

亚洲供应链重塑

中国企业如何穿越周期

内容摘要

全球供应链：从高度融合向多极竞争格局演变

历经5次产业链转移的浪潮，全球逐步形成了高度融合、各区域分工协作的全球化格局。然而近年来，宏观环境发生显著变化，这也推动全球供应链整体趋势转变，使其朝着区域化、本土化等逆全球化方向发展。贸易摩擦、地缘冲突以及绿色转型等宏观因素，使传统全球供应链模式难以满足各经济圈对供应链韧性的要求。在此背景下，欧洲、北美和亚洲三大经济圈纷纷着手构建自身独立的供应链体系，全球多极竞争格局已初步显现。

亚洲供应链：从“世界工厂”向完整价值链构建演变

相较于欧美经济圈，亚洲现代化工业体系起步较晚、发展程度较低、内部格局更为复杂。亚洲供应链重塑将会面临低端产能同质化竞争、中高端环节基础薄弱和区域协同效率不足等多维度挑战，亟需构建一个更加完整、有序且健康的价值链生态。在全球供应链重塑的浪潮下，亚洲供应链正受到宏观形势剧变以及内部价值链生态失衡的双重影响，未来将迎来以下三大变局：从“世界工厂”到完整价值链构建、从多链主角逐到单一链主聚焦、从同质化竞争到协同共生。在本轮供应链重构中，亚洲各国的角色定位和策略将持续动态调整。其中，中国将重点发力上游高附加值环节，而东南亚地区在承接劳动密集型产业的同时，将充当中国连接海外的“桥梁”。

中国供应链：从规模扩张的粗放式管理向红海厮杀的精细化管理演变。中国企业应不断外拓空间、内挖潜力，寻找穿越周期之道

凭借极具竞争力的市场、资本和技术实力，中国有望成为亚洲供应链链主，引领亚洲供应链格局的重塑。为实现这一地位，中国政府出台了一系列涉及市场、资金和技术等方面的政策，如构建国内国际双循环格局、加强资金支持以及发展新质生产力等，旨在营造宽松的市场、资金和技术环境，助力中国企业的转型发展。

从供应链结构来看，中国制造业在上游关键原材料方面对进口依赖度高，但在新能源材料领域具备全球控制能力，“卡脖子”现象主要集中在中游核心制造设备及关键零部件等价值链环节，而中下游的组装制造则展现出较强的竞争优势。在欧美推行“去中国化”并重构完整产业链、中国中低端产能面临内外部激

烈竞争、本土企业核心竞争要素缺位等大背景下, 中国企业穿越周期的关键在于存量市场内挖潜力和增量市场外拓空间。

A. 外拓空间: 优势产能有序出海。企业应根据最新的政经格局、行业趋势及自身发展阶段, 系统、科学地规划出海模式和路径, 同时根据目的地不同的产业环境、经济基础、文化背景等特点, 定制化构建供应链体系和业务支撑能力, 避免陷入“不出海, 则出局”或“盲目出海, 亦出局”的困境。

B. 内挖潜力: 新质生产力构建。对于处在不同发展阶段的企业而言, 新质生产力具有不同内涵, 主要体现在研发创新、卓越运营、低碳发展和数字化转型等方面。在存量市场的厮杀中, 供应链成本、质量和效率是企业制胜的关键要素。企业应通过卓越运营转型实现供应链优化, 在复杂多变的环境中构建新质生产力, 实现产能升级迭代, 进而提升市场竞争力。

无论增量市场远征还是存量市场深潜, 中国企业都需构建高效、韧性、数字化和绿色的供应链, 以在多变的全球格局中脱颖而出, 罗兰贝格可以提供专业支持, 助力中国企业实现端到端的海外布局, 构建卓越运营的产业链体系, 赋能企业新质生产力的构建。

目录

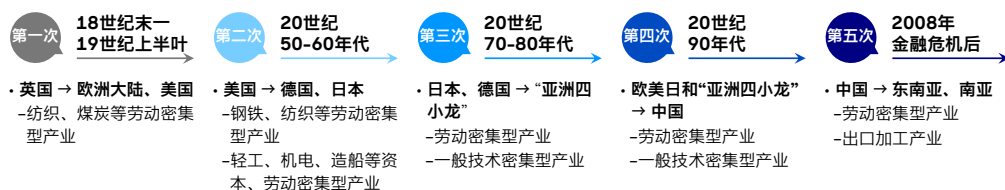
页数	章节
4	1. 全球供应链从高度融合向多极竞争格局演变
6	2. 亚洲供应链从“世界工厂”向完整价值链构建演变
8	3. 中国供应链从规模扩张的粗放式管理向红海厮杀的精细化管理演变。 中国企业应不断外拓空间、内挖潜力, 寻找穿越周期之道

全球供应链从高度融合向多极竞争格局演变

过往5次产业转移形成了高度融合、分工明确的全球化格局，但近年来宏观环境变化带来了全球供应链格局的深刻变革，全球供应链逐渐向区域化、本土化等的逆全球化趋势演变。

自工业革命起，全球历经5次以“全球化”为主题的产业转移以及全球供应链格局的重塑。这一系列变革促使全球供应链逐步形成当前高度融合、各区域分工协作的宏观格局。▶ A

A 工业革命以来全球五次产业转移



资料来源：国信证券；罗兰贝格

在现有的全球产业分工体系中，欧美日韩在研发设计、高端制造等高附加值环节占据核心地位。中国作为“世界超级工厂”，虽正努力融入

高端制造领域，但目前仍以中低端制造为主要优势。而东南亚地区则主要承接中低端制造以及原材料供应等低附加值环节。▶ B

B 五次产业转移后形成的全球供应链高度融合、分工明确的格局



资料来源：罗兰贝格

受区域贸易摩擦加剧、地缘政治冲突频发以及绿色转型需求等因素驱动，新一轮全球产业转移浪潮已步入加速阶段。尽管自2008年以来，全球贸易总额占GDP的比重趋于稳定，但全球

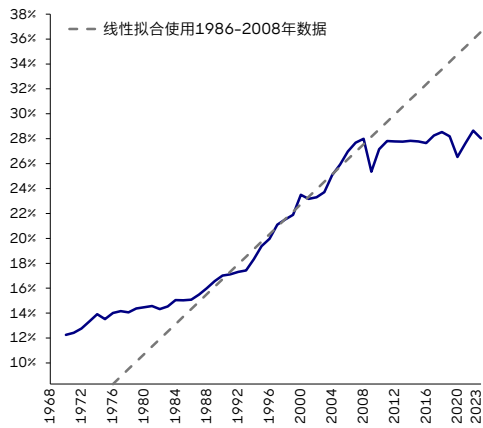
供应链的内在逻辑已从效率优先转变为以安全与韧性为主导。特别是2019年新冠疫情爆发后，全球供应链正从高度融合向区域化、本土化方向进行重构。在逆全球化趋势下，全球贸

易结构正发生显著调整：欧洲、亚洲、北美三大经济圈内贸易不断强化，但圈间贸易增长乏力。2023年，三大经济圈内贸易占比已提升

至58%，其中欧洲68%、北美43%、亚洲56%。

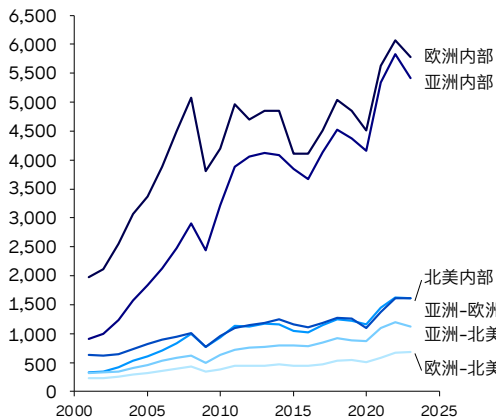
► C, D

C 全球贸易额占全球GDP比重 (1970-2023)



资料来源: WDI (使用constant US\$); 罗兰贝格

D 经济圈内及相互之前的贸易额 (2001-2023) [十亿美元]

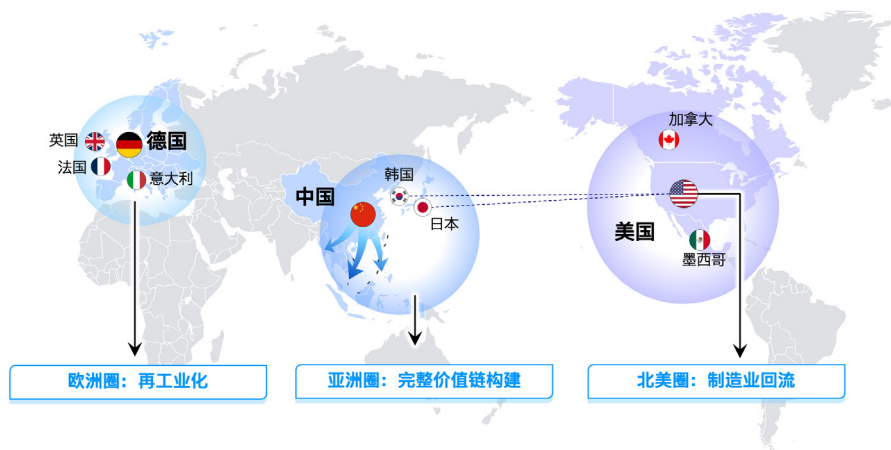


资料来源: Trademap; 罗兰贝格

随着贸易摩擦、地缘冲突、绿色转型等宏观环境的变化，传统的全球供应链模式已难以满足各经济圈对供应链韧

性的要求，欧洲、北美、亚洲三大经济圈纷纷着手构建自身的供应链体系，全球供应链多极竞争的格局已初步显现。► E

E 欧洲、北美、亚洲多极竞争的区域经济格局



资料来源: WDI; 罗兰贝格

欧洲经济圈再工业化。在疫情与地缘冲突的冲击下，欧洲供应链的脆弱性暴露无疑。为破此局，欧洲抓住“碳”这一关键要素，以《国家工业战略》、欧盟碳边境调节机制 (CBAM)、《欧盟芯片法案》、《净零工业法案》等政策为工

具，积极加强本土产能建设、推动再工业化进程，力图在新一轮产业竞争中抢占先机。

北美经济圈制造业回流。北美商品贸易逆差在2010-2024年间持续扩大，表明其制造业空心化问题日益显著，致使全球价值链主导权流

失，并在新冠疫情与中美技术脱钩中进一步暴露风险。为巩固全球霸主地位、提升供应链韧性，美国通过《重振美国制造业框架》、《国家先进制造业战略》、《芯片与科学法案》、《通胀削减法案》等一系列法案，对新兴经济体实施贸易封锁的同时，加强本土化产能补贴力度，强力推动高端制造业（如芯片）和国民命脉产业（如能源、钢铁等）回流。

亚洲经济圈完整价值链构建。基于区域经济一体化进程与产业转移规律，亚洲通过多层次网

络化布局，逐步形成了“中国主导+东南亚/南亚承接+日韩技术赋能”的完整价值链生态。作为曾经的“世界超级工厂”，中国凭借《中国制造2025》、双循环政策、发展新质生产力等一系列制造强国战略，不断向附加值更高的价值链环节迈进，着力构建起完整的本土化供应链。

与欧美的高端制造业回流、空心化抵御的策略不同，亚洲供应链重塑的核心在于整合内部经济体，共筑完整供应链生态，形成高度分工协同的一体化供应链格局。

2

亚洲供应链从“世界工厂”向完整价值链构建演变

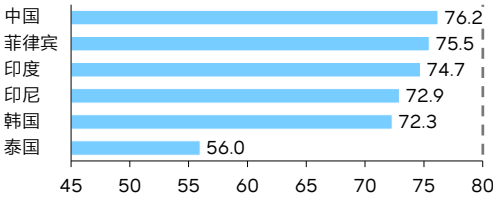
相较于欧美经济圈，亚洲现代化工业体系起步较晚、发展程度较低、内部格局更为复杂。亚洲供应链重塑面临低端产能同质化竞争、中高端环节基础薄弱和区域协同效率不足等多维度挑战。

亚洲供应链的现代化进程始于20世纪中叶的第二次产业转移。发展至今，在全球产业分工格局中，亚洲主要扮演“世界工厂”的角色，专注于“微笑曲线”底端产品的制造，如消费电子组装、服装纺织等。然而，半导体设计、精密装备制造等高附加值环节仍由欧美把控。这也导致亚洲规上制造业企业平均利润率仅为5.4%，显著低于欧美水平（美国12~14%，欧洲7~9%）。相较于欧美主导的研发密集型产业生态，亚洲整体供应链面临诸多挑战，主要体现在下述三个方面。

低端产能同质化竞争：在产业快速扩张阶段，大量产业过度建设，产能过剩问题凸显。亚洲主要工业国家分季度工业产能利用率长期处于产能过剩状态，这一现象在钢铁、汽车、锂电池、消费电子等行业尤为明显。此外，欧美再工业化塑强本土产能的策略，进一步加剧了亚洲产能过剩的趋势。▶ F

中高端环节基础薄弱：由于起步晚于欧美，亚洲长期属于跟跑者，缺乏全球领先的技术布局与积累，需在底层技术上大量突破并开展创新实践，以缩小与欧美的差距。在工业软件、航

F 2024Q4亚洲各国工业产能利用率[%]，低于80%为产能过剩



资料来源：罗兰贝格

空发动机等54项核心技术上，亚洲企业专利储备量仅为欧美企业的1/3。以光刻机这一代表最先进技术的设备为例，80%的市场份额被引领高端技术的荷兰ASML公司占据，而尼康和佳能等亚洲企业主要在中低端市场竞争。

区域协同效率不足：亚洲缺乏具有绝对主导地位的供应链链主，各国在整体发展目标、战略布局、区域合作机制上缺乏协同。原产地规则、数据跨境流动等标准尚未统一（如日本主导CPTPP、中国推动RCEP、印度退出区域自贸协定等），政策合力不足导致供应链整合滞后，难以形成合力进行高效的产业积累和迭代。

上述三大挑战，本质上源于亚洲价值链生态的健康度不足。例如，低端产能同质化竞争反映出各国和企业价值链细分场景中的定位不清晰，未能聚焦自身差异化优势实现协同发展；中高端环节基础薄弱则要求在逆全球化背景下，各区域构建独立闭环且健康的全价值链覆

盖；区域协同效率不足则需要培育具有区域主导和影响力的链主企业，协同区域价值链上的各方，以更高效、有序的标准调配资源。

定位升级，从参与全球分工到构建完整生态。

过去在全球的产业链分工中，欧美、日韩分别定位为第一、第二梯队的全球研发设计和先进制造产能中心，中国和东南亚作为中低端产业的制造中心，扮演着“世界工厂”的角色。未来，亚洲不应仅作为全球价值链中的一环，而应向附加值更高的环节延伸。以中日韩为核心的亚洲区域应强化科技创新，加强关键领域的技

费市场、产业基础、不断突破的技术、人才、物流等优势，逐渐从链主争夺赛中胜出，成为大量新兴产业（如光伏、锂电池等）的链主，带领亚洲突破重围。

协作深化，从多主体同质化竞争转向协同共生。

过去亚洲众多经济体主要围绕在以美国为中心的战略布局中，各国的产业发展各自为战，缺乏整体的战略一致性。当下，因美国大力推动高端制造业回流、加大对亚洲各国制裁力度（如对东南亚的双反调查和关税威胁），将众多过往合作伙伴暴露于巨大风险敞口之中，不再可靠。亚洲各国必须也正在寻求区域内部更紧密的合作，以确保自身经济的可持续发展。2020年RECP的签订成为亚洲经济一体化的重要标志，而自疫情停摆后中日韩自贸协定谈判的重启，也为一体化注入了更多活力。

在上述三大转变下，亚洲供应链分工将发生重大调整，“中国主导+东南亚/南亚承接+日韩技术赋能”的完整供应链生态逐渐成型：在研发设计和高端设备制造上，日韩仍然保持相对领先，而中国正加大研发设计投资力度，奋力追赶；在基础原材料供应上，因贸易壁垒、成本红利等要素，逐渐从中国向东南亚转移；在材料和零部件上，先进材料和核心零部件仍掌握在日韩和中国台湾地区手中，中国大陆则从中低端向高端跨越式发力；在中低端组装加工上，“世界工厂”的名号逐渐从中国大陆向东南亚转移。▶ G

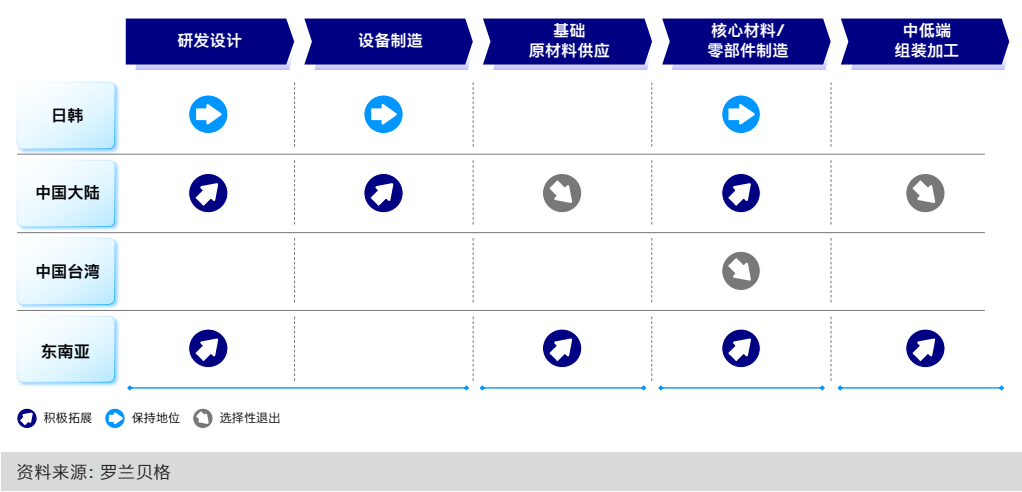
内部价值链生态失衡的亚洲供应链，在外部宏观形势剧变推动的全球供应链重塑浪潮下，需通过三大转变破局新生：从“世界工厂”到完整价值链构建、从多链主角逐到单一链主聚焦、从同质化竞争到协同共生。亚洲各国的角色定位和供应链策略持续动态调整。

术研发，填补过去欧美占据的高附加值领域空白，在区域内构建完整的价值链生态体系。

权力集中，从多链主竞争格局向单一链主聚焦。

当前亚洲供应链存在多个链主相互竞争的格局，不同国家和企业仅在各自优势领域主导，从根本上导致资源分散和内部竞争加剧。随着供应链重塑，亚洲或将聚焦单一链主，更高效配置资源并协同决策。中国或将以其关键的消

G 亚洲供应链中，各国/地区的分工及变化趋势



在上述再分工趋势的引导下，亚洲各经济体定位和供应链策略将会发生显著变化。

日韩：研发设计和高端制造业的领先者。日本作为高度发达的经济体，在高端制造业（如高端汽车制造和机械制造）与前沿科技（如光刻胶、硅晶圆等）领域持续领军，韩国则继续保持全球电子信息与半导体产业的重要优势。在本轮重构中，两国或将重点稳固研发设计，通过跨国投资和技术输出，在全球范围内布局生产基地，特别是通过东南亚的战略布局确保资源的获取和市场的拓展，同时两国将大力加强与中国等友好经济体的合作。此间，持续利用自身技术优势控制产业链的关键环节，维持在全球产业链中的高端地位。

中国：中国大陆是亚洲供应链枢纽，研发设计和高端制造业的追赶者。中国台湾地区是半导体制造业的领跑者。中国大陆身为亚洲新兴经济增长极，当下不断强化研发设计与高端制造领域的核心能力，进而提升在全球高端产业链中的主导权。以半导体产业为例，外部的技术封锁与供应链限制，催化了中国大量研发资源的投入，加快了在芯片设计、制造工艺等关键环节的自主创新与突破。与此同时，中国催生出的众多优势产业，如被广泛提及的“新三样”，

正加速进行全球化本土产能布局，致力于探寻可持续的增长路径。而劳动密集型的低端制造产业，将持续向东南亚转移。

在半导体产业中，中国台湾地区的主导企业台积电凭借技术代差壁垒，在先进制程领域占据稳固的主导地位。在本轮重构中，台积电不断巩固其在5nm及以下先进制程的绝对优势。其推出三年千亿美元级的资本支出计划将远超竞争对手三星（约230亿美元/年）和英特尔（250亿美元/年），构建起技术迭代速度和产能规模的“双重护城河”，令其在亚洲半导体制造业的领跑地位得以保持。此外，除核心技术环节，受成本等因素影响，半导体价值链中的中低端制造环节将持续向东南亚分散。

东南亚：劳动密集型产业的承接者，中国链接海外的“桥梁”。东南亚作为第五次产业转移的核心区域，大量承接了来自中国的劳动密集型产业，这一趋势在当下的产业转移浪潮中将继续保持。同时，在欧美日韩等国推行的“中国+1”战略中扮演着桥头堡的关键角色，也承载了中国优势产能出海的关键中继角色。东南亚各国在与中欧美日等经济体的积极合作，推动其特色产业向中上游环节迈进。

3

中国供应链从规模扩张的粗放式管理向红海厮杀的精细化管理演变。中国企业应不断外拓空间、内挖潜力，寻找穿越周期之道

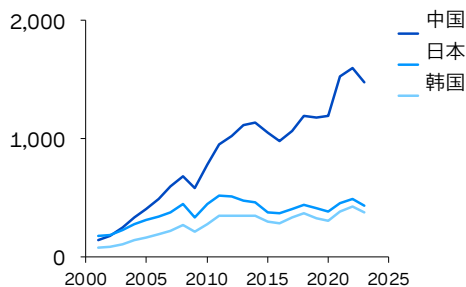
亚洲供应链的发展在过往呈现多极现象，在亚洲供应链重构的整体格局下，中国虽为工业的后起之秀，与日韩在重启合作的同时，有望以其强大的市场空间及技术创新潜力等打造亚洲供应链链主。

在亚洲诸国中，日本与韩国起步较早，在先进制造业、电子、造船等众多领域已形成显著的竞争优势，堪称“隐形链主”。中国作为后起之秀，在光伏、新能源汽车、动力电池等诸多新兴

行业逐步掌握了话语权。在本轮亚洲供应链重构进程中，中国凭借其庞大的市场容量、可观的贸易规模、强劲的资本外溢能力以及雄厚的技术实力等显著优势，展现出竞争亚洲供应链链主的核心特质。

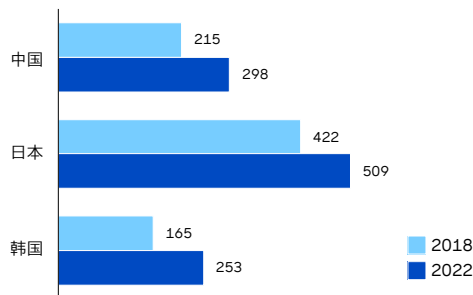
1. 贸易规模优势：从贸易额来看，中国与亚洲其他国家的贸易体量远超日韩。在与各国的贸易进出口合作中，中国占据绝对的优势，凭借充足的产能，有效满足当地市场需求。▶ [H](#)

H 中日韩与亚洲其他国家之间的贸易额 [十亿美元]



资料来源: Trademap; 罗兰贝格

I 中日韩在亚洲的FDI存量及'18-'22增长 [十亿美元]

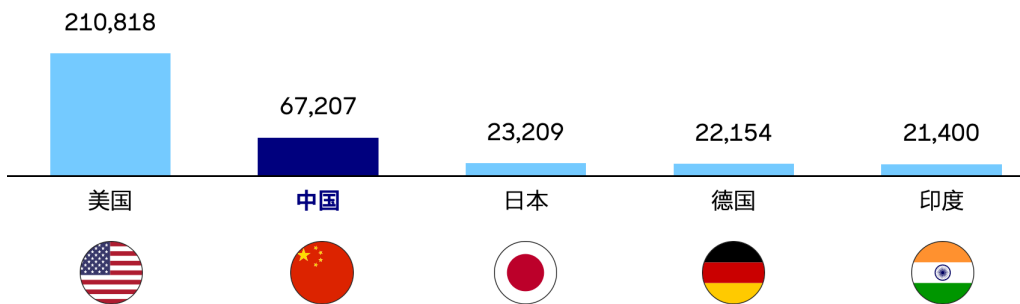


资料来源: 日本银行, 中国商务部, 韩国MOTIE; 罗兰贝格

2. 资本外溢能力: 中国大陆 (含香港) 在亚洲的外国直接投资 (FDI) 存量已与日韩处于同一水平。在众多中国企业积极出海、寻求新增长曲线的大趋势下, 未来有望超越日韩, 成为亚洲市场的关键投资方。▶ I

3. 庞大市场规模: 中国是仅次于美国的全球第二大消费市场, 在消费规模上远超日韩。中国不仅拥有广阔的本土市场, 还在持续拓展海外销售渠道, 具备强大的产品市场推广能力。▶ J

J 全球居民最终消费支出规模前5国家(2023) [亿美元]



资料来源: 罗兰贝格

4. 强大技术实力: 尽管中国目前在部分技术领域与欧美日韩仍存在一定的差距, 但在大规模投资和积极推动创新研发的双重作用下, 已实现多重突破。世界知识产权组织 (WIPO) 数据显示, 中国的国际专利申请数量位居全球第一 (占全球的25%, 美国以21%位列第二)。此外, 2018年被列为“卡脖子”的35项技术, 在短短5年内已至少有21项取得突破, 众多产业已实现国产替代。而在人工智能、新能源与储能、新能源汽车等诸多新兴领域, 中国已成为全球引领者。

随着亚洲供应链深度融合态势的演进, 中国的区域影响力日益扩大, 其系统级的竞争优势将有力推动“亚洲供应链链主”地位的实质性确立, 亚洲供应链的新格局或将得以重塑。

为加强中国链主地位竞争力, 中国出台大量政策, 涵盖构建国内国际双循环、强化资金支持以及发展新质生产力等方面, 致力于营造一个宽松有利的市场、技术和资金环境, 以推动中国企业的转型与发展。

市场层面，构建国际国内双循环格局。国内国际双循环战略以国内大循环为主体，国内国际双循环相互促进，是实现经济高质量发展的重要路径。国内大循环通过消费升级与市场扩容、投资优化与产业升级以及深化供给侧结构性改革等措施，充分激发内需潜力。例如，2024年央行推出3,000亿再融资政策保障住房市场，消费补贴预计从2024年1,500亿元增长至2025年的7,000亿元。国际循环则聚焦于贸易多元化与价值链提升，通过深化“一带一路”合作以及推进自贸试验区建设等制度型开放举措，实现高水平的对外开放。

资金层面，强化关键领域资金扶持。加大对电子信息、先进制造、新材料等战略新兴产业的资金支持力度，通过出台宽松的资金政策，促进产业加速发展。2023年中国国家财政科学技术支出达11,996亿元，同比增长7.8%，为基础研究和关键核心技术攻关提供了有力保障。2024年10月，中国提出“建立未来产业投入增长机制”，旨在破解未来产业资本投入总量不足、结构失衡、机制不畅等问题。

技术层面，着力发展新质生产力。在半导体、先进制造、航空航天等战略新兴领域，构建更为完善的科研生态体系，营造宽松的产业政策环境。习近平总书记强调，要积极培育战略性新兴产业和未来产业，加快形成新质生产力，增强发展新动能。2021-2023年，中国高端制造业固定资产投资增长率分别为22.2%、18.9%和10.3%，高端制造业实力得到显著提升。

中国制造业在资源导向型原料的对外依存度高，但新能源材料具备全球控制能力，“卡脖子”现象主要出现在中上游，而在中下游具有较大竞争优势但整体竞争激烈。

中国是全球唯一拥有联合国产业分类中全部工业门类的国家，具备构建完整供应链的独特优势。然而，中国制造业在不同环节面临着不同的挑战与机遇。▶ K

K 中国产业图谱



资料来源：中国电子信息产业发展研究院（CCID）；罗兰贝格

上游原材料：资源型原料对外依存度较高，如铁矿石、原油、铬矿、锰矿等。但在新能源材料领域，中国具有全球控制能力，稀土和多晶硅产量位居世界前列。但在先进材料方面，与国外仍存在较大差距。

中游核心零部件/半成品：呈现两极分化态势，关键技术环节存在“卡脖子”问题，正在努力实现技术突破和国产替代。目前，在芯片、锂电池

隔膜、超精密抛光工艺等领域取得了一定的进展，但在更多的基础领域，市场格局较为分散，竞争激烈。

下游的终端产品：以客户需求为导向进行组装制造，技术壁垒相对较低，竞争态势更为激烈。随着中国人口红利的消失，大量产业向东南亚等地区转移（如服装纺织、消费电子组装等）。出口结构逐渐向高技术和高附加值终端产品主导的方向发展。

在欧美去中国化并重构完整产业链、中国中低端产能面临内外部激烈竞争、本土企业核心竞争要素缺位等大背景下，中国企业穿越周期的关键在于存量市场内挖潜力和增量市场外拓空间。

未来，中国制造业将迎来上游大宗材料行业提质、“卡脖子”行业自主化、优势产业全球化布局 and 下游组装制造行业外溢等四大变局。中国企业若想穿越周期，必须奏响存量与增量的双重变奏曲——在内部锤炼精益化生存能力，在外部构筑全球化创新版图。▶L

L 中国供应链四大变局



资料来源：罗兰贝格

3.1 外拓空间：增量市场远征

“不出海，则出局；盲目出海，亦出局”。企业需依据当下最新的政治、经济格局，结合行业趋势与自身发展阶段，系统规划出海模式与路径。与此同时，要充分考量进入区域的产业环境、经济基础、文化背景等特点，量身定制供应链体系和管理体系。

在当前“三足鼎立”的全新格局下，欧美设置的贸易壁垒、中国市场的产能过剩以及中国成本红利的消退，如同一座座大山，压迫着贸易模式，使其难以契合新商业文明的生存法则，区域化、本土化生产成为逆全球化浪潮中的主流趋势，“不出海，则出局”不再是一句危言，而是企业必须直面的现实命题。

自新冠疫情以来，中国企业掀起了新一轮出海热潮。本轮出海并非简单的低端制造业外迁，而是为满足各国提升供应链韧性的需求，推

行本土化供应策略。截至2023年11月，A股企业中进行海外建厂的企业数量达到399家，较2018年末实现了翻倍增长。以中国“新三样”行业为例，锂电池与光伏产业等通过出海缓解国内产能过剩压力、规避贸易壁垒、掘金增量市场。据不完全统计，2023年锂电产业链规划海外投资超1,554亿元，重点布局欧美地区，占海外总投资的42%；光伏产业链六家厂商2023年海外规划在建项目的总投资额超350亿元，主要为组件项目，集中在东南亚和美国等地；新能源车头部企业海外投资超913亿元，集中于东南亚以及南美等地。

然而，因盲目出海而折戟沉沙的企业也不在少数。目前大量中国企业出海仍面临困境，难以构建海外核心竞争优势，根源在于认知局限和路径依赖。企业对全球目标市场的市场、政治、文化、合规等要素缺乏系统性的梳理和认知，且常依据其他企业经验或国内运作模式简单开展业务，而并非定制化规划出海路径。盲目出海的企业往往会遇到下述六大挑战。

1. **市场需求不足**: 海外设厂需要确保本地或主要贸易地区有充足市场需求。例如摩拜、ofo激进出海失败, 主要原因在于海外市场规模有限、监管严格、成本高利润低以及海外出行习惯差异等, 本地缺乏足够发展空间。
2. **政策导向不利**: 部分行业对本土企业实施较强的贸易保护, 增加了中国企业在当地的竞争难度。加之复杂多变的国际格局, 政策不确定性极高。如光伏企业钧达, 原计划2024年3月在东南亚建设14GW的电池片工厂, 因5月美国对东南亚四国开展双反调查, 6月将设厂计划转向中东阿曼, 建设10GW光伏电池厂。
3. **合作伙伴欠缺**: 海外从商环境与国内差异显著, 本地关系是诸多地区商业成功的关键。某知名国内企业收购欧洲历史建筑时, 因缺乏稳固的合作伙伴关系, 对当地营商环境和资金需求了解不足, 无法承担改造资金, 最终低价转卖资产, 净亏损2个亿。
4. **产业生态不全**: 海外布局常面临产业链配套薄弱的问题, 本地构建产业生态、纵向一体化布局的可行性受到挑战。中国动力电池企业孚能科技在土耳其的电池工厂, 就因当地供应链不完善而出现亏损。
5. **竞争优势不足**: 受产业政策不确定性、本地人工与物流成本较高以及严格的ESG要求

影响, 海外设厂成本通常高于国内。同时, 当地对出海品牌的认知度与国内差异较大。墨西哥“近岸外包”热潮使中企生产成本上升, 如家具企业敏华控股墨西哥工厂人力成本比国内高30%。

6. **地域定制不足**: 海内外在文化、营商环境、语言、时区等方面存在差异, 给企业的精益化管理运营带来困难。海尔在欧洲推广大容量冰箱失败, 福耀玻璃美国工厂因中美员工管理方式差异引发罢工, 皆因定制化不足导致出海受阻。

面对诸多出海挑战, 中国企业出海的关键在于解决“走出去”与“活得好”两大问题。“走出去”要求企业科学制定出海战略, 充分研判全球市场, 选择合适的出海路径和进入策略, 谋定而后动。同时, 在本地建立稳固可靠的合作伙伴网络, 充分获取本地化资源, 深入了解当地政策与国情。此外, 产业链上下游可抱团出海, 构建完整的本地产业链生态。“活得好”则意味着企业要在当地建立核心竞争优势, 通过精益化运营提升成本竞争力, 借助品牌故事重构打造品牌影响力, 组建本土化团队、提供定制化产品和服务, 深入了解本地客户需求, 构建数字化、可视化的供应链管理体系, 实现供应链高效运作。

企业可通过出海“七步法”, 审慎思考是否以及如何构建“中国+N”的供应链格局。▶ M

M 罗兰贝格企业出海“七步法”



后续展开

资料来源: 罗兰贝格

a. 去哪里：明确出海航路。企业出海前应对出海备选目的地进行系统评估，找到合适的出海航路。

在决定是否开展出海业务以及选择海外目标市场之前，企业需全面审视全球市场，深入剖析不同区域的市场潜力、政权稳定性、地缘政治状况和营商环境，据此充分评估投资风险。同时，细致调研当地产业链配套、组织能力和文化适配性，从而明确适合自身发展的战略方向。

从全球市场格局来看，东南亚凭借其成本优势、优惠关税政策、与中国相似的商业环境以及不断完善的产业链配套，成为中国企业

以及采取“中国+1”策略的欧美企业的出海热门目的地。然而，由于该地区对美国存在巨额的贸易顺差，面临美国关税政策调整的潜在风险。随着中美贸易摩擦持续升级，中国企业和布局亚洲的欧美企业开始将目光转向中东、北非和拉美地区。这些新兴市场不仅具备庞大的消费潜力，还能辐射欧美市场，且短期政策风险相对较低，但不排除未来美国政策收紧的可能性。与此同时，受美国芯片法案和欧盟边境调节机制等政策影响，部分中高端制造业开始回流欧美，这是供应链本土化趋势的体现。然而，相比欧洲，美国市场存在更大的不确定性，企业可能面临技术封锁和制裁风险。▶ N

N 中国企业出海目的地评估

					代表企业（非穷举）				
GDP 占比	出海 热度	风险 评估	代表 国家	出海 代表行业	EV	锂电	光伏	消费电子	机械设备 / 制造
东南亚	3.6%	- 与中国地缘相邻，商缘相通，成本洼地，与中国及欧美商贸关系往来密切，是过往中国企业出海首选目的地 - 除满足本地需求外，主要产能满足欧美的需求 - 与美国贸易顺差较大，美国关税威胁风险敞口更大，“桥头堡”地位有一定风险	越南、马来西亚、泰国等	偏下游组装制造业（如消费电子组装、光伏）等	比亚迪 长城 奇瑞 长安	宁德时代 国轩高科 亿纬锂能 蜂巢能源	隆基绿能 晶科能源 晶澳能源 阿特斯 天合光能	小米 OPPO Vivo	三一重工
中东及北非	4.0%	- 对华政策友好，光照等新能源资源充足，与欧洲距离较近且保持友好商贸往来，“新三样”出口欧洲桥头堡 - 本地市场空间有限，政治风险相对东南亚更小，但在文化、商缘等方面均与中国差异更大，水土不服可能性更大，不排除未来美国进一步收紧关税政策的可能性	沙特、阿曼、摩洛哥等	“新三样”为主，光伏、锂电池、新能源汽车等	比亚迪 中伟股份	国轩高科 晶科能源 晶澳能源 TCL中环 天合光能	传音控股	中联重科	
南美	3.9%	- 有一定的本土市场 - 中美在拉美地区竞争影响力，目前对华政策整体友好，对中国轻工业小商品贸易依存度较高 - 近年来对本土优势产品采取保护政策，如光伏组件、钢铁产品等，存在产能本土化趋势	巴西、智利、阿根廷、玻利维亚等	资源导向型投资项目（如锂矿）和机械设备为主，同时包含新能源汽车产业链	比亚迪 奇瑞 吉利	国轩高科			柳工
欧洲	24.4%	- 当地市场空间充足 - 与中国合作互补，仍保持对华密切合作，新增产能主要以“新三样”下游组装在成本洼地匈牙利布局为主 - 欧洲通过欧盟碳边境调节机制等政策强化低碳供应链要求，实施对本土产能的保护 - 欧洲各国对华政策存在一定差异，整体对低碳要求更高	匈牙利、西班牙、德国、法国等	机械设备、新能源汽车、通信等	比亚迪 长城 蔚来汽车	宁德时代 国轩高科 亿纬锂能 蜂巢能源		华为	三一重工 中联重科
北美	30.1%	- 当地市场空间充足 - 对华强势设置贸易壁垒，通过IRA法案、加关税、要求本土投资（如台积电）等政策，推动高端产能本土化布局 - 美国对中国企业的技术封锁和制裁，仍然是中国企业在美投资和运营的较大风险	美国、墨西哥等	机械设备、新能源汽车零部件、光伏等	宁德时代 亿纬锂能 国轩高科	隆基绿能 晶科能源 晶澳能源 阿特斯 TCL中环 天合光能			三一重工

○ → ● 从低到高

资料来源：罗兰贝格

以光伏企业为例，自美国对中国光伏产品加征关税以来，众多中国光伏企业纷纷在东南亚投资设厂。但随着美国对东南亚地区发起反倾销和反补贴调查，企业不得不调整布局，将投资重点转向政策更加宽松、贴近终端消费市场的

中东和北非地区。部分企业甚至直接在美国设立生产基地，以获取政府补贴并规避关税风险。例如，钧达原计划在东南亚投产的光伏电池片项目，在政策变动后转至中东地区。▶○

主要光伏企业出海航路盘点 (产能单位GW)



1) 仅晶科有一个项目是2024年 2) 马来西亚、泰国、越南、柬埔寨

资料来源: 罗兰贝格

b. 怎么去: 制定出海路线。对于既定的出海航路, 应定制化设计出海模式、建立合作伙伴关系, 设计产能布局并开展投资并购/绿地建厂行动。

明确出海目标后, 企业需制定详尽的出海策略, 通常有三种模式: 出口贸易、海外营销

和全球经营。过去, 出口贸易是企业参与国际分工的主要方式, 但随着对供应链安全意识提升, 越来越多的企业开始向海外营销和全球运营转型, 通过在当地建立完整的产业链, 降低供应链风险。▶P

P 出海模式盘点



资料来源: 罗兰贝格

在确定出海模式后，企业还需根据当地市场需求和营商环境，选择合适的合作伙伴，合理规划产能和产业配套，并通过绿地投资或并购等方式，实现本地化运营。

c. 怎么管：完善体系构建。进行研产供销服等端到端供应链的布局，强化组织和技术保障，构建数字化体系并对海外供应链进行持续优化。

在海外市场建立本地化供应链时，企业需全面规划研产供销服等环节，加强组织、人才和技术保障，引入数字化管理工具，持续优化供应链效率。

1. 从供应链布局上看，企业应关注包括但不限于以下议题：

研发：基础研发布局的全球化配置，是否在当地设立应用研发中心，如何根据本地客户需求定制化开发。

采购：评估原材料本土化采购和全球化采购的优劣，并定制化设计采购策略。

生产：确定本地化生产的环节和规模，考虑当地生产条件（如环境社会要求、气候因素等）对生产的影响，并制定相应的应对措施。

仓储物流：规划本地仓储和物流网络，选择自建或与经销商合作的模式。

销售：是否构建本地的销售网络，选择合适的销售模式（直销或经销）。

服务：明确本地售后服务的范围和职责，选择依赖经销商或自建服务团队的模式。

供应链优化：持续研产供销服流程，提高供应链效率、降低成本、提升产品和服务质量。

2. 从支撑体系构建上看，企业应关注以下议题：

组织人才保障：设计合理的组织架构和管控模式，明确部门职责，制定人才招聘、培养和激励机制，促进跨文化融合。

后台管理服务：确保财务、IT、法务等职能部门为本地化运营提供有效支撑和管控。

数字化体系建设：建立数字化管理平台，实现与国内业务的无缝对接，提升供应链透明度及效率。

企业应根据自身及行业特点，结合当地的情况，量身定制供应链和支撑体系，以应对复杂多变的国际市场挑战，实现可持续发展。

3.2 内挖潜力：存量市场深潜

供应链成本、质量和效率是企业制胜的关键竞争要素，企业应借助卓越运营转型，对供应链进行优化升级，于复杂多变的商业环境中培育新质生产力，推动产能升级迭代，进而提升自身市场竞争力。

新质生产力在不同行业具有不同内涵：对于钢铁、化工等上游原材料行业，关键在于通过研发创新打造高端化产品路线，并凭借低碳组合，在下游碳足迹追溯环节构建核心竞争优势；对于存在“卡脖子”问题的中游行业，重点是通过研发创新突破技术瓶颈，持续开展卓越运营实践以赶超国外，加速实现国产替代；对于中下游优势行业，核心是在激烈的市场竞争中构建自身核心竞争力，例如通过卓越运营和数字化转型实现降本增效；对于中下游的低端组装制造行业，重点在于通过精益化生产降低成本，并通过模式创新满足终端消费者需求，从而在低端产能中找到差异化竞争方向。▶ Q

Q 新质生产力在不同行业的内涵

	研发创新	卓越运营	低碳发展	数字化转型
上游	化工	·聚焦新材料：如碳纤维、芳纶等高性能纤维材料，高性能聚烯烃、特种工程塑料等，提升产品附加值 ·精益化运营：通过精益化管理不断提升生产效率，降低生产能耗 ·打造内循环体系：聚焦“物质流、废弃物”，打造产业链供应链内循环体系，促进生产成本降低	·绿色化学品布局：重点布局CCUS技术、生物基等绿色化学品，强化供应链绿色化管理	·自动化与供应链管理：全球化工行业的自动化技术应用普遍能够带来15%-25%的生产效率提升，数据驱动的供应链管理工具也能够降低库存成本
	钢铁	·先进工艺技术：洁净钢冶炼、薄带铸轧、无头轧制等先进工艺技术取得突破进展 ·提高标准化操作水平：不断完善标准，同时将关键指标向下分解、将运营能力与绩效挂钩、改善运营流程等，钢铁行业在过去十年实现了7.5%的能效提升	·产能布局优化：淘汰落后产能，开展节能降碳专项行动 ·布局绿色冶金技术：实现从“碳冶金”向“氢冶金”的变革，可减少超过50%的碳排放	·数字化交易与物流平台：越来越多的钢铁企业开设电子商务交易与物流平台来整合需求，优化供给，并从数据中挖掘新的商机
中游	半导体	·研发新型工艺技术：研发GAA等新型工艺技术，推进1-3nm制程和宽禁带半导体材料的应用，提升功率密度和能效，满足高性能计算 ·提升生产管理水平：以提升良率为目标，提升生产管理水平。包括工厂布局优化、加速产能爬坡，通过对生产工艺优化提升良率	·聚焦环保封装材料：环保型封装材料如无铅焊料、生物降解塑料等逐渐取代传统材料成为主流	·数字孪生技术：为晶圆厂提供虚拟实验平台，工程师能够在虚拟环境中测试各种方案 ·EDA平台：良率分析效率可以提升3倍以上
	数控机床	·提升加工精度：五轴联动技术作为机床领域的最高技术水平，结合先进控制系统和高性能驱动装置实现纳米级加工精度 ·以客户为中心的供应链体系：以客户需求为中心构建生产和供应链体系，重点关注客户的柔性制造和集成化制造需求	·节能机床技术：通过采用高效能电机、节能型液压系统和低摩擦材料等技术手段，降低机床的能耗并减少污染物排放	·AI驱动自我迭代：通过引入AI，让数控机床具备学习能力，使机床的生产结果反馈到控制系统和决策层并自我迭代，持续提升设备生产能力
	动力电池	·电池系统升级：材料体系的创新升级是电池向高能量密度、高安全性和长循环寿命发展的关键驱动力，电池系统集成技术正朝着去模组化方向发展 ·优化生产流程：通过细化生产流程，优化生产线的工序，单位产值可提升20%	·低能耗设备与闭环回收：采用低能耗设备，并高效精准的“闭环回收”退役电池及生产废料，将其加工成电池级再生材料重新投入新电池生产制造	·扩大全自动化生产线：机器人和智能设备被广泛应用于电池组装、测试和包装等环节，智能化检测系统进行在线质量监控，提高电池良率
下游	光伏	·电池技术产业化：硅片大型化、薄片化，新型高效低成本电池技术产业化，由P型转向N型，以HJT和TOPCon为N型技术路线关注焦点 ·精益管理：通过精益管理手段来提升关键财务和运营指标，同时不断开展采购、销售等体系的运营提升	·碳减排和认证：实施碳足迹认证、深入探索产品减碳技术创新 ·零碳园区：与储能构成零碳园区，探索新商业模式	·端到端数字化供应链：推动数字化生产和供应链体系，带动降本增效、赋能产品全生命周期质量管理，同时降低能耗，低碳发展
	新能源汽车	·增加续航能力：加大自研多合一电驱系统的力度，提升集成水平，从而提升车辆性能、增加续航里程 ·推动产品智能化：实现智能网联新能源汽车	·区域化营销与售后服务：采用区域化营销策略，并建立覆盖广泛、反应迅速的售后服务网络，提高售后服务的效率和质量，增强用户的体验 ·电池回收系统：电池二次利用和闭环回收系统助力新能源汽车的绿色发展	·全面数字化升级：贯穿产品设计、仿真验证、测试生产等全生命周期的全面数字化升级，增加人工智能、物联网、大数据、3D、VR等应用
	消费电子	·前沿技术应用：通过引入人工智能、虚拟现实、物联网等前沿技术推动产品升级换代，包括AI驱动的后端服务等 ·强化柔性制造能力：采用并行生产和模块化设计降低装配时间，提高生产效率，通过“按需生产+安全库存”模式平衡供需	·清洁能源与设备回收：提高清洁能源使用率，回收利用消费者退回的旧设备，减少电子废弃物	·全供应链数字化：研产销数字化转型，包括数字化研发生产平台、智能制造、数字化消费生态体系（AI+）等
	服装纺织	·聚焦新材料：碳纤维、石墨烯等新材料的发展，极大提升阻燃、耐磨、导电、抗菌、变色、防化等产品性能，加强商业模式创新 ·推动敏捷制造：通过灵活的生产调度，快速响应市场需求变化，减少库存成本并缩短订单交付周期	·加强绿色原材料使用：如再生纤维材料、生物可降解材料等，同时，越来越多的企业实施服装回收计划	·智能制造普及：截至2023年9月，纺织企业智能制造就绪率、生产设备数字化率、数字化设备联网率分别达到14.9%、56.5%、49.3%

资料来源：案头研究；罗兰贝格

在存量市场厮杀，供应链成本、质量和效率是关键。无论是何种类型的企业，都应通过卓越运营转型实现供应链优化提升，在复杂多变的环境中构建核心竞争优势，实现产能升级迭代。

成本、效率和质量是制造业成功的关键因素，降本增效也是众多企业发展的主要目标。然

而，过去许多中国企业陷入了降本增效的误区，单纯采用“砍人工”、“砍费用”、“砍预算”等简单粗暴的方式设定成本压降目标，忽视了以价值创造为导向的企业整体运营提升。未来，中国的企业需要围绕增加收入、降低成本、优化现金这三大战略主题，从业务、组织、技术三个维度进行全面提升与优化，构建以客户为中心，注重成本、质量和交付，强调价值创造的运营体系。▶ R

R 罗兰贝格卓越运营引擎



1) 目标和主要成果

资料来源：罗兰贝格

与此同时，无论是产能出海、升级还是降本增效，企业都需在全球范围内构建高效、韧性、数字化和绿色的供应链，方能在全球多变的格局中脱颖而出。

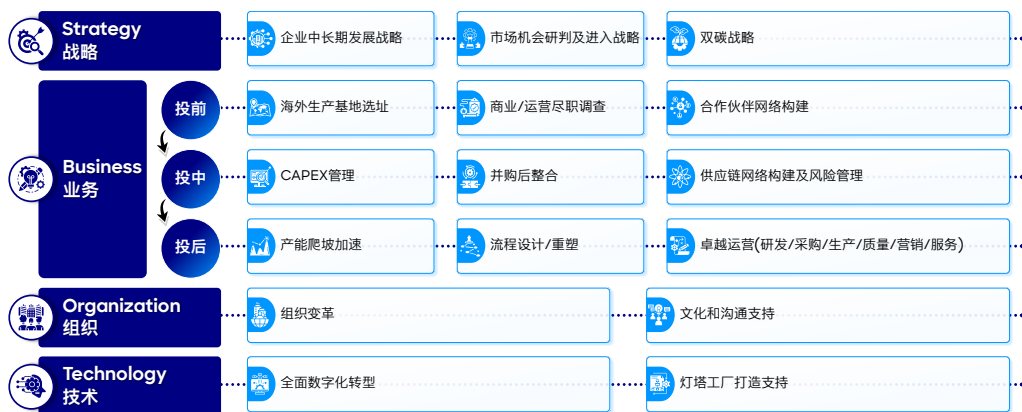
- 1. 高效供应链：产品成本低，从原材料采购、生产制造、物流运输到产品销售等各环节的成本均处于行业低位；生产周期短，能够迅速响应市场的需求；通过数智化等手段，建设灯塔工厂，实现人员高效作业；能够快速识别并响应供应链环节中的瓶颈问题。
- 2. 韧性供应链：运用合理的采购、需求管理、库存以及合作伙伴选择策略，构建具备强大风险抵御能力的供应链网络；借助端到端的供应链数据管理，快速识别风险并决策，以提高供应链韧性。

3. 数字化供应链：面对全球供应链布局中多地域、多语言、多文化、多时区带来的复杂挑战，依靠技术赋能和信息化手段（如提前预测），提升管理效率，实现无缝对接。

4. 绿色供应链：在双碳背景下，欧美国家市场对产品端到端价值链上的碳排放愈发关注。企业需将绿色、低碳、节能、环保理念融入整个供应链设计，方能在未来供应链的竞争中占据绝对优势。

罗兰贝格能够助力中国企业实现端到端的海外布局，构建产业链卓越运营体系，赋能企业新质生产力的培育。▶ S

S 罗兰贝格端到端解决方案



资料来源：罗兰贝格

结语

过往全球经历的5次产业转移，造就了高度分工的产业格局。然而近年来，贸易摩擦、地缘政治冲突以及新冠疫情等宏观事件频发，促使全球产业发展呈现区域化、本地化的新态势，逐步形成了北美、欧洲、亚洲“三足鼎立”的局面。在此过程中，亚洲供应链正从以往的“超级工厂”模式，向构建完整产业生态圈转变。伴随着中国的崛起，其有望在新的一轮全球供应链重塑中，成为亚洲供应链的核心引领者，推动亚洲供应链整体发展。

在逆全球化趋势不断加剧的背景下，欧美国家对中国的制裁持续升级，这促使中国必须加快构建完整的产业链，尤其要向产业链上游的核心零部件和原材料领域进军。与此同时，国内产能过剩问题愈发突出，传统成本优势逐渐减弱。基于此，中国企业未来发展需兼顾“外拓空间，内挖潜力”两条路径。

从外部市场拓展来看，“不出海，则出局；盲目出海，亦出局”，中国企业应谋定后动，深入研究全球市场，精准定位最具潜力的增量市场，审慎选择进入路径，着力构建起完整的供应链生态，以实现“走出去”和“活得好”目标。

从内部潜力挖掘来看，企业需在存量市场精耕细作，通过业务模式、组织架构和技术应用等全方位变革，达成增加收入、降低成本、优化现金的战略目标，提升成本优势、产品质量和运营效率，构建以客户为中心的供应链体系。

无论是在存量还是增量市场，企业都应致力于打造高效、韧性、数字化和绿色的供应链，从而在全球大变局中塑造差异化竞争优势，赢得未来发展的主动权。

作者

Denis Depoux

罗兰贝格全球管理委员会联席总裁
denis.depoux@rolandberger.com

许季刚

罗兰贝格全球高级合伙人
alex.xu@rolandberger.com

朱涛

罗兰贝格全球合伙人
david.zhu@rolandberger.com

罗兰贝格杨滕、王宇、陈涛、朱彦林、
金炫志对本报告亦有贡献。

欢迎您提出问题、评论与建议

www.rolandberger.com

本报告仅为一般性建议参考。
读者不应在缺乏具体的专业建议的情况下，擅自根据报告中的任何信息采取行动。罗兰贝格管理咨询公司将对任何因采用报告信息而导致的损失负责。

© 2025 罗兰贝格管理咨询公司版权所有

罗兰贝格是全球领先的战略咨询公司之一，为相关行业和业务职能提供广泛的服务组合。罗兰贝格成立于1967年，总部位于慕尼黑。罗兰贝格以其在转型、创新和绩效改进方面的专长而闻名，并始终将可持续发展作为目标融入开展的项目。

出版方

罗兰贝格亚太总部

地址：

中国上海市山西北路99号

苏河湾中心办公楼23层，200085

+86 21 5298-6677

www.rolandberger.com