



双周政策分析简报

(2026 年第 8 期 总第 32 期)

中国人民大学国家发展与战略研究院（国家高端智库）

2026 年 5 月 26 日

中国企业出海面临的机遇、风险与挑战

当前，中国企业出海已不再仅仅局限于外贸订单扩张，而是逐步进入产品、产能、服务、品牌、资本、技术和组织能力共同走出去的新阶段。然而，从企业实践角度看，仍有相当一部分企业处于“产品已经走出去、组织能力和本地服务体系尚未充分走出去”的阶段：出口韧性较强，基础产品制造和快速响应优势明显，但海外渠道、品牌建设、国别研究、合规治理、融资结算、国际化人才、环境研判与预警能力仍显不足。此外，不同区域和行业的出海逻辑差异较大，东南亚、印度、欧洲、拉美、中东、非洲等市场在需求规模、制度环境、监管门槛、产业基础和本地化要求方面并不相同；一般制造、医疗器械、互联网平台和 AI 制药等行业也不能套用同一套出海路径。为此，本文建议：下一阶段政策支持应从一般性鼓励转向专业化、国别化、平台化和可操作化，重点完善国别环境研判、海外综合服务、跨境融资和结算、专业展会支持、国际化人才培养、数据与知识产权合规指引、重点行业监管沟通等机制，帮助企业从分散探索转向长期、合规和高质量的全球化经营。

近期，由中国人民大学国家发展与战略研究院（国家高端智库）主办、中国人民大学国发院宏观经济治理研究院承办的双周政策分析会（第三十七期）“中国企业出海面临的机遇、风险与挑战”举行。会议由中国人民大学国发院研究员、副教授邹静娴主持。与会专家围绕中企出海的现实进展、区域与行业差异、主要挑战以及政策支持体系进行了深入讨论。

一、中国企业出海进入高峰期，但多数企业仍以出口和轻资产布局为主

中企出海正逐渐成为企业实践和政策研究共同关注的重要议题。**邹静娴**指出，当前企业出海热度较高，但海外市场并非同质空间。以东南亚和欧洲为例，不同国家和地区在宗教、语言、消费习惯、制度环境和产业基础等方面均存在明显差异，当企业真正进入海外市场后，常会面对比预期更复杂的市场分割和制度约束。

程大为结合对广东制造业企业的调研指出，一批中小制造企业外向程度较高，出口韧性较强，但出海形态总体仍以产品出口为主，辅以少量海外办事处、海外仓或投资安排。部分企业在基础产品制造、成本控制和订单响应方面具有较强优势，能够支撑其持续参与国际市场竞争；但其海外渠道仍较依赖广交会、行业展会、传统客户网络和线上询盘，海外团队、本地化营销、品牌运营和市场层级的提升能力仍然

不足。

孙文凯从企业国际化阶段的角度概括指出，中国企业出海大体可分为出口、产能出海、并购、品牌出海以及技术和标准出海等层次。目前，一部分产业已进入较高层次的全球布局，但大量企业仍处于出口导向或初步海外设点阶段。企业出海的主要动因包括国内市场趋于饱和、缓解国内市场竞争压力、寻找新增市场、开展全球产业链布局以及应对贸易壁垒等。

二、不同区域市场差异显著，国别研究和本地化判断成为前置能力

毛克疾以印度市场为例指出，中国制造业企业进入印度，主要目的仍是争取本地市场和绕过较高关税壁垒。印度市场具有人口规模和增量需求优势，对消费品、制造业和部分产业链企业具有吸引力；但同时也存在要素成本、营商环境、本地化政策、税务规则执行、签证、利润汇回安排和本土竞争者培育等制度性约束。由此可见，要想进入印度等复杂新兴市场，不能仅看市场规模，更要提前评估政策执行方式、产业替代目标和长期经营成本。

孙寅从咨询实践的角度出发并指出，讨论出海目的地必须与行业属性结合起来。消费电子、家电、汽车等面向消费者的行业，通常更关注印度、东南亚、巴西和欧洲等具有较大消费市场或渠道价值的地区；资源获取型和企业端产业链

企业则可能更多地进入南美、非洲等资源禀赋较强地区。对成熟市场而言，品牌、渠道和本地化人才往往比单纯产品价格更关键；对资源型市场而言，政府效率、税制、汇率、当地合作方和资源开发条件往往构成关键影响因素。

从区域选择上看，各地市场既不能被概括为单一的“海外市场”，也不能简单地按照发达市场和新兴市场进行二分。企业需要形成更细颗粒度的国别数据库和行业进入判断，特别是对本地法规、劳动用工、财税制度、外资准入审核、客户结构、渠道体系和市场支付能力进行持续跟踪。

三、行业特性决定出海路径：一般制造、医疗器械、互联网平台和 AI 制药逻辑不同

唐晓毅结合医疗器械行业指出，医疗器械企业出海既有广阔空间，也具有较高专业门槛。中国医疗器械企业数量众多，但真正实现较高规模海外收入的企业仍然有限。迈瑞、联影等企业的经验表明，医疗器械出海往往需要经历长期产品积累、专业展会获客、海外办事处建设、并购补齐能力、研发本地化、售后服务体系搭建以及全球头部医院准入等多个阶段。与一般消费品不同，医疗器械行业高度依赖监管适配、临床信任、售后能力和长期品牌认可，不能简单套用普通制造业的低成本出口逻辑。

此外，与会专家还围绕互联网平台企业出海提出，平台企业出海与制造业不同，其核心并非在海外建设产能，而是

涉及本地运营、海外投资、融资上市、数据跨境流动和技术监管等问题。平台企业可能通过设立海外子公司、投资或收购当地企业、参与全球资本市场等方式推进国际化；但其面临的主要约束集中在投融资、上市路径、数据监管、技术合规以及政策调整及合规要求变化。相关专家建议通过更明确的合规指引和跨部门咨询机制，提升科技企业出海相关监管要求的清晰度和稳定性。

吴昊从 AI 制药和创新药企业的角度指出，人工智能与生命科学的结合为中国企业进入全球高附加值市场提供了新机会。相关企业可以通过在国内建设模型和实验平台、在海外布局实验室或服务网络、将药物分子和技术服务授权给海外客户等方式开展国际化。但与此同时，这类前沿行业也面临海外客户认知、跨境融资、上市退出、高端人才流动、知识产权保护、数据和模型监管等问题，需要更加清晰、稳定和可预期的制度环境。

四、出海挑战从单一贸易议题扩展为合规、本地化、融资和组织能力问题

与会专家普遍认为，中企出海面临的约束具有复合性。一是国别制度与法律合规挑战，包括政策调整、治理环境变化、外资准入审核、税务规则执行、利润汇回安排、本地化要求和经营保障等。二是本地化经营挑战，特别是劳动用工、签证、合规审计、售后服务、知识产权和数据安全等方面，

如果企业简单复制国内管理方式，则容易产生较高制度成本。

孙寅强调，很多企业对外海制度差异的认识和准备仍不充分，容易把国内运营习惯直接带到海外，在用工、税务、劳动关系和合规审计方面的合规和经营成本随之增加。而真正的全球化经营需要企业理解当地规则、尊重当地商业文化，并建立能够管理区域公司、当地团队、合作伙伴和监管关系的组织能力。

程大为和**孙文凯**均提到，虽然部分企业出口能力较强，但在海外融资、人民币跨境使用、美元结算、海外市场信息获取、国别环境研判和政策工具利用等方面仍较薄弱。一些企业主要依靠自身经验摸索海外客户，对驻外机构、商协会、专业服务机构和政策支持工具的使用不足。**孙文凯**进一步指出，企业出海过程中还面临人才不足、融资困难、合规压力、海外经营保障和专业服务力量不足等问题，相关资源需要更好地实现市场化组织和政策协同。

五、企业身份定位：从“中国企业在海外做生意”转向“全球化经营主体”

围绕“中国企业”还是“全球化企业”的身份定位，与会专家形成的基本判断是，企业不应仅根据注册地或销售地理解国际化，而应看其是否具备全球资源配置和本地化经营能力。**孙寅**指出，真正的全球化企业不仅需要在海外销售产品，还要在当地培养团队、建设渠道、开展品牌运营，并根

据需要形成研发、生产、供应链、销售和服务的跨区域配置。

唐晓毅从医疗器械企业实践的角度指出，即便部分中国企业已经具有较大规模的海外团队和海外收入，仍可能在管理层本地化、全球品牌认可和跨国组织能力等方面存在短板。中国企业若想真正成为跨国公司，需要在本地团队授权、全球客户服务、国际并购整合、产品生命周期管理和跨文化管理等方面持续补课。

就政策角度而言，支持企业出海不能只围绕订单和出口额，也要关注企业是否能够在海外形成稳定组织、合规治理、客户服务和品牌声誉。只有企业具备长期经营能力，出海才不只是短期市场转移，才能成为产业升级和全球资源配置能力提升的重要路径。

六、政策支持需要从一般性鼓励转向专业化、平台化和国别化服务

当前，我国围绕企业出海已形成了一定的政策基础。**孙文凯**指出，工信部、商务部等部门已就中小企业出海服务、海外综合服务体系、境外经贸合作区、跨境电商等方面作出部署，相关政策内容较为全面。然而，从企业调研情况看，政策落地仍存在知晓度不高、服务碎片化、跨境公共服务衔接不足以及市场化专业服务供给不充分等问题。

孙寅提出，在驻外支持、签证便利、劳动用工、商务纠纷、法律咨询和突发事件应对等方面，政府和公共服务体系

可发挥更大作用。唐晓毅则从医疗器械等高监管行业出发，建议加强对跨行业出海企业的行业知识、监管规则和全球化管理能力培训，特别是帮助企业理解不同赛道的产品周期、客户需求、监管门槛和服务体系差异。吴昊建议，前沿技术企业需要在知识产权、数据、模型备案、海外市场准入等方面明确监管边界，使企业能够在合规前提下参与全球竞争。

因此，政策支持的重点应从“要不要出海”的一般倡导，转向“如何高质量出海”的专业服务。具体而言，应形成分国别、分行业、分企业类型的政策工具包，为企业提供可操作、可查询、可对接的环境提示、合规咨询、渠道拓展、融资结算、人才招聘和纠纷协调服务。

七、展会和市场拓展支持应从展示导向转向交易导向

专业展会对于外向型企业、高技术企业和医疗器械企业获取客户、建立信任、形成订单具有重要意义，但展会效果高度依赖行业专业性、买家密度、需求匹配和商务转化机制。程大为指出，应重视长期积累、行业内认可度高、具有真实商务功能的展会平台，减少专业匹配度不高、商务转化不足的参展安排。

吴昊结合 AI 制药行业实践情况指出，海外专业会议往往聚焦真实客户和具体技术需求，信息密度较高，而部分国内会议存在办展主体分散、重复办展、专业客户不足和商务转化较弱等问题。唐晓毅以医疗器械展会为例说明，国际专

业展会之所以效率较高，在于参会对象、时间安排和交易场景均围绕专业客户需求展开，医生、代理商和设备供应商能够在现场完成技术交流和后续采购联系。

由此可见，展会支持不应只看参展数量和展台规模，而应关注是否带来真实客户、渠道伙伴、专业声誉和长期合作机会。政策上可考虑加大对国际成熟专业展会的支持力度，同时推动国内展会提升市场化、专业化、国际化水平，使展会从形象展示平台转向订单转化和产业连接平台。

八、政策启示：以体系化服务支撑企业长期、合规和高质量出海

综合会议讨论，中国企业出海不能只关注外贸增长，还应关注产业组织能力、公共服务能力和全球资源配置能力等。下一阶段，应以提升企业长期经营能力为目标，避免只关注短期订单和出口规模。

第一，建立分国别、分行业的环境研判与咨询机制，为企业提供国别制度、法律合规、税务、劳工、签证、知识产权、数据监管、利润汇回安排和本地化要求等方面的实用指引。第二，完善海外综合服务平台和境外经贸合作区功能，推动企业从分散出海走向协同出海，增强中小企业获取信息、服务和资源的能力。第三，强化专业展会和市场拓展支持，帮助企业接触真实客户、建立渠道伙伴和提升行业声誉。第四，加强国际化复合型人才培养和企业高管培训，提升企业

跨文化管理、合规经营、并购整合和本地团队授权能力。第五，围绕医疗器械、创新药、AI制药、互联网平台、先进制造和消费电子等重点行业，形成更有针对性的监管沟通、融资支持、数据合规和海外市场准入服务。

总体来看，企业出海既是市场选择，也是制度能力和组织能力的检验。只有在企业端提升全球化经营能力、政府端完善专业化公共服务、社会端发展市场化服务机构和国际化人才体系的基础上，中国企业才能更稳健地从“产品走出去”迈向“能力走出去”和“品牌走出去”。

【作者简介：邹静娴，中国人民大学国家发展与战略研究院（国家高端智库）研究员、副教授；杨雨萱，中国人民大学经济学院博士研究生】

“双周政策分析会”是中国人民大学国家发展与战略研究院打造的一个高端政策研讨交流平台，旨在通过对公共政策的研究分析和综合评估以推进人大国发院的“新平台、大网络，跨学科、重交叉，促创新、高产出”高端智库建设。该平台通过汇聚校内外、政产学优质资源，力图为政治、经济、社会、文化、生态、法律、外交等领域的重大政策议题提供“人大观点”。



—— 中國人民大學 ——
国家发展与战略研究院
National Academy of Development and Strategy, RUC

主 编：刘青

编辑部主任：邹静娴

本期责编：邹静娴 张雯婷

电 话：010-62510291

电子邮箱：nads07@ruc.edu.cn

地 址：北京市海淀区中关村大街 59 号立德楼 11 层