

探究中国企业国际化战略剖析与实施路径

范玮琪

安徽工业大学，安徽省马鞍山市，243000；

摘要：本文系统剖析了中国企业国际化的现实状态、战略逻辑及实施路径。分析发现，当前国际化已不再依赖单一模式推动，而是呈现制造、数字服务与混合路径并行的局面；企业在战略选择上构建了以市场准入可达性、合规边界清晰性与产业支撑能力为核心的组合筛选机制，并在此基础上通过能力模块化建设保障战略落地的可行性。路径实施方面，需要从准备、进入、巩固的连续演进过程展开，以实现品牌积累、服务闭环与现金回收的协同稳定。

关键词：中国企业；国际化；战略

DOI：10.64216/3080-1486.26.01.030

引言

随着全球经济一体化的加速推进，新兴经济体在国际舞台上的角色愈发举足轻重，特别是以中国为代表的国家，凭借其庞大的人口基数、强大的消费能力和持续增长的经济动力，成为引领世界经济增长不可或缺的主要力量。这些国家凭借快速增长的经济实力、不断完善的基础设施以及庞大的市场规模，逐渐成为全球对外投资的重要力量。不仅在国际资本流动中占据了越来越重要的位置，更通过对外投资促进了全球经济的互联互通和共同发展。在此背景下，本文对中国企业国际化战略进行了深入分析。

1 中国企业国际化的现状剖析

1.1 国际化规模与趋势

目前，中国企业“走出去”呈现资本、贸易与产能协同推进的格局。2024 年全行业对外直接投资达 11592.7 亿元人民币，境外布局覆盖 151 个国家和地区，显示存量与增量同步扩张的态势。2024 年底，对外直接投资存量达 3.14 万亿美元，境外企业约 5.2 万家，收益再投资对流量贡献显著，表明经营可持续性增强。面向共建“一带一路”国家的投资 509.9 亿美元，同比增长 22.9%，地域结构进一步优化。贸易与渠道方面，跨境电商全年进出口 2.63 万亿元，增幅 10.8%，带动品牌出海与本地化服务协同扩展。制造能力外溢同样明显：2024 年汽车出口 641 万辆，出口额 1174 亿美元，出口比重提升，产品结构向新能源与高附加值转移。上述信号共同指向中国企业国际化由规模外延向质量与效率并重的阶段性进阶。

1.2 战略模式选择概况

1.2.1 制造型国际化

制造型路径强调在重点市场形成稳定产能与供应链^[1]。比亚迪罗勇工厂于 2024 年 7 月投产，规划年产能约 15 万辆，官方披露总投资超 350 亿泰铢，现场同步完成第 800 万辆新能源车下线，印证企业在东盟的产能与品牌双拓展。出口侧的量价结构也在变化，2025 年 2 月乘用车出口 34.9 万辆，新能源车占比约 33.9%；1—2 月乘用车厂商出口 73 万辆，同比增长 6%，新能源渗透进一步上升。2025 年 5 月新能源乘用车单月出口 20 万辆，显示供给侧在车型与动力技术上更贴近目的地市场的监管与消费需求。制造型布局的原因主要在于贴近需求、降低跨境关税与物流不确定、提升本地合规与售后响应；企业凭借分阶段建厂与合作配套，强化成本控制与交付稳定性，进而为后续品牌、渠道与服务下沉创造条件。

1.2.2 服务型与数字型国际化

服务与数字路径以平台、内容与履约网络为抓手，依托跨境电商与海外本地化服务实现快速触达。2024 年跨境电商进出口达 2.63 万亿元，为服务输出与品牌获客提供稳固流量与支付、关务基础。PDD 的 Temu 在海外用户端持续放量：到 2025 年二季度，全球累计下载量突破 10 亿，月活跃与日活跃保持扩张，拉美与欧盟成为增量高地，平台策略从极致低价转向品类治理与合规强化。平台侧针对美国与欧洲市场的费用与合规政策调整，显示企业在税则、监管与渠道竞争中的快速响应与风险对冲。内容电商方面，多份中文调研报告披露，2025 年上半年 TikTok Shop 在部分区域实现 GMV 高增长，东南亚站点表现突出，平台借助大促与本地仓提升转化与时效。

1.2.3 混合型路径

混合路径将自建、并购与联盟协同结合，以缩短进入周期并放大资源整合效率。零跑与斯泰兰蒂斯组建控

股合资公司后, 2024 年即在其波兰工厂启动代工生产, 依托既有产能与渠道网络加速欧洲落地, 降低前期资本开支与合规不确定。到 2025 年中期, 零跑国际销售网络覆盖 24 个国家, 超过 600 个网点, 交付节奏与服务半径同步扩张, 显示联盟在渠道和售后侧的放大效应。另一侧, 技术联合开发也在推进: 小鹏与大众签署合作与联合开发协议, 计划在 2026 年推出两款合作车型, 目标在平台、采购与开发周期上实现协同, 提升面向欧洲的产品竞争力。此类“生产外协+渠道共享+技术共研”的组合, 便于企业实现进入路径的分段优化, 凭借伙伴资源完成从准入、制造到销售与服务的系统性落地。

2 中国企业国际化战略的逻辑机制分析

2.1 战略选择逻辑

目前, 中国企业在国际化选址与进入顺序上采取“市场可达性—合规成本—产业配套”三重筛选。管理层将增长潜力、关税与非关税壁垒、物流时效列入同一决策面板, 财务团队以现金回收周期与税负测算校验可行性。企业在东盟更倾向设厂与配套园区协同, 目的在于贴近消费与原产地规则; 在欧盟更注重认证、碳合规与与本地研发合作, 目标在于缩短准入与提高溢价; 在中东与拉美, 团队优先拿下项目制订单与长期服务合同, 随后再配置仓配与备件网络。很多供应商采取“随主导客户出海”的方式, 把配套能力与质量体系整体迁移, 采购端据此完成区域集群建设^[2]。法务部门将制裁清单、贸易救济风险、数据出境限制纳入底线条件, 合同条款预设汇率与关税的调整机制。上述选择逻辑把“进入—合规—交付—回款”串联, 决策强调务实与可执行, 避免盲目扩张。

2.2 能力建设逻辑

中国企业把能力建设分为五个板块。治理与合规板块建立清单化管理, 内容覆盖反商业贿赂、劳工与人权、出口合规、产品责任与环境要求, 法务团队配备在重点国家常驻人员。供应链与制造板块推进本地化工程, 工程团队把工艺路线、备件标准、质量追溯在境外复制, 采购部门启用 AQP 与供应商分级考核, 质控体系对接 ECE、DOT、UL 等认证路径。市场与品牌板块强化“营销—渠道—售后”闭环, 客服中心与备件库靠近核心城市, 技术支持采用本地语言与远程诊断双轨。数据与数字化板块搭建跨国 ERP、WMS 与 TMS, 信息安全团队完成数据出境评估与最小权限设计, 经营分析凭借统一口径看板推进滚动预测。财务与风控板块配设多币种资金池、贸易融资与保险组合, 审计部门对境外实体执行季度穿透检查。上述能力相互配合, 核心在于让合规可控、成本可算、交付可衡量、品牌可累积。

3 中国企业国际化战略剖析与实施路径

3.1 准备阶段

企业在出海前的准备不能停留在宏观框架层面, 而应拆解为具体可操作的任务单元。实际推进过程中, 应先由核心高管牵头, 组建一支跨职能推进小组, 涵盖市场调研、供应链管理、财税筹划、法务合规与信息技术五个领域。推进小组直接下沉到业务前线, 对接内外部资源, 控制预期误差。针对目标市场筛选, 不应泛泛依赖通行数据, 应基于历史贸易数据、地缘政治指数与行业渗透率建立评分矩阵, 每一项指标都需绑定数据源及审核人, 评分结果不得用于商业拍板前的唯一依据, 而应视为动态校正参考。

在销售侧, 企业可同步推进预订单验证计划, 锁定当地三类客户: 具有复购记录的中间商、具备组装能力的终端商与拥有自营平台的本地品牌方^[3]。样品发送不以数量为优, 而应控制批次间隔、统计反馈时间与故障原因, 以建立最小可行交付模型 (MVDM)。对于经销体系的遴选, 企业需采取三轮尽调机制: 第一轮核查税务及法律合规性, 第二轮测试仓储周转效率, 第三轮现场审计售后服务能力。

在资金安排上, 要细化多币种头寸策略, 区分交易币种与记账币种的适配关系, 引入成本敏感度模型模拟汇率波动对项目 ROIC 的拉动系数。财务组必须设立动态跟踪表, 以便实时报送跨境结算与贸易融资指标。合规部门应先期获取当地监管机构的认证路径白皮书, 对照产品项下的强制性认证 (CCC、CE、UL 等) 完成技术路线推演, 每一条路径需附合规成本估算与潜在退审风险等级。

信息化准备也不能按部就班, IT 部门要同步完成数据架构的本地化镜像设计, 确保服务器设置与数据传输路径符合当地监管政策, 尤其是在数据主权敏感区域 (如东盟、欧盟) 配置中, 应避免未经加密的双向传输机制。每项系统接入必须经过接口测试、权限验证与异常响应演练。

在公共事务筹备上, 企业可主动建立与驻在国行业协会的联络机制, 提前介入投资审批政策的动态调整, 协商获得绿色通道或准入便利政策, 并同步准备环境影响评估初稿与雇佣计划书, 避免在实地启动时遭遇程序型阻断。

3.2 进入阶段

当准备期完成后, 企业进入阶段的实质在于将纸面设计快速转换为业务触点, 且每一个落地节点都需具备应急容错能力。公司注册不应机械选择“有限公司”或“分公司”模式, 而要结合东道国外资审批宽松度、税率差异与利润汇回机制选取最优结构, 并预留架构调整

权限。例如，在墨西哥注册 SAPI 公司可享受比 S. A. 公司更灵活的股权安排，但其监管要求更繁琐，需配备专门法律顾问团队跟进。

厂房或仓库选择上，必须先明确电力、排污与交通半径三项指标是否满足业务上线需求。工程团队需对承租资产进行压力测试，确认其承载能力是否匹配计划年产值，不得以租赁期为短期缓冲，而忽视长期运营风险。认证工作应在产品抵达前完成纸质预审与现场核验的配对，避免发生滞港与退运；标签与包装需同步测试抗压与湿度容忍，任何一项未通过标准不得上线量产。经销关系不宜一次性签署长期排他协议，而应设置试用窗口，通常为6个月，配套打款条款与服务响应考核。销售起步要借助动态折扣表与换货机制保障早期周转率，同时设立库存超期预警系统，防止首批货物积压^[4]。客户服务团队上线初期应实行“区域化轮值”，由总部工程师与本地客服共同响应，汇总数据每日复盘，并将常见问题打包推送至社交媒体与自营平台。供应链方面，海外仓启用前需要完成实地温湿度监测、装卸流程演练与库存系统对接验证，严禁以短期测试为由绕过压力测试阶段。清关文件中 HS 编码、商品原产地、发票与装箱单必须交叉核验，运输保险条款不得以“仓对仓”为唯一依据，应引入责任段划分机制划清各方义务边界。人力部署中，本地员工雇佣合同需由双语律师审查，通过模拟劳动仲裁演练确认条款有效性；外派人员则需完成社保脱钩与税务居民身份转换流程，确保工资支付路径与税收义务清晰。资金流管理中，引入回款到期日差额提醒工具，以避免回款期长短不一影响整体现金流预测。

3.3 巩固阶段

运行初步稳定后，企业不能够急于扩张，需要深度优化产供销协同机制。计划管理上，应基于月度 S&OP 会议，确立“需产采”统一节奏，明确每轮预测修正的触发门槛与审批人。订单管理实行 ABC 等级划分，A 类客户订单优先级高，分配资源时可超出既定产能上限；B 类以定期客户为主，纳入稳定生产节奏；C 类订单需执行强制预付款机制。

本地采购比例不建议作为政治表态工具，最好经由成本—风险—响应周期三维模型测算最优结构。采购流程中应引入“供应商爬坡监控表”，设定试用期与失效机制，避免关系型供货长期占用关键物料链条。关键质量控制点由总部与属地联合审核，执行“首件签字”与“过程稽核”并行制度，防止质量管理责任模糊。服务

网络布点需依据客户活跃度热力图与维修请求密度设定，技术团队通过智能终端远程诊断降低现场服务次数，配件流转设立双周封闭周期，确保调拨效率。组织授权方面，建议把价格权限、促销策略与合同签署权限进行分级分岗管理，审计组每季度对授权执行情况进行反向抽查，防止权限滥用或越级行为。税务申报方面，转让定价文档更新频率不得低于年度一次，相关服务合同与授权使用费比例需经第三方评估机构出具意见函^[5]。内部风控模块上线“三线防御”机制：业务部门初审、财务组复审、合规组终审，涉及税收优惠或补贴申请流程，需加设独立合规节点。品牌管理采用季度议题包方式，在属地社区选定教育、环保或公共健康议题，以小型活动方式切入，媒体发布流程需经三轮内部审批，避免信息表述失误引发公关危机。系统层面，报表接口优化需将利润、现金与存货三类指标拆解至产品线层级，定期更新交叉分析视图，实现数据驱动下的微调与再分配。

4 结语

纵观中国企业国际化的阶段演进与操作现实，其本质已从规模性扩张转向系统性优化。通过全流程分析可见，企业若要构建稳定的海外经营体系，仅依赖产能转移或平台输出远远不足，必须将治理深度、本地适配度与服务闭环能力作为基础支柱。准备阶段应以任务清单、数据架构与认证路线为导向，进入阶段则需推动注册结构、渠道协同与资金机制并行构建；巩固阶段强调 S&OP、供应链韧性与风险治理三位一体。未来，面对动态且非线性的国际市场，企业应构建具备软硬件协同、内外部兼容、短中长期均衡的战略机制，以便在多元政策框架与复杂风险环境中立稳脚跟。

参考文献

- [1] 卢赛丹. 中国企业国际化战略剖析与实施路径探索[J]. 商业观察, 2025, 11(14): 55-58.
- [2] 王海燕, 康志男, 郑秀梅. 中国企业国际化战略选择: 从生产率差异到创新差异[J]. 中国软科学, 2024, (09): 124-131.
- [3] 朱杰. 企业国际化战略与管理层业绩预告准确度[J]. 审计与经济研究, 2022, 37(04): 90-100.
- [4] 周燕萍. “双循环”新发展格局下侨务公共外交与中国企业国际化战略研究[J]. 广东经济, 2024, (21): 58-60.
- [5] 郑云帆. 当前中国企业国际化的路径选择分析[J]. 中小企业管理与科技, 2023, (06): 49-51.