全球“失衡三角”下中国企业的海外生态位

■ 孙黎

2026年10月，欧盟与中国就混合动力汽车出口达成框架安排。欧盟拟自2027年起将自中国进口的混合动力汽车限制在每年35万辆，为期四年，超出配额的车辆可能面临额外关税等限制。欧方预估今年中国对欧混动出口汽车或达80万辆，配额规模较当前出口量削减一半以上。与此同时，比亚迪执行副总裁李柯在巴黎车展期间表示，公司正研究在法国设厂，并计划在欧洲再建两座工厂。

一边是配额收紧，一边是建厂提速，中企把车直接卖进欧洲的窗口正在收窄，在欧洲就地造车已成必答题。二十年前，跨国公司进入中国，同样要回答进入模式问题：出口还是本地生产，独资还是合资。今天，这道题落到了中国企业身上，背景则是日益失衡的世界经济。

“失衡三角”下进入模式的代际转换

当前，世界经济呈现出一种“失衡三角”格局。欧洲积累了巨额储蓄，却难以转化为本地投资；美国吸引全球资本投向AI技术，AI股票飞涨，转化为金融财富，推高通货膨胀；中国外贸发展势头良好，“新新三样”获得市场青睐。

机会由此而生。欧洲的投资缺口集中在能源转型领域，正是中国企业在电动车、电池、储能和光伏领域积累最深之处；美国AI资本开支带动数据中心与电力设备的全球需求，中国企业可经由墨西哥、东南亚嵌入；东南亚、中东和拉美的产业生态尚未定型，先进入者可参与塑造规则。风险同样清晰：AI回报一旦重估，冲击将沿供应链传导至上游；英格兰银行2026年的分析指出，逆差国单方面收缩支出将导致全球需求不足，现实中多以关税和配额的形式出现，欧盟混动配额正是在这一“失衡三角”场景下产生。

中国企业进入海外市场大体经历了三个阶段：以产品出口和海外代理为主的贸易型进入；以海外建厂、本地组装为主的生产型进入；目前正在形成的嵌入型进入（生态工程师），即在东道国建立研发、采购、服务与合规职能，成为当地产业体系的一部分。越往后，企业与东道国产业体系的绑定越深，被关税和配额单独抵消的可能越小。

关税、配额与反补贴调查推动大量中国企业从第一阶段走向第二阶段，从贸易型进入转向生产型进入。但是，第二阶段并不稳固。海外工厂若只承担组装工作，既难消化较高的要素成本，也容易被视为规避关税的“假本地化”。向第三阶段跃迁，是中国企业进入海外市场的核心挑战。

中企作为“生态工程师”

生态学中的“生态系统工程师”，指能够调节资源流动、改造其他物种栖息地的生物，如河狸筑坝成塘，鱼鸟随之聚集。笔者与合作者2019年在《国际商业评论》发表的研究，将这一概念引入创新研究。研究发现，在制度不完善的新兴市场，风险投资通过治理资源流动和优中选优两种机制推动区域创新，风险投资每增加1%，专利申请约增加3.7%。跨国公司会放大这一效应，但两者的互补关系随时间递减，风险投资自身的作用则持续增强。

互补何以递减？被风投选中的本土企业成长后，由合作者转为竞争者，百度与谷歌、阿里巴巴与eBay皆属此类。今天中国企业进入欧洲、东南亚和拉美市场，所处的恰是当年跨国公司在华的位置；若止步于建厂与技术外溢，很可能重演“先受欢迎、后被替代”的轨迹。

笔者与合作者今年年初在《中国贸易报》发表的《渐进深根·互嵌共生》一文提到的“渐进深根”正对应了风投作用随时间累积增强的规律，生态位不是一笔投资买来的，而是逐年长出来的。互嵌共生对应资源的双向流动：海外工厂与当地供应商、人才和制度相互嵌入，国内供应链支撑海外运营，海外运营又反哺国内，你中有我，我中有你。树根在岩缝中盘绕，岩石便从阻碍转为支撑。

以互嵌共生、渐进深根设计进入策略

据此，国际市场进入策略可围绕四项机制展开：前两项着眼互嵌共生，后两项着眼渐进深根。

第一，树立当地产业生态的全局视野。进入之前，先绘制东道国的产业生态图谱：上下游关键企业是谁，哪些环节缺位，标准与认证由谁掌握，政府、工会与社区关切什么。欧盟混动汽车配额政策提示，东道国在意的不只是进口数量，更是就业、配套与技术能否留在本地。中国企业应做补位者而非替代者，优先进入电池回收、充电与储能运维、职业培训等当地薄弱环节，避免与本土龙头争夺同一生态位，并与本土企业和高校结伴，依托既有网络扎根。

第二，控制资源流动。中国企业进入东道国时，应同步建设供应商与代理商发展体系，包括供应商学院、联合实验室和共享检测中心，并以订单保障、设备融资和认证辅导支持本地中小供应商；与当地高校和职业院校合作培养人才，使工厂兼具研发、培训、售后与回收功能。

第三，优中选优。风险投资以技术或商业模式基准筛选创新企业，制造企业则可借助采购标准、质量体系和长期合同，识别并扶持具有升级意愿的本地伙伴，并在关键环节培育多家替代供应商。这既提升了当地产业能力，也分散了断供与政治风险。千淘万漉虽辛苦，吹尽狂沙始到金。培育本地伙伴的过程同样需要耐心，筛选的标准一旦确立，便不宜轻易放松。

第四，管理共演化。中国企业须将核心研发、关键工艺与标准置于可控范围，同时在充电、回收、运维、数据与认证等连接点上建立长期服务关系，使客户的转换成本覆盖培训、数据与运营流程。

市场不同，深根的方式也不同：在欧洲宜深度本地化制造，在东南亚、中东和拉美宜集群进入，在美国以技术授权、合资及区域迂回布局为主。检验标准只有一个：企业一旦撤出，当地生态是否会出现能力缺口。

从这一视角出发，我们对中国企业与政府提出如下建议。

一是调整出海评价体系。将本地就业、本地供应商、技能培训与税收贡献纳入海外投资项目评价，弱化对出口额的单一考核。

二是支持政策由出口补贴转向能力建设。资源更多投向海外研发、职业培训、标准认证与售后网络，完善多币种融资与出口信用保险工具。

三是建设公共合规服务平台。由贸促系统牵头，联合专业机构与行业协会，提供出口管制、配额与反补贴调查的预警服务。

四是支持标准共建与集群出海。鼓励中国企业与东道国开放共建技术标准，支持龙头企业带动配套、物流与金融机构组团出海。

“随风潜入夜，润物细无声”，生态工程的成效日积月累地滋养当地产业，声势浩大的投资公告只是开始。风行山上，木生石中。渐进深根、互嵌共生，由第二阶段的生产型进入，转型为第三阶段的“生态工程师”，是中国企业在全球确立生态位的现实路径。

（作者系美国马萨诸塞大学洛厄尔分校创新创业副教授）

农业贸易百问 ◎推广◎

意大利如何用品质和文化守住大米市场？

■ 王丹

9月11日至13日，第二届Risò国际稻米节在意大利北部大米核心产区韦尔切利举办。意大利总理梅洛尼、农业部长洛洛布里吉达、联合国粮农组织总干事屈冬玉以及全球30多位驻意使节出席。一场以稻米为主题的活动，为何能吸引如此高规格的政要齐聚？意大利对大米产业的重视，究竟出于什么考虑？

一、产量不大，地位不低

从全球看，意大利大米产量并不算大。但在欧盟内部，意大利是无可争议的第一大米生产国——种植面积占欧盟的56%，产量占欧盟的53%。2025/2026产季，意大利大米产量约136万吨，种植面积约23.35万公顷。帕维亚、韦尔切利和诺瓦拉三省集中了全国83%的种植面积。意大利的加工大米主要销往法国、德国、英国等欧洲核心市场。

二、以质取胜，掌握定价

意大利大米的竞争力，不在“量大”，而在“质优”。大米生产执行严格的规范和全产业链质检，目前拥有巴拉贾DOP、维罗纳IGP、波河三角洲IGP三项欧盟地理标志认证。据意大利农业经济研究所和国家大米管理局数据，其大米出口均价常年保持在每公斤1.19美元以上，远高于全球大宗均价。Carnaroli、Arborio等优质地标大米每吨批发价长期稳定在560至680欧元，在欧洲高端大米市场形成了较强的定价能力。

三、文化赋能，品牌溢价

意大利善于将水稻历史转化为品牌溢价。2026年恰逢加富尔灌溉运河通航160周年、稻田采秧女工争取到8小时工作制120周年，这两项历史积淀被融入品牌营销。意大利大米在国际高端餐饮中——尤其是作为顶级意式烩饭的指定用米——形成了难以复制的竞争优势。

四、出口导向，主打高端

意大利大米年出口额超过8亿欧元，创造约5.5亿欧元贸易顺差。作为一个不以大米为主食的西方国家，意大利凭借独特的长粒和中粒稻米，成功撬开了亚洲高端市场。2020年4月，中国海关总署与意大利农业部签署《意大利大米输华检验检疫要求议定书》，意大利大米正式获准进入中国市场，进入了中国中高端餐饮和消费市场。

五、政策协同，多种保护

面对全球化低价竞争，欧洲主要大米生产国通过多种手段构筑保护网。2025年，意大利、葡萄牙、西班牙、法国、希腊、保加利亚、罗马尼亚和匈牙利八国成立“欧洲大米联盟”，在国际机构中开展联合游说。欧盟约有60%的进口大米享有针对最不发达国家的零关税政策，意大利则积极推动欧盟落实“贸易对等原则”，拒绝不符合环保、卫生、社会福祉标准的低价大米入境。在国内，意大利农副产品质量保护与反欺诈中央监察局与国家大米管理局签订5年合作协议，2024年至2025年高强度检查达1201次。财政方面，依托共同农业政策等渠道，意大利在农业领域投入超170亿欧元；针对地缘危机引起的肥料暴涨，政府释放超1.36亿欧元直补农户，定向补偿核心作物50%的肥料上涨成本。

〔**作者单位：中国常驻联合国粮农机构代表团；数据来源：意大利农业、食品主权与林业部，意大利农业经济研究所（Ismea）；文章来源：中国贸促会农业行业分会（农业农村部农业贸易促进中心）**〕

贸议天下

从德奥瑞政要访华看中欧经贸合作新机遇

■ 杨梓钒

近期，德国总统施泰因迈尔、瑞士联邦主席帕姆兰相继访华，经贸合作成为他们访华行程中的重要议题。10月27日，施泰因迈尔在合肥考察大众汽车（中国）科技有限公司，了解其在华研发情况并试驾新能源汽车；10月30日，中瑞双方签署自贸协定升级议定书及科研等领域合作文件。继他们之后，奥地利总理施托克尔于11月2日至7日对华进行正式访问，并出席第九届中国国际进口博览会。

德语区三国政要接连访华并开展经贸活动，是中欧经贸合作持续深化的最新见证。在经贸摩擦与产业竞争交织的背景下，中欧双方仍有拓展市场、共同创新和改善贸易条件的现实需求。如何使高层交流带来的积极预期转化为企业能够参与、持续受益的项目，是下一阶段深化中欧经贸合作需要回答的问题。

图为国产风电设备在山东港口烟台港蓬莱港区完成装船并发往奥地利。

中新社发 唐克 摄

产业与市场需求支撑合作空间

经贸往来的规模反映出中欧产业与市场联系的深度。据中国海关统计，2026年前三季度，中国与欧盟货物贸易进出口总额达4.78万亿元，同比增长8.4%。在外部环境承压的背景下，长期形成的供应链分工、客户关系和市场需求支撑着双方贸易，既有产业链供应链联系成为维持经贸关系稳定的重要力量。

产业合作的深化还体现在研发环节。施泰因迈尔此次考察大众合肥研发中心，专门了解了德国与中国工程师共同开发的汽车软件发展情况。随着新能源汽车和汽车智能化技术发展，中国市场对欧洲车企的价值已不局限于产品销售，还包括本地产业链配套、技术开发能力和应用场景。依托研发合作，能够缩短技术开发与市场反馈之间的时间，使企业更快调整产品。中欧产业合作也由此从生产配套向共同研发延伸，双方在技术能力和市场经验上的互补，为开发适应不同市场需求的产品提供了条件。

产业合作向研发环节延伸，也使跨境数据管理成为需要解决的实际问题。联合研发往往涉及不同机构之间的数据流转，管理规则是否明确，直接影响研发活动的组织与实施。10月30日，中瑞双方签署的《中国—瑞士联合研发活动科学数据跨境管理协议》是中国与欧洲国家共同管理跨境数据流动的新实践之一，有助于降低跨境合作的不确定性，使企业和科研机构能够更清楚地评估合作条件，将技术互补转化为可实施的研发项目。

市场机会能否转化为长期经营成果，还取决于贸易规则和交易成本。据商务部介绍，中瑞自贸协定升级议定书进一步扩大货物、服务和投资领域的开放，新增数字贸易、贸易与可持续发展章节。按照相关安排，最终零关税产品将覆盖双方超过99%的贸易额。关税减让、原产地规则和通关便利化措施，将降低企业利用协定优惠、组织采购和配置供应链的成本。议定书目前仍需履行国内审批程序，部分产品降税设有过渡期。随着相关安排逐步落实，产业互补和市场需求将获得更稳定的制度支持，为企业扩大和深化跨境经营创造条件。

“中欧是解决问题的伙伴”

产业与市场需求为中欧合作提供了基础，但不可否认的是，欧方若干经贸限制措施确实制约着中欧经贸合作潜力的进一步释放。

受欧盟接连出台经贸限制工具影响，中企对营商环境的不确定性预期制约着合作的深度与可持续性。设备采购、产线改造和联合研发需要先投入资金，收益则在后续经营中逐步实现。关税与监管要求的变化，会使企业重新测算项目回报，并相应调整采购规模和投资节奏。已经建立的客户关系和产业配套能够支撑日常交易，新增投资则需要企业对未来几年作出更长远的判断。因此，经贸限制措施的影响会延伸至后续项目，经营条件的可预见性也成为企业扩大合作的重要考量。

市场需求与企业供给之间，也存在具体的对接成本。专业设备出口涉及性能适配、产品认证及安装维修，消费品销售则依赖经销渠道、品牌认知和消费体验。从展会接触到形成订单，企业通常还要经历样品测试、商务谈判和交付安排等环节。产品优势能否转化为稳定业务，与企业对当地需求的理解及其服务能力密切相关。

产业合作向研发环节延伸，还涉及知识产权归属、数据使用和成果分配。各方在研发投入、技术贡献与收益安排上的协调程度，直接影响项目进展和持续合作的意愿。对于中小企业，寻找伙伴、理解规则和建立服务网络所需的投入，往往发生在订单和研发收益实现之前。这些前期成本与组织要求，制约着企业参与合作的范围，以及市场机会转化为实际项目的速度。

正如中国商务部部长王文涛所言：“中国不是欧盟问题的根源，而是解决问题的伙伴。”上述问题的存在正需要中欧双方共同面对，深入解决。

把合作意愿转化为务实成果

具体而言，中欧双方可通过以下路径，将合作意愿转化为务实成果。

以双向市场拓展扩大合作的利益基础。依托进博会以及中国贸促会主办的中国国际供应链促进博览会等行业展会和双边经贸平台，将高层交流形成的合作议题与企业需求衔接起来。扩大欧洲优质产品和服务进口，同时支持中国企业对接欧洲绿色交通、工业节能等需求，在双向贸易中创造新增机会。市场对接可聚焦专业化产品和细分领域，推动欧洲企业的技术优势与中国制造业升级、消费需求相结合。商协会和贸促机构可加强行业与渠道信息交流，帮助中小企业参与对接合作，让更多企业分享收益，扩大支持中欧合作的产业基础。

以共同研发和产业服务提高合作附加值。围绕汽车软件、工业节能和精密制造等领域，将已有供需联系延伸至共同开发和技术应用，结合中国的产业配套、应用场景与欧洲企业的专业技术和工程经验。设备供应和工业技术合作还可拓展维护、软件更新等服务，形成持续业务，使双方收益与项目长期运行挂钩。中国企业拓展在欧业务时，应重视当地供应商参与、研发合作和人才培养，使自身经营与东道国产业升级相衔接，通过订单、就业和技术应用扩大当地受益面，为项目提供长期支持。

以制度落实和政策协调改善经营预期。中方与欧洲国家开展合作，应将双边项目推进与中欧层面的政策协调衔接起来。针对影响产供链稳定的保护主义措施，应通过平等磋商推动减少人为障碍。行业组织可汇总相关措施对双方企业订单、成本和投资的影响，为政府间沟通提供依据；通过明确规则、落实共识，稳定企业预期，为前期投入较大、回报周期较长的项目创造条件。

从合肥的中德合作研发现场到中瑞自贸协定升级，再到奥地利总理访华的安排，德语区三国政要的访华行程中展示出中欧经贸合作可继续推进的具体方向。“十五五”规划纲要提出稳步扩大制度型开放、提升贸易投资合作质量和水平，支持外资企业在华布局研发、参与产业配套，为中欧深化贸易、投资和创新合作提供了政策支撑。将市场需求与专业能力相结合，将开放承诺落实为经营便利，并通过持续沟通解决企业关切，才能让高层交流产生更长久的效果。新增订单、共同研发的产品和可持续运营的项目，将为中欧合作提供更加扎实的支撑，让中国高质量发展的机遇转化为双方企业共享的发展成果。

（作者单位：中国社会科学院大学马克思主义学院）