6% 11.9%	53.6% 37.1% 8.2%
制造业占 GDP 比重 (2024 年)	16.3%	19.0%	24.3%	24.4%	22.5%
支柱产业 (1)	金融与专业服务	采矿与资源加工	汽车制造	电子电气制造	半导体封测
支柱产业 (2)	电子与精密工程	食品与棕榈油	电子与电气	纺织与服装	棕榈油与石化
支柱产业 (3)	生物医药	数字经济	旅游业	农业出口	汽车 (宝腾 / 普腾)
关键资源禀赋	港口、金融、人才	镍矿、煤炭、棕榈油	天然橡胶、大米	煤炭、大米、水产	石油、棕榈油、锡矿
全球价值链定位	研发、金融、总部	资源供应、内需市场	汽车组装、出口	代工制造、出口	中高端制造、出口
新能源产业布局	无显著制造业基础	镍矿→电池材料链	新能源汽车组装	光伏制造、电子	太阳能、电动车零部件

数据来源：亚洲开发银行，公开资料整理

产业结构上，新加坡呈现出高度发达的服务业驱动特征，三产占比高达 77.3%，其在研发、金融及总部经济方面的比较优势，使其成为中企海外资金融通与技术创新的枢纽。相比之下，越南、泰国和马来西亚表现出更为明显的工业化进程特征，制造业占 GDP 比重均超过 22%，其中越南与泰国的制造业占比分别达到 24.4% 和 24.3%，显示出极强的承接外溢产能的产业底色。资源禀赋上，印度尼西亚凭借镍矿、煤炭等关键资源储备，在全球价值链中占据了资源供应端的战略地位，为中国新能源电池及材料企业提供了原材料就近加工的便利；马来西亚通过在半导体封测领域长期的积累，形成了成熟的中高端制造生态，是电子信息企业进行全球供应链备份的关键节点。槟城集聚英特尔、英飞凌等 300 余家半导体企业，承担全球约 40% 的微处理器封装量。泰国通过成熟的汽车制造集群和天然橡胶资源，在新能源汽车组装与零部件制造领域形成了显著的规模经济。新兴产业布局上，东南亚五国呈现出不同的绿色产业路径。越南利用其地理与成本优势深耕光伏制造；泰国与印度尼西亚则通过政策引导与资源锁定，积极构建新能源汽车产业链。这种产业布局的转向，不仅吸引了中国汽车及光伏龙头企业的深度参与，也带动了相关配套供应链的整体出海。

3.1.2 所有制结构与外资准入制度

通过对东南亚五国所有制结构及外资管理制度的横向对比，可以发现各国在市场开放度、资本流动性以及对特定族群保护政策上存在显著差异。这些制度性因素构成了中国企业出海过程中的合规基础与准入门槛。

表 3 东南亚五国所有制结构与外资准入制度对比

指标	新加坡	印度尼西亚	泰国	越南	马来西亚
国有经济在 GDP 中的比重	15%—20%，国有资本持股	10%—15%，战略能源行业占主导	8%—12%，集中在公用事业	25%—28%，深度嵌入能源、电信、银行等领域	15%-20%，国有资本持股
制造业外资持股上限	无限制，可 100% 外资	多数可 100%，2021 年投资新规后基本全面解禁	多数可 100% 外资；特定限制行业 49%	绝大部分加工制造业可 100% 外资	多数可 100% 外资，2003 起基本取消限制
服务业外资持股上限	基本无限制，除国防、媒体外基本 100%	电信 / 科技行业 100%；海运 / 快递行业 49%	通常上限 49%	数据中心 / 云服务行业 100%；银行业 30%—49%	金融服务 70% 限制；商业服务多为 100%
土著 / 本地股权要求	无	特定陆运 / 海运行业有要求	受限清单内的行业需 51% 本地持股	战略行业和银行业有要求	Bumiputera 政策要求特定行业需 30% 土著股权
外汇管制	极度自由	有一定限制，本币不可自由离岸	资本项下流入需申报	较严格限制，经常项下自由，资本项下需核准	经常项下自由，资本项下有一定限制
2024FDI 流量 (亿美元)	1433.52	242.12	105.8	201.7	112.59
中国在来源国中的排名	4	3	3	4	2

数据来源：印度尼西亚投资部；新加坡统计局；泰国投资促进委员会；越南计划投资部；马来西亚投资发展局；公开资料

国有经济渗透方面，东南亚五国的国有经济在国民经济中均占据一定份额，但其作用机理各异。越南的国有经济占比最高，约 25%—28%，其国有资本深度嵌入能源、电信及金融等战略性命脉行业，要求中企在进入相关领域时需具备较强的政府间合作能力。印尼与马来西亚的国有资本则更多体现为通过国家控股公司（BUMN）或政府关联投资公司（GLCs）对资源开发与大型基建的引导。新加坡虽然国有经济占比达到 15%-20%，但主要通过市场化程度极高的政联企业运作，体现了国家资本与市场机制的深度融合。外资准入限制方面，在制造业领域，五国均表现出极高的开放度，多数行业允许 100% 外资持股，这反映了区域内各国积极承接全球产业转移、构建制造基地。然而，在服务业领域，准入门槛显著提高。泰国与马来西亚对特定行业仍保留了较强的本土保护，泰国通常要求 51% 本地持股，马来西亚要求 30% 的土著股权，这意味着中国轻资产服务型企业在布局时，需要通过更复杂的股权结构设计或寻找本地战略合作伙伴来应对合规挑战。资本流动方面，新加坡以极度自由的外汇环境成为区域资金融通的首选中心。相比之下，越南、泰国及印尼均存在不同程度的外汇管制或申报制度，特别是在资本项下的跨境流动仍受严格核准限制。此外，中国在这些国家外资来源国中的排名稳居前列，这表明中国资本已深度融入当地经济。

3.1.3 营商环境

营商环境涵盖腐败治理、法律体系健全性、行政效率、知识产权保护、税收制度及与中国双边协定等多个子维度。综合考量东南亚五国的营商环境指标，中国企业在区域布局时面临着成本激励、法律合规与政治风险的多重考量。各国在软硬环境上的差异，直接决定了不同类型出海项目的选址。

表 4 东南亚五国营商环境对比

指标	新加坡	印度尼西亚	泰国	越南	马来西亚
腐败感知指数	84 分 (全球第 3)	34 分 (全球第 109)	33 分 (全球第 116)	41 分 (全球第 81)	52 分 (全球第 54)
法律体系	英美法系	大陆法系	大陆法系	大陆法系	英美法系
与中国双边协定	中新 FTA (唯一单独签署)、中新 BIT (1985)、RCEP	中国—东盟自贸区、中印尼 BIT (1994)、RCEP	中国—东盟自贸区、中泰 BIT (1985)、RCEP	中国—东盟自贸区、中越 BIT (1992)、RCEP	中国—东盟自贸区、中马 BIT (1988)、RCEP、中马经贸合作五年规划
标准企业所得税率	17%	22%	20%	20%	24%
制造业核心税收激励	先进制造业 10—15 年免税或优惠税率	战略产业免税期 5—20 年	BOI 激励：核心产业 8—13 年免税	重点园区“四免九减半”政策	战略性新兴产业 5—10 年免税期
国际知识产权指数	80.11 (全球第 13)	28.68 (全球第 50)	36.11 (全球第 44)	38.91 (全球第 39)	150.43 (全球第 28)
土地政策	工业用地主要通过 JTC 租赁	土地证 (HGB) 模式，外资可持使用权	工业地产准许外资持地 (IEAT 园区)	土地国有，外资仅限租赁使用权	外资可持有永久产权或租赁权
政治稳定性	高，政局高度透明稳定	中等偏高，新政府平稳过渡	偏低，历史上多次政变	高，一党执政，政策稳定	中等偏高，联合政府趋于稳固

数据来源：《Transparency International》(2025 CPI)；美国商会全球创新政策中心 (2025, IP Index)；公开资料

法制环境方面，五国在治理水平上呈现明显的梯度。新加坡以极高的廉洁度（CPI 84 分）和完善的知识产权保护体系（国际 IP 指数 80.11），确立了其作为中企海外知识产权管理与合规运营中心的地位。相比之下，越南、泰国与印度尼西亚在廉洁度得分上普遍位于 30—40 分区间，法律体系虽多以大陆法系为基础，但在行政执行层面仍存在一定的不确定性。这要求中国企业在进入上述市场时，需投入更高的合规内控成本以应对当地行政习惯与法律实务的差异。经营成本方面，东南亚正成为区域性的税收洼地。新加坡 17% 的标准税率辅以先进制造业激励，对高附加值企业具有极强吸引力；而越南与泰国通过“四免九减半”及 BOI 专项免税，显著降低了中企初期产能迁移的资本压力。然而，税收红利需与土地政策综合考量：马来西亚与泰国在特定工业园区内允许外资持有土地所有权，

提供了更强的资产保值安全性；由于越南与印尼的土地均归国家所有，外资企业仅能获得长期租赁权，因此企业在当地银行申请贷款时，由于缺乏永久产权作为抵押物，往往面临抵押率折扣高、融资额度受限的困境；同时在项目终结进行资产清算时，租赁权无法像永久产权那样直接通过土地增值获取高额溢价，存在资产流动性弱和变现价值不确定的风险。政治环境方面，新加坡与越南凭借极高的政局连续性，为外企提供了明确的长期政策预期。在制度保障层面，RCEP 框架与中国—东盟自贸区（ACFTA）的深度嵌套，配合投资保护协定（BIT），为外企提供了多层次的争议解决机制。尤其是在马来西亚和印度尼西亚，随着双边经贸规划的深度对接，政治稳定性的提升正逐步转化为针对中资企业定向的制度红利。

3.1.4 人力资本

劳动力成本、技术工人供给和语言环境是中国企业选择目的地时的重要考量维度。综合东南亚五国的人力资本数据，其劳动力市场呈现出明显的差异化特征，为中国企业在区域内的产业链布局提供了多样化的路径选择：

表 5 东南亚五国人力资本对比

指标	新加坡	印度尼西亚	泰国	越南	马来西亚
制造业月均工资 (美元)	4410	215-522	750-840	400-500	1320
成人平均受教育年限	11.5 年	8.5 年	8.0 年	10.3 年	10.0 年
高等教育入学率	98%	42.6%	44.0%	40%	40.27%
劳动人口规模 (2024 年)	400.7 万	1.52 亿	4035.7 万	5290 万	1690 万
人口年龄中位数 (岁)	43	30.7	39	32	30.5
英语普及程度	极高， 官方语言之一	低，全球第 80	极低， 全球第 116	中等，全球第 64	高，全球第 24，亚洲第一
华裔人口占比	74% (445 万人)	3% (700 万人)	11% (800 万人)	1% (100 万人)	24% (800 万人)

数据来源：亚洲开发银行、国际劳工组织、各国家统计局 2024—2025 年公开数据、联合国开发计划署《人类发展报告》；英孚英语熟练度指标 (EF EPI)

劳动力成本方面，制造业薪酬水平与人口年龄结构构成了东南亚劳动力市场的基础。越南与印度尼西亚凭借 30 岁左右的年龄中位数以及 200 至 500 美元的月均工资水平，依然维持着显著的低成本替代优势，是承接中国劳动密集型产业转出的核心目的地。相比之下，新加坡与泰国的劳动力市场已呈现出老龄化与高成本特征。教育水平方面，新加坡凭借近乎全覆盖的高等教育入学率和领先的受教育年限，提供了极高素质的管理与创新人才储备。马来西亚、泰国与越南在高等教育入学率上处于 40% 左右的同等区间，但人才供给侧重有所不同：马来西亚在半导体

体及电子制造领域拥有更成熟的技术工人群体；越南则通过 10.3 年较长的基础教育年限培养了具备快速学习能力的工业人口。这种人才结构的错位，要求中国企业根据自身技术密度，在“熟练技工型”与“高端研发型”市场间进行战略匹配。语言环境方面，新加坡与马来西亚不仅具备极高的英语普及度，且拥有 24% 甚至高达 74% 的华裔人口比例，这种文化相似性显著降低了中资企业在行政沟通、劳资协商及市场对接中的信息摩擦成本。反观泰国与印尼，由于英语普及程度较低且华裔占比相对较小，分别为 11% 和 3%，中国企业在这些国家运营时，需面临更为复杂的跨文化管理挑战。

3.1.5 对华关系

中国企业在东南亚的长期投资环境不仅取决于政府间的双边关系，更受当地社会民意与战略认知深度的直接影响。根据新加坡尤索夫伊萨东南亚研究院针对东盟国家的抽样问卷调查结果，五国受访者在对华战略相关性、经济影响力认知及大国选边站队上呈现出分层特征。

表 6 东南亚五国对华关系对比

指标	新加坡	印度尼西亚	泰国	越南	马来西亚
对华战略重要程度排序	1	1	1	2	1
东盟各国对华经济依赖认可度	68.6%	56.0%	70.9%	56.1%	69.6%
对华经济影响力持积极态度分布	38.6%	41.1%	14.4%	23.0%	46.7%
对华战略结盟倾向率（与美国相比）	47.1%	72.2%	55.6%	26.5%	70.8%

数据来源：SEAS-Yusof Ishak Institute, The State of Southeast Asia Report, 2025

注释：该报告通过对东盟成员国政府、学术界、商界及民间社会的精英阶层进行深度抽样调研，反映了区域内对大国关系的结构性认知。表格各项指标定义及计算逻辑如下：

对华战略重要程度排序：该指标源于问卷中“请按对东盟战略相关性由高到低排列对话伙伴”的问题。表中数值代表中国在受访者心目中的相对排位；

东盟各国对华经济依赖认可度：该指标对应问卷中“谁是对东南亚最具影响力的经济体”这一问题。数值代表选择“中国”的人数占该国受访总人数的比例；

对华经济影响力持积极态度分布：该指标针对上述认为中国最具经济影响力的受访者进行追问，测量其对中国经济扩张带来的影响持有“积极”评价的比例；

对华战略结盟倾向率（与美国相比）：该指标基于“若东盟被迫在竞争战略对手（即中美）之间选边站队，应选择哪一方”的强制性预测问题。表中百分比代表选择“中国”而非“美国”的受访者占比。

马来西亚与印度尼西亚在各项涉华指标中均表现出较强的积极性。在“若被迫在战略竞争对手（中美）中选边站队”的问题中，两国的对华选择率分别高达 70.8% 和 72.2%。两国有超过半数的受访者（马 69.6%，印尼 56.0%）将中国视为东南亚最具影响力的经济力量，且在这些认同中国经济影响力的受访者中，持有积极态度的人

数占比均在 40% 左右。这种普遍的民意基础与两国庞大且年轻的劳动力市场相叠加，为央企在此进行中长期产业投资提供了相对有利的社会舆论环境。泰、越两国展现出更为务实的态度。泰国精英阶层中，认为中国是东南亚最具影响力经济体的人数占比在五国中最高（70.9%），且战略相关性排序位列第一梯队。然而，对中国对泰国的经济影响持积极态度的人数占比仅为 14.4%，且在中美被迫选边时，选择中国的比例为 55.6%。这表明泰国社会对中国经济存在的感知极强，但态度偏向审慎。越南受访者在战略相关性上将中国排在第二梯队，有 56.1% 的受访者认同中国的经济影响力，但在中美选边站队时，选择中国的比例仅为 26.5%，为五国最低。这种“强经济互动、弱政治靠拢”的民意分布，要求中国制造企业在越南进行供应链延伸时，需更加注意规避潜在的社会舆论与合规风险。新加坡在战略相关性排序中将中国置于第一梯队，有 68.6% 的受访者认同中国的经济影响力。在被迫选边站队时，选择中国的比例为 47.1%，低于选择美国的比例。这反映出新加坡作为区域金融枢纽，其社会阶层对中国经济角色有着清晰、理性的认知，但在地缘政治上依然维持其一贯的平衡与中立立场。央企在新加坡布局总部或数字贸易职能，更多是基于其商业中立性与高阶人才优势。

3.2 中国企业出海情况

中国对东南亚五国的直接投资（OFDI）在规模与行业分布上呈现出显著的梯度特征与功能分化。通过对投资存量与流向的分析，可以观察到中资出海的不同战略意图。

表 7 中国对东南亚五国的对外直接投资规模和结构分析

指标	新加坡	印度尼西亚	泰国	越南	马来西亚
中国 OFDI 存量 (2024 年末, 亿美元)	1026.4	254.8	166.6	161.9	127.6
中国 OFDI 年度流量 (2024 年, 亿美元)	178.9	45.9	45.6	39.2	13.1
占中国对外投资流量比重 (2024)	9.3%	2.4%	2.4%	2.0%	0.7%
中国资本在该国 FDI 来源中的排名	47.1%	72.2%	55.6%	26.5%	70.8%
(2024 年)	4	3	3	4	2
投资主要行业结构	金融、租赁、 商务服务、 数字贸易	采矿业、基本 金属、电力、 基建	汽车、电子、 房地产	加工制造、光 伏、鞋服、电 子组装	数字中心、半 导体、石油化 工

数据来源：《中国对外直接投资统计公报》

根据最新统计公报与各投资目的地国官方数据，中国对东南亚五国的投资呈现出高度的集聚性与明显的行业分化特征。从投资总量来看，新加坡是中国在东盟地区最大的投资目的地，其 2024 年末 OFDI 存量达 1026.4 亿美元，年度流量为 178.9 亿美元，占中国对外投资流量比重高达 9.3%。印度尼西亚、越南、泰国的存量规模分布在 160 亿至 260 亿美元区间，而马来西亚存量相对较小，为 127.6 亿美元。在资本影响力方面，中国在马来西亚的外资来源排名中位居第 2，在印尼与泰国位居第 3，而在新加坡与越南则排名第 4。从行业分布看，投资呈现明显的专业化分工：对新投资集中于金融与数字贸易；对印尼侧重采矿与基础建设；对泰投资聚焦汽车与电子；对越投资以加工制造为主；对马投资则偏向半导体与石化产业。

上述数据反映了中国企业根据东盟各国资源禀赋进行的差异化出海布局。新加坡极高的流量与存量占比，体现了其作为区域资本中枢的功能，中企更多将其作为数字化转型与金融服务的管理节点，而非单一生产基地。印尼与泰国排名第 3 的外资位次，印证了中国资本在当地采矿冶炼及汽车制造等重资产领域的深度参与，是中企资源保障与产能延伸战略的体现。相比之下，越南 2.0% 的流量占比与加工制造的行业特征，显示出其在中国劳动密集型产业链转移中的重要地位。整体来看，中国资本在马来西亚的领先位次（第 2 名）及对半导体领域的锁定，标志着中企出海已从早期的“贸易避险”转向“高技术附加值环节布局”。这种多点支撑的投资架构，不仅优化了中企在东南亚的资产配置，也形成了协同互补的区域生产网络。

中国企业对东南亚五国的直接投资并非孤立的资本行为，而是通过一系列标志性生产基地与产业集聚平台实现的实体化落地。本节将选取新加坡的数字服务枢纽、印度尼西亚的资源深加工园区、泰国的汽车工业集群、越南的电子制造基地以及马来西亚的高新技术园区作为典型样本，通过分析这些代表性项目的运营模式与产业结构，进一步揭示中国企业在东盟区域内实现产能协同与价值链重构的具体路径。

* 新加坡：科技金融双轮巩固总部与合规枢纽功能

项目 / 机构	简介
字节跳动 /TikTok 全球总部	TikTok 总部设于新加坡，承担全球内容政策与合规管理职能；字节跳动新加坡负责数据存储及东南亚业务运营，员工规模持续扩大。
SHEIN 全球控制主体	2022 年将公司注册及控制主体迁至新加坡，以降低欧美市场监管风险、改善 IPO 路径。是大湾区快时尚企业出海新加坡的代表性案例。
蔚来汽车（新交所上市）	2022 年在新加坡交易所主板挂牌（9866.HK 同步在港），利用新交所国际化平台拓展融资渠道，是中国电动车企利用新加坡资本市场的典型案例。
中国国有银行区域总部	中国银行、中国工商银行、中国建设银行、中国农业银行均在新加坡设立东南亚区域管理机构，为中国企业出海提供结算、融资和风控配套服务。
远景智能	2023 年将 AI 物联网操作系统业务总部迁至新加坡，设有专注碳中和与数字电池技术的研发中心，是新能源科技型企业布局新加坡的代表。
投资主要行业结构	金融、租赁、商务服务、数字贸易

新加坡在中企出海战略中承担着“全球控制主体”与“区域合规枢纽”的双重职能。以字节跳动和 SHEIN 为代表的互联网及跨国零售企业，倾向于将全球总部或控股主体迁往新加坡，旨在利用其高度透明的法治环境和完善的知识产权保护体系，应对全球市场的监管压力并优化 IPO 路径。此外，以中国银行、中国工商银行为首的国有银行区域总部，通过提供跨境结算与风险控制配套，为中企出海构建了支撑性的金融生态系统，体现了“资本随产业出海”的协同效应。除金融服务业外，新能源科技与智能制造正成为新的增长点。这些企业不仅利用新加坡的资本市场拓展国际融资渠道，更依托当地极高的人力资本设立科研中心与 AI 物联网操作系统业务总部，将新加坡确立为中国企业全球化运营的管理中枢与海外研发基地。

*** 印度尼西亚：资源垂直整合与本土制造双轨并行**

项目 / 机构	简介
印尼中印尼综合产业园 (IMIP, 苏拉威西)	由青山控股主导，位于中苏拉威西省莫罗瓦利，以镍铁冶炼和不锈钢生产为主业，是全球规模最大的镍铁不锈钢产业集群之一，产业链完整、配套齐全。
雅万高铁	全长 142 公里，连接雅加达至万隆，中国高铁技术在东南亚的首次落地，由中铁、中国中车等央企参与，2023 年 10 月开通试运营。建设过程出现多次延期和造价争议，是评估中国基础设施外交成效的典型案列。
宁德时代印尼电池全产业链投资	宁德时代与印尼国有矿业公司合资布局镍矿→前驱体→电池材料全链条，总投资规模数十亿美元，是中国电池企业在海外资源端垂直整合的代表性案例。
OPPO 印尼工厂	在当地建立智能手机组装和供应链体系，市场占有率一度超过三星，是大湾区消费电子企业深度属地化运营的成功案例。

中国企业在印尼倾向于采取“产业链集群出海”模式。以青山控股主导的 IMIP 园区为例，企业通过整合上游镍铁冶炼至下游不锈钢生产，降低了跨境中间交易成本与能源消耗。此外，宁德时代的投资进一步体现了中资企业在海外资源端进行“垂直整合”的战略意图，即通过控股或合资进入矿产开采领域，以确保核心原材料的供应稳定性。同时，雅万高铁等大型基础设施项目的落地，为中资企业进入印尼市场提供了物理连接与技术标准的先导支持，构建了“基建先行、产业跟进”的复合运营架构。目前，中国对印尼的投资结构表现出明显的异质性。一方面，受印尼“原矿出口禁令”等政策引导，中国资本大规模流向采矿业与基本金属加工领域，利用当地资源禀赋与较低的人力成本构建重化工业基地。另一方面，以 OPPO 为代表的消费电子企业则采取了深度的“属地化生产”模式，通过建立本地供应链体系与智能手机组装工厂，将生产职能与本地市场渗透相结合。这种产业结构跨越了初级资源开发与终端消费制造，反映出中国企业在印尼正通过技术转移与资本投入，参与当地从原材料出口国向区域制造中心的转型过程。

* 泰国：新能源汽车产业园区平台驱动效应凸显

项目 / 机构	简介
泰中罗勇工业园 (华立集团)	商务部首批境外经贸合作区，华立集团民营主导，2005 年启动开发，规划面积 12 平方公里，入园企业超过 150 家，累计工业产值超 160 亿美元，覆盖家电、汽车配件、建材等行业，是中国民营企业主导园区开发的标志性案例。
比亚迪泰国整车工厂 (罗勇)	2023 年 3 月奠基，2024 年 7 月正式投产，为比亚迪全资建设的首座海外乘用车工厂，年产能 15 万辆，从开工到投产仅历时约 16 个月，是大湾区新能源车企出海的旗帜性案例。
长城汽车泰国工厂 (罗勇府)	通过收购通用汽车泰国工厂改造，2024 年 1 月正式投产，年产能 12 万辆，生产哈弗和欧拉品牌车型，是中国车企以并购方式快速切入东南亚市场的典型案例。
广汽埃安泰国工厂 (AMATA 园区)	由旧车厂改造改建，2024 年 7 月竣工，年产能 5 万辆；入驻成熟度高的 AMATA 工业园，享有完善的园区服务和劳动力支撑。

中国企业在泰国的准入路径高度依赖成熟的工业园区平台。以泰中罗勇工业园为例，该园区作为商务部首批境外经贸合作区，通过提供完善的配套服务和政策对接，吸引了超过 150 家企业入驻，形成了由民营企业主导的“平台驱动型”出海模式。在具体落地方式上，整车企业展现了多样化的选择：比亚迪采取了自建工厂的重资产模式以确保产能控制；长城汽车与广汽埃安则通过收购旧厂改造或入驻 AMATA 等第三方成熟园区，利用现有基础设施快速切入市场。这种模式有效地利用了泰国核心产业 8—13 年免税的 BOI 激励政策，缩短了投产周期。从产业结构的角度来看，泰国的产业吸引力正从家电、建筑材料等传统制造业向高技术密集的汽车产业链转移。目前，中国车企在泰国的布局已不仅限于末端组装，而是带动了相关配套零部件企业的集体迁徙，构建了相对完整的动力电池、零部件及整车制造生态。依托泰国作为“亚洲底特律”的既有供应链优势及其相对成熟的劳动力市场，中国资本在泰国制造业 FDI 中的领先地位进一步巩固。这种结构不仅服务于泰国本土市场，更利用 RCEP 原产地规则将泰国打造为中国汽车工业面向东盟乃至全球市场的区域制造与分销中心。

*** 越南：电子制造产业深度嵌入全球产业链供应链**

项目 / 机构	简介
龙江工业园（前江省）	商务部第二批境外经贸合作区，2009 年批准，规划面积 6 平方公里，入园企业涵盖纺织、制鞋、不锈钢、机电等，是中小制造业企业进入越南的重要集聚平台。
铃中出口加工区（胡志明市）	约 600 公顷，是珠三角制造业企业进入越南最早的出口加工区之一，入驻企业以深圳、东莞、广州企业为主，出口导向特征鲜明。
立讯精密越南工厂（北江 / 义安）	累计在越南有 3 家子公司，总投资超 5 亿美元，已切入苹果 AirPods 和 Apple Watch 供应链，是中国电子代工企业深度嵌入全球顶级供应链的代表案例。
歌尔股份越南工厂（北宁 / 义安）	在越南北部拥有 5 家工厂，生产精密声学器件、消费电子和智能穿戴产品，是越南北部电子制造集群的重要组成部分。
深圳—海防经贸合作区	规划面积 800 公顷，依托海防港口区位优势，是华南企业（尤其是深圳企业）进入越南北部出口通道的重要园区载体。

中国企业在越南的落地高度依赖于专业化园区的集聚效应。以龙江工业园和深圳—海防经贸合作区为代表，这些平台通过提供规模化的工业土地、港口区位优势及一站式行政配套，降低了中国中小制造企业进入越南市场的制度摩擦与基建成本。在投资主体上，铃中出口加工区等案例显示出鲜明的大湾区特征，企业多以深圳、东莞等地为输出源头，利用越南与多国签署的自由贸易协定及较低的土地利用成本，构建起面向欧美市场的离岸生产中心。越南的产业结构吸引力正从纺织、制鞋等传统轻工业向精密电子制造业迁移。以立讯精密和歌尔股份为代表的电子代工企业，在越南北部（如北江、义安、北宁）形成了高度集聚的电子制造集群。这种结构不仅体现为产能的简单平移，更表现为中国企业深度嵌入全球顶级终端产品的供应链体系。依托越南丰富的劳动力资源以及日益成熟的工业配套，中国资本在越南的投资已形成了以光伏、智能穿戴及精密声学器件为核心的高附加值出口基地，成为全球供应链重构中的关键节点。

* 马来西亚：经济布局重心转向半导体与数字经济

项目 / 机构	简介
马中关丹产业园 (彭亨州)	中马政府间合作旗舰项目，规划面积 12 平方公里，由广西北部湾国际港务集团（49%）与马方关丹彭亨控股（51%）合资开发，核心项目为联合钢铁（年产 350 万吨，总投资约 14 亿美元）；配套开发关丹港新深水港区。
中马钦州产业园 (广西·镜像园区)	两国双园机制的中方园区，位于广西钦州，与关丹园互为镜像，构建双向产业联动机制，2012 年开园。
吉利—宝腾合资 (马来西亚全境)	吉利持股 49%，协助宝腾重组产品线、技术升级；吉利宣布投资 100 亿美元构建马来西亚汽车制造枢纽，带动动力电池和零部件企业配套进入，是中国汽车企业海外并购整合的代表性案例。
晶盛机电马来西亚 (槟城)	2024 年在槟城柏淡科技园奠基，生产碳化硅（SiC）晶圆，面向汽车和 AI 高端应用市场，是中国半导体材料企业借助马来西亚产业基础进行高附加值布局的典型案例。
华为 / 阿里云数据中心 (吉隆坡·柔佛)	华为云、阿里云在马来西亚设立区域数据中心，为东南亚企业客户提供云计算服务，亦是美国出口管制压力下中国科技企业向东南亚转移算力资源的路径之一。

中国企业在马来西亚的落地具有极强的制度化保障。以马中关丹产业园为代表，该园区与中马钦州产业园构成的“两国双园”机制，通过政府间合资开发与港口配套协同，为钢铁等基础制造业的大规模布局提供了政策红利与物流保障。在汽车领域，吉利控股通过持股 49% 并深度参与宝腾汽车重组的模式，实现了从单纯产品出口向输出技术标准、重塑本地供应链的转型。这种通过资本运作深度介入本地成熟品牌的模式，有效降低了品牌出海的文化与市场准入壁垒。马来西亚的产业吸引力正聚焦于其在全球半导体供应链中的战略地位。以晶盛机电为代表的半导体材料企业利用当地槟城等地的产业基础，实现了高附加值环节的本地化生产。同时，华为与阿里云在吉隆坡及柔佛州设立区域数据中心，标志着中国科技企业正将马来西亚作为算力资源转移与云服务输出的重要节点，以应对外部贸易限制风险。依托当地较高的英语普及率与受教育水平，中国企业在马来西亚的投资结构已由早期传统制造，转向技术密集型的数字经济与先进制造，形成了与中国本土产业链高度互补的跨境协作体系。

03

中国海外产业园 特征与案例剖析

1. 海外产业园区概况及发展历程

海外产业园区是指中国在海外国家或地区投资建设的、以产业集聚和国际产能合作为核心功能的开发区域，已成为推动“一带一路”建设的重要平台。作为中国企业“走出去”的关键载体，海外产业园区在促进产业集群形成、带动东道国经济发展等方面发挥了日益重要的作用。

1.1 自发萌芽：企业自主探索时期（1992—2004 年）

1979 年 8 月，国务院明确提出“出国办企业”的改革方向，我国企业开始探索对外投资。境外产业园区的雏形直至 20 世纪 90 年代初逐步显现。这一时期的园区主要由沿海地区部分大型企业为满足自身战略发展需求，在海外购置土地、建设园区，并吸引少量配套企业入驻，整体数量少、布局分散。1992 年，中国电气进出口公司与胡志明市工业区开发公司联合建设的越南铃中加工出口区，是我国企业参与海外园区建设的早期尝试。

2000 年我国“走出去”战略正式提出后，更多企业为降低贸易成本、拓展国际市场，开始自主探索境外园区建设。总体来说，该阶段缺乏统一政策引导，海外产业园区建设完全由企业主导，功能定位以服务自身国际化需求为主，呈现出明显的“企业自建、自主使用”特征。

1.2 有序发展：政府扶持下的成长时期（2005—2012 年）

2005 年起，为支持优势企业开展境外投资、应对复杂多变的国际贸易环境、降低投资风险，商务部等主管部门陆续出台政策文件，推动境外园区规范发展。2005 年，商务部正式提出建设“境外经贸合作区”的构想，旨在为中国企业搭建海外发展的公共服务平台。2006 年，《境外中国经贸合作区的基本要求和申办程序》发布，标志着园区申报工作正式启动。同年 11 月，“海尔—鲁巴经济区”成为我国首个经商务部认定的境外经贸合作区。2008 年，国务院印发《关于同意推进境外经济贸易合作区建设意见的批复》，境外园区建设正式上升为国家战略。

该阶段海外产业园区呈现两类典型模式：一类是以大型实体企业为开发主体，围绕核心主业构建产业链，如海尔集团主导的巴基斯坦海尔—鲁巴经济区，形成以家电、电子产业为主导的产业集群；另一类是以专业工业地产开发商为主导，依托基础设施开发经验，打造综合性园区，典型代表包括招商局集团和天津泰达参与建设的埃及苏伊士经贸合作区。

1.3 市场运作：“一带一路”倡议下的快速发展时期（2013 年至今）

2013 年“一带一路”倡议的提出，为海外产业园区带来前所未有的发展机遇。当年，商务部新认定的境外经贸合作区达 27 家，同比增长 69%，增速创历史新高，其中 20 家位于“一带一路”沿线国家，占比达 74%。2015 年，商务部、财政部联合发布《境外经贸合作区考核办法》，明确不再以公开招标方式确定园区，允许企业自主申报，

并提供专项资金支持。

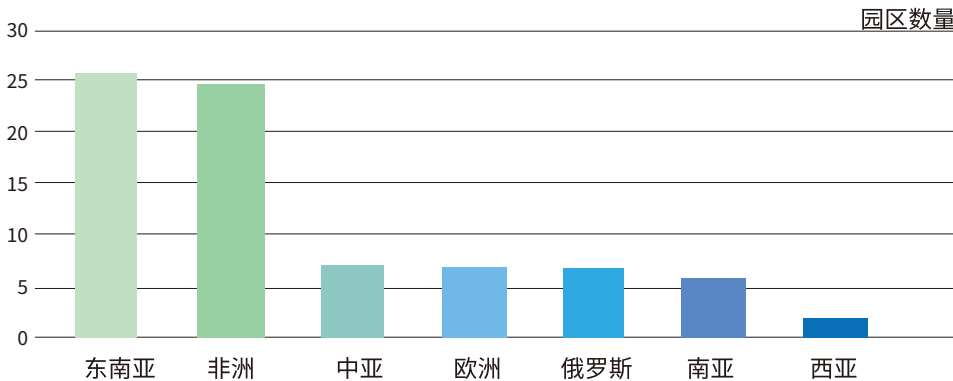
政策松绑与战略引导共同推动海外产业园区进入规模化发展的新阶段，呈现出多元化探索、百花齐放的发展格局。除了传统的境外经贸合作区持续扩容外，以中马“两国双园”为代表的双边对等合作模式逐步成熟，中印尼“两国双园”也于 2023 年正式落地。与此同时，国企主导的海外产业园区逐步完成基础设施建设阶段，进入制度建设和园区运营的深化期，更加注重管理效能提升与服务体系完善。民营企业主导的海外产业园同样发展迅速，部分已形成相当规模，如青山控股集团在印尼建设的莫罗瓦利青山工业园区，自 2013 年开发以来已拥有全球最长的不锈钢产业链，成为国际产能合作标杆项目和联合国工发组织认证的可持续发展示范园区等等。

2. 海外产业园区主要类别与特征

目前中国在海外设立的产业园区分为几大类，既包括政府认定、官方背书的境外经贸合作区、“两国双园”模式，也包括由不同企业主体设立的国央企海外产业园、民营企业海外产业园和多元主体共建产业园。商务部官方披露的《“一带一路”沿线部分园区名录》⁴显示，目前中国在“一带一路”国家设立的产业园至少有 80 个，共计有 41 个分布在亚洲，25 个分布在非洲，14 个分布在欧洲（包含俄罗斯）。在亚洲区域，共计有 26 个海外园区分布在东南亚，占亚洲“一带一路”沿线海外园区总数的 63.4%。

从功能类别来看，我国海外园区多分布在劳动力成本低、消费市场潜力大且自然资源丰富的经济体。以印度尼西亚为例，印度尼西亚拥有丰富的镍矿、铝矿和油气资源，且为东南亚人口规模最大的经济体，劳动力成本较低且消费市场潜力巨大，中国在印度尼西亚设立的海外产业园多达 10 个。按照商务部对主导产业和园区公共服务功能划分，中国在“一带一路”沿线海外园区主要以加工制造型、农业产业型和资源利用型为主，科技研发型数量较少。

图 9 海外产业园区分布情况



⁴ 中华人民共和国商务部，《“一带一路”沿线园区名录》，
<https://fdi.mofcom.gov.cn/selfBuild/1584862931997/33509818952612412.html>，
访问日期：2026 年 3 月 27 日。

2.1 境外经贸合作区：国家战略布局的政策扶持模式

境外经贸合作区是中国在“走出去”战略和“一带一路”倡议背景下推动形成的国家级海外产业平台，是指在境内注册、具有独立法人资格的中资控股企业，经商务部核准或省级商务主管部门备案，通过在境外设立的中资控股的独立法人机构，投资建设的基础设施较为完善、主导产业明确，公共服务功能健全的产业园区。自 2015 年起，商务部施行《境外经济贸易合作区考核办法》，允许企业自主建区并申报，通过考核后可获得专项资金资助及配套扶持措施，考核内容包括建设进度和工程管理、投资规模和资金使用、招商拓展、对双边经贸关系的影响等。截至 2024 年底，全国纳入商务部统计的境外经贸合作区分布在 40 多个国家，累计投资超 830 亿美元⁵。以东盟为例，截至 2024 年底，中国企业已在马来西亚、柬埔寨、泰国、越南、老挝、印尼和文莱等东盟国家建立 30 多个境外经贸合作区，吸引入驻企业 2100 余家⁶。目前广东省对外经贸合作区共有 8 家，主要以加工制造型、专业型产业为主，实施企业既有国有企业也有民营企业，地区覆盖泰国、越南、波兰、尼日利亚、乌干达和埃塞俄比亚⁷。

对于企业而言，境外经贸合作区的优势在于：政策确定性高和风险可控性相对较强。由于有政府背书和双边合作协议支持，企业在土地获取、税收优惠、通关便利以及融资支持方面往往具有制度优势。此外，园区内部形成产业集群，有利于降低供应链成本并形成规模效应。

表 8 2026 年广东省对外经贸合作区名单

数据来源：广东省商务厅

序号	合作区名称	实施企业名称	实施企业类别	所在国家	合作区类型
1	广垦泰华天然橡胶加工产业经贸合作区	广东省广垦橡胶集团有限公司	国有企业	泰国	农业产业型
2	美的泰国经贸合作区	美的集团股份有限公司	民营企业	泰国	专业型产业
3	中国·越南（深圳—海防）经贸合作区	深圳市深越联合投资有限公司	国有企业	越南	加工制造型
4	TCL 通力越南经贸合作区	通力科技股份有限公司	民营企业	越南	专业型产业
5	TCL 波兰经贸合作区	TCL 实业控股股份有限公司	民营企业	波兰	专业型产业
6	尼日利亚广东经贸合作区	新南方集团	民营企业	尼日利亚	加工制造型
7	中国（广州）—乌干达国际产能合作工业园	广州中电物业投资有限公司	民营企业	乌干达	资源利用型
8	华坚埃塞俄比亚轻工业城	东莞华宝鞋业有限公司	民营企业	埃塞俄比亚	加工制造型

⁵ 人民论坛，《以高水平开放拓展双向投资合作空间》，https://paper.people.com.cn/rmlt/pc/content/202512/02/content_30125627.html#:~:text=%E9%BC%93%E5%8A%B1%E6%9C%89%E5%A2%83%E5%A4%96%E5%8A%A0%E5%B7%A5%E4%B8%9A%E5%8A%A1,%E5%94%AE%E5%90%8E%E6%9C%8D%E5%8A%A1%E3%80%81%E6%B3%95%E5%BE%8B%E6%9C%8D%E5%8A%A1%E7%BD%91%E7%B B%9C%E3%80%82&text=%E2%91%A0%E3%80%8A%E4%B8%AD%E5%85%B1%E4%B8%AD%E5%A4%AE%E5%85%B3%E4%BA%8E%E5%88%B6%E5%AE%9A,%E5%B9%B45%E6%9C%8822%E6%97%A5%E3%80%82，20251202，访问日期：2026 年 3 月 27 日。

⁶ 中华人民共和国商务部，《对外投资合作国别（地区）指南：东盟（2025 年版）》，<https://www.mofcom.gov.cn/dl/gbdqzn/upload/dongmeng.pdf>，访问日期：2026 年 3 月 27 日。

⁷ 广东省商务厅，广东省境外经贸合作区，https://com.gd.gov.cn/zcqqgfwpt/hqfw/yqch/content/mpost_4851662.html，访问日期 2026 年 3 月 27 日。

· 园区案例一：中埃·泰达苏伊士经贸合作区

中埃·泰达苏伊士经贸合作区始建于2008年，由中国天津泰达控股与中非发展基金共同建设，位于埃及苏伊士湾西北经济区。它是中国在非洲建设时间较早、运行机制较为成熟的海外经贸合作区之一，也是中国企业在北非地区实现规模化、集群化出海的重要平台。

近年来，在“一带一路”倡议和埃及经济改革背景下，该园区吸引力持续提升，逐步成为中埃产业合作的核心节点，成为中国企业海外投资和考察的热点区域。截至2025年底，泰达合作区入驻企业已增至近200家，实际吸引投资额超过38亿美元，累计销售额突破66亿美元⁸。园区总开发面积突破10平方公里，已吸引中国巨石、西电国际、美的、海信、新兴铸管等众多中外行业龙头落户，逐步构建起“横向成群、纵向成链”的产业生态。在保税物流、机械制造、白色家电、新能源等重点领域，龙头企业带动效应显著，已然形成具备区域竞争力的现代产业集群。

泰达合作区更实现了从单一生产园区向综合赋能平台的转型升级。区内设有公共保税仓，大幅提升货物通关效率；携手中国职业院校共建技术培训中心，为埃及培养技术人才；金融创新持续突破，首笔人民币境外贷款落地，跨境支付系统（CIPS）合作备忘录签署，助力打造中东北非地区人民币结算枢纽；与华为合作推进数字化建设，赋能园区与企业智慧升级。依托埃及与多国间的自贸协定网络，园区产品正源源不断销往全球市场。

2.2 “两国双园”：双边顶层设计的对等联动模式

在全球产业链重构和“一带一路”倡议深入实施背景下，中国与东盟国家共同探索出“两国双园”这一国际合作创新模式。“两国双园”模式是通过两国共建协同发展的姊妹园区，实现资源互补与产业链深度整合，因此它不是单方面的投资，而是由两国政府签署协议，共同确定在各自境内划出一个特定区域作为产业园，目标是打造双边投资合作的旗舰项目和产能合作的示范区。自2012年中马率先启动钦州与关丹产业园以来，该模式已拓展至印尼、菲律宾等国，形成了各具特色的合作框架。通过建立副总理级联合理事会等高层次协调机制，双园在产业协同、设施联通和政策创新方面取得显著进展。“两国双园”这一模式因其对等性、互补性和创新性，得到了中国与合作伙伴国家的高度重视、发展迅速，逐步超越单一双边合作，形成了以中国—东盟合作为主轴，向“一带一路”沿线国家延伸的多层次、宽领域合作框架。中马“两国双园”（中马钦州产业园与马中关丹产业园）是开创先河的“旗舰项目”，享受两国最高层面的政策支持，其探索的经验为后续项目提供了基本范式。

对企业来说，“两国双园”的优势在于最高级别的政策保障。由于有国家领导人的直接推动和两国政府的定期磋商，政策的稳定性和可预期性非常高。同时，园区之间会探索便利化的通关、金融政策，比如开通直航航线、推动人民币跨境使用等，企业可以利用“两国—产业”通道，灵活配置资源，同时撬动两国乃至周边市场。

⁸ 天津日报，《泰达合作区构筑中埃合作高地》，<https://www.teda.gov.cn/contents/26/100731.html>，发布日期：2026-01-22。

· 园区案例二：马中关丹产业园

马中关丹产业园为中马两国领导人直接倡议并亲自推动的政府间重大合作项目，并被列入国家“一带一路”规划重大项目和跨境国际产能合作示范基地。围绕中马两国领导人提出的“将中马钦州产业园区、马中关丹产业园区打造成为中马投资合作旗舰项目、中国—东盟合作示范园区”战略定位。2013年2月5日在中马两国政府领导的见证下正式开园。马中关丹产业园有限公司作为园区的开发主体，由中国和马来西亚双方公司组建，马方股东占比51%，中方股东占比49%，共同负责产业园区基础设施和公共设施的投资、建设、运营和维护。

园区重点发展钢铁及有色金属，机械装备制造，清洁能源及可再生能源，加工贸易和物流，电气电子信息工业，以及科学技术研发等产业。入园项目可享受马来西亚东海岸经济特区现有的所有奖励配套，还可享受园区特有优惠政策。目前制定的相关优惠政策有：（1）15年100%企业经营所得税减免，或拥有等同于5年符合资格的资本开销的所得税豁免额。（2）入园企业高管、高级技术工人可享受15%优惠个人所得税率。（3）进口原料、零部件、机械、器材等未在当地生产但在生产活动中直接使用的物品进口税豁免。（4）用于发展用地建筑物转卖租借的印花税豁免。（5）最高达2亿元马币的基础设施辅助基金或10%基础设施建设成本补助，专用于发展基础设施建设。

截至2025年6月，马中关丹产业园的基础设施投资17亿元，入园企业产业投资120亿元，累计投资137亿元；入园项目共16个，涵盖钢铁加工产业链、铝精加工产业链和国际物流服务等领域；累计工业总产值超1000亿元；每年为关丹港贡献吞吐量超过1000万吨，关丹港新港区建成两个15万吨级深水码头；投资建设的马中关丹产业园275千伏变电站，获得马来西亚能源部批准颁发的《公共设施电力经营许可证》牌照，北控大马成为马来西亚唯一获准经营区域电网的外资企业。

关丹产业园持续聚焦升级发展，一方面通过“硬联通”强化港口、园区等基础设施建设，另一方面以“软联通”创新园区管理模式，包括：积极拓展园区面积，实现空间升级；加大招商引资力度，实现产业升级；加快完善园区配套，实现服务升级；加快数字园区建设，实现智能升级；加强“两国两港”互动，实现互动升级。

2.3 国央企海外产业园：重大战略主导的基建支撑模式

国央企主导的海外产业园区，在开发模式和战略定位上呈现出鲜明的独特性。这类园区通常依托大型央企在资本运作和基础设施建设领域积累的深厚优势，精准选址于港口、能源基地或国际交通枢纽等关键节点，致力于打造集“高端制造+现代物流+基础配套”于一体的综合性平台。其开发逻辑并非孤立的工业区建设，而是往往与“一带一路”框架下的重大旗舰项目深度绑定，通过资源的高效整合，形成产业与物流联动、园区与港口互促的协同发展格局，从而在区域经济合作中发挥战略支点作用。

对于企业而言，国央企主导的海外产业园优势在于提供了多维度的高价值保障。首先是强大的融资能力，依托央企的信用背书，园区能够获得政策性银行和主权财富基金的长期低成本资金支持，有效破解海外投资普遍面临的资本瓶颈。其次是完善的基础设施，央企作为“基建狂魔”的代表，能够高标准、高效率地完成土地平整、水电网和通信设施建设，确保企业“拎包即可入驻、入驻即能投产”。再次是卓越的抗风险能力，在政治环境复杂多变或基础设施极为薄弱的国家，国央企主导的园区凭借其外交资源和国家后盾，能够更好地应对政策波动和非商业风险，为入园企业构筑起相对安全的经营环境。

· 园区案例三：吉布提国际自贸区

吉布提国际自贸区是由招商局集团和吉布提港口与自贸区管理局合作开发建设的，于2018年7月5日开园，其开发目标是建设成为吉布提发展的新引擎、东非地区的物流、商贸和金融中心。2019年11月18日，吉布提国际大酒店和吉布提国际办公大楼开业，正式投入运营。

该园区是由招商局集团与自贸区的独家政府机构吉布提港口与自贸区管理局合资建设的国央企主导型项目。招商局集团践行“一带一路”倡议，选择吉布提作为“丝路驿站”试点，按照“前港—中区—后城”模式打造“东非新蛇口”。以吉布提国际自贸区作为载体，前港、中区（园区）、后城互为依存，港口为园区带来物流及贸易服务，园区通过吸引产业集聚为港口带来货源；港口、园区为城区带来商业服务业，城市服务业发展提升港口和园区的竞争力。

招商局集团将深圳蛇口工业区的成功经验复制到非洲，按照“前港—中区—后城”的PPC综合开发模式，打造集港口、自贸区、物流园和城市配套于一体的产业生态系统。这种模式依托央企在港口运营和园区管理领域的深厚积累，实现了港口与园区联动、产业与城市协同的战略布局。同时，园区依托“一带一路”重大项目的资源整合能力，为入驻企业提供从基础设施到政策对接的全流程保障。

2.4 民营企业海外产业园：市场驱动的产业链出海模式

中国民营企业在海外建设产业园区，是在国内产业结构升级与全球产业链重组双重背景下，逐步形成的一种市场主导型“产业链出海”模式。与境外经贸合作区、“两国双园”不同，民营企业海外产业园是以龙头企业的市场扩张需求为核心驱动力，强调成本控制、供应链整合与市场响应效率。一方面，国内土地、劳动力与环保成本持续上升，传统制造业利润空间收窄，推动企业寻求更具比较优势的生产布局；另一方面，国际贸易环境不确定性增强，部分出口导向型企业为规避关税壁垒、接近终端市场，选择在东南亚、非洲等地建立生产基地。

与此同时，“一带一路”倡议推进基础设施互联互通，东道国工业化需求提升，也为民营企业投资建园创造了制度与市场空间。近年来，民营企业海外产业园区主要分布在印尼、越南、柬埔寨、泰国、埃塞俄比亚等国家，行业涵盖钢铁冶炼、镍资源加工、纺织服装、鞋业制造、建材和家电等领域，逐渐形成以龙头企业为核心、上下游协同集聚的发展格局。通过“抱团出海”，中小企业在融资、信息获取和风险分担方面获得更强支撑。总体而言，民营企业海外产业园区不仅是成本转移的空间安排，更是中国企业推动全球产业链嵌入和价值链延伸的重要组织载体。

对于企业而言，民营企业海外园区的优势在于产业链整合效应明显。核心企业通常掌握关键原材料来源或稳定订单资源，能够为配套企业提供相对确定的市场需求，降低企业独立进入海外市场的风险。同时，园区内部实现原材料供应、生产加工与物流运输的空间集中，有助于缩短供应链距离、降低运输和库存成本，提高生产协同效率。此外，园区统一协调土地开发、厂房建设、通关报税、劳工招聘及与当地政府沟通事务，能够有效降低制度性交易成本。

· 园区案例四：青山工业园

印尼莫罗瓦利工业园（IMIP），通称青山工业园，坐落于印尼中苏拉威西省，是中国民营企业在海外投资规模最大、产业链整合最完整的标志性项目。该园区由全球不锈钢巨头青山控股集团联合印尼本土合作伙伴共同开发，其诞生源于对印尼红土镍矿资源的深耕以及对当地禁矿出口政策的精准响应。作为全球镍基产业的中心，IMIP彻底改变了印尼过去只能出口低附加值原矿的局面，助力其一跃成为全球最重要的不锈钢生产基地和动力电池原材料供应高地。

在园区内部，企业可以实现从红土镍矿开采到镍铁冶炼，再到不锈钢炼钢及热轧、冷轧的全流程生产。由于地处偏远，园区采取了高度自给自足的基础设施配套方案：这里拥有装机容量巨大的自备火力发电厂，解决了冶炼行业对电力稳定性与成本的极端要求；同时配备了现代化的万吨级深水港口和专属机场，确保了原材料与成品在全球范围内的快速流转。

为了支撑如此庞大的工业集群，青山工业园展示了令人惊叹的“造城能力”。园区内建立了完善的生活保障系统，包括星级酒店、医院、宗教场所以及大规模的员工宿舍区，形成了一座运转高效、功能齐全的现代化海外工业新城。可以说，青山工业园不仅是一个生产基地，更是它们深度参与全球资源配置、抢占新能源赛道话语权的关键跳板。

2.5 多元主体共建产业园：多方优势互补的资源整合模式

多元主体共建型海外产业园，是指在园区开发运营中汇聚多方力量、形成多维度参与网络的合作模式。这类园区打破了单一主体主导的格局，通过政府、企业、资本等多方协同，为企业提供了政策稳定、服务高效、风险可控、产业协同的海外发展平台，正成为推动国际产能合作的重要载体。共建主体通常涵盖政府机构（中央与地方政府）、国有企业、民营企业、东道国资本乃至科研机构。各方基于自身优势贡献不同资源：政府提供政策背书，国企贡献资本与基建能力，民企注入产业活力与市场渠道，东道国伙伴解决土地与本土化难题。不同主体发挥各自优势形成合力，政策资源、产业资本、技术研发与属地渠道相互叠加，产生显著的协同效应。

对于企业而言，多元主体共建型产业园区的优势在于企业可享受多重红利叠加。既有两国政府协议框架下的国家级园区税收减免，也有地方政府提供的产业扶持资金，还可能获得自贸试验区式的通关便利与外汇管理创新。政策来源的多元化，提升了优惠政策的稳定性和可持续性。此外，多元主体共担风险，使园区在面对东道国政策波动或突发事件时更具韧性。政府主体提供外交保护，国企主体承担长期投入，民企主体保持市场弹性，东道国主体化解本土矛盾，多方合力为企业构筑起相对安全的经营环境。

· 园区案例五：莱基自由贸易区

莱基自由贸易区是中国企业在非洲推进自贸区建设的典型案例，充分体现了海外园区建设中“政府支持+企业参与”协同机制的重要性。与部分依赖单一企业推动的园区不同，莱基自贸区背后形成了多元主体共同参与的合作格局。在投资主体方面，莱基自贸区是由中国铁建股份有限公司、中非发展基金有限公司、中国土木工程集团有限公司和南京江宁经济技术开发区总公司组建成立的中非莱基投资有限公司，与拉各斯州政府和莱基全球投资有限公司共同投资和建设的经济特区，股东承诺投资 3.34 亿美元。当地政府不仅在政策层面给予自贸区明确授权，也在安全保障、行政协调和公共服务供给等方面提供持续支持。这种中外政府与企业多方协作的模式，为园区稳定运行奠定了制度基础。

在实际运营中，莱基自贸区在安全保障、合规经营以及水电供应等关键问题上表现突出。相较于部分非洲国家基础设施薄弱、公共服务不稳定的现实环境，莱基自贸区通过集中投入和统一管理，为入驻企业提供了相对可控的生产和经营条件，大幅降低了企业在非洲投资的不确定性风险。这得益于莱基自贸区建设并非简单复制国内模式，而是深度嵌入东道国治理结构和发展议程之中。

截至 2022 年 9 月，已有 174 家企业完成注册，其中 110 家企业（中资 70 家，外资 40 家）签署入园投资协议，在园区安家落户并陆续建成、投产和运营。投资企业产业类型涵盖：生产制造、石油天然气仓储、工程承包施工、设计咨询、酒店、金融、商贸仓储、清关服务、房地产等⁹。

⁹ 中非莱基投资有限公司官网简介，http://www.calekki.com/col15193/art/2018/art_15193_1866576.html，访问日期：2026 年 2 月 28 日。

04

中国企业出海 特征与案例剖析

1. 企业出海的产业画像特征及出海趋势

1.1 传统产业：被动外迁与品牌进阶的双重逻辑

传统产业企业以珠三角的传统电子制造、家电产业为代表，其发展路径深刻烙印着全球化的时代印记。课题组通过调研了解到，多数企业早期依靠 OEM（代工生产）模式融入全球产业链，完成了技术与经验的原始积累。其中，一批领军企业已成功建立自主品牌、参与制定行业标准，甚至成长为上市公司。然而，更广泛的中小企业群体发展面临三大核心封锁：一是技术封锁，核心环节受制于国际专利壁垒，研发投入回报周期长、风险高；二是品牌封锁，以零部件生产或加工组装为主要环节，难以摆脱“廉价代工”标签，品牌溢价能力薄弱；三是渠道封锁，国际营销网络建设成本高昂，难以触达主流市场终端。

· 出海趋势：

当前此类企业出海呈现分化趋势，既包括主动进取出海，也包括被动避险出海。一是“进取型”品牌出海。一批有远见的企业正奋力突破价值链天花板，向“微笑曲线”两端发展。一方面它们通过收购海外品牌、在目标市场设立研发设计中心，以及利用亚马逊、TikTok 等电商平台与新社交媒体，直接与终端消费者沟通，打造自主品牌，其战略核心是从“卖产品”转向“卖品牌”，在全球市场中争夺定价权与用户忠诚度。二是“规避型”被动出海。在全球贸易摩擦与“关税战”的持续压力下，为维持成本竞争力，不少中小企业被迫进行产能转移，或追随其核心客户“中国+N”的全球供应链布局策略，前往东南亚、墨西哥等地设厂，本质是原有代工模式的空间延伸，仅仅作为短期生存策略，而非竞争力的跃升。

·企业案例一：美的集团股份有限公司

美的集团的发展历程较为典型地反映了中国传统制造企业在全球化背景下由成本驱动向技术与品牌驱动转型的过程。作为起源于珠三角制造业体系的重要企业，美的从区域性家电制造商逐步成长为全球化科技集团，其国际化路径具有较强代表性。

美的创立于1968年，最初以乡镇集体企业形式生产塑料制品和电风扇产品。20世纪90年代，中国家电市场快速扩张，美的逐步形成以空调、电风扇及小家电为核心的产品结构，并依托规模制造与渠道扩张迅速扩大市场份额。进入21世纪后，中国家电企业开始深度参与全球产业分工，美的通过OEM和ODM模式为国际品牌提供代工生产，由此进入全球家电供应链体系，并在质量管理、供应链管理和规模制造方面积累了重要经验。

随着中国制造业成本优势逐渐减弱，美的在2000年代中后期开始推动战略转型。一方面，公司持续提升研发投入规模，构建全球研发体系，目前已在中国、美国、日本、德国等国家设立多个研发中心。根据公司年报披露，2024年研发投入达162亿元，近十年累计超1000亿元，研发人员规模超过2万人。另一方面，美的通过并购加速技术升级，例如2016年收购德国工业机器人企业KUKA，使其在智能制造和工业自动化领域获得重要技术资源。此外，美的还通过收购东芝家电业务等方式强化全球品牌与技术能力。

在全球布局方面，美的逐步构建起“全球研发—区域制造—本地销售”的国际化体系。目前公司在全球拥有约30多个生产基地和多个研发中心，业务覆盖200多个国家和地区。根据公司披露数据，2024年美的海外收入占公司总收入的比重已超过40%，显示其国际市场已成为企业增长的重要来源。东南亚、欧洲和拉丁美洲成为其重点布局区域，例如美的在越南、印度和泰国建设家电生产基地，并在欧洲设立研发与设计中心，以更好地服务当地市场需求。

尽管取得一定进展，美的在全球产业竞争中仍面临结构性挑战。从技术层面来看，全球高端家电核心技术与关键零部件仍主要掌握在日本和欧洲企业手中。例如，在高端压缩机、工业控制软件等领域，中国企业仍存在一定差距。从市场结构来看，美的海外收入中仍有一定比例来自OEM业务，自主品牌在部分高端市场的品牌溢价能力仍有待进一步提升。此外，全球贸易环境变化也增加了企业国际化的不确定性，例如部分国家不断提高产品技术认证和供应链合规标准。总体而言，美的通过持续的技术投入和全球布局，逐渐完成了从传统家电制造商向全球化科技集团的转型，其发展路径为中国传统制造企业在全球价值链中的升级提供了重要参考。

1.2 新兴产业：技术创新驱动的天生国际化者

传新兴产业集中在新能源、高端装备、生物医药、新材料等前沿领域。调研了解，一方面，这类企业从创立之初便具有强烈的技术基因和创新驱动属性，其产品或服务具备高技术含量与高附加值。其出海竞争力并非源于成本，而是技术的“非对称性”优势，或在特定领域实现“弯道超车”（如动力电池），或凭借独特的差异化解决方案开辟新赛道。另一方面，这些企业具有“天生国际化”的基因属性，其战略视野、团队构成、技术及资本来源、市场规划自诞生之初便锚定全球。比如，其核心团队常具备海外教育或工作背景；产品在设计研发初期即针对海外市场标准和消费习惯。

·出海趋势：

该类企业出海行为展现出极高的策略性与前瞻性，是“中国智造”的先锋。具体而言：一是海外市场布局极具策略性。基于对全球不同市场技术标准、政策补贴（如美国《通胀削减法案》、欧盟绿色协议）、本地化需求的深度研判，企业灵活采取直接投资、合资合作、技术授权等差异化进入模式。二是积极参与甚至主导国际标准的制定与认证。企业积极将合规能力转化为核心竞争优势，以此构建更高的准入壁垒。三是出海战略紧密契合全球绿色化数字化的浪潮，是全球可持续发展与数字化解决方案的贡献者，从而获得更广泛国际认同。

·企业案例二：比亚迪股份有限公司

比亚迪是中国新能源产业企业国际化的重要代表，其发展路径体现了技术创新驱动的产业升级模式。通过在动力电池、电驱系统和新能源汽车整车制造领域持续投入研发，比亚迪逐渐成长为全球新能源汽车产业的重要参与者。

比亚迪成立于1995年，最初以可充电电池制造业务起家。在创业初期，公司通过对镍镉电池和镍氢电池制造技术的自主研发，迅速进入全球消费电子供应链，为摩托罗拉、诺基亚等企业提供电池产品。凭借较强的制造能力和成本控制能力，比亚迪在短时间内成为全球重要的电池供应商之一。

2003年，比亚迪通过收购秦川汽车进入汽车制造行业，并逐步将发展重点转向新能源汽车。与传统汽车企业依赖发动机技术积累不同，比亚迪以电池技术为核心优势，通过自主研发动力电池、电机与电控系统，逐渐形成新能源汽车关键技术体系。例如，公司推出的“刀片电池”在安全性和能量密度方面具有一定优势，并被广泛应用于其新能源汽车产品中。通过纵向整合动力电池、电驱系统和整车制造环节，比亚迪建立了较为完整的新能源汽车产业链。

近年来，比亚迪新能源汽车销量实现快速增长。根据比亚迪年报，2024年比亚迪新能源汽车销量为427万辆，蝉联全球新能源汽车市场销量冠军。与此同时，公司也加快国际化步伐，新能源汽车产品逐渐进入欧洲、拉丁美洲和东南亚市场。例如，比亚迪电动公交已在英国、荷兰、智利等多个国家投入运营，公司也在巴西、泰国和匈牙利等地布局新能源汽车生产基地，以推动本地化生产和销售。

然而，比亚迪在国际化过程中仍面临较为激烈的市场竞争。一方面，全球传统汽车企业正加速推进电动化战略。例如大众、奔驰等欧洲车企正在加大新能源汽车研发投入，并在欧洲市场形成较强竞争压力。另一方面，部分国家对中国新能源汽车产品的贸易政策也在不断变化。例如近年来欧美部分国家对中国新能源汽车展开反补贴调查或提高市场准入标准，使企业在进入当地市场时面临更高的不确定性。此外，从销售结构来看，比亚迪新能源汽车销量仍以中国市场为主，占总销量约90%，海外市场占比仍有进一步提升空间。总体而言，比亚迪通过技术创新与产业链整合，在全球新能源汽车产业中逐渐形成竞争优势，其国际化实践体现了中国新兴产业企业“技术驱动型出海”的重要趋势。

1.3 生产性服务业：从伴随式出海到生态构建者

生产性服务业是轻资产、技术密集型的代表，以 SaaS（软件即服务）、云计算、数字化解决方案为主要产品。调研了解到，这类企业分为两类：一类诞生于中国庞大的互联网产业生态与丰富的数字化应用场景。特别是近年来它们紧抓“国产化替代”趋势，在服务本土大型企业及政府机构的过程中，进一步提升了产品的可靠性、安全性和集成能力，快速实现了规模化成长与技术迭代；另一类通常作为全球顶尖咨询公司、律所、营销机构及 SaaS 企业的本土合作伙伴，为全球 500 强企业落地中国市场提供专业的合规、营销、人力资源及数字化解决方案，因此它们深度掌握了国际通行的商业规则、服务标准与跨文化管理方法论。如今，它们正将过去服务“走进来”的宝贵经验，转化为服务中国企业“走出去”的核心能力。

·出海趋势：

生产性服务业出海存在相对滞后性，是制造企业规模化出海伴随的后援力量，主要三大核心特征：一是以“随客户出海”为主导模式，处于高潜力蓝海阶段。作为“数字化基础设施”，它们伴随中国制造与品牌客户走向全球，为其提供跨境 SaaS、供应链管理、数字营销等不可或缺的“软基建”服务，市场需求刚起步，前景广阔。二是以深度本地化为核心竞争力。其成功关键在于超越简单服务输出，将目标市场在数据隐私、财税制度、语言文化及支付习惯等方面的独特性深度融入产品设计与运营，以此构建精准匹配本地需求的高准入壁垒。三是从“服务输出”到“生态赋能”的价值跃迁。头部服务商通过构建集成化平台，不仅能助力中资客户成功落地，更能整合当地资源，为整个区域产业生态提升效率、创造新价值，从而成为中国企业全球化网络的坚实支撑。

·企业案例三：阿里云技术有限公司

随着数字经济的发展，生产性服务业逐渐成为中国企业全球化的重要力量。其中，云计算基础设施服务正在成为企业跨境运营的重要技术支撑。作为中国云计算行业的代表企业，Alibaba Cloud（阿里云）通过向全球企业提供云计算、大数据和人工智能服务，逐渐成长为中国数字基础设施“出海”的重要案例。

阿里云成立于 2009 年，最初为阿里巴巴集团内部电商平台提供技术支持。随着电商交易规模的快速增长，阿里巴巴需要处理海量数据与高并发交易，这推动其建立大规模分布式计算系统和云计算平台。随后，阿里云逐步将这些技术能力对外开放，为互联网企业、金融机构以及制造业企业提供云计算基础设施服务。

在国内市场快速发展的基础上，阿里云开始推进国际化布局。与传统服务企业不同，云计算服务需要通过数据中心和网络节点提供技术支持，因此企业需要在全球范围内建设数字基础设施。自 2014 年以来，阿里云在全球多个地区建立数据中心，包括新加坡、日本、德国、印度尼西亚和中东等地区。目前阿里云已在全球多个区域部署数据中心和计算节点，为企业提供弹性计算、数据存储、人工智能和安全服务。

在业务模式方面，阿里云不仅提供基础云计算资源，还通过开放平台构建技术生态。例如企业可以在其平台上部署软件应用、进行数据分析或开发数字化解决方案。通过这种平台化模式，阿里云逐渐成为连接企业应用与数字资源的重要基础设施。目前其客户覆盖互联网、电商、游戏、物流、金融科技等多个行业，并为大量中国企业在海外开展业务提供技术支持。

然而，在全球云计算市场竞争中，中国企业仍面临较大挑战。根据多家市场研究机构的数据，全球云计算基础设施市场长期由美国科技企业主导，其中 Amazon Web Services、Microsoft Azure 和 Google Cloud 占据主要市场份额，中国云服务企业在欧美市场的占比仍相对有限。此外，随着各国对数据安全和数字主权问题的关注度不断提高，云服务企业在海外运营过程中需要满足更加严格的数据监管和合规要求。例如欧盟实施的数据保护法规对数据存储和处理提出较高标准，这也提高了企业在欧洲市场运营的制度成本。总体来看，阿里云的国际化发展表明，随着数字经济的兴起，中国生产性服务业企业正在通过数字基础设施输出参与全球产业协作，并逐渐成为中国企业出海的重要支撑力量。

2. 企业出海主要模式及演进路径

当前中国企业出海已形成四大核心路径，并在不同层次展现了中国企业的全球竞争力。包括：一是以海尔为代表的产能出海，输出实体制造与供应链能力；二是以 SHEIN 为代表的柔链出海，输出全球资源整合与快速响应的组织系统；三是以 TikTok 为代表的数字出海，输出数字平台与生态规则；四是以米哈游为代表的文化出海，输出 IP 与文化影响力。

2.1 产能出海：贸易出口→设立海外机构→本地化生产→品牌全球化

传统制造业的出海历程通常呈现出一种渐进式、阶梯式的特征，其演进脉络清晰，体现了企业从浅度参与到深度嵌入全球市场的战略深化过程。

(1) 贸易出口阶段。该阶段是企业国际化的初始探索期，其核心模式是通过当地的代理商或分销商网络将产品销往海外市场。在此阶段，企业的运营重心依然停留在国内，主要负责生产与出口，并不直接接触终端市场。其主要特征表现为轻资产运营，企业对海外市场的品牌认知、渠道控制和用户洞察均较为薄弱，与市场的连接是间接且松散的，风险与投入也相对较低。

(2) 设立海外办事处与子公司阶段。随着出口业务的扩大和对市场理解的加深，企业会迈出实质性运营的第一步，即在关键海外市场设立办事处或全资子公司。此举旨在建立直接的销售、市场与服务体系，实现对渠道和品牌的一定控制。该阶段的特征是企业组织与职能开始真正“走出去”，通过本地团队进行市场深耕、客户关系维护与售后服务，从而更敏锐地响应市场需求，并为后续战略决策收集一线情报。

(3) 本地化生产与供应链布局阶段。为规避贸易壁垒、降低物流成本并贴近核心市场，企业会进一步将生产能力向外转移。其模式主要分为绿地投资（自建工厂）和跨国并购（收购当地工厂或品牌）两种。此阶段的特征是

企业实现了从“产品出海”到“产能出海”与“制造出海”的跨越，标志着深度本地化运营的开始。它不仅有助于企业优化全球成本结构，也通过创造就业等行为增强在东道国的扎根程度与政治互信。

(4) 研发与品牌本地化阶段。这是制造业出海的高级形态，企业不再满足于生产和销售，而是致力于构建可持续的本地竞争力。企业会在海外设立研发中心，针对当地消费者的独特偏好进行产品定制与技术创新。同时，品牌建设从简单的市场宣传升级为文化层面的融合，通过融入当地社会文化叙事来提升品牌价值与忠诚度。这一阶段的特征是竞争维度从成本与效率，转向了技术、品牌与文化等软实力层面。

·企业案例四：海尔集团

海尔是中国制造企业全球化布局最早、体系最成熟的代表之一，其国际化发展路径体现了中国制造企业由“产品出口”向“全球本地化运营”转型的典型模式。与传统出口导向型企业不同，海尔较早确立了“研发—制造—营销”三位一体的全球化战略，通过在主要消费市场建立完整的本地化经营体系，实现从中国品牌向全球品牌的跨越。

海尔的国际化探索始于20世纪90年代。当时中国家电企业普遍依赖OEM代工或贸易出口进入国际市场，而海尔则选择以自主品牌进入海外市场，并逐步建立本地化销售网络。进入21世纪后，公司加快全球生产布局，通过在海外设立制造基地与研发中心实现深度本地化运营。例如，海尔在美国建立南卡罗来纳州家电工厂，在巴基斯坦、泰国、越南等国家建设生产基地，并在欧洲建立设计和研发中心，从而形成覆盖主要区域市场的制造网络。

在战略层面，海尔提出“全球化品牌战略”，并通过跨国并购实现品牌与渠道资源整合。2016年海尔以约56亿美元收购GE Appliances，大幅提升其在北美市场的品牌影响力和销售渠道；随后又收购Fisher & Paykel和Candy等企业，逐步形成多品牌全球化运营体系。通过并购整合与本地化经营，海尔在欧美高端家电市场建立起较强竞争力。

在全球布局方面，海尔目前已在全球建立超过30个工业园区、100多个制造中心和多个研发中心，产品销售覆盖200多个国家和地区。其海外收入占比已超过50%，北美、欧洲和东南亚成为主要市场。特别是在东南亚和南亚地区，海尔通过本地建厂与本地渠道合作，实现从“出口产品”向“区域生产中心”的转型。

总体来看，海尔的国际化路径体现了制造企业出海的高级阶段，即通过“研发本地化、制造本地化和品牌本地化”构建长期竞争力。这种模式不仅有助于企业规避贸易壁垒、降低物流成本，也能够更好地适应不同国家的消费需求，为中国制造企业实现全球化经营提供了重要经验。

2.2 柔链出海：数字化触达→敏捷整合数据→全球供应链调度

电商品牌型出海是近年来中国企业在全球市场取得显著成功的关键路径之一，它深度融合了中国的供应链优势与数字时代的流量玩法，形成了一种高效、敏捷、柔性的全球化新模式。

(1) 在第三方平台开店试水阶段。企业依托亚马逊、eBay等全球性电商平台，或深耕Lazada、Shopee等区域性平台，以卖家身份将商品销往海外。这一阶段的模式核心在于利用平台成熟的流量与物流基础设施，以较低的启动成本验证产品和市场的匹配度。其特征是运营轻量化、启动速度快，但企业品牌认知度弱，与消费者的连接较浅，易陷入同质化价格竞争。

(2) 建立独立站与构建私域流量阶段。在积累初步成功后，企业会果断迈向建立品牌官网的关键步骤。通过使用 Shopify、Magento 等 SaaS 工具自建独立站，企业旨在构建私域流量池，实现与消费者的直接对话。这一模式的转变标志着企业从“卖家”向“品牌”的身份觉醒。其特征是企业获得了用户数据的所有权与品牌塑造的自主权，能够通过个性化的营销策略讲述品牌故事，从而提升用户忠诚度和复购率，但其挑战在于需要独立承担站外流量的获取与转化。

(3) 深度品牌化建设阶段。为实现可持续增长，企业不再仅仅销售商品，而是致力于打造一个有辨识度、有价值观的品牌。其模式包括投入资源进行品牌视觉系统升级、整合社交媒体与网红营销进行整合传播，并积极履行企业社会责任以塑造良好公众形象。该阶段的特征是品牌价值成为企业的核心资产，其市场竞争力从性价比优势转向了品牌情感连接与生活方式认同。

(4) 供应链柔性出海与深度本地化阶段。路径的成熟与巩固阶段体现在为提升履约效率与客户体验，领先的企业会在目标市场布局海外仓，甚至将设计、采购等环节前移，构建起“区域化”的敏捷供应链。该模式的终极形态是通过“小单快反”的柔性供应链，实现对市场趋势的极致快速反应。这一阶段的特征是企业完成了从“中国制造，出口全球”到“全球生产，服务区域”的战略转型，其竞争力建立在整合了前端流量与后端供应链的、难以被复制的全链路系统之上。

· 企业案例五：SHEIN

在跨境电商领域，SHEIN 通过构建数字化柔性供应链体系，实现了以供应链效率为核心的全球化发展路径。其国际化并非通过传统品牌零售渠道，而是依托互联网平台和高效供应链体系直接服务海外消费者。

在出海路径上，SHEIN 从创立之初便将目标市场定位于海外消费者，主要面向欧美年轻群体销售快时尚产品。企业通过独立电商网站和移动应用直接连接全球消费者，从而绕过传统零售渠道，实现“跨境直销”模式。这种模式使企业能够在不建立大量线下门店的情况下迅速扩大海外市场。

在供应链布局方面，SHEIN 依托中国成熟的服装制造产业链，在广东等地区构建柔性生产网络，并通过数字化系统实现设计、生产和销售数据的实时连接。其核心模式是“小批量试产+快速补单”，即通过小规模生产测试市场需求，再根据销售数据快速扩大生产规模。这种模式显著缩短产品开发周期，使企业能够在短时间内推出大量新款服装。

随着业务规模扩大，SHEIN 也开始在全球范围内完善物流和仓储体系。例如，公司在美国和欧洲建立海外仓储中心，以缩短配送时间并提升消费者体验。同时，企业也在部分国家探索本地供应链合作，通过区域化生产与物流网络提高供应链稳定性。总体来看，SHEIN 的出海路径体现了以数据和供应链效率为核心的跨境电商模式，其通过数字平台与柔性生产体系的结合，实现了快速扩张的全球运营网络。

2.3 数字出海：产品全球化→运营本地化→商业生态构建→全球合规治理

数字平台与服务的出海路径，与传统制造业的渐进模式截然不同，它呈现出一种以数字化产品为核心、快速渗透、并最终通过构建生态实现价值最大化的特征。其演进过程可以清晰地概括为从产品全球化到运营本地化，再到商业化与生态构建，并最终面临全球合规治理挑战的四个阶段。

(1) 产品全球化阶段。此阶段是企业出海的破局点，核心在于推出一款具备跨文化吸引力和全球普适性的数字产品。无论是短视频、社交平台、工具软件还是手机游戏，其成功关键在于卓越的用户体验、创新的技术应用（如算法推荐）以及能够瞬间跨越文化壁垒的核心玩法或功能。该阶段的特征是“轻、快、爆”，企业以极低的边际成本将产品快速推向全球市场，追求用户规模的指数级增长和网络效应的初步形成，而非即刻的盈利。

(2) 运营本地化阶段。在凭借全球化产品获取初步用户后，企业必须从“粗放增长”转向“精耕细作”，实现运营的深度本地化。这意味着在关键市场设立本土团队，负责内容审核、热门运营、创作者培育、客户服务及市场推广。其模式在于将全球统一的产品框架与本地化的内容、语言、文化热点和用户习惯相结合。该阶段的特征是企业的成功不再仅仅依赖产品本身，更取决于其对当地文化细微差别的理解和尊重，以及建立本地化生态的能力。

(3) 商业化与生态构建阶段。当平台拥有稳固的用户基础和活跃的社区后，便进入探索多元化商业模式、构建商业生态的阶段。其模式包括引入信息流广告、开展直播电商、提供企业服务、开发会员订阅制，以及通过开放平台接口吸引第三方开发者共同丰富应用内生态。该阶段的特征是企业从“追求规模”转向“追求价值”，致力于将流量优势转化为可持续的营收，并通过构建一个多方共赢的生态系统来提升用户黏性和平台的护城河。

(4) 全球合规治理阶段。这是数字平台出海走向成熟和实现长期主义无法绕开的课题。随着业务遍及全球，企业必须直面不同国家和地区在数据隐私、内容安全、反垄断、数字税等方面的复杂监管环境。此阶段的模式核心是建立专业的全球合规与政府事务团队，主动适应并满足各地法规要求，将合规能力内化为企业的核心竞争力。该阶段的特征是，合规不再是被动的成本支出，而是成为保障业务安全、赢得当地信任、从而实现可持续发展的生命线。

· 企业案例六：TikTok

在数字经济时代，互联网平台企业正成为中国企业出海的重要力量。由 ByteDance 旗下推出的 TikTok 是中国数字产品全球化最具代表性的案例之一。其通过内容平台、算法推荐与商业生态结合，成功在全球范围内构建起庞大的数字内容生态系统。

TikTok 于 2017 年正式进入国际市场，并通过收购美国短视频平台 Musical.ly 实现快速扩张。依托先进的推荐算法与移动互联网传播机制，TikTok 在短时间内获得大量用户增长。根据公开数据，截至 2024 年前后，TikTok 全球月活跃用户已超过 10 亿，覆盖北美、欧洲、东南亚和中东等多个地区，成为全球最具影响力的社交媒体平台之一。

在全球布局方面，TikTok 采取高度本地化运营策略。在组织架构上，公司在新加坡、洛杉矶、伦敦和都柏林等地设立区域运营中心，并建立本地内容审核与市场运营团队，以适应不同国家的监管环境和文化差异。在商业模式方面，TikTok 逐渐形成“内容平台 + 广告营销 + 电商生态”的综合业务体系。例如，通过 TikTok Shop 推动跨境电商发展，使平台从内容传播平台升级为数字商业基础设施。

此外，TikTok 还通过构建创作者生态与品牌营销体系增强平台黏性。平台不仅为全球内容创作者提供流量分发与商业化机会，也吸引大量品牌通过短视频和直播进行数字营销，从而形成多方参与的内容生态系统。通过这种平台化模式，TikTok 逐渐成为连接全球用户、品牌与内容创作者的重要数字平台。

尽管取得快速发展，TikTok 在全球运营中也面临监管与数据合规方面的挑战。部分国家对数据安全、内容监管等问题提出更严格要求，企业需要持续加强合规体系与数据治理能力。总体而言，TikTok 的全球化实践表明，中国数字平台企业可以通过技术创新与平台生态建设，在全球数字经济竞争中形成重要影响力。

2.4 文化出海：打造全球爆款→ IP 运营→输出文化符号

游戏与内容型出海是文化软实力与商业化结合的典范，其路径高度依赖于创意产品的文化穿透力与精细化的全球运营能力。

(1) 优质文化产品的全球化创作与发行。无论是手机游戏、网络文学、影视剧还是短视频，其基础都是一款具备跨文化魅力的内容产品。企业在创作初期就常秉持“自研自发、全球同服”的战略，或在产品成熟后通过与国际发行商合作，迅速推向多个海外市场。该阶段的模式核心是产品驱动，其特征是初始投入高、爆发力强，一旦成功即可在短时间内获取大量全球用户，但成功率存在不确定性，对内容的普世价值与本地化适配要求极高。

(2) 持续且精细的社区运营。在获取用户后，企业通过建立 Discord、Reddit 等海外主流社区阵地，运营社交媒体账号，并积极与玩家、读者或观众互动，来培育高粘性的核心粉丝群体。其模式在于将用户从被动的消费者转变为活跃的参与者。这一阶段的特征是运营工作从“推广”深化为“维系”，通过持续的内容更新、活动策划和用户共创，构建具有归属感和传播力的线上社区，从而延长产品的生命周期。

(3) 围绕核心 IP 进行生态化衍生。为实现商业价值的最大化，一个成功的游戏或故事角色可以突破原有媒介的边界。其模式包括将 IP 授权用于周边商品、联名活动，或进一步开发动画、影视剧等衍生内容。该阶段的特征是企业的盈利模式从单一的内容销售，扩展为 IP 价值的多层次、多维度变现，其核心竞争力在于 IP 本身的文化影响力与商业开发生态的建设能力。

(4) 文化符号的成功输出与本土再生。当产品中所蕴含的中国美学、哲学思想或独特的世界观被全球受众所接受、喜爱乃至模仿时，出海便超越了商业范畴，成为一种有效的文化交流。该阶段的特征是企业不仅是一个内容提供商，更扮演了“文化使者”的角色，它可能催生全球范围内的同人创作、文化讨论，甚至推动汉语学习等衍生现象，从而实现商业成功与文化影响力的双丰收。

·企业案例七：米哈游

米哈游凭借《原神》等产品，展示了中国文化企业如何通过顶级产品力实现全球文化输出。其出海的基石是打造具备全球顶级品质与文化融合性的产品。

在出海路径上，《原神》从产品开发阶段就以全球市场为目标。游戏在上线时同步推出多语言版本，并通过移动端、PC 和主机平台同时发行，从而实现全球玩家的同步体验。这种“全球同步上线”的策略使游戏能够在短时间内形成广泛的国际用户群体，并通过社交媒体和游戏社区实现快速传播。

在海外运营方面，米哈游逐步建立全球化运营体系。在发布后，米哈游持续进行精细化的全球同步运营与社区维护，通过高频的内容更新、多语言版本的同步推送，以及在 Discord 等全球社群中的积极互动，保持了玩家的长期活跃与高期待值。公司在新加坡、日本东京和美国洛杉矶设立海外团队，负责不同地区的市场推广和用户运营。同时，通过持续推出新角色、新剧情和游戏活动，保持全球玩家的长期参与度。这种持续更新的内容运营模式，使游戏能够在全球市场维持较高的用户活跃度。

在商业上，米哈游成功实践了围绕核心 IP 的深度开发与衍生。《原神》的角色、音乐、故事构成了一个强大的 IP 宇宙，并据此推出了动画、周边、音乐会等多种衍生内容，构建了多元化的收入结构。最终，米哈游实现了文化符号的成功输出，游戏中的中国山水、戏曲等文化元素随着产品的全球流行，自然而然地被数以亿计的全球玩家所接触和喜爱，成为“游戏出海”升级为“文化出海”的典范。

05

香港助力内地企业
出海的角色及服务案例

随着中国企业“出海”从可选项变为战略必选题，香港凭借其独特的制度优势与国际化专业服务体系，正以“超级联系人”与“超级增值人”的双重角色，成为中国企业走向世界的最重要战略支点。2025年10月，香港特区政府正式成立“内地企业出海专班”，由商务及经济发展局局长统筹协调，整合投资推广署、香港贸易发展局及驻内地各办事处等多部门资源，构建一站式出海服务平台。2026年3月，出海专班专题网站正式上线，配套推出跨界别专业服务平台，涵盖金融、法律、会计、品牌推广、物流、通讯科技、基建及房地产、检测与认证八大领域。基于中国企业出海的新形势，以下梳理香港的核心价值优势、服务类别与典型案例，并就香港如何发挥好“超级增值人”角色提出建议。

1. 香港服务内地企业出海的优势价值

一是制度优势。在“一国两制”框架下，香港同时对接国内规则与国际惯例，为企业提供稳定、可预期的法治化营商环境。普通法体系与国际仲裁机制，使企业的跨境商业纠纷有法可依、有机构可仰赖。

二是金融优势。香港是全球领先的国际金融中心。港交所数据显示，2025 年，香港资本市场重回全球 IPO 集资额榜首，全年集资额达 374 亿美元，不仅创下 2021 年以来新高，更超越此前三年的总和¹⁰。数据显示，恒生指数年内累计上涨 27.77%，港股流动性显著回升。对于有国际融资需求的内地企业，香港不仅提供股权融资平台，还便利了跨境资本管理与国际债券发行。

三是专业服务优势。香港汇聚了世界一流的法律、会计、金融及咨询服务机构。目前香港服务内地企业出海专班整合了一批具有国际视野、深谙中西商业文化的专业服务机构，能为出海企业提供从法律架构设计、合规审查，到财务规划、税务优化、品牌策略的全方位配套支持。

四是全球网络优势。香港的全球联系网络极为广泛，是内地企业连接国际市场的天然桥梁。母公司位于内地及海外的驻港企业数目于 2025 年增至创纪录的 11070 家，其中内地企业达 3090 家，位居各类来源首位¹¹。这一庞大的商业生态圈为出海企业提供了丰富的合作伙伴资源与市场情报。

2. 香港服务内地企业出海的类别及案例

2.1 资本市场与融资服务

香港为内地企业提供多元化的国际融资渠道。企业可在港交所主板上市（H 股或介绍上市），通过港股作为对价开展海外并购，利用双重股权结构保护创始人控制权，以及发行国际债券进行跨境债务融资。

近年港交所持续优化上市制度。2023 年增设第 18C 章，将支持未盈利特专科技公司上市的范围扩充至新一代信息技术、先进硬件及软件、先进材料、新能源及节能环保、新食品及农业技术等五大行业。对于已在 A 股上市的优质企业，市值至少达 100 亿港元的合资格 A 股公司，新上市申请可按快速审批时间表处理，两家监管机构各自的监管评估将在不多于 30 个营业日内完成。香港的国际投资者网络与自由流通的资本市场，使内地企业在港上市后能够天然获得与全球产业链、资本方的直接对接，为后续海外并购和国际化战略布局提供坚实的资本平台。

¹⁰ 新华网，《香港锚定新角色扬帆“十五五”》，<https://www.news.cn/liangzi/20260320/a73ee68c121140a9b9faedf0992718a3/c.html>，发布日期：2026 年 3 月 20 日。

¹¹ 新京报，《香港在京举办研讨会，推“出海专班”助内地企业借港拓展全球版图》，https://m.sohu.com/a/999348218_114988?scm=10001.325_13-325_13.0.0-0-0-0.5_1334，发布日期：2026 年 3 月 31 日。

2025 年，港股 IPO 市场表现强劲。截至 2025 年 12 月 30 日，年内共完成 117 家新股上市，同比增长 67.14%，合计募集资金 2856.93 亿港元，同比增长 224.11%。这一成绩得益于大型科技、新能源及生物医药企业的集中上市，其中，前十大 IPO 项目贡献显著。宁德时代、紫金黄金国际、赛力斯、三一重工等 4 家公司募资额均在百亿港元以上。截至 2025 年 12 月 30 日，年内共有 19 家 A 股上市公司成功登陆港股，合计募资 1399.93 亿港元，占全年 IPO 总额近半。同时，港交所持续优化上市规则，进一步推进专精特新科技企业按第 18C 章规则、未盈利生物科技企业按第 18A 章上市，吸引更多机器人、人工智能、自动驾驶、生物科技企业在港股上市¹²。

·服务案例一：宁德时代港交所“A+H”双重上市

宁德时代（CATL）作为全球新能源巨头，其利用香港资本市场进行融资是近年来最受关注的“A+H”双重上市案例。宁德时代全球市场目标是 2.5 亿辆电动汽车，在海外大规模建厂成为必选项。然而面对数百亿欧元的海外投资计划，宁德时代外汇储备（美元、欧元）则显吃力。同时，随着美欧监管环境趋严，企业急需一个既能规避美国监管风险，又能吸引欧洲及中东长线资本的“国际身份”。

2025 年 5 月 20 日，宁德时代正式在香港联交所主板挂牌（股票代码：3750.HK），IPO 募资净额约 353 亿港元（约 45 亿美元），创下自 2021 年以来香港最大规模的新股发行纪录。此次发行实现了与 A 股收盘价的“零折价”发行，甚至在上市首日股价大涨 16%，反映了国际投资者对中国新能源领军企业的高度认可。

宁德时代巧妙采用了 Regulation S（规制 S）规则，仅向美国境外投资者发售。这一策略成功绕过了复杂的美国 SEC 审计，同时通过香港平台精准对接了包括中石化、科威特投资局、卡塔尔投资局及高瓴资本在内的 23 家重量级基石投资者。

香港上市促使宁德时代进一步完善国际化的信息披露与 ESG 治理体系，使其更符合欧洲车企供应商的准入门槛。上市首日，港交所即同步推出了宁德时代的股票期权及认股证，极大丰富了企业的资本运作工具，提升了其在全球资本市场的流动性。

香港财政司司长陈茂波在上市仪式上指出，宁德时代的选择是一个“风向标”。它证明了在复杂的国际地缘政治背景下，香港能够为万亿级市值的内地企业提供一个既能连接全球资金、又能确保合规安全的“黄金起跳板”。

¹² 新华网，《2025 年港股观察：首募规模大增 交投更为活跃》，<https://www.xinhuanet.com/finance/20260104/e008cb8aeca543e786d753ad200a8217/c.html>，发布日期：2026 年 1 月 4 日。

2.2 法律合规与知识产权保护服务

香港的普通法法律体系与国际仲裁机制，是中国企业规避海外法律风险、保护知识产权的重要依托。香港具备国际业务能力的法律服务机构可为出海企业提供海外投资架构设计、合同审查、商标注册与知识产权维权等服务。香港的国际仲裁中心（HKIAC）是全球主要的商事仲裁机构之一，其裁决在超过 170 个国家和地区可获执行，成为中国企业处理跨境商业纠纷的优选平台。HKIAC 最新数据显示，2025 年 HKIAC 共受理 582 起案件。其中，388 起为仲裁案件（涉案合同达 578 份）、9 起为调解案件、185 起为域名争议案件。在 2025 年提交 HKIAC 的 388 起仲裁案件中，281 起为 HKIAC 管理的机构仲裁案件，适用的规则包括 HKIAC 机构仲裁规则、UNCITRAL 仲裁规则及其他规则。2025 年提交 HKIAC 的所有仲裁案件中有 84.3% 为国际案件、HKIAC 管理的机构仲裁案件中有 92.9% 为国际案件，即至少有一方当事人来自香港以外¹³。

在促进内地企业维权方面，HKIAC 与内地司法合作机制日趋成熟。自 2019 年《最高人民法院关于内地与香港特别行政区法院就仲裁程序相互协助保全的安排》生效以来，自《安排》于 2019 年 10 月生效以来，HKIAC 已处理 178 项申请，申请保全的财产总金额达 453 亿元人民币（约 64 亿美元）。截至 2025 年底，HKIAC 获悉内地法院发布了 133 项裁定，所保全的财产总价值达 308 亿元人民币（约 46 亿美元）¹⁴。对于出海企业而言，香港的普通法体系与内地法律既相互衔接、又与国际接轨，能够为跨境交易和纠纷解决提供最具公信力的法律保障。

· 服务案例二：长江三峡集团跨境合规运营

长江三峡集团作为全球最大的清洁能源集团，其海外资产分布于欧洲、南美及东南亚等多个法域。随着国际社会对大型基建项目在 ESG（环境、社会及治理）合规、反洗钱、数据隐私及知识产权保护方面的审查日益严苛，三峡集团面临着多重挑战：一是规则错位，境内管理模式与海外投资地的普通法系或当地特有法律存在冲突。二是争议解决困境，在东道国发生法律纠纷时，如何确保审判的公正性与裁决的可执行性？三是资产保全，如何通过合法的国际架构保护核心专利与跨境品牌权益？

长江三峡集团通过在香港设立中国长江三峡（香港）有限公司，将其打造为集团的境外法律与合规管控中心。首先，利用香港成熟的法律中介机构（如香港国际仲裁中心 HKIAC 支持），长江三峡集团在所有境外并购合同中，优先选择香港法律作为准据法，并约定在香港进行仲裁，有效规避了在不熟悉或法治不健全的东道国进行诉讼的隐患。其次，长江三峡集团利用香港完善的《专利条例》和《商标条例》，将部分核心海外专利在港进行登记与保护，利用香港与国际知识产权组织（WIPO）的紧密对接，实现知识产权的全球化监测与维权。再次，长江三峡集团聘请香港资深合规专家，针对欧盟《企业可持续发展尽职调查指令》（CSDDD）等前沿法规，在港进行风险预演与合规审计。

凭借香港法律的透明度与可预期性，大幅降低了三峡集团在处理跨境纠纷时的法律支出与时间成本；在国际绿色债券发行和并购谈判中，获得了更高的国际信用评级；同时，香港裁决在《纽约公约》170 多个成员国中具备极强的执行力，确保了集团数亿欧元的海外资产安全。

¹³ 香港国际仲裁中心官网，<https://hkiac.org/zh-hans/about-us/statistics>，访问时间：2026 年 4 月 2 日。

¹⁴ 香港国际仲裁中心官网，<https://hkiac.org/zh-hans/about-us/statistics>，访问时间：2026 年 4 月 2 日。

2.3 品牌推广与市场拓展服务

香港汇聚了覆盖全球的专业品牌推广、公关传播及市场营销机构，熟悉不同文化市场的消费者洞察与传播规律，能协助内地企业完成品牌国际化定位与本土化适配。作为亚洲首屈一指的国际商业都市，香港长期是全球顶级广告集团、公关公司和数字营销机构的亚太区总部所在地，汇聚了 WPP、宏盟、阳狮等跨国传播集团的核心团队。这些机构不仅拥有贯通欧美、中东、东南亚的媒体资源网络，更具备在不同文化语境下精准拆解品牌内涵、重塑传播策略的专业能力。对于正处于出海早期的内地企业而言，香港服务机构能够协助完成从品牌命名、视觉识别体系重构，到目标市场受众画像分析、多语言内容制作及媒介投放规划的全链条服务。

香港还是连接内地品牌与国际买家、渠道商的重要展贸平台。香港贸易发展局每年主办逾百场国际展览与商业活动，覆盖时尚、电子、珠宝、食品等多个行业，为内地出海企业提供高效率的国际买手对接渠道。在数字营销领域，香港本地机构同样具备操盘全球社交媒体（Instagram、TikTok、LinkedIn 等）及程序化广告投放的成熟经验，可协助内地企业在海外市场精准触达目标人群，加速品牌国际影响力的积累。

· 服务案例三：霸王茶姬中国茶饮文化品牌出海

霸王茶姬从成立之初便布局国际化，2019 年率先进入新马泰市场，并持续深化英文品牌“CHAGEE”的国际推广。然而，霸王茶姬在拓展海外市场时面临双重挑战：一是“文化翻译”，如何让海外消费者理解“东方新茶饮”的文化内涵而非仅仅视为珍珠奶茶；二是“品牌定位”，内地品牌出海常被标签为“性价比”，难以在高标准的全​​球主流商圈获得品牌溢价。

霸王茶姬将香港视为其全球化战略的“品牌橱窗”与“国际化中转站”。2024 年，霸王茶姬在香港尖沙咀等核心商圈开设高标准旗舰店。通过香港极具国际化视野的专业公关团队，品牌重新梳理了“以东方茶，会世界友”的叙事体系，将中国戏曲元素与现代极简设计结合，使其审美直观对接国际标准。同时，霸王茶姬利用香港作为中外文化交流中心的地位，通过在港举办国际化的品牌快闪店及社交媒体营销，成功吸引了大量常驻香港的跨国专业人士和全球游客。这种“高频曝光”为品牌在进入新加坡、马来西亚及泰国市场前，完成了关键的口碑积累和受众画像分析。

香港店的成功运营成为品牌实力的“活广告”。在其后进军东南亚及筹备欧美市场时，香港的成功经验和品牌数据成为与当地大型商业地产谈判的重要筹码。经过香港市场的“洗礼”，霸王茶姬成功建立起了“现代、健康、高端”的品牌形象。在东南亚市场，其客单价及品牌排位均处于行业头部，摆脱了低价竞争。

2.4 财务管理与税务筹划服务

香港简单低税的税制、完善的跨境资金结算体系，以及香港金融管理局推动的跨境金融创新，使香港成为内地企业设立财资中心、进行跨境资本管理的优选地。香港税制的核心优势在于其地域来源原则——企业仅就源自香港的利润缴税，海外收益通常无需纳税，且无资本利得税、遗产税及股息预提税，极大降低了跨国企业集团的综合税负。在资金流通方面，香港是全球最重要的离岸人民币中心之一，日均离岸人民币外汇交易量位居全球前列，能够为内地出海企业提供高效、低成本的跨境人民币结算与汇率风险管理服务。

2024 年 10 月 31 日，香港金融管理局与沙特阿拉伯公共投资基金（PIF）签署谅解备忘录，共同创立达 10 亿美元的新投资基金，定向支持香港及粤港澳大湾区内地城市企业出海至沙特阿拉伯，开拓中东市场的合作新路径。

对于有意设立区域财资中心的企业，香港特区政府亦提供相应税务优惠，合资格企业财资中心的利润可享受 8.25% 的半税率，进一步增强香港作为跨国企业资金管理枢纽的竞争优势。

· 服务案例四：中石油财务离岸财资中心管理

中国石油作为全球第三大石油公司，海外业务遍布 30 多个国家。2008 年，其全资子公司中油财务在香港成立了中国石油财务（香港）有限公司（简称“中油财务香港”），作为集团唯一的离岸财资中心，支持集团国际化发展战略。

在 2019 年以前，中国石油部分海外成员公司的资金管理较为分散。例如其国际事业公司在澳洲、新加坡、美国等多地的交易实体各自行使财资职能，导致对整体现金流缺乏可视性，且需依赖高成本的外部贷款或银行透支来履行原油交易的付款义务。

香港地理位置邻近总部，便于协调治理，且拥有健全的银行设施、自动化的全球流动性处理能力以及高水平的财务人才库，是设立财资中心的天然之选。中油财务香港利用香港成熟的金融环境，设计并实施了一套创新的管理架构：比如建立了连接财资中心与成员实体的双层账户，允许子公司盈余资金每天自动归集至香港主账户，统一用于全球支付或投资；引入“逆日扫划”（ATS）机制，在美方清算截止时将盈余资金归集至香港，充分利用香港时区提高资金运作效率；同时利用“收款提前通知”（ATR）机制，确保截止时间后收到的资金能在当天入账。

中油财务香港整合并促进了中国石油的离岸资金管理业务，为集团的海外营运提供全面的金融服务，实现了海外子公司资金的可视化与可控性，国际事业公司超过 30% 的盈余资金得以归集；外部借款和利息费用减少了 20%—30%。通过集中管理盈余资金，提高了资金池的收益率，并能利用香港市场获取低成本的外部资金。

2.5 物流、检测认证与供应链服务

香港拥有全球领先的货柜港口、航空货运枢纽及完善的供应链管理服务体系，同时汇聚了多家具备国际认可资质的检测认证机构。在航空货运方面，根据国际机场理事会（ACI）2025 年 8 月发布的最新数据，香港国际机场以约 494 万吨货邮吞吐量，连续第 14 年蝉联全球最繁忙货运机场榜首¹⁵；香港机场管理 2024/25 财政年度年报显示，香港国际机场客运量达 5490 万人次，总货运量为 500 万吨，同比增加约 21.6% 和 10.3%；飞机起降量超过 37.3 万架次，按年增长 20.5%。截至 2024/25 财年末，约 140 家航空公司在香港国际机场提供服务，连接全球超过 200 个航点；2024 年 11 月，三跑道系统按时按预算启用，机场年客货运处理能力提升 50%，巩固香港国际航空枢纽地位¹⁶。在海运方面，在 2024 年全球航运中心城市综合实力排名中，香港仍位列全球第四，与新加坡、伦敦、上海同属领先梯队。

在检测认证方面，香港拥有香港品质保证局（HKQAA）、必维国际检验集团（Bureau Veritas）、SGS 等国际权威机构的区域总部，可为出海企业产品提供符合欧盟 CE、美国 UL、ISO 等国际标准的认证服务，帮助内地企业打通海外市场准入壁垒。完善的多式联运体系与自由港政策，使香港成为内地企业构建全球供应链管理中枢、统筹亚太区乃至全球货物分拨的理想节点。

¹⁵ 南方网，《一年 920 万吨！见证大湾区货运机场的硬核实力 | 数说大湾区》，https://news.southcn.com/node_496bc3b179/205396e607.shtml，发布日期：2025 年 9 月 5 日。

¹⁶ 新华网，《香港国际机场 2024/25 年度航空交通量稳步增长》<https://www.xinhuanet.com/20250716/853f4826bf3848e0ad483347bc011fc0/c.html>，发布日期：2025 年 7 月 16 日。

·服务案例五：海大集团全球农产品供应链中心

海大集团是一家集研发、生产和销售于一体的中国领先全产业链农牧企业，重点聚焦于水产饲料、种苗及动保产品，其业务涉及大量境外大宗农产品（如豆粕、玉米）的采购。在国际贸易中，海大集团长期面临着三大挑战：首先是供应链金融压力，大宗商品交易需极高的流动性支持；其次是物流与品质管控，海外货源地分散，急需符合国际标准的检测认证以确保原料安全；最后是贸易结算效率，跨境支付受汇率波动和外汇管制影响较大。

为此海大集团在香港设立了海大国际有限公司，将其作为全球贸易与供应链的管理中枢：一是利用香港自由贸易港优势及高效的航运网络，海大将香港作为大宗商品转口与单据处理中心；二是通过香港银行提供的信用证及贸易融资服务，大幅提升了供应链的资金周转率；三是利用香港与国际接轨的质量准则，对接在港的国际认证机构（如SGS等），对海外原料进行符合全球食品安全标准的检测。这种“香港标准”的背书，为其最终产品的出口及国内高端市场的准入提供了信用保障。海大在港平台还整合了全球采购信息，通过大数据分析，精准预测原材料价格走势及物流成本，实现了从“产地”到“工厂”的精准调度。

借助香港在国际贸易中的中立地位与合规能力，有效规避了部分市场的技术性贸易壁垒。海大利用香港平台不仅管理了物流，更通过财资运作实现了供应链资产的金融化，增强了企业抵御全球粮食价格波动的能力。

3. 角色升级：从超级联系人到超级增值人

面对中企出海从“产品贸易”向“全球价值链深度构建”转型的趋势，企业对海外合规、资金融通及品牌溢价的需求剧增。香港必须从单维度的“联系人”进化为提供高阶赋能的“增值者”，这对香港在战略管控、人才支撑、规则对接及技术放大四个维度提出了更高的专业化要求。

3.1 新形势下对香港角色升级的新要求

第一，区域总部与财资管理的战略中心。随着中国企业全球化步入“总部经济”阶段，香港正从单一的融资窗口转型为中企管理全球业务的“海外大脑”。香港拥有与国际接轨的税收协定网络（CDTA）和资金自由流动的优势，是内地企业设立区域总部、离岸财资中心及风险管理中心的首选。特别是在开拓东盟、中东等新兴市场时，企业利用香港成熟的法律保障和商贸网络，可以将其作为“跳板”进行属地化经营。作为“超级增值人”，香港不仅提供注册地址，更通过专业咨询协助企业在东南亚复杂的监管环境下，构建合规的供应链架构和跨境利润调配机制，成为企业辐射全球的战略中枢。

第二，吸引和培育国际高端人才的枢纽。人才不仅是中国企业出海的行动者，更是“超级增值”的核心引擎。香港凭借国际化的教育体系与开放的引才政策，正演变为内地企业全球化征程中的“国际高端人才资源池”。在人才汇聚方面，香港通过“高才通”等计划，精准吸纳了大量通晓国际规则、法律及合规准则的顶尖人才。这些人才

作为“超级增值人”，能直接协助内地企业破解跨国经营中的文化壁垒与监管难题。在人才培养方面，依托世界百强大学集群，香港不仅输送具备全球视野的毕业生，更成为内地企业海外管理层的实战培训基地，提供涵盖国际仲裁、税务筹划及 ESG 准则的深度专业培训。这确保了企业在复杂的国际竞争中，拥有随取随用且具备战略高度的人力支撑。

第三，中国标准的输出、国际标准的对接。随着中国在新能源、数字经济、基础设施等领域领跑，如何将“中国标准”转化为“国际认可”成为出海的关键。香港作为国际标准化组织（ISO）及多个行业协会的重要参与者，能够协助内地企业在港进行产品认证、ESG 报告审计及技术合规审查。通过香港这一中立且具公信力的平台，中国技术可以更顺畅地获得国际市场的准入绿卡。这种“超级增值”体现在对规则的重塑与对接上，通过在香港进行标准预演，企业不仅是在卖产品，更是在输出规则，提升中国品牌在全球产业链中的话语权。

第四，创新生态与成果转化的赋能平台。依托“河套深港科技创新合作区”及香港优渥的科研环境，香港成为内地原始创新成果进行“二次开发”和“国际化改造”的试验田。内地实验室的科研成果通过香港的知识产权保护体系进行专利布局，并利用香港完善的创投生态进行早期融资。这种角色升级意味着香港要通过对接国际科研资源、检测标准及应用场景，助力中国科技成果在香港完成从实验室到全球市场的价值跃迁，实现科技与资本的深度增值。

3.2 强化香港服务内地企业出海的路径

面对未来，香港需不断强化其核心服务能力，并更深层次地融入粤港澳大湾区的协同发展，从而更有效地助力中国企业稳健、成功地开拓国际市场。特别是激活香港“全球超级增值人”角色，发挥好香港作为“一带一路”项目的国际仲裁中心、金融中心的优势，充分利用其普通法体系和国际网络，为企业应对国际纠纷提供最优解。

第一，深化政策协同，打造粤港澳大湾区出海服务闭环。推动粤港澳三地政府及相关机构建立常态化的企业出海服务协调机制，整合大湾区内各城市的产业优势与香港的专业服务资源。鼓励香港专业服务机构与前海、横琴、南沙等合作区深度对接，设立联合服务中心，为区内企业提供从境内合规到境外落地的“无缝衔接”服务。

第二，聚焦新兴领域新兴市场，提升国际化专业服务能级。支持香港法律、会计、咨询等行业紧跟新能源、人工智能、金融科技、生物科技等前沿产业出海需求，发展专项服务能力。鼓励香港与内地智库、高校合作，加强对重点出海区域（如东盟、中东、非洲）的法律、税务、商业环境研究，为企业提供精准的国别风险指南和市场洞察。

第三，善用北部都会区，建设“科技+制造”产业出海新基地。在“北部都会区”发展规划中，预留空间并制定专项政策，吸引为大湾区制造业、科技业出海提供配套服务的专业机构集聚。索在北部都会区设立“跨境业务协作示范园区”，试点数据跨境安全流动、跨境职业资格互认等创新安排，降低企业出海运营门槛。

第四，优化人才与资金配套，夯实香港作为国际枢纽平台基础。进一步优化及推广“高端人才通行证计划”等政策，积极吸引具备跨境业务经验的内地及国际专业人才来港发展，充实服务中企出海的人才库。鼓励香港金融机构开发更多贴合出海企业需求的金融产品，如项目融资、汇率风险管理、供应链金融等，并利用“共同投资基金”等政府工具，引导资本投向具有战略意义的出海项目。

第五，强化品牌推广与案例传播，提升香港作为国际平台影响力。持续公开发布《香港服务中国企业出海成功案例实录》报告，通过具体、生动的案例，向粤港澳大湾区乃至全国企业清晰展示香港服务的价值。组织定期的大湾区企业出海峰会、专题研讨会，搭建企业与香港专业服务提供者直接、高效的对接平台。

06

粤港澳大湾区企业 高质量出海的挑战与建议

1. 粤港澳大湾区企业高质量出海面临的挑战

1.1 顶层设计缺位，政府层面战略引领及布局不清晰

企业出海潮的高质量发展尤其需要国家层面的系统布局，但目前宏观战略与微观企业实践之间存在一定脱节。

第一，缺乏清晰有序的出海战略指引。国家层面尚未出台针对性强、分类清晰的出海产业与活动的指引目录，企业缺乏对国家整体战略意图的清晰理解。部分企业的市场行为可能无意中进入地缘政治敏感领域，不仅使自身陷入高风险境地，也给国家外交带来被动。

第二，国际谈判成果向企业端转化不畅。虽然国家签署了如 RCEP（区域全面经济伙伴关系协定）等一系列高水平经贸协定，但在投资保护、标准互认、关税减免等关键条款的落地普及上进展缓慢。许多企业尤其是中小企业，不了解、也不会运用这些协定保护自身权益。

第三，不同区域间出海布局协同不足。各城市在推动企业出海时存在政策同质化、“内卷式”竞争的现象。例如，多地均鼓励企业前往东南亚同一国家投资设厂，缺乏基于产业比较优势的错位分工，可能导致抬高海外土地、人力等要素成本，削弱中国企业的整体竞争力与国家形象。

1.2 民营中小企业脆弱性突出，有效扶持体系不完善及布局不清晰

民营中小企业是粤港澳大湾区经济的“毛细血管”，也是出海浪潮中最需要关注却又最脆弱的群体。

第一，出海动机分化，风险性质不同。不同类型企业面临的风险结构差异显著：如传统制造业以产能转移为主，主要面临成本上升与供应链配套不足问题；战略性新兴产业以技术与市场拓展为导向，更易受到技术封锁与合规审查约束；生产性服务业依托平台与数据要素出海，则面临数据跨境流动、数字监管与本地合规等制度性风险。

第二，核心竞争力不足，向价值链高端跃升困难。中小企业大多难以摆脱“价格竞争”的红海，缺乏向“微笑曲线”两端的研发设计和品牌营销跃升的战略路径与资源投入，导致利润微薄，难以支撑高价值的海外本地化运营与长期发展。

第三，抱团出海平台模式不成熟，效能有待提升。中小企业对“两国双园”、境外经贸合作区等海外产业园平台的存在、政策和使用方式信息获取渠道不畅，且这些平台本身尚在探索阶段，产业生态不完善，生活及商业设施配套不足，难以真正满足中小企业的落地需求。

1.3 海外综合服务体系滞后，“最后一公里”支持不足

尽管国家多部委已联合出台文件，提出建设海外综合服务体系，但现有服务多停留在境内，未能有效延伸至企业海外经营的一线。

第一，境内服务平台功能受限。广东已设立如南沙“中国企业‘走出去’综合服务基地”、前海“出海 e 站通”等平台，其服务多集中于出海前的政策咨询、培训、专业服务对接等环节。对于企业在海外运营中遇到的突发性、

本地化问题，如劳资纠纷、税务稽查、社区关系冲突等，这些境内平台往往“鞭长莫及”。

第二，服务资源分散未能有效整合。跨境法律、财税、保险、风险评估等专业服务资源本身就很稀缺，且分散在不同机构。缺乏一个能够有效整合这些资源，为企业提供“一站式”解决方案的牵头方和平台，增加了企业的搜寻成本和协调成本。

1.4 供应链配套成本高企，产业链面临系统性风险

供应链问题是当前企业出海面临的最直接挑战，同时也关系到国家产业的整体安全。

第一，海外供应链配套不完整推高成本。企业在调研中反映，在东南亚、墨西哥等地设厂后，超过 60% 的核心原材料和零部件仍需从中国采购。这不仅没有降低对国内供应链的依赖，反而因物流链路延长、库存压力增大而显著推高了综合成本，使得出海追求的“成本优势”大打折扣。

第二，供应链安全缺乏系统性研判。目前企业的供应链布局多是基于短期市场压力的自发行为。从国家层面看，哪些关键产业链环节可以外移，哪些必须留在国内，缺乏全局性的梳理、评估与战略引导。如果高附加值或战略性的制造环节过快、过度外移，可能导致国内产业“空心化”，影响国家经济安全和产业竞争力。

2. 对粤港澳大湾区企业高质量出海的对策建议

面对日益复杂的国际环境与系统性挑战，亟需构建一套由国家主导、政企协同、多层次联动的高质量出海支撑体系。现提出以下对策建议：

2.1 政府层面：加强国家顶层设计，构建全链条全球化风险防控体系

第一，制定清晰的出海产业指导目录及安全指引。建议由国家发改委、工信部、商务部联合制定《中国企业海外投资合作指导目录》，明确“鼓励”“审慎”的产业类别，区分国家战略支持的绿色能源、数字经济等优先领域和敏感领域，为企业提供权威导航，避免误入地缘政治雷区。明确引导企业将关键核心技术的研发、存储与数据处理中枢保留在国内，严格规避因地缘政治引发的技术泄露与数据安全风险。

第二，实施差异化、精细化区域出海策略。对欧美市场，支持企业及行业协会积极参与数据、ESG 等新兴领域国际规则制定；对“一带一路”及新兴市场，通过强化政府间合作框架、扩大政策性出口信用保险覆盖面，并与多边开发银行探索联合融资模式。

第三，推动国家对外谈判成果向企业端转化。将 AEO 互认、标准互通、职业资格互认等“软联通”议题作为国家层面双边谈判的优先项。设立 RCEP 等自贸协定咨询服务平台，帮助企业真正用好协定中的优惠条款。

2.2 企业层面：“链主 + 中小企业”组团出海，弥补企业海外运营短板

第一，鼓励链主企业牵头优化供应链生态。为应对海外生产基地产业生态不完整、供应链成本高企的问题，须强化体系化、生态化的出海路径。特别是鼓励“链主”企业牵头组团出海，对带动上下游配套企业共同出海的“链主”企业，在用地、用能和融资上给予配套政策支持，降低集群整体出海成本。

第二，加强民营中小企业出海能力建设。针对民营中小企业资源有限、抗风险能力弱的突出短板，需构建从“资金支持”到“能力建设”的全链条赋能体系。对为规避短期风险而“被动出海”的企业，重在提供合规与成本预警，引导其理性布局，避免盲目投资。对瞄准全球发展的“主动出海”企业，则在品牌、技术、人才等长效能力建设上给予重点倾斜，助力其成为细分领域的“隐形冠军”。

第三，引导中小企业向价值链高端跃升。重点支持一批拥有核心技术的中小企业在海外开展品牌建设与国际认证。支持企业联合高校与职业机构，开展针对中小企业的定制化、短学制实战培训，补贴其核心员工外派深造费用，破解国际化人才瓶颈。

2.3 服务层面：构建海外综合服务实体网络，打通“最后一公里”

为解决专业服务支撑不到一线、企业海外运营“求助无门”的痛点，推动服务体系从“境内前端服务”向“海外实体赋能”转变。

第一，在主要目的国设立实体化的“中国企业服务驿站”。依托境外经贸合作区、驻外商协会等载体，提供法律、税务、劳工、应急协调等“看得见、摸得着”的一线服务驿站。

第二，培育并引导高端生产性服务业“随团出海”。通过政策扶持，鼓励优质跨境法律、会计、咨询等专业服务机构，与制造企业协同出海，在“两国双园”外方园区、境外经贸合作区等产业园区中设立服务点，为企业提供“一站式”贴身服务。

第三，整合粤港澳专业服务资源及对接国际标准。将香港、澳门在国际仲裁、金融、风险管理等方面的优质服务资源，精准导入“服务驿站”网络，为出海企业提供与国际接轨的高水平专业支持。



