

从“走出去”到“全球化”  
中国科技/高端制造企业加码国际化战略白皮书2023



## 目录

<b>摘要</b>	<b>2</b>
1. 加码国际化号角已吹响	3
2. 外部环境已发生深刻变化	5
3. 加码国际化的常见陷阱与制胜之道	6
八大常见陷阱	6
六大制胜之道	7
- 重“谋”出海目标	8
- “破”除思维陷阱	9
- “破”除决策惯性	10
- 建“立”良好形象	10
- 建“立”共赢关系	12
- 建“立”人才体系	14
<b>结语</b>	<b>16</b>
<b>作者简介及致谢</b>	<b>17</b>

## 摘要

改革开放以来，中国科技/高端制造企业经历了数轮海外业务拓展的潮流。当前，中国经济正步入新的运行轨道。置身增速换挡期，面对趋于复杂严峻的内外部环境，在从“走出去”到加码“全球化”的进程中，中国企业亟需转型升级思维模式，打造适应新时代的出海战略。

贝恩基于连续多年的科技和高端制造业的管理咨询经验，归纳出中国企业加码国际化常见的八大陷阱：战略层面，缺乏风险意识、缺乏长期视角、延长线思维；内部管理，生搬硬套国内战术、建设品牌急功近利、缺乏系统性全球人才规划；外部关系，孤军奋战，未能与当地生态伙伴建立生态联盟形成合力、不重视ESG价值的传播与实践。

为了帮助中国企业攻克上述陷阱，贝恩结合优秀企业案例以及面向行业从业者和市场专家的访谈，提炼出六大制胜之道，即“一谋、二破、三立”，希望为中国科技/高端制造企业提供新启示。

**一“谋”。重“谋”出海目标。**新的国际形势下，中国企业应当将通过全球化布局提升战略韧性，以应对复杂环境下的企业可持续发展纳入全球化布局的思考蓝图中，以成为真正的有中国根基的全球企业。

**二“破”。“破”除思维陷阱。**中国企业应当主动谋求全球化布局，避免陷入避重就轻和机会主义的思维陷阱。**“破”除决策惯性。**中国企业应当避免线性决策，要立体决策，拥抱不确定性，充分考虑外部条件动向、内部要素的准备情况以及战略决策的时间价值，形成基于不同预判和情景的多套方案；同时推演最大公约数和无悔行动。

**三“立”。建“立”良好形象。**为了提升全球品牌力，中国企业应当秉承长期主义，为品牌注入价值观/丰富内涵。此外，企业在发扬数字营销优势的同时，要基于当地消费者洞察，打造合适的产品/品牌策略，从而真正实现“以当地消费者为中心”。**建“立”共赢关系。**中国企业要重视与本地生态伙伴结盟，从“外来户”转为“原住民”，并且在价值链环节、资金来源、组织管控方面建立多中心的全球运营体系。在管理公共关系时，企业要积极践行并传播ESG价值和理念。**建“立”人才体系。**中国企业应当采用全球视角来规划和获取人才，从而掌握全球人才如何分布、流动的动态趋势，并在此基础上制定符合外部趋势和内部需求的选、用、育、留人才战略。

中国企业加码国际化正当时，展望未来，企业应当积极战胜挑战、把握机遇，突破陷阱，践行六大制胜之道，从而在竞争日益激烈的全球范围内赢得新一轮增长。

## 加码国际化号角已吹响

对于广大中国企业，“出海”并不是一个新话题，改革开放以来，中国企业经历了数轮海外业务拓展的潮流。根据商务部、国家统计局和国家外汇管理局联合发布的《2021年度中国对外直接投资统计公报》（以下简称“《公报》”），从总量上看，自2003年发布年度对外直接投资统计数据以来，中国已连续10年位列全球对外直接投资流量前三。

2021年以来，在推进高水平对外开放的背景下，中国企业逐渐成为全球经济的重要力量。《公报》显示，2021年中国对外直接投资的流量是2002年的66倍，年均增长速度高达24.7%。此外，党的十八大以来，中国累计对外直接投资达1.34万亿美元，连续6年占全球份额超过一成。

中国企业同样对于“走出去”态度积极。中国贸促会研究院发布的2022年《中国企业对外投资现状及意向调查报告》显示，中国企业对外投资平稳发展，超七成受访企业维持或扩大现有对外投资规模；超八成企业对未来的对外投资发展前景持较为乐观态度。

当前，由于国际地缘竞争加剧、国内经济增速换挡，以及企业国际竞争力攀升的共同推动，贝恩认为，中国企业应当从“走出去”迈向“全球化”，加深国际化进程的必要性日益凸显。外部环境方面，随着全球地缘政治竞争加速，从前以效率优先为配置逻辑的全球产业链和供应链面临调整和重构，为了对冲地缘风险，提升产业链供应链韧性和安全水平，维持并拓展海外市场份额，中国企业应持续加码国际化。内部环境方面，中国经济经历了三十多年的高速增长，正步入新的运行轨道。置身增速换挡期，企业响应各地政府“大胆走出去”、及国家“推进高水平对外开放”的号召，在稳固国内业务的同时积极加码国际化以寻找新的增长引擎。企业自身方面，随着国内经济的发展，市场的成熟，以及产业结构的优化，即使在高科技、高附加值领域，中国也已积累了先进的技术、巨量的资金、优秀的人才以及成熟的商业模式，在这些优势的赋能下，企业自身的经营水平、创新能力等大幅提升，中国企业在国际市场的竞争力进一步增强。由此可见，加码国际化、加深国际化程度成为大势所趋。

基于多年的管理咨询行业经验以及中国科技和制造业最新行业洞察，根据企业的国际化进程，贝恩总结出三种形态（图1）：有海外业务的中国企业（1.0形态）、国际化的中国企业（2.0形态）、有中国根基的全球企业（3.0形态）。

如前文所述，内外形势的变化加深了企业向2.0形态和3.0形态转型的必要性和困难性。因此，本文将重点探讨有志于从1.0形态向2.0形态/3.0形态进军的中国企业所面临的陷阱及相应的制胜之道，并提供战略指南。

从“走出去”到“全球化”：中国科技/高端制造企业加码国际化战略白皮书 (2023)

图 1: 根据企业的国际化进程, 贝恩总结出三种形态



资料来源: 贝恩内部研究

相较于1.0形态, 贝恩研究发现, 国际化程度加深促使2.0/3.0形态的企业在四个方面有所转变。第一, 市场优先级: “从中低端市场”转为“面向中高端市场”, 即从欠发达国家和地区, 或发达国家的中低消费群体, 转向欧美发达国家地区的主流市场。第二, 产品类型: 以低价值产品为主, 定位薄利多销, 转向高毛利高价值产品并打造自主品牌, 提升海外获利能力。第三, 进入策略: 以贸易出海、并购出海为主, 转向通过绿地投资在海外布局更多价值链环节, 包括了研发、生产、销售、运营等。第四, 人才梯队: 以普通劳动力和高层领导出海为主, 转向海外输送更多高质量中坚管理、技术人才。

具体看, 在选择出海市场优先级时, 中国科技和高端制造业企业由中低端市场向中高端市场发力。在过去, 传统中国企业出海通常借助低劳动力成本和完备的产业体系创造低价值产品的成本优势, 优先从中低端市场切入, 如欠发达国家和地区或欧美低端市场, 从而发挥高性价比的竞争优势。然而, 一方面, 随着人口结构老龄化凸显, 国内成本优势逐步缩小, 另一方面, 越来越多的中国企业由单纯组装向上下游拓展, 不断提升的产品力推动企业在出海时重新评估不同国家区域的战略地位。上述双重因素的影响下, 中国企业逐步进军中高端市场, 如欧美主流消费者。与之相应, 成熟市场的市场规模庞大, 且用户需求更加高端化, 贝恩观察到, 中国企业在逐步加大对成熟市场的投入的同时, 取得了一定的成果。

在出海产品类型方面, 传统中国企业出海产品以低附加值商品薄利多销、贴牌代工模式为主, 现阶段, 产品向高价值、高毛利品类转型。一方面, 在劳动力成本上涨、各类突发事件等造成的原材料成本上涨、短缺等影响下, 低附加值产品利润空间被进一步压缩, 企业亟需提高利润率。另一方面, 中国企业的技术、能力不断追赶提升, 比如在技术研发、产品制造、销售交付等多个环节有所积累, 为向中高端定位转型奠定基础。以中国跨境电商出口商品为例, 中国企业逐渐输出高价值商品, 提升商品单价与收益。此外, 制造型中国企业出海也在由贴牌代工向更高利润率自主品牌转型, 从而大幅提升了获利能力。

在进入策略方面，早期的中国企业出海以贸易出海和/或并购出海为主，将研发及制造等保留在国内市场。然而现阶段，中国科技/高端制造企业的供应链在支撑其全球业务上面临多重挑战；另外，由于中外法律制度、企业经营管理思维的差异等，跨国并购模式存在一定的风险。贝恩发现，新形势下，中国企业纷纷通过绿地投资，将更多价值链环节布局海外市场，从而加深本土化程度：以中国企业在欧洲的绿地投资为例，相较兼并购投资，绿地投资的总金额近年来占比逐步攀升，2021年达到了30%以上。

实践中，在研发环节，一些制造企业，比如中国造车新势力将研发中心布局海外市场，网罗当地高端人才；在制造环节，生产基地朝区域化、全球化等方向调整和重塑，实现生产在岸/近岸化；在销售环节，雇佣海外人才建立本地销售及营销体系，并注重产品品牌建设；在运营环节，企业授权海外分支机构负责国际业务的运营管理，用当地消费者接受的方式进行本地化运营，如海外用户数据本地化审核、存储，依据当地法律法规进行管理。

在出海人才梯队方面，传统出海以普通劳动力和高层领导为主，现阶段，大量高质量中坚管理、技术人才向海外输送，尤其是工业4.0、全球供应链方面的管理和技术人才资源极大丰富。随着国内人才质量的提升、企业出海转型对人才能力的需求的升级，在供需双重因素的推动下，更多高质量人才“走出去”，中外人才协同高效合作。如今，受益于国内管理、研发类高质量人才培养增多，中国企业开始向海外派遣更多中坚管理和技术人才，以助力业务全球化。

## 外部环境已发生深刻变化

与20年前相比，外部环境已经发生了深刻变化，处于新时代，中国企业国际化进程中需要重新思考全球政治、经济、社会形势下的战略和战术。

**经济增速放缓，革命性技术缺位。**根据国际货币基金组织（IMF）的定义，GDP增速低于3%意味着全球经济活动普遍放缓，而各家机构截至2022年10月发布的最新针对2023年全球GDP增速预测值均低于3%，因此，整体上，世界经济预计增速放缓。此外，亮点区域和亮点行业鲜见，革命性技术缺位，前景不甚明朗。在此背景下，中国企业应明确自身真正的出海目标，建立战略决心和定力。

**政治局势愈发复杂。**近年来，全球地缘政治格局动荡不明，地区冲突、升温的地缘政治博弈等导致全球产业链、能源供应、国际金融市场等受到严峻冲击，中国企业出海形势未来存在更多的不确定性，需要围绕潜在的情景，重新思考全球产业链的布局。

**社会观念方面本土保护及ESG（环境、社会和公司治理）责任与日俱增。**各国对民族品牌保护和技术保护主义意识增强，纷纷加强技术保护、市场干预、数字主权保护，导致国际贸易壁垒不断提高，传统的产品出海方式阻力愈甚。另一方面，全球范围内环保与社会服务意识增强，对企业环保义务，社会义务履行要求日益提升，中国出海企业难以忽视ESG建设。

**黑天鹅等冲击事件频出。**影响国际产业链的黑天鹅事件频出，包括新冠疫情、俄乌冲突、自然灾害等不同方面，要求中国企业亟需站在全球视角提升供应链韧性。

## 加码国际化的常见陷阱与制胜之道

当前，面对趋于复杂严峻的内外部环境，在加码国际化的进程中，中国企业的思维需要转型升级。

### 八大常见陷阱

基于实战经验，贝恩总结出企业出海照搬过去经验的八大常见陷阱，涵盖三大层面：战略规划、内部管理、外部关系。

#### • 战略规划

**陷阱1：缺乏风险意识。**在规划战略目标时，企业缺乏风险预判和规避意识，并且缺少应对可能的国际地缘政治风险的预案。比如，某些企业由于没有将地缘风险纳入考量，导致因突发性国际冲突而面临海外供应链断裂，或业务中断。

**陷阱2：缺乏长期视角。**企业仅仅局限于容易进入的区域，缺乏基于战略目的和全球视角的全面考量。比如，某些企业仅选择市场规模相对可观、进入门槛低的国家或地区，导致从长期来看企业实现全球战略意图的进程受阻，后劲不足。

**陷阱3：延长线思维。**企业采用线性决策，缺乏多维度、多路径的决策考量，通常依赖于历史经验和确定性因素，简单化、独立化地归因商业走向。比如，某些企业仅考虑确定性因素和内部条件，忽视判断对内外不同要素、不同走向的可能性，以及缺乏全面、系统性的评估，导致出海业务受挫。

#### • 内部管理

**陷阱4：生搬硬套国内战术。**企业照抄国内打法，盲目追求业务拓展与市场占领的速度，忽视业务管理的效益，不注重平衡试错成本与收益，从而造成过高的试错时间和金钱成本。比如，某些中国企业的部分业务在海外缺乏先驱优势，但是，为了短期拓展业务而与竞争对手进行价格战，导致高额试错成本与财务负担。

**陷阱5：建设品牌急功近利。**企业忽视建设品牌内涵/价值观，过度追求短期效益。在国内市场，某些企业仅通过产品力、渠道力或凭借快速建立知名度就可以获得用户，但是，在海外市场，唯有坚持长期主义，建设品牌内涵/价值观，方能实现可持续发展。

**陷阱6：缺乏系统性全球人才规划。**企业缺少基于全球视角的动态的人才战略规划。比如，选择人才时，某些企业仅依据历史习惯布局人才规划选择，而不甚了解全球人才的分布与动向；使用人才时，某些企业缺少多样、灵活的海外人才雇佣方式；培育人才时，某些企业缺少国际化人才的培育机制；保留人才时，某些企业缺少针对性的激励措施与清晰的人才培育及晋升规划。

#### • 外部关系

**陷阱7：孤军奋战，未能与当地生态伙伴建立生态联盟形成合力。**某些企业在海外市场的本地化程度不足，忽视与供应链上下游、友商等生态伙伴的合作共享收益，导致企业在面临复杂的海外环境时必须独立承担运营风险，从而错失商业机会。

**陷阱8：不重视ESG价值的传播与实践。**企业若忽视ESG价值的传播与实践，便容易被海外竞争者攻击并陷入公关困境。比如，部分中国企业追求极致成本，在一定程度上忽视了ESG，形成公关软肋，不利于企业在海外市场的形象建设和长期发展。

## 六大制胜之道

基于上述中国企业在加码国际化进程中面临的八大常见陷阱，为了助力广大企业致胜出海新时代，贝恩提炼出六大制胜之道，即“一谋、二破、三立”，涵盖战略意图、战略抉择、战术执行层面，希望为中国科技/高端制造企业提供新启示（图2）。

### • 战略意图：一“谋”

**重“谋”出海目标。**新的国际形势下，中国企业应当将通过全球化布局提升战略韧性，以应对复杂环境下的企业可持续发展纳入全球化布局的思考蓝图中，以成为真正的有中国根基的全球企业。

### • 战略抉择：二“破”

**“破”除思维陷阱。**中国企业应当主动谋求全球化布局，避免陷入避重就轻和机会主义的思维陷阱。具体而言，对具有重大战略意义但进入难度复杂的市场不应回避，而应化被动为主动，积极思考如何重新布局。

**“破”除决策惯性。**避免线性决策，要立体决策，拥抱不确定性，充分考虑外部条件动向、内部要素的准备情况以及战略决策的时间价值，形成基于不同预判和情景的多套方案；同时推演最大公约数和无悔行动。

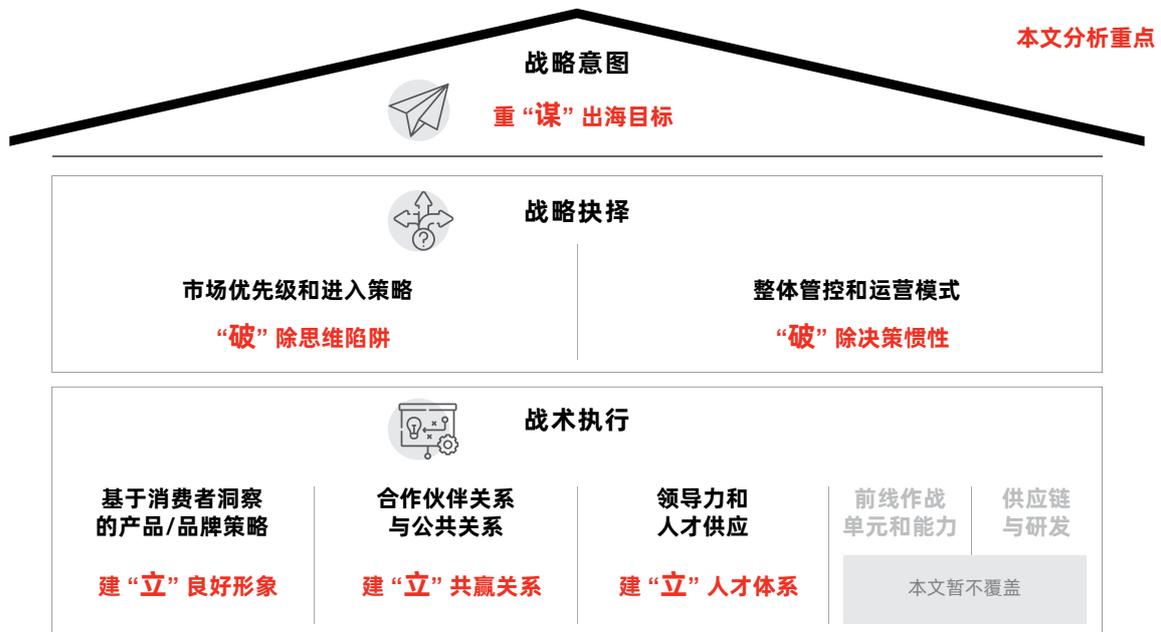
### • 战术执行：三“立”

**建“立”良好形象。**为了提升全球品牌力，中国企业应当秉承长期主义，为品牌注入价值观/丰富内涵。此外，企业在发扬数字营销优势的同时，要基于当地消费者洞察，打造合适的产品/品牌策略，从而真正实现“以当地消费者为中心”。

**建“立”共赢关系。**中国企业要重视与本地生态伙伴结盟，从“外来户”转为“原住民”，并且在价值链环节、资金来源、组织管控方面建立多中心的全球运营体系。在管理公共关系时，企业要积极践行并传播ESG价值和理念。

**建“立”人才体系。**中国企业应当采用全球视角来规划和获取人才，从而掌握全球人才如何分布、流动的动态趋势，并在此基础上制定符合外部趋势和内部需求的选、用、育、留人才战略。

图 2: 基于中国企业在加码国际化进程中面临的陷阱, 贝恩总结出六大制胜之道



资料来源: 贝恩内部研究

## 重“谋”出海目标

相较服装等一般消费品, 就商品属性而言, 科技/高端制造企业的大多数商品更容易受到地缘政治的影响, 多数商品属于部分放开或严格受限的类别。比如, 新能源汽车、光伏、医疗行业等具有一定特殊属性的商品在各贸易阵营之间受到监管; 与国家安全相关的高新技术产品, 如半导体、人工智能、大数据等的商品贸易受到严格监管或限制。

由此可见, 置身新的国际形势下, 相比处于1.0形态的出海企业, 向2.0/3.0形态转型的科技/高端制造企业既要以商业利益逻辑来制定海外拓展意图, 如核心业务增长、新领域试水、长期资源/能力获取, 还要把地缘政治逻辑纳入全球化布局的思考蓝图中, 并将对冲地缘风险作为海外拓展意图中的重中之重: 首先, 为了避免业务被迫中断或骤然失去海外客户, 企业应紧密关注并提前为满足复杂多变的海外市场的合规条件做足准备。比如, 海外市场可能有另一套产品的技术标准, 或严格的供应链来源地要求, 企业应密切关注相关监管合规动向以提前做好充分准备; 其次, 为了确保海外业务能够在极端情境下长期、稳定发展, 企业可考虑加深本地化程度, 如建立多中心全球运营体系和端到端的本地化价值链生态。

此外, 处于1.0形态的企业在明晰出海战略意图时通常需要思考两个前提问题: 第一, 我的核心优势是什么? 第二, 我欠缺的能力/资源是什么? 然而, 对于有志于向2.0/3.0形态进军的中国科技/高端制造型企业来说, 贝恩建议, 还应加上第三个前提问题, 即, 我面临什么样的地缘风险? 该问题可以从以下两大角度来展开思考: 第一, 我们企业所在的产业与我们的业务情况受到地缘政治的影响、潜在的风险分别有多大? 第二, 未来, 地

缘竞争的不同走向会影响海外市场的不同风险等级，我们企业应当如何根据相应的风险等级，来调整全球化策略？如，海外市场的风险等级越高，企业就越要谨慎思考价值链不同环节的物理布局策略，并且在高风险地区谨慎布局重资产环节。

## “破”除思维陷阱

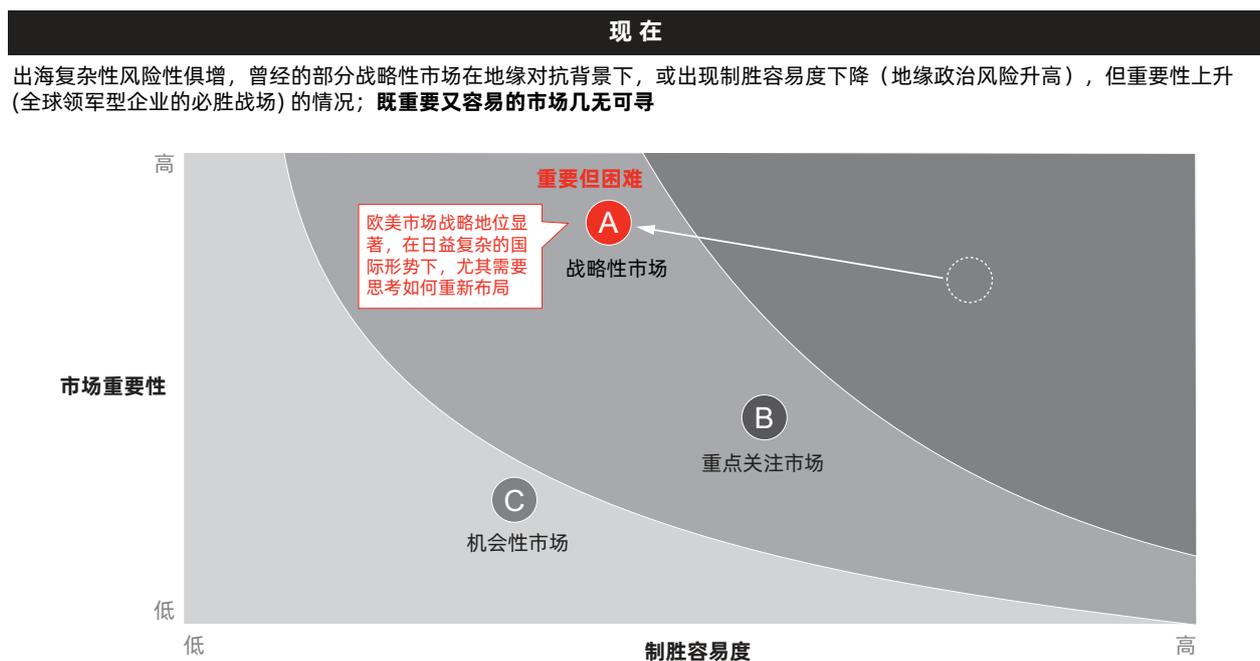
在地缘政治竞争加速的新常态下，对于具有重大战略意义但进入难度复杂的市场，中国企业不应就此回避，而是应化被动为主动，积极思考如何重新布局（图3）。

以前，出海企业的战略性市场可能同时具备高潜力高增长、高制胜可能性的特征。凭借明显的产品优势，且当时竞争尚不激烈，企业通常拥有较大的制胜可能性，容易获得成功。

如今，出海复杂性和风险性俱增，对于企业，曾经的部分战略性市场在地缘政治风险升高的背景下，制胜容易度下降，但是重要性上升，过往“既重要又容易”的市场几无可寻。

综上，现实而紧迫的状况是，中国科技/高端制造企业应当主动谋求全球化布局，切勿“哪里容易去哪里”，避免在海外市场区域的选择上陷入避重就轻和机会主义的思维陷阱：对于那些具有重大战略意义但进入难度复杂的市场应建立决心和定力，化被动为主动，积极思考如何重新布局。

**图 3:** 在地缘政治竞争加剧的新常态下，对于具有重大战略意义但进入难度复杂的市场，中国企业不应就此回避，而是应化被动为主动



资料来源: 贝恩内部研究

以某家全球知名的家电企业为例。在全球发展的历程中，该企业逐步形成不同业务树立不同战略意图与目标的发展思路，并匹配不同的市场区域选择，其中美欧高端市场为所有业务的必胜战场。比如，TV业务方面，该企业明确了“成为无争议的全球NO.1”，保证TV业务对整体的收入利润贡献的战略意图。在区域选择时，将全球各区域纳入TV业务区域，并且将美欧高端市场定义为全球必胜战场。白电业务方面，该企业基于“战略长性”意图（即通过长期投入及精细运营，在高价值市场实现高营收及高利润）也将北美、欧洲定义为“区域必胜战场”，并给与北美白电业务最高层级的资源倾斜与总部战略关注度。

## “破”除决策惯性

面对复杂度、风险度俱增的海外市场，中国企业要避免线性决策，应当以立体决策的思维方式，拥抱不确定性，充分考虑外部条件动向、内部要素的准备情况以及战略决策的时间价值，形成基于不同预判和情景的多套方案；同时推演最大公约数和无悔行动。

线性、平面决策指的是依据历史经验和惯性，将主要决定商业走向的动因简单归纳为个别因素，并赋予这些因素和最终的商业结果以线性关系。因此，线性决策只考虑确定性和内部条件，在此基础上规划不同方案，最终得出单一最佳方案，这种思维方式缺乏多维度、多路径的评估考量，如未能将市场需求/法律法规的不同走势和竞争对手的反应纳入思考，方案的实际效果或难以达到预期。

非线性、立体决策是一种更加全面立体的决策机制，要求企业将各方的不确定性、内部要素的准备程度、时间的战略价值等因素进行多路径的投入产出评估，从而推演出无悔行动，有助于战略目标的达成。

实践中，企业展开决策的立体评估时，需要将内外部多重因素纳入考量，逐步推演多个可能选项，识别高概率选项间的最大公约数并推动无悔行动。

比如，企业可以使用决策树来对市场环境、行业竞争、企业内部竞争力等因素进行全方位评估。在过程中，贝恩建议，企业可以立足自身情况，详细思考一系列问题：我为什么要去海外？能让我立足海外的独特优势和核心竞争力是什么？有哪些不确定的外部因素，各自发生的概率如何？每种不确定性下，我的最优选项是什么？竞争对手的潜在反应会是什么？每个选项的时间价值如何？我现在的无悔行动和路径到底是什么？

## 建“立”良好形象

贝恩发现，中国品牌在国际化的过程中面临三大核心挑战：缺乏对海外用户的深刻了解；缺乏丰富的品牌内涵；缺乏长期主义精神（图4）。

对此，想要提升企业的在海外市场的品牌力，贝恩建议，中国企业可以采取“三步走”战略。

**第一步：心智的占领。**通过“定位三问”，即“我是谁”、“有何不同”、“何以见得”，找准心智位，明确差异点，树立信任状，从而获得对海外消费者行为的深刻洞察，攻克缺乏对海外用户的了解的困境。比如，不同国家和地区的用户拥有不同的价值诉求、审美体验，欧美一代的年轻消费者渴望实现自我表达及价值观的声张，对品牌寄托了更多的思想共鸣，对品牌的责任感和使命感也有更高的要求。

**第二步：品牌的内涵，包括品牌“五维度”，即价值高度、人设温度、场景强度、记忆深度、关系厚度。**成功品牌的驱动因素在于其价值观带来的情感溢价，并由此决定了用户的忠诚度。比如，欧美用户往往不着眼于产品的功能要素，而对情感、个人/社会价值价值有着更高的追求，品牌思想/精神内涵越来越成为驱动用户决策

图 4：中国品牌在国际化的过程中面临三大核心挑战



资料来源：贝恩内部研究

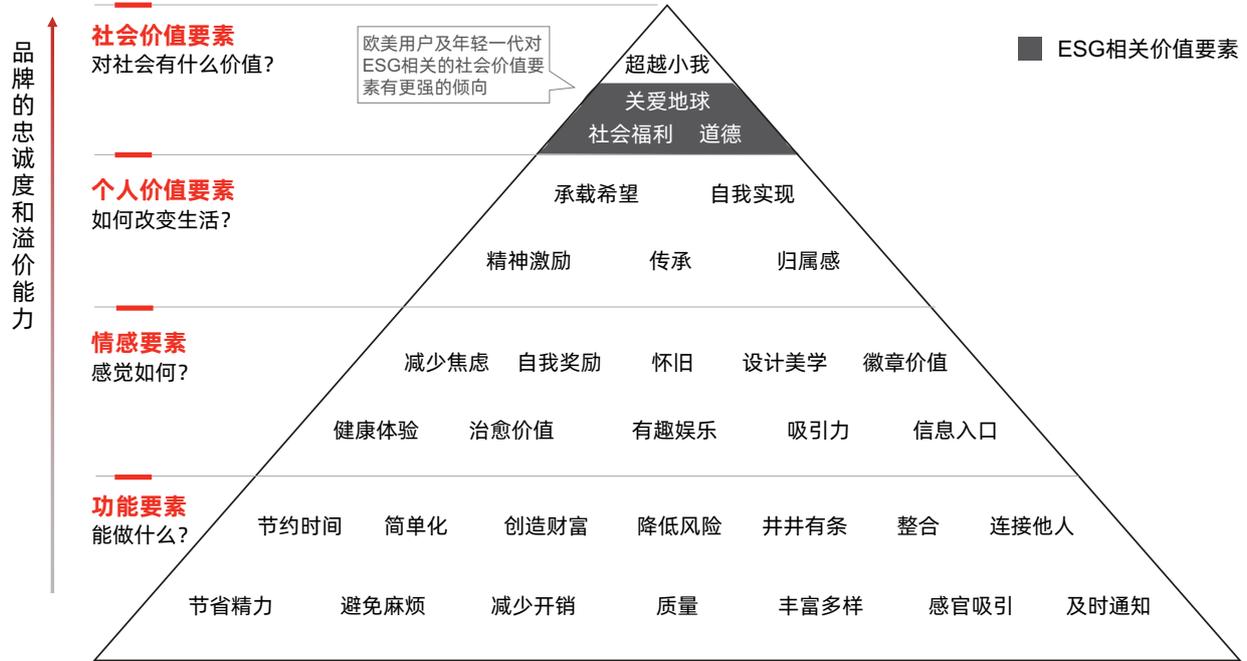
的主要力量。现阶段，中国企业普遍缺乏价值观驱动的品牌内涵，品牌建设局限于对知名度的追求，短期效益或许显著，但难以形成长期、可持续的用户情感连结并培养忠诚度。

**第三步：传播的表达。**品牌可以聚焦产品、内容、体验，通过优秀的产品设计、有影响力的创意广告、多元的IP赞助、良好的店内体验、丰富的会员互动等形式，加深品牌力。

需要注意的是，中国企业在海外打造品牌力是个长期投入的过程，需要战略决心，更需要战略耐心，真正具备长期主义精神。根据多年来的企业出海经验，贝恩观察到，相较中国用户，海外用户对新品牌的接纳通常需要更漫长的时间，尤其部分海外用户对于中国品牌的固有偏见更加剧了此过程的困难程度。在这样的背景下，许多中国企业若一味专于流量运营，强调短期效应，如照搬刷单好评、网红人海战术，这些在国内立竿见影的方式到海外往往效果不如人意，反而容易造成流量反噬。

为了进一步帮助中国企业完善、优化品牌的内涵，贝恩总结30种消费者在乎的价值要素，这些要素可归为4类：功能要素、情感要素、个人价值要素、社会价值要素，并归纳出“价值要素金字塔”：中国企业要在海外市场获得更稳固的用户认可度，就要注重为品牌注入超越功能要素的丰富内涵，价值要素越丰富，层级越高，越容易形成品牌忠诚度和溢价能力（图5）。

图 5: 中国企业要在海外市场获得更稳固的用户认可度，就要注重为品牌注入超越功能要素的丰富内涵，价值要素越丰富，层级越高，越容易形成品牌忠诚度和溢价能力



资料来源: 贝恩内部研究

围绕价值要素金字塔，贝恩认为，品牌价值主张的建立一般需要从基础层开始，逐步向上构建，消费者感知到的品牌价值要素越丰富，品牌的忠诚度和溢价能力就越强。

值得注意的是，目前，许多中国品牌局限于提供功能要素以及一部分情感要素，因此，为品牌注入个人价值及社会要素是中国企业在海外市场打造品牌力的必由之路。

以某中国电子消费品牌为例。该品牌以充电宝销售起家，早期利用国内的生产供应链优势，贴牌进入海外销售。在这个阶段，创始人依据创业初心及海外消费者洞察，进行产品定位及优化，从而快速打入海外市场，构建基础的功能要素。后期，该品牌以当地消费者为中心，依靠数字能力优势，洞察消费者真实痛点，在此基础上，迭代创新丰富品牌的价值要素，逐步拓展产品线，从充电类产品延申至音频、智能硬件产品，同时在不同的海外市场树立自有品牌形象。近年来，该品牌在多个海外市场的主流电商平台销量占据前列，海外品牌知名度高且逐年提升。为了实现可持续的良性发展，该品牌践行长期主义，加深本土化营销，边干边学，驱动品牌力持续升级。

## 建“立”共赢关系

多年的实践经验表明，企业出海若采用单打独斗的形式，那么其面对的可得市场规模将囿于自身的业务能力，有一定局限性，并且企业需要独立承担海外市场面临的一系列风险，若缺乏相关处理经验则加剧挑战。

为了克服上述痛点，贝恩建议，中国企业应当重视在当地形成生态联盟，打造一个“携手共进”的真正利益共同体，积极融入当地市场，从“外来户”转型“原住民”。比如，通过与已经/希望在当地经营的中国企业或者直接与本土企业结成生态合作伙伴联盟，出海企业可深入供应链上下游，垂直整合资源，与当地伙伴共同实

## 从“走出去”到“全球化”：中国科技/高端制造企业加码国际化战略白皮书(2023)

现“1+1>2”的效果。此外，生态伙伴能帮助出海企业提前化解风险，或提供经验、能力支持；若企业与生态伙伴形成规模效应，可以更好地抵御风险。需要提醒的是，企业要正视与当地本土企业直接结盟的困难性，要有充足的战略准备和耐心，找准共赢点。

例如，部分中国企业在出海过程中，发挥自身技术或资金优势，与当地生态伙伴深度结盟，从而实现互利共赢、风险共担。如某新能源电池制造企业与美国汽车公司在美新建电池厂达成战略合作：该企业无直接财务投资，仅提供工厂运营和技术服务，从而进入美国市场，并降低了IRA法案带来的风险及前期重资产投资风险。又如某电子产品代工企业与美汽车公司合资生产，打入电机组装业，通过利用合作伙伴的工厂资源、技术、人才等资源迅速发展，获取在美制造基地及推动初代产品生产落地。

在地缘竞争愈发激烈的当下，世界正在经历百年未有之大变局。党的二十大报告提出，“必须完整、准确、全面贯彻新发展理念，坚持社会主义市场经济改革方向，坚持高水平对外开放，加快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”。对此，《经济日报》指出，“打造高水平对外开放新格局...（要）提升全球要素资源配置能力。依托培育高端生产要素和引进国际先进要素，提升企业整合全球要素资源进行创新活动和全球化经营的能力，促进产业转型升级。促进资金、技术、劳动力和信息等要素的双向有序流动，在全球范围内配置资源。”

贝恩认为，深度融合是中国企业走向全球化的关键环节，而深度融合离不开深度的本土化：中国企业应当考虑在海外市场建立涵盖价值链各环节、资金来源、管控模式的多中心全球运营体系。

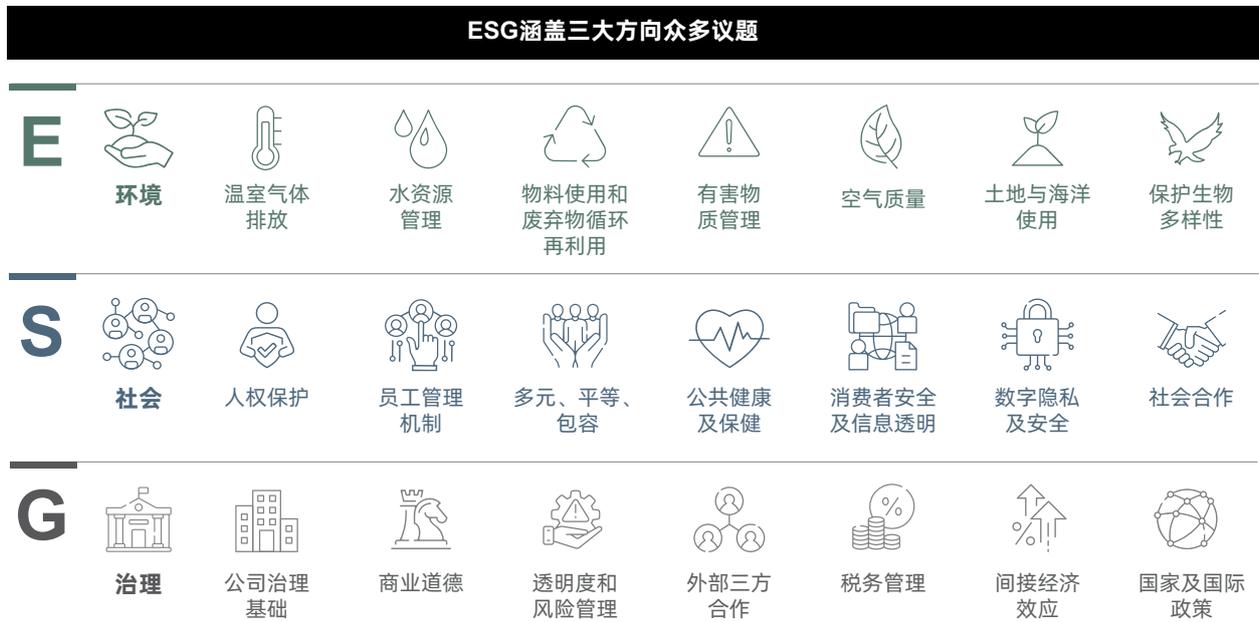
具体来看，价值链方面，中国企业在供应采购、研发设计、生产制造及品牌销售等各环节可考虑进一步加深本土化。以某中国企业的冰箱业务为例，其通过打造双品牌并强化本地供应链和扩大本地产能，在北美建立起价值链环节端到端的本地化生态体系。

资金来源方面，除已有的本国募集资金手段外，中国企业开始探索在境外证券市场上市等多种融资手段。一系列支持性相关政策也陆续颁布落地，《21世纪经济报道》在今年2月指出，“境外上市备案管理制度规则的发布实施，将更好支持企业依法合规到境外上市，利用两个市场、两种资源实现规范健康发展。有投行人士表示，政策落地后，中企赴美上市潮将再次到来。”

管控模式方面，部分中国企业开始建立海外第二总部，逐步形成两套组织架构，充分授权，充分吸纳国际人才。根据2022年11月的《金融时报》，“过去12个月里，多达500家中国企业将其注册地或总部迁至新加坡以应对不断升级的地缘政治风险。其中包括在线快时尚零售商Shein、电动汽车制造商Nio和IT服务提供商Cue，他们是首批将母公司或总部迁至新加坡、在该国股市上市、收购当地企业，并在该国组建合资企业的中国企业。”一系列相关政策也陆续颁布落地，《21世纪经济报道》在今年2月指出，“境外上市备案管理制度规则的发布实施，将更好支持企业依法合规到境外上市，利用两个市场、两种资源实现规范健康发展。有投行人士表示，政策落地后，中企赴美上市潮将再次到来。”

值得一提的是，贝恩发现，海外市场对ESG的重视推动中国企业加紧布局，包括环境、社会与治理三大方向（图6）。相较国内市场，海外市场尤其是欧美国家的ESG体系起步早，相对成熟，推动中国企业在全球化的过程中加速建设ESG体系，从而更高效地满足海外市场ESG标准。

图 6: 海外市场对ESG的重视推动中国企业加紧布局, 包括环境、社会与治理三大方面



备注：<sup>1</sup>《企业可持续发展报告指令》（CSRD）于2022年通过，要求企业聘请独立机构对ESG报告鉴证，以证实其有效性  
资料来源：贝恩分析

以制造型企业为例。当前，制造型企业的ESG目标主要集中在环境层面，推动企业积极布局“双碳战略”并制定相应的业务模式。贝恩建议，该型企业应建立“防御之盾”：一降低直接碳排放、二优化能源结构、三减少碳足迹，同时布局“进攻之剑”：借助双碳优化主业、拓展双碳新业务、制定行业标准，引领企业长期致胜。

以某可再生能源科技集团为例。该集团在“盾”和“剑”两大维度布局ESG，针对全球业务，陆续提出多项碳中和目标和举措，如“盾”维度，减少直接排放，提出“2028年实现全价值链碳中和”；“剑”维度，在欧洲市场如西班牙建立零碳产业园，生产零碳电池，打造绿色电池生态链，差异化主业低碳优势；该企业通过明确在全球践行ESG的决心，应对全球日益增强的ESG关注与要求，来保障国际市场竞争能力。

## 建“立”人才体系

中国企业应当采用全球视角来规划、获取人才，掌握全球人才如何分布、流动的动态趋势，制定符合外部趋势和内部需求的选、用、育、留人才战略。

### 选：全球视角的人才规划

企业应当兼具静态和动态视角。静态视角指的是掌握相关领域人才在全球数量、质量的分布情况，甚至细化到研究所、大学的程度，帮助企业了解人才分布。动态视角指的是掌握世界宏观趋势对人才需求、流动和结构的影响，动态观察趋势变化和影响程度，帮助企业摸清人才流动。

### 用：多样灵活的人才获取

企业可以采纳两种方式：拓展范围和灵活雇佣。拓展范围指的是识别区域人才高地/洼地，打破地理局限，拓宽招聘池。灵活雇佣指的是通过项目制、短期合同雇佣国际专家。

### 育：兼容并蓄的人才培育

企业可以采用两种模式：中外互派和国际产学研合作。中外人才互派及海外组织的扁平化管理可以弥补人才短板，例如弥补矩阵人才（同时擅长国际沟通及精通业务者）的缺失。国际产学研合作指的是通过与当地顶尖学术机构高度绑定，从源头培养及锁定当地人才。以某中国科技企业为例，在中外互派方面，其从海外招聘技术专家并派驻中国，与中国团队取长补短，建立国际化紧密协作氛围，培养矩阵人才。此外，熟悉中外协作的中国技术骨干再派驻海外，更易在新的海外市场与当地人才形成合力。在国际产学研合作方面，该企业与众多海外大学和科研机构进行广泛跨境合作，如在剑桥大学、爱丁堡大学等设立研发中心，从而全方位绑定高校人才。

### 留：长期主义的人才激励

企业应当思考如何留住“老师傅”和激发“新世代”。“老师傅”即技术骨干，是一部分企业核心“know-how”的来源，若流失则损失重大，所以，企业要提高技术骨干，尤其是来自海外收购的子公司的人才留存率，避免“功利化”、“花瓶化”，要支持其追求其感兴趣、但以前无法探索的领域，从而激发工作热情、推动结果交付。对于“新世代”员工，丰富且持续性的学习和发展机会非常重要，企业应当以人才培育的方式实现人才保留。

面对日益复杂的海外人才形势，贝恩建议，中国企业需要思考以下涉及人才战略规划的关键问题。

- **选：**传统的人才战略往往以企业自身为中心进行规划，而疏于将全球人才的分布和流动趋势纳入战略考量中。基于全球视角的人才规划，我们企业具体应如何去争夺人才高地，并填补人才洼地？
- **用：**地缘政治、社会、经济摩擦导致人才自由流动受限，海外人才对于加入中国企业的客观限制及主观顾虑增多，企业应当如何了解人才的真正诉求，从而高效获取海外高端人才？此外，我们企业如何思考海外的人才梯队配置，比如，如何优化搭配高端技术人才以及产业工人的中外人员？
- **育：**产业发展导致人才短缺和竞争加剧，仅靠外部招聘难以满足人才缺口，我们企业如何盘活内部人才资产，并根据海内外人才各自的特点制定适宜的人才转型及升级（Reskill & Upskill）策略？
- **留：**如果采用薪酬双轨制来增加对海外员工的吸引力，那么，我们企业如何平衡中国本土员工的利益？如何在海外塑造兼容并蓄、和衷共济的企业文化，避免文化隔阂和人才孤岛现象，从而提升员工忠诚度和向心力？

## 结语

从“走出去”到“全球化”，在当前复杂多变的国内外形势下，对于广大中国科技/高端制造企业而言，既是机遇，亦是挑战。

希望通过本次白皮书赋能有志成为全球领军企业的中国科技/高端制造企业，在加码国际化的过程中提供全球化的战略视野和全方位的操作能力，从而避开陷阱，把握良机，未来在国际舞台上一展身手。

想要成为全球领军企业，企业领导者需要抱有坚定的信念，进行科学的谋划，综合考量因时而变的内外部环境，做好风险对冲，并探索新的机遇。唯有积极加码国际化，凭借全球化的战略视野，方能把握更加广阔的发展空间，为中国科技业和高端制造业走向世界添砖加瓦。在这个过程中，贝恩将持续深耕中国企业全球化的主题，期望成为中国企业加码国际化值得信赖的伙伴。

从“走出去”到“全球化”：中国科技/高端制造企业加码国际化战略白皮书 (2023)

## 作者简介及致谢

### 作者

**成鑫**是贝恩公司全球合伙人、大中华区高科技业务主席，常驻北京。联系方式：[xin.cheng@bain.com](mailto:xin.cheng@bain.com)。

**朱永磊**是贝恩公司全球合伙人、大中华区战略业务主席，常驻香港。联系方式：[larry.zhu@bain.com](mailto:larry.zhu@bain.com)。

### 专家委员会

**丁杰** 贝恩公司资深全球合伙人

**周洁崎** 贝恩公司全球合伙人

**浦晓颖** 贝恩公司全球合伙人

**鲁秀琼** 贝恩公司全球专家合伙人、消费品/营销专家

报告作者特别感谢贝恩公司全球副合伙人贺赫、贝恩公司董事经理彭弱溟、贝恩公司大中华区TMT研究能力中心项目主管常奕旻、贝恩公司市场部孙嫻对于本报告的贡献。

Bold ideas. Bold teams. Extraordinary results.

## **贝恩公司是一家全球性咨询公司，致力于帮助世界各地有雄心、以变革为导向的商业领袖共同定义未来**

目前，贝恩公司在全球39个国家设有64个分公司，我们与客户并肩工作，拥有共同的目标：取得超越对手的非凡业绩，重新定义客户所在的行业。凭借度身订制的整合性专业能力，配以精心打造的数字创新生态系统，我们为客户提供更好、更快和更持久的业绩结果。自1973年成立以来，我们根据客户的业绩来衡量自己的成功。我们在业内享有良好的客户拥护度，贝恩客户的业绩相较同期股票市场的表现高出四倍。

## **是什么使我们在竞争激烈的咨询行业中脱颖而出**

贝恩公司坚信管理咨询公司发挥的作用不应局限于提供建议方案的范畴。我们置身客户立场思考问题，专注于建议方案的落地。我们基于执行效果的收费模式有助于确保客户与贝恩的利益捆绑，通过与客户通力合作，以发掘客户的最大潜力。我们的战略落地/变革管理®（Results Delivery®）流程协助客户发展自身的能力，而我们的“真北”（True North）价值观指导我们始终致力于为我们的客户、员工和社会实现目标。

## **贝恩公司大中华区**

20世纪90年代初，贝恩公司进入中国，是较早进入中国市场的全球咨询公司之一。目前在北京、上海和香港设有三个分公司，大中华区员工人数近400人。多年来，凭借对中国本地市场的了解和在全球其他地区积累的丰富经验，我们持续为不同行业的跨国公司和中國本土企业提供咨询服务，度身订制企业策略和解决方案。



欲了解更多信息，请查询 [www.bain.cn](http://www.bain.cn) 或关注微信号：



阿姆斯特丹·亚特兰大·曼谷·北京·班加罗尔·波士顿·布鲁塞尔·布宜诺斯艾利斯·芝加哥·哥本哈根·达拉斯·迪拜·杜塞尔多夫·法兰克福  
赫尔辛基·香港·休斯顿·伊斯坦布尔·雅加达·约翰内斯堡·吉隆坡·基辅·拉各斯·伦敦·洛杉矶·马德里·墨尔本·墨西哥城·米兰·  
莫斯科·孟买·慕尼黑·新德里·纽约·奥斯陆·帕洛阿尔托·巴黎·帕斯·里约热内卢·罗马·圣弗朗西斯科·圣地亚哥·圣保罗·首尔  
上海·新加坡·斯德哥尔摩·悉尼·东京·多伦多·华沙·华盛顿·苏黎世·利雅得·多哈