专题报告系列
Special Report Series

PHBS 智库
北京大学汇丰商学院

从规模扩张到能力升级：美日德出海经验与中国企业全球化新路径

2026年7月

摘要

在全球产业链从效率优先转向安全与韧性优先、地缘博弈与贸易保护持续升温的背景下，中国对外直接投资规模稳步扩大，但普遍面临地缘政治高不确定性、跨境规则高合规成本、跨文化管理高隔阂度的“三高”核心困境，亟需成熟的国际化路径参考。

本报告系统对比美国、日本、德国三类典型出海模式，梳理各国模式的核心逻辑、实践优势与固有局限。研究显示，美国依托技术标准主导与全球化品牌运营占据价值链顶端，日本凭借综合商社赋能、产业链组团出海实现稳健布局，德国以隐形冠军深耕、工业系统输出与制度化保障构筑高端制造壁垒，三类模式分别适配科技龙头、制造集群与专精特新企业的发展需求。与此同时，也需规避美国产业空心化、日本体系创新活力不足、德国扩张节奏偏慢等问题。

基于中国产业禀赋与出海痛点，本文提出差异化融合借鉴路径，建议企业摒弃规模扩张思维，转向“本地嵌入、组织协同与长期适配”的全球运营能力建设，通过技术标准升级、合规体系建设与深度文化融合，构建具备全球竞争力的出海范式，推动中国从贸易大国向全球化投资强国转型。

北大汇丰智库组（撰稿人：蔡荣）

成稿时间：2026 年 7 月 4 日| 总第 177 期 | 2026-2027 学年第 4 期

致谢：感谢张怡琳教授对报告的指导和讨论。

联系人：程云（0755-26032270，chengyun@phbs.pku.edu.cn）

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

全球制造业已经历三次大规模出海浪潮：第一次是二战后美国跨国公司全球扩张，第二次是 1980-90 年代日本制造业产能转移，第三次是 21 世纪初中国深度嵌入全球供应链。当前全球产业链正从“效率优先”转向“安全与韧性优先”，地缘博弈、保护主义、绿色规则重塑着制造业流动方向。中国制造业正迎来从“出口大国”向“全球制造大国”转型的质变期。中国企业出海已不再是简单的贸易扩张，而是涉及产能跨国配置、供应链垂直整合及品牌价值链重塑的系统工程。

选择美国、日本、德国进行比较研究，是因为三国都经历过从“世界工厂”到“全球投资者”的跨越，且各自跨国公司开展海外投资分别代表了“技术与品牌控制型”、“商社与企业集团协同型”及“隐形冠军与系统输出型”三种特点鲜明的模式。深入研究美日德企业出海模式，提炼可借鉴经验，对破解中国企业出海挑战、推动中国从“贸易大国”向“投资强国”转型具有重要现实意义。

一、 中国企业出海面临的三高挑战

据商务部最新数据，2025 年中国对外直接投资（ODI）达到 1744 亿美元，同比增长 7.1%，其中制造业占比持续攀升。当前中国企业出海正处于规模扩张向质量提升转型的关键节点，地缘格局重构、全球政策规则升级与跨文化适配不足构成三高挑战，且对不同类型企业呈现差异化冲击特征，对应着差异化的能力建设要求，中国企业亟需一套成熟的国际化路径参考。

1. 地缘政治风险带来的高不确定性

全球地缘政治格局持续动荡，地区冲突频发且不断升级。直接影响包括贸易通道受阻、基础设施损毁、供应链中断、物流成本急剧上升；间接影响包括汇率波动、制裁升级、投资环境恶化等连锁经济反应。国际合作格局向“友岸化”和“近岸化”方向发展，显著压缩中国企业的国际市场空间。

地缘政治带来的高不确定性，对高科技、高端制造与资源能源类企业冲击最为显著。在发达国家“安全优先”的审查框架下，半导体、云计算、高端装备等关键技术领域的跨境并购与投资面临系统性壁垒。2020—2022 年间，多起涉及半导体、云计算及高端软件等领域的对美并购交易在美国外国投资委员会（CFIUS）国家安全审查框架下被否决或被迫终止[i]。中美科技博弈显著抬升了中国企业在全

球范围内关键技术领域的并购成本与不确定性。另外资源类项目也易受东道国政策更迭与地缘博弈波及。应对这一挑战，核心在于提升地缘风险前置研判能力、全球供应链多元化布局能力，以及深度本地化嵌入能力，通过产业价值绑定对冲高不确定性。

2. 各国政策法律差异导致的高合规成本

各国在法律体系、监管标准、税收政策等方面差异显著。环境保护、社会治理、劳工标准、数据流动等非关税壁垒高标准要求嵌入国际投资规则，各国绿色转型和环保合规要求持续强化，传统能源和制造业面临更高合规门槛。部分中国企业未设立专职合规部门，缺乏本地化合规人才，难以应对复杂监管环境。稍有不慎便可能遭遇巨额罚款、项目停摆甚至资产冻结。2023 年智利国家铜业公司（Codelco）与智利矿业化工（SQM）合作安排削弱了天齐锂业作为少数股东对重大经营决策的影响力，反映出资源型海外投资面临的政策调整和少数股东治理风险[ii]。值得特别指出的是数据安全与知识产权风险。欧盟《通用数据保护条例》（General Data Protection Regulation，简称 GDPR）、美国《云法案》(CLOUD Act)、各国数据本地化存储要求，导致数据跨境流动受限。中国企业专利布局不足、核心技术专利少，易遭遇侵权诉讼、专利敲诈，2023 年中国企业仅在美国的知识产权诉讼新立案 1173 起，比 2022 年增长 19%，结案 1193 起，涉及 19902 家中国企业[iii]。

政策法律差异带来的高合规成本，对数字经济、生物医药、跨境制造类企业以及跨境收购兼并项目构成刚性约束。随着全球 ESG、数据主权、知识产权、碳关税等规则体系持续收紧，缺乏专职合规架构与本地化人才、技术标准话语权的企业，极易触发巨额罚款与经营停摆风险。破解合规困境，需重点强化多法域合规治理能力、合规成本前置核算能力，以及知识产权全球布局能力，将被动合规转化为前置性竞争优势。

3. 本地化能力短板面临高文化隔阂

本地化管理能力的薄弱，构成了中国企业出海面临的深层文化隔阂与系统性“隐形困难”。在内部治理层面，中西方在价值取向、沟通方式、决策流程与风险偏好上的显著差异，因缺乏有效的跨文化整合机制而持续放大，易诱发管理冲

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

突、员工罢工甚至核心客户流失。美国奈飞（Netflix）公司在 2019 年出品的纪录片《美国工厂》详细拍摄了福耀玻璃美国公司在三年时间里曾因中美管理理念冲突及薪酬福利问题面临文化冲突与劳资纠纷[iv]。在产品端，忽视当地消费习惯、文化偏好、气候环境及法律法规的定制化研发，导致市场适配不足，竞争力被明显削弱。现实中，因跨文化管理水土不服而引发的与本地员工的矛盾冲突、项目进度延误、法律纠纷，乃至被当地舆论贴上“掠夺者”标签、损害中国企业整体海外声誉的案例屡见不鲜，深刻反映出本地化管理能力不足已成为出海企业必须正视的核心短板。

本地化能力短板带来的高文化隔阂，对开展跨国并购、海外建厂的制造企业与消费品牌影响最为突出。中外治理逻辑、劳资文化与消费习惯的差异，易引发内部管理冲突与外部市场适配不足，成为企业长期扎根海外的隐形壁垒。消解文化隔阂，关键在于提升跨文化整合能力、本土团队治理能力，以及产品服务本地化迭代能力，通过深度融入本土生态实现可持续经营。

二、 国际经验对标：美、日、德企业出海路径比较

中国企业出海面临的新问题，本质上并非全新挑战，而是国际投资中长期存在的经典问题在新形势下的“升级款”。在此背景下，借鉴国际经验具有重要现实意义。发达国家跨国企业在数十年的全球化进程中，积累了应对政治风险的多边投资担保策略、合规管理体系的本土化适配方法以及跨文化冲突的仲裁与协调机制等。系统梳理这些国际经验，能够帮助中国企业更理性地识别新问题的旧根基，避免重复试错，从而在风险对冲、合规经营和适应性创新中走出一条更稳健的出海路径。

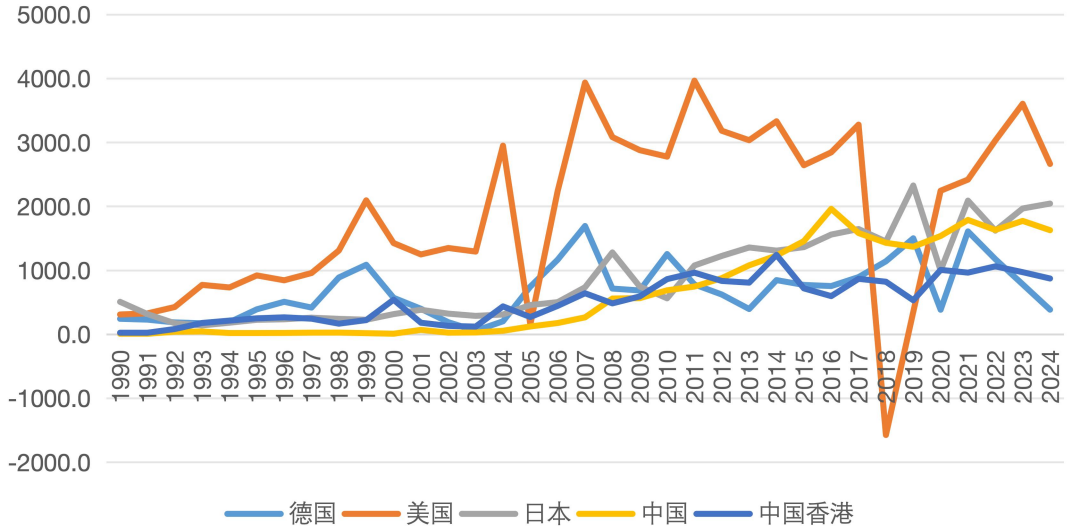

图 1：1990-2024 年德国、美国、日本、中国和中国香港对外直接投资流量　单位：亿美元

数据来源：联合国贸易与发展会议世界投资报告 2025（World Investment Report 2025）

1990 年全球海外直接投资存量为 2.25 万亿美元，2024 年增长到 43.6 万亿美元，年均增速 9.1%，总规模增长 18 倍以上。美国长期位居海外直接投资第一大国，日本、中国分列第二和第三位。（图 1）德国的海外直接投资在 2024 年排在全球第 13 位。

1. 美国经验：品牌全球化与技术标准先行

美国出海投资的历史大致可分为四个阶段：1）二战后至 1970 年代，以马歇尔计划为牵引，美国跨国公司大举对外直接投资，建立全球生产网络雏形。这一时期，福特、通用汽车等企业在欧洲和拉美大量设厂，输出“美国制造”模式。2）1980–1990 年代，美国企业加速离岸外包，将制造环节大规模转移至东亚和墨西哥，本土保留研发、设计和品牌。3）2008 年金融危机后，奥巴马、特朗普、拜登三届政府分别推出“再工业化”政策，试图通过税收优惠、补贴和关税吸引制造业回流。4）2020 年代，美国制造业政策进一步转向“友岸外包”和“近岸外包”，通过《芯片与科学法案》（CHIPS Act）、《通胀削减法案》（Inflation Reduction Act）等重磅产业政策，以国家安全名义重塑半导体、新能源等关键产业链。根据美国商务部经济分析局发布的最新数据，截至 2024 年底，美国对外直接投资（ODI）历史存量达到约 6.83 万亿美元，其中制造业投资高达约 1 万亿美元，且高度向计算机、电子产品及生物医药等高科技制造领域集中。

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

美国模式的核心可以概括为：品牌全球化、运营本土化和技术标准先行。

1）品牌标准化，在全球建立统一认知。可口可乐的红色、麦当劳的金拱门，无论在哪个国家都是一致的视觉符号和价值主张。这种全球一致的品牌锚点，让消费者在陌生市场也能产生信任感。品牌标准化不仅是营销手段，更是降低进入成本、减少认知摩擦的战略工具。

2）运营深度本土化，这是最关键也最难复制的能力。美国模式真正高明之处不是品牌输出，而是本土化落地的彻底程度，是把人才、管理、渠道、沟通全面嵌入当地生态。星巴克中国通过全链条本地化创新，把中国市场打造成为仅次于美国本土市场的全球第二大市场[v]。1999 年星巴克开启中国内地市场。2009 年推出第一款含有中国云南咖啡豆的综合咖啡——星巴克凤舞祥云综合咖啡。2017 年，推出第一款产自于中国的单一产区咖啡豆——星巴克云南咖啡豆，与腾讯微信联袂打造的全新社交礼品体验“用星说”正式推出，全面直营中国内地市场所有门店。2023 年 3 月，星巴克与高德地图联合推出“沿街取”服务，顾客可在导航路线沿途选择门店下单；2023 年 9 月，星巴克中国咖啡创新产业园在江苏昆山落成投产，标志着中国成为星巴克全球市场中率先实现“从生豆到咖啡”全产业链垂直整合的市场。

3）以知识产权和标准制定为先导。美国企业高度重视知识产权保护和国际标准制定。从 Wi-Fi 到 5G，从操作系统到芯片架构，美国企业通过专利池和技术标准锁定了全球价值链的顶端位置，将研发、设计、品牌和渠道等高附加值环节牢牢掌握在手中，将标准化生产外包到成本最低的地区。苹果的无工厂模式、耐克的轻资产运营、高通的专利授权模式，都是这一逻辑的经典演绎。这种“技术标准先行、制造外包跟进”的策略，让美国以较少实物资产撬动了巨大的全球利润。

苹果公司无疑是美国企业当中出海投资最为成功的案例之一。苹果公司的成功战略，根植于其深度全球布局、技术标准引领与精细化本土化三位一体的协同体系。在全球布局层面，苹果产品行销 180 余个国家，并通过分布于 15 个研发中心、12 个生产基地及 300 余家供应商的网络，实现了研发、生产与市场的全球最优配置[vi]。在技术与标准层面，依托 iOS 操作系统、自研芯片及封闭生态构筑的软硬一体化壁垒，叠加超过 10 万件全球专利，苹果不仅主导了移动互联网与智能手机的核心标准，更将技术优势转化为生态锁定效应。与此同时，苹果深谙本土化

之道：从研发、生产到营销、服务，每个环节均针对目标市场的文化特征、法律法规与消费习惯进行精细适配，而非简单复制全球模板。正是这种“全球技术平台+深度本地渗透”的战略组合，使苹果既能享受规模经济与创新红利，又能灵活应对区域差异，从而构筑起难以复制的长期竞争优势。

2. 日本经验：综合商社-业集团的协同生态

日本企业出海是一个从被迫到主动、从量变到质变的渐进过程，经历了从“贸易立国”到“投资立国”的渐进转型，其演进逻辑对中国具有最直接的参照价值。

1985 年广场协议是日本制造业出海的分水岭。协议签署后，日元对美元在两年内升值超过 50%，出口竞争力急剧下降，日本企业被迫将生产大规模转移至海外，丰田、本田等车企率先在北美建设工厂。1990 年代至 2000 年代，日本制造业海外生产比率持续攀升，并演化出一套独特的“雁行模式”：日本保持在技术梯度的领先位置，将成熟产业依次向亚洲“四小龙”、中国和东盟转移。近年来在日元贬值背景下，投资势头不但没有减弱，反而更加强劲。2025 年，日本对外直接投资达到约 33 万亿日元（约合 2100 亿美元），连续两年刷新历史最高纪录，较十年前几乎翻了一番。

表 1：日本企业出海的阶段与核心特征

阶段	时期	核心特征	关键驱动力
初探期	1950—1970 年代	以出口导向为主，小规模试探性投资	贸易摩擦（纺织品）
直接投资期	1970—1980 年代	制造业大规模向东南亚转移	石油危机、日元升值
全球化本地化期	1980 年代中期—2000 年代	研发-生产-销售全链条本地化	《广场协议》后日元持续升值
结构转型期	2010 年至今	投资扩展至高端制造、生物医药、数字技术	人口老龄化、新兴市场竞争

资料来源：北大汇丰智库整理。

日本企业出海模式的独特之处，是举整个商业生态系统之力进行的体系化扩张，其核心由综合商社、系列企业集团与母工厂体制三重架构共同支撑。

1）综合商社是日本企业出海的神经中枢和超级协调者。它们虽不直接制造产品，却扮演着情报、金融、物流、贸易中介和产业链组织者的多重角色。以三菱

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

商事、三井物产、伊藤忠商事等为代表的综合商社，在全球布设了近千个网点，构成一张覆盖新兴市场和发达经济体的信息情报网[vii]。当一家日本中型制造企业计划进入东南亚市场时，它无需从零开始调研当地法规、寻找供应商、打通物流渠道——三井物产可能已在当地深耕数十年，能即时提供市场准入建议、匹配本地合作伙伴、安排仓储运输，甚至通过旗下金融机构提供贸易信用担保。例如，伊藤忠商事长期布局东南亚食品与纺织产业链，从上游种植园、中游加工厂到下游分销网络均有投资和合作，当日本食品企业希望进入该地区时，可直接借助这一现成平台快速落地。这种“商社先行、产业跟进”的模式，使单个制造企业得以轻装上阵，将有限资源集中于技术研发和生产制造本身。

2）系列企业集团（Keiretsu）构成了日本企业出海的协同作战编队。以丰田为代表的汽车产业是这种“组团出海”模式的典型缩影。丰田在海外建设整车工厂时，并非仅仅转移一条总装线，而是带动一级供应商（如电装、爱信精机）、二级供应商乃至物流服务商同步进入，在海外完整复制了一个“微型日本产业链”[viii]。以丰田在美国肯塔基州的制造基地为例，其周边集聚了上百家日本零部件供应商，它们与丰田保持着数十年磨合形成的技术默契和准时化生产节奏。这种产业链的垂直协同不仅大幅降低了单个企业的海外投资风险——因为体系内企业共享市场信息和物流基础设施，更重要的是，它将丰田与供应商之间基于长期信任的“改善”文化整体移植到了海外，维持了在日本本土才有的供应链效率。当 2021 年全球芯片短缺冲击汽车产业时，正是这种紧密的供应商协同网络，使丰田在初期的抗冲击能力明显优于依赖松散合约关系的竞争对手。

3）母工厂体制是日本企业实现能力保留与技术控制的关键机制。在大规模将组装工序转移至海外以利用低成本优势或规避贸易壁垒的同时，日本企业始终将最核心的精密加工、模具制造、新材料研发等环节保留在国内母工厂。这种策略并非简单的产能分级，而是一种精心设计的“头脑与身体分离”模式：海外工厂专注量产效率和本地化适配，母工厂则承担新产品试制、工艺优化和技术迭代功能，并将成熟的技术模块化后再输出至海外。丰田在日本丰田市的元町工厂便是这种母工厂的典型代表，它作为全球生产基地的“母体”，负责培育最新的生产技术和工艺标准，培养具备核心技能的技术工人，待技术成熟后再向肯塔基、泰国等海外基地复制推广。这一机制使日本在长达数十年的海外大规模产业转移过

程中，始终未出现核心技术外泄和国内产业空心化的困境，反而在精密零部件和高端材料领域不断强化全球供给的控制力。

3. 德国经验：隐形冠军与工业系统输出

德国制造业出海走了一条与美国和日本截然不同的道路。战后，德国依托欧洲一体化稳步扩展生产网络，先是向西欧邻国投资设厂，两德统一后利用东欧较低的生产成本和相近的工业文化形成了紧密的“核心—外围”分工。2010 年代，“工业 4.0”成为德国出口的新标签——不仅是设备和产品，而是一整套智能制造理念、标准和解决方案的输出。2022 年俄乌冲突后，德国面临严峻的能源供应危机，部分企业开始加速向北美和亚洲多元化布局，从“以中国为单一亚洲中心”转向“多中心”策略。根据德国联邦银行（Deutsche Bundesbank）2025 年初发布的数据，2024 年德国对外净资产达到 3.45 万亿欧元（约占其 GDP 的 80%）。其中，化学制品、高端机械设备、汽车及零部件是其海外实业投资的三大支柱。

德国企业出海模式的核心特点是“隐形冠军”与工业系统的协同输出。

1）隐形冠军“贴近客户”输出系统化能力。德国出海的主力并非大众、西门子等巨头，而是遍布制造业细分领域的“隐形冠军”（注：“隐形冠军”概念由管理学家赫尔曼·西蒙提出，指在某一细分领域处于绝对领先地位[全球第一或前三]、年营业额不超过 50 亿美元、不为大众所熟知的中小企业。）这类企业达到世界顶尖地位通常需要约三十年的持续积累，部分企业更是延续数百年的“百年老店”，专注特定领域的技术创新与迭代，不追逐短期利益。根据赫尔曼·西蒙 2023 年的统计，全球 3406 家“隐形冠军”企业中，德国独占 1573 家，占比高达 46%。

隐形冠军的出海带有鲜明的“就地服务”特征。它们不是将产品从德国运往全球，而是在目标市场直接建厂、就近生产和就近服务。博世的汽车零部件、通快的激光设备、费斯托的气动元件，均遵循“先有客户需求，再就地设立生产与研发基地”的原则。这种“贴近客户”的策略，使它们能深度嵌入客户供应链，形成难以替代的竞争壁垒。

2）工业系统提供制度保障。德国隐形冠军的全球扩张并非孤军奋战，其背后是一套高度制度化的国家支持与工业服务体系。联邦政府提供的“赫尔梅斯担保”（Hermes Cover）是全球最为成熟的出口信用保险体系之一，为企业的出口和海外投资承保战争、征收、汇兑限制等非商业风险，收费透明、程序规范，显著降低

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

了中小企业出海的政治风险。

行业协会与商会网络同样构成不可替代的制度性力量。德国拥有约 30 万个行业协会和联合会，每年发布上千项行业标准，其中约 90%被欧洲及世界各国采用，在规则层面构筑起先发优势。这些协会还汇集海量数据，提供政策引导、资源整合、市场营销、国际业务拓展等配套支持。德国工商会（DIHK）在全球 90 多个国家和地区设立了 140 多个海外商会（AHK），为出海企业提供从市场调研、法规咨询到合作伙伴匹配的一站式服务，大幅压缩了中小企业出海的信息与交易成本。

3）德国独特的双元制职业教育体系为全球布局提供了高质量的技术人才储备。学校、跨企业培训中心与企业三方协同，跨企业培训中心由联邦政府和行业协会共同资助，密切关注职业领域与市场变化，每年推出数百个与岗位高度匹配的培训项目，保障了德国制造在海外也能维持高水准的技能供给。这种将工业技术标准、金融保障与人才培养系统打包输出的能力，正是德国企业出海模式难以被简单复制的深层原因。

巴斯夫（BASF）的全球“一体化（Verbund）”布局是德国企业出海的标杆案例。全球化工巨头巴斯夫通过在德国本土（路德维希港）、美国（吉斯马）、中国（湛江）布局世界级的一体化生产基地，实现了生产要素、能量流和供应链的高度协同。巴斯夫在海外建厂并不是为了转移落后产能，而是将最新的研发成果和最高的环保标准（如碳捕捉技术）同步落地海外，直接切入当地的高端制造供应链。

三、 美、日、德三国出海模式对中国的启示

结合前文对中国企业出海“三高挑战”的系统性梳理，以及美、日、德三国各自的全球化出海路径，可清晰发现：三国出海模式各有独特优势与固有短板，分别适配不同产业阶段与企业类型。中国企业无需单一复刻某一国家模式，而是需要立足自身产业基础、出海痛点，取各国之长、避各国之短，构建适配中国制造业、科技企业、中小企业的差异化、系统化出海体系，破解地缘、合规、本土化三大核心困境。

1. 美、日、德出海模式可借鉴经验

美国以品牌全球化、运营本土化和技术标准先行为核心特征的模式，对于中国的**科技龙头、互联网企业、高端消费品牌、高新技术和制造业企业**具备极强的借鉴价值。其一，打造**全球化统一品牌体系**，建立全球统一的品牌认知与价值体系，降低海外市场认知成本，摆脱低价代工的低端标签。其二，推行**极致本土化运营**，摒弃总部集权管理模式，在人才、研发、营销、服务全链条适配当地市场，参考星巴克、苹果的精细化本土化策略，实现“全球统一战略+区域灵活适配”的平衡。其三，坚持**技术标准先行**，依托优势产业布局全球专利池，主动参与国际行业标准制定，打破海外技术封锁与专利垄断，改变被动应诉的局面，从产品输出转向标准输出。其四，构建**轻资产高价值运营模式**，聚焦研发、设计、品牌等高附加值环节，合理拆分全球产能布局，提升整体盈利质量。

日本的组团出海、产业协同模式，最适配中国**制造业集群出海、中小企业抱团发展**的现状，可有效破解地缘不确定性、供应链碎片化风险。第一，完善**政企商协同服务体系**，参考日本综合商社模式，依托行业协会、龙头企业搭建出海服务平台，为中小企业提供海外情报、金融担保、物流对接、合规咨询等一站式服务，降低出海试错成本。第二，推行**全产业链组团出海**，依托国内链主企业，带动上下游配套企业同步出海，在海外复刻完整产业生态，复刻丰田海外产业链协同模式，提升供应链稳定性与抗风险能力。第三，坚守**核心技术本土留存**，建立“国内研发迭代、海外量产适配”的分层布局，在产能出海的同时牢牢守住核心技术、精密工艺、研发创新环节，规避产业空心化与技术外泄风险。第四，采取**渐进式出海策略**，从产品出口、本地建厂到全链条本地化逐步推进，稳步适配海外市场，降低激进投资的经营风险。

德国隐形冠军的长期主义、制度化保障、精细化运营模式，精准对标中国企业**本土化能力弱、合规体系缺失、短期逐利严重**的问题。首先，坚持**细分赛道长期深耕**，摒弃盲目多元化、短期扩张思维，鼓励专精特新企业聚焦细分领域，持续迭代技术、打磨产品，构筑细分市场不可替代的技术壁垒。其次，深化**国家制度化出海保障体系**，参考德国赫尔梅斯担保、海外商会网络，完善国内企业出海风险保险、政策咨询、法律护航体系，重点赋能中小企业。再次，推行**就近服务、深度嵌入**的本地化模式，贴合客户需求就地建厂、就地研发、就地服务，深度嵌

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

入海外本土供应链与产业生态。最后，搭建**本土化人才培育体系**，借鉴双元制职业教育理念，联动海外院校、企业培育适配本地市场的技术、管理、合规人才，破解跨文化管理人才缺口。

2. 美、日、德出海模式需规避的问题

美国出海模式依托资本与技术优势，存在**过度金融化、产业空心化、地缘绑定严重**的短板，是中国企业需要重点规避的风险。一是规避重金融、轻实体的倾向，美国对外投资高度集中于金融、保险领域，实体制造业占比逐步收缩，导致本土产业空心化，中国企业出海需坚守实体为本，避免盲目资本套利。二是规避地缘政治过度捆绑，美国企业出海深度绑定国家地缘战略，极易成为地缘博弈工具、遭遇市场反噬，中国企业需坚持市场化、中立化经营，平衡政策合作与商业独立。三是规避轻资产过度剥离风险，美国极端的外包模式导致部分产业环节缺失、供应链韧性不足，中国优势制造业需保留核心产能与工艺体系，不可盲目全盘外包。

日本产业协同出海模式存在**体系僵化、创新滞后、本土化创新不足**的问题。其一，规避财团体系固化弊端，日本系列企业集团闭环式协同，虽稳定性强，但对外开放度低、创新活力不足，中国企业组团出海需保持生态开放性，吸纳本地优质资源，避免闭门发展。其二，规避本土化适配僵化问题，日本企业海外布局多复制本土管理模式，缺乏本地化创新，品牌全球化影响力薄弱，中国企业需在产业协同的同时，贴合本地市场持续创新，打造全球化品牌。其三，规避决策保守、扩张滞后问题，日本企业出海偏稳健保守，错失部分新兴市场机遇，中国企业需平衡风险防控与市场扩张，提升全球化布局灵活性。

德国精工深耕模式存在**扩张速度慢、全球化品牌弱势、区域布局集中**的局限。一是规避扩张节奏过慢的问题，德国隐形冠军深耕细分赛道，扩张节奏保守，难以快速抢占新兴市场红利，中国企业可结合长期深耕与适度快速布局，兼顾壁垒构筑与市场增量。二是规避品牌影响力不足的短板，德国企业重技术、轻品牌，多数隐形冠军全球知名度低，溢价能力受限，中国企业需坚持技术深耕与品牌建设双向并行。三是规避区域布局集中风险，德国出海长期依赖欧洲市场，区域集中度高、抗风险弱，中国企业需坚持多中心、多元化全球布局，分散区域市场风险。

四、 总结与思考

2024 年中国对外投资流量是 20 年前的 70 倍，存量增长超 100 倍，多个领域（新能源汽车、跨境电商、数字文娱）已展现出全球竞争力。中国企业出海投资已有相当规模，但模式仍偏重于产品出口和单体项目投资。然而，伴随而来的“三高”挑战（高不确定性、高合规成本、高文化门槛）要求中国企业必须从“规模扩张思维”转向“质量深耕思维”。三国经验也表明，形成可复制、可持续的出海模式，比短期出口增长更为重要。

纵观美、日、德三国数十年全球化出海历程，没有万能的出海模式，只有适配自身产业禀赋的最优路径。三国成功出海的核心共性是告别粗放式规模扩张，依托自身核心优势，搭建“本地嵌入、组织协同与长期适配”的全球运营能力体系，这也是破解中国企业出海“三高困境”的核心关键。

对于中国企业而言，未来出海无需盲目照搬单一国家模式，而应采取差异化融合借鉴策略：科技龙头学美国，重标准、树品牌、控价值链；制造集群学日本，组生态、稳供应链、守核心技术；专精特新学德国，深细分、筑壁垒、强合规体系。同时规避各国模式的固有弊端，坚持实体为本、市场化经营、多元化布局、长期主义深耕。

未来，中国企业出海需完成从“规模出海”向“能力出海、体系出海、价值出海”的转型，以技术创新破局地缘壁垒、以合规体系应对全球规则、以深度本土化消解文化隔阂，逐步构建适配中国产业特色、具备全球竞争力的全新出海范式，实现从贸易大国向全球化投资强国的质变。

表 2 系统梳理美、日、德三国出海模式的核心特征、可借鉴要点、需规避风险及适配中国企业类型，为不同赛道、不同规模的中国出海企业提供精准参考。

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

表 2：三种出海模式的核心要点、规避问题以及适配中国企业

国家	核心出海模式	核心可借鉴要点	需规避的核心问题	适配中国企业类型
美国	技术标准+品牌全球化+轻资产运营	1、布局全球专利池，主导行业国际标准，抢占价值链顶端；2、打造全球统一品牌体系，弱化低价标签；3、研发、品牌本土化深耕，生产环节全球优化布局；4、精细化适配不同区域市场规则与消费需求	1、避免过度金融化、实体产业空心化；2、杜绝出海经营深度绑定地缘政治；3、防止核心产业环节全盘外包、供应链韧性不足	科技龙头、互联网企业、高端消费品牌、高新技术企业
日本	商社赋能+产业链组团+母工厂技术留存	1、完善政企商协同出海服务体系，降低中小企业出海门槛；2、链主企业带动上下游组团出海，复刻完整产业生态；3、核心技术、核心工艺留存本土，规避技术外泄；4、渐进式出海，稳步推进本地化适配，防控投资风险	1、避免产业生态闭环固化、对外开放与创新不足；2、杜绝照搬本土模式、本土化创新缺失；3、防止决策过度保守，错失新兴市场发展机遇	制造业集群企业、传统制造龙头、中小配套企业、跨境工贸企业
德国	隐形冠军深耕+工业系统输出+制度化保障	1、细分赛道长期深耕，构筑技术壁垒，打造专精特新优势；2、依托国家体系搭建出海风险保障、合规服务、人才培育体系；3、就近布局生产研发，深度嵌入本地供应链；4、标准化工业体系输出，抢占全球高端制造赛道	1、避免扩张节奏过慢，错失市场增量；2、杜绝重技术、轻品牌，弱化全球溢价能力；3、防止区域布局集中，市场抗风险能力不足	专精特新企业、高端装备制造、化工机械、精密零部件企业

[i] “张硕 薛芳，美国出口管制、CFIUS、制裁法规——概述与实践-专栏”，http://ipforefront.com/article_show.asp?BigClass=%E4%B8%93%E6%A0%8F&id=3193

[ii] “步少华：警惕拉美资源“变局”，强化中企风险意识”，《中国贸易救济信息网》，https://cacs.mofcom.gov.cn/article/gnwjmdt/sb/zm/202408/181419.html

[iii] “《2024 中国企业海外知识产权纠纷调查》发布”，中国保护知识产权网 https://ipr.mofcom.gov.cn/article/gnxw/xsjg/202408/1987472.html

[iv] 福耀玻璃美国公司_百度百科，https://baike.baidu.com/item/%E7%A6%8F%E8%80%80%E7%8E%BB%E7%92%83%E7%BE%8E%E5%9B%BD%E5%85%AC%E5%8F%B8/67768614#reference-8

[v] 星巴克中国官网《历史回顾》栏目，https://www.starbucks.com.cn/about/history/

[vi] 供应链创新 - Apple (中国大陆)， https://www.apple.com.cn/supply-chain/

[vii] “支持企业走出去的日本经验”，2025 年 5 月 12 日，瞭望周刊社 https://lw.xinhuanet.com/20250512/2e2c06357d574246a149064257742dc0/c.html

[viii] “汽车行业专题研究：丰田全球化的复盘与启示”，2024 年 7 月 26 日，华泰证券宋亭亭 陈诗慧， https://baijiahao.baidu.com/s?for=pc&id=1805600121165801360&wfr=spider

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

PHBS 智库

北京大学汇丰商学院

北大汇丰智库（The PHBS Think Tank）成立于 2020 年 7 月，旨在整合北京大学汇丰商学院各院属研究中心，统筹协调资源，重点从事有关宏观经济、国际贸易与投资、金融改革与发展、粤港澳大湾区可持续发展、城市与乡村发展、海上丝路沿线国家经济贸易与合作等领域的实证分析与政策研究，打造专业化、国际化的新型智库平台。北大汇丰智库由北京大学汇丰商学院创院院长海闻教授兼任主任，智库副主任为王鹏飞、任颋、魏炜。

北大汇丰智库微信公众号

PHBS 智库
北京大学汇丰商学院

深圳市南山区丽水路2199号北京大学汇丰商学院 518055
Peking University HSBC Business School, Xili University Town, Shenzhen, China
TEL: (+86)755 2603 2270 EMAIL: thinktank@phbs.pku.edu.cn
http://thinktank.phbs.pku.edu.cn

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net