

# 渐进深耕 互嵌共生 中企国际化十大趋势

■ 孙黎 路江涌 李磊 石维磊

2026



2025年,中国外贸在贸易摩擦下实现韧性增长;中国制造业在高端领域,特别是新能源汽车、精密机械与绿色能源装备上,追赶乃至超越传统工业国家;中国AI大模型的开源战略受到广泛关注……中国企业出海正处于一个以速度、规模和出口导向为特征的“大航海时代”。2026年,全球化的底层逻辑正在发生深刻的裂变,中国企业的国际化之路,将呈现哪些新趋势?

2026年将是中国企业在海外的扎根之年。经过2025年的“小往大来”,企业积累了国际化的探索经验,下一步追求的是与东道国土壤的深度融合,通过长时间的渐进积累,形成本地化优势,发展壮大。正如高山上树木,需将根系深深扎入岩石缝隙之中,方能成为栋梁。

多家国际投资机构预计,2026年中国经济增长的驱动力是高端制造、科技和数字基础设施,尤其是高端制造与出口升级(新能源、半导体、数字制造等)被一致认为是中国未来几年经济增长的核心。未来数年,中企出海仍将维持5%至6%的年增长速度,份额主要来自与传统工业国家的竞争。结合这些宏观预测,我们认为,2026年中企国际化的十大新趋势将是——

## 趋势一:制造扎根

中国制造业增加值占全球的三分之一以上,具备了引领、主导全球供应链的能力。在绿色制造领域,中国企业供应了全球70%的光伏组件和60%的风电装备,电动车、光伏、电池等行业的中企出口份额超越传统工业国家。

2026年,全球各国可能出台更多关税、碳边境税或本地化要求,中企也会进一步从运货转为搬产能,在欧洲、墨西哥、巴西、中东等地布局组装厂或微工厂,以更小规模、更高自动化实现就近生产。随着比亚迪位于匈牙利塞格德的乘用车工厂通过爬坡期,宁德时代在匈牙利德布勒森的100GWh电池工厂进入高效运转期,其产业链上的配套供应商,包括结构件、电解液、隔膜等“隐形冠军”中国企业,也将在2026年完成周边配套建设。在欧洲的心脏地带,将第一次运行着一套完全由中国标准、中国技术和中国管理模式驱动的工业生态系统。

在全产业链建设的同时,中企将当地供应商纳入中国本部的采购和研发体系,形成“中国标准+当地零部件”的混合链条。此外,中企将积极参与当地各种标准,例如绿色标准的制定,这既是对贸易壁垒的对冲,也是从出口升级为跨国制造企业的关键一步。

## 趋势二:人才为本

要扎根当地,必须依靠当地人才,中国跨国公司的管理层将出现大规模的本地化。海尔的“人单合一”模式,华为的铁三角模式,都强调将决策权下放给一线的本地经营体,让“听得见炮火”的人作决定。为此,更多中国企业的海外分公司甚至区域总部,将聘请当地精英担任CEO,“外派高管管当地”的模式将逐步退出;中国总部则更多通过全球数字中台的架构发挥作用,迅速了解当地需求与变化,调整资源在全球的流动。

同时,在不少走向世界的中国民营企业中,新一代的管理者开始接班。这些新精英多数拥有海外教育背景、国际化视野和流利的外语沟通能力。这些管理者的接任,让民企从依赖创始人个人魅力与关系,转向依靠系统、流程、职业化团队建设,他们也倾向于信任成熟的国际职业经理人体系。民企的代际交接,将加速中企人才的国际化趋势。

## 趋势三:互嵌供应

2026年的全球供应链将不再是简单的线性流动。面临国际压力,中国企业或将加速布局“中国+N”战略。这并非简单的产业转移。即便许多中国工厂迁往

越南、墨西哥或匈牙利,其核心中间品、生产设备以及数字化管理系统(ERP/MES)依然源自中国。这种“藕断丝连”的供应链结构,使得中国实际上成为全球制造的“后台服务器”,而海外工厂则是“前台终端”。

2026年,这种隐性主导力将通过数字化手段进一步强化,形成一种无法被地缘经济和政治摩擦切断的互嵌连接,反映出中国企业技术能力在全球供应链上的韧性布局。虽然某些人士高喊“去风险”“脱钩”,但中国企业正通过全球共建产能、技术合作、数据互联、资本交叉持股等方式,渗透出“你中有我,我中有你”的互嵌供应链结构。此外,中国企业在海外建厂规避贸易壁垒的同时,还利用国内庞大的供应链网络支撑海外运营,形成“内循环支撑外循环,外循环反哺内循环”的互嵌结构。

## 趋势四:当地品牌

2026年,中国企业的单纯依靠价格优势和跨境电商流量的“轻出海”模式或将转向当地品牌建设模式,向全球价值链高端持续攀升。区别于以SHEIN、Temu为代表的纯跨境电商逻辑,2026年,领军出海大潮的中国企业将致力于成为当地市场的本土化参与者。

比亚迪、宁德时代在匈牙利、墨西哥或巴西建厂,奇瑞在巴塞罗那组装混合动力汽车,都是中国企业制造环节加速在地化的案例。通过这一点,中企将能规避关税并缩短交付半径。在品牌心智端,企业将不再满足于线上的销售转化,而是通过深入当地社区、主动拥抱ESG(环境、社会和治理)标准以及聘用高度本地化的管理团队,构建具有情感共鸣的品牌叙事。

在地化品牌建设将重塑中国出海企业的DNA。企业将不再仅是寻找市场的“狩猎者”,而是当地经济循环的共建者。这种由“客”转“主”的身份转变,将帮助中国品牌在当地土壤生根发芽,完成从销量领先到品牌长青的质的跨越。

## 趋势五:AI开源

2026年将是中国AI开源模型在全球开发者社区占据领导地位的一年。这是中国企业在算力受限背景下,打破围堵同时维持与国际市场联系的高明棋局。

2025年,DeepSeek和千问等中企开源大模型已经击败美国领先的开源大模型始祖Meta,以极低的推理成本实现了媲美GPT-4的性能。进入2026年,这一趋势将演变为一种战略攻势。通过在Hugging Face和GitHub等平台上开源高质量模型权重和代码,中国AI巨头为全球AI开发设定中国标准。硅谷的初创公司、欧洲的研究机构、东南亚的SaaS开发者,在2026年将广泛使用千问或DeepSeek作为其应用的底层基座,因为它们比闭源的GPT系列更便宜、更可控。

2026年,全球AI领域或将出现这样的奇观:虽然中美两国的AI巨头在商业上激烈竞争,但在GitHub的代码库里,两国工程师正在共同维护基于中国开源模型的生态系统。这种代码层面的共生,是任何力量难以切断的。2026年的中国开源AI将成为连接中外科技界的隐形桥梁。中企通过API、插件生态和应用市场,与硅谷和欧洲创业公司保持AI软联通,在代码和社区层面形成事实上的合纵联盟,以“开源+本地部署”的方式进入对数据安全高度敏感的海外市场。

## 趋势六:全球创新

2026年,中国跨国企业将进一步加大海外技术创新和研发投入,扩大海外研发布局,申请国际专利和推动本地化产品开发,增强全球竞争力和风险应对能力,加速创新成果的国际化进程。

在此过程中,有两大趋势值得注意:一是企业在海外的创新或将从主要为国内产品服务转向直接赋能本地市场。例如,华为在德国、芬兰和加拿大等地研

发中心,专注于通信技术和芯片研发;小米汽车在慕尼黑设立研发中心;腾讯则在欧洲设有AI和云技术实验室,推动国际化创新。二是中国企业或将从单一的研发中心出海转向“研发、制造、市场”一体化。例如海尔在欧洲深耕其三位一体战略,积极合作当地高校和技术机构,提升产品的本地适应性,合作覆盖计算机视觉和电网集成等二十多个中国占据绝对优势的领域。

当然,如今海外研发合作的环境确实日益复杂,全球科技供应链与研发网络可能进一步分化,这就要求企业建立更灵活、更具韧性的全球研发布局和管理体系,打造全球创新节点,利用全球高端人才解决基础科学与工程难题。

## 趋势七:数字丝路

多家非欧美金融机构预测,中国出口增长将越来越依赖亚洲、非洲和拉美等新兴市场,且出口结构从低端制成品向高附加值产品和服务升级。经历了欧美市场竞争的中国跨境电商企业,将与中国电信运营商、金融科技公司联手,在全球南方铺设“物流+金融+数字营销”一体化平台,尝试使用人民币和本币结算,并叠加数字钱包、稳定币,降低对美元清算体系的依赖;同时,中国企业将从单一国家项目承接者,升级为区域级数智基础设施提供者。在发达国家高壁垒下,沿着数字化和金融通道,中企将在全球南方国家织出一张细密网络。

此外,以飞书、Moka为代表的中国B2B SaaS软件将在东南亚、中东及拉美市场迎来爆发。飞书不仅仅是一个聊天工具,它集成了文档、多维表格、审批等功能,完美契合了东南亚企业对超级应用的偏好,占领了新兴市场的企业级入口。加上趋势四中提到的当地品牌建设,中企将结合全球南方国家需求,适配海外子品牌、当地代言人、本地UX/UI设计,通过数字平台与本地供应链建设,迅速渗透全球南方国家市场,成为物美价廉、畅销当地的品牌。

## 趋势八:文化入流

2026年将是中国数字文化、IP出海从单点突破走向生态融合的里程碑之年。2025年,LABUBU成为全球最火爆的潮玩消费品之一,象征着中国企业的软实力输出将不再局限于单纯的产品出口,而是演变为一种深度嵌入当地社会的“文化入流”。在这一进程中,游戏与微短剧将扮演先锋角色,从边缘亚文化向全球主流娱乐形式跃迁。

在游戏产业,出海趋势将由“手游霸榜”向“全端叙事”深化。借鉴《黑神话:悟空》为代表的现象级作品经验,2026年的中国游戏厂商将不再仅以商业化变现见长,而是更注重中式美学与全球认同的融合。更多具备东方哲学底蕴的3A大作将获得全球玩家的文化认同,使中国游戏成为类似日本动漫或好莱坞电影的强大文化载体,实现在地化的情感扎根。

同时,微短剧将彻底撕掉“草根”标签,确立为全球移动端内容的“新主流标准”。中国企业在这一领域的领先,不仅是商业模式的胜利,更是内容生产工业化的胜利。2026年,通过生成式AI赋能与本地化制作团队的深度结合,中国出海企业将重塑全球用户的碎片化娱乐习惯,掌握下一代流媒体的定义权。这种“文化入流”将为中国制造业的实体出海提供关键的情感溢价与IP价值。

## 趋势九:数字平台

中国在数字基础设施建设领域的地位正在抬升,中国企业正从工程承包商转型为规则共建者和平台提供者。中国跨国企业将在海外加速数字业务扩展和平台国际化,从流量扩张转向深度运营和生态构建。在国内市场趋于饱和、全球数字化进程加快以及技术和模式优势的驱动下,阿里巴巴、字节跳动、腾讯、Shein

等企业将积极拓展电子商务、金融科技、社交媒体、云计算和游戏服务,通过本地化产品、合作伙伴关系和建立海外研发团队抢占新兴市场。与此同时,中国企业需要应对当地法规、数据安全和品牌信任等挑战。

数字与供应链的结合将为中企的全球化经营带来可观的优势。Shein和Temu等数字电商平台的成功不仅仅在于廉价的商品,更在于其极致的数字化柔性供应链——“小单快返”模式的工业化应用。2026年,这种能力将外溢到传统B2B领域,中国企业跨境电商物流的每一个环节都有可能正在重构:一个位于越南的中企工厂,其原材料采购、生产排期、仓储物流,可能完全由位于中国总部的AI大脑进行调度。面对全球贸易的碎片化趋势,传统的集装箱大贸模式效率下降;而中企提供的数字化供应链解决方案,能够精准处理碎片化订单,解决“最后一公里”的痛点。

从整体来看,数字平台的国际布局,数字供应链的广泛应用,将进一步提升中国企业的全球影响力与抗风险能力。

## 趋势十:在地循环

2026年,中企在海外将更多采用本地融资、本地投资的策略,构建更能对冲外汇风险的海外资本循环体系。中国的外汇储备进一步增加,增加了人民币升值的可能,在地融资可以降低汇率风险,规避跨境资金流动监管审查和汇率波动。中企或将倾向于在法兰克福、伦敦或香港等金融中心进行融资,直接用于当地扩产。而在与全球南方国家的贸易投资合作中,人民币结算的比例将在2026年进一步提升。这不仅降低了交易成本,更是在美元体系之外建立一套备用的金融支付网络,增强供应链的金融韧性。

## 如迎风生长之树,走渐进共生之路

我们将在2026年看到中国企业国际化进程的根本性转折。在全球化底层逻辑发生深刻裂变的背景下,单纯的规模扩张与速度竞争已让位于深度整合与韧性构建。我们的十大趋势描绘出一幅从航海家到耕耘者的战略转型图景:企业不再满足于跨境贸易与出口,而是致力于在东道国的经济土壤中扎根技术根系、构建人才网络、编织资本纽带。这种扎根不是孤立的自循环,而是研发共创、标准共建、数据互通和生态共享,形成与当地社会互嵌共生的有机体。

2026年,中国企业的灵活应变与渗透能力将进一步增强,体现在开源AI的代码流动、数字丝路的跨境编织、文化IP的柔性传播;东道国市场虽有固有制度壁垒、文化隔阂与竞争岩层,但中国企业将如树木般,将供应链、研发中心、管理团队和品牌叙事,转化为向下深钻、向外延展的根系网络。

当树根在岩石缝隙中交错盘绕,岩石便从阻碍物转变为支撑结构。面对关税壁垒,中企通过本地化产能转化为就业贡献;遭遇技术封锁,通过开源协作形成代码层面的共生;面临品牌偏见,通过ESG融合将外来者身份转化为社区公民认同。面对贸易阻力,不是强势对抗,而是通过结构支撑力的转换,以持续生根的姿态,将自己深深织入全球化的网络,最终成为参天大树。

2026年,中企的国际化之路将呈现出一幅崭新的图景:成功的中企将成为连接多极世界的枢纽节点。通过制造本地化成为社区成员,通过人才本土化赢得文化信任,通过技术开源维持创新对话,通过数字网络重塑商业基础设施。最终,中企的全球化将从追求市场占有率的单一维度,演进为耕耘多极世界中多重价值,创建天下繁荣的福祉。

(孙黎为美国罗威尔麻省大学创新创业副教授,路江涌为北京大学光华管理学院组织与战略管理系教授,李磊为宁波诺丁汉大学国际商业学副教授,石维磊为长江商学院教授,本研究获国家自然科学基金项目72172154,72091311,与72232010支持)

