

# “小往大来”：2025年中企国际化十大趋势

■ 孙黎 李磊 路江涌

2025年将是动荡与机遇并存的一年。特朗普重新执政引发的全球政治格局新趋势、全球冲突与安全局势波动以及气候变化等因素，都会带来潜在的各种“灰犀牛”甚至“黑天鹅”事件，导致全球经济的波动。美国与欧洲等主要经济体通过实施降息与放松管制激励企业大规模投资，人工智能(AI)的广泛开发和应用，电力、基础设施和信息安全方面的巨额支出，为中国企业重新审视全球化经营提供了广阔的机会。

我们对2025年的预测，用一句《易经》的话说，就是“小往大来”，也就是说相对较小的付出可以带来巨大的回报。中国企业在国际化过程中，“小往”象征主动和谨慎地开拓，“大来”代表吸引可观的资源与成果回流。不计较初期的市场利润，进行资源投入，履行社会责任，如环保、公益项目等，就有机会换取长期的收益或更大的发展空间，收获更大的市场份额或全球品牌价值。正如《易经》的泰卦所象征的“天地交泰”，通过小往大来的平衡转换，积小成大，就能实现上下互通、阴阳协调，带来整体的繁荣与昌盛。

2025年将是许多中国企业成长为世界级企业的关键一年，中国企业需要超越传统的成本优势，转向高质量、创新驱动的发展路径，形成全球化、数字化和可持续发展的综合竞争力。通过技术、文化、管理和社会责任的全面升级，中国企业将在国际舞台上真正成为代表卓越与责任的世界级企业。为此，我们预测了如下的十大趋势。

## 趋势一 高新增值

中国企业将凭借新能源技术、5G、精准医疗和人工智能等在国际市场上建立差异化优势。企业不再仅依赖成本竞争，而是通过提供高附加值产品在全球市场立足。例如，华为在通信技术、宁德时代和比亚迪在新能源电池及电动车领域的成功，为其他企业提供了模板。

随着技术创新复杂性的提高，中国企业会通过国际合资、并购等形式获取提升技术能力，与发达国家和发展中国家的技术团队合作，实现价值链的多层次提升。例如，字节跳动的全球化AI算法布局、腾讯在游戏领域的国际并购等。

中国企业将在众多领域进行全球的“小规模试点”，逐步建立高新增值能力，进一步从低成本竞争转向高附加值竞争。2025年我们将看到中国企业推动技术创新从“单点突破”转向“系统整合”，通过构建完整的创新生态，吸引国际合作伙伴加入，扩大技术输出的规模和影响力。

## 趋势二 智能重塑

依托大数据、人工智能、5G和物联网等技术，中国企业在工业供应链管理及消费品的生产制造方面将成规模地实现智能重塑。部分工业企业将优化全球供应链布局，降低风险。在不确定性加剧的环境下，构建智能供应链是提高韧性、应对突发挑战的重要策略。同时，引入更多自适应人工智能和实时分析技术，构建更加灵活的供应链网络。通过预测性建模应对不确定性，对于企业来讲也尤为重要。

除此之外，智能化消费品会继续大力发展。比如，生物传感器的广泛应用将推动医疗设备用品在健康监测和精准医疗中的深度进展，使之提供个性化健康管理、工作辅助和娱乐互动等服务。各类智能穿戴设备将成为工作与生活的智能助手，例如通过AR眼镜和语音助手提升办公效率。此外，智能穿戴设备将与文化内容深度融合，通过虚拟现实和娱乐平台推动文化输出。

## 趋势三 友岸深耕

特朗普重新执政可能进一步导致高企的贸易壁垒、地缘政治不确定性及各国对网络安全和供应链安全方面的担忧。为了稳定和增强业务发展，提高抗风险能力，很多中国企业正在重新调整供应链，将制造中心从中国转移至东南亚、南亚、拉美等地区。特别是中国企业会加强对相对友好的区域市场(如印尼、马来西亚、墨西哥)的布局及投资，通过合作共赢发掘高增长机会，利用区域一体化的有利条件突破地缘政治限制，稳固全球制造和出口的枢纽地位。

我们还预测，中国企业将会从单纯的投资转向联合研发和人才培养，建立长期协作关系。例如，与印尼企业共建新能源制造基地，通过技术转移提升本地产业能力。中国出海企业通过支持本地社会发展(如就业和教育项目)，增强与东南亚、南亚市场的联系，形成互惠互利的局面。

## 趋势四 绿色引领

全球基础设施和清洁能源领域的投资显著增加，尤其是在电力、数据中心和水资源管理领域。数据中心和电力需求也呈指数级增长。中国企业可利用其在新能源和基础设施领域的技术领先优势，逐步拓展全球市场，尤其是在能源供给不足的发展中国家和地区。

中国在清洁能源和关键原材料供应方面的领导地位，可以成为与发达国家合作谈判的筹码。同时，通过与当地政府和企业合作，中国相关企业可逐步提升其在全球价值链中的地位。“小往大来”在可持续发展领域的应用，也意味着往往初期面临阻力，比如阿里巴巴的绿色物流计划，在短期内可能增加成本，但提升了全球消费者对品牌的认可度和忠诚度。中国国际化企业将大力推动绿色技术的本地化应用，与全球合作伙伴共同开发针对性解决方案，例如改善非洲国家的可再生能源基础设施。

## 趋势五 生态共享

中国以新能源汽车为代表的产业快速崛起，重塑着全球制造业的整体格局。欧美的传统强势企业受到极大的挑战，也使得欧美多国重新考虑构筑贸易壁垒。为规避贸易壁垒和提高市场响应速度，部分中国企业的战略是在全球快速建立制造和组装基地。这种战略往往要通过跨境兼并当地的现有工厂，快速实现本地化生产，或者收购拥有悠久历史和高端市场认知但遇到经营困难的海外品牌。这样的战略虽然可以短期取得一定的成果，但长期来看会面临重重阻碍并且不利于中国企业品牌形象的塑造。

对中国企业全球化经营的长远发展来讲，更应该追求的是在构建人类命运共同体使命的

感召下，超越传统的跨国扩张，通过打造全球性产业生态，吸引第三方投资者和技术伙伴参与，从而实现价值链的全球化重构。例如，建立面向新能源汽车的国际合作研发中心，促成产业跨国生态体系的建立；通过主导或共建高水平的海外产业园区，吸引当地和第三国投资机构；通过共享平台协调上下游企业，促进资源和技术的高效流动等。通过优化整体生态系统，带动中国或当地的上下游企业及其它互补型的合作方共同创造价值，做大“蛋糕”，才是解决贸易壁垒问题的根本逻辑。

## 趋势六 文化通达

中国企业出海需要培养和重用当地人才和建立跨文化管理团队。这是一项长期收益的“小往大来”策略。特别是中国企业需要致力于构建全球普适的企业文化，实现文化通达，以适应复杂多元的跨国文化环境并赢得国际社会主要利益相关者的认可。海尔的“人单合一”模式及相应的企业文化在全球范围内的有效推广就是个典型的例子。另外，方太厨具强调的因爱伟大使得方太儒道企业文化的核心要素即使在海外也被当地员工诚心接受。

文化通达还可以借助创新的产品和服务来实现。例如，游戏“黑神话：悟空”，在产品设计中融入传统文化元素，又通过现代叙事方式吸引国际玩家，实现文化软实力的“大来”。总的来说，中国企业在国际化过程中，要努力建立文化认同感，建立跨文化的信任和合作机制，吸引当地的顶尖人才。

## 趋势七 电商跨境

电商跨境将成为中国企业业务国际化的重要战略，其重点体现在技术驱动、本地化布局和绿色发展。通过AI和大数据优化供应链和用户体验，中国大型企业将实现精细化运营，并带动中小企业全球化经营。以SHEIN为代表的模式将扩展至更多品类，结合算法驱动、本地化设计和个性化内容提升竞争力。

为应对地缘政治不确定性，企业将加速区域布局，通过建设本地仓储和生产设施降低成本并增强供应链韧性。电商跨境可以整合社交和内容电商模式，通过短视频、直播等互动形式与消费者深度连接，在电商平台中进一步融入社交和内容交互功能，增加消费者的参与感和忠诚度。例如，利用直播和短视频深入展示产品背后的文化故事，将实体产品延伸到服务业，实现更多的业务增长。

我们也预测将有更多的小微企业与服务企业加入全球电商生态系统，提供物流和技术支持，实现“共赢式”跨境电商模式。

## 趋势八 精益求精

中国企业的国际化经营已经逐渐摆脱粗放模式，包括很多中小企业。一些表现突出的国家级单项冠军或类似企业在各自的专项产品或细分领域里常年深耕，在国内往往独领风骚，在国际上也具备竞争优势。具有代表性的包括福建宁德时代的锂电池技术，宁波激智科技的光学薄膜技术，盛威国际的安保技术和产品等。

这类中国企业只要专注于精益求精，其逐步积累的核心能力将提升其在全球价值链中的地位。

## 趋势九 开放包容

随着中外双向游客数量的激增和全球交流的深化，中国的国际交往将更加活跃和多元。来华旅客预计将在2025年持续增长，推动中国与世界各国的文化交流和经济合作。中国频繁的高层外交及与各国元首的互访，有助于深化与各国的战略合作，推动“一带一路”倡议的深入实施，促进全球治理体系的改革和完善。

同时，中国在不断加强与各国在教育、科技、文化等领域的合作，推动思想交流，增进民间友谊，夯实国际关系的社会基础。此外，中国还一直积极参与和引领全球性议题的讨论与解决，如气候变化、公共卫生、安全等，展现负责任大国的担当。在区域合作方面，中国进一步加强与周边国家的合作，推动区域经济一体化，促进共同发展。虽说全球的政治经济有多重不确定性，但开放包容带来的各类机遇不容错过。中国企业需积极与其他国家和地区的主要利益相关者开展各种务实合作，实现互利共赢，在“一带一路”倡议框架下，加强人文交流与教育合作，为企业国际化创造更广泛的社会基础。

## 趋势十 全球担当

国际市场对企业社会责任(如劳工权益、环保承诺)的要求不断提高，中国企业需将跨国社会责任作为国际化战略的重要组成部分。2025年，中国跨国企业会面临各种危机风险和负面舆论。因此中国企业需要积极参与地区冲突、气候变化、减少贫困疾病等全球性议题，同时增强危机应对能力，并通过公益活动、可持续发展实践提升国际声誉，通过碳足迹管理、绿色生产等方式提升品牌价值。同时，在国际舞台上推动劳工权益、教育等全球议题。同时，中国企业也将积极与全球公益组织合作，共同发起跨国公益项目，通过透明的实践和成果展示赢得国际社会的信任与支持。

总之，我们建议，采用《易经》中“小往大来”的智慧，中国企业在拓展海外市场时，可采用“小往”策略，以试点和灵活模式探索市场需求，然后根据反馈调整策略，再逐步扩大影响力。通过点滴积累，以柔克刚应对复杂环境，逐步深化国际化布局，在全球舞台上灵活应对外部不确定性，同时抓住共生的机会，携手全球利益相关方实现合作与共赢，从而为全球繁荣与可持续发展注入新动力。

(孙黎为美国罗威尔麻省大学创新创业副教授，李磊为宁波诺丁汉大学国际商业学副教授，路江涌为北京大学光华管理学院组织与战略管理系教授)